


# 部下が思わず キレそうになる 上司の痛い言動

**これさえ分かっていたら、  
信頼は後から勝手についてくる**



# 何回言っても、あいつは ダメなんだよなあ～！



たとえば「どこの得意先の何の回収がよくないのか」と尋ねてみると、「とにかく全般的に悪いんですよ」という返事しか返ってこなかったりします。

「だから、特にどこの得意先なんだ」と突っこんでも、「いや、それは調べてみないと・・・」とウヤムヤに。

専門職という職制を設けている会社がありますが、これは言うならば「幹部待遇はするが部下は持たなくてよろしい、その代わり自分の仕事をしっかりやりなさい」という職制です。

なぜこのような専門職制度があるかという、石を投げれば長に当たるほど幹部を増やせないから、というのが一つの理由。もう一つの大きな理由は、その人間に部下を与えても育てる能力がない、と会社が判断するからです。

これは、指導とか教育という部下を育てる「幹部」ではなく、まさに組織の「患部」といいでしょう。つまり、放任であり、部下育成を観念論だけで唱える人間なのです。

こんな幹部の下では、部下は経験と習慣の枠の中だけで変化するだけで、決して伸びることはありません。

幹部の責務領域は、仕事そのものの領域と、部下という人間の領域。この人間領域で最も大切なことは、部下を育てることです。育てるとは、部下の変化を自己責任として傍から見守るだけでなく、「部下を変化させる」という幹部の働きかけが必要なのです。

# 「それは私の責任です」 と、なぜ言えないのか？

自分のしでかしたミスを下に押しつける幹部は見苦しい。それも、ほとんどの場合、自分のミスでありながら、「部下の責任ミス」と思っているから、なおタチが悪い。

しかも中には、うすうすとは自分のミスと知りながらも、それを自分のミスと認めれば、上司としての権威が失墜するとも思うのか、能力のなさをカバーするために、実に巧みに自分のミスを部下のミスとして転嫁する幹部がいるものです。

しかし、どう巧みに泳ぎ回ろうとも、ほとんどの場合、部下は上司のミスということを知っているもので、心中で上司たる幹部を軽蔑しているものです。

また、こういう上司に限って、自分に都合よく事が運んでいると、会社の同意やの了承も得ずに独断で事を進めたがり、都合が悪くなった途端に敵前逃亡するがごとく、責任転嫁の逃げ切りを図ります。

「この一件は、この私の責任だ。みんなにはすまないが、なんとかこの窮地を乗り切るために力を貸してほしい・・・」などと、部下に頭を下げれば、かえってみんなが上司の言葉に耳を傾けてくれるようになるのに・・・。

自分のミスは、正面から受け止めてこそ、自己成長の糧になるものです。逆ばかりやっている上司では、救いようがありません。ミスを部下のせいするような行動は、自己成長の芽を自ら捨てていることに気がついてほしいと思います。

# 部下がピ〜ンチ！でも無視ってどういうこと？



ある会社の営業部で、営業担当の佐藤君がかなり慌てた様子で得意先と電話をしています。

「本当にすみません。いま大至急工場と連絡をとってお電話しますから・・・」

受話器を置くや、佐藤君はさっそく工場へ電話をし、あれこれやりとりするや、再び困った顔して得意先へ電話している。

「申し訳ないのですが、あと3日は加工がかかるということで・・・」  
「とにかく、いますぐお邪魔しますから。・・・はあ、はあ、とにかくお邪魔してから詳しい打合せをしたいと思います・・・」

眉間にはシワが寄り、声は上ずっています。しかし、近くにいる高橋課長は、あわただしく外へ出かける佐藤君を目の前にしながら、社長へ提出する月報の締切まで時間がないとかで、佐藤君の緊急事態にも全く関心を示していません。

