

仕事のできる人を  
「辞めさせない」

15分

マネジメント術

離職を防ぐために今やるべきこと

岡本文宏

Fumihiko Okamoto

WAVE出版

## まえがき

これまでに、セミナーや研修などの受講者に対して3万枚以上のアンケートを行ってきました。その中で、上司、経営者の一番の悩みは「若手人材の離職」でした。

厚生労働省のデータによると就職後3年以内の離職率は高卒就職者で35・9%、大卒就職者は31・5%。従業員数が5人以上29人未満の事業所になると、高卒51・7%、大卒48・8%と、新規就職者の半数が辞めてしまいます。(※1)

これは、10年以上前から多少の上下はあるものの大きな変化はありません。「離職」は、以前から上司、経営者にとって大きな問題です。

特に今は、人手不足の状況が常態化している職場が多く、せっかく採用して育ててきた若手人材が離職してしまうのは、組織にとってカウンターパンチを食らうほど大きなダメージとなります。

上司、経営者は、少人数でこれまで以上の成果を上げることが求められる現在、自らブレインングマネージャーとして業績アップのためにチームの先頭に立ち、旗を振り続けなければなりません。そのため、じっくり腰を据えて、スタッフと向き合う時間が取れないというのが実情です。

そこで、多くの時間をかけずに、効率よく部下を育て、マネジメントできる手法として、15分で完結できるマネジメント法をお伝えするのが本書です。

15分であれば、すきま時間を利用しての実践が可能ですし、スタッフの集中力も維持できます。ぜひ、人の問題から解放されるためのガイドブックとして本書をご活用ください。

## 石の上にも3年は今は昔

「石の上にも3年」という言葉がありますが、今は入社後すぐに辞めてしまうスタッフも多くいます。一昔前は、自分の経歴を気にして、職場で嫌なことがあっても、なんとか頑張って、一定期間は踏みとどまる人もいましたが、近年はそういう考えも薄れました。

優秀なスタッフほど、早々に会社に見切りをつけて退職してしまう傾向が強いです。

私がアパレル専門店チェーンのエリアマネージャーをしていたとき、部下の中には、あれこれ指示しなくとも、自分で考えて行動してよい成績を上げてくる社員もいましたが、逆に、指示をしたことすら満足にできない部下もいました。

当時の私は、優秀な部下は「放っておいても大丈夫だろう」と考え、仕事ができない部下の指導に時間も労力も費やしていました。

そうしたところ、優秀で自分の右腕と思っていた部下から、突然「辞めたい」と言われてしまった経験があります。

私としては、業績も好調だし、本部の役員からも期待されているのに、なぜ、辞めてしまうのかとても不思議でした。

どうして、その部下が辞めたいと思うようになったのか？

原因は上司である私にありました。何でも自ら進んでやってくれるし、よい成績も上げてくれて、絶大な信頼をおいていたのですが、その気持ちを本人に伝えていなかったのです。コミュニケーションの量も不足していました。

集団の上位2割は意欲的に働く人たちで、中位の6割は普通に働く人たち、下位の2割は働く意欲が低い人になるという2対6対2の法則があります。

上司、経営者は、多くの場合は、かつての私のように下位の2割に力を注いでしまいましたが、本来は上位2割に力を注ぐべきなのです。どちらが、本当に大切な人材なのかを考えると、自ずと理由がわかるでしょう。組織の上位にいる「できる人材」に、上司が手をかけるようにすれば、モチベーションが上がり、これまで以上によい成果を上げてくれるようになります。

もちろん、できない人材を放置してもいいと言っているわけではありません。上司、経営者の時間やエネルギーは有限なので、その比重をできる人材に傾けることが大切なのです。若い世代にも、優秀なスタッフは多くいます。3年経たずに辞めてしまうことのないように、一人ひとりに対峙して的確なマネジメントをすれば、定着率は自ずと上がります。まずはマネジメントする側の意識と行動を変えていきましょう。

# adoption

## Part 2 採用

### 15分マネジメント成否は「採用」にあり

- 72 **3年で辞めない人材を探る最強のリクルーティング**
- 72 01 離職の原因は採用にあり!
- 74 02 なぜ、あなたの会社に人が集まらないのか?  
〜クロスメディア・リクルーティングの導入〜
- 78 03 勝負は求人広告の内容にあり/エリア NO.1 の好条件を提示
- 82 04 広告の反応を上げるために絶対に伝えること
- 88 05 応募者からの問い合わせには迅速な対応を
- 91 06 リクルーティング 3.0 の導入
- 101 **Column** バイトテロ予備軍を撃退する方法
- 104 **すぐに辞めない人を「見抜く」採用面接**
- 104 01 採用面接は準備で 8 割決まる
- 109 02 誰も教えてくれない! 採用面接の進め方
- 122 03 インターンシップはファン作り
- 124 04 定着率を上げるために出勤初日にやるべきこと
- 127 **Column** 最終学年の学生スタッフは積極的に採用

## 2 まえがき

# 15 minutes meeting

## Part 1 15分ミーティングとは

### 離職を防ぐ! 15分の対話型マネジメント

- 12 **1回5分 1日15分** 部下と1対1で対話する時間を作る
- 12 01 上司の仕事の 8 割が「聞く」こと
- 16 02 話を聞けば部下のやる気と定着率が上がる!
- 19 03 まずは 5 分、部下の話聞いてみる
- 21 04 聞き上手になるための効果的なアクション
- 24 05 話を聞くとときにやってはいけない NG 行動
- 28 **Column** 辞めたいと言われたときの対処法
- 30 **15分** 「質問力」を磨いてコミュニケーションの質を高める
- 30 01 質問の質がマネジメントを左右する!
- 32 02 質問すると人は成長する
- 34 03 質問で「変化に対応できるスタッフ」を作る
- 36 04 マネジメントでやってはいけない質問
- 39 05 答えやすい質問と環境の作り方
- 42 06 マネジメントで使える3つの質問
- 46 **Column** 今ドキの部下の褒め方・叱り方
- 52 **15分** ミーティングで定着率を上げる
- 52 01 個別ミーティングに本気で取り組みれば職場が変わる
- 57 02 15分個別ミーティングの進め方
- 63 03 「特にありません」と言わせない
- 68 04 新人はバディ・ミーティングで離職を防ぐ

# training

## Part 3 人材教育

### すぐに辞めない人材に育てる 15分育成法

- 132 **15分** すぐに辞めない人材の育て方
- 133 step1 最初の5分  
仕事の意味・業務全体の中での役割を教える
- 135 step2 次の5分  
マニュアルに基づいて教える
- 137 step3 最後の5分  
期待していると伝える
- 140 **15分** 「100%教えきる」技
- 140 step1 最初の5分  
ゴールと全体図を見せる
- 141 step2 次の5分  
細かく分解して教える
- 142 step3 最後の5分  
確認テストと教え漏れをなくすチェックシートの活用
- 143 「辞めたい」と思わせてしまうOJT教育の落とし穴
- 147 **Column** 教わるスタンスが変われば育つスピードが上がる
- 150 **15分** 定着率とやる気が同時に上がる仕事の任せ方
- 150 step1 任せる前の5分  
「なぜあなたなのか?」「成長につながる」と伝える
- 155 step2 任せるときの5分  
内容の伝え方(写真・図・数字)
- 159 step3 任せた後の5分  
結果検証・フィードバック
- 167 **Column** 任せ切ると決める

# case study

## Part 4 15分マネジメント応用編

- 170 01 Z世代とどう関わればいいのか?
- 173 02 ミスをした部下との関わり方
- 175 03 自己肯定感が低いスタッフとの接し方
- 184 04 何を言っても無反応なタイプには
- 186 05 「嫌い」「苦手」なタイプとの付き合い方
- 189 06 発達障害の疑いのある部下への対応
- 193 07 ネガティブな発言が止まらないタイプ
- 197 08 生真面目すぎて疲弊しがちなスタッフの対処法
- 203 あとがき
- 206 注釈&参考文献

