

「上司本」ベストセラー対決

『上司が「鬼」とならねば
部下は動かず』

部下におもねる “民主制”は失敗する

今年2月に発行されたこの本は、過激なタイトルからも連想されるように、部下に対する厳しさを失った“甘い”上司に対して、意識改革を促す内容となっている。「会社の指導者はやさしいだけでは務まらない。綱のごとき強い心の持ち主でなければ務まらない」など、不況の時代の管理職を叱り飛ばす表現が充満している。現在までの発行部数はこの手の本では異例の約25万部。

この本がこれほど売れるとは、正直思わなかった。同じ内容を以前から言っているのだから。やはり、世の中が切羽詰まっているのではないかと。

発売後の反響を見ると、この本を読んで中小企業の社長さんが一番喜んでくれた。自分が常に漠然と思っていたのはこういうことだったのか、と。本で「管理職が部下代表のような形になり、経営者と管理職が断絶しているのはおかしい」と指摘しているが、こうした管理者の弱さが今の経営者の悩みどころなのだ。

当の部課長クラスからも「目が覚めた」「自信が蘇った」という反応が多い。これまでの上司というのは、上か

ら一方的にものを言う存在ではなく、部下の意欲を喚起するまとめ役とか、部下にいい風を送って気持ちよくさせ意欲を出させる“扇風機”の役目をすべきだというのが一般的だった。

しかし、入社したばかりでろくに仕事もできないような若者がいろいろ会社に要求したり、命令しても「私はこの仕事が苦手だからほかの人に回してください」と仕事をより好みするのが当たり前になったりする。組織の中に無駄が多くなり、管理者もこれでいいのと感じつつあったと思う。

企業のコンサルティングを通じて気づくことは、民主的にやろうとする会社と、一方的なトップダウンでやっている会社があるが、強力なリーダーシップを持った経営者のいる会社には優良企業が多い。民主的な経営者がいる会社というのは、今では負け組。社長が新しいことをやろうとしても、みんなが反対するとやめる。下の人間ほど

視野が狭いし考え方が利己的だから、いい提案というのはみんなつぶされる。下の言うことを聞いている分には波風が立たないけど、その会社は進歩しなくなるわけだ。

私どもが管理者向けの研修で教えることは、リーダーシップとは理屈ではなく実践であると。注意すべきことを注意するとか、叱るとか褒めるとか、命令をきちんと出すとか、報告をきちんと聞くとか、これらをきちんとやればリーダーシップが取れる。

「私は叱れないが褒め上手だ」という上司がいるが、よく聞くと単に部下におもねっているだけで、叱れないからお世辞を言っている。それは部下の意欲づけにならないし、軽く見られている。部下の女性に「かわいい」と言われて喜んでしまうんだからしょうがない。部下が「課長は優しい」とか「いい人だ」とか言っても、尊敬も信頼もしていないし、好きか嫌いかわからず嫌いだ。特に大企業にこうした上司が多い。

褒めるにしても、褒め方を知らない。部下が実行したことに感動したり喜んだり、感情というか感性というものが欠けている。例えばマラソンの小出義雄監督は高橋尚子選手が勝つと、感動して抱き合っている。ああいう風から喜ぶとか一緒に泣くとか。褒めることができない管理者では、部下を育てられない。叱るのも大事だが褒めるのも大事。そういうことがいつも自然にできるのが優秀な指導者なのだ。

結局、悪い上司の条件というのは部下に迎合する 下すべき命令ができない 注意すべきことを注意できない

上に対して事実を報告できない
この4点が挙げられる。



染谷 和巳氏 [アイウィル代表]

