



## 職場での人材育成の ための技術

---

## 3-1 個別指導における基本スキル

まず、リーダーからメンバーへ直接的指導を行うための「ビジネスコーチング」を紹介します。直接的指導とはいっても、これまでの「手順化した仕事を通じて指導する」という方法ではなく、「メンバーの挑戦する意欲や学習意欲を喚起する」指導方法です。

### 3-1-1 「ビジネスコーチング」とは

ビジネスコーチングとは、「1対1での指導や助言によって、人間が本来持っている成長しようとする可能性を引き出す手法」です。つまり、リーダーが身につけている知識やスキル（技術）を、メンバーに対して一方的に伝授する方法とは異なります。

### 3-1-2 「内発的動機づけ」の重要性

メンバーの主体性を引き出すためには、どうすればよいでしょうか。人にある行動を起こさせることを一般的に「動機づけ」と呼びます。この動機づけの方法は、①外部から賞や罰を与えて行動を引き起こす「外発的動機づけ」と、②自発的に見出したものを動機として自分で行動を起こす「内発的動機づけ」の2つに大別できます。

つまり、欲しがる物を与えたり（賞）、いやな目に合わせたり（罰）することによって、行動を起こさせることが、外発的動機づけに当たります。一方、「その仕事を成し遂げたい」、「もっと深く知りたい」、「自分を成長させたい」など、自らの意志で行動を起こすことが、内発的動機づけとなります。

「罰」を恐れて起こす行動は、監視がなくなるとその行動が起きません。また、「賞」を意識して起こす行動も、それがなくなると同じく行動につながりません。

したがって、職場研修を効果的に機能させるためには、メンバーの内発的動機を刺激していくことが重要になります。

### 3-1-3 メンバーに主体性を持たせる「指し手感覚」

内発的動機を刺激するためには、どうしたらよいのでしょうか。

人が何か行動をしている場合、「自分の意志で自分をコントロールしている」という感覚を強く持っているときと、「誰かに命令され、使われている」という感覚のときがあります。

自分の行動が自分の意志によるものであると感じられるとき、「指し手感覚」にあると言えます。ちょうど将棋やチェスを打つ人の「自分の考えや意志で物事に没頭している人の感情」を指します。逆に、指し手に動かされている将棋やチェスの駒は、強制的に動かされていると感じるでしょう。このような感情を、「指し手感覚」に対して「駒感覚」と言います。

内発的動機を刺激することは、メンバーをいかに「指し手感覚」にするかということと深く関係します。つまり、「命令されたので、この仕事をしている」、「指示されたとおりにやればいい」ではなく、「この仕事を自分自身の力で成功させたい」という意識をメンバーに持たせることが重要になります。

### 3-1-4 小さな成功からの「自己効力感」

指し手感覚で仕事をしているメンバーへの次の育成ステップは、メンバーに「自己効力感」を感じさせることです。

自己効力感とは、「自分が存在している意味を実感する」という、いわば手ごたえを感じるということです。つまり、自分が主体的に仕事に取り組み、それが成功へ導かれていると感じる状態です。この自己効力感を味わうことができたメンバーは、仕事を通じて得た充実感から、さらに未知なるものへ挑戦していこうという意欲を持ちます。

メンバーに自己効力感を持たせるためには、そのメンバーへ積極的なフィードバックを行うことが最も重要です。1つの仕事が完結するまで関心を示さないのではなく、小さな成功を見つけ、「ここの所は非常にうまくいったね」と頻繁にかかわりを持つということです。この小さな成功を積み重ねていく過程で、メンバーは自己効力感を強めることができます。

### 3-1-5 メンバーの主体性を引き出す

メンバーを内発的に動機づけて指し手感覚にし、自己効力感を持たせることにより、メンバーに挑戦意欲や学習意欲を喚起させることができます。これは、効果的な職場研修を推進する上で非常に有効な手段です。メンバーに直接的指導を行う際には、必ず実践するように心がけましょう。

