

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。

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、苦勞の末により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生している。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

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。

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

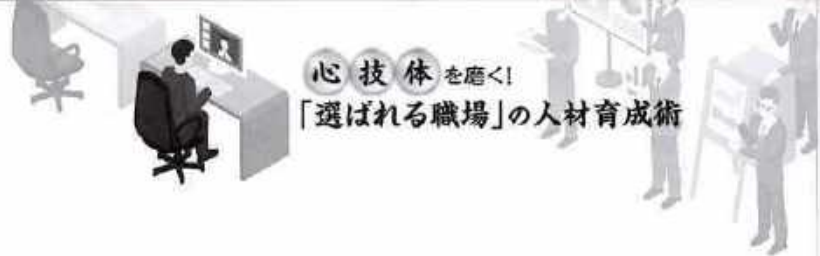
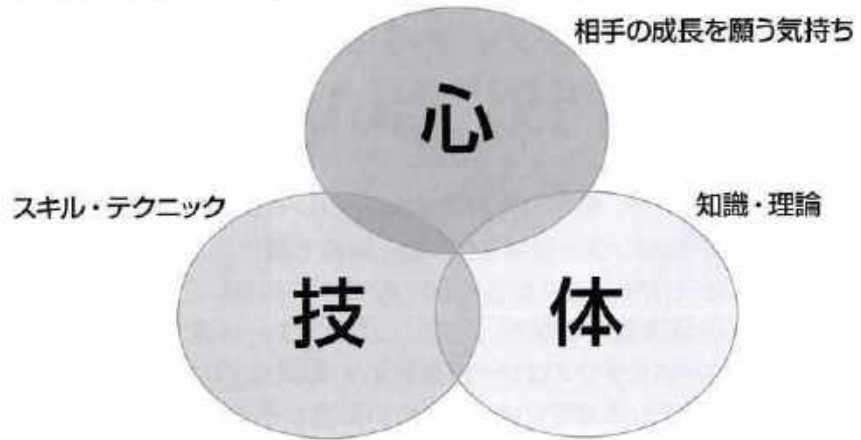


図 センター運営は「心・技・体」をバランス良く整えることが重要



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、やり甲斐や喜び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。今回は、「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、扱い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。少しくらい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。

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。

第3回

期待を伝える、よく聴く、共にゴールを見る
部下に「正しい努力」を促す3つのポイント

前回は、人材育成の「心・技・体」から「体」、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である基礎的な知識や理論について解説した。今回から3回にわたって「技」の部分、すなわち、部下や後輩を育てる具体的なスキル・テクニックについて解説する。ポイントは、「明確な期待値」を伝えることと、関心を寄せ真摯なコミュニケーションで信頼を築くことにある。

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。

優れた部下を育てるために最も重要なことは、「明確な期待値を伝えること」だ。これを伝えなければ、部下はどこに向かって、どのような努力をすれば良いのか、まったく見当がつかない。にも関わらず、部下に対して「こうなって欲しい」と明言する上司は、極めて少ない。正解がわからないまま、闇雲に努力する部下のことを、「思うように育たない」「マイペース」「本質がわかってない」などと嘆く上司の姿に、大いなる矛盾を感じるのは筆者だけだろうか。上司「ダメだ、お前は全然なっていない」
部下「じゃ、どうすれば良いんですか!？」

上司「そんなの自分で考えろ！」

このような会話は、現在、管理

者の立場にある40～50代が若かった頃には、このような会話がどの職場でも日常的に交わされていた。今から考えると滑稽な話だが、人余りの時代には、それが合っていたのかもしれない。「自分で考えろ！」と言われ、そのようにできた人だけが競争を勝ち抜き、限られたポジションを獲得していった。

今なお、「自分で考えろ！」式の育成術しか知らない多くの上司が、悪気なく、部下に闇雲な努力を強要している。しかし、「闇雲な努力」は時間とエネルギーの浪費を伴う。余裕があればそれも一つの選択肢だが、昨今のビジネス環境で、人材育成のスピードは死活問題だ。

成長の速度を上げる一番の近道

は明確な期待値を伝えることだろう。若い世代は、とにかく器用でそつがないと感じる。自分で考える遅しさには劣るかもしれないが、正解がわかった後に、それを仕上げるスピード感には、正直、驚かされることが多い。となれば、一刻も早く明確な期待値を伝えることだ。組織や上司の期待値を理解すれば、「認められたい」という本能によって、自然と正しい努力が生まれる。

