

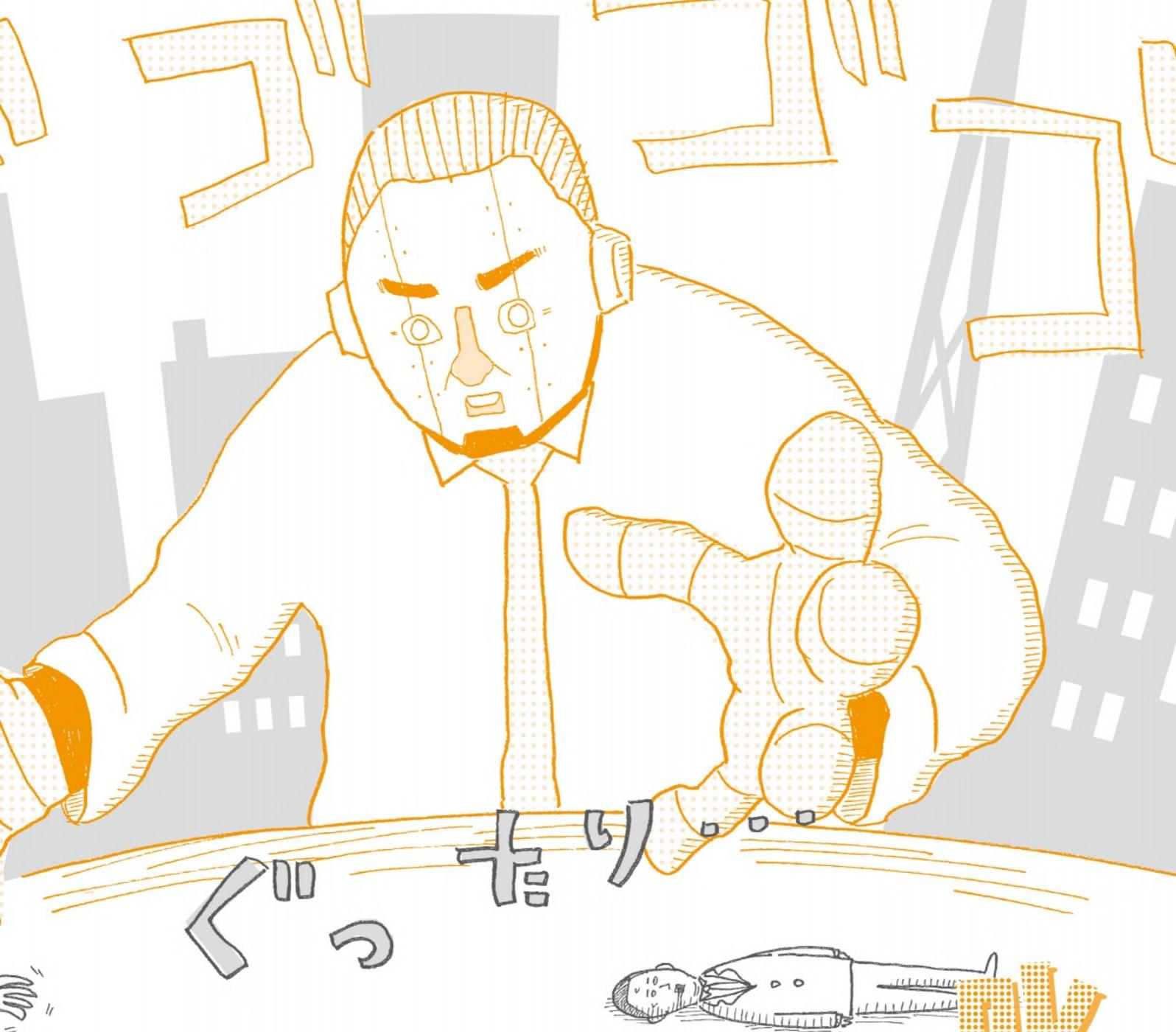
NBC Plus

vol.49



しかる





叱

られ過ぎて

貧血を起す

—という現象は、もはや昔話？

文：NBC コンサルタンツ株式会社

叱られて貧血を起こす人を間近で見たのは、社会人になってからは2回。1回目は社会人2年目に見た先輩の姿だった。当時のエリア最高責任者は、ロジックも一級だったが迫力は超ド級。追従を許さない圧倒的な能力と実力、そしてその迫力で一気に上り詰めた人だった。非常にさっぱりとした性格で、あとからネチネチと嫌味を言うような人ではなかったため、部下に崇拜されるだけでなく大変慕われていたが、突然訪れる叱る時間はその場の空気を一瞬で凍らせる、息を呑むような恐怖の時間だった。ボスが部下を自分の近くに呼び寄せる時に発する「●●、ちよっと…」これが叱る時間スタートの合図だ。一気に職場の緊張感が高まる。そこにいる誰もが、ドキッ！と自分の大きな鼓動を感じるのだった。

