

新潟市ソフトウェア産業協議会

# 管理者研修

2010年1月21日、22日

中小企業診断士・特定社会保険労務士 武田浩昭

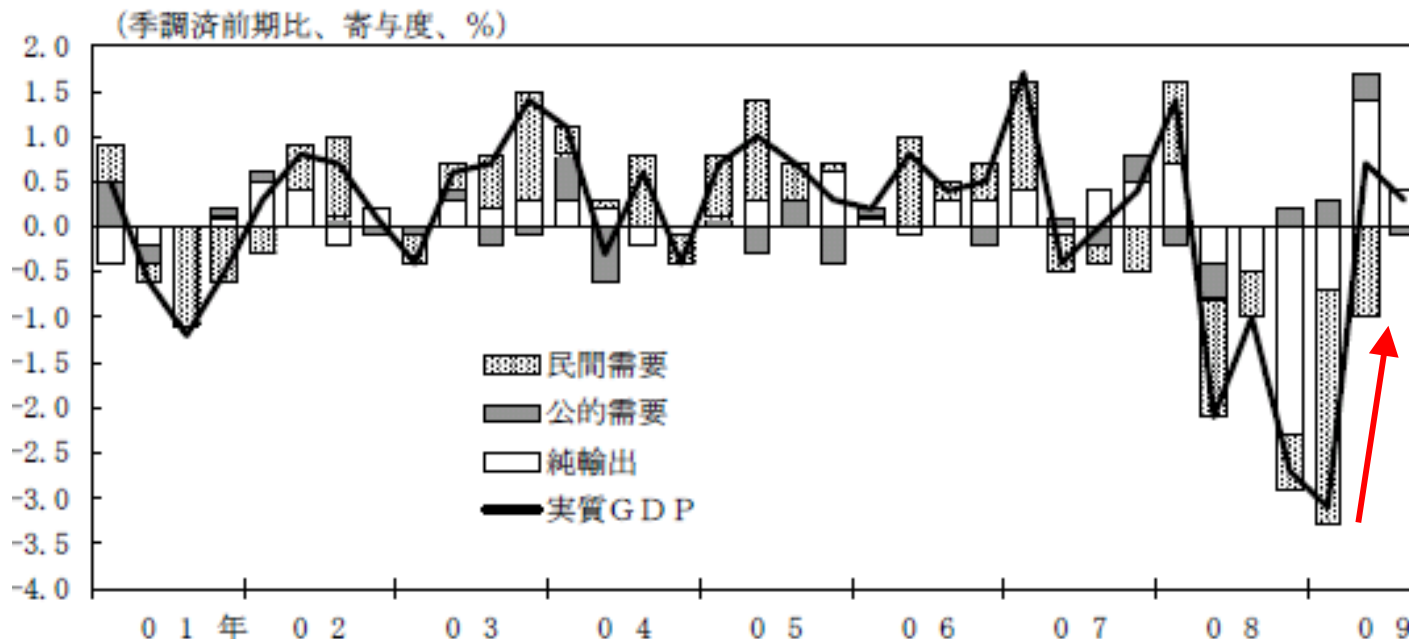
## 1. 開講(オリエンテーション)

- 参加者他己紹介
- 企業が取り巻く環境とマネジメントの変化対応

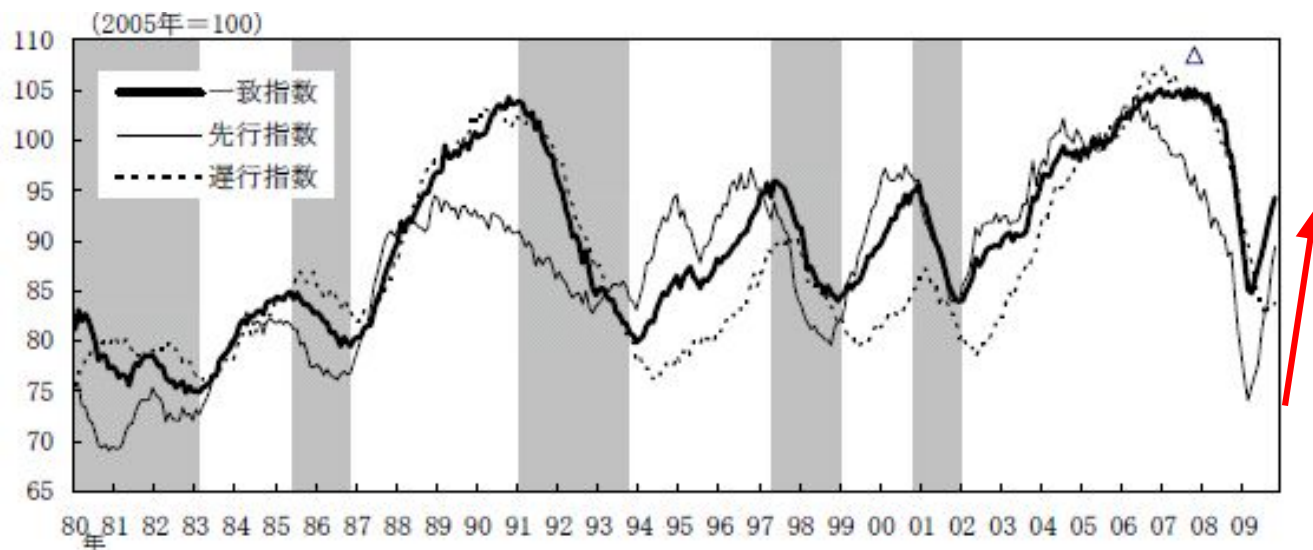
# 経済の動向

(日本銀行 金融経済月報 (2009年12月) より)

## 実質GDPの動向



## 景気動向指数(CI)

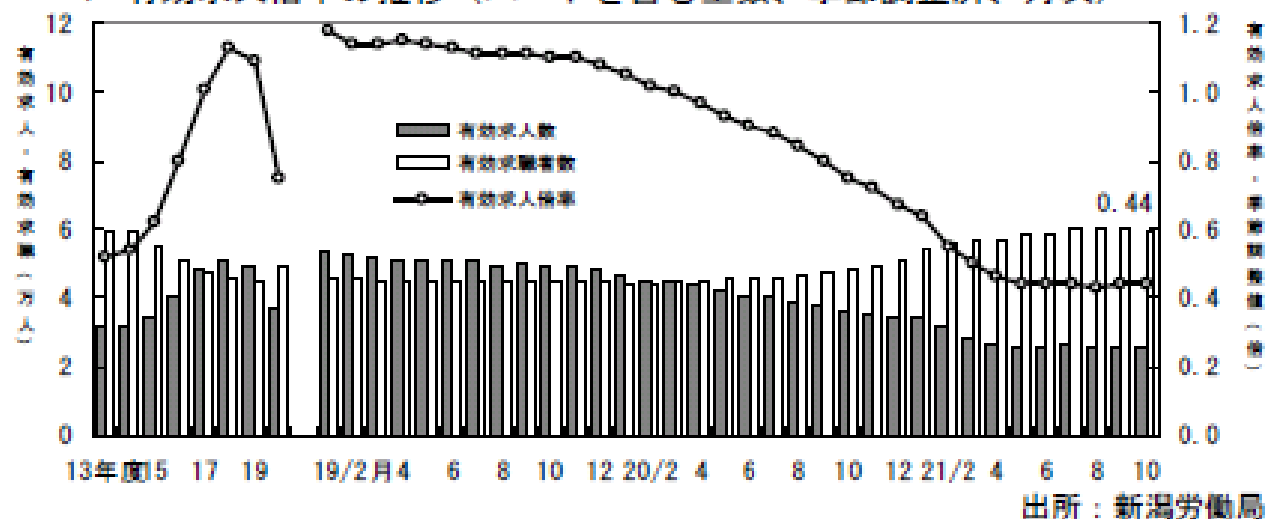


(注) シャド一部分は景気後退局面。△は直近の景気の山。

(資料) 内閣府「国民経済計算」「景気動向指数」

# 新潟県の求職者の現状

▽ 有効求人倍率の推移（パートを含む全数、季節調整済、月次）



労働需給は厳しい状況が続いており、雇用者所得も減少している

21年7-9月の現金給与総額は、前年を大きく下回った。

▽ 現金給与総額の推移（前年同期比、%）

	20/7-9月期	10-12月期	21/1-3月期	4-6月期	7-9月期
現金給与総額	0.8	▲1.0	▲6.1	▲5.7	▲10.5

出所：新潟県総務管理部

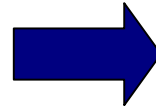
		20/10~12月	21/1~3月	4~6月	7~9月	21/5月	6月	7月	8月	9月	10月	資料出所
有効求人倍率 <常用>	新潟	0.66	0.44	0.32	0.35	0.32	0.32	0.34	0.35	0.38	0.38	新潟労働局
	前年	1.01	0.86	0.72	0.74	0.71	0.70	0.72	0.75	0.75	0.71	
	求人数前年比	-29.2	-34.2	-41.6	-38.0	-43.1	-39.1	-38.2	-38.2	-37.4	-35.3	
	求職者数前年比	8.8	29.4	29.8	29.5	27.8	31.7	32.2	31.4	25.0	22.2	
有効求人倍率 <季節調整値>	新潟	0.71	0.56	0.44	0.43	0.44	0.44	0.44	0.43	0.44	0.44	新潟労働局
	全国	0.76	0.59	0.45	0.42	0.44	0.43	0.42	0.42	0.43	0.44	厚生労働省
新規求人倍率 <季節調整値>	新潟	0.94	0.82	0.79	0.77	0.81	0.79	0.80	0.77	0.75	0.79	新潟労働局
	全国	1.07	0.81	0.76	0.77	0.75	0.76	0.77	0.76	0.79	0.78	厚生労働省
所定外労働時間前年比 (事業所規模5人以上 <全産業>)	新潟	2.5	-16.6	-24.0	-25.5	-22.4	-28.3	-29.7	-26.7	-20.3	n.a.	新潟県総務管理部
	全国	-6.6	-19.7	-18.2	-14.9	-18.4	-17.6	-16.4	-14.2	-14.1	p-11.2	厚生労働省

(注) 季節調整値はパートタイムを含む全数ベースです。

# 環境変化の不確実性・複雑性が高まる

## 1. 市場

何が売れるかが分かる



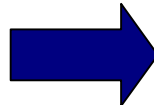
何が売れるか分からない

より品質がよいものを(Q)  
より安く(C)  
より短い時間で(D)

