

部下を持つ管理者のための

コミュニケーション強化シート集

— 部下のほめ方, 叱り方, 励まし方 — 管理者スキルをブラッシュアップ! —

構成

- No. 1 挨拶もない職場をどう改善するか
- No. 2 ホウレンソウの勘どころを押さえる
- No. 3 “Two-wayホウレンソウ”を実践する
- No. 4 部下との信頼関係を築く傾聴のスキル
- No. 5 部下の“危険信号”を見逃さない
- No. 6 “沈黙する部下”にはどう対処するか
- No. 7 指示・命令を出すときに必要な配慮
- No. 8 「君に任せた」だけでは充分ではない
- No. 9 仕事のモチベーションをどう高めるか
- No.10 育成の観点からコミュニケーションを見直す
- No.11 注意・叱責で気をつけるべきこと
- No.12 さらに部下を納得させる効果的な語り方
- No.13 ほめて認めてこそ人は大きく育つ

No. 1 挨拶もない職場をどう改善するか

職場の規律の基本は、何といっても「挨拶」です。

本気で取り組みれば必ず風土として定着するのですが、おろそかになっている職場が現実には少なくありません。挨拶は礼節の表れであり、コミュニケーションの活性度を計る物差しでもあります。年度替わりを節目として取り組むと効果的なので、ぜひ実践してみてください。

(1) 上司、先輩が率先垂範する

挨拶ができていない職場は、ほぼ例外なく、上の立場の人が率先垂範していないものです。上司や先輩がきちんと挨拶しているのに部下や後輩が見習わない、という職場は、あまり見たことがありません。「挨拶は目下の者からすべきだ」と勘違いしている人はいないでしょうか。

語呂合わせ的にいえば“あ＝明るく、い＝いつも、さ＝先に、つ＝続ける”——これが挨拶の鉄則です。

(2) 心のこもった挨拶を励行する

“明るく、いつも、先に、続ける”を心掛けているつもりでも、毎日のことになると情性に流れるのが人の常。特に年配者の場合、ブスツつらで気持ちのこもらない挨拶になりがちで、それが部下や後輩にも伝染していきます。「おはよう」や「ご苦労さま」のたびに、気持ちをこめるということをよく自覚してください。

(3) ベテラン組の意思統一を図る

きちんと挨拶する人もいれば、しない人もいます。そういう“まだら状態”の職場では、良き風土は定着しません。若手や新人は、上の人たちの良いところより悪いところを見習う傾向があります。あなたの職場が“まだら状態”であったら、ベテラン組の意思統一の場を設けるよう仕向けてください。

(4) 新人に挨拶の基本をたたき込む

“今どきの新人”は、家でも学校でも「しつけ」が充分になされていません。そのため、率先垂範だけではなく、挨拶の基本を職場でしっかり教え込む必要があります。新人研修を受けたから大丈夫だろうなどと安心してはいけません。“一度塗っただけのメッキ”はすぐに剥がれてしまいます。配属先でも、繰り返し基本を教えなければ身に染み込まないものです。接客業の職場と同じように、挨拶の訓練の時間を定期的にもつことをお勧めします。

実践チェック

- ☐ 挨拶はふだんより少し大きめの声で行うよう心掛ける。
- ☐ できるだけ相手の名前を呼んでから挨拶する。「山本君、おはよう」「高橋さん、ご苦労さまでした」のように。
- ☐ 挨拶が人間関係と仕事の基本であることを繰り返し教える。
- ☐ 挨拶を怠った者はその場で注意して改めさせる。
- ☐ 特に春先は、1日の初めに挨拶の訓練を定期的に（例・週に一度程度）行う。

No.2 ホウレンソウの勘どころを押さえる

ホウレンソウ（報告、連絡、相談）が職場のコミュニケーションの大前提であることは、管理職なら誰もが認識していることでしょう。それでも十分に機能していないとすれば、次のいずれかの理由が考えられます。

- ・ホウレンソウに関する具体的な指導がなされていない。
- ・上司が忙しそうなので、部下が二の足を踏んでいる。
- ・相談に行っても、気持ちよく応じてもらえる雰囲気ではない。

(1) 具体的な指導を繰り返し行う

「報告、連絡、相談はきちんとしなさい」「どんな小さなことでも報告を怠らないように」——この程度では具体的な指導とはいえません。特に新人に対しては、ミーティングなどの場を設けて懇切な指導を重ねる必要があります。

