

『やる気を引き出す』マネジメント

P.F. ドラッカーに学ぶ対話型人財育成

vol.7

強みを引き出す「対話型人財育成」②

遠藤 彰（株式会社BEANS 代表取締役／中小企業診断士）



本連載で提案する「対話型人財育成」は、職場で上司が部下との対話により能力開発を行うものである。部下との間で定期的に時間を決め1on1ミーティングを行い、本人が決めた自己目標についてコーチングスキルを使い、本人の強み、つまり「やりたい！」を引き出していく。

部下の状況にもよるが、月2回程度（最低月1回）10分から30分程度の対話を重ねる。部下との信頼関係を構築するという観点からすると、対話する時間の長さよりも回数を重ねたほうが有効である。今まで、年に2回しか面談してもらえたかった部下にとっては大きな変化となる。しかし、多くの企業でコーチングの導入が試みられているが、必ずしもうまく運用できていないのが現実である。うまくいかない2つのケースを紹介する。

1つ目は、コーチングを名目とした1対1での指導やティーチングが行われることである。決して1対1で指導をすることが悪いことではないが、「対話型人財育成」の実践において主役はあくまでも部下である。部下が何を考え、何を感じているのかを「評価する」のではなく「寄り添い共感的に聞く」ことが求められる。上司が良かれと思って1対1で一方的なティーチングを行っても、部下にとっては説教部屋に閉じ込められた感じとなり、場合によってはメンタル不全にもなりかねない。

2つ目は、部下に寄り添うがあまり人財育成から逸脱してしまうことである。上司がマネジメントセミナーやコーチングセミナーなどで傾聴の大切さを学び、とにかく部下に寄り添って聞くまではいいのであるが、会社への不満や人間関係の愚痴に終始してしまい、コーチングにならないケースがある。

本来コーチングは、クライアントである部下がコーチである上司の質問によって自分自身と向き合う時間であり、部下が上司へ状況説明する時間ではない。部下が今何を考え、何を感じ、何を大切にしているのか？　どのような価値観を持っていて、どうなりたいのか？——という「個人軸」を引き出す

ことが求められる。本人の価値観に基づいた「やりたい！」を引き出すことが自己実現につながり、モチベーションの源となる。「個人軸」に寄り添わず「会社軸」を前提に「あなたの考え方は分かった、しかし会社も利益を上げなければならないのでこれをやってほしい」と言うと、途端に部下のテンションは下がる。部下は、上司が自分の言うことを聞かせるがために話を聞いているのだと感じてしまうのである。

ここで大切なのが「会社軸」をどのように扱うかである。部下も、給料をもらって働いているので、組織に貢献したいという気持ちは持っている。だからこそ上司が思う「会社軸」を部下に押し付けるのではなく、「会社があなたにどのようなことを望んでいるのか」を伝える。そして「あなたの強みを使って会社にどのような貢献ができるのか」を上司と部下との間で一緒に考えるのである。ドラッカーは、著書『経営者の条件』の中で、「一人ひとりの人が組織の成果のために果たすべき貢献について徹底的に考えるべきである。成果への期待との対比においてのみ、人の成果は評価できるからである」としている。まさにこれが「対話型人財育成」における「自己目標管理」につながる。

上司には、部下の「個人軸」を尊重しながら「会社軸」も意識させ、双方が両立する共有ゾーンを見いだしていくことが求められる。ドラッカーは、リーダー（上司）は、スタッフ（部下）をミッションに向けてリードする人であると位置付けているが、一方で部下が自分の価値観に基づいたライフスタイルを送れるよう導くことも役割となってくる。

一人ひとりの人が組織の成果のために果たすべき貢献について徹底的に考えるべきである。成果への期待との対比においてのみ、人の成果は評価できるからである。

（『経営者の条件』ダイヤモンド社）