**だから、部下がついてこない！**

# こうすれば部下はついてくる
# 上司の悩み、ズバリ解決します！

## 上司の常識をくつがえす、私の体験的「上司学」

リーダーズアカデミー代表　嶋津良智

Ｃｏｎｔｅｎｔｓ

## 第1章 なぜ、部下がついてこないのか？

「部下育て」は上司のいちばん大切な仕事・・・・・2
失敗から生まれた私の体験的「上司学」・・・・・4
「部下を動かそう！」は間違っている・・・・・・6
上司は部下を知ろうと努力すべし・・・・・8
「目的」と「目標」が見えれば部下は動く・・・・・10

## 第2章 どうしたら部下とうまく付き合えるのか？

「よい人」になるな、「よい上司」を目指せ・・・・・12
しかったあとはフォローしよう・・・・・14
部下が「目的」を見つける手伝いをしよう・・・・・16
よい上司は言葉のキャッチボールがうまい・・・・・18
「やる気の善循環システム」を回そう・・・・・20

## 第3章 部下はどう育てればよいのか？

不安があっても部下に仕事を任せよう・・・・・22
答えを与えず部下に考えさせよう・・・・・24
部下のタイプに合った育て方をしよう・・・・・26
仕事の与え方をひと工夫しよう・・・・・28
上司が変われば部下も変わる・・・・・30

# プロフィール

## 嶋津良智（しまづ　よしのり）

日本唯一の『上司学』コンサルタント。

もっと’稼ぐ’組織を作る『上司学』『組織づくりの 12 分野』メソッドの開発者であり、リーダー育成の第一人者。

大学卒業後、IT 系ベンチャー企業に入社。同期 100 名の中でトップセールスマンとして活躍、その功績が認められ 24 歳の若さで最年少営業部長に抜擢。就任 3 ヶ月で担当部門の成績が全国ナンバー1 になる。その後 28 歳で独立・起業し代表取締役に就任。M＆Aを経て 2004 年 52 億の会社まで育て株式上場（IP0）を果たす。

2005 年次世代リーダーを育成することを目的とした 教育機関『リーダーズアカデミー 』を設立。2007 年シンガポールへ拠点を移し、講演・企業研修・コンサルティングを行う傍ら、顧問・社外役員として経営に参画。業績向上のための独自プログラム『上司学』が好評を博し、世界 15 都市でビジネスセミナーを開催。 延べ 50000 人以上のリーダー育成に携わる。

2013 年 日本へ拠点を戻し、一般社団法人日本リーダーズ学会を設立。「上司学」をさらに進化させた新メソッド「組織づくりの 12 分野」を開発し、世界で活躍するための日本人的グローバルリーダーの育成に取り組む。

主な著書としてシリーズ 100 万部を突破しベストセラーにもなった『 怒らない技術 』をはじめ『 あたりまえだけどなかなかできない　上司のルール 』、『 だから、部下がついてこない！』、『目標を「達成する人」と「達成しない人」の習慣』などがあり、累計 150 万部を超える。

主な役職、一般社団法人日本リーダーズ学会　代表理事、リーダーズアカデミー学長、セミナーズアカデミー学長、早稲田エクステンションセンター講師を務める。

# はじめに

**部下に仕事を任せてみたが、遅々として進まない。**
**指示したことしかやらず、自分から動いてくれない。**
**新入社員をしかったら、翌日辞表を持ってきた。**
**部下を育てるのが上司の仕事なのに、現実はままならず・・・・・**
**そんな悩める上司にアドバイスします。**

上司は「よい人」であってはいけません。
部下を動かそうと思ってはいけません。
部下を等しく扱おうと思ってはいけません。
22歳で部下を持つ身となった私の体験的「上司学」。
部下がつてこない、部下に気持ちが伝わらない、
部下が育たない、といった上司の悩みを解決します。

# 第1章　なぜ、部下がついてこないのか？

## ▼「部下育て」は上司のいちばん大切な仕事

### 部下は日常業務の中で育てる

毎年この季節になると、新入社員が希望に胸を膨らませて入社してきます。しかし、彼らは希望と同時に不安もいっぱい抱えています。経営者、上司、先輩の大きな役割は、希望と不安を抱えて入社してきた社員を、一日も早く戦力として養成することです。

多くの会社が採用に力を入れ、自社としての採用ノウハウを持っていますが、入社後の「教育」に関しては、十分な体制をつくり上げていないのが実情です。ですから私は、中小企業の経営者に新入社員教育の大切さを話すのですが、「わかってはいるんだけれどね・・・・・。現実的にはなかなか難しいんですよ」という反応をする方が多いのです。

教育部、研修部という専門のセクションを設けて社員教育ができる大企業ならともかく、中小企業の場合はなかなかそこまで手が回らないのが現実でしょう。しかし、教育しなければ社員は育ちません。

では、どうすればよいのか。結論から言うと、「日常業務の中で人材を育てる」という意識を明確に持ち、日々実践すればよいのです。

日常業務の中で、人材教育する人はだれでしょう？それは「上司」です。だれと出会うか、だれから学ぶか、だれに相談するかによって、人生は変わります。身体の成長が食べ物から呼吸するビタミンやミネラルで促進されるように、人間としての成長は「よい言葉」「よい思い込み」「よい学び」によって促進されます。

仕事の現場では、部下は「よい上司に出会う」ことによって、「よい言葉」「よい思い込み」「よい学び」を得て成長していきます。上司がよければ、部下は自然とよくなる――それが、本稿で説明する「上司学」の基本的な考え方です。

### 「部下育て」は社会貢献である

私が提唱する「上司学」とは、会社を活性化させるプログラムにとどまらず、社会をも活性化させます。それは次のような理由からです。

「上司学」を身につけた魅力ある上司が、部下とのよい関係を築き、組織を強化し、次の世代の人材を育成していきます。一人の優秀な上司が育つことにより、プラスの連鎖サイクルが生まれ、

優秀な人材がネズミ算式に増えて、次々と社会へ輩出されていくのです。

このような意味から、「上司学」を身につけ、部下にそれを伝えていくことは、大きな社会貢献になると私は考えています。

ビジネスパーソンの多くは、家へ帰れば父親であり、母親です。親が魅力的であれば、子どもたちは大人に憧れを抱き、早く大人になりたい、早く社会に出て仕事をしてみたいと思うようになります。いきいきと行動している大人を身近に見ていれば、子どもは将来に希望を持つことでしょう。「上司学」を学び、たくさんの優秀な人材を育てていくことは、ビジネスの場を活性化させるだけではなく、家庭を価値あるものにし、さらには社会全体によい影響を与えることになります。

しかし、人を育てるのは容易なことではありません。上司の多くは、「どうしたら部下が育つのか？」と、いつも考えているはずです。明確な方法論を持ち得ないまま、日々、試行錯誤しながら部下に接している上司も多いことでしょう。また、「自分が考えるとおりに部下が動いてさえくれれば、すべてうまくいくはずだ」と考えている上司も少なくないようですが、「なかなか部下が思うように動いてくれない！」と嘆いているのが現実でしょう。

部下指導には強力なリーダーシップが必要だと考えて、会議のたびに部門目標を連呼し、達成していない部下がいると全員の前で叱責したり、声高にののしったりする上司も中にはいます。威厳を持って振る舞えば、部下を動かせると誤解しているのでしょう。しかし、これはリーダーシップのはき違えで、居丈高に命令しても部下は育ちません。かえって反発を招くばかりです。

私がいう「上司学」は「人を育てる」というより、「人が自然に育つ」ための環境づくりのノウハウなのです。

## ▼失敗から生まれた私の体験的「上司学」

### 怒鳴っても部下は育たない

「上司学」は私自身の失敗の積み重ねから生まれました。その体験を織り交ぜながら、私が体得した部下の育て方についてお話ししましょう。

私は大学卒業後、IT 系ベンチャー企業に就職しました。ちょうど通信が自由化された時期で、会社は急成長していました。営業部署に配属された私は、とにかくがむしゃらに営業して成果を上げ、すぐに部下を三人持つことになりました。二二歳で「上司」となったわけです。その後もプレーイングマネジャーとして業績を上げ、二四歳のとき、八人の営業部隊を任される最年少営業部長、支店長という立場になりました。

