

**君に任せた！**

**新人の育成上手になるための**

# **現場管理者の 心得と指導手順**

はじめに

新入社員は仕事をするために入社したのだから、入社当初の仕事の意欲は極めて高くなっているはずです。

はず…と少々自信なさげな表現となっているのは、若者（新人）の意識と思考の傾向が、昭和世代の人間には理解しがたくなっていると思えるため、一括りな評価と取り扱いができないからです。

長年にわたって行われていた、公益財団法人日本生産性本部による新入社員を対象に就労意識をテーマとする調査は、昨年の平成29年度で終了しましたが、似たような調査が株式会社産労総合研究所によって今年行われました。

それによれば、平成30年度の新入社員の特徴とタイプは「SNSを駆使するチームパシュートタイプ」だそうです。

この表現そのものがよく理解できませんが、同社の説明は以下のとおりとなっています。

--

SNSを活用してグループの協力関係を作りスピーディーに活動  
オリンピックで金メダルを獲得した女子チームパシュート。3人が順序を入れ換えながらリンクを疾走する姿が記憶に残る。今春の新入社員は、ここ数年続く売り手市場傾向を追い風にスピーディーに就職活動を終えることができた。ひところの就職「氷」河期とは様変わりである。とはいうものの、学生にとって就活は学生時代の一大事業であることに変わりはない。少数の仲間同士でSNSを活用し、綿密な情報交換で協力関係を構築し、内定というゴールをめざした。就活は短期決戦だったが、入社すればおよそ40年もの長期戦である。自分なりのテーマをもって仕事をする努力を怠れば周回遅れも。

[https://www.e-sanro.net/freshers/?page\\_id=576](https://www.e-sanro.net/freshers/?page_id=576)

この説明と、昨年の新入社員の特徴とタイプ「キャラクター捕獲ゲーム型」を時系列で捉えてみると、今年の新入社員は昨年よりもバージョンアップをしているとも言えます。

--

キャラクター（就職先）は数多くあり、比較的容易に捕獲（内定）出来たようだ。一方で、レアキャラ（優良企業）を捕まえるのはやはり難しい。すばやく（採用活動の前倒し）捕獲するためにはネット・SNSを駆使して情報収集し、スマホを片手に東奔西走しなければならない。必死になりすぎてうっかり危険地帯（ブラック企業）に入らぬように注意が必要だ。はじめは熱中して取り組むが、飽きやすい傾向も（早期離職）。モチベーションを維持するためにも新しいイベントを準備して、飽きさせぬような注意が必要（やりがい、目標の提供）。

<https://activity.jpc-net.jp/detail/lrw/activity001504.html>

売り手市場とはいえ、就活で苦勞をした先輩の姿や助言によって、傾向研究と対策をしてきたということでしょうか。

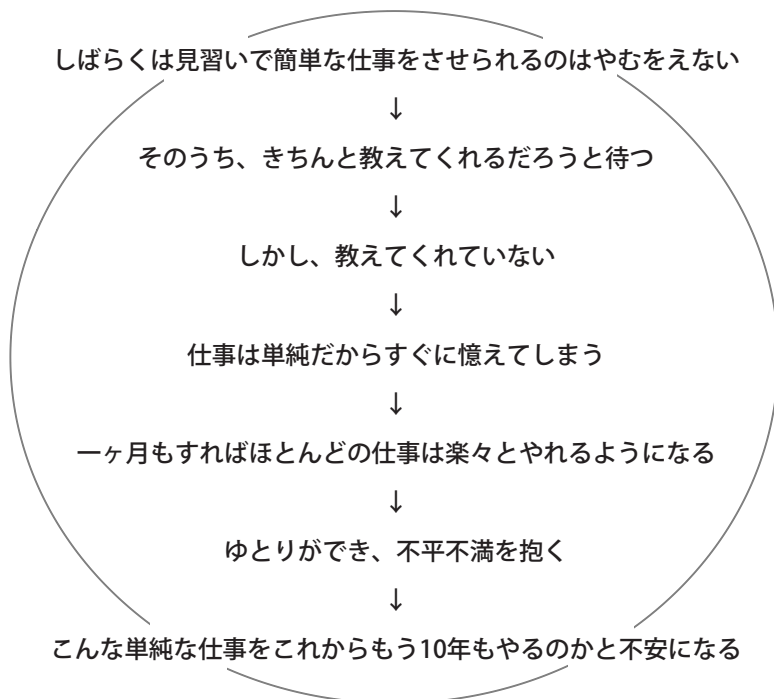
先輩からみる今どきの新人は、「**周りと競わない**」、「**手取り足取り教える必要がある**」、「**職場の固定電話を率先して取らない**」<sup>\*</sup>など意欲が無いように映ることに驚くことがあるかもしれませんが、世代間ギャップと一言で片付けることなく、先輩や上司が指導をしなければならないのは今さら言うまでもないことでしょう。

