

# 育て上手のマネジャーの指導方法

## ——若手社員の問題行動と OJT

松尾 睦  
(北海道大学教授)

従来の研究では、問題を抱える若手社員に対するコーチングのあり方については分析されてこなかった。本研究の目的は、若手社員の問題行動を明らかにするとともに、優れたマネジャーが、問題のある若手社員をいかに指導しているかについて検討することにある。定量的な質問紙調査およびインタビュー調査によって、次の2点が明らかになった。第1に、若手社員の問題行動は、主体性不足と自己中心性の2タイプに分かれた。第2に、育て上手のマネジャーは、主体性不足の若手社員を指導する際に、①若手の成長可能性を信じて期待し、②共に考えることで若手の内省を促し、③仕事の方法を改善することに力を置く傾向にあった。考察では、これらの分析結果を、OJT 研究およびコーチング研究の観点から議論した。

### 目次

- I はじめに
- II OJT とコーチング
- III 指導上問題のある若手社員の行動
- IV 問題のある若手社員に対する指導方法
- V 考察

### I はじめに

マネジメントとは「他の人々を通して、ことを成し遂げること」とであると言われている（金井 1993; Koontz 1980）。この点から考えると、部下の育成は、マネジャーにとって避けることができないタスクである。人材を育成することは、自部門の成果を上げるだけでなく、マネジャー自身の成長に対してもプラスに働く。例えば、Drucker (1973) は「他人の育成を手がげないかぎり、自分の能力を向上させることはできない」と述べており、Cortese (2005) は、組織内で他者を教えることがマネジャーの学習を促すことを報告している。また、マネジャーの経験学習に関する研

究においては「できない部下を指導した経験」がマネジャーを成長させることが指摘されている (McCall 1998; McCall et al. 1988)。

これまで、マネジャーによる部下育成のあり方は、OJT やコーチングの分野において研究されてきた。しかし、問題を抱える若手社員をいかに育てるかという点については十分に検討されているとはいえない。

こうした点を踏まえ、本稿は、民間企業の若手社員の間にはどのような問題行動が存在するのか、問題を抱える若手社員をいかに指導すべきかについて検討することを目的としている。なお、本稿では、入社5年目までの社員を「若手社員」とみなす。

以下では、まず OJT 研究とコーチング研究を概観した上で、若手社員の問題行動に関する質問紙調査データを分析する。次に、育て上手のマネジャーに対するインタビュー調査に基づいて、問題のある若手をいかに指導すべきかについて検討する。

## II OJTとコーチング

### 1 OJT

OJT (On-the-job Training) とは「職場において行われる訓練」であり、通常は1対1の指導の形態をとる (Jacobs and Jones 1995; Rothwell and Kazanas 2004; van Zolingen et al. 2000)。なぜ、職務上 (On-the-Job) の訓練が重要になるのだろうか。それは、成人の能力開発の7割が職務上の直接経験によって決まると言われているからである (Lombardo and Eichinger 2010)。つまり、OJTは、若手社員が職務上の経験から学ぶことを促すがゆえに有効な教育手法になりうる。

OJTのあり方の研究は、第一次世界大戦時に造船所で行われていた職業訓練方法にさかのぼることができる。アメリカの技術者チャールズ・アレンは、生産現場の人材育成を効率的に実施するために、次のような4ステップから成る指導方法を考えた。すなわち、①「見せる (show)」: 学習者が何をすべきかをデモンストレーションする、②「説明する (tell)」: 学習者がすべきことと、なぜそうしなければならないかを説明する、③「行う (do)」: 学習者に仕事をやらせてみる、④「チェックする (check)」: 学習者が正しく実行しているときには褒め、改善すべき点をフィードバックする、という指導方法である (Dooley 2001; Rothwell and Kazanas 2004)。

この指導方法は、TWI (Training Within Industry) と呼ばれるプログラムとして米国で広まったものの、その後は衰退していった (Robinson and Schroeder 1993)。しかし、トヨタ自動車をはじめとした日本の製造業で採用され、リーン生産システムの基盤として今日でも実施されている (Usko 2008)。

OJTの利点としては、①訓練と実践が密接に結びついていること、②職務上のスキルを効果的に学習できること、③低コストであること、④必要なタイミングで実施できること、⑤現場で行われるため訓練効果の移転がスムーズである点を挙げることができる (van Zolingen et al. 2000)。これまでの研究によると、OJTは従業員の組織コ

ミットメント・能力・賃金・生産性を高め、離職を防止する効果がある (e.g., Barron et al. 1999; Benson 2006; Finegold et al. 2005; Xiao 2006)。また、日本企業だけではなく欧米企業においても、職場学習を促進するOJTの機能が重要視されている (e.g., Raper et al. 1997; Slotte et al. 2004)。

ただし、OJTには、上述したTWIの4ステップのように、現場においてトレーナーが手本を見せて、説明し、仕事をさせる方法だけでなく、トレーナーが能動的に試行錯誤をすることを助ける指導方法も存在する (De Jong and Versloot 1999)。

OJT研究の問題点として挙げられるのは、職務の特定プロセスで用いられる特定のスキルが、熟達者から初心者に移転される状況に主な焦点が当てられてきたことにある (Kim and Lee 2001)。具体的には、生産現場における特定の加工技術を訓練する場合のように、仕事のステップが明確に決められている「クローズドタスク (closed tasks)」におけるOJTが研究の中心であった (Yelon and Ford 1999)。

しかし、ビジネスの現場では、手続きや流れが明確に決められていない複雑な仕事、すなわち状況によって仕事の進め方が変化する「オープンタスク (open tasks)」 (Yelon and Ford 1999) が増えているが、こうしたオープンタスクにおけるOJTのあり方は十分に検討されてきたとはいえない。

この点に関してLohman (2001)は、演繹的OJTと帰納的OJTを区別している。演繹的OJTでは、トレーナーが戦略・ルール・手続きを説明し、さまざまな状況に適用させるのに対し、帰納的OJTは、トレーナーが曖昧な問題を解決し、その中から仮説を発見し、それを新しい状況に適用することをトレーナーが支援する形をとる。上述したクローズドタスクの場合には演繹的OJTが、オープンタスクの場合には帰納的OJTが行われることが多いと考えられる<sup>1)</sup>。

今後は、オープンタスクにおける帰納的OJTのあり方について検討する必要があるが、この問題を検討してきたのがマネジャーによるコーチング (managerial coaching) 研究である。

