

第6章 部下の育成

組織の仕事を統括する管理者は、部下一人ひとりに仕事の成果を上げて貰うことによって、組織の仕事の成果を上げていかなければならない。部下が仕事の成果を上げるには、職務遂行能力が高いことが重要な条件である。

そのためには、

- ① 企業自体が教育の場を設けて能力を育成する
- ② 上司である管理者が日常の仕事の中で指導しながら能力を育成する

2つの方法がある。両者の狙いや方法は異なるが、どちらも能力の育成には欠かせないことである。

管理者が日常の仕事の中で指導、育成する方法を on the job training (OJT)、企業が日常の仕事を離れた場で教育する方法を off the job training (OFFJT) と呼んでいる。

以上のように、日常の仕事をとおして部下の能力を育成するのは、管理者の重要な役割となっている。この役割は仕事の片手間でやれることなく、管理者の仕事の1つと位置づけて明確な目的をもって行うべきものである。

部下の能力育成といっても、人格を有する人を育てることである。人は大変複雑な働きをする心をもった存在であるから、その人間性を無視して、自分中心の考え方で育成しようとしても部下はついてこない。人間性を尊重した育成を常に心がけなければならない。これを実践するためには「人間についての理解」が重要である。

人間理解に基づいた部下の育成の基本的な内容は以下のとおりである。

1 部下育成の基本

どんな人間にも本性として自己重要感を満足させたいという強い欲求がある。それは自分の存在が他人から認められた時に満足させることができる。したがって、人は誰でも自分のことを認めて欲しいと強く望んでいる。もともと人間は自分自身で成長しようとする力を持っているから、自分が認められていると感じた時には成長力を大きく発揮する。そして、自分を認めてくれる人に信頼感をもって対応し、指導されることを素直に受け入れようとする。

部下を育てるにはまず、その存在を認めることが基本であり、細かい指導のテクニックはその後のことである。育成のために部下を認める具体的な行動は以下の3つである。

- (1) 関心を持つ
- (2) 個性を尊重する
- (3) ほめる、叱る

(1) 関心を持つ

人は自分に関心を持って貰っていると感じた時に、認められていると思う。逆に人から全く関心を示されない(無視される)と自分は認められていないとがっかりし、

精神的に落ち込む。人を育てること自体が関心を持つことであるが、部下一人ひとりに対し個別の状況に強い関心を持って、共に育っていきこうという謙虚な気持ちで接することが重要である。自分中心の考えだけで関心を持って、部下は認められているとは感じない。かえって、うるさい干渉としか受取らず反発の気持ちを持つ。

- a. 部下一人ひとりの将来に関心を持ち、相手の立場に立って成長して欲しいという強い気持ちを持つことである。それが愛情である。愛情があるから真剣に指導ができるし、相手もそれを受け入れる。心のこもっていない指導では、部下もそれをいい加減にしか受け止めず、育成には繋がらないことが多い。真剣に叱られてはじめて、上司の愛情を感じたという例はよくある。
- b. 育成する過程での部下の気持ちをよく理解することである。日常の仕事の中で部下が自己の成長をどんな気持ちで受け止めているのか、どういうことを期待しているのか、どんなことで悩んだり困ったりしているのか、どんなことが不満なのかなど、部下の立場に立ってその気持ちを敏感に察知し、きめ細かく対応することで部下はそれに応えようとする。部下は上司にいろいろな面で自分の気持ちが分かって貰いたいと望んでいる。その期待を察し応えることで、自分の気持ちを分かってくれる上司ならばと、率直に指導を受け入れる。
- c. 部下に成長して欲しいという期待の気持ちを示すことである。人は期待をされるとその期待に応えようとして努力する。自分が認められたと感ずるからである。ただし、口先で「君に期待をしているよ」と言っているだけでは、部下は本気で受けとめなくなるから、期待の気持ちを行動で現さなければならない。

それは部下にいろいろな経験を積ませる機会を与えることである。能力のレベルに応じて自分の代行をさせる、仕事を任せる、新しい仕事に挑戦させる、研修に参加させる等いろいろある。これによって部下は自分への期待を感じ、それをやり遂げようと取り組み成長する。

人は経験の積み重ねによって成長する。様々な経験をすることで能力の深さが増し幅が広がる。経験には成功体験と失敗体験がある。1つの仕事でうまくやり遂げたという成功体験を味わうと自信がつくので能力が高まる。最初は、いろいろな成功を経験する機会を与えるのがよい。しかし、失敗の経験もまた重要である。能力がある程度高くなった段階では、失敗体験によって失敗したことの原因を知り、つぎはどうすればよくできるかを工夫することで能力が高まる。本当に部下の能力を育成するのならば、失敗するのを恐れず本人の能力のレベル以上の仕事に挑戦させ、成長の機会を与えることである。

