

部下の力を  
引き出す

# できている上司の 心得帖

本田有明

ダイジエスト版

月刊「ガバナンス」好評連載の「間違いだらけの部下指導」を単行本化!

世代や考え方の違いなどにより、上司として部下との接し方に悩む人へ、接し方のコツやヒントを会話例などを挙げながら示した1冊です。

人事担当者や職場の管理監督者から人材育成に関する悩みを数多くお聞きした。

●世代間のギャップにはどう対処すればよいのか

●OJTを推進する際の勘どころはどこにあるのか

●女性職員の能力向上にはどう取り組めばよいのか

●メンタルヘルスにはどこまで踏み込んでよいのか

そうした課題について、どこの職場でも一定の取り組みは行っているのだが、ポイントがずれて  
いるケースもしばしば見られた。

上司や先輩はどのように考え、どう対処するのが正しいかを、筆者の体験をもとに詳しく論じて  
みたいと思った。

「はじめに」より抜粋

著者紹介

本田有明(ほんだありあけ)

1952年神戸市生まれ。本田コンサルタント事務所代表。

慶應義塾大学卒業後、(社)日本能率協会に勤務。

1996年に独立。主に経営教育、能力開発の分野でコンサルティング、講演、執筆活動に従事している。  
著書に『若者が3年で辞めない会社の法則』(PHP研究所)、『人材育成の鉄則』(経団連出版)など多数。

## はじめに

## 第1章 できる上司の心得

- 01 部下のやる気を奪う言葉を口にしていないか
- 02 無意識のうちに革新を妨げていないか
- 03 「ちょっとイッパイ」はコミュニケーションか
- 04 「きれいな酒飲み」と言われる人はどこが違うのか
- 05 「できる上司」はどこでつまづくのか
- 06 切れ者の上司はなぜ「脱線、しやすいのか
- 07 なぜ「報連相」がきちんと機能しないのか
- 08 なぜ部下の話を開けない上司が多いのか
- 09 なぜあの人の部下は腐ってしまうのか
- 10 なぜあの人は部下に自慢話ばかりするのか

## 第2章 タイプ別に見る部下育成法

- 11 「理屈屋の部下」にどう対処するか
- 12 「実行が伴わない部下」にどう対処するか
- 13 「被害者意識の強い部下」にどう対処するか
- 14 「勝手にふるまう部下」にどう対処するか
- 15 「青い鳥症候群の部下」にどう対処するか
- 16 「思い込みの強い部下」にどう対処するか
- 17 「問題児の部下」にどう対処するか

「女性の部下の気持を知る  
ことができた。  
気を回し過ぎて逆に墓穴を  
掘っていたかも……」

(著者による研修・講演参加者の声)



## 第3章 部下の力を伸ばす指導のツボ

- 18 「人を承認する」とはどういうことか
- 19 いまどきの若者はそんなにダメなのか
- 20 「部下育成の5箇条」を自前でつくってみよう
- 21 コーチングだけで部下は育つか
- 22 なぜ部下の話をもっと引き出せないのか
- 23 なぜ部下をきちんと承認・賞賛できないのか
- 24 女性職員の育成はそんなにむずかしいものなのか
- 25 女性職員の活躍を後押しするにはどうすればよいのか
- 26 なぜあの人は部下をもっと育てられないのか
- 27 なぜあの人の評価に周囲は首をかしげるのか
- 28 評価にはどのようなバイアスがかかるのか

## 第4章 部下とともに成長できる上司をめざす

- 29 なぜあの人は部下をその気にさせられるのか
- 30 新人や若手とともに上司も成長する研修を
- 31 パワハラ問題に根本的な解決策はあるのか
- 32 パワハラを未然に防止するには
- 33 「心の健康管理」に細心の配慮をはらう
- 34 人間関係の強い絆をつくる簡単な方法
- 35 「問題意識が高い職員」をどう育てるか
- 36 「クリエイティブな人材」をどう育てるか

「おせっかいなくらいの上司に  
なれ、と言われたことで、  
踏ん切りができました」

(著者による研修・講演参加者の声)



# 01

## 部下のやる気を奪う 言葉を口にしていないか



### モチベーションを下げる言葉

中堅職員の研修などで、「上司から言われたイヤな言葉は何ですか」と尋ねると、どこでも同じような答えが聞かれる。

「そんな仕事は新人でもできるぞ」

「ずいぶん偉そうなことを言うじゃないか」

「何年ここで飯を食ってるんだ？」

「そういう話は後にしてくれ」

「きみの意見など聞いてない」

「ほかにやることがあるだろう」

もしかして、こんな言葉を  
口にしていませんか？

おちよくる、無視する、プライドを傷つける、話をそらすといった言葉づかいが指摘される。正面から向き合ってきちんと話をしてもらえれば、部下のほうはそれほど大きな不満を感じないものだ。

