

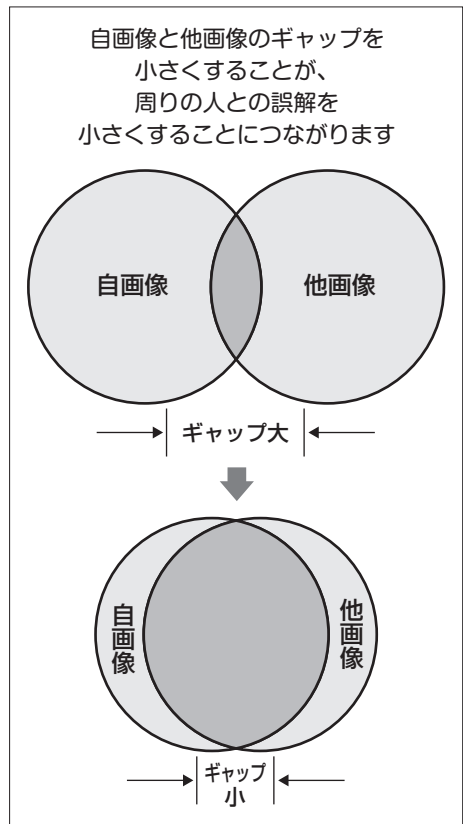
ウチの会社にもいる こんなヤツとの つき合い方



第2回 実力のない古参社員と どう付き合う？

大咲経営コンサルティング
 中小企業診断士、交流分析士 URL <http://www.oosaki-k.com>
 大咲 元延 E-mail info@oosaki-k.com

図1 自画像と他画像



今回は、自身に実力が伴っていないのに部下を持つ古参社員管理職について、その見分け方と対処方法を考察します。

クビにするわけにもいかず、かといってきちんと部下の指導もできない古参社員。「密際」という部署がつかれない中小企業にとっては、コスト面や人材育成面でも問題があります。

筆者が研修会で行う「自画像と他画像（図1）」は、参加者が一様に、他者が自分を見ている眼に驚きます。その後のエゴグラム（図3）では、自分の本当の姿に

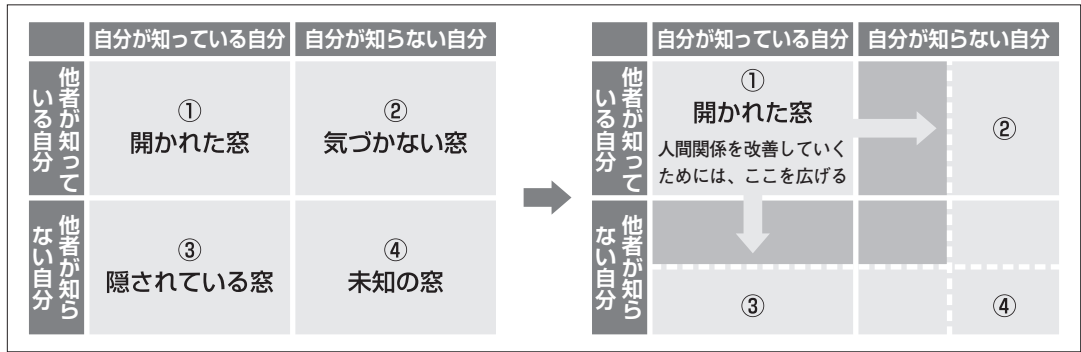
また仰天します。他者を批判する前に、自分と他者の本当の姿を見直してみることは、今後のさらなる前進のきっかけになります。

自分と他者の 本当の姿を見つめ直す

●自画像と他画像

「自分のことは自分が一番よく知っている」と、人はよく言います。果たしてそうでしょうか。また、周りの人は、自分のことを自分か思っているのと同じように見られているのでしょうか。

