

# マネジメント

株式会社インフィニティ  
代表取締役

尾藤 由佳

# ガイド

**チームはリーダーの器  
以上には成長しない。**

メンバーからの総スカンでチーム崩壊を招いた経験からの学びと智慧。強烈なブラックマネージャーだった過去を持つ現役講師が語る、すべてのマネージャー&リーダーに贈るマネジメントのABC。



株式会社インフィニティ

## 目次

成長する人のスタンス	5
変えられるものに意識を向ける	6
相手の「関心」に関心を持つ	8
マネージャーの最大の仕事は	10
具体的にイメージする	11
仕事を面白くする方法	15
なぜ「ジブンゴト化」なのか	18
「べき」と「たい」	20
メンバーのゴールを共に描く	21
ゴールが見えないと迷走する	23
正しい振り返り	24
自己評価を促すためのスケーリング	25
フィードバックとアドバイスは違う	27
フィードバックの例	29
「できていること」と「できていないこと」を切り分ける	30
メンバーは自分の鏡である	32

信頼関係づくりの基礎

成長を促すための関係性

安全安心な場づくり

最初の一步

コミュニケーションのポイント

心を許せる人

心を許せない人

やる気にさせる目標設定の3ステップ

1 on 1とは

コーチングのポイント

コーチングのポイント進め方

自己承認が最初の第一歩

自己承認がある状態にするには

きく

傾聴のポイント

異なる意見を聞いた時

「なぜ」を繰り返すのが有効か？

やる気が起きる質問

ありたい姿を引き出す質問

53 51 50 49 48 47 46 44 43 42 41 40 39 38 37 36 35 34 33

ありたい姿いに向けて行動するための質問

【参考】質問リスト

相手を認める時

存在を認める

【参考】強みのサンプルリスト

マネージャーの役割とは

イキイキチームの作り方

何が、彼をそうさせるのか

ボトルネックを探せ

部下のお陰で上司でいられる

地道な仕事をしているメンバーの応援団長になる

年上の部下に悩むあなたへ

メンバーがやる気をなくしてしまう上司

リーダー's チェック

リーダーは夢を語れ

議論の場で大切な事

合意形成のあり方

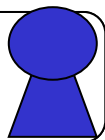
仕事の成果と納得の質

81 78 77 75 74 73 71 69 68 66 65 63 62 61 60 58 55 54

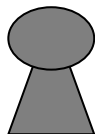
ケーススタディ	目標がない営業事務Aさんの場合	83
ケーススタディ	自己評価が高い中堅社員Bさんの場合	88
グループ会社メンバーが従ってくれない		93
オンラインミーティングに部下が出てこなくなったら		97
在宅勤務のメンバーをどうマネジメントする？		99
オンラインコミュニケーションのコツ		101
人の人生は偶然に左右されているが、		103
その偶然は自分が起こしている		105
五十六メソッド		108
武器がなくても戦えますか？		108

どちらの道を選びますか？

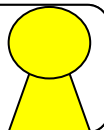
学習者



- ・何が起こったのだろうか？
- ・何が役立つだろう？
- ・私は何をしたい、手に入れたいのだろうか？
- ・ここから何を学べるだろう？
- ・相手は何を考え、感じ、何を望んでいるのだろうか？
- ・何が可能だろう？



批判者  
被害者



- ・誰のせいだろう？
- ・どうして、もっとうまくやってくれないの？
- ・どうして、あの人はいつも人をイライラさせるのだろうか？
- ・私のどこがいけないの？
- ・どうして、失敗ばかりするのだろうか？
- ・どうして、私ばかりついてないのだろうか？

## 変えられるものに意識を向ける

変えられるもの	変えられないもの
モチベーションの低下 創意工夫 マネジメントスキル など (自分) (現在)	景気の悪化 他社の台頭 上司の理不尽な要求 など (他人) (環境) (過去)

自分でコントロールできる

自分ではどうにもできない

組織を率いるマネージャー・リーダーとして・あなたが今、課題に感じていることはどんなことでしょうか？

メンバーのモチベーションの低さ、お客様の無理難題、市場の急激な変化による対応の難しさ、上司からの過大なリクエストなど、日々、頭を悩ませることが山積みだと思います。

好ましくない状況を目の当たりにした時、少し前までは確かにもっと良かったはずなのに、いつの間にかこんなに悪くなってしまうのか、なぜこんなことになってしまったのか、悔んだり落ち込んだり、ショックを受けて悲しんだり、場合によっては現実を受け入れることがなかなかできず、逃避してしまったりしがちです。

今は過去の結果です。今、良い状態ならそれは、過去の思考と行動がその状態を招いたのです。今、好ましくない状態なら、それもまた、過去の思考と行動がその状態を導いたのです。

今、落ち込んで悩んで、何もしなければ、未来も今以上に良くなることはありません。未来は今の結果です。未来を好ましいものにするのであれば、今の思考と行動をより良い未来を作り出すために、どのようにしていくのか。悩んだり悲しんだり、怒ったり泣いたりするのはなく、今の自分の思考と行動に意識フォーカスして、自分が望む未来に向けて、今に集中するだけです。

今のあなたの思考と行動があなたの未来を創るのです。良き未来を手に入れたいのなら、今、何を考えどう行動するのか。それはあなた次第ということです。

人は「自分で直接変えられないもの」に悩み、振り回されてしまいます。自分では直接コントロールできないことに思い悩むのではなく、自分で直接変えられる、コントロールできること、すなわち今現在の自分の「思考」と「行動」に意識を向け、そこから周囲と未来へ、あなたの最大の「影響力」を発揮してください。

自分自身であつても感情と生理反応は直接コントロールすることができません。それらに惑わされることなく、自分が望むゴール目指して、今の自分の思考と行動をしっかりとコントロールしましょう。意志や義務の力よりも、夢や希望から生まれる力の方がはるかに大きいのです。



## 相手の「関心」に関心を持つ

「メンバーの話聞くのが苦痛です。」

「面白い話だったら聞けるけど、興味のない話は聞けません。」

こんなお悩み？ お困りごと？ の相談をよくいただきます。かつての私は全く「聴けない」人だったので、こう呟く人たちの気持ちがあによくわかります。

一方で、私は昔から「聴き上手だね。」とお客様からはお褒めの言葉を頂いていました。もしかしたらあなたもそうかもしれませぬ。

お客様だったらしっかり聴けるのに、メンバーや上司、同僚の話、場合によっては親兄弟や友人なども聴けない、というのは何故でしょうか？

それは、お客様の場合は、「相手のことをもっと知りたい」と興味関心を持って聞いているのに対して、聞けない相手に対しては、「知りたい」という思いが殆どなく、自分で自分が聞きたいと思う話題だけを勝手に選んでいるからです。

だから、聞きたいと思う話題がなかったり、話の先が読めてしまったり、その話は前にも聞いたなどという時には、途端に聞く気が失せてしまい、その時間が苦痛に変わってしまうのでしょうか。

話を聴く時には、是非、①五感をフルに使って ②相手の「関心」に関心を向けましょう。

自分の関心で話を進めるのではなく、相手の関心にこちらが関心を持つのです。人は、他人が自分の関心事に興味関心を寄せてくれたなら、それだけで相手に好感を持つものです。

逆に、自分には全く無関心の話を延々とされてしまうと、その相手に対してつまらないとか、退屈だとか、果ては迷惑な人だなどと良くないイメージを抱いてしまうことだってあるのです。

「へえ、そんなこと思ってるんだ。」

「どうしてそんな風を感じるんだろう。」

「彼が本当に言いたいことは、実は何なのかな？」

「すごい頑張り屋さんだからこんな風を感じるんだ、きっと。」

「さっきから同じことを何度も言ってる。よほど、このことが悔しかったのかな。」

こんな風に、「相手の関心」にこちらの関心を向けてあげるのです。すると不思議なもので、聞いている時間は苦痛どころか「真実の相手発見」の面白い時間にさえ変わってきます。

相手の「関心」に関心を持つ。職場でも、家庭でも、是非、実践してみてください。

## マネージャーの最大の仕事は

マネージャー最大の仕事は「人を育てること」です。

チームが個の力を最大限発揮して、目標を達成できるように、メンバー一人ひとりの成長の後押しをしながらチームを成長させていくことです。

人生において「成功」は約束されていません。

しかし、人生において「成長」は約束されています。

あなたはメンバーをの成長をどれだけ促すことができるのか。

それは即ち、あなた自身が「人として」成長していくということです。

**チームは、トップの器以上には決してなりません。**

チームで結果を出すということは、メンバーを大切に育てること。

それはあなた自身が成長しなければ成し得ないということです。

## 具体的にイメージする

「将来、サッカー選手になりたいんだ！」と目を輝かせて話す近所の小学生。

「どんな選手になりたいの？」

「ヨーロッパで活躍できるような選手。ロナウドとか・・・」

「ロナウドのどんなところがいいの？」

「カッコいいところ。」

「他には？」

「・・・」

「そっかあ。サッカーが大好きなんだね。でも、これからもっともっと練習して上手になるために、どんな選手になりたいか、もっとイメージできていた方が、重点的に練習できると思わない？例えば、ドリブルに強くなるとか、当たりに負けないとか。」

私がそう言うと、少し考えてから彼は言いました。

「うん。そうだね。ロナウドのプレーも好きだけど、優しいところも好きなんだ。でも、ロナウドのどんなプレーが好きか考えてみたら、確実に点を取るところ。味方にちゃんとパスもするところ。ファンを大事にするところ。」

そして彼は続けて言いました。

「僕、ロナウドみたいになりたいから、自分勝手にドリブルして走ってないで味方にもちゃんとパスできるように練習する。あと、ファンはいないけど、コーチや周りの人達にもっと礼儀正しくしないとね。」

そうなのです。ただ上手くなりたくない！ではなく、どんな風に上手になりたいのか具体的に考え、できればそのロールモデルがいると、とても具体的にイメージしやすいので、そこに向けて走っていくことがしやすくなります。

ところが！ いざメンバー育成となると、マネージャーは「具体的にイメージ」しているでしょうか？ 勿論、メンバー自身がどんな風になりたいのか、どう成長したいのかを自分で考えることは必要不可欠です。しかし、それとは別に、マネージャーがメンバー一人ひとりについて、どんな風になってもraitたいのか、どこをどう伸ばしてどんな風に成長してもらいたいのかを考え、それをメンバーに伝え、メンバーの想いや考えも取り入れ、両者を合わせて育成に取り組むことが必要です。

つまり、育成においては、上司であるマネージャーもメンバー同様、いえそれ以上に具体的にイメージすることが必要不可欠なのです。

メンバー育成と言うと、とかく「売上げ〇〇〇千万円以上上げられるようになる」「新規顧客獲得〇〇件」などの数値的目標ばかりになっていませんか？

育成目標となるべき最初のモノは、定量的目標ではありません。あくまでもそれはKPIの一つであり、目標は「お客様から必ず紹介を頂ける（断られない）営業になる」「指名がかかるサービスマンになる」などの定性的目標です。

お客様から必ず紹介を頂けるようになるためには、

① 紹介したいと思ってももらえないようお客様から絶対的信頼を得る

↓ 嘘をつかない。ごまかさない。お客様の利益を第一に考える。訪問回数を増やし、お客様との関係性をより密にする

↓ 月間訪問総数を昨対120%にする

② お客様に紹介のお願いを自分から言葉でお願いする。一度断られても、メゲナイ。

↓ ご紹介トークや資料を作成する。アドバイスをお客様から直接いただく。自分のPRポイントを、仲の良いお客様から直接ヒアリングする。

③ お客様が安心して紹介できるように、自分の実績をもっと上積みする  
↓ 昨対120%の数字目標を達成する。

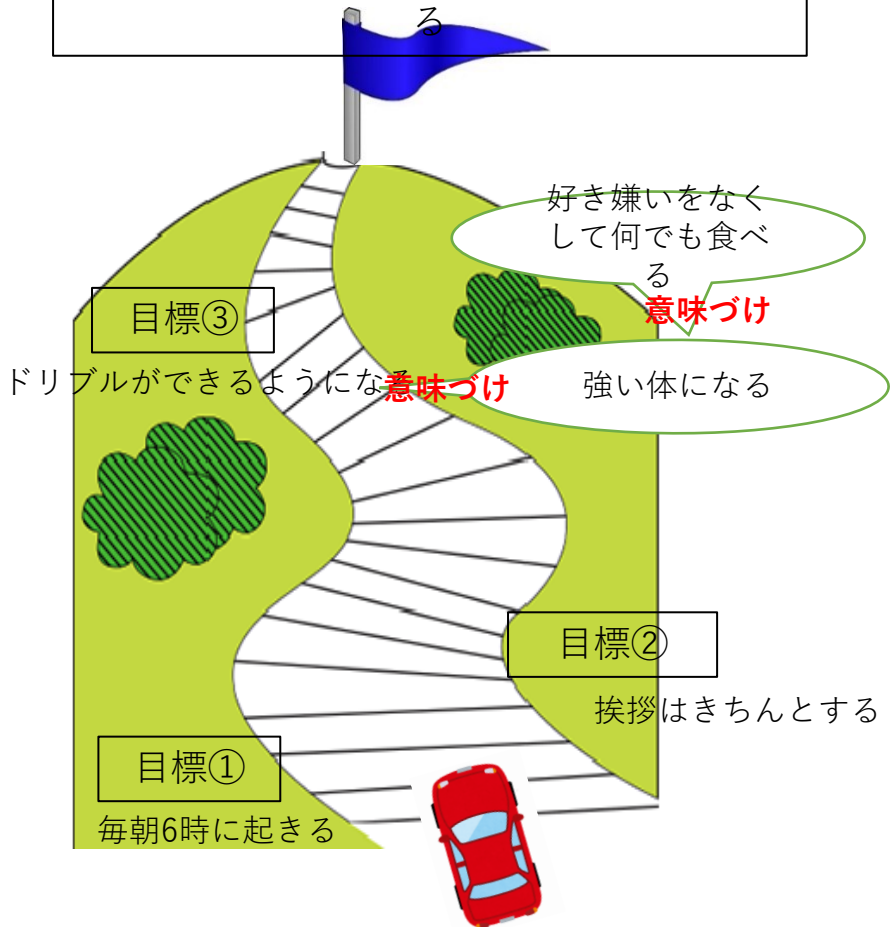
このように「どんな風になりたいのか」を具体的にイメージすることで、初めて育成計画が具体的になってくるのです。