## 2 コーチング

コーチングとは「人がタスクを遂行するのを助けること」であり、子ども時代にはじまり、大人になった後にも広く見られる活動である (Hackman and Wageman 2005)。

Berg and Karlsen (2007) は、コーチングと他の支援活動の違いを図1のように説明している。コーチングは、質問をすることで部下の関心や回答を引き出す点に特徴がある。これに対し、マネジャーが自分の関心を押しつけて、答えを出してしまう指導は「コントロール」や「指示」にあたる。また、部下の関心は引き出すものの、自分の答えを提示する指導は「アドバイス」や「メンタリング」となる。

Agarwal et al. (2009) によれば、従来のコーチング研究の流れは、「エグゼクティブ・コーチング (executive coaching)」と「デベロプメンタル・コーチング (developmental coaching)」の二つに分かれる。エグゼクティブ・コーチングとは、一定期間に、上級マネジャー (executive manager) の特定能力を高めたり、特定の問題を解決するために、内部あるいは外部のコーチが支援すること

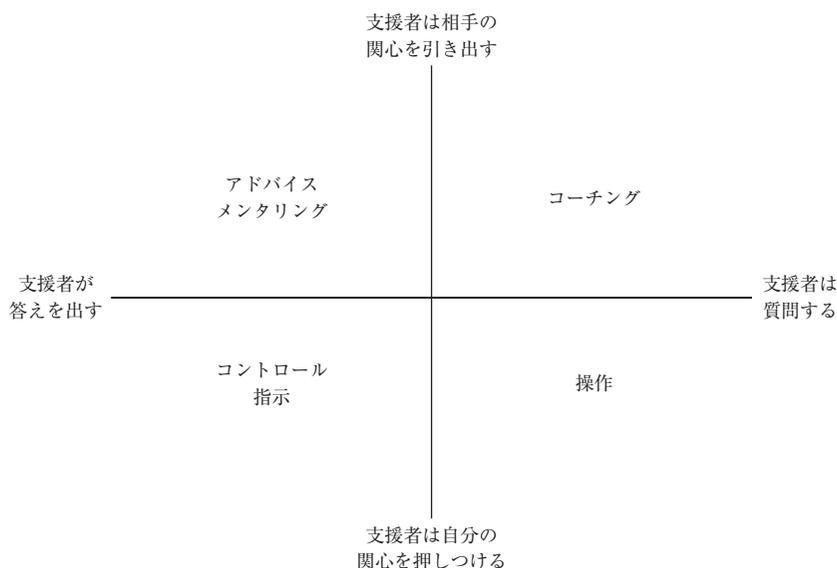
を指す。これに対し、デベロプメンタル・コーチングは、日々の業務において管理者がその部下に対して行うコーチングである。

デベロプメンタル・コーチングは、エンプロイー・コーチング (employee coaching)、マネジリアル・コーチング (managerial coaching) とも呼ばれる。本稿では、マネジャーがその部下に対して提供するコーチングに焦点を当てるが、以下では、デベロプメンタル・コーチングとコーチングを同義の用語として使用する。

コーチングは、部下の職務業績を改善させることを目的として、マネジャーが1対1の形で部下にフィードバックを提供し (Heslin et al. 2006)、日々の関わり合いの中で、部下が有効なスキルや行動を獲得することを助けるものである (Liu and Batt 2010)。Hamlin et al. (2006) によれば、コーチングは、ほとんどのマネジャーにとって必須のスキルであり、日々のマネジメントの中に組み込むべき活動である。

OJTと同様、コーチングは、公式的な訓練に比べて、コストが低く、各企業や職場に必要とされている学習や改善を促すのに適した教育方法である (Liu and Batt 2010)。これまでの研究におい

図1 コーチングの位置づけ



出所: Berg and Karlsen (2007) を修正

でも、上司によるコーチングは、部下の職務満足度を高め、業績を改善させることが報告されている (Ellinger et al. 2003; Liu and Batt 2010)。また、Boyatzis et al. (2006) によれば、リーダーやマネジャーは、職位からの責任感や自身の影響力を行使することによって「パワーストレス」を感じる人が多いが、コーチングを部下に提供することにより、このストレスを減じることができるといふ。ただし、自分の部下にコーチングを施そうとする意思には個人差がある (Heslin et al. 2006)。

マネジャーがどのようなコーチング行動をすべきかについての研究は少ないものの、Ellinger et al. (2003) は、コーチング行動に関して次の8つの次元を提示している。すなわち、①比喩や例えを用いて学習を促す、②大きな絵を見せて視野を広げる、③建設的なフィードバックを与える、④コーチングの効果について部下からの意見を求める、⑤仕事を進めやすいように資源を提供する、⑥質問することで問題について考えさせる、⑦部下への期待を明確にし、組織の目標とのつながりを明確にする、⑧ロールプレイによって見方を変える、という行動である。

また、Heslin et al. (2006) は、過去の文献をレビューし、「具体的指導」「ファシリテーション」「励まし」の3つの次元から成るコーチング行動の測定尺度を開発している (表1)。

こうしたコーチング行動に影響を与える要因として、Heslin et al. (2006) は、マネジャーが

持っている「人の能力に関して持つ暗黙的な理論 (implicit person theories)」に着目している。彼らは、「人の能力は高めることができる」という増大理論 (incremental theory) を持つマネジャーの方が、「人の能力の高さは生まれつき決まっている」と考える固定理論 (entity theory) を持つマネジャーよりも、コーチングによって部下を成長させようとする傾向があることを報告している。

#### リサーチクエスション

これまでOJTとコーチングに関する研究を概観してきた。従来のOJT研究では、仕事のステップが明確に決められているクローズドタスク (Yelon and Ford 1999) において戦略・ルール・手続きが伝授される演繹的OJT (Lohman 2001) に焦点が当てられてきたのに対し、手続きや流れが明確に決められていないオープンタスクにおいて曖昧な問題を解決していく帰納的OJTについては十分に研究が進んでいなかった。

オープンタスクにおける帰納的OJTのあり方を検討してきた分野がコーチング研究であるが、マネジャーによるコーチング行動に関する研究は存在するものの、職場で問題を抱える若手社員に対するコーチングのあり方については分析がおこなわれていない。

