

はじめに

本書の^{もくろみ}目論見

職場での困りごとや悩みごとを解決するための信用ある250以上の文献のエッセンスをこの1冊に凝縮しました。ぜひ、巻末の引用文献リストを見てください。これだけの文献を読む時間を短縮できます。

さらに、これだけの文献を職場で活用しやすく図表入りで解説したのは、さまざまな視点で職場に関わってきた研究者の執筆メンバーです。大学研究員から企業に移った者（芦高）、企業から大学教員となった者（伊東）、職場の悩みを聞いてきたカウンセラー（渡辺）、企業外部である大学で企業組織を研究する者（安藤）といった、4人の視点で本書をまとめ、多くの方々心理学の力を活用していただきやすくなりました。

あなた仕様にカスタマイズもできます

「あなたの職場に対する問題意識」と「本書の100項目」との関係性をxページに示すワークシートに当てはめて、あなた仕様にカスタマイズしてみましょう。ワークシート内の括弧にあなたの職場に対する問題意識や該当する項目番号などをメモすると、俯瞰的にあなたの頭のなかの状態を捉えることができるようになるでしょう。

注意点

本書は「解決本」ではありません。解決に必要な視点を学ぶきっかけとなる本です。そのため、本書で見つけたキーワードを頼りに調べるなどして、問題に向きあった解決への努力が必要です。

こんなことを書くと売れなくなってしまうそうですが、あえて書くのは、あなたが職場をよりよくする動機を高め、知識を得て、実践することを実現してほしいと、著者一同、切に考えているからです。まずは、viiiページからの本書の活用イメージ（ペルソナ）を参考に、あなたもトライしてみませんか。

2023年11月

著者を代表して 芦高 勇氣

目次

I リーダーシップ

チームを率いるってどういうこと？ 1

- 001 チームリーダーの役目や仕事って何があるの？
- 002 リーダーシップとマネジメントは具体的にどう違うの？
- 003 チームの発達段階に応じた効果的なリーダーシップのあり方は？
- 004 チームメンバーの個性がバラバラ……適切な指導法は？
- 005 急なトラブルに弱い部下や職場をなんとかしたい
- 006 部下が現状に安住しきっているがどうしたらよいか？
- 007 「内向き社員」にチャレンジ精神をもたせるには？
- 008 改革のためのリーダーシップはどのようなフォロワーシップに支えられているの？
- 009 リスクを恐れずに意見を言える組織に必要なことは？
- 010 達成困難な目標にはチーム活動が効果的？
- 011 職場をもっとうまく回したいのに管理職として忙しすぎる！

II ワークマネジメント①

ミスと進捗の遅れを防ぐ工夫 25

- 012 わかっても間違ってしまうのはどうして？
- 013 どんなにミスを防ぐ訓練をしてもミスが出る……研修や訓練に本当に必要なことは？
- 014 マルチタスクや単調な作業はどうしても必要なときだけにしよう

- 015 いつもと少し違うときに間違えやすいのは、いつもうまくできてしまっているからかも
- 016 見落としのない「確認」をするためには？
- 017 チェックの精度を高めて確認漏れを減らしたい
- 018 作業手順を工夫するには認知特性を考慮しよう
- 019 スケジュールの管理は記憶に頼らないようにしよう
- 020 計画通りに進まない！ いつも締切ギリギリ……
その① 必要な時間を短く見積もってしまう
- 021 計画通りに進まない！ いつも締切ギリギリ……
その② 目先を優先し必要な作業を先送りしてしまう
- 022 チームやメンバー間でエラーを共有して減らしたい
- 023 ルールを守ってもらうためには？
- 024 「うっかりミスでした」で終わらせないで、原因を探ろう
- 025 失敗を減らすだけでなく、成功を増やすためには



ワークマネジメント②

的確な判断のための心得…………… 55

- 026 問題を解決するためにはまず特性を把握しよう
- 027 直感的に当たり前と思うことが誤りであることはしばしばある
- 028 新規企画の提案を「リスクが高い」と一蹴されてしまう
- 029 高ストレス下の決定には何が影響する？
- 030 論理的な考え方で業務を進めたい
- 031 曖昧な考えや情報が正しいかどうかを客観的に判断したい
- 032 戦略の有効性を示すにはデータの適切な比較が大切
- 033 ベストプラクティスが定まらない課題に協力して取り組むには？

