



亞州梁山泊社長塾

勉強会

2015年2月17日

大林伸安

**nobetech**

Next Organizational Behavior

氏名

---

# 勉強会の進め方とお願い

## ■相互コミュニケーションによる学び

誰かから教わるだけでなく、参加メンバーで、意見を出し合い、人の意見を聴き、互いにアドバイスしあう中で、学習を促進させる



### 多面的に物事を捉える

- まずは、素直に受け入れる
- 自分の考えだけに固執するのではなく、他の参加メンバーの意見も聴く
- 一人だけ喋りすぎず、人の意見をきちんと聴くという姿勢で臨む
- 自身の行動を見つめ直し、自分自身がリーダーとしての行動特性を把握する
- 自分の考えやノウハウを出し惜しみしない
- ネガティブな発言や他責な発言はできるだけしない
- 「楽しむ心」を忘れない(海馬を開いて)

## ■勉強会のねらい

『リーダーとして職場における存在価値を高める』

- ①マネジメントの原理原則である仕事の管理と人の管理を理解する
- ②OJTの重要性を再確認し、OJT(現場指導)を円滑に行うためのポイントを理解する
- ③傾聴のスキルとほめ方、叱り方、フィードバックのスキルを習得する

## 設問

※部下は若手社員をイメージして下さい。

あなたは下記の場面において、どのような行動をとりますか？

**Q1.** あなたのところに新人が配属されてきました。その中に上司・先輩に挨拶しない人がいます。そのとき、あなたはどのようにしますか？

1. その場では注意しないが、意識的に自分から挨拶する
2. あとで別の場所で注意を与える
3. その場で注意を与える

**Q2.** あなたが緊急の報告書を書いているときに「5分ほど時間がほしいのですが…」と部下が言って来ました。そのとき、あなたはどのようにしますか？

1. 「今じゃなければだめなのか」と聞く
2. 取りあえず用件の概略を聞き、判断する
3. 「今は忙しいから後にしてくれ」と言う
4. 「あと30分で終わるから」と時間を指定する

**Q3.** あなたが職場改善のアイデアを募るミーティングを開いたとき、皆が下を向いて発言しません。そのとき、あなたはどのようにしますか？

1. 席をはずし後輩にもう一度考えさせ、再度ミーティングを開く
2. メンバーがしゃべるまでいろいろな角度から質問し続ける
3. 自分の考えを一方向的に伝え、会議をやめる
4. 「順番に発言するように」と指名して、端から話させる

**Q4.** 部下と個人面接のため待っていると、いつも遅れない部下が5分遅れて入ってきました。そのとき、あなたはどのようにしますか？

1. 「約束に遅れるのはまずいよ」とすぐに注意する
2. とりあえず席を立てて迎え、座るところを指示する
3. 「忙しそうだね」と言う
4. 何も言わず、笑顔で席に着くのを待つ

※部下は若手社員をイメージして下さい。

**Q5.** 部下の話を聞いているうちに、部下が黙り込んでしまいました。  
そのとき、あなたはどのようにしますか？

1. 「黙っていたんじゃ分からないではないか」と言う
2. 「どんなことでも聞くから思ったことを言うように」と言う
3. これまでの部下の話を整理し、「こういうことなんだね」と確認する
4. 相手がしゃべりだすまで待つ

**Q6.** 面談中、部下の悩みの原因が同僚にあり、その彼の悪口を言い始めました。  
そのとき、あなたはどのようにしますか？

1. 他人の悪口はよくないと注意する
2. 「気持ちは分かるが、自分の問題に絞って話し合おうよ」と提案する
3. 黙って話し終わるまで聞く
4. 「その原因の彼も呼んで3人で話し合おうか」と提案する

**Q7.** 面談中、部下が「その問題の原因はすべて自分にある」と反省の言葉を出し、面談を打ち切りたい態度を示しました。そのとき、あなたはどのようにしますか？

1. 潔い態度をほめて話を打ち切る
2. 休憩を取り、「もう少し話し合いたい」と提案する
3. 「私はそうは思わないが」と自分の意見を言う
4. コメントは避け、別に話し合いの機会を設けることを考える

# リーダーシップ開発の歴史

属性から行動へ

行動から条件へ

条件の中から変革へ

1940年代

特性理論  
(偉人論)



