

はじめに

「なぜ部下は自分の思った通りに動かないんだ」

「部下に指示をしたのに、なかなかやらない」

「部下が何を考えているか分からない」

このように感じたことはないでしょうか？

本書を手にとられたということは、部下とのコミュニケーションで悩まれたことがある方もかもしれません。もしくは、一体上司は何をを考えているのだろうという気持ちで手に取られた方もいらっしゃるかもしれません。

部下を責める上司

先日、ファミリーレストランに入ろうとしたところ、入り口で2人のサラリーマンが激しい口調で言い争っていました。いや、正確に言うとう、上司あるいは先輩おほと思しきサラリーマンが、部下あるいは後輩らしいサラリーマンに一方的にまくし立てていました。ど

うやら外回りをする仕事のようで、どちらも見たところ20代です。

上司 　なんで電話に出ないんだ！ 何度も言ってるだろ！

部下 　携帯を見てなかったの……。

上司 　近くに置いていれば分かるだろ！

部下 　……。

上司 　じゃあ、電話に出ないのはいいよ！ 近くに携帯を置かない理由だけでも言え！

部下 　……。

私は恥ずかしくなりました。

ファミレスの入り口で、大人げなく大声で責めている上司に対してではありません。私も昔は同じようなことを言っていたなあということにです。

その上司（先輩）は、自分が部下（後輩）に嫌われていて避けられていることに気づいていないんですよ。部下は上司からの電話に出たくないわけです。それなのに、上司は「何で出ないんだ」と責める。これでは、部下はますますイヤになって、さらに上司を避けるようになるだけです。今ではこのように客観的に見るのですが、以前の私は

部下の気持ちなんて考えていませんでした。そして、「なんでやらないんだ」「やって当たり前なのに」とイライラして、部下や後輩を責めてばかりいました。

私も思っていました

私はまだ20代のときに、すでに部下や後輩のいる立場にあったのですが、ろくに相手の話も聞かずに、一方的に指示・命令を出していました。そして、「なぜ自分の言った通りにやらないんだ」「なんで分からないんだ」とイライラすることが多くありました。いや、思うだけではなく、実際に言っていました。「なんでこんなことも分からないんだ！」って。今から思うと、部下や後輩としては言い分もあつただろうし、むしろやる気を削いでしまふような言動ですが、当時の私は、相手の話を聞く耳を持っていませんでした。それに、反対意見を言われたり批判されることを恐れて、言わせる隙を与えず、むやみに上から押さえつけようとしていました。

それから数年後、私よりずっと年上の方が、自分の思い通りに動かなかつた部下を大声で責めていました。事務所の真ん中で、周りに同僚やその部下の後輩なども大勢いる前で。

「なんでこんなことも分からないんだ！」と。

「使えない部下」なのか

私は、現在、経営コンサルタント・心理カウンセラーとして活動をしています。主に中小企業を中心に、企業の問題や課題を伺ってご相談に乗っています。

ある企業に、優秀なスタッフがいて、その拠点の業績が伸びていました。このスタッフを仮にAさんとしましょう。そこで、Aさんの部下として数人の社員を採用し、さらなる業績の拡大を目指しました。つまり、Aさんは、プレイングマネージャーとしての活躍を期待されたわけです。

ところが、数か月して、採用した社員全員から会社を辞めたいという声が聞こえてきました。よくよく聞いてみると、Aさんは新しく採用した社員の言動をことごとく否定する、そのため仕事を自分1人で抱えてしまう状態でした。たとえば、事務所の掃除の仕方1つとっても、Aさんは新しく採用した社員のやり方を否定して、こと細かに口を出していました。その会社は掃除が本業ではありませんでしたから、本業についてはなおさらAさん

のやり方にちょっとでも合っていないければ認められませんでした。そういう状態ですから、人間関係もギスギスしてしまって、事務所の中で近くににいるのに直接話をせずに、メールでやりとりをするようになってしまいました。

それを察知したAさんの上司がAさんと話をしたところ、「自分はこんなに頑張っているのに」「あの人たちはまったく使えない」「もっと使える人を雇ってください」と、まったく自分自身を顧みることにはなかったそうです。しかも、採用するときにはAさんが面接をした部下たちです。

Aさんはプレイヤーとしては優秀だったかもしれませんが、マネージャーとしてはどうでしょうか？ あなたはこんなマネージャーの下で仕事をしたいと思うのでしょうか？

退職理由のホンネ

私は心理カウンセラーとして、特に働いている方からのご相談をいただきます。その中で最も多いのが、上司との人間関係に悩んでいるケースです。苦手な上司がいて、「言いたいことが言えない」「接するのに苦労している」「ストレスになって体調にも異変が出て

