

3 仕事の指導

【学習のねらい】

管理者は職場の目標を達成する仕事の管理のさまざまな場で、部下が仕事を効率的に行うよう、能力を高めるよう、やる気を高めるよういろいろと指導しなければならない。これは管理者の重要な役割である。職場の目標達成は、部下の仕事の成果を通して実現するのであるから、場面、場面での部下に対する適切な指導が重要になる。ただ、部下はそれぞれ能力のレベルが違う、ものの考え方が違う、性格も違う、おかれている状況も違う、と多様な存在であるので相手に合わせた指導が必要で、自分中心の考えの画一的な指導の仕方ではよい結果は得られない。

仕事上の指導は、仕事の成果に繋げるのを目的に行うので、その場の思いつきの指導は避けるべきで、指導の考え方、態度が一貫している必要がある。また、仕事の指導は、人間的な配慮が必要であるが、そのため指導しなければならないことを中途半端に妥協をして終わらせない厳しさが大切である。例えば、本来やるべきであったことを手抜きして失敗をした場合は、手抜きをした事実をきちんと指摘し、同じ事を繰り返さないよう叱る厳しさである。日頃よくやっているから今回はまあ大目に見て叱らない方が感情的なしこりができなくてよいと見逃すのは指導の厳しさが無いといえる。事例で、自分より年上のベテラン社員に遠慮して、管理者として指導すべきことをしないのも同じである。人間的な配慮ばかりに重点をおいて考えていると厳しい指導ができなくなりがちである。厳しさとやさしさを使い分けた指導を常に心がける必要がある。

指導の仕方には管理者の個性が出ます。自分の個性に合ったやり方は当然であるが、最終的には指導したとおりの態度、行動を部下にしてもらわなければならないのですから、自分の考えを一方向的に押しつけるだけの指導は成功しない。指導内容を納得させるにはどうすればよいか、状況に応じた指導方法を考えることが必要である。

『管理者教育』学習項目

第6章 2 部下を育成するOJT 2.1 OJTのすすめ方

(6) 仕事の任せ方

第7章 1 リーダーシップの基本 1.2 効果的に発揮する条件

【事例研究ポイント】

【事例研究3-1】 年上のベテラン社員

管理者にとって部下に対する仕事上の指導は、相手が自分より年上であろうと年下であろうと本来は変わりはない。しかし現在はそうであっても、現実には自分より経験のある年上の先輩が部下の場合なかなか難しい。年上の部下には相応な配慮が必要である。

東山所長は、仕事上では西田次長に遠慮してはいけないのが原則である。しかし、この例のように、今まで直接関係がなかった職場に新しく責任者となった場合は、年上の先輩がいてもいなくても着任早々自分の考えをどんどん打ち出して仕事を進めるのはリーダーシップの発揮に失敗することが多い。その職場のいろいろな仕事上のしきたりや独特の事情を理解できていないままでやるための反発を招くからである。ある期間をおいて職場の事情をじっくり飲み込んでから、自分の考えを前面に出して実行するのが賢明なやり方である。

ただし、着任したら組織の責任者としてそのことを踏まえての自分の考えを明確に皆に示さなければならない。東山所長はそれを怠った。特に西田次長に対しては、状況がよくわかるまでの期間は、こうするとはっきり自分の考えを話すべきであった。先輩の顔を立てるのは、次長に接する態度や仕事を離れた面で示せばよいのである。

当然、仕事はしばらくの間任さざるを得ないが任すことは放任とは違う。特にこの場合は、「この範囲の決定については事前に承認を得ること」ときちんと指示しなければならなかった。

新製品の販売については、次長を何としてでも説得しなければならない。会社の方針に基づいて業務をするのはリーダーとしての責任である。意見として反対があれば、それを換えさせるよう説得するのがリーダーの仕事といえる。この場合、自分の考えを頭から押しつけるのではなく、十分な話し合いをしながら行うしかない。先輩への配慮は必要ない。自分でも遠慮するのはおかしいと考えていながら説得できないのは気の弱さかもしれないが、リーダーの責任についての考えが甘いといえる。

全般的に東山所長は部下との、特に西田次長とのコミュニケーションが足りない。こういう状況では、いかにして西田次長に協力させるかが自分の仕事の成否に関わるのはよく理解できるはずである。最初にプライベートに時間をとって、じっくりと話し合いをし意思疎通をはかるべきなのである。

