

1 人を動かす基本

【学習のねらい】

リーダーシップとは「ある状況のなかで、自分の考えに沿って動いてもらうよう人を動かす影響力」と定義できる。人を自分の考えに合わせて行動してもらう働きかけであるから、人間の本性（人間ならば誰でももっている本来の性質）をよく理解した働きかけをしないと、相手は自分の期待どおりに動いてくれない。人を上手に動かすリーダーシップ発揮のためには、人間の本性についての理解が必要なのである。

人間の本性はいろいろあるが、そのなかで最も根源的なものが「自分を認めて欲しい」という強い欲求があることである。この欲求を否定されたり無視される行動を他からされると、人は自己の存在を否定されたと感じ、強い反発心をもつか逆に精神的に落込み、やる気をなくしてしまう。

したがって、人から働きかけられる際、自分を認めてくれない態度をされると、強い反発を感じ相手が期待するとおりの行動をしようという気は起こさない。管理者がリーダーシップを発揮しようとする場合、まずその相手を認める態度、行動が欠かせない条件である。

リーダーシップ発揮において人を認める具体的な行動は三つある。それは、

- 1 その人の立場を尊重する
- 2 その人の考えを尊重する
- 3 その人の気持ちを理解する

の三つである。人を自分の考えに合わせて動かそうとするのならば、まず以上の行動ができなければならない。これらの行動の重要性について学ぼう指導していただきたい。

『管理者教育』学習項目

第7章 2 人間理解 2.1 人間の本性

【事例研究ポイント】

【事例研究 1-1】 立場がない

職場で働く者はそれぞれ役割をもって働いており、役割上の立場がある。どういう役割であろうと、役割についての自分の立場を守ろうとする。それによって自分の存在感（自尊心）を保持するのである。したがって、人の立場を尊重するのが人を認める行動として重要になる。人を動かそうとするとき、まず、その人の立場を尊重しなければならない。相手の立場を無視して自分の考えに沿った行動を求めても、人は動いてくれない。

中山係長は、山口商会のクレームに対して値引きで処理することで大原課長の承認を得て先方の専務と合意をしていた。ところがその処理方法について、部長から異論が出たらしく決定した内容を大原課長は変更してしまい、変更した内容を山口商会の専務と合意した当事者である中山係長に何も言わず、担当者から単に通知させるだけで終わらせてしまった。

大原課長は、クレーム処理の変更について山口商会の了解を得るのに、交渉して決めた当事者である中山係長の立場を尊重しなけりばならなかつた。これでは、クレームを値引きで処理するのを山口専務に何とか頼んで決めた中山係長の立場が全くない。「お前の言うことは当てにならない」と山口専務との信頼関係が失われてしまうからである。同時に、クレーム処理内容の合意の変更を一方的に通知したのでは、会社が山口商会から大きな不信を招き、大原課長は大変な過ちをおかしたことになる。

そのうえ、大原課長の悪いのは中山係長の抗議を受けても係長に対する何の配慮も示さず、「会社の方針だから何が文句あるのか」と強圧的に押しきってしまったことである。これは「君がどうなつても知らないよ」と言っているのと同じであり、本人の存在を全く認めておらず、二重の無視に中山係長の怒りが大変高まつたのは当然である。しかし、大原課長をどうするわけにもいかないから、以後は課長に不信感をもって対応し、指示どおりには行動しなくなる。

大原課長は、一度決定したことを変更せざるを得なかつた理由をよく説明し、中山係長に詫びなければならない。そして、山口専務に対しては係長を同行し先方に出向いて自分の責任として謝らなければならない。それが中山係長の立場を尊重していることになるし、山口商会との信頼関係の維持になる。

この文面にははっきりとは無いが、大原課長は部長に対し値引き処理をした理由を十分に説明し承認を求めようとせず、部長から言われたことをそのまま受けてしまった状況が伺われる。これは部下の立場を尊重する以前の問題で、管理者として部下から信頼を失う重要な行動であることも併せて認識する必要がある。

