

【部下育成にもっと自信がつく12 ヶ月】

## 人生において、「成長」は約束されている

部下が「成長する」とはどういうことか。そして、私たちは部下の何を変えるのか。そう尋ねられた時、明確に答えることができるだろうか。その時々に必要な「行動」を「選択する」ことができる部下を育て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

### 部下に、「選択」を変える力をつけよう

部下が「成長する」とはどういうことでしょうか。

そもそも私たちは部下の何を変えるのか。「意識」改革ですか。残念ながら意識はそう簡単には変わりません。意識は見ることもできません。伝えうるのも、その変化を確認しうるのも「行動」です。

しかし、絶対的な「行動」はありません。こういう時はこういう行動、ああいう時はああいう行動、と決まっているのであれば、すべての行動パターンを全部データベースに落とし込んで、必要な時に検索をかければいいことになりませんが、それではうまくいきません。

だからこそ部下には、その時々に必要な「行動」を「選択する力」を持たせることが必要です。選択は変えられます。

「人生において、『成功』は約束されていない。しかし、『成長』は約束されている」

(田坂広志)

### 変えるために必要な「意味」「目的」

そして、その時々に必要な「行動」を「選

択する」ためには、「意味」や「目的」を知っていることが必要です。

単に「この起案書を書いておけ」とサンプルを渡したただけであれば、部下はサンプルを参考にして書類作成するだけで終わります。

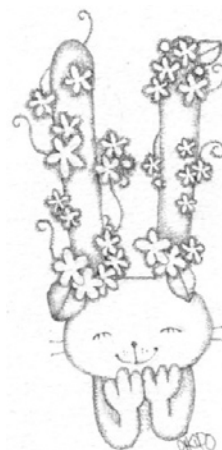
しかし、「この起案書にはこういう目的がある。こうした意味がある」と添えておけば、場合によっては、「それでしたら、この時点でこういう項目も追加しておいていいですか」「なるほど、そういう意味なら、もっと簡素化してこういう書き方でも構わないのではないのでしょうか」と業務改善提案をしてくれるかもしれません。案外、上司自身が思いつかない提案をしてくれるかもしれませんよ。

### 部下の成長に必要な4つの要素

では、どんな状態があると、部下の成長が促されやすいのでしょうか。ここでは4つの要素をご紹介します。

#### ①「モデル」があること

ありたい姿が身近にあることで、目指す方向性が明確となり、エネルギーが湧き、次の自分の





## B = f ( P ・ E ) ※ K. レビンの公式

B (Behavior) : 人間の行動、業績

P (Personality) : 本人の能力、性格

E (Environment) : 職場の環境、風土、管理者の指令、会社方針、部門方針

行動へつながります。その「モデル」と自分を照らし合わせ現状を振り返るきっかけにもなります。

「モデル」は上司である必要はありません。部下が仕事面で憧れられるような存在が社内内外にいるかどうか、考えてみてください。

### ② 「問い、言葉」があること

本人の行動に対し、内省を促す問いや言葉が投げかけられることにより、新たな「気づき」を得て、次の自分の行動へつながります。阿吽の呼吸や以心伝心に頼らないことです。

### ③ 「励まし」があること

日常の部下の言動に対し、励ましや勇気づけがあると、部下は失敗を恐れず、行動する勇気が湧きます。「褒める」のは、部下が約束を果たした時に与えられるものですが、「励まし」は、その成果に向けた過程でも適宜投げかけることができます。

### ④ 「目標、目的設定」があること

目標や目的が問いかげられ、部下自らがそれを考え設定するサポートがあることで、行動化につながります。さらにその本人の設定に対して、上司や組織からの支援を通じて、部下の孤立を防ぐことができます。

## 「いい人」でなく 「いい上司」になれ

マネジメントを一言で定義するなら、「自分の意思を、人を動かして実現すること」です。アメリカの行動科学者D・マグレガーは、「人を動かす力は、権限の大きさによって決まる

のではない。その場に応じて、どんなうまい方法を選び出して使うかによって決まる」と言っています。人は一人ひとり全く違う存在であり、またその一人も日々変化・成長する存在です。したがって人を動かす側、つまり上司側は、常にその時の状況を考えながら、この場でこの人を動かすにはどうしたらいいかを見極めなければなりません。

そして、K・レビンによる組織活性度の公式という考え方があります。行動・成果は、その組織に属する人の能力・性格と職場の環境・風土の掛け算で決まるということです。部下にとって最大の環境は上役です。部下が素晴らしい行動をとるかどうかは上司によって左右されるということになります。

上司は、「いい人」になる必要はありません。「いい上司」とは、目標をしっかりと伝えてそれを達成させるためにフォローする人、ときには叱りながらも本気で部下を育てようとする人です。たとえば、人事評価でAばかりつけるのではなく、きちんと「ここを改善してください。そのためにこうしよう」とはっきり言ってあげられるのがいい上司です。

今回は、人事評価を通じた部下育成について、書かせていただこうと思います。

「人間の仕事というものは、それが文学であれ、音楽であれ、絵であれ、建築であれ、その他何であれ、常にその人自身の自画像である」  
(サミュエル・バトラ)