

# 部下が変わる

# 本当の

Yuji Yoshida  
吉田 裕兎

# 叱り方

私の部下は  
失踪しました……

叱り方を間違えたのです。



明日香出版社

叱ったら  
気まづくなると  
思っ  
て  
いませんか？

「チームの目標」と

リーダーの使命は

「部下の成長」を達成すること

はじめに

■間違った叱り方をしてはいけない

私は一級建築士として35年間建設業界の現場監督を務め、全国の代表的な建物の建設に携わり、3000人以上の作業員やスタッフを指導してきました。

順風満帆だと思っていた人生でしたが、あるとき大きな挫折を経験します。

当時会社の出世頭でもあった私は、仕事にのめり込むあまり、部下の言い分もろくに聞かずに、思い込みだけで叱り飛ばしていました。「なんでちゃんとできないんだ」「本当に使えない奴らだ」……そんな気持ちになっていたのでしよう。

そんなある日、私に嫌気をさした**部下が失踪したのです。**

普通であればここで猛反省するはずです。しかし懲りない私は、思うように動いてくれない業者に対しても部下と同じように詰め寄りました。その結果、業者にも逃げだされてしまいます。

結局、現場は大赤字。私は福島を除染現場へ異動させられたのです。

福島の除染現場でのある日、作業員が交通事故を起こし、救急車で運ばれました。

病院にかけつけると、ドライバーを含め3人は重症でした。

そんなところにドライバーの奥さんが駆け寄ってきて「すみません。本当にすみません！」と泣きながら私に謝ってきました。一番悲しいはずの奥さんが謝っているのです。

この姿を見て、「家族にこんな悲しい想いをさせてはいけません！」といたたまれなくなりました。

普段からそのドライバーが乱暴な運転をしていることを知っていたにもかかわらず、私は過去の挫折の経験から叱れなかったのです。

このとき、本当のリーダーは、本気で叱れる人であり、「叱る」ということは部下を正しい道に導くものであって、つぶすものではないということに気づきました。

## ■叱るのは目的・目標を達成するため

あなたは部下に対して、

・何を考えているかわからない

- ・指示がないと動かない
  - ・問題を起こしてから、報告してくる
  - ・言いたいことが言えない
- などと思ったことはありませんか？

そして、

- ・部下自身が積極的に動いてもらいたい
  - ・チームとして成果をだしたい
  - ・部下ともっと仲良くなりたい
  - ・部下から慕われる上司になりたい
- そう考えていませんか？

実は、誰もが自分に対して本当のことを言ってくれる人を求めています。

あなたが若手社員だったときのことを思い出してください。

仕事を覚えてたで失敗をしたとき、その失敗に対して本気で叱ってくれて、自分を応援

してくれた先輩の印象が残っていませんか？

**部下はマニュアル的な指導よりも、「褒める」や「叱る」**をしてくれた上司を信頼するのです。

占いに通う人は、今の自分は何を改善しなければならぬのか、未来はどうなるのかを教えてもらうためにわざわざお金をだしてまで相談にいきます。そして、占い師に「そうじゃない、こうしなさい！」と言われたら、素直に受け入れてしまいます。

つまり、上司も占い師と同じように、部下に対して道しるべとなる存在でなければなりません。

経営の神様と言われている松下幸之助は、火鉢を持って部下が気絶するほど血氣盛んに叱ったそうです。

でも、叱られた部下たちは「叱られてよかった。幸せだった！」と口を揃えて言います。

なぜなら、**松下幸之助は叱る際、必ず「君は何を考えて仕事をしとるんや」と言っていた**からです。

つまり、上司と部下の間で、互いの目的・目標を共有することが重要だと考えていたのです。

組織に所属すると忘れがちな「目的・目標を再確認し、そこからそれていると叱る」という基準を設けたことで、部下は成長するきっかけを掴み、松下電器産業は成長していきましました。叱るためには、叱る基準が大切だということです。

■「自動切替スイッチ」で、本当の叱り方を手に入れる！

もし、あなたが部下から信頼され慕われる上司になりたいと思っっているなら、本書で紹介する「自動切替スイッチ」を4つのステップでポチッと押してみましよう。

ステップⅠ 「7つの言葉スイッチ」を押す

ステップⅡ 「4つの行動スイッチ」を押す

ステップⅢ 「6つの意識スイッチ」を押す

ステップⅣ 「4つのなりきりスイッチ」を押す

この「言葉」「行動」「意識」「なりきり」スイッチは、どんな業種、組織に所属している人でも、必ず活用できます。

そしてスイッチを押すための時間は、まったく必要ありません。誰にでもすぐに押せます。詳しくは本書をお読みください。

私は現在、研修講師として、ときにコーチやカウンセラーとして、リーダーシップや組織活性化に課題を抱えている方々をサポートしています。それは「本当の叱り方」を手に入れて、部下から信頼され、慕われる上司になって欲しいからです。