【事例研修ポイント】

【事例研究1-2】 営業課長の悩み

人を認める行動として「相手の考えを尊重する」がある。「それはわかっているが課長の立場になると、その実行がなかなか難しい状況が多い」と桜井課長が悩んでいる。

相手の考えを尊重するというのは、相手の考えを十分に聞いてその言っている内容を理解することである（このことは相手の考えを肯定して受け入れるのとは異なる）。人は自分の考えを尊重してもらったときに自分が認められたと感じる。そのうえで、自分の考えと違った行動を求められたとしても、特別の場合を除き、自分の考えを尊重したうえで言われているのが理解できれば相手の考えに沿う行動をするのを納得する。したがって、人を動かそうとするときは、まず相手の考えをよく聞き理解することが必要であり、自分の考えを一方向的に押しつけるだけのやり方はうまくいかない。

A営業課長は、係長時代には「課長は部下の意見をよく聞いて仕事を進めるのが大切である」と係長の立場で考えていた。ところが、課長の立場になると、いろいろと重要な意思決定をしなければならない状況では、そうできないことが多いのがわかった。そこで、部下の意見を聞かないワンマン的なやり方で通そうと考えているが、考えが浅過ぎる。いろいろな状況のなかで難しいとしても、部下の意見をよく聞きその考えを理解する態度は貫かなければならない。最初から聞く必要がないと実行しないのと、聞こうとしているが状況で実行できないのとでは、部下の感じ取り方が異ってくる。要は姿勢の問題である。機会を見て、部下に自分の考えを率直に話せばよい。

係長と課長と立場が違うとももの見方、考え方が変わるのは当然である。したがって、課長としてこれで正しいと思う行動であっても部下から理解してもらえないことがよく起きる。仕事を進めていくうえではそれは割りきるしかない。ただし、それがリーダーシップ発揮の妨げにならないよう部下の考えを尊重する日頃の態度が大切である。

【事例研修ポイント】

【事例研究1-3】 気持ちがわからない

人を認める行動として「相手の気持ちがわかる」がある。「人の気持ちがわかる」と、その人が働いているなかで感じているさまざまな気持ちを感じ取り、気配りをするのである。人は働いている状況でいろいろと感じる気持ちがある。仕事が辛いですがそれを我慢して頑張っているとき、その苦しい気持ちを自分の方から一々言わなくても上司にわかって欲しいと思っている。それがわかってもらえ気配りされると、「自分に関心をもってくれている」「自分のことを認めてくれた」と感じる。いろいろな状況のなかで、部下の気持ちを感じ取れるのを感じ性があるという。

感受性のない管理者はリーダーシップの発揮ができない。

人間は、自分の気持ちをわかってくれる人からの働きかけには応えようという気持ちになる。わかってくれない人には「この人は人の気持ちがわからないからな」と言われるとおりに行動する気を起こさない。したがって、人を動かすのには感受性をもたなくてはならない。

広田課長は、会社の営業状況が厳しいなかで、営業成績を回復するために頑張ることを部下に求めている。しかし、ただ「頑張れ、頑張れ」とうるさく言うだけ、あるいは結果を厳しく責めるだけである。「これではたまらない、とてもやってられない」と部下が動かなくなったのである。

この場合、広田課長の問題は二つある。一つは販売数量を伸ばすための方策を全く考えていない（上の考えの取次ぎだけで自分の考えがない）。二つは苦勞して頑張っている部下の気持ちを全くわかろうとしていない。むしろ、逆行する発言を繰り返している。

この事例では、後者について学んでもらいたい。

厳しい販売状況のなかで、部下なりに会社の状況を認識して頑張っているのである。この苦勞している辛い気持ちを感じ取り気配りをするのが、部下を認めていることになる。部下は自分たちの苦勞を認めてもらえれば、苦情は言うとしても広田課長の考えに合わせて働いてくれる。認めてもらえないから苦情の内容が倍増するのである。

広田課長は、人にやる気を起こさせるのには、口やかましくあれこれ言うか、脅かすしかないと考えているようである。これは人間の本性を理解していない考え方であり、自分の考えどおりに人は動かさない。