



MMPG 医業経営 Journal

発行 メディカル・マネジメント・プランニング・グループ TEL03-6721-9763(代) FAX03-6721-9764 <https://www.mmpg.gr.jp>

【キーワード】 マネジメント

今日から実践できる スタッフを成長させる叱り方

「ほめて育てる」ことが常識となるなか、「叱る」ことは難しくなっています。しかし、スタッフを成長させるためにはきちんと叱り、改善を促すことも大切です。そこで今回は、日本組織改革研究所の吉田裕児代表にスタッフのモチベーションを高め、成長させるための「叱り方」について解説してもらいました。

叱られなければ 改善点に気づけない

近年、人材育成に関しては「叱ってはいけない。ほめて育てることが重要だ」という考え方が主流になっています。

確かにほめることはモチベーションを高めるうえで重要なことですが、「叱ることがいけない」というのは間違いです。やってはいけないことをした場合、「それはいけないことだ」と叱らないと、自分の態度や振る舞いを見直したり、仕事のクオリティを高めるための改善点を知ったりすることができません。そうなると当然、同じようなミスや問題を起こすでしょうし、成長も望めません。「ほめる」「叱る」は成長を促すうえで車の両輪になるものなのです。

「叱ると相手を傷つけてしまい、自分も嫌な思いをする」と考えている人もいますが、相手を責めてうっぷんを晴らす「怒る」と相手の成長を促すなど教育的な意味のある「叱る」は似て非なるものです。

たとえば、リーダーとしてスタッフと山登りをしている場面をイメージしてください。スタッフの1人が単独で突出し間違った道に進もうとしているのを見たら、「そっちは危ない」と注意するはず。こうした危険への注意や正しい道へ導くことが「叱る」ということなのです。

叱る人との関係性で 受け止められ方は変わる

とはいえ、スタッフとの関係性が壊れるのを恐れるあまり「叱りにくい」という方もいると思います。そこで叱った側も叱られた側も良好な関係を継続できる方法を考えましょう。そもそも、叱られたときに反発したくなるのはどのようなケースでしょう。

たとえば、よく知らない人から「ここを直しなさい」と言われたら、「あなたに言われたくない」という気持ちになると思います。一方、自分のことをきちんと理解してくれている人であれば、「きっと私のために言ってくれているのだろう」とポジティブな気持ちになれます。

つまり、叱る人との関係性によって、受け止め方は大きく変わります。そのため、相手の成長を促しモチベーションを高めていくためには、まず、叱る相手のことを理解し、関係性を築いておく必要があります。

受け入れられるのに必要な 「挨拶」「労い」「質問言葉」

関係性の築き方は多々ありますが、距離を近づけるうえで「絶対にやっておいたほうがいい」ことを紹介します。

1つは挨拶と労いです。

「おはよう」「おつかれさまでした」といった日常の挨拶はもちろん、仕事を終えたスタッフに対する「ごくろうさま」「大変だった？」と頑張りを認めるような声かけです。もう1つは、スタッフの言葉に対して「そうなんだ」「そうだったのか」「知らなかったよ」といった共感言葉を使ったコミュニケーションです。

スタッフは、挨拶や労いの言葉をもらい共感されると、「自分のことを見てくれている」「頑張りを認

めてくれている」「気持ちを理解してくれている」という気持ちになります。これらは難しいことではありませんが、きちんとできている経営者や上司は多くありません。

また、叱るときは質問言葉で理解を促すというアプローチが有効です。たとえば、患者さんへの対応を間違ってしまったとき、いきなり「ダメじゃないか」とやりこめるのではなく、「Aさん、その対応で大丈夫かな？」と“名前を呼んで”質問するのです。名前を呼ばれることで自分ごとになり、質問されることで考え、行動するようになります。もし、回答内容に不足があるようであればアドバイスをしあげるので。

最初から「ダメ出し」をして責めていると、スタッフは指示待ちになるか、辞めてしまいます。

見た目や声の質が 内容以上に重要

「メラビアン」の法則」をご存じでしょうか。これは、米国・カリフォルニア大学の心理学名誉教授であるアルバート・メラビアンが、「コミュニケーションの際、話している内容と声のトーンや態度に矛盾があったとき、人はどんな受け止め方をするか」を研究し、法則化したものです。具体的な影響割合は次のとおりです。

■言語情報(7%)

話の内容・言葉そのものの意味

■聴覚情報(38%)

声の質・速さ・大きさ・口調

■視覚情報(55%)

見た目・表情・しぐさ・視線

つまり、いかに正しいことを言っても、相手に伝わる声と内容が矛盾していたり見た目の態度が横柄だったりすると、「上司は自分ときちんと向き合ってくれていない」ととられる可能性が高いということです。

なお、見た目の態度に関する受け止められ方は、しっかりと相手の目を見ているかで決まります。スタッフに身体を向け、2、3秒でいいので目を見て指示や注意を伝えれば、「私のために言ってくれている」と真剣さを感じます。一方、PCやスマホを見ながらでは不信感を持たれてしまいます。

アフターフォロー次第で 叱る効果は大きく変わる

叱った後は、フォローを行う必要があります。叱られている最中は耐えることに精一杯で、「言われた内容についてはほとんど覚えていない」ということは珍しくありません。たとえ、「わかった？」という問いかけに対しても「はい。わかりました」と反応しているだけということもあります。その結果、同じ失敗を繰り返すこととなります。

そのため、叱ったことが本当に伝わっているかの確認が大切。これに関しては、「昨日伝えたことはわかってくれた？」と、その内容について翌日に尋ねるのが得策です。

正しく伝わっていれば、「わかってくれてよかった。他に困ったことはない？」と理解してくれたことをほめ、常に支えようとしている姿勢を伝えます。正しく伝わっていないときは「私の言い方が悪かったの

かもしれない。私の伝えたいことは……」と、もう一度説明することが大切。そして、1週間後に「あれからどう？」と確認し、問題を抱えているようなら軌道修正して、1%でも頑張っているところがあれば「いいね」と認めてあげるのです。

*

図を見てください。どこに目がいききましたか。大半の人は欠けている部分に意識が向きます。これは、危険から身を守ろうとする人間の特性ですが、スタッフのマネジメントにこれを用いてしまうと、マイナスに働いてしまうこともあります。できる部分ではなく、できない部分にばかり意識がいくとダメ出しをすることになり、それが繰り返されるとスタッフのモチベーションは下がってしまいます。

そのため、意識的によい面を見て認めるようにすることも大切です。これに関しては、まず、自分の頑張りから認めてあげるのが得策です。自分を認めることができれば、スタッフの良いところにも目を向けることができるようになると思います。



図 どこに意識が向きますか