

## 第7章 リーダーシップ

### 1 リーダーシップの基本

組織活動のそれぞれの要の地位にいる管理者は、自己の組織の内外にわたって多面的に人を上手に動かしていかないと、組織の目標を達成することが難しい。多面的にとは動かす対象の人が、部下だけではなく同僚、他職場、上司、さらに外部の関係者まで幅広く、かつ、いろいろな面で動かしていくことを意味している。通常この人を上手に動かすことがリーダーシップと呼ばれているが、この効果的な発揮について考えるためには、リーダーシップの定義を明確にする必要がある。

《定義》ある状況の中で、自分の考えに沿って動いて貰うように、個人または集団に対し働きかける影響力。

影響力であるから、相手に影響を与える直接的または間接的な行動のあり方がリーダーシップである。それは、自分の考え方や意図を支持して動いて貰えるように働きかける行動である。その主たるものは、自分の考え方や意図を理解して貰うためのコミュニケーションによる働きかけである。直接的なものは自分の考えを相手に話す、説得をする、文書によって訴える等があり、間接的なものは自分が手本を示す（率先垂範）、相手がその気になるような状況をつくる等がある。

自分の考え方を支持して貰うためには、その人の心を動かさなければならない。人は心が動かないと、こちらの期待に応える行動はしてくれない。ところが、人の心は大変複雑な働きをするので、理屈さえ通っていればそのとおりに動いてくれるとは限らない。その人の心の動き方を知るのには人間そのものについて理解しなければならない。その1つとして人間の本性についての理解が必要である（つぎの項目の中で説明する）。

人の心に働きかけるのは、人間関係づくりを行っていることでもある。働きかけが良い人間関係をつくれないと、期待する影響を与えられない。幅広く考えると、日頃から良い人間関係を築いておくことが、効果的にリーダーシップを発揮するための重要な条件になる。管理者に人間関係能力が大変重要視されるのはこの理由からである。

#### 1.1 人を動かすパワー

組織活動の中での影響力は、人を動かすパワーとして捕らえることができる。それはつぎの5つがある。

##### (1) 地位の力（権限）

組織では、職制上の上位にある者は、下位にある者に指示命令をして動かすことができるルール（規則）がある。職制上与えられる権限としてのパワーである。通常このパワーによって部下を動かしている。

## (2) 報償力

言うことをよく聞いたらほうびを与えるよ、有利な扱いをするよと、ほうびを餌にして人を動かすパワーである。ほうびには精神的なものと同金銭的なものがある。

## (3) 処罰力

言うとおりにしないと罰を与えるぞ、不利な扱いをするぞという脅かしを背景にして強制的に人を動かすパワーである。

## (4) 専門力

仕事上で専門的能力が優れていることによって、人を動かすパワーである。

## (5) 同一化力 (人間力)

人間的魅力 (例えば人柄) によって自分と一体感を持たせることで、人を動かすパワーである。

(1) の権限によるパワーだけで部下を動かすことは難しい。組織活動の上下の関係は相互依存の体制になっているから、一方的に命令はできても、他の要素も影響してそのとおり動いてくれるとは限らない。

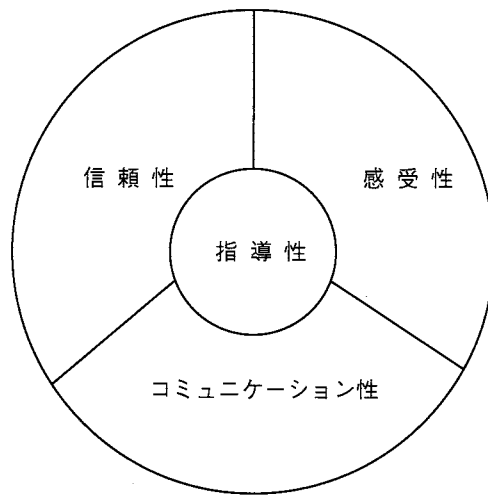
(2) と (3) はアメとムチと称する人を操作主義で動かそうとする代表的なパワーである。「人間は元来怠け者でアメとムチを与えられないと積極的に動かない」という人間観に基づいている。しかし、人は他からやらされていると感じる時はやる気を起こさない。他から強制されてやることの効率は、本人が自主的に努力してやる場合と比較して4分の1に落ちた実験例がある。また、自分を強制する力が目の前に無い時は、適当に力を抜いてしまい効率は上がらない。したがって、特別の場合を除いてこのパワーは人を動かすのにはあまり効果が無いと言える。

人を自主的に行動させる最も好ましいパワーは人間力である。人間的な魅力によって、相手がこちらの考える方向に自主的に動いてくれるのが最も効果が高い働きかけである。以上がリーダーシップをパワーの視点で考えたものである。

リーダーシップを発揮する場合、どのパワーを使うのか考える必要がある。

## 1・2 効果的リーダーシップを発揮する要件

図表7-1・2 4つの条件



リーダーシップを効果的に発揮するために必要な4つの条件はつぎのとおりである。

### (1) 指導性

リーダーシップではこの指導性が中心になる。相手に行動してほしい方向を明らかに示し、納得させることが指導性である。目標を明確に示し、合わせてなぜこれが必要か(目的)を理解して貰い、こちらの意図を相手に納得して貰うことが重要な条件である。これができないと相手は行動する方向が分らず、期待どおりには動いてくれない。これをはっきりと示さないでこちらの意図を察して行動するよう期待するのは無理である。

場合によっては、その方向に行動して貰うための方法についてまで教えるのが必要なことさえある。その人の能力のレベルに応じた内容を考えなければならない。

### (2) 信頼性

人は自分が信頼する人からの働きかけに対しては、「この人の言うことならば間違いない」とその期待に応えようと支持的行動をとる。相手から信頼感をもたれることは人を動かすための重要な条件である。それは日頃の人間関係にある。人は相手の日常の行動を見て信頼できるかどうかを判断する。したがって、他人から信頼される人間関係は、自分の日常の行動によって決まることを知る必要がある。同時に、どういう行動が他人から信頼されるのかが分かっているなければならない。

### (3) コミュニケーション性

コミュニケーションには2つの意味がある。情報伝達と意思疎通である。リーダーシップの条件としては、この2つの面から考える必要がある。

#### a. 状況の共有化

情報伝達の面では状況の共有化である。ある行動を必要としている状況について、自分が認識しているのと同じ内容で相手も認識している状態を状況の共有化ができているという。人は自分の行動が必要とされている状況が分からないと、いい加減に行動するか、全く行動を起こさないかどちらかである。状況が理解できているとこちらの期待する方向を理解し、その方向で自主的に動いて貰える。また、細かいことを言わなくても、どう行動したらよいか本人自らが考えてくれる。したがって、リーダーシップを効果的に発揮するには、相手と状況の共有化ができていることが重要な条件になる。特に集団へのリーダーシップを発揮するためには、集団全員との状況の共有化が重要である。

