



部下の指導・育成場面でのリーダーシップの留意点は

部下から信頼される効果的な指導・育成を行うために、管理職には具体的にどういった点に留意してリーダーシップを発揮してもらうべきでしょうか。



モチベーションに対する配慮を土台に、意図的な育成場面の設定を

指導・育成にあたっては、まずは部下一人ひとりに合った形で自律性や自発性を引き出すようなモチベーションに対する配慮を行うことが必要。さらに、それによって高まったモチベーションを土台とし、業務内外のさまざまな場面を取り上げて意図的に育成の機会を設定していくのが効果的

1 指導・育成の土台となるモチベーションに対する配慮

部下からの信頼を伴った指導・育成を進めるには、部下自身の“やる気”を引き出すための配慮が必要になります。配慮とは、ただやみくもに部下におもねるという意味ではありません。部下一人ひとりのレベルに合わせて自律性や自発性を引き出すには、一人ひとりを見極めたうえでのさじ加減を伴う対応が必要になります。そのために管理職にぜひ留意してもらいたい3つのポイントを解説します。

(1) 部下本人にとっての意義や価値、メリットを説明する

部下の自律性や自発性を引き出すには、「それをやることで、本人にどんな意義や価値、メリットがあるのか」を本人の意識や志向と合うように十分説明する必要があります。部下自身が意義や価値、メリットを感じられないことは、いくら上司が強制しても、また報酬などの外発的刺戟で誘導しても、継続的な“やる気”にはつながりません。管理職にはまずは部下一人ひとりとよく話し合ってからキャリアや能力向上に対する意識や志向を確認し、それと指導・育成の方向を整合させることから始めてもらいましょう。そのうえで、たとえば「この仕事を経験

しておくことは、将来希望するキャリアを実現するうえで、こういった面で必ず役立つはずだ」という説明を心がけてもらうようにします。

(2) 一人ひとりに合った手法でモチベーションを高める工夫をする

部下のモチベーションを高めるための手法は、部下の意識・志向と能力レベルがともに高ければ「本人を認め、任せる」ことを基本とした自由度が高い手法が中心になるでしょう。その逆であれば、程度に応じて上司からの具体的指示を伴った依存度の高いものになっていきます。手法の選択にあたっては、「部下の意識・志向と能力レベルの双方を見極め、一人ひとりに適合したものを」という点がポイントとなります。管理職には、ある手法を試したら必ず効果を注意深く観察するようにしてもらいましょう。効果がみられない手法には固執せず、他の手法に切り替えて再度試す姿勢も大事です。

(3) 具体的ポイントを示して部下の存在価値を認める

人間はだれしも、「自分は組織のなかで役立っており、大事な存在である」と考えたいものです。このことを他人から、とくに上司から明確に認められ、伝えられることは、部下のモチベーションを高めるうえで非常に大きな効果をもたらします。だからこそ

管理職には、部下の「認められたい気持ち」を最大限有効に活用するよう心がけてもらいましょう。これは部下のマイナス面だけでなく、プラス面を肯定的にみる姿勢をもってもらう、ということでもあります。その際、認めるべきポイントを具体的に指摘しながら伝えるよう留意してもらいましょう。

2 意図的な育成場面設定のためのポイント

管理職には、部下への配慮によって高まったモチベーションに、業務内外の機会を活用して、意図的に指導・育成の場面を作り出していく工夫が求められます。成行き任せでない、効果的な指導・育成場面の設定における3つの留意点を解説します。

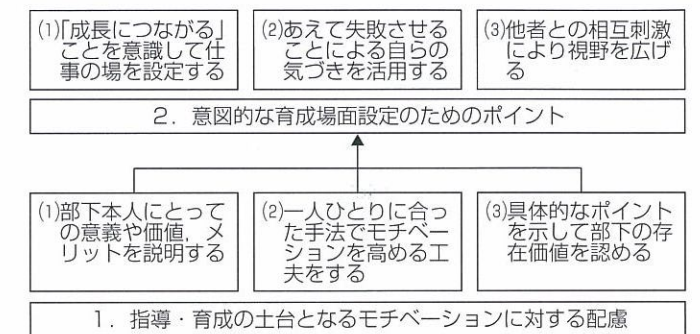
(1) 「成長につながる」ことを意識して仕事の場を設定する

部下の指導・育成で、まず意識してもらいたいのは実際の仕事のなかで成長につながる場を計画的・意図的に作り出していく、ということです。そのためには仕事の場での指導・育成を中心に据える必要があります。そこで管理職には、まずはどういった業務上の機会があるのかを洗い出してもらいます。そのうえで、部下ごとの現状の能力レベルや指導・育成上の課題と突き合わせ、どの業務をどの部下に任せると決めてもらいます。たとえば説明力が課題の部下には幹部へのプレゼンテーションを担当させるなど、克服させたい部分について現在の能力よりも少し難易度が高い場を設定することがコツです。

(2) あえて失敗させることによる自らの気づきを活用する

人間は、「失敗による気づきから学ぶ」能力もっています。管理職にもこれをうまく活用してもらい、部下の能力から考えて失敗しそうな課題を想定すると同時にその対処方法も用意してもらうようにします。そのうえで、部下に思い切って失敗させるのです。部下の学習能力レベルに応じて、管理職には学習後のフォローをしてもらいます。たとえば、指導育成力が課題の部下には、あえて後輩指導

図表 部下の指導・育成場面でのリーダーシップの留意点



を担当させ、うまくできていない様子なら、状況に応じて管理職自身が介入したり、具体的な指導方法を助言する等の対応を取るとよいでしょう。

(3) 他者との相互刺激により視野を広げる

「失敗による気づきから自ら学ぶ」ことは貴重な指導・育成の機会ですが、本人の学習能力レベルに大きく左右される点で限界があります。そこで有効になるのが「他者との相互刺激」を活用した指導・育成です。他者との交流で、視野が広がる思いをした経験はだれもがもっているでしょう。外部研修の活用だけでなく、社内でも部門横断的なミーティングに部下を出席させるなど、「他者との相互刺激」による効果を活用できる場面は多々あるでしょう。管理職には、部下指導・育成のうえでこうした機会も、気に留めておいてもらうようにしましょう。

部下の指導・育成場面でのリーダーシップ発揮には、さまざまな視点からの指摘が考えられます。しかし、そもそも上司と部下の日常的な信頼関係という前提がなければ、部下のモチベーションを高めることはできず、モチベーションを土台とした効果的な指導・育成機会につなげることもできません。そうした意味で管理職には、部下との日常的なコミュニケーションを大事にし、強固な信頼関係の構築こそが指導・育成場面でのリーダーシップ発揮の出発点であると認識してもらう必要があるでしょう。

(株)日本能率協会コンサルティング 人材マネジメント事業部 チーフ・コンサルタント 野沢大輔

【毎月1日号掲載】