そこで本稿では、次に挙げる2つのリサーチクエスションを検討する。

表1 コーチング行動の次元

具体的指導 (Guidance) <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 期待される業績に関して指導している</li> <li>・ 業績の現状を分析する手伝いをしている</li> <li>・ 改善が必要な点について建設的なフィードバックを提供している</li> <li>・ 業績を改善するために有益なアドバイスをしている</li> </ul>
ファシリテーション (Facilitation) <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 部下のアイデアを引き出す役割をしている</li> <li>・ 問題を解決するために創造的に考えることを支援している</li> <li>・ 新しい可能性や解決策を追求することを促している</li> </ul>
励まし (Inspiration) <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 部下が成長できることを確信を持って伝えている</li> <li>・ 継続的に成長できるように励ましている</li> <li>・ 新しく挑戦できるように支援している</li> </ul>

出所: Heslin et al. (2006)

RQ1：若手社員の行動に関してどのような点が問題となっているのか

RQ2：優れたマネジャーは、問題のある若手社員をいかに指導しているのか

### Ⅲ 指導上問題のある若手社員の行動

#### 調査の目的

第1調査の目的は、職場において若手社員の行動に関し、どのような点が問題となっているかを明らかにすることにある。予備調査によって、若手社員の問題行動に関するデータを収集し、本調査では、予備調査を基に作成された質問票を用いて調査を実施した。

#### 予備調査

組織において指導上問題のある若手社員・職員の行動を抽出するために、複数企業の人事部のマネジャー（16名）、複数企業の知的財産部門の企業人（39名）、神戸大学のMBAコースに通う企業人（14名）、某私立大学の事務部門のマネジャー（28名）を対象に自由記述式の質問紙調査を実施した。質問票では「各職場において若手を育成する際、指導に難しさを感じる典型的な事例をご記入ください」という質問を提示し、自由に回答するように求めた。得られた回答を、内容の類似性に基づいてグルーピングを行ったところ、12の典型的な行動を抽出することができた。この行動に基づき、指導上問題のある若手社員の行動を測定する尺度を開発した。

#### 本調査

予備調査を基に作成した質問票を用いて、各種セミナーや研修の受講者を対象として調査を実施した。なお、民間企業における若手社員の問題行動の特徴を明らかにするために、比較対象として官公庁および医療組織（看護部門）のマネジャーからもデータを収集した。具体的には、人事担当者向けセミナー（2回開催）134名、金融機関の人材開発担当者向けのセミナー20名、某県の管理職対象のセミナー12名、某省庁の管理職向け

研修（2回開催）167名、国家公務員の管理職研修39名、看護管理者向けの研修89名、合計461名から回答を得た。

回答者の内訳は以下の通りである。性別：男性63.9%、女性35.0%。年齢：20代4.7%、30代36.9%、40代44.4%、50代11.4%、60代1.3%。職位：一般13.3%、係長級29.2%、課長級44.0%、部長級7.3%、役員1.1%、不明1.9%。

民間企業に勤務する回答者が所属する業界・所属部門・企業の規模は以下の通りである。すなわち、業界は、製造（消費財）12.3%、製造（産業財）17.8%、流通・卸売8.6%、金融15.3%、不動産0.6%、運輸・物流3.1%、インフラ（電気、ガス等）1.2%、IT・情報通信17.8%、サービス15.3%、マスコミ0.6%、その他7.4%であった。所属部門は人事・総務部門が65.7%で最も多かった。また、企業規模（従業員数）は、100名未満14.1%、100～499名29.4%、500～999名14.1%、1000～4999名23.9%、5000～9999名6.7%、1万名以上11.7%であった。

調査では、12の若手社員の行動を示した上で「以下に挙げる若手社員（あるいは若手職員）は、指導を行う上でどの程度問題になっていますか」という質問を提示し、5段階尺度で回答を求めた（大きな問題となっている⑤⇔①全く問題となっていない）。なお、どの年代の社員（職員）を若手とみなすかの判断は回答者に任せた。

#### 分析結果

因子分析（主因子法・オブリミン回転）によって、若手社員の問題行動12項目は2因子に集約されたが、「叱られると落ち込んでしまい、打たれ弱い」という項目はどちらの因子に対しても負荷量が低かった。そこで、この項目を除外した上で、再び因子分析（主因子法・オブリミン回転）を行ったところ、表2に示すような結果が得られた。

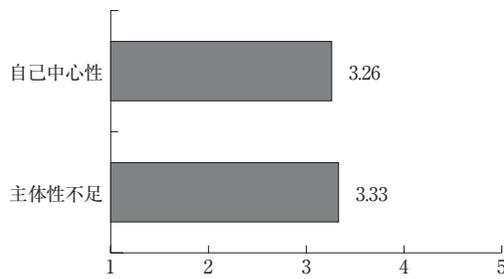
若手社員の問題行動は、「自己中心性」と「主体性不足」の2つの因子に別れた。自己中心性とは、「自分の考えに固執し、上司や回りの意見を聞かない」「報告・連絡・相談をせず、独断で仕事を進め問題を起こす」「言い訳が多く自己防衛的になる」というように、周囲のアドバイスや忠

表2 若手社員の問題行動（因子分析の結果）

若手の問題行動	因子	
	自己中心性 ( $\alpha = .89$ )	主体性不足 ( $\alpha = .78$ )
同じミスを繰り返す	.872	-.107
自分の考えに固執し、上司や周りの意見を聞かない	.825	-.072
「報告・連絡・相談」をせず、独断で仕事を進め問題を起こす	.788	-.003
上司や同僚とのコミュニケーションがうまく取れない	.685	-.006
わかっていますと言うが、わかってないケースが多い	.683	.110
興味のある仕事はするが、雑用や隙間の業務を引き受けけない	.673	.053
言い訳が多く、自己防衛的になる	.548	.280
言われたことはこなすが、それ以上のことはしない	-.098	.833
明確な目標や夢を持っておらず、成長意欲が感じられない	.092	.670
失敗を恐れ、挑戦しようとししない	-.030	.640
自分の頭で考えようとせず、答えを求めたがる	.135	.593

注：主因子法（オブリミン回転）

図2 若手社員の問題行動（平均値）



告を聞かずに、自己中心的な行動をとる傾向を指す。

これに対し、主体性不足とは、「言われたことはこなすが、それ以上のことをしない」「明確な目標や夢を持っておらず」「成長意欲が感じられない」「失敗を恐れ、挑戦しようとししない」というように、目標を持って主体的に行動したり、挑戦する姿勢が見られないことを意味している。

