

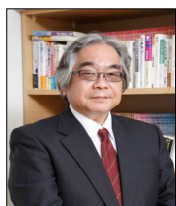


[発行元]株式会社ノイエ・ファーネ

〒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>

新入社員に伝えるべきこと、 伝えてはならないこと

- 自己の就労意識との格闘を躊躇するマネジメント層に新人育成の資格はない -



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。

自らの「就労意識」の 検証が新人育成の前提

最近ではどの会社組織もが、「社会貢献」を謳うのが一般的となっている。そもそも企業組織が公器である以上は社会との関わりなくして存在しえない。ところで1990年代には“企業メセナ”が流行った。私見ながら今や“企業メセナ”のスローガンは影をひそめて“環境保護活動への貢献”、“地域社会への貢献”など何がしかへの「貢献」が強調されている。こうした「貢献」の強調は、とりわけ東日本大震災以降に顕著になってきているようにも思える。しかし、社会への貢献が存在する前提条件であるということの意味が組織内で消化されず、単なる宣伝文句やスローガン化の域を出ていないものもある。このためか各種の不正や不祥事が後を絶たない。

一方で就職活動を展開する就活生も採用面接等で自らの社会性を強調するためか、社会への貢献意欲を強調してやまない。これは決して否定されるものではなく将来性のある若者が社会への貢献を羨望し、自らがその一翼を担うという意欲は称賛に値する。問題はこうした意欲を就労現場において、自

らの働き方や会社組織と個人との関係を如何にして整合性を持たせて発揮してもらうかという課題が現場のマネジメント層にかかっている。整合性を単純に「ワークライフバランス」などと陳腐に捉えてしまうならば、新入社員を始めとする若手社員に「社会貢献」と「企業での働きのある方」を乖離させてしまうことになる。

つまり、会社組織において自らが働くとはどのような意味であるのか、あるいは企業組織におけるどのような働き方が、彼ら彼女らが希求してやまない「社会貢献」と関連性を持たせることができるのかということだ。直截に言えば「社会貢献」と「組織利益」が矛盾関係ではなく、相関性にあるものとして思考させる必要があるということだ。

そして、自らの働きにおいて「責任ある対処」がなければ他者（社会）に影響を及ぼすことなど絵空事に終わるということだ。何故なら企業組織での働きはボランティアでもなければ勤労奉仕でもないからだ。さもなければ、新入社員が抱きがちな「こんなことをするために会社に入ったのではない…」という思いに対して現場マネジメントが真摯に向き合うことができない。

社会への貢献と利益の相関性について思考することなく、単純に“自らの

働きを時間工数として位置づけるだけでよしとしている者”も存在していることは確かだ。こうした者にとっては、自らの労働時間に支払われる対価としての時給が問題であり、自らの働きの意味づけや質、そして価値について思いをはせるという意識にはならないことになる。

もっとも、こうした意識に対して全否定をする必要もない。自らの働きを単純な“時間工数労働”で推し測るという意識に留まるのも「就労意識」という面でいえば選択の一つに過ぎない。現に多くの企業組織では貢献意欲が旺盛な就労意識を持つ者と単純時間工数意識に留まっている者とが混在している。

誰しも自らの働きが他者から評価・認められたいと思うものだ。働くということは、自らの誇りと信念をよりどころにしなければ、単純な“時間工数労働”に留まることを意味し、単なる苦役に終わってしまうものだ。新人を迎い入れる現場では、自らの働きを“時間工数労働”に落とし込めない「就労意識」を形成させていかなければならない。このための大前提は、現場マネジメント層が自らの「就労意識」を常に検証しながら新人に接していくということだ。

“指示待ち部下”対策の 力量が問われる

新入社員を迎え入れる時期になると毎年のように新入社員の離職率や退職理由が話題になる。退職理由は様々だが多くの職場で新入社員が早期に退職していくというケースが増えている。“職業選択の自由”は当然なことであり、“強制労働”がまかり通るわけではない。このため現場マネジメント層はことさら離職率を気にする必要はない。しかし、「上司が何も指導してくれない」という退職理由に対しては真摯に受け止める必要がある。

特に新入社員に対して、“指示された事柄を忠実に実行する”というマジメさを過度に求めてはならない。何故ならばこのマジメさは得てして自分の頭で考えずに“指示されたこと以外はしない”という姿勢に留まってしまうことと裏腹であるからだ。上からの指示や指導されることだけに期待する者は、周囲の顔色をうかがったり頼ったりする「癖」がついてしまう。さらには仕事の成果をあげるための創意工夫すらなくなってしまふものだ。

