企業研修の現場から ②

組織開発コンサルティング
能力開発インストラクター

平山 豊

ることの本質を追求する必要がある。
褒める目的、叱る目的

そもそも、私たちは、なぜ、人を褒め、叱るのだろうか。ビジネスの世界では、部下のモチベーションを高めることと、より優れた部下を育てるためである。そして、その先にあるのが企業としての成果である。もし、部下を褒めることもなく淡々と仕事をこなしている上司がいるとすれば、その職場では、どのような現象が起きるのだろうか。

以前から研修の中で実施しているモチベーション調査の結果によると、その人が褒めてほしいと思っている時に褒めてあげないと不満が残る、仕事に対するモチベーションが低くなってしまふ。また、叱らなければならぬ時に叱らないと、どのような結果になるのかは想像できるだろう。

このように考えると、部下を褒めない(褒められない)、叱らない(叱れない)上司は、クールな上司、甘い上司というだけでは済まされないものである。

褒め方

「君は素晴らしいねー」、「さすが君だねー」などと煽(た)られると、悪い気はしないが、成長に繋がるとは思われない。度が過ぎると、部下から軽く見られ、逆効果になる。「褒める」と「感謝する」、「煽(た)ること

の使い分けが必要である。

褒め方にも流儀がある。まず、部下に、期待する役割、行動、権限、責任、義務をしっかりと伝えることである。その上で、口頭から部下の行動をしっかりと観察し、努力したこと、果たした役割、期待行動の結果を褒めることである。そして、これらの行為を通じて、さらに高い能力レベルへ成長するよう導くことである。

このように考えると、褒める、叱るは、部下育成のための重要なプロセスと言える。

叱り方

褒めること以上に難しいのが叱り方である。叱る勇氣とエネルギーが必要になるからである。まず、叱られて喜ぶ人はいないだろう。人は叱られると、落ち込んだり、腹が立って、相手を逆恨みすることだってあるかもしれない。だから、上司は、それを覚悟の上で、その人の成長を願って、叱るのである。叱られた方もその気持ちをしつかり汲み取る素直さが必要だろう。ただし、叱り方にもルールがある。それは、公平性と納得性である。叱りやすい部下だけ叱るのでは、職場での公平性は保てない。また、なぜ、叱られたのが納得できなければ、前向きに受け止めることができない。さらに、部下を追い込むような、度が過ぎた叱り方は、敵に慚(は)むべきである。叱るタイミング、叱る場所も考えなければなら

ない。そして、忘れてはならないのは、叱った後のフォローである。それは慰めることが目的ではない。叱られて動揺している部下の心の声を聴くためである。互いに話し合い、真意を理解し合うことである。そのためには、上司と部下との信頼関係が叱る上での前提条件となる。

厳しい上司の下で鍛えられて立派に成長した人は大勢いるが、甘い上司の下で立派に育った人など聞いたことがない。ビジネスの世界でも学究の世界でも同じではないだろうか。

企業の品格

管理者は、人を通じて、組織の目的・目標をより効果的・効率的に達成させる役割を担っている。自分のこと、目先のことで精一杯で、心の余裕も時間の余裕もない管理者では、部下育成などはできない。人を生かすこと、人を育てることを真剣に考えていただきたい。

最近、品格について記述した書物を見かけるが、企業の品格は、褒めるべき時はしっかりと褒め、叱るべき時には心から叱ることができ、勇氣を持った上司、褒められなくても増長せず、叱られても真摯に受け止めて、自分に磨きをかけることができる部下がいる職場から生まれるのではないだろうか。

褒め方、叱り方

管理者研修で、皆さんからよく出てくる質問がある。部下の褒め方と叱り方である。褒めると増長する、厳しく叱ると逆切れしたり、泣き出す、自分よりも経験豊富なベテランの部下を、どのように扱えばよいのかという質問である。一方、中堅社員研修や新入社員フォロー研修では、若手社員から、「失敗しても、叱られない、逆にやさしい言葉をかけられると、かえって心が傷つく」、「あまり褒められると、何か裏があるのではないかと考えてしまふ」、「些細なことでも褒められると、自分にはこの程度しか期待されていらないと思つて、素直には喜べない」、「感情的にならずに冷静に叱ってほしい」、「問題点を指摘するだけでなく、努力した点や良い点を褒めてほしい」などの悩みや不満の声が寄せられる。

褒めること、叱ることが、難しい時代である。「自分たちが若かった頃は、このようなことはなかった」と嘆いても何の解決策にもならない。褒め方や叱り方のハウトゥやテクニクだけでなく、褒めること、叱