

効果的な部下指導 ～自律的な組織づくり人づくりのために～

発表の主旨

今、管理監督者に問われているのは、いかにして部下の自律性を引き出すマネジメントを行うかである。しかし現状は、なかなか部下の育成～OJTに十分に取組んでいない。本論では、部下指導の問題、自律的な組織づくりを実現する部下指導方法、その実践方法について述べる。

部下指導は知識でなく実技である。実技とは基本形をしっかり学んだ上で、然るべき場面で何度も練習せねば身につかない。しかし、“然るべき場面”はランダムに突然やってくるから難しい。

多くの企業で、「指示されたことはやるが、自分の頭で考え行動しない」「うまくいかないことは、上司、他部門など他者のせい、会社、景気など環境のせいにし、自分の頭で考え行動しない」若手から中堅社員の姿が見られる。このような「他律・他責」は本人の成長を妨げるだけでなく、周囲に伝染し、職場を当事者意識の希薄な他律・他責集団にしてしまう。職場のマネジメントを一層難しくしてしまう。

中産連では、7年前からこの問題に取り組み、自律的な組織づくり・人づくりのために、若手・中堅社員を対象とした自律型社員教育を行っているが、「部下の教育も大事だが、うちは上司の教育が先だ」という企業が意外と多い。

「上司の指導力に問題があるので、いくら部下を教育しても効果が見込めない」と言う訳である。特に深刻なのは、意図せず部下の自律の芽を摘み、わざわざ他律・他責の芽を育てていることである。

自律的な組織づくりは、部下の自律性を引き出し、自律的行動を当たり前とする集団にすることである。自律(自ら考え行動する)は、上司が強制できない。ではどうすべきか。それを考える材料(知識)は、ほとんどの上司が既に持っている。例えば「指示したことだけやれと問答無用な上司なら部下は指示待ち社員になる」「自信のない部下より、ある部下の方が自発的に挑戦する」などのような“暗黙知”である。残念ながら、それをマネジメントに活かしている上司は一握りである。本論では、“暗黙知”から“形式知”(自律を引き出す部下指導方法)を導く。

本論では、部下指導に関する教育訓練と、その実技をいかにしてOJT(つまり実践)につなげるかまでの「しくみ」(システム・制度)づくりの基本手順を紹介する。具体例として「方針・目標管理」プロセスをベースにした実技実践の進め方を紹介する。

発表者の紹介

氏名	原 裕 二
	主任コンサルタント
専門分野 コンサルティング歴	自律型職場づくり、自律型人材の育成、管理職・リーダーの育成 中小企業から大企業まで数十社を対象に、若手中堅社員研修、 管理職研修の実施、教育体系の設計、教育プログラムの開発に従事

1. 職場に見られる部下指導の問題

(1) 管理監督者はつらいよ

事業環境は激しく変化している。顧客ニーズは多様化、高度化し、競争ルールも不変ではない。管理監督者が身につけた知識・スキル・経験則が通用するとは限らない。社内では、人員削減、組織のフラット化の結果、部下の人数が増えるだけでなく、管理監督者は自身が担当する業務で手いっぱいとなる。「私はほとんどプレーヤーに過ぎない存在です」という管理監督者も珍しくない。経営幹部、上級管理者は、「管理監督者が十分に部下を指導・育成していない」と不満を持つことにはこのような背景がある。

ここで述べる「管理監督者」とは労働基準法の定義ではなく、特定の役職名ではなく、非組合員かどうかでもない。実態として、職場を管理・運営するための一定の権限と責任を持ち、部下の指導・監督を任されている「上司」を指す。つまり、事業活動最前線の機能チームである「職場」の指揮官であるのだから、その指導力が問われるのは当然のことである。いつの時代にも問われる永遠のテーマかも知れない。

本論文は、管理監督者が効果的に部下指導を行うためにはどうすべきかをテーマとする。

(2) 職場における部下の問題

職場では部下の「他律・他責」が問題となっている。「指示されたことはやるが、自分の頭で考え行動しない」「うまくいかないことは、上司、他部門など他者のせい、会社、景気など環境のせいにし、自分の頭で考え行動しない」。このような「他律・他責」のふるまいは本人の成長を妨げるだけでなく、周囲に伝染し、職場を当事者意識の希薄な他律・他責集団にしてしまう。「他律・他責」が蔓延し、これが当たり前の職場になるとマネジメントを一層難しくしてしまう。

冒頭で述べたような事業環境下だからこそ、職場メンバー（部下）には「自律」が求められる。いちいち細かい指示を受けなくても、目的・目標のための課題を自ら考え、自発的に取り組む行動が求められる。

中産連では7年前からこの問題に取り組み、自律的な組織づくり・人づくりのために自律型社員教育を行っている。これは若手社員の段階から継続的に行う「自律度向上」のための一貫教育である。「自律」とは何か、なぜ・何が求められるのか（仕事に対する考え方、臨む態度と行動とはどうあるべきか）を認識し、必要なビジネススキルを修得する教育プログラムを展開している。「OFF-JT（研修）」を行って終わりではなく、「OJT」につなげることを重視している。研修での「自律」に関する学び、気づきは、知識として記憶されるだけでなく、職場で仕事の中で実践し、動作として体に覚え込ませることが重要だからである。

このプログラムの実施においては、受講者の上司（管理監督者）の役割は大きい。受講者が研修での学び・気づきを基に自ら設定した課題を、職場・仕事の中で実践するかどうか、継続して取り組むかどうかは、上司が部下を支援的に指導するかどうか大きく影響されるからである。

このプログラムは「他律・他責」に悩む企業には概ね好評だが、「他律・他責」に悩みながらも、否定的反応もある。それは、「部下の教育も大事だが、うちの場合は上司の教育が先だ」というものである。

(3) 上司の問題

前述のような「部下より上司（管理監督者）が問題だ」という企業は意外と多い。「部下指導力に問題があるので、いくら部下を教育しても効果が見込めない」という訳である。

「部下指導力に問題がある」と相談に来られた企業5社において、状況を把握するため、管理監督者とさらにその上席者にヒアリング調査(図表1)を行った結果、概ね以下の傾向が見られた。

- 上席者は、管理監督者の部下指導に不満がある。
- 管理監督者は、上席者が思うほど深刻に「部下指導力不足」と認識していない。
- 上司(管理監督者)の部下指導のスタイルについては、大きく以下の二つのタイプに別れる。(図表2)

▶「信じて任せる(ほったらかし)」スタイル

仕事を丁寧に教えるより、どんどん仕事を任せる。「自分がそう育てられたし、任されることで、判断力、問題解決力が鍛えられるはず」という理由だが、実態は、「ほったらかし」の傾向が強い。

上司自身が担当業務に追われて余裕がなく、説明不十分なままで仕事を丸投げし放置している。よって、「取り組みプロセス」に対し「ほめる」「叱る」ができない。できるとしても「取り組みプロセス」ではなく「取り組み結果」に対してだけである。部下を指導・育成する役割認識、責任意識が弱く、自分の担当業務の方に注意が偏っている様子も伺える。部下の望ましい仕事ぶりについてほめたり、望ましくない仕事ぶりに対し、注意したり叱ったりすることができない上司も多い。「教え方、指導の仕方が判らない」と自覚する上司、「社風(当社の伝統)だから」「自分も教えられていないから」を理由にあげる上司も多い。