なお、自己中心性と主体性不足の相関は0.446 ( $p < .001$ )であり、比較的高い関係性が見られた。すなわち、自己中心的な若手が問題となっている職場では、同時に主体性が不足している若手も問題とされていることが多いといえる。

これら2種類の問題行動の平均値を示したのが図2である。主体性不足のスコア(3.33)が自己中心性のスコア(3.26)を若干上回っているが、T検定の結果、傾向差は見られたものの( $t=1.83, p < .10$ )、統計的に有意な差は見られなかった。つまり、全体的に見ると、主体性不足の若手社員と

自己中心的な若手社員は、職場において同程度に問題となっていると考えられる。

しかし、これら2種類の若手の行動が問題となっている程度は、回答者が所属する組織の特性によって異なっていた。図3は、2種類の問題行動の平均値を、組織特性別（民間企業・官公庁・医療組織（看護部門））に比較したものである<sup>2)</sup>。

これを見ると、自己中心性は、医療組織における看護部門で問題となっており、主体性不足は民間企業で問題になっていることがわかる。この結果は次のように解釈することができる。看護部門は、チームで医療をしており、自分勝手な仕事の仕方が医療の質に影響するために、自己中心的な若手職員の行動が問題になりやすいのであろう。一方、競争の激しい民間企業では、業務を遂行する上で挑戦的で意欲的な行動が求められるために主体性不足の社員の行動が問題になりやすいと考えられる。

次に、データを民間企業の対象者に絞って、若

図3 若手社員の問題行動（組織別の平均値）

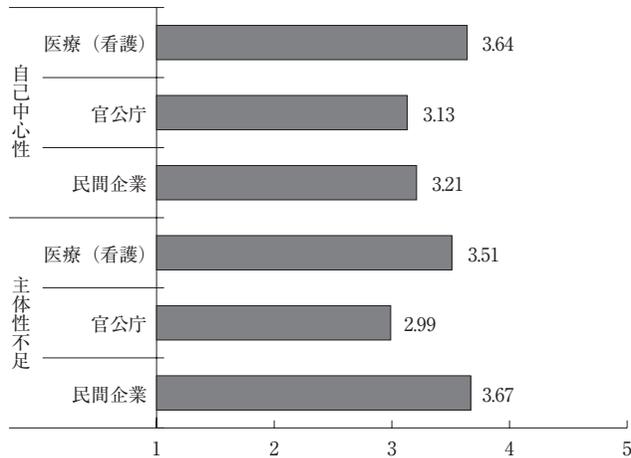
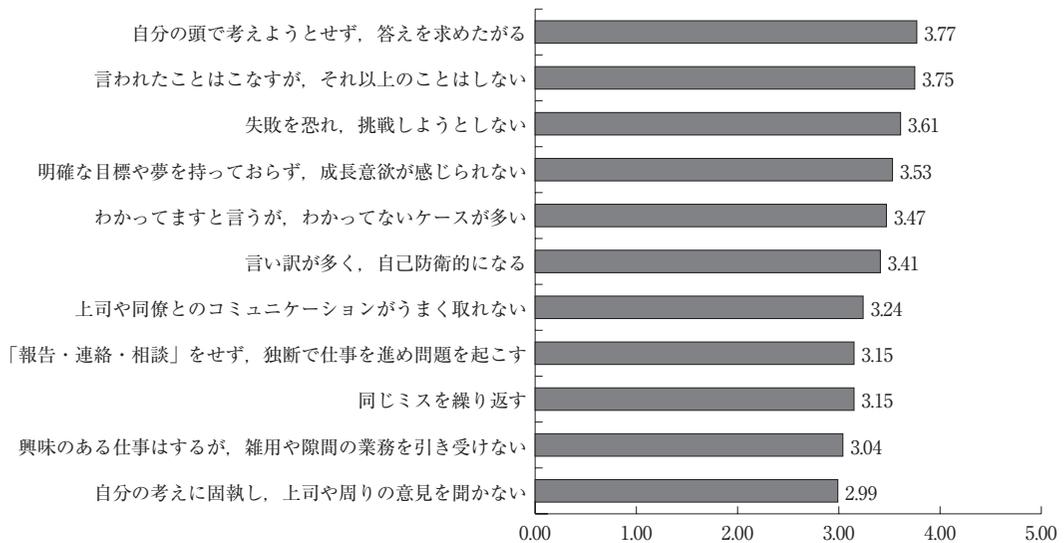


図4 民間企業における問題のある若手社員の実態



手社員の問題行動に関する実態を個別項目で見たものが図4である。これを見ると、「自分の頭で考えようとせず、答えを求めたがる」が最も問題となっており、そのほか上位4項目には主体性不足の問題が挙げられている。ただし、「わかっていますと言うが、わかっていないケースが多い」「言い訳が多く、自己防衛的になる」という自己中心性の問題も中程度に問題視されていた。

#### IV 問題のある若手社員に対する指導方法

##### 1 調査方法

調査目的 第1調査によって、若手社員の間には、主体性不足の問題、自己中心性の問題が存在することが明らかになった。特に、民間企業では、若手社員の主体性不足が問題視されていた。第2調査では、育成に定評のあるマネージャーが、こうした若手社員をどのように指導しているかを

インタビュー調査によって検討する。

調査方法 表3に示すように、民間企業6社（保険2社、IT1社、製薬1社、航空1社、人材サービス1社）において育成能力に定評のある課長以上のマネジャー6名に対してインタビュー調査を実施した（男性3名、女性3名）。対象者の選定にあたっては、対象企業のマネジャー（人事担当者含む）に「育成能力に定評と実績のある課長以上のマネジャー」を紹介してもらう方法をとった。インタビューは対象企業のオフィスで行い、所要時間は70～90分であった。

インタビューでは、若手社員の問題行動リスト（12の行動）を対象者に見せ、今まで担当した部下の中で当てはまる若手社員を思い出してもらい、どのような指導をしたのかについて具体的に説明を求めた。なお、インタビュー対象者は、中堅やベテランの指導に関するケースにも言及する場合があったが、今回は分析の対象にしていない。

本稿は、対象者が言及した問題行動のうち、最も多かった「成長意欲に欠ける若手」（4事例）および「自分で考えない若手」（2事例）に焦点を当て、育て上手のマネジャーがどのように指導しているかを検討する。なお、以下では、マネジャーが一人称で語る形で事例を記述した。

