

スキルアップ通信 VOL.168

部下が自ら動くチームを作れる上司と「作れない上司」、たった 1 つの違いは？

部下が主体的に動いてくれない……。そんな悩みを抱える管理職ほど「ある視点」が圧倒的に足りていない。その詳細と、管理職を取り巻く「課題」を分析してみよう。（カスタマー取締役 石倉秀明）

■意味のない前例踏襲は思考停止と同じ

最近、Z世代の残業時間に関する意識調査の中で「上司より先に帰ってはいけないという暗黙のルールは（Z世代にとって）古い」という調査結果を見つけた。

調査では「Z世代は意味のない前例踏襲は避ける」という文脈も紹介されていたが、別にZ世代にかかわらずそういう人は存在する。例えば、上司がまだ会社にいるので先に帰りにくいという感覚を持ったことがある人は少なくないのではないかなと思う。

問題の本質は、そういう価値観や風習は古いと思っている人が沢山いるのになぜ残っているかだ。

このように、本来はそうすべきなのに前例を踏襲してそのままのやり方で仕事をしているケースは少なくない。前例踏襲というのはそれが正しいのか、他にもっといいやり方がないのかななどを考えない「思考停止状態」だといえる。主体性を持って仕事をしているとはいいににくい状況だといってもいい。

自分の部下に主体性を持ってほしい……。こんな悩みを抱える上司は多い。業務のやり方などをどんどん改善してほしい、課題意識を持って、業務に望んでほしいと思う人がほとんどではないだろうか。

一方で、部下が主体性を持ってどんどん仕事を勧めてくれるという管理職もいる。

実は、部下の主体性は管理職の働きかけで変わる。主体性のあるチームを作れる上司は、「ある方法」で仕事を進めている。

主体性を持って仕事をする人を育てられる上司とそうではない上司は何が違うのか。

■時代遅れにならない上司ほど「制度から」変える

それを理解するために、まず「ハードOS」と「ソフトOS」の考え方を知る必要がある。組織変革や業務変革を行う場合の理論的な枠組みとしてこの2つに分けて考えることは重要であるとされている。

具体的には、「ハードOS」というのは人事制度や社内の仕組みのことで、「ソフトOS」というのは個人の価値観や組織に残る風習などのことなのだが、組織改革や業務変革を行う場合の鉄則は、ソフトOSはそう簡単には変わらないと考えてハードOSにフォーカスすることといわれている。

つまり、人はそう簡単には変わらないので「人を変えるのではなく仕組みや制度を変えることを優先する」ということだ。その結果としてソフトな部分（人）も変わればなお良しと考える。

仕組みやシステムを変えることで行動が変わり、その結果、成果が上がり成功体験が積み上がると、自信が出てきてだんだん人の価値観も変わっていく……。このように新しい価値観が生まれてくるという順番を意識していけるかが、時代遅れにならずに変革を起こせる上司になれるかどうかの分かれ目になる。

■「上司が残っていること」自体がそもそも問題

「管理職の残業を禁止し、管理職は 18 時半にはオフィスにいてはいけない」という制度を作ることで、結果的に上司は誰よりも早く帰ることになり、上司がいるので部下が帰れないといった問題自体がなくなる。実はこの問題は「帰りにくい雰囲気がある」ことではなく、「実際に上司が残っていることで部下の残業が発生している」ことである。それをなくすことで雰囲気や価値観に関係なく、問題は解消できる。もちろん、上司が残っていると帰りにくいという雰囲気は残ったままになるように思えるが、実際に毎日上司が早く帰っていれば部下はそういった気持ちになることはほぼなくなり、だんだんと帰りにくいという雰囲気はなくなってくる。

スキルアップ通信 VOL.168

もし、この職場に新卒社員が入ったとしたらどうだろう。上司が 18 時半にはいつも帰っていてそれが当たり前になってくれば、「上司が残っているので帰りにくい」という考え方や価値観すら生まれないのではないだろうか。つまり行動の積み重ね、事実の積み重ねこそが価値観や雰囲気を作るのである。

■管理職に求められるのは問題の本質を見極める視点だ

管理職に求められるのは、何が問題なのかを見極め、そしてどういったシステムや制度、仕組みを作り、それをどう組み合わせれば人の行動が変わるのか、そしてその結果として今回のような価値観をなくせるのかを考えるべきという事である。どうしても価値観に注目してしまいがちだが、それよりも行動を変える事、そのための仕組みや制度、システムを作ることだ。行動が変われば、問題は解消するし、結果として価値観も変化する。

これを行う際に大事なものは、人間のインセンティブや雇用等について理解することである。経営者、管理職の立場にあり、そういったことを自ら学んでいるかどうか、そしてシステムや制度を設計する能力があるかないかで主体性のあるチームを作れる上司かそうではない上司かは分かれてしまうのだ。

DAIAMOND ONLINE より

※Z世代が古いと感じる「仕事に関する価値観」

1 位「上司より先に帰ってはいけないという暗黙のルール」82.8%

2 位「新人は誰よりも早く来て、誰よりも遅く帰る」79.9%

3 位「残業時間は長い人ほど頑張っている」71.7%

ナプロアースでは令和 7 年 4 月からの「一般事業主行動計画」で週 2 回（水・金）のノー残業デーを設定しました。定時に退社できるように仕事に優先順位をつけたり、時間管理を徹底したりと工夫しながら取り組んでいます。ノー残業デーの設定により時間管理意識を高め、プライベート時間を充実させて欲しいと願っています。(M)

年に一度の梅仕事

香り良く瑞々しい青梅が店頭に並び始める 6 月。梅仕事ができるのは、1 年のなかでもこの時期だけです。梅の熟し具合をみながら、時期をはずさず梅仕事をしてください。

青くて硬い実は、梅肉エキスや梅酒・梅サワーに最適。少し黄色く色づいた 6 月中旬に出回る梅の実は梅干しに、6 月下旬の梅の季節終盤、全体に黄色く熟し甘い香りがする黄熟梅は梅ジャムにするのがお勧めです。

【梅シロップの作り方】

材料

- 青梅 1kg
- 氷砂糖 600g～1kg

竹串、殺菌した容器

作り方

- 1 青梅は洗って水気を十分にふき取り竹串でヘタをとる
青梅に竹串を刺して、穴を数か所開ける
- 2 殺菌した容器に青梅と氷砂糖を交互に入れ蓋をする
- 3 冷暗所で保存し 2～3 ヶ月で出来上がり
梅の実を取り出し、シロップは冷蔵庫で保存する



【梅ジャムの作り方】

材料

- 黄色く熟した梅の実 500g
- はちみつ 300g
- 塩少々

竹串、ホーローの鍋、ステンレスのザル、木しゃもじ

作り方

- 1 梅の実は洗って竹串でヘタを取る。たっぷりの水でゆで、沸騰したら一度茹でこぼす
- 2 水を変えて、柔らかくなるまで煮る
- 3 梅が柔らかくなったら水を切り、裏ごしする
- 4 裏ごしした梅とはちみつを鍋に入れかき混ぜながら弱火でとろみが出るまで煮詰める



- 5 塩を入れて混ぜ火を止め冷やす。冷めたら容器に入れ冷蔵庫で保管