［特集］

## 求心力が人を動かす！

# 仕事のカギは ポジション・パワーとピ

**4月に入り、新たな役職や環境・メンバーでスタートを切った方々も、多くいらっしゃることでしょう。**
**チームがうまく回る、コミュニケーションが円滑になるカギとは、一体なんでしょうか。**
**今回は人を動かす力、「ポジション・パワー」と「ピープル・パワー」について特集します。**

## 濱田重工が目指す会社組織とは？

**やる気に満ちあふれた組織。**
**自ら目標を持ち、モチベーションを高め、自律的に行動できる人たちの集団。**
☞ しかし、その人自身が**何の力（ポジション・パワーもしくはピープル・パワー）を使っているか自覚**していないと、どちらかに依拠するため、コミュニケーションのストッパーになってしまいます。

## 理想の社員像とは？

社員全員が仕事をするうえで、**内発的な動機で動く組織**。上司は部下に対して、**内発的な動機に結びつけるための環境づくり**をする。

**やる気の源泉2つ**

- **内発的な動機**　結果はどうあれ、取り組んでいるプロセスが楽しいと思えるか
- **外発的な動機**　お金が得られるか、暴力・痛い目にあわないか、怒られないか、処罰されないか…etc.

☞ 仕事をするうえで社員のやる気が内発的な動機に結びつけられるよう、環境をつくっていくことが管理者には必要です。
しかし、**パワー（ポジション・パワーもしくはピープル・パワー）**をうまく使いこなせず、外発的な動機だけを部下に持たせてしまうことも…。

**何においても、ポジション・パワーとピープル・パワーのバランスが大事なのです！**

講師 パートナー・コンサルタント
**水上 益満さん**

大学卒業後、印刷会社・出版会社に勤務。30歳の時に（社）日本能率協会に転職し、分社後は、（株）日本能率協会マネジメントセンターに転籍する。ビジネスツール、人材育成の企画育成営業に従事し、営業部門や研修開発部門のマネジメントを担当後、企業の階層別研修などの講師として活躍中。

# ープル・パワー

## ポジション・パワーとは
## 職位に伴う権限・影響力

簡単に言うと、課長や部長、役員など、ポジション（職位）によるパワーのこと。リーダーは、与えられた職位のミッションを果たすために、このポジション・パワーを行使することが認められています。しかし、**ポジション・パワーはあくまで機能であり、自分自身が「偉く」なったわけではありません。ポジション・パワーに頼りすぎると、命令・トップダウンになり、部下は「やらされている感」**を持ってしまい、自ら考えて動く組織にはしづらくなります。

## ピープル・パワーとは
## 職位に頼らない影響力

職位ではなく、本人そのものに付随しているパワーのこと。近年の研究から、本人の**日ごろの言動や結果の積み重ねによって、蓄積される**ことがわかっています。リーダーはさまざまな変化や矛盾に対応し、メンバーの納得・共感を得ながらチーム運営をすることが期待されます。そのためには、ポジション・パワーだけでは効果的な運営は難しく、ピープル・パワーを高める必要があるのです。**ピープル・パワーはリーダーシップの源泉・土台**と考えられています。

## ポジション・パワーと
## ピープル・パワーの役割

2つのパワーは、**人に影響力を与えたり、指示や命令の正当性を与えたりする源泉**です。上司と部下の関係で言うなら、部下側が上司に対して「この人が言うことは確かにその通りだ」「従っていこう」と、指示や命令、アドバイスが正当だと思える根拠となるのです。

どちらかに偏ってはいけません。公的なポジション・パワーと私的なピープル・パワーは、両方が必要です。**特に管理職の場合は、両方をうまく行使する必要があります。**

つまり…**リーダーは、2つのパワー（影響力）の両方をバランスよく行使することで、よりリーダーシップを発揮しやすくなるのです。**

リーダー&管理職が身につけたい

# 4大ピープル・パワー

**まずは、管理職の皆さんに、そして将来リーダーとして働くことになる皆さんに必要な4大ピープル・パワーについて、詳しく見ていきましょう。**

## 1 肯定的な受け止め力

### 否定的に聞かない、相手の話をよく聞く

「いや、そうじゃなくて」「違う、違う」「いや、でも」…会話を否定から入る人は多くいます。しかも、「それはこういうことでしょう」「私の経験からいうと…」と、「私の話」に引っ張っていくこともあります。まずは「相手には相手の考えがある」と、**一旦はその話を聞く姿勢を持ちましょう。そして、任せられると思えば任せる。**頭から否定するばかりでは、相手の不満だけがたまっていきます。

