

大塚商会の
ERPソリューション情報サイト
ERPナビ

現代の組織を生き抜くための
**ビジネスパーソン
心得**



ITでオフィスを
元気にする

コラム10周年記念冊子発行のご挨拶

企業の成長に欠かせないIT。
大塚商会は創業以来、ITでビジネスを支えてまいりました。近年ではテレワークやAIを活用した新しい働き方を自社で積極的に取り入れ、その経験をお客様へのご提案に生かしています。

技術や環境の変化にともない、人と人とのコミュニケーションは次のステージに。しかしその中でも、いえ、その中だからこそ、ビジネスの現場で感じられる悩みや課題自体はいつの時代も変わらない普遍的なものであることが見えてきました。

このたび弊社のERPソリューション情報サイト「ERPナビ」にて連載いただいている小笠原 隆夫様のコラムが連載開始10周年を迎えられました。10年前の記事を振り返り、環境は変わっていても「人の考え」は変わらず、どの記事も色あせることなく学びのある内容です。

そこで今回、100記事を超える過去のコラムから筆者厳選の10記事と、書き下ろしのコラムをまとめて特別冊子を制作いたしました。本冊子の内容がヒントとなり、ビジネスにおける悩みや課題解決の一助になれば幸いです。

株式会社 大塚商会

大塚商会様とのご縁で連載を開始したコラム「人事コンサルティングの現場から見える会社の風景」が今年で連載10周年となり、この度はその記念冊子を発行していただけることになりました。

これまで記事を掲載して頂いた大塚商会様をはじめ、愛読していただいた読者の皆様、ほか関係各位にはあらためて心より感謝と御礼を申し上げます。

このコラムは、筆者が人事コンサルティングの活動を通じてさまざまな企業と接する中で、現場で起こっている課題や悩み、それにまつわるエピソードを伝えることによって、実は同じようなことが多くの企業で起こっていること、その解決のために参考になる事例や工夫がたくさんあることを知ってもらい、皆様の課題や悩みの解決に活かしてもらえればとの思いで執筆させていただいています。

人事や組織の課題で、明確な正解を見つけることはなかなか難しいですが、原理原則やセオリーとされるものも一定程度で存在しており、それらをさまざまなエピソードから見ていくことが、皆さんにとっても理解しやすく、参考になるものを見つけやすいと考えています。

10周年を機にあらためて開始当初の気持ちに立ち返り、また新たな情報提供をしていくことができればと思っております。今後ともご愛顧のほど、なにとぞよろしくお願い申し上げます。

ユニティ・サポート 代表
小笠原 隆夫



- 01 変わったことと変わらないこと
- 02 社員に好かれる社長
- 03 時間を守る会社と守れない会社
- 04 社員が意見を匿名としたがる会社
- 05 受け身の若手社員はやる気満々だった
- 07 「人付き合いが苦手」という社長
- 09 組織の余力は余剰か無駄か
- 11 評価の「オーロバック」をしない
- 13 協働の依存関係
- 15 自己評価の「高すぎる人」と「過小評価の人」
- 17 報告を避けられてしまう上司

この10年で「変わったこと」と「変わらないこと」



このコラムの連載を始めてから、今年で10年が経ちました。著者としてはあまり実感がありませんが、やはり10年は長い年月です。その間には世の中にとっても自分にとっても、良いことと悪いこととの両方いろいろありましたし、大きく変わったと思うことも、あまり変わっているように思えないことも、同じく両方あります。ここであらためて、企業や職場の風景の中で、私から見た「変わったこと」「変わらないこと」を振り返ってみようと思います。

まず、この10年で「変わったこと」ですが、これは数え切れないほどたくさんあります。

やはり仕事をするうえでの環境やさまざまなツールは、大きく変わりました。テクノロジーの進化に伴って、アナログな単純作業が減り、ペーパーレス化が進み、仕事の効率は大きく上がりました。

以前、昭和の職場風景をまとめたという写真を見ましたが、全員のデスクが書類の山に埋もれ、もちろんパソコンなどは一台もなく、自分のデスクで平気で喫煙していたりする様子は、今となっては結構衝撃的なものでした。職場の作業環境は、多くの人が最も変わったことに挙げられるのではないのでしょうか。

そんな中で、あえて私が個人的に一番変わったと思うのは、「転職」が多くの人にとって一般的になったことです。ある人材紹介会社によ

10年という期間は長く、「変わったこと」は数えきれないほどたくさんありますが、その裏には人の感情や気持ち、本音などの「変わらないこと」があったように思います。

れば、登録者数は10年前と比べて25倍以上になっているそうです。

その当時は、40歳を超えると年齢的に転職は難しいと言われていましたが、今は定年間近になっても転職、再就職という話をよく聞きます。企業側の考え方も変わってきており、年齢による壁がなくなったとまではいわないまでも、10年前に比べればずいぶん緩和されてきました。

さらに、当時の転職では経験者、即戦力が求められ、そのニュアンス自体は今もありますが、今はそれまでの職種や業種にこだわらない異業種の会社への転職も増えています。

過去の採用市場を振り返ってみると、多少の変動はあるものの、実はほとんどの期間が会社優位の買い手市場とあって良い環境だったことに気づきます。会社は厳選採用などといって「応募者を選ぶ」という姿勢が強く、またそれが許される時代でもありました。

しかし今は、会社が応募者から選んでもらえなければ採用できない時代になっています。会社と応募者の関係は、拮抗もしくは逆転しているといってもよいでしょう。

もう一方の10年経っても「変わらないこと」ですが、いろいろ考えて思ったのは、「働く人たちの本音」というものです。

今は職場環境の改善が進み、目につく範囲では長時間労働もずいぶんマシになりました。まだまだ十分ではありませんが、仕事と子育ての両立支援、女性の社会進出は少しずつ進んできました。さらに副業、在宅勤務、転勤がない勤務地限定制度など、働き方のさまざまなオプションが増えてきました。

これらは一見すれば「変わったこと」ですが、働いている人たちの心の中には、実はずっと昔からあったことです。

「早く帰りたいけど仕事が終わらない」「自分だけ先に帰れない」「転勤は嫌だ」「家で仕事ができれば」「自社の仕事と違うこともしてみたい」などの気持ちは、みんな本音として持っていたものの、その当時は現実からあまりにもかけ離れていました。実現できそうな糸口もなかったことから、みんな心の中にしまっていたか、考えることすらやめていたかもしれません。そこから徐々に世の中の価値観や環境が変わってきて、「こうだった

らいいな」と昔から思っていたことが、少しずつ実現できるようになってきたように思います。

他にも、「世の中の役に立ちたい」「みんなと仲良く働きたい」「お金を稼ぎたい」「夢をかなえたい」「自分の道は自分で決めたい」などの働く人たちの気持ちは、それぞれ個人の濃淡はあっても、本音の部分では最も変わっていないことではないでしょうか。

ここ最近の人事、組織に関わるキーワードの中に、「多様化」「個別化」というものがあります。以前は同時、大量、一律のマネジメントが効率的なものとされましたが、人を動かすマネジメントは、必ずしもそうではないという認識が広がってきました。

会社と社員の関係性でも、これまでは会社の意向重視で問題なかったものが、必ずしもそれではうまく済まなくなっています。命令、強制を含んだ支配的なマネジメントから、協調、納得による対等な関係でのマネジメントが求められるようになりました。これも形としては「変わったもの」ですが、以前から人の心にあったものと考えれば「変わらないもの」といえます。