▶「手厚く指導する(介入しすぎ)」スタイル

業務の進め方を細かく指示、指導する。指示通りにできているかどうかをチェックし、間違いがあれば指摘する。職場としての成果、生産性をあげる役割認識が強い。上司が考える通りに業務を遂行させようとするあまり、実態としては「介入しすぎ」の傾向が見られる。

部下の良い部分より悪い部分に敏感に反応する。だから、ほめるよりダメ出しが多くなる。部下が問題を抱えていれば、即座に「答え(解決方法)」を指示するが、部下の考えや言い分を聞かず、自分の考えややり方を押し付けがちである。部下の育成より、成果を上げる方に注意が偏っている様子が伺える。自覚しているが、「ついつい口出してしまふ」と自身の性格を理由に挙げる上司も多い。

上記の二つの部下指導スタイルには以下のような問題がある。

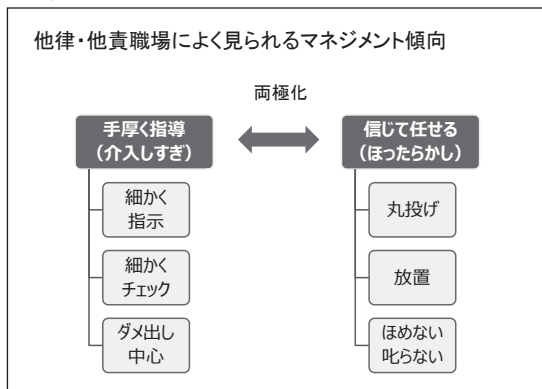
①成熟度を無視している

状況対応リーダーシップ理論(P. ハーシー & K. ブランチャード)にもある通り、指導スタイルは部下の成熟度を見て変えていく必要がある。(図表3) 成熟度が低い段階では「手厚く指導する」が求められる。十分に成熟した部下に対してならば「信じて任せる」が有効である。

図表1

管理者インタビュー項目の例
• 自社の社風・企業風土とは？今と昔の変化は？
• 社風で(よい点、悪い点)はどのようなものか？
• 自身の職場のマネジメントの問題は何か？
• 自身の「部下の指導・育成」について自己評価(できているか、よい点・悪い点)は？
• できていない点、悪い点の原因についてどう思うか？
• 実際、どのような部下指導を行っているか(具体例を)？

図表2

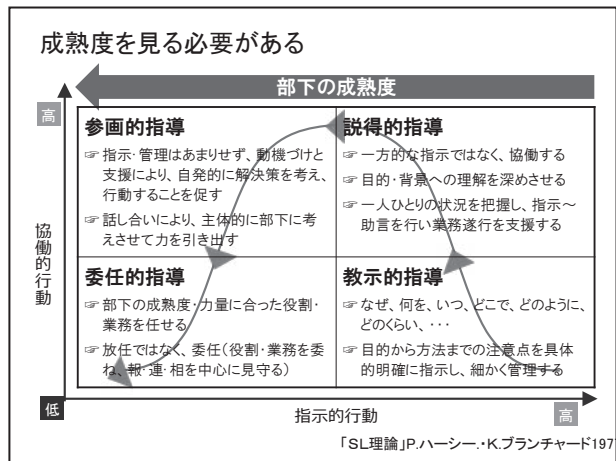


「部下指導力に問題がある」という企業の場合、成熟度が低くなくても「手厚く指導する」と称した「介入しすぎ」指導が行われ、また、成熟度が高くなくても「信じて任せる」と称した「丸投げ、ほったらかし」指導が行われている。“部下の成熟度にお構いなしの指導であり、問題がある。

②他律・他責を育てている

“部下の成熟度にお構いなし”の二つの部下指導スタイルには、自律的な部下を指導・育成する観点でも大きな問題がある。意図せず部下の自律の芽を摘み、わざわざ他律・他責の芽を育てているからである。自律とは何か、どのような部下指導が自律を阻害するのかを次の章で説明する。

図表3



2. 自律を阻む指導、引き出す指導

(1)「自律」とは

「自律」とは、辞書によれば、概ね以下のような二つの表現がある。

- 外圧を受けず、他者から統制されずに、自ら判断し、行動する
- 自分で立てた自分の規範に基づいて、判断し、行動する

二つめの「自分の規範」とは「判断基準・行動規準」である。組織人としての「判断基準・行動規準」は、突き詰めれば「組織の目的・目標のために何をやるべきか、やるべきではないか」である。これを「目的・目標志向」と言い替えたい。これは、ものごとを判断し行動する際には、慣例や目先の事象、利害にとらわれず、ものごとの目的・目標に立ち返り、本質を考えて行動しようとする志向性である。

自律型社員に求められる行動の基本要素は、以下の三つと考えることができる。(図表4)

- (仕事や行動を)自らコントロールする
- 自らやる意志・意欲(で判断し、行動する)
- 目的・目標志向(で判断し、行動する)

これを「自律行動三要素」と呼ぶこととする。

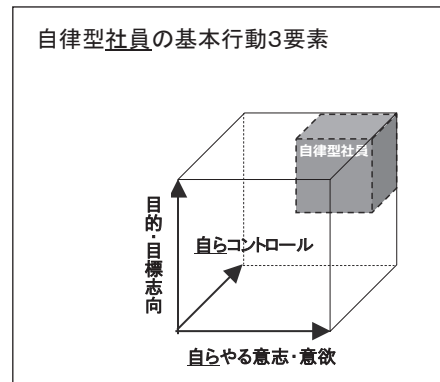
(2) 自律を阻む指導

自律行動三要素(「自らコントロール」「自らやる意志・意欲」「目的・目標志向」)を踏まえ、部下の成熟度にお構いなく「信じて任せる(ほったらかし)」「手厚く指導する(介入しすぎ)」が、なぜ自律を阻み、他律・他責を育てるのかを説明する。

①「信じて任せる(ほったらかし)」の問題点

例えば、ある部下がある業務を行う能力・スキル・経験がない、つまり成熟度が低い段階で、上司が「信じて任せる(ほったらかし)」指導を行えばどうなるか。自力でうまくこなす部下もいるだろう。その場

図表4



合、むしろ自信を持ち、自律度を高めるだろう。その部下はたまたまセンスがあったのかも知れないし、意欲があり粘り強い性格だったのかも知れない。

残念ながらそのような資質がそろった(センスがあり、意欲が高く、粘り強い)部下は少ない。さらに不幸なことに、「信じて任せる(ほったらかし)」スタイルの上司には、(自身は資質があり優秀だったからかも知れないが)この事実認識が欠けている。現実には、センスも意欲も粘り強さも平均的で特に自信家でもない多くの部下は、成熟度の低い段階で、「手厚い指導」を省いて「信じて任せる(ほったらかし)」指導を受ければ、なかなかうまく業務をこなせない、成果も上がらない。このような体験が積み重なれば、「自分の思う通りにやればきつとうまくいく」という感覚を得ることは難しい。また、このタイプの上司はそもそも自身の担当業務で忙しいので、部下は丁寧に相談に応じてもらえる機会が少ない。上司に相談しても成熟度を無視して「自分で考えてみろ」と「信じて任せる(ほったらかし)」が繰り返せざれば尚更のこと、部下の意欲・自信は低下し、積極性を失う。