Napoleon

個人的な特性(属性)に  
注目した研究  
ただ、それだけでは  
リーダーシップの全貌が  
見えなかった

1950年~60年代

行動理論  
(不動の2軸)

オハイオ州立大学研究モデル  
構造つくり&配慮

ミシガン大学研究モデル  
生産重視&従業員重視

マネジリアル・グリッド

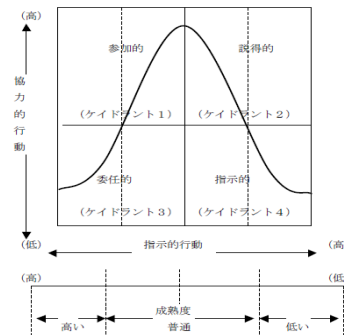
業績・仕事⇔人・組織

1960年代後半~70年代

条件適合理論  
(環境条件)

ロバート・ハウス  
パス・ゴール理論

SL理論  
P・ハーシー&ケン・ブランチャード



変革型  
リーダー  
論

コッター理論  
変革ビジョン設計  
コミュニケーション  
コーチング  
動機付け

ビジョナリー  
・リーダーシップ  
変革ビジョン設計

リーダーシップとは**周囲に対する影響力**であり、  
集団に**目標達成を促すよう影響力を与える能力**である。

リーダーシップは、**人々の相互作用の中から**生まれる。

リーダーシップとは、リーダーの中に存在するというよりも  
**リーダーとフォロワーの間**にある。

リーダーの言動を見てフォロワーの大半が、  
どうそれを意味付けるかというプロセスの中に存在する

# 4つのくれる人

Q: 4つの〇〇くれる人

# マネジメントの基礎

管理者の役割には、様々なものが挙げられる。  
その仕事内容を分かりやすく分類すると  
下図のように考えることができる。





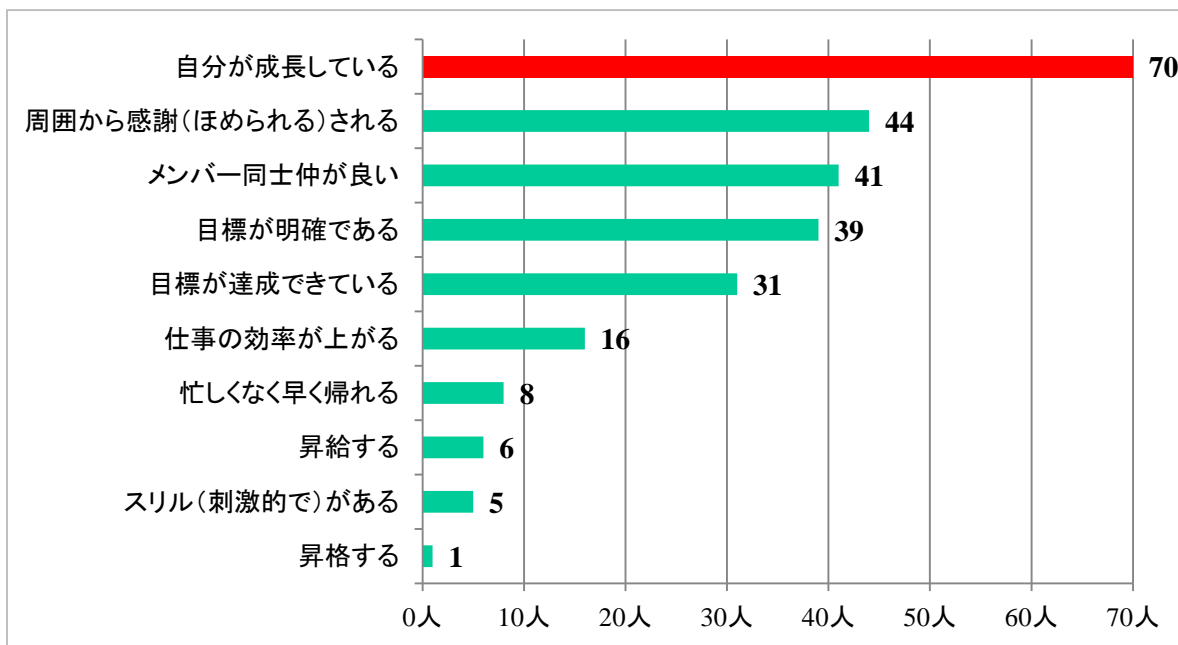
# OJT文化のある組織

1. 3分の1と27番目の現実

2. 721の法則



## “成長感”の重要性



成長を体感することが仕事に対するモチベーションの柱

# 効果的なOJTを実施するためには

## 【信頼関係が土台】

リーダーとメンバーとの間の信頼関係がOJT(現場指導)の大前提になる。  
普段からのコミュニケーションが重要であることは勿論、期待されている役割を認識し、言動一致を心掛ける。

