

第2章 管理・監督者調査

第1節 若手従業員の成長を促すもの

管理・監督者調査では、問16において「部下が成長できるように上司や会社が留意すべきことは何でしょうか。ご自由にご入力ください」という問を設けている。以下では、この問への回答の全体像を紹介する。「概要」では、回答の概要をいくつかのカテゴリーごとにまとめる。続く「実際の回答例」では、実際のアンケート回答の一部を紹介する。

概要

【目標設定と目的の明確化】

部下の成長には、明確な目標設定と目的意識の共有が不可欠である。「部下のレベルに合わせた目標設定」「目的を常に意識する」といった意見が示すように、目標は部下の能力に見合ったものであることが求められる。また、「業務の背景・目的を腹落ちさせること」が重要であり、目的を理解してこそ当事者意識が生まれ、成果に対する意欲が向上する。さらに、「考える時間を作る」ことも部下の自主的な成長を促すための一助となる。上司が業務の目標と目的を明示し、部下がその意義を理解し、納得することが必要である。また、その上でフィードバックと指導を重ねることで、部下は目標達成に向けた行動に責任を持つようになる。

【裁量の付与と権限移譲】

成長のためには、適度な裁量と権限を与えることが必要となる。「裁量を持たせること」や「適当な予算と裁量を渡し、前向きに仕事ができるようにすること」など、上司の過剰な介入を避け、部下に自ら意思決定をさせることが求められている。これにより、部下は責任を持って仕事に取り組み、自分で気づき改善する力を養う。また、「任せたら部下を信頼してアウトプットが出るまで待つ」といった信頼の姿勢も重要だ。適切な範囲で裁量を持たせた上で、必要な時にのみサポートすることで、部下は自己成長を感じ、職務に対する自信を深めると考えられる。

【業務委任とバックアップのバランス】

仕事を任せることとサポートのバランスが、成長に寄与する。「期日などをフォローしながらやらせてみる」「本人と合意のもと、問題が発生した場合は上司が陣頭指揮をとる」といった意見が示すように、成長には適度なバックアップが必要である。部下に仕事を任せつつも、上司が必要なサポートを提供することで部下は安心して仕事に臨み、失敗からも学ぶことができる。また、仕事の全体像を部下に共有することで、業務を遂行する上で責任感が芽生え、主体的に取り組むようになる。

【自律性と主体性の尊重】

部下を育成する際には、主体性の尊重と支援が重要である。「本人のやる気を尊重する」「本人の主体性を尊重すること（教え過ぎない）」「部下の意見を引き出し、『やらされ感』を感じないようにして、業務を主体的に進めさせること」など、若手従業員の意見は個々の自発性を重視することを示している。

また、「まずは部下のやりたいことを実現できるように、上司や会社がサポートしながら、やる気を維持しながら推進できるよう進めていく」「自ら考え、行動することをサポートすること」といった意見は、上司の適度な支援と自主性の促進が不可欠であることを強調している。

【個性の把握と長所の活用】

部下の成長を促進するためには、個性や強みを把握し、適材適所で活用することが必要である。「部下の強み弱みを把握し、強みを伸ばせるような業務付与」や「押しつけでなく個性にあった指導」が求められている。上司は部下の特徴や志向性を理解し、それに適した業務を与えることで、部下は自信を持って取り組むことができる。また、各自の特性を見極めた指導によって、部下は自分の成長と能力の活用に気づき、業務への意欲が向上する。

【成長の実感と自己啓発の機会提供】

部下が成長を実感できる機会を提供することが大切である。「成長を実感できる仕事、機会、環境の提供」や「自己啓発ができる環境を整える」といった意見が示すように、部下が自分の成長を感じられる環境を整えることが求められている。部下にとって成長は大きなモチベーションとなり、自己啓発の意識が高まる。さらに、上司が自ら学ぶ姿勢を見せることで、部下はその姿勢に刺激を受け、成長意欲を持って取り組むようになる。

【チャレンジ機会の提供と失敗の許容】

部下が自分の限界に挑戦する機会を提供することが成長を促す。「少し難しい業務にチャレンジさせ見守る」「チャレンジの推奨と心理的安全性」といった意見が示すように、難易度の高い課題を与え、その遂行を支援することが重要である。部下は自分の能力の限界を超えて挑戦することで、新たなスキルを獲得し、自信を深める。失敗を許容しながらも適切にフォローすることで、部下は次のステップに進むための成長意欲を維持できる。

