



この人の下で働きたい 若手社員800人、ネットで本音を激白

20代から30代の若手社員823人にインターネット調査を実施。「この上司のために働く」「上司が原因で退職を考えた」が拮抗。部下は上司の責任逃れや人事評価のやり方を厳しく見ている。

「あなたの上司は良い上司？ それとも…」 日経BP社のインターネット調査システムを通じて、20代から30代を中心とした若手社員に、自分の上司を評価してもらった調査を行った（調査期間9月13～19日、有効回答数823、平均年齢31.7歳）。普段はなかなか聞けない本音を通じて、部下から見た良い上司の条件とは何かを探ってみよう。

最も多い「バランス型」上司

最初に、自分の上司はどんなタイプかを答えてもらった。

最も多かったのは「バランス型」。

周囲への気配りが行き届いた、いわば平均型の上司だ。第2位は、まず自分からやってみせる「率先垂範型」。このあたりは「良い上司」の範疇に入るのだろうか、その後がいけない。人の意見を聞かずわがまま放題の「ワンマン型」、何を考えているかわからない「宇宙人型」、口先ばかりで行動しない「有言不実行型」と続く。部下が上司を見る目には非常に厳しいものがあると覚悟しておいた方がよさそうだ。

では、部下が考える「良い上司の条件」とは何か。7割以上の人々が挙げたのが「的確な指示を出す」こと。逆に言えば、上司の指示が明確ではないた

めに戸惑っている部下も多いことが窺える。

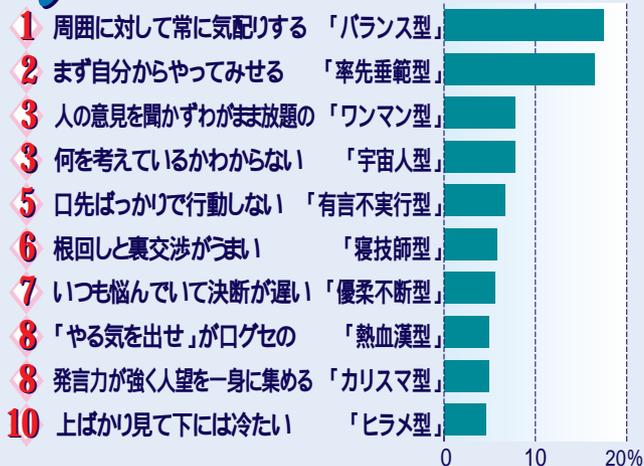
これに続くのは、「上に対しても堂々と意見を言う」「部下の話をよく聞く」。上には厳しく、下には寛容にということか。さらに「失敗の責任を取る」「的確な人事評価をする」と、上司の必須条件である強い責任感と人事評価能力を求める声が強いの。加えて、社内外の人脈、明るい性格、最先端の知識を身につければ鬼に金棒ということだが、こうしたパーフェクトな上司がそうそういるものではない。

