

『上司をマネジメント』

キャリア・ポートレート コンサルティング代表
村山 昇 著

- 【目次】
- 【まえがき】
- 【本書に出てくる概念図】
- 【セミナー等のご案内】



明日香出版社
一四〇〇円 + 税

【目次】

●第1章：マインドのリセット

- ・「上司」とは何か？
「資源」という名の手持ちカード／いかに自分の外にあるカードを引き出すか／上司は仕事を成すための「資源」である／その「人間」ではなく、「役職」に仕えるという発想
- ・「マネジメント」ということ
陶芸家はマネジメントの達人／漫然と働けば、成長機会を逸する
マネジメントは習慣・知恵・心構えである
- ・「マネジメント」すべきもの
キャリアの広い定義／広く効いてくる「上司マネジメント」
- ・上司はくじ引きである？
上司がもれなく付いてくるとは有難い／偶然を必然に変えるのがマネジメント／中長期では上司と部下は呼び寄せ合っている
- ・「フォローアップ」という考え方
フォローアップ五つのタイプ／志の高いゴマすり・志の低いゴマすり
- ・否定は易し、肯定は難し
目の前の平庸な上司をどうとらえるか
- ・WIN/LOSEではなく、HAPPY/HAPPY の関係を
一方が得すれば他方が損をする／不完全な人間同士の相互補完関係
- ・上司と部下は「タテ」関係？
顧客の前ではみな「ヨコ」関係／部下が上司をリードするという「前後関係」／「円」の関係イメージを持つ
- ・上司は夢をかなえるための「テコ」である
すべてを自分でやる必要はない／上司が持つ三つの引き出し

●第2章：上司を理解する

- ・上司も人の子である
「べき・はず」論でとらえない／大人の目線で上司をとらえなおす
- ・「聞き上手」は三つの力 ～「観察力」「受信力」「設問力」
上司の中にヒントを聞く／観察力を磨いて上司に「チューニング」する

読解力は上司のあいまいな点と点をつなぐこと／設問力で上司と本質を共有する

- ・上司の「NO」を再考してみる
上司はあなたの強さを試している／否定上司を「プロセス」とみる
- ・色メガネではなく虫メガネを
好奇心を意図的に奮い起こすのもプロの行動／穏やかにくつろいだ上司の表情を見たことがあるか
- ・出張のお供時間を活用しよう
職業人の「先輩・後輩」として
- ・「受容の器」を大きくする
異質・違和というストレスを乗り越える／おおらかに、ただおおらかに

●第3章：自分を発する

- ・はたらきかけは自分から
ニワトリかタマゴかのにらみ合い／声かけはゼロをイチにする
- ・「ビジビリテイ」を高める
自分を「見える状態」にすることで身を助ける／部下の動きが見えることは上司も気持ちいい／いい意味で目立つ
- ・「勉強になりました」という一言
それは「反省」ですか？「言い訳」ですか？／すべての仕事は成長機会である
- ・閉じた質問と開いた質問
開いて・選択肢を考えて・閉じる／二つのまずい質問パターン
- ・柔らかな自己主張をするために
突然の上司の残業依頼に対して／その出来事ではなく、信念が感情を引き起こす／自分の「べき」論をどうコントロールするか
- ・上司を動かす鍵は「準備」に宿る
複数材料主義のすすめ／エッセンス凝縮の力——「一分力・一枚力・一行力」／置きメッセージの効用／第三者からの支援を利用する
- ・100%のサプライズ返し
常に自分なりの提案を付加する習慣

●第4章・信頼・共感を得る

・能力への信頼と人間への信頼

職業人が内面に持つ3層+1軸／「できる」と「成果を出す」は別物／
価値観はみずからの仕事に色付けをする／上司は部下のどのレベルま
で信頼を置いているか／「頭の切れる」部下の勘違い

