

マッセ・セミナー（泉州ブロック職員研修協議会共催）

「できる上司のほめ方・しかり方」

開催日：平成23年2月15日（金）

会 場：岸和田市立浪切ホール 4階 交流ホール

マッセ・セミナー（泉州ブロック職員研修協議会共催）

「できる上司のほめ方・しかり方」

株式会社 ミュゼ 代表取締役
齋藤 直美 氏

私どもの会社は名古屋にあり、「月曜日が待ち遠しくなるような職場づくり」をコンセプトに、セミナーや研修会などを開催させていただいています。皆さんの職場は、月曜日が待ち遠しい、休み明けに仕事に行きたいと思えるような職場でしょうか。そのような職場にするには、いろいろな働きかけや要素があると思うのですが、その一つの要素に「コミュニケーションの充実」があります。

弊社では年に1度、さまざまな企業や団体にご協力いただき、職場内コミュニケーションのアンケート調査を行っています。その中で「現在、部下育成について悩みはありますか」という質問をしたところ、68.8%の方が悩みが「ある」と答えています。悩みの種類を大きく分けると、部下の指導方法とコミュニケーションの二つに集約されます。どう指導していいのかわからない、あるいはどうコミュニケーションを取ればよいか分らない。難しいと感じていらっしゃる方が多いようです。

また、「やる気と業績、成果は関係あると思いますか」という質問もしてみました。96.3%の方が、関係あるのではないかと答えられています。そして「上司と部下との関係性は、部下のやる気や業績に影響あると思いますか」という質問に「ある」と答えられた方は98.5%で、ほぼ皆さん関係あるのではないかと、影響あるのではないかと感じられているようです。つまり、ここから言えることは、上司と部下との関係性がよくなれば、部下のやる気が高まり、業績や部下のパフォーマンスが高まっていく可能性があるということです。そのためには、やはり指導する側の皆さんの指導力やコミュニケーション力のアップが必要不可欠になってきます。

今日は2時間半という短い時間の中で、コミュニケーションの中でも「ほめる」「しかり」という切り口で、皆さんに少し練習していただきながら進めていきたいと思ひます。

さて、皆さん、今から2時間半研修が続くのですが、学ぶモードになっていらっしゃいますか。セミナーモードに頭は切り替わっていらっしゃるでしょうか。ここで、頭の体操をしてからスタートしたいと思います。私と皆さんとでジャンケンをしたいと思います。必ず私に全員勝つようにしてほしいので、今日は緩いルールで、後出ししていただいて結構です。私が、「ジャンケンポン」と出しますので、皆さんそれを見てから、必ず勝ちを出してください。いいですか。ではいきます。ジャンケンポン。ポン。はい、ポンといきますよ。はい、いきます。ジャンケンポン。ポン。ポン。ポン。優秀ですね。ちょっと早めます。ポン、ポン、ポン……。これくらいにしておきます。いいですね。

では、今とは逆の手を出してください。いつもやらない方の手です。同じようにやるのですが、今度は必ず負けてください。後出しで結構です。ジャンケンポン。皆さん、声が小さくなりましたね。元気にいきます。ジャンケンポン。ポン。ポン。ポン。いいですね。最後速めます。ジャンケンポン。ポン。ポン。ポン。ポン……。これくらいにしておきましょう。ちょっとあきらめる方が多く見られました。

最後は両手を出してください。何となく何をやるかお分かりですね。いつもやる方の手は勝つ。今やった方は負けるです。ではいきます。ジャンケンポン。全く声が聞こえてこなくなりました。ジャンケンポン。ポン。ポン。いいですよ。ではラストスパートです。ちょっと速めます。ポン。ポン。ポン。ポン……。余計に疲れたということにならないように、この辺で終わりたいと思います。

いかがでしたか。いつもやる方の手で勝つのは比較的簡単というか、スムーズにできたと思います。難しかったのは、いつもやらない方の手、多くの方は左手ですね。左手で負けるというのが難しかったのではないのでしょうか。人間というのは、普段しないことや不慣れなことをやったときには、違和感を感じたり、難しいと感じてしまうことがあるのです。今日のセミナーでは、もしかしたら普段しない手でジャンケンをしているような感覚に陥ることがあるかもしれません。私が話すことが初めて触れる内容だったり、皆さんにさせていただくことがちょっと自分の考えとは違う、いつもの自分のスタイルとは違うものだったりすれば、それは当然なのです。今日は気づき、学びの

場ですから、一つでも多く皆さんに持ち帰っていただければ幸いです。

1. 人間の行動の原理原則

では、本題に入っていきたいと思います。「ほめる」「しかる」という内容の前に、皆さんに知っておいてほしいことがあります。それは人間の行動の原理原則です。人はどういうときにやる気になったり行動したりするのかというのを少しお話していきたいと思います。

部下、後輩に「ああしてみたらどう？」と注意したり、しかったりしてみたものの、思うように動いてくれない、言ってもやらないといった経験はないでしょうか。人にはそういったことが起こってきます。なぜかという、人には感情があるからなのです。想像してみてください。皆さんがやりたかった仕事を任されているときや好きなことをしているときなど、自分の気持ちがプラスに向いているとき、皆さんの行動はどうなるでしょうか。多分、積極的になります。逆に、仕事で失敗をしてしまった、人間関係に行き詰ってしまった、何か大きな悩みがあるとき、気持ちがマイナスに向いているときは、皆さんの行動はどうなるでしょうか。多分、消極的になる傾向があるのです。

このように、人は抱く感情によって起こす行動が変わってくるのです。その感情を大きく分けると、快の感情と不快の感情です。この二つしかありません。快はプラス、不快はマイナスの感情です。快のときには、積極的な行動になる傾向があります。それとは逆に、不快の感情のときには、消極的な行動をする傾向があります。人間の本能は、不快を避けて快を得るのです。不快なことは避けたい、自分が不快な感情になるようなことはしないのです。それよりも自分の気持ちが快になること、プラスな気持ちを得られるようなことに積極的に動こうとします。

これは私の両親の話なのですが、私の父は料理が好きで、実家に帰ると料理を振る舞ってくれます。一度、「おいしい」と言ってしまうと、その料理を何回も何回も作るのです。要は、私に「おいしい」と言われたことが父にとっては気持ちが快になることなのです。ですから、快を得ようと、何度も何度もその行動をしようとするのです。

今度は母の話です。私の母は携帯電話を「かける・出る」くらいしか使え

ない人でした。メールを覚えてくれと何度言っても、「難しい」「面倒くさい」と言って全然覚えようとしませんでした。でも、ある出来事をきっかけに覚えてしまったのです。どういう出来事かというと、母の入院です。何年前にある病気で2カ月ほど入院をすることになりました。もちろん病気で気持ちマイナスに陥っていたということもあるのですが、それよりも家族といつでも会えなくなる、コミュニケーション、連絡が取れなくなってしまうということが落ち込む原因だったのです。そんな母を見て、「お母さん、メールという機能があってね、メールがあれば私たちが病院に行けないときでもいつでも連絡を取れて、電話で話せないときでもメールだったらいつでもやりとりできるよ」という話をしたら、すぐ「教えて」と言って、その日のうちにメールが使えるようになったのです。写真も撮れるようになり、写メールもできるようになりました。母にとっては、家族に会えなくなる、コミュニケーションが取れなくなるということが不快です。また、最初は携帯電話の使い方を覚えることも不快でした。難しいから覚えたくない、面倒だから覚えたくない。だから、積極的な行動が起こらなかったのです。でも、状況が変わって家族と連絡が取れなくなってしまう。携帯電話を覚えたら家族といつでも連絡が取れる。快につながります。だから、今までしなかったことをするようになったのです。不思議なことに、入院生活が終わったら、またメールが使えなくなってしまい、今はまた、「かける・出る」の専門になっています。

このように、人は感情の影響を大きく受けています。相手の積極的な行動を促したければ、ポイントは相手の感情にアプローチすることです。積極的に動いてもらいたければ、相手の感情を快にする、プラスにすることが非常に重要になってきます。感情がプラスになっているときというのは、言葉を換えると心に喜びを感じているときなのです。

2. ハーズバーグの動機付け・衛生理論

では、どういうときに人は喜びを感じるのか。どうすれば心、気持ちが快になっていくのかという説明をしていきます。

ハーズバーグの動機付け・衛生理論というものがあります。人の要求には二つあって、まず一つ目は「衛生要因」です。これは苦痛や欠乏状態を避けたいという本能的な、少し低レベルな欲求です。例えば、仕事の中で言うと

給料を上げてほしい、待遇、方針のいいところで働きたい、仕事上の最低限度の人間関係ではいい関係性を築きたいといった要求です。

そしてもう一つ、「動機付け要因」というのがあります。これは自己実現をしたい、成長したいなど、人間として少しレベルの高い要求です。仕事で言うと、達成したい、もっと周りから認められたい、昇進したい、もっと成長したいといった要求です。

それぞれに特徴があって、衛生要因は不足すると大きな不満になります。いきなり明日から給料は半分ですとなるとクレームになります。大きな不満になります。でも、満たされたからといって大きな満足、大きなやる気を生むかといえば、そうではないのです。もっと、もっととなっていてしまっ

