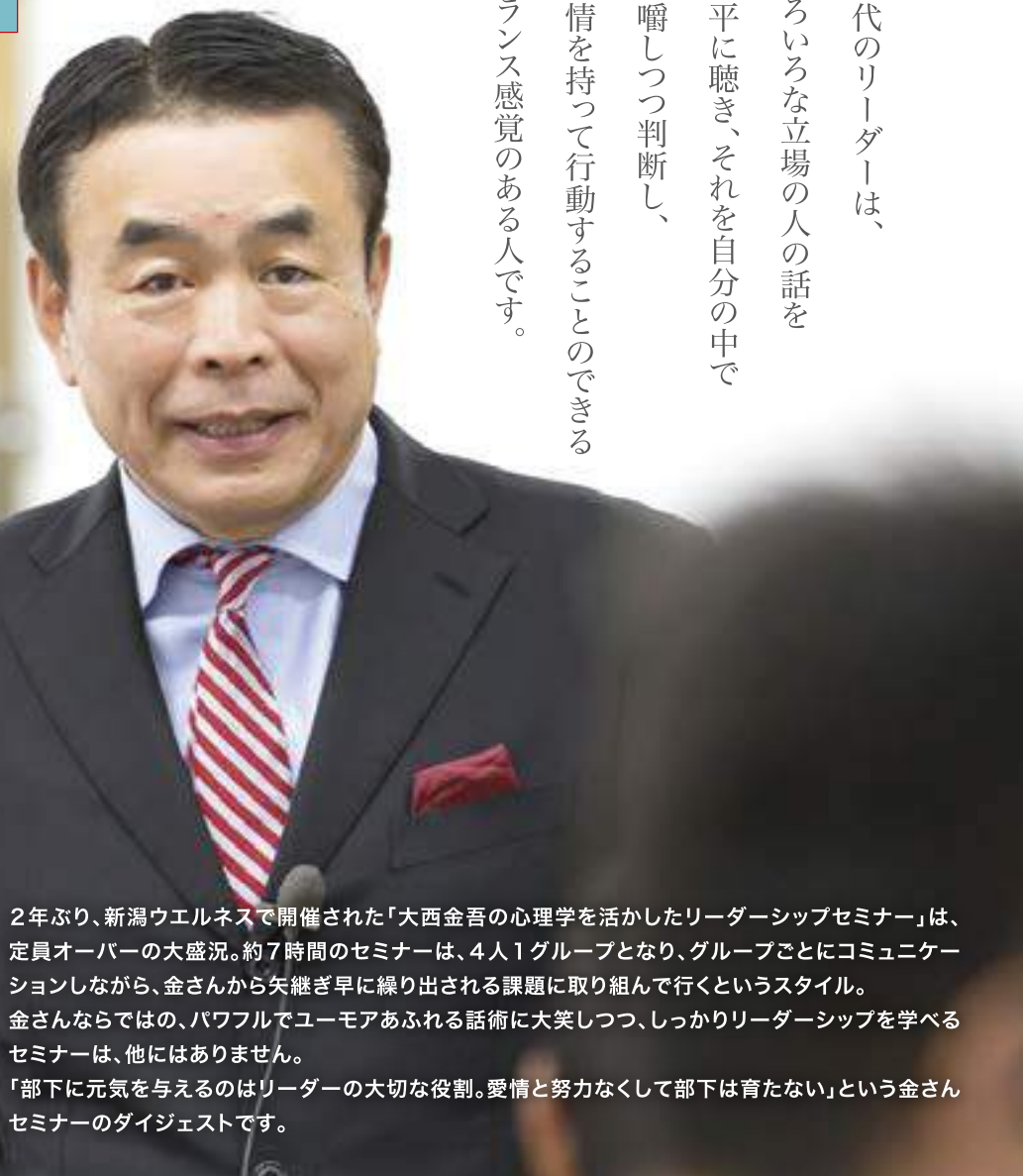


話の魔術師 大西金吾の リーダーシップセミナー 前編

ダイジェスト

Profile

1948年生まれ、南魚沼市出身。人間教育に情熱を傾けて40年。青少年教育から健康づくり教室、管理職マネジメントセミナー、メンタルヘルスセミナーまで、講演内容は多岐に亘る。産業カウンセラー。現在、当会常務理事。



