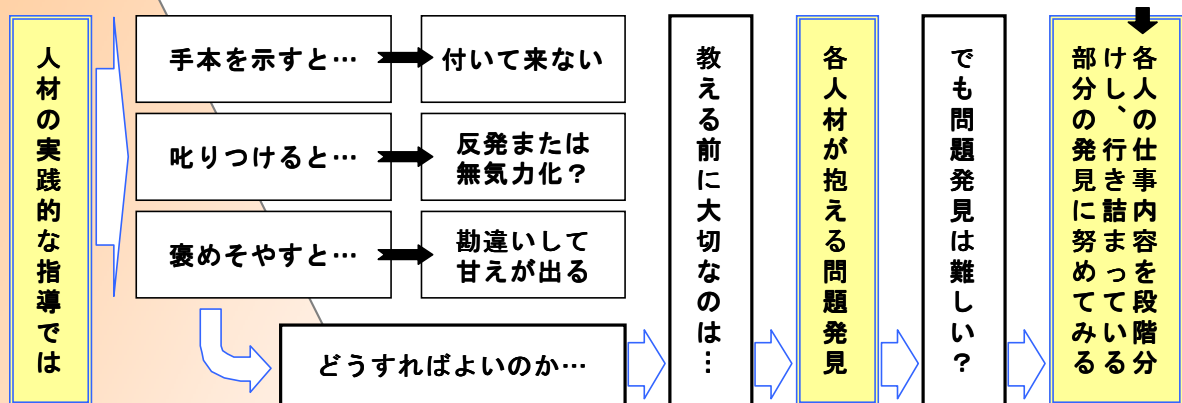


教えようとするとかえって逆効果？

## 人材の “段階分け” 問題発見型指導法！

◇◇◇ 組織活性化の観点から ◇◇◇



### ◆本レポートの内容◆

- 【1】 “生意気” 従業員の姿勢を正そうとしたのだが… …… 1 分
- 【2】 気分転換になるはずだった “経営者研修” …… 2 分
- 【3】 反感を覚えた “研修” での意外な気付き …… 3 分
- 【4】 何より大切な “悪い？” 部分の具体的発見法 …… 4 分
- 【5】 従業員に期待する業務を段階別に分けてみる …… 5 分



経営・労務の情報発信基地

### 樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106

新潟市ときめき西 1 丁目 10-7

ジョイフルときめき 1F

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mail : [higuchi@qa3.so-net.ne.jp](mailto:higuchi@qa3.so-net.ne.jp)

SR-MIC ヒューマン・マネジメント研究会

## 【1】“生意気”従業員の姿勢を正そうとしたのだが…

### 1》従業員の“口害”？

ある中堅の販売代理店に営業担当者Aさんがいました。Aさんの業績はまずまずで、それ自体が問題ではなかったのですが、

**『その“口害（口から出る言葉の害）”が深刻だった』**

と、T社長は言われていました。

たとえば活動の指示を出しても、『そんなやり方で売れますか？』と、生意気な反応をします。同様に日々の活動の中でも、『俺ならもっとこうするのに…』『こんな風ではダメになる』などと、皮肉な経営批判をして、組織の風土を害するのです。

T社長は、

**『たいしたことがない人材ほど大きなことを言いたがる』**

と、忌わしように言っておられました。そこで、一計を案じられたのだそうです。

### 2》叱りつけて、結果的に問題が深刻化…

ある営業会議の席上で、T社長はAさんを指名し、

**『君の営業案を発表してくれ』**

と迫りました。Aさんはただ驚くばかりでしたが、そのAさんに『今日は無理なら、今週いっぱいでもいいから、私のところにユニークな案を出してくれ』と念を押したそうです。

一週間後、Aさんは社長室には来ませんでした。そこで翌週に、改めて呼びつけて、その後の結果を聞くことにしました。

社長室に入った時から、Aさんの様子は神妙で、普段の軽口はすっかり影を潜めていました。そして、十分に弱気になったAさんに、T社長は更なる“とどめ”をさしたのです。それは、