て、際限がありません。そして、動機付け要因には、なくても暮らせてしまうという特徴があります。人は、ないならいかに生きていけるのです。でも、満たされると大きな満足、大きなやる気につながります。給料や待遇などの衛生要因は、不満の解消や不満防止策にはなるかもしれませんが、大きなやる気、積極的な行動にはあまりつながらないのです。つながるとしても、一瞬だけです。長期的に質の高い、いい行動はあまり期待されません。それよりも、動機付け要因、認められるような、達成を促すようなサポートの方が、相手のやる気を促すことができます。これがハーズバーグの動機付け・衛生理論です。

3. マズローの5段階欲求

今は二つでしたが、今度は人の要求は5段階あるという話です。マズローの5段階欲求というものがあります。

まず一番底辺にある欲求は、生理的欲求です。これは、食べたい、寝たいといった人間の本能的な欲求です。続いて、安全の欲求です。人から危害を加えられたくない、安心な場にいたいといった欲求です。続いては、帰属・愛情の欲求です。人から好意を持たれたいとか、帰属というのはどこかに所属をしておきたいという欲求です。職場で言うと、自分の席があるというよりも、きちんと自分の居場所があると感じられるかどうかが重要になってきます。続いて、尊敬の欲求です。人からほめられたい、尊敬されたいという欲求です。最後に、一番上位にある欲求は、自己実現の欲求です。この自己実

現というのは、もう少し簡単に言うと、自分の能力を最大限に発揮したいという、モチベーション、やる気が最も高い状態です。

このマズローの5段階欲求にも特徴があります。下位の欲求が満たされると、上位の欲求が出てくるのです。生理的欲求が満たされると、今度は安全の欲求が出てきます。多分、皆さんや皆さんの周りの方々は、生理的欲求、安全の欲求が満たされている方が多いですね。問題なのは帰属・愛情の欲求からなのです。ここから上の欲求がなかなか満たされないから、一番上位の自己実現の欲求に至らないのです。帰属・愛情の欲求、尊敬の欲求が満たされると、やる気の一番高い状態になるわけで、この尊敬の欲求と帰属・愛情の欲求を満たすような働きかけが必要になってきます。

4. 人を動かす心の三つの喜び

では、少しまとめます。人の心の喜びというのは三つに集約されます。心の三つの喜びです。どういうときに喜びを感じるのか。まず一つ目は成長です。この場所にいると自分は成長できるのではないか、もっとよくなれるのではないかという期待感、そして実際にちゃんと成長しているという実感、よくなっているという実感が成長です。二つ目は貢献です。自分のやったことが認められる、役に立つ、感謝される。三つ目は承認です。自分の居場所がある、大切にされている、結果は出ていないかもしれないけれど、存在が認められている。これらの三つを満たす必要があるのです。

ここで皆さんに考えていただきたいのは、もし、皆さんの部下や後輩の方々が意欲的になっていない、あまりやる気が高くないということであれば、何かしらに不快を感じている、あるいは心の喜びを感じていない可能性があります。大切なのは、仕事と心の喜びをつなげてあげることです。仕事をすることで心の喜びが得られれば、自然と積極的になっていくし、やる気も高まっていくのです。何も言わなくてもどんどんやってくれるようになります。

5. 信頼関係を築き、やる気を高めるほめ言葉

5-1. ほめるコミュニケーション基本

やる気になってもらうためには、相手に心の喜びを感じてもらえるような働きかけ、コミュニケーションが必要になります。それが、今日の一つ目の

内容の「ほめる」、ほめるコミュニケーションです。

皆さん、職場でよくほめていますか。ちなみにアンケートの中でも「職場でほめられたいですか」と聞いてみました。94%の方が「ほめられたい」と答えています。やはり皆さん、ほめられたいのです。気になるのは、「ほめられたくない」という6%です。これは、本当にほめられたくないかということ、そうではないのです。誰にほめられるのか、何をほめられるのかにとってもこだわりのある人です。やはり、人は本能的には人から認められたいとか、ほめられたいという欲求があります。

ここで、ほめるコミュニケーション基本の実習、ほめる練習をしたいと思います。お近くの方で結構ですので、二人組を作ってください。次に、ペアの中で、Aさん、Bさんを決めます。Aさんは、この会場にご自宅が近い方にしましょう。遠い方をBさんにしましょう。

少し話ができる体勢を取っていただいて、自己紹介の時間を取りたいと思います。ほめるにも相手のことをよく知らないとほめられませんので、お互いを知る時間です。まずAさんが自己紹介をします。必ずお名前は言ってください。あとはフリートークで結構です。お仕事のことでもいいし、プライベートのことでも何でも結構です。Bさんは聞き役です。Aさんが気持ちよく話せるように聞き上手になってください。時に質問を投げかけていただいても結構です。時間は1分です。あつという間です。BさんはAさんのいいところはどこかとアンテナをたてながら、よく話を聞いてください。

ではいいでしょうか。まずAさんから自己紹介です。用意、スタート。

Aさん、ありがとうございます。では、役割交替です。Bさんが自己紹介をする番です。Aさんは聞き役です。どうぞ。

Bさん、ありがとうございます。では、今からやる内容を説明します。まず、AさんがBさんをほめます。Aさんはほめ役ですが、ほめる前に必ずこの言葉を言ってからスタートしてください。「〇〇さん、すごい」「〇〇さん、すてき」「〇〇さん、素晴らしい」と相手の名前を言って、「すごい」「すてき」「素晴らしい」というほめ言葉の結論を最初に言ってスタートしてほしいのです。

これにはポイントが二つあります。まず、名前を呼ぶ。これは承認になります。「おい、おまえ」ではなく、ちゃんと「〇〇さん」と名前を呼んであげる。これは相手の存在を認めている存在承認になります。そして、すごい、すてき、

素晴らしいと、最初に言ってしまうことがすごく大事です。

この実習をすると、「素晴らしいと思っていないのに、素晴らしいとは言えないのですが」という方がいらっしゃいますが、思っていなくても言うのがポイントなのです。これは期待効果といいます。人は他人から期待されたとおりに振る舞おうとする性質があります。「おまえ、何をやっても駄目だな」と毎日言えば、駄目になっていくのです。怖いですね。

こういった実験がありました。ある小学校に大学の学者たちが行って学力テストをします。その結果を見て、「この子とこの子とこの子の学力は、今後飛躍的に伸びますよ」とその学者たちが言うのです。それから何年かして、その学校で調査をします。すると、伸びると言われた子どもたちの学力は、本当に上がっていたのです。

これは、何か根拠があって伸びると言っていたのではなく、適当に「この子」と言った子どもたちがどうなるのかを調査した実験でした。先生は、学者たちが「この子は伸びる」と言ったことを信じてしまっているのです。そのような働きかけ、かかわりになるのです。そうすると、その子どもたちもその期待に応えるかのようにやる気が上がったり、勉強の意欲が高まっていったのです。これが期待効果です。ですから、素晴らしいと今は思っていないけれども、今はそういう状態になっていないとしても、言葉にして言うのがポイントです。

これを今からやりたいと思います。Aさん、すごい、すてき、素晴らしいのどれでも結構ですから、ほめ言葉を言っていただいて、何がすごい、すてきなかを先ほどの話から感じたことなどをBさんにお話してください。Bさんは、そのまま聞いていてください。何個ほめてくれるかなと数でも数えながら、1分間楽しく過ごしてください。

では、また話ができる体勢を取っていただいて、ほめる練習です。1分ですからあっという間です。Aさん、Bさんをたくさんほめてあげてください。どうぞ。

Aさん、ありがとうございます。話が終わらない感じがありますが、続きは休憩のときにまたお願いします。研修のときにやっている気まずい雰囲気になってしまうことがあるのです。すごいと言ってみたものの、その後、シーンとなってしまうこともあるのですが、そんなときは、「すてきすぎて言

葉にならない」と言って切り抜けます。これは本当です。ほめ上手になるには、言葉のボキャブラリー、語彙力が必要です。言葉の引き出しを持っていないと、適切にほめられないのです。慣れないうちはなかなかほめられないのです。ですから、バリエーションを増やしてほしい、語彙力を高めてほしいのです。でも、まだ高まっていない場合は、「すてきすぎて言葉にならない」と言って切り抜けていきます。言わないと伝わりません。思っているだけでは相手には伝わらないので、ぜひ言葉にしていきましょう。

今度は、役割交替です。Bさんがほめる番です。お礼は倍返しで、Bさん頑張っていきましょう。では、Bさん、どうぞ。

はい、Bさん、ありがとうございます。今のお相手の方にお礼を言ってペアを解散してください。そして、こちらを向いてください。ありがとうございました。

この、「ありがとう」という感謝の言葉は、弊社のアンケートの中で言われたいほめ言葉ランキング第1位です。圧倒的な票で「ありがとう」という言葉が一番人気です。これはどちらかというときねぎらいの言葉かもしれませんが、感謝されてありがとうと言われたいとみんな思うようです。

5-2. ほめ言葉のバリエーションを増やす

先ほど、語彙力が必要ですよという話をしました。ほめ言葉のバリエーションを増やしましょう。皆さん、ほめるというと成果をほめる、何かできたらほめてあげるといのが一番多いのではないのでしょうか。使いやすいですし、とても分かりやすいと思います。「〇〇がよくできたね」「目標達成できたね」。でも、これだけだと、成果を出さないと認めてもらえないというふうに相手に伝わります。すると、プレッシャーになり、心の負担にもなります。ですから、結果や成果が出ていなくてもほめてほしいのです。

