

【部下育成にもっと自信がつく12 カ月】

## 育つ部下と育ちにくい部下の違い 部下の「育てられる力」があってこそその部下育成

よく育つ部下と、育ちにくい部下の違いは何か。そして、育ちにくい部下がいるとすれば、その部下にどのように接し、どの部分を伸ばしてあげればよいのか。部下の「育てられる力」を最大限に引き出すためのポイントを具体的に解説する。



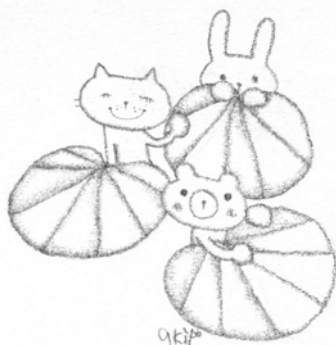
松下 直子  
株式会社オフィスあん  
代表取締役

### 成長には「素直さ」と「勇気」が必要

残念なお知らせがあります。あなたがどんな部下育成の達人だとしても、育ちにくい部下というのはいます。

「ジョハリの窓」という考え方があります。心理学者ジョセフ・ルフト (Joseph Luft) とハリー・インガム (Harry Ingham) が提唱した「対人関係における気づきのグラフモデル」です。この図で「開放された窓」部分が大きい方は自己開示が進んでいますから、一般的に成長しやすいと言われています。では、部下のこの部分を大きくするためにはどうすればいいのでしょうか。

一つには「盲点の窓」の領域を小さくすることです。そのためには、指摘やフィードバックをしてくれる上司の存在が必要です。そしてその指摘があったときに「そんなことはない」と拒絶するのではなく「そう見えるのか」と、反省し、受け入れる部下側の

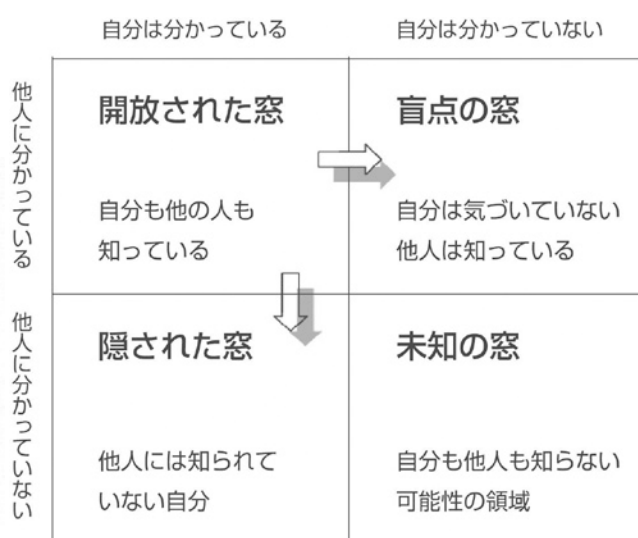


「素直さ（従順さではなく、柔軟性）」が必要です。

そしてもうひとつには、「隠された窓」の領域を小さくすることです。そのためには、部下側の自己開示（過去の暴露ではなく、今この瞬間の自分を開示していく力）が必要です。自分の内にあるものを公開するので、自己開示には痛みが伴うこともあるでしょうから、そこには「勇気」が必要です。

つまり、成長には「素直さ」と「勇気」が必要というわけです。

「池中蓮華 大如車輪 青色青光 黄色黄光  
赤色赤光 白色白光」 (仏説阿弥陀経)



## 部下の「素直さ」を引き出そう

部下側の受け止め方に「素直さ」が欠如する場合、周囲に「面倒くさい人」「育てがいのない人」と認識されることで、周囲から構ってもらえなくなってしまう。こうなってしまうと、負のスパイラルです。

こうした場合は、決して責めたくて言っているのではなく、成長してほしいから言っているのだということを説明する必要があります。反省できるということは、それだけ、成長のノビシロが広がるということですから、上司は、部下を反省させる必要がある時は、次にとればいい行動のアドバイスを添えることも大切にしてください。

## 部下に「勇気」を与えよう

部下に期待するあまり、「がんばれ」「期待しているよ」と声をかけることもあるでしょう。しかし、部下からすると、それがプレッシャーになることもあります。部下には、「叱咤激励」するのではなく、「勇気づけ（困難を克服する活力を与えること）」を行うと

効果的です。具体的には、

- 部下に対する感謝を表明すること
- ダメ出しではなく「ヨイ出し（当たり前前かがことが当たり前前にできていることを肯定的な言葉にして認める）」をすること  
※ヨイショではありません
- 聴き上手になること
- 部下の進歩や成長を褒めること
- 失敗を許容すること

といった行動を大切にしてください。

もちろん、これらの行動の前提には、上司の部下に対する共感や信頼、尊敬（リスペクト）があつてこそ。また、上司自身が「くじけて」いる場合に、部下を勇気づけても効果はありません。まずは上司自身が、ここ一番で楽観的にプラス思考で臨んでいることも必要です。部下育成はまず隗より始めよ。部下を育てられる人は、自分自身を育てられる人でもあります。

「世界がどう在るかではなく、自分がどう在るか」  
（田坂広志氏）

### 【参考】上司と部下のやりとりのイメージ

×	上司「会議の発表、少し早口だったよ。もう少しゆっくり話をしたら、よかったんじゃないかな」 部下「……そうですか？ いつもよりゆっくりめに話しましたよ」
○	上司「会議の発表、少し早口だったよ。今日はご高齢の参加者もいらっしやったから、もう少しゆっくり話をしたら、よかったんじゃないかな。一つ一つの文章の間に、少し意識して息継ぎをして、ひと呼吸おいてごらん。それだけで、ゆっくり丁寧に話しているように聞こえると思うよ！」

### 【参考】褒めると勇気づけるの違い

褒める	勇気づける
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 優れている点を評価し、賞賛すること</li> <li>・ 相手が自分の期待していることを達成した時に与えられる（条件付き）</li> <li>・ 行為をした人に与えられる</li> <li>・ 評価的態度</li> <li>・ 上下関係</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 困難を克服する活力を与えること</li> <li>・ 相手が達成した時だけでなく、失敗した時にも、あらゆる状況で与えられる（無条件）</li> <li>・ 行為に対して与えられる</li> <li>・ 共感的態度</li> <li>・ 対等の関係</li> </ul>

