

ご存知  
ですか?

# 若手社員を「できる社員」に 育てる秘訣とは?

働き方改革関連法案が成立し、会社は待ったなしで、長時間労働の削減を始めとする生産性向上施策に取り組む必要がでてきました。社員の持っている能力を最大限に発揮させることが求められているといっても過言ではありません。その一方で、人材が育たないという相談も増えています。人手不足も関係し、OJTを始めとした現場での若手社員育成にかかる時間が取れなくなってきていることも原因の一つでしょう。では、限られた時間の中で、若手社員とどのようにかかわれば、「できる社員」として育てることができるのでしょうか。

今回は若手社員に対する効果的なかわり方のポイントを教育学の理論の一つを用いてご紹介します。この理論は人材育成という観点では、若手社員に限らず全社員に応用できますので、指導ポイントの「気づき」のきっかけにいただければと思います。

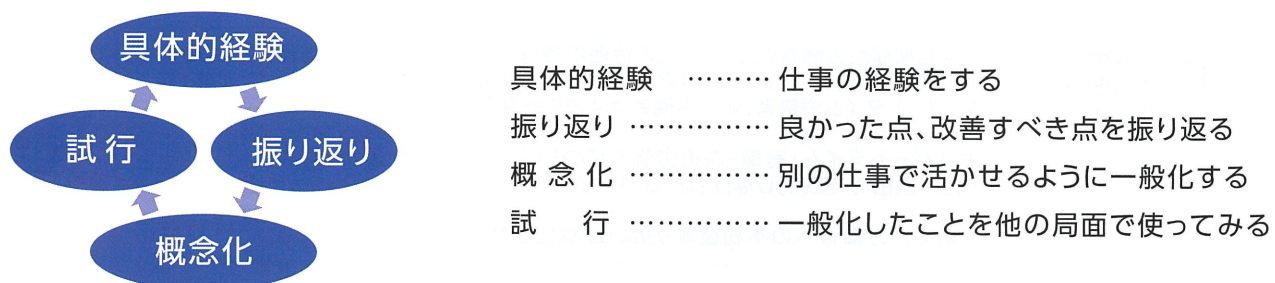
## I. 「できる社員」は何が違うのでしょうか。

新入社員として同じ時期に入社し、スタートが同じでも、数年たつと職場のリーダーとして活躍する社員もいれば、失敗ばかりの社員もできます。もちろん、潜在能力による差もありますが、それだけではありません。「社会人の成長は、その要因の70%が経験を通して実現する」といわれます。同じ期間仕事をして、成長に違いがでてくるのは、「経験から学ぶ力」が身につけているかに関係しているといえます。つまり、この「経験から学ぶ力」が「できる社員」となる鍵の一つと考えられるわけです。

※「OJT完全マニュアル」松尾睦監修/ダイヤモンド社人材開発編集部(編)より引用

## II. 経験から学ぶとはどういう仕組みなのでしょう。

経験から学ぶという仕組みは、経験学習理論として、アメリカの教育学者 デービッド・コルブが唱えた理論で、人は、「具体的経験」「振り返り」「概念化」「試行」の4つの段階を経て、成長していくと定義されています。この4つの段階を意識して、上司が若手にかかわっていくことが、成長を促進することにつながります。



## III. かわり方のポイント(段階別)

### ■ 具体的経験

仕事の目的や意味がわからないまま仕事を任せると、あるいは作業させても学ぶことは多くありません。仕事の全体像を説明し、その中で担当する仕事はどの部分にあたるのか、担当する仕事の前後にどのような仕事があるのか、そして自分の仕事が前後の仕事にどのようにつながっているかを理解させることができると良いでしょう。

また、上司は指示を細かく行うのではなく、考えさせてみる、任せてみるのが重要です。任せの場合、細かく報告してもらうようにして、適宜フォローしましょう。「任せ」でも「任せっぱなし」にしないことを心掛けてください。