Part 1

# 15minutes meeting

15 minutes meeting / 15分ミーティングとは

**離職を防ぐ!**  
**15分の対話型マネジメント**

ブックデザイン 谷中英之  
編集 中嶋愛・山本貴政 (ヤマモトカウンシル)

1回  
5分

1日  
15分

部下と1対1で対話する時間を作る

## 01 上司の仕事の8割が「聞く」と

上司の仕事とは何か？ それは「チームをまとめて成果を上げること」。そのためには、強力なリーダーシップが必要です。歴史上の人物で言えば、ナポレオンや織田信長。日本の経営者であれば、昭和や平成の時代には、パナソニックの松下幸之助氏、本田技研の本田宗一郎氏、セブーンイレイブンの創業者の鈴木敏文氏、などが強いリーダーシップを発揮し、組織を動かしてきたイメージがあります。

ただ、これらの人物には、リーダー自身の能力、カリスマ性があり、個人の力で組織を動かす、いわばリーダーが主役の組織づくりでした。このスタイルは、一部の天才的な能力を持つリーダーにしかできない神業です。そして、経済が上向いており、毎年、企業が

成長できた時代のリーダーシップの在り方でした。

しかし、カリスマ上司が「俺についてこい！」と鼓舞して、組織をまとめる時代は終わりました。日本経済の大きな成長を期待できなかったり、先のことを予測しにくい状況下では、**スタッフが主役になる組織づくりが必要です**。具体的には、スタッフが自ら考え、どう行動するのか決めていくことができる組織です。

また現在は、Z世代などの世代間ギャップを強く感じるスタッフや、異文化圏で生まれ育った部下が職場にいるケースも多く、多様性の時代に適したリーダーシップを執ることが求められています。そのためには、上司がスタッフ各自にマッチしたマネジメントをするための土台づくりが必要で、まず取り組むべきは、**スタッフとの「対話」**です。

対話とは「1対1で心も体もお互いに相手に向き合い、目的をもって交わすコミュニケーションのこと」。似た言葉に、会話がありますが、それは「複数の人で行う日常のコミュニケーション全般のこと（何気なくする雑談も含む）」を指し、意味が異なります。

対話をするうえで、最も重要なのは「聞く」こと。

スタッフの話をしっかり聞けば、彼らの置かれている状況を把握できます。また、仕事

に対するニーズや各自の特性を理解できるようにもなります。スタッフの現状把握ができれば、マネジメントが格段にやりやすくなります。

だからといって、四六時中、話を聞く必要はありません。「15分」で十分。

あなたは、スタッフの話を、たとえ5分間でもじっくりと聞いたことはありますか？

上司や経営者は、スタッフと関わる際に相手の話を聞かず、自分の話をすることに力を入れてしまいがちです。

私は部下のマネジメントに悩まれている方とコンサルティングを行う際、初めに「部下とコミュニケーションをしっかりと取っていますか？」と質問しますが、多くの人の答えは「YES」です。

次に、部下と話をする際、自分と部下の話の比率を尋ねると、8割から9割の方が「自分のほうが主となり話をしている」と答えます。多くの人が、無意識にしてしまうのですが、この状況では、部下は上司とコミュニケーションができていないと感じません。上司、

経営者の話を聞かされているだけで、場合によっては苦痛に感じているかもしれません。

多くは自分の話を聞いてほしい、自分のことを理解してほしい、自分の悩みを知ってほしい、共感してほしいという思いを持っています。

しかし、大半の人は自分のことだけで精一杯。上司、経営者も相手の話を聞くための時間を持てない状況です。職場における人手不足が常態化する中ではなおさらです。

また、人は1分間に150程度の単語を話せますが、聞くことはその約5倍認識できるといわれています。それゆえ、話を聞きながら、他のことを考えたり、別の行動をしてしまいがちです。

業務の報告にきた部下の話を、パソコンで作業をしながら聞き、すげない返事をしてる人はいませんか？

そのとき、話し手は「聞かれていない」という気持ちになります。それが繰り返されると、コミュニケーションを取ることを諦め、心を閉ざしてしまいます。これではマネジメントはうまく機能しません。上司は、スタッフの話を「聞く」ことが大切です。



若い世代が何を考えているのかわからない、コミュニケーションを積極的にとらないという悩みをよく耳にしますが、自分の話ばかりしてくる上司と、会話をしたいと思う人はいません。

上司がしっかりと「聞く」ことができると、スタッフは「私の話に耳を傾けてくれる人だ」と好感を抱き、信頼を寄せるようになります。プライベートで、話を聞いてくれる人がいない場合はなおさらです。そして、自分の話を聴いてくれる上司ならば話を「聞こう」と思うようになります。

この信頼関係ができるとスムーズにマネジメントできるようになります。

## 02 話を聞けば部下のやる気と定着率が上がる！

悩みを抱えたり、業務を進める過程でわからないことがあっても、若くて社歴も浅い部下たちは、悩みを気軽に相談することはままなりません。そうになると、ひとりで頭を抱え、

ストレスをためてしまいます。仕事に対する意欲低下を招きます。しかし、ストレス過多になっても、部下からSOSを出すケースは稀。上司がその苦しみに気付けずに放置していると、最悪のケースでは体調を崩して鬱を発症したり、退職につながるのに要注意です。部下が、ひとりで悩み、ストレスを抱え込まないために必要なのは、上司と対話する機会を持つことです。

ただ、多くの職場では、部下との会話は指示や事務的な連絡だけになりがちで、部下は相談しづらいもの。上司は、部下が考えていることも、どういう状況に置かれているのかも把握できません。当然、マネジメントはうまく機能しません。

上司が自分の話を聞いてくれるとわかれば、「大切にされている」「重要な存在だと認められている」と実感でき、「承認欲求」が満たされます。**承認欲求とは、人の根源的な欲求のひとつです。**

アブラハム・マズローが唱えた「5段階欲求説」は、人が生きていくうえで基本的な欲求（食欲、睡眠など）である「生理的欲求」から始まり、「安全欲求」「社会的欲求」とひとつずつ上位の欲求を求めようになります。その2番目に位置するのが「承認欲求」で、

最上位の「自己実現の欲求」に続く高次な欲求です。

組織に所属するだけでも、「社会的欲求」は満たされますが、次の段階として、組織の中で価値ある存在であると認められたい欲求が出てきます。それが承認欲求です。

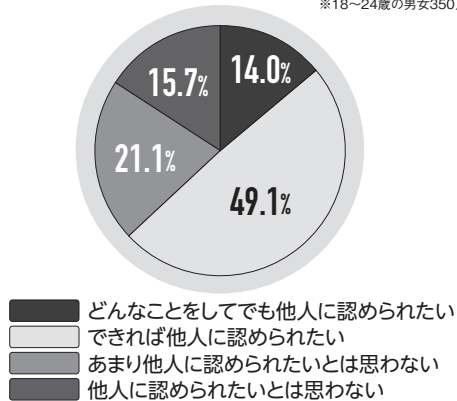
若い世代には承認欲求が強い人が多くいます。18歳から69歳までの男女1000人を対象としたインターネット上の調査では、Z世代には「他人に認められたい」と回答した人が6割以上と、30歳〜69歳の世代よりも10ポイント以上高い結果になっています。

物心ついたときからスマートフォンを持ち、SNSに投稿して「いいね」やリプライをされるのが当たり前の時代で育ってきたので、他の世代よりも承認欲求が強いのでしょうか。

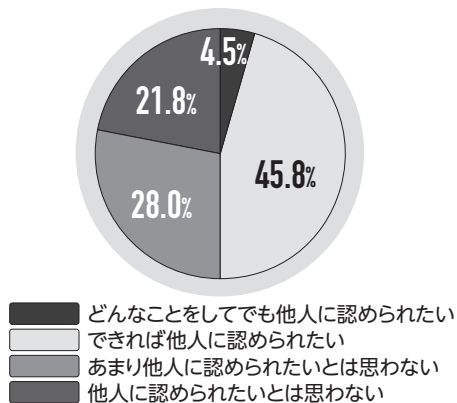
そこで、**上司は職場で、常に彼らの承認欲求が満たされるように働きかけることが必要**となります。その一番の近道は、話を聞くこと。話をしっかり聞けば承認欲求が満たされ、部下のやる気と定着率は自然と上がります。