状況の共有化ができるためには、情報の共有化が必要である。日頃から情報を的確にこまめに伝えていけば自然に状況の共有化ができてくる。

#### b. 意思疎通

意思疎通とはお互いが相手の考え、気持ちを理解し合っていることである。リーダーシップでは働きかける側と受ける側と両者がお互いに相手の考えを理解し合っていることが重要な条件になる。働きかける相手がどういう考えを持っているか分かっていないで、自分の考えを闇雲に押しつけても効果的に影響力は発揮できない。日頃から相手の考えをよく理解できていれば、その考えに合わせた働きかけ方が考えられる。また、相手に自分の考えを日頃からよく理解して貰ってれば、働きかけの内容について相手の理解、反応が早い。

部下に「うちの上司は何を考えているのか分からない」と言われるようでは、部下に対し効果的にリーダーシップを発揮することはできない。

#### (4) 感受性

人に自分の考えに沿って動いて貰おうとする時、相手の気持ちを敏感に察し、その気持ちに対する気配りができなければならない。これができるのを感受性といい、リーダーシップ発揮の重要な条件である。リーダーシップは人の心に働きかけることである。人は自分の気持ちを敏感に察し、きめ細かい対応して貰った時に心が動き、相手の働きかけに応えようとする。自分の心（気持ち）を分かってくれない人の働きかけを率直に受け入れる気持ちは起さない。

特に部下が、どんな気持ちで働いているのか、どんな悩みや不満があるのか、上司に何を期待しているのかなどの気持ちを察することができなければならない。具体的に言われないと分からないのを鈍感と言う。部下は自分の気持ちが分からないような上司の下では働きたくないと思う。鈍感な人はリーダーシップを効果的に発揮することは難しいのである。

以上の4つが揃っている時に、最も効果的にリーダーシップを発揮できる。ただ、4つがいつも揃っていないと発揮できないわけではない。状況によっていずれかが欠けていても発揮することはできる。

**グループ討議** 部下から信頼される行動

【資料13】

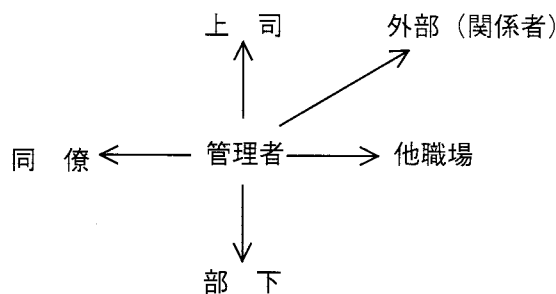
**狙い** 日常自分がどういう行動をすれば部下から信頼されるかについて考える。表は部下から信頼されるための必要な5つの条件が記載されている。その条件が満せる行動を考える。

1.3 上司へのリーダーシップ

リーダーシップは組織活動の中では多方面にわたって発揮されなければならない。通常は以下のとおりである。

これらの働きかけの中であるものはリーダーシップとは言わず、他の表現を使う場合もあるが、実質的にリーダーシップのことを意味している。

このように多方面へのリーダーシップがある中で、最も重要なのが上司に対するリーダーシップである。



組織活動では、上司に自分の考えを認めて貰いバックアップを受けられることが、他にリーダーシップを発揮するため非常に重要となる。日頃管理者が職場の大切な問題処理にあたって、上司に自分の考えを認めて貰うことができず、上司の言いなりにばかりなっていると（上司にリーダーシップを発揮できない）周囲の者（特に部下）はこれをよく見ている。そういう管理者が周囲の者にリーダーシップを発揮しようとしても支持を受けられない。

職場におけるリーダーシップの基点は上司に対するものである。上司を動かす力を持っている管理者ほど、周囲に対して効果的にリーダーシップを発揮できる。

上司に影響力を与えるための最大の要件は、上司から信頼されることである。上司から信頼されれば周囲の者からも信頼される。上司から信頼されるためには仕事上でしっかりした補佐ができることである。具体的にはつぎのものがある。

### (1) 優れた職務遂行力がある

職場において仕事上で成果を上げるには、なんといっても専門能力を含めた仕事遂行力がなければならない。上司が期待する成果を上げられる力を持つことで、信頼が得られる。

### (2) こまめに職場の報告をする

上司は口に出さなくても常に下の状況が順調にいつているかどうか気にしている。したがって、自分の職場の状況を、順調にすすんでいる、起きた問題を的確に解決した、あるいは、このように解決に取組み中などと簡単に報告する。また、インフォーマルな情報も含めて職場の状況のポイントを耳に入れておく。これらのこまめな報告が上司に安心感を与える。このことは上司から信頼を得る大切な条件である。また、こうして自分の職場の状況を知って貰っていることは、職場における問題の処理にあたっての自分の考えが認められやすくなる。

### (3) 上司の立場に立って考える

仕事上の提案をまとめる場合、自分が上司の立場ならこれをどのようにするかを考えてまとめることである。これは自分の勉強になると同時に、上司の立場を理解した案がまとめられ上司から信頼される。

### (4) 上司の短所を見ず長所を見る

人は他人の短所を見つけることは上手であるが、長所を認めることは下手である。上司の欠点ばかり見て批判をしても、それが改まるわけではない。それよりできる限り多くの長所を認め、その視点で対応することである。人は自分の長所を認めてくれる者には好感を持つ。それで上司と良い人間関係が築ける。

## 1.4 状況対応のリーダーシップ

リーダーシップを効果的に発揮するための、1つの理想的な行動スタイルがあるわけではない。どんな状況でもワンパターンの同じ行動スタイルで対応しても成功しない。状況に応じて行動スタイルを変える必要がある。