- ・仕事の指示を受けたら必ず復唱確認をしよう。
- ・業務は一区切りずつ、中間報告をまめに行おう。
- ・報告内容は「5W2H」に則して具体的に伝えよう。
- ・悪い情報や判断に迷うことは特に急いで伝えよう。
- ・前置きは短く「結論→経過」の順番で話そう。
- ・事実情報と自分の意見、推測は区別しておこう。
- ・「言わなくても分かるだろう」は厳禁。言わないことは伝わらない。
- ・メールやファクスで報告したときは、あとで必ず相手に確認をとろう。
- ・連絡をする前にもう一度、正確な現状把握に努めよう。
- ・どんな小さなミスも隠さず、正直に語る勇気をもとう。

上のシートは、ある会社が社員に配付している「ホウレンソウ10則」です。この会社では毎月曜日、若手社員にこれを唱和させ、実践度をセルフ・チェックさせています。それくらいしなければホウレンソウの習慣はなかなか身につかないものです。

(2) ホウレンソウ歓迎の姿勢を見せる

「上司が多忙だからホウレンソウの機会を見つけにくい」あるいは「相談しづらい雰囲気がある」という指摘を、部下の立場の人からよく聞きます。多忙は仕方ないとして、上司は常に「ホウレンソウ歓迎」の姿勢を見せるよう心掛ける必要があります。



実践チェック

- ☐ 朝の始業時、あるいは昼食後のひとときに、部下への声掛けを実践する。
- ☐ 部下が相談に来たら、よほど緊急の仕事をしていない限り、快く応じる。
- ☐ 話べたの部下であっても、すぐにそれを叱らない。まず言い分を傾聴する。
- ☐ ホウレンソウを受けたあとは、ひと言ねぎらいの言葉を掛ける。
- ☐ 状況に応じたITツールによる報告、連絡の仕方を決めて周知しておく。

No. 3 “Two-way ホウレンソウ” を実践する

一般に報告・連絡・相談は、部下から上司に対して行う“一方通行の義務”と思われがちですが、必ずしもそうではありません。一方通行と思い込むことから、コミュニケーションの断絶が生じる場合もよく見られます。

(1) 部下からの問い掛けには必ず答えを返す

部下の報告や連絡の中には、ときとして上司がその場で対応しにくい事柄や質問が混じっていることがあります。他部門との調整や上役への相談を要する場合などがそれです。そうしたとき、上司は「ちょっと時間をくれ」「おれが掛け合ってやろう」などと返事をするものですが、返事はしたものの、いつまでたっても応答なし、ということが現実には少なくありません。こうしたことが2度3度と続くと、部下の信頼感を損ないます。

クイック・レスポンスを部下に求めるなら、上司の側もクイック・フィードバックを心掛けなければなりません。

(2) 忘れないための「しかけ」を工夫する

そうはいても、何人もの部下を持つ管理職であれば、1人ひとりと交わした言葉をすべて記憶しておくことは難しいでしょう。そうであれば逆転の発想をして、部下へのフィードバックの納期を決め、それを約束にすればよいのです。

「この件については、来週の火曜までに部長と相談しておこう」というように、その場で部下と約束を交わすのです。そして忘れないように、手帳なりパソコンなりのスケジュール欄にそれを記入しておきます。

仕事の遂行にとってホウレンソウが必要不可欠であるように、上司と部下との信頼関係のためには、上司の側からのフィードバックが欠かせません。

(3) ホウレンソウでは「相談」を重視する

ホウレンソウを徹底指導すれば、報告と連絡に関しては一定のレベルに達します。難しいのは、相談についても気軽にできる風土を造ることです。報告・連絡は「義務」として行っても、相談は信頼関係の基盤がなければ、しづらいものだからです。逆にいえば、上司は、部下が相談に来たときこそ「好機到来」と考えて、誠意をもって対応しなければなりません。

面倒くさそうな顔をしたり「自分で考えろ」と突き放しては、肝心なときに相談しなくなります。早めに相談すれば簡単に消し止められたボヤが、相談をためらっているうちに大火事になってしまったという例は、どこでもよく見られることです。

実践チェック

- ☐ 部下へのクイック・フィードバックは上司の責務と心得る。
- ☐ いつ返答するかを決めて、それをスケジュールに組み込む習慣をつける。
- ☐ 自分が約束を守ってみせることが率先垂範の部下指導であると自覚する。
- ☐ 返答する期日を守れなかったときは自分から切り出し、再度日程を決める。
- ☐ 部下が相談にきたときは「ウェルカム・トラブル」の精神で迎える。

