



個人のやる気と組織の成果を生み出す

TOPPAN MIND WELLNESS CO.,LTD



トッパンマインドウェルネス資料集-⑥

組織で働く人からの 「15の問い」

～組織活性化のためのQ&A～
(全15回)

株式会社トッパンマインドウェルネス

著：トッパンマインドウェルネス 契約コンサルタント 横山功一
精神保健福祉士/キャリア・コンサルタント

目次

～はじめに～	P5
第1回 研修中はやってみようと思うのですが、実際はその場だけで終わってしまいます。どうすれば実行できますか？～経験学習の意義～	P7
第2回 部下にやる気が感じられません。どうすれば良いでしょうか？ -その1 ～上司への信頼感がカギ～	P11
第3回 部下にやる気が感じられません。どうすれば良いでしょうか？ -その2 ～上司への信頼感がカギ～	P15
第4回 他から異動してきた社員がいるのですが、なかなか部署になじめていません。どうしたら良いでしょうか？～馴れるまでの期待値を下げる～	P19
第5回 自分の将来像がイメージできません。どうすれば良いでしょうか？ ～足かせとなっている不安を取り除く～	P23
第6回 ハラスメントをどう考えますか？ ～アンガーマネジメントで怒りの感情をポジティブな機会に転換する～	P27
第7回 コミュニケーションがかみ合いません。どうすれば良いでしょうか？ ～コミュニケーションの原則は受け手主導～	P31

目次

第8回 部下に自信を持たせるには、どうすれば良いでしょうか？ ～自己効力感を高めるはたらきかけ～	P35
第9回 コーチングやメンタルヘルス対応は、結局は甘やかしてはいませんか？ ～コーチに必要な自己客観視～	P39
第10回 年上の部下とどう接しますか？～他者への敬意と信頼関係づくり～	P43
第11回 最近の若い社員は打たれ弱い印象ですが、どう指導すれば良いでしょうか？～有意味感を育てる～	P47
第12回 できる人に業務が偏ってしまいます。どうすれば良いでしょうか？ ～委任と委譲のプロセスから対処を考える～	P51
第13回 黙っている部下、無口な部下にはどのように対応するのが良いでしょうか？～チームの心理的安全性について考える～	P57
第14回 褒める、叱るの効果的な方法は？～行動分析学から考える～	P61
第15回 職場の雰囲気（風土）を変えるには、どのようにすれば良いでしょうか？～職場を変えるために必要な3つのポイント～	P65

～はじめに～

～はじめに～

今回、このコラムを担当することになりました。

私は、日頃、マネジメントやコーチングの研修講師、企業や職場へのコンサルテーション、キャリアやメンタルヘルスに関する個別相談などに対人支援業務全般に携わらせていただいています。

今回のコラムは、その研修や相談業務で寄せられた質問や意見から、各回ひとつのテーマを取り上げ、Q&A形式で、構成してみようと思いました。

皆さんご自身や皆さんの職場がより生き生きとなるためのヒントになればと考えています。

Q&A形式でコラムを書いてみようと思ったきっかけは、今春、大学でのキャリア講座の講師を担当した経験からです。授業の終わりに、学生に学んだことや感想を授業の最後に300字ぐらいにまとめて提出してもらっていました。（その授業では「リフレクションシート」と呼んでいました）そこには感想の他、時々学生から質問を寄せられるようになり、それがあつた程度まとまったところで、授業中に紹介して、私なりの回答を伝えるようにしたのです。

この質問対応はやってみるといろいろな効果がありました。

まず第一に、授業への関心を高めることにつながったことです。同じような疑問を持っていた学生も多かったようで、「Q&Aが楽しみ」という感想も励みになりました。

第二に、授業で説明が不足していた点が補えることです。ことばの意味などが多かったように思います。（例えばベンチャー企業、ニッチ産業、価値観など）

第三に、行動を促すことができたことです。質問で答えたことを「実際にやってみました」と次のリフレクションシートに書いてくる学生が見られるようになり、これは素直にうれしいことでした。学生の質問にひとつひとつ回答することで、距離感が縮まり、信頼感が生まれてきた印象を持ちました。

研修やコンサルテーション、また、個別の相談業務でもいろいろな質問が寄せられます。また、声には出せなかったが質問したかった、という方もいらっしゃると思います。それをこのコラムで紹介できればと考えました。

どのような質問があつたか、幸い個別の相談業務では記録が残っていますし、研修で寄せられた質問はメモで残しています。

今回取り上げたテーマは、その質問の中でも主に人材育成や組織づくりに関することですが、視点を変えることで、自らの働き方やキャリアの考え方の参考にもなると思います。

【第1回】
研修中はやってみようと思うのですが、
実際はその場だけで終わってしまいます。
どうすれば実行できますか？

～経験学習の意義～

～経験学習の意義～

これを第1回に持ってきたのは、もし、受講された研修で学びや気づきがあったならば、ぜひ、何らかの行動に移してほしいという願いがあるからです。

経験学習ということばがあります。アメリカで行われたある研究によれば、社会人の成長に関して、その70%は自分の経験から、20%は他者の観察やアドバイスから、10%は本を読んだり研修を受けたりすることから得ているとのこと。

また、脳科学によれば、脳は「入力よりも出力重視」とのことです。つまり、脳は情報を入れ込む学習（インプット）よりは、その情報を使って経験してみる（アウトプット）ことで、自分のものになりやすいということです。実際につかってみることで知識としてもしっかり定着し、別の場面でも応用が効くようになると考えます。

いずれにしても、研修で得た知識や気づきは、行動に移して体験してみることが大切だということです。

ではどうすれば行動できるか、これは、やってみようと思う受講者の意識（思い）や、また、それを勇気づける講師の力量にも負ってくるかと考えます。

受講者の意識という面でいうと、個人的には、研修中にどれだけ自分ごととして捉えられるかが重要と考えています。例えば、研修ではケーススタディを行うことがよくありますが、共通する場面や経験を具体的にイメージできればできるほど、「なるほど、あのケースで使ってみよう」という意欲がわいてくるのではないかと思います。

最近、それに関連して、研修の受講者からのアンケートで、「この研修で学んだことを実際に職場でどう使うか、それをグループディスカッションする時間があれば良かった」という感想がありました。ほかの受講者と意見交換することで、実践でのイメージづくりになりそうです。確かにここは時間をとってやってみる価値があると思いました。

また、「よし、やってみよう」と思っても、行動に移す段階で「どうせ」「でも」「めんどくさい」などの考えが浮かんでくることがあります。内側からのブレーキですが、これは、その考えが正しいかどうかはわかりませんので、いったん横に置いて、とりあえず試しにやってみるということが一番良いように思います。

感情心理学者のディラン・エヴァンズは「失敗して無駄になるコストが低く、かつ成功して得られる報酬が大きければ、過剰に楽観的であることの方が、より多くのものを手にする確率が高くなるだろう」と参考になる意見を述べています。

あとは、参加者同士で仲間を募って、その後の実践経過をやりとりしてみるというのも良いはげみになるかと思います。

さらには、実践することをルール化するのも効果があると考えます。そのような課題がセットになっている研修もありますが、自分でルール化してしまうという方法もあります。例えば「これから参加した研修は、得た気づき一つは必ず実践する」など。受講中の意識が変わり、気づきの感度も高くなると思います。

以上いくつか行動に移すための方法をご紹介しましたが、せっかく受けた研修を自らの成長につなげるためにも、チャレンジしてみたいと思います。

参考：松尾睦「職場が生きる 人が育つ『経験学習』入門」ダイヤモンド社

池谷祐二「脳には妙なクセがある」扶桑社

ディラン・エヴァンズ「感情」岩波書店

【第2回】
部下にやる気が感じられません。
どうすれば良いのでしょうか？ - その1

～上司への信頼感がカギ～

～上司への信頼感がカギ～

第2回はやる気、モチベーションについて考えたいと思います。

研修やコンサルテーションをしても、多く寄せられる質問の一つです。

最近では、「生産性」に関する話題の中で取り上げられるなど、関心の高いテーマですね。弊社のホームページでのコラムでも過去、「本当の『やる気』はどこから生まれるのか？（Part1）」&（Part2）や「部下のやる気を引き出す」というテーマで取り上げていますので、是非、参考にさせていただければと思います。

そして、今回は、過去とは少し違う視点も交えて考えてみたいと思います。

さて、モチベーションの語源ですが、**モチベーション「MOTIVATION」**は、**モーター**「MOTIVE」（目的、動機）と**アクション「ACTION」**（行動）の合成語と言われています。

題名のような質問での、「やる気」とは単に気持ちの問題だけでなく、多くの場合、行動面の問題も含まれていると考えます。

実際に管理職の皆さんの様々な声を集めた「ミドルマネージャー白書」でも、例えば20代の社員に身につけてほしいこととして、「主体性」がトップで、次に「実行力」となっています。

従いまして、ここはモチベーションの語源の視点から「やる気」を考えてみたいと思います。

目的を理解していない行動には、やらされ感があり、行動の継続や次への応用もききにくいことが想像できます。また、目的を理解しても、行動につながらなければ、組織貢献はもとより、自らの成長にもつながりにくいと考えます。（経験学習コラム1参照）

このうち、仕事（課題）の目的（なぜやるのか）を考えさせる、説明することの意味については、「部下のやる気を引き出す」のコラムに詳しく書いてありますので、そちらを参照いただくとして、今回は「行動」にフォーカスしてみたいと思います。「目的や意味を伝えても、主体的に取り組まない（行動しない）」という状況は、皆さんも周りでも見られるのではないかと思います。

