

渡部 卓

帝京平成大学・現代ライフ学部教授に聞く

若手を伸ばす叱り方・褒め方のポイント

部

下や後輩を伸ばすために、どのように叱ればよいか、どのよう褒めればよいかと頭を悩ませた経験があるだろう。今回、話を伺った渡部卓・帝京平成大学・現代ライフ学部教授はこうした中間管理職の悩みにこたえる研修をはじめ、職場でのメンタルヘルス対策の第一人者として、数多くの企業や官公庁で研修・講演・コンサルタントを手掛けている。職場でのコミュニケーションやストレス、うつ、ハラスメント対策等をテーマに、専門用語を使わない分かりやすい教え方が好評を博している。

本インタビューでは、渡部教授に若手の叱り方・褒め方のポイントについて伺った。

大学教授として若い世代との関わりが多いと思いますが、いまの若い世代にはどのような傾向があるのでしょうか。

渡部 「いまどきの若手は…」とよく言われますが、私の実感ですと8割くらいは変わらず2割くらいの層が変化しているように感じます。その2割についてお話ししたいと思います。

デジタル世代といわれる若い世代は情報を得る手段が多く、知識は豊富です。それを能力だと勘違いしている人も少なくありません。表面的な知識の豊かさを自己効力感と感じ、カラ元気ならぬ「カラ自信」が生まれるのです。その反面、失敗を恐れたり、体

裁にこだわったりするなど、完璧主義にもなりがちです。そのため社会に出て自分の知識外のことに会おうと対応できず、心が折れてしまします。

「任せてくれる上司」は若手の理想の上司ではない

では、こうした傾向を持つ若い世代と向き合うにあたり、中間管理職層はどのような点に注意すべきなのでしょうか。

渡部 例えば、いまの若手と中間管理職層には「理想の上司像」にギャップがあります。

いまの中間管理職層の30代〜40代が理想とするのは「任せてくれる上司」です。細かく口出ししないのが良い上司だと考えている人

テクニックに頼る前に まずは若手の話を「傾聴」する



が多く、自分の部下には失敗も経験して育ってほしいと思っ

ところが若い世代は、完璧主義で失敗を恐れるため、任せると言われて放任されることを評価しません。カウンセリングをしてみても、「うちの上司は教えてくれない」「関わってくれない」といった声が多く聞かれます。こうした考え方の差から、すれ違いが生ま

れるのです。

また、いまの中間管理職層は就職氷河期を経て大変な思いをしてきた人も多いため、ガンバリズム（努力主義）に価値を見出します。そのため、若手に対して「なんであいつらは燃えないんだ」と思ってしまうわけです。

しかし、若い世代に「なぜやる気が出ないのか」と聞いてみると「会社って冷たいじゃないです

か」という答えが返ってきます。

バブル崩壊後に生まれた世代には両親がリストラにあった姿を見てきたという人も少なくありません。リストラではなくても、両親の会社員生活が順風満帆ではなかったというケースも多く、会社への期待が薄れています。そのため、会社のために頑張るよりも自分のスキルを高めようと、資格試験の勉強などに打ち込む人も増えています。

もちろんこうした人ばかりというわけではありませんが、そもそも育ってきた環境が違うということを意識し、若手の立場や状況にも理解を示す必要があります。

若手を叱る際のポイントは「かきつけたねえ」の原則

こうしたギャップを踏まえ、若手を指導する際には、どのようなことに気を付ければよいのでしょうか。叱り方のポイントからお聞かせください。

渡部 部下を伸ばすために「叱らなくて」と思っ

ないという上司も多いはず

上司が叱り慣れていないと、言い過ぎてしまうなど、かえって逆効果になるケースも考えられます。

若手に「上司に叱られたときにどう思ったか」というアンケートをとっても、「恨みに思った」という声が多く返ってきます。部下自身も叱られ慣れていない人が多いため、少し叱られただけでも人格を否定されたと考えたり、「自分が正しい」と反発したりしてしまうのです。

そこで、まずは叱る前に部下の話をしっかりと聴くこと、つまり「傾聴」の姿勢が必要です。

若手とうまくいかない上司のほとんどは、部下の話を聴かない上司です。このような上司は忙しくて部下の話を聴く余裕がなく、短い時間の中で一気に指示や自分の意見を伝えてしまします。最近ではプレゼンや話術のスキルアップに力を入れる上司も増えていますが、若手から支持されるのは「話し上手」よりも「聴き上手」な上司です。若手は「話を聴いてほしい」「認められたい」という欲求