(2) 個性を尊重する

人にはそれぞれ個性—その人の性格や態度の特徴がある。その人の持ち味といえるものである。人を育てる場合、その個性を認めようとせず、自分の価値観に合った人間像を画一的に押しつけ育てようとする傾向がある。無意識の間にそうしてしまう。そして、自分の価値観に合わない点を欠点と考え、「ここが悪いから直せ」ときびしく指摘をして改めさせようと指導する。それが人を育成する方法だと考えている人が多い。

しかし、個性はその人の持っている特徴であるから、本人自身が改めようと思わない限りは直らないし、また、改めようとしても直らない性格的なものもある。したがって他人が強制して変えることはできない。「他人と過去は変えることはできない」という諺があるくらいである。個性を改めさせるのは本人の持ち味を消してしまい、その人本来の力が発揮できないようにすることでもある。人を育てるにはその人の個性を尊重し、その中に長所を認め、長所が発揮できる場を与え伸ばしていくのが、その人を認めた最も良い育成方法である。

ところが、人は他人を見る時、短所を見つけるのは上手であるが、長所を見つけるのは誠に下手である。他人の短所は簡単に数多く見つけられるが、長所は一生懸命探さないとなかなか分からない。大体において長所と短所は1つの行動の裏表の見方である。

[例] 何事もきちんと処理する几帳面な人がいる。

それを見る人がきちんと物事を処理するのは良いことであるとの価値観を持っている場合は、几帳面なことを長所と受け取る。しかし、何事もきちんと処理するのは融通がきかないことだとの価値観を持っている場合は、それを短所として見るのである。

人は自分の価値観に合った行動であれば長所とし、合わないものは短所と考える。したがって、1つの行動を長所と見るか、短所と見るかは見る人の価値観によって決まってくる。見る人が価値観の視点を変えて相手を見れば、今まで短所と見えたものでも長所と見ることができ。人の長所を探すには自分の視点を変えて見る努力が必要である。個性を尊重した育成とは、部下の長所を見つけ伸ばすことである。

(3) ほめる、叱る

ほめるは人を認める代表的な行動である。叱るのもまた、人を認める重要な行動である。人は自分のことを真剣に考えた叱り方をされると、面白くないと思っても、自分が認められていると一面では感じる。部下は失敗やミスをした時に、上司がそれに気づいていながら自分を叱らず何も言わないと、上司は自分を認めていないからではと、不安感を持つ。ほめもしなければ叱りもしないのは、部下に関心がないことを現

している。部下も上司は自分に関心がないのだと受け止め、なげやりな行動になるか、精神的に落ち込んでやる気をなくしてしまう。ほめもしなければ、叱りもしないのは最も悪いのである。

ある会社の調査で、部下である社員に対する質問項目「上司が自分を育ててくれていると感じるのはどんな時か」の答えで最も多かったのはつぎの3つであった。

仕事上で指導、助言、フォローをして貰った時

仕事上で注意されたり、叱られた時

仕事上で励まされた時

以上のように多くの部下は、叱られるのは自分を育ててくれているのだと思っている。ただし、叱る姿勢とか態度が重要である。

また調査で、仕事上の注意でつぎのようなことがあった。

上司の82パーセントが「気がついたことは、口に出して注意している」と答えていたのに、部下の26パーセントは「ほとんど注意されたことがない」と答えていた。つまり、上司の方は注意していると思っていたのに、約3分の1の部下が注意されていると思っていなかったのである。この原因は注意の仕方があいまいだったのではないかと推測される。注意は相手にきちんと分かるように具体的にしないと効果がないことを示している。

a. ほめる

人の良いところを認めてほめるのは人を育てる最高の方法である。人は良い点を認めてほめられると、自分が認められたと感じ嬉しいし、自分の力に自信を持ち成長の原動力となる。特に自分が気がついていなかった良い点をほめられると大きな自信となる。西洋に「豚もほめれば木に登る」という諺がある。豚でもほめられると自信を持って木に登ろうとするという意味で、ほめるのは人に自信を持たせる最高の方法である。