次に、ビジネスコーチングの具体的なスキル（技術）を紹介します。

(1) 「状況説明」により、メンバーは納得して行動する

リーダーからの単なる指示・命令だけでは、メンバーは言われたとおりに「単に行動する」だけになりがちです。

このとき、その指示や命令の背景となる状況を伝えることができれば、メンバーの行動も「単に行動する」から、「納得して行動する」に変化します。説明する状況としては、仕事の大局的な意味（仕事の目的や、仕事の位置づけ・重要性）や、メンバーにとっての意味（メンバーにとっての仕事の意義、どうして今が仕事を習得する機会なのか）などがあります。状況を説明することは、メンバーに指し手感覚を持たせる有効なスキル（技術）です。

(2) 「発問」により、メンバーは自ら問題解決のヒントを発見する

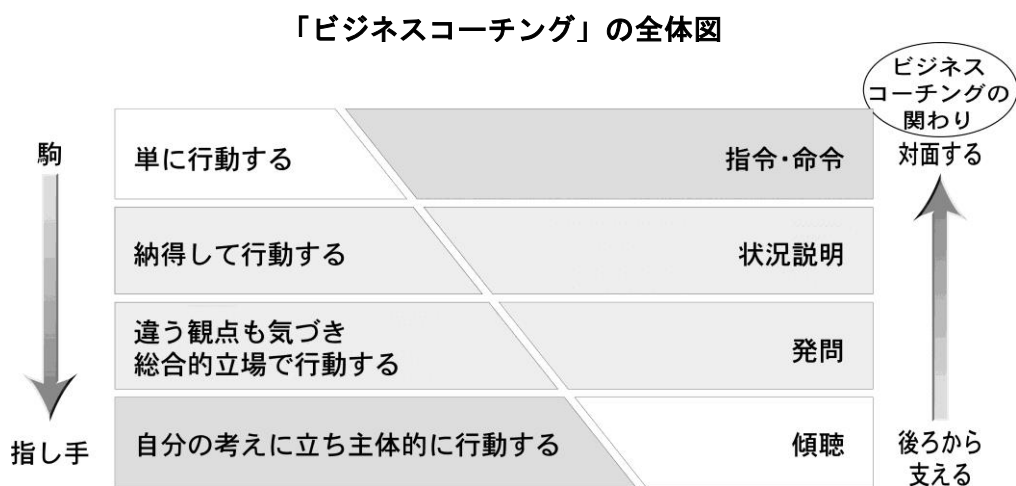
指し手感覚をさらに強化するスキル（技術）として、「発問」は非常に有効です。

「質問」は、答えが分からないときに相手に聞くものであるのに対し、「発問」は、答えが分かっている、相手に考えさせる目的で問いを投げかけるものです。発問により、メンバーは違う観点に気づき、広い視野で行動するようになります。

「このようにすべきだ」、「他部署に迷惑がかかるから駄目だ」という答えを明示するのではなく、「他に方法は考えられないか?」、「他部署にとってどうだろうか?」という発問により、答えをメンバー自身に発見させるようにします。発問を受けることで、メンバーは「指し手感覚」をより強めてきます。

(3) 「傾聴」により、メンバーは自主的な挑戦意欲を強化する

リーダーに持ちかけられた相談や提案を聴く重要なスキル（技術）が「傾聴」です。「傾聴」とは、メンバーの意見や提案に共感し、理解を示す聴き方のことです。傾聴については、次の3-2で詳しく述べます。



## 3-2 職場研修面接における傾聴スキル

メンバーと面接を実施するに当たって留意すべき最大のポイントは、面接はリーダーから一方的に評価結果を述べる機会ではないということです。メンバーの自己評価を傾聴し、メンバー自身に反省点を気づかせ、その上で必要があればアドバイスをすることが、メンバーの意欲向上につながります。