## 【語る前に見せる】

モデルとなるビジネスパーソンとしてやって見せることが必要である。  
部下は、上司や先輩をよく見ている。

## 【業務に必要なスキル・知識を言語化しておく】

教える側の準備として、  
業務のコンピテンシーフレーム  
(業務で成果を出すために必要な能力の設計図)を整理しておく必要がある。  
育成計画は優先順位の高い順に、何を、いつまでに、どのレベルまでか明確にする。

## 【成熟度に合わせた指導】

OJTの最初は、業務遂行能力を身につけさせるティーチングである。  
業務がある程度、自分でこなせるようになってからは、ティーチングの比重を徐々に減らしていき、コーチングの比重を高めていく。

## 【目標は一緒に立てる】

上長との話し合いの中で、メンバーに自ら目標を立てさせ、目標達成に向けての側面支援を行っていく。  
ポイントは、スモールステップによる“やれる気”の醸成である。

## 【部下への承認行動】

人はほめられる、承認されることでモチベーションがあがる。  
モチベーションの向上は更なる行動に結びつき、成長へと繋がる。  
人を成長させる上で、承認行動は必要不可欠である。

『やってみせ、言ってきかせて、させてみて、ほめてやらねば人は動かじ』

山本五十六

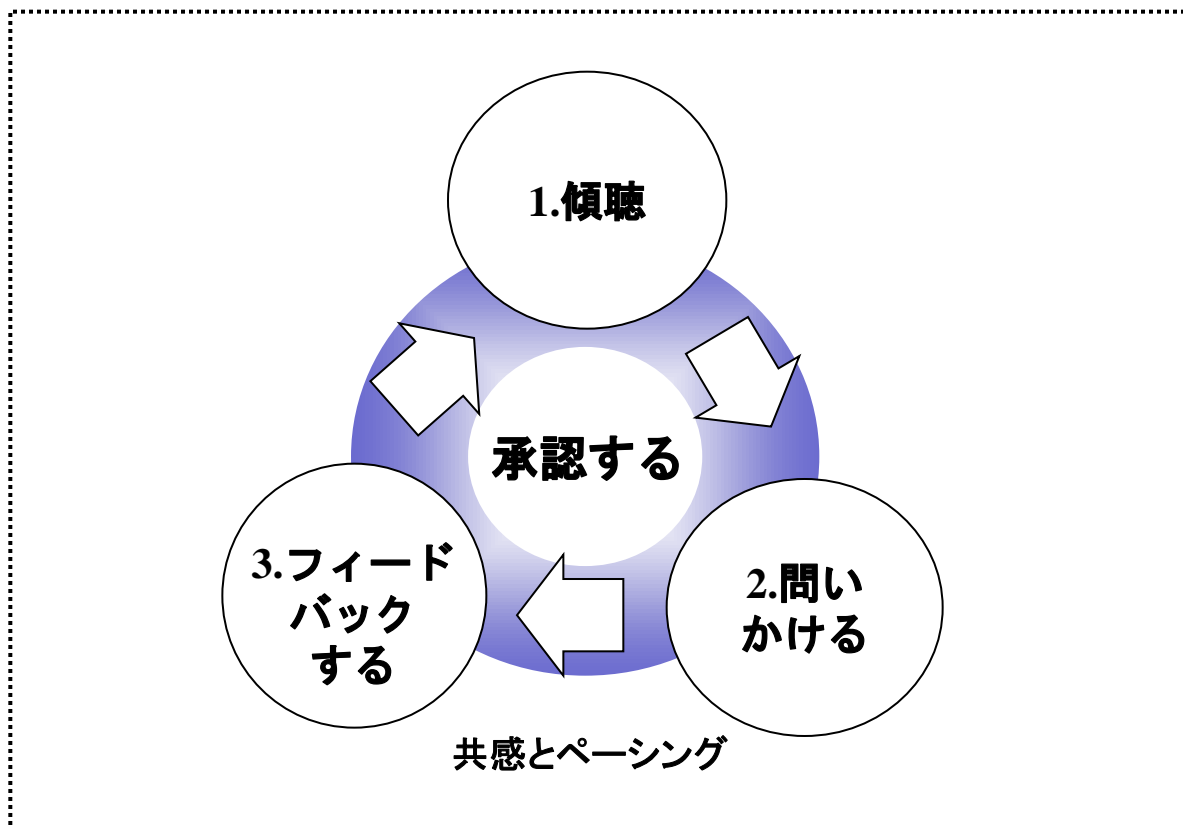
