

# 自己革新なしには生き残れない時代の “叱る”に代わる“3つの指導原則”

◆◆◆ 時代の風潮に丁寧に対応する ◆◆◆

## ◆本レポートの内容◆

- |                          |         |
|--------------------------|---------|
| 【1】“叱る”に代わる指導法3視点を考える前に… | ..... 1 |
| 【2】“成長”を期待した“温情”のマイナス効果？ | ..... 2 |
| 【3】“叱る”に代わる指導第1原則①バランス明示 | ..... 3 |
| 【4】“叱る”に代わる指導第2原則②責任と罰則  | ..... 4 |
| 【5】“叱る”に代わる指導第3原則③言葉の選定  | ..... 5 |

“大人の間”で育った人は叱りにくいと前号で言つた。しかしそれでも“叱る効果=人材の自己革新促進”は確保する必要がある。そのためには“①バランス明示”“②責任と罰則”“③言葉の選定”が3大指導原則となる。現代には“してもらって当たり前”“分かったと表明したら罰は不要”“褒められないと元気が出ない”という3大風潮があるからだ。

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 : [info@sr-tokimeki.jp](mailto:info@sr-tokimeki.jp)

URL : <http://www.sr-tokimeki.jp>

ときめきレポート38号



# 【1】“叱る”に代わる指導法3視点を考える前に…

## 1》“叱りにくい”時代的背景？

本シリーズ《第②話》では

忘れられたか“叱られる”効用

事業成長に欠かせない人材の自己革新

と題して、組織の成長は、従業員個々の自己革新なくしてはあり得ないことと、その自己革新は、従来“叱られた”時に得るショックが促進剤になって来たことなどを確認しました。

しかし同時に、特に昭和40年頃以降に生まれた年齢層に多い“大人の中で育った人”は、年長者や権威者のコントロールが上手で、非常に叱りにくくなっています。今では自己革新を迫る効果的な方法がなかなか見つけにくいとも申し上げました。

そしてむしろ、“叱る”ことに代わる指導法を考えようとしたわけです。

## 2》“叱る”に代わる指導法3視点を考える前に…

“叱る”に代わる指導法には、大きく分けて**3つの視点**がありますが、各視点の話に移る前に、少し長い事例をご紹介したいと思います。それはまず“実態”を捉えておく必要があるからです。

事例は、**父親の製造業を承継**するために、大手商社を中途退社したA社長の話です。商社で持ち前の営業センスを発揮するうち、A社長は逆に“ものづくり”的大切さや面白さを徐々に理解するようになったのだそうです。

詳細は省きますが、そんな経緯が父親の町工場を承継する動機になりました。その工場では主として日用品を作っていましたが、A社長が言う“プチ発明（独自企画）”商品も多かったです。

## 3》販売拡大に乗り出した製造業

工場経営が軌道に乗ると、A社長はやはり“販売”を拡大したくなりました。もともと営業センスのある人ですから、今度は営業熱がうずいたのでしょう。さっそく、**販売会社**を作りました。

その販売会社の経営者には、知人の紹介を受け、別の会社の営業部長経験者をあてました。まだ若く将来性があったからです。

しかし、これが**大きな問題の素**になったのです。今、どんな問題が起こり得るかを明確にするため、できるだけ具体的に、“事実”を整理してみましょう。



## 【2】“成長”を期待した“温情”のマイナス効果？

### 1》中途半端な主体性と“上”の上手な使い方

A社長は、販売会社を子会社にしませんでした。それは元営業部長Bさんが“自分の会社を持ちたい”と言ったためで、A社長はBさんに資金を貸し、Bさんはそれを“自分の出資金”として会社を設立したのです。すでに中途半端だったかも知れません。

しかし問題だったのは、販売会社展開の当初から、

#### Bさんには意外に営業力がない

ことでした。Bさんは前職で覚え込んだ手法を繰り返すのみで、A社長の“アイデア商品提案営業”には取り組めないです。

ただ、BさんはA社長の力を引き出すのが上手で、結局、大手小売店やチェーン店、あるいは町の有力商店との取引を開くのも、ほとんどA社長が同行する結果になりました。

### 2》意図的に作った“アンバランス”

そればかりか、販社経営が成り立たない上に、Bさんには大きな借金もありましたから、一定以上の給与も必要で、そのために、

#### 売りやすい新商品をすべてBさんの販社扱いとするとともに、

#### その販売マージンを3分の2まで引き上げる

という、やや考えにくい“温情契約”をも締結してしまいます。

ここに、“指導”し、“商品を提供”し、“多大なマージン”まで渡すという“アンバランス”が生じます。それでも、Bさんが成長しているように感じているうちは、A社長は満足でした。

ところが、販売会社の経営が軌道に乗り始めて、事態は急速におかしくなり始めます。

### 3》自分の会社が奪われる

Bさんは、当初指導した営業活動以外、新たなことにはほとんど取り組みません。市場の動向を問いただしても『調べます』と言うだけで、実際の“調査結果”は返されないです。

“ああ市場情報が入らない。何のための販売会社か！”と、**A社長の最大の落胆**がそこにありました。その後、Bさんに対するA社長の叱責と手荒い指導が始まります。そして、その指導が販売会社の個々の営業マン教育にまで及んだ時、

#### 自分の会社が奪われる

と、Bさんは心を閉ざしてしまったのです。



# 【3】“叱る”に代わる指導第1原則①バランス明示

## 1》無意識的に生じる“認識ギャップ”

A社長とBさんの間には、深刻な“認識ギャップ”があります。それは“バランス感覚”です。大人の中で育った子供は、

### 大人が自分のために犠牲を払うことに慣れている

でしょう。そのためBさんは、A社長の“温情”を、決して“過分なことをしてもらっている”とは感じられないのです。『ここまで援助して、我慢しているのに…』と怒るA社長にはそんな事情が呑み込めず、言葉も態度も厳しくなります。

