

部下育成にさらに自信がつく12カ月

具体的に分解して教えよう

急に成長はしません、育成には根気が必要です

部下に対して最初から「1を聞いて10を知る」を期待してはならない。想像力を働かせて察してくれるようになるまでには、ある程度の時間と訓練が必要だ。育成の初期段階では、仕事の期限や目的を具体的かつ明確に伝えることが大切である。



松下 直子

株式会社オフィスあん
代表取締役

阿吽の呼吸で伝えない

ある会社で、上司と部下（新人）の間でこんなやりとりがあったそうです。午前中、上司が若手の部下に「ついでのと きに出しておいて」と書簡を預けました。3時頃、「あれ、出しておいてくれた？」と念のために確認したら、「ついでがなかったの で、まだ出していません」という返答。その書簡には速達の印も押されていたのです。「今時の若い者は、1から10まで教えなきゃならんのかねえ」という上司の嘆きはもっともですが、「それなら、『今すぐ出してこい』と指示してくれればいいのに……」という部下の言い分も分らなくはありません。

部下が想像力を働かせて察してくれるようになるまでは、ある程度の訓練が必要です。未経験のことはなかなか想像できるものでもありません。育成の初期段階では、いつまでに何を何のためにどう行動して欲しいのか、仕事の期限や目的を

具体的に明確に伝えましょう。最初は1から10まで伝える。10を伝えて10を知る時期を経て、1を伝えて10を知るところまで、育成には段階と時間が必要です。

下の表は、各社で増えている外国人社員を育成する際に、人事や上司が参考にする本からの抜粋です。いくら同じ日本人同士でも「阿吽の呼吸」は通じません。「きっと伝わっているだろう」「きっと気をきかせてくれるだろう」という期待は、上司の一方的な妄想です。これくらい「丁寧に」「具体的に」伝えてくださいということでしょう。

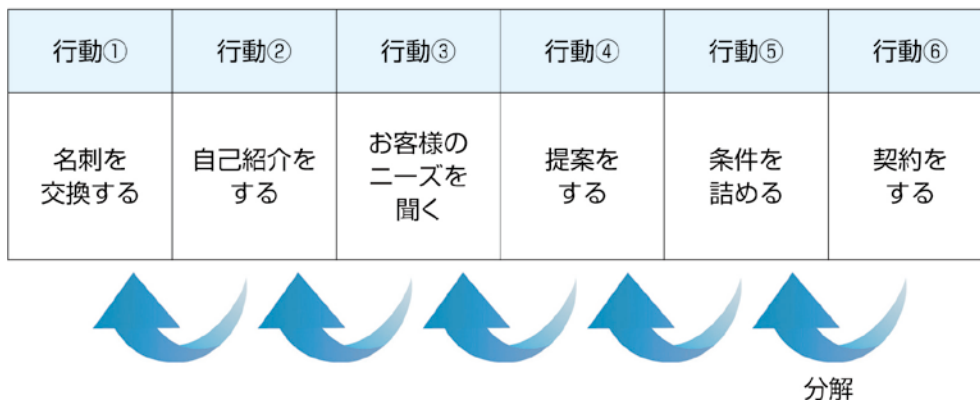
■参考 外国人社員向けの言い換え方

この机、会議室まで運べるかな	➡	この机を会議室まで運んでください
取引先には訪問予定を伝えたの	➡	取引先には、訪問する予定の日時と内容を伝えてください
急がないけど、早めに頼むよ	➡	契約書は5日の朝10時までに仕上げ、私の机に提出するように
これ、なんとかならない?	➡	あと3つ、案を出してほしい
会議は9時から始まります	➡	9時には必ず会議室に来てください

出典：「2011年版 外国人社員採用・活用ハンドブック」

■参考 行動を分解するイメージ

*ひとつの仕事を分解して、パーツ毎に進捗管理



一つの仕事は 無数の行動から成り立っている

人の一連の行動は「分解」することができます。「歯磨き」ひとつとっても、細かな行動の「パーツ」の組み合わせですし、部下の業務遂行に必要な行動も、細かく分解できるはずです。新人や若手部下には、当初はできるだけパーツに分けた仕事毎に、進捗管理を行うことになります。

なお、ステップを積み重ねさせる場合には、前から一つひとつクリアさせていくのではなく、最初のうちは途中まで手を貸し、最後の行動をこそ、ひとりでさせてみることです。そうすれば、「達成感」を最初に感じさせることになるからです。上表の営業の場合では、最後の契約を、腹をくくって任せてみることです。

仕事の分担は、 徐々に広げてやろう

慣れてきて、ある程度仕事を塊で任せられるようになってきたら、仕事の幅を少しずつ広げてやることになりますが、だからといって急に責任の重い仕事を与えるのではなく、現在の仕事からほんのちょっと、「縦幅」と「横幅」を増してあげることです。

「縦幅」とは、職務充実のこと。部下の仕事の質を高め、高度化していくことを指します。一連の

仕事を最初から最後まで任せたり、簡単な作業に専門的・管理的仕事を加えたり、判断が必要な要素を加えたり、より自律的に仕事が進められるように権限を委譲したりすることです。

「横幅」とは、「職務拡大」のこと。飽きさせずに複数の仕事を覚えているという実感を強くしてやる気を出させるために、担当業務の種類を増やすことです。

今までセカンドを守っていた部下に、いきなり外野をやってみろ、というチャンスの与え方ではなく、ファーストのちょっと手前まで守備範囲を広げてやるイメージです。少しずつ少しずつ広げる。そして気がついたら、内野はほぼカバーできていた、ということになるのかもしれません。

■参考

仕事の「縦幅」と「横幅」を増すイメージ

*縦横に少しずつ拡大していくのが教育のコツ

	仕事の種類			
	①	②	③	④
計画P	P 1	P 2	P 3	P 4
実行D	D 1	D 2	D 3	D 4
検討S	S 1	S 2	S 3	S 4

縦 務 充 実 (Red oval around P2, D2, S2)
横 務 拡 大 (Blue oval around D1, D2, D3, D4)