

若手に寄り添った教育メニュー

① ② ③ 宮入則之 ④ ⑤ ⑥ 吉川ゆみ

ここでは、若手のタイプ別に、どのようにして教育を行うべきか解説していく。



1 おとなしくコミュニケーションが苦手な若手

おとなしくコミュニケーションが苦手な若手を、安易に「意欲が低い」「周囲に関心がない」などと決めつけることは避けたい。口数が少なくなる理由は、「人前で話す緊張するから」「考えをきちんとまとめてからでない」と発言が難しいから「間違ったことを言ってしまうのが怖いから」など人によって異なり、一様ではないためだ。

管理者が目指すべきことは、コミュニケーションが苦手な若手を「話好き」に変えることではない。若手が伝えるべき情報を確実に伝えられる環境をつくることである。まずは大人数の会議ではなく、1 on 1のような落ち着いた

て話せる場を設けたい。いきなり深い悩みを聞き出そうとするのではなく、業務の進捗や困っていることなど答えやすい話題から始める。

事前に話題を伝える、質問を具体的にする、回答を急かさず待つといった工夫も効果的だ。

必要に応じてメールやチャットも活用

口頭での説明が苦手な若手に対しては、メールやチャット、メモを用いてもよい。コミュニケーションの目的は口頭での会話を増やすことではなく、あくまでも互いの意図を正しく伝えることである。コミュニケーションを相手の好む手段に合わせるとい

POINT

話のうまさではなく、意図を正しく伝えられることが大切

は、上手の定石だ。

併せて、仕事への理解度やお客様への対応、周囲への報告状況を観察する。報告のタイミングが分らないのであれば、「いつ・何を・どんな方法で報告するか」を具体的に決める。

明るさや話し上手かどうかではなく、必要な行動ができているかを基準に評価することが大切である。

本人がやりやすい方法でのコミュニケーションで経験を重ねていき、少しずつ対応できる場面を広げていけばよいのだ。

素

直に指示に従わない若手にも「仕事の進め方に疑問がある」「お客様への影響を心配している」「自分の経験則から別のやり方の方がよいと考えている」など、様々な理由があつてそのような振る舞いをしている可能性がある。

そのため、まずはどこに疑問や懸念があるのかを尋ね、その理由を最後まで聞く。この段階で正しさを競えば、相手は自分の考えを守ることに意識を向け、対立してしまう。理由を聞くことは若手の意見に従うことではなく、あくまでも判断に必要な情報を集める行為である。

重み付けをきちんと行うことが重要

そのうえで仕事の目的、ルール、期限、お客様への影響といった判断基準を説明する。結論だけを伝えるより

も、何を重視して判断したのかという論点を示した方が、若手は指示の意味を理解しやすい。

重要なのは、論点の重要度を評価する「重み付け」を行うことだ。意見を否定したのではなく、重み付けの観点が異なっていたことを伝えて若手を納得させられれば、次からはきちんと重み付けされた提案をしてくれる。

任せる範囲も明確にした。目的や法令、期限など変更できない条件と、手順や工夫など若手自身で考えられる部分を分けるのだ。自分から進め方を提案させ、想定されるリスクも考えさせれば、自らの意見を持ちつつ組織として必要な統制も保つことができる。

対話を重ねても意見が一致しない場合、最終的な意思決定は管理者が行い、その結果に責任を負う。対話とは、若

POINT

自分の考えを持つ力を組織の目的に向かわせるよう方向付ける

手の希望をすべて受け入れることでも、判断を若手に委ねることでもない。互いの考えを理解したうえで、よりよい意思決定につなげるためのものである。

実行後には、結果だけでなくどのような考えに基づいて行動したのかを振り返る。若手の提案が成果につながった場合は、その点を具体的に認める。うまくいかなかった場合も、人格ではなく判断の過程を踏まえたうえで、次に見直すべき点を決める。

自分の考えを持つことは、変化の激しい時代において重要な力である。管理者に求められるのは、その力を押さえ込むことではなく、組織の目的に向かうよう方向付けることなのだ。

2 聞き分けが悪く素直に指示に従わない若手

