

指導育成ハンドブック

目次

第1章. 人材育成に対する考え方	1-7
第1節. 人材育成の影響・重要度	1,2
1-1. 人材育成が経営に与えるインパクト	1,2
第2節. 人材育成の考え方	3-5
2-1. 人の成長に必要な要素とサポートの根本	3,4
2-2. 育成行動の原則(目標設定、合意、事実確認、フォローアップ)	4
2-3. 適切なフォローアップとは	5
第3節. 信頼関係構築の重要性	5-7
3-1. 違いを受け入れる姿勢	6
3-2. 部下が上司を信頼する理由(実際の声)	7
第2章. 人材育成のコミュニケーション	8-28
第1節. 個人に合わせた対応	8
第2節. 人材育成に関わるコミュニケーションスキル	8-28
2-1. ティーチングとコーチング	8-9
2-2. 動機付け	10-13
2-3. 傾聴力	14-16
2-4. 話す・伝える力	17-20
2-5. 質問力	21-25
2-6. 承認・ほめ方	26
2-7. 叱り方	27,28
第3章. 背景、状況に応じた指導のポイント	29-43
第1節. 背景の異なる部下への対応	29-31
1-1. 若年層の部下への対応	29
1-2. 年上の部下への対応	30
1-3. 自分より知識やスキル、経験が豊富な部下への対応	31
第2節. 取り組み姿勢・状況に応じた部下への対応	32-44
2-1. 基本的な行動が身に付いていない部下への対応	32
2-2. 指導しても変化がない、成長しない部下への対応	33

2-3. 仕事を抱え込む部下への対応	34
2-4. 慎重で業務遂行に時間がかかる部下への対応	35
2-5. 言われたことしかやらない、向上心が見られない部下への対応	36
2-6. 行動力はあるが独断専行してしまう部下への対応	37
2-7. 自己主張が強く、他人の意見を受け入れない部下への対応	38
2-8. 新しいことに抵抗する部下への対応	39
2-9. 報・連・相ができない、自発的な姿勢がない部下への対応	40
2-10. 失敗をしてやる気や自信を失っている部下への対応	41
2-11. 能力はあるが、業務・責任の拡大や上に上がることを望まない部下への対応	42
2-12. 次期リーダーに推薦したい部下への対応	43
おわりに	44

第1章. 人材育成に対する考え方

第1章で学習する内容

第1章では、「人材を育成する」ということはどういうことなのか、基本となる考え方全般について確認します。育成にスキルは必要ですが、前提として育成に臨む考え方・心構えが確立していなければ、実践も継続もできません。人材を育成することが何故重要で、何につながっているのか、押さえておくべきポイントはどのくらいか、自信を持って育成に取り組むことができるように根本的な考え方と原理原則を押さえましょう。

第1節. 人材育成の影響・重要度

経営資源である「ヒト・モノ・カネ・情報」において、モノ・カネ・情報を獲得・活用し、影響を与えるのは「ヒト」です。従って「ヒト」の育成は、単に個人の成長にとどまらず組織の成長、経営に大きな影響を及ぼします。育成を行うことの重要性を様々な側面から認識しておきましょう。

1-1. 人材育成が経営に与えるインパクト

指導育成を行う際に起こりやすいこと

人は主観的に物事を捉える、言い換えれば自分を起点に物事を考える・捉える傾向があります。指導育成において、自分起点となるパターンはどんなものがあるのか、また、自分がそのパターンに該当していないか確認しておきましょう。

【指導育成において自分起点となる対応パターン】

■パターン1. 【好み】に基づく対応

「自分はこういう指導育成のされ方、管理を好む」という『自分が好む対応』を、そのまま実行するパターン。例えば、「自分は上からあれこれ言われるのは好きじゃない。好きにさせてもらって困った時だけサポートしてもらえばいい」という性格の人が、部下も同じだろうと考え好きなようにさせたり、細かいチェックを好む人が部下に対しても細かいチェックを行うようなケース

