

「他律・他責社員」の問題と解決策 ～自律的な職場、人が育つ職場をつくる～

発表の主旨

指示されたことはその通りやるが、自分の頭で考え行動しない。できないことは、上司、周りの人、職場・会社に原因があるとし、自分の行動を変えようとししない。今、こんな「他律・他責社員」に関する相談が増えている。

「他律・他責社員」は昔からいる。「他律・他責の傾向がみられる社員」はどんな職場にもいる。しかし、教育現場で起きている“学級崩壊”のように、職場を崩壊させてしまうほど「重大な問題だ」という認識は、職場の中に多くの「他律・他責社員」を抱え、その人達と向き合った経験がある人だけが持てる。「他律・他責社員」がいつの間にか増えてしまうことも、経験した人だけが理解できる。

中産連職場力開発グループでは、この「他律・他責社員」の問題に5年前から取り組んできた。

本論では、まず「他律・他責社員」の問題とは一体どのようなものを説明したい。周囲への影響、管理職の苦労についても具体例を報告したい。

次に、多くの人々が持っている「他律・他責の芽」について考察したい。「他律・他責社員」とは何も特別な人ではなく、誰もがなりうる。社会に出て半年もすれば、若手社員にも小さな芽が生えてくる。

そして、「他律・他責社員」の問題とは、管理職の努力だけで乗り越えられるものではない。解決策とは自律的な職場、もう少し直截的な表現を使えば「『自律的に行動する』があたり前の職場」をつくることである。問題解決に向けた具体的なステップを、今まで取り組んできた成果を踏まえ説明したい。

人は研修会場ではなく、職場の中で仕事を通じて育つ。しかし今の職場が、人が育つ職場になっているかどうかは別の話である。「他律・他責社員」をつくっているのも企業であり職場といえる。“職場崩壊”など自分にも、自分の職場にも関係ない。しかし、社員の他律・他責言動に思い当たる節がある。そんな企業の方に「他律・他責社員」の問題の重大性を感じとっていただき、「機能する職場」「人が育つ職場」にしていくための“力の注ぎどころ”を考えていただく機会になればと思っている。

発表者の紹介

氏名	中村連太
専門分野 コンサルティング歴	東京本部・人材マネジメント事業部 コンサルタント 自律型社員の育成、自律的職場づくり、及び組織風土改革 中小企業から大企業(主に製造業)数十社を対象に、若手・中堅社員研修、管理職研修、及び教育体系の設計、組織風土改革のコンサルテーションに従事

はじめに

中部産業連盟では階層別研修を中心にさまざまな教育を実施している。階層別研修とは、たとえば課長になるための研修、課長を選ぶための研修、あるいは課長になった人(新任課長)を対象とした研修だ。組織として必要とされる人数の係長、課長、部長などをつくり、「階層構造」を維持するための研修ともいえ、技能研修とともに教育の柱である。しかし、私たちの主な研修先・指導先である中堅・中小企業では以前からこんな話が聞かれた。

- ・大企業と異なり定期異動がない。配属されると同じ職場に長い間いることになる。仕事も変わらないまま管理職になったりもする。そんな中で社員に成長実感を持たせることに苦労している。
- ・職場運営がうまくいっていない部署がある。管理職がプレイングマネージャーになることは仕方がない。しかし「管理職としての本来の仕事ができない」「管理職が部下に仕事をおろせない」「管理職ができる部下に頼ってしまい、部下の仕事量に差がある」といった状態(管理職側からすれば悩み)が一向に改善されないのは問題だ。
- ・同じ職場に長い間いるので、職場全体にプラスになるような教育でないと現場が納得しない。少ない人数で仕事をしているので、現場が納得しない研修を企画することは難しい。

これらの声を受け、中産連・東京本部では「職場を強化するために人を育てる」を目的とし、5年前に「職場力開発グループ」を設置した。その当時から相談内容として多かったのが、職場の中の「指示をしないと動かない社員」「自分の頭で考えない社員」「責任を持って最後まで仕事をやりきらない社員」「できない理由ばかりを挙げ行動しない社員」などに関するものだ。私たちが他律・他責社員と称するこれらの社員は、若手中堅社員にも、中高年社員にもいる。

他律・他責社員の悩みを抱える職場はふたつに分かれる。ひとつは「今のところ職場運営に問題はないが、社員の他律・他責言動が気になる」であり、いまひとつは「他律・他責社員が多く、既に職場運営に支障をきたしている」だ。そして、次のことがわかった。

- ・学級崩壊のように職場を崩壊させてしまうほど「重大な問題だ」という認識は、職場の中に多くの他律・他責社員を抱え、その人達と向き合った経験がある人だけが持てる。
- ・他律・他責社員がいつの間にか増えてしまうことも、経験した人だけが理解できる。

本論では、第1章「他律・他責社員の問題」、第2章「他律・他責の芽」、第3章「問題解決に向けたステップ」、第4章「中産連の『職場づくりのための自律型社員育成プログラム』」、第5章「『他律・他責社員』の問題が深刻化する背景」の順に、5年間の取り組みを通じてわかったことをもとに説明したい。

1. 「他律・他責社員」の問題

第1章では「他律・他責社員」の問題とは具体的にどのようなことかについて「他律・他責社員とは」「他律・他責社員が与える影響」「他律・他責社員を抱える管理職・職場」の順で説明し、最後に公開セミナーなどで実施している「『他律・他責社員だらけの職場』を実感してもらおう簡単なワーク」を紹介したい。

(1) 他律・他責社員とは

他律社員、他責社員を私たちは次の通りに定義している。

他律社員：指示されたことはその通りやるが、自分の頭で考え「行動」しない。

他責社員：できないことは上司・周りの人間、職場に原因があるとし、自分の「行動」を変えようとししない。

この定義に違和感を持たれる方はいないだろうが、大切なのは共通する言葉、「行動」である。他律・他責社員とは、要するに「行動しない、行動を変えようとししない社員」である。

(2) 他律・他責社員が与える影響

他律・他責社員が与える影響は大きい。まず上司・職場に与える影響を考えてみたい。ひとことで言えば「上司の仕事が増える、職場の効率・生産性がさがる」となる。たとえば「指示をしないと動かない、自分の頭で考えない人」「責任を持って最後まで仕事をやりきらない人」がいれば、上司はすべてについてこと細かく指示をしチェックする必要がでてくる。また、職場としては後始末をする人が必要となる、後工程が『待ち』となり、周りの人の負荷が高まる、残業も増える。

次に同僚・後輩に与える影響を考えてみたい。ひとことで言えば「不満があふれ、他律・他責が伝染する」となる。たとえば「責任を持って最後まで仕事をやりきらない人」「できない理由ばかりを挙げ、自分を正当化する人」がいれば、責任感のある、いい加減にはできない同僚・後輩に仕事が集中する。また、他の人も「こんなものでいいのか・・・」とってしまう、周りの人も「反省→改善に向け行動を起こす」ではなく「自分の正当化→行動しない」になっていく、みんなが「私の仕事はここまで」と言い始める。

