

デキる上司が
デキる部下を
潰してしまう。

はなぜ
起こるのか？

前田康二郎
KOJIRO MAEDA

CROSSMEDIA PUBLISHING

はじめに

これまでさまざまな業界の「デキる人」にお会いしてきましたが、デキる人には二つの共通点があります。

一つは、「これまでの人生の選択や仕事の結果において後悔していることがありますか」という問いに「ないです」とお答えになることです。

他者から見たら「あの出来事は失敗や挫折だったのでは？」ということも、「あの失敗も人生の勉強になりました」「あの挫折があったから今の自分があります」と言えるように強い信念で生きてこられているからです。だから失敗や挫折ではあってもそれは後悔ではないということです。

しかしそのような強い信念を持った方達であっても、共通した「後悔している」こと

があります。それは「かつて、部下を潰してしまったことがある」という後悔です。

「自分を慕って頑張ってくれていた部下が体調を崩してしまい離職してしまった」、「期待していた部下がプレッシャーに押し潰され、メンタルの不調を起こして離職してしまった」、そのようなことが「デキる上司」の周りで起こることがあります。その点においては、自分自身の人生や仕事については後悔のない人であっても「あの時、自分がなんとかできたのではないか」「何も対処できずに申し訳ないことをした」と後悔しているのです。

私がこの点に着目したのは、「黒字だけれど、飛躍的には伸びきれていない」という、伸びそうで伸びないことを課題に抱えている複数の会社をコンサルティングした時です。

どの会社も一時期は既存の社員に加え、若手社員や中途入社が台頭し、会社全体の売上や利益が伸び「良かったですね」と安心していたところ、その飛躍の原動力と

なっていた若手社員や中途社員が心身の不調で休職・離職をし、数字もとに戻ってしまっている、ということが起きていました。

その休職や離職の詳細を調査したところ、いわゆる「仕事がデキる上司の下」というポジションにいた、実力を発揮し始めた社員が心身の不調をきたして休職・離職していることが多かった一方で、パワーハラスメントやモラルハラスメントなどの行為は確認できませんでした。それではなぜ彼らは心身の不調をきたしたのでしょうか。

本書では「デキる上司とデキる部下」の関係性に焦点を当て、彼らを取り巻く職場環境にはどのような特徴があるのかを検証し、デキる部下がデキる上司の下で心身の不調に陥りやすい要因を探ります。その結果をもとに、上司は部下にどのような距離感で接し、何を教え、何は教えずにいかを明らかにしていきます。

デキる部下が離脱することなく成長しデキる上司となり、今度は彼らがデキる上司と

なってデキる部下を育成していく、そのようなサイクルを生み出す環境が実現できれば、会社も飛躍的に成長することでしょう。

ご自身で「デキる上司」だと認識されている経営者、役員、管理職の皆様だけでなく、10代、20代のビジネスパーソンや学生起業をする方達も、成長の早い人はすぐに「デキる上司」「デキる先輩」となるはずです。

現在は「デキる部下」「デキる後輩」の立場にいる方達も、ある日突然辞令が出て上司や先輩の立場になっても慌てることなく部下や後輩に対応できるよう、近い将来のご自身の姿をイメージしながら本書をお読みいただけたら嬉しく思います。

はじめに

002

できる社員が離脱しなければ、 会社は成長し続ける

伸びそうで伸びない会社の原因は、

できる社員の定期的な離脱

014

できる部下を潰してしまうのは、何なのか？

018

上司の多くが「放任」か「過干渉」になりがちなる理由

022

できる部下には「休む」重要性を教える

026

仕事ができる上司がやりがちなこと

030

できる部下とできていない部下とでは真逆の指導が必要

035

理想の職場は、できる社員が壊れず、潰れず、

独立せずに活躍できる職場

040

第 2 章

できる部下の定義と特徴

できる部下とは……………

044

- ① 周囲の状況をよく見ている
- ② 自己犠牲をいとわない
- ③ 他責しない
- ④ 上司より前に出ようとしない
- ⑤ 周囲の期待に応えなければ思っている
- ⑥ すぐ「大丈夫です」と言う
- ⑦ 自分を優先順位の最後にしてしまう

第 3 章

成長したい部下と 成長を支援したい上司の行き違い

できる上司ができる部下にできること……………

060

第 4 章

仕事ができる部下がやらずにはいられないこと

066

できる部下を持つと、上司もテンションが上がってしまう

078

経験値の高さが

「壊れにくさ」「潰れにくさ」を生む

「自分のように」をしてしまうと部下が壊れる

086

第 5 章

できる部下が「望む」こと。

できる上司の「しない」こと。

できる部下は、どのような上司にも合わせることができてしまう

098

第 6 章

デキる部下の孤立を防ぐ

デキる部下が上司に「望む」こと	100
「する」ことばかりが上司の仕事ではない	107
仕事ができる部下を周囲から孤立させないようにする	122
仕事ができる人は基本的に一匹狼	125
デキる部下に伝えるべきこと	140
デキる上司の直属の部下だから、 上司の身代わりに部下が潰される	151

「抜いても」 成果が出る方法に挑戦してもらおう

「抜く」ことを覚えることで、長く活躍し続けることができる……………160

「抜くテクニク」こそ、経験値が高い「抜ける」上司の得意分野……………163

「抜いて」どれくらいできているかを、

自分の最低限の基準として考える……………190

完璧過ぎる人には、人は畏れを感じる……………192

「抜ける部下には休息も 仕事の一環と伝える」

「休息」という概念をいろいろな言葉で置き換えてみる……………196

第 9 章

部下との距離感に迷ったら、
用途別に立ち位置を変えて接してみる

もし心や体を壊してしまった場合、

復帰の際に本人や周囲が「しない」こと

新しいやり方を試してみる

できる社員の家族の方へお願い

206

216

218

できる部下との距離感に迷ったら、

上司自ら移動して立ち位置を変えてみる

上司の役割の終え方

222

233

あとがき

238