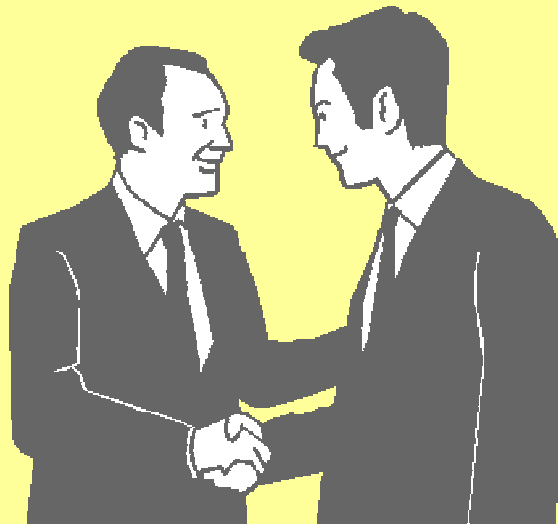


コーチング研修第7回

部下を動かせるリーダーとなる



by amadeus factory

「笛吹けど踊らず」は笛の音色を疑え



- ★ 「部下・後輩が思うように動いてくれない」とか「笛吹けど踊らず」とか嘆く方をよく見かけます。
- ★ そんな方は一度、自分の目線ではなく、部下の目線、立場になって考えてみましょう。

「部下が動かない」は、実は「部下が動けない」であったりします。

嘆いていないで、
部下・後輩が動けない原因をきちんと確認し、
対策を考えてみましょう。



動けないバッターがいた

これは、私が小学校低学年の頃、近所の仲間で草野球をやった時の実話です。

草野球のバッターが結構いい当たりを打ちました。
・・・しかし、何故か彼は走り出しません。

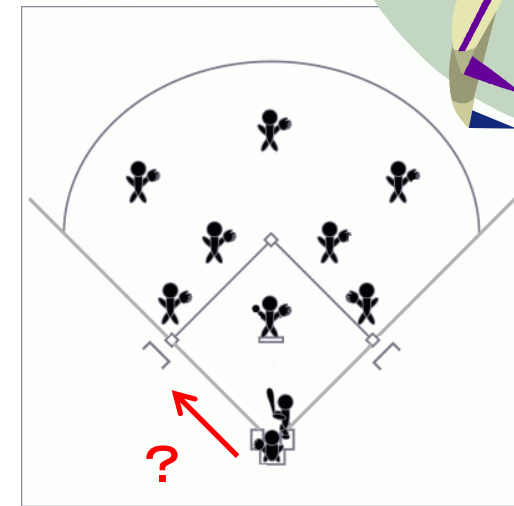
「回れ、回れ」 皆が叫びました。

次の瞬間。彼は3塁側、つまり時計周りに走り出しました。

実は、彼はその日はじめて野球をやり、当然、生まれて初のヒットだったのです。

もちろん監督なんかいませんし、
「打ったあとは1塁に走るんだ、」 と教えた者もいません。

彼はヒットの後、どう行動すればいいか知らなかったのです。



バッターは何故左に走ったのか？

動けるバッターとは？

彼のことを思い出し、
動けるバッターと動けないバッターの違いを考えてみました。

動けるバッターの特徴は、

- ・ 動こうと身構えている
- ・ 動き出すタイミングを知っている
- ・ 動き出すタイミングを観察している
- ・ 動く方向を知っている
- ・ どこまで動けばいいのか知っている
- ・ 動けという指示が(監督から)出されている
- ・ 自分の意志で動いていいよと(監督に)言われている
- ・ (自分の意思で) 状況に合わせて機敏に行動修正できる



