

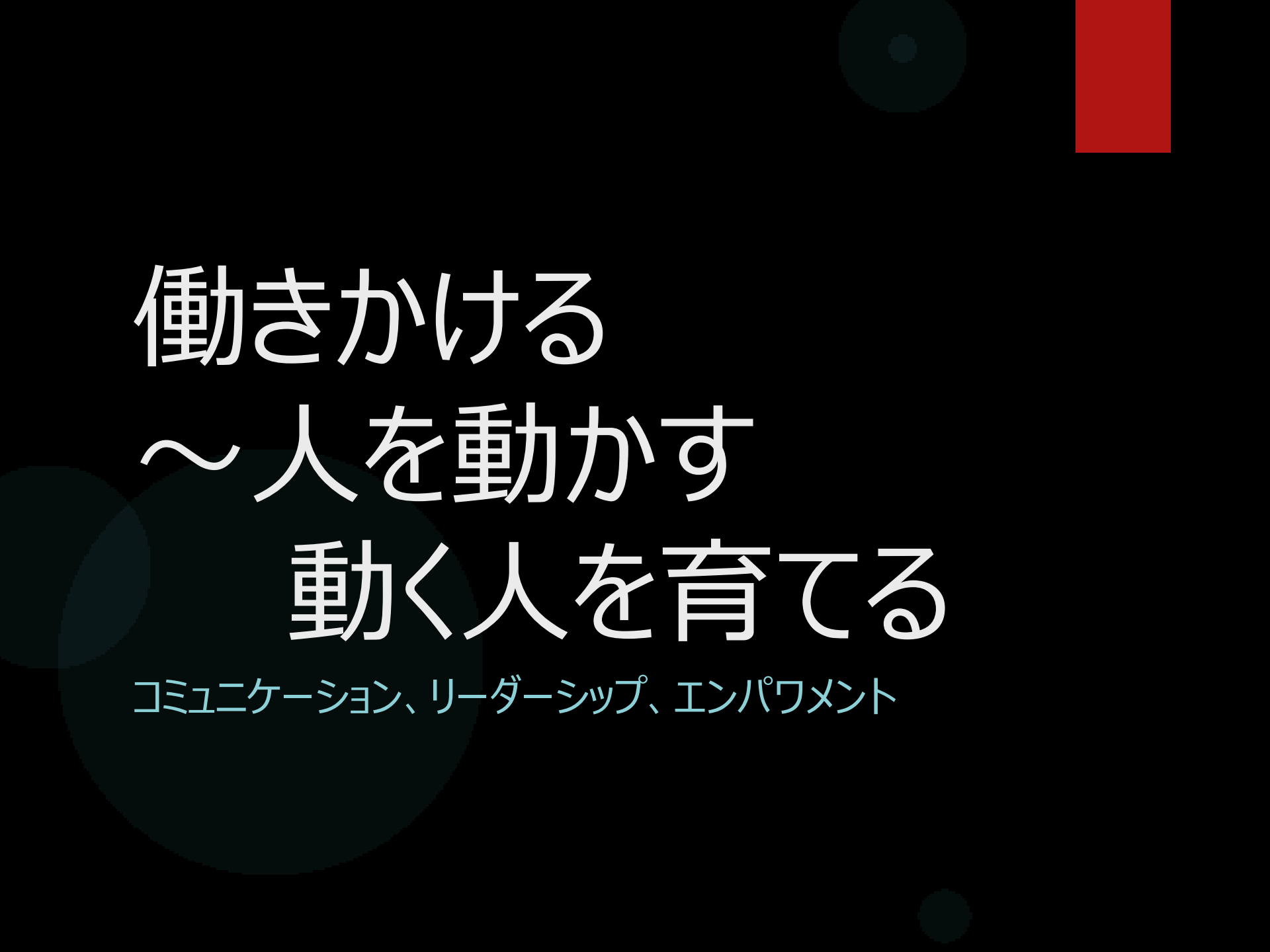
「人」と「組織」の問題を
解決する力をつける
NPOの組織づくりサポートプログラム