承認欲求に関する意識【Z世代※】

※18〜24歳の男女350人



承認欲求に関する意識【30〜69歳】



調査期間：2023/3/24〜3/28 BIGLOBE調べ

※「あしたメディア by BIGLOBE」調査

<https://www.biglobe.co.jp/pressroom/info/2023/04/230424-2>

### 03 まず5分、部下の話聞いてみる

若い世代の部下に対して、「何を考えているのかわからない」と嘆く上司がいますが、

まずは5分間、**スタッフの話を100%聞く**ことを試みてください。

ここでいう100%とは、自分の業務を一旦すべて止めて集中して聞くことです。

スタッフの話は特別なケースを除き、簡単な報告や質問であれば1〜2分程度で終わります。受け応えを含めても、トータル5分程度のやり取りで完了します。しっかり5分間聞くことができたなら、少しずつ、時間を伸ばしていきましょう。朝、昼、夕方と5分を3回で、**1日に15分、話を聞くことだけに集中する時間を持つ**ことを目指してください。

人の脳はマルチタスクができない構造になっており、本来、別のことをしながら人の話を聞くことはできないとのこと。「ながら聞き」は、2つのことを同時にしているのではなく、脳の中で、それぞれの別のタスクをこなすために、高速でスイッチを切り替えているに過ぎません。これはとても効率が悪く、話を聞くときは集中し、その後別のことをしたほうが、圧倒的にパフォーマンスが高くなります。

そうすればコミュニケーションがスムーズにいかない部下との関係にも変化が出てくるでしょう。

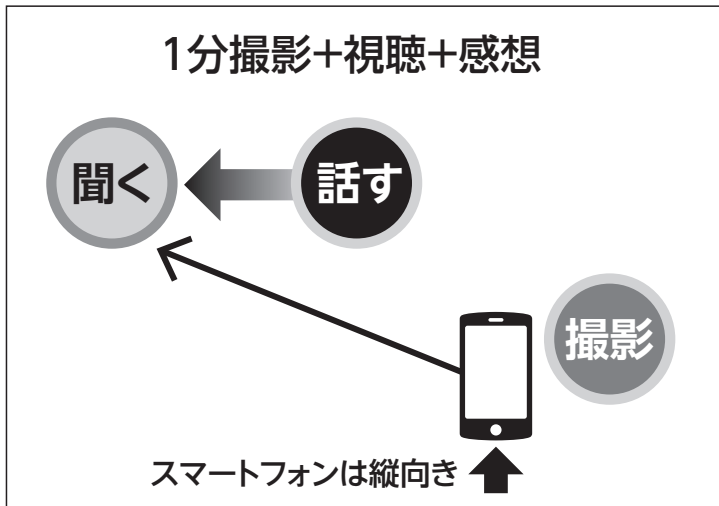
もし急を要する業務などで、どうしても話を聞けない場合は、無理に手を止める必要はありません。そのときは、今、話を聞くことができない理由を説明して、「30分後なら手が空くので、そのときに話をしてもらえませんか」と伝えましょう。いつでもあれば、じっくり聞くことができるのかを伝えれば、相手は事情を理解してくれますし、その後に、お互いにストレスなく対話できます。

このように、きちんと話を聞くことを続けていけば、スタッフとの間に信頼関係が築かれていきます。

## 04 聞き上手になるための効果的なアクション

聞き上手になるには、まずは、しっかり頷いて、「聞いている」ことをリアクションで示します。反応が薄いと相手が不安になるからです。

表情にも意識を向けましょう。真剣に聞こうと思うと硬い表情になりますが、それでは、相手は話しづらさを感じてしまいます。柔らかい表情でいきましょう。話をしやすい



撮影する際は、聞き役表情と全身が収まる場所でスマホを構えます。話し役には1分間、自由に話してもらい、それを動画に収めたら、全員で視聴し、感想を述べ合います。2人で行う場合は三脚を利用して撮影します。この工程を、役割を変えながら進めていきます。

話すテーマは、「最近見た映画やドラマ」「子ども時代のこと」など簡単なものにしませう。聞き方を客観視してフィードバックを行うのが主題のトレーニングなので話し手は脇役です。

このトレーニング方法は筆者が、企業研修のプログラムのひとつとして行っているワー

態度でいることも大切です。腕組み、足組みをしたり、頬杖を突いたり、高圧的に見えるような態度を取るのは厳禁です。特に、腕組みは防壁を作り、「あなたの話は受け入れません」とサインを送っていると受け取られるので要注意です。

**こちらが話すスピードや声のトーンは、相手に合わせる事が基本**です。ゆっくり話をする相手であれば、こちらもスピードを落とす。明るいトーンなら、元気に受け応えするという事です。人は自分と共通点がある相手には、親近感を抱き、心をオープンにするので、安心して話せるようになります。

また、相手の話を正確に把握するために、**ある程度話を聞いたら要約して伝えて、間違っ**て認識していないかどうか確認してください。

ここで、話を「聞く」技術を磨くトレーニング法をご紹介します。

話を聞いている自分の姿をスマートフォンで動画撮影し、客観的に観察します。

3人1組か2人組で行います。3人の場合は、ひとりがスマホで動画を撮影する役、2人目が話をする役、3人目は「聞き役」となります。

クですが、自分の聞き姿を動画で見るのは初めてという方が大半です。参加者からは「思っていたよりも硬い表情で聞いていることが理解できた」「リアクションがなく、聞いているのかどうかわかりづらい」など、改善点を見つけることができたという声が多く寄せられています。自分では、聞き上手だと思っている人でも、意外とできていないことが多いことに気付けるでしょう。

話の聞き方ひとつで、相手から引き出せる情報量は大きく違ってきます。このワークを職場で実践すれば、全員の聞く力も養えるので一石二鳥です。

## 05 話を聞くときにやってはいけないNG行動

### ① 話を遮る

スタッフの話を遮り、自分の話をしてしまう上司がいますが、これはNG。話をしている途中で、割り込んでこられると、未完了感が残ってストレスを感じます。それが続けば、

スタッフは上司との話を避けるようになります。

これは、相手の話に対して、「その考えは間違っている!」「何でこうしないんだろう?」と自分の考えが浮かび、その声が頭の中で聞こえてきて、スタッフの話が聞こえなくなってしまうことが原因。話をしっかり「聞く」には、頭の中の独り言のポリウムを「0」にしなければなりません。自分の話は脇に置いておきましょう。

自分の思いつきやアイデアを忘れずにスタッフに伝えようと思うほど、聞くことに集中できなくなります。そうならないために、スタッフの話の要点と一緒に、頭の中に浮かんできた自分の声をメモしておきます。メモがあれば、安心して聞くことに集中できます。

**相手の話が終わったら、次に自分の話という場合に、キャッチボールの要領で会話してください。**相手からのボール（言葉）を受け取らずに、一方的にボールを投げ続けていては、キャッチボールにはなりません。相手の言葉しっかりと受け止めて、その後には返答する順番を守りましょう。

## 2 長々と助言をする

部下からの相談にアドバイスをする際、「ああしろ」「こうしろ」と強い語気でバンバン言ってしまうのは逆効果。それは、アドバイスという名の指示をしているだけなので、部下はストレスを感じ、あなたに相談しようと思わなくなります。

助言をした後で、「これはあくまでもアドバイスだから、やっても、やらなくても自由だからね」と言うのもNG。それを聞いた部下は遠回しに強要されているように感じ、「やるしかないじゃない…」と思うだけです。素直に「このやり方でやってみれば？」と提案するほうがストレートで受け入れやすくなります。

相談に対して、答えや助言を求めていない部下もいます。話を聞いてほしいだけというケースです。**アドバイスは、必ず、部下に「アドバイスしようか？」と尋ねて、「YES」と答えた人にだけ助言します。**アドバイスが必要となった場合でも、昔話を織り交ぜた武

