

情報の漏れ・  
目詰まりは、  
あなたの責任で  
ある

# 上司の鉄則

## 質問力、情報開示力、説得力の 3つを磨け

「進捗はすべて報告せよ」と口を酸っぱくして言ってるのに……。

部下から情報が入らないと嘆くあなた。  
ホウレンソウがうまく機能していないことを  
部下だけのせいにしていませんか。



桑畑英紀

イマーゼンス社長

Hideki Kuwahara

大手電機メーカー、外資系消費財メーカー、マーサージャパン組織・人事改革コンサルティング部門代表、取締役などを経て、2008年に現在の会社を設立。りそな銀行社外取締役。

組織・人事改革のスペシャリスト集団であるイマーゼンスは、顧客に対し「ホウレンソウサーベイ」なるサービスを提供している。上司と部下の関係を調べれば、チームの状態がわかるという。理想のコミュニケーションを聞いた。



小楡山 想 (桑畑氏、原口氏)、伊田欣司 (渡辺氏) = 構成  
上飯坂 真、太田 亨、市来朋久 = 撮影 村越昭彦 = イラストレーション



# 部下が報告をしづる

## 原

因はたいいていその上司本人の誤解にあります。ホウレンソウは部下から上司への一方向のものだという思い込みです。

ホウレンソウの意味を紐解くと、報告は「結果や経過を相手に告げること」ですが、連絡は「情報や気持ち、考えを互いに伝え合うこと」。相談は「問題・課題について互いに意見を出して話し合い、何らかの解決策を導くこと」ですから、双方向が基本。しかし実際には双方向の連絡や相談になりにくい。

たとえば、課題解決の進捗を聞くときに、部下の考えや悩みなどを汲み上げず、納期と結果だけに関心を示す。「とにかく来週一杯で話をつけて報告してくれ」と。すると部下は、ホウレンソウを上司がラクにマネジメントするためのものと感じ、意見交換の連絡も、課題解決の相談もする気にはならないでしょう。

部下をコントロールするためのホウレンソウも要注意です。「もう少しまとまった仕事を任せてほしいな……」と感じ、その能力もある部下に、一方的に「○○はこうやって、△△はこうやって。報告書も頻繁に出すように」と細かすぎる指示を出して従わせ、形式的な報告を求め。これでは部下の自主性は育ちません。部下がホウレンソウしたがるらないのは、

その双方向性を無視しているからです。

組織力の強化を図る際、われわれは社員をとりまく行動環境を分析します。社員は自立的か服従的か。誇りを持っていてるか劣等感が強いのか。会社と社員の信頼関係は成立しているのか単なる契約関係か……。これらはすべて行動環境が決めています。この行動環境を分析し、社員にとってプラスになる要因を緑、マイナスイヤ素を赤に分類していくのです。

赤い要素が増えるほど「部下が主体的に行動できない不健康状態」になります。実際、不祥事を起こした会社を分析すると、ほとんどのケースは真っ赤でした。行動環境は、人事・報酬制度、意思決

## ミス、クレーム対処の悪い事例

### ミ

スやクレームが発生したとき、いかに早く報告させるか。そのためには、「早く報告してよかった」という実感を部下に持たせることが大事です。結果だけを評価して、頭ごなしに失敗をなじる。これは最悪の対処法です。

ある部下が、トラブルを未然に防げなかったとします。でも、報告してもろくに経緯も聞かずに怒られるだけだと思えば、しばらく取り繕って隠していた。そして、

定のプロセス、組織の構造など、さまざまな要素が絡んでつくられますが、一番大きなウエイトを占めるのは、上司と部下のコミュニケーションです。いいホウレンソウで緑の行動環境にできれば、社員は自立的で活性化した状態になります。いったい何のためのホウレンソウなのか? これを取り違えると、先に挙げた例のように、ホウレンソウは「上司のためにやらされるもの」でしかなくなり、行動環境は悪化していきます。

ホウレンソウの意義は、管理だけでなく、部下の士気を上げ、成長を促すという視点からとらえる必要があります。報告が上がったら問題や課題を一緒に話し合っ解決策を探る。それによって部下に「自分では気づいてないことを考えさせてもらったな。相談してよかった」と

問題は日増しに大きくなって……。不祥事が生まれる典型的なパターンです。人が何か行動を起こすとき、必ず一定の「心理パス」を通ります。この例では、問題が発生した時点で、部下のほうにも早く報告しなければ大変になるという危機感がありました。しかし、行動しようとして一度は決意したものの、「そうは言っただけだし、自分で何とかしてみよう

