若手の能力をグッと伸ばす上手な褒め方・叱り方

若手営業担当者の
やる気を引き出す褒め方と
成長を促す叱り方を解説する。

原 美聖
㈱オフィシア 代表
シニア産業カウンセラー
キャリアコンサルタント

就活が売り手市場となった昨今は、第一志望に就職する新卒者が増えている。新入社員の会社の選択理由を見ると、1位「能力・個性が生かせる」（31・2％）、2位「仕事が面白いから」（17・8％）と意欲が高いことが分かる（〈公財〉日本生産性本部調べ）。

一方で、「仕事をしていくうえで人間関係に不安を感じる」新入社員は3分の2に迫り、意欲だけでなく不安も大きい。若手に能力を発揮させ、職場の生産性を高めるには、意欲と不安が同居する彼らをいかにして導いていくかがカギを握る。

褒められなければ人は組織で頑張れない

最近、若手からよく聞くのが「私は褒められて育つタイプなんです」という言葉だ。褒められれば誰でも嬉しいに違いない。だが、この台詞の背後には別の言葉が隠れている。それは「私は叱られるのが苦手なんです」。実は、言葉の中には「怖い」という気持ちが潜んでいるのだ。

では、若手の気持ちを左右する「褒める」「叱る」とは、どのような行為なのだろうか。

マズローの欲求5段階説という心理学の世界で広く浸透している理論がある。それによると人は、何らかの組織や集団に属したとき、その中で認めてもらいたいという気持ち（承認欲求）が湧いてくる。承認欲求は、他人から褒められることによって満たされる。

人は、所属した集団で価値ある存在と評価され、他人から認められることで「今の自分でいいんだ」という自己肯定感が高まり、意欲が生まれ、「目標を達成しよう」という段階に進めるのだ。

逆にいえば、褒められることがなく、承認欲求が満たされない状態で、ただ「頑張れ」と言われても、やらされ感と無力感が増すばかりになる。さらに、懸命に努力したのに認められないとなると、「なぜ頑張る必要があるのか？」と疑問が出てくるし、「どうせ何をしても自分はダメなんだ」と自己肯定感も低くなる。

一方、「叱る」とは、目下の者の言動の良くない点を指摘して、改善させようとする行為を指す。適切なタイミングで適切な手順と表現で叱る行為は、若手の欠点を補い成長させるために、非常に重要である。

ただ、叱る行為は、タイミングや手順、表現などを誤ると逆効果になってしまう。特に忘れてはならないのは、怒ることとは別という点だ。「怒る」は腹を立てることをいうが、「叱る」にそういう意味合いはない。

①やる気を高める褒め方

何を褒めるのか

いきなり若手を褒めろと言われても、何をどうすればよいのか戸惑う人もいるだろう。管理者として褒めるなら、長所、努力、成果の3点がよい。

①長所や得意分野

まずは、若手の長所や得意分野から褒めよう。長所については、例えば元気がいい若手には「元気がいいね。職場が活気づくよ」。反対に、静かに黙々と仕事をする若手には「落ち着いているね。安定感があっていいよ」などと伝える。

そして、得意分野については、その能力が活かされたタイミングで、すかさず褒める。例えば、PCスキルが高い若手にシステムの使い方を教えてもらったら、その場で「よく知っているね。あなた（君）がいて本当に助かった」と称えるわけだ。

自分の能力を認められると自尊心が高まり、もっと貢献したいというモチベーションにつながる。得意分野については、本人も職場でその能力を発揮したい、活かしたいと考えている場合が多いので、「この調子で頑張ればいいんだ」と安心できる。管理者は前もって、部下は何が得意かを把握しておくとよい。

②努力や成長

まだ十分な成果につながっていなくても、本人なりに努力をしていたら、その頑張りを認めてあげよう。例えば、ほかの人よりも早く出勤して資格の勉強をしていた、前回指導した稟議書の書き方が改善されていた場合などだ。自分の努力や成長を褒められると「しっかりと見てくれているんだ」と考え、めげずに頑張ろうという意欲が生まれやすくなる。

③成果

結果を出したときは、しっかりと評価の言葉「よくやった」「頑張った」を伝えたい。そして、褒めると同時に、さらなる成果を期待されていると実感できる言葉を掛けることが有効だ。「優秀な人材を配属してもらったと思っている」「いずれは○○を担当してもらいたいと思っている」「期待している」などと続けるとよい。

その場ですぐに気持ちを伝える

いつ、どのように褒めるのか

やはりタイミングは外さないことが大切だ。例えば、部下が新規先を開拓して営業から戻って来たときに、自分は他の仕事で手が離せなかったとしよう。「よくやった」と気持ちでは思っていても何も言わないで、2日後に褒めたとしたらどうだろうか。やはり効果は薄れてしまう。

何かを達成したタイミング、つまり本人の気持ちが高まっているタイミングで褒めるのが、一番効果も高くなる。ちょっとでも手を止めて本人のそばに行き、一言「よくやったな！」という思いを伝えてあげよう。

褒めるときは、「YOU＆Iメッセージ」と呼ばれる言葉遣いが有効である。「あなた」の行動と「私」の気持ちを合わせた伝え方だ。例としては、「（あなたは）いつも頑張ってるね。（私は）嬉しいよ」「仕事が速いね。おかげで助かる」「よくやった。これからも期待しているよ」などなど。相手の行動の後に自分の気持ちを伝えると、相手の心に響く。

図表1　褒め方の悪い例・良い例

悪い例	良い例
長所や努力、成果に気付かない	具体的に褒める 「頼んだ資料が早くて助かったよ」
努力や成果を認めようとしない 「まだまだだね」	そのとき、その場で褒める 「今の対応は明るくてよかったね」
ダメ出しだけはする 「……だけれど、～～でダメだね」	心から褒める 「いつも仕事が丁寧だね。安心して見ていられるよ」