

「職場のリーダーに求められる統率力の向上」



講師： 渡部 俊和

合同会社 渡部俊和事務所 代表社員
国家資格キャリアコンサルタント

1：組織の管理

(1) 管理職とは？

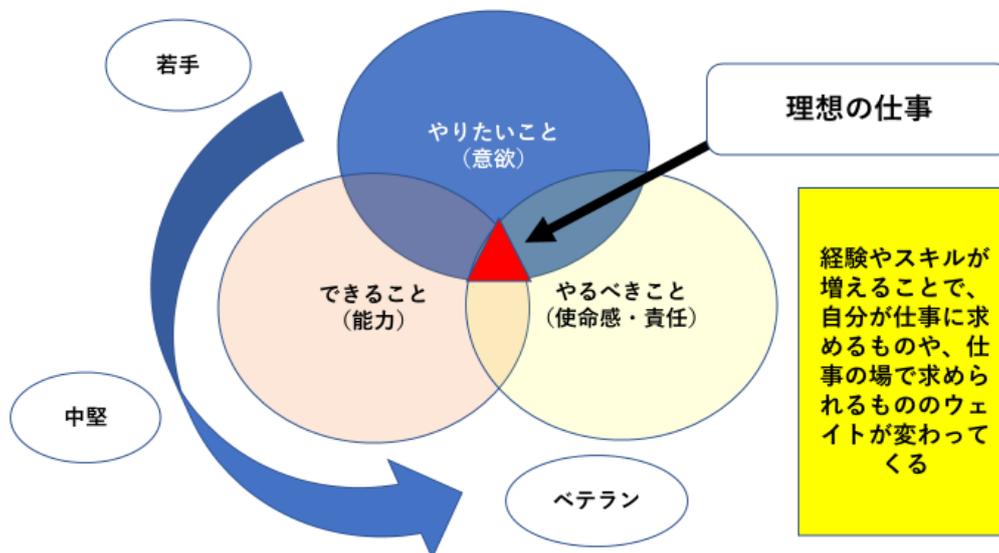
●一般社員と管理職との違いはどのような点にあるでしょうか？考えてみてください。

◆自分の意見

◆グループ内で意見交換

◆他のメンバーの話で気づいたことなどをメモ

(2) 管理職の役割



管理者の役割は、大きく考えれば組織を形成し存続させることです。そのために必要なことは、

- 1) コミュニケーションシステムを維持すること
 - 2) 必要な活動（協働）を確保すること
 - 3) 目標を明確化すること
- の3点にまとめることができます。

組織の中にはより小さな組織が含まれ、その小さな組織の中にはさらに小さな組織が含まれています。つまり大きな組織は単位組織が集まって形成された複合組織となっています。そのため、組織の目的にも、組織全体の目的（＝全体目的）と単位組織の目的（＝部分目的）があります。管理者は全体の目的が何であるかを常に部下に伝え、そして部分目的を全体目的の中で位置づけることが重要になります（全体最適化）。

◆なぜ組織が必要か

人は何か困ったときに、共同してその困難に立ち向かい、乗り越えていきます。一人で重いものを運べないときには、二人、三人とあつまって物を運ぼうとします。一人では簡単には目的が達成できなくても、複数の人が共同で行えば目的が達成される可能性は非常に高くなるでしょう。バーナードは、人間は自分自身だけでは能力に限界があるため、その限界を克服し、目的を達成するために、他の人々と協働（協力して働く＝一緒に働く、行動するという）するのだと考え、組織を「協働行為のシステム」と捉えました。人は有

史以来、群れをつくることで野生動物や自然の脅威から身を守ってきましたから、これは生存のためのリスク管理の方策であり、効率化、合理化のシステムでもありました。

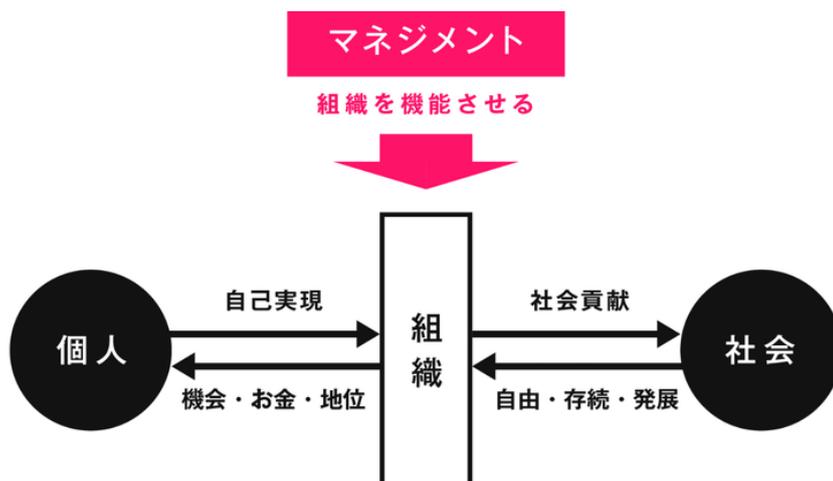
先人の言葉

* 組織とは「2人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」(C・バーナード：アメリカの経営学者)

* 組織をマネジメントするということは「人が協働して成果を上げることを可能とし、強みを発揮させ、弱みを無意味なものにすること」(P・ドラッカー：オーストリアの経営学者、後にアメリカに移住。現代経営学の祖とされる)

「われわれの社会は、信じられないほど短い間に組織社会になった。しかも多元的な社会になった。財サービスの生産、医療、年金、福祉、教育、科学、環境にいたるまで、主な問題は、個人と家族ではなく組織の手にゆだねられた。この変化に気づいたとき、『くたばれ組織』との声があがったのも無理はない。だが、この反応は間違っていた。なぜなら、自立した存在として機能し成果をあげる組織に代わるものは、自由ではなく専制だからである。(中略)。知識を通じて生活の資を稼ぎ、成果をあげて社会に貢献する機会が豊富に存在するのは組織だけだからである。組織が成果をあげられないならば、個人もありえず、自己実現を可能とする社会もありえない。」

(P・F・ドラッカー「マネジメント」：1973年 序文より)



【出典】ビジュアルシンキング「ドラッカー図解：組織とは、マネジメントとは」

(3) 様々な経営組織

◆ 職能型組織

一般に、企業の規模が比較的大きくなると、研究開発や生産、販売部門、人事など多くの職能（機能）部門から構成されるようになります。そしてこれらの部門を統括するために、各部門に長がおかれ、企業活動を全体的にコントロールするために社長が存在します。このように、単純職能を複数あわせもち、職能ごとに部門が分けられた組織を職能制組織といいます。最も伝統的に日本の企業が作り上げてきた形です。

