

コーチング解体新書

～やる気を引き出す源泉を探る～

その48 上司からの「承認」が社風を創る



猪俣 恭子
中央大学文学部卒
卒業後足利銀行に7年間勤務。窓口業務を経て、人事部研修グループで行内研修の企画・運営および講師を担当。退職後は家業の印刷会社に従事。2004年からはコーチングを用いた社内の人材育成を手掛け、「良質なコミュニケーションが実現されている現場こそがビジネスの成功をうむ」と実感し、2006年 Coaching Press 株式会社を設立、代表取締役として現在に至る。
国際コーチ連盟プロフェッショナル認定コーチ
財生涯学習開発財団認定マスターコーチ
コーチエィCTPクラスコーチ
米国CCE,Inc.認定 GCDF-Japan キャリアカウンセラー

『すべては社員一人ひとりの意欲から始まる。どんな企業も社員の生き生きとした活動なくして強くならない。商品をつくり、サービスを提供し、問題を解決するのは、会社ではなく社員一人ひとりである。』これは、日産自動車HPで綴られたカルロス・ゴーン氏のメッセージです。読んでとても共感しました。

ところであなたはどんな時に意欲があがりますか？ 研修で参加者に訊いてみたことがありました。十中八九「そりゃあ、ほめられれば嬉しいですよ。」と。続いて「では、あなたが部下をほめる時はどんな時ですか？」と尋ねると、ほとんどの方が「思う以上の結果をだしたとき」「いいアイデアや企画書をだしたとき」「予定よりも早く仕事が終わったとき」などでしたが、「では、そういう場面は日常どれくらいあるでしょうか？」と尋ねると「あまり…、ないですね。」と会場内が一気に静まります。どうやら「ほめる」ターゲットが部下の成果や結果だと、日常の現場ではなかなかそういう場面はないようです。

さて、同志社大学の太田肇教授が、上司からの承認（ほめる・認める）の効果を正確に裏付けようと、3年間にわたって実証研究を行いました。ここでいう「承認」とは「自分が相手に関心を持っていることを言葉や態度で伝えること」をいいます。その結果は大変興味深いものでした。「大企業、中小企業、正社員、派遣社員の違いにかかわらず、上司の「承認（ほめる・認める）」が明らかに部下のモチベーションを高めている」という結果になったそうです（参考：『承認とモチベーション』太田肇著・同文館）。

私が組織の一員の頃を思い返してみました。今思うと、周りの上司は本当に承認がたけている人が多かったですね。あれは入社して二年目の頃です。仕事が自分に向いていないんじゃないか、ミスも続き自信がなくなっていたことが続いた時がありました。いつものように出勤して朝の挨拶をしたとき、上司のAさんが、「福田さん、B課長が福田さんが最近元気がないって心配していたよ。」と声をかけてくれたのです。あまりにも意外で、ぱっと後ろを振り返るとB課長がにこやかにこちらを見えています。少し照れているような表情にも見えましたが、それがなおさらのこと自分のことをさりげなく気遣ってくれることが感じられ、嬉しさがこみあげてきました。素直に「がんばろう！」と思いま

した。

こんなこともありました。外出先から職場に戻ったとき、まだ誰も戻ってなくて職場は私一人でした。夕刻、西日が穏やかにさしこむ中、箱に入った新しい名刺が自分の机に置いてあるのに気づきました。それは昇格後の新しい名刺でした。早速箱をあけてみると、一番上の名刺に何か文字が書いてあります。「おめでとう。それなりにふさわしく、もしも狭かったら、もっと広い位置をねらってください。」それは当時の上司からの直筆メッセージでした。慌てて隣の部屋に駆け込むと、雑誌を読んでいる上司の背中が見えました。「あの一、ありがとうございます！」と声も弾んで御礼をいうと、後ろ姿のまま右手を軽く上にあげられます。（かっこいいですね～！）これにもしびれました。実はこの名刺は今でも大切にお守りがわりに持ち歩いています。

そういえば、この職場に転勤するときにはこんなサプライズもありました。異動が決まった直後は、新しい仕事への期待もありますが、日がたつにつれ不安も大きくなるものです。私にできるのだろうか、周りからの期待にこたえられるのだろうか。引き継ぎや送別会の日々を送りながら憂鬱な気分になってきました。まさにそんなタイミングである手紙が届いたのです。それは異動先の上司からでした（さきほどの上司とは違う方です）。なんだろうと封を開けてみると、「福田さん、このたびは栄転、おめでとう！ 今は引き継ぎなど大変忙しい毎日を過ごしていると思いますが、そちらに専念して安心してこちらに来てください。私たち一同、福田さんと一緒に働けるのを心から楽しみにしています。」そんなニュアンスのメッセージでした。どれだけ勇気づけられたことか、今でもその感動は忘れられません。

今こうして綴りながら思うことは、これだけのことをしてもらったのだから、これからは自分が周囲にお返しをしなくては…ということです。もしかしたら、部下というのは上司にされてきたように自分の部下にもしていくのかもしれないですね。たった一人の上司が周囲の部下を「承認」をする、それが種となり数年後に出た芽が次の世代へと伝播していく。組織の文化、つまり社風というのはそうして創られていくのではないのでしょうか。最初は一人の上司から。それはあなたなのかもしれません。



コーチングプレス株式会社

〒336-0021 埼玉県さいたま市南区別所6-17-310 電話 048-863-8914 FAX 020-4665-3162
http://www.coaching-press.com/（「コーチング解体新書」バックナンバーも掲載中!!）