組織と人のNPO経営戦略

- Day4 -



時間	概要	詳細
10:00～10:05	イントロダクション	本日の目的やゴール、スケジュールなどをお伝えします。
10:05～12:00	リーダーシップ・コミュニケーションスタイル研修	実践実行に必要なスキルを身に着けるために、リーダーシップ・コミュニケーションスタイル研修を行います。
12:00～13:00	ランチ休憩	
13:00～16:45	グループメンタリング&個別面談	<ul style="list-style-type: none">●グループメンタリング： 3団体でグループになり、アクションプラン、実行状況の発表・議論を行います。●個別面談： 講師との進捗相談会を行います。
16:45～17:00	ラップアップ	感想共有と次回までの課題について説明します。



働きかける ～人を動かす 動く人を育てる

コミュニケーション、リーダーシップ、エンパワメント

本日の内容

- テーマ～働きかける～人を動かす、動く人を育てる
 - 組織目標を達成するためには周囲を巻き込んでいくことは不可欠
 - ▶ 自分の考えや思いを正しく、適切に伝える“働きかけ”
 - 伝えるためには相手の事情に合わせることも必要
 - ▶ 相手の事情に合わせた働きかけ～状況対応リーダーシップ®
 - ▶ 相手を知るための枠組み～ソーシャルスタイル
 - 自ら動ける人を育てる
 - ▶ “仕事”で人は育つ～Next Job
 - ▶ 組織が育つ仕事で人も育てる～エンパワメント

リーダーシップ

- 相手に働きかけて行動の変容を図ること

- 行動が望んでいる方向に変わった → 効果があった
- その行動と関係が継続する → 適切であった

- 練習問題

- 4つの選択肢から、最も適切だと思うもの（あるいは最も近いもの）を選んでください。

- (例) 10歳になる息子は、自分の部屋をいつも非常にきれいにしています。この事を、大変誇りにしているのです。ところが今日仕事から帰ってきたら、息子の部屋は散らかっていました。あなたは……
- A) ただちに部屋を片づけるように言う。片づけ方を、よく教える。
 - B) 部屋をきれいにしておくことは大切なことだと説明する。片づけ方をよく説明する。
 - C) 今日はなぜ散らかっているのか、いつ片づけるつもりなのかを尋ねる。すぐに片づけるように勧める。
 - D) かまわずに放っておく。たぶん自分で片づけるであろうから。

参考資料：

「無敵のリーダーシップー赤の他人を最高の武器に変える人間操作術」(ダイヤモンド社)