IV

パフォーマンス チームを育てる

- 034 その場しのぎではない本当の「効果的な改善」とは？
- 035 問題解決以前に、そもそもどうアプローチすればいいのかわからない
- 036 新しいアイデアを生み出すのは天才以外には無理？
- 037 スター社員がいない職場で成果をあげるには？
- 038 会議やディスカッションを実りあるものにした
- 039 「『自分ごと』にするだけで職場はうまく回る」は本当か？
- 040 部下がユーザーや社会に貢献する思いをもって働けるようにするには？
- 041 部下にフィードバックが響かない
- 042 チームメンバーの業務に関するスキルを高めたい
- 043 メンバーの学びが組織にあまり生かされない
- 044 メンバーには、スキルを習得したらチーム内でもそれを発揮してほしい
- 045 属人化した知識が共有されず生産性が低い
- 046 スキマ時間を活用して効果的に学習するには？
- 047 研修を効果的にするためにはどうしたらよいか？

V

マーケティング

商品の魅力を感じてもらうために

- 048 顧客やエンドユーザーにとっての価値や課題を発見する良い方法は？
- 049 売りたい商品の魅力を高めて、より多く選んでもらうには？

- 050 商品やサービスに接する顧客の印象を決めるのは何か知りたい
- 051 店内のBGMで売れ行きは変わる？
- 052 高くても売れるものもあれば、安くても売れないものもある理由は？
- 053 交渉では、好条件を最初に示したほうが有効か？
- 054 脅して説得することは効果があるの？ そういふ説得の注意点は？
- 055 顧客のクレーム対応が難しい

VI コミュニケーション

意図や思いを受け取ってもらうために 121

- 056 話を通じないのはなぜ？
- 057 周囲がみんな自分と同じ考えだと思込んでいる人をどうしよう
- 058 指示がころころ変わる上司との上手なつきあい方は？
- 059 部下が「報・連・相」をサボりがち……
- 060 対面とテレワーク、どちらが仕事をするうえで効果的？
- 061 個人面談で部下が緊張して本音を話してくれない……
- 062 部下への悪い評価は、どのように伝えたらいいの？
- 063 新しい仕事のやり方を職場に早く受け入れさせるには？
- 064 会社内に存在する縄張り意識や対立関係を解消したい

VII メンタルヘルスケア

あなたとわたしの心の健康のために 141

- 065 苦情処理でたまったイライラをうまく解消するには？
- 066 出勤しても仕事にならないときはどうしたらいい？

- 067 眠っても疲れがとれない……
- 068 ネガティブな思考パターンを変えたい
- 069 休暇中に心には何が起きてるの？
- 070 叱られて頑張れる人と落ち込む人がいるのはなぜ？
- 071 心と体がかみあわないときはどうすればいい？
- 072 危険なメンタル状態に早めに気づくには？
- 073 コミュニケーションを工夫して対人ストレスを軽減したい
- 074 うつ病から職場復帰してきた従業員への接し方は今までと同じでいいの？
- 075 治療を続けながら働くメンバーの支援に必要な環境とは？
- 076 発達障害と精神障害、効果のあるサポートは違うの？

VIII

モチベーション

働きがいのある職場づくり…………… 167

- 077 部下のやる気が高まる環境と褒め方を知りたい
- 078 細かく指示を出すより裁量を与えたほうが効果的なもの？
- 079 やる気をくじく仕事とは？
- 080 メンバーが生き生きと働ける職場環境を整えたい
- 081 公平な評価だと感じられるような評価の伝え方とは？
- 082 保守的な上層部に革新的なアイデアを受け入れさせるコツは？
- 083 せっかく育てた有能な部下ほど辞めてしまう
- 084 部下が報酬や処遇に不満をもっているようだ
- 085 適性を見た正当な配置換えなのに切り出しにくい
- 086 新人が仕事に熟練するまでのプロセスを知りたい