例えば、仕事に取り組む姿勢です。「真剣さが伝わってくるよ」「熱意が感じられるよ」、ほかにも努力をほめる、「頑張ってるね」「工夫してやっているね」という言葉です。よく「頑張れ、頑張れ」と言いませんか。これはもちろん期待の言葉なのですが、相手には、「あなた、まだまだ足りないから、もっとやってちょうだい。まだまだ足りないよ」というふうに伝わる場合があります。でも、「頑張ってるね」というのは、言葉尻が違うだけですが、

100点満点ではなく70点だけれども、「70点まではよくやったね」というようなことになります。「頑張れ、頑張れ」というのは、足りない30点ばかりが目に入っているのです。もちろん、期待しているから出る言葉なのですが、そればかり言ってもプレッシャーになるだけです。結果は出ていなくても、そこまでやってくれた点については、認めてあげたり、ねぎらってあげてください。

続いて、成長に対するほめ言葉です。「前回よりもよくできているね」というニュアンスです。よく人と比べてほめる方がいらっしやいます。もちろん、負けず嫌いなタイプなど、そういうほめ方がやる気になるタイプもいます。「○○さんよりいいね」と言われるとうれしいタイプもいるのですが、多くの方は、あまりいいと思わないというか、それがプレッシャーになることがあります。比べるのであれば、その人の過去と比べてほしいのです。過去と比べることは成長ということです。前にやったときよりも、入庁したときよりも、以前と比べてどんな成長があったのかということ言葉をしてみましょう。

最後は貢献に対するものです。結果は出ていなくても、いるだけで何かしら職場に貢献していることがあると思います。「あなたがいてくれると職場が明るくなるよ」といった言葉がけです。

これがバリエーションを増やすということです。どうか成果以外の部分をほめるバリエーションを増やして行ってください。

5-3. 弱みこそほめる

もう少しバリエーションを増やしていきます。今度は、弱みこそほめる、欠点こそほめましょうという内容です。これは私のある部下の話です。彼女はとても心配性なので、仕事がすごく遅いのです。何をやらせても期限に間に合わないとか、あれこれ悩みすぎてしまって決まらないとか、そんなことがずっと続いていました。本人も自分の心配性を何とかしなければと、取り組んで改善しようとしていたのですが、なかなか治りませんでした。

どれくらい心配性かというと、出張のときにかばんを持っています。普通、かばんというのは宿泊の日数によって大きさが変わってきますが、その彼女は、いつもとても大きいものを持ってくるのです。1泊でもとても大きいものを持ってくるので、「何が入っているの？」と聞いても最初は教えてく

れませんでした。あるとき、その中身が判明しました。まず一番入っていたのが洋服です。日本全国へ行っていたので、どこの土地でも対応できるように、いろいろな服を持ってきていました。一番驚いたのは、携帯の充電器です。皆さん、お出かけの際、普通、自分の携帯にあうものを1本持っていきますね。彼女は自分のものはもちろんですが、どの機種でも対応できるような充電器をもう1本持ってきました。自分のメーカーではないものをです。それから、電池式のものも持っていました。私が「充電が切れそう」と言うと、それを差してくれるのです。さらに驚くべきことに、その電池式の充電器の電池をたくさん持っているのです。ですから、充電器だけで大きな袋になってしまうのです。そんな感じで準備をしているものですから、かばんがどんどん大きくなっていってしまうのです。だから、「困った、こんなのない？」という、ドラえもんみたいに大概のものが出てきます。これは心配性の表れです。何かあったらどうしようと考えすぎてしまって、荷物がどんどん大きくなっていってしまうのです。

これを欠点としてみれば心配性なのですが、充電器を見たときに、この人は危機管理能力に長けているなど私は思ったので、本人に「リスクマネジメントの女王だね」と少しからかって言ったのですが、本人はそれがすごくうれしかったようです。そこからすごく彼女は変わって、危機管理能力が生かされるような仕事のときには、「私にやらせてください」と言うようになりました。どちらかという受け身で、あまり積極的に手を挙げて仕事をするタイプではなかったのですが、それを機に、手を挙げて「私、これやります」と言ったり、どんどん提案したりと、積極的に変わったのです。

先ほどの快、不快ではありませんが、欠点を改善する、欠点克服法というのは、やはり気持ちが不快になるのです。だから、気持ちはやろうやろうと思っても消極的になってしまうのです。しかし、長所進展法、強みを持たせるという方向に行くと、自分が得意分野のところをやるわけですから、気持ちは快に向きます。そうすると積極的な行動になっていきます。そういう仕事を任せるようになって、彼女のかばんはだんだん小さくなっていきました。治っていったのです。今でも活躍しています。

起こっている事実の一つです。でも、とらえ方には二通りあるのです。いい面を見るのか、悪い面を見るのか。それは皆さん次第なのです。相手の積

極的な行動を促したければ、欠点を改善させるだけではなく、いい面を見てあげてください。そうすることで必ず変わってきます。

まずは言葉を変える、とらえ方を変えるということですが、例えば怒りっぽいということも欠点というか、あまりよくない表現です。嫌な表現です。「あの人、怒りっぽいよね。いつも怒っているよね」というと嫌な印象です。欠点を言っているようです。これを強み、長所として見るとどのようになりますか。

(フロア1) まじめとか、真剣とか。

そうです。まじめで真剣だから腹が立ってしまったりするのです。ほかに情熱的とか、感情表現豊かとか、素直とか、「あの人、熱いよね」と言うと、欠点ではなく長所、強みになってきます。

ほかに優柔不断、「あいつ、優柔不断だから何も決められないな」ではなく、「優しい、人の気持ちが分かる、空気が読める」とか。空気を読みすぎてしまって、周りのことを考えすぎてしまって決められないのです。だから優柔不断になってしまうのです。

このように、言葉を換えてみてください。欠点として見てしまったら、これをプラス、強みとして見ると、どう言葉を換えられるのかとご自分の中で変えてみてください。

言葉が変わると感情が変わります。感情が変わると行動が変わります。いきなり行動は変えることができないので、まずは言葉を換える。そこからスタートしてみてください。

弱みこそほめるのです。ここでまたバリエーションが一気に増えてきました。後半では、相手のタイプに合わせてほめるということもやっていきたいと思います。

6. 心を動かし、成長を促すしかり方

ここまでは「ほめる」という内容でやってきました。今度は「しかり方」の基本に入っていきます。

皆さんは、「しかり」のは難しいですか。私もほめ方、しかり方の本を両方

出しているのですが、昨年秋に出した『叱り方ハンドブック』は、気まづくならない104のしかり方フレーズが載っている本です。読者の皆さまから本の感想をいただくと、ほめるよりしかる方が難しいというのが、一番多く届いてきます。皆さん、難しいなと感じていらっしゃるようです。

アンケートの中でもこういったことを聞いてみました。「うまくしかれなかった経験はありますか。」皆さんありますか。失敗したな、うまくいかなかったということはなかったでしょうか。何と87.5%の人が失敗した経験があると答えられています。でも、これは自覚している人ですから、もしかしたらもっと多いのかもしれない。

失敗の内容のベスト3です。3位は、「タイミングを逃した」という人が多いようです。多分、しかりそびれてしまった、言えなかったという人が多いのではないのでしょうか。2位は、「感情的になってしまった」。第1位が、「しかる意図が相手に伝わらない」。多分、相手に言ってみただけれど、相手の行動に変化がなく、伝わっていないのではないのかと感じられているのではないのでしょうか。あと、違ったふうにとられてしまう。こういった失敗が多いようです。

そして、「自分のしかり方に自信がありますか。」「ない」方が多いです。70.8%の方が自分のしかり方に自信がないと感じられているようです。

では、なぜしかれないのかということです。しかれない理由、しかる教育に積極的になれない理由というのがあるのです。しかる側の心の中に恐れや罪悪感、無関心があると、積極的になれないのです。意欲的にしかろうと思えないのです。できれば、避けたいと思ってしまうのです。恐れというのは、辞められてしまうのではないかと、嫌われてしまうのではないかとというようなものです。罪悪感というのは、傷つけてしまうのではないかと、不快な思いをさせてしまうのではないかと、落ち込ませるのではないかとということです。無関心というのは、相手の成長を願えない、相手に興味を持ってない、それよりも自分のことに興味がってしまうというものです。

こういった気持ちがしかる側の心の中にあると、しかるということに積極的になれません。ネガティブなイメージ、マイナスなイメージを持っているので、消極的になってしまうのです。

どうして恐れや罪悪感が生まれてくるのかというと、皆さんの経験です。

しかって、あるいはしかられて嫌な思いをした、嫌な思い出がたくさんある人は、マイナスのイメージを抱きがちです。逆にしかって、あるいはしかられて嫌な思い出といった経験が少ない人は、しかるということにあまり躊躇がありません。逆に、しかられたことで大きく成長できた経験や、しかって部下がすごく成長したなど、プラスの経験をしている人は、意欲的にしかる教育に取り組んでいる方が多いようです。

6-1. しからないデメリット

だからといって、恐れがあるからしけれないと言っていると、デメリットも招きます。ここでは、二つのデメリットを紹介します。

まず、一つ目に、相手のやる気をなくしてしまうことがあります。私の経験ですが、今まで全くしからない上司と仕事をしたことがあります。本当にしかられなかったのです。最初は、しかられないのでよかったというか、むしろそんな上司でラッキーくらいに思っていたのですが、あるとき、私は大きな失敗をしました。これはしかられても当然だと自分でも思うくらいの内容だったのですが、何にもおとがめなしだったのです。何事もなかったように過ぎていってしまいました。そのときに、この人は私に興味がないのか、あまり関心がないのか、どうでもいいのかと思えてしまったのです。そこから、やってもやらなくても何も言われなかったら、やらない方がいいやと私のやる気はだんだん薄れてしまいました。