部下育成とは、ただ数字が上げられるようになることではありません。一人一人の強みがより強化されることで、数字は結果的についてくるものです。

サッカー少年が、ロナウドみたいにチームプレイもできるようになりたい！ とイメージしたことで、自分勝手な行動が目立たなくなってきたと、お母さんが喜んでいました。このお母さんが素晴らしいのは、ロナウド選手のことを色々調べ、日常生活の中で彼に響きやすいよう、色々な働きかけをしたことです。

マネージャーもこのお母さんのように、メンバー一人一人の具体的育成イメージを描くことで、そこから共に歩んでいく育成の旅が始まるのではないのでしょうか。

目的：ロナウドのようなサッカー選手になる



あなたのゴールはどこですか？

- ・ ゴールへの道は1本とは限りません
- ・ どの道を選ぶかで目標は変わります
- ・ 進捗によっても目標は変わります

## 仕事を面白くする方法

仕事の成果⇨決定の質（戦略・戦術・計画等）×メンバーの納得度（モチベーション、やる気、コミット具合等）

「仕事だからやれ！」という昭和的発想では、メンバーの高い成果を望むことは難しいです。

確かに、仕事の「やりがい」や「働きがい」は、あくまでも自分で見つけて感じるもので、人から与えられるものではありません。本人が自分で見つけるものです。しかし、見つけることができないメンバーに対して、もはやもやしているメンバーに対して、「やりがい」や「働きがい」を見つけてサポートをすることはできません。

働きがい、生きがいは、10人いれば10通り。一人一人が違います。

どんなことにワクワクするのか。どんなことに喜びを感じるのか。まさに千差万別です。他人が「え〜？？？」と感じるようなことであっても、自分が楽しければ、やりがいを感じればそれで良いのです。他人からとやかく言われる筋合いのものではありません。

「やりがい」「働きがい」「生きがい」というのは、自分自身で創り上げたものに対する感情、

すなわち「幸福感」であり、他人から与えられたものに対する感情、すなわち「満足感」ではありません。

例えば、給与が高いとか、福利厚生が整っていると、昇進の機会があるとかというものは、給与が高いとか、福利厚生が整っていると、昇進の機会があるとかというのすべて他人から与えられたものであり「満足感」。



人は、満足にはすぐに慣れてしまいう傾向があり、その状態に慣れてしまうと、いつの間にか、かつては満足していたはずの状態に不満を抱いてしまいます。ですから、常にさらなるものを求めてしまい、それがうまくいかないと不満を抱いてしまうのです。

一方、幸福感という自分で創り上げたものに対する感情は、その都度、自分の内面から湧き上がってくるものなので、他人がどうかは関係ありません。あくまでも主体は自分なのです。他人によって影響される満足感を求めるのではなく、自分でコントロールできる幸福感を自分で求めるのです。

「会社が何をしてくれるか」ではなく、「この会社で自分は何ができるか」

この考え方が、仕事におけるやりがいや働きがい、すなわち幸福感に繋がります。

仕事ですからあくまでも業務目標はついてきます。この業務目標にがんじがらめに縛られるのではなく、業務目標の達成を目指しながら、業務の範囲内で自分のやりたいことをやる。

仕事を面白くする⇨会社の目標 × 自分のやりたいこと

これこそが、仕事を面白くする、幸福感を感じることができる働き方であり**ジブンゴト**化なのです。

会社や上司がサポートできるのは、「メンバー自身が行いたいこと」を見つけてお手伝いをしてあげる、メンバーのやりたいことを理解し、仕事の場面でチャレンジできるような機会を与えてあげるなどがあります。

「やりたいことは特にありません。」というメンバーに対して、小さなことでも良いので、その人が楽しい、嬉しいと思うことをきっかけに、何がしたいのかを考えてもらうお手伝いを上司ができればそこから何かが始まります。

会社は、会社が与える「社員満足度」のみを追求するのではなく、社員が自分で創り上げ感じる「社員幸福度」について考える必要があるのではないでしょうか。

「働くって面白い！」と幸福感いっぱいの方が社員が増えたなら、きっとその会社の未来は輝かしいものに違いありません。

### 【ポイント】

押しつけるのではなく**ジブンゴト化**のサポートを！

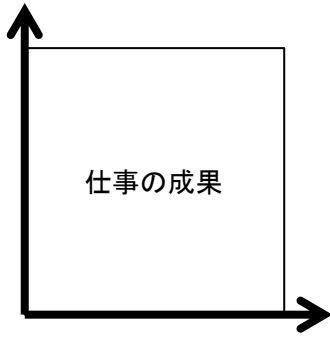
「楽しい仕事」「面白い仕事」があるのではなく、

いかに「楽しくする」か、「面白くする」か

それは自分次第！それが**ジブンゴト化**

マネージャーはメンバーの**ジブンゴト化**のサポートをする。

仕事の成果 = ( 決定 ) の質 × ( 納得 ) の質



成果をより高いものにするためには、

① 決定内容の「質」が高いこと  
⇒ 戦略・戦術・計画など

② 社員の「納得度」が高いこと  
⇒ モチベーション、コミットメント、  
実行力など

**納得 = ( 論理的 ) 納得 + ( 心理的 ) 納得**

ジブンゴト化できないと、モチベーションが上がりづらい。

モチベーションが上がらないと、納得の質が上がらない。

納得の質が上がらないと、仕事の成果も上がらない。

目的：全員がそれぞれの望む方向へステップアップする

目標：チームを会社の模範にする

A君のジブンゴト化

営業のエキ  
スパートに  
なる＝稼ぎ  
たい！

自分の得意を  
見つける＝自  
信をもてるよ  
うになる

Cさんのジブン  
ゴト化

Bさんのジブンゴト化

教え方・伝  
え方を学ん  
で、キャリ  
アコーチに  
なる

- 「やりがい」「働きがい」とは
- 自分で見つけて感じるもの、自分自身で創り上げたものに対する感情 個の充実＝幸福感
  - × 人から与えられたものに対する感情、満足感  
10人いれば10通り 一人ひとり異なる
  - × 会社が何をしてくれるか（受け身）
- この会社（ここ）で自分は何ができるか、何を手に入れられるか（自律）

## 「べき」と「たい」

「べき」    ||   義務・論理・理性・受け身・優等生的正解  
              ||    どうあるべき?       あるべき姿

「たい」    ||   欲求・内側から湧き出る自分の感情・主体的  
              ||    どうなりたい?     ありたい姿

どうなったら嬉しい? (×そのためにどうする? (How to doはココでは聞かない)

それは具体的にどんな状態?

どんな考え方、発言、表情をしている?

誰とどんな関りをしていて、職場にどんな影響を与えていると嬉しい?

それが実現することは、あなたにどんな価値がありそう?

それが実現したら、あなたの人生において、どんな経験や意味になりそう?

実現したらどんな気持ちになる?

どうしてそんな気持ちになるんだと思う?

ということは、今回のチャレンジはあなたにとってどんな意味がある?

(そんな価値観を満たしたいということは) 理想的にどんな自分でありたい?

3年後には、どんな自分になっていた?

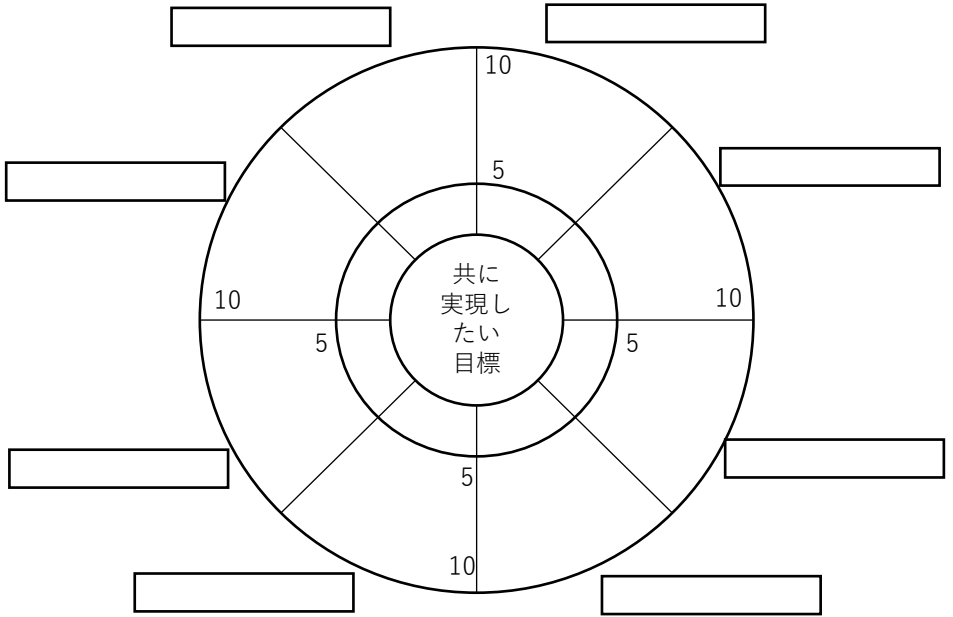
## メンバーのゴールを共に描く

上司がメンバーに望む姿とメンバーが目指す姿が一致していることが理想ですが、現実にはなかなかそううまくはいかないものです。そんな時、上司は企業や組織の立場からメンバーに対するあるべき姿や期待を伝えるだけでなく、メンバーの希望や目指すキャリアを引き出し、お互いの視点から期待を話し、双方向の観点から話を進めていくと効果的です。

具体的には、上司はメンバーに対して相手の可能性をどのように見ているのか、業務や会社の未来はどうなっていくのか、それらを踏まえてメンバーにどんな期待があるのか、どんな改善ニーズがあるのかを伝えます。同時にメンバーは、この会社でどんなキャリアを描いていきたいのか、それを今の業務に結びつけるとどんな挑戦的な目標を描くことができるのか、そこに至るまでにどんな能力開発をする必要があると感じているかなどのお互いの視点から時間をかけて話し合います。

日常業務に追われ、自分の希望や入社動機など忘れてしまっているメンバーも多いかもしれません。また、組織の期待に合わせて成長していこうという、どちらかという受け身の社員もいます。しかし、会社や上司の期待に合わせるだけの社員ではなく、会社を舞台に自分の力を最大化し成長する社員であり、自分の成長が会社の未来につながると感じやりがいを感じながら自分の成長を自分で促進していく意識を高めてもらうことができます。とても素晴らしいと思います。

お互いの視点から期待を話し合い、共に実現したいビジョンや共通の想いをじっくりと話し合い、お互いにメリットになる目標を設定していきます。両者の思考を見える化し、明確化することができます。



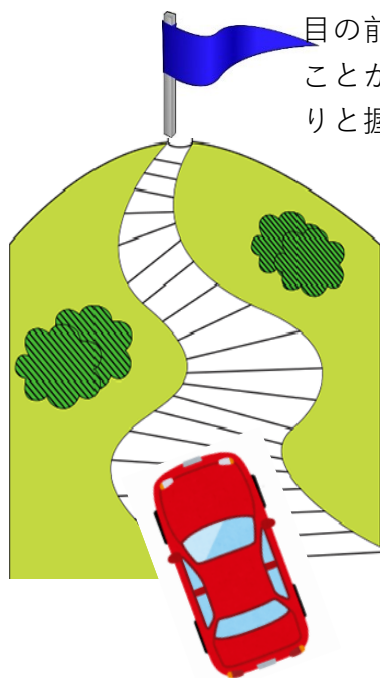
目標達成のためにはどんな能力開発が必要なのか、外の四角い枠の中に自分の課題や力をつけていきたいテーマなどを双方が入れ、それぞれどれくらいできているのか（スケールリング）点数を入れていき、取り組みの優先順位を考えていきます。

大切なことは、メンバーだけが頑張るのではなく、「共に実現したい目標」のために、上司も支援を惜しまないことです。

# ゴールが見えないと迷走する

チームのゴールは明確ですか？  
メンバーのゴールは明確ですか？

ゴールとは  
それをする目的（意味・意義）



目の前のコトをゴールに意味づける  
ことができれば、ハンドルをしっかりと握ることが可能

ゴールが見えない（見失う）と  
迷走する



## 正しい振返り

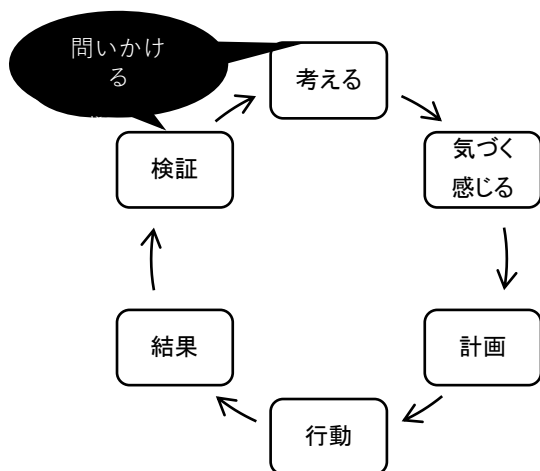
勉強では予習よりも復習が大切と言われますが、ビジネスにおいても、いえ、ビジネスのみならず、人の成長を左右するものは振返りだと言っても過言ではありません。

まず、目標と結果・成果を確認するだけでは振返りとは言えません。振返りは反省ではありません。偶然、たまたま、ラッキーだったから、〇〇さんのお陰、などにもそれらを誘発する要因が必ずあるため、スルーしないでその要因を考えます。「もう1回やるとしたら、同じやり方ではなく、どう考えてどう行動するか。」と捉えると分かりやすいかもしれません。

具体的には次の手順を取ると良いでしょう。

- ① 結果に至るまでの思考と行動、周囲で起きたことなどの「事実」を洗い出す。
  - ② ①の中から、結果に大きく影響を与えた要因を探し出す。
  - ③ ②を導いた「考え方と行動」（自分で直接コントロールできること）を導き出す。
  - ④ ③を検証し、結果が成功であれば自身の勝ちパターンにし、そうでなければ、どのように改善することが適切かを考える。
  - ⑤ 必要により④の行動計画を立てる。
  - ⑥ ⑤の阻害要因（心的、外的）を考え、予め取り除く。
  - ⑦ リソースを考え、必要なサポートを準備する。
- あなたは「正しい振返り」ができていますか？

## 自己評価を促すためのスケーリング



人の成長において、効果的に学習サイクルを回すことはとても重要です。上司が質問やスケーリングなどをうまく使うことにより、メンバーがより良くサイクルを回すことが可能になります。