表面的なことは時代とともにどんどん変わっても、人間の感情や気持ちなど根底にあるものは、実は時間が経ってもそんなに変わらないものなのかもしれません。

仕事はいまいちなのに社員に好かれる社長

経営者をはじめとしたリーダーのイメージは、基本的には「仕事ができるビジネスパーソン」だと思います。

その人の仕事ぶりが周りの手本になったり、尊敬を得られる要素だったりすると思います。ただ今回ご紹介する会社の社長は、それとはちょっと違ったタイプの方です。

技術系の会社なのに 現場の技術を知らない社長

200名ほどの技術サービス系の業種で、技術的な専門知識が必要な仕事内容の会社です。

こういう会社の社長というのは、社内トップの技術者であったり、創業時からの現場たたき上げであったり、現場の技術に精通している人で、社内でも「仕事ができる人」と評価されていることが多いのですが、この社長は現場の技術的なことはほとんど知りません。

もっと言ってしまうと、仕事に活かせる実務的な専門スキルと思われるものを、まったくとってよいほど持っていません。

技術系の会社の中で、経営者や管理者といったリーダー的な立場の人が現場の技術を知らないとなると、どちらかというと「仕事ができな



い人」という見方をされ、変に見下されて部下たちが指示通りに動かなかったり、存在を煙たがられたりすることがあります。

この社長も、そういう見方をされてしまう条件にはぴったり当てはまってしまうのですが、なぜか周囲の社員からはものすごく好かれ、尊敬もされている様子です。

なぜなのか興味があり、社長の様子を観察していてわかったことは、この社長はとにかく社員とコミュニケーションをたくさん取っています。

どちらかと言えば単なる声掛けに近く、話の中身は「今はどんな状況?」「いつもご苦労様」「大変そうだね」「問題があったら言いなさいよ」など、他愛もないと言ってしまうほどの内容ですが、社員まんべんなく、しかも頻繁にいろいろ話しかけています。

また、社員を食事や飲み会によく誘っています。これもだれ彼という偏りなく、変な強制もせず誘い、しかも費用は社長のポケットマネーでまかなっていると聞きました。

「自分は何にも役に立たないから、せめてこのくらいは・・・」などといって、いろいろ社員の話を聞くそうです。

誠実さが生み出すリーダーシップ

こうやってみてみると、この社長は確かに現場の実務や知識はいまいちかもしれませんが、実は社員の「モチベーター」という大きな役割を担っていて、それを社員たちも認めているのだと思います。

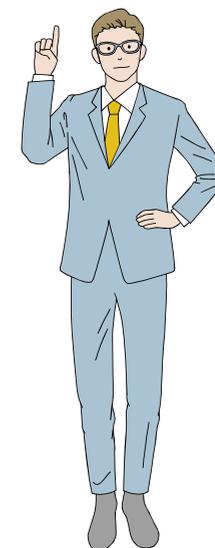
社員たちの声を聞いても、「社長、良い人だからね」とか「社長が頼りないから自分たちが頑張らないと」などと笑いながら話してくれます。

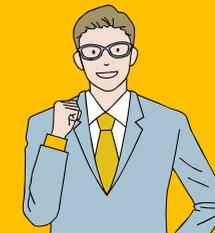
人がリーダーシップを取ろうとすると、何かと他のメンバーより優れていなければならないと錯覚しがちで、特に現場でやっているような実務に関しては、そんな傾向が強いように思います。

しかしこの社長のように、自分が万能ではないことや劣っていることを認めて、自分にでき

ることの中で誠実に行動することが、結果的には社員のやる気を生み、組織を率いるリーダーシップにつながっています。

きっと誰でもできることではないのですが、リーダーとしての背中の見せ方に、こんな方法もあるのだと感心した一件でした。





時間を守る会社と守れない会社との間にある一つだけの違い



コンサルタントとして、いろいろな会社とお付き合いをさせていただいていると、その会社で行なわれる社内行事に招待していただくことがあります。社内旅行や忘年会、新年会といった宴会、その他レクリエーション行事といったものです。私にとって、声を掛けていただけるのは大変うれしいことですし、仕事から離れた社員の方々と直接触れ合うことで、その会社の社風や社員の人柄を、さらによく知ることができるといふ仕事上のメリットもあります。

特に昨年末は、例年になく多くの会社から会社主催の忘年会に呼んでいただきましたが、そんな中のある会社で、ちょっと感心したことがありました。

定刻どおりに始まった忘年会

その時は、私の前の予定が少し押ししまい、会場におうかがいするのが、開始時間のギリギリ5分前になってしまいました。ただ、会社の忘年会というのは、大人数のパーティー形式などでもない限り、人数が集まっていないせいで、予定した時間どおりに始まらないことがほとんどなので、まあ大丈夫だろうという感じで思っていました。

しかしこちらの会社、私が到着した時にはす

でに全員そろって、まさに乾杯の準備を始めようかというところでした。私の経験の中ではめったにないことです。

その理由は、会場が会社に近いか、社内会議の後に設定されていて集まりやすいとか、そんな事情はあるにしろ、私が見ている限りは明らかで、こちらの社長や部長、その他管理職がそういう方々なのです。

「前から決まっている予定なのだから、自分でちゃんと段取りをして調整しろ」ということで、遅れたりすればきつと怒られるのだと思います。仕事であろうと遊びであろうと、時間を守るということには厳しく、なおかつそれが浸透しているのだと思います。

時間を守る・守らないは「当事者の意識の問題」だけ

私のこれまでの経験で言えば、“時間を守れない会社”は、実は意外に多いです。その中でも最も多いのは、「打ち合わせが時間どおりに始まらない」という会社です。予定時間になっても出席者がなかなかそろわず、5分、10分という時間

が毎度当たり前のように過ぎていきます。これは、他の社内会議でも、宴会ほかの社内行事でも、時間どおりに始まらない状況はまったく変わりません。会社全体がそういう風土になってしまっているのでしょう。

ただし、こういう会社の方々でも、社外でのアポイントとなると、きちんと時間を守ります。たまに私どもの事務所にお越しいただいたり、社外でお会いしたりするようなときでは、約束時間に遅れるようなことはありません。全員そろって時間どおりにお越しになります。外出する方が時間も取られるはずですが、その点はあまり問題ではなさそうです。

こんなところから見える、時間を守る会社と守れない会社との違いというのは、結局は「当事者の意識の問題」だけなのではないかということです。

“仕事優先”、“顧客優先”などと言いながらも、実際にその時どうしても優先しなければならないほどの事情があることは少なく、心のどこかで「この相手なら」「この会議であれば」「別に遅れてもいいだろう」とルーズに考えているだけということがほとんどではないでしょうか。

考えてみれば、社外のアポイントには遅れないのに、社内会議にはいつも遅れる、仕事上の待ち合わせ時間は守るのに、宴会にはいつも遅れるというのはおかしなことです。“仕事優先”、“顧客優先”などと言えば、何となく許されてしまっているのかもしれませんが、約束した時間を守っていないことに変わりはありません。

“時間を守れない会社”の多くは、残業過多、エンドレスの会議、勤怠不良、その他時間の使い方にかかわるような、仕事上の非効率につながる課題を抱えています。やはり一事が万事です。

組織風土はリーダーが作る

この手のことは、当事者の気づきを待っているだけでは、残念ながら解決できません。誰かがリーダーシップを取り、毅然とした態度で日ごろの意識付けや習慣づけを行うしかありません。

ある会社の社長は、社内会議での時間のルーズさに怒り、ある日の管理職会議で遅刻者を会議室から締め出したところ、その後会議に遅刻する者は一人もいなくなったそうで、会社全体に時間厳守のムードが作られていったそうです。