その“激怒”に、何が起きたか分からぬBさんは、お門違いの防衛に走ったわけです。ここが最大の問題です。

## 2》まず“アンバランス”を浮き彫りにせよ！

事態に気付いたA社長は、叱るのをやめ、マージンは正から取り組むことにしました。そんなマージン比率のままで新たな情報が入らないのでは、**新商品開発**が困難になるからです。そして、

“A社長は何をしているか、一方Bさんは何をしているか”表という長い名前の表を作成したそうです。

それは**貢献とマージンの“アンバランス”を浮き彫り**にするためでした。もちろん、そんなことをせず、新たな販売会社を作ればよかったのですが、Bさんにも“チャンスが必要だ”とA社長は考えたようです。

## 3》“叱り”では生まれなかった効果

Bさんは当初、『普通は営業マージンは大きなものだ（製造業のあなたには分からないだろう）』という態度をとり続けていたそうですが、徐々に態度を軟化させます。そしてBさんは、次第に“**A社長の営業力と事業意図を理解しよう**”という姿勢に変わって行ったようです。“**気持ち**”が通じたのでしょうか。

“叱り”に代わる第一の指導ポイントが、この

### バランス明示

なのです。A社長は『マージンさえ正常になれば、商品開発に悪影響を及ぼさないため、他のことは目をつむる』とおっしゃいますが、本来すべての事項で“バランス”を明確化すべきでしょう。

なぜなら“**適正なバランス**”の中で自分の能力の限界に直面するのでなければ、Bさんに自己革新への意欲が出ないからです。



## 【4】“叱る”に代わる指導第2原則②責任と罰則

### 1》自社内に目を向けてみると…

Bさん“事件”が一段落して、A社長は、今度は“自社内”に目を向けたそうです。従業員に対しても“バランス”感覚が必要なのではないかと感じたからです。そして一つ、重要な“アンバランス”が見えました。

たとえばBさんのように、別会社にいる人なら、自分でしたことには“取引条件”などを通じて、**自分で責任をとること**ができます。しかし、従業員の中で、特に問題児だと感じる人は、

**“分かりました”と言えば、それですべて許される**

かのような姿勢をとることが多いのです。それでも叱ると『**分かったと言っているのになぜ責めるのか（社長は人間ではない！）**』という顔をしているようにさえ感じことがあるのだそうです。

### 2》“分かった”らそれで“許される”という気分

大人の中で育った人には、一般に、分かった（理解した）ら許されるという“気分”があります。実際に、親や先生に『分かった』と言えば許されたからでしょう。

そのため**“分かったら進んで罰を受ける（責任をとる）”**という姿勢を理解できません。そのため、

**叱ると“分かった”と言い、罰を与えようとすると“驚く”**  
人材が、決して少なくないのです。

やや気の重い話ではありますが、やはり“責任ある”行動を促すためには**“罰則のあり方”**も、無視されることではないのです。

### 3》それは就業規則の役割！

就業規則や人事評価制度の中に“罰則規定”が必要なのは、そのためです。経営者の皆様にも『罰を与えるというのは権力主義的で嫌だ』と言われる方が少なくないのですが、本来、

**“罰を進んで受ける”のでなければ反省したことにはならない**  
と言えますし、罰の中で自分の行為を見直すから、

**“自分はこのままではいけない”と感じ得る**  
とも言えるからです。

謝ったり、“分かった”と言ったりすれば許されるのであれば、誰が“自己革新”などに取り組むでしょうか。罰はもちろん“権力的”にも使えますが、同時に**“教育的”にも使える**のです。



# 【5】“叱る”に代わる指導第3原則③言葉の選定

## 1》“褒められる”状況が日常だった？

更に考えておくべきことは、大人の間で育った人は、

### 褒められることが当たり前

だということです。それは“いい子ね！”“良くできた！”という“褒め言葉”を原動力にして頑張って来たということです。“悔しさの中で這い上がった”世代とは、心の構造が違います。あるいは悔しい気分や罵倒の中で育った大人たちだからこそ、自分の子供は“褒めて育てた”的かも知れません。

そのため、たとえば『能力がない』『そんなことも分からぬのか』などという激しい言葉を聞くだけで、

### 心を閉ざしてしまう

人は、今、決して少なくありません。『しっかりして欲しいために使う』言葉が“閉じこもり”につながることさえあるのです。

## 2》言葉を選ぶことの大切さ

そこで、A社長は『“褒める”のは嫌だが、“評価”的な言葉を使わないことに決めた』と言われます。つまり

ダメだ、劣る、負けている、そんなことも分からぬのかなどという言葉を極力使わないということです。

それが良いことであれ悪いことであれ、“人は褒めて育てろ”という教育の遺産を、私たちは受け継いでいます。反対であれ、賛成であれ、その遺産を“現実”として認めないわけには行かないのです。

## 3》若い経営者の皆様にも…

以上“叱る”に代わる指導法を、“①バランス明示”“②責任と罰則”“③言葉の選定”という3つの視点からとり上げました。それは若い経営者の皆様にも重要な視点だと思います。

もし“自分自身と従業員の感覚が違う”と感じたら、若い経営者の方も“若者感覚”ではなく、A社長感覚でおられるかも知れないからです。むしろ、自ら進んでリスクをとる経営者の皆様には、年齢にかかわらず“A社長タイプ”が多いかも知れません。

ただ、いずれにしましても“叱る効果=叱られる人の自己革新促進”は、いつの時代にも“組織や事業の成長”に不可欠です。そのための指導法にも十分な注意が必要だと思います。以上