No.4 部下との信頼関係を築く傾聴のスキル

社員研修などで受講生に「上司への不満」を尋ねると、必ずといっていいほど「きちんと話を聞いてくれない」が筆頭にあがります。そう言われても、上司の側には自覚症状などないのが普通です。きちんと人の話を聞くことは、それほどに難しいものだということを認識しておいてください。

(1) 「きく」にも3つの段階がある

聞く＝漫然と聞いている状態。聴く＝耳をそばだてて聞く。傾聴する＝相手の立場に立って聞く。さらには相手の気持ちを読み取り、意欲や理解度などを総合的に把握しようとする態度を積極的傾聴(Active listening)といいます。互いに理解を育むことによって信頼関係を築くためには、少なくとも傾聴のレベルにまで聞く能力を高める必要があります。

(2) 積極的傾聴の心構え

●**相手を受容すること**……相手の言い分を肯定するかどうかは後の問題として、まずは相手の存在を受け入れること、自由に物が言える雰囲気を作ることです。「仕事には厳しく、人には温かく」をモットーにするとよいでしょう。

●**誠実であること**……受容するといっても、自分を偽ったり、おべんちゃらを言うことではありません。傾聴に際しては、常に同じ態度で誠実に対することが肝心です。

●**共感的理解を育てること**……相手の考えや気持ちを、まずは「なるほど」という気持ちで聞いてみることです。そうすれば自然と言葉や相づちにも心がこもり、その姿勢は相手に伝わります。話し合いの結果、上司としての判断や指示が、部下の言い分に沿わないものになっても、それで信頼関係が壊れることはありません。「きちんと聞いてもらった」という印象を部下に与えることが、何よりも大切です。

(3) 部下への注文、指導は最後にする

話しべたな部下に対して、いきなり話の腰を折って注意したり、「要するに何が言いたいんだ」と叱責するのは逆効果です。その種の指導はふだんから行っておき、部下から相談などがあったときは、気持ちよく語らせること。そうでないと、「あの人は話をもちかけるとすぐに説教になる」と煙たがられ、コミュニケーションが成り立たなくなる恐れがあるからです。説教のたぐいは、話が終わってから補足の形で短くすればよいのです。



実践チェック

- ☐ 相手の話を聞くときは、ただ聞き流すのではなく「積極的傾聴」を心掛ける。
- ☐ 意見や立場の相違は別にして、まずは誠実に聴くことに徹する。
- ☐ 「きちんと聴いてもらった」と感じさせることでコミュニケーションは深まる。
- ☐ だからといって相手の言い分に同調する必要はない。傾聴と判断は別ものである。
- ☐ 傾聴している間は批判や注意、説教はしない。話が終わってから補足する。

No. 5 部下の“危険信号”を見逃さない

人にはいろいろなタイプがあって、しょっちゅう不平不満を漏らしている部下も、「疲れた、疲れた」が口癖の部下もあります。上司にしてみれば“うるさい部下”ですが、分かりやすいだけ、御しやすいともいえます。注意しなければならないのは、むしろ“静かな部下”のほうです。

静かな部下とは、深刻な悩みや問題を抱えていても表に現さない部下です。真面目で責任感の強い部下、言われたことには「ノー」と言えない部下。こうしたタイプの部下が、ストレス障害を起こしたり、大きな問題の発生源になることがあります。

(1) 部下の変化を察知する

言葉数が少なくなった、整理整頓がおろそかになった、仕事への意欲が感じられなくなった、何気ないミスが目立つようになった、ぼんやりしていることが多くなった、人との接触を避けるようになった、服装や身なりに無頓着になった――。

こうした小さな現象が、当人の“異変”を暗示していることがよくあります。例えば、

- ・ 仕事が暗礁に乗り上げ、どうしていいか分からなくなっている。
- ・ 周りから「便利屋」のように扱われ、人の業務を押しつけられて困惑している。
- ・ 個人的な悩みをかかえ、仕事が手につかなくなっている。

(2) 仕事の状況や進捗具合を確認する

何かシグナルを察知したら、その部下の状況をさりげなくチェックしてみます。業務に大きな支障が生じていないか、同僚との人間関係に変化はないかなど。必要な場合は、他部門や関係先からも情報を入手するようにします。

(3) 一対一の対話の場を設ける

問題が発覚してもしなくても、できるだけ早く話し合いの場を設けてください。こういう場合は自分のデスクに呼びつけるより、リラックスして語り合える喫茶店のような場所を選ぶほうが効果的です。心掛けるのは次のようなことです。