また、人はほめられた行動を繰り返し行おうとする習性がある。繰り返すことでその行動が身についた能力となる。

ほめる場合に注意しなければならない事項がある。

- ① 良い点はたとえ些細なことであっても、具体的に認めてほめるのが育成の際の重要な点である。単に「良いところがあるね」「なかなかよくできてるよ」と漠然とほめても、部下はどこがどのように良かったのか分からないから、自信には結びつかない。また、ほめさえすればよいのだろうと、ただ調子よくほめ言葉を並べるのを「おせじ」、自分の考えに乗せようとしている時は「おだて」という。どちらの場合もほめられるので本人は悪い気持ちはしないが、良い点を本当に評価されたとの実感はないから、育成上の効果はない。
- ② 叱った後、教えたとおりにやった時はすぐほめることである。叱ったら必ずフォローアップしてほめる。この2つの上手な連携が部下を育てるための重要なポイント

ントである。叱って教えてもなかなかそのとおりに改められないこともある。それでも改めようとする努力が見られたら、「進歩が遅いぞ」と叱るより、その努力をほめる方が良い結果をもたらす。

- ③ 仕事の結果がよかった時はその場ですぐほめる。良い点をまとめておいて後でほめる人があるが、ほめられた方は時が経過して「あれは良くできていたよ」と言われても、ほめられた実感は湧いてこない。結果が良かった時はその都度、その場で良い点をきちんとほめることが部下の育成に結びつく。
- ④ 仕事の結果だけでなく、その過程の態度も良い点を認めてほめる。結果が悪ければ途中でいくら努力をしても、ほめるに値しないという考えがある。しかし、部下は仕事の過程での良い態度を認められると、上司は自分のことをよく見ているとやりがいを感じる。それはつぎのよい態度に繋がる。ただし、過程の態度をほめるためには日常の行動をよく観察している必要がある。
- ⑤ 加点主義でほめる。仕事の最終結果は悪かったが、その全ての点が悪かった訳ではなく一部は良くできていた場合がある。その場合、そのよくできた部分はきちんと評価してほめることである。部分的でも良くできた点は認めてほめるのが加点主義である。全体ができなかった点だけをとり上げてマイナスの評価をするのは減点主義である。難しい仕事に挑戦したが失敗した場合も失敗したのを減点で評価するより、挑戦した事実やよくできていた部分はきちんと加点的に評価することが大切なのである。減点主義の評価ばかりでは人は育たない。

悪い点だけを指摘して「ここが悪いから改めろ」と注意ばかりしていても、人はなかなか成長しない。良い点を指摘をして「ここが良かった」「ここが良かった」とほめる方が良い点が伸びて成長するのである。

b. 叱る

人を叱ると人間関係が悪くなるのではないかと恐れて、気持ちの上で消極的になりがちで、部下に過ちがあるのについつい叱るのを控えてしまう傾向がある。それは叱るのを相手の間違いを責めたり、非難することだと思っているからである。叱るとは相手に過ちを気づかせ、どうすればよいかを教えることである。

この場合の教えるとはつぎの3つの内容である。

- * どこが間違っているのか事実を具体的に指摘する。
- * なぜそれが間違っているのかを具体的に説明する。
- * 今後どうしたらよいのか（対策）を分かりやすく教える。場合によっては自分で考えさせる。

部下の立場に立って、真剣にこのような叱り方をするのは部下を認めていることである。部下は自分を育ててくれていることを理解し、きちんとそれを受け止める。

叱ると怒るは違う。怒るとは自分の感情を先に出して部下の間違いを非難することである。間違いをしたことに対する自分のカッコしている感情を部下にぶつけ、

大きな声を出したり、責める厳しい言葉づかいをすることである。これでは怒られた方は逆に反発の気持ちを起こし、間違っただけの反省の気持ちにはならない。

上司も人間であるからカッカすることはある。それを直ぐ部下にぶつけないようにだけを心がけ、まずどう叱ればよいかと一呼吸おく習慣をつけることである。そうすると感情が静まり叱れるようになる。

職場内で部下の一人に叱るべき事実がはっきりしている場合、きちんと叱らなければならない。それを見て見ぬふりをして叱らないでいると、他の部下から叱るべき時に叱れない上司だと信頼されなくなるし、職場の緊張感がなくなってしまう。

叱る場合にも、ほめる時と同様注意すべき事項がある。

① 事実がはっきりした時点で叱る

その場で叱って後にひかない。いつまでも覚えていて、その事実を繰り返し部下に注意するのは良くない。部下から嫌われる大きな要因となる。

② 人格を傷つけるような叱り方をしない

「遅刻をよくするのはだらしがないからだ」「こんなミスをするとは、よほど不器用なんだな」という叱り方は部下の心を傷つけている。叱られた部下はその人格をけなされたことに感情が反発し、叱った効果は全くなくなる。

