

第1回 新連載

できない人を、できる人に育てる 部下の成長を支える「心」のあり方

採用難にあえぐ一方で「できない人」を切り捨てるセンターはいまだ少なくない。「できない人をできる人に育てる」には、上司が部下の成長を支える“縁の下の力持ち”となる必要がある。本連載では、20年にわたるセンター運営経験から編み出した育成理論・方法論を、「心・技・体」の3つに分けて紹介する。第1回は、「心=純粋に相手の成長を願う気持ち」の持ち方を解説する。

PROFILE

カルディアクロス
和泉祐子 (いずみ・ゆうこ)

テレマーケティングエージェンシーやアパレル通販、オフィス文具、医療機器などの外資企業でセンター長を歴任。2015年に独立し、次世代の育成に力を注いでいる。

労働市場が未曾有の売り手市場となり、採用難が叫ばれて久しい。その一方で、いまなお「できない人」「思うように活躍してくれない人」を早々に切り捨てるセンターが多いことに違和感を拭き切れない。客観的に考えれば、苦勞の末によやく確保した人材を簡単に“見限る”という選択肢は無いはずなのだが、現実にはこれが多発している。かくして採用に次ぐ採用、延々と繰り返される新人研修、高止まりする新人比率の高さで、センター従事者はあらゆる階層で疲弊している。

本来目指すべきは、「どんな人材でも育てられるセンター」だ。自分達の教育力に絶対の自信があれば、採用時点で選り好みをする必要も、「できない人」の切り捨て

に心を痛める必要も無い。理想論かもしれないが、そこに近づく努力はできる。

育成力が向上するにつれ、離職者が減っていく——そうした手ごたえを感じれば、ますます育成力の向上に力を注ぎたくなるだろう。大切なのは、初めの一步を踏み出すことだ。本連載では20年にわたるセンター運営経験を経てたどり着いた「できない人を、できる人に育てる」ための育成理論・方法論を紹介する。

センター運営は「心・技・体」をバランス良く整えることが重要だ(図)。人材育成も同様である。人材育成の「心」とは、教育者・指導者の志。つまり、純粋に相手の成長を願う気持ちのことだ。「技」は、部下や後輩を育てる具体的なスキ

ル・テクニック。最後の「体」は、スキルやテクニックを効果的に使うための土台部分、つまり基礎知識や理論を指す。

まずは、人を育てる指導者の志、「心・技・体」の「心」から考えてみたい。ポイントは、①人材育成は組織人の必須業務、②一緒に働くことは、一緒に生きること、③「誰かの役に立ちたい！」は人間の本能——の3つだ。

人材育成は組織人の必須業務

日々の業務の中で、あなたは部下や後輩の育成に、どのくらい時間を割いているだろうか。残念ながら、人材育成に高いプライオリティをつけている管理職は少ない。だが、人材育成は組織人の必須業務であり、これができない組

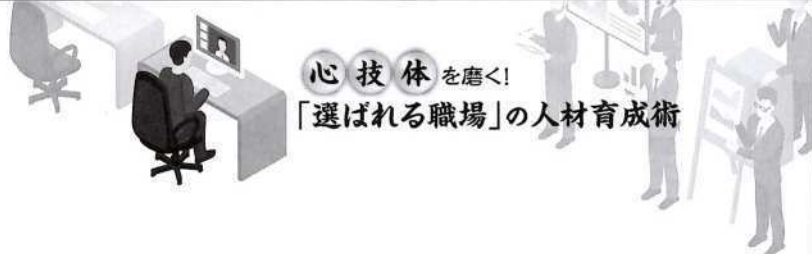
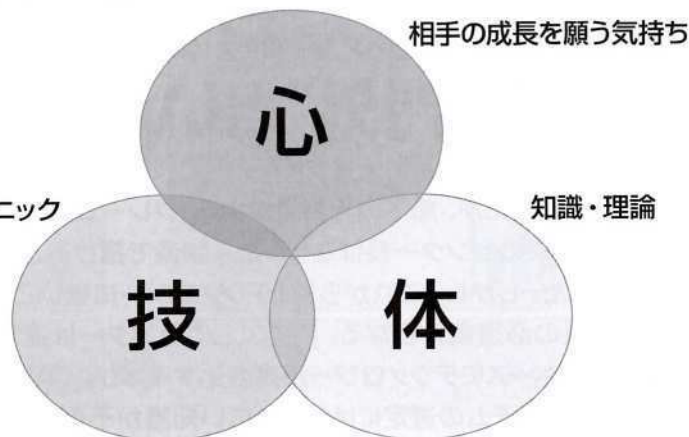


