

## 「場づくりリーダーシップ」レポート03

# 「部下指導がうまく行かないとき」 のヒントとなる、指導の真髓の話

拙著「場づくりリーダーシップ」の中で、教える難しさについて話しました。

教えること自体が、上司にとっても部下にとっても、ストレスと対立の温床になることが多いからで、生産性と充実感をともに下げるからです。

部下を指導しようとして何度言ってもできないことに上司は嫌気がさすものですし、言われたことが思うようにできない部下も上司に対して嫌な感情が出てくるものですし、自分に対して惨めな気持ちがすることだってあります。

書籍の中では、この難しさを「言葉をかけるだけで、相手に技術がつくのならば、それは魔法だよ」と表現しました。

高い成果を出す人は、すべからく、良い仕事をしています。だから、「もっと良い仕事を」と本人も、上司も望みます。

良い仕事をするには、技術が必要です。技術はトレーニングや鍛錬で身につきます。それは、一朝一夕で身につく話ではなくて、時に、気の遠くなるような長い時間がかかることもあるでしょう。

特に、「今できないこと」をできるようになって欲しいと考えたときには、試行錯誤

が必要です。

「できる」ことではなくて、「できないこと」を見た時に、上司が指導しようとするものですから、できないことをできるようにさせようとするストレスで、関係が疲弊してしまいます。

ここが間違いの元です。

言ってすぐにできる方は、もともと技術を持っている方です。例えば、資料づくりで「文章がわかりにくい」としたら、もともとわかりやすい文章を書ける人であれば、書き方を教えることで、すぐに書けるようになります。

でも、元々文章がかけない方は、「わかりやすいというのはどういうことなのか」がわかりません。言葉で伝えようと思っても伝わらないですし、まして、言葉で言うだけで、突然技術がつくことはありません。

言葉を伝えて伝わるのは「知識」です。知識は、努力の方向性を示すものです。

言葉をかけるだけで「技術がつく」のであれば、僕たちは、誰でも、どんなことでも何でもできるようになれるはずですが。

言葉をかけるだけでダヴィンチやピカソのような絵が書けるようにはなりませんし、マイケル・ジョーダンのようなプレイがで

きるようにもなりません。

仕事の技術も、言葉をかけるだけでは身につかないんです。

「何度言っても、できない」と言う言葉は、「何度か言えば、できるようになるはずだ」という間違った常識の上に乗っている言葉です。

## 教える技術

では、「教える」にはどうしたら良いのでしょうか。

部下の成長のサポートをするのはリーダーの役割でもあります。部下が成長したときの喜びは、本当に大きいものです。だから、うまくサポートしてその喜びを感じて欲しい。

まず最低限気をつけていただきたいことは、言葉をかけることは、ただ単にきっかけ作りであって、結果をコントロールする力はないことを十分に理解することです。

そうしないと、上司である皆さんも教えることはストレスだし、部下との関係性というとても大事な土台を破壊してしまいます。これは、ここまでにお話したことです。

それで「きっかけ作りのための言葉をかけているだけだ」という理解をしたら、その上で大事なことが、規範作り、つまり、「コンダクト・コード」です。

規範なんていうと地味なイメージがあるかも知れませんが、とてつもなく強力です。

コンダクト・コードとは、どんな風に仕事に取り組んで欲しいかを定めることで、

あなたが「部下やチームの成長の方向性」を決めることです。

ある経営者が「スピードよりも、仕事の質をもっと大事にして欲しい」と考えました。部下の仕事ぶりを見ていて、仕事のスピードやこなす量には満足しているのだけれど、ケアレスミスが多くて質が低いと感じていたからです。

初めのうちは個々の仕事に対しての改善点を部下に伝えて、その都度改善してもらいましたが、このやり方では解決できないことにすぐに気づきました。個々の仕事にひとつひとつ対応しようとする、部下を否定する回数が多くなりストレスが「場」にたまっていくからです。

そこでこの経営者は「仕事の質を高めることを重視する」というコンダクト・コードを考えました。

このコンダクト・コードを部下に伝え、一番大事にして欲しいチームの価値観だと伝えました。するとすぐに変化が現われました。もちろんすぐに完全に機能するわけではありませんが、「仕事量」ではなくて「質」に目が向き始め、間違いがあることに自分で気づき、訂正するようになったんです。個々の仕事の精度が高まり始めました。

細かく注意していたときには、果てしない戦いのようになって対立していたのに、同じ目的や価値観を共有することで、リーダーは、部下のサポーターになることができます。

## 意味のあるコンダクト・コード、 ないコンダクト・コード

ただ、単純にコンダクト・コードを作れば良いのか、言葉を羅列すれば良いのかと言うと、そうではありません。2つ注意点があります。

結局、チーム全体の価値観に一番影響を与えているのは、チームのリーダーであるあなた自身です。

「質の良い仕事をする」というコンダクト・コードを作っているのに、あなたが、「仕事は終わりにすれば良い。適当にやろう」という**行動**を取っていれば、どんなに言葉でカッコいいことをやっても、部下には伝わりません。

「本で読んだカッコいいこと」や「部下はこうあるべきだ」というイメージではなくて、「あなたの行動パターン」を言葉にしたものがコンダクト・コードです。

結局、あなたが影響を与えられるのは、あなたのレベルまでだから、良いチームを作ることができるリーダーになるには自分が変わったり、成熟したりしなければいけないのだと心のどこかにおいて置いてください。

(ちなみに、ちょっとだけ宣伝すると、そのための知恵を扱っているのが、弊社のサイトで販売している「イノセントサイン」という教材です)

それから、そもそも上司と部下が対立していたら、コンダクト・コードは価値を持ち

ません。あなたの言っていることになって、聞く耳持ってくれないからです。

僕は、全ての人間関係の土台は「信頼関係」や「好意の関係」だと考えています。その土台がなければ、何をやってもうまくいかないのが「人」ですし、「ビジネス」なのです。コンダクト・コードの話も、一緒に「場」ができていないのに、言葉だけ造っても意味がありません。

この点は気をつけて、「小手先をやる」のではなくて、全ては関係や場づくりからはじまるのだと考えてください。

組織やチームが思った以上に早く変化してくることに気がつくはずですよ。

吉井亮介

(了)

吉井亮介の無料レポートや  
無料のメールマガジンへの登録  
は、こちらのサイトからどうぞ。

<http://www.wacholder.jp/>