

コーチング研修 第2回

社員のやる気を引き出すコミュニケーション

by amadeus factory



- 褒める代わりに
本人の存在、行動、進捗を
フィードバックする
- 効果的に叱る

3人のレンガ職人



せっせとレンガを積む3人の職人に、
通りがかりの方が質問をしました。
「あなたは何を作っているの？」と。

職人 A



職人 B



職人 C



3人のレンガ職人の「やる気」(モチベーション)



職人A



何って、
レンガを
積んでる
だけさ、
壁にでも
なるんだろ

職人Aさんの気持ち
疲れたな
さっさと片付けよ

職人B



ああ、
建物の
外壁を
作ってる
のさ
俺の積んだ
レンガは
頑丈だぞ

職人Bさんの気持ち
自分の仕事は
きっちりやるさ

職人C



俺たちは
街のシンボル
の教会を
作ってるのさ
ここで、
幸せな
結婚式を
やるんだよ

職人Cさんの気持ち
立派な教会を作るぞ
皆が期待してるから
完成が楽しみだね

3人のレンガ職人の「やる気」は何故違うのか？

3人のやる気(モチベーション)の違いは、
すなわち 仕事に対する考え方、意識の違いです。

仕事に明確な目的意識を持った職人Cさんには、
自分が、皆の為に結婚式の間を作る のだという
想い や 気概、やりがい があつたのです。 …たぶん



職人A



何って、
レンガを
積んでる
だけさ、
壁にでも
なるんだろ

職人Aさんの気持ち

疲れたな
さっさと片付けよ

職人B



ああ、
建物の
外壁を
作ってる
のさ
俺の積んだ
レンガは
頑丈だぞ

職人Bさんの気持ち

自分の仕事は
きっちりやるさ

職人C



俺たちは
街のシンボル
の教会を
作ってるのさ
ここで、
幸せな
結婚式を
やるんだよ

職人Cさんの気持ち

立派な教会を作るぞ
皆が期待してるから
完成が楽しみだね

自分たちの仕事に置き換えてみましょう

あなたのモチベーションはどんな感じですか？

※考え方は人それぞれなので、正解はありません！

でも、同じ働くなら、
社員Cさんのような気持ちになれたほうが
「働きがい」がありそうですね。



社員A



機械の
整備や
組立てを
しています。

社員Aさんの気持ち

故障しないよう
きちんと整備
していますよ

社員B



現場の
手助けを
してます。
我々の
仕事は
安全で、
確実ですよ。

社員Bさんの気持ち

現場が作業しやす
いよう助けてます

社員C



素晴らしい
車を送り出す
ため、大事な
パーツを作って
るんだ。

社員Cさんの気持ち

俺たちは
皆が楽しめる
夢のある車を作
ってるんだよ

若手社員が仕事を通じて得たいもの



若手社員が会社を辞める理由

Best3

人材派遣会社調査より

1. 自分が成長している実感がない、将来像が描けない
 2. 自分が必要とされていると思えない（自分の適性、可能性が不明）
 3. 相談相手がいない
- ⇒ 今の会社にいる時間がもったいない



社会人のストレス、不安の原因

Best3

社会経済生産性本部調査より

1. 将来に対する不安（自分の将来、会社の将来）
2. 仕事への不安（仕事についていけない、IT化・技術革新への適応）
3. 職場の人間関係（対立、コミュニケーション不足、チームの一員になれていない）