●いきなり尋問の口調にならない……「最近、仕事に身が入っていないじゃないか。どうしたんだ？」などとプレッシャーをかけては、相手の本音を聞き出すことはできません。

●日頃の労をねぎらう……「いつもご苦労さま。疲れはたまっていないかな？」と、いたわりの言葉を掛けて緊張をほぐします。

●相手が話しやすい雰囲気を作る……「このところ急ぎの仕事が多くて大変だね。私にサポートできることがあったら、遠慮なく言ってくれ」のように、やわらかく誘い水を向けます。相手の気持ちを開かせることができれば、問題のありかが見えてきます。

実践チェック

- ☐ “うるさい部下”より“静かな部下”のほうに目を向けるよう努める。
- ☐ 問題を抱えている部下が発する小さな“シグナル”を見逃さない。
- ☐ 部下の仕事の状況や問題の有無について情報を集める。
- ☐ そのうえで一対一の話し合いの場を設ける。
- ☐ 相手が心を開いて話せるようなリラックスした雰囲気を作る。

No.6 “沈黙する部下” にはどう対処するか

話し合いによって部下とのコミュニケーションを図ろうとしても、それに応じようとしない部下がいます。最たるものが“沈黙する部下”です。完全な沈黙ではなくても、「別に……」といった感じで、話に乗ってこない部下、反感を示す部下もいます。

こうした部下に対しては、「ちゃんと話せ」とクイック・レスポンスを強要しても、効果はありません。沈黙の意味するところを分析し、相手を理解することが肝要です。

(1) 沈黙する部下を分類する

●**拒否的沈黙**……頭ごなしに叱りつける上司への反抗心や、日頃の不信感などの現れとして、部下が「しゃべりたくない」と思っている状態です。

●**依存的沈黙**……上司がいつも一方的にしゃべり、自問自答式に説教していると、部下は黙っていればそれでよいと高を括るようになります。

●**構成的沈黙**……話した部下が、どう話そうかと迷ったり、答えを考えあぐねている状態です。

(2) 沈黙の中身に応じて対処する

「拒否的沈黙」の部下に対しては、どこに不信感の根があるのかを確認することが先決です。部下の意見を虚心に聞く用意があることを伝え、日を改めて対話の場を設けます。「依存的沈黙」と思われる場合は、上司の側が口数を減らし、傾聴の機会を増やす努力をすることです。問題を投げ掛けたら、部下が答えを返すまで忍耐強く待つこと。

同じことは「構成的沈黙」に対してもいえます。相手が考えているときに横からせっついたり非難したりしていると、拒否的沈黙に移行しかねません。

(3) 頑固な敵対的部下には毅然とした態度で

こちらから丁寧に応じても、頑として敵対的態度を改めない部下に対しては、毅然とした態度をとる必要があります。「あいつは仕方がない」と放っておいては、他の部下や後輩たちに示しがつきません。上司の指示・命令に従わない部下は服務規定違反と見なされ、処罰を受ける旨を説明し、それでも改まらなければ上長あるいは人事の責任者を交えた訓戒を施します。

(4) Two-wayのコミュニケーションを図る

肝心なのは、ふだんからコミュニケーションに配慮しておくこと、そして何か違和感を覚えたら放置せず、すぐに対話の場を作ることです。上司が一方的に話したり説教するだけではTwo-wayのコミュニケーションは築けません。意識としては7対3の割合で部下に話させ、上司はより多く聞き役に回る、くらいに思っておけばよいでしょう。



実践チェック

- ☐ 上司は自分が話すより、相手に話させることのほうに力点を置く。
- ☐ 沈黙している部下がいたら、沈黙の意味するところを的確に把握する。
- ☐ 依存的な部下には、答えを与えず、自分で考える習慣をつけさせる。
- ☐ 考えをまとめるのが遅い部下には、叱責する前に考え方の技術を教える。
- ☐ 敵対的な姿勢が改まらない部下は、放置せずに毅然とした態度で臨む。

No. 7 指示・命令を出すときに必要な配慮

部下に仕事をさせるとき、上司は指示・命令の形でオーダーを出します。その際に肝心なのは、部下が納得するような出し方をする、ということです。これは口で言うほど簡単ではありません。

部下の側から見て困るのは、「曖昧な指示」と「命令一辺倒」です。上司の説明が要領を得なくて、よく分からない。それを部下が突っ込むと「黙ってやれ」と命令口調になる。これが典型的な悪い例です。