部下に対するリーダーシップは、その職務遂行能力のレベル（個人の面で、集団としての面で）に応じた行動スタイルをとることが効果的である。

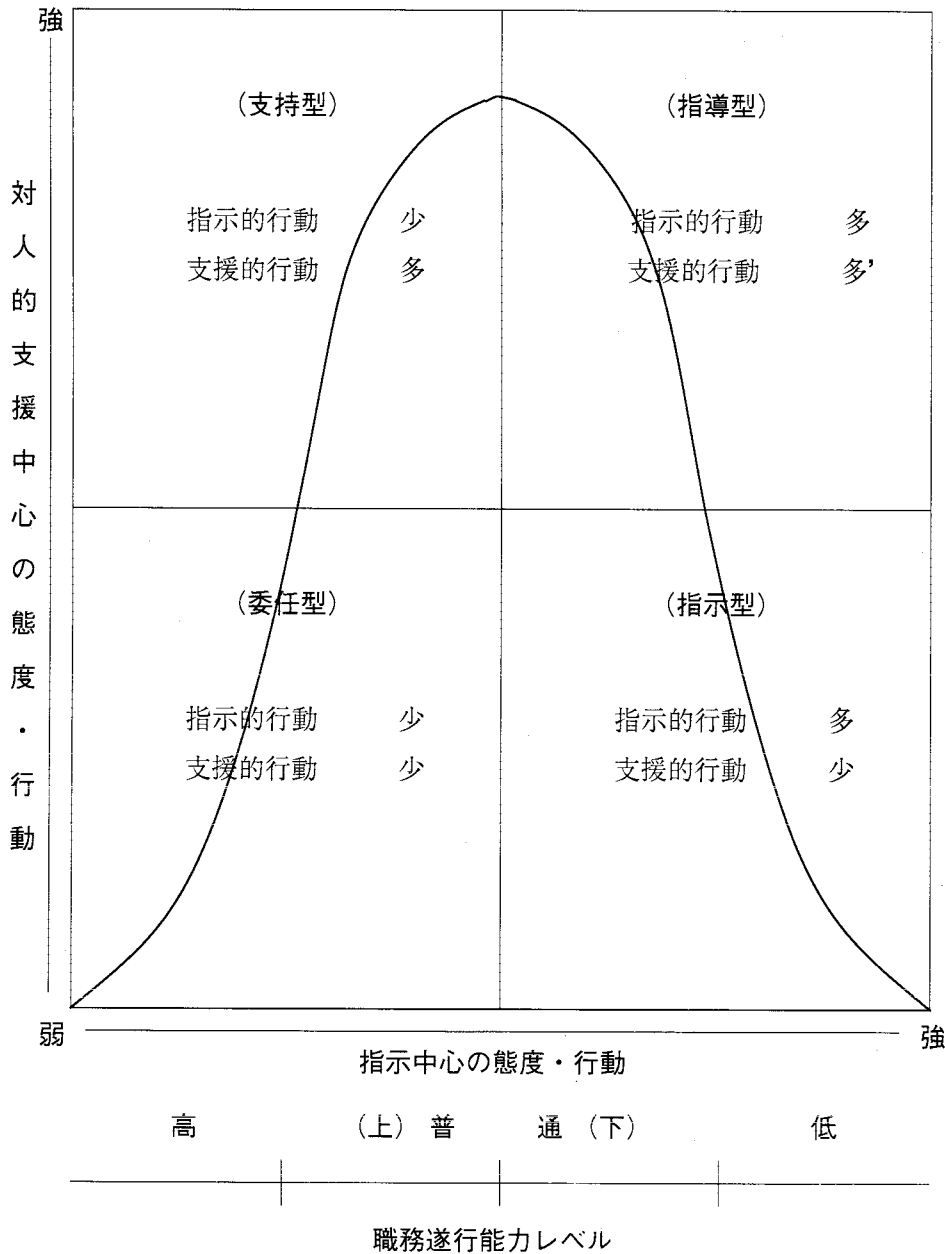
そのリーダーシップの行動は2つの次元に分けて考えることができる。

『指示中心の態度、行動』 仕事をきちんとやり遂げさせるための指示を中心とする行動。目標を示しやるべき仕事の内容を細かく指示し、その進行状況をチェック指導をし、指示どおりに仕事をさせる行動である。

『支援中心の態度、行動』 本人の自主性を尊重し仕事上での支援を中心とする行動。意見を良く聞き、困っていること、悩んでいることに気を配り、仕事がやりやすい環境をつくる行動である。

部下に対するリーダーシップは、日常この2つの行動が混在している。通常管理者は自分なりの指導理念に基づいて、一方を強く出し、もう一方を弱くする一定の行動スタイルをとっていることが多い。しかし、ワンパターンの行動スタイルではリーダーシップが効果的でない場合が出てくる。そこで、どちらを強く出すか、弱く出すかいくつかにパターン化した行動スタイルを考え、部下の能力レベルに合わせて使い分けていくのが効果的であるとの考え方が生まれた（P・ハーシ K・H・ブランチャードの説）。それは以下のとおりである。

図表7-1・4 状況対応のリーダーシップ



## (1) 4つの行動スタイル

2つの行動をタテ軸、ヨコ軸にとり、その行動の強弱によって組み合わせを考えると4つの行動スタイルに現せる。

## a. 指示型

指示中心の行動を多くし、支援中心の行動を少なくするパターンである。これは部下に暖かみを欠いた冷淡な態度をとることを意味していない。接する態度とは別に、ただ仕事中心の行動を多くすることだけをいっている。

## b. 指導型

指示中心の行動、支援中心の行動をいずれも多く出すパターンである。

## c. 支持型

支援中心の行動を全面的に多くし、指示中心の行動をずっと少なくしてしまうパターンである。

## d. 委任型

指示中心の行動はうんと減らし、支援中心の行動も特別の場合を除いて減らしてしまう、いわゆる任せてしまうパターンである。

## (2) 部下の能力のレベル

部下の能力レベルの判断基準にはつぎの3つのものを考える（成熟度という）。

a. 自分または職場の目標をよく理解し、それを達成しようとする意欲の強さの度合い（意欲）

b. 自ら責任を引き受けようとする意思の強さの度合い（責任感）

c. 職務遂行に必要な知識、技能、経験のレベル（能力）

能力のレベルは4段階に分ける（図表7-1、4右から左へ以下のように考える）。

低い 能力が低く、かつ、意欲、責任感が乏しい。

普通（下） 能力は低いだが、意欲、責任感がある。

普通（上） 能力は高いが、意欲、責任感が足りない。

高い 能力、意欲、責任感いずれも充分にある。

## (3) 最適行動スタイル

以上の能力のレベルに対応する最も適した行動スタイルは、判断した能力レベルのポイントから垂線を上げ、山形の線にあたったところの枠のものである。

部下の能力レベルが低いと指示中心の行動を多くし、能力が高まってくる程その行動を少なくし、支援中心の行動を高めていくことであるが、その行動バランスのとり



方を説明している。

管理者は、部下個人として、あるいは、職場全体としての能力のレベルを判断し、その状況に適したリーダーシップの行動スタイルをとるのが最も効果的なのである。

## 2 人間理解

リーダーシップは人の心に働きかけ、人の心を動かさなければならない。そのためには人間への理解が深くなければならない。「人間を理解できないと人を動かせない」のである。人間の理解は、まず人間の本性（どんな人間でも持っている本来の性質、すなわち男性でも女性でも、大人でも子供でも、日本人でも外国人でも人間として持っている性質）について理解することである。

### 2.1 人間の本性

#### (1) 認められたい・認めてほしい

人間は誰でも自己重要感（自分は大切な存在である。価値のある存在であるという意識）を持っていて、それを満足させたいという強い欲求がある。この満足感他人から認められた時に得られる。したがって、どんな人間でも自分のことを認めてほしいという強い思いがある。他人から認められない最悪の状態は無視されることである。人は自分を無視される状態が続くと精神的にまいってしまう。それぐらい人間にとって自分が認められることは重要なのである。

リーダーシップを発揮しようとする時、このことを念頭におき、まずその人を認めなければならない。この場合の認めるという行為は、その人の立場を尊重する、その人の考えを尊重することであり、その人の気持ちを理解することである。

a. 組織活動の中では人それぞれに立場がある。その立場は自分の存在感の基盤となっているから、立場を無視されるのは存在を否定されるのと同じである。したがって、自分の立場が無視された働きかけに対しては、強く反発をしこれを受け入れようとはしない。人を動かそうとする時、その人の立場を尊重した働きかけをすることは以上の意味で極めて重要である。

b. その人の考えを尊重するのもほぼ同じことである。人は自分の考えをきちんと聞き理解して貰った時に、考えを尊重されたと感じる。したがって相手の考えをろくに聞かずに、頭から自分の考えを押しつけるのは、反対の行為をしていることである。相手の考えを頭から「そんな考えは間違っている」と否定するのも同様の行為である。それでは人を認めていることにはならず、人は動いてくれない。人を動かすには、まずその人の考えをよく聞き理解をした上で、自分の考えを分

