

8 部下を育てる

【学習のねらい】

部下の能力を育成するのは管理者の重要な役割である。それは日常の仕事を通して指導しなければならないのであるが、ただ漫然と気のついたことを注意するのではその成果は上がらない。それぞれの部下についてどういう能力をどこまで高めさせるのかの目標を決めて、計画的に指導するのが望ましいのである。

部下を育成するには、その部下の立場に立って「将来こうなって欲しい」との本人への愛情に基づいた、親身になって「どうすればそうなるか」を考えた指導が必要である。このような人格を尊重した指導をすれば、部下は自分のことを真剣に考えてくれるの指導と思い、厳しい指導であっても受け入れて自から成長していく。管理者が自分中心の考え方を押しつけるだけの指導では、部下は受け入れようとしない。

人にはそれぞれ個性がある。個性はその人独特のもち味ですからそれを無視して、自分の考えばかりを優先させ、自分の好みに合うタイプの部下に育てようとしても無理がある。それよりも個性のなかに長所を認め、それを伸ばす育て方をすることである。部下の欠点ばかり指摘し「そこを改めなくてはいけない」とうるさく言うだけでは育成の指導とはいえない。欠点を改めさせようとするならば、悪い点を具体的に指摘をし、それがなぜ悪いのかを説明し、今後どうすればよいのか具体的な行動として教えることである。そうしても簡単に改まらない欠点もあるので、辛抱強い指導が必要になる。

「ほめる」と「叱る」は、その人を認めていることの重要な表現である。この両方のストロークを効果的に使うのは人を大きく成長させる有力な方法である。ただ、その前段階としてやったことの結果の評価がきちんとできることが必要である。その時々都合で自分の感情の赴くままにほめたり、叱っても成長の効果はない。管理者はこのことを心得て上手な「ほめ方」と「叱り方」を学ぶ必要がある。

人が自分の能力を伸ばし、成長するのは経験によってである。頭だけでわかっているでも経験しないことは身についた能力にはならない。能力を高めさせるとは高いレベルの仕事ができる能力を身につけさせることであるから、そういう仕事の経験を積極的にさせるしかない。ただし、それは部下の能力を見極めながら計画的に、段階的に

やる必要がある。

経験には成功体験と失敗体験がある。どちらも成長のためには重要な経験である。成功体験は本人の自信になり、能力アップの原動力になる。失敗体験も失敗の原因を薬として能力の深みを増し、幅を広げるのに役立つ。管理者は状況によっては部下の失敗を恐れず、新しいことに挑戦させなければならないのである。同時に、両体験を有効なものとするには、「ほめる」と「叱る」を効果的に使えなければならない。

『管理者教育』学習項目

第6章 部下の育成

1 部下育成の基本

2. 1 (4) 基本的指導方法

【事例研究ポイント】

【事例研究8-1】 欠点を指摘するだけ

丸山課長の人を育てる考え方は、欠点を改めさせればその人がよくなるというものである。そこで、部下の東山君、浜中君の欠点を指摘して、「そこを改めろ、改めろ」と責めて改めさせようとした。

人の欠点、長所はそれを見る人の価値観で決まってくる。自分の価値観に合わない行動を欠点、合う行動を長所と見るので、価値観が変われば欠点、長所は変わることになる。浜中君のように慎重にものを考えて行動する性格を見て「行動が慎重でぐずぐずして遅いのはよくない」との価値観の持主（丸山課長）はそれを欠点と考える。しかし、「行動が遅くても慎重にするのはよいことだ」との価値観の持ち主はそれを長所と考える。浜中君の場合は、仕事が遅くても指示された期限内にやっているのだから、丸山課長がそれを欠点というのは自分の価値観の押しつけである。また、人の性格からきている行動特徴については、それを欠点と指摘されても本人にとってそう簡単に改められないものである。この点でも丸山課長の人の見方の勉強が不足している。人の欠点が「欠点だから改めろ」と言っただけで改まるのならば、管理者は楽である。なかなかそうならないから指導の苦勞があるのである。

丸山課長の言っている「厳しく人を見る」とは、自分の価値観を強く他人に押しつけるだけのことであり、かえって、相手から反発を受けて何の効果も生まれえない。人の欠点ばかりを見つけて改めさせようとする人の育て方は誤りで、人を育てるのならばその人の長所を見つけてそこを伸ばすことである。その方が人は成長する。

丸山課長は、部下の欠点と考える点についてどう悪いかを具体的に指摘をしていない。これでは東山君のように欠点を指摘された方は困るのである。悪い点がわからないと改めようがないからである。具体的に言われると、本人もそれを納得すれば改める努力をする。「それは自分で考えろ」と言うのかもしれないが、人は自分の悪い点は正確にはわからないものである。改めさせたい態度や行動があれば、「欠点だ、欠点だ」と言い立てず、具体的にどのように悪いのかを指摘し、悪い理由を説明し、どう行動をすればよいかを教えることである。

【事例研究ポイント】

【事例研究8-2】 経験を積ませる

青山課長は、部下の育成はその能力を高めさせることにあり、そのために経験を積ませることが重要だと教えている。管理者にとって部下が能力を高めるのに役立つ経験を仕事のなかで積ませるのが課題となる。

