

How do you speak? Lose or Gain!

誰でもいいのではなく、「君だからこの仕事を頼む！」

役員会で新規商品についてのプレゼンがあります。いかに消費者に受け入れられるか、新しい事業にもなる可能性があることを説得せねばなりません。それには詳細なデータの作成、視覚に訴えかける図版やチャート盛り込んだ企画書は不可欠です。

もちろんリーダーひとりではできないので部下に「役員会で必要な資料作成を手伝ってほしい」と伝えます。このときの声のかけ方次第で、「得するリーダー」になるか、それとも「アカン損するリーダー」になるのです。

●**損するリーダーのアカン声かけ**
「この前リサーチしたデータをもとにして必要な項目や体裁は、前回は参照に。わからなければ先輩のYさんに聞いてくれるかな」

これで仕事の意義や大切な仕事であることは伝わるでしょう。しかし、部下が「自分事」として捉えるかは疑問です。「私でなくてもいいのでは？」と思うかもしれません。

■**得するリーダーの声かけ**
「こんなイメージの資料をつくりたい。そこで、こういう場合のまとめ方やデザインセンスがいい、君にお願いし



ている」と伝わればよりベターです。そうなれば「私は大切にされている」という自己重要感が満たされ、このリーダーの言うことなら、動いてみようと思えるわけです。

「これ、やっておいて」と言う丸投げは部下のやる気を削ぐ絶対アカンNGワード。部下に主体性を発揮してほしいなら、まずは相手を尊重する。それが、主体的に自分から動く部下に育てるコミュニケーションの第一歩です。

天命を待つぐらいの、開き直りも大切

金額が大きな案件のプレゼンや、提案を受けるクライアントが目の前に10



たいんだよ

「なぜ、この仕事を君に頼むのか」を的確に説明することがポイントです。それには日頃から部下のことをよく把握しておく必要があります。さらに、

■**得するリーダーの声かけ**
「そのうちマーケティング部に行けば、この仕事での経験がきつと役立つと思えようよ」

なぜ、この仕事を頼むのかのメリットと共に、部下の将来の希望を見据えて「私のことをちゃんと考えて頼ん

人以上いたら、たとえベテランでも緊張します。

プレゼンターが極度に緊張するタイプで、しかも前はそのせいで失敗した部下なら、どうしますか？ 経験を積ませるために今回も担当させます。

普通は「頑張れよ！」とエールを送り、リラクセスできる声かけをしてあげたいところです。

●**損するリーダーのアカン声かけ**
「失敗してもいいからしっかりな！」

私はロバート・K・グリーンリーフ提唱の「サーバントリーダーシップ」というリーダーシップ論を推奨しています。これは部下が主役であり、リーダーは補佐役とする考えで、部下の成長のためには失敗を許容して導く実践哲学です。

「失敗を許容する」ので、リーダーは「責任は俺が取るから、君は思い切りチャレンジすればいい。失敗しても大丈夫だよ」と声かけすれば、プレッシャーは幾分か減るかもしれません。

でもこの声かけだと「失敗する」ことが前提で、「信頼されていないのだな」と思わせるのもよくありません。サーバントリーダーシップによる真の失敗を許容するならば、

■**得するリーダーの声かけ**
「構わないから、開き直っちゃえ」



できるリーダーは「声かけ」ひとつで得をする!?

主体的な部下に育てる仕事の「頼み方」「伝え方」



リーダーにとって一番「得する」ことといえば、それは「部下が主体的に自分から行動するようになる」ことだろう。それも「声かけひとつで部下がそうなります」と経営コンサルタントの吉田幸弘氏は話す。できるリーダーの「得する」声かけ、「損する」アカン声かけの第二弾をうかがってきた。

部下の企画書を良くするには修正点を伝えること

企画書作成はビジネスの必須スキルといえます。こちらが意図することと受け手のイメージが口頭だけでは食い違うこともあるので、提案する意図をきちんと理解してもらい賛同を得るためにも企画書は必要です。