リーダーシップ行動の要素

- 指示する・教える～指示的行動

- 手順を明確にする
- 進行をチェックする
- 作業を監督する

- 助ける・励ます～支援的行動

- ほめる
- 聴く
- 援助する
- 認める

状況に合わせる

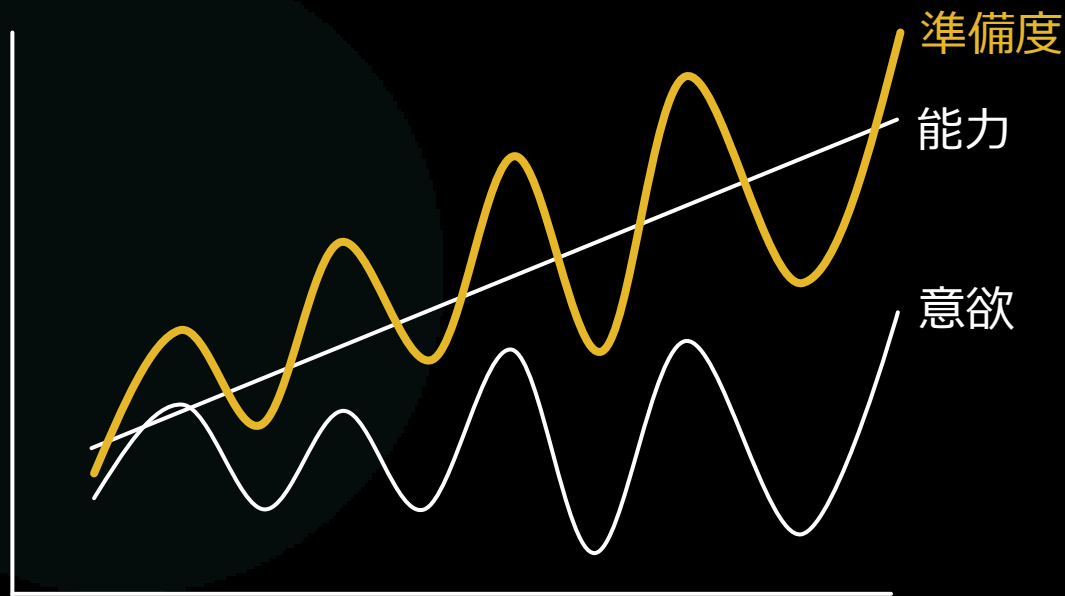
● 状況とは？

○ 働きかける相手の準備度（Readiness；レディネス）

▶ 行動面での準備度→能力があるか？～スキル、経験

▶ 心理面での準備度→意欲があるか？～関心、興味、自信

● 準備度は右肩上がり？



状況に応じたリーダーシップ行動

● 相手（フォロワー）の状況

- I : 能力×、意欲なし II : 能力△、意欲↑
III : 能力○、意欲不定 IV : 能力◎、意欲あり

● リーダーシップのスタイル

○ 指示命令○ 支援助言 = 少なめ

- ▶ 何をいつ、どのようにするかはリーダーが決める。

○ 指示命令△ 支援助言 = ○

- ▶ 指示と同時にアイデア、意見を尋ねる。

○ 指示命令× 支援助言◎

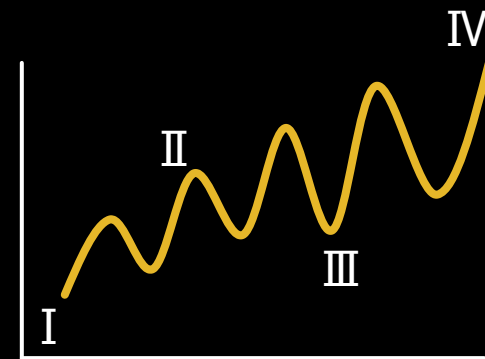
- ▶ 積極的に意見や感想を聴く。

相手が決められるように支援する

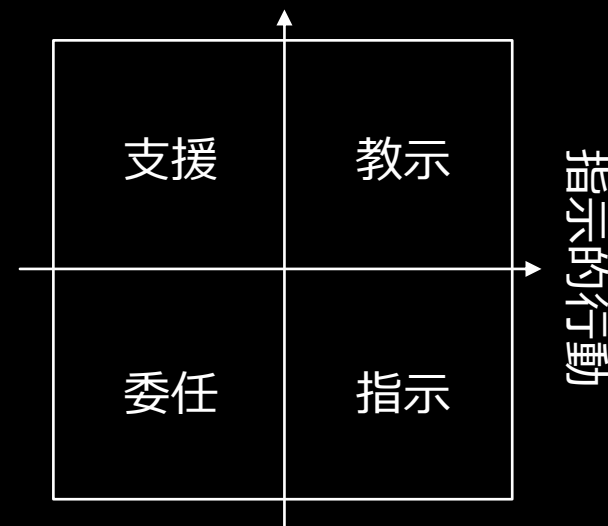
○ 指示命令× 支援助言×

- ▶ 十分に話し合って目標や課題を決める。

委任し、成果についての報告だけを求める。



支援的行動



リーダーシップはすべての人に

- 状況対応リーダーシップはすべてのリーダーのために

- リーダー = 影響を及ぼす人

- ▶ NPO 経営者、管理者からさまざまなスタッフへ（逆も）

- ▶ スタッフから関係者、参加者へ

- きちんと学ぶための参考情報

- 入門から応用へ 行動科学の展開—人的資源の活用（P.ハーシィ、D.E. ジョンソン、K.H.ブランチャード、山本成二・網あずさ訳、生産性出版）～マネジメントにおけるヒューマンスキルの基本的な教科書としてもお勧め