# 明日から使える基礎スキル

## ■積極的傾聴のスキル

「傾聴」というスキルをアクティブリスニングと呼ぶ。

コミュニケーションは会話のキャッチボールであり、受けた言葉(ボール)を相手にきちんと返球することが大切である。

聴き上手になるためには、様々な言動の配慮が必要である。



# ほめ方、叱り方の基本

## ■叱り方のポイント

- 叱ると怒るは、違う
- 具体的にその行為を叱る
- 人格否定はしない
- その場で叱る場合と別の場所で叱る場合を考える
- 過去をさかのぼらない
- 逃げない
- 短く、自分の言葉で



## ■ほめ方のポイント

- 具体的に事実をほめる
- 結果だけでなく経過もほめる
- その場でほめる場合と別の場所でほめる場合を考える
- 時には第三者から伝わるようにほめる
- ほめる9割、叱る1割で、美点凝視を心掛ける



## ■注意事項(嫌われる管理者)

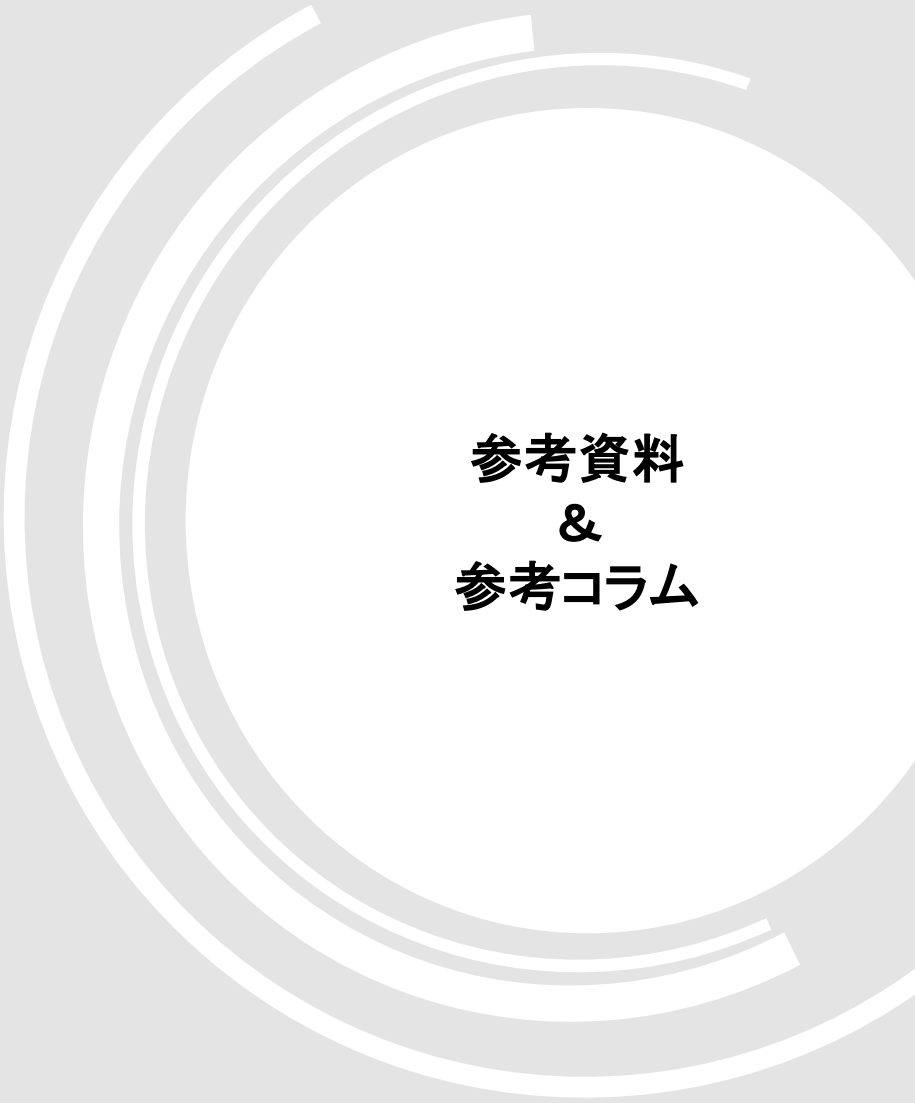
- 身だしなみや行動がだらしない
- 酔うと人が変わる
- 優柔不断
- 細かい事にいつまでもこだわる
- 公私のけじめがない
- いざという時に逃げ腰になる
- 陰口や悪口を言う
- 上役ばかりを気にする
- 他人の秘密を漏らす