ところが、各配属先の受け入れ体制が悪いと、パートやアルバイト並みの単なる人手と考え、人手不足の折から待っていましたとばかりに、雑用や単純作業にすぐにつけ、ろくな説明も指導もないまま仕事をさせます。

新人は、社長をはじめ大いに期待していると歓迎のことばがあ

\*日経新聞 3月24日掲載記事より

り、オリエンテーション教育でも、物々しい講義をされたのだから、てっきり各部署に配属されたあとはパートやアルバイトとは違う責任のある仕事をさせてもらえると期待をしていたのに現実は…と、がっかりしているのです。しかし、気を取り直して…



不平不満は例外なく、この不安に根ざすものであるということ  
を、新人教育の担当者はよく心得ておく必要があります。

#### 新入社員の特徴とタイプ（過去一覧）

平成 28 年度「ドローン型」	平成 21 年度「エコバッグ型」
平成 27 年度「消せるボールペン型」	平成 20 年度「カーリング型」
平成 26 年度「自動プレーキ型」	平成 19 年度「デイトレーダー型」
平成 25 年度「ロボット掃除機型」	平成 18 年度「プログ型」
平成 24 年度「奇跡の一本松型」	平成 17 年度「発光ダイオード型」
平成 22 年度「E T C 型」	平成 16 年度「ネットオークション型」

[https://www.jpc-net.jp/new\\_recruit/typehistory.html](https://www.jpc-net.jp/new_recruit/typehistory.html)

# 1

## 単純な仕事でも「やれ」だけではNG

### 指導とはともに希望を語り合うこと

新入社員は「人手」ではなく「人材」です。「材」と言っても、原料となる材料の意味ではなく、持って生まれた能力、役に立つ意味である「有為の材」のことです。せっかく高校や大学に進学した「人材」を採用したのに、「才」を活かす仕事をしてもらわなければ、もったいないというものです。

高学歴な若者の指導にあたっては、単純な仕事を教える場合でも、「何のためにやるのか」、「何を目指しているのか」、「その結果はどうなるのか」についてあらかじめ教えるようにしなければなりません。

作業の順序、急所を文字で表したのがマニュアルです。マニュアルが整備されていれば、教える人によって教え方が違ったり、教え漏れなどの欠落が生じたりする問題も軽減されます。

中小企業の場合、教育訓練に指導者がいないことががちですが、計画性のある教育訓練は必要です。

通り一遍の形式的な新人教育でお茶を濁し、あとは現場の長に任せれば一人前に育つはずだ、と考えている会社が多いのではないのでしょうか。教育熱心な管理者がいればそれでも良いですが、会社の指導方針や作業手順、現場教育のポイントを記したマニュアルに対して、各管理者の認識を統一させておかなければ、結局のところ新人が育つことはありません。新人の受け入れ教育は、受ける側の指導力があってこそなのです。

# 2

## 部下を育てる管理者心得基本10

スマホにコピーなどして日常的に見返し、指導の教訓として心に刻もう

360度評価の多面的評価の導入が進んでいるとしても、一般的には部下は上司を選ばません。もし部下が低迷しているのであれば、まず自分自身を反省しましょう。

1. 管理者は、部下の成長が同時に会社の成長につながることを深く認識しなければならない
2. 管理者は、部下一人一人の育成目標を明確に設定しなければならない
3. 管理者は、部下の能力と適正を的確に把握しなければならない
4. 管理者は、部下の長所に着眼しそれを伸ばす方策を考えなければならない
5. 管理者は、部下の能力を勘案しそれを高める仕事の割り当て方をしなければならない
6. 管理者は、部下の仕事に関心を持ち適切な機会に助言を与えなければならない
7. 管理者は、部下に仕事を任せるときは極力、助言、指示を控えるようにしなければならない
8. 管理者は、部下の仕事の結果を客観的に評価し部下に伝えなければならない
9. 管理者は、適切な機会に部下を正しくほめ、正しく叱らなければならない
10. 管理者は、部下の私生活にも関心を持ち心身の健康を促進しなければならない

