

21世紀型企业への転換を図る

「依存型社員」を変える第一歩

社員を伸ばす “育成術”

■ ——— コミュニケーションの重要性…?!

かつてないスピードでめまぐるしく経営環境が変化するなか、創造性と柔軟性のある組織が求められています。しかし、組織変革のために新しいシステムを導入したものの、その中で働く人の意識やお互いのコミュニケーションが変わらないままでは組織変革は失敗に終わってしまいます。このようななかで、今、コミュニケーションの重要性が問われています。

心理学者のアドラーは「人が仕事で失敗するのは、仕事に対する知識や経験が足りないからではない。そこに人間関係が築けないからだ」と言っています。

たとえば、部下は仕事に活かせるアイデアをきっと持っています。しかし、そのアイデアを「実践・実行していくためのアイデア」が不足しているのです。

これからの上司には、部下とのコミュニケーションのなかからそのアイデアを吸い上げ、実行できるように、励まし、提案し、要求することができる能力が求められるのではないのでしょうか。決して “あるべき論” や “べからず論” を一方的に教示しないで欲しいと思います。たとえ、部下との意見が食い違っても、部下の考えや思いを聞くことができ、そして部下を理解できたときに、自分も部下も、そして組織としても成長ができるものと思います。

コーチングは、人とのコミュニケーションに焦点をあて、自発的で自立的な人財を育成するために欠かせないスキルです。



コーチングとは…

コーチングとは、コーチ（上司や外部コンサルタント）が社員に、目標達成や問題解決の方法を、コミュニケーションの中で示していく人材育成方法です。ただし、コーチが正しくコーチングの方法を理解していないと…、社員の能力開発に大きな差が出てしまいます。

目的…

- ・社員に自主性をもたせたい
- ・社員一人一人のモチベーションを上げたい
- ・組織の結束を強めたい
- ・社員の本音を知りたい

経営者・管理者が抱えるこうした問題の答えを、社員とのコミュニケーションのなかから引き出し、社員のやる気を向上、あわせて業績の向上を図ることを目的とします。

4. 「依存型社員」を変えるための接し方…

その1: 上司はサポート役

コーチングにおいては、上司は社員のサポートに徹することがポイントです。「サポート」とは、通常「助ける」とか「手伝う」を意味する英語です。似た言葉で「ヘルプ」を辞書で引くと、これまた「サポート」と同じく、「助ける」とか「手伝う」といった訳語が出てきますが、実は、この言葉の違いの理解が、とても重要になってきます。たとえば、ある問題が生じた場合に、「上司として責任を果たさなければ…」「部下を助けなければ…」と思うことは当然かもしれませんが、問題解決ばかりを優先し、全てを自分で決め、動いてしまうような、いわば「ヘルプ」であってはなりません。きっと部下も、あなたに対し、仕事の1から10までの答えは望んでいないでしょう。



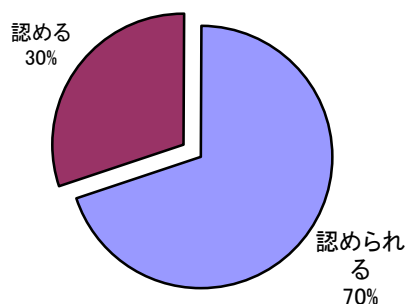
下で支えるのが、
上司（コーチ）の役目!!

ある新聞記事の内容です。小学校でなぜ「学級崩壊」が起こるのか？という記事でした。大人たちは考えましたが、原因は分からないままでした。ところが、ある生徒に尋ねてみると「だって、先生が生徒の話を聞かないで勝手に一人で何でも決めようとするんだもん」だそうです。決められたことをやるだけでは、やる気は起きないということでしょう。何かコーチングにも通じるものがあるのではないのでしょうか…。

その2:部下を認めよう！

普段みなさんは、人と会った時に、どのくらい自分が『認められる』ことに意識を向けていますか？ そして、どのくらい目の前の人を『認める』ことに意識を向けていますか？

全体を10としたら、「認められる」が何点で、「認める」が何点になるか考えてみてください。



なぜこのような点数付けをしてもらったかという、これはある調査結果の話で、どうも「認められる」ことを第一に考えている人よりも、「認める」ことを第一に考えているの方が、上司として人を動かす能力に長けているとのことです。ちなみに平均は、7：3だったそうです。みなさんはこの結果をどう考えますか…？

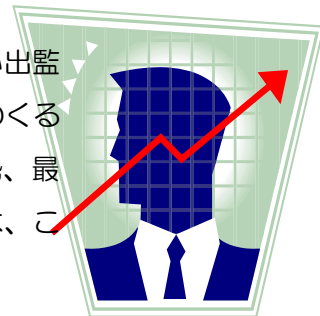
その3:叱り方、誉め方！

先日、ある顧問先を訪問中のことです。部下がミスをしたらしく、社長が部下を叱っていました。「どうしてこんなことになったんだ」「君はどうやってこの責任をとるんだ」

この状況を見て私が感じたことは、コミュニケーションの目的は何なのか、部下に自分が悪いということを思い知らせるためなのか、この場の状況に対応するためなのか、そのことが頭の中でうずまいてしまいました。

なんのために部下を叱るのでしょうか？ その答えは、一言で言えば「失敗を繰り返させないように」という言葉に集約されるのかもしれませんが、しかし、叱ることでその目的は本当に達成されるのでしょうか。コーチングを行ううえでは、部下に「質問すること」と「叱責すること」の違いを理解することが大切になってきます。上司が部下に対して質問する目的の大部分は「事実や情報を知るため」だと言っていいと思います。ところが、その質問が「叱責」になってしまえば、部下は萎縮し、出てくる言葉は「言い訳」や「謝罪」ばかりになってしまいます。その結果として、上司として欲しかった事実や情報を知ることができなくなってしまっでは何にもなりません。

褒めることも大切です。メダリストを2人も育てた、マラソンの小出監督は、高橋尚子のくるぶしまでをも褒めたそうです。「いいねえ、そのくるぶし、最高だよ」。猫背を気にしていた有森裕子には、「その前傾姿勢、最高だよ。特に登り坂では威力を発揮する」と言ったそうです。時には、このくらいの褒め言葉も、上司には必要だと思います。



社員が変わる！ 会社が変わる！ コンピテンシー導入相談受付中！
成果・能力主義賞金システム 年俸制導入コンサルティング実施中！