その日呼ばれた先輩は、いわゆるお利口さんタイプで生真面目な優等生。



松下電器(当時)に工員として入社し、その後松下幸之助氏の命で三洋電機の設立に参画し同社の副社長まで務めた後藤清一氏は、松下氏に叱られた時の経験を次のように記している。

「すぐ来いッ。晩の10時ごろ。親戚の人と何やら話をしておられたが、私の姿を見るなり、人前もかまわず、こてんぱんに怒鳴られる。見かねて親戚の人も止めに入るが、それでやめるお人ではない。部屋の真中でストーブが赤々と燃えている。火力キ棒で、そのストーブをバンバン叩きながら、説教される。ガンガン叩くので、その火力キ棒がひん曲がる。フト、それに気づいた大将は、ぬっとつきだす。“これをまっすぐにしてから帰れッ”。あたるべからずの勢い。ついに私は貧血を起こして倒れてしまった。これほど生真面目な叱られ方をしていたらしい」

後藤清一著「叱り叱られの記 新装版」日本実業出版社より抜粋

誰に対しても理詰め勝負したいタイプである。ボスから発せられる大音量かつパンチのあるお叱りを直立不動で聞きながらも、先輩は「隙あらば」と自身の理屈で反撃に出ようと狙っているようだった。ところが、ボスは豊富な知識と経験に裏打ちされたロジカルで大迫力の弁をやめない。立て板に水のごとく、次から次へとあらゆる角度のロジックを展開。まったく先輩に発言の隙を与えない。先輩は、ようやく見つけた小さな隙に、入念に用意した理屈を並べてみるも、その様は鉄砲を持つ相手に竹槍で反撃する小兵がごとく、無残にも打ちのめされ、反撃すればそれだけ叱る時間の延長につながった。

「おい、●●。お前顔色悪いな？」

「ボスが先輩の異変に気づいたのはそれからしばらく叱り続けた後だった。」

「……はい」

茫然自失とはこのこと。声にならない声でなんとか返事をした先輩はその場にスツとしゃがみこんだ。

「向こうで寝てる」

「ボスがそつと言った。これが1回目。」

2回目は社会人3年目の私自身である。今となってはいい思い出だが、ひと

しきり叱られた後、ふわっとしゃがんで立ち上がれなくなった…。恐怖に立ちすくんだのではなく、言われていることすべてが図星過ぎて、言い返すだけの言葉が見つからず頭が真っ白になったのだ。この感覚は久しぶりだった。

スポ根を地で行く私の中学・高校時代、叱られて貧血というのは日常茶飯事だった。とにかく毎日叱られる時間だった。

高校時代の部長は勝気で優れたマネージャーだったが、最後に先輩たちにこんな言葉を贈った。「このチームで得たこと―①仲間②絶対に勝つと信じ続ける強さ③弱さを跳ね返すために努力する力④弱い人を慮る気持ち、⑤この先どんな恐ろしい先輩や上司が出現しても怖いと思わない強靱な精神。」

「一本当にそうだった。若干18歳にして、「この先どんな恐ろしい先輩や上司が出てきても怖くない！」と感じるほど、徹底的に監督に叱られ続けた。」

さて、「叱」という漢字は、「口を使って、相手を鋭い刃物のように切る」ことを意味しているそう。頭の中が真っ白になり、貧血を起す…。口で刃物のように切りつけられるわけだから無理もない。よく、「怒る」と「叱る」は違つと



