

## 経営Q&A

回答者

らーのろじー株式会社

代表取締役 本間 正人

### 人を育てる ほめ方・叱り方

#### Question

【相談者 中古車販売業 Aさん（37歳）】

中古車販売業を開業して5年になります。売上は順調に伸びており、従業員は6名に増えました。今回は、昨年採用した営業担当者のBくんについて相談があります。

Bくんは入社当初は前向きに仕事に取り組んでいました。しかし、最近では思うように販売実績が上がらないからなのか、やる気が落ちてきているように見受けられます。

従業員のやる気を引き出すための付き合い方、特にほめ方や叱り方について教えてください。

#### Answer

従業員のやる気が落ちてきているように見えるとき、その原因や相手の状況を把握しないままに「そんなことでは困る」と突き放したり、単に「しっかりやれ」と励ましても、やる気を高めることにはつながりません。

やる気が低くなっているときは、たいてい自信を失っているものです。従業員の傷ついた自尊心を回復させ、自己評価や自己信頼感を高める言葉をかけることが大切です。また、従業員に目指すべき目標を見出させ、その実現へ向けてサポートする場合、状況に応じた叱り方をすれば効果が上がります。

従業員一人ひとりのやる気を高めることは、組織を活性化させることになり、会社の業績を上げることにもつながります。ここでは、従業員のやる気を高め、能力を発揮させるうえで有効な「ほめ方」「叱り方」について解説していきます。

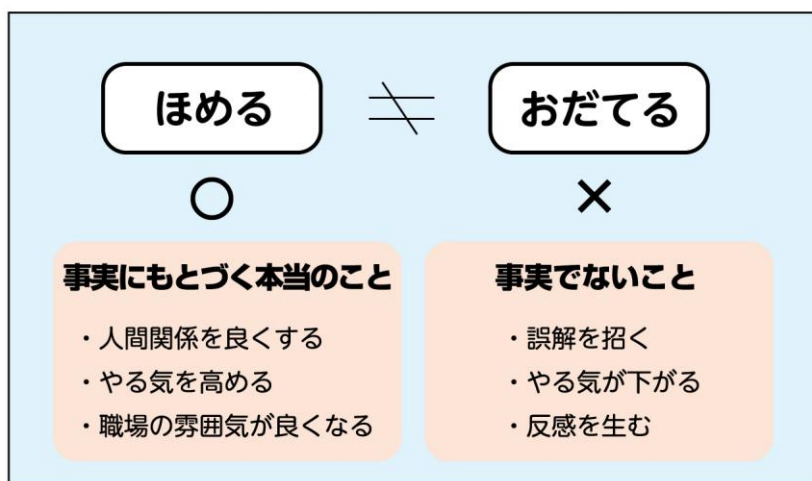
## 効果的なほめ方

### 1. 正しい「ほめ方」を理解

人は誰でも、ほめられるとうれしくなります。ほめることは、元気が出る、仕事のモチベーションが上がる、人間関係がよくなるなどの効果を生みます。しかし、「ほめる」ことを「おだてる」と混同している人も少なくありません。「ほめる」と「おだてる」は、まったく別のものです。「おだてる」とは、事実でないことをあたかも本当であるように伝えることなので、相手が勘違いしてしまう恐れがあります。

一方、「ほめる」とは、「**事実に基づいて、本当のことを伝えること**」です。従業員のやる気を引き出し業績を上げてもらうためにも、経営者は正しいほめ方を理解し、ほめ上手になることが必要です。

図1 「ほめる」と「おだてる」の違い



### 2. ほめることの効果

従業員一人ひとりに合ったほめ方ができると、相手のやる気が高まるだけでなく仕事のさまざまな面で効果が生まれます。

#### (1) 理解されている実感が相手に生まれる

ほめることの効果としてまず挙げられるのは、相手の緊張感を解くことができるという点です。そして、「自分は理解してもらえている」「この上司は見守ってくれている」と感じ、信頼感を抱くきっかけとなります。

#### (2) 自己肯定感、自信の回復につながる

ほめられると、従業員自身の心にも変化が生まれます。「自分が信頼に足る存在なんだ」という自覚が生まれ、自分自身を肯定する気持ちや自信が高まります。

### (3) 組織全体の雰囲気明るくする

ほめてくれる上司のまわりには人が集まってきます。相談や報告もしやすくなるため、信頼感や一体感が生まれます。職場の雰囲気が明るくなり、皆でまとまって仕事をする環境もできてくるものです。

### (4) モチベーションが上がる

ほめられると、ほめてくれたことや相手の気持ちに答えようという意識が芽生えてきます。また、個別に具体的なほめ言葉をかけられると自分の持ち味に気づき、自分がどの方向に努力すればよいかを明確にすることができます。

### (5) 仕事のミスが減る

ほめる上司がいる職場では、安心してのびのびと仕事をする事ができるため、従業員も活気に満ちています。報告や連絡も伝わりやすくなるので、結果としてミスやトラブルを未然に防ぐことにつながります。