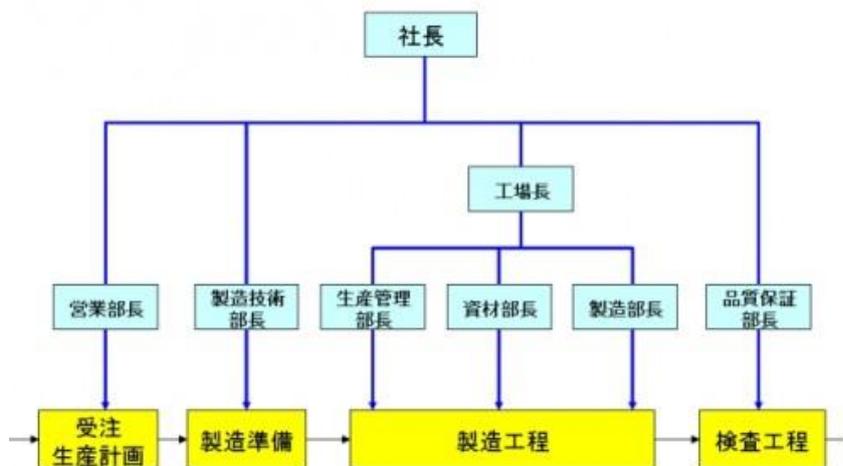
長所：職能制組織では職能的専門化が可能となるため、知識や経験の蓄積が比較的容易

設備などの資源を共通して利用することができるので、規模の経済が発揮されコストダウンが可能

短所：自分の業務に集中するあまり、全社的な関心が薄れてしまう危険性

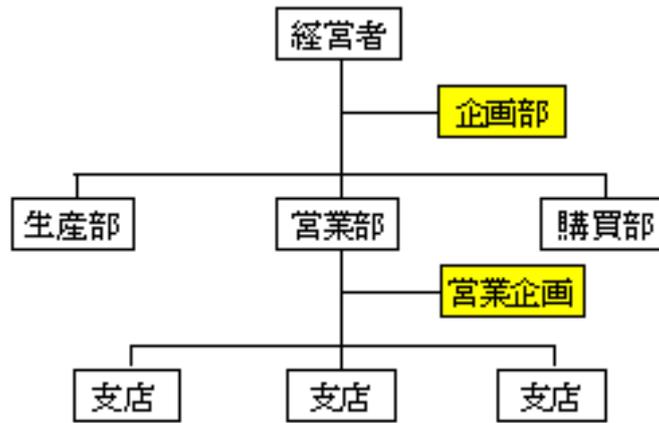
他の職能と連携しながら行わなければならない業務、境界のあいまいな業務では支障が生じる
多角化によって企業の製品や事業が複数になると非効率になる。

1) ライン組織（直系組織）



特徴：ラインとは、業務の遂行に直接関係した職能のことで、ライン組織とはその業務ごとに上司が部下を指揮し管理する形態。業務が拡大するのに伴い担当を分化するため、ピラミッド型の組織になる。

2) ライン・アンド・スタッフ組織



特徴：スタッフとは軍隊での参謀です。専門的な立場からラインの司令官を機能を補佐する。ラインへの命令権は持たないのが通常で、全社的な立場で経営者を補佐するのを（ゼネラル）スタッフ、ラインの中で専門性を持ちラインを支援するスタッフをライン・スタッフといいます。大企業ではこの形態が一般的です。

◆事業部制組織

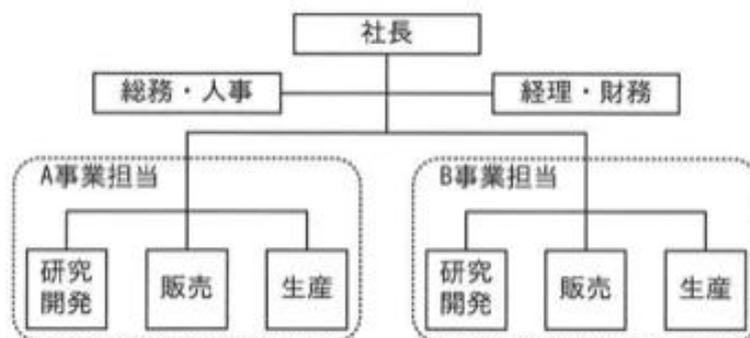
製品別，顧客別又は地域別に利益責任と業務遂行に必要な職能をもち，自己完結的な複数の組織単位によって構成される組織構造です。

長所：分権化により意思決定が迅速化し柔軟な対応や革新ができる。

成果が明確になり，モチベーションの向上が図れる。経営者育成ができる。

短所：組織上，業務上で同じような部門や職能が重複して設けられるという無駄が生じることがある。

事業部都合が優先されセクショナリズムが発生し，全社的最適化ができない傾向がある。

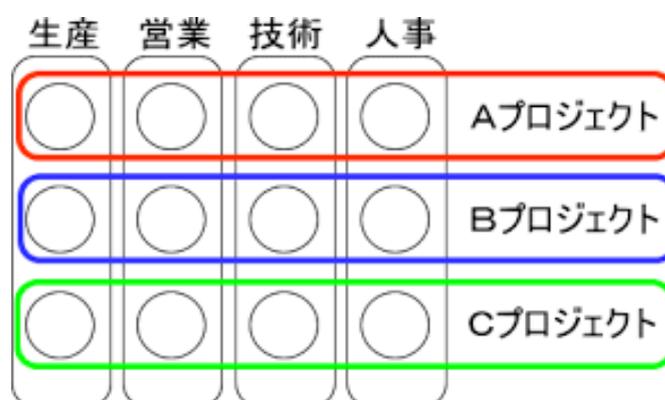


この事業部はSBU（戦略的事業単位）ともいい、複数の業種をもつ大企業で多くみられる形態です。これがさらに発展すると分社化になります。トップは個々の事業部に関する業務意思決定を行うのではなく、全社的な見地からの意思決定を行うことに集中することになります。事業部門の意思決定は事業部のトップ（俗に執行役員やCOO）に任せることで、分権化の進んだ組織の設計が可能になります。

◆マトリクス組織

よく官庁組織は「縦割り」という言葉で表現されますが、マトリクス組織は、縦だけではなく、横にも調整やコミュニケーションの軸をいれたものです。

マトリクス組織という構造は、事業部制の欠点を補うことがその目的でした。事業部制では事業軸は強くなるが相対的に機能軸は弱くなるため非効率になる可能性が発生します。そこで機能制と事業部制のそれぞれの利点を同時に取り入れ、全社的な効率と事業の独立性を同時に追求しようとする組織構造が考え出されました。しかし命令系統が2つになるため、力関係やコミュニケーションラインが複雑になるという欠点も同時に存在することにもなります。



マトリクス組織は、構成員が自己の専門とする機能部門と、特定の事業を遂行する部門の両方に同時に所属する組織になります。例えば、多数の商品を担当する営業部員が、特定の商品Aについて製造部門や流通部門も合わせた「A部門」に属するというようなケースです。恒久的な組織ではなく、テーマに応じて組み替える柔軟な組織にするのが通常で、上記の図だと、機能ラインでの管理者と製品別のプロジェクト・リーダー（または製造業等でのプロダクト・マネジャー）からの2つの指揮命令系統が存在することになります。

これによって一つの組織内で複数の製品・サービスを取り扱うことになったとしても、管理や調整が比較的容易になり、製品ごとに最適なマーケティングを採用したり、複数の商品・サービスに対するきめ細かなサポートが可能になります。

しかし、この組織形態がきちんと機能するためには、各プロジェクトの実質的権限が必須であるため、権限を持っている人のサポートが欠かせません。またプロジェクト・リーダーは、調整能力だけではなく、様々な方面の専門知識を持っている必要があり、メンバーにも一定のマルチタスクをこなす能力が求められます。