### まずはしっかり受け止める

ポジション・パワーで押しつけられたと感じたら、「これが正しい」と言われても、従いたくない感情が起こるものです。特に経験値の高い部下であれば、自分なりの意見を持っていることもあります。まずは**しっかり受け止めた上で、「自分が話したことは、必ずしも正しいとは限らない」と自ら気づいてもらえれば、それは部下にとってメリット**なはず。その前提をつくるのが「しっかり聞いてもらった」という感情なのです。

## 2 ガードレールを示す力

### 冒険できる範囲を示そう

よく「ガードレールの中なら冒険してもいい」という表現を使います。道路でも、ガードレールがちゃんとあれば、崖から落ちる心配はありません。仕事上のガードレールとは、「許容範囲」のことです。管理・監督者の方々は、**「これ以上進むと危険」というガードレールがどこにあるか、見極めておかなければなりません。**そして、部下たちにガードレールがどこにあるのか示すことができれば、部下はその中でのびのびと挑戦できます。

### 示す時にも大事な聞く力

「これは、ノーのサインだ」「やってみたかったけれど、ダメかもしれない」…部下は**上司の表情を見て判断しています。**人の察する力、非言語の表現を感じ取る力は大きいものです。部下たちにガードレールを示すときにも、聞く力は重要視されます。表情を意識しながら、肯定的に話を聞き、伝えましょう。「このほうが話が早い」と、ついついポジション・パワーを使いがちですが、ピープル・パワーを意識して使いましょう。

## 3 振り返り力

### 自分自身をメタで観察する力

メタとは、高次の視点から俯瞰して見ることです。**1日に1回は、人との関わりについて振り返り、どんな感情が芽生えたか、客観的に観察して気づく**ことが重要です。たとえば、部下との関係性の中で「うまくコミュニケーションがとれている」「とれていない」「多すぎた」「少なすぎた」という気づき。また、相手の態度によって「優しい言い方をした」「むっとして、つっけんどんに対応した」という気づき。振り返らないと気づけません。

### ラベルを貼るのはお互いのためにならない

「あいつはいつも、つっかかってくる嫌なやつ」と、起こった出来事でラベルを貼ると、人間関係が固定化されます。それが振り返ることで、「言い方を変えたら、違ったかも」「こちらの表情や態度で、相手の感情が増長されているのかも」と、新たな気づきや改善点が生まれます。より良い人生にしていくなら、ラベルはお互いのためにはなりません。**自分自身の強み、弱みを毎日振り返る習慣は、サポートし合える関係性を構築**します。

## 4 フィードバックを活用する力

### さらに視点を広げて気づきを得る

振り返るだけでは、気づきが自分自身の認知の範囲に止まってしまいます。そこで、活用したいのが、フィードバックです。基本的には**相手の行動や取り組みに対して、「私」がどう感じているかを伝える・伝えてもらうことです。**場合によっては、改善点や評価を伝えることもあります。自分自身を俯瞰して振り返るのは難しいし、相手からどう見えているかは自分ではわかりません。部下からフィードバックを受けるのも良い体験です。

☞ ワークの方法はP9へ

### よく見て、客観的に伝える

フィードバックには、**相手をしっかりと見る**必要があります。たとえば、上司から部下にフィードバックするときは、仕事ぶりについてどう評価判断をしているか、**客観的に気づいていることを伝えないと、独りよがりの、一方的なものの見方で話すことになります。**客観的なフィードバックを受けられれば、自分のメタ認知力を高めることにつながります。

