

キビキビ、サクサク。先送り主義にサヨナラ!

職場を変える3つの習慣

「すごいですね!」「完璧だね!」でやる気を出す人、怒る人

口先上司・問題部下を 生み出さない魔法の声かけ

早稲田大学研究戦略センター教授 枝川義邦

モチベーションの低い部下をうまく動かし、チームのパフォーマンスを上げるとともに、上司からの厳しい要求にも応えるためには、「対部下も、対上司も、突き詰めれば人と人とのコミュニケーションなのだ」と考えるのが得策。ここではコミュニケーションを円滑に進め、部下にも上司にも気持ちよく仕事をしてもらうために欠かせない声かけのテクニックをご紹介します。

部下を注意する前に まずは信頼関係構築を

部下のやる気を上げるためには、フィードバックが大切です。それはホメる時も、注意する時も「なるべく早く」が鉄則。1週間後や1カ月後に言われてもピンとこないからです。

人はホメられたことについては「もう一度やろう」と思うもの。ホメられると、脳の中で報酬系の神経ネットワークが活発化し、ドーパミンという快楽物質が放出され、「もっとやりたい」という意欲が湧きます。当然モチベーションが高くなり、仕事の質は上がります。

しかし仕事では、ホメてばかりはいられないこともあるでしょう。部下の失敗を注意したり指摘したりする時には、どうすればやる気を損なわずに済むのでしょうか。

一つには、「査定と評価は違う」と明らかにすることです。「査定」

とは半期や1年ごとに決まるものですが、「評価」は、業務を円滑に進めるためのPDCAサイクル(Plan=計画、Do=実行、Check=評価、Action=改善を繰り返すこと)に組み込まれているので、短期間に何回もやってきます。査定が悪いと給料に響きますが、評価が悪かったら改善すれば済む話。査定と評価をごっちゃにした状態では、注意する側も気が引けるし、注意される側は最後通牒のように感じてしまい、お互いに腹を割って話すことができません。

また、どんな部下でも、信頼している上司の言うことは素直に聞くものです。あなたが上司なら「部下に関心がある」という日常的なアピールで信頼関係が少しずつ深まると、脳の中でオキシトシンというホルモンが出ます。これは「信頼ホルモン」「愛情ホルモン」ともいわれており、このような状態で信頼関係が強固になり心のつながり

1998年、東京大学大学院薬学系研究科博士課程修了、博士(薬学)。2007年、早稲田大学ビジネススクール修了、MBA。早稲田大学高等研究所准教授などを経て、2014年から現職。専門とする脳科学の観点で、人と人のコミュニケーションや組織運営などの研究も行う。著書『タイプがわかればうまくいく! コミュニケーションスキル』『脳が若い人』と『脳が老ける人』の習慣』など。



枝川義邦 (えだがわ・よしくに)

ができると、いいメッセージはもちろん、注意や指摘でもその真意が伝わりやすくなります。信頼関係さえ築けていれば、お互い「口先上司」「問題部下」にならずに済むというわけです。

社長タイプに 「さすがです」は禁句

脳の仕組みがわかったところで、具体的な声かけ方法について説

明しましょう。

上司と部下のコミュニケーションは、基本的には日常的な声かけの上に成り立っています。しかしお互いに、声をかけやすい相手もいれば、そうでない相手もいるでしょう。人にはいろいろなタイプがあるので、これは当然のことです。それでも相手のタイプを理解しておく、コミュニケーションが取りやすくなります。「ソーシャルスタイル」という、1970年代に社会学者のデイビッド・メルルらが提唱した理論がそれです。自己主張と感情表現の強弱で、人を4つのタイプに分類します(図)。

第1が、自己主張が強く、感情表現は弱い「社長タイプ」です。グイグイ引っ張っていき、指図されるのは大嫌いです。2番目は、自己主張も感情表現も強い「アイデアマンタイプ」。何ごともし楽しんでノリを重視します。3番目は自己主張が弱く、感情表現は強い「いい人タイプ」。協調性があり穏やかで、みんなのためにがんばります。最後が、自己主張も感情表現も弱い「職人タイプ」で、やるべきことを正確かつ計画的に進めます。4つのタイプには、それぞれ言ってほしい言葉とNGワードがあります。相手がどのタイプか知ることができれば、対人関係でのボタンのかけ違いは少なくなります。

