

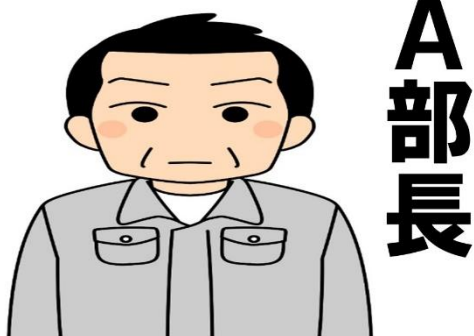
人財育成 と反発作用 (よくある 逆転現象)

社員研修マンガ教材

A部長



B部長



できていないこと
足りないところ
ひたすら**指摘**

ここにA部長とB部長がいました。

A部長もB部長もとても優しい性格で、一緒に働いてくれる部下のことを大切にしていました。A部長もB部長も、部下を1日でも早く成長させてあげたいと思っていました。

しかしA部長とB部長の、部下の教育方法は、全く異なるものでした。

こちらは、A部長です。

『よーし、今日も、部下の指導、がんばるぞっ。おれも若いときは、超スパルタ指導をされて、つらかったけど、その分、急成長できたからな。大変だし、疲れるけど、かわいい部下のためだから、今日もスパルタでがんばるぞっ!』

A部長は、もともと、過保護というか、心配性という性格もあり、部下のできていないこと、足りないことをひたすら見つけては、指摘してあげて、できるまで、とことんつきあって、指導する、どんなに忙しいときでも、部下の育成を優先して、部下のできていないことを見つけてはひたすら指導する、という接し方をしていました。ときに、スパルタ的になることもありました。



A部長の部下のCさんは、A部長の指導が性格に合っていました。

『A部長、本当は忙しいのに、こんなに指導してくれてありがたいなあ。実は、A部長、指導で自分の時間がなくなっちゃう分、会社近くの喫茶店で残業してるの、見ちゃったんだよなあ。』

このように、A部長の教育方法に合う部下もいれば合わない部下もいました。



A部長の部下のDさんは、なんでもそつなくこなす性格で、これまで失敗した経験が少なく、プライドが高い、という面がありました。

できていないこと
足りないところ
ひたすら**指摘**



『あーあ、A部長、毎日毎日、人のできていないことばかりひたすら指摘してさ、イライラするんだよなあ。またそれが正論だから反論できなくて、さらにイライラして、絶対、A部長の言うことだけは聞きたくないって気持ちになるんだよなあ。とりあえず、その場では、すみませんとか言って、言うこと聞いたふりするけど、頭にくるから、どうしても、反発したくなっちゃうんだよなあ』

このように、A部長の教育方法が合わない部下もいました。



こちらはA部長の部下のEさんです。
『は一あ、今日も、A部長に、あれこれ言われるのかなあ。できていないことを指摘されるっていうこと自体が、プレッシャーになるんだよなあ』

Eさんは、自由にのびのび育ってきたこともあり、できていないことを指摘されることが好きではありませんでした。

このように、A部長の教育方法に合わない部下もいました。そして、A部長の部下で、比較的若い社員の離職率が、社内で一番高くなってしまいました。



『な、なんと、また部下が辞めてしまった。部下に辞めてほしいと思ったことなど、一度もないのに。いったい、なぜなのだろう……。そんなつもりじゃなかったのにー』



他方、こちらは、B部長です。B部長も、A部長と同じく、一緒に働いてくれる部下のことを大切に思い、部下を早く成長させてあげたいと思っていました。ただ、A部長の教育方法とは、異なるやり方を取っていました

『いやー、私も昔はよく上司から、あれこれ、指摘されて嫌な気持ちになったんだよなあ。わかっちゃいるけどできない事っていっぱいあるし』

反発



『できていないところを指摘されると、正論だから反論できなくて、逆に反発したくなっちゃうんだよなあ。今にして思えば、当時、指導してくれた先輩も、わざわざ忙しい中、時間作ってくれていたってわかるんだけど、当時はわからなかったんだよなあ。人って、反発作用があるよな。人材育成ってほんと難しいな』

『そうだ、やっぱり、当時、自分が指導受けていた時の気持ちになってみると、できていないところ、足りないところを指摘されると反発したくなっちゃったり、ストレスになっちゃう一方で、逆に、褒められたことは、めいっぱい頑張ろうという気持ちになったから、やっぱり、そこから始めてみよう』