若手社員が仕事を通じて得たいもの

Best6

人材派遣会社調査より

1. 成長、自分の価値が向上
2. 充実感を得る
3. 良い給料
4. 知識・技術を身につける
5. 認められ、尊敬されたい
6. 社会に貢献、人を喜ばせたい

職人Cさん、
社員Cさん
と近い気持ち

若手社員が仕事にやりがいを感じる為には

職場での悩み・不安を解消し、
社員としての**存在価値、成長を実感**できることが必要

そのために、



当たり前のことだけど、出来てるかというと、どうかなあ。

	社員のあるべき姿	上司、リーダーがすべきこと
1	自分の将来像を描け、 仕事を通じて自分の成長を実感出来る	→ どんなふうに成長したいかという将来像や 目標を本人に持たせる(自分で考えさせる)
2	仕事で能力を発揮して、 一人前の社員としての自信・自覚を持 てる	→ 能力発揮・成長につながる課題を与え、そ の実現を指導・支援する ※仕事の良かった点(悪かった点)をフィード バックし、本人に改善策を考えさせる
3	チームの一員として能力を発揮し、 職場の一体感がある	→ チーム内に話し易い雰囲気を作り、意見交 換の場を設け、チームワークを醸成する ※若手社員にも発言させる。良い意見なら採 用する。駄目でも理由を説明する。
4	上長・リーダー、先輩と、自分の能力 開発や仕事の悩みを自由に相談出来る	→ 上長・部下、先輩・後輩間の双方向のコミ ュニケーションを増やす(上司の側から)

コーチング手法が役立ちます

【ヒント】 「キャリア開発」というけど、そもそも「キャリア」とは何か？

一言で言うと、「持ち運べる能力」。単なる経験ではなく、身に付いた「職務経験やスキル」などの能力です。

コミュニケーションの重要性を知っていても
相手ときちんとコミュニケーション出来なければ 意味がない

◆ 社員のストレスの身近で最大の原因は、

一方的に指示を受ける、
話の途中でダメと決めつけられる 等

上司や先輩に きちんと話を聴いてもらえないこと のようです。

これは、
本人にとっては、自分の 存在価値が全く認められていない と言える状態です

社員育成には『声掛け』や『傾聴』が大事と言われることが多いので、
大抵の上司・リーダーの方は、コミュニケーションの大切さを知っているはずなのですが、

ある組織で、「上司・リーダー、部下・後輩ときちんとコミュニケーションできているか？」
とアンケートしたところ、結果は、

（上司・リーダー） 9割以上の方が、「当然出来ている」 と回答

（部下・後輩） ほぼ全員が、「出来ていない」、「指示・命令だけ」、「雑談程度」 と回答

つまり、

◆ 知識として『声掛け』や『傾聴』等 コミュニケーションが大事だと知っていること と、
実際に 効果的なコミュニケーションが出来ること は全く別のことなのです。

※ 意識して、きちんと双方向のコミュニケーションを行うこと が
若手社員を育てる為の 「声掛け」、「傾聴」の第一歩 だと理解しましょう。

褒めると若手社員のやる気は向上するか？

それではここで質問、

Q1 あなたは、褒められると
仕事上のモチベーションが向上しますか？

きっと多くのほとんどの方がYES！

では、

Q2 あなたは、この1ヶ月で、
誰かに褒められたことがありますか？

ほとんどの方がNOですね！

頑張ったね！



残念ながら、部下をきちんと褒める上司は結構少ないようです。
褒める理由がないのか、褒め方を知らないのか……。

褒める代わりに、相手のささいな事実・変化をフィードバックしよう

「褒められるとモチベーションが向上するか？」と問えば、多くの方がYESと答えるのに、「この1ヶ月で誉められたことがあるか？」と聞かれると、全く思い出せなかったりします。

『成果を上げたら褒める』と思うと、誉める機会が少ないのも一因！

そこで、褒める 代わりに、

ささいな、

相手の存在、行動、進捗など 客観的事実を確認し、本人に伝えてみて下さい。

例えば、

「〇〇さん、今日はやる気まんまんだね。」 とか

「◆◆君、今日はさっぱりした髪型だね」 とか

「〇〇君、会議室片付けてくれたんだね。」 とか

「△△君、細かく手配しといてくれたんだね。」 というような

一見、当たり前だけど、いつもと少しだけ違うことを「確認」し、本人にフィードバックします。

★ 褒めるわけではないけど、あなたの存在をきちんと認識してますよ、あなたをきちんと見てますよというメッセージが伝えることは、コミュニケーションの第一歩。やる気を引き出す第一歩となります。

