



主体性の高い 人と組織のつくり方

株式会社轍コンサルティング 代表取締役 林田 康裕

第1回：誰を管理職にすべきか
第2回：変わるのは部下でなく、上司でしかない
第3回：チーム全体を活性化する「あり方」とは
第4回：主体性が継続する、会議の進め方
第5回：部下をタスク毎に評価する重要性
第6回：主体的に部下が動き出す、上長のマインドセット

第8回：主体性を生み出す3つのマネジメント要素

手法、いわゆるテクニック論として活用することができるマネジメントノウハウはたくさんあります。しかし、それ以前に重要なのはマインドセット、分かりやすくいうと「考え方」です。マネジメントがなかなかうまくいかない。そんな時に、この3つの要素がしっかりとできているかどうか。自身と組織を振り返る材料として参照してください。

管理職初心者としてよく間違いがちなのが、「自分の考え、自分が歩んできた道が正しい」という考えに縛られてしまうことです。その結果、管理職である自分の考えと違っている部下の振る舞い＝間違い、というふうに（言葉を選びながらも）部下を否定してしまっていることがあります。こうなると、部下と上司の関係性は一向に良くなりません。管理職の方は、何かしらの強みがあり、その強みや特性も評価の中に含まれたうえで管理職になっていることを忘れてはいけないのですが、その強みや特性は自分特有の要素であることは理解する必要があります。

前置きはこれくらいにしまして、以下、主体性を生み出す3つの要素

- ①存在承認
- ②権限委譲

③コミットメント
についてお伝えさせていただきます。

①存在承認

存在承認という言葉だけを聞くと、「甘いよ、それじゃ」と思う方がいるかもしれません。パフォーマンスが低い部下に対しては特にそうですよね。しかしながら、上司と部下はまず心が開き合っていることがすべての始まりであり、そのために大切なのは、叱ることよりも承認することなのです。今回ご紹介する3つの要素の中で私が最も大切と捉えているのが、この存在承認です。存在承認がしっかりとできているかどうかで、関係性はもちろん、部下の主体性に大きな影響を及ぼします。

存在承認には、大きく2種類あると捉えてください。まず1つは文字通り、存在を承認すること。もう1つは、行動を承認することです。

存在承認には、業務上での承認もあれば、業務外での承認もあります。例えば業務外でいうと、立ち振る舞い、服装、表情などです。一例ですが、「〇〇さん、今日はいつものスーツとはイメージが違う色だね、よく似合ってるじゃない。スーツはいつも自分で買って

いるの?」。これは仕事外の話ですが、このように部下に伝えると部下はどう思うでしょうか。「私のことをいつも見てくれているんだな」と捉えてくれるでしょう。業務には関係ないのですが、いつも見てくれているということが承認につながります。

業務上の承認についてはイメージが沸きやすいかもしれませんね。例えば、このような問いかけも承認になります。「〇〇さん、先ほどの商談時に△△という質問をしたことはとても効果的だったけど、あれはどういう目的だったの?」。このような質問には、きっと気分よく答えてくれるでしょう。そしてこのような問いかけをすることで、〇〇さんが意識的に行ったのか、感覚的に何となく行ったのかは別として、自分の良いパフォーマンスを具体的に認識してくれるようになりますし、私の上司はそんな細かなところまで見て評価してくれているんだと、上長の思いが伝わることで気持ちが前向きになります。

逆に、最も良くない存在承認は、抽象度が高い伝え方です。例えば「いつもありがとう」とか、「いつもおしゃレだね」等です。お世辞にしか聞こえないですよ。存在承認については、より具体的に伝えることが大切です。

- 第7回：なぜ良い従業員ほど退社していくのか
- 第8回：主体性を生み出す3つのマネジメント要素
- 第9回：主体性を生み出すためのスキル
- 第10回：主体性を生み出す権限委譲の進め方
- 第11回：主体性を生み出す企業研修の取り組み方
- 第12回：主体性を生み出すための、部下との日常の接し方