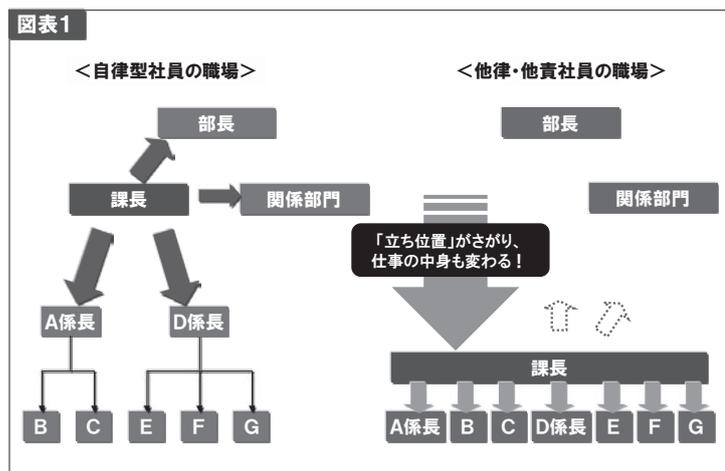
(3) 他律・他責社員を抱える管理職・職場

「他律・他責言動のみられる社員が、職場の中にひとりでもいるか」と問えば、ほとんどの管理職はYESと答える。しかし、そんな管理職も「職場の中に多くの他律・他責社員を抱えると、自分がどうなるか、職場がどうなるか」は想像できない。

多くの他律・他責社員を抱えると、管理職（課長とする）の「立ち位置」はさがる。上司である部長と部下の中間の立ち位置ではなく、部下にべったり、上司から離れた立ち位置になる。部下をみただけで手一杯になり、自分の上司である部長や関係部門との連携が十分にとれない(図表1)。

職場はどうなるか。課長は部下をみるので四苦八苦しており、上司と意思疎通する余裕などない。この状況で部長から何か指示を受けても、普段からコミュニケーションをとっていないので、その指示の背後にある部長の思いを理解できない。よって、課長は「部長の指示を自分の言葉に置き換え、部下におろすこと」ができない。そもそも他律・他責社員であればおろしても動かない。トップダウンは機能しない。

また、下からの提案を部長に上げようとしても、これも普段からコミュニケーションをとり問題意識を共有



していないので、課長は部長を説得できない。相手と話し合い、相手のことを理解していなければ動かすことなどできない。そもそも他律・他責社員から建設的な意見があがってくるかもあやしい。ボトムアップも機能しない。

「自分の部下は出来が良いとは言えない。他律・他責の言動も目立つ。だけど、自分は朝から晩まで、彼らと向き合って頑張っている。自分は8割がプレイヤーの仕事をしているプレイングマネージャーだが、先輩プレイヤーとして一人ひとりを成長させようと思っている」と話す課長がいた。上司である部長は別として、この「熱い思いを持つ課長」に対する部下の評価は高いと思った。しかしインタビューをしてみると意外にも「頼りない」という回答。理由は「上司(部長)を動かせない」「関係部門と調整ができない」だった。管理職(課長)の相手は部下だけではない。上司も関係部門もいる。上下左右の中で仕事をしている。

他律・他責社員が増えてしまい、管理職が職場を立て直す気力を失い、良くなる見込みのない状態を「職場崩壊」と呼んでいる。「職場崩壊」した管理職の本音・弱音を挙げておく。「結局、すべての課員を自分がみているのが現状」「仲間がいないという実感。孤軍奮闘にも限界がある」「たったひとりでもよいから、頼れる人がほしい」「すべて管理職の所為なのか。こちらも他責になりたい」「管理職になりたがらない人が増えたのがわかる」「こんな職場を管理職ひとりで立て直せるとはとても思えない」「自分の出来る範囲でたんたんと仕事をするしかない」「精神衛生上、部下に期待するなど自分に言い聞かせている」「1+1が2にもなっていない職場だ。1に近いかもしれない」などだ。

ここで他律・他責社員の問題とは何かをまとめておく。

- 他律・他責社員は上司、同僚の仕事を増やし、職場の生産性をさげる。
- 他律・他責を放置すると他律・他責を許す職場になっていき、他律・他責社員が増えていく。
- 職場に他律・他責社員が多いと「管理職の立ち位置」は下に落ちる。
- 他律・他責社員が多い職場は、トップダウンもボトムアップも機能しない。
- 職場の中で他律・他責社員が増えてしまうと、管理職だけで立て直すのは難しい。

(4)「他律・他責社員だらけの職場」を実感してもらう簡単なワーク

「職場崩壊」など自分や自分の職場には関係ない。ほとんどの人がそう思うはずだ。一方で「職場崩壊」した職場の管理職は「他律・他責社員を抱えることは、管理職として力をつける良い機会だと思った」「よくできた部下ばかりでは、管理職はつまらないと思った」、そして「他律・他責社員が増えていく、自分の職場が崩壊するなどとは思いませんでした」と答える。

ここで私たちが公開セミナーなどで実施している簡単なワークを紹介したい。ワークの目的は「体験したことがない人達に、管理職の立ち位置で『多くの他律・他責社員を抱えた職場』を実感してもらう」だ。

ワークの手順は次の通りだ。

- ①あなたは7人の部下(内2人は係長、1人は新人)を持つ営業課長という設定。上司は営業部長、連携すべき関係者として営業企画課長がいる。
- ②東京支社は7人の部下全員が他律・他責社員、大阪支社は7人の部下全員が自律型社員(主体的に仕事に取組み、自律的に考え行動し、仕事を進めていける社員)とする。

- ③まず各自に「東京支社と大阪支社、どちらの営業課長をやりたいか」を理由と共に答えてもらう。
- ④次に東京支社・営業課と大阪支社・営業課の違いを「課長の立ち位置」と「トップダウン、ボトムアップが機能するか」でグループ討議をしてもらう。
- ⑤そして他律・他責社員が5年前、3年前、現在と徐々に増えていく職場を見せ、どの段階まで課長を引き受ける自信があるかを答えてもらう。
- ⑥最後にこれが実話をもとに作られたものであり、実際の「課長の立ち位置」や「トップダウン、ボトムアップはどうであったか」を解説する。