- 087 長時間労働が当たり前という空気をどうにかしたい
088 「もっと残業したい」と思うのは悪いこと？

IV

ダイバーシティ

多様性を生かす職場づくり…………… 193

- 089 多様な人材や多様な働き方を導入するとき、特に気をつけるべきことは？
- 090 自己開示するアメリカ人とあまり自己開示しない日本人との差とは？
- 091 「朝型」「夜型」は決まっているもの？
- 092 苦手と感じてしまう相手とでも、うまく仕事を回すには？
- 093 幼い子のいる女性に出張は大変かと思って他のメンバーに行かせたら、抗議されてしまった……
- 094 女性にとって働きやすい環境を整備しているつもりだが、女性管理職が増えない……
- 095 ベテランメンバーにも無理なく業務・作業してほしい
- 096 「働かないおじさん」問題の当事者になりたくない！
- 097 働き方のお手本が身近になかなかいない
- 098 世代の違うメンバー間の交流を円滑にする方法は？
- 099 中途採用者の知識や経験を最大限活用したい
- 100 メンターをする側にはどんなメリットがあるの？ 何を期待されているの？

引用・参考文献 219

索引 239

著者紹介 246

ペルソナ——本書の活用イメージ（ある問題を抱えていた人が、本書を参考に改善できた事例）



卸売業、商品企画部課長（36歳男性）

これまでは…… 新しいプロジェクトが立ち上がり、優秀な若手メンバーが集められた。しかし、チームでの役割分担がよくないのが、やり方に対するぶつかりあいが多かったり、裏付けなく進めたりして、手戻りが多く、生産的に進んでいない。彼ら1人ひとりはいきなり意欲的に取り組んでいるのだが、かなりタイプが違うようだ。彼らの個性を生かして、生産的にプロジェクトを進めるアイデアを探していた。

参考にした項目：004

本書を参考にしたところ…… まずはメンバーがどのタイプかを日常の行動から見当をつけ、プロモーター型のメンバーには、アイデア出しと対外的交渉を担当させた。サポーター型のメンバーには、進行記録と資料の確認と整理を担当させた。分析者型のメンバーには、アイデアの推進に関係するデータとリスクの調査分析を任せさせた。統率者型のメンバーには、進捗の管理とこまめな報告を担当させた。また、週1回の報告・相談会を設け、メンバーの話をじっくり聞く時間をとった。ぶつかり合いが徐々に補完的になり、手戻りも少なくなり、プロジェクトはうまく進むようになった。



大企業、技術系管理職（56歳男性）

これまでは…… 役職定年を控えており、グループ会社への出向が内定している。現在は部下を抱えているが、出向先では部下なしの職になる見込みであるためやる気が湧いてこない。また、これまで技術一筋であり、顔の知れた連中と仕事をしてきたため、新しい環境へ適応できるか不安である。技術の話以外で若いやつらと何を話したらいいのやら。

参考にした項目：096, 098

本書を参考にしたところ…… まずは、自身の状況について見つけ直した結果、部下のいない年齢の高い管理職は満足度が低い傾向があり、自身が「働かないおじさん」になる条件がそろっていることに危機感を得た。自身の満足度の低下を不安に思うのではなく、誰にでも起こりうることとして捉え直し、どのように対処すればよいか前向きに考えられるようになった。新しい環境で新しいことを学ぶ必要があるのなら、若い社員から積極的に学ぶことによって、世代間のコミュニケーションを円滑にするとともに、自身の技術力を別の視点で捉え直す良いきっかけではないかと前向きに捉えられるようになった。



IT業、新規事業推進部（43歳女性）

これまでは…… これまでの着実な仕事ぶりやその成果が認められたのだろう、上司から管理職へのキャリアアップを打診された。しかし、この会社での女性管理職はまだわずか、育児と両立している人は見かけない。また、これまで職場の和を重視してきたが、管理職ともなれば、ときに厳しい評価を部下に伝える必要も生じるだろう。上司が女性ということでの密かな反発もあるかもしれない。そのようななかで、どうすれば期待された役割をこなせるのか、不安が募る。

