

はじめに

研修の仕事をしている関係で、私はたくさんの上司と呼ばれる人たちにお会いします。実にいろいろな人がいますが、部下を育て、部下をやる気にするという意味では、できる上司と呼べる人はとても少ないように感じます。

とはいえ、上司の方々も苦労していることだと思います。部下を成長させるために、部下の個性や状態に適した指導方法を選択すべきだとは言っても、つつい成果を優先してしまい、自分のやり方を押し出してしまいがちです。

また、手を変え品を変えてマネジメントをしても、部下が思ったように成長してくれないこともあります。このストレスは上司になってみないとわかりません。対人ストレスほど重いものではありません。

しかし、このストレスがあるからこそ、部下が成長する喜びも大きいのです。そして、部下が成長することは、上司のあなたが成長することに他なりません。

この本には、成果と育成を両立させ、できる上司に変化した人の実話がギッシリ載っています。中には、感動的な人間成長ドラマと思えるような話もあります。

登場する人たちは普通の企業の普通の管理職です。普通の人が、いったいどのようなようにして、できる上司の行動習慣を身につけたのか、その真実を知る価値は大きいはずです。事実は小説よりも奇なり、です。この実話から、あなたができる上司になるためのヒントをつかみとってください。

できる上司の行動習慣を身につけた人たちは、隠れた才能を活かしています。たとえば、成果を出すために部下を激しくコントロールするのが得意な上司は、部下が指示待ちになったり、面従腹背になってしまいがちです。

ところが、『心を開いて部下を受け入れる』という隠れた才能を活かせるようになって部下の意欲を高めています。結果的には、上司が求めている成果につながっています。得意パターンを止めたほうが、もっと大きな得意を発揮することになると気づいています。人は誰でも素晴らしい才能を持っています。本書によって、あなたの個性に合ったスイッチを見つけて、まだ使っていない隠れた才能を活かしていただきたいと思います。

私はこのスイッチ（隠れた才能を活かす方法）を応用して、マネジャーの行動習慣を変

える研修を長年開催していますが、多くの方たちが効果を実感されています。この実績を踏まえて、日々額に汗して頑張っておられるマネジャーの皆様を、少しでも応援したい思いから本書を書くことにしました。

スイッチを切り替える方法をつかんでいただければ、できる上司に飛躍するための大きなヒントになると確信します。是非、ご精読いただき、実践されることをお勧めします。実践すれば、ご自分の新しい可能性を実感できると思います。本書が、読者の皆様が成長されるための一助となれば、著者としてこの上ない幸せです。

2013年10月

髭 彰

はじめに 3

第1章 人は誰でも素晴らしい才能を持っている 15

01 できる上司は部下のために多様な行動をとる 16

／他人は変えられないが自分は変えられる／できる上司は部下を理解する できる上司の力ギ

／上司は得意パターンで行動しがち／部下のために多様な行動をとる方法

02 隠れた才能を活かせば、できる上司になれる 25

／私が隠れた才能に気づいた時／素晴らしい資質が隠れた才能を目覚めさせる／強みを止めれば強みが活きる 二刀流を使おう／自分を育てれば部下が育つ

コラム 世界最高の人間学エニアグラムを応用するわけ 36

第2章 激しくやりすぎる上司 41

01 こんなダメ上司になっていませんか？ 43

／いるだけで職場の空気が重くなるダメ上司 部下からすれば独裁的な王様／得意パターン

（強み）を使いすぎる悪影響の例／このタイプの行動傾向

02 できる上司はこうしている！ 47

／愛情を持って部下に接するようになった上司／できる上司は、心を開いて人を受け入れる本当の強さを持つ／得意パターン（強み）を止めた例／できる上司になるための行動習慣 たったひとつの止めること

第3章 頭をフル回転しすぎる上司 59

01 こんなダメ上司になっていませんか？ 61

／自分のアイデアを押しつけるダメ上司 部下からすれば我儘な自己中人間／得意パターン（強み）を使いすぎる悪影響の例／このタイプの行動傾向

02 できる上司はこうしている！ 66

／人の気持ちを理解できるようになった上司／できる上司は、価値あるものを見抜いて真の革新を

成す／得意パターン（強み）を止めた例／できる上司になるための行動習慣　くたったひとつの止めること／

第4章 効率的に進めすぎる上司 75

01 こんなダメ上司になっていませんか？ 77

／できる部下だけを使うダメ上司　く部下からすれば自分勝手な見栄っ張り／得意パターン（強み）を使いすぎる悪影響の例／このタイプの行動傾向／

02 一できる上司はこうしている！ 82

／部下の成長は自分の成長だと実感した上司／できる上司は、信頼関係を築き組織を成長させる／得意パターン（強み）を止めた例／できる上司になるための行動習慣　くたったひとつの止めること／

