

新連載【部下育成にもっと自信がつく12ヵ月】

「背中で教える」はもう古い、 いまどきの現場育成

部下育成は、自分の分身をつくることではなく、自分を
超える存在を育むことである。とはいえ、多くの企業で
は、「人を育むことができる人」が不足している状況だ。
そこで今月から1年にわたり、部下育成のプロとなるた
めのポイントを解説する。



松下 直子
株式会社オフィスあん
代表取締役

自分を超える存在を育むことが 部下育成

上司が自分以上に仕事をできる部下育成が
できなければ、組織は年々衰退します。私は
これまで、人事コンサルタントとして数多く
の顧問先を支援し、年間200本以上の人材育
成に関する研修を行ってきました。その経験
から、1つ言えることがあります。それは、
上司が自分以上に仕事をできる部下育成が
できなければ、組織は年々衰退するとい
うこと。部下育成は、自分の分身をつくる
のではなく、自分を超える存在を育むこと
です。

とはいえ、組織では、人を育む前に「人を
育むことができる人」が不足している状況
です。ですから、部下育成は簡単なこと
ではないに違いありません。そのうえ、職
場環境は大きく変わってきています。仕
事の在り方や

産業構造が変わった
今、「背中を見て育て」
と言っても、それは時
代錯誤です。何より、
部下育成にマニュアル
は存在しません。こう
すれば必ず部下が育
つ、という絶対的な方
法はありません。育成



の対象である部下は、一人ひとりが個性のある
生身の人間です。10人の部下がいれば、
10通りの部下育成アプローチが存在してし
かるべきです。さて、これだけ部下育成の困
難さを並べられたら、部下育成を諦めたく
なりませんか？ 否、だからこそ、うまく部
下育成ができる、多くの組織から必要とさ
れるような貴重な存在になってやろうと思
えてきましたか？

昨年度は、「人材育成12ヵ月」と題して人
事パーソンのお役に立てたら……という思
いで書かせていただきましたが、今年度は、
現場の最前線で部下育成をしながら成果
創出に邁進しているラインの管理職の方
のお手伝いをするために綴ります。あな
たが、かけがえない上司となる一助に
なれば幸いです。

「チャンスは準備した者だけが掴むことが
できる」
(パスツール)

OJTの基本は山本五十六節

OJT (On the Job Training=職場内教育)
に対してOJD (On the Job Development=
職場内能力開発)という言葉があります。
1990年代に「学習する組織論」という考

方が流行したことがあって、その時に出てきたのがOJDという概念です。

まずは、OJTとOJDについて考えていきましょう。まず今号はOJTを取り扱います。OJTの基本を見事に表現しているのが山本五十六の言葉です。

やって見せ 言って聞かせて
させてみて

ほめてやらねば人は動かじ
話し合い 耳を傾け 承認し
任せてやらねば人は育たず
やっている姿を感謝で見守って
信頼せねば人は実らず

右上のように、私はこれを10項目にまとめ、解説を加えました。



部下を動かす10の秘訣

ポイントは、全ての主語が、「部下が」ではなく、「上司が」である点。私がそう簡単に人から変えられる存在ではないように、私だって、そう簡単に人を変えられるはずはありません。それでも、部下の何かを変えたい

部下を動かす10の秘訣

①上司がやって見せる

いくらマニュアルを読ませたところで、本人が具体的にイメージできないものは理解できない。まずは上司自らやって見せること。

②上司が言って聞かせる

それも平易な言葉で。そして単に「ああしろ、こうしろ」と言うのではなく、仕事の「意味・目的・目標」を伝えると効果的。やるべきこと、やってはいけないことはハッキリと。また、改善すべき行動は具体的に指し示す。

③上司がさせる

難しい仕事からではなく、簡単なものから次第に複雑なものへと順を追って与える。「わかる」を「できる」に変えるためには、経験というプロセスが必要になる。そして、反復させることによって、その行動が習慣になっていく。

④上司がほめる

些細なことでも良い点を見つけてほめて励ますこと。注意を喚起するときは、はっきりと指摘して反省を促す。

⑤上司が部下と会話する

過去のやり方や自分のやり方を強要せずに、新しい発想や感覚をもった部下との話し合いの機会を数多くもつことが大切。

⑥上司が耳を傾ける

部下の「言葉」にはもちろん、本当に耳を傾けるべきなのは、部下の「気持ち」。

⑦上司が承認する

「よくやった」と認めることだけが承認ではない。「それは違う」は単なる否定だが、「君はそう思うのか、なるほど。私はこう思うよ」といったん受け止めるのは、相手の意見を認めることになる。

⑧上司が任せる

自転車のこぎ方の本をいくら読んだところで、乗ってみない限りは運転できるようにはならない。仕事も同じで、任された仕事をやり遂げ、続けること。その役割や責任が人を育てる。

⑨上司が見守る

自分で考える習慣をつけさせるために、正解はなるべく与えないようにすること。

⑩上司が信頼する

信頼すべきは、部下の可能性。焦りは禁物で、根気よく接することが大切。部下育成をあきらめないこと。「この部下は必ず育つ」という信念と信頼感をもつこと。部下の成長を信じている自分自身を信じる、そういった上司の姿勢こそが、部下の背中を押す。

と願うのであれば、部下を変えようとするのではなく、上司自身が部下に対するアプローチを変えることで、結果的に部下に影響を与えていこうとする方が、効果的であり、主体的です。

次号は、OJDについて触れる予定です。乞うご期待。1年間、どうぞよろしくお願いたします。

「失敗をすることは耐えられるが、挑戦しないでいることは耐えられないんだ」

(マイケル・ジョーダン)