現場マネジメント層にとっては単に自分の指示を指示通りに実行する部下は、忠実な存在と思えるものだ。何故ならば「手がかからない」からだ。しかし、過度にこの忠実さを求めることは、結局のところ「面従腹背」と「指示依存」の意識を醸成させることになる。もし、新入社員に“指示や命令されたことを上手にこなすことが仕事である”という意識を植え付けてしまうならば、自らの仕事を時間労働でしか捉えなくなる。新入社員にとっても単に上からの指示や命令された仕事をこなしているだけでは「面白い」はずはない。

仮に最初から最後まで任された仕事の達成に向けて、自分の頭で考えて取り組んだならば、結果として不十分な成果しか得られないとしても、自分自身の蓄積になるものだ。新人が自らの仕事を受動的に受け止めて「指示依存」に陥るのか、それとも能動的に受け止めるようになるのかは、一重に現場マネジメント層の日常的な接し方や働き

かけにかかっている。

現場マネジメント層のなかには事あるごとに部下の仕事ぶりに対していちいち口を出す者がいる。これは口を出すことが「自分の仕事だ」と勘違いしているに過ぎない。あるいは、「とにかく言われた事をやれ」という具合に“自分が指示・命令することが役割”と勘違いしているマネジメント層も多い。これらは部下や新人の可能性の芽を摘み取ってしまう危険性すらある。

現場マネジメント層が部下の育成でやるべきことは、部下のレベルに合った業務課題を提示して適宜フォローすることだ。仕事を任せただけで、仕事の誤りや足りない部分を補う「支援者」としての振る舞いが求められている。しかも、部下の仕事の欠点を自分が補うのではなく、助言をして本人に問題点を考えさせ、本人に自覚させていくのが緊要となる。つまり、現場マネジメント層の役割は、可能な限り部下が自分で気づき、自分で解決策を見出せるように仕向けることである。「指示を出すだけ」あるいは「過度な口出し」という姿勢はマネジメント層の能力不足を露呈していることになる。

仕事に「関わり意識」を 持たせる

どのような会社組織でも「報告・連絡・相談」の徹底が強調される。さらには「部門・部署間の垣根を取り払い、情報をオープンにせよ」といわれる。これらは会社組織で働く初歩的な鉄則でもある。誰もこうした点に反対する者はいない。しかし、実際の職場ではこれらの鉄則に反する現象がたびたび発生するものである。それは、企業組織では全く同じ仕事が存在せず、縦横での役割分担で展開されるからだ。

「全く同じ仕事」をしている二人が存在しているならば、そのいずれかは会社組織にとっては不要である。なぜなら会社組織は規模の大小を問わず複数の人間の「分業」で行われているからだ。たとえ一見すると同じ仕事をしているように見えたとしても、それぞれに課せられた「役割」が存在し、その総合的な力が会社組織を構成するものである。

今日では僅か数人の部署のなかですら、業務が分担されそれぞれの抱えている課題や目標が異なったりもする。そして、異なる課題や目標の下でありながら部署としての統一した達成目標が存在している。分業でありながらも協業が求められる。このような場合に自分の担当以外は“我関せず”という姿勢は許されない。たとえ担当者ではなくても、同じ部署内の仕事はそれぞれつながりや関連性があるものだ。それを無視すると自分の仕事にまで悪い影響を及ぼしてしまう。ひいては顧客との間で思わぬトラブルやクレームのもとになってしまう。

また、自信過剰な人にありがちな悪いクセが、自分の仕事を囲い込み、他の人にまったく見せず、関与させなくすることだ。こうした人が陥るのが何かトラブルが発生しても、なんとか自分だけで処理しようとして、收拾がつかなくなりしまいには他部署にも飛び火したりする。一言でいえば会社組織における仕事は極めて組織的に展開されるということだ。ところが、新入社員はこの組織性を肌感覚で理解しない。従って、現場マネジメント層は新入社員に対して「組織での働き方」を教えるなければならない。同時に自らの働きにおいて組織性を重視しなければならない。

会社組織での仕事は職場全員の協働が前提である。新入社員には自分の仕事は会社組織を構成する重要な一部であるという意識を徹底させなければならない。同僚の誰かが困っていれば自分のできる範囲でフォローし、自分が本当に困ったときには、誰かの助けを借りるのは当然のことだ。「報告・連絡・相談」が重要となるのは、組織的な働きを展開するためである。

「報告・連絡・相談」とは組織内での上下左右の連携をスムーズに行なうためである。このため「報告・連絡・相談」は自分の仕事の状況を常に周囲に知らせる情報発信である。同時に周囲の人びとの働きに目配り、仕事の進行状況を把握し観察眼を育てることもつながる。現場マネジメント層は自身が上司だけではなく部下とも「報告・連絡・相談」を展開する新入社員のロールモデルでなければならない。

