

# 関係の法則



コーチング研修 第9回

by amadeus factory

## 社員のモチベーションを引き出せる環境

### 部下・メンバーの Win とは

#### ★ 希望がある

- 頑張れば、きつとうまくいく (実力よりちょっと上の目標)
- 自分の力で十分にやれる (知識・技術が学べている)
- 仕事進め方がわかる (教わる相手がいる)

#### ★ 充実感がある

- 成長が実感できる (上司、先輩からのフィードバック)
- 自分で決めた目標に向かっている (将来のビジョンを考えさせる)
- 周囲からの期待を感じる

#### ★ 職場(チーム)の一員

- 安心できる (上司、先輩のリーダーシップ)
- メンバーに仲間として関心を持たれている
- 一体感がある (意思決定への参加、職場の情報開示)

チーム力の向上には、  
各項目の実現が不可欠



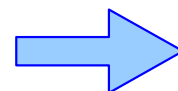
モチベーションにおける  
希望の法則、充実の法則、関係の法則

★ 希望がある



希望の法則

★ 充実感がある



充実の法則

★ 職場（チーム）の一員



関係の法則

実は第6回でちょっとだけご紹介したモチベーションに必要な3つの要素は、心理学では、  
モチベーションを高める「希望の法則」、「充実の法則」、「関係の法則」と呼ばれています。

①希望の法則とは、

- ・目標に手が届きそう。頑張れば結果がでる。
- ・どうすればいいのか分かっている。(手本がある。方策がある。)
- ・フィードバックがあり、自分の現状(進捗)がわかる。

等 希望が持てる状態。

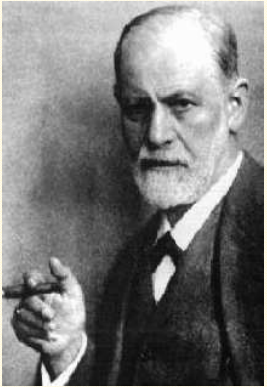
②充実の法則とは、

- ・仕事に面白みを見出している。自分で立てた目標に向っている。
- ・意思決定に参加できる。期待されている。人に抜きん出ていると思う。等 充実感が持てる状態。

①や②については既に色々説明しましたので、今回は「**関係の法則**」に焦点を当てます。

## 関係の法則を理解しよう ①

### ●「関係」の充実、一体感はモチベーションを加速する



夢判断で有名な精神分析学者 フロイトは

「人間は本能的な欲求によって行動する」という説を唱えましたが、  
近年は、ウィリアム・フェアバーンの

「人間は関係性を求めるために行動する」との説が一般化しつつあるそうです。



◆ この説によると 人の最大の不安は「別れ」です。

つまり、人との「関係」が無くなったり、薄くなる こと、  
周囲や組織内での「関係」を維持出来ない こと は、  
人にとって大きなストレスであり、  
モチベーションを阻害する大きな要因となります。



逆に言えば、

● 人や周囲との関係を充実させ、一体感を高めれば、  
ストレスを低下させ、モチベーションを向上させることが可能です。



## 関係の法則を理解しよう ②

● リーダーは性格ではなく、行動で職場の一体感(関係性)を高めろ

- ◆ 「人間関係で人を動かす」というのはマネジメントやリーダーシップの基本ですが、一般的に リーダーシップは、リーダーの性格や資質によるところが大きい と解釈されます。
- そのため、時に、性格という一面だけを見て、「彼の性格はリーダーに向かない」と考えがちです。

確かに人の性格は変えることは出来ませんが、意識して行動を変えることは可能です！！  
＜ちなみに、この考え方は、コーチングの基本、大原則＞

⇒ リーダーは性格ではなく、「行動」で職場の一体感(関係性)を高めれば良いのです。

つまり、

- ◆ メンバーにやる気を出させる人間関係に必要な 「人間関係の要素」とは何かを理解出来れば、自分自身の行動を改善し、メンバーのやる気を引き出す人間関係を作ることは十分可能です。