参考にした項目：041, 062, 097, 098

本書を参考にしたところ…… まずは、ロールモデルの対象を1人に限定せず、お手本として模倣したい人々それぞれから学ぶという方針に切り替えた。そのうえで、さまざまなバックグラウンドや価値観をもつ部下たちが協力しあえるように、互いに関わりながら業務をこなせる職場デザインを考えられると同時に、互いの信頼関係の醸成にも務めることにした。

信頼関係の醸成には時間がかかるため、まだ明確な成果は得られていないが、恐れていたような反発もなく、順調に進んでいる。そのうち、厳しい評価や要求を伝えなければならぬ時期も来るが、十分な信頼関係ができた後であれば、前向きに受け止めてくれると期待している。



総合病院勤務医、内科科長（42歳女性）

これまでは…… 部下の医師Aさん（30代男性）が、診療の慢性的忙しさ、家庭の問題からくる睡眠不足で苦しんでいる。そのうえで、担当の患者から、薬の使い方に関する説明不足に対する苦情が入った。Aさんと面談をすると、「ご迷惑をかけてばかりですいません」と自分を責めてばかりいる。診察時の判断にも支障が生じている様子なので、まとまった日数の休暇が必要と思われた。しかし、患者数の増加と感染症で休んでいる医師がいるため、自分も手一杯で、いますぐ休めとは言えない。

参考にした項目：066, 068, 069, 074

本書を参考にしたところ…… Aさんがこのまま現状の勤務を続けると、診察の効率は悪化し、新たなミスを犯しかねない。そこでAさんの承諾のもと、産業医との面談をセッティングし、産業医の助言でAさんの休息時間を増やすための環境を段階的に整えることとした。当面、3カ月間は残業を禁止し、勤務間インターバルをあげることで、週末の宿直からはずす、などの対応をとった。その間に、人事管理部門の院長とも相談をしつつ、半年～1年間、非常勤医師を増やす方策を練った。さらに「女性上司の私よりも弱音や本音が出しやすいかもしれない」と考え、同性の産業カウンセラーとAさんの面談を設定した。ネガティブ思考の癖をカウンセラーとともに客観視することができた様子で、「仕事のストレスと、家庭問題を混同していたことに気がつきました」とAさんから報告があった。3カ月後、非常勤医師が赴任したのを機に、Aさんの希望に従って、3カ月間は休職して体調を整えることになった。休職期間を終えたら、徐々に職場に復帰してもらいたいと思っている。

この本をあなた仕様にカスタマイズするためのワークシート

3つまで問題意識を記載できます。足りないときは、表を書き写したりして活用してください。

		あなたの職場に対する問題意識	
		1. []]
		2. []]
		3. []]
		問題意識に関係する項目	問題意識に関係しない項目
本書での 取り扱い	あり	<p>本書では心理学の知見を職場で活用することを意識して執筆しています。ぜひ、あなたの職場で本書を活用してみてください。</p> <p>当てはまる項目番号</p> <p>1. []</p> <p>2. []</p> <p>3. []</p>	<p>あなたにとっての発見であり、将来に出くわすかもしれない問題かもしれません。これを知ること、未然防止に役立てることを期待しています。</p> <p>気になった項目番号</p> <p>★★★ []</p> <p>★★ []</p> <p>★ []</p>
	なし	<p>実際の困りごととはさまざまな原因から生じていることがほとんどです。そのため、その困りごとを解決するにはいくつかの視点やアプローチが必要です。本書でその視点やアプローチを網羅することはできませんが、それに役立つ内容が含まれていると信じています。</p> <p>参考となる項目番号</p> <p>1. []</p> <p>2. []</p> <p>3. []</p>	<p>誰も気づいていない未知の領域、または本書で書かれていない部分です。</p> <p>職場での気づきや別の書籍情報などを記録</p> <p>[]</p> <p>[]</p> <p>[]</p> <p>[]</p> <p>[]</p> <p>[]</p>

