

## はじめに

「問題社員 〓未満〓」は、その人が問題というより、組織や周囲のメンバーの時間や感情を浪費させます。メンバーや上司の時間を必要以上に占有したり、その感情をネガティブに振り回したりしているイメージです。組織全体から見たときに、その生産性低下の影響は計り知れません。本人には問題なしでも、周囲にとっては大問題です。とはいえ、「辞めていただく」ほどのインパクトがあるとも言いがたい。本書では、そんな「問題社員 〓未満〓」とどのように付き合っていけばいいのか、理解の仕方や身の処し方を解説します。

十人いれば十通りの「問題社員 〓未満〓」タイプがあるはずですが、その共通点として、当事者の「想像力の欠如」と「気づきのなさ」が指摘できそうです。これらについての説明と対処法については本文に譲ります。「問題社員 〓未満〓」に向き合うあなたが、少しでも心安らかになり、そして価値ある時間の使い方ができることの役に立てることを願います。なお、本書を読まれるあなたは「問題社員 〓未満〓」の上司であるか、もしくは「問題社員 〓未満〓」が勤務する人事部門の方であろうと想定しています。

## はじめに

▼「悩ましい」社員の眞の悩ましさは、周囲への計り知れない影響力

アルフレッド・アドラーは、その著作の中で「哲人」にこう語らせました。「すべての悩みは対人関係の課題である」と。そして哲人は続けます。「個人だけで完結する悩み、いわゆる内面の悩みなどというものは存在せず、どんな種類の悩みであれ、そこにはかならず他者の影が介在している」。

「すべて」かどうかは別として、心の痛みが多くが「人」由来であるということについては、首を縦に振る人が多いのではないのでしょうか。人一人ひとりにそれぞれの意図や期待がある以上、対人関係において「無痛」でいることは叶いません。

中でも、「悩ましい部下がいるのですが、質問してもいいですか」というご相談は、部下育成のセミナーや研修後に、参加者である管理職の方々から私が最もよくいただくものです。詳しく状況を尋ねると、いわゆる王道の方法論の組み合わせでは太刀打ちできないケースであったり、育成以前の問題（例えば、自分の非を認めない、ちょっと叱られただけで落ち込むなど）であったりします。そして、相談してこられる上司の深刻さは、時にタダゴトではなさそうです。

「悩ましい」部下の問題たる所以は、給料に見合った成果が上がっていないこと以上に、関わる上司や職場の人たちが、「悩ましい」と思われる社員に振り回されることで本来の業務が手につかなかったり、職場の雰囲気が悪くなったりすることです。組織全体からみると、「悩ましい部下」によって、その上司や周囲のメンバーの時間が食い潰されていることのほうが、より深刻な「悩ましさ」といえそうです。たった一人の「悩ましい」部下でも、職場に与える影響力は侮れません。

職場は、仕事を通じて社会に価値貢献をする場所の一つであって、第一義的には友達をつくる場でもなければ、仲良しクラブでもありません（結果的に、生涯の友ができることはあり得ます）が、逆に人間修行の場でもないはずはです。

### ▼過剰なまでの配慮が生み出す「悩ましい」社員予備軍

そして昨今、この「悩ましい」社員に対する「悩み」相談は確実に増えています。上司や管理職側の堪え性や忍耐力が退化しているのでしょうか？ いや、私はそうではないと思っています。大きな理由の一つが、予備軍が今、教育現場で生み出されていることかもしれません。

はじめに  
友人の某国立大学の先生が「『要配慮』学生が年々増加している」と話していました。修

学上の配慮を必要とする学生に対して、大学当局からの対応要請が一定数あるというのです。例えば「締切りを守れない、注意散漫で忘れ物が多い、追い詰められるとパニックになる」といった特徴を持った学生に対して、他の学生と同様に扱うのではなく、必要な支援の依頼があるというわけです。具体的には、締切りを守れない学生に対しては「口頭説明だけではなく掲示をはっきりしたり、レポート課題の提出期限を延長したりする」配慮が求められています。

「個の尊重」「多様性の受容」という大義名分のもとに、均質な教育の提供ではなく、さらなる個別の対応が教育現場でデフォルト化しているようです。いや、必要な支援は必要なのですが、それはもう過剰なほど。それは長期的支援の観点ではなく、大学生活をなんとかやり過ごさせる程度の短期的支援に過ぎません。福祉的観点を通り越して、当事者の権利の主張と言いたくなるような状況なのです。こうした学生がそのまま社会に入り、職場に必要な支援を主張し始めたら、どういうことになるでしょうか。