かって貰うように働きかけることである。

- c. 人はそれぞれの立場での自分の気持ちを分かってほしいと願っている。気持ちを分かって貰うと自分に関心を持たれている感じ、そして自分が認められていると感じる。特に部下は、働いている時の自分の気持ち（いま、どんな気持ちで働いているのか、どんな悩みがあるのか、どういうことで困っているのか、どんなことに不満を感じているのか等）を上司に分かってほしいと望んでいる。それを分かってくれない上司には不満を持ち反抗的な行動をとることが多い。

相手の気持ちを察し、それに気配りができないようでは、人はなかなか動かさないのである。

#### 事例研究 気持ちが分かってほしい

【資料14】

**狙い** 自分の気持ちが分かって貰えずイライラして怪我をした若い社員と上司の態度について考える。

#### (2) 自主的に行動したい

自分の行動は自分の意思で決めたとおりにしたいという強い欲求がある。したがって人は他人からの強制によって、ただ言われたとおりに行動するのを嫌い抵抗する。そうしなければいけないと自分で決めてやることには積極的に取り組み、持っている力を最高に発揮し、また、辛いことがあっても苦にせず取り組む。他から言われたとおりにやらされることには、ただやっているだけか、いやいやながらやるので、力を発揮しようとはしない。辛いことがあると文句を言ってやめてしまう。「馬を水辺に連れていくことはできても、水を飲ませることはできない」という言葉はこのことを言い表している。

したがって、人を動かそうとする時は、本人が自主的にそうしたいと思うような状況づくりをすることである。細かくやることを指示して、そのとおりにやらせようとするのは、特別の状況以外は最低の人の動かし方である。

#### (3) 感情に基づいて行動する

「人間は感情の動物である」という有名な言葉のとおり、人間の行動は理屈よりも感情の方が優先する。感情は動物脳と呼ばれる部分で起きる心の働きであり、理屈どおりには働かない。理屈が正しいことであっても感情の方がそれを受け入れないと、人はそのとおりに行動しない。

感情の代表的な例は好き、嫌いである。動物脳で自分にとって快と感じるものは好きとなり、不快と感じるものは嫌いとなる。したがって、人によって好き、嫌いの違

いがある。人は好きなことは理屈抜きで、他から言われなくてもすすんでやるが、嫌いなことはあれこれと理由を考え出してやろうとはしない。場合によっては筋の通らない理屈をつけてでもやらない。

もう1つの行動の判断基準に良い、悪いがあるが、これは理屈に基づいている。好き、嫌いとどちらが優先するかといえば、人はどうしてもそうせざるを得ない場合を除いて、好き、嫌いを優先させる。感情の方が人間の行動基準として強いのである。

理解と納得は違う。理解は言われた内容が理屈として分かった（頭で分かった）ことであり、納得は言われたことがなるほどそのとおりだと感情が受け入れた（心で分かった）ことである。人は納得しないと行動はしない。「話はよく分かりましたが、どうもそうする気にならないのです」というのは、理屈としては理解したが納得しない時の言葉である。

逆の場合で「話としては無理だけれども、あなたの熱意に感じてやりましょう」というのがある。心の方が納得したので、無理と分かっているが行動するのである。

以上のことから、人を動かすには、こちらがやってほしいことを納得して貰わなければならない。理屈の筋道が通っていて、かつ、感情的に受け入れられるように話すことが大切である。

人は相手の話を聞く時、話しをする人の態度に最初に反応をする。例えば威張った態度で話しをされると、話しの内容よりもまずその態度に「なんでそんなに威張るのだ」と感情の方が拒否反応を起こす。そうすると相手の話しはまともに聞かない。働きかける態度も感情的に受け入れさせる大切な要素であるという例である。

## 2・2 行動の源泉＝欲求

人間の行動の源泉になっているものが、人間の心の中にある様々な欲求である。ある状況における人間の行動は、その時の最も強い欲求によって決まると考えられている。したがって、人を動かす立場の者は、すべての人間に共通している重要な欲求について理解をしている必要がある。この欲求の内容についてはアブラハム・マズローの考えた「5段階の欲求」が有名であり役に立つ。その内容は以下のとおりである。

人間の主な欲求は5つあり、これが段階的に現れくと説明している。左の欲求から始まり段階的に順次右の方の欲求が強くなっていく。

生理的→安全、安定→社会的→自尊→自己実現

(生理的欲求) 生命を維持するための基礎的な欲求で、これがある程度満たされるまで最強の力を持っている。

※ これがある程度満たされると安全、安定の欲求が優先するようになる。

(安全安定の欲求) 身体上の安全を守る、生理的欲求が満足できる状態を安定的なものとしようとする欲求である。

※ これがある程度満たされると、社会的欲求が優先して高くなる。

(社会的欲求) 人間は社会的な存在であるから、いろいろな集団に属し、またその中で受け入れて貰いたいとする欲求である。

※ これもある程度満たされると、自尊の欲求が強くなる。

(自尊の欲求) 自己重要感を満足させたいとする欲求。すなわち、他人から評価される、尊敬される、名声を得るなど他から認められたいという欲求である。

※ これも適切に満たされると、最高のものとして自己実現の欲求が強くなる。

(自己実現の欲求) 自分の持っている可能性を最大限に伸ばそうとする、自分の力を最高に発揮しようとする欲求である。

実際には、個人個人によって、集団によって最も強い欲求がどれかは異なってくる。ただ一般的に見れば、日本の社会は下2つの欲求が大体満たされている状態であるから、多くの方は上2つの欲求が強いと考えられる。いま心の満足が強調されるのもこの故である。リーダーシップの発揮では、このことは頭に入れておかなければならない。

#### 『欲求不満の行動』

欲求を満足させようと目標達成に努力している時に、いろいろな障害が生じることがある。そういう障害を取り除こう、乗り越えようと努力をしても、なかなか効果がない場合がある。そのために欲求を満たせないとすると、精神的に不安定になりストレスが溜まる。そうすると自己防衛の心が働き、ストレスに対し精神的バランスをとる行動をする。この行動は「欲求不満行動」と呼ばれるが、感情的に冷静さを欠いたものとなる。

部下がなんらかの欲求不満に陥った時、この行動をとることが多いので、「欲求不満行動」について理解している必要がある。このような行動を観察した場合は、それを責めるのではなく欲求不満になっていると考え、その理由を調べて対策を講じることが大切である。以下にその行動の種類を示す。