【心理的安全性の確保】

部下が安心して成長できるためには、心理的安全性の確保が不可欠である。「自由な発言、意見を言える職場環境づくり」や「部下が自分の意見を言いだしやすい環境を作り出すこと」が求められている。上司は部下が失敗を恐れず意見を出せる雰囲気を作ることで、部下の創造性や自己成長が促進される。また、信頼関係を構築することで、部下は自分の意見が受け入れられると感じ、自発的な行動が生まれる。

【コミュニケーション】

上司部下の間での良好なコミュニケーションも重要である。特に「部下の話に耳を傾けること」「意見を最後まで聴くこと、否定をしない」といった意見が多く見られる。そして、「押し付けないこと、敬意をもって接する」「『いいね』を大事にして寄り添う」ことが求められる。さらに、「相互研鑽が必要。職場環境づくりには、管理職である上司の成長も必要だと感じている」といった視点も示されている。このように、部下が「やりがいを感じられるように、きめ細かなコミュニケーション」が求められている。

【余裕・時間の必要性】

若手従業員が成長するために必要な要素として、「考える時間を与えること」「業務を通じてOJTできる十分な時間の確保」「時間的なゆとりの確保と時流や業界動向に沿ったルールや制度の導入」など、時間や余裕の確保が重要視されている。また、「自己成長に費やせる時間のゆとり、自分の判断を業務に反映できる裁量」「効率のみの重視をやめ、自由に考え活動できる時間と資金を与えること」など、主体的に学べる環境の必要性も強調されている。

「上司が、上からの指示、タスクをこなすだけで余裕がなく、部下一人ひとりへの指導、コミュニケーションに割ける時間が十分とれていない」との回答は、若手従業員の育成にとっては上司の時間の余裕も必要である点を指摘している。

【キャリア支援】

若手従業員が成長するためには、「本人の描くキャリアプランと会社側が考えるキャリアプランを互いに共有し、そのキャリアプランを実現する為に必要なスキルが身に付けられると思われる業務を割り当てること」が重要だとされている。また、「部下の希望や特長を捉えた上で、キャリアアップ計画を互いに共有して業務を進めること」も必要だ。さらに、「終身雇用という仕組みが崩れようとしている昨今、若手が今の時間を今の業務に費やしていることが、その先何等かの理由で世に放り出されたとしても潰しのきく能力や資格の習得など、一般に通用するものとのつながりが見える形の育成方法が必要」という意見も示唆的である。これらの意見から、キャリアプランの共有と適切な業務の割り当て、将来を見据えた育成が必要とされている。

【育成環境の整備】

若手が成長するためには、「本人の意思を尊重した計画的な教育プラン」や「会社としての教育体制の充実。3～5年後のありたい姿について話し合いの場を持つ」ことが大切だと指摘されている。また、「自部署だけでなく、関係部署含め会社として人を育てる風土作り」や「視野を広げるために、他部署、他の会社などのベンチマークや社外教育や、一緒に業務を進めていくこと」や「学ぶだけを許容すること」も示唆に富む。さらに、定期的に若手社員を採用することや、環境変化が激しい中で持続的な教育体制を整備することなどが提案されている。

実際の回答例

（目標設定と理解）

- ・ 仕事の目的を常に意識する。
- ・ 部下のレベルに合わせた目標設定。
- ・ 全ての業務について目的の明確化、当事者意識の醸成。
- ・ 作業を開始する際は、目的を常に明確にしてから進める。
- ・ 方針の明確化。考える時間を作る。グループメンバーの能力バランスがとれていること
- ・ 業務の背景・目的を腹落ちさせること。個々人の適性を見極めとそれにあつた人員配置。

(裁量の付与と権限移譲)

