若手が
伸びる会社が
育成で
やっていること

Developing Young Talent :
The High-Growth Company Playbook

ブルチャーム株式会社 代表取締役

田島一貴
Tajima Kazutaka

CROSSMEDIA PUBLISHING

「人は一人では決して幸せになれない。

いい成績をとったことを

心から喜んでくれる人がいなかったら、

そんなものはクソくらえだ」

小山内 美江子（『金八語録2（第5シリーズ第1話99年10月14日放送）』より）

はじめに 昭和と令和の壁を超えて、イマドキ部下を育成する

2010年以降、急速に変化した日本の職場において、いわゆるZ世代と呼ばれる若手人材をどう育成していくかが大きな課題となっています。

リクルートワークス研究所が2023年に公表した『「ゆるい職場」と若手の研究』によれば、大手企業マネジャーの約75%が「若手が十分に育っていない」と回答しています。

働き方の多様化やワークライフバランスの浸透、景気の低迷などにより、**給与や出世より働きやすさや安定を求めるZ世代は、昭和世代とは明らかに違う価値観を持っており、昭和世代の当たり前は通用しません。**

私が社会に出て最初に仕事を教わった職場では、新人は誰よりも早く入社して誰よりも遅く帰れという、ありえない常識がまかり通っていました。

今考えれば、とんでもなくブラックな教えですが、努力と根性でがむしゃらに働けば、

道は拓けるとみんなが信じていたのです。マスコミの発信する情報だけが絶対の正解だった時代、誰もが同じような価値観を持ち、そのやり方に疑問を持つ者はいませんでした。

でも、令和世代の若者たちは違います。SNSなどを通して、多様な人々の発信する情報が無限に手に入る時代を生きてきた彼らは、自分がよさそうだと思う情報だけを取捨選択することが可能です。そのため、**タイパ・コスパコ**をすべてという考え方に偏ったり、**自分の推し**が言うことなら何でも受け入れてしまったりします。

同じ若者でも価値観は無数に存在し、仕事に何を求めるかも人それぞれです。上司はそうした現実を理解したうえで、仕事を教える必要があります。

また、若者たちは上司の仕事ぶりを日々観察し、対応を使い分けています。自分との相性はどうか、仕事ができそうかどうか、会社からの評価はどうか、教え方は適切かなど、上司の得意・不得意を頭に入れて付き合い方を変えているのです。

「この仕事はAさんが得意だからAさんに聞いてみよう」

「Bさんは直属の上司だけど、できるだけ関わらないほうがいい」

このように、「この人とは付き合わなくてもいい」と判断すると、その上司には寄り付かなくなり、最低限のやりとりすらなくなります。

やがて、この職場や上司のもとでは、成長したいのに成長できないと考え始め、キャリア不安を募らせていき、離職してしまうのです。

では、そうした若者たちにどのように接し、どう育てていけばいいのでしょうか。

本書では、その問いに答えるために、おおむね40代半ばから50代前半くらいまでを昭和上司、新卒から20代後半までを令和世代の若手と定義し、昭和と令和の世代間ギャップを示しながら、イマドキ部下の育成に必要なコミュニケーション手法、若手に学ばせたい重要スキルやマインドセット、上司としての心構えなどを解説していきます。

最近よく見かける若手人材の育成本は、上司が若手にどのように気を遣えばいいかを説明するものが多く、上司はまるで幼稚園の先生のようなようです。本に書かれていることを全部実践しなくてはいけないなら、そこはもう会社とは呼べません。会社は仕事をし、利益を

生む場所という基本に立ち返り、部下を育て上げる気概を持ちましょう。

私は、新卒で入社した大手介護総合事業会社で特別養護老人ホームやデイサービスの立ち上げに携わったあと、大手総合商社のIT系子会社、EC運営・ウェブマーケティング系上場会社の開発責任者を経て、2021年にプルチャーム株式会社を設立しました。

弊社は、女性向けヘアケア商品、化粧品、健康食品の企画・販売をD2Cで行っていますが、創業からわずか3年で年商8億円を突破しています。その原動力となったのは、まざりもなく、平均年齢30歳前後の若手女性社員たちです。

入社間もない彼女たちに、利益が出る根拠を数字で示す大切さを教え、責任ある仕事を任せて、時には失敗を経験させながら戦力化を図る一方、若者ならではの感性やアイデアを取り入れ、商品開発に活かしてきました。

