

堀田 力の

おごるな 上司!

人事と組織の管理学



堀田 力

Tsutomu Hotta

堀田 力の

おごるな
上司!

堀田 力

堀田力（ほった・つとむ）

弁護士・さわやか福祉推進センター所長。

一九三四年京都府生まれ。五八年京都大学法学部卒業。六一年検事任官。大阪地検特捜部検事、法務省刑事局付検事、在米大使館一等書記官などを経て、七六年東京地検特捜部検事。ロッキード事件では、ロッキード社副社長コーチヤン氏らの囑託尋問に当たり、起訴後は六年間公判に専従、田中角栄元首相らに論告求刑を行う。その後、法務省刑事局総務課長、法務大臣官房人事課長、甲府地検検事正、最高検察庁検事、法務大臣官房長を歴任。九一年に退職し、さわやか法律事務所、さわやか福祉推進センター（近く、さわやか福祉財団）を開設し、現在に至る。

著書にベストセラーとなった小説『否認』（読売新聞社）、『再びの生きがい』（講談社）がある。

堀田力の「おどるな上司！」

一九九四年十一月二十一日 第一刷

一九九五年一月二十四日 第七刷

著者 堀田 力

発行者 岡井紀道

発行所 日本経済新聞社

東京都千代田区大手町一―九―五

郵便番号 一〇〇―六六

電話 〇三（三二七〇）〇二五一

振替 〇〇―一三〇―七―五五五

印刷 三美印刷株式会社

製本 株式会社積信堂

本書の無断複写複製（コピー）は、特定の場合を除き、著作者・出版社の権利侵害になります。

© Tsutomu Hotta 1994 Printed in Japan

ISBN 4-532-16148-7

はじめに

権力を利用して袖の下を貰うのはけしからぬ行為であるが、権力を利用して部下にいきなり、私的快感を得るのも、同じくらい悪い行為だと思う。むしろ後者のほうが、人の心を直接傷つける分、悪質かも知れない。

しかし、世の中にはこういう心ない行為が満ちあふれ、多くの人がそのために傷ついている。その傷は、身体の傷と違って目には見えないから、傷つけるほうは気付かないことが多い。

だから、昇進して管理職につくと、無意識のうちにいばるのが当然という感覚になり、日常的に部下を傷つけるようになる。官庁にしろ民間会社にしろ、組織があれば必ずと言っていいほどそういう人が生まれる。しかも、本人も、本人の上司も、そのことを認識していないところがおそろしい。

これは、日本社会に蔓延した有害なる症候群だと言ってよい。私は、法務省の官房人事

課長をしていた当時、法務・検察の組織から、少しでもこの悪性症候群を追放し、組織をいきいきしたものにしたいと願って、短い言葉でさまざまな処方箋を書き、これを匿名で人事のマニユアルに掲載した。

それが、目次となっている警句である。

その後、法務省を辞め、民間の方々と付き合うようになってから、この症候群は、けっこう民間会社にも根強くくいこんでいることを知った。

それで、警句を解説して、自覚しないうちに症候群にとらわれてしまった管理者たちに読んでいただくと共に、管理職につく前の方々には予防薬として服用していただき、それによって、みんなが楽しく働ける社会になるのに、少しでもお役に立つことができれば、と願うようになった。

出版をすすめて下さった日本経済新聞社出版局の波多野美奈子さんと、出版までの苦勞を引き受けてくれた酒井弘樹さんに感謝している。

一九九四年十月

堀田 力

堀田力の

おごるな上司！

目次

はじめに

.....

I

人事の不満

.....

I3

人は、自分の短所を肯定するが、他人の短所は肯定しない。ここから人事異動に対する不満が生まれる。

しかし、人事異動は一般に言われているほど不公平とは思われない。その証拠に、自分の人事異動を不公平だと言う人は多くても、他人の人事異動を不公平だと言う人は多くない。

人の評価

.....

I8

人を評価する際は、自分の能力を基準にしがちである。だから、自分の長所としている点について、他人の能力が少しでも自分より劣っていると、非常に低く評価し、自分より優れていると、非常に高く評価する傾向がある。

花形のポスト

.....