“時間を守る会社”の様子をみていて、リーダーシップに基づく意識づけや習慣づけの大切さをあらためて感じているところです。

社員が意見を匿名にしたがる会社



少し前のことですが、ある企業で若手社員向けの定例研修を行ったときのことで。

毎月1回の頻度で計6回行う内容だったので、同じ受講者たちと定期的に顔を合わせます。お互いが徐々に顔見知りになっていきますが、そんな中でちょっと気になることがありました。

記名アンケートを嫌がる社員

多くの研修と同じく、各回の研修終了時に、その日の評価と次回以降の企画や進め方の参考資料とすることを目的にアンケートを書いてももらいます。そこで受講している社員数人が、そのアンケートに自分の名前を書くことを極端に嫌がるのです。

もちろん批判や苦情のような内容もあり得ますが、そこまで煮詰まったことを書くアンケートでもありません。にもかかわらず、その人たちは無記名のままで、なぜ記名アンケートでなければならないのか、そもそもこの研修に意味があるのかなどという批判的な意見が多く書いてあります。それ以降、上司に見せるものではないということなどを含め、アンケート記入時にいろいろ働きかけはしてみたものの、結局そのまま変化はありませんでした。

この一連の研修が終わった後、別のテーマで

このうちの一人と個別に面談をする機会がありました。能力が高いしっかりした方でしたが、会社に対する不満は強いようでした。

この方がおっしゃるには、以前に上司から会社の組織運営に関して意見を求められ、それについて思ったことを伝えたところ、後で社長から直接呼び出され、その考えは間違っているなどとしかられたことがあるそうです。さらに、ダメな考え方の題材のように他の社員に発表されてしまった、ということでした。本人はそれを必要以上のつるし上げととらえたようで、以降は会社にかかわることで余計なことと言わないと心に決めたのだそうです。

意見が出にくくなる組織風土

この会社では、社員から意見聴取をするような仕組みがいくつか設けられていて、提案制度や社長と一般社員の個別面談なども実施されています。社員の話を聞こう、意見を採り上げようという気がなければこういう制度は取り入れませんから、少なくとも聞く耳は持っているはずです。

ただ、提案制度で何かを提案しても、社長面

談で意見を言っても、返ってくるのは「ずれている」「間違っている」「甘い」などという否定的な反応が大半で、かえって怒られたりすることが多いのだと社員たちは口をそろえます。

意見を言っても取り上げられないのであれば、言うだけ無駄だということになり、意見自体が出にくくなりますし、それが怒られる材料になってしまうのでは、さらに当たり障りのないことしか言わなくなるでしょう。

そんな組織風土のせいで、「アンケートに名前など書いて、また面倒なことになったら嫌だ」という感覚があるようでした。

これに対して社長をはじめとした経営幹部の人たちは、自社の社員を「消極的」「意見を持っていない」「改善意欲がない」と批判しています。「社員の意見を聞こうとしているのに発言しない」と思っているようです。

この会社の状況を見て思ったのは、そもそもの会社の対応が、結果的に風通しの悪い風土を作り出しているため、これを改善する必要があることとともに、だからといって発言を匿名にしているだけでは、問題は解決しないということです。

最近はネット上などに匿名で、暴言や中傷の

書き込みをする話をよく聞きます。しかし組織内での一般的なやりとりの中で、被害者と加害者がはっきりしている場合や、片方に何か被害が及ぶ恐れがある場合でない限り、匿名のまま意見を言い合うということは、基本的にはあり得ません。

双方に コミュニケーションの努力が必要

それでも匿名にしたいとなってしまうのは、反論が怖い、相手の反応が予測できない、思っていることを表現できないなど、いろいろ理由はあるでしょうが、結局はうまくコミュニケーションが取れていないということです。

そうになってしまうのは、言う側と聞く側との両方に問題があります。

意見を言う側は、建設的に、攻撃的過ぎず、相手の納得が得られるように伝える努力が必要です。また意見を聞く側は、受け入れるべきものは謙虚に受け入れ、そうでないものは厳然とした態度で、やはり相手の納得が得られるように対応する、ということが大切です。

「コミュニケーション能力の低下」と言われる中には、こんなこともあるということを知った体験でした。

受け身だと批判された若手社員は、実はやる気満々だった



仕事をするうえで、その取り組み姿勢が「受け身だ」などと指摘されることは、とかく消極的でネガティブなこととして扱われることが多いと思います。仕事上で「受け身」であることを褒められた経験がある人は、ほぼ皆無に近いのではないのでしょうか。最近、特に最近の若手社員たちの行動を指して、「受け身だ」ということが言われがちであるように感じます。

世代に感じる意識のギャップ

つい先日、第二新卒クラスの社員数人を採用し、研修中の会社の担当者に話を聞くと、「指示したことは一生懸命にやるのですが……」と言いながらこんな言葉を続けます。

「本人が頑張ればできると思う課題を与えているのに、自己判断で難しそうだと思うと、すぐに“無理です”と言ってくる」

「もっと上を目指すというか、できないかもしれないが、でもやってみますというような姿勢がほしい」

さらに、こう言っているのは自身も入社して4、5年のまだ20代の社員で、この話を上司に伝えると、少々苦笑しながら「その言葉を本人にもそのまま返したい……」などと言います。

「今どきの若者は……」という批判が、古代エ

「受け身」というと、ネガティブなイメージで語られることが多く、特に最近の新入社員や若手社員の行動を指してこのように言いがちです。しかし彼らの置かれる立場や本心では、この評価が適切とは言えないようです。

ジブトの記録にもあったといわれていますが、こんな話を聞くと、「受け身な姿勢」という指摘も、これと同じ世代間ギャップのニュアンスを含んでいるのかもしれませんが。

「受け身」ということに対しては、多くの年長者がこれを「やる気がない！」などと叱責したりします。前述の会社でも、「今一つやる気が感じられない」などという批判がちらほらと見られます。

「受け身=やる気がない」 のではない

ただ、私はこの「受け身であること」と「仕事のやる気」を結び付けるのは、多くの誤解を含んだ適切とは言えない取り上げ方だと思っています。

まず、会社組織の中で仕事をするうえで、

「受け身でない仕事」がどのくらい存在するのだろうかということです。

社長をはじめとした経営陣や、大きな権限を持った上級の管理職であれば、自ら仕事を作り出していくために、受け身の姿勢ばかりでは好ましくないことは分かりますが、そうでない社員は、少なくとも仕事の入り口では「会社の方針」「上司の指示」など、ほとんどが受け身から始まっているはず。新人や若手社員であれば、さらに具体的な指示をされることも多いでしょう。

もしも社員が「受け身」を排除して自己判断で動きはじめたとしたら、組織の收拾はつかなくなります。ある程度の「受け身」を前提にしなければ成り立たないのが組織であり、そこで求められるのは「会社や上司にとって都合が良い」という条件付きの積極性です。にもかかわらず、「受け身」という部分だけをとらえて

「やる気がない」などと言われるのは、本人にとって心外なことでしょう。

もう一つ、若手社員たちの話をいろいろ聞いてみると、「受け身なのはやる気がないから」などと言い切るのは、ちょっと勝手な決め付けではないかということです。

例えば、仕事に対していつも前向きな気持ちを持っていて、「できることは何でもやろう」「何とか役に立てるようにしよう」と思っている新人がいたとします。

でも上司はいつも忙しそうだし、まだ戦力にならない自分のせいで時間を取らせてしまうのは申し訳ないと思っていたとしたら、一体どんな行動を取るでしょうか。

上司が忙しそうにしているにもかかわらず「何かありませんか」とアプローチをする人がいる一方で、いつ指示されてもいいように、準備万端、やる気満々で仕事をもらえるのを待っているという人もいます。

