

コンサルティングレポート

「間違いだらけの人材育成」第5回

マネージャーの皆様、「指導すること」だけが育成でしょうか？

人の育ち支援室 [大阪] シニアコンサルタント 古谷 正勝

◆マネージャーにはなったけれども……

研修にご参加いただくマネージャーの皆様から「マネージャーにはなったが、どうやって人を育てればいいのかわからない」という悩みや、人事担当者からは「マネージャーたちが、部下の育成ができなくて困っている」といったお話を聞くことが多くあります。

マネージャーになる方は、これまで業務の中核として活躍し、成果も出してきた方々です。勤続年数も長くなり、後輩に業務指導や身の回りのアドバイスなども行ってきた自負があります。

しかし、チームを預かり、部下に囲まれる中で、現場から離れていく自分が業務指導をしようとするだけでは「なんだか空回りしている気がする」「部下のみんなは、一体何を思っているのだろうか」「自身の業務も抱えつつ自分なりに必死でやっているんだ」「これで不満を言われても少しはこちらの身になってくれよ」といった気分になるのもよく分かります。

◆人は、育てるものではなく、育つもの

「人は、育てるものではなく、育つもの」。

これは、私たち「人の育ち支援室」の中心的な考え方となっているフレーズです。

「上司から部下へ一方的に指導する」のではなく、相手のことを見極め「育ちの場」を作ることが大切だという意味で「育てるものではなく、育つもの」とお伝えしています。肩肘張って指導一辺倒になるのではなく、少し立ち止まって考えてみてはいかがでしょうか。

過去を振り返ると、私もまさにそうでした。マネージャーになったころは、自分でやれば早いことも人を通じて成果を出す必要があり、面倒な気分になったものです。それでも「良い人材を育てるために何とかしなければ」と考えるほど、教えることにばかり意識が行き過ぎて、「何か」を教えないといけないと思いついてしまう場合があります。これは、業務や決められた基準を習得するための指導としては間違いではありません。いわゆる「徹底させる」ことにおいては「正しいやり方」を指導する必要があります。

しかしながら、「指導し、徹底させる」ことのみが「育てる」ことではないのです。上司もスーパーマンではないので、いかなる時も上司が正しい答えを持ち、正しく指導し、徹底するということは現実的ではありません。

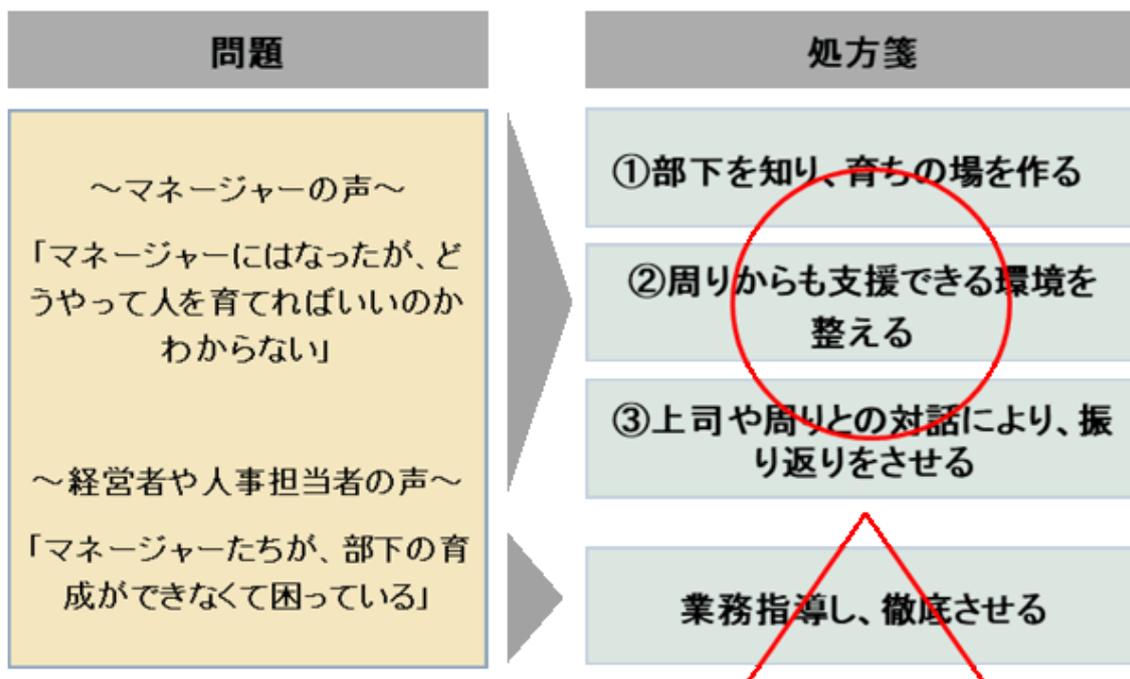
◆「振り返りをさせる」ことの大切さ

結論からお伝えすると、「徹底させる」だけでなく「振り返りをさせる」ことが大切です。「育ちの場」として、周囲のメンバーも学習者＝部下の育ちに関わるように環境を整え、マネージャー本人のみならず、周りからのアドバイスやフィードバックをもらえるようにすることがマネージャーの重要な役割です。それは、人材という種が撒かれる場所を、吸収すべき栄養素がたっぷり含まれた土壌に仕立ててあげることなのです。

そうした中で、部下が上司や周囲との対話を通じて自身で振り返りができるように支援します。部下は、内省＝振り返りによって自分が実践していることの意味に気づいたり、職場で活用できる教訓を見つけることができるようになります。

皆様も、仕事において迷いがなくなるときの珍しさではないでしょうか。新任マネージャーでなくとも、これで正しいのか、どのように考えればいいのか、間違っていないだろうかなどと考え出すと、きりがありません。部下も同じく、自分の頭の中でグルグルと思考を巡らせるだけでなく、他者との対話を通じて多角度から振り返ることが必要なのです。

私たちが携わらせていただいている研修のセッションの場において、お互いの対話により参加者自らが新しい気づきを得ることがあります。また、私たちコンサルタントの職場においても、他者とのディスカッションを通じて各々が内省し、新たな意味づけや教訓が引き出されることで、直面している難しい状況に対応できるようになるケースもよくあります。



◆マネージャーの本当の役割

まとめると、「マネージャーは、何かを指導して育てることが役割である」と思い過ぎる必要はありません。相手を知り、相手の持つ力や特性に応じて育つ場を整えること。自ら指導するだけでなく、周囲との繋がりをつくり、本人に振り返りをさせること。そうして、気づきや教訓を自ら導き出すことを支援するのです。そのためにマネージャーは、客観的かつ多角度からの視点を与えてあげることが大切になります。

マネージャーとは、上位方針が見えてくる立場であるとともに、部下の近くにいながら現場にも精通しています。そのような存在だからこそ、部下にどのような育ちの場を用意してあげればよいのかが分かるはずで、これこそがマネージャーの腕の見せ所であり、部下の才能を花開かせることが醍醐味にもなるのです。

－ ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。