



[失敗事例チェック]

リーダーの 問題行動

はじめに

自身の行動を振り返り、 信頼されるリーダーをめざそう

あなたは、どのようなリーダーをめざしていますか。身近にあこがれの先輩リーダーがいて、「〇〇さんのようなリーダーになりたい」と考えている人もいるでしょう。そういう上司や先輩に恵まれた人は幸せです。

しかし、上司や先輩は選べないのが現実ですから、「この上司にはついていけない」「これじゃモチベーションが下がる一方だ」…などと悩んだり苦勞したりしている人のほうが多いかもしれません。仮に立派な上司・リーダーが身近にいたとしても、なぜか嫌なところのほうがよく目についてしまうのが人間です。

そこで発想の転換をしてみましょう。あなたを悩ませる上司・リーダーが身近にいるならば、よく観察して、いったい何が問題なのかを探ってみてはどうでしょう。いわゆる「反面教師」ということになりますが、きっと多くの学びが得られるはずです。「嫌だな」「まいったな」…という感情の波に飲まれるのではなく、「こういう言い方をすると、部下としてはこんな気持ちになるのか」「自分だったら、こうするのにな」…といった具合に、できるだけ冷静に受け止め、自分のリーダーシップやマネジメント力の発揮のヒントにしてしまうのです。

このテキストは、まさにそんな発想でつくられています。リーダーはこうあるべきだという理想論にピンとこない人でも、事例に登場するリーダーたちに対しては、「いるいる！」とばかりに、思わず興味が湧いてくるのではないのでしょうか。そして、そこから得られる多くの教訓は、今日からでも、あなた自身のリーダーとしての心がまえや行動に応用することができるでしょう。

ここで忘れてならないのは、自己洞察です。事例のリーダーを「しょうがないなあ」「困ったものだ」と読むだけでなく、「自分はどうかろう？　もしかして、これに似たようなことをしていないだろうか？」、そんなふうには振り返ってみると、ハッと気づくことがたくさんあるかもしれません。そこにリーダーとしての成長の機会があるのです。

“あこがれのリーダー”として活躍するあなた自身の姿を描きながら、学習をすすめていきましょう。

目次

はじめに	3
第Ⅰ章 人がついてこなければ“リーダー”ではない	5
1. 威張る, 怒る, 怒鳴る——“自己チュー”リーダーの行動	6
2. 気分で仕事をする——未熟でわがままなリーダーの行動	14
3. 知ったかぶり, ひけらかし——単細胞リーダーの問題行動	21
4. 失敗を部下に押しつける——責任の取れないリーダーの行動	28
◆研究課題Ⅰ	34
第Ⅱ章 メンバーを育て, 活かしてこそリーダー	35
1. 「君に任せた」は大問題——丸投げするリーダーの行動	36
2. 箸の上げ下ろしにまで注文——権限委譲のできないリーダーの行動	41
3. 部下を「評価」できない——公平さを欠くリーダーの行動	45
4. 部下の動機づけができない——叱れない, ほめることができない	49
◆研究課題Ⅱ	54
第Ⅲ章 リーダーにふさわしいマネジメントの実践	55
1. 過去の成功体験に固執する——成長しないリーダーの行動	56
2. 意思決定できない, 決断できない——「優柔不断」なリーダーの行動	60
3. 部下に仕事を与えない——リーダーになりきれないリーダーの行動	63
4. いい人では成果はあがらない——弱いリーダーの消極的な行動	67
◆研究課題Ⅲ	70
第Ⅳ章 上からも下からも頼りにされるリーダーをめざして	71
1. 何がそんなに偉いの?——「上から目線」の尊大な行動	72
2. 仕事よりも上司——「ヒラメ」リーダーの問題行動	75
3. 「一将功成りて万骨枯る」——部下を踏み台にするリーダーの行動	78
4. どこにでもいる——部下を困らせ, 職場を不活性化させるリーダー	81
◆研究課題Ⅳ	87