どうしてそうなるのか。私のこれまでの経験では、そこには、目的が腹落ちしていない（伝え方の問題）、やり方がわからない（スキルの問題）ということもあるのですが、それら以外の大切な要素である上司と部下との人間関係の問題が見過ごされている印象があります。

例えば、「上司のやってみたらの一言でチャレンジできました」などの言葉聞かれた場合、その部下が上司に良い印象（好き、信頼している）を持っている場合がほとんどです。一方で、わかっているけど行動しない、できない場合は、その逆のケースが多いと実感しています。

最近の相談でも、「上司の言うことは正しい」と理解しているものの、どうしても積極的に取り組めないという部下の方からの相談がありました。よく聞くと、上司に対する否定的な感情があることがわかり、それは、過去、上司の彼に対する態度（会議での発言を無視されたなど）が背景にありました。

好き嫌いの感情で動くのかと言われると、ビジネスの場では、ちょっとどうかと思われませんが、上司の皆さんが逆の立場で考えてもらうと、その部下の方の気持ちも理解しやすいかと思います。

このことは、脳科学の分野からも説明可能です。やる気の脳と言われる「側坐核」は、課題に対する目的意識を持った際に、そのことをやりこなしていく体勢を作り出しますが、「側坐核」は好き嫌いの脳と言われる「扁桃核」や記憶の脳と言われる「海馬」とも相互連携しています。もし、その課題を嫌いな人や信頼感を持ってない人から言われた場合「側坐核」の活動にブレーキがかかることとなります。

また、喜びをもたらすオキシトシンという脳内物質がありますが、いくつかの実験結果によるとそのオキシトシンは、信頼と目的意識が揃うとその分泌量がさらに増えるとのこと。

このように部下にやる気を起こさせるには、上司との信頼関係がカギと言えます。では、どのように信頼関係をつくっていくか、今回はそれを考えてみたいと思います。

参考：大木幸介「やる気を生む脳科学」講談社

「日本のミドルマネージャー白書」日本経営協会

デラン・エヴァンス「感情」岩波書店

ポールJ・ザック「高信頼性組織の神経科学」

ハーバードビジネスレビュー2017年9月号 ダイアモンド社

【第3回】
部下にやる気が感じられません。
どうすれば良いのでしょうか？ - その2

～上司への信頼感がカギ～

～上司への信頼感がカギ～

第3回は前回のやる気、モチベーションの続きです。

前回、部下にやる気が感じられない理由を考えてみました。

もし、皆さんが仕事の意味や目的をしっかりと伝え、部下も取り組むだけのスキルがあるにも関わらず、その部下が主体的に課題に臨まない場合、上司に対する感情の問題（好き嫌い、信頼できない）が横たわっている可能性があるというところまでお話ししました。

今回はそのような場合、どのように部下にはたらきかけるかを考えてみたいと思います。

まず、そのようなケースでは、「（スキルのある）彼がこの課題を率先して、やらないのは自分を嫌っているのかもしれない、あるいは信頼していないのかもしれない」という仮説を立てることができます。

そして、その仮説が正しいか検証していくところからスタートになります。自分と部下との関係がどうなっているか、しっかり見つめることが必要になりますが、実はその仮説検証のプロセス自体が、信頼関係づくりにつながるということを理解していただきたいと思います。

心理学に「好意の返報性」ということばがあります。これは、自分に対して関心を持ってはたらきかけてくれる人に対しては、良い印象を持つという理論です。（逆も当てはまる）

例えば、「先日の課題に取り組んでいないようだけど、少し話を聞かせてもらえるかな」などと、相手がなぜやろうとしないのだろうかなど素直な気持ちで関心を寄せ、その理由を聞いてみます。すると、自分のことを理解してくれようとしている人に対して、悪い印象を持つ人はいないでしょうから、関係性の変化（良い方にシフト）が期待できる訳です。

これは一見、簡単な声かけのように思いますが、実際にできている上司は極少数の印象があります。

ここで重要なのは、こちらの心を開いて、関心を寄せる（相手を理解するために、教えてもらう）というスタンスであり、相手にレッテルを貼って臨むこと（「やる気のない彼」など）は逆効果になりますので、よくよく注意する必要があります。普段、相手は上司から、「やる気のない部下と見られている」という自覚がある可能性があり、レッテルを張るような態度で接すると、それはすぐ相手に伝わり、せつかくの信頼関係回復の場がうまく機能しなくなるでしょう。

さらに、こちらが心を開いて接しても、部下が自分の思いを率直に語らない場合もあるかと思えますし、関係性以外の理由を語るかもしれません（例えば、体調の問題など）。

ただ、いずれであったとしても、それをしっかり聞き、いっしょに課題解決をはかっていくという対応を続けることで、「相手は自分のことを理解してくれている」と信頼関係の向上がはかれていくと考えます。このことを「他者受容感」ともいい、やる気向上のキーワードの一つです。

また、その他方法として、相手が本当に好きなテーマ、得意なテーマをやらせてみるというのも効果的と考えます。これは、自分がやりたいことであれば、やる気がおき、行動につながりやすくなりますから、そのことをきっかけとして、ポジティブなコミュニケーションが図れ、信頼関係の向上も期待できると考えます。

以上、やる気を向上させるはたらきかけについて、2回に分けて紹介しました。もし、当てはまるようなケースがありましたら、参考にしていただきたいと思います。

なお、これらの「信頼関係づくり」は、弊社の「鳥の目コーチング」では、「関係をつくる」ということで、コーチングのやり方の中で、最も重要視しているプロセスです。

参考：大木幸介「やる気を生む脳科学」講談社

デイルン・エヴァンズ「感情」岩波書店

岩崎玲子「リーダーのためのモチベーション・マネジメント」PHP

【第4回】
他から異動してきた社員がいるのですが、
なかなか部署になじめていません。
どうしたら良いでしょうか？

～馴れるまでの期待値を下げる～

～馴れるまでの期待値を下げる～

人事異動などでの新たな職場や仕事になじめない。このことは、私自身が経験したことでもあります。損害保険会社に勤務していた時、10年目で支店から本社人事部へ異動したのですが、非常に苦労したことを今でも思い出します。

私は、そこまでには至りませんでした。異動をきっかけにメンタル面の不調に陥るケースも少なくありません。

ちなみに、精神科領域での研究者でもあり、臨床医でもある笠原嘉医師は、うつ病になる8つのきっかけを著書で紹介していますが、そのトップに「職場の配置転換」をあげています。「厳密な統計によったものではなく、少人数の医師の経験に基づく」と書いておられますが、日頃、精神保健福祉士として、メンタル面の相談業務も行っている私自身の経験からも納得がいくものです。

異動自体はビジネスパーソンの多くが経験する出来事だけに、それをどう乗り越えていくか、上手に乗り越えさせるかは、その人の会社生活を考える上で、大事なポイントになります。

さて、ここで、新しい環境に入ると、人にはどのようなことが生じるかを心理面から考えてみたいと思います。

私の場合、支店勤務から人事部に異動になった際、はじめての人、職場、仕事、言葉（専門用語）に戸惑い、緊張と焦りの毎日だったことを思い出します。焦りから生じる簡単なミスも多く、それで自信を失うという悪循環になっていました。

とにかく何か実績を残したい、認められて居場所を確保したいという気持ちが強かったと思います。

これは私のケースですが、配置転換、人事異動等により新たな職場で仕事を始めたケースで起こりがちな状態ではないかと思えます。

このような状態をヴィジランス（警戒、注意の状態）が高い状態と言います。周囲（環境）に気が行ってしまい、仕事に集中しにくい心理状態です。

しかし、その状況が続くと、神経系の慣れが生じて、ヴィジランスが低下します。このことを馴化（じゅんか）と言います。そして馴化が進むと、環境への注意に煩わされることなく、ものごとに集中できるようになります。

異動してきた社員を迎えた上司は、このような馴化のプロセスを認識しておくと思いいます。

また、「能力の環境依存性」ということばがあります。私たちの能力は、置かれている環境などの特定の状況の中で磨かれ、その状況の中で発揮されるということです。

従って、新たな環境では以前のように能力発揮が難しく、通常、その環境に能力を適合させるための時間が必要になります。

このように馴化が進展し、その人の持つ能力が十分に発揮されるまでは、相手に対する期待値をさげておく必要がありますが、その間、暖かく見守る上司の態度は、その当事者には、何より心強く感じられると思います。

私の場合は、当時の副部長（上司の上司）から、飲み会の帰りの電車の中で「焦らなくて良いからな」と声をかけてもらったことを今でも思い出します。肩の力が抜け、次の日から少し楽な気持ちで仕事に臨むことができました。また、気にかけてくれているという安心感、信頼感を上司や組織に持つことができました。

なお、「馴化に必要な時間は？」という質問を受けるとがあります。これは状況によって様々ですが、目安としては、その仕事がどのくらいの周期で繰り返されるか、ということがあると考えます。

例えば、私の場合の損害保険の支店の仕事ですと、ほぼ1ヶ月単位で仕事やイベントが繰り返されますので、経験学習（コラム第1回を参照）が比較的早く進みますが、人事の仕事は年単位のものが多く、私が本当に慣れてきたと思うまでに1年かかかりました。また、「本社」「支店」などの機能の違い、「営業」「企画」などの仕事の違いによっても違って来るかと思ひます。新旧での違いの程度を考慮すると良いかと思ひます。