たとえば、職人タイプの部下に仕事を頼む時は、「この計画に沿って進めてくれ」と説明し、その通りにできたら「完璧だね」とホメるとよいでしょう。

一方、プロジェクトが成功した時に、社長タイプの上司に「すごいですね、さすがです」と言うのは、

人はホメられるとやる気が出て、仕事の質も高まる。相手のタイプごとに「ホメ言葉」を使い分けましょう

実はNG。このタイプは他人から評価されるのを嫌うため、「私も〇〇部長を見習います」と言うのが効果的です。

自分を前向きにする 「あえて」の一言

ただ、ソーシャルスタイルで注意してほしい点が2つあります。1つは、相手のタイプを決めつけて、「だから合わない」「苦手だ」と切り捨てないこと。相手を分析・理解して、自分の対応をどう変えればうまくいくのかを考えることが大事です。

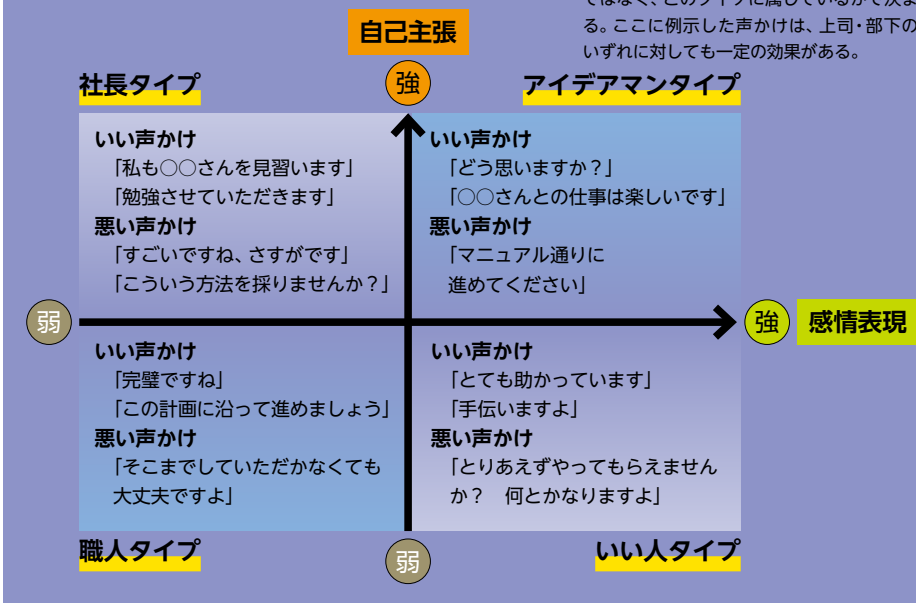
2つ目は、相手を枠にはめすぎないこと。人はそう単純ではなく、4つの傾向があるとはいえ、ほとんどの人は複合型ですし、場面によって態度も変化します。したがって、相手に合わせて自分がベストな対応をとるように努力することが大切です。

最後に、自分自身への声かけもご紹介します。たとえば、部下のミスを尻拭いするハメになったり、上司から無理難題を押しつけられたりすると、仕事のモチベーションは上がりませんよね。そんな時のマジックワードは「あえて」です。いやな仕事でも、いま自分は自己成長のために「あえて」この仕事に取り組んでいるんだと考えると、気持ちが楽になります。同じ仕事でもネガティブにとらえるのか、ポジティブにとらえるのかで、過程も結果も大きく変わります。

もちろん限度はありますが、「やらされている」のではなく、その仕事を「自分がコントロールしている」という感じを持てると、心理的にも楽になれるでしょう。「乗り越えたら成長している」と思えばドーパミンも分泌され、一層やる気が増します。自分の気持ちのマネジメントに有効な言葉として、おすすめします。

図 4タイプ別、いい声かけと悪い声かけ

効果的な声かけは、相手が自分より上か下かではなく、どのタイプに属しているかで決まる。ここに例示した声かけは、上司・部下のいずれに対しても一定の効果がある。



「タイプがわかればうまくいく! コミュニケーションスキル」(谷 益美・枝川義邦著、総合法令出版)の内容をもとに編集部作成

キビキビ、サクサク。先送り主義にサヨナラ!