本書も上司やリーダーが抱えているさまざまな悩みを解消して、目的と目標を叶えてもらうために執筆しました。

本書があなたの仕事だけでなく、人生を変える一助となれば、著者としてこれほど嬉しいことはありません。

吉田 裕児

---

## 第1章

---

### 上司として最も大切なことに気づく

---

- 1 叱るとは何だ？ 20
- 2 上司の仕事は目的・目標を達成すること 22
- 3 プライドを勘違いしてはいけない 25
- 4 「減点方式」よりも「加点方式」 27
- 5 部下をつぶす「ないない職場」 30
- 6 叱ることは、危険を知らせること！ 34
- 7 「褒められれ中毒症」に気をつける！ 38
- 8 本当のカッコいい上司を目指す！ 42



---

## 第2章

---

上司は叱らないと幸せになれない！

- 1 なぜ、できない部下を見るとイライラするのか？ 48
- 2 互いの違いに気づき受け止める心が心理的安全性を与える 52
- 3 部下のことを知らないで本当の叱り方ができるわけではない 55
- 4 どんな叱り方をしていたのか？ 自分を知ろう！ 59
- 5 叱ることは究極のコミュニケーションツール！ 63
- 6 本当の叱り方をするための宣言をする 67

---

## 第3章

---

チームとして結果をだす5つの叱る規準

- 2 【GRRRG+ONE】① Goal (目的・目標)「ゴールを達成しようとする人」になっているか? 82
- 3 【GRRRG+ONE】② Relationship (関係性)「信頼関係を築く人」になっているか? 87
- 4 【GRRRG+ONE】③ Responsibility (責任)「責任を果たす人」になっているか? 93
- 5 【GRRRG+ONE】④ Growth (成長)「成長しようとする人」になっているか? 99
- 6 【GRRRG+ONE】⑤ ONE (こだわり)「こだわりを貫く人」になっているか? 102

---

## 第4章 「慕われ上司」に変わる4つのステップ

---

- 1 ステップ1「7つの言葉スイッチ」を押す 107
  - ① 「名前を呼ばない」から「○○さん」へ 『名前を呼ぼうスイッチ』 107
  - ② 「命令言葉」から「質問言葉」へ 『そうだと思わない? スイッチ』 109
  - ③ 「否定言葉」から「共感言葉」へ 『お前の気持ちわかるよ! スイッチ』 111
  - ④ 主語を「あなた」から「私たち」へ 『ONE TEAMスイッチ』 114

