

若手・中堅職員の現場を楽しむ 「マイペース」活用術



マイペースに
後輩を育てる②

ほん だ しばる
本田 茂

農業経営診断士 6次産業化プランナー



1. はじめに

前回は、新人や若手の関わり方として大切な視点とは、①いまどきの若手が職場に求めることは、居心地のいい職場やついでいきたい上司の存在が必要、②コーチングの定義である「部下を指導するのではなく、部下が成長する場を作る」こと、③仕事を上司が抱え込まずに下へ渡す必要性、などについて解説してきました。

そうはいつても、「近頃の若手職員とどう関わっていいかわからない」「任せたくても任せられない」と悩んでいる上司や中堅職員の方も多いのではないのでしょうか？

今回は、新人・若手が「居心地がいい」と感じる寄り添い方、モ

チベーションをあげながらも仕事を任せられる関わり方について解説していきます。

2. 若者にとって本当に寄り添う関係とは？

「一から十まで教えるわけにはいかない」「いざ、やらせてみると、壁にぶつかったとき自力で乗り越えられない」

新人・若手を指導する過程で、上司からよく聞くフレーズです。

逆に、新人・若手は、「なかなか仕事を任せてもらえない」「中途半端に教えられて、放置される」と思っているかもしれません。

この両者のギャップを埋めるにはどうしたらいいかと思いませんか？

図：新人・若手に仕事を任せられる考え方と従来の習慣

従来の考え方	新人・若手に仕事を任せられる考え方
<p>①新人にこの仕事はまだ早い</p> <p>②もっと経験を積んでからの仕事だ</p> <p>③いずれは任せるから、数年は下で見ていて欲しい</p> <p>④失敗すると組合員から何を言われるか分からない</p>	<p>①新人でも既存の仕事はどんどん任せる</p> <p>②先輩、上司はもっと新しい仕事をやるべき</p> <p>③経験がないが、準備を周到にさせれば大丈夫</p> <p>④事前に段取りを我々がチェックして失敗しないようにする</p> <p>⑤必要であれば練習、リハーサルも行えばいい</p> <p>⑥本番、多少失敗しても理解してもらえる組合員との信頼関係がある</p>

ぜひ、「やらせてみる」「過程に関わる」という関わり方にトライして欲しいと思っています。

例えば、新人に「出荷会議の企画を最初から最後までやらせてみる」としましょう。この時点で、「いやいや新人にそんなことやらせられるわけがない」と反論する声も聞こえてくるかもしれません。

本当にそうでしょうか？

「もう少し慣れてから、もう少し経験させてから」とは言ってもらえません。現在の事業スピードはものすごく速くて、新しい仕事にどんどん取り組んでいかないといけないのです。

新人も、数年は下から見させる

ことも大切ですが、既存のルーチン的な仕事は（少し高度でも）どんどん任せてやらせるべきだと思います。

「慣れないとできない」と思っているのは、一人で全てやらせると思っているからではありませんか？ 「段取りを事前に作成する」「練習をする」「準備を周到に練らせる」これらにあなたがつき合えば、十分できると思いませんか？

話を戻します。

まずは、次の出荷会議をある新人に全て任せることを伝えます。ただ、「我々も裏で支えるからがんばってみて欲しい」「これを持ち切ると自信につながる」などモ

図 プロセス重視の関わり方

来たばかりの新人に出荷会議を全面的に任せる(例)
①いつもより早く準備をはじめ
②段取りを事前に新人に書かせて、添削する
③内部会議で段取り表を叩き台にして、新人に発表させる
④司会進行のシナリオを作成させて、添削する
⑤会議室をとり、予行練習に付き合う
⑥本番は、多少不備があっても本人を主役にさせて乗り越えさせる
⑦自力で乗り切ったことを周囲にアピールしてあげる。自分が準備から手伝ったことは言わない

チバージョンをあげる言葉も付け加えてください。

次に企画、段取りをいつもよりかなり早めに新人に書かせてみてください。我々は通常いちいち文書にしないようなことも、

新人にははじめてのことです。こうした所から一つ一つ新人自らの手で汗をかかせて書かせるのです。出来上がったら、赤ペンで添削してあげます。

こうして、まずは内部会議で、新人にペーパーを配らせて話させます。本当は裏で先輩・上司がほとんど添削し、付け加えてあげた文章でも、そんなことは一言も言わずに、内部の前で新人を立ててあげるのです。

当日の会議進行も新人にやらせます。多少緊張してたどたどしくてもかまいません。「自分の言葉で自分らしく話せば大丈夫」と背中を押してあげます。そして、これもぶっつけ本番まで放置するの

ではなく、練習から付き合います。開催の前の週には、会議室を予約して、予行練習を付き合います。進行シナリオも作らせ、それも添削してあげます。練習では棒読みでも本番は空で言えるように練習させます。ここまで練習に付き合うと、新人もいよいよ腹を決めます。「自分がやるしかない！」と。

このように準備や練習をして本番にのぞむと、大抵はうまくいきます。はじめての仕事で経験がなくても、準備を周到にすればうまくいくのです。むしろ危険なのは、数年たった慣れた中堅社員の方です。ぶっつけ本番でミスったり、事前に根回ししておくことを怠ったために予期せぬことが起こった

りするのです。注意するのは、かえって経験を積んだ後なのです。

上手くいった新人は、こう言うかもしれません。「いや、実は全部、〇〇先輩が事前に準備に付き合ってくれたからで一人ではできませんでした」。それに対して、そんな支援は一つもしなかったような顔で先輩はこう答えて欲しいのです。「いやいや、そんなことはないよ。自分が新人のころはこんな大役できなかつたよ。皆さん、〇〇君はすごいですよ！」と。

3. 最後に

「何から何まで最初は教え、後は任せる（放置する）」という関わりを続けていると指示待ちの人間が増えていきます。普段から教えずに「では、やってみてください」「準備ではフォローします」

という関わりを続けていると、「できないことを任されてできるようになるには、準備をすればいい」「準備の段階に先輩にアドバイスをもらえば課題は解決できる」という自主的な人材となります。

「教えない」「任せる」という勇気と「練習に付き合う」という丁寧さの両方をもって新人・若手に関わってあげてください。

こうした「教えない・任せる・プロセスに丁寧に付き合う関わり方」こそが、今の新人が求める寄り添って欲しい、居心地のよいマイペースな関わり方だと思います。新人の素質、習熟度合を見ながら、プロセスのフォローの間合いを変えてみてください。けっして、素質で任せる、任せないを判断をしない関わり方をして欲しいのです。

執筆者紹介



本田 茂…農業経営診断士。宮城県在住。農家や農業法人に対する経営支援をおこなうため平成24年10月独立。17年間 JA 全農で青果物流通の現場にいた。主な担当品目は、菌茸類、豆類、土物全般、筍、梅、きゅうりなど。在職中に、平成22年経済産業省登録中小企業診断士となる。現在は、農家の商品開発や販路開拓、GLOBALGAP 認証支援、青果物市場の経営コンサルティングや人材育成、(社)日本食農連携機構東北支部事務局長を務め、農業者と企業とのマッチングの場づくりの活動を行っている。

●園芸担当者向け研修講師承ります。

お問い合わせは JA 経営実務担当栗野まで awano@zenkyou.com;