

部下の見極めと 育て方・活かし方



はじめに

上司の仕事は「部下を通じて成果をあげること」にあります。ただ成果をあげるだけではなく「部下を通じて」というのがポイントで、はじめて部下を持つ人にとっては難しく感じるかもしれません。

組織におけるヒトは単なる部品ではなく、生きていてお互いに影響しあう有機的な構成要素です。つまり、上司と部下は上下関係という形式的な面と、人間関係という有機的な面とで成り立っているといえます。

部下を通じて成果をあげるということは、部下との良好な人間関係を構築しながら、組織上の上下関係をうまく使って効率的に成果をあげるということです。

そのために、上司はまず「人を動かす」ことをおぼえなければなりません。

このテキストは、「部下を見抜く」「部下を育てる」「部下を活かす」「部下に報いる」の4章から構成されています。まずは部下の能力や特性を見極め、次に部下の良いところは伸ばし、足りないところは補うようにして育てます。さらに、部下を成果に結び付けるように差配し、最終的には成果に応じて部下に報いる、という流れになっています。

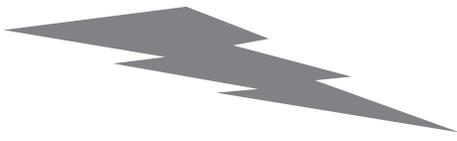
また、参考事例やエピソード、チェックリストを用意して、学習効果の向上を図っています。キーワードや参考事例などで興味を持ったものについては、インターネットで調べたり、本を読んだりするなどして知識の補充をしてください。

「いまの若い人は何を考えているかわからない」「世代間ギャップがあって大変だ」というような声をよく聞きます。しかしながら、そのようなことは昔から起きていることで、何もいまにはじまったことではありません。こういった問題に対して愚痴をこぼすのではなく、前向きにとらえてクリアできる上司がよい上司になっていくのです。テキストの学習をとおして、受講者の皆様が「できる上司」になることを願ってやみません。



Contents

はじめに	3
◆ チェックリスト まずは、上司である前に	5
第I部 部下を見抜き、部下を育てる	
第1章 部下を見抜く	
1. 自己分析	8
2. 部下は一人ひとり個別に扱う	10
3. 部下の能力の見極め方	12
4. 部下とのコミュニケーションから部下を知る	14
5. 部下をどう観るか	16
6. 部下からの期待をどう受け止めるか	18
7. 部下の本当にやりたいことは何か	20
8. 上司として必要な割り切り	22
◇ ケーススタディー1 優秀な部下が転職話に心を乱しているよう…	24
第2章 部下を育てる	
1. 部下育成の基本は「ほめる」こと	26
2. 多様化している部下をどう育てるか	29
3. 職場に必要な人材を考える	31
4. 伸長点（長所）を見極め、大きな成長につなげる	33
5. 改善点（短所）を見極め、早期の強化を図る	35
6. 部下のタイプ別育成法	37
7. 育てるのは難しいと嘆く前に	39
8. 部下を育てるとともに自分も成長する	42
◇ ケーススタディー2 とてもいい青年なんだがどうも要領が悪い…	44
◆ チェックリスト まずは、上司である前に 解説	46
第II部 部下を活かし、部下に報いる	
第3章 部下を活かす	
1. 成果を生み出す行動を引き出す	48
2. 部下の自主的な行動を引き出す	51
3. 行動を生み出す環境を整備する	53
4. 能力・適性にあわせた部下の活かし方	55
5. コミュニケーションを図りチームの力を発揮させる	58
6. 部下の成長につながる仕事のすすめ方	60
7. 部下に期待して仕事を任せる	62
8. モチベーションを高める仕事の任せ方	64
◇ ケーススタディー3 応援したいのに彼女はいまひとつ乗ってこない…	66
第4章 部下に報いる	
1. 心理的報酬を与える	68
2. 部下が努力して出した結果に対して	70
3. 部下の成功を上司に伝える、上司に具申する	72
4. 目立たない部下の働きに報いる	76
5. 部下のキャリアアップを支援する	78
6. 働きがいのある職場をつくる	82
7. 部下と人として対等に向かい合う	84
◇ ケーススタディー4 ベテラン社員から早期退職の話を持ち明けられた…	86



