

# 2 ケース: 周りの人と衝突ばかりするスタッフ

学習日	月	日
理解度	A	B C

高田君は、持ち前の明るさで、後輩を動機づけるのが得意です。職場には、先輩の金井君、後輩の布施君、小西君、川辺さんがいます。今期は、本部が『思いやりの一声キャンペーン』と銘打って、お客様への積極的なアプローチを呼びかけ、各店が売上を競っています。

**布施**「なんとなく、いつもせかされている感じがしますね」

**金井**「いつも熱いというか、ちょっと焦っている感じだなあ」

(二人の会話が聞こえて、店長が声を掛ける)

**店長**「誰のこと？」

**布施**「高田さんですよ」

**店長**「高田君がどうかしたの？」

**布施**「一緒にいると、落ち着いて仕事ができないんです。この間も、お客様の様子を見て、アプローチのタイミングをはかっていたら、横から『早く、早く』ってジェスチャーで合図するわけですよ。せっかく集中していたのに、気が散るといふか、やる気なくすっていふか……」

**店長**「しょうがないなあ。後輩は後輩のやり方があるから、自分のやり方を押しつけないように、あれほど言っておいたのに」

**布施**「……」

**金井**「まあ、そんなに取り立てて言う問題じゃないですよ。つい、こんな話になっただけですから」

**店長**「そうかあ。ま、僕が一度ちゃんと話をしてみるよ」

(高田君の姿が見えると、店長は追いかけていった)

**店長**「高田君！ ちょっと話があるけど、今、いいかな」



**高田**「はい。いいですよ。5分か10分くらいなら」

**店長**「ほら、それだ、それ！」

**高田**「はっ？」

**店長**「5分、10分なんて言われると、せかされている感じがするよ」

**高田**「じゃ、15分でもいいですよ」

**店長**「……布施君とか後輩のことだけど、みんなとうまくいってる？」

**高田**「ええ、とくに問題はないと思います。みんな頑張ってますよ。何かあったんですか？」

**店長**「指導の仕方だけど、布施君は布施君、小西君は小西君、川辺さんは川辺さんという具合に、各々に合わせて個別指導して欲しいんだ」

**高田**「そのつもりですが」

**店長**「つもりじゃなくて、ちゃんとやってほしいんだ」

**高田**「ちゃんと、というのはどういうことですか？」

**店長**「各々の個性に合わせるということだよ」

**高田**「う～ん、結構うまくやってきたと思いますけど、3人が何か言ってきましたか？」

**店長**「そういうわけじゃないけど、君を見ていると、ちょっと心配で……」

**高田**「僕のどこが悪いんですか？ はっきり言ってもらわないと分かりません！」



## ケースの振り返り

店長は、仕事と職場の人間関係の両面について、前向きな働きかけを行う必要があります。とくに、今回は、『思いやりの一声キャンペーン』に向けて、チームとして強い結束を図りたいところです。

ケースでは、店長が高田君に問題があると決めつけてしまいました。そのため、店長が彼とよく話し合えば、すべて解決するかのよう、あまりにも安易な考え方で行動しています。後輩の布施君には、高田君は指導が下手なダメ先輩、という印象を持たせてしまいました。また、先輩の金井君は、高田君ひとりが悪者になるような雰囲気を感じて、あえて、「まあ、そんなに取り立てて言う問題じゃないですよ。つい……」などと言ってしまいます。

高田君だけでなく、一人ひとりと各々の立場・役割に基づいてコーチングする必要があります。

店長は、スタッフに声を掛けてコミュニケーションを図ろうとしたり、指導の機会をとらえようとしていたりしています。けれど、<sup>かんじんかなめ</sup>肝心のコーチング・ポイントを見逃しています。実は、これをしっかり押さえて、自分が思っていることや、皆が感じていることを、正直に、あるいは率直に伝えていけば、このケースの問題は解決するものばかりと言っても、過言ではないのです。

このケースで扱うべき問題点とその指導のポイントは、次の3点です。

### (1) 店長がコーチング・ポイントを見逃している。

→コーチング・ポイントを押さえる

### (2) 店長がひとりで解決しようとしていて、答えを自分の中に求めている。

→補完関係で、スタッフの絆を強める

### (3) 高田君のスタイルに応じた対応ができていない。

→説得型へのアプローチ

## 問題点の指導方法

スタッフが自律して働き、チーム力を高めるためには、店長はどうしたらよいか、考えてみましょう。

## (1) コーチング・ポイントを押さえる

コーチング・ポイントとは何か。それは、相手に気づきや発見を促すことができるポイントをいいます。そして、このポイントを押さえてコーチングすると、相手の潜在能力や可能性、自発性を引き出すことができます。また、励ましや勇気づけなどのマインド面をサポートする効果も期待できます。