勇伝を語るのを避け、アドバイスは手短かに伝えましょう。

なぜなら、武勇伝は、「あなた」がかつてうまくいったエピソードだからです。

コロナ禍前の必勝パターンが、現在のフィールドでも通用するケースは稀です。アドバイスの伝え方としては「参考情報として聞いてほしい」と前置きしてから話すようにしましょう。

## 辞めたいと言われたときの対処法

「店長お話があるのですが…」

スタッフがこの言葉の後に話すのは、十中八九、退職のことです。私がセブーンイレブンのFC店を経営していた頃、このフレーズを聞いたたびにため息をついていました。

**スタッフが辞めやすい時期は、ゴールデンウィーク、お盆休み、年末年始などで連休を取った後**です。地方から都心部に出てきている人であれば、実家に戻り、忙しい日々から解放され数日経った後に、また元の職場に戻って働こうという気持ちになれないことが原因です。

**スタッフから「辞めたい…」と言われたら、どう対処すべきなのでしょう？**

退職すると腹が決まっている場合は、慰留しても引き止めることは難しいです。私にも経験がありますが、そういう人に延命措置を行ったとしても、モチベーションが低いまま働くことになるので、仕事のクオリティーが低下し、周りに悪い影響を与えてしまいます。退職の話を切り出されたときの感触として、辞めるかどうか迷っているなとわかった場

合のみ、そのスタッフに残ってほしいと強く慰留してください。その際、退職したいと考える原因や問題を取り除ければ、思いとどまらせることができることもあります。

セブーンイレブンのFC店を経営していたとき、学生バイトから、春以降は学校の授業が忙しくなるので辞めたいと、退職の意向を聞きました。彼は一生懸命働いてくれたので、その思いをすぐに受け入れ、「勉強頑張っ！」と送り出しました。

それから数週間後、近所のカラオケ店に行くと、オーダーしたドリンクを持ってきたスタッフが、なんと数週間前に退職したその学生だったのです。お互いに凍りつきました。後で調べたところ、そのカラオケ店の時給が50円ほど高く、彼の退職理由は時給でした。

退職理由を聞いたときに、「はい、わかりました」で終わらせずに、「他にも辞めたい原因があれば教えてほしい」と深掘りしましょう。最初は相手が沈黙しても、理由がある場合は少し待てば話してくれます。

しかしながら、「辞めたい」と言ってくるときは、相当な覚悟で話しにくるのが普通です。多くはそのまま退職となるでしょう。だからこそ、スタッフの話をしっかり聞く機会を作ってほしいのです。辞めたいと思わせる前に、退職する原因になることを早期に発見し、取り除くことができれば、スタッフは退職を考えなくてもよくなります。



15分

「質問力」を磨いて「コミュニケーション」の質を高める

## 01 質問の質がマネジメントを左右する！

先の章で、聞くことの大切さに触れました。若い世代のマネジメントにおいて、聞くことに費やす時間は、5〜15分程度でいいとも伝えました。短い時間で、スタッフのことをしっかりと把握するには、「質問」の質を高めることが大切です。適切な質問をすると、スタッフは正しい答えを見つけることができます。**質問の質がマネジメントが機能するか否かを決めると言って過言なしです。**

飛行機を操縦するパイロットは、コクピットに数多くある計器をチェックし、機体の状況を常に把握しながら操縦桿を動かします。また、GPSシステムなどを利用することで

正確に現在地を把握できます。それによって、道なき道である空路を迷わず、正確、かつ安全に目的地まで飛行することができます。

同様に、**現場を運営（操縦）する役割を担うリーダーは、現状を把握することが不可欠**です。スタッフの立場や状況を把握するには、まずただ、「**観察すること**」。観察である程度把握できますが、かといって表面的に見えないことまでは理解できません。

実は、リーダーとして本当に知っておくべきことには、外側からは見えにくい部分である場合が多いのです。感情を表に表さないタイプの人もいますから。

スタッフの現状をすべて把握するために次に必要なのが「**マネジメントに質問を取り入れる**」です。質問すれば、相手の状態や考えていることをより深く理解でき、見えていないことを含め、より多くの情報が得られます。

先の飛行機の話に戻りますが、パイロットが必要とするのは、「**今**」の情報です。入手するべく重要な情報のひとつは気象情報ですが、昨日の天気のことしかわからなければ、



安全に飛行することはできません。

同様に、リーダーはスタッフの「現在」の情報を得る必要があります。自分の知っている過去の情報や、推測を元にマネジメントを行うのは危険です。天気と同様に、スタッフの置かれている立場や状況が急変するのはよくあること。スタッフに質問を投げかければ、彼、彼女たちの「今」をスピーディーに、そして正確に手に入れることができます。

## 02 質問すると人は成長する

何か問題が起こった際に、自分で解決策を見つけようともせず、第三者に答えを求める人が増えています。しかも、答えを得るまでのプロセスについては、興味を示さず、すぐに正解を知りたがりです。これは、世の中全体の傾向でもあります。TikTok、Instagramのリールなどの短尺動画を中心にしている若い世代においては、より強く表れています。

本来、テレビドラマなら45分程度、映画なら2時間半から長ければ3時間、物語を見続けないと結末(答)がわからないのですが、若い世代の人たちは、よほど話題になったり、興味を惹かない限り、長編物には手を出しません。すぐに答えがわかるメディアに常日頃から慣れ親しんでいます。

それゆえ、作業中、少しでもわからないことがあれば、すぐに答えを求めに上司や先輩に指示を仰ぎます。入社したばかりで、研修中の場合はそれでもいいとしても、教育が終了したスタッフが、受けた指示をこなすだけというスタンスでは、仕事の面白さを感じることもなく、いつまでたっても成長しません。

そうならないためには、リーダー自身がスタッフに対する関わり方を変えていくことが必要です。具体的に言えば、「指示する」スタンスから、スタッフに「自分で考えさせる」ようにシフトチェンジするのです。

リーダーに「●●はどうすればいいでしょうか？」と尋ねてきた際に、「こうしなさい」と返すのではなく、「あなたはどっつすればいいと思うの？」と質問で返します。

リーダーが質問をすると、スタッフの脳はその答えを見つけようと、アンテナを伸ばして検索を始めます。

質問をされることに慣れていないうちは、「わからない」と言っ、答えを自分で見つけることを途中で止めてしまいます。その場合は、**何がわからなくて、どこまでわかつているのか？** を、丁寧に聞き、スタッフの頭の中を整理していきましょう。わからないことが明確になり、それをマスターすれば、自分で問題を解決できるようになります。

少し時間はかかりますが、自分で答えを見つけ出すトレーニングを繰り返せば、自走できる人材に成長します。

### 03 質問で「変化に対応できるスタッフ」を作る

ベストセラーの『2030年 すべてが「加速」する世界に備えよ』（ピーター・ディアマンデイス、ステイブ・コトラー／News Picks パブリッシング）によると、革新的な技術の融合によって、これから10年も経たない間に、世界の景色がさらに大きく

塗り変わるとのこと。

変化が激しく、また、不確実なことが多い時代の中で、リーダーシップの在り方として、指示命令中心のトップダウンのスタイルでは、時代の変化のスピードに対応しきれません。なぜなら、リーダーは、自分の経験したこと、自分が持ち得る情報を使ってしか判断できず、指示もその範囲内からしか出せないからです。問題が複雑化する中で必要なのは、スタッフ一人ひとりが自分で考えて動ける力を備えることです。そうすることで、迅速に変化に対応することができます。

時代の流れが、トップギアで進行していく中、リーダーが行うべきことは、日々のマネジメントの中に「質問」を組み込み、スタッフの意見やアイデアを引き出し、それをチーム運営に活用すること。また、5年、10年先に、組織の中心となる若い世代を、変化に対応できる人材に育てるためにも、「質問」を投げかけて、自分で考える癖をつけるトレーニングをしていくことが不可欠です。

