

はじめに

最近、部下を叱らない上司が増えていると言われています。「叱れない」のではなく、あえて「叱らない」のです。その理由は、叱ることによって人間関係が悪化するからです。中には、叱られたことが原因で簡単に会社を辞めてしまうという事態も起こり得ます。そのため、「叱らない」というのは、一種のリスク対策だという見方もできるわけです。

確かに、他人を「叱る」というのは気が重い行為です。いくら部下の成長のためだと思ってもその意図が伝わらずに関係がギクシャクしてしまえば、それこそ「叱り損」ということになってしまいます。

では、なぜ「叱ること」がリスクや徒労になってしまうのかというと、叱るというのは、難易度の高いコミュニケーションスキルだからです。特に多いのが、最初は叱っているつもりなのに、結局、怒ってしまっているということです。

叱るのと怒るのとでは、相手への影響が180度違います。いくら怒られても行動が改善せず、むしろ反発してくる部下がいるのは、ただ鬱憤を晴らすために感情をぶつけられていると部下側に受け取られているからです。

「叱る」というのは、タイミングや伝え方など、相手に納得させることを念頭に置きながら考えなければならないことが多くあります。逆に言えば、そうしたことをテクニックとして身につけておけば、叱ることを部下の成長につなげていけます。さらに、上手く叱れるようになればなるほど、上司のコミュニケーションスキルも向上していくのです。

「叱る」という行為は、部下だけでなく上司自身も成長させていくコミュニケーションです。本講座では、具体的な事例に基づき、考え方や手法を紹介しています。強い組織づくりや生産性の高い組織運営に役立てていただけましたら幸いです。

株式会社ヒューマン・クオリティー 代表 樋口ユミ

目次とスケジュール

さあ、それではテキスト学習に入ります。途中で投げ出したりしないために、計画を立ててから取り組みましょう。自分自身のペースに合わせて無理のない計画を立てましょう。

1日2項目を学習するのが平均的なスケジュールです。

□は、診断で間違ったところやこれは特に重要だ、覚えておきたいという項目のところをチェックするのに使いましょう。

章	内 容	P	予定日	終了日
1	なぜ、部下を「叱る」ことが必要なのか	10		
	<input type="checkbox"/> 1 なぜ、「叱る」ことが必要なのか？	10	/	/
	<input type="checkbox"/> 2 なぜ、部下を叱れないのか？	11	/	/
	<input type="checkbox"/> 3 「叱る」ことはリスクーな行為なのか？	12	/	/
	<input type="checkbox"/> 4 「怒る」と「叱る」の違いとは	13	/	/
	<input type="checkbox"/> 5 「叱らない」ことのデメリットとは	14	/	/
2	ダメな上司だと思われてしまう「叱り方」	15		
	<input type="checkbox"/> 6 部下に嫌われる NG な叱り方とは	15	/	/
	<input type="checkbox"/> 7 「権威主義」だと思われてしまう叱り方とは	16	/	/
	<input type="checkbox"/> 8 「感情的」だと思われてしまう叱り方とは	17	/	/
	<input type="checkbox"/> 9 「ブれる人」だと思われてしまう叱り方とは	18	/	/
	<input type="checkbox"/> 10 「無責任」だと思われてしまう叱り方とは	19	/	/
3	パワハラにつながる、してはいけない「叱り方」	20		
	<input type="checkbox"/> 11 パワハラにつながる「叱り方」とは	20	/	/
	<input type="checkbox"/> 12 パワハラにつながる「過剰な指導」とは	21	/	/
	<input type="checkbox"/> 13 パワハラにつながる「気に入らない部下への指導」とは	22	/	/
	<input type="checkbox"/> 14 パワハラにつながる「時代錯誤な指導」とは	23	/	/
	<input type="checkbox"/> 15 パワハラにつながる「上司の性格・クセ」とは	24	/	/
4	「ほめて育てる」、「叱って育てる」の違い	25		
	<input type="checkbox"/> 16 部下を叱る意義とは	25	/	/
	<input type="checkbox"/> 17 「ほめて育てる」の弊害とは	26	/	/
	<input type="checkbox"/> 18 モチベーションを高める「ほめ方」とは	27	/	/
	<input type="checkbox"/> 19 モチベーションを高める「叱り方」とは	28	/	/
	<input type="checkbox"/> 20 「ほめながら、叱る」とは	29	/	/
5	感情のコントロール法を身につける	30		
	<input type="checkbox"/> 21 アンガーマネジメントとは	30	/	/
	<input type="checkbox"/> 22 「怒り」の感情が起こる原因とは	31	/	/
	<input type="checkbox"/> 23 「衝動的な怒り」をコントロールする方法とは	32	/	/
	<input type="checkbox"/> 24 「怒り」を生み出す「考え方のクセ」とは	33	/	/
	<input type="checkbox"/> 25 「怒り」の上手な伝え方とは	34	/	/