新人には分割された「作業の繰り返し」をさせてはならない

仕事を誰かの指示に従って「言われたまま」に進めていたならば、その瞬間に分割された「作業」だけをこなすことになってしまう。全体を俯瞰しない分割された「作業」は、誰にでも「代替え」できるものである。仕事とは、周囲との関わりを通して、目的を達成しようとする行為・行動そのものだ。仕事とは単純な個別の「作業」ではない。

そこで、仕事を行う姿勢で重要なのは、自分自身が成果をあげることが望み、自分の成果が組織全体の成果に直結するという連関性を自覚することだ。この連関性は過去の仕事を単に繰り返すだけではなく、これまでの計画、活動、仕事を常時点検しながら、価値を問い続けていかなければならないということでもある。

慣れ親しんだ仕事をこなす事に忙しさを感じていては、自分自身の成長は止まってしまうものだ。まして、一定の成功や成果があがった過去の仕事は、その今日での効用との整合性がどうであれ、経験則として単純に繰り返しがちになるため注意が必要だ。P. F. ドラッカーは「完全な失敗を捨てることは難しくない。自然に消滅する。ところが昨日の成功は、非生産的になったあとでも生き続ける」「昨日の成功を捨てよ!」と啓示する。また、「古いものの計画的な廃棄こそ、新しいものを強力に進める唯一の方法である」とも述べて、昨日の仕事を忙しくするのではなく、将来に向けた創造力やアイデアを磨けと強調してやまない。

新入社員に対して現場マネジメント層は「早く仕事を覚えてもらいたい」

との一念から、往々に同じ仕事を反復させがちになる。これは決して否定されるべきものではないが、一つ一つの仕事に対しての「意味づけ」と「位置づけ」を明確に示し、達成目標を設定させていかなければならない。また、容易に達成でき手慣れた内容のものを選んで与えるだけでは、成長の芽を摘むことになる。現在のような複雑化した世の中では、できるだけ多くのひとの知恵を借り、できるだけ多くの情報を得ることが不可欠となっている。そして、こうして得た多くの情報の類を自分自身で取捨選択し、効果あるものとして新たな結合を創りだしていくという姿勢を堅持させなければならない。

自らの仕事に「所有感」を持たせる

自分の出した成果やチームの成果が厳しく問われる時代になっている。しかし、ここで注意しなければならないのは、例え成功した場合であっても単に「良かった」で済ませてしまわないことだ。実は良い結果が出た場合にこそ「なぜ今回はうまくいったか」を検証していくことが、「成功体験」の蓄積につながっていく。

ありがちなことだが、何気ない行動が「成功要因」となったりしているものだ。新人に対してはこの「何気ない行動」をしっかり分析し、自分自身の不変的な行動パターンとさせていくことが重要だ。新人に限らず自らの成功体験からの「学び」に勝るものはない。「何となくうまくいった」で済ませていては、単に「結果オーライ」の繰り返しとなり、組織的な「成功体験」を積んでいくことにはならない。

自分の仕事の全体プロセスを振り返りながら、「あの場面で行った、行動が功を奏した」であるとか、「あのタ

イミングでの提案が成約に結び付いた」など、一つ一つの検証を目的意識的に行わせることが重要だ。この検証行動が仕事全体の流れを、より合理的で効率的に捉えて展開していく基本ともなる。同時に自分自身の仕事の理解を深めていくことになる。

まして、仕事上で失敗経験、大きなミスを犯した場合には、同じ誤りを二度と繰り返さないため、真剣に原因の究明を行なっていかなければならない。仕事上で失敗することが問題なのではない。問題となるのは同じ失敗を繰り返してしまうことだ。誰でも自らの責任に帰す失敗に対して叱責を受けると反省はするものだ。しかし、同じ失敗を犯してしまえば、先の反省はなんの意味もないということだ。こんなことを繰り返しては、「学習効果」の無い場当たりの仕事をしていると周囲から疎んじられていく。失敗を反省するということは、その原因を自ら究明し、同じ失敗の結果を生みだしてしまうような行動を戒めることだ。こうした行動姿勢を貫いていけば、失敗を犯すことも苦痛にはならない。

新人にとっては自分の力量範囲でプロセス全体をコントロールすることが、「仕事の面白さ」に直結してひいてはモチベーションの向上にもなる。自分の仕事に対して「結果オーライ」の姿勢に終始しては、仕事の成果は蓄積されるものではない。結果がよければそれで良いという姿勢ではあまりにお粗末すぎる。仕事に対するモチベーションは、「自分のことだから…、自分の役割だから…」という「所有感」がなければ維持することはできないものだ。従って、新人に対しては自ら行う仕事に対しての「所有感」を持たせることが重要となる。仕事への「所有感」が自らの役割や結果を追求する姿勢を形成させていくことにもなる。

『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。是非ご活用ください。

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>