「信じて任せる(ほったらかし)」スタイルは、ごく一部の“資質がある”部下を除いて、部下の「自らコントロール」「自らやる意志・意欲」を阻害している。「目的・目標志向」は望むべくもない。自律を阻んでいると言わざるを得ない。うまくやれる自信が持てない部下は、結果として「なるべく細かい指示をもらい、その通りにやりたい」と考えるようになる。部下は仕事の目的認識、責任意識から遠ざけられる。上司は知らず知らずに、部下を他律・他責に追いやっていると言わざるを得ない。

②「手厚く指導する(介入しすぎ)」の問題点

ヒアリングではこのタイプが目立った。問題を説明する前に、まず、人間の行動特性を確認したい。

- ▶自分の行動は基本的に自分で考え決めたい、ものごとを進めるときは自分でコントロールしたい
- ▶自分には仕事をコントロールする能力あると感じ、その裁量が与えられると意欲が高まる
- ▶「能力があり、きつとうまくいく」と信頼され任された仕事は意欲・自信が高まり、積極的に取り組む
- ▶自信を持って取り組む場合に、持っている能力が発揮され、生産性、成功確率が高まり、成功体験からさらに自尊心を高める。失敗の体験からも学び、成長する

「手厚く指導する(介入しすぎ)」はこの好循環を壊す。例えば、ある部下がある業務を行う能力・スキル・経験がない、つまり成熟度が低い段階で、上司が「手厚く指導する」ならうまくいくだろう。部下は徐々に業務ができるようになる。ある業務を行う能力・スキル・経験と意欲をある程度持つようになる。つまり成熟度が低い段階ではなくなる。

成熟度が低くない段階で、上司が「手厚く指導する」とどうなるだろう。本来なら、仕事の目的や意義についても説明が求められる成長段階だが、この指導スタイルは、「なんのために(目的・目標)」ではなく、「何をどうする(手順)」に注意が向けられる。手順を全て教えるのではなく、少し考えさせるなど、「信じて任せる」方向へのシフトが求められる成長段階だが、この指導スタイルは、上司の考え・やり方を突きつける。部下の立場に立つと、目的や意義が知らされぬまま、手順のみ細かく指示され、自分で考える余地が少ない。手順を自分で考えても、上司の思う通りでなければ否定される。作業プロセスでは、うまくいっている部分ではなく、うまくいっていない部分に着目され批判される。上司の考え・やり方を押し付けられる。これは「介入しすぎ」であり、部下は、自分で考え決定し、仕事・行動をコ

ントロールする醍醐味を味わう機会を奪われてしまう。意欲も成熟度も頭打ちとなる。上司の考え・やり方の通りに実施するのが前提なので、結果として仕事がうまくいったとしてもそれは当然のこととされ、ほめられはしない。失敗したら責められる。やがて部下は「作業手順を指示してください、その通りやりますから」と受け身が常態化し、「なんのために(目的・目標)」を考える必然性は生じにくくなる。

「手厚く指導する(介入しすぎ)」スタイルは、ごく一部の成熟度の低い部下を除いて、部下の「自らコントロール」「自らやる意志・意欲」「目的・目標志向」を阻害している。部下は目的・目標に対する責任、やりがいを認識することもなく、いくら自分で考えても否定され、上司のコントロールに従うしかないとなれば、「言われたことを言われた通りにやっていたらよい」という他律思考が頭を支配する。何か仕事上で問題が発生しても「責任はとれません、私も被害者です」と考え、当事者として行動しない他責習慣が定着する。部下を他律・他責に追いやっていると言わざるを得ない。

(3) 自律を引き出す高める指導

「自律を引き出し高める」とは、言い換えれば、人間がもともと持っている行動特性から「自律行動三要素」を発現させることであり、自律行動が当たり前の状態になるように導くことである。基本的には、これら三要素は、命令したり強制したりすると成り立たない。「自分の仕事や行動は自分でコントロールしなさい」「もっと意欲的に自分の意志で仕事に取り組みなさい」などと命令された時点で既に他律・他責なのである。上司にできることは、前述のような人間の行動特性を踏まえて、部下が「自らコントロール」「自らやる意志・意欲」「目的・目標志向」を発現させて行動するように働きかけるところまでである。

人間の行動特性や動機づけ理論については、今までさまざまな研究がなされ論じられてきた。しかし、それらの要点は、上司が暗黙知として持っている。状況対応リーダーシップ理論は典型例である。「言われてみれば当たり前」の理屈である。”理論”などというと小難しそうだが、「“指示したことだけやれ”と問答無用な上司なら、部下は指示待ち社員になる」「文句を言いたい部下にはとことん言わせろ、言い尽くすまで聴けば気がすむ」「一つ叱ったら、一つはほめる」「自信のない部下より、ある部下の方が自発的に挑戦する」など、ある程度、人を育てたことのある経験者であれば一家言ある。

部下の自律を引き出し高めるために何がよいか悪いかの判断材料は、実は上司の暗黙知の中にある。しかし、「言われてみれば当たり前」の理屈が、マネジメントの中で実践できていないのが事実である。「知っている」と「できる」は違うし、「やっている」とは大きく違う。

いかにして「知っている」を「できる」にするか、いかにして「やっている」にするか、を次に説明する。

3. 自律を引き出し高めるマネジメント

(1) 自律的な組織づくり人づくりの進め方

企業は、自律的な組織づくり人づくりを実現するため、管理監督者に効果的な部下指導を身につけさせ、部下の自律を引き出し高める職場マネジメントを行わせたい。部下が「自律行動三要素」に基づいて行動するよう促すには、指揮命令権限の行使ではなく、人間の行動特性を踏まえ働きかけるしかない。

管理監督者は、どのように働きかけたらよいか悪いかの判断材料(人間の行動特性の知識)を持っている。しかし、「知っている」だけではだめで、「できる」だけでも不十分。常に「やっている」必要がある。

本章以降では、「知っている」レベルから「できる」レベルに引き上げる教育訓練と「やっている」レベルへの進め方としくみづくりについて説明する。以下がその概要である。

プログラム1: 職場マネジメント行動指針の作成

プログラム2: 部下指導スキルの教育訓練

プログラム3: 実践のしくみづくり

本章では、「知っている」レベルから「できる」レベルに引き上げるための下地づくりとして、自律的な組織づくりのための管理監督者の行動指針と具体的実施策の検討を進めるプログラムについて説明する。

(2) 職場マネジメント行動指針の作成(プログラム1)

自律的な組織づくりのために、管理監督者はどのように部下に働きかけるべきか。職場マネジメントにどのように取り組めば良いか。その答えを説明されるよりも、自分で導き出した方が、理解度、納得感、満足感が高く、実践にも身が入る。特に、部下指導に関しては、それぞれの経験を通じて一家言を持っている管理監督者も多いので、それを活かすに限る。しかし、暗黙知はそのままでは役に立たない。実際の職場マネジメントに落とし込んで意味を持つ。部下指導を、行動を、自ら変えることが求められる。

そのための行動指針と具体的実施策をつくる必要がある。以下にその手順を示す。

① アイデアのリストアップ

いかにして、命令・強制せずに自律を引き出せばよいのか。三名以上集まれば文殊の知恵である。それぞれが持つ暗黙知は共通のものもあれば、独自の経験知もある。グループでお互いの暗黙知・経験知を基にしたアイデアを出す。ここでは実現性はともかく、有効と思えるアイデアをブレインストーミングのように、批判せず多様なアイデアをたくさん出すことが大切である。

