

河内長野市販路開拓事業
販売力・収益力ベースアッププログラム
～第15回 人材育成（2）～

株式会社佐々木感動マーケティング
佐々木千博（河内長野市提携中小企業診断士）

今回は、12回にわたって、管理会計の基礎、売上を上げるためのプロセス、価値の言葉化とキャッチコピー制作と取り組んで頂きました。今回は5回に渡って、前回の取り組みを実際に推進し事業を発展させる基盤は人であるということで、人材の採用・育成に焦点を当ててお伝えしていきます。今回は日々のOJTの基本となる共通スキル「褒める」と「叱る」を中心についてお伝えします。

OJTとはOn the Job Trainingの略で日々の仕事の中で、仕事に必要な心構え、知識、スキルを習得してもらう活動のことです。おそらく、ほとんどの企業が、意識的か否かは別として取り組まれている活動です。

ほとんど全ての会社は何らか取り組んでいるものの、意識的に効果を出すOJTをしているかどうか？と言われると、非常に大きな差がでる人材育成でもあります。

【W01】OJT自覚度をチェックしてみましょう。

- 部署ごとに経験年数や役割に応じてマスターしてほしい知識やスキル水準が従業員全員とおおよそ共有されている。
- 部署ごとに経験年数や役割に応じてマスターしてほしい知識やスキル水準が明文化されている。
- 指導員（教える側の人）をきっちり決めている。
- 指導員に対する教育・訓練（ティーチングとコーチング）もしている。
- 褒める・叱る基準が明確になっている。
- 褒める・叱る方法が明確になっている。

いくつチェックが付きましたか？チェックが付かなかった方もおられると思います。

「当社は零細企業だから、そんなもの必要ない」と思われる方もおられると思います。

確かに規模によっては、社長自ら手取り足取り、手塩にかけて育てられており、必要性が低いものもあるかもしれません。しかし、「ティーチング」と「コーチング」の使い分け、「褒める」と「叱る」については、2人以上の会社であれば、必ず抑えておきたいポイントです。

■ティーチングとコーチング

組織で成果を出すために、部下を育成することも非常に重要な仕事になってきます。

部下指導法には大きく、ティーチングとコーチングがあります。

どちらも部下を指導する上で必要不可欠な手法ですが、それぞれには一長一短があります。部下の在職年数や知識・スキルの有無等によってティーチングとコーチングは使い分ける必要があります。

(ティーチングとコーチングの主な違い)

	ティーチング 教える方が答えを持っている。	コーチング 部下が答えを持っている。
メリット	<ul style="list-style-type: none"> 知識や経験が少ない相手には即効性がある。 言葉、文字、動画、いろいろな手段を使える。外部の情報も活用しやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> 自分で考える力が育つ 自主性が高まる 行動につながりやすい 教える側の知識・経験に依存しにくい。
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> 教える側の知識や経験、伝える力に依存する。 実行されない場合も多い。 自主性が育ちにくい。 受動的、依存的になりやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> 知識、経験が少ない人には効果が出にくい。 コーチのコミュニケーション能力を初めとした力量に大きく依存する。 対面の対話が基本となる。

■ティーチングのポイント

新入社員や若手社員には、商品知識・業務の進め方など基本的な知識とスキルを習得してもらう必要があります。ここで活用するスキルがティーチングになります。

ティーチングは、ただ闇雲に情報を伝えたり、指示をすればよいということではありません。ティーチングの目的は、部下が将来にわたって継続的に活用できる知識やスキルを身につけ、組織として成果が上がっていくようにすることです。そのために、以下の5つのポイントを押さえて教えることが必要となります。

【W02】以下のポイントを意識して教えられているかチェックしてみましょう。

- “なぜそれをやるのか、何のためにやるのか”を伝えている。
- いつまでに、どの水準までできればいいのかゴールを示している。
- 具体的に、どのようにやるのか手順を伝えている。
- うまく出来るためのコツを伝えている。
- 出来たら、どのような良いことがあるのか？を伝えている。

意味もわからず、知識ややり方だけを覚えても応用できませんし、具体的に教えてもらわなければ最初には必要以上の遠回りをするようになるでしょう。これは、教わる立場からすれば、自然なことですが、教える側からすると、当たり前と感じていたりして、きっちりと伝えられていないことが多いので注意が必要です。

また、教える側の知識自慢になったり、権威を振りかざす手段にならないように注意したいものです。主役は教わる部下であり、部下が成長し成果を残してこそ教育が有効であったと理解すべきです。