- ・ 適当な予算と裁量を渡し、前向きに仕事ができるようにすること。
- ・ 裁量を持たせること。実績を評価すること。待遇に反映すること。発言する場を提供すること。
- ・ 「任せる」権限に加えて、アウトプットに応じたメリハリが付いた報酬（現在はその幅が狭いと感じる）。
- ・ 部下の個性・強みを理解した上で成長の機会を設け、ある程度裁量を与え、やり遂げるまでの一定の期間を設け、それまでは辛抱強く見守ること。
- ・ 部下を信頼し、階層に合った権限と責任を持たせる（任せたら部下を信頼してアウトプットが出てくるまで待つ）。適切な課題設定と納得感のあるフィードバック。
- ・ 業務の方針、方向性はしっかり共有しつつ、ある範囲で裁量と責任を与え、遂行してもらおう環境を上司が準備していくことが必要だと思います。上司側に時間がないと、つい作業を指示してしまうため、将来を見据えた業務指示が自身も含めてできていないと思います。

(仕事を任せる)

- ・ 期日などをフォローしながらやらせてみる。
- ・ 任せる度量と、それで何か起きたときのバックアップ体制の両立。
- ・ 任せるところは任せる。ただし本人と合意のもと、大きな問題が発生した場合は上司が陣頭指揮をとる
- ・ 重要だと思われる仕事を任せること。失敗することがあったとしても、失敗から学ぶことも多いため、どれだけ失敗を許容できるかというのと、成果のバランスが重要になると思います。
- ・ 効率志向が強まる中、一時的な非効率性は許容してでも部下に積極的に仕事を任せ、工夫をさせて、やり切らせるような経験を積ませることが重要であるという認識を、管理職が共有すること。

(個性・自律性の尊重)

- ・ 答えを与えすぎないこと。
- ・ 本人のやる気を尊重する。
- ・ 本人に主体性を持たせ、考える能力を向上させる。
- ・ 本人の主体性を尊重すること（教え過ぎない）。
- ・ 指示を出し過ぎない。まずは自分でやってみる。
- ・ 自分の考えを押し付けるのではなく、部下の意思を尊重する。
- ・ 部下が自分自身で考える、調べる、提案するように導くこと。
- ・ 目的を明確に伝え、方策については本人に考えさせ、失敗を恐れず遂行させている。
- ・ これまでの価値観を押し付けずに、自由にやらせてみる。本人の意思を尊重する。
- ・ 部下の意見を尊重し、やり遂げてもらい、この成功を重ねることで自信を持つこと。
- ・ 自ら考え、行動することをサポートすること（特に部署を跨ぐ場合の調整役）。
- ・ 部下が主体的に業務へ取り組めるように動機付けすることと、それを上司が責任を持ってサポートすることが必要。
- ・ 担当が企画のため、あまり型にはめる指導はしておらず、自ら考える、アンテナを張れるような指導を心掛けている。

- ・ 自主的に業務に向き合える環境を整えること。また学ぶ機会を与え、多くの他部署、社外の方と接触する機会を与えること。
- ・ 細かいことはすべて任せて自由に業務ができる雰囲気づくりと、それを阻害しないような報告業務の半減などのシステム作り。
- ・ まずは部下のやりたいことを実現できるように、上司や会社がサポートしながら、やる気を維持しながら推進できるよう進めていく。
- ・ 担当業務を主体的に改善、解決しようとするマインドの育成が大切。さらには、自ら課題を見つけるための経験や自己啓発。まだまだ、会社や上司から与えられるという意識が多いので、そのマインドチェンジが必要。
- ・ 部下の意見を引き出し、「やらされ感」を感じないようにして、業務を主体的に進めさせること。ある程度の裁量を持たせて自由に仕事を進めさせる。ただし、定期的な報連相は欠かさない。部下からの話は真剣に聴く。
- ・ その人その人のオンリーワンを認識した上で、愛ある指導を継続的にすることが大切。目指すところは上司がビジョンを示し、あとは部下の主体性/能動性を軸に仕事させ、軌道修正が必要な際に軌道修正してあげることで、部下が数年後に自分自身を振り返ったときに歩んだ道が良かった、と思ってもらえるよう人を育てること。ダメな上司＝ほったらかしにするか、見て見ぬふりしたりフィードバックさえしない人。または、自分の型に完全フィットするようにだけ仕事させ、部下に気持ちよく仕事させない人。

(個性の把握と長所の活用)