逆に、この大学では「起業部」というサークルがあり、学生時代に起業を試みるアントレプレナーシップ（イントレプレナーシップも含む）意識の高い学生も増えているそうです。一言でいえば「幅の広さ」。まさに大学という一定の閉ざされた世界の中に、性差や国籍の違いではない多様性が存在する。これがそのまま、職場に移行している気がします。

それを引き受ける会社側も、昭和世代の管理職に対して「自分たちの時代の指導は通じない」「今どきのZ世代を理解して指導しよう」「怒ると叱るは違います」「せっかく採用した若手が早期離職しないようなマネジメントを」といったメッセージを含有した管理職研修を実施。結果、昭和（加えて平成）の管理職が「パワハラするのが怖くて指導できない」「結局、どうやって指導したらいいのか」とまるで腫れ物に触るかのように、「問題社員 未満」どころか、普通の（何をもって「普通」なのかはここではいったんおいておきます）若手へのアプローチも恐々になる始末です。

### ▼増殖する「悩ましい」シニア社員

もう一つ、この「悩ましい」社員は若手社員だけでなく、シニアクラスの社員でも増加しているという実感があります。上司や管理職の立場の人たちから見れば、それは年上の部下となります。中には元上司だった方が「役職定年制」や「定年後の雇用継続や再雇用」などで、自分の部下となり、その役割を發揮しなければならぬ機会も少なからず見られるようになりました。

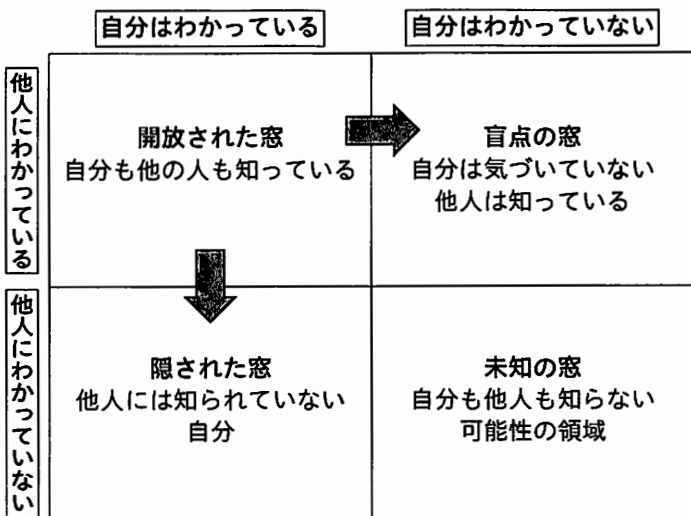
戦後、あの焼け野原からの再興を果たした先人たち。その子供世代に当たる団塊の世代からバブル世代と呼ばれる一九六〇年代生まれ世代までは、日本が高度経済成長を果たしてい

る時代にまさに均質な教育を受け、レールに乗って仕事をすることを求められた世代です。人が組織を動かすのではなく、仕組みが組織を動かさせた時代。管理職の仕事は人のマネジメントではなく、仕事のマネジメントでした。サザエさんに出てくる波平さん（実は部長職）は、職場ではいつも机に座ってハンコを押している姿を見せられていますね。

今までの延長ではいられない変化の激しい現在の経済社会が到来している一方で、人は長生きするようになりました。人生百年時代の幕開けです。人生において働く期間も長くなりました。一九五〇年代、男性の定年退職の年齢は五十五歳でしたが、今や七十歳現役社会が到来しています。

シニア社員における「悩ましさ」は、「締切りが守れない」といった内容ではなく、「自分の正しさを振りかざす、新しい仕事に挑戦しようとしてくれない、何か新しい取組みをしようとするとそれを潰しにかかる、やることなすこと批判する」といったものが多いようです。「悩ましい部下」に悩んでいる上司はたいがい四十代前後。自分自身から見ても二十歳下から二十歳以上上までの部下の方々の「悩ましさ」に振り回されているイメージでしょう。多様性の推進が叫ばれる昨今ですが、世代の多様化は「多様な」多様性の中で対応が最も難しい多様性とも言われています。

はじめに



▼多様な「悩ましさ」の共通点

では、そんな「悩ましい」社員の方々の「悩ましさ」は十人十色の個別さなのかとさえいえば、そうとも限らないのかもしれませんが、どこか共通点があるように私は感じています。それは「他」のなさ。「自」しかない。具体的には、他者配慮ができない、自分が俯瞰できない、世界が自分を中心に回っている、地動説ではなく天動説とでもいいたまうでしょうか。

