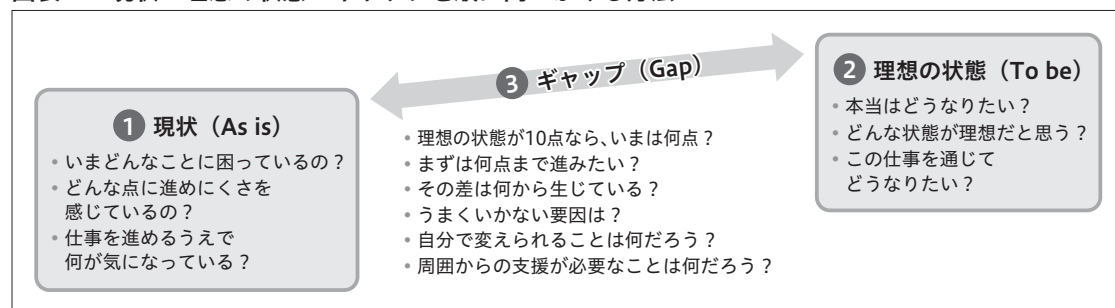


新任管理者のための 部下指導入門

図表1 現状・理想の状態・ギャップを順に問いかける方法



(出所) 筆者作成

図表2 SMARTの法則

S pecific	具体的に
M easurable	測定可能な
A chievable	達成可能な
R elevant	関連する
T ime-Bound	期限がある

(出所) 編集部作成

ただで答えられる質問では、若手が自分の言葉を聴き、そこから新たに考える機会が生まれにくい。答えを急かさず、言葉が出てくるまで待つことも大切だ。

次に「本当はどうなりたい」「どんな状態が理想だと思う」などと理想の状態 (To be) を尋ね、自由に未来を描く「健全な妄想タイム」を促す。管理者が正解を示すのではなく、若手の望みを自ら言葉にしてもらう。

最後に、現状と望ましい状態とのギャップ (Gap) とその背景を一緒に探る。「理

問題とは、現状と理想の状態とのギャップであり、課題とは、そのギャップを埋めるために取り組むべきことを指す。対話によって問題の本質が見えてきたら、「まずは何に取り組む必要があるだろうか」と問いかけよう。答えは部下の中にある。管理者から与えられた課題ではなく自ら設定した課題は、納得感を生み自律的な行動につながる。一方で経験の浅い若手は、

POINT

- 与えられた課題ではなく自ら設定した課題に取り組むことが、自律的な行動につながる
- 部下の答えを引き出し、実行できる課題に落とし込むところまで伴走することが大切

若手の課題や悩みはこのように引き出そう

赤堀保裕 キャリアコンサルタント

ここでは、若手の課題や悩みをどのように見つけていくのか、日ごろの業務の中で管理者に求められる対話のポイントについて解説していく。

「会

話」が単なる日常的な言葉のやり取りだとすれば、「対話」は相手を理解し、気付きをともにつくる営みである。本稿では、傾聴から始める「構造化された対話」によって、若手が自ら悩みや課題を明らかにし、成長への一歩を踏み出させる方法を考えていく。

Point 1

表面的な言動だけで問題を決めつけない

「ミスが増えた」「報告が遅い」「発言が減った」——こうした目に見える言動は何らかの問題を知らせる兆候であり、問題そのものとは限らない。例えば、報告が遅れるという言動一つ取っても、報告のタイミングが分からない、管理者が忙しそうで声をかけにくいなど、考えられる背景は様々だ。

管理者はすぐに原因を見立

てず、まずは傾聴に徹したい。「なぜ報告しないのか」と追及する前に「いま仕事を進めるうえで何が起きているの」と問いかけよう。本人が自分の置かれた状況を振り返り、言葉にできるよう支援することが、課題発見の第一歩となる。

止めてもらえる。続けて「このように言われてみてどう思う」と尋ね、その反応を見る。若手は自分が発した言葉を自分の耳で聴くことで、内側の自分との対話を深めていく。管理者の気付きを答えにせず、対話を始めるための材料として本人に渡すことが大切だ。

Point 2

日常の変化をとらえ「気付き」を伝える

課題発見のきっかけは、いつもの違いやちよつとした違和感にある。言葉だけでなく、表情、視線、姿勢、声の調子などにも目を向けたい。何か気付いたことがあれば「私は最近、会議でのあなたの発言が少ないように感じる」というように、主語を「I (私)」とする「Iメッセージ」の方法で本人に伝える。こうすることで断定や評価になりにくく、率直に受け

対話では「話しやすいところから話してみて」と声をかける。話す順序や内容を本人に委ねるこのひと言が、安心して話せる場をつくる。

まずは現状 (As is) について「いまどんなことに困っているの」「どんな点に進めにくさを感じているの」と、自由に答えられるオープンクエスチョン形式で尋ねる (図表1)。「はい・いいえ」

想の状態が10点なら、いまは何点」「まずは何点まで進みたい」などと尋ねれば、ギャップの大きさを共有できる。さらに「その差は何から生じている」「自分で変えられることは何だろう」などと掘り下げること、言動の奥にある問題が見えてくる。

利用できる資源や選択肢を十分に知らないこともある。管理者は相談できる人やロールモデル、活用できるツールや仕組み、確保できる時間などを一緒に探し、必要な情報を提供したい。ただし、最後に選ぶのは若手本人だ。

取組みは「何を・いつまでに・どのような状態にするか」をSMARTの法則に沿って具体化する (図表2)。

部下の答えを引き出すだけでなく、終わらず、実行できる課題に落とし込むところまで伴走することが大切だ。

Point 3

取り組むべき課題を部下と一緒に考える

問題とは、現状と理想の状態とのギャップであり、課題とは、そのギャップを埋めるために取り組むべきことを指す。対話によって問題の本質が見えてきたら、「まずは何に取り組む必要があるだろうか」と問いかけよう。答えは部下の中にある。管理者から与えられた課題ではなく自ら設定した課題は、納得感を生み自律的な行動につながる。一方で経験の浅い若手は、