また、異動した社員の立場からは、以前の仕事のやり方や自身の能力、経験、価値観などをいったん脇に置いて、新しい環境になじむことを優先することをおすすめします。（助っ人大リーガーは、大リーグでの実績より、日本のプロ野球になじむ、また、学ぶ姿勢が活躍のポイントとも言われています）

環境に慣れた段階で、これまでの経験や知識を融合させるとさらに、良い仕事、職場貢献が可能になると考えます。

参考文献：ジーン・マックワース「ヴィジランスと慣れ」岩崎学術出版社

笠原嘉「軽症うつ病」講談社

加藤洋平「成人発達理論による能力の成長」日本能率協会マネジメントセンター

**【第5回】
自分の将来像がイメージできません。
どうすれば良いのでしょうか？**

～足かせとなっている不安を取り除く～

～足かせとなっている不安を取り除く～

ある企業の社員を対象にキャリア相談（今後の仕事や生活をどのように計画していくかなどの相談）を担当する機会がありました。それは相談したい人だけが自由にエントリーするものでしたが、すべての枠が埋まり、4日間で20名の方の相談対応を行いました。

そして、その過半数の方々の相談内容が、今回のテーマである「将来像がイメージできない」に関連するものでした。相談者の年齢は20代から50代まで様々で、年齢に関わらず、多くの方の悩みになっていることをあらためて感じました。

具体的には、「今のまま定年まで働き続けて良いのか」「営業一筋でやってきたが、このまま営業をやっていくイメージができない」「目標、ロールモデルになる人がおらず、どのように自分が歩んでいけば良いかわからない」「今の仕事で行き詰まりを感じているが、なにを目指していけば良いかその目標が持てない」「スキル向上をはかりたいが、将来像が希薄なので、どのようなスキルを身につけていけば良いかわからない」などの相談がありました。

思い当たるところがある方も、いらっしゃるのではないかと思いますし、キャリア面談などで、部下からそのような話を聞いた方もいらっしゃるかと思います。

なお、将来像を描く意味ですが、自分の将来像を具体的にイメージすることで、現状とのギャップを認識でき、今後の課題が明らかになります。そのことから、行動に移しやすくなります。また、目標が明確になることで、日々の仕事や生活での意欲が向上するなどのメリットが期待できます。

ところが、そのイメージができない方々が多かったのです。

環境変化が激しい現在においては、将来像が描きにくい傾向はあると思いますが、そのこととは別に、今回、上記にあげたような相談を受ける中で気がついたことがありました。それは、その方たちに共通して、仕事や生活面で、直面している何かしらの不安や心配を持っているということでした。

そこで、そういう方たちには、今、抱えている不安を見つめていただき、それが持つ意味合い（自分の将来を考える上での）を考えていただきました。

今回、相談を受けた方のお一人は、仕事、プライベートで複数の不安を抱えていらっしゃいました。まずは、それを書き出して整理してもらい、今、もっとも気になっていることと、それに対して、自分がどう考えているかを語ってもらいました。

そのことを踏まえた上で、改めて将来像を考えてもらうことで、仕事面、生活面でいくつかの選択肢が明らかになりました。

今回の相談を受ける中で、50代以上の方は、ご自身やご家族の体調、介護の問題、また、今まで専門性を磨いてこなかったという不安、地域の方々と交流に関する不安などが語られました。また、40代の方々は、ご自身のメンタル不調の問題や、ご家族との関係、人間関係にかかるマネジメントの困難さ、会社施策を実践していく上での困難さなどが、そして、20代～30代の皆さんからは、仕事の適性や、スキル向上の機会に対する不安、留学などキャリアチェンジに関する不安、勤務地に関わる不安など、各世代が抱える不安が垣間見えるように思いました。

経営学者の金井壽宏氏は、霧がかかったように先が見えない状態をキャリアミストと著書で紹介していますが、相談者の皆様は、抱える不安によって、先が見えにくくなっているように思いました。そして、その不安を明らかにすることで、その間から、進む道が見えてきた印象がありました。

また、不安や障害を明らかにすることは、将来をイメージしやすくなるのと併せて、行動にもつながりやすくなります。目標達成を支援するコミュニケーション手法としてコーチングがありますが、弊社で提供しているコーチングプロセスでは、障害（不安や抵抗）を明らかにして、それに対処するプロセスを大事にしています。安心感につながり、より確実に行動に移せるようになるからです。

今後のキャリアの方向性を考える上で、将来どうなりたいか（will）、何をすべきか（must）、なにができるか（can）という面に焦点を当てますが、その際に、現状の不安（anxiety）を整理してみるのも一つの方法かと思います。

参考：金井壽宏「働くひとのためのキャリアデザイン」P H P

【第6回】 ハラスメントをどう考えますか？

～アンガーマネジメントで怒りの感情を
ポジティブな機会に転換する～

～アンガーマネジメントで怒りの感情をポジティブな機会に転換する～

各種ハラスメントの定義や問題点は、厚生労働省のホームページなど他に譲るとして、このコラムでは、指導する側の「感情」の問題に焦点を当てて考えたいと思います。

ある企業でパワーハラスメント（パワハラ）防止研修を行った際、受講者の方から、「怒りが抑えきれず、その部下に対して、声が大きくなってしまった。このような場合、どのようにすれば良いか」という質問がありました。

お聞きすると、部下の側の問題もあり、感情的になりやすい状況で生じたことが理解できました。また、そのことから、ますます部下との関係が悪くなるという悪循環になっている様子もうかがえました。

実際、パワハラを受けたと感じている側の80%を超える人が、「行為者の感情的な対応や性格がその要因」と判断しているという結果を示したアンケート調査もあります。

さて、感情には、「喜び」「怒り」「驚き」「悲痛」「恐れ」「嫌悪」の基本的な感情があるとされています。

その中でパワハラにつながりやすいのは、今回の質問にあったように「怒り」の感情ではないかと考えます。

ここで、怒りの感情の特徴を見ていきたいと思います。

怒りは、心理学的には「欲求充足が阻止された時に、その阻害要因に対して生じる」と説明されています。例えば、「目標到達に届かない（充足が阻止）ときに、その部下（阻害要因）に対して」となります。

また、怒りは「好きな人に対しては抑制されやすい」、「目下の人に対して表出されやすく、目上の人に対しては抑制されやすい」などがわかっています。

強い怒りの場合、その感情にまかせた場合、攻撃的な言動（パワハラにつながり得る）を起こしやすくなることから、今回のご相談のように人間関係はますます悪化します。また、その結果、双方の心理的な健康が損なわれてしまうという事になりかねません。

また、感情的に怒られている側は、脳（扁桃体）の作用によって、通常「恐れ」や「嫌悪」の感情が起こり、冷静さを失います。なんとかこの場をしのぎたいという気持ちから、その場しのぎの返事（ケースによってはうそをつくなど）をしてしまい、本当の改善行動にはつながり得ないこととなります。

一方で、ただ単に怒りを我慢することは、社会的にも身体的にも望ましくありません。相手の行為が改まらず、怒りを抑制し続けることになり、そのことが心疾患などの危険因子になることも報告されているからです。

従って、生じた怒りは身体的にも社会的にも適切な形で、処理することを考えなくてはなりません。身体的には生じた怒りを自分の中でどう収めるかということと、社会的には、今後、こちらのニーズに相手にどう応えてもらうかということになります。

まず、怒りの収め方ですが、怒りを感情のままぶつけてしまうは、それに振り回されていることとなりますので、ストレス耐性の向上をはかるため、対処スキルを身につけることが効果的と考えます。

怒りのコントロール方法を教える「**アングーマネジメント**」では、様々な対処法を紹介しています。例えば、6秒ルール（その場で6秒間数える）、グラウンディング（他のことをする）、タイムアウト（その場を離れる）などです。

そのような対処スキルの中で、私がオススメしたいのは、**呼吸に意識を向ける**方法です。

強い感情が生じた状態を落ち着かせるには、身体からのフィードバックによって、効果的に成し遂げられると考えられています。

まずは、怒りの感情に気づくこと、そして、呼吸に意識を向け、ゆったりとしたリズムな呼吸を取り戻すようにします。そうすると、脳は穏やかな気持ちにいるものと判断し、心拍数その他心身の反応を落ち着かせます。

これを意識して行うことで、今までは自動的に生じる自らの感情をコントロールできるよくなると言われてしています。

次に、こちらのニーズや期待を相手に理解させる方法を探るといことになります。

これは指導方法（コーチング）の領域になりますが、まずは、こちらのニーズや期待をしっかりと伝え、共有化を図ることが求められます。（相手にこちらのニーズや期待が伝わっていないことが意外と多い）

また、怒りの特徴で書いたとおり、怒りの感情は、そもそもお互いの信頼関係に問題があるときに生じやすい傾向があります。このコラムの第2回、第3回にその問題を取り扱っていますので、参考にしていただければと思います。

以上、このように対応していくと、自分の中に生じた「怒り」をパワハラという形ではなく、こちらのニーズや期待を相手と共有する機会、信頼関係の改善の機会など、ポジティブな機会と捉えて対応することが可能になると考えます。

参考：森脇愛子 坂本真士「対人的かかわりからみた心の健康」北樹出版
 デイラン・エヴァンス「感情」岩波書店
 梶本修身「すべての疲労は脳が原因3 <仕事編>」集英社