**『(起案する)能力もないくせに、二度と偉そうに言うな！』**

という、かなり直接的なものだったそうです。

『その一瞬はスーッとした』と社長は言われていましたが、その後、問題は逆に深刻化してしまったのです。

### 3》元気のない“イエスマン”

Aさんはその後、確かに“大きなこと”は言わなくなりましたが、“イエスマン”に成り下がってしまいました。活力どころか元気も感じません。それがまた、組織全体に伝染したのか、会議でも意見はまったく出なくなってしまったのです。



## 【2】気分転換になるはずだった“経営者研修”

### 1》人材指導の自信喪失？

それまで、自分のワンマン性を気にもしていなかったT社長は、Aさん事件以来“人材指導の自信”をなくし、考え込むことが増えたのだそうです。

そんな時、地域の異業種交流会の経営者仲間から

**『面白い経営者研修がある』**

と聞いて、参加してみることにしました。そもそも研修など大嫌いでしたが、1日会社を離れるだけでも、ストレス解消になるような気がしたからです。

### 2》風変わりな研修

その研修はやや風変わりでした。入室するなり、まずアンケートを書かされます。そして、そのアンケートには、業種や規模、最近の悩みなど通常項目の他に、

**得意分野と不得意分野の選択**

がありました。その選択は（ ）内に“○×”を入れるものでしたので、T社長は『話術に○、文書を作るに×』を入れたそうです。

さて、研修が始まりました。研修は3つの組に分けられ、社長の組には、研修開始後15分ほどして講師が現れ、何と

**この原稿用紙に御社の現状と目標を書いてください**

**時間は30分です。何枚でもかまいません**

と言い残して去って行ったのです。

### 3》意図が見え見え？

『なるほど、苦手なことをさせるのか。それなら文書欄の方に○印をつけてやればよかった』などと思いながら、T社長はだんだん腹が立ってきました。その30分が異様に長い時間に感じられたからです。

講師が来れば文句を言うのですが、誰も来ません。黙々となにやら書き始めた隣人に、社長は『そんなことをしたら講師の思う壺だ』などと、余計なことを言ってしまいました。その時は、自分がまるでAさんようになってしまっていることに、まだ気付いていなかったそうです。

30分して、3組は合同ルームに集められました。



## 【3】反感を覚えた“研修”での意外な気付き

### 1》社長が更にAさんと同じ反応をしてしまう！

合同ルームには、初老の講師がおり、席に着くや否や、

**『何の説明もなく、不得意分野の仕事押し付けられた感想はいかがですか』**

と質問するのです。そして『今の皆さん方の気持ちが、御社の従業員の気持ちそのものなのです』と言い切ります。

T社長は、それまで抑えていた憤懣が爆発しました。そして、

**『何が従業員の気持ちだ。こんなやり方で何がわかる！』**

と叫んでしまったのです。叫んだ直後に気が付きました。確かに、その時の自分は不平の多かった頃のAさんに、似ているところがあったからです。

### 2》Aさんのような従業員にどう対処すればよいのか

研修はその後、T社長に注意するでも気を遣うでもなく、淡々と進みました。その内容自体を、T社長はあまり覚えていません。なぜなら、初めて**Aさんの気持ちが分かって**、ずっと気が重く、研修に身が入らなかったからです。

でも『“そんな気持ちになった”従業員にどう接すればよいのですか』と、研修の最後に質問することは忘れなかったのです。講師は『そのことをずっと研修で話していたのだ』と笑いながら、それでもポイントを整理して話してくれたそうです。

その話によると…。

### 3》人材マネジメントの第一歩

経営者がすべきことは、従業員への理解でも共感でもなく、まず何よりも

**一方的状況に他者を追い込んでいるという現実を意識すること**なのだそうです。それは、その研修で強引に得意と不得意を聞かれて、不得意を押し付けられたようなことを、無意識ではあっても、自分の会社でしてしまっているのではないかと考えてみることです。