職場を変える3つの習慣

俯瞰すべきは「時間」と「目的」

締切厳守、できるリーダーになるための逆算仕事術

人材カウンセラー 中尾ゆうすけ

余裕があると思いのんびり構えていたら、いつのまにか時間がすぎて慌てるハメに。あげく納期に間に合わなかったり、相手に求められたクオリティを満たせなかったり……。そうした人は「現時点」から「納期」へ向かって、仕事を積み上げていくやり方が染みついているのでは？ 「納期」から「現時点」へ仕事を逆算するだけで、そうしたミスは簡単に防げます。「不要不急な仕事の見分け方」などとともに、そのコツを伝授してもらいましょう。

重視すべきは仕事の内容より納期

仕事ができる人、できない人の差は何か。人事という立場で何千人もの社員とかかわってきた経験から私が言えるのは、「全体像を把握した上で仕事をしているか否かの違い」でしょう。仕事のできる

人はたいてい全体像を把握した上で、ゴールから「逆算」して仕事に取り組んでいます。ここではそれを「逆算仕事術」と呼ぶことにします。

仕事を逆算する方法には大きく2つあります。「時間」と「目的」です。たとえば、製品や企画、資料づくりなどを期限までに納めるとしま

中尾ゆうすけ (なかお・ゆうすけ)

人材育成研究所代表。元一部上場企業の人事部門で人材の採用、教育、各種人事制度構築、労務管理全般に携わった経験をもつ。「頭がいい人の仕事は何が違うのか?」「部下が絶対、目標達成する「任せ方」」「1割の「できる人」が大切にしている仕事の「基本」など、人事や仕事術に関連する著書多数。「これだけ! OJT」は、職場で行う職業教育「OJT」(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)の定番本として、ロングセラーになっている。

まず時間については、納期に対して現時点でどれだけの時間があり、どういう段取りで仕事を進めるのかを考え、納期から逆算して「ここまでを何日まで」「ここまでを何時まで」とスケジュールを立てます(図①参照)。間に合わない場合は、必然的に改善をする習慣も身につきます。逆にスタート地点からゴールを目指し積み上げていくと、締切オーバーになりかねません。

次に「目的」について。この仕事は何のためにやるのかを考えると、そのために必要なことは何か、アウトプットのレベルはどれだけなのかという質が決まります。そこから逆算して仕事の取り組み方を決

めることで、無駄なく最短ルートで仕事をすることができます。目的があいまいだと、効率は落ち、仕上げのレベルもあいまいになります(図②参照)。要求されているレベルより低ければ期待に応えられませんし、逆に高すぎる場合、相手が喜んでくれればよいですが、そうでなければ無駄に時間を費やすこととなります。

締切を超えそうな時取るべき手段は3つ

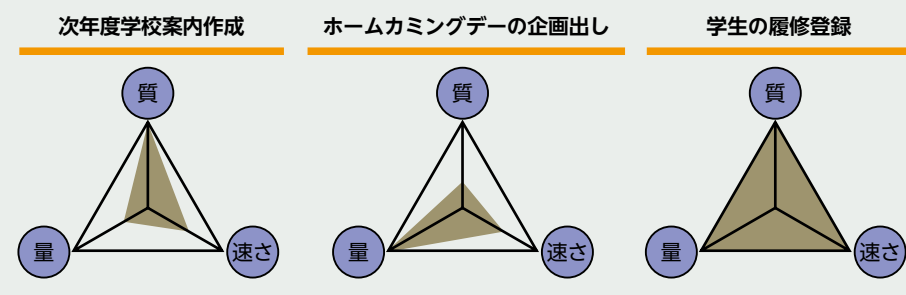
逆算仕事術は自分自身の仕事はもちろん、中間管理職が部下に仕事を任せる時にも有効です。部下の経験や能力に応じて、後ろからスケジュールを組み、指示を出します。進捗を確認する時に気をつけたいのが「いつ取りかかるか」。部下も複数の仕事を並行しているため、なかなか新しい仕事に着手しません。上司は「この日までに取りかからないと危険」というリミットを定め、実際に着手したかをチェックすることが大事です。

