



[発行元]株式会社ノイエ・ファーネ

〒101-0046 東京都千代田区神田多町2-7-3 三好ビル2F TEL. 03-5297-1866 <http://www.n-fahne.jp>

就労意識の確立と組織開発に直結させた人材の育成・定着

— 部下の成長と行動に責任を持って関与するのが現場マネジメント —



株式会社ノイエ・ファーネ

代表取締役 本間 次郎 (ほんま じろう)

1954年生まれ。大学在学中より出版・編集業務に携わり、卒業と同時に出版・編集業界にて、主に労働経済関係をフィールドとし取材・執筆、編集業務に携わる。中小企業経営者向け経営専門誌の編集、人材教育・研修ツール等の作成および人事・組織コンサルティング業務を経て(株)ノイエ・ファーネを設立。

現場マネジメント機能を単純に「部下に対しての指示・命令」と理解するならば、部下の成長のみならず組織全体の成果も期待することはできない。とりわけ新入社員をはじめとする若年層に対して、あくまでも上司の側が“部下に対して仕事の意味と目的を明確に指示し、生み出された成果物に対する適時適切なフィードバックと評価を繰り返す”という不断の働きかけ＝外部からの刺激が重要である。

就労観の未確立による安易な離職

2018年の新入社員研修が佳境を迎えている。一方で2019年採用も始まり巷には黒スーツの若い男女が入り乱れている。「売り手市場」が喧伝されるが、新卒・中途を問わず若年層の早期離職や転職の繰り返しが語られるようになって久しい。かつて新人が早期離職する理由のトップ5には、「給与に不満」「仕事上のストレスが大きい」「会社の将来性・安定性に期待が持てない」「労働時間が長い」「仕事がきつい」があげられていた。

しかし、最近では「仕事の内容」「自分のキャリアや将来性」「会社の将来性や安定性」「職場や人間関係(セクハラ・パワハラを含む)」など、マネジメント上の問題や経営姿勢の要因があげられるようになってきた。つまり、単純に給与や待遇だけの理由による離職ではないということだ。

ところが企業の側には人材の定着化

は「待遇が原因である」という認識が強い。これは離職原因の大半を給与や待遇の問題に転嫁することで、マネジメントの機能不全を合理化することにもなる。

今日、新人の早期離職問題は「売り手市場」や「人手不足」の中で、企業にとって非常に重要なテーマとなっている。現実的に中小企業の中には「人手不足倒産」も発生し始めている。また、採用にかかわる直接・間接のコストの面からも若年層の離職は、企業にとって大きな損失となる。

新卒に限らず今日の若年層は、昨今の「ブラック企業批判」や「ワークライフバランス」等の喧伝による「労働条件」への過敏な反応を真に受けて安易に転職する傾向がある。観方によっては就労観やキャリアパスの概念が乏しいととらえることもできる。このため、実際の就労現場で発生する「ある種の理不尽さ」を適度に受け止めることができない。

さらには「上司・先輩に指導を受けること」の意味さえを理解することができず、些細な不都合に直面するとす

ぐに退職してしまう傾向がある。また、有効求人倍率の高さが安易な選択の要因の一つでもある。往々に企業活動の目的である「利益追求」さえ理解せず、ボランティアと利益共同体の区別ができない者も存在している。

最近の傾向として顕著にあらわれているのは、“企業組織の一員”に求められる本来的な役割への無理解だ。とりわけ「働き方改革」論議によりこの傾向が強まり、自らの働きと成果の関係を冷厳にとらえ、自らの報酬を相対的に位置づけることをしない風潮も広がってきた。一言でいえば、「働き方改革」論議とは“今まで以上に一人ひとりの「能力」や「成果」が重視され厳しい評価が下される”転換点であるということだ。

「ワークライフバランス」や「有給休暇の取得」、「長時間労働の是正」などが求められる意味が、“今までよりも短い時間で働いて、今まで以上の業績を達成しなければならない”と表裏関係にあることへの無自覚さも否めない。この結果、そもそも「仕事とは何か」という根源的問題を自らに問うこ

となく、就職活動や転職活動を行う傾向が目立ってきている。

“手のかからない新人” など存在しない

若年層の安易な離職は企業にも大きな責任がある。その一つに一般に流布されている「優秀人材信仰」がある。世の中には確かに「優秀」と称される新人も存在するであろう。しかし、現実問題として若年層の採用に当たっては、「過大な期待を持ってはならない」ということだ。企業が「少しでも優秀な人材を確保したい」という思いが先行するのは至極当然である。一方でこの“優秀な人材”という発想が極めて危険でもある。

ともするとこの発想は“手のかからない新人”を期待することにつながり、知らず知らずのうちに「一を言えば十を知る」ことができる新人を求めることになる。現場マネジメントにとっては、この叶わぬ期待が結果的に自らの指導・育成意欲の放棄につながる。