### 3-2-1 面接のポイント

#### (1) 「積極的傾聴」を心がける

まず、メンバーの自己評価に耳を傾けます。リーダーは、単なる話の内容や事実ばかりでなく、相手の意図や感情までも理解しようとする聴き方をします。あいづちやうなずき、さらには理解した内容をメンバーにフィードバックすることで、メンバーの本音を引き出すことが可能になります。(詳細は次の 3-2-2 参照)

#### (2) 自分の考えを押し付けない

「私はあなたの上司である」というスタンスでは、せつかくの貴重なアドバイスも一方的な押し付けや説教めいたものになってしまいます。むしろ「この機会に私自身の管理活動や指導方法を改善したいので、君の率直な希望を言ってくれ」という姿勢で臨みましょう。

#### (3) メンバー自身に気づかせる

リーダーの意見や考え方を述べる際にも、「それは駄目だ」、「他部署に迷惑がかかる」などという結論を言うのではなく、その結論にメンバー自身が自ら到達できるように仕向けることが大切です。「他のメンバーには、どのような影響を与えるだろうか？」などの投げかけを多用しながら、共に考えた末にその結論に至った、という認識をさせます。

#### (4) メンバーが話しやすい雰囲気をつくる

話しやすい雰囲気づくりのためには、面接中に座る位置ひとつをとっても工夫の余地があります。例えば、お互いに真正面で座るよりも若干斜めに座るとか、コーナーを利用する方が、話しやすい雰囲気になると言われています。

その他、話し合うテーマやメンバーの性格なども、考慮に入れる必要があるでしょう。

積極的傾聴の具体的なポイントは、以下のとおりです。

**(1) 批判的・忠告的態度を捨てる**

リーダーは、メンバーを指導しようとするあまり、つい批判的・忠告的な態度で話を聴いてしまいがちです。批判や忠告は、メンバーを自己防衛の殻に閉じ込めてしまいます。

**(2) 相手の言っている意味全体を聴く**

メンバーの言っている「事実」と「感情」の両方を、しっかりと受け止める必要があります。

「事実を受け止める」とは、部下の言っている内容を正しくつかむことです。これは、自分の言いたいことや考え方をひとまず脇において聴くことによって、可能になります。

「感情を受け止める」とは、メンバーの言葉の背景に潜む本当の気持ちを理解することです。これは、メンバーの気持ちになって聴くことによって、可能になります。

**(3) フィードバックを用いる**

「フィードバック」とは、メンバーの行動から推測される意味を自分なりの言葉で要約し、メンバーに確かめることです。

話を聴いた後で、次のようなフィードバックをするように習慣づけると、傾聴のスキル（技術）は向上します。

**① 事実フィードバック**

メンバーの話す事実をフィードバックします。

「ということは〇〇だと言うんだね？」

**② 感情フィードバック**

メンバーの話や表情などから感情を推測し、フィードバックします。

「大変だったね」「疲れただろう」

**③ 要約フィードバック**

メンバーの話の要約を、自分なりの言葉でフィードバックします。

「(あなたが言いたいことは) 〇〇ということだね？」

#### ④あいづち

「ほお」「なるほど」「そうなんですか」「それから」

#### ⑤うなずき

言葉以外のフィードバックです。

### (4) 言葉以外の表現にも注意する

コミュニケーションで伝わる内容のうち、言葉で伝わることは、ごくわずかな部分に過ぎません。言葉以外のもの、例えば、声の質や大小、イントネーション、表情や身振り手振りなどによって、多くのことが伝わっていきます。

メンバーの話を聴くときには、言葉以外の表現にも、十分注意する必要があります。

### (5) 感情の高ぶりを抑える

リーダーが感情的になると、メンバーの話を理解しようとする気持ちが薄れます。メンバーの話を聴いて怒ったり、不機嫌になったりするようでは、とても傾聴ができる状態にあるとは言えません。

