

## 毎週土曜17時配信の経営者向けマネジメント学習メルマガ

社長

「上司たる者は  
部下と積極的に  
関わらなきゃならん！」

上司

「部下の気持ちを  
分かってやれる  
機会を作ろう！」

部下

「上司に好かれよう  
やる気を目一杯  
アピールするんだ！」

今日のテーマは

# 部下が成長するマネジメント

## 成長とは何か

「部下が成長するマネジメント」を知るにあたり、まず「成長とは何か」を正しく定義しなければなりません。

「新入社員が目標売上を達成できるようになった。」

「中堅社員が60分掛かっていた契約書類作成を30分で作るようになった。」

「未達成続きだった支店長が、継続的に達成するようになった。」

これらは全て「成長」と言えるでしょう。

担当する業務が何であれ「成長」とは「できなかった事ができるようになる」ということです。

すなわち「部下が成長するマネジメント」とは

「できなかった事ができるようになると評価される環境を作ること」と言えます。

そして、この環境を実現するには3要素の明確化が欠かせません。

「目標」

「結果」

「評価基準」

この3つが「客観的に誰が見ても理解できる」状態であることが「成長できる環境」の大前提です。

しかし、多くの経営者・管理職の方は、この環境を実現できていません。

それはなぜなのか。

「成長できる環境」と「これを壊してしまうマネジメント」について、見ていきましょう。

# 「成長できる環境」と「これを壊してしまうマネジメント」

「成長できる環境」は「目標・結果・評価制度が明確である必要がある」とお伝えしました。

とても単純ですね。

「それならウチも既にできてる！」と思われるかもしれません。

では今度は「成長できる環境」を壊してしまう、以下のようなマネジメントがないか、考えてみてください。

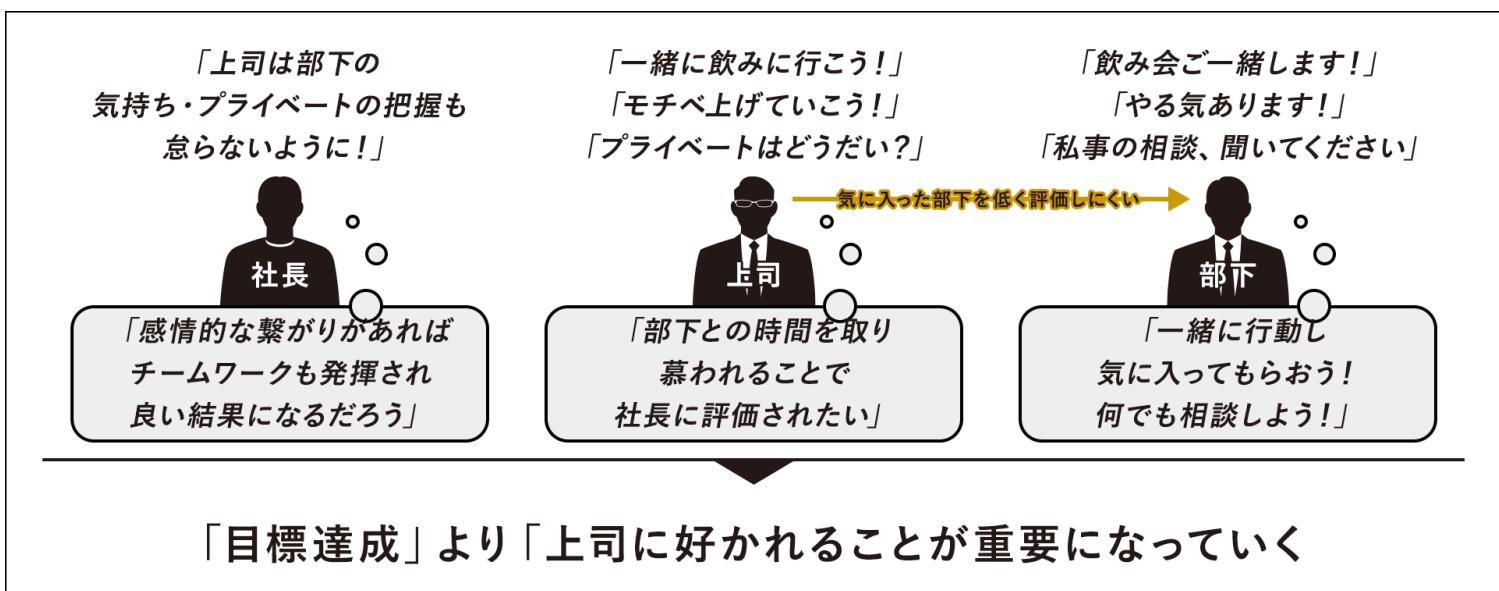
- ・一部の上司と部下は頻繁に飲み会をし、相談し合っている。
- ・部下のプライベートに、上司が関心を持っている。
- ・上司を飛ばして、部下が「さらに上位の役職者」と話し合っている。
- ・上司とよく食事に行く社員が、役職者になれる傾向がある。
- ・部下が下された「評価」に納得できるよう、上司が説明している。
- ・たとえ目標を達成していても、評価査定でマイナスとなることはある。