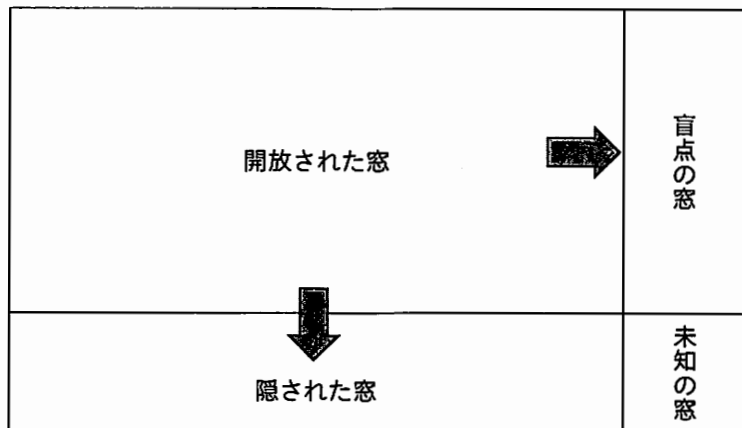
開放された窓	盲点の窓
隠された窓	未知の窓

「ジョハリの窓」というよく知られた考え方があります。心理学者ジョセフ・ルフト (Joseph Luft) とハリ・インガム (Harry Ingham) が提唱した「対人関係における気づきのグラフモデル」ですが、「悩ましさ」はこの窓における偏りともいえるのかもしれませんが。すなわち、圧倒的な「盲点の窓」の大きさです。

「開放された窓」部分が大きい人は一般的に育ちやすいと言われています。

この部分を大きくするためには「盲点の窓」の領域を小さくすることが必要です。確かに、自分の背中は見えないし、自分の顔ですら「何かに映して見る」ことをしない限りは、実は直接見ることは一生できません。そのためには指摘をしてくれる、フィードバックをしてくれる人の存在が必要です。そしてその指摘があったときに「そんなことはない」と拒絶するのではなく「ああ、そう見えるのか」と受け入れる「素





直さ」が必要です。ちなみに、ここでいう素直さは従順さではなく、柔軟性に近い素直さです。

そしてもう一つは、「隠された窓」の領域を小さくすることです。そのためには自己開示が必要です。ここでいう自己開示は過去の暴露ではありません。今、この瞬間の自分を開示していく力。今感じていること、考えていることをありのままに表現していく力です。自分の内にあるものを公開するわけですから、自己開示には痛みが伴うこともあるでしょう。そこには「勇氣」が必要です。ちなみに、ある方の自己開示はある方にとってはフィードバックになるかもしれませんね。

つまり、成長には「素直さ」と「勇氣」が必要だ……というのが、新入社員研修で講師役の方が新入社員によく語る話のネタの一つとなっています。

成長のためには、指摘してくれる先輩や上司の存在が必要ですが、「悩ましい」社員は、その方本人の受け

止め方に「素直さ」等が欠如し、結果、周囲に「面倒くさい人」「育てがいのない人」と認識されることで、周囲から構ってもらえなくなってしまうかもしれない。こうなってしまうと、負のスパイラルです。

▼主語はあくまで、「あの人」ではなく「わたし」自身

どんなタイプでも育成には手間暇がかかります。上司がいなくても、一人ひとりのメンバーが自主的かつ効果的にチーム内で機能し、成果を創出してくれるのだとしたら、組織に上司の役割は不要です。何のために上司が存在するのでしょうか。

そもそも人が人を育成したり支援したりする営みは、すぐに成果が現れるものではありません。空っぽの樽に水を少しずつ注ぐがごとく、一向に満タンにならないものです。注ぎきたことが実感できるのは、満タンになって溢れ始めてからのことでしょう。ましてやそれが「悩ましい」部下やメンバーなら言わずもがな。しかし、上司として決して諦めないでください。それは「悩ましい」部下の可能性を諦めないということ以上に、あなたの心と時間を守ることを諦めないでください。適切に「あなた自身」の行動を選択していただきたいと思えます。

本書の主語はすべて「私」です。「悩ましさ」の対象者である部下をどうすればいいの

か？、ではなく、「私が」どうするか？、という立ち位置で綴ります。

私たちが他者からそう簡単に変えられる存在ではないように、私たちがそう簡単に他者を変えたりすることはできないはず。しかし「あの人」を変えたいと思うのであれば、私の「あの人」へのアプローチを変えるほうが格段に容易です。自分のことは操縦できるからです。