アイデア出しに入る前に、動機づけの基本知識として、モチベーションには外発的なものと内発的なものがあることを知っておくべきである。相手にある行動を起こすように動機づけるには、外からの刺激によるもの(外発的動機づけ)と自ら起るもの(内発的動機づけ)があることを学び、グループで最低限の共通認識を持っておいた方が進めやすい。特に自ら起る動機とは、「自らやる意志・意欲」に直結し、重要であるが、誤解も生じやすい部分なので説明が必要である。(図表5)

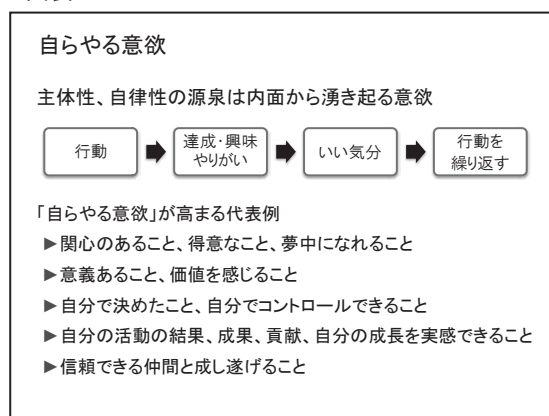
どのようなときに自ら動機が高まるのかについて代表例を示し、他にも「自ら動機が高まった体験はないか」などのテーマで討議し、ウォーミングアップをするとさらによい。

グループでアイデアをたくさん出すときは、話すだけでなく、親和図法や魚の骨など、とにかく見えるようにまとめると、さらに発想を広げられる。ひとりでは悩むより、よいアイデアがたくさん生まれる。

しかし、いざ「アイデアをたくさん」と要求されると困る人も結構いる。発想のきっかけがあると議論が弾む。そこで有効なミニワークショップを紹介する。

自律に関する具体的な行動例をとりあげ、それを「やっている」レベルの部下は、どんな職場環境で、

図表5



どんな指導を受けている部下か、それと対比して、できない部下はどうか、を議論するものである。初めに準備体操が必要である。例えば、「自分の頭で考える人はどっちだ」のような「自律」に関する姿勢や行動について、二つの部下の例をクイズ風に問うものである。(図表6)

これは正解を提示する必要のないぐらい「当たり前」のリストアップである。要領がわかれば、この続きを作ることができる。自律型人材に求められる姿勢や行動を三要素ごとにテーマを絞って議論するとよい。例えば、『自らコントロール』する人はどんな職場環境で、どんな指導を受けている人だろうか」など。テーマに対するそれぞれの持論が展開され、暗黙知同士が互いを刺激し、自律を引き出すためには何が有効かのアイデアがふくらむ。グループで刺激し合うことで、ひとりでは得られない多様なアイデアを得ることができる。多様なアイデアは選択肢の多様さであり、この後のステップを助ける。このようにして暗黙知を形式知に一步近づけることができる。

②行動指針の策定

互いの暗黙知を活かして自律を引き出し高めるアイデアをリストアップした。これらはあくまでも

抽象的な一般論であるが、管理監督者が自分の職場マネジメントの行動指針や具体的実施策を策定するための選択肢となる。ただ与えられた選択肢ではなく、自ら関与して作った有効な選択肢である。

自分の今までのマネジメント、部下指導の悪い(自律を阻害し、他律・他責を促進する)やり方を“やめる”“変える”、そして、部下の自律を促す行動、働きかけについて“新しく実施したい”行動を選択し、「自律を引き出すマネジメント行動指針」として書き出す。

ここで注意が必要なのは、その選択肢が正しいものかどうかである。一応、専門家が確認する必要がある。管理監督者は人間の行動特性を「知っている」と述べたが、それが正しい知識とは限らない。特にありがちな誤解は、報酬などのインセンティブについてである。命令・強制することなく、相手のある行動を促す必要があるとき、何かインセンティブ(動機づけのための外的刺激・外的報酬)に頼りたくなる。これらには以下のようないくつかの問題がある。

- a. インセンティブによる意欲は「自らやる意志意欲」ではない
- b. インセンティブ自体が目的化し、「目的・目標志向」が阻害されやすくなる
- c. 認知的スキルを要する業務では、インパクトの強すぎるインセンティブは生産性を阻害する

インセンティブ、特に「報酬」は望ましい行動を強化する。生産性を高める。しかし、使い方が非常に難しい。内発的動機づけ研究の第一人者であるエドワード・L. デシは、「報酬は自由な行為を外部か

図表6

<p>自分の頭で考えるのはどっち？</p> <p>A: 仕事の意味や目的を理解していない B: 仕事の意味や目的を理解している</p> <p>A: 仕事は指示されたからその通りやっている、給料をもらえないと困るし B: 仕事は指示されたとは言え、取組み方によって自分が学び、成長できる</p> <p>A: 上司に相談すれば、いつでも答えを教えてくれる、指示をくれる B: 上司に相談しても、答えを教えてくれない、ヒントぐらいはくれるけど</p> <p>A: 自分で答えを考えると、ダメ出ししかされない B: 自分で答えを考えると、承認やアドバイスがもらえる</p>
<p>やる気がでるのはどっち？</p> <p>A: 今、何個作ったのか、この作業は順調なのか、皆目わからない B: 目標は何個なのかわかっており、今、何個作ったのかもわかっている</p> <p>A: 私があがらなくてもさぼっても、私の組織には影響がない B: 私があがらなくてもさぼっても、私の組織に影響する</p> <p>A: 私は今の仕事を行う能力があるのかどうかわからない B: 私は今の仕事を行う能力が十分にあると感じている</p> <p>A: 特にスキル・努力は必要ない仕事なので、時間が長く感じる B: 高いスキル・努力が要求される仕事だが、私の能力ならあがればできる</p>

ら統制される行為へと変えてしまう」と主張した。特に、金銭的報酬は人を強力に動機づける一方、内発的動機づけを低下させるという。もともと報酬なしで、ある作業に熱心に取り組んでいる人に、報酬を与えつづけた場合、その報酬が打ち切られると活動への意欲を失ってしまうことを、さまざまな条件で実験し証明した。

報酬を一度でも与えると、その後一切「自らやる意志意欲」が生じないという、それは違和感もある。最初はちょっとした報酬その他インセンティブがきっかけで行動したとしても、やりがいや興味、有能感、達成感などが「自分の中の報酬(自分の内側から発する報酬)」となって、次の行動を駆り立てることもあるからである。小さな報酬が小さなきっかけとなったとしても、その取り組みによって、「自らやる意志意欲」が促されるなら報酬も悪くない。問題は大きな報酬である。

報酬と言っても、ただ“ほめる”から“賞(名誉)”、“物品”などさまざまだが、“金銭”は(その額にもよるが)魅力・インパクトが大きい。人にある行動に起こさせ強化する目的(つまり、インセンティブ)で使われるならば、その効果を高めるために、魅力・インパクトが大きいことは合理的である。しかし、報酬の魅力・インパクトが大きいと、「自分の中の報酬」より勝ってしまい、「自らやる意志意欲」「自らコントロール」を阻害する。魅力的な報酬の獲得自体が目的化し、「目的・目標志向」も阻害する。