しかしこの企画書作成はベテランでも苦手な人は多く、新人ならなおさら。パソコンを前に何時間も固まってしまうものです。やっと出来上がった、リーダーは部下よりスキルも経験もあるので満足できない企画書が上がってくるでしょう。すると、

●**損するリーダーのアカン声かけ**
「こ、説明の流れが悪いな」と指摘してしまいます。不慣れな部下は、時間も労力もかかったので、心のどこかでねぎらいの言葉を期待しているものです。でも頭から否定されればガツクリしてしまい、やる気も失ってしまおうでしょう。また、

●**損するリーダーのアカン声かけ**
「おしいーあと少し」

これだと、傷つけない柔らかな言い方に聞こえますが、結局はダメ出しです。まずは企画書を作成してくれた事実をねぎらって「仕上げてくれて

How do you speak? Lose or Gain!



ありがとうございます」と声をかけましょう。そして次のひとです。

■得するリーダーの声かけ
「ここを修正すればもっと良くなるよ！」

感謝の意を示したうえで、足りない点を伝えることです。ヒントや道筋がなければ合格点にいつ辿り着くかわかりません。「自分で考えろ」と言

て頑張られてもね。周りに変な影響を与えそうで」と文句を言ってきたとしましょう。K林くん、Y田くんが横柄な態度になっているのなら注意すればいいですが、きちんと仕事をしていて油断していないのなら何も注意する必要はありません。

文句や陰口を言ってくるメンバーは、たいてい自分の成績が悪いとか、成績のいいメンバーのように動けないのです。その低いレベルに合わせてはいけません。合わせてしまうとチームが停滞してしまいます。

※タイムパフォーマンス。物事に費やした時間に対する効果、「時間対効果」のこと。

絶好調の部下への声かけ② 「出過ぎた杭」編

仕事は難易度に応じて、次の3つの範囲に分けられます。

安心ゾーン…ルーティンワークなど、現在のスキル・知識で問題なくできる仕事です。安心して任せられるのですが、このゾーンの仕事をばかりしていると、成長が止まってしまいます。

挑戦ゾーン…現在のスキル・知識では達成が少し困難で、目標数値でいうと安心ゾーンを100%とすれば、110~120%くらいでしょうか。部下の成

うリーダーがよくいますが、そういうリーダーに限って答えを持っていないのです。

欠点を指摘するより、「ここを磨けばもっと良くなる」「ブラッシュアップする余地がある」という改善の部分と方向性を伝えることで、部下のモチベーションは高まり、「自分ならできる!」という自信と自己効力感が育つのです。

