

時 の 潮 流 —世代を担う人材育成を考える—

第一鉄鋼株式会社 小杉 一雄

1. 序章

日本国内は高齢化社会を迎えている中、2060年には総人口が9,000万人を割り込み、65才以上の高齢化率は40%に近い水準になると推計されている。

このような少子高齢化の中、18才人口と進学率見通しでは、18才人口が2040年は81万人、更に進学率を加味した高卒就業者数は、18万人を下回る見通しであり、世代の人材育成は企業にとっても喫緊の課題といえる。

しかし、人材育成の必要性は認識されているが、問題なのが人の資質ではないだろうか？人それぞれ能力個人差は否めない事実であり、資質を優先すると売り手市場の中、採用難に陥るのである。従って、人の資質に捉われないことなく、人材育成に取り組まなければならないのが現実である。

2. 弊社の概況

弊社は、北海道室蘭市の新日鐵住金(株)室蘭製鐵所構内に位置している。室蘭市は札幌市から南西130kmと至近距離であり、天然の良港であることから北海道の工業都市として発展し、昭和の時代には人口18万人であった。

隣り街の苫小牧市に人工的な港湾ができると共に人口移住が進み、工業関連会社の機械化も進んだことから、室蘭市の人口は半減までに至

った。

創業当時、日本製鋼所(株)、日本石油精製(株)、富士製鉄(株)（後に新日鐵、現、新日鐵住金）など国内有数企業が集結した企業城下町で、弊社は、1950年山本組として発足した。その後、社名を2回ほど変え1991年に現社名となった。

創業時は、富士製鉄(株)の港湾荷役作業を拝命していたが、最終製品の検査保証まで業務を拡大し、技術立社としての信頼を得たことで、2005年には新日鐵住金(株)の連結子会社となった。

創業時の従業員数は400名だったが、現在は名古屋支店も含め776名となるまでに成長を遂げ、新日鐵住金(株)室蘭製鐵所の主要協力企業という位置付けになっている。

しかし、弊社も団塊世代の退職以降、若年層主体に切り替わり、現場力向上へ人材育成の必要性に迫られているのである。

3. 世代を認識する指導者

長年の現場経験を活かして、「後輩の人材育成に傾注」が私の願望で、60才を過ぎた2010年4月に教育環境の整備として「ものづくり道場」を設置した。今日までの長きに渡り、新卒者を始めとする各階層の教育担当者として人材育成に関わってきた。2017年から新卒者の特性が従来と違い、学ぶ姿勢、従順性などに変化の兆しが感じらる。

第一は、学生意識がそのまま延長しており、

社会人として働く意識が鈍化し、講義中の居眠りが再三見られ社会人としての自覚欠如である。

第二は、学ぶ姿勢が希薄であり、講義中にメモを取る人は散見するくらいで、知識を身に付けようとする意欲、向上心のある人が減ってきている。この背景には、売り手市場から仕事の選択肢が拡がり、企業が求める人材の拡散・乖離がみられるのも事実である。従前は給与面の処遇条件が優先されて会社を選んでしたが、今や、休日等の余裕が重視されており、時の変化を認識しなければならない。

一方で少子化の影響と思われるのが、スマホが友達でゲームに夢中。その影響で深夜まで遊び、日中に居眠り。また一方では室内に閉じ籠り、外で遊ぶ機会の減少による「軟弱世代」である。

甘え、忍耐力、持久力、コミュニケーション力が劣り、特に、年長者とコミュニケーションする意識が育っていない。結果として孤独感に陥って離職するケースが散見される状況である。

この「軟弱世代」に対し、指導者としての役割は2つあり、1つは組織に期待されている目標を達成することと、もう1つは組織内の人を育てることである。

4. 少子化による「軟弱世代」

情報通信の発達でスマホは今や急速に普及しており、総務省の統計で13才～19才で81.4%、20代で94.2%の保有をみるまでに至った。

スマホ急成長と並行して「軟弱世代」の増加も危惧するところである。

しかし、良い先輩方に遭遇すると、レジリエンス力が育まれ、「困難に遭遇しても一歩前に踏み出すことができる力」が身に付き、精神的にも社会に順応できるのである。従って、周りにメンターとなる人がいることで現代社会に適応可能となるのである。