23

花形部署への異動を希望する前に、その仕事が合っているかどうか、考えてほしい。合っていないければ、泥沼の部署になるから。

抜擢の恩

.....

29

人事は、人ごとではなく、人事を尽くしてやらねばならない。しかし、人事を尽くせば、あとは人ごとである。

愛ある人事

人事は愛をもつてしなくてはならない。組織に対する愛をもつて。

34

出世欲

なぜ、その人は長になりたいのか——その人がよい上司になるかどうかは、その動機にかかっている。名誉欲は悪くない。権勢欲はよくない。

38

嫌な上司、嫌な部下

組織にいれば、嫌な人と組むこともあろう。
ところで、人を嫌と思うのは、その人が自分と同じ欠点を持っている場合が多い。そう自覚して見れば、その人を好きにまではなくても、少なくとも、その人が理解できるようにはなる。

44

増員

人を余らせている組織はおとろえる。だから、増員に熱心になる前に、人が遊んでいないかを熱心に見なければいけない。

48

減点主義

減点主義は組織を殺す。

59

女性の幹部

いま、女性の幹部を登用しなければ、やっていけない。

64

女性の能力

色眼鏡をかけずに女性の能力を評価できる男が、これからの組織を救う。

68

異性の部下

いま、異性の部下が使えなければ、やっていけない。

77

できる部下

できるからといって、いつまでも部下を手放さない人は、残酷なエゴイストである。

86

できない部下

優秀な部下であるからといって、優秀な上司になるとは限らない。優秀な部下でないからといって、優秀な上司にならないとは限らない。

90

評価の視点

問題は、どれだけ知っているかではない。どれだけ伸びるかである。

94

報告

報告ぶりだけで部下の能力を判断するのは、危険である。

97

能力発掘

いくつかの点でダメな人が、思いがけない能力を持っていることがある。

102

決 裁

作るのはむずかしいが、ケチをつけるのは簡単である。

104

厳しい上司、いばる上司

部下に努力を求める上司は、厳しくはあるが、部下に従順を求める上司より、はるかによい。

110

無能な上司

あなたが指導を受ける気であるときに、あなたを怒ったり、いじめたりする上司は、あなたより無能だ。

113

やる気のある上司

独善的で、やる気のある上司より、まだ、無能で、やる気のない上司のほうがよい。

116

休暇の承認

とくに理由もないのに休暇の承認を渋る上司は、勤務時間中に部下が遊んでいるのを黙認している上司と同様に悪い。

119

若い部下

「このごろの若い人は、外国人みたいだ」などと言っている人は、価値観の多様化に対応できていない人である。ちなみに、わが国において、価値観が多様化する傾向が顕著になってから、もう二十年以上になる。

124

部下の責任感

部下に責任感がないと嘆く人がいるが、部下の責任感を育てないのは、その人の責任である。

130

上司のランク

よい上司・

悪い上司。

1. 褒めるべきときに褒め、叱るべきときに叱る上司。
2. 褒める必要のないときまで褒め、叱るべきときも叱らない上司。
3. 褒めもしなければ、叱りもしない上司。
4. 褒めるべきときに褒めず、叱る必要のないときに叱る上司。

133

賞 罰

悪いことをしたとき、懲戒処分をすることは必要である。よいことをしたとき、人事上、処遇することは、もっと必要である。

141

上司の落とし穴

管理者には、部下の仕事を自分でしていたほうが、気がまぎれるし、安心でもある——という落とし穴がある。管理者は、雑用をして仕事をした気になっ

145

上司を褒める

部下を褒めることは大切なことだが、上司を褒めることは、そんなに大切なことではない。

148

上司にへつらう

へつらう人が減らないのは、へつらう人を重用する人が減らないからである。

151

上司の意向

上を向いていると、下が見えない。下ばかり向いていると、前が見えない。

155

意思疎通

仕事の方向に関する上司の意向を知することは、部下の意向を知ることより大切である。部下に状況を知らせることは、上司に状況を報告するのと同様に大切である。

158

劣る部下

自分より劣る部下には、その部下のレベルで話をしなければいけない。

161

若い人の意見

若くない人が若い人の意見を聞くことは、大事なことだが、実際のところ、手間と工夫が要ることが少なくない。
だから、たとえば、朝、職場へ出る際に、「若い人の意見を聞くこと」と自分に言い聞かせ、そのための方法を考えてみるのも一法であろう。