### 《コーチング・ポイントとは?》

相手に気づきや発見を促すことができるポイントのこと。

### 《コーチングの期待効果》

相手の潜在能力や可能性、自発性を引き出す。

励ましや勇気づけなどのマインド面をサポートする。

相手の話や言葉によく耳を傾けて、注意深く聴いていると、コーチング・ポイントが見つかります。

たとえば、話の主人公が、本人ではなく第三者になっている場合があります。話をしている本人は、自分のこととして受け止めず、他人ごとのように話しています。主語が「私」にならない限り、解決の糸口は見つかりません。あくまでも、「自分ができるとは何か」「自分の態度や行動を具体的にどうしたらよいか」を一緒に考えるコーチングにします。

語尾にも注意を払います。「～できたらいいなと思います」「～すればいいと思います」「～したいと思います」という言い方は、単に可能性や願望を言っているに過ぎない場合があるからです。本人には、必ず「～します」という言い切りをするように促します。初めから無理だと思い込んでいたら、成果は期待できないからです。

また、直感で、「変だな」「おかしいな」「ちょっと待てよ」「あれっ?」と感じるところも、コーチング・ポイントです。このときには正直に、「変に感じたのですが」「おかしいと思ったのですが」「ちょっと待ってください」と言って、ポイントを明確にすることが大事です。「こう聴こえたけれど正しいですか?」「どういう意味か、具体的に説明してもらえますか?」と聴いて、何に自分のアンテナが反応したのか、何を直感的にポイントだと思ったのかを明確にしていく会話にすれば、結果的に相手に気づきや発見を促すことができます。



コーチング・ポイントのつかみ方を次にまとめましたので、コーチングを行うときに意識を集中させながら聴いてください。

### 《コーチング・ポイントのつかみ方》

#### (1) 相手の話や言葉によく耳を傾けて、注意深く聴く。

- ・主語は誰になっているか。
- ・自己責任で考えているか。
- ・語尾が断定的な言い方になっているか。

#### (2) 直感を感じたときにも正直に聴く。

- ・変だな
- ・おかしいな
- ・ちょっと待てよ
- ・あれっ？

では、このケースに登場した3人それぞれのコーチング・ポイントを見てみましょう。

#### ①布施君をコーチングする場合

布施君が「せっかく集中していたのに、気が散るといふか、やる気なくすっていふか……」と言ったところがコーチング・ポイントです。

この言葉だけを聞くと、布施君は、「他人から影響を受けると、私は自己管理ができません」と無意識に告白しているに過ぎないと分かります。

職場では、社会人としてセルフ・コントロールすることが求められていますし、本来は、自己管理ができるわけですから、その能力を引き出すように会話することが大事なのです。したがって、他人からの影響を受けたときに、自分をどのように律していったらよいのかをコーチングします。

### 《正直なフィードバックで、他責でなく自責で考えるよう促す》

- ・「高田君のせいになっているように聞こえるよ」
- ・「集中力を持続させる方法を考えてみてはどうか？」
- ・「高田君にはどうしてほしいんだ？」

#### ②金井君をコーチングする場合

「まあ、そんなに取り立てて言う問題じゃないですよ。つい……」と言ったところがコーチング・ポイントです。

実際、問題意識をすでに何人かが持っているわけですから、ここは聞き流さず、問題として扱っていきます。ただし、金井君が、高田君ひとりを悪者にするような雰囲気を感じて、あえて、このような言い方をした思いやりを、まず先に承認する必要があります。

### 《思いやりを承認して、チームの問題として考えるように促す》

- ・「君は後輩思いだね」
- ・「問題はあるよね」
- ・「皆、キャンペーンを成功させたい気持ちは一緒だね？」
- ・「チームの足並みをそろえるにはどうしたらいいかな？」

#### ③高田君をコーチングする場合

「そのつもりですが」と言ったところがコーチング・ポイントです。

高田君は、自分なりに個別指導をしていると考えているので、このような言い方をしています。実際に、そのやり方で良いかどうかは別として、本人の努力に対してまず承認をすべきでしょう。

それから、具体的な検討に入るような流れに導いていきます。ここはしっかりと、チャンク・ダウンしたいところです。高田君がやっているつものの個別指導とは、どの程度のことを、どれくらいの頻度で、どのように実行しているのか、詳しく内容を聴き、店長の考えている個別指導とのギャップを埋めるコーチングをします。そして一緒にビジョンを創造していきます。

### 《日ごろの努力や強みを承認して、チャンク・ダウンする》

- ・「高田君は、後輩の面倒見がいいね」
- ・「君は、お客様を見る目、人を見る目があるからね」
- ・「3人の特性をどんな風に把握しているの？」
- ・「キャンペーン期間中の、それぞれの指導必要点は？」