

若手から“考える力”を育てる 生産部門の管理職候補育成を意図した中長期プログラム

D 社は、世界の幾つもの国に事業の足跡を広げる大手メーカーです。国内外に分散する生産・開発拠点は、堅牢な現場力と磨き抜かれた技術で知られており、生産現場には優れた人材が多く、日々の業務は高い水準で着実に回っています。

一方、人事部はここ数年の管理職昇格アセスメントの数字を丹念に追っていました。積み上げられたデータの行間に、ある傾向が静かに浮かび上がってきました。それは、生産部門の受講者のスコアが他部門と比べると、特に思考面で伸び悩んでいること。「課題を構造的に捉える力」「論点を整理する力」「自分なりの仮説を立てる力」いずれの項目も相対的に低めの評価を受けていました。振り返りの場では、現場側も人事側も同じ言葉を漏らしていました。「真面目で指示された仕事はきちんとこなす。だが、なぜそうするのかを自分の言葉で説明できない人が多い」と。

しかし、私たちリードクリエイトの視線は別の角度を向いていました。能力そのものが低いのではなく、日常業務の設計に「考え方の型」を意識して使う機会が少ない構造に問題があるのではないかと、ということ。また、昇格直前に急ごしらえで実施している研修の効果は小さく限定的だったことから、「その段階から手を打っても遅いのではないかと」、ということ。まずは、その問題に切り込んでいくことから始めることにしました。

本事例の背景

- 生産部門のアセスメントにおける思考スコアの伸び悩み
 - 「なぜそうするのか」を自分の言葉で説明できない実態
 - 昇格直前対策では改善が限定的で、育成の前倒しが必要
-

管理職候補をつくるための「基盤づくり」という発想

このままでは、将来的に「現場運営はできるが、事業を考えられる管理職が育たない」状態になるのではないかと、という危機感を人事部門に共有し、昇格間際になってから矯正するのではなく、「若手のうちから“あるべき思考様式”を身に付けさせる」という方向へと議論を進めていきました。「育成の起点を若手層まで前倒しする」という考えからです。

他方、現場の OJT に頼るだけでは、指導する側の思考様式が色濃く反映され、成果にばらつきが生じる心配がありました。そのため意図的に「考え方を鍛える場」を設計する必要性も伝え、「思考力の可視化」「体験を通じた理解促進」「職場実践による定着」に沿った中期プログラムを提案しました。

また、本施策を単なる研修機会の提供という文脈で捉えるのではなく、「会社の未来を牽引する管理職候補を意図的・計画的につくっていくための基盤づくり」として位置付け、人事部内は勿論のこと、上司や現場のメンバーにも共有することで施策のゴールの明確化を図りました。

提案のポイント

- 育成起点の前倒し（昇格直前→若手）
- 思考力の可視化と体験型学習の組み合わせ
- 職場実践と連動させた中長期設計

部門内調整とモデル導入による合意形成

一方で、社内では様々な意見がありました。「生産部門だけを対象にするのは不公平ではないか」

「若手にそこまで求める必要があるのか」

「成果が見えるまで時間がかかる施策に投資ができるのか」

人事は冷静に、粘り強く対応しました。昇格アセスメントデータという客観的事実、付け焼刃的に実施している直前対策の限界。そしてそれらを放置した場合の将来リスクを整理し、関係者へ丁寧に説明を重ねていきました。その結果、まずは部門や対象者数を限定し試行するという形で合意を取り付けることができました。

1年間をかけた思考様式の体得プロセス

取り組みは、入社 3～5 年目の X 生産部門の若手に始めました。約 1 年という時間軸の中で体験と振り返り、職場での実践を繰り返す設計です。

施策のファーストステップは思考力アセスメントです。受講者一人ひとりの思考特性を可視化することから始めました。受講者各々が自身の思考傾向を認識することは能力開発を効果的に進めていくためには重要なポイントです。

研修の設計にも工夫を設けました。一般的な思考プロセスは事前学習とし、研修ではまず「結論がある課題」を考える演習から始め、徐々に「結論がな

い課題」を考える演習へと段階を踏んでいく。正解を探すのではなく、前提を置き、自分なりに構造化し、仮説を立てるプロセスを体験的に学ぶ設計です。

その後は、定期的な研修の場と職場実践の場を繰り返しつつ、上司によるフォローも重ねながら、中期的な視点に則って施策を進めていきました。

見え始めた変化と、今後の展開

変化は静かに、しかし着実に表れていきました。受講者からは、「考える前に答えを探す癖や、先入観で結論を出している自分に気づいた」「周囲から考え方やプロセスが変わったと言われた」といった変化を認識する声が多く挙がりました。上司側からも、「結論だけでなく理由や前提をセットで話すようになった」「打ち合わせで“なぜそう考えたの

か”を説明する場面が増えた」といった報告も届きました。人事としても、若手段階から思考様式を扱うことの有効性を実感するようになりました。

とはいえ、課題も残っています。上司の関与度合いによって生まれた職場実践の質の差。また、忙しさを理由に振り返りが形骸化するケースも見られました。上司側の支援姿勢もさることながら、指導における上司の思考様式が色濃く反映されるため、その是正と均質化が課題です。そのため、今後は上司向けガイドの整備や思考様式の共通言語化を進め、全社展開を進めていくことを検討しています。

——施策実施から1年が経ち、一区切りを迎えます。ですが、この試みは終わりではありません。若手社員の「考える力」がどのように鍛えられ、やがて事業を牽引する人材となっていくのか。現場の日常と上司たちの関わり方が少しずつ変わること、それは静かに紡がれていくはずです。

本プロジェクトで得られた成果	今後に残された課題
● 受講者の思考様式の変化による行動の変化 ● 管理職候補育成を見据えた基盤作り ● 若手の段階から思考様式を扱う育成の有効性確認	● 上司の関与度合いによる職場実践のばらつき ● 振り返りの形骸化防止 ● 上司の思考様式の共通言語化

本資料に関するご質問について

本資料の内容に関するご質問は、以下メールアドレス宛にお気軽にお問い合わせください。
1～3日以内に担当者より回答させていただきます。

株式会社リードクリエイト info@jp-leadcreate.com

v2604-1