⑤ 主語を「あなた」から「私」へ

『私はスイッチ』 117

⑥ 質問は「なぜ」から「何」へ

『何があったの？スイッチ』 120

⑦ 「ネガティブ言葉」から「ポジティブ言葉」へ

『今でしょスイッチ』 122

2 ステップⅡ 「4つの行動スイッチ」を押す 126

① 目をそらしてはいけない

『目線ロックオンスイッチ』 126

② 長い時間叱らない！

『短く小分けスイッチ』 129

③ 仏頂面は怖さ倍増

『爽やか笑顔スイッチ』 133

④ 部下の心の状況を知る

『興味津々スイッチ』 136

3 ステップⅢ 「6つの意識スイッチ」を押す 139

① 「できない部下」から「伸びる部下」へ

『伸びしろスイッチ』 139

② 人は正論だけでは動かない！

『腹落ちスイッチ』 143

③ 「部下を変える」のではない

『自分から変わるスイッチ』 148

④ 人は強制ではなくやる気で動く

『ニコニコ太陽スイッチ』 151

⑤ チャレンジしなさい

『失敗OKスイッチ』 156

⑥ 叱って終わっていない？

『アフターフォロースイッチ』 158

4 ステップⅣ 「4つのなりきりスイッチ」を押し

163

レベル1 あんた最近どうなの？

『マツコ・デラックススイッチ』

170

レベル2 どうしたんだ？

『タモリスイッチ』 174

レベル3 しっかりしなさい！

『天海祐希スイッチ』 177

レベル4 君はそんな人間じゃない！

『松岡修造スイッチ』 180

「なりきりスイッチ」を上手に使って、「慕われ上司」になる

186

---

## 第5章 効果が100倍になる部下のタイプ別叱り方

---

1 「スキル × モチベーション」で部下のタイプを見きわめる 192

①モチベーションは高いがスキルが低い 『新人社員タイプ』 195

②スキルもモチベーションも高い 『優秀社員タイプ』 199

③スキルは高いがモチベーションの低い 『ベテラン社員タイプ』 202

④モチベーションもスキルも低い 『無気力社員タイプ』 205

2 「主張性 × 反応性」で部下のタイプを見きわめる 209

①『社交派タイプ』の叱り方 豊臣秀吉・長嶋茂雄監督 211

②『友好派タイプ』の叱り方 徳川家康・栗山英樹監督 214

③『現実派タイプ』の叱り方 織田信長・落合博満監督 217

④『理論派タイプ』の叱り方 黒田官兵衛・野村克也監督 220

---

## 第6章

---

### 部下を本気にさせる4つのメカニズム

- 1 部下を本気にさせるメカニズムを知る 226
- 2 フェイズⅠ 結果だけを叱る 232
- 3 フェイズⅡ 行動の中身を叱って能力を引き出す 235
- 4 フェイズⅢ 部下の能力を見きわめ、意識を目覚めさせる！ 240
- 5 フェイズⅣ 部下に意識を定着させて本気にさせる 244

---

## 第7章

---

### 自分軸を貫けば部下はついてくる

- 1 部下が「この人についていこう」と思える上司の魅力 256

- 
- 2 視座を高く視野を広く、真実を見きわめる (GRRG+ONEのGoal) 259
  - 3 自己開示という信頼関係の築き方 (GRRG+ONEのRelationship) 263
  - 4 責任を果たすことは誠実さを貫くこと (GRRG+ONEのResponsibility) 267
  - 5 毎日1%成長する人になる (GRRG+ONEのGrowth) 272
  - 6 上司のこだわり「+ONE」大切なことを諦めず貫き通す 275

---

## 付 録

---

### リモートワークで部下を動かす7つのポイント

---

- ① 上司は現状を受け止めて安心安全な場を作る 281
- ② 朝礼と夕礼の時間を決めて実施する 283
- ③ チーム全員の意識を揃える！ 286
- ④ 仕事の締め切りを設けて緊張感を持たせる 287
- ⑤ 言葉と心のキャッチボールをする 288

- ⑥ 1日1回、不定期なコンタクトで緊張感とブレイクタイムを与える 290
- ⑦ 部下の1日をリセットさせる 293

おわりに



○カバーデザイン 鈴木大輔・江崎輝海(ソウルデザイン)

○本文イラスト KAZMOIS

---

# 第1章

---

上司として

最も

大切なことに

気づく

---

# 1 叱るとは何だ？

「叱る」という言葉には、どういう意味が込められているのでしょうか。

多くの人が「叱る」と相手を傷つけてしまい、自分も嫌な想いをすると考えています。確かに「叱る」と言うと、「ののしる」「責める」や「怒鳴る」というように相手を否定し、自分の感情を晴らすイメージが浮かんでくるかもしれません。しかし、これらの言葉と「叱る」ではまったく意味が違います。

「ののしる」とき「自分はお前より偉いんだ！ できるんだ！」と優越感に浸ります。

「責める」とき「なんでこんなこともできないんだ！ バカなんじゃないか」と相手の人格を否定します。

「怒鳴る」とき「もう、やめてしまえ！ もう、くるな！」と自分の怒りをぶつけます。

これでは人間関係を破壊するだけで、何も生みだしません。

これらに対して「叱る」は、相手にこうなって欲しいという願いを伝えることです。

組織で言えば、願いを伝えることは「目的・目標達成」に導く行為です。だから、「目的・目標達成」という願いを叶えるために叱る必要があるのです。

目的・目標を達成するためには、相手の間違った「行動」や「考え方」に対して「君がやっていることは違うよ!」「相応しくないよ!」と叱る必要があります。相手に私たちの目的と目標を示してあげて、「正しい方向へ行こう」と声をかけることが本当の叱り方です。本当の叱り方をすれば、叱られた本人も「あっ、そうか! 私間違った方向へ向かってたんだな」と気づくことができます。そして、上司のあなたも、部下にわかってもらえて嬉しくなるのです。