5. 理想を追い求めると採用難

序章で記述したように少子高齢化社会に突入り、2060年の総人口が9,000万人を割る中、2050年の男性労働人口が4,500万人、50%以下と予測されている。このまま学力優先で採用を続けると2050年問題に直面する。

既に企業の中では「ダイバーシティ経営」が導入され採用難に対応しているのが実態である。

一方で企業が求める人材では、①変化の激しい社会で、課題を見出し、チームで協力して解決する力（課題設定力・解決力）。②困難から逃げずに自ら向き合い、乗り越える力（耐力・胆力＝レジリエンス）。③多様性を尊重し、異文化を受け入れながら組織力を高める力。④価値観の異なる相手とも双方で真摯に学び合う対話力（コミュニケーション能力）などが企業調査の結果だが、理想であって現実とは乖離が大きい。今や、採用時に重視する能力として、ベスト3が協調性、コミュニケーション能力、基本的な生活態度の順で、学業成績は下位に甘んじていることから、労働意欲のある人をじっくり育てる方向に企業が変わっているように感じられる。

6. 人を育てる人間性

育成に当たって「人vs人」が原点であることを忘れてはならない。上司と部下も「人と人」、先輩と後輩も「人と人」、家庭でのご主人と奥さんも「人と人」である。一歩外に出ても全て「人と人」により、理想の上司・先輩とは「相手を思いやる気持ち」を持合せている人が育成適任者でもある。また、教える側のポイントとなるのが「教える喜び」を感じることである。常に相手の立場を考慮し、教える人の熱意が重要でそれがあって相手の心に響くのである。良い上司は人を育てると言われている。指針としては、部下とよく会話する、上手に褒める、上

手に叱る、部下の感情を大切にす、部下に仕事を任せる、自ら模範となる、絶対に諦めない、人間力が高い、正しく評価する、組織全体で行動する、大局観で思考する、などが列挙される。

越後の戦国大名であった上杉謙信の言葉に、「人の上に立つ対象となるべき人間の一言は、深き思慮をもってなすべきだ。軽率なことを言ってはならない」とある。軽い気持ちで発した言葉が、他人の心をきずつけたり、思わぬ波紋を広げてしまうことがあるので、人の上に立つ立場の人なら、軽率な発言を戒め、深き思慮をもって言葉を選ぶことが大切であることがあの頃から既に言われていたのである。

次に大事なのが、後輩との信頼関係である。相手を思いやる気持ちと存在感を認めることがポイントで、次第にコミュニケーション能力も高まり信頼関係が構築されるのである。この関係が構築されると後輩もモチベーションが高まり、自ら気づきによる意見具申や「やりがい」を感じることができるもので、徐々に自立心・主体性も育ってくるのである。何れにしても「教える人の人間性」が大きく重要であることを認識すべきである。

7. 失敗から学ぶ原点回帰

私がラインの課長就任を要請された時、堅く固辞したのを未だ鮮明に覚えている。当時の社長から「お前のやりたいことをやれ！」との言葉を頂き、経営管理職として初めてスタート台に立った。現場で働く仲間と共に「生産性向上」に取り組み、現場と事務所の一体感を構築しながら、高い目標へ到達する達成感を分かちあえた。組織の健全経営に取り組みながら、現場で働く仲間の代表を自負する。これが今日の私の会社生活の源になっている。

その後、課長職2年後に部長へ昇任したのである。しかし、順風満帆な組織経営に暗雲が立ち込めたのが、就任間もない仲間の災害発生で

ある。現場で働く仲間へ深々と謝罪し、自分との葛藤が始まったのである。この間、社長からは事務所と現場にレッドカード（指導票）を貼られ、これは勝手に剥すこともできない効力を発するものであった。この大失敗から現場の仲間へ再度謝罪し、「もう一度力を貸して下さい！チャンスを与えて下さい！」と嘆願したのである。