相手の存在をしっかり認めよう

★ 雑談の延長の『声掛け』か、相手と意思の疎通のある『声掛け』かは、紙一重です。
ほんのちょっとだけ、工夫してみませんか。

存在を認める

(単なる挨拶) 「おはよう」

(存在を認めるフレーズ) 「〇〇君、おはよう」 + 「今日も元気だね」

※「大忙しだったね、お疲れ様。」、「新しいネクタイだね。」 そんな普通の挨拶が、
相手の存在を意識していることを示します。 くれぐれも、お世辞ではなく事実のみを伝えてください。

自分の感情として伝える

(単なる感想) 「ああ、助かった」

(感情を伝えるフレーズ) 「今回は 君のお陰で 助かったよ」

行動に感謝する

「お陰で、私は (我々は) 助かったよ」

We

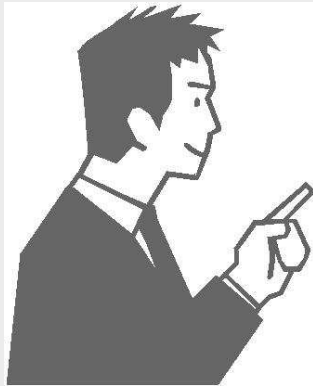
「皆、喜んでいるよ」

※ 自分や皆の感想（感謝）として伝えることで、自分の行動・努力が認められた満足感が生まれます。

相手をきちんと観察し、成長や進捗を指摘してみよう

- ★褒めるほどではないけど、確実に進歩した。
相手のそんな行動に気付いたら、きちんと言葉でフィードバックしましょう。

成長・進捗を指摘する



- ・「この報告書はわかりやすいね。」
- ・「間違えずに、きちんとできたじゃないか。」
- ・「最後まで一人で出来たね。」
- ・「さっきの説明、分かり易かったよ。」
- ・「昨日は遅くまで頑張ってたね」

※ お世辞が嫌いな相手であっても、事実としてフィードバックが可能です。

- ★相手の進捗、いつもとの違いを確認するためには、日頃から相手をきちんと観察することが大前提になります。

(注意点) 進捗の確認は、ここまで出来るようになったねという到達点の確認であり、評価ではありません。
世の中には評価されるのを嫌がる方もいるので、コミュニケーション向上が目的の声掛けなら、
「前より良くなったね」というような評価的な表現は避けるのが無難です。

コミュニケーションのキャッチボールは、完了感で繋がる

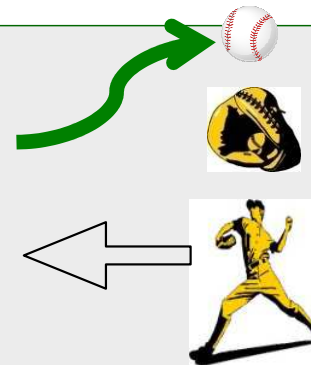
★ 多くの方は、『声掛け』や『傾聴』を行ってはいるのだと思います。
しかし、コミュニケーションが成立していると相手を感じるには、相手の言いたいことをあなたがしっかり受け止め、言葉のキャッチボールが成立させる必要があります。

