

# 顧問企業限定事務所通信

2024年2月号



## 阿部竜司法律事務所

Ryuji Abe Law Office

## 《人材は「主体性」で選び、「主体性」を育てよう》

【はじめに】

いつも大変お世話になっております。弁護士の阿部竜司です。

皆さんは、新たな社員を採用する時に、どのような観点を重視して選考されているでしょうか？

あるいは、採用した社員の育成にあたって、どのような要素を伸ばすことに注力しているでしょうか？

今月は、採用や育成という人事経営課題において、私が自信をもっておすすめできる、「主体性」という観点の重要性についてお伝えしたいと思います。

### 【 「主体性」の中身 】

今回お伝えする「主体性」は、ステーブン・R・コヴィー博士の「7つの習慣」において、第1の習慣として整理されている「主体的である」という行動習慣のベースとなる要素です。

「主体的である（＝主体性を持っている）」人は、具体的には、主として以下のような考え方や行動傾向を有しています。

①**率先垂範**(＝人に求めることを、まず自分から先にやる)を**実践する**

②**問題を他者や環境のせい**にせず、「これから自分はどうすべきか」に**集中する**

③「**効果性**」の**観点から行動選択を考える**

上記の各要素について、新入社員を例に考えてみましょう。

#### ① 率先垂範の実践

①の要素を持つ新入社員は、例えば、言われなくてもはきはきとした挨拶をし、礼儀を重んじ、時間を守ります。自分からそのように、周りの人が心地良いと感じる行動をとることで、自然に、周りの人も自分に対して温かく接してくれるということを理解しているからです。

また、わからないことがあった際には、『相手の貴重な時間や労力を割いて教えてもらう以上、まずは自分なりに考え、調べ、検討すべきだ』というような発想になるため、親鳥から餌をもらうために口を開けて待つ

ているひな鳥のような姿勢で先輩・上司から教を乞うのではなく、自分なりにできる範囲で答えを出す努力をした上で、それでもわからない点や迷う点等について、先輩・上司に質問・相談します。

## ② 自分の行動選択に集中する

②の要素を持つ新入社員は、何か問題が発生したり、(成果が思うように達成できない等) うまくいかないことがあっても、それを他者や環境等のせいにせず、問題の解決や、成果の達成のために自分は今後どうすべきか、という『自らの(未来の)行動選択』に集中します。そのため、少しずつでも、着実に「改善」や「成長」を積み重ねていくことができます。

逆にいうと、主体性が低く、このような要素を有していない新入社員は、問題が解決できていないことについて、上司や会社のせいにしたり、あるいは、政治や社会情勢のせいにしたりして、自分の行動を「改善」することに目がいきません。このようなタイプは、なかなか成長してくれず、会社としては育成に苦勞することになります。

## ③ 「効果性」で考える

③の要素を持つ新入社員は、端的に言えば、「成果につながる努力」に焦点を当てることのできる人です。

世の中には、成果を出すために一応の努力はしているものの、一向に成果が出ないという人が相当数います。こういった方々は、大抵、努力の方向性がずれてしまっています。

例えば、大学や資格試験等の受験勉強において、過去問等を解く勉強をする際に、既に楽々正解できる問題をいくらこなしても、点数アップにはほとんど効果がありません。今まですんなりとは解けなかった問題を解けるようになればなるほど、点数が伸びていく効果が期待できます。

このように、求める成果を獲得するためには、「効果的な努力」というものが存在します。努力であれば何でもいいわけではないのです。

だからこそ、このような「効果性」を意識できることが重要になるわけです。限られた時間、労力、資源の中でなるべく大きな成果を求められるビジネスの世界では、なおさらですよ。

主体性の高い人は、このような「効

果性」を意識して、自らの行動選択を  
考えることができます。

以上に見てきたように、「主体性が  
高いこと＝仕事ができる」と言っ  
ても過言ではないくらい、主体性は重  
要な要素になります。

## 【 「主体性」の視点を 活かす 】

では、以上のような中身を持つ「主  
体性」という視点を、経営・ビジネス  
にどのように活かしていったら良い  
でしょうか。

今回は、「主体性」の視点を活かせる  
場面として、代表的な3つをご紹  
介したいと思います。

### 場面1：採用

新規に社員を採用するにあたって、  
選定を行うための重要な判断基準の  
1つに、「主体性」の視点を入れるこ  
とがおすすめです。

主体性が高い人を採用することが  
できれば、それだけで、成果は自然と  
ついてくるといっても過言ではあり  
ません。

新卒の方を採用する場合には、技  
術面・スキル面の習熟性は当然求め  
ていませんから、もっぱらその人の  
将来性に期待して採用しますよね。  
その「将来性」に関するより具体的な  
判断基準が、「主体性」だと思ってく  
ださい。

