

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

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

第2回

-Case1-

「知・術・心」のいずれかにも原因は

長期的視野に立つと会社の未来は若手人材の成長にかかっています。その育成に悩む経営者や管理職も多く、簡単ではないことですが、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ます。今回は、社会人としての基本的なコミュニケーションが取れない新入社員Aさんの事例で、上司からの接し方や解決へ導く方法を解説します。

事例
会話ができない新入社員

●不動産会社勤務Aさんのケース

- ・某地方都市の不動産会社
- ・従業員数10名（全員35歳以上）

同社に営業職として応募してきたAさん（26歳）は、これまでに不動産営業は未経験でしたが、やる気を見込んで即採用を決定し、社長をはじめ社員一同、久しぶりの若手社員を歓迎するムードに包まれていました。ところが、時の経過とともに、その空気は次第に変わっていったのです。

先輩社員の仕事を見て学んでもらおうと営業に同行させても、Aさんが自分から先輩に質問することは一切ありません。1日の終わりに「今日はどうでしたか？」と尋ねても「あ、はい」と返答するだけで、仕事に対する質問や感想もありません。

忙しい日に事務所で電話番号を任せてみると、お客様から「電話に出た人が要領を得なかった」とクレームが来る始末で、しかも、Aさんは電話があったことを上司には報告しておらず、お客様からの申し出で発覚したのです。

社員たちの間にはAさんへの不

信感が募り、その矛先は社長に向けられました。「社長、Aさんをどうするつもりですか」「このようなことが続くと会社はお客様からの信用を失ってしまいますよ」社員の我慢も限界です。

さて、社長はAさんにどのように対応したらいいのでしょうか（事例の設定やエピソードは創作です）。

本人の人格否定は

絶対にしない

「やる気がない」

「これだから最近の若者は」

Aさんのような人に対し、このような声が聞かれることがあります。しかし、最初からAさんという人格そのものを否定してしまっ

ては何の対策にもなりません。これでは、自社を担って欲れるかもしれない若手の未来を上司自ら閉ざしてしまうことになり、採用にかけたコストやリソースを捨てているようなものです。

採用した以上は責任を持って、

Aさんという人物をどう生かせるのか考えてみてください。

●カテゴライズしない

今は、ネットや書籍などに「今の若者はこうだ！」といった断定的な情報が溢れていますが、それは参考程度に留めてください。

社員を「若者」のような大きなカテゴリーでくくらずに「Aさん」という一人の人物として見てみてください。そうすると「最近の若者だから受け身なんだ」といった固定概念が外れ「Aさんの場合はどういふ原因があるのだろう」と考えられるようになります。

社長としては、Aさんが思うように動いてくれず、周りの社員たちもイライラしており、焦りや苛立ちも募るかもしれませんが、そこはどんと構えていきましょう。
社長がネガティブな感情を表に出すと、社員の不信任感、不安感が増幅することになります。落ち着いて、まずAさんという人物そのものをよく知ることに努めてみてください。

●行動を見る

とはいえ、出会ったばかりの新人社員がどんな人物なのかを深く理解できるまでには相当の時間が必要になります。

限定的な情報だけで早期に人物像を決めつけるのではなく、その人が今この瞬間にとっている行動に着目してください。そうすれば現状を改善する鍵を見つけやすくなり、結果的にその人物を良く知ることにもつながります。

例えば、浮かない顔でタメ息ばかりついている人の様子を見て「この人は暗い人だ！」と決めつけているのは、それ以降何の進展もありません。

しかし「なぜ今、この人は暗い表情でタメ息をついているのだろう？」と行動を見て原因を考えると「悩みがあるなら相談に乗ってあげよう！」といった解決方法を見いだすことができます。
今回のAさんであれば「なぜ質問をしないのだろう？」と考えることが、Aさんの課題を解決する糸口になり得るのです。

