



教えて!
ホメシカ先生

○○な部下を どう育てる?!



第3回 若手スタッフの効果的な叱り方 / 03

前号ではほめるときにも叱るときにも有効な「メッセージ」についてお伝えしました。「私は○○です」というメッセージは受け手にとって抵抗感が少なく、記憶に残りやすいのではほめるときにも叱るときにも効果的です。叱るときには「枕詞(クッション言葉)」の後にメッセージで伝えると、より伝わりやすくなります。

今回は、叱るときに有効なテクニックをもう一つご紹介したいと思います。「枕詞+メッセージ」は日常でその都度注意する際に使っていたり、今回紹介する「サンドイッチ話法」は、何度も同じ失敗を繰り返しているときや同僚からの不満の声が大きいとき、時・場所を改めて注意するときに使うと良いでしょう。

サンドイッチ話法

「叱る」の定義は「相手を望ましい方向に正し、自発的に行動を変化させていくこと」です。「叱る」という行為は問題提起や改善提案です。叱った後に相手が行動に移したり、変化することが大切です。

ですから、上司がどれだけ多くのエネルギーを傾け叱っても、部下が不快になりモチベーションが下がっては意味がありません。だからといって永遠にほめ続けるわけにもいきません。相手を不快にさせず、部下の課題や直してほしいことを叱る方法として「サンドイッチ話法」を紹介します。

サンドイッチ話法は賛成する意見や相手にとってプラスのことを述べてから、注意や改善すべき点などのマイナスなことを伝え、最後に相手に期待していることを伝えます。「+」「-」「+」と、マイナスのことをプラスで挟むところがサンドイッチに似ています、相手に受け取りやすくする効果があります。

(+)賛成する意見や相手にとってプラスのこと

(-)注意や改善すべき点

(+)相手に期待していること

サンドイッチ話法で伝えられた部下が全体を通して「なぜ直すと良いのか(理由)」がわかり、「改善した暁には将来こんないいことがある」ということを感じられると行動変容につながります。

この話法は話をポジティブな内容で終えることができる、部下を叱るのは「気が引ける、関係が気まずくなるのではないか」と、叱ることに苦手意識を持つ人におすすめです。

では具体的にどうすればいいか、例をみてみましょう。

① 熱意はあるのに空回りする部下には

新人スタッフのAさん。上司や先輩からの指導に一生懸命メモを取って仕事を覚えようとしています。しかし、いざやらせてみると時間がかかりすぎる、手順が抜け落ちるなどのミスをしてしまいます。



どうやらメモの取り方や整理の仕方に問題があるようです。
サンドイッチ話法を使って注意(アドバイス)してみましょう。

(+) Aさんの仕事を覚えようという姿勢に私はすごく好感が持てます。

(-)ですが、簡単なミスが気になります。今のメモの取り方を考えてみてはどうでしょう。例えば、タスクごとに色を変えるとか、文章で書かずに箇条書きで書くとか、工夫してみてください。

(+) Aさんは仕事を完璧に覚えようという熱意があります。メモの取り方がよくなれば、ミスもなくなりスムーズに仕事ができるようになると思います。

まずは肯定的な部分から会話を始めます。前回お話しした「事実承認+メッセージ」で相手を肯定します。初頭効果といって、人は最初に持ったイメージが印象に残りやすく、そのイメージはずっと継続します。この効果を利用して肯定的なイメージを会話の最初に話すことで、その後の注意も前向きにとらえられます。そのうえで改善点を指摘し、再びポジティブな言葉で締めくくることで、言われた側は「やってみよう」と思えるようになります。

② 仕事が雑になってきた部下には

入職して2年目のBさん。仕事を覚えるのが早く、業務にも慣れてきました。しかし、それゆえに仕事が少し雑になっていることがあります。

サンドイッチ話法で注意してみましょう。

(+)仕事にも慣れて余裕が出てきましたね。見ていて安心できます。

(-)ただ1つ気になることがあります。慣れてきた分、雑になっていることがあります。初心を思い出して、丁寧さを心がけていきましょう。

(+)来年も新人が入ってくる予定です。あなたなら頼りになる良い先輩になれると思いますよ。



最後に伝える内容は、展望・未来を期待させるような内容を使うこともできます。指摘した内容を改善すれば、「今よりもっと飛躍することができる」とやる気を刺激するでしょう。