管理・監督者に求められる

# 挑戦しやすい風土づくり

**リーダーには2つの力が必要だとわかったところで、実際に組織づくりに
どのようなバランスでパワーを発揮するべきか、教えていただきました。**

## 目指すのは…部下が内発的な力で取り組める環境をつくること

| ステップ | やること | 主に活用する力 |
|---|---|---|
| ①実現したい目標を決める | 会社として達成したいミッションに沿い、個々人の目標をポジション・パワーで決める。 | ポジション・パワー |
| ②プロセスを自発的に考えてもらう | 目標に対して、どのようなプロセスを歩むか、それぞれ自発的に考えてもらう。ポジション・パワーで「こうやれ」と方法を指示することは、自己決定の機会を失わせる。 | ピープル・パワー |
| ③管理職・監督者としてどう関わっていくか（共感、励まし） | サポートしていく上で、どう関わっていくかがピープル・パワー。ポジションに起因する指示や命令の場合にも、励ます、肯定的に話を聞くといった共感性が大事。 | ピープル・パワー |
| ④仕事上で的確な指示を出す | 安全上の理由などで、指示を的確に出すことも必要。上司に専門的な知見がある・仕事が秀でているといった客観的な認識があり、部下たちが従って行動している場合は、ややピープル・パワーを使っている。 | ポジション・パワー |
| ⑤前進したら承認 | 一歩でも前進できたらポジション・パワーで認める。他者に対して、「その人の存在をしっかりといつも認めている」という態度、または言葉で表現する。 | ポジション・パワー |

**2つのパワーの使い分けで、部下の有能感を高め、やる気を高めるのが管理・監督者の使命。**

やる気がアップ!

## 管理職に聞く ピープル・パワー活用術

**ピープル・パワーを活用した部下育成に長ける、当社の管理職に思いを聞きました。**

### 丸く収めるためには傾聴が大切

私は日頃から「現場のメンバーとしっかり対話をする（傾聴）」ことに努めています。十人十色ですが、話を全て聞いて、褒める、叱る、認める、さらに意見を引き出すことが大切です。私が目標とする上司がそうであったように、職位を使うのではなく、個人として対応することを心掛けています。

新任管理者・監督者に、一つだけアドバイスするとしたら、初めから「できません」と言って諦めないことです。「もしかしたら、このやり方ならできるかも」と考えてみてください。上司が変わったり、異動になったり、私も壁に直面したことがありました。期待してもらえているから、チャンスを与えられていると考えて、周囲から学び吸収したからこそ乗り越えてきました。皆さんも失敗を恐れず、まずはトライしましょう!

光支店 循環資源課長
南 徹さん

### 管理・監督者は部下を家族と思うこと

私は20代で班長になってから、自分の部下を家族の一人と思って接しています。「自分の家族にさせないことは、部下にさせないこと」を今でも管理・監督者に伝えています。班長時代は、親世代の年齢の部下が多く、苦労した思い出があります。信頼を得るため、まずは自分がやってみて、できるかどうかを考えることから始めました。経験不足は、過去の資料を読み、講習で学び、誰かに聞くことで補いました。一番大切なことは「気概」。知識と愛情を持って、相手に聞かれたことは、しっかりと答えることを積み重ねて、指示・命令を聞いてもらえるようになったように思います。

部下のことをよく見て褒める、失敗したらアドバイスするなど、部下はわが子と同じです。立場が変われば、考え方も変わりますが、自分の立場で何をすべきかを熟慮し、管理・監督者の役目を果たしてほしいと考えます。

八幡支店 生産部長
実崎 正人さん

気を付けよう!

# 管理・監督者が陥るエアーポケット

**これまで、リーダーとして使いこなしたいパワーや組織づくりについて触れてきました。
リーダー編の最後は、「肝に銘じておきたい、ついやってしまいがちなNG行動」をピックアップします。**

## 1 自分を守ってマウンティング

自分の立場・地位に依存し、**他人に対する厳しい言い方をする人は、自分を守ってマウンティングしていることがほとんど**です。そういう人たちほど、内省なく仕事を続けています。権力を振りかざしたふるまいは嫌われるもの。部下が「マウンティングだ」と思えば、「やらされ感」につながり、部下側からの積極的な関与が引き出せなくなります。組織が明るくなり、やりがいを持った人の集まりになるための行動を考えましょう。

## 2 自分を客観視できない・しない

ハーバード大学教育大学院のロバート・キーガン教授らの研究によると知性の発達段階には以下の4つがあるといわれています。

- 第4段階 自己変容型知性（同1%未満）
- 第3段階 自己主導型知性（同20~40%）
- 第2段階 環境順応型知性（同50~70%）
- 第1段階 利己的知性（成人での割合約10%）