あえてワーストワンを選べという、「ほかにやることがあるだろう」になる。おちよくつたり、プライドを傷つけたりする言葉ではないが、上司の逃げ腰が感じられ、そこでコミュニケーションが断ち切られてしまう。

ちよつと意地悪な見方をすると、実力が伴わない上司にはとても便利な言葉だ。「そういう話は後にしてくれ」と「ほかにやることがあるだろう」の2つだけで、とりあえず部下を煙にまくことができそうだから。

前に掲げたセリフはどれも上司として自戒を要するものだが、「ほかにやることがあるだろう」は決して口にはしてはいけない。複数の業務をこなしていれば、いつだって、誰だって「ほかにやること」はある。どういう順序で処理していくかは具体的に指示するべき事柄であって、「ほかにやることがある」では答えにならない。

しかも「ほかにやることって、どんなことですか？」と尋ねられると、「考えればわかるだろう」だとか「自分のなすべきことだよ」と、さらに抽象的な言いまわしで逃げる例が、現実にはよく見られる。

続きは本書で

# 19

いまどきの若者は  
そんなにダメなのか



いまの職場に満足している若手公務員は3人に1人？

ここで「いまどきの若者」について考えてみたい。

先ごろ、一般社団法人日本経営協会から「若手社会人就業意識ギャップ調査報告書2012」が発表され、反響を呼んだ。副題は「就労後3年目のビジネス・パーソンについて」。インターネットを利用したWEB調査法により、該当する若者およそ700人の声を集めたもので、就労前と就労後の職業観の変化、現在の職場環境への満足度など20項目にわたる回答について詳細な分析がなされた。発表会の席には筆者も招かれ、報告書に関連した講演を行った。

調査結果は概ね想定範囲におさまっていたが、ひとつ、筆者の目を引く項目があった。

いまどきの若者は〇〇  
あなたならどんな言葉を入れますか？

「仮に再就職活動を行えるとしたら就職活動をするか」という問いに対する答えである。

①活動する／48・1% ②活動しない／14・5% ③どちらともいえない／37・4%

これは民間企業に就職した若者たちの数値で、違和感はない。目を引いたのは、行政・自治体に就職した若者たちの回答だ。

①活動する／26・7% ②活動しない／35・8% ③どちらともいえない／37・5%

再就職活動をする者と、どちらともいえない者を合わせると64・2%にも上っている。中には、希望がかなわなかった別の行政・自治体に再チャレンジしてみたいという者もいるだろうが、それにしても、暗れて公務員になれたにもかかわらず現在の職場に満足している（と思われる）者が35・8%、約3人に1人という数字には、複雑な心境にかられた。「いまどきの若者はそんなものだ」ではすまされない、一種の危機感を覚えたのである。

民間企業に就職した若者たちに比べて、公務員の世界では離職率が低い。それはそのとおりなのだが、潜在的な離職希望者、あるいは離職を希望しないまでも、職場に配属されてから就労意欲を低下させている若者は、思っている以上に多い。そう考えて間違いはない。行政・自治体で管理監督者の立場にある方は、このことに危機意識をもって若者の指導育成にあたっていただきたい。

続きは本書で

会話例を挙げながら部下指導の勘どころを提示！

にそのことで、いつそう部下が落ち込み、萎縮し、能力を発揮できなくなるという負の連鎖がよく見られる。

次の会話をご覧いただきたい。

上司と部下との対話①

「忙しいだろうが、この仕事を来週までにやってもらいたい」  
 「来週までにですか。〇〇か××の方法でよろしいですか？」  
 「おお、さすがに飲み込みが早いな、きみは。どちらでもかまわんよ」  
 「わかりました。進捗状況は週末にでもご報告いたします」  
 「そうしてくれ。きみに任せれば安心だ。できればえを楽しみにしているよ」  
 「ありがとうございます」

上司と部下との対話②

「この仕事を来週までにやっておきなさい」  
 「来週までにですか」  
 「来週といたら来週だよ。何か不服でもあるのか？」  
 「いえ、そういうわけでは。ただ、このところ仕事がたて込んでいて」  
 「そこをちゃんとやるのがプロじゃないか。新人みたいなことを言うな！」  
 「はあ……」