## 04 マネジメントでやってはいけない質問

### NG質問1 誘導尋問

私が以前、アパレル専門店チェーンに勤務していたとき、会議の場で上司から、「●●の件について、私は▲▲▲▲と考えているが君たちはどう思うかね？」という、誘導尋問のような質問を投げかけられたことがありました。

上司がすでに決めていることに対して意見を求められたとしても、多くは「YES」としか答えられません。若い世代ならなおさらでしょう。別の考えをそういう場で言える人は、よほど図太い人か、揺るぎない持論を持っている人など稀にしかおらず、これでは質問をする意味がありません。

**質問の目的は、相手に考える機会を与え、自ら答えを見つけ出すきっかけを作ること**にあります。部下が意見を言える余地がなく、上司が同意を求めただけであれば、わざわざ

ご誘導尋問のような質問をせず、ストレートに伝えたいほうが潔くて好感を持たれます。

### NG質問2 過去にフォーカスした質問

スタッフが過去と同じようなミスを繰り返したとき、頭ごなしに「なんで前に注意したことが改善できていないんだ？」と嫌味たっぷりに質問するのはやめましょう。

英語の疑問符「Why」を使うと相手に詰め寄る質問になりがちです。「なぜ、やらないの?」「なぜ、そんなことをしたの?」などのように、過去の出来事に対して詰め寄る質問をされると、相手は委縮します。場合によっては、パワハラだと指摘されかねません。今はスマホですぐに必要な情報にアクセスできるため、パワハラについても、様々な知識を得て情報武装をしてくる人も中にはいます。

質問をする際に使う疑問詞によって、相手が受け取る印象は大きく変わります。疑問詞に「Why」ではなく、「How」「Why」「What」(を)を使い、受け止めやすく答えやすい質問になります。質問で使う言葉の選び方ひとつで、スタ

ツフのモチベーションは上がりもすれば、下がりもすることを覚えておいてください。

### NG質問3

#### 「わかりましたか？」

上司や先輩が業務の進め方について説明した後、「わかった？」と質問すると、若い世代や社歴の浅いスタッフは、十分に理解していない場合でも、その場の空気に流され、「はい」と答えてしまいがちです。

一生懸命に説明してくれているのに、「わからない」と言うと、上司や先輩に悪い…と気を遣ったり、理解力がないと思われる評価が下がるのを避けたいと思うからです。

そのようなあやふやな状態で仕事をしてはミスが起きます。そうになると、上司は「教えたときにわかったと言っていたのに、なんで間違うのか…」とため息をつくことになるでしょう。

解決策は、どれくらい理解できたのかを確かめること。たとえば、「今の説明で、何パーセント理解できましたか？」と落ち着いた口調で質問し、仮に80%わかったと答えたと

したら、「20%のわからない箇所を具体的に教えてもらえる？」と尋ねます。理解できていないところを、再教育していけば、100%理解できるようになります。

## 05 答えやすい質問と環境の作り方

### 答えやすくする方法1

#### 質問は1回にひとつが原則

あなたが誰かから、「次の休みにどこに行つて、何を食べて、その後何がしたい？」と質問されたとしたら、答えるのに躊躇しませんか？このように、一度に2つ以上の質問をすると、相手は混乱して答えにくくなります。この場合は、2回に分けて順番に投げかけていくと答えやすくなります。

具体的には、「次の休みにどこに行きたい？」と最初の質問をして、相手が答えた後で、「そこで何が食べたい？」と2つ目の質問を投げかけるようにします。そして、「食事の後に何がしたい？」と順番に質問していけばいいのです。質問は1文の中にひとつが原則と

覚えておきましょう。

### 答えやすくする方法2

## 範囲を絞って質問する

私はクライアント企業の経営者や上司の方々に、スタッフと個別ミーティングをすることを奨励しています。ただ、取り組みを始めたばかりの頃は「ミーティングをしても、スタッフからは何も問題がないと言われるので5分も持たない…」と聞かされることもしばしばあります。

これはミーティングの中の質問に原因があります。「何か困っていることはありませんか?」「何か問題がありますか?」などと、漠然とした質問は避けましょう。このように、範囲を絞らずに質問をすると、相手は何について答えればいいのかわからず、「何もありません」と言うしか術がなくなります。

この場合なら、「受付業務で困っていることはありませんか?」、さらに絞り込んで「新規客の受付を行う際に困っていることはありませんか?」と範囲を絞って質問すれば答えやす

くなります。

### 答えやすくする方法3

## すぐに答えを求めない

質問をした後、間髪入れずに答えを出せる人もいますが、そのタイミングですべての人が答えられるとは限りません。答えを出すまでに少し時間を要する場合もあり、しばらく沈黙が続くこともあります。

そのとき、質問をした側が「質問が悪かったのかな?」とか、「質問が理解できないのかな?」などと考えて、沈黙に耐え切れず、自分から話を切り出したり、別の質問を投げるのはやめましょう。

質問をした後の沈黙の時間は、答えを見つげるために考えている場合が多く、その途中で話しかけられると集中が途切れてしまいます。質問をした直後は、しばらくそのまま、相手が答えるのを待ちましょう。もちろん、あまりに沈黙が続くようであれば、本当に答えられず困っているか、何も考えていないかのどちらかなので、その際は適切な対応を取

ってください。

## 06 マネジメントで使える3つの質問

リーダーが質問を普段のマネジメントの中で自然に使えるようにするには、日々のトレーニングが欠かせません。

効果的な質問をするには、質問のレパートリーを増やすことが近道です。リーダーが現場をマネジメントする際に有効な質問を目的別に一覧表にまとめましたので参考にしてください。中でも効果的な質問は以下の3つです。

### 使える質問1

#### 現状を把握する質問

何か問題が起こった際に現状把握を行うことは大切です。その際、「**現状を詳しく聞かせてください**」とストレートに聞きだすことが有効です。ただ、1問1答式で質問してい

くと表面的なことしか答えないので、本音の部分や詳細な情報を得ることができません。

そこで、答えの中で気になった項目について、「**もう少し詳しく聞かせてくれますか?**」と深掘りする質問を投げかけましょう。その後「**他には何がありますか?**」と広げる質問をすれば、現状をより詳しく把握することができます。

また、「残務はありますか?」「パソコンへの入力は終わりましたか?」という具合に、**YESかNOでしか答えることができない質問**を用いれば、チェックリストを用いたときのようにスピーディーに状況を把握できます。

### 使える質問2

#### 「自ら考動する(考え・動く)スタッフ」に育てる質問

指示命令をしなくとも、自ら考え動くスタッフがいるとストレスフリーでマネジメントが行えるようになります。上司の指示を仰がなくとも行動できるスタッフに育てるには、「**何から始めますか?**」「**いつから始めますか?**」と、自ら判断することを促す質問が効果的です。

また、「**最優先は何ですか？**」と問いかけ続けることで、優先順位をつけて仕事をする  
 ことの大切さを理解できるようになります。「いつまでにできますか？」と聞けば、常に  
 締め切りを意識して行動するようになり、作業スピードが徐々にアップしていきます。

### 使える質問3 **スタッフを成長させる質問**

若い世代には、考えるよりも先に検索をして、答えを見つけてくる習慣が身についている人  
 が多いものです。ただ、SNSや検索エンジンで検索をしても、目の前の問題を解決する  
 ための答えが正しく表示されることは、まずないでしょう。ChatGPTも同じです。  
 必要なのは、**解決策を自分で考えること**。そういうスタッフに育てるには、深く考えるこ  
 とを促す質問を常に投げかけて「**考える癖**」をつけることが有効です。

たとえば、何かを始める準備をする際は、「**効率よく業務を進めるために何が必要です  
 か？**」と質問すれば、自分で準備をするために必要なモノ、コト、ヒトをピックアップす  
 るようになります。

業務をスタートする際に、「**どうすればできますか？**」と質問すれば、自分の知識や経  
 験してきたことをもとに、やり方を考えるようになります。仕事を進めている途中で、う  
 まくいかなことがあったとして、それを乗り越えるやり方を考えさせる際は「**他にどん  
 な方法が考えられますか？**」と尋ねれば、新しいやり方を見つけ出そうと考え始めます。  
 このような質問を常に投げかければ、スタッフは自然と成長していきます。