## まずは、安心できる関係 ①

誰でも1人では孤独、不安を感じます。 逆に、安心できる関係を作れば一体感を感じる のです。

理想の上司像という雑誌の調査結果では、所ジョージさんや明石屋さんまさんが上位に。  
論旨が明確で、楽しめる会話を提供する だけで人を安心させ、引きつける ということです。

もちろん、実際の職場では、仕事の知識や能力も必要ですが。

では、どんな行動が安心できる行動なのでしょう？

### ● 意思決定のよりどころを示し、部下を安心させる

- (プラス行動)
- 方針を示し、一貫した行動・発言をする。
  - 必要な時に決断できる。
  - 部下とのコミュニケーションで、方針や行動基準をきちんと伝える。
- (マイナス行動)
- 否定的な言動。(「こんなことやっても無駄だ。」等)
  - 俺は〇〇と思うが、上役が□□というから□□だ。



リーダーだけでなく、  
経営層から先輩社員層までが、一貫した考えを持つことが、組織力の向上には不可欠 ということです。

## まずは、安心できる関係 ②

### ● この人と一緒に仕事をすれば大丈夫と安心させる

- |          |                                  |
|----------|----------------------------------|
| (プラス行動)  | ○ リーダー自身が実績を上げ、自分に自信を持つ。         |
|          | ○ 部下の失敗には確実なサポートがあることを行動で示す。     |
| (マイナス行動) | ○ 実績も無いのに威張る。      ○ 自分勝手な行動をする。 |

### ● 不合理な不安を解消する

- ◆ 例えば、リストラや部門の改編、プロジェクト失敗の噂が流れれば、直接関係ない社員までが不安を持ちます。

そんな時、

「Bプロジェクトは障害にあって頓挫している。その損害額は〇〇程度だが、当社の経営は大丈夫。反省点を明確にして次のプロジェクトに向けて皆で頑張れば回復可能だ。動揺することはない。」等、

流せる範囲の経営情報を的確に伝え、部下の不安を取除くことはリーダーの重要な役目です。

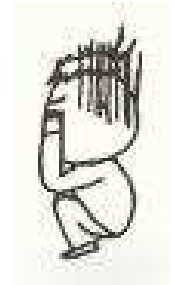
そのためには、日頃、社内や業界の情報を入手し、状況を正しく理解しておくことも必要です。

## 人は 関心を持たれたたい ①

トラウマ研究によると、①子供に暴力をふるう親 と ②それを見ないふりする親 とでは、  
子供は①暴力を振るう親の方を選ぶ そうです。つまり「無視」は、「暴力」以上に耐え難い ということ。

チームプレー重視の日本企業では、個人が軽視されがち ですが、

個人の頑張りや日常の行動そのものを感じを持って見る ことが、  
モチベーションの維持・向上には必要 なのです。



では具体的にどんな行動をすれば良いのでしょうか？

### ① 自分は評価されていると気付かせる（評定の意味ではなく）

「仕事がうまく出来てる」or「出来ていない」、「調子が良い」or「悪い」 等 気付いた事を、  
「褒める」or「叱る」ではなく、本人に対して 鏡のようにフィードバック します。

つまり、「今の頑張りを持続すればいいのか」 or 「方向修正が必要なのか」 を伝える のです。

※案外、はっきりと伝えない上司が多いようです。

## 人は 関心を持たれたい ②

上司だけではなく、周囲に関心を持たれていると気づかせることも重要です。

### ② 仲間に関心を持たれている

◆ 普段は静かでおとなしいのに、2人きりだとよくしゃべる方 がいます。

つまり、おとなしい方でも、大勢の中の1人ではなく、

一対一で興味を持って話しかけられれば、  
その状況を楽しみながら会話を進めることが出来る のです。

◆ リーダーがメンバーに声を掛けるのは当たり前ですが、

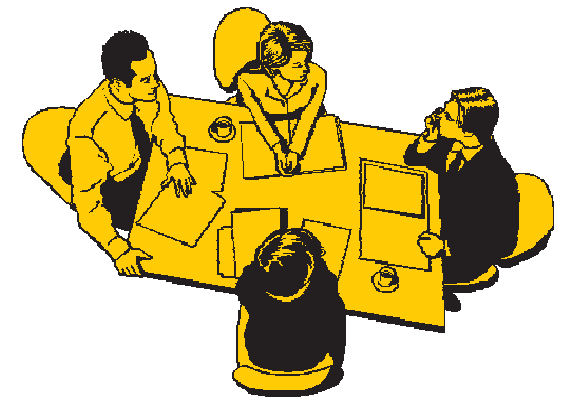
同僚からも仕事や仕事以外での関心を持たれれば、モチベーションは確実に向上 します。

