



## 《反省》は必ずしも評価すべきものではない！ 変化に強い人材を育てる指導視点

◇◆◇ 発想点を変えれば“見える”モノが変わる ◇◆◇

### ◆本レポートの内容◆

- 【1】“評判逆転”現象に隠された人材指導の重要点 ..... 1頁
- 【2】“反省上手”人材が持つ危険な側面とは…？ ..... 2頁
- 【3】問題回避ではなく原因理解が成長の原動力！ ..... 3頁
- 【4】どこを褒めるかを間違えると褒めても逆効果！ ..... 4頁
- 【5】変化に強い人材を育てる叱り方3ポイント！ ..... 5頁

叱られたくない人材は反省上手になりやすい  
叱りたくない管理者は部下の反省の姿に弱い  
しかし、それが失敗を繰り返す風土を作る！  
今必要な強い人材を作る“叱り方”とは…？

経営・労務の情報発信基地

### 樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106

新潟市ときめき西1丁目10-7

ジョイフルときめき1F

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mail : [higuchi@qa3.so-net.ne.jp](mailto:higuchi@qa3.so-net.ne.jp)

SR-MIC ヒューマン・マネジメント研究会



# 【1】“評判逆転”現象に隠された人材指導の重要点

## 1》入社半年で評判が逆転した2人

主として地域の金融機関のために、様々な市場調査などを行うA社で、昨年夏に2人を中途採用しました。両者とも年齢は30歳代の前半で、採用試験でもほぼ同等の成績を出していました。

ところが、B君は素直で明るいため最初から組織に溶け込む一方で、C君はやや変わっていて、扱いにくいところがあったのです。そのため当然期待はB君に集まり、C君はむしろ先行きが心配なほどでした。

それが半年強のうちに、社内評判が逆転してしまいます。今や素直なはずのB君が問題児で、難しかったC君に期待が集まっているのです。いったい何があったのでしょうか。

## 2》調子のよい“反省上手”

当初B君が好評だったのは、失敗した時でもさわやかだったからでした。調査依頼内容の勘違いや、データのとり違いがあっても、B君は、

**“謝罪”が早いし“反省”が深い**

ように見えたのです。逆にC君は、

**叱りつけてもむしろ黙ってうつむくばかり**

で、反省しているのかどうかさえも分かりません。

しかしその後、“反省上手”のB君は同じ失敗を何度も繰り返す一方、“沈黙”のC君は急速に仕事を覚えて行きました。そして間もなく、それが

**調子のよいB君としっかり者のC君**

という評価として定着して行ったのです。

## 3》人材の叱り方のポイント？

その“社内評判の変化”には**人材指導に関する重要な示唆**が隠れていると、A社の社長は言われるのです。それに気付かなければ、将来性のあるC君タイプの人材を初期につぶしてしまいかねない一方で、人当たりの良いB君を過大評価して、結果としてダメにしてしまいかねないからなのだそうです。

そこで今回は、そのB君とC君にスポットを当て、特に**人材の叱り方**について、注意ポイントを整理したいと思います。



## 【2】“反省上手”人材が持つ危険な側面とは…？

### 1》見破らなければならない“素振り”

単純に言って、今の自分を守って自分の殻に閉じこもるより、自分の殻を破ろうとする人材の方が“伸びる”ことは誰もが認めるところでしょう。しかし、

**どうすることが自分の殻に閉じこもり、どうすることが自分の殻を破ろうとしているのかを的確に見極める**

ことは、意外に簡単でも単純でもないのです。

悪い例ではありますが、たとえば泥棒が自分を“泥棒です”とは言わないのと同様、殻に閉じこもる人材は“殻に閉じこもってはいない”という素振りを見せることが多いからです。

そして、その“素振り”はむしろB君の“反省上手”に表れていたと社長は言われるわけです。

### 2》“素振り”を厳しく捉えてみると…

B君にとって大事なものは“自分がどう思われるか”ということです。もちろん好かれないし褒められたいのは皆同じですが、B君は嫌われたり叱られたりすることが、極端に耐えられないのでしょうか。だから上司が“叱る”と、それを早くやめさせようとして、素直に反省している素振りを見せるわけです。それは“叱られることから逃げている”に過ぎません。

同様にB君が落ち込んだ素振りをするのも、二度と叱らないようにという上司への“遠まわしな警告”かも知れませんし、

**過去の不都合な自分を消せないことへの失望**

であるのかも知れません。厳しく言えば、いずれも自己防衛の延長で、それが過剰になると“閉じこもり”に至るのでしょうか。

### 3》一方現場の管理者は…

また現場の管理者は、部下を叱ることに激しいストレスを感じます。本当は誰も他者を叱りたくはないのです。そのためB君のような反省上手を必要以上に評価し、本当の反省をさせないまま**指導を途中で終わらせてしまう危険**が強いのです。

それが、的確に問題把握ができないまま、何度も何度も“同じ失敗を繰り返す”組織体質を作り出すばかりではなく、新たに生じる困難に“フタ”をする傾向につながって、激動の現在にそぐわない組織風土を生む一因でないとは言えません。