# 良い組織とは

達成感・成長感・承認・一体感  
～元気の良い組織にはこれらのキーワードがある～

1. 『達成感』のある組織は、創意工夫が生まれる
2. 『成長感』のある組織は、人が辞めない
3. 『承認』のある組織は、メンバーのやる気がある
4. 『一体感』のある組織は、目的と目標が共有化されている





**参考資料  
&  
参考コラム**

# マネジメントとリーダーシップ

ハーバード・ビジネススクールのJ.コッター教授は、経営陣やマネジャーに求められる機能を「変革を推し進める機能」と「効率的に組織を運営する機能」の2つに分け、前者を「リーダーシップ」、後者を「マネジメント」と定義した。

## (1) リーダーシップ(変革を推し進める機能)

- ①(長期的な)ビジョンを提示する
- ②ビジョンを伝達することにより、メンバーを統合する
- ③メンバーの動機付けを行う

## (2) マネジメント(効率的に組織を運営する機能)

- ①(短期的な)計画や予算を立案する
- ②組織構造の設計、人員の配置、詳細計画のコミュニケーションを行う
- ③予算や実績管理などを行い、問題解決を図る

## ～リーダーシップとマネジメントの必要性～

グローバル化の進展やITの飛躍的な進歩などに伴い、企業を取り巻く環境は予測しにくく、複雑になっている。その中で、変化に対応するにはリーダーシップが、複雑な環境に対応するにはマネジメントの能力が不可欠である。

**経営者やマネジャーは当然、両方の能力を兼ね備えていることが求められる。**

出典:『新版 MBAマネジメント・ブック』グロービス・マネジメント・インスティテュート編著



# ワンポイントコラム 脳みそを騙す

うちのオフィスでは、有線で音楽を流している。先日、80年代の洋楽ヒットチャート・チャネルを聴いていた時に、昔よく聴いた曲が流れてきた。懐かしく思いながら聴いていたが、誰の何という曲だったかがどうしても思い出せない…。

社員に聞こうとも思ったが、そんなことで仕事の手を止めさせるのも気が引けるし、それに「年代が違うので聞いてもわからないだろう」と勝手に思ううちに曲は変わり、結局うやむやになってしまった。その日から頭の中で、そのメロディが気にかかっている。だがやはり誰の何という曲かがどうしても思い出せない。人に聞こうにも洋楽なので、上手く口ずさむことも出来ず、結構悶々とする。こんな時に自分の記憶力の低下を嘆きたくなる。

たぶん多かれ少なかれ皆さんにも経験のあることかと。それが、先日、スポーツジムの帰りにフラットと立ち寄ったCDショップで偶然見かけたCDジャケットで思い出した。思い出してしまえば、何のことはなく、何故思い出せなかったのが不思議なくらいだった。忘れるということは、消えてなくなるのではなく、保存した記憶がどこにあるのか取り出せなくなる状態なのだそうである。だから、あるきっかけで急に思い出したりすることもあるのだ。脳や意識の研究というのは、まだまだ解明されていない部分が多くあるが、それでも徐々に明らかになっている。