③ あいまいな叱り方をしない

ソフトに叱らねばと考えて表現をあいまいにすると、叱られている方は何が悪いのか分からない。これでは叱ったことにならないし、口うるさい上司と嫌われるだけである。

④ 他人と比較して叱らない

「彼はよくできたのに君はできないじゃないか」という叱り方をすると部下は「どうせ私はダメな人間ですから」と感情的に反発し、ふてくされる。なんのために叱っているのか分からないことになる。

⑤ 原則として他人の前では叱らない

叱られる理由は分かっているけど、他人の前で叱られること自体に反応しプライドに傷がつく。内向性の人間は叱られた内容より、自分が叱られたのを他人がどう評価するかを気にかける傾向が強いので注意が必要である。

ただし、こういうことをやってはいけないと分からせるために、全員の前で部下の一人を叱らなければならないことがある。その時は叱る対象の部下をよく考えて選ぶ必要がある。

2 部下を育成するOJT

管理者の重要な役割として部下の能力育成がある。その育成では職場の日常の仕事を通じて指導していくのが最も効果が高い。この意味でOJT (on the job training) が強調される。部下に対する仕事上の指導ならば、管理者は日頃当たり前のこととして行っているのに、わざわざOJTが特に取り上げられるのは、部下個別に能力育成のしっかりした計画を立て、それを継続的に行うのがOJTだからである。

部下を育成する指導方法について、管理者は通常どんなことを考えているかという調査がある会社で行われた。

質問「上司として部下育成のためにどんな行動をしているか」に対して最も多かった回答の3つは以下のとおりである。

- * 工作中または仕事終了後に話し合う時間をつくっている。
- * 日常の仕事の中で気がついたことを指導している。
- * 仕事の中でいろいろな経験をさせるようにしている。

これらは別に悪いのではないが、部下の育成がはっきりとした意図の下ではなく、その時々で思いつきでしか行われていないことを示している。さらに調査の中で、「仕事上で気がついたことは、口に出して注意している」と上司が回答した(82%)のに対し、部下で「ほとんど注意されたことがない」と答えた者(26%)もあった。上司は指導していたつもりが、実際は指導になっていなかった事実が相当あったことになる。

以上のように管理者の部下育成は通常しっかりした内容で行われていないことが多い。そういう意味でOJTは、はっきりとした意図をもった計画的、継続的な能力育成であるところに重要さがある。

OJTは部下の育成以外にも、管理者にとってつぎのような良い効果がある。

- * 管理者自身も成長する。

他人に教えるためには自分も勉強しなければならない。思いつきで教えるのならば断片的でもよいので、十分な力がなくてもできる。しかし、目的をもって計画的に指導するとなると、自分も系統的な専門的な知識および指導力を持っている必要があるからである。いま教育とは共育(共に育つ)であると強調されている。

- * 部下との意思疎通が良くなる。

計画的に指導するには、スタートの時点から能力目標、指導方法の決定、具体的な指導、指導結果の評価までといろいろな段階で、部下との十分な話し合いが行われなければならない。これは大変密度の濃いコミュニケーションの場となるから、お互いに相手の考えがよく理解できるようになる。

OJTは本来会社が制度として実施し、全管理者が同じペースで実行するのが好ましいし、効果も大きく現れる。しかし、制度として実施されなくても、OJTのすすめ方は、管理者にとって部下の能力育成方法として大変有効である。管理者はOJTにおけ

