

部下育成にさらに自信がつく12カ月

強い個人と強い組織を両立しよう

強い部下を集めても、強いチームになるわけではない

強い個人をたくさん集めたところで、必ずしも強い組織になるわけではない。個人の力に加え、明確な方向性や組織への帰属意識が備わってはじめて、強い組織になるのである。部下を育むと同時に、強いチームを育む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

部下を育むと同時に、チームを育もう

Metrus 社が提案する ACE という考え方があります。タレントマネジメント（コストであり単なる労働力や生産要素とみなしていたヒトを資源として捉え、その資源〔=人材〕をさらに育成・訓練・

開発することで人財にする、という発想）の手法のひとつなのですが、私はここで紹介されている3つの要素を兼ね備えた組織が「強い組織」であると感じているので、ご紹介させていただきます。

ひとつには、構成要員の方向性（Alignment）があつていること。個人目標と組織目標が連携していること。組織の多様性が進むほど、その多様性を何かの求心力で取りまとめる必要があります。目的や目標の共有化ともいえるでしょう。

そして個人の力（Capabilities）が際立っていること。一人ひとりの構成要員が強い個人であること。

そして最後に、帰属意識（Engagement）があること。構成要員が、その仕事や仲間に対して誇りや敬意を感じられていること。自分の職場は最高と友人に自信を持って言えること。

強い個人をたくさん集めたところで、強い組織になるわけではないということです。方向性や帰属意識が備わって

はじめて、強い組織になる。一人ひとりのメンバーを強くする（育成する）と同時に、所属長は組織を強くする（育成する）ことが求められま

【参考】人材価値を高める3つのキーワード

Alignment	方向性 ※個人目標／組織目標／顧客価値の創造との関連性	Goals Brand Customer
Capabilities	個の力 ※個人と組織の実践力	Talent Information Resources
Engagement	帰属意識 ※誇りと決意表明（自分の職場は最高と友人に自信を持って言えるか）	Advocacy Commitment Satisfiers

【参考】3要素が欠けた時に予想される課題

Alignment(方向性)	Capabilities(個の力)	Engagement(帰属意識)	予想される課題
○	○	○	最も最適化された人財
×	×	○	熱心ではあるが間違った方向に
×	○	○	戦略的配慮の不足
○	×	○	能力不足
○	○	×	熱心度、真剣度の不足
○	×	×	やりたくない、できないの意識
×	○	×	人財の無駄遣い
×	×	×	高いリスク



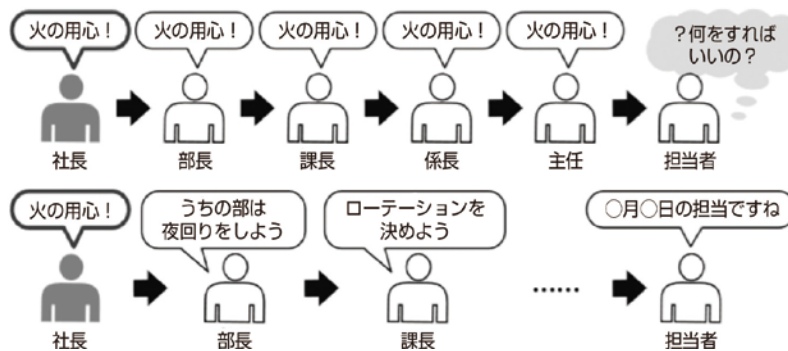
【参考】 学生時代のイメージと実際のギャップ

学生時代のイメージより良い	プラス ↔ マイナス	学生時代のイメージより悪い
37.9%	人間関係・雰囲気	27.3%
25.6%	仕事内容	33.9%
17.3%	経営方針	44.7%

(出所：日本経営協会「若手社会人(入社3年)就労意識ギャップ調査報告書2012」 n=700)

【参考】 上意下達の良いケースと悪いケース

悪いケース		良いケース	
社長	「火の用心」をちゃんとせよと言う	社長	「火の用心」をちゃんとせよと言う
部長	「火の用心」をちゃんとせよと言う	部長	(担当部署でできる、「火の用心」のための予防・対策を検討し、具体化する) 水確保、設備整備、訓練実施、規則作成…
課長	「火の用心」をちゃんとせよと言う	課長	(部署の目標に基づいて、自分の課が何をしたらいいか行動レベルで落とし込む) 放水用の水を確保する、スプリンクラーを整備する、火災予防訓練を実施する…
係長	「火の用心」をちゃんとせよと言う	係長	放水用の水を〇〇に〇t備蓄する、スプリンクラーを〇〇に〇カ所設置する…
担当	お互い「火の用心」と声を掛け合う	担当	放水用の水を〇〇に〇t備蓄できるように地権者と交渉する、水槽を新設する…



す。そして強い組織は、強い個人をさらに育むものなのかもしれません。

部下にビジョンを見えるようにしてやろう

ここにもうひとつ、面白いデータがあります。若手社会人(入社3年)の就労意識ギャップに関する調査です。学生時代は入社後に人間関係でうまくやっっていけるのかどうか心配するのですが、入社後には案外ポジティブ側に振れる。つまり「思っていたより社会人の人間関係は悪くない」と

感じるのに対し、想像していたよりネガティブへの振り幅が最も大きいものが「経営方針」というわけですね。

これはひとつには「組織のビジョンが見えない」ということでしょう。トップが「火の用心」と唱えたと管理職が「火の用心」と上意下達する。するとリーダークラスが同様に、中堅どころに「火の用心」と伝える。すると中堅が若手社員に「火の用心が大切らしいぞ」と連絡をする。そしてその方針が失敗すると、「トップの方針が間違っていたんだ」と一般社員が愚痴をいう。これでは、ビジョンはどこまでいっても見えません。トップが「火の用心」と叫んだら所属長は「ではうちの部門では消火栓の確認をしよう」「うちでは夜回りをしよう」と、いかにトップの方針を自部門の具体的な行動として具現化してチームを主導できるかが問われるわけです。そして「だからあなたはこういう行動で参画してほしい」とトップの方針を、部下の具体的な行動に落とし込める上司がいてはじめて、「ビジョンが見える」ようになります。

そしてもうひとつは、いわゆる「ブラックな組織体質」に対する嫌悪感や不安。実際同じ調査でも、モチベーションの低下要因のトップとして挙げられたものが「職場の倫理観の欠如、不正、不祥事」でした。コンプライアンスや倫理観が欠如した組織風土は、社会からも淘汰されますが、まずは内部から見切りをつけられます。パナソニックの創業者である松下幸之助氏は、「会社が滅ぶのは、外からではなく、内からである」なる言葉を、新年の全社会合で発しています。