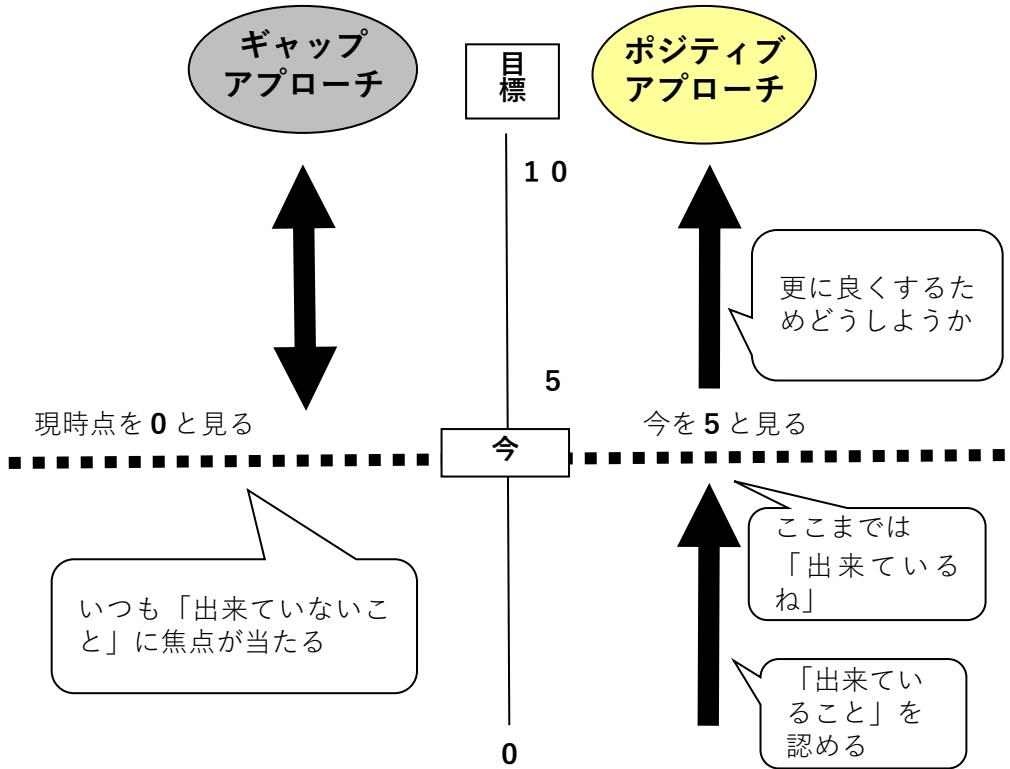
上司からの質問やスケーリングにより、メンバーに考える習慣ができる同時に、できていることに焦点が当たるのでモチベーション向上にもつながります。さらに、メンバーの自己評価と上司の評価のギャップを日常で互いに確認することで、評価面談時のトラブルを避けやすくなります。

### ポイント

- ・ 日常のスケーリングの対象は、結果（自分でコントロールできない）ではなく、行動（自分でコントロールできる）で行う。

- ・ 自己評価が高すぎるメンバーには、点数の中身（出来ていると本人が思っていること）を確認した後、その中身のギャップについて上司の考えを伝える。

あくまでも本人の点数を否定しないこと。



1. どうなったらいいと思う？
  2. ゴールが10点満点だとして、今、何点の地点にいる？
  3. 10点を目指すために、何をしている？
  4. この一週間の仕事ぶりを振り返った時、その行動は10点満点で何点？
  5. 点数の出身（できている事・良かった事）を教えて。
  6. その点数を次の1週間で1・2点上げるためには、どんなことをする？
  7. それを効果的に行うために必要なサポートはある？
- ※相手に考えさせる。相手に言わせる。
- ※過保護な上司は部下の成長を阻害する。

## フィードバックとアドバイスは違う

「フィードバックとアドバイスは違います。」

フィードバックとは、「I think」とか「I feel」など、「私は」こう見える、「私は」こう感じると、「私は」のメッセージを伝えることです。私にはこう映っていますと相手に鏡を見せてあげることです。そこに「提案」や「指摘」、「アドバイス」や「ダメ出し」は不要です。

かたやアドバイスは、「こうすればもっと良くなるんじゃないかな」とか、「ここは改めた方が●●にとって効果的」など、その人の知識や経験に基づいた指摘・提案です。例えば、私が作ったお味噌汁に対して、「ちょっと味が薄い気がする」と感じたままフィードバックをくれるのが父。「だしの取り方が足りないのよ。」とダメ出しから始まり、出汁の取り方のウンチクを述べてアドバイスするのが母。

フィードバックの父の話は素直に受け入れられるのですが、アドバイスマンの母の話が続くと、ムカツと来ることもあるのです。

もちろん、アドバイスを求めている人にとってはそれで良いのですが、例えばその相手がお客様だったり、一定以上の仕事の経験値があって自信もついてきている部下だったり、上司や先輩だったり、そういった人たちにアドバイスをすれば、「上から目線」とか「偉そう」「生意気」と思われてしまうかもしれません。

さらに、アドバイスの嵐はメンバーの考える力を奪うことにもなるのです。

フィードバックであれば、「じゃあ、どんな改善策を取ろう?」「もっとこれを効果的にするにはどうしよう?」など、メンバーが自分で考える機会を与えるのに対し、アドバイスは答えを与えてしまうためにそれができません。

アドバイスばかりの上司は、メンバーの成長を阻害してしまうのです。

フィードバックとアドバイスをうまく使い分けることにより、メンバーの成長を支援していきましょう。

### フィードバックの3ステップ

- ① 感じた事言ってもいい?
- ② 私には〇〇と感じた
- ③ あなたはどう思う?

×私はこう思う（「思う」⇨思考⇨ジャッジ）

×「みんな」こう言っている（他人はNG）

×それだからダメなんだ（ジャッジ、否定）

×上から（横から）

NG 「業績はいいけど、この頃、謙虚さが足りないよね。」

推奨 「感じた事言ってもいい?業績出してくれてありがとうだけど、謙虚さが減った

ように感じるんだよね。あなた自身、どう思う?」

## フィードバックの例

### ◆ 他責だと感じるメンバーに対して

- ・ 私にはあなたの言っている事は筋が通っているように聞こえる反面、あなた自身の事については触れていないように聞こえたよ。
- ・ あなたの言葉は、○○さんを一方的に責めているように聞こえたよ。
- ・ あなたにこんな不満を抱かせるなんて、自分のマネジメント力不足を感じた。
- ・ あなたの表情や声のトーンから、「責められたくない」という心の悲鳴を感じた。

### ◆ 見方、考え方などに対して

- ・ 私には、あなたが私のために一生懸命、私が気に入るような答えを探してくれているように見えた。
- ・ 「うちの会社のお客様はいい人ばかりで好き」と言った時、顔がパーっと明るくなっただよと感じた。
- ・ 「私が経験不足だからみんなバカにする」と言ってたね。それもあるかもしれないけど、あなたが最初から、そうに違いないと決めてしまっているように聞こえたよ。

## 「できていない」と「できていないこと」を切り分ける

成長が止まっていたり、パフォーマンスが上がらないメンバーは、「頑張ります！」とは言うものの、あれもこれもと手当たり次第に手をつけて、どれもうまくいかなかったり、そもそも何をどのようにすれば良いのか、実のところは分かっていること、ということがよくあります。そんな時は、メンバー自身に「うまくできていること」と「うまくできていないこと」をできるだけ詳細にリストアップしてもらってください。

自分は何ができていて、何ができていないのか。まずはしっかりと自己認識してもらうことが大切です。ここでマネージャーであるあなたが、これができていない、あれもできていないと、決して口出ししないことです。あくまでもメンバー本人が自己評価することが大切です。これは、メンバー本人のスケールリングです。

「できていること」と「できていないこと」に切り分けが出来たら、「うまくできていること」はそのまま伸ばしていけば良いので、そこを認めた上で見守りましょう。「うまくできていないこと」の中で、取組みやすいコト、または全体の関連性の中で影響大のコトから優先順位をつけて順番に取り組みます。

日々、この取り組みをしっかりとフォローしてあげましょう。できないことがたくさんありすぎて自己否定に陥っていたり、諦めてしまっているメンバーには言ってあげてください。

「できない事の中に『可能性』があるんだよ」と。

例：入社2年目 営業マンの場合

うまくできる	うまくできない
<ul style="list-style-type: none"><li>・新規テレアポに元気で前向きに取り組める</li><li>・製品Aについてわかりやすく詳細に説明できる</li><li>・顧客Zの担当者と良い関係性を築けている</li><li>・先輩、上司に報告、連絡ができる</li><li>・わかりやすく営業日報を作成できる</li><li>・顧客の話をよく聴くことができる</li><li>・先輩不在時に先輩のお客様の電話対応も用件をしっかりと聞くことができる</li></ul> <p style="text-align: center;">等々</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>・紹介依頼は<b>気が引けて</b>なかなかお客様に<b>言い出せない</b></li><li>・製品Bについて<b>理解不足</b>があり、説明が丁寧にできない</li><li>・顧客Zのキーマンの課長とは<b>緊張して</b>うまく話せない</li><li>・先輩、上司への相談の<b>タイミング</b>が遅くなる</li><li>・既存客に対して、提案などの<b>用がない</b>と訪問できない</li><li>・<b>PPTが苦手</b>で提案書の作成に時間がかかる</li><li>・顧客の<b>言いなり</b>になってしまうことがある(<b>Noが言えない</b>)</li></ul> <p style="text-align: center;"><b>可能性</b></p>

青字に解決のヒントがあります。

できるだけ具体的に記載することで、できないことの「理由」が分かり、解決のヒントが見つかりやすくなります。



どうしていつも他責なんだろう

⇔ どうして何度言っても分かってくれないんだろう

打たれ弱いな。根性ないな

⇔ 高圧的だな、人の気持ちが分からない人だな

いつまでたっても変わらないな

⇔ 上司はどうしても変わってくれないな

忙しいんだからさっさとすませたい

⇔ 触らぬ神に祟りなしで黙っておこう



何を考えているのかな、どう思っているんだろう

⇔ 自分の考えを聴いてほしいな

昔は自分もそんな頃があったな、頑張っているんだな

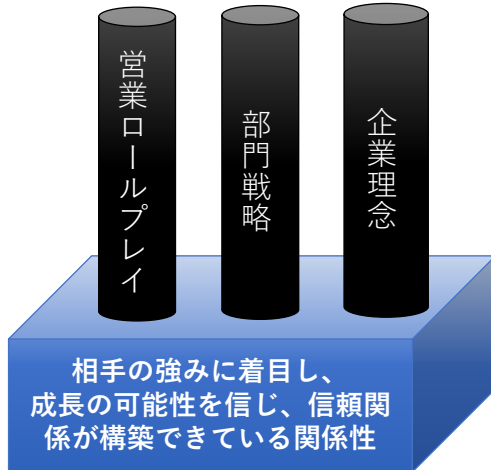
⇔ 上司の期待に何とか応えたい

## 信頼関係づくりの基礎

信頼関係が何よりも大切だと頭ではわかっていても、関係づくりには時間がかかるものです。慌てて築いた脆い関係では砂上の楼閣となりかねません。無理せず、急がず、じっくりと基礎工事に取り組みましょう。

- ① 等身大の自分自身を受け入れ、相手にもあるがままを自己開示する。  
上司だからと言って完璧である必要はない。「なめられないように」などと自分を大きく見せることは、かえってメンバーの不信感を買うことに繋がる。
- ② メンバーへの信頼・愛情・感謝を示す。まず、こちらから示す。
- ③ メンバーの価値観を知る。メンバーの Being に関心を持つ。
- ④ 誠実にメンバーの立場・視点からモノを見る。メンバーの考えや気持ちに共感する。
- ⑤ 会社・上司・同僚・メンバー等に対して他者の批判・非難をしない。不平を言わない。

成長を促すための関係性



相手の可能性を信じ、良い点に着目し、成長を共に願う気持ちを持つことが大切

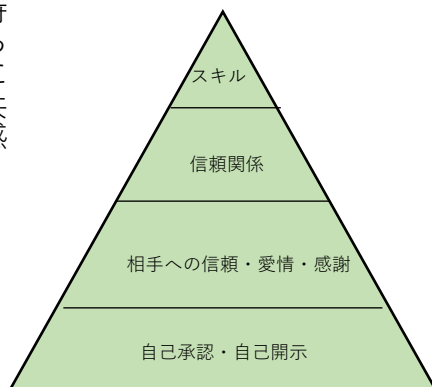
## 安全安心な場づくり

安全安心な場とは＝本音で何でも話せる。深く考え込む時間を持つ。

- ・ 人格否定されない
- ・ 立場が悪くならない
- ・ ジャッジされない
- ・ 評価に影響しない

## ※ 日常からの信頼関係づくりが大切

- ・ 相手の価値観を知る
- ・ 誠実に相手の視点からモノを見る。相手の考えや気持ちに共感する。
- ・ 会社、上司、同僚、部下等に対して批判・非難をしない。不平を言わない



## 最初の一步

### ① 「量」にこだわる

1週間に1回だけの30分よりも、毎日5・6分1週間でトータル30分の方が、メンバーとの距離を縮めやすい。

仕事以外の話も大切 ↓ 上司に親しみを感じるきっかけ

仕事の話しかしない上司は、「仕事＝業績にしか興味関心しかなく、自分という人間には興味関心がないのだな、組織の歯車にすぎないと上司は思っているのかな」とメンバーに思わせてしまう

↓ 壁が生まれる

### ② 「質」にもこだわる

上司がまず、本音を明かす。だからメンバーも本音で話せる。愚痴や文句はNG。

↓ 上司の失敗談や弱みの話はメンバーとの距離を縮めやすい。  
↓ 縦ではなく、横の関係を築きやすい。

## コミュニケーションのポイント

- ・ コミュニケーションの基本は聴くこと
- ・ 聴く「姿勢」「態度」
- ・ 大切な「目線」「あいづち」「うなづき」
- ・ 相手の「関心」に「関心」を持つ
- ・ 相手の価値観を知る
- ・ 時にはプライベートの話が大切
- ・ 報連相は上司から
- ・ 情報を共有する
- ・ 上司の自己開示（特に挫折経験）
- ・ フィードバックとアドバイスを使い分ける

