

「入社2年目社員」の育成を成功させる!



育成Step 1	まずは自身の仕事を棚卸する!
育成Step 2	仕事を掌に載せて独り立ちさせる!
育成Step 3	仕事のかけひきと楽しさを実感させる!
育成Step 4	自己実現とキャリアプランにつなげる!

株式会社せんだ兄弟社 代表取締役 専田 政樹

育成Step 3 仕事のかけひきと楽しさを実感させる!

第2回では2年目社員育成を推進する方法として、「掌にのっている仕事・そうでない仕事」について本人・指導側が共通認識を持つため、「業務棚卸」の実践が有効であることをお伝えしました。第3回のテーマはこの取り組みを活かし、1人前の社員として自立させていくことです。仕事のかけひきと楽しさを覚えさせるため、PDCAへの取り組みを強化していきます。

1 PDCAに取り組む狙い

近年、環境変化の不透明感が高まりVUCA (V: Volatility変動性・U: Uncertainty不確実性・C: Complexity複雑性・A: Ambiguity曖昧性) 時代と呼ばれるようになってきましたが、特にコロナ禍に入

ってからは先行きが見えません。こういった状況のなか、OODA (O: Observe観察・O: Orient状況の見極めと方向づけ・D: Decide決定・A: Act実行) ループという考え方も出てきています (図表: OODA)。状況の変化を敏感に感じ取り「即断即決・即実行」と仕事を進めていく考え方で、中期的な予測がつかない状況で、その時々現場の変化を敏感に感じ取り、素早くアクションを起こしていくスタイルです。しかし、この方法を実践できるのは経験を積み、ノウハウを蓄積している仕事の熟練度の高い層ではないでしょうか。

キャリアの浅い若手の場合…もったいば今回のテーマである入社2年目の段階ではどうでしょうか。OJTリーダーに密着し、体で

感じ取りながら学ぶ場合なら、シンプルについていけばよいわけですが、テレワークなどを軸とした遠隔型の指導教育の

場合は、より「難易度が高い」のが実情です。

PDCAが定期的に計画をメンテナンスするタイプで、OODAが状況判断と即断即決の繰り返しによる高速PDCAであると解釈すればイメージしやすくなります

そのため、2年目育成ではPDCAサイクルのほうが向いています (図表: PDCA)。計画を立て、OJTリーダー、上長と共に進捗管理を行うスタイルです。この取り組みを通じて仕事の楽しさへの気づきを促していきます。

2 PDCAをしっかりと回す

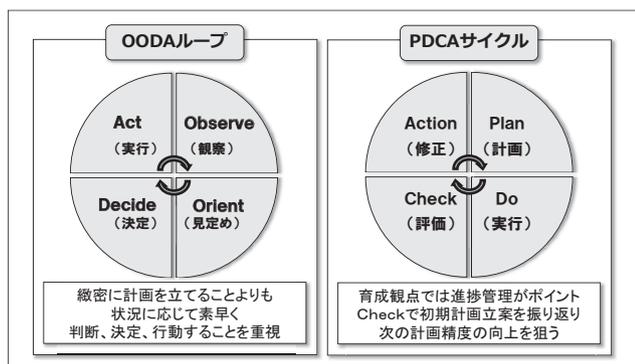
4つのサイクルをぐるぐると回してこそ、その効能がありますが、実際には途中で流れが滞ってしまうことも多いのが実態です。うまく回らない例として、D→D→Dと無計画に実行を繰り返すパターンや、PD→PD→PDと振り回りのないパターンなどが代表的です。