# 3

## 会社を伸ばす管理者心得基本10

スマホにコピーなどして日常的に見返し、指導の教訓として胸に刻もう

会社の成長を本気で考えていない管理者は不要です。「働き方改革」、「ライフ」は…などと管理者が権利闘争を展開するのは、「ワーク」が社長に認められてからです。

1. 管理者は、トップの分身である。トップと同じ眼でものを見、判断しなければならない
2. 管理者は、常に会社全体の利益を考え、すべてにそれを優先させなければならない
3. 管理者は、会社の方針を十分に理解し、方針に則した行動をとらなければならない
4. 管理者は、会社を成長させることに情熱を注ぐ人でなければならない
5. 管理者は、会社の業績を上げることを目的にして部門の業績を上げなければならない
6. 管理者は、会社の業績にかかわるあらゆる環境変化に敏感でなければならない
7. 管理者は、自社の現状をあらゆる角度から明確に把握していなければならない
8. 管理者は、部門の現状をあらゆる角度から詳細に把握していなければならない
9. 管理者は、私生活時間にあっても会社の明日を考える人でなければならない
10. 管理者は、私利私欲を捨てて会社の成長のために尽くす人でなければならない

# 4

## 会社を儲けさせる管理者心得基本10

スマホにコピーなどして日常的に見返し、指導の教訓として心に刻もう

「儲ける」。この言葉に嫌悪感を抱く人がいますが、会社経営を継続させていくためには「利益」が必要です。だからといって利益（儲け）至上主義は間違いです。社員の幸福のため、社会の役に立つために「儲ける（利益を得る）」意識にシフトしていくことが、管理者には特に大事です。

「儲」は、「人+言+者」と書きます。「儲け」は素直に信じることから始まります。

1. すべてのマネジメント（経営、営業、管理、人材育成…）は、儲けるためにあることを自覚せよ
2. いま部門の利益は上がっているか、マイナス要因はないか、常に追求し続けよ
3. 部門の目標は、執念をもって達成させよ
4. 部門の目標未達は、管理者の恥と知れ
5. 部下の目標未達は、すべて管理者の責任であることを自覚せよ
6. 常に効率を意識し、業務の改善に努力し続けよ
7. あらゆるコストに高く深い関心を持ち、日々その削減に努力せよ
8. 全員一丸体制を築き、困難な仕事にチャレンジせよ
9. 儲けるための情報感覚を磨き、儲けるための情報ネットワークを持て
10. 儲けるために身体を動かさせ、儲けるために頭を使え、儲けるために心を燃やせ



# 5

## 営業部門管理者の職務指針

スマホにコピーなどして日常的に見返し、指導の教訓として胸に刻もう

自分がなにをしなければならないのか。日々の業務に忙殺してしまふと、まさに「心が亡く」なってしまいます。自身が自覚するために、自分なりのやるべきことを文章化しておきましょう。

1. 会社の基本方針に基づき、営業部門の活動方針を策定する
2. 経営計画に基づき、売上目標および活動計画を設定する
3. 目標を達成するために最も効率的な人員編成を行なう
4. 売上目標に基づき、各人の個人目標設定を指導する
5. 目標達成のための活動にかかる経費を算出し、年度および月間予算を策定する
6. 営業日報のフォームを設計し、営業マン全員に毎日記入させる
7. 営業日報や口頭で活動の報告を受け、適切な対策と助言を与える
8. 目標および計画と中間実績を対比し、必要な対策を立てる
9. 目標と最終実績を対比し、次期の目標および計画を迅速に策定する
10. 部員の人事考課を実施する
11. 部員一人一人の育成プランを立て実行する
12. 得意先の情報を収集し、それを管理・活用する
13. 顧客ニーズに関する情報をこまめに収集し、商品企画に反映させる
14. 代金回収の管理を徹底し、不良債権の発生を防ぐ
15. 上記各事項の結果は、必要に応じて上層部に報告する