真摯なコミュニケーション

優れた部下を育てるには、家族のような愛情を持つべきだと第1回で説明した。ここで言う愛情とは、部下に「関心を寄せる」+「率直な感想を伝える」こと。つまり、相手の発言や行動に、的確な反応

図 フェイス・トゥ・フェイスとサイド・バイ・サイドの違い

フェイス・トゥ・フェイス



フェイス・トゥ・フェイスの特徴

- 人間関係が良好ならば、素晴らしい結果を生みやすい
- 関係性や距離感が変化すると、信頼も破壊する危険性がある
- 「愛 ⇄ 憎」や「信 ⇄ 疑」は紙一重のバランス
- お互いに短所を非難し合う、反目の関係に発展しやすい

サイド・バイ・サイド



サイド・バイ・サイドの特徴

- ゴールへの到達がお互いの共通利益
- 人間関係が良くなくても、お互いに協力せざるを得ない
- どうしたら成功できるかと言う、ポジティブな思考になれる
- ゴールへ向かう過程を通じて、信頼関係が培われる

を示すことだ。上司が部下に興味・関心を示さず、何も言葉をかけなければ、当然、部下も上司に反応しなくなる。部下の至らない点だけを指摘し続ければ、部下も上司のあら探しに終始する。人間関係は合わせ鏡であり、自分が注いだ分と同等、かつ同質の反応しか返ってこないことを理解しよう。

人材育成における効果的なコミュニケーションのポイントについて、①報・連・相、②質問する、③褒める、④注意する——の4シーンごとに解説する。

【報・連・相】：部下からの報・連・相は、全力で受け止めよう。他のことをやりながら話を聞いたり、途中で遮ることは厳禁だ。部下は真剣に話しているのだから、とにかく、正面から目線を合わせて、きっちり最後まで聴こう。また、部下が話しかけやすい環境を作るのも、上司の務めだ。どうしても手が離せない場合は、何時なら良いのか、こちらから指定しよう。それだけで部下は安心して、自分の仕事に集中できるのだ。

【質問する】：話の中で曖昧な点はそのままにせず、掘り下げた質問をして、頭の整理を助けよう。質問には、必要な情報を集める効果だけでなく、相手に考えさせる効

果もある。部下のレベルや状況に応じた質問を繰り返して、部下の思考力を鍛えよう。

【褒める】：一般的に日本人は、褒めるのが苦手だ。「やって当たり前」という常識に捉われ、褒めるべきポイントが目に入らないとも言える。しかし、褒められてモチベーションの下がる人はいないはずだ。例え合格レベルでなかったとしても、過去と比べた小さな進歩を褒めることが重要だ。その小さな進歩の積み重ねで、人は成長していくのだ。

【注意する】：部下の良くない発言や行動は、決して見過ごしたり、黙殺したりしないことだ。上司が反応を示さなければ、部下はその言動に問題があると気づくことができない。これでは本人のためにならないばかりか、周囲のメンバーにも良くない影響を与えてしまう。好ましくない言動を見聞きし

た時はタイムリー、かつ率直に「それは良くない」と伝えよう。

信頼関係を築く立ち位置

人材育成の悩みでよく聞くのが、「部下に注意するのが苦手」という声だ。こういう場合は、まず自分の立ち位置を確認してみよう。図のように、「フェイス・トゥ・フェイス」のスタンスで部下に物を言おうとしていないだろうか。「力づくで押さえ込もう」「自分の思う通りにさせよう」などと思っても、決して上手くはいかない。それどころか、反発を買うだけだ。信頼関係を築くには、相手の成功を支援する「サイド・バイ・サイド」のスタンスで話をする方が、はるかに成功率は高い。共通のゴールに向かって、純粋に相手の成長を願う真摯な言葉であれば、たとえ部下にとって耳の痛い話であっても、きっと心に届くことだろう。



第4回

「考え方がおかしい」「なんで」はNGワード 性格や価値観の違いを受け入れよう

前回に続き、人材育成の「技」、すなわち、部下や後輩を育てる具体的なスキル・テクニックを解説する。今回伝えるテクニックは、①人格と言動を切り分けて考える、②部下の正義に理解を示す、③上司の感情コントロール、④事実確認は自ら行う——の4つだ。ポイントは、部下の「認められたい」という気持ちを傷つけないことにある。