図 センター運営は「心・技・体」をバランス良く整えることが重要



織は弱体化する。

その理由は、次の通り。日本型組織は世代交代が宿命であり、自分が新人でいられるのは、長い職業人生で最初の1年のみ。その後は1年ごとに一段階上の役割を担わなければならない、そのためには、今の仕事を部下や後輩に引き継ぎ、その役割をきちんと担ってもらう必要があるからだ。

思うように育たない、言う事を聞いてくれない、一から十まで聞きに来る、ハウレンソウができない、職場のルールを守らない、自発的に動かない——など、部下や後輩の指導・育成に頭を悩ませることは多いだろう。しかし、職業人生の大半を占める「人材育成」の使命から逃げることができない。

また、組織の中で働く限り、部下が失敗しているのに上司だけが成功することはあり得ない。部下の成長と成功こそが上司の成功だ。そして、部下の指導・育成を通じて上司が成長することが、組織全体の成長と成功を生み出すのだ。

一緒に働く＝一緒に生きる

私たちは起きている時間の大半を、職場の仲間と一緒に過ごしている。もしかしたら、家族よりも

多くの時間を共有しているかもしれない。職場の仲間は、一緒に生きる仲間、と言うこともできるはずだ。そう考えれば、相手の成長を本気で願うのは当たり前。自然と次のような行動をとるのではないだろうか。

- ・成功したら褒める
- ・失敗したら励ます
- ・良くないことをしたら叱る
- ・いつも見守っている
- ・できが悪くても見放さない

人材育成というと、大層な響きに聞こえるかもしれないが、何も複雑な行動をとる必要はない。家族に対するのと同様に、安易に諦めたり見放したりすることなく、本気で部下を育てる覚悟を持てば良いのである。

「役に立ちたい」は人間の本能

センター従事者であれば、お客

様の「ありがとう」に、やり甲斐や嬉しさを感じたことがあるだろう。人間とは本来「困っている人を助けたい」とか、「誰かを大切にしたい」という気持ちを持っている、地球上でも希な存在だ。お客様に感謝されて嬉しい人は、部下に感謝されても同様に嬉しいはずだ。

部下や後輩の成長した姿を見ること程、指導者冥利に尽きることはない。指導・育成は大変な仕事だが、その大変さと同じくらい、大きなやり甲斐のある仕事である。「誰かが喜んでくれたら嬉しい」という私達の本能を全開にして、職場の人材育成に取り組んでほしい。

以上、人材育成に関する「心・技・体」の「心」について解説した。次回は、「体」に関する考え方を紹介したい。

第2回

能力もモチベーションも低い人材を育てる
ポイントは「承認欲求」の理解

前回は、人材育成の「心・技・体」の中の「心」、すなわち、人を育てる指導者が持つべき志について解説した。今回は「体」、つまり、部下や後輩を育てるスキルを効果的に使うための土台部分、基礎的な知識や理論について解説する。「新人」と一括りにせず、相手に応じた最適なアプローチを検討・実施することで、育成の成功率は飛躍的に上昇する。

部下や後輩を全員同じように育てようとしても、なかなか上手くいかない。個々の特性や得意・不得意な分野などの違いによって、アプローチを変える必要がある。ここでは、能力や成長速度、モチベーションの2つの軸で、部下や後輩のタイプを4種類に分ける(図)。

能力が高い、もしくは成長速度が早く、モチベーションも高いタイプAは、上司のイメージ通りに成長してくれる、理想の部下だ。これに関しては、とくに言及の必要はないだろう。強いて言うならば、安心し過ぎてその部下に頼りっ放しにならないよう気を配ることだ。

モチベーションが高いようには見えないが、基本的な能力が高いタイプBは、無難に初期研修を通

過する。しかし、本人からの働きかけが少ないので、忙しい現場では放置されがちだ。ふと気が付いた時には、やや気難しく、扱にくい職人のようになっていることがあるので、しっかりコミュニケーションを取ることが重要だ。

成長が遅いことは悪ではない

モチベーションこそ高いが、成長速度が比較的ゆっくりで、周囲に比べて遅れがちなタイプCは、集合研修が一般的なセンターでは敬遠されがちで、研修中に退職勧奨されることも多い。しかし、必ずしも「成長が遅いことは悪」ではない。少くく成長が遅いからといって、いきなり退職勧奨に持ち込むのは早計だ。そもそも「できないことを、できるようにする」

PROFILE

カルディアクロス

和泉祐子(いすみ・ゆうこ)