目次とスケジュール

章	内 容	P	予定日	終了日
6	部下と対等な関係を築くコミュニケーション法	35		
	<input type="checkbox"/> 26 アサーティブなコミュニケーションとは	35	/	/
	<input type="checkbox"/> 27 アサーティブな理由	36	/	/
	<input type="checkbox"/> 28 アサーティブな意見の伝え方とは	37	/	/
	<input type="checkbox"/> 29 アサーティブな態度と振る舞いとは	38	/	/
	<input type="checkbox"/> 30 アサーティブなコミュニケーション力とは	39	/	/
7	部下の心理を理解する	40		
	<input type="checkbox"/> 31 部下のタイプを把握する方法とは	40	/	/
	<input type="checkbox"/> 32 「自己評価が高すぎる部下」の心理とは	41	/	/
	<input type="checkbox"/> 33 「チームワークを乱す部下」の心理とは	42	/	/
	<input type="checkbox"/> 34 「仕事を好みすぎる部下」の心理とは	43	/	/
	<input type="checkbox"/> 35 「心が折れやすい部下」の心理とは	44	/	/
8	伝え方を考える	45		
	<input type="checkbox"/> 36 「部下のやる気を損なう」言葉とは	45	/	/
	<input type="checkbox"/> 37 「言い訳をさせてしまう」質問の仕方とは	46	/	/
	<input type="checkbox"/> 38 失敗しないメールでの叱り方とは	47	/	/
	<input type="checkbox"/> 39 叱った効果を高めるほめ方とは	48	/	/
	<input type="checkbox"/> 40 部下を指示どおりに動かす伝え方とは	49	/	/
9	「聴く」スキルを身につける	50		
	<input type="checkbox"/> 41 アクティブ・リスニングとは	50	/	/
	<input type="checkbox"/> 42 「同意」のスキルとは	51	/	/
	<input type="checkbox"/> 43 「共感」のスキルとは	52	/	/
	<input type="checkbox"/> 44 「質問」のスキルとは	53	/	/
	<input type="checkbox"/> 45 叱り上手になるための「聴く」心得とは	54	/	/
10	効果的な叱り方のテクニックとは	55		
	<input type="checkbox"/> 46 部下の心に響く叱り方の8ステップ	55	/	/
	<input type="checkbox"/> 47 不平不満を「やる気」に変える叱り方	56	/	/
	<input type="checkbox"/> 48 「率先垂範」で部下の心を動かす	57	/	/
	<input type="checkbox"/> 49 部下の短所を長所に変える考え方	58	/	/
	<input type="checkbox"/> 50 叱らずに「自律的」に部下を動かす	59	/	/
	<input type="checkbox"/> 添削問題		/	/

目次とスケジュール

章	内 容	P	予定日	終了日
11	基本的な生活態度の叱り方	62		
	<input type="checkbox"/> 51 あいさつをしない部下を叱る	62	/	/
	<input type="checkbox"/> 52 遅刻を繰り返す部下を叱る	63	/	/
	<input type="checkbox"/> 53 学生気分が抜けない部下を叱る	64	/	/
	<input type="checkbox"/> 54 ウソをつく、ごまかそうとする部下を叱る	65	/	/
	<input type="checkbox"/> 55 マイペースすぎる部下を叱る	66	/	/
12	対象別の叱り方	67		
	<input type="checkbox"/> 56 年上の部下を叱る	67	/	/
	<input type="checkbox"/> 57 男性上司が「女性部下」を叱る	68	/	/
	<input type="checkbox"/> 58 女性上司が「男性部下」を叱る	69	/	/
	<input type="checkbox"/> 59 新入社員を叱る	70	/	/
	<input type="checkbox"/> 60 チーム全体を叱る	71	/	/
13	困った態度を取る部下の叱り方	72		
	<input type="checkbox"/> 61 感情的になる部下を叱る	72	/	/
	<input type="checkbox"/> 62 反抗的な態度を取る部下を叱る	73	/	/
	<input type="checkbox"/> 63 批判ばかりする部下を叱る	74	/	/
	<input type="checkbox"/> 64 生意気な部下を叱る	75	/	/
	<input type="checkbox"/> 65 打たれ弱い部下を叱る	76	/	/
14	考えない部下の叱り方	77		
	<input type="checkbox"/> 66 指示待ち部下を叱る	77	/	/
	<input type="checkbox"/> 67 同じミスを繰り返す部下を叱る	78	/	/
	<input type="checkbox"/> 68 プロ意識に欠ける部下を叱る	79	/	/
	<input type="checkbox"/> 69 依存心の強い部下を叱る	80	/	/
	<input type="checkbox"/> 70 新しい仕事に挑戦しない部下を叱る	81	/	/
15	結果が出ない部下の叱り方	82		
	<input type="checkbox"/> 71 仕事の要領が悪い部下を叱る	82	/	/
	<input type="checkbox"/> 72 詰めが甘い部下を叱る	83	/	/
	<input type="checkbox"/> 73 言い訳が多い部下を叱る	84	/	/
	<input type="checkbox"/> 74 時間管理ができない部下を叱る	85	/	/
	<input type="checkbox"/> 75 チームワークができない部下を叱る	86	/	/