より高い知性の段階にいるリーダーに率いられた組織のほうが、変革に挑み高い成果をあげるメンバーを育むことができます。知性の発達段階を高める習慣として、自分の弱さと向き合い、自己変革の必要性に気づいていくことが大切です。自分についてメタ認知できず、俯瞰して見ることが苦手だと、成熟度の低い段階に留まってしまいます。まずは自分を客観視して、少しずつ自己変革をしていくことが必要です。

## 3 話の聞き方がポジション・パワー

「こうするべき」と意見を部下に押し付ける、話を聞かない、表情が怖い…といった、ポジション・パワーに寄った話の聞き方では、いつまでたっても部下との信頼関係が築けません。「聞く力」に自信がない場合は、一度、誰かに自分の話を傾聴してもらいましょう。**聞いてもらう心地よさを体感すると、「自分の聞き方は間違っていた」と気づき、「聞く力」が格段にアップ**するはずです。

## 4 挑戦する意欲を失う

管理職が「ゴール」――そう考えて、途端に意欲を失う人は多くいます。でも、**いくつになっても挑戦し続ける、自らの背中を見せ**、部下に「人は何歳でも成長できる」と希望や目標を持たせることも大切です。下記に、知の巨人といわれた著名な社会生態学者のP・F・ドラッカーが「非営利組織の経営」の自己開発の章で述べている話を紹介します。あなたの背中を押す言葉はなんでしょうか。

## 組織づくりのまとめ

- 会社のミッションや存在理由を、社員も理解し共感していることが大切。
- 社員が「この会社で働いていると、成長できそうだな」「成長する喜びがあるな」と思えることも大事。
- 優しさに秀でた人＝優秀な人の集団を形成する

人間力のある、思いやりにあふれた人たちの集まりだからこそ、相談できるし、認め合えるし、安心して仕事で挑戦できるのです。

“私が13歳の時、宗教の先生が**「何によって憶えられたいかね」**と聞き誰も答えられませんでした。すると「答えられると思って聞いたわけではない。**でも50になっても答えられなければ、人生を無駄に過ごしたことになるよ」**と。”

この問いかけがドラッカーという人物をつくってくれたと述べています。自己刷新を促す問いであり、なり得る自分になるように仕向けてくれる問いだと思いませんか?

若手が今、身につけておきたいピープル・パワー

# 挑戦力

**ピープル・パワー チェックリスト（P9）にもあるように、前向きな姿勢で仕事に臨み、実績・成果につなげるには「挑戦力」が欠かせません。ここでは、挑戦のための目標設定の方法を学びます。**

## 目標の立て方

### 1 50でも100でも、やってみたいことを書き出してみる

自分自身がやってみたいことを、たくさんあげてみましょう。いくつでも構いません。その中には簡単に叶うものもありますし、とうてい叶いそうにない目標もあるはずです。

### 2 ストレッチゾーンから目標を選ぶ

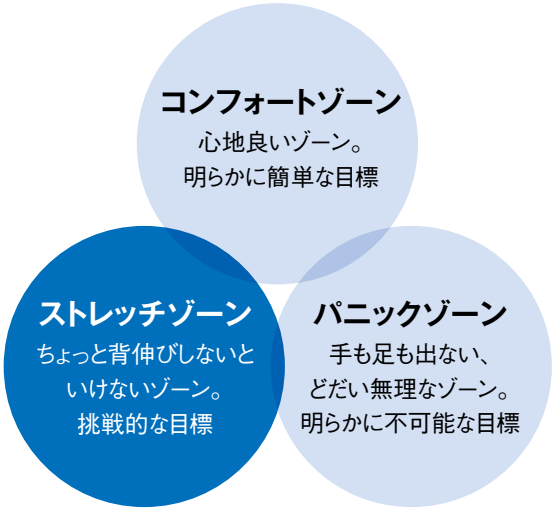
目標は「コンフォートゾーン」「ストレッチゾーン」「パニックゾーン」の3つのゾーンに分けることができます。実力より少し高いところを目指して、チャレンジングな目標を選びます。

