今どきの部下への接し方

専門家がアドバイスする「これが鉄則」

若手社員を中心に部下の質が変わり、上司の悩みも増えた。MBA取得者や帰国子女の部下、メール依存症、茶髪…直面しそうな4つのケースについて専門家がアドバイスする。

ケース1. MBAを持つ部下が来た

最近の異動で、米国に留学して経営学修士(MBA)の資格を持つ部下が配属されてきた。私の部署はチームワークの良さには自信を持っているが、異質な人材が入って和が崩れてしまわないかとても心配だ。

ビジネスエリートの地位を約束するとして人気の高いMBA。人事・労務から財務、戦略決定など経営全般に通暁する人材を育成しようと、国内外のビジネススクールに社員を送り込む企業も多い。しかし、実際に資格を取得した人がどれだけ社業に貢献できるかは、ひとえに職場の受け入れ体制にかかってくる。

金融機関に勤める30代のAさんは、毎日、朝が来ると気が重くなる。いわゆる「出社拒否」に近い症状だ。

Aさんは米国でMBAを取得して帰国したが、配属先の上司はいわゆるたたき上げ。コンプレックスからか、Aさんが起こした些細なミスにも、烈火のごとく怒鳴りつけた。似たようなことが続いてAさんの自尊心は傷つき、結果的にその会社を退職してしまったという。

MBAを持つ人が資格を過剰に意識し、変に高飛車な態度を取るようになっては職場の人間関係がうまくいかなくなるのは当然のこと。しかし、上司の側が真っ先に拒否反応を示すようでは、せっかくの能力を使いこなすことはできない。

人事コンサルティングを手がけるブローデン・アンク・アンクスの廣末好彦社長は「実はどの企業でも考えあぐねている問題。職務が不明確で、個人の才能をどう使いこなすかという道筋がついていないと、現場の部課長が腫れ物に触るような扱いをしがちになる」と指摘する。

ある消費財メーカーでは数十人ものMBA取得者がいるが、資格を持っているからといって人事上で特別な待遇にはしていない。「配置の段階では適性を考慮するが、要はその部門の業績向上にどうつながるかが問題」（人事担当者）との考えによる。MBAが特別なものではないという認識を社内全体で共有することが大事だ。

ケース2. 帰国子女の部下が暴走

部下は帰国子女、あだ名は「宇宙人」。とにかく会話が通じない。「こう言えばわかるはず」と思っていたら、とんでもない失敗を次々としでかす。怖くて仕事を任せられないのだが…。

広告代理店に勤めるB課長は、大事なクライアントから「部下の仕事ぶりが失礼だ」と大目玉をくらった。しかも、部下からは全く報告を受けていなかったため、クライアントに管理職としての能力まで疑われてしまった。

問題の部下は、小学生から高校生までを欧州で過ごした帰国子女だ。外見は日本人だが、中身はまるで外国人。とにかく日本的な価値観が通じない。名刺の出し方にも作法があるなど、普通の社員は横で見ていれば自然にわかることも呑み込めないから、失礼な振る舞いに思えることをしばしばやらかしてしまう。そのため職場では「宇宙人」と呼ばれている。

クライアントが怒ったのは、部下が相手の要望を十分に聞きもせずに、勝手に提案をまとめようとしたこと。部下に問いただすと、「向こうの要望はペー

（上：©弘兼 憲史/講談社、イラスト下：クロイワ カズ）

部下のタイプ別・上司の接し方

よい子タイプ

周りの人がどうすると喜ぶか、心地よくなるか本能的に把握して、反射的に八方美人的な振る舞いをする。人のために何かすること、相手をフォローすることは得意だが、自分の気持ちを表現するのは苦手。雰囲気が良いときには実力を発揮するが、冷たい視線、仲間はずれに極端に弱く、しぼんでしまう。

対策▶コーディネーター的、アシスタント的立場に置くと「認められている」と感じ、実力を発揮する。

個性個性タイプ

自分が「個性的」と見られることに喜びを見いだす。服装から考え方、ライフスタイルまで「普通でない」方向を好む。逆に「みんなで一緒に」などと言われるとぞっとして息苦しくなる。