長所：複数の目的を達成するのに適している。状況変化に柔軟に対応することができる。

事業部制組織の機能と職能制組織の機能との両方の長所をもつ。

短所：命令系統が複雑になり、複数の報告関係が公式に存在するので、管理者があいまいになる傾向がある。

(4) 組織の存続と現代の管理者

組織を取り巻く環境（市場、顧客、社会情勢や安全性なども含む）が組織に対して求めることと、組織の行動・目的とが一致していないと、組織の存続は難しくなります。

例えば消費者のほとんどが安い品物を求めているのに、高価格のものしか提供できない企業は、製品が売れず倒産する、というような場合です。これは外部環境との接点における要因です。

また、組織と組織を構成するメンバーとの関係では、組織がメンバーに与える誘因（動機づけ）と、メンバーが組織に対しておこなう貢献が一致していないと組織は存続できません。

たとえば自分は100万円分の働きをしていると思っているにもかかわらず、給料が30万円しかもらえないような企業であれば辞めてしまうでしょう。みんなが辞めてしまうと組織は存続できなくなります。

逆に50万円分しか働いていないのに給料を100万円も支給していると、人件費の負担が非常に大きくなり、企業はつぶれてしまいます。これは内部環境の要因です。

組織が存続するために、管理職は、従業員の貢献を正當に評価して動機づけを行いながら、消費者や技術的な動向を敏感に察知して組織目標を柔軟に変更しなければなりません。どちらかの視点が欠けていたり、著しいアンバランスがあったりすると組織の存続は難しくなるでしょう。

労働人口の減少や業務の複雑化、高度化に拍車がかかっている現代では、管理者が管理だけしているという企業は少なくなってきました。特に中小企業は、管理者自身が現場の最前線で動きながら、チームをまとめなければならないケースが増えており、こうした役割は「プレイング・マネジャー」とも呼ばれています。管理職が現場に入り込みすぎるとどうしても部分最適に目が行ってしまい、全体的な視点を保つのが難しくなります。一方、昔のように、管理者が現場を離れ、管理だけしかしていないという組織の場合は、管理者が何もしなくても現場は一応回っていくため、目的意識（＝問題意識）が希薄になりがちです。「問題が無いならいいじゃないか」「余裕があっていいじゃないか」、と思うかもしれませんが、その状態では「あるべき形＝理想や目標」と現実のギャップを認識しない状態ですから、組織が良くなることはまずありません。

組織では常に何らかの問題があり、途絶えることはありません。、何を「問題にする」かに制約はなく、常にそれは管理者次第で決まります。だからこそ、組織にとって、管理者の差（いかに適切なレベルの課題設定をするか、理想や目的に向かう方向性を的確に決めることができるか）はとても大きいものになるのです。

2 : 職場の生産性と統率力

(1) リーダーシップとマネジメント

◆リーダーとはどのような人なのか？

1) カリスマ的リーダー？

スティーブ・ジョブズ？織田信長？劉備玄德？ガンジー？キング牧師？本田圭佑？・・・？
むかしばなし「桃太郎」を例にすると・・・。

2) 組織内のリーダー

組織があり肩書きがあるリーダー ≡ マネジャー（組織内の管理職はこれにあたる）
部下は当初は組織のルール（ヒエラルキー）に従ってフォロワーとなる

3) 選挙で選ばれたリーダー

一定のフォロワーがいる、しかし本当にその人を知るフォロワーは少数である

4) サーバント・リーダー（召使・執事のリーダー）

肩書きも地位もないけれど、「あの人の言うことなら従おう」と思わせる。

例えば「西遊記」の場合、三蔵法師が組織上のリーダーだが、実質的に行動を決めていくのは孫悟空であり、孫悟空のリーダーシップでチームの方向が決まっていると言える。孫悟空は家来だが、家来が実質的なリーダーという場合もある

◆リーダーシップ

リーダーシップはポジションに関係なく、自らが方向を決め、率先して行動を起こすことです。カリスマ的リーダーにはリーダーシップがあることがほとんどですが、その他のリーダーには必ずしもリーダーシップがあるとは限りませんし、メンバーの誰かにリーダーよりすぐれたリーダーシップがあることもあります。リーダーシップが、トップや上位者にのみ求められているというのは大きな勘違いです。

そして、いくらリーダーシップを発揮していても、それに誰も賛同しない、応援しない（同じ方向に向かってくれない）、という状態では、その人はリーダーではありません。誰かが応援したり付いていく（フォロワー）ことで初めてその人はリーダーになれるのです。そういう意味では、リーダーのあり方はフォロワーが決めているとも言えます。

「桃太郎」の序盤では、一人で鬼退治に行くと言った桃太郎はリーダーシップの発露が見えますが、そのままではただの無謀な若者です。フォロワーが現れてから桃太郎は本当のリーダーになるのです。

* 参考「桃太郎」のあらすじ

むかしむかし、あるところに、おじいさんとおばあさんが住んでいました。おじいさんは山へしばかりに、おばあさんは川へせんたくに行きました。

おばあさんが川でせんたくをしていると、ドンブラコ、ドンブラコと、大きな桃が流れてきました。

「おや、これは良いおみやげになるわ」

おばあさんは大きな桃をひろいあげて、家に持ち帰りました。そして、おじいさんとおばあさんが桃を食べようと桃を切ってみると、なんと中から元気の良い男の赤ちゃんが飛び出してきました。

「これはきっと、神さまがくださったにちがいない」

子どものいなかったおじいさんとおばあさんは、大喜びです。桃から生まれた男の子を、おじいさんとおばあさんは桃太郎と名付けました。桃太郎はスクスク育って、やがて強い男の子になりました。

そしてある日、桃太郎が言いました。

「ぼく、鬼ヶ島(おにがしま)へ行って、わるい鬼を退治します」

おばあさんにきび団子を作ってもらおうと、鬼ヶ島へ出かけました。

旅の途中で、イヌに出会いました。

「桃太郎さん、どこへ行くのですか？」

「鬼ヶ島へ、鬼退治に行くんだ」

「それでは、お腰に付けたきび団子を1つ下さいな。おともしますよ」

イヌはきび団子をもらい、桃太郎のおともになりました。そして、こんどはサルに出会いました。

「桃太郎さん、どこへ行くのですか？」

「鬼ヶ島へ、鬼退治に行くんだ」

「それでは、お腰に付けたきび団子を1つ下さいな。おともしますよ」

そしてこんどは、キジに出会いました。

「桃太郎さん、どこへ行くのですか？」

「鬼ヶ島へ、鬼退治に行くんだ」

「それでは、お腰に付けたきび団子を1つ下さいな。おともしますよ」

こうして、イヌ、サル、キジの仲間を手に入れた桃太郎は、ついに鬼ヶ島へやってきました。

鬼ヶ島では、鬼たちが近くの村からぬすんだ宝物やごちそうをならべて、酒盛りの真っ最中です。

「みんな、ぬかるなよ。それ、かかれ！」

イヌは鬼のおしりにかみつ、サルは鬼のせなかをひっかき、キジはくちばしで鬼の目をつつきました。そして桃太郎も、刀をふり回して大あばれです。とうとう鬼の親分が、

「まいったあ、まいったあ。こうさんだ、助けてくれえ」

と、手をついてあやまりました。桃太郎とイヌとサルとキジは、鬼から取り上げた宝物をくるまにつんで、元気よく家に帰りました。おじいさんとおばあさんは、桃太郎の無事な姿を見て大喜びです。そして三人は、宝物のおかげでしあわせに過ごしたとき。

