

## 【新人のやる気と能力を引き出す】

4 月に入社した新入社員も社会人生活や職場にも慣れてきた頃だ。最初の3カ月は「助走期間」であるが、いよいよ本格的に始動する時期に入った。最初はわからないことばかりの状態なので目の前にあることを素直に受け入れていたが、3カ月も経つと会社や先輩・上司に対して冷静に厳しい目を向けるようになる。

今回は上司が新パートナーに対してどのようなコミュニケーションをとったら、やる気や能力を引き出せるかを考えてみたい。

### 『最近の新人はこんなタイプ』

まず、上司は新人が育ってきた社会環境や就職活動の内容の違いを認識することが大切だ。ここ数年新人研修で感じるのは、

- ① 就職活動でかなり「自己分析」をしている結果、就社ではなく、就職意識が高い＝会社という枠にとらわれない。パラサイト的な「会社人間」を嫌う。
- ② 情報やモノが溢れている中で育ってきたため、何かを選ぶ際の冷めた視点・基準を持っている。
- ③ 核家族化、少子化社会で育っているせいか、気の合う小集団で群れる傾向があり、自分と異なる年代(特に年上の人)や異なる価値観の人と自ら積極的にコミュニケーションがとれない。
- ④ 自分の意見は持っているが、自分から積極的に発言するというよりは、「聞かれれば答える」タイプが多いように思う。

「人を見て法をとけ」といわれるように最近の新人の特性をつかんだ育成ポイントをまとめてみると山本五十六の「やってみせ、いってきかせて、させてみて、ほめてやらねば人は動かじ」になる。

一つ目のポイントは、自分の VISION を熱く語り、その目標や VISION に向かって行動している背中を見せるということだ。仕事のプロフェッショナル(本気・本物)としての「生き様」と同様にその人の人生観までが問われるのだ。

新人フォローアップ研修や 20 代後半の中堅社員研修で「キャリアデザイン」をテーマに研修を進めていくと「この内容を上司にもやってください」という意見が多い。言い換えると「自立(律)しなさい」といっているのに自立(律)していない上司ということで、自分の VISION を語れない上司は尊敬されないのだ。

### 『上司のパラサイト度を試す新人』

先日管理職研修の際、就職活動に使われている「エントリーシート」を試しに書いていただいた。入社したのは 30 年ぐらい前という方々で「あなたはなぜこの仕事・会社を選んだのですか?」「この会社(ステージ)でのテーマは? VISION は?」「自己 PR してください」という質問に、かなり戸惑っていた。30 年前と経済状況も変わり、就職活動そのものも時代とともに移り変わっていることさえ理解できていないのでは、新人との考え方の違いが埋まるわけもなく、そういう上司に新人育成は難しいのではないかと。ここ数年の新卒社員は就職活動でかなり厳しい「自立(律)」の洗礼を受けている。同じステージで働く「パートナー」である先輩や上司として「なぜ、この会社を選んだのですか?」という新人からの質問に対して自分の言葉できちんと答えられるだろうか?

最近では部下育成において「コーチング」という「指示・命令型」ではなく「質問型」のコミュニケーションスタイルが大事であるといわれているが、単にそれを学んだだけでは部下の能力は引き出せない。新人と語り合えるものがないとコーチとして部下との信頼関係は築けないのだ。

先日うかがった企業では、「終身雇用、年功序列」に新人から不満がでていると聞いた。「ここにいれば安心」という永年いる社員のパラサイト的な空気が蔓延していて、仕事に取り組む緊張感を下げ、職場が活性化していないというのだ。

新人の中には作成した書類にわざと間違いを入れて上司に提出し、きちんとチェックしているか試す人もいう。「会社パラサイト上司」に対して部下ははかなり厳しい目で採点しているのである。

## 『アメとムチの使い分け』

二つ目のポイントは、自分のVISIONを語るのと同時に部下自身の目標を「よく聴く」ということだ。「未来に向かってのVISION・HOW」を質問していく。Must や Should ではなく「WILL・意志」を引き出していく。そして一緒に行動していくスタンスが重要である。

三つ目は「ほめる」とこと「叱る」とこと。つまり、アメとムチをうまく使うことだろう。(8:2の塩加減がよい?)女子マラソンの小出監督はまさに「こまめにほめて能力を引き出した」上司の代表例であろう。また、「叱る」時のポイントは冷静に、理性のある叱り方をすることだ。おどおどしたり、相手の機嫌をとる叱り方ではなく、「なぜ、叱られるのか」が相手にわかる叱り方が必要だと思う。また、「ベテランも新人も区別しない公平さ」も必要だ。

最近研修の打合せの中で「以前は細かいことを注意するベテラン社員がいたのだが、最近はいなくなったので、研修の中で茶髪を注意してほしい、時間を守るように言ってほしい」というリクエストがある。最近の若者は叱られ慣れていないので、ちょっと叱るとそっぽを向いてしまうか、落ち込んでしまうので、どのように叱っていいのかわからないという。自分が尊敬し、信頼している上司から厳しいことをいわれたり、叱られても部下はちゃんとついていくのではないか。「もっと自信をもって!」といたい。

## 『上司からの手紙に感動の涙』

新人フォロー研修のカリキュラムに「上司からの手紙」という内容を入れているのだが、やる気を引き出すのに効果がある。手紙の内容は、

- ①入社してからどんな点が成長したか＝具体的にほめる
- ②改善するとさらに良くなる、成長できる点はどこかを厳しい視点でアドバイスする
- ③今後期待すること、将来のため今後の自己啓発目標のアドバイスや上司として考えている育成計画 etc.

がポイントだ。この手紙をもらった新人は皆感動して中には涙を流している人もいる。「自分のやらされている仕事がどのような意味を持っているのかが、この手紙を読んでやっとわかった。」「怒られてばかりで認めてもらえていないと思っていたが、ちゃんと見ていてくれるということがわかった。初めてほめてもらった。」etc.の意見をよく耳にする。一通の手紙でこんなに人の表情が変わるのか…と思うと毎週手紙を書いたらいいなと思ってしまう。裏を返せば、日常業務の中でいかにコミュニケーションが不足しているかということだ。

また、ある銀行で「がんばったねノート」というのを上司、部下間で交換日記のように実施しており、好評だという話を聞いた。営業成績や結果(数字)だけで部下を評価するのではなく「昨日より今日、どう進歩したか」という評価である。新人は上司に対して自分から話しかけづらいものだと認識して小まめに声をかける(ほめたり、叱ったり)ことがパワーを全開していく潤滑油となるのではないだろうか。

入社時の「自立(律)心」は旺盛だが、社会経験が浅く行動面も精神面もまだ自立(律)していない新しいパートナーを上司はよく認識して、現場での毎日のコミュニケーションで「行動面の自立(律)」を支援していくことが大切ではないだろうか。

Copyright© Prime Time, Inc. Atsuko Sakamoto