主体性の高い方は、入社後、自己成  
長のために自ら工夫や努力をしま  
すし、何かにつけて人のせいにしたり、  
他者の悪口を言ったりすることが少  
ないので、社内コミュニケーション  
（≡組織作り）の観点からも有益で  
す。

次に、中途採用の場合について。

中途採用の場合、ついつい、自社の  
業界や、入社後に担当してもらおう  
と思っている分野（営業、事務、経理  
等々）での業務経験等を重視してし  
まいがちですよね。

それはそれで大事な視点の1つで  
はあるのですが、「主体性」の視点は  
それ以上に重要です。

主体性が高いけど業界未経験な方  
と、主体性はそうでもないけど業界  
経験豊富な方がいたとしたら、間違  
いなく前者を採用することをおすす  
めします。

理由は、技術よりも主体性の方が、

入社後に教育やトレーニングで高めることが難しいからです。

業界経験者が持っている技術やスキルは、未経験者であっても、入社後に教育し、伸ばすことは、そこまでハードルが高いものではありません。

ですが、主体性の方は、人格的要素であるため、技術的な側面に比べて、入社後のトレーニングで伸ばすことは簡単なことではありません。

また、主体性が高い人は、与えられた環境で最善を尽くそうとしますので、入社後にトラブルになることも少ない傾向にあります。技術の高い人を採用することができたとしても、その人がすぐに休職してしまったり、チームワークを乱すようなタイプの人だったら、高い技術も「宝の持ち腐れ」になってしまいますよね。

それでは、採用の場面で「主体性」の視点を重視すべきだとして、応募者の「主体性」の高さはどのように見極めていったら良いでしょうか。

この点に関して、私がおすすめる質問があります。

それは、『今まで、大変な状況や苦難に直面した際に、どのように対処してきたか(あるいは、もしそのような状況に直面したら、どう対処する

か)』というものです。

苦難に直面したときこそ、主体性の有無が如実に表れます。そのような場面で、自分なりにできる工夫や努力を考え、それを実行した経験がある人(あるいは、そのような対処を即時にイメージできる人)は、主体性が高い傾向にあります。

逆に、苦難に直面した際に、(立ち向かう努力をせずに)回避しようとする人や、自分でできる努力や工夫を考えずに、誰かが助けてくれるのが当然というような考えを持っている人は、主体性が低い傾向にあります。

参考にしてみてくださいね。

## 場面2：育成

先ほど、採用に関するお話の中で、『入社後に教育・トレーニングで主体性を高めるのは簡単ではない』とお伝えしましたので、一見すると、「育成」の場面で主体性の視点を活かすというのは矛盾しているように聞こえるかもしれません。

ですが、簡単ではないものの、主体性を教育によって伸ばすことは可能です。

主体性は、考え方とそれに基づく行動習慣によってだんだんと形成されていく「人格的スキル」ですので、考え方も行動習慣も変えることができる以上、伸ばすことも可能なのです。

そして、先ほどお伝えしたように、主体性は、ほぼそのまま仕事力に直結する要素です。そのため、社員（部下）の育成にあたっては、「どのようにして主体性を伸ばすか」という視点に集中することが効果的といえます。

では、主体性を伸ばすには、どのようなトレーニングを行っていけばよいのでしょうか。

これについては、以下の3点を押さえていただくことを強くおすすめします。

- (1) 指導者自身が「主体的」であろうとする
- (2) どのような指導・教育の場面でも、部下自身に考えさせ、かつ、それをアウトプットさせる
- (3) 「7つの習慣」のような、人格的スキルに関する体系的理論や原理原則を活用する

1点目について。

技術的なトレーニングについてもそうですが、ある程度指導者自身がお手本を見せられないと、教えられている側はイメージもつかみにくいですし、指導を素直に聞き入れる体制にもなりにくくなってしまいます。逆に、教える側が、いわば「背中で見せる」ことができていると、部下は、細々と口に出して指導せずとも、その背中を見て自ら学んでくれることが期待できます。