プロセスを認め
共に原因を探る

「コミュニケーションが苦手な社員に対して、どのように指導したらよいでしょうか」

このように聞かれることがありますが、いきなり指導を行っても効果は期待できません。大事なものは、Aさんの中に改善へ取り組むための「下地」をつくることです。

基礎がしっかりしていない建物が崩れやすいのと同じで、人も下地がない状態で指導を行うと、一時は是正されたように見えてもしばらくすれば元に戻ってしまします。場合によっては問題がさらに悪化したり、心が折れて退職につながるったりする恐れもあります。

●プロセスを認める

現時点でAさんがコミュニケーションをうまく取れていないからといって、本人がまったく努力をしていないとは限りません。「努力をしているけれど量が足りてい

ない」「努力の方向性が間違っている」といった原因も考えられます。内容にかかわらず、本人が「努力」と思っていることを一旦「結果」と切り離して認めてください。上司のあなたから見て「それくらいは努力のうちに入らない」と感じるような些細なことであつたとしても、やったことそのものを褒めてください。

そうすることでAさんにとっての心理的安全性が保たれ、指導を受け入れる心の下地がつくれます。間違いを指摘するのはその後でも全く遅くはありません。

●共に原因を探る

結果を変えるにはその結果を引き出している原因を特定する必要がありますが、それを上司が一方的に行うのではなく、部下だけに任せるのではなく、一緒に探ることが大事です。

特にAさんのようにコミュニケーションの壁にぶつかっている人は、自分自身とのコミュニケーションも不得手であるケースが多く

見られます。そのような人が自分の力だけで改善しようと焦ってしまうと、真の原因がわからないまま間違った対処法をとることもなりかねません。

上司からAさんに「現状を変える対策を行うには、まず原因を見つけることが大事なんだよ」と丁寧に説明し、その上で「一緒に原因を探っていきましょう」と伝えてください。その姿勢そのものがAさんを安心させ、勇気づけることにつながります。

原因は「知・術・心」のいずれか

指導を行う下地ができたなら、Aさんとの対話を通して原因を探っていきます。基本的なコミュニケーションが取れない原因は人によって異なりますが、多くの場合で「知・術・心」のいずれかに分けられます。

●「知」…知識を原因とする場合
社会人としての会話のベースと

なる業務知識や一般常識の知識が足りない、敬語やビジネス言葉を知らないことが原因となって、コミュニケーションに支障が出ていくケースです。

これを確認するのは簡単で、

・〇〇はどんな商品か

わかりますか？

・□□を敬語で言おうと

どうなるでしょう？

このようにAさんに対してクイズ形式で問題を出してみるとすぐわかります。ペーパーテストなどの手段も有効です。

知識面の不足が原因だとわかれば、インプットをすることで改善できるため比較的早い問題解決が見込めます。インプットの方法は問題集やテキストで勉強する、社内外のセミナーを受けてもらうなどの施策があります。

問題集を使う場合、上司が講師役となって問題を出してあげるとコミュニケーションの機会にもなるのでお勧めです。

●「術」…技術を原因とする場合

知識があっても、それを使いこなす技術が追いついていないためにコミュニケーションが上手く取れていないケースです。前述の要領で知識があるかどうかを確認し、問題がなさそうであれば技術面を疑ってみてください。

確認方法としては「私（上司）をお客様だと思ってこの商品について説明してください」というように会話のロールプレイングを行うことが有効です。ここで躓くようであれば、頭の中にある知識をうまく相手に合わせ会話としてアウトプットする技術が足りていないと言えます。

技術力を身に付けていくにはロールプレイングを繰り返し、うまくいかなかった場面は「ここはどう言えば良かったのかな？」と一語一語を繰り返して練習することです。少し根気が必要ですが、継続すれば必ず力がついてきます。

最初からハードルを上げ過ぎず簡単なロールプレイングから始めること、前回よりうまくできたから大いに褒めることも忘れないでください。「うまくできたら」ではなく「前回より少しでもうまくできたら」がポイントです。もし、ロールプレイングではできるのに普段の業務で躓くようであれば、技術面は問題なく、心理面に原因があると判断できます。

