

怒る？
ほめる？
放置？

社員研修マンガ教材



こちらは、とある、食品卸売会社に勤務する部長のAさんです。

Aさんは、とても真面目で一本気な性格で、また面倒見が良かったことから、部下からも慕われていました。A部長には、3人の部下がいました。A部長は、この3人の部下を等しくかわいがり、その成長を切に望んでいました。

『わが社も、どんどん、人が増えてきたから、これからは、ますます、人財育成に力を入れたいとな』



A部長は、本当は優しい性格で、責任感が強かったため、自分の部下にはなんとしても会社の仕事を通して成長してもらいたいと思っていました。

そこで、自分は残業になってしまったとしても、部下の指導のために時間を使ってあげたいと思い、日中は部下の観察をし、夕方から、隠れて残業をしていました。

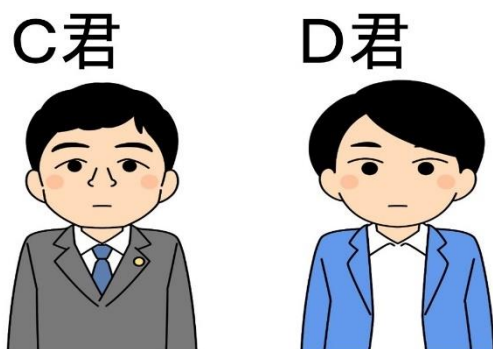


『ふー、今日もおわったなあ。今日も、部下のできていないところをたくさん見つけてあげて、猛烈指導したから、こっちが疲労困憊だよ。さあ、今から、自分の仕事やるか。私もさ、本当は、怒るのって、すごい苦手なんだけど、せっかく、この会社に入ってくれたからには、上司として責任を果たしたいから、鬼上司っていうキャラ、作ってるんだよね』

A部長の怒り方の激しさは、社内でも有名でした。しかし、実は、このように、A部長は本来、人を怒ったりするのがとても苦手でしたが、部下のために、鬼上司を演じていたのでした。



対抗意識 成績上昇



こちらは、部下のB君です。

B君は、元々おっとりした性格で、末っ子であつたため、家族・兄弟からは甘やかされて育ちました。そのため、人に怒られることには慣れていませんでした。

『は一あ、また今日もA部長に怒られたよ。アタマにくるんだよなあ。言ってることが正論だから反論できなくて、またイライラするんだよなあ。』

もう絶対、次は、A部長に怒られないように、なんとしても、完璧に仕事してやろう』

このように、B君は、部長への対抗意識がメラメラと燃えていました。

その結果、なんと、B君は、A部長への対抗意識を糧に、どんどん成績を上昇させていきました。

他方、こちらは、C君とD君です。

C君とD君も、A部長の部下です。

B君と同じように、A部長から厳しい指導を受け、毎日怒られていました。

しかし、B君とは違い、C君とD君は、A部長の厳しい指導を受けても成績が上昇することはありませんでした。

それどころか、C君は、どんどん成績が落ちていってしまいました。

他方、D君は、あまり変化がなく、成長することもなく、かといって、落ち込むこともない、無反応という感じでした。

A部長は、悩んでいました。

『うーん、部下の指導って、難しいなあ。B君のようにどんどん成長していく子もいれば、逆に、どんどん落ち込んでしまう子もあるし。難しいなあ』

管理職研修 「ほめる」

そんな中、ある日、A部長は、管理職が集まる管理職研修を受けました。

そこで、部下を「ほめる」ことの大切さを、勉強しました。



『なるほど、よし、これからは逆に、ほめることを大事にしてみよう』

こうして、A部長は、C君とD君の良いところを探して褒めるということをやってみました。



その結果、C君は、徐々に自信を回復し、A部長にもっと褒められたいということがモチベーションになり、少しずつ成長していくことができました。徐々に成績も上昇していいきました。