人にはストロークというものが必要なのです。ストロークとは何かというと、存在の認知です。あなたがそこにいることを言葉と態度で示していくことです。今、皆さん、私の方を見てくれていますね。視線を送ってくださっています。アイコンタクトもストロークです。これが全員、下を向いていたり、そっぽを向いていたら、私は不安で話せません。何か嫌なことを言ってしまったかな、不快な思いをしているのかなと不安で不安でしょうがなくなってしまうです。

職場で言うならば、朝のあいさつもストロークです。「おはようございます」とちゃんと相手の方を向いて、目を見て、あなたに言っているよということが分かるからこそ安心してその職場にいられるわけです。そっぽを向かれてしまったり、「おはよう」と言ってもこっちを向いてくれないとか、ストロー

クを投げかけられないと、人は不安になってくるのです。そして、やる気をなくさせてしまうことになってしまいます。

今思えば、しからなかったその上司は、多分、私に遠慮をしていたのでしょう。しかりにくいなと感じていたのだと思いますが、時として上司の遠慮は部下にとっては無関心に映ってしまうことがあります。それを注意してほしいのです。

そして二つ目は、成長機会を奪うことにもなります。人は何か問題や課題を通して成長することがあります。皆さんもそういった経験がおありではないでしょうか。しかるといのは、言葉を換えると問題提起、改善提案です。あなたには今、こういった課題があります、それを解決して、改善して、もっとよくなりましょうと相手に提案することなのです。決して、悪い、駄目出しをすることではありません。相手を成長させるための問題提起です。問題、課題を通して成長させるきっかけを与えるとと言ってもいいかもしれません。ですから、しからないということは、成長機会を奪ってしまうことになります。

以上のようなデメリットが出てきます。

6-2. しかり下手から学ぼう

では、どのようにしかったらよいのかということですが、今日はしかり下手から学んでみたいと思います。しかるのが下手な人の特徴、まずいしかり方というのはどんなしかり方でしょう。感情的になったり、人前でしかるといことも出てきます。あと、長いというのが出てきます。

どうでしょうか。どんな特徴があるのでしょうか。ここは皆さんでお話ししていただきながら意見を出し合っていきましょう。同じテーブル内、前後の方で結構ですので、3～4人で話ができる体勢を取っていただき、4分ほど、こういうしかり方はまずいのではないかとしかり下手の特徴をたくさん出してください。後ほどご意見を聞きたいと思います。では、皆さんたくさん出していきましょう。どうぞ。

では、そろそろ切りのよいところで終わっていただいて、意見を聞いていきたいと思います。一グループ、一つ教えてください。お願いします。

（フロア2） 人によって、怒る相手によって怒り方を変える。

これはなぜよくないですか。

(フロア2) 端から見ると、好き嫌い、感情が出ているように思われるのではないのでしょうか。

なるほど。この人には甘いとか、この人には辛口すぎるとか、そういう違いですか。好き嫌いで言っているのではないかと取られてしまう。よくないですね。えこひいきじゃないのという言葉が出てくるということですね。続いてお願いします。

(フロア3) 先ほど言われましたが、感情的になる、しかると怒るとは違うということです。

そうですね。多分、感情的になっているのが怒るということですね。よくないです。感情的になると受け入れてくれないことが多いです。ほかにもう少し聞いてみたいと思います。

(フロア4) だらだらとしかる。

しかった時間の長さとは効果は比例しませんから、長ければ長いほど逆効果になります。いいご意見ですね。続いてどうぞ。

(フロア5) 人格や性格を否定するようなこと。

そうですね。ミスやしかる内容の原因が人格を原因としてしまうこと。あなたのその性格だから駄目なんだという言い方はよくありません。もう少し聞いてみます。

(フロア6) 先ほど時間の話がありましたが、何度も何度も事あるごとにと
いうか、ねちねちと同じことを言われること、しかられることです。

そうですね。ねちねち、くどくどですね。1回はそんなに激しくしからなくても、ねちねち、くどくどというのはパターンとして多いのではないのでしょうか。

ありがとうございました。そういったしかり方がよくないようです。

しかられてやる気がなくなった、嫌な気持ちになった経験は皆さんおありですか。アンケートによると69.7%の人に経験があります。先の失敗経験と似ていますね。多くの方が嫌な思いをしたことがあるようです。トップ3の3位は、しかる内容が矛盾している、納得がいかないという人が多いようです。2位は感情的、怒鳴られた、1位が理不尽、一方的というものです。「言い分を聞いてくれない」という意見がよく出てきますが、言い訳と言い分は違います。言い分は、部下なりの正論、相手なりの正論です。でも、上司からするとそれは正論というよりも言い訳ではないかと聞こえてしまうのですが、それを否定してしまうと、一方的、理不尽と感じてしまうようです。ですから、言い分は聞いてあげてほしいのです。

あと、抵抗感です。やはり多くの方が持っています。しかられるということに対して、73.5%の方が嫌だな、できればしかられたくないなど思っているようです。ですから、余計に受け止められないというのがあるかもしれません。

6-3. やる気がなくなるしかり方

では、どんなふうにしかってはいけないのか、やる気がなくなるしかり方、これだけは最低限度注意しましょうということです。

まず一つ目は、行動ではなく人格に焦点を当てることです。先ほど出たように、事の原因が人格になってしまうと、全否定ととらえられてしまいます。しかるといのは、全否定ではなく部分指摘です。行動に絞って部分指摘をしてほしいのです。

二つ目は、過去を蒸し返す。先ほどのねちねち、くどくどに近いかもしれません。しかりそびれてしまったことを持ち出して、あのときはこうだった、あのときはそうだったというようにあれこれ出してしまうと、「なぜそのときに言ってくれなかったの」ということになってしまいます。

場合によっては、そのときしからずに後でしかった方がいい場合もあります。相手が受け止められる状況ではないとき、すごく落ち込んでいるとき、それよ

りも先に対応すべきことがあるというときは、もちろん後でしかっていいです。過去のことを持ち出してもらっていいのです。ただし、なぜ今しかるのかということをちゃんと前振りと言っておかないと、「なぜ今？」という話になってしまいますから、一言添えてからスタートしましょう。

三つ目は、感情的になることに注意してほしいのです。これは何度も出ました。相手を思うプラスのエネルギーとして伝わればいいのですが、多くの場合、そのようになりません。マイナスのエネルギーとして伝わってしまいます。

四つ目は、言葉の暴力です。しかる目的は相手を傷つけることではありません。

五つ目は、場所やタイミングが不適切ということです。人前では基本的にやめてほしいのですが、負けず嫌いなタイプだと人前でしかられるとやる気になって、そこから奮起するということがあります。人によっては人前でしかられてもいい人がいるわけです。その方が効果ありという場合もあります。いつでもどこでしかれば一番効果が高いのかということを考えてほしいのです。基本的には、その場、そのときにしかってほしいのですが、その次に考えてほしいのは効果です。いつでもどこでしかったら相手の心に一番響くのか、理解してくれるのかを考えてください。そうすると、1対1で個別にしかった方がいい場合もありますし、後でしかった方がいい場合もあります。

六つ目は、一般化です。一般化というのは、「あなたはいつも～」「また～して」という表現です。いつもではないですね。うまくいっているときもあると思います。でもそれを「いつも～」「またやって～」という言い方をすると、これも先ほどの全否定につながってしまうのです。部分指摘ではなくなってしまいます。

七つ目は、長い。しかった効果は、その後どれだけ相手が行動の変化をしたのかという行動の改善できちんと見てください。

八つ目は、無責任です。無責任というのは、例えば、「方針だから」「上がそう言っているから」「常識だから」といった、自分の言葉としてというよりも、別のことを持ってきて、だから直してくれという言い方です。やはり、自分の言葉で言うからこそ相手に伝わるのです。

九つ目は、比較です。「〇〇さんはできるのに、あなたは どうして？」といったことです。やはり比較されるとプレッシャーにもなりますし、あまりいい気

持ちにはなりません。比較されて奮起するタイプもありますが、多くの場合、やめた方がいいです。先ほど、ほめるときは、過去と比べてくださいという話をしましたが、しかるときは、未来と比べてほしいのです。将来あなたにはこんなふうになってもらいたい。1年後にはこんなことを身につけてほしい。だから、今、こういう部分を改善してほしい、こういうスキルを身につけてほしいというように伝えてほしいのです。比較をするなら、未来と比べてどうなのかです。

最後に、一貫性がない。言っていることがころころ変わるということです。あのときはよかったのに、いきなり今日は駄目になっていたり、人によって違うといった、しかる基準がころころ変わってしまう。これは相手にとって非常に心の負担になります。

私の昔の上司でこういう人がいました。着任してきて早々、会議室に集められて方針説明をするということでした。そして、「おれはこういう人間が嫌いだ」ということを延々と言うのです。例えば、「うそをつく人が嫌いだ」「時間を守らないやつが嫌いだ」ということを延々と言うので、とても横柄な人だなと最初は感じたのですが、でも分かりやすいとも思いました。それはしかる基準なのです。「嫌いだ」と言っているわけですから、その行動をすれば私たちはしかられるのだということが明白なのです。だから、そういう行動をしないでおこうと私自身も行動を変えたし、周りもそのようになっていきました。「嫌いだ」と言わなくてもいいのですが、しかる側はしかる基準をちゃんと持っておくことが必要なのです。