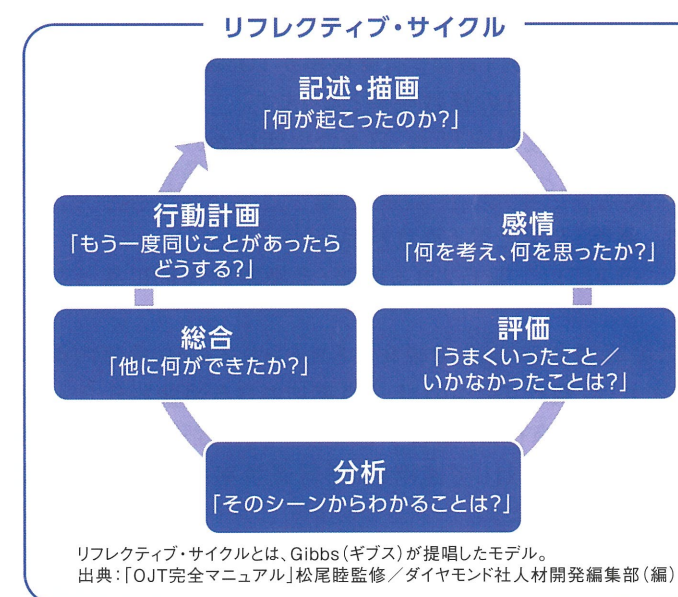
### ■ 振り返り

定期的に、または、仕事の節目毎に振り返る時間を設けましょう。

上手くできたこと……どの行動が良かったのか具体的に褒めます。「頑張ったね」のような曖昧な褒め方では効果が半減します。折角褒めるのですから、少し照れくさいかもしれませんが、「この時のこの行動がよかったね」とか、「この資料の表現はわかりやすいね」など具体的に褒めてください。

上手くできなかったこと……まず、なぜ上手くいかなかったのかを考えさせてみてください。本人が上手くいかなかった理由がわかっていない、あるいは、周りが悪いと他責になっている場合、どうすればよかったのかを一緒に考えていきます。

振り返りが、表面的であると感じる場合は、リフレクティブ・サイクルを参考にするのもよいでしょう。振り返りをしっかりとできるかが、成長の分かれ道です。振り返る習慣が身につくまで時間がかかる人もいますが、本人の気づきを大切に、粘り強く向き合い指導してみてください。



### ■ 概念化

気づきを自分の言葉で表現し、他のどんな場面で使うことができるかを考えさせます。

上手な表現よりも、自分の言葉で表現できているか、腹落ちしているかに気を付け、上司が指導しすぎないようにしましょう。

### ■ 試行

概念化したことを、実践できているか見守ります。できていない場合は、ヒントを出したり、実践できない原因を観察しながら、フォローしていきます。

## IV. 最後に

ピグマリオン効果という言葉聞いたことがあるでしょうか。教育心理学における心理的行動の一つで「相手に期待して接していると、期待通りの成果を出す」というものです。経験学習のサイクルを習得できないと感じたり、上司としてのかかわりに無力感を覚えたりしたときは、まず自分が部下の可能性を信じ切れているか今一度考えてみてください。「何回教えても覚えが悪くてダメだな。」と考えるのか、「次できるようにするためには、どう教えたらいいだろうか?」と考えるのかでは、部下のモチベーションに与える影響が大きく違ってきます。

人材育成に正解はありません。それでも相手のことを考え、いろんな方法を試行錯誤しながら、その人の能力を発揮できるように働きかけていく。その姿勢を維持できるかが、人材が育つかどうかの分かれ道なのです。

お問合せ先 **AKJ Partners**  
 税理士法人 AKJパートナーズ 福岡オフィス  
 産業カウンセラー・キャリアコンサルタント 米来千夏

福岡市博多区住吉1-2-25  
 キャナルシティビジネスセンタービル9F  
 TEL.092-283-3350  
 FAX.092-283-3351

ご存知ですか?