そして、上司も部下もお互いに手を取り合い、目的・目標を達成するために再び歩むことができるのです。

POINT

×「叱るとは相手を叱責すること」

○「叱るとは目的・目標を達成すること」

## 2 上司の仕事は目的・目標を達成すること

目的・目標とは何でしょうか。それは、仕事に対してチームが達成すべき課題です。

何のために仕事をするのかという「目的」があり、その「目的」を果たすために何を成し遂げるかというかという「目標」があります。それを達成することが「目的・目標達成」になるわけです。

例えば、自社の商品やサービスで社会の困っていることをなくすということが「目的」であり、その目的を果たすために自社の商品やサービスを1億人に買っていただくというのが「目標」です。

そして、その達成を目指すのです。

多くの会社では、ただ単に昨年同様か昨年の何%増しかの売上や利益を目標としています。そのため、個々の部署には「売上を1億円、利益は1千万円上げろ」という営業ノル

マ（義務）が課せられます。

ただ、これでは数字だけのノルマになり、あなたや部下の目的・目標にはなりません。この数字をつらいノルマからワクワクする目的・目標に変えるためには、数字に意味を与える必要があります。それが上司の仕事でもあります。

数字を達成することで、私たちにどんな未来が訪れるのか想像してみてください。会社から褒められ、ボーナスがもらえ、自分も家族も喜べるでしょう。

チームメンバーが自分の持てる力を発揮して目標を達成すれば、チームのメンバー全員が喜びに満ち溢れた笑顔になれるでしょう。

同時にいい商品やサービスを提供できれば、お客様にも喜んでもらえるでしょう。さらに、その商品やサービスが人や社会の役に立っていると実感できれば、チームにとって、これほど嬉しいことはありません。

数字に意味がないと、ノルマになり、ただ、こなしていくだけのものになります。

一方、数字に意味があれば、それは目指すゴールとなります。そして、あなたとチーム

メンバーの願いに変わっていきます。

メンバー全員が、ゴールを共有し、そこを目指したとき、世界最強のチームになっていくのです。

その世界最強のチームの中であなたは、メンバーがゴールを達成するために相応しい行動を起こし、その行動を続けられるように、「指示をだす、褒める、叱る」を繰り返していくことになるのです。

POINT

- ×「部下にノルマ（義務）を課す」
- 「部下に意味のある目標を託す」



## 3 プライドを勘違いしてはいけない

部下がミスをしたときに、あなたは叱ります。

「何をやっているんだ!」「何回言ったらわかるんだ!」

そう言われた部下は「すみません。次から気をつけます!」と言うでしょうが、それだけで終わってしまいます。

多くの上司は、部下を凹ませて反省させれば、叱る目的を果たしたと思っています。しかし、これでは目の前に気落ちした部下がいるだけで何も変わっていません。

叱る目的は、部下の行動をゴールに向けた相応しい行動に変えることです。

次ページのイラストを見てもらえばわかるように、ゴールを達成するためには、あなたの「プライド」のために「ごめんなさい」と言わせるような叱り方をしてはいけません。

「ゴールを達成」するための行動を部下が起こすように叱るのです。



忘れないで欲しいのは、あなたの本当にやりたいことは何なのかを意識することです。

それは、あなたの望む結果を手に入れることです。そのために部下を動かすのです。

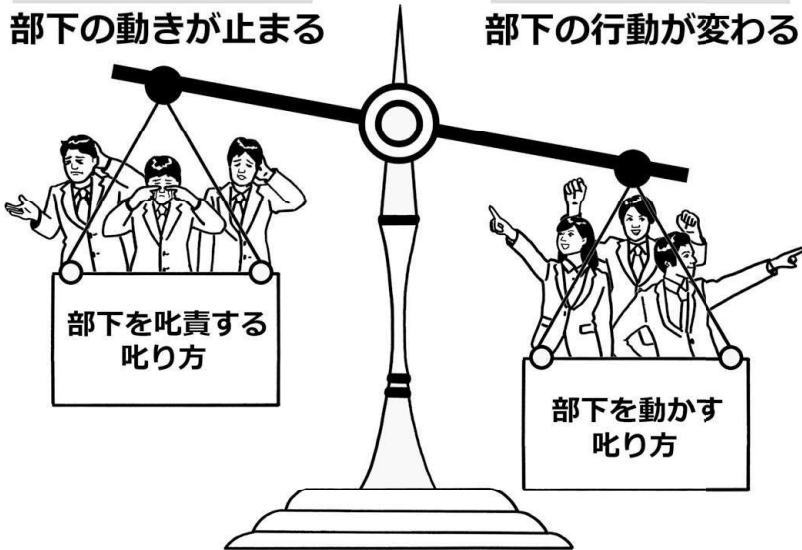
もし叱るときに迷ったら「自分のやりた  
いことは何なのか？」と自分に問いかけ、「自  
分のプライド」は「部下を動かさしゴールを  
達成する」ことだと思いだしてください。