当時の私は、自分の成績を上げることに一生懸命で、部下を育てることなどあまり考えていませんでした。年上の部下、同年齢の部下もいる中で、「なめられちゃいけない。そのためにはだれよりも売り上げを上げることだ」と考えて行動する日々でした。

このころの私が考えていたのは、努力の「方法」「方向」「量」が間違っていなければ、絶対に成果を出せるということでした。部下に対しても、「俺の言うとおりにやれば、必ず成果が出る！」「ホラ、言ったとおり、成果が出たでしょう」と言い続けていました。成果を上げられない部下に対しては、怒鳴りつけ、お尻をたたいて営業に送りだすだけでした。

後になって、このマネジメントの間違いを嫌というほど思い知らされることになりました。私はこのやり方を「KKD マネジメント」と名づけ、やってはいけない部下指導法として自らを戒めています。KKD マネジメントとは、

**K＝恐怖を与える**
**K=脅迫する**
**D＝ど突く**

の略で、いわゆる体育会的なマネジメントの典型です。強圧的な対応をするだけで、部下が上司に言いたいことが言える環境をつくっていなかったのです。

しばらくすると、私の部門の業績が落ち始めました。何とか回復させたいと一計を案じた私は、部下を集めて私に対する不満を自由に言わせる会を開くことにしました。とはいえ、上司に対する不満はなかなか言いにくいだろうと思い、事前に何人かの部下に「このように言いなさい」と、呼び水になる発言をさせることにしました。

当日は、予想どおり最初は口の重かった部下たちも、サクラ発言が功を奏し、次第に私に本音を言い始めました。ある程度の覚悟はして臨んだつもりでしたが、私に対する不平不満が予想以上にたまっていることに気づかされ、まさに「針のムシロ」の状態になってしまったのです。

辛い時間でしたが、結果的にはよかったと思っています。部下の本音を聞くことができ、話しやすい雰囲気をつくることの重要性を学べたのですから。

## 部下の不満に行動で応える

二八歳のとき、「理想の会社をつくりたい！」という思いで独立しました。何人かの部下が一緒に行動してくれました。仕事そのものは順調だったのですが、やがて部下たちから不満が聞こえてきました。

「自分たちが営業に汗を流しているというのに、社長は毎日何をやっているんですか。いつも事務所にいるじゃないですか・・・・・」

この話を耳にして、とてもショックを受けました。事務所で遊んでいたわけではなく、社長としてやるべき仕事をこなしていたのですが、そのことを部下たちに理解してもらえなかったのです。

私は説明するより、行動することを選びました。しばらく営業の前線を離れていたので、内心は怖かったのですが、ともかく日中がんばって営業に回り、夜や休日を社長の仕事に当てました。その結果、非常によい営業成績を上げることができました。この結果には自分自身も満足しましたが、それ以上に会社にとって、よい影響が出たのです。

部下には「社長とはいえ、一緒に会社をつくった仲間じゃないか」という思いがあったようです。そしてその思いに応えて私が行動し、結果を出したことで社員が一つにまとまりました。部下は私に、「やっぱり社長はやればできる人なんだ」というレッテルを張ってくれました。そしてこのことが、会社発展の基盤となったのです。

このような経験から、私は人を育てることの重要性を学びました。そして、人を育てるための方法論を確立したいと考えるようになりました。それ以来、人材育成のセミナーに通い、本を読み、先輩たちの話を聞き回るようになったのです。これが、「上司学」をまとめることになるきっかけでした。

人間は失敗から大事なことを学ぶのです。

## ▼「部下を動かそう！」は間違っている

### 部下が自ら動く環境をつくろう

私は人材育成セミナーに参加して、さまざまなことを学びました。あるコンサルティング会社からは、人材育成の基本的な考えとして「1・・・1.6・・・$1.6^2$の法則」を教わりました。経営者の指示に従って「納得せずに」仕事をしたときの生産性を「1」とすると、本人が「納得して」仕事をしたときの生産性は「1.6」、さらに、社員自らの頭で考え、経営者の許可を得て仕事をしたときの生産性は「$1.6^2$」になるというものです。三番目の仕事の仕方は、指示されるだけの仕事より、生産性が 2.56 倍にもはね上がるのです。

部下が動かないのは、指示されているからであり、自らの選択によって、納得して動いたときには、そのエネルギーは何倍にもはね上がり、しかも継続性が生まれるというのです。

そうすると、まず、部下に納得してもらう指導、コミュニケーションの方法が重要なことがわかります。次に、放っておいても、部下が自分の頭で考え、行動するような環境づくり、教育が必要になってきます。「1・・・1.6・・・$1.6^2$の法則」は実践に役立つ具体的なヒントを与えてくれました。

また、別なセミナーに参加したときの話です。

そのころの私は、会社を設立して間もなくで、「なぜ部下は動かないんだ！」「部下を動かすには何が必要なんだ？」「部下を動かすコツはないのか？」と悩んでいる時期でした。この疑問を講師に投げかけたのです。

すると、その講師は半ばあきれたような顔をして、こう言ったのです。

「何を言っているんですか？そもそも人を動かそうと考えること自体、チャンチャラおかしいですよ。上司というのは、部下が自ら動こうとする環境をつくることが大切なんです」

金属バットでガツンと殴られたような衝撃を受けました。それまでの私は「どうやったら部下を意のままに動かせるだろうか？」ということばかり考えていたのです。その考え方が根本的に間違っ

ていたことを思い知らされました。

この講師の話は、前述の仕事の生産性の話とピッタリ符号しています。それまで「オレについてこい！」式のマネジメントをしていた私ですが、その後、マネジメントスタイルをガラリと変えました。自分が前面に出るのではなく、黒子になって部下をバックアップするスタイルへと切り替えたのです。

その効果は絶大でした。部下自身に目標を持たせるやり方に替えたところ、部下は自ら動くようになり、次第に業績も上がってきました。

## ゴールを示してやる気にさせる

私がどのようなやり方で部下にやる気を出させたのか、一例をお話ししましょう。

あるとき部下の一人に、「君は何のために仕事をしているの？」と聞いてみました。すると、部下は少し考えて、「生活のためですかね・・・・・」と、漠然とした答えを返してきました。そこでさらに「何かほしいものはないの？」とたずねました。彼はしばらく考えて「ベンツに乗れたら最高ですね」と答えました。

翌日、私はその部下を輸入車のショールームに連れて行きました。ピカピカのベンツが並んでいるのを見て、彼は目を輝かせました。ベンツを手に入れたときのイメージをなるべくリアルに描いてもらうために試乗もさせたところ、「最高ですよ！」と言いながら、喜々としてハンドルを握っていました。

もともとまじめに仕事をする部下だったのですが、その日以来、ますます一生懸命に仕事をするようになりました。目指すゴールが具体的に見えたことで、やる気に火がついたのです。私は彼に、ゴールを目指すためには「計画」が必要なことをアドバイスしました。

ベンツを手に入れるためには、給料を上げる必要がある。そのための当面の目標は主任になることだ。それには業績を上げ、売り上げ目標を達成しなければならない。では、今月中に何をすればよいのか。今日は何をすればよいのか・・・・・。ゴールから逆算して計画を立てさせることで、部下はゴールを目指しやすくなります。

部下指導について語るとき、「コーチング」という言葉がよく使われます。コーチングの語源は「Coach」という名詞で、「馬車」の意味があります。つまり、コーチングという言葉は「大切な人を目的地まで送り届ける」という意味を含んでいるのです。そう考えると、コーチング目的がよくわかるのではないでしょうか。それは、部下をゴールに導くための方法論なのです。テクニックで部下を動かそうとするのではなく、「部下が自分からがんばろうと思うようになるためには、何が必要か？」とまず考えてみてください。

# ▼上司は部下を知ろうと努力すべし

## 「仕事の優先順位」をあげさせよう

動かそうと思っても、部下は動かない。部下を動かすには、部下が自分から動きたくなる環境をつくればよい。それがわかったとき、「では、人はなぜ動くのか？」という新たな疑問がわいてきました。仕事を一生懸命やる部下もいれば、遊びや趣味のほうに熱心な部下もいます。その差はなぜ起こるのでしょう。

それは価値観の違いによって起こります。人の行動はその人の価値観に基づいた優先順位によって決められているのです。この優先順位は、時と場合によって変化しながら、人間の行動を決定づけています。

