

【部下育成にもっと自信がつく12 ヶ月】

上司には、ビジョンとロマンが必要です

最近の部下育成は、上司の知識や技術を部下に伝えることよりも、本人が持っている良さを引き出すことに重点が置かれるようになってきている。一人ひとりが思い描くキャリアが実現できるようサポートしてあげるのが上司の大事な役目である。



松下 直子
株式会社オフィスあん
代表取締役

OJTの限界とOJDの発想

近年は、どんな仕事も複雑化、高度化、専門化、総合化、不透明化していく中、職場でOJT (On the Job Training=職場内教育) を推進できるための前提条件が壊れています。たとえばITのように、上司や先輩社員よりも部下の方が多くの情報と知見を持っている仕事が発生しています。その場合、上司が無理に「やって見せる」よりも、ITに詳しい部下にやってもらって「助かったよ」と労ってあげる方が部下を伸ばすことにつながります。また、上司のこれまでの成功体験があてはまらないこともあり、仕事の手順を明確にすることが難しい状況が発生しています。



そこで、OJTからOJD (On the Job Development=職場内能力開発) へという流れが強まってきたというわけです。OJTはその職場内で先輩や上司が持っている知識や技術を部下に教え伝えることが基本ですが、OJDはどちらかというとその人の持っている良さを引き出すことに重点が置かれます。developという言葉はdisとvelopの2語が語源で、もともとの意味は「包んであるものを取り外す、覆われていたものを取り外し中身を引き出す」ということです。つまり、それぞれの仕事・職場を通じて、各人が本来保有している素晴らしい能力を隠れた場所から引き出していくことが、OJDの本質です。

OJDを効果的に行うポイントは、「能力開発に対する上司の意識・意欲」にあります。特に、部下のキャリア志向を引き出し、それに合わせたOJDを実践するためには、いかにして上司が「部下の自由の芽」を引き出し、やりたいことは何かを明らかにするための支援を実施するかが重要です。したがって上司は、「自分は、部下が自由に発想し、やりたい仕事をして成果が出せるようになるためのサポート役なのだ」ということをよく自覚しなければなりません。

「部下を育てるポイントは4つある。1つめは、部下に尋ねること、2つめ、方針を明確に示すこと、3つめに、権限を委譲すること、4つめが、感動させること」

(松下幸之助)

AIは、私たちの仕事を奪うのか

今年小学校に入学する子供たちの約半数は、今この世に存在しない職業に就くそうです。今、この世にある仕事の48%は、20年以内にAIに置き換わるという試算も出ています。弁護士の仕事はまさにAIにとって代わられると言う人もいます。実際、囲碁や将棋の世界では、人間の知能をAIが超えています。

また、20世紀に比べて、21世紀は情報量だけでも1万倍になっているそうです。18世紀に生きた一人の人間が、生涯を通じて得ていた情報量は、現代人に換算すると、朝刊1週間分程度だそうです。情報の質も全く違うことでしょう。情報量や、仕事の処理スピードは格段に上がってきています。こんな時代にあって、パターン化できる情報処理や、複雑な情報を元にした分析業務や論理性が必要な判断業務は、今後、むしろAIに積極的に委ねていくことが促進されていくことになるでしょう。

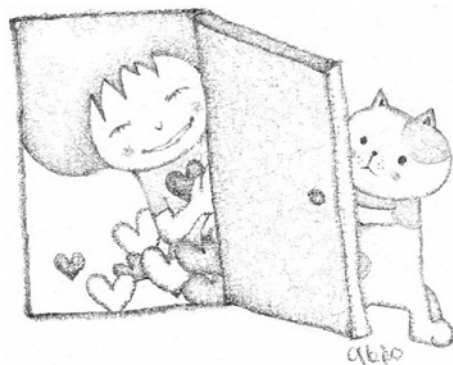
いかに生き、いかに働くのかを決めるのは自分のみ

だからこそ、私たち人間は、これらAIを手段として活用しながら、自らの人生をどのように描いていくのかを自ら意思決定する力が真に問われるのではないのでしょうか。

神戸大学の金井壽宏先生は著作『働く人のためのキャリア・デザイン』の中で、このように指摘します。

「キャリア・デザインとは方向性を決めることであり、節目でどこに行き先を定めるかは自分でしっかり決めないと、人生の漂流者になってしまう」

人は人生や仕事でさまざまな節目を経験します。そのときに、自分がどう生きたいのか、どこへ向かおうとしているのか、じっくり考えて決断することが大切です。その決断までAIが代わってやってくれるわけではありません。AIは所詮、ツールであり手段であって、目的をもって、生き、働くのは自分自身です。



部下の描く人生を実現させる上司たれ

そして金井先生は、節目だなと思った時に、「次の3つのことを自分に問いかけてください」と提案しています。

①自分が働く意味とは？

何を大切に働き生きるのか？

②自分にとってキャリアとは何か？

自分らしい働き方、生き方とは？

③何を通して、1度しかない自分の人生を表現するのか、社会に貢献するのか？

そして上司は、自分のキャリア・デザインだけでなく、部下一人ひとりのキャリア・デザインにも関わる立場にいます。縁あって同じ会社に入り、上司と部下の関係になったわけですから、一人ひとりのデザインしたキャリアが実現できるようにサポートしてあげたいものです。部下の社員が「この会社に入って良かった、この部署に配属されて良かった」と思えるような組織にしていくことが、組織の長の役割です。

そのためには、上司にビジョンとロマンが必要です。すなわち、自分たちも顧客・取引先もwin-winの関係になれるような組織にするためのビジョンと、「ここをこんな会社になりたい、こんな部署にしたい」というロマンを思い描くこと。上司が「こういうチームにしていこう」という明確な方向性を示せなければ、部下はどっちを向いて仕事をしたらいいかわからなくなります。自律型部下育成の第一歩は、上司自身の自律性から生まれます。

「人間は一生のうちに逢うべき人には必ず逢える。しかも、一瞬早すぎず、一瞬遅すぎないときに」
(森 信三)