■パターン2. 【経験】に基づく対応

自分が受けた指導育成や対応に照らして実行するパターン。例えば、「悩んでいる時に飲み連れていってもらって乗り越えられた。今、部下も同じような悩みを抱えているから、飲み連れて行こう」「初めてのことで何も分からない時に、相談したら『君ならできる！』と言われて、苦しかったけど成長できたと思う。だから、信頼して任せてみよう」など自分が受けた対応をそのままあてはめて実施するケース

■パターン3.【ブランドイメージ】に基づく対応

育成対象者に対して「できる奴」、「できない奴」というブランディングを行っており、『ブランド』に応じて対応を行うパターン。例えば、「あいつはできる奴だから、きっとこの仕事もこなすだろう。任せよう」「あいつはできない奴だから、この仕事は任せてもできないだろう。依頼するのをやめておこう」といったケース

パターン1, 2については、その対応が部下に合致していれば問題ありませんが、合致していない場合は、良からぬ結果につながります。パターン3に至っては、本来の実力と合っていない場合、部下のモチベーションや自信、やる気を失わせたり、成長の機会を奪うことにつながる可能性が高くなります。

また、自分起点の指導育成は、部下の違和感につながります。自分が望む対応と異なる場合、「納得できない」「もっと細かく教えて欲しい」「指示が多すぎる。もっと任せて欲しい」といった思いを抱きます。それが続くと、「自分のことを理解してくれているのか？理解しようとしてくれているのか？」と次第に不安になり、最終的には信頼できないとなってしまいます。一度失くした信頼は取り戻すのに膨大な時間がかかります。

自分起点になることを防ぐためには、相手視点に立つこと、すなわち部下が求めていることや必要としていることは何かという意識を常に持つておくことが求められます。

指導育成の影響・重要度(人や組織に与えるインパクト)

自分起点のパターン2にあるように、人は経験を元に考え、行動するため、指導育成や管理する立場に立った時、自分がされた対応を元に部下を指導する傾向があります。何年も指導育成の経験を積んで、勉強していくとオリジナリティがでてきますが、それまでは自分が受けた経験に即す人が多いのが実態です。

つまり、『いい指導育成を行う事は、直接的な成果に加え、いい指導育成者を育てることにつながり、組織貢献度は非常に高い』と言えます。直接的な成果というのは、今、教えている、育成している部下が成長し、高いパフォーマンスを出せるようになるということです。しかし、それだけにとどまりません。

今、あなたが育成している部下は経験・年次を重ね、いずれ指導育成を行う側に回ります。その時に、あなたに受けた指導育成の対応を実施することになります。従って、今、あなたが適切な指導育成を行っていれば、その対応を引き継ぎ、適切な指導育成を行いつつ更に先の指導育成者を育ててくれることになります。しかし、仮に今あなたが行っている指導育成が不適切なものであれば、不適切な指導育成を行う人間を先々まで育てていくということです。

指導育成は、その点において5年後、10年後、30年後といった未来の組織貢献につながっており、影響・重要度は非常に大きいと言えます。

第2節. 人材育成の考え方

2-1. 人の成長に必要な要素とサポートの根本

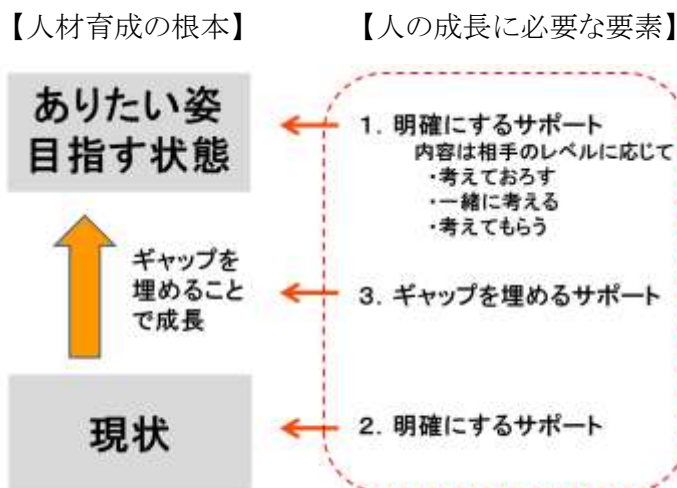
人はどのようにして成長するのでしょうか。成長を支援するために、どのようにサポートを行えばいいのでしょうか。人の成長に必要な要素とサポートの根本を確認します。