**【第7回】
コミュニケーションがかみ合いません。
どうすれば良いのでしょうか？**

～コミュニケーションの原則は受け手主導～

～コミュニケーションの原則は受け手主導～

コミュニケーションがかみ合わないことをコミュニケーションギャップともいいます。

「伝えたことが、ちゃんと伝わらない」、「聞いたとおりにやったが、そうじゃないと言われた」。このような経験は仕事、プライベートを問わず多くの方が経験していることではないでしょうか。

このようなコミュニケーションギャップは、お互いに気分を損ない、時間のロスや時に大きな問題になる場合もあり、出来れば避けたいものです。

では、どうしてこのような問題が起るのか、まず、そこから考えてみたいと思います。

ある大学でコミュニケーションに関する講義をここ数年担当していますが、そこでひとつのワークをやってもらっています。

グループの一人が絵をことばで説明して、それを他のメンバーが書いてみるワークです。絵は簡単な図形の組み合わせですが、ことばの説明だけだと、みごとにまちまちの絵が出来上がります。発信した情報はひとつなのですが、聞いている方の捉え方がそれぞれ違うために、このようなことが起るといえることがとてもよくわかるワークです。

では、このようなコミュニケーションギャップを防ぐにはどうすればよいのでしょうか。

先ほどの絵を描くワークは2回行い、1回目は聞いている方（書く方）は質問なしで、伝える側が一方向的に伝えていきます。そして2回目は、違う絵を使用するのですが、聞いている方（書く方）が質問しても良いこととします。そうすると2回目は1回目と比べ、絵の精度が格段に上がります。

このワークは星野欣也氏の「人間関係づくりトレーニング」に掲載されているものですが、星野氏はこのワークを通じて、「一方通行では問題が起って当たり前」とし、「Two way communication(やりとりのあるコミュニケーション)」の重要性を伝えていきます。

それに補足して、講義では、脳科学者の池谷祐二氏が著書の中で言われている「コミュニケーションの主導権は基本的に情報の受け手」、「受け手が主導権を握ることは、対人関係における普遍的な原理」ということを補足しています。

つまり、「発信する情報は、受け取った側の捉え方次第」ということを強調して伝えていきます。

「受け手に主導権がある」とするならば、コミュニケーションギャップを防ぐには、まず、伝える側（話し手）が、自分の話している内容が相手にどのように届き相手はどう理解するか、それを意識しながら伝えていく必要があります。

なお、受け手の取り方は、その人の持っている知識や経験、考え方、その日の体調や気分、また、伝える人に対する印象（好意を持っているかどうかなど、コラム2, 3を参照）

などにも左右されます。

つまり、どのようにこちらが努力しても、限界があることも踏まえておく必要があります。

従って、伝える側は、何が伝わったか、それを確認する、質問を受けるプロセスが必要になります。これが Two way communication ということになります。

「伝える」（発信者）⇒「受け取る・質問する」（受信者）⇒「確認する」（双方）、このプロセスによって、精度の高い（ギャップの少ない）コミュニケーションにつながってくると考えます。

相手がどのように理解するか、それを意識しながら伝えていくと前段で言いましたが、ある特定のスキルを伸ばしたいと思ったら、まず、そのことを意識する必要があると知性発達科学者の加藤洋平氏はその著書の中で言っています。つまり、ただ場をこなすだけで、相手の理解度を考えずに伝えることを繰り返しても、伝える力はあまり向上しないということです。

ジャパネットたかたの創業者 高田明氏が、テレビの番組で、かつてカメラ店でフィルムの装填方法を説明していたときに、こちらの伝え方次第でいかに相手の理解度が変わるかを実体験から紹介していました。そして、自分の話している内容が相手にどのように届き、相手はどう理解するか、それを意識しながら行うことで、「伝える」という行為は極めて創造的な行為になるとして伝える楽しさにも言及されていました。

皆さんもぜひ、日ごろのコミュニケーションにおいて、伝える力のスキルアップをはかり、伝えることの意義や楽しさを実感していただければと思います。

参考：星野欣生「人間関係づくりトレーニング」金子書房
池谷祐二「脳には妙なクセがある」扶桑社
加藤洋平「成人発達理論による能力の成長」日本能率協会マネジメントセンター
NHK Eテレ 課外授業 ようこそ先輩「伝わるってなんだろう？～元通販会社 社長 高田明～」

【第8回】 部下に自信を持たせるには、 どうすれば良いでしょうか？

～自己効力感を高めるはたらきかけ～

～自己効力感を高めるはたらきかけ～

経理部門に在籍されている方から、「上司から、今度、新たな業務を担当するように言われましたが、そのとき、『やります』とは言えなかった。」という相談がありました。上司に「まずは、やってみよう」と励まされ、やることにはなったものの、「やり切る自信がなく、不安でいっぱい」と訴えていました。

この方は今までに経理部門の経験がなく、1年経って、今の担当業務によりやく慣れてきたとのことで、さらにまた新たな業務に取り組むことということが、心理的な負担になっているとのことでした。

「自己効力感」ということばがあります。これは、カナダの心理学者 アルバート・バンデューラが提唱したもので、課題に対して、必要な行動をうまく遂行できるかという可能性の認知（「これは、やればできる」）を言います。なお、「自信」ということばには、もっと広い概念が含まれると考えますが（例えば「自信満々な態度」など）、ビジネスの場面では、今回の経理部門の方のように特定の課題が念頭にある場面で使われるケースが多く、「自己効力感」と同意と考えてよいと思います。

この「自己効力感」については、心理学ではよく知られた理論になっていますが、人材育成やコーチングでは、なぜかあまり取り上げられる機会が少ないように思います。

自己効力感とは、「その課題に対して必要な行動を効果的に遂行できる」という個人の見通しですので、課題への向き合い方に対する極めて重要な要素になります。

実際に様々な研究で、自己効力感とは、個人の立てる目標、忍耐力、努力、思考、ストレス耐性に影響を及ぼすこと、また、自己効力感が高い業績と正の相関があることが明らかになっています。

つまり、自己効力感の向上は、その人自身の経験、成果、また、組織貢献度向上につながると考えられます。では、どうすれば、自己効力感は向上するのでしょうか。

バンデューラは、自己効力感の向上には、1. 成功体験、2. 代理経験、3. 社会的説得、4. 生理・感情的状態の4つの方法があることを紹介しています。

1. 成功体験は、過去に物事を上手く成し遂げた経験のことで、その体験が自己効力感向上につながり、次の課題に対しても前向きな行動を促していきます。
2. 代理経験は、他者の行動を観察することで、自分もできると自己説得させるものです。このことをモデリングと言ったりもします。
3. 社会的説得は、人から課題に対して、できるという奨励を受けることです。冒頭の相談者が、上司から励まされたことがこれに該当します。
4. 生理的・感情状態は、疲労やストレス、緊張と言った生理的、感情的状況です。心身の状態が健康であるかどうか、大事な要素というわけです。

自己効力感を持たせるには、この4つの切り口から、働きかけると良いということになりますが、このうち、個人の自己効力感に最も影響を与えるのは、成功体験と言われています。代理経験や社会的説得よりも、成功体験という自らの直接体験が一番効果的ということです。

従って、上司は上手に成功体験を重ねさせることで、さらに次の課題へのチャレンジにつながるという好循環が期待できることとなります。

今回の相談者には、どのように成功体験を重ねてもらおうと良いでしょうか。

上司が過去、その人が携わった成功した業務との共通点を示し、成功体験を引き出すという方法もありそうです。

あと、その業務をいくつかの塊に分割し、小さな成功体験を積み重ねると、取り組み継続への推進力になるという考え方もあります。

私が最近、感心したのは、チャールズ・デュヒッグがその著書で書いている、「とにかくいちばん楽そうなことから始めようと決断すればいい」ということばです。ミーティングが必要ならば、まず、話をする場所を決める、セールスの電話をかけるときは最初に何を質問するか決める、これは、課題全体の成功からすると、極々小さな一歩ですが、決めたことが達成できれば、そのひとつひとつが成功体験になっていくわけです。

今回の相談者からは、その後、上司からまず、類似の課題に関する別の部署のミーティングにオブザーバー参加してみることをアドバイスされ、それからスタートし、無事、課題をやり終えた旨の報告がありました。上司は上手に自己効力感を高めるアドバイスを実践されたといえます。

その人にとって、はじめの課題や難易度が高いと感じている課題は、最初の一步を上司が支援し、それをクリアさせることは、引き続きその課題に取り組んでいく力を与える、とても効果的な働きかけと考えます。

参考：激動社会の中の自己効力」A.バンデューラ 金子書房

松尾睦「経験学習入門」ダイヤモンド社

白石航輔「自己効力感の向上プロセスの研究」神戸大学

チャールズ・デュヒッグ「あなたの生産性を上げる8つのアイデア」講談社

【第9回】 コーチングやメンタルヘルス対応は、 結局は甘やかしてではないですか？

～コーチに必要な自己客観視～

～上司に必要な自己客観視～

部下に対するコーチング研修やメンタルヘルス対応研修などを受講された方で、このような感想を持たれた方もいらっしゃるのではないのでしょうか？

「これまで自分は、このような対応をしてもらってこなかった」という自らの経験からの声や「部下のためにならないのでは」という声も聞かれます。そして、そこには、今までの自分とは異なる考え方や、やり方に対する違和感や抵抗感が内側にあるように思います。

新卒で、約30年前（1986年）に入社し、損害保険会社の支店、本社を経験した私は、このような上司の方の声や違和感は理解できるように思います。また、同時にこのような意見には、ある「**メンタルモデル**」が背景にあるように思います。