大体、こんなところでしょうか。

つまり、「**ルールを理解し、準備を整え、最後の判断は自分で行う**」

それが 動けるバッター = 動ける部下 なのです。

では、部下が動かない理由とは？

<状態>

- (1) 全く動かない、動きがたりない
- (2) 動いたけれど期待と違った

想像できる

<理由>

- ① その仕事をやれという指示がなかった（と思っている）
- ② いつまでに、どこまでやればいいか指示がなかった（と思っている）
- ③ それが自分の仕事とは思わなかった
- ④ そこまでやらなければいけないと思わなかった、知らなかった
- ⑤ 必要な情報が足りない
- ⑥ 障害があってうまく進めない
- ⑦ やっても、そこまでできなかった（能力不足）
- ⑧ やる気がない（意欲不足）
- ⑨ どう動けばいいか知らなかった（経験・知識不足）
- ⑩ 方向性について指示がなかった（と思っている）
- ⑪ やり方は自分に任されたと思っている
- ⑫ 任せっ放しで、細かな指示をしなかった



部下が動かない理由

< (1) 全く動かない、動きが足りない >

GOサインがない!



- ① その仕事をやれという指示がなかった (と思っている)
- ② いつまでに、どこまでやればいいか指示がなかった (と思っている)

⇒ そもそも、本当に指示をしたのでしょうか? (最も大事なことです。)

伝えたはずだ!



- ・ 相手に伝わらなかった指示は、しなかったのと同じ。
「コミュニケーションは伝わったことが全て」です。
- ・ 何を、何時までに、どんな方法で、どんな形のゴールで を
わかりやすく正確な言葉、できれば書面で伝えましょう。

聞いてません!

- ③ それが自分の仕事とは思わなかった
- ④ そこまでやらなければいけないと思わなかった



⇒ 仕事を任す場合、権限や仕事の範囲は明確にする

「そんなこと言わなくても分かってるはず。」が誰にでも通じる時代ではありません。

部下が動かない理由

< (1) 全く動かない、動きが足りない >

⑤ 必要な情報が足りない

⇒ 仕事に必要な情報は最初に全て伝える

⑥ 障害があつてうまく進めない

⑦ やっても、そこまでできなかった（能力不足）

⇒ 困ったときに相談できるコミュニケーションを維持

- ・ 部下との間に確立していますか？
- ・ 難しい仕事をさせる時には、いつでもサポートする用意があることを最初に伝えましょう。



⑧ やる気がない

「何となく」だったら許せないけど、心身の不調や、以前、頑張ったのに支援がなかったとか、やる気が出ない理由があるかも

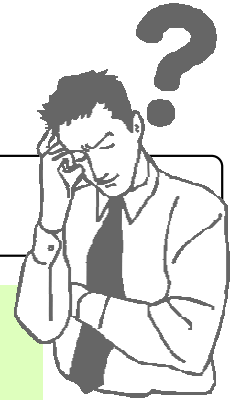
⇒ 必要なのは責めることではなく、問題と解決策を探る

- ・ やる気のない理由を本人に直接聞いたことがありますか？
- ・ あなたが解決できることだってあるかもしれません。



部下が動かない理由

< (2) 動いたけど、期待と違う結果だった >



⑨ どう動けばいいか知らなかった（経験不足）

⇒ 経験や能力の不足が判っている場合、求める成果の方向性は一番最初に明確に伝えましょう。

⑩ 方向性について指示がなかった（と思っている）

⑪ やり方は自分に任されたと思っている



えっ、私の自由だったのでは？

⇒ ①、②と同じく、指示は明確に伝えましょう。

⑫ 任せっ放しで、細かな指示をしなかった



今更、違うって言われてもなあ

⇒ 仕事の方向性、成果のイメージは最初にしっかり伝えましょう。

⇒ 任せたはずなのに、途中で文句を言ってはいけません。

- ・ 任せてある程度進んでしまった仕事に後から文句を言えば、自分から進んでやる気はなくなり、指示待ち人間になってしまうでしょう。
- ・ 仕事の制限があるなら、最初にきちんと伝えましょう。

