

# 打たれ弱い部下を活かす技術

株式会社小倉広事務所 代表取締役 小倉 広

(二三六字)

## 「逃走」型と「闘争」型 二種類のタイプ

「打たれ弱い部下」と聞くとどのような部下を思い浮かべるだろうか。いつも青白い顔をして、痩せ形で無口な部下のことだろうか。

打たれ弱い部下とは、過剰に自己防衛をする部下のことだ。そのときの方法が正反対で二種類ある。それは二つの「とうそう」すなわち、「逃走」と「闘争」だ。逃走タイプの打たれ弱い部下は、引きこもり、沈黙、消極性などで自分を守る。一方で闘争タイプの打たれ弱い部下は、逆ギレ、反論、陰口などで自分を守る。

見た目は正反対のようであり、どちらも同じ自己防衛が目的。典型的な行動である。しかし、その行動が周囲に気を使わせ、職場のエネルギーを奪ってしまう点では同じこと。打たれ弱い部下一人のために、組織全体が大きく生産性を落としているとするならば、

放っておくわけにはいかない。上司は打たれ弱い部下を活かしていかなければならないのだ。

## 打たれ弱さの原因は 完全を求めるから

潜在的な予備軍を加えれば、どの職場にも必ず一人はいる打たれ弱い部下。彼らはなぜ打たれ弱いのだろうか。しなやかな竹はなかなか折れることではないが、固く突っ張った木は簡単にポキリと折れる。これと同じことが打たれ弱い部下にも当てはまる。つまり、固く突っ張る＝完全を求めるからこそ折れてしまうのだ。逆に、のらりくらりと、不完全な自分を認めたときに初めて人は強くなれる。

つまり、打たれ弱い部下に必要なのは「自らの不完全さを認める勇氣」だ。仮に成績が足りなくても、上司に叱られても、同僚と差をつけられても、そんな自分をありのまま受け入れる勇

### profile

おぐらひろし 組織人事コンサルタント、心理カウンセラー。大学卒業後、リクルート組織人事コンサルティング室課長、ソースネクスト(現・東証一部上場)常務取締役などを経て現職。大企業の中間管理職、公開前後のベンチャー企業役員など、あらゆる立場で組織を牽引したが、リーダーシップ不足からチームを束ねることに失敗し二度のうつ病に。一連の経験を通じて「リーダーシップとは生き様そのものである」との考えに至る。著書「任せの技術」(日本経済新聞出版社)「自分でやった方が早い病」(星海社新書)など三〇冊以上。  
http://www.ogurahiroshi.net/ お問い合わせ: info@ogurahiroshi.net

気が彼らには足りていない。それを上司が補ってあげることこそが、彼らを活かす第一歩といえるだろう。

## 望めど欲せずこだわらず

しかし、企業経営に成果が求められるのは当然のこと。「不完全を認める勇氣」を社員にもたれては困ってしまう……。そう考える管理者も多いことだろう。そこで必要なのが「望めど欲せずこだわらず」という心構えだろう。一日の始まり、朝には高い目標を掲げ限界までがんばる。やるべきことをすべてやり、求められている以上を部下と共にがんばるのだ。

しかし、一日の終わりには時間切れノーサイド。勝敗、成功、失敗にこだわらず、一日よくがんばった、と自分をほめ、部下を認めるのだ。つまり、一日の終わりには、目標達成へのこだわりを捨てる。「いいじゃないか」「よくやったじゃないか」と。そして、再

び翌朝やり直す。「よし、やるぞー」これを繰り返すのだ。もちろん、これは一日という短いスパンだけではない。一か月、四半期、半期でも同じこと。これが「望めど欲せずこだわらず」という考え方だ。

この心構えを上司自ら実践する姿を見せることで、部下は不完全な自分を認める勇氣と、困難にチャレンジする活力の両方をもつことができるだろう。高い目標を掲げ、プレッシャーをかけ続けることが上司の仕事ではない。部下の不完全さを指摘し、ダメ出しをし続けることが上司の仕事ではない。一日の始まりに高い目標を掲げ、全力でチャレンジをし、夕方には不完全な自分と部下のがんばりを認め、受容し良しとする。このサイクルを繰り返すことが打たれ弱い部下を活かすことにつながるのだ。

『打たれ弱い部下を活かす技術』(PHP研究所)より