■ティーチングを計画する

部下の教育について、何となく行っていないでしょうか？ティーチングを通して部下を一人前に育て組織として成果を出していくためには、行き当たりばったりではなく、計画的に部下を教え育てていく必要があります。

- 何を、いつまでに教えるか？を計画する。
どの年次で、どの水準の知識やスキルが必要であるか？を明確にして、それを実現するための教育計画を立てる必要があります。
- 教育計画にもとづき、具体的な教育法を決める。
誰が、どのような手段で教育するのか？を決めます。自ら教える以外にも、他の先輩や外部講師等を活用することも考えられます。
- 知識、スキル習熟状況をチェックする、相談時間を持つ。
部下の知識・スキルの習得状況を定期的にチェックする場を持ちましょう。チェックすることで、落ちこぼれを防ぎ、不十分な箇所について重点的に指導することで、組織として成果を出しやすくなります。また、若手職員は、仕事や職場についての悩みなどを抱えていることも多いものです。これらの相談にも乗ることが教育効果を高めることにもつながります。

【W03】どの水準まで出来ていれば、ティーチングが有効に出来ていると言えますか？

そのために、どのようなティーチング(教育)を行っていますか？

	期待する知識・スキル水準	教育内容(OJT,Off-JT)
最初の半年		
1年		
3年		
5年		

■コーチングとは

対話によって、相手の内側から答えを引き出し、相手の自己実現や目標達成を図る方法です。すでに一定の知識・スキルがある部下が、能力・自信・モチベーション等を自らの内に見出して、より主体的に自分らしく成果を出すことを支援する育成法です。

どうしたら今の課題を解決できるのか？どうすればより成果に結びつけることができるのか？といった問いに対し、部下が答えを持っているという前提のもと、答えを引き出すプロセスがコーチングになります。コーチングは、一定レベル以上の従業員や幹部に対して行うものとなります。

(コーチングの代表的な手法)

- ・ 傾聴
話をしている人の表情やしぐさ、声のトーン、話の背景や気持ちまで想像して聴く。
- ・ 質問
視点を広げたり変えたりして、気づきを促す。
- ・ 承認：存在を認め、変化や成長を伝える

- ・存在承認：相手の存在そのものを認める。
- ・変化・成長の承認：相手の考え方や行動の変化・成長を確認し評価する。
- ・成果の承認：最終的に得られた成果について評価する。

【W04】もっとも重要なスキルが聴くスキルです。

傾聴力についていくつチェックが付くでしょうか？セルフチェックしてみてください。

- 前向きな姿勢でいつも話を聞いている。
- 自分が「話す」ことよりも「聞く」ことを重視し、時間も多く割いている。
- 相手の話を最後まで聞く。話に割り込まない、遮らない、結論を先取りしない。
- 相手が話している時、別のことを考えたり相手の考えを先読みしたりしない。
- 話がわかっていない時に、理解できているフリをしない。
- タイミングよくうなづいたり、相づちを打ったりしている。
- 相手と視線を合わせて話を聞いている。
- 相手の態度や身振り手振り、表情、声の調子などからも情報を受け取っている。
- 相手の言葉を受け止めている。聞きっぱなしにしていない。
- コメント、アドバイスをしたい時は、相手の同意を得てから行っている。
- 沈黙を受け入れられる。自分都合で沈黙を破ることはない。
- 聞いていることを伝え、内容を確認するために、適切なタイミングで相手の言葉を反復する。

いかがだったでしょうか？

チェックがあまりに少ないようだと、傾聴ができていない可能性が高いです。

傾聴力が上がると、従業員の信頼感が高まり、どんどん主体的に力をしてもらえるようになります。

■褒める・叱る

褒めるのも、叱るのも、その人や組織を成長させるためです。

「褒める≠おだてる・媚びる」、「叱る≠怒る」です。

褒める	<ul style="list-style-type: none">相手の成長のために行う。意図をもって行う。褒める基準が明確で公平。	おだてる 媚びる	<ul style="list-style-type: none">主に自分のために行う。その場の雰囲気で行う。基準は、相手次第の面がある
-----	---	-------------	---

叱る	<ul style="list-style-type: none">相手の成長のために行う。人格に対してではなく、言動に対して行う。心は込めるが感情的ではない。叱る基準が明確で公平。	怒る	<ul style="list-style-type: none">自分が怒りたいから怒る。時に、相手の人格否定も含まれる場合がある。感情のまま。基準は、その時の自分の気持ちと相手との関係次第。
----	--	----	--

如何でしょうか？全く違うことがよく分かると思います。

「褒める」「叱る」がしっかり出来ている組織は成長し業績も伸びます。

「おだてる・媚びる・怒る」が横行している会社は嫌な雰囲気になり、取り繕う人や、怒られない事を最優先にする人が増えます。退職者も増えがち、不正も起こりがちな風土になり、当然業績も伸びにくいです。