まずは、上司である前に

これからテキストを読みすすめていく前に、いまのまっさらな自分、正直な自分は、どのような傾向があるのか確かめてみましょう。気楽に以下の質問項目に答えてみてください。各質問に対し、「そう思う」「どちらともいえない」「そう思わない」のいずれかに○をしてください。

No.	質問項目	そう 思う	どちらとも いえない	そう 思わない
1	細かなことより全体像を見るのが得意で、体系的な把握ができる			
2	より良い成果を得るためには、知らない人にも積極的に働きかける			
3	相手の心情や場の雰囲気を感じ取り、気配りすることができる			
4	激昂（急に激しく怒る）したり、カッとなることは少ない			
5	失敗してもくよくよ考えず、次があるさと割り切り、あまり落ち込まない			
6	何事にも真剣な態度で、困難にもめげず目標達成に向かう			
7	情報やデータを効率よく分析し、明快に説明することができる			
8	見た目にとらわれず、他者のさまざまな価値観を尊重している			
9	他人の喜ぶ顔を見ると、自分もなんだかうれしくなる			
10	思い込みにとらわれず、その奥にある本質を見抜くことができる			
11	常に穏やかな態度で、人の気持ちが和むように話をする			
12	困難な状況下でも、自らの責任で果敢に決断する			
13	仕事や日常生活において、問題の答えがバツとひらめくことがある			
14	人が困っているところを見ると、何か手助けをしたくなってしまう			
15	集団の中にあっては、自説を力強く主張し周囲を引っ張るほうだ			
16	他人に指図されるより、指図するほうが多い			
17	自分のスタイルにこだわらず、環境変化を受け入れ柔軟に対応する			
18	少数意見であったとしても、正しいと思うことをしっかり主張する			
19	さまざまな手法を使って、多面的に情報を収集し整理する			
20	映画や小説の世界にのめり込みがちで、登場人物に影響されやすい			
21	物事には必ず原因があり、そして結果があると考えている			
22	責任感が強く、何としてでも自己の責任をまっとうしようとする			
23	物事を注意深く観察し、問題やリスクを発見することができる			
24	物事のあるべき姿をイメージして、具体的に説明することができる			
25	自分の意見を臆することなく主張し、議論を楽しむことができる			
26	筋道を立てて論理を展開し、妥当な結論を得ることができる			
27	環境の変化は、ピンチよりむしろチャンスだと考えることができる			
28	正義感や倫理観にもとづいて行動し、曲がったことはしない			
29	気力や活力に満ちあふれ、いつも積極的に活動している			
30	固定観念にとらわれず、新しいアイデアを考えるのが好きだ			

「そう思う」 = 2点, 「どちらともいえない」 = 1点, 「そう思わない」 = 0点として, 以下の集計表の空欄 (白色の部分) に点数を記入し, 縦方向に小計と合計を出してください。解説は後述しますので楽しみにしてください。

【集計表】

No.	思考的特性		心理的特性		資質的特性	
	論理	直観	発信	受容	剛	柔
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
小計						
合計						

第1章

部下を見抜く

1

自己分析

リーダーシップにはさまざまなスタイルがある

スタイル 傾向

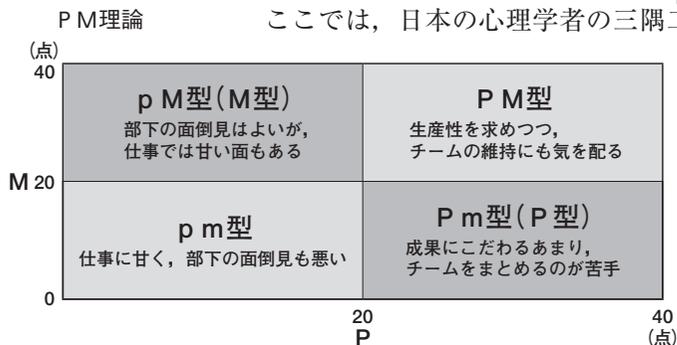
リーダーシップ

「彼を知り己を知れば百戦^{あや}殆うからず」これは、よく知られた孫子の言葉です。部下と戦うわけではありませんが、部下の特性や能力を把握し、そのうえで自分のスタイルや傾向といったものを理解していれば、部下とコミュニケーションを図るにも、仕事を任せてすすめていくにも有利であることは間違いありません。リーダーシップのスタイルの違いは、判断や決断を迫られる状況下で選択の違いとなって現れてきます。