目次とスケジュール

章	内 容	P	予定日	終了日
16	組織的に動けない部下の叱り方	87		
	<input type="checkbox"/> 76 非常識な価値観の部下を叱る	87	/	/
	<input type="checkbox"/> 77 報連相をしない部下を叱る	88	/	/
	<input type="checkbox"/> 78 失敗を抱え込む部下を叱る	89	/	/
	<input type="checkbox"/> 79 思い込みが激しい部下を叱る	90	/	/
	<input type="checkbox"/> 80 職場で孤立する部下を叱る	91	/	/
17	タイプ別・部下の叱り方	92		
	<input type="checkbox"/> 81 タイプに合わせて部下の叱り方を考える	92	/	/
	<input type="checkbox"/> 82 コントローラータイプの部下を叱る	93	/	/
	<input type="checkbox"/> 83 プロモータータイプの部下を叱る	94	/	/
	<input type="checkbox"/> 84 サポータータイプの部下を叱る	95	/	/
	<input type="checkbox"/> 85 アナライザータイプの部下を叱る	96	/	/
18	世代別・部下の叱り方	97		
	<input type="checkbox"/> 86 世代間ギャップを埋めるコミュニケーションとは	97	/	/
	<input type="checkbox"/> 87 ゆとり世代の部下を叱る	98	/	/
	<input type="checkbox"/> 88 団塊ジュニア世代の部下を叱る	99	/	/
	<input type="checkbox"/> 89 バブル世代の部下を叱る	100	/	/
	<input type="checkbox"/> 90 新人類世代の部下を叱る	101	/	/
19	困った部下の伸ばし方	102		
	<input type="checkbox"/> 91 メンタルの弱い部下を励ます	102	/	/
	<input type="checkbox"/> 92 ハラスメント傾向がある部下を伸ばす	103	/	/
	<input type="checkbox"/> 93 傲慢な態度を取る部下を伸ばす	104	/	/
	<input type="checkbox"/> 94 批判・批評ばかりの部下を伸ばす	105	/	/
	<input type="checkbox"/> 95 裏表の激しい部下を伸ばす	106	/	/
20	苦手な部下の伸ばし方	107		
	<input type="checkbox"/> 96 権利ばかり主張する部下を伸ばす	107	/	/
	<input type="checkbox"/> 97 気分屋の部下を伸ばす	108	/	/
	<input type="checkbox"/> 98 ほめられるのが嫌いな部下を伸ばす	109	/	/
	<input type="checkbox"/> 99 個人的な悩みを抱えている部下を伸ばす	110	/	/
	<input type="checkbox"/> 100 辞めたいと言い出す新人部下を伸ばす	111	/	/
	<input type="checkbox"/> 添削問題		/	/



第1章～第10章

部下を育てる「叱り方」とは何か？

なぜ、「叱る」ことが必要なのか？

学習のポイント

POINT ① 「叱る」とは、原因を探し、納得させ、改善を促すこと

POINT ② 自信は失敗によってつぐられ、「ほめる」だけでは部下は成長しない

「叱る」とは、言動に問題があることを当人に気づかせ、当人とともに問題の原因を探し、それを納得させ、改善を促すために指導することです。すなわち、「叱る」とは、感情的に一方的に責めることではなく、相手の話をよく聴き（傾聴）ながら、自発的な行動改善を促すための行為です。

江戸時代の農政家・思想家の二宮尊徳の「可愛くば五つ教えて三つほめ二つ叱ってよき人とせよ」という言葉は、ほめてばかりでなく、きちんと叱らなくてはよき人は育たないということを示唆しています。叱ることは、上司として重要な職務であるということです。

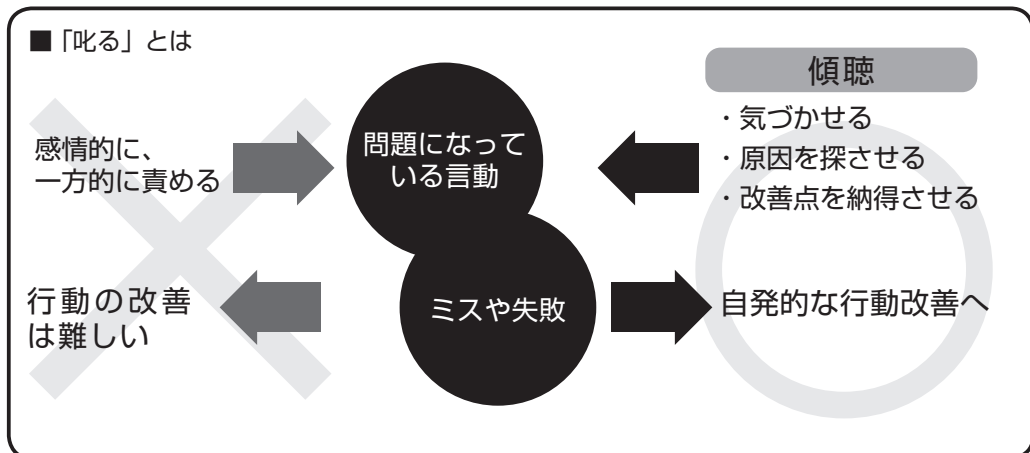
また、部下を叱るには、「してはいけないこと」と「してほしいこと」の判断基準を持ち、業務の進め方、組織のあり方などを明確にして、部門全体に示す必要があります。上司が部下を「叱る」のは、個人の育成にとどまらず、強い組織づくりのためにも必要なことなのです。

