

従業員が“異星人”に見える時も
時流的な視点で見れば理解可能？

☆☆☆ 幼い時の環境にスポットを当ててみよう！ ☆☆☆

身近な時流をつかむ経営シリーズ《Vol.02》

経営者や管理者の皆様のためのマネジメント・レポート：番号 20080101

◆本レポートの内容◆

- | | | |
|--------------------------|-------|-----|
| 【1】 社内の“人材”に蔓延するマイナスの潮流？ | …………… | 1 頁 |
| 【2】 少し時間を巻き戻して“源流”を眺めると… | …………… | 2 頁 |
| 【3】 現代の潮流が作った“人材”の対処育成法！ | …………… | 3 頁 |
| 【4】 それは“日常的な接し方”から始まるもの！ | …………… | 4 頁 |
| 【5】 見つけ出したい“時流”に溺れていない人材 | …………… | 5 頁 |



本レポートは、私どもが保険の営業に携わる中で、実際に直面したり学んだりしたテーマを“経営情報”という形で編集したものです。

内容は、保険のこともあれば、保険とはかかわりが薄いものもありますが、情報化時代の経営戦略に少しでもお役に立ちたいという趣旨は同じです。

ご多忙の中恐縮ですが、ぜひご一読賜りますようお願い申し上げます。



株式会社ジャパンサービス 担当
旭川市豊岡11条1-1-7ワンスリービル3F
TEL 0166-33-4000
FAX 0166-39-3311
URL <http://japan-s.jp> mail info@japan-s.jp



Japan Service

【1】社内の“人材”に蔓延するマイナスの潮流？

1》社内の関係がすっかり変わった？

最近、経営者の皆様から共通して聞こえて来る“事象”があります。それは、経営者や管理者の方々と従業員の皆様との

関係の変化

のようなものです。

たとえばA社では、社長の個別面談に際して、『言いたいことを言ってみなさい』という姿勢をとると、

『社長、あなたの従業員の叱り方は異常です。今は従業員を褒めて育てる時代だと思います』

と言われて啞然とされたのだそうです。すでに“啞然”を乗り越えているかも知れません。

2》逆切れ営業マンも…

またB社では、社長が不手際を指摘した営業マンから、

私は言われたことは言われたとおりに実行しています

と“逆切れ”されて困っていました。

しかも、営業部長がその営業マンに『〇〇（顧客先）を担当してくれ』と指示した際に、

『その顧客に対応する自信がありません（からできません）』

と言っているのを聞いて、今度は社長が切れそうになったのだそうです。『君は言われたことを言われたとおりに実行するのではないのか』と…。いかにも都合の良い話です。

3》自由にやっています！

C社では、訪問先に連れて行った企画員が

『私は自由にやらせてもらっています』

と客に得意気に話すのを聞いて、イスから滑り落ちそうになった企画部長の話を聞きました。

一つ一つの企画に際し、内容を噛み砕いて作業に落とし込んでいるのは部長自身だからです。しかも、精神的に弱いため、いつも『君ならできる』と励まさなければなりません。『一度でいいから自分の力でやってよ』と、部長は嘆いているのだそうです。

もちろん、すべての事例には少し“デフォルメ（強調）”したところがありますが、いったいなぜ、こんなことが起きるのでしょうか。それが、今回の“時流”テーマです。



【2】少し時間を巻き戻して“源流”を眺めると…

1》大人との関係の中で育った子供たち

心の深層部分は別にして、社会的な風潮を捉えると、一つの傾向が見えてきます。それは、

昔の子供は兄弟姉妹や近所の仲間の中で育った一方

今の子供は親や塾の教師など大人との関係の中で育つ

という現実です。もちろん例外も少なくありませんが、傾向としてはそう言えるでしょう。

経験は技術や知恵を生み出します。ひと口に言えば、

彼らは“大人（目上）”の扱いを心得ている

のです。子供の時に子供の間で育った世代には、大人は脅威でした。叱られなくても、大人に自然に威圧されたものです。そのため、社会人になっても自然に、先輩や上司を尊敬できたのです。

2》そのまま社会人へ

ところが、泣いたり笑ったりしながら、上手に親を操縦する子供、あるいは悩んだり意気込んだりしてみせながら、先生をコントロールすることに慣れた子供が、今社会人として仕事をしています。上司だからといって、

一筋縄では行かない

のは当たり前なのです。

もちろん、皆が皆そうではありません。しかし、一部でも“問題児”が出ると、インフルエンザのように蔓延してしまうのも、組織の特徴ではないでしょうか。一部の小さな傾向でも、軽視するのは危険なのです。

3》下手をすればエネルギーを失う…

ただ、小さな傾向を過度に重視し過ぎるのも問題かも知れません。D社の社長は、ここ1年半、お会いするたびに“従業員の話”をされます。時々“愚痴”にもなってしまうます。そして、その間、チャレンジ精神にあふれていた社長が

新しい分野に何一つお取り組みになっていない

のです。従業員に目が行き過ぎる余り、その対処で事業展開エネルギーを消耗されるのでしょうか。

そのため、この問題に軽過ぎもせず、重過ぎもしない対応をして行かねばならないと考えるのですが、それは可能でしょうか。



【3】現代の潮流が作った“人材”の対処育成法！

1》まずは現実を受け入れよう！

それが可能かどうかを考える前に、まず、既に申し上げた通り、現代の若者は“大人の扱いに慣れている”、あるいは“大人を怖がっていない”ことに十分“意識的”になるべきでしょう。