## 【3】問題回避ではなく原因理解が成長の原動力！

### 1》失敗を悔しがるC君

一方C君は、自分の失敗が悔しくてしかたがないのでしょう。そのため、過去の失敗を隠すことよりも、

**将来同じ状況になったら、今度はうまくやろう**

という方向に意識が行きやすくなり、そのため上司の叱責を“自己改良のための情報”として聞いているわけです。

未熟な自分の感覚だけでは、

**実際に自分がどんな失敗をしたかを十分に把握できている**

かどうかさえ分かりません。ところが、その姿勢が時に、上司には生意気に見えますし、叱り続けなければならないストレスで、C君を過小評価する傾向をも助長してしまうのです。

### 2》成長の原動力

しかし、自分がどんな失敗をしたかを、上司の感覚を借りながら“悔しい”思いで理解したC君は、

**同じ失敗を繰り返さない**

ばかりではなく、急速に知恵をつけて行きます。たとえ一度は失敗しても、

**今度はもっとうまくやろう**

という意識を持っていることが、**成長の原動力**そのものだからです。上司が過小評価せず、適切にチャンスを与えれば、C君はどんどん能力を高めながら発揮するでしょう。

### 3》社長の話をまとめると…

A社の社長のお話は以上のとおりですが、その最大のポイントは、部下を叱る時には、

**表面的な反省ではなく、失敗などの状況をいかに把握したか**

に注意を向けなければならないということです。それは私たちが状況把握を避けるために“反省”を見せることがあり、叱る側も叱るストレスを回避するために、“反省”を歓迎する傾向があるからです。

ただ、社長の“叱り方”について、その基本のようなものをお伺いする前に、1つ質問しておきたくなりました。それは“叱る”ことだけが人材指導ではないからです。特に**褒めて伸ばす**ことについては、社長はどうお考えなのでしょう。



## 【4】どこを褒めるかを間違えると褒めても逆効果！

### 1》叱るか褒めるかよりも重要なこと

A社の社長のお考えを簡潔にまとめると、次のようになります。まず叱るか褒めるか、その“指導手段の選択”よりも大切なのは、叱る、あるいは褒める対象が、

**今のままの自分でいたい**か**自己革新をいとわない**かを見極めることだと言うのです。

“会社や周囲がどんなに困っても自分は今のままでいたい”と考えている人は、どうひいき目に見ても自己中心的で、その人を褒めても効果はないでしょう。自己中心性を強めるだけだからです。それでも、叱るより褒める方がよいと思うなら、

**その人が嫌がることを選んで褒める**べきだというわけです。

### 2》褒めるポイントをズラしてみる

たとえば、企画の実力もないのに、自分は最前線で営業するより営業企画をしたいと考えている人材には、

**企画業務には触れずに“営業活動”の方を褒める**ということです。あるいは、完璧主義で失敗を怖がったり隠したりするような人材には、

**失敗には触れず“リカバリーの姿勢”を褒める**というやり方です。

逆に自己中心的な人材が褒められたいところを褒めたのでは、自己革新など望めないばかりか、次回から

**褒められないことで文句を言う（失望する）**でしょうもない存在になりかねないのです。

### 3》最大の敵は“アンチ自己革新”

つまり問題は、褒めるか叱るかではなく、その人材に

**今のままでは役に立たないから、もっと能力アップをはかる**必要があることを自覚させることなのでしょう。

職場の内外の環境や顧客の意識が激変する昨今、常に従来の殻を破って能力アップを試みる人材でなければ、確かに役には立ちそうにありません。まして現場の管理者が叱るストレスや褒める難しさから“アンチ自己革新”を許したのでは、変化に強い組織など、望むべくもないのです。





## 【5】変化に強い人材を育てる叱り方3ポイント！

### 1》第一の叱り方ポイント

さて、では“叱る”ポイントとは、いったいどういうものなのでしょう。A社の社長は、それを3つの“理解”に整理されています。

第一の理解は、もちろん

**自分が何をしたか、その事実関係の把握（①事実把握）**

です。『申し訳ありません』と謝罪しても決してそのまま許さず、『自分が何をし、そのどこがどう問題だったか、具体的に話してください』と厳しい追及をかけなければならないのです。

### 2》第二第三の叱り方ポイント

さらに第二の理解は、自分がしたこと

**誰がどんな迷惑を受けたかが分かっている（②影響把握）**

かどうかです。たとえば顧客情報漏えいのようなミスでは、会社の信用失墜ばかりではなく、情報を漏えいされた顧客の不安を知っていなければなりません。

そして第三の理解は、当然

**次回はどうすれば失敗しないか（③対策把握）**

を理解することです。社長は『今後の対策については具体的に教えてやる必要があるが、第一の理解や第二の理解がない人材に何を教えても効果がない』と言っておられました。第一、第二があってこそ第三であり、

**どうすべきかの対策指導だけを急ぐべきではない**

ということです。

### 3》神経質になるのは失敗した時だけ…？

今のままでよいという感覚では、変化について行けません。しかし常に“今の自分”を否定的に見るのも、正常なことではないでしょう。その点、A社の社長は『失敗した時は平素の自分を、上記①②③を通じて徹底的に見直し、問題部分を修正する、それ以外の平素は伸び伸び自分流にやる、そんな姿勢で十分ではないか』と言われていました。

その姿勢で十分かどうかについては、今後の検討を要するでしょうが、社長の“褒め方”“叱り方”に関する基本的な姿勢には、考えさせられることが少なくありませんでした。以上