(引用：「福娘童話集きょうの日本昔話」ホームページより)

実践家が抱くリーダーとマネジャーとの対比

(「中年カマネジメント」金井壽宏 著 創元社 より引用)

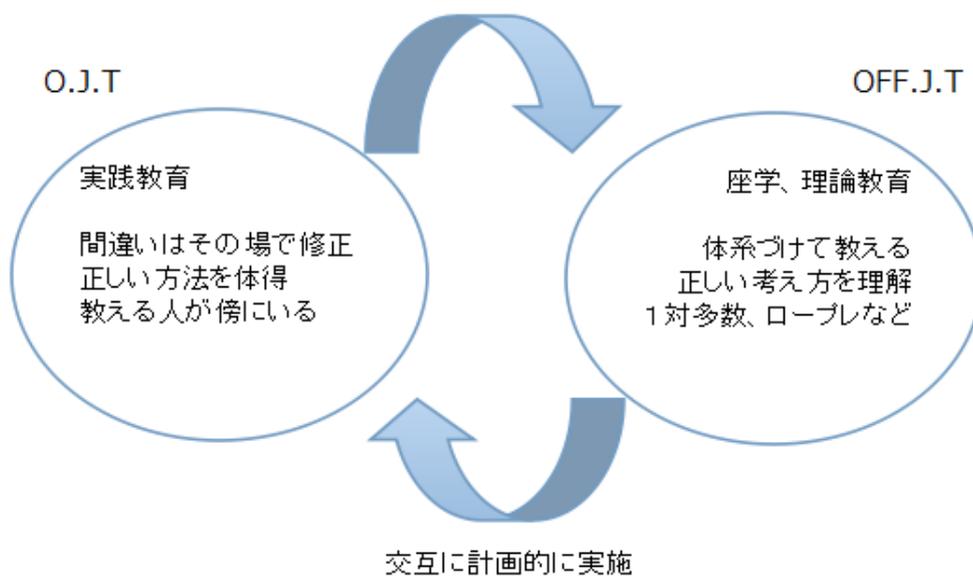
できるマネジャー	すごいリーダー
<ul style="list-style-type: none"> ・ 理性、データ、分析（左脳） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 感性、感情、直感（右脳）
<ul style="list-style-type: none"> ・ クールでテクノクラート風 ・ 冷静さ、客観性を重視し、計数管理がうまくできる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 熱くビジョンを語る ・ 強烈な価値観を持っていて、それを押し通す、カリスマ
<ul style="list-style-type: none"> ・ システムを使う ・ 論理学やルールを重んじる ・ ルールを遵守する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人間臭さ、人間的魅力で人を引っ張る ・ 人間学や人間的愛情を重んじる ・ 自分のフィロソフィーを守る
<ul style="list-style-type: none"> ・ だれがやってもうまくできる仕組みを作って、他の人（後継者）が効率よく仕事をやっていけるようにする 	<ul style="list-style-type: none"> ・ このひとについていきたいと思わせる 持って生まれた人間性が鍵なので、 余人をもって代えがたい
<ul style="list-style-type: none"> ・ バランス感覚に優れている ・ しかし、どこか特別に際立っているところが必ずしもあるわけではない ・ でも、抜けがなく安定力がある 平均以上に全てがよくできる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 大きな絵やヴィジョンを考え、それを追い求める。バランスがあるというよりは、ときに偏っているくらい特徴のある発想をもつ ・ しかし多少なりとも抜けがあり、はらはらさせる ・ でも、そのビジョンがはずれではなくひとを熱くアピールするときには、周りもつつい応援してしまう
<ul style="list-style-type: none"> ・ 危機的状況を予防したり回避したりする ・ 必然性の世界に生きる 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 危機的状況で迫力を出す ・ 偶発的な世界に対処できる
<ul style="list-style-type: none"> ・ 何かを守る ・ すでにある枠組みを大いに利用する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ なにかを壊す、変化させる ・ 枠組みを作り出すか壊す
<ul style="list-style-type: none"> ・ 調和、配慮 ・ ひとの割り振りをおこなう 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 攻撃的で妥協しない ・ 自分でぐいぐい前進する

* 局面によって求められる要素が変わることがあります。これまでの体験や場面をもとに、あなたはどのように考えてどう行動してきたか、振り返ってみましょう。

(2) 部下育成と動機づけ

◆O.J.T と OFF.J.T (ティーチング)

O.J.T とは、実際に業務を行いその場で理解度や状況を確認しながら、現場に即した指導を行うことです。OJT はいつでもどこでも行うことができ、実践能力が身に付きます。一方 OFF.J.T は現場を離れて理論や知識を学ぶことで、計画的、体系的に業務知識を整理することができます。どちらかに偏らず、両方を継続的に使う必要があります。双方にそれぞれ弱点もあるからです。



* OJT の弱点



無計画になりやすい (片手間、気まぐれ)
教える人の知識、技術レベルに左右される
社内の無い情報や技術は身につけることができない

* OFF.J.T の弱点

準備に手間とコストがかかる（社外教育も必要）

モデルがないと形骸化しやすい（上司や先輩のほうができていることがある）

上司・同僚の無理解（新しいことを学んでも上司や先輩の指示と矛盾してしまう）

* ティーチング全般の特徴

教える側は答えを知っている必要がある。

ほめる、叱るなどを使い分ける。

「伝えた」だけでは「教えた」ことにはならない。教わった側が正しく理解、行動できることが必要である。

「何を、どのレベルまで習得してもらおうのか」がお互いに明確であることが重要（5W2H ⇒ 6W3H）

正しい手順・手段で行うことが重要 ⇒ 報告・連絡・相談

迎え入れる側が OFF.J.T の内容を理解し実践できていないと、教育効果が半減してしまいます。従ってティーチングは思いついたように時々やっても効果が無く、長期間を前提に、継続的、計画的に準備する必要があります。

◆ コーチング

2000 年ごろから、日本でも経営者やマネージャーの研修に用いられるようになり、ビジネス分野で人材開発の手法として定着しています。ヒューマンポテンシャル運動でのエサレン研究所で行われた潜在能力開発実験、そこから生じた自己啓発セミナーがルーツと言われています。

ティーチングがいろいろな形式で行われるのに対し、コーチングは基本的に 1 対 1 で行われます。コーチングでは、人間はそもそも能力を持つ存在であり、自ら答えを持っていると考えます。クライアントが自覚していない潜在的な知識やスキル、潜在能力を解放させ、最大限に成果を挙げさせることを目指します。



◆コーチング全般の特徴

- ・OJT や OffJT（ティーチング）は正しい知識ややり方を教えるための方法であるのに対し、コーチングは、正しい答えを知らなくてもできる（コーチが答えを持っているとは限らない）。
- ・コーチングは基本的に叱らない（コーチの語源は「COACH＝乗合馬車」。同じ目的地に向かって本人と行動を共にするガイド役）、スポーツのコーチ、ブランドのコーチも同じ由来。
- ・自ら次のステップに進める状態になり、動機づけが促進されることがコーチングの成果（答えが無い問題にぶつかった時も有効）。