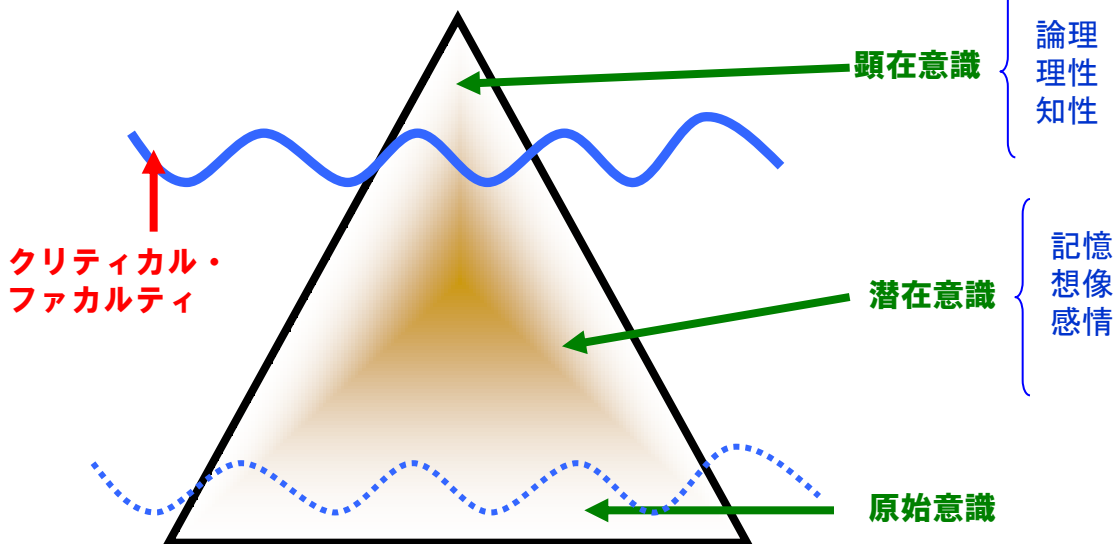
意識には、顕在意識と潜在意識があるが、この潜在意識の中に封印した記憶が蓄積されているのだそうだ。普段は顕在意識と潜在意識の間を覆う膜(Synaptic Barrier)があり、この膜があるために情報を簡単に引き出すことが出来ない。また、厄介なことに、この潜在意識に入った情報によって、無意識のうちに行動を支配されることがある。潜在意識には特徴があつて、顕在意識で考えたことイメージしたことが潜在意識に入っていく。潜在意識は誰かが作るのではなく、自分自身が作るのである。そしてその特徴として、潜在意識は現実と空想を区別できないし、現在と過去、未来を区別できない。また、一人称、二人称、三人称も区別できない。つまり「脳みそは騙されやすい」のだ。この思い描くイメージを潜在意識に入れることを「暗示」と言い、この暗示によって行動の変容が可能になる。

すなわち、ポジティブな暗示により、前向きな行動に自分自身を変容させることが出来るのである。スポーツのメンタルトレーニングなどはこの応用である。騙されやすい自分自身の脳みそを、自分自身で意図的に騙してみるのはどうだろうか。

しかし、自分で自分をほめたり、励ましたりするのはなかなか難しい。そこで意識して周囲の人たちをほめたり、励ましたりする方法をとる。何故なら潜在意識は誰に言ったものか判別できないので、結果的に自分自身をほめたり、励ましたりするポジティブな暗示をかけるのと一緒なのである。人をほめたり、励ましたりすることで周りの人はやる気になり、実は自然に自分も前向きになれる。これはお徳だ。



## 脳みそを騙す！潜在意識に働きかける



## ワンポイントコラム ビジネスの原点

「ほめられる」そのことが、意識や行動に大きな影響を与えることがある。

私は、バブル華やかな頃大学を卒業し証券会社に入社をした。

勿論、営業という仕事である。学生時代から営業のアルバイトをしていた私は、営業という仕事については同期に比べて少しばかり自信を持っていた。ところがいざ配属となって仕事を始めてみると思うように成果があがらない。そうこうしているうちに同期は徐々に成果を出し始め、取り残された私は焦りと後ろめたさに気持ちばかりが空回りしていた。

鳴かず飛ばずが4ヶ月も続いた頃には、「そもそも自分は営業には向いていない」とまで考え始め、仕事に対するモチベーションも上がらず毎日が憂鬱だった。

そんなある日のこと、店頭で杖をついた高齢の男性客が来店された。先輩に指示されて、急遽そのおじいちゃんの対応を私が任された（理由は支店内で一番仕事が無かったからである）。ここぞドラマならば、「実はこの老人がとんでもない大富豪で、私は成功の階段を昇り始める！」となるのだが、現実はその老人にうまくはいかず、市営住宅にお住まいの年金暮らしのお年寄りだった。株を買うのも初めて、動機はポケ防止だそうで、少額の金額で出来れば良いということだった。店頭で株の買い方や今の市況を私なりに説明した。ぎこちない説明で上手く伝わったかどうかはかなり怪しいものだった。でも説明が一通り終わった時に、おじいちゃんは私の顔を見て笑顔になってこう言ったのである。

