

目次

第1章. 人材育成に対する考え方 .....	1-7
第1節. 人材育成の影響・重要度.....	1,2
1-1. 人材育成が経営に与えるインパクト.....	1,2
第2節. 人材育成の考え方 .....	3-5
2-1. 人の成長に必要な要素とサポートの根本 .....	3,4
2-2. 育成行動の原則(目標設定、合意、事実確認、フォローアップ) .....	4
2-3. 適切なフォローアップとは.....	5
第3節. 信頼関係構築の重要性 .....	5-7
3-1. 違いを受け入れる姿勢 .....	6
3-2. 部下が上司を信頼する理由(実際の声) .....	7
第2章. 職場全体で取り組む人材育成.....	8-11
第1節. 環境が人に与える影響 .....	8,9
第2節. メンタルヘルスマネジメント.....	9-11
第3章. 人材育成のコミュニケーション.....	12-32
第1節. 個人に合わせた対応.....	12
第2節. 人材育成に関わるコミュニケーションスキル .....	12-32
2-1. ティーチングとコーチング .....	12-13
2-2. 動機付け .....	14-17
2-3. 傾聴力 .....	18-20
2-4. 話す・伝える力.....	21-24
2-5. 質問力 .....	25-29
2-6. 承認・ほめ方 .....	30
2-7. 叱り方 .....	31,32
第4章. 背景、状況に応じた指導のポイント.....	33-47
第1節. 背景の異なる部下への対応.....	33-35
1-1. 若年層の部下への対応 .....	33
1-2. 年上の部下への対応 .....	34
1-3. 自分より知識やスキル、経験が豊富な部下への対応 .....	35

第2節. 取り組み姿勢・状況に応じた部下への対応 .....	36-47
2-1. 基本的な行動が身に付いていない部下への対応 .....	36
2-2. 指導しても変化がない、成長しない部下への対応 .....	37
2-3. 仕事を抱え込む部下への対応 .....	38
2-4. 慎重で業務遂行に時間がかかる部下への対応 .....	39
2-5. 言われたことしかやらない、向上心が見られない部下への対応 .....	40
2-6. 行動力はあるが独断専行してしまう部下への対応 .....	41
2-7. 自己主張が強く、他人の意見を受け入れない部下への対応 .....	42
2-8. 新しいことに抵抗する部下への対応 .....	43
2-9. 報・連・相ができない、自発的な姿勢がない部下への対応 .....	44
2-10. 失敗をしてやる気や自信を失っている部下への対応 .....	45
2-11. 能力はあるが、業務・責任の拡大や上に上がることを望まない部下への対応 .....	46
2-12. 次期リーダーに推薦したい部下への対応 .....	47

## 第1章. 人材育成に対する考え方

### 第1章で学習する内容

第1章では、「人材を育成する」ということはどういうことなのか、基本となる考え方全般について確認します。育成にスキルは必要ですが、前提として育成に臨む考え方・心構えが確立していなければ、実践も継続もできません。人材を育成することが何故重要で、何につながっているのか、押さえておくべきポイントはどのくらいなのか、自信を持って育成に取り組むことができるように根本的な考え方と原理原則を押さえましょう。

## 第1節. 人材育成の影響・重要度

経営資源である「ヒト・モノ・カネ・情報」において、モノ・カネ・情報を獲得・活用し、影響を与えるのは「ヒト」です。従って「ヒト」の育成は、単に個人の成長にとどまらず組織の成長、経営に大きな影響を及ぼします。育成を行うことの重要性を様々な側面から認識しておきましょう。

### 1-1. 人材育成が経営に与えるインパクト

#### 指導育成を行う際に起こりやすいこと

人は主観的に物事を捉える、言い換えれば自分起点に物事を考える・捉える傾向があります。指導育成において、自分起点となるパターンはどんなものがあるのか、また、自分がどのパターンに当てはまっているのか確認しておきましょう。

#### 【指導育成において自分起点となる対応パターン】

##### ■パターン1. 自分好みの対応

「自分はこういう指導育成のされ方、管理を好む」という『自分が好む対応』を、そのまま実行するパターン。例えば、「自分は上からあれこれ言われるのは好きじゃない。好きにさせてもらって困った時だけサポートしてもらえばいい」という性格の人が、部下も同じだろうと考え好きなようにさせたり、細かいチェックを好む人が部下に対しても細かいチェックを行うようなケース