工夫が必要だったのが「他律・他責社員だらけの職場」の説明の仕方だ。試行錯誤の結果、短時間のワークでこれを可能にするものとして、今は「口ぐせ」を使っている。

たとえば、こんな口ぐせだ。他律・他責社員なら「自分にそんな権限なんかありませんから！」「上司ならモチベーションをあげてください！」「どうせダメ出しするんだから、コレでやれと最初から細かく指示してください！」「課全体のことを考えるのは課長の仕事じゃないですか！」「先輩がひどいのに、なんで私が先に注意されるんですか！」など。一方、自律型社員なら「課長権限かもしれませんが、私にやらせてください！」「自分のモチベーションは自分であげるもの！」「ダメ出しなんてあたり前。へこたれません！やりきります！」「いつも課長目線で職場のあるべき姿を考えています！」「フォロワーとして課長を支えます！」などである。

簡単な口ぐせであっても社会人経験が少しでもあれば、しみじみ感を持ってイメージを膨らませる。口ぐせだけなのに「うちの職場の話かと思った」「うちの会社の〇〇課のようだった」という感想も聞く。ワークに対するアンケート結果では『他律・他責社員』の問題の重大性に気づかされた」というものが多い。ワークは主に人事部門の責任者や管理職向けセミナーで実施してきたが、「5年前、3年前、現在の職場、あなたはどの職場の課長まで引き受ける自信がありますか」の結果をいえば、職場の中の他律・他責社員の割合が半分を超えると、7割程度の人が「自信がない」と答えている。

2. 他律・他責の芽

「職場崩壊」など、そんなに起こるものではない。しかし他律・他責社員とは何も特別な人ではなく、誰もがなりうる。そして、多くの人が「他律・他責の芽」を持っている。その芽が徐々に大きくなっていく。あるいは、上司や職場とうまくいかないことで一気に大きくなる。仕事が変わったことで、異動したことによって一気に大きくなる。同じ仕事でもやり方が変わってしまい、それについていけず一気に大きくなる。希望する部署へいけないことで、出世の道が絶たれたことで一気に大きくなる。第2章では「他律・他責の芽とは」「他律・他責の芽と向き合う」について考察したい。

(1) 他律・他責の芽とは

「他律・他責の芽」とは何か。簡単な例を挙げ説明したい。

(状況)：入社3年目の私がいる。指示を出す上司がいる。ある忙しい金曜日の夕方、上司から仕事を頼まれた。上司も忙しいようで説明は簡単なものだった。だから「その仕事が職場にとって、どんな意味があ

り、どれだけ大切なのか」まではわからなかった。

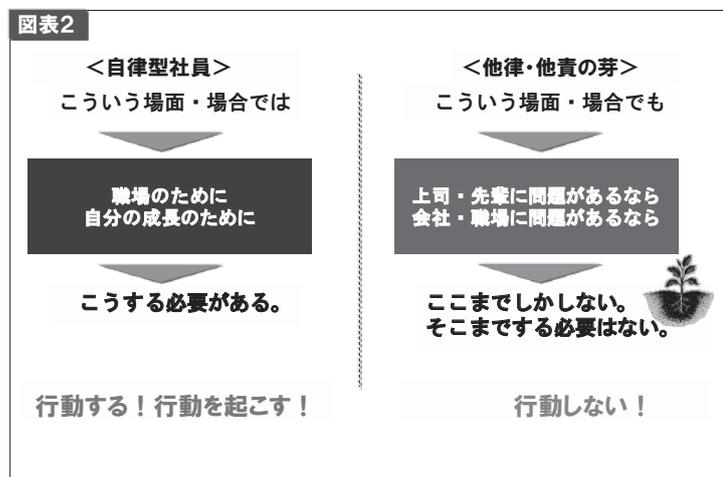
(上司への思い):上司はいつも忙しそうで話しかけづらい。指示は今日に限らず説明不足が多い。

こんな設定で自律型社員と他律・他責社員の違い、そして「他律・他責の芽」を説明したい。ひとりは「職場のことなので、同僚にも影響することなので、また、自身が指示に対して的確なアウトプットを出せるようになるために、わからなければ明らかにする必要がある」と考える。そして行動を起こす。ひとりは「もう一度、ちゃんと説明してくれるまで放っておく。わからないことを、自分から明らかにする必要なんかない」と考える。自分から行動を起こさない人だが、そう感じてしまう時、頭に浮かんでいるものがある。「そもそも明確な指示が出せないなんて上司として問題だ!」「『話しかけるなオーラ』を出しているなんて上司として問題だ!」というものだ。

思考回路を整理すると図表2の通りとなる。自律型社員であれば「こういう場面・場合では」→「職場のために、自分の成長のために」→「こうする必要がある」→「行動する! 行動を起こす!」となる。

一方、他律・他責社員は「こういう場面・場合でも」→「上司・先輩に問題があるなら、会社・職場に問題があるなら」→「ここまでしかない、そこまでする必要はない」→「行動しない!」となる。

そして、この「行動しない」の一手手前の「上司や職場に問題があるのだから、ここまでしかない、そこまでする必要はないと思ってしまうこと」を、「他律・



他責の芽」と私たちは呼んでいる。違いを具体的にいえば、たとえば自律型社員が「指示が曖昧であったり、説明がわかりにくい場合は、自分から上司に聞きに行く」であり、一方の「他律・他責の芽」が「指示が曖昧など、上司に問題があれば、自分から動く必要はない(部下は待っていればよい)と思ってしまうこと」。たとえば自律型社員が「上司との間で十分にコミュニケーションがとれていない場合、仕事を間違えずに進めるために、待っているのではなく自分から状況を把握しに行く」であり、一方の「他律・他責の芽」が「部下に声掛けしない上司に対して、自分からわざわざ聞きに行ったり、報告などする必要はないと思ってしまうこと」となる。

(2) 他律・他責の芽と向き合う

社会に出て半年しか経っていない社員からもこんな話が聞かれる。「苦手な先輩には相談できない(→新人に苦手意識を持たせるような先輩は問題だ!)」「指示者ではなく、聞きやすい人に質問してしまう。話しやすい人に相談してしまう(→新人が相談しづらい職場なんて問題だ!)」「上司はいつも忙しそう、機嫌も悪そうだから、指示について疑問を持っても聞きに行けない(→そんな雰囲気をつくっている上司が問題だ!)」などだ。小さな芽はすぐに生えてくる。

そして、管理職(課長)であっても「高圧的で苦手な部長からの指示の場合、指示内容に疑問を持って質問せずに仕事を進めたいこと」「新しいことに消極的な部長のもとでは、何か提案するのを躊躇してしまうこと」「この問題が職場にとって重要なのは明らかなのに、動こうとしない部長や部下をみると、職場がイヤになること」はあるはずだ。

自律型社員への第一歩とは「自身の他律・他責の芽と向き合うこと」だ。「上司・先輩に問題があるなら、会社・職場に問題があるなら、ここまでしかしない。そこまでやる必要はない」が続けば、やがて当然のように、そんな自分を正当化する「行動を起こさない、行動を変えようとしていない人」になってしまう。