同様に、過去は変わりませんが、今日この日の「何か」を変えない限り、残念ながら未来も変わりません。

人は切なくて難しく豊かです。本当に、難しい。何より自分が一番、難しい。人事に答えも、奇策も近道もマニュアルもないのかもしれませんが、本書では、「変えられるもの」に向き合っていきたいと願います。主語はあの「悩ましい」メンバーではなく、あなた自身です。あなたは、人事パーソンかも知れないし管理職かも知れませんが、それぞれの立場でご覧いただけたらと思います。

はじめに  
なお世間では、時間が食い潰される、感情に振り回される対象のことを捉えて、「悩ましい人」とか、もしくは「混乱させる人」「困惑させる人」「困った人」など多様な表現をされますが、本書においては「問題社員 未満」で統一することにします。退場対象となる「問題社員」とまでは言いきれないという意味合いと、「問題社員」の域に到達する前に食い止めてほしいという願いを込めて。周囲が時間や感情を浪費させられるという「問題」状況下

にあるところから一刻も早く待避していただきたいという願いをこめて。

完璧な人間はいません。誰もが何かしらかの「未満」を抱えているものです。そんな愛しさも込めて、人の可能性を信じつつ、「はじめに」とさせていただきます。

### ▼私自身が「問題 未満」だったからこそ伝えたいこと

なお、本書における読者の皆様への提言や提案は、私が人事コンサルタントもしくは社会保険労務士として日々を送る中で得た知見や経験をベースに綴りますが、特に第4章②は、一九五〇年代後半にアメリカの精神分析医エリック・バーンによって提唱された「交流分析」という心理学理論を大きな土台の一つとしています。というのも、若かりし頃、私自身が「問題 未満」と扱われても仕方のない存在だったと認識していて、その苦しさの中から私を救い上げてくれたきっかけがまさに「交流分析」だったからです。私は幼少期、ちよつとした虐待とネグレクトの下で過ごしました。自分に「かわいそうな子」だから仕方ないと赦しを与え、結果、周りから見ると「問題 未満」と思える言動をとっていたことを当時は客観視はできませんでした。そのもがきと葛藤の中で「交流分析」と出会いました。「問題社員 未満」へのアプローチの一つとして、本書にはできるだけシンプルにこの理論の一部を取り込みました。

はじめに

最後になりますが、日本法令の小原絵美さん、伊藤隆治さん、そして日本交流分析協会の多大なご支援をいただきました。ここに御礼を申し上げます。

- ▼ 「悩ましい」社員の真の悩ましさは、周囲への計り知れない影響力 2
- ▼ 過剰なまでの配慮が生み出す「悩ましい」社員予備軍 3
- ▼ 増殖する「悩ましい」シニア社員 5
- ▼ 多様な「悩ましさ」の共通点 7
- ▼ 主語はあくまで、「あの人」ではなく「わたし」自身 10
- ▼ 私自身が「問題 未満」だったからこそ伝えたいこと 12

第1章 働く「空間」で今、何が起こっているのか

1 生産性の追求か、多様性の授与か

- ▼ 生産性の追求からだけでは、もはや新しいものが生まれにくい 24
- ▼ 多様な世代が存在するのが、職場の醍醐味であり困難さ 27
- ▼ XもYもZ世代も、みんな同じ時代に生きている 29
- ▼ 時間の使い方は、命の使い方 30
- ▼ 部下との時間の消費の事実に気づく 32
- ▼ 今、求められるのは「親しみやすい」上司像？ 36
- ▼ 変化の時代だからこそ、あなた一人で戦ってはいけない 39

## 2 権利の主張と義務の遂行

- ▼ 「破られたらどうなるか」を考える 42
- ▼ 「契約」とは権利と義務の交換 44
- ▼ 「悪」とは「大きな範囲に迷惑をかけること」 47
- ▼ 組織の構成メンバーは「貢献者」たるかどうか 48
- ▼ 組織は費用が「安く」すむ 52
- ▼ 組織は信頼で成り立つ 54

## 3 三面等価の原則

- ▼ 権限がなければ、名ばかり管理職になってしまう 56
- ▼ 上司と部下、それぞれの責任の違い 59
- ▼ パワハラが怖くて部下に厳しく言えない管理職 61
- ▼ セクハラとパワハラは解釈が違う 63
- ▼ パワハラ観点でも求められる、部下ごとの個別育成 65
- ▼ 判例にみるパワハラ境界線 68
- ▼ 管理職は孤独になってはいけない 72

