

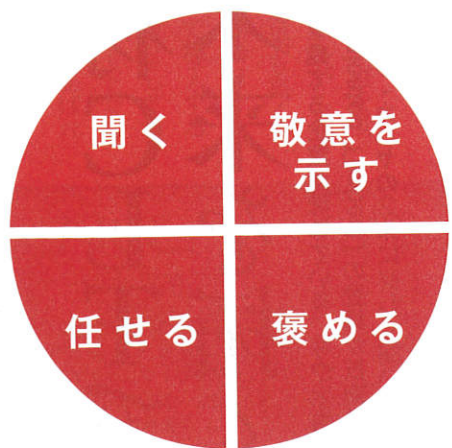
ポイント  
4

# 社員を「一人の人間」として扱い、 仕事ぶりを認めて指導

## 社員を尊重する気持ちを持つ

「社員は自分より下」  
という意識は捨てる

社員に接するときの社長の姿勢



ここまで紹介した3つのポイントの根底には、「社員を大切に扱う」という共通点がある。カットなるとつい忘れがちだが、叱り方の基本として改めて理解しておきたい。社員がミスをしたとはいえず、その社員に辞められてしまいかもしれない。

そう聞けば理解できる社長は多くても、どこまで社員を尊重し、どう接すればいいのか、その見極めができる人は少ないだろう。叱り方が上手な経営者は、左図の4つの方法を意識している。

すぐに実践できて効果が高いのが、社員の言い分を「よく聞くこと」。怒りの感情のままに社長が

「同期のAさんはできていないのに、ほかの社員と比べるのも厳禁だ。」

「同期のAさんはできていないのに、勝手に話しながら叱ります」

ずっと話し続けるのではなく、まず社員の話を傾ける。納得できなくても口を挟まず、最後まで話を聞くのだ。どんな内容でも聞く姿勢で臨んでいることを示し、社員の信頼を得たい。

社員が自分より下の存在だと思っていたら、その意識はすぐ相手に見破られる。社員に対して「敬意」を持ち、対等の立場で接することを心がけたい。セゾンファクトリーの齋藤社長は「自分より年上の管理職にも必要なときは厳しい指摘をするが、業務中は敬語を使う。取引先との会食などでも常に気を使っている」と話す。

あなたは……」と叱られて奮い立つ社員はまれ。大半は自分を否定されたと感じるだけだ。

**叱責と配慮は矛盾しない**

社員に敬意を持って接する究極の形として、社員を信頼し「任せしてみる」という接し方もある。

多少のことでは口を出さず独力で取り組ませ、最終的な責任は社長が負う。その代わり、同僚や他部署へのお詫びなどは社員にさせる。社員は自分のミスで周囲にどれだけ影響があったかを肌で感じるし、自身のやり方に甘さがあったと分かれば、周囲に意見を求めたと同じミスを防ぐようになる。

そして最後の方法が「褒めること」。どんなミスを叱る場合でも、どこか一つは褒めるようにしたい。「作業の進め方は良かった」「いつも頑張っているね」と社員の承認欲求に応えれば、下がったモチベーションを回復できる。

「ミスをした社員にここまで配慮する必要があるのか」と抵抗を覚えるかもしれない。しかし、人手不足の中、今いる人材の力を引き出すにはこうした接し方はもはや必須と考えておきたい。

ポイント  
3

# 筋道立てて説明 「強い納得感」にこだわる

## 内容を論理的に伝えれば、社員は感情的にならない

叱られることは、社員にとって精神的な負担。だから自分を守るため、叱る経営者に反発しがちだ。そうした摩擦を防ぎ、社員に対して真摯に反省させる方法の一つに、社員の「叱られることへの納得感」に配慮するやり方がある。

まず押さえるべき点は、筋道立てて伝える論理的な話し方だ。社員が起こした問題の悪かった部分を、ステップを踏んで説明する。社員のミスで誰がどの程度の損害や迷惑を被ったかを具体的に伝えながら、引き起こした影響の大きさを社員にイメージさせる。

堅苦しい言葉や抽象的な格言めいた言葉は使わず、社員が理解できる言葉を使う。説明は丁寧しつつも、話が長くならないように意識する。

論理が正しくても、感情的な言い方をしてしまつては社員の反発を招く。冷静な態度で臨むことが重要になる。例えば、注意したい内容を事前にメールなどで社員に知らせておいて、後日改めて対面で説明してみるのも手だ。問題が起きてから少し間をおくことなので、お互いが冷静な状態で話

「社員の親に顔向けできるか」と  
自問しながら叱ります



CSリレーションズの増田社長。社員の親との交流が、結果的に「社員を感情的に怒らないこと」につながっている

せることが多い。

**親も納得する叱り方に**

携帯電話ショップを運営するCSリレーションズの増田社長は、叱る社員の納得感を重視する姿勢が徹底している。叱る場合、自らの意識を目の前の社員だけでなく、その社員の「最大の味方」といえる親にも及ぼせる。

自分が社員を叱っている様子をその親に見られたとしても後ろめたさを感じないかどうか、と客観視するのは効果的だ。増田社長は「ご両親に「社長の言う通りだ」とうなずいてもらえる叱り方を常に意識している」。

新卒で入社してくる社員の親とは、かつては自らが家庭訪問し、現在は経営計画発表会に招いて顔を合わせている。お互いの「人となり」を知った仲だ。そのため、社員を叱るときにその親の顔が自然と浮かぶので襟を正すことになり、感情任せに怒ることがなくなるのだという。