対策▶「個性的だね」と褒めるようにして、ほかの人にはできないような難しい仕事を任せると、きつくても頑張る。なるべく単独行動と自己判断の機会を与えるのがコツ。

甘え上手タイプ

目上の人、年上の人に甘えるのがとても上手。アシスタントでも、部門のチーフでも、その上に彼らを可愛がる人がいると張り切る。人と張り合うことをしないので、周囲からも嫌がられない。しかし、「個性個性タイプ」には嫌われるので、メンバー構成には一考が必要。

対策▶「可愛がられる」というポジションで実力を発揮するので、その人を「可愛い」と感じている上司や同僚との組み合わせを主軸に、業務を行わせることがコツ。

世話焼きタイプ

自分を頼ってほしくてしょうがないタイプ。相手が求めていなくても、積極的に世話してしまう。ターゲットになるのは「よい子タイプ」か「甘え上手タイプ」。しかし、自分の欲求として世話するので、十分に相手の身になることができず、頑張る割には成果は少ない。

対策▶チーム内の「世話役」としては適任だが、職務や役割の範囲を明確にしておかないと、余計なことを独断で始めるので注意が必要だ。

監修：横浜心理臨床オフィス　大多和二郎氏

パーにまとめてあったので、一読して頭に入れておきました」と悪びれた様子もない。

B課長は、「クライアントの要望はペーパーにまとめたものがすべてではない。むしろ、その場で先方が話すニュアンスが大事」と説明した。しかし、「私が育った国の学校では、発言しないことはそこにいないのと同じと教わりました。だから聞かれる前にこちらの意見を述べるのは当たり前のこと」と反論するばかり――。

社員教育の専門家で、『情熱的リーダー・シップ』の著者、内田政志氏は、「仕事は仕事を通して覚えさせるしかない」と言う。帰国子女だから、まず日本人同士の常識を理解しなければ仕事が任せられないというのでは、結局いつまでも本当に必要なことを理解できない。仕事をさせて結果が見えれば、嫌でも自分の実力がわかる。

肝心なのは結果がはっきり出る仕事を与えることだ。うまくいかない場合、しっかりと振り返りをさせて、「なぜ、うまくいかなかったのか」を具体的に考えさせる。最低限必要な日本人ならではのコミュニケーションを欠いたことが原因ならば、その点に注意するよう指導すればいい。成果につながるアドバイスなら、帰国子女の部下も真剣にビジネスの風土を理解しようとするはずだ。

ケース3. 全部メールで会話する

すぐ前に座っている新入社員が、ほとんどすべての連絡や報告、提案をパソコンのメールで済ませようとする。「目の前にいるのだから、直接話したらどうだ」と注意したら、「この方が確実ですから」と反論された。

社内ネットワークの発達で、社員同士のコミュニケーションもメールで行われることが多くなった。だが、簡単な連絡事項ならいざしらず、重要な報告や決裁事項までメールで済ませようとする若手社員も出現し、上司を困惑させる場面も目立ってきた。

大手メーカーに勤めるC課長は、重要な取引先からクレームがあった旨を部下からのメールで知った。それも、出張から帰ってきた夜に自分のメールボックスを開けて初めて気づいたため、既に部下も取引先も帰ってしまった後だった。「すぐにその部下の自宅に電話をかけて事の次第を確認し、翌朝一番に取引先に駆けつけて事無きを得たが、危うく大きなトラブルになるところだった」と怒りを隠さない。

「ちゃんと口で説明しろ」と怒鳴るのは簡単だが、メール依存症の部下には根本的な欠陥があるだけに厄介だ。『デキる部課長の条件44』をまとめたアクト経営研究グループの山川美穂子氏は、「メールに頼る若手社員は、コミュニケーション能力に劣っている場合が多い。メールだと直接相手の反応が見えないから楽だとか、

（イラスト：クロイワ カズ）

責任を回避できるといった逃げの手段として使っている傾向がある」と指摘する。

従って、上司としてはメールにはメールで答えるのではなしに、言葉で対応することが重要だ。「メールありがとう。用件はよくわかったが、こういった件については直接言ってくれた方がいいな」と語りかける。あるいは「君がメールで提案してくれた企画は面白そうだから、もっと詳しく説明してくれないか」といったように、できるだけ相手にも言葉で説明する訓練の機会を与えるのだ。