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。

職場でメンタル不調を訴える人が出る要因の一つとして、上司が無意識に、言動と人格を混同した注意・指導をしていることがあるのではないだろうか。注意・指導の対象は、部下の発言や行動の範囲に留めることが重要だ。価値観や考え方、性格などは人の尊厳に関わる部分であり、これを否定することは、すなわち、人格否定になる。

組織と部下の価値観が100%一致することは、まずない。部下に

は部下の正義があり、その発言や行動に至った正当な理由がある。その言動が組織の求める物でなかった場合、上司はつい、「考え方がおかしい」「その性格を何とかしろ」などといった“NG指導”をしがちだ(図1)。しかしこれは、部下の「認められたい」本能を著しく傷つける。結果、反抗的な態度をとったり、極端に消極的になったり、興味のないふりをしたりという反発行動(第2回参照)が出たとしても不思議はない。これで

は改善どころか、人間関係の摩擦を引き起こす懸念さえある。

部下指導の目的は、部下の考えや価値観という、人格に関わる部分を変えさせることではなく、発言や行動が組織の求めるものと一致するように促すことだ。これを無意識に混同しないよう、上司は十分な注意が必要だ。

さらに、指導の目的は「組織の期待値」との一致であって、上司の個人的な期待値との一致ではないことに留意して欲しい。

発言や行動には、本人なりの正当な理由がある。その理由や経緯を聞かずに注意をすると、部下は「理由も聞かず、一方的に責められた」と憤慨するばかりで、せっかくの指導内容もまったく耳に入らない。これでは部下の行動変容

図1 NG指導の具体例

NG指導の例	言い換え例
その考え方はおかしいだろう!	その考え方はわかるけど、進め方が良くなかったね
その頑固な性格、何とかならない?	もう少し、人の意見に耳を傾けられると良いね
お前はいつもネガティブだ!	皆のやる気が出るような言い方にして貰えないかな?



など、とても期待できない。

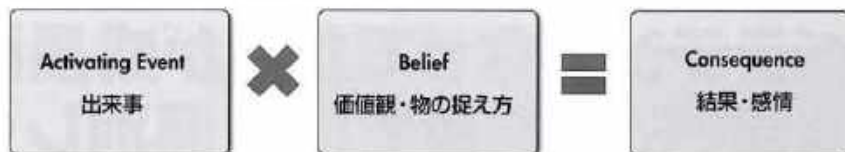
また、部下の言い分を聞いた後、頭ごなしに「そんなの言い訳だ!」と決めつけることも厳禁だ。必ずしも、その言い分に合意する必要はないが、「なるほど、そういう理由があったのか」と部下の正義を理解したことを伝えることが重要だ。その一言で部下の「認められたい」本能は満たされる。その上で、対象となる言動が不適切である理由を説明し、改善への期待を伝えれば良いのだ。

もう一つ気を付けたいのは「なんで」という表現を避けることだ。「なんで、そんなことしたの?」と言われて、純粹に理由を訊かれていると感じるだろうか。どちらかと言えば、非難されていると感じる人が多いのではないかと思う。部下指導において、「なんで?」は、使わない方がよいNGワードだ。理由を聞きたい場合は、「どうして、そうしようと思ったのか教えて」「そうしたら、その後どうなったの?」という聞き方が好ましい。

カッとなる前にポジティブ変換

部下の発言や行動に対して、心の中にネガティブな憤りが起きることもあるが、このネガティブな

図2 アルバート・エリスが提唱するABC理論



感情のまま、勢いで部下を指導することは危険だ。冷静な思考力を失って、一方的に叱責したり、相手の価値観を否定したりという、NG行動を取りやすいからだ。思わずカッとなってしまったら、まずは深呼吸して落ち着こう。

一般的には、部下の発言や行動などの事象そのものを、ネガティブと捉える場合が多いように感じる。しかし、ネガティブな感情を引き起こすのは事象そのものではなく、その人が持つ価値観や考え方である(図2)と、心理学者のアルバート・エリスは説いている。つまり、起きている事象自体はニュートラルであり、その善悪を決めるのは個人の価値観や物事の捉え方なのだ。ということは、捉え方を変えれば、ネガティブに見える事象でもポジティブに考え直すことができる。

