

# 上司が「鬼」とならねば、部下は動かず

強い上司、強い部下を作る、31の黄金律

染谷和巳 著



プレジデント社  
2000年2月9日発行／257頁  
1,470円／ISBN978-4-8334-1697-9

## 主要目次

- 1部 社員の意識を高める
  - 1章 社員と社長の意識は、これだけ違う 他5章
- 2部 上司自身の意識を変える
  - 7章 なぜ下に甘い上司ができるのか 他5章
- 3部 組織人として上司がなすべきこと
  - 13章 社員に礼儀と規律を強制せよ 他7章
- 4部 部下の育成
  - 21章 人材作りの第1段階 他5章
- 5部 強者の条件
  - 27章 強さの二面、耐え抜く力と大義を貫く力 他4章

## 著者紹介

そめや かずみ

昭和16年、東京生まれ。東京教育大学（現筑波大学）卒業。出版社、社員教育研究所勤務を経て、昭和63年から人材育成会社（株）アイウィル代表取締役社長。著書に、『何か必ずやる人』『上司として、これができなければ辞表を書け！』『社長に評価される上司になる本』など多数がある。

## in brief

上司の強さ、弱さが、会社の生死を分ける。いかにすれば強い上司になれるか、本書はその指針を指し示す。

- 幹部社員に共通する欠点として、「下に甘い」「会社を思う気持ちが薄い」「変化を嫌う」の3つがある。その原因は、幹部の意識が経営者のレベルに至っていないことにある。
- 社員の意識を高めるためには、まず“言葉の教育”が必要である。なぜなら、言葉は思考の土台だからだ。
- 会社が社員に支払う人件費は、給料の2～3倍である。それがわからない、仕事への意識が低い社員には、会社がどれほどのお金をその社員に使っているかを教える必要がある。
- 上司が部下に甘い原因として、次の3つが挙げられる。
  - ① 思いやり過剰：思いやりを行動の第一基準とし、部下を叱らない。しかし、それでは部下の能力は伸びない。
  - ② 自分に甘い：いい人だと思われたいという自分への甘さから、部下に注意すべきことを注意できない。これでは部下になめられるばかりか、社長の信頼も失う。
  - ③ 自由、平等の民主的意識：平等主義、個性尊重の上司がいる。だが会社は、緊張と厳格が求められる戦場であり、民主的意識より組織のルールが最優先する。
- 上司がなすべきこととして、例えば次のようなものがある。
  - ・ 失敗を恐れずに、その場で直ちに決定する。
  - ・ 常にはっきりと、過不足ない具体的な命令を出す。
  - ・ 部下の反発を恐れずに、ためらわずに注意する。
  - ・ 上司の顔色を見て、意見を変えない。
  - ・ 部下が、「社長に聞いてみてください」などと上司を飛び越えるような態度に出た場合は、断固として反撃する。
  - ・ その場しのぎをやめる。

## 社員の意識を高める

会社という組織は日々、生死を賭<sup>か</sup>けて戦っている。まさに「優勝劣敗」の世界であり、強くなければ存続することはできない。

だが、社長と社員の意識は違う。社長は、困っても助けてくれる人がいない立場にいる。そのため、「人は強くなければならない」と痛切に思い、甘ったれた人などに対しては冷厳な態度で接する。

一方、部長や係長などは、上に頼る人がいるので温厚な意識になる。部下が泣きついてくれば、努力不足を責めることなく、慰め、励ます。

立場が変われば意識も変わる。一概に社員を責めることはできない。だが、幹部社員が社長とは隔絶した意識を持つことが、いいわけではない。

### ●会社幹部に共通する欠点

多くの社長が、幹部社員に対して不満を抱いている。その不満を整理すると、次の3つになる。

#### ①下に甘い

幹部は上には厳しい批判の目を持つが、下にはあきれるほど甘い。部下に嫌われることはせず、ご機嫌取りをしている。

#### ②会社を思う気持ちが薄い

業績が低迷して社員の奮起が必要な時、いち早く逃げ出すのが幹部だ。会社を辞めない者も、社長の孤軍奮闘を横目に自己保身に汲々としてしている。

#### ③変化を嫌う

幹部の多くは保守的である。社長が新しいことを提案すると、「効果がない」などと反対する。

これらの欠点の原因は「意識」にある。幹部の意識が、経営者のレベルに至っていないのである。長く会社に勤めている割には、社長の考え方、やり方に共鳴、同調していない。

部下の意識を変えるには、まず、上司自身が指導者にふさわしい意識を身につける必要がある。

### ●意識改革の入口は、まず言葉から

社員の意識を高めるために、「社員とよく話し合う」と言う人がいる。だが、言葉が通じなければコミュニケーションは成立しない。

ひと頃、会社は新入社員を「新人類」と称した。

言葉が通じない人という意味だ。言葉が通じない人といくら話しても、相手の意識は変わらない。

幹部は、社員と話す前になすべきことがある。漢字の読み書き、時事用語の意味などの国語教育だ。これらを十分に行った後、徹底して読ませ、文章を書かせる。ここを通過しないと、社員はあなたの言うことが理解できるようにならない。