POINT

- 「部下を動かす」
- × 「部下を凹ませる」

自分のプライド

部下の動きが止まる



ゴール達成

部下の行動が変わる

## 4 「減点方式」よりも「加点方式」

私は建物を造る仕事をしていました。建物の完成前には、設計図通りにできているかを施主さんに検査してもらわなければなりません。

当時、施主さんの検査1週間前に、担当者に頼んだ検査書類の進捗確認をしました。この時点で100%に近いデキを期待していたのですが、完成には遠いまだ70%のデキでした。

昔の私なら「なんで残りの30%ができていんだ」と叱責したことでしょう。でも、そのときの私は「70%までできたんだ。お疲れさま！」と声をかけることができました。

70%という結果を認めてあげられたのは、私自身が最も大切なことに気づいていたからです。それは仕事を終わらせることです。そのためには私は担当者の彼を動かさなければなりませんでした。

彼も任された仕事が100%できていないことを自覚していました。だから「残りの30%をどうすればいいだろうか？」という私の問いかけにも、前向きに意見をだしてくれました。そして、残りの仕事を終わらせるために力を尽くしてくれました。

■できていない30%を叱責するよりも、できている70%を認める

多くの上司は、できていないところを見て、「なんでできていないんだ！」と叱責します。その気持ちはわかりますが、一生懸命にやってきた「頑張り」や「成果」を認めずに叱責してしまうと、認めてもらえなかった部下はやる気を失ってしまいます。

それでは仕事は終わらなくなってしまいます。

上司に認められた「頑張り」や「成果」が部下のやる気の源泉になるのです。

人は相手を評価するとき、2つのタイプに分かれます。

100点満点から相手の欠点を減点していく「減点方式」を採用するタイプと、0点から相手のいい部分を足していく「加点方式」を採用するタイプです。

欠点に着目した減点方式に比べて、いい部分を評価するのが加点方式です。

あなたはどちらのタイプでしょうか。ミスが気になるような場合は、減点方式で評価しています。

赤ちゃんに接するときを思い浮かべてください。

笑ったり、寝返りをうったりといった、ちょっとした成長でも「できたね！」「すごいね！」と手放して喜ぶでしょう。そこに、減点方式はありません。あるのは、ひたむきに取り組む赤ちゃんの頑張り、できたことを素直に喜ぶ大人たちの愛情です。

多くの会社では減点方式かもしれませんが、あなたの部署だけでも、できていないところを叱責する減点主義はやめて、できているところを認める加点方式に変えていきましよう。それだけで、あなたの部署は飛びぬけた成果を収めるでしょう。

POINT

- × 「部下のできていないところをまっ先に責める」
- 「部下のできているところをまっ先に認める」

# 5

## 部下をつぶす「ないない職場」

■「ないない職場」が部下をダメ（パワハラ、心の病、不祥事）にする！

なぜ、パワハラ、心の病、不祥事が起きるのか。それは職場に「ない」がたくさんあるからです。

「納得がいかない」「やり方がわからない」「認めてもらえない」「誰にも言えない、聞いてもらえない」「失敗は許されない」「叱られない」「気づいてもらえない」……。人は「ない」があると、怒りや不安、恐怖、甘え、傲慢というネガティブな感情を持つてしまいます。

パワハラ問題は、「納得がいかない」からはじまります。

部下は叱られて「納得がいかない」と感じれば、怒りを覚えます。「どうして、こんな叱り方をされるのか、ひどい！」。この怒りの感情をどうしたらいいのか悶々としています。

そんな状態でまた上司から「納得がいかない」叱り方をされたら、もう耐えられなくなり

怒りが爆発して、パワハラと考えるようになり、大きな問題へと発展していくのです。

また、心の病は「誰にも言えない、聞いてもらえない」ことが原因です。

「お前は、こんな仕事もできないのか!」「こんなことは幼稚園生でもできるよ!」のような人格を否定する言葉を使ってしまうと、部下は「自分ってダメな人間なのかな?」と自分に自信がなくなり不安になります。

相談したくても誰にも相談できない。上司に相談しようとしても「あとで」と冷たくあしらわれてしまう。毎日毎日、自信をなくすような言葉を浴びせられると不安が積み重なり、部下は心の病になってしまいます。

