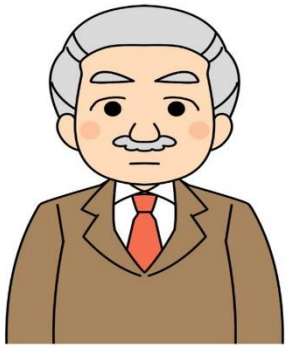
ほめる指導と厳しい指導

心理学マンガ教材

心理学紙芝居

中小企業



A部長

こちらは、Ａさんです。

Ａさんは、とある中小企業で部長職として、毎日を一生懸命がんばっていました。

実は、このＡさんには、ある悩みがあったのです。

『うーん、困ったなぁ。先日入社してくれた、新入社員さん、色々ミスして落ち込んでいたから、元気づけてあげたいと思って、色々と小さいことでも沢山ほめてあげるようにしたら、すごい元気になってくれたからそれは良かったんだけど、そうしたら今度はまた油断しちゃったみたいで、単純ミスとか忘れ物が多くなっちゃったんだよなぁ』

『自分としては、ほめて伸ばすのが大好きなんだけど、それで、その子が調子にのっちゃったり、油断しちゃったり、成長が止まっちゃうのは逆効果だと思うんだよなぁ。

かといって、ほめてあげないと、毎日のモチベーションが作りづらいだろうし、ミスしたときとかは、よりいっそう苦しくなっちゃうだろうから、そういう思いはさせたくないんだよなぁ。

私も若い頃はひどいミスばかりしていたけど、今にして思えば、そういうときって、いつも先輩が気を使ってくれたり、飲みに誘ってくれていたりしたんだよな』

『だから、私もやっぱり未来ある若者たちを応援したいんだよな。落ち込む一日を過ごしてもらうよりも、どんどん若者らしく輝いてほしいんだよな。いったいどうしたらいいんだろうか？』

『そうだ、先日、我が社の、人財育成の社員研修を担当してくれた研修講師の先生に、聞いてみよう』

こちらがその研修講師のＢさんです。

『どうも、Ａ部長、いつもお世話になっております。今日は、どうされましたか？』

『どうも、Ｂさん、いつもお世話になっております。

今日相談させてもらいたいことはですね、新入社員さんのことなんですが、ミスが重なって落ち込んでいる社員さんがいたので、励ましてあげたいと思って、いろいろとほめてあげたら、すごい元気になっていってくれたんですけど、そうしたら、今度は油断してしまったのか、また単純ミスや忘れ物が増えてしまったんです。

ほめることで油断したり、成長が止まってしまうなら、逆効果かなあと思いまして』

研修講師

Bさん

部下の長所を
　肯定的に励ます
⇒業績３１％上回る
評価が具体的・意識的に
　伝えられた場合の動機づけ
⇒金銭による動機づけを上回る

（出典「幸福優位７つの法則」
　ショーン・エイカー：徳間書店）

マサチューセッツ
　　工科大学
上司との間に
　絆がある社員
　⇒毎月平均５８８ドル
　　多く収益上げる

（出典「幸福優位７つの法則」
　ショーン・エイカー：徳間書店）

『それもまた、悩ましい問題ですよね。
　人財育成の正解は誰にもわからないので、一人ひとりのケースに合わせて、個別に対応方法を試行錯誤し続ける必要があるのかなと思っております。なので、悩ましいですねぇ
　そうですね、こういったご相談の際に、よくお伝えしている心理学の実験・研究データがあるので、それをお伝えしても良いですか？』

『はい、ぜひ、お願いします』

『では、まず、一つ目の実験・研究データをお伝えしますね。とある研究では、部下の長所を肯定的に励ますマネジャーのチームは、なかなか部下を褒めないマネジャーのチームと比べ、業績が３１％も上回ったという結果があるそうです。
　その評価が具体的に意識的に伝えられた場合の動機づけ効果は、金銭による動機づけ効果を上回ったそうです』

『なるほど、そうなのですねぇ。そうすると、やっぱり、ほめることって、大切だなぁと思いました』

『はい、私もそう思います。
　次に、二つ目の実験・研究データをお伝えしますね。
　マサチューセッツ工科大学の研究によると、上司との間に強い絆をもっている社員は、絆の弱い社員に比べ、毎月平均５８８ドル多くの収益を上げることがわかったそうです』

ギャラップ社
世界各国１０００万人
上司あるいは同僚が
**　一人の人間として**
**　気にかけてくれている**

『また、三つ目の実験・研究データとして、
　アメリカの調査会社であるギャラップ社が、世界各国１０００万人の社員を対象にした調査で、「私の上司あるいは同僚が、自分を一人の人間として気にかけてくれていると思う」という質問にあてはまると答えた人は』