なぜ言葉が大事かといえば、言葉は思考の土台だからだ。仕事は言葉で進む。仕事をする人が何を考え、何を言うかで、仕事の出来が決まる。

だが、経営者と社員は共通の言語を持っていない。例えば給料という言葉、社員は「毎月定額支払われる生活費で、毎年上昇するもの」と理解し、経営者は「能力と働きの見返り。会社の業績が悪ければカットもダウンもある」と思っている。

だからこそ、社員に経営者の言葉を覚えさせることから始めねばならない。それには、強制するしかない。「このテレビは見るな」「この人の本を読め」と経営者意識に添ったものを薦める。

言語の入れ替えによって社員の知識を豊かにし、理解力と表現力を伸ばす。これが意識変革の入口である。

### ●「手取り25万円」の社員意識を変える

社歴10年、20年の社員でも、“社員意識”のままの人がいる。社員意識とは、一言でいうと「給料を手取りの額で考える」考え方だ。

月給30万円だと、税金などを引いた手取りは25万円。「自分は会社から25万円の給料をもらっている」と考えるのが社員意識である。

一般に会社が社員に支払う人件費は、社会保険料の会社負担分や交通費、福利厚生費などを含めると給料の2~3倍になる。2倍として60万円だ。

それがわからない社員意識の人は、意欲的に仕事に取り組みず、会社への不満を常に感じている。

こうした意識の人には、「会社はあなたに毎月60万円かけている」ことを数字を示してわからせる。そのお金がどこから出てくるか、60万円もらうにはどれだけ仕事をすればいいか教える。

こうして、「自分と会社の関係」の考え方を変えていく。

## 上司自身の意識を変える

上に立つ人は、優しい心の持ち主でなければならない。しかし、真に優しい上司は少ない。

多くの上司が“疑似優しさ”、すなわち甘い心の持ち主だ。上が下に甘い。なぜこうなるのか。

その原因として、「思いやり過剰」「自分に甘い」「自由、平等の民主的意識」の3つがある。

### ●思いやりだけでは、人は育たない

上記の原因のうち、多くの上司に共通しているのが「思いやり過剰」であろう。

人を指導育成する立場にある人は思いやりを持つべきだが、思いやりが行動の第一基準であってはならない。思いやりに従えば、指導育成という目的が達成できなくなることが多いからだ。

努力しない部下を許す、不注意からの失敗に同情する、怠けている部下を慰める…。ダメを許してしまうのは、優しいのではなく甘いのである。

自分に対し、部下に対し、仕事に対し、真剣ではないのだ。そんな上司は、本当は部下のことをどうでもいいと思っているのではないか。優しさに見えるが、その本性は「無関心」ではないか。

例えば、部下が「忙しい」と言う。その程度の仕事はこなさなくてはいけない、と叱るのが面倒なので、「では私が手伝おう」と楽な道をとる。

これでは、いつまでたっても部下の能力は伸びず、人間として成長しない。

### ●部下から「怖い」と言われる上司に

下に甘い第2の原因は、上司が「自分に甘い」点にある。

自分に甘いのは人間の本能で、心理学者のA・マズローのいう自我の欲求、尊敬欲求に源がある。人に嫌われたくない、いい人だと思われたいという欲求、これらが上司の思考と行動を狂わせる。

部下は優しい上司を歓迎する。だから、上司は部下に優しくする。両者の人間関係は良好だ。

だがそのために、注意すべきことを注意できなくなる。部下の指導、育成、統率、管理という、上司の役割が果たせない。これでは、部下になめられるだけでなく、社長の信頼を失う。

部下に嫌われることを恐れてはならない。部下から「怖い」と言われたら、それが上司の勲章だ。

### ●上司は、“民主的意識”を警戒せよ

第3の原因は、「自由、平等の民主的意識」である。

我々は明治以来、自由、平等、個人主義といった“民主的意識”の影響を受けてきた。

民主的意識は、冷たい人間社会を暖める暖房装置だ。階級による差別が少なくなり、弱者が保護されるなど、民主的意識が個人の幸福な生活と社会の平和にどれほど寄与したか測り知れない。

しかし、暖房してはならない場所もある。例えば緊張と厳格が求められる戦場。会社は戦闘組織であり、その場は戦場である。

このことを体で知っているのが社長であり、頭ではわかっている、心が受け入れようとしないのが幹部社員である。

平等主義の上司は寛大だ。有能な部下も無能な部下も分け隔てなく扱う。賞与昇給の査定もわずかしき差をつけない。

これは、ダメな部下には居心地がいいが、優秀な部下はやる気をなくす。そして、この上司の部門は成績が上がらない不良部門になる。

上司は部下を動かして仕事の成果を上げるのを任務とする。そのため会社から指揮、管理の権限を授かっている。一方、部下は上司の指示命令に従う義務、報告の義務、会社の規則規律に従う義務を負う。これが、上司と部下の関係の骨格だ。