例えば、かぜをひいても熱を出しても、絶対に会社を休まない人がいます。少々の熱より、仕事の優先順位のほうが高いからです。もし、奥さんがかぜで熱を出した場合、この人はどう行動するでしょう。普段なら妻の看病より仕事を優先するでしょうが、もし、奥さんの病状が悪化して心配な状態なら、会社を休んでも病院に連れて行こうとするでしょう。しかし、普段なら妻の看病を優先する人でも、上司に「明日の会議は君がいなければ始まらない。よろしく頼むよ」と言われたらどうでしょう。もし、自分にもその自覚があったら、奥さんのことを心配しつつも出社して、会議に出席するはずです。

ですから、部下に行動を起こさせたいと思ったら、まずは部下の価値観を変え、「仕事の優先順位」を上げる必要があります。仕事より趣味や遊びを優先している部下に対して、「もっと、しっかりやれ」「こんなふうに仕事をしろ」と口を酸っぱくして言ったところで、部下は動いてくれません。

できる上司は、「部下が動かない」と嘆く前に、「どうしたら部下の心の中で、仕事の優先順位を上げられるか？」を考え、部下に動機づけをしています。

私自身の場合でいえば、その第一歩として、部下と腹を割って話すことを心がけました。部下がどんなふうに考え、どのような価値観を持ち、どのような優先順位で日々行動し、仕事をしているのかを知ることから始めたのです。

こうしたコミュニケーションを通じて、なぜ仕事の優先順位が低いのか、その理由が見えてくることがありました。例えば、職場の人間関係や仕事の内容に不満を感じているために、やる気を失っている部下に対しては、職場の環境や仕事内容を改善することで、仕事へのモチベーションを高め、仕事の優先順位を上げることができました。原因がわかれば、対処法もわかってきます。そのためには、日ごろから部下とコミュニケーションを図ることが大切なのです。

### 短時間でいいから部下と話そう

部下とのコミュニケーションは、上司から部下へのワンウエーになりがちです。これではだめで、上司である自分が何を考えているのかを部下に伝え、部下がどう思っているかを聞く、ツーウエーのコミュニケーションが大切です。

私は部下と話していて「こうゆう部下になってほしい」と言いますし、部下のほうも「こうゆう上司になってほしい」「こういう仕事をさせてほしい」「とやかく言わずに仕事を任せてほしい」などと言ってきます。そう言われたからといって、そのとおりにする必要はありません。希望の仕事を与えるには経験不足だと思ったら、「悪いけどその仕事は君にはまだ無理」とはっきり言います。まだ仕事を任せるわけにはいかないと思ったら、「ちょっと様子を見させて。今この仕事を〇〇までにきちんとやってくれたら、考えてみよう」などと応じます。大切なことは、部下の言い分を通すことではなく、部下の話を聞いて、ダメな理由をきちんと説明した、という事実です。

こうしたツーウエーのコミュニケーションが、上司と部下の関係を近づけます。そのために個人面談はよい方法ですが、現実的には、一人の部下にまとまった面談時間を割いてじっくり話をするのは、なかなか難しいでしょう。五分、十分でもいいから話す回数を増やすことをお勧めします。私の経験からも、そのほうが現実的で、かつ効果的です。

私は毎朝、出社すると部下全員の顔を見ます。「あいつ、眠そうだけど、二日酔いかな。やる気がないみたいだな」と感じたら、「ちょっと来て」とその部下を呼び、「今朝は元気ないな、どうしたんだ？」と話しかけます。あるいは、「週末、実家に帰ると言っていたけど、ご両親は元気だったか？」というふうに、言葉をかけることもあります。そんな会話から部下の価値観や生活ぶり、仕事についての考え方が見えてきます。

上司に気にかけてもらっていると感じたら、部下はうれしいものですし、日ごろから言葉を交わしていれば、何かあったときにも、腹を割った話がしやすくなります。

## ▼「目的」と「目標」が見えれば部下は動く

### 「目的」と「目標」を部下に教える

「あなたは、『目的』と『目標』の違いをきちんと説明できますか？」

このようにセミナーで問いかけると、受講者の多くはうつむいてしまいます。違いをはっきり理解している人は意外と少ないのですが、この違いがわからないと部下の指導はできません。

例えば、「ボートに乗って、三日以内にある島に到着しなければならない」としましょう。押し寄せる荒波を何とかしのぎ、懸命にオールを漕いで、もう少しで島にたどり着く、というところで突然の嵐に見舞われ、スタート地点まで戻されてしまいました。

さて、あなたならこの先、どう行動しますか？ほとんどの人が、「もうこんなことやってられない！」「面談くさいからやめてしまおう」と思うのではないでしょうか。そう思うのは当然です。なぜなら、このケースには目標（三日以内に島に到着すること）はあっても、目的がないからです。

目的とは「何のためにやるのか」という行動の理由です。目標とは、「いつまでに、何を、どうする」という手法のことです。この場合は、「何のために島に到着しなければならないのか？」という目的が欠如しているため、もう一度ボートを漕いで島に向かう動機づけにならないのです。

これがもし賞金のかかったレースだったり、三日以内に島に到着しなかったら大事な家を失ってしまうなど、目的がはっきりしていれば、たとえ嵐に押し戻されようと、あなたは必死で島に向けて再出発するに違いありません。

人は目的と目標がそろったとき、初めて自主的に、かつ粘り強く行動するようになります。なかなか行動を起こせない部下がいたとしたら、注意したり、しかりつけたりする前に、指示した仕事の目的と目標を改めてわかりやすく話すことが大切です。

職場には目標があふれています。今月の売り上げ目標100万円、契約件数20件以上など、非常に明確な数字目標が掲げられていることでしょう。この目標を達成するために、「いつまでに、何を、どうする」という話し合いが頻繁に行われています。

それなのに、肝心の「何のためにやるのか」という目的がないがしろにされていることが少なくありません。ひどいケースになると、部下が「何のためにこの会社で働いているのか？」と「目的」について悩んでいるときに、「もう少しがんばれば売り上げ目標に届くじゃないか」と、「目標」の部分で励ます上司もいます。しかし、これでは部下の悩みはますます大きくなるだけです。

目的を失っている部下に対しては、「この売り上げを達成することで、次の大型商品の市場導入を早めることができる。そうすれば企業体質が強固になって、待遇の改善要求にも応えられるようになる。だからがんばってくれ！」というように、目的を再度明確にして説明することが大切です。

## 「がんばる理由」を理解させる

「目的と目標はどちらが大事か？」という質問もよく受けますが、私は迷わず「目的」と答えます。もちろん、どちらも大事なのですが、仕事をするうえでは目的のほうがはるかに大切だと思います。

ロケット花火を飛ばそうとするときは、ロケット花火だけあっても飛びません。導火線に着火する「火」が必要です。同様に、何か行動を起こすとき、「火」の役目を果たすのが目的です。人間は、自分の心に火を着ける「目的」があるからこそ、がんばることができるのです。

目的をはっきりさせて、それを部下の頭の中にしっかり植えつけることによって、一人ひとりの部下が「がんばる理由」「その仕事を実行する理由」を明確に理解することができます。目的がわかれば、「いつまでに、何を、どうする」という具体的な目標は、部下が自ら考えるようになります。会社や上司が目標を与えなくても、部下が自分で目標を立てるようになるのが理想的でしょう。

「ベンツに乗りたい」という目的を見つけて一生懸命仕事をするようになった部下のことは前述しましたが、仕事の目的や目標を定めるときは、リアルなイメージを持たせると効果的です。「こうしなければいけない」「こうあるべきだ」という発想から生まれた目的ではなく、自分が心から望むことを目的とすれば、部下のモチベーションは上がります。漠然と「お金をためたい」ではなく、「マンション購入の頭金を準備するために、年収が五％上がるようにがんばる」というように、できるだけ具体的なイメージが持てれば、行動につながります。部下との緊密なコミュニケーションは、部下が具体的な目的を見つける手助けをするためにも重要なのです。

# 第2章　　どうしたら部下とうまく付き合えるのか？

## ▼「よい人」になるな、「よい上司」を目指せ

### 必要なときはビシッとしかる

部下と付き合うには、「ほめる」「しかる」という行為が不可欠です。「人はほめて育てよ」とよく言われますが、ほめてばかりいると部下は調子に乗り、「こんなものでいいんだ」と思ってしまいがちです。これでは本当の成長にはつながりません。かといって、しかってばかりいると、発奮するどころが、落ち込んでしまいます。