- ・ 部下に興味を持ち、何ができて何ができないか把握すること。
- ・ 部下の強み弱み、キャリアの希望を把握し、強みを伸ばせるような業務付与とOJT。
- ・ 能力や適性を見抜き、本人の成長も考慮した業務や役割の付与。積極的な学びや交流の場を提供すること。
- ・ 部下の長所を見つけ、それをもとに期待することを具体的に伝えてモチベーションを向上させて、前向きに仕事に取り組ませる。
- ・ 押しつけでなく個性を尊重し、個性にあった指導。そのための傾聴。前に出て引っ張るリーダーシップではなく、後ろから支えるリーダーシップの実践。
- ・ 自身が育った方法が必ずしも正しくないこと、もしくは同じ方法を適用出来ない環境であることを認識すること。皆が同じ方法で同じスピードで成長しないこと、個々の能力で得手不得手を認識してあげること。
- ・ 部下をしっかりと観て、部下の言葉を聴いて、ティーチングなり、コーチングなり、必要に応じた対応を変えること。また、裁量を与えて、当事者意識をもって、主体的に仕事に取り組めるように、環境を整備すること。
- ・ 期待はするがプレッシャーをかけないように心がける。いろんなことにトライしてもらい、不満を聴き取りまた自らがその不満の解消にアクションしているかを見る。何に興味を持っているか等により、適材適所になっているかを考える。十人十色なので偏見や自分の固定観念で見ないように心掛けている。

(成長機会と実感)

- ・ 成長を実感できる仕事、機会、環境の提供。
- ・ 勉強出来る時間、場面を与える。成長を評価・適正な配置転換。
- ・ 人的余裕と時間的余裕を持ったうえで、成長のための機会を与える。
- ・ 整合性のとれた方針。本人に寄り添った将来像の設定。成長の実感。
- ・ 仕事を通じて成長の機会を与える。自己啓発の大切さを伝える。自己啓発ができる環境を整える。
- ・ 部下の能力をしっかりと把握したうえで、成長が期待できるレベルの業務付与と、ある程度の時間的な余裕。
- ・ 課題を与え（あるいは、課題を考えさせ）、課題に対して取り組む時間を確保してあげること。また思ったことを言える職場環境づくり。
- ・ 上司自身が自己啓発に取り組んでいる姿勢を見せること。業務を通じて成長や学習できる機会を与えること（それを面談などできちんと説明すること）。説明しないと、押しつけと捉えられてしまうリスクあり。
- ・ 必要な教育と、育成を考えたタスクを与える（そのため、上司は幅広い知識を持って課題形成ができないといけない）。仕事を進める上での部下が見習うべき行動を取る（基本的だが、これができない）。単純明快に、この2点。これを見た信賞必罰（昇格）制度。

(チャレンジ機会の提供)

- ・ チャレンジの推奨と心理的安全性。
- ・ プロジェクトへの参加。失敗への許容。
- ・ 少し難しい業務にチャレンジさせ見守ること。
- ・ 失敗することを恐れずにチャレンジさせること。
- ・ 積極的な機会提供(業務、研修、出張、異動など)。
- ・ 他部署や外部機関などと積極的に連携できる機会を提供する。
- ・ 機会を与えること。適切なタイミングと質でフォローすること。
- ・ 部下一人一人の状況に応じて、チャレンジングな業務付与を行う。
- ・ 機会を与えること。基本的に任せて必要に応じてサポートすること。
- ・ 部下毎のスキルに応じて、それぞれに少し高めの仕事を与え、信頼している気持ちを言葉に出すこと。
- ・ 昨今回答がない複雑な課題解決が増えている中、積極的にチャレンジする、自分の意見が率直に言える職場風土を作ること。
- ・ 如何に程よいハードルの仕事をまかせられるか？そのテーマ設定。ただし、良いテーマを与えるためには、ある程度余裕が無いと調整が不可能。
- ・ チャレンジ課題を与えること、そして、失敗を恐れずチャレンジできる雰囲気づくり。プロセスが大切で、経験と成長を実感できる環境を構築すること。
- ・ のびのび（萎縮させず）仕事をやらせ、今の業務レベルの少し上のテーマの課題を与え、それを周りでサポートする。どれだけ早く、自分で主体性を持って業務に取り組むマインドにするかが大切。
- ・ 多少レベルの高い業務を行って、後戻りが発生してもリカバリーできるぐらいの余裕が必要で、そのための業務付与と業務量の調整をするべき。ただ一方で余裕を持たせるだけのリソースが無いので、そちらの調整も必要だと思う。

