

人と組織の力を高める人材開発情報誌

8
5・20
41 No.917

企業と人材

管理者の育成・研修は今 どのように行われているか？

本誌調査 管理者の育成・研修に関する調査

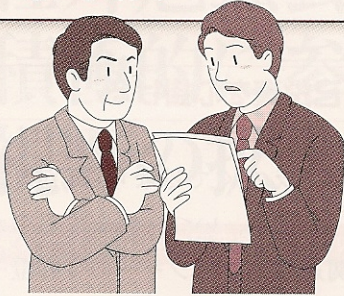


調査結果の概要と集計表

●企業別実態

①期待される管理者像

②管理者の育成・研修の問題点・課題



部下を指導し育成する

嶋津良智

リーダーズアカデミー
代表取締役社長

部下の育成は管理職の仕事

管理職の重要な仕事の1つが部下の育成です。忙しくて手が回らないという方もいると思いますが、そもそもなぜ忙しいかといえば、上司であるあなたが仕事を抱え込んでいるからではないでしょうか。忙しいと思う人ほど、できるだけ早く部下を育て、仕事を任せるべきです。

中には、部下を育てて仕事を任せるよりも、自分で処理したほうが効率的と言う人もいます。確かに今はそうでしょう。しかし、一人前になった部下が何人もいれば、自分1人では1年かかる仕事が数カ月で済むかもしれません。

通常、管理職の評価は、任されている部門や部署の業績によって決まります。たとえ、部下の育成自体は評価の対象になっていないとしても、育てた部下と一っしょに業績を上げれば評価も上がるはずで、結局、部下を育てることは上司であるあなた自身のためにもなることなのです。

「上司にとっての究極の仕事は、自分の仕事をなくすことです。そのために何をすればよいかを考えてください」

これは企業研修の講師を依頼された時に、私が参加者に向けてよくする問い掛けです。参加者からは「権限を委譲する」、「部下を信用する」など、いろいろな意見が出ます。何ひとつとして悪いことは出てきません。自分の仕事をなくすためにやらなくてはならないことは、すべて良いことなのです。もしかすると、自分の仕事がなくなったら、現在のポジ

ションを失うと心配する人もいるかもしれませんが…。

自分の仕事をなくすというのは、楽をすることではありません。現実には完全に仕事をなくすことは難しいと思いますが、仕事が減れば時間的にも精神的にも余裕ができます。そうすれば、新しい事業を提案したり、今よりもレベルの高い仕事に取り組むなど、自分自身のステップアップも図れるはずで

社会を良くすることにも 部下の育成はつながっていく

もう1つ、上司が部下を育成しなくてはならない理由として挙げたいのは、それが社会人としての使命だということです。

働いている人が一番影響を受ける場所は職場です。そして部下が、職場で最も影響を受ける人物といえ、それは上司です。

魅力的で輝いている上司を身近に見て働けば、部下も魅力的で輝いている人材になるに違いありません。やがて、その部下も上司の立場になります。そして、彼の下で働く部下も同じように魅力的な人材になることで、1人の優秀な上司がいることで、ネズミ算式に優秀な人材が輩出されていくという構図ができるのです。自分が育てた、あるいは間接的とはいえ、自分の影響を受けた優秀な人材が増えていくのは、素晴らしいことではないでしょうか。

決して、これは1つの企業の中だけの話ではありません。部下の中には転職していく人もいます。自らビジネスを起こす者もいるかもしれません。少々大袈裟な表現になってしましますが、部下の育成は日本社会を良くする、世界を良くするというこ



ともつながっていくのです。

人間力を磨いて魅力ある上司に

では、部下を育てるためには何が必要でしょうか。言い換えれば、どういう上司になればよいかということになると思いますが、やはり人間力（=人間的な魅力）が重要なキーワードになると思います。

私の経験から言うと、人間力のある人に仕事のできない人はいません。人間力は、本を読んだり、研修に参加したり、人と話すなど、勉強して、そのことを実際の行動に移す中で、現場での成功や失敗や挫折といった体験によって磨かれます。そうすることによって考えに幅が出てきます。それが人間的な魅力になるのです。

考えに幅がある人は、自然と仕事の改善も考えるようになります。だから人間力のある人=仕事のできる人という図式になるのでしょう。

意識して褒めることで部下のやる気を高める

さて、実際に部下の育成に当たって、難しいのが褒め方・叱り方です。特に、褒めるのは苦手という人が多いのではないのでしょうか。しかし意識して行うべきです。それは単に、人は褒めたほうが伸びるというだけではありません。

企業の管理職研修を依頼された時に行うプログラムがあります。架空の部長数人の仕事の状況を文章にして参加者に渡します。そして、それぞれの良い点、悪い点を、グループで話し合っ挙げてもらうというものです。

すると、業種や企業規模に関係なく見られる、ある傾向があります。それは、良いところ1つに対して悪いところが3つくらいは出てくるということです。要するに、人は他人の悪いところばかりを見てしまうのです。あなた自身はしょっちゅう褒めているつもりでも、きっと部下は叱られてばかりだと感