質問フレーズ	質問の目的
現状を詳しく聞かせてください	←現状把握
もう少し詳しく聞かせてくれますか？	←掘り下げる
以前と比べて何が違いますか？	←変化したことを知る
何が必要ですか？	←準備
どうすればできますか？	←やり方を探る
他に何がありますか？	←視野拡大
漏れはありませんか？	←ロス、ミス防止
何から始めますか？	←行動を決める
最優先は何ですか？	←優先順位を決める
いつから始めますか？	←背中を押す
いつまでにできますか？	←期限を決める



## 今ドキの部下の褒め方・叱り方

若い世代の人材マネジメントを行ううえで、「褒める」「叱る」は重要なファクターです。しかしながら、この2つの要素について、得意であると胸を張って言える上司、経営者は少数派です。私のセミナーの参加者へアンケートを行った際に、不得意であると答えた人は実に9割を超えていました。

Z世代は、子どものときから「褒めて育てる教育」を受けてきました。そのため、褒められるのが当たり前という中で、学校では教師、家庭では親と接してきています。そうすると職場においても、褒められることを自然と期待するようになってしまいます。また、中には褒められないことに不満を抱く人も出てきます。

だからと言ってむやみに褒めることは避けるべきです。褒めることが苦手だと感じている人が無理に褒めたとしても、ご機嫌取りのようにとらえられてしまい逆効果です。褒めるには「基準」が必要で、その基準を満たしたときのみ褒めましょう。**褒めるときの基準は、上司、経営者、また、会社として望む「行動」と「結果」**です。それを、事前にスタッフに伝えておき、クリアしたときに褒めればいいのです。

### 褒めるところがないスタッフへの処方箋

しかしながら、褒めることができないスタッフの中にはいますよね。褒めてあげようと思っただけ、彼女の行動を観察していると、見れば見るほどお小言を言ってしまうようになります、ますます褒められなくなります。

そういうときは、褒めるよりも手軽に行える「承認」をすればいいのです。承認とは、相手の存在自体を認めることで、褒めるよりも頻度多く行えます。

たとえば、任せた仕事にしっかり取り組んでいることに対して「頑張っているね!」と伝える。後輩スタッフのサポートをしっかりと行っていることに対して「ありがとう!」と伝える。誕生日を迎えた日の朝に「おめでとう!」とプレゼントを手渡す。「祝う」、もっと簡単なことであれば、朝方、出勤してきたスタッフへ「おはよう!」と伝える。「挨拶」も承認です。

頑張っているけれど、なかなか業績が上がらないときは、モチベーションが下がってしまっています。そういうときに、上司、経営者から、結果ではなく、一生懸命に仕事に取り組んでいることに対して、「努力してるね!」という言葉がけをされただけで、「承認された」と感じることができます。



「承認欲求」は人間の根源的な欲求です。承認欲求が満たされれば、自己肯定感が高まります。自己肯定感が高まれば、自信を持つことができ、仕事をするこへのモチベーションも自ずと高まります。現場で働くスタッフへは、頻度多く承認メッセージを投げかけていきましょう。

### 叱ることが苦手と感じている人への処方箋

今、「叱る」ことを不得意と感じる人が増えています。数年前から言われたパワハラにならないかと、言いたいことが言えずにストレスをためている上司、経営者は多いようです。

若い世代の人たちは、学校で教員や部活などでも、大声で怒鳴られたり、体罰を受けるなどの経験がほぼありません。家庭でも親から苦言を呈されることは少なくなっている中で、怒られ慣れていないのは事実です。

私の知るある講師が、Z世代を対象にした企業研修で遅刻してきた受講生に、少し大きな声を出して注意をしたら、フリーズしてしまい、その後の対応に困ったと聞きました。しかしながら、苦言を呈さなければならぬことがあるのに気を遣って避けていては、人材育成はできません。スタッフには気配りが必要ですが、気を遣いすぎることは不要です。

す。

あなた自身、上司に叱られたことで気付きを得て、それにより成長できた経験をお持ちではないでしょうか。叱られることは若い世代の成長過程で必要だと私は考えます。もつとも、彼、彼女たちも叱られることを拒否しているわけではありません。理不尽な怒られ方をすることにNOと考えているだけです。

大事なのは、上司、経営者が正しい叱り方を知ることです。

叱るときのポイントはタイミングをずらさないこと。朝一番に苦言するとモチベーションが下がるだろうなと思ってスルーし、その後タイミングを逃し、翌日に苦言したとしてもスタッフとしてはピンときません。逆に「過ぎたことを持ち出して嫌味を言うなんて最低！」と思われてしまうかもしれません。

**叱るタイミングは「今すぐその場で」**です。もちろん、叱るときは**大勢の前ではなく1対1**が基本です。

もうひとつのポイントは、褒めるときと同様に基準を設けることです。自分（上司、経営者）の基準で叱るのはNGです。人は誰しも自分が正しいと思って行動しているので、部下と上司の「正しいこと」、「間違えていること」に対する基準が違えば、部下としては

正しいことをしているのに叱られるので理不尽な思いを抱きます。

また、上司の基準はその日の気分が大きく左右されるので、日によって基準が異なる場合もあります。昨日は叱られなかったのに今日は叱られたとか、またAさんがやっても何も言われないが、自分がやると大目玉を食らったとなれば、叱られたことに対して、腹立たしく思うでしょう。

組織の中で物事の正否を判断する際は、個人の考えや、やり方を基準にしてはいけません。判断は企業理念と行動規範、そして、就業ルール、作業マニュアルの中に記されていることを基準にします。それらに載っていることから逸脱した行動、言動を取ったことに對して苦言すればブレがなくなり、納得性も高まります。

全員がそれらの判断基準を理解できるように、しっかりと教育していくことが大切です。

スタッフに苦言する際は、メールやSNS（LINE）ではなく、できる限り、対面で直接話をして伝えるようにします。文章だけで苦言して、微妙なニュアンスが伝わらず、こちらが思っている以上にきつい言葉として伝わってしまうば、パワハラと指摘されかねません。

叱った後は、部下へのフォローも大切です。苦言したまま放置していると、心の距離が

どんどん遠くなり関係性が悪くなります。そうならないためにも、フォローに関してはLINE、メール、チャットを使ってでも早目に行いましょう。もちろん、一番いいのは直接話をしてフォローすることです。

褒める、叱るテクニックを身につけるよりも大事なことは、普段から関係を良好に保ち、「この人から褒められると嬉しい」「この人から叱られるのであれば納得できる」という上司、経営者になることです。

スタッフにとって、「どんな言葉で褒められる（叱られる）のか？」よりも、「誰から褒められる（叱られる）のか？」が重要だということ。ですので、スタッフからリスpekトされる存在になることが必要です。

そうなるためには、難しいことをする必要はなく、職場のルールを守る、有言実行であるなど、当たり前前ことを当たり前前にできる人になることが第一歩です。加えて、自分の考えやビジョンをきちんと示し、リーダーシップが取れば満点です。

15分

ミーティングで定着率を上げる

## 01 個別ミーティングに本気で取り組みれば職場が変わる

ここまでお読みになり「部下の話を聞く時間を1日15分持つことの大切さや方法については理解したけれど、毎日そんな時間は取れない…」と思う方もいらっしゃるでしょう。そのような方はまず月に1〜2回の個別ミーティングから始めてください。

個別ミーティングというと1時間ほど時間を作り、膝を突き合わせてじっくりやらなければと思うかもしれませんが、もっとカジュアルに実践することをおすすめします。

少し前に『ヤフーの1 on 1 部下を成長させるコミュニケーションの技法』（本間浩輔／ダイヤモンド社）がベストセラーとなりました。部下と1対1で対話する重要性が広く認識されたことで、一部の職場では個別ミーティングを導入する動きが見えました。し