・脱「親分・子分」の関係

上司／部下の関係タイプ分け／親分子分関係の問題点／
どんな上司に付いても再現性のあるスキルを

・「Big Picture」を共有する

上司と部下の口論は親子げんかにも似て／二点より三点が安定する／
同じものを「見晴らす」

・返事とお礼は最優先

平素の挨拶に込められた未知のパワー／上司のテンポ・部下のテンポ
スマートな上司の褒め方

・雑用を「チャンス」ととらえる

仕事の二面——「労役」と「チャンス」と／小さな役はない。小さな
役者がいるだけだ

・人材と人財

ダイヤモンドに二つの顔——「宝石」か「研磨材」か／代替がきかな
いゆえに「財」価値がある

・「部長、問題の本質を考えましょう！」

ますます重くなる数値目標のプレッシャー／上司とて本質を見失うと
きがある

●第5章・場・脈をつくる

・上司との二者関係を「場」に開く

「線」の関係性を「面」に開く／「場の空気」をつくって上司からYE
Sを引き出す／上司を孤立させない配慮

・上司に育ててもらおう、上司から育つ「場」を身えてもらおう

「場数」を踏むことは最良の学習機会／良い仕事の報酬とは

・飲コミュニケーションの功罪

酒の場は有効な選択肢の一つだが・・・／他の親睦「場」を持つ

- ・社内人脈はセーフティネット
直屬上司以外にセカンド・オピニオンを求める

●第6章：ストレスと共生する

- ・ストレスとは戦わず、共生しよう
ストレスをなくすことは不可能／グラス半分の水をどうみるか／
大目的の下では「負けるが勝ち」でいい
- ・心にフィルターをかけよう
あいつの話は正論だが聞き入れたくないという心情／上司の発言・命令
を三つに濾過する
- ・上司は特上の「顧客」である
自分の生み出した仕事に値段が付きますか／ストレスを肥やしに転換
する
- ・仕事意識をラテン化しよう
楽天主義は身を救う／仕事をポジティブに拡大解釈する／仕事は「ゲー
ム」だ／仕事は「アート」だ／仕事は「学び」だ
- ・ギーギー音を立てる車輪には油を注してもらえ
ストレスは口に出そう
- ・先延ばしグセを改める
いやな仕事は時間経過とともに自己増殖する
- ・「去る」という最終手段
ガマンは人生がもたない／「去る」は「逃げる」と違う／
「去る」という選択肢が持つリスク

●第7章：大いなる目的を持つ

- ・夢が引っ張ってくれる力を利用する
目的に向かうイメージは力を生む／「プル」の力で困難も楽しみに変え
る／イメージを持つ者と持たざる者の差
- ・「守・破・離」　　上司を乗り越えよう
育ててくれた恩返しは破り離れること
- ・「出世」の真の意味
イエスマンの才能は再現性に乏しい／組織の下僕か、自由な仕事人か

・「志力」格差の時代

多方面に進む世の中の二極化／五年後には悲喜こもごもの差が／
志力とは「なりたいイメージ」を持つこと／志力が自分の固い地盤にな
る／スロライフにも確固たる志力がある／選択肢が多すぎて戸惑う
時代／「志力」を起こすための四つのヒント

【まえがき】

一般的に私たちは二十歳前後で就職し、その後、約三十年間以上にわたって働き、生計を立てていくこととなります。

統計では、私たちは平均で一日八時間、年間では一八四〇時間を労働に使っています。これに職場までの通勤時間やオフィスでの昼食時間を加えると、平日、私たちが起きている時間の約六割から七割は仕事に「占有」されていることとなります。これに三十年超という期間を乗じると、私たちは生涯で実に膨大な時間を仕事に捧げています。

時間だけではなく、空間も同じです。平日に過ごすその多くの自分の居場所は職場、そして通勤移動の乗り物が占有しています。

加えて、人間関係もそうです。いつも隣の席にいて、業務やプロジェクトを一緒にやっている職場の上司や仲間。彼らと接している時間は、自分の家族と一緒にいる時間より多いのです。そして何よりもあなたの頭の中は常に仕事のことです。休日であっても、食事をしている最中も、旅行中も、デート中も、仕事のことを頭をよぎります。仕事からまくいつていけば家族や恋人と過ごす時間も楽しくなりますし、仕事の状況がかんばしくなったり、上司から叱られたりすれば食事もおいしくありません。

そう考えると、現代人にとって、仕事は、物理的な時間、空間的に過ごす場所、そして心理的な気持ち空間の「最大級の占有者」なのです。

その最大級の占有者からの使用者が、あなたの目の前にいる「上司」です。会社勤めをすれば、社長以外、仕事は必ず上司を通して命令され、その命令に応じた自分の仕事のアウトプットは、必ず上司のチェック・承認を経て、会社内や取引先顧客に渡っていきます。いったい私たちは生涯に何人の上司に出会うのでしょうか。一般社員であれば、課長・部長がいますし、中間管理職になれば部門長や役員がいます、役員になれば社長がいます。いずれにせよ、いい上司に出会っても運、ひどい上司の下に行くのも運と、受身に割り切って考えていいのでしょうか。それとも能動的に上司をうまく動かし、運や縁に振り回されない何かいい手立てがあるのでしょうか。

