

今さら
聞けない

問題社員への対応

第⑥回 指示がないと動かない社員

社会保険労務士 田代 英治



事例

営業部の古参の課長から、次のような相談がありました。

「最近の若い社員は言われたことしかやらない、いわゆる『指示待ち人間』タイプの部下が多いように感じます。当課に配属されている入社2年目の部下もこのタイプです。確かに入社当初は『指示待ち』でもしかたがないと思いますが、いつまでもこのような状態では、会社にとっても本人にとってもよくないことだと思います。このような指示がないと動かない社員に対して、どのように指導したらよいのでしょうか」

解説

今回は、このような「指示待ち」タイプの社員における対応法について考えてみます。

「指示待ち社員」の対処法としては、以下のような内容を問い合わせてきた管理職に伝えることが考えられます。ただし、ほかにも多くの管理職が同じように悩んでいる可能性がありますので、個別対応ではなく、会社全体で取り組むべき課題として認識したほうがよいでしょう。

1 「指示待ち社員」では 厳しい時代に

(1) かつては「指示待ち」でも通用した時代

管理職の立場にある中高年社員が「最近の若手の部下は言われたことしかやらず、自分から動かない」などと嘆く発言をよく耳にします。しかし、本当にそういえるのでしょうか。仮にそうだとしても、若手社員だけに責任があるのでしょうか。筆者は疑問に感じています。

振り返ってみると、中高年社員が若手だった時代のほうが、単純な作業をたくさんの人手をかけて行うことが多かったといえます。そのころは、他の人からの指示や連絡を待って仕事をせざるを得ず、必然的に指示待ちとなるケースが多かったと思われます。

また、この当時、若手社員は自ら能動的に仕事をしなくても、とりあえず上司の指示のとおり動いていれば仕事のできましたし、普通に評価されていたと思います。ですから、「指示待ち」がいても、特に問題にならなっただけといえるかもしれません。

(2) 現在は「指示待ち」の姿勢では難しい時代

しかし、時代が変わり、経験の浅い若手社員でも、単純な作業はIT技術を利用すれば、指示を待つことなく簡単にできるようになりました。いまは若手社員

でも、定型的な仕事だけではなく、付加価値を生むような仕事をしなければ評価されない時代となりました。かつて指示を受けながら単純な仕事をして育ってきた中高年世代にはわからないことも多いでしょう。

このような状況ですので、若いときにさほど頭を使わず仕事をして、管理職に就いているような人は、昔ながらのやり方を強要したり、どうしていいかわからず指示をしなかったり、いずれかのタイプで分かれるように思います。

問題なのは、後者のタイプの人が指示を出さずに放置していることです。彼らは、部下に考えさせようとしているだけだということかもしれません。また、自分のことは棚に上げて「そんなことは自分で考えろ。私が若いときはそうしていた」というかもしれません。しかしながら、会社を取り巻く環境が大きく変わり、かつてのやり方が通用しないという前提を忘れてはなりません。このような育成放棄型の上司の下では、いつまでたっても「指示待ち」でない能動的な社員が生まれるのは難しいものです。

2 「指示待ち社員」をどのように育てるか

(1) 能動的に仕事ができる人は少ないことを認識する

人材不足の昨今、優秀な人材は、大企業ならまだしも、中小企業にはなかなか入ってきません。能動的に仕事をするような人材はほんの一握りでしょう。しかも、そういう人は優秀ですから、さらに自分のやりたいことを求めて、会社を離れていくかもしれません。

若手社員の育成を考えると、このように能動的に動けない人材しか入ってこないし、入ってきても定着するのは難しいことを前提に考える必要があります。そして、そのような人材をどう育てるのが管理職に与えられた役割であり、仕事であることをしっかり認識すべきです。

管理職のなかには、これまで新しい社員が入ってこ

なかったために、人を育てたことがないという人もいるでしょう。部下を指導・育成した経験を持たず、よくわからないままに、「うちの若手は指示しないと動かない」等と嘆いているようでしたら、管理職失格といえるかもしれません。

(2) 能動的社員に育てる指導法の基本

能動的社員になるよう若手社員を育成する際には、前回も紹介した、山本五十六の名言「やってみせ 言って聞かせて させてみせ 誉めてやらねば 人は動かじ」を肝に銘じて、ひたすら実践することが有効かと思います。

たとえば、営業の場合でしたら、部下に手本を見せるため、まずは自らが売ってみせます。次に言って聞かせる指示は具体的であり、かつ目的がはっきりしており、イメージがわいてくるようなものとします。本当に理解できたかどうかを確認するため、復唱させてみるのもよいでしょう。

