

# 部下力で決まる！ 上司(リーダー)の評価



## はじめに

『南総里見八犬伝』は、「仁・義・礼・智・忠・信・孝・悌」それぞれ不思議な力を宿す玉をもった八人の剣士（八犬士）たちが活躍する、江戸時代の戯作文学です。この8つの玉の文字は儒教で説かれる「徳」を表していますが、そのなかの「忠」は臣下の君主に対する忠誠心のことです。江戸時代には、近代日本の価値観に大きな影響を与えたといっても過言ではない「忠臣蔵」の事件が起きました。このような君主のために臣下は命をも捨てるのが「忠」である、というような特殊な倫理観は、江戸時代300年の鎖国体制のなかで培われたのではないかと、筆者は考えています。

というのも江戸時代の初期は、「武士たるもの七度主君を変えねば武士と言えぬ」と言った戦国大名の藤堂高虎が、最終的に徳川家康に重用され出世していったエピソードもあるからです。本来の主従関係とは、絶対的で硬直的なものではなく、もう少し柔軟なものだったのではないのでしょうか。

現代社会にそのような滅私奉公の上下関係はないものの、「部下たるものこうすべきだ」という「べき論」のなかには、封建的な価値観が残っているようにも思えます。社員は組織の一員であり部下は上司の指示に従う、といえば普通のことのよう聞こえますが、これが「一員→歯車」また「指示に従う→命令に服従」となる境界線は、結構あやふやなように感じます。

本書は、自分の意志でやりがいをもって生き活きと働く「部下」をイメージしており、そしてそのような部下を育てることが上司の力量でもある、という考え方をもとにして書かれています。発想を「部下を使おう」から「部下を育てよう」に変える、また「上司である自分」から「部下である相手」にとってどうなのかに変える。こう意識することで、上司と部下は生産的で良好な人間関係を保てるのだと思います。

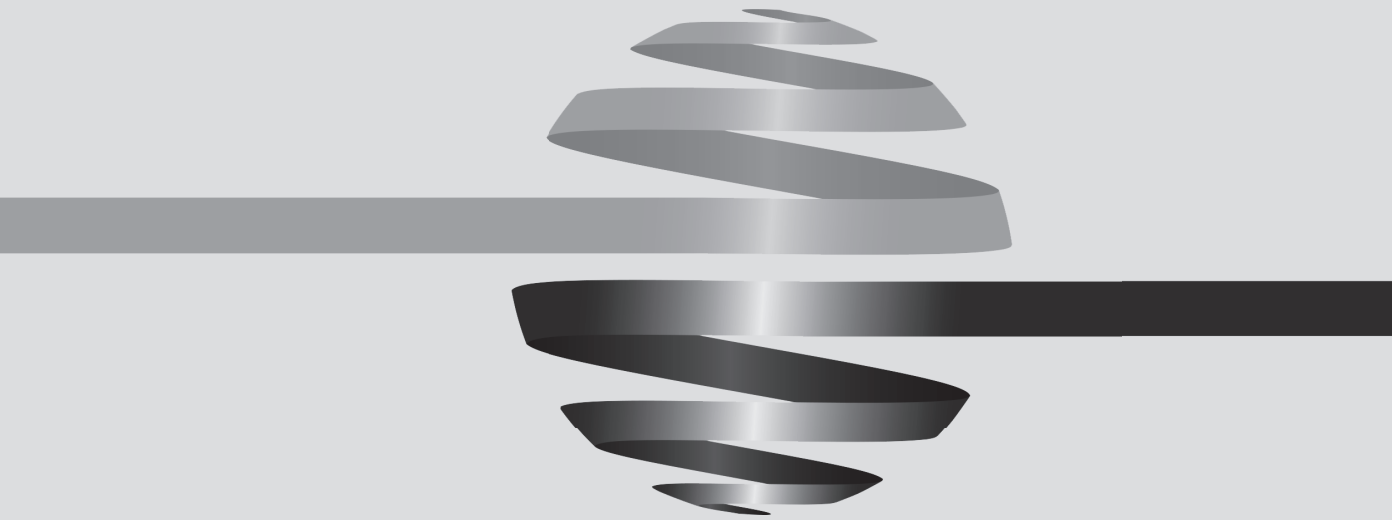
部下力とは何か、またそのような部下力を鍛えあげる上司力とは何か、読者の皆さまが本テキストを通じて考えるきっかけとなれば幸甚です。

# contents

はじめに	3
<b>第Ⅰ部 部下の働きを見れば上司の力がわかる</b>	5
1. 上司は部下を選べない	6
2. 上司のパターン、長所と短所	8
3. 頼りになる部下とは	10
4. 部下を見る目、良いところを見る	12
5. 部下とのコミュニケーション	14
6. 部下の評価、能力を見極める	16
7. 部下への期待、部下が求めているもの	18
あなたは部下に敬慕されるか チェックリスト	20
コラム①	21
8. 部下力とは何か	22
9. 何が上司に求められるのか	24
10. 部下がついてくる魅力のある上司とは	26
11. 仕事の任せ方で上司の育成力がわかる	28
12. 指示の出し方、仕事の伝え方	30
13. 適材適所、多様な部下を上手に活かす	32
14. 働きぶりから見えてくる上司像	34
ケーススタディ①	36
コラム②	41
トピックス① ダイバーシティとインクルージョン	42
<b>第Ⅱ部 右腕、懐刀と呼べる部下をどう育てるか</b>	45
1. 部下の成長を自分の喜びにできるか	46
2. 部下のほめ方	48
3. 部下の叱り方	50
4. 能力のある部下とやる気のある部下の違い	52
5. 上司の期待するイメージを押しつけてはいけない	54
6. 「一将功成りて万骨枯る」～使い捨てにするな	56
7. 右腕、懐刀と呼べる部下とは	58
あなたは部下を育てられるか チェックリスト	60
コラム③	61
8. 大局観のある人材戦略を考えよう	62
9. 管理者は部下を通じて成果をあげる	64
10. 権限委譲の重要性～エンパワメント	66
11. 目標管理で部下を育てる	68
12. 部下を育てるOJTのすすめ方	70
13. コーチングのポイント	72
14. 部下が伸びるチームづくり	74
ケーススタディ②	76
コラム④	81
トピックス② 管理職の評価は部下の能力で決まる	82