こうなると、ますます「上司」をないがしろにはできません。上司をないがしろにすることは、自分の人生の最大級の占有者である仕事をないがしろにすることと同じなのです。目の前の上司をどう扱うかは、人生をどう扱うかに直結する問題と言っても過言ではありません。

とはいえ、日本ではこれまで上司が部下をどう活かすかという観点からの関連書籍や話題は多くありましたが、その逆方向、つまり部下が上司をどう活かすかという観点でのものはとても少なかったように思います。

一方、米国では書店に行くと「How to manage Your Boss」とか「Managing Upward」などのようなタイトルの本が数多く並んでいます。また、MBA（経営学修士）コースの学習科目として「ボス・マネジメント」を取り上げる大学院もあります。米国が早くから上司をマネジメントすることに対して関心が高かった理由として、主に二つ指摘されます。

一つには、米国は多民族社会、実力主義社会の先進国ですから、当然、異民族上司、女性上司、年下上司、個性が強すぎる（しかし高い実績は出す）上司、職権を後ろ盾にしたハラスメント上司の存在が増加し、それに伴って、部下が上司との人間関係づくりに困惑・困難を覚え、メンタルヘルス（精神の健康）上でさまざまな影響が出るようになったことです。これがいわばネガティブサイドからの関心です。

もう一つは、良い組織は、上司の「良きリーダーシップ」と部下の「良きアロワーシップ」によってつくられる、また、上司のマネジメント力に優れた部下は、優れた上司に成りえる、といった組織論、リーダーシップ論からの研究アプローチが起こったことです。これらはポジティブサイドからの関心です。

昨今、日本でもようやく「上司マネジメント」に対するこの両側からの関心が高まりつつありますので、この本では基本的にその二つの軸をpushするようになっています。しかし、この本ではそれ以上に、第三の軸を前面に立てることにしました。つまり、「自分の夢・志を実現するための上司マネジメント」という軸です。夢・志という言葉がきよらぎよらしいなら、想いやあこがれ、願いと置き換えてもいいでしょう。確かに長い会社組織生活をストレスなく、メンタルヘルス上健康に過ごしていくことは大切です。自分が良き部下から良き上司に育ち、組織を活性化していくのも大事です。ですが、それらは結局、中長期にわたる自己実現のために不可欠な手段の一つであるという認識に立たない限り、上司マネジメントということが、ビビッドに力強く自分の身に入ってきません。人間関係心理学や組織論からのアカデミックな考察からは、個人の夢・志といったことに多くが語られなかったために、上司マネジメントというテーマが一般的な広がりを持たずにきたとも考えられます。

そこでこの本では、部下が働く現場で遭遇する具体的なシチュエーションや疑問、無意識に自問しているキャリアテーマを随所で取り上げ、それをどう解釈し直し、どう行動に結び付けていけば、自分の夢・志（＝大いなる目的）につながっていくのかを一番の中軸に据えてまとめていきます。

例えば、このような感じです。

	上司マネジメント無し	上司マネジメント有り
○上司は選べない？	上司選びは「くじ引き」である。偶然に身を任せるしかない。	部下と上司は、中長期で見れば必然的に引き寄せ合う。上司は選び取る。
○上司と部下は「タテ」関係である？	ぎつちり「タテ」関係	「円」を成す関係
○もう今の上司の下では限界だ。会社を辞めたい！	「逃げる」という選択肢	「去る」という選択肢
○上司とは？	業務上の監督者・責任者	自分の仕事をよりよくするための貴重な「資源」。そして、より大きな目的を実現するための「テコ」。
○再び上司とは？	上司は高い給料もらっているのだから、それなりに人格者であり、実力者であるべき。	有能な上司はむしろ世間には少ないかもしれない。上司は資源。石油も精製が必要であるのと同じように、その活用は自分次第。
○上司／部下の関係図	点と点を結ぶ「閉じた線」。	第三点に「開いた面」。
○クセの強い上司への対応は・・・	右往左往	柔よく剛を制す
○出世とは？	適度に社内昇進して、いいポジションを得る。そのために上司には従順なほうが無難かも。 「私は●●会社のエース」。	世界の同業者、世界の同世代から実力を認められたい、それが出世。そのために上司の力を最大限活用する。 「私はコスモポリタン」。
○気に入らない上司の気に入らない命令・言葉に対して・・・	にがにがしく服従、もしくは拒否。	心にフィルターを入れて、淡々と処理。そして一〇%のサプライズ返し。
○仕事に苦勞・忍耐は付きものである・・・	そう、生活や家族のためには我慢をして、踏ん張らねばならない。	夢の実現を想像すると、ふつふつと力が湧いてくる。苦勞は平氣。そんな自分を上司も応援してくれる。