## 2 成長意欲に欠ける若手の指導

まず、航空会社において客室乗務員を指導するAマネジャーが経験した指導事例を紹介する。

### ケース①（航空会社・Aマネジャー）

当初の状況 入社5年目の客室乗務員。難易度の高いサービス（ビジネスクラスのサービス）に挑戦しなければいけない時期であるにもかかわらず、

訓練に対して積極的な姿勢が見られなかった。

事実に基づき、意欲がわからない理由を考える 社内の過去のデータを調べてみると、チーフパーサーの資格試験に落ちていることがわかった。成長意欲に欠ける若手の多くは、失敗する姿を思い浮かべたり、他人から批判されることを恐れる傾向にある。試験に落ちたことがトラウマになっているのではないかという仮説を立てた上で、本人に話を聞いたところ、その通りだった。仕事に対して良いイメージが描けていないために、新しい業務に対してネガティブになっていることがわかった。

一緒に考えて、成長をイメージさせる 新しい業務について、自分がどうなりたいかという、好ましい自分の姿を映像として思い浮かべてもらった。例えば、「お客様を待たせることなくスムーズにサービスする」「適切なタイミングで食材の説明ができる」などのイメージである。はじめは、10あるうちの3つくらいしかイメージできない状態であったが、1カ月半の間、週に1回、合計6回の面談を行い、一緒に考えることで徐々に強く成長をイメージできるようになった。このときに大事なことは、「他の人はどのような準備をしていると思う？」と他者との差異を考えさせたり、訓練ビデオを見ながら一緒に考えること。また、しっかりと引き継ぎした上で、自分の部下のマネジャーにも面談してもらうなど、別の人からも同じ方向性のアドバイスをもらう機会を設けた。強い成長イメージが描けた後は、訓練に向けて自己学習を促し、顔色を見て声をかける程度の支援にとどめた。期間は3カ月弱である。その結果、業務訓練を良い成績で合格した。

Aマネジャーは、客観的データに基づいて意

表3 インタビュー対象者と言及された若手社員の問題行動

対象者	A	B	C	D	E	F
業界	航空	外資系保険	国内保険	IT	人材サービス	製薬
職務	客室乗務	テレマーケティング	営業	管理	営業	管理
性別	女性	女性	男性	男性	女性	男性
言及された若手の問題行動	成長意欲に欠ける	成長意欲に欠ける	成長意欲に欠ける	自分の頭で考えない	成長意欲に欠ける	自分の頭で考えない
	勝手に仕事を進める	言い訳が多い	失敗を恐れる	報・連・相ができない	報・連・相ができない	挑戦しない
			自分の意見を曲げない		言い訳が多い	

欲がわからない理由を調べた上で、共に成長イメージを考えることで若手社員を支援していた。軌道に乗り始めた後には、徐々に本人の自己学習を尊重している点にも注目したい。

次に、外資系保険会社においてテレマーケティングを担当する若手社員を指導したBマネジャーの事例を見てみよう。

#### ケース②（保険会社・Bマネジャー）

当初の状況 入社3年目の男性オペレーター。以前、業績が上がらずに重点指導対象に選ばれたが、「必要ないです、自分でやります」と拒否したことがあり、数字を上げることに興味がない傾向にある。この若手を指導することになったが、最初はふてぶてしい態度でやる気が感じられなかった。

意欲がわからない現状に共感する こうした若手に「あなたは給料をもらっているでしょ」「目標がない人は会社にいられないよ」などの正論をぶつけても効果がない。「チャレンジしているのに数字が上がらないのは辛いね」「しんどいよねー」と共感し、「やり方が間違っていないのか一緒に考えたい」と伝えた。

期待し、成果が上がる方法を考える こうした若手を指導するときには「成長意欲がないように見えるだけで、そうした習慣や方法を知らないだけだ」と思うようにしている。指導の面談で、通常は4つの問題点を指摘することになっているが、あえて「あなたはこの2つさえ改善すれば成果が上がる」と期待を伝えた。そうすると、素直に従い、仕事の調子も上がってきた。

Bマネジャーは、意欲がわからないことを批判するのではなく、その現状に共感し、成果を上げるための習慣や方法を一緒に見直していた。成長意欲がないと決めつけずに、将来の成長を期待している点に指導の特徴がある。

次に挙げる日系保険会社のCマネジャーは、仕事の方法に着目することで女性営業担当者の意欲を引き出している。

#### ケース③（保険会社・Cマネジャー）

当初の状況 就業経験がない21歳の女子新入社員。金髪で面接を受け、敬語の使い方もわからない状態だった。当初は言われたことしかできず、給与さえもらえればいいという考え方で、指導担当社員ともコミュニケーションをとりたくないという様子が見られた。

頑張り方を教える 指導担当社員と話し、「この子は、頑張りたいけど、頑張る方法がわからないのだろう」と考え、「まずは成功体験を積みせる」という方針で指導することにした。保険の営業は3～4回顧客を訪問して契約に至ることが多いので、はじめの3カ月間は、3回目、4回目の訪問に同行して「こうやって契約をとるんだよ」という方法を見せるようにした。その社員が営業活動するうちの半分くらいは指導担当社員と自分が同行した。

徐々に任せる 最初は、商談を上司がやってみせ本人は見ている状態だったが、徐々に、本人に任せてやらせてみせた。3カ月目に入ると彼女はやる気を見せ始め、成功体験を積みにしたがい指導担当社員や私に相談するようになった。営業部門にはいくつかの資格が設定されているが、1年半後には、上から2番目の資格をとるまでに成長した。

Cマネジャーは、若手社員に対して「頑張りたいが、頑張る方法がわからないだけ」と考え指導している点はBマネジャーと共通している。また、同行という形で頑張る方法を教え、徐々に本人に任せて、成功体験を積みせることで若手社員の意欲を引き出していた。最後に、人材サービス会社のEマネジャーの事例を紹介する。

#### ケース④（人材サービス会社・Eマネジャー）

当初の状況 現在3年目の営業担当者。能力も高く、性格も良い女性であるが、社長の紹介で入社したという経緯もあり、周囲に引け目を感じるのか、仕事の意欲が低かった。入社1年目は、仕事の意味をわかろうとしないため、仕事を「点」で覚えるものの、それが「線」にならない状態だった。

期待を伝える「あなたは頭がいいし、仕事もできるはず」「自分の能力を3分の1か4分の1くらいしか使っていない」「担当しているエリアは潜在性があるのだから、頑張れば伸びる」など、折に触れて期待を伝えた。当然のこと、ちょっとしたことも「やっぱり違うね」「成長してきたね」「できるようになったね」と普段から褒めるようにした。