166

批判

行動を伴わない批判は、偽善よりも悪質である。自己を正当化するために「行なう批判は、偽善に等しい」。

170

批評家

仕事の改善策が出されたとき、ただちにその難点を指摘して、したり顔をする人がいる。それだけしかないなら、そんな人はいないほうがいい。

174

会議での発言

部下の意見を忘れて、会議の大勢に従う人は、信用されない。しかし、会議の場で部下の意見を主張していれば足りるというものでもない。自らを生かしつつ、高い視野に立って他の部署との適切な協議を図るのが、一つの部署の長たるゆえんであらう。

177

不平不満

不平不満は、まわりの心を汚す。それには、ストレス解消というプラス効果があることを計算に入れても、許容限度がある。

ヒラ社員について言えば、洩らす不満がその人の力量の半分を超えるときはマイナスと判断してよい。この許容限度は、組織における地位が上がるにつれ、厳しくなる。部長以上の地位になれば、許容限度はゼロと見てよい。

181

士気

士気の基本は、まずもって、健康である。そのことは、二日酔いしてみればわかる。

188

資産と負債

一日一日の仕事を積極的に、あるいは適切にやり遂げるにより蓄積されて

191

いく人の信頼感は、生涯の資産である。
一日一日の仕事を怠惰に、あるいは不適切にしか行なわなかったことにより蓄積されていく人の不信感は、生涯の負債である。

やめる

やめることは簡単である。ただし、間違っていることをやめるには、ちょっと勇気がいる。

195

楽なやり方

楽なことは、あっという間に慣れる。

198

勲章

勲章は、人生の集約である。
勲章を受ける態度は、人格の集約である。

201

おごるな上司

権限の力を自分の力と思い誤ったときから、墮落がはじまる。

205

おわりに

よいことを言っているからといって、その人が、そのとおりしているとは限らない。

211

裝幀 森玲子

人事の不満



人は、自分の短所を肯定するが、他人の短所は肯定しない。ここから人事異動に対する不満が生まれる。

しかし、人事異動は一般に言われているほど不公平とは思われない。その証拠に、自分の人事異動を不公平だと言う人は多くても、他人の人事異動を不公平だと言う人は多くない。

昭和五十八年、私は法務省刑事局の総務課長として、刑事局関係の勤務評定をするようになりました。また、その翌年には大臣官房人事課長を仰せつかり、否応なく法務・検察組織の人事評価にたずさわらなければならなくなりました。

それ以前にも、直属の立会事務官についてなど、狭い範囲での人事評価の経験はありましたが、官房人事課長といえば法務省五万人の人事事務の総元締。それだけに、より大所高所からの判断を要求されるようになり、その仕事を三年半やりながら、考えさせられることが多くありました。

人事の仕事に従事するようになって改めて痛感させられたのは、サラリーマンないし組織で働く人が、いかに人事異動に大きな関心を寄せているかということでした。

たとえば検察庁の検事の場合、異動が日本全国に及ぶため、子供の転校の問題なども起こってくる。官庁でも民間企業と同じように、職員に対して定期的に、自分が赴任したい土地など、希望を書いて提出させます。そうした本人の事情も勘案し、数カ月前から、どこどこに行く気はあるかといったことを内々に打診するわけですが、三月末から四月初めにかけての異動なら、年末ぐらいには本人の意向をきいておきます。

ところが、これをやると、いくら内々だと言っておいても、それから一時間後には確実に、その直属の上司の耳に入っているし、電話やファックスが飛び交って、その日の夕方までには全国に知れわたっているといった有り様。これは、他の官庁や一般の会社でもおそらく同じで、それくらい人事にはみんなの関心が深いということなのでしょう。

飲み屋や通勤電車の中でサラリーマン同士がワイワイやっていれば、たいていは上司の悪口か人事の話だと言われます。家族そろって引っ越さなければならぬ場合などは大変だし、転勤を伴わない部内異動にしても、上司や会社から自分がどう評価されているかが公開されることになるのだから、当然と言えば当然でしょう。