(1) 要求条件を明確に伝える

どんな内容の仕事を、いつまでに、どう遂行すればよいか。それを具体的に伝えることが指示の要件です。納期、方法、品質、数量など、求める条件を5W2Hに基づいて伝えれば、原則として間違いは発生しません。

(2) 仕事の位置づけを理解させる

5W2Hのなかで忘れがちなのが「WHY」です。なぜその仕事をするのか。

業務が細分化されている職場や、突発的な緊急業務が多い職場では、業務の位置づけがよく分からない仕事を命じられることが少なくありません。担当者にとっては“やらされ仕事”“やつつけ仕事”となり、ストレスがたまるばかりです。上司は単に要求条件を伝えるだけでなく、その仕事の意義や役割まできちんと説明する責任があります。

(3) 「人を見て法を説く」の精神で

飲み込みの早い部下もいれば、理解力の乏しい部下もあります。指示を出すときに配慮しなければならないのは、相手のレベルに合わせて説明すること。「人を見て法を説く」の精神です。これは特に“できる上司”が自戒しておくべき事柄といえます。自分の水準でザッと説明し、理解できなければ相手が悪いと考える傾向があるからです。

(4) 相手の理解度を確認する

飲み込みの悪い部下には言葉を尽くし、時には自分がやってみせて、理解を促します。分からなければ、分かるまで説明する。そう腹を据えてかからなければ管理職は務まりません。

その昔、山本五十六は「やってみせ、言って聞かせてさせてみて、ほめてやらねば人は動かじ」と説きました。究極の統制型組織である軍隊でさえ、上長にはこうした配慮が求められるのです。すべての管理職が座右の銘にすべき言葉といえるでしょう。



実践チェック

- ☐ 指示を出すときには、まず頭の中で5W2Hに基づいて要求条件を明らかにする。
- ☐ 分からなさそうなところは、上司が手本を示してからやらせてみる。
- ☐ 「いいから黙ってやれ」は禁句。以後、相手は黙り込んでしまう。
- ☐ 業務の内容だけでなく、その意義や役割まで説明する。
- ☐ 指示・命令の後には相手の質問を促して理解度を確認する。

No.8 「君に任せた」だけでは充分ではない

上司は「君に任せた」と言って部下に仕事を丸投げすることがあります。しかし「君に任せた」というセリフは要注意です。部下の側のアンケートをとると、言われて嬉しい言葉と同時に、イヤな言葉としても取り上げられるからです。その理由を分析してみましょう。

(1) なぜ任せるのかを説明する

言われて嬉しいのは、上司の期待と信頼が部下に伝わるからでしょう。自分が一人前と見なされている、評価されていると感じるとき、「君に任せた」は意欲をかきたてる言葉となります。すでに上司と部下との間に良好なコミュニケーションが築かれていれば、多くの説明はいらないかもしれません。

そうでない場合、なぜ任せるのかをきちんと説明しなければ上司の思いは伝わりません。そして現実には、充分なコミュニケーションが形成されていない段階で安易に「君に任せた」と言われる例が少なくないのです。

(2) 時として部下は任せる理由を曲解する

イヤな言葉と感じている部下は、こんなふうに解釈します。

- ・ つまらない仕事だから、君に任せた。
- ・ 誰にでもできる仕事だから、君に任せた。
- ・ 誰もやりたがらない仕事だから、君に任せた。
- ・ 自分は関わりたくない仕事だから、君に任せた。

単純作業や“やっつけ仕事”ばかりを充分な説明もなしに与えられたら、このように感じたとしても無理はありません。それが何度も続けば、上司への不信感が募ります。

(3) ひと言添えるだけで動機づけになる

部下を動機づけるためには、任せる理由をきちんと前向きに伝えることです。小さな心くばり、それがコミュニケーションのコツとも言えます。

- ・ このくらいの仕事はもう十分に1人でこなせると思う。だから君に任せた。
- ・ ちょっとしんどいけど、力がつく仕事だよ。だから君に任せた。
- ・ 緊急な仕事で、部門をあげてやるしかない。だから君に任せた。
- ・ 失敗しても大丈夫。私が責任をとる。だから君に任せた。

こうした配慮とともに言われたとき、「君に任せた」は部下の心に響く言葉となります。

実践チェック

- ☐ 説明なしの「君に任せた」は、単なる丸投げと解釈される恐れがある。
- ☐ 「～だから君に任せた」という形で、任せる理由を前向きに語る。
- ☐ 未熟な部下に雑用を任せるときでも、その仕事の大切さを説明する。
- ☐ 一任する場合にも、中間報告・完了報告を求めることを伝えておく。
- ☐ 確認のチェックを怠らず、正しく遂行できたら賞賛を惜しまない。

