

❖2❖ 新入社員の目線で

「それでどこまでできたの?」と「どこまでといっても、まだ…」と、会話の入口からギャップがありそうです。手塚さんにすれば、理解できているところもあるはず、と言いたいのでしょう。いっぽう、森田さんにすれば不確かなところがあるため「間違えてはいけない」という思いから、わかるところだけやるというわけにはいきません。全体の中でいくつかの穴が空いているような状態であり、そのため「何となく全部」と、なってしまいます。「どこがわからないかを言ってもらわないと」と、言われても空いた穴に気を奪われ、わかっている部分があるにしても全体を見る余裕がないのです。

新入社員が初めてのことをやる時は、森田さんのような状態になってしまふことがあります。そういうものだとして理解し、あくまで「新入社員の目線で」を指導の基本にすることが求められます。

ただ「新入社員の目線で」は理解できるにしても、それだけでは甘やかしにならないのかという疑問があるかもしれません。気をつけるのは、相手の目線でということと、指導の中での厳しさを混同してはならないことです。例えば、説明に対してメモも取らずあいまいな理解のままやってしまう、あるいはわからないからといってそのままにしておくような態度が見られるなら、それに対しては、厳しく指導しなくてはなりません。しかし、森田さんのように説明を受けたがわからない、またどこがわからないのかをうまく説明できないということがあります。それは、新入社員ならではの傾向であり、それに対しては、わかるまで「新入社員の目線で」を大切に説明したり、時折フォローしてあげたりすることです。

❖3❖ 自分から仕事に近づくという姿勢

前述したように新入社員は、あなたの想像を超えるほどの不安を持っているものです。でも、不安だけかという、そうではありません。あなたがそうであったように、会社の一員になることへの“期待や夢”、“願望”なども持っているものです。ただ、初めてのことがばかりであるため、ちょっとしたことがキッカケで期待が不安に変わってしまうのです。そのため、新入社員にすれば、我慢とか耐えるという気持ちに覆われてしまうことがあるのです。



ひとつのことを習得しできるようになるには、忍耐が必要なことは、誰でもわかっていることです。また、忍耐強く続けることが成功への近道であることも知っています。ただ「新入社員だから耐えるべきである」というのでは「どうして?」という疑問しか生まれません。例えば、

- 言われたことをその通りにやっていたらよいと言われる。
- 使い走りのようなことばかりをやらされ、新入社員だから当然のように言われる。
- 新入社員だからというだけで、目的や理由を説明しないまま、辛いことばかりやらされる。

などは、新入社員から見ると理不尽と思ってしまうのです。

そもそも耐える力は、本人が興味を持って取り組もうとするときに生まれるのです。そのことを忘れて、上記のようなことを求めても、本来発揮してほしい忍耐の力をかえって削ぐことになりかねません。大事なことは「自分から仕事に近づく」という考えを植えつけることです。例えば、教えられたこと以外で関連することや、他の人の仕事とのつながりなどを知らうとすること、すなわち、教えられることを待つだけでなく、自分から仕事に一步、近づいていくという姿勢をじっくり育てていくことです。

Case 9



これを先にやってほしかったのに

福井さんは、田口さんから仕事を指示されました。そのときは昨日、指示された仕事をやっている途中でした。終業間際になったので、「昨日指示を受けた仕事は終わりました。さきほど指示されたものは、明日中にやります」と報告しました。ところが田口さんから「まだやってなかったの？ さっき指示したものを先にやってほしかったのに」と言われてしまいました。福井さんは「そうだったのですか。それがわかっていれば……」と言うしかありませんでした。田口さんは何件か電話した後、「調整が大変だったけど、明日中に完了させてね」と言いました。

心の中で田口さんは「何を優先するかは聞いてもらわないと……」、福井さんは「調整って何のことかわからないけど急ぐなら言ってもらわないと……」と、^{つぶや}呟いています。

全体最適が優先順位の判断基準

ポイント1 全体がベターになるように

「何を優先するかは聞いてもらわないと……」、「急ぐならそれを言ってもらわないと……」では、互いに交わることがありません。「聞いてもらえれば」「言ってもらえれば」と、言い合っているだけでは、互いに背を向けた言い分になってしまいます。

優先順位をつけることの根本は、全体最適を考えるということです。全体最適とは、部分（個々の人、個々の仕事）にとってではなく、どうすることが「全体にとってベターか」ということです。

ここで問題になるのは「全体とは何か」ということです。田口さんは、チームあるいは職場の仕事の流れを全体と捉えているのでしょうか。しかし、新入社員の福井さんが、そこまで広げて捉えることはできるのでしょうか。いま自身が抱えている複数の仕事が、仕事の全体と考えても仕方のないことではないでしょうか。



こうした場合、全体を広く理解できている田口さんから「これは急ぎだから先にやってね」と、期日を含めて具体的に指示することが必要です。だからといって、福井さんも「指示されていないから仕方ない」と言っているようでは成長がありません。複数の仕事があれば必ず優先順位があると考え、言われなくても自分から確認しなければならないのです。指導員は、複数の仕事がある場合は優先順位を指示すると共に「優先順位を必ず確認するように」と指導することが大切です。

ポイント2 優先順位の指示は理由をつけて

「これを先にやって」と、結論だけの指示では、指導という面で不十分です。「なぜ、その仕事を優先するのか」を説明し、理解させることです。それによって、福井さんはそれまで考えることのできなかったチーム全体の仕事との関係を知ることができるのです。

第2章（P20）で、「新入社員に対しては、まずチーム・係・班などの仕事と自分の仕事との関係を理解させるようすること」を述べました。優先順位をつける理由を説明することで、その関係を学ばせることができるのです。