「メンタルモデル」とは、私たちの心に染みついているイメージや仮説のことです。固定観念ということばで表される場合もあります。アメリカの経営学者ピーター・センゲ氏は、童話の「裸の王様」は、王様は威厳があるはずという固定化されたイメージによって、ありのままの姿が目に入らないというメンタルモデルの影響を受けた人々を描いた童話と紹介しています。

同氏は、この童話のように、メンタルモデルは、私たちの視界の枠組みを決め、見えるものを微妙に歪めるガラス窓のように、私たちが見るものを決定すると解説しています。

その染みついたメンタルモデルは、意識の下に隠れて、組織の暗黙の了解になっている場合もあります。そして、そこで働く人々に植え付けられます。従って、メンタルモデルに支配されると、個人や組織の変化が妨げられると言われています。

また、メンタルモデルに気づかないまま行動することで、人為的な事故やミス、ハラメントや不祥事などにもつながることもあり得ます。

そのようなことに陥らないようにするためには、その歪んでみえるガラス窓を開けて、ものごとを見て、行動していく必要がありますが、強固に育ったメンタルモデルは、検証されることが少なく、気づきにくいというやっかいさがあります。

どうやったら歪んだガラス窓に気づくことができるのでしょうか。

メンタルモデルに気づくシグナル、それは、自分自身の内側に生じた感情、気持ちに耳を澄ますことです。自分のメンタルモデルが揺れ動かされるその時、不安や違和感が生じるからです。

そして、そのきっかけを与えてくれるものが、外からの刺激ということになると思います。

例えば、冒頭の質問者から言うと、外部の研修ということになるかと思いますが、また、他の組織から転入してきた人、あるいは新人などの発言がきっかけになることもあるでしょう。

では、冒頭で紹介した方々の違和感にはどのようなメンタルモデルが背景にあるのでしょうか。

例えば、「部下は、仕事は教わるものではなく、自分で覚えていくもの」というメンタルモデルがあるかもしれません。その場合、部下の状況に応じて気づきを促し、必要な支援を行うコーチングには違和感を持つかもしれません。また、「厳しいストレスを乗り越えてこそ成長」と考える人は、環境配慮の必要性を説くメンタルヘルス研修にも抵抗感を覚えるかもしれません。

いずれにしても、違和感やある種の否定的な感情を感じたら、それはメンタルモデルに気づくシグナルです。その感情を否定したり、無視してしまうのではなく、一歩踏み込んで、自分のメンタルモデルがどうなっているのか、そこを見つめて頂くと新たな気づきが生まれます。

アメリカの精神科医でかつ外科医でもあるダブニー・ユーイン博士は「不安という犠牲を払ったときだけ、固定観念（メンタルモデル）に背くことが可能」と述べています。

そして、もし、自分のメンタルモデルに気がつけば、「本当にそうか」「証拠はあるか」「相手の立場に立つとどうか」「目的は何か」など、自問自答により、そのメンタルモデルを検証するが可能になります。

例えば、先ほどの「部下は仕事は教わるものではなく、自分で覚えていくもの」については、自分が教わる側だった当時とは、状況や期待されていること・身につけるスキルなど大きな違いが生じているかもしれません。また、成人の能力発達を研究する成人発達理論での実証研究では、「適切な支援を必要とする課題を、支援者とともに達成していく過程」が、最もスピーディに能力向上につながるという結果が出ています。

このように考えるとコーチングなどに対しても違う見方ができるかもしれません。

自分に生じた否定的な感情に目を向け、メンタルモデルを検証していく、いわば、自分自身を客観的に見ていくことが、メンタルモデルから抜け出させてくれ、考え方や行動の幅を広げさせてくれるものと考えます。

【第10回】 年上の部下とどう接しますか？

～他者への敬意と信頼関係づくり～

～他者への敬意と信頼関係づくり～

この質問もコーチングやマネジメント研修でよく聞かれるもののひとつです。年功序列が見直され、年上の部下を持つケースはもはや、めずらしくないことですが、気にされる方には悩ましい問題であることは、これまでと変わりがないようです。

まず、少し古いデータになりますが、2005年に行われた調査を紹介したいと思います。この調査は40歳から55歳の男女に「年下の上司のもとで働くことに抵抗を覚えるか」と聞いたアンケート調査で、結果としては、「抵抗がない」が75%と「抵抗あり」25%を圧倒したというものです。

この結果を聞くと、年上の部下を持たれる管理職の皆さんは、少し安心されるのではないかと思います。

ただ、もし、同じような質問でも「年上の上司と年下の上司、どちらが抵抗がないですか」という質問であれば、また違った結果になったかと思えますし、逆に管理職の皆さんに「年上の部下と年下の部下、どちらが抵抗がないですか」と聞くと、多くの方は、「年下の部下」と答えるのではないかと思います。

年上の部下に対する抵抗感、これは、私たちが育ってきた中でつくられてきた**メンタルモデル**（私たちの心に染み付いているイメージや仮説のこと。メンタルモデルについては、コラムの第9回を参照）が背景にあると考えます。

私たちは、これまでの社会生活の中で、程度の差はあるにしても「年上は敬わなければならない」というメンタルモデルを身につけてきました。（親子の関係、教師と生徒の関係、兄弟の関係、先輩後輩の関係など）

実際に多くの場合、年上の他人には敬語を使いますし、また、叱られたり注意を受けるのは、年上からが圧倒的に多いのではないかと思います。

つまり、年上の人に対し常に上の存在として意識してきたことになります。

年上の部下は、職務・役割において上下関係が逆になることから、違和感、苦手意識、やりにくさを覚えるのだと思います。

実際、私が損害保険会社の人事部に在籍中、人事異動の案を考えるときに、やりにくさを避けるため、上司・部下の年齢を考慮することが普通に行われていました。

では、質問の「どう接したら良いか」について、ここでは**2つの提案**をしたいと思います。

◆ 1つ目

1つ目は、年上の部下に対する違和感や苦手意識、不安感は、そのまま自分の内側に存在するものとして、そのまま認め、そして、上司としての指示や指導など行うべきことは行うことです。

日本で生まれた心理療法で、森田療法という心理療法があります。主に日本人のメンタリティに多いと言われる対人不安を取り扱った心理療法です。その森田療法の考え方に、目的志向、行動本位という考え方があります。不安は不安としてあることをそのまま認める。ただ、「不安があっても目的に向かって進むことはできる」という考え方です。年上に対する苦手意識やマネジメント上の不安は「あって当たり前」であり、ただ、それでも組織目標や人材活用の観点からマネジメントすることはできるといえる考え方です。

とりわけ、その人への役割や期待を明確に伝えることは大切と考えます。

私は、逆に年上の部下の立場にある方からの相談を受けることもあります。中には「自分がこの組織で何を期待されているのかわからない」と疎外感を訴えるケースもありました。部下側にとっても、自分の役割や期待を明確に伝えてもらうほうが、安心感につながり、所属意識を高めると考えます。

◆ 2つ目

2つ目は、相手に敬意を持って接するという態度です。

年上の部下への苦手意識、抵抗感は、その部下に「自分の指示に従ってもらいたい」という、こちら側のニーズの裏返しかと思えます。そして、こちらのニーズを相手に理解してもらうには、信頼関係がどれだけ築けるかによります。敬意を持って接する人に対して、悪い印象を持つ人は普通いませんので、好意の返報性の原則から、信頼関係の土台が作られると考えます。（「好意の返報性」は第3回のコラムを参照）。ここでは「年上の人には敬うべき」というメンタルモデルを上手に利用することになります。年上の部下の方には、年齢だけでなく、社歴や経験、スキルなど尊重できるものが多々見つかるのではないかと思います。

以上の2点は年上の部下だけでなく、苦手意識のある相手に対して共通して活用できるものと考えます。参考にいただければと思います。

参考：日本経済新聞 2005年6月5日「年下の部下に抵抗があるか」
北西憲二「森田療法のすべてがわかる本」講談社
岩井寛「森田療法」講談社

**【第11回】
最近の若い社員は打たれ弱い印象ですが、
どう指導すれば良いでしょうか？**

～有意味感を育てる～

～有意味感を育てる～

この質問は、マネジメント研修やコーチング研修、メンタルヘルスの研修などで、若い部下を持つ方から聞かれる他、メンタルヘルス関係のコンサルテーションで人事部門の方から相談されることもあります。

最近も「今年採用した新人が退職した」「メンタル不調になった」という人事部門の方からの相談がありました。

このような相談を何回か受けていると、若い社員はどれも打たれ弱いのではないか、つまり、ストレス耐性が低いのではないかという疑問がわいてきます。

今回はそれについて、考えてみたいと思います。

まず、ストレス耐性に関する年齢別のデータや研究論文があるか調べてみたのですが、発見することができませんでした。

また、冒頭で「入社1年も経たず辞めてしまった」という声を紹介しましたが、入社1年目、2年目、3年目の離職率は20年以上前から1割、2割、3割でほぼ一定です。

さらに、私が精神保健福祉士として、現在、職場や仕事にストレスを感じているとして、相談を受けている皆さんの年齢も20代から50代まで満遍なく、20代、30代の若い人がストレス耐性が特別に低いという印象は特にありません。

ここ数年、メンタルヘルス関係で関わらせていただいている従業員規模約3,000名の企業では、ストレスチェック制度義務化以前から、厚生労働省の職業性ストレス簡易調査表を用いたストレスチェックと組織分析を行っておりますが、年齢別に分析した結果では、年齢とストレス度には統計学的な優位差はありませんでした。

