

## 若手が辞めない指導法とは

**Q.** 若手は、厳しく指導するとすぐに辞めていく傾向があるが、どうすればよいのか？

**要旨** 「厳しい指導をしたことですぐに辞めてしまう」と考えがちですが、それが要因の全てなのかどうかをしっかりと検証することが大切です。

厳しく指導しても、辞めない若手も多くいます。どのような指導が若手のやる気を引き出し、辞めることなく仕事に取り組んでくれるのか、具体的な指導方法を説明します。

### 解説

#### 1. 指導者と若手の信頼関係の強化

「指導する側」と「指導される側」の関係性によって、同じことを言っても、それが「パワーハラスメント」と解釈されたり、自分のためにしっかりと「叱咤激励してくれている」と受け止めてくれるというような違いが出ます。

その違いの要因が、指導者と指導される若手社員の間にある信頼関係の強弱だと言えるのです。

では、どうしたらしっかりと「信頼関係」が構築できるのかということですが、普段から以下の行動を心がけることが大切です。

- ①若手の話を「傾聴」する
- ②若手の成果は言葉にして「承認」する
- ③若手の可能性を信じて仕事を任せる
- ④上司としての責任を取る
- ⑤若手にやると言ったことは必ず実行する

指導する側が、このように意識的に関わることで、指導の大前提となる「信頼関係」構築を図ることができるので、多少の厳しい指導に関しても簡単に辞めることはなくなります。

#### 2. 指導者側の指導方法の改善

指導者側が、自分の育てられた時代の従来型指導をそのまま若手に行っているケースが多く見られます。その指導方法の大半が「一方向指示命令型」です。この指導方法であれば、若手は「やらされ感」や「自分の意見を言わせてもらえない」という閉塞感を持ってしまいます。指導者が「双方向質問型」の指導方法を身に付けることで「自主性」「創造性」を発揮できる範囲が広がり、それがさらなるやる気を引き出すことになります。

#### 3. 若手をサポートする体制作り

実は、若手が突然辞めることはほとんどありません。その前に何らかのSOSを発信しているはずです。それを見逃さないことが重要なのです。そのためにも、常に若手の様子をしっかりと観察して、平常時との違いを感じたら個別に話を聴くことを最優先してください。また、年齢の近い先輩をチューターとしてサポートさせることも効果的です。

# 「厳しい指導」から「正しい指導」へ

## ＜ご提案のポイント＞

- ・指導の前に指導者として若手としっかりと信頼関係を築くことが最優先です。
- ・若手を指導する指導者の教え方が自己流でばらつきがあるため、統一的な指導法を学ぶ必要があります。
- ・若手が壁にぶつかった時に、組織として早期にサポートする体制づくりをしっかりと構築して、簡単に辞めない仕組みを整えることが重要です。

## 1. 信頼関係を強化する具体策

厳しい指導があったとしても、それを素直に受け止めて努力している若手がいることも事実です。では、簡単に辞める若手と何が違うのかと言えば、指導者との「信頼関係」の度合いにあると言えます。この信頼関係をいかに強固にしていくかがポイントになるのです。「信頼関係」という言葉は誰もが簡単に使いますが、社会人になってから実際にどうやってそれを築くかという具体的な方法を教えてもらえることはほとんどありません。

以下では、その方法のいくつかを紹介しますので意識して活用してください。

①若手の話を「傾聴」する、②若手の成果は言葉にして「承認」する、③若手の可能性を信じて仕事を任せる、④上司としての責任を取る、⑤若手にやると言ったことは必ず実行する。どれも簡単なようで、意外に難しい事ばかりではないでしょうか。

## 2. 指導者側の指導方法を見直す

次に、指導者側の若手を指導するための具体的な方法が統一されていないため、指導する上司によって、指導される側の若手の成長レベルにバラつきが生じることがあります。指導者側はこれまで行ってきた指導方法を必ず振り返り、上手くいっていない点があれば、改善に改善を重ねていく努力をすることが、一層、大切なことであると言えます。

## 3. 実行のための方策

まずは、若手を指導する者と若手社員が強力な信頼関係を築くためのコミュニケーションワークを利用して、そこでさまざまなことを共有できるようにしていきます。

信頼関係が強化された後は、指導者側が、叱る前に相手を「褒める」意識を持って関わるための、コーチング理論で言う「承認」というスキルを自在に使えるようにします。

そして、指導する際には、一方向でやらせたり、すぐに叱ったりせず、やり取りを重視した「双方向」の対話を通じた指導を心がけるように意識するようにします。ただし、絶対にどんな時も叱ることを否定するものではなく、必要な場面では正しく叱ることも大切な指導です。その際に、指導者側が意識して欲しいのは「叱るとは、相手の成長を願って行う建設的なフィードバックである」ということを忘れないことが重要です。