

ある。上司には、部下から嫌われない言動が求められる。

気を付けるべきは四つの欠如

「部下に嫌われるのは一部の上司だけだ」「自分には関係ない」——。そう思っているとすれば、認識が甘い。

かつて嫌いだったあなたの上司を思い出してほしい。その上司は、部下から嫌われていると分かっていただろうか。むしろ、「部下思いだ」と自負していなかっただろうか。

すべての上司は部下から嫌いだと思われている可能性がある。あなたも例外ではない。

では、部下に嫌われないためにはどうしたらよいのか。その近道は、部下に嫌われる上司のタイプを知ることだ。上司が思っている以上に、その言動に対して部下は敏感に反応する。このとき、部下が上司を嫌う四つの大きな原因がある。それは「公平感の欠如」「納得感の欠如」「方向感の欠如」「信頼感の欠如」である（図2）。

公平感の欠如は、特定の部下にだけ接し方を変えるなど、部下から不公平だと見なされる言動である。富士通の武田さんは以前、あまり会話をしない部下から仕事を取り上げた上司を見たことがある。当時、その部下はソフトウェア更新の作業を任せられ、連日深夜

まで仕事をしていた。そんな状態だから、上司とのコミュニケーションも希薄になっていた。すると上司は、別の部下と重要な仕事をするようになったという。それ以降、その部下が上司を嫌ったのは言うまでもない。上司と部下の間には、修復不能な亀裂が生じてしまったのである。

二つ目の納得感の欠如は、主として指示の経緯や理由などをきちんと伝えていないことに起因する。

会社やユーザーの方針を右から左へと部下に伝えるだけの上司、こだわりが強く部下に押し付けるようにする上司などがその典型例である。

開発経験が豊富なITブレークスルーの森川滋之さん（代表）は、あるプロジェクトでそんな上司と仕事をしたことがある。森川さんをはじめ多くの部下は、プロジェクトの条件が時間的にも体制的にも無理だと主張したが、上司は何も説明せず強行した。どうにかプロジェクトは完了したものの、部下はみな上司を嫌い離れていった。

森川さんはあとで知ったのだが、その上司は長期にわたる運用案件を獲得するためにそのプロジェクトを受注していた。実際、高額な運用案件を獲得した。森川さんは「その上司が、プロジェクトを引き受ける理由を説明していれば、私をはじめ部下から嫌われな

かっただろう」と振り返る。

この上司のもとでは成長できない

三つ目は、方向感の欠如である。これは、上司がチームとしての目標を掲げないことに起因する。

ケンブリッジ・テクノロジー・パートナーズの望月秀明さん（アソシエイトディレクター）は次のように指摘する。「部下は、この上司のもとで自分がどれだけ成長できるかを考えるもの。将来の方向性や可能性を示せない上司から部下が離れていくのは当然だ」。

そこで望月さんは部下の役割や期待、不安などを日ごろから確認した上で、それに応えるためのチームや上司としての方向性を示すことを心掛けている。

最後は信頼感の欠如だ。これは八方美人や愚痴、不機嫌な仕草といった言動が招く。100人近い部下を抱える、さくら情報システムの吉村 巧さん（銀行システム統括部 銀行システム部 銀行システム第1グループ 部長）は、「部下の欠点ばかり見て愚痴をこぼすことがないように、小さな成長を見つけて評価し、信頼関係を築くように努めている」という。

次ページから、四つの欠如に分けて、上司が注意すべき言動や改善策を紹介していく。あなた自身の言動を見直すヒントにしてほしい。

なお53ページに、部下に嫌われている可能性があるかどうかを診断するチェックリストを挙げた。各項目は、多くの取材を通じて浮かび上がったものだ。チェックリストで挙げた項目は、四つの欠如にとどまらない。ケチやカッとなるといった、ある意味人間性の欠如という点も盛り込んだ。

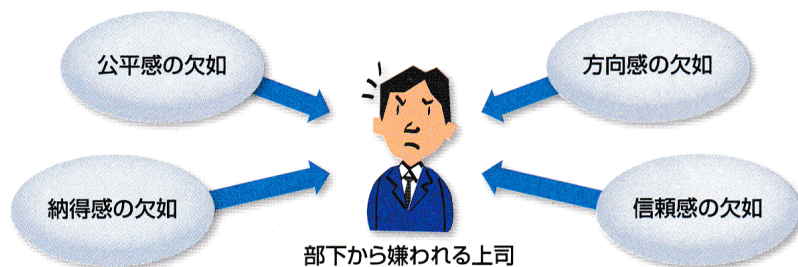


図2 部下から嫌われる四つの欠如

四つの欠如を生む言動を取ると、部下から嫌われる