前者と比べれば後者は「受け身」かもしれませんが、では前者が良くて後者はダメかという点、一概にそうとは言えません。積極的で行動的という点では前者が優れているのですが、相手の事情を考えずに自己中心的な気持ちで、自己アピールのために行動しているかもしれません。

受け身だと批判された若手社員は、実はやる気満々だった



相手の事情を考え、それに配慮するということができれば、後者の方が優れているという見方もできます。

「やる気」という言葉と「受け身」という言葉は、一見相反するようですが、「やる気」という主観的なものを、「受け身」という見た目の様子だけで決め付けてしまうと、お互いの認識が食い違ってしてしまうことがあります。本人は「やる気満々」なのに、上司から「やる気がない」などと指摘されては、自分はどうすれば良いのかが混乱して分からなくなってしまいます。

先入観だけで批判しない

このように、個人的な価値観や思い込みで決め付けると、実態とは違ってしまうことがあります。

受け身を一方的に批判するのではなく、「受け身でなければ組織で仕事をするのは難しいということ」「“やる気満々の受け身”という人もいるということ」は、ぜひ認めてあげて欲しいと思います。

「人付き合いが苦手」という社長の周りで起こること



年齢・立場が上がるほど、社外の人脈の必要性を感じる傾向がある

ある調査によれば、「仕事をしていて、社外の人脈の必要性を感じますか？」という問いに対して、ほぼ8割の人が「必要と感じる」と答えていて、その傾向は年代が上がるほど高まっていくのだそうです。

会社にいれば、周りには常に同僚や仲間がいて、社外の人脈がそれほど必要とは思わない人も多いかもしれません。しかし私のように組織から独立した立場での経験でいえば、自分一人で行くことには限りがありますし、そんなときには人付き合いから生まれたつながりにも助けられてきましたので、その重要性は常に感じています。

会社の中でも、経営者や組織を率いる立場になれば、自分が判断しなければならぬ場面は増え、反対に社内で相談できる対象の人は少なくなっていきます。

その判断力を養うには、社外を含めた視野の広い情報が必要になり、そんな中では社外とのつながりが重要になってきます。

年齢と共に、その必要性を感じる人が増えてくるという話も、実感としては理解できることです。

ただ、これも人それぞれで、「人とのつなが



「人とのつながりや人脈が大事」という人は、社長をはじめ組織をまとめる立場で多いですが、中には「人付き合いが苦手」という社長もいます。その周りでは、他人にカバーしきれない難しい事象がいろいろ起こります。

りや人脈が大事」という人と、「そんな仕事のしかたは合理的でない」という人はどちらもいます。両方のバランスが必要ですが、経営者の方々は、概して人付き合いが好きで、「人と会うのは大事」「人脈が大事」とおっしゃる人が多いです。

一方、私が今まで出会った中ではごく少数ですが、そんな人付き合い重視の社長とは正反対に、「人付き合いが苦手」という人がいます。一般的な経営者のイメージとしては想像しづらいですが、世の中の社長がみんな、人付き合いが大好きな人なわけがありませんから、そういう個性の社長も当然いるわけです。

人付き合いが苦手な社長

ある知人の社長は、まさにこの「人付き合いが苦手」という人でした。もともと人見知りで、

さらに出不精なところがあって、あまり行動的ではありません。面識のない人と会ったり、多くの人と交流したりすることは、本人が最も苦手とするところです。

それではダメなことを、本人もある程度自覚をしていて、自分なりに改善する意識はありますが、どうしても人と会う機会を避けようとするところがあります。仕事上の関係先だけでなく、もともと知人や友人であっても交流機会が少くないくらいなので、心底そういう人なのです。

この社長の性格によって不足する部分は、必然的に周りの社員たちがカバーすることになりますが、「人付き合いが苦手」というこの社長の周りでは、こんなことが起こっています。

まず、経営トップの人脈が少なくなると、トップ営業のような引き合いは、当然ですがほとんどありません。そもそも人と会う機会が少なく、外出もあまりしないので、社内をウロウ

ロしていたり、社長がやらなくてもよいような事務作業や、管理資料の取りまとめなどをしていたりします。

また、社長という立場では、儀礼的に誰かに会ってほしいなど、部下からの対外的な面会依頼があったりしますが、そういう際にも「任せろ」と言って会わずに済まそうとしたり、アポイントを先延ばしにしたりします。

それでは対外的に顔が立たないことがありますし、そんな態度から非常識な会社と見られてしまう恐れもありますから、部下たちはこの腰が重い社長を、なんとかその場に引っ張っていかねばなりません。

最終的には面会はしますが、そこに至るまでに結構手間が掛かります。

さらにこの社長は、業界情報や生の現場情報を、人を介して得る機会が少ないので、持っている情報量が少なく、メディア情報による一般論のようなことばかりを語ります。本はよく読み、勉強もしていますが、どうしても現場感にうとく、部下との議論がすれ違うこともしばしばです。ただしこの点は、勉強家を自負する本人に、あまり自覚はないようです。

「人付き合いが苦手」の中には、「コミュニケーションが苦手」という面もありますが、そのせいか、社員の意見をくみ取るようなことは、

「人付き合いが苦手」という社長の周りで起こること



あまり得意ではありません。やりすぎというよ
うな施策や、反対に見て見ぬ振りの状況が、ご
く当たり前に出てきます。

このように、いくら「周りの人がカバーする」
とはいっても、そうはできないことがしばしば
起こります。

人付き合いは社長としての役割

こうやって見てくると、「人付き合い」「人
脈」の重要度は、年齢や組織内の立場が上がる
ほど確実に増してきます。それが社長ともなれ
ば、なおさらのことです。

そう考えると、どこにいるか分からなくても誰
かに会っている社長の方が、誰にも会わずに社
内にいる社長よりは、よほど役割を果たしてい
るといえます。

いろんなタイプの社長がいて、それはその人
の個性です。しかし、この「人付き合い」「人
脈作り」に関しての一定以上の能力は、私は少
なくとも社長としての必須要件ではないかと
思っています。

組織の余力は「余裕」か「無駄」か



新型コロナウイルス感染症への対応の中で、さまざまな場所で混乱の様子が見られます。医療現場のひっ迫は一番大きな問題ですし、給付金などの生活支援策も、決定の遅さだけでなくその後の手続きでも、現場で滞ったり戸惑ったりしている様子があります。

想定外の事態ということで、環境整備ができていなかったことも多々ある中で、現場で働く方々はみんな最善を尽くそうと一生懸命です。本人も不安な中で頑張っていただいでいることには、本当に感謝しかありません。

効率化を求めすぎた組織の現状

この現場の苦労や混乱について、その一因に「効率化を求め過ぎてきた」という指摘があります。

病院などの統廃合や診療報酬ほか医療費削減などを目指した「医療の効率化」、公務員の人員削減や給与削減、職員の非正規化などによる「行政の効率化」のように、組織の余力を徐々に切り詰めてきたことが、今回のような非常事態の対応に悪影響を及ぼしているといえます。IT化の遅れが作業の非効率につながっていますが、「予算の効率化」を優先しすぎたことは否めません。



効率化を求め過ぎて組織の余力をなくし、それが想定外の事態に対応できない一因になることがあります。強い組織には適正な余力が必要で、それが「余裕」か「無駄」かは常に意識しておくなければなりません。

