

メンバーが育つうれしい  
マネジメントパズル

## はじめに

最近、若い社員に対して世代間ギャップを感じる、叱るにも叱れないばかりか助言すると上から目線だと批判される、というようなリーダーの声を聞くことがあります。たしかに、いまの40歳代前後の管理者（マネジャー）クラスはバブル崩壊後の氷河期に社会人生活を送ってきた忍耐強い世代、それに対して若手社員は競争に慣れていない、打たれ弱い世代といえることができるのかもしれませんが。

ところで、「最近の若い者はなっとらん」というのは、いまにはじまったことではなく、枕草子や徒然草にも同じような「つぶやき」が見て取れます。いつの時代にも、世代間ギャップをうまくこなす「ものわकारのいい人」もいれば、どうしても折り合えない「頑固者」もいたのでしょう。

管理者は、自分が現場に立って成果をあげるのではなく、現場にいる人を動かして成果をあげなければなりません。つまり、チームのリーダーとして部下との関係性を良好に保ちながら、目標に向かってベクトルを合わせて成果をあげていくことが求められます。最近の若い者は…と愚痴ばかりこぼしていてもはじまりませんし、イライラしてあれこれと手や口を出してしまうのも考え物です。自分がもうひとりいればいいのに…などと言っているようでは、マネジャーとしてはいかなものかとも思います。

チーム運営においては、コーチングなどの技術を習得する必要もありますが、相手に人間的な興味を持つという「共感力」や、人それぞれの価値観を受け入れるという「多様性受容」が大切になります。本書は、そのような「技」と「心」の両面から、部下とどのように接すればよいかというケース問題を多く集めました。野球の練習でいうところの「1000本ノック」ですね。実際に部下の顔を思い浮かべながら、肩の力を抜いて楽しんでパズルに挑戦してください。

本書は、はじめて後輩や部下を持った人を想定した第Ⅰ部の基本問題と、管理者を想定した第Ⅱ部の発展問題で構成されています。受講生の皆様のよりよい部下育成とチームづくりのヒントとなることを願っています。

# Contents

## メンバーが育つもうれしい マネジメントパズル

はじめに .....	3
------------	---

### 第Ⅰ部 能力開発・指導育成／現状を確かめる基本問題

1. 人材育成の基本と心構え .....	7
2. 部下の成長課題のを見つけ方 .....	9
3. 部下指導のすすめ方 .....	11
4. OJTでは何を管理するのか .....	13
5. 目標の達成度合いを上げるために .....	15
6. モチベーションが上がらない会話 .....	17
7. 行き場のない会話 .....	19
8. 年上の部下の指導法 .....	21
9. やる気が低下した部下への指導法 .....	23
10. 面談で指導するときのポイント .....	25
11. 役割の分化と統合を考える .....	27
12. ストレスの要因は何か .....	29
13. 突然怒り出す部下への対処法 .....	31
14. やる気を引き出す承認 .....	33
15. チームワークの必要条件 .....	35
16. [応用問題] 新リーダーの奮闘 .....	37
◇ コラム .....	42

### 第Ⅱ部 能力開発・指導育成／応用力をつける発展問題

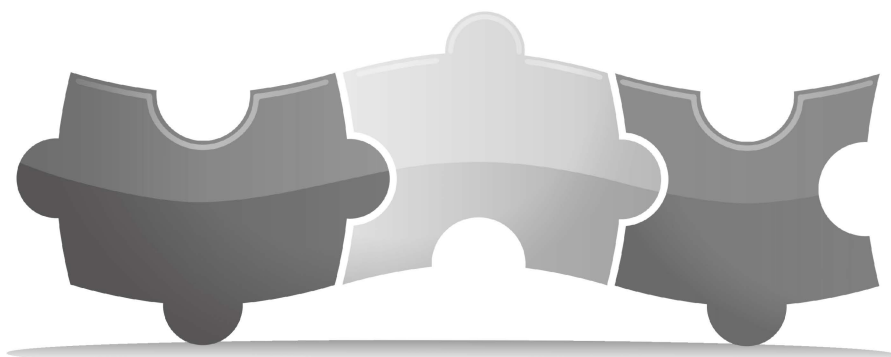
17. 新任課長、おおいに意気に感ず .....	45
18. 部下がいまいち頼りない .....	47
19. メンバーが納得する予算目標 .....	49
20. ハラハラする部下のやり方 .....	51
21. 女性が苦手では務まりません .....	53
22. やる気になる質問の仕方 .....	55
23. よい目標の立て方 .....	57
24. 若手社員に大きく育ててほしい .....	59
25. いっこうに成果があがらない .....	61
26. 「辞めたい」と言う優秀な部下 .....	63
27. 失敗から学ぶ .....	65
28. ほめて育てるのも、忍耐が肝心 .....	67
29. 新任課長に必要なものは .....	69
30. どこまで相談にのればいいのか .....	71
31. イクメンからの申請 .....	73
32. [応用問題] 人材活性化と組織開発 .....	75

