

人を気持ちよく動かせる!

スタッフ
育成
活用
の流儀



齋藤清一

立命館大学 客員教授

人事賃金管理センター 代表取締役

日本病院人事開発研究所 代表幹事

製薬メーカーの人事課長、日本賃金研究センター主任アドバイザーを経て、立命館大学客員教授、東京医科歯科大学非常勤講師、人事賃金管理センター代表取締役、日本病院人事開発研究所代表幹事、日本経営倫理学会会員として活躍中。

できる リーダーの条件

リーダーは、格好がよくなければならない。サラリーマン時代の私の上司はすてきだった。ゴルフもカラオケもプロ級で、夢を語るのが上手だった。

人には2つのタイプがある。一つは、人の力を借りて組織として大きな仕事をする人、もう一つは、職人芸を持ち、一人でこつこつと決められた仕事をこなす人である。本連載で解明したいのは、人の力を借りて大きな仕事をする人たちである。第1回の今回は、部下の力を結集して大きな目標の達成に邁進するリーダーとは、どのような資格要件を持つ人なのかをまとめる。

夢を語るリーダーはすてき

あなたのリーダーは格好がよいだろうか？

夢を語れない人は、リーダーには向かない。他人を引っ張っていくからには、人の機微を知り、人が憧れる何か、サムシングを持っている人でありたい。言葉を変えれば、例えば、「10人の部下を持つ人は、10人の部下の働きがいや生きがいを理解できる人」と言えよう。

人には、それぞれの持ち味がある。部下のその持ち味を適材適所で上手に使うことができる管理者は、部下とのコミュニケーションがうまい。一般に、仕事ができる管理者は、部下の力を引き出す勇気づけのメッセージや動機づけのメッセージ（資料）をタイミングよく使う。

人は、目標を持つと勇気がわいてくる。また、目標を達成すると力がついてくる。すなわち、成功体験を持つと、人はものの見方や考え方が違ってくるのだ。できる部下をうまく育てることができる上司は、部下の喜びをよく知っている。目標を達成した時、何かの仕事に習熟して進歩した時、責任を全うした時、認められた時、仕事に没頭した時など、その場面づくりや勇気づけのメッセージが上手なのだ。

人との出会いは、人生を変える。部下は、「私の能力を最大限に引き出してくれる、そんな魔法をかけてくれるようなすてきな上司に出会いたい」と心から願っていることだろう。あなたは私をLookと自信を持って言えるそんなすてきな上司だろうか。

勇気づけのメッセージ

*相手の貢献に着目する。

- ▶「あなたのお陰でうまくいった。本当にありがとう」
- ▶「あなたが楽しそうなので私も楽しい」

*プロセス成果を具体的に褒める。

- ▶「〇〇のやり方は本当によかったね」

*すでに達成できている成果を取り上げて、うまくいっている部分をさらに伸ばすアプローチをする。また、個人の成長を絶対考課する。

- ▶「この部分はとても良いと思う」
- ▶「以前よりも、〇〇の点がとても進歩している。この点をもっと伸ばそう」

*相手の判断に委ね、相手の主体性に任せて考えさせる。また、否定用語を使わず肯定的に話し、自分の価値を絶対として押しつけない。

- ▶「あなたはどう思いますか。あなたが一番良いと思う方法を教えてください」
- ▶「私は、……だと思う」

*いつも感謝の気持ちを忘れない。

- ▶「協力してくれてありがとう。いつも本当によくやってもらっている。感謝しているよ」

動機づけのメッセージ

- ▶「上司の指示に対して、ただ言われたことを言われたとおりにやっていたらよいと思いますか？ 言われた以上に何かを付け加えるとすれば、どんなことでしょうか」

- ▶「上司は何を言おうとしているのか、察知できますか？」

- ▶「あなたにとってその仕事をこなすことは、どんな意味があると考えますか？ いつまでに、その仕事をやればいいですか？」

- ▶「催促をされる前に、自分から報告・連絡をしていますか？」

- ▶「状況変化に臨機応変に対応できていますか」

- ▶「普段していて慣れている仕事でも、常に問題意識を持って、何か『新しい知恵』を出していますか？」

- ▶「分からないこと、知らないことにぶつかった時には、いつも素直な気持ちで、その時、その場ですぐに調べたり、部外者の知恵を借りてすぐにアドバイスを受けたりしていますか」

- ▶「皆と力を合わせて、よい仕事をしていますか？ 上司や仲間の知恵、協力でよい仕事できた時は、協力してくれた皆に感謝の気持ちを述べていますか」

- ▶「師（手本）と仰ぐ先輩を探して、少しでも先輩に近づけるように努力していますか」

- ▶「自分のことは、見えているようでよく見えないものです。上司、先輩、仲間のアドバイスを参考にして、『自分の良さ』を最大限に発揮するよう努力をしてくださいね」

- ▶「いつも明るく振る舞っていますか？ 前向きな気持ちで目標に挑戦していますか？」

- ▶「自分と違う性格や行動、立ち振る舞いの違う人の存在を理解するように努力しましょう」

- ▶「心穏やかで明るく振る舞えば、健康にも恵まれます。いつも心にゆとりを持てるよう、仕事は計画的に前倒しでやりましょう」

- ▶「よい仕事をする人は、自分のウィークポイントを知っている人です。だから、上司や先輩、同僚の力を借りることができるのです」

力のないリーダーは 組織をつぶす

筆者はよく看護部長に、「あなたの病院では、師長や主任をどのように選抜しているのですか」と質問をする。すると、一瞬考え込んでから、皆同じように「リーダーシップがある人です」と答える。筆者がすかさず「リーダーシップの有無は、何をどう評価するのですか」と尋ねると、ほとんどの人は沈黙してしまう。経験年数や相性などの人間関係で決めているのだろうか。