行動自粛要請の中では、働き方も在宅勤務をはじめとしたリモートワークが急激に進み、対面でなければ進められない仕事と、リモートでも問題なく対応できる仕事ははっきりしてきました。そこから見えてきたことを「仕事の非効率」「組織の無駄」と判断すれば、人員削減をはじめとしたリストラが進む可能性もあるでしょう。

短期的視点と中長期的視点

これらはどれも「組織の余力」に関する話ですが、以前ある知人からこんな話を聞いたことがあります。

社員数名の小さな設計事務所。その年は急激に仕事が増えて、決算では事務所として過去最高益だったそうです。それ以前の数年は本当に仕事が少なく「社員に辞めてもらうしかないの

ではないか」「事務所を継続できるのだろうか」という厳しい状況だったそうですが、みんなで協力して何とか持ちこたえているうちに、景気の潮目が変わって急激に良い方向へ転換していったそうです。

この所長は、転換にうまく乗れたのは「社員がいてくれたこと」が大きな理由だったといえます。専門的でコアな業務をこなす能力がある社員がいたことで、案件があればすぐに取り組める体制があり、そのおかげで迅速な対応を取ることができたということでした。

もしも社員を最小限、もしくは抱えない形で会社をスリム化して、社外に仕事を流しているような会社だったとしたら、決してうまくはいかなかったといえます。

技術を持った人材を新たに集めることは、景気が良い循環になってからでは難しく、迅速に仕事を請け負う体制を作れずに、受注を伸ばすこ

とはできなかったらどうなることでした。

経営的な視点で、業務量に応じた弾力的な人員体制を取れるのは、好ましいことのようにいわれます。無駄な社員を抱えずに済まそうと非正規雇用を増やすのでしょ、ここ最近出てきている「解雇規制緩和」の話にも、同じような意図が含まれています。効率を重視してできるだけ人を雇わず、何でも外注やアウトソースで処理しようという動きも、考え方は近いでしょう。

「働かないアリ」の話

ただ、無駄をなくすということは、裏を返せば組織の「余裕」や「のりしろ」の部分を減らすことでもあります。

これに関連して、少し前に話題になった「働かないアリ」という話があります。

アリのコロニーの中には必ず働かないアリが一定割合で存在していて、それらを排除しても同じように一定割合の働かないアリが出現するそうです。

最近の研究では、アリの行動を一匹ずつ観察すると、初めによく働いていたアリが休むようになると、それまで働かなかったアリが働き始めるそう。勤勉なアリだけのコロニーでは、ア

組織の余力は「余裕」か「無駄」か



りが疲労で一斉に働けなくなるのでコロニーが減びるのが早く、一定割合で存在する働かないアリは、コロニーの長期存続に不可欠なことが分かったといえます。

人間の組織でも、短期的な効率や成果ばかりを求めると悪影響が出ることもあり、組織を中長期的な視点で運営することの重要性を示唆する結果だとされています。

「人を雇う」ということ

特に景気がマイナス方向のときは、コストや無駄を減らすことに意識が向きがちですが、そこで新たに何かが起こっても、そのことに対応する余力はありません。逆にプラス方向であればなおさら、組織に余力や余裕がなければすばやく波に乗ることはできません。

特に「人材」という観点では、必要な人材がある日突然に都合よく現れることはほぼありません。先を見据えた採用と地道な育成、発注先企業との継続した良好な関係など、中長期の取り組みがあってこそその人材です。仕事があるから「人材調達を」などと考えても、それはなかなかうまくいきません。

「人を雇うこと」には責任が伴いますし、それを維持するのは経営的にも大変ですが、会社

にとっての社員は仕事上の一番身近なパートナーであり、味方でもあります。懇意にしている協力会社なども同じです。

そんなパートナーや味方は多いに越したことはありませんが、会社が効率を追求するあまり、最近はこういう相手を、ないがしろにする動きが多いように感じます。

強い組織には、必ず適正な余力があります。それは過剰な「余裕」でも不要な「無駄」でもありません。

組織にとって最良、最悪の両方の状況を想定して、自社にとって何が「余裕」で何が「無駄」かということは、間違わないように常に考えていなければなりません。

評価の「フィードバック」をしたがらない会社



コロナ禍で急速に広まったテレワークをきっかけに、評価制度の見直しという話が増えています。上司の目が直接届く場所での仕事ではなく、評価するうえで重要とされてきた「部下観察」がしづらい環境になりました。そのため、今までよりも仕事の「成果」や「結果」に注目した評価制度に移行する必要があるなどといわれています。

その考え方自体は否定しませんし、今のようない働き方の変化から見ても、そういう方向に向かわざるを得ないのは確かでしょう。

ただ、かつて目標管理を中心にして導入された成果主義の評価制度は、目先の安易な目標を立てて、それが達成されれば評価が上がる、人材育成のような中期の取り組みや、地味な定常業務がおろそかにされるといった数々のデメリットが露呈して、結果的に見直しを余儀なくされました。その後もいろいろと試行錯誤が続けられていますが、「成果主義にはあまり成功事例が見られない」といった指摘もあり、今後、評価制度を見直すにしても、さまざまな工夫と配慮が必要でしょう。

昨今の評価制度は双方向性やオープン性が重視されていますが、最近お話を聞いた幾つかの会社では評価結果の「フィードバック」をしておらず、なぜしないのかという理由には共通しているところがありました。

会社が「フィードバック」をしたがらない理由

昨今の環境変化にかかわらず、「評価制度」の策定や見直しといったテーマは、多くの会社が抱えている課題です。私もいろいろな相談をいただきますが、ここ最近、幾つかの会社から出てきた話は、似たような内容のものでした。

「評価制度」で社員の評価はしているが、本人への結果の「フィードバック」は一切していないというのです。一般社員レベルでは「上司が自分を評価していることを知らない」「評価制度の存在自体を知らない」といった話もあります。

今の評価制度の大きな流れは、「双方向性」や「オープン」といったキーワードがあり、企業はそれに基づいて、面談や360度評価といった仕組みを導入していますが、特に面談を通じた評価に関するコミュニケーションは、多くの会

社がごく一般的に行っています。そこで、仕事や評価に関するさまざまな「フィードバック」が行われるのは、割と普通のことです。

ただ、これらの会社に「なぜフィードバックをしないのか」と尋ねますと、返ってきた答えは「マネージャーに説明能力がない」「かえて不満を助長する恐れがある」といったものでした。どうも「寝た子を起こしたくない」という様子が見られます。

評価の最終決定をしているある社長は、「自分に質問しに来れば全部説明する」と言っていました。特にそれが制度化されているわけでもなく、周知もされていない状況です。そんな中で、個人的な評価結果を社長まで聞きに行くのは、どんなに経営者との距離が近い会社でも、社員にとっては結構な勇気があるでしょう。実際に話を聞きに来た人は、一人の課長以外には今まで誰もいないそうです。

いずれにしても、これは会社から積極的に「フィードバック」をしようという姿勢ではありません。

それぞれの会社を見ていて、「フィードバック」をしたがらない理由で共通しているのは、マネージャーの説明能力というよりは、制度とはいっても評価基準があいまいで、評価者の主観で左右される余地が大きくて、説明が難しいという事情です。「よくやった」とか「頑張りが足りない」といったあいまいな言葉の伝達で、お茶を濁しているところもありました。

評価の「フィードバック」を行うメリット

評価の「フィードバック」というのは、言い換えると「仕事結果の確認」です。部下はそれによって、自分の良かったことや足りなかったこと、これからやっていくべきことなどを認識します。