コーチングの基本的な考え方と方法は以下のようなものです。

- ◆人には個性があり、それぞれの力を最大限に発揮させるためには、それぞれの特性に応じたアプローチが必要である
- ◆主体的に取り組んだ時に人は最も力を発揮する
- ◆答えは相手（本人）が持っている



コーチングはカウンセリングの質問技法の中の未来質問や具体化質問など、狭い領域に絞り込んだ目的思考の質問をビジネスライクに行うことに特徴があります。また、クライアントへの「助言・力づけ・援助」をクロージングとするカウンセリングと異なり、コーチングはそれらを「承認」に代えて行います。コーチングには様々な種類、名称、学派、手法がありますが、スポーツ・コーチ、ビジネス・コーチ、エグゼクティブ・コーチ、ライフ・コーチなども基本的な姿勢は同じです。

教わる側が未熟な場合は、まずティーチングを行うこととなります。O.J.T、OFF.J.Tを交互に計画的に行い、正しいやり方、考え方を教えます。これに対し、コーチングは本人とコーチの人間関係をベースに、本人が主体となって、自ら答えを導き出す手助けをします。従って、一定のレベルに達していて、意欲を持っている対象者に対して効果があります。本人が自ら気づき、自ら行動に移すための「ガイド」がコーチの役割です。また、ティーチングとの主な違いは、コーチングは「正しい答え」を必ずしも求めない場合もあり、また、明確でない問題を扱うこともあることです。そのため、ほめ方や叱り方も違ってきます。

コーチングスキルは多種多様にわたりますが、代表的なものは、多かれ少なかれ私たちが日々実践しているとでもあります。ここでは、代表的なスキルである「傾聴」、「質問」、「承認」、「目標設定」を実践できるようにします。

◆傾聴：「聞く」のではなく「聴く」 ⇒ 相手の話に耳を傾ける。意識は相手に向いている

「共感的理解」（相手の立場を尊重し、ありのまま受け入れること）が基本姿勢

うなずき、あいづち、アイコンタクト、反射（オウム返し）、要約、言い換えなどのテクニックを使い、相手に心を開いてもらう。信頼感を与えて安心して話をしてもらう。

◆質問

質問することの効果～質問のもつ力

- ①質問は答えを引き出す力がある
質問されると、人はその答えを探そうとする。
- ②質問は思考力を鍛える力がある
質問する側もされる側にも思考への刺激がある。また想定外の質問をされると焦点が変わる。
- ③質問することで必要な情報が手に入れる力がある
質問を具体化したり掘り下げたりすることで、必要な情報が増えていく。
- ④質問は場（会話）をコントロールする力がある
質問する側に会話の主導権がほしいものを聴き出せる、というアドバンテージがある。
- ⑤質問は心を開く力がある
質問から相手が自分に興味や関心をもっていると感じると、自分のことを語りたくなる。
- ⑥質問はその気にさせる力がある
何をしたいかわからないとき、質問に答える中で、やるべきことが見えることがある。
- ⑦質問は関係性を強める力がある
おぎなりの会話ではなく、発言を深めていく質問で、お互いの信頼が高まる。
- ⑧質問は可能性を開く力がある
問われる中で、自分のリソースに気づき、潜在力に目覚め、できる自信を深められる。

* 質問の種類

拡大質問	（何、なぜ、どうやって）	⇔	限定質問	（いつ、どこ、誰）
肯定質問	（できる、可能、有効）	⇔	否定質問	（できない、だめ、妨げ）
未来質問	（目標の先、何年後、明日）	⇔	過去質問	（昨日、何年前）

未知（未来）の質問 ⇔ 既知（過去）の質問
IF 質問 （もし何々なら、もしコーチなら）
スライドアウト （他には、もうありませんか）
チャンクダウン・チャンクアップ （具体的に言うと、要するに何ですか）



* 傾聴・質問の練習

2人一組になって、お互いに相手の話を聴きましょう。相手の立場、考え、気持ちに意識を向けて、傾聴のスキルを使ってみてください。テーマについては講師の指示に従ってください。

（座り方、身体の向き、姿勢などにも、目的に応じた工夫をしてみてください）

◆承認

「褒めること」とコーチングにおける「承認」は違います。相手が気づかない優れた能力、資質、業績（貢献）、成長、可能性などについて、その事実を本人に伝え、自覚させることが「承認」です。「褒めること」は、部下指導の場面で言えば、「部下が出した成果、良い行動を評価し、言葉で伝える」ことですが、これに対して、コーチングにおける承認には、

- ・「あなたがいってくれて助かる」という、ありのままの存在そのものを認める「存在承認」
- ・「いつも●●してくれてありがとう」といった、日頃の好ましい言動のプロセスを認める「事実承認」
- ・「仕事のレベルが上がったね」といった、前向きな変化を認める「変化承認」

・「おめでとう、よくやり遂げたね」といった、成果を認める「成果承認」

などの観点があります。特に「存在承認」などは、単にほめることとは意味合いが違うのがわかります。相手を人間として尊重するなら「ほめる」より「認める」ことの方が大切です。

* 承認のバリエーション

- ・笑顔であいさつをする
- ・約束の時間を守る
- ・メールにすぐ返事をする
- ・時間をとって話を聞く
- ・食事に誘う
- ・役割を与える
- ・少しレベルの高い仕事を任せる
- ・悪いと思ったことを詫げる、・・・ このようなことも相手を尊重することとなり、「存在承認」と言えます。

褒めることに抵抗感のある方や、苦手意識がある方でも、「承認」を軸において、相手に対して常に人として敬意と関心をもって接することが、積み重なって信頼につながっていきます。

* 承認の効果

承認は正しく行くと個人と会社・組織にとって、様々な良い効果をもたらします。その効果については 種々の実証研究によって明らかにされています。



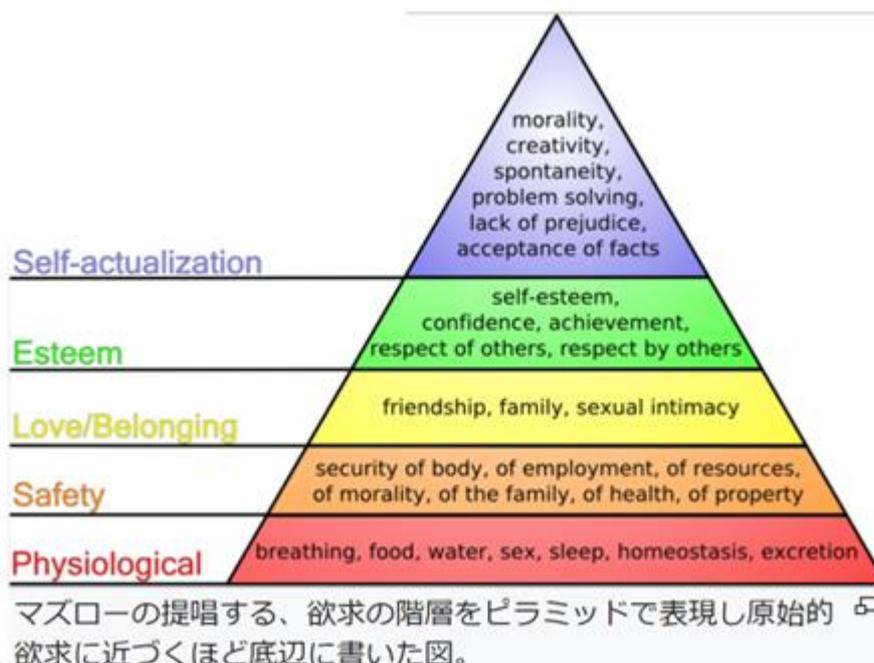
* 承認のタブー

・ 統制

・ 過剰な期待

・ 嘘

◆ 動機づけ～マズローの欲求階層説



(Wikipedia「自己実現理論」2019年4月10日(水)09:22 UTCよりイラスト引用)