エドワード・デシも、「人がいったん報酬に関心を向けると、報酬を獲得するための手っ取り早い最短のやり方を選ぶ」として指摘している。これが、企業の不祥事を引き起こす一因ではないだろうか。

例えば、クリーンディーゼル車事業の本来の目的を「低燃費かつ大気汚染原因物質の排出を抑えたクリーンな自動車により、環境、消費者、社会に貢献する」とする。しかし、それぞれの立場、事情がある。経営幹部はシェア拡大、業績拡大を成し遂げ、「報酬(賞賛・名誉・地位・年俵アップなど)」を得たい。各部門責任者はボスの意向に貢献し、「報酬(賞賛・昇格・年俵アップなど)」を得たい。そのためには、まず某国自動車市場でのシェアをとりたい。そのためには、厳しい排ガス基準をクリアする必要がある。この時、本来の事業目的を重んじるなら、「低燃費と粒子状物質・窒素酸化物の低減が両立し、部品消耗も少ないディーゼルエンジンの開発もしくは改良」が手段であるはずだが、「報酬の獲得」が目的化すると「シェア拡大」「排ガス規制クリア」の手っ取り早い手段「排ガス試験のとき以外は、有害物質除去機能を停止や低減させる無効化機能ソフトの装着」が選択される。

ヒラリー・クリントンは「四半期資本主義」を批判している。「短期の業績＝報酬」が目的化するため、企業の不祥事は後を絶たない。人間は、報酬その他、外的刺激により、本来の目的を逸脱した最短コースを選ぶ特性がある。ディーゼル車メーカーの批判ではなく、自覚、自戒するべきことである。

他にも、よくある誤解として「高い報酬は高い動機づけにつながり、高い成果を生む」がある。報酬を含むインセンティブと成果の関係性については、ネズミに電気ショックを与える実験が約一世紀前に既に行われ、近年では行動経済学者のダン・アリエーが、人間を相手に金銭的報酬を与える実験を行っている。いずれの結果も、「大きすぎるインセンティブでは成果が落ちる」だった。(図表7)

伝統的な報酬信者は、インセンティブが高まるにつれて逡減しつつも成果は上がると考えるかもしれないが、ダン・アリエーは、判断・推定・決定・記憶・創造など認知的要素の高い活動の場合、高すぎるインセンティブが成果に悪影響を与えると指摘している。

約一世紀前、フレデリック・W. テイラーが科学的管理法を発表して以来、我々は成果報酬の虜である。科学的管理法における報酬は、仕事を動作で分解し、最適化した作業を標準としており、認知的要素をなるべく抑えたルーチンワークを前提にした出来高払いである。

「人間を機械のごとく扱っている」のは誤解であり、効率化により、この時代の雇用主の繁栄と労働者の豊かさの両方をもたらした。しかし、現代の先進国において、“銑鉄運び”のような業務は少なく、ほとんどは認知的要素の高い活動である。

報酬の扱いには配慮が必要である。労働の対価(雇用契約)としての金銭的報酬は支払われなければならない。また貢献した人としらない人に報酬の差がないことは不公平感を生み、それが意欲を低下させるため、文字通り“報いる”報酬は必要である。しかし、動機づけを意図した報酬(つまりインセンティブ)は、自律を阻害することを、管理監督者にはよく認識させる必要がある。

このように報酬、インセンティブに関するアイデアは取扱い要注意である。報酬、インセンティブを職場マネジメントの行動方針および具体的実施策には落とし込むのは避けるべきである。

③具体的実施策の策定

行動指針は、職場マネジメント、部下指導を行うときの基本方針であり、判断基準である。これを絵に描いた餅にしないために、実践のための一步を踏み出すために、より具体的な実施策に落とし込む必要がある。実際の各職場において、何を、いつ、誰に、どうするか、具体的行動につながる施策を検討するのがこのステップである。

施策は、自律行動三要素の発現を促すものとなっている必要があるが、何かに偏っていたり、重要なことが欠けていることが多い。的確な施策検討を助けるために有効なワークショップを紹介する。

これは人間の基本的な欲求に応えるスイッチを押すことで、自律行動三要素を引き出そうというものである。「自律を引き出す三つのスイッチ」に沿って、具体策を検討していく。

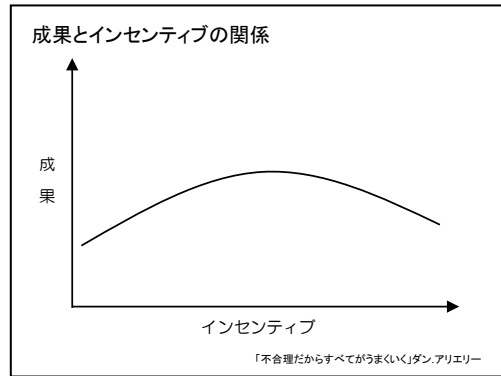
三つのスイッチとは「使命感のスイッチ」「意志のスイッチ」「手応えのスイッチ」である。

▶使命感のスイッチ:社会的欲求に応えることで、自ら使命感を持つように促す

人間には、「集団の一員でありたい、人となりが持ちたい」「仲間やリーダーから認められ、尊重されたい」欲求がある。それが満たされると、「仲間の役に立ちたい、集団に貢献したい」と、使命・役割、責任を引き受けることにやりがい、喜びを感じる。そのスイッチを押すために具体的に何をすべきかを検討する。

上司に問う。部下一人ひとりの特性・成長段階を把握しているか、一人ひとりの存在意義を

図表7



図表8

使命感のスイッチの押し方ガイド

- ① 職場・仕事に対する使命感を引き出したい部下は誰かを確認する
- ② その部下について、性格、特性、特技、担当業務における成熟度、成長段階をよく理解するためにわかっていることを書き出し、わかっていないことを職場で観察する
- ③ 彼の存在意義、上司や職場メンバーが頼りにしていること、期待していることを書き出す
- ④ 以上を自分の言葉で声に出す(一度でなく、折に触れ、たびたび)
- ⑤ 部下の反応を見て、部下が話したいことを傾聴する
- ⑥ 部下が職場の一員としての使命・貢献・責任を受け入れる段階で、職場の目的、ビジョン、仕事の意義について丁寧に真摯に説明する
- ⑦ 上司として、部下に期待する使命・役割・仕事とその意義を伝える
- ⑧ 必ずできると信頼していることを示し、励ます

自分の言葉で伝えることができるか、伝えているか。平均的な上司の答えは「No」である。

使命感スイッチとは、ただ「君の使命は〇〇だ」と言い渡すことではなく、上司として、部下一人ひとりに対し、「職場の一員としてどのような存在として認識し、尊重しているか」「どんな点で頼りにしているか」などを自分の言葉で部下本人に伝えることである。部下が「自分は職場の一員として認められ、信頼され、上司からも頼りにされている」と認識できるように職場でコミュニケーションを交わすことである。このようにスイッチを押した上で、部下の話にも耳を傾けながら、期待する使命・役割・仕事を伝え励ますことが重要である。そのための実施事項を具体的に検討する。(図表8)