どちらの行為にも必要なのは、「あなたに成長してもらいたいから、ほめたり、しかったりしているのだ」という気持ちです。

私が部下だった時代に、こんな経験をしました。あるとき、上司からこっぴどくしかられて帰宅しました。自分では、しかられた理由に納得がいかず、相当議論をしましたが、あまりの理不尽さに腹の虫が治まりませんでした。

夜になってから自宅の電話が鳴りました。私をしかった上司からの電話でした。

「さっきは少し度が過ぎた。あまり気にするなよ。明日も一緒にがんばろうな」

電話口で上司の声を聞きながら、私の怒りはおさまっていきました。それ以後、私の上司を見る目は少し変わりました。怖いだけの管理者ではなく、温かい人と感じるようになったのです。

絶対に部下をしからない、という上司がいます。こういう上司は「よい人」だと思われたいから、しかれないのです。しかることが必要なときに、黙って見過ごしていては、部下は育ちません。よい上司とは、部下をきちんと導き、会社の業績に貢献できる人材を育て上げられる人のことです。

### 「ほめる」と「しかる」はバランスよく

私はよく「ほめるとしかるはバランスシート」という言い方をします。バランスシートとは、ご存知のように財務諸表の賃借対照表のことです。バランスシートでは、左側の資産の部と、右側の負債と純資産の部の金額が常に一致していなければならないという原則があります。これと同じように「ほめる」と「しかる」は、いつも同量であることを意識していなければいけません。

人間は得てして、他人の悪い点をクローズアップして見てしまうことが多いものです。実際、管理職向けに行っているセミナーの中で、A・B・C 三人の上司のマネジメントパターンを示し、それぞれのよいところ、悪いところを書いてもらうと、よいところ「1」に対して、悪いところが「3」見つかるとい

う面白い結果が出ます。それだけ、悪いところのほうが目につきやすいということなのです。

上司に評価される部下の立場に立ってみれば、一つほめてもらっても、その三倍しかられてしまうことになりますから、全体としてはしかられたことばかりが印象に残ってしまいます。つまり、意識的に部下をほめようと思っていなければ、ほめる量としかる量のバランスがとれなくなるのです。上司はそのことを自覚する必要があります。

私は「部下はほめて伸ばそう」と言っているわけではありません。シッカリしかって、たくさんほめる、という意識が必要だということです。ほめるときはほめる、しかるときはしかる。それぞれに正当な理由があり、メリハリがきいていれば、部下も不満を感じたり、根に持ったりはしないはずです。

部下の失敗を厳しく叱責したあとは、「どうすればよかったと思う？」と聞いて、部下自身に考えさせると効果的です。こう質問されれば、部下は失敗の原因を考え、深く反省することにつながります。その繰り返しによって部下は成長していきます。上司が自分の気持ちを静めるために部下に感情をぶつけたり、部下に八つ当たりするなどは、もってのほかです。

上司が部下をしかるのは、「部下を成長させ、能力を最大限に発揮してもらうため」なのです。この本質を見失ってはなりません。

## ▼しかったあとはフォローしよう

### 「ほめる」「しかる」3つのポイント

ほめるとき、しかるときに忘れてはいけない三つのポイントがあります。

① 事実に基づいていること
② 周囲への影響を考慮すること
③ 上司の感情を伝えること

この三つを忘れると、ほめること、しかることの教育的な意味合いはなくなります。

ほめるにしても、しかるにしても、まず大切なことは、①の「事実に基づいていること」です。部下のどの行動をほめているのか、どこに問題があってしかっているのかを明確に指摘すべきです。「君はいつも同じ失敗を繰り返しているね」といったあいまいなしかり方では、部下は納得しません。

「先月の〇〇商事との契約交渉のときも、君は先方の課長にため口をきいたよね。その後、注意をしたはずだけど、また同じことをやったね」と、具体的に指摘すれば、部下も納得し、「申し訳ありません。気をつけます」と素直に謝れます。

②の「周囲への影響を考慮すること」とは、部下の行動が周囲に及ぼす影響を当人に自覚させることです。ただ叱責するのではなく、「君のミスによって新規契約をもらえなくなる心配があるん

だ」「先方の納品計画が崩れてしまって、多大な迷惑をかけたんだよ」というように説明を加えれば、部下は事の重要性が身にしみてわかるはずです。

③の「上司の感情を伝えること」は、部下をほめるとき、しかるとき、上司としてどんな気持ちなのかを付け加えるということです。自分の心情を正直に伝えれば、部下との間に人間的なコミュニケーションが生まれます。

以上の三つのポイントを頭に入れて、部下をほめてみましょう。例えば、朝礼で「朝の挨拶はきちんとしよう」と話した翌日、ある部下がハキハキした大きな声で「おはようございます！」と挨拶したとします。

「今、あなたはとてもよい挨拶をしましたね（事実）。あなたがそうしてくれたおかげで、周りの人の挨拶への意識も高まると思う（周囲への影響）。とてもうれしかった。ありがとう（上司の感情）」

こんな具合にほめます。反対に、挨拶をせずに無言で席に着いた部下に対しては次のようにしかります。

「今、あなたは挨拶をしなかったね（事実）。あなたが挨拶をしないと、周りもそれでいいんだと思ってしまって、挨拶運動が根づかないよ（周囲への影響）。私は非常に残念に思う（上司の感情）」

このように、三つのポイントを押さえると、部下の心に響くほめ方、しかり方ができます。

## フォローはその日のうちに

冷静にしかろうと思っていても、ときには感情的になり、気まずい思いで会社をあとにすることもあるでしょう。部下を厳しくしかったあとは、フォローが肝心です。

私も、しばしばそういう場面に遭遇しました。そんなときは、その日のうちに上司である自分のほうから部下にアプローチします。夜をまたぐとこじれた感情がさらに増幅し、部下との関係が修復できないほど悪化しかねないからです。会社帰りに誘って一杯飲みながら話をするとか、夜、自宅に電話して言葉を交わすなど、意識的にフォローしています。部下は大事な仕事の仲間ですから、こまやかな目配り、気配りが大切なのです。

会社を設立して間もないころの話ですが、私は部下が二日続けて会社を休んだら、必ず自宅まで見舞いに行くことにしていました。二日も連続して休む病気であれば、かなり重症ではないかと心配です。病気ではないとしたら、もっと重大な問題を抱えているのではないかと気にかかるからです。

あるとき、部下の一人が二日続けて休みました。仕事のあとで部下の自宅を訪ねることにしたのですが、会社を出るのが遅くなり、夜中の一時を回ってしまいました。そこで、近所のコンビニで清涼飲料を二本買い、「身体は大丈夫か？早く元気になってがんばろう」というメモを添えて、部下のドアノブに引っかけて帰りました。

翌朝、出社してきた部下は、「昨日、来てくださったんですね。ありがとうございました」と言い、その場はそれで終わりました。それから五年ほど経って、その部下と二人で話す機会があり、意外な

告白を聞きました。

「社長、あのときのことを覚えていますか。あのころ、私は会社を辞めたいと悩んでいて、今日は辞表を出そうと決心して家を出たら、ドアノブに社長のメモがありました。それを読んで、辞表を出すことをやめたんです。本当にありがとうございました」

彼は今、支店長という重責を担って活躍しています。たった一回のフォローが、会社に大きく貢献する人材を残してくれたのです。

## ▼部下が「目的」を見つける手伝いをしよう

### 部下の過去と未来を「棚卸し」する

目的、目標を持てない部下に対して、私は「過去と未来の棚卸し」をさせることにしています。具体的に何をするかというと、まず、部下に「ライフライン」を描かせます。生まれてから現在に至るまでの自分の人生の浮き沈みを一筆書きの線で表し、その浮き沈みの時点に何が起こったか、どう感じたか、どういった人たちが介在していたかを記述してもらいます。要するに、部下の個人年表づくりをするわけです。

その目的は、過去の自分を思い出してもらうことにあります。ライフライン上には、どんなときにうれしい、楽しいと思ったか、生きがいを感じたかが表されています。感動、幸せ、得意、輝き、自信、必死、不安、あきらめなど、さまざまな感情を伴った一人の人間の軌跡が描かれています。