とはいえ、部下を叱ることによって人間関係が悪化することを懸念する人は多いでしょう。しかし、それも長期的に見ると、むしろ叱ることによって、生産的な人間関係の構築につながっていきます。

その理由は、「ほめる」だけでは部下の育成に限界があるからです。ほめ方にはコツがあり、やみくもにほめていると、プライドばかり高い、尊大な人間になってしまいます。

最新の研究では、「自信は、本人の行動と失敗によってつくられる」ということがわかっています。つまり、たとえ失敗しても自ら行動するように仕向けることのほうが大切で、そのためには「叱る」ことが必要なのです。

「叱るべきときには叱り、伸ばしたいところはほめる」というバランスを持って部下の育成に取り組むことによって、信頼関係に基づいた良好な人間関係の構築につながります。それが結果として仕事の成果や職場の生産性を向上させるという好循環を生み出すのです。



なぜ、部下を叱れないのか？

学習のポイント

POINT 1 扱いにくい部下、精神的にデリケートな部下が増えている

POINT 2 上司に「経験」「理解」「知識」「覚悟」が不足していると叱れない

「ふてくされる」、「泣く」、「黙り込む」、「会社を辞めると言い出す」、「パワハラだと逆ギレする」など、叱った後の部下の反応に悩まされている上司やチームリーダーは少なくないことでしょう。特に、まだ精神的に成熟していない若い年齢の部下に、こういったデリケートな反応が出やすい傾向があります。

「叱られる」ことに抵抗感を覚える人が増えている背景には、かつてのような「詰め込み」教育から、「個性を伸ばす」教育への変化があります。個性を尊重されて育ってきたために、叱られて自尊心が傷つくと折れやすい反面、「認められたい」という承認欲求が強い人が増えているのかもしれません。

加えて、まだ年齢の若いうちは、自分に自信が持てない人も少なくありません。そのため、叱られたことに過敏に反応し、自尊心が傷つかないように心を閉ざしたり、逆ギレして反発したりする人がいるわけです。

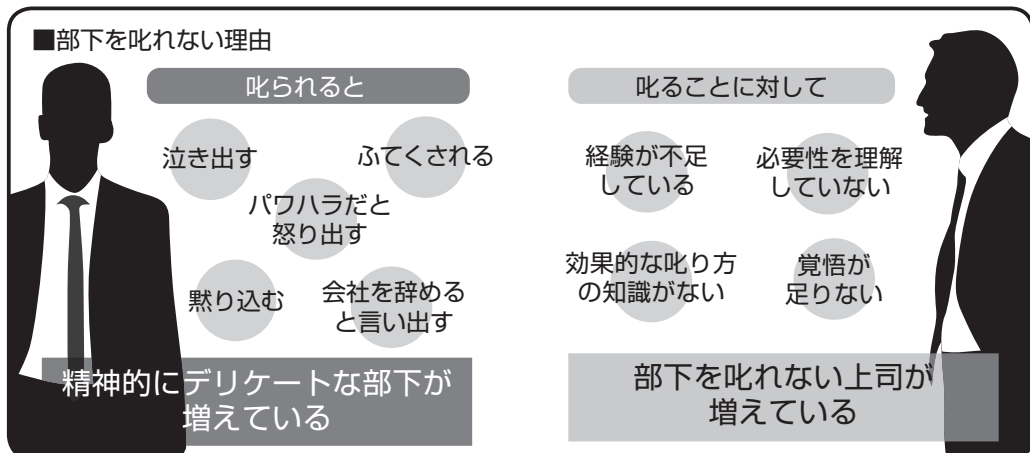
また、近年は、シニア人材の活用に積極的

な企業が増え、年上の部下を持つ人も多いことでしょう。

さらに、派遣社員やパート・アルバイトなどの非正規雇用者、育児・介護で時短勤務中の女性社員など、それぞれ立場や価値観の異なる人たちが同じ職場で働くようになり、コミュニケーションの取り方が複雑化しています。そのため、叱り方にも工夫が必要になっています。

一方で上司のほうにも課題があります。部下を「叱る」という経験自体が不足している、なぜ叱る必要があるのかの理解が不足している、効果的に部下を叱るためのポイントやコツといった知識を持っていない、「嫌われてもよい」といった覚悟を持っていないなど、部下を叱れない上司にも何らかの課題があるはずです。

上司はなぜ部下を叱る必要があるのか、まずはそこから理解し、叱るための知識とテクニックを身につける必要があります。



「叱る」ことはリスクーな行為なのか？

学習のポイント

POINT ① 上司と部下の信頼関係がないと「叱る」ことがリスクになる

POINT ② 部下を「叱る」ことを放棄すると、自分自身の成長が止まる

近年、日本企業の経営環境は大きく様変わりしています。グローバル化、ダイバーシティ経営の導入、ワークライフバランスの推進などに取り組む企業が増加し、多様な価値観を持つ人が多様な働き方をするようになっていきます。

上下関係が曖昧になり、若い世代を中心に「業務外でのコミュニケーション」が疎まれ、職場の人間関係が希薄になっている中で、上司と部下との間にも距離ができ、信頼関係を築くための機会が減ってきているという状況があります。