チェックリストを使ってみましょう！

## チェックリスト

- 自分とは異なる意見を人から言われるとすぐに腹が立つ。
- 自分の間違いを指摘されても認める気にはならない。
- 何か問題が起こると自分以外の人間に原因を求める。
- 正しい解答が出せるのは自分以外にいないと思っている。
- いつも自分の思うとおりのやり方を部下に強制している。
- 部下の言い分を聞く前に自分の意見を押しつけがちだ。
- 任せた仕事を任せきれず部下に干渉することがよくある。
- ときにはその仕事を部下から奪い自分でやってしまう。
- 約束を破っても自分は多忙なのだから仕方がないと思う。
- 自分の仕事の大変さを周囲の者たちはもっと評価すべきだ。
- 少しくらい職務規程にふれても自分は許されてよいと思う。
- 小さなことに癪癪を起こし人を怒鳴りつけることが多い。
- 日によって気分の浮き沈みが大きくなったという自覚がある。
- 以前と比べ睡眠時間や食事など生活のサイクルが乱れてきた。
- 部下が起こした失敗を思い出してイライラすることがある。

上司が知っておくべき心得が盛り込まれています！

人にプレッシャーを与える顔とは、ふだん以上に深く刻まれた眉間の皺、相手を見下ろすような冷たい視線、への字に曲がった唇、などで構成される。

そもそも人は年齢を重ねることにこうした表情に近づいてゆくのだが、部下や後輩に接するときは多少の配慮をしたい。それが年長者のたしなみというものだ。

すがすがしい表情とは、これらの逆である。目をしっかり開き、まなざしを相手と合わせ、唇の両端を少し上げてみる。要するに人が楽しいとき自然にする表情だ。面倒くさいと感じるかもしれないが、ほんのわずかな配慮で人の心を明るくさせることができるメリットを考えれば、努力してみる価値は十分にある。

「あの人は部下の話をちゃんと聞いてくれる人だ」という評判は、公式の人事考課の評価項目には入っていないなくても、年長者にとって名誉ある勲章だと思ってよい。

上司の  
心得!

部下から相談をもちかけられる  
上司になれ

# —FAX申込書—

・北海道のお客様 →北海道支社

〒060-0005 北海道札幌市中央区北5条西6-2-2-4階 TEL:011-241-1971 FAX:011-241-1973

・青森・岩手・宮城・秋田・山形・福島のお客様 →東北支社

〒980-0012 宮城県仙台市青葉区錦町1-6-31 TEL:022-222-6552 FAX:022-217-2372

・茨城・栃木・群馬・埼玉・新潟・山梨・長野のお客様 →関東支社

〒136-8575 東京都江東区新木場1-18-11 TEL:03-6892-6231 FAX:03-6892-6906

・千葉・東京・神奈川・静岡のお客様 →東京支社

〒136-8575 東京都江東区新木場1-18-11 TEL:03-6892-6701 FAX:03-6892-6915

・石川・富山・福井・岐阜・愛知・三重のお客様 →東海支社

〒460-0003 愛知県名古屋市中区錦3-10-33-6階 TEL:052-231-0331 FAX:052-231-0341

・滋賀・京都・大阪・奈良・和歌山・兵庫のお客様 →関西支社

〒540-0012 大阪府大阪市中央区谷町3-1-9 TEL:06-4790-9351 FAX:06-4790-9356

・鳥取・島根・岡山・広島・山口のお客様 →中国支社

〒730-8687 広島県広島市中区三川町2-10-5階 TEL:082-545-7121 FAX:082-545-7126

・徳島・香川・愛媛・高知のお客様 →四国支社

〒790-8655 愛媛県松山市二番町4-1-2 TEL:089-932-3162 FAX:089-932-3164

・福岡・佐賀・長崎・熊本・大分・宮崎・鹿児島・沖縄のお客様 →九州支社

〒812-0013 福岡県福岡市博多区博多駅東3-1-1-7階 TEL:092-432-0781 FAX:092-432-0786

## 部下の力を引き出す できる上司の心得帖

部

四六判・定価(本体1,750円+税) 送料300円 コード 5108044-00-000 上司の心得帖

◎上記のとおり申し込みます。

平成 年 月 日

御住所(〒 — )

[社費・公費・私費]

フリガナ  
御氏名

印

TEL

e-mail

@

中央省庁、地方自治体での講演・研修多数！

本田有明氏への講演・研修依頼は

小社・クリエイティブ事業課 ☎03-6892-6636までご連絡下さい。

※送料は平成26年4月時点の料金です。

※お客様の個人情報は、契約の履行、弊社からの商品・サービスのご案内以外の目的には使用いたしません。



株式会社  
ぎょうせい

本社 東京都中央区銀座7-4-12 〒104-0061

本部 東京都江東区新木場1-18-11 〒136-8575

TEL:0120-953-431/FAX:0120-953-495

URL: <http://gyosei.jp>



9784324098080



1923036017509

ISBN978-4-324-09808-0

C3036 ¥1750E

定価(本体 1,750円+税)

[E108044-00-000]

株式  
会社 きょうせい

●あけだしまで120年、これからの100年も!!