## 3. 効果的なほめ方のポイント

従業員との信頼関係を築きやる気を高めるためには、経営者がそれぞれの従業員に合ったほめ方を、コミュニケーションを取りながら見つけ出していくことが大切です。常に意識したい点として次の3つの原則を挙げることができます。

### (1) 細かく具体的にほめる

細かい長所やよいところを具体的にほめられると、仕事に対するやりがい、上司への安心感・信頼感が高まります。

例)「お客様への説明がとても丁寧だったね」  
「報告書の提出がスピーディーで助かるよ」  
「今月は新規開拓を頑張っているみたいだね」など

### (2) タイミングよくほめる

時間が経ってからではなく、タイミングを逃さず、勇気をもってそのときにほめることが重要です。

例)「さっき接客したお客さま、とても満足してたな」  
「今の提案はとても積極的でいいね」など

### (3) 心をこめてほめる

単にほめ言葉を伝えるのではなく、声の響きや顔の表情にも注意し、相手の目を見ながら、こちらの気持ちが伝わるように言葉をかけることが大切です。

## 効果的な叱り方

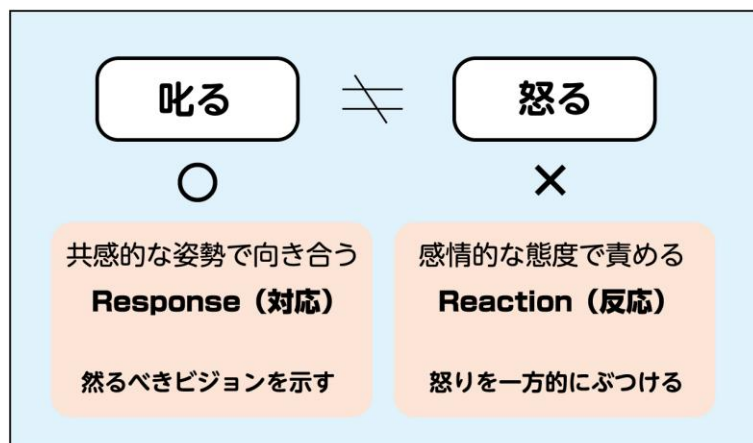
### 1. 「叱る」とは？

従業員のやる気を引き出し成長させるためには、ほめるだけでなく叱ることも必要です。しかし、言葉や態度というのは非常に微妙なもので、同じ指導をしていても責められていると感じたり、支援してくれていると感じたりと、相手の受け止め方はさまざまです。そのため、どう叱ったらよいか頭を悩ませることが少なくありません。まずは、「叱る」とはどのようなことを理解し、そのうえで、効果的な叱り方を身につけていくことが大切です。

よく「叱る」と「怒る」を同じことだと考えている人が多いのですが、これは大きな誤解です。「叱る」とは、「部下の行動を望ましい方向に変えていくための建設的なフィードバックを行うこと」で、従業員の個性を尊重し、伸ばしていくという考え方が基本にあります。相手を責めたり人格を攻撃したりするのではなく、部下の可能性を引き出し、伸ばしていく発想が大事なのです。

「怒る」という漢字は、分解すると「心の奴隷」となります。売り言葉に買い言葉、瞬間湯沸かし器、キレる、というのは、みな感情的な反応です。怒ると相手の行動はストップしますが、改善はしないものです。それに対し「叱る」というのは、「然るべきビジョンを示す」ことだといえます。つまり、ダメ出しをするのではなく、うまくいっている状況が相手の頭の中に描かれるように伝えることなのです。

図2 「怒る」と「叱る」の違い



### 2. 叱り方の基本

叱るといっても、これが正解という方法があるわけではありません。従業員一人ひとりの性格や置かれた環境によって接し方は異なりますので、自分らしい「叱り方」を見つけることが大切です。ここでは、そのための基本となる考え方、叱り方のポイントを紹介します。

### (1) 批判したり責めたりせずに、希望・期待を伝える

従業員のやる気が落ちているように見えたり、実績が上がらないと、つい現状を批判したり、頭ごなしに責めてしまいがちです。しかし、責めても相手の改善にはつながりません。むしろ責めることで相手の心をかたくなにしてしまい、逆効果になる場合が少なくありません。

よくない部分を批判するよりも、希望や期待を伝えるほうが、より前向きに問題解決に取り組むことができるでしょう。

### (2) 指示・命令ではなく一緒に取り組む

従業員に対して一方的に指示や命令、自分の価値観を押しつけることは、厳に慎まなければなりません。

従業員と同じ土俵に立ち、パートナーとして何ができるかを考え、提案していくという姿勢が大切です。

ともに目標達成に向けて努力し問題解決にあたろうという態度でのぞめば、相手は責められている感じがしないでしょうし、目標に向かって荒海に一人で投げ出された感じでもなくて、一緒に走ってくれる、伴走してくれる仲間がいる、という心強さも生まれます。

### (3) 答えは相手自身の中にあるという姿勢で

人間には無限の可能性があり、学習能力があります。今は不完全かもしれないけれど将来伸びる可能性を持っているという前提に立ち、従業員を信じる気持ちが必要です。そして、従業員の話に耳を傾け、どうなったら望ましい状態になるかということを手自身から引き出し、サポートしていくことが重要です。