は、松下氏本人に叱り方のコツを聞いたことがあると言う。

昭和53年11月のある日、雑談の折に、直接、どのように叱るのか、叱り方のコツでも聞こうと思ひ、聞いてみたことがあった。

「えっ？わしの叱り方がうまい？みんな、そう言っておるんか。そんなことはないで。わしが叱る時か？わしが部下を叱る時には、いろいろ考へて叱るといふことはないな。とにかく、叱らんといかんから叱るわけだから、後のことを考えたり、この時はこういう叱り方をしようとか、

そんなことを考へて叱るといふことはないな。そんな不純な叱り方はせんよ。私心なく、一生懸命叱る。策をもって叱るといふようなことはせん。これがその部下のためにも、会社のためにもなると思つから、命がけで叱る。もちろん、叱りながら、その部下に対して、感謝の気持ちはあるわけや。感謝しながら、命がけで、叱るといふことやね。けどな、叱るといふことは、その部下に期待しとるからやといふこともある。まあ、成長が期待できん者まで、叱つても意味ないもんな。けどな、叱つた後、言葉が過ぎたかな、と思つ時もあるし、ああいう言い方、叱り方でよかつたのかな、と思ひ考へることもあるし、本当にわかつてくれたんやろうかと案じたりするな。いろいろな思いが心のなかを駆け巡るわけや。それどころか、夜、寝れんこともたびたびある。4〜5日、ずっと残ることもある。叱る方がいいですわねとか、言いたいことが言えていいですわねと思つ人もおるだろうけどね。叱つた後は、いつも辛く悲しいもんやで。わしだけかもしれんが

ね。まあ、そういうことを考へるからな。そういうわしの気持ちを察して、なにか叱られても、部下の人たちがわしに同情してくれてるんかもしれん。だから本気で怒つても、部下の人たちがよく理解してくれて、自分たちが悪かつたと素直に反省してくれる。やっぱりわしについていこう、と。まあ、こういうことかもしれんな。叱つてすっきりしたという経営者もいるけどね。わしは、逆やな。かえつて気が重なるわ。けどとにかく、叱る時に、策をもって叱ることはしない」

東洋経済Online 2014年12月11日号より抜粋

本気で叱ってくれた親・教師・上司を一度たりとも恨んだことはない。

叱る立場になつてわかることもある。本気で叱るたびに思ひ悩んでいただろうと。

今回は2015年3月28日号の週刊ダイヤモンドの特集「叱れない上司叱られた部下」をレビューしながら「叱る」「叱られる」について考へてみたい。

週刊ダイヤモンド2015年3月28日号より抜粋

言われる。さらに「怒る」は単なる感情の表出で「叱る」時は感情を排除したほうがいいとも言われることがあるが、ファーストリテイリングの柳井会長は「そんなことはないですよ」とインタビューに答えている。「感情をこめて伝えないと、部下は上司が本気で言っているとは思わないし、真剣に受け止めない。そんなことでは部下の心は動きません」

また、「策をもって叱るな」とは松下幸之助氏の有名な言葉である。23年間松下氏の側近として仕えた江口克彦氏

自分のタイプを知ろう!

2分でできる診断テスト

とても当てはまる：○ まあまあ当てはまる：△ 当てはまらない：× でチェック!

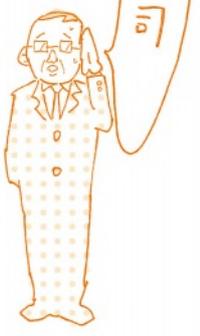
A	アドバイスが好き。よく後輩・部下にアドバイスをする。
	叱ると、ついつい長くなってしまふ。
	叱っていると、本題とは違うことまで言ってしまふ。
	細かい問題やミスが気になる。
B	叱っても「言い足りない」と思うことが多い。
	気付くと、大きな声で叱ってしまふ。
	叱った後はさっぱりして、引きずらない方である。
	怒りの感情を抑え切れず、物に当たることがある。
C	部下があまり近寄らず、距離を感じることもある。
	すぐイライラしてしまふ。
	叱っているつもりでも、伝わっていないと感じることが多い。
	一番伝える必要のある本題を、伝えられずに終わってしまふ。
D	できれば「叱りたくない、避けたい」と思っている。
	叱る前の、前置きや余談が多くなってしまふ。
	「叱らなければ」と思うと、気がめいる。
	叱っていると、つい余計な一言や嫌みを言ってしまふ。
E	イライラすると、不機嫌な態度を取ってしまうことがある。
	できれば叱らずに、自分の思いや意図を察してほしいと思う。
	ミスや失敗をされると、「自分が困る」と思ってしまう。
	自分の成果や評価が気になる方である。
E	物事は自分の思い通りに進めたい方である。
	ミスや失敗をした相手に、ペナルティを与えることがある。
	プロセスよりも、成果・結果を重視する。
	物事は自分の思い通りに進めたい方である。
E	ミスや失敗をした相手に、ペナルティを与えることがある。
	プロセスよりも、成果・結果を重視する。
	物事は自分の思い通りに進めたい方である。
	ミスや失敗をした相手に、ペナルティを与えることがある。