③ 報連相が漏れる部下には

5年目スタッフCさんは仕事をスピード一気にこなしてくれるので助かっています。しかし、報連相が少なく何でも自分1人で解決しようとすることがあります。

サンドイッチ話法で注意してみましょう。

- (+) 時間を意識して仕事をしてくれるので、いつも業務が早く終わって助かっています。
- (-) ひとつ提案してもいいですか。Cさんの責任感の強いところは素晴らしいのですが、何でも1人でやろうとすると漏れやミスが起きます。報連相を確実にやり、チームで仕事をすることを意識して、ミスを減らしていきましょう。
- (+) 報連相も確実にできるとチームとしてうまく機能し、Cさんがリーダーシップをより発揮しやすくなるはずです。

マイナスなことを言う時（注意・アドバイスの時）には、ここでも「枕詞」を使うと、より相手が受け取りやすくなります。この例では「ひとつ提案してもいいですか」と挟むことにより、Cさんに聞く耳の準備をさせることができます。

NGワードに気をつける

さらに、叱るときに使わない方がいい言葉があります。

以下の言葉を使って上司が叱ると、上から言われているよう部下は素直に受け取り難くなります。上司が「私が言っていることは正しい」と優位性を高めるための言葉であり、効果的ではありません。

① Why（なぜ、なんで）

「なぜ守れないの」「なぜできないの」「なんでそんなことを言ったの」「なんでそうなるの」の「なぜ（Why）」はとがめ質問といわれ、否定されている、怒られているというニュアンスが強く伝わります。

また、上司から「なんで失敗したの」と言われ、答えない「なんで答えないの」と叱られ、「○○だからです」と答えても「それがわかっていて何で失敗するの」と言われる。このような、どちらを選んでも最終的に得をしない状態を「ダブルバインド」といいます。これは部下にストレスがかかりますので、避けてください。

この2つの理由から「Why」が多い上司には、だんだん無口になっていく部下が増えています。

② でも、しかし

「でも、できなかっただんでしょう」「しかし、それはあなたの言い分ですね」などは、部下の説明に対して即否定しています。上司からこの連続で返されると、部下は「言っても無駄」と心を閉ざしてしまいます。

③ だから

「だから、何回も言っているでしょう」「だから、上が決めたのよ」のように「だから」で返すと、「あなたはわかっていない」という否定

メッセージになります。さらに部下からの反論の余地を与えない言葉になります。

④ だいたい／いつも

「だいたいあなたは素直じゃないの」「いつもあなたは素直に受け取らないわね」のように「だいたい（いつも）」は、いま起こった問題やトラブルよりも相手自身を全否定するイメージが伝わります。人格攻撃をしています。

叱るときは感情的にならず、上司の自己満足ではなく、部下の成長のために伝えられるようになります。

NEWS

記事を読んで「もっと詳しく聞きたい」と思った方へ

本やDVDにもなった人気セミナー

『部下がみるみる変わる! デキる上司のほめ方・叱り方』

2月22日(金) 福岡市・天神にて開催

指導・育成の両輪「ほめる」と「叱る」。
どちらかに偏ったり、どちらかが欠けたりすると、人は育ちません。効果的なほめ方・叱り方を現場のあるあるネタを使って実践的に学べます。

講師は私、野津が担当します。

詳細はこちら



Profile

野津 浩嗣



有限会社AE メディカル代表取締役
株式会社アニメートエンタープライズ
代表取締役
国際コーチ連盟マスター認定コーチ

政府特殊法人日本道路公団に入社。在籍中より技術者研修を担当、その後研修事業に28年携わる。心理学、行動科学、行動心理学を応用した『リーダーシップ論』を基礎として、大手企業から病院に对しての各種研修実績を持つ。

98年より『コーチング』の研究に入り、現在国際コーチ連盟からの認定コーチとしてトップレベルの評価を得ている。公益社団法人日本看護協会、医師会、県看護協会の講師の傍ら、各病院、介護施設、大学などで医療・介護従事者向け研修を実施している。その「人づくり」にかける情熱が参加者の好評を得、登壇回数3,700回以上、受講者数約105,000人の実績を持ち、1to1コーチングは、600名超4,500時間を超える。

著書に『教えて! ホメシカ先生 今どきナースのほめ方・しかり方』（メディカ出版）、『人がおもしろいように育つホメシカ理論』（梓書院）、『看護コーチング－日常業務への活用の仕方から人材育成・目標管理面接まで』（日総研出版）等がある。



野津浩嗣 講演・研修のお問合せ先

福岡市中央区舞鶴3丁目1-27第2理研ビル2F

株式会社日本ジニス（担当：白浜）

TEL.092-406-2457 E-mail.shirahama@zenith-j.co.jp