- 何を作れば売れるか
- 何をすれば変化に  
適応できるか

## 2. 仕事

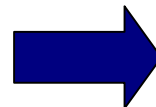
全員力を結集



全員がそれぞれ考え対策

## 3. 必要人材要件

所定の役割を果たす人



変化を担う人

# 経営環境の3つの変化

## I モノの変化 (情報化の進展)

情報化による、年功=習熟の相関関係の崩壊

## II カネの変化

右肩上がりの経済成長の崩壊

## III ヒトの変化

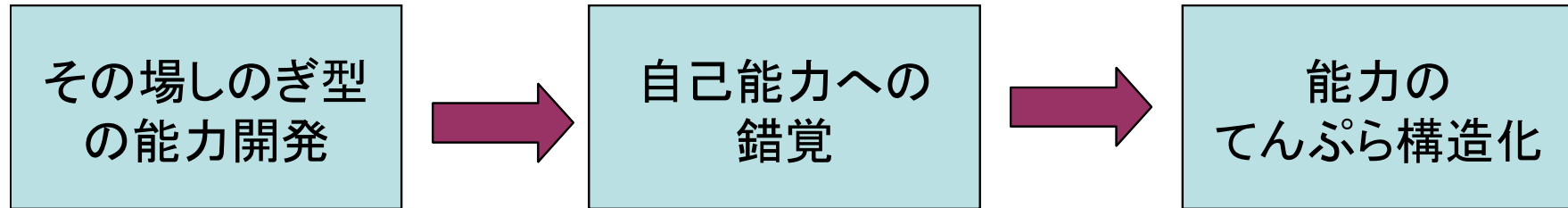
### ①急速な高齢化

かつてない高齢化スピードと年功制による企業財政圧迫

### ②価値観の多様化

意識は、「会社中心」から「個人中心」へ

# ホワイトカラーの現状



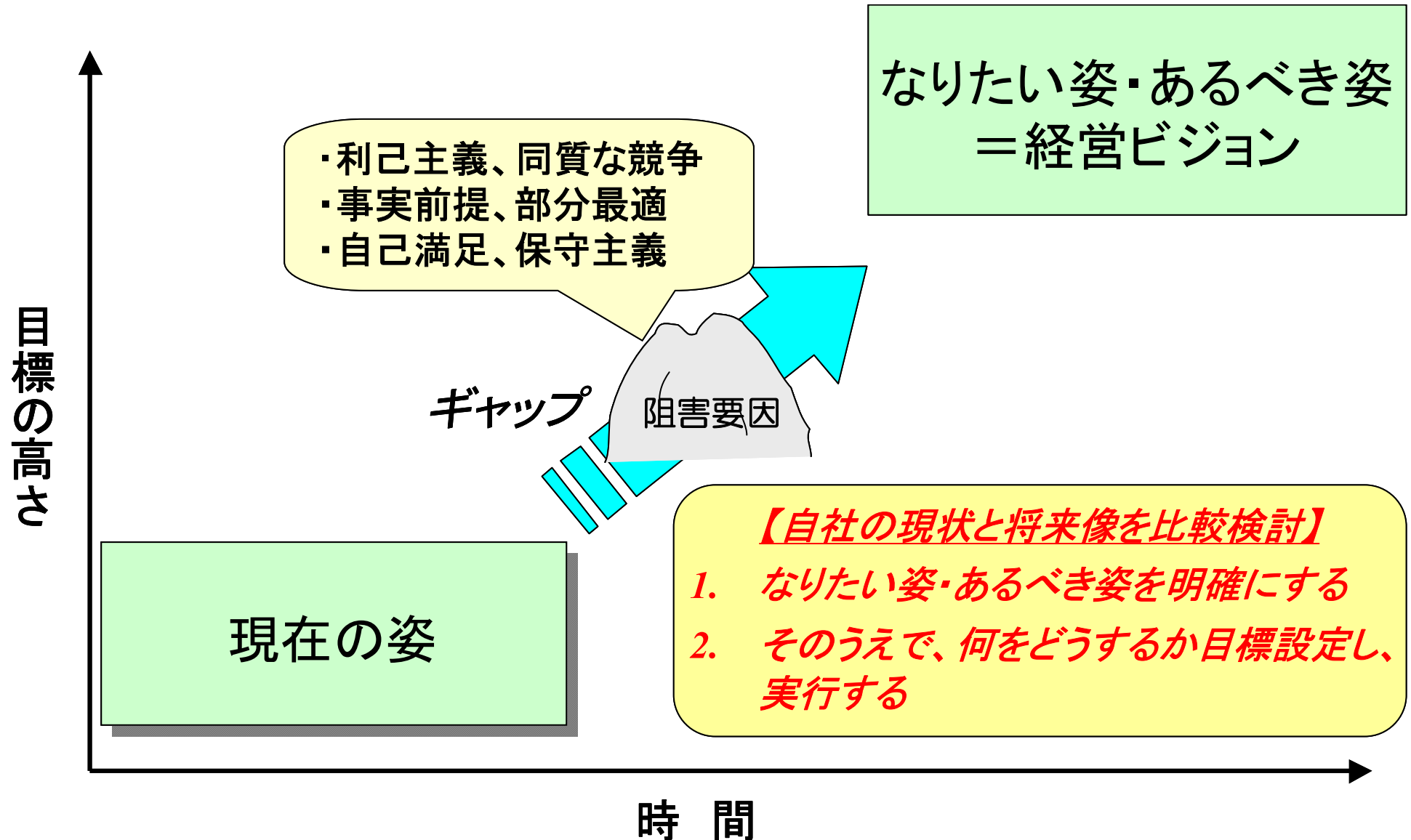
担当する業務処理  
課題解決だけに必要  
な知識の習得のみ  
を行なう

経験を積んで業務  
に熟達することで、  
自分の能力水準を  
誤認する

社内影響力が増す  
上に業務処理に追  
われるため、能力の  
陳腐化に気づかない

これでは、企業にとっての「必要人材」とはなりえない!

# 現代企業の経営の考え方





# 企業文化の変革(1/2) ~ 管理型からコーチング型へ ~

	管 理	支 援
仕事の指示	指揮・命令	支援・コーチ
組織の構造	軍隊式ピラミッド	チーム型フラット組織
ルール	既存ルールの遵守	市場に合ったルールか否かの検証
顧客	儲けの対象	価値を提供し、いかに信頼を得るか
社会	儲けの対象	会社の一員として何を貢献し、信頼を得るか
動機づけ	競争による刺激から	自己実現、自己成長の過程を通じた相互支援
社員への見方	統一価値観なし(性悪説) 手綱をゆるめればサボる	性善説
個と組織との関係	組織中に個が存在する。個が組織に貢献し、組織の評価を得る	個の能力が発揮されて初めて組織が組織として機能する

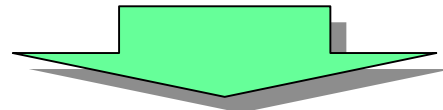
# 企業文化の変革(2/2)

～ 管理型からコーチング型へ ～

	管 理	支 援
上下関係	上下対部下／権力者／管理者	人間対人間／権威者／リーダー
部下育成	スキル教育主体。指示待ち人間を無意識のうちに育てている	起業家精神に満ちた自立型人材の育成
問題分析	原因の分析・過去志向	真因の分析・未来志向
対話	建前と本音の使い分け	本音を本気で
仕事の姿勢	相手が自分の思い通りに動くこと	相手が自発的に努力すること
行 為	強制／指示／命令／指導	共感／コーチング
受ける感覚	束縛感／恐怖／期待	開放感／尊敬／信頼
重点方針	手法・やり方	考え方・姿勢

# 今までの人材育成の欠陥

- ①日本では、終身雇用が一般的  
⇒ 社員の”自己キャリア形成意識”が希薄
- ②担当業務に必要な知識だけを習得させる  
⇒ その業務の「専門家」となり得るような能力開発は行なわれていない
- ③社員に期待する「あるべき姿」が不明確  
⇒ 「何を習得すればよいのか」がわかりにくい



- 現在は、100年に一度といわれる不景気  
⇒ 社員はやめにくい ⇒ 社員の人材育成チャンス到来  
(中小企業緊急雇用安定助成金制度の有効利用。訓練費として  
1人1日当たり、6,000円が国から支給)

## 2. 管理者として求められる役割を考える

- ・管理者・リーダーシップ
- ・コミュニケーション
- ・部下の育成  
(個人と組織の能力向上)

# 管理行動自己チェック

管理行動を自己チェックしてみよう

管理者として必要なスキルや考え方を、どれだけ身につけ実践できているかを自己チェックすることで、自らの管理者としての「管理スタイル」をチェックしていただきます

自己チェックリストの内容説明

「A リーダーシップ」

「B 組織の活性化」

「C 部下育成」

「D コミュニケーション」

の4つについての質問を設定

A 自分より年長の部下の扱いについて

- 1 得意の分野を調べておき、その分野の職務に関しては、できるだけ意見を聞くようにしている。
- 2 就業時間中は他の部下と同等に接するが、プライベートな時間には、なるべき年長者としてたてるようにしている。
- 3 特に年齢を意識せず、他の部下と同様の接し方をする。

B 私の部下はプライベートなことでも、自分に良い解決策が浮かばない時は相談にくる。

- 1 気軽に相談に来る人間関係ができています。
- 2 たまに相談に来ることもある。
- 3 ほとんど相談に来ない。

C 部下との意志疎通を図る為、定期的に場を持っている。

- 1 定期的に場を持っている。
- 2 必要があれば場を設ける。
- 3 たまに皆で食事をする以外にそういう場はほとんど設けない。

D 日頃、部下の人間性に対しては、十分尊重するように心掛けている。

- 1 十分心掛けている。
- 2 あまり心掛けていない。
- 3 ほとんど心掛けていない。

E 意欲を失っている状態が続いている部下に対し、あなたはどうか対処していますか。

- 1 個人的に呼んで話を聞き、必要ならばアドバイスする。
- 2 自分で気分転換して、早く意欲的になるよう注意し、甘やかさない。
- 3 大体は放っておく。

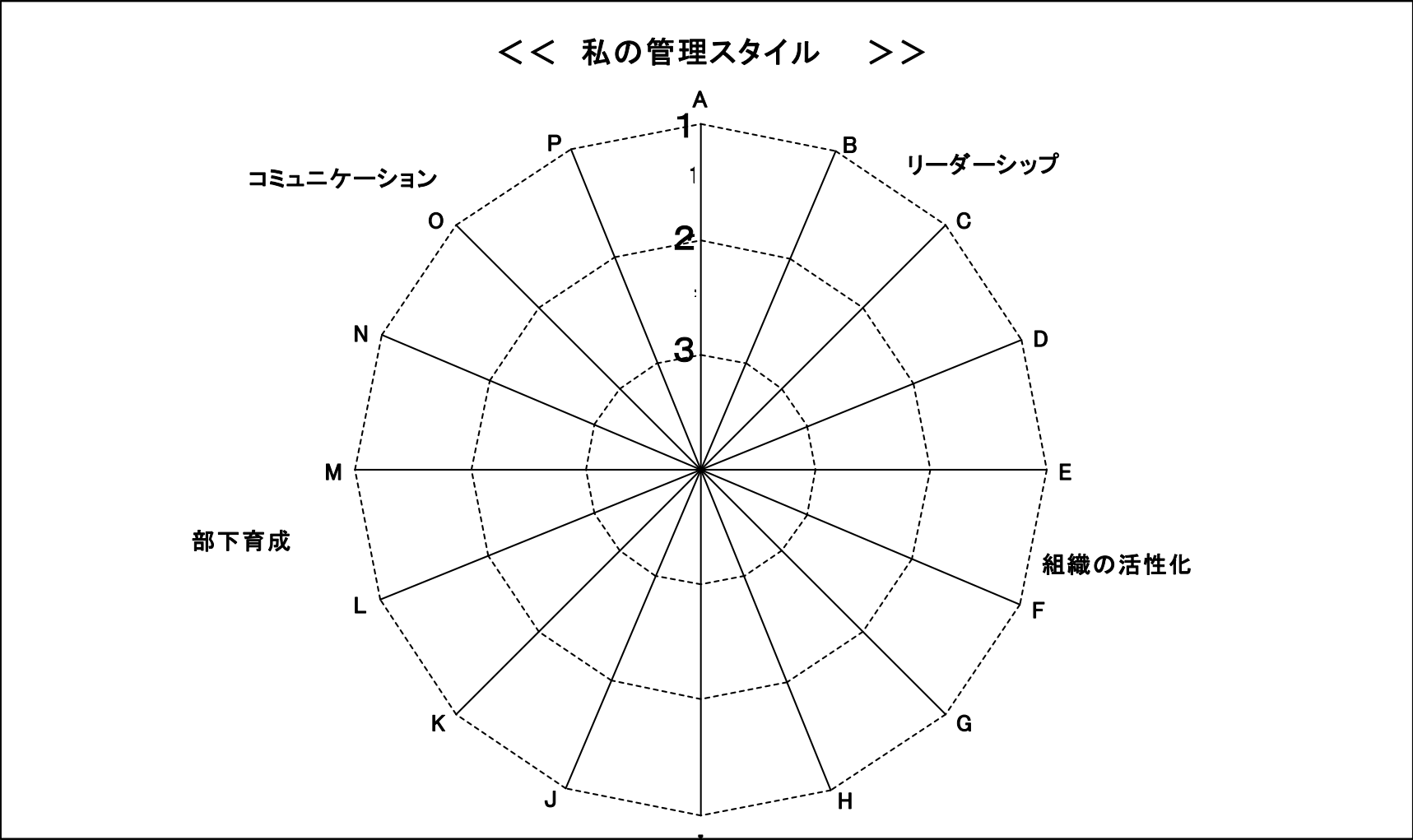
F 仕事の割り振りに関しては、権限委譲の範囲を明確にして、一人ひとりが責任を持って仕事に取り組むよう配慮している。

- 1 十分配慮している。
- 2 少しは配慮している。
- 3 そういう配慮はほとんどしない。

- G 部下に仕事の割り振りをした後は、適宜、報告・連絡・相談(ホウレンソウ)にくるような組織風土になっている。
- 1 そういう組織風土になっている。
  - 2 一部の人にする。
  - 3 そういう組織風土になっていない。
- H 職場環境や職務に対する部下の不平・不満はじっくり聴いてやるようにしている。
- 1 十分に聴いてやるよう配慮している。
  - 2 ひまな時には聴いてやる。
  - 3 そういう声は無視するようにしている
- I 部下を正しく評価し、また訓練必要点を的確に把握するために、ふだんからノートをつけている。
- 1 ふだんからノートをつけている。
  - 2 年に何回かはつけている。
  - 3 記録はつけていない。
- J 年度始めに部下一人ひとりと当年度の習得すべき知識、技能等について話し合い、部下の成長を促すように配慮している。
- 1 年度初め、中間、年度末に部下と話し合い、フォローをしている。
  - 2 年度初めに話し合いはするが、その後の話し合い、フォローはしていない。
  - 3 そのようなことはしていない。
- K 職務の遂行を通じて部下を育成するため、自己啓発や直接的な指導に配慮している。
- 1 常々、心掛けている。
  - 2 気がついた時は話し、指導している。
  - 3 忙しさのため、意識的にはやっていない。

- L 部下・後輩に対しては、叱るより、できるだけ多くほめるように心掛けている。
- 1 なるべくほめるようにしている。
  - 2 時にはほめることもある。
  - 3 ほめるよりも注意や叱ることの方が多い。
- M 必要な時には、自分が意志決定（リーダーシップを発揮）することもあるが、その後の話し合いはしているか。
- 1 リーダーシップを発揮した後の話し合いには十分配慮している。
  - 2 リーダーシップは発揮するが、後の話し合いはほとんどしない。
  - 3 ほとんどのことは、部下・後輩と話合って決めている。
- N 部下・後輩に、職務の範囲、目標を明確にし、本人が達成度合を確認できるようにしているか。
- 1 はっきり確認できるようにしている。
  - 2 大ざっぱには確認できるようにしている。
  - 3 確認できるようにはしていない。
- O 部下・後輩が職務に対し、問題意識、改善意識を持って臨むようにしているか。
- 1 常々、そのように指導することを心掛けている。
  - 2 思い出した時はする。
  - 3 そのような指導はほとんどしていない。
- P 部下・後輩の仕事に対する姿勢等に問題がある場合には、はっきりと注意するか。
- 1 理由を聞いた後ではっきりと注意する。
  - 2 それとなく遠回しに言う
  - 3 注意はせずに上司に報告したり、評定に反映させる。



