

ツール特集

管理者配布用

シーン別

職場を動かすセリフ集

前向きな風土を作り育成効果を高める 15 の場面別トークシート

人材革新研究所 代表 本田 有明

■「言葉」の力が状況を変える

適正要員数を割り出し、組織階層を適正化し、事業目標を掲げ、共有化の仕組みを作り、能力要件、評価制度、職務規程、報酬システム、教育制度体系、キャリアパスまで隙なく用意できたとしても、対象がロボットでもない限り、計算通りのアウトプットを出すことは難しい。

一方、生産性が高く、人が育つ職場には、制度整備にかかわらず“組織の内側からみなぎる決定的な何か”が作用している。自由闊達に意見を出し合い、失敗を恐れず果敢に行動し、皆が成長を自覚できるような活性化された姿が思い浮かぶ。その鍵は優れた管理者・リーダーたちの存在ともいえるし、さらに突き詰めると個々の管理者・リーダーの姿勢・言動ということになる。メンバーを巻き込んで成果を挙げるには、どのような働き掛けが効果的なのか、本誌は“シーンとセリフ”に注目した。モチベーションを高める、期待を伝える、気づきを促す、アイデアを求める、といった前向きな職場形成のポイントは、いずれも“タイミング”と“言い方”にかかっている。本稿は管理者・リーダーの皆さんに必携のトーク集を目指したが、自分なりの“決めセリフ”を追加していくとさらに有効だろう。（編集部）

CONTENTS

- SCENE No. 1 あいさつで気持ちを盛り上げるとき
- SCENE No. 2 部下の素朴な問題意識を育てるとき
- SCENE No. 3 部下から面白い提案を引き出したいとき
- SCENE No. 4 斬新なアイデアを検証させるとき
- SCENE No. 5 会議で部下にアイデアを促すとき
- SCENE No. 6 相談しやすい雰囲気を作るとき
- SCENE No. 7 「自然な気づき」を導くとき
- SCENE No. 8 小さな成長を認めて励ますとき
- SCENE No. 9 ミスを注意するとき、指摘されるとき
- SCENE No. 10 自分の体験談を教訓として語る時
- SCENE No. 11 納期意識を徹底させたいとき
- SCENE No. 12 仕事を任せるとき
- SCENE No. 13 残業している部下をねぎらうとき
- SCENE No. 14 年長者や技術者の士気を高めるとき
- SCENE No. 15 異動に伴いキャリアを支援するとき

~~本シートのPDFファイルをご用意しました。本誌年間購読者様へ限りご提供します(無料)。ご希望の方は editors@busi-pub.com まで購読者番号(本誌送付の宛名ラベルに記載)を明記の上、E-mailでお申し込みください。(TEL、FAXは不可)。2011年3月31日まで~~

■本田有明 (ほんだ ありあけ)

1952年、兵庫県神戸市生まれ。慶應義塾大学哲学科卒業。(社)日本能率協会にて経営事業本部、情報開発本部などに所属し、部長職を務める。現在、人材革新研究所/本田コンサルタント事務所代表として、コンサルティング、教育、執筆活動に従事。著書に『7人の上司』『若者が3年で辞めない会社の法則』『できる人はシンプル思考』『いつも結果が出せる人の仕事術』(ともにPHP研究所)、『仕事に活かす論理思考』(ちくま新書)、『ヘタな人生論より楽隠』(河出文庫)などがある。

●ホームページ <http://www014.upp.so-net.ne.jp/honda-consul/>

この記事はPDFファイルで入手

SCENE No.5 会議で部下にアイデアを促すとき

オズボーンが開発したブレイン・ストーミング法は、会議などで新しいアイデアを得るために、今でも頻りに用いられている。原則は、①アイデアをたくさん出すこと。②人の意見を批判しないこと。③組み合わせたアイデアを出せること。などだ（商品開発など主に創造会議の場での有効な技法であり、協議会議や決定会議などではあまり用いられない）。いずれにしても、固ごなしの否定や強硬反発はご法度だ。

「そんな意見は僕も聞いたよ」……X
「もっとまとまな案は出せないのかさ」……Y
「君も聞いたから悪い意見だとは聞かない。まとまな案を出すためにみんな意見を聴いているのだ。『だったらお手本を示してほしい』と反論を言うのがオマケだ。」

■講話あった部下をさらに追い詰めてしまう言葉

また、ブレイン・ストーミング方式の会議をやると、発想力の豊かな人とそうでない人とで大きな差が出る。次から次へとアイデアを出せる人もいれば、すぐ講話まっしぐらになる人も。講話あった事ばかりに斬新な案が出てくればいいのだが、なかなかそうはいかない。

「□□など、どうでしょうか」……Z、ようやく口を開いても、やはりパッとしない意見だったりする。思わず上司は強硬にしむを覚悟。

「何、それだけさ」……X 「パッとしないな」……Y
しかし、そんなひとことが相手には大きなプレッシャーとなって、また講話出る。

■相づちで肯定し、「〜してみよう」と促す

「□□など、どうでしょうか」
平凡な意見であっても、きちんと発言したなら、「□□か、なるほど」と、相づちはほさもう。それだけで、相手の気持ちはいいほかれる。続けて、次のように言うのが効果がある。