る指導方法を学んで、この方法を部下の育成に活用すべきである。

2.1 OJTのすすめ方

(1) 育成目標の設定

部下一人ひとりの能力のレベルは異なるし仕事の内容も異なるから、個別に育成すべき目標を考え設定しなければならない。この目標には3つの要素が必要である。

能力の内容 どういう職務遂行能力か

達成水準 どのレベルまでに達するのを期待するか

期 限 いつまでに達成させるか（長期目標か短期目標か明確にする）

能力の内容はつぎのようになる。

* 専門能力 仕事上の専門的な能力

* 対人関係能力 仕事をすすめていく上での人間関係能力

* 習熟能力 経験の積み重ねによって高まる能力：理解力、判断力、表現力

これらの能力をつぎの視点で考える。

* 知識

* 技能

* 態度 仕事をすすめる過程での態度（積極性、協調性、責任性）

部下一人ひとりについてどの能力のどの部分を必要とするのかを明確にする。多くのものを一度に育成しようとしても難しいので、2～3のものを定めそれに優先順位をつける。

つぎに指導ニーズを明確にする。

業務を遂行する上で必要だと考えられる能力の達成水準と現在における水準とのギャップが育成の指導ニーズとなる。部下一人ひとりについて、こういう能力がこの程度のレベルまでになって欲しいというのが達成水準である。単純に現在よりもっと高い能力をというのでは達成水準にはならない。そしてこの水準は長期的なものなのか、短期的なものなのかをはっきりとした意図をもって明確に定める必要がある。達成水準は指導結果について評価をする場合の基準になるので、よく考えて決めなければならない。

この指導ニーズに基づいて具体的な能力目標を設定するが、この段階では部下と1対1で時間をきちんととって十分な話し合いをしなければならない。与えている職務について必要な能力の達成水準と日頃観察している現在の能力レベルとの差を部下によく理解をさせ、部下の考えや将来の希望を聞く。また、指導方法に対する上司への希望を聞くなど多面的に話し合いをし、最終的に両者が合意の上で目標を決めるのである。

部下に納得させないで、「君にはこの能力が必要だ」とただ目標を押しつけても本人がその気にならない限り教育の効果は上がらない。これを面接指導と呼んでOJTにおいては大変重要なこととして位置づけている。管理者はこの話し合い能力を身につけなければならない。

(2) 指導計画書の作成

能力目標が明確になれば、部下毎にそれを達成するための仕事の過程での指導方法を考え、実行計画をまとめなければならない。多くの部下がいるわけであるから、管理者自らがすべてを指導する必要はない。他の指導できる力のある者にやらせればよい。ただし、指導目的等を十分に説明しておくことである。

計画書を作成したら1部を部下に渡し内容を確認させ、終了後はこれに基づいて結果の評価、指導を行う。

(3) 指導方法

OJTの指導方法は、職務割当てと機会指導に大別される。

a. 職務割当て

高めさせようとしている能力が習得できるような職務を与えることである。この場合3つの考え方がある。

- ① 職務充実：現在の職務の中でより質の高い仕事を与える。
- ② 職務拡大：現在の職務の中で仕事の範囲を拡げる。
(今までより上のレベルの能力を必要とする仕事を加えていくこと)
- ③ 職務変更：担当職務を計画的に変える。今までと異なった能力を身につけさせるために行う。

ただし大勢の部下がいるので、理想どおりにすすめるのは難しい場合がある。

b. 機会指導

高めさせようとしている能力を習得させるのには、どういう機会があるかを考え部下毎にどの機会にどういう指導(共通のものと個別のものがある)をするか、主要なものを予めまとめておく。何か機会があった時に気がついたことを指導することではない。

(4) 基本的指導法

新たな能力を身につけさせる基本的な方法はつぎのとおりである。これを言い現している代表的な言葉がある。

『やってみせて 言ってきかせて やらせてみて ほめてやらねば 人は動かじ』
以上の言葉を置き換えると、やってみせて(見習わせる) 言ってきかせて(教える)

やらせてみて（実習させる）ほめてやらねば（評価する）であるが、育成の順序としては教える、見習わせる、実習させるとなり、それを評価しないと人は育たないこととなる。これに付け加えると、代行させる、分担させる、担当させるがある。

a. 教える

仕事ではまず最初に知識が必要である。

『教え方の原則』

- ① 分かりやすく、相手のレベルまで降りて内容をまとめる。教える方が知識も経験もレベルが上であるから、無意識的に自分のレベルを基準にして教える内容を考えてしまう。そして相手が分からないと「こんなやさしいことがどうして分からないのか」と思う。しかし、上司にとって当たり前のことであっても部下のレベルでは分からないことが少なくない。教えたことが分からない時は、どこが理解できないのか聞いてみることである。
- ② 具体的な行動として分かりやすく。抽象的な表現で行動を教えても理解されない。「お客様の立場に立って考えて行動しなさい」と教えてもお客様の立場に立った行動がどういう行動なのか分からない。お客様の立場に立った具体的な行動の内容を教えなければならないのである。
そこで、どういう場合にどういう行動をしたらよいかマニュアルを作成して教えることが行われている。自分がどう行動したらよいか具体的に分かるので、若い者には大変好評である。
- ③ なぜそうする必要があるので、そうするとなぜよいのか、目的や理由をきちんと分かりやすく説明しなければならない。やるべきことを「こうやっていけばよいのだ」「言われたとおりにやればよいのだ」と頭から押しつける教え方では納得されず、受け入れられない。