上司マネジメントは、小さくは一つの処世術であり、大きくは一つの行動思想、人生哲学でもあります。したがって、この本では具体的なハウツーにとどまることなく、価値観づくりの基となる原理原則をさまざまに示しました。「あ、そういうことだったのか!」と直感的に理解していただくために、概念図や古今東西の名言を多く配置したのも特長です。

また、部下が上司とどう向き合うか、どう活かすかという切り口から、「働くということは何か」「仕事を成す・自分を成すとは何か」といった大本の問いかけにもそこかしこで触れていきます。

マネジメントとは何か難しい技能ではなく、普段の「知恵・習慣・心構え」です。職場の上司がネックで仕事が行き詰ると、私たちは往々にして「上司さえ変わってくれば」とか「どこかに異動したい」「いつそ転職しようか」と考えますが、これらの手段は言ってみれば劇薬を用いた治療、もしくは外科手術のようなものです。そういったリスクの高い単発的な手段よりも、日常積み重ねの習慣で状況は十分に変わることができます。そのほうがリスクも少なく、効果も長持ちします。そういった意味で、この本はみなさんの体質改善を行う漢方のレシピだと思ってください。

「われわれはみずからが繰り返して行うことの産物である。したがって、優秀とは行為ではなく習慣である」。——アリストテレス

現状、上司と反りが合わずストレスを溜めている方は、上司とぶつかって消耗するのではなく、たおやかにしなる強さを身につけてはどうでしょうか。また、上司との関係が良好な方は、もつともつと上司という「テコ」のチカラを利用して、より大きな目的の実現に向けてさらに邁進されることを願っています。

この本は、この先数多くの上司と出会っていくことになる二十代・三十代のビジネスパーソンに、「働くことを考えるスタンダード書」として読んでいただきたいものです。加えて、すでに中間管理職になられている方々にも、上司／部下の関係を新鮮な目でとらえ直す意味で、非常に多くの現状改善アイデアや気づきを与えることができると思います。

いずれにしても、この本を手にとられた読者のみなさんお一人お一人のかけがえないキャリア・人生にとって、「何かきっかけの一冊」になることができれば、キャリア教育に携わる者にとって、その職業人冥利に尽きる喜びです。