○ = 2点 △ = 1点 × = 0点 で計算し、A~Eの点数を出してみよう!

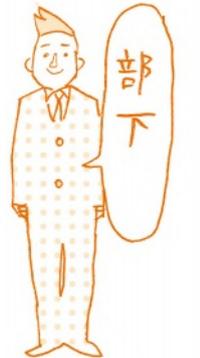
A	B	C	D	E

【参考】週刊ダイヤモンド 2015年3月28日号

叱れない



と叱られたい



まず飛び込んでくるのが「増殖する叱られたい部下」という見出しだ。社会人1年目・2年目の「もっと叱ってほしい」という声を紹介されている…。読み進めるうちに衝撃が走る。

「私は叱ってくれる上司に当たりたいです。何も言われなければ今の自分に満足してしまふ。(社会人2年目・男性)」

「叱られずに放任されやすい職場に不

満。仕事を覚えるスピードも遅くなる。(社会人2年目・男性)」

「まず、叱ってくれる上司に当たりたいキミ一人にお尻を叩かれてはじめて

何かをし出すんじゃないのよ。ここはガッコーじゃないんだからね? アンダスタン?」

「次に、放任されやすい職場に不満。仕事を覚えるスピードが…のキミ! 放任されちゃってんのは、あなたのスタンスにも原因があるわけ。だまーって口をあぐりあけて待ってるようなヤツを四六時中あつためてエサあげられるほど、親鳥はヒマじゃないの! 構ってほしかったら、黙ってないでピーとかなんとか鳴いてみたら?」と激しくツツコミたいがそこは我慢。

若者研究の第一人者である博報堂ブランドデザイン若者研究所リーダー原田曜平氏はこう述べている「実感として、叱られたい若者は年を追うごとに増えている。少し厳しく接するとすぐに辞めてしまふ若者が増えたという話は、社会問題化して話題を呼んだが、一方で叱られたい若者も増えているというのだ。その背景には「社会人になるまでにあらゆる上下関係がないまま育ってきた」と原田氏は解説を加えている。「社会への反発心が強い尾崎豊世代(校内暴力が問題になって管理教育が盛んだったために抑圧された感覚を

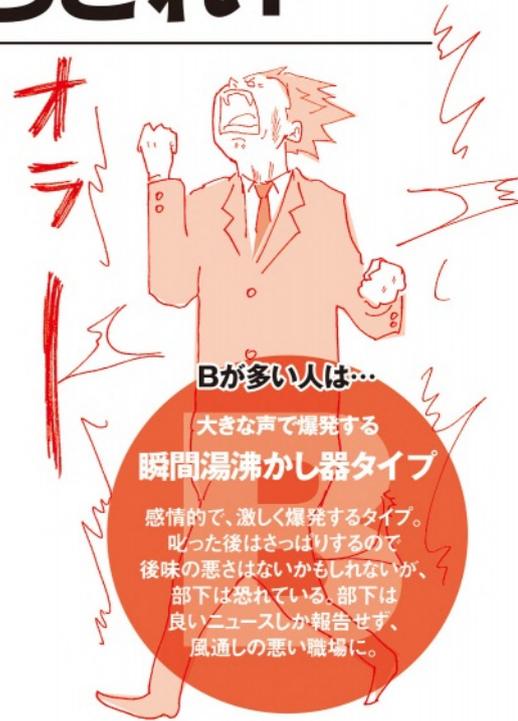
結果は次ページ

あなたは5つのうちどれ？

叱り方 典型5タイプ

あなたの 叱り方は これだ！

前ページのA～Eで
最も高い点数だったものが、
あなたの叱り方スタイルだ。
自身の叱り方タイプを知り、
叱り下手を克服していこう！



持っている。その反動で子供の自由を尊重する)の親子関係は、いわば友達関係(友達親子)で、さらにインスタペアルেনツを恐れて子供を叱れない教師、そして先輩後輩はLineやfacebookでつながったSNS「村社会」なんだとー。上下関係が崩壊し、みんなが友達のような環境で生きてきた若者は叱られ慣れていないために耐性がない。しかし、社会に出て間もない状態においては、放っておかれるのも不安で、だから叱られたりと考えののだと言う。自身が育った環境とかなり異なるし、得心はいかないが、もしかしたらそうした背景も影響しているのかもしれない。