No. 9 仕事のモチベーションをどう高めるか

人の能力は一定だとしても、励まし方によっては能力以上の成果をあげることがあります。モチベーション・マネジメントという言葉がありますが、要は相手の心に響く励ましをすることです。

(1) モチベーションを高める方法

人を動かすための動機づけ要因としては、報酬力、強制力、正当権力、同一視力の4つがあります。

- 報酬力……成果をあげれば報酬によって報いる。
- 強制力……これをしないと罰則があるという形で強いる。
- 正当権力……上司一部下の職制による権力によって命じる。
- 同一視力……尊敬する上司のために働こうと思わせる。

(2) ハーツバーグの動機づけ・衛生理論

モチベーションに関する古典的な説に、ハーツバーグの「動機づけ・衛生理論」というものがあります。それによると、報酬や労働条件などは、仕事の満足感を向上させる直接的な動機づけ要因にはなりません。単に「不満の発生を防止する衛生要因」だということです。動機づけ要因となるのは、目標を達成すること、人に承認されること、責任を果たすことなど、職務の遂行によってもたらされる充足感です。

(3) 部下の満足要因を探る

ハーツバーグの説には異論がある人もいるでしょうが、動機づけの方法を考えるうえでは参考になります。部下それぞれの満足要因を探り、それを高めるよう働きかければ良好な人間関係が維持できるわけです。

満足要因というものは、セルフビジョンを語らせてみれば分かります。将来にどんな願望をもっているか聞いてみればよいのです。

- ・ いずれ〇〇の分野の専門家として活躍したい
- ・ ××部門のチームリーダーとして組織を率いたい

(4) キャリアアップを支援する

現在の立場と将来の願望がすべて一致するとは限りませんが、キャリアアップを支援して願望が叶うよう助言してあげることはできるはずです。人を励ますことの原点はここに 있습니다。小さな経験の積み重ねが仕事力の向上をもたらし、やがてそれが自己実現につながる。その方向からアドバイスすることが、仕事へのモチベーションを高めます。

実践チェック

- ☐ 報酬力や強制力だけでは、人を動かすことはできないと認識する。
- ☐ 部下個々人にとっての「働くキーワードは何か」ということを探る。
- ☐ 将来どうなりたいと考えているのか、セルフビジョンを描かせてみる。
- ☐ キャリアアップの観点から現在の職務能力の向上を促す。
- ☐ 上司との良好な人間関係は、それ自体がモチベーションの向上につながる。

No.10 育成の観点からコミュニケーションを見直す

部下との関わり方で見ると、上司は大きく3つのタイプに分かれます。

自分の思う通りに育てようとするあまり、うるさく干渉する「過干渉タイプ」。育成に熱心な点は評価できますが、部下の自主性を妨げ、モチベーションを下げる結果となります。これとは対照的なのが「放任タイプ」。自主性を尊重するのは悪くありませんが、指導を放棄したのでは管理職失格となります。

部下の資質・力量に応じて、干渉と放任とを適宜使い分け、適性に合ったコーチングを行うのが「支援タイプ」の上司です。

(1) 部下の長所に目を向ける

過干渉タイプの人は、部下の矯正すべきマイナス面ばかりが目にとまり、口出しせずにはいられません。自覚症状のある人は、相手の短所より長所を探すように心掛けることです。例えば次のような部下がいたとします。

- ・思考力はイマイチだが、性格が明るく、チームのムードメーカーになっている。
- ・積極性には欠けるが、与えられた仕事は責任をもって遂行する。
- ・素直な性格ではないが、一風変わった発想力がある。

それぞれの文脈の前半部分（短所）に目が行きがちなところを自覚的に改め、後半部分（長所）に着目するようにします。その長所を口に出してほめ、さらに伸ばすように仕向けてください。上司から認められているという自覚が部下の自信となり、ひいては上司に対する信頼感につながります。短所を矯正するのはそれからでも遅くはありません。

(2) 組織人としての常識を繰り返し教える

逆に放任タイプの人は、相手がどんな部下であっても、組織人としての常識レベルのことは必ず教えなければならないと自覚を新たにすることです。常識レベルのこととは、日常の挨拶、時間厳守、納期管理、ハウレンソウ、業務の進行管理などです。こうした必須の事項は部下にきちんと教え込む責務が上司にはあります。