この研修では、年上の部下に対してどのように対応するのがよいかのテーマで別に討議するとよい。その場合の基本の考え方は「仕事の進め方では年上を気にせず、接する態度では配慮をする。仕事を離れた場面では経験の豊富な人生の先輩への対応を心がける」である。

【事例研究ポイント】

【事例研究3-2】 人がよいだけでは

部下に仕事を任せることは確かに必要である。しかし、任せるのはどうすることなのかわかっていないと花山課長のようになる。任せるとは達成すべき目標を明確に与え、それを達成する方法を部下に考えさせ、決めさせ、実行させることである。したがって、状況に応じ部下の能力に応じて任せ方が変わってくる。

任せるのは放任することではない。目標達成の進行状況をチェックするため、きちんと中間報告をさせる必要がある。また、最終結果はきちんと評価をすることが重要である。よい結果に対してはよい評価を与えなければならないし、悪い結果の場合はなぜそうなったか問題点の確認をし、どうすべきか指導をしなければならない。以上のことがしっかりできて任せるとうまくいく。

仕事の厳しい指導とは、部下に与えた目標を効率的に達成する方法（計画）を部下自身で考え、実行するのをより完全にできるよう教えることである。

三谷課長のやり方は仕事の進め方としては普通であり、前の花山課長が甘すぎたため厳しすぎると感じられたのである。ただし、三谷課長に欠けていたのは、意識的にそうしたのか、本来そういう性格なのかはわからないが、部下の気持ちに対する配慮である。人の気持ちに配慮できないと「冷たい」と言われる。この冷たさのために、部下は指導の厳しさを一層強く感じたのであり、三谷課長に反発したのである。

人間は理屈が正しくてもそれだけではなかなか動かない。併せて感情面で納得したときに行動が積極的になる。たまたま、安田は成長意欲が強かったので自分のために頑張っただけで、三谷課長のリーダーシップに応えたわけではない。若い社員が辞めたのは彼らの考え方にも問題があるが、その考え方を変えさせしっかりした仕事ができるようにさせるため感情面にも配慮した指導を三谷課長はすべきであった。仕事の厳しさと気持ちのやさしさ、課長のリーダーシップの発揮はこの両面の状況に応じたバランスが必要である。

【事例研究ポイント】

【事例研究3-3】 叱り方

部下の行動に間違いがあった、やるべきことをやっていた、やっではないけな
いことをやったとき、部下に対する指導は叱ることである。

「叱る」とは自分の過ちや間違いに気づかせる、今後どうしなければならないかを
わからせる指導のことである。したがって、部下は叱られることで成長するし、叱ら
れることは自分を育てようとしてくれているのだと感じる部下も多い。しかし、この
考え方が必ずしも正しく理解はされていない。叱ると人間関係が悪くなると考えて叱
れない管理者がいる。

その原因の一つに、「叱る」と「怒る」が混同されているがある。「怒る」とは自分
の感情を前面に大きく出して、大きな声で怒ったり、相手の間違いを頭ごなしに厳
しく責めたてたりすることであり、「叱る」とは相手の間違いに気づかせ、今後どう
すればよいかを教えることであり、理性的な行動なのである。怒れば当然相手の感情
的な反発を招き、人間関係も悪くなる。この両者の違いを理解していないために、部
下の間違いを正しい意味できちんと叱れないのである。

叱るのはタイミングが必要である。事実がはっきりした時点で叱るのが原則である。
時日が経過してから叱るのでは、叱られた方はピンとこないなのでその効果が半減して
しまう。また、一度叱ればそれですっきりと「おしまい」にするのが大切で、いつま
でも覚えていて同じことを繰り返し叱らないことである。

太田課長は、組織上は直接関係がなくても叱るべき立場にあるのだから、目の前で
発見した間違いをその場で叱るべきであった。この例では、叱るというよりきちんと
注意をすればよいのである。そして丸山所長には「山本君にこういうことがあったの
で、僕から注意をしておいたよ」と伝えておけばよい。あるいは、山本がその場です
ぐ対応したら特に伝える必要もない。

丸山所長は山本に厳しく注意をしたつもりかもしれないが、これは感情を前面に出
した「怒る」である。太田課長から言ってきたことに対するこだわりが感情的な強い
表現となり、ヘルメットをかぶっていなかったことへの注意はむしろ付け足しになっ
ている。これでは効果がないのは、事例にあるとおりである。