戦国武将でたとえるならば、「鳴かぬなら鳴くまで待とうホトトギス」の徳川家康は不屈の精神で最後までやり遂げるリーダー、殺してしまう織田信長は決断の早い独裁的なリーダー、鳴かせてみせる工夫をする豊臣秀吉は発想豊かなクリエイティブ型リーダーでしょうか。

リーダーシップスタイルを診断する

「部下を知る」前に、上司自らのスタイルを確認しておきましょう。ここでは、日本の心理学者の三隅^{じふじ}不二博士のPM理論を紹介します。



PM理論はリーダーシップスタイルを、P (=仕事中心) とM (=集団維持中心) の強弱によって4象限に分けたものです(図表1-1)。日本人には集団維持に重きを置くM型が、欧米人には業績に

▲図表1-1 PM理論によるリーダーシップスタイル

重きを置くP型が多いとされています。もちろん、状況に応じて両方のスタイルを適切に使うことができるPM型が望ましいのは言うまでもありません。あなたのリーダーシップスタイルを確認してみてください。

【リーダーシップスタイル チェックリスト】

No.	質問項目	いつも	たいてい	ときどき	たまには	まずない
1	自分の日々の行動について、細かくメンバーや上司に説明しない	0	1	2	3	4
2	どんなに小さいミスでも、ミスはミスなので、注意を喚起する	4	3	2	1	0
3	特に決まった要件のないときでも、できるだけメンバーや上司、関係者の人たちと話し合う	4	3	2	1	0
4	自分で問題をつかみ、改善方法や計画を立てて、それをメンバーや関係者に示し、取り組んでもらう	4	3	2	1	0
5	メンバーの少しくらいの「やりすぎ」は、大目に見る	0	1	2	3	4
6	メンバーや関係者が仕事のことで言い訳をしても、それを聞き入れて甘く見るようなことはしない	0	1	2	3	4
7	メンバーや協働関係にいる人たちが、方針や計画どおりに仕事をすすめているかを細かくチェックする	4	3	2	1	0
8	上司や関係先から責められたり批判されたりしたときにも、自分が矢面に立ってメンバーをかばってやる	4	3	2	1	0
9	メンバーから扱いにくい提案や効果の少ない提案が出たら、受け取らずにもう一度考えさせる	0	1	2	3	4
10	事前に相手（メンバー）と話し合わないで、仕事を変更する	0	1	2	3	4
11	メンバーに多少の異論があっても、決められたとおりにことを運ぶ	4	3	2	1	0
12	メンバーの力からすれば無理と思えるようなことでも、仕事に必要なことであればあえて求める	0	1	2	3	4
13	メンバーの個人的な問題にもすすんで相談にのる	4	3	2	1	0
14	メンバーが期待どおりの成果を出せなかった場合には、厳しくその理由を追及する	4	3	2	1	0
15	職場の業績をあげるためには、メンバーの個人的な事情にはあえて目をつぶる	4	3	2	1	0
16	仕事のすすめ方は、できるだけメンバーに任せる	0	1	2	3	4
17	自分とメンバーの意見が違った場合は、メンバーの意見を尊重する	4	3	2	1	0
18	厳密な期限のない仕事の場合、多少の納期の遅れは大目に見る	0	1	2	3	4
19	メンバー自身で決めたことを実行する場合は、逐一報告を求める	4	3	2	1	0
20	自分のメンバーに対しては、さまざまな面で有利な扱いをする	4	3	2	1	0

【採点表】質問番号がランダムになっているので、○をつけた数字（点数）を注意して書き写してください

P	2	4	5	7	11	14	15	16	18	19	合計
M	1	3	6	8	9	10	12	13	17	20	合計

2

部下は一人ひとり個別に扱う

部下は十人十色

孔子や老子などの諸子百家が活躍した中国の春秋戦国時代には、各国の君主や宰相が、食客として各界の知識人や一芸に秀でた人物を抱えて優遇しました。そのような食客の中にいたけいめいくとう鶏鳴狗盗やからの輩（鶏の鳴き真似のうまい者と、犬の真似をして盗みを働くのがうまい者）を上手に使って、齊の宰相の孟嘗君が窮地を脱した故事は有名です。もし孟嘗君が食客の特技を熟知していなければ、このように臨機応変に策を練ることはできなかったでしょう。

