

部下育成にさらに自信がつく12カ月

## 偶然を必然化させる力が、部下の潜在力を引き出す 未来の偶然を創り出し力に変えさせよう

ジョン・D・クランボルツ教授は「個人のキャリアの8割は予想しない偶発的な出来事によって決定される」とし、その偶然を計画的に設計しようとする「計画された偶発性理論」を提唱した。今回はこの理論に基づき、部下育成について考える。



松下 直子

株式会社オフィスあん  
代表取締役

### 変化の時代のキャリア・デザイン

上司は、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。とはいえ、この変化の激しい時代、「自分のキャリアは 自分自身で意図的に職歴を積み上げて形成するもの」という従来型のキャリア論には限界があります。自分の興味・適性・能力・周囲の環境などを合理的に分析すれば、目指すべき最終ゴールや、そこへ至るステップアップの道筋までが明確になるわけではない、ということです。

だからでしょうか、「個人のキャリアの8割は予想しない偶発的な出来事や出会いによって決定される。その偶然を計画的に設計して自分のキャリアを良いものにしていこう」とした、スタンフォード大学のジョン・D・クランボルツ教授が提唱する「計画された偶発性理論」は、多くのキャリアカウンセラーに支持されています。

今回はその理論に基づいて、部下の育成を考えてみましょう。つまり、部下が過去に、予定外の出来事にうまく対処した経験を土台としてOJT（職場内教育）を促進する方法です。

### 偶然は創出できる

人事評価のフィードバック面接のタイミングなどで、前期に部下に起こった予期せぬ偶然の出来事を1つ、語ってもらってみてください。問いか

けはこうです。

「あなたの成長をさらに支援するために、今期の予期せぬ出来事から、あなたがどんなリソース（資源）をもっているか確認してみよう」

クランボルツ教授は、先の「偶然」を自ら創出するために必要な行動指針として、次の5つを掲げています。

#### ①好奇心

今、自分が持っている目的（目標）に直接必要であるかどうかにかかわらず、多種多様な事柄に広く好奇心をもつこと。

#### ②持続性

自分の考えや価値観に根底の部分ではこだわりを持ち続け、簡単にはあきらめないこと。

#### ③楽観性

どのような結果になろうとも、自分のキャリアにとって、それなりに役立つ部分があったとポジティブにとらえることができること。

#### ④柔軟性

環境がどのように変わっても対応し、今の具体的計画にとらわれず、予想外のチャンスも活かすことができること。

#### ⑤冒険心

変化・変革が激しく、先行きの見えない時代に、自らリスクを取ることができること。

■表 1

ステップ 1	部下の現在の悩み、もしくは仕事に関連する、抱えている問題について確認し、それがどうなったらよいか、明確にする。
ステップ 2	部下の過去の予期せぬ（偶然的）出来事について語ってもらう
ステップ 3	ここまでの話の共有と、部下の感想
ステップ 4	予期せぬ（偶然的）出来事、あるいは望ましい出来事を、部下のキャリアの機会に再構成できるようにする
ステップ 5	部下の行動の障害となっているものを克服する

■表 2

ステップ 1	「現在の悩みや仕事に関連する問題について、考えていることを聞かせてください」 「どうすれば、より満足できる状態になりますか」
ステップ 2	「あなたがより満足できる状態に近づくために、過去の予期せぬ出来事からあなたがどんなリソースを持っているか、確認してみよう」 「その出来事に影響されるような状況になったのは、あなたのどんな行動が原因ですか」 「その機会にどうやって気づきましたか」 「その出来事後で、自分の経験を活用するために何をしましたか」
ステップ 3	* 部下の話を通じて、上司から見た、発揮されていると感じられた部下のリソースをフィードバックする * 部下の感想を聞いてみる 「現在の悩みや、抱えている問題のために、このリソースを活かすとすれば、何ができそうか、どのように行動できそうか」
ステップ 4	「あなたがより満足できる状態に近づくために、今後予期せぬ（偶然的）出来事を起こすために、一緒に考えてみましょう」 「あなたが起きて欲しいと思う予期せぬ（偶然的）出来事を想像してみてください」 「望ましい出来事が起きる可能性を高めるために今どう動けばよいでしょうか」
ステップ 5	「あなたが望むものに近づくことを邪魔していることがあれば、それを克服できるように考えてみましょう」 「あなたが本当にやりたいことを邪魔しているものは何だと思いませんか」 「あなたが望むものに近づくために、今とれる最初の行動は何だと思いませんか」

部下は、自身の偶発的な出来事の際に、こうしたリソースを発揮しているものです。それを、例えば表 1 の事例のように紐解いてやります。つまり、部下の行動のなかに、部下が発揮したリソースを発見してやることです。

### ■ 面談は、成果の詰問ではなく、未来の創出のため

次に発する問いはこれです。

「現在の悩みや抱えている問題のために、今、確認できたあなたのリソースを活かすとすれば、何ができそうか」「起きてほしいと思う予期せぬ出来事が想像できるか。その出来事が起きる可能性を高めるために、どう動けばいいか。今できる最初の行動は何だろう」

これらの問い（表 2）は、部下の感受性を高め、潜在的な機会を認識できるようにするためのものです。すなわち、予期せぬ出来事が起こった時に、部下が自身のリソースを容易に再現できるようにしておくことにつながります。

振り返ってみると、「あれは必然的な偶然だったな」という出会いや出来事は誰にでもあるものです。それをともに語り合える人事評価のフィードバック面談は、部下のキャリアを引き出す、豊かで有効な時間になるはずで

今年度も 1 年間、お付き合いいただきまして、ありがとうございました。いつか皆様の部下が「この上司に会えたことは偶然ではなく、必然だった」と意味づける日がくることを信じつつ。