その後も所要所で進捗状況を確認します。部下からの経過報告が遅い場合は、「〇〇の件、いまだどうなってる?」「もう少し急がないと間に合わないぞ」など声をかけます。部下の性格もあるので、優しく言ったり、少しくつく言ったほうが良い場合もあるでしょう。

計画が予想以上に遅れ、本人にハッパをかけるだけでは不十分だと判断した場合は、人手を増やすなど何らかの支援策が必要になります。それでも間に合わなそうな時、取るべき手段は3つあります。

1つは、質を下げる。これは

図③ 仕事によって求められる質・量・速さは変わる



はじめから必要な質・量・速さを把握しておけば、完成目標を立てやすく、仕事も進めやすい。納期に遅れそうになったら、いずれかの目標を下げなくてはならないので、それぞれ妥協点の目安もつけておこう。

「自己満足仕事」「習慣化した仕事」「念のための仕事」をやめれば、大事な仕事に向き合う時間が増え、締切まで余裕をもてます

「投げやりになる」という意味ではなく、アウトプットの質の適正化を考えるのです。相手が求めているレベル以下にすることはできませんが、高すぎる付加価値を追求していた場合は、適正水準にします。

2つ目は納期調整。相手に対し素直に謝り、納期を延期させてもらえないか相談します。数日であれば認めてくれるかもしれません。

そして究極の手段が、仕事をやめる。同時並行している仕事のうち、やめてもいい仕事を見極め、そのぶん重要課題に振り向けます。

ちなみに私が考える、やめてもいい仕事は3つあります。1つは、求められていないのに、やらなければならないと思込んでいる「自己満足仕事」。たとえば企画書をつくる時に大事なものは中身ですが、フォントにこだわったり、パワーポイントのアニメーションに凝ったりというのが、ありがちな例です。

2つ目は「習慣化した仕事」です。誰も読んでいないこまごまとした週報などは極力シンプルにする。あるいは、他の仕事を圧迫しているのなら、いっそやめることも考えるべきです。

3つ目は「念のための仕事」。プレゼンの準備でアレもコレも用

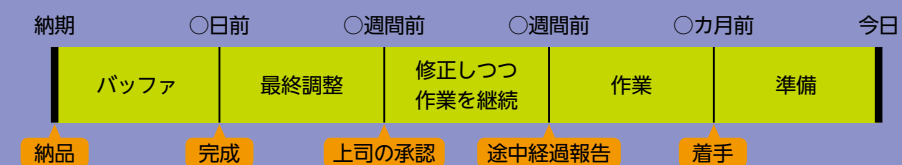
意したりしますが、本当に必要なかを見直しましょう。

質・量・速さを最適化する

ここまで見てきたように、逆算仕事術では時間と目的が大きなポイントになりますが、目的に関連して、もう一つ付け加えたいことがあります。それは「質」「量」「速さ」のバランスです。仕事のできる人のアウトプットは、この3つを、求められるレベルで均衡させています。質は高いけれど仕事が遅く、量もこなせないとか、スピードは速いけれど質が低いということではいけません。この3つはどれも必要不可欠です。ただし仕事の目的によってその比重は変わるので、うまくバランスをとることが重要です(図③参照)。

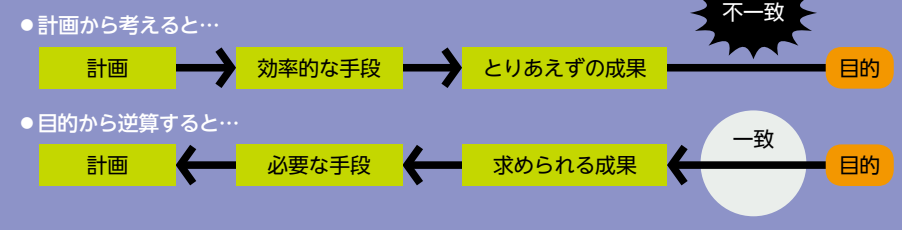
大学の場合、入試や授業料の確認、学籍登録などの重要かつ緊急な案件は2~4月に集中し、質・量・速さのすべてが最高水準に求められるとのこと。いまから次年度に向けてしっかりと逆算し、必要に応じてマンパワーなどの資源を思い切って投入することも検討してはいかががでしょうか。

図① スケジュールは納期から逆算して決める



逆算のメリットは、①仕事の進捗管理が容易になる、②間に合わないことがわかれば早期に納期を調整できる、③仕事のやり方を変える必要性を認識できる、④それによって仕事の効率化やプロセスの進化ができる、という4点。

図② 手段・計画は目的から逆算して決める



「何のためにやるのか?」から逆算することで、仕事のやり方が決まり、最短で成果にたどり着ける。目的から逆算しなければ、誤った方向に進んでしまい、ムダが生じたり、目的と合わない結果になったりすることも避けられない。

キビキビ、サクサク。先送り主義にサヨナラ!