かし、お互いのスケジュールが合わなかったり、話が続かずに終わってしまうなど、実施のハードルが高いと感じている人が多く、本格的な導入に至っていないのが実情です。

以前、私が登壇するセミナーで、個別ミーティングの実施状況を調査したところ、参加企業の1割程度しか取り組んでいませんでした。

多くの上司、経営者が大切と思いつながら、企業の現場に浸透しないのは、「他にもやることが山積みなのに、話をするだけに長い時間を割けない」と、上司も部下も思っていることが原因です。でも、個別ミーティングは長い時間を費やす必要はなく、**1カ月に1回、15分程度で十分**なのです。であれば、他の業務に支障をきたさずに実施できると思いますせんか？ 個別ミーティングを継続的に行うメリットは多くあります。

メリット1

現場の状況が把握できる

スタッフに仕事を任せていると、直接現場を見る機会が減るので、小さな不具合やちょっとした変化に気づきにくくなります。ただ、その中には大きなクレームや問題に発展す

る小さな「種」が含まれていることが少なからずあります。個別ミーティングを定期的に実施していれば、スタッフから現状報告を常に受けることができるので、問題が大きくなる前に防げます。

また、スタッフは仕事をしていくうえで行き詰まったり、疑問を感じることをしばしば繰り返します。そういうときに、誰からも手を差し伸べられず放置されてしまうと、やる気が著しく低下してしまいます。仕事に慣れていない若い世代であればなおさらです。

個別ミーティングを定期的に行えば、スタッフがどんな悩みを抱えているのが早期にわかるので、適切なタイミングでサポートできます。そうすれば、自分のことを気にかけられていると感じるので、モチベーションの維持につながります。大切に扱われていると感じれば、「ここで働き続けたい」と思えます。

## メリット2

### 良好な人間関係が築ける

マネジメントを機能させるには、上司、経営者とスタッフの人間関係が良好であること

が大前提となります。そのために、コミュニケーションの充実は必須です。スタッフに、「この人であれば、何を話しても大丈夫」と思わせることができれば、本音で話をしてくれるようになります。

本音で話し合うためには、個別ミーティングの中で、まず、あなた自身が自己開示を行うことが大切です。難しく考える必要はありません。

失敗談を話せば「上司でも過去にそんな失敗をしていたんだ」と思い安心できます。本題に入る前の雑談で、趣味やプライベートでの出来事を話題にすれば親近感を抱きます。若い世代の部下も、上司が今注目されているミュージシャンのファンであるとかわかれれば、それをきっかけに気持ちがグンと近づきます。それ以外にも、卒業した学校、部活動、飼っているペットなどを話題にするのも効果的です。

個別ミーティングだけではなく、普段から自己開示をしていけば、上司、経営者が雲の上の存在ではなく、心の距離が近くて、話がしやすい存在に変わります。結果としてコミュニケーションが充実し、いい人間関係が築けるようになります。

複数のスタッフを一堂に集めて行う朝礼や全体会議の場で、こちらの思いをすべて伝えることは至難の業です。1対多数で伝えても、全員がしっかり受け止めてくれるとは限りません。私の経験ですが、3人のスタッフの前で話をする、たいていひとり、別の方向を見て聞いていないというのが常です。

対して1対1で行う個別ミーティングであれば、話をしている途中で、どこまで伝わったのかを確認しながら進めていけば、あなたの思いを確実に伝えることは比較的簡単です。

ただし、ミーティングを行う際は、スタッフの話を聞くことが主ですので、上司、経営者の独演会にはいきません。

## 02 15分個別ミーティングの進め方

### ミーティングの進め方1 準備

個別ミーティングは「個別ミーティング準備シート」を活用すれば効率的に進められます。ミーティングを始める前に、スタッフに「前回からの振り返り」「今抱えている問題、課題」「今日、話をしたいこと」などについて、開始の5〜15分前にシートに書き出してください。具体的な記入方法は次の項で紹介いたします。

ミーティングはいつもの職場ではなく、落ち着いて話ができる場所を確保して実施してください。飲み物やお茶菓子などがあれば、リラックスして話せますので、ちょっとした気配りも忘れないようにしましょう。

個別ミーティングは、時間ができたら、手が空いたら行うというスタンスでいると、い

つまでも実現できません。なぜなら、お互いに暇になることはまずないからです。1カ月以上前から、誰とどこで行うのかスケジュールを決めておきましょう。個別ミーティングをしている最中は、営業（接客）の手が止まるので、売上を作ることはできません。でも、個別ミーティングで、スタッフのモチベーションを高めることができれば、業績アップにつながります。スタッフの行動は「気持ちの在り方」により大きく左右されます。

#### ミーティングの進め方2

#### 実施

最初の5分は、緊張を解くための軽い話題を中心に進めます。数日以内に現場で起こったエピソードや、世の中で注目されているスポーツの試合のことなどでいいでしょう。

緊張が少し和らいでから、スタッフ自身の近況と前回から今日までの振り返りを行います。行動したこと、変化があったこと、気付きのあったことなどについて話してもらおうことで、スタッフの普段の状況を把握できます。

心から耳を傾けて聞いていれば、いつもより元気がない、投げやりな感じを受ける、逆にとっても楽しそうだななど、ちょっとした変化に気づけます。「今日は声のトーンがいつもより明るいね！」など、普段と違う点をフィードバックして掘り下げていきましょう。

次に「今気がかりになっていることはなんですか?」「今日は何をテーマに話しましょうか?」とシートに沿って質問しながら進行していきます。

抱えている問題や課題の解決策を見つめる場合は、具体策をひとつに絞るのではなく、3つ以上アイデアを出すようにしてください。対策がひとつだけならば、それがうまくいかないと行動が止まります。でも、それ以外にも選択肢を用意しておけば、他のやり方を試すことができます。そこまで話を進めたら、最後に何を、いつから実行するのか明確にします。このとき、行動するまでと、結果を出すまでの期限を決めて宣言してもらえば、相手の行動が促進されます。

ミーティング終了の3分前になったら、ミーティングで気付いたことや決定事項、感想などを述べてもらい、次の予定を決めて終えます。

個別ミーティングの主役はスタッフであり、**上司、経営者は話を聞くが8割、話す**が2

割。よほど意識しなければ、この比率が逆になるので注意しましょう。

### ミーティングの進め方3 注意点

スタッフから問題、課題に対して、適切な解決策が出てこないときもあります。上司、経営者としては、ミーティングの時間を延長してでも、なんとか解決策をひねり出そうと思いますが、おすすめでできません。個別ミーティングの所要時間は最長30分までです。

時間内に終わりそうもないと思い、上司、経営者が「こうしなさい」と告げるのも厳禁です。スタッフは指示されたととらえるので、自分の思いとは違っていたとしても、取り組まざるを得なくなります。やらされ感を抱きながらでは、やる気がでないし、それが続けば、個別ミーティング自体を拒否するようになります。

15分でもいいアイデアが出てこなければ、「宿題」としてスタッフに託し、ミーティングは終了。多くの場合は解決策を次の個別ミーティングのときまでに自力で探してきます。自ら見出したことですから、積極的に取り組むので成果も出やすくなります。

愚痴、不平、不満を言ってくるスタッフもいます。上司、経営者としては、あまり聞きたくないでしょうが、途中で遮ることをせず、すべて聞いて受け止めてください。話をするだけでガス抜きとなり、スッキリする場合があります。

職場のすべてに満足している人は稀です。自分の意見を持っていて、現状がそれと乖離していることに対して、不服に感じているケースもあります。愚痴、不平、不満を言ったときに、「**現状を変えるための考えはありますか？**」と尋ねてみてください。いいアイデアであれば、それを実現するために協力してほしいと伝えましょう。自分の意見が採り上げられれば、モチベーションが高まります。

### ミーティングの進め方4 実施後

個別ミーティングで決めたことをスタッフが実行しようとしなない場合もあります。そのときは、「なぜやらないのか？」と詰め寄らず、進捗について「質問」するようにします。



必要であればその場で、「行動を妨げている」とは何ですか?」「何があれば前に進めますか?」と訊いて、行動できない原因を見つげるためにショートミーティングをします。障害が取り除かれれば行動が促進されます。