(3) 部下の総合的な成長を支援する

基本レベルの事柄はしっかり教え、応用レベルについては人それぞれの個性を活かす。この鉄則を踏まえて部下に接すれば、大きな間違いはありません。支援タイプの上司として良好なコミュニケーションを築くことができます。

注意や叱責の場面でも、最も重要な点は「部下の総合的な成長を支援する観点に立っているかどうか」ということです。部下はその点を敏感に察知して上司を評価します。叱責についてのチェックポイントは次のページを参照してください。

実践チェック

- ☐ 過干渉タイプの上司は、部下の短所より長所のほうに目を向ける努力を。
- ☐ 放任タイプの上司は、仕事の基本事項を部下に教える責務を自覚する。
- ☐ 部下それぞれの資質と個性を確認し、それをどう活かすかを考える。
- ☐ 「自分は認められている」と部下に自覚させることが人間関係の原点になる。
- ☐ 注意や叱責は、部下の成長を支援する観点に立って行う。

No. 11 注意・叱責で気をつけるべきこと

部下を叱るのが苦手だという管理職は少なくないようです。そういう人にヒアリングしてみると、次のような理由があがってきます。

- ・つい感情的になってしまい、人間関係に亀裂が入るから。
- ・それを気にすると、言いたいことも言えなくなる。
- ・今どきの部下は、叱るとムクれたり反発したするから。
- ・言い返されると、うまく説得する自信がないから。

(1) 叱る目的を再確認する

いちばん大切なことは、叱る前に目的を確認することです。多くの場合、部下を叱る目的は、気づきと反省を促し、変化・成長を期待することです。そうであれば、感情的になって声を荒げるのは、かえって逆効果であることが分かります。

「ほめるときは感情（気持ち）を込めて、叱るときは冷静になって」という言葉をモットーにしてください。

(2) まず注意、次に叱責する

部下指導における「はじめの一步」は、職場のルールや決まりごとを教えることです。例えば時間厳守や公私混同の戒めなど。解釈の違いが生じる余地のない事柄は、厳しく仕込まなければなりません。

とはいえ、最初は注意のレベルです。行動の間違いを指摘し、反省を促します。それでも改まらない場合は叱責になります。

部下が不満に思うのは、注意の段階を飛ばして、いきなり叱りつけることに対してです。つまり「なぜそうしなければならないか」の説明が不十分のまま、怒鳴りつけるケースが多いのです。

(3) 叱っても、なじらない

叱るときは、冷静になろうと努めても、多少は感情が混じるものです。それは仕方ありません。ただし、次のことだけは肝に銘じておいてください。

●相手の人格を傷つけない……「お前のような奴を給料泥棒と言うんだ」「採用したことを後悔してるよ」。叱責の中身より、こうした“余計な一言”で部下の心は傷つきます。

●他人と比較しない……「こんなことなら前田に頼めばよかったな」「高橋を見てみる。お前の3倍は働いてるぞ」。叱るときは、仕事の原則を守らなかったという事実だけに限定し、それ以外のことは口にしてはいけません。

実践チェック

- ☐ 職場のルールや決まりごとは、初めにきちんと説明しておく。
- ☐ 間違いを犯したらすぐに指摘し、気づきと反省を促す。
- ☐ 冷静に注意を与え、それでも改まらなかったときは叱る。
- ☐ 叱っても人格を否定したり、他人と比較するような言葉は厳に慎む。
- ☐ 「ほめるときは気持ちを込めて、叱るときは冷静になって」をモットーに。

No.12 さらに部下を納得させる効果的な語り方

部下の人格を傷つけないために、ソフトな叱り方をするという人がいます。その配慮は良いのですが、優柔不断な印象や、あいまいな感じを与えるようでは逆効果です。

- ・遅刻を繰り返す部下に「もう少し早く出勤してくれると助かるんだけど」
- ・作業手順を守らない部下に「こういうやり方をされると、ちょっと困るんだよね」

これでは弱々しく聞こえます。職場のルールを守らせる場面では毅然とした態度をとらなければなりません。そうでなければ、事柄の重要性が伝わらないからです。

(1) 命令形を用いるときの配慮

ルールや決まりごとを破ったときには、命令形を用いてきっぱりと叱ります。その際に配慮すべきことは次の通りです。

●**否定形で終わらない**……「遅刻をするな」「手順を破るな」という否定形の命令は、強い口調ではあるものの、遅刻をしなければそれでいいのだな、手順を守りさえすれば文句はないのだな、という開き直りにつながってしまいます。