私は原点回帰として、課長就任当初に読んだ「武将 范睢」と本田宗一郎氏の「やりたいことをやれ」を再度熟読したのである。

8. 部長がトイレ掃除して何が悪い！

読書から共通したのが「トイレ」であったことから、現場・事務所のトイレ掃除に取り組んだのである。思いは「トイレは息抜きの間」、仕事の手を休めた束の間の休息から、古くてシブがこびりついた便器を、手に金ブラシを持って磨きあげたのである。シブが落ちて白くなると現場の人たちからは、「部長、僕たちがやりますから」と言ってくれてどれだけ嬉しかったことか。「僕は暇だから、皆はケガしないで生産を頼むよ」と再び、「人 vs 人」の原点に回帰したのである。

私は「時には人の嫌がることも必要だ！」と諸先輩方の言葉から実践したが、中には管理者がトイレ掃除などやるべきでない！と異論を唱える人もいるであろう。しかし、私は敢えて前者を選択した。人材育成への思いが強く、長年の現場生活から学び得た教訓を活かし、現場からでも管理職の道が拓かれることを後世に伝えたく、教育環境整備に着手し「ものづくり道場」を立ち上げたのである。

実習場と視聴覚室を兼ね備え、道場に常駐しながら現場の人たちと、「コミュニケーションしながら導きを与えたい」と、人材育成の使命感に燃えたのである。

9. 環境は整った！育てよう未来の世代へ！

「優れた人は事業を残すが、真のリーダーは人を残す」という言葉を基に、次世代の成長を一途に願い、「ものづくり道場」で各階層を対象とする研修を開講したのである。

開講するにあたり注意したのが、自らを相手の立場に置き換え、世代感覚を身に沁み込ませて個々人の性格・資質を掌握することであった。「ものづくり道場」常駐の利点を活かし、基本である挨拶を率先垂範して行い、その後、職場動向や改善業務の取組など、話題性を以ってコミュニケーションを積極的に図っている現在である。

人に教えると言うことは、自らも常に学ぶ姿勢を維持しながら見聞を広げる必要がある。しかし、年を重ねることで従前から比較すると、人間として丸みを覚える昨今で、自らも時の流れを感じているのである。

次世代と波長を合わせたコミュニケーションは常に新鮮であり、受講者と一緒に切磋琢磨すると、老け込まない妙薬にもなっている。

中でも新入社員とは2か月間研修で日々顔を合わせる。私にすると孫相応であり、皆、可愛い子供達でもあるが、スマホ世代故に社出すると朝会開始までゲーム、これには同期との会話も少なく頭を抱えたものだった。

「同期は皆仲間」を意識させるために使用時間を設定して、仲間同士のコミュニケーションと活性化に取り組んだのである。その結果、研修終了時には、逆に喧騒な仲間たちになって配属先へ巣立ったのである。

10. 研修での教示語録抜粋

① 感謝の気持ち

社会人一年生には、特に、「ありがとう！」の言葉を日常から駆使することを説き、先輩から教えてもらったなら「ありがとうございます」

と発することで、人は皆、感謝されると気分を害する人はいないと教示する。

しかし、口で言うのは簡単だが、現代社会で日常茶飯事のように「ありがとう」を駆使する人は稀ではないだろうか、と常々思うのである。

② 躰・マナーの大切さ

学生と社会人の相違について、新入社員には特に時間を割いて研修したが、特に、“挨拶に始まり挨拶で終わる”。朝夕には必ず実践させたが、大人社会でも挨拶が出来ない人も多々いるのではないだろうか。これは育まれた家庭環境や職場環境によって差異が生じるが、実際、家庭の夫婦間でも、起床時の挨拶が日常茶飯時の家庭では円満夫婦といえるであろう。逆に挨拶のない夫婦間では諍いが絶えないのではと勝手に推測するのである。