## 心を許せる人

- ・業績を上げる駒としてではなく、一人の人間として気遣い、大切にしてくれる人
- ・小さな成長や変化に気づいてくれ、結果だけでなくプロセスも認めてくれる人
- ・自分や他人と、決して比較しない人
- ・本音や弱音を話しても、自分への信頼や親しみは一切変わるものがなく、梯子を外すなど決してない人
- ・一度の失敗でいきなりダメという烙印を押すことなく、成長を信じて、再チャレンジの機会をくれる人
- ・いつも大きな包容力で温かく対応してくれる人
- ・こちらの話をまずは聴いてくれ、良かれと思ってやったことは理解してくれる人
- ・こちらの考えの方が客観的に価値ありと思ったら、柔軟に自分の意見を変え、採用してくれる人
- ・こちらが悪い場合でも、一方的に責めたり感情的に怒ったりしない人
- ・年下だが立場が上だった場合、こちらを年上として尊敬、尊重してくれ、嫌味なく気を使ってくれる人
- ・かなりの年下でも、バカにしたり決めつけたりせず、まずは話を聴いてくれるなど対等に接してくれる人
- ・仮に自分の立場が悪くなる場合でも、保身に走らず筋を通し、謝ったり責任を取ってくれる人
- ・苦しい状況でも肯定面や可能性を見出し、前向きに建設的に考え行動する人
- ・夢や目標を持ち、チャレンジしている人
- ・失敗談や弱音なども脚色せずに正直に話してくれ、本音で接してくれる人

## 心を許せない人

- ・自分の保身のためには平気で相手を不利な状況にしかねない人
- ・業績マシンのように冷静にジャッジし、すぐに見捨てる人
- ・今のうまくいっていない状況だけを見て、将来伸びる可能性を信じてくれない人
- ・非効率や無駄話を決して許さない人
- ・こちらの事情に興味を示さず、話を聴いてくれない人
- ・一方的で、かたくなに自分の意見や価値観を曲げず、押しつけてくる人
- ・高圧的で短気、感情を爆発させ恐怖を与える人
- ・愛情が薄い感じがする人
- ・のらりくらり無責任な人
- ・常に勝ち負けにこだわり、目下の人までライバル視し、簡単に認めてくれない人
- ・自分には甘く決して謝らないのに、他人の失敗には非常に厳しい人
- ・卑屈でネガティブな人
- ・心を閉ざしていて本音を話してくれない人
- ・決して弱い所を見せない、常に完璧であろうとする人
- ・立場が上とはいえ、こちら年上なのに失礼な口の利き方をしてくる年下の人



## やる気になる目標設定の3ステップ

① 「3年後のありたい姿」

どんな人生だったら幸せ？  
どんなキャリアプランだったらワクワクする？  
どんなことが日々満たされると気持ちよく働ける？  
どんなことにやりがいを感じる？  
3年後はどんなふうになりたい？



ここがないと  
「ジブンゴト化」  
できない

② 「会社の目標」

会社（上司）は、あなたに〇〇〇を求めています。

③ ①と②の共有ゾーンを見つける

上司とメンバーが1対1で定期的に行う「対話」である。

注：対話とは互いが対等な立場で考えや意見を述べることで、捉えている意味や価値観の違いを認め合い、そこから自身の考えをも更新することができるコミュニケーション。

1  
o  
n  
1  
と  
は

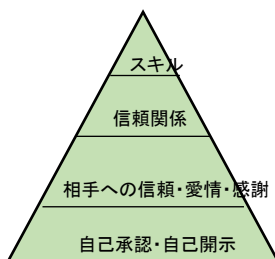


コーチング、ティーチング、フィードバックなどを効果的に組み合わせて、メンバーの成長支援を目的として実施する。

	一般的な面談	1 on 1
目的	評価を伝える 戦略戦術の共有 問題解決のため	フィードバック（感じた事）を伝える 上下ではなく横の関係での成長支援
特徴	四半期（半期）に一回、緊急時に行う	定期的に行う（毎週、隔週など）
	重要かつ緊急なことについて	重要だが緊急でないこと
	上司が主導的に考える	メンバー自身がジブンゴトとして感じたことや考えたことをドンドン話しながら頭を整理し、気づく
	上司が解決先を指示する	メンバー自身がアクションプランを立てる
	上司が進捗を管理する	メンバー自身が進歩や成長を実感しながら新たな目標を定める
	上司が業績評価を決定し、伝える	上司から感じたことをフィードバックする
	緊張感・プレッシャーがある場合もある	メンバーにとって安心安全な上質な時間になる

## コーチングのポイント

- ① 相手の価値観を知る。相手に興味関心を持つ
- ② 誠実に相手の視点からモノを見る。  
相手の考えや気持ちに共感する。
- ③ 相手の**可能性**を信じる
- ④ 相手の成長・目標達成を支援する



安全安心な場づくり⇨本音で何でも話せる。深く考え込む時間を持つ。

- ・ 人格否定されない
- ・ 立場が悪くならない
- ・ ジャッジされない
- ・ 評価に影響しない

※ 日常からの信頼関係づくりが大切

## コーチングの進め方

- ① 信頼関係構築（安心安全な場）
- ② 課題確認（困っているコト、もっと良くしたいコト、達成したいコト等）
- ③ ゴール設定（現状 → 望ましい状態）
- ④ 大切にしている価値観
- ⑤ ネガティブな思い込みを取り除く
- ⑥ リソースの確認
- ⑦ 行動計画
- ⑧ ゴールを阻む不適切な習慣を取り除く
- ⑨ 自覚的にゴールに向かえるよう仕組みを整える

## 自己承認が最初の第一歩

【自己承認が不足していると起こりえる事】

- ・ 自信がないのでオドオドする。
- ・ 失敗を恐れて受け身となり、新たな提案などはあまりしない。「正解」を知りたがる。
- ・ 他人の顔を窺い、自身の判断軸に迷いやブレが生じる。
- ・ 他人に認めてもらうために、「認めて」とスゴイ実績や持ち物アピールをしたり、いわゆるリア充を演じたりする。
- ・ 自ら厳しい目標などを設定し、それを超えない限り自分を決して認めない。
- ・ 周りの人たちの事も、結果を出さない限り決して認めない。こうあるべきと厳しく接する。人を強引に変えようとする。
- ・ 周囲の期待に応えようとして、優等生であろうとする。弱みを決して見せない。失敗を恐れる。
- ・ 他人の承認をえるため、目先の結果にこだわる。結果を出すことで人の気を引こうとする。
- ・ 疲れてストレスが爆発すると、ハイパーフォーマーだがチームクラッシャーな人になりたりする。
- ・ 自己効力感が不足し、現状レベルにとどまることを選択する。冒険しない。
- ・ 他人に認めてもらう（嫌われない）ため、対等に交渉できない。
- ・ 自己効力感の高い人に会うことを、無意識に避ける。 など

【自己承認が十分な状態で起こりえる事】

- ・ 自然体で堂々としている。余裕の笑みで風格が漂い、素晴らしい存在感を醸し出す。
- ・ 失敗を恐れず、心から望む理想の姿にチャレンジする。自分の考えで提案ができる。
- ・ いつも自身の価値基準で判断でき、その結果についても責任が持てる。
- ・ 他人に認めてもらうためにアピールするようなことはあまりしない。
- ・ 目標を設定し、もし努力した結果達成できないことがあつたとしても、自分自身を否定することはなく、健全に未達の原因について分析、検証し、次回への学びに変える。
- ・ 周りの人たちの頑張りも、フラットに認めることができる。態度に余裕がある。
- ・ 周囲の目が気になるからと言う理由で、望まないのに優等生であろうとはしない。
- ・ 自分の弱みや失敗を、自然体で自己開示できる。
- ・ 目先の結果にこだわることなく自分を信じ、広い視野で本質、物事を考えられる。
- ・ 目指したい事のために頑張る。
- ・ ハイパフォーマンスでも、周囲に対して気持ちの良い気遣いが、余裕をもってできる。
- ・ 自己防衛する必要がないため、利害が異なる人とも落ち着いて対等に交渉できる。
- ・ 自己効力感の高い人に会うことを好む。その出会いを刺激にして、もっと自信が高みに行きたいと思う。

など

## 自己承認がある状態にするには

自己承認    ||    自己肯定感    +    自己効力感

自己肯定感    ・ ・ ・    信頼している人から存在承認される

                  ・ ・ ・    自らを存在承認する

                  「私は私で良い」（バカボンのパパ）

自己効力感    ・ ・ ・    小さな成功体験を積み重ねる

                  「私はやればできる」

きく

聞く..  
自分が聞きたいから聞く。自分のために聞く。

↓情報収集

聴く..  
相手が話したい事を、気持ちよく安心して話してもらい、

そのことを聴く。

↓信頼関係構築

## 相手の関心に関心を向ける

聴いて信頼関係を築いた後に、聞く（情報収集する。）



## 傾聴のポイント

- ① 話しやすい雰囲気を作る
- ② 相手の「関心」に興味・関心を持つ
- ③ 相手の「人（存在）」を受け入れる態度で接する（安心・安全な場）
- ④ 相手のために一生懸命に聴く（今、この瞬間は100%あなたのためにここにいる）
- ⑤ 相手の気持ちや感情を受け止める
- ⑥ 90度、はす向かいで座り、視線を相手に向ける
- ⑦ 話すペースを相手に合わせる（スピード、声のトーンや大きさ等）
- ⑧ うなずく、あいづち、アイコンタクト、繰り返し（オウム返し）
- ⑨ 相手の言葉（考え）を待つ 言い終わるのを待つ
- ⑩ 沈黙を尊重する
- ⑪ 促す、自分の言葉で確認する（要約）、追加質問
- ⑫ 評価・否定はしない

メンバーの人生（成長）を応援する気持ちで聴く

## 異なる意見を聞いた時

「そんな風に考えていたんだ」

「そこが大切になっているポイントなんだ」

「そうだったんだ」

○ (いったん) 受け止める

受け入れる必要はない

× ジャッジする。頭から否定する。

例1 A 仕事で大切にしている事は何ですか？

B 誠実であることです。

A 結果が出なければ意味ないんじゃないですか？

例2 A 仕事で大切にしている事は何ですか？

B 誠実であることです。

A 誠実さを大切にしているんですね。私は結果にこだわってやってきました。

## 「なぜ」を繰り返すのが有効か？

人は感情の生き物

「なぜ」の繰り返しは、相手を追い詰める、言い訳を作る、その場しのぎになる  
↓根本解決にならない。

「なぜ？」 (Why) = 原因追及を、

「何？」 (What) や 「どうやるの？」 (How) = 目的確認 に置き換える

### 【例1】

上.. あの件、どうなった？

メ.. すみません。まだできていません。

上.. **なぜ**できていないの？ いつできるの？

### 【例2】

誰が悪かった？

↓ 解決は**何**？

彼はなぜそれをした？

↓ **何が**彼をそうさせたの？

なぜ私はできないのか？

↓ できるためには私には**何が**必要だろうか？

リソースはある？

↓ **どんな**リソースを持っている？

何か学習した？

↓ **何を**学習した？

あなたは何をすべき？

↓ あなたは**何を**望んでいる？

なぜこんなことが起きたのか ↓ このことから私は**何を**学んだか？

**Whatの魔法** .. 「あなたは」で問うのではなく、「何が」で問うと効果的

## やる気が起きる質問

①なぜできなかったの？

↓ どうすればできるようになると思う？

②どこがダメだったの？

↓ うまくいったことは？ よかった点は？

③なぜいつも同じミスをするの？

↓ スムースに進めるためには何に気をつける？

④このプロジェクトがうまくいかなかったのは誰のせい？

↓ このプロジェクトがうまくいかなかったのは何が原因だと思う？

⑤今まで何をやってきたの？

↓ 今まで一番一生懸命やってきたことは何？

⑥本気でやっているの？

↓ 本気でやると何が起きると思う？ 何の制約もなかったら、本当はどうしたい？

⑦ 他人に申し訳ないと思わないの？

↓ 何があったの？ 何か力になれることはある？

⑧ そんなやり方でまた失敗したらどうするんだ？

↓ うまく進めるには、どんなやり方が考えられるだろうか？

⑨ 才能ないんじゃないの？

↓ もっと活かしたい自分の強みは何？

⑩ 考えてやってる？ いつやるの？

↓ どういう風にやろうと思っているのか、あなたの考えを聞かせてくれる？

↓ 全体のスケジュールはどうなっているの？

↓ 今、何合目くらいまで来ている？

↓ 目標達成のためにはどういうスケジュールでやればいい？

## ありたい姿を引き出す質問

メンバーに将来の目指す姿や理想を質問しても、なかなか答えが返ってこないことがあります。これまで、そのようなことについて考えたことがなかった場合には、いきなり質問されてもメンバー自身、本当にわからないのかもしれないかもしれません。そんな時は次の手順でメンバーの思考があたりた姿に向かうよう、手伝ってあげましょう。

- ① 困っていること・課題に感じているは何ですか？  
．．．現状認識
- ② どうなったらいいと思えますか？（自分・相手）  
．．．理想的な結果
- ③ なぜそうなればいいと思えますか？  
．．．背後の価値観・欲求
- ④ そうなったらどんな気持ちになりますか？  
．．．感情に訴える
- ⑤ それを実現するために、どんなことを大切にしたいですか？  
．．．価値観
- ⑥ どんなあなたになりたいですか？（スキル面・マインド面）  
．．．「ありたい姿」

### ポイント

※可能な限り具体的にイメージする（引き出す）

※ここでは問題解決に焦点を当てない

※あくまでも「願望」「価値観」「欲求」に焦点を当てる

## ありたい姿に向けて行動するための質問

ありたい姿はイメージできたものの、効果的な行動が分からない、または、本人は行動しているつもりだが上司から見るとそうでもない、ということがあります。そんな場合は、次の手順で部下に質問することにより、部下がより効果的な行動を取れるようになるかもしれません。

- ① どうなったらいいと思いますか？  
・・・「ありたい姿」
- ② そのために具体的に何をしていきますか？  
・・・行動と思考に焦点
- ③ それは効果がありますか？  
・・・自己評価を促す（スケーリング  
を利用）
- ④ より良い方法を考えてみる気はありますか？  
・・・言い訳させない
- ⑤ その行動はいつまでにどのように実行しますか？  
・・・具体的行動・計画・決意

### ポイント

※現状の行動と思考を自己評価させる

※質問者が評価しない（あくまでの自己評価を促す）

## 【参考】質問リスト

### 【パワフルな質問】

- ・何を望んでいる？
- ・このゴールから何を得られる？
- ・あなたが変えたくないのは何？
- ・あなたは他の人達にどう見えるだろう？
- ・何に抵抗しているの？
- ・成功したと感じるには何があったらいい？
- ・どの習慣があなたの邪魔をするの？
- ・行動するのは邪魔するのは何？
- ・今の状況での最大のリソースは何？
- ・このことで何を達成したい？
- ・ここで大切にしているのは何？
- ・他にどんな選択がある？
- ・違いを起こすために何ができる？
- ・これをして起こりうる最悪の事は何？  
最高の事は何？
- ・これを達成するために何を手放す（やめる）？