このライフラインを見ながら、私は部下に質問します。そのときの状況はどうだったのか、周りにはどんな人がいたのかなど、具体的な質問をするのがコツです。そうすると部下は、そのときのことを思い出し、積極的に答えようとします。

「甲子園を目指していたときは必死でした」

「成績はいつもビリでしたが、一生懸命勉強したら、一番上がってブービーになったんですよ。あのときはうれしかったですね」

という具合に、部下は楽しそうに話をします。これが過去の棚卸しです。目的を見失っている部下に、目的を持ってがんばっていたころの記憶や、成功体験を思い出してもらうのがねらいです。

次は、未来の棚卸しです。

ここでは、この先何を手に入れたいのか、どんな状況になりたいのか、どんな価値観を持ちたいと思っているのかなど、未来の理想像をたずねます。必ずしも仕事に関する未来である必要はありません。「家を建てたい」でもいいし、「結婚して子供が二人ほしい」でもかまいません。本人が心から希望している未来の姿であれば、何でもよいのです。

## 理想の未来と今の仕事を結びつける

過去と未来の棚卸しが終わったら、今度は未来の理想像に到達するためには、どんな条件が必要かを考えてもらいます。どんな準備が必要か、だれの助けがいるのかといったことです。ここまで質問したら、最終段階です。最後に、自分が描いた未来の理想像を手に入れるために、今、何をしなければならないのか、現在の仕事でどんな状況を作り上げる必要があるかを考えてもらうのです。

家を建てるには資金が必要です。出世して高給を取るようにならなければ、実現はおぼつきません。本気で実現したければ、目の前の仕事で業績を上げなければならないことに気づいてもらいます。つまり、理想の未来と目の前の仕事をリンクさせるのです。

ここまで掘り下げて話をしていると、それまで目的や目標を持っていなかった部下でも、「何のために仕事をするのか」「目的を達成するにはどうしたらいいのか」と考えるようになります。

しかし、これで万事オーケーではありません。仕事の目的に目覚めた部下が翌日からバリバリ働くようになると思ったら大間違いです。もちろん、そうなればそれに越したことはありませんが、人を育てることは、それほど簡単ではありません。

部下の過去と未来を棚卸しし、理想の未来と今の仕事の関係を二人で話し合ったことで、部下と上司のコミュニケーションの基盤が成立したことが重要なのです。部下の中に生まれた上司に対する信頼感、親近感は、仕事をする際にプラスの方向に働きます。

「この上司は、自分のことをわかろうとしてくれている」

「真剣に自分の将来を考えていてくれる」

そう感じた部下は、たとえしかられても、「自分のためを思ってしかってくれているのだ」という気持ちで、素直に受け止め反省してくれます。それで、部下はまた成長します。

部下に仕事の目的や目標をたずねて、まともな返事が返ってこないと、「それじゃ、仕事なんてできっこないぞ。明日までに考えてこい！」と思わず口走りたくなるかもしれませんが、じっと我慢が必要です。あくまでも部下の話をジックリ聞き、部下に考えさせ、目的、目標がはっきりと描けるようになるまで話し合う。そのプロセスに意味があるのです。

自分自身の人生の目的、目標を持てない人は、目の前の仕事に対する姿勢も頼りないものになります。長い人生の中で、「今の仕事」がどうゆう意味を持っているのか、「今の仕事」を一生懸命やることが自分の未来にどうつながるのか。部下がそれをしっかり把握できるように指導することが大切です。

# ▼よい上司は言葉のキャッチボールがうまい

## 部下の話を遮らず最後まで聞く

部下に自発的に動いてほしい。これは上司の切実な願いです。自発的に動く部下を育てるために必要なこと、それは「部下に話をさせる」ことです。上司の立場から言い換えれば、「部下の話をよく聞く」ということになります。

部下の話を聞くときは、マネジメントに必要な情報を部下から吸収するつもりで、途中で遮らず、最後までじっくり聞いてください。部下の話を聞くのがうまい上司は、部下を育てるのがうまい上司です。

カウンセリングの手法として用いられる話の聞き方には二つあります。一つは「パッシブリスニング（受動的傾聴）」、もう一つは「アクティブリスニング（能動的傾聴）」です。

パッシブリスニングとは、黙って話を聞く、相づちを打つ、相手の思いを引き出すきっかけとなる言葉を投げかけるといった聞き方です。「ああ、そうなんだ」「それ、ほんと？」「なるほどね」などと相づちを打ったり、「それについて、もっと聞かせてよ」「君はそれを大事に思っているようだけど、どうしてなの？」という具合に水を向けて、相手の本音を聞き出します。

聞くという行為には、沈黙も含まれます。場合によっては沈黙をうまく利用して、相手に話をさせることもできます。人は沈黙が続くことを嫌うので、こちらが黙っていると、相手は何かしらの話を始めるものです。

一方、アクティブリスニングとは、「繰り返す」「話をまとめる（言い換える）」「気持ちをくむ」など、相手に働きかける聞き方です。

例えば、「課長、この件について、私はこのように思っています」と部下が言ってきたら、「なるほど、〇〇だと君は思っているんだね」と、相手の気持ちをくみ、同じ言葉を繰り返します。

多くの上司は、部下が自分と異なる意見を言うと、「イヤ、そうじゃなくて」「君は何もわかっていないね」などと、自分から話し始めてしまいます。中には、部下の話を遮ってまで、自分の主張を始めてしまう上司もいます。これでは、部下のカウンセリングになりませんし、情報収集もできません。重要なのは部下の話を聞くこと。それを忘れないことです。

## 部下には「いい言葉」を投げ返そう

部下の話を聞くことには、たくさんのメリットがあります。まず、情報が入ってきます。世代の違う部下の考えを聞くことで新しい発見もあります。話の内容から部下の成長が把握できれば、部下に対する信頼感が増し、新しい仕事も任せられるようになります。新しい行動はすべて、話しをよく聞くことから始まっているのです。

部下の話を聞くときには、真剣に聞いてください。部下の顔を見ず、パソコンや書類に向かって聞いていたのでは、部下は話をする気をなくします。話を聞くときに大切なのは、「あなたの言うことを、きちんと聞いていますよ」と、言葉と態度で示すことです。このメッセージが部下に伝わらなくてはなりません。

会話はよく、キャッチボールにたとえられえます。ボールを受け取ったら、そのボールを相手が捕りやすい所に投げ返すのがキャッチボールです。

「課長、今日の仕事は難しくて大変でしたよ」と、部下がボールを投げてきたとしましょう。そこで、課長が、「そんなことを言っているからダメなんだよ。君の能力が不足しているから、難しく感じるだけだよ」と答えたとしたら、キャッチボールになりません。なぜなら、部下は白いボールを投げてきたのに、課長は黒いボールを投げ返しているからです。これでは、キャッチボールではなく、相手に球をぶつけるドッチボールになってしまいます。部下が「今日の仕事は難しかった」と言っているのですから、「そうか難しかったか」とひとまず受け止め、「どのあたりが難しかった？」と聞いてあげるのが言葉のキャッチボールです。

とにかく上司は、部下の話を聞いているようでいて、自分の主張や見解をぶつけがちです。これでは正しいコミュニケーションは成り立ちません。

正しいコミュニケーションとは、まず部下の感情や考えを示すサイン（言葉、声の調子、表情、ボディーランゲージなど）をキャッチし、その感情や考えを推察することから始まります。上司は自分が推察した内容を、部下に「君はこう思っているんだろう？」と投げ返します。すると部下は、その推察が正しいのか、違うのかを返答してきます。

このやりとりが、言葉のキャッチボールの正しい姿です。実際のビジネスの場ではさまざまな思いが交錯し、さまざまな色のボールが飛び交っています。部下が投げてきたボールの色を見極め、受け取ったボールと同じ色のボールをきちんと投げ返してあげることが大切です。

## ▼「やる気の善循環システム」を回そう

### 新入社員には早く成果を上げさせる

四月に入社してきた新入社員も、夏を迎えることにはそれぞれに変化を見せてきます。同じスタートラインに立って走り出したのに、ちょっと元気をなくしている社員もいれば、予想以上にがんばっている社員もいます。新入社員たちは、いろいろな思いを持っているはずです。