感情的になってしまったときには、一呼吸おくか、自分がなぜ感情的になってしまったか自分自身に聴いてみる（自己傾聴）とよいでしょう。

## 3-3 効果的なほめ方・叱り方

### 3-3-1 叱って育てる

「できれば叱ることなしに部下を育てたい」、「叱ることで部下から恨みを買いたくない」、人を指導・育成する立場に立つ人間であれば、誰もが一度は抱く感情でしょう。しかし、この叱るという行為を避けては、職場研修の大きな成果は望めません。部下の反省及び行動の改善を促すためには、部下のやる気を引き出す叱り方を理解し、実践することが必要です。

叱り方のポイントは、以下のとおりです。

#### (1) 感情的に叱らない

「怒る」と「叱る」を区別します。

#### (2) 事実を把握し端的に要点のみで叱る

「そう言えばあの時も…」と以前の出来事を引っ張り出したり、拡大して叱らないようにします。

#### (3) タイミングよく叱る

部下に「なぜ今頃、この件で叱られなければならないのか」という思いを抱かせると、反省を促すことができないばかりでなく、リーダーへの反発心を起こさせることにもなります。

#### (4) 直接本人を叱る

人づてに「リーダーは、君のことでかなり頭に来ているみたいだね」と聞かされると、部下本人も決して良い気持ちではありません。

#### (5) 叱る場所は、TPOに応じて考える

人前で叱るか、別室で叱るかは、本人の性格や問題の状況に応じて考えることが必要です。

#### (6) 行為を叱り、人格を叱らない

「どうしようもない奴だな」、「その大雑把な性格を何とかしなくては」という叱り方では、部下はやる気を失います。

#### (7) 叱る理由をはっきり伝える

「なぜ叱られるのか」を理解させることが教育です。その理由を部下が分かっていると考えられる場合でも、リーダーの言葉で再度明確にすることが必要です。

#### (8) 叱った後は、感情のしこりを残さない

いつまでもピリピリせず、気持ちを切り換えて部下に明るく接することを心がけましょう。



### 3-3-2 ほめて育てる

叱ることに勝るとも劣らず重要なことは、「ほめる」ことです。「賞賛は能力を育てる力がある」という言葉どおり、「ほめる」という行為から、メンバーの積極性・自主性を引き出すことが期待できます。

しかし、一見簡単そうなこの「ほめる」という行為が、なかなかできないのも現実です。ほめる基準を持ち、ほめるべき行為を見過ごさないように常に心がけておくことが大切です。

ほめ方のポイントは、以下のとおりです。

#### (1) 具体的な事実に基づいてほめる

どこが良かったのか、なぜほめたのかを、具体的な事実に基づきフィードバックします。これにより、メンバーは同様な行為を繰り返そうという気持ちになります。

#### (2) その場でタイミングよくほめる

頑張った行為に対し、何のフィードバックもなければ、メンバーはやる気を失います。メンバーの気持ちが冷めないうちに、明るい表情でほめると効果が上がります。

#### (3) プロセスをほめる

特に、高い成果を上げることがすぐに期待できないような場合には、その努力のプロセスにも目を向けてほめるようにします。

#### (4) ほめた後、次の目標を与える

「よく頑張ったね、次はこれに挑戦してはどうだろう」という期待と次の目標の明示は、メンバーのさらなる挑戦意欲を生み出します。

#### (5) 人前でほめる

他のメンバーへの波及効果を期待する場合は、照れずに人前でほめるという方法が効果的です。また、人前でほめられることにより、本人の達成感や主体性も、より高まります。

#### (6) 第三者の感謝の気持ちを伝える

例えば、メンバーの行為が、住民や自分（リーダー）の上司（部長）に貢献した場合などは、「住民も満足しておられたよ」、「部長も君のことをほめていたよ」という直接的な情報を、できるだけ早く部下の耳に入れてあげましょう。