上司と部下との間に信頼関係がないと、「叱る」ことがリスクになってしまふことがあります。実際に、「叱った意図が相手に伝わらず、退職してしまった」、「厳しく叱責したら何人かが結託して人事部にパワハラを訴えた」、「叱ったらソーシャルメディアで個人と会社を誹謗中傷された」といったことが起きています。

部下を叱るときに、上司と部下との間に信頼関係がなければ、どんなに相手のことを思っている言動だとしても、リスクになってしまうおそ

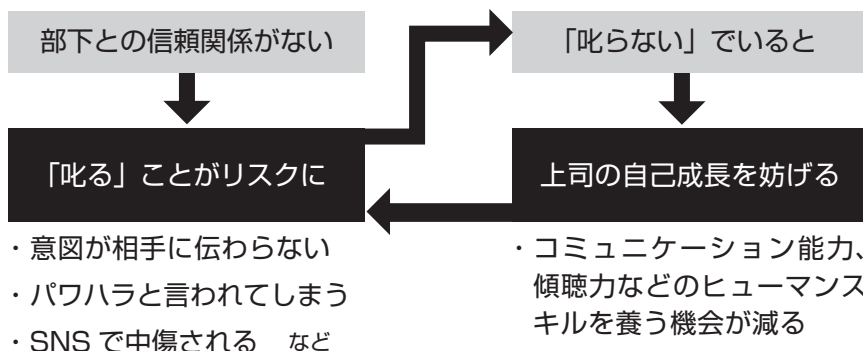
れがあるのです。

確かに、叱られることに免疫のない人や精神的にデリケートな人、極端にプライドが高い人を「叱る」には、相手のことをよく理解し、叱り方を工夫する必要があります。

しかし、だからといって「叱らない」と決めてしまうと、管理職としての自分自身の成長を妨げてしまいます。なぜなら、「叱る」ことによって相手の言動を正しながら自分の考えを伝えるには、ヒューマンスキルが必要だからです。ヒューマンスキルは、他人と良好な人間関係を構築し、維持するための能力や技術です。部下育成のためだけでなく、あらゆる業務を遂行する上で求められる普遍的なスキルと言えます。しかも、役職が上がるほど、ヒューマンスキルを重視する企業は少なくありません。

部下を叱るということは、コミュニケーション能力や傾聴力など、自分自身のヒューマンスキルを高めることになり、自己成長のためにも必要な行為なのです。

■「叱る」リスク、「叱らない」リスク



「怒る」と「叱る」の違いとは

学習のポイント

POINT ① 「怒る」は自分本位、「叱る」は相手本位の行動

POINT ② 「叱る」ことで、望ましい行動を促していく

「怒る」と「叱る」は、一見似ているようですが、まったく異なります。なぜなら、「怒り」は自分本位の行動であるのに対し、「叱る」は相手本位の行動だからです。

実際、相手を「怒る」とき、頭に血がのぼって感情的になっていませんか？「怒る」というのは、自分の感情を表現することにばかりとらわれてしまっている行動でしかないのです。

一方、相手を「叱る」とときには、「なぜ失敗してしまったのだろうか」、「どうすればいいのだろうか」と、あれこれ考えを巡らせていませんか？相手に気づかせたり、反省させたりするために、冷静に、理性的に考えているのです。

相手の成長を促していくためには、「叱る」という行動のほうが相応しいことは、言うまでもありません。部下の成長を願い、可能性を引き出し、モチベーションを高めるためのコミュニケーションの一つとして「叱る」ということが必要で、有効な指導方法となるのです。

ところが、「叱る」にしても、声量や口調、

態度などに「怒りの感情」がにじみ出て、相手を萎縮させてしまったりは、意味がありません。さらに、場当たりに言いたいことだけを伝えるような叱り方も「怒り」に近く、かえって部下のモチベーションを下げてしまいます。

叱るときには、極めて冷静沈着な態度で接することが大切です。怒りの感情に流されないようにするためには、「叱る」目的をしっかりと認識しておく必要があります。

部下を叱るのは、あくまでも組織内や業務上で、望ましい行動を促すためです。気づいていないことに気づかせ、なぜ悪いのか、なぜ失敗してしまったのか、その理由を考えさせ、納得させ、反省させ、当人に改善策を考えさせるために、叱るわけです。

根気のいることですが、大切なのは、部下を育てたいという気持ちです。叱ることにその「意図」と「気持ち」を込め、感情に流されることなく、相手に伝わるような叱り方を身につけることが大切です。

■「怒る」と「叱る」の違い



自分本位
の行動

自分の感情を表現することに
思考がとらわれている状態



相手本位
の行動

相手に気づかせるために
理性的に考えている状態



怒りを感じさせる叱り方

声量：声が大きいの

口調：口調が厳しい

態度：態度が横柄 など

「叱らない」ことのデメリットとは

学習のポイント

POINT 1 部下のモチベーションを下げ、成長の機会を奪ってしまう

POINT 2 組織全体の士気を低下させ、大きなトラブルに発展することもある

「叱ることに自信がない」とか、「嫌な思いをしたくない」といった理由で部下を叱ることを避けていると、業務や組織に思わぬ弊害をもたらしてしまいます。その一つが、部下のモチベーションを下げ、成長する機会も奪ってしまうおそれがあることです。