部下の欠乏欲求と成長欲求に対して組織、個人としてどうアプローチしているか、組織において親和（所属と愛情とも言う）の欲求と自我（承認とも言う）の欲求が動機づけの上で大切なポイントです。存在を認める、声をかける、話を聴く、その人のために時間を割く、などの日常の行為が下から3～4番目の社会的欲求とリンクしています。

* ハーズバーグの「動機づけ・衛生理論」

マズローの理論をもとに、さらに動機づけの理論に発展させたのがハーズバーグです。ハーズバーグの理論を要約すると次のようなものになります。

「人間が仕事に不満を感じる時は、その人の関心は自分たちの作業環境に向いているのに対して、人間が仕事に満足を感じる時は、その人の関心は仕事そのものに向いている。」

ハーズバーグは前者を衛生要因、後者を動機付け要因と名づけました。前者が人間の環境に関するものであり、仕事の不満を予防する働きを持つ要因であるのに対して、後者はより高い業績へと人々を動機づける要因として作用していると分析しました。

衛生要因は作業条件や給与、会社の施策、対人関係などが含まれ、これは欠乏欲求と関係しています。動機づけ要因は仕事そのものの達成や、承認、昇進昇格、責任と権限など、成長欲求に関係していま

す。

管理職の方は、ご自身の部下が何によって動機づけられるのか、どういう欲求を持っているのか、も考えてみるとういでしょう。

慣れない仕事に対する不安は、潜在的には生理的欲求や安全欲求を脅かすものとも言えます。（仕事ができない ⇒ 収入低下 ⇒ 食べていけない ⇒ 生きていけない）実際にそうになっていなくても、人は身を守るためにネガティブな情報を強くインプットする傾向があります。人間関係の不安についても同様です。所属と愛情の欲求や承認欲求が満たされないことによって不安や緊張が起きていると言えます。

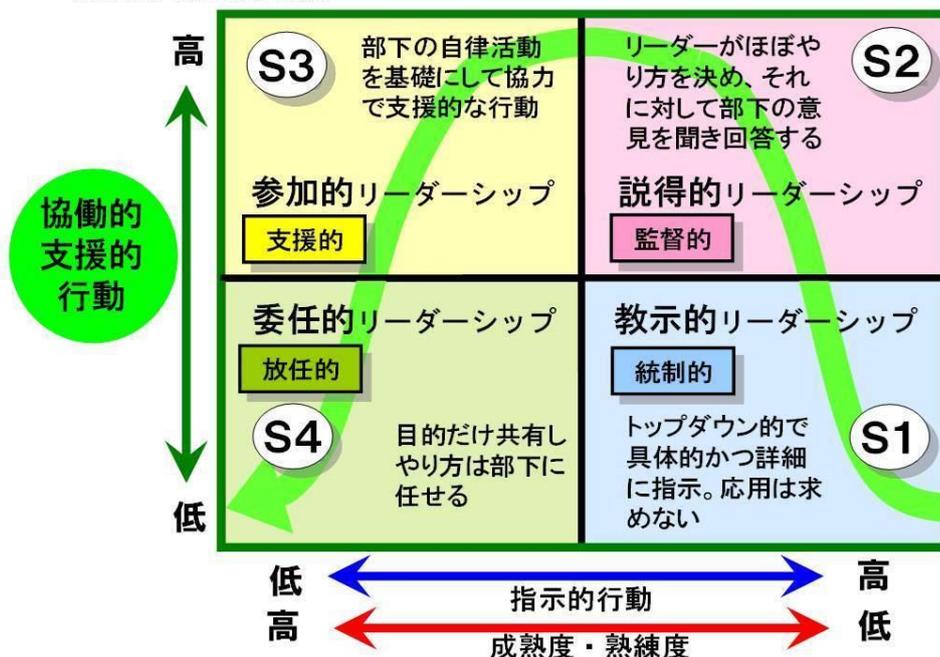
◆SL理論

組織の中のリーダーは状況に応じてそのスタイルを変える必要があるという理論です。「SL理論」の「SL」とは、状況適応、すなわち Situational Leadership という意味で名づけられています。1977年にハーシー（P. Hersey）とブランチャード（K. H. Blanchard）によって提唱されました。

ここで言う「状況」とは部下の習熟度を指します。望まれる管理者のスタイルを、部下の習熟度が低い場合から高い場合に応じて、順にマトリクスの右下、右上、左上、左下へと変化させることが提唱されています。

SL理論（状況対応型リーダーシップ）

Situational Leadership Theory



1) 部下の習熟度が低い場合：S1 教示型

部下が初心者の場合、行うべき作業を一挙手一投足まで事細かに指示する必要があります。この段階で

は部下の意見を聞いてあげたり、質問を投げかけて自ら考えさせるような協働的行動は不要または逆効果です。

2) 部下が習熟度を高めてきた場合：S2 説得型

部下が習熟度を高めてきたら、指示的行動は引き続き必要ですが、その中身が、以前は「手取り足取り」レベルだったものから、「なぜその作業が必要なのか」といった抽象度の高いものに変えていきます。また、部下からの質問や意見を引き出し、それに答えるといったアクションも効果的です。

3) 部下がさらに習熟してきた場合：S3 参加型

ここからは上司の指示はほとんど不要になりますが、放任してしまうのは危険です。こちらから部下に質問を投げかけて傾聴しつつ、気づきを促したり、共に考えながら部下が自ら能力を開発できるような、コーチング的なアクションが効果的になってきます。

