

## 社員の能力開発を促進する

**Q.** 昔と比べて社員の能力が落ちてきていると感じている。能力向上を図りたいがどうすればいいか？

**要旨** 社員を増やせない時代において、一人ひとりの能力開発をしっかりと仕組み化しなければ、限られた社員で業務を遂行することができなくなってしまいます。この時に大切なのが、能力開発の重要性を組織全体が再認識することです。そして、その能力開発の実施に関して、直属の上司個人任せにせず、組織としてしっかりと体系化して、実行に移す必要性があります。

以下では、その具体的な方法を説明します。

### 解説

#### 1. マニュアル人間の弊害

現在は、これまで以上に「経験重視」ではなく「マニュアル重視」の時代に変化してきているために、仕事の仕方に応用が利かなくなっています。それが即、能力低下とは断定できませんが、探究心の低下につながっていることは間違いのないと思われます。

自己啓発に関しても、組織のバックアップなしでは、自ら進んで仕事のレベルを上げようとするハングリーさもなくなっているというのが現状です。

#### 2. 臨機応変さの重要性

能力を向上させるためには、臨機応変に何に対しても対応できる「柔軟性」や「発想力」を鍛えることが必要になっています。それにも関わらず、マニュアル重視の時代になっていることで、ますます、学ぶ意識は低くなっているのが現実です。だからこそ、他流試合のような機会を意識的に設定して、刺激を与えながら社員がその実力を磨くような場を作ることが大切だと考えます。

#### 3. 依存型から自立型へ

「言われるまで動かない」「言われたことだけしかしない」という依存型の社員が増えています。教育される側の意欲の問題も大切ですが、教育担当者の育て方ひとつで人材育成は大きく変わります。実務能力の向上には、現場での実践が最も効果的であることは言うまでもありません。

しかし、真の実力をつけるためには、本人の実力よりやや上の業務をやらせてみることで、可能性を引き出すことができ、それが成長につながることになるのです。

ここで必要なことは「信じて任せる」と「自分で考え抜くことの重要性」を伝え、それを「コーチング」をベースに実践させることを優先してみることです。

# 重要な「社員教育」を仕組み化する

## <ご提案のポイント>

- ・指導者側が「勘と度胸と経験」から「科学的に教える」指導をすることの重要性を認識することが大切です。
- ・組織全体がマニュアル人間の弊害を認識して、臨機応変な対応ができる人材を育成するための教育体系を構築することが求められています。
- ・指導を受ける側が「やらされ感」を持たないように自主的に考えて、行動して、成果を出せるようになるための「コーチング」を核として指導していきます。

## 1. 従来型指導からの脱皮

マニュアル重視の画一的な指導では、臨機応変な環境変化に対応できる人材を育てる社員教育にはならないという点を指導者側も意識しておくことが大切です。

また、ベテランの指導者の中には、これまでの自分の経験が全てであるかのように、それを教え込む指導者もいます。どちらも、一方向型の指導になりやすく、環境変化に臨機応変に対応できるような能力を身に付けることは難しいと言えます。

そこで求められるのが、「双方向質問型」の社員教育であると言えます。

## 2. 信じて任せる指導

その一つが、少しハードルが高い仕事に関しても相手を信頼して任せて、体験させるという指導方法です。もちろん、この「任せて育てる」方法にはリスクもありますが、それ以上に得るものがあるので、是非、試したい指導方法です。

## 3. 実行のための方策：「ティーチング」から「コーチング」へ

上司の経験をベースに「教え込む」形式の指導方法は本当の実践力を身につけるには足りないものがあります。不足するのは「自分の頭で考えて仕事をする」という点です。環境変化の激しい今日では上司の過去の経験は活かさないことの方が多く、現場での臨機応変な対応が求められるようになっていきます。

自分で考える習慣をつけないと、現場で成果をあげるための実務能力を身につけることはできないのです。その力を身につけるには、能力開発のベースに上司が自分の経験を伝える「ティーチング」から、部下が自ら考えて答えを見つけていく「コーチング」をベースにした社員の能力開発の仕組みを組み立てることが重要になります。

特にチームリーダーに関しては1対多数で行う「チームコーチング」を土台に組み立てます。そして一般社員に関しては自己管理能力を上げるための「セルフコーチング」を身につけていけるように組み立てます。このように「コーチング」を能力開発の中心に置いて人材育成の仕組みを構築されることから始めることを提案します。