- リーダーシップ研究大学・CLS Japan本部～トレーニングプログラムを提供している。（<http://clsjapan.e-uls.org/Home>）

仕事の進め方にもスタイル

- 仕事の進め方にもスタイルがある～ソーシャル・スタイル

- スタイルが違くと違和感を感じる～馬が合わない
- 思考・行動のパターン～ある種のパーソナリティ

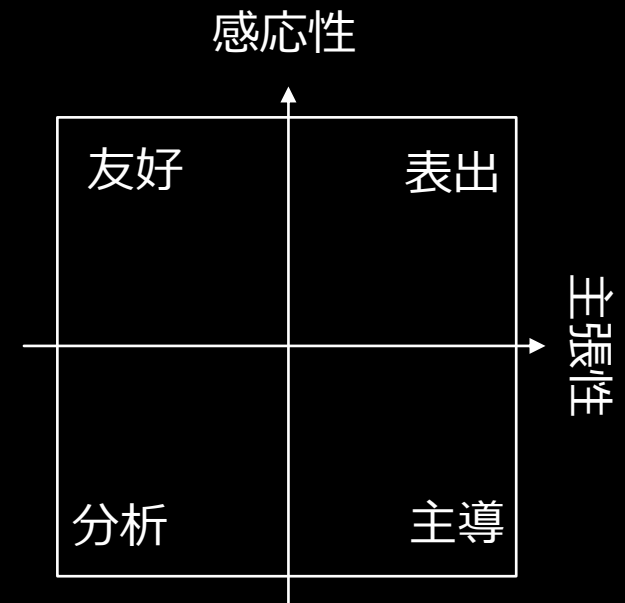
- 2つの軸が手ごかり

- 主張性

- ▶ 自分の考えや意図を表明し、
相手に対して影響を与えようとする

- 感応性

- ▶ 感情や気持ち、感覚を重視し、
場の空気や変化を敏感に感じる



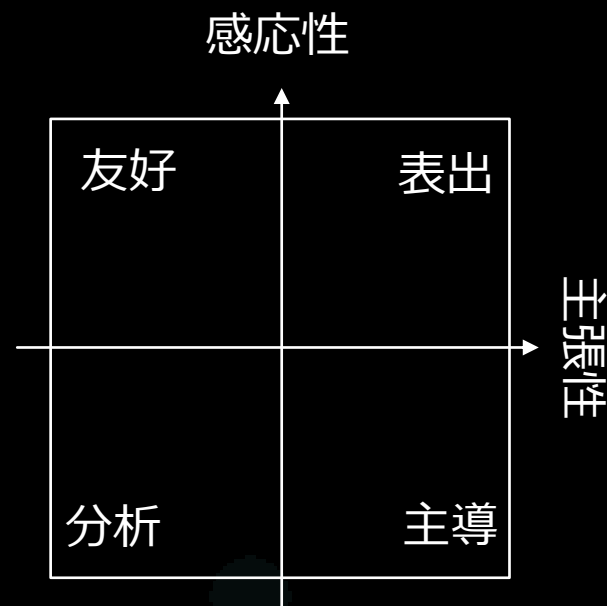
スタイルを活かす

● 4つのスタイル

- 表出（主張性◎、感応性◎）
- 主導（主張性◎、感応性△）
- 分析（主張性△、感応性△）
- 友好（主張性△、感応性◎）

● 持ち味を活かす

- すべてのスタイルがそれぞれの持ち味で組織に貢献できる
- 多様性（Diversity）の具現化



スタイル・フレックス

- 自分のスタイルは居心地が良い
 - だからといって「馬が合わない」ままでは成果が出ない
- 肝心なときには自分のスタイルを変える
 - 相手に分かりやすいコミュニケーションのスタイルをとる
 - 例えばメールで報告するときには
 - ▶ 表出：個人的なつながり感。ゴールを明示。本音、熱意を伝える。
 - ▶ 主導：件名で内容を明示、本文は簡潔に、短い文で、要望をはっきりと
 - ▶ 分析：件名で内容を明示、重要事項はすべてを網羅、長文になるときは目次を設定、タイミングが重要
 - ▶ 友好：共通の話題から始めて、気遣いと労い

詳細に学ぶための参考情報

● 講座

- ソーシャルスタイル診断によるビジネスコミュニケーション能力開発（産能大学）
- 人を見てマネジメントを解く～メンバーのタイプ別マネジメント手法～（ウィルソンラーニング）
など