##### ■パターン2. 実体験に即した対応

自分が受けた指導育成や対応に照らして実行するパターン。例えば、「悩んでいる時に飲み連れていってもらって乗り越えられた。今、部下も同じような悩みを抱えているから、飲み連れて行こう」「初めてのことで何も分からない時に、相談したら『君ならできる！』と言われて、苦しかったけど成長できたと思う。だから、信頼して任せてみよう」など自分が受けた対応をそのままあてはめて実施するケース

**第2節. 人材育成の考え方**

**2-1. 人の成長に必要な要素とサポートの根本**

人はどのようにして成長するのでしょうか。成長を支援するために、どのようにサポートを行えばいいのでしょうか。人の成長に必要な要素とサポートの根本を確認します。

成長に必要な要素とサポートの根本

人が成長するためには、「ありたい姿・目指す状態」が明確であること、それに対する自分の「現状のレベル」を正確に把握できていることが必要です。その2つが明確であれば、そのギャップを埋めていくことで成長していきます。

従って、育成の根本は、シンプルに言えば下記3つのサポートを行うことと言えます。

- 1. ありたい姿・目指す状態の明確化
- 2. 現状レベルの正しい把握
- 3. 1と2のギャップを埋めるサポート



それぞれの項目について自分だけが理解していても意味がありません。育成は部下の努力が中心になるため、部下と共通認識を持つこと、そしてズレが発生しないように定期的にコミュニケーションを取り、確認を行いましょう。「ありたい姿・目指す状態」を明確にするサポート及びギャップを埋めるサポートについては、部下のレベルに応じて、やり方を変えましょう。

育成担当者の役割

育成担当者の役割は、日々起こる事象に対する指導のみならず、最終的に下記3つの目的を果たすことです。常に意識をした上で取り組みましょう。

1. 業務上必要な能力(知識・技術・発揮の仕方)を習得させる、伸ばす

自社で業務を行うための必要な知識や技術を習得させることです。

そのために、部下が身に付ける必要のある知識・技術、どのレベルまで発揮する必要があるか、どのように教えて身に付けさせるかを整理しておく必要があります。

### 3-2. 部下が上司を信頼する理由（実際の声）

信頼関係を築くにあたって、上司・先輩が具体的に求められていることはどんなことでしょうか。部下の立場から見た上司や先輩を信頼したきっかけ、信頼している理由を実際の声から確認します。

#### 【パターン1: 上司・先輩の人柄や姿勢】

あきらめない姿勢/ユーモアがある/愚痴を言わない/行動力がある/決断力がある  
公平である/自信がある/信念がある/懐が深い/知識・技術がある

#### 【パターン2: 部下の仕事への対応】

仕事をやりやすくしてくれた(環境を整えてくれた)/仕事の面白さを教えてくれた  
仕事を任せてくれた/仕事の失敗で責任を取ってくれた、失敗のフォローをしてくれた  
結果だけでなくプロセスを評価してくれた  
失敗に対して叱るのではなく、次につなげようと一緒に考えてくれた

#### 【パターン3: 部下に対する姿勢・対応】

成長させてくれる/自分のことを理解してくれている/見てくれていた、見守ってくれていた  
褒めてくれた/存在を認めてくれていた/相談に乗ってくれた/困った時に適切なアドバイスをしてくれた/いい事、悪い事含めきちんと評価してくれた/ダメな時にダメと指摘をしてくれた  
叱ってくれた

信頼の理由で「知識・技術がある」という意見が挙がってくることは、実は少数です。それよりも人柄や姿勢、部下や仕事に対する接し方、取り組み方が取り上げられています。

「パターン2. 自分(部下)の仕事への対応」については、仕事を手伝ってくれたなど、直接的な成果につながるのではなく、任せてくれる、認めてくれている、評価してくれている、フォローしてくれる、というように部下自身の努力を促し、評価する点が挙げられています。

「パターン3. 自分(部下)に対する姿勢・対応」についても、自分をしっかり見てくれている、という側面が大きいです。注目して頂きたいのは、「いい事、悪い事含めきちんと評価してくれた」「ダメな時にダメと指摘をしてくれた」「叱ってくれた」という点で、この意見は多く挙げられます。パワーハラスメントに対する恐れや最近の若い人は叱られることに慣れていないという認識の元で、指摘や叱ることが躊躇される傾向にあります。目標設定の原則のところでも述べたようにプロセス、事実に基づいた指摘や叱る行為は納得感、そして信頼感の醸成につながります。反対に、本来は指摘や叱るタイミングであるにも関わらず、何もしないことの方が信頼を損なうことにつながると言えます。

