

部下が育つ 現場指導 (OJT) の進め方

岡野 隆宏 株式会社新経営サービス 人材開発コンサルタント「実践管理者養成講座」担当講師

住所：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 TEL：075-343-0770 URL：http://jinji.jp/

ビジネスの現場において指導教育がうまく進まないという声を多く耳にします。では、なぜ思うように進まないのでしょうか。ここでは現場指導 (OJT) の効果的な進め方のポイントをご紹介します。

I. 部下の将来像 (成長目標) の設定

まず、部下に対して「いつまでに、どのような人材に成長してほしいか」を明確にすることからスタートします。要は、部下への期待事項、もしくは本人が目指すべき理想像をはっきりとさせることで、成長目標を打ち出すということです。

よくあるケースに、部下の成長目標が曖昧であることが挙げられます。上司が部下に対して期待する理想の姿が不明瞭で、ただ漠然と「成長してほしい」と願う状態です。これでは、真に求める人材への成長は期待できません。まずは可能な限り、具体的な成長目標を設定することが必要です。

II. 成長目標の共有

成長目標を設定した後は、それを部下本人と上司が共有します。上司だけが把握していても、部下がその内容を理解していなければ、意図せぬ方向に走ってしまい、結果として期待するような成長にはつながらないことが考えられます。

例えば、スポーツで出場する大会においては、チーム内で目指す成績を共有します。優勝を目指すチームもあれば、まずは初戦突破を目標に取り組むチームなど、同じ大会に出場するにも狙いは様々です。しかし、それをチーム内で理解し合っていないければ、取り組み方や心情的な面などで摩擦が生じてしまい、思うような結果は望めないことが予想されます。

職場において、こういった状況を回避するためにも、成長目標を共有するのです。

III. PDCAサイクルの充実

上記内容を推進するなかで、成長目標に向かって設定した事柄を確実に実施していきます。しかし、決定したことで時間経過につれて意識や意欲が薄れ、

“尻切れトンボ”のように活動が弱化してしまい、いつの間にか立ち切れているケースが見られます。これでは元も子もありません。まずは、決められたことをしっかりと実行させることが基本中の基本です。

また実行していくなかでは、進捗状況を確認することもポイントです。なぜなら、実行はするものの“やりっ放し”になってしまうことが多く、成果が把握できていない場合もあるからです。取り組み状況を定期的に振り返り、改善点があれば修正を図ってさらに推進し、いわゆるPDCA (プラン・ドゥ・チェック・アクション) サイクルを回していきます。このサイクルを回すことで、一歩ずつ成長へとつながっていきます。

なお、このサイクルを効果的に回すには、上司が「部下の伴走者」として共に同じゴールに向かっていくサポート姿勢も重要です。

IV. フィードバックの重要性

部下とのやりとりのなかで、「仕事の結果」や「日常の言動」などへのフィードバックは不可欠です。つまり、「このままで良い (問題ない)」もしくは「改善・軌道修正が必要」ということを伝達することで、部下にはそれが成長への道しるべとなります。よって、大小を問わず上司が気づいたこと、感じたことはタイムリーに部下に意見することが部下の成長を促進します。

このとき、上司の伝えたいことが「適切に伝わっているか」という確認が必要です。なぜなら、上司の思い・考えが誤った意図で伝わってしまうことがあるからです。「正しく伝わったこと」だけが、部下にとっての改善となって表れてきます。伝えたことでも良い変化が生じていない場合は、上司の意図とは異なった形で理解されている可能性があるため、注意が必要です。

日頃から上司と部下が同じゴールを目指し、コミュニケーションを図りながら「二人三脚」の状態ではありますが、「急がば回れ」です。少々時間がかかっても、日常のなかで正しいプロセスをつくるのが、部下の確かな成長につながってくるのです。