本書のさらなる活用のための情報を提供していきます。ぜひご覧ください。

<https://www.yuhikaku.co.jp/books/detail/9784641174894>



I

リーダーシップ

チームを率いるってどういうこと？



部下が現状に安住しきっているが どうしたらよいか？

ビジネス環境が刻々と変わるなか、組織やそこで働く人々もその変化に的確に対応していかないと、組織の存続は難しくなってしまいます。組織イノベーションの研究者ファン・デ・フェンは、組織がそうした変化に気づかずにいつしか深刻な危機に直面してしまうことを、ペイトソンの逸話をもとにして、**ゆでガエル現象**と呼び、組織に警鐘を鳴らしました（図1）。

熱湯に入れたらすぐに飛び出すカエルも、浸かっている水を徐々に温めると、変化に気づくのが遅れ、結果的にゆで死んでしまうとされますが、組織をそのカエルにたとえたのです。

もし、実際にはかなり深刻な環境変化が進行中であるにもかかわらず、現状に安住するあまり、現実に対して部下がすっかり鈍感になっているとしたら、そのときは、上司の働きかけにより、部下の意識や行動を積極的に変えていくことが大切になります。

組織文化の研究者として名高いシャインは、部下の意識を変えて、好ましい職場づくりを実現するための方策として、**不安のマネジメント**を提唱しています（図2）。具体的には、組織やメンバーがもつ不安には本質的に異なる次の2種類の不安があるといいます。

- ①現状にとどまることに対する不安
- ②新しいことを学ぶことに対する不安

②の不安が強いと、組織や人は足がすくみ、その場から動けなくなりますが、①の不安が強い場合には、むしろその場から急いで逃れるため、自ら積極的に動き出します。この原理を利用して、まず①の不安を意識的に煽りつつ、次に②の不安を緩和すれば、学習の場（**グリーン・ルーム**；パプロフの研究で赤い部屋と緑の部屋を使用したのが由来です）に誘導でき、職場を望ましい方向にコントロールできるというわけです。たとえば、上司が把握した不安材料を包み隠さず部下と共有するなどの行動は、効果的と考えられます。

メンバーにある作業を任せるとき、間違いやすい作業だから気をつけるように指示しても、その作業を案の定間違えてしまうことはありませんか。「だから言ったでしょ」となるところですが、そもそもの原因を取り除いたり、間違えにくいような対策を実施しないと、その間違いは繰り返されることになります。

視覚の特性の1つである錯視を例に説明します。錯視とは、実際に存在する物や状態と主観的な見え方がぐい違う現象です⁰¹²⁻¹。ある錯視を初めて見たときには、そのくい違いにすら気づくことはほとんどありません。また、重要なことに、錯視の「タネ」を知って、実際とくい違った見え方をすることを知ったとしても、その見え方を変えることはできません。つまり、実際とは異なった見え方をすることを頭でわかっているだけでは不十分なのです。視覚のほか、認知や記憶などの人に備わった多くの特性（**ヒューマンファクター**）も同様です。つまり、人が間違いを生じさせやすい状況があるとき、その間違いを減らすために人の特性を知るだけでは不十分であり、実際に人の特性を反映させた施行や対策を行って初めて効果が現れます。

先程の錯視の例では、現実を正しく捉えるために、錯視を発生させる原因を取り除くことです。この原因を取り除くと、先ほどまでなぜ実際とくい違って見えていたのか不思議に思うほど見え方が変わります（図）。なお、錯視は視覚の特性の「欠陥」を示すものではなく、人が身につけた高度な視覚的な情報処理の結果、ある条件を満たすときに現れるのです。

▶ **業務への応用** 人の特性を考慮した計画や設計を行うことによって、間違いが生じにくいように事前に対策を行いましょう。また、間違いやすい作業を指示しなければならないときには、その作業に含まれる間違いを誘発させる原因が何かや、その対策となる手順がなぜ必要なのか、その対策となる手順をどのように行うのかなどの根拠や具体性を明らかにするようにしましょう。

見落としのない 「確認」をするためには？

誤りがないように確認したはずなのに、見落としとしてしまったりすることはありませんか。人は目から外の情報のほとんどを得ますが、そうであっても人が一度に処理できる視覚情報は限られています。あたかもしっかりと見えているかのようでも、あまり見えていないのです。人の目の見え方の特徴を知って、「見たつもり」にならないようにしましょう。