きている」といったご相談を受けます。

リクナビNEXTが行ったアンケート調査によると、退職理由のホンネとして「上司との人間関係」が1位に挙げられています。ちなみに2位が「労働時間・環境の不満」で、3位が「同僚・先輩・後輩との人間関係」と続いています。忙しさや給与よりも人間関係の問題が多く挙げられ、特に上司との人間関係がトップになっています。

ちなみに、このアンケートでは、退職理由のタテマエも調査をしています。そちらは、1位は「キャリアアップ」、2位は「仕事内容が面白くない」、3位は「労働時間・環境の不満」が挙げられています。忙しさや給与面などの不満は言っても、人間関係に関する不満は言いにくいということなのでしょう。言わないだけで、上司との人間関係に悩んで退職・転職をしていく人が多いということです。私の実感としても、これまで見てきた人々を思い浮かべると、上司との人間関係が退職に多かれ少なかれ影響を与えていると感じます。実際に、上司との人間関係がうまくいかないことから、胃炎などの体調不良を訴え、さらに仕事に支障が出るという悪循環に陥って退職を余儀なくされたという事例をいくつも見てきました。

板挟みに悩む上司

これらのことから、上司は部下への対応に頭を抱えていて、部下は上司との関係に悩んでいるという姿が浮かんできます。

また、中間管理職として、上司自身が自分の上司との関係に悩み、部下と上司との間で板挟みになり、さらに他部署との板挟みで苦しむなど、ストレスや葛藤を抱えやすいものです。自分自身のストレスにうまく対処できないことは、周囲との関係を悪化させる要因となります。

ビジョンを示すこと、そして……

私の年代はマネージャーや中間管理職を担っている人も多いのですが、中学時代からの友人が大手企業のマネージャーとして仕事をしています。部下を抱えながらも開発職のプレイングマネージャーとして忙しく働いています。彼は上司と部下との板挟みに加えて、営業部門や外注先などとの板挟みにもなり、その調整に追われています。どちらかと言うと仕事を受けてしまう方であるため、仕事の負荷が集中しています。部下に仕事を振ろう

にも、部下も手いっぱいのため、多忙な中でやりくりをしている状態です。このようなプレイングマネージャーも多いのではないのでしょうか。

モチベーションの話になったとき、彼が言うには、営業のように明確な数値目標や実績が見えにくいいため、組織がどこへ向かって進もうとしているのか示されることが、やる気を維持するためにとても大切だということです。会社全体としては、1年に1回社長が方針を発表するけれども、それを受けて自分の所属する部門がどの方向に向かおうとしているのか分からないと言います。組織の目指す姿、いわゆる「ビジョン」が示されていないのです。そのため、当座の対応に追われるばかりで疲弊してしまっています。

会社としてのビジョンに加えて、大きな会社であれば、事業部や部門のビジョン・目指す姿が示されることがやる気の維持には大切です。どこに向かって走るのが分からなければ、一生懸命に走ることも難しいでしょう。あなたがマネージャーの立場であれば、会社全体のビジョンが示されていても、自分の組織の目指す姿や方向性を明確にすること、そのビジョンを自分の言葉で伝えることが大切です。

それは部下のやる気に大きく影響します。

誰でも上司となった当初は、やる気に満ちて、自分なりにビジョンを考えて示していたでしょう。それが部下とのやりとりで思い通りにいかないこともあり、マネージャーとしての業務も増えてストレスを感じることも増えてくる。そうして、ビジョンを示すこともなくなっていく、ストレスやイライラを部下にぶつけてしまい、部下は心を閉ざして、やる気も失っていくように見受けられます。

そこで、本書では、第1～7章で、日常的に部下に接する際に、部下の本音とやる気を引き出すポイントを6つの力に分けて説明しています。続く第8章では、部下との陥りがちなやりとりのパターンと改善策を紹介します。さらに第9～10章では、自分自身のストレスに上手に対処して自分のやる気を維持する方法を説明します。

部下を持つ上司はもちろんのこと、上司との関係に悩む部下の立場の方にとっても参考となるように心がけました。また、上司と部下との関係だけではなく、職場での同僚との関係や取引先との関係、夫婦関係や親子関係など人間関係全般にも役立つ内容があると思っております。中でも、第9章は、仕事や勉強、資格取得など自分自身のストレスケア

とモチベーションの維持に活用できる内容になっております。

本書があなたの人生に少しでも役立つことを願っております。