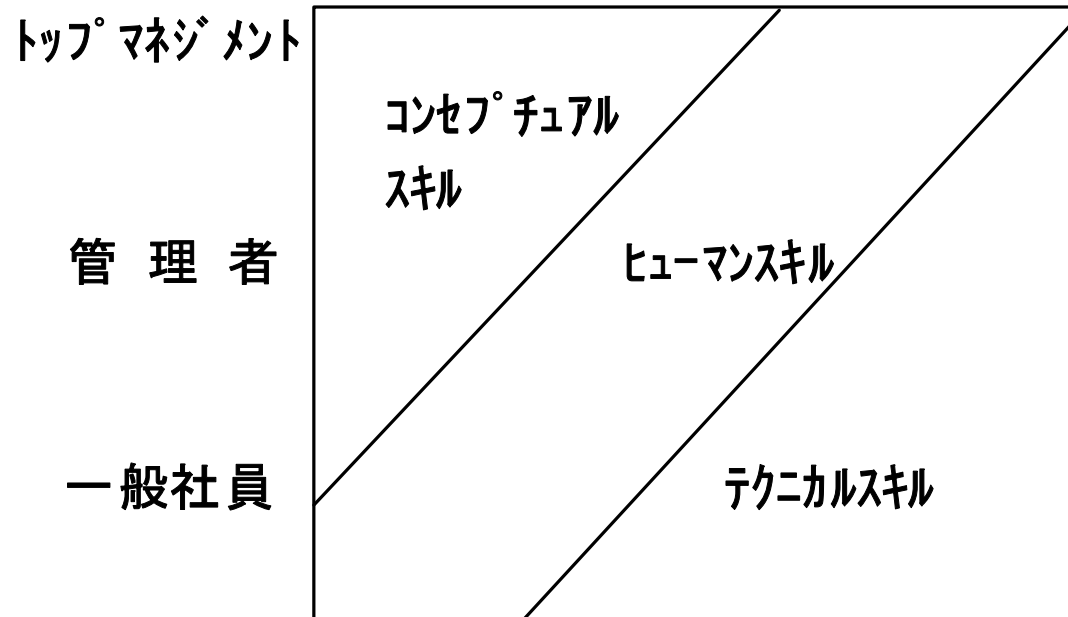


○ 上記の結果を見て自分の管理スタイルの特徴を書いてください。

## A. 管理者・リーダーシップ

◎人を動かす方法(色々なリーダーシップスタイル)  
(「叱る」⇒「褒める」⇒「実力格差」⇒「評価する」⇒「目標を持つ」)

# 管理者の役割を支える能力



## ■コンセプチュアル・スキル(判断技能)

企業全体を外部環境を含めて広く確認する能力。的確な判断、実行力、決断力などを指す。

## ■ヒューマン・スキル(対人技能)

リーダーシップや動機付け、集団の活性化などの能力を指す

## ■テクニカル・スキル(技術的技能)

専門的知識、専門的スキルなどを指す。

## リーダーの役割

ドラッカー

石切場にやってきた人が、石切工になにをしているのか訪ねた。

第一の男 「仕事だよ、仕事。俺はこれで飯くってるの。」

第二の男 「私は国中で一番良い石切工の仕事をしているのです。」

第三の男 「私はここに素晴らしい大聖堂を建てているのです。」

真のビジネス・リーダーとは、大聖堂を設計し、人々にその完成予想図を示して、建設への意欲を鼓舞する人間である。

# リーダーシップとは・・・

## <リーダーシップの2大機能>

- |                   |   |                     |
|-------------------|---|---------------------|
| (1) 組織(各職場)の目標達成  | → | 業績の達成               |
| (2) 協働体制の確立・維持・発展 | → | 部下の育成<br>(自立的社員の育成) |

○この2つの機能を統合し、兼ね備えたときにはじめて管理者はリーダーシップを発揮しているといえることができる

### リーダーシップとは・・・

- ・組織(会社全体、各職場)の目標を達成するために、
- ・部下ひとりひとりの意欲を盛りたて、
- ・部下の成長を促し、
- ・組織全体の協働体制をつくりあげ、
- ・成果をあげるようにしむけること

### GE社の「LEADER」論

L: Listen	傾聴する
E: Explain	説明する
A: Assist	援助する
D: Discuss	話し合う
E: Evaluate	評価する
R: Respond	責任を取る

# 管理者の役割

## 管理者の職場・現場における具体的な5つの役割

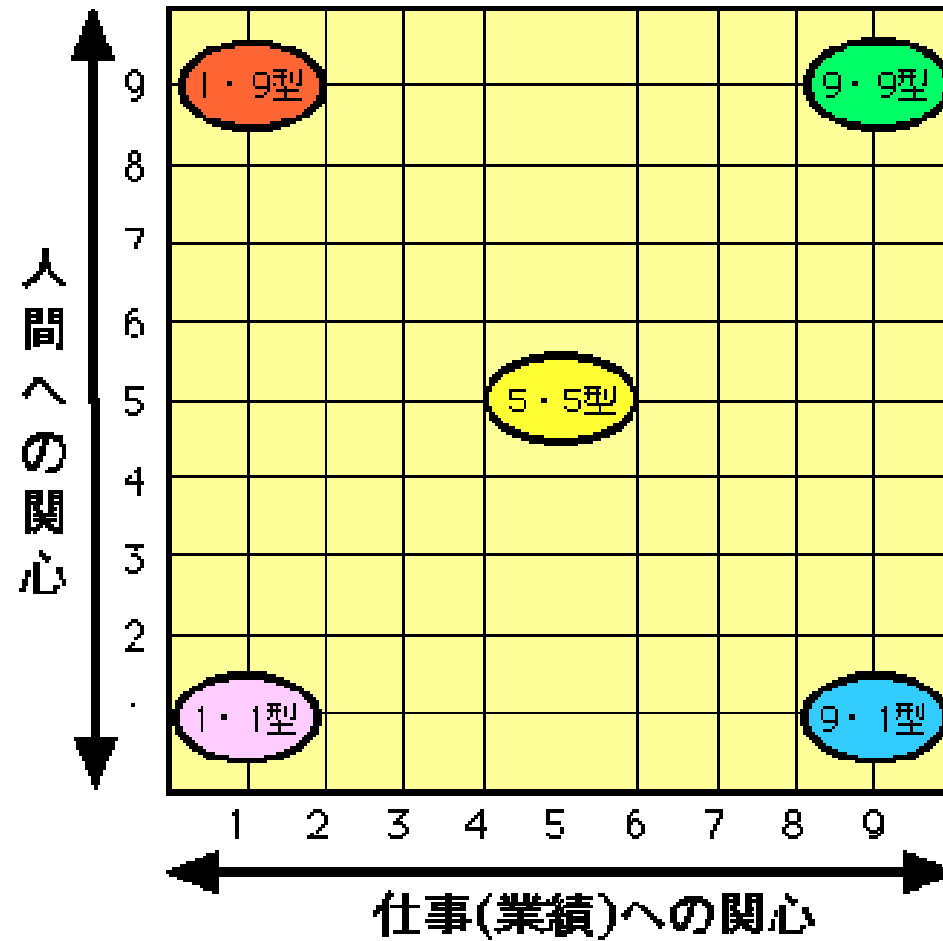
- ① 会社方針や上司の意向を反映しつつ、日常業務を遂行する
- ② 業務を円滑に進めるため、常に関係部門と連携し調整する
- ③ 部下・後輩の指導育成を行なう
- ④ 部下一人ひとりの意欲を高め、職場の人間関係をよくする
- ⑤ 職場の目標達成に向けたチームとしての一体感を醸成する

## 管理者の3つの使命

- ① 組織の一体化
- ② 組織の運営
- ③ 社員教育

# あなたのリーダーシップ・スタイルは？

(管理者の5つの基本型)



(ブレイク、ムートンのマネジリアル・グリッド理論)

# 演習

別紙：リーダーシップスタイル診断の実施



### ◆「1・1型」(消極型)

この型の管理者は業績と人間に対する関心はともに最低。上司からみても、部下からみても、管理者としての存在感は最も希薄。行動はすべて責任回避的もしくは自己防衛的であり、部下に対し放任的な態度で臨むなど、無気力型。

### ◆「1・9型」(思いやり型)

この型の管理者は人間関係を重視する。業績に対して責任感が薄く、部下は仕事に追いつてられないことはない。管理者はいわば兄貴的な存在であり、職場は仲良しグループ的な雰囲気。

### ◆「9・1型」(ワンマン型)

この型の管理者は業績遂行に最大の関心を寄せる。部下は目的達成のための手段にすぎず、部下の育成や相互の交流は期待できない。「管理者の権限の行使→部下の服従」といった管理となる。いわゆる統制によるマネジメントの典型。

### ◆「5・5型」(中庸型)

この型の管理者は業績も人間もともに大切にしようとし、両者のバランスを保とうとするタイプ。部下とのコミュニケーションも大切にし、なにかにつけて中庸もしくは安全運転型。

### ◆「9・9型」(理想型)

この型の管理者は目標設定を基本に、業績と人間への最高の関心を持ち、両者の統合を考える。目標設定や計画策底に部下を参画させ、業績達成に対し高く動機づけられた集団形成が図られる。ここにおいて、組織目標と個人目標の統合が可能となり得る。

# レヴィンのリーダーシップ形態理論

リーダーのタイプ	専制的リーダー	自由放任的リーダー	民主的リーダー
内 容	部下に対して命令で従事させるタイプのリーダー	部下の意思決定に対して、自由に行動させるリーダー	部下と協調性を保ち、民主的に業務を遂行するリーダー
評 価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リーダーへの潜在的不満が生じる</li> <li>・メンバー相互間の敵意や攻撃性が高まる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メンバーは自己管理能力が必要になる</li> <li>・作業の質、量とも低下する傾向にある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・集団の生産性、メンバーの満足度、集団の凝集性が高まる</li> </ul>

# リーダーシップ力 自己診断シート

チェック項目		チェック内容	判定
L	Listen (傾聴)	1. 部下に声に積極的に耳を傾ける機会を積極的につくっているか	
		2. 自分の知りたい事ではなく、部下の言いたいことを聴いているか	
		3. 部下の言動を読み取れているか	
E	Educate (教育・指導)	4. 部下のヤル気づくり、動機づけを行っているか	
		5. 長所主義で部下の指導を行い、正しく叱ることができるか	
		6. 部下の欠点の改善傾向やプラスの行動・成果を随時褒めているか	
A	Attitude (態度)	7. プラス発想でピンチをチャンスととらえているか	
		8. 大局観で物事を見るバランス感覚が身についているか	
		9. 常に部下に対してモデルとなる言動をとっているか	
D	Direct (指示・命令)	10. 5W2Hではっきりと具体的な指示・命令を行っているか	
		11. 仕事の目的を明示し、部下の視線に落とし込んでいるか	
		12. 適時、報告させるよう徹底しているか	
E	Evaluate (評価)	13. 日頃からきちんと部下の観察を行っているか	
		14. 部下を厳正かつ公正に管理しているか	
		15. 長所主義で部下の評価を行っているか	
R	Responsibility (責任)	16. 組織における自己の役割・責任を認識し、実行しているか	
		17. 結果で評価を受ける姿勢が確立しているか	
		18. 成功は部下の功績、失敗は自分の責任という認識があるか	
S	Solution (問題解決)	19. 問題点の本質をつかんでいるか	
		20. 幅広い情報収集力をもち、正しい優先順位づけができているか	
		21. 常に改善を心がけ、問題解決に努めているか	
H	Humanity (人間力)	22. 上司・同僚・部下に対して思いやり、気配りがあるか	
		23. 部下を育てる愛情と厳しさ、忍耐力をもっているか	
		24. 常に自分作り・自己革新にチャレンジしているか	
I	Intelligence (知識・技術)	25. 経営に関する知識・技術を身につけているか	
		26. 業務に関する知識・技術を身につけているか	
		27. 部下指導育成に関する知識・技術を身につけているか	
P	Performance (表現力)	28. 自分の考えを的確かつ上手に相手に伝えることができるか	
		29. トップ・部門の方針を部下に正しく理解させることができるか	
		30. エネルギーを一点に集中し、チームの勢いをつくれるか	
合計(100~120点:できるリーダー、60~99点:普通、59点以下:要注意)			点

○:4点、△:2点  
×:0点

(出典:タナベ経営  
資料より)

# 率先垂範 ～自ら手本を示す～

## 1. 部下は3日で上司を見抜く

- ①職場で先頭に立って役割をまっとうするリーダーの姿こそが、部下の心を奮いたたせる
- ②平常時よくても、困難な状況に陥ったときに「逃げる」上司に部下はついてこない