職場を変える3つの習慣

「アウトプット」は昼食前。アフターファイブは「自分磨き」

すぐやるチームをつくる 午前と午後のルーティーン

(株)マネジメントソリューションズ代表取締役社長 高橋信也

組織の行動力が高まらないのは、時間の使い分けがうまくできていないからではないでしょうか。人の頭は時間帯によって働き方が変わるため、午前と午後で「やること」を切り替えるだけで、仕事の効率を飛躍的に向上させることができます。リーダーが率先して「すぐやる」ようになれば、組織の行動力はさらに倍増。時間をムダにしない働き方について、理想のリーダー像とともに教えてもらいました。

「朝からフル稼働」がリーダーの鉄則

日本人は「もったいない精神」が旺盛なはずなのに、時間については無駄使いしている人が目立ちます。2005年に(株)マネジメントソリューションズを立ち上げてから、私は300以上のプロジェクトマネジメントをサポートしてきました。数多くの組織を見てきたわけですが、企業といわず、団体といわず、総じてチームの時間管理ができて

いません。そこで、ここでは主にミドルリーダー(中堅教職員)を対象に、業務を効率化して実行力の高いチームに変身させる秘訣をご紹介します。

チームマネジメントでは、仕事を「すぐやる」ことが肝心。それを率先垂範するのがリーダーの役割です。一般的な会議は挨拶に始まり、世間話に花を咲かせたりして、エンジンがかかるまで時間がかかります。しかし私が議長なら、すぐに本題に入ります。チームを思い

上智大学卒業後、アクセンチュア入社。1999年よりキャップジェミニで経営管理・業績管理のコンサルティングプロジェクトに携わり、その後SONY Global SolutionsでPMO(プロジェクト・マネジメント・オフィス)リーダーとして活躍。2005年、(株)マネジメントソリューションズを設立。組織的プロジェクトマネジメントを志向したPMOの実践・普及に努める。著書「コンサルタントになれる人、なれない人」。



高橋信也 (たかはし・しんや)

通りの方向に引っ張るには、リーダー自らが実践して「場の空気」を支配しなくてはならないと思っています。

これは日々の業務も同じこと。たとえば、午前中はだらだらと仕事をしているチームを、朝からフル稼働するチームに変えたいとしましょう。その場合、リーダーが率先して始業時刻からフル稼働する姿勢を示し、「すぐやる」空気にチーム全体を染めてしまうのです。朝礼を開いて「今日はこれに取り組もう」と目標を定めるのも手。リー

