



「若手社員」の自主性を引き出す
「働きかけ」を考える 9

まずは自分の自己責任意識から

やってみせ言ってみせて聞かせてさせてみて
誉めてやらねば人は動かじ

山本五十六
(日本連合艦隊司令長官)

日本の大学で教育学を専攻した後、渡米。州立オレゴン大学大学院卒業後、アメリカ、イギリス、カナダ、オーストラリア、ニュージーランド等さまざまな国の教育機関や教育プログラム実践者を訪問し、グローバルエデュケーションモデルを模索。東洋思想、インド思想などとの出会いから東洋と西洋を融合するホリスティック教育を目指し、広範囲の教育ツールを研究。2002年に国際メンターシップ協会を発足させ、「メンタリング」の普及と研究に力を注いでいる。活動としては、「現場中心主義」をモットーとし、学校教育と企業の人材教育の両分野で価値のブレークスルーを通じてモチベーションを高める独自の手法を用い、研修、講演などを行っている。コンサルティング分野では、ミッションマネジメント、メンタリングシステム導入、コーチングセールス導入、企業の企画/戦略の作成、商品企画、などを手がける。また、米国のIMA(国際メンタリングアソシエーション)やISPI(国際パフォーマンス改善協会)の正会員として人材育成の分野において国際的な活動も続けている。



国際メンターシップ協会理事
国際メンターシップ大学院大学
設立準備室長
大野 雅之
Masayuki Ohno

組織の中で「人(他人)」をどうとらえるか?



前号では、「メンタリングは、組織のOS(コンピュータのオペレーションシステム)である」というお話をさせていただきました。

今月号では、さらに核心部分に迫り、組織やシステムにスポットを当ててではなく、メンタリングを進めるうえで、一人ひとりの意識、人間観、対人態度といった内容にスポットを当てたいと思います。

スキル(コーチング、カウンセリング、コンサルティング、など)をご紹介し、解説をしてきました。

それは、組織の中で「人」が、どう「人(他人)」をとらえるかという「人間観」と「姿勢」の問題です。

上司の意識が部下を変える



ここでは、特に、上司がどのような



な人間観を持ち、どのように部下に接するかが、部下育成において大きな影響を与えることを検証してみました。

9月号では、一人ひとりが自立(律)し、相互に支援し合いながら、組織のミッションに向かって仕事をすることが、組織運営の基盤となるということを示しました。

しかし、このことを実践することは、実際にはとても難しいことなのです。特に、何年も、あるいは何十年もかかってつくり上げられてきた組織風土や環境の中で、急に「自立

だ、「支援だ」と言っても、スムーズに変化すると考える方が不自然でしょう。

しかし、ひとつだけ方法があります。それは、上司が意識を完全に切り替えることです。

上司が、特に、意識を変えなければならぬポイントは二つあります。

1・徹底した「自己責任意識」で行動する
2・「内発的動機づけ」ができるようになる

徹底した「自己責任意識」とは?



徹底した自己責任意識とは、簡単に言うと「すべてを自分が受け容れる」ということです。

つまり、上司は、部下のミス、弱点、性質、未熟さ、さらには、社内環境の変化や社会の環境の変化といった、自分でもコントロールの及ばない内容に対しても、すべて上司である自分の責任であると考え、行動するということなのです。

ある意味で、自分と相手を別々の「対立した存在」ととらえるのではなく、あたかも「自分の延長線上にある存在」のごとくとらえると言ってもいいかもしれません。部下を、そこまでの存在として接する必要がありません。

通常、私たちは、部下との関係において問題が発生すると、どのようにとらえ、行動するでしょうか?

ちなみに「すべてを受け容れない」行動とは、次のような行動を言います。

- 1・転嫁(部下を含め他人のせいにする)
- 2・逃避(問題から遠のく)
- 3・指示待ち(自分の上司から指示があるまで何もしない)
- 4・傍観(第三者的にじっと見ている)
- 5・無視(知らん振りをする)
- 6・拒絶(一切、受け容れない)
- 7・正当化(自分の正しさを主張する)
- 8・責任分割(自分も悪いが、部下も悪いと考える)
- 9・妥協(仕方ないとあきらめる)

10・迎合(自分を捨てて、部下に合わせる)

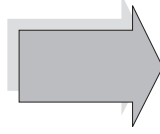
11・我慢(部下の変化を期待して、じっとこらえる)

「すべてを受け容れない」タイプの上司は、前述の「IIのパターン」のうちどれかを選んで実行したり、いくつかのパターンを複合させたりする場合もあります。



●外的コントロール

1. 批判する
2. 責める
3. 文句を言う
4. ガミガミ言う
5. 脅す
6. 罰する
7. 褒美でつる



●内的コントロール

1. 気づかう
2. 傾聴する
3. 支援する
4. 貢献する
5. 勇気づける
6. 信頼する
7. 友好的に関わる

*選択理論(ウィリアム・グラッサー)より

すべてを受容するという思考パターンと行動パターンを身につけているということになります。

このような上司の態度に、部下は、心を動かされ、「自分も上司のように、自己責任意識を持って仕事をしたい」と必ず思うようになるはずで

「内発的動機づけ」が肝心



前述のような「すべてを受容できる上司」の仕事へのモチベーションは、「内発的(自らの中から湧き起こってくる)」であることに間違いありません。

これに反して、「外発的動機づけ」とは、『他人から言われたから』、『お金のため』、『規則で決まっているから』…というような自らの『思い』から発するものではなく、外からのコントロールによってされる動機づけです。

人が本気で何かをする時には、必ず内発的な動機づけがあるはずで

つまり、上司が部下に対して内発的動機づけができた時に、はじめて部下が本気で仕事をするのです。

この外発的・内発的動機づけについて、*「選択理論」を提唱しているウィリアム・グラッサー博士は、上の図のように「外的コントロール」から「内的コントロール」へとアプローチを変えることによって、相手(部下など)を内発的に動機づけすることができると説いています。

*「選択理論」とは、人間の動機づけは、基本的に外的になされるのではなく、内的なものであるとする理論。人は、他人の行動を変えることはできないと考え、変えるきっかけを提供することはできないが、変わるかわからないかは、本人が決めることであるとする。

時代を超えた原理原則がある



部下を育てる方法論を考えたり、学習したりする前段階において、

1 徹底した「自己責任意識」で行動する

2 「内発的動機づけ」ができるようになる

この二点は上司の姿勢として、ぜひ身につけておいてほしいと思います。

はじめから完璧を求めてもできるものではありませんので、いつも意識し、「今日はこれができた」、あるいは「これができなかった」と、自分自身をチェックをしながら、階段を一段ずつ上る以外にありません。

部下育成の方法論(スキルや形態は、時代によって大きく変化しているようですが、この「姿勢」は、どの時代でもあまり変わらないようです。『やってみせ、言ってみせ、聞いてみせ、やらせ、誉めてやらねば、人は動かじ』(山本五十六とは、大日本帝国軍のいわば教育理念と言えます。どの時代においても、上司の「主体性(自己責任意識)」と「内発的動機づけ」の重要性が問われている、と言っても過言ではないでしょう。