二〇〇六年六月

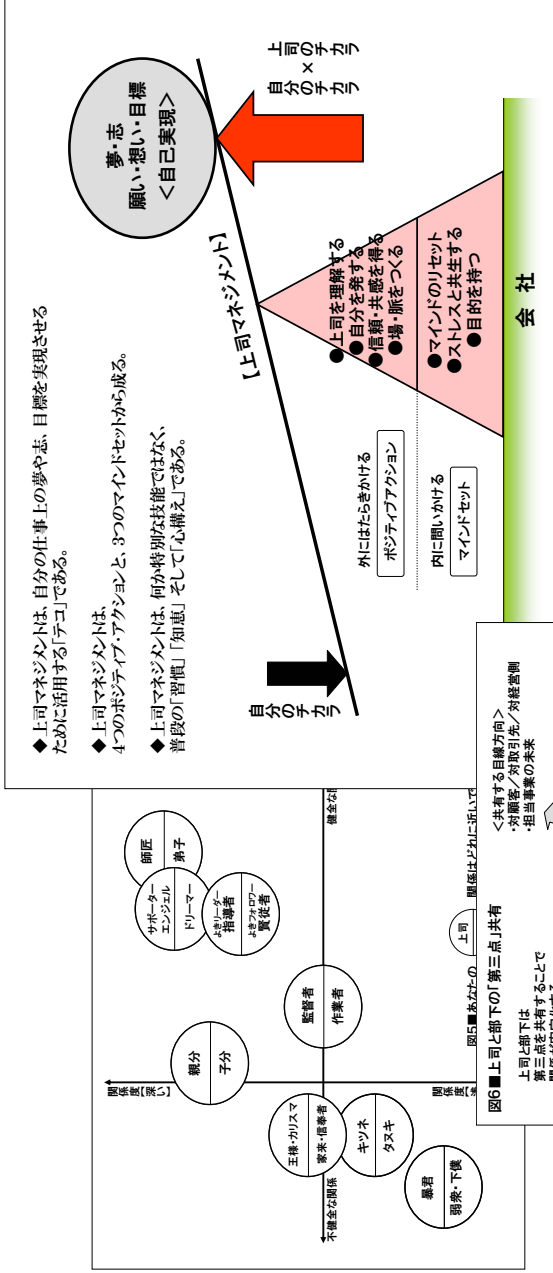
村山 昇

【本書に出てくる概念図】

上司との人間関係をマネジメントする、自分の仕事上の夢実現をマネジメントするということを、図で具体的・比喩的にわかりやすく理解するために、本書のところどころに概念図を配置しました。

思わず「そういふことか!」と納得理解してしまう図で、自分の意識の中に「上司マネジメント」がすんなり入ってくることでしょ。

『上司マネジメント』の基本コンセプト図



- ◆上司マネジメントは、自分の仕事上の夢や志、目標を実現させるために活用する「テクノロジー」である。
- ◆上司マネジメントは、4つのポジティブ・アクションと、3つのマインドセットから成る。
- ◆上司マネジメントは、何か特別な技能ではなく、普段の「習慣」「知恵」そして「心構え」である。

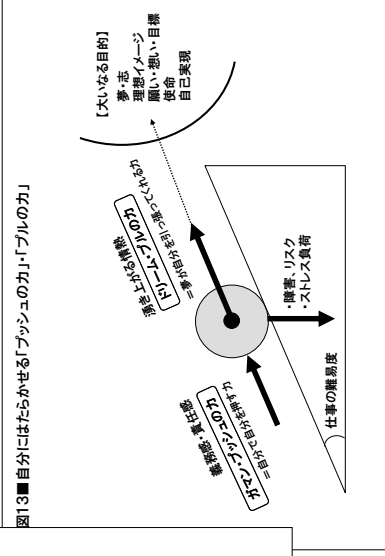


図113 ■ 自分にはたからさせる「プッシュのカ」・「プルのカ」

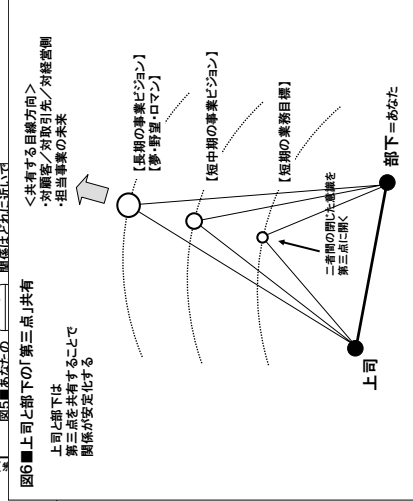


図9 ■ 上司と部下の「第三点」共有

理解を促す豊富な図を用意しています

企業・団体の人材研修ご担当の方へ

【キャリア教育研修・セミナー・講演のご案内】

弊社では、自律したキャリア意識の醸成を狙いとした研修プログラムを各種用意しております。

実施・導入のご検討にあたっては、なんなりとお問い合わせください。

お問い合わせメールはこちらまで info@careerportrait.jp

- 企業・団体様／新入社員向け
「キャリア・スタートアップ」セミナー
- 企業・団体様／入社3年次社員向け
「キャリア・ビュー」セミナー
- 企業・団体様／入社5年～7年次社員向け
「自分価値」再構築（セルフバリュー・リインベントリー）セミナー
- 人材紹介会社様／転職志望登録者向け
「パワーポートレート」インテンシブセミナー
- 大学様／就職活動前学生向け
「パワーポートレート」スチューデントプログラム

【他の著作】

好評発売中



『ピカソのキャリア、ゆでガエルのキャリア』

村山 昇 著

すばる舎

定価：本体価格 1400 円＋税