

特集：本シェルジュ6.0——ビジネスのさまざまな悩みにお応えします

第2章 リーダーシップに悩む新人課長へ ——年上下と上手に付き合うために



三上 友美恵
東京都中小企業診断士協会

何で、俺がこんなことをしなきゃならないんだよ…。

新山^{はやて}颯は、取引先の水上社長の怒号を思い出し、思わず愚痴をもらした。しかも、あいにくの雨。

こんな雨の中、わざわざ謝罪をするために外出とは…。それもこれも、部下である古川のせいだ。俺より10歳も年上のくせに、何でこんな仕事すらできないんだよ。あんな部下なら、いないほうがいい…。

強まる雨。靴の中まで濡れてきて、新山は思わず毒づいた。このまま会社に戻ったら、古川を頭ごなしに怒鳴りつけてしまいそうだ。

雨で冷え切った体を少し暖めたい…。

そんなことを考えていた新山の目の前に、ふいに小さな喫茶店が現れた。

こんな所に、喫茶店なんてあったかな？

不思議な雰囲気に入るのを少しためらったが、とにかく冷えた体と心を休めたい一心で、新山はドアを開けた。

1. 課長の責任

「いらっしやいませ。お待ちしておりました」

ドアを開けるなり、執事のような格好をしたマスターに、にこやかに微笑まれた。

えっ、この店に来たのは初めてだけど…？

新山は首をかしげた。

「どうぞ、ここのお席を用意しております

たので、ごゆっくりとおくつろぎください」

マスターの微笑みに、新山はこの店に来たのが初めてではないような、奇妙な感覚にとらわれた。勧められた柔らかいソファに腰を下ろすと、さっきまでの怒りが少しずつ和らいでいく気がする。

「お待たせいたしました。ご注文の品です」

マスターは銀のトレーから、1冊の本を新山の前にうやうやしく置いた。

課長の覚悟

「責任は私がとる」と言えるリーダーになれ



寺松 輝彦 著

ダイヤモンド社

四六判 272頁

本体 1,400円＋税

研修講師経験35年の著者が、中堅・中小企業3,000社以上の3万人を超える課長たちにアドバイスをし続けてきた中から、特に反響のあった実践的な行動の仕方、話し方、考え方をまとめた。ナマの現場の事例が満載。悩める課長を、厳しく温かく力づける本。

タイトルを目にするなり、新山は今朝、会社で部長に叱責されたことを思い出した。

「新山くん、ちょっといいかな」

新山を呼ぶ声で、部長がすでに不機嫌であるのが伝わってくる。

「君は若手のエースとして、会社初の30代課長に抜擢された。社内には若すぎると批判もあるが、僕は期待しているんだよ。でも、どうだろう。君はちゃんと部下の行動をコントロールできているのかね？ 今月の売上げ予測、君の課だけが目標を下回っているじゃないか。そのうえ、水上工業の社長から先ほど電話があった。担当者を変えたのか？ しかも、新しい担当はあの古川君かね。古川君が注文を間違えていると、社長は大変ご立腹だ。新山君、いますぐお詫びに向かってくれ。水上工業は、君の課の中では手堅い受注先だ。ここの受注を失えば、ますます目標に届かなくなるぞ。しっかりしてくれよ！」

水上工業の担当を変えるように指示したのは、部長じゃないか！

こみ上げる不満をグッと押し込め、部長に何度も頭を下げる自分…。

この店はいったい何なんだ？

新山は震える手で、差し出された本のページをめくり始めた。

2. リーダーシップとは

あなたはリーダーシップをとりたっているか？

課長がとる言動には3つのタイプがある。

- ①できない理由を言って、物事をやろうとしないタイプ
 - ②ついていくだけのタイプ
 - ③グイグイと周囲を引っ張っていくタイプ
- このタイプのうち、あなたはどのタイプでしょうか。ごまかさずにチェックしてください。

俺は、自分では③のつもりだけど、10歳も年上の古川さんにきちんと指示ができていたかどうかは自信がない。古川さんは、俺よりもずっとベテランだ。わざわざ言わなくても仕事はわかるだろうし、俺なんかに言われたくないって態度もあからさまだし…。