「あとまづ検討してみよう」……O
相づちで肯定して相手の意を汲み、「もつと検討」は「ほかにないのか」では、いくつあってもいいから分らず、裏切りやすい。「どういう会議かやだな」という気持ちがあれば、それが相手意識となる。「〜みよう」と、相手を促す動機になっているところも「つだ、英語でいうlikeの構文である。「〜に〜しよう」というニュアンスがあり、気持ちのやりやすくなる。

肯定的に会議に向かう上司の心算として、次の一語を推奨したい。

「会議を打ち合わせで議論している」と、われわれの関心はどのような動き方をしているのだろうか、大きく分けて、肯定的態度と否定的態度があると思う。肯定的態度とは、相手の発言を相手の立場になって聞き、どこに賛成しようか考える姿勢をいう。その際には、思いやりの気持ちで聞いている。反対に、否定的態度とは、相手の発言を自分の立場で受け止め、どこに反対しようか考える姿勢をいう。その際には、自己防衛や自己開示といった気持ちで聞いている。

相手の発言に対しては、それの中から認めるところを認めてあげるようになるまい。肯定的態度こそが、組織の発展を牽引する人間性の特徴になることを知るには、とても重要だ（『土光敏夫 自伝の言葉』土光敏夫は経営者の成長を促した昭和の大経営者。自然に新しい発想から「鬼の土光」と賞賛された人物だが、その人にしてこの言葉である。お手本にした！）

SCENE No.6 相談しやすい雰囲気を作るとき

部下が上司のもとに相談に訪れる。ごく日常的な光景だが、重要なシチュエーションだ。

「あの、今ちょっと、よろしいですか？」
「今忙しいんだ。あとにしてくださいか」……X

「はい、分りました」と言って、部下はすぐ自分の席に戻る。「あとにしてくださいか」と言われても、いつかの「あと」なのが分からない。実は得意先との商談でつまづき、早急に手を打たないと危かされるかもしれない……。上司の「今忙しいんだ」は、場合によって金銭的な問題に絡んでくる。部下は上司の顔色を見ながら、相談のタイミングを見計らうが、よいタイミングと読めない。そうこうしているうちに事情は深刻化し、やがて致命的な状況に至る。そんなことは日常業務に起る。

ある会社に、「ドクターNO」とあだ名をつけられた部長がいた。映画『307』シリーズで登場した部下の部長に由来したニックネームだ。部下が報告や連絡に向かうと、いかにもイヤそうな顔をする。この部長の癖には文才通り「NO」と書いてあるかのような表情で、受け答えもそっけない。

「書類ができました」
「その通りです」
「ちょっとご説明したい点があるのですが……」
「認めば分るが」

一言が言葉で、いつもこんなふうだった。部下たちは、どうしても必要な報告や連絡以外、相談や提案は持ち掛けない。どうせ「NO」と言われるからだと、こらう上向のいると、職務のコミニケーションは厳格し、メチャクチャも低下していく。

■緊急度を聞き、回答時間を提案する

「あの、今ちょっと、よろしいですか？」
「いいけど、手が離せないんだ。緊急の用件かな？」
「はい、それはどうですか？」
「では20分程度でいいですか？」……O

忙しいなら、いつか返られるか、用件の緊急度で聞かして、こちらから提案する。急を要しないなら明日でも明後日でもよい。「あとにしてください」という不確定な言い回しは、単に「お断りとは話したくない」と言っているに等しくて、上司の怒りのひとつと心得るべきである。

「何でもっと早く報告しなかったんだ？」……X
こう怒っている上司をよく目にするが、たいしては自業自得なのだ。早く報告・連絡・相談をしようという気持ちで聞いているのは、部下の話をよく聞いて聞こうとする上司自身の態度なのである。

■部下の相談を教訓する言葉

報告が滞った結果に、これは対照的に正しい人がいた。「あの、今ちょっと、よろしいですか？」と部下が声をかけると、その人は「どうぞ」と椅子を押し、こんなふうにも答えたものだ。

「今、大事な話を聞く最中に重要な仕事はない」……O
これには驚かされた。ふだんは業務で仕事に忙しい上司だったが、部下が相談に行くくと、気持ちよくお断りの言葉を述べてくれた。この人のところへは、他の部署の後輩たちも相談ごとに行っていた。組織を支えるシブシブ・マッシュとは、こういう人こそをいう。



SCENE No.7 「自然な気づき」を導くとき

「ドクターNO」とは別の会社に「あべん先生」とあだ名をつけられた部長がいた。部下が会議者なり報告者なりを持っていくと、その場で会議を始め、内容そのものより、文章の前後文脈のところにあインテリクチュアルを入れ、やり直しを命じるのだ。