2年ぶり、新潟ウエルネスで開催された「大西金吾の心理学を活かしたリーダーシップセミナー」は、定員オーバーの大盛況。約7時間のセミナーは、4人1グループとなり、グループごとにコミュニケーションしながら、金さんから矢継ぎ早に繰り出される課題に取り組んで行くというスタイル。金さんならではの、パワフルでユーモアあふれる話術に大笑しつつ、しっかりリーダーシップを学べるセミナーは、他にはありません。「部下に元気を与えるのはリーダーの大切な役割。愛情と努力なくして部下は育たない」という金さんセミナーのダイジェストです。

現代のリーダーは、
いろいろな立場の人の話を
公平に聴き、それを自分の中で
咀嚼しつつ判断し、
愛情を持って行動することのできる
バランス感覚のある人です。

おはようございます。今日はリーダーシップセミナーにご参加いただき、ありがとうございます。ちょっと皆さんにお聴きしますよ。「今日楽しみで来た人」は手を挙げてください。ありがとうございます。うれしいですね。

では、「業務命令で仕方なく来た人」は？ありがとうございます。今手を挙げた人も、来てよかったと思っただけのようがんばりますから、ご期待ください。

それでは、グループ(4人で1グループ)の方たちと握手をしましょう。まず、お隣の人と「今日一日、よろしくお願いします」、正面の方と「よろしくお願いします」、斜めの方とも「よろしくお願いします」。はい、ありがとうございます。

では、皆さんに最初の質問です。

●あなたはなぜ今日このセミナーに来たのですか？仕事の課題をお話してください。

●あなたがあなたの部下だったら、今のあなたについていきたいと思いますか？これは、三択で教えてください。ついてくるとする人は◎、まあまあかなと思う人は○、ちょっとあやしいな？は△です。

はい、では手を挙げてください。◎と思う人。(数人が手をあげる)はい、素晴らしい!でも、そういう人を勘違いって言うんです。

皆さん、辛いことも、楽しいことも、今日一日大いにグループでおしゃべりしてくださいね。

人生は辛いときには、しゃべって苦しみをはいた方がいい。「吐く」という字はプラスマイナス(±)が隠れています。このマイナスを消すと「叶」になるんですよ。

●あなたは、自分の職場をいつも明るくしようと思っただけですか？いつも思う、時々思



金さんセミナー受講者の一言
「おもしろい〜っ、爆笑に次ぐ爆笑」

う、あまり思わない、まったく思わない、さあ、どれでしょう。

(いつも思うに手を挙げた参加者に)こういう人は素晴らしい!オーラがあるでしょう。皆さん、拍手しましょう。

●今の自分に、同僚や部下が悩みを相談したいと思いますか？あるか、ないかです。

悩みを聴くといっても、その人がいろいろな体験をして論理的に学んでいないと、人の悩みなんで聴けませんよ。聴き方については、後でお話しします。

皆さんは、日本弁護士会の中坊公平(なかぼう・こうへい)さんをご存じですよ。中坊さんはこういっています。「人を扱うときは、『正面の理、側面の情、背面の恐怖』が必要だ」と。

正面の理は、論理的にきちっと話すこと。側面の情は、暖かい情をときどきはかけてあげなさいということ。背面の恐怖は、いうことには従わなければクビにするという厳しさも部下育成に必要なことなんです。

また、職場は「2:6:2の法則」で存在しているといわれています。最初の「2」は素晴らしい能力を持っている人で、話もうまい、仕事もできる、先見力、判断力もある人。「6」は普通の人ですが、上の「2」との違いは、志と情熱が足りないことです。後の「2」はただいるだけの人。

徳川家康の語録はとてたくさん残されてい

ますが、その中の一つに、「立派な武将になりたいければ、たった一つ『惚れさせる』」とあります。

禄(ろく:お金)でつないでも、鞭でたたいてもだめ。ほめ過ぎてもだめ、油断させてもだめ、無視してもだめなのです。人間的魅力が大事なんですよ。

●あなたは魅力のある人ですか?あなたがそばに来ると、周りが明るくなりますか?ほっとしますか?なかなか数値化できないことですが、今日はチェックシートを使ってやってみましょう。