「部下が思うように動かない」という思いを解決する鍵はあなたと部下のコミュニケーションにあります。原因を部下のせいにしても前には進めません。「動けない理由」を一つずつ潰していきましょう。

部下が動かない理由

< (3) 背中を押されないと動けない者もいる >

例えば、

行事で役を任されて、リハーサルをしても、
本番になると、躊躇して、スムーズに動けない。

背中を強く押されないと動けない方は結構います。



そんな方の心の中は、おそらく、
「ここで動くことになっているけど、タイミングはあっているかな？」
「本当にやっていいの？」
「一人でやるのは心細いな」
……という状態です。

行事なら、合図を出したり、実際に背中を押したり、先頭に立つ者がいると、彼らは動けます。

(●●さんどうぞ、と具体的な名前を呼ぶのも一つの手段)

名前は、その他大勢を特定の誰かに変えてしまう、手取り早い手段！

※仕事の場面でも同じく、本人がその行動に慣れていないのなら、
リーダーや先輩が、うまく背中を押してあげることが必要です。

エッジ(極端)な部下は、何故エッジなのか？

皆さんの部下は自分で考えて行動出来ていますか？
コーチングの特徴は、部下に自分で考えさせることですが、

1) 勝手に解釈して自分流を押し通す部下

2) どうしても指示待ちで動かない部下

この両極端（エッジ）な部下に てこずった経験がありませんか？

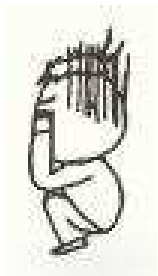
彼らがエッジな理由は、



1) 勝手に解釈して自分流を押し通す部下

- ・ 能力がある （経験がある、慣れている）
- ・ 自信がある （自信過剰、思込み、成功経験がある、失敗経験がない）
- ・ まず行動したい （俺の仕事だ、計画性がない、上司では判断できない）

2) どうしても指示待ちで動かない部下



- ・ 能力がない （教育・指導を受けていない、内容が分からない）
- ・ 自信がない （臆病、経験がない、サポートが欲しい）
- ・ 失敗したくない （臆病、怒られたくない、上司・先輩・同僚が怖い）
- ・ 動きたくない （誰かがやってくれる、面倒）

人の性格は直せませんが、行動は変えられます。 解決できそうなことが幾つかありませんか？

自分流で突っ走る部下への対処

1) 自分流のエッジな部下には・・・突っ走る部下には

自分が一人前で、十分能力があると信じているなら、命令されたくない、強制されたくない。耳にタコができたという気持ちが強いのかも知れません。

こんな部下に命令を与える時は、

- ベテラン社員には事前に、任せる範囲、途中で報告・相談すべきことを明確に区別して指示し、報告・相談が必要な理由も伝える。
それでも、突っ走るなら完全な命令違反です。
- 選択余地のない一方的命令は逆効果、常に選択枝を与える。
- 常に違った角度から新鮮な意見・提案をする。
- 本人が望む行動があるなら、その行動が重要だと思ふ根拠を明確にさせ、上長として納得できるなら、積極的に認める。納得できないならNG。・・・YESにしろNOにしろ、お互い納得出来るまで話すことです。