**「絶対にミスは許されない!」「叱ってくれない」の職場は不祥事が起きやすくなります。**

「絶対にミスは許さないぞ!」と、上司がミスに対して逃げ道もなく追及すると、部下は恐怖を感じてしまいます。部下は厳しい上司を怖がりミスをしないように頑張りますが、恐怖で仕事をしているために集中力を欠いてしまいます。結局、目の前の恐怖から逃れるために、小さなミスを隠し、小さな嘘もつきます。

小さなミスのときであれば解決できたはずが、時間の経過やミスの積み重ねによって、とり返しのつかない大きな問題になってしまいます。これが不祥事です。

「叱ってくれない」は、部下がミスしたときに自分でまずいなと思っているのに、上司が見て見ぬふりをする場合です。

上司が「○○さん、どうかした？」と声をかけて、部下が「ごめんなさい！」と自分のミスのリセットすることができれば、次の行動に向かえます。

しかし、自分のミスのリセットできずに悶々としたままにしておく、また同じミスをしてしまいます。そして、次も上司から見えて見ぬふりをされたら、部下の気持ちは「何をやってもいいんだ！」という無秩序状態になってしまいます。

### ■部下が動きだす「あるある職場」に変えていく

多くの上司は部下が仕事でミスをしたとき、「ダメじゃないか！」と叱って終わらせてしまいます。

一方、慕われる上司は、「頑張っているのはわかっている。でもな……、どうして叱る

のかわかるか？」と頑張りを認めた上で、叱る理由を説明します。

だから、部下は叱られたことに納得でき、自分のミスにしっかりと向き合うことができます（叱る理由については、第3章で詳しく説明します）。

また、「誰にも言えない！ 誰にも聞いてもらえない！」の「ない」をなくすためには、部下がミスしたときに上司が「仕事をミスしたのは残念だったけど、頑張ったね！」「これから挽回だ。困ったことがあったらいつでも話を聞くよ！」と一言投げかけてあげることが必要です。

叱ったり、ちょっと相談に乗ったり時間はほんの5分程度で済みます。でも部下がトラブルを起こし、その解決に1日（約500分）かかれば、100倍の時間を損失してしまいます。あなたの大切な時間を無駄にしないためにも、部下の話を聞く姿勢と時間を確保しましょう。

POINT

- × 「ネガティブな感情を蔓延させる職場にする」
- 「風通しのいい職場にする」



# 6

## 叱ることは、危険を知らせること！

■何のために叱るのか？褒めるのか？

家族をイメージしてください。あなたがお父さんもしくはお母さんだとして、自分の子供と道を歩いています。そのとき、子供が何かに気をとられ車道に飛びだしてしまいました。こんな場合、あなたならどうしますか？当然、大きな声で「危ない！」と叫び必死に我が子を引き戻すでしょう。

そうです。叱るとはまさしく危険を知らせることなのです。

**腹が立ったから叱るのではなく、大切な人を守るために叱るのです。**

例えば、あなたと部下たちが山登りをしているところを想像してみてください。

あなたと部下たちは山頂を目指しています。部下たちは、まだ慣れていないので、何人かは先頭から遅れはじめています。そんなとき「大丈夫？」と声をかけ、「大丈夫！」と

返事があれば「頑張れ！」と勇気づけをします。「ちょっときついです」と返事があればペースダウンし、元気になれば元のペースに戻します。決して脱落させてはいけません。脱落すれば命が危ないからです。

逆に部下が一人でどんどん進んでしまうと、道に迷うこともあります。間違った道を進んでしまったときは、危険を知らせるために「そっちの道は危ない」と声をかけます。正しい道に戻してあげなければなりません。

一方、部下も慣れてくると、ペースを上げすぎることもあるでしょう。でも、まだ先が長いので、そのペースで行くと途中で疲れてしまい山頂には辿りつけません。そんなときは「山頂まで、あと10キロだ！ペース配分を考えろ！」とアドバイスが必要になります。

山登りがはじめての部下、迷ってしまう部下、エネルギーが溢れている部下、さまざまな部下がいます。そんな部下たちと山登りをするときは、上司であるあなたが、山頂に辿りつくために「勇気づけの励まし」「危険に対する注意」「正しい道へのアドバイス」をす

る必要があるのです。

山登りを例に部下の導き方を説明しましたが、仕事の現場でも上司には同様の役割が求められています。

あなたは、ゴール（目的・目標）を達成するために、遅れている部下には、「大丈夫？」「頑張れ！」と声をかけ、道からそれてしまったときは「そっちに行つてはいけない！」と叱る必要があります。