成長に必要な要素とサポートの根本

人が成長するためには、「ありたい姿・目指す状態」が明確であること、それに対する自分の「現状のレベル」を正確に把握できていることが必要です。その2つが明確であれば、そのギャップを埋めていくことで成長していきます。

従って、育成の根本は、シンプルに言えば下記3つのサポートを行うことと言えます。

1. ありたい姿・目指す状態の明確化
2. 現状レベルの正しい把握
3. 1と2のギャップを埋めるサポート



それぞれの項目について自分だけが理解していても意味がありません。育成は部下の努力が中心になるため、部下と共通認識を持つこと、そしてズレが発生しないように定期的にコミュニケーションを取り、確認を行いましょう。「ありたい姿・目指す状態」を明確にするサポート及びギャップを埋めるサポートについては、部下のレベルに応じて、やり方を変えましょう。

育成担当者の役割

育成担当者の役割は、日々起こる事象に対する指導のみならず、最終的に下記3つの目的を果たすことです。常に意識をした上で取り組みましょう。

1. 業務上必要な能力(知識・技術・発揮の仕方)を習得させる、伸ばす

自社で業務を行うための必要な知識や技術を習得させることです。

そのために、部下が身に付ける必要のある知識・技術、どのレベルまで発揮する必要があるか、どのように教えて身に付けさせるかを整理しておく必要があります。

2. 人間力・ビジネスパーソンとしてのスキルを習得させる、伸ばす

人としての礼儀、考え方、ビジネスマナー、仕事の進め方(報連相・PDCAなど)、コミュニケーション力、協調性、主体性、考える力など、人として、ビジネスパーソンとして一人前になるための支援を行います。

3. 自社・自組織の人間として適切な考え方・態度・行動を習得させる

自社・自組織の人間として、企業理念や思いについて理解した行動ができるように支援する必要があります。そのために、自社が目指す人材像を正確に理解した上で、日々サポートを行います。

2-2. 育成行動の原則(目標設定、合意、事実確認、フォローアップ)

指導育成における重要なコミュニケーションとして日常での承認・称賛、叱責が挙げられます。取組みに対する反応が無いのであれば、やってもやらなくても同じということで行動が伴わないからです。

しかし、承認・称賛、叱責を行うにあたり、押さえるべきポイントがあります。

まずは目標設定です。明確な目標が固まっていないと承認・称賛、叱責を受ける側に納得感がありません。

更に、その目標設定が一方的なもので本人が納得していなければ、同じ様に納得感につながらないため、目標に対する事前の合意が必須となります。日常で適切に承認・称賛、叱責を行うには、最終ゴールとしての目標のみならず、目標達成のための日々の行動計画も立てておく必要があります。

また、目標設定を適切に行っていないと、「できた」という認識にズレが発生します。育成側から見ると、出来ていないのに、出来たと思い込んでいて困るという話をよく聞きますが、これは目標の設定時点で基準がズレていることに起因します。定量面、定性面含め、一人前の規準、できたと判断する基準を明確にしておきましょう。

合意した中で行動計画への取組み状況や結果に対して承認・称賛や叱責を行います。状況や結果が事実に基づいたものか確認が必要です。事実でないことに対してほめられても叱られても納得感が無いため、今後の行動につながりません。

以上を明確にした上で、フォローアップ(目標に対する取組み状況や進捗、結果に対する確認)、日常での承認・称賛、叱責を行うことが大切です。