## 第2章

「問題社員 “未満”」を取り囲む登場人物たち

## 1 「未満」対応ができなかった場合の損失

- ▼ 「未満」はあなたの感情と時間を棄損する 76

▼ 「問題社員 “未満” はあなたの信頼を失墜させる	81
▼ あなたは職場の結節点でもある	83
▼ 「問題社員 “未満” は職場の若手の離職原因になり得る	86
▼ 食い止めるのは、上司であり管理職である「あなた」	88
<b>2 「未満」と「以上」のはざま</b> .....	90
▼ 問題社員になら戦力外通告はできるのか	90
▼ 真に必要な「対人関係構築力」	93
<b>3 「未満」と向き合える人、向き合えない人</b> .....	96
▼ 期待することの功罪	96
▼ 揺さぶられる感情	98
▼ 感情を味わった後の、行動を変える	104
<b>第3章 “未満” 対応の大前提</b>	
<b>1 人事としての選択肢——活用か、放置か、退場か</b> .....	108
▼ 権利の主張と義務の遂行はセット	108
▼ 「問題社員 “未満” は、パワハラや嫌がらせを誘発する	112
▼ 就業規則の意義	117
▼ 最後に残された道も知っておく	120
▼ 記録（証拠）がなければ、どうしようもない	123



▼ 人は弱い	125
▼ 「放置」は、管理職の責任の放棄にほかならない	127
<b>2</b> ▼ 「問題社員」未満を昇格させない	131
▼ 等級制度に「標準年齢モデル」を作っていませんか	131
▼ 学校教育における学年制度との類似点	132
▼ 専門職を管理職の「掃きだめ」にしない	135
<b>3</b> ▼ そもそも人をどのように把握すればいいのか	137
▼ 多様性は一人の人間の中にこそ存在する	137
▼ 仕事では、人の何が評価されているのか	142
▼ 実は両者の「相性」が悪いだけという場合もある	145
▼ 採用時点ではつい即戦力を追求しがち	148
▼ リーダーは、先天性か後天性か	149
▼ 不必要な人は誰一人いない	158
<b>4</b> ▼ いわゆる標準的なアプローチ	161
▼ 行動と人格を分ける	161
▼ 個性は二律背反	168
▼ 「明るい人求む」は人権問題？	170
▼ お母さんが知りたいのは、子供の個性ではなく「今日の事実」	171
▼ 「問題社員」未満と騒ぎ立てる前にしておくべきこと	173
<b>コラム</b> EEC方式	175

## 第4章 今、現場が「未満」とするタイプ別のアプローチ

### 1 仕事面で「未満」社員の特徴

- ▼ 仕事に不可欠な想像力／タスク想像力
- ▼ 日本は世界で最も「文脈を読ませる」文化

#### コラム 日本の常識は世界の非常識

- ▼ 私たちは大量に行間を読みながら仕事をしている
- ▼ 曖昧な言葉を使わない
- ▼ 業務遂行に必要な「行動」の明確化
- ▼ タスク想像力が低い部下の仕事は、分解する
- ▼ 「状況」で抽象的に指示するのではなく、「上司」が具体的に指示をする
- ▼ やること以上に「やらないこと」も明確に
- ▼ 評価は目標設定の時点で半分決まっている

### 2 人間関係で「未満」社員の特徴

- ▼ 仕事に不可欠な想像力／対人想像力
- ▼ 第一牧場は、あなたも私もOK!
- ▼ 第二牧場は、あなたはOKだけれど私はOKではない
- ▼ 第三牧場は、私はOKだけれどあなたはOKではない
- ▼ 第四牧場は、私もあなたもOKではない
- ▼ 相手に揺さぶられる私を否定しない

213 212 211 209 206 203

197 196 194 190 189 187 184 183 181 178

203

178

- ▼ 揺さぶりが、働きやすさを阻害する 215
- ▼ 同じ牧場に居続ける「問題社員『未満』」が繰り返す行動パターン 217
- ▼ 第三牧場に居続ける「問題社員『未満』」が起こす心理ゲーム 219
- ▼ 第二牧場に居続ける「問題社員『未満』」が起こす心理ゲーム 221
- ▼ 心理ゲームに時間を消費し過ぎない 222
- ▼ 心の根底にある「強がらなければならぬ自分」 226
- ▼ 絶対的な学問はない 229
- ▼ 共感する前に、事実確認 230
- ▼ 第三牧場にいる「問題社員『未満』」には、第一牧場からアプローチを 232
- ▼ 「弱い自分を認める」強さを持たせよう 234
- ▼ あなたは与えている？ 受け取っている？ 求めている？ 237
- ▼ 誰しもが、ストロークに癖をもっている 244
- ▼ ストロークは貯めない、小出しにしよう 246
- ▼ ストロークの連鎖は上司側からつくればよい 247
- ▼ 育成には条件が付くから、先に無条件で信頼形成を 249
- ▼ あなたは「問題社員『未満』」の、何を知っていますか 251
- ▼ 人はメリットのある行動を繰り返す 253
- ▼ アクセルがあるから生きていける 257
- ▼ 第二牧場にいる「問題社員『未満』」に向き合う十二人の上司 261
- ▼ 第二牧場にいる「問題社員『未満』」には、合理的に自己肯定をさせよう 264