他方、上司側が「叱れない上司」になっているのはなぜか？週刊ダイヤモンドには、「叱りたい部下」に戸惑いを隠せない上司たちの声を紹介されている。「自分たちは先輩の背中を見て覚えると言われた世代。見よう見まねで仕事を覚え、時折、上司から烈火のごとく怒られて育った。叱りたいなんて、上司に甘えている証拠」…ふむふむ。まったくその通り！なんてほくそえんでいると、京都造形芸術大学の人間正人教授に鼻で笑われ、こき下ろされ

る。「上司の背中に何か書いてありますか?」「そうした管理職は、今や絶滅危惧種」「叱る前にティーチングを始めることが重要。若い世代は効率よく自動的に学習する能力が高いため、それさえ読めば完成するレシピのようなマニュアルを作り、与える仕事について全て教えることから始めればいい」と。ううう…難題である。「若者よ! 甘えるな」と言いたいが、叱ることのトレンドはこれか…。

週刊ダイヤモンドではアンケートを実施した300人の上司のうち、6割以上の上司が「叱ったことがない」「ほぼ叱っていない」と答えているとしている。その理由は、「人間関係を壊したくない」「職場の雰囲気悪くしたくない」「すぐに辞めてしまうから怖い」と言った意見が多いとしている。

叱った後にすぐ辞められてしまった経験のある上司なら、確かに叱ることに臆病になる。躊躇するようになる。上司も同じ人間。無為自然にとっしてしまおう行動だろう。「どう言ったらいいか」「どう言ったらいいのではないか」「あのタイミングで」なんて思案しているうちに、結局タイミングを逸してしま

う。先述のインタビューでファーストリテリングの柳井会長は感情的に叱ることを否定しなかった。むしろ、「人間は感情の動物で、感情が通わない人と一緒に仕事をやっていくことなんてあり得ないと思います」とさえ言っている。当然、松下幸之助氏のように、あとからくる反省や後悔はつきもの。しかし、仮に叱られたことが理由で「すぐ辞めてしまおう」ようなことがあれば、それはまだまだ中途半端な向き合い方だったかもしれないし、要するに叱り方がヘタと省みたほうがいいだろう。そして一方では、それしきのことです「辞める」と判断するような人間。早くわかってよかった、と割り切ったって私はいいと思う。もちろん、自省が先だ

ぬかにくぎでは…

柳井会長のインタビューの中で一番しっくりくるのはこれだ。「最悪なのはぬかにくぎで響かない人。『はいはい』と返事をする人は、得てして聞いていません」「これは本当。若輩者の私も、これまで数多くの社会人と共に仕事をしてきたが、人に何か指摘された時に「は

はい」と返事がよくて意見も質問もしてこない部下は、概ね聞き入れようとしていないか何も考えていないタイプだ。言った方がバカを見るような結果にしか遭遇しない。こういう部下は大概その後叱られなくなる。

経営者や上司にはそれなりの時間の配慮がある。無碍に自身の時間軸を押し付けられない緩やかさも兼ね備えている。ゆえ「今は難しいけれど、そのうち気づくだろう」「このプロジェクトが終わったら、何か得てくれるだろう」とゆったりと構え、待つてみたりする。ところがぬかにくぎタイプには積み重ねがない。いつなんどきも聞き入れようとしないうし、まずもって考える努力をしないことが多い。上司はおろか仲間にも疎外されるようになる。柳井会長はこう続ける「きちんと受け止めてくれる人は、社長はそう言うが自分はどう思うと言います。叱ることも双方向で、意見を言わない部下はダメだと思っています。」松下幸之助氏も叱った後に悔んだり悩むことがあると言っていた。昨年(2015年)亡くなった堀場製作所の創業者である堀場雅夫氏も「お前を5分叱ることで、お前はわしを2時間も3時間も占有したんやど。わかつ