仕事上の改善フィードバックをする 意欲を高めようとするよりも、担当している仕事のクオリティを上げるように毎日フィードバックした。「ここができていない」「こうしたらどうか」など、きっちりと仕事ができるように具体的な指導をした。2年目になり後輩も入ってきた頃から、意欲が出始めてきた。本人は「だんだん怒られなくなってきた」「成果が出始めた」ことから自身も成長を感じるようになり、「他社に負けて悔しい」という執着心が見られるようになった。担当している大きなクライアントで実績を上げ、信頼されるようになったことで自信もつき、後輩指導もしっかりとするようになった。

E マネジャーは、若手社員の成長に対する期待を明確な形で伝えた上で、仕事に関するフィードバックを徹底している点に特徴がある。また、C マネジャーと同様に、成功体験を積みさせることで若手社員の自信を高めていた。

#### 共通の特徴

以上の4つの事例に共通していた第1の特徴は、マネジャーが、一見して意欲が低いように見える若手社員の成長の可能性を信じ、期待していることであった。この期待が、若手社員にも伝わり、モチベーションが高まっていると考えられる。第2に、仕事の進め方・取り組み方に着目し、それを改善することで徐々に成果を引き出し、若手社員の意欲を高めていた。「頑張りたいけれど、頑張る方法がわからないだけ」というコメントにあるように、仕事の方法に問題があると考え、それを適正なものにするアプローチである。第3に、意欲の低い原因や仕事の進め方について、フィードバックを与えながら若手社員と共に考えるとい

う指導が見られた。

### 3 自分の頭で考えない若手の指導

インタビュー調査では、主体性不足の一つである「自分の頭で考えない」という問題行動も2例挙げられた。以下では、IT企業のD マネジャーと製薬企業のF マネジャーの事例を紹介する。

#### ケース⑤ (IT企業・D マネジャー)

当初の状況 入社3年目の若手社員。この時期の若手は仕事に慣れてくるので「会社がこうしてくれない」「上司がこうしてくれない」などの甘えが出やすい。「どうすればいいんですか?」と聞いてくる。

自分で考えるクセをつける 「自分はどうしたらいいと思う?」と問いかけるようにしている。はじめは戸惑うが、「〇〇さんのところに行くと、いつも聞かれる」という状態になるので、自分の考えを持つようになる。本人には「自分の考えがないとつまらないでしょ?」と伝え、自分で考えることの喜びを理解させている。

仕事の目的を考えさせる 初めのうちはズレた考えをもってくる。そのときは「なんでそう考えたの?」と問題分析に入る。たいていは目的の認識がズレているので「なんのためにこの仕事をやっていると思う?」と聞く。そこが修正されると考え方がズレなくなる。また、問題が生じそうなきには「こういうことが起こるよ」「どうしたらいいと思う」と聞く。本人が対処できない問題はこちらでフォローした。こうした指導の結果、この若手は自分で考えて仕事をするようになった。

D マネジャーは、「どうしたらいいと思う?」「なんのためだと思う?」という問いを投げかけることで、若手社員が自分で考える習慣をつけると同時に、共に振り返っていた。F マネジャーも受け身の姿勢が見られる社員に対して次のような指導をしている。

#### ケース⑥ (製薬企業・F マネジャー)

当初の状況 自主的に行動を起こすことがなく、受け身の姿勢が見られる若手社員。やる気がない

というわけではない。仕事の面白さに気づいておらず、どうすればわからない状態であった。

ヒントを与え考えさせる「自分で考えなさい」といってもそのやり方がわからないのだから意味はない。「こんなやり方があるよ」とどんどんヒントを与えたり、「仕事にはこんな意味があるよ」と仕事の背景に気づかせて、「アイデアを形にしてもってきて」というように行動を促した。ただし、手は出さないようにすることが大事。「何のために仕事をしているかわかる？」など、問いかけによって考え方を身につけさせるようにした。

フィードバックを与え励ます 当初は問いかけに対してもプアな回答しか返ってこない。しかし、繰り返すうちに徐々に考えることができるようになった。課題を出して考えさせた後、その仕事の内容について「これはすごいね。僕にはできないよ」「ここはもう少し掘り下げた方がいいね」などフィードバックした。これを繰り返すことで、自分で考えることや仕事の面白さに徐々に気づいていった。

F マネジャーも、問いかける点ではD マネジャーと同じであるが、考えるためのヒントを与えている点に特徴がある。さらに、不十分な考えが提示されたとしても、良い点を褒め、改善点を指摘することで、徐々に自ら考えることの喜びを引き出していた。

#### 共通の特徴

自分の頭で考えない社員を指導する場合も、成長意欲に欠ける社員を指導する場合と同様に、①若手社員の潜在力を信じ、②共に振り返り、③方法へ着目していた。自分の頭で考えない社員への指導の特徴は、共に振り返る際に「問いかけ」や「ヒント」を与えることで自ら考える習慣をつけさせている点であった。また、仕事の目的を考えさせたり、繰り返しフィードバックを与えることで、思考の質を向上させていた。

## V 考 察

従来のOJT研究では、仕事の手続きや流れが

明確に決められていない「オープンタスク」におけるOJT (Lohman 2001; Yelon and Ford 1999) についての研究が不十分であった。また、コーチング研究においては、マネジャーによるコーチング行動の次元が提案されているものの (e.g., Ellinger et al. 2003; Heslin et al. 2006), 問題を抱える若手社員に対するコーチングのあり方については検討されてこなかった。そこで本稿は、オープンタスクに従事することが多い民間企業のホワイトカラーを中心に、「若手社員の行動に関してどのような点が問題となっているのか」「優れたマネジャーは、問題のある若手社員をいかに指導しているのか」という二つのリサーチクエスチョンを検討した。その結果、次の2点が明らかになった。

第1に、若手社員の問題行動は、主体性不足と自己中心性の2タイプに分かれた。これら二つの行動は、一つの次元の両極に位置するものである。なぜなら、自分の考えを持たないと主体性不足になり、自分の考えにこだわりすぎると自己中心性に陥るからである。なお、組織特性によって、顕著に見られる若手の問題行動は異なっていた。具体的には、医療組織の看護部門では、自己中心性が問題になっていたのに対し、民間企業では、主体性不足の方がより問題視されていた。これは、看護部門においては、チーム単位で医療を行うため、自己中心的な若手職員が業務の妨げになるのに対し、競争の激しい環境で活動する民間企業では、自主性を持ち自らの判断で行動することが求められるためであると解釈できる。

