

部下の意欲を引き出す リーダーの五つの特徴

独自の「職人研修制度」があることで知られる、神奈川県の注文家具会社・秋山木工。同社の代表で、「一流を育てる」などの著作がある秋山利輝氏は、人材育成に関して、「人を育てるときは、本気で向き合う、とことんしつこくやる」「部下に好かれようなんて考えないで、ぶつかり合わなきゃダメです」と述べています。今回は、この言葉をヒントに、意欲的で業績を上げられる部下の育て方を考えてみましょう。

支えるだけでは 部下は育たない

昨今は、「サーバントリーダーシップ」と呼ばれる考え方がよく聞かれます。「サーバント」とは、召使いめしつかや使用人など、奉仕する人を指す言葉です。

率先して部下を導く「支配的なリーダー」ではなく、部下に奉仕し、その自主性を尊重し、部下を支えるためにリーダーは存在するとする発想で、先月号で紹介した、「ヒツジのリーダーシップ」にも重なる考え方です。

このような「サーバントリーダー」がいまの若い人に人気があると言われますが、人気だからといって、うまく人を育てられるかといえば、そうではありません。部下に尽くすだけで、部下が意欲的に動いてくれるとは限らないのです。

効果的に部下を育てることができるリーダーは、単に部下に尽くすだけでなく、独特の考え方をもち、部下にとって何が良いかを真剣に考えている人物です。

今回は、あらためて、効果的に

人を育てることができるとして、人について考えてみましょう。

目標は高く 細部にもこだわり

私の見たところ、部下が意欲的に仕事に取り組み、高い成果を上げている部門の上司の指導法には、五つの特徴があります。

① 手取り足取り教えない。

高い成果を上げる部門の上司は、細かいところまで教えない傾向にあります。むしろ、仕事の方法・手段ではなく、仕事の意味・意義を教える方が多いです。

② 失敗は責めないが、怠なまけているときには容赦なく叱しかる。

失敗しても、なかなか部下を怒らないこともポイントです。これにより、失敗を恐れて、部下が挑戦しなくなることを避けることができます。部下の失敗は「そんなものは失敗のうちに入らない」と受け流す姿勢が大切です。

しかし、まったく責めないわけではありません。怠なまけている部下には、厳しくします。そうしなければ、成長がないからです。

③ 神は細部に宿ると考える。

仕事のクオリティーを決めるのは細部であるという信念を持ち、重要だと認識する部分は細部まで徹底して管理します。

ただ、この細部というのは、あくまで成果に係っている部分についてのこと。成果と関係がないと判断した細部には関知しません。

たとえば、企画などの提出方法が紙か電子ファイルか、メモの取り方はどうか、服装、上司との飲み会参加の有無などなどについてはこだわりません。

ゆるめるところはゆるく、こだわるところは細部まで詰めていくメリハリが重要なのです。

④ 部下の目標は高く設定する。

困難な目標を設定することもポイント。高い目標に向かって、部下が創意工夫することが大切だからです。

一見、単に無茶を言う上司にも見えますが、自分が予想した範囲で仕事をするだけでは、大きな発展はないのです。

⑤ 成果が仕事のすべて。

仕事で重視するのは成果。仕事そのもののつまらなさやおもしろ

さではなく、「成果が出るから楽しい」と考えています。そもそも、どんな仕事でも、うまくできれば楽しく、昨日よりも今日のほうが上達していれば、楽しいものです。

思わず口をつく…、注意すべき4大禁句

次に、部下を叱るときに注意すべき点です。

いくら「サーバントリーダー」では不十分だからといって、人格を否定するような叱り方は、相手の成長に何の効果もないだけでなく、相手を傷つけ、恨みを買うこともあるので、避けるべき。

具体的には、次の四つは絶対に言うてはならない禁句です。

- ① やはり、君には無理だったね。最初から期待されていたいなかったのだと傷つけてしまいます。
 - ② この程度のこともできないのか。自分の能力を完全否定されたら受け取られる恐れがあります。
 - ③ だから君はダメなんだよ。上司に「ダメなヤツ」と見なされていると感じさせてしまいます。
 - ④ 何度同じことを言わせるんだ。自分はダメな人間なんだと、自信を失わせてしまいます。
- もちろん、何度注意しても同じ失敗を繰り返したり、反省せず鼻につくような態度を取る相手には、つい腹立ち紛れに言ってしまうような言葉ではありますが、だからといって、言っただけいいことにはなりません。
- 「思わず口をついて出る言葉」は、意外に相手の心を傷つけるものだと考えてください。
- また、そんな言葉を繰り返す人は、周囲で聞いている、ほかの部

下の目にも「上司として信頼できる人」とは映りません。むしろ、ほかの部下からも、批判的に見られる恐れがありますので、注意が必要です。

業績と信用を分けて昇進・昇格の評価を

最後に、やや脱線しますが、部下の評価についてもひと言。

部下の短期的な業績に関しては、昇進や昇格の材料にはせず、何らかの表彰や金銭的な報酬を与えるのがよいでしょう。

そして、昇進や昇格などを決める際は、「人からどれだけ信用されているか」という基準で判断することがオススメです。

つまり、表彰や報酬は短期的な業績に対して与えられるもの、地位や権限はその人の信用に対して与えられるもの、と業績と人物的要素を切り離して考えるのです。

もちろん、厳密には、短期的な業績と人物的要素を切り離せるものではありません。

ただ、なるべく両者を切り離して、部下を評価することで、慎重に部下を評価し、意欲を高める効果が期待できます。

人は誰でも他人からよく思われ

たい、嫌われたくない、好かれたい、支持されたい、愛されたいと考えます。

しかし、部下に寛大なだけでは部下の成長はありません。

イタリア・ルネッサンス期の歴史家で、政治学者でもあるマキャベリは、自著「君主論」の中で「君主は愛されるよりも恐れられよ」と述べています。

以上のヒントを参考に、ぜひ、部下の意欲を高めるリーダーになってください。



昆野真也 (こんの・しんや)
10店舗未満のパチンコホール専門の人材コンサルタント。これまで3000人超の正社員面接を実施。独自の「採用マーケティング理論」を武器に、キャリア採用・新卒採用・アルバイト採用など、数々の店舗支援を行っている。