3. 問題解決に向けたステップ

入社2年目社員を対象とした研修で「忙しい上司の指示は情報が不足していることもある。だからもし、その指示に疑問を持ったら、皆さんから質問をして明らかにしなくてはならない。わからないままにしておくことは、自分の責任を果たしていない」と話すと、「今の話は明確な指示を出せない上司よりも、確認の質問をしない私達が悪いように聞こえたが、中産連では、自分達の上司にどのような指示をするようにと教えているのですか」と質問された。そこで「私達は管理職の方に、単なる作業指示ではなく、仕事の目的や背景をきちんと伝えてください。また5W2HやQCDの観点から部下が迷わない指示を出してくださいと教えている」と答えると、また手が挙がった。「では、上司の指示が曖昧で、部下も確認しなかったことで大きな問題が起きたら、どちらが悪いのですか」。

自律的とは上司が優れた人であろうと、問題のある人であろうと、的確に仕事を進めていくために必要な行動を、いつでも同じようにとれることだ。これは上司も同じである。同じ場面でも相手によって「ここまでです」「そこまではしない」と変えてしまうことは、自分で行動を律しておらず、他律・他責といえる。もちろん、互いに相手から「問題あり」などと思われないように努力する必要があるが、「上司に問題あるのでここまでしかしない」「部下に問題があるのでここまでしかしない」「営業側に問題があるので工場はここまでしかしない」「工場側に問題があるので営業はここまでしかしない」では仕事にならない。そんなことをすれば、結局、顧客に迷惑をかけ、自分達が損をする。

たとえ上司が、周りがどうであろうと、職場のために、自分の成長のために必要な行動が起こせるのが自律型社員だ。しかし、そう思えて頑張れるのはどんな状況であろうか。もし先輩社員が他律・他責社員だったら、もし職場が他律・他責社員だらけであつたら、「自律的に行動する」は心が折れそうになる。

「他律・他責が許されてしまう職場」では頑張れなくても、「他律・他責がダメだと指摘される職場」であれば頑張れる。そして「自律的に行動することが認められ、評価される職場」であれば、もっと頑張れる。つまり「他律・他責社員」問題の解決策とは、端的に言えば『『自律的に行動する』があたり前の職場(以下“自律があたり前の職場”とする)』をつくることである。解決に向けたステップは次の通りである。

- ① 自律型社員とは何かを明確にする。
- ② 具体化したものを、他律・他責言動と対比させながら職場の中で共有する。
- ③ 具体化した自律型社員の要件をもとに、自律型社員を計画的に育てる。
- ④ 人事部と職場(上司)が連携し、自律型社員を組織的に育てる。

- ⑤ 何が他律・他責か、何が自律的な姿勢・行動かを職場の中で定着させる。
- ⑥ 自律があたり前の職場にすることで「職場が変わった」を全員で実感する。

以降は、これらについて順を追って説明したい。

(1) 自律型社員の要件を体系的に整理する

企業では自律型社員のような「我が社の人材像」を掲げている。しかし、それは具体的にどういうことかと、トップ、人事部、現場の管理職に問うと、かなりバラバラな回答となる。既述の通り、例えば中産連の自律型社員の定義は「主体的な取組み姿勢を持ち、自律的に考えて行動し、的確に仕事を進めていける社員」であるが、この定義だけでは具体性に欠ける。

では、人材像の定義では不十分となれば何が必要であろうか。それは「具体的にこういう人」がわかる要件である。そして、要件を思いつくまま挙げるのではなく体系的に整理したものである。人材像の要件を体系化している企業は少なくない。社内で自律型社員と目される人や高い業績をあげている人にインタビューをすることで、どんな人かを整理していく。この作業に時間をかけ、更に外部のコンサルティング会社も活用し作っていく企業もあれば、人事部内でのディスカッションだけで時間をかけずに作ってしまうところもある。また、要件をどのような観点から整理していくかも企業によって異なる。「行動」なのか「能力」なのか「姿勢」なのか。いずれにしろ、まずやるべきことは「自律型社員の要件を体系的に整理する作業」となる。

(2) 自律、他律・他責を職場の中で共有する

(上司):「ウチの会社が求める人材は『自律型社員』となっただろう」

(部下):「はあ」

(上司):「だから中村君、言われたことだけやるんじゃないくて、もっと自分の頭で考えて仕事をしてよ！」

(部下):「それって具体的にどういうことですか？よくわかりません。私のどこがダメで、どうすれば良いかをちゃんと教えてください」

(上司):「だから、それが自分の頭で考えていないということだよ！」

20年、30年前、これが上司と部下の間で交わされる会話だったら、間違いなく「部下の中村くんの問題あり」となった。それが今では「明解に説明できない上司に問題あり」となる。こんな会話では上司と部下の間で何も共有されないのである。職場をつくるには、一人ひとりの意識・やる気に火をつけるだけでは不十分である。全員が同じように行動を変え、職場の仕事の仕方を変えていきはじめて実現できる。そのためには、自律型社員の要件をもとに「こんな仕事への取組み姿勢ではダメ」「こんな行動が求められている」を職場の中で共有していく必要がある。まず「あるべき姿」を共有することが大切である。しかし職場の中で「あるべき姿」を共有せずに教育をしている企業があまりにも多い。

(3) 自律型社員を計画的に育てる

次にどのようにして部下である若手中堅社員を計画的に自律型社員として成長させていくかだ。「計画

的」にするためには育成体系が必要となり、そして、育成体系のポイントは「成長を実感させるものになっているか」である。係長、課長、部長などであればわかり易い。その役職が果たせるように育つことが成長となる。しかし、若手中堅社員の育成体系となると「どう成長させるか」が曖昧になっている企業が多い。目指すべき人材像を「自律型社員」とするならば、当然、「自律型社員として成長していくこと」がわかる体系が必要となる。

その作り方は、まず「成長の段階」を設定する。たとえば、入社1年目なら「会社生活に慣れ、仕事を少し経験した段階」、入社2年目～4年目なら「仕事の幅とともに周囲との関係が広がる段階」、入社5年目～7年目なら「主戦力としての活躍が求められ、周囲への影響力が高まる段階」、入社8年目～10年目なら「課長を支え、職場運営を補完する役割が期待される段階」という具合だ。

そして、その段階ごとに、自律型社員としてどんなことをしているか、どんなことができているかを整理していく。例えば、入社5年目～7年目は「主戦力としての活躍が求められ、周囲への影響力が高まる」段階だから、自律型社員として「職場の役割・使命を理解し、同僚と一体となって職場に貢献している」「リーダーシップやフォロワーシップを発揮し周囲を巻き込みながら、職場の問題を解決している」などだ。