こういう姿勢や問題意識が欠落しているというのは、上司としての基本的な条件や資質の問題というより、「人」としてどうなの？と言いたくもなってしまいます。

トラブルになったのが部下のミスだったとしても、人間は誰しもミスはするものです。そして、失敗をしたときこそ指導・教育をするベストチャンスなのです。そのチャンスに気がつかないどころか、無視するような上司では、部下からすれば「なんだこの人は・・・」となり、いずれ辞めていくことになってしまいます。

# 返事もない「日報」って出す意味あるんですか？

上司から、日報はもちろんのこと、「いついつまでに、これこれの資料をまとめて提出せよ」という指示がしばしば出されます。

しかしながら、毎回かどうかは別にしても「きみのレポートを読んだよ。そのなかで提起していた問題についてはだなぁ〜」など、返事をしているのでしょうか？

部下は本当に読んでいるのか、何かの参考にしているのか、何か対策を検討しているのか、さらに上層部への報告に利用されているのか、自分の意見をどう評価しているのか・・・、と反応をしてくれるのを待っているのです。

しかし、さっぱり音沙汰なしでは、真剣に書こうという意欲も次第に薄れていき、内容もとるにたらないものとなっていきます。

そして、そうなった原因が上司にあることが明らかであるのに、気まぐれに「昨日の報告だけど、もっとキチンとした内容を書かなきゃ、日報の意味がないだろお・・・」などと言えば、「キチンとって何？」と上司の言う言葉には、もう聞く耳を持つこともなくなっていくでしょう。「なってない」「けしからん」などと、「何を」もなく、ただガタガタ言うだけではダメです。

部下に提出意欲を植え付けるためには、「レポート見たぞ、〇〇の箇所はいい指摘だと思う。しかし、その課題を改善するためには、もう一つ・・・」といったような具体的で、タイムリーな反応をすべきなのです。

# 部下と一緒に上の悪口を 言う頭の悪い上司

部下のご機嫌とりをする上司がいますが、なかでも厳しい反省をすべきなのは、部下と一緒に、会社や社長、あるいは上席の悪口を言う上司です。部下と一緒にの悪口場面は、サラリーマンの集まる居酒屋などに行けば、必ずといっていいくらい見聞きしますが、思い当たる節がある人は、特に次の3点を考えてほしいと思います。

第一は、部下との悪口連合型は、多くの場合、同僚幹部クラスの中での評価が、下位にランクされている人が多いということです。そして、自分自身も、そうしたことはうすうす知っており、本心では自分の無能さを自覚しながらも認めたくはなく、攻撃、ひがみという態度に出るわけです

第二は、部下に対する指導力のない人です。前向きな指導力で部下を引っ張れないので、何か部下と共鳴点を見つけて、そこで同じ土俵に立とうとするわけです。しかし、共鳴点だと思っけても、何回か悪口場面を共にすると、「部下にご機嫌とっている馬鹿な人だなあ」と見透かされてしまいます。

第三は、幹部になればなるほど経営者意識が要求されるのですが、いつまでたっても平社員意識のほうが居心地がいいのか、「社長はああ簡単に言うけどよ〜」と、悪口連合に安穩としてしまっているのです。

ことわざにもあるように「天に向かってツバを吐く」ようでは、部下から尊敬されるどころか馬鹿にされるのがオチです。

# 部下を「ちゃん」づけで呼ぶ優しすぎる上司

「外来客すべてに対して、応対する人間が、自ら湯茶を出す」という雑誌の記事がありました。

つまり、自動給茶器があり、そばに使い捨てのコップが用意されていて、それを利用して、部長だろうが課長だろうが自分のお客様は自分で応対するという一見合理的な内容でした。

ある会社の女子社員がその記事を見て、他の社員と「私たちお茶汲みの仕事に来てるわけじゃないんだから、部長に相談というか提案しにいこうよ〜」と、もう導入してもらえるという前提の勢いです。