## 2. 部下の姿は上司を映す鏡である

- ①いつも逃げる上司の部下も、やはり「逃げる」ようになるだろう
- ②うちの部下はダメという上司の愚かしさ

# 野村監督の座右の銘

**「財を遺すは下、仕事を遺すは中、人を遺すは上」**

どれだけ人材を育てたか、それこそが「真の名監督」であるか否かをはかる基準であり、最大の条件である



「過去と他人は変えられない。未来と自分は変えられる」

・選手を動かす6つのファクター。これらを状況や相手に応じて巧みに使い分けるのが監督の役目

1. 恐怖で動かす、2. 強制して動かす、3. 理解して動かす、4. 情感で動かす

5. 報酬で動かす、6. **自主性で動かす**

・どんな監督も最終的に目指すところは6。現実はどういかなから、あらゆる手段を用いながら他の5つのやり方を組み合わせることで、信頼を勝ち得、「自主的に動く」ように仕向けざるを無い。そこが監督の手腕が問われるところ。一言で言うなら**「人を見て法を説く」**

どれだけ人材を育てたか、それこそが「真の名監督」であるか否かをはかる基準であり、最大の条件である

・人間的成長なくして技術的進歩なし。仕事と人生を切り離して考えることはできない。**仕事を通じて人間は形成される。仕事を通じて人間は成長し、成長した人間が仕事を通じて世のために人のために報いていく**

・人間は、「無視・賞賛・非難の段階で試される」

# マネージメントサイクルとは

## 管理の2つの機能

1. 作業を計画通りに進める機能～計画達成機能
2. 管理水準をさらに引き上げていこうとする機能～改善機能

## 経済活動を効果的に行なうための手順

- ①最初に目標を決め、綿密な計画をたてる (PLAN)
- ②実施に必要な準備をしてから実行に移す (DO)
- ③計画通りに仕事が進んだか、評価する (CHECK)
- ④評価結果を次の計画に反映する (ACTION)

※この手順を「マネージメントサイクル」という。効率的・効果的な仕事の創造はこのサイクルを回すこと

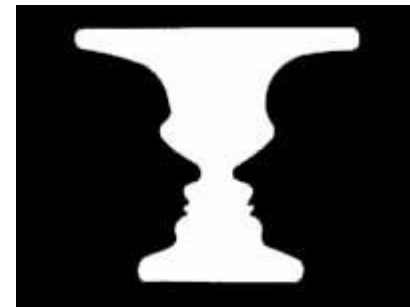
## B. コミュニケーション

何歳ぐらいの女性に見えますか？



(7つの習慣 スティーブン・R. コヴィー著より)

何に見えますか？



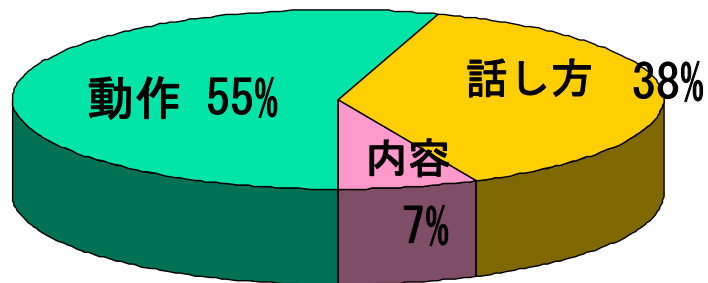


## コミュニケーション ～より良い人間関係を築くために～

- ①組織の情報の流れがコミュニケーションである  
⇒ その基本は「情報を伝え合う」こと
- ②コミュニケーションのルートには、公式ルートと非公式ルートがある
- ③コミュニケーションの方向には、上下・横・斜がある
- ④報告・連絡・相談・打合せは職場コミュニケーションの基軸である

# 身体全体で伝えるコミュニケーション

## ◆ メーラビンの法則



- 話し方(イントネーション・音声)  
声の大小やイントネーション、メリハリなど
- 動作  
ボディランケージ。  
具体的には、身振り・手振り・目配り
- 内容  
話の内容や言葉の意味そのもの。  
具体的には、身振り・手振り・目配り

- ①言葉は伝わりにくい ⇒ だから繰り返し発信し続ける
- ②言葉以外で伝わるものの方が圧倒的に大きい  
⇒ 言葉以外の要素(表情・声など)を軽視しない  
(非言語的表現)

## 上手な聴き方(演習)

- ① 相手をリラックスさせ、話しやすい雰囲気をつくる。
- ② 姿勢を正しく、相手のほうに体を向け、顔を見ながら聞く。
- ③ 相手の発言の要所要所でうなずき、あいづちをうつ
- ④ 相手の言ったたことを、ときどき繰り返す(オウム返し)。
- ⑤ 随時適切な質問をしたりして、相手の発言をうながす。
- ⑥ 相手の話の腰を折ったり、すぐに批判したり、反論をしない。
- ⑦ 必要に応じてメモをとる(とくに、数字・固有名詞・専門用語など)
- ⑧ 区切りのよいところで、それまでの話の要点をまとめて整理する。
- ⑨ 終始、相手とともに考え、理解しようと努め、共感的態度をとる。

(演習) (新入)社員を成長させるには、どのようにすべか  
考えてみましょう!

## TA(交流分析)について

## ストロークとは？

ストロークとは、元来人間が成熟するうえに不可欠な刺激(体を撫でる、さする)を意味するが、TAでは、相手の接触から得られるすべての刺激や相手の存在を認めるための動作や働きかけ、つまり「人の存在を認めるすべての行為」を言う。

理想的には、ストロークは愛情に満ちたプラスの形で与えたり、受けたりするものである。プラスのストロークは、人間の幸福感を強め、そうして結ばれた相互信頼や善意の愛情は心身の成長を促す。もっとも効果的なストロークは無条件であるということである。「ひもつき」でないストロークは人間関係を豊かにしていく。

また、人は相手から自分の話を聞いてもらえた、自分の気持ちをわかってもらえたと感じるとき、成長と変化へ踏み出す力がわいてくる。

- ◆肯定的ストローク・・・ タッチ：抱きしめる・なでる・さする・握手・肩組  
心理：誉める・勇気づける・励ます・微笑む・うなづく  
挨拶する・信頼する・聴く

→ 自分は相手にとって大切な存在なのだと確信する。  
やる気・元気・意欲がわいてくる

- ◆否定的ストローク…… タッチ：叩く・蹴る・殴る・突き飛ばす・つねる  
心理：叱る・けなす・批判する・ダメだと決めつける

→ あまり強く、煩雑だと自信を失わせ、やる気をなくす  
反発・反抗的にさせる

相手が欲しがっている肯定的ストロークを与え、自分もそれを素直に受け取ることが大切である。

## 自己の「交流分析」でストロークのタイプを知る(1/2)

### ①CP (Critical Parent)... 批判的なP(親の自我状態)

主として、批判・叱責・非難をおこない、一般的に非合理的でしばしば偏見に満ちている。また、命令・指示など一定の価値観を押し付けるような言動がみられる。

### ②NP (Nurturing Parent)... 保護的なP(親の自我状態)

子供の成長を助ける母親的なPであり、このPは同情的、保護的、養育的である。

### ③A (Adult) ... 大人の自我状態(あなたの中のコンピュータの部分)

Aは、事実の基づいてデータを収集し、それらを整理・統合することにある。最も適切な行動に移るためによく考え、その行動の可能性や結果をあらかじめ推定する。

## 自己の「交流分析」でストロークのタイプを知る(2/2)

④FC (Free child)... 自由なC(子供の自我状態)、あなたの幼い頃の  
状態

親のしつけの影響を受けていない、もって生まれた自然な姿。本能的、  
自己中心的、積極的で、好奇心や創造性に満ちている。

⑤AC (Adapted child)... 順応したC(子供の自我状態)

FCとは別に、成長過程において、親の影響を受けた部分。ここには、  
両親の要求があったとき、その愛情を失いたくないため用いた、様々  
な反応様式(我慢する、妥協する、とりいる、遠慮するなど)が含まれ  
る。

# 演習

別紙 : エゴグラムチェックの実施



# 心の交流を点検する

真中にあなたの名前を書いてください。次に、あなたの上司、部下、同僚、得意先で思い浮かぶ人の名前を書いてください。そして、その人たちに、あなたが与えているプラスのストロークの程度を示すために、名前の左側に、よく与える人は○、ときどきの人は△、ほとんど与えない人は×を記入してください。次に、あなた自身が、その人々から、どの程度プラスのストロークを受け取っているかを、名前の右側に同じように記入してください。

	上 司	
	_____	
	_____	
	_____	
	_____	
得意先	↑ ↓	同 僚
_____	私	_____
_____	↓ ↑	_____
_____	部 下	_____
_____	_____	
_____	_____	
_____	_____	

**C. 部下の育成  
（個人と組織の能力向上）**

# 組織の管理と機能

1) 組織とは、目的達成のために構成員の努力をより効果的に協働させる手段である。

## 2) 組織の条件

- ① 共通の理念・目標があること
- ② 構成員すべてに役割責任(分担)が明確になっていること
- ③ 相互の情報の共有などコミュニケーションがよくなされていること
- ④ 全員合意の約束事・ルールが存在すること
- ⑤ 目標推進上のフィードバック、チェック、評価が適切に行われていること(PDCA)

## 3) 組織に期待される効用

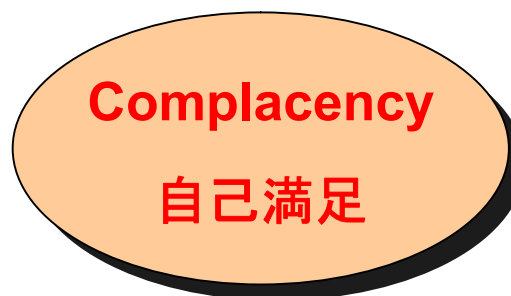
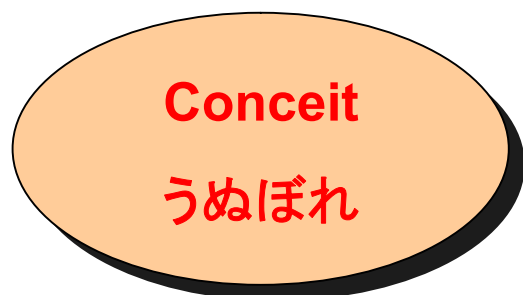
- ① 相互に協力がなされる効用があること
- ② お互いの特性の補完がなされる効用があること
- ③ 各人の力の総和以上に力が出る相乗効果があること
- ④ 皆の力が集中・統合されて強大になる効用があること

# よい組織とは

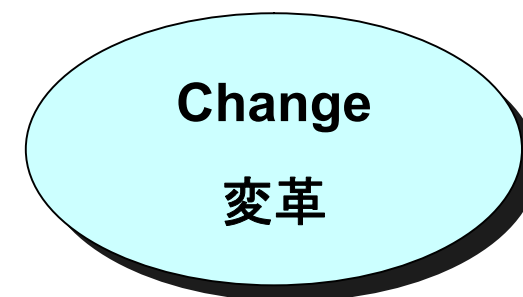
- ①いろいろな面でシンプルでロスがないこと
- ②フラットな組織であること - 上下の距離が短いこと
- ③いわゆるオープンであること - 率直さ、公明正大さ、ウラがない
- ④変化への対応などに柔軟であること
- ⑤物事の進め方、情報の伝達などでスピーディであること
- ⑥意志決定などでコンセンサス(合意)が中心になっていること
- ⑦構成メンバーが適材適所に配置されていること
- ⑧現場・第一線尊重で権限委譲がなされボトム・アップがよくできていること
- ⑨内外にライバルや相互刺激があり、各員の成長につながる
- ⑩相互にチェック・コントロールが行われ、自浄作用があること

## ハーレー・ダビッドソン社の話

### ● 組織敗北の3C

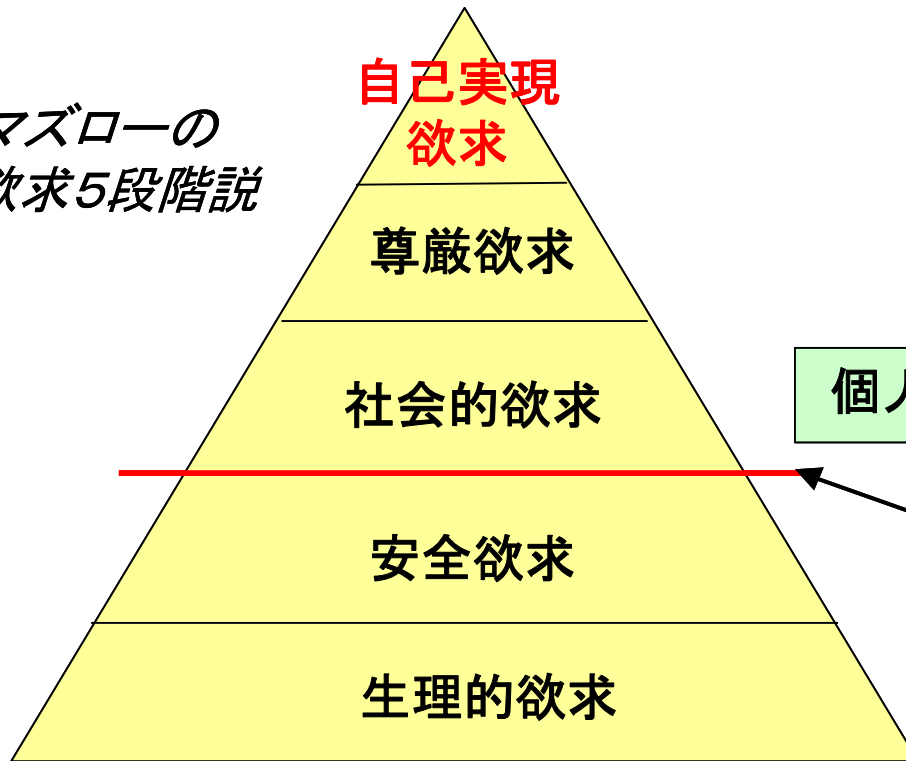


### ● 組織をよみがえらせる3C

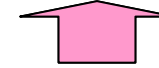


# 個人と組織の能力向上

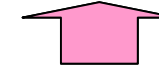
マズローの  
欲求5段階説



業績向上



社員満足



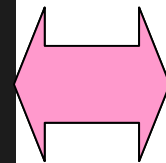
個人能力 × やる気 × 組織力

安全で安心して働ける環境

(出典: 日本経営品質賞アッセサーコーステキストより)

