

今さら
聞けない

問題社員への対応

第12回 (最終回) 指示どおりに仕事ができない社員

社会保険労務士 田代 英治



事例

経営企画部の課長から、「私の課に配属された今年の新入社員で、私から指示されたことをどうも間違っ解釈しているようで、指示どおりにできない者がいます。少し強めに叱って注意すれば間違いに気づくのですが、いつも同じことの繰返しで、なぜこうなのか理解できません。このような部下にはどのように接したらよいのでしょうか」との相談がありました。

このような、指示したとおりにできない社員が、指示したとおりに動けるようになるためには、どのようなことをしなければいけないのでしょうか。「いわれたとおりにしなさい」という言葉を繰り返すだけでなく、何か根本的な問題解決につながるような方法があれば、教えてください。

解説

一般に、指示が正しく実行されないのは、指示を出す側と受ける側の双方に原因があります。認識の食い違いを防ぐためには、指示者は、受け手がイメージをつかみやすい指示を出す工夫が必要ですし、指示を受ける者は、自分のつかんだイメージを確認するという行

為が必要です。

部下が上司の指示されたとおりにできない場合、上司は部下への期待感が薄くなり、安心して仕事を任せることができなくなります。部下も、上司との関係を疎ましいものと感じていきます。このように、感情的なレベルにまでに発展してしまうと解決は難しくなってしまいます。このため、上司はこのような状況を決して放置せずに、早期に根本的な解決を目指すべきです。

1 信頼関係構築の重要性

このような場合、多くは情報の発信側（上司）と受信側（部下）の両方に問題があって、お互いの信頼関係が構築できていないものです。では、どのようにすれば部下との信頼関係を築くことができるのでしょうか。上司の側が考慮すべき部下に対するコミュニケーションのこつについて考えてみます。

(1) 傾聴と観察により聞き上手になる

上司としては、まず、部下という「相手」を知ることが必要です。そのためには、相手の話を聞いたり、相手の様子を観察したりする必要がある出てきます。特に、相手の話を傾聴し、上手に情報を引き出していくこと、すなわち「聞き上手」になることが重要です。そのためには、どのようにすればよいのでしょうか。

まずは、部下が安心して自分自身について話すこと

ができる「聞き上手」な人の特徴を整理してみましょう。周囲にいる「聞き上手」な人を思い浮かべてみて、その人が、どのような言動をしているのかを観察して、そのよいところを取り入れていくようにするとよいでしょう。

(2) コミュニケーションを妨げる言動 (コミュニケーション・ストッパー)

部下とのコミュニケーションにおいて、上司の側が「聞き上手」の真逆の言動、いわゆる「コミュニケーション・ストッパー」となっていないかということに気を配るべきです。

この「コミュニケーション・ストッパー」は、1) 聞き手に余裕がないとき、2) 下の者に対して接するときの2つの状況で出やすいといわれています。つまり、新人等経験の浅い部下に対する指導の場において非常にしやすい言動であるということです。実際、部下から上司に対する改善希望点としてよく上がってくるのが、「話しかけづらい」「質問しにくい」というコミュニケーション・ストッパーです。

ただ、忙しくしている上司・先輩が、毎回部下が相談を持ちかけてきたり、話しかけてきたりするとき、仕事の手を止めて、毎回「どうしたの?」と聞き上手の言動を示すことは難しいときもあるでしょう。そのようなとき、上司としては、「いますぐ答えなければならぬか」「後でも大丈夫か」を部下に確認し、後でよければ「質問をまとめておくよう」伝えるとよいでしょう。

2 | 信頼関係の構築のために 必要なこと

「相互に信頼し理解する」ということは、上司の側が部下を理解するだけでなく、部下にも上司のことをわかってもらう必要があります。上司としては、「こちらの忙しさもわかってほしい」「部下指導をしている苦勞も考えてほしい」といいたくなることも多々あることでしょう。実際、こういうことをわかってくれ

ている部下のほうを心情的に教えたいのが、上司や先輩の本音といえるかもしれません。

指示を受ける側の部下から、上司が信頼を得るためには、次のような「信頼の要素」が必要です。

(1) 共通点

お互いに共通点があればあるほど、部下は、上司や教育担当者に親近感を覚えるものです。趣味が同じだったり、音楽や食べ物の好みが似ていたり、同じ場所に旅行に行ったことがあったりすると、人は、自分と共通点のあるその相手に対し、親しみを覚えます。

年齢が離れた上司や先輩のなかには、「最近の若いやつはわからない」と、相手との共通点を見つけようともせず、いわば、シャッターを下ろすような言動を示す人もいます。こちらがシャッターを閉じているわけですから、当然、相手にもそのシャッターがみえます。「この人は、自分のことをわかってくれようとしてくれない」「歩み寄ってくれない」と部下に思われれば、距離はなかなか縮まらないでしょう。