だが、新山は次のページをめくった途端、

言葉を失った。

部下になめられないために

究極のところ、人がどれだけ黙ってついてくるかで、リーダーシップは決まります。あれこれ反対が出て、いちいち説得しなければならないようでは、リーダーシップは発揮できません。

黙ってついていくことができるのは、その人への信頼があるからです。気の弱い課長は、最初から部下の反発が起きそうなことはなるべく避けようとします。部下はそういう課長の姿を本能的に見ています。自分の上に立つ人間は、どの程度の人物かを見極めようとしています。この人は違う。信頼できる人だ。部下がこう思えば、難しい仕事でも黙ってついてきます。

俺だって、そんなことくらい十分にわかってる。でも、あからさまに不満な態度をとる部下の信頼を得るには、どうすればいいんだ？ 今日だって、俺が自分でやっていたら、こんなトラブルなんか起きるもんか。俺のせいじゃない。古川のビジネススキルが低いせいじゃないか。全部俺が1人でできたら、問題なんか最初から起きない。

でも、現実的に全部1人でやるなんて無理だ。それに、部下が悪い、で終わっていたら、俺って課長失格だよな。わかってはいるんだけど、どうしたらいいのかがわからない。

3. どうしたら人は動くのか

感謝の言葉で人は動く

人は好感を持ってくれる人に好感を持ちます。

「お疲れ様です。ありがとうございます」

部下にも頭を下げましょう。感謝の言葉をかけましょう。もちろん、仕事の仕上がりに不満があって、いろいろ注意することは必要です。

しかし、まず相手の仕事を認めてあげまし

よう。

「仕事は遅いけれど、手抜きを一切しないことは立派だし、尊敬するよ」

こういう言葉で認めてあげれば、相手は必ずあなたに好感を持ち、協力的になります。

「手抜きをしないことは当たり前のことだ。ともかくは遅くては話にならない」

現実的にはこういう言い方や言葉を使っている人が多くいます。人は相手を認める前に、自分の要求を言いたくなるからです。言いたいことを言う前にグッと気持ちを抑えて、相手のどこを認めるかをまず探しましょう。

一時、湧き上がった怒りは、不思議と静まった。本に書かれた内容が、ストーンと自分の中に入ってくる。古川さんと自分の間のさまざまなことが腑に落ちた。

たしかに俺は古川さんのことを信頼し、認める態度じゃなかったかもしれない。だから、古川さんも俺のことを好きになるわけがないよな。古川さんは仕事ができない人じゃない。商品知識も業界知識も豊富だ。今日の水上工業のトラブルは、お互いの誤解が原因だった。もう少し説明がうまければ、トラブルは起きなかったはず。もっとうまく古川さんを指導する方法はないのかな？

気づくと、手元に1冊の本が置かれていた。

1日3回「ありがとう!」と言われる仕事術



増谷 淳子 著

同友館

四六判 213頁

本体 1,500円＋税

日本航空客室乗務員として長年従事してきた著者が、もてなしの心とコミュニケーションのあり方を通じて、会社員としての能力を高めるコツを解説。ちょっとした気遣いからさらに踏み込んで、より円滑に仕事を進められるようになる。

「ありがとう」か…。古川さんに言ったことがあるかなあ。逆に、古川さんからもなかったな。お互いに感謝の意識がなかったからか、感謝されるような行動をとってこなかったからだ。相手の想定を上回る行動で驚かせるようなことがなかったからかもしれない。

考え込む新山に、マスターがにこやかに近づいてきて、3冊目の本を差し出した。

マンガでよくわかる 教える技術



石田 淳 著

かんき出版

四六判 176頁

本体 1,300円＋税

人の「行動」に着目した指導や育成で、部下を即戦力に変えるためのメソッドを、マンガでわかりやすく紹介する。「いつ・誰が・どこで」行っても効果が上がる科学的なメソッドであり、教え手（上司）と学び手（部下）がどのような人でも、短時間で戦力に変えることができる。