## ● TECHNIC 上司だからこそ 得られる 情報を 共有せよ

いう納得感を与える。これが大事です。私の経験から言うと、いい上司は部下に対してもホウレンソウをしています。上司の立場だからこそ得られる情報を共有したり問題を相談し、部下からうまく情報とやる気を引き出しているのです。「ホウレンソウしてよかった」と感じている部下は、執拗に命令されなくても、いいことも悪いことも自分からホウレンソウするものなのです。

……」という思いが頭の中に渦巻き、ホウレンソウを妨げてしまったのです。往々にしてこうしたトラブルは、上司自身が阻害要因になっていることを自覚せず、ただ「ホウレンソウせよ」と命じているときに起こるものです。また、ホウレンソウが上がってきたとき、部下に対して立派なアドバイスを一方的に与えるのも好ましくありません。先に、コントロールするためのホウレンソウが定着すると、部下の思考停止が習慣化して自主性が育たなくなるといっ弊害を挙げました。特にプレーヤーとし

優秀な上司によく見られる問題です。

**ホ** ウレンソウが上司の優越感を確認する場になると、部下はおもしろくありません。指示を聞いても、心のどこかで「上司に後悔させたい。失敗すればいい」と悪魔の囁きさえ聞こえます。

いい上司は最良の答えをポケットの中に置いて安易に出しません。そして、答えを部下が自ら考え出したかのように質問で導いていく。例えば、こんなふう。「交渉決裂か……。で、何が原因だ?」「説明段階だったので、わかりません」

「そうか。どんな説明をしたの?」

「事実関係の説明をこうやって……」

「たとえ事実でも、そうやって突きつけられたとしたら、君ならどう感じる?」

「なんか責められているような感じがしますね。そうか、それで急にA社が責任論を持ち出して態度が硬化したのか……」

ただ答えを出すのではなく、こうやって視点やヒントを与えて答えに導くのです。一見面倒に思えますが、部下はそこから学び応用しますから急がば回れです。では、部下が上司よりも優秀な場合は

どうでしょう。上司風を吹かせ、持論を無理に押しついたりすれば、部下はどんな距離を置き始め、ホウレンソウを忌避するようになります。逆に、優秀な部下を活かすスタンスで、上司の立場でしかできない組織的なサポートをすれば、部下は進んでホウレンソウしてきます。

要は、部下にとって上司が同じ船に乗っているんだという「納得感」を与えることができるかがポイントです。部下だけが船に乗っていて、上司は川岸から「波がどうなっているか報告しろ」「船に問

題があるのなら相談しろ」と言っているようではダメ。上司も船に乗りこみ、「きつくないか」「どのルートが効率的か」と一緒に考えなければならぬのです。

● TECHNIC  
ポイントは「納得感」。質問で部下に考えさせよ!

## 渡辺康幸

早稲田大学競走部・駅伝監督

Yasuyuki Wanabe



1973年、千葉県生まれ。早稲田大学進学後、エースとして箱根駅伝等で活躍。エスピー食品入社後は故障に悩まされ、29歳で現役引退。2004年より現職。著書に「自ら育つ力」。

今年の箱根駅伝で一八年ぶりに総合優勝を果たし、初の大学駅伝三冠を達成した早稲田大学。チームを率いる渡辺監督は、「天才ランナー」と呼ばれた往年の名選手だ。七年間の監督経験から、選手との信頼構築のコツを探った。

## 間違った指示後のフォロー

三 スったと気づいたときにどうするか。そこに指導者としての器が試されます。

指示ミスとって思い出される僕の経験は二〇〇九年の箱根駅伝です。〇八年

二位の早稲田は、北京五輪に出場した竹澤健介が主将を務め、戦力的に見ても有力な優勝候補でした。その復路がスタートする二日目の朝のことです。

前日の往路で早稲田は二位。一位の東

洋大学から二二秒差で復路をスタートします。六区を走る加藤創大は、前年に区間賞を取っている山下りのエキスパート。ここで東洋大を抜いて大きく差を開けば、逆転優勝できると確信しました。

「二二秒差は楽勝だ。序盤で一気に追い抜いて差を広げろ」  
スタート前の加藤にそう指示しました。



この作戦に勝機を見出したつもりでしたが、実は冷静さを失っていたのです。

加藤は指示通りに走り、三キロ過ぎで東洋大の選手を抜きました。しかしそのオーバーペースがたたって腹痛を起し、トップで襷を繋いだものの、二位との差はたった一八秒でした。この残念ムードは七区以降の選手にも影響しました。