これらは「成長できる環境ではない」と判断される事象の一端です。

いずれも「目標達成の他にも、求められていることがある」と社員が感じてしまう内容です。

「上司と積極的に飲みに行く社員」が出世する環境では「飲みにも行かず努力してきた社員」は会社を離れるでしょう。

「マイナス評価に納得できない」気持ちに長い時間、耳を傾けてくれる上司を見て、部下は「理由があれば未達成は許される」と感じ、次回の目標に対しても「できない理由」を探してしまうかもしれません。



## ■ 上司は「自制」しなくてはならない

ここまでお話をすると

「それじゃあ上司は飲みにも行けないし、部下の愚痴も聞いてやれないし、自分からも相談できないじゃないか。」「上司は、機械的に仕事して評価するだけの存在でいいのか？」

と、経営者様から反対意見を頂くことがあります。

答えは「その通り」であり「そうでなくてはならない」とお伝えしています。

ここ数年で世の中の意識も変わったように感じますが、

長い間、日本では「部下の為に、上司や会社が寄り添っていく」ことを良しとする風潮がありました。

しかし、部下と上司の距離が近づくほど、感情的な衝突・印象的な評価・好意による昇進は増えていきます。

識学は、これらの問題に直面した数多くの経営者・管理職の方からご相談を受けてきました。

皮肉なことに「部下想いの情に厚い上司」こそ、陥りやすい問題とも言えます。

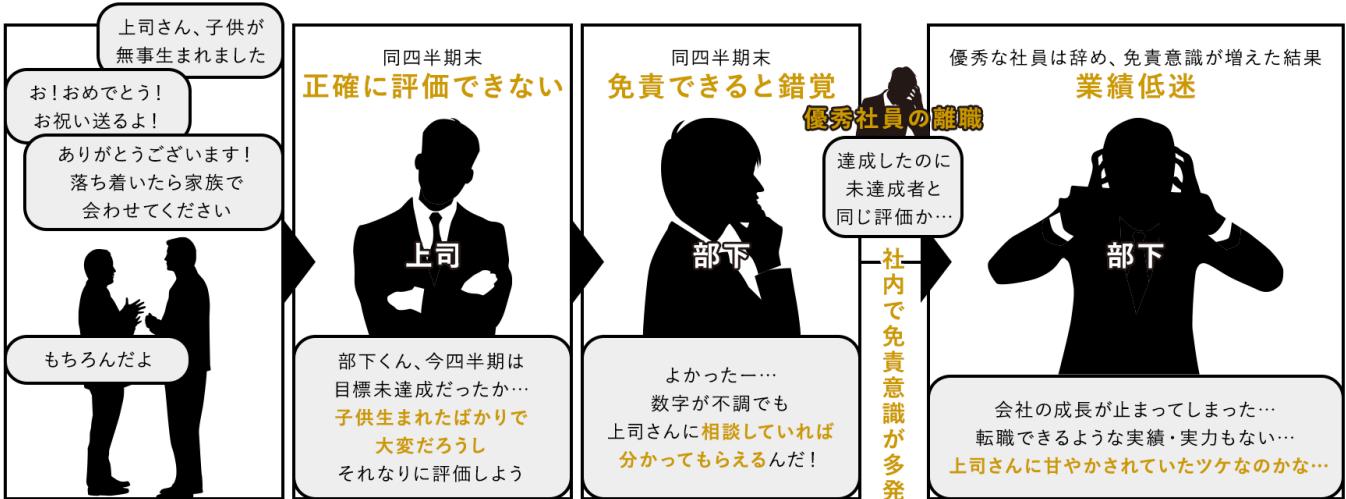
部下とお酒を飲み、談笑し、プライベートな話題で盛り上がりたくなる気持ちは、とても理解できます。

