

これからの

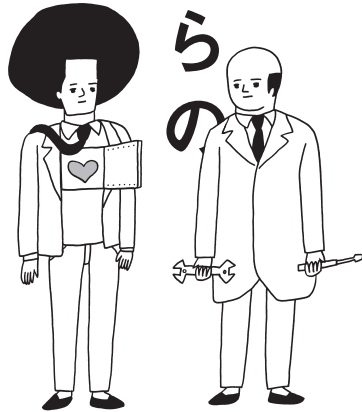
時代の

リーダー論

今、なぜ部下は  
あなたに心を  
開かないのか？

山川博史

The new  
leader's theory  
of a future time  
Hiroshi  
Yamakawa



**あなたも、うすうす気付いているかもしれないこと。**

結論から言うと、あなたはリーダーについて、少し勘違いをしているのかもしれない。

あなたは数ヶ月前にリーダーになったと仮定する。

それは、突然のことだったかもしれないし、順当な流れだったかもしれない。

あなたは必死でチームをまとめようと頑張った。

しかし、思うような結果を得られずに、迷いの中にいる。

気持ちの中には、次のような思いでいっぱいのはずだ。

- なんで、部下（スタッフ）達は、言ったことを守ってくれないんだろう？
- なんで、部下（スタッフ）達は、好き勝手なことをするんだろう？
- なんで、部下（スタッフ）達は、常識を知らないんだろう？

□ などで、部下（スタッフ）達は、少し考えればわかるような問題を僕にいちいち聞くんだろう？

□ などで、部下（スタッフ）達は、自由にやって欲しいときには縮こまり、常識的にやって欲しいときに限って、自由奔放なんだろう？

□ などで、部下（スタッフ）達は、リーダーである僕の気持ちを少しも考えてくれないんだろう？

□ などで、部下（スタッフ）達は、わかりました！と言ったすぐ後に、まったくわかっていないことをするんだろう？

□ などで、部下（スタッフ）達は、仲間同士で余計な問題を引き起こして僕に尻拭いをさせようとするんだろう？

□ などで、部下（スタッフ）達は、簡単にやめると言い出すんだろう？

□ などで、部下（スタッフ）達は、モチベーションが上がらないのは僕のせいと言わんばかりの態度で、仕事をするんだろう？

□ などで、部下（スタッフ）達は、僕の仕事の邪魔をしようとするんだろう。僕の時間を使っているという意識はあるんだろうか？

□ なんて、部下（スタッフ）達は、自分のやりたいことだけをやって、それ以外のことは「苦手なんで……」の一言で免れることができると思うんだろう？

□ なんて、部下（スタッフ）達は、僕が出した良いアイデアをすぐに実行に移さないんだろう？（それについて聞いただけでも、返ってくるのは薄ら笑いだけだ）

□ なんて、部下（スタッフ）達は、プロジェクトの達成よりも、自分の評価のことを気にするのか？（プロジェクトが達成したら、評価も上がるはずなのに、それをわかってもしない）

□ なんて、部下（スタッフ）達は、指示を出した時、返事をしてくれるだけでもいいのに、それすらサボりたがるんだろう？

チームを率いていくというのは、とても大変なことだ。

チームは人数の多い少ないに関わらず、チームを組んで仕事をする場合は、常に問題が起こる可能性をはらんでいる。

チームでの仕事とは、常識が違う人間同士が集まり、ひとつのプロジェクトを遂行

するために、気を使いながら肩を並べ、ルールをいくつも作り、力を合わせるための仕組みを作らなければ、効果が出ないデリケートなものだ。

だから、先ほど挙げたあなたの心の中にだけある叫びは、誰にも言えないだろう。しかし、これだけは忘れないで欲しい。決してあなたのチームのメンバーが特別わがままで身勝手な劣等生の集まりというわけではない。ここに書いた事柄は、

ごくごく普通のことなのだ。

最初に話を戻そう。

あなたが心の中で思い描くチームのリーダーシップとはなんだろうか？

チーム全員を叱咤激励してモチベーションを上げさせる能力？

チーム全員を引っ張って、プロジェクトを成功させる能力？

そんな能力は、この本を読んでも身に付かないから、即行この本を閉じて、今すぐ自己啓発本のコーナーに移って欲しい。

実際、人間はいつもハイテンションでいることは難しいし（なかにはそんな人間もいるが、この本は初めからそんな人間を想定して書かれていない）、あなたがやり慣れていないやり方を試してみたところで、効果はもって3日だろう。

あなたが恥を忍んで、今までのリーダー論を読んで実践したこと、いわゆる

- ・ 皆の冷めた態度にも負けず
- ・ 大きな声を出して、ほがらかに笑い
- ・ 口癖は「やってやろうぜ」
- ・ 間違ったことをやった部下（スタッフ）がいたら適切なやり方で叱りに行き
- ・ どんな相談にも親身になってやり
- ・ あらゆることに自分よりもチームを優先した