林田 康裕 (Hayashida Yasuhiro)
 株式会社 職(わだち)コンサルティング 代表取締役 <https://ltv-design.com/>
 1974年生まれ。関西外国語大学外国語学部 英米語学科卒業。
 伴走型コンサルタント。専門分野は人材マネジメントとマーケティング。外資系メーカーから零細企業までの勤務経験を活かし、理屈や理論などの知識提供ではなく、各現場で実現可能な取り組みを支援。
 著書：『契約が継続する独立系コンサルタントの働き方』（産学社）
 ▶仕事のモットー「(クライアントさんが)既に持っているリソース(資源)だけで飛躍できる支援をする」



まるっと解説！主体性の高い人と組織のつくり方

② 権限委譲

権限委譲を分かりやすく言い換えるなら、何らかのタスクを今の業務に上乘せして担当してもらう、ということです。任せることにより、「自分は評価されているんだ」と部下が捉えてくれるようになります。とはいえ、やはり任せ方を間違えてしまうと、期待している状態を得ることはできません。任せる時に大切なのは、任せる目的をしっかりと伝えることです。

例えば「〇〇さんにこの業務をやってもらいたいんだ。なぜこれを任せたいか」というと、この業務を行うことによって△△の能力がとて鍛え上げられるし、さらに〇〇さんが△△の能力を身につけることで得意分野である顧客との関係性構築を一層強くすることができるし…」という感じです。

日々忙しいなかで部下とのやり取りとなると、大切なところを見落としてしまうことがあります。業務を任せる時は必ずその期待値をセットで伝えるようにしましょう。そうでなければ、ただ「仕事を増やされた」と部下は捉えてしまいます。上長は伝えつつも、部下には伝わっていないということもありますので、この点はとても大切です。権限委譲によっ

て促進できることは、部下の成長はもちろんのこと、部下のエンゲージメント向上などです。

権限委譲が苦手な方は少なくないのではないのでしょうか。権限委譲を行うには、ある程度の計画を持って取り組む必要があります。まずは権限委譲の全体像を伝えること。そして、そのタスクをさらに細分化し、そのいくつかのタスクの中からまずどれをやってもらうか。その先の計画までを共有し、ここまで行ったうえで進めていくようにしましょう。

③ コミットメント

シンプルにいうなら上長からの「やれ」でなく、部下本人からの「やります」が大切だということです。私がマネジメントを本格的に学び始めてすぐの頃に、【言葉は発した本人に最も作用する】ということを学びました。

もし上長が部下に対し「〇〇日までにこれをやるように」と伝え、その日が来たとします。その期日になると「Aさん、今日までにやるように伝えた業務はやった？」と、上長から聞くこととなります。それは、「やれよ」と自分で言った上長本人がその言葉の影響を最も強く受けているという証明です。そして、それを「やります」

と部下に言ってもらっていたなら、その言葉は部下に大きく作用し、より強い意志を持って取り組んでくれるようになるということです。目標を決めることもそうですし、期日を決めることも同じく、部下のスキルレベル等を見極めたうえでこのコミットメントを取ることが大切になります。

以上の3つの要素を押さえた上で、SMARTゴール（Specific：具体的な、Measurable：計測可能な、Achievable：達成可能な、Relevant：目的に関連づいた、Time-bound：明確な期日）を設定して進めていくことが大切です。特に抜けがちなのは、進捗状況の確認です。逆にいえば、進捗状況の確認さえできていれば、大きく目的・目標からズレることはありません。「言ったでしょ」「そういう意図とは思いませんでした」というズレをなくすためにも、SMARTゴールはとても大切です。

今回ご紹介しました、①存在承認、②権限委譲、③コミットメントですが、マネジメントが上手く機能しない時は、この基本の3つがしっかりとできているかどうかを再確認してみてください。改善点というのは、枝葉ではなく本質部分にあるほうが多いものなので