## 【意欲と能力発揮の関係】

職を失わない程度に働くとすれば、本来の能力の20~30%しか能力を発揮しない。



高度に動機づけられているときは本来の能力の80~90%まで発揮する。

# (参考) 行動科学の理論

## ■ マクレガーの「X理論・Y理論」

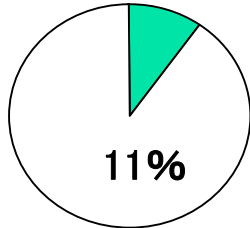
X 理論	Y 理論
<p>普通の人</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①人は生まれながらにして仕事が嫌い</li> <li>②強制や統制あるいは処罰をしないと人は動かない</li> <li>③指示や命令を好む</li> <li>④責任を回避する</li> <li>⑤野心を持たない</li> <li>⑥何よりも安全を望む</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①仕事で心身を使うのは人間の本性である。</li> <li>②統制や脅しだけが働かせる手段ではない(自主的に立てた目標には献身的に働くものがある)</li> <li>③献身的努力は目標達成の報奨次第である。</li> <li>④普通の人には条件次第で責任を引き受ける。</li> <li>⑤大抵の人は高度の想像力と創造力を持つ</li> <li>⑥大抵の企業においては、社員の能力の一部しか生かしていない</li> </ul>

## ■ ハーズバーグの「衛生要因・動機づけ要因」

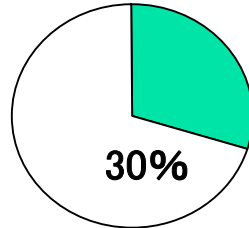
衛生要因	動機づけ要因
<ul style="list-style-type: none"> <li>①給料</li> <li>②作業環境や作業条件</li> <li>③管理や監督の仕方</li> <li>④会社の方針</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①仕事の達成感や満足感</li> <li>②賞賛や承認</li> <li>③仕事そのもの(責任ある仕事)</li> <li>④成長の認識や自覚</li> </ul>

# 学習効果に関する調査

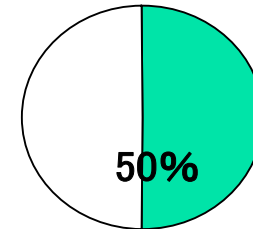
聞いたもの



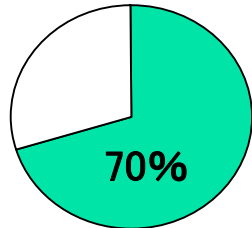
見たもの



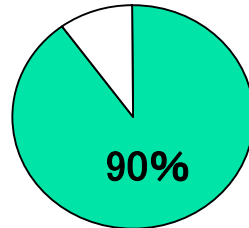
見聞きしたものの



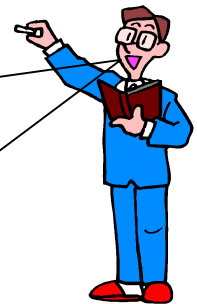
自分でしたこと



自分でして言葉にしたもの

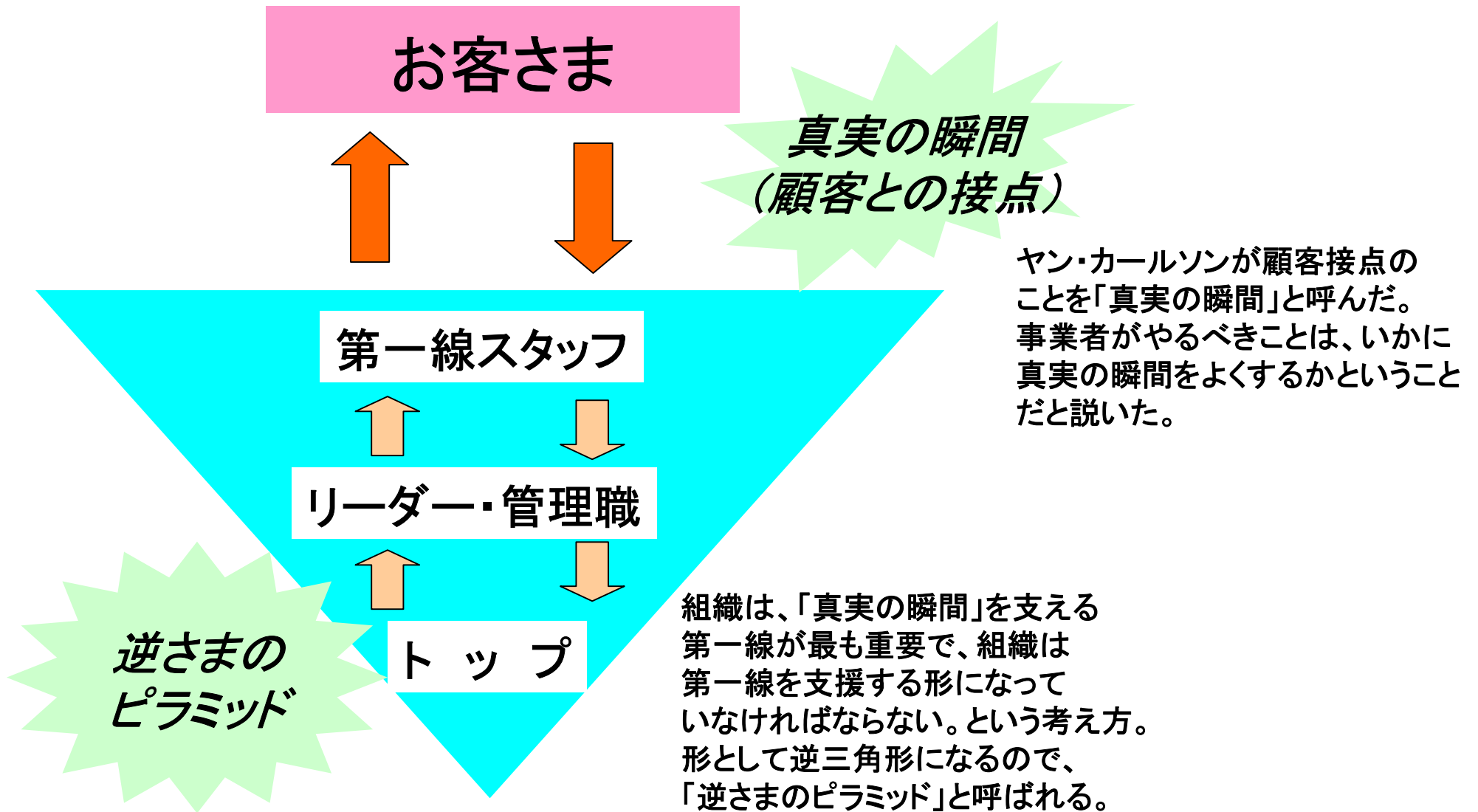


ミネソタ大学の調査によれば、視覚物を使った説明は使わない場合に比べて説得力が43%高まるとされています。

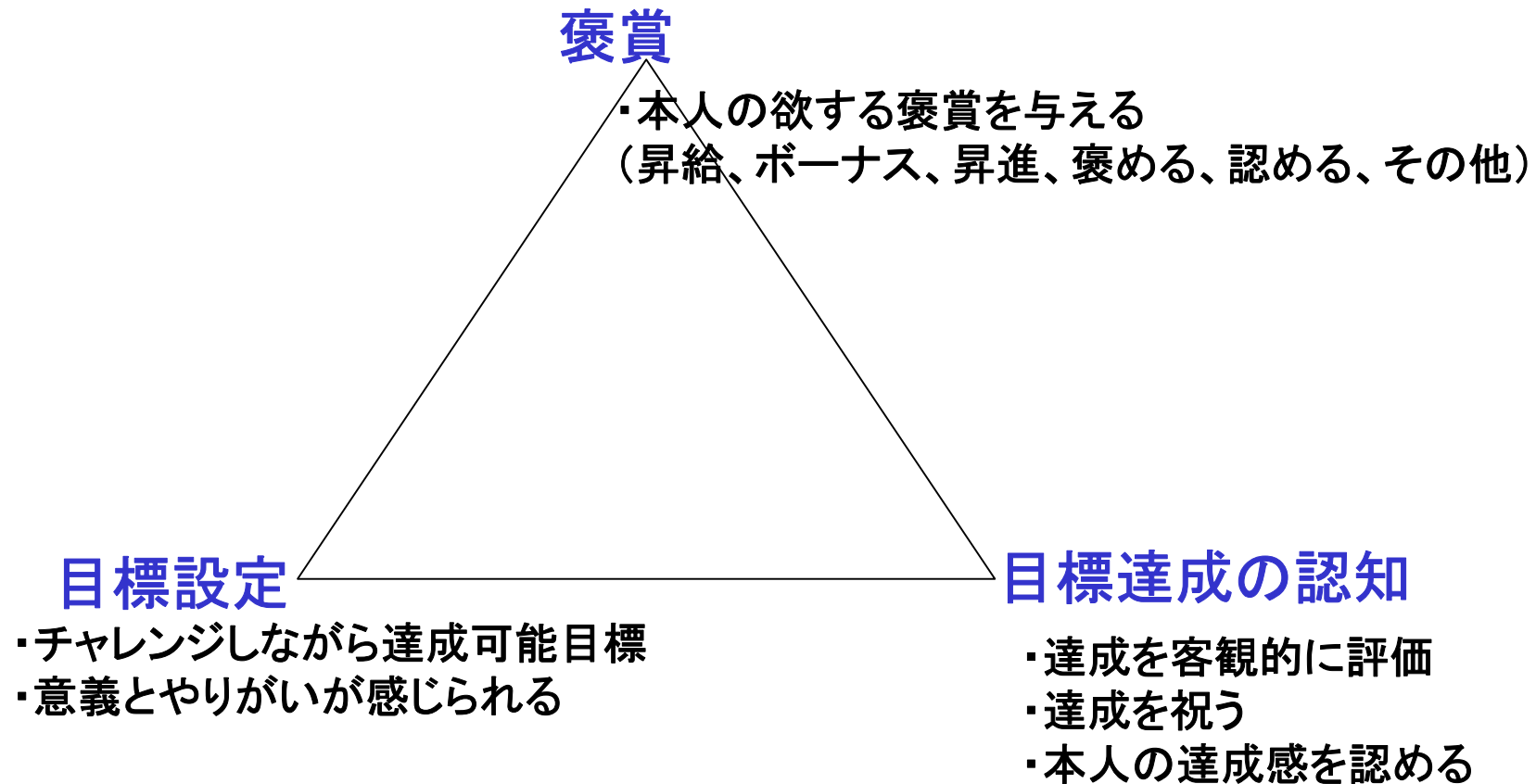




# 真実の瞬間と逆さまのピラミッド



# モチベーション向上のためのトライアングル



★モチベーションの促進要因と阻害要因を話し合ってみてください

(出典: MBA人材・組織マネジメント 生産性出版)