入社3年目までの社会人609人に対して行ったある調査では、「正当な理由があれば叱られたい」と答えた若手社員が8割近くにのぼりました。これは課題や問題点があればそれを指摘されたい、適切に指導されたいという思いの表れと解釈することができます。

叱ることに苦手意識があるからといって叱らないでいると、「上司は自分に対して無関心なのか?」と、部下はかえって不安を感じてしまいます。そして、その不安はやがて、モチベーションの低下にもつながりかねません。

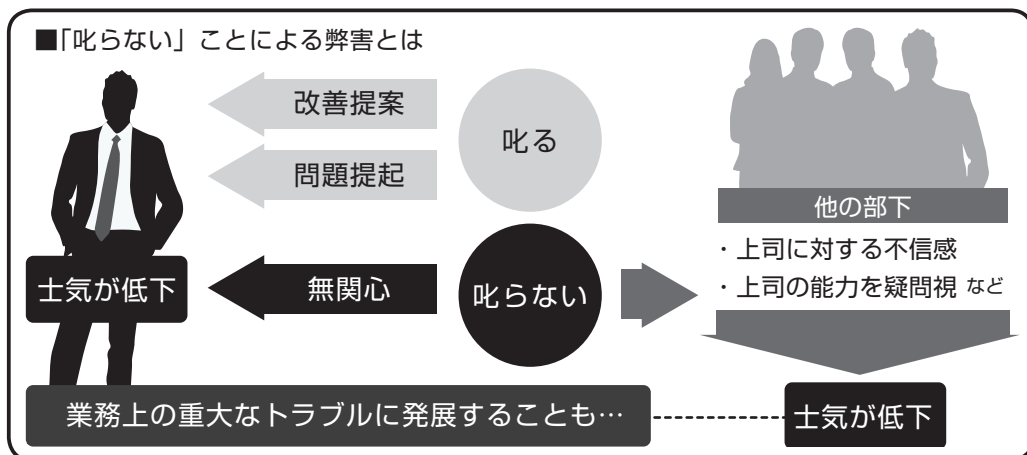
さらに、叱るとするのは、その部下への問題提起であり、改善提案でもあります。それを伝えないということは、成長する機会を奪

ってしまうことにもなります。何も期待されず、無視されているのは、やる気を失ってしまうでしょう。

また、「叱らない」ということは、そのチームや部門など組織全体にも悪影響を及ぼしかねません。行動に問題があり、改善する必要があるにもかかわらず、上司が叱らずに放置していることに他の部下は注目しています。それがささいなミスや小さなルール違反でも、見逃しているうちに組織にたるみが出て、業務上の大きなトラブルに発展しかねません。

あるいは、その部下のミスを同僚がフォローしているとしたら、役割を放棄している上司の能力に疑問を持ったり、不満や鬱憤を募らせたりしてしまうこともあるでしょう。軋あつ轢れきをおそれて叱らないということが、組織全体の士気の低下を引き起こしてしまうのです。

部下を叱らないことによるデメリットは、想像以上に深刻であることを理解しておく必要があります。



部下に嫌われる NG な叱り方とは

学習のポイント

POINT ① 人格否定、無責任な叱り方は NG

POINT ② 言い分を聞かない一方的な叱り方は NG

気持ちを奮い立たせて「叱る」勇気を持って、叱り方を間違えたらその努力も台無しです。デメリットになる叱り方はどのようなことでしょうか。大きく3つのポイントを押さえておきましょう。

●人格を否定する叱り方は NG

1つ目は、「人格を否定する叱り方」。その人自身が変わらない限り考え方や行動は変えられないというのは、ある意味間違いではありません。しかし、だからといって、問題となっている「事柄」ではなく、「ダメなやつだ」というように、人格に焦点を当て、否定してしまっただけでは、相手を深く傷つけてしまいます。

ミスや失敗はなぜ起きたのか、どうしたら防ぐことができるのかを本人が理解することができなければ防ぐことはできません。人ではなく、あくまでも事柄を主役にして叱ることが大切です。

●無責任な叱り方は NG

2つ目は、「無責任な叱り方」。たとえば、「す

べてお前のせいだ」というように、ミスをした責任をすべて部下に押し付けたり、「ルールで決まっているから」、「方針だから」というような叱り方は、いかにも無責任です。責任を取りたがらない上司を信頼する部下は、まずいません。上司として責任を取るという姿勢を常に示すのは大切なことです。

●言い分を聞かない叱り方は NG

3つ目は、「言い分を聞かずに叱る」こと。明らかに部下に非があったとしても、言い分や言い訳を聞かずに一方的に叱りつけてしまうと、次第に感情がヒートアップして、叱っているつもりが怒ってしまっているということがよくあります。感情的に責め立てられて、納得や共感することはまずないでしょう。

相手の言い分を聞くというのは、「あなたのことをきちんと理解したい」という姿勢を示すことにもなり、部下の受け止め方も違ってきます。傾聴するという姿勢を持つことは、自分の感情コントロールにもなるのです。

