

新任管理者のための 部下指導入門

同 じ部署の他の職員と比べて思うように成果があげられない若手に、こんな言葉をかけていないだろうか。管理者としては「身近な同僚を目標にして奮起してほしい」「もう少しがんばればできるはずだ」という期待から出る言葉かもしれない。

しかし、言われた側からすると「自分は○○さんより劣っている」「自分は評価されていない」と受け取られかねず、かえって意欲を削いでしまうおそれがある。

同じ職場で似通った仕事をしていても、担当先などの条件が異なれば、成果の表れ方

も変わってくる。経験や得意・不得意、成長のスピードは、人それぞれだ。

例えば、取引先との会話が得意な人もいれば、財務分析や事務処理に強みを持つ人もいる。同期や年齢の近い職員でも、同じペースで成長するとは限らない。

そこで他の職員を基準に問われても、本人には何をどう改善すればよいのか分からない。「自分はダメなのだ」という思いだけが残ってしまふ。管理者には、個々人の違いを見極める姿勢が求められるのだ。

比較された相手との人間関

係にも注意が必要である。管理者から繰り返し比較されると、相手が必要以上に意識し、敵対心を抱いてしまうこともある。

職場全体で助け合い、互いの強みを活かすという観点から、部下同士を競わせる場合は各人の性格や受け止め方を踏まえる必要がある。

他の職員ではなく 本人の過去と比べる



成果を挙げている職員の姿勢や行動を参考にすること自体が悪いわけではない。大切なのは、「誰ができているか」ではなく、本人の「どの行動を変えればよいか」に目を向けることだ。

例えば「訪問前にお客様の情報をもう少し調べておくと、どうなると思う」と問いただければ、若手本人に行動を変え意味を考えてもらうことができる。そのうえで「次

POINT

若手自身の変化や具体的な行動に目を向け、成長を後押しする

NGフレーズから 考える

想いを伝える 声かけのコツ

阿部正暢 中小企業診断士

ここでは、管理者が口にしがちなNGフレーズを四つ取り上げ、指導時の留意点を解説する。

NG フレーズ 1

自分が若い頃は
こうするのが
普通だったよ



若 手の仕事ぶりを見て、ついこんな言葉を口に

してしまった経験はないだろうか。管理者としては、これまで自分が培ってきた経験を伝え、成長のヒントにしてほしいという善意から出た言葉かもしれない。

しかし、この言葉を聞いた若手からは「昔のやり方を押しつけられている」「いまの自分を否定されている」と受け取られてしまうおそれがある。

良かれと思って投げかけた言葉でも、相手が聞く耳を持たなければ、その意図は伝わらない。

自分の経験を唯一の
正解として示さない



そもそも管理者と若手では、育ってきた時代も金融機関を取り巻く環境も大きく異なる。かつてまん延していた長時間勤務や「上司の背中を見て仕事を覚える」といった考え方が、現在の若手にもそのまま受け入れられるとは限らない。

「普通」という言葉にも注意が必要だ。自分にとっての普通が、相手にとっても普通とは限らない。

もちろん、自身の経験を若手に伝えること自体が悪いわ

POINT

自身の経験は一つの参考例として伝え、若手自身に考えてもらう

けではない。経験談が若手の有益なヒントになることもある。

大切なのは、自分の経験を唯一の正解として示さないということだ。「自分のときはこのようにしていたけれど、あなたはどうか考えるか」と伝えれば、経験を共有しながら、若手自身にも考えてもらうことができる。

人はそれぞれ経験も考え方も異なり、同じ言葉でも受け止め方は変わる。まずは若手の考えや事情に耳を傾け、そのうえで自分の経験を一つの参考例として伝える。

この姿勢こそが、世代を超えた信頼関係につながるのだ。