### 3 目標設定の3要素を明確にする

- **何を**
- **いつまでに**
- **どのくらい**

何を進めるのかを決めて、取り組みます。達成できたか判断しやすい、具体的な期日・内容を決めることが大事です。

**目標には3つのゾーンがある**




**そのためには、上司・先輩から応援してもらいやすい環境をつくることが重要!**

### 「私」の進め方がステップアップになる

組織に所属していると、上から降りてくる会社としての目標もありますし、自分で決める目標もあります。上司から指示された業務上の挑戦は、半強制的に思えるかもしれませんが、**取り組み方や達成までのプロセスの設計は、基本的に任されている**はずです。業務に関係する自分のスキルや経験が足りなかったら、**「埋めるには何をしたらいいか」が挑戦**。きっと、やりがいが見いだせますよ。

## 目標達成のための時間の有効活用

### Point 1
**時間の使い方を振り返る**

「忙しくて本なんて読めない」「試験が受けられない」という人は、忙しさの原因を考える必要があります。1カ月間、何に時間を使っているか15分刻みで記録してみてください。無駄な時間の使い方に気づくはずです。

### Point 2
**時間を効果的に使う**

無駄な時間は整理して、余った時間を、本来使うべきことに活用します。忙しさは以前と変わらないかもしれませんが、忙しさの質が変わり、充実に変化します。習慣を変えるのも小さいけれど挑戦です。

### Point 3
**人を味方につける**

人は何かしてもらったら、お返しがしたくなるもの（返報性の原理）。仲間から応援してもらうためには、仕事の責務を全うし、自分から人助けをしたり声掛けをしたり、周りの人のことを考えて動くことが大事です。**人に動いてもらえることも、自分がやるべき重要な仕事に集中するために必要なことです。**

## ☑ ピープル・パワー チェックリスト

**自分自身の傾向や行動について1～5の当てはまる数字を記入して、合計を出してみましょう。点数が高いほど、ピープル・パワーを上手に活用しています!**

1:まったく当てはまらない　2:あまり当てはまらない　3:どちらともいえない
4:やや当てはまる　5:おおいに当てはまる

①相手が困っているときには積極的に手助けをする
②相手をよく褒める
③相手の意見を否定的に聞かない、相手の話をよく聞く
④職場においてスキルが高く、人並み以上の実績・成果を上げてきた
⑤関係者全員に報告・連絡・相談をまめにしている
⑥基本的にポジティブ思考で、何事にも前向きな姿勢でのぞむ
⑦年下・年上にかかわらず、礼儀をわきまえ相手を尊重する態度で接している
⑧日ごろから感謝の気持ちを伝えることが多い
⑨自分の意見や考えは述べるが、押しつけないようにしている
⑩部下・後輩の面倒をよく見る

**合計　　点**

## ☑ ポジションパワーの例

**管理職としての権限に基づき業務遂行上求められる役割として代表的なものをあげました。管理職の地位にあるからこそ、一般職とは次元の違う意味で期待されていることです。**

| NO | 項目 |
|---|---|
| 1 | 組織の目指すビジョンを示す |
| 2 | 目標を設定しメンバーを目標に向かわせる |
| 3 | 業務プロセスを管理する |
| 4 | 指示・命令を通して部下に仕事をさせる |
| 5 | 部下に仕事をアサインする（任せる） |
| 6 | 部下に権限を与える |
| 7 | 評価する |
| 8 | 褒賞を与える |
| 9 | 仕事の阻害要因を取り除く |
| 10 | 部下の仕事の結果に対する責任を負う |

### 誰もが見過ごしていることに気づく力もピープル・パワー

たとえば、ゴミが落ちていたり、道具がちらかっていたりする場面で、さっと片付けられるのも、ピープル・パワーがあればこそ。誰もが見過ごしていることや、「良くない」と思うことを、誰に言われるでもなく是正する姿勢は、ピープル・パワーを高めてくれます。

業務を進める上で、ポジション・パワーとピープル・パワーは両立させる必要があり、ポジション・パワーを正しく発揮する（管理職として役割を遂行する）根源に、ピープル・パワーの存在があります。ポジション・パワーを有効的に活用するためにも、ピープル・パワー（人間力）を磨きましょう。

**4～5月におすすめ!**

## チームをまとめるための30分ワーク

管理・監督者になると、フィードバックを受ける機会がなかなかありません。この「リーダーズインテグレーション」というワークは、部下からのフィードバックを受けることで、リーダーと部下の信頼感を高め、チームをまとめることにつながります。管理・監督者が新しい部署に着任し、1カ月後くらいがちょうど良いタイミングです。