### 第3章. 人材育成のコミュニケーション

#### 2-2. 動機づけ

##### 仕事に対して意欲的になれない理由・背景

部下が仕事に対して集中していない、嫌々やっていると感じる時があるかもしれません。その際に、「集中しろ」「前向きにやれ」と叱るのは簡単ですが、集中していない、嫌々やっている理由や背景があります。そこを確認しないまま、言葉だけ伝えても、変化は起きません。部下が仕事に集中できない、嫌になっている理由や背景を、実際の声から確認しておきましょう。

##### <部下が仕事に集中できない、仕事が嫌になる理由・背景>

###### 【パターン1】 要因がプライベートの問題、体調などケアやフォローが必要なケース

体調が悪い/家族の調子が悪い/家庭で問題が発生している

###### 【パターン2】 要因が自分自身に対するもどかしさ、くやしさにあるケース

仕事でミスをした/同期の活躍を聞いた/自分の無力さを感じている/失敗が続いている  
がんばっているのに成果が出ない/仕事に集中していない/こなせないと感じている  
自分の出来なさが減って落ち込んでいる/自分の能力不足を感じている  
会社に貢献できていないのではないかと悩んでいる/聞いていないのではないかと感じている

###### 【パターン3】 要因が本人にあるのではなく、上司や会社、職場環境にあるケース

組織変更、上司の異動/人間関係がうまくいっていない/仕事場の空気が重い  
期待されていないと感じている/何をしたらいいのか分からない  
仕事がつまらない/仕事がマンネリ化している、同じことの繰り返しになって慣れてきている  
残業が続いている/やらないといけないことが多すぎて余裕がない  
仕事をこなせるようになり、次のステップの仕事を行いたいと思っているが今までと同じ量や質  
の仕事しか与えてもらえない/昇格してすぐで、自分のやるべき仕事ができているか分からなくて悩んでいる/仕事を振られた後、振られっ放しになっている  
理由も聞かず頭ごなしに叱責された/言いたいことが言えない/上司が自分に無関心である  
上司の言うことがコロコロ変わる/上司が働かず、自分ばかりやらされている  
意味がよく分からない仕事をしている/無意味だと感じる仕事をしている  
ステップアップできる仕事を与えてもらえない/自分の能力を大きく超えた仕事を任されている

動機づけ理論と対応法

動機づけ理論として有名なものに、臨床心理学者フレデリック・ハーズバーグが提唱した「二要因理論」があります。

【ハーズバーグの二要因理論】

- 衛生要因:職務不満を防止することはできるが、組織構成員の積極的態を引き出すには、ほとんど効果がないもの
- 動機付け要因:組織構成員の積極的態度を引き出すもの

衛生要因	動機付け要因
①会社の方針	①達成感
②上司の監督	②承認
③給与	③仕事そのもの
④人間関係	④仕事への責任
⑤労働条件	⑤昇進
⑥作業環境	

衛生要因は、整っていて当然という認識であり、充実させたからといって自発的・主体的に行動するものではなく、人が主体的にモチベーション高く仕事をするには、動機付け要因が必要とされています。

動機付け要因を詳しくみてみましょう。①、②、④、⑤が指すものはイメージがつくでしょう。「③仕事そのもの」は、与えられた仕事がやりがいを持って実施できるものであること、仕事に会社が社会的に認められていること、仕事を行う、続けていくことで、自分の知識やスキル・経験が向上していくことを指します。

「③仕事そのもの」と「⑤昇進」については、コントロールしにくい面がありますが、「①達成感」、「②承認」、「④仕事への責任」については、あなたが目の前の中で提議できることです。以下の取組みを実践しましょう。

【指導育成者が行う対応】

①「達成感」の提供:

取り組む仕事や作業の「目的」の共有/目的に沿った「目標、ゴール」の共有/承認

目標・ゴールが明確でないとできたかどうか判断できないので当然達成感を持ってません。

※仕事や業務の難易度の見極めは忘れないようにしましょう。難易度が高すぎると、実現できず達成感は得ることができません。また難易度が低すぎても簡単に実現できるため、達成感につながりません。