■部下に嫌われる「叱り方」とは

人格を否定する

- ・「だめなヤツだ」
- ・「君はいつもそうだ」
- ・「まったく使えない」

相手を深く傷つけて
しまう

無責任

- ・「すべて君の責任だ」
- ・「私は聞いていない」
- ・「会社の方針だから」

部下からの信頼を
失う

言い分を聞かない

- ・一方的に叱りつける
- ・自分の意見だけを押し付ける
- ・一方的に業務を割り当てる

叱る内容に納得や共感を
されない

「権威主義」だと思われてしまう叱り方とは

学習のポイント

POINT 1 部下を「見下す」、「罵倒する」のは、コンプレックスの表れ

POINT 2 部下を同格に扱う上司は、尊敬され、感謝される

部下を叱るときに相手と同じ目線に立つということは、納得や共感を得る上でとても重要です。

たとえば部下を叱るときに、自分は立ち、相手は座らせる、逆に、相手を立たせ、自分は座ったままという上司がいます。あるいは、皆の前で大声で部下を叱り飛ばしたり、罵倒したりする上司もいます。

また、「叱る」ことの目的やその軸が、仕事の成果やその人の成長のためではなく、自分の意に従っていればほめ、そうでなければ叱るというように、自分本位の行為になっているケースもあります。

このような叱り方は、上下関係を重視する権威主義の上司に多くみられます。相手とあえて目線を同じにしないのは、部下は自分より下と見下し、自分の思い通りに動かそうという気持ちの表れとも言えます。

あるいは、「自分は部下に尊敬されていない」というコンプレックスから、将棋の駒のよう

に自分の思い通りに動かして精神の安定を図ろうとしている場合もあります。

このような、いわゆる権威主義の上司の下では、部下は萎縮し、自由に発想したり、行動したりすることができなくなってしまいます。しかも、駒のように扱われれば、自分は大切にされていないと感じ、やる気を失ってしまうこともあるでしょう。

叱られても尊敬できる上司とは、自分の存在を認め、期待してくれる人です。自分の成長を願って言いづらいことを指摘し、指導してくれる上司に対し、部下は敬意を払うのです。

まずは会話のときの目線を同じにするように心がけましょう。自分と同じ目線に立ち、ともに考えるという行動を取ってくれると、部下は「自分のことを同格に扱ってくれている」と感じます。部下から感謝され、尊敬される上司とは、叱るときにも部下のことを大切にしてくれる上司なのです。

■権威主義だと思われてしまう「叱り方」とは

部下と目線を
同じにしない

部下を立たせ、自分は座って話す。またはその逆

叱る基準が
自分本位

自分の意に沿っていればほめ、そうであれば叱る

部下の意見を
聞かない

自分の判断が常に正しく、部下を将棋の駒のように扱う



「感情的」だと思われてしまう叱り方とは

学習のポイント

POINT ① 尋問、詰問、説教、人格攻撃は、怒りの感情

POINT ② 「過度な期待」が「叱る」ことを「怒り」に変える

真っ赤な顔で目を吊り上げたり、イライラした態度を取ったり、大声で怒鳴りちらしたりすること以外にも「感情的だ」と受け取られてしまう叱り方があります。それは、「質問」ではなく、「尋問」になっているときです。

たとえば、部下の言い分を聞くときに、質問をしながら聞き出すのは有効な手法です。しかしこのときに、「なぜそうなった」、「なぜそんなことをしたんだ」と、「なぜ」ばかりを繰り返し、尋問ようになってしまうと、部下は「叱られている」のではなく、「怒られている」と感じてしまいます。

さらに、いきなり呼びつけ、「日頃から生活態度がなっていない」などと説教したり、「どうせまた大切なことを聞き逃したんだろ？」と決めつけたり、「その頭は飾りか？もっと使えよ」と人格を傷つけるような言葉も、「自分のためを思って叱ってくれている」とは受け取られません。

このような叱り方は、ただ感情的にけなさ

れているようにしか受け取られないだけでなく、叱った内容自体も相手に伝わらなくなってしまいます。

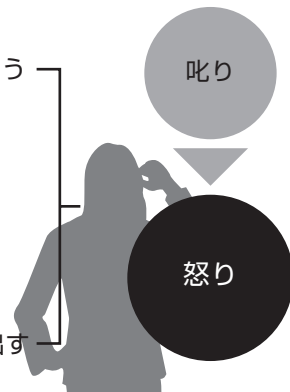
また、すでに解決した過去の問題や、本題から外れる関係ない事柄を引っ張り出してネチネチと叱ったり、嫌味な口調でため息をつきながら叱ったりする上司に対しても、部下は「この人は感情的だ」と感じてしまいます。

このようについ感情が噴き出してしまうことの根底にあるのは、「過度な期待」です。期待が大きすぎると、それが果たされなかったときに裏切られたような気持ちになり、それが怒りとして込み上げてきてしまいます。上司の期待にうまく応えることができなかった部下のほうも罪悪感を持ち、モチベーションが下がってしまうかもしれません。