とるやるな。わしがもう何も言わんようになつたら終わりや。わしが叱ってるのは、お前に期待してるからや。」と言っていた。本当によくわかる。当然策を講じているわけではない。個々に特色があつて、いろんな背景を持っている部下たちに、どういう言葉がいいのか、どういう順番で話せばいいのか、どういうシチュエーションで伝えることがいいのか、そうやって思案しているのである。「どうやったら相手に刺さるか」だ。なぜなら、叱ることの目的は、自身の不満をぶつけることではない。不満をぶつけただけのことであれば、こんな面倒なことはいらない。相手によくなってほしい、お客様を喜ばせたい、仕事があまくいってほしい、会社を成長させたい…。そうやって「嫌われるかもしれない」「辞められるかもしれない」「もう話しかけてくれなくなるかもしれない」という背中合わせのリスクや不安をブルブルツと振り落して、決死の覚悟で叱っているのである。

なんとも叱る側の論調になつてしまったので、「そういえば…」と週刊ダイヤモンドに再び目を落とす。

叱り上手、 叱られ上手 になる

初級編・中級編・上級編にわけて解説されているが、誌面の関係もあるのですが、今回は初級編のみレビューしていきたい。

大原則・怒ることと叱ることはまったく違うことを肝に銘じよ！



自分が不利益をこうむりたくない、という自分本位の感情に基づく行動



部下に望ましい行動をしてもらうための動機づけ。常に相手本意で考える行動

このことを大原則とし、週刊ダイヤモンドでは以下の「理想的な叱り方のシナリオ」を提唱している。

① 事実確認

② 「私」メッセージを伝える

③ 望ましい行動を伝える

④ 行動改善の価値を伝える

確かに、① **事実確認** はとても重要。「ん？」と思われる部下の行動背景にも何かしら事情はある。事情を聞くことがいわゆる双方向とするための第一段階で、その後の発信を「拒絶」されるか「受け入れられるか」にも関わってくる。それに② **「私」メッセージ** も大事…。例えば②「私」メッセージとはこんな感じだと思う。

○ OK
…って私は思うんだよね、私だったらこれはアリでこれはナイな。

× NG
…って常識じゃね？
…って会社が言うからさー！
…ってかあり得くない？

③ **望ましい行動** を伝えるのはある意味ではとても難しい。自分が望ましいと考えていてもそうではないと思っているケースが往々にしてあるからだ。重要なことは、何が望ましいと考えられているか、聞くこと、一緒に考えること。

と。「ここは決まり」ことのように言い切りたいところだが、細心の注意を払う必要がある。取って言い捨てず、「どう？」「うーん」と言う。そうでなければ、まったく考えない、まったく意見しない、つまらない部下にしかならない。

④ **行動改善の価値** は面倒だが常に伝えておくべき。会社の全様が理解できていない、あるいは感度がそこまで鍛えられていない部下に対し、「んなこと説明しなくて良かったってわかるだろ」とは思っても言っちゃだめなこと。執拗に説明する。

柳井さんの言葉が突き刺さる。

「わが社の店長や、部下を持つことになった社員の中に『上司は部下にどの程度かわるべきか』と質問する人がします。アホかと言いたい。100%関わらばきです。部下の人生を預かっているようなもので、その人をどう育てるのか、仕事ぶりや仕事の評価、将来の希望まで、全て話さないといけない。上司が全面的に部下とかかわることが、最近減っていると感じます。指示する、指示されるだけの関係は問題です。その上で、叱らない上司はダメですね。普通に仕事をしていたらあり得ない。(後略)」

「もういいっーお前はダメだ。」と見捨てたかと思いきや、翌日にはまた叱りはじめた監督。

「よくやってる、けど…」とコンコンと理詰めダメ出ししてきた上司。

「荷物まとめて田舎に帰れ」と言った先輩。

そうやって叱られて、そうやって学んだ。

本当迷惑だっただろうけど、誰一人憎むことができなかった。そして今がある。

叱りたい部下がいて、叱れない上司がいるらしい…。

心を込めて叱れ！

心を込めて叱られる！

叱ることの善怒ることの悪。