日本人は、謙虚で控えめな方が多いので、「褒める」のが苦手な方も多いです。

そして、「叱る」は、実は相当に高度な技術でもあり、つい「怒って」しまう人も多いです。

ですので、日頃から意識して取り組むことがとても大切です。

褒めるポイント・叱るポイントを以下の通り列举します。

【W-05】以下のチェックリストをみながら、自分はどうかチェックしましょう。
また、今日から、一つずつでも実践を心がけましょう。

褒めるポイント

- すぐに褒める、具体的に褒める
評価面談の時に、ボーナスの時に。。。では効果が薄い
- 肯定的な言葉を使う。より価値を感じ、その行動を行おうとします。
○○しなくて良かった。→△△してくれたのが、とても嬉しかった！
- Iメッセージでほめる。YOUメッセージだと上から目線に感じやすい。
「素晴らしい」「いい行動だった」→「嬉しい」「助かった」
- 結果よりもプロセス、行動をほめる
「目標は達しなかったけど、積極的な取り組みが頼もしかった。頑張ってくれて嬉しい」
- オーバーリアクションで！
- みんなの前で褒める。それを見ている人への教育効果もある。
- どんな小さな事でも褒めてOK。日頃から褒める所探しをする。

叱るポイント

- タイムリーに、その場ですぐに（脳は近い時間の行動と感情を紐づける性質がある）。
- 具体的に言動や行動について叱る。「なんで、そんなことするんだ！」はNG。
- 期待感を伝える：成長してほしいから叱る。叱る背景に愛情があることが前提。
- 人格否定は厳禁：人とコトを分けることは基本中の基本。人に期待し、コトを叱る。
- 個別に叱る。恥を欠かせない。
- できるまで、何度でも

尚、重複するものもありますが、「借りてきた猫」というものもあります。

- 「か」 感情的にならない
- 「り」 理由を話す
- 「て」 手短に
- 「き」 キャラクターに触れない
- 「た」 他人と比較しない
- 「ね」 根に持たない
- 「こ」 個別に叱る

褒める・叱るというのは、OJTの中で最たるものの一つです。

上手く褒め・叱れる人と、そうでない人で部下のモチベーション・成長が大きく変わるこ

とは間違いありません。是非、褒める達人、叱る達人になってください。
尚、極めて重要なことですが、誰が褒めるか？誰が叱るか？が極めて重要です。
自分が満足にできていない人が効果的に叱る・褒めることはできません。
自ら率先垂範する、部下から信頼される人になることが指導の効果を決めます。

■褒める基準、叱る基準について

気分や感情で褒めたり叱ったりするわけではありませんので、基準があります。
この基準を共有し徹底することが、成果がでる企業風土をつくることに他なりません。
人によって言うことがマチマチでは、誰についていってよいか分かりません。

【W-06】 御社における褒める基準、叱る基準は何ですか？

思い浮かぶ限り書き出してみてください。

褒める基準、褒めるべき具体的な言動

叱る基準、叱るべき具体的な言動

書いてみて、気づかれた方もおられるかもしれませんが、これが行動指針や自社の価値基準・大切にしたいことに繋がります。(前回扱った朝礼で行動指針などをテーマに扱うことは、各人がそれぞれ自分で自分を褒め・叱る訓練になります)。

「褒める」「叱る」もなかなか難しいと感じられたかも知れません。

最後に、「褒める」「叱る」にあたっての姿勢・考え方・基準をたった一つに絞るならば、

愛する我が子の将来を考えて「褒める」「叱る」時と同じように行う

ことに行き着くと思います。

嬉しい時に、我が子ならどうしてあげるだろう？

イラッときた時に、我が子にならどう伝えるだろう？

そんなことを考えてみると良いかも知れません。

今回は5回に渡って、人材の採用・育成について、お伝えしています。これからは、今まで以上に人材（特に財産といえるような“人財”）確保・育成力が企業の中長期的な命運を決することも多くなります。また、人材確保・育成について考えることは、競争力の高い企業風土・文化を育てることに他ならぬ、営業力・販売力・商品開発力等にも直結することになります。今回の全5回の採用・育成に関するプログラムが、御社の競争力向上の取り組みの参考になれば幸いです。

疑問点や個別の相談は下記問い合わせ先（本編と無関係の内容でも結構です）までお気軽にメールください。

株式会社佐々木感動マーケティング 中小企業診断士 佐々木千博

問い合わせ先：sasaki@chlabo.com

以上