

# THANKS (VOL. 88)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成16年10月1日  
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング  
連絡先：〒359-1118  
埼玉県所沢市けやき台1-41-11  
TEL:042-922-1417  
E-MAIL：[info@thanksmind.co.jp](mailto:info@thanksmind.co.jp)  
<http://www.thanksmind.co.jp>

## 特集

### リーダーの役割と部下指導(その5)・・・「部下志向のマネジメント」

前回のTHANKSでは、「人を動かすための2つの方法」について説明しました。おさらいをすると以下の通りです。

命令/指示で動かす・・・「北風の」な動かし方  
本人に「動きたい」という気持ちを起こさせる・・・「太陽的」な動かし方

2つの方法は、どちらが「良い」とか「悪い」ということはありません。組織が置かれている状況によって、適切に使い分けることが大切です。

それでは、どうして、最近、コーチングなど、「太陽」的な部下指導の注目度が上がってきているのでしょうか？

その理由は、「時代の要請」です。

今は変化が激しい時代です。

また、お客様ひとりひとりのニーズは多様化しています。

こういう時代では、いくら優秀な上司でも、必ずしも全ての状況において、的確な答えを導き出せるとは限りません。

現場の第一線で、お客様と直接接している担当者の臨機応変な対応が「お客様満足」のカギになります。

「現場力」の重要性は、ますます高まってきているのです。

こうしたことが、教育効果が高く、また、動機づけにつながる、「太陽型マネジメント」が注目される背景です。

ということで、THANKSでは、これから「太陽型マネジメント」の具体的方法について説明して行きます。

内容は、コーチングの基本的考え方を私なりにアレンジしたものです。

#### 部下志向のマネジメントとは・・・

「太陽型マネジメント」の実践のカギは、以下の通りです。

### いかに部下の立場で物事を考えることができるか

おや、どこかで聞いたことがあるような...

そんな気がしませんか？

私は、これまで、このTHANKSで何度も、「顧客志向」について書いてきましたが、顧客志向の実践のカギは以下の通りです。

### いかにお客様の立場で物事を考えることができるか

違いは、「部下」と「お客様」だけです。  
要するに、「人を動かす」というのは、部下もお客様も同じことなのです。  
自分中心の考え方を捨てて、相手の立場で物事を考えること。  
これは、相手が誰であっても、変わらない鉄則です。

私は、「顧客志向の営業」にひっかけて、太陽型の部下指導を、「部下志向のマネジメント」と呼んでいます。

「部下志向」というと、「部下に迎合すること？」と思われそうですが、これは誤解です。  
「顧客志向」にしても、お客様の立場で物事を考えますが、それは、結局、自分の目的に到達するための「方法論」です。  
「お客様から『安くして欲しい』と言われたら、いつも、言われた通りに安くする！」  
こんなことは、できませんよね。会社が潰れてしまいますから。  
「部下志向のマネジメント」についても同じことです。  
「部下の立場で物事を考える」ことが大事なのですが、その前提には、あくまでも、「自分(組織)のため」があります。

「身内にそんなに気をつかっていたら身体が持たないよ...。」  
そんな声が聞こえてきそうです。  
しかし、身内だからこそ、気をつかうことも必要だと思いますよ。  
だって、しょっちゅう顔を突き合せなければなりませんから...。  
お客様だったら、「その場で終わり」でも、身内だったら、そうは行きません。  
また、「全然、動いてくれない」なんてストレスを感じるよりは、少し気をつかって「動いてもらった」方が、気持ちは楽になるでしょう。  
私も家では、女房に気をつかい、子供に気をつかい...

「もし自分が相手だったら、どのようにされたら動きたくなるか？」  
常に、そうしたことを考えるクセをつけることは、仕事に限らず、処世術として大事なことです。

## 「部下志向のマネジメント」の実践のポイント

### (1) 部下が動きたくなる(やる気が出る)パターンを知る

太陽型マネジメントとは、部下に自分から「動きたい」「やってみたい」という気持ちを起こさせるものです。  
それでは、人はどんな時に、動きたくなる(やる気が出る)のでしょうか？

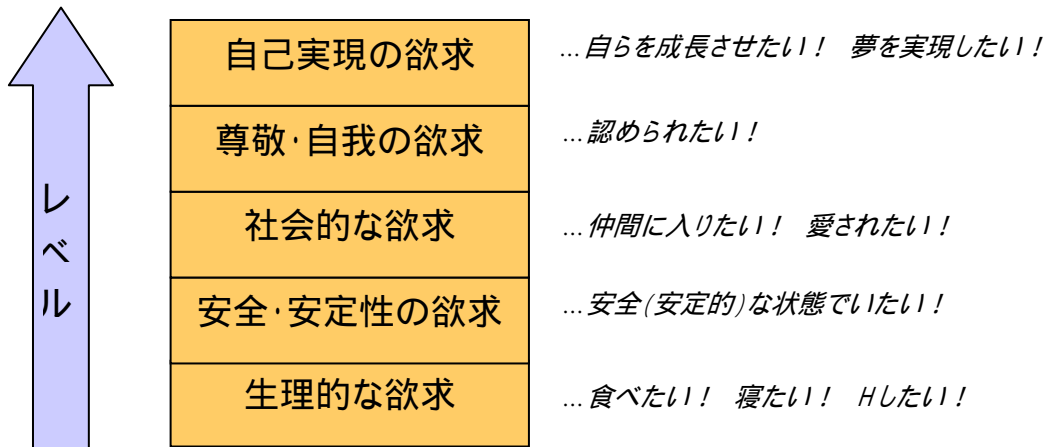
- ・自分の意見が通った時
- ・たくさんお金がもらえると分かった時
- .....

