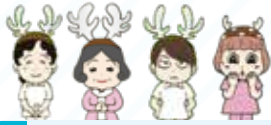


教えて！
ホメシカ先生

〇〇な部下を どう育てる？！



第1回 今どきの若手スタッフをどう育てる？！

前回（2018.5・6 vol.48）「教えてホメシカ先生 今どきナースのほめ方・しかり方」を読んでいただいた方から、「分かりやすかった」「すぐに使ってみた」などうれしいお声を頂戴しました。皆様から好評をいただき、継続して執筆させていただくことになりました。

私が前職で後輩指導や新入社員研修を担当し始めてから30年余りたちます。その当時（1986年）、「新人類」という言葉が流行語大賞の金賞に選ばれました。新人類は、当時の若者を「従来とは異なった感性や価値観、行動規範を持っている者」と定義してつけられた言葉で、否定的にも肯定的にも用いられました。私も当時20代後半ながら新人類の後輩の存在を感じていました。

その後も時代背景や社会環境の変化、教育カリキュラムの変更により、若者の価値観は変化し続けています。

各世代で世代名がつけられ、いつの時代も「近頃の若者はなんか違うぞ」と騒がれてきました。しかし、実際は「若者」だけが変化していったのではなく、時代の流れとともに「人」が変化していったのです。つまり、時代とともに「人の価値観や物事の判断基準が変化していった」ということです。

時代の変化は加速するばかりで、「先輩の背中を見て、技術や知識を盗み、痛い目にあって知る」という悠長な時代はもう終わっています。いまはそんなことをしていたら完全に時代に乗り遅れます。

- 知っていることや持っている情報はすべて共有する。
- 身につけた勘や感覚も表出させ、伝えられるようにして情報として共有する。
- 失敗は本人が二度と繰り返さないのはもちろん、ほかの人も同じ失敗をしないように情報を共有する。さらには、リスクを予測し、失敗が起こらないようにして無駄をなくす。

教育や育成指導に、このような「ナレッジマネジメント」「リスクマネジメント」を行う時代になったことだけは事実のようです。「私があなたの年の頃には」「考えればわかるでしょう」という言葉はすでに死語なのです。年長者にとって納得がいけないかもしれませんが、いろんな意味で余裕がない時代になっています。

以前のように、「それぞれが専門分野にたけていればよい」という時代ではなく、いまや人材育成能力も求められる時代です。管理職やリーダーの業務において、人材育成が占めるウエートが大きくなっていることは事実です。今回から様々な部下・後輩の育て方について「〇〇な部下をどう育てる?!」を

シリーズとして連載していきます。皆さまの快適な職場環境の形成に少しでも寄与できれば、幸いです。

第1回目のテーマは「今どきの若手スタッフをどう育てる?!」です。

今どきの若者が生まれた時代

では、今どきの若者と良い関係を構築する関わりとはどうしたらいいのでしょうか。彼らが育ってきた時代背景から検証してみましょう。

彼らはバブル崩壊後に生まれ、経済が厳しい中で育ってきました。倒産、リストラや就職氷河期といった言葉が日常に溢れていました。生まれてからずっと暗い時代、「今日より明日が楽しい保障なんてどこにもない」そんな時代を過ごしてきました。

一方で、テクノロジーが発展した時代でもあります。幼少の頃からパソコンや携帯電話が生活の一部。ニュースは新聞ではなく、インターネットで読み、分からないことも辞書ではなく、インターネットで検索します。また、ブログやSNSなどをコミュニケーションの場として活用しています。

今どきの若者の特徴

このような時代背景から、彼らの特徴が見えてきます（詳細はvol.48参照）。

- ① 成長意欲が強い
- ② 情報収集能力が高い
- ③ やや受身で、のんびり・おおらかな性格
- ④ 直接のコミュニケーション能力が低い
- ⑤ 叱られたり、怒られたりすることが少ない教育を受けてきた