こうして部下のコミュニケーション能力を高めた上で、メールを使っていい情報と、メールを使うべきではない場合とを分けて、ルール作りをするのが望ましい。『電子メール文章ハンドブック』の著者である坂井尚氏は「少なくとも緊急を要する問題、相談や指示を仰ぐ内容については、メールではなく口頭で伝えるよう徹底する必要がある」とアドバイスする。

人気再燃する「地獄の訓練」IT立国の牽引役担う？

全行程40kmにも及ぶ夜間行進、JR富士宮駅前での大声独唱…。「地獄の訓練」と呼ばれ、かつての軍隊教練を彷彿させる過酷な研修内容で名を馳せた「管理者養成学校」（本校・静岡県芝川町）が、再び企業関係者から注目を集めている。

社員教育研究所（東京・新宿区）が「地獄の訓練」と銘打った研修をスタートさせたのは1979年6月。その年の1月には第2次石油ショックが日本を襲った。不況にあえぐ経営者のニーズを捉え、訓練開始の79年には10億円に満たなかったグループ売上高は、85年には40億円にまで拡大した。

しかし、国内がバブル景気に沸き立つと、逆に企業の人手不足が深刻化した。企業の求める研修も「個性を伸ばせ」「精神論よりも実践」と様変わりし、厳しい内容の同社の研修は敬遠されるようになった。91年後半を境に、売り上げはピーク時の半分近くにまで落ち込んだ。

ところが、ここ数年は少しずつ受講者が増え始めている。メーンの管理者養成基礎コースをはじめ、全国各地でのセミナーを含めると、今年は前年比で1割以上増えているという。「ベンチャー企業、特に情報技術（IT）関連企業からの派遣が増加傾向にある」と、元橋康雄専務・学校長は語る。

中には、社長自らが短期研修を受けるケースも目立つという。「部下の育成、部門の活性化、ひいては会社の業績向上。今の管理職は、これらの任務への理解や行動が劣っている。そこに経営者の多くが不満を抱いている」と元橋専務は見ている。

13日間カンヅメで徹底的に鍛えられる

ケース4. 茶髪の新人に仰天

この春に茶髪の新入社員が配属されてきた。顧客からは「学生気分の社員をよこすな」とクレームが。社内規則では髪の色までは触れていないが、何とかやめさせられないものか。

茶髪に鼻ピアス、タトゥーという西洋風刺青…。若者ファッションは昔とは大きく様変わりした。かつて団塊の世代が入社後も長髪にこだわりを示したように、若手社員も彼らのファッションを入社後も断ち切りたくはない。しかし、ビジネスは幅広い世代が関わる世界だけに、若者ファッションに不快感を示す人も多い。ひいては顧客や取引先の信用までも失いかねない。

特殊法人勤務のD課長は、新入社員の髪の毛を見て驚いた。茶色に染めていたのだ。最初に注意しておけばよかったのだが、話してみるとまじめそうでやる気も窺える。髪の毛ぐらいで目くじらを立てるのも大人げないし、そのうち本人も気がついて普通の髪にすると思っていた。しかし、一向に改まる気配はない。隣の課の課長から「君のところの新入社員の髪は何だ」ととがめられ、官庁からの訪問客にも嫌みを言われた。意を決して注意したところ、「規則にないのに注意されるのは納得できない」と反論された。

『「あの人の部下になりたい！」と言わせる本』の著者で人事活性化コンサルタントの佐藤寛氏は、「若者は上下関係で命令してもダメ。むしろ仲間はずれになるのを嫌がるから横からたしなめられる工夫が必要」と言う。具体的には、職場全員で「身だしなみ委員会」といった協議の場を持ち、基準を作るのが有効だという。

基準がないと、1人の部下に注意すれば「あいつのファッションは良くて自分がダメなのは納得できない」と反発を招いてしまう。職場の全員で好ましくない身だしなみの基準を作れば、はっきり指示できるようになる。