

2018年7月6日

コンサルティングレポート

「指導・管理」と「育成」のバランスを図る

人の育ち支援室 [大阪] チーフコンサルタント 枚本 良平

今年も新入社員を迎える季節が近づいてきました。企業を取り巻く採用環境を見ると、近年は人手不足を背景に売り手市場が続く人材獲得競争が激しさを増しています。その中でようやく採用した社員を確実に育てたいという意欲や今後を見据えて従来の育成方法を見直したいという危機感が感じられます。今回はこのような思いを抱く経営者や職場の管理者の皆様へ、新入社員をはじめとした部下に対する「指導・管理」と「育成」の関係と使い分けのポイントをご紹介します。

職場の部下の成長を手助けする際には様々な基本的技法があります。その代表が「教える」「指示する」「叱る」「注意する」「ほめる」「励ます」「任せる」などです。皆さんがこれらを実際に行うときは、組み合わせやタイミングを図り相手に合せて表現を変えることでより効果が高まるよう工夫されていると思います。これらの技法を「指導・管理」と「育成」という二つの側面から考えた場合、部下との接し方について、新たな観点が加わります。

まず、「指導・管理」とは相手に知識や手順を授ける、間違いを是正する、問題を解決するという働きがあります。先にあげた「教える」「指示する」「叱る」「注意する」が当てはまります。一方の「育成」とは相手が持っているものを生かし伸ばす、周囲の変化にうまく対処するというものです。先の例では「ほめる」「励ます」「任せる」が相当します。

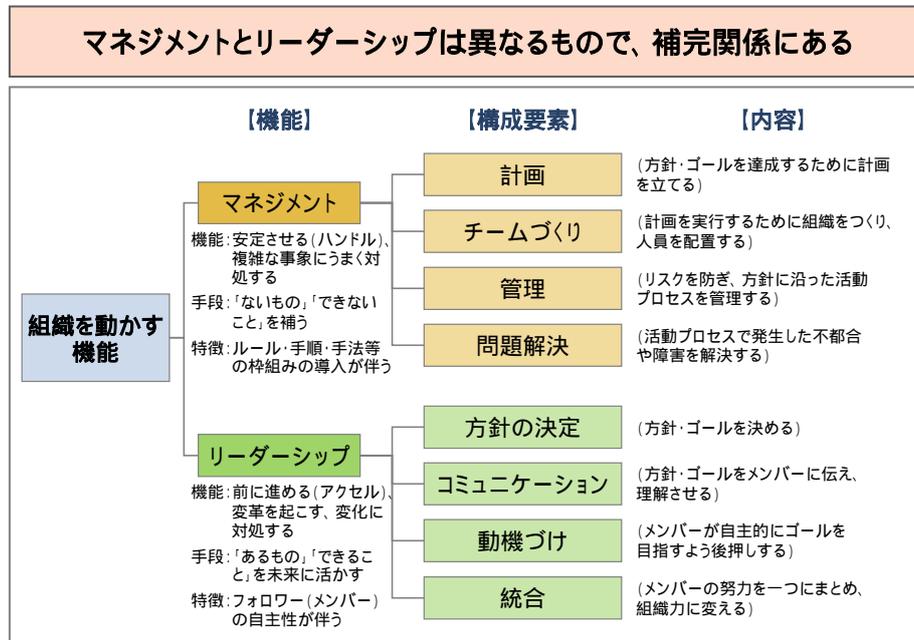
「指導・管理」と「育成」とは、それぞれ「マネジメント」と「リーダーシップ」と言い換えることができます。自動車でたとえるなら、前者はハンドルで物事を継続的に安定させる、後者とはアクセルで前に進めるという機能があります。「マネジメント」と「リーダーシップ」は組織を動かす二つの異なる要素であり、補完関係にあるものとされています。会社組織を構成するのは人ですから、両者は人すなわち部下の成長を促し、自身の能力を高め発揮してもらうための機能に他なりません。

実務を教える先輩社員が新入社員と接する際に、その場面で相手に何を学び気づいてもらいたいのか、どう伝えるのが効果的かを考え、「マネジメント」と「リーダーシップ」どちらのアプローチが相応しいかを選ぶのも一策です。また自分の特性を考え、得意な方を生かすという方法もあります。その場合、不得手な方は上司をはじめ周囲にフォローしてもらえばよいでしょう。

多くの会社で導入されている目標管理制度を使いこなすコツも、この両者の関係を理解することにあります。つまり目標管理というマネジメント活動の中にリーダーシップをうまく発揮させることです。部下に自分で目標管理を進めてもらうには、本人のやる気を高めてもらうことが一番です。やる気という目に見えない内発的エネルギーを高めるために管理者に期待される役割は、部下に適切な動機づけを与えることです。これはリーダーシップの一要素です。管理者が進んで部下の目標管理に関心を示し、こまめな進捗フォローを行い相談に乗ることで、後押しを受けた部下が自ら進んで歩むきっかけになるはずです。

「指導・管理」と「育成」を意図的に使い分けることで、職場全体に「マネジメント」と「リーダーシップ」の理解が浸透するとともに、組織の成熟度の高まりも期待できるでしょう。

【マネジメントとリーダーシップの関係】



出所: ジョン・P・コッター 著、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 + 黒田 由貴子 + 有賀 裕子 訳「第2版リーダーシップ論」(ダイヤモンド社, 2012)第1章から内容要約のうえ、筆者が編集・図作成

- ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できるとさ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、当社の統一した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。当社までご連絡ください。