

現場における育成に必要なことをあらためて考える



鈴木卓也

DIC株式会社
総務人事部グループマネジャー

すぎきたくや●国内食品メーカー、外資系半導体メーカーの人事職を経て、2023年より現職。人材育成とキャリア支援をはじめとする人事領域全体を担当。また、研修講師・カウンセラーとして社内外での実績をもつ。国家資格2級キャリアコンサルティング技能士、産業カウンセラー

これまで2回の連載で、研修場面での育成について述べてきましたが、今回は日頃の仕事の現場における育成に焦点をあてます。

ロミンガーの法則（7:2:1の法則）をご存じの方も多いと思います。人は成長につながる学びの7割を「業務経験」、2割を「上司や先輩からの薫陶・フィードバック」、そして1割を「研修や読書」から得ると言われています。つまり、9割を日常の業務場面から学ぶということです。日頃の業務の中で育成が行われ、それが学びの大きなウエイトになるというのは、皆さんもご理解いただけると思います。

さて、職場での育成というとどんな場面を想像しますか？

「上司が部下に、先輩が後輩に」という一コマを思い浮かべる方が多いのではないのでしょうか。新人研修はその代表例と言えます。しかし、現在は必ずしも上の者が下の者を教えるとは限らないというところが、昔と変わった点です。

かつては、機械の操作や物事の進め方、どこに何が置いてあるかも含め、仕事を進める上で大切なことは上位者から教わる必要がありました。今のように学習ツールも発達しておらず、マニュアルに書かれていない熟練者の勘や技を含め、若者たちは上から教わり、時には「背中を見て盗む」ことで学んできました。今の40代以上の人たちの多くが経験したことでしょう。「上が教える、下は教わる」という構図で現場での育成が成り立っていました。

今は、上から教わる以外の学び方が発達し、インターネット等を通じ自分で調べ、一定の回答を得ることが可能です。また、技術の急速な変化・発達により、若手のほうが技術を持っている面もあります。「年長者が知っている」「上が教える、下は教わる」構図が変化し、お互いに「教える」「教わる」「学びあう」関係性に育成は変化してきています。

そのような現場において必要なことは何でしょうか？ それは、上司も部下も、教える側も教わる側も、対等になって「一方的な伝達ではなく丁寧に教える」「受け身ではなく積極的に教わる」とことと「お互い様の精神に立つ」ことです。

ところが、そのことを理解していない人が年長者にも若者にもいます。「これまでこうやってきたから」と、新しいものを受け入れようとしなかったり、「とにかくやれ」と上から下に押し付ける年長者がいます。逆に、タピオ・コスバ、重視でネットで調べることに慣れて、「先輩や上司に訊くのは面倒」と思ったり、訊きづらさを感じている若者がいます。お互い壁を作った状態では、育成がうまくいかないのは当然です。

そこで、まず上司や先輩に重要になるのが「説明のスキル」であり、面倒がらずに説明をすることです。「つべこべ言わずやってろ」「やればわかる」と言われながら体で覚えてきた世代からすれば、「教えられていないからできません」と平然と言う若者たちのこ

とが理解できないかもしれません。しかし、「なんでこれをやるのか」を理解できることが若者には必要であり、そのためには説明することが大切なのです。「説明し、動機付けをする」のです。私も、OJT指導者の研修などでそのことを伝えるようにしています。

一方、教わる側の態度と行動の変容も必要になります。新卒で入ってくる若い世代は、これまで「お膳立てされた環境」で「説明してくれる」「正解がある問いを解く」ことに慣れて育ってきました。それが、社会に入ると一変して「自分で考える」「唯一解のないことを考える」「ことを求められ、そこに戸惑いが生まれます。でも、それは必ずしも彼らの責任ではなく、そういう育成環境だったのです。だからこそ、考えをアップデートするよう、研修担当として導入教育時にこのことをきちんと伝え、理解してもらうことが重要だと感じています。

また、日本は長く「ハイコンテクストな文化」「空気を読み、察する文化」だと言われてきました。しかし、コロナを経てローコンテクスト化しているのではないかというのが私の考えです。付度という言葉が一時流行りましたが、「言わなくてもわかりあえていく」のではなく、お互いにきちんと言葉にして伝えることが、育成を成功させる鍵と言えるでしょう。

これまで3回の連載で、研修と実際の業務両方の場面の現状を見てきました。では、研修担当として現場とどうアラインをとるか、連携するかを次回述べたいと思います。