

どうやって人を育てるのが

南野 真彦 株式会社新経営サービス 人材開発部 コンサルタント

住所：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 TEL：075-343-0770 URL：http://jinji.jp/

様々な会社・組織、とりわけ本誌をご購読の皆様は「人を育てる」ということを常々考えておられることと思います。しかし、実はある2つのことが明確に定義できていないと、人を育てることはできません。

ゴールは自立型人材を育てること

その1つ目は「人が育った状態とはどのような状態なのか」を明確にするということです。

何事もゴールが重要だと言われますが、人材育成においてもそれは同じです。

よく我々が陥りがちなのは、「人を育てる」といながら、「自分に都合がよい人」や「自分の言うことを聞く人」に育ててしまっているという状態です。

しかし、人材育成のゴールとは、自分で考えて行動し、どんな困難があっても、それを乗り越えていく人、すなわち「自立型人材」を育てることです。

そして2つ目は、そのゴールにどうやって辿り着くのか、という計画や方法です。この自立型人材に育てる方法を「メンタリング」といいます。

私たちは全く無意識でいると、他人を自分の思い通りに動かそう、という気持ちになります。そのとき私たちはあるものを使います。それは「恐怖」です。人間は恐怖を避けようとする習性があるので、これを使えば確かに人は動きます。しかしそれでは、部下は自分の意志に関係なく「動かされている状態」になります。この状態を「依存型人材」といいます。

この依存型人材になると、「やらされ感」が起ってきます。上司からすると、自分の言った通りに動くので、満足感が高いのですが、部下の中には「やらされ感」がどんどん強くなり、自分で考えて行動しなくなります。そして、この依存型の意識がさらに強くなると、本来は問題を自分で解決していくことが必要なにもかかわらず、言われたことだけはきっちりやるが、問題があっても知らぬふりをしたり、助け合ったりしない状態になります。

複数のメンバーがこういう状態になると、組織は

硬直し、何も新しいことが生み出されない状態になります。よって、お客様の想いを汲んだり、時代の変化を捉えたりする力がなくなり、組織は衰退していきます。

このように、相手を思い通りにしようとする人を「コントローラー」と呼びます。これは育てているのではなく、思い通りに動かし、操っているだけの状態です。

メンターとして尊敬される人材をめざす

そうではなく、部下を自立型人材になるように育てるには、メンタリングが必要です。メンタリングでは、コントロールとは全く逆の概念で、「恐怖」ではなく「尊敬」を使います。

なぜなら、人は尊敬している人と一緒にいると、やる気になっていくからです。「あの人がみたいになるために頑張ろう」「あの人の力になろう」と、自分から考えて行動するようになります。

尊敬できる人と一緒に働くことは、働く人にとってとても幸せな状態です。そして自然と、自分で考えて行動するような自立型人材に、自ら育っていくようになります。よってメンタリングの基本は、相手から尊敬される人材に自らがなることです。

このような自立型人材を組織の中にたくさんつくっていくことが上司の本来の仕事であり、それによって企業はより魅力的なものに成長していきます。

ただし、尊敬される上司であるかどうかは、本人が決めることではなく、周りが決めることです。ですから、部下から尊敬され、自然とやる気に火を付けていくために、メンターとなる人間は自らが常に見本になり、部下を信頼し、必要に応じた支援を行っていくことが重要です。

早くも来春には新しい社員が入ってきます。そのときに部下が自立型人材に育つかどうかは、皆さん次第です。急に変わることは難しいかもしれませんが、一度ご自身の立ち居振る舞いについて振り返る時間をとってみることをお勧めします。