▶ **実際に機能している範囲** 広い範囲が見えているように感じていても、実際に機能的に見えている範囲は限られており、これを**有効視野**⁰¹⁶⁻¹と呼びます（図）。確認が必要な箇所には、その場所に視線を移しましょう。難しい作業のような心理的な負荷が高いときや、焦っているときなどには視野がますます狭くなり、見落としなどが生じやすくなります。

▶ **思い込みによる無自覚の見落とし** たとえ有効視野で誤りを捉えていても、その誤りの見落としは生じることがあります。見る人の経験・学習や見る人の意図など（**トップダウン処理**）が強すぎると、実際の状態を見ること（**ボトムアップ処理**）とのバランスが悪くなり、実際とは異なって見えたり、見落としが生じたりします（表）。

「見落とし」といっても原因はさまざま対策は異なります。たとえば、書類での誤字脱字の見落としの例では、誤字脱字があっても意味が通るようにトップダウン処理によりその文章を読んでしまいがちです。そのため、このトップダウン処理を抑えるために漢字の音読みと訓読みを変えて読んだり、その文章を初めて読む人に協力してもらったりするとよいでしょう。

023 ルールを守ってもらうためには？

リーダーがマニュアルやルールを頑張って整備していても、担当者がそれらを守らなければ意味はありません（図）。リーダーは担当者がマニュアルやルールを守るために必要な環境整備を行い、それを適切に運用することが必要です。新任の担当者など知識が不足する人へはマニュアル類の研修などを行い周知や理解をさせることや、「面倒くさいから」などの理由で意図的な違反が生じないように遵守の意識・態度を高めるなど、さまざまなアプローチによって取り組むことが必要です。

たとえば、マニュアルに依存しすぎることによる意図的な違反があります。よくできたマニュアルは、過去の経験や知識のエッセンスが詰まった素晴らしいものですが、担当者の交代などによって、なぜそのようなルールや決まり事があるのかがわからなくなってしまう場合があります⁰²³⁻¹。

守らなければならない理由がなければ、そのルールは破られやすくなります⁰²³⁻²。単にマニュアルやルールを守らせるのではなく、それらが決められている意義を含めて周知し、チーム間で共有するとよいでしょう。そうすることによって、チームとしてルールを遵守する雰囲気醸成でき、技術力の低下も防ぐことができます。その他、「マニュアル通りにしていたら間に合わない」などの違反をする動機や理由が生じない環境を整備することも大切です^{023-3, 023-4}。

また、ルール違反は善意によっても生じ、「よかれと思って」違反する場合があります。たとえば、ある作業に専念しなければならないルールであるにもかかわらず、隣で別の作業をしている仲間をちょっと手伝ってしまうことなどです。なぜ専念しなければならないかわかっていれば、違反は生じにくいでしょう。日常の例では、あなたが自動車の運転中に助手席で知人が飲み物をこぼしたとき、どのように行動するでしょうか。すぐに手助けせず、安全な場所に停車させるまで運転に専念し、その後で手助けを行うことが望ましいでしょう。

問題を解決するためには まず特性を把握しよう

問題解決の方法論に関する書籍はたくさんありますが、いざ実践しようとするとなかなか難しいものです。その1つの理由に、問題の特性によって有効な解決法が異なることがあります。解決しようとする問題に次のような特性があると問題解決が難しくなるとされています⁰²⁶⁻¹ (図)。

- **複雑性**——問題状況のなかに相互に関わる変数の多さのこと。初心者は複雑な問題状況に思えても、熟達者がそうではないと思うように、主観的なものとされます。
- **内部動特性**——時間が経過することで状況が動的に変化すること。時間的に状況が変化するので、意思決定の際に時間的なプレッシャーがかかることがあります。
- **不透明性**——意思決定の際に考慮すべき状況を直接確認できないこと。意思決定をする者は、報告や数値などの手がかりから状況を把握する必要があります。
- **現実モデル**——対処しようとしている問題状況の理解のこと。熟達者が勘所を押さえるような暗黙の知識もこれに当たるが、常に正しいとは限りません。