じていると思います。意識して褒めるくらいで、ちょうどバランスが取れるのです。

叱った時のインパクトが大きくなるという点からも、褒めることは大切です。人というものは繰り返されると感じ方が鈍くなるものです。叱られることに慣れてしまうと、重大なミスをとがめられても、心に残らないようになります。そして、またミスをするという悪循環に陥ります。

褒めることによって、叱った時のインパクトが大きくなり、部下の育成にプラスに働くのです。要するに振り幅を大きくするということです。

とはいえ、実際にどのように褒めたらよいのかについては、難しいと感じるかもしれません。そこで、次の3つのことを意識すると、説得力もインパクトもある効果的な褒め方になります。それは「事実」、「影響」、「感情」の3つです。

「事実」とは、目の前にある事実のみフォーカスするということです。「影響」とは、その人がやって良かったことが、どのような人に、どのような影響を及ぼしたかを評価することです。「感情」は、上司であるあなたが、どのような気持ちを抱いたかを表現するということです。

例えば、電話は呼び出し3回以内に取りようにしてくださいと指示を出したところ、2回で取る部下がいたとします。

「事実」は2回で取っているということです。「影響」は、他の部下に対するお手本になっていることが考えられます、そして、そのことに対する「感情」は、やはり感謝の気持ちということになるでしょう。

「電話を2回で取っているね。早速実践してくれたことによって他の人の良い見本になっているよ。ありがとう」と、こんなふうに褒めてみてはどうでしょうか。

「事実」、「影響」、「感情」を意識することは叱る場合にも有効です。例えば、つい昔のことまで持ち出して部下を叱ってしまったことはないでしょうか。そういう叱り方は、部下の反発ばかり招いて育成効果はありません。叱る場合にも、この3つを意識してみてください。

それでも褒めるのは苦手という人は、第三者を介するの1つの方法です。誰か親しい上司や同僚に、本人に伝えておいてくれるように頼むわけです。

第三者の言葉を借りて褒めるのも手です。「そういえば、〇〇さんが君のことをこう言っていたよ」という具合です。

褒める事柄は特別なことである必要はありません。当たり前のことを見直して褒めてあげればよいのです。例えば、毎日遅刻せずに出勤するというだけでも十分です。「君は遅刻も欠勤もないね、偉いぞ」、そんなひと言でも、部下にとってはモチベーションアップの要因になるのです。

不平等なマネジメントが 実は平等なマネジメントに

部下の育成では、言うまでもありませんが、実際に仕事を経験させることが重要です。

特にトラブルは成長のきっかけになることが多いものです。もちろん、しょっちゅうでは困りますが、少々のトラブルは部下の成長の糧と思い、仕事を経験させるべきだと思います。

トラブルが起きた時には、まず誰の問題かを明らかにします。そして部下の問題であれば、本人に解決させるようにします。もちろん、上司であるあなたがアドバイスやサポートをするのは構いません。しかし、必ず本人に解決させるのがポイントです。部下の問題を上司が解決してしまうと、せっかくの成長の機会を奪いかねません。

ただし、闇雲に仕事を与えればよいというものでもありません。部下によって能力もタイプもさまざまです。画一的な仕事の与え方をしているのは、部下の能力を最大限に引き出すことはできません。

私は仕事を与える時、部下を3段階に分けて考えるようにしています。

1つ目は「ティーチング」の段階で、仕事のやり方を一から説明しなければならない状態を指します。2つ目は「コーチング」の段階で、ある程度の経験があり、「どうしたらいいと思う？」と質問を投げ

掛ければ、自分なりの考え、やり方などが答えられるレベルです。そして最後は「委任」です。基本的にはこちらからサポートする必要がなく、仕事を一人でできる状態のことです。

私は、マネジメントは不平等であるべきだと思います。不平等が実は平等なのです。部下の個性、タイプ、得意・不得意を見極めて個別に指導することが上司には求められます。

ただし、部下が3つの段階のどこであっても、ハウレンソウ（報告、連絡、相談）を求めるのは当然のことです。ただし、そのことを説明しておかなくてはなりません。説明せずにハウレンソウをしつこく求めると、部下は信用されていないと感じてモチベーションが下がってしまいます。

では、どのように説明するかですが、仕事を与えられた部下にも責任が生じます。1つは結果責任です。仕事を任された以上は、何らかの結果を出さなくてはなりません。

そして、もう1つが説明責任です。どこまで進捗しているのか、どの程度の結果を出しているのか、などを説明する責任です。このことを最初に説明しておくわけです。

2つの責任が生じるということは、キャリアを積んだ上司にとっては当たり前のことですが、部下の中には理解していない人もいます。説明せずに、しつこくハウレンソウを求めると、部下との間がぎくしゃくする危険性があります。

*

以上、部下の育成についてお話ししました。先に触れたように、次の世代の人材を育てるのは、上に立つ者の社会的な責任です。ぜひ、真剣に取り組んでもらいたいものだと思います。（しまづ よしのり）



●プロフィール

1987年(株)フォーバルへ入社。93年(株)リングを設立し代表取締役就任、94年レカム(株)を設立し代表取締役就任、97年(株)リングとレカム(株)ほか2社をM&A。04年レカム(株)を大阪証券取引所ヘラクレス市場に上場。05年(株)リーダーズアカデミーを設立し、代表取締役就任。