

豊田義博著『若手社員が育たない。－「ゆとり世代」以降の人材育成論－』ちくま新書（2015年）

若手社員といってもその内実は多様である。本書ではそのボリュームゾーンといえる「ごくふつうの若手社員」が成長の危機にあることを取り上げる。そして、その要因をめぐっては「“ゆとり世代”だから」、という世説に距離をおき、バブル世代以降における仕事をめぐる意識、および仕事・職場環境の変化からの説明を試みる。さらに今後への処方箋として、企業内の育成制度ばかりでなく、大学における教育・学習の改革、インターンシップ、そして職場外の勉強会などを通じた越境学習等の企業の枠を越えた育成環境の整備の必要性が提起されている。

簡単に本書の構成を紹介したい。第1章『成長する自由』からの逃走』では、ふつうの若手社員のうち「困った若手」と評される社員を類型化しながら、最近増えている「自己充実型」若手社員の仕事意識や特性に着目する。その特性としては「リスク回避志向」と「待ちの姿勢」があげられ、これらの特性が職務上の基礎能力のベースとなる「環境適応性」の形成を阻害していることが説明されている。上記二つの特性が生じた背景とされているのが、終身雇用制度時代の終了である。退職までのキャリアの保障が不確実となり、市場価値を意識したキャリア形成の必要性が高まった。しかし若手は不確実さゆえに、キャリア展望を崩さないためにも失敗を避けるリスク回避志向を強め、さらにその志向は選択・行動を保守的なものにしていく。加えて、昇進などの上昇志向が弱い一方で、自己啓発などの学びには熱心、まじめといった特性も兼ね備えていることが示されている。

第2章「激しく劣化した職場の学習環境」では、バブル世代以降における職場や仕事環境での若手の成長の阻害要因が説明されている。本章では主に、上司と部下の相互関心の低下、タテ社会における慣習と若手の意識のズレが阻害要因としてあげられている。このうち相互関心の低下について簡単に紹介すると、仕事の細分化・役割分化、上司のプレイイングマネージャー化が、相互関心の低下を招き、結果として若手社員の能力向上に資するはずの上司などからの様々な支援が行われなくなることが指摘されている。

しかし、若手社員のなかにも「環境適応性」を持つ人は存在している。第3章「適応する若手社員の大学生活とは？」では、適応者と不適応者の差は大学生活における経験と学習にあることを明らかにしながら、若手成長の危機の時代における大学での学習の重要性を指摘する。

第4章「勉強会は『成長の危機』を救えるか？」では、社会人初期に環境に適応できなかった若手が、「環境適応性」を身につける機会となる一つとして職場外の「勉強会」がとりあげられている。職場の学習環境が劣化しているなか、職場を離れた勉強会によって、若手が主体性を高めて職場に戻るプロセスが紹介されている。

第5章「再生のカギは『大学での学び』にあり」では、自社内で時間をかけて人材育成する「個社完結型『採用・育成』システム」が破綻している中で、目指すべきシステムとして「社会協働型『育成・活用』システム」が提唱されている。その中核となる大学教育の再構築という視点から社会人前に環境適応性を高める方法を紹介する。加えて、欧米の例を引き合いに、学生の環境適応性を高めることを主眼とするインターンシップの重要性も取り上げられている。

第6章『若手が育つ社会』へのパラダイムシフト』では、第5章で述べられた改革を推進し、その効果を高めるためにも、企業内の人材マネジメントシステムの制度改革の必要性が述べられている。そこで著者は「大卒人材のキャリア・コースの複線化」と「管理職職務のスクラップ・アンド・ビルド」の二点を改革案として提案している。

自分を含めた若手世代を見渡しても、終身雇用制度の揺らぎの下で、強固な専門意識をもつ人も多いように感じられる。そして、その専門性は市場全体に通用するものが重視され、これが資格習得などに励むことにもつながっているのだろう。そのような意識の下では、自分のキャリアパスに必要なことだけを選ぶとする傾向が強まりやすい。しかし、実際の仕事は、本書でも述べられているとおり、日々の臨機応変な対応から多くのことを経験していかなければならない。「みよみまね」や時には上司からスキルを盗むことも必要となる。こういった実際の仕事と若手の意識のズレを解消していくためにも、著者が提唱する「社会協働型『育成・活用』システム」の重要性を認識させられる。（中川 敬士）