できるプレイヤーができるマネジャーとは限らない

優れた業績を上げた人がその組織のリーダーに選ばれるのが一般的です。

しかし、自分の仕事をこなす技術と人を育てる技術はまったくの別物。なぜ、優れた業績を築いた人材でもあるにもかかわらず、部下を育てられないのか？ その理由は、「教え方を知らないから」という1点に尽きます。

「行動」を変えれば、必ず「結果」も変わる

会社の売上目標は、それぞれの事業部門や店舗に振り分けられ、それをもとに各社員の個人目標が決まります。

そして各社員の頑張りは、「目標を達成したか?」、「いくら足りなかったか?」という「結果」によって判断される。それが一般的

なマネジメントですよ。では、結果だけに着目していれば、確実に業績は上がるのでしょうか？ 答えはノー。

注目すべきは結果ではなく、「行動」です。行動に着目する。これこそが、「教える技術」の最大のポイントです。

そもそも「教える」とは？

部下や後輩の成長に、根性ややる気は関係ありません。「教える」とは、相手から“望ましい行動”を引き出す行為です。部下の根性ややる気を正すのが、あなたの仕事ではありません。部下から望ましい行動を引き出すことこそが、上司がすべき教育・育成・指導なのです。

4. 新人課長の覚悟

新山は、夢中になって読み進めている自分に気がついた。

いままで俺は、「結果」のことばかり古川さんに言っていたような気がする。でも、古川さんはベテランで、ほかの担当者に比べて、気難しい社長ばかりの厳しい取引先を担当している。文句も言わず、コツコツと取引先を訪問し続けた古川さんを、俺は一度もほめたことがない。そんなことは、ベテランなんだから当たり前だろうと思っていた。古川さんが、時間をかけて取引先と信頼関係を積み重ねていくタイプだと知ってはいたけど、目先の数字が上がらず、自分がイライラしていたのも事実だ。

正しく「ほめる」ことで部下の成長・業績をアップさせる

何かの行動に対してごほうびを与えることを、行動科学の世界では「強化」と呼び、強化することによって行動の頻度が増えることは、数多くの実験によって立証されています。

ビジネスマンにとって最高のごほうび（強化）は何でしょうか？ 答えは「上司からほ

められること」、「上司から認められること」です。

部下の望ましい行動に「ほめる」というごほうびを与えて、その行動をくり返すようにサポートすること。ほめる対象は行動で、実行した行動について、「ちゃんとできているな！」と認めてあげるだけです。

課長になって半年。「若いだけ」、「大した仕事もしていないくせに」。そんな雑音が耳に入るたびに、それを振り払おうとがむしゃらに頑張った。しかし、部下は冷ややかで、部長からも叱責ばかり。誰もわかってくれない。もういい、全部俺1人でやれば済む…。

雨に濡れながら、さっきまではやけばちな気分でした。でも、いまならわかる。俺は「課長」なんだ。1人で仕事をすればいいわけじゃない。俺は古川さんに遠慮していた。気難しい水上工業とうまくいっていないと感じていても、古川さんに「責任は私がとります。ですから、自信を持って提案をしてください」と断言できなかった。古川さんが水上工業を堅実に訪問し続けたことを、ほめたことすらない。俺は「課長」じゃなかった。

顔を上げると、にこやかに微笑むマスターがいた。

「もう1冊お持ちしようかと思いましたが、大丈夫なようですね」

新山は力強くうなずくと、席を立った。

やるべきことはわかった。俺は、腹をくくって部下と向き合う。上も下も反発するかもしれない。でも、俺の仕事は、1人ではできないことをチームでできるようにすることだ。

嵐のような雨の中、新山は覚悟を持って店を出た。

三上 友美恵

(みかみ ゆみえ)

株式会社トーハンで書店営業に21年勤務。書店の新規店・改廃業に100店舗以上携わる。読み聞かせからデモ販売まで、書店のためなら何でもやる、1日8冊読める速読派。