\* 本書の事例や本文中の人名、企業・団体名等の固有名詞はいずれも架空のものです。

第Ⅰ部

**能力開発・指導育成**

**現状を確かめる基本問題**



## ●第Ⅰ部のねらい●

- ◆…第Ⅰ部は、人材育成や部下指導に対しどのような取り組みがなされているか、現状を確かめるための基本問題が中心です。全体を16項目とし、1～15項は、奇数ページにショートケース（事例）とそれに関する原則として4肢択一の問題を配し、偶数ページにその答えを示しています。16項は「応用問題」とし、やや長めの事例と複数の設問があります。
- ◆…各項のショートケースは、概ね1項目・1テーマになるように作成されており、研究すべき課題のねらいがとらえやすくなっています。問題は、徐々に難しくなるように配置しましたが、問題ごとに考察のポイントが違っており、難易度は必ずしも項目の順ではありません。したがって、どのケースから取り組んでもかまいません。
- ◆…取り上げたマネジメントに関するテーマは、「人材育成の基本の心構え」や「成長課題の見つけ方」などの原則にはじまり、「OJTの管理」「モチベーションの問題」「チームワークの必要性」など多岐にわたります。また、「年長の部下」「やる気が低下した部下」「ストレスを抱えたメンバーの行動」など指導育成上のトラブル・ケースも多く取りあげ、実務的な課題に対処できるようにしました。
- ◆…メンバー（部下・後輩）を持つ人、あるいはこれからそうした立場になる人が必ず遭遇しそうな、メンバーの育て方（人材育成）の必須の課題を学ぶことができます。パズルを解くように楽しみながら読みすすめてください。

\*ケースの設問の答えは筆者が考える妥当といえる解です。

# 人材育成の基本と心構え

あなたは、はじめて部下の育成を任されました。上司からは、「うちの会社は現場で育てていくスタイルだからね」と言われています。実際に、自分が新入社員の頃は、先輩の仕事を見様見まねで覚え、教育らしい教育を受けた記憶がありません。仕事をほぼ丸投げされ、わからないことを聞くと「自分で調べて！」と突き放されるような指導を受けてきました。

いまどき、そんな丸投げの指導法では、新人が会社の望む方向に成長するとは限らないと、あなたはわかっており、きちんと指導をしなければと思いますが、何から手をつければよいかわからず、悩んでいます。

**Q1** 職場内の人材育成を担当するにあたって、望ましい心構えとはいえないものはどれですか。

- ❶ 相手に知識や手法のみを「教える」のではなく、相手の成長の手助けをし、「育てる」ことを意識する
- ❷ 手取り足取り教えたいくなる気持ちをおさえて、思いきって任せ、軌道修正の必要に応じて手助けをする
- ❸ OJTとは現場で指導を行うことなので、計画は立てずにその場の成り行きで指導する
- ❹ 部下のミスや間違いについて、頭ごなしに言って聞かせようとするのではなく、注意したい気持ちをおさえて、相手の話を「聴く」ようにする



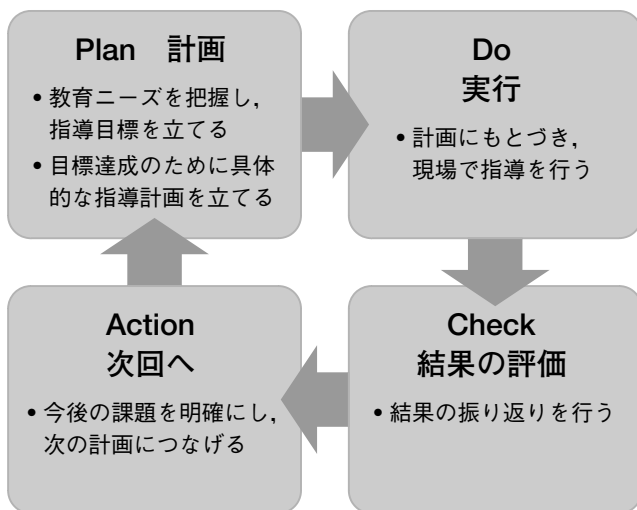
# 1 考え方のヒント

解答

③

解説

## ○育成計画を立てて共有すること



人材育成は成長の方向性を考え、育成計画を立てて、それを部下と共有しながら行います。

成長とは、「振り返り」を次に活かしていくことです。計画を立てたら、P D C A（Plan → Do → Check → Action）サイクルをまわして、実行ごとに振り返りを行うことで、部下の成長をうながすことができます。

## ○「教える」よりも「育てる」気持ちで

「教える」ときは、指導者の持っているノウハウや知識を、ただそのままの形で「教える」のではなく、成長を手助けし、「育てる」という意識を持って取り組むようにします。

## ○「言って聞かせる」よりも、相手の話を「聴く」

「言えば伝わる」というわけではありません。頭ごなしに言ったところで相手に反感を抱かれては、こちらの意図は伝わりません。まずは、「言いたい・指摘したい」という気持ちをおさえて、相手の話を「聴く」ようにしましょう。日頃から話しやすい、相談しやすい環境づくりを心がけ、コミュニケーションをとりやすくすることが大切です。

## ○「やってみせる」から「任せてみる」へ

最初はやってみせて教えることが必要ですが、相手の理解度に応じて任せるようにします。とはいえ、いきなり任せるのではなく、徐々に任せていくのです。

任せることで、部下は以下のことに気づき、必要な支援を先輩や上司に自らお願いすることができるようになります。

- 頭で「わかっている」と「できる」ことが違うと理解できる
- わかってからできるまでには一定の経験や時間が必要とわかる