ある解決手法が、ある問題で有効であっても別の問題では有効ではないことはよくあることです。問題解決のためには、解決すべき問題の特性を見通して、それに合った解決策の選択とそれを実行できる能力が必要となります。しかし、人が処理できる情報は限られ、必ずしも合理的でない判断を行いがちです⁰²⁶⁻²。たとえば、成功体験が問題解決の邪魔をする場合もあります。失敗・成功事例から学ぶことも有効な方法の1つでしょう。

図1 批判的思考のプロセス^{030-2, 030-3}

1. 収集した情報を明確化
(例：問題、仮説、主題を明確にする)
↓
2. 隠れた前提、推論の土台となる根拠や証拠の検討
(例：情報源の信頼性の判断)
↓
3. 論理的・分析的推論によって適切な結論を導く
(例：演繹・帰納判断, 比較・統合して判断)
↓
4. 行動決定や問題解決を行う
(例：解決策の形成)

図2 批判的思考を促す教育的質問^{030-4, 030-5}

- 「これについてはどう思いますか？」
- 「なぜそう思うのですか？」
- 「あなたの知識は何に基づいているのですか？」
- 「それは何を意味し、何を前提にしていますか？」
- 「それを説明するもの、それにつながるもの、そこから導かれるものは何ですか？」
- 「あなたはそれをどのように見えていますか？」
- 「それは違う見方をすべきですか？」

これらの質問に答えるためには、論理的に業務を進めていないと答えることが難しいでしょう。

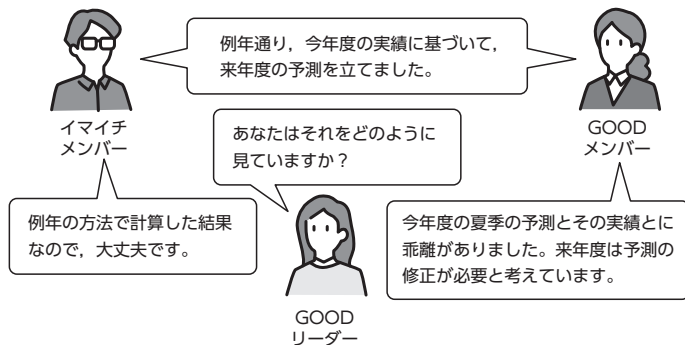


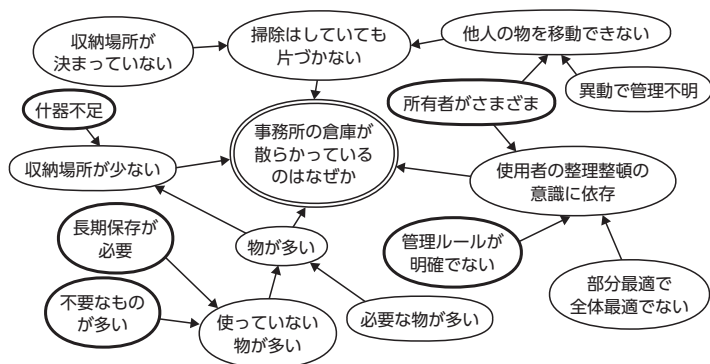
図 新QC7つ道具が効果を発揮するには

新QC7つ道具を使用することにより、漠然とした問題へのアプローチに対する思考の整理が促されるだけでなく、そのアプローチに至るまでの思考を視覚的に表すことができます。そのため、チームなどの関係者間でその思考を共有しながら、意見を交わすことにより、問題の効果的な解決策を検討できるようになります。新QC7つ道具の各手法の具体的な実施方法については、色々な参考書籍があります⁰³⁵⁻²。