「こんなキツイ仕事だと思わなかった」

「職場の雰囲気が自分には合わないようだ」

「つまらない仕事ばかりで、やりがいが感じられない」

など、期待と現実のギャップが新入社員を憂うつにさせていることが多いようです。期待と現実

の間にギャップがあるのは当然で、それ自体は大きな問題ではありません。問題は、そのギャップを埋めてくれる人がいるかどうかです。その役割を担うのは、言うまでもなく直属の上司や先輩です。上司や先輩も、新入社員時代には多かれ少なかれ同様の悩みを持ち、それを克服して今があるのですから、よきアドバイザーになれるはずです。

「確かにキツイ仕事だから、僕も何度か辞めようかと思ったよ。でも、いくつもの山を乗り越えて、仕事を通していろいろな経験をさせてもらったおかげで、今の自分があると思うんだ」

「目標を達成するのは大変だけど、営業という仕事は会社を支える重要な仕事だ。成果を出せば、高い評価が得られるぞ」

口先の励ましではなく、体験からにじみ出た上司の話は新入社員を力づけます。新入社員にとって、直属の上司は大きな存在です。どんな上司の下で、どんな話を聞き、どんな経験をするかで、その後の仕事人生が大きく変わってくるでしょう。

私は新入社員に対して、小さなことでもいいから早く成果を上げさせよう、と考えています。期待と不安を持って入社してきて、なかなか成果が出せないと、どうしても気持ちがネガティブになってしまいます。多少の演出をしてでも、早く成果を上げさせることによって、自信をつけてもらいたいと思うのです。

私が営業の仕事を始めたばかりのころ、こんなことがありました。そのときの上司が、ほとんど契約がまとまりかけたクライアントの所に私を連れていきました。そして契約が決まると、「お前が書類を書け」と、隣に座っている私に契約書を書かせ、私の成果としてくれたのです。こうしたやり方がよいか悪いか、賛否両論あるでしょうが、少なくとも私には効き目がありました。

自分の実力で勝ち取った成果ではありませんから、心から喜ぶことはできませんでした。それでも、成果を上げるといいことがある、評価される、という経験をさせてもらったおかげで、「今度は自分の力で成果を出してやろう」と思うことができました。

早く成果を出させるには、いろいろな方法が考えられます。例えば毎朝、出社したときに挨拶をする、デスクをきれいにふくなど、決められたことをきちんと実行していたら、そのことを評価し、ほめてあげればよいのです。ささやかでもいいから、成果を一つでも積み上げさせることが大切ではないかと思います。

## 評価は言葉できちんと伝えよう

このように、小さな成果を上げて評価されると、ほかのことをやるときにも「自分はできるんじゃないか」と思えるようになり、人はやる気を出します。そしてさらに成果を出します。これを「やる気の善循環システム」といいます。この流れに乗ったとき、人は成長するのです。

**責任ある仕事→達成感→評価（承認）→成長**

部下に責任ある仕事を任せ、それをきちんとやり遂げられたとき、部下は確実に成長しています。さらに、その成果にふさわしい評価がなされれば、部下はやる気を出し、また新たな仕事に挑戦し、さらに成長を続けます。言われていれば当たり前のことです。

この「やる気の善循環システム」をうまく回していくためには「評価」が非常に重要です。部下に仕事を与えたのも上司なら、評価するのも上司です。部下を成長させるために、上司の言葉は大きな力になります。「本当によくやってくれたね」「君のかんばりは部長にも伝えておくよ」「クライアントも喜んでいたよ」といった言葉で、仕事を評価していることを、はっきりと部下に伝えましょう。「ほめるのが得意じゃない」「面と向かって部下をほめるのは照れ臭い」「言わなくても私の気持ちはわかっているだろう」などと考えてはいけません。部下を評価し、さらなるやる気を引き出すのは上司の役目です。言葉にして気持ちを伝え、「やる気の善循環システム」を回してください。

# 第三章　部下はどう育てればよいのか？

## ▼不安があっても部下に仕事を任せよう

### 「部下に任せる」ことも上司の仕事

「上司がいないときに部下が何をするか」で、上司の真価が問われます。上司がいるときには一生懸命に仕事をしているように見えても、上司が外出した途端、部下が気を緩め、仕事の手を休めるようであれば、日ごろのマネジメントができていないということになります。

「自分ががんばらなくてもいいように、がんばって、がんばらなくてもいい仕組みを作る」。ややこしい言い方ですが、ある上場会社の社長に教わった考えです。上司たるもの、自分ががんばらなくても、部下が動いて、仕事が順調に進むような組織りを目指すべきなのです。上司の究極の仕事は、なるべく部下に任せて自分の仕事を減らすこと、と言ってもいいほどです。

しかし実際には、何もかも自分でやらなければ気が済まない上司が多いようです。経験豊富な上司は自分でやったほうが早く確実にできるし、部下に教える時間がない、教えるのが面倒くさいという事実もあるでしょう。

しかし、それでは、部下はいつまでたっても成長しません。上司の最大の仕事は、優秀な部下を一人でも多く育て上げ、前述した「やる気の善循環システム」機能させることによって、会社全体の成長に貢献することです。自分自身のノルマを達成すればそれでよし、というものではないのです。

これまでやっていた仕事を、部下に権限委譲する目的は、自分が楽をするためではありません。部下に任せることによって空いた時間を活用し、新規事業ワンランク上の仕事など、新しい仕事に挑戦するためです。

といっても、部下に仕事を任せるには、勇気がいります。任せた仕事で部下がミスをすれば、結局は上司の責任になってしまいます。自分がやれば安心で確実なことを、あえて部下に任せるのですから、ハイリスクな選択であることは間違いありません。それでも、上司であれば、部下に仕事を任せていくべきです。だからこそ、日ごろの教育が必要なのです。

### 「忍耐」して部下の成長を待て

部下を教育して、ある程度の実力がついてきたとしましょう。それでもまだ、上司であるあなたがやるより時間がかかるし、ミスをしないかと気がかりです。イライラしたり、手や口を出したくなるこ

ともあるでしょう。

こんなとき、上司に必要なのは「忍耐」です。折に触れての適切なアドバイスは大切ですが、何から何まで口を出したのでは、仕事を任せた意味がありません。子供の成長をじっと見つめる親のような気持ちで、部下の成長を見守ることです。生まれた子供がハイハイする。立って歩く。言葉をしゃべりだす・・・・・。経験のある方ならおわかりだと思いますが、親は子供が新しいことを始めるのを、じっと「待つ」ほかありません。

部下の教育もこれによく似ています。忍耐しながら、部下の成長を待ちます。もし部下が何か相談をしてきたら、そのときは手を差し伸べればよいのです。

部下をどう育てたのか、あるいは育てなかったのか。上司の実力は人事異動の際にはっきりします。ある部署を統括していた A さんが、他の部署に異動になりました。その後、A さんの元の部署の業績が落ちました。あなたは A さんをどう評価しますか？

① あの部署は A さんがいたから持っていたんだ。やはり彼は優秀だったね
② A さんは部下を育てていなかったね。プレーヤーとしては優秀だったけど、マネージャーとして失格だな

ここまで読んできた皆さんなら、迷わず②と答えるでしょうが、世間は往々にして①のような評価をします。A さんも、まんざらでもない気持ちになることでしょう。しかし、これでは「やる気の善循環システム」は機能しませんし、会社に対して貢献したことにもなりません。

部下にドンドン仕事を任せようとすれば、不安が伴うのは当然です。その不安を解消するために「報告・連絡・相談」を徹底させましょう。部下を信頼していないからではなく、仕事を任された部下の側にも「結果責任」と「説明責任」があるという仕事の基本を、部下にきちんと理解させてください。

## ▼答えを与えず部下に考えさせよう

### 部下の相談に乗ってはいけない

上司は部下の相談に乗ってはいけません。

こう言うと、「あれ？これまでの話と違うじゃないか」と思われるかもしれません。これは、部下の質問、相談に対してすぐに答えを与えてはいけない、という意味です。

「状況を確認して、できる限りのアドバイスをする」という上司が多いと思います。これも間違いではありません。部下の話をよく聞いて状況を把握し、自分の経験やスキルを総動員してアドバイスする。実にまっとうな対応です。でも、ちょっと考えてみてください。部下に「いい人」と思われるより、「よい上司」になることが私の「上司学」の目的です。ワンランク上の上司になるためにはひと工夫が必要です。