指示待ち部下への対処

2) 指示待ちのエッジな部下には・・・動けない部下には

- 質問には質問で応じる

- ・「どうすればいいですか？」に対し、
「君はどうしたい？」「君の案は？」とか「何通りか対策を考えてみる？」など

- 成長を期待して君に任していると明確に伝える・・・「君ならできる。」とか

- 必要な情報はどんどん与える

- 失敗しても社内的影響で済む業務を担当させる

- ・失敗したら上司・先輩・同僚と一緒に原因を探っていく。
つまり、失敗に対しては、叱りではなく、サポートがあると行動で示す

- ちょっとした成功は誉めるとともに、どこがどう良かったか確認する

- ・良い部分を明らかにし、再現可能性を高め、自信をもたせる。

- 小言はやめ、指示は具体的にする

- ・「どうして結果が出ない。ぶつぶつ」ではなく→「相手の金融状況調べたか？」

- 先輩と組ませて、先輩の考え方、行動を学ばせる



出来ることはやってみよう。・・・まだまだ解決しないかも知れませんが。

悲観的意見を言う部下への対処

「きつとうまくいかない」「やってもしょうがない」「時間の無駄だ」などいつも消極的、悲観的な態度を示す方は、組織であれば1人はいます。

・・・問題は、悲観論は周囲に伝染し、他のメンバーのやる気も削ぐことです。

● 悲観論者には、根拠を示させる

- ・ 具体的に、何が原因で、どううまくいかないのか？
- ・ あて推量の主張が、事実に基づく根拠があるのか？
- ・ 直感で言っているのか？ 実際に経験があるのか？
- ・ 全く同じ状況でダメだったのか？ 状況は変わっていないのか？

誰そう言っているって、誰と、誰、何人中何人？

● 悲観論者が恐れているのは失敗に対するリスク

- ・ 今も本当にリスクがあるのか検証する。
- ・ チーム内で最悪のシナリオを想定し、受け入れられるリスクか判断する。
- ・ 本人の責任を取り除き、失敗の恐怖から解放する。

● 責任どころではなく、同じ失敗をするのがイヤ

- ・ 全員で前回の失敗を分析し、成功の可能性を高める。
- ・ これを乗り越えないと誰も成長できないことを明確に示す。

経験論から反対する者が賛成に回れば、リスクも予見できる強い味方となります。

その行動が企業や組織にとって絶対必要だという根拠も示して協力を仰ぎましょう。

部下がいやなこと

部下がいやなことって何でしょう

自分がいやなことは部下だっていやです。部下の気持ちになってみましょう。

● 回避したいこと

- ・ 叱られる
- ・ 意見を無視される
- ・ ごまかされる
- ・ 押さえつけられる
- ・ 正しく理解されない
- ・ 仕事のやり直し
- ・ 強制される
- ・ 同じ指示を何度も受ける

● 無視されていると感じる状態

- ・ 感謝されない
- ・ 重要視されない
- ・ 尊敬されない
- ・ 笑われる
- ・ 軽視される
- ・ 返事がない



● 周囲からバカにされていると感じる状態

- ・ 命令される
- ・ 不平を言われる
- ・ 一方的な強制
- ・ 服従させられる
- ・ 協力が得られない
- ・ 無視される

※いやなことは、上司・部下間、先輩・後輩間だけでなく、同僚間でも起こります。

いやだと思うことで、回避可能なことは、リーダーのあなたが率先して取り除きましょう。

部下にNOと言う時のポイント

世の中にはNOと言い出しにくい人、逆に軽くNOと言える人がいます。
特に協調性が高い方は、NOと言い出しにくいとも言われます。
でも、上司であれば部下にきっぱりNOと言うべき時があります。