以上10点、やる気がなくなる、やってはいけないしかり方、最低限度これは気をつけましょうねというものでした。

7. しかるコミュニケーションとは

ここからは、しかり方のシナリオというか、どんな言葉でしかればよいのかということを見ていきます。その前に、「しかる」と「怒る」の違いをしっかりと理解してから進みたいと思います。

まず、「しかる」と「怒る」の違いは、皆さんは何となくお分かりだと思いますが、一言で何が違うかといえば、自分本位なコミュニケーションなのか、相手本位のコミュニケーションなのかです。「怒る」というのは自分本位のコ

コミュニケーションです。自分のためです。自分の利益や自分の保身のために相手に言う。ですから、伝え方も批判的になってしまったり、感情的になってしまったりします。結果、部下のやる気にはつながりませんし、行動の改善にも至りません。

「しかる」は、相手本位です。相手の成長のためにするものです。「しかる」は一言で言えば、望ましい行動を促す動機付けです。よい行動をさせるための動機付けです。「ほめる」というコミュニケーションは「しかる」とは対極の方法ととらえがちですが、目的は同じなのです。「ほめる」も「しかる」も望ましい行動を促す動機付けです。ただ、手法が違う、アプローチが違うだけなのです。どちらを使うと効果が高いのかを考えて使い分けてほしいのです。相手の成長のためですから、きちんと育成計画や目標があり、建設的な表現です。結果的に、しかって信頼を得ることができます。そして、相手の成長にもつながっていきます。

しかり上手になるには、しかる意味や目的、何のためにしかるのか、しかるとはどういうことなのかをしっかりと理解してほしいのです。これがぶれると、全部ぶれてきます。言葉もぶれてきます。

7-1. しかり方の基本を知る

では、どんなしかり方がいいか。こんなしかり方はどうでしょうか。

「この前の報告書なんだけど、もうちょっとどうにかならないのか。何度も言わせないでくれ。もうやる気がないのか？ 大体君はいつもこうなんだ。しっかりやってくれないと困るな。そうだ、あと、総務のAさんから『書類を遅らせるな！』と言われたぞ。もう少し気をつけて頑張ってくれよ。言われる僕の気持ちにもなってくれ。このままでは、僕も君も困ることになるんだぞ。」

こんな言われ方をしたら、やる気がなくなりますね。このしかり方は何がいけないのでしょうか。間違い探しをしたいと思います。これと同じものがお手元のテキストにありますから、この部分のこの言葉がいけないのではないか。こういう表現は、こういう理由でいけないと思うというような間違い探しをしてください。

ここはみんなで協力して、同じテーブルの2～3人でこれが違うのではな

いかということをチェックしてみてください。時間は3分ほど取ります。ちなみに11カ所あります。

いかがでしょうか。3分たちましたが、11個見つかったというところがありますか。では、見ていきたいと思います。テーブルで話し合った答えと照らし合わせてください。

まず、いきなり要求から始まっています。しかるというのは、あせい、こうせいといきなり要求から入ってはいけないのです。事実の確認からスタートしなければいけないのです。後ほど詳しく「しかり方4ステップ」を紹介しますが、要求からではなく、事実確認、「こういうことがあったよね」という事実を確認してほしいのです。「ああしろ」「もう少しどうにかならないのか」という要求をぶつけるのはいけません。

2番目は抽象表現です。「もうちょっとどうにかならないのか」というのは、抽象表現ですね。何度しかつても、何度言っても相手が変わらないというのは、大体抽象表現なのです。「もうちょっと」とか「もう少し」とか「頑張って」という。「頑張るというのはどういうこと?」「もうちょっとってどれくらい?」ということになります。これが相手と共通認識を持ってないから、変わらないのです。相手とずれてしまうのです。

3番目は詰問です。「もうちょっとどうにかならないのか」と詰問の形にはなっていますが、この言葉の裏側は「もうちょっとどうにかしろよ」という意味合いです。質問ではないのです。詰問です。「どうにかしろよ」と言っているのです。詰問すると、相手は反発するか、言い訳が始まってきます。

そして、「何でも言わせないでくれ。やる気がないのか。」これは憶測としかる側の主観が入っているのです。報告書はどういう状況でまずかったのかは、ここの中では分かりませんが、やる気がないというのは、事実とは限りません。本人が「私はやる気ないです」と言ったのだったらそれは事実ですが、そうではなくて、相手の態度や状況から「やる気がないのか」と、しかる側は勝手に推測しているのです。勝手に決めつけてしまっているのです。こういう言い方をすると反発が起こります。「別にやる気がないわけじゃないんですけど」と思ってしまうわけです。ここで心のシャッターが閉じてしまいます。

そして、「大体君はいつもこうなんだ」は一般化です。お気づきになりましたか。いつもではないですね。うまくいっているときもあります。

「しっかりやってくれないと困るな」は、自分本位な理由です。しかるとい
うのは、相手の成長のためです。相手の望ましい行動を促すためのコミュニ
ケーションです。この人は自分が困りたくないのです。

続いて、「そうだ、あと、総務のAさんから」という話がありました。複数
の改善提案もあまり効果がありません。1回しかるにつき、一つの内容が
いいのです。あれこれ言ってしまうと、どれも中途半端になってしまったり、
どれも伝わらなくなってしまいます。的を絞って1個にしてください。この
人はとってつけたように言っています。

次は、「遅らせるな」は否定表現です。人間の脳というのは、否定的な言葉
を認識しません。例えば、「遅らせるな」というと、「遅れる」という言葉が
強化されるのです。ですから、遅れないようにしなければ、しなければと思っ
ていても、遅れる方向に行ってしまうのです。遅刻もそうです。「遅刻をする
な」というのも否定的な表現です。「遅刻」という言葉が、頭に浮かんでしまっ
て、やってはいけないと分かっている脳というのはそっちに行ってしまう
のです。ですから、「時間どおりに来ましょう」「期限を守りましょう」など
肯定的な表現になってほしいのです。ちょっとしたニュアンスですが、かなり
影響があります。

「もう少し気をつけて頑張る」というのは、抽象的な表現が二つも入って
います。正確に言うと三つ入っています。「もう少し」「気をつけて」「頑張
る」と抽象表現が3セットできています。

さらに、「言われる僕の気持ちにもなってくれ」というのは自分本位の理由
です。

「このままでは、僕も君も困ることになるんだぞ」は、回避の動機付けです。
要は「困りたくなければ、あなた、行動の改善をなさいよ」と言っている
わけです。「困りたくないでしょう。だったらちゃんとやってよ」という表現
になります。相手の成長にはつながりません。脅して動かす。アメとムチで
いうと、ムチで動かすパターンです。

短いせりふの中に、これだけたくさんのはてはいけない表現が入っていま
した。

7-2. 基本のしかり方4ステップ

しかり上手になるには、まず基本のシナリオを学んでほしいのです。基本のシナリオとは、この瞬間で、この場面で「相手に伝わる」「建設的な表現になる」というような順番です。しかり方の4ステップという基本中の基本をお伝えしますが、しかりというのはコミュニケーションです。4ステップをいきなり相手の前に行って言い続けていけば伝わるのかといたら、そうではありません。もちろん、前後に会話があって、本体のところでこの4ステップを使ってほしいのです。

基本のしかり方4ステップについてです。まず、ああせい、こうせいといきなり要求からではいけません。まず、事実確認をしましょう。これは一方的なしかりを防止します。こういう出来事がありましたね、今日は遅刻をしましたね、期限どおり間に合っていないですね、こんなことをあなたはしましたねということを確認してください。そして、このときに主観を絶対に入れない。「こんなことをやるなんて、おまえはやる気がないのか」という言い方はしない。まずは事実確認をしましょう。そこで事実の相違があれば、たとえば言い訳に聞こえたとしても、相手は言い分を言っているつもりですから、言い分をちゃんと聞いてあげてください。

次に、感情を伝える。これは皆さんがどう感じたのか、その事実に対してどう思ったのかということ伝えてほしいのです。感情を伝えると建設的な表現になります。何より聞く耳を持たせる効果があります。例えば、1番に事実、「今日遅刻をしましたね」。2番に、感情を伝える。「連絡もなしに遅刻だったから心配したよ」といったことが感情の表現です。あるいは、「期待していたあなたがこんなことをするなんてすごく残念に思う」などです。「残念」とか「悲しい」とか、どう思ったのかということ伝えてほしいのです。怒っているときや感情的になっているときは、大体主語が「あなた」になっています。「あなたは〇〇だ」「あなたは〇〇なミスをした」。あなたと正確に言っていないくても、主語があなたとなって相手に伝わります。すると、「あなたは〇〇だ」と言われると、一方的に押しつけられた感になってしまいます。そうではなくて、私の感情ですから、主語は私になります。私がどう思ったのか。そうすると、相手はそれを否定しようがありません。ああ上司にこういう思いをさせてしまったんだと聞く耳をもってくれるようになります。怒りの