キャッチボールできていない会話

A 君 「この仕事好きじゃないんです。」

あなた 「他にやりたい仕事があるの？」

A 君 「そういう意味じゃなく・・・。」



A君
あれ、伝わったのかな？（未了感）

いきなり質問で返されても、
自分の発言の意図、ニュアンスが
伝わったかどうか不明！

キャッチボールできている会話

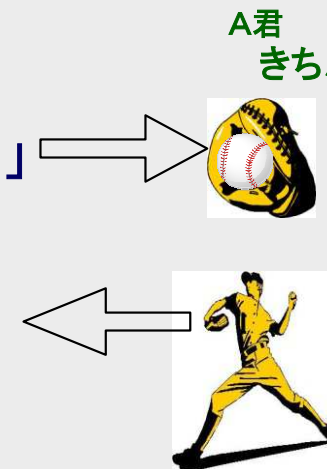
A 君 「この仕事好きじゃないんです。」

あなた 「ふ～ん、A君はこの仕事好きじゃないんだ。」

あなた 「A君は この仕事のどこが好きじゃないの？」

A 君 「自分が成長している気がなくて。」

あなた 「A君は どんな風だと成長を感じられるの？」



A君
きちんと伝わった！（完了感）

一旦、相手の言葉を受け止めて確認

次は相手に質問

相手の言葉の意味をしっかりと確認することで、真意があなたにきちんと伝わった感（完了感）を与える。

きちんとキャッチボール出来ていると、中身のある会話が進む

キャッチボールできていない会話

A 君 「例の件、納期に間に合いそうもないんです。」

あなた 「じゃあ、いつなら完成するんだ？」

自分の知りたいことだけ質問

A 君 「…。 分かりません。」^{A君} どう対処すればいいか相談したいのになあ（未了感）

あなた 「何やってんだ。」

質問ではなく、怒りにまかせた詰問

A君 とほほ



キャッチボールできている会話

A 君 「〇〇の件、納期に間に合いそうもないんです。」

あなた 「〇〇は●月●日に納める契約だったね。それに間に合わないのか。」

事実を確認

A君 きちんと伝わった！（完了感）

あなた 「何が、遅れの原因になっているの？」

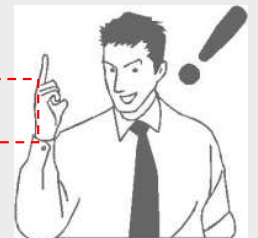
質問で、原因を掘り下げ（自分で考えさせる）

A 君 「部品製造にトラブルがあり、製造に取り掛かれません。」

あなた 「解決できないか、代替え部品がないか、手分けして確認しよう。」

対応を指示

A 君 「では、工場に見込みを再確認します。」 A君 何とかするぞ



相手が、真意があなたにきちんと伝わった感（完了感）を得てから、質問で会話を繋げる（掘り下げる）。

効果的な叱り方 1

- 「褒める」が出てきたところで、叱るについても考えてみましょう。
褒めるとやる気が出る となれば、叱るとやる気がなくなるのか？ 気になるところです。

★ 叱ってもいいが、怒ってはいけない

- ・ 叱るとは、相手の行動の誤りを指摘し、正すことです。
- ・ 感情的になって怒鳴ったり、相手の行動ではなく性格を問題にしたり、逃げ場を奪うような責め苦を与えたり、過去の失敗を問題にしてはいけません。
- ・ 「〇〇するな」(禁止口調)でなく、「今後は、□□でやろう。」と言えば相手が受入れ易い。

★ 叱る内容に気をつける

- ・ 業務の調整不足や命令不履行、勤務怠慢等の具体的な事実を問題にします。
- ・ その行為が誤り、問題だ という根拠を明確にしないといけません。
- ・ 上司の考えと違う行動だからといって叱る理由にはなりません。業務の進め方を決定する権限を与えたのかどうか、よく思い出して下さい。
- ・ 教訓は垂れない。教訓はあなたの考えでしかないのです。
- ・ 誰にでも不満はあります。不満は責めずにじっくり聞きましょう。それがコーチングですから。

効果的な叱り方 2

★ 叱る目的を明確にする

- ・ 部下の成長、職場の秩序維持、同じ失敗をさせない等 叱る目的を明確にします。
- ・ ハツパをかけるために叱るのは、それをバネに出来る人間なのかを良く観察してからです。今時の若手社員のたいがいは反感を持ちますよ。