(成功体験)

- ・ 経験が少なくても、ある程度の踊り場を与え、ハードルを越えていくことで成長を促す（上司には忍耐が必要と思います）。
- ・ 小さな成功体験の積み重ねが成長に繋がると考えている。部下の提案や成果物に対して、頭ごなしの否定や細かすぎる指導はすべきでなく、ある程度の水準のものであれば可能な限り受容できるような風土と上司の意識付けが必要。
- ・ 付与する仕事自体の目的と、その仕事をなぜあなたに付与するのかをしっかりと伝えること。考える仕事を付与し、自分の考えを自分の口で多くの関係者に伝える機会を提供すること。本人にとって少しだけ難しい仕事を付与し、達成することで自信をつけさせること。各職場において、上司が上記のような「仕事の付与」ができていないかを評価するしくみを構築すること。
- ・ 部下への寄り添いと甘やかしはしっかり区別し、どんなに忙しくても設計根拠の積み上げによる成立性検証プロセスを飛ばすことなく、確実に実施することを繰り返し指導する。小さな成功体験の積み重ねによりスキル向上と自信をつけさせ、自由闊達に議論を交わせる心理的安全性が確保された状態にする。性別年齢に関係ない実力主義を人事制度に導入することと、逆差別（男性や年齢が高いと損をする）にならないように公平に扱う制度とすべき。

(失敗の許容)

- ・ 失敗させるゆとりと覚悟を持つ。
- ・ 失敗を恐れずチャレンジしたこと自体を評価すること。
- ・ チャレンジした上でのミスをフォローできる体制作り。
- ・ チャレンジ可能な案件に対しては、失敗することを許す雰囲気醸成。
- ・ 柔軟であること、自由に意見を言える風土づくり、失敗を咎め過ぎないこと。
- ・ 失敗できる土壌作り（短納期や工数不足により負荷の多い業務をやらせることが多数、そこがプレッシャーになってしまっている）。
- ・ 失敗を許す文化を根付かせる事。仕事を任せること（Teachingではなくアドバイス、Coachingを心掛ける）。否定から入らないこと。
- ・ 新しいことを行おうとする時、関係者からのクレームやルール違反などを恐れているので、慎重になっている傾向です。基本的なやり方や注意事項だけ示して、今まではこうだったとかはあまり言わないようにしています。実際、チャレンジして、上手いかないことや課題が多く、要因解析や再発防止、歯止めなどに追われます。成長の一環ですが、時間、お金、心に余裕もないので、成功体験や達成感を感じられないと思います。チャレンジしたことをまずは成果として認めたいと思います。

(評価)

- ・ 成長を評価する。
- ・ 柔軟なアイデアを出せることへの評価。たとえ、実行が伴わなくても、柔軟な発想ができることへの価値を、会社として評価すべき。言ったもの負けにならず、どんどんイノベティブなマインドが育つと思います。他社の友達に自慢できる内容、環境を会社が準備できるとよい（この会社の良さがわかりやすい）。
- ・ 共働きの世帯が増え、ワークライフバランスを重視し、残業を嫌う等、仕事に積極的でない人が増え

ており、その人たちも管理職になりつつある。今は、昔の責任感ある管理職がこれを吸収しているが疲弊しつつあり、組織の弱体化も危惧される状況。今は、皆が出世や給与の待遇にほとんど差がないため不公平感があり、頑張った人が報われず、やる気も下がる原因になっている。人間関係が悪くならない様に配慮は必要だが、競争させる目的では、もっと資格の階層を増やし降格等も盛込み、もっと管理者の評価権限を増やす仕組みも必要だと思う。

(心理的安全性)