感情をクールダウンさせることもできます。

そして、3番は、これが一番大事なところですが、望ましい行動を理由とともに伝える。ここがちゃんと伝わらないから相手が変わらないということがよくあります。ポイントは具体的な行動レベルです。「ちゃんとね」「しっかりね」「頑張ってるね」というのはやめましょう。ここを行動レベルに変えるだけで、かなり結果は変わってきます。どういうことを変えたらいいのかを行動レベルにします。

私は行動レベルを言わなかったために、以前大きな失敗をしました。私は部下に「頑張ってるね、頑張ってるね」といつも言っていたのです。彼も「はい、頑張ります」と言うのです。でも、少しも何も変わらないのです。私にとって頑張るということは、結果を出すという意味合いで使っていました。「頑張れ、頑張れ」ということは、「結果を出して、結果を出して」と言っていることだったのです。彼に「頑張ってる？」と聞くと「はい、頑張っています」と言うのです。でも、何も結果が出ません。

どれだけ時間がたっても何にも結果が出ないものですから、「あなたにとって頑張るということは、どういうことですか」と彼に聞いてみました。すると、彼は「我慢すること」と答えたのです。「頑張る」という言葉は、辞書を開けば正確な意味合いは載っていますが、人によって言葉の辞書（意味）がそれぞれ違うのです。「頑張る」という言葉を使っている、とらえ方は全然違うのです。それぞれの辞書（意味）があります。それは、人それぞれがしてきた経験が違うので変わってきてしまうのです。だから、私が結果を出してほしくて「頑張れ、頑張れ」と言っている、本人は我慢をしていたのです。彼なりに頑張っていたのです。だから、いつまでたってもミスコミュニケーションのまま、こっちが期待するような行動に変わらなかったのです。

私にはそういう苦い経験があります。ちゃんと具体的な行動レベル、何をどう変えたらいいのかを伝えてください。

そして、肯定的な言葉を使うです。「遅刻をするな」ではなく、「時間どおりに」です。

続いて、理由です。なぜその行動をしなくてはならないのか、その意味や目的です。人は、その行動をする意味や目的が分かってこそ意欲的になります。ある組織で指示をするときに、上司は必ず指示の内容と指示をしなけれ

ばならない理由をワンセットにして指示を出しましょうということが義務づけられました。部下は、もし上司が理由を言わなかったら、その指示を実行しなくていいともしました。すると、その組織は非常に離職率が高い会社だったのですが、そのルールを敷いてから離職率が下がったそうです。自分がどれだけ納得して仕事をするのかということは、人の意欲、モチベーションに大きく影響するのです。なぜそれをしなければならないのか。もちろんそれは相手になるほど、そうかと思えるような、納得するような内容の理由でなければいけません。

最後にメリット、影響を伝えます。最後は相手の感情をプラスにしてほしいのです。「あなたがこの行動をすることによって、こんないいことがありますよ」というメリットや影響です。冒頭でお話ししましたが、人間は快になると積極的になります。不快になると消極的になります。最後は不快にして終わってはいけません。不快にして終われば、その後よい行動は期待されません。行動を変えることによって、自分にとってこんなにいいことがあるんだと、気持ちがプラスになってこそ積極的な行動になります。例えば、もっと信頼されるようになる、仕事を任されるようになる、もちろん昇進もあるでしょう。いろいろなメリット、影響があると思います。相手の心に喜びを与えるようなプラスの部分伝えてあげてください。

これが基本の4ステップです。事実、感情、行動、メリット・影響という順番です。しかり慣れない、どうしかっていいのか分からない、しかっているうちに言っていることが分からなくなってしまうという場合、しかる前に整理をして、4ステップに当てはめてみてください。そうすることで、建設的な改善提案、しかり方ができるようになります。

7-3. しかる前に5W2Hを考える

今はシナリオの話でしたが、しかる前に5W2Hを考えてください。誰を（Who）、いつ（When）、どこで（Where）、これは一番効果が高いところでお話ししました。いつしかしたら心に響くのかということをしかる前に考えましょう。何を（What）、行動レベル、行動に焦点を絞ります。そして、なぜ（Why）その行動をしなければいけないのか、意味や目的です。そして、どうやって（How）、どんな言葉を選んで伝えるかということです。これを整

理して考えます。

そして、Hがもう一つ足りません。もう一つは、ハート(Heart)です。スキル、テクニックも大事ですが、小手先のテクニックは見透かされます。必ず相手に伝わってしまいます。どういう思いで伝えるかです。何を言うかということよりも、どういう思いを持って伝えるのかによって変わってくると思います。

7-4. しかり方フレーズ

しかり方のフレーズをテキストに101載せてあります。これは参考にしてください。

8. ミスコミュニケーションを防止する

ほめ方、しかり方を考えて、基本のシナリオを学んできました。でも、ミスコミュニケーション、うまくいかないコミュニケーションというのがあるので。

まず、「自分自身のコミュニケーション力に自信はお持ちですか？」弊社のアンケートによると、意外と高かったのです。私は驚いたのですが、72.4%の方が「ある」と答えています。自分では自信を持っているという人が世の中には多いようです。

こういった質問もしました。職場に限って、「相手のコミュニケーションの取り方に不快を感じたことがありますか？」と聞いています。これも74.6%と多いです。どういうコミュニケーションに不快を感じるかというと、3位は無視とか受け入れてもらえない、2位は話を聞いてくれない、1位は自分本位です。こういったコミュニケーションをされると、相手は不快に感じるようです。

不思議だと思いませんか。自信があるという人は72.4%もいて、不快に感じている人が74.6%もいるのです。自信があって、うまくコミュニケーションが職場で取れていれば、こんなに不快になる人はいないと思うのです。コミュニケーションがうまい人がいれば、もっと少なくなるはずなのです。ですから、自分が思っている以上に不快にさせている可能性があるということです。コミュニケーションというのは、一人では成り立ちません。相手がいて成り立

ちます。自分はいいと思っけていても、相手が受け入れていなければ、そのコミュニケーションは成り立っていないということです。

では、どうすればいいのか。やはり自分自身のコミュニケーションを振り返って改善していかなければいけません。

「しかりにくいと思う相手がありますか？」という質問もしてみました。皆さんはいますか。すごいですね。75%の人がしかりにくい相手がいると答えています。どういう人がしかりにくいかというと、言っても聞かない人、そして、年上です。これは、最近すごく多いです。ここ数年でぐっと増えました。どこの研修に行っても、大体質問に出てくるのが、年上の人にどう注意をしていいのかわからないというものです。

しかりにくい相手の、堂々の第1位は反抗的になる人です。感情的に反論されてしまうということです。

どれも、こちらの言っていることをすんなり聞き入れてくれないような人がしかりにくい人と、皆さん、感じられているようです。すんなり聞き入れてくれれば、別にしかることに躊躇しないと思います。言いにくいことだと思っけるからこそ、余計に難しいと感じてしまうのではないのでしょうか。

同じように伝えても、伝わる相手、伝わらない相手もいます。同じようにほめても、心に響く人、響かない人もいます。人にはタイプがあるのです。ですから、自分と合わないタイプが特にしかりにくいと感じる傾向があります。

8-1. 自分のタイプを知ろう

その人のタイプに対応するには、まず自分のタイプを知ることが第一歩です。自分がどのようなコミュニケーションのスタイルを持っているのか、物事のとらえ方、仕事の進め方などの傾向を知る必要があります。テキストを見ていただくと、2ページにわたって質問があります。A、B、C、Dと分かれていて、各5問ずつ質問があります。

例えば、A。自分の意見、考えを相手に伝えられる。とても当てはまるのであれば、「○」を入れてください。まあまあは「△」、あまり当てはまらないは「×」です。今回は職場に限って、職場でのシーンを思い出して付けてください。職場とおうちでは、若干コミュニケーションの取り方が違ってき

ますから、今日は職場で入れてみてください。A、B、C、Dと順に入れていただいて、2枚目のチェック表の下に、「○」は2点、「△」は1点、「×」は0点で、それぞれ、A、B、C、Dの欄ごとに計算してください。ここまで各自でチェックをしてみてください。

これはどういう意味ですかということがあれば、質問してください。では、各自でお願いします。各A、B、C、Dの点数まで入れられたら、少しお待ちください。

どうですか。入りましたか。A、B、C、Dそれぞれ点数が出ましたね。点数が高いところが皆さんのタイプだと思ってください。後ほど解説します。A、Bが同じぐらいの点数だったという方もいらっしゃると思いますが、人は大体2タイプ持っているのです。AとC、BとDなど、2タイプくらい持っています。多い人は三つ同じぐらいという人もいますが、これは簡易版のチェックなので、あまり出ないかもしれません。

では、タイプの内容を見ていきます。

大きく分けて、四つのタイプがあります。一つ目が「行動型」です。この人たちは、目標達成や判断、支配、行動的というのがキーワードです。決断力はあるが人の話は聴かないワンマンタイプです。自分で物事を決めたく、人から指示や判断、支配されることは大嫌い。ストレートすぎます。ものをストレートにばしっと言うタイプで、ときに周囲から怖がられることもあります。本当は親分肌、姉御肌で、隠し事がない素直な一面があるタイプです。リーダータイプです。有名な人で言うと、石原慎太郎さんみたいな印象があります。研修をしていると、腕組みや足組みをして聞いている人は、行動型の人が多い傾向があります。仕事のスピードもとても速い。決断を下すのもすごく速い。指示も的確に出していくタイプの人が多いです。