#### a. 合理化 (言い訳)

自分の行動を無理やり正当化する。自分の失敗を他人のせいにする、あるいは、他人に責任を転嫁する。

#### b. 逃避 (その場面から逃げる)

欠勤が多くなる。口をきかなくなる。すぐ頭痛、胃痛など起こす。酒飲みになる。

c. 攻撃

- ① 消極的攻撃 仕事をさぼる。まともに返事をしない。協力しない。
- ② 積極的攻撃 反抗的発言をする。指示に逆らう。故意に迷惑になるような行動をする。乱暴な行動をする。八つ当たりする。

d. 代償

最初の目標を変えて、やさしい目標に置き換えてしまう。

e. 昇華

次元の異なる他のものにやる気に向けてしまう。(趣味、芸術、スポーツなど自分の興味のあるもの)

f. 退行

すねる。ひねくれる。(子供のような状態になる)

g. 定着

だめなことを知りながら同じ方法を繰り返す。理屈が通らないことをくどくどと繰り返す。1つのことにこだわる。

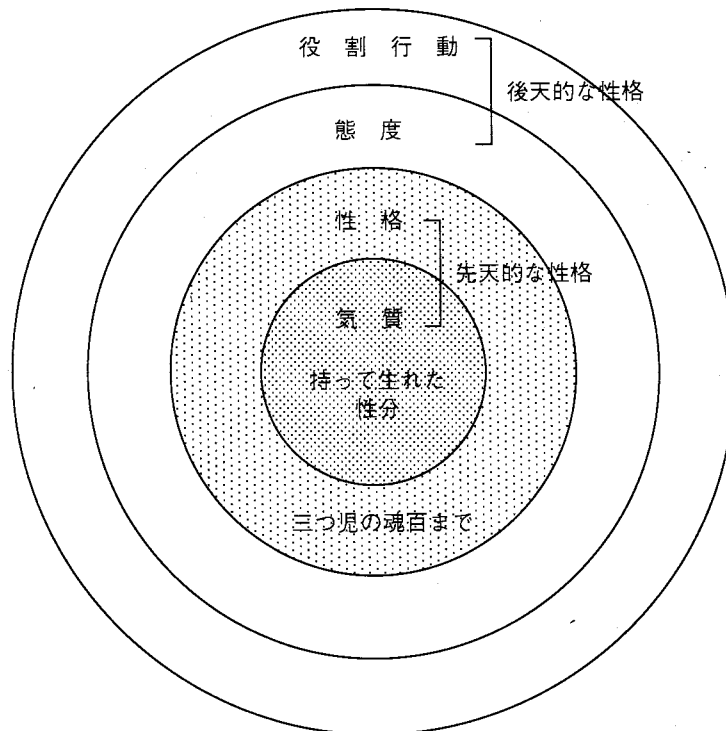
以上の行動が頻繁に行われる場合は、欲求不満と考えられる。

## 2.3 性格

リーダーシップは様々な人へ働きかけをし、行動をして貰うことである。人にはそれぞれその人の持っている行動の特徴がある。その行動の特徴を理解していないと、効果的なリーダーシップが発揮できない。人の行動の表れ方はその人の性格によって変わってくる。したがって、人間の性格がどのようなものであるか、ある程度の理解が必要である。

性格については、学問上でいろいろと複雑な説明がされているが、分かりやすい説明に階層的な構造体としてのものがある。

図表7-2・3 パーソナリティの階層図



図のような全体像をパーソナリティ personality（日本語で人格と訳されるが、他の意味にも解されやすいので、そのままパーソナリティの語が用いられている）と言っており、性格を人間性の本質的な内面部分から仮面的な外面部分までの階層的構造体としてとらえる考え方である。

### 『気質』

人間性の一番奥深い中心部分を占めている。両親からの遺伝によって決定し、持って生まれた性分とも呼ばれる。生涯にわたって変化しない。また、変えることのできない部分である。

【例】 開放性 内閉性 気分が変わりやすい 神経質 しつこい 几帳面

### 『性格』

狭義の性格である。“刻み込む”という意味のギリシャ語が語源のキャラクター character という。生後3、4歳までに形成され、家庭的な影響特に母親との関係を中心とした“幼児体験”が性格として刻み込まれたものである。「三つ児の魂百まで」の言葉はこの性格を言っており、滅多に変化はしない。

【例】 内向性 外向性

## 『態度』

周囲からの刺激に対する、その人特有の反応傾向、価値観に基づく習慣的行動スタイルである。言葉づかいや作法の意味で使われる態度とは意味が異なり、ある対象に対する心理的な心構えのことを言っている。

これは前2者と違い先天的なものではなく、個人の直接、間接の経験によって後天的に形成された部分『価値観による態度』であり、一度形成されると安定的に持続する。特に長期にわたる経験、あるいは強い感情体験によって形成されたものはなかなか変わらない。

しかし、不変というわけではなく状況、条件によって変化するし、また、本人の意思によって変えることができる。気質、性格を変えるのは難しいが、態度は自己啓発、教育訓練によって変容させることができる。

## 『役割行動』

パーソナリティの一番外側にあたる部分であり、周りから最も分りやすい部分である。社会や組織内部で一定の地位や役割を占めるとその地位、役割にふさわしい行動様式で振る舞うよう期待される。そのためにそのように行動している間に、それが無意識的に身につけてしまった行動スタイルである。「部長らしい」「教師らしい」などの行動がこれにあたる。したがって、全く役割を意識しないで済む状態の場面では、時々この行動が引っ込んでしまって、もっと内面的なものが出てくることもある。本人が意識して努力すれば変わるものである。

以上の4つの階層のうち中核の気質、狭義の性格は、持って生まれた性格と呼ばれ、これを変えることは大変難しい。あとの態度と役割行動は、社会的性格と言われ変えることは可能である。

## 2・4 行動変容

人の管理の中で、部下の態度、行動のあり方が好ましくない時、それを変えさせねばならないことがある。しかし、どのような態度、行動であっても、それを他人が変えさせるのは大変難しい。人は他から強制されて変わるものではなく、自分自身が変わらなければいけないと思わない限りは、態度、行動を変えようとしない。「過去と他人とは変えることはできない」という言葉がある。また、持って生まれた性格は本人が変えようとしても変わらないのが普通である。

好ましくない行動を改めさせようと一般的にやることは、悪い行動の指摘をして改めるようにと言う（「やる気がないぞ、やる気を出せ」「電話のかけ方が悪い、改めなさい」）。しかし、こういう言い方では、その行動を改めさせることはほとんどできない。言われた者は具体的にどういう点がどのように悪いのか分らないことが多い。他から見

えているとおりに、本人には分からないのである。悪いところが具体的に分らなければ改めようがない。したがって、悪い行動を改めさせるには、本人につきのことを納得させるようきちんと説明しなければならない。

- \* どういう点がどのように悪いのか。
- \* なぜ悪いのか。
- \* どういう状態（行動）になればよいのか。

ここまで納得して初めて行動を改めるようになる。しかし、本人にそれなりの理由の言い分がある場合がある。その時は言い分をよく聴いた上で指導しないと、なかなか納得しないものである（カウンセリングマインドが必要である）。

### 3 やる気を起こさせるリーダーシップ

人の管理で部下一人ひとりに仕事の成果を上げて貰うには、能力の育成とやる気を起こさせることが必要である。部下の能力が高くても、本人にやる気がなければ、その能力が発揮されず仕事の成果は上がらない。管理者の役割は、やる気を起こさせて仕事の成果を上げるよう部下を動かすことである。

やる気は人の心の働きであり、他から強制されて起こす性質のものではなく、本人がそうしなければと自主的に起こすものである。したがって、部下にやる気を起こさせるためには、自主的に起こすような状況づくりをしなければならない。この状況づくりを動機づけ（motivation）と言っている。結局は人の心に働きかけることであるから、リーダーシップの問題である。