「ねえ部長、ウチにも自動給茶機を入れてください。合理的だし、経費節減にもつながるんですよ〜」と、甘え声で迫りました。

しかし、部長は・・・

「なるほどね、そうした気持ちというか要望はよくわかるよ。しかし、ゆうこちゃん・・・、上がなんて言うかなあ・・・」

と「ちゃん」づけで、やんわりノーと返事。

部長は優しく対応したつもりでも、部下の女子社員から見れば「何なの！せっかくのいい提案なのに、全く部長はアホだわ！」と、なぜか逆ギレ状態に・・・。

優しい上司は表立っては嫌われはしないものの、実際には小馬鹿にされているのです。上司は、仕事に対する知識や考え方、言動一切に毅然とした指導をしてこそです。

まず「ちゃん」づけをやめましょう。

# 「いい人だ」と評される上司は厳しさを持っている

---

ただ「人がいい」だけでは、部下からの信頼は得られません。

過保護な親が子育てを誤るのと同じです。部下を叱りもしないというのは、部下を本気で育てる熱意と勇気・覚悟を持っていないということです。

部下にとって存在感があり信頼できる上司というのは、「普段は温厚で仏様のような人ですが、目標が達成できない、理由にならない言い訳を言おうものなら、途端に修羅のようになります。正直言って怖いですが、暴力的に怒るのではなく、真剣に具体的な指摘をしながら叱ってくれることは逆にありがたい存在です」などと言われるような人です。

「何があっても動じない」という安定感、安心感も必要ですが、「常にウチの部長はエビス様」と言われる上司はどうでしょう？

部下を叱ることはない。厳しく反省を促すこともない。ましてや雷を落とすこともない代わりに、部下の自由な進路をふさぐこともありません。しかし、その反面、部下の成長のために進んで手を貸すこともなく、毒にも薬にもならない状態が続くと、食味のように辛い塩っぱいも時には必要なことと同じで、「私は何も期待されていないのか！」と部下は思うようになり、次第にその上司の下にいること自体が苦痛となる場合もあります。

波風を立てないようにしてきたつもり・・・が、実は減点ポイントになっているのかもしれないと、早く気付くことが必要です。



# 今さらコミュ障？目を見て話ができないって…

自信のない幹部には、次の共通性が見られるものです。

- ①知識だけはあるが、経験に裏打ちされたものがない
- ②経験だけはあるが、我流のままで客観的知識で裏打ちがない
- ③性格的には一般に日和見的で、「これだけは実現せずにおくものか」という目標意識が希薄

その結果、会議などでの発言にも、「大体」とか、「まあまあ」とかボカした言葉が多く「断定」がないのです。

「では、きみの意見は？」と問われると、「さっきの〇〇部長の意見と大体同じでして・・・」というように、周囲の様子を見ての大勢従属の傾向が強い「風見鶏幹部」だということです。

また、一般に声が小さいか、声に力がなく、おどおどした声です。あるいは、対人場面において、すぐ視線をそらしたりし、堂々と相手の顔を見て話ができないのです。会議などで、少しでも質問される場面に会うと、途端に過剰緊張してしまい、相手を納得させるだけの自信ある回答への不安感が突出するものだから、なおさらしどろもどろに。こんな人がなぜ幹部の肩書きを持っているかと不思議に思われても仕方ないでしょう。

「自信」とは、チャレンジ精神と目標達成への執着があつてこそ、経験という糧となっていくものです。

常に貪欲に、現場をみて経験を積む事が「自信のある行動」につながっていくものです。

# 精神論ばかりで、何を どうすればいいの？



需要増大という追い風だけで売上げが伸び、経営者は職人的な性質で、社内に怖い人か厳しい人が1人もいない。経営者に方針らしいものがあつたとしても、ほとんどが精神論で、「お客様に感謝の心を持って」みたいなことをよく言われる。こういう会社では、それに反比例するように、業務管理の知識や技術面が社内で論じられることは皆無で、例えば商品の仕入れにしても、カンと経験主流だから問題が絶えません。

