

2019 年 7 月 25 日

コンサルティングレポート

「間違いだらけの人材育成」第 3 回

「ウチの若手社員は言われたことしかしない」と嘆く上司への処方箋

人の育ち支援室 [大阪] コンサルタント 松浦 真也

◆問題 若手社員が言われたことしかせず、物足りなく感じる

上司から若手社員への不満として「言われたことしかしない」という声がよく挙げられます。若手社員は、任せられた仕事はこなせるようになってきているが、上司はより一歩進んで自主的、意欲的な活動を期待しており、そのギャップが課題となっている状態です。

◆処方箋① 若手社員にリーダーシップを発揮する機会を与える

このような状況は、立場・役割の認識について若手社員自身と上司の間にずれがあるために生じます。言われた仕事を着実にこなすことが自身の役割だと考えていれば、それ以上の業務を自発的に行おうという意欲はなかなか湧いてこないでしょう。そこでの上司の役割は、若手社員が純粋なフォロワー（追従者）から脱皮して、リーダーシップを執ることができるような、新たな立場・役割を与えることです。「立場が人を育てる」とよく言われますが、その機会を提供して見るのです。

具体的には、社内プロジェクトに中心メンバーとして参画させる、新人の教育担当（OJTリーダー）に任命する、朝礼や会議の司会進行役を任せるなどから始めてみてはいかがでしょうか。若手社員はそれらの機会の中で他人に影響を与える経験を積み、他者を巻き込むことの難しさや醍醐味を味わうことができます。最初は外発的な動機付けである上司からの業務命令であっても、取り組む中で意義を見出し、やりがいと手応えを感じることができれば、モチベーションの源泉は内発的なものへと移行していきます。

◆処方箋② 上司が支援役として若手社員の自主性を育む

上司の役割は機会を与えて終わりではありません。自主性を引き出すためには、上司が若手社員の取り組みを詳細に観察し、丁寧なフォローを継続して行うことが大切です。

例えば、定期的に面談の機会を設ける、傾聴姿勢で状況を聞き取り本人の考えをベースに進めることを承認する、彼らの経験から教訓を引き出す内省を促すことなどが挙げられます。成長を実感させるところまで支援することができれば、若手社員は自信がつき、他の仕事でも自主性・自発性の発揮が期待できるでしょう。

◆処方箋③ 人材育成の固定観念を外して時代に合った知識・スキルを学び直す

さて、処方箋②を読んでどんな感想をお持ちになりましたか？ 面倒くさそう、そんなことまでしないといけないのかとお感じになったのであれば、その認識が部下である若手社員の自主性・自発性の発揮を阻害している要因ではないでしょうか。

若手社員の育成が不十分なのにも関わらず、彼らの自主性が育たないことを嘆くのは、上司として怠慢と言わざるを得ません。もし今取り組んでいる方法で手応えが今ひとつであれば、新たな方法を検討して若手社員の成長に取り組んでみてはいかがでしょうか。営業や業務においては、目標達成のためならば幅広く柔軟な手を打つことができるのに、人材育成の分野については自身の経験則や、「こうあるべき」・「こうすべき」という固定観念を外すことができず、効果的な手段が取れていない上司の方も多く見かけます。

世代が変わると相手に受け入れられるスタイルも変化していきます。新年を機に、今一度部下である若手社員の成長のため、人材育成の知識やスキルを学び直す機会にしていだければと思います。

【図】今回取り上げた問題と処方箋の具体例

問題	処方箋	具体例
ウチの若手社員は 言われたことしかしない	①若手社員にリーダーシップを発揮する機会を与える	■ 新入社員の教育担当 ■ 社内プロジェクトへの参画 ■ 会議・朝礼の司会進行
	②上司が支援役として若手社員の自主性を育む	■ 定期的に面談の機会を設定する ■ 傾聴姿勢で考えを引き出す ■ 経験から教訓を得よう内省を促す
	③人材育成の固定観念を外して時代に合った知識・スキルを学び直す	■ 人材育成について従来のやり方、固定観念を外して考えてみる ■ 時代にマッチした人材育成の知識・スキルを学び直す

ー ご利用に際して ー

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ)コーポレート・コミュニケーション室 TEL:03-6733-1005 E-mail:info@murc.jp