▶意志のスイッチ:自己決定の欲求に応え、意志を引き出す

人間には「自分の行動の源泉は自分でありたい」「自分の活動・行動は自分でコントロールしたい」欲求がある。それが満たされ尊重される環境では、自分の意志でチームの目標達成、課題解決などのために主体的に考え行動したくなる。そのスイッチを押すために何をすべきか検討する。

要するに自分のことは自分で決めさせればよいのであるが、「うちの部下にそんなのムリ！」と言う反応は多い。当然、部下の成熟度をよく見て、今よりひとつ上のレベルの意志決定に参画できる余地はないかを検討する。意志決定マト

リクス(図表9)で、意志決定レベルと参画レベルを考慮して検討を進める。

意志決定レベルは上位(成熟度の高い部下向け)から「何を(課題)」「どの水準まで・いつまで(目標)」「どのように(アプローチ方法)」の3段階である。課題にもレベルがあり、「チームの課題」が上位

で、「個人の課題」が下位である。「チーム」と「個人」で合わせて6段階の意志決定レベルがあると考える。参画レベルは、上位から「決定する」「選択する」「考える」の3段階である。全部で(6×3=)18段階のレベル分けができる。部下一人ひとりの成熟度を確認しながら、より上位の意志決定に参画させるようにプランニングする。これだけきめ細かく段階があれば、「うちの部下にそんなのムリ！」とは言わせない。ほったらかしタイプの上司も丸投げに慎重になり、有効である。

▶手応えのスイッチ:仕事・活動で手応え・効果を感じたい欲求に応えて、やる気を引き出す

人間は「意義があり、効果的な仕事・活動に取り組みたい、効果を感じたい」「自分の能力を發揮したい」欲求がある。それが満たされる環境では、仕事・活動に面白み、やりがいを感じ、自信、やる気が高まり、積極的に活動する。そのスイッチを押すために何をすべきか検討する。

ここでのスイッチは2系統ある。ひとつは、部下が仕事・活動を行う上で、手応えを感じ、効果や貢献を知ることができる職場環境づくりである。仕事・活動の成果・効果をなるべくリアルタイムで部下にフィードバックし、部下が自分の貢献を感じられる情報提供のあり方を検討する。

もうひとつは、部下が自分の能力を最大限發揮しながら、なんとかうまくできると感じるちょうどよいバランスの職務を与えることである。夢中になって時間の感覚を忘れるほど打ち込んでいる状態

図表9

意志決定レベル	部下 (誰に)	具体策 (なにを)	参画レベル (どうする)
「なにをやるか」 担当する「仕事」や 取組む「課題」の 選択・決定を 任せられるレベル	Aさん	今期の方針を	検討(選択)決定
	Bさん	取組む改善テーマを	検討(選択)決定
「どの水準までやるか」 担当する仕事や 取組む課題の 「目標」の設定を 任せられるレベル	Dさん	課の方針・目標の目標分担当を	検討(選択)決定
	Eさん	取組む改善目標を	検討(選択)決定
「どのようにやるか」 担当する仕事や 取組む課題、目標の 「取組み方」の決定を 任せられるレベル			検討・選択・決定
			検討・選択・決定
			検討・選択・決定

チームの課題・目標の決定プロセス

を、心理学者のミハイ・チクセントミハイは「フロー(flow)」と名付けた。フローを感じることで、仕事の喜びを感じ、前向きに取り組むことができる。できることなら、ひとりにひとつでも「フロー」を味わう仕事を与えられないかを検討する。

以上の手順で、自律を引き出し高める部下指導の行動指針と職場マネジメントにおける具体的実施策を管理監督者が自らの手でまとめることができる。暗黙知を実行可能な形式知に変換することができる。あとは実施するのみ、であるが、「知っている」と「できる」は違う。自律を引き出し高める部下指導の行動指針と職場マネジメントにおける具体的実施策を運用するスキル、すなわち部下指導の実戦スキルが求められる。次の章では、「できる」レベルに仕上げる部下指導実戦スキルの教育訓練について説明する。

4. 部下指導の実戦スキル

(1) 部下指導訓練に役に立つプログラム

自律を引き出し高めるために管理監督者はどのように部下に働きかけるか、何をやってはいけないかが明らかになった。「知っている」と「できる」は大きく違い、これを実行に移すのは簡単ではない。今までの部下指導ではなく、新しい部下指導、すなわち新しい動作を身につけなければならない。

部下指導は実技である。知識をたくさん記憶しても実戦で使えなくては意味がない。シンプルに体系化された手順を動作として体で覚えるしかない。以下に部下指導の実戦スキルを身につけるために役に立つプログラムとして「TWI」「BMP」「コーチング」を紹介する。

①TWI(Training Within Industry for Supervisors)

成熟度の低い段階では、仕事の手順を分かりやすく覚えやすく、相手が再現できるように教えなければならない。これには「TWI」が役立つ。TWIとは、戦後、進駐軍によってもたらされ、当時の労働省によって国内に広められた「監督者がOJTの進め方を身につけるための訓練手法」である。

②BMP(Behavior Modeling for Productivity)

成熟度が少し高まってから以降は、「BMP」が役立つ。BMPとは、生産性を高める行動モデルを学習する手法である。難しい理論を覚えるのではなく、

図表 10
行動して学ぶ。誰にでもわかるコミュニケーションの基本原則「BMPの基本原則」(図表10)と、実際

【BMPの基本原則】

- *自尊心を高め、自信をつけさせる
- *人格にふれずに、具体的事実に焦点を合わせる
- *能動的に傾聴する
- *よりよい行動を起こさせるように強化する
- *気楽に話し合えるようにしておき、必ずフォローアップする

の話し合い場面を想定したコミュニケーションのアクションステップを、行動モデルとしてよく観察し、イメージ(視覚的情報・心に残る情景)を頭にインプットする。体を使って行動モデルを再現、動作確認する。それを観察者にフィードバックしてもらうことで、よい動作が強化され、改善点を学習できる。同時に観察者は、再現者の行動を観察する代理経験から学習する。

実務での実践が促され、行動を定着させていく、実戦的な対人技能訓練プログラムである。

③コーチング

「コーチング」とは、対話によって相手の潜在能力を引き出し、相手が最大限の成果を生み出すことをサポートするコミュニケーション技術である。TWI、BMPより歴史は浅いが、相手(クライアント)の自

発的な行動形成、目標達成、問題解決を促進する技法として近年、急速に広がった。

体系化され、体で覚えるプログラムであり、「傾聴」「承認」「質問」など、要素技術の基本はBMPとも共通する。但し、コーチングでは、教えるのではなく、クライアントに自ら考えさせ、答えを見つけるように促すことに徹する。ほめる、叱るなど、行動を強化する外的刺激は使わない点でBMPとは異なる。

(2) 部下指導スキルの教育訓練(プログラム2)

「TWI」「BMP」「コーチング」は、部下指導の実戦スキルを身につけるために役に立つプログラムである。特にコーチングは「自律」を引き出すのに最適である。しかし、成熟度の高い部下に限定される。なぜならば、コーチングでは、コーチとクライアントは対等的な立場を前提にするため、支援的側面のみであるが、現実の平均的な部下を相手にする場合、支援的な働きかけを中心に据えつつも「ほめる」「叱る」などの指導的側面も欠かすことはできないからである。

「TWI」「BMP」「コーチング」は、部下の成熟段階に応じて使い分ける必要がある。(図表11)