「きみの文章は読みづらいな」……X
「もっと言葉を簡潔にしろ」……Y
いきなりこつこつと印刷用紙から入るのは、教育的配慮を欠いた行為である。文章を作成した者のモチベーションを低下させ、反論を誘うだけだからだ。

「ご苦勞さま、うまく書けたかな」……O
まずは話を聞け。相手に軽く問いかけることでキャッチボールを始める。

■話をつなぎ、気づきに誘導する質問力

「頑張ったんです。まだうまく書けないで」
「ほう、どこがうまく書けなかった？」
「前後のまよひの部分、特に」
「そうか」
「でも会議としては自分があります」

このように話をつないでいけば、相手の心理状態がつかめ、どこに焦点を当てた会議や報告のなかで、またアウトプットの課題も自然に理解できる。上司に求められるコミュニケーションスキルの第一は自分があることではない。うまく聞き出す質問力である。

「どのへんに苦勞したのかな？」「どうすればよかったと思う？」「次に誰か手戻るのはあった？」などと問いかける。相手に話させて聞き返す反復、最終的な自分ですべてを自分でできることが肝要だ。

「部下の苦勞なんかないか」と聞かなくてはいけない。上司も同じように、分かっていても、自分の口で聞かせることに、自然な気づきに導くという大きな意義があるのだ。

■ほめてから叱る

では、上のシチュエーションで文章の読みづらさや、さらなる言葉の明確さを求める動機は、どのように伝えればよいのか。それは、相手の感情を聞き、ほめるべきところを先にほめて、そのあとに伝えればよいのである。うるさがる上司は、この順序が逆になるか、ほめるところを省略してしまうことが多い。だから部下には、「あの人は文才がやうやう」と想たがらぬ。正しい態度をもつ相手は聞く耳を持たないという意識に陥る。

先に上司の心算として、「ほめてやらねば人は動かさず」という山本五十六の言葉を引用した。もうひとつ、賞賛と注意・叱責に関する名言を紹介しよう。

「わが国は、五つ教える三つ叱る。二つ叱ると良き人せずよ」
二言教訓の教えられる。教える・ほめる・叱るの順序と、それぞれ教訓に注目していただきたい。

職場の現実では、3つ叱ったあと5つほめるという程度に留まっていることが多い。現実的だが、叱る効果を得るためには「ほめる」でなくてはならない。自分を認めてくれていると思える相手であれば、人は注意や叱責など責めに聞く気にはならないからである。

SCENE No.8 小さな成長を認めて励ますとき

部下が短期間で大きな成長ぶりを見せてくれたら、上司としてはまことに嬉しくて言うことはない。しかし、そういう部下はめったにいない。与えられた仕事の中で試行錯誤しながら、ほんの少しずつ成長していき、それが実態だ。わずかな一歩でも、前に進めたならそれを認め、賞賛し、さらに次の一歩を促す。それが上司の立場である。が、現実はどうか。

「何とかな前向きに話されました」
「あ、そう、ご苦勞さま」……X
こんな感じで、軽く受け流すことが多い。前向きな成長ぶりには、プロとして当たり前だから。「あ、そう」になってしまうのだ。

■言葉のごほうびを与える

しかしレベルの未熟な部下がきちんとできたのであれば、それは企業ではないか、同じ「ご苦勞さま」を言うにしても、仕事の出来栄を認め、さらに、期待をかけて見守っていたことを伝えたい。

「お前、きちんとできたか、ご苦勞さま」……O
「きみならできると聞いていたよ」……X
こういう言葉のごほうびが、部下のモチベーションを高める大きな要因になるのだ。

■過去の状態と比較し、成長をほめる

中には、成長スピードの違いをいれればよいという人もいる。つまり必ずしも人材がいる。成長はもう自分で進捗ようになったかな？」

「まだです。なかなか進んで」
「何だか進んでない、きみは」……X
「努力はしてんが」
「本村さんは3ヶ月でマスターしたぞ」……X

部下を評価する立場にある管理職は、ふだんから無意識のうちに入社した新人の成長を評価している。それがこのように、認めるところを認める。しかし、人と比較して「きみはだめだ」と言いたい方は、相手を評価させるだけで励ましの効果はない。くれぐれも口にしないよう気を配るべきである。では、例と比較すればよいのか。

「半年前に比べたらずいぶん進んでいるようになったじゃないか」……O
過去の状態と比較すればよい。前よりも進んでいるのであれば、それなり理由があるはずだから。

「何が原因があるんじゃないか」とカウンセリング的な態度で相談にのる必要がある。

上司の役割は、受け持った部下それぞれを、一段階ずつ成長させてやることだ。AがBよりも「できる人材」にばかり目を向けるのではなく、BをCに、CをDに、目を向ける。それぞれを上げてやること。今の歩みのように成長が速い部下でも、励ましてやることはいくらでもできる。

「だん人な進んで来たよな」……O
「僕もワザと進んで来たぞ」……O

賞賛している人材であれば、少しはそれらしい理由になってくるはずだ。だったらそれを聞いてやる。何もないひとことが人の心に火をつける。小さな自信となって、自分自身を動かす。