最後に、研修をおこなう節目（たとえば入社3年目など）ごとに育成テーマを割付けていく。大切なのは「育成テーマ＝人材像の要件」と考えることだ。そうすれば、この一連の作業の流れで「自律型社員としての成長実感が持てる育成体系」を作っていくことができる。この育成テーマの割付けで、人材像の要件をきちんと意識し紐づけていかないと、なんのための育成体系なのかがわからなくなるので注意したい。そして、節目節目で、自律型社員としてその時期に必要な育成テーマで教育をおこなうことが、外部の研修機関に委託するにしろ、内部講師が担当するにしろOff-JT(研修)となる。

(4) 自律型社員を組織的に育てる

Off-JT(研修)には「前工程」と「後工程」がある。Off-JTは研修を企画する人事部(あるいは部門の教育担当者)が担当し、前工程、後工程は主に職場の上司が受け持つことになる。人事部だけでは人を育てることはできないし、職場の上司だけでも人を育てることはできない。人事部と職場の上司が連携し、組織的に人を育てていくことが重要である。しかし、これができていないのが現状だ。こんなことはないだろうか。

- 上司が研修内容を理解していない。上司が研修を無駄と考えている。
- 研修で学んだことを職場で実践する場がない。実践に上司が関与しない。
- 上司が日々の業務の中で行う指示や依頼の仕方が、自律を促し高めるようなものになっていない。

まずOff-JTの「前工程」である。上司には研修内容を理解してもらおう。そして、研修の目的と期待を上司から受講者に伝えてもらいたい。「一人ひとりの行動が職場を変えていく」、そこまで期待していることをきちんと伝えれば、部下の研修に対する取組み姿勢も変わってくる。

そして「習ったことを、気づいたことを、職場に戻ってPDCAをまわしながら実践する」が「後工程」となる。この実践を通じ教育していくことが「OJTへの展開」である。ここには3つのポイントがある。

- 部下(研修受講者)側から上司(あるいは先輩)にフォローアップの約束を取り付ける。

- 部下が上司に対し主体的な報・連・相を行う。
- 上司は部下に対し、自律を高める支援的フォローアップをする。

自律型社員を育てるわけだから、上司が部下の自律をつぶしてしまう接し方では元も子もない。「研修で習ったことを実践するのだから君が自由にやればいい。いちいち報告なんかいらぬよ」では放任となる。逆に「これでやれ」と言いたくなる場面もあるかもしれない。部下に考えさせるより、そのときは早く前に進むかもしれない。しかし、それが「自分の頭で考えず、言われたことしかしない社員」をつくってしまう。放任でもない、命令でもない、「ちゃんとみていること」を示す支援的フォローアップが必要となる。

(5) 定着させ、「職場が変わった」を全員で実感する

定着させるとは「それって他律・他責だよな！」「すごい自律的だ！」、向き合うことはいいことだ的に「まずい他律・他責の芽が生えた！」を流行らせることだ。そして、流行らせるとは「互い」に言いあうことだ。日常的に「互い」に他律はダメと指摘しあい、「互い」に自律を認め・評価しあう。「自律があたり前の職場」とは、そんな状態の職場のことだ。

ひとたび「他律・他責が許される職場」になると、そこから「他律・他責を許さない職場」にしていくのは簡単ではない。管理職が「その他律・他責言動はダメ」と指摘する。しかし改まらない。だから繰り返し注意する。たくさんの人に繰り返し注意する。しかし直らない。やがて管理職が注意することをやめてしまう。そして「他律・他責を許してしまう状態」から抜け出せない。「管理職ひとりが注意をする」では限界がある。「互い」が必要だ。

さて、「自律があたり前の職場」になれば何が実現できるのか、職場全体で、どんな「ウチの職場は変わった」を実感できるのか。「自律があたり前の職場」では次のことが実現される。

- 管理職の3つの悩みが解消する。つまり、管理職は本来やるべきことができるようになる。部下に仕事がおろせるようになる。部下間の仕事量が平準化される。
- これによって眼前の『業務遂行』だけではなく、職場としてやるべき『計画・管理』『人材育成』『活性化・変革』などに取り組めるようになる。「未着手状態で放置」されず、新しいことにきちんと取り組めるようになる。

つまり「自律があたり前の職場」では、自律型社員としての部下の成長→上司の成長→職場の成長とつながっていく。そしてこのような職場は、異動がなくても成長実感が持てる職場でもある。

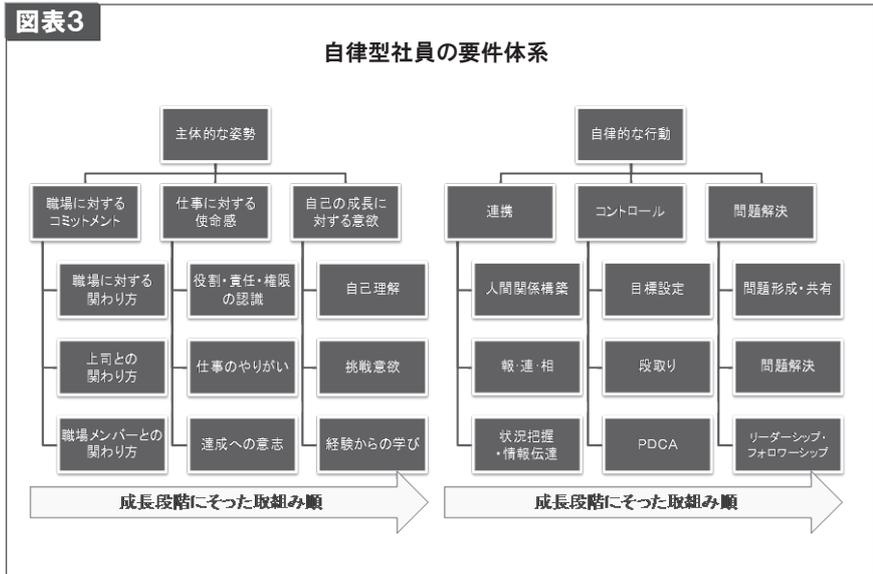
4. 中産連の『職場づくりのための自律型社員育成プログラム』

職場力開発グループでは、自律型社員の要件を体系化し、要件と紐づけする形で若手中堅社員を対象とした『自律型社員育成プログラム』を作ってきた。第4章では「要件体系と職場の中での共有」「節目ごとの研修テーマ」「研修の構造」、そして「他律・他責とは何かを理解し、自身の他律・他責の芽と向き合うためのワーク」を紹介し、最後に、現在のプログラムの課題についてふれておく。

(1) 自律型社員の要件体系と職場の中での共有

中産連でも多くの企業インタビューをおこない、要件を整理してきた。組織の成果とは一人ひとりの「行動」を積み重ねた結果であり、また自律と他律・他責の違いが「行動」であることから、「行動」をひとつの観点とした。もうひとつの観点は「姿勢」である。なぜなら、いつも「行動」できるかどうかは「姿勢」に関わってくるからだ。「たまたま自分に余裕があるときに行動できた、相性の良い上司のもとで行動できた、強い命令により仕方なく行動した」ではなく、必要なときに必要な「行動」がいつもとれることが大切である。それができるかどうかは「姿勢」次第といえるからだ。