続いて「分析型」です。このタイプの人たちのキーワードは、論理、正しさ、慎重、分析です。何事も理詰めで、細かいことを気にする頑固者です。正確でありたいという欲求が根底にあり、ノリやひらめきでは動かないタイプです。客観的に物事をとらえ、慎重な行動をします。行動の前に情報収集や分析をしっかり行います。それをしてからではないと動けないともいえます。几帳面で正確に物事を進め、最後までやり遂げる努力家ですが、周囲の人にはマイペース、時には頑固と言われることもあります。大きな変化に柔

軟に対応するのは苦手です。いきなり指示が飛んできて今日中にやってといったものは苦手なタイプです。しっかりと自分のスケジュールが決まっていて、順序立ててやっていきたいタイプです。独自のペースがあります。急ぎの仕事というよりも、じっくりやる方が得意です。

私の勝手なイメージですと、政治家でいうと石破さんや、スマップでいうと稲垣吾郎さんみたいな方です。先ほどの行動型だと木村拓哉さんです。勝手なイメージですが、そんな印象があります。研修をしていても、あまり反応がないというか、じっと真剣に聞いて、まじめそうな印象がある人が多いです。メモも緻密に取ります。行動派の人は、あまりメモを取りません。要点しか書きません。ノートの取り方を見ていると、大体タイプが分かってきます。

三つ目が「感覚型」です。このタイプは注目、称賛、影響、前進というのがキーワードです。明るく楽観的、物事を大まかにとらえ、忘れっぽいところがあります。話すこと、楽しいことは大好き、いつも話題の中心で、職場のムードメーカー、誰とでもすぐに仲良くなれる社交的な人が多いです。アイデアが豊富で、常に前進しているのが特徴です。自分のアイデアに自信を持っており、頭ごなしに否定されることが嫌いです。アイデアというのも、結構突拍子もないことを言ったり、既成概念にあまりとらわれないところがあります。常に新しいものを求め前進するが故に、継続性に欠けてしまうこともしばしばです。流行を追い求めるタイプでもあります。でもすぐに飽きてしまいます。三日坊主になってしまうことが多いです。とても明るいタイプなので、明石屋さんまさんや、スマップでいうと慎吾ちゃん、あとは長嶋監督です。明るくてふわふわとした感じの楽しい印象の人が多いです。

最後に、「友好型」です。今まで私が研修した日本人の中で一番多いタイプです。キーワードは、調和、支持、合意、受動的です。こつこつまじめ、調和を重視し安定を好みます。人を援助することが大好き、縁の下の力持ち的な存在です。人との合意、協力関係を大切にし、人の感情にも敏感で、かゆいところにも手が届く存在です。気が利く人です。職場にいないと職場が困ってしまうというタイプです。でも、ノーと言えないのです。指示を出されると、全部イエスで答えてしまいます。断るのが苦手で、いい人になりがちです。または、自分が注いだ努力や愛情に対して、無意識に代償を求めるため、認

めてくれない状態が続くと、急に攻撃的に豹変することがあります。突然、「辞めます」とか、突然反抗的になったりする。それまでは素直に聞いてくれていて、どちらかというおとなしい感じだった人が豹変してしまうことがあります。政治家の方ではあまり思いつきませんでした。スマップの中で言うと草薙（くさなぎ）君みたいな、優しそうな感じの方です。研修の中では、すごくうなずいてくれる人、笑顔で聞いてくれている方は友好型の人が多いです。

これまでの話でABCD、どれがどのタイプなのかとお気づきだと思いますが、行動型がAです。感覚型がB、友好型がC、分析型がDです。いかがですか、皆さん。ちょっと聞いてみましょうか。一番点数が多かったのがAという人。行動型の人、手を挙げてください。さすが多いですね。ありがとうございます。B、感覚型。ありがとうございます。では、C、友好型かなという人。やはり多いですね。D、分析型かなと思う人。これは少なめですね。

これは、職種や役職が変わるとタイプも変わることがあります。IT業界や理系の会社に行くと分析がとでも多く、8割くらいが分析のこともあります。管理職研修だと、行動型が多くなる傾向もあります。

問題なのは、行動型と友好型、感覚型と分析型、合わないタイプがいるということです。行動型と友好型というのは、真逆のタイプです。感覚型と分析型も真逆のタイプです。ミスコミュニケーションを起こしやすい相手だと思ってください。特に注意しなければいけない相手です。例えば、行動型の上司に友好型の部下だとすると、こんなことが起こってきます。行動型の方は、どちらかという人間関係よりも目標達成や結果を出すことが大事で、そちらに価値があるのです。でも、友好型の方は、結果や目標達成よりも人間関係が大事なのです。人と調和して、みんなで協力して職場をよくしていきたいという思いがあります。ですから、ここでかみ合わなくなってきました。行動型の方は、ほめません。ほめないというよりも、結果が出たらちゃんとほめるタイプです。友好型はそうではなく、もう少し地道にやっているところを見てもらいたいのです。そこでまた、ほめられないということでミスコミュニケーションが起こってきます。

あとは、感覚型と分析型も合いません。分析型の上司と感覚型の部下といった場合、分析型の上司はとでも細かく指示を出し、確認もきっちりします。

でも、感覚型の方はどっくりの方がいいのです。あまり細かいことを言われると苦しくなってしまうタイプです。逆もそうです。感覚型が上司型だとすると、指示が抽象的すぎて、分析型の部下の人は仕事がやりにくいとか、上司が何をしたいのかわからないという意見も出てきたりします。

このように、特に自分とは違うタイプの相手には注意をしていきましょう。

8-2. 各タイプに合わせた指導

行動型、分析型、感覚型、友好型、それぞれ、ほめられたいポイント、しかり方の注意点とも違ってきます。各タイプに合わせた指導を、最後は皆さんで話し合いながら考えたいと思います。

テキストでは、行動型、感覚型、友好型、分析型と表になっていて、左側がやる気アップの仕方です。ほめ方やこうしたらやる気が高まるのではないかという指導方法です。右側はしかり方やアドバイスをするのであればこういうことを注意した方がいいのではないかという点を皆さんで話していただきたいと思います。

では、担当を決めましょう。一番右側の列にお座りの方は、行動型のタイプを中心に話し合ってください。この列は感覚型、こちらは友好型、こちらは分析型、そして行動型にしましょう。3～4人で話し合いをしていただいて、担当になったタイプには、どうほめてどうしかたらしいのかをディスカッションしてください。先ほどのタイプの特徴を参考にしながら、あるいは自分はこうしてほしい、自分の職場には友好型がいるからこうするといいだろうか、どんな切り口でも結構ですから、こんなタイプにはこうしたらいいのではないかということを話し合しましょう。5分時間を取ります。まずはご自分の担当タイプを考えてください。その後、時間が余ればほかのタイプも話し合っていていただいて結構です。どうぞ。

では、皆さんのご意見を伺いたいと思います。

(フロア7) 行動型のやる気アップの仕方は、目標を具体的に示す。一定の何かをさせてやる。しかし、その場合、自己中になっていないかを確認させる。以上です。

行動型は自己中になりがちなのですね。ありがとうございます。目標の明確化は非常に重要です。こちら聞いてみましょう。

(フロア8) やる気アップの仕方としては、「おまえにすべてを任せた」。

いい言葉ですね。

(フロア8) あと、行動型には、具体的な数字を示してやる気を起こさせる。「君ならどうするか」という形で促していく。しかり方のアドバイスとしては、「期待しているから」というような言葉を付け加える。あと、ほめるような言い方というのが挙がりました。

ありがとうございます。皆さん、よくお分かりですね。このスライドは、後日コピーしてお渡しします。

まず、やる気アップの仕方は、今言っていた内容を含みます。目標の明確化はすごく大事です。そして、ちゃんと成果が出たらタイミングよくほめてほしいのです。してはいけないのは、目標を達成していないのに「よく頑張ってるね」とねぎらってしまうことです。行動型には不要です。ちゃんと結果を見てほしいのです。そして、言葉を掛けるとしたら、長々とかわずに、短くずばっと言ってください。とてもコミュニケーションのスピードが速い。四つの中で一番速いタイプですから、くどくど言っていると、頭は次の方に行っていますから聞いていません。ずばっ「よくやった」「さすがだ」と短く言います。そして、影響力です。リーダータイプの方が多いので、この人の能力がどれだけ周りに影響を与えているのかということを伝えてほしいのです。「あなたがここに来てから、周りのやる気も上がった」「士気が高まっている」「あなたのおかげでこんな結果が職場に得られている」など、影響力を伝えてほしいのです。

しかり方は注意しなければいけません。まどろっこしく言わない方がいいです。遠回しにオブラートに言えば言うほどいらいらするタイプなので、率直にずばっと言います。あとは、任せてしまってください。本人に考えさせます。あれこれ言わない。行動型の方は、言われることが嫌いです。指示さ

れることが嫌いです。自分で判断して自分で考えて行動したいので、課題点はこれだと言って、あとは考えさせてください。そして、期待をする。先ほども言ってくれましたね。「駄目なあなただからあえて言う」ではなく、「期待しているからこそ」「優秀なあなただから」「できるからこそあえて言うんだよ」という期待のしかり方がいいです。ほめながらしかったりする。意外と折れやすいタイプでもあります。気が強いタイプでもあります、折れてしまうとなかなか立ち直れないタイプでもありますので、期待をしながら、ほめながらしかってあげた方がいいです。プライドもとても高いです。これが行動型です。