## 第 I 部

# 部下の働きを見れば 上司の力がわかる



# 1

## 上司は部下を選べない

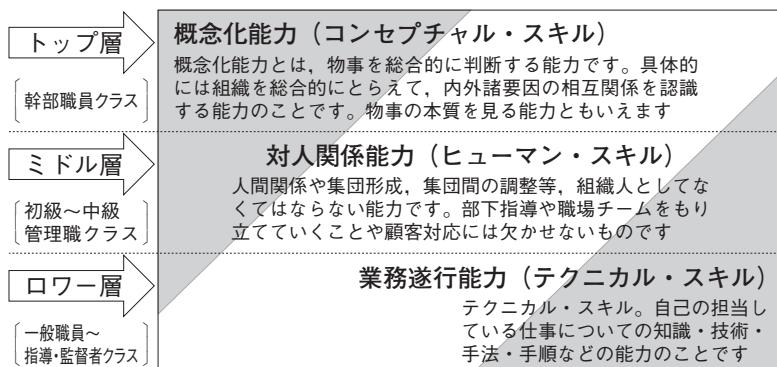
### 部下は自分を成長させてくれる教師

管理者の役割  
マネジメント

「ああ、自分がもうひとりいればいいのに」と嘆く上司がいるとしたら、ちょっと嫌味な感じですね。部下が物足りなくて、自分だったらうまくやれるのに、と愚痴っているのでしょうか。管理者の役割は多様な個性と能力の部下をマネジメントすることであり、はっきりいって、こんなことを言っている時点で管理者失格です。

課長などの中間管理職は、新入社員、中堅社員、パート・アルバイト、年上の再雇用社員など、さまざまな背景のメンバーを10人程度部下にもつこともあるでしょう。こういった多彩なメンバーのマネジメントは、ある程度似たような種類の課長陣を部下にもつ部長とは違って、結構骨の折れる仕事です。

カツモデル



図表 I・1 のカツモデルをご覧ください。  
ローマネジメント＝現場の職長クラスは技術的な指導育成を行い、トップマネジメント＝経営幹部は戦略思考で経営の方向性を定めま

▲図表 I・1 マネジメント層別に求められるスキル（カツモデル）

ミドルマネジメント  
ヒューマンスキル

す。それに対してミドルマネジメント＝中間管理職は、ヒューマンスキルで部下を育てやる気にさせて仕事の成果をあげなければなりません。

このように中間管理職には人的マネジメントのスキルが求められるのですが、それらは経験を通じて向上するものです。波長が合わない部下がいたとしても、そこはお互いさま、袖振り合うも多生の縁です。そういった部下は、自分の成長のために人生に現れてきてくれた大切な教師、と視点を変えてみてはいかががでしょうか。

## 部下も上司を選べない

いまどき問答無用、上司の命令は絶対だ、というような理不尽さは通用しませんが、組織のパワーバランスとして上司の部下に対する**影響力**が強いことは間違いありません。上司たるもの、身勝手な要求やぞんざいな態度は厳に慎んで、部下の健全なメンタルヘルスにも配慮する必要があります。ジェネレーション・ギャップはあってあたりまえ、最近の若いモンは打たれ弱い、などと言っていてはいけません。

影響力

上司が部下を選べないように、部下も上司を選べません。ローレンツの刷り込み効果よろしく、特に入社時に上に就いた上司しだいでその社員の会社員人生が決まる、といっても過言ではありません。仕事の仕方、組織での振る舞い方、人との関わり方は、上司を見て学習するところが大きいものです。ですから上司は、部下の見本となるように自身の人間力を涵養しなければなりません。そして、愛情をもって部下の成長を援けることも必要です。テレビの長寿番組『はじめてのおつかい』のように、任せてそっと見守り成功を喜ぶ、という気持ちが大切です。

## 部下にとっての理想の上司とは

老子第17章に「太上は下これ有るを知るのみ」ではじまる文章があります。これは君主のあるべき姿を説いたもので、君主を上司に置き換えて意識するとおおまかには次のようなことを言っています。

上司は部下には「ああ、そこにいるな」くらいの存在感でちょうどいい。その次はマネジメントがうまく部下から親しみ敬われ、その次は信賞必罰が厳しく畏れられ、最悪なのは打ち手がつたなく侮られることだ。だいたい、上に立つものは現場にあまり口を挟まず悠然としていて、自然と仕事のはかどり成果が出るのがよい。そして部下たちは「俺たちが頑張っているからうまくいっているのだ」と口にするのだ。

最近のリーダーシップ論でいえばフォロワーシップ、あるいはサーバント・リーダーシップ、というところでしょうか。普段はあまり口うるさくなく、それでいてしっかりと動きを見ていてくれて、いざというときには頼りになるのが理想の上司、ということなのです。

フォロワーシップ  
サーバント・  
リーダーシップ