試合後、加藤本人にも他のメンバーにも素直に謝りました。「下りの前半が速すぎたのは俺の指示。あれがすべてだった」

指示ミスは、上に立つ人間としてカッコ悪いものです。「威厳を保つために自分の非を認めないほうがいい」という上司もいますが、チームとして成果が出なければいつまでも敗軍の将です。

ミスを反省できなければダメ監督。選手たちも「あれは監督の判断ミスだ」と見抜いています。だから、みんなの前で自分の非を認め、「ごめん」と謝る。そうしないとチームにわだかまりが残り、信頼関係は崩れていきます。わだかまりが増えれば、分裂が起きたり派閥ができたり、おかしな方向へ進みだすのです。

ミスをしたときに謝れるか、謝れないか。これは信頼関係の蓄積で決まります。僕は選手にできるだけ多く接して、コミュニケーションを密にしよう

と努めています。月曜を除く毎日、朝練は六時にはじまりますが、いつもグラウンドに一番乗りします。練習前はチーム全体に語りかけ、練習後は挨拶にくる一人ひとりと話します。選手とジョギングしながら会話することもあります。そして週二日は、競走部の合宿所に泊まり、彼らと食事や風呂をともししています。長く接すれば、お互いにいろいろな面が見えてきます。部下が上司を見るポイントも、仕事の能力だけではないはずで、人間的な面まで理解できて結びつき

は強まるのだと思います。

コミュニケーションがなければ、伸び悩む選手や故障で焦る選手の状況を理解できません。特にスーパースターと呼ばれる人が上に立った場合、注意しなければなりません。「名選手、必ずしも監督にあらず」。優秀なプレーヤーであった上司ほど部下を見下し、部下のほうも近寄りがたく感じてしまいがちです。心のどこかで部下をバカにしているから、ミスをしてもなすりつけてしまうのです。

## ムリをさせるとき

**昨** シーズンの早稲田は、例年以上の猛練習を積みました。特に箱根駅伝の前は、主力選手に故障者が出たほどハードなものでした。

早稲田には「すべてこなせば箱根で優勝できる」という伝統的な練習スケジュールがあります。以前は疲労の蓄積と故障を恐れて一部を省きましたが、昨シーズンはほぼすべてを実施しました。肉体が悲鳴をあげ、ぶっ壊れる寸前まで、チーム全体を追い込んでいったのです。

きつい練習はチーム全員で取り組みますから、自分だけ休むわけにはいきません。一人だけ逃げられない環境をつくるという事です。そこで監督はおだてたり励ましたり、いろいろな言葉をかけていきます。

「ライバル校も同じぐらいやってるよ」

誰とでも分け隔てなく接すれば、相手の長所や強みが見えてきます。僕が指導者になって気づいたのは、どんな選手にも優れた点があるということです。

部員は毎年四〇人ほどいるので、自分と真逆のタイプに接する機会もあります。そこで重要なことは、相手を尊敬できるかどうかです。実績はなくても、いいものを持っている選手はたくさんいて、彼らから学ぶことは少なくありません。監督と選手も、上司と部下も、信頼関係の

「ここで苦しんでおかないや」

真剣な表情で、前向きな言葉を投げかけると選手は発奮します。

個別のアドバイスは、当然ながら相手を見て言い方を選んでいきます。例えば、故障しやすく心配性の選手や、性格が暗い選手には、特に密で細かいコミュニケーションを心がけます。「元氣？」と声をかけて「おまえ、生きてるんだか生きてないんだか、わからないな」とわざとつつけんどんに言ってみたり、あるいは日常生活について尋ねたりします。

「いつも部屋で何やってるの?」「何もやってません」「何もやってないわけないだろ。ゲームやったり本を読んだりしないの? エッチ本くらい読んだほうがいいぞ」

そんな会話のキャッチボールで、選手

基盤はお互いの尊敬だと思っています。

尊敬があれば、素直に謝れます。謝ることで信頼関係はさらに強くなるのです。

## ● TECHNIC 素直に謝る。 そのためには 部下への 尊敬が前提

が心を開いてくれることもあります。

お調子者の選手は、基本的におだてます。ただ、調子に乗りすぎると失敗するので、半分は厳しくする。いま主将を務める八木勇樹はまさにこのタイプで、よくこんなふうには話しかけます。