仕事は人が行うものだから、人間的な心の交流はある。それが仕事の潤滑油となる。だが、それを重んじるあまり、この骨格を崩してはならない。

会社においては、この骨格、すなわち組織のルールが最優先する。能力主義であろうと個性重視の方向であろうと、この絶対条件は変わらない。

上司の命令に従わず、職場の規律を守らない社員はどんなに能力があっても、不良社員である。

上司は個性尊重、能力重視といった時代の声に惑わされて、部下との関係の骨格を崩すことがあってはならない。部下を甘やかすことなく権限を行使して自己の任務を果たすべきである。

## 組織人として上司がなすべきこと

「意識が変われば行動が変わる」という。だが、「形が心を作る」という格言もあるように、「行動を変えれば意識が変わる」もまた真実だ。あなたが日常の行動を変えれば、意識も変わってくる。

行動力がない人は上司にも部下にも軽んじられる。そうならないためには、例えば、次のようなことを心がける必要がある。

### ●失敗を恐れずに、その場で直ちに決定する

「こうしたい」「どうすればいいか」と、部下は色々言ってくる。こうした小さい問題に対してすぐ返事をしないと、部下は不満を抱く。

部下は、問題提起に対する上司の判断決定が“その場ですぐ”なされることを求めている。その内容が正しいか否かは次の段階である。

従って、自分で決められることは間違ってもいいから即決する。即答できない場合は、「夕方6時にもう一度話そう」と、返事の日時を伝える。こうして決定する習慣を身につけていくことだ。

### ●常にはっきりと、過不足ない具体的な命令を出す

どんなに正確に伝えても、人は間違っ受けて取るし、また忘れる。よって、次のことを行う。

- ・大きい声で話す。
- ・連絡などは対面して相手の顔を正面から見て行う。また、部下にメモを取らせ復唱させる。
- ・具体的に命令した後、「質問はないか」と聞く。
- ・過不足ない命令を出す。複雑な仕事は、箇条書きにして不足がないか確認する。
- ・話の語尾は「～します」「～してください」と断言口調で話す。「～したいと思う」「～するつもり」などの曖昧な言い方はしない。

こうすれば、言うべき内容がはっきり伝わる。

### ●部下の反発を恐れずに、ためらわずに注意する

部下の間違いや怠慢を知ったら、ためらわず、その場ですぐ注意する。

おかしいと思ったこと、変だと感じたこと、不愉快なこと、これらが注意・叱責すべき事柄だ。

部下の反発、抵抗が恐ろしくて言うべきことを言わないなら、部下だけでなく、上の信頼も失う。

### ●上司の顔色を見て、意見を変えてはならない

組織においては、納得できず反対であっても、上司の指示命令に従うのがルールである。

しかし、これは自分の考えを持ってはいけないということではない。時にはわかってもらうために、上司を説得しなくてはならない。たとえ社長の意見でも、反対すべきははっきり反対する。

それでも社長が決定したら、「はい」と言って従う。「納得できない。しかし命令だから従う」、これが行動力ある管理者の姿勢である。

### ●部下に反撃せよ

判断を求めても、なかなか決めてくれないということは何度も経験すると、部下は上司をあてにしなくなる。そして、次のような行動を取る。

- ・上司の許可が必要なことでも、自分勝手に行う。
- ・上司に「社長に聞いてみてください」と頼む。こうなると、あなたは部下と社長をつなぐメッセンジャーボーイに成り下がる。
- ・上司を飛び越えて、社長（上司）から直接決裁を得るようになる。

こうならないためには、部下が「部長もそう思うでしょ。だったら社長に言ってくださいよ」と言ってきた時、「いや、私は社長の方針に賛成だ」ときっぱり言うことだ。そして、「これは私の命令です。従ってください」と言い放つ。

突然強気に出ると、部下は「何を偉そうに」と反発するだろう。だが、それでいいのである。この壁を乗り越えなければ、行動力のある一人前の指導者にはなれない。

### ●その場しのぎをやめる

行動力のない人は、1つ1つのことをはっきり決めて前へ進むということができない。まあまあ、いいやいいやで毎日惰性で流されている。

会社では絶えず問題が発生する。すると、そうした人はテキパキ対応できず、目を閉じ耳をふさぎ、嵐が過ぎるのを待とうとする。だが、その場しのぎは結局、2倍の重荷となって戻ってくる。

こういう人には悪気はない。善人なのである。しかし組織のリーダーは、人がいいだけのおじさんには務まらない。