採用募集をかけてもよい人材が集まらない、採用してもすぐに辞めてしまうと嘆く前に、できることはたくさんあります。若手が育たない理由は様々ではありますが、**まずは上司側に何か問題があるのではないかと、わが身を振り返り、行動や振る舞いを変えるところ**

から始めましょう。

本書が若手人材の育成に関する悩みをひとつでも多く解消し、組織の活性化や事業の成長に寄与できることを願っています。

田島一貴

はじめに 昭和と令和の壁を超えて、イマドキ部下を育成する……………003

序 章

すれ違う昭和世代と
令和世代の価値観

ヒットドラマに見る昭和と令和の世代間ギャップ……………018

昭和世代が学んできたやり方は若者に通じない……………022

「ゆとり」と「Z」の異質な距離感……………024

なぜ、あなたの言葉は部下に響かないのか……………026

今も昔も仕事ができる人は尊敬の的……………030

昭和世代のリアルな経験や仮説には若者も興味がある	034
用件は適切な距離感でストレートに伝える	039
徹底した個人主義の背景にある絶望	043
自分の感覚より周囲の評価を気にする若者たち	047
推しが言うことなら私も賛成	049
世代の壁を超えるために昭和世代にできること	051

第1章

若手に伝えたい 仕事で一生使える重要スキル

ビジネスの基礎となる5つの力	060
日々の実践で足りないスキルを補完する	071

基礎を応用して仕事で使える能力にする	074
様々な体験をさせてオリジナルな発想力を鍛える	079
必要な能力を得るためのマインドセット	082
上司ガチャで仕事ができない上司の下につくのは得である	084
人たらし力は後天的に身につけられる最強スキル	086
信頼できるメンターを持たせよう	088

第2章

失敗を通して

仕事の楽しさを教える

正解を欲しがり、極端に失敗を怖がる若者たち	092
誰にも相談できずに自信をなくしていく	095

結果だけを見てほめてはいけない	098
成果がわかりにくい部署では具体的な業務プロセスをほめる	100
新しい業務にチャレンジさせるときのコツ	102
叱るときに大事なのはタイミングと具体性	105
悪い情報ほど速やかに報告させる	108
本当の失敗とは失敗から何も学べないこと	110
仕事を頼むときは要点を整理して具体的に伝える	112
失敗が成功よりも大切な理由	115
失敗できる環境を作るには？	117
上手に失敗させるための具体策	121
失敗は成功に変えられることを教える	126

第3章

強みを見つけて

成功体験を積みませる

- 自分はこの会社においてもいいのだという安心感……………132
- 自分の強みをどのように見つけさせるか……………136
- 履歴書にも書かれていない隠れたスキルを伸ばしていく……………140
- やる気の有無を確認してから仕事を任せる……………142
- スモールステップで壁を超える練習をさせる……………146
- 相性のいい仕事に出会うためには数をこなすしかない……………148
- 「やり抜く力」を身につけさせるには？……………150
- 令和世代の「努力と根性」は投下先が違う……………154
- 自分の仕事を後輩に譲りたくない人たち……………158
- いつまでもプレイヤーにこだわると会社に居場所がなくなる……………161
- 優秀なリーダーとは手柄をたくさん立てた人ではない……………163

小さな変化を見つげるための観察眼を養う	165
若手のアイデアと価値観を商品企画に活かす	168

第4章

「若手に辞められたら困る」 問題の解決策

若手が求める心理的安全性とは？	174
出世よりも個人のスキルアップが大事	179
令和世代が仕事を辞める4つのパターン	182
ゆるくても、キツくても辞める。さて、どうする？	190
会社がゆるく辞めたくなる場合とは？	192
レベルの高い仕事を任されると辞めていく若手腰掛け社員	194

第5章

少数精鋭企業が実践する 人材採用と育成の仕組み

辞めたい若者を無理に引き留めて会社の損害を広げない	196
1on1ミーティングを過信しない	199
令和世代の転職はゲームのリセット	201
成長ルートから外れた部下にどう対応するか	203
組織をマネジメントするうえで的心得	208
中小企業の採用担当者が知っておくべきこと	212
採用面接では応募者のどこに着目すべきか	218
採用面接で必ず聞く4つの質問…マッチングのポイントリスト	221

飲みニケーションに代わるもの	224
社員のリフレッシュに会社は介入しない	226
参加者全員が納得できる会議をマネジメントする	228
熱量のあるパートナー企業と協力関係を築く	230
おわりに	234
生きた言葉を持って人間力を育てる	234