続いて感覚型です。感覚型の人はどうしたらいいでしょう。

（フロア9） 感覚型のやる気をアップさせる仕方としては、アイデアを出させて、肯定的に「任せたぞ」という形でやらせるのがいいのではないかと思います。しかり方としては、全否定せずに、肯定的にしかっていく形がいいのではないかという意見が出ました。

ありがとうございます。感覚型の人はまさにそのとおりです。アイデアをほめてほしいのです。いまいちなアイデアだとしても、「いや、その切り口いいね」「斬新だね」と言いながら、アイデアをほめてあげてほしいのです。自信を持っていますから。このタイプの人には4タイプの中でも一番スポットライトを浴びたいタイプです。自分に関心を持たれたいタイプです。質より量をほめてほしいのです。言葉の内容、質はあまり深く考えずに、それよりも量を投げかけてください。ほめるというよりも、自分が関心を持たれている、見てもらえているということを感じたいのです。ですから、ほめ言葉ではなくても、「今日元気?」「どう?」などと声を掛けてあげるだけでもやる気になるタイプです。ほめるのだったら、「さすがー」「すごーい」などと少し抑揚をつけて楽しそうに大げさにほめてほしいのです。ほそつと言っても響きませんから、大げさに感嘆符をつけて言います。

しかり方は、頭ごなしにしかりません。どのタイプもそうなのですが、特に感覚型の人には、アイデアを引き出しながら、押しつけにならないように、できるだけしゃべらせた方がいいです。一番してはいけないのが、理詰め、

細かいことをちくちく言うてしまうことです。あと、物事を大枠でざっととらえるタイプなので、細かいことを言われても入ってきません。特に、分析型の上司は、相手が感覚型だったら気をつけてください。細かいことを詰めすぎてしまうと、相手の息が詰まってしまいます。

別の研修で出た意見ですが、しかり方・ほめ方のどちらにもあてはまります。感覚型の人に仕事を任せると、もちろんやる気になるのですが、大ざっぱなところがあるので抜けや漏れが出てくるのです。そうすると、ミスがあることがあるので、分析型と友好型とペアにして仕事をさせた方がいいのではないですかという意見が出ました。そうだな、なるほどなと思いました。組み合わせということも注意してみてください。

続いて友好型です。どなたか。

(フロア10) 細かいことに気がつくタイプの方が多いと思うので、その都度こまめにほめてあげたり、感謝をしてあげるのがやる気アップの仕方です。しかり方での注意は、人前でしかられるとへこんでしまうのではないかと思いますので、人前ではしかられないのと、一方的にしからず、短く簡潔に話をするという意見が出ました。

ありがとうございます。ほめ方、そのとおりですね。4タイプの中で、一番ちゃんと見てもらいたい、ほめられたいタイプです。先ほどの感覚型は、興味を持ってもらいたい、関心を持たれたいのです。友好型は、自分がやったことをちゃんと評価してもらいたい、認められたいと思っています。ですから、やったことをちゃんとほめてくれないと豹変してしまいます。ほめ言葉も、ねぎらいや感謝の言葉がいいです。「ありがとう」「助かってるよ」といった言葉がいいです。さりげなく、人前ではなく、1対1でこまめにがいいです。感覚型や行動型は人前でもいいですが、友好型はこっそり言ってあげてください。

しかり方ですが、しかって「はい、あなた勝手にやりなさい」ではなく、フォローの姿勢を示してあげてください。あとは、合意を取りながらです。なかなか本音を言わないタイプでもありますので、できるだけ相手にしゃべらせるようにしてください。威圧的な態度はNGです。特に行動型の人には威圧的な

態度になりがちですので、話がしやすい雰囲気づくりからスタートしてください。これが友好型への対応です。

最後は分析型ですね。

（フロア11） やる気アップの仕方は、最後まで任せる。途中で口を挟まないようにして、任せた方がいいと思います。しかり方は、理屈っぽい方だと思うので、筋を通して、論理的に説明していく方がいいと思います。

そのとおりです。ほめ方ですが、分析型は専門性や仕事の正確さなどをしっかりほめてください。そして、具体的にです。「すごーい」というだけでは響きません。相手は、何がすごいのかと心の中で思っています。何がどうよかったのかということを具体的に示してください。特にこだわり部分をほめられたいという欲求がありますから、その人のこだわり部分をきちんと観察して伝えましょう。そのこだわり部分がずれていると、また響かないのです。違うことをほめてしまうと「この人、分かってないな」と思われてしまいますから、そこは的を外さないようにしてください。分からなければ本人に聞いてみましょう。どういう点にこだわってやっていますかということも聞いてもいいかもしれません。

注意点もおっしゃるとおりです。具体的に理由根拠は明確にです。なぜそうしなければいけないのかということを示さないと動かないタイプです。だから、頑固と言われてしまうのです。でも、納得したら行動は速い。ちゃんとやるタイプです。あと、このタイプはせかささない。時間をとってあげた方がいいです。しかるときも時間を取ってしかった方がいい相手でもあります。

会議をしていても全然違うのです。行動型や感覚型の人はその場で手が挙がる傾向があります。友好型の人は、場の空気を読みすぎてしまって、「これは今、言わない方がいいかな」と思いながら、手を挙げない傾向があります。同じように手を挙げない中で、分析型の人もあります。なぜ挙げないかというと、友好型とは理由が違い、間違いたくない、正確にちゃんと答えたい、きちんと情報収集して分析してから、いい意見を言いたいという思いがあるからです。

私も経験があります。私の部下に分析型の人がありました。全く意見が出な

いので、やる気がないのかな、どう思っているのかなと思っていたのですが、会議の前に、「今度はこういうことについて会議をしますから、意見を考えてきてください」と言うと、書面に細かく書いて準備をしてきて、当日はきちんと発表ができるようになり、会議に積極的に参加するようになりました。会議などにもタイプが表れてきますので、一概に発言しないからやる気がないわけではないのです。

ここまでタイプに合わせた指導ということを考えてきました。ここで質疑応答の時間を取りたいと思います。こういった場合、どうしたらいいのかといった質問や、今日の内容についての質問でも結構です。どなたでも、もしあれば。

(フロア12) 齋藤先生は、四つのタイプのどのタイプですか。

何タイプだと思いますか。当てるのも練習ですから。

(フロア12) 分析型ですか。

残念です。分析型はすごく低いです。まず、私はしゃべりが速いと思うのです。分析の方は、話がゆっくりなのです。分析型、友好型は話し方やコミュニケーションを伝えるのは結構ゆっくりなのです。速くなるのは行動型と友好型です。身振り手振りが多いのは感覚型です。結構しゃべり方で特徴が出ます。

答えは、私は行動型と友好型です。真逆ですが両方持ち合わせています。分析型が極端に低いです。まずは皆さんの身近な方で、ご家族や職場の方が何タイプなのかということ、話し方や仕事のやり方などで推測してみるのもいいと思います。

でも、型に当てはめすぎないようにしてください。あくまでも一つのやり方です。占いではありませんが、行動型と思ったらそのやり方しかないという方が時折いらっしゃいますが、そうではないのです。ざっくり四つに分けただけです、10人いれば10人違います。そこは注意してください。よろしいでしょうか。

終わってから、しばらくは会場にいますので、個別にご質問いただければ

結構です。

9. まとめ

今日は「ほめる・しかる」ということを2時間半やってきました。人が行動を起こすのは、三つの掛け算です。まず、感情です。人が積極的になるのは、快の感情になったとき、プラスの感情になったときです。モチベーションが上がってきます。二つ目は、言葉です。ほめ言葉にはボキャブラリー、語彙力が必要でした。そして、しかり方の4ステップというのもやりました。どんな言葉でどんな順番で伝えるのか。三つ目は信頼です。

これは掛け算ですから、一つでもゼロになってしまったら相手の行動は引き出せません。行動は起きないと思ってください。どれも大事です。でも、特に大事なのは、信頼関係をどう築くかということです。信頼が根底になれば、どんないいほめ方をしても、タイプに合わせても、しかり方の4ステップを使ってみても響かないと思います。しっかりと信頼関係を築いた上で、テクニック、スキルというものを使ってみてください。

今日、聞いただけでは何も研修の効果はありませんから、最後に、このセミナーが終わった後、扉を出た後、皆さんは何をするのかというアクションプランを決めて終わりたいと思います。テキストの最終ページにアクションプランを書く欄があります。

「(1)今日の気づき、学びは何ですか？」とあります。「(2)どんなことに取り組みますか？」は、①②③となっていますが、一つでも結構です。今日の学びと気づきを生かして、これを職場でやってみよう、こういうふうに変えてみようということを書いてください。

皆さん、大体記入できたでしょうか。では、同じテーブル内の方同士で、アクションプランを一つ、お互いに宣言して終わりたいと思います。思っているだけではなかなか行動できません。言葉に出すことが大事です。同じテーブル内の方と、一人ずつ「私はこれをやります」ということを一つ言ってください。では、テーブル内で進めてください。

大体、宣言を終えたでしょうか。ありがとうございました。

今日、2時間半という時間の中で、「ほめ方」と「しかり方」という切り口

で、たくさんのお伝えしました。

知っていることと、できることとは違います。また、たまにできるというのと、いつもできるというのは、全く違います。ぜひ、いつもできるレベルを目指して、今後、職場のコミュニケーションの活性化を目指して行ってください。

本日は長時間ありがとうございました。