「挨拶」は人間としてのあるべき原理原則であり、年代を問わず身に付けて欲しいものである。

併せて、次世代にモノ申したいのが服装である。新入社員には、「服装の乱れは心の乱れ」と教示したが、ボタン外れやズボンから下着を出す者もあり、当事者たちは「かっこいい」と思っているようだった。それだけ危険リスクが高くなることを教示しながら理解させたのである。

③ 成長の道標

私はどの階層にも訴えているのが、「時から時まで漠然と過ごすな！」。人間誰でも楽をしたいという本能を持ち合わせているが、会社生活に於いて、「日々、良否の反省を繰り返し、次のステップへ活かせ！」と説いている。充実した日々、人生を送るためにも時を有効に活用しなければならず、本田宗一郎氏の言葉を引用すると、「今日よりも明日、明日よりも未来へ」、人に見えなくても日進月歩と変化しているもので、ゆえに仕事は常に新しくなければならない。

しかし、今の世代には、働く美しい姿が映ら

ないのも事実である。形や“時”を意識して仕事をしている人は、生き活きとした動きで将来性十分な人材で、チャレンジ精神旺盛である。

④ 協働する仲間

新入社員には、「一人では何もできないもの」と、仲間の大切さを説いているが、“協働”は字の如く、力を合わせて働くことで初めて生産が成り立つ。一人でも手を抜いたり、さぼったりしていると生産が成り立たない事を教示したが、学生生活で既にチーム行動を経験済みなので理解されていることが伺えた。現場配属後に先輩と協働する過程で、上手く先輩達と融合できると特段問題はないが、性格的に口数が少なく大人しい性格の人は、メンタル面が危惧される。特に、地方出身者の中に淋しさが漂い離職といったケースも散見された。

従って、協働する先輩の役割がターニングポイントとなり、弊社では新人配属後、世話役を対象とする「新人指導育成ポイント研修」を開講し、役割他、個々人の資質・性格等を考慮して指導するように教えている。導入以前よりは定着率が向上した。

⑤ 常にチャレンジャーであれ！

人間誰でも一度失敗すると挫折感を味わい、また失敗するのではとの心理が働くものだが、次世代には「若さの特権がある」と説き、失敗を恐れるな！諦めるな！と、チャレンジャー精神を注入しているのである。

失敗をしたら、なぜ失敗したのか原因を分析することで、次回の対策に活かして成功の感動を味わうことができ、一回りも二回りも人間として成長するからである。

よく、失敗から学ぶ効用と聞くが、失敗すると次回失敗しないために種々アイデアを検討するもので、一人よりも複数のアイデア創出から良案が出るのも間違いないのである。

故に、私は失敗のススメを説くのである。

⑥ 目標の重要性

人はただお金をもらうために働くのか？飯を食べるために働くのか？ 私は、もしそうだとしたらとても嘆かわしい人達と思うのである。なぜならば、「自分の人生は自ら切り拓く」もので、「大事の義は、人に談合せず、一心に究めたるがよし」とは、初代仙台藩主である伊達政宗の名言である。これは重大な選択をする際、他人に相談して意見を求めたり、情報を得ることは大切だが、最終的な判断は自分ですべきという言葉で、自ら目標を立てたら、たとえ困難に遭遇しても乗り越えることができるのである。

従って、人生観の夢と併せ、会社生活でどこを目指すのか明確な目標を立て、目標に向かう日々の積み重ねにより実現可能となるのである。

特に、次世代の若者には夢を抱いて欲しいものと願うばかりである。

⑦ 情報収集の必要性

まさに、IT化やAI知能を活用する情報社会で、人は常に進化を求めて進むためにも全方位にアンテナを張れ！と訴え、マンネリ化するなど教示するが、若者世代は新聞を読む習慣が全くなく、スマホでニュースを見ることもないようだ。ただただゲームで時間を使ってしまうが、これでは社会で何が起きているのか全く無知であり、大きな成長を望めないのである。