b. 見習わせる

ただ、知識を覚えただけでできるとは限らない。そこで教える方が実際にやってみせ、そのとおりにやらせてみることで、どうすればよいか分かる。「百聞は一見にしかず」でお手本を示し、そのとおりに見習わせることで良く分かるのである。

c. 実習させる

どうやればよいか分かったら、実習をさせて体験させることである。身体が覚えてはじめて能力が身についたことになる。経験を積むのは能力を高める重要な要素である。

d. 代行させる、分担させる

自分でできる能力が身についたら、その仕事を実際に1人でやらせる機会をつく

る。自分の仕事を代わりにやらせる、部分的に仕事を与えることである。この場合はやり方を細々と口を出さず、自分でいろいろと考えながらやらせることである。

e. 担当させる

正式に本人の職務として与える。

f. 評価する

教えてやらせた結果が良かったのか（どの点が良かったのかを具体的に）、悪かったのか（どこが悪かったのか、なぜ悪いのか、つぎはどうすればよいのか）を必ず評価することが重要である。評価されることで自分の力が分り、つぎはどうすればよいかを理解できる。

また、指導の中間段階で、本人の努力結果が目標に対しどのレベルにまでなったのかを評価し、本人にフィードバックするのも重要である。自分がどのレベルまで来ているかが分かると、努力の効果を感じることができ、やる気が高まる。

(5) 機会指導の内容

機会指導の主要なものとその際の指導法は、以下のとおりである。

- 仕事の指示、命令をする時
- 仕事の計画を立てさせる時
- 仕事を任せる時
- 仕事上で決済を求めてきた時
- 仕事の報告にきた時
- 仕事上で相談にきた時
- 意見を言ってきた時
- 会議を開く時
- 仕事の失敗をした時
- 仕事の改善をすすめる時
- 問題が発生した時

a. 仕事の指示、命令をする時

- * 指示の内容を正確に理解させる。目標、方針の確認を行わせる。理解力を高めるの指導である。
- * 能力のレベルが高い場合、目標、方針を与えた後の仕事のすすめ方は部下に考えさせる。レベルが低い場合、仕事のすすめ方まで指導する。

b. 仕事の計画を立てさせる時

- * 良い計画の立て方の指導（目標達成方法決定のための条件の考え方、方法の組み合わせ、順序、時間配分のやり方等）。
- * 実行計画のチェック項目（5W2H）の指導。
- * 計画の実行途中で起きる可能性のある問題の予防対策と発生時対策の立て方の指導。

c. 仕事を任せる時

- * やらせる仕事の自分で決定できる範囲と制約条件の指導。
- * 仕事の過程で報告すべき事項と時期の指導。

d. 仕事上で決済を求めてきた時

- * 部下が出した結論に対し「なぜこのことが必要か」と質問をし、理由を説明させる。それを必要とする絶対条件を明示させる。
- * 部下自身が決定すべきものは、部下に考えさせ決めさせる（自分で決められるものまで上司にお伺いを立てるのをやめさせる）。
- * 部下のまとめてきた案に対し「ノウ」という場合、修正する場合、その理由をきちんと説明する。

e. 仕事の報告にきた時

- * 事実を正確に報告させる（事実と意見、推測を区別させる。悪い結果ほど事実を正確に行わせる）。
- * 指示した仕事が終了した時点で、必ず行わせる。
- * 悪い結果が出た時、指示したとおりの結果が出ないと分かった時、期限どおり終わらないと分かった時、問題が起きた時は直ちに報告させる。

f. 仕事上で相談にきた時

- * 単に仕事上の相談の場合、「君はどうしたいと考えているのか」と質問する。できる限り自分で考えさせ、最後に上司としての考えを伝える。
- * 仕事上の困っていること、悩みについての相談の場合。批判的に話を聞かずに最後まで聞き、部下の立場になってその気持ちをよく理解する。そうすることで部下は自分の考えがまとめられ、自分でどうすればよいか気づいてくる。カウンセリングマインドによる指導である。
- * 助言は急がず、また、自分の考えを押しつける助言は避ける。

g. 意見を言ってきた時

- * 批判と意見を区別させる。批判はここが悪い、あそこが悪いという非難が中

心で、意見はその対策や対応すべき行動が入っている。 * 批判に対しては「君はどうすればよいと思う」と質問をし対策を考えさせる。

* 意見に対しては最後まで考えを聞く。途中で部下の考えを否定したり反論をしない。意見を活発に言わせる職場風土づくりの指導は、部下の意見を頭から反論や否定をしないことである。