順序としては、前述のように成熟度の向上に従って、「TWI」から「BMP」へ、そして最終的には「コーチング」が理想である。しかし、コーチングは支援に特化した技術である以上、部下指導での活用には限界がある。

「ほめる」「叱る」は外発的の刺激であり、依存してすぐてはいけないが、現実には必要である。従って、自律を引き出し高める部下指導スキルの教育訓練は「BMP」を主軸に行う。訓練は、モデル観察、基本動作の再現、観察・フィードバックによる学習を繰り返し、基本動作を体で覚える。(図表12)

訓練の中で四つの基本動作とくせをつける。一つは傾聴するくせ。傾聴スキルは基盤技術である。二つめは、承認、ほめる、指摘するときは、具体的事実に焦点を当てるくせ。思い込みや決めつけ、人柄の評価をしない。三つめは、話し合いは必ずフォローアップの約束をして終わるくせ。話しっぱなし決めっぱなしにしない。四つめは、部下に意見を言わせるくせ。安易に答えを言わない。成熟度が高まってきたら、部下の思考を促すために「コーチング」も参考にして質問スキルを強化する。

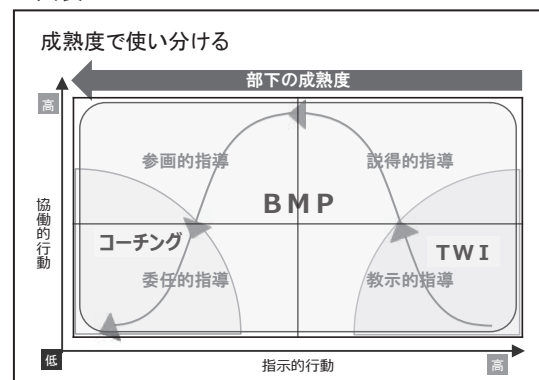
プログラム2は、このようにして「知っている」を「できる」レベルに引き上げる。次の章では、「やっている」レベルへの進め方、しくみづくりについて説明する。

5. 自律的な組織づくり人づくりの実践

(1) いかにして実践を促すか

プログラム1は、自律を引き出し高めるために管理監督者はどのように部下に働きかけるか、何をやってはいけないかを明らかにする。プログラム2は、自律を引き出す高める実戦スキルの基本動作を体で覚えるのに役立つ。これらのプログラムは、「知っている」を「できる」にする。「できる」から「やっている」にするためには、いかにして実践を促すかが問題である。

図表11



図表12



基本動作とは、武道で言う「形(かた)」である。これが試合や試合を想定した稽古で使いこまれて実戦の「技」になる。部下指導スキルも、職場で繰り返し実践し、自分の特性や職務特性に合わせてさらに工夫を重ねて実戦の「技」となる。部下指導スキルを駆使して、自律を引き出し高める職場マネジメントの行動指針と具体的実施策を実践することが求められる。

しかし、部下指導スキルを実践するのは簡単なことではない。そもそも自分で自分のやり方、行動スタイルを変えるのは難しく、先延ばしになりがちである。また、必要な機会がきたら試してみようと思っていても、その機会は突然やってくる、あるいはめったに来ないかもしれない。だから、ついつい忘れてしまい、結局、今まで通りの日常に流され埋没する。

プログラム3では、自律を引き出し高める職場マネジメントを実践するためのしくみをつくる。その土台として、いわゆる「目標管理」が役立つ。

目標管理といっても、定義はあいまい、内容もさまざまであるが、大きく分けて二つのタイプがある。ひとつは、人事評価制度としての目標管理、もうひとつは、組織の成長・発展のための課題を展開する方針・目標管理制度である。後者から始まった制度が、後に前者の機能も持たせようとするケースも多い。

前者も後者でもよい。制度自体なくてもよい。職場として、上位組織の課題に貢献する目標を立て、部下を方向づけることは、管理監督者本来の仕事だからである。

プログラム3は、ピーター・F.ドラッカーの経営哲学である「目標と自己管理によるマネジメント」を鑑とし、運用に焦点をあてる。「上位課題の展開」というトップダウンの側面だけではなく、「部下の力を引き出す、育てる」というボトムアップの側面の両面を重視する。制度設計ではなく、より運用設計を重視する。

「自律を引き出す三つのスイッチ」は、まさに目標管理を育成の側面から運用を促進する。(図表13)

(2) 実践のしくみづくり(プログラム3)

電子部品製造会社A社を例に、プログラム3の進め方を紹介する。A社は従業員数300名(連結約1000名)の中堅企業で、約20年前のISO9002認証取得をきっかけに「方針・目標管理」を制度化し、今は、人事評価制度につなげようとして3年目である。品質方針、重点課題を各部門に展開する「トップダウン」のしくみとしては機能してきたが、部下指導・育成には活かしきれてはいないという。

ヒアリング調査の結果、管理監督者は「信じて任せる(ほったらかし)」傾向が強いことがわかった。

プログラム1および2を実施後、部下指導を実践するしくみづくり(プログラム3)を以下の手順で進めた。

① プロセスの明確化・細分化

既存の「目標管理制度」を「目標と自己管理によるマネジメント」のコンセプトでとらえ直し、そのプロセスを明確する。例えば、「目標設定」「フォローアップ」「評価」の三つに分け、さらにプロセスを細分化した。目標設定プロセスはチームと個人に分け、基本的実施事項を洗い出した。(図表14)

図表13

目標管理プロセスで使える3つのスイッチ				
プロセス	使命感スイッチ	意志スイッチ	手応えスイッチ	
目標設定	チームの方針・目標 方策の設定	信頼・期待の表明 目的・背景の説明	方針・目標の検討 意志決定への参画	-
	個人の目標設定 方策・計画策定	部下の能力の承認 役割の重要性説明	取組み方法の検討 行動の具体化	-
進捗フォロー	進捗・効果確認	結果とプロセス の承認と感謝	-	実績・進捗・効果の フィードバック・見える化
	「次の打ち手」確認	部下の能力の承認 信頼・期待の表明	部下の意見・アイデアを 引き出す・活かす	-
期末面談	結果の確認	結果とプロセス の承認と感謝	-	実績・進捗・効果の フィードバック・見える化
	次の課題確認	部下の能力の承認 信頼・期待の表明	部下の意見・アイデアを 引き出す・活かす	-

②プロセス別の方針明確化

プロセス別に、部下にどのように働きかけるかの方針をまとめる。既にまとめた職場マネジメントの行動指針、具体的実施策を三つのスイッチと共に各プロセスに落とし込んだ。

以上①②は個人ではなく、管理監督者同士で話し合ってまとめた。以下③④以降は個人で取り組んだ。

③成熟度の確認

部下の成熟度を明確にする。これは意志決定マ

トリクス(図表9)を利用して、部下一人ひとりの成熟度が何を任せる段階にあるかを分析した。

④目標管理プロセス実践プランの作成

①②③に基づき、どのプロセスで、どの(成熟レベルの)部下に、どのような働きかけをするかを検討し、具体的実施事項を洗い出し、それぞれの実施期間を決め、実践のためのアクションプランを作成する。(図表15) アクションプランをつくってみると、従来の目標管理では、運用的に無理のある部分が少なからずあることがわかった。従来制度の堅持ではなく、新しい運用を重視し、敢えて従来の目標管理の日程の変更を行うなどの調整を行い、全体の整合をとった。