- ・委縮しないような職場雰囲気作り。
- ・心理的安全性の高い職場風土の形成。
- ・開発環境の整備。心理的安全性の確保。
- ・心理的圧迫のない職場の雰囲気づくり。
- ・自由な発言、意見を言える職場環境づくり。
- ・お互いに素直な意見を言い合える人間関係づくり。
- ・部下が自分の意見を言いだしやすい環境を作り出すこと。
- ・意見を言いやすい雰囲気（否定せずに、まずは意見を聴くこと）。
- ・自由に意見を言える雰囲気を作る。間違いや失敗をしても責めないことが重要。
- ・心理的安全性を保障すること、必要な人員、設備、システムを整え部下の余力を創出すること。

(余力・余裕の必要性)

- ・考える時間を与えること。
- ・自ら学ぶための時間を確保してあげること。
- ・業務を通じてOJTできる十分な時間の確保。
- ・業務に余裕を持たせ、自己学習の時間を作る。
- ・残業時間を許して、納得するまで仕事に従事させること。
- ・長い目で見ること、上司にも育成のための時間を与えること。
- ・時間的なゆとりの確保と時流や業界動向に沿ったルールや制度の導入。
- ・自己成長に費やせる時間のゆとり、自分の判断を業務に反映できる裁量。
- ・部下に余力を持たせる。指示以外で動く業務内容や時間の隙間を確保する。
- ・効率のみの重視をやめ、自由に考え活動できる時間と資金を与えること。トップダウンの指示に溺れさせない。
- ・若手に直接業務上で接する上司が、上からの指示、タスクをこなすだけで余裕がなく、部下一人ひとりへの指導、コミュニケーションに割ける時間が十分とれていない状態にあること。

(モチベーション向上)

- ・モチベーションを上げる環境作り。
- ・部下が成長したいと思える環境づくり。
- ・やる気、意欲、志を維持し続けられる環境。
- ・部下が前向きに活動し続けられる職場環境や雰囲気を提供。
- ・本人の意思（希望）と会社の目指す方向性を考慮した動機付け。

- ・業務を遂行する中に、本人にとってのメリットを設計しておくこと。
- ・部下がモチベーション高く業務に取り組み、個々の能力や個性を活かし、成長実感とともにアウトプットに繋げること。
- ・本人のやる気を引き出すこと。チームワークで業務に取り組み、学び、成長し続けられるように上司、会社が仕向けて、機会をつくり、風土や環境も整備する。

(フィードバック)

- ・改善点を指摘するだけでなく、どこが強みかをフィードバックする。
- ・四半期に1回ではなく、日々の業務に対する細かなフィードバックを行うことで、モチベーションの維持、仕事のパフォーマンス向上に繋げる。
- ・良いことは褒める、悪いことは怒る(遠慮し過ぎない)。日々の業務の中で事象が発生した時にそれを伝える。彼らの感性を理解するよう心掛ける。自分の常識を彼らの常識だと思わない。
- ・職務／職級ごとに求めるスキル項目とそのレベルの明確化。またそれに紐づけた学習機会の提供、およびキャリア指導。メンバーからの提案に対する上長からのフィードバック、およびそれらの高速回転。これを可能とするための上長への教育、および(専門能力の保有度や過去成果でなく)メンバー指導ができる者の管理職への登用。

(コミュニケーション)

- ・部下の話に耳を傾けること。
- ・意見を最後まで聴くこと、否定をしない。
- ・押し付けないこと。敬意をもって接すること。
- ・相手の意思や考えを聞いた上で指導すること。
- ・押付ではなく「いいね」を大事にして寄り添う。
- ・相談されたら傾聴する。否定しない。出来たら誉める。
- ・やりがいを感じられるように、きめ細かなコミュニケーション。
- ・自分の考え・意見を押し付けないこと。仕事の方向性を導くこと。
- ・相談、課題解決事項に対して、部下に考えさせるような対話をする。
- ・部下の質問・疑問に対しては、部下が納得できるように説明をすること。
- ・まず上司が手本を見せる、それを継続して実践する。将来性ある姿を示す。
- ・ほったらかしにしない。メンバーの話を真摯に聴く。指示し過ぎず考えさせる。
- ・会社や上司の期待値を具体的に伝えること。部下が成長の方向性を相談できるように対応すること。
- ・社会の状況に敏感に情報収集し、その内容を部下に伝え刺激を与えていくこと。自動車など一部の情報のみでは、時代に取り残される。
- ・部下と密にコミュニケーションを取り、目的やフィードバックをしっかりと伝え、意欲的に仕事に取り組んでもらえるよう働きかけること。
- ・部下との相互コミュニケーションができる環境づくり。相互研鑽が必要。職場環境づくりには、管理職である上司の成長も必要だと感じている。
- ・上司は、傾聴、相手への理解など一般的なことをしっかりとやる。会社は、選択肢(キャリアアップ、働き方、異動希望等)を用意し、上司・部下が共に選択できる環境を提供する。