図2 心の4つの窓



私たちは、周りの人たちと良い

人間関係を持ちたいと考えていま

す。しかし、自分の行動をビデオ

に撮ったり、声を録音したものを

聞いたときに、違和感を感じ

ることがあります。そこで、自

分の思っている自分（自画像）と

他者の目に映る自分（他画像）に

ギャップがあることを知ります

（図1上）。この自画像と他画像の

ギャップを小さくすることが、周

りの人との誤解を小さくすること

につながります（図1下）。

●心の4つの窓

自己理解と人間関係改善のため

に、自己から見た自己を4つのマ

トリックスに分けて検討する方法

があります。これを「心の4つの

窓」といいます。

横軸を、「自分が知っている自

分」、「自分が知らない自分」

縦軸を、「他者が知っている自

分」、「他者が知らない自分」に分

けます（図2左）。

①開かれた窓…自分のことを自分

も他者も分かっている部分です。

②気づかない窓…自分のことを、

他者の目には映っているが、自

分は気づかない部分で、他者と

の間にズレや問題が生じます。

③隠されている窓…自分のことを

自分では分かっているが、他者

には隠しているため、変なうし

ろめたさを感じてしまいます。

④未知の窓…自分にも他者にも意

識されていない部分です。可能

性を秘めています。逆にいう

と危険な部分を指していること

もあります。

人間関係を改善していくために

は、どの窓を広げていったらいい

のかは一目瞭然です。①の「開か

れた窓」をどちらの方向にも広げ

ることが重要です（図2右）。そ

のためには、できるだけ自分の意

見を率直に言い、また他者の話も

素直に聞くことで、それが可能に

なります。つまり、良きコミュニ

ケーションが、自画像と他画像の

ギャップを少なくすることにつな

がるのです。

上司と部下の関係を
エゴグラムで解く

●強制パワーを持つ上司

先月号で、「上司が持つ人を動

かす5つのパワー」について述べ

ました。この5つのパワーの中

で「強制パワー」というものを上司

は持つています。

自分の思った通りに部下を動か

そうとする力です。有能な上司で

あればいいのですが、無能な上司

がこれを発揮すると、下で働く者

は苦勞します。年功序列から実力

主義へのシフトチェンジが叫ばれ

ていますが、未だに、このような

上司がいる会社をよく見かけるこ

とがあります。

これに該当する上司は、前述し

た「自画像と他画像」からすると、

自分のことを部下はみんな分かっ

てくれている。分からないのは分

からない者が悪い、と思っていま

す。コミュニケーションも、部下

にとつては一方的な圧力でしか

ないのがつきません。

●自分の心の状態

人間は、心の中に5人家族（5つの心）が住んでいると言われます。マンガの『サザエさん』に当てはめてみますと、

- ・波平…ルールには厳しく、厳格な子育てをする。（厳しさ）
- ・フネ…家族の和を大切にして面倒見がいい。（優しさ）

・サザエ…周りの状況判断をして的確な指示を出す。（冷静さ）

・カツオ…いつも自由奔放にふるまう。（自由さ）

・ワカメ…いつも良い子で従順である。（従順さ）

どの部分が強く出るかは別にして、誰にも、この5つの心は存在します。強制力が強い上司は、波平さんの部分が強いかもしれません。しかし、我が家に帰れば子供にはフネさんの優しさを見せているかもしれません。

この5つの心のどれが強く出ていて、どれが弱いのかを、図3に示したエゴグラムを使って計ることができます。アンケートに答えていくことで、その時点での自分

の心の状態が分かります。

●上司の心の状態

「無能な上司にエゴグラムのアンケートをしてもらうことは無理だ」と、心配する必要はありません。一項目ごとに、この上司ならこうするだろうなど、予想をして答えてみてください。自分の感情は抜きにして冷静に判断してください。

仕事のできない上司であれば、たぶん高い数値が出るのは「厳しさ」と「自由さ」ではないでしょう。これは自分勝手に振る舞い部下を悩ませ、その割に業績につながるタイプです。

数値が低いのは、「優しさ」と「従順さ」ではないでしょうか。「部下を思いやることなく、部下に権限を委譲していくという太腹な部分がない人物であると判断することができません。

冷静な判断ができる「冷静さ」は、情報収集力や分析力を持ち合わせています。少なくとも管理職で、これが低すぎる人は少ないと

考えられます。このようなケースでのコミュニケーションは、上司の冷静さに向かって質問を投げかけてみましょう。

「どうしましょう？」ではなく、「以上のデータから、私はこのように判断しますが〇〇部長の意見は…」などの対話法が解決の糸口になります。

●信長、光秀、秀吉でチェック

エゴグラムの練習として歴史上の人物（戦国武将）でチェックしてみましょう。

まず、織田信長はどうでしょうか。この上司（織田信長）は、「厳しさ」と「自由さ」「冷静さ」が高く、「優しさ」と「従順さ」は低いのではないのでしょうか。

では、信長を討った明智光秀はどうでしょうか。信長の前では「優しさ」と「従順さ」が高かったのではないのでしょうか。しかし心の中では、「従順さ」が我慢しきれなくなり本能寺の変に至ったと考えられます。