● 書籍

- ソーシャルスタイル仕事術（室伏順子、クロスメディア・パブリッシング～オンデマンド出版）
- どんな相手ともうまくいく!「心の合い鍵」のを見つけ方―必ずイエスを言わせる「ソーシャル・スタイル」セールス教本（ウィルソンラーニングライブラリー、枝廣 淳子訳、東洋経済新報社）
など

● ツール

- DiSC（HRD株式会社）

エンパワメント

● エンパワメントとは？

- 計画的な権限委譲

 - ▶ 仕事を通じて人材を育成する～Next Jobを考える

- 業務を分担することで、自身は新たな業務に取り組める

- 成長感が満足感を引き出す

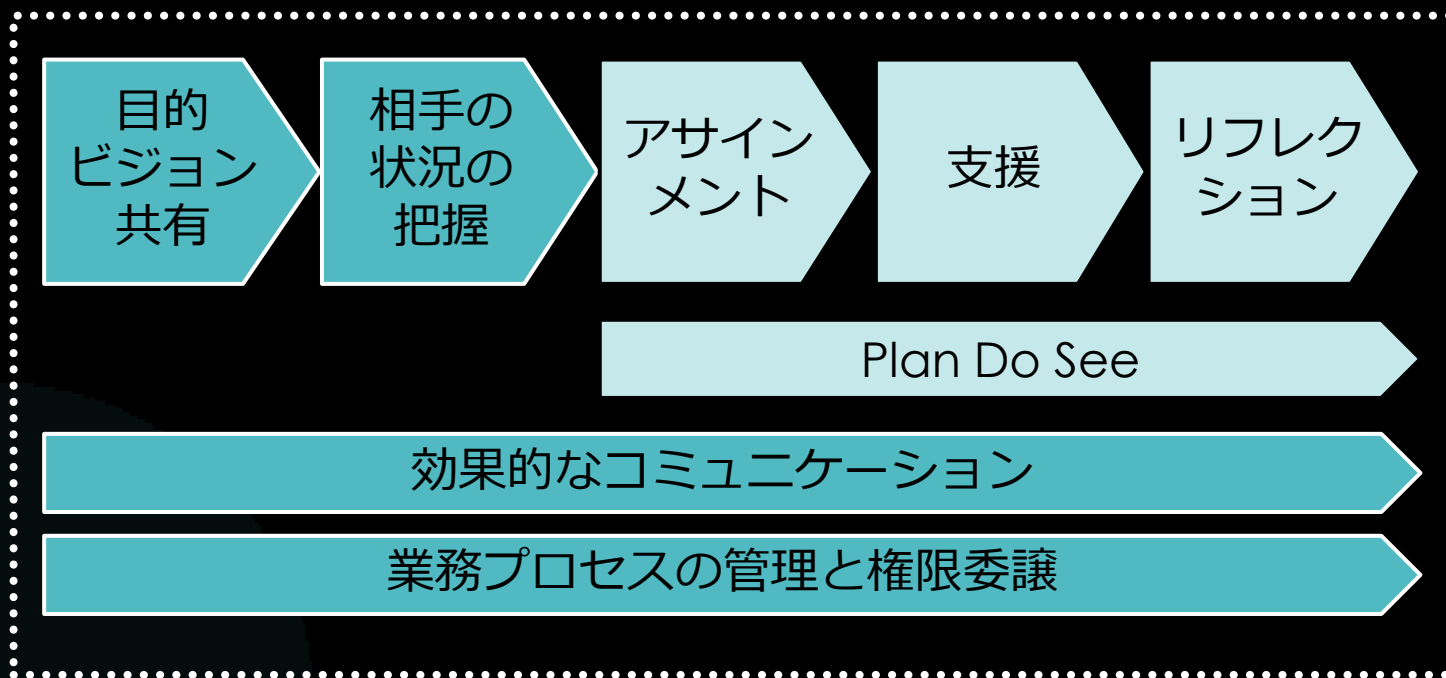
● エンパワメントの留意点

- 計画的であること

- 環境適応的であること

- 責任の所在を認識しておくこと

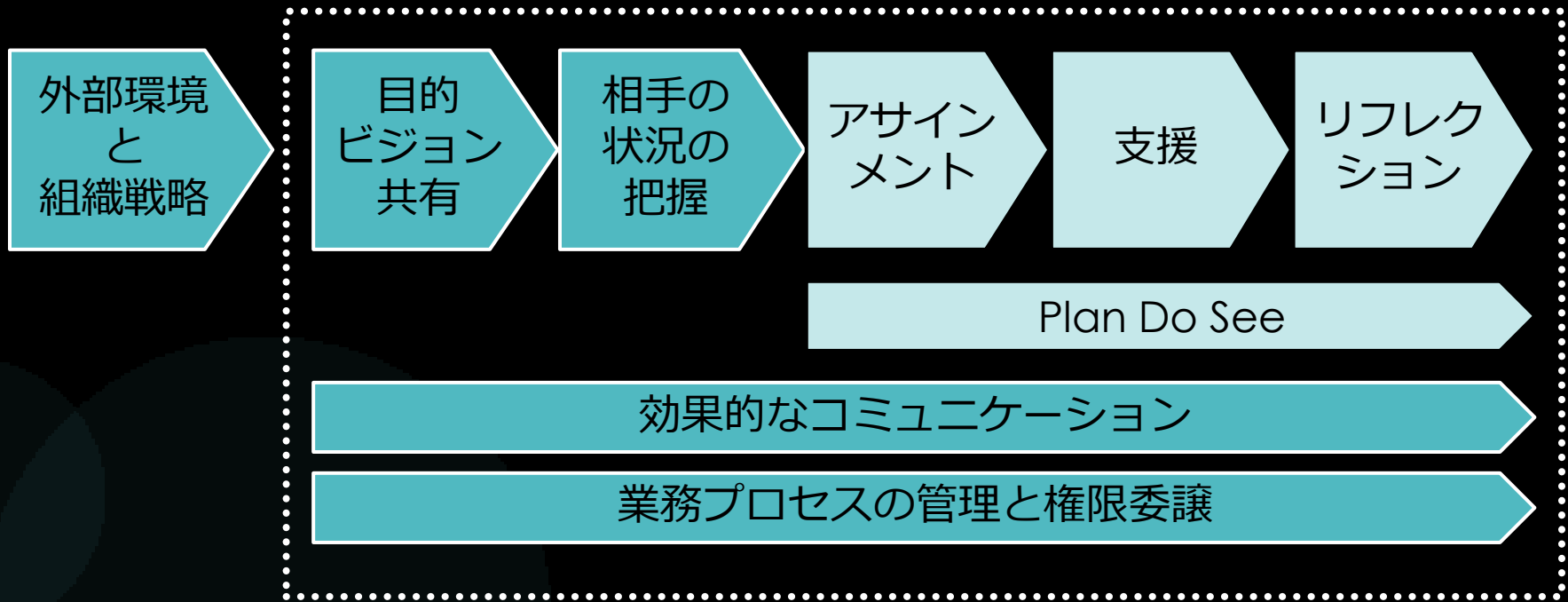
計画的であること



● 計画的なアサインメント

- 事業上の重要性、有効性を考慮している
- 相手の成長の方向性と段階、タイミングを企図している

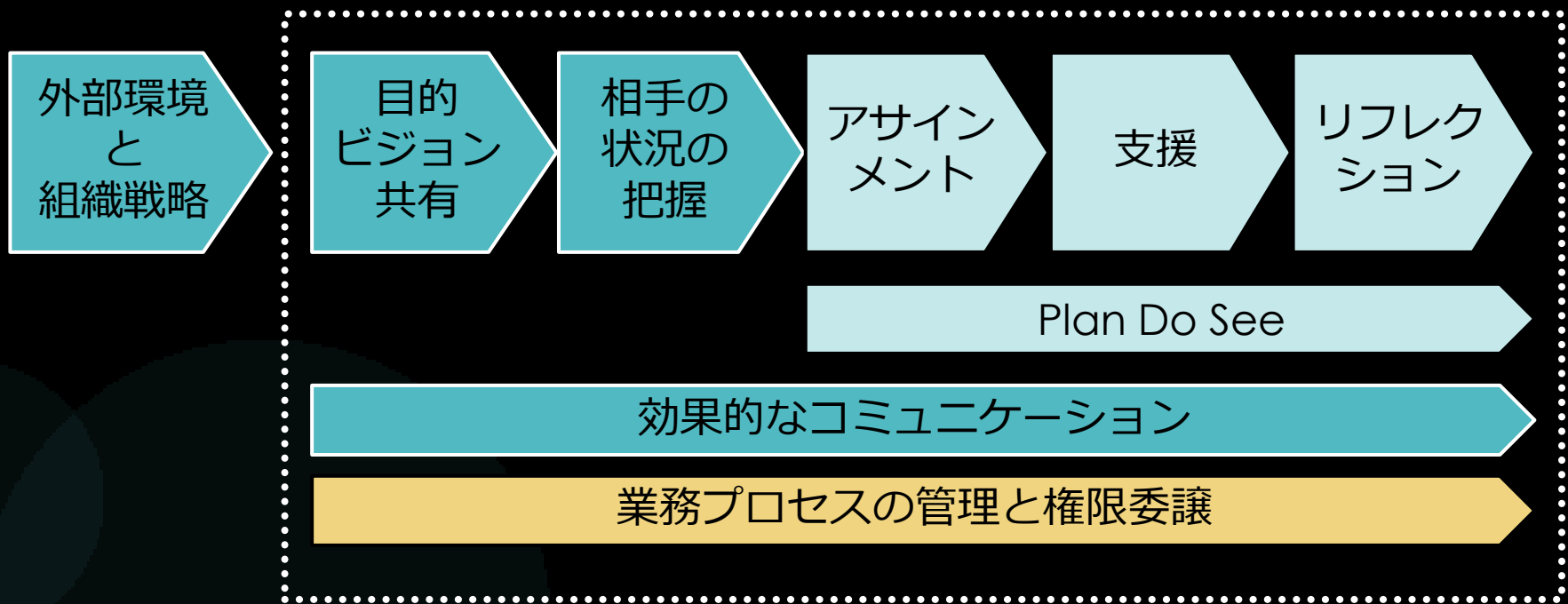
環境適応的であること



● 環境適応的とは

- その目的、ビジョンの背景となる外部環境の変化とそれにどう対応しようとしているかを共有していること～ここを共有していないと旧態依然のまま
- 本人としてはきちんとやっているつもりでも、確認しないと徐々にずれてしまう

責任の所在を明らかにすること



- 権限は委譲するが責任は委譲しない
 - 執行権限を委譲するがそれに伴う責任（結果責任）は委譲した側にある
 - 結果責任も委譲することを「丸投げ」という
 - 執行責任を委譲するが結果責任は上司が担う～「責任はとるから自由にやってみろ」←だからこそ背景の文脈を共有する必要がある