- ・ 部下の意見にきちんと耳を傾け、正すべきところは正し、認めるべきところは認める。特に、自分と意見が食い違ったとき、部下の言い分が理にかなっていれば自分の意見よりも部下の意見を尊重する。
- ・ 上司がすべきことは、本人の特性（強み弱み・バックグラウンド、キャリア希望、性格）をできるだけ詳細に把握すること。コミュニケーションが図れるように心理的安全性を確保すること。双方向でコミュニケーションを図ること。会社として実施すべきことは、上司が上記の関係性が構築できるよう、管理できる人数を定め、適切にマネジメントできる環境を整えること（負荷状況を適宜把握し、必要に応じた是正実施）。

（キャリア支援）

- ・ 部下の希望や特長を捉えた上で、キャリアアップ計画を互いに共有して業務を進めること。
- ・ 終身雇用という仕組みが崩れようとしている昨今、若手が今の時間を今の業務に費やしていることが、その先何等かの理由で世に放り出されたとしても潰しのきく能力や資格の習得など、一般に通用するものとのつながりが見える形の育成方法が必要と考える。
- ・ 異動・昇格・評価に対して、その理由や経緯、中期キャリアを踏まえた意味あい等を丁寧に説明すること。また、前提となる業務コミュニケーション以外の時間（1on1）。業務上のやりとり、関係性だけでは、異動昇格、キャリアについて部下の納得感は得られないと感じる。
- ・ まずは、新入社員として入社する際に、本人の適性や、希望に沿った配属を実施する事。入社前のイメージと実際の業務には様々なギャップがあると思うので、そうした事を踏まえた上で、本人の希望も尊重して、納得できるように将来キャリアや育成についてコミュニケーションする。
- ・ 本人の描くキャリアプランと会社側が考えるキャリアプランを互いに共有し、そのキャリアプランを実現する為に必要なスキルが身に付けられると思われる業務を割り当てること。そうでなければ本人もそのスキルを身に付けようという動機を持たず、割り当てられた業務に対し積極的・主体的な取り組みないと考えるから。

（育成環境の整備）

- ・ 計画的な教育計画。
- ・ 本人の意思を尊重した計画的な教育プラン。
- ・ 上司が変わり過ぎる（平均1年）と育成も途絶えてしまう。
- ・ 求められる成果に対してリソース（主にスキル）が少ない。
- ・ 自部署だけでなく、関係部署含め会社として人を育てる風土作り。
- ・ 定期的に若手を入れること。下が入ってこない、本人も成長しない。
- ・ 会社としての教育体制の充実。3～5年後のありたい姿について話し合いの場を持つ。
- ・ 視野を広げるために、他部署、他の会社などのベンチマークや社外教育や、一緒に業務を進めていくこと。
- ・ 環境変化が激しいのはわかるが、それに伴う組織変更が多すぎて、長期視点での育成が困難だと感じている。
- ・ 利益対策も十分に理解するが、若手社員の育成につながる教育等の費用は、会社として優先していただきたい。
- ・ 若手社員が1名しかおらず、近い職制で目標となる社員がいない。若手を増やさないとレベル感に差

もあり育成も大変。

- ・ 配属先は、本人の希望や自宅からの距離などに配慮して勤務先を決めるべき。そうしないと個人も会社も負担になりメリットがない。
- ・ 「学ぶだけ」を許容すること。何かをするために勉強して成果を出すところまでをセットにする風潮が強いが、学びたいことを学んでから何かに応用できないかの発想を許容してもよいのではないかと思う。結果、何も発想できなくても無駄な時間とはしてほしくない。成果とセットでは、新しいことを学ぶ機会すらない。