●**努力目標を明示する**……「遅刻は許されない。常に10分の余裕をもって行動するように」「作業手順を厳守して、良い仕事をしなさい」というように、積極的な努力の方向性を明示する表現を用います。この場合、「良い仕事」とは何か、さらに具体的な説明をして理解を促す必要があります。

(2) 前向きな姿勢については認める

ルールではなく、仕事の応用レベルで失敗した部下に対しては、叱る前にひと言、クッションになる言葉をはさむことです。「君でもこういう失敗があるのか」「だいぶ苦心したようだね」。努力や前向きな姿勢に対して、ねぎらいの気持ちを示せば、部下は承認と励ましを感じます。それによって、その後の注意や叱責を素直に聞く下地ができます。

(3) 相手の立場に立って語る

態度や行動を変えればこういうメリットがある、という文脈での注意・叱責ならば、部下は聞く耳をもちます。「～するな」「～されては困る」という表現は上司の立場からの言葉ですが、「～すれば仕事がしやすくなる」「～を心掛ければ能力が向上する」という表現は部下の立場に立った言葉です。相手が受け入れやすい表現を心掛けることが説得力の原点となります。



実践チェック

- ☐ 腰が引けた注意や叱責では、事柄の重要性が部下に伝わらない。
- ☐ 「～するな」の否定形の命令より「～しなさい」のほうが効果的。
- ☐ 「～しなさい」と諭すときは、努力目標を具体的に明示することを忘れない。
- ☐ 応用レベルでの失敗については、相手の努力を認めたとえで注意を与える。
- ☐ 注意や叱責は、それを受け入れることによる部下の成長やメリットを強調する。

No. 13 ほめて認めてこそ人は大きく育つ

注意や叱責に比べれば、人をほめるのは簡単そうに感じます。しかし、ほめるほうが難しいという人も少なくありません。仕事はできて当たり前だと思っている人、叱るばかりの上司に長く仕えてきた人、ほめるとつけ上がるのではないかと不安に思う人などがその例です。

「ほめ上手は育て上手」「ほめれば人は、ほめた通りの人間になる」という言葉があります。賞賛によって人を動機づけることも上司の大きな役割といって過言ではありません。

(1) できたことは率直にほめる

何か特別なことができれば、誰もがそれをほめるでしょう。別の言葉でいえば「絶賛」です。これは難しくありません。しかし職場で絶賛に値することは、そんなに多くありません。上司に必要なのは、指示・命令を部下がきちんと実行できたら、その都度それをほめることです。「温かく承認すること」と言い換えても構いません。先に引用した山本五十六の「ほめてやらねば人は動かじ」は、この意味です。

(2) ねぎらいの言葉を口癖に

上司が出した仕事の要求条件を部下がきちんと満たすことができれば、「ご苦労だった」「よくできた」と、ねぎらいの言葉を掛けてください。部下にとっては、それが何よりの励みとなります。

雑用に毛が生えた程度の仕事でも「君だからできたんだ」という上司の言葉は有効です。それを完了したとき、上司が大きな声で言ってくれると、もっと上司にほめられる立派な仕事をしようと思うものです。

(3) 期待と信頼を部下に伝える

部下に期待と信頼を寄せているということを相手に伝えておくのも大事なことです。期待を掛けられ励ましを受けた者は、それに応えようと前向きな努力をし、その努力は成果に反映します。アメリカの教育心理学者ローゼンタールはこれを「ピグマリオン効果」と名づけました。反対に、何の期待も掛けられないと意欲を失い、マイナスの結果をもたらします。こちらを「ゴーレム効果」と呼びます。

(4) 「期待—成果—賞賛」のサイクルを

図式的に示すと、期待と励ましは成果に表れ、その成果を賞賛されることで人は大きく成長します。そのサイクルをスパイラル状に描きながら発展段階をたどれるよう支援するのが上司の役割だということです。

実践チェック

- ☐ 指示・命令を間違いなく実践することができたら、こまめにねぎらいの言葉を掛ける。
- ☐ ほめれば人は、ほめた通りの人間になる。なじれば人は、いじけた人間になる。
- ☐ 賞賛に値する部下に育てなければ、常に期待と励ましの言葉を掛けること。
- ☐ 人をほめることに照れてはいけない。気持ちを込めて大きな声でほめよう。
- ☐ 「期待—成果—賞賛」のサイクルによって、人はスパイラル状に成長していく。