

若手社員が伸びる！

コミュニケーション

問題解決チェックリスト

第1回

若手社員とのコミュニケーションが うまい上司が持つ「4つのスキル」

nib. 代表

コピーライター

若手人材育成と定着支援コンサルタント

北村 朱里

URL <https://kitamuraakari.com/>

E-mail nib@kitamuraakari.com

長い目で見ると会社の未来は若手人材の成長にかかっています。しかし、その育成に悩む経営者や管理職も多く、簡単ではありませんが避けては通れない経営課題です。本連載では、若手社員育成にまつわるコミュニケーションの課題を例に挙げ、解決していくプロセスを紹介しします。第1回はイントロダクションとして、若手社員とのコミュニケーションがうまい上司が持つ「4つのスキル」をお伝えします。

褒めるスキル

「褒めるのが苦手」

「褒めたことがない」

これは、経営者や管理職の方からよく聞く言葉で、ある意味仕方ないとも言えます。

その理由は、部下が業務ミスをしたのであれば上司としては放っておくわけにいきませんが、ノーマスであれば特に何もしなくても業務に支障はないからです。

したがって、つつい褒めることの優先順位を下げてしまい、い

つしか褒め方がわからなくなってしまふ状況に陥ります。

一方、常に部下との良好なコミュニケーションが築けている経営者や管理職を見ていると、頻繁に部下を褒めていることがわかります。彼らは、部下の成長や会社の未来を考えたとき「褒めることが重要である」と認識しているのです。ちなみに人を褒めるとは、

- ・良いところを見つける
- ・それを伝える

という、2つのプロセスに分かれ、これができるようになれば誰しもが褒め上手になれます。

● 良いところを見つける

それには「その人のことを深く知らないといけない」と思ってしまうとハードルが高く感じられますが、そんなことはありません。

入社したての新人社員であっても良いところを見つけることは充分に可能であり、その方法は「相手の行動に着目する」ことでわかるようになります。

例えば「この人はいつどんなときでも落ち着いている」という見方ができるようになるには、ある程度、長い期間を経た付き合いの中から、その人の良いところを把握しなければなりません。

一方「先程お客様に突然質問された際に、落ち着いて回答をしていた」というような行動であれば、その接客の瞬間さえ見ていればわかることです。

このように、まずはその人のすべてを知ろうとせず、行動を見て何が良かったかを認識することから始めてみてください。その積み重ねで「突発的な出来事にも落ち着いて対応できる」お客様に話

しかけられたときの笑顔がいつもいい」「日頃から困っている人に目を配っている」というような、その人自身の良いところがわかってくるのです。

●それを伝える

前項の例のように「お客様に突然質問されても、落ち着いて回答をしていたね」と、あなた自身が見ていて良いと思った事象をそのまま伝えるだけで充分です。

さらに「すごいな!」と思いましたが「いい感じに、自分の感想や気持ちを受け加えると言われた方はより嬉しくなり、両者の距離感をグッと縮められます。また、それを「人前で伝える」「人づてに伝える」方法も効果的です。

大切なことは「このくらいのことはできて当然、わざわざ言うほどのことではない」という考えを捨てることです。どんなに些細な内容でも、良いと思うことを積極的に伝えてください。

むしろ、小さなことほど、他者からなかなか言われる機会があり

ません。それをあなたが伝えると「そんなところまで見てくれているんだ!」と、あなたへの信頼感がアップします。

安心感、肯定感を与えるスキル

「心理的安全性」

「自己肯定感」

という言葉をよく聞くようになりました。自分は受け入れられている、存在を認められている、必要とされていると感じられる環境に身を置くことで、人は充分に実力を発揮し能力を伸ばせます。

逆に、そうではない環境では、人は活躍できないばかりでなく、優秀な人ほど適切な居場所を求めて去ってしまいます。企業の立場からしても、人材の能力開発や定着促進の下地づくりとして、安心感と肯定感を与えることはマストなのです。