今後、各社でストレスチェックのデータや知見が蓄積されていくことで、何らかの傾向が見えてくるかもしれませんが、最近の若い方のストレス耐性が低いかどうか、お答えできる材料は見つかりませんでした。

従いまして、質問の「どう指導すれば良いか」については、視点を変えて、ストレス耐性に着目（年齢に関わらず）して、お答えしたいと思います。

チャレンジングな目標であればあるほど、通常かかるストレスも高くなりますので、ストレス耐性の向上を促すことは、パフォーマンスの発揮とも相関すると考えられるからです。

強いストレス下においても自分自身を保ち、課題を遂行していける能力として、アメリカの著名な医療社会学・健康社会学者のA. アントノフスキー氏は、「SOC sense of coherence（首尾一貫感覚）」という概念を提唱しています。

アントノフスキー氏は、そのSOCの要素として、

- ①「**把握可能感**」（その出来事は予測と説明が可能であるという確信）
- ②「**処理可能感**」（その出来事に対応するための資源はいつでも得られるという確信）
- ③「**有意味感**」（生じている問題は、エネルギーを投入するに値し、かかわる価値があるという確信）

の3つをあげています。

上司の皆さんは若いあるいはベテランにかかわらず、この3つのポイントを押さえて支援することで、効果的にストレス耐性向上を促していくことが可能と考えます。

ここで、私が考えるのは、①「把握可能感」②「処理可能感」は、特定の課題遂行への自信とも言えることから、それらを育てるには、コラムの8回目でご紹介した「自己効力感」の向上を促すはたらきかけが、効果的と考えます。

③の有意味感は、単にそのテーマの業務上の意味や目的を理解させるというだけでは不十分です。その人の持つ価値観、キャリアの考え方に左右される問題だからです。

今回のテーマである若い人に関してみると、平成25年度版の厚生労働白書に、「若者（15歳～39歳）の意識を探る」という興味深い意識調査の資料があります。

その中で、仕事に対する意識として、新入社員の働く目的として「楽しい生活をしたい」とする者の割合が近年、大きく上昇して最も高い割合となっており、「経済的に豊かな生活を送りたい」とする割合は低下傾向にあること、また「社会のために役立ちたい」とする若者は上昇傾向にあり、仕事を通じ社会に貢献していきたいと考える若者が増加していることなどがデータとともに紹介されています。

また、国際比較の中でも、日本の若者が物質的、経済的な側面よりも、日々充実して働くことができるかどうかという点を重視していることが特長として挙げられています。

こういったことを考えると、例えば、私の世代では、仕事の有意味感としての重要な役割を担った「昇給」「昇進」を重要視する若者はむしろ少数になるのかもしれない。

個別のキャリア面談などで、その人はどのようなことにキャリアや仕事で重要視しているのか、それと現在の仕事をどう結びつけるかなどを共有することで、「有意味感」を育みストレス耐性向上につながってくるものと考えます。

参考：アーロン・アントノフスキー著「健康の謎を解くーストレス対処と健康保持のメカニズム」有信堂
厚生労働省「平成25年版厚生労働白書～若者の意識を探る～」

【第12回】
できる人に業務が偏ってしまいます。
どうすれば良いでしょうか？

～委任と委譲のプロセスから対処を考える～

～委任と委譲のプロセスから対処を考える～

マネジメントの研修などで管理職の方から寄せられることの多い質問です。

業務が特定の人に偏ってしまうこと、これを「業務の属人化」と呼んだりします。質問いただいた管理職の皆さんの問題意識にもあるように、これには様々な問題があると考えます。

例えば、2017年の経団連による各企業に対するアンケート調査では「業務の属人化」は、長時間労働を助長している最も大きな職場慣行として問題視しています。（2位は「時間管理意識の低さ」3位「業務効率の悪さ」4位「業務の標準化不足」と続き、10位に「人員不足」）

「業務の属人化」は、その長時間労働から来る健康問題等の弊害の他にも、スキル獲得の機会の喪失、さらにはそれに伴う組織力の低下など、様々な問題につながることを想定できます。

この「業務の属人化」へどのように対処するか、今回は上司のマネジメント視点で、2つのプロセスから考えてみたいと思います。

そのひとつは「上司から部下への委任プロセス」、もうひとつが「部下が後輩等へ業務を委譲することを促すプロセス」です。

■ 上司から部下への委任プロセス

まず、1つ目の「上司から部下への委任プロセス」について、考えてみたいと思います。

「業務の属人化」につながる上司の行動として「頼みやすい部下に仕事を頼んでしまう」ことがあげられます。

上司の側からは「彼、彼女に頼めばやってもらえるだろう」「彼、彼女に頼めば安心だ」という考えから、つい特定の人に仕事を頼むこととなります。

これは、仕事が円滑にすすむことが期待できるというメリットがあります。トラブルやミスで手を取られることがなければ、上司の管理も楽になります。

しかし、それを任せられる部下の立場で考えるとどうでしょうか。

ある社員の方からの相談で「上司から『自分は公平に業務分担をしようとは思わない。能力に応じて業務分担をしている』と言われた」という人がいました。その人は「自分の能力を買ってもらっているのはうれしいが、やはり業務量が少なく、早く帰る人を見ると複雑な気持ちになる」とも言っていました。そして、業務量の多さからか、非常に疲れた様子が気になりました。

また、逆に上司からの相談で「自分の片腕と信じて、多くの業務を任せていたが、心身の疲労で休職になってしまった。申し訳ない気持ちでいっぱいだが、そのとき自分に何ができたろうか」という相談もありました。

人事管理や組織論が専門の一橋大学の小野浩教授は、責任範囲と専門領域が曖昧でかつ集団意識と上下関係が強く働く組織の中では、社命を受ければ仕事が断りづらくなると、業務の偏りを日本の労働慣行に基づく問題として、説明されています。

つまり、仕事を任せる上司の側がよほど注意をしないと、日本の労働慣行、職場慣行の特性上、業務の偏りは容易く起きてしまうということだと思います。

従って、上司の皆さんは、仕事を任せる前に、まずは立ち止まって、よく考えることが必要と考えます。つまり、この仕事は本当に彼、彼女に任せるのが適当か、他に委任する社員はいないかなど、慎重に検討するプロセスを入れることです。これによって、特定の部下に安易に業務が集中することは防げるものと考えます。

ただ、よく検討してもなお、その業務を彼、彼女に任せざるを得ない場合が出てくるかと思います。その場合、彼、彼女の業務の一部を後輩等、他者に移譲することを併せて検討する必要があります。（この「部下が他の社員に業務を委譲する」場合は、はたらきかけは、次の項目を参考にさせていただきたいと思います）

■ 部下が後輩等へ業務を委譲することを促すプロセス

次に、「部下が後輩等へ業務を委譲することを促すプロセス」について考えたいと思います。

特定の部下に業務が集中している状態や業務を抱え込んでいる状態に気づいているものの、その部下へのはたらきかけとして「任せられる業務は他の人に任せて」と伝えるだけで終わっているケースも多いのではないのでしょうか。

効果的に解決をはかるためにはもう少し深く踏み込む必要があると考えます。

なぜ、その部下は仕事を手放さないのか、ここでは、あるメンタルモデルが背景にあると考えます。（メンタルモデルとは、私たちの心に染み付いているイメージや仮説のこと。メンタルモデルについては、コラムの第9回を参照）

例えば、私自身のケースになりますが、以前勤めていた会社で、部署内の主要業務のいくつかを私が抱え込んでおり、後輩たちはその業務に携わることがありませんでした。当時の自分には「存在価値を示しめさなければならない」「業務を習得するのは時間がかかるもの」などのメンタルモデルがあったように思います。

ところが、ある時期に本当に仕事が回らなくなり、見かねた上司から一部の仕事の委譲を指示されました。そのときの上司は、委譲する業務と後輩社員を特定し、委譲するための打ち合わせの場（上司、私、後輩）も設定しました。最初は「教えるのに手がかかる」と渋々の思いではじめたのですが、その教えるプロセスの中で、後輩のスキル習得の早さに驚いたことを覚えています。「業務の習得は時間がかかる」と思っていたメンタルモデルが、そうではないことを証明する結果になったのです。それからは、積極的に仕事を教え、余裕ができた結果、課全体がよく見えるようになったように思います。また、打ち合わせの場面に、上司が同席してくれたおかげで、委譲の効果的なやり方も身についたように思います。

このときの後輩のスキル習得の早さについて、著名な発達心理学者であるレフ・ヴィゴツキーが提唱した「能力の最近接発達領域」という考え方があります。これは、他者からの支援（いっしょになって仕事を行う、手本を示される、言葉で説明されるなど）により成し遂げられる課題の領域を指し、これに取り組む（他者といっしょになって）ことが、もっとも効率的に能力向上が図れるというものです。

特定の人に業務が集中しており、その一部を他の人に委譲する場合、通常は忙しい中で時間を作って、教えながら委譲することになりますが、これは他の人のスキルアップがもっとも効果的に図れることになり、組織上のメリットも非常に高い価値あるものになります。このことを委譲する側（教える側）に予め説明することで、教えることへの意欲向上（メンタルモデルの修正）にもつながるものと考えます。

また、部下に対して単に委譲することを指示するだけでなく、私のかつての上司が行ったように、上司が委譲のプロセスに関与し必要に応じてアドバイス等行うことで、その部下の「委譲スキル」を効果的に向上することになります。