「出世を決めるのは上司運」8割

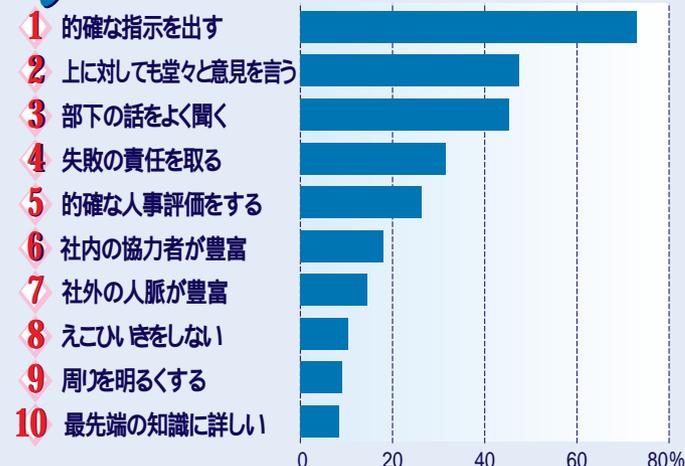
次の質問は「上司次第で出世が決まると思うか」。

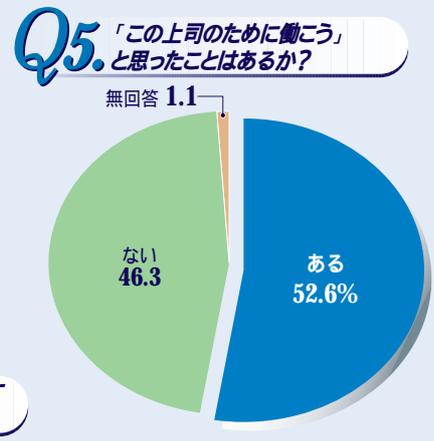
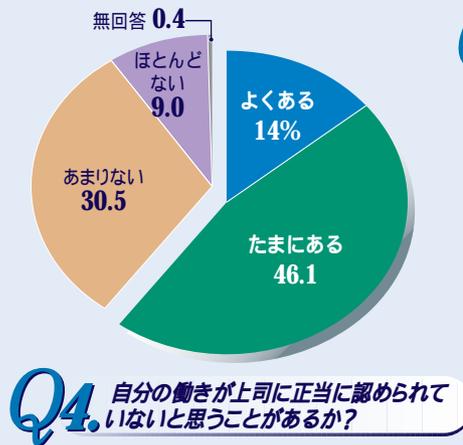
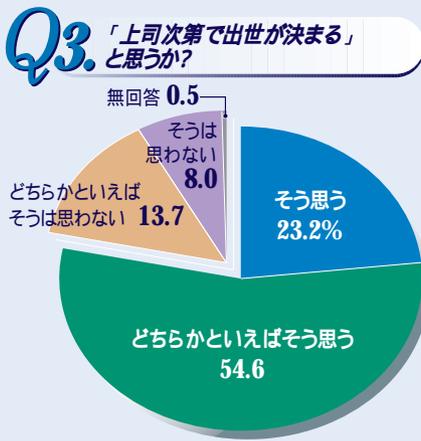
「そう思う」「どちらかといえばそう思う」を合わせると、実に77.8%。いまだにトップ人事が「かつての上司・部下の関係」といったものに引き摺られている会社が少なくないことを考えると、サラリーマン社会における「上司運」の重大さはそれほど変わっていないとも言える。上司としては、部下の命運を握っている立場にいると

Q1. あなたの上司のタイプは?



Q2. 「良い上司」の条件とは? (複数回答)





いう自覚を持つことが必要だろう。

「上司次第」の大きな要素が人事評価だ。「自分の働きが上司に正当に認められていないと思うことがあるか」という質問に対して、「よくある」と「たまにある」を合わせて60.1%。本人の自己評価が正しく実態を反映しているとは言えないものの、「自分ももっと評価されてもいいのに」と不満を持っている部下が多いことは確かだ。

また、「この上司のために働こうと思ったことがある」人が52.6%を数える一方、「上司が原因で退職を考えたことがある」人も50.1%と半数を超えている。先述の「上司次第で出世が決まる」ではないが、上司次第で働き甲斐も左右される。よく、若手社員はドライに転職を考えていると言われるが、その原因を作っているのが上司というケースも多そうだ。

最後の質問は「現在の上司を尊敬できるか」。「尊敬できる」「少しは尊敬できる」を合わせると69.3%となり、ほっと一安心？ 部下に尊敬の気持ちが残っている間に、より良い上司になるべく努力することが必要なようだ。

手柄の横取りと責任逃れに強い不満

40ページに挙げたのは、「これまで仕えた上司について『こんな信じられ

ない行動をした』『これだけは許せなかった』というエピソード」を自由に書いてもらった中から、少々極端なケースを拾ったもの。最も多かった不満は「責任は部下に押し付けて、手柄は自分で独り占めする」上司に対するものだ。ここに挙げた以外の意見をいくつか紹介しよう。

「トラブルが起きた時に自分はさっさと逃げてしまい、その一方で、トラブルを処理した部下の報告にはいちいち

ち文句を言った」

「上司の言うとおりにやったら取引先からクレームが来た。一緒に謝りに行ったら『こいつが勝手にやって迷惑をかけてすみません』と言われた」

「会議に私が作った書類と違うものを提出しておきながら、その失敗を私のせいにされた」

「私が苦労して獲得した新規取引先を、まるで自分が取ったように社長に報告していた」

などのほかに、クレームやトラブルから逃げるなど、上司が責任逃れや責任の押し付けをしたことを、部下は強く心に刻み込んでいると思った方がいい。「責任は自分、手柄は部下」を実践できるかが問われている。