## 2-4. 話す・伝える力

### 「伝えた」を「伝わった・理解できた」にする話し方

部下に指示をした際、「分かった」と承諾したのに、実際には行動が伴わないといったことがあります。

様々な要因が考えられますが、そもそもあなたが意図する内容が本人に伝わっていない、というケースもあります。伝わらない理由として、次のようなことが考えられます。

#### 【「分かった」が「分かっていない・理解していない」要因】

1. 分かっているのかいないのか本人もわからない

(背景:知識がない、本人のレベルと話のレベルに差があり過ぎる、言っていることが難解過ぎる)

2. 「わかった」と言っているが実はわかっていない、納得していない。しかし、そのことを言えない。言いづらい

(背景:控え目である。何度も聞くのが申し訳ないと思っている、あなた自身が拒絶する雰囲気を出している)

3. 本人は理解したつもりだが、実は誤って解釈をしている

(背景:思い込み、自己解釈が多い、よく聞かない)

3. の場合が特に問題で、部下は理解したつもりで「言われた通りにやった」にも関わらず、結果として誤っているため、上司から叱られることになります。この場合、「言われた通りやったのに評価してくれない、叱られた」となり、上司、部下ともにストレスがかかり信頼関係も崩れます。

このような事態を防ぎ「伝わった・理解した」にするための対策を確認しましょう。

#### 【対策1: 伝わるように明確化】

人によって、習熟度によって受け止め方は異なります。「伝わっていない、理解されていない」となることを防ぐために、指示や伝えたいことはできるだけ「共通言語(誰もが理解できる言葉)」で、明確に、具体的に伝えることを意識します。

#### 【対策2: 確認の徹底】

あなたが話をした直後に、話の内容、行動のイメージ、想定される結果などについて部下から共有をしてもらいます。部下の話す内容が、あなたの意図するところと合っていれば問題なし、間違っていれば修正を行えば結果としてのズレは発生しません。更に、話す前に「今から話すことは大事だから、終わったら説明してもらおうから」と事前に伝えておくと、聞き洩らさまいと、しっかり聞いてくれます。

## 2-5. 質問力

育成において最も有効なコミュニケーションは「質問」です。同じことを伝えるにしても、指示として伝えるのではなく質問に変えることで部下の成長を促すことができます。ここでは、質問スキルの役割、手法について確認します。

### 質問の種類

- ・クローズドクエスチョン: 回答が Yes、No もしくは一言、ふた言で終わる質問

その後の会話に発展性がなく、繰り返すと尋問されているような感じを受ける

- ・オープンクエスチョン: 自由な回答が可能な質問

その後の会話に発展性がある。6W1H の言葉を盛り込む

【When(いつ)、Where(どこ)、Who(だれ)、What(何)、Which(どれ)、Why(なぜ)】

【How(どのように、どうしたら)】

#### 【事例】

<クローズドクエスチョン>

「仕事が好き？」

→

「アクション映画が好き？」

→

「週末釣りに行きたい？」

→

<オープンクエスチョン>

「どういう仕事が好き？」

「何のジャンルの映画が好き？」

「週末どこに行きたい？」

#### ■「Why」の活用ワンポイント

「Why」を繰り返すと部下は責められているという印象を受けます。「What」「How」に置き換えましょう。

#### 【事例】

「何故トラブルになったんだ?」「何故クレームが起きたんだ?」

この質問だと、部下は責められている、叱られていると感じ「申し訳ありません。私が悪かったです」となり、なかなか要因までたどりつきません。

↓

「トラブルになった要因は何?」「どのようにしてクレームが起きた?」

この質問だと、責められているのではなく、要因・事象を確認されていると認識するため、結果として、部下も答えやすくなり、あなたが必要な情報が入りやすくなります。

■「How」の活用ワンポイント

「How」は、知識や経験が乏しい場合には、答えづらいものです。その場合は、回答しやすいように絞り込む質問に置き換えましょう。

【事例】

「今後どうすればいいと思う？」

(回答範囲が自由過ぎて、知識や経験が浅い、自分に自信が無いと回答しづらい。)

↓

「今後の対応を思いつく限り挙げてみようか?」「この点に絞って考えたら、何が思い浮かぶ?」

質問の役割・効果

「質問」には、様々な役割・効果があります。それぞれの役割【活用事例】を確認します。

<質問の役割 1:> 情報収集

部下自身を知る、仕事の進捗について知る、様々な情報を得るための手段としての役割です。報告の進捗確認において不足している情報、あなたが欲しい情報を質問によって得ることができます。