その一つとして宿題の第一に挙げられているものがある。「やってみせて、言ってみせて、させてみて、ほめてやらねば人は動かじ」は山本五十六元帥の言葉として人を育てるのに役立つと有名である。言葉の意味は、次のように新しい経験をさせるための必要な行動と考えられる。

やってみせて	お手本を示す	見習わせる
言ってみせて	教える	よく説明する
させてみて	実際にやらせる	自分でやらせる
ほめてやらねば	評価する	ほめる

まず、やるべきことのお手本を示し、次にそれをどうやればよいかよく教え、それを実際に自分でやらせる。そして、その結果を評価しよくできている点をほめる手順である。つけ加えると、できるようになったら「任す」になる。こういう順序で指導することによって、能力を身につけ高めていくので、新入社員に限らず新しい仕事をさせる場合の適切な指導法である。

宿題の第二は、経験を能力として身につけさせる指導方法——「ほめる」と「叱る」である。ほめる場合の最も重要なポイントは、本人のよかった点を具体的に指摘をして、どのようによかったかをほめることである。このようにほめられると、本人にとって自信になる。自信は能力を強化する最大の動機づけである。

失敗体験も能力を高めるよい機会となる。人は失敗体験を生かすと能力に深みができ、幅が広がるからである。したがって、管理者は部下を育てる大切な機会と考えなければならない。叱るのは失敗をしたときの指導法である。叱る目的は本人に「どこがどのように悪かったか」、「そうなった原因は何か」、「今後どうすればよいか」、この三つをわからせることである。その状況に応じて、部下にこれらをきちんとわからせるよう教えるのが「叱る」である。感情を全面に出して失敗を責めるのは「叱る」ではなく「怒る」である。

失敗について叱る場合、管理者は事前にその状況を的確に把握し、その原因と今後の対策について自分の考えをきちんとまとめておく必要がある。中途半端な叱り方は失敗した者に対する教育にならない。

部下が失敗をしたときの注意すべき点に、部下の能力を低評価したレッテルを貼らないことがある。失敗によって「彼はこの点がダメだ」というレッテルを貼ってしまうと、以後その眼で固定的に部下を見て、その後の変化が見えなくなる。それは部下の能力の多面性を奪うことになり、能力向上の妨げになってしまう。

【事例研究ポイント】

【事例研究8-3】 個性の尊重

青山課長は、部下を育てるのにその個性を尊重しなければならないことを強調している。個性の尊重は部下を育成するときの基本となるものである。我々は誰でも個性をもっているが、これは本人の性格や価値観に基づいて形成されている個人独特のものである。人を成長させるのには、本人が本来もっている特性＝個性を生かすのが最高の方法である。それが難しいのは、個性が状況の求めているものと適合しない場合があるからである。そうであっても、管理者は部下の個性を多面的に見て、そのなかから伸ばせるものを見つけ成長させることに努めなければならない。

部下を育てる個性尊重とは、本人の長所を認め伸ばすことと考えればよい。個性の中身はさまざまであるから、そのなかから長所を見つけるのが重要になる。しかし、青山課長の言うとおりにわれわれは人の長所を見つけるのが下手である。その原因の一つは人を見るのに自分の価値観だけに固定してしまうからである。

そこで、青山課長の第一の宿題は「長所をいかにして見つけるか」になっている。

人の長所と短所は一つの行動の表裏になっており、見る人の価値観によってその行動を長所と見たり、短所と見たりする。人は長所と短所が混在するのが当然で、長所ばかり、短所ばかりの人はいない。見る人自分の価値観にこだわらず柔軟な見方をすれば長所を多く認めることができる。したがって、部下の長所をたくさん見つけるのには、自分の価値観を厳しく適用せず柔軟に視点をいろいろと変えて見ればよい。

長所を見つけるのに次に大切なのは、最初からレッテルを貼って部下を見ないことである。先入観あるいは一つだけの印象で、「彼はこういう能力しかない」「彼のこの点はダメだ」とレッテルを貼って部下を見ると見方固定化してしまい、多くの長所を見つけれなくなる。柔軟な視点でさまざまな可能性を見つける努力をしないと、その人のもっている潜在的な長所が見つけられない。

第二の宿題は「いかにして長所を伸ばすか」である。せっかく部下の長所を見つけても、その長所を伸ばしてやらないと減退してしまう。また、長所を伸ばすことによって半面にある短所の面が出なくなるので、本人の成長が目立って見える。長所を伸ばさせるためには、管理者は部下にその長所が発揮できる場を積極的に与えなければならない。能力は使うことによっていろいろな経験がプラスされ、さらに高いレベルに伸びていくので、その場が必要なのである。また、何回かの失敗があっても辛抱強くその場を与えることも必要である。

次は「ほめる」である。ほめるは人を成長させる最高の方法である。よい点を具体的に指摘をしてほめると本人は自信をもつので、次の能力発揮に結びつく。長所のよい面だけを強調し、ほめてその面が出るように出るようにし向けてやれば、その長所の伸びが加速される。そうすると短所の面が目立たなくなって短所が直ったように見える。短所を直させて無くそうとするのは拙劣な方法である。