●「心」…心を原因とする場合

知識も技術も問題ないのに普段の業務でコミュニケーションが取れていないのであれば、気持ちや心構えといった心理的な面に課題があると考えられます。一口に心理面と言っても内容は様々で、それによって対策が大きく異なるため、丁寧にヒアリングし原因と対策を決めることが重要です。

例えば「目上の人と話す時に緊張して言葉が出なくなる」ことが原因であれば、上司たちとざっくばらんに話す場を設けて目上の人に対する緊張を解いたり、人当たりの良い客先に同行させて慣れさせたりする方法が有効です。

とにかく、何らかの方法で「目上の人が優しく接してくれた」「緊張せず話せた」という小さな成功体験を積み重ねることが大事です。

また、意外と多いのが「自分から質問をする」という発想がない「パターン」です。経営者や管理職からすると信じられないかもしれませんが、社会経験が少ない人に意外とあることで、これは自分からどんどん質問すべきであることを教えるだけで解決します。

「心理的原因」という言葉として少し重く感じられるかもしれませんが、ちょっとした先入観や思い込みがネックになっているケースが大半であり、それに気づきさえすれば解決は意外と難しくありません。

小さなことから「ミットする」

ここまでできたら、今後Aさんとのように改善に取り組んでいくのか、一緒に計画を立てましょう。例えば、次の様に声掛けします。

「テキストを1日に10ページずつ勉強して、週に1回テストで確認してみよう」

「週に1回、先輩と同行したときの営業内容をもとにロールプレイングをしてみましょう」

「先輩に同行した後は、まずは1回につき、ひとつ質問をしてみましょう」

というように、原因に合わせて具体的かつ無理なく継続できることが好ましいです。

また、必ず上司が行ったことを確認できる、または上司と一緒にやるものにしてください。本人任せにすると、よほどの強い意志がない限り「やってもやらなくても同じ」と感じて続かなくなるので、部下と上司で取り組みを共有し一体感を醸成して、より良い関係を構築してください。

その際の注意点は、決して短期間で結果を出そうとしないことです。コミュニケーションスキルは一度何かをやった程度ですぐに変わるものではなく、練習や学習の

繰り返しと積み重ねによって磨かれていくものです。

できるようなったら褒め、できていなくてもやろうとしたことを認め、なぜできなかったのか原因を一緒に確認します。すぐできなくても、決して責めないことが重要です。コミュニケーションの問題は、どのような原因であれば心理的安全性の高い環境であればあるほど解決が早くなります。

そして定期的な1対1の面談を設け、振り返りを行うことも大切です。また、Aさんと接する上司

や先輩社員にもヒアリングして、客観的な変化を聞いてみるのも有効です。コミュニケーションスキルは定量的なレビューができないので、様々な切り口で検証して成長へとつなげていきます。

●まとめ

以上、基本的なコミュニケーションが取れないAさんの問題を解決する方法についてお伝えしました。図1にチェックリストとしてまとめました。同様の若手社員への対応などにお役立てください。

図1 コミュニケーションが取れない若手社員を指導する際に実践することチェックリスト

- カテゴリーせず人物そのものを見る
- 行動にフォーカスし、その原因を考える
- 努力しているプロセスを認め、褒める
- 共に原因を探る姿勢を見せる
- 知識面に原因があるか確認するためクイズ形式で問題を出す
- 技術面に原因があるか確認するためロールプレイングを行う
- 心理面に問題があるか確認するため対話をする
- 改善のための計画を立てる
- 計画の内容は、原因に合わせて具体的かつ継続可能なものにする
- 短期間で結果を求めず簡単なことから無理なく行う
- できたら褒め、できなくてもやろうとしたことは認めた上で原因を探る
- 1対1の面談を行い、振り返りを行う
- 他の上司や先輩社員に、若手社員の変化についてヒアリングする