



# ○○な部下を どう育てる?!



## 第4回 ケース別の効果的な指導とは



自分が率いる組織が成果を上げるためには、スタッフの能力開発や実力の底上げをする必要があります。しかし実際には、スタッフの育て方に関してきちんと学んだ経験がなく、「スタッフの育成がうまくいかない」と悩んでいる上司が多いのです。前回までの3回でお伝えしたようにスタッフを育成するには「ほめる」と「叱る」をうまく使いこなすしか道はないのですが、組織が具体的な方法を明示してくれるわけではありません。よって管理者がスタッフの人材育成に悩むのは当たり前なのです。これまでは、今どきの若者の特徴を踏まえた育成の仕方について解説をしてきました。皆様のお役に立てたでしょうか?間もなく4月になり新人スタッフが入職してきます。ぜひ活用してください。

今回からは、様々なスタッフをどのように育てるのかを解説していきます。今回は、「やる気がなさそうなスタッフ」「何度も同じ失敗を繰り返すスタッフ」の2つのケースです。では実際に考えていきましょう。

### Case 01 やる気がなさそうなスタッフ

目標を掲げてもなんとなく生返事で情熱が伝わらない。熱くならない。所謂「やる気がなさそうなスタッフ」です。このようなスタッフがいると、ついイライラしてしまいます。しかしここは一つ冷静になって、相手の立場から状況を分析してみましょう。

このスタッフの心理は「自分がやったことを評価されない」「報われない」という気持ちが少しずつ蓄積されてきて、最終的に「もういいや」という気持ちになってしまっているのです。「どうせ頑張っても評価されないから、考えても無駄」と心を閉じてしまったのです。したがって、彼らに対しては、まず「この仕事の目的は何だと思うか」という対話が必要です。「目標に向かってどんなプランを立てるのか」「どんな行動をとるか」という話し合いよりも、まずはこの仕事の目的についての「なぜ」を理解させない限り、スタートを切れません。人のモチベーションは目標よりも目的にあります。

逆にNGワードはズバリ「なんでわかっているのにやらないんだ」です。彼らの頭の中では「やったってどうせ認められないでしょ」という、自分がそれをしない言い訳が既にできてしまっているのです。また、このタイプに限った話ではありませんが「お前、やる気はあるのか」といった発言は口にすべきではありません。この表現は質問の形をとった責め文句です。その証拠に「はい」と答えれば「その態度でやる気があるというのか!ふざけるな!」と叱られ、「いいえ」と答えると「ばかやろう!しっかりやる気を持って!」と言われる。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言うのですが、このような質問は絶対に避けてください。彼らは心の中で「そのやる気を奪ったのは誰だよ!」と思っています。評価はやる気と繋がっているのです。

まずは「仕事の目的は何なのか」「これをやると、自分にとってどんな体験になるのか」「どんな成長・スキルアップに繋がるのか」について懇々と話し合ってください。

そして話し合いの結果、部下もやる意義を見出せたならばイメージ化です。その目標の達成イメージ・成功イメージを話し合っていきます。「この目標を達成したら、チームにとってどんな価値がありますか?」「1年後に患者様にどんな評価をいただけますか?」「あなたは後輩たちにどんな影響を与えますか?」など、脳に良いイメージを作っていきます。人は、脳が「comfortable(快)」な状態だと行動が促進されます。

もう一つ、やる気のない人に最も効果があるのは「人の役に立っている」という体験をさせることです。人は、役に立って実感を得られるからこそ頑張れるのです。患者様でも上司でも同僚でも「ありがとう」と言われたら非常に心が満たされるでしょう。ですから、上司のあなたは率先してこのスタッフに対して「ありがとう」を伝えることが大事です。人の役に立っているからこそ、仕事に対するやりがいを感じるのです。「君がこのチームにいてくれて助かったよ」「あなたの頑張りで、患者様が喜ばれているよ」と、頻りに声をかけてあげることこそが、やる気をつくっていくのです。短く「よくやった」だけでは足りません。感謝の思いを伝えて「そうか、自分は求められているんだ」「役に立っているんだ」ということに気づかせてあげてください。決して「やる気がない」と断定して叱ってはいけません。