スタッフから「日々の業務に追われて取り組む時間がない」と言われたならば、今回の個別ミーティングで時間を作りだすために業務の棚卸をしましょう。

若手人材に対しては、普段から空気を読むことが習慣になっっていることを前提にしなければなりません。個別ミーティングでも、空気を読むことを意識して、本当はやりたくないことであっても「やります」と言ってしまう場合があります。個別ミーティングで、彼女らの表情、態度、言動から、決めたことが本心ではないことが推測できたならば、本当にやりたいことか否かを、ストレートに尋ねてください。

多様性の時代におけるマネジメントは**個別対応が基本**です。一人ひとりにマッチしたマネジメントを行うために、個別ミーティングは要となります。

### 03「特にありません」と言わせない

個別ミーティングで、「何か困っていることはないですか?」と上司、経営者から質問されると、多くのスタッフは「**特にありません**」と答えます。問題や課題を抱えていても、すぐに悩みを打ち明けることはありません。理由は上司からの評価を下げたくないから。これは「ストレスチェック」の結果が人事評価に影響するのではないかと思ひ、拒否する人が一定数いるのに似ています。ストレスチェックは結果を人事査定などへ流用しないようにルールが定められているので規定通り行われている場合は問題ありません。しかし、個別ミーティングには規定がないから不安に感じるのです。

個別ミーティングを始める際に大切なのは、スタッフとの間に、信頼関係を築くことです。「この人であれば何を話しても大丈夫」と思わせることが大前提です。

いきなり話をするのではなく、事前にスタッフに自分の考えていることを紙に書いてもらうのも効果的です。書き出すことで、自分の行動や思考を振り返ることができ、頭の



が整理されていきます。そうすると、ミーティングで話がしやすくなります。

振り返りを行うためのツールが「個別ミーティング事前準備シート」（P 66-67）です。シートの最初の項目「前回から今回までに起こしたアクション」を記入していくことで、どのような経路をたどって、現在地に到達したのか、振り返ることができます。

経営者も企業に勤めている人も、往々にして前に進むことばかりに注力してしまいがちです。振り返らずに、走り続けていると息切れを起しモチベーションが続かなくなります。ゴールまで一気に走り抜けると、エネルギーを使い果たして、場合によっては燃え尽き症候群になります。

現在地とゴールを把握できれば、あとどれくらい進めばいいのかも明確になります。

2つめの項目「アクションで得られた結果」には、うまくいかなかったこと。うまくいったことの両方を記入します。このとき、うまくいかなかったことに対して、うまくいったことを3倍多く記入してもらうことがポイントです。人はネガティブなことに気持ち

引きずられる傾向があり、ネガティブな感情とポジティブな感情が1対3以上の比率であれば、メンタルヘルスが正常に機能するのに、ちょうどいいバランスです。これはアメリカの心理学者、バーバラ・フレドリクソン氏の研究で明らかになっています。

3つめの項目「今、気がかりになっていること」を記入する際は、「いつから気がかりなのか」「きっかけとなったこと」「気がかりなことが脳内で占める割合」「自分と周りへの影響」などの小項目に分けて書き込むと、抱えている問題、課題を客観視できるようになり、メタ認知の能力が高まります。

アメリカの心理学者ジョン・H・フラベル氏が提唱した考えであるメタ認知が高まると、自分自身を少し離れた場所から観察し、広い視野で物事に取り組めるようになります。

最後の項目は、個別ミーティングで話したいことを自由に記入してもらいます。話せと言っても、なかなか話さないスタッフも、シートには意外と書いてくれるものです。

個別ミーティング準備シートについても、なぜ記入しなければいけないのか理由をきちんと伝えてから活用するようにしてください。

## 個別ミーティング事前準備シート

名前 \_\_\_\_\_ 記入日 \_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ 月 \_\_\_\_\_ 日

事前に、自分自身の現在地を明確にすると充実したミーティングを実施することができます。各項目をできるだけ具体的に記入しましょう。

### 1 前回から今回までに起こしたアクション ←

### 2 アクションで得られた結果 ←

●うまくいかなかったこと

●うまくいったこと

### 3 今、気がかりになっていること(問題点など) ←

●いつから気がかりなのか

●きっかけとなったこと

●気がかりなことが脳内で占める割合

●自分と周りへの影響

### 4 今回のミーティングで話したいこと

1. 前回から今回までに起こしたアクションを記入していくことで、どのような経路をたどって、現在地に到達したのか、振り返ることができる。振り返りを行えば、現在地が把握できるので、ゴールまでの距離がわかります。あとどれくらい進めばよいのかも明確になる。

2. アクションで得られた結果には、うまくいかなかったこと。うまくいったことの両方を記入する。このときうまくいかなかったことに対して、うまくいったことを3倍多く記入してもらうことがポイント。

3. 今、気がかりになっていることを記入する際は、いつから気がかりなのか、きっかけとなったこと、気がかりなことが脳内で占める割合、自分と周りへの影響などの小項目に分けて書き込む。抱えている問題、課題を客観視できるようになる。



右のQRコードから「個別ミーティング事前準備シート」がダウンロードできます



## 04 新人はバディ・ミーティングで離職を防ぐ

入社したばかりの若い世代には、周りとのコミュニケーションに苦手意識を持っているスタッフもいます。このタイプを放置すると職場になじめずに孤立してしまいます。仕事を楽しいと思えないので、モチベーションが徐々に下がり、早期離職につながります。

防止するには上司、経営者だけではなく、既存のスタッフも、積極的に声かけを行うことが大切です。職場の制度としてのコミュニケーションが気軽に取れる仕組みの導入がおすすめです。

具体的には、新人ひとりに1〜2人の先輩スタッフをサポート役に任命する「バディ制度」の導入です。バディ役には、入社5年目までの若手を任命します。新人と同世代なので、気持ちを通じ合う部分が大きく、いい人間関係が築きやすいです。

大手企業などで、同じような取り組みとして、「**メンター制度**」を導入しているケースがあります。メンター制度は、新人教育の進捗管理やメンタル部分のサポートまで行うことが求められますが、少人数で運営を行う職場であれば、先輩スタッフに負担がかかり過ぎてしまいます。ここでいう「バディ」制度は、もともとカジュアルな関わり方でサポートします。新人がひとりで仕事ができるようになるまでの期間、気軽に質問や相談ができる存在になるのが目的です。

上司や先輩社員は、新人から見ると営業中はとても忙しく見えます。実際、業務が立て込んでいるときは、表情が硬くなり「近寄らないでオーラ」を放っている人もいます。

新人スタッフが、わからないことがあったり、つまづいていたりしても、眉間にしわが寄った険しい顔つきの上司、先輩には話しかけられません。そうなる疑問や不安を感じたまま仕事をするのでストレスを抱えてしまいます。

バディがいれば、新人も気兼ねなく悩みを相談でき、バディ役の先輩スタッフの声をかける頻度が上がれば新人がひとりで思い悩むこともなくなります。

**バディと新人は、週に1回、15分程度時間を取り、個別ミーティングをします。入社し**

## Part 2

# adoption

adoption／採用

## 15分マネジメント成否は 「採用」にあり

たての時期は、もう少し頻度を上げて話をする機会を設けましょう。バディとの間で、交換ノートやLINEグループを活用している職場もあります。

私が研修で関わっている企業では、バディとの個別ミーティングの中で、新人スタッフの悩みを聞きだし、会社として早期に解決策を立て離職を防げたケースが実際にあります。

バディ制度を導入する際の注意点は、バディ役のスタッフに負担がかかり過ぎないように計らうことです。新人の対応を丸投げせずに、上司、経営者が、バディ役のスタッフと定期的に個別ミーティングを行い、サポート体制を万全におきましょう。

また、バディ役以外の既存のスタッフにも、新人を育てる意識を持たせるため、研修を持ち回りで行うことなども検討してください。そうすれば、新人と既存のスタッフとのコミュニケーションを取る機会が増え、お互いの理解が深まります。安心して働ける職場になれば、離職や転職を考えようとは思わなくなります。