

D.カーネギー協会編、片山陽子訳「人を動かす2—デジタル時代の人間関係の原則—」創元社 2012年11月10日刊を読む

ほめて伸ばす

1. 人間はみな、ほめられることを切望している。みな自分が重要な人間だと思いたくて仕方がない。何か進歩があったり、うまくやれたりしたときに、誰かにほめてもらえれば、人はちゃんと気づいてくれている、これはたいしたことなのだという明瞭なメッセージを受け取る。これは職場でも、家庭でも、学校でも、地域社会でも同じだ。人間の行動に関する心理学の基本のひとつは、人はほめられた行動をくり返すというものだ。逆に言えば、いい評価をもらえなかった行動は、捨てられる。
2. 組織管理効率化推進センターが、身のまわりの人のほめ方を次のようにアドバイスしている。
 - (1)心からほめる。
—偽りのない言葉で誠実にほめる。
 - (2)その場でほめる。
—ほめるのを次の会議や、人事考課や、家庭揃っての食事や、教会の集会まで延期しない。そのころには本人の成功の喜びも色あせており、ほめても喜びを増幅できない。
 - (3)具体的にほめる。
—たんに「よくやった」と言うだけでは、ほめたことにはならない。それは礼儀にすぎない。自分の努力が上司の期待にかなったことを実感するには、どの努力を評価されたのかを正確に知る必要がある。
 - (4)大勢の前でほめる。
—デジタル時代には、「大勢の前でほめる」ことがどんどん容易になっている。だから、できないという言いわけはできない。ベスト・ウェスタンを見習うといい。上出来の仕事を盛大にほめるのに、次の四半期会議まで待つ必要はどこにもない。
3. できるだけ多くの機会をとらえて人をほめようではないか。ほめるチャンスはたいてい誰でも、そう苦労せずとも見つかる。チャンスは毎日あるのに、それに気づかないだけなのだ。
4. ほめることの力を誰よりよく理解していたのが、軍艦ベンフォールドのアブラショフ艦長だ。
5. 若い水兵のほとんどは貧しい家庭の出身で、海軍に入隊するまでにいろいろ苦労していた。彼らの親の立場に身を置いて、もし我が子の指揮官から手紙をもらったらどんな気がするだろう、また子のほうは、そのことを親から知らされたらどんな気がするだろうと考えた。私は親たちに手紙を書きはじめた。とりわけ彼らが何か心からほめてやりたいことをやってくれたときには、必ず書いた。手紙が着くと、親たちは必ず息子や娘に電話をかけて、彼らをどんなに誇りに思うかを告げた。

6. ある水兵はとりわけ成績優秀なチームの一員だったが、彼自身は目立たない存在だった。アブラショフ艦長は、彼がチームの一員としていままでに達成してきたことをほめてやるのが、この水兵には後押しになるのではないかと、彼には何かそういうきっかけが必要なのではないかと考えた。そこでその若者の両親に、彼の業績をほめる手紙を出した。二週間後、彼は艦長室のドアをノックした。頬が涙で濡れていた。
7. 「いま父から電話をもらいました。いままで自分はずっと、おまえは負け犬だって言われてきたのです。でも今日は、艦長からの手紙を読んだと言って、おまえをほめてやりたいと、おまえを誇りに思うと言ってくれました。生まれてはじめて、父がほめてくれました」
8. この若者にとっては、これは明らかに強烈な瞬間だった。この出来事は彼の自信と、チームを成功させることへの熱意に、どれだけ大きい影響を与えるだろう。
9. ところで、ほめることは強烈で必要な体験だが、それは何らかの基準があつての評価だ。すぐれたリーダーと影響力のある人々が知っているのは、ほめることが見つからないなら「励ます」ことだ。「いい結果がでなければほめることはできないが、励ますことはいつでもできる。うまくいかないときでも、失敗したときでも」
10. それが励ますことの真価である。すなわち励ますとは、いま現在の状況がどうであれ、相手の才能やスキルや本来の能力を信じていると、それが存在するがゆえに信じていると伝えることである。
11. 励ますにもコツがある。相手を見るときに、欠点を見るのではなく、長所や、可能性や、どんなことができる人かを見てとることができなければならない。口先だけで励まして、信念から生じる力強さのない言葉は、その人の努力に対して失礼なだけである。
12. 励ますことは相手の何を育てるのか。それは精神的なたくましさだ。毎日出会う、ストレスいっぱい不安をよぶ難題を切り抜けていく力である。逆境に立ち向かい、逆境にあつても前進する力、立ち直り、進み続け、挑戦し続ける力だ。それは前向きな、成功する人間を育てることにほかならない。
13. 励ますことはやる気を出させる。モチベーションを高める。モチベーションを上げることは人生のどんな領域のリーダーにとっても大きな苦勞の種だ。なぜか？ひとつには、人のモチベーションを上げるのが実際には何なのか、あらためて考える人があまりいないからだ。人は物質的な報酬を求めると思い込んでいることが多い。目の前にニンジンをおぼらさげるのがいちばんなのだ。だがそれが効くことはめったにない。人は物質的な褒美より、個人的、社会的励ましのほうにずっと強く、心の底から、やる気をかき立てられるのだ。
14. 心理学者のジョン・カールソンが、健全な夫婦・家庭関係に関する調査をとおして、「励まされる環境」を形成する重要な習慣をいくつか見つけている。

- (1)健全な人間関係を何よりも大事にする。それには敬意とポジティブなコミュニケーション(ほめること、励ますこと)が二つの鍵となる。
- (2)励ますことを日常的に実行する。人がゴールに向かってついに歩みだすのを待っている必要はない。どんなにささやかでも、あらゆる努力、あらゆる進歩を認め、その人を固く信じていることを伝える。
- (3)参加させる。たとえば、可能なら意思決定のプロセスに参加させ、すぐれた判断力を信頼していることを示す。
- (4)対立を悪化させない。空気がぎすぎすすると、相手を傷つけるような、見下すようなことを言いやすい。「あなたならできると思う」「問題があるようだが、どうしたら解決できるだろう?」と言うのと、「こっちでやるから、もういいよ」「だから気をつけろって言っただろう」と言うのとではどう違うだろう。
- (5)一緒に楽しいことをする。

P.285 ~ 289

<コメント>

「ほめること」「励ますこと」の大切さを教えてくださったカーネギー先生の「人を動かす」は、まさに「人生の教科書」の中の教科書といえる。世界中で読み継がれている自己啓発書の原点である本書を是非、愛読書の一つに加えてください。

— 2016年7月9日(土) 林 明夫記 —