気になるのは、人事に、運、不運があってはならないということである。筆者がコンサル指導時に常に熱く訴えているのは、「役職はご褒美で与えるものではない」ということだ。「もし力のない者がリーダーになったら、その組織はどうなるのか」を真剣に考えてみたことがない人が意外と多いようである。しかし、よく考えてみてほしい。力のない者がリーダーになってしまうと、本人も悩み、組織も悩む。ひいては、企業を潰すことになるかもしれないのだ。

「企業は人なり」という言葉に異論を唱える経営者はいないだろう。しかし、人材育成については、「何をどうやっていますか」と尋ねても、何も返答がないところがほとんどである。せいぜい、院内の教育委員会のプロジェクトが音頭をとって、思いつきで一過性の研修を実施したり、ほかの病院の研修をまねたりする程度で終わってしまっているところが実に多い。

人材育成は単なるスローガンではない。部下を使ってよい仕事をしているリーダーは、部下を育てるのが上手である。それらのリーダーは部下をよく理解している。例えば、常に部下と視線を合わせて、部下の悩みや不安、

将来のキャリアなどについてよく話し合ったり、能力を発揮させる「場」をつくったり、宿題を出して自立的な成長を支援したりしているのである。

リードするために 納得する説明を

リーダーの役割は、文字どおりに解釈すると、人をリードする人である。リードするとは、目標達成のために自分が行きたいところに、部下と一緒に連れて行くということだ。ということは、部下が自ら進んで「自分も行きたい」という気持ちになるように、部下が納得する説明をしなければならない。

リーダーは、なぜその場所に行かなければならないのか、なぜそうしなければならないのかが部下に分かるように、説明責任（アカウントビリティ）を果たさなければならない。組織の目指す方向に向かって行動を起こし、部下をリードする強さを持つことが大切である。

経営の神様と言われたドラッカーは、リーダーの要件として「責任」と「信頼」を挙げている。また、『部下の失敗は、上司の失敗』と素直に受け止めるのが真のリーダーで、そうした誠実さが部下の信頼を得て、目標達成の裏づけになっているのだ」と言っている。

信頼を得るためには、リーダーはいつも行動の一貫性を持たなければならない。また、いかなる場合でも、リーダーは部下より優秀でなければならない。優秀であればこそ、部下は何を言ってもついてくるものなのである。すべての面において、リーダーが部下より優れていることは難しいかもしれない。しかし、一つでも、部下より絶対に優れた美点を持たねばならない。その美点に魅せられて、何を

言っても部下がついてくるようになるのだ。

リーダーに必要とされる役割と人材資格要件を整理すると、部下掌握育成力、部門統括力、企画開発力、業務推進力、上司の補佐の役割業務となる。これらの役割業務を遂行するには、部下育成力、企画開発力、深い業務知識、判断決断力、社会性、人間性、細心の注意力、旺盛な責任感が必要である。

目標をうまく利用して 人材を育てる

人材育成の特効薬があれば苦勞することはない。巷には、人材育成のマネジメント手法として、目標管理（BSC）研修、面接訓練、人事考課者研修、コーチング研修、積極的傾聴法研修などの情報が多く溢れている。しかし、皆これといった決め手が見つからない。

確かに言えることは、人材育成の主役はあくまでも部下本人だということである。本人が成長したいという気持ちにならないことには、どうしようもないのである。

人が何かをする時には、「自分はこうなりたい」という希望や意欲がなければ始まらない。人は、何か目標を持つと自然と力がわいてくる。その目標達成に向けて努力をして、失敗と成功を繰り返しながらキャリアをつくっていく。人材育成は、まず、「自分はこうなりたいという希望を持たせること」から始まる。希望や夢を実現するには、本人の強い意思に加えて、上司や仲間の応援・協力があれば申し分ない。

人を育てるということは子女教育にも通じるところがある。よい子を育てるためには、しっかりとした温かい親のアドバイスや兄弟姉妹の応援、援助、協力があればうまくいく。

ただ、目標を持てば誰でも頑張れるというわけではない。もし、ほかに同じ目標を持つ友達や仲間がいれば、楽しく一緒に頑張ることができるだろう。

「あなたは、どうしてこのチームの一員になりたいのか」、それは、「心一つにして達成感や感動を味わうことができる仲間がいるから。また、どんなにつらい仕事でも、よい仲間がいれば最後まで諦めずに頑張れるから」である。一つのチームの中で協働することで、人間として、職業人・社会人として、人の機微を学び、調和を学ぶことができる。

どんなに能力があっても、その能力を組織の中で認められなければ、発揮することはできない。よい組織には、向上心や上昇志向を持つ人たちが大勢いるが、これらの人たちは、ただ仕事をこなすだけではなく、しっかりとした目標を持ち、その目標達成のプロセスの中から、かけがえのない自分に気づき、価値ある人生（キャリア）を自らつくり上げる努力をしているのである。