演習課題～あの人の仕事

● 自組織のメンバーを想定したNext Jobの検討

① 個人作業：組織内のメンバーの一人を想定し、Next Jobを検討します

▶ その内容と伝え方を具体的に考えてください

▶ その業務を選んだ理由は？

▶ なぜそのメンバーに？（ほかのメンバーではなく）

▶ そのメンバーの準備度は？

▶ そのメンバーの仕事上のスタイルは？

▶ こうしたことを考慮して、どのように伝えますか？

② グループ検討

▶ メンバーをよく知る人を当人に見立てて実際に伝えてみます

▶ ここでは5分程度でお願いします

▶ 伝えられた感想、伝えてみた感想を共有します

キャリア開発～次の課題

- 参画しているメンバーのキャリア開発はNPOにとって次の課題

- さまざまな関わり方、さまざまなスタンス

- ▶ NPOで生きていくので・・・
- ▶ ひとつの経験として・・・
- ▶ リタイア後の生きがい、やりがいとして・・・

- いわゆる“会社勤め”との違い

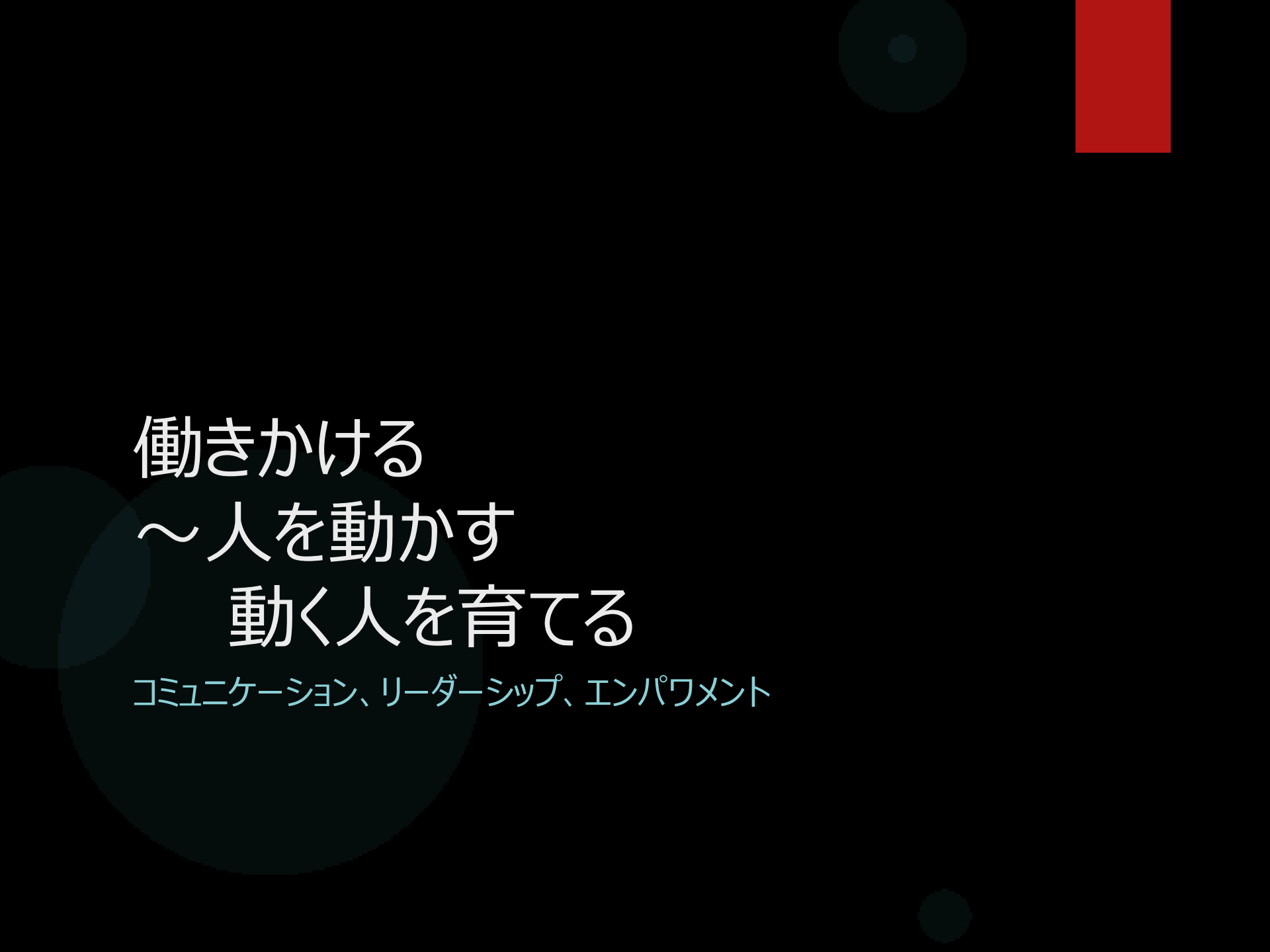
- ▶ キャリアについての主体性は不可欠
- ▶ 一方で“いいように使われてしまう”危険性（お互いに）

- 袖振り合うも多生の縁～相互尊重・相互依存・相互選択

- 参考文献

- 「キャリア開発24の扉～人・組織・人・心のガイドブック」（生産性出版）

- ▶ 人材育成や組織開発の手がかりとなる参考図集



働きかける
～人を動かす
動く人を育てる

コミュニケーション、リーダーシップ、エンパワメント