図1 組織の行動力を高める賢い時間の使い分け

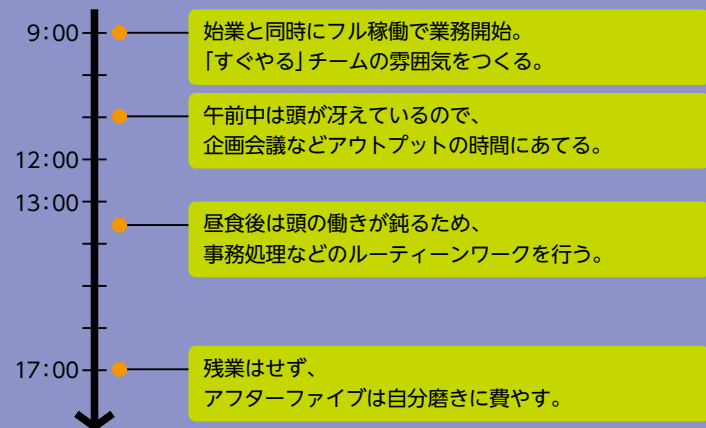
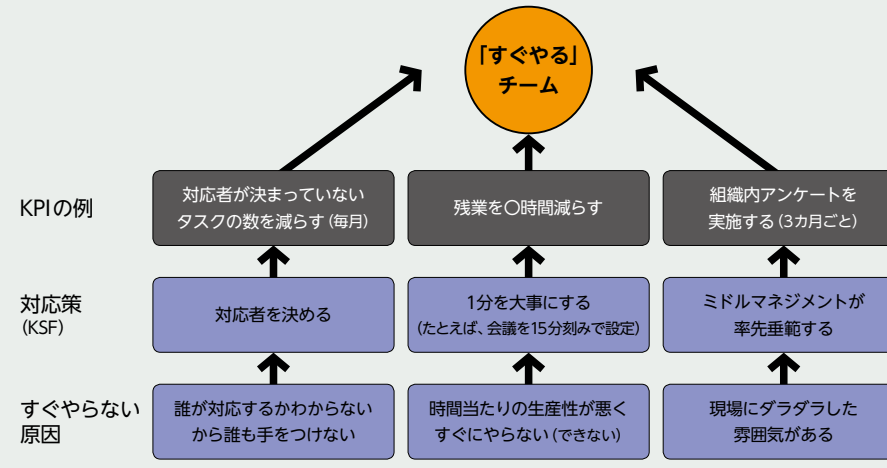


図2 業務プロセスにおける課題の可視化の例



定量的な指標(KPI)を設け、それを達成するための対応策(KSF)を、達成を阻む原因とともに書き出す。

ダーは場の空気を読んだり、メンバーの気持ちを配慮したりする必要はありません。自分の信念やビジョンを周知させればいいのです。

そのうえで、午前と午後でやるべきことを決めてしまいましょう。午前中は頭が冴えているので、企画立案のための会議や複雑な判断がある仕事に優先的に取り組みます。一方、昼食後は頭の働きが一旦落ち着くので、情報収集のための会議や定型的な事務処理にあてます。このように午前中はアウトプット、午後はインプットに取り組めば、業務効率が改善します(図1参照)。

効果的な振り返りがやる気を引き出す

時間当たりの生産性を上げるには、スケジュールの「リストラ」も有効です。ターゲットにしやすいのは会議。「とりあえず会議」は避けるべきです。多くの学校や企業では会議が長く、コミュニケーションコストをかけすぎています。そこ

まず、会議を①意思決定のための会議、②情報収集のための会議、③それ以外の会議に仕分けします。そして、①以外を見直します。たとえば②は、メールでの連絡に切り替えることで時間を大幅に省けます。リーダーが会議にかけていた時間が3分の2程度に減ったケースもあります。

ただし、リーダーがかけ声をかけたり、尻を叩いたりしても、チーム全員がやる気を出さなければ、仕事は進みません。そこで「振り返り」が役立ちます。振り返りは定性・定量の2つの側面で行います。定性的な指標が、「自己評価」や「達成感」。定量的な指標がKPI(キー・パフォーマンス・インディケーター)です。KPIの例が「残業は〇時間以内に」などというもので、これが定まったら達成を阻害している原因とともに、対応策を洗い出します。これらKPI達成のためのタスクをKSF(キー・サクセス・ファクター)といいます。実際の業務では、KPIに紐づけてKSFを図式化することで、必

そして、成果を評価する最適なフィードバック。リーダーに求められるのは、率先してやってみせる姿勢。

異業種交流や読書なども仕事の一部

ところで、チームマネジメントでリーダーシップを発揮するために、リーダー自身は何をなすべきなのでしょう。私は、メンバーの心をつかんで動かすには、見識を高めたり、度量を広げたりして「人間力」に磨きをかけることが重要だと考えています。

人間力を高める手っ取り早い方法は、外部の人と積極的に交流すること。大学の教職員であれば、ビジネスパーソンなど異業種の人と接するほうが、見聞が広がり、刺激を受けられます。学生時代の友人に会ったり、趣味のサークルに参加したりして、人脈を開拓するといいいでしょう。

読書もおすすめです。マネジメント関係もいいのですが、哲学など教養系の本にチャレンジしたほうが、新しい発見が多いでしょう。業務の効率化で残業時間が減ったら、リーダーはぜひ、そうした自分磨きにアフターファイブを活用してください。