一方、ゴールへの道をしっかりと進んでいるときは、「頑張ってるな！」と褒めてあげましょう。

### ■部下がゴールに向かう道からそれたら上司は叱らなければならない

人は感情の生き物です。何かに夢中になるときもあります。ときには、ボーっとしてしまふことだってあります。さぼりたいと思うときもあるでしょう。いまいち、やる気のないときもあります。

山登りで言えば目の前にミスや誘惑という崖が迫っていても部下は気がつかないときが

あります。そんなときに、「○○さん、そこには崖があるよ！危ないから戻っておいで！」と教えてあげることが上司の仕事なのです。

まずは、**危険を教えることが叱ることへの第一歩**です。

具体的には、部下の行動や結果がゴールに向かう組織として相応しいものかどうかで判断します。叱ることの目的がわかれば、あなたも叱りやすいし、なぜ部下も自分が叱られているのが納得できます。できていることは「できているね！」と褒めて、できていないことは「できていないよ！」と叱ってあげることが上司の仕事です。

部下自身があなたの想いを理解したとき、「自分は怒られているんじゃない。支援されているんだ」ということに気づきます。このとき部下のやる気は大きく膨れ上がります。

POINT

- × 「部下にダメだししかない」
- 「部下を正しい方向に導く」

# 7 「褒められ中毒症」に気をつける！

## ■褒めるだけでは、部下は動かない

最近ではパワハラや心の病の問題で「叱ってはいけない」「褒めて育てることが重要だ」と言われてきています。

確かに褒めることは重要です。できていることに対して「できているね！」と認めることは、部下にとって嬉しいことで、やる気も湧いてきます。ただ、褒めることが大事だからといって、叱ってはいけないということではありません。

「できていないこと」「や」「やってはいけないこと」があれば、「それはいけない！」と叱らないと、部下は自分の改善点に気づくことができません。改善点に向き合わなければ、ゴールを達成することができないのです。

褒める・叱るは、部下を動かす両輪なのです。

## ■褒められ中毒症、褒めればいいや症候群

「褒めるだけ」は危険をはらんでいます。部下が「あなたに褒められること」に重きを置いてしまい、仕事本来の目的意識を失ってしまうのです。結果として、褒められるためだけに行動する「褒められ中毒症」に陥ってしまいます。

この症状は、**褒められるために、間違った行動を起こさせます**。上司のご機嫌とりや他の人を犠牲にしても褒められたいという意識が先行して、本来の褒められるべき行動やプロセスを重視しなくなってしまう。

「褒められ中毒症」には、**褒められてもだんだん嬉しくなくなってくるという症状もあります**。

人は、叱られたときの悔しさがあるから、褒められたときの喜びを感じることができのです。逆に褒められたときの喜びがあるから、叱られたときの悔しさがわかり、挽回するために動きだすのです。

また、「褒めるだけ」は部下だけではなく上司にも悪い影響を与えます。「褒めればいいや症候群」は、部下のできていないことに気づけなくなったり、気づいても知らぬふりを

してしまう状態です。この状態では、上司は部下を正しい方向へ導くことはできません。嫌われたくないから叱りたくない。その気持ちはわかります。でも、できていないことをそのままにしておく、部下は致命的な失敗をおかすことになってしまいます。山登りで言うなら、崖から転がり落ちてしまい、救えなくなってしまう状態です。

たとえ叱ったときは嫌われようと、間違いや悪いことを見て見ぬふりをするのは上司として罪です。やがて、間違いや悪いことが部下を不幸にしていまいます。

「なんであのとき、叱ってくれなかったのか！」と上司は恨まれます。それよりは「あのとき叱ってくれたお陰で今があります！」と感謝されるほうが上司冥利に尽きます。

部下を救うために必死に叱ることができる人が、慕われる上司なのです。

### ■部下は見守ってくれる人がいるから迷わず進める

叱ることには大切なタイミングがあります。

それは、部下がミスを自覚しているときです。

「あゝあ、こんなミスをしてしまった。どうしよう」とモヤモヤしているとき、部下は叱っ

て欲しいと思っています。そんなとき、「○○さん、どうかした？」と言われれば「ごめんなさい！ やってしまいました」と溜まっていた不安を吐き出すことができます。部下は「ごめんなさい」と言えることで、モヤモヤがなくなり気持ちがリセットされます。気持ちがリセットできれば、次の行動に移ることができます。