右に書いたことを実行したあなたは偉いが、しかし、ここだけの話、寒かったと思う。

正直、似合わない人間がそれをやっていたら、きっとあなただって、ツツコミのひ

とつも入れたくなるだろう。しかし、リーダーにツッコミを入れてくれるくらい気が利いて、なおかつ優しい心を持った部下は数えるほどしかない。

きつとあなたは、自分が寒いことにうすうす気付いていたから、長い間、自問自答の夜を過ごしてきたことだろう。

この本を手にとったあなたは、もう一度、自分のチームのことを振り返って欲しい。きつというんな人間がいるだろう。中には一筋縄ではいかない人間もいる。そして、通りいっぺんのやり方を試したとしても、必ずしも全員に響くとは限らないことはわかるだろう。

この本にはソフトマネージメントと言われるこれからのリーダーが取るべき行動をわかりやすく書いた。いわゆる「俺についてこい！」ということが通用しない時代に、リーダーになってしまった人に向けて書かれた新しいリーダー論である。

はじめに

あなたもうすうす気付いているかもしれないこと

003

第1 講義

仕事できすぎるリーダー問題

部下から信頼される方法

015

第2 講義

ブレスト会議裏目の法則

ブレスト会議がチームを崩壊させる理由

026

第3 講義

がんじがらめの理想のリーダー像

気負いすぎが招く部下のリーダー離れ

036



第  
**4**  
講義

**自分のものさし理論**  
.....  
自分の過去はいつだって美しい

045

第  
**5**  
講義

**コミュニケーションは量である**  
.....  
部下を褒めるだけでも立派なコミュニケーション

051

第  
**6**  
講義

**思い立ったが凶日**  
.....  
あなたはすぐ思いついたことを伝えようとしてないか？

058

第  
**7**  
講義

**スタバに行こう理論**  
.....  
相談の仕方 され方のルールを作る

064

第  
**8**  
講義

チャンネルを変えよう  
陰と陽のリーダーシップ

074

第  
**9**  
講義

小さな嘘について誤摩化す部下の問題  
心を開かない部下の心を開く

082

第  
**10**  
講義

ブレイクスルー理論  
部下が成長するきっかけを作る

090

第  
**11**  
講義

当たり前が当たり前じゃない問題  
部下への正しい仕事の任せ方

096

第

12

講義

リーダーの心が折れちゃう問題  
リーダーの心が折れないようにするには

.....

107

第

13

講義

一貫性を持つなんてできるわけがない問題  
部下に一度お願いした仕事を上手にキャンセルする方法

.....

115

第

14

講義

部下が突然やめると伝えると伝える方法  
部下の辞める気持ちを引き止める方法

.....

122

第

15

講義

部下がミスをしたらかばうのか問題  
部下が叱られている場面に遭遇したら

.....

131

第

# 16

講義

チーム内の空気が悪い問題

チームの空気を変えるには

136

第

# 17

講義

慕ってくる部下をえこ鼻肩しちゃう問題

やっぱり部下をえこ鼻肩したらダメ？

146

第

# 18

講義

部下はどうやったら自主性を持つのか問題

自分から率先して仕事をテキパキするようにしたい

155

第

# 19

講義

モンスター部下に出会ったら問題

自分の手に余る部下に対して何ができるか？

165

第  
**20**  
講義

やる気があるのに仕事ができない部下  
……………

リーダーが腹をくくるとき

173

あとがき

これからの時代のリーダーに伝えたいこと  
……………

185

# 仕事できすぎる リーダー問題

部下から

信頼される方法

これからする話は、あなたにとっては、衝撃的なことかもしれない。  
なぜなら、あなたが今まで描いていたリーダー像を根底から変えてしまうかもしれないからだ。

あなたがこれまでの思い描いていた理想的なリーダー像とは、どんなものだったら

うか？ 具体的にはわからないが、きっとひとりひとり違うだろう。それは、丁寧に誰に対しても平等に接するリーダーというものだったかもしれないし、皆をひとつ上の存在に引き上げるようなリーダーだったかもしれない。

しかし、あなたは理想のリーダーについて思いを巡らす前にあるひとつの疑問について答えなくてはいけない。

「なぜ、部下はあなたに心を開かないのか？」

世の中のリーダーは全員孤独だ。いろんなチームのリーダーだけを集まる場所を設けると、決まって、自分のリーダーとしての悩みやスタッフに対して愚痴めいた言い訳でその場は一杯になる。