このような捉え方の変換をリフレーミングと言い、ネットで検索すれば専門的な書物から、簡単な言い換え事例までさまざまな情報が手に入る。捉え方の変換を習慣

づければ、人材育成に限らず、人間関係にまつわるストレスを劇的に減らすことができるはずだ。

事実確認は自ら行う

第三者からの情報を鵜呑みにして、部下を指導することは厳禁だ。必ず自分で事実関係を確認しよう。人からの伝聞や推測を完全な事実として注意することは、部下の尊厳やプライドを著しく傷つけ、信頼関係の崩壊につながりかねない。一步間違えば告発の出所をつきとめようと、犯人捜しのよう状況に発展する恐れもある。

例えば、「あなたが仕事をさぼっている」と、皆が言っている」という聞き方はよくない。この場合は、「あなたが仕事をさぼっている」という話を聞いたけど、本当にそうなの?」と確認するように聞くといい。自分が責められているのではなく、あくまで事情を訊かれているとわかれば、部下は安心して、事情を話してくれるだろう。大切なのは、部下の心を閉ざさせない工夫だ。

心 技 体 を磨く!

「選ばれる職場」の人材育成術

第5回

「期待外れ」の裏には「伝えつつもり」がある！
的確な指示と支援で目標達成に導こう

①指示出し、②目標設定、③達成支援、④効果測定——人材育成は、この4つのステップ・サイクルを長期間、頻繁に回していくことが重要だ。指示は明確にしたうえで、達成すべき目標値と実施計画をお互いに合意、日々のコミュニケーションで達成を支援し、過程も含めて効果を測定することが必要だ。上司が心がけたいポイントを解説する。

部下の指導・育成は、長期にわたって継続的に行うものだ。もちろん頻度も重要で、「年に一度、指導・育成のためのコミュニケーションを行う」というレベルでは問題がある。

図に指導・育成コミュニケーションの4つのステップを示した。

①指示出し、②目標設定、③達成支援、④効果測定——この4つのステップ・サイクルを、長期間にわたって何度も繰り返し回していくことが重要だ。指示出しは、期待通りのアウトプットを得るため、明確で具体的に伝えることがポイントになる。過不足のない指示は意外に難しい。雑な指示を出し、返ってきた結果が期待外れだと失望する上司は多いが、期待外れのアウトプットを受け取ったと

したら、自分の指示やフォローが不完全だったことを素直に反省すべきだ。さらに、部下に無駄な時間を使わせたことや、やり直し指示によって生じた心理的なストレスを率直に謝る必要がある。自分の落ち度を認めない上司に、部下が信頼を寄せるはずはない。

自分の求めるアウトプットを得るためには、網羅的かつ具体的な指示を出すことが必須だ。「何をやって欲しい」だけではなく、その理由、目的や背景、影響範囲、関連情報などを丁寧に説明しよう。自分の思い込みによる抜け漏れを防ぐには、5W1Hの軸で考えることをお勧めする。

目的/目標/手段を明確にする

ステップ2の目標設定は、「目

PROFILE

カルデアクロス
和泉祐子 (いずみ ゆうこ)

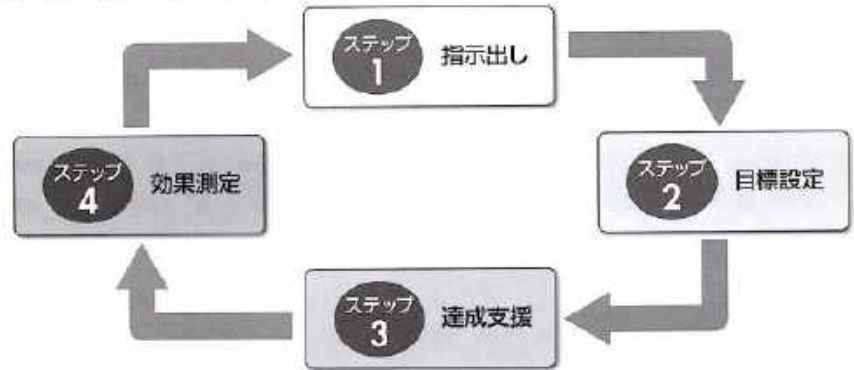
テレマーケティングエージェントやアパレル通販、オフィス文具、医療機器などの外資企業でセンター長を歴任。2015年に独立し、次世代の育成に力を注いでいる。

的」「目標」「手段」を明確にすることがポイントだ。ビジネスはすべて、常にこの3つを明確にし、事前に計画を立ててから取りかかることから始まる。

目的とは、何を達成するか。目標とは、どのレベルで、いつまでに達成するか。手段は、どうやって目的と目標を達成するか——という定義だ。最も重要なのは、「目標」の認識統一だ。これを明確にしないまま業務に取りかかると、結果を評価する際に、部下は「完璧にできた」、上司は「ギリギリ最低限の出来」という具合に、齟齬が生まれやすい。