上司が何も言わずにいたらどうなるでしょうか。

部下の気持ちは吹っきれずにモヤモヤしたままです。やがて不安は「なんで上司は叱ってくれないんだろう！」という不信に変わります。こうなると上司の言うことは、もう聞く気になれません。部下の心の中に「やってられない！」というシラケが生まれます。

これを食い止めるためには、部下の様子をよく観察して、何かおかしいなと思ったら「どうかした？」と様子を聞きます。そして、ミスをしたのなら「ミスは残念だけど、やり直せることがあるならやり直しなさい！」と毅然と叱ってあげてください。部下は、「上司がいつも寄り添ってくれているな」と安心できて、次の行動に移れるのです。

POINT

- × 「部下をとにかく褒める」
- 「部下をいつも見守っている」



## 8 本当のカッコいい上司を目指す！

■ヒーローは『完全無欠の完璧主義』であると勘違いしていた

昔、子供の頃憧れたヒーローは、どんなヒーローでしたか。

私の世代では、子供の頃のヒーローはウルトラマンでした。ウルトラマンは、街や自然を破壊し、地球を滅ぼそうとする怪獣たちを3分でやっつけてくれます。怪獣を倒したあと、宇宙へ飛び立っていく姿は「自分もあんな風に強くてカッコよくなりたいな」と吉田少年の心を釘づけにしました。

吉田少年は、ヒーローとは強くてカッコいい人だと心に決め成長していきます。

成長するにつれ、「強くてカッコいい人とは、完璧主義で何でも一人でやってしまう人」と思うようになります。悪い奴らをやっつけて困った人を助けるはずが、いつの間にか、ヒーローは「人に負けちゃいけない。一番優秀でなければいけない」と勘違いしてしまっ

たのです。

中学生になると、ヒーローを勘違いしていた私は、何でも一人でやってしまい、人に頼むことができない人、謝れない人、親しみがない人、誰もついてこない人になっていました。社会人になると、他人を自分と比べて「周りにはできない奴ばかりだ」と嘆き、粗探しまでやっていました。これでは、人を巻き込んで大きな仕事などできるわけがありません。

■部下を助け目的・目標を達成する真のヒーローになろう！

カッコいいヒーローは、俺が一番だと偉そうにしている人ではなく、地球や困っている人たちを助ける人です。だから、カッコいい上司は、チームと部下たちを守るために、部下と共にチームの目的・目標を達成しなければならない人です。

ウルトラマンもきつとこんなことを言っているはずですよ。

「私の使命は、仲間と共に地球の平和というゴールを達成することである。負けてしまったときもあったが、科学捜査隊という仲間がいたから諦めずに悪と戦うことができた。仲間が成長し、私がこの星を去るとき、私と一緒に仕事ができよかったと言われたことが

一番の喜びだった。シユワツチ！」

「はじめに」で紹介しましたが、私は数年前に大きな挫折を経験します。

当時、会社の出世頭でもあった私は、仕事にのめり込むあまり部下を叱り飛ばしてしまいました。結果、部下は失踪し、業者も逃げだし現場は大赤字になりました。

そして、福島を除染現場へ異動になり、家族を悲しませる悲惨な事故を目の当たりにしました。

このとき、本当のヒーローとは、自分が一番優秀であると偉そうにしている人ではなく、部下を助け部下と共にチームのゴールを達成する人であることに気づいたのです。

POINT

×「偉そうに振る舞う」

○「部下と一緒に前に進む」



## 危険な上司度チェック！

チェックがいたら本章を読み返しましょう

- 叱ることは悪いことだと思っている
- 叱ることは部下に「ごめんなさい」を言わせることだと思っている
- 会社のノルマを部下に課せば、部下は動くと思っている
- 職場にワクワクする目的・目標がない
- 上司のプライドは、部下がひれ伏すことだと思っている
- 上司は部下のできないところを指摘するだけでいいと思っている
- 部下のできるところ、いいところに気づいていない
- 自分の職場には何も問題がないと思っている
- 部下の話を途中で遮る
- 部下から相談されたことがない
- ミスは絶対に許せない
- ミスを見すごしている
- 部下が困っていても助けない
- 部下は褒めればいいと思っている
- 自分が一番になればいいと思っている

『本当の叱り方』第1章をお読みいただき  
ありがとうございました。

本書の完全版は以下の画像をクリックして  
Amazonにてお求めください。

 Amazon 詳細ページへ

本書があなたの仕事だけではなく、  
人生を変える一助となることを祈っています。

吉田裕見