他方、D君は、やはり、無反応で、ほめられたからと言って、あまり変わりませんでした。



放置



A部長は悩んでいました。

『うーん、やっぱり人財育成って難しいなあ。C君は、どうやらほめて伸びるタイプだったみたいで、ほめることを増やしたら、ぐんぐん成長してくれた。』

しかし、いかんせん、D君はまったく反応がないんだよな。怒ってもほめても反応がない。反応がないのが一番こまっちゃうなあ』

『もうしょうがない、ここは割り切ろう。放置だ。割り切って、どんどん成長していく、B君とC君を優先して育成して、いろいろ仕事を任せていこう。残念ながら、今のD君には、あまり伸び率が期待できないから、今はこのままにして、放置しておくしかないな』

そんなある日、D君は思いました。

『なんか、最近、A部長、B君とC君とのコミュニケーションは増えてるけど、僕とのコミュニケーションが減ってる気がするんだよな。なんだか寂しいな』

ある日、D君は、担当プロジェクトについて、A部長に相談に行きました。

プロジェクトの進捗状況を説明して、A部長の意見を尋ねました。

このとき、A部長は内心、こう思っていました。

『うーん、D君のこの相談、本当だったら、言いたいこともたくさんあるし、D君の成長のためにも、さらにやってほしいこともいろいろあるんだけど、今のD君はあまり成長が見込めないから、言わなくていいかなあ。今は、D君を育成している時間がないから、D君が傷つかないように、あたりさわりのない返答をしておこう。本当は、ミスもありそうだけど、あとで、D君が気づかない時に、修正しておけばいいし』

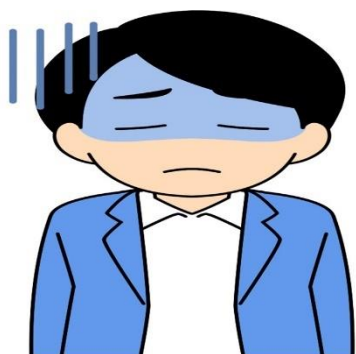


『おお、D君、例のプロジェクトか。頑張ってくれてるね。ありがとね。ふむふむ、ほうほう、いい感じじゃないか。いいね。このままがんばってくれ。なにかあったらこっちで訂正するかもしれないけど、とりあえず、このままよろしく頼むよ』



『そ、そうですか、わかりました、ありがとうございます』

このとき、D君は内心、こう感じていました。



『なんだか、A部長、言い方は柔らかいけど、あんまり興味がなさそうな感じだな。B君とC君に対しては、すごい熱血指導してるのに、ボクには当たり障りないこと言ってる感じが、なんとなくだけど、伝わるんだよな。僕、A部長に嫌われているのかな』

こうして、D君は、ますますモチベーションが下がってしまいました。

その結果、D君の仕事のパフォーマンスは、ますます低下してしまいました。

<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A部長だったら、どうしたと思いますか？

・あなたにも同じような経験をしたことはありますか？

・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>

昨今、人財の多様化の中で、上司と部下の関係でも、これまで以上にコミュニケーションが重要となり、コミュニケーションの取り方を工夫する必要性が高まっています。

そこで、受講者の方に、まずは一般論、他者事例として、こういった状況があり得ることを認識したり、ご自身を振り返ったり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A部長だったらどうするか？、B・C・Dさんだったらどう思うか、などを考えていただき、意見交換していただくことによって、

①色々な人の立場になって考えるトレーニングになる

②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

③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あることが理解できる

④意見交換によりコミュニケーションが増える

⑤職場でお互い様・助け合いの気持ちが増える、

⑥各自がそれぞれコミュニケーションの取り方を工夫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き、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>

- ・上司の大変さがわかった
- ・怒られるより、見捨てられる方が辛いと思った
- ・あきらめないことの大変さと大切さを再認識した。
- ・自分のコミュニケーションの取り方を反省しようと思った

・人それぞれ性格などに合わせてコミュニケーションをとる必要があることを再認識した。

・相手の気持ちを感じ取ることの大切さがわかった

・みんなのコミュニケーションの取り方が良くなれば、会社がもっと良くなると思った

<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。

- ①会話、コミュニケーションの取り方について、ロールプレイングを試してみる
- ②聞き手の心理状態を想像してみる