第2に、育て上手のマネジャーは、主体性不足の若手社員を指導する際に、①若手の成長可能性を信じて期待し、②共に考えることで若手の内省を促し、③仕事の方法(やり方・考え方)を改善することに力点を置く傾向にあった。これら3つの特性は、Heslin et al. (2006) が提示しているコーチング行動の3次元と大きな枠組みにおいて対応している。すなわち、成長可能性に期待することは「励まし (inspiration)」と、内省を促し共に考えることは「ファシリテーション (facilitation)」と、方法に着目し改善を促すことは「具体的指導 (guidance)」と対応している。本稿の貢献は、問題を抱える若手社員に対する、より特定

的・具体的な指導方法の特徴を明らかにした点にある。

3つの指導上の特徴は、図5に示すような形で関連していると考えられる。すなわち、主体性不足の若手社員の成長可能性を信じることで、若手にもその期待が伝わり、自身の行動を振り返る準備が整う。振り返り際には、マネジャーが若手社員とともに考えることで、適切な内省へと導くことができる。この共同的内省によって、若手社員の不適切な仕事の方法やアプローチを改善することが可能になる。さらに、改善によって成果が上がれば、さらなる成長期待へとつながると考えられる。

3つの指導特性のうち最も重要となるのが成長期待である。なぜなら、この成長期待が、共同的内省を可能にし、方法の改善へ着目することにつながるからである。逆に、若手社員の成長可能性を信じていないマネジャーは、内省を通して仕事の方法を改善することの実効性や有効性に懐疑的になると思われる。

人材育成における成長期待は、ピグマリオン効果 (Pygmalion effect) と呼ばれる原理と関係している。この効果は、もともと学校教育研究において提唱されたものであり、教師が生徒の成長を期待すると、それが生徒に伝わり、学業成績が高くなることを示している (Rosenthal and Jacobson 1968)。その後の研究において、ピグマリオン効果は、組織における上司と部下の間にも見られることが報告されている。すなわち、上司が部下の業績が向上することを期待することで、部下の自

己期待やモチベーションが高まり、業績が改善するのである (Eden 1984; Kierein and Gold 2000; Tierney and Farmer 2004)。

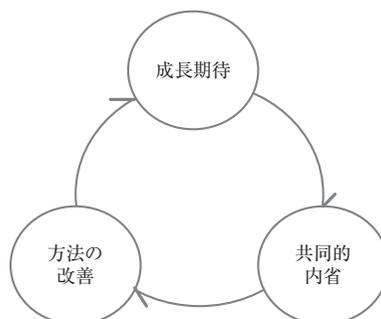
主体性に問題を抱える社員に対して成長を期待するかどうかは、マネジャーが持つ「人の能力に関して持つ暗黙的な理論」によって影響を受けると思われる。Heslin et al. (2006) が指摘するように、「人の能力は高めることができる」という増大理論を持つマネジャーの方が、「人の能力の高さは生まれつき決まっている」と考える固定理論を持つマネジャーよりも、若手社員の成長を期待するだろう。

Kolb (1984) によれば、人が経験から学習する上で内省が必要になるが、育て上手のマネジャーもこの点を踏まえていた。本稿では、共同的内省が問題を抱える若手社員の成長を促すことが示唆されたが、この結果は、指導能力の高いOJT指導者が若手社員の内省を支援していたことを報告している研究 (松尾 2011) とも一致する。

また、育て上手のマネジャーは、仕事の方法を改善することで若手社員の意欲を高めていたが、教育心理学における研究においても、学習方略を教えることで生徒の意欲や自己調整学習 (self-regulated learning) を高めることができると言われている (岡田 2007; Schunk and Zimmerman 2007)。このことは、若手社員の主体性を高める上で、仕事の方法に着目することの有効性を示唆している。

実践的なインプリケーションとして次の3点を指摘しておきたい。第1に、マネジャーの育成力

図5 主体性不足の若手への指導



を強化する際には、指導のスキルを高める前に、指導観・育成観に着目し、固定理論から増大理論へと修正することが重要になる。第2に、指導観・育成観と関連づける形で、マネジャーは「若手社員と共に振り返る」共同的内省のスキルや、仕事の方法を修正・改善する具体的な支援スキルを習得しなければならない。第3に、上述した指導能力を高める上で、本稿で示した事例を用いてケースメソッド、ロールプレイング、ワークショップ等の教育プログラムを実施することが有効であると思われる。

最後に、研究の課題について述べておく。第1に、本稿で扱うことができなかった「自己中心的な若手社員」に対する指導のあり方も検討する必要があるだろう。第2に、各組織においては若手社員だけでなく、中堅以上の社員の指導のあり方も問題となっている。指導対象が異なるときの指導方法の違いも分析しなければならない。第3に、定量的な手法を用いて本稿で明らかになったモデルを検証する必要があるだろう。

- 1) Kim and Lee (2001) は、訓練と仕事の距離が密接に結びついているときには、訓練の移転が近くなるのに対し (near transfer)、訓練と仕事の距離が離れている場合には、訓練の移転が遠くなる (far transfer) と述べている。
- 2) 主体性不足および自己中心性の平均値を従属変数に、組織特性 (民間企業、官公庁、看護) を独立変数に、一元配置の分散分析を行ったところいずれにおいても統計的に有意な差が見られた (主体性不足:  $f(2,458) = 46.56, p < .001$ , 自己中心性:  $f(2,455) = 11.61, p < .001$ )。なお、下位検定 (Tukey法) を実施したところ、主体性不足については、「民間企業と官公庁」「官公庁と看護」の間に有意な差が見られ、自己中心性については、「民間企業と看護」「官公庁と看護」の間に有意な差が見られた。

#### 参考文献

Agarwal, R., Angst, C. M., and Magni, M. (2009) The Performance Effects of Coaching: A Multilevel Analysis Using Hierarchical Linear Modeling. *International Journal of Human Resource Management*, 20 (10), 2110-2134

Barron, J. M., Berger, M. C., and Black, D. A. (1999) Do Workers Pay for On-the-Job Training? *Journal of Human Resources*, 34 (2), 235-252.

Benson, G. S. (2006) Employee Development, Commitment and Intention to Turnover: A Test of 'Employability' Policies in Action. *Human Resource Management Journal*, 16 (2), 173-192.