【時間軸を変える】

- ・過去、理想的な状態だと感じたのはいつ？
- ・具体的には、どんなふうだった？
- ・何がうまくいっていたポイントだった？

- ・引退する時、どんな職業人生だった思えたら幸せ？
- ・10年後、理想的にはどんな自分でありたい？
- ・スキルは？ 人脈は？
- ・その時にあなたが、今のあなたにアドバイスするとしたら、なんて言う？
- ・向う5年というスパンで見たら、どんなことを大切にしてキャリアを重ねていきたい？
- ・ということは、今、何を一番大切にしたい？

【視点・視座・視野を変える】

- ・独自性という観点からは、どんなことを大切にしたい？
- ・人として、あなたはどうかありたい？
- ・もしあなたがお客様だったら、どんな担当と一番付き合いたい？
- ・あなたが部長なら、どんなチーム、メンバーだったら嬉しい？
- ・業界の中で、どんな存在でありたい？
- ・人生の中で、今年がどんな1年になったら最高？

【考え方の枠を外す】

- ・もし何の制約もなかったら、本当はどんなふうに仕事ができたら心地いい？
- ・もし時間が十二分にあったら、どんなスキルを身に着けたい？
- ・もし余命が1週間と言われたら、誰と一緒にいたい？
- ・もし絶対に残業できないとしたら、どの仕事を捨てるのがベスト？
- ・もしあなたが、競合の中でダントツに信頼されているとしたら、どんなあなた？
- ・もしこの1年で劇的に成長できるとしたら、どんな経験が積めたらいい？

## 相手を認める時

相手を認める時、どこに焦点を当てるかで相手に与えるインパクトが変わってきます。

◆ 本人の努力、実績を称える（褒める・評価が入っている）

**Having**（成果・結果・地位・肩書・経歴）

「新規大型プロジェクトの受注、さすがだよ」

「大手企業を5社も担当しているなんて、すごいね」

**Doing**（行動）

「今月も10社の新規訪問達成、よく頑張ったね」

「毎日欠かさずチームのデスク回りの掃除をしてくれて、とても助かっているよ」

◆ 本人の強み、良いと感じたところを伝える

**パフォーマンスや結果の良し悪しに関わらず、存在そのものを認める**

**Being**（あり方・価値観）

「目標に向かって決して諦めることなく、地道に真摯に取り組む人だね」

「常に相手の良いところを見て、出来ない人を悪く言わずに温かく接しているね。」

若い頃は、Havingにばかり意識が向いていたような気がします。年齢を重ねるにつれ、Beingや、Beingに基づくDoingを認めてもらえると、とても嬉しく思います。

とにかく結果を出したくてがむしやらだった若い頃。本来の自己を見つめている今。

何が良い、悪いではなく、その時々によって自分自身の関心事項も変わっており、当然、認めてほしいところが変わってきているのも頷けます。

裏を返せば、どこに焦点を当ててほしいと相手が思っているかを知ることにより、うまくそのポイントを認めてあげることができれば、相手を勇気づけたり元気づけたりモチベーションを上げることが出来るかもしれません。

私のコーチは、私自身が人としてのあり方、Beingそのものを探求していることを知っている事もあり、もっぱらBeingにフォーカスしてくれています。それでも時折Doingにも触れ、私が自分では意識していない部分を認めてもらえると、「そっかぁ。嬉しいな。もっと頑張っちゃおうかな。」と素直に思えるから不思議です。

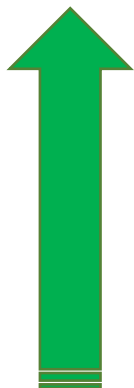
Having      Doing      Being

あなたはどこにフォーカスしてほしいですか？

あなたのメンバーはどこにフォーカスしてほしいと思っっていますか？

# 存在を認める

存在を認める = 自分の居場所はどこにある



必要とされている



役に立ちたい



頑張ろう

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>・顔を見て挨拶を交わす</li><li>・気遣ってもらえる</li><li>・前の話を覚えていてくれる</li><li>・意見を聞いてくれる</li><li>・相談してくれる</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>・名前と呼ばれる</li><li>・気持ちを聴いてくれる</li><li>・ランチに誘われる</li><li>・約束を守ってくれる</li><li>・任せてもらえる</li></ul> |
|---|--|

## 【参考】強みのサンプルリスト

責任感が強い

自立している

目標達成／成長意欲が強い

人の気持ちを理解する力がある

人を引き付ける魅力がある

リーダーシップがある

有言実行の人である

自分の可能性を信じられる

仲間の可能性を信じられる

一度決めたことは必ず成し遂げる

言いにくいことも相手のために言える

努力し続けられる

ポジティブに考えられる

受容性が高い

チームや仲間のことを優先できる

自分の気持ちに正直になれる

柔軟性がある

時間を有効に活用できる

何事にも決して手を抜かない

高い理想を追い求め続けられる

裏方の仕事も嫌がらずにできる

誰よりも努力している

周りの人に感謝する意識がある

目の前のやるべきことに集中している

誰からも好かれる

気持ちをすぐに切り替えられる

目標達成のために、周りの人を巻き込むことができる

「成果を上げ続けることができる組織をつくること」



ボスは部下を追い立てる  
ボスは権威に頼る  
ボスは恐怖を吹き込む  
ボスは私と言う  
ボスは時間通りに来いと言う  
ボスは失敗の責任を負わせる  
ボスはやり方を胸に秘める  
ボスは仕事を苦役に変える  
ボスはやれと言う

リーダーは人を導く  
リーダーは志・善意に頼る  
リーダーは熱意を吹き込む  
リーダーは我々と言う  
リーダーは時間前にやってくる  
リーダーは黙って失敗を処理する  
リーダーはやり方を具体的に教える  
リーダーは仕事をゲームに変える  
リーダーはやろうと言う

(イギリスの高級百貨店チェーン「セルフリッジズ」の創業者、ハリー・ゴードン・セルフリッジの言葉)

## イキイキチームの作り方

メンバーにもっとイキイキと仕事をしてほしい。もっとチームを元気にしたい。こんな風に思っているマネージャーさんは多いはず。

メンバーにイキイキとしてほしかったら、あなたがそうすればいいんです。あなた自身は、イキイキと、楽しそうに、ワクワク感満載で、誰がどうあろうと、そんな姿勢で取り組めばいいんです。

イライラは伝染するし、モヤモヤも伝染します。けれども、イキイキやワクワクも伝播します。あんな風に自分も働きたいな。あんな風に楽しそうにイキイキと取り組みたいな。そんな風に、相手をやんわりと刺激します。

チームが淀んでいるとしたら、それは間違いない、リーダーであるあなた自身が淀んでいるからです。チームはあなたの写し鏡です。だから、チームを、メンバーを、元気にしたかったら、イキイキワクワク、活性化させたかったら、あなた自身がそんな風に仕事をすれば良いだけのこと。「背中を見せる」って、そういうことなんです。決して、眉間に皺寄せて歯を食いしばってるところを見せることではないんです。そんなのちっとも楽しそうじゃない。苦しそうで、辛そうで、何も良いことはありません。

もう一度言います。チームを元気にしたかったら、イキイキチームを創りたかったら、あなたが自身が元気でイキイキしていきましょう。



【イキイキ職場チェックシート】

あなたの職場における、あなたとメンバーの関係、メンバー同士の関係や状態について、5段階でお答えください。

(5 その通り、4 ややその通り、3 どちらでもない、2 やや違う、1 違う)

1	明るい笑顔で挨拶をし合っている。
2	ミーティングだけでなく、休憩時間や仕事中でもよく会話をしている。
3	お互いへの感謝を示したり、思いやる気持ちを表したりする言動がよく見られる。
4	一人ひとりがイキイキとして活気がある。
5	仲間の成功を心から喜ぶことができる。
6	お互いの悩みや体調、仕事の状況をよく知っている。
7	相手の大切にしていることを尊重したり、相手の成長を支援するために、自分ができることを自然に行っている。
8	お互いを信頼し、相手をありのままに受け入れている。
9	役職や経験、実績や年齢に関係なく、お互いに自由に意見を言い合うことができる。
10	私たちの職場のチームワークはとても良い。
11	仕事の指示・依頼に対して、その背景にある状況や意図を理解しようとする質問がよく出る。
12	自分たちが何を目標しているのか、そのために何をやりたいかなど、日頃からよく語り合い、わかり合っている。
13	問題や予期せぬことが起きた時、他人のせいにしてたり我関せずという態度を取ったりしないで、ジブンゴトとして受け止め、行動することができている。
14	失敗やミスをした人を批判、非難するのではなく、皆がそこから学び、次へ活かしていこうとする学習者の視点を皆が持っている。
15	一人ひとりが自分の役割を明確に理解し、しっかりと果すべく行動できている。
16	日々様々な場面で、自分たちが偏った考え方や思い込みをしていないかに常に意識を向けている。
17	日々自分の行動を振り返って、高めたい事や改善したい事を確認するのが習慣となっている。
18	自分が成長すれば組織が成長し、組織が成長すれば自分が成長すると信じて行動している。
19	未来のありたい姿や実現したい状態を日々の中でお互いに意識して行動している。
20	私たちの職場は求められた結果を出し続けることができている。

## 何が、彼をそうさせるのか

部下がウソをついた。トラブルの隠ぺいをした。報告書をごまかした。周囲に口裏合わせを働きかけた。

こんな事実を知ったなら、上司なら誰でもショックを受けるでしょうし、部下に対して怒りを覚えることでしょう。しかし、そんな時こそ立ち止まってください。

「なんであいつはウソをつくんだ!?」ではなく、「何があいつにウソをつかせるんだ!？」と考えてみてください。人を責めるのではなく、事実を捉えて、否定すべきところはしっかりと否定し、しかし、何が彼をそうさせたのか、その真因に気持ちを向けてください。

部下がウソをつく。自分をよく（大きく）見せようとミスを隠す。

それらは認めてほしいという気持ちの裏返しかもしれないし、間違いや失敗が許されない環境が原因かもしれません。上司のあなたはそんなつもりは全くなくとも、部下は「全く認めてもらえない」「失敗は許されない」と思い込んでいるのかもしれない。

「何が彼をそうさせるのか」そこを突き止めてください。部下がウソをついた。それはきつと、あなたやあなたのチームに、何かしらそうさせる原因があるのです。

どんな時にも原因を内側に求めてコトに当たる。そんなマネージャーのスタンスは、あれこれ口うるさく指示する以上に、メンバーの心に響くモノがあるに違いありません。

## ポトルネットクを探せ

退職者が相次いでいる。チームのコミュニケーションが悪い。ミスが多発している。チームリーダーがイライラしている。メンバー同士で口論が起きる。

こんな事がチームで起きている時、退職しそうな人に声をかけてみたり、もっとコミュニケーション良くしようと飲み会をしてみたり、リーダーに落ち着けと檄を飛ばしたり、そんな対応を一生懸命に行うのですが、全く状況は良くなるらない。それどころか、悪化しているように思う。

そんな時には、それぞれ個別に問題が生じているように見えても、複雑にそれぞれが絡み合っている問題が起きているのであり、その根本となる要因、すなわちポトルネットクに対応しなければ、問題はもぐらたたき状態で、いつまでたっても収まることはありません。

ポトルネットクはどこにあるのか？

もしかしたら問題の本質は、新たなプロジェクトの進め方にあるのかもしれないし、オフィスレイアウト変更が原因かもしれないし、リーダーがマネージャーに相談できないことにあるのかもしれない。何か気がついていない変化がどこかで起きていて、その変化に従来の仕組が追いついていないのかもしれないし、もしかしたらコロナによるストレスケアができていないのかもしれないし、リモートワークに移行したことによるコミュニケーション不足が要因かもしれない。

些細なことであっても集合値となった時、組織に大きな影響を与え、それが問題として現れることがあるのです。

「今までは」「普通は」「大丈夫な人もいる」などの固定概念をすべて取り払い、冷静かつ客観的に俯瞰して物事を見て、どこに問題となる真因が隠れているのかを探し出さなければいけません。どんな問題にも必ずボトルネックは存在します。対処療法ではなく根治療法を行わない限り、いつまでたってもよくなり得ないのです。

## 部下のお陰で上司でいられる

部下の信頼を得たいなら、  
まず上司が部下を信頼しましょう。

部下に報告や相談をしてほしいなら、

上司が部下に話を聞かせてほしいと伝えましょう。

部下に成長してほしいなら、

上司が成長を阻害する行動を慎みましょう。

部下に一生懸命仕事をしてほしいなら、

上司が仕事に取り組んでいる部下に感謝しましょう。

部下あつての上司であり、

部下がいるから上司でいられることを忘れてはいけません。

## 地道な仕事をしているメンバーの応援団長になる

チームで地道な仕事をしている一般職や派遣・アルバイトのスタッフこそが、実はチームをしっかりと支え、また、上司が見えていない現実を詳しく知っていることが往々にしてあります。しかし、彼らの方から積極的に問題点を語ってくれることは非常に少ないのも現実です。

だからこそ、蟻の一穴で城が崩れることのないように、マネージャーが気がつかない些細な問題に気を配り、チームを活性化させるためには、マネージャーが彼らの最強の応援団長になることが大切です。

彼らが心を開いて問題提起してくれる。現場で起こっている困りごとや厄介なことを先入観や個人的損得抜きに正直に話をしてくれる。そのためにも、実は職場の事が一番見えていて、一番知っている、地道な仕事をしているメンバーの応援団長になるのです。次のような質問で、彼らと話をするきっかけを作ってみてください。

### ① 自分たちの職場について

- ・ 一番好きなのところは？
- ・ 好きでないところは？
- ・ もし変えることができるとしたら何を変えたい？

② 仕事・職場での目標は持っている？

- ・ 入社理由は？
- ・ 将来の目標は？

過日、この取り組みを実践したA部長。その後、派遣さんや一般職のメンバーたちから、出るわ出るわ、とんでもない数の現場の困りごと、悩みごとが出てきました。目を、耳を疑いたくなるような驚愕の事実もあったようです。

しかし、このA部長のコメントが素敵なのです。

「この声は非常に貴重であり、財産であると思います。私を含め、それぞれの立場で反省すべき点すべて見えてくる気がしました。声を上げてくれた人たちは、変化を期待しているのだと思います。すべて応えるのは難しいのかもしれませんが、この声に答えるのが私の仕事です。一人ひとり、メンバーを愛おしく思います。」

あなたは現場の最強応援団長になっていきますか？

## 年上の部下に悩むあなたへ

年上の部下にどう対応したらよいものか、悩む人は多いです。上手くいつている時は大丈夫でも、何か問題が起きた時、例えば注意をしなければならぬ時、苦言を呈する必要がある時などは、部下と向き合うことが難しいと、困り顔のマネージャーさんからの相談が多く寄せられます。

ここで質問です！

年下だったら大丈夫で、年上だったら困る、悩む。それは一体、何があなたを困らせるのでしょうか？何があなたの思考や行動にブレーキをかけるのですか？年下だったらOKなのに、年上だったら躊躇する。どうして???