「目的」「目標」「手段」を整理する能力は、習得までに多少の時間を要する。とくに、(1)手段と目的を混同しないこと、(2)評価に

図 指導・育成コミュニケーションの4つのステップ



見解の相違が出ない目標を設定することの2点は、難易度が高く、未熟な状態で提出されることが多い。まず目的を上司が説明し、それに続く目標は、上司の期待をしっかりと伝えた上で、部下と合意することが不可欠だ。

目指すべき目標を共有できたら、それを達成するための計画・手段は部下に考えさせよう。達成の過程における創意工夫や努力こそが、部下の個性を発揮できる場所であり、仕事力を伸ばすカギになる。上司が計画や手段まで勝手に決めて指示してしまうと、部下は「やらされ感」でいっぱいになる。また、思うような成果が出なかった場合、「言われた通りにやっただけ」と上司への不満を募らせることにもなる。長期的には、責任感や自主性の欠如につながりやすいので要注意だ。

ただし、部下の考える達成手段や計画が、常に完璧とは限らない。ここで重要なのは、詰めが甘い大雑把な計画を看過したり、容認したりしないことだ。丸ごとダメ出して、上司が書き換えてしまうこともNGだ。的確なヒントやアドバイスを与え、より現実的で精度の高い計画を作れるよう、しっかりサポートしよう。

日々のコミュニケーションで支援

ステップ3の達成支援に欠かせないのは、日々のコミュニケーションだ。達成支援の最も大きな要素は、「ホウ・レン・ソウ（報告・連絡・相談）を受ける」「質問する」「褒める」「注意する」など、適切なコミュニケーションだ。締め切り期限まで放置した挙句、結果に対して文句を言うのは、上司失格であると心得よう。

進捗状況は定期的なホウ・レン・ソウで確認すれば良い。ここで気を付けたいのは、順調に進んでいる旨の報告を軽く受け流さないことだ。まずは、順調に進んでいる事実を褒めよう。そして「ここままで、苦勞した点は？」「工夫したことは？」「今後について、何か懸念はあるか？」と踏み込んで質問をしてほしい。部下は喜んで話をしてくれるだろう。必要であれば、計画の修正点も話し合える。

反対に、遅れたり滞ったりしている場合は、部下を非難せず、事実を受け止めることが重要だ。悪い報告をせざるを得ない時点で、部下の気持ちはかなり沈んでいるはずだからだ。ここで部下を責めると、心のガードが堅くなり、真実を言わなくなる恐れがある。上司にとって、それは一番のリスクであり、避けるべき事態だ。まずは努力を正當に労い、詳細の把握と原因究明はその後だ。達成支援のコミュニケーションでは、いつでも上司がしっかりサポートしてくれている、と部下を安心させることが必要不可欠だ。

ステップ4の効果測定は、結果だけではなく過程も合わせて振り返ることがポイントになる。計画した手段をしっかりと実行したかどうか、予定通りの結果が出たかどうか、状態による具体的な対策をとるべきだ。これについては次回、詳細を解説する。

第6回 最終回

目標達成に向けて「動かない」「結果が出ない」ギャップや反省点を捉え次の成長につなげよう

指導・育成コミュニケーションには、①指示出し、②目標設定、③達成支援、④効果測定——4つのステップ・サイクルがある。これを長期間、頻繁に回していくことが重要だ。今回は、ステップ④「効果測定」について解説する。計画実行の有無、成果の有無によって振り返りのポイントが変わる。4つのパターンで、部下を伸ばす効果測定のあり方を説明する。

目標を達成できても、できなくても、あらかじめ定めた期限が来た時点で結果と過程を合わせて振り返ることが重要だ。過程と結果の組み合わせには、4つのパターン(図)がある。それぞれの状態と対策について、以下に述べる。

予定通りの結果でも褒める

パターン①<計画した手段をしっかりと実行し、予定通りの結果が出た状態>は、部下、上司の双方にとって最高のパターンだ。万が一にも「できて当たり前」とばかりに褒めなかったり、「良かったな」と一言で軽く流したりしないよう肝に命じて欲しい。ここぞとばかり、ヒーローインタビューをしよう。モチベーションが上昇することは間違いない。