* 意見を聞き終わった後、自分の考えをきちんと言う。

h. 会議を開く時

* 会議の目的（1. 情報伝達 2. 意見交換 3. 意思統一、協議決定）を事前に徹底し、自分の考えをまとめさせる。

* 結論を確認させる。特に行動が伴うことを決定したら、誰が何をいつまでにまとめさせる。

i. 仕事を失敗した時

失敗には2種類ある。

* 自分で難しい目標を設定し挑戦したが失敗をした場合。なぜ失敗したのか、つぎにはどうすればよいかを考えさせるか、教える。

* 本来やらなければならない手順、ルールがあるにもかかわらず、手抜きやいい加減にやって失敗した場合。その理由をきびしく叱る。

j. 仕事の改善をすすめる時

* 問題意識を持たせる指導する。問題意識とは現状に疑問を持つ意識である。今やっていることはどういう目的（必要）があるかを考えさせる。必要以上のことをやっていたらムダである。このムダをなくさせる。

* 新しいことをやる時の失敗を恐れさせない指導をする（失敗の責任は自分がとる）。失敗した場合の処置は予め考えておく。

k. 問題が発生した時

問題解決法について全体的なやり方を別に時間をきちんととって指導しておかなければならない。その上で問題が起きた都度、個別なことを教えてゆく。

問題解決法とは問題解決の基本的手順と原因追及等の技法である。職場において、解決の手順を各人勝手な考えでやっていると効果的な問題の解決は難しい。細かいやり方は別にして、全体的なすすめ方は職場として統一しておく必要がある。

① 問題解決の基本的手順

起きている事実を全体的によく把握する。

何を解決しなければならないか問題を明確にする。

その原因を明確にする。

解決策を決定する。

解決策の実行計画を作成し、実行し、問題を解決する。

② 緊急に解決を要する場合と時間的に余裕がある場合

<緊急を要する場合>

解決のための方法を指示し実行させる。解決の経験を積ませるのが指導である。後でなぜそういう方法をとったかを教える。

<時間的余裕がある場合>

解決をすすめながら問題解決法を学ばせる。

(6) 仕事の任せ方

能力の育成には部下に仕事を任せることが、特に重要とされている。ただし、任せる場合にいろいろと考えなければならないことがある。

グループ討議 仕事を任せる時、上司として何が必要か

狙い どういうことが必要かを考える。

a. 仕事を任せるとはどういうことか

仕事のある範囲について、どういう方法でやるかの判断をし、決定し、それに従って仕事をするを部下に行わせることが仕事を任せることである。それはある範囲の仕事についてのすすめ方を決定する権限を与えることである。権限の委譲である。

具体的には、仕事上の目標と方針を与え、目標を達成する方法は部下に考えさせ決定させ、実行させることである。

したがって、任せる仕事の内容をつぎのように明確にすることが必要である。

- ① 1つの仕事の全体か、そのうちの1つの部分かをはっきりさせる。
- ② 目的、目標を明確に示す。(達成水準、期限)
- ③ 目標達成のための方針、前提条件を明確に示す。

これだけを示し、任せた以上は方法とその具体的なすすめ方の決定内容には口を出さないのが原則である。逆に決定内容をどうすればよいかと相談に来たら、自分で決定することだと突っ放さなければならない。

よくある例で、具体的な方法のすすめ方まで細かく指示をして「後は君に任せた」と言って、任せたつもりの管理者がいる。細部の仕事のやり方まで指示をしたのでは何も任せたことにはならない。

b. 任せ方

任せるのには、部下の能力育成と部下のやる気を高めるの2つの目的がある。目的によってまかせ方が違うので注意が必要である。

① 能力育成の場合

能力を育成するのが目的であるから、本人の能力レベルより高い水準の仕事を与える必要がある。この任せ方では、部下の決定内容が自分の考えどおりでないといって、いろいろと注文をつけたり、決定内容が失敗の可能性が大きいといって「そういう方法では失敗をするからやり方を変えろ」と指示したりすると、能力のレベルの向上にならなくなる。