#### 3.1 やる気とは

やる気があるとは、通常、仕事をがんばってやっている、積極的に取り組んでいる、自主的にやるべきことに取り組んでいる等の行動と考えられることが多い。しかし、これらの行動の基となるのは心の働きであるから、やる気は心の働きと捕らえなければならない。やる気は、2つの心の働きで成り立っており、つぎのように定義される。

- \* なんらかの目標を立て、その目標を達成しようとする強い気持ち（意欲という）
- \* 目標を達成するための方法を工夫をし、その方法を最後までやり抜こうとする強い気持ち（意志力という）

意欲と意志力の2つがあることを、やる気があると言う。

禁煙—煙草を吸うのを止める強い意欲を持ったとしても、やめる方法を自分で工夫し実行しなければ、止めたい気持ちは持っているが、禁煙のやる気があることにはならない。煙草を止める方法を工夫をして、その方法をやり抜こうとしているところまであって初めてやる気があるといえる。



## (1) やる気の特徴

## a. 自主的に起こすものである

意欲と意志力の心の働きは、本人自らが（自主的に）その気にならなくては高まるものではない。それはある状況あるいは条件が与えられた時にそのようになる。

部下にやる気を起こさせようとする時、「やる気を出せ」「がんばれ」とかけ声をかけていれば、あるいは「がんばってやれば、ほうびをだすよ」「がんばらないと罰があるぞ」とアメとムチを使って圧力をかければ、部下はやる気を高めるであろうか。人は他から強制をされて、やらされることを非常に嫌う。したがって、やる気を他から強制されても、心の中で抵抗して素直にそういう気持ちにはならない。

もちろん、アメとムチを与えられれば、表面的にそのように行動するであろう。しかし、言われただけのことを最低限にしかやろうとしないし、また、強制される原因がなくなると、やる気はなくなってしまう。

アメを与える場合、一度ほうび（金銭）を与えるとつぎはさらに大きいほうびを与えなければ、やる気を起こす刺激にはならない。そうなるとつぎつぎとほうびを大きくしていかないと、やる気を持続させるのが難しいことになる。ムチを与える場合は、絶えず罰を与えるための監督をきびしくしていないと、やる気を持続させることが難しい。アメとムチでは、まともにやる気を起こさせることはできないのである。

以上のことから見て、やる気は自主的に起こさせることを考え、適切な状況、条件づくりをすることがリーダーシップとなる。

## b. やる気には波がある

本人がやる気があっても、それを常に高い状態で維持するのはなかなか難しい。期間的にみると高い状態の時もあれば、低い状態の時もあって波がある。人間は精神的に弱いところがあるから、常に最高の状態を保っているのは難しいのである。

やっている事に障害があって自分の思いどおりに事がすすまない時、やろうとしている事の先の見通しが暗い時など、精神的に落ち込むとやる気が低くなる。しかし、なにかのきっかけがあると立ち直って再びやる気が高まる。というように、自分でも部下でも波があることを知っている必要がある。たまたま部下がやる気がないと見えても、波の低い状態にあるのではと考え事情をよく調べる必要がある。すぐ「彼はやる気がない」と決めつけてしまうのは考えが浅すぎる。

低くなる場合は他にもある。

## 『精神的スランプに陥った場合』

人間である以上、時々精神的になんとなく積極的になれないことがある。また、やっている事にどうも充実感が感じられず、調子が上がらないことがある。精神的なスランプ状態である。こういう時には、どうしてもやる気は高まらない。

## 『身体の調子が悪い場合』

身体の調子が悪い時はどうしても集中力がでないし、弱気になってしまう。そうするとやる気が落ち込む。

こういう状態の時、「どうしたんだ、がんばらなくては駄目じゃないか」「しっかりしろ何をしているんだ」と声をかけても効果はない。あせらせて更に落ち込ませてしまうだけである。

## c. すべてのことにやる気のない人間はいない

1つの事にやる気がないからといって、すべての事にやる気がない者はいない。その者の価値観によって、あるものにはやる気を現わすが、他のものにはやる気を示さないことがある（ある仕事にはやる気を起こさないが、他の仕事にはやる気を起こす者はよくいるし、仕事にはやる気を起こさないが、趣味、遊びにはやる気を表す者もいる）。

したがって、1つのやる気がない事実があったからといって、彼はやる気のない人間だと決めてしまわないことである。

## 3.2 やる気はどういう時に起きるのか

人はどういう時に行動するのか。人間の行動の源泉になるのは心の中にある欲求である（人間理解2で述べた5段階の欲求がある）。これらの欲求がなんらかの理由で刺激をされると、それを満足させるための対象を目標に選び、その目標を実現しようとする時に行動となる。その時の条件がやる気を起こさせる要因となる。

## (1) やる気を起す条件

## a. 目標を実現した時に

- ① 得られる報酬に強い魅力を感じる（魅力が強い程やる気が高まる）
- ② 期待しているとおりの報酬が得られる確信があること（報酬が得られる確信が強い程やる気が高まる）

## b. 目標を実現できる確信があること（目標を実現できる確信が強い程やる気高まる）

以上の3つの条件を満足し得る状況にあると、人はやる気を起こすのである。

報酬には精神的なものと同質的なものがある。

精神的なもの 自尊、自己実現の欲求に関わるもの

達成感 自分はこれだけのことをやりとげたという満足感

成長感	自分はこれだけ成長しているという満足感
効力感	自分の力が十分に発揮でき成功しているという満足感
評価	良い結果を出した時に認められる満足感
物質的なもの	金銭、賞品、地位

(2) 意欲要因と環境要因 (ハーツバーグの説)

動機づけの要因となる欲求とならない欲求を分け、それぞれにどんなものがあるかを考えた。

やる気を起こさせる要因 = 意欲要因

やる気に直接結びつかない要因 = 環境要因

『意欲要因』	達成感	自分はこのだけのことやりとげたという満足感
	評価	良い結果を出した時に認められる満足感
	責任	責任を与えられることの満足感
	成長感	自分はこのだけ成長しているという満足感
	仕事の内容	仕事の内容に感ずる満足感
	昇進	昇進することの満足感

これらの満足感を得ようとする欲求は、仕事上でやる気を起こさせる。この欲求を満足させることができてもそれで終わらず、さらに高いレベルの満足感を求めてやる気が持続する。