そのうえで、実際に部下にモノを売らせてみます。そして、よくできたら褒めてあげる、できなかったらどうしたらできるか一緒に考えるようにします。このように、フィードバックを日常的に行っていけば、部下も実際にどのように動けばよいのかが理解でき、能動的社員に変わっていくでしょう。

3 「指示待ち社員」をつくっていないか

(1) 入社後に「指示待ち社員」となる場合もある

上司の立場とすれば、部下には主体的に動いてほしいものです。しかしながら、新規プロジェクトの立上げや異動等で新しく部下になった若手社員が「指示待ち人間」だった、というようなケースに直面することも多いのではないかと思います。

基本的に「言われたことしかやらない」のが「指示待ち」なのですが、もちろん、仕事を覚える段階では

指示に従うべき場面が多いものです。若手社員のすべてが、最初から「指示を待っていたのか」というと、そうでもないケースもありそうです。会社の採用選考を突破したことからも、もともと意欲・能力の高い人材もいたかもしれません。

では、入社後に「指示待ち社員」になってしまうのには、どのような原因があるのでしょうか。実際に、若手社員から指摘されるのが、「入社後に指示待ちの姿勢を学んだ」「指示待ちに育ってしまった」というケースです。

「リスクを過度に恐れる」「指示どおり動いたほうが楽だ」など、彼らが指示待ちに流れる動機はさまざまですが、上司側も気をつけるべきことがあります。知らず知らずのうちに、部下を指示待ちへと導くコミュニケーションをしているかもしれません。もしかすると、上司の側が「指示待ち部下」をつくるコミュニケーションをしているのかもしれません。

(2) 「指示待ち社員」を生み出す言葉

若手社員が入社後、研修期間を経て職場に配属された場合、新人のうちは、簡単な業務が割り当てられます。職場のリーダーが細かく指示を出すのが通常ですが、それが逆に成長の足かせになる可能性もあります。

新人研修で目的意識を持ったり、仕事の意味や背景を知る意識を持つように言われたりしていたにもかかわらず、リーダーの「いいから、黙ってやれ」というニュアンスに戸惑う新入社員もいます。それに従っているうちに、指示されたことをしているだけのほうが楽だと気づく若手社員もいるでしょう。

若手社員は、少なくとも間違っていない、上司に怒られないという正解を与えられ続けることで、「指示待ち」の姿勢が育ってしまいます。上記のような「いいから、黙ってやれ」というのは、「指示待ち社員」をつくる言葉です。

忙しい現場からすれば、「いまは言われたことだけやってほしい。経験を積みばだんだんと意味がわかり、そのうち解決する」という思いがあるのかもしれ



ません。忙しくて構っている時間がないという場面もあるでしょう。

しかし、そう言われた部下の側に、そのような上司の思いをくむ余裕はありません。逆に「疑問を持つな」という印象のみが伝わります。威圧的な言葉を使わずとも、部下に有無を言わせない雰囲気や、「自分の言っていることが絶対に正しい」といった態度だけでも、相手にはそういう印象を与えてしまいがちです。

こうしたやり取りを繰り返し、正しいかはわからないが、少なくとも間違っていない(上司に怒られない)という正解を与え続けることで、「指示待ち」は楽で、逆らっても無駄といった認識ができてしまうのです。

この「言われたことを素直にこなす部下」は、新人のころは使い勝手がよくても、時がたち、若手ないしは中堅ともなると「なんで言われたことしかできないんだ、こいつは」という印象に変わります。本人がづらい思いをするのはもちろん、上司の首をも絞めることになってしまいます。

(3) 答えをコントロールするのが上司の腕の見せどころ

解決策は「いいから黙ってやれ」ではなく、指示と

ともに目的や背景を伝えることです。ただし、いつも目的や背景、仕事の進め方等の正解を伝えれば、これもまた上司に依存してしまい、待ちの姿勢が育ってしまいます。面倒見がいい人や仕事ができる人ほど陥りやすい罠といえるでしょう。

そこで、お薦めの方法は、場面に応じて目的や背景を与えたり、部下に考えさせたりとコントロールする方法です。

初めて行う仕事ならば、指示とともに目的や背景を伝えるのが適切です。似たような仕事や2回目以降の仕事でしたら、指示だけでも十分だと思います。指示するときには、「目的は何だと思う？」と問いかければよいと思います。仮に初めての仕事でも、いままでの経験から少し考えればわかるであろうことには、部下に考えさせるのもよいでしょう。この線引きが上司としての経験が問われる部分でしょう。

初めての仕事で目的や背景を伝えたいが、時間がないので急いで着手してほしいこともあるはずですが。そのときは「いいからまずやって」という言い方でもかまいません。しかし、あとでしっかり時間を取って教えるなり、この作業にどういう意味があったのか考えさせることを忘れないようにすることが肝要です。

