

上司と部下の関係は微妙なことがあります。しかし基本は上司は部下の味方でなければならぬ。当然、営業などの成績は求められますが、部下のモチベーションを高め維持するように励ますことが必要です。



「ショックでした……」
フランチャイズチェーン（FC）本部のスーパーバイザー石原さん（仮名）は当時を思い出しながら悲しそうな表情を浮かべました。

「FCのスーパーバイザーは難しい仕事です。直営店ならば同じ社員同士、厳しいことも言えますが、FCオーナーさんは提携関係にあるお取引先です。ですから、厳しいことを言いつらい。しかし、本部からの指示は厳しい。それをどうやって伝えるか。非常に神経を使う仕事です」

石原さんによれば厳しい要望があるのは本部からだけではなく、FCオーナーからも厳しい要望が日々、石原さんへ伝えられます。「例えばロイヤルティ（ブランド使用料）について『高い』と苦情を受けることはしょっちゅうです。また、本部の仕入れ商品や販促のやり方についても『競合に負けている。もっとちゃんとしてくれ』とクレームが入ります。揚げ句の

上司は部下の「味方」であれ



アルフレッド・アドラー
1870年オーストリア生まれ。フロイト、ユングと並び現代心理学の礎を築いた。人間主義心理学、自己啓発の源流と言われる。

果ては、『他のチェーンに乗り換えるぞ』と脅されたり……。まさに私たちがスーパーバイザーは、オーナーさんと本部との板挟みなんです」

そして石原さんは苦戦の様子を上司に報告したのだそうです。

「困難に立ち向かう活力」として「勇氣」の大切さを訴えました。そして自らの体験として以下のような言葉を残しています。

「私は自分に価値があると思う時にだけ勇氣を持って」「そして私に価値があると思えるのは、私の行動が共同体にとって有益である時だけである」と述べています。これら二つの言葉を一つにすると以下のようになります。

「人は、自分がチームや組織の役に立っていると思える時だけ、勇氣、困難に立ち向かう活力を持てる」

。組織に貢献「実感させ勇氣づけ 。困難に立ち向かう活力を手助け 。安心して冒険できる「安全基地」に

「こんなに頑張っているんです。『お疲れさん。よく頑張っているな』とねぎらいの一言でもあるか、と思ったわけです。ところが……」

石原さんによれば、上司からの言葉はねぎらいどころか、罵声に近いものだった、ということです。

「私は一瞬耳を疑いました。会社の外に敵がいるのならわかります。しかし、社内に帰ってきたらそこは味方がいる安心できる空間であってほしい。私は上司

そう言って肩を落としました。石原さんは続けました。

「必死に頑張った末に、罵倒されるのだったら、余計な仕事をせずに、目立たないでそこそこやった方がましだ、と思ったのです。もういいや。頑張っただけ損ですからね」。かつて経営表彰の常連だったやり手の石原さんの姿はどこにもありません。

100年以上前にウィーン郊外で生まれ、現代の間主義心理学の礎を築いたアルフレッド・アドラーは

これは裏を返すと次のように言い換えることもできるでしょう。「人は、自分がチームや組織の役に立っていると実感できなければ、勇氣、困難に立ち向かう活力を失う」のです。

また、心理学者のジョン・ボウルビー教授は、子育てに関してアタッチメント（愛着）理論の中で以下のように訴えています。

「両親に代表される大人が子供にとっての『安全基地』となることで、初めて子供は探索行動、冒険を始

める」と。大人が子供にとっての「安全基地」となり得なければ、子供は安心して冒険をできない、と言ったのです。おそらくこの理論は上司と部下にも当てはまるのではないかと、と筆者は思います。

「上司が部下にとっての安全基地、すなわち味方であれば、部下は安心して探索行動、冒険、困難へのチャレンジをしながら、この読み替えることができるのではないかと、思うのです。」

「両親に代表される大人が子供にとっての『安全基地』となることで、初めて子供は探索行動、冒険を始

私たちが上司は部下にとっての味方でなければならぬ。そしてアドラーが言う通り、部下自身が「自分はチームの役に立っている」と実感できるよう部下を勇氣づけなくてはならない。頑張っている部下にねぎらいの言葉をかけ感謝を伝えて部下を励ますのです。その時に初めて部下は困難に立ち向かい始める。勇氣を持ってチャレンジを始めるのです。

安心があるから冒険できる。上司のすべきは部下を危険な谷底へ突き落とすことではなく、まずは安心と勇氣を与えることです。やがて部下は自らの意思で冒険を始めるでしょう。私たちにできるのは、そのための支援でしかないのです。（組織人事コンサルタント 小倉広）