6W1H に量を確認する「How much」「How many」を活用しましょう。

【When(いつ)、Where(どこ)、Who(だれ)、What(何)、Which(どれ)、Why(なぜ)】

【How(どのように、どうしたら)、How much、How many(どのくらい)】

知識やスキル、経験が浅い場合はオープンクエスチョンが広すぎると回答が出づらいケースがあります。その場合は絞り込んだ質問で回答を促しましょう。

例)

- ・「手伝うことある?」→「手伝えることがあるとしたら、何?どんなこと?」
- ・「あの仕事はまだ終わってないの?」→「あの仕事を終わられないのは、何が問題だから?」
- ・「実践できる?」→「実践にあたっての問題や不明点を教えて?」
- ・「最近、仕事(職場)の調子はどう?」→「仕事(職場)でいちばん大変だったことは何?」

「最近、成長できたと思えたことは?」

## 第4章. 背景、状況に応じた指導のポイント

### 第4章で学習する内容

第4章では、背景や状況に応じた指導育成について確認します。

指導育成を行う中で、どうすればいいんだろうと迷う状況は多々出てきます。その時に、参考にしてください。ただし、先に述べたように、部下によって、同じ部下でも職務や状況によって、必要とされる対応は異なります。こう書かれてあるからこうだ、と決めつけるのではなく、あくまで参考として捉えてください。

## 第1節. 背景の異なる部下への対応

### 1-1. 若年層の部下への対応

若手社員の指導育成は、難しい印象がありますが、過去の経験や実績にしばられない分、しっかり取り組みれば想定以上に成長させることができます。当面のゴールは自立です。動機づけの項目を意識しながら取り組みましょう。

#### 【ポイント】

■「知らない」「できない」を前提とする  
自然ですが、「知らない」とはできません。新人が二、三年経った際に新人の頃を振り返った時に出てくる言葉として、「何が分からないのか分からなかった」というものがありますが、これが全てを言い表しています。指導の際は、相手が知らないことを前提として、用語の解説も含め丁寧に話しましょう。

#### ■基本から応用へ、仕事をステップ化して任せる

簡単なことから複雑なことにステップアップさせることや努力すればできる仕事を積み重ねて、達成感、自己効力感を実感させることを意識しましょう。最初からハードルを上げ過ぎることなく、小さい成功をほめ、励ましましょう。

#### ■フォローをこまめに実施する

一度できたからといって、次も必ずできるとは限りません。どの業務も習得に至るまでには時間がかかるものです。身についているか、状況はどうか定期的にチェックする場を設けましょう。

#### ■ビジネスパーソンとしての基本は徹底的に教え込む

入社後三年間の仕事に対する考え方や取り組み方が、その人の生涯の働き方を決めます。ビジネスパーソンとしてのルールやマナー、仕事への取組み姿勢が、適切に実施されていない場合は、できるまで厳しく教えましょう。

## 第2節. 取り組み姿勢・状況に応じた部下への対応

### 2-3. 仕事を抱え込む部下への対応

仕事を同僚や後輩に託すことができず、一人で沢山の業務を抱え込む部下がいます。理由は様々ですが、部下本人にとっても(心身の疲弊、成長の障害)組織にとっても(緊急時の対応ができない、異動・転職時の引継ぎがスムーズにいかない)いいことはありません。理由を確認した上で、業務を抱え込むことなく遂行できるようにサポートしましょう。

#### 【ポイント】

##### ■理由の確認

以下のような理由が考えられます。

- ①責任感が強すぎる
- ②他人を信頼できない
- ③人に任せるのが申し訳ないと思ってしまう
- ④育成の観点、組織視点がない(自分や自分の行が速いという意識)
- ⑤業務把握・整理ができていないため業務を切り分けられず人に託すことができない

仕事は自分一人のものではなく組織のものであると、組織は限られた時間で最大のパフォーマンスを出すことが大切であること、自分の役割をしっかりと担っているということ、従って、必要に応じて人に託すことは組織貢献である、という認識を持ってもらいます。

①～④については、本人とよく話し意識改革を行った上で、成功体験(仕事を託すことによりうまくいったという経験)を作ることでも有効です。同僚と分担して業務を行った結果に対して、一人で抱えて実施した場合との違いについて振り返りを行います。託すことのメリットや効果を感じることで、その後は、自発的に仕事を依頼することができるようになります。頼みやすい雰囲気を作り上げておくことも大切です。

⑤については、整理、依頼の仕方について指導しましょう。人に託すことがうまいメンバーに教えてもらうようにすれば、お互いに成長できて一層の効果があります。

#### 【メモ】