とはいえ、社員が安心感と肯定感を持って働ける環境を醸成する

には、一度何かをすれば効果が長続きするという施策はなく、日々の積み重ねが重要になります。

●名前を呼ぶ

心理学で「ネームコーリング効果」と呼ばれているものですが、人は自分の名前を呼んでくれる相手に対して好感を抱きやすい現象があります。相手の名前を口になくても会話が成立するような場面であっても、あえて意識して呼ぶようにしてみましょう。

●挨拶十ひとこと

出勤の際の挨拶に、プラスアルファの一言を付け加える方法です。

「おはようございます。昨日は〇〇に間に合いましたか?」

「今日の〇〇は大変でしたね。お疲れさまでした」

など、相手の状況に合わせた間いかけや言葉がけをすることで定型的な挨拶を脱却でき、部下は「自分のことを気遣ってくれている」と感じることができます。

●小さなありがとを重ねる

「書類を作成してくれてありがと」「昨日は遅かったのに、今日も定時で出社してくれてありがと」「この仕事を担当してくれてありがと」など、部下に感謝の気持ちを述べる機会は挙げてみると意外に多いものです。

業務上の当たり前のことにも、部下がしてくれたことに対して小さなありがとを1日に何度でも重ねましょう。いくら言っても言い過ぎることはありません。言えば言うほど、部下の安心感と肯定感が積み上がっていきます。

●未来の話をする

「来年には〇〇さんと一緒に□□の仕事ができれば嬉しいな」

「3ヶ月経ったら〇〇さんに□□を任せたいと思っています」

このように、未来に自分がいる前提の話がされると、人は「自分が必要とされている」と感じます。確定した話でなくても自分の気持ちでいいので、未来の希望はどんな話してください。

自発行動を促すスキル

「最近の若者は受け身だ」という言葉がよく聞かれます。部下が無理やり行動させるのは難しいですが「自分から行動しやすい環境をつくる」ことは、今すぐにでもできます。

部下と良い関係を築けている上司は、指示や命令はほとんどせず、部下が「やりやすい」「やりたくない」状況を持って行くスキルが高いのが特徴です。

●テーマと方法を限定する

「何でもいから意見を聞かせてください」と何度も言っているのに声が挙がらない」。そのようなときは、次のようにテーマと方法を限定すると集まります。

「○○の業務を効率化するための意見を、□日までにこのフォームに入力してください」

●範囲を明確にする

部下に仕事を任せても指示され

るまで動かない、自分の判断で対応してくれないなどの悩みを持つ

方もいるはず。その際は「ここまででは自由にやってください」「ここからは私に相談してから対応してください」と、責任の範囲を明確に示すことが重要です。

最初は狭い範囲から、そして様子を見ながら徐々に広がっていくと、少しずつ自分の判断で行動できる人材に育っていきます。

部下が、どんな小さなことでも自分から行動し、自分の判断で対応したら、結果にかかわらず褒めてください。これがとても重要です。

●自分から行動したことを結果に関係なく褒める

慣れないうちは自分で考えて行動した結果、失敗することもあります。そこで、すべてを否定してしまおうと、その部下はもう二度と自分から行動することをしなくなります。

常に部下から信頼を得ている上司は、結果をフィードバックすることと、プロセスを認めて褒める

ことをきっちりと分けています。

●コーチングをする

ここまでの方法で、部下が様々なタスクに対して自分で考えたり判断したりすることに慣れてきたら、自発的な行動ができる人材になってもらうための働きかけを実施してください。

1対1の面談の機会を設け「自身がどのように成長していきたいのか」「担当している業務や部署にどのように貢献していきたいのか」といった思いを話してもらい、そして、それを実現するためには何が必要なのかを一緒に考えて約束してもらいます。

その際、上司の方も全力でサポートすることを約束するのが大事です。最初はうまく話せなくても「回を重ね、問いかけを工夫し、話してくれるのを待ち、話してくれたらしつかり褒める」ことを繰り返し返していけば、自分の考えを持ち、それを言葉にして伝え、自ら行動できる人材へと、少しずつ必ず成長していきます。

