

上司の常識は、
部下にとって
非常識

Hiroaki Enomoto
榎本博明

はじめに

近頃の若い者の考えてることがさっぱりわからない。これは、いつの世にも言われてきたことだが、社会の仕組みや人々のライフスタイルに急激な変化が起こっている今日、世代間のギャップはかつてないほど拡大している。

そんな中、部下の扱いに手を焼く上司が非常に多い。部下の行動パターンやこちらの指示や注意に対する反応が、ことごとくこれまでの常識を越えているのだ。

今日は友だちと約束があるからと言って、5時半になったと勝手にやりかけの仕事を放り出して帰るのを見て、

「うそだろ。何なんだ、あれは」

と呆れる。報告がないなと思ったら、ずっと同じ部屋にいるのにメールで報告が入っていたのに気づき、

「いったいどういふつもりだ？ わけがわからないな」

と不可解さに戸惑う。取引先にタメ口で対応しているのを発見し、怒らせたら大変だと慌てて間に入りつつ、

「こんなこともわからないのかよ。勘弁してくれよ」

と心の中でつぶやく。ちょっと厳しく注意したら、パワハラを受けたという噂を流され、

「いい加減にしろよ。何なんだ、お前は！」

と怒りが込み上げてくるものの、うっかり怒鳴って総務に駆け込まれても厄介だと思いい、必死に言葉を呑み込む。こんなことがしゅっちゅう起こるため、世の上司たちは今どきの若手部下の扱いに大いに頭を悩ますわけである。

本書のねらいは、このようなわけのわからない部下の心が読めるようにすることである。そのために、上司と部下のコミュニケーションや相互理解を難しくしている時代的背景や、上司と部下の思いがすれ違う理由を解説するだけでなく、職場でありがちな上司と部下の具体的な会話を例にとって、部下の心理メカニズムを解剖し、どう対処すべきか、また部下をどう育てればいいのかを示した。

部下の扱いに手を焼くのは、理解に苦しむ行動の背後にある心理メカニズムがわからないからだ。なぜそんな行動をとるのがわかれば、適切な対処法が見えてくる。部下の心理メカニズムが読めるようになれば、どんなフォローをすればよいかわかる。ど

んなふうには注意すれば反発されずに素直に聞いてもらえるかがわかる。日頃からどんなかわりをもっていればよいかかわかる。

うまくかわられるようになれば、部下からの信頼が得られ、部下はこちらの思うように動いてくれるようになる。そうなれば、これまでのようにイライラしたり、オロオロしたりすることがなくなり、日々快適に過ごせるようになる。そのうえ、部下がちゃんと期待に応えてくれるため、上司としても成果が出せるようになる。

以下の各章を読めば、一見わけのわからない若手部下たちの心理メカニズムも、手に取るようにわかるようになるはずだ。それを早速ふだんの部下対応に活かしていただきたい。

榎本博明

もくじ

はじめに

何が原因なのか？

仕事より人間関係に疲弊する職場

職場のストレスは人間関係

上司が部下に気をつかう時代

若手の自己主張に呆れ、たじたじになる中高年

職場のストレスは人間関係

上司が部下に気をつかう時代

「こんなはずじゃなかった」という思い

守らない上司 VS 尽くさない部下

コラム1 上司に求められる2つの心理機能

理解できない若者に苦悩する上司たち

どう指導したらよいのか？

電話を取らない

34

叱ると反抗的な態度を示す

56

言いくいことはメールで伝える

36

言い訳が多い

58

何でもメールですまそうとする

38

文句が多い

60

言われたことしかしない

40

根拠のない自信をもっている

62

失敗を恐れる

42

上下関係に鈍感

64

わからなくても聞かない

44

素直に指示に従わない

66

自分で勝手に判断をしてミスをする

46

目上に対する口のきき方を知らない

68

職場の飲み会に参加しない

48

返事は良いのにわかっていない

70

雑談の輪に加わらない

50

簡単な文書も作れない

72

すぐに落ち込むから叱れない

52

何を言いたいのかわからない

74

注意するとすぐに反発する

54

仕事中にしょっちゅうスマホをいじる

76

第3章

あくまでも自己正当化にこだわる

謝罪ができない

将来のキャリアに役立つかを気にする

やたらと自己アピールする

言葉の背後を察しない

みんなが残業していても平気で退社する

粘れない

権利ばかり主張する

すぐに体調を崩す

何かと親が出てくる

仕事が終わらなくても定時で帰る

無理をしようとしてない

コラム2 今の時代だからこそ必要な

心理的報酬

上司としてどうあるべきか？

尊敬できない上司に絶望する部下たち

ちゃんと指導してくれない

部下を育てるといふ意識がない

仕事ができない

パワハラ的な乱暴な言い方をする

いちいちケチをつける

説明が下手

78

80

82

84

86

88

90

92

94

96

98

100

102

104

106

108

140

142

144

飲むと昔を語り出す 110
 人の話を聞かない 112
 相談に乗ってくれない 114
 気分でものを言う 116
 信用してくれない 118
 失敗を責めるばかりでアドバイスがない 120
 的確なアドバイスがない 122
 責任をなすりつける 124
 頼らないと拗ねる 126
 提案に対して「聞いてない」と妨害する 128
 すぐに怒りだす 130
 威圧的な態度でプレッシャーをかける 132
 手柄を独り占めする 134
 フォローしてくれない 136
 よけいな仕事を振ってくる 138

138 136 134 132 130 128 126 124 122 120 118 116 114 112 110

理解が悪くて話を通じない 146
 信念がなく尊敬できない 148
 被害者意識の強い上司 150
 すぐに部下に当たり散らす 152
 好き嫌いでひいきする 154
 ネチネチと過去の失敗を蒸し返す 156
 精神論ばかり語る 158
 やさしさを勘違いしている 160
 人前で罵倒する 162
 正論が通じない 164
 人間味のある心の交流がない 166
 すぐに人と比較する 168

170 168 166 164 162 160 158 156 154 152 150 148 146

コラム3

上司に求められる
 変革型リーダーシップ

その壁を乗り越えるには？

なぜ上司と部下はわかりあえないのか？

キャリアデザインの弊害

「やりたい仕事」病

自分らしさの迷宮

タテマエで自分を縛る世代とホンネをストレートに出す世代

ハングリーな世代とハングリー精神の乏しい世代

厳しく鍛える時代からほめて育てる時代へ

おわりに