

# THANKS (VOL. 93)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成17年3月1日  
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング  
連絡先：〒359-1118  
埼玉県所沢市けやき台1-41-11  
TEL:04-2922-1417  
E-MAIL：[info@thanksmind.co.jp](mailto:info@thanksmind.co.jp)  
<http://www.thanksmind.co.jp>

## 特集

### リーダーの役割と部下指導(その10)・・・上司として留意すべきこと

前回まで9回に渡り、「リーダーの役割と部下指導」の特集を続けてきました。そろそろ、このテーマもひと区切りしたいところですが、読み直してみると、いくつか書き忘れていたことがあります。せっかくですから、この機会にまとめて書いてしまいます。ちょっと趣向を変えて、「シナリオ調」で行きますので、気楽にお読みください。

注意は「その時」「その場で」!

ある会社での出来事です。(名前は仮名なので悪しからず。)

「林さん。今日、君は3時に村山製作所を訪問するって言っていなかったっけ？」

「そうですよ」

入社3年目の林さんは、特にあわてている様子は無い。

「ここから1時間ぐらいはかかるだろう。もう間に合わないじゃないか」

「資料の整理に手間取ってしまったので…。でも、すぐに出れば10分くらい遅れるだけです。もっと遅れそうになったら、途中で電話しておきますよ。」

「約束の時間を守ることは常識だろ。この前も会議に遅刻したそうだね。君にはこれまで言わなかったけれど、今まで何回も、先方の課長から、君のことはいろいろ言われているんだよ。もう少ししっかりしろよ！」

急に顔色が変わった林さん。

カバンに資料をつめている手を止めて、ひとりごとのようにつぶやく。

「今まで、何回もですか…」

その日から、ずっと元気が無い。

.....

部下に問題がある場合、当然、上司は厳しく注意すべきです。これは、いわゆる「しつけ」であり、部下にとっても必要なことです。しかし、注意は「その時、その場で」が原則。もし、何かの理由で、「今回は注意しない」と判断したら、後で、そのことを持ち出すべきではありません。

家庭の中でも同じですが、いくら感情的になっても、過去のことを、とやかく言うのはご法度です。過去にさかのぼって注意されると、「反省」を通り越して、「自信喪失」になってしまうケースが多いです。事例の林さんは、まさにこの典型。再度、気持ちを前向きに切り替えるためには、相当の時間が掛かってしまいます。

他の部下をひきあいに出す時は要注意！

「小島君。 今月の見通しはどうかね？」

事務所の中を歩きながら、声をかける立花課長。

「先月よりは良いと思いますが…」

「なかなか実績が上がらないなあ。 坂本君は君よりも若いけれど、どんどん成績が伸びているよ。何事に対しても積極的だし、勉強もしているし……。 この前も、指示していないのに競合製品との比較表を作ってきたよ。 君も少しは坂本君を見習ったらどうだね。 なあ、坂本君。 そう思うだろ」

「……」

何もいえない坂本君。

「……」

何も言わない小島君。

-----  
上司は部下に対して、「刺激」を与えることを考えますが、やり方を間違えると逆効果になります。上記も、そんな、間違えた「刺激」の事例です。

部下に対して、他の部下をひきあいに出して指導するときは、細心の注意を払う必要があります。

「××君の仕事のやり方を参考にしたら」という程度の言い方ならば、指導される部下も、素直に聞くことができるでしょう。

しかし、当人の人間性を含めて、「××君を見習いなさい！」は避けるべき。

誰だって、「自分は自分」というプライドがあるから、「ちょっと待てよ！」と言う気持ちになります。

また、ひきあいに出された部下も、何となく気まずい思いをしてしまうでしょう。

「刺激」としての効果が上がらないだけでなく、組織自体がバラバラになって行くだけです。

「禁句」に注意！

「山本さん。 この見積書、指示した通りになっていないじゃないか！」

「すみません。 つい、うっかりしまして…」

おとなしくて、真面目な性格の山本さんは反省しきりで、うつむいたまま。

しかし、近藤課長の怒りはおさまらない。

「『うっかりしました』では済まないんだよ。 大事な商談なんだから。 それから人が話をしている時は、その人の顔を見ているものだぞ。 そんなこと小学生だって知っているだろ。 いったい、どういう教育を受けたのかね。 まったく、親の顔が見てみたいものだよ。」