以上、「業務の属人化」については、「上司から部下への委任プロセス」と「部下が後輩等へ業務を委譲することを促すプロセス」の両面から対処を考えてみていただければと思います。

参考:日本経済団体連合会「2017年労働時間実態調査」

小野浩「日本の長時間労働を考える⑤」日本経済新聞2017年5月11日

加藤洋平「成人発達理論による能力の成長」日本能率協会マネジメントセンター

【第13回】 黙っている部下、無口な部下には どのように対応するのが良いのでしょうか？

～チームの心理的安全性について考える～

～チームの心理的安全性について考える～

コーチング研修で、それぞれ上司役、部下役になっていただいて、コーチングのロールプレイングをやってもらいます。

その後の質問や感想で、「今回のように部下がしゃべってくれると良いのですが」とか「たとえ、反発であっても、話してくれると対応のしようがあるのだが、黙ってしまう部下にはどうしたらよいのでしょうか」「本音を言ってほしいのだが、黙っているので、コミュニケーションが成り立たない」などの質問が寄せられることがあります。

自分の考えや意見を言ってくれないために、対応に苦慮されている様子が伝わってきます。

では、なぜ、部下は黙っているのでしょうか。

これには、上司の言うことが理解できない、あるいは、上司の質問に対する答えがわからないなど、様々な理由が考えられるかと思いますが、今回は「心理的安全性」という視点から考えてみたいと思います。

この「黙っている部下」には、単にコミュニケーションのスキルの問題だけでなく、より根深い職場やチーム全体の雰囲気の問題が存在する可能性があるからです。

「心理的安全性」とは、当時、ハーバード大学の大学院生であったエイミー・エドモンドソンが研究したテーマであり、「意見を述べてもきまづくならない、拒否されない、罰せられないという安心感」「メンバーがありのままの自分でいられるような、相互信頼と相互尊重に特徴づけられるチームの雰囲気のこと」と定義しています。

もし、部下が心理的安全性を感じていないとすれば、いくら上司が促しても、部下は本心をお話してくれないでしょう。（黙っている、あるいは、上司が望んでいることを察して、それに応えるように話す）

心理的安全性が高いほど、メンバーの主体性やチャレンジ意欲は高まり、また、ミスなど問題点の報告や対処も素早くなされるなどが期待できるとされています。

実際にこの心理的安全性は、チームの高い生産性と密接に関連する規範として、グーグル社などからもこの論文が注目され、世に知られるようになりました。

従って、冒頭の上司の質問のように、部下が自分の意見を率直に言えるようにすることは、組織力向上にもつながることになります。

では、どのようにして心理的安全が図れるようチームの雰囲気を変えていくか。これは組織、チームに与える影響度を考えると、まずは上司、リーダーの聴く姿勢が非常に重要と考えます。リーダーとして聴く姿勢のための行動を取り続ける必要があります。そのために、自分たちで考案したリーダーのためのチェックリストをつくっている会社もあります。

それには「メンバーの話を遮らない」「メンバー全員が少なくとも1回発言するまで会議を終えない」「リーダーは一人で前に進まず、ときどき立ち止まって、『自分の意見をちゃんと聞いてくれる』とメンバー全員に思わせる」などの項目が並んでいます。そのようなチェックリストをつくり、活用することも効果的と考えます。

あと、私が勧めたいのは、リーダー自身の自己開示（自分のことを話す）です。通常、リーダーは、自分の思うことや考える事を部下に伝えていると思いますが、ここで言う自己開示は少し違う視点からの自己開示です。

心理的安全が浸透しているチームの特徴の一つとして、メンバーたちがお互いに弱点を見せることを恐れないということがあります。（変に自分をつくろうことにエネルギーを使わなくてすむという点からも、生産性向上につながるキーワードのひとつ）つまり、ここで言う自己開示とは、まずリーダーが自ら自分の弱みを伝えるという自己開示のことです。

例えば、自分が間違っていると思ったら、それを素直に認めるなどです。

「弱みを見せると自分の立場が危うくなる」と心配になる方もいらっしゃると思います。ところが、マサチューセッツ工科大学のデボラ・アンコーナ教授の研究によると、「実際には弱さを見せることで人の立場は強くなる」とのことです。そのことにより、信頼関係が構築できるためだと考えます。これは、リーダー研修等で、「自分が部下だったときに、どんな上司の行動が上司への信頼を向上させましたか」という質問をすると、「間違ったときに、自分が間違っていたと素直に謝ってくれた」というものがよく聞かれることからわかります。

このように、リーダーが率先して自己開示をすると、部下も安心して自分の弱みを共有できるようになるはずですが、そして、部下が失敗等をいち早く話してきたら、聴く姿勢をしっかりと、一緒に解決策と防止策を考えるとよいでしょう。チームの心理的安全も強固になってくると考えます。（次回のコラム第14回も併せて参照してください）

チームの心理的安全性は、一朝一夕でできるものではなく、リーダーを中心とした非常に粘り強い取り組みが必要になりますが、チーム力、組織力の真の向上につながる取り組む価値のあるテーマだと考えます。

参考:チャールズ・デュヒッグ「あなたの生産性を上げる8つのアイデア」講談社
ロバート・キーガン/リサ・ラスコウ・レイヒー「なぜ弱さを見せあえる組織が強いのか」英治出版
エイミー・ギャロ「ハーバード式仕事の道具箱」プレジデントオンライン

【第14回】 褒める、叱るの効果的な方法は？

～行動分析学から考える～

～行動分析学から考える～

褒め方、叱り方については、そのための研修や本などが多数あることから、管理職の皆さんの関心が高いことがうかがえます。

今回は、褒める、叱るについて、「2017年職場のコミュニケーション意識調査」（約2000名を対象としたアンケート調査）と「行動分析学」（行動の分析に焦点を当てた心理学の一体系）から考えてみたいと思います。

最初に「褒める」について、上記「職場のコミュニケーション意識調査」では、上司（管理職層）と部下（一般社員層）にそれぞれ1項目ずつアンケート調査を実施しています。

上司の側に対しては、「褒めることについて、部下の育成につながると思うか」と質問されており、実に98.6%の上司が「育成につながると思う」と回答しています。

また、部下に対しては、「上司から褒められると、どのように感じるか」という質問されており、96.6%が「うれしい気持ちになる」と回答しています。このように褒めるという行為は、上司、部下とも肯定的に受け止めていることがわかります。

さて、「行動分析学」で最も大切な概念として、「好子（こうし）」があります。これは、「行動の直後に出現すると行動を増やす刺激やできごと」という意味になります。

上記のアンケート調査によると、褒めることによって、部下の大半は「嬉しい」気持ちになりますので、褒めるという行為は、好子として働く、つまりその行動を強化することになります。

従って、課題に取り組んでいる部下の行動を褒めることで、さらに意欲的にその取り組みチャレンジすることになり、部下の育成、成長につながるといえるでしょう。

このように、褒めることは、部下の育成のために意味のある行為と言えますが、より効果的にするために、行動分析学で実証されている2つの方法を紹介したいと思います。

一つ目は、「行動を褒める」ということです。単に、褒め言葉や励ましの言葉をかけるだけでは、行動は強化されず、まず、部下のどの行動を褒めるか、しっかりと見極めることが必要とされています。

二つ目は、「タイミングを逸しないようにすぐ褒める」ということです。行動分析学では、60秒ルールというものがよく知られており、行動を行ったあと、60秒以内に褒めることで、もっともその行動が強化されるというものです。60秒が難しくても、部下の行動をよく観察し、なるべく早く褒めることを意識する必要があります。（定期面談や考課フィードバックの時だけでは、効果が低い）

では、次に「叱る」について、考えてみたいと思います。

「職場のコミュニケーション意識調査」では、こちらも上司、部下に1項目ずつ質問をしています。

まず、上司の側に対して、「叱ることについて、部下の育成につながると思うか」という質問がなされています。この質問に対しては、89.0%の人が「育成につながると思う」と回答しています。「褒める」ときほどではありませんが、約9割という高い割合の上司が、叱ることも育成につながることを認識していることが分かります。

一方で、部下に対しては、「上司から叱られると、どのように感じますか」という質問がなされており、「やる気になる」と回答した部下は40.1%、逆に「やる気を失う」と回答した部下は59.4%と反応がわかる結果になりました。

これは、上司部下との関係性（信頼関係）と叱り方の大きく2つが影響していると考えますが、褒める、とは異なり、このアンケート結果からも、叱ることはより慎重に対応することが必要になります。

この内、上司、部下との関係性（信頼関係）については、過去のコラム（第2回）を参照していただくとして、ここでは、「叱り方」について考えてみたいと思います。

先ほどの行動分析学の考え方からすると、「叱る」ということは、「嫌子」（けんし）つまり、「行動の直後に出現すると行動を減らす刺激や出来事」として働くこととなります。

例えば、「部下が間違った行動をする」⇒「上司が叱る」⇒「間違った行動をしない」ということが期待できます。

このようなメリットがある反面、嫌子には、以下のようなデメリットもあることも知られています。

まず、「行動全般が抑制される」ということです。嫌子によって問題行動は抑制されますが、それは同時に行動全般を抑制することにも通じてきます。先のアンケートの「叱られるとやる気を失う」現象です。

次に「問題行動に変わる、適切な行動までは、わからない」ということです。通常、仕事においては、問題行動に変わるべき望ましい行動があるはずですが、叱責だけではその行動が何かが理解できず、立ち止まってしまうということです。