Berg, M. E. and Karlsen, J. T. (2007) Mental Models in Project Management Coaching. *Engineering Management Journal*, 19 (3), 3-13.

Boyatzis, R. E., Smith, M. L., and Blaize, N. (2006) Developing

Sustainable Leaders Through Coaching and Compassion. *Academy of Management Learning and Education*, 5 (1), 8-24.

Cortese, C. G. (2005) Learning through Teaching. *Management Learning*, 36, 1, 87-115.

De Jong, Jan A. and Versloot, Bert (1999) Structuring On-the-Job Training: Report of a Multiple Case Study. *International Journal of Training and Development*, 3 (3), 186-199.

Dooley, C. R. (2001) The Training within Industry Report 1940-1945. *Advances in Developing Human Resources*, 3 (2), 127-289.

Drucker, P. F. (1973) *Management: Tasks, Responsibilities, Practice*. New York: Harper & Row. (有賀裕子訳『マネジメント——務め、責任、実践Ⅲ』2008年、日経BP社)

Eden, D. (1984) Self-Fulfilling Prophecy as a Management Tool: Harnessing Pygmalion. *Academy of Management Review*, 9 (1), 64-73.

Ellinger, A. D., Ellinger, A.E., and Keller, S.B. (2003) Supervisory Coaching Behavior, Employee Satisfaction, and Warehouse Employee Performance: A Dyadic Perspective in the Distribution Industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14 (4), 435-458.

Finegold, D. Keck, Levenson, A., and Buren, M.V. (2005) Access to Training and its Impact on Temporary Workers. *Human Resource Management Journal*, 15 (2), 66-85.

Hackman, J. R. and Wageman, R. (2005) A Theory of Team Coaching. *Academy of Management Review*, 30 (2), 269-287.

Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., and Beattie, R. S. (2006) "Coaching at the Heart of Managerial Effectiveness: A Cross-Cultural Study of Managerial Behaviours." *Human Resource Development International*, 9 (3), 305-331.

Heslin, P. A., Vandewalle, D., and Latham, G. P. (2006) "Keen to Help? Managers' Implicit Person Theories and Their Subsequent Employee Coaching." *Personnel Psychology*, 59: 871-902.

Jacobs, R. L. (2003) *Structured On-the-Job Training: Unleashing Employee Expertise in the Workplace*, 2nd edition. SF: Berrett-Koehler.

Jacobs, R. and Jones, M. (1995) *Structured On-the-job Training: Unleashing Employee Expertise in the Workplace*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Kierein, N. M. and Gold, M. A. (2000) Pygmalion in Work Organizations: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (8), 913-928.

Kim, J. H. and Lee, C. (2001) Implications of Near and Far Transfer of Training on Structured On-the-Job Training. *Advances in Developing Human Resources*, 3 (4), 442-451.

Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. New Jersey: Prentice-Hall.

Koontz, H. (1980) The Management Theory Jungle Revisited. *Academy of Management Review*, 5 (2), 175-187.

Liu, X. and Batt, R. (2010) How Supervisors Influence Performance: A Multilevel Study of Coaching and Group Management in Technology-Mediated Services. *Personnel Psychology*, 63: 265-298.

Lohman, M.C. (2001) Deductive and Inductive On-the-Job Training Strategies. *Advances in Developing Human Resources*, 3 (4), 435-441.

Lombardo, M. M. and Eichinger, R. W. (2010) *The Career Architect: Development Planner, 5th edition*. Lominger Interna-

- tional.
- McCall, M. W. (1998) *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (金井壽宏監訳『ハイ・フライヤー——次世代リーダーの育成法』プレジデント社, 2002)
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., and Morrison, A. M. (1988) *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. NY: The Free Press.
- Raper, P., Ashton, D., Felstead, A., and Storey, J. (1997) Toward a Learning Organisation? Explaining Current Trends in Training Practices in the UK. *International Journal of Training and Development*, 1 (1), 9-21.
- Robinson, A. G. and Schroeder, D. M. (1993) Training, continuous improvement, and human relations: The U. S. TWI programs and the Japanese management style. *California Management Review*, Winter, 35-57.
- Rosenthal, R. and Jacobson, L. (1968) Pygmalion in the Classroom. *Urban Review*, 3 (1), 16-20.
- Rothwell, W. J. and Kazanas, H. C. (2004) *Improving On-the-Job Training: How to Establish and Operate a Comprehensive OJT Program*. SF: Wiley.
- Schunk, D. H. and Zimmerman, B. J. (2007) *Motivation and self-regulated learning: Theory, Research, and Applications*. Routledge. Part of Taylor and Francis Group, LLC (塚野州一(編訳) 中谷素之・伊藤崇達・岡田涼・犬塚美輪・瀬尾美紀子・秋場大輔 (訳)「モチベーション——自己調整学習の基本的特質——自己調整学習と動機づけ」北大路書房).
- Slotte, V., Tynjala, P., and Hytonen, T. (2004) How do HRD Practitioners Describe Learning at Work? *Human Resource Development International*, 7 (4), 481-499.
- Tierney, P. and Farmer, S. M. (2004) The Pygmalion Process and Employee Creativity. *Journal of Management*, 30 (3), 413-432.
- Usko, J. (2008) Training Within Industry: Everything Old is New Again. www.industryweek, June, 52-54.
- van Zolingen, S.J, Streumer, J.N, de Jong, R., and van der Klink, M. R. (2000) Implementing On-the-Job Training: Critical Success Factors. *International Journal of Training and Development*, 4 (3), 208-216.
- Xiao, J. (2006) Survey Ranking of Job Competencies by Perceived Employee Importance: Comparing China's Three Regions. *Human Resource Development Quarterly*, 17 (4), 371-402.
- Yelon, S. L. and Ford, J.K. (1999) Pursuing a Multidimensional View of Transfer. *Performance Improvement Quarterly*, 12 (3), 58-78.
- 岡田いずみ (2007) 「学習方略の教授と学習意欲——高校生を対象にした英単語学習において」『教育心理学研究』55 (2), 287-299.
- 金井壽宏 (1993) 『ニューウェーブマネジメント——思索する経営』創元社.
- 松尾睦 (2011) 『経験学習入門——職場が生きる人が育つ』ダイヤモンド社.

まつお・まこと 北海道大学大学院経済学研究科教授。最近の主な著作に『成長する管理職——優れたマネジャーはいかに経験から学んでいるのか』(東洋経済新報社, 2013年)。経営組織論専攻。