図表15

目標管理プロセス実践プラン		プロセス：チームの方針・目標の策定	部署名：	氏名：	作成日：	例示
手順	基本項目	詳細実施事項（チームの自律を高めるために）	対象者	予定期間（期限）	実績	自己評価
事前準備	事業環境の動向確認	リーダークラスへの労をねぎらい、一人ひとりに対する期待(〇を頼りにしているよ)を伝え、動機づける	リーダークラス	～1/31	1/31	◎
		事業環境の変化と、それが当社に及ぼす良い影響と悪い影響について検討を依頼する	リーダークラス	〃	〃	○
		事業環境の動向について討議する	リーダークラス	1/末～2/10	2/10	△
		事業環境の動向についてまとめる	(自分)	～2/20	2/20	×
事前準備	26年度の総括（分析）	26年度の総括(目標と現状のギャップ、原因、課題)を確認・検討するよう指示する	リーダークラス 中堅クラス	～1/31	1/31	○
		26年度の総括について共有し、27年度課題と優先順位について討議する	リーダークラス 中堅クラス	1/末～2/10	2/10	○
		出てきた意見を集約し、やってくれたこと(プロセス)と良くできている点(結果)をほめる、感謝を伝える	リーダークラス 中堅クラス	〃	〃	○
		26年度の総括についてまとめる	(自分)	2/10～2/15	2/15	○
解説	27年度方針・目標の前提条件の解説	事業環境の動向、26年度の問題・課題について解説し、自分の思いを伝える	リーダークラス 中堅クラス	～2/20	2/20	○
		27年度の上位方針(及び目標や重点課題)について自分の言葉で解説する	リーダークラス 中堅クラス	〃	〃	△
		27年度はチームをどうしていきたいか方向性について自分の思いを説明する	リーダークラス 中堅クラス	〃	〃	△
		労をねぎらい、各々への期待を伝え、27年度のチーム方針・目標の案について検討を依頼する	リーダークラス 中堅(希望者のみ)	〃	〃	△
チーム方針・目標策定	27年度方針・目標の討議	27年度のチーム方針・目標の案について相互に発表し、討議する	リーダークラス 中堅(希望者のみ)	2/20～2/末	2/28	△
		出てきた意見を集約し、やってくれたこと(プロセス)と良くできている点(結果)をほめる、感謝を伝える	リーダークラス 中堅(希望者のみ)	〃	〃	×
		自分の意見、思いを伝える	リーダークラス 中堅(希望者のみ)	〃	〃	×
	27年度方針・目標の決定	27年度のチーム方針・目標の案を取りまとめる	(自分)	～3/5	3/5	×
		上司とすり合わせを行い、要求事項を明確にする	(自分)	～3/10	3/10	△
		必要があれば、リーダークラスを交えて相談する	(自分) (リーダークラス)	〃	〃	○
		27年度のチーム方針・目標を決定する	(自分)	～3/20	3/20	◎

※自己評価・凡例・・・◎:うまくできた ○:できた △:うまくできなかった ×:できなかった

⑤実践プランのブラッシュアップ

実践プランは管理監督者が自身の職場、部下に事情・状況に合わせて、個々で作成するので、一度

図表14

目標設定プロセス			
プロセス	チーム方針・目標の策定		
	事前準備	背景の解説・説明	目標設定
基本的な実施事項	チームの分析 ・事業環境の動向 ・前年度の問題と現状 ・今年度課題の洗い出し ・優先順位づけ	末期方針・目標の背景の解説 ・事業環境 ・上位方針 ・チームへの期待	チーム方針(重点課題)と目標・方策の検討～決定
プロセス	個人目標設定		
	事前準備	背景の解説・説明	目標設定
基本的な実施事項	部下個々人の分析 ・行動特性・能力 ・成長段階 ・何を期待するか ・役割・立ち位置 ・発揮能力・レベル	末期方針・目標の背景の解説 ・事業環境 ・上位方針 ・チームの方針 ・部下への期待	個人目標・方策決定～承認 ・1次案の確認 ・上司とのすり合わせ ・個人目標・方策の決定 ・実行計画の承認

はグループで発表しあい、指摘し合い、知恵を交換し、プランをブラッシュアップする。

⑥実行する(PDCAをまわす)

PDCAをまわしながら、④で作成した実行計画表を各管理監督者が実行する。(図表15右部分)

PDCAをまわすとは、実施状況を目管理プロセス実践プランの実績欄に記入し、自己評価欄に評価を記入し、次のアクションを考えて進めることである。これを毎月末に事務局に提出してもらった。

⑦中間活動報告会とふりかえり

中間報告会は目標設定プロセスが完了した時点で1回、フォローアッププロセスの途中(できれば四半期経過時点)で1回実施し、互いの状況や問題、解決法について意見交換し、互いに励まし合う。

⑧最終報告会とふりかえり

中間報告会と同様に評価面談まで終えた時点で、最終的な活動報告を行い、お互いの成果、発生した問題、解決方法などの情報、意見と交換し、互いに励まし合う。

以上を繰り返す。A社では、(管理職として)新任から3年間と決めた。

まとめ

冒頭に述べた通り、管理監督者は忙しいし、基本的に人間は従来の自分の思考パターン、行動習慣を変えるのが苦手である。目標管理プロセス実践プランを描いても、油断するとすぐ絵に描いた餅となる。

A社の場合、中間報告会の実施が遅れ遅れとなり、最終報告会は次年度となってしまった。2年目でやっと管理監督者の部下指導ぶりに変化が見られるようになった。

この取り組みは「忙しい病」と「(従来のやり方を)変えたくない病」との戦いである。

この戦いに勝つポイントは以下の通りである。

- ① 事務局を設置しフォローアップする。進み具合はどうかとこまめに声掛けする。文句が出たら、真摯に傾聴する。(事業所が離れている場合は、事業所ごとに設置する)
- ② 報告会は集まりやすい単位で機動的に定期的に行う。管理監督者が6~10名ぐらい集まればよい。但し“できれば”でなく“絶対”やる。制度で義務付けるぐらい重要な扱いをする。(最初が肝心)
- ③ 経営幹部が理解を示す。最初は、管理監督者の負荷が増す。それを理解、応援する姿勢を見せる。
- ④ 「書式と期限」より「丁寧な運用」、「評価」より「育成」が重要。そう変わったと浸透させる。
- ⑤ 半期単位の視点ではなく、2、3年単位の視点で変化を重視する。そう変わったと浸透させる。

自律的な組織づくり人づくりは、若手の段階から自律を引き出す社員教育を行い、管理監督者はマネジメント、部下指導を変えることである。定着させることである。しかし上記の「戦いに勝つポイント」①~⑤は、いずれも会社、経営幹部の「自律的な組織づくり人づくり」への理解・思い・協力が欠かせない。

A社の取り組みを通じてわかったことは、経営幹部自らが、マネジメントのあり方を変えなければ、社員教育も管理監督者教育もOJTにつながらず、結実しないことである。ヒアリングでの管理監督者の言い訳、「社風(当社の伝統)だから」「自分も教えられていないから」はある意味、正しいのかも知れない。

「部下指導力に問題があるので、いくら部下を教育しても効果が見込めない」という会社は、経営幹部のマネジメントのあり方も、その要因となっているのかも知れない。