★ 叱るタイミングに気をつける

- ・ 些細なことでも皆で気をつけるべきことだから他のメンバーの前で叱る。
深刻なことだから2人きりできっちり伝える 等 相手の性格や状況に合わせて、タイミング と場所には気をつけましょう。
- ・ 他のメンバーの前で、プライドが傷つくような叱り方だけはやめましょう。
- ・ 軽微なミスを経た時間が経ってから叱っても効果は薄くなります。 深刻な事態でないなら出来るだけその場で簡潔に叱りましょう。

効果的な叱り方 3

★ 明らかなミスをした部下、メンバーにはキチンと釘を刺す

- ・ ミスをしたのに叱らないのは、君には興味はないよと言っているのと同じです。
次も同じ失敗をして良いというメッセージにもなりかねません。
最低でも、「次は気をつけよう」位は言うべきです。

★ 叱れるだけの實力、人間関係を作る

- ・ 日頃の模範となる行動、業務の知識、公平さがあれば、叱っても納得しやすいはず。
- ・ 決して嫌いで叱っているのではないと理解できる人間関係作りも普段から必要です。

- ある演出家の方は、稽古でダメだしする時の叱り方を俳優一人につき3通り
づつ用意しているそうです。

叱りは相手に合わせたテーラーメイド。叱って効き目のない時は、叱り方を変えてみるなど、奥の深いものなのです。

本日のまとめ（１）

若手社員のやる気とは

- ★ 同じ仕事でも、作業としてこなす者もいれば、自分の仕事に自信を持ち働きがいをもって仕事をする者もいる。
- ★ 世の中の若手社員の多くは、仕事を通じて成長したい、認められたい、社会に貢献したいと思っている。
- ★ 若手社員がやりがいを感じさせるには、
 - ・ 将来像や成長目標を持たせること
 - ・ 能力発揮・成長につながる課題を与えること
 - ・ 若手社員でも話し易く一体感のある職場
 - ・ 上司とコミュニケーションできる関係などが必要
- ★ コミュニケーションが大切と知っているだけでは、コミュニケーションは出来ない。
- ★ コミュニケーションをちょっとだけ工夫して、社員のやる気を引き出そう。

本日のまとめ（2）

コミュニケーションへの工夫

★ 多くの社員は誉められるとやる気ができる・・・が、誉める機会は少ない

★ 相手の存在や行動、ささいな進捗など客観的事実をフィードバックしよう

（存在を認める） 「〇〇君、おはよう」、「今日は元気そうだね」

（自分の感情として伝える） 「君のお陰で助かったよ。」

（成長、進捗を指摘する） 「わかりやすい資料が作れたね。」

★ コミュニケーションは完了感でキャッチボールを繋げる

★ きちんとキャッチボール出来ていると、中身のある会話が進む

- ・ 相手の言葉の意味をしっかり確認することで、真意があなたにきちんと伝わった感（完了感）を与える。質問で会話を繋げる（掘り下げる）。

本日のまとめ（3）

効果的な叱り方

★ 叱ってもいいが怒ってはいけない

- ・感情的に怒鳴ったり、性格を責めたりせず、行動の誤りを指摘し直す。

★ 叱る内容に気をつける

- ・誤りの根拠が明確なミスや行為を問題にする。不満なら聞いてあげましょう

★ 叱る目的を明確にする

- ・部下の成長、職場の秩序維持、同じ失敗をさせない等 叱る目的を明確に。

★ 叱るタイミングに気をつける

- ・深刻なミスは2人きりで、軽微なミスはその場で などタイミングに注意。

★ 明らかなミスをした部下、メンバーにはきちんと釘を刺す

- ・明らかな過ちを叱らないのは、君には興味はないよと言っているのと同じ。

★ 叱れるだけの實力、人間関係を作る

- ・叱られても納得できる實力、公平さ、自分の為と分かる人間関係が大事。