

メンバーのやる気を引き出す
ほめ上手・叱り上手

はじめに

イキイキとした表情で活躍してくれる部下を育てるために

部下の心理や欲求を理解して、「上手にほめる」「上手に叱る」ことができ
てこそ、部下も管理監督者とともに育ち、職場も大きく発展できるのです。

「ほめ方」「叱り方」の勉強をはじめる前に、次の質問に答えていただこう
と思います。

【質問1】あなたは、周囲の人々に役立つ働きをしたいと思いますか。そう
は思いませんか？

【質問2】あなたは、自分の長所、美点、成功、成長を認め、ほめて欲しい
ですか。欲しくないですか？

【質問3】あなたは、自分で気づいていない改善必要点について、第三者か
らの指摘や助言が欲しいですか。欲しくないですか？

多くのかたは「期待されたい」「認めて（ほめて）欲しい」「指摘（助言）
が欲しい」という答えであったことと思います。

その理由は、すべての人間に共通した「自分も周囲に役立つ仕事をして、
責任を果たしたいという欲求（責任欲求）」や「周囲から認められ、ほめら
れたいという欲求（承認欲求）」や「自分を磨きながら成長したいという欲
求（成長欲求）」を持っているからです。

あなたの部下たちも同じはずです。このような欲求を強く持っていて、そ
れらを満足させたいと願いながら、日々仕事をしているのです。あなたは、
そのことに気づいていますか。

仮に“しらけている”“やる気がない”“無責任”な様子の部下たちであっ
たとしても、部下の存在に感謝し、期待し、上手にほめて、上手に叱れば、
見ちがえるようにイキイキと活躍してくれることでしょう。

部下たちがそんな様子になってくれたときにこそ、あなたは「管理監督者
っていいな。人間ってすばらしいな。仕事っておもしろいな」と、心から思
えるのではないのでしょうか。

さあ、「上手なほめ方、上手な叱り方」の勉強をはじめましょう。

目次

| | |
|---|----|
| プロローグ 管理監督者としての人間観, 人生観, 職業観, 使命感を確立しよう … | 5 |
| 1. 人間観, 人生観, 職業観, 使命感とは …………… | 6 |
| 2. 人間の「無視されたくない」気持ちの強さ …………… | 8 |
| | |
| 第Ⅰ部 モチベーションを高める上手なほめ方 …………… | 11 |
| 1. 「ほめる」とは何をどうすることか …………… | 12 |
| 2. 「ほめるべきところ」は必ずある …………… | 14 |
| 3. 温かい心を豊かな言葉で伝えよう …………… | 16 |
| 4. 表情やしぐさでもほめる …………… | 18 |
| 5. その時, その場で, すぐにほめる …………… | 20 |
| 6. さまざまなほめ方を使い分ける …………… | 22 |
| 7. 小さなことでもほめる …………… | 24 |
| 8. 結果だけでなくプロセスもほめる …………… | 26 |
| 9. 自分の言葉で心をこめてほめる …………… | 28 |
| 10. 具体的にほめる …………… | 30 |
| 11. 表現の工夫をしてほめる …………… | 32 |
| 12. 人前でほめる工夫をする …………… | 34 |
| 13. ほめ言葉と質問を織りまぜる …………… | 36 |
| 14. ほめて次の課題を示して激励する …………… | 38 |
| 15. 第三者を介してほめる …………… | 40 |
| 16. 第三者と対比しながらほめる …………… | 42 |
| 17. 期待・激励・感謝の言葉も立派なほめ言葉 …………… | 44 |
| • 第Ⅰ部の振り返り …………… | 46 |
| | |
| 第Ⅱ部 メンバーの成長を促す効果的な叱り方 …………… | 47 |
| 1. 「叱る」とは何をどうすることか …………… | 48 |
| 2. 自分に甘くなっていないか …………… | 50 |
| 3. 「叱れない管理監督者」になっていないか …………… | 52 |
| 4. あなたは「怒って」いないか …………… | 54 |
| 5. 心を開かせ冷静に叱る …………… | 56 |
| 6. 事実を把握してから叱る …………… | 58 |
| 7. 「人情味のある叱り方」をする …………… | 60 |
| 8. 小さなことでも見逃さず叱る …………… | 62 |
| 9. 一対一で叱る …………… | 64 |
| 10. 本気で叱る …………… | 66 |
| 11. 「一時に一つのことだけ」叱る …………… | 68 |
| 12. 相手の言い分を聞きながら叱る …………… | 70 |
| 13. 短時間であっさり叱る …………… | 72 |
| 14. 禁止型でなく奨励型で叱る …………… | 74 |
| 15. 納得させながら叱る …………… | 76 |
| 16. 性格的なことから始めて叱らない …………… | 78 |
| 17. 仲間と比較しながら叱らない …………… | 80 |
| 18. 相手に応じて叱り方を変える …………… | 82 |
| 19. 最初は優しく, 次第に厳しく叱る …………… | 84 |
| • 第Ⅱ部の振り返り …………… | 86 |