「評価制度」は、社員の仕事状況などを確認して、その結果を報酬に反映することが目的の一つですが、人材育成、業務適性の把握、適正配置、モチベーション向上といった目的もあり、そのベースになるのは上司と部下のコミュニケーションです。

評価の「フィードバック」をしたがらない会社

「フィードバック」をしたがらない会社には、そう考えてしまう理由は確かにありますが、それらは全て解決可能なことであり、そのせいで失っているメリットがたくさんあります。特に人材育成に関しては、せっかくの社員の成長機会を逃しています。

不満をあおるから「伝えない」ではなく、どう伝えれば納得されるのかなど、「フィードバック」する方法を考えることが大事なのではないでしょうか。



働かない社員を生み出す「協働」「依存」「責任」の関係



「意欲がない」「戦力にならない」「仕事をする気がない」など、「働かない社員」に関する問題はいつの時代にも言われることです。

昔からの言葉で「お荷物社員」、さまざまな理由でやる気を失った「働かないおじさん」、さらにこれとほぼ同義で、やる気がなくて存在感の薄いシニア社員を「妖精さん」などと呼ぶものもあります。この「妖精」に対して、存在を誇示するあまり、周囲と摩擦を生んで迷惑を掛ける「妖怪」もいるそうです。「働かない社員」は年齢にかかわらず存在しますが、最近はどうちらかと言えば40代以上の中高年が多く取り上げられます。

いずれにしてもこういう社員の存在は、会社にとって大きな問題でしょう。

私自身は会社員ではないため、「お荷物になること」イコール「仕事が無くなること」となってしまうので少し境遇は違いますが、同世代の人間としては、こういう状況の人たちにはちょっと寂しい気持ちがあります。

働く人がいて成立する 「働かない社員」

コンサルティングを通じていろいろな会社に関わる中で、特に中高年で「あまり仕事をしな

「働かない社員」に関する問題は、いつの時代でも言われますが、そうになってしまうのは本人の意識ばかりではなく、周囲の環境や過去からの経緯、心理的要因などが絡み合っています。しかし、その予防、改善は十分に可能です。

い社員」は、時々問題として挙がります。やる気がないのか、力尽きてしまったのか、定年に向けてフェードアウトの気分なのか、はっきりした本音は分かりません。比較的業績が安定した中堅企業から大企業に多いようです。そもそも「働かない社員」は、ほかに“働いてくれる人”がいなければ成り立ちません。「お荷物社員」は“荷物を持ってくれる人”がいてこそ、また「妖精さん」も“そのまま見守ってくれる人”がいて初めて存在することができます。一定規模以上の企業では、仕事を肩代わりできる人がたくさんいますし、さらに“無理やり荷物を持たされる人”、“荷物を持つことを拒めない人”も大勢いると思われ、そのおかげでこんなことが起こってしまうのでしょうか。

「協働」「依存」「責任」と 「働かない」との関係

私が今まで見てきた中で、「働かない」といわれる社員に共通しているのは、「協働」と「依存」と「責任」の関係を、自分に都合良くゆがめていることです。一言でいうと、「組織内での“協働”の名のもとに、できるだけ多くの部分を周囲に“依存”して、自分の“責任”を回避している」となります。要は「自分の責任においては、できるだけ余計なことをせず、何もせずに済ませる」という姿勢です。

しかし、これと全く同じことをしていても、立場によっては問題視されない人たちがいます。例えば、社長をはじめとした経営者層では、「社員に任せている」などと言って、自分自身はあまり働かないという人がいます。しかし、その社長に対して「働かない○○」「お荷物

○○」と言うことはあまりありません。

これはやはり経営者であれば、それなりに企業経営のリスクは取っている訳で、最終的な「責任」は回避できません。多少批判的な気持ちがあったとしても、周りはそのことを分かっていますから、あえて「働かない」という批判にはならないのだと思います。

こんなことから考えますと、「働かない社員」というのは、前述の「協働」「依存」「責任」への姿勢が、全てそろって初めて起こるものであることが分かります。そうだとすれば、この三つの関係性を崩せば、「働かない社員」は出てこないということになります。

そうであれば、以下が「働かない社員」を生み出さない三つの条件となり、この一つでも当てはまれば、働かないままではいられなくなります。

「協働」ではない業務分担

「依存」ができない人間関係

「責任」から逃れられない役割や立場

これらは簡単なこととは言いませんが、それぞれ現場の裁量だけでも十分に対応できることです。

働かない社員を生み出す「協働」「依存」「責任」の関係

「働かない社員」の予防や改善は
取り組み次第で可能

私のように組織に属していない人間は、この三つの条件は全て当てはまります。自分の不作為は、全て自分に直接降りかかってきます。それと似た環境の「協働」ではない「依存」できない」「責任」から逃れられない」のいずれかの条件の中に置かれれば、「働かない社員」は存在することができません。

ただ、「働かない社員」の気持ちは、少し理解できることがあります。それは、そうなってしまった人たちに対する会社の向き合い方への同情です。

役職定年やそのほかの理由で肩書がなくなり、それに合わせて給与は下がり、過去の成果や貢献は「時代が違う」などと無視され、それまで築いてきた自信やプライドは失われていきます。新しいことを学ぼうにも、昔ほどの吸収力や柔軟性はありません。「ついていけない」と感じてさらに自信を失います。これを自分のせいだと諦めるのが「妖精」で、周りのせいだと暴れるのが「妖怪」なのかもしれません。

失うものが多い環境で、肩たたきをされながらやる気を維持するのは大変なことですし、その全てが本人任せでは少し酷という感じもします。

周囲の環境づくりやサポートも必要でしょう。

「働かない社員」は、本人の意識の問題とともに、過去からの経緯や周りの環境、その他心理的要因など、多くの要素が複雑に絡み合って生まれています。そして、その予防や改善は取り組み次第で十分に可能なことです。

「働かない社員」の存在を嘆いているだけでなく、そうになっている原因を考えながら取り組みを進める必要があります。

自己評価の「高すぎる人」と「過小評価の人」



企業における人事評価というのは、仕組みの有無や内容を問わず、何らかの形で実施されていることがほとんどです。社長が相手の好き嫌いや、その時の気分で評価していたとしても、人事評価であることに変わりはありません。ただ、それでは社員の不公平感や納得性の欠如につながるので、評価制度という形で仕組みにしている企業がほとんどです。

人事評価制度の中身は、それぞれ会社によって千差万別ですが、その中に「自己評価」の仕組みを取り入れている会社为数多くあります。決められた評価項目に対して評価基準を基に本人が「自己評価」をし、上司は「一次評価」として同じ項目・基準でその部下を評価、面談などを通じてお互いの評価結果を突き合わせて話し合い、納得性を高めようという取り組みです。

「高すぎる自己評価」をする人の傾向

こういう形の制度に評価者の立場でかかわった経験がある人は分かると思いますが、この「自己評価」がいつも高すぎる人がいます。その理由として、単なる自信家・ポジティブ・失敗を気にしないなど、主に性格的な部分もありますが、「自己評価」をアピールととらえて

企業の評価制度に自己評価を取り入れているところがありますが、「自己評価の高い人」と「過小評価の人」とがいて、評価する上司の立場になると、どちらも同じくらい対応の仕方に難しさがあります。

いて、実績を意識的に強く主張している場合があります。評価基準があいまいなために、「自分は頑張ったから」という感覚的な高評価が出てきている場合もあります。だからといって、詳細な評価基準を設ければ決するかというと、そう簡単な話ではありません。基準は定量化や計数化が必要となりますので、ともすれば結果主義に陥ってしまいますし、「自己評価」は自分のことなので、どうしても主観的になりがちです。