(2) 教える姿勢と能力

お互いの信頼関係の構築には、上司の側の姿勢と能力も必要です。

「姿勢」とは、上司や先輩が教えることに対する熱意や真摯さです。次のような点がポイントとなります。

- ・一生懸命に教えてくれる気があるのか
- ・自分に対してどれだけ真剣に向き合ってくれるのか
- ・こちらの身になって考えてくれる人なのか

教わる側の部下は、常にこのような疑問を抱きながら、上司の側を値踏みしています。上司の側は、ふだんの言動をとおして部下の疑問に答える必要があります。

「能力」とは、上司の側の知識・経験・対応です。この人は教えるだけの能力を持っているのか、そう思って部下はみえています。教える内容もそうですが、教え方（説明の上手さ、質問への対応など）の能力も

みられます。教え方が下手だと「能力が低い」とみられ、教わる側が教わる気をなくしてしまいます。

教わる側が、こちらの「能力」をみるとはいっても、完璧である必要はありません。教わる側よりほんの少し能力が高ければ、それで十分といえます。理想像には至らないけれど、そこを目指し、教える側も学んでいる途上であるという「姿勢」で、教わる側と接すればよいと思います。

3 新入社員の指導・教育法 およびその留意点

今回の相談のように、部下のなかでも新社員に対してどのように対応したらよいか悩んでいる上司も多いと思います。お互いの信頼関係を築くためには、「共通点・姿勢・能力」を満たすことが必要であると述べてきました。

当然、上司が部下にとって必要な知識、能力、スキルのすべてを持っているわけではありません。不足している部分は他者の力を借りることになります。すべて1人で教えようとせず、他者（職場のメンバー）の協力を得るわけですが、それも上司の「能力」といえるかもしれません。

職場での指導は、これまで「OJT（On the Job Training；仕事を通じた訓練・職場内教育）」とよばれ、それは1対1の「マンツーマン型OJT」を意味してきました。従来型OJTの前提は、仕事を教える育成担当者は必要十分な知識・技術・経験を持っていて、それを新人や部下に教えていくというものでした。

(1) 従来型OJT

多くの上司や育成担当者は、自分自身の本来業務と新人指導の両立に苦勞しているのが現状だろうと思います。20代前半ですと、必要十分な知識・技術・経験がないまま教えているケースもあるかもしれません。

近年は、仕事が細分化、専門化、複雑化することにより、育成担当者1人で教えられるケースが少なくなっているようです。ひと言でいえば、時間的にも内

容的にも「1人では教えられない」という状態が、現場OJTの実態と考えられます。このような状況を抱えながら、育成担当者は新人へのOJTによる指導を担当する一方で自分自身の担当業務もこなさなければならず、時間的・精神的負担は増すばかりです。

(2) 職場型OJT

このような状況を改善するために、上司や育成担当者1人で新人指導を抱え込むのではなく、周囲の協力を得ながらOJTを行う「職場型OJT」という指導法が考えられます。この「職場型OJT」は、上司の側にとってのメリット（自分の負担が減る）だけでなく、教わる側の新人にとってもメリットがあります。それは、新人にとって「聞ける人」「教われる人」が増えるという点です。組織に入って間もない新人が困ることの1つが、「だれが、何に詳しいのかわからない」ことです。そのため、疑問点・不明点をだれにも聞けずに、自分で考え込んでしまうのです。聞けば解決することも、無理して考えようとするので時間がかかりますし、成果にもつながりません。

また「新人に何をやらせようか」「適当な仕事がない」といった事態に対しても、職場型OJTは有効です。周囲の協力者に対して、新人の仕事を募集し、仕事を与えることもできます。新人が何もすることがなく手持ち無沙汰にならないように、周囲に協力してもらうのです。

(3) 職場メンバーの協力体制

このように、職場のメンバーの協力を得ながらOJTを進めていくためには、次のようなツールを用意して進めていく方法が考えられます。

①「育成スケジュール」

配属直後から6カ月分ほどの「育成スケジュール」をつくります。その際、「月曜の午前は、〇〇さんが～について教える」「午後は〇〇さんの営業活動に同行する」等です。育成担当者が研修や会議



で不在のときも新人を1人にしないように、教えてくれる人を事前に募っておくのもよいでしょう。職場全体で育成する体系を整えます。

②「教育ノート」

新人が「何をどこまで学んでいるのか」を職場全体で共有するために「教育ノート」（いわゆる日報）をつくって活用するのもよいでしょう。新人に日々の感想を書かせるのではなく、「何を学んだのか」「わからない言葉は何か」「質問事項」などを書かせます。それを職場メンバーで共有することで、新人の理解度が把握でき、教えやすくなる効果があります。