今どきの若者との向き合い方

このような特徴を踏まえ、彼らに対して次のようなアプローチが有効です。

- ① コミュニケーション不足の解消
- ② 存在を認める

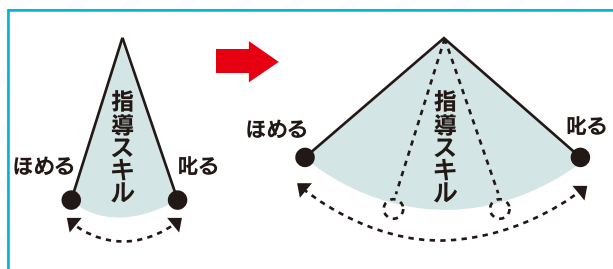
- ③ 日常の業務の中で、成長を感じさせる
- ④ 今の仕事に対して働き甲斐を感じさせる
- ⑤ マニュアル通りより、現場で考え行動する大切さを分らせる
- ⑥ 勉強は記憶力で評価されたが、仕事は問題解決能力や応用力が必要であることを分らせる

今どきの若者に有効な「ホメシカ理論」

そんな今どきの若者に有効なのが、ほめると叱るを活用した「ホメシカ理論」です。ほめると叱るのどちらか一方だけではうまく機能しません。指導スキルにおいて、ほめると叱るは両極にあり、全く真逆な位置関係にあるスキルだといえます。

ほめると叱るは、振り子にたとえると非常にわかりやすいと思います。振り子は左右同じ振れ幅にしか動かず、どちらか一方に偏ることはありません。ほめると叱るにも同じことがいえます。たくさんほめる人はたくさん叱ってもよい結果が得られます。自分のことをほめて・認めて・気にかけてくれる人から叱られても、「きっと私にとって大切なことを伝えてくれている」と感じやすく、素直に受け取りやすいのです。これを「返報性の法則（原理）」といいます。返報性とは、人から何かよいことをしてもらうとその人にお返ししたくなることです。たくさんほめる人の叱るはとても受け取りやすくなります。

このようにほめると叱るの量を増やし、指導スキル全体を高めていく方法が、私の提唱している「ホメシカ理論」です。



なぜ、ほめることができない？

まずはほめ方について考えてみましょう。部下をほめるのはなかなか難しいとおっしゃる方も多いのではないのでしょうか。なぜ私たちは部下をほめ難いのでしょうか？

- ① ほめ方を知らない
- ② 自分のことが精一杯で、気が回らない
- ③ ほめると相手がつけあがると思っている
- ④ 相手より優位に立ちたいと思っている
- ⑤ 個人的な好き嫌いに影響され、嫌いな人の良いところが見つからない

このような理由が考えられます。

しかし、部下は思いのほか上司の言動をチェックしています。周囲に目もくれず誰のこともほめなければ、「自分の都合や成績ばかりを考えているエゴイスト」と上司のことを見えています。

反対に誰かをほめている場面を見れば、「周囲のことをよく見てくれている人」と評価します。

ほめるところは2つある

承認には「結果承認」と「事実承認」があります。「目標達成」を例に考えてみます。

当初設定していた目標のゴール（数値や基準）を達成したときは、そのつくり出した結果をほめます。このように、結果をほめることを「結果承認」といいます。それに対して、結果に至るまでのプロセスを指摘することを「事実承認」といいます。「結果承認と事実承認のどちらがよい・悪い」ではなく、「部下が“言ってほしい”と思っているほめ言葉を言うこと」が大切です。

事実承認の基本形は「○○ができるようになった」「○○がわかるようになった」です。仕事をする上で、その人の「工夫」「改善」「こだわり」「力を入れているところ」を指摘します。

「申し送りができるようになったね」

「患者様とコミュニケーションがとれるようになったね」

「目標の50%まで来ましたね」

「○○さんのいいところは□□なところだよね」

日々このように事実承認で指摘していれば、部下は「自分のことを見てくれている・気にかけてくれている（＝自分の居場所がある）」と感じます。事実承認の声かけの数が2人の距離を縮めていきます。事実承認は、人間関係をつくっていく、または修復していく上で最も効果的なコミュニケーションスキルです。

野津 浩嗣

Profile
 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対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3,600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）、『看護コーチングー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
 株式会社日本ジーニス(担当：白浜)
 TEL.092-406-2457 E-mail.shirahama@zenith-j.co.jp