「おまえはいいものを持ってると、これだけ練習して結果が出ないわけないよ。それでも走れないところが、おまえの甘さなんだよ」

彼らほうまく調子に乗せると期待以上の結果を出すので、監督の手綱さばき次第という面があります。

ずば抜けて競技力がある選手は、常人と発想や考え方がまるで違うので、僕は「宇宙人」と呼んでいます。彼らには、まず僕との仲間意識を持たせませす。

「おまえは変わってるな。俺と一緒だ」「いえ、僕は監督と違います」「そんなことない。俺も宇宙人だからわかるよ」

彼らは意欲的で自己管理にも長けていますから、基本的に自由にやらせます。ただし、たまに見当違いの方向にも突っ走るので、首根っこの大事なところだけ押さえておく必要があります。例えば、将来の目標がオリンピック代表なら、そこにたどり着くまでの過程を描いてみせて、「今年はこの試合に照準を合わせよ

う」とアドバイスするようなことです。そこさえ押さえれば、あとは放っておいても本人が考えて自ら育っていきます。このように選手のタイプや状況を見定めながら、チーム全体に厳しい練習を課した結果が箱根駅伝の優勝であり三冠だったのです。ギリギリのところまで無理をしなくては高い成果が望めない

いのは、駅伝も仕事も同じです。その厳しい練習の結果、自分のタイムが縮まり、試合で結果を出せるようになるれば、チームの士気も高まります。監督の言った通りになったと選手が認めてくれたら、さらに信頼関係は深まります。組織を強くするためには、全員で厳しい試練に打ち勝つことが必要なのです。

● TECHNIC  
「心配性」には  
つけんどんに。  
「お調子者」は  
厳しくおだてよ

## 原口博光

ダントーホールディングス社長

Hironitsu Haraguchi



1978年、東京都生まれ。東京大学法学部卒業後、経済産業省入省。IT企業監査役を経て、2008年ダントーホールディングス入社。10年、取締役。11年3月30日より社長に就任。

エリート官僚の道を捨てた原口氏。飛び込んだ先は、一部上場の老舗タイムリーカーだった。昨年から取締役としてリストラを敢行。その功績を買われ、三三歳の若さで社長に抜擢された。外様社長は、いかにして組織を立て直すのか。

## 年上の部下から情報を引き出す

### キ

キャリアとして経済産業省に務めた後、民間企業で会社の再生を任されて社長になったため、私は社会人になってからずっと年上の部下しかいません。しかし、役所と民間企業の世界では年上に対する接し方は大きく変わりました。役所の現場では、キャリア／ノンキャリアが絶対的な上下関係を決めます。この事実に対する批判はさておき、肩書が

自動的に正しい／正しくないを決めるシステムが機能していると、年上の部下がいても苦労はしません。

ところが民間企業では勝手が違います。当社は創業一二年の老舗タイムリーカーで、これまで同族経営を続けてきました。今回、初めて私のような外様の若造が社長になったのです。

突然やってきた私が上からものを言っ

たところで、誰も言うことを聞いてくれません。ましてやタイム業界にはこの道二〇年、三〇年のベテランが多く、素人の私は簡単に口をはさめない。

どうしたらプロフェッショナルの彼らに認められるか。私が重視したのは「質問」です。素人なりに勉強して相手を尊重しつつ、疑問を投げかける。

そのときに「アホか、こいつは」と思われてはいけません。相手は何も教えてくれません。「この人は考えている人だな。俺らのために頑張ってくれるんじゃない

か」と夢や希望を与え、社員たちが積極的に話しかけてくれるような関係を目指しました。これが初期に行われなければ、修復は不可能だと思ったのです。

部下に頼みごとをするときも、言い回しには気を使いました。威圧的に「俺の言うことを聞け」という姿勢はもってのほか。かといって、「○○してもらえませんか」という言い方も本質的には「やれ」と命令しているのと同じです。結局部下には断る選択肢が与えられないのですから。私は、「○○することは可能で





# 複数の企業が絡むプロジェクトをまとめめる

「すか」という言い方をして、最終的な決定は部下に任せるようにしています。現場にも行きました。当社では年末に岐阜県の多治見市にある広大な倉庫で在庫の梱卸が行われます。私もそこでタイルを一枚一枚数えました。

