

# 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5 “意識高い系” 部下 vs 実直上司

自己啓発や外部の人脈づくりに関心が高く、SNSを通じて自己顕示欲を満たすことに執心する“意識高い系”若手社員はどこの企業でも一定数見られるものだ。

何も能力開発や資格取得などに熱心な人たちが十把一絡げに“意識高い系”と揶揄されているわけではない。起業や意識改革などの自己啓発系セミナー、異業種交流会、若手ベンチャー経営者を囲む会などに積極的に参加し、自分たちも若くして成功することを夢見ることが、地道な業務知識習得や実務経験の積み上げを嫌うため、“意識高い系”と周囲から冷めた目で見られている。

今回は、このような“意識高い系”若手社員と地道に実務経験を積み重ねてきた実直型上司との間で生じた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

#### 石の上にも10年

吉川英二君（27歳）は総合電機メーカー東松電器の財務部に在籍している。新卒で入社したのは別のベンチャー企業だったが、過酷な営業職の仕事はいつまでもできないと考え、専門性の高い管理部門の職種に就きたいと東松電器に転職して2年が経過した。

吉川君は若くして成功したベンチャー企業経営者に強い憧れを抱いている。彼らの書籍が机の上には何冊も並べられ、著名経営者の座右の銘が貼られている。

週末にはセミナーや異業種交流会へ積極的に参加しているようで、月曜になると「すごい奴がいっぱいいた。刺激を受けた」とよく同僚に話している。

そんな折、人事評価面接の日がやってきた。相馬課長（41歳）との1対1の面接である。

相馬課長は入社以来、財務畑一筋のたたき上げである。

面接では「業務スキル向上への取り組み」という評価項目のフィードバックが行われた。本人評価が高く、上司評価が低かったからだ。相馬課長はもう少し身を入れて知識の補充に努めるよう指導したが、吉川君は無然としていた。

面接の最後に、相馬課長が「何か聞いておきたいことはあるか？」と問いかけた。

吉川君は「財務の担当者として一人前と認められるには何年くらいかかりますか？ 関係会社の財務担当部長と1対1で折衝できるようになるにはどれくらいかかるのでしょうか？」と質問した。

「頑張れば10年くらいで一人前になれるよ」と相馬課長は笑顔で

株式会社グローディア 代表取締役 各務 晶久

実例 1	オーナー社長 vs 大企業OB
実例 2	ゆとり社員 vs バブル上司
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 6	女性総合職 vs 男性上司

答えたが、「10年ですか…」と吉川君の表情がみるみるうちに曇っていった。

2ヵ月後、突然、吉川君は退職願いを相馬課長に提出した。

### 吉川君の視点 短期間で成長したい

以前いたベンチャー企業では、若手にも仕事の裁量を与えられ、日々の成長が実感できた。

この会社に入ってから、仕事の一部しか任せてもらえない。

課長や同僚は、仲間うちだけの世界にいて、他社では若手がどれだけ活躍しているかを知らない。

うちは年功序列なので、能力があっても仕事を任せてもらえず、一人前になるのに10年もかかるそうだ。

10年もすれば、他社で活躍する同年代はもっと大きな仕事をしているはずだ。

今のような地味な下積みも10年も続けるのは時間の無駄だ。こんな会社にはさっさと見切りをつけて、自分を生かせる会社に転職するほうが早道だと思う。



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

㈱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)

### 相馬課長の視点 地道な実務経験は必須

財務の仕事をこなすには、税務、会計、簿記、連結決算、財務分析など多岐にわたる知識が必要だ。

これらの知識を習得するには何年もかけて、地道に実務経験を積み上げていくほかない。

吉川君はセミナーや異業種交流会ばかりに熱心で、税法や会計などの勉強は避けているようだ。入社して2年になるが、あまり業務知識は増えていない。

しかし、長い目でみて何とか育成していこうと思っていたのに。

### 対立点の抽出 独り立ちまでの時間軸に大きな差

吉川君は2～3年で独り立ちし、幅広い仕事を任せてもらえるイメージを抱いていた。一方の相馬課長は10年選手でようやく一人前のイメージを抱いていた。双方の時間軸に大きな隔りがあるためコンフリクトを生んだケースである。

吉川君はベンチャーからの転職者であるため、成長が遅いのは社風のせいだと考え、絶望的な気持ちになった。しかし、これは社風というより、職種の違いだ。

営業職は、独り立ちするまでに備えておかねばならないスキルセットの幅が狭くて浅い。反面、成

果は、本人の活動量や形式知化しにくいセンスによるところが大きい。

だから業種にかかわらず、せいぜい半年もすれば1人で客先を任せられることがほとんどだ。2年選手と10年選手が半期の売上では十分勝負できてしまう職種でもある。

一方で、財務や法務、人事といった管理部門の職種は、広くて深いスキルセットを備えなければならず、一人前になるまでに要する期間が、営業職と比較すると長くなる。

この違いを吉川君が理解できず、徐々に業務の幅を広げていく育成方針に納得できなかった。

さらに彼は、外部の勉強会や、SNSでの情報交換によって、同年代の活躍ぶりを必要以上に意識していた。

起業に成功した一部の人を除き、一般的な27～28歳の会社員活躍の幅はたかが知れており、焦る必要はないだろう。にもかかわらず、SNSで発信される「背伸びだらけ」の同年代の活躍を鵜呑みにし、自分だけ取り残されている感覚に陥ったのだ。

また、勉強会などで「経営者目線」などの文言に触れる一方で、実際に自分が担当している業務レベルとのギャップに辟易としたことも影響した。

もっと自分を生かしてくれる環境があると考えたのだ。

### 人事部門の役割 職種ごとのキャリアプランを示す

今回の事例は、“意識高い系”の特殊な例のように思えるが、決してそうではない。

営業職に嫌気がさし、内勤職へ転換した人が直面するコンフリクトの典型例でもある。

若年層の一定数は企業が想定する時間軸とのズレを抱えていると思ったほうがよい。

就社意識が薄れるなか、1つの企業で長期間のキャリア形成を考えるのが難しくなっている。新卒者ならまだしも、キャリア採用者にそれを求めるのはもっと難しい。

このようななか、人事部門の役割としては、①新卒であれ、キャリア採用であれ、当該職種における一人前のイメージを定め、②それを満たす知識・スキル・経験などを固め、③どういう手順、どういう期間でそれを習熟・修得させていくのか、というキャリアプランの策定と提示が求められる。

キャリアゴールのイメージが分からず、日々悶々と過ごし、ある日突然、この事例のように、自らのイメージとかけ離れたことを言い渡されると失望するのは当然ともいえるからだ。