264 261 257 253 251 249 247 246 244 237 234 232 230 229 226 224 221 219 217 215

- ▼ 第二牧場に居続ける「問題社員」「未満」はパワハラを誘発する 266
- ▼ パワハラのは加害者にならないために 268
- ▼ 重要なことは、あなたが第一牧場エリアにいること 269
- ▼ あなたの「お決まりの感情」は何ですか 270
- 【コラム】感情の下にある、真の感情 272
- ▼ なぜ、人は人とトラブルを起こすのか 279
- ▼ あなたの牧場を可視化しておこう 283
- 3 人は誰でも成長する可能性があるのか 283
- ▼ 部下を変えたければ自分のアプローチを変える 285
- ▼ ストロークの使い手であれ 288
- ▼ 対人創造型「問題社員」「未満」は「気づき」がない 291
- ▼ 人を育てられる人は不足している 293
- ▼ 孤独になつてはいけない 294
- ▼ 変えられるのは「いま、ここ」の自分だけ 296
- 【コラム】Intelligenceではなく、Wisdom 296
- ▼ そもそも、モチベーションの維持・向上は誰の責任か 296

## 第5章

社員と組織の未来をあきらめない人たれ

強い組織の作り方

	▼ 「いい人」でなく「いい上司」たれ	
	▼ 「問題社員 “未満”」対応には「ゆとり」が不可欠	
	▼ 「問題社員 “未満”」対応には「覚悟」が不可欠	
	▼ みんな違う、だからいいのではなく、だからどうするのか	
	▼ 部下育成は、バトンリレー	
		309 307 305 302 300
第6章 「問題社員 “未満”」ケース別対応事例		
事例1	指示があるまで動かない、言われたこと “だけ” する社員	312
事例2	報連相を一切しない、もしくはトラブル報告を大事に至ってからしかしてこない社員	313
事例3	ばれるような小さな嘘をつく社員	314
事例4	新しい仕事を頼むと「できない理由」を盾にして逃げる社員	316
事例5	実力も経験もないのに自信過剰で、周囲の助言に耳を貸さない社員	317
事例6	ちよっと叱られただけで落ち込む社員	318
事例7	ミスをする→「うのせいで」と自分の非を決して認めない社員	319
事例8	答えを求めてくるマニュアル社員	320
事例9	自分の仕事が終わったらそれ以上は何もしない社員	321
事例10	自己卑下が激しい社員	322
事例11	身だしなみがだらしない部下社員	324

事例12	評価に納得せず、たてついてくる社員	325
事例13	単純なミスを繰り返す社員	327
事例14	スピードを重視しすぎて、仕事が雑な社員	328
事例15	おいしいところ取りをする社員	329
事例16	衝動的で情緒の起伏が激しく、人間関係がうまくいきにくい社員	330
事例17	今までできていたことができなくなってきた社員	331
事例18	ネガティブな発言が多くて、周囲を疲れさせる社員	333

# 第1章

## 働く「空間」で今、 何が起こっているのか

「問題社員」「未満」について考え始める前に、  
今現場で起こっていることを俯瞰します。

併せて、その計り知れない多大なる影響力を確  
認します。



# 1 生産性の追求か、多様性の授与か

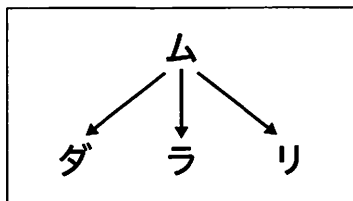
■生産性の追求からだけでは、もはや新しいものが生まれない

ここ数年、仕事の現場では「生産性」が追求されてきました。特にCOVID-19の感染拡大の直前は、「働き方改革」という言葉がバズワードのように使われていましたし、実際、職場にはたいてい二〜三割の「ダ・ラ・リ（「ムダ（無駄）」と「ムラ」「ムリ（無理）」）が存在すると言われていています。「生産性」の追究は、言葉を換えれば「無駄を排除する」ことにはなりません。