「動きたくなる」「やる気が出る」きっかけは、人によって様々です。  
また、同じ人であっても、自分が置かれている状況によって変わってきます。

### マズローの欲求5段階説

人間の欲求についての古典的な理論に「マズローの欲求5段階説」というものがあります。  
「やる気が出る」パターンを洗い出す上で、参考になりますので、ここでご紹介しましょう。

マズローの「欲求5段階説」  
人は、「欲求」が満たされると思えば、「動く」もの  
...欲求には、以下のような5つのレベルがある！



上記の図をご覧ください。

マズローは、人間の欲求を、大きく以下の5つに区分しています。

生理的な欲求 ...食べたい! 寝たい! Hしたい!  
安全・安定性の欲求 ...安全(安定的)な状態でいたい!  
社会的な欲求 ...仲間に入りたい!  
尊敬・自我の欲求 ...周りから認められたい!  
自己実現の欲求 ...自らを成長させたい! 夢を実現させたい!

欲求のレベルとしては、 が最低で が最高。

マズローは、 が満たされれば、次は というように、その人が置かれている状況によって、欲求が変わってくると説明しています。

例えば、現在失業していて、金銭的に困っている人。

そういう人は、「とにかく仕事を見つけて、食べるためのお金を稼ぐ」という、 の欲求レベルにあります。

次に、なんとか仕事に就いたけれども、いつクビになるか分からない人。

そういう人は、 の安定性を求めるレベル。

安定性が確保されたら、次は の、「周りの人とうまくやって行きたい」「仲間外れにされたくない」という社会的な欲求が芽生えます。

さらに、社会的欲求が満たされれば、今度は の「認められたい」という尊敬・自我のレベル。

そして、最後には、 の自己実現のレベルに至ります。

部下をどれくらい分っていますか？

次ページの表をご覧ください。

左の欄は、私なりに、「人が動きたくなる(やる気が出る)一般的なパターン」を列挙してみました。

右の欄が空欄になっていますが、一番上の欄は、皆さんの、部下の方の氏名が入ります。

それぞれの部下がどんな場合にやる気のでるのか？

当てはまる欄に をつけて行きます。

ある会社の研修で、上司と部下にそれぞれこの表を作成してもらいました。  
 上司には、それぞれの部下が「どんな時にやる気がでるのか」を予測してもらい、部下には、「自分がやる  
 気が出る」パターンに印をつけてもらいました。  
 (あまり) の数が多くならないように、特に重要なものだけ3つ)

結果は散々というか、予想通りというか...。  
 上司と部下の答えが全く一致しません。  
 「いかに、部下のことを分かっていなかったか...」 上司の方は反省しきりでした。

< 部下がやる気がでる時は？ >

やる気がでる時	氏名	部下ひとりひとりの動きたくなる時は？ ( をつける)					
		(例) ××さん					
やりたいことがやれる							
「面白そう」と感じる							
自分にとって勉強になる							
自分の意見が通る							
やることの「意味」が納得できる							
周囲の人から賞賛される(すごい!)							
上司からほめられる(よくやった!)							
「負けたくない」と感じる							
責任を感じる(これは自分責任!)							
仲間を助けたい							
上司や仲間から信頼される(頼むぞ!)							
皆でやると決める(皆がやるなら...)							
周りの人がやっている							
恥をかきたくない							
業績評価・給料に反映される							
成功する自信(見込み)がある							
安心してできる(失敗してもリスクが無い)							
会社から見限られたくない							

小出監督のように...

皆さんは、マラソンの小出義雄監督をご存知ですよね。  
 一見、単なる「酔っ払いオヤジ」のようですが、ただ者ではありません！  
 シドニーオリンピックで優勝した高橋尚子選手のほか、有森裕子選手、鈴木博美選手(97年世界選手権  
 優勝)という、3人もの世界的なトップ選手を育成した名監督なのです。  
 その選手育成方法は、非常に参考になります。  
 一言で言えば、「選手のやる気が出るパターンをしっかりとつかみ、それに合せて、個性を伸ばす」方法です。

例えば有森選手は、自分で納得するまで動かないタイプ。  
彼女に対しては、練習方法について、「こうしろ！ どうしろ！」は言いません。  
彼女が「こうしたい！」という方法を、「それはいい考えだね」と認めてあげます。  
いわば、監督の方が一步下がって対応する「師弟逆転型」です。

鈴木選手は、練習嫌い天才肌です。  
彼女に対しては、対等の関係を重視する「友人アドバイス型」。  
「こんなことをしてみてもどうかかな・・・」と、強制せずに、やさしくアドバイスします。  
そして、素直で指示を求める高橋選手には「熱血指導型」として猛烈監督を演じます。

管理職の中には、「自分の部下指導は、とにかく自分のやり方を示すこと」と言う人が多くいます。  
確かに、そうした育成方法もひとつのやり方です。  
マラソンの世界でも、エスビー食品の前監督で、瀬古利彦選手らを育てた故中村清監督がまさにそのタイプに当たります。  
しかし、確率論的に言えば、私は、小出監督のように、選手に自分を合わせる方が部下は育つと思っています。  
小出監督は「指導者はマメでなければならない」と語っていますが、まさに同感です。

「人を見て法を説く」。  
たとえ、相手がお客様であっても、上司であっても、部下であっても、相手を「動かそう」とするならば、同じことが当てはまるのでしょ。う。  
「人を見ること」は、口で言うほど易しいことではありません。  
前出の「部下それぞれの動機づけのポイント」のチェックリストを是非、一度実施してみてください。  
なかなか当たらないものですよ。  
やはり、何事も訓練が必要なのです。  
「人を見る」には、まずは「見よう！」という意識が必要です。  
そこから一步踏み出しましょう。