それは、その理由を考えると対処法を考えるなどという前に、

それを前提として受け入れる

ということです。今の若者は、子供の頃から大人を怖がる習慣がないため、

従来組織の根底となっている“上意下達”が機能しない

というスタートラインに立った方が、余計な悩みを持たなくて済むのではないかということです。

“もっと考えて行動しろ”と指摘すると“言われたことはきちんとやっている”と言いつ返し、“これをやれと命じる”と、“それは自信がないから、顧客や会社に迷惑をかける”と逃げて行く、その現実は残念ながら現実なのです。

2》現実の中でとるべき姿勢

この問題でも、潮流や時流に逆らわず、むしろそれを上手に乗りこなすことを考えるなら、上意下達が当たり前になった組織に、別の空気を持ち込む必要性が見えて来ます。

たとえば、E社の社長は、最近の人材には

『自分でやったこと（言ったこと）の責任を自分でとらせる』

のが一番だと言われるのです。社長は冗談半分で『たとえば顧客対応で失敗した部下を叱っても、どこ吹く風で聞き流されるが、君の責任だから何とかしなさい、と突き放すと青ざめる』と言っておられました。

生意気な従業員に“仕返し”をするのは大人げない話ですが、もちろんE社の社長の話は、そのレベルではありません。

3》大人扱いに慣れた人材の育成法

そこでE社の事例を、簡単にご紹介しながら、

大人扱いに慣れた人材の育成法

を考えてみたいと思うのです。それはもしかしたら、育成法というより、上意下達では動かない人材を前提とした、組織運営の“一案”と言うべきものかも知れません。



【4】それは“日常的な接し方”から始まるもの！

1》それは『どう思う？』から…

ただし、E社の社長が言われる“責任”は、決して本質的なものでも重いものでもなさそうです。それは、たとえば

問題を指摘する前に『どう思う？』と聞くことであり

叱る前に『君はどうする？』と問うこと

から始まる“問答”のようなものです。

『テスト慣れしているせいか、どうするかを尋ねると、案外素直に“折れてくる（言うことを聞き始める）”従業員が多い』のだそうです。

更にE社では、それを一歩進めて、

責任を明確にした仕事の進め方

を検討中で、その成果は人事評価制度にも織り込みたいとのことでした。

2》外注の方が適切とも思える時

こうした『君はどうするつもりなのか？』と問うことを基礎とする“責任”体制には、意外な副次効果もあるようです。それは、

従業員に仕事をさせるのではなく外注する

方が、責任が問いやすいからです。

しかも“いつでも仕事を外注してしまうよ”という姿勢が、従業員には適度な緊張感を与えるし、経営者には想像以上に安堵感を生むと言います。もちろん場合によるでしょうが…。

しかし、それは人材の“弱点”を逆手にとった強引な手法ではないでしょうか。その疑問に、E社の社長は明快に答えてくださいました。

3》軍隊型組織が限界なのか…？

そもそも以前、上意下達の“指揮命令系統”を、組織に中で重んじたのは、以前の人が

軍隊組織をイメージしやすかった

からではないかと言うのです。同様に、軍隊組織がイメージしにくくなった現代では、時代に合わせた分かりやすい価値観を、組織に導入すべきだと言われるわけです。

そこで少し、現代の問題とE社の考え方を、簡潔にまとめながら、そのエッセンスを整理してみましよう。



【5】見つけ出したい“時流”に溺れていない人材

1》人材活用の根底にも“時流”がある

比較的高齢に達した人は、“組織＝軍隊的な指揮命令系統”と捉えやすいため、上に立って下を叱る形態のマネジメントをとりがちです。しかし、小さい頃から大人の間で育った中堅や若手には、上に立って叱る人の“扱い”はお手のモノだという傾向になるわけです。

逆に、テストには苦しんだ経験と緊張感があり、責任を問われると“教えてもらわなければどうすべきか分からない”という思いに至りやすいのも、現代の若手中堅の特徴です。

そんな“世の中の流れ”を理解するなら、

人材へのアプローチも昔のままで良いわけではない

というのが、E社の考え方であったわけです。すなわち**従業員に分かりやすいスタイルをとる**ことが、マネジメントだと指摘されていることとなります。

2》時流に流されていない人材に魅力あり！

ただE社の社長は『そんな時流発想ではなく、人間対人間として向き合いたくなる従業員が、たまにいる。そんな人と出会うと、言葉にならないほど嬉しくなる』と言われる反面、

『作業請負人的な従業員は、今後時代の流れの中で、どんどん外注に置き換えるか、下請け的に独立してもらって、100%自分の責任でやってもらうかのどちらかになるのではないか』

とも言っておられました。

いずれにしても、時流は市場にばかりではなく、内部組織にも大きな影響をもたらしているようです。

3》リスクの変化もきちんと整理しておこう！

このテーマは大きいため、いずれまた別の事例を捉えて一緒に考える機会があると思います。

ただ、従業員への仕事配分や外注先の捉え方、あるいは経営と人材の関係自体が、その根底から大きく変わる中、

企業の社会的責任を含めた“人材関連リスク”

は大きく変化して行くし、既に変化している可能性もあります。この機会に、**企業内の“リスク”を改めて総点検される**ことをお勧め申し上げます。必要ならば、いつでもご相談ください。**以上**