◆ グループ内のコミュニケーションの場 を頻繁に作り、

連絡事項伝達のみでなく、

お互いが意見交換できる仕組みと雰囲気作りをして下さい。

グループ会の司会を、交代でさせるのも効果有り。



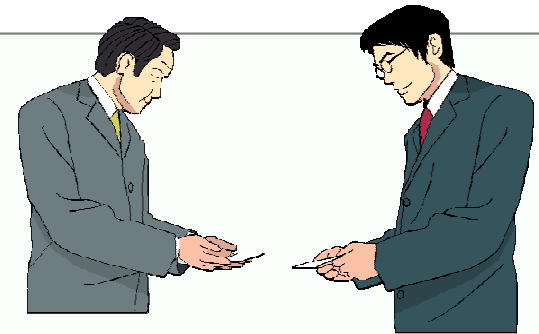
## チーム、組織の一体感はやる気を加速する ①

周りが勉強する環境ならば、自分も自然と勉強する。・・・そんな経験はありませんか？  
皆も頑張っているから自分も頑張る。〇〇さんにだってやれるのだから私もやってみよう。  
こんな集団心理は人のやる気を加速します。 この集団心理を引き出す方法を考えてみましょう。

### ① 自分の存在意義（アイデンティティ）を感じさせる

- ◆ 人は社会や組織の中で、自分の存在意義や社会的認知というアイデンティティを確立できることに喜びを感じます。

それ故、短絡的なアイデンティティ確立手段として、  
 「〇〇会社の□□さん」という肩書きを手に入れることで、とても安心できるのです。



- ◆ この短絡的なアイデンティティの正体は、仲間意識という集団心理 です。  
 「オリンピック会場での日本人同士」も安心できるアイデンティティです。



- ◆ 当然、〇〇部の□□さん、というアイデンティティも、部下を頑張らせる集団心理として極めて有効ですが、更に、

自分の部は、会社を引っ張る営業実績を上げている。  
 自分のグループでは良い提案は上司が実現に向けて強力にバックアップしてくれる。  
 という 誇りや付加価値のある部門やチームなら、アイデンティティは一層強力 です。



## チーム、組織の一体感はやる気を加速する ②

10

### ② 疎外感を排除する

◆ しかし、集団心理にも大敵があります。・・・特定の個人が感じる「疎外感」です。

○「俺は皆とは違ってうまくいかない。」

○「どうせ皆とは違うよ。」

という感情を抱く方は、周囲が一体感を持てば持つほど疎外感を募らせます。

◆ 集団での疎外感を取り除くには、リーダーのあなたや周囲の方が

○「自分も昔はダメだったが地道に努力(成長)し、やっと一人前になった。  
君だってちょっとずつ伸びている。」と声をかける。

○ 本人の気づかない得意な部分をフィードバックして気づかせる。

○ みにくいアヒルの子（実は白鳥）のように、

周囲との違いを感じたり、それをマイナス面と捉えないよう気配りする。

・・・そんな気遣いが大切です。

※「人はいつか成長し必ず大人になる。同じく、出来ない仕事も徐々に出来るようになる。」

「個性や違いは否定するものではなく、人にはない利点や特徴に過ぎない。」と考えよう！

# 何故自分で考えないのか？（メランコ と ジゾフレ）

心理学的アプローチで、「自主性」について考えましょう。

精神科医の和田秀樹先生によると、自分の考え方の主体は誰かという研究では、ほとんどの方は、**メランコ型（自分が主体）**と**シゾフレ型（自分以外が主体）**の2つのタイプ（傾向）に分類できるそうです。

|                                                                                             | 心の主体    | 価値観        | 思考    | 人間関係     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|-------|----------|
| <br>俺が主役   | 自分が主役   | 自分の価値観     | 自責型思考 | 狭く、深い（密） |
| <br>お任せします | 自分以外が主役 | 人の価値観に合わせる | 他責型思考 | 広く、浅い    |