それはおそらく、いえ、絶対に、あなたが意識してか無意識かは別として、上司・部下（という呼び方が既にNGなのですが）の関係を、上下の関係と捉えているからです。

（だから私は意識して、マネージャー、メンバーと言うのです）

自分の方が年下だけ立場は上だから気まずいな。偉そうに思われるな。そもそも、その「立場が上」が間違いです。

上司、もとい**マネージャーはあくまでも役割であって、あなた自身が人として偉いのもなんでもありません。**ただ、経験や実績を踏まえてその役割を組織から与えられているだけで、あなたが人として優れているのもなんでもありません。そこを勘違いして、「自分が上」などと、無意識であっても思うから、言いづらい、気兼ねする、などとなるのです。

つまりは、あなたの大きいなる勘違いが、あなたにブレーキをかけるのです。



あなたが偉いのも優れているのもなんでもない。ただ、役割を与えられているだけ。小学校の時の日直さんと同じくらいに思っていればいいのです。

もしあなたが、年上の部下に対して何かしらの戸惑いがあるとしたら、それは、あなたが自身が勘違いしているのだと、あなたも部下も、対等な人と人なのだ、あなたが偉いわけでも優れているわけでもないのだと、ちゃんとあなた自身に言い聞かせてあげてください。

## メンバーがやる気をなくしてしまう上司

どんなに一生懸命マネジメントを行っていても、知らず知らずのうちに、上司であるあなた自身がメンバーのやる気をなくさせる原因になってしまうことがあります。次の「メンバーがやる気をなくしてしまう上司」に心当たりはありませんか？

- ① 論理的だがその論理を押し付ける上司
- ② 勢いはあるが、具体的方針や目標は何も示さない上司
- ③ 一人で成果は出せるが、組織を効果的に活用できない上司
- ④ 経験豊富だが、過去のやり方にこだわり変化を拒む上司
- ⑤ 能力は高いが感情が不安定な上司

メンバーのやる気をなくさせる要因として、上司の人間性が大きく影響しているのですね。

次のページのリーダー's チェックと共に、自らをしっかりと振り返りましょう。

## リーダー‘s チェック

次の10項目の中で、いくつチェックが入りますか？チェックの入った項目はあなたのストレッチポイント、つまり成長の「可能性」です。

- ① 他人の成功を素直に喜べない
- ② 人を褒めることができない
- ③ 自分にメリットがないと動けない
- ④ すぐ怒る
- ⑤ 素直に自分の過ちを認めることができない
- ⑥ 人のせいにする
- ⑦ 人からの評価を気にする
- ⑧ 自分が気に入らない人は無視する
- ⑨ 客観的に見れず、自分のことしか考えられない
- ⑩ 批判が多い

## リーダーは夢を語れ

現状をしっかりと見つめて、一つずつ改善を積み上げ、成長へと結び付けていく考え方。「こうだったらいいな」「あんなこともできたらいいな」と夢を見て理想を掲げ、そこにたどり着くためにどうしたら良いかと考え、今を壊してでもそこへ向かおうとする考え方。

どちらが良い、悪いではなく、どちらもありです。会社の理念やビジョンなどは、後者が基本です。ところが現場は前者で考えることが多くなっています。

現場からしてみたら、トップの発想は、現場の苦労や苦しみなど考えることもなしに無理難題ばかり言ってくる宇宙人。

かたや、経営からしてみたら、現場の文句は先々の事など考えずに文句ばかり言っていて、こちらの主旨を理解しようとしてもしないわからずや。

基本的に、「見ているところ」が違うのですから、普通にいけば、どこまで行っても平線です。経営は未来から物事を見て、現場は今を見ている。

もし、リーダーが中期ビジョンでの計画を成功させたいのなら、その「輝ける未来」「ワクワクする未来」をいかに現場にも見せてあげることができるかが大切です。

「やれ！」で現場が動くのなら誰も苦勞しません。義務や縛りで現場を動かしても、いやいややらされた仕事には高いパフォーマンスは期待もできず、良い結果が生まれるとは思えません。

義務や強制の力よりも、夢や希望から生まれる力の方がはるかに大きい。リーダーは決してそのことを忘れてはいけません。

そのためにしなければならぬ事。それはリーダーが、トップが、常に夢を、希望を語り続けることです。誰が何と言おうと、輝ける未来を、そこに到達できたことを考えるだけでワクワクする未来を語り続けることです。

本田宗一郎氏がそうであったように、松下幸之助氏がそうであったように。

あなたはどれくらい夢や希望を語れていますか？

## 議論の場で大切な事

ミーティングで何かを話し合わなければいけない時、次のような人たちをよく見受けま  
す。

① 「できてないくせに偉そうに言うな！」と自分ができていないことについて発言する人を非難する人。またはそのようなオーラを周囲に発散させる人。

② 「自分はできていないから」とアイデアがあっても口をつぐんでしまう人。またはできていない人の意見にすぐに同調してしまう人。

議論の場は、「できている事を称賛する場」でも、「できていない事を非難する場」でもなく、「何をどうしていくのか」とそれぞれの考え・アイデアを出し合って前向きに話し合う場です。そんなことは誰もが分かっているはずなのに、なぜだか「できてないくせに偉そうに」という負のオーラが流れてしまうと当然発言する人は限られ、議論どころか良いアイデアも出てこなくなってしまう。

職場における議論の場とは、相手を論破・打ち負かす場ではなく、目的・目標など、そこに向かって進んでいくために「目指すモノを共有」する場でなければいけません。その時必要なのは、議論を積み重ねることであり、足りないものを追及したり、できていないことを責めたりすることではありません。自分ができていてもできていなくても、思ったことは自由に発言しても良い。それが大前提

提にあって初めて、前向きな議論を促進することができます。

## 合意形成のあり方

チームでのミーティングや話し合いの際、複数人の意見をまとめ、メンバーが納得のいく合意形成へと導いていくにはコツがあります。

1 拡大質問・冒頭で全員に発言（発散）させること

・ 異論・反論・懸念点を吐き出させる（あくまでも意見の洗い上げでここで議論しない）

・ 表面合意や内心反論を避けるためにも、必ずミーティング冒頭でやる

・ 進行役（リーダー）は発言（反論）は控える。ここで発言してしまうと、「出来レース」と

メンバーは感じてしまう。

「この意見についてどう思いますか？」

「○○に対して、自由に思ったことを発言してください」

2 限定質問・発散されたものを絞り込み掘り下げる

・ 拡大質問で論点を洗い出したあとに、限定質問で絞り込む

「AとBでは、どちらが自分の考えに近いですか？その理由は？」

「AとBでは、どちらの効果が高いと思いますか？その理由は？」

### 3 示唆質問・掘り下げたものを収束させる

・掘り下げた議論に対して方向性を絞り込む議論する

「もし深刻なリスクがなさそうなら、Aを進めるということでもよいですか？」

「Cという前提がクリアになれば、Bを採用したいという人が多いということですね？」

### 4 まとめ質問・合意形成を得る

・結論を宣言するのではなく、「質問」という形で合意形成する

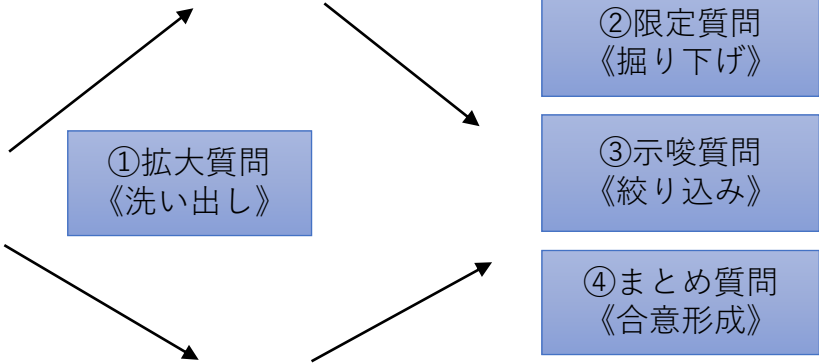
「リスクAについて、○○部に確認してもらおう前提でAを進めてよろしいでしょうか？」

「Cの前提がある程度クリアになったようなので、Bをトライアル的に実施するということよろしいでしょうか？」

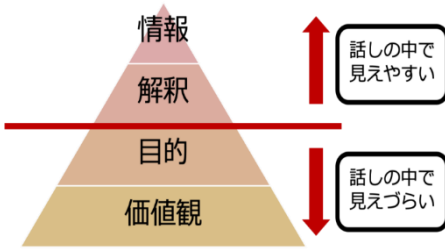


発散

収束



発散 ⇒ 収束 の経緯をたどることで  
メンバーの心理的納得が得やすくなる



なぜ、意見が異なるのか？

1. 持っている**情報**が違う
2. **解釈**が違う
3. **目的**が違う
4. **価値観**が違う

合意形成を急ぐあまり、話し合いの場を設けているにもかかわらず、ついつい結論へ誘導してしまいがちです。これではメンバーの心理的納得を得ることができません。

発散 ↓ 収束の順序を決して間違えないでください。

自分の意見を言うことができても聞いてもらったその上で絞り込んでいったら別の結論になったけど、話し合いの過程で自分は納得しているの、結論には合意している。メンバーにそう思ってもらうことが大切です。

## 仕事の成果と納得の質

仕事の成果は掛け算でまみります。一つは、取組むための戦術・戦略・行動計画などの「決定の質」です。そしてもう一つが、取組みやゴールへの達成意欲、モチベーションなどとなる「納得の質」です。

### 仕事の成果Ⅱ 決定の質 × 納得の質

全く無計画、何も考えることなく目をつぶって行動をした、などが、どんなに決定の質が低くとも0になることはありません。

ところが納得の質は0どころか、マイナスにもなるのです。一流のコンサルタントが立案した優れた戦略であってもそれが機能しないのは、取組む人たちの能力の問題ではなく、納得の質がとても低い、もしくは反発心や納得がいかないことなどによるマイナス感情から、納得の質がマイナスになり、そのために成果が上がらない、ということが度々見られます。

ところで、納得には二種類あるのです。一つは論理的納得です。理屈でわかる、理解できる、というものです。これは日頃、一生懸命説明したり、資料で解説したりして、これを行っていないチーム、リーダーは少ないでしょう。

しかしもう一つ大切なのが、心理的納得です。気持ち、心で受け入れることができる。心で納得できる、というものです。どんなに理屈で分かっている、心で受け入れることが出来なければ、人はモチベーション高く取組むことが難しいものです。

### 納得 Ⅱ 論理的納得 + 心理的納得

メンバーの心理的納得を得るために必要なこと。それはまず第一に、「何のためにそれをするのか」が明確であるということです。会社の決定だから、お客様に言われたから、なんでもいいからとにかくやれ、では論理的に破綻しているだけでなく、気持ちの上でも受け入れることなどできません。

更に大切なのは、「あなたの言うことだからわかった！やる！」とってもらえること。つまり、リーダー、マネージャーへの信頼、信用が大きく左右します。何をやるかよりも誰が言うかが心理的納得には大きく影響します。大嫌いなリーダーの指示であったとしたら、どんなに理屈では理解できても、心がなかなかゴーサインを出しません。ましてや、嫌いな人のために頑張る人はまずいません。しかし、好きな人、大切な人のためなら、頑張れるというのが人なのです。

メンバーの心理的納得を高めたいなら、あなたがメンバーから大きく受け入れられていることが何よりも一番の早道ということです。

## ケーススタディ 目標がない営業事務Aさんの場合

上司 Aさんはこの会社でどんな目標を持っているのですか？

A 目標ですか？別に・・・ 一般職ですし、皆さんに迷惑かけずに働ければそれでいいです。

上司 Aさんはいつも頑張ってくれているので営業のみんなも助かっていますよ。どうもありがとう。迷惑だなんて、とんでもないですよ。それでは、今現在、何か困っていることはありますか？どんな小さなことでもいいので言ってみてください。

A 困っていることですか？特にはないですが・・・

上司 どんなことでも構いませんよ。こうだったらいいなく という単純なことでもいいですよ。

A だったら。営業の皆さん、いつも忙しそうなので仕方ないと思っっているのですが、いつも依頼が突然だったり急ぎのものが多くて。急ぎのものが複数の方から同時に来た時、誰のを優先すれば良いのか困ることがあります。

上司 なるほど。それは大変ですね。他には何かありますか？

A 他にですか？そうですね。急いで用意した資料が役に立ったのかどうか分からないことが多いのでちょっと寂しいというか・・・

上司 ほほお。そうですね。自分で用意したものがどうなったのか、結果が分かるといいですね。他にはありますか？

A 他にですか？ いえ、皆さんには良くして頂いているので。特に優れた能力もないのに、私が文句言える立場ではないですから。

上司 いえいえ。文句だなんて。このチームを少しでも良くしていきたいと思っています。だから、チームをいつも支えてくれているAさんの意見をぜひ、聞いておきたいと思ったのですよ。

ところで最初の仕事の優先順位の件ですが、もし、急ぎの仕事が改善され、優先順位もしっかりとつけた上でAさんに仕事が割り振られたとしたら、Aさんにとって、どんな良いことがありますか？

A 良いことですか？たくさんあります。まず、慌ててやらなくていいので、自分の中でしっかりと準備をして納得いく資料作成ができます。優先順位がわからなくて慌ててやっている、中途半端な仕上がりとの時もあった、心苦しいんです。

今の「こなし」仕事でなくて、私から皆さんに色々と質問したりする余裕もできれば、工夫もできて、今よりもっとお役に立てるような気がするんです。

上司

Aさんからは何度も「皆さんのお役に立つ」という言葉が出てきているのですが、人の役に立てる仕事がAさんは好きなのですか？

A

はい。私は自分が日の当たるところで活躍するというよりは、誰かを支えて、その支えた誰かが活躍してくれるととても嬉しいんです。学生時代も体育会のマネージャーをしていたのですが、とても自分には合っていると思っています。

上司

そうなんですね。人を支えることが喜び。素晴らしいですね。すると、会社では、Aさんのサポートでチームの営業成績が上がったら、Aさんも営業のみんなと同じように喜びを感じられるということなんですね。

