

若手社員のエンゲージメント向上

製造業の現場で若手が自ら動き出す、上司の関わり方

第1回 若手社員が自ら動き出す職場は、上司の「見方」が違う

日頃の観察と期待の伝え方が、エンゲージメントの土台をつくる

今回のポイント

- 若手が主体的に動けない背景には、本人の意欲だけでなく、上司が何を見ているかが影響します。
- まず必要なのは、結果だけでなく、仕事のプロセスと状態を観察することです。
- 期待する行動を具体的に示すことで、若手は安心して次の一步を選びやすくなります。

若手が動かない職場は、何を見落としているのか

製造業の現場では、安全、品質、納期を守りながら、日々の仕事を確実に進めることが求められます。その中で若手社員に対して、「もっと自分から動いてほしい」「指示待ちではなく考えて行動してほしい」と感じる上司や先輩は少なくありません。しかし、若手社員の主体性やエンゲージメントは、本人の意欲だけで決まるものではありません。日頃から上司やリーダーが、若手の仕事ぶりをどのように見ているかによって大きく左右されます。

若手が前向きに動きにくい職場では、結果だけが見られがちです。ミスをしたときだけ注意される。期限に遅れたときだけ声をかけられる。作業が遅い、提案が出ない、報告が足りないといった不足だけが指摘される。こうした状態が続くと、若手は「普段は見てもらえていない」「できていないときだけ見られている」と感じやすくなります。その結果、余計なことはしない、言われた範囲だけをこなす、という動き方になりやすいのです。

「見ているつもり」と「伝わっている」は違う

現場でよくあるのが、「一度教えたはず」「見ればわかるはず」「先輩の動きを見て覚えるはず」という感覚です。もちろん、現場には経験を通じて身につくことが数多くあります。しかし、上司や先輩が見ているつもりでも、若手本人に期待されている状態が伝わっていなければ、主体的に動くことは難しくなります。

大切なのは、若手の仕事ぶりを結果だけでなく、プロセスとして見ることです。どこで迷っているのか。どの作業は理解できていて、どの判断で止まっているのか。報告の遅れは意欲の問題なのか、何を報告すべきかわからないことが原因なのか。こうした見方を持つことで、声のかけ方は変わります。

期待を具体的に示すと、若手は動きやすくなる

単に「もっと積極的に」「ちゃんと確認して」と伝えても、若手には何をどう変えればよいのかが伝わりにくいことがあります。たとえば、「異常に気づいたら、判断に迷ってもまず班長に共有してほしい」「作業が終わったら、次工程が使いやすいように工具の位置を戻してほしい」と具体的に伝えることで、求められる行動が明確になります。

期待が具体的にになると、若手は安心して行動を選びやすくなります。何を大切にすればよいのか、どこまで自分で判断してよいのかが見えるからです。若手のエンゲージメントを高める第一歩は、特別な制度を整えることだけではありません。日頃の見方を変え、期待を具体的に伝えることから始まります。

明日からできる関わり方：期待を決めて、仕事ぶりを見る

若手をよく見るとは、ただ様子を眺めることではありません。まず、上司自身が「この仕事では、どのような状態を期待しているのか」を明確にしておくことが大切です。期待があいまいなままでは、若手の行動を見ても、何を認め、何を修正すべきかが見えにくくなります。

たとえば、「報告を早くしてほしい」だけでなく、「異常に気づいたら、判断に迷う段階でも早めに共有してほしい」と具体化する。「安全意識を高めてほしい」だけでなく、「作業前に確認すべきポイントを自分の言葉で言えるようになってほしい」と決めておく。そうすることで、日頃の仕事ぶりを見る視点が明確になります。

若手の行動が期待と違っていたときも、頭ごなしに注意するのではなく、「ここはこうすると、もっとやりやすくなる」と、次の行動につながる形で伝えることが重要です。上司が期待を持って見てくれていると感じられることが、若手の安心感と主体性の土台になります。

第2回は、「注意だけでは若手は育たない。良い行動を言葉にする関わり方」についてお伝えします。

【筆者経歴】

右堂 裕子

株式会社 Aizak 代表取締役／ビズユーコンサルティング代表。

中小企業診断士、国際コーチング連盟認定コーチ（PCC）。

豊田自動織機にて品質改善制度、標準作業監査、人材育成、海外 M&A 後の PMI、経営数値管理等に従事。現在は、製造業で培った現場改善と人材育成の知見をもとに、管理職育成、組織開発、現場が自ら動く組織づくりを支援している。