梱卸はメーカーにとっては最も重要な業務の一つです。しかし、赤字体質が染み付き、再生局面におかれている当社では、梱卸という基本動作すらまともにできないような状態に陥っていた。そのため、立て直しが必要だったのです。

梱卸はメーカーにとっては最も重要な業務の一つです。しかし、赤字体質が染み付き、再生局面におかれている当社では、梱卸という基本動作すらまともにできないような状態に陥っていた。そのため、立て直しが必要だったのです。

梱卸はメーカーにとっては最も重要な業務の一つです。しかし、赤字体質が染み付き、再生局面におかれている当社では、梱卸という基本動作すらまともにできないような状態に陥っていた。そのため、立て直しが必要だったのです。

## 最

初にすべきは、相手企業のキーパーソンと関係を構築することです。会議に私が出ていくと、先方も高い役職の人が来ます。しかし、実際にはその下の役職にある人がプロジェクトを動かしている場合がほとんどです。

ここで、自分ではキーパーソンと直接やりとりをしておきません。部下を差し向け、相手との関係をつくってやることが重要です。

これまで当社では、海外企業との付き合いがほとんどありませんでした。状況を改善すべく、あるマーケティング課の部下に対し、新規五社と連絡を取って、人間関係を構築してこいと命じました。でも、どうしても交渉がうまくいかないと部下は嘆いてきました。そこで、部

個室にこもって計画だけをつくる。官僚であればそれで仕事が終わってしまうこともありますが、当社ではその先にある実行フェーズを軌道に乗せることが死活問題。現場で汗を流し、社員たちと信頼関係を築かないことには、情報もあがってこない。計画を立てることさえできないのです。

当社で働き始めた二年前は、指示命令系統がほとんど機能していませんでした。そこで、年齢に関係なく、能力があつてコミュニケーション力の高い社員を要職

下とともに私も台湾の企業を訪問するのになりました。

先方の感触は良好。取締役だった私が出向いたことで、当社の本気度を理解してくれたのでしよう。そして、担当者は私に向かつて言いました。「これからはあなたと話をすればいいのか」と。

そのとき、経済産業省時代のことを思い出しました。当時、尊敬していた上司は、一緒に相手先へ行ってほとんど口をはさまず、私に任せてくれました。そのおかげで仕事にもやる気が出たのです。

相手先には「いや、彼と話をしてくださいます。私はディビジョンメーカーですしありません。彼はこの分野のスペシャリストですから、彼に聞けば何でもわかります」と返しました。

に引き上げました。肩書が変われば、これまでとは異なる行動原理が求められる。しかし、彼らには成功体験がありません。新任の管理職が最大限に活躍できるように、私自身が彼らに情報を発信することで、彼らの課題や悩みを直接吸い上げることに注力してきました。

年上だからといって、部下におもねる必要はありません。部下が裏つけない中途半端な報告をしてきたとき、私は烈火のごとく怒ったことがあります。そのときについたあだ名が「ターミネーター」。

帰国後、部下の態度はがらんと変わりました。私の前で緊張もなくなり、自分の意見を述べてくれるようになったのです。こうした関係になれば占めたもの、お互いにアイデアを出し合い、プロジェクトはうまく回り始めました。

## 部

下の立場から言えば、私の使い方がわかってきたのでしよう。「この人をここで連れていけば、突破口が開ける」と。社長や取締役の仕事は、使ってもらわなければ活きないサービス業みたいなものだと思います。

複数の企業が絡む場合も、社内間のプロジェクトでも、基本的には同じです。奔走する現場社員が、いかに気持ちよく仕事ができるか。これにつきまます。上司は、そのお膳立てをすればいいのです。

まあ、そんなあだ名で呼ばれていることを私が知っているくらいです。職場の雰囲気は明るくなった。そうポジティブに考えています(笑)。

● TECHNIC  
現場で汗を流し  
信頼を築く。  
相手を尊重し、  
疑問を投げる

上司が築いてきた外部のネットワークが役に立つこともあるでしょう。私の場合、前職で得た人脈を大切にしています。特に経済産業省のときの同期は、東京では課長補佐として、地方では部長・課長として第一線で活躍しています。このようなネットワークに電話やメールで容易にアクセスすることができ、核心に近い情報を得られることが経営判断に大いに役立つのも事実です。リーダーにとつて、人脈のメンテナンスも貴重な仕事のひとつでしょう。

P

● TECHNIC  
部下と  
キーパーソンの  
関係構築を  
お膳立てせよ