2点目について。

部下が判断や行動選択に迷う場面において、常に上司が、最初から「こうしろ、ああしろ」と、いわば「答え」を出してしまったら、部下は、いつまでたっても、自分で考えることや、自分で行動を決めるという習慣が身に着きません。

先ほどお伝えしたように、「主体性」のような人格的スキルは、考え方と行動習慣が変わることで高まっていくものですから、部下自身の考え方や行動習慣が変わることを後押ししないと、主体性を伸ばすことはできないのです。

3点目について。

人間の歴史は数千年にわたってい

ますので、たいていのことは、過去の偉人たち・先人たちが既に十分な思考と研究を積み重ね、誰にでも当てはまる「理論」、あるいは「原理原則」として体系化し、整理してくれています。

私たちの生きる現代では、このような先人たちの智慧が、わずか1冊数千円程度で、しかも、何回かクリックするだけで手に入ります。

こんな便利なものを使わない手はありません。

そして、マーケティングならフィリップ・コトラー、マネジメントならピーター・F・ドラッカーというように、経営課題については、各分野においてそれぞれ代表的な研究者がいます。

その中で、「7つの習慣」の著者であるスティーブン・R・コヴィー博士は、リーダーシップや人格的スキルの研究と実践に関する第一人者といえます。それは、「7つの習慣」の本が世界で4000万部以上発行され、日本でも250万部以上売れ続けていることから明らかといえます。

初心者向けに非常に読みやすい形でまとめられている入門書等も出ておりますので、ぜひ一度、お手に取っ

てみていただければと思います（※なお、私は「7つの習慣」の出版社とは何の関係もありませんが、コヴィー博士の熱烈なファンであることは否定しません笑）。

### **場面3：指揮**

小規模であっても組織やチームを率いている経営者・管理職の方々は、「いかにして部下に良い仕事をしてもらうか（成果を出してもらうか）」ということが、リーダーとしての極めて重要な経営課題といっても過言ではないはずです。

このような、部下に対する「指揮」という場面においても、「主体性」の視点は活躍してくれます。

というのも、先ほどからお伝えしているように、主体性の高さは、仕事力にほぼ直結します。つまり、部下の主体性を引き出す指揮を行うことができれば、それだけ、部下が良い仕事をして、成果を出してくれる可能性が上がるといえることです。

具体的には、可能な限り、部下自身の考えと行動を尊重し、受け止めるという姿勢が肝要です。

上司は、成果目標の設定や、部下の

工夫や意見を受け止めつつ軌道修正を行うこと、あるいは、部下が行き詰った時のサポートといった役割に徹し、部下自身に、「担当業務の主役は自分である」という意識を持ってもらうことが大切です。

よく、「責任は私がとるので、思い切って好きにやりなさい」というように、上司としての責任は放棄せず、最終的な支えにはなってくれつつも、現場のことは部下に任せてくれる上司が好印象を持たれますよね。これにはきちんとした理由があるのです。

それは、このような関わり方が、部下が自ら主体的に動くことができ、「自分が主役」という当事者意識を持ちやすい、ということです。

時々、経営者の方が集まる会等で、「部下に当事者意識が足りない。」、「他人事のように仕事をしており、身が入っていない」というようなお話(≡愚痴)を聴くことがあります。

そのような会社さんは、おそらく、部下の主体性を引き出すことを意識した指揮を行っていないだろうと思われれます。

また、育成の場面に関するお話の中で、「指導者自身が主体的であろうとする」というポイントについてお

伝えしましたが、このような観点が欠けていると、自然に、上記のような愚痴が出てきてしまいがちです。反面教師として気をつけたいですね。

以上、今回は、「主体性」の中身と、「主体性」を経営・ビジネスにどう活かしていくか、という点についてお伝えしました。

本稿でお伝えしたことの全てを実践せずとも、今まで意識していなかった「主体性」という視点を持つだけで、プラス効果は十分期待できます。

ぜひ、今後は採用、育成、指揮等の場面で「主体性」という言葉だけでも頭の片隅に置いてみてくださいね！

---

【著作・制作・発行者】

阿部竜司法律事務所

代表弁護士 阿部 竜司

〒060-0062

札幌市中央区南 2 条西 10 丁目  
1000-20

UGA札幌南 2 条ビル 4 階

TEL：011-252-7957

FAX：011-252-7958

Mail：abe@ralo.jp

---