*おことわり…本テキスト（事例）中の人名, 社名等の固有名詞はいずれも架空のものです。

第Ⅰ章

人がついてこなければ “リーダー”ではない

-
1. 威張る，怒る，怒鳴る
——“自己チュウ”リーダーの行動
 2. 気分で仕事をする
——未熟でわがままなリーダーの行動
 3. 知ったかぶり，ひけらかし
——単細胞リーダーの問題行動
 4. 失敗を部下に押しつける
——責任の取れないリーダーの行動
-

1

威張る、怒る、怒鳴る ——“自己チュウ”リーダーの行動

事例1 「俺が、俺が」と威張る中村リーダーの問題行動

中村チームリーダー（32歳）の課内での評判は芳しくなかった。それというのも、自分より職位が下の者と相対するときは、決まって偉そうに腕組みし、言葉も命令調で態度が横柄。そして自分の了解なしにメンバーが行動することを極端に嫌い、何をするにも中村リーダーの承諾が必要なのである。以前、次のようなことがあった。

ある日、中村リーダーが管理する作業現場でトラブルが発生した。ところが中村リーダーの姿が見当たらない。早急に処置しないと後工程にも影響が出るトラブルだが、あいにく、その作業に就いていたのは経験の浅い若手社員ばかりで、どう対処してよいのか判断がつかなかった。そこで、中村リーダーの上司にあたる島崎課長に指示を仰ぎ、何とかトラブルは解消することができた。しかし、これで「めでたし」とは終わらなかった。職場に戻りそのことを知った中村リーダーは、作業に携わったメンバーたちを呼びつけ、「なぜ、私が戻るまで待たなかったのだ」と怒ったのである。

これに似たことはその後にも起きた。一例をあげると、中村リーダーが係長会議に出ていたとき、現場で作業上の問題が生じた。このときも島崎課長がいて事なきを得たのだが、中村リーダーはそれが気に入らなかったのか「会議の途中でも連絡できた

はずなのに、なぜしなかった！」とメンバーを叱責したのである。これにはみんな唖然とした。「会議中の伝言は議論を妨げるからしないように」と、中村リーダー本人が常々口にしていただけだ。

このようなことが何度か続き、そんなリーダーに愛想を尽かしたのか、ある日、有能でやる気のある若手社員数人が「あんな自己中心で威張るリーダーの下では、とてもやっていけないので、自分たちをいまのチームから外してほしい」と、島崎課長に直接訴えてきたのである。



事例の背景

中村リーダーのプロフィール

中村リーダーは、親会社の営業販促課から、春の人事異動で、子会社にあたるY工場の生産係へ配転となり6ヵ月目となる。中村リーダーが威張る背景には、それまで親会社の本社にいたことと、自分が有名国立大学の出であること、どうもこの2つが本人の潜在意識の中で働いている様子である。それというのも、中村リーダーは工場の人間に対して、何かといえば「本社では…」を連発し、また初対面の相手には必ず「出身大学はどこですか？」と尋ね、そのうえで「私は〇〇大学卒業です」と嫌みのように言うのである。

中村リーダーは口が達者で、頭の回転も速い。そして、同期入社の仲間の中ではいちばん早く主任に昇格し、本人にはそれがまた自慢の種となっている。

しかし、中村リーダーの問題はもっぱら**対人関係面**で、**相手に対する配慮**に欠けていることである。そして当人がそのことにまるで気がついていない点にある。本社の営業販促課から子会社への異動も、そのことが大いに影響しており、「彼は、営業のようなお客様相手の仕事には不向きだ」という判定を人事評価で受けていたのである。

対人関係面
相手に対する配慮

彼の処遇としては、本来なら主任からワンランク上位の係長で異動となってもよいのだが、工場で実績をあげてからということになり、身分は従来どおりの主任だが、資格はリーダーの名称で、係長会議などにも出席する扱いを受けている。

事の成り行き

- ▶ 今回の中村リーダーに対する若手社員の抗議の声は、島崎課長から宮松部長に伝えられた。そして、いまのような状態が続くと業務に支障をきたし、チームメンバーのモラルにも影響をもたらすと報告されたのである。
- ▶ それから数日後、中村リーダーは島崎課長に突然呼ばれた。そして現在の生産課の現場リーダーから後方事務担当に、仕事替えを申し渡されたのである。