**①リーダーに退室してもらう。**
**②部員全員で**
- リーダーについて知っていること
- リーダーについて知りたいこと
- リーダーに質問したいこと

を話し合ってもらい、ホワイトボードにコメントを書き出す。
「○○なところがある人だ」や「なんの食べ物が好き?」など、コメントは自由。
**③リーダーが入室。**
**④質問を眺めて答えを考える。**
**⑤誤解されていることがあれば伝え、嬉しいことは「嬉しい」と言いつつ、質問に一つひとつ回答する。**

**POINT**
1カ月の自分の振るまいがどういう印象を与えているのか、どのような期待を持たれているのかを振り返るきっかけになりますよ。

見つけた！
# Kirari輝く人
Vol.65

生き生き働いている若手社員のON/OFFを大解剖！
毎号、各部門の10代・20代の社員をクローズアップします。

# こまやかな配慮で設備の延命に貢献

八幡支店 整備・工事課
**小南 暢也（こみなみ まさや）さん（28歳）**

2017年10月に入社。温厚な性格の持ち主で、冷静に物事を判断することに長けている。整備士として成長する傍ら、プライベートでは父親として積極的に育児・家事を行っている。

**家族 100%**
息子がすくすくと成長するよう
夫婦協力して子育て中

**小南さんの元気の素**

## ON
### 電気整備の緻密（ちみつ）な仕事

構内のクレーンの点検、設備の電気工事・点検などを行っています。電気関係は奥が深いので、今でも日々勉強中です。

手先があまり器用ではないため細かい作業に手こずることもありますが、工具の使い方を工夫し、「慌てない！」と自分に言い聞かせてカバーしています。手掛けた設備が無事に動いたときは、達成感があります。

設備の不具合は目に見えないので、経験を積み素早く判断できるようになりたい

## ON
### 次工程を考えた動きが仕事の肝

施工計画書を作成することがあり、過去の資料を参考に、図を描いて分かりやすく作ることを意識しています。自分自身でも仕事の流れが把握でき、動きを考えやすいです。日頃から次の工程を考えて準備することで、スムーズに動くことを大切にしています。

一日一日「けがせず帰宅」を目標に、安全への気配りも忘れません。

工期を守って進められるよう、明確に指示を記載することが重要です

## OFF
### パパ1年目！家族が宝物

昨年10月に子どもが生まれました。よく笑う元気な男の子で、癒やされます。今は私が抱っこをすると泣いてしまうことが多いので、妻が面倒を見ている間に、できる家事をするよう努めています。休日に家族と過ごす時間が、本当に幸せなひと時。早く私の抱っこにも慣れてくれますように！

家族の顔を早く見たくて、仕事が終わると一目散に帰宅！

## OFF
### 学生時代はサッカーに熱中

小学校1年生の頃から、サッカーをしていました。学生時代もサッカーに明け暮れ、リーグ優勝を果たしてチームが1部リーグへ昇格した経験があります。現在はコロナ禍ということもあり行けていませんが、社会人になってからも、以前は週に1回フットサルを楽しんでいました。いちご味のお菓子が好きなので、食べて疲れを吹っ飛ばします。

ポジションはサイドを務めることが多かったです（左）

## 私も応援
### いつも笑顔が爽やかな好青年
**山下 聡八職長**

人と話すときは笑顔で明るく、話を聞くほうも自然と笑顔になります。人一倍仕事の覚えが良く、みんなから信頼されているため安心して仕事を任せられる存在です。安全面はもちろん生産性の向上の面でも改善意識が高く、電気グループ全体に良い影響を与えてくれています。今後さらなるレベルアップを期待しています！

◆次号は本社のKirari輝く人をご紹介します。

はまゆう
2022年4月号 No.712
2022年4月15日発行
濱田重工株式会社　北九州市戸畑区牧山1-1-36　TEL（093）883-2870
編集局長・高山博光　編集長・古賀明日香　編集局・前田麗保

個人情報・技術情報の取り扱いについて
グループ情報誌「はまゆう」には、顔写真、名前などの個人情報が掲載されているため、取り扱いには十分にご注意をお願いします。また、「はまゆう」に掲載されている製品をはじめ技術情報などの記事・写真につきましても、お客さまから承認済みですが、取り扱いには十分にご注意をお願いします。無断転載は禁止です。皆さまのご理解とご協力をお願いいたします。