「凄いねえ、さすがプロだねえ、よく知っているねえ」その瞬間、私の中で何かが弾けた。それまでの憂鬱な日々、自信喪失の自分、やる気のない気持ち、そんなものは一切吹き飛び、気がつけば夢中になって説明していた。その日からというものの会社でも、通勤中も、夜遅く会社の寮に戻ってからも寝る間を惜しんでがむしやりに勉強をした。「凄いねえ、さすがプロだねえ、よく知っているねえ」この一言が聞きたくて必死になって情報を集めた。おじいちゃんは毎日のように店頭で現れ、私の説明を真剣に聴いてくれ、その都度、感心してくれるのである。ほめられるのが嬉しくて嬉しくて、ただそれだけで、みるみる知識も情報も増え、説明そのものも格段に上達した。そうこうしているうちに他のお客さまも急激に増え、半年もすると新人ではトップクラスの成績になっていた。

証券会社を退職する時に、おじいちゃんが私のために横浜は桜木町の小さな中華料理屋で送別会を開いてくれた。当時77歳だったおじいちゃんは、涙で目を潤ませながら、震える手でビールを私に注いでこう言ったのである。「大林さんが担当してくれて良かった。本当に良かった。」後にも先にも社会人になって人前で大泣きしたのはその時だけである。嬉しさよりも悲しさよりも、悔しい気持ちで一杯だった。自分にもっと知識があれば、能力があれば、この人を儲けさせることが出来たのに、自分に力が無ければかりにいい思いをさせてやれなかった自分への不甲斐なさが、悔しくて、悔しくて涙が止まらなかつた。

今でもあの時の気持ちとビールの味は忘れない。振り返るとあれが私の「ビジネスの原点」。私たちは、人からほめられて感謝された時にビジネスの喜びを知り、自分の不甲斐なさを思い知り悔しいと感じた時に成長が始まるのだ。



仕事“楽しくする”ためには  
周囲の人からの「承認」が必要  
承認とは  
「認めてもらう」、「感謝される」こと  
「ありがとう」は、私達の力になる

～仕事楽しくできる組織を考え、仕事楽しくできる人材を育成する会社～

株式会社ノビテク 代表取締役 **大林 伸安**  
<http://www.nobotech.co.jp>

教育担当者支援マガジン **NOBETECH MAGAZINE** 発行人  
<http://www.nobotech-mag.jp>

英国国立ウェールズ大学大学院経営学修士(MBA)  
アクションラーニング学習コーチ

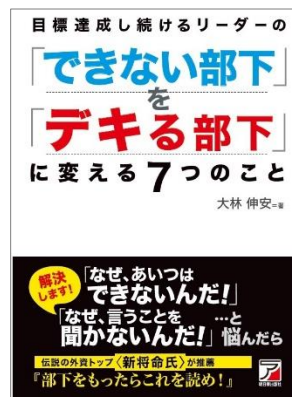
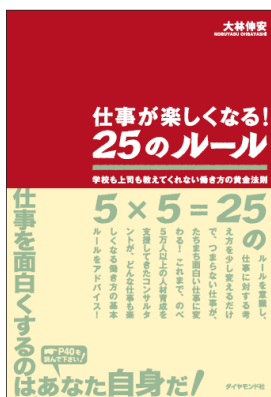
日本一の規模の研修実施プロジェクトを講師側総責任者としてプロデュースし、  
完遂させた実績を持つ研修のトータルプロデューサー

自身も講師として、大手企業を中心に100社以上、経営幹部から  
新入社員まで、数多くの研修や講演実績がある

人材の「やる気」だけでなく、「やれる気」を育てることで人材の成長を  
促し、組織の活性化を促進させる“やれる気請負人”

著書 「仕事楽しくなる！25のルール」 ダイヤモンド社

著書 「目標達成し続けるリーダーの「できない部下」を「デキる部下」に変える  
7つのこと」 明日香出版





**nobetech**

Next Organizational Behavior