テレマーケティングエージェンシーやアパレル通販、オフィス文具、医療機器などの外資企業でセンター長を歴任。2015年に独立し、次世代の育成に力を注いでいる。

のが人材育成の本質である。なかなかうまくできない人を片っ端から辞めさせていては、マネジメントとして、職務怠慢と言わざるを得ない。

仮に退職させたとしても、次の補充ができるまでに、どれだけの時間とコストがかかるだろうか。さらに言えば、次の人材が成長の早いタイプAやBである保証など、どこにもない。

筆者の経験上、苦勞してできるようになった人ほど、長く働いてくれる傾向がある。少なくともこのタイプの人材は「成長しようとする努力と意気込み」はあるのだから、焦らずじっくり、大切に育てて欲しい。このタイプの育成こそ、指導者としての腕の見せ所だ。思いつく限りの創意工夫を凝らし

て彼らを育てよう。時間は少しかかるかもしれないが、長期的にセンターの救世主に成長してくれる可能性が高い。

成長が遅いにも関わらず危機感がなく、モチベーションが上がらないタイプDは、指導者の方がお手上げ状態となりやすく、タイプCと同様、研修中に退職勧奨される傾向がある。しかし、こちらも早まるべきではない。このタイプには、「成長しようと努力したい気持ちはあるが、努力の仕方がそもそもわからない」という人が少なくない。しかし、「努力の仕方がわからないから、教えて欲しい」と素直に表現できる人は極めて稀だ。このタイプの人材を育てるには、まず日々の小さな進歩や成長を認め、温かく見守っていることを繰り返し言葉に出して伝えることがカギだ。こうして信頼関係を築き上げていけば、素直に「教えて欲しい」と言えるようになり、タイプDからタイプCに移行できる。そこまで行けば、あとはじっくり大切に育てれば良い。

反発行動のパターンを理解する

次に、人材育成において、ぜひ理解しておきたい心理的な要素について解説する。

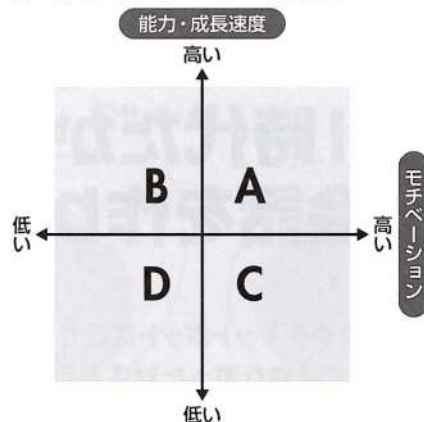
人には「認められたい」「大事にして貰いたい」「褒められたい」などの気持ちがある。したがって、これらの本能が満たされない、もしくは脅かされそうなとき、潜在的な警戒心や恐怖心が働き、心のガードが固くなる。上司の一方的な指導は、部下の「認められたい」という本能を脅かすため、次の3つの反発行動パターンが出やすい。

1つめは、攻撃的に反論するパターンだ。自分の非を認めず「そっちがちゃんと説明しないから悪いんだろ」と不機嫌に言い放つといった具合だ。「本来の自分はちゃんとできるはずなのに、上司の説明が不十分だったせいで、失敗に追い込まれた」と主張する。

2つめは、極端に消極的になるパターンだ。「すみません。すみません」と一方的に謝ってコミュニケーションを遮断し、一刻も早くその話を終わらせて、その場から逃げようとする。できない自分や失敗した自分は、さっさと過去に葬りたいのだ。

3つ目は、興味の無いふりをするパターンだ。「本気でやれば、そんなの簡単にできるけどね」「そんなにシャカリキになること？」と斜に構える。このタイプは、「自分は全力を出していないだけ。本

図 部下/後輩を4タイプに分類する



当の自分をもっとできる」と言外にアピールしている。

ほとんどの反発行動が、この3つのうちのどれか、もしくは、それらの組み合わせだ。つまり、上司から見て好ましくない発言や行動は、部下の悪意ではなく、認められたい本能が脅かされることに対する恐怖心や警戒心の表れだということを理解したい。まず、それらを取り除かなければ、改善に向けたどんな言葉も部下の耳には届かない。逆に言えば、普段から部下の「認められたい」本能を満たすように心がけていけば、信頼関係はずっと築きやすくなる。部下に、上司のアドバイスを受け入れる心の余裕ができ、その結果、指導・育成の難易度も下がるはずだ。

以上、今回は「心・技・体」の中の「体」について解説した。3つの反発行動を理解し、相手のタイプに合わせたアプローチを実践していただきたい。