まずは過程を振り返り、計画・手段の実行における本人の創意工夫や、上手くできたポイントを聴こう。合わせて「同じ仕事をもう一度やるとしたら、さらにどんな工夫ができる?」という質問もおきたい。この経験で得られた学びは、早い段階で言語化しないと、記憶の彼方に消えてしまう。それでは余りにも勿体ない。記録に残しておけば、部下本人のみならず、組織全体にとって最高の財産になるはずだ。

パターン②<計画した手段をしっかりと実行したが、予定通りの結果が出なかった状態>は、事前に考えた手段では目標達成できなかった、つまり、読みが甘かったということになる。しかし、ここで重要なのは、まず手段をしっかりと

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、医薬機材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。

実行したことを褒めることだ。そのうえで、何が足りなかったのか、仮説と現実のギャップがどこにあったのかを掘り下げて具体的に話し合おう。

達成できなかった責任は上司にもあることを忘れてはいけない。むしろ、途中で軌道修正の手を差し延べなかった、上司の責任の方が大きい。「初めから、計画が甘いと思っていたよ」など、わかったふりの後出しコメントは責任放棄であり、部下の信頼とやる気を損なう。

ここで問題なのは、既に当初の目標期限を過ぎてしていることだ。幸い、計画した手段をきちんと実行したことによって、多くの学びや気づきを得ている。これらの学びを活かして、成功率の高いリカバ



リープランを作ることが重要だ。上司として、どのような支援ができるか一緒に考え、部下に寄り添おう。リカバリープラン実行中は頻繁に進捗を確認し、万難を排して成功を収めるよう支援して欲しい。

「実行できなかった理由」を探る

パターン③<計画した手段は実行できなかったが、なぜか予定通りの結果が出た状態>は、計画した手段に無理があった、もしくは、それが現実的ではなかったということだ。まず計画を実行できなかった要因を洗い出そう。適切なタイミングで計画の実行を支援しなかった責任は、上司にもある。一方的に部下を責めることなく、お互いに反省しよう。重要なのは「結果オーライ」で終わらせないことだ。必ず、次への改善点を話し合っていたきたい。

また、結果が出た要因は別にあったという点も重視したい。なぜ結果が出たのか、真の成功要因を解明することが必要だ。この振り返りをしっかり記録しておくことで、次の機会にはもっと現実的で成功率の高い計画を作れるようになる。

パターン④<計画した手段を実

行できず、従って結果も出なかった状態>は、パターン③と同様に、まずは手段を実行できなかった要因を分析し、お互いに次への改善点を話し合おう。ここでの問題は、計画した手段を実行していないので、それが成功に結び付くかどうか、不透明な点だ。

また、目標に定めた期間を無駄に費やしているので、早急なアクションが必要だ。どうしたら計画した手段を実行できるのか、また、他に成功の要因になり得る手段はないか、しっかり考えて一緒に計画を練りなおそう。

気持ちの沈んでいる部下が万が一、立て続けに失敗すれば悪循環に陥りかねない。何としても次は成功を収められるよう、最大級の支援をするのが上司の務めであり、存在意義でもある。

繰り返すことで部下の力量が上がる

以上、コミュニケーションサイクルの4つのステップについて解説した。積極的に部下の成長に関わる足がかりにして頂ければと思う。言うまでもないが、コミュニケーションサイクルの4つのステップは一度回して終了という類の物ではない。複数の案件について同時並行で、また、大きな案件で

図 4 パターンの指導結果

	計画の実行	結果
パターン①	○	○
パターン②	○	×
パターン③	×	○
パターン④	×	×

あればマイルストーンを刻んで細かく何度も、サイクルを回して欲しい。これを繰り返すにつれて、部下の力量は上がり、上司が関与する度合いが下がって行くはずだ。部下の成長を喜びつつ、まだ支援を必要としている部下の支援へと重点を移そう。人を育てるという使命は、組織人である限り永遠に続く。

以上、6回にわたって、筆者が辿り着いた人材育成の理論・方法論を紹介した。業績評価の面談で部下から反論された場合の対処法を聞かれることがあるが、この連載で述べてきたことをしっかり実践していれば、反論など起きるはずがない。適切な指示を出し、明確な目標を立ててお互いに合意し、こまめに進捗を確認し、良くできた点を褒め、足りない点を注意する。純粹に部下の成長を願って日々のコミュニケーションを取っていれば、自ずと合意は生まれるはずだ。