行動を変える指導をするスキル

部下との信頼関係は良いところを褒めるだけでは築けません。人は、自分が間違いをおかしたとき正しい方向へと導いてくれた人に対して敬愛を抱き、自分を成長させてくれた環境に愛着を感じるものです。

褒めることや受容することは大切ですが、間違っていることに対して指導を行わないと「媚びている」と思われてしまいます。最近の若者は打たれ弱いなどと言われますが、指導の方法を間違えなければ、部下のモチベーションを下げることなく誤った行動を良い方へ変えることが可能になります。

●事実を率直に伝える

部下が明らかに間違いをおかしている、良くない行動をしているという場合には、濁したり婉曲な表現に逃げたりせず「○○が間違っている」と率直に指摘します。

このとき、感情や主観を入れず

に事実をそのまま伝えるのがポイントです。語気を強くすると威圧感を与えてしまいますが、優しく言う必要もありません。事実を淡々と伝える事務的な対応がいいでしょう。

●自分も相手も尊重する

相手に遠慮して自分が伝えたいことを伝えきれなかったり、真剣になるあまり部下を非難するようになる方になったりしては、逆効果です。

部下の立場や人格、自分の意思や思い、どちらも尊重してこそ真摯な対話が成立します。部下が自分の見解を話してきたら、それが例え言い訳に聞こえたとしてもまずは受け止めることが大事です。

●相手の反応や結果にとらわれない

相手の行動を変える目的で実行しなければならぬことも「こんなことを言ったらどう思われるだろう」「うまくいかなかったらどうしよう」など、相手の反応や結

果を気にしながらでは伝えたいことも伝わりません。

また、そのようにおどおどした気持ちは相手にも見透かされてしまいます。伝えるべきことをしっかりと準備したら、後は「結果はどうなっても後悔しない」くらいの気概を持ち、堂々とした心の姿勢で臨むことが大事です。

●互いの行動を約束する

部下を指導する際に陥りやすいのが「次から気を付けてね」の罫です。

「次から気を付けて」はよく言うてしまいがちな言葉ですが、これでは間違いや失敗に対して具体性がなく結果の検証ができません。大切なことはあくまでも部下の「行動」について、その場で約束をすることです。

例えば、書類の記入ミスであれば「書き間違えないように次から気を付けて」ではなく、「間違いを防ぐため、記入後、提出前にもう一度見直しをしてみよう」という感じです。

図1 若手社員とのコミュニケーションがうまい上司のスキルチェックリスト

- 部下の行動をよく見て、良いところを見つけられる
- 部下の良いところを言葉にして伝えられる
- 会話の中で部下の名前を呼びかけている
- 挨拶に相手を気遣う一言を付け加えている
- 些細なことでも「ありがとう」と伝えている
- 部下と未来の話をしている
- なかなか意見を言わない部下に、テーマと方法を限定して意見を求めることができる
- 指示待ちタイプの部下に、責任の範囲を明確にして仕事を任せられることができる
- 部下が自分から行動したことを、結果に関係なく褒めている
- 面談の場で自己成長や組織への貢献に対する思いを引き出し、行動を約束できる
- 部下が間違っていることを指摘するときは、事実を率直に伝えている
- 部下を指導するときは、自分も相手も尊重する姿勢を忘れない
- 部下を指導するとき、相手の反応や結果にとらわれず落ち着いて対応できる
- 部下を指導したとき、最後に具体的な行動を約束している

このとき「私(上司)もこれまで以上に慎重にチェックするから一緒にミスを撲滅していこう」「見直しの時間が取れるように業務をフォローします」など、部下本人だけでなく上司がしてあげられる行動もセットで約束するのがポイントです。

●まとめ
若手社員とのコミュニケーションがうまい上司が持つ「4つのスキル」を解説しました。図1にチェックリストとしてまとめましたので、ご自身や貴社の管理職の方に照らし合わせて、若手社員との関係構築にお役立てください。