部下に相談されたときは、「君はどう思う？」という魔法の言葉を使ってみてください。アドバイスしたり、具体的な指示を与える前に、まず部下自身に考えさせることが大切です。

「君はどう思う？」とたずねたとき、部下がまったく答えを持っていなかったとしたら、自分で考える努力をしないで上司に相談にきたということです。これでは、試験問題を見た生徒が、自分で問題を解こうとする前に、先生に正解を教えてもらうのと同じことです。この状態では、上司がいくらよいアドバイスをしても、本当の意味で部下の成長を助けることにはなりません。

自分で考えずにアドバイスを求める部下は、一度追い返して、自分で考えてから出直すように言うべきです。自分の頭で考えさせることによって応用問題を解く力が養われ、後日、同じような問題が起きたときに、自分で解決できるようになります。上司がすぐに答えを与えてしまったら、直面している問題は解決できるかもしれませんが、次の問題が発生したときには、応用が利きません。また何も考えずに上司に相談に来るでしょう。

すぐに答えを与えることは、「お腹がすいた」と言う部下に、上司が魚を釣って与えるようなものです。部下は、お腹がすくたびに上司に魚をねだりに来ます。上司の役割は、釣った魚を与えることではなく、部下が一生困らないように、魚の釣り方を教えることです。だから、部下の相談に乗ってはいけないのです。

## 部下の意見を頭から否定するな

部下が自分なりに考えたうえで相談にやってきたのなら、的確なアドバイスをします。その際、絶対にやってはいけないことがあります。それは、部下の話を聞いたあとで、それを全否定し、結局は自分の考えに従わせるやり方です。

例えば会議の場で、「A 君はどう思う？」「B 君は？」「C さんは？」と部下の意見を聞いたあとで、「みんなが考えているのはこういうことだね。しかし、それは間違っている。いいか、こうすべきなんだ！」と、ちゃぶ台をひっくり返すように部下の意見を覆し、結論づけてしまう。こういう上司を時々見かけますが、たとえ部下の考えが間違っていたとしても、このような言い方をすれば、部下はやる気を失います。「意見を言っても、結局は上司が自分で決めるんじゃないか。会議なんて意味がない。」と、自分で考えること、意見を言うことを放棄してしまいます。

部下に意見を言わせたら、「なるほど。君の考えはわかった」と、まずは受け止めることです。そのうえで部下の考えを正したいなら、「でも、その場合には、こうした問題も生じるね。だから、このように考え、こうしてみる手もあると思うけれど、どうかな？」と、提案の形を取りながら、部下に対して疑問符のボールを投げ、考えさせます。この方法なら、部下は自分は尊重されていると感じるはずですし、最終的には上司の意見に従うことになったとしても、自ら意思決定に参加したという意識を持つことができます。

自分が考えた A 案と、部下が提案した B 案があって、どちらに決めても大差ないと思えるとき、私は積極的に部下の意見を採用します。もちろん、A 案でなければダメだと判断したら自分の案

をとりますが、いつも自分の意見ばかりを押し通していると、部下は次第に考えなくなり、ただ上司の指示を待つだけになります。

上司と違う案や意見を出し、それが上司に採用されれば、部下は自信を持ち、さらに考えるようになります。大差のない二案の採択で、部下のモチベーションを上げられるのなら、部下の意見を採用したほうが賢明です。

能力がある上司は、部下の問いに対して素早く答えを出せるし、優れた案を考えることもできるでしょう。しかし、それを部下にそのまま伝えたり、押しつける上司は、「よい上司」とは言えません。上司の役割は、部下を育て、社内で一番できる「部門」をつくることなのですから。

## ▼部下のタイプに合った育て方をしよう

### 部下を等しく扱おうと思うな

一口に部下といっても、さまざまなタイプがいます。性格も違えばモチベーションも違います。性格も違えばモチベーションも違います。人生経験や仕事のキャリアも違います。これらの部下を、同じように扱おうとしてはいけません。部下のタイプに合った対応を考えなければならないのです。

私は部下の能力を見極めるとき、この人には「ティーチング」が必要なのか、「コーチング」をすればよいのか、あるいは仕事を任せても大丈夫な段階なのかに分けて考えています。コーチングの対象者とは、「君はどう思う？」と意見を聞いたとき、自分なりの答えがきちんと返ってくるレベルの人を指します。

仮に新入社員に仕事を与えて、「この仕事のやり方について、君はどう思う？」といきなり問いかけても、ポカンとするだけでしょう。新入社員にはコーチングではなく、仕事を一から教えるティーチングが必要です。

また、仕事の経験が豊富で、一定のスキルを持つ部下に対しても、新しい仕事を任せるときには、ティーチングやコーチングが必要な場合もあります。部下のマネジメントをするためには、相手のタイプと、与える仕事の内容を見比べて、それに合った方法で実践することが肝心です。

部下のタイプを見極めておけば、仕事を与えるときにも役立ちます。どんな仕事の与え方をすればやる気を出すのか、部下のタイプによって変わってくるからです。例えば、上司が仕事の中身や目標などを明確に示し、こと細かに説明すると、自分なりに納得してやる気を出す部下がいます。反対に、「この仕事の目的と目標はこれ。君ならできるよ。よろしく！」と、ポイントの説明をして、後はスパッと任せるほうが燃える部下もいます。そうかと思えば、上司と話し合いながら、目標や仕事の進め方を明確にしていくことでモチベーションを高める部下もいます。

上司としては、部下との相性ばかりを気にしてはいられません。「違う人間なのだから相性が悪

くて当たり前」というくらいの気持ちで部下のタイプをきちんと見極め、マネジメントの仕方も変えるべきでしょう。部下を等しく扱おうとは思わないことです。

## 失敗した仕事から学ばせよう

部下に仕事を与え、やらせてみたものの、目標がうまく達成できなかった場合、上司はどう対応すべきなのでしょうか。

「ここが問題だったんだ」「こうすればよかったじゃないか」と、最初から答えを提示してはいけません。ここでも、「君はどう思う？」が切り札になります。どんな場合でも、「部下に考えさせる」というスタンスは同じです。ただし、「なぜ、うまくいかなかったのかな。君はどう思う？」と聞いてはいけません。これでは失敗の「理由」を問いただしていることになるからです。上司に失敗の理由を聞かれると、部下はどうしても追及、設問されているように受け取りますから、部下から返ってくる答えは言い訳になってしまいます。

上司が本当に聞きたいのは言い訳ではないはずです。目標が達成できなかったことに関して、部下自身はどの程度原因の分析ができていて、どのような改善策をイメージしているのかなど、部下の「考え」を知りたいはずです。言い訳ではなく「考え」を引き出したければ、「なぜうまくいかなかったのか？」ではなく、「どうすれば、うまくいったと思う？」と、ポジティブに問いかけることです。「どうして」ではなく、「どうすれば」という問いかけですから、部下は言い訳を返すことなく、解決策を考えるようになります。

失敗は部下を成長させるまたとないチャンスです。部下により深く考えさせたいと思ったら、「考え」を聞くだけでなく、「バーチャルプラン」を提出させてみてください。バーチャルプランとは仮想企画のことで、うまくいかなかった案件を過去にさかのぼって検討し、改めて架空のプランを出せる方法です。どのタイミングで、どのような処理をすればうまく進行したのかを考えさせ、その手順をまとめた企画書を提出させるのです。

自分がとった方法、連絡した相手、行動のタイミングなど、失敗した案件の手順をもう一度考えることで、ミスの原因を見つけることができ、その教訓を次の仕事に生かすことができます。日常業務のあらゆる場面でバーチャルプランを出させることには無理がありますから、部下に「この件については本当に反省を促したい」と思った「ここぞ！」というときに、試してみてください。

バーチャルプランを作成する場合は、部下が100％自分で考えることが大切です。多少時間はかかるかもしれませんが、上司は口をはさまず、部下の答えを待つべきです。本気で部下を育てたければ、多少の遠回りは歓迎するべきことでしょう。