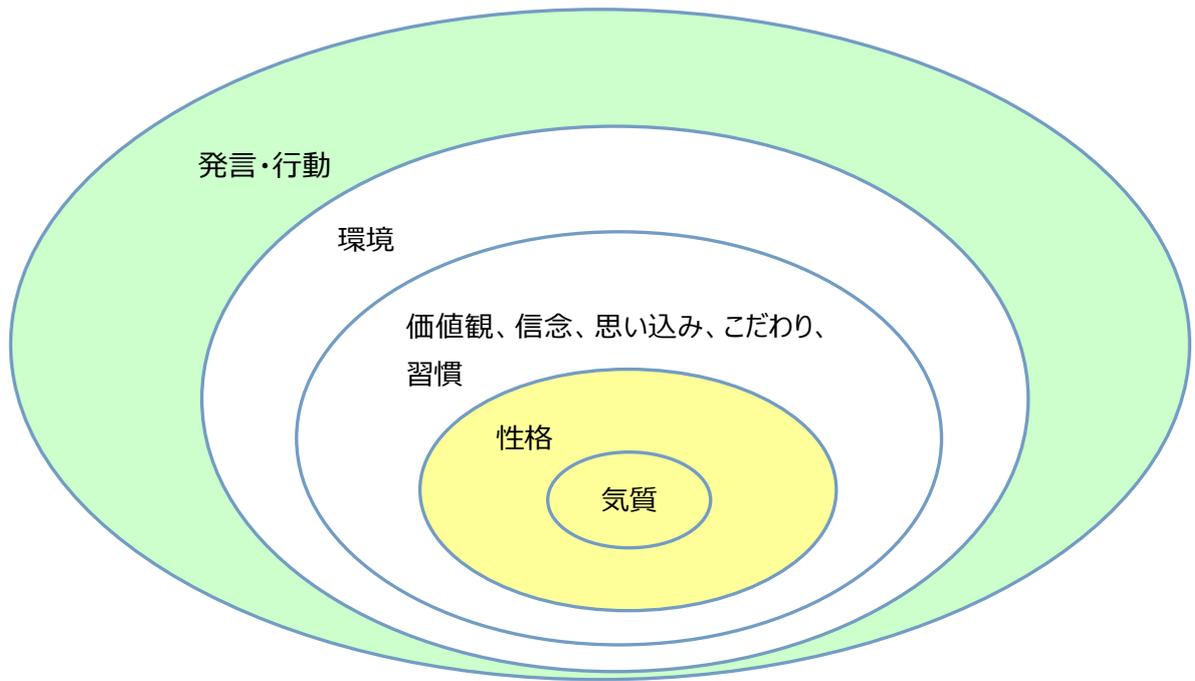
4) 部下が完全に自立できる場合：S4 委任型

部下が高いスキルと自発性を持つようになったら、指示的行動と協働的行動は大きく減らすことが求められます。これはリーダーとして「手抜き」ではありません。部下に権限を移譲し、高い自由度の中で仕事をさせることとなります。節目節目では最小限のアドバイスをしたり、部下の業績を褒めるといったアクションは必要です。

◆人間理解力と職場での関係づくり

人間を理解しようとするとき、人を何らかの「型」に分類する「タイプ論」がありますが、これは理解しやすい反面、行動を変えることには抵抗感を持たせてしまいます。「あの人はああいうタイプだから」と言ってしまうと、「それは仕方がない」、「変えようがない」という無意識の認識があり、そこから先に進めなくなるのです。年長の部下を持つ場合は、特にそうした「決めつけ」に陥らないようにすることがまず重要なポイントです。

「ポジティブ心理学」という学問の立場では、人の行動特性をタイプではなく「スタイル」と考えます。つまり、誰もが全ての強みを持っているが、経験や学習から好んで使うスタイルと使わないスタイルがあると考えます。他者についても同様です。他者は自分と違う窓から世の中を見ているので、見える景色が違うのは当然です。他者の好むスタイルを理解すれば、それに合わせた円滑なコミュニケーションができるようになります。置かれている状態によって自分と相手のスタイルを判断し、適切なスタイルを適度に使うことで個人の成長をポジティブに促進することができます。



外側から見た「タイプ」は実はその人の発言・行動を見て、「性格や気質である」と決めつけて誤解しているだけのものです。職場に必要なものは今現在の「発言・行動」だけであり、人間性や過去の履歴ではない事をお互いに確認しましょう。その上で、どちらの方向へ進むのか、を話し合しましょう。コミュニケーションを円滑にするためには、外側（行動～言葉や表現も含む）がポイントです。言葉や動きは内面に関係なく変えることができます。

(3) 目標による管理

◆PDCA サイクルとは

PDCA サイクル (plan-do-check-act cycle) は、事業活動における生産管理や品質管理などの管理業務を円滑に進める手法の一つです。Plan (計画) → Do (実行) → Check (評価) → Act (改善) の 4 段階を繰り返すことによって、業務を継続的に改善します。

- 1.Plan (計画) : 従来の実績や将来の予測などをもとにして業務計画を作成する
- 2.Do (実施・実行) : 計画に沿って業務を行う
- 3.Check (点検・評価) : 業務の実施が計画に沿っているかどうかを確認する
- 4.Act (処置・改善) : 実施が計画に沿っていない部分を調べて処置をする

この 4 段階を順次行って 1 周したら、最後の Act を次の PDCA サイクルにつなげ、螺旋を描くように 1 周ごとにサイクルを向上 (スパイラルアップ、spiral up) させて、継続的に業務改善します。P の段階で目標設定とリンクさせることが重要です。



*PDCAのスタートは？

いきなり計画を作ろうとしても、向かう方向がわからなければうまくいきません。あるべき形（ゴール）を明確に設定し、向かう方向を決めることが先決です。本来はP（計画）の中にゴール設定も含まれるわけですが、目標を明確にするためにこの「ゴール」をPDCAから独立させて「GPDCAサイクル」ということもあります。

この「ゴール」（目標）が明確に協調されることには、いろいろなメリットがあります。

ゴール設定では、メンバーは「理想の状態はどのような状態なのか」をまず具体的に考えることとなります。単なる「PDCA」で「まず計画を立てよう」と考えてしまうと、数値やスローガンを目標にして、いきなり計画にとりかかってしまいがちですが、それでは非常に味気ないものができてしまいます。

ゴールをありありと設計することを考えれば、そこに至るまでどのようなプロセスを経て、メンバーはどう関わってくるのか、組織にとって何が変化するのか、個人にとってはどうか、など、定量的なものも定性的なものも含めて検討することが必要になってきます。状態、感情、雰囲気などとも結び付けて、メンバーが共感できるような高揚感のあるゴールが設定できれば、人を巻き込む力も違ってきます。

◆目的と目標

1) 目標は目的のためにある。

目標とは、目的を達成するためのステップです。あくまでも、「目的」を達成するために目指すべき行動やその道筋を示したものが「目標」となります。目的が無いのに目標だけがあることはありえません。目的があってこそ、目標とするものが得られます。

2) 目標は具体的に、目的は大局的に。

目的は”世界平和”や”社会貢献”といった概念的なものであっても、目標はその目的を叶えるための道しるべとなります。目標は具体的に成果や方法がわかるものでなければなりません。

3) 目標は見えるモノ、目的は見たいモノ。

目標は目的に向かうための道しるべなので、その目標に向かってどう行動したら良いのか

がわからなければなりません。そして、目標に到達する事で、それまで目的としていたものにより近づけたと感じられれば、その道筋は間違っていないという事です。また、目標をクリアした時点で、「目的」の見え方が変わるのもよくある事です。

4) 目標は過程、目的は行き先。

「目標」とは「目的」に至るための道筋であり過程となります。ひとつの「目標」を達成した先で、「目的」により近づくために次の目標を定めて進む事を繰り返し、やがて「目的」を叶える事が可能になります。

5) 目標は複数、目的はひとつ。

「目的」に向かい「目標」を定めて進んでいく中では、クリアする目標はひとつとは限りません。また、ひとつの目標をクリアした時点で、目的に向かう道筋がいくつも枝分かれする事もあります。その人の能力や目的の大きさによって、目的へのアプローチの違いもあるでしょう。大きな目標をクリアして一足飛びに目的に向かう方法もありますし、細かい目標をいくつも設定し、地道にクリアする事で着実に目的に向かう方法もあります。