子供が生まれたばかりの部下の成績が低迷している時に、甘い評価をしたくなる気持ちも自然なことだと思います。

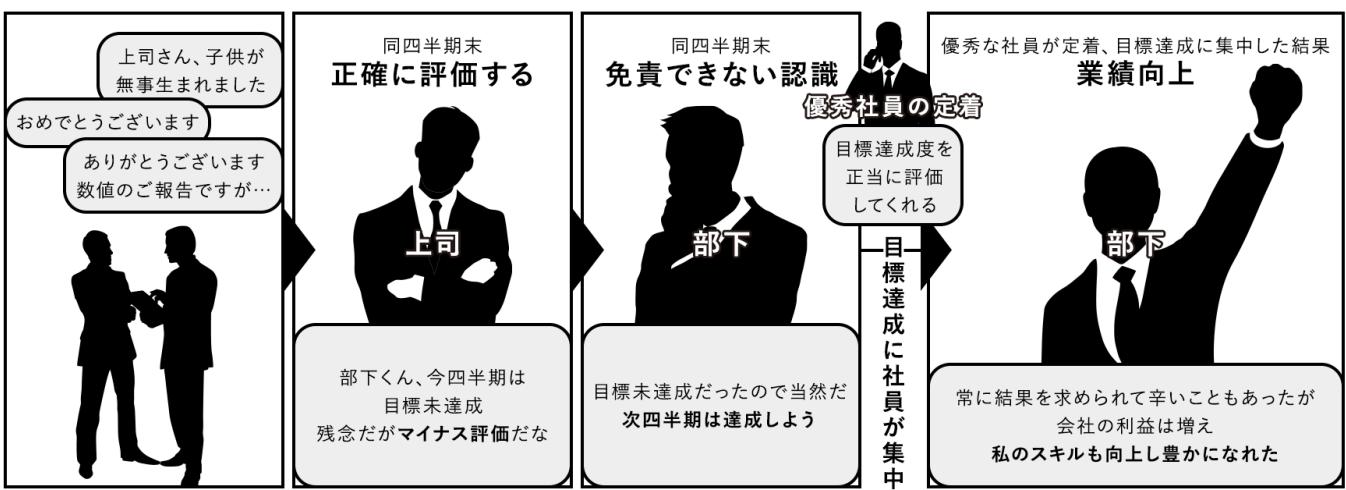
しかし「上司に取り入ること」が「目標達成」よりも重要になってしまった社員と会社は、必ず衰退します。

真に部下を想う上司ならば、目標の達成・未達成を公平に判断し、彼らが自律的に成長する環境を作るために、一定の「自制」が必要だと心に留めなくてはなりません。

上司・部下の距離が近い  
社風



上司・部下の距離が遠い  
社風



## 「成長できる環境」がもたらした会社の変化

株式会社識学の「上司と部下の距離感」を模倣し成長された、あるクライアント企業がいらっしゃいます。

マネジメント理論「識学」においては「上司と部下の距離は遠いほどよい」としています。

事実、識学では上司と部下が社内行事以外で、共に食事をとることはありません。

また、上司は特に「感情的な応対」をしないよう徹底しています。

部下が「未達成の言い訳」や「印象的な高評価」を狙う余地は全くないのです。

逆に、目標を達成すれば必ず評価を得ることができます。

逆に、目標を達成すれば必ず評価を得ることができます。

「目標売上に到達した。」

「目標集客人数を達成した。」

「一定の顧客満足度を確保した。」

これらの目標達成によって、機械的に必ず評価されます。

この仕組みを取り入れたクライアント企業は、離職率が低減し、3ヶ月で倍以上の営業成績を継続して達成するようになりました。

当該クライアント企業の社長様からは、このようなご感想を頂いています。

「私を含め、上司は部下と飲みに行かなくてはならないと思っていた。」

もちろん、社員たちと飲みに行きたいとも思います。

しかし確かに、今まで飲み会で私の隣に積極的に座る社員に役職が付いたり、各管理職が自分を積極的にサポートする者を羨慕に評価することが、全くなかったかというと、そうではなかった。

それによって、継続して売上を上げていた営業マンの評価が正当にされなかつたこともあったかもしれない。売上を上げていた社員が辞め、私と管理職の取り巻きだらけの会社になりかけてしまった。

元は社員を想って、交流の場ができるだけたくさん作っていたつもりなのに。

それに今気づけて、そして改善できたことは不幸中の幸いでした。」

識学では「社員数・ノウハウは増えているのに、成果が一向に上がらない」という経営者・管理職の方を、2,000社を超えるクライアント企業の中でたくさん見てきました。

もし、あなたの組織でも心当たりのある問題がありましたら、是非「成長できる環境」のことを思い出してください。