●「人望力を高める(1)(2)」の設問に直感的に○をつけてください。

人柄(人間的魅力)と仕事(管理能力)で、70点がボーダーラインです。両方70点以上は、仕事もできて人柄もいい人です。自分と部下との間には信頼関係が生まれ、尊敬されます。

人柄はいいが、仕事ができない人(55点以下)は憐れみをもたれます。仕事はできるが人柄が悪い人(55点以下)は、恐怖心を持たれるし、報復されますよ。会社を辞めたときに部下から年賀状がこなかったりしてね。

仕事も人柄も55点以下の人は、軽蔑されます。僕は勘違いをしているから、いつやっても90点以上です。

●両方(人柄と仕事)の項目が80点以上になるために、自分には何が足りないと思いますか?どうしたらいいのでしょうか?

上杉鷹山(うえずぎ・ようざん)をご存知ですよね。米沢藩主上杉家は200万石の石高が15万石までになってしまいました。

鷹山は「人が何かやろうとしたときに3つの壁がある。物理的な壁(金がない、物がない、人がいない)制度の壁(ルールがない、前例がない)心の壁。一番難しいのは、人の心(意識)の壁で、この壁を打破するために、自分たちが変



わらなければならない」といいました。

1. 経営理念と管理者の必要能力

職場は、経営理念の荷車を先頭で引っ張る1.経営者と、2.続いて引っ張るリーダー、3.引っ張っている真似をしている人、4.荷車を一生懸命押している部下、5.押す真似をしている部下、6.タダ乗りしている人がいるといわれています。



●自分の職場には、1~6までのどんな人がいますか?また、この1~6で思いつくことをグループで話してください。

●自分の会社の理念が言えますか?それは機能していますか?

どんな立派な理念を持って、企業は黒字でなければならないことを理解しましょう。

2. マネジメントの目的と定義

マネジメントの基本的な考え方は「成果を上げること」です。成果は数字で示され、変化に対する適応力もなければなりません。管理とは、自分を中心に、周囲をマネジメントし、コントロールすることです。

プレジデント社の前社長の藤原昭広さんは、編集長時代に「1日10時間働いているとして、5時間は顧客のことを考え、2時間は部下同僚のことを考え、1時間は自分が社長になったつもりで考え、残りの2時間は自分が成長するために考える」といっていました。

●あなたの時間配分はどうか?部下同僚のことを考えていますか?自分が成長するためのことを考えていますか?グループで話し合ってください。

3. 管理者が果たすマネジメントの5大機能と7つの能力

ハーバード大学のロバート・カッツ教授の理論に「管理者の必要能力の構成図」があります。管理者に必要な3つのスキルを詳細に解説してあります。ヒューマンスキルとコンセプチュアルスキルを見てください。

管理者の必要能力の構成図	
ヒューマンスキル (対人関係能力)	パーソナリティ リーダーシップ バイタリティー 部下育成 対人関係 自己洞察力
コンセプチュアルスキル (総合的政策能力)	折衝力 理念・哲学 戦略思考・策定 戦略実行
テクニカルスキル (業務遂行能力)	専門技能



では、各能力のポイントをピックアップしましょう。パーソナリティは、人格の4要素である「言葉、態度、表情、身だしなみ」。リーダーシップは「率先垂範する力」。バイタリティーは「情熱と意欲と志」といいます。

そうかといって、何でもイケイケドンドンの外向型の人がいいかというそうではなくて、内向型の人もいて、みんな同じではないということ、皆さんがしっかりと理解していることが大事なのです。

部下育成は、「カウンセリング(聴く力)」です。人を動かしたいなら、相手の話を熱烈に聴けともいいます。熱烈ですよ。そして、対人関係は、「コミュニケーション能力とどんな人からも好かれる力」。好かれる人は受容・傾聴・共感能力が高い人です。

世の中にはありとあらゆる考え方があり、いろんな人がいるので、そういう人ともうまく適応する能力を身につけた人が人生の勝利者と考えています。

自己洞察力は、気づきの能力です。「自分の行動・態度・考え・感情に気づき、自分を正しく省みる、洞察する能力」です。ヒューマンスキルの中で最も大切な項目です。

●皆さんはこれら項目を見て、どれが一番大事だと思えますか?グループで話し合ってみてください。

実は、全部大事なんです。また、話す力を横軸にとり、聴く力を縦軸にとって4つの領域でコミュニケーションパターンを見てみましょう。話す力も聴く力も弱ければ「回避型」、話す力だけがあるものは「攻撃型」、聴く力だけあるものは「受入れ型」で、話す力も聴く力もバランスよく高いものを「可能思考型」といいます。

