

経営相談 Q & A

部下に対する指示のポイント

Q

中小企業の中間管理者となって2年ほどになります。年上の男性と年配の女性を含む4人の部下を抱えています。一部の部下は指示を守らず、反抗的な言動が目立ち、課内の業務遂行に支障を来すことも少なくありません。管理者としての研修を受けた経験もなく、部下に対してどのように指示を行っていくべきか悩んでいます。

部下に対する指示のポイントや注意点などについて教えてください。

A

部下に不満を持つ管理者の多くは「俺はちゃんと指示している。部下が悪い」と思っています。どこの会社にも反抗的な社員はいるものですが、部下が指示に従わない理由は、上司の不適切な指示や言動にある場合が多いです。念のため上司である貴方の側に問題が無いか、第三者に確認してもらい、適宜改善に努めて下さい。

1. 部下が指示を守らない理由

(1) 上司の指示が上手く伝わっていない

上司は適切な指示を行っていると思っているが、部下が指示を十分に理解しないまま仕事を行っているケース。「言った通りになぜしないのか」などと言う上司もいますが、上司がしっかりと伝えていないために指示が守られないと言う単純な理由です。部下が指示を守らない理由の中で、このケースが大半を占めると考えられます。

【上司の不適切な指示の例】

- ① 指示の内容が曖昧で、誤解されやすい。
- ② ブリーフィング（背景説明）を実施していない。
- ③ 目的や全体像を説明せず、委任する部分しか説明していない。
- ④ チェックポイントを設定して確実なレビュー、再確認を行っていない。指示のしっぱなし。
- ⑤ 場当たり的に思いつきで指示をする。指示漏れがあったり、説明不足が多かったりする。
- ⑥ 指示した内容を頻繁に変更する。

(2) 指示された仕事を遂行する能力がない

上司が部下の能力（当該業務に対する理解度、習熟度等）を正しく把握できていない、指示を出す相手の選任が不適切、仕事を的確に遂行できるような指導を行っていないなどのケース。これは上司の怠慢、責任であり、部下の育成は上司の重要な役割であることを再認識して下さい。

(3) 部下がモラルの低さから指示を守らない

部下がモラル（やる気）の低さなどから、上司の指示を理解しているが守っていないケース。

部下のモラルを低くしている原因として、部下に対する上司の言動が不適切であったり、上司自身の仕事ぶりなどから上司が部下からの信頼を得ていない場合も見受けられますので注意して下さい。

【上司の不適切な言動の例】

① 社長や他の部下の前で詰問、叱責する。

部下を指導しているという姿勢をアピールしていると評価される場合がある。部下に恥をかかせるような行為は控えること。度が過ぎると、逆に指導下手なところを見せていることになるので注意が必要。

② 的確な助言・指導がなく、後から不備・間違いを指摘することが多い。また、部下の欠点ばかりを探し、人前での誹謗中傷を繰り返す。

間違いが多く、期日管理が甘い、反抗的など、いわゆる問題児と評価される部下でも、上司が交代して適切な助言・指導が行われると、部下

の仕事の品質が改善することがある。この場合、部下の側ではなく、前任の上司の適性や指導方法等に問題があったことは明白である。

- ③大声で感情的に怒る。周りからは少なくともそう見える。本人は気づいていないことが多い。
- ④上司自身の仕事への取組み姿勢が良くない。仕事の品質も決して高いと言えない。

上席への気配りはできても、自分自身の仕事にミスが多い、期限を守らない、仕事のやり方が非効率、新しい仕事に消極的、同僚や部下とのコミュニケーションがうまく取れないなど、管理者としてやや問題のある人が散見される。

- ⑤同じような内容のミスでありながら、ミスを行った部下によって言い方が変わる。いわゆる個人攻撃になりがちで、職場が殺伐としている。
- ⑥部下と比較してそれほど仕事をしていないのに「忙しい」とぼやくことが多い。その割に雑談が多く、部下の仕事の邪魔をしがち。
- ⑦常に上から目線で人を馬鹿にしたような言葉づかいをする。

2. 正しい指示の出し方

(1) 上司が模範となる言動を実践する

上司である貴方は「部下が貴方を尊敬している」「部下が貴方の考え方を理解している」と自信をもって言えますか。部下から信頼されていない上司ほど、部下に対する不満が強いです。

今日の管理者は、自らプレイヤーとして実務・業績目標を抱えながら、マネジメント（管理、指導・育成等）もしなければならぬ、いわゆるプレイングマネージャーが大半を占めています。

上司自らが自分の役割をきっちりと果たし、部下に恥ずかしくない仕事をする必要があります。主体性を持って積極的に行動する、迅速に対処する、粘り強くやり遂げるなど、仕事への取組み姿勢は部下の模範となるように心掛けて下さい。ミスやトラブルが散見される上司が、いくら部下を注意しても部下は聞く耳を持ちません。

(2) 「5W1H」を徹底する【指示漏れ防止】

部下に思いつきで指示するのではなく、5W1Hを使い自分の中で整理してから指示をします。

* When (いつ)、Where (どこで)、Who (誰が)、What (何を)、Why (なぜ・目的)、How (方法)

- ①部下は「なぜこんなことをするのか？」と常に考えている。何をするのか (What) を具体的に伝えるだけでなく、なぜやるのか (Why) を伝えることが重要。
- ②全体の期限・許容時間 (When)、そのために個別の作業をいつまでに終える必要があるか、どのようにするか (How) を事前にしっかり^{すりあわ}摺合せする。

(3) 指示を正しく伝えるためのコツ

- ①現場に出向き、直接指示する。
- ②指示の伝え方を変える。指示に従わない部下は、その内容ではなく指示のされ方に反発している場合が多い。不適切な発言は慎むこと。
- ③誤解のないよう曖昧な表現を避け、わかりやすい言葉で要点を具体的に伝える。要点をまとめた資料を配付したり、ホワイトボードに書きながら説明したりするなど、視覚に訴える。
- ④数字、固有名詞を確認する。
- ⑤相手の理解度・習熟度に合わせて話す。
仕事のできる部下への指示は最低限に留め、彼らの自主性を引き出すのが有効。
- ⑥指示は2回以上繰り返し、伝わったかを確認。
指示後早い段階で、仕事の進め方、予定等について部下から報告を受け、適宜改善を図る。
部下に考える習慣を身につけさせるための質疑応答などの指導も上司の責任である。
- ⑦期日厳守は当然。更に品質向上の努力を促す。
よく期限間際に書類を提出する部下がいるが、内容が期待レベルに達していない場合は、安易に妥協せず改善を徹底させる。妥協を繰り返すと部下の能力は退化していく。
- ⑧部下への気配り、思いやりを持つ。部下との信頼関係構築に不可欠。
(島田清彦)