しかし一方、今私たちが追求しようとしている「多様性」（多様な人材の活躍支援）は、言葉を換えれば「無駄の許容」です。いろんな人がいるときつと難しい。労務管理の点だけでいえば、人材は「同質、均質」であればあるほど、マネジメントは効率化できます。それなのになぜ今、私たちはこれほどまでに多様性を追求しているのでしょうか？ おそらく、「生産性」の追究からだけではもはやイノベーションが起こらないことを私たち



## 1 生産性の追求か、多様性の授与か



は学習したのだと思います。

いろいろな人がいると難しい。しかし、いろいろな人がいるからこそ新しい着眼点からのブレイクスルーが期待できるし、組織がしなやかで強くなるということでしょう。人権的な観点に加え、そうしたことも相まって今、世界的に多様性の追求が進んでいます。二〇二一年には「ISO30415」として diversity & inclusion の国際標準規格が誕生したほどです。

しかし、こうした多様性のポジティブさの反面、ネガティブさも当然に存在します。多様な人がいるからコンフリクトや葛藤は生じます。「それ乗り越えてこそ、多様性のポジティブさを享受できるのだ！」というのもわかります。しかしまるでそれを隠れ蓑にしたような「問題社員」未満」の暗躍（！）に対して、私たちはまるで腫れ物に触るように対峙を避け、何の対処もできずにやり過ぎしてしまったのではないのでしょうか。

「働かない蟻」も組織に一定数は必要だなどという問題のすり替えを行い、考えたり対処したりすることを放棄してしまったのではないのでしょうか。

<p>プラス</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コスト削減</li> <li>・マイノリティの離職抑制効果</li> <li>・人的資源獲得</li> <li>・外部評価向上による優れた人材の確保</li> <li>・マーケティング</li> <li>・広告効果や製品開発・マーケティングへの活用</li> <li>・創造性</li> <li>・多様な情報獲得によるイノベーションの促進</li> <li>・問題解決</li> <li>・課題解決と意思決定の質が向上</li> <li>・フレキシビリティの改善</li> <li>・多言語使用者のほうが柔軟性と多次元思考レベルが高い</li> </ul>
<p>マイナス</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・集団凝集性の低下</li> <li>・集団におけるメンバーの類似性が低下</li> <li>・集団凝集性</li> <li>・メンバーが互いに引きつけられその集団にとどまるよう動機付けられる程度</li> <li>・コミュニケーションの齟齬</li> <li>・メンバー間の異質性による相互理解の欠如</li> <li>・コンフリクトの発生</li> <li>・文化、価値観、態度などの違いから感情的対立の発生</li> </ul> <p>←</p> <p>右記が引き起こされることによって、最終的にメンバーの満足度の低下、コミットメントの低下、離職率の増加につながる</p>

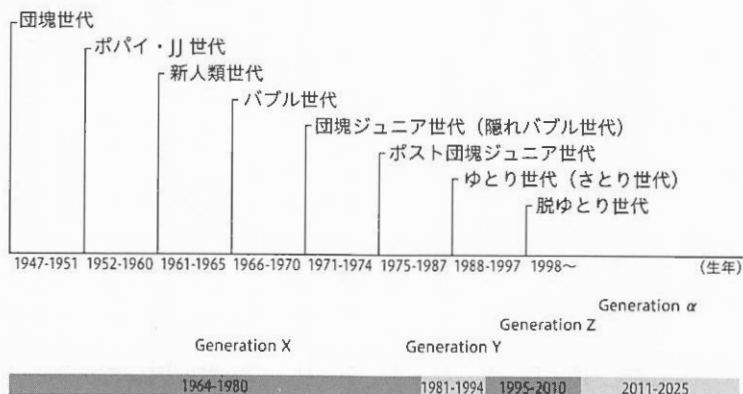
▼多様な世代が存在するのが、職場の醍醐味であり困難さ

ひと口に「多様性（ダイバーシティ）」といってもさまざまな切り口があります。いわゆる三大ダイバーシティと言われるのが、「ジェンダー」「エイジ」「グローバル」ですが、それ以外にも新卒採用者と中途採用者の違い、パートタイマーや請負といった雇用形態の多様化、M&Aによる親会社と子会社の人材交流、さらにそこにさまざまなライフスタイル、さまざまなオピニオンが掛け合わされて、十人いたら十通りではない、まさに「多様な」多様性が存在します。誰しもが何らかのマイノリティの部分を持っていることでしょう。

ただ、この中で最も難しいと言われているダイバーシティが「エイジ」、つまり「世代（ジェネレーション）」の違いです。ジェンダーの違いやグローバルの違いはどこかで割り切りがつかえます。例えばグローバルにおいては国籍による文化の違いがありますから、お互いを知り、理解し、対話し、妥結点を見出して行くしかありません。