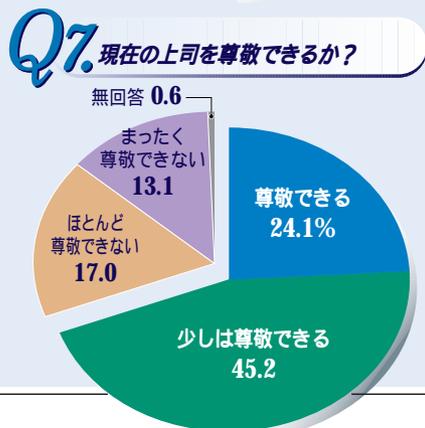
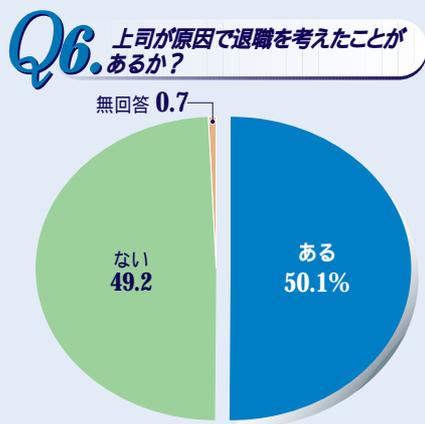
首尾一貫した発言が求められている

その次に多かった不満は、人事評価に関するもの。

「普段担当している業務に関して何の経験や知識もないのに、部下の評価をする時だけ上司然としている。そんな上司に低い評価をつけられた」

「担当の部長はとてこひいきが強く、昇進・昇格はもとより社内表彰の推薦も自分が気に入っている部下に限られている」

「部下が少しでも意見を言うと、す



信じられないにんな上司の言動

(アンケートの自由記入項目から)



全社に公開する報告書の中で、プロジェクト失敗の原因を「部下に覇気がないから」と書いた。

「指示に従って業務を進めるともうと工夫しろ」と言われ、指示された以外の方法でやると「言われたとおりにはやれ」と言われた。

2年もかけて完成させた研究テーマを、私に黙って自分の名前で社外の雑誌に発表した。

転職を申し出た時に「お前が辞めたら俺の評価に響くだろう。もう少し待て」と言われた。

「その日は都合が悪い」と言って会議の日程を勝手に変更し、部下への変更連絡もなかった。

正当な意見を言ったら「気に入らない」とすねられ、それ以来、昇進もなかった。

朝の挨拶など、子供でもできるようなことができぬ。

延々3時間も自分の実績を自慢しながら「それに引き換えお前は...」と説教された。

暇になるとパソコンでゲームばかりしている。仲人とか飲み会に参加したなど人間関係の良さだけで人事評価をする。

上司と2人で打ち合わせた提案が会議で反対された途端「その話は聞いてない」と言われた。

上から仕事が来ると「私が責任をもってやります」と胸を張るものの、実際の仕事は部下任せで何のフォローもない。

会議の議事録を作る時に、自分の発言内容を182カ所書き換えさせた。

得意先からのクレームがあつて一緒に謝りに行ったら、上司は「お前1人で行ってこい」と言ってロビーで待っていた。

私が出した案件を、さもその上司が考えたようにトップに話しているのを見て愕然とした。

「女は黙ってお茶を入れていればいい」と言われた。

「何で休暇を取った後にリポートを書かされた。」

「仕事中にケガをした部下に「人手が足りない時にどうしてくれるんだ」と怒鳴った。」

子会社という事もあって、本社からの出向者にはばかり気遣いをする。

退職の相談をした時に「100%いい会社だから辞めな」と引き止めたけれど、自分はその後すべし違う会社に移った。

1つの失敗がもとで、半年間ほとんど口をきいてもらえず、揚げ句の果てに転勤させられた。

有給休暇を取った後に「何で休んだんだ」と怒られ、リポートを書かされた。

「気に入らないなら辞めてもらって結構。君の代わりならいくらでもいるんだから」と言う

部下は上司の発言をよく聞いている。それだけに話が首尾一貫していない場合の反発も大きい。

「私が入社した当時は『育児休暇はしっかり活用しなさいよ』とって

たのに、いざ妊娠して休暇の申請をすると『そんな忙しい時期に休まれると迷惑だ』と渋った」

「ほんの数時間前に決めたことを部下への連絡もなく変更し、知らずに前の方針でやった部下を叱った」

「どこかの本で読んだのか『変化の激しい時代に朝令暮改は当たり前なん

だ』と言って、方針をころころ変えて平気である。ついていく部下はたまったものじゃない」

こうした声の中には、部下の誤解や過剰反応しているケースもあるだろうが、マネジメントの基本は部下の声に耳を傾けること。冷静に思い起こして、胸に覚えのある人は反省したい。

(イラスト: クロイフ カズ)