6) 目標は諦めても、目的は諦めない。

ひとつの目標を達成しても目的に近づかない場合もあります。今向かっている目標よりも別の目標を叶えた方が、早く目的を叶える事もあるでしょう。大きな目的を叶える為には、進む方向を見極めて、目標を常に更新することも大切なポイントです。



目的（長期的・抽象的）Why : まと、向かう先、方向

目標（短期的・具体的）What : しるべ、目安、過程

手段（やり方）How : 具体的な方法や道具など

◆目標設定のポイント

- * 上位目標と下位目標は連動していること
- * 現状の課題から考える（理想と現実のギャップを埋める方向で設定する）
- * 具体的に設定する（成果が測定できるように）
- * 適切なレベルで
- * 上司と部下で目標が乖離する場合は徹底的に話し合う（互いの納得性が重要）

・目標設定に使ってはいけない「あいまい言葉」

- 1) 程度や範囲がわからない言葉
努力する、徹底する、目指す、管理する、支援する、周知する、推進する、撲滅する・・・など
- 2) 実施した結果、状態が不明な言葉
定着化、効率化、共有化、可能な限り、積極的に、迅速に、強調して・・・など
- 3) 期限や頻度が不明な言葉
必要に応じて、都度、適宜、臨機応変に・・・など

目標の設定にあたっては、「SMARTの法則」というフレームワークがあります。

- ・ Specific (具体的かつわかりやすい)
- ・ Measurable (測定可能である)
- ・ Achievable (達成可能である)
- ・ Realistic (現実的である)
- ・ Timely (期日が設定されている)

この5点を満たしているかを基準として設定します。そして、目標による管理では、目標は小さく区切り、区切った目標が達成できたらすぐに次の目標を立て、達成感と自信をつけながら徐々に更新していくことがポイントです。モチベーションが低下しないうちに少しずつ高い目標を設定していくことで、成長に加速がつきます。

3：職場の情報伝達

(1) 情報共有とコミュニケーション

◆報告・連絡・相談を整理する

報告：業務の進み具合や結果を上司や関係者に対して情報提供する

報告は仕事の基本であり報酬を受けるための第一条件

事前報告、中間報告、結果報告がある

仕事の終了は報告をもって完了する

連絡：自分の意見を付け加えず、事実情報を関係者に伝えること

定時・定期連絡、朝礼、会議などで行う共通の内容

個別連絡（上司と部下、部員間、組織内）、口頭やメモ、メールなど

文書連絡（社内文書・回覧、電子掲示板などで全体に伝達）

相談：自分の判断や行動に迷うとき、上司、先輩、同僚にアドバイスを聞く

顧客や取引先とのクレームやトラブル

指示された仕事に関する事項

その他、わからないことや不安なことが発生した時

部下育成や後輩の指導でもまず最初に行うのが組織のルールを説明し、自ら模範となり実践することです。基本的なことだからこそ、手抜きにはしてはいけない部分です。

◆報・連・相は何故重要なのか

・報告をしていないと…

上司に指示された業務の進捗を報告していない⇒上司が不安に陥る。確認のための無駄が出る

クレームが発生したけれども、報告をしていない⇒上司の責任が増える、被害を最小限に抑えられない

プロジェクト進行に変更があったが、報告をしていない⇒何かあったときに上司やメンバーが対応できない

・連絡をしていないと…

打合せ時間を当日になって連絡した⇒当日やるべきことを各人が準備できない
遅刻してしまった際に事前連絡をしていない⇒予定の調整が必要になる、相手の時間を削ってしまう
プロジェクトに変更点があったが、連絡していない⇒手順にずれが生じ、後々に手直しが必要になってくる

・相談をしていないと…

わからないことがあったが相談せず勝手に業務を進めた⇒業務やり直しのリスクを抱えてしまう
誰にも相談せずに一人で複数人が関わるプロジェクトを進めた⇒クオリティの低下、過剰な負担がかかる
目標が達成しなさそうだったが、相談せずに進み未達成だった⇒上司の責任問題へ発展

基本的な報・連・相がきちんとできていないだけでもチーム・会社にとっての様々な損失が生じてきます。その損失は個人評価の低下だけではなく、チーム・組織全体のパフォーマンスを低下させる要因にもなります。また、報・連・相ができていないと、チーム・組織内で重たい雰囲気が生じ、それがますます報・連・相をしにくい空気を作り、どんどんパフォーマンスを低下させていく…という悪循環にもなります。

上司や先輩から見ると、必要な報告が上がらない場合や、頻度、レベルにばらつきがある場合は何らかの原因があるはずで、教育が必要なタイミングであると言えます。タイムリーに指導を入れないと、後で蒸し返すような指導はやる気を削いでしまい悪影響になります。指導のタイミングを逃さないようにしましょう。

MEMO

●報・連・相についての覚え書

悪い報告こそ重要

トラブルの時こそ早い報告が必要です。しかし悪いニュースはなかなか上司に上がってきません。内容がどうであれ、速やかな報告がしやすいような環境を日頃から整えておきましょう。一定のタイミングで中間報告をさせる、定期、不定期にこちら側から催促するなど、程よい緊張感を与えながら報告することに慣れさせるといいでしょう。

また、人間関係の良い職場では、上司に報告が上がる前に、周囲の協力で現場のトラブルを未然に防いだり、小さな問題は処理できたりしていることが多いものです。現場で起きている全てについて上司に報告が上がるわけではありません。一定のレベルになれば、細かな報告を求めるよりも、進行管理や問題解決を徐々に任せていき、成長を促すことも考えてみましょう。

相談の受け方

部下・後輩が相談に来るときは上司、先輩のアドバイスを期待していますが、自分の考えもなただ相談に来るようであれば、その時点でどう考えているのか質問しましょう。自分でできることをしたうえで相談する習慣をつけ、自立を促します。

部下・後輩の手におえない相談の場合は、速やかに解決策を示し、必要ならば自ら引き継ぎます。困難な課題でも逃げない姿勢を見せ、潔く受け止める姿も上司、「先輩の信頼感を高め、教育効果を上げます。

現場での報・連・相

報・連・相とは言いますが、現場では必ずしもこの順序で必要な場面が出てくるわけではありません。実際の業務では事前の予定通りに物事が進むことは稀であり、確認しながら常に予定を修正して進むことが多いものです。そうした場合、まず「相談」が必要になり、その都度「連絡」で確認しながら、途中報告、最終報告、という手順になります。つまり、相談→連絡→報告という順序で手続きが発生することになります。

また、丁寧で質の高い仕事をすればするほど、連絡や相談は複数回発生することも多くなりますし、ミスを防ごうとすれば報告の頻度も増えてくるはずです。必要性の判断をしながら適切に行うようにしてください。上司や先輩の側としては、頻繁に報告や相談が上がることを「面倒」と思わず、良い教育の機会ととらえ、少しでも部下、後輩の成長に活かせるよう努めましょう

* 職場でのコミュニケーションの第一歩が報・連・相ですが、リーダーは部下からのアクションが起こりやすい、話しやすい環境づくりを普段から意識しておきましょう。

●情報共有とチームワークの演習ワーク：講師の指示に従ってください

MEMO