具体的には、行動を大きく「連携」「コントロール」「問題解決」の3つの大項目に分け、更にそれぞれを3つに分解している。例えば「問題解決」なら、小項目は「問題形成・共有」「問題解決」「リーダーシップ・フォロワーシップ」となる。また、姿勢も「職場に対するコミットメント」「仕事に対する使命感」「自己の成長に対する意欲」の3つの大項目に分け、これもそれぞれ3つの小項目に分解している。



姿勢と行動、計18の項目で「自律型社員の要件」を体系化している(図表3)。

そしてWebでの101の質問による自己チェックで、小項目毎の自律度が確認できる『自律度診断』を開発した。

また「求められている自律的な姿勢・行動」を職場の中で共有してもらうために、小項目レベルの要件一つひとつについて5~6個、計103の具体例で「これは他律・他責、これが自律」と対比させた『自律度開発ガイドブック』も作成した(図表4は例示)。

図表4

	他律・他責社員の姿勢・行動	自律型社員の姿勢・行動
状況把握・情報伝達の例	指示を受け、仕事を進めると、納期が曖昧だったり、品質の要求水準に抜けがあったり、あとになってコストの上限を言われたりします...	指示を受ける側の責任として、指示を受ける際は、納期、品質、コストの要求事項について、不明点がないように確認します。
報・連相の例	「そのぐらい自分で考えろ、判断しろ」と言われても、そもそも目的はなにか、なにが大切なのかを聞かされていないので判断しようがないです...	いざというとき自分で考えたり、判断できるように、指示を受けるときは、仕事の目的や背景まで確認しています。
問題形成の例	「この仕事、君に任す」と依頼されました。終わったので報告しましたが「なぜ途中で報告しないか」と小言を言われました。「任す」って言ったのにいちいち途中で報告なんて、信用されていないようです。仕事はもちろん問題なく完了したのに...	「この仕事、君に任す」と依頼されたら、重要度や上司がどのくらい関心があるかを確認します。かなり気にしていることがわかった場合、問題があってもなくても途中報告をします。信用してもらい、上司からいつも重要な仕事を任せられます。
	職場に重大な問題があります。同僚に「解決が必要だ」と話しましたが、だれも乗ってきません。そんな意識の低い人々を説得してまで取り組む気にはなれません...	職場に重大な問題があります。同僚に「解決が必要だ」と話しても乗ってきません。自分が「問題だ」と思っただけでは「職場の問題」にはなりませんので、まずは問題の重大性を示すデータを更に集め、粘り強く働きかけ、「職場が取り組むべき重大な問題であること」を職場のみんなが共通認識として持っている状態にしていきます。

「部下が自律的な行動がとれるか」以前に、まず「他律・他責の言動とは何か」「自律的な姿勢・行動とは何か」を、つまり「あるべき姿」を明確にし職場の中で共有する。共有した上で、その行動がとれるような手法やスキルを研修で身

につけていく。たとえば、図表4の「問題形成の例」の「あるべき姿」を共有した上で、研修の中で「問題を形成する」「問題の重大性を訴える」「重大な問題として職場の中で共有する」などの考え方や手法を学んでいく。

(2) 節目ごとの研修テーマ

私たちの標準的な研修は次の通りとなる。

節目ごとにいえば、入社半年ぐらいに行う「新入社員フォローアップ研修」では、仕事の進め方の基本として「指示の受け方」「報・連・相」「上司との関わり方」などをテーマに、入社3年目に行う「若手社員研修」では「状況把握」「情報伝達」「目標設定/段取り/PDCA」などをテーマに、入社5年目に行う「中堅社員研修」では「問題形成・共有/問題解決」「職場の役割・使命の理解、職場との関わり方」などをテーマにする。最後の入社7年目に行う「職場リーダー研修」では「管理職とともに職場を運営していくリーダーの役割認識」「リーダーシップ」「フォロワーシップ」などをテーマとしている。18の小項目で整理した要件を成長段階にそって学んでいくことで、自律型社員として成長させていくものになっている。

(3) 研修の構造

節目ごとにテーマが異なっても、「一人ひとりが自律型社員として成長し、自律があたり前の職場をつくる」を共通の目的としているので、どの節目研修も同じ構造になっている。2日間の研修の構造は以下の通りとなる。

(研修前)

- ① 『Web 自律度診断』を受診してもらう。

(研修)

- ② 「他律・他責を知る、他律・他責の芽と向き合うワーク」を行う。次の(4)で説明する。
- ③ 診断のフィードバックを行う。18の小項目毎の診断結果及び診断解説書である『自律度開発ガイドブック』をもとに自身の弱みを把握してもらう。
- ④ 研修テーマに関する講義やワークを行う。
- ⑤ 診断結果や講義・ワークでの気づきをもとに自身の成長課題を設定する。
- ⑥ 『行動ノート』を作成する。『行動ノート』とは中産連が開発した「上司にフォローアップしてもらいながら成長課題のPDCAをまわしていく実施計画書」であり、Off-JT後、時間をおかずにOJTへ展開するためのツールとして使っている。
- ⑦ 『行動ノート』の内容をクラスの中で発表し、決意表明をする。

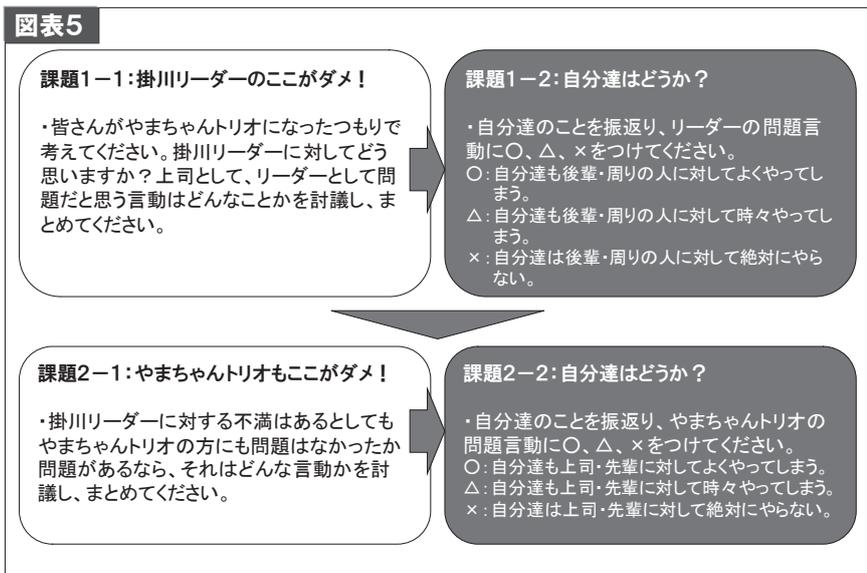
(研修後＝OJTへの展開)