『環境要因』 仕事をする良い環境のことである。

職場の人間関係

上司の自分に対する態度

職場の環境、作業条件

賃金

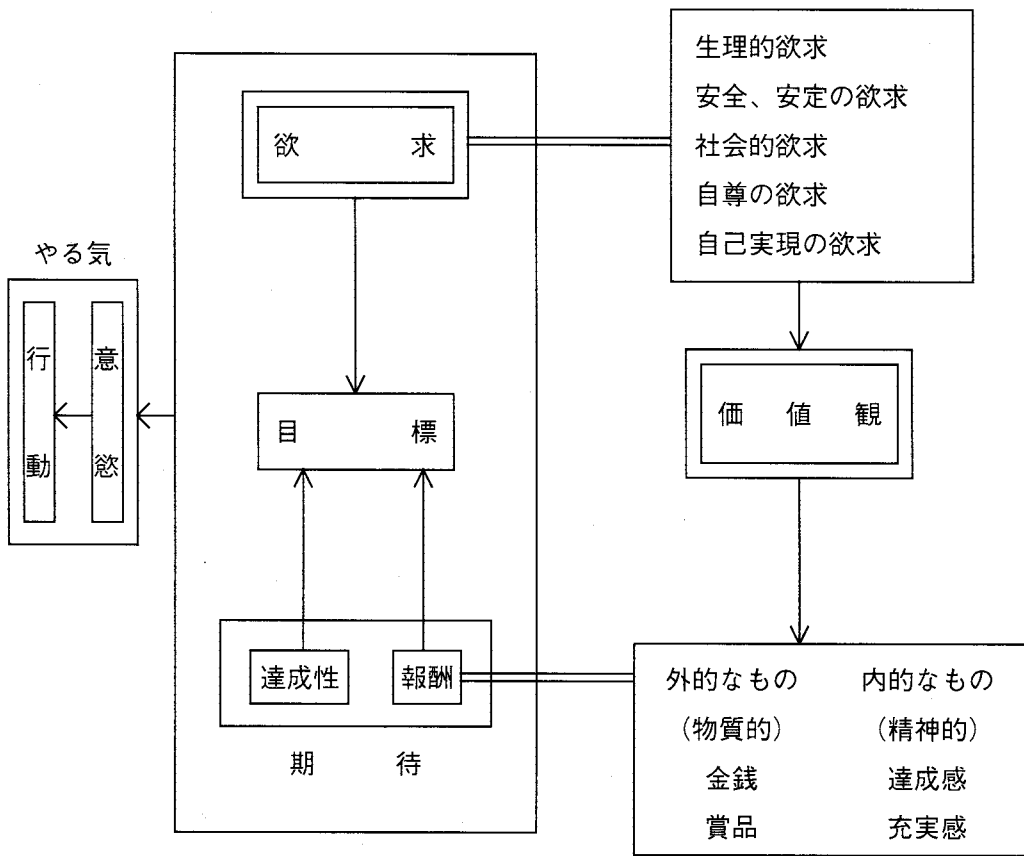
福利、厚生

これらは仕事上の環境の良さの満足感を求める欲求である。この欲求は仕事上でやる気を起こさせるのには結びつかない。しかし、この欲求が満足させられないと不満を持つことになり、この不満はやる気をなくさせる。

欲求が満たされると不満がない当たり前の状態になって、やる気を低下させることは防げる。しかし、それ以上の高いレベルの満足感を求めないので、やる気を高めることにはならない。

以上の結論は、やる気を高める要因となるのは精神的報酬（満足感）であり、環境とか物質的な条件は、一時的には高める要因となるかもしれないが、恒常的な要因とはならないということである。

図表 7-3・2 やる気の行動メカニズム



やる気を起こす動機づけ理論

やる気

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{ある目標を達成しようとする行動の強さ} \\ \hline \end{array}
 = \left( \begin{array}{|c|} \hline \text{目標を達成できるかどうか確信の強さの度合} \\ \hline \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{|c|} \hline \text{目標を達成できた時本人の期待する報酬が得られる確信の度合} \\ \hline \end{array} \right) \times \left( \begin{array}{|c|} \hline \text{得られる報酬に対し本人が感ずる魅力度の強さの度合} \\ \hline \end{array} \right)$$

### 3.3 やる気を起こさせる指導法

部下にやる気を起こさせるための指導は、人間は精神的報酬を得られる時に高いやる気を示すことと、その精神的報酬は仕事上でどんな場合に得られるかを理解し、部下が精神的報酬を得られる状況をつくることである。

#### (1) やる気の起点となる目標

自分が達成したいと考える目標がなければやる気は起こらない。したがって、部下に仕事上の目標を持たせることである。この目標をどうしても達成しなければと考えた時、高いやる気が起きる。そういう目標を部下に与えなければならない（職場としての目標と個人としての目標があり、状況に応じてこの2つを分けて明確に示す必要がある）。目標を与えずに「できるだけ頑張ってもらえ」「一生懸命にやってくれ」と言うだけでは、部下にやる気を起こさせるのは難しい。

与える目標は部下にそれが必要だと納得して貰わなければならない。そのために注意すべき点は以下のとおりである。

#### a. 達成水準が明確であること

達成すべきことはどの程度まで（どこまで）なのかを明確に示すことである。これがはっきりしないと、部下はどこまでやればよいのか分からないので、やる気の出しようがなくなる。この達成水準は仕事の結果の評価をする基準でもある。これを達成すれば良くやったとほめるのがやる気を起こさせる要因である。達成できなくても結果はきちんと評価し、良かった点は認めてほめることが重要である。

#### b. 達成水準は努力すれば達成できるものであること

部下は自分がいくら頑張っても達成できそうもないことや、簡単に達成できることにはやる気を起こさない。頑張ってもらえば達成できる目標に挑戦する時にやる気が高まる。したがって与える目標は本人の能力のレベルに応じて考えなければならない。

#### c. 目的が明確であること

その目標がなぜ必要なのか（目的）部下が納得できるものでなければならない。また、状況も合わせて十分な説明が必要である。単に会社の方針だからという程度の説明では不足である。なぜそれが必要かを分かりやすく説明することである。

#### d. 個人に与える目標は本人の意見をよく聞くこと

部下は、一方的に頭から「この目標を達成してくれなければ困る」と押しつけられたのでは納得しない。本人の意見をよく聞き、考えをできるだけ取り入れた目標にすることである。

## e. 目標達成に上司の熱意を示すこと

上司自身がこの目標はどうしても達成したいのだという熱意を部下に示す必要がある。ただし、自分の立場ばかりを考えた押しつけの熱意では、部下からそっぽを向かれる。

## (2) 仕事の内容がやる気を高める

部下は仕事にやりがいを感じる時にやる気が高まる。やりがいを感じる仕事にはどんな内容のものがあるか。

会社内で重要だと考えられている仕事。周りから期待をされてやる仕事。

他に役立っていると感じられる仕事。新しい技術が身につけられる仕事。

自分が任された仕事。良い結果を出すと評価される仕事。

面白いと感じる仕事。

これらの中で面白いと感じる仕事について注目する必要がある。昭和47年から行われているある若い社員の意識調査の中の「あなたは、どんな時に一番“生きがい”を感じますか」の質問に対して「仕事が面白いと感じる時」の答えが最も多い。当初の3~4年は29パーセント程度であったのが、近年では38パーセントにまで上昇しており、それ以外の10の項目では20パーセントに達している1つ（自分の仕事を達成した時）を除くとうんと低い数字になっている。いまの若い社員は圧倒的に面白い仕事にやりがいを感じているのである。

面白いとはつぎの5つの要素が揃っている時と言われている。

- \* 達成したい目標がある
- \* やることに程々の難しさがある
- \* やることに変化がある
- \* やることを自分で工夫しながらできる
- \* やった結果がうまくいったか、いかなかったかをすぐ評価できる