だから、どう対処しようとか、自分を改善しようとする前に、

**自分が“いつ”そうしてしまっているかを自分で観察する**

ことが大切なのだという訳です。観察するだけで、直そうとしなくてもよいのかと聞くと、それにも答が返ってきました。



## 【4】何より大切な“悪い？”部分の具体的発見法

### 1》直す前に“悪い部分”を意識する

講師の答を要約すると、次のようになります。つまり『病気の時にはまず、どこが悪いかを探さう。どこが悪いかを探さずに健康になろうとしても無理だからだ。行動上の改善をする時も同じで、どこが悪いかを探さずに改善を急いでも、直りようがないのではないか』ということです。

それは従業員側にも言えることで『自己革新を迫る前に、どこがどう悪いのかを自分で認識しなければ、決してその後の成長はあり得ない』とも言われました。

具体的には、どういうことでしょうか。

### 2》研修内容を一步進めたT社長の挑戦

研修後T社長は、自社の従業員指導でも、各人の“どこがどう悪いか”を発見しようとして、1つの図を作りました。それは、営業活動を、顧客発見から見込み形成、提案、クロージング、フォローの5段階に分け、**各営業担当者がどのステップで行き詰まっているか**を記録するものです。

すると、問題のAさんを含め、ほとんどの営業担当者が、提案やクロージングはできて、

**顧客発見や見込み形成などのきっかけ作りができていない**ことに、改めて気付かされたのです。

だから営業担当者は『顧客さえいればクロージングする自信があるのに、顧客にめぐり会えない』ことに苛立ちを感じ、Aさんは不遜な言動をとるのでしょう。逆に、Aさん以外の人は、イエスマンになることで**苛立ちの原因から逃げている**のです。

### 3》自然に生まれた解決策

数ヵ月後、T社長は営業担当者を集めて、まず

①**営業では実はクロージングよりも顧客発見の方が難しい**ことを伝えました。そして、当面は

②**社長自身が顧客発見に全力を尽くし、  
担当者のクロージング先を確保する約束**

をしたのです。更にいずれは

③**皆が顧客発見ができるように社内研修を継続実施する**ことも約束しました。



## 【5】従業員に期待する業務を段階別に分けてみる

### 1》何が問題かに気付かなければ何を教えても意味がない

“人材教育”と言えば、どうしても

**何かを教える、何かができるようにする、  
自己革新の意欲を持つ**

など、一見前向きに感じられることに集中しがちです。しかし、今回T社長が得た教訓では、本人が

**何が問題かに気付かなければ、何を教えても意味がない**

ということでした。教えるよりも、まず問題への気付きを促進しなければならないのです。

そこでT社長は、営業活動をいくつかの“ステップに分類”して、各担当者が“どの部分で壁にぶつかっているか”を発見しようとしたわけです。**社長の発見は、その後の個別指導の中で、各担当者が自分の問題に気付く糸口になりました。**

### 2》他の業界や業態では…

同社はたまたま販売代理店でしたが、他の業態の会社でも基本は同じでしょう。**従業員に期待する業務を、営業ステップのように“細分化”して、“どの部分で従業員が失敗するか”を見ると、各人が抱える“問題”が、指導者にも指導される側にも見えやすくなるのです。**

『自分の問題が見えないまま、たとえば褒めることで動機付けられたりすると、当初のAさんのように“横柄”になるし、逆に叱り付けると、その後のAさんのように“イエスマン”になりやすい。どちらも役に立つとは言えない。だから要は、自分で自分の強みと弱みを知ることが大事で、そのためには何ができて何ができないかを実感させる工夫が必要だ』とT社長が言っておられたのが印象的でした。

### 3》改善の前に問題把握に徹する！

変化が激しい昨今、従業員に“できること”と“できないこと”を細分化して把握することは、各人の能力把握のみならず“組織力”自体の把握につながり、**組織全体が無理や無茶を減らしながら、できることは徹底的にやるという強い体質形成に至るかも知れません。**いずれにせよ、改善の前に問題を把握する成果は、決して小さいとは言えないようです。以上