- ⑧ 上司を巻き込み、PDCAをまわしながら成長課題を実践していく。上司には支援的指導を理解してもらい、部下が成長課題に取り組むフォローアップをしてもらう。
- ⑨ 職場の中で「それは他律だ、他律・他責の芽だ」「それは自律だ」を流行らせ、定着させていく。

(4) 他律・他責とは何かを理解し、自身の他律・他責の芽と向き合うためのワーク

受講者の中には「自分は自律的で、何も問題はないと思っている者」、あるいは自分の他律・他責的ところは認識していても「自分より先に他の人(一番多いのが上司)が変わるべきだと思っている者」がいる。これらの人達が自身の他律・他責の芽と率直に向き合うのは難しい。しかし、研修2日間を拒絶態度で受講し続けても得るものはないし、気づきもない。ここで紹介するワーク『やまちゃんトリオ』は、すべての節目研修の“第1日目朝一番”におこなうものである。ワークの目的は「研修の最初の、受講者がまだかたい雰囲気の中、1時間半という短い時間で、自身の他律・他責の芽と向き合う姿勢になってもらう」である。

『やまちゃんトリオ』は、菓子製造会社ハンゾーフーズに勤務する掛川リーダーと、彼のもとで新作ケーキを開発する若手社員(山田君、山本君、山下さん)の話だ。掛川リーダーもやまちゃんトリオも「問題あり」という設定になっている。図表5の通りグループワークで4つの課題に取り



組む。まず、上司である掛川リーダーの問題言動を考え(課題1-1)、そして自分達を振り返る(課題1-2)、次にやまちゃんトリオの問題言動を考え(課題2-1)、そして自分達を振り返る(課題2-2)。

自分達には掛川リーダーの問題言動も、やまちゃんトリオの問題言動もあること、そして、○△×をつけてみると△(自分達も時々やってしまう)が多いことを認識させ、更に「時々やってしまう」とはどんな場合かを考えさせる。

最後に一人ひとりに『他律・他責の芽-思い出シシート』を書いてもらう。

私たちが工夫した点は、どのようにして率直に「自身の他律・他責の芽」と向き合ってもらうかだ。その方法はまず『やまちゃんトリオ』という事例研究で「第三者的」な観点で考えてもらい、次に「自分」ではなく「自分達」で考えてもらう。最後に「過去の自分のこと」を思い出シ書いてもらう。今の自分のことではないから書き易い。「現在の自分のこと」を考える手前でとめておくものだが、ここまでくると、ほとんどの受講者が自身の他律・他責の芽と向き合っている状態をつくれる。

また事例を会話形式にし、ただ読んでもらうのではなく『劇』を演じてもらうようにしたことで、アイスブレイクにもなった。更に予想外の大きな収穫があった。「それは掛川リーダー的他責言動では!」「それって山下さんの他律・他責の芽が生えているのでは?」などと『やまちゃんトリオ』という文脈の中で、他律・他責の芽などを浸透させることができた。複数の節目で私たちの研修を導入している企業なら職場の多くの人が、職場単位の研修なら職場全員が経験するワークとなる。疑似であっても「職場全体で同じ体験

を共有すること」に大きな意味があった。

(5) プログラムの課題

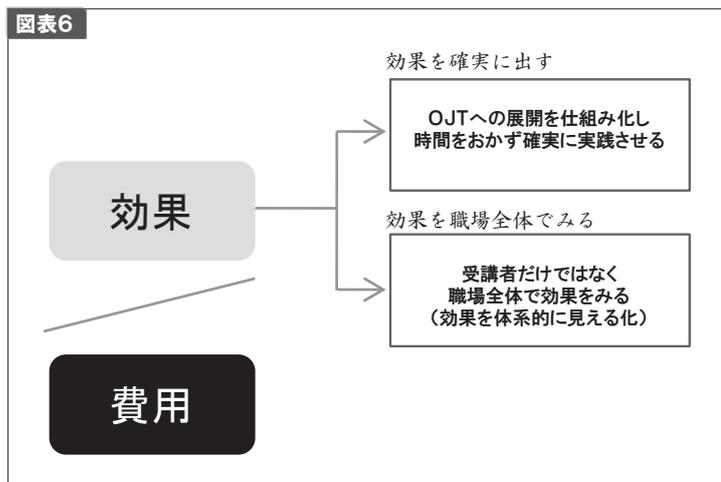
『職場づくりのための自律型社員育成プログラム』の課題とは、私たちの「こだわり」でもある。こだわってきたのは「教育の費用対効果」だ。実は教育の「費用対効果」をあげる方法は単純である。「良い研修会社を探す」「良い講師を見つける」よりずっと大切なことがあるが、ほとんどの企業はそれをやっていない。「費用対効果」をあげる策とは「OJTへの展開をあらかじめ仕組みとして用意し、効果を受講者だけでなく職場全体でみること」だ(図表6)。

まず「OJTへの展開をあらかじめ仕組みとして用意する」だ。かつて、私たちは研修の最後、受講者にこう話していた。「研修にも後工程があるのを知っていますか。それは皆さんが職場で実践することです。皆さんが実践しなければ、皆さんの会社がこの研修で使ったお金はまったく意味がなくなります」と。しかし「後工程は皆さんが職場で実践すること。皆さん次第」は間違っていた。な

ぜなら、研修で熱くなくても、多くの人は職場にもどり一週間もすれば冷めてしまう。それでもやってくれる人はもともと意識の高い人だ。これでは当然、費用対効果は良くならない。よって、Off-JTの後工程をOJTと位置づけ、それをあらかじめ用意しておくことが必要だ。「皆さん次第」ではなく「仕組み」として用意する。そこで私たちは『行動ノート』を使った「仕組み」を用意し、企業に対して「OJTへの展開」を提案している。今後は必要性を理解してもらい、より確実に展開されるものにしていきたい。

次に「効果を職場全体でみる」だ。研修の効果について、受講者一人ひとりでいえば「研修テーマで扱った行動がとれるようになった」「仕事への取り組み姿勢が変わった」などの評価を受けている。また職場という観点からは、次のような「変わった感」を実現できている。

- 『やまちゃんトリオ』や『自律度開発ガイドブックの事例』を使い、自分たちの意志で、職場の中の「あたり前」を作っていくことができた。
- 以前はプレイヤーの仕事が中心で、管理職の自分がやっている仕事の多くが部下でもできる仕事だったが、その状況が変わった。部下が自律型社員になることで、フォローシップが働くようになり、管理職としての本来の仕事が少しずつできるようになってきた。
- 今までは期首に計画を立てても、その後はあまり意識することもなく、期末に「こういう結果で残念だった。来期こそは頑張ります」の繰り返しだった。PDCAをまわしたり、職場の方向付けをすることなどほとんどできなかった。今はそれができる。また、それさえ部分的に部下に任せられるようになった。