第5章 未来を心配しすぎる上司 91

01 こんなダメ上司になっていませんか？ 93

／リスクばかり考えるダメ上司　く部下からすれば真面目すぎる働き蜂／得意パターン（強み）

を使いすぎる悪影響の例／このタイプの行動傾向／

02 一できる上司はこうしている！ 98

／先のことを予測しすぎないようになった上司／できる上司は、広い視野から覚悟を持って行動する／得意パターン（強み）を止めた例／できる上司になるための行動習慣　くたったひとつの止めること／

第6章 面倒を見すぎる上司 107

01 こんなダメ上司になっていませんか？ 109

／プライドの高いダメ上司　く部下からすれば過保護な親／得意パターン（強み）を使いすぎる悪影響の例／このタイプの行動傾向／

02 一できる上司はこうしている！ 114

／自分が見えた上司／できる上司は、相手のためより目的優先で判断する／得意パターン（強み）を止めた例／できる上司になるための行動習慣　くたったひとつの止めること／

第7章 欠点を探しすぎる上司

125

01 こんなダメ上司になっていませんか？

127

／満点にこだわるダメ上司　　↓部下からすれば睨みを利かす警察官　　↓得意パターン（強み）を使いすぎる悪影響の例　　↓このタイプの行動傾向　　↓

02 できる上司はこうしている！

132

／自分のパターンに気づいた上司　　↓できる上司は、肯定的に考え柔軟に対応する　　↓得意パターン（強み）を止めた例　　↓できる上司になるための行動習慣　　↓たったひとつの止めること　　↓

第8章 価値観にこだわりすぎる上司

143

01 こんなダメ上司になっていませんか？

145

他人と比較してしまうダメ上司　　↓部下からすれば感傷的な芸術家　　↓得意パターン（強み）を使いすぎる悪影響の例　　↓このタイプの行動傾向　　↓

02 できる上司はこうしている！

150

自分を責めなくなった上司　　↓できる上司は、現実に向き合って自立する　　↓得意パターン（強み）を止めた例　　↓できる上司になるための行動習慣　　↓たったひとつの止めること　　↓

第9章 自分を軽く見すぎる上司

159

01 こんなダメ上司になっていませんか？

161

／穏便に済ませようとするダメ上司　　↓部下からすればマイペースな亀さん　　↓得意パターン（強み）を使いすぎる悪影響の例　　↓このタイプの行動傾向　　↓

02 できる上司はこうしている！

166

／自信を持って行動できるようになった上司　　↓できる上司は、沈着に決断して存在価値を高める　　↓得意パターン（強み）を止めた例　　↓できる上司になるための行動習慣　　↓たったひとつの止めること　　↓

第10章 評論的に考えすぎる上司

177

01 こんなダメ上司になっていませんか？

179

／部下のために時間を使わないダメ上司　　↓部下からすれば孤独な評論家　　↓得意パターン（強み）を使いすぎる悪影響の例　　↓このタイプの行動傾向　　↓

02 できる上司はこうしている！

184

／業務改革への思いを広めた上司　　↓できる上司は、予見力と思いやりで人をリードする　　↓得意パ

ターン（強み）を止めた例／できる上司になるための行動習慣　／たったひとつの止めること／

コラム

部下の育成にも使えるエニアグラムの魅力

193

第11章 やっぱり得意パターンが出てしまう落とし穴

197

01「やっぱり得意パターン（強み）が出てしまう　／上司タイプごとの落とし穴　／

198

／『激しくやることを激しく止めようとする』／『頭をフル回転することを頭をフル回転させて止めようとする』／『効率的に進めることを効率的な方法で止めようとする』／『未来を心配しない場合のことをあれこれと心配する』／『面倒を見ないと淋しくなって相手に近づく』／『欠点を探すことを自分の欠点だと思って直そうとする』／『価値観にこだわらないことは難しいと訴える』／『自分を軽く見ることを反省して直そうとする』／『評論的に考えない方法を評論的に考える』／

02「自分がわからなくなってしまう　／共通的な落とし穴　／

208

自分の弱さを感じてしまう／部下のために優先してしまう／得意パターンがわからない

03「落とし穴に気づく最高の方法

216

(1) 得意パターンを続ける損失を書き出す　／損失予測法　／

(2) 「どうしてそう思うのか」と繰り返し自問する　／自問法　／

(3) 最も信頼できる部下や上司に聞く　／相談法　／

コラム

組織が悪循環に陥っている話

225

第12章 人は関係づくりの中で成長する

229

相互理解は共に働く上でのベース／部下は自分の鏡／相互成長関係づくりが組織を強くする／できる上司は組織のエンゲージメントを高める／才能を活かすシンプルな方法　／日本初の成長プロセス　／心しておくこと

あとがき

242