## ◆部下指導の3段階

### ①教える → 告げる・知らせる

情報知識の詰め込み、記憶させる。  
「タタミ上の水連」「こうすれば泳げる」と理論的に教える  
.....しかし、実際には泳げない

### ②指導する → 指し示す・導く

ある目的へ向かって教え、導く・指南する。  
「水の中で、手足の動かし方を指導する」  
.....しかし、なかなか思うようにいかない

### ③訓練する → 教えて練習させる

水の中で、手足をバタバタと繰り返し動かしているうちに、段々と泳ぎ方のコツを覚える。

## 部下育成の進め方(3つの手法)

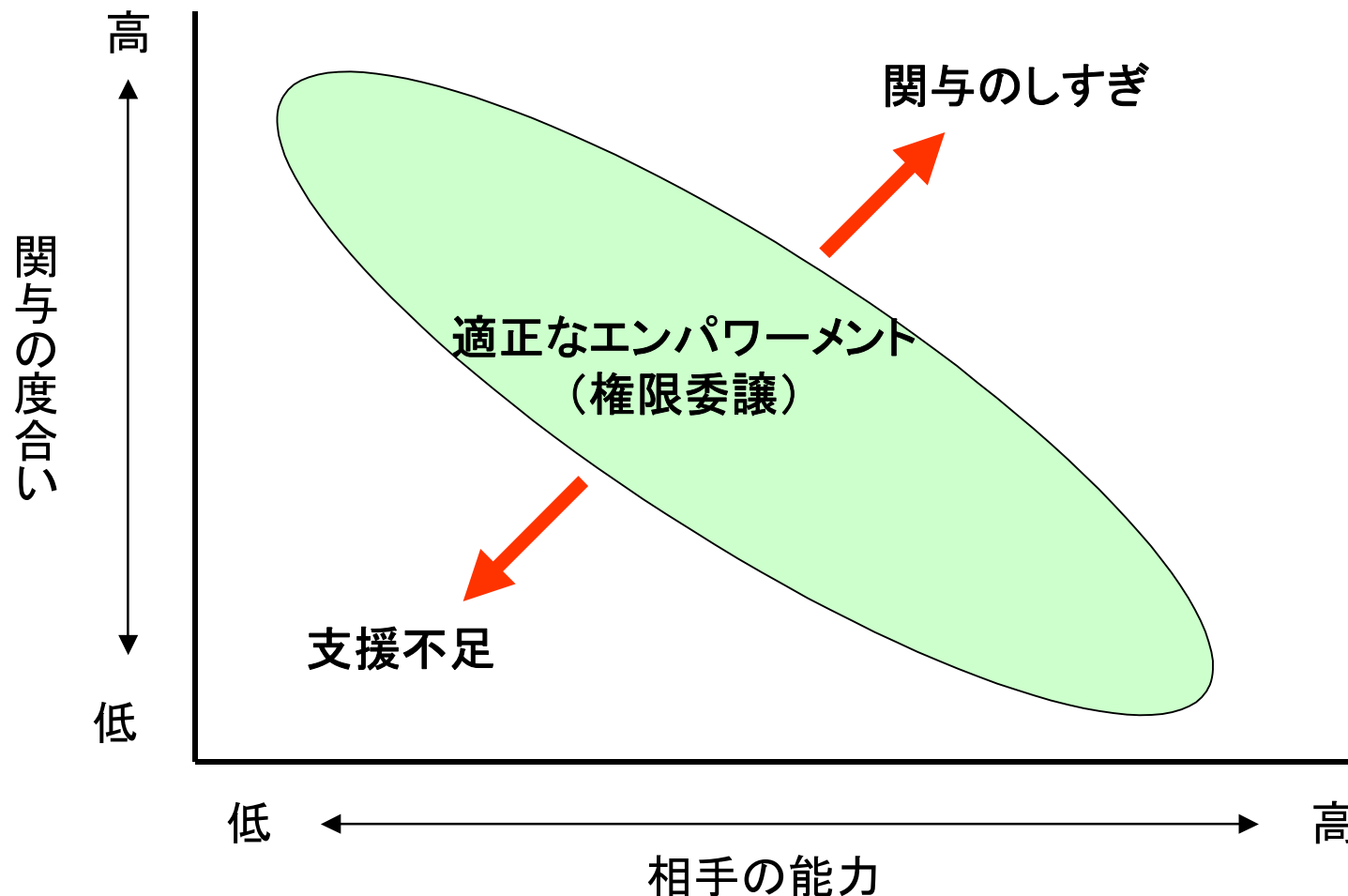
	長所	短所
自己啓発	<ul style="list-style-type: none"> <li>①学習意欲が強い</li> <li>②自分に適した学習法を工夫する</li> <li>③学習内容の応用を積極的に行なう</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①学習意欲が長続きしにくい</li> <li>②学習対象を学習者が勝手に選ぶ</li> <li>③到達目標も学習者が勝手に決める</li> </ul>
OJT	<ul style="list-style-type: none"> <li>①学習者や仕事の状況にピッタリ合わせた指導を行なうことができる</li> <li>②指導を繰り返し行なうことができる</li> <li>③学習者は学習内容を繰り返し実行して習得することができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①計画的に行われにくい</li> <li>②必要最小限のことしか指導されないきらいがある</li> <li>③指導の時間をとりにくい</li> </ul>
OFF-JT	<ul style="list-style-type: none"> <li>①原則や基本事項などを体系づけて教えるのに適している</li> <li>②指導を計画的に行なうことができる</li> <li>③学習者は学習に専念することができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①学習者の教育ニーズにピッタリと合った指導を行ないにくい</li> <li>②繰り返し指導を行ないにくい</li> <li>③学習内容の実践は学習者まかせである</li> </ul>

## 部下育成の進め方

- 1 部下の「強み」と「弱み」を知る。
- 2 部下の職務を構成する職能について「能力マップ」を作成する。
  - ①各職能に対する処理速度の程度(初級、中級、上級)
  - ②現在の職場での経験済業務と未経験業務
  - ③各職能の実務能力を更に伸ばす目標
- 3 能力開発を計画的に進める
  - ①6ヵ月単位が、实际的である。
  - ②管理者が、部下各人に対する「基本目標」を示し、本人に基本計画を立てさせ、監督者と計画面接を行ない決定する。
  - ③自己啓発、OJT、OFF-JTを効果的・計画的にすすめる。
  - ④結果を評価する(評価面接の実施、人事考課への反映)
- 4 仕事の担当を計画的に変更する。
- 5 仕事を積極的に任せる。

# エンパワーメント

エンパワーメントとは、組織の価値観や戦略意図が社員に理解されたうえで、現場に大幅な権限が委譲されること。迅速で柔軟な経営を実現するため、現場での主体的かつ迅速な意思決定を促す仕組みである



# 部下に対する仕事の与え方

個人目標＋職場全体目標の明示

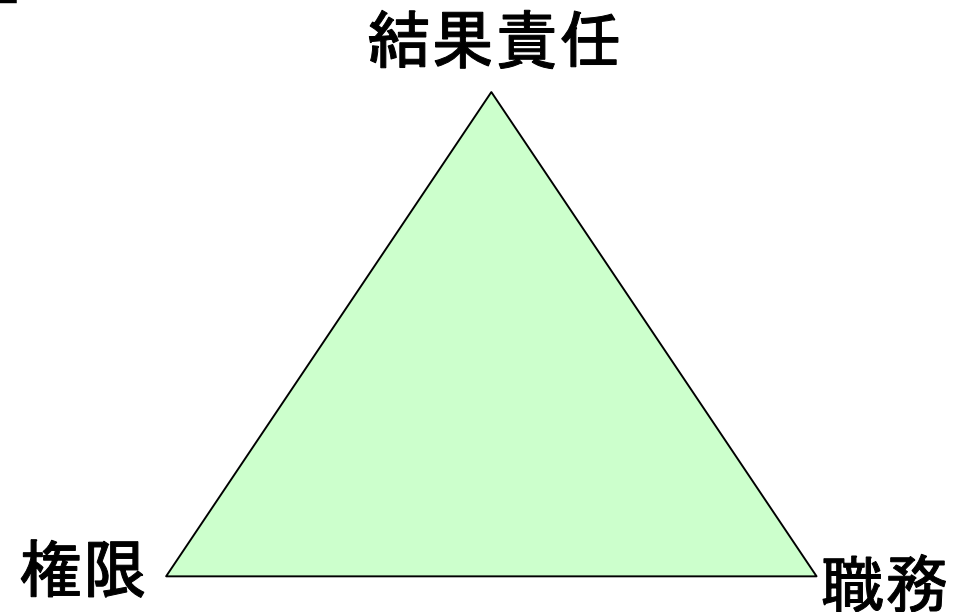
役割(権限)と責任

個々人への配慮

部下の諸条件

- 知識（何を知っているか）
- 技術（何ができるか）
- 態度（どういう態度か）

【 三面等価の原則 】



部下が自分で責任もって職務をやりとげること、部下に権限を委譲すること、そして結果に対しては上司自ら責任をとること、が求められている。

# 現時点での課題は？

○あなたが管理者（経営者）として課題を記入してください

現在のあなたの管理者（経営者）としての課題は？	
管理者と組織の役割	
リーダーシップ	
コミュニケーション	
部下育成	



### 3. コーチングのあり方を考える

## 1. コーチのはじまり

コーチ (Coach) という言葉は、語源として「馬車」という意味がある。「その人が望むところまで送り届ける」という意味合いから、現在「その人が望む目標達成を支援する人」のことを「コーチ」と呼ぶようになった。

## 2. コーチングとは？

日本では、「コーチング (Coaching)」とは、その道の経験豊富な指導者が後進に教える、先輩が後輩に指導するというように、上から下へ、あるいは知っているものが知らないものに教える、というイメージがあるが、ここでいう「コーチング」とは、相手と同じ立場にたち、効果的な質問を投げかけることによって、相手が本来持っている能力を引き出し、課題達成や目標達成をサポートすることを意味する。

1. 人は誰でも無限の可能性を持っている。
2. その人が必要とする解答は、その人自身にある。
3. しかし、その解答を見つけるためにはコーチが必要である。

## 1. 人は誰でも無限の可能性を持っている。

①仕事に打ち込むのは、人間の本性であり、人間は自ら立てた目標に対しては、自発的に取り組むことによって、自我や自己実現の欲求を充足させようとし、条件次第では自ら責任をとろうとして、問題解決に取り組む。②これを実現するには、個人の欲求の充足が図れるように、組織の目標を明確にするようなマネジメントをしなければならない。

## 2. その人が必要とする解答は、その人自身にある(ピグマリオン効果)。

①他の人から期待されると、誰でも、それまでとは違った行動をするようになる。期待にはそうした影響力がある。そして、この影響力によって、期待した人が予言した通りの人間が生まれる。これを「ピグマリオン効果」と言う。

②ピグマリオン効果の事例として、医者が、この患者の病気は必ず治ると期待すると病気が早く治るといふ説は、今では広く認められている。心理学者の調査によれば、子供の知能テストの成績は、教師からどれだけ期待されるかどうかで左右される。

Ex)アメリカの実験で、最初にテストの目的は知らせず、18のクラスの生徒たちにテストを実施した。その生徒達の中から、20%の者を無作為で選び、教師には、この子供達が向こう一年間にすばらしい成績をあげることは、まず間違いないと知らせた。どの生徒が20%に入っているかは、教師だけが知っていて、生徒達は自分がそんなふうを選別されていることを知らなかった。8ヶ月たって再びテストが行なわれた。すると、よい成績をあげるだろうと期待された生徒たちは、他の生徒達に比べて、知能指数がかなり高くなっていた。

④これらのことからわかるように、部下の一人ひとりの中に眠っている能力や可能性をひたすら信じて、部下が最大限にそれらを発揮できるようにしていくことが、リーダーの役割として期待されている。

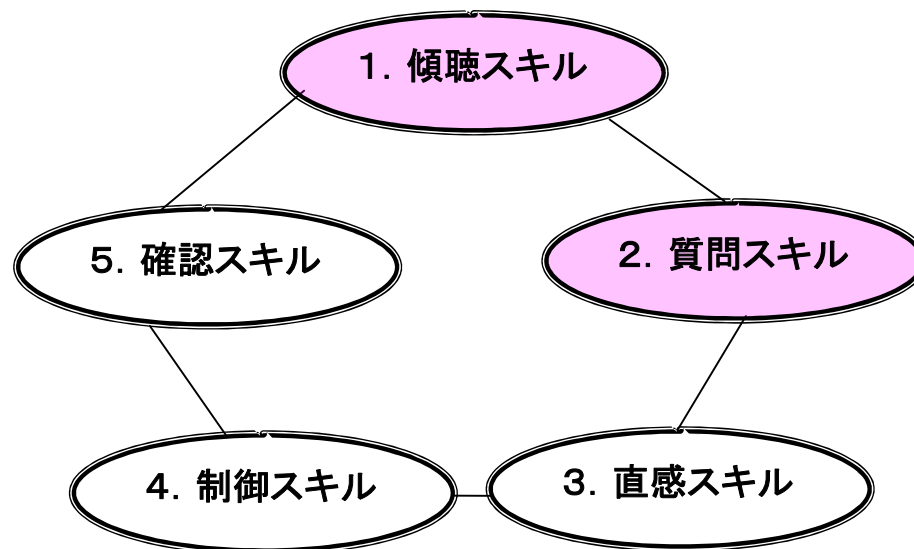
### 3. しかし、その解答を見つけるためにはコーチが必要である。

①私達は、日頃意識している表面にある意識と別なところで、自分が動いてしまっている。この無意識とも、潜在意識ともいわれる、もう一人の意識の働きにより私達の行動が左右されていることが分かってきた。

②普段の私達の意識は、自分の外側へと向いている。ところが「問いかけ」をされると無意識で自分の内側にと向く。そうすることで、私達は自分の中にある解答を見つけ出すことが可能になるのである。この問いかけの役割がリーダーに求められている。

③つまり、リーダーの役割は、メンバーに「もっとよく考えて来い」と解答を要求することではなく、もっとよく考えられるように、問いを投げかけることで、メンバーが無意識の中から解答を探すお手伝いをすることなのです。

#### コーチングの技術（榎本英剛の資料より）



# 1. 傾聴スキル

※コミュニケーションスキルでほぼ学習済み

コーチングでいう「傾聴スキル」とは、心で聴くことを指します。私達は、相手の話を耳で聞いていると思っています。しかし、耳が聞いているというのは、単に「音声」として相手の話が聴覚に入ってくるということだけであって、必ずしも相手の話している内容を認識しているとは限りません。多くの場合、相手の話を聞いているつもりでも、頭の中は「どう答えるか」で一杯になったりしています。（聞く ⇒ 訊く ⇒ 聴く）