上記のようなデメリットを防ぐために、行動分析学では、「対立行動分化強化法」という方法を紹介しています。

これは、とてもシンプルで、問題行動に変わる望ましい行動を教え、そして、その望ましい行動を強化（褒めるなどの好子を使う）することで、自然と問題行動をしなくなるという方法です。

なお、アンケートで、叱られることで、「やる気になる」という部下は、その望ましい行動を上司から教えられた、あるいは示唆されたのではないかと思います。

マネジメントの古典的名著であるK・ブランチャードとS・ジョンソンによる「1分間マネジャー」が今般、34年ぶりに改訂されました。新版になり、より読みやすく、現代的になり、説得力も増したと思います。

そして、この改訂の中で、私がつも興味深かったのは、旧版で「1分間叱責法（Reprimand）」として書かれている内容が、新版では「1分間修正法（Re-Direct）」に変わったことです。

問題行動は、行動が変われば良く、それには、必ずしも叱責する必要はないという考え方とも言え、「やる気をなくさないように穏やかに話す」「なるべく早くアプローチする」や「事実を確認し、一緒にミスを振り返り、検証する」などの行動分析学に通じるアドバイスが紹介されています。

140ページに満たない薄い本ですが、部下対応のエッセンスがちりばめられており、興味のある方は、ぜひ、読んでほしいと思います。

（なお、部下の問題行動は、こちらの感情も揺さぶられ、思わず、感情的に叱責することもあります。その対処法は第6回のコラムを参照してください）

参考：日本生産性本部「第4回職場のコミュニケーションに関する意識調査 2017年6月20日」

舞田竜宣・杉山尚子「行動分析学マネジメント」日本経済新聞出版社

杉山尚子「行動分析学入門」集英社

ケン・ブランチャード、スペンサー・ジョンソン「新1分間マネジャー」ダイヤモンド社

【第15回】 職場の雰囲気（風土）を変えるには、 どのようにすれば良いでしょうか？

～職場を変えるために必要な3つのポイント～

～職場を変えるために必要な3つのポイント～

職場の雰囲気を変えたい、この質問もリーダーの方（特に新たにその組織のリーダーに着任された方）から寄せられるもののひとつです。

ここで言う職場の雰囲気（風土）とは、職場環境とも近いことばですが、より人間関係に関わるものが多いように思います。

例えば、ストレスチェック等で用いられる新職業性ストレス簡易調査票の質問項目で言えば、職場の一体感（お互いに理解し、認め合っている）、サポート（気楽に話が出来、困っているときに頼りになる）、個人の尊重（一人ひとりの価値観を大切にしてくれる）などは、職場の人間関係のあり方についての項目と考えます。また、挨拶がきちんと交わされている（逆にあいさつがない）、残業を良しとしない（残業するのが当たり前）なども、一人一人の言動が築く職場の雰囲気を確認する項目といえるでしょう。

このように、職場特有の雰囲気は、一定の時間をかけて積み重ねられてきたメンバーの意識や行動であり、メンバーがそれに見合った行動をとる規範のようなものと考えて良いかと思えます。

従って、リーダーが職場の雰囲気を変えたいと思った場合、その構成要素とも言える個々の社員の行動に着目するのは良い視点かと考えます。

部下のどのような行動に着目し、どう変えていくか、それは様々かと思えますが、このコラムで扱ったもののいくつかも、職場風土に関わるテーマにもなり得るかと思えます。

（例えば、ワンウェイになっているコミュニケーションの問題（第7回）、できる人に業務が偏る問題（第12回）、黙っている部下の問題（第13回）、などです）

従って、皆さんの関心があるテーマがあれば、そのコラムに書いている対応方法なども参考にいただければと思いますが、今回は、職場の雰囲気（風土）を変えるための共通する3つポイントを紹介したいと思います。

1. どのような職場にしたいのか、リーダーとしての思いを伝え続ける

職場の雰囲気（風土）は、職場の長であるリーダー（上司）自らの影響が大きいことを自覚することがとりわけ大切と考えています。

上司が変わることで、その組織の雰囲気ががらりと変わることを私自身も経験しましたし、皆さんも実感していることではないかと思えます。

また、複数の論文で、上司の行動（リーダーシップ）と職場の雰囲気（風土）との強い相関関係が確認されています。

このように職場の雰囲気（風土）はリーダー（上司）次第であることを私たちは自覚するとともに、どのような組織風土をつかっていきたいのか、リーダー（上司）としてのメッセージをはっきりと発信していく必要があると考えます。

また、メッセージはただ伝えるだけでなく、伝え続けていくことも必要です。

私は以前、ある部署を任せられたとき、部門長から（そのときの私の上司）、「あいさつをしない社員に注意しなければ、職場の風土になるよ」と教わりました。私は、あいさつをしない社員に注意しないことが、組織にどのような影響を与えるか、そこまで考えが及んでいなかったのです。リーダーが黙っていることは、現在のメンバーの行動、職場の雰囲気に肯定的なメッセージを送っているのに等しいということ、自覚する必要があると考えます。

2. リーダーは、メンバーが今の職場をどう見ているか、感じているか、メンバーの考え、意見を聞くこと

個々のメンバーが職場の雰囲気をどのように捉えているか、それを是非、聞いてみてほしいと思います。

これは、リーダーと個々のメンバーの見方にギャップがある場合があり、それを確認することと、職場の雰囲気がメンバーの能力発揮にどのような影響を与えているかを掴む意味合いがあります。

成人発達理論において、「能力の環境依存性」という考え方があります。これは、私たちの能力は置かれた環境などの状況に応じて、能力レベルを大きく変動させるというものです。以前人事部門にいたときに、ある部署で活躍していた社員が、異動した部署で輝きを失うケースを複数見てきました。このようなケースにおいて、職場の雰囲気が影響している場合も少なくないと考えています。（早く帰りにくい雰囲気が、その人の仕事の能率を落としているケースなど）

従って、その人の能力発揮や成長を阻害するような雰囲気がないかをよく聞き、協力して改善をはかっていく必要があると考えます。

また、その改善策については、メンバーにもその計画に積極的に関与してもらうことで、改善へのモチベーションを上げることが可能と考えます。

3. リーダーとして発信するメッセージのダブルバインド（二重拘束）に注意すること

心理学用語で、ダブルバインドという言葉があります。これは、簡単に言えば、二つの矛盾した指示が与えられていることを言います。

例えば、心理的安全（誰でも率直に自分の意見が言える、聞いてもらえるという感覚。第13回参照）が感じられる組織をつくりたいとリーダーが言ったとしても、会議でのメンバーの発言を遮ったり、頭から否定してしまうと、その人はダブルバインド状態に置かれることとなります。（メッセージは非言語でも送られますから、例えば、怒った顔で「何でも言ってほしい」というと、これもダブルバインドのメッセージが送られていることとなります）

このダブルバインド状態におかれると、人はメッセージを素直に受け取ることができなくなり、上司や組織への信頼感も損なわれることとなります。

逆にメッセージが、矛盾のない一貫したものと捉えられると、上司や組織への信頼感が増し、変化もよりスピーディに進んでいくと考えます。

かつてアメリカで、どの工場よりも欠陥車が多く、社員の欠勤率も高く、コストも高い、最悪といわれた他社の自動車工場を、同じ従業員を雇いながら、全米でもっとも品質の高い車を生産する工場に再生させた会社の例があります。その再生の要因として、「売り上げより、品質が大事」というリーダーの一貫したメッセージと行動が背景にあったことが知られています。（元々「ラインはどんなことがあっても止めるべきではない」と仕込まれてきた従業員は、最初は、「売り上げより品質」というメッセージに懐疑的だったものの、リーダーの一貫した態度によって、その考え方が変わり、品質のためには、ラインを止めることも躊躇しなくなる過程が描かれています）

リーダーは、自分の態度がメッセージと一貫しているか、メンバーをダブルバインド状態に陥らせていないか、常に自らの言動を、チェックすることが必要です。

以上、今回は職場の雰囲気（風土）を変えるために、リーダーが心がけるポイントを3つ紹介させていただきました。参考になるところがありましたら、取り入れていただければと思います。

さて、連載を続けてきましたこのコラムも、今回で終了になります。これまで読んで頂き、本当にありがとうございました。このコラムが少しでも、皆さんの部下育成、組織づくり、そして皆さん自身の成長にお役に立てれば、とても嬉しく思います。

また、第一回で書いたようにこのコラムは研修やコンサルテーション、個別の相談などで寄せられた質問や意見が基になっています。従いまして、皆さんの声なくしてはできなかつたもので、改めて、質問を寄せて頂いた皆様に感謝したいと思います。

参考:若林 満、中村雅彦、斎藤和志「リーダー行動と職場風土および集団効果性との関連について」
経営行動科学第1巻第2号

榊原國城「職務満足と職場風土に及ぼす人的要因の影響」愛知淑徳短期大学研究紀要 第33号

チャールズ・デュヒッグ「あなたの生産性をあげる8つのアイデア」講談社

加藤洋平「成人発達理論による能力の成長」日本能率協会マネジメントセンター

ジェフリー・フェファー、ロバート・サットン「事実に基づいた経営」東洋経済新報社

平田オリザ「わかりあえないことから」講談社



個人のやる気と組織の成果を生み出す

TOPPAN MIND WELLNESS CO.,LTD

株式会社トッパンマインドウェルネス

〒110-8560 東京都台東区台東 1 - 5 - 1

T E L . 03-3835-5340

F A X . 03-3836-8525

<http://www.mindupnavi.com/>