突然、血相が変わった山本さん。

それまで、誰も聞いたことがない強い口調でひと言。

「私のミスですから、私が責められるのは仕方ありません。 しかし、私の親のことを、とやかく言うのはやめてください！」

-----  
「禁句」とは、もともと和歌や俳句で、約束として使ってはならない決まりの言葉です。

こうした言葉を使うと、一気に趣を壊してしまい、それまでの全てを台無しにしてしまいます。

部下を注意する時に、部下の親のことなど、問題と直接かわりの無い人のことを持ち出すことは、ビジネスの世界での「禁句」です。

上司も人間ですので、時には、感情的になることもあるでしょう。

しかし、いくら感情的になっても、「禁句」は「禁句」です。

たとえ「はずみ」のひと言であっても、相手と修復ができない溝が生じてしまいます。

一般論の持ち出しは避ける！

「坂本君、この前、報告してもらった遠藤製作所の商談の件、その後どうなった？」

「先日報告した通り、先方から『当分、見合わせるつもりだ』と言われましたので、その後は、何もフォローしていませんけれど...」

「それじゃだめでよ。営業なんてものは、全てノーから始まるんだから。今の若い人たちはどうしてこんなに淡泊なのかねえ。俺達が若い頃は、先輩からよく、『注文がとれるまで帰ってくるな』なんて言われて必死になってやっていたけれどね。時代が違うのかねえ。」

仕事が終わりに、同期の仲間と独身寮に帰る坂本さん。

「あ～あ。今日もまた、斎藤課長から怒られちゃったよ。斎藤課長が言っていることは、『確かにその通りだな』と思うことが多いんだ。今回の件にしても、フォローが足りなかったことは、自分でも気がついてたし...ただ、いつもの口癖の『今の若い人たちは...』が出てきてしまうと、何だか嫌になっちゃうんだよね。『若い人たち』っていったって、いろいろな人がいるわけで、全部一緒に考えないで欲しいよね。」

「今の若い人たちは...」「女性だったら...」

良く耳にする言葉ですね。

しかし、部下と一対一で話をしている時に、上記のような一般的な言い方をもち出すことは避けるべき。注意されているときに、「今の若い人たちは...」と言われると、自分のせいで、他の人たちのことまで批判されている気がして、やりきれない思いになります。

また、事例の坂本さんの言葉の通り、「若い人たち」と言っても千差万別で、とてもひとつにまとめて論じることができません。

相手に対しては、あくまでも「あなたは...」という言い方で通すべきです。

他人から聞いた「悪い話」は引用しない！

岩下部長が、若手社員の佐伯君に声をかける。

(事例1)

「佐伯君、白石課長から聞いたけれど、最近、非常に頑張っているんだってね。朝も早くから来て、いろいろ勉強しているみたいだし。白石課長も感心していたよ。僕も期待しているかが、これからも頑張るってね」

「ありがとうございます。頑張ります」

(事例2)

「佐伯君、白石課長から聞いたけれど、最近、遅刻が多いそうじゃないか。この前もお客様との会議に遅れてきたって、白石課長がこぼしていたよ。君も4月から後輩ができるのだから、もう少ししっかりしないとダメだよ」