どちらのケースも進捗管理が可能な計画立案ができていない時に陥りやすくなります。計画時に数値目標や抽象的な業務プロセスの方法論だけが論じられているパターンです。

ここで役に立つのが第2回で述べた業務棚卸です。これができていると立案した計画の5W1Hが明確で進捗管理が可能です。

育成側からすると初期計画が管

図表





専田 政樹 (せんだ まさき) 1975年生まれ / 45歳

株式会社せんだ兄弟社 代表取締役 / 中小企業診断士 著書『働き方改革時代の若手部下育成術』
7&Iグループ出身。職種の異なる専門職集団のマネジメントを経て、事業会社の管理部門長へ。2014年に資格取得し、翌年独立。2017年社会保険労務士の兄とともに企業の人間に関する悩みをワンストップ支援すべく法人化。コンサルティング業務(人事評価制度構築、業務改善等)を行う傍ら、企業研修による人材育成分野に力を注ぎ、登壇日数は年100日を超える。特に若手育成には定評があり、教育体制構築支援も行っている。人材育成をテーマにオンラインセミナーを展開中。
▶仕事のモットー「学びと実務を直結させ受講者を「なるほどやってみよう!」へ導く」
住所: 東京都中央区築地2-15-15 セントラル東銀座619号 TEL: 03-3545-6686
HP: <https://kyodaisha.com/> Email: info@kyodaisha.com

「入社2年目社員」の
育成を成功させる!

理可能なものであれば具体的な指導ができますが、計画が抽象的だと上手くいきません。まずは業務棚卸をしっかりと行い、初期計画を立てましょう。2年目社員の仕事をうまく離陸させるための滑走路づくりというイメージです。

3 仕事にやりがいを感じさせる

「PDCAを回す」ことは、担当業務の目的を達成させる手段です。業績達成のための重要なプロセスともいえます。

育成という観点ではどうでしょうか。変化が激しく、不明瞭な今の社会情勢では、同じことの繰り返しで成功できる確率が低いいため、「だんだん仕事ができるようになってきた…」という喜びを感じることができず、以前より時間がかかります。「育成を推進する」という意味では、かつてに比べシンプルな喜びを感じ取りにくい環境であることを、指導側が認識する必要があります。

そのためPDCAを回すなかで、指導側は業務習熟度を高めることに加え、やりがいを感じ取らせる「投げかけ・フィードバック」を、仕事の進捗管理の中に意図的に組み込むことが求められます。

4 段階ごとに有効な「指導側からの投げかけ・フィードバック」のポイント

(1) PLAN : 計画段階

前回お伝えした業務棚卸ができれば、進捗管理が可能な計画のベースはすでにできています。この段階では指導側が「自身の経験の蓄積で保持している仕事のノウハウ」を、2年目社員と一緒に計画に加筆修正を行うことで注入していきましょう。メンバーに「なるほど、そういうことか…やってみよう!」と感じさせるよう意識していきましょう。

(2) DO : 実行段階

実行段階で重要なのは進捗管理です。次のステップの「チェック段階」まで待って振り返るのではなく、定期的に計画の進捗についてすり合わせを行うことが重要です。まっすぐ進めている事柄には「そのまま進んでOK」のサインを出し取り組みを推進します。「これで合っているかな?」という不安を払拭することが狙いです。一方で、業務の目的に対し、斜めに進んでいる箇所は、向きをまっすぐに整えます。ポイントは、総じて「頑張っているな。OK」というサインの出し方をしないことです。何がどうOKなのかを相手の解釈に委ねると、斜めに進んでいる箇所も、そのまま更に進んでしまいます。自律に向かい育成している最中は、項目ごとに丁寧に対応していきましょう。

(3) CHECK・ACTION : 振り返りと修正行動段階

この段階で重要なのは、振り返りと、そのフィードバックを進捗管理と連動させることです。実行段階の進捗管理が有効に機能していれば、期末の振り返りの際は、業務プロセス面で新たな問題はあまり発生しません。実行可能な細かな修正行為はすでに実践できています。そのためここでは、計画初期に頭を戻し、「もう一度計画を立て直すとしたらどう?」…という視点で投げかけましょう。ここで修正点が明確になれば、次期の計画が磨き上げられます。逆にここで論点をはっきりしない場合、取り組んできたことが整理されていないことを示していますので、明確な助言が必要です。また、併せて顧客満足を軸に「充実感を得たこと・楽しかったこと・嬉しかったこと」等についても投げかけましょう。仕事への「やりがいについての思考」を促し、本人のイメージを整理させます。ここを狙って投げかけるのが一番のポイントです。

仕事のレベルを引き上げるとともに、本人が自らやりがいを感じるように支援をしていくことで育成が推進されます。特に今年の2年目のメンバーには丁寧に進めていきましょう。