高すぎる「自己評価」は面接などを通じて修正せざるを得ず、これをその人のモチベーションを下げないように行うのは結構な苦勞があります。また、「自己評価」を本人の前では大きく修正しづらいことを見越して、あえて高評価をしてく人もいて、こうなると上司と部下が駆け引きしている状況になり、決して好ましいことではありません。

ここでの一番の問題は、本人が「自分を客観視できていないこと」です。解決のためには制度そのものの見直し、研修やミーティングを通じた運用ノウハウの共有、その他さまざまな取り組みを、状況に合わせて地道に続けていくしかありません。

「過小な自己評価」をする人の傾向

こんな「高すぎる自己評価」の問題がある一方、これとは正反対の態度を取る人に出会うことがあります。実態に反した「過小な自己評価」です。エースとまではいけない、どちらかといえば自己主張が苦手でおとなしい人に多いですが、仕事には真面目に取り組み、評価を得られるだけの長所も実績もあります。にもかかわらず評価

項目の大半が最低評価に近いものになっていたりします。本人に理由を聞くと「自分は全てが不足していて、基準に達していない」などと言います。

ある会社であったことですが、長時間残業を減らすために時間管理を徹底したところ、この「過小な自己評価」をする社員が、自主的にタイムカードを押してその後も作業を続けているということがありました。

放置することは時間や健康の管理面で、会社も責任を問われることとなりますから、本人を指導して止めさせました。が、すると今度は自主的に仕事を家に持ち帰るようになってしまいました。あらためて本人に注意すると「自分は能力がないから、会社に迷惑をかけないためにはこうするしかない」と言います。

仕事に対して真面目で責任感があり、上司や同僚にも謙虚で協力的なとても信頼できる人物ですが、これは「自己評価が高い人」の場合と同じく、「自分を客観視すること」ができていません。

さらにこういう人は、自己主張をしたり不平不満を発信したりしないので、考えていることや行動が見えづらく、メンタルダウンも起こしやすい傾向があります。問題があっても隠れているため、それがある日突然降りかかってきたり、

自己評価の「高すぎる人」と「過小評価の人」



発覚した時には手遅れだったりする懸念があります。

自らを客観視させる

「自己評価が高すぎる人」には、どうしても足りない部分の指摘が増えてしまい、それがダメ出しの繰り返しようになって本人を納得させることに苦労しますが、「過小な自己評価の人」の対応も、同じくらいの難しさがあります。どんなに褒めても基準を決めても、低評価の傾向はなかなか変わらず、内面や行動が見えづらい点ではさらに扱いが難しいかもしれません。

それぞれ正反対の態度ですが、どちらも必要なのは「自分を客観視する」ということです。こればかりは長く地道に指導し続けるしかありません。



「報告」を避けられてしまう上司



「報連相（報告・連絡・相談）」は、ビジネス上では最も基本的なコミュニケーションといわれ、新人研修などでも必ず取り扱うようなものとされます。その中でも「報告」については、組織上のルールとしては“義務”といってもよいもので、「報告は早く正確に」「悪い報告ほど早く」などといわれます。

しかし、これほど基本的なことだといわれるにもかかわらず、「報告の仕方や内容に問題がある」という企業の話をよく耳にします。ほとんどが「遅い」「足りない」、中には「全く行われない」という状況を聞くこともあり、まさに基本中の基本を逸脱しているわけですが、そうになってしまう理由には、いくつか典型的なものがあります。

「報告」が足りない状況

ある会社での話です。マネージャーが「部下からの報告が遅かったために、またトラブルになった」と怒っています。いつも口うるさく注意しているにもかかわらず、自分への報告が遅かったり後回しにされていたり、最後まで報告してこないことすらあるそうです。報告不足に起因するトラブルが年に数件はあるそうで、このマネージャーは報告の決まりを作ったり、自

「報連相」はビジネスの基本とされ、中でも報告は組織の義務のように捉えられますが、これがうまくいかないとの話は多々あり、その原因として報告する部下の問題以上に、受け取る上司の問題が大きいことがあります。

分で細かくチェックしたりするそうですが、なかなか改善されないということです。マネージャーの言っていることは正論ですし、何とか改善しようとしている様子も分かります。

ただ気になるのは、このマネージャーのチームだけ、「報告」が足りない状況が特に目立って見受けられることです。そういう意識でこのチームの様子を観察していると、いろいろ気になるところがあります。特に感じたのは、マネージャーとメンバーとの会話の少なさです。チーム全体の状況としても、業績が悪いとまではいえないものの決して良いともいえず、他のチームと比べて退職者も多いようです。

上司への報告を避ける理由

そんな中で、このチームのメンバーたちの数人から話を聞く機会がありました。「報連相」

のことを聞いてみると、みんな口をそろえて「問題があることは分かっている」と言いながら、合わせて出てきたのは「マネージャーを巻き込むと話がこじれる」ということでした。

マネージャーに何か報告をすれば、それに対する指示があるのは当然ですが、それがどう考えても必要がない無駄なことだったり、過剰としか思えない対応、作業、サービスだったりすることがよくあるそうです。不要、無駄、過剰と言って反論しても、マネージャーは受け入れようとしません。

何か報告するたびに不要、無駄な仕事がどんどん増え、何かにつけて会議、ミーティングだと時間を取られ、それを真面目にこなしたところで、顧客評価が上がるわけでも仕事の質が高まるわけでもありません。そうになってしまうと、このマネージャーへの報告は、よけいな仕事を増やさないために、できるだけ頻度を下げて後

回しにしてしまう傾向があるそうです。ただし、トラブルがあるのは事実で自分たちの責任で、問題があることは十分分かっていて、反省する点もあるといえます。

この「あまり報告、連絡、相談をしたくない上司」の話は、いろいろな会社で耳にします。そうになってしまう理由もこの会社の例とわりと似通っています。

部下からの報告に対する上司の指示が、果たして「過剰」なのか「適正」なのか、「無駄」なのか「有益」なのかは、はっきりいってよく分かりませんが、状況によってどちらの場合もあるでしょう。

ここで一番問題なのは、「上司に報告しても適切なフィードバックが得られない」と、部下たちが思ってしまったことです。そう思わせてしまう反応、態度、過去のエピソードが、何か必ずあるはずですが。

このケースでは「話がこじれる」ですが、他にも「火に油」「過剰な謝罪」「解決にならない対策」「見て見ぬふり」など、いろいろなことがあります。

「報告」を避けられてしまう上司



報告を受け取る 上司の対応を見直す

「報連相」の中でも、特に「報告」は部下から始まるコミュニケーションですので、するかしないかの判断基準が相手次第という難しさがあります。ここでは、それを受け取る側の上司がどんな対応をするかが重要になります。

例えば、「報告すると良いアドバイスをもらえる」「一緒に考えてくれる」「勉強になる」などとなれば、部下たちは放っておいても自分たちから素早く報告してくるようになります。これが正反対の状況となれば、報告を躊躇（ちゅうちょ）してしまうのは当然でしょう。

「報告しないこと」が良くないのは大前提として、「報連相」は上司と部下とのコミュニケーションであり、うまくいかないのはどちらか一方だけの問題ではありません。必ず両方に何らかの問題があります。

にもかかわらず、それがうまくいかないときは、多くが部下の側の問題として扱われ、規則ができたり指導されたり研修があったりします。しかし、「報告」を受け取る上司の側の問題のほうが大きいことは、それ以上に数多く目につきます。