- 和田先生による心理テストの結果、1965年以降の生まれの方は圧倒的にシゾフレ型が多い。つまり、40歳台後半より若い方の多くは、人に合わせる傾向が高いということ。
- 当然、40台以下の方の中にも強いリーダーシップの方はいるし、独立心の強い方もいますが、40歳でも、まだ子供扱いされる日本の社会傾向では、他人に引きずられる方が目立ちます。

シゾフレ傾向の強い方に対しては、  
コーチングの「自分で考えさせて、自分から行動させる」という手法が効果を発揮するはずです。

以前、阿部寛主演のＴＶドラマ「ドラゴン桜」を見ていたら、  
コーチングスキルが多用されているのに気がきました。

劣等生を東大に受からせて、学校の知名度を上げようとする  
学園ドラマの基本にはコーチングがあったのです。

## 【 親子の会話 】

- ・ 親はとにかく命令口調で「～してはいけません」、「～しなさい」と言うが、それでは、子供が思考せず、成長しない。
- ・ 親からの会話には「なぜ？」を多用し、子供に思考を促すべき。  
「食事を全部食べなさい」ではなく、「なぜ食事を残してはだめというと思う？」と問いかける。
- ・ 子供が答えたら 次は、「ご飯を残したら、お米を作った人はどう思うか？」と質問を続ける。

## 【 聞くことで生まれる信頼 】

- ・ 相手の話を遮ぎらずに聞く態度から、相手への信頼は始まる。
- ・ 子供にはいいかげんな受け応えはせず、子供の言った言葉をしっかり聴き、その言葉を繰り返せ。子供は十分満足し、信頼も回復する。
- ・ 信頼が伝わると相手はそれに応えようとし、やる気が出て潜在能力が引き出される。

## 【個性に合わせた指導】

- ・ 自分の頃はもうどうだったと言うな。成長のタイミングには違いがある。  
理解がちょっと遅いからって勉強が出来ないと決め付けるな。

## 【Ⅰ(アイ) メッセージで褒める】

- ・ とにかくどんな場面でも、相手のいいところを無条件で褒める。それが「承認」だ。
- ・ 褒めることは非常に大切だが、相手の心に響かなければ意味がない。  
お愛想の誉めや 期待だけで負担になるような誉めをするな。
- ・ だから、褒めるのと同時に自分の気持ちも伝える。これが「確認」だ。  
確認により、相手の気持ちを受け止め、相手と自分で感情を共有することが出来る。

## 【報酬を与えるな】

- ・ 子供をやる気にさせるために玩具やお金など報酬を用意してはいけない。  
それでは、子供が報酬のためにのみ努力するようになってしまう。
- ・ 報酬がなくても知識をえる喜び、達成する喜びを自分で味わえるように育てるんだ。

## 【リハーサル】

- ・ 人が自分の力を100%出せるのは、慣れていてリラックスしている時だ。  
一流オーケストラでも、歌舞伎でも、徹底的にリハーサルや稽古を繰り返す。

## 社員のモチベーションを引き出せる環境とは

- ＜ 希望の法則 ＞ 希望がある（頑張ればうまくいく）
- ＜ 充実の法則 ＞ 成長している、自分の目標に向かって意思決定に参加している
- ＜ 関係の法則 ＞ チームの一員（安心感、一体感）

周囲との関係を充実させ、一体感を高めれば、ストレスは軽減しモチベーションが高まる

リーダーは性格ではなく、行動でチームの一体感を高める

- ・ 性格を変えるのは困難だが、行動は変えられる

安心できる関係を作る

- ・ 一貫した考えや行動を示す
- ・ この人と仕事をすれば大丈夫と安心させる
- ・ 正しい情報で、不合理な噂や不安を解消する

人は関心を持たれたい

- ・ 自分の行動が評価される、仲間に関心を持たれる

チーム、組織の一体感はやる気を加速する

- ・ 存在意義（アイデンティティ）を感じさせる、疎外感を排除する。