● はっきりNOと言う

- ・ 考えておくなどと曖昧にせず、NOはNOと早めに明確に告げる。
「なるべく」「できるだけ」ではなく、「どこがどう悪い、だからこうしてくれ」です。

● NOの理由を明確にする

- ・ 何故NOなのか？ 理由を理論化、具体化し、出来る限り、データ、法的根拠、先例 等で実証的に説明して相手の納得性を高めます。

● 相手の言い分をしっかり聞く

- ・ 部下の話は十分に聞き、満足感を残す。
部下の不満は、NOと言われることより、話を聞いてもらえなかったり、一方的な部分にあります。

● 常にNOではない（YESがあるからNOもある）

- ・ 今回はNOでも、次に良い提案・意見があればどんどん受け入れましょう。

● YESの可能性も追求する

- ・ プロジェクトの提案等でNOがYESに変わる可能性があるのなら、きちんとアドバイスを与え、一緒に考えてみる。それでも無理ならしょうがない。

言い訳に対処する

責任転嫁したり、意味のない言い訳をする部下後輩には厳しい姿勢が必要。
一歩でも前に進ませることを前提にきっぱりと対処しましょう。

● 質問攻めで対処

- ・「仕事が忙しくて出来ない。」 → 「今、一番重要なのは何か？」
- ・「〇〇をしなくてはならない。」 → 「それが最重要と考える根拠は？」
- ・「うまく進まない。」 → 「何が障害になってるんだ？」
- ・「でっ。君はどうしたい？」 「解決策は考えているのか？」

など、相手が思考し、前に進まざるを得ないような質問をして下さい。

● 否 定

- ・言い訳、言い分を聞いた上で、納得できなければ明確に否定する。
「君はそう思うんだ。」（＝でも僕はそうは思わない）、
「後は自分で考えろ」、「言い訳はいいよ」と突き放すのも手。

● 具体的な指示

- ・それでも動かない部下には、行動につながる具体的な指示と期限設定が必要。
「まずは君自身で解決策を3パターン考えて、明日15時までに報告してくれ。」
「今の状態で、君が対処出来る事、出来ない事を分類して見せてくれ。」
「どういうサポートがあれば前に進めるのか、具体的に考えてくれ。」

5段階の成長

コーチングでは本人に考えさせ自発的行動を起こさせることが育成の基本。
本人も「育ててもらおう」ではなく、
自分の未来に向けて「成長するんだ」という自覚が必要です。

成長レベル	行動の特性		判断基準
Level1	新人・初級	状況に従属	受動的行動 言われたことはやる ※言われないとやらない、言われたことしかやらない
Level2	中堅	状況に従属	当り前の行動 言われなくてもやる
Level3			判断を伴う行動 置かれた状況の中で、より良いやり方でやる
Level4	ベテラン	状況を変容	独自の工夫が入った行動 自分が出したい成果に向け、 阻害要因を排除し、状況を作り変えようとする。
Level5		状況を変容	独自の状況を作り出す行動 (パラダイム変革) 放って置いても成果が自分になびく状況を作る。 (常識を覆すような変革)

大事ななのは、「上司や先輩に育ててもらおう」ではなく、自分のターゲットに向かって成長しようと思うこと。

そのためには、自分が今どのレベルなのかを十分に理解する必要があります。

それを双方で確認しあい、目標レベルを明確することで、本人に自分の成長のイメージ（こんな行動が出来るようになる というビジョン）を持たせます。

「はじめてのおつかい」の疑問



何故、子供は
言い使った買い物の内容を
覚えていられないのか？



実は、
大人も子供も全く同じ
なんだ



何故なら、

- 人が一度に確実に覚えられるのは一つだけ
- 人の記憶は20分で4割無くなる（エビングハウスの忘却曲線）
- 印象の強い出来事は記憶に残りやすい（そのお使いの重要性を伝えるべき）
- 興味のあることは目や耳に入り易い（お使い途中に興味が他に移った）
- 大事なことなら「メモ」で渡せ ⇒ 大人だって同じ

3次元思考法

より客観的にお互いを見つめ、冷静に主張をするための方法

TVドラマを見ていると、「アイツ何言ってるんだ、そうじゃないだろ」とイライラすることはありませんか？
なのに、現実にも人と対面(対決)する場面では、冷静になれず、つい怒って本音を言ったりしませんか。

こんな時は、あなたと相手がTVの中のドラマを演じていて、もう一人のあなたがTVの視聴者としてそれを見ている。そんな図式を頭の中に描いて、客観的に観察・思考することで、気持ちを落ち着かせられます。



ドラマ中で、あきらかな罫に気づかないとか、重要な点を見逃すのは、もちろん出演者の演技。
でも、当事者ではなく、客観的に見ている人間ほうが全体の状況を把握しやすいというのも事実です。