

実例人事のコンフリクトマネジメント

「価値観の対立」を越えて職場のダイバーシティを進めよう

実例2 ゆとり社員vsバブル上司

株式会社グローディア 代表取締役 各務 晶久

世代間ギャップはいつの時代にもみられる職場での悩ましい問題の一つである。なかでも、ゆとり教育を受け、デフレ基調の中で育った20代と高度成長期に生まれ、バブル期に入社したアラフィフ世代の価値観には大きな隔たりがあり、摩擦を生じやすい。

今回は、世代間ギャップが生んだコンフリクト事例を紹介する(人物名・企業名は仮称)。

問題シーン

突然泣き出す部下

吉田晴香さん(26歳)は、2年前に株式会社サクセスに入社した。彼女は大学卒業後すぐには就職せず、2年間法科大学院に通っていた。しかし、司法試験に挫折し、3ヵ月間だけ他社で派遣就労を経験したあと同社に入社した。ほとんど職務経験がない吉田さんを採用し、何とか戦力になるまで育てたのが総務課の近藤課長(51歳)だ。

ある日、吉田さんは毎年恒例の社内行事の実施要領を作成し、近藤課長の決裁を取りに行った。近藤課長は一通り書類に目を通し、「雨が降った時の対応はどうするつもり?」「去年は誰が乾杯の音頭をとった?」と細かな質問を繰り返した。

吉田さんは近藤課長の質問にほとんど答えられず、下を向き、黙ってメモを取っている。

それを見て近藤課長は、大きなため息を吐き、ますます厳しい口調で細かな点を詰めていった。突然、吉田さんは目に涙を浮かべ、小走りでトイレに駆け込んだ。

吉田さんの視点 上司は部下を助けてくれるもの

よく同世代がSNSで「優秀な人はレスポンスが早い」と言っているのを目にする。確かにその通りだと思うので、受けた仕事は極力早めに仕上げている。

せっかく手早く仕上げ提出しても、課長はそれを全く評価してくれない。そればかりか、細かな点ばかり指摘してくる。

上司は部下より経験が長く、知恵もある。だから、不備を指摘して叱るのではなく、不備を補強して完成に持っていくのが上司の役目ではないのか。

課長にいくら事務改善を提案しても、「この点はどうだ?」とか「検討が甘い」と言って潰される。だから結局誰も何も言わなくなる。こんな環境では決してクリエイティブな発想など生まれない。

課長の指摘に回答できないと、課長はどんどん不機嫌になる。課

実例1	オーナー社長 vs 大企業OB
実例3	上昇志向vs専門志向
実例4	営業トップvs経営層
実例5	“意識高い系”部下vs実直上司
実例6	女性総合職vs男性上司

長は私を責めるが、私が質問に答えられないのは、そもそも課長の教え方に問題があるはずだ。部下の育成責任を自覚していないうえに、部下に当たりちらすなんて論外だ。

パワハラといってもいいと思う。最近は課長の顔を見ると気分の落ち込みがひどい。心療内科を受診しようかと考えている。

近藤課長の視点 上司は敵、俺を越えていけ

吉田さんは、周りのサポートもあり、最近なんとか最低限の業務をこなせるようになってきた。指示した仕事は期限内に提出してくれるが、出来栄が粗い。「反応」だけで仕事をしており、じっくり考えて取り組んでいない。

普通、仕事に慣れるほど指摘事項が徐々に減っていくはずだが、彼女はいつも同じような指摘ばかり受け、成長が見られない。

上司が何を質問してくるか予想し、それに対して答えを準備しておくのは仕事の基本だ。しかし、彼女は、初めの頃、私が指摘する



各務 晶久 (かがみ あきひさ) <http://www.glodea.co.jp/>

株式会社グローディア代表取締役、NPO人事コンサルタント協会理事長。川崎重工、日本総合研究所を経て独立。大阪市人事に関する専門委員、大阪市特別参与、大阪商業大学大学院非常勤講師等を歴任。中小企業診断士。同志社大学卒、関西学院大学院でMBA取得。著書に「人材採用・人事評価の教科書」(同友館)、「メールに使われる上司、エクセルで潰れる部下 利益を生むホントの働き方改革」(朝日新聞出版)

と「さすが課長」と言って感心し、感謝していた。不十分な検討内容で上司に提出することが悪いこととは思っていなかったようだ。

彼女は私の指摘をもとに資料を修正し、すぐに提出してくるが、関連する事項を調べたり、私から別の質問が出ることを想定したりしないので、また同じことを繰り返す。

仕事を進めるうえでの最初の関門が上司だ。私が入社した頃は「上司は敵だ」と教わった。しかし、彼女は敵である上司に理論武装せず、丸腰で挑んでくる。

強めに注意するとすぐに落ち込むし、最近では、どう教育しているものか分からなくなってきた。

対立点の抽出 「上司の役割」の認識にズレ

この事例の対立点は、「上司の役割」の捉え方に大きな違いがあることだ。

吉田さんは「上司は部下をサポートするもの」という認識を持っている。一方、近藤課長は「上司は最初の関門」で、部下はそれを乗り越えるための準備をして挑むものという認識を持っている。双方が真逆の考え方であるためにコンフリクトが生じるケースだ。

吉田さんが「とにかく早く提出するほうが良い」と考えていたのは、足りない点は当然上司が補強

すると思っていたためだ。それに対し、近藤課長は納得する案を持ってくることを期待していた。

読者諸氏も世代別に吉田さんか近藤課長か、いずれかに強く共感するのではないだろうか。

「ゆとり世代」「さとり世代」と一括りにして、ステレオタイプで取り扱うべきではない。しかし、この世代が受けた教育を理解しておくことは相互理解に不可欠だ。

この世代が受けた教育では、「人は対等」なのである。先生も生徒も同じ目線で協調的に問題を解決することがよしとされ、「上下関係」はむしろ好ましくないものとされている。

しかし、就職した途端、急に上下関係に放り込まれる。これまで良くないものとされ、触れさえしなかった「上下関係」にさらされ、うまく適応できないのだ。

だから、彼らが理想とする上司像は、強いリーダーではなく、「支援的」「協調的」上司だ。この世代が「叱られ慣れていない」と言われるゆえである。

人事部門の役割 3つの対応策

ここで大事ななのは、どちらの考えが正しいかジャッジすることではない。だからといって、吉田さんが上司になって、自分が甘かったと気づくまで放置するわけにも

いかない。同世代の若手社員も同じようなコンフリクトを職場で起こしている可能性は高い。

この場合、人事が打つべき3つの手が考えられる。

1つは言語化である。管理職の職務分掌を規程に定める企業は多いが、このケースのような抽象度を上げた「上司の役割」を言語化して伝える努力をしている企業はほとんどない。上司と対峙する部下の心構え(決裁の取り方)などについても言語化して若手社員に明示すべきだろう。

2つ目は協調的、支援的なリーダーシップの取り方を上司側に教育することだ。自分たちが上司から受けた指導をそのまま今の若手に用いても効果は限定的であり、相手に合わせたより効果的な指導方法を人事主導で教えなければならない。

3つ目は能力のフィードバック機会を増やすことである。通常、評価面接の機会を使って、上司が部下の不足能力をフィードバックし、今後の育成方法が話し合われる。しかし、評価面接は半期に1度程度しか実施されない。フォーマルな場を待たず、日常の業務を通じて、適時フィードバックするほうが効果的だ。日常のやり取りを業務指導だけで済ませるから今回のケースのようにコンフリクトを招くことになるのだ。