# ▼仕事の与え方をひと工夫しよう

## 「QQCDR」をきちんと伝える

部下に仕事の指示を出したのに、なかなか進まなくて歯がゆい思いをしている上司は少なくないでしょう。しかし、仕事がはかどらないのは、理由があってのことです。部下が動かない三大要因は、「不安」「疑問」「異論(反論)」です。そのいずれかを抱えていると、部下は積極的に仕事に向かおうとはしません。ですから、まず、不安はないか、疑問点はないか、異論、反論はないかと確かめることです。そうすれば、スムーズにスタートを切れるようになります。

「君にこの仕事をやってほしい」と言うだけでなく、なぜその仕事が必要なのか、なぜ君にやってほしいのか、君のどの部分を信頼して、どんな成果を期待しているのかなどをあらかじめ伝えておくと、部下が動かない三大要因の大半は解消されるでしょう。

部下に仕事を与えるとき、最も大切なことは、仕事の内容を具体的にわかりやすく伝えることです。そのためには「5W1H」、つまり「When(いつ)」「Where(どこで)」「What(何を)」「Why(なぜ)」「How(どのように)」を明確にすることです。私はそれに加えて、「QQCDR」という「仕事の五つの要素」を説明するようにしています。

Q＝Quality(質)
Q＝Quantity(量)
C=Cost(コスト)
D=Dead line(期日)
R=Rule(ルール)

この「QQCDR」が加わることで、部下への指示はより具体的になり、上司と部下は共通認識を持つことができます。疑問点や問題点が生じた場合も検討しやすくなります。「このルールで進めると、時間がかかりすぎて、期日に間に合わなくなりそうです」「この質をクリアするためには、コスト面で厳しいかもしれません」という具合に、焦点の合った会話ができるからです。

上司は、会社の戦略や自分の意思が部下にも理解されていると勘違いしがちです。きちんと説明し、伝える努力をしなければ、部下は理解できませんし、納得もできないでしょう。労を惜しまず、「QQCDR」をきちんと押さえて仕事を与えれば、それだけ部下のモチベーションが上がり、取り組み方も成果も違ってきます。

## ときには難しい仕事をさせてみる

部下の成長の度合いを的確に把握し、どの部下に、どの仕事を任せるかを判断するのも、上司の仕事です。

「この仕事は A さんに任せても大丈夫だろう」
「B さんにこの仕事を任せたら、つぶれてしまわないか？」
こう考え始めると、部下に仕事を任せるのも結構大変ですが、原則は、それぞれの部下にとって「がんばれば、何とかクリアできそうなレベル」の仕事を与えることです。こうして成功体験を積み重ねていくことで部下は成長します。しかし、ときには難しい仕事を与え、強い負荷をかけることによって部下を鍛えることも必要です。難しい仕事を成し遂げたことによって部下が大きな達成感を感じ、飛躍的な成長を見せることもあります。
これは、筋肉を鍛えるトレーニングに似ています。私は、週に二、三回トレーニングジムに通っていますが、低めの負担でトレーニングを続けていると引き締まった身体にはなっても、筋肉の厚みは増しません。筋肉の厚みを増すためには、回数は少なくても重いバーベルを上げるなど、強い負荷をかける必要があるのです。
筋肉トレーニングでも仕事でも、負荷をかけすぎれば壊れてしまいます。そのさじ加減は大変難しいのですが、部下を成長させたいと思ったら、ある程度強い負荷をかけ、大変な仕事を任せることも必要です。強い負担をかけられると、部下はその負荷に耐えるために悩み、苦しみ、考えます。それによって「能力」という筋肉が鍛えられていくのです。
「よし、きっとできる。何とか乗り越えてみせる」と思って取り組むのと、「とても無理だ。できそうもない」と思っていやいや仕事をするのとでは、発揮される力は確実に違ってきます。当然、結果も変わってきます。
強い負荷のかかる仕事を任せたとき、上司は、部下がポジティブに仕事に取り組めるような環境づくりをしてあげることです。「君ならできる」「君だからこの仕事を任せたんだ」という言葉をかけてあげれば、部下のやる気も増すでしょう。
そして、上司であるあなたも、ときには強い負荷を背負って仕事をしてください。手慣れた仕事に甘んじることなく、新しいチャレンジをすることで自分自身を成長させるのです。魅力的な上司でいることこそ、よい部下を育てる最良の方法であることをお忘れなく。

## ▼上司が変われば部下も変わる

### 部下の心のコップを上に向かせる

私には、尊敬する上司がいて、今でもお付き合いをしています。私は上から厳しくものを言われたり、強制されたりすることが好きではありませんが、その上司はそんな私とうまく接してくれて、若かった私に仕事の基礎を教えてくれました。その上司の下で働いていた部下は、皆それなりの成長を遂げ、今では部下を育てる立場になっています。私もまた、その上司から学んだこ

とを受け継ぎ、部下に伝えています。

これまでに二000人近くの部下と向き合ってきた私ですから、その成長を喜んだこともあれば、裏切られて落ち込んだこともあります。しかし、部下と真剣に向き合うことで、実に多くのことを学びました。私が学んで身になったことを、私が部下に伝え、部下がまたその部下に伝える。これが「やる気の善循環システム」を回す理想のマネジメントなのです。

よい上司になりたいと、部下育成の理論や手法をいくつも学んでいる上司も少なくないでしょう。もちろん、そうした理論や手法は現場で役に立ちます。しかし、人間は感情を持つ動物です。理論やテクニックだけで動かすことはできません。人と人のかかわり合いは、本来「魂と魂のぶつかり合い」です。上司が部下とかかわるときにも、本気でぶつかり合うことが大切だと思います。本気でぶつかって、上司と部下の心が共振することが重要なのです。

といっても、「部下と本気でかかわろう」と上司だけが熱くなっていても、独り相撲に終わってしまいます。伏せたコップに水を注いでも水が流れ落ちてしまうのと同じで、部下の心のコップが伏せられている状態では、どんな言葉も部下には届きません。ですから、普段からコミュニケーションをとって信頼関係を築き、部下の心のコップを上に向かせておくことが大切なのです。

部下を指導するときは、理論や手法に走って心が抜け落ちていないかどうか、部下の心のコップは上を向いているかどうか、確かめてみてください。

部下は上司のマネジメントを映し出す鏡です。部下の顔に生気がないと感じたら、それは、上司がそうさせているのかもしれません。とくに、部署全体が元気をなくしているようなら、それは上司の問題です。部署に元気がないと思ったら、上司はまず自分が元気にならなくてはなりません。

「疲れた」「時間がない」「忙しい」は、上司の「三大禁句」です。部下の前でこれらの言葉を連発している上司は、自分の無能を宣伝して歩いているのと同じです。そして、その空気は、必ず部署全体に広がっていきます。

上司が陥りやすい「六つの病」にも気をつけてください。それは「自己満足」「妥協」「うぬぼれ」「甘え」「おごり」「マンネリ」の六つです。思い当たるふしはありませんか？これは、優秀な上司ほど陥りやすい病ですから、常に自己診断して、予防を心がけてください。

## 「当たり前」のことをやり続ける

上司が部下を見ている以上に、部下は上司を見ています。また、上司の言葉や態度は、上司自身が考えている以上に部下に影響を与えています。ですから、部下とコミュニケーションしているときはもちろん、一人で仕事をしているときも、「部下に見られている」ことを忘れないでください。「部下がいると緊張する」くらいの気持ちでちょうどよいかもしれません。部下を変えたければ、まず上司であるあなたが変わることです。すべてはそこから始まります。

最後に、私の周りの「優秀な上司」といわれる人たちが、常日ごろ実践していることをまとめて

おきましょう。

1　情報収集、勉強を怠らない

2　優先順位を考え、時間を有効に使っている

3　まめにメモをとっている

4　人脈を大切にしている

5　仕事を楽しんでいる

6　部下育成を重要な仕事と考え、部下のやる気のサイクルを回している

7　お客さまのニーズに応え、なおかつ利益を上げることを考えて行動し、部下にもそう教えている

8　人の功績を素直に認めている

9　いつでも周りの協力を得られるよう、周囲に貢献している

10　だれにでもわかる言葉で常にビジョンを語っている

11　メンター（師）を持ち、折にふれて相談している

12　食事や運動に留意し、健康を心がけている

　こうして並べてみれば、当たり前のことばかりですが、この「当たり前」こそが大切なのだと思います。当たり前のことを実践し続けて、できる上司を目指してください。そして、自分が学んだことを部下に伝え、しっかり仕事を受け継ぐ次の世代を育ててください。