(4) 異なる世代間のコミュニケーションの工夫

職場でOJTを進める際には、異なる世代間、特に「異性や年齢の離れた新人」とのコミュニケーションには注意が必要です。たとえば、育成担当が男性の場合、女性新入社員のOJTではほかの女性メンバーにも絡んでもらったり、上司や育成担当が40代以上という場合は、上司の注意・指導の後には、年齢に近い若手社員にフォローをお願いすることなどが考えられます。

年齢が離れていたり、異性の相手に対するOJTを進める際には、コミュニケーションを取りやすくする配慮をしながら進めていきましょう。

4 部下の側が心掛けること

部下が指示どおりできない場合、当然のことながら、部下側に問題がある場合も考えられます。コミュニケーション等において、次のような点に注意してもらうよう、伝えておくともよいでしょう。

(1) 経験値の違いを認識する

上司から指示を受けてやったことが、指示の内容と違うとって指導されることが多く、悩んでいるという部下も多いでしょう。いわれたことをメモしても、そのメモ自体のポイントがずれているということもあるかもしれません。指示したことと違うといわれて、再度説明を受け、実施したことがまた違うということもあります。

上司は自分の経験の範囲で指示を出しているけれど、部下は経験してきた範囲が違いますので、最終的な仕上りのイメージについて、まったく別のものを描いていることもありえます。そのギャップを埋めるために、まず、「新入社員の心得」「会社の仕事」等に関する書籍で基本を押さえてもらうことが考えられます。そのような基本的な知識を得たうえで、上司の指示に対して何を確認すべきかをしっかり考えてもらうようにすることも効果的です。

(2) 具体的に自分の言葉で確認する

上司の指示を受けたら、自分の言葉で上司に確認してから実行するとミスが少なくなります。たとえば、完璧に仕上げた資料も、時間に間に合わなければ意味がないこともあり得ます。「少し遅れても完璧なものがよい」のか、「時間厳守で1枚くらい抜けていてもよい」のか、具体的にどこまでやればよいのかを確認します。

実際、自分の思うこと（イメージ）を他人に伝えることは、大変難しいことです。当然、その逆（他人のイメージすることを理解する）も大変難しいです。上司がいったことをそのままオウム返しするだけでは、お互いに正しく伝わったのかは確認できません。

自分が上司の指示の言葉により抱いたイメージ（仕事のやり方や最終形のイメージ）を自分の言葉で上司に伝えることにより、大きな食違いは避けられる可能性が高くなります。

たとえば、ただコピーを頼まれただけでも、その結果はいろいろとあると思います。数枚のコピーなら何部取るのか、ホチキス留めは必要か、必要なら左上1カ所か左側2カ所か、カラーで取るのかモノクロでいいのか。もっと複雑な指示であれば、さらに確認事項は増えていきます。



今回で当連載は最終回になりますが、全12回を通じていえることは、発生している問題に対して、現場の管理職が迅速かつ適切に対処することの重要性です。実際、問題社員対応に巻き込まれると面倒なことも多いですが、現場の管理職が見て見ぬ振りをしたり放置したりしないように、人事部門もアンテナを立て状況を把握し、必要なサポートをしていきましょう。

人事部門としては、問題が大きくなるまで現場で抱え込まれてしまうことは、結果として大きな痛手を被り、要らぬコストを発生させる可能性が高くなります。現場と人事の間のコミュニケーションを円滑に取れるようにして、包み隠さずオープンに話し合える環境を整えておきましょう。

（イラスト：香取亜美）

【毎月15日号掲載】

本連載は今回で終了します。ご愛読ありがとうございました。

ポイント

今回の事例のような場合、多くは、上司が指示する言葉の意味を理解できていないのではなく、お互いの見解が違うことが原因だと思います。永年一緒に仕事をしているうちに、相手が指示を出すときの言葉にどの程度のことを要求しているのかわかるようになってきますが、そのためには、それなりの月日が必要かもしれません。

上司の側が、自分の当たり前やこうあるべきという考えを部下に押しつけていないでしょうか。当たり前は万人にとっての当たり前ではないはずです。人それぞれの違いを受け止めたうえでコミュニケーションを取っていくことが必要です。

指示が正しく実行されないのは、部下に原因があると考えがちですが、指示を出す自らに原因があるのではないかと考える必要があります。

よくいわれることですが、「伝えること」と「伝わること」は違います。上司としては、なぜ伝わらないのかをしっかりと考えて、真の原因を突き止めることが必要です。いずれにしても、上司と部下の間の円滑なコミュニケーションをいかに築き上げるのが非常に重要になります。



田代 英治（たしろ・えいじ）

1985年、神戸大学経営学部卒。同年、川崎汽船株式会社入社。人事部にて人事制度・教育体系の改革を推進。2006年、株式会社田代コンサルティングを設立し、現在に至る。人事労務分野に強く、人事制度の構築・運用をはじめとして人材教育にも取り組んでいる。主な著作に、『はじめての人事社員の実務と心得』（経営書院）、『人事部ガイド』（労働開発研究会）等がある。