

令和7年3月吉日

# TOPICS

VOL.238

代表・特定社会保険労務士 山口 徹実

社会保険労務士 倉井 舞

URL : co-js.com E-mail : info@co-js.com TEL 028-902-1500 FAX 028-601-7024

## 「今イチ」な従業員への対応

本年1月号に続いて、管理職におけるマネジメント論です。そのヒントになる書籍である『「指示通り」ができない人たち（著：榎本博明 日経BP・日本経済新聞出版）』を要約してみました。職場にいそうな「指示したことができない。能力がないのに自己評価だけは高い。」といった「今イチ」の人材における問題点とその対処法を心理学者が解説した書籍です。SNSやゲームで時間をとられて、読書をしないことへの警鐘も鳴らしています。採用時で、文書要約力を確認する必要性も感じました。ご参考になれば幸いです。

### 1. 職場で「今イチ」使えない人材の3つの問題点

**認知能力の問題**：知的能力である認知能力、中でも読解力が弱く、書いてあることや人の話を十分に理解できない。

**メタ認知能力の問題**：「振り返る力」が弱く、自分の仕事能力の弱点に気づけないため、改善・成長ができない。

**非認知能力の問題**：自分をヤル気にさせる力、忍耐強く物事に取り組む力などの認知能力に含まれないところに問題があり、知的活動が上手くいかない。

### 2. 「認知能力」が低い人材への対処

#### 読解力が不足している人

指示通りに動いてくれないという問題の背後には、読解力の不足が絡んでいることが多い。読解力を鍛えるためには、多くの研究で実証されている通り「読書」を通して読解力を地道に身につけていく必要がある。

#### 何かとすぐパニックになる人

この人は、ごく短時間で情報を記憶しながら同時に幾つかの課題を処理する知的機能、「ワーキングメモリ」の容量が不足していることがある。一つの事への対応にメモリの多くを費やすと、別な事に対応するだけのメモリが足りない。メモリ容量をいきなり増やすのは難しいことから、同時に2つの事をさせないように指導する必要がある。

## 「指示通り」というのが難しい人

この問題の背後にあるのは、頭の中が整理できていないということ。そのため人の話を聞いて要点を整理することもできない状況となる。そこで大事なのは、頭の中を整理する訓練をすること。効果的なのは、文章を読んで要約する訓練であり、要点を抽出することができるようになれば、人の話を聞いてもその要点を理解できるようになるはずである。

## 3. 「メタ認知能力」が低い人材への対処

### アドバイスを意地悪（パワハラを含む）としか受け止めない人

「自分のやり方が間違っていた」という点に目を向けられない人へは、「仕事のやり方」は否定しても、「自分という人間」を否定したわけではないことを説明し、冷静に受け止めるよう導くことが必要である。「先輩や熟練者から学ぼうとする姿勢」が欠如していることに気づけば、自ずと仕事力を高めていけるはずである。

### 仕事が出来ないのに出来るつもりでいる人

能力の低い人ほど自分の能力を過大評価し、自分の能力の低さに気づく能力も低い傾向にある。このようなメタ認知能力が欠如した人へは、読書によって認知能力を鍛えることを勧めるべきである。読書は、自分の能力を過大評価する傾向を弱め、読解力を深めることで自己認知能力を高めることができる。また、併せて「この作業はどのようにするのが効率的か?」「どういうことに気を付ける必要があるか?」などと自問自答する習慣を身につけるように促す事も重要だ。

## 4. 「非認知能力」が低い人材への対処

### モチベーションの低い人

アメリカ人が自分のために頑張るのに対して、日本人は人のために頑張る。つまり日本人は、人の期待を裏切らないように頑張る傾向が強く見られる。よって、「こういう事も出来るようになってくれるとありがたい！」などと期待していることが明確に伝わる「言葉がけ」を意識する事が必要だ。

### 思うような成果が出ないと落ち込む人

困難な状況にあっても、心が折れずに適応していく力である「レジリエンス（「回復力」「立ち直り力」）」を高めること。そのためには、失敗の受け止め方を改善することであり、ネガティブな結果をポジティブに受け止める心の習慣を身につけるよう彼らを導くことが必要だ。

### 仕事の能力は高いが、との接するのが苦手な人

人と接するのが苦手だという人の中には、コミュニケーション力を、笑いを取る力や雑談で場を和ます力だと思い込んでいる人が多い。だが、仕事の場では、仕事にかかわる内容をきちんと説明できることが強く求められる。こうしたことを教えてあげることが大切だ。それで、気持ちが楽になり仕事相手に会う際の対人不安も和らぐはずである。以上