●自分はどこにいますか？どうしたら可能思考型になれるか？グループで話し合ってください。

「可能思考型」になるための一つ目は、自己開示をすること、自信がないといけない。二つ目は、他人から助言してもらおうのですが、自分が素直でなければ相手の話は聴けませんね。三つ目は、勉強好きであること。つまり、自分の魅力づくりが大切です。

皆さんに、「働く人間にとって素晴らしい仕事」の10項目をご紹介します。

働く人にとって素晴らしい仕事の10項目

1. やりがいがある
2. 利益に貢献していると実感できる
3. 結果を明確に評価してもらえ 人を褒める
4. 自己統制でやれる 任せられている
5. 創造的にやれる
6. 明確な目的と計画がある
7. 自分が成長できる
8. 人間としてふれあいがある
9. チャレンジを感じる
10. 最初から最後までかかわり合いができる



金さんセミナー受講者のつぶやき
「気配り、目配り、心配り、物配り、言葉配りのセミナーって、初めて」

また、江戸時代、徳川家に仕えた柳生宗矩(やぎゅう・むねのり)は、「小才は縁に逢って縁に気づかず、中才は縁に逢って縁を活かさず、大才は袖触れ合う縁まで活かす」といいました。

小才はどんなにすばらしいチャンス(縁)に巡り合っても、それに気づかないし、中才はたとえ、そうしたチャンスに気がついたとしても、それを十分に活かすことができない。大才は、どんなに小さなチャンスでも、それを見逃さず、最大限に活かしていくことができるという意味です。

●自分は、小才、中才、大才のどれだと思えますか？

大才になるうとしてもすぐにはなれないかもしれないけれど、聖路加国際病院名誉院長 日野原重明先生はこういいました。「自分の生き方のモデルをつくりなさい」と。職場内外で、この人のようにになりたいという人をつくっておくことです。そして、それを真似するのです。

●職場には4つの「じんざい」がありますが、あなたはどの「じんざい」ですか？

「人財:いないと困る人」「人材:いた方がいい人」「人在:いてもいなくても同じ人」「人罪:辞めてもらった方がいい人」ちょっとグループで話してください。

こんなことを言った人がいます。皆さんがよ

くご存じの「OJT」です。普通は「on the job training」ですが、これからOJTは「教えてじっと耐えること」と理解してください。リーダーの必要とする能力です。

では、人材育成はどのような手順でやっていくのでしょうか。

●チェックシートの()の中に自分が同僚や部下にどのように接しているか自己評価で(◎、○、△)をつけてみましょう。

人材育成の手順 自己評価◎○△をつける

1. 成功体験を味あわせる ()
2. 有能感から自信をつけさせる ()
3. 徐々にレベルを上げる ()
4. 基礎を身につけさせる ()
5. モデル・見本、本物を見せる ()
6. 任せる ()
7. 自分でやらせる ()
8. 待つ ()
9. 二割増しの仕事を与える ()
10. 場・舞台・チャンスを与える ()

△が多い人はこれからリーダーとなるべく自己変革をしていかなければなりません。○と◎が多い人はその項目がさらに定着するようにしてください。

皆さんの一世代前の管理職と、今の皆さんで必要とする能力に違いがあるといわれています。昔と今の管理職の能力(違い)は何が問われているのでしょうか。



金さんセミナー受講者の一言
「すっごくパワフルで愛情あふれる先生でびっくりしました」

昔の管理職は「計算力、記憶力、理解力」が高ければ勤まりましたが、今は「先見力、判断力、決断力、行動力」に加えて「志、情熱、共鳴感」を高めなければなりません。特に共鳴感が大切です。

●あなたの会社の3年後について、職場で話したことがありますか？考えたことがありますか？あるかないかです。はい、グループで話し合ってください。

これからは、考える癖をつけることです。組織の三核活動として、外部環境対応、内部体制改革、目標達成活動があります。

これまでは、目標達成活動を最初に行ってきましたが、今の時代は、外部環境の変化を見通し、内部体制を整備し、最終的に組織の目標を決めることで企業を成長させることができると考えています。