社会情勢を始め、政治経済、時事問題などにも見聞を広めて欲しいが、特に、経済変動によって生産活動は影響を受けやすく、今何をすべきか、先読みして行動する自律型人間に変革することで、成長スピードに差がでるものである。

従って、私は「会社に必要な人財になれ！」と、各階層に訴えているが、米国に端を発したリーマンショックによる大減産のように、製造業は企業生き残り手段として人員整理などの施策を施したが、次世代は未経験であり日常から情報収集を図るよう訴えているのである。

⑧ 会社生活の転機

コツコツと日々の積み重ねをした者が勝ち組

となり、チャンスは訪れる。その時を活かせ！即ち、「世のため、人のため、自分のためである！」と、愚直に邁進することを願っている。豊臣秀吉の名言に「一步一步、着実に積み重ねていけば、予想以上の結果が得られるだろう」と、目の前の仕事を一つ一つ丁寧に言う事が大切と説かれている。上位者へお世辞上手なごますり型がいる一方で、日常目立たないが確実に仕事を的確にこなし、上位者から信望の厚い人もいる。昇進ばかり意識しているのが前者であり、後者は日々の積み重ねが開花するもので、昇進の話が舞い込んだ時にはチャンス到来と捉え、決して断るべきでないのである。

私の知人が同様のケースで、数年程前に昇進の話があった時、自分は現状で満足ですと固辞し、その後、年を重ねた昨今、再び昇進の話が持ち上がり流石に受諾したそうだが、後日、前回話があった時に受諾すべきだったと後悔していた。チャンスは確実に活かすべきである。

⑨ 上位者は器の大きい人間になれ！

今や若返りが進み、若い管理者が多く輩出し、大変嬉しい限りであるが、若さ故に人間形成・人間像がクローズアップされ、仕事ができるから管理者になれるというほど甘い世界ではない。

従って、部下との相思相愛が組織の一体感を生むもので、併せて、決して他人を代弁者にするものでなく、逃避せず直視して種々の課題に向き合うべきである。他人を代弁者にする人ほど、自ら愚か者であり部下も追従してこないものと認識してほしい。

「風林火山」の軍旗で名を轟かせた武田信玄は、「部下の力を引き出し、チームの力を高められる」として、戦国武将の中で「理想の上司No.1」に選ばれたほどで、身分を問わず、部下の意見をよく聞き、部下が活躍すると高い評価でモチベーションを高め、慕われるリーダーとして名を遺している。

上位者は、仕事のできる人に共通する「人間

力」を磨き、部下からのボトムアップを大切に吸い上げ、ともに協働することで懐の深い人間像が研ぎ澄まされるものである。

11. 人材育成結論

① 人は皆、仲間（共存共栄）

「出来の良し悪しを問うべからず！」人には能力個人差が伴うものだが、どんなに出来が悪くても「時」が解決してくれるもので、教える側も相手の能力を見極めながら叱咤激励し、時には褒めることも忘れないでほしい。

人には長所が必ずあるので、上手く活かすことが自信になるのである。

② 意思疎通（コミュニケーション）

「人vs人」が原点であることから、心のふれあいが求められ、相互に気心が知れるとパートナーシップが芽生え、相互扶助が図られる。その源はコミュニケーションに他ならない。

しかし、人には口下手や性格的に大人しくコミュニケーションが苦手という人もいるが、教育訓練をすることで解消されることを承知されたい。特に、新入社員は先輩に自ら切り出すことが難しいので、先輩から積極的に声掛けすることでコミュニケーション力が高まるのである。

③ ありがとう！（感謝を表す）

どんな人でも「ありがとう！」と感謝を真心で述べることで相手の心に必ず伝わる。

身分に関係なく相手を敬うことができる人は、幅広い人間形成がなされ大成することが止まない。

一方、相手を差別化する人ほど愚か者であり、上下関係にも悪影響がでることを十分認識してほしい。

「人材育成」は教える側と、教えられる側との接点を大事に育むことで導かれるのである。