⇒・より生産的
**　・会社の利益に**
**　　より大きく貢献**
**　・定着率も高い**

（出典「幸福優位７つの法則」
ショーン・エイカー：徳間書店）

『そうでない人よりも、より生産的で、会社の利益により大きく貢献し、その会社に留まる率もはるかに高かったそうです』

『おおー、なるほど、そうなのですね。
　そうすると、やっぱり、部下の良い所をみつけてちゃんとほめることはほめて、一人ひとり、お互いに、人として尊重し合い、助け合っていくことって、やっぱり大事だなぁって思いました。
　それって、みんなが得することだって、思いました』

『ただ、さきほどのお話のように、ほめることで、油断しちゃったり、成長が止まってしまったりするのが心配なんですよね』

『なるほど、たしかに、その点は気がかりですよね。ほめるのも大切ですし、他方で、言うべきことはきちんという、指導すべきときはする、両方大切で、使い分けが大切なのかもしれませんね』

**マルシャル・
ロサダ先生
１０年間
業績の良いチームと
悪いチームを研究**

『では、その点に関して、４つ目の実験・研究データをご紹介しますね。
心理学者・ビジネスコンサルタントのマルシャル・ロサダ先生が１０年間、業績の良いチームと悪いチームを研究したそうです』

**メンバー間の
ポジティブな相互作用と
ネガティブな相互作用の
比率
最低
２．９０１３対１**

『すると、ビジネスチームに成功をもたらすためには「メンバー間のポジティブな相互作用とネガティブな相互作用の比率」が最低でも２．９０１３対１でなければならないということを発見したそうです』

**１つのネガティブな
意見や経験や表現
の悪影響を打ち消す
⇒３倍の
ポジティブが必要**

『つまり、一つのネガティブな意見や経験や表現の悪影響を打ち消すのに、３倍の量のポジティブな意見や経験や表現が必要ということで、これ以下だとチームの仕事ぶりは一気に落ち込み、これ以上であればチームは能力を最大限に発揮するそうです』

**この転換点
『ロサダライン』
理想は６対１**

（出典「幸福優位７つの法則」
ショーン・エイカー：徳間書店）

『この転換点は「ロサダライン」と呼ばれていて、理想は６対１だそうです』

鉱業の会社

１．１５対１

⇒ポジティブ　　指導

３．６５対１

- **生産性飛躍的にUP**
- **業績４０％改善**

研修講師

Bさん

『人は
自分の話を
聞いてくれる人
の話を聞く』

『具体例として、ロサダ先生は、あるグローバルな鉱業会社でコンサルティングをした際、その会社は上記の比率が１．１５対１だったので、チームリーダーにもっとポジティブなフィードバックとポジティブなやり取りを心がけるよう指導したところ３．６５対１まで上がり、生産性は飛躍的に良くなり、業績は４０％改善されたそうです』

『おお、それはすごい。なるほど、たしかに、注意や指導などネガティブなことも必要だけれども、その３倍、ほめたりポジティブな関わりをすれば、良かったのか、なるほどです。

　ただ、そんなにたくさんほめることが見つかるか、心配ですね』

『なるほど、それもよくあるご相談で、ほめるのが難しいとか、ほめるところが見つからないとかって、よく言われますよね。

　その点については、ポジティブな関わりということなので、ほめる以外でも、感謝するとか、承認するっていうことも、効果はあるのではないかって、私は思っています。ひとこと、「ありがとね」とか、「お、いいね」とか、簡単にさらっと伝えるだけでも良いのかなと』

『よく、「人は自分の話を聞いてくれる人の話を聞く」なんて言葉も言われていますし、じっくり話を聞くのも良いかと思いますし、やっぱり、人間ですので、普段から、承認してくれたり、感謝してくれたりする人がいたら、心の支えになりますし、その人がいるところが自分の居場所というようになりやすいのかなと思います』

『なるほど、そうですね。ほめるっていうのがハードルが高いときがあるので、一言、感謝するとか、承認するっていうのでも良ければ私もやりやすいですし、徐々に、練習していくうちに、上手くできるようになっていく気もしてきました。
　ありがとうございます。がんばります』

＜参考＞
「ほめて伸ばすか、厳しくするか・・・」
「部下への対応が悩ましい・・・」
「成長を止めてたくない・・・」
　人財育成の場面でよくあるお悩みについて、どのように支援していくかはケースバイケースのため、誰にも正解のわからないことであり、悩ましい問題であると思います。
　そのような場面で、一つの考え方として、心理学の実験をご紹介して、参考にしていただくというアイデアもあると思います。
　そこで、今回は、「幸福優位７つの法則」ショーン・エイカー（徳間書店）に掲載の実験データをご紹介させていただく物語を創作しました。
　ほめる・承認することの大切さ、有用性は上述の実験データからも明らかになっていることから、あとはいかにそれを実施していくか、職場ごとに、組織ごとに考えていく必要があると思われ、ご紹介させていただきました（この物語は制作時点の情報に基づいているため、最新情報の確認を推奨します。）。