- 先のことを考えれば職場にとって大切な課題でも、日々の業務に埋没し手がつけられなかった。それが、部下が自律的になることで、みんなで取り組めるようになった。

以上のように今は「こんな変わった感があった」を、プログラム導入先の職場の「声」として挙げることはできない。そこで今後は、例えば、プレイングマネジャーのプレイヤーの割合がどの程度減ったか、部下がやってもできるような仕事を上司はどれだけ減らせたか、部下は何ができるようになり部下の仕事はどのように変わったか、上司の仕事はどのように変わったか、手つかず・放置になっていた仕事が職場としてどの程度取り組めるようになったか、新しい課題にどれだけ着手できたか、部下の仕事量がどれだけ平準化できたかなどを体系的に「見える化」する形で効果を測定していきたい。「変わった感」を見える化できた方が、管理職も職場を方向づけし易い。

5. 「他律・他責社員」の問題が深刻化する背景

「言われたことしかしない社員」「指示待ち社員」などは特に最近の傾向ではない。困った社員はいつの時代もいた。筆者は1985年に社会に出たが、当時、私たちは「新人類」と呼ばれた。今は「ゆとり世代社員」だ。この間、先輩社員は後輩社員のことを「最近の若い社員は・・・」と評し続けた。職場崩壊につながるまで「他律・他責社員」の問題が深刻化する背景を「他律・他責社員になり易い人が入社してくるようになった」と考えるのは無理がある。そもそも企業の中で他律・他責社員として問題視するのは、若手中堅社員より中高年社員の方だ。背景は「他律・他責化し易い職場環境に変わった」と考える方が自然だ。もう少し具体的にいえば『管理職』と『管理職と部下の関係』が変わった。ここで「職場崩壊」の一手手前ともいえる「他律・他責を許してしまう職場」の特徴を挙げておく。

- その職場は管理職の存在が軽くなった。
 たくさんの部下がいた昔の課長と違い、今はリストラ、分社化、組織のフラット化により部下の数が減ってしまった。課長といっても、その存在自体が軽くなった。課長はあこがれの的ではなく気の毒な存在であり、管理職になりたくない人も増えた。
- その職場は支える力が働かなくなった。
 かつての課長たちは、部下からのフォロワーシップを使って部下にリーダーシップを発揮できた。部下は上司に意見をしても、最後は上司の決定に従い、上司を支えた。しかし、管理職の存在が軽くなり、管理職になりたい人が減ったこともあり、上司を支える力が働かなくなった。加えて課長クラスの管理職は権限らしいものを持っておらず“丸腰”に近い。
- その職場は「職場のあたり前」がなくなった。
 組織の中の「あたり前」がなくなった。「あたり前だろう」「普通さあ」で上司は説得できなくなった。職場の中にいる「あたり前」ができていない先輩社員、「普通」を守っていない課長と同世代の中高年社員の存在が、管理職が部下を正したり、説得するのを難しくしている。
- その職場はリセットできない。
 必要最小限のぎりぎりの人数で仕事をしているので、また人事ローテーションをする余裕もないため、基本的に異動がない。「おかしくなった職場」を新しい管理職やメンバーを投入し、リセット・リスタート

することができない。おかしくした人たちで立て直していくしかない。

つまり「その職場では管理職の仕事が難しくなった」と言える。「難しい」から、他律・他責の言動を正すところまで手がまわらない。わかっているにもかかわらずそこに時間をかけられない。あるいは自身に余裕があるときだけ指摘するなど徹底できず、中途半端なものになってしまう。結果、他律・他責を許してしまう職場をつくってしまう。

加えて二つの構造変化が、多くの企業、多くの職場の「管理職という仕事」を一層難しくする。ひとつは、以前より管理職になる時期、将来の幹部候補を見極める時期が早くなっている一方で、今後、定年は延びていく。管理職になる芽や出世の見込みがなくなった人が、その後、企業で今までより長く働くことになる。この人たちの仕事に対する意欲をどう高めていくか、このような人たちを企業がどう活かしていくかが重要になる。年上部下を持つことがより進むが、ここで年下管理職がその人たちを動機付け、うまく使っていくことができなければ、中高年の他律・他責社員を増やしてしまう。

いまひとつは、定年が延びていく中で、バブル時の大量採用世代が50歳を超えてくる。企業は「高齢化社会」の中で「中高年化組織」になっていく。バブル崩壊後、業績が思うように上向かず長期に亘り採用を絞った企業は尚更だ。この場合、「階層構造」のあり方は三つ考えられる。

第一は今までの「ピラミッド型階層構造」を維持するもの。当然、より多くの年上部下を持つことになるが、これも年下管理職が彼らを活かすことができなければ、更に中高年の他律・他責社員を増やしてしまう。第二は多少極端な言い方だが「逆ピラミッド型階層構造」にする。これは複数の管理職が部下をとりあうことになり、上司と部下の力関係が変わってしまう。第三は部下なし管理職を増やす。これは管理職の存在を一層軽くする。どれも企業で現在進行形のものだが、これから更に本格化し、管理職という仕事をより難しくする。

最近、「管理職が管理職としての役割を果たしていない。しかし、昔と比べ管理職になっている人の質が低下したとは思えない」という話をよく聞く。50歳以上の管理職に「自分達が若い頃の上司を思い出し、20年30年前の管理職と、今の管理職のどちらが大変だと思うか」と問えば、ほとんどの人が「今の管理職」と答える。そんな中で管理職自身の意識も変わってきた。

プレイングマネージャーが常態化したことで「今の時代、プレイングマネージャーなんだから管理職の仕事を100%するなんて、そもそも無理」という意識の人が増えた。

おわりに

「他律・他責社員」の問題に対する私たちのアプローチは、自律型社員を育て、上司がその自律型社員を十分に活かし、自律型社員も上司を支え、一体となって職場を運営していくことで「機能している職場」「人が育つ職場」「成長実感が持てる職場」を実現していくものだ。上司がリーダーシップを発揮することは必要だが、自律型社員として育った部下がフォロワーシップを発揮することも、職場運営のために同じくらい大切だ。「できる管理職」は部下次第、職場次第ともいえる。「今の管理職は難しい。プレイングマネージャーだから仕方がない」で「他律・他責を許してしまう職場」にし、何も手を打たなければ、他律・他責社員を拡大再生産していくことになる。本論が「職場崩壊」など自分と自分の職場に関係ないと思っている方にも、「他律・他責社員」の問題の重大性を感じ取ってもらえる機会になれば幸甚である。