プロローグ

管理監督者としての 人間観, 人生観, 職業観, 使命感 を確立しよう

著者からのひと言～信念を持って「ほめる」「叱る」ために

口先だけの「ほめことば」「叱りことば」は、部下に受け入れられないばかりか「あの人は口先だけよ」と軽く見られてしまいます。

「真心つきの人」になれるよう、何をどうすればよいのかを学び、考え、実践に結びつけましょう。

そのためには、これから学習する内容の一つひとつをあなた自身に引き寄せ、じっくり掘り下げることです。本編の節ごとにミニ・ワークシートを設けてありますので、実践への足がかりにしてください。

1

人間観, 人生観, 職業観, 使命感とは

「お世辞に聞こえるのではないだろうか?」「嫌われはしないか?」などと考えたり, 迷ったり, おどおどしているようでは, 何もできなくなってしまう。

管理監督者らしい, 自信のある態度で部下に接しながら「上手にほめ
心がまえ 考え方 る」「上手に叱る」ために必要なのは, まず自分自身の心がまえや考
方をしっかりさせることです。

具体的には

人間観

• 人間とはどんな生きものなのか? (人間観)

人生観

• どんな人生にしたいと思うのか? (人生観)

職業観

• 職業, 仕事を通じて何を求めるのか? (職業観)

使命感

• 自分は, 社会や人々のためにどのように役立とうとするのか? (使命感)

を考え, 自分の言葉で説明できるようにまとめることです。

ここで, この4項目の考え方や心がまえについて, 著者の考え方を紹介し, 参考にしていただこうと思います。

<人間観の例>

- ① 多くの欲求を持ち, それらの満足を求めて生きている
- ② 考え, 創造する存在である
- ③ 良い指導を受ければ喜び, 成長する

<人生観の例>

- ① 社会や周囲の人々に役立ち, 喜ばれる人生にしたい
- ② 人間として, 職業人として, 日々成長できる人生にしたい
- ③ いろいろな領域で長期的目標, 短期的目標を持ち, それらを達成していきたい

<職業観の例>

- ① 働いて収入を得ることはもちろん大切だが、それ以外にも得るものがたくさんあることを忘れないで仕事をしたい
- ② 働くことは権利でもあり、義務でもある
- ③ 工夫して取り組めば、どんな仕事にも働きがいはある

<使命感の例>

- ① 貴重な人生の一刻一刻を社会の進歩発展や人々の幸福実現のためにも使いたい
- ② 部下本人のためにも、会社の発展のためにも、後輩の指導・育成に全力投球したい
- ③ 立派な人間、職業人に成長し、家族を幸福にしたい

※アンダーライン部分を「～する責任がある」というように言い換えれば、使命感が強く表現され、実感が湧くでしょう

<考え方を軽視する人々への提言>

管理監督者のかたがたのなかには「観（物事に対する基本的考え方）などはどうでもよい」という人もいますが、あなたはいかがですか？

言動の裏に「正しい考え方」「立派な考え方」があってこそ、人の上に立つ資格があり、自信を持って「ほめる」「叱る」ことができるのではないのでしょうか。

<疑問を持つ人々への提言>

次のように考えていただければ、「観」の重要性を納得していただけると思いますが、いかがでしょうか？

- ① 「考え」を持つのは人間だけの尊厳である
- ② 「考え方」は簡単にまとまらなくても、勉強し、考える努力をすれば、正しい考えが習得され、信念として確立できる
- ③ 世の中は厳しく醜い側面が多いが、だからこそ正しい「観」が大切である（尊敬される管理監督者として指導ができる）