A

はい。そうです。だから、私が作った資料がお役に立てたと営業の方から聞くと、とても嬉しいです。逆に、何もないと、役に立てなかったのか、改善点があったら教えてほしいといつも思っているのです。でも、皆さん忙しそうなのでなかなか言い出せなくて。

上司 Aさんの気持ちはとても良く分かりましたよ。チームの営業成績向上にAさんが何らかの形でかかわっていることがAさんの喜びでもあるんですよね。

A はい。その通りです。

上司 だとすると、もう一度改めて聞きますが、この職場でAさんの目標は何ですか？

A あ、そういうことなんです。だとしたら、私の目標は、いかに皆さんの役に立てるか、そのお役立ち度数を上げることです。

上司 お役立ち度数ですか。面白いですね。では、Aさんが考えるお役立ち度数最大値を10点満点だとして、今、お役立ち度は何点くらいですか？

A 今は5点くらいでしょうか。振り回されることが多くって。

上司 5点ですか。Aさんは自分に辛口ですね。では、6点にするために、1点だけ上げるために、Aさんが自分でできることは何かありますか？営業の皆さんの協力も必要ですがまずはAさん自身ができることで何かあったら教えてください。

A ええっとお。自分が今、やっている仕事とその期限を見える化し、営業の皆さんに共有します。

上司 仕事の量と期限の共有ですね。そうすると、どんなことが起きるのでしょうか？

A はい。私にはみなさんそれぞれのお仕事の期限調整はできませんが、私が見える化する  
することで、営業さん同士で話し合って、期限調整をしていただけると良いなと思って  
なるほど。それは素晴らしいアイデアですね。では、Aさんの見える化を参考に、仕事  
を依頼するときは営業マン同士でちゃんと調整し合うよう、私からもみんなに言って  
おきましょう。

A ありがとうございます。そうしていただけるととても助かります。

上司 これからも営業のみんなのために、Aさんにはたくさん助けてもらわなければなりません。  
ん。よろしく願いますね。

A はい。頑張ります！



## ケーススタディ 自己評価が高い中堅社員Bさんの場合

上司 Bさんは経理一筋15年と、この道のベテランですね。将来のキャリアをどんなふうに考えているのですか？

B 僕は経理のスペシャリストを目指したいと思っています。

上司 ほほう。経理のスペシャリストですか。それは頼もしいですね。具体的に何か考えているのですか？

B 一通り実務についてはできていると思っっているのですが、公認会計士の資格を取って、企業内会計士のような存在になりたいと思っています。投資やM&Aなどのデューデリジェンスにも関わられるようになるといいかなと。

上司 それはすごいですね。ところで、Bさんは現在の業務については一通りできているということですが、公認会計士を目指すとなると、どんなところを強化する必要があると考えていますか？

B 強化ですか？ 強化ではなく、更に知識を身につける必要があると思っています。

上司 別の知識ですか？

B そうです。別の知識です。今やっている経理業務のことは、ほぼできていますから。上司 なるほど。そうすると、Bさんの今の仕事は、10点満点でいうと10点ですか？

B え？ なんだか意地悪な質問ですね。10点満点だと・・・ 8点くらいでしょうか。でも、2点のマイナス分は私のせいではありません。

上司 どういうことですか？良かったら教えてください。もしかしたら、10点にする手伝いができるかもしれませんから。

B 私はやるべきことをしっかりとしていますが、どうしても月次報告が遅れることが度々あります。とても歯がゆく思っているのです。

上司 そうですね。月次報告が予定通り固まる方が珍しいですね。Bさんの2点分は、月次報告が予定通りできていないことですか？

B そうです。でも、私にはどうしようもないです。だって、各部署から必要な数字が上がってこないんですから、いくら私が頑張ろうと思ってもできないものはできない。これはもう、私の責任範囲を超えています。

上司 確かに、部署からの報告はいつも遅れがちですね。でも、これが何とかなれば、Bさんは10点がいけるのですかね？

B はい。でも、何度も言うように無理です。だって、いくら言っても遅れる部署はいつも遅れるんですから。

上司 月次報告を早期に行うことは会社にとってどんなメリットがあるのでしょうか？そもそも毎月5日に月次報告を行うのはどうしてだと思いますか？10日ではなく5日为目标としているのはどんな理由からなのでしょう？

B え？ そんなこと考えたことないです。会社が5日というから5日でやっていました。ちょっと考えてみてもらえますか？

B そうですね。そもそも経理の仕事は会社の会計上の数字をはっきりと把握して、いろいろな施策や対策を打つために必要です。また、数字の動きから先を読み、今後の方針を決めていくためにも必要です。

上司 その通りですね。そうすると、月次が遅れるとどんな影響が予想されますか？

B 適時適切な対策が取れない恐れがあります。特に、今のような経済環境だと直近の数字をしっかりと把握しておくことは将来にとっても重要です。ですから、月次の早期化は必須であり、10日ではなく5日を目指すのもっともなことです。

上司 本当にそうですね。Bさんの言う通りです。ところで、各部署から数字が出てくるのが遅いのはどうしてだと思いますか？

B みんな忙しくて、いちいち経理に報告する数字をまとめるのが面倒なんだと思います。なるほど。皆さん、経理に報告する数字だと考えているのかもしれないですね。

B そうですよ。会社にとって重要な経営判断をするための大切なレポートのための数字なのに、みんな面倒くさがって。

上司 そうですね。でも、皆さんはそんなに大切な数字だと思っていないのですよね。ただ経理に報告するためとしか思っていないのでは・・・

B そうでした。みんな知らないんだ。

上司 もし、毎月の経理への報告が単なる報告ではなく、経営判断のための大切な指標になる重要な報告なのだと各部署の皆さんがしっかりと認識すれば、どうでしょうか？

B そうですね。そうしたら、もう少し協力的になってくれるかもしれません。

上司 そうかもしれませんね。ところで、経理の仕事はどこまでが経理の仕事だと思いますか？  
もつという、Bさんが目指している公認会計士の仕事はどうでしょうか？

B 課長。おっしゃりたいことが分かりました。ただ数字をまとめるだけが経理の仕事ではない。会社全体が数字の意識が高くなるように何か手立てを考えるのも経理の仕事とおっしゃりたいのですよね。会計士の仕事がそうですから。

上司 Bさん。よく気がつきましたね。さすがです。

B 課長、先ほどの8点ですが、6点に変更します。

上司 それはどうしてですか？

B

私は自分のことしか考えておらず、経理本来の仕事の目的を忘れていたというか、それを意識して行っていないなかつたことに気がつきました。自分勝手だったというか。経理の仕事はもっと奥が深く会社の根幹を支えているんです。だとしたら、自分の責任ではないと言ってる場合でなく、どうしたら経理業務が円滑に進むか、どうしたらもっと分析しやすい会計資料を作れるかなど、やるべきことはもっとあるんだと思います。そして、そういうことが会計士の仕事なんだと。

上司

Bさん、とても良いところに着目できましたね。ぜひ、目の前の仕事に追われるのではなく、仕事本来の目的を忘れずに、会計士を目指してくださいね。応援しています。

## グループ会社メンバーが従ってくれない・・・

社会人2年目の春、私は大きなツアーの添乗チーフを任されました。400人近いお客様を、私を含めて10人の添乗員がお世話させていただくというものです。

「お前以外は全員がグループ会社の添乗員だけど、優秀な人材ばかり集めておいたから大丈夫だろう。お前だったらできるはず。しっかりとな！」  
マネージャーは私をそう言って送り出してくれました。

ところが・・・

2泊3日の旅行期間中、添乗員は1対9になってしまい・・・  
つまり、誰も私の言うことには耳を貸してくれない。グループ会社の添乗員達は皆一斉に、私を無視したのです。

その不協和音ぶりはバスのドライバーさんやホテルのスタッフさんが気づくほどですから、お客様にも伝わっていたかもしれません。

私は泣き出したのを必死にこらえて9人の年上男性達に指示命令を出します。

「チーフの指示に従ってください。これは私だけでなく、本体（親会社）からの命令です！」

しかし、9人のリーダー格のKさんは完全に私を無視。

お客様からしてみても、9人はまとまっているのですから、一番若い私だけがアタフタしてまごついてるように見えたことでしょう。

ツアー終了後、いかにひどい9人だったか、私はどれほど大変だったかを、私はメン

ターの先輩に訴えました。

「Kは仕事はできるんだけど、確かに生意気なんだよな！グループ会社の管理課長にクレームしておいてやる。あいつは二度とアサインしないようにしないとイケないな。」先輩は私を慰めるようにそう言ってくれました。

少し救われたような気持ちになっていたところに、マネージャーから呼ばれました。

「尾藤、ちょっと……。」

マネージャーがグループ会社の管理課長に電話をしていたのを知っていたので、「ちゃんとやっておいたぞ！」と言ってもらえるものだと思ひ込み、嬉々として呼ばれた部屋へ行きました。

「管理課長には事実ベースの報告をしておいた。先方も申し訳なかったと謝っていい。」

「ほくらね、やったね。」

心の中でほくそ笑んだ私に対して、マネージャーは続けました。

「ところで、Kくんたち9人は、優秀な添乗員だとお客様からも評判が高く、今回のようなことは初めてらしい。管理課長も驚いていたんだけど、K達がこんな暴挙とも言える行動をしたのはどうしてだろうと俺も考えていたんだけど。」

「そんなこと、私はわかりません！」

少しムツとして答えた私に対してマネージャーは続けました。

「お前、すごい頑張り屋だから、頑張りすぎたんじゃないのか？ 相手は全員年上の

男性。添乗員としての経験も知識も向こうの方が圧倒的にある。お前が助けてもらえるようにそういうメンバーをアサインしたんだけど、お前、あいつらに助けてもらうなんて気、さらさらさらなかったんじゃないか？張り切りすぎたんだろう？」

マネージャーの言葉を聞いて、おそらく私はとんでもなく間拔けな顔をしていたのではないかと思っています。

「助けてもらう??？」

鼻っからそんな考えは頭にありませんでした。

親会社の正社員なんだからしっぴかりしなくっちゃ！

全員年上の男性だけど、バカにされないようにがんばらなくっちゃ！

チーフは私なんだから、彼らが私の言うことを聞くのは当たり前。彼らが従うように毅然としなくっちゃ！

おそらく、一番最初の顔合わせの時点から、私は思いっきり上から目線で彼らにモノを言い、「親会社なんだから」「チーフは私なんだから」と、ただ肩書やポジションだけで彼らを動かそうとしていたのだと思います。

「尾藤、お前はこれからもいろんなやつらと仕事をしていく。年上だったり、グループ会社だったり、同業者の横断的プロジェクトだったり。お前がチーフを切る機会はこの頃からたくさんあるだろう。けどな、チーフであろうとも一人じゃ何にもできない。みんなが動いてくれなかったら、ただの名ばかりチームに過ぎない。チームの仲間がどんなやつらだろうと、仲間に対するリスクペクトがないと、そいつらも動いてくれないぞ。」



今回、K君たちは始末書を書いたらしい。そこに、お前に対する批判や非難めいたことは誰も、一言も書いてないと管理課長は言っていた。俺は思うんだ。暴れ馬を乗りこなすのもまたリーダーの手腕。力やポジションでねじ伏せるんじゃないやなくて、相手に対する愛情や思いやり、リスペクトが人を、暴れ馬をも動かすんだと俺は思うけどな。」

優しく諭してくれたマネージャーに、私は申し訳ない気持ちでいっぱいになり、ぐしよぐしよに泣きじゃくりながら謝りました。

「申し訳ありませんでした。必死でつっぱりました。バカにされないようにと思つて・・・。グループ会社のくせにと見下ろした考えもありました。本当に申し訳ありませんでした。」

人を力で無理やりに動かそうとしても、反発されればそれでおしまい。肩書やポジションで相手をねじ伏せようとしても、それは無理なのです。

グループ会社のメンバー全員にそっぽを向かれ、マネージャーに諭されて初めて気がついた、人を動かす、いえ、人に動いてもらうのに大切なコト。

あの時は本当に辛く凹みましたが、今となつては貴重で得難い経験をしたと思つています。

## オンラインミーティングに部下が出てこなくなったら

オンラインミーティングに部下が出てこなくなりました。

ちよっとした揉め事（葛藤）が前回にあったけど、まさか出てこないとは。リアルだとこちらから話に行けるけど、リモートワークだと拒否されたら終わり。どうしたらいいんだろう・・・

これは紛れもないメンバーからの意思表示です。もしかしたらリアル職場では見過ごしてしまっていたメンバーからのSOSが、オンラインという環境ゆえに明るみになり、取り返しがつかなくなる前に、私達にアラートを発してくれているのかもしれない。

しかし、リアル現場であっても、同様の事は気がついていないだけで起こっているのです。出勤しているのに、ミーティング時間になって、自分一人だけが会議室へ行かずデスクに向かっているというのは、物理的になかなか難しいと思います。しかし、会議室に体はあるけれども、頭の中は別のことを考えていたり、心ここにあらずの状態だったり、それは即ち、「参加していない」と同じ状態です。

マネージャーが気づくことなくじわじわと積もり積もったメンバーの不満は、ある日突然、「退職」「訴える」「不正に走る」などのネガティブな行動に代わってしまうかもしれない。それらが未然に防げるかもしれないと考えたなら、メンバーの反乱も感謝というものです。

そもそも、それ以前に何らかの葛藤、コンフリクトが起こっていたのに、それに気がつかなかった、または気がついていたにもかかわらず適切な対応をしていなかった、または悩んでいるという相談を受けることができなかつた自らの頼りなさ、つまり、マネー

ジャーとしての自分のふがいなさを反省こそすれ、ミーティングに出てこないメンバーを責めることがあってはならないのです。

メンバーがオンラインミーティングに出てこなくなったら・・・

それはメンバーが発してくれているサインです。まずは感謝しましょう。次に、メンバーの気持ちを聴きましょう。方法はいくらでもあるはずですが、持てるツールをすべて駆使して、頭をフル回転させて、メンバーに寄り添いましょう。

そこから新たなメンバーとマネージャーの信頼関係が構築されるでしょうし、チームの関係性も一段階成長するでしょう。

けれどももっと言うならば、コンフリクトが起きた！と思ったら、そのままにしないですぐに対応することが大切です。

## 在宅勤務のメンバーをどうマネジメントする？

「在宅勤務では、メンバーがちゃんと仕事をしているかどうか、わからないですね。」  
こんな問いをいただきました。「ちゃんと仕事をしている」とは何をもってそう判断するのでしょうか？