良い管理者とは、自分より有能な人を育てることといわれています。1.仕事と人間関係の両方に目を向けることができ、2.管理者と部下との相性が良くなるように努力し、3.部下を目標以上に導いてやることです。皆さんはどうですか？

●さて、ではグループでジャンケンしましょう。勝った人は話して、負けた人は聴きましょう。熱烈に話を聴きましょう。話し手は、「私の仕事の課題は…」と話し始めてくださいね。

聴き手は、相手の言葉に应答してうなずきと笑顔で聴く、ただし人の話をとってはいけません。はい、始めてください。

皆さん、気持ちよかったです。笑顔でうなずいて聴いてくれるだけで、こんなに気持ちよく話せるんです。普段から皆さんやっていますか？

世の中には一流のリーダーから三流のリーダーがいるといわれています。三流のリーダーは、自分の能力を使って仕事をし、二流のリーダーは、他人の能力を使います。一流のリーダーは、他人の能力を活かして共に実践します。経営方針と将来の見通しを示して、人を動かし、異質のことを体験させて人を育てるのです。

●ここで、管理者の7つ能力についてチェックシートをやりましょう。チェックが終わったらリーダーチャートを書いてください。

(※受講者は目標設定能力、計画能力、組織化能力、コミュニケーション能力、動機づけ能力、育成能力、自己革新能力についての自己評価を行う)

●自分のチャートと他の人のチャートを見て、感じたことをグループで話してください。

そのチャートを見て、自分の考え通りだったというひとは？(手があがる)。理想のチャートは、15~20点の間に入っていることで、17~18がちょうどいいところではないでしょうか。自分の低い箇所は、なぜそこが低いのかを考えて、低い所を高くするように努力をすればいいですよ。

コミュニケーション能力が低く出た人は、自信がないのかもしれませんが。自信をつけるためには、日頃から勉強をすることで



す。自分を高めるように努力してください。動機づけも大事ですが、動機づけは「つけるもの」ではなく、もともと持っている部下の能力を「引き出すもの」ととらえてください。

●勇気づけリーダーシップの自己点検をやってみましょう。勇気づけは単に励ますことではありませんよ。合計点数を出して、4人で話し合ってください。

25点以下は難しいですね。態度、表情、言葉、判断力に問題があります。26~29は可で普通。30~32は良。33以上は優。33以上はおいですか？(手をあげるように促す)お一人いらっしやいましたね!皆さん、拍手しましょう。

リーダーは、まず、己を知ること。
愛情を持ち、広い心で
人の話をじっくりと聴くことが大事。
というわけで、前編はココまで!
後編は次号の234号に
掲載いたしますので、
しばし、お待ち下さいね。

大西金吾



第52回

衛生管理者研修会

研修プログラムが決まりました。

平成27年10月23日(金) 新潟東映ホテル 参加費1人 10,800円

おもしろくて、タメになる
セミナーの大特集ですよ!!
ご参加下さいね。



AM		PM	
9:00	受付	13:00-13:10	リラックスタイム(ヘルシートリム)
9:25-9:30	開会あいさつ (一社)新潟県労働衛生医学協会 会長 今井哲也	13:15-14:45	特別講演1 「一生勉強 一生青春 ～父 相田みつをの生き方～」 相田みつを美術館 館長 相田一人
9:35-10:20	研修1「労働衛生の現状と課題」 新潟労働局労働基準部健康安全課 課長 吉岡健一	14:45-14:55	休憩
10:20-10:30	休憩	14:55-16:25	特別講演2 「かしこい腸を育てて、免疫力を高める 『腸内環境』」 東京医科歯科大学 名誉教授 医学博士 藤田紘一郎
10:30-12:00	研修2「職場はポジティブ視点で変わる!」 ～ストレスチェック導入にあたって～ 龍谷大学保健管理センター 教授 医学博士 須賀英道	16:25-16:30	閉会のことば (一社)新潟県労働衛生医学協会 常務理事 大西金吾
12:00-13:00	昼食		

今回の研修会は特別講演が2つあります。
多数のご参加をお待ちしています。

申込み先 教育研修部 025-379-1020