特に新入社員にとって組織的な業務活動の第一歩は、上司への「報告・連絡・相談」の徹底であるはずだ。新入社員を対象とした研修等でも「報告・連絡・相談」は常識的な基本行動として強調される。

ところが、実際に「報告・連絡・相談」には心理的バイアスが影響し、新人に限らずあらゆる階層で十全に行われているとはいえない。そこで、新人に対しては「報告・連絡・相談」が“なぜ大切であるのか”“怠ったならばどのようなことが起こるのか”という意味理解を徹底させる必要がある。

新人に対して「報告・連絡・相談」の重要性を理解させるためには、先ず新人と上司の「責任範囲の違い」という観点を強調することだ。仮に新人に一つの仕事を任せたとする。任せられた新人は指示の通りに一所懸命に仕事を実践することになる。

しかし、新人には実践による結果に対しての「責任」が存在するわけではない。あくまでも結果に対する責任は指示を出した上司が負うことになる。結果が悪ければ新人ができることといえば、精々のところ上司に頭を下げて

詫びることぐらいだ。

大きな失敗が発生した時点で新人が「この失敗の責任は自分にあります」といくら主張したところで、企業組織では新人の「責任」を問うことはしないし、新人が責任を負うことなどできるはずもない。上司が部下の失敗に対して「人選のミス」や「監督不行き届き」の責任を一身に背負うことになる。この道理を理解しているが故に上司は新人への指導を厭うことにもなる。

現場の責任回避意識は 若手の成長の 桎梏となる

企業組織では上司が新人に仕事を任せたと時点で、「管理責任」を負うことになる。失敗に対して「自分の責任です」と申し出る部下に対して「そうだ君の責任だ」などと部下に責任転嫁する類の上司は、そもそもマネジメント能力以前に資質が欠如していることになる。新人が大きな失敗を犯すことなく、日常業務を展開している場合には、仕事に対する「責任」を意識することはないであろう。同時に上司も新人の行動に対してさほどの責任を感じることもない。

特に新人は与えられた仕事を与えられた通りに進め、順調に推移している状況で表立った「責任」という概念は形成されない。仕事を指示する上司の側は、失敗を犯さない業務を新人に与えがちになる。なぜならば失敗した場合には、仕事を指示した側の責任問題を危惧するからだ。

しかし、これでは新人に対していつまでも単純業務を指示することになる。このため新人は、あたかもルーチンワークが自分の仕事であると理解することになる。一方で、こうした新人に対して責任回避の意識からルーチン業務しか与えない上司の常套句が「新人が成長してくれない」という繰り返いだ。

かくして指導する側の指導責任回避の意識が新人の成長を妨げていることになる。新人に対してはその成長段階に合わせて段階を踏まえて、適時適切な業務指示を行う必要がある。そして、その都度、指示を出した側の責任として、新人に対して「報告・連絡・相談」

を要求していかなければならない。同時に部下からの「報告・連絡・相談」を厭う心理を払拭しなければならないということだ。

仕事のすべてが順調に進む訳がなく、常に状況への変化対応が求められる。時として大きな方向転換が必要になる場合がある。必然的に大なり小なりの不具合や失敗が付きものだ。当然ながら不具合がクレームに発展することももある。こうした場面に遭遇することで新人は、初めて「報告・連絡・相談」の重要性と「責任」の概念を理解することになるものだ。

部下への上司からの 不断の働きかけが 育成の前提

現場マネジメント機能を単純に「部下に対しての指示・命令」と理解するならば、部下の成長のみならず組織全体の成果も期待することはできない。一般的に組織において職位が高くなれば業務内容や役割は抽象化するものだ。一方で職位が低ければ「いま行っている個々の業務内容」に対する具体的な成否に関心が集中することになる。

上司が部下に対して行う指示・命令は、ともすると「求める成果」を明確に提示することなく、単なる伝達事項に終始する傾向になる。この結果、指示・命令を受けた部下の側は、業務の全体像を把握することなく、“目先の業務を消化することが仕事である”という錯覚に陥る。そして、いつしか全体の成果に対する自らの“かかわり意識”が希薄になる。

仕事の成果に対する自らの“かかわり意識”とは、とりもなおさず内的モチベーションの源泉を意味する。これが希薄であるならば、必然的に現状維持の意識が先行して自己成長意欲を疎外することになり、「今のままでいい」と感じ新たな試みを厭うことになる。こうした人材が再生産されてくる企業を待ち受けるのは、組織の停滞に留まらない「衰退」の二文字にはかならない。