物理的にデスクに向かっている。営業に10時から17時まで出かけている。製作現場でチームで作業している。

こういうことが「仕事をしている」判断材料なのでしょうか？

デスクに向かっているとしても、頭の中は、昨日見たテレビドラマのことを考えているかもしれない。営業に終日出かけていても、マンガ喫茶で休憩しているかもしれない。チームで作業をしても、チームワークの乱れから全然はかどっていないかもしれない。

果たして「仕事をしている」とはどういうことなのでしょうか？

ビジネスにおいて、目指すのは結果・成果を出すことです。そのためには「プロセス」や「行動」にこだわるのが大切です。

在宅勤務中であっても、メンバーの仕事のプロセスや行動にこだわって、メンバーに必要なサポートをすれば良いのです。

机に向かうことが仕事ではなく、結果(直接コントロールできない)を出すために、どう考えて行動しているのか(行動は自分でコントロールできる)、どんなプロセスを

踏んでいるのか(プロセスは自分でコントロールできる)。それが仕事です。リモートだから、在宅だから。マネージャーはマネジメントできないのではなく、リモートだから、在宅だからこそマネージャーは大忙しなはず。 (メンバーが自立自律的に勝手に動いてくれる人たちばかりだと暇ですけど)

監視するのではなく支援する。

疑うのではなく信じて見守る。

今こそ、マネージャーのあなた自身が大きく成長できる絶好のチャンスなのかもしれません。

### 【ポイント】

**こまめに目をかけ、手はかけすぎない**

- ・ 一人(孤独)にしない
- ・ メンバーの関心に関心を持つ
- ・ リモートでも雑談は大切
- ・ ITツールを有効活用する
- ・ (コロナ前よりもチームワークが良くなった組織はたくさんあります)
- ・ 人を管理するのではなく、仕事を管理する
- ・ 監視するのではなく支援する
- ・ 疑うのではなく信じて見守る

## オンラインコミュニケーションのコツ

オンラインでも十分に関係性を深めることは可能ですし、チーム力を高めることも可能です。リアルコミュニケーションと全く同じやり方ではなく、オンラインコミュニケーションのコツに気を配ることで、これまでの何倍も質の高い時間を相手と共有することができます。

### ① 画面は顔出しが基本

声だけなら電話でも良いのです。オンライン最大の効果は相手も自分も顔がしっかりと見えること。必ず顔出しをしてください。

### ② 画面真ん中より少し上に顔が正面向いて映る

映れば良いというものではありません。姿は映っていても、斜めで顔が全く見えない、カメラが上からで顔が全く映っていない、という方がいますが、それでは映っていないも同じです。表情がしっかりと相手に見えるようにカメラ位置にこだわりました。

### ③ 部屋の明度を工夫する

②でカメラ位置を工夫しても、部屋が暗いために、表情が全くわからないほどに顔映りが良くない方がいらっしゃいます。自然光だけでも暗い場合は、照明を工夫するなど、自分の表情がしっかりとわかるようにしましょう。

#### ④ 反応は3倍増し

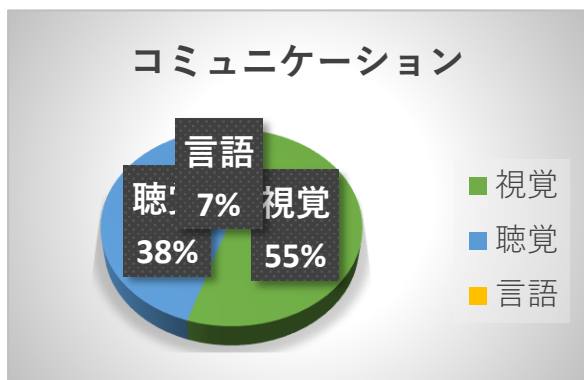
頷く、首を振る、OK、NGサインを出すなど、身振り手振りなどの反応は、リアル時の3倍増しを心掛けましょう。オンラインとリアルの差は、「空気感」です。その空気感をオンライン上でも伝えるために、反応は3倍増しが鉄則です。

#### ⑤ 自分の表情をチェックしよう

話す時、聴く時、どんな顔をしているか、画面上の自分の表情を時々チェックしてみましょう。あなたが感じた印象は、そのまま相手に伝えていく印象です。リアルでは気がつかない自分のコトをオンラインでは知ることができます。良いチャンスと捉え、コミュニケーション時の自分の表情にこだわって、他人に好印象を与える工夫をしましょう。

#### ⑥ 相手の表情に気を配る

リアルでは相手の顔をまじまじと見つめることは気が引けますが、オンラインではそれが可能です。相手の表情にしっかりと気を配り、言外の気持ちを汲み取る努力をしてみましょう。



人の人生は偶然に左右されているが、その偶然は自分が起こしている

1984年にドラフト5位で中日ドラゴンズに入団し、以来、左のエースピッチャーとして50歳まで現役としてマウンドに立ち続けた山本昌さん。彼の代名詞であり、50歳まで投げる事ができたスクリーンボールとの出会いは「偶然」でした。

中日入団後、2年間は勝ち星ゼロ。まったく陽の目を見ないで迎えた3年目に、ドジャース傘下のマイナーリーグ、実質的には戦力外扱いとも思える4軍相当のところへの交換留学を言い渡されます。しかし、山本さんは腐らずに、日々懸命に練習に取り組んでいました。

ある日、チームメイトのメキシコ人内野手が遊びで変化球を投げていることに興味を持った山本さん。その変化球を教えてもらい、自分の持ち球としてマイナーリーグで試していました。

当時中日の監督だった星野仙一さんが選手達のビデオを見ていたところ、面白い球を投げているピッチャーに目を留めます。それがメキシコ人内野手から教えてもらった変化球・スクリーンボールを投げていた山本さんでした。

セ・リーグでの激しい優勝争いをしていた中日。星野監督は、すぐに山本さんを日本へ呼び戻します。留学途中で帰国した山本さん。プロ入り初勝利、その後の4連勝。中日の優勝争いに大きく貢献しました。

その後の、山本昌さんの活躍は周知の通りです。



彼とスクリューボールとの出会いは全くの偶然でしたが、その偶然は、彼がどのような行動を選択したかで生まれた必然だったのではないのでしょうか。

- ① 戦力外扱いでも交換留学を受け入れた
- ② 4軍でも腐らず練習した
- ③ チームメイトの変化球に気がついた
- ④ 教えてくれとお願いした
- ⑤ 試合で試してみた

人の人生において、チャンスをつかめるかどうか。それは目の前のチャンスに気がつくかどうかだと思います。そのためには「好奇心」を持ち、「どのような行動を選択」していくかが大切なのではないでしょうか。

## 五十六メソッド

メンバー育成には順序があります。

- ① 部下に代わって○○する。(手本を見せる。イメージさせる。)
  - ② 部下に対して○○する。(やり方、スキルを具体的に教える)
  - ③ 部下と一緒に○○する。(どれくらいできるかの見極めやフォローなど)
  - ④ 部下を待つ。独りにしておく。(任せる。見守る。上司が手離す。独り立ちさせる。)
  - ④が最も難しく、特に「待つ」については、上司の器の大きさを問われるところです。これらのことを端的に言っているのが、山本五十六元帥の「やってみせ」の名文句です。
- やってみせ、言ってみせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ  
話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず  
やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず

「やってみせ」

手本を見せることはもちろんですが、自分で（能力的ではなく物理的環境的に）できないことや、やりたくないことをメンバーにさせてはいけません。

「言って聞かせて」

説得することではなく、メンバーが納得することです。

「させてみて」

初めての時は可能な限り見守ってあげたいですね。

「ほめてやらねば」

結果ではなく、行動やそこに至る態度・あり方を褒めてあげましょう。

「話し合い、耳を傾け、承認し」

自分の意見ばかりを押しつけていませんか？メンバーの考えや気持ちを聴いてあげましょう。意見を受け入れるかどうかは別として、気持ちや感情は受け止めてあげる。それが承認です。

「任せて」

マネージャーにとってはある意味、勇気がいることです。しかしそこが度量の見せ所。任せる事で、成長の場を与えましょう。

「感謝で見守って」

結果に対して感謝するのではなく、ひたすら真面目に取り組む姿勢や態度に対しても感謝しましょう。メンバーのお陰で、あなた自身が人としての大きな成長の機会をもらっているのです。仕事に取り組むメンバーに、常日頃、感謝の気持ちを忘れずにいましょう。

■致命的7つの習慣	■身につけたい7つの習慣
①批判する	①支援する
②責める	②励ます
③文句を言う	③傾聴する
④ガミガミ言う	④受容する
⑤脅す	⑤信頼する
⑥罰する	⑥尊敬する
⑦褒美でつる	⑦感謝する

「信頼せねば」

結果が出ることを信用するのではなく、メンバーを人として信頼しましょう。あなたがメンバーを信頼しない限り、メンバーもあなたを信頼してくれません。上司と部下である前に、人と人との信頼関係が何より大切です。

五十六メソッドを語る時、いつも思うこと。それは、部下（メンバー）育成とは、上司（マネージャー）自身の人としての成長いかにかかっているということです。

## 武器がなくても戦えますか？

あなたのビジネスにおけるリーダーとしての武器は何でしょうか？

山ほど身に着けたビジネススキルや知識。業務に効果的な難易度の高い資格。著名・高名な人と知り合いであること。これまで出してきた成果。

「ビジネス力」と呼ばれるものの中には色々なものがありますが、これら多くの武器を一つ一つ習得し身に着けることで、リーダーとしての今があるとも言えるのではないのでしょうか。

では、これら武器を全部手放し、あなたを武装するものが何も無い「裸のあなた」には何がありますか？ ビジネス力という武器を手放し武装解除したあなたは、何で勝負しますか？

かつての私はガンダムスーツを何重にも着込み、できるだけ多くの武器を持つことで、必死に戦ってきたように思います。しかし、いくつ武器を持っても上には上がいる。さらにガンダムスーツが必要になったり新しい武器が必要になったり、「これで絶対に勝てる！」という安心・自信が得られることはありませんでした。何より武装することが当たり前になってしまい、いつの間にか「本当の自分」がわからなくなっていたように思います。

ある時、「素」で勝負している人に出会いました。いろいろな武器を持っているのですが、それをちらつかせることは一切なく、「その人のまま」で勝負しているのです。雷に打たれたようなショックがありました。

大企業特有の競争社会の中で生きてきた私にとって、武装解除して戦うなど想定だにしなかったし、もちろん、そういう人にお目にかかったこともありませんでした。

その方も、「生き馬の目を抜く」という表現がぴったりの競争社会、実力の世界で生きてきた方です。にもかかわらず素顔で、裸で戦っている。

「知識やテクニクで勝とうとしても、上には上がいるし勝負にならない。だとしたら、自分にしかないもの、自分らしさで勝負しよう。それが素の自分、ありのままの自分、自分らしさを前面に出して戦うということかな。」とその方はおっしゃっていました。

「輝いている」「なんて軽やか」と思いました。そして、素で勝負している人は「本当に強い」とも感じました。

自分を大きく見せるのでも飾るのでもなく、ありのままの自分、本当の自分で生きていくのです。

ビジネスを遂行していく上で、一定の武器は必要です。しかし、武器を用いてメンバーを従えるのではなく、リーダーとしてのあり方が自分の生き方そのものであると捉えることで、私は脱ぎたくても脱げなかったガンダムスーツをいとも簡単に捨て去ることができ、裸の自分、ありのままの自分を見つめ直すことができました。

生き方そのものがマネジメントであり、マネジメントは生き方だと気がついたのです。武装するのではなく素の自分を磨き上げる。

余分なものを全てそぎ落として本来の自分が出したことによって、その人の人間性に光が当たり輝いて見え、それを人は「変わった」と感じるのかもしれない。

それは、イガグリが硬いとげとげのイガを脱いたら艶々の美しい茶色い栗が現れ、更に鬼皮を剥き、渋川を剥くと、なんともハンサムor美人さんで美味しそうな栗の実が顔を出すようなものかもしれません。

あなたは武器を捨てても戦えますか？

武器を手放したあなたには何がありますか？

著者プロフィール

あなた「らしさ」を応援する

尾藤由佳（びとうゆか）

人材育成コンサルタント／講師・コーチ  
株式会社インフィニティ代表取締役  
ゴキゲンな未来研究所代表ゴキゲンアンバサダー

2016年「すべての人には無限の可能性がある」をモットーに、起業。意識変革が難しいとされている40歳以上の管理職層を中心に、自分らしく生きる、自分らしいリーダーシップを発揮することで成果を出せる「あり方」を支援。「半期で8000万円の赤字を黒字化に転じチーム力もアップした」「降格になった役員が1年で取り戻き会社の顔となった」など、その人「らしさ」を活かしたマネジメント・リーダーシップの発揮で輝きを取り戻したミドル層は200人を超える。年間のべ500人のコーチング、リピート率100%を誇る研修や組織介入を実施。厳しくも愛情溢れるきめ細やかなサポートは口コミで評判を呼び、人気の3カ月集中プログラムでは受講予約が半年先まで満員の人気を博している。自らが強烈なブラックマネージャーであり、チーム崩壊、メンバーの反乱、マネージャー失格の烙印を押されたことによる退職など苦い過去を持つ。

顧客であった高原慶一朗氏（ユニ・チャーム創業者）、柏木雄介氏（第六代東京銀行頭取）に、リーダーとしてのあり方を直接師事する。また、選択理論心理学とコーチングの出会いにより、「自分を好きになる」「自分らしく生きる」考え方を独自に編み出す。それらの経験と考え方が、今では多くの受講生の輝きの基礎となっている。

信条 「ローマは一日にしてならず」「すべての人には無限の可能性がある」

愛媛県出身。早稲田大学卒。趣味は茶道で講師の許状を持つ。12歳から松山千春氏を一途に思う追っかけファン。休日は愛犬ゆうたとのんびり自宅で過ごす時間を大切にしている。



【資格】

国際EAP協会認定 国際EAPコンサルタント  
リアリティセラピー（選択理論心理学）中級プラクティカム修了  
日本アクシオンラーニング協会認定 ALコーチ  
米国モトローラ社国際人事トレーニング ビジネスコーチングプログラム修了  
I C C 国際コーチング連盟認定コーチ Certificate No.15066  
ロバート・キーガン成人発達理論×I C C コーチング B S P 修了

All people have infinite possibilities !!  
すべての人には無限の可能性がある

2021年11月12日改訂

著者・発行

株式会社インフィニティ

東京都中野区新井4-4-5

<https://infinitepossibility.co.jp>