承認

- ・ 時間が
かかる
- ・ 急成長
しない

『よし、部下の良いところ、できているところを見つけて、承認しよう。』

かなりの時間がかかってしまうとは思いますが、とにかく、部下の良いところ、できているところを見つけて、承認することを繰り返して、それが広がっていくのを待ってみよう』

このように、B部長の教育方法は、時間のかかるものでした。

B部長の部下には、A部長の部下のように、急成長する者は一人もいませんでした。

- 距離が
近くなる
- 少しずつ
成長

ただ、他方で、B部長が、部下の成長をじっくりと待ち、良いところ、できているところを承認することを繰り返したところ、多くの部下とB部長の距離が近くなり、B部長の声に耳を傾ける部下が増えました。

また、B部長に承認してもらえることを増やしたいと思う部下は、少しずつ、長い時間をかけて成長していきました。

<ディスカッションテーマ・質問項目の例>

・ご意見、ご感想は？

・あなたが経営者ならどうしますか？

・あなたがAさんならどうしますか？

・あなたがBさんならどうしますか？

・あなたの職場で似たようなことはありますか？

・あなたの職場で改善しようと思ったことはありますか？

・あなたの職場で誰と誰が連携・協力すると良いと思いますか？

<研修活用場面・ねらい>

どのような職場でも、部下の育成方法に対する悩みは多いと思われ、特に、最近は個性に合わせた教育方法の選択が肝要とされています。

そこで、受講者の方に、まずは一般論、他社事例として、こういった状況があり得ることを認識していただくために、このケーススタディ教材を活用することが考えられます。

さらに、受講者の方に、あなたが経営者・Aさん・Bさんそれぞれの立場だったらどうするか？等を考えていただき、意見交換していただくことによって、

①部下の育成方法は、部下の方の個性・正確に合わせる必要があることを再認識する

②人の反発作用を再認識する機会になる

③色々な人の立場になって考えるトレーニングになる

④自身の立場を超えて職場での改善のアイデアが思い浮かぶ可能性がある

⑤それらを意見交換することで人それぞれ色々な考え方が理解できる

⑥意見交換によりコミュニケーションが増える

⑦職場でお互い様・助け合いの気持ちが增える、

⑧部下育成について、各自がそれぞれ工夫をしようというモチベーションが増える

という研修のねらいがあります。

<ポイント>

ケーススタディ型の研修は、講師が知識を教える、指導する情報提供型の研修ではありませんので、受講者の方が「考える」時間が大切です。「考える」時間が受講者の**意識や行動の変化・成長、ひいては業績向上**を促します。逆に、指導や押し付けをしてしまうと思考停止になってしまうため、受講者の意識・行動の変化や成長につながらない可能性があります、注意が必要です。

受講者が自ら考えて、自ら意識や行動を変化させて成長していただくために、受講者が「考える」時間、シンキングタイムを取っていただければと思います。

その際は、「紙に書く」ことで思考をまとめやすくなり、また思考を表現するトレーニングにもなりますので、ワークシート（プリント・レジュメ）を配布することをオススメします。また、記載された内容を確認することで研修の「効果測定」も可能になります。

そのうえで、紙に書いた内容を二人一組やグループで発表し合うことで、他者の意見・アイデアによってヒントや刺激を得ることができたり、自分と違う意見に触れることで人それぞれ色々な意見・考え方があることを再認識していただいて、他者への思いやりや配慮を促進し、コミュニケーション・チームワークの強化につなげることをオススメします。

また、講師の側で全く想定していない回答が出ることはよくあることであり、それも貴重な情報といえます。その職場固有の事情によるものなのか、受講者個人の事情によるものなのか、さまざまな事情があると思われ、それらを確認・検討する材料になるからです。

<よくあるご意見・ご感想>

・たしかに、正論をぶつけられて、イライラすることがある

・悪気があったわけではなく、むしろ部下のためだと思って、逐一、正論をぶつけてしまったことがあり、反省する

・自分の職場でも見られる光景である

・部下の教育の大変さを再認識した

・自分も上司にフォローしてもらっていることを再認識した

<着眼点の提供>

なお、講師の側から知識の指導をすることは想定しておりませんが、ヒント・着眼点を提供して、さらに受講者の方に考えていただくことはあります。

今回のケースでいえば、ヒント・着眼点としては、以下の項目が挙げられます。

①A部長とB部長の部下育成方法のメリットとデメリットを考えてみる

②A部長とB部長の部下育成方法を使い分けする場面を考えてみる

③常に改善しつづける