また、主体性のない部下をみて、「自分でやったほうが早い」と考える場面もあるかもしれません。しかし、それではいつまでたっても部下は育たず、自分の負担ばかりが増えるという「負のスパイラル」にはまってしまうことでしょう。この部下に「自分で考える癖」をつけさせるためにはどう工夫すればいいか、本当にこの部下は「指示待ち」なのか、いま一度疑ってみることが、問題を解決するきっかけになるかもしれません。

4 「指示待ち社員」にならないような指示の仕方とは

(1) 部下が的確に動くよう指示を出すのは難しい

これまで述べてきたように、いまも昔も、部下は指示どおりに動かないものです。こちらからやるべきことを伝えなければ自発的に動きませんし、かといって、指示を細かく伝えと、一部の社員は「上司の小間使いにされている」「もっと自由な権限を与えられる仕事がやりたい」と言い出す始末です。

このような現状を打開しようと、さまざまな取組をされている管理職も多くいることでしょう。世の中には、「部下との接し方」「人の動かし方」等の情報がたくさんあふれています。企業が主体となって、マネジメントに関する研修を行うことも、もはや常識となりました。

しかし、それらでいわれている解決策は、総じて「部下が動かないのは、管理職の責任です」というものが多いようです。詳しい内容といっても「コミュニケーションとは、相手をおもんばかった行動である」「部下に興味を持って人間関係を築かなければならない」というような抽象的な話ばかりです。これでは、忙しい管理職がさじを投げてしまうのもしかたがありません。

(2) 目標をブレイクダウンし咀嚼して伝えることが有効

実際に、現場で部下をうまく動かしている上司は、部下に仕事を任せる際に、きちんと目標を咀嚼して具体的に伝えていきます。目標管理制度を導入している企業では、上司が目標をしっかり咀嚼して、「なぜ、その仕事を行わなければならないかをわかりやすく説明する」という行動がそれにあたります。

具体的には次のようなものです。

- ・自分の職場の戦略や目標を優先順位づけしたうえで、部下にかみ砕いて説明できる
- ・自分の職場の戦略や目標を細分化し、部下に適した仕事を与えることができる
- ・現場の状況を把握し、職場の戦略や目標を的確に微修正できる

この目標の咀嚼を怠ったやり取りをすると、上司からの言葉は「気合」を強調したものが中心となり、仕事の目的や目標は出てこなくなります。このような任せ方をしてしまった場合、部下は任された仕事の意義をまったく理解できないので、いくら頑張っても見当違いな結果に終わってしまうか、適当な気持ちで仕事に取り組んでしまうことになります。

結局、それを見かねた上司が仕事を引き取り、上司は忙しいままの状態が続くことになります。そうすると、部下は経験を通じた貴重な成長の機会を逸するだけでなく、往々にして、自分の取組みの何が足りなかったのかについてフィードバックも得られず、モチベーションも下がる。そして、次の仕事も同様にという、負のスパイラルを引き起こすことになります。

ポイント

人事部としては、「指示待ち社員」に対して直接指導することは難しいと思います。彼らの上司である管理職をサポートするため、適切なアドバイスをすることが求められます。彼らへの問いかけとして、「無意識のうちに、『指示待ち人間』をつくる言葉を使っていないか?」「仕事の指示をするときは、目的や背景を十分与えて、部下に考えさせているか?」といった、すぐに気づくことができるものが効果的かと思います。

社会人になった当初は、「指示待ち」の姿勢の人が大半かもしれません。能動的に動けないと社会人として失格というようなこともありま

せん。ただ、若手社員のときの何年かはなんとか過ごせても、評価が上がりなければ、いずれはリストラの対象となったり、業績悪化の際には会社に残れなかったりする可能性もあるでしょう。そのようなときに、大変苦勞するのが能動的に動けないタイプの人材であり、そうならないように指導・育成していく必要があると思います。

普通の上司は、「指示待ち社員」を能動的に動ける社員に育てるのは難しいことでしょう。ただ、難しいからといって放置していると、会社全体が「指示がないと動かない」受動的な人材ばかりになってしまいます。結果的に、新しいビジネスは生まれず、業績は低迷し、これからの時代ますます苦境に陥るかもしれません。「指示待ち社員」対応は、全社的な視点で実施すべき大きな課題、と認識することが肝要です。

【毎月15日号掲載】



田代 英治 (たしろ・えいじ)

1985年、神戸大学経営学部卒。同年、川崎汽船株式会社入社。人事部にて人事制度・教育体系の改革を推進。2006年、株式会社田代コンサルティングを設立し、現在に至る。人事労務分野に強く、人事制度の構築・運用をはじめとして人材教育にも取り組んでいる。主な著作に、『はじめての人事社員の實務と心得』（経営書院）、『人事部ガイド』（労働開発研究会）等がある。