「報連相」がうまくいかないという心当たり

のある上司は、自分の対応が部下からどう見られているかを、いま一度見直すことが必要だと思います。

Unity Support

ユニティ・サポートは、「人事部門の組織機能・業務の支援」「CHRO(最高人事責任者)の支援、代行」を中心に、人事制度構築、社員採用活動、人事施策の企画・策定、組織風土改革など、組織・人事の専門性を要する業務について、コンサルティング、アドバイザー、その他様々な形態での企業支援を行います。

人事諸制度の構築、改訂、運用後の指導・支援

人事制度構築と運用について、社内ヒアリングから制度設計、運用、以降のフォローまでの全フェーズ通じての対応、またはご要望のフェーズ単位での支援を行います。 当方単独で作業する一括請負対応、貴社検討チームや事務局に参加しての対応、その他様々な参画形態が可能です。

アドバイザー対応

採用活動における効果的な募集告知の方法、説明会および面接の効果的な進め方に向けた企画を、当方のノウハウをもとに支援し、実際の活動（採用ツールの作成、説明会の司会進行、初期段階の面接など）でもサポートを行います。

実務支援対応

貴社採用チームに一定期間、またはスポットメンバーとして参加し、説明会実施、面接などの実務支援とともに、貴社へのノウハウ移行を進めていきます。

各種社内研修の企画と実施、 マネージャークラス人材の個別指導など

貴社事情に合わせ、組織活性化、ヒューマンスキル向上を目的としたオーダーメイド型の研修を企画、実施します。リーダー、マネージャークラスの個人課題認識と取り組みテーマ設定、定例セッションなど、当該人材の個別指導を行います。

お問い合わせ



ユニティ・サポート

〒104-0061 東京都中央区銀座2-14-8 ML11201

Tel.03-4590-2921

E-Mail : info@unity-support.com

U R L : <http://www.unity-support.com>



Facebook

専門家連携・ 提携

人事専門分野での支援強化、および経営戦略、法律、営業、会計ほかのテーマについて、土業、コンサルティング

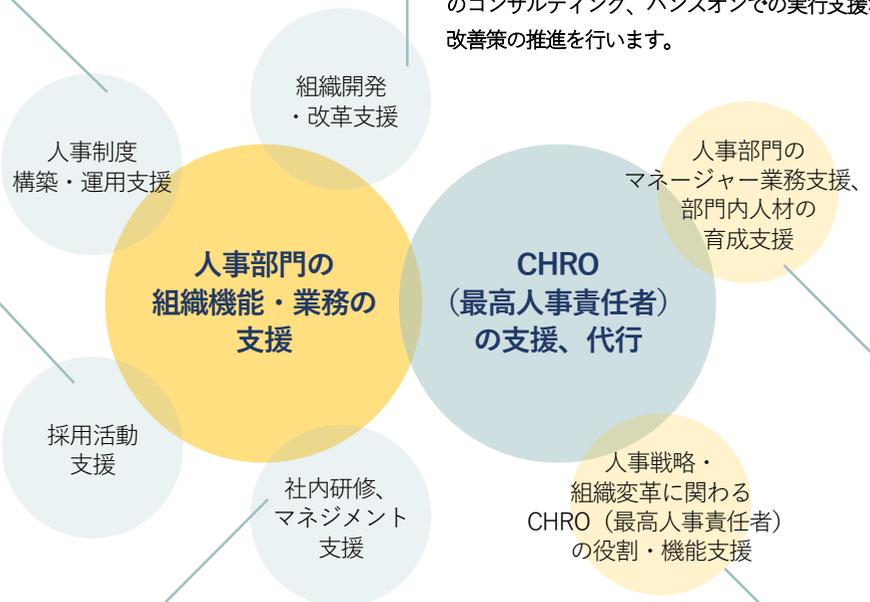
ファーム、提携企業の専門家と連携してご支援します。

社内研修 組織課題の調査・分析、 改革プロジェクト支援

貴社社員へのヒアリング、アンケート等により、内部では気づきにくい人事・組織の問題点、課題を抽出し、改善策を提示します。改革推進プロジェクトのコンサルティング、ハンズオンでの実行支援など、改善策の推進を行います。

メディア掲載

- ビジネス書籍『リーダーは空気を作れ!』(アルファポリス)を執筆・出版(2018年6月28日初版)
- TBSテレビ「この差って何ですか?」に解説VTRで出演(2017年12月19日放送)
- 東京MXテレビ「田村淳の訊きたい放題」にインタビューVTR出演(2017年3月18日放送)
- FMラジオ「J-WAVE TOKYO MORNING RADIO 別所哲也」にコメント出演(2013年9月4日放送)
- 日経産業新聞Web「日経喝力」にコラム記事執筆(2015年6月、2016年6月掲載)
- ビジネス書籍『すごい飲み会!飲み会をビジネスチャンスに変える70の方法』(西東社)にインタビュー掲載 ほか



人事諸制度の構築、改訂、運用後の指導・支援

定期訪問により、主に管理部、人事部内のメンバー指導、マネジメント補佐、その他実務支援を行います。定例の報告会議、企画会議への参加、メンバーとのコミュニケーションを通じて、場面に応じたノウハウを指導します。個別研修ほかの形態での指導も可能です。

CHROの役割支援、 人的資本経営・戦略人事の推進支援

組織の中で、CHRO(最高人事責任者)の役割支援として、人事戦略と組織変革の立案や企画運用、人事機能を中心とした経営支援、コンサルティングなどを行い、企業価値の増大に寄与します。

ERPNAVIなら企業経営の課題を解決する製品が必ず見つかります



大塚商会の
基幹業務システム

SMILE V
2nd Edition

時代の変化と共に進化を続けてきた「SMILE」シリーズに、新シリーズが誕生しました。新たな機能も追加され、より強力にお客様の業務をバックアップします。

1 ERPナビとは

大塚商会が運営する、基幹業務システム・ERPの情報サイトです。新製品や新機能の情報掲載、導入事例を紹介する動画の配信、法改正など注目すべきテーマへの対策、最新のIT情報、専門家によるコラムなど、ERP関連の情報を幅広く発信しています。

2 ERPナビの特長

- 約160点を超える製品をご紹介
- 40種類の製品カタログを無料でダウンロード可能
- 約200件の導入事例が閲覧可能
- お見積り、訪問デモンストレーション依頼もERPナビから！

3 多彩な切り口でシステムが探せる！

業種・業界をはじめ、会計・財務、販売・購買、人事・給与などの業務内容や、人事・総務・経理・営業といった部門の切り口もご用意しています。多彩な探し方でお客様がお求めの製品情報まで誘導します。

業種・業務・部門別にさまざまなカテゴリから、目的にあったシステム・アプリケーションを探せます。



●会社名、製品名などは、各社または各団体の商標もしくは登録商標です。 ●この資料の内容は、予告なく変更する場合があります。 ●この資料の記載内容は2023年9月のものです。 Copyright© 2023 OTSUKA CORPORATION All Rights Reserved.

株式会社 大塚商会

<https://www.otsuka-shokai.co.jp/erpnavi/>

業種SIプロモーション部 0120(369)877

営業時間 / 9:00~17:30(土・日・祝日を除く)
東京本社 〒102-8573 東京都千代田区飯田橋2-18-4
札幌・仙台・名古屋・京都・大阪・神戸・広島・福岡

ERPNAVIへは、パソコン・タブレット・スマートフォンからも簡単に！

<https://www.otsuka-shokai.co.jp/erpnavi/> ERPナビ 検索