ただし、自分の態度がみんなのやる気を奪っている現実気づかせることは大切です。叱るとしたら「みんなのエネルギーを奪っていることに気づいている?」と尋ねるのです。同じ叱るでも「お前、やる気あるのか!」とは、天と地ほどの差がありますよね。



## Case 02

### 何度も同じ失敗を繰り返すスタッフ

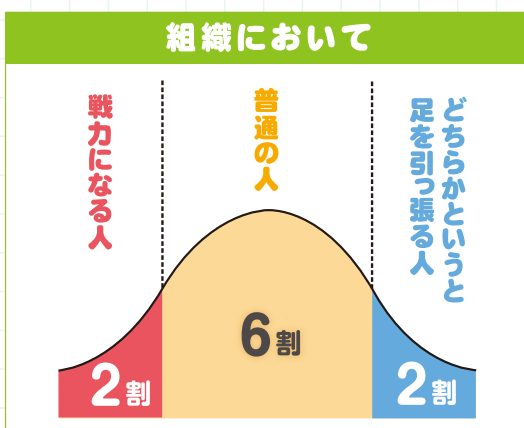
何度も同じ失敗を繰り返すスタッフ。そのたびにしっかり指導しているのにまったく効果がない、ということがあります。上司はだんだん「自分の言葉は軽んじられているのではないかと、相手に対する不信任を募らせ、「何回同じことを言わせれば気が済むんだ!」「毎回同じミスを繰り返すな!」といった怒りをついぶちまけてしまいます。

しかしここは冷静になって、まずは「この仕事のやり方、どんな風に教えてもらった?」「この仕事に関しては、どういうふう理解している?」という確認から入りましょう。すると、意外に基礎的なことを理解していなかったり、知識がなかったりといったポイントが見つかるものです。実は「これくらいはわかっているだろう」とあなたが勝手に自己完結して、説明不足になっているケースは思ったより多いものなのです。

きちんと話してみると、「やるべき仕事に対する意義がずれていた」「優先順位が違って」「求める方向性までもがずれていた」ということが見えてきます。「なんでお前は何度も同じ失敗を繰り返すんだ」と言う前に、まずはどう理解しているのか、確認することが大切です。「同じ失敗ばかりしてもつまらないから、やり方を変えるべきところはどこだと思う?」「うまくいくためにはどういうふうに進めていく?」と、訊いてみる。頭ごなしに叱ってもいいことは何もありません。



管理職やリーダーの「戦力になる人：普通の人：どちらかというと足を引っ張る人」の比率は、組織の初期段階では1：8：1だと言われていて、これが組織の成長とともにだんだん2：6：2になっていきます。



管理職は「戦力になる人」ですから、一度言われただけでできます。ところが、それより経験や知識の浅い大多数の人は3回言われてもできないこともあるのです。「できる自分」の基準で考えて「何度やったらわかるんだ」と言ってしまうと、スタッフは、「お前は能力がない」と言われているように感じてしまいます。どんどん自己肯定感が低くなり、消極的になっていきます。

基準は1000回です。お坊さんの世界では「千日行」というのがあります。千本ノックや千人斬りという言葉があるように、何かに到達するには1000回は必要だと思って、スタッフから同じことを聞かれても1000回は我慢して教えてあげましょう。そういう心持ちでいることが、大切なのです。

「何度も同じ失敗を繰り返すスタッフ」のケースはアニメーションでも解説がご覧いただけます!  
YouTubeで無料動画配信中  
(<https://youtu.be/qClHm5HiLDg>)



記事を読んで「もっと詳しく聞きたい」と思った方へ

毎回満席の人気セミナー

『みるみる動く!今どき部下の育て方』

5月17日(金) 福岡市・天神にて開催

「今どきの若者への指導が難しい」「伝えたいことが部下にうまく伝わっていない」など、若手への指導に悩んでいる方におすすめのセミナーです。「なんで彼らに伝わらないんだ!?!」ではなく、「どうしたら彼らに伝わるのか!?!」それを解決する理論とスキルを実践的に学べるセミナーです。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