失敗が重大な影響が出る結果にならないと判断できるものならば、失敗を覚悟でやらせるのが育成になる。失敗をしたらなぜ失敗をしたか、つぎはどうすればよいかを考えさせ、再度やらせることで能力が高まる。失敗は本人の成長のための大切な経験と考える必要がある。この場合の失敗の責任は上司がとらなければならない。

任せただけだからといって、後はほったらかしにしないことである。進行状況に関心を持ち要所、要所で報告をさせたり、仕事がやりやすくなる援助が必要である。また途中でどんな問題が起きるかを予め予測し、その対策を考えておくことも必要である。

② やる気を高める場合

部下の能力水準を見極めて、能力が十分発揮できる仕事を与えることである。本人の能力を信頼して任せるのであるから、仕事の目標と方針を与えた後は、自主管理という言葉のように、部下の自主的な判断で行動させることである。結果をきちんと出せれば方法等については、部下の自主的な判断、行動に任せることで、やる気を起こさせることができる。

途中で失敗をしたり、問題が生じた場合でも、部下自身に解決させるのが原則である。ただし、要所での報告はきちんと行わせ、常に支援する姿勢を示す必要がある。

③ 結果の報告と評価

仕事を終了した時点で必ず報告をさせることである。単なる結果だけでなく、経過の中での問題点や反省点を含めてきちんとさせる必要がある。上司として経過がどうであったかを知っておくことは、つぎに任せる場合の参考になるからである。

結果については必ず評価をしなければならない。単に結果が良かった、悪かっただけの評価ではない。仕事のすすめ方、態度などまで含めてである。これがOJTである。

(良かった場合) 目標をきちんと達成したことだけでなく、仕事のすすめ方などの良かった点を具体的に指摘をしてほめる。また、努力を必要とする点も具体的に教え、つぎに生かさせることである。

(悪かった場合) 目標を達成できなかった時、なぜそうなったのか方法、計画、実行努力、途中で起きた問題など原因をきちんと反省をさせ、上司として見た注意点を指導しなければならない。

(7) OJT結果の評価

育成期間が終了した時点で指導結果の評価が行われなければならない。期待どおりの能力水準に達したかどうか、判断基準は定めてあった達成水準である。部下一人ひとりと面接をして、当初に決めた計画書に基づいて部下にも自己評価を行わせ、その意見と上司としての評価意見とを話し合うのである。結果についての上司の一方的判断は避けなければならない。

期待どおりの成果であったとしても、指導経過についての反省はあるであろう。期待どおりにいかなかった場合は、様々な面から両者の突っ込んだ意見交換が特に必要である。続いて行う能力育成を成功させねばならないからである。この場合、重要なことは上司が部下の意見を十分に聞く耳を持つことである。

この結果に基づいて次期の能力育成目標と指導計画を作ることになる。

2.2 OJT、部下のやる気を高めるには

OJTは部下の能力育成が目的であるから、部下自身に自分の能力を高めようとする意欲がなければ、管理者がそのためにいくら努力しても効果が出ない。管理者としてはまず、部下に能力向上についてのやる気を高めさせなければならない。

やる気とはつぎのように定義される。

- ① 何らかの目標を立てて、その目標を達成しようとする強い気持ち（意欲）
- ② 目標を達成する方法を工夫をし、その方法を最後までやりぬく（意志力）

この2つが強く現れる心の状態である。

このような心の状態は、他人から強制をされて起こすものではなく、自らがその気を強く起こさない限り現れてこない。OJTでも部下が自主的にやる気を起こさせる状況づくりをするのが管理者の役割である。

人間はもともと自ら成長しようとする意欲を持っているから、能力育成目標が本人の望むものと一致していれば、目標達成に強い意欲を持つ。したがって、管理者は部下が望むところと一致する能力目標を設定することに努力する必要がある。しかし、常に一致させるのは困難である。その際は、少なくとも部下を納得させる説得を行わなければならない。目標設定時の面接はこの点で重要なのである。

管理者は、部下の成長への努力過程を常に関心を持って見守ることが重要である。上司が自分の成長に関心を持ってくれていると感じると部下はやる気が高まる。部下の能力向上のための努力が常に順調にいくとは限らない。その時には「なぜこれがうまくできないのか、自分はもともと能力がないのではないか」と悩んだり精神的に落ち込んで意志力が低下する。管理者はそういう状態を敏感に察して声をかけ、悩んでいる気持ちを理解し、相談にのることが部下への励ましになる。上司の励ましは意志力の持続に大きな力となる。ただ「頑張れ」とか「そんなことでどうする、しっかりしろ」と気合いをかけるのは励ましにはならない。