過度な期待の背景には、成果への焦りがあります。部下の育成は、ステップバイステップ、着実に仕事の範囲やレベルを上げていくという心構えが大切です。

■感情的だと思われてしまう「叱り方」とは

- | | |
|-----------------------------------|--------------|
| 「なぜ、そうなったのか？」
「なぜ、そんなことをしたのか？」 | 尋問ようになってしまう |
| 「すぐに来て」 | いきなり呼びつける |
| 「〇〇したにきまっている」 | 一方的に決めつける |
| 「もっと頭を使え」 | 人格を傷つける |
| 「以前もそうだった」 | 過去の問題を引っ張り出す |



「ブレる人」だと思われてしまう叱り方とは

学習のポイント

POINT ① 叱る基準、一貫性がないと部下は混乱してしまう

POINT ② いきなり叱りつけず、状況の共有と基準を明らかにする

同じ問題であるにもかかわらず、その時々で叱ったり叱らなかつたりすることはないでしょうか。あるとしたら、あなたは部下にとって「ブレる人」かもしれません。「叱る」という行為にブレがあると、上司への不信感や反発心を持たれるだけでなく、部下を不安にさせてしまうことがあるので注意が必要です。

たとえば、叱りやすい人ばかりを叱る一方で、叱りにくい人はあまり叱らないといった叱り方をするとします。すると、叱られているほうの部下は、「上司は自分に関心があり、期待されている」と感じます。ところが、叱られない部下のほうは、「ないがしろにされている、期待されていない」と卑屈に受け取ってしまうことがあるのです。

また、上司がしっかりと基準を持ち、一貫性を持って叱らないと、叱られる側は混乱してしまいます。「なぜ叱られるのかわからない」、「いつ叱られるのかわからない」という状態が続くと、不安が助長され、組織として

の活力を失いかねません。

大切なのは、叱る基準を部下一人ひとりに浸透させていくことです。そのためには、「いきなり叱りつけない」ことが大切です。叱るときには、「この基準に外れたから叱るのだ」ということを理解させるために、状況の確認から始めます。そして、具体的に基準を示して改善を促していくとよいでしょう。

たとえば、業務の中で、「この書き方ではお客様は理解できないよ。直しておいて」といった叱り方では、「書き方」の基準が示されず、どう改善すればいいのかわかりません。これを、「この点がお客様に誤解を与えると思う」と、まず状況を当人に認識させます。次に「こういう内容は、今後は数値を使って表記してほしい」と伝えます。数値を使う事柄の基準が示され、次の仕事にそれを反映しやすくなります。このように基準を設け、ブレないように指導することで認識させていくことが大切なのです。

■「ブレる人」だと思われてしまう「叱り方」とは

いつも同じ人ばかり叱る

叱らなければいけない人を叱らない

「叱る」基準が不明確

なぜ、叱られるのかわからない
いつ、叱られるのかわからない

部下は疑心暗鬼になってしまう

「無責任」だと思われるしまう叱り方とは

学習のポイント

POINT ① 責任感が足りないと、自分の能力不足を棚に上げて部下を責める

POINT ② 部下からの厚い信頼は、上司の責任感から生まれる

「責任から逃れようとする上司が一番嫌われる」。25歳～39歳までのビジネスパーソン300名に対して行ったある調査の結果です。全体の77%の人がそのように回答しました。

部下のミスに対する責任は、少なからず上司にもあります。上司にはミスや失敗をしないように部下を育成するという職務と責任があるからです。

ところがそれを忘れて、自分の指導力不足を棚に上げてしまうと、「何度言ったらわかるんだ」というように、部下の能力不足が原因であると決めつけるような叱り方をしています。このような無責任な叱り方では部下が育つわけありません。ただ反発を買ってしまうだけでしょう。

あるいは、いざというときに責任を逃れようとしてしまう上司もいます。たとえば、大きな仕事にチャレンジするときに、「失敗を恐れるな、すべての責任は私が持つ」と言っておきながら、いざ失敗すると、「その件は聞いていない」などと他人事のように振る舞うようなケースです。

このように、上司としての責任感がない、あるいは責任を取ろうとしないのは、厳しい言い方をすれば、管理職に必要な能力が不足しているということです。能力に疑問のある上司に叱られて納得したり、感謝したりすることができる部下は、まずいないはずで

さらに、上司の無責任な態度や言動は、部下にも伝播していきます。「窮地のときには逃げてもいいのだ」とか、「自分が頑張らなくても、他の人が頑張ってくれるはず」というように、部下の責任感や当事者意識の醸成にもマイナスの影響を与えてしまいます。

責任を取るには、相応の覚悟が必要になります。それだけに、部下は責任感の強い上司に憧れ、実際に責任を取ってくれる上司に厚い信頼を寄せるわけです。部下を「叱る」にも、まずは、上司としての責任感がベースとして必要になるのです。

責任を取るには、相応の覚悟が必要になります。それだけに、部下は責任感の強い上司に憧れ、実際に責任を取ってくれる上司に厚い信頼を寄せるわけです。部下を「叱る」にも、まずは、上司としての責任感がベースとして必要になるのです。

■「無責任」だと思われるしまう「叱り方」とは

部下がミスや失敗をすると…

指導力不足を
棚に上げる

部下が無能だからミス
をしたと決めつける

いざというときに
責任逃れをする

「聞いていない」
「部下にまかせている」

当事者意識
が希薄に

責任感
が育たない

