

キャリア自律支援とは能力開発である(3)



田中春秋

キャリア研修センター 代表
キャリアカウンセリング協会 特別講師
キャリア・コンサルティング協議会 特任講師

たなか・はるあき ●2003年キャリアカウンセリング協会設立(事務局長)。キャリアカウンセラー養成講師、スーパーバイザー、研修講師等を務め、07年キャリア研修センター設立。資格団体や資格の有無を超えてキャリア支援者の育成に努めている。スーパーバイザー(キャリアカウンセリング協会認定)、1級キャリア・コンサルティング技能士、GCDF-Japanキャリアカウンセラー(米国CCE認定)

前回の結論を簡単に言えば、社員にキャリア問題に本気で取り組ませることにより、会社は大きなリスクなく、業務上は与えることが難しい「条件状況を変えて成果を求める」ような、高度な課題のPDS(PDCA)を回すことを体験させることができる。それにより社員が成長し、会社も成長する確率が上がる。だから会社として推進したほうがよい、ということ。付随的には社員が幸せになれる可能性が向上するが、これは経営的にはおまけ。

ただし、自社に魅力がなく、給与もボジションも安定も成長も期待できない会社と見られれば、社員がキャリアに目覚めることで優秀な人が出て行ってしまう。会社も成長が必要。

能力の伸ばし方

能力を伸ばす基本は経験から学ぶ。しかし、ただ実行する(DO)だけでは成長は大きくない。PDS(PDCA)を回した回数に応じて成長する。

経験の場が多いのうまくな能力がない場合、振り返りが少ないのか、あるいは何か根本部分がわかっていないのか。

上司あるいはキャリアカウンセラーと、それぞれの能力(査定で使っている能力でよい)レベルと仕事で使う機会の多さの認識をしっかりと擦り合わせる。ここで大切なのは上司の評価を先に押し付けるのではなく、自分自身がどう感じているか自己認知を語ってもらってから摺り合わせを行うこと。この摺り合わせは、論理的に「事実」論

「拠」を確認しながらやることが重要である。

自己認知を語ってもらうことにより、社員自身が自分の能力をどう見ているか、機会をどう見ているかがわかるだけでなく、機会が多いのに能力は低い等、「問題だ」と本人も感じていることがお互いに確認できる。機会が多いのに能力が不十分な場合、代表的な成長の方法は「できる人にインタビューや観察実施」(モデリング)と「研修を受ける」(OFF-JT)、「本や通信教育で勉強する」(自己啓発という方法。これ、自分で「問題だ」「高めた」と感じていなければ、(強制しても)あまり効果は期待できない。なので、上司が一方的な評価をし、対処を強要するよりも自分で考えさせるほうが効果が高い。

学習だけでなくカウンセリングにも通じる原則だが、「行動」しなければ結果や人生は変わらない。命令されるよりも自分で気づいたほうが本気で行動する可能性が高い。なので、気づく可能性があるのであれば、ゆっくり待ったほうがよい。気づく力や時間がない場合、命令されるよりも選択したほうが行動する可能性が高いので、命令するよりも自分で考え、選ばせたほうがよい。正しい選択をするだけの能力がない場合、しかたがないので、強制して実行させる。しかし実行させた後、「やればできるじゃない」とご褒美(正の強化)を与えることで再現性が高くなる。

こういう原則を理解している上司や

キャリアカウンセラーが、「では次の半年でどの能力を高めるために、具体的にどの仕事で何を意識して行うか、仕事でなくOFF-JTで何を行うか」を摺り合わせすると、仕事を通して能力が高まり、給与が上がるだけでなく、その能力によりキャリア問題も解決できる「調和のとれた人間」に育っていくのである。

能力とは不思議なもので、他人を支援して伸びやすい能力もある。教えることは学ぶこと。能力を本気で伸ばそうと思えば、周りの支援をするのが早道。課長や係長のように業務として支援育成が入るタイムニングは、特に大きな成長の機会になる。

インターネットポータルサイト「goo」で有名なNTTレゾナントは、マネジャーの業務にメンバーのキャリア支援を加え、上記の「育成の仕方」を含めた「メンバーのキャリア支援研修」(キャリアカウンセリング協会が2日で実施)を新任マネジャーに受講させ、社員全員の能力向上とチームのコミュニケーション向上を図っている。この会社の素晴らしいのは、研修を研修で終わらせないところ。研修で気づいた「メンバーにこういうことをするとよい」を、研修終了後一定期間たって、人事から「やりましたか?」「やらないなら、なぜやらないのですか?」とチェックが入る仕組みになっている。研修で学んだことを実践で活かして価値があると融合を目指している。次回最終回は「個人から見たキャリア支援」。