また、会社の幹部は、概して基本業務、またはそのカンどころをつかんでいない人が多いものです。そのため日常業務の進め方は、あくまでも過去の経験と我流のカンでやる。そして「今月もあと3日だが、売上げの状況はどうか」などと営業部門マネージャーが本社から尋ねられると、「みんな頑張ってるんですが、何しろ小売店も苦戦していて、もう一つ景気がパッとしないもんですから」という具合に、市況がよくないから売上げも上がらないということを平気で言い、本社からも「まっ、頑張ってくれよ」と会話になっているんだかどうだかの返事が・・・。

マネージャーは部下に、「残り3日だ！とにかくお客様に感謝されるように販売しろ！」と号令をかけるだけでは、部下は「はあ～？もちろん頑張るけど、どうやって？」とぼやきの連発です。

日々の売上管理、目標達成のための日々の営業管理もないところに、会社としての経営ノウハウが積み重なることはないでしょう。

# PDCAを「英語」と言っ て未だに拒絶？

仕事の超基本である「PDCA（ピーディーシーイー）」を、改めて説明すると・・・

.....  
P（プラン、計画）

D（ドゥ、実行）

C（チェック、課題確認）

▼ A（アクション、改善行動）

の一連の流れを繰り返して（サイクルで）改善活動に日常的に取り組むものです。ところが、ちっとも仕事の改善が進まず、金魚のフンのように問題を引きずったままの会社が多いのです。

例えば「在庫が過大だ」と観念的、見た目としては理解しているものの、実際の数字までは確認をしようとしません。

そのため、見た目の在庫がとりあえず減少すればそれで安心をしてしまう、いわばドンブリ勘定なので、在庫が膨張してしまう原因を追究することもしない。

そのため、在庫が効率的に管理されないままであるため、常に無駄、ロスが多い状態が慢性化してしまいます。

結局のところ、仕事の基本である「PDCA サイクル」という仕事のやり方があるのに、今迄の経験とカンだけでやろうとするものだから、同じミスを繰り返す事になってしまうのです。そうした改善されない同じミスの繰り返しの処理を、部下にやらせ続ければ「また～！いい加減ウンザリだ！」と嫌気もさすでしょう。

# 人手を増やすことしか思いつかないの？

管理能力の乏しい会社や、会社の看板にぶら下がりタイプの幹部に限って、「本当に必要でもないのに」部下の数を増やそうとするものです。

「今の人数じゃ足りません。もっと人員を増やしてください」と、お願いされ、生産量を上げるためには必要なことだと判断せざるを得ないこともあるとは思いますが。

しかし、その前に「今の人数のままでも能率アップを図ることはできないのか？」と真剣に考えなくてはなりません。

つまり、「仕事に無駄がないのかをチェックする」ということが、まず最初の課題なのです。

生産量が上がり売上もそれに伴って確保できたとしても、人件費が上がれば、結局のところ給料が上がる事は期待できないということを、上司は部下に説明しなければなりません。部下は、大概「頑張ったんだから、給料上がって当然でしょ」と思うからです。

上司の説明の仕方が曖昧だと「労働搾取」だとかの不満の種を作る事になってしまいます。

また、今回は力をあわせて乗り切れた仕事も、次回も同様に頑張ってもらえるのかは、怪しいものとなってしまいます。

業種、業態にもよりますが、目の前の仕事を今迄通り処理するだけでなく、どのようにしたら時間短縮、効率よく動かせるのかを考えるのが上司なのです。



近代中小企業 Vol.50 No6 付録 部下が思わずキレそうになる上司の言動

編者：中小企業経営研究会

発行者：芦澤貞春／発行所：中小企業経営研究会

〒169-0075 東京都新宿区高田馬場 1-33-13 千年ビル 8F 株式会社データエージェント内

電話 03-5272-5425©2015 Dataagent

ISBN 978-4-907196-54-7 C0034 定価：本体 500 円＋税

乱丁本・落丁本はお取替えいたします。著作権から本書の一部あるいは全部について、  
無断で転載・複製することは固く禁じられています。