リーダーの悩みはリーダーにしかわからない。だから、気持ち共有できるリーダー同士はすぐに意気投合する。

私は職業柄、飲食業界のチェーン店のコンサルタントをすることが多く、店長たちが集まる場所に同席することもある。

「スタッフたちには、何かあったらすぐ相談して、って言ってるんですけど、今の子どもって相談もせずに、すぐに辞めるんですわ」

「それわかるわ。こっちはいつでも待つてるって言うてるんですけどね。結局何考えてるか分からんままやね」

プレイングマネージャーでもある店長たちはそう言っ、肩を落としてそれぞれの心に負った深い傷を慰めあう。もちろん私は、コンサルタントである以上、そんな状況を放っておかないのだが、その前に、なぜ、部下（スタッフ）達は、腹を割ってリーダー達に気持ちを話さないのだろうか？

確かに、ジェネレーションギャップの問題もあるかもしれない。昔と違って、面と向かっての人間関係の構築は、より一層難しくなってきたように感じるし、部下（スタッフ）達の持つてる夢や事情などもあるだろう。

「世界一周したい」「将来はアーティストになりたい」「今ここで働いているのは、一時のこと。本当の自分の天職はきっと別の所にある」そんな熱病のような夢に侵され



ている若者もいるだろう。または、「時給だけもらえれば、それでいい」という最も一般的な理由で、家から一番近く、一番効率的に稼げるパート先として、あなたのチームが選ばれたのかもしれない。

しかし、そのほとんどの部下（スタッフ）たちがあなたに心を開かない理由は、

「あなたが仕事ができすぎる」

からだ。

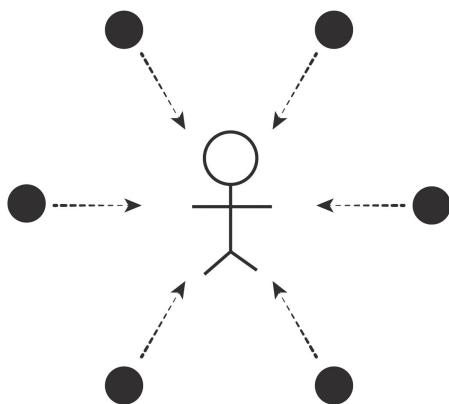
あなたはそんなまさか！と思うかもしれない。でも、実際はそのような理由だったりするのだ。

「なんだか、店長にわざわざ自分の夢の話をして、時間を使わすのも悪いし」

（いやいや、ちゃんと実現できるようにシフトの相談くらい乗るよ…店長の心の声）

「店長って、真面目だから私のバカ話とかって、聞いても相手にしてくれなそうで」

（いやいや、話してみなきゃわからないでしょう。大丈夫ですよ…店長の心の声）

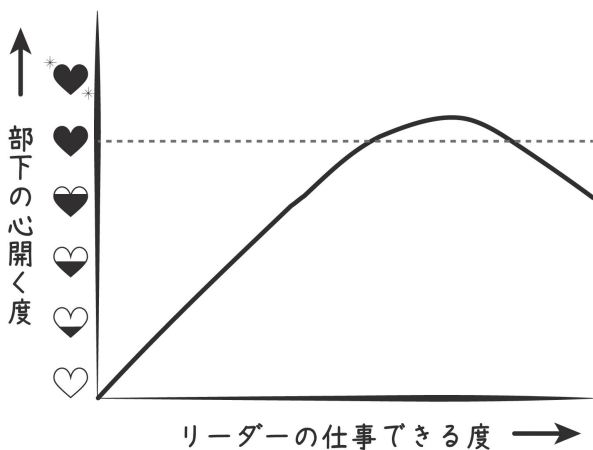


### 旧来型のリーダー

あなたは、きつと部下達を引っ張っていくために、誰よりも努力をするし、誰よりも一生懸命にチームのことを考えた行動を取ってきたのだろう。しかし、その一方で、あなたは、部下達から浮いた存在になってしまっていたのだ。

きつと、あなたは心の中で、リーダーとは次のような存在だと思っていたのだろう。

上の図を見てほしい。中央にいるのがあなただ。リーダーとしてのあなたはみんなの中央に位置して、みんなの注目を集める存在として、模範になるうとする。



しかし、このスタイルには落とし穴が存在する。

それは、あなたなしでは、チームが存在しないことだ。チームはあなたを中心に周り、あなたに頼ることになる。当然、あなたの仕事量は増え、あなたはより一層働かなくてはいけない。そして、今度は上のグラフを見て欲しい。

リーダーが仕事ができる度に従って、最初は理想的な比例線を描く。しかし、ある一点を過ぎた時、部下の心開く度は逆に下がってしまったている。

これを「リーダーの仕事できる逆効果曲線」と呼ぶ。