

課長・代理必読！ 指導における悩みは このように解決する

2年目・3年目担当者への指導における最近多い
悩みを6つ挙げ、その解決方法を解説する。

金指光伸

自分自身が忙しいため
時間をかけて
指導してあげられていない



この悩みへの模範解答を聞かれたら、「どんなに忙しくても部下はあなたを頼りにしているのだから、しっかりと向き合え、親身になって話を聞き、指導すべき」となると思うが、それができないから悩んでいるというのが実態だろう。

今、多くの課長・代理は「丁寧に教えてあげたいが、自分も多くの仕事を抱えていて余裕がない」という現実に直面している。だが、誰一人として2年目・3年目の担当者を放っておいてよいと思っていないはずだ。

だとすれば、考えるべきは「今の状況の中で十分な指導をするにはどうすればいいか」である。それには、「教えてあげたいが、自分も多くの仕事を抱えてい

て余裕がない」というフレーズに解決の糸口がある。つまり、2・3年目担当者への指導は、「課長・代理の仕事」だということだ。自分のことだけでなく、部下の指導もするから「課長」であり「代理」であり、「管理職」なのだということ強く自覚すること、見える景色が変わる。

交換日記等を用いて 悩みを共有する場を作る

具体的には、①自分自身が教える方法と、②ほかの部下を使って教える方法がある。忙しい合間を縫って①に取り組みには、時間をかけず指導する方法を考えたい。例えば、入行当初にやっていた「フレッシュヤーズノート」のようなものを活用してみてもどうか。

交換日記のような形で、抱えている悩みや業務上の疑問を書いてもいい、それに課長・代理がコメントする。若い行職員は、自分のことを分かっただけでなく、場やツールがあるだけで安心する。

②については、2・3年目の担当者には、4・5年目の先輩担当者を使って指導するのも、その上の30歳代の担当者を使って指導するのもよいだろう。その体制・仕組みを作ることも管理職の役目である。

若手担当者が成長しないのは
自分の指導方法が
悪いせいなのかと不安



▼こんな場面はありませんか



ま

ず「思っている以上に、担当者は成長しているかもしれない」と言いたい。「成長しない」と思うのは、自分の若い頃や今までに指導した人、同じ支店の先輩行職員などと比べた感想だろう。しかもそれは、良い例との比較が多い。成長のスピードは人そ

れぞれなので、焦りは禁物。そのうえで、若手担当者が成長できる、成長のスピードを上げられる指導を考えるのが大切だ。問題は、自分のことなら自分が頑張ればよいが、若手担当者のことはそれだけでは解決しない点。どんなに良い指導をしても、若手

自身が頑張らなければ成長しない。上司の指導と若手の努力があるって若手は成長する。つまりは「二本柱」が必要だ。

動機付けまでできてこそ 上司の責任と考える

馬を水飲み場に連れて行って

も、飲まないことがある。行職員を馬に例えるのは失礼だが、馬を水飲み場に連れて行かない上司は失格である。「水飲み場に連れて行ったから上司の責任は果たした。後は担当者次第」と思うか。「水を飲もうという動機付けも上司の仕事だから、担当者が水を飲まないことにも責任がある」と思うか。必要なのは後者の考え方であり、動機付けまで意識した指導である。

そして、若手担当者が成長しない場合、課長・代理の指導方法と、若手自身のそれぞれに問題がある可能性がある。いずれにしても、若手に対する動機付けができない場合が多く、上司はモチベーションを上げる方法を考える必要がある。特に、上司の指導に問題があるとしたら、教えることにウエイトを置きすぎ、若手担当者が自発的に頑張れるような指導が少なかった可能性を考えるべきだろう。

こうした視点で指導を見直せば、あなたが抱く不安の分だけ、良い上司になれるだろう。