## <傾聴のポイント>

- ① T(時)、P(場所)、O(場合)を考える。
- ② 目を見てうなづきながら聞く。
- ③ 相手の言葉をそのまま問い返す(オウム返し)。
- ④ 相手の意図を深く聞き取る。
- ⑤ 話の内容を要約し確認する。

## \*\* 傾聴スキルを使ったコーチングの例 \*\*

◎ 次の2つの事例を比べてみて下さい。傾聴スキルを使っているのは例1、例2のどちらでしょうか。

### 事例 1

#### < 例 1 >

社員 佐藤課長、その仕事は納得できません。今週中には無理です。上の人は僕たちのことをどう思っているんですか。

佐藤課長 でも、仕事だからね。もう期限も近いし、本当のところできるだけ早く やってもらいたんだ。

社員 パソコンが2台も故障していましたから、仕事が遅れているんですよ。上の人はわかっているんですか。

佐藤課長 そんなこと知らないよ。しかしこれは上からの命令だからね。私はこの 仕事が早く進まないと困るんだよ…。

社員 みんな怒りますよ。

佐藤課長 そこをリーダーの君が、何とかすべきじゃないか。

< 例 2 > (註 : …は沈黙)

社 員 佐藤課長、その仕事は納得できません。今週中には無理です。  
上の人は僕たちのことをどう思っているんですか。

佐藤課長 大分気分をこわしているじゃないか。

社 員 そりゃそうですよ。パソコンが2台も故障していましたから、仕事が遅れているんです。  
やっと遅れを取り戻せそうだったと思ったらこの仕事でしょう。

佐藤課長 ぼく達のやっている仕事をわかってくれないってわけだね。…遊んでいるわけじゃない  
のに、そんな急に言ってきたって出来るものじゃない… ってところなんだね。

社 員 みんなにどう説明するか、困っているんです。

佐藤課長 今の忙しさじゃ言い出しにくいってことかい。

社 員 そうなんです。今週はずいぶん無理してますからね。… こう次々ではやりきれません。

佐藤課長 みんなが気の毒だと思っているんだね。

社 員 ええ、…… 上の人も忙しいんでしょうが……。仕方がないですね…。それでは何とかして  
みます。

## 事例 2

### < 例 1 >

上 司 最近、調子はどうなんだ？

部 下 最近、夜遅くまで仕事をしているので、少し疲れ気味です。

上 司 私が聞きたいのは、そういうことじゃなくて、君の営業成績はどうかと聞いているんだ

部 下 成績のほうですか。よくありません

上 司 よくないというのはどういうことだ

部 下 ええ、いろいろ動いているんですが、なかなか契約に結びつかなくて…

上 司 いろいろ動いているって、具体的には何をしているんだね？

部 下 そうですね。例えば、今までうちの商品を買ってくれたお客さんに対して、セールのご案内状を出したりとか

上 司 なんだ、そんなことか。それなら、他の営業マンだってやってることだろ？  
もっと他に工夫できることはないのか？

部 下 そうおっしゃられても、ただでさえ夜遅くまでやっている状況なので…

上 司 いったい夜遅くまで、君は何をやってるんだね？

部 下 ですから、お客さんへの案内状を書いたりとか。もうすぐセールも終わりますから。

上 司 それはそうだが、もうちょっと工夫して営業活動の成果が出るよう頑張ってくれ

部 下 はあ



< 例 2 >

上 司 最近、調子はどうだい？

部 下 最近、夜遅くまで仕事をしているので、少し疲れ気味です。

上 司 そうか。それで、それについて何か対策を考えているのかい？

部 下 いえ、特に対策といえるようなことは何も…

上 司 それについて少し話し合ってみるかい？

部 下 ええ、ぜひお願いします

上 司 で、君はどうしたいんだね？

部 下 もちろん、契約件数を増やして、早めに仕事を終えて、ゆっくり休みたいんですが

上 司 そうか。で、どれくらい契約件数を増やせば、早く帰れるんだい？

部 下 そうですね。今の10%アップです

上 司 そうか。じゃあ、あと10%アップのために君ができることはどういうことかな？

部 下 はい。今、手書きでセールスの案内状を書いているんですが、ただ発送するだけでなく、お誘いの電話をかけようと思います

上 司 なるほど、お誘いの電話をかけるんだね。それで、君の目標は達成できるわけだね？

部 下 ええ。でも、こういう不況の時期ですから、もっと他の手も考えてみます

上 司 ということは、お誘いの電話だけでは不十分かもしれないからということだね？

部 下 はい、そうです。

## 2. 質問スキル(引き出す質問)

### ①拡大質問

特定質問は、「ハイ・イエ」など話が広がらないような質問であるが、拡大質問はその逆であり、コーチは、相手がいろいろと考えられるよう、より多くの話を導き出すように「拡大質問」を作り出す。

＜拡大質問の例＞（カッコ内は特定質問にした場合）

- ・それを解決するには、どのようにすればよいと思いますか？（それを解決することができると思いますか？）
- ・そのことについてどのように考えますか？（そのことについて、××というふうに考えますか？）
- ・それは、どういうことですか？（それは、××ということですね？）

### ②未来質問

過去の現象や結果について問う「過去質問」ではなく、未来のあるべき姿や望む結果について直接的、あるいは関連のあることを聞くのが「未来質問」である。過去を見ることも大切であるが、未来のビジョンや目標、ゴールを意識することにより、ポジティブな意識や行動につながる。

＜未来質問の例＞（カッコ内は過去質問にした場合）

- ・××を改善するために、あなたがこれからできることはどんなことですか？（××がどうなればよかったと思いますか？）
- ・これからは、どうしたいですか？（いままでは、どうだったんですか？）
- ・これから作り上げたい成果について、聞かせてください。（これまで作ってきた成果について、聞かせてください）

### ③肯定質問

「何が××ではなかったのか(why not、What not)」と問う「否定質問」ではなく、「何が××なのか(What)」と問う質問である。否定的な部分に目を向けるより、肯定的な部分に目を向けた方が、成果をあげるための発想が生まれやすくなる。

＜肯定質問の例＞（カッコ内は否定質問にした場合）

- ・どうすれば××できると思いますか？（なぜ、××できなかつたんですか？）
- ・その失敗から学んだことは何ですか？（その失敗で失ったものは何ですか？）
- ・どうすれば、上手くできると思いますか？（ほんとうに、上手くできると思いますか？）

---

また、榎本氏によると、コーチングの際にコーチは「考えない」「予測しない」「リードしない」ということが必要であると言っている

＜話を促す言葉掛け＞

コーチングにおいて「拡大質問」や「未来質問」「肯定質問」を行なったとしても、相手が興に乗ってくるまでは、相手の話が止まってしまうことがある。そのような場合にはコーチから話を促すような言葉を積極的に掛けることが有効である。話を促す言葉掛けには、次のようなものがある。

- ・そのことについて、もう少し詳しく話してもらえませんか？
- ・それは、具体的にどういうことですか？
- ・そうすると、どうなるんですか？
- ・そのあと、どうしましょうか？
- ・それはおもしろそうですね。それで？

## \*\* 質問スキルを使ったコーチングの例 \*\*

◎ 次の2つの例を比べてみて下さい。質問スキルを使っているのは例1、例2のどちらでしょうか。

### < 例 1 >

部下 課長、例の販促プロジェクトの件なんですが…  
上司 ああ、あれね。あれはうまくいっているかね？  
部下 ええ、まずまず順調にしているんですが…  
上司 そう。それはよかった。で、話したかったのはそれだけかい？  
部下 あ、いえ、そのう…  
上司 なんだ、なにか問題でもあるのか？  
部下 い、いえ、そのう…  
上司 なんだ、何か問題でもあるのか？  
部下 い、いえ。別に問題というわけじゃないんですけど…  
上司 じゃあ、なんだ？  
部下 はあ、それが代理店のA社さんのことなんですけど？  
上司 A社がどうかしたのか？  
部下 はあ、先方がどうもこのプロジェクトに乗り気でないみたいで…  
上司 なんだって！それはいったいどういうことなんだ？  
部下 ええ、それが私にもよくわからないんです。  
上司 なんでわからないんだ。A社は君の担当じゃないのか？  
部下 それは、そうなんですけど…。先方も特に何もおっしゃらないので…  
上司 A社は今回の販促プロジェクトの中では鍵となる代理店だということは、君にもよくわかっているはずだろう？ どうしてこうなる前にもっと早く手をうたなかったんだ？  
部下 申し訳ありません  
上司 話にならん。僕が直接A社の取締役役に事情を聞いてみる  
部下 はあ、ありがとうございます

< 例 2 >

部下 課長、例の販促プロジェクトの件なんですが…

上司 ああ、あれね。あれがどうかしたのかね？

部下 ええ、それが全体的にはまずまず順調にいつているんですが、部分的に気になることがありますて…

上司 なるほど。どういう部分が気になっているんだい？

部下 はい、代理店のA社さんがどうも協力的ではないんです

上司 というと？

部下 はあ、なんというか、乗りが悪いというか…

上司 乗りが悪い、か。それで、君としてはどうすればいいと思うんだね？

部下 それが、よくわかenらいんです

上司 そうか。では、どうなるのが君としては理想的なんだね？

部下 それは、A社さんが乗り気になってくれて、うちのグループ全体が一丸となってこのプロジェクトに取組めるようになることです。

上司 うん、そのために君がまずできることは何だろうね？

部下 そうですねえ…。A社さんがなぜ乗り気でないのか、先方の担当者に素直に聞いてみることでしょうか

上司 なるほど。じゃ、そこから始めてみるか

部下 はい、課長、ありがとうございました

## 4. 事例研究1

「社員満足なくして顧客満足なし」

# 事例1：株式会社タカヨシ

## 【経営の考え方】

- ESなくしてCSなし！
  - 印刷業はサービス業！
  - めざせ「挨拶日本一の会社」！
  - 学びたい社員が社長と共に学ぶ塾！
  - 「長所」を誉めて伸ばして人育て！
- 業績追求より、社員の幸せ、人間づくり！  
脱、御用聞き！磨け問題解決型営業！  
「挨拶」の徹底が生み出す組織力！  
早朝6時からの「タカヨシ塾」の効果！  
明るい社風が高める、創造と革新力！

## 【会社概要】

社 名：株式会社タカヨシ、所在地：新潟市江南区亀田工業団地1丁目3番21号  
代 表：代表取締役 高橋 春義  
創 業：1920年(設立1960年)、売上高：44億2,916万円(平成19年度)  
従 業 員：135名(男性84名・女性51名) ※2008年1月現在

## 【新潟県経営品質賞(2000年) 受賞理由】

先進技術による顧客価値の創造と競争優位性の確保に継続的に取り組み、常に業界に先駆けてMacデザイン・システムやDTP(デスクトップ・プリント)技術、オン・デマンド印刷などを導入して、自社の独自能力を向上・維持してきた。また、この間、この能力が狙い通りに発揮出来るよう経営ビジョンの明確化や顧客対応力の強化、マネジメント・システムの確立などを行い、厳しい事業環境と激しい競争の下にあって優れた事業の成果や顧客満足の向上を実現している。

## ■「タカヨシ」（総合印刷業）



（社員満足なくして、顧客満足なし）

不況による受注の減少、デジタル化による内製化の進展など、価格競争にさらされる印刷業界は今大きな変革期を向かえている。最新設備を揃えるだけ、企業からの受注を待っているだけで仕事が舞い込んできた過去のやり方は通用しない。どれだけお客様の課題に迫れるか、信頼されるか。企業全体の品質、社員全員の意識向上が業績の鍵だ。不況の中、毎年業績を伸ばし続ける新潟の印刷会社「タカヨシ」が挑む人間教育と経営品質向上を学ぶ！

激しい競争が続く業界で、毎年着実に業績を伸ばす「タカヨシ」は、新潟県経営品質賞を受賞した注目企業。その躍進の理由は一にも二にも「人づくり」。営業や受付だけでなく、工場で働く人まですべての社員の元気で明るい笑顔の挨拶、イキイキと働く社員のパワーがその躍進の源だ。創業は大正9年。父親の製本業を引き継いだ高橋社長は持ち前のアイデアと新しいことに挑戦し続ける姿勢が業務を広げ、分業特化の業界の流れに逆らい、総合力で業績を伸ばす。しかしどんなに優秀な設備を揃えても他社が導入すれば直ぐ追いつかれるのがこの業界。価格競争に勝つには、価格以外の価値、「信用、信頼、安心」の提供しかない。企画、商品、システムの品質向上をひたすら推進する一方で、高橋社長は人づくり、特に心の教育に力を注ぐ。学びたいという社員を集め、朝6時から始める「タカヨシ塾」。挨拶こそが人間関係の基本と始めた「挨拶訓練」、社員の長所を伸ばす「ニコニコ手帳」…。技術やスキルはもちろん、人を敬う心、感謝する心など社員の「豊かな心」を育てることが重要だと、社長が先頭に立って人を育てる！タカヨシの経営、心の教育を学ぶ！