#### [会話例1]

**悪い例** 上司「君は本当にダメだな。今月の目標を達成できなかったのは、君だけなんだぞ」  
部下「すみません。自分なりに頑張っているつもりなんですけど……」  
上司「何言ってるんだ。目標を達成できなきゃ、意味がないんだよ」  
部下「ええ……」  
上司「もっとやる気を出して頑張ってもらわないと、困るんだよ」・

**良い例** 上司「君の今月の売上は、目標に届かなかったね」  
部下「はい、申し訳ありません」  
上司「ただ、君の頑張りは、私もよく分かっているつもりだよ」  
部下「ありがとうございます」  
上司「これからの課題は、その頑張りをどうやって売上に結びつけていけばいいかということだ。これまでの行動を振り返りながら考えてみないか」

#### (4) 成功をイメージできるような表現を

相手のよくない面ばかりにとらわれず、相手が目標を達成できたときや、改善を実現できたときのイメージを思い浮かべられるような問いかけをすることも有効です。

たとえば、「来期は今期の売上より20%アップできたら気分いいよね」のように、成功のイメージを相手から引き出すことによって、やる気を高めることも可能です。

#### (5) 短いメッセージに伝えたいことを凝縮

指導をするときの話が長いほど効果は下がり、逆効果になることもあります。一番伝えたいことや相手の行動の改善がもっとも期待できることを、短い言葉で伝えることが大切です。短いフレーズの中に重要な内容を凝縮して伝えるように心がけるとよいでしょう。あれもこれもと欲張るよりも、ひとつに絞って指導することが効果的な場合が少なくありません。

#### (6) 叱ったあとはしっかりフォロー

指導したあと、そのままにしておくのではなく、相手の行動が改善するまで見届けることが大切です。相手の行動が変わってはじめて効果的な叱り方といえるのです。

叱ったことが理解され、行動に反映されているかを確認したり、別の角度からあらためて伝えたりするなどの工夫が必要です。それで改善の兆しが見えているなら、きちんと認め、サポートすることも忘れてはなりません。

#### [会話例2]

**悪い例** 上司「どうした。失敗は誰にでもあることだよ。もっと元気を出せよ」  
部下「ええ、まあ」  
上司「今は大口顧客の獲得を目指しているんだ。しっかりしろよ」  
部下「はい」  
上司「一度失敗しているんだから、今度はミスをしないようにしてくれよな」

**良い例** 上司「最近、元気がないようだけれど、何か困ったことがあるのかな？」  
部下「例の失敗の後、何をやってももうまうまいかなくて……」  
上司「そうかあ。でも、やっていることのすべてがうまいかないのかな？」  
部下「どうということですか？」  
上司「あのとき君は誠意を持ってフォローしたよね。あれはよかったことのひとつじゃないかな？」  
部下「はい、お客さまには理解していただけたかなと……」  
上司「そうだよね。ほかには何かないかな？」

## まとめ ～ほめて叱って励まして～

ここまで「ほめ方」と「叱り方」について考え方や実践のポイントを紹介してきましたが、「ほめる」と「叱る」とは一見逆のことに思えて、実は基本的な考え方においては非常に近い存在だといえます。

自動車を例にとると、アクセルは、スピードを上げるために重要ですが、それだけでは暴走して追突してしまうこともあります。また、ブレーキだけでも走ってくれません。アクセルとブレーキの両方があるのは、自動車の基本的な機能を果たすのです。

従業員の指導方法についても同じことがいえます。「ほめる」というアクセルだけでは従業員は暴走してしまい、逆に「叱る」というブレーキだけでは萎縮したり躊躇してしまい、能力を発揮できません。その両方をバランスよく使うことが、経営者に求められているのです。

「ほめる」にせよ「叱る」にせよ、誰に対しても、あるいはどんなときでも同じアプローチで良いわけではありません。相手の置かれた状況や個性に応じて、ときにほめ、ときに叱り、また励まししながら、従業員のやる気を引き出していっていただければと思います。

### 本間 正人（ほんま まさと）

- 成人教育学博士。らーのろじー株式会社代表取締役、NPO 学習学協会代表理事、NPO ハロートリーム実行委員会理事、帝塚山学院大学客員教授。  
東京大学文学部卒業後、松下政経塾研究部門責任者等を経て、教育学を超える「学習学」を提唱し、「研修講師塾」を主宰するほか、数多くの企業・自治体で管理職研修を担当、NHK 教育 TV 講師など多方面で活躍。
- 著書は『人を育てる叱りの技術』（ダイヤモンド社）、『コーチング入門』（共著、日経文庫）、『ほめ言葉ハンドブック』（共著、PHP 研究所）、『社長の言葉ハンドブック』（あさ出版）、『やる気のない職場にスイッチを入れる 魔法のほめ言葉』（角川マガジンス）、『チームリーダーのコーチング 基本とコツ』（学習研究社）ほか多数。