1941年生まれ。東京教育大学(現筑波大学)卒。出版社、社員教育研究所勤務を経て、88年から人材育成会社のアイウィル代表。

『堀田力の「おごるな上司!」』

叱り飛ばすのは例外 褒める方が効果的

1994年に発行されたベストセラー。著者は、法務省の官房人事課長時代に部下に飛ばす上司が蔓延しないよう短い言葉で処方箋を書き、匿名で人事のマニュアルに掲載した。その警句に沿って組織を生き生きとさせる上司のあり方を本にした。「報告ぶりだけで部下の能力を評価するのは危険である」など、だれしも陥りがちな問題上司への道を戒める警句が秀逸だ。

上司の任務はたった1つ、部下の能力を最大限に引き出して組織のために生かすことだ。

部下の能力の引き出し方は、いろいろある。自分でやってみて背中教える方法、褒めて引き出す方法、叱って引き出す方法…。部下の能力と性格で方法はおのずと変わる。

鬼ようになって叱り飛ばす必要があるのは、やる気も能力もない駄目な部下の場合だ。型にはめ込んで不快感を与えながら動かすしかない。しかし、そんな部下を部下として置いておくこと自体が組織上好ましくない。本人が自発的に働ける職場を見つけてあげるのが第一になる。

能力もプライドもある部下に、叱り飛ばす方法を使うのは大変なリスクを伴う。若い人は、転職や貧乏を怖がらない。せっかく育てた者が辞めていくのは大変な損失だ。

それに、叱る方法は効果も長続きしない。最初の1～2回は効果があるが、その後は反発して心を閉ざしてし



堀田 力氏 [弁護士]

1934年生まれ。京都大学法学部卒業後、検事任官。東京地検特捜部検事、法務省官房長などを経て91年に退職。さわやか法律事務所を設立。

まう。褒める方法は、最初は叱るほど即効性はないが、効果が長続きする。もちろん時には叱ることも必要だが、叱り飛ばすのはあくまで例外的なやり方と考えるべきだ。

また、やみくもに叱っても駄目で、叱り方にはポイントがある。

まず、人前では叱らないこと。人前で叱られた人は恥ずかしくてたまらないから、早く叱るのをやめてほしいと思うだけだ。ガンガン叱れば表面上は「はい、はい」と答える。でも全然聞いておらず恨みに思うだけだ。叱るときには別室に誘うなど配慮がいる。

それから、同じやり方を続けてきた人を急に叱るのもまずい。今まで許されてきたことが突然駄目だと言われると、悪意に受け取られる恐れがある。無責任だったり、間違ったことをしたり、迷惑をかけた時、すかさず叱らないと駄目だ。

また、一口に上司と言っても、年長者の部長と若い課長とでは性質が違う。叱ることができない若い世代の管理職は、親や学校に大切にされて希薄

な人間関係の中で傷つかないように生きている。自分も傷つきやすく、他人を傷つけるのも嫌な世代だ。そうした世代を上世代と同じように叱りつけたら駄目。企業の社長は叱るのが大好き。これはハングリー精神あふれた企業戦士に対する指導方法で、役員や団塊の世代の打たれ強い層にはいい。だが、このやり方を若い人にも適用しようとしたら大変なことになる。

本書では、最後の警句として「よいことを言っているからといって、その人が、そのとおりしているとは限らない」と書いた。この言葉は自分自身への戒めでもある。

人間はどうしても自分中心で考える。「部下を生かそう」という思いは、余程自分を殺さないといけない。上司は「俺が組織を任されて、組織の責任を負う」と思っている。だから、部下を手足のように使って成績を上げたいというのが本音だろう。出世したい、より大きな仕事を任されたいというのは自然な欲望だからだ。そこで部下を成績を上げるための道具として使う姿勢が出てしまう。

自分を殺すのは上司としては面白くない。最悪なのは、「部下をうまく使って力を引き出した」といった言葉を口にすることだ。本当は自分を殺して部下に任せれば、部下は喜んで慕ってくれて組織の成績もよくなる。自分は裏に隠れているけれど、部下がこれだけのことをしてくれたということに喜びを感じる心境に達しないと、とても自分を殺すことなどできない。