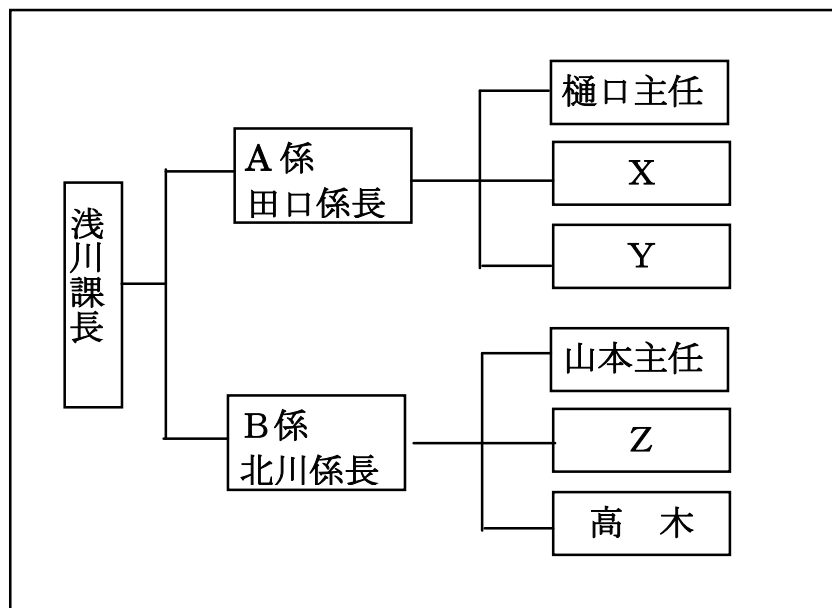


● DVDを見て感じたこと、参考になったことばや行動は何ですか？

● 自社に応用したいポイント、またその理由をまとめてみましょう。

## 5. 事例研究2

「組織運営上の問題点とその解決策」



その課には、A、Bの2係りがあった。A係の係長は、田口といい35歳、几帳面でジックリ型であるが、やや勝気な性格である。B係の係長は、北川といい27歳、担当業務に精通し責任感も旺盛である。

この課では、毎年比較的多忙な2月に、業務について調査を行う必要があった。例年、この業務はB係を主体にA係の応援を得て実施する慣例となっていた。

新任の浅川課長は、例年行われる業務であることから、所管の北川係長に調査実施計画についての立案を命じた。

北川係長は、この調査を2班編成で行うこととし、北川係長と田口係長をチーフとし、自分には、B係の若手社員の高木君を同行させることとし、応援の田口係長には、ベテランのB係主任の山本君を補助とすることとした。

ところが、この計画を耳にした山本君は、北川係長に、「田口係長は、私の調査結果を再度調べなおし、人を信用してくれないので面白くない。田口係長と同行することは勘弁してほしい。できることなら組合せを変えてほしい」と申し出た。

北川係長は、山本君と高木君の入れ替えを考えたが、高木君は20歳で経験も浅く、ジックリ型の田口係長とでは、所定の期日までに調査を完了することはできないと思われ、それかといって、田口係長にA係の社員を補助者としてつけるのは、A係自体も多忙であるので気がひけるし、何よりもその調査業務はB係の所管業務であるから、調査のとりまとめの段階を考えると、原案どおりもっとも信頼のできる山本君をつける以外はないと判断した。しかし、去年の調査のとき、田口係長と山本君の間で調査報告をめぐる激しいやりとりのあったことを思い出すと、山本君が田口係長を敬遠する気持ちもわからぬでもなかった。

思い余って北川係長は、浅川課長に調査実施計画の原案を提示するとともに、山本君の苦情をそのまま報告した。浅川課長は、去年の調査の事情を承知していなかったため、山本君の苦情は多少わがままではないかと思った。念のため、山本君をチーフとしてA系の主任樋口君を補助者とする組合せはどうかと北川係長の意見を求めた。

ところが、北川係長のみるところでは樋口君は、この種の調査の経験がまったくないし、しかも山本君の先輩であるから、補助者としては不適當だということであった。

やむなく、浅川課長は、個別に田口係長の意見を求めたところ、自分としては多忙なので樋口主任を応援させたいところであるが、どうしてもということであれば原案でも止むを得ないと消極的に答えた。

このような経緯をへて、この調査は北川係長の立案した原案どおり実施された。山本君はしぶしぶ田口係長に同行することとなった。調査は順調に進んだかに見えたが、調査のとりまとめの段階では、はたして田口係長と山本君は衝突した。

B系の主体性を考える北川係長が、山本君をかばったために、この衝突は田口係長対北川係長のぶつかり合いとなった。

そしてそれは、ついにはA系全員とB系全員の対立に発展し、所定の期日までに、調査結果はまとまらなかったばかりでなく、その課の将来に暗雲を投げかけたのである。

---

(問い)

この事例の①問題点、②その原因、③その解決策をグループで話合って、まとめてください。

## 6. 「部下の活用と指導育成の 効果的実践策」ワークショップ

○ブレインストーミング4つの原則

1. 自由奔放、2. 批判厳禁、3. 質より量、4. 便乗歓迎

# ワークショップの実施要領

## 1. 目的

各グループ内の建設的討議により「部下の活用と指導育成の効果的実践策」を策定する。

## 2. グループ編成と役割分担

1) 各チーム5名

2) 役割 : リーダー(司会、進行、発表)、書記、メンバー

## 3. 進行手順

1) 役割分担の決定

2) 問題事項の把握(カードによる収集と問題のクローズアップ)

① 問題点の情報カードを各自記入(1人5枚以上)

・「部下の活用と指導育成」の現状の具体的問題点(困っている点)を記入する

・問題点は、自分自身の問題と自分以外の問題(上司、部下、会社等)がある。

② 情報カードの共有化 : メンバーが順番に自分のカードの内容を読み上げ(コメントを加え)中央に出す。

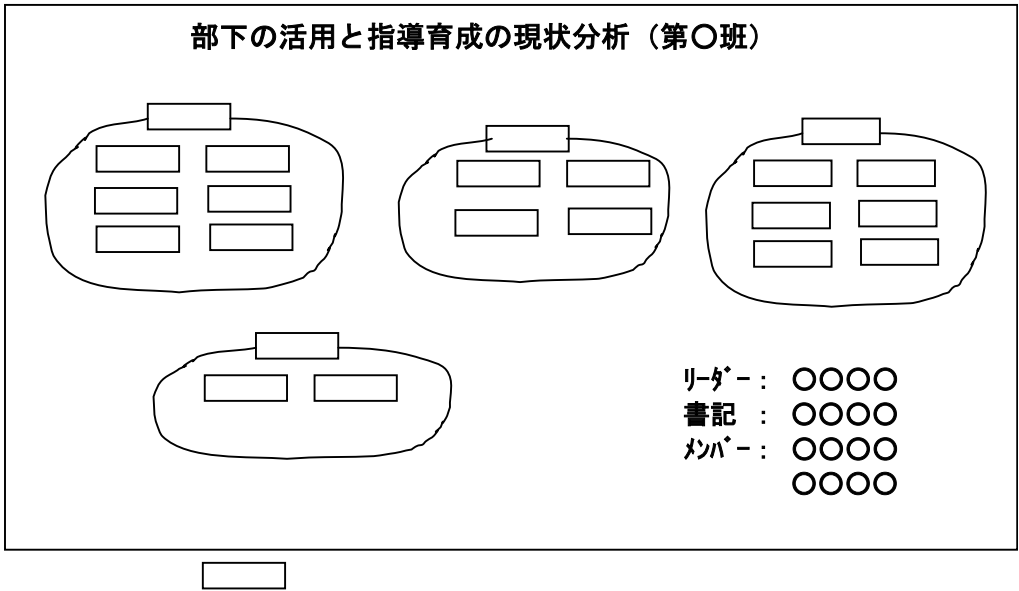
3) 情報カードをKJ法により、グループ分けする

カードの内容のエッセンスが共通のものを、1つのグループにまとめる

4) 各グループの問題点を横断的に表現する文章を考える。

グループ毎にまとめ、模造紙上にバランスよく配置して貼り、グループ毎に問題点を表明した文章を記述する。(次ページ参照)

部下の活用と指導育成の現状分析（第〇班）



5) 問題点を重要度の順序で、4問題を選定し、問題事項に対する具体的実践的な解決策の研究討議を行う。  
 討議結果の「部下の活用と指導育成の実践策」を模造紙に清書する。(右図参照)

- 6) 発表と質疑応答
- 7) 講師コメント

現状の問題に対する改善実践策（第〇班）

1. 〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇  
 .....  
 .....

2. 〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇  
 .....  
 .....

3. 〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇  
 .....  
 .....

4. 〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇〇  
 ..... リーダー： 〇〇〇  
 ..... 書記： 〇〇〇  
 ..... メンバー： 〇〇〇  
 ..... 〇〇〇

(参考資料)



## 英国国教会大司教の墓に刻まれた言葉から

- 若かりし頃、私は世界を変えることを夢みていた。やがて年を重ね賢くなり、世界は変わらないことに気づいた。そこで目指すものを、もう少し近いものにして、自分の国から始めることにした。
- だが、自分の国も変わらなかった。老年期に入り、私の願いは悲痛な思いに変わった。自分の国も駄目なら、少なくとも、一番近くにいる家族を変えることにした。
- だが、悲しいことに、これすらままならなかった。今、私は死の床についている。
- なんと、今になってはじめてわかったのだ！ **変えなければいけないのは、自分自身だったのだと。自分が変われば、家族も変わっただろう。**
- そして、家族に励まされ支えられることで、国を良くすることも出来ただろうし、やがては世界を変えることすら出来たかもしれないのだ！



# 生き方を変える第二の領域 (7つの習慣 スティーブン・R・コヴィー)

	緊急	緊急ではない
重要	<b>第一領域</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 締め切りのある仕事</li> <li>■ クレーム処理</li> <li>■ 切羽詰った問題</li> <li>■ 病気や事故</li> <li>■ 危険や災害</li> </ul>	<b>第二領域</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>★ 人間関係作り</li> <li>★ 健康維持</li> <li>★ 準備や計画</li> <li>★ リーダーシップ</li> <li>★ 真のレクリエーション</li> <li>★ 勉強や自己啓発</li> <li>★ 品質の改善</li> </ul>
重要ではない	<b>第三領域</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 突然の訪問</li> <li>■ 多くの電話</li> <li>■ 多くの会議や報告書</li> <li>■ 無意味な冠婚葬祭</li> <li>■ 無意味な付き合い</li> </ul>	<b>第四領域</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 暇つぶし</li> <li>■ 単なる遊び</li> <li>■ だらだら電話</li> <li>■ 多くのテレビ</li> <li>■ その他、意味のない活動</li> </ul>

# “人を育てる”

(日本創造研究所 田舞徳太郎)

人を育てるには気の遠くなるような年月がいるでしょう。

そして、どんなに優しくしてもあなたのことを平気で裏切るかもしれません。

……それでも人を育てる者としての、貴方の優しさが必要なのです。

貴方が愛情を持って言い続けても、貴方の部下は貴方をうるさがり、貴方を受け入れないかもしれません。

……それでも愛情を持って言い続けるのです。

貴方がようやく育てたと思った途端、貴方の部下は途中で辞表を出したり、実際辞めたりするでしょう。

……それでもあきらめずに次の人を育てるのです。

貴方が心を込めて指示しても貴方の部下は無責任な気持ちで聴いているかもしれません。言っても言っても効果がないように思うでしょう。

……それでも根気よく指示をするのです。

貴方は今頃自分は本気で人を育てたが、いつも裏切られてばかりでもうこれ以上傷つくのは嫌だと思っているかもしれません。

…………それでも人を育てる者として、傷づくことから逃げてはいけないのです。

人を育てるには、お金もかかり時間もかかる。その割にはあまり効果がないからやめようとあきらめているかもしれません。

…………それでも育てる者として、お金をかけ時間をかけるのです。

こんな不況の時代に人を育てる余裕はない。気持ちはあるけど売上に響くから出来ない。そう貴方は思っているかもしれません。

…………それでも人の育成を優先するのです。

十回言っても駄目なら百回、それでも駄目なら千回あきらめずに育て続けてこそ人は育つのです。

丹精をこめる…………全ての生きものはそうやって育っていくのです。

キャリアデザイン計画(参考)

## 強みは、積極的にアピールする。弱みは、素直に受け入れる

自分の強みとはなにか。人より優れている、負けないと自分で思っていて、かつ他人もそう認めている点をいう。「俺はリーダーシップがある」といっても、他人が認めなければ強みとは言えない。また、「あなたは思いやりがある」と多くのひとから言われれば、あなたはそう思わなくても強みだと言える。

弱みとは何か。強み人前で過剰に出してしまったとき、他人には弱みとして映ることがある。積極性、決断力を強みに持っている人が、人前で過剰に強みを出してしまうと「少し強引、横暴だな」と相手に受け取られてしまう。誠実、謙虚さを強みに持っている人が、人前で過剰に強みを出してしまうと「おとなしすぎる、引っ込み思案だ」と受け取られることがある。

私達が持っている強みと弱みは、まったく別のもとではなく、表と裏の関係にあると考えられる。完成した自分のシートを見てほしい。強みの項目と弱みの項目は、互いに関連していることがないだろうか。

強みは積極的にアピールしてほしい。相手にあなたを売る有効な手段である。このとき、強みをあまり過剰に出しすぎないように注意すること。強みと弱みは適度なバランスを自覚をもってコントロールできれば言うことない。

# 貴方の強み／弱みの分析シート

	強み(良い点)	弱み(直したら良くなる点)
自己評価		
他人評価		

# キャリアデザインの設定

○あなたの具体的行動計画を10年計画で記入してください

項 目	実 施 細 目	実 施 計 画												