

# 部下の自律的成長を促す 四つのポイント

ガリレオ・ガリレイは次のような言葉を残しています。

「人にものを教えることはできない。自らから気づく、手助けができるだけだ」

米国の伝説的経営者、ジャック・ウェルチは「人に自信を持たせることが、何より重要なことだ。

自信さえ持てば、人は行動を起こすからである」と言っています。

人は、与えられた環境によって、主体的に学び育ちます。そんな環境作りこそが上司の仕事なのです。

**人は指導・教育する「う」で育つのではない！**

企業においては、同じような業務内容でも、メンバーが未来を期待し、自律的な人材に育っている部署と、そうではない部署とに、明確に分かれることがあります。つまり、人材の成長は、決して本人の問題だけではなく、職場における育成方法が、その差を拡大させているのです。

ただ、「職場での育成」について議論する際、人によって前提が異なり、話が食い違うことがよくあります。その原因は、ひと口に「職場での育成」といつても、2種類あるからです。それは…

**①組織への順応を促す育成**

会社の風土を理解し、業務の進め方を覚えさせ、戦力として貢献できるようにすることです。

要は、個人が組織に入り、徐々に、その組織に適応していくというところ。新人や、異動で新たな部署に配属された人には必須の教育であり、短期的に戦力化するために、昔から行われている育成方法です。

**②自律的に考え、成長できる人材を作る育成**

変化が激しい今の時代、マニュアルに沿った行動をするだけでなく、自ら考えて行動するような「自律型人材」が、これまで以上に求められています。

そのような人材は、手取り足取り教え、指示を出すだけでは育ちません。自ら考えて行動することが求められる、新たな挑戦機会を提供し、その経験を振り返り、挑戦を学びとして、自らの持論を作らせる…。

こうしたサイクルを、上司や育成担当者が継続的に回してあげることで、自分ひとりでも成長でき、さまざまな変化にも対応できる力を身につけさせる育成方法です。

**あいまいな言葉ではなく、明確な育成方針を定める**

人材育成においては、まず、「職場での育成」の前提を明確化し、共通認識とする必要があります。

育成の考え方としては、①②の双方とも重要ですが、現場によって、目指す度合いは変わってきます。

す。とはいえ、どんな職場であっても、上司・育成担当者は、①②の両方を意識して、どう行動すべきかを考えなくてはなりません。

そのために企業は、自社の現状を直視し、人材育成に関する具体的な行動を明示する必要があります。職場の現状を可視化し、どのような人を育て、どういう風土にしていきたいかを決定するのです。

その際、「組織への順応を促す育成」「自律的に考え、成長できる人材を作る育成」の双方を意識し、その上で、行うべき具体的な支援を決めるわけです。

育成というあいまいな言葉でとどめるのではなく、具体的な支援のレベルで語り、推進することが大切。

例えば、「自律的な人材を増やすために、特に学んだことを、振り返って考えさせる機会を増やす」「挑戦する人材を育てるために、その機会の提供と、自信を持たせて後押しをすることを重視する」。

このように、育成担当者の行動指針を、明確に定めなくてはなりません。

## アドバイスと励ましが部下の自信を育む

さて、経営者としては、やはり、②の育成、つまり、「自律的に成長し続ける組織」作りを望んでいる方が多いでしょう。

これを実現するには、前述したように、上司・育成担当者が手取り足取り教え、指示を出すのではなく、部下が自ら考えて行動する挑戦機会を提供し、自ら学ぶ成長のサイクルを構築する育成方法を取らなくてはなりません。では、上司・育成担当者は、具体的に何をすればいいのでしょうか？まずは、基礎となる部分から、そのポイントを挙げていきましょう。

### ① アドバイス

業務のやり方を教える、技術的な教育です。

仕事の進め方はもちろんですが、仕事の「意味」を伝えます。また、スケジュールのチェックやリスク管理も重要。さらに、自分の過去の経験を語って聞かせることも、部下にとっては大きな助けとなるでしょう。

アドバイスが少なくないと、部下が多くの失敗をして萎縮したり、成果がなかなか出ずに、疲弊する可能性があります。

### ② 励まし

部下の近くに寄り添い、やる気を支える精神的な支援です。

行動を気にかけて、声をかけ、相談しやすい環境を作り、しっかりと話を聞く。互いに信頼関係を構築するのです。励ましが少ないと、失敗したときなど、気持ちが折れやすく、モチベーションが下がりがやくなる恐れがあります。

## チャレンジと気づきが自律型人材を育てる

こうした土台を作った上で、部下の自律的な成長を促すには…

### ③ チャレンジ

本人にとってチャレンジとなる機会を提供し、部下の力を引き出す教育です。

まずは、成長の魅力を伝えること。成長の定義とは何でしょうか。ミスなく仕事ができること？業務知識が増えること？仕事から得られる最高の報酬は、決して失われることのない「人間としての成長」です。そんな「報酬」が得られる、新しい挑戦機会を提供し、「君ならできる」と自信を持たせて、後押しをします。

チャレンジの機会が少なくないと、ポテンシャルが高いと思っていた

若手が、後年、あまり成長していない…ということが起こります。

### ④ 気づき

経験をもとに自らの頭で考え、持論化を促す教育です。

部下の日々の行動を観察し、面談などの機会を設け、学んだことに気づかせるよう問いかけます。「自分ができていること、できていないこと」や「目標の達成度」などを質問し、自ら考えさせるのです。気づきが少なくないと、部下は自分自身で考えることなく、仕事を「こなす」ようになり、結果として伸び悩みます。

これら四つのポイントをもとに、自分の職場はどのような教育が多く、どのような教育が足りないのか、現状を確認してください。その上で、行うべき具体的な支援を明らかにしていくのです。



昆野真也 (このの・しんや)  
10店舗未満のパチンコホール専門の人材コンサルタント。これまで3000人超の正社員面接を実施。独自の「採用マーケティング理論」を武器に、キャリア採用・新卒採用・アルバイト採用など、数々の店舗支援を行っている。