こうした悪しき再生産を断ち切るため、マネジメント実践で不可欠なことは、先ず“人は自らが成長し成果を

げたいと思考するものだ”という立場性を堅持することだ。常にマネジメントがこの立場性を示し続けることが、部下に対してOJTを始めとするあらゆる育成を成立させていく前提である。

現場マネジメントにとっての部下育成とは、上司の側が“部下が自らの能力向上を図り、自らが成長していくという姿勢で業務実践を展開する”ことを期待し、支援することにほかならず、この期待を日頃から部下に発信し続けることだ。さもなければ部下の意識は、いつまでも単純に指示を実践することが仕事であるという意識に留まる。

根底に部下への「成長期待」が込められていない指示・命令は、部下を「やらされ仕事」に終始させることになる。つまり、自分の頭で考えず指示を遂行するだけの安易な仕事ぶりから脱却しない守旧性につながる。

部下への「成長期待」を示すため上司の側は、個々の部下の状況や理解度に相応した個別の具体的な達成目標を明確に指示し、部下とともに達成課題を確認し合うことが重要となる。部下の達成目標があいまいであれば、部下自身が成果測定をすることもできないし、上司の側による評価基準もあいまいになる。

また、指示や命令を行う段階で、その意味や目的を明確に語ることも重要となる。部下にとって業務の意味や目的が不明な指示・命令を実行することは、文字通り仕事が「自分事」からかけ離れたところに存在することになる。これでは仮に首尾よく終了したところで、達成感を味わうこともできない。結果として成果の有無すら自分で体得することもできなくなる。

現場マネジメントでは、上司の側が部下への指示・命令を行う段階で明確な目標設定を怠ったならば、結果に対しての適正な「評価」も下すことはできない。同様に指示・命令を受けた部下の側も自分自身の結果に対して「内省」することもできなくなる。

つまり、指示・命令の出しっぱなしで、アウトプットされた事柄を単に受け取ることを繰り返しているならば、部下に成長意欲を醸成させることはできない。

現場における上司が行う部下育成とは、部下の一人ひとりに人間が本来的に保持している「自らが成長し成果をあげたい」という思いを意識化させていくことでもある。部下の単純な日常業務の繰り返しだけでは、部下自身の成長への意識づけを期待することはできない。

あくまでも上司の側が“部下に対して仕事の意味と目的を明確に指示し、生み出された成果物に対する適時適切なフィードバックと評価を繰り返す”という不断の働きかけ＝外部からの刺激が重要である。

部下の成長と行動への積極的関与

マネジメントの役割とは、単に部下に指示命令をすることでもなく、部下を支配し操作することでもない。あくまでも「部下の成長への責任」が中心に置かれたものでなければならない。このため、現場マネジメントで上司がとる“行動の姿勢”は、所管部署全体の成果を映し出す鏡である。

つまり、現場マネジメントを司る管理職は、単に自分一人が売上や利益を追求することではなく、自らに与えられた職責（役割）を果たし、部下に影響力を行使し続ける“リーダーシップ”を発揮していかなければならない。

これは“部下一人ひとりに自分の未来に責任を持たせ、企業組織の業績に対する責任を持った振る舞い”を醸成させていくため、部下の行動に対して積極的に関与を強めるということだ。

部下の成長を含めた行動に関与することができる管理職は、自ずと自分自身の成長を促すことになる。逆に部下の成長や行動に関与できない管理職は、そもそも自らの成長意欲も諦めていることになる。マネジメント意識は社歴や経年で自然に身につくものでは決してない。

また、単なる数値にあらわれてくる業績がマネジメント能力の有無をはかる証でもない。あくまでも目的意識的な学習を通して自らが形成していくものである。学びがなければマネジメント意識は醸成されるものでもない。

採用した人材（とりわけ新人）の定着とは就労意識を構築させていくことでもある。決して単に採用担当者レベルの問題ではない。これを司るのは、いうまでもなく現場マネジメントの課題である。このため、現場マネジメントは積極的に採用段階から介入する組織風土を牽引していく必要がある。

採用と定着は一衣帯水の関係にあるものだ。定着化とはとどのつまり、変化の激しいビジネス環境の中で組織自体を絶えず新しく創り変えていくための組織開発でもある。

『Act』（アクト）

社内での新入社員、若手社員研修用テキストとしてご好評を頂いています。是非ご利用ください。
これまでの働き方、仕事の仕方、ものの見方を検証し「仕事の進め方」の指針となる社員育成のための冊子シリーズ『Act』（アクト）。

■「vol.1」「vol.2」「vol.3」発売中

- vol. 1 「常に忘れてはならない仕事の進め方」
- vol. 2 「反復して身につける会社での仕事常識」
- vol. 3 「“学びの姿勢”を貪欲に貫く」

[お申込先]⇒<http://www.n-fahne.jp/booklet.html>