能力 スキル

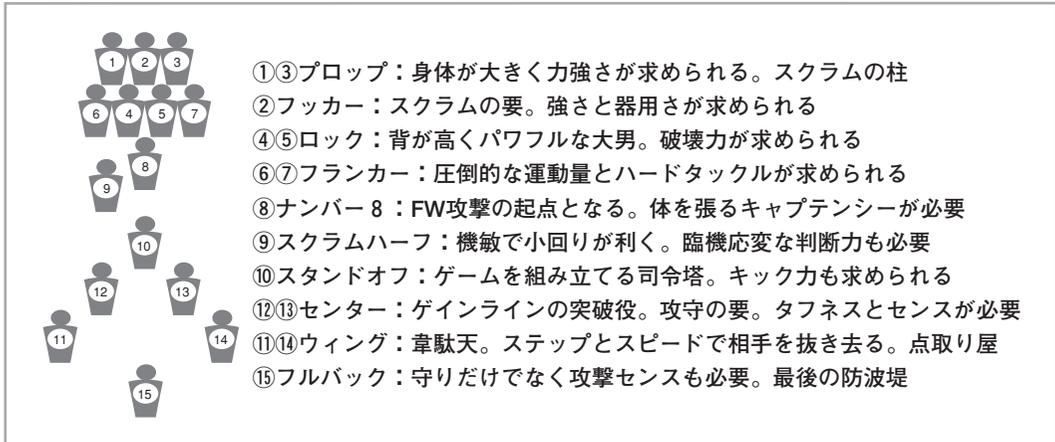
上司は部下の特技や能力を把握することが大切です。まずは、部下の得意技は何なのか、どのようなことができるのかという、**能力（スキル）**に焦点をあてて部下を観察してください。この際、部下がどのような性格なのかという「性格論」には踏み込まないように注意しなければなりません。当然、部下とともに仕事をすすめたり、部下に仕事を任せたりという場面では、部下の性格や相性といったものを考慮に入れる必要はありますが、まずは部下の能力、できることに注目することが大切です。人事評価を行うスタンスと同じで、部下の性格ではなく能力を客観的に見極めるようにしなければなりません。

部下の能力が活きるのはどこか

『話を聞かない男、地図を読めない女』という本が話題になりました。男性は人の話を聞かない、共感する力が弱い、女性は抽象的に考えることが苦手で概念化が弱い、ということでしょうか。その裏返しは、男性は概念化能力に長け、女性は共感力に長けるということにもなります。

求められる能力

筆者はラグビー歴が長かったのですが、ラグビーという競技はポジションによって**求められる能力**が違います（図表1-2）。ウィングは足の速さ、プロップは力強さ、スタンドオフは判断力というように、15人



▲図表 1-2 ラグビーのポジションと求められる能力

のそれぞれの長所を活かしてチームをつくっています。

このように人の能力はさまざまであり、その能力によって**活きる仕事**というものが違います。上司としては、どのような仕事があるのかという**業務体系**を把握しておくことに加えて、部下の得意なことは何かを的確にとらえておく必要があります。まさしく**適材適所**、**適材を見抜く**のも上司の重要なマネジメント事項となります。

活きる仕事

業務体系

適材適所

上司は部下を選べない

上司はほとんどの場合、部下を選べません。同じような能力を持つ中間管理職＝課長クラスを5,6人部下としてマネジメントすればよい部長クラスに対して、ベテラン社員から新入社員、パート・アルバイトから契約社員と、多い場合には数十名の部下を見なければならぬ課長以下の管理監督者は、部下を選び好みしている余裕はありません。

適材適所は文字どおり「部下＝人材を適切な業務に就ける」ことです。経営者の仕事が「環境変化への対応と経営資源の適正配分」であるとなれば、会社における上司の仕事は「与えられた業務の中でのイレギュラー事項への対応と、ルーティーンワークにおいて適材適所を図り、効果・効率を上げる」ことになるでしょう。「適所」を見出すには業務の現状を把握し、構造化しておく必要があります。また、上司が部下を選べないように、部下も上司を選べないので、どうせだったら部下から「この上司についてよかった」と思われるようにしたいものです。