「分かりました...」

事例1も事例2も、部長が課長から聞いた話を引用しているケースですが、もし皆さんが「佐伯君」だったら、どのような気持ちになるでしょうか？

人から聞いた話を引用するときは、相手が話を引用した人に対して、どのような気持ちを抱くかを考えなければなりません。

一般的に、相手は引用した人に対して、「良い話」の場合は、「良い感情」を抱き、「悪い話」の場合は「悪い感情」を抱きます。

上記の例に当てはめてみると、事例1の場合は、部長から誉められた佐伯君の白石課長に対する好意は増し、信頼感が高まります。

しかし、事例2の場合は、佐伯君は白石課長に対して「告げ口」的な印象を持ち、逆に不信感が高まる可能性が大了。

これは、組織としては、やはりマイナスです。

部長の立場としては、確かに時には、部下に対して、直接注意をすることも必要でしょう。

しかし、その際でも、他人の言葉の引用は避けた方が得策です。

#### 先入観を持たない！

「土曜日に会社に出てきたら、お客様から預かった資料が会議室に置きっ放しになっていたよ。」

月曜日の朝、山田部長が秘書の南さんに話しかける。

「この前、置きっ放しにしていたのは、確か、立川君だったよね。彼は、だらしが無いからな～。一度、しっかり注意しないとダメだな」

「立川君、金曜日の夜、資料を会議室に置きっ放しにしたら」

「何のことですか。金曜日ならば、私は午後からずっとお客様の所でしたよ」

「それ、たぶん、私だと思います」

横から申し訳なさそうに声をかける同じ部の日比野さん。

「いやだな部長。確かにこの前は私が置きっ放しにしましたが、あの後は注意していますよ」

「……………」

人間は、過去の体験から「先入観」を持ちがちです。

しかし、人と話をする時は、やはり、できるだけ「先入観」を捨てるべきです。

事例では、立川さんは、前回の置き忘れをしっかりと反省しているにもかかわらず、上司の山田部長は、それを理解していません。

むしろ、疑いの目で見ています。

「いくら努力しても、結局、理解してもらえない…」

もし、部下がそんな気持ちを抱いてしまったら、上司に対する信頼は一気に萎えてしまうばかりか、やる気も失ってしまいます。

過去のことは過去の事。

色メガネを外して、「今の状態」を見てあげることが大切です。

#### 部下の上司の悪口は言わない！

「沢田君、もう仕事は慣れたかな。私も、いろいろと話したいことがあるんだけど、

来週の水曜日の夜は空いているかな」

最近、中途入社した沢田君に声をかける柳田部長。

「水曜日ですか。大丈夫ですよ」

「沢田君、僕も君には期待しているんだよ。正直言って、今の君の課は人材が不足しているからね。

村山課長は真面目だけど、自分から積極的に仕事をつくるタイプじゃないし、松本君にしても、頑張り屋だけど、仕事のセンスがちょっとね。まあ、困ったことがあったら私に相談しなさい」

「分かりました。ありがとうございます。」

数日後、隣の課の森下君が沢田君に話しかける。

「沢田、おまえ最近、少し態度が横柄になったんじゃないか。 村山課長や松本さんの指示に、いつも反発しているみたいだけれど...」

「そうかも知れないな。 正直言って、俺は課長も松本さんも尊敬していないから...」

もし、皆さんが沢田君の立場だったら、柳田部長の話を聞いて、どのように感じるでしょうか？  
事例のように、部長が課員に対して、所属する課の課長や先輩ことを否定的に話すことは避けるべきです。本人が、それまで意識していなかったことでも、部長から直接聞くと、「なるほどそうか」と思ってしまうます。

上司が部下から馬鹿にされるような組織では、組織としての連帯感など、期待できるはずがありません。事例の柳田部長は、沢田君の課のことを本当に心配し、沢田君によって活性化することを期待しているでしょう。

しかし、「やり方」が間違っています。

もし、組織としての活性化を望むのであれば、柳田部長は、課長や先輩についての欠点よりもむしろ長所を話してあげるべきなのです。

「村山課長は仕事に対して、本当に真面目に取り組むし、松本君も馬力があって良いよね。 そういう課に君のような、論理的に物事を考えられる人が入ったことは、とても良いことだよ。 きっと村山課長や松本君も、今までとは違った視点で仕事をするようになるんじゃないかな。 よろしく頼むね。」  
というように。

謙虚さを忘れない！

「竹内さん、ねえ、ちょっとちょっと。 この文の後ろに一行挿入したいんだけど、どうやるんだっけ」  
不慣れな手つきでパソコンを操作している新藤課長。

最近A社では、全社員のパソコンの修得を目的に、簡単なワープロは、できるだけ本人が作成するように指示されている。

電卓を置いて、席を立つ竹内さん。

「この前も、お教えしたと思いますけれど...」

「そうだったっけ。 まあ、いいからやってみてよ」

「謙虚さ」は言うまでもなく、ビジネスマンとしての基本です。

しかし、相手が部下の場合は、つい忘れてしまうことが多いのです。

たとえ部下であっても、尊大な言葉は信頼を失います。

人から何かを教えてもらうときは、相手が誰であっても、その人は「先生」なのです。

事例のように「いいからやってみてよ」では、教える側が腹を立てるのは当たり前です。

せめて、「この前、教えてもらったけれど、悪いがもう一度教えてくれない」くらいの言葉が必要でしょう。

ということで、いろいろと書いてきましたが、いかがでしたか？

今回の話は、私が直接体験したり、人から聞いたたりした「実話」です。

皆さんにも、きっと「自分も同じような経験をした！」と思い当たることがあったのでは？

「他人の振り見て我が振りなおせ！」

この機会に、留意点を確認していただければ幸いです。