以上の要素が入っている仕事は面白いと感じる。しかし、この5つの要素が全部入っている仕事は少ない。管理者が考えるべきことは、部下にやらせている仕事にこの要素ができるだけ入るようにして、仕事を面白くすることである。

## (3) 自信がやる気を高める

人は新しい行動をする時、その前に、同じようなことでの過去の成功または失敗の経験を思い出す。前に成功体験があると新しいことにも自信を持ち、やる気をもって取り組む。失敗体験があるとこれはできそうもないと自信が持てず、「こういうことは、やる自信がありません」と尻込みしてやる気を起こさない。本人の自信のあるなしがやる気を左右する。

したがって、日頃から部下に仕事の自信を持たせるように、いろいろな面で成功体験を積み重ねておくことが大切である。

(4) 上司の部下に対する態度がやる気を高める

部下は、仕事上での自分に対する上司の態度によってやる気を高める。やる気を起こさせる上司の態度にはつぎのものがある。

a. 部下の期待に応える

部下は上司に対し様々な期待をしている。この期待を受け止め応えることで、部下はやる気を起こす。部下の期待に関心を持たず、自分中心の態度のみとっていると、部下はやる気をなくしてしまう。

『部下の期待』

\* 自分の仕事の状況に関心を持って欲しい

自分がどんな状況で仕事をすすめているのかに関心を持って貰うのを期待している。なかなかうまくやっている、辛いのによく頑張っている、苦しい状況になっている、どんな立場に立っているのかなどの状況に関心を持って欲しいと思っているのである。こういう時に声をかけて話しを聞くことで、部下は自分の仕事に関心を持って見てくれていると感じやる気を高める。

\* 気持ちを分かって欲しい

自分がどんな気持ちで仕事をしているのかに関心を持って貰うのを期待している。面白くないことがあるのに我慢している、悩みがある、不満がある、困っているなどの気持ちを部下の態度から察して、気配りをするすることで、部下は自分の気持ちが分かってくれていると感じやる気を高める。

\* このように行動して欲しい

上司の役割行動についてこうして欲しいとの期待がある。情報は早く伝えて欲しい、指導はきびしくして欲しい、意見をよく聞いて欲しいなどと上司に期待している行動がある。部下によって期待の内容は異なるが、部下の態度からその期待を察し、それに応える行動をすることで、部下はやる気が高まる。

以上の期待は部下が口に出して言うわけではないので、部下の態度から察しなければならない。それだけ感受性を強くするよう心がけることが重要である。

b. 仕事の与え方を考える

部下が自主的に仕事ができるようにすることである。それには仕事のやり方を一つひとつ細かく指示しない。人は他からやらされていると思うとやる気がなくなり、言われた事をただやっているだけになる。仕事を任せるのは自主的にやらせる最高の方法である。ただし、部下の能力のレベルに対応してやり方を変えなければならない。

## c. 目標の達成度合いをフィードバックする

目標を与えたら、その達成度合い（進行状況）を仕事の過程でフィードバックすることは、やる気を高めるために重要である。

目標をもって仕事をすすめている時、その進行度合いをフィードバックされると、やっている者は目標に対してどこまでいっているかが分かり、その後の仕事についてのやる気が高まる。

## (5) やり抜かせるためには

目標を達成するには、達成のための方法を最後までやり抜かなければならない。しかし、1つの方法を実行する過程では様々な障害や問題が起きる。また、いろいろと苦しいことや辛いことがある。それらの障害を乗り越える最後まであきらめないファイトと苦しさ辛さに耐えていく忍耐力、粘り強さが意志力と言われる。やる気ではこの意志力が重要である。部下に意志力を持たせる指導としては、つぎのことがある。

a. 障害や問題が起きても負けない、あきらめさせないためには、自分はこれならできるといふ自己の能力に自信を持たせることである。それには日頃からいろいろな面で成功体験を積み重ねておくことと能力評価をきちんとやっておくことである。

b. 最後まであきらめない粘り強さと苦しさ、辛さに耐える忍耐力をもたせるためには、その目標が部下にとってどうしても達成しなければならないものであると意識できる意味づけをきちんとし、納得させることである。同時に上司も目標達成に熱意を持ち、部下を支援する体制を明確に示すことが必要である。

c. 部下が困っている時にはいつでも援助する姿勢を明確にすることである。いざという時は上司が援助してくれると分かっていることは、部下には精神的な支えになる。それが部下のやり抜く意志の強化に結びつく。

## 3.4 部下にやる気がないと思った時

部下にやる気がないと思った時は、つぎのことを考えてみる必要がある。

## (1) やる気について考え方の違いがないか

やる気があるとは抽象的な表現で、人によってその内容の解釈に違いがある。そのためやる気について、自分の考えている内容と部下の考えている内容が違う場合が出てくる。つぎの2つの例で自分の考えているのはどちらで、他人の考えているのはどちらかを確認してみたい（自分の考えと違う者がいるはずである）。

\* 一々指示されなくても、自分のやるべきことを自発的に考えてやること。



\* 指示された自分のやるべきことを、責任をもってきちんとやり遂げる（指示されないことはやらない）。

自分の考えているやる気の内容のとおりには部下が考えていないと、部下のとり行動はやる気がないと見える。しかし「彼はやる気がない」と決められない。

#### (2) やる気がない事実を確認する

やる気がないと思ったのは、なんらかの事実があったからのはずである。部下の表面的な態度、行動（仕事のミスが多い。行動がダラダラしている）だけで「彼はやる気がない」と決め込んでしまっていないかと反省が必要である。そういう態度、行動には他の理由があることもある。やる気は意欲と意志力という精神的な働きであるから、表面的な行動だけでやる気がないと決めつけることはできない。

#### 事例研究 やる気がないというのは

【資料17】

**狙い** 部下の表面的な行動だけで、やる気がないと決め込んでいた誤りについて考える。

#### (3) 1つの事実だけでは決められない

たまたま、やる気のない1つの事実があった（自らすすんで仕事をやらなかった）ため、彼はやる気のない（すべてのことに）人間だと決め込んでしまうことがある。1つの事実だけですべてにそうだと思いつむのをハロー効果と呼んでいる。人がよくやる過ちである。

1つの事実だけで部下を単純にやる気がない人間だと決めてしまい、何をやらせてもやる気がないと思いきまないことである。

#### (4) やる気がない時の対応法

どう考えても部下にやる気がないと思った時は、まずその理由を確かめなければならない。推測で勝手に理由を判断してはいけない。理由は本人に聞いてみるしかない。その時の聞き方がある。

「やる気がないじゃないか。なぜやる気がないんだ」と本人を責めて、理由を問い質す聞き方では、本音の理由を知るのは難しい。人は責められると自己防衛をして適当な言い訳をして逃げる。本音の理由を知るには、責めることをせず、そう行動している本人の気持ちを理解するような聞き方をするのである。カウンセリングマインドの聴き方が効果がある。本当の理由が分かれば、その対策を考えることができる。

理由の中には、上司の態度、行動であることもある。その場合は部下ははっきりとそのことを言わない。部下の言う理由が納得できない時は、自分の側にも原因はないか反省してみる必要がある。