しかし、世代（ジェネレーション）の場合はちょっと割りきれない部分があります。例えば、シニア社員が「俺達の若い頃はこうではなかった」と中途半端に嘆くわけです。この中途半端さがむしろこの世代の多様性問題をより難しくさせます。

【参考】日本の世代論



実際、職場では多様な世代が協働しています。弊社には七十五歳で現役の方がいらっしゃいます。法務の専門家なのですが、前職で大手企業の法務グループ長を務めた後、定年退職してから私たちの会社でその専門性を活かして活躍してくださっています。私はいわゆる団塊ジュニア世代。バブル崩壊のタイミングで社会人になった世代です。私の息子はいわゆるZ世代の一期生。息子の人生最初のお絵描きはクレヨンでなく、マウスを使ってでした。わが家にはWindows 95が既にあったからです。さらにその下にはα（アルファ）世代が控えています。

こうした、まさに多様な世代が同じ職場で共に働く時代です。「問題社員 未満」の前提には、こういった違いからくるところも少なからずあるかもしれません。

## 1 生産性の追求か、多様性の授与か

▼XもYもZ世代も、みんな同じ時代に生きている

Z世代の話が出たので、もう少し言及しておきます。上司や管理職の世代は、自分自身が「部下だった経験」を持っています。リーダーになる前に、誰しもがフォロワーだったはずです。だからまったく「部下の気持ち」が想像できないことはありません。だとしたら、知っている者が歩み寄ったほうが早い。では逆に言えば、上司や管理職の気持ちは誰が聴いてくれるのでしょうか。聴いてくれるさらに上の役席がいたらいいのですが、そうでなければ横のラインで「お互い」が聴きあう必要があります。上司の気持ちは上司になった人にかわりません。「問題社員」未満の対応における重要ポイントの一つが「孤独になってはいけない」というものです。部下育成は上司の責任だと一人で何とかしようとする、最後には心身を潰しかねません。詳細は後述します。

自分たちとは違う世代の部下育成に悩んでいる上司の愚痴を聞くことが増えました。二〇二〇年にはハラスメント防止対策が強化されましたし、あまり厳しい指導をすると、部下からは「それ、ハラスメントではないですか」と言われる始末です。今時の上司、管理職の悩ましさは「どこからどこまでが指導で、どこからがパワハラになるのかわからない」「パワハラになるのが怖くて、問題社員」未満になかなか注意できない」というところにもありそうです。

もちろん本書で取り扱う「問題社員」も「未満」は、若者に限ったことではありません。「七十歳現役社会」、そして人生百年時代が本格的に到来してきます。ですから、「問題社員」も「未満」は若手ではなくてシニアだなんていう問い合わせも少なからずあります。「問題社員」も「未満」といえども自分より年上の人になかなか注意できない」とした日本の社会規範も影響していそうです。

### ▼時間の使い方は、命の使い方

ここで時間について少し考えてみます。

例えば、あなたの生涯において、二十歳から六十歳まで、つまり国民年金の満額がもらえる四十年間仕事を継続したとしましょう。平日の一日八時間勤務。そして盆暮れ正月・土日もしっかりお休みがとれて年間二百二十日仕事をしたとすれば、人は社会的価値を創出するために、生涯で約七万時間もの莫大な時間、自分の時間を使っていることになります。

しかし一方で定年退職後、仕事をしなければ睡眠時間以外の時間はすべて自由に使えることとなります。八時間しっかり寝たとして一日十六時間は自由です。そして一年三百六十五日がサンデー毎日！失礼ながら少なめに見積もって六十歳から八十歳まででの二十年間を考えてとしても、なんと十一万時間もの時間を私たちは老後に使えることになります。あれ

《著者略歴》

松下 直子（まつした なおこ）

株式会社オフィスあん 代表取締役

株式会社人事のまなび場 代表取締役

社会保険労務士、経営学修士（MBA）、国家資格キャリアコンサルタント、人事コンサルタント

神戸大学卒業後、江崎グリコ(株)に入社。新規開拓の営業職、報道担当の広報職、人事労務職を歴任。二〇〇四年に独立し、社会保険労務士、人事コンサルタントとして顧問先の指導にあたる。

「人事屋」であることを生涯のライフワークと決意し、人事の学校（人事のまなび場「庵」）の主催や人事パーソン交流の場づくり、人事情報の発信など、幅広く人事の人材育成に意欲的に取り組んでいる。