部下に、部下育成を任せてリーダーはラクしよう

リーダーのもとに、部下のY田くんが「K林くんが、なかなか新規が取れないと悩んでいます」と報告に来ました。その時、

●損するリーダーのアカン声かけ 「私が面倒をみておくよ」

悪くありません。責任感の強いリーダーならこう答えるでしょう。でも、これは危険なワードです。

例えば部下が10人いたら、1人1人に対して育成の時間を持てるわけがありません。リーダーの時間は有限ですし体は1つしかないので、

■得するリーダーの声かけ 「ちょっと助けてくれないか?」

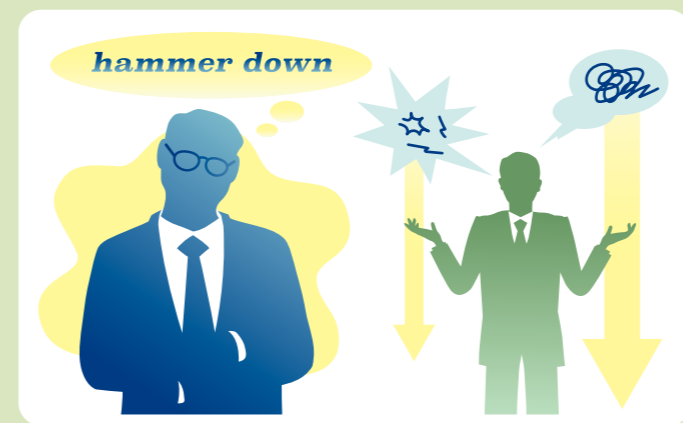
部下が5人以上いれば、ナンバー2の部下を頼りましょう。

「実は手が回らなくて困っているんだ。K林くんの指導を任せてもいいかな?」

ナンバー2でなくとも、メンバー内の先輩が後輩の悩みを聞き、指導・育成していく仕組みを作ります。つまり、部下に「部下育成」をしてもらうわけです。

Y田くんはK林くんの指導を任せれば、リーダーは自分の仕事はラクになり、別の仕事に集中する時間を生み出せます。それだけでなく、Y田くん自身のリーダーシップ育成にもつながるでしょう。普段、リーダーは、Y田くんからナンバー2と緊密に連絡を取り合っていけばいいのです。

絶好調の部下への声かけ① 「出る杭は打たれる」編



長に付き合い、かといって大きな負担はなく、丁度いいバランスのゾーンです。

混乱ゾーン…現状の知識・スキルでは達成不可能な仕事です。目標数値で言えば、150~200%の仕事で、部

K林くんは大口顧客を獲得してからというものの調子がよく、今月も早々と目標を達成しました。まさに飛ぶ鳥を落とす勢いです。その先輩のY田くんも負けじと競合ひしめくコンペで採用を勝ち取り、意気揚々としています。

トップレベルの業績をあげたり、プロジェクトを成功させたり、絶好調の彼らを間近で見ているリーダーは危機感を持っていました。

stake that sticks out

出過ぎた杭

110~120%
挑戦ゾーン
現在のスキル・知識にプラスαの努力や頑張りが必要な仕事

100%
安心ゾーン
現在のスキル・知識で十分にこなせる仕事

150~200%
混乱ゾーン
現状の知識・スキルでは達成不可能な仕事

●損するリーダーのアカン声かけ 「出る杭は打たれるぞ」

油断するなど忠告したくなるのはわかります。でも、「出る杭は打たれるぞ」のひとりで部下は動揺し、業績が下がるケースがあります。「いい調子だから引き続き頑張ろう。ただ浮き沈みはあるものだから、気を引き締め」と否定しないほうがいいでしょう。

ただし、この言い方でも、今後の失敗を暗示しているようで、部下の勢いを殺してしまう可能性があります。

他方、古株メンバーが「K林もY田もタイプ(※)が悪いですよ。朝早く出

うになり調子に乗ってきたら、もっと調子に乗ってもらうのです。出る杭は打たれるとは決して言わずに、

■得するリーダーの声かけ 「その勢いで、MVP目指しちゃおう。」

「出過ぎた杭」になっちゃえー!

今の流れを止めず否定せずに向上心を持たせ、高い目標に挑戦させること。失敗しても、部下の糧になりますし、成功すればチームにとって大きな貢献となります。どちらに転んでもリーダーは得するのです。できるリーダーは「出る杭を打つ」のではなく、「出過ぎた杭」に育てます。

※参考…吉田幸弘著「伝え方でいつも得するリーダーなぜか損するリーダー」PHP研究所

◎プロフィール
吉田 幸弘氏
Yoshida Yukihiko

リフレッシュコミュニケーションズ代表。上司向けコーチ・コミュニケーションデザイナー、人材育成コンサルタント。大手旅行代理店を経て学校法人、外資系専門商社、広告代理店の3社にて管理職を経験。「部下を認めて自発的に動かすマネジメント」により、離職率を10分の1とし、売上も前年比20%増を続け、3年連続MVPに選ばれる。その後、独立。近著に「共感されるリーダーの声かけ 言い換え図」(ばる出版)、「部下も上司も動かす武器としての伝え方」(自由国民社)など。メディアの取材も多数。