

タイプ別

イマドキの2年目・3年目の 担当者にはこんな指導を行おう

指導に困る担当者のタイプを挙げ、それぞれの特
徴と効果的な指導方法について解説する。

- ①～⑤ 猿樂昌之
- ⑥～⑩ 竹内心作
- ⑪～⑫ 木内清章 産業能率大学講師

タイプ1

**指示されたことしかしない
業務の意図や
自分の役割について
考えるよう促す**



例

例えば、「〇時からの会議、資料はこれだよ。15部コピーをお願いね」と頼んだとき、先を読める担当者であれば、会議室の設営を行い、コピーした資料をそれぞれの席に配布しておくまでの準備を行うことができる。

だが、指示されたことしかしない担当者は、単にコピーする作業で終わってしまう。上司としては「言われなくても分かるだろう。分からないなら聞きに来い」と思ってしまうが、この場面での部下の心境はどんなものだろうか。おそらく「会議室で資料を配布しておけばよいのだろうけれど、指示されていないことをやって、失敗して怒られたくはない。必要なら指示されるはずだよな」とい

う心境で外れてはいないだろう。怒られ慣れていないため自己防衛をしたがる

若いとき、「仕事は先輩から奪うものであり、自分で作るもの」と指導されてきた上司としては、分らないことは自発的に聞き、どんな仕事を吸収してほしいと思っているかもしれない。しかしながら若い世代は、「自発的に動いた結果どうなるか分からない」ことに対して消極的な人が多い。そして、怒られ慣れていないため自己防衛をしたがる。「もう少し後の工程もやらせていただいていいですか？」と担当者のほうから食らい付いてくるのを待っていないといけないのだ。

彼らは決して意欲がないのではない。ただ、不安。ただで、その不安を解消する術を持たないまま今に至っているだけである。むしろ、一度教えれば、吸収する能力は高いと感じることも多いのではないか。

そのため上司としては、仕事を依頼する際に、その業務の意図や与えられた役割についてまで考えるよう指導し、自主的に行動できるように促していきたい。

▼こんな指導を行おう
上司…〇時からの会議、資料はこれだよ。15部コピーをお願いね
担当者…はい、分かりました
上司…何を頼みたいのか、意図は分かっているかな？
担当者…え？ コピーを取ることでしょよね？
上司…いやいや、会議の準備を頼んでいるんだよ。コピーのほかに必要なことはない？
担当者…えっと…
上司…仕事を頼まれたら、自分の役割がどんなもので、できることは何か、そのために聞くべきことは何かを考えなければいけないよ

タイプ2

**自分の役割を理解せず興味のある業務をやりたがる
地味に思える仕事にも
意義付けをして理解を促す**



2 3年目の担当者の中には、集金業務やカードローンの提案、店内の雑用など、比較的「地味」に思える仕事を軽視し、海外展開やM&A支援といったコンサル業務、いわゆる「かっこいい」仕事をやりたがる者もいるのではないだろうか。法人の担当先を任されたことに浮き足立ち、ついつい背伸びした業務に目が向いてしまう若手は多い。

あるが、支店の目標を達成するためには、一人ひとりがそれぞれの役割に合った業務を遂行する必要がある。若手担当者には、集金や雑用等の業務をしっかりやってもらわないと全体が回らないのだ。

**雑用等が「大きい仕事」への
近道になることを伝える**

上司からすると、「支店全体のバランスを考えて仕事を頼んでいるのだから、まずはそれをこなしてくれないと。そもそも難しい仕事はまだ分からないはず」というのが正直な気持ちだろう。もちろん、高度なコンサル業務等を勉強するのも大事なことは

このような担当者には「仕事のおいしいところ取り」はできないということをしっかりと伝えたい。むしろ、地味に思える仕事や、人がやりたがらない仕事をきっちりできるこそが、担当者が憧れている「大きい仕事」を任される近道だということを理解させる必要がある。とはいえ、いくら説明しても、

そうした仕事は手を抜きがちになってしまう担当者もいるだろう。その場合は「雑用等の仕事にも、意義付けをする」のはどうだろうか。

例えば、提案書等のコピーをお願いした際には、すかさず内容について質問してみる。おそらく、担当者はただコピーしただけの場合が大半なので何も答えられないだろう。そこで、ただコピーをとるという作業でも、ためになる情報を知る機会だったということに気付かせよう。

このタイプは特に、「一人前の担当者だと認めてもらいたい」という欲求が強いので、とかく雑用（だと思われる）仕事は避けたら、手を抜いたりする傾向にあ

る。逆に考えると、一つひとつの仕事で、大きな仕事・意味のある仕事（同期に自慢できるような仕事）だと思わせることができる。大変なことともいわずにやる。「まだお前には無理だ」という言葉を投げるのは禁物だ。

▼こんな指導を行おう
上司…さっき指示した、融資案件のとりまとめは終わったかい？
担当者…いえ、明日訪問するA産業への海外展開に関する提案書類の確認をやっています、その後にと…
上司…興味のある業務をやりたい気持ちには分かるが、まずは自分の役割を考えて、与えられた仕事をしっかりと遂行してくれないか
担当者…それはそうなんです…
上司…じゃあ、それぞれの融資案件の達成度合いを、担当者に聞いて予想を立ててみてもらおう
担当者…予想ですか。私がやってみているのでしょうか
上司…もちろん。今、支店の全案件を把握しているのは、支店長と私のほかには、このとりまとめ作業を行っている君だけなんだから