# 6

## 製造部門管理者の職務指針

スマホにコピーなどして日常的に見返し、指導の教訓として心に刻もう

いくら営業力があっても、製品・商品が悪ければクレームが勃発し、ネット社会においては一部の顧客対応などでは間に合わず、経営が立ち行かなくなることさえもあります。

1. 会社の基本方針に基づき、製造部門の活動方針を策定する
2. 経営計画に基づき、生産計画を策定する
3. 生産計画に基づき、原材料、部品等の仕入政策を決定する
4. 生産計画に基づき、生産手段、人員配置等を決定する
5. 生産計画と実績を対比し、ズレが生じている場合には必要な対策を実施する
6. 製品の品質管理に万全の体制をとり、厳しくチェックする
7. 製品ごとの原価構成を仔細に把握し、常にその低減に努める
8. 製品に関連するあらゆる情報を収集し、常に改良に着目する
9. 生産技術に関する最新情報に関心を持ち、自社への応用を研究する
10. 部員の改善提案を促進し、優良な提案は積極的に生かしていく
11. 現場のレイアウト、空調等最も効率よく働ける環境づくりに気を配る
12. 部員の人事考課を実施する
13. 部員一人一人の育成プランを立て、実行する
14. 上記各事項の結果は、必要に応じて上層部に報告する

# 7

## 間接部門管理者の職務指針

スマホにコピーなどして日常的に見返し、指導の教訓として胸に刻もう

間接部門の管理者は、とかく守り姿勢の傾向が強くなります。組織の現状を守ることは大事ですが、事なかれ主義は、衰退を招くだけです。常に改革の志しを持ち、攻撃型の管理者であることが求められます。

1. 会社の基本方針に基づき、総務（人事、経理）部門の活動方針を策定する
2. 経営計画に基づき、業務内容を洗い直して実務の計画を策定する
3. 実務遂行に必要な人員配置を決定する
4. 実務の効率的な遂行のために事務用具の洗い直しを行なう
5. O A 機器類の最新情報に関心を持ち、自社での活用を検討する
6. 会社の基本方針および経営計画に基づき、各種現行制度の適否を随時チェックする
7. 現行社内諸規程の改廃を随時検討し、新規程を立案する
8. 社内諸行事の企画・運営を統括する
9. 全社員が快適かつ効率良く働ける職場の環境づくりを統括する
10. 部員の人事考課を実施する
11. 部員一人一人の育成プランを立て、実行する
12. その他、生産、営業活動の向上に必要な各種の業務を企画し、実行とその管理を行なう
13. 上記各事項の結果は、必要に応じて上層部に報告する

## 失敗しない叱り方の注意点

2018年4月12日に滋賀県で、配属されたばかりの19歳の警察官の巡査が、貸与された拳銃を使用して上司を射殺したという痛ましい事件がありました。捜査関係者によれば、教育係だったという上司に「罵倒されたので撃った」と証言しているとのこと。殺したいほどの衝動に駆り立てられるような行き過ぎた指導があったとは思えませんし、そもそも殺人自体、人間として到底許されることではありませんが、詳細は現時点ではつかめていません。

それにしても、働き方だけでなく、犯罪も欧米並みになる必要はどこにもありませんが、こうした重大犯罪も珍しくなくなってきているようです。

ところで、「叱る」ことの目的は、叱ることで部下が立ち直ってくれてやる気を引き出すのが目的です。叱ることで反発を受けたり、部下がやる気をなくしたり、萎縮したのでは何のために叱ったのかわかりません。管理者が不機嫌さにまかせて叱ることなどは目的と手段を混同している行為です。

## 心にゆとりをもって叱りましょう

厳しくがんがん叱って相手の逃げ場を断つような叱り方は最悪です。おそらく人間関係は壊れて、二度と戻らないでしょう。叱った部下から恨まれてしまいます。心にゆとりをもって叱りましょう。感情的に叱るよりこちらのほうがずっとインパクトがあります。静かに叱るほうがこたえます。悪かった申し訳ないという気持ちになります。