事務所の倉庫が散らかっている問題への対策検討の例

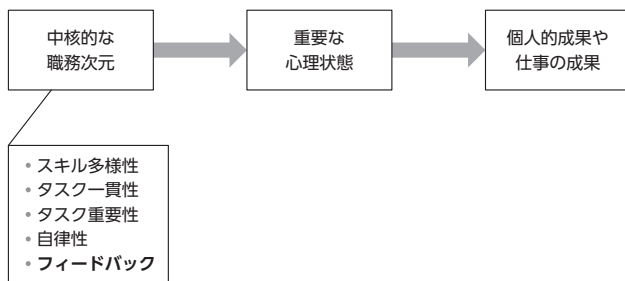
連関図法により問題の要因を特定します。重要な要因を抽出し、系統図法を用いて具体的な対策を検討します。マトリックス図法により、対策の評価を行い、優先順位をつけて対策を実施します。

連関図法を用いて問題の所在や原因を可視化



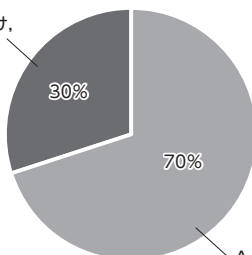
系統図法(省略)を用いて出した対策について、マトリックス図法で比較

目的	手段	対策	効果	コスト	実現性	総合
事務所の倉庫を整理整頓するためには……	所有者がさまざまであることに適した管理ルールを策定する	収納物品の記録簿を作成	○ (2点)	○ (2点)	○ (2点)	8点
		物品に所有者を明記	○ (2点)	◎ (3点)	◎ (3点)	18点
		個人スペースを設定する	△ (1点)	○ (2点)	○ (2点)	4点
	什器を増やす	什器を購入する	◎ (3点)	× (0点)	△ (1点)	0点
		不要な什器をもらう	◎ (3点)	○ (2点)	△ (1点)	6点
	収納する物品の数を減らす	不用品を廃棄する	◎ (3点)	△ (1点)	◎ (3点)	9点
		長期保存物品の移動	○ (2点)	○ (2点)	◎ (3点)	12点
		長期保存物品の期限短縮	△ (1点)	○ (2点)	○ (2点)	4点

図1 職務特性モデル⁰⁴¹⁻²図2 指導方法について⁰⁴¹⁻³

質問項目「自分はどのように指導されることで、成長していけると考えますか」

B. できていない点に目を向け、指摘される



A. できている点に目を向け、褒めてもらう

学習につながるフィードバック

組織や組織メンバー個人の学習につながるフィードバックは、どちらかといえば、できていることを伝えるよりも、できていないことを伝えるほうです。しかし、個人には自己防衛本能があり、自分が批判されたと感じると、自身を守るために、心を閉ざしてしまうことが多いのです。そうなっては、学習どころではありません。近年、心理的安全（→009, 022, 070）の確保が重要だと主張されるのも、それが理由です。伝えるべきことは伝えるが、まずは学習の出発点に立たせるために、上司は「褒める」こともタイミングよく行う必要があるのです。

職場がうまくいかないときの心理学 100

—チームリーダーにおけるマネジメント・ガイド

*Psychological Wisdom for Workplaces:
Team Management Simply Explained*

2023年12月25日 初版第1刷発行

著者 芦高勇氣・安藤史江・伊東昌子・渡辺めぐみ

発行者 江草貞治

発行所 株式会社有斐閣

〒101-0051 東京都千代田区神田神保町 2-17

<https://www.yuhikaku.co.jp/>

装丁 Siun

組版 株式会社明昌堂

印刷 萩原印刷株式会社

製本 牧製本印刷株式会社

装丁印刷 株式会社享有堂印刷所

落丁・乱丁本はお取替えいたします。定価はカバーに表示してあります。

©2023, Yuki Ashitaka, Fumie Ando, Masako Itoh, Megumi Watanabe.

Printed in Japan. ISBN 978-4-641-17489-4

本書のコピー、スキャン、デジタル化等の無断複製は著作権法上での例外を除き禁じられています。本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することは、たとえ個人や家庭内の利用でも著作権法違反です。

JCOPY 本書の無断複製(コピー)は、著作権法上での例外を除き、禁じられています。複写される場合は、そのつど事前に、(一社)出版者著作権管理機構(電話 03-5244-5088, FAX 03-5244-5089, e-mail:info@jcopy.or.jp)の許諾を得てください。