一方、豊臣秀吉はどうでしょう

か。信長の前では「優しさ」や「従順さ」は見せませんが、一方で「自由さ」も持ち合わせています。ここが信長に気に入られた部分でもあります。「冷静さ」が光秀よりも高かったのでしょうか。

よくある事例考察

●「厳しさ」と「自由さ」が高い部長への対処法

K部長は、実力ではなくコネで営業部長になった人です。部下は誰もがそのことを知っています。

営業部は早急な業績アップを求められ、現在、案件に上っているHパートとの取引は、なんとかしても成功させなければいけません。当然、このような大きな案件では、部長が先頭をきってリーダーシップを発揮してもらう必要があります。

普段からK部長は部下に向かって、「しっかりと注文を取って来い」「業績の悪い奴はクビだ」などと怒鳴っています。「厳しさ」で部下を非難して、「自由さ」で自分

ウチの会社にもいる こんなヤツとのつき合い方

図3 エゴグラム ※「はい」は2点、「いいえ」は0点、「どちらでもない」は1点をつけてください

「厳しさ」		「自由さ」	
1	間違っただことに対して、間違いだと言います	1	してみたいことがいっぱいあります
2	時間を守らないことは嫌です	2	気分転換が上手です
3	規則やルールを守ります	3	よく笑います
4	他者や自分をとがめます	4	好奇心が強い方です
5	「～すべきである」「～ねばならない」と思います	5	物事を明るく考えます
6	決めたことは最後まで守らないと気が済みません	6	茶目っ気があります
7	借りたお金を期限までに返さないと気になります	7	新しいことが好きです
8	約束を破ることはありません	8	将来の夢や楽しいことを空想するのが好きです
9	不正なことには妥協しません	9	趣味が豊かです
10	無責任な人を見ると許しません	10	「すごい」「わぁ～」「へえ～」などの感嘆詞をよく使います
合計		合計	

「優しさ」		「従順さ」	
1	思いやりがあります	1	人の気持ちに気になって、合わせてしまいます
2	人をほめるのが上手です	2	人前に入るより、後ろに引っ込んでいます
3	人の話をよく聞いてあげます	3	よく後悔します
4	人の気持ちを考えます	4	相手の顔をうかがいます
5	ちょっとした贈り物でもしたいほうです	5	不愉快なことがあっても口に出さず抑えてしまいます
6	人の失敗には寛大です	6	人によく思われようとふるまいます
7	世話好きです	7	協調性があります
8	自分から温かく挨拶します	8	遠慮がちです
9	困っている人を見ると何とかしてあげます	9	周囲の人の意見にふりまわされます
10	子どもや目下の人をかわいがります	10	自分が悪くもないのに、すぐ謝ります
合計		合計	

「冷静さ」	
1	何でも、何が中心問題か考え直します
2	物事を分析して、事実に基づいて考えます
3	規則やルールを守ります
4	「なぜ」そうなるのか理由を検討します
5	情緒的というより理論的です
6	結末を予測して、準備をします
7	物事を冷静に判断します
8	わからないときは、わかるまで追求します
9	仕事や生活の予定を記録します
10	ほかの人ならどうするだろうかと客観視します
合計	

20					
15					
10					
5					
0					
	厳しさ	優しさ	冷静さ	自由さ	従順さ

勝手にわめいている状態です。部下が言い返したり、いじけたりしてしまつては、Hデパートの案件はまとまりそうにありません。では、経営者として取るべき姿勢を考察してみましょう。

前述の通り、部長の中にある「冷静さ」に向かつて、自らも同じ「冷静さ」で対話を仕掛けていくことです。競合相手の分析、Hデパートの仕入れ担当者の情報などを流し、面談時に部長の後押しが必要なことをアピールします。さらに、部長の部下にも、部長の同行を伝えています。

契約成立の折りには、部下と部長の成果ではありますが、個別に経営者として部長に「花を持たせる」ねざらいの言葉などをかけることも必要になります。このような積み重ねにより、実力以上の働きをしてくれるのです。

古参社員は単に社歴が古いだけではありません。さまざまな事案に対して豊富な経験を蓄えています。古参社員の本当の実力を見出して下さい。