



ビジョン型



コーチ型



強制型

さて、これは
何の分類
でしょう？

※答えは中ページ



関係重視型



ペースメーカー型



民主主義型

特集

上司力

働く人たちの価値観が多様化している今、リーダーには職場のメンバーとうまく関わるための“上司力”が求められています。リーダーシップを発揮することに必要なメンバーとの信頼関係やバランスが自己診断できるチェックシート、ワンランクアップのリーダーシップを発揮するための思考・行動をご紹介します。



ビジョン型

コーチ型



関係重視型

あなたはどの上司像に近いですか？



民主主義型



ペースメーカー型



強制型

■ リーダーシップとは

自分の言葉でビジョンを語り、自他にポジティブな影響力を発揮する言動のことです。そしてメンバーをある方向へ自発的に動かすために影響を及ぼし、**最終的には人を動かすこと**をいいます。

リーダーシップは**リーダー固有のものではなくメンバー全員のもの**です。集団や組織が目標を達成していくプロセスで、メンバーそれぞれが必要な機能を果たしていくときに、リーダーシップが発揮されているのです。チームのリーダーはきちんとリーダーシップを発揮する必要があります。

■ リーダーの役割

リーダーには「仕事の目標と目的を設定してメンバーと共有する」「メンバーが活躍しやすい環境を整える」など、さまざまな役割が求められていますが「チームの中に新たなリーダーをつくること」も重要な役割のひとつです。

リーダーシップの要素とは立場には関係なく未来を見据えて人をワクワクさせる、**心と感情に働きかける**ことです。マネジメントの要素はある程度の立場が必要で、過去と現在を見て仕事をスッキリさせるという**理性に働きかける**ことです。人を動かすためにはこの両方の引き出しをうまく使っていく必要があるのです。

教えてくれたのは

堀江 豊先生



神奈川県生まれ。1980年三井(現 大樹)生命入社、営業30年・研修講師歴12年を経て、2017年にフリーランスの研修講師として活動をスタート。コーチ(コーチエイ)、国家資格2級キャリア・コンサルティング技能士、国家資格2級FP技能士、産業カウンセラー、交流分析士1級等の資格を保有。現在は株式会社インバスケ研究所他数社の専属研修講師として、民間企業・公官庁・公開セミナー等で登壇。(2022年3月時点での登壇実績約1,000回)。出版関係では、ビジネス書「ひとめでわかるビジネスマナー」(2022年3月成美堂出版)の監修に携わる。

6つのリーダーシップ、あなたはどのタイプ？

リーダーシップには6つのタイプがあります。

まずは自分がどのタイプなのかを知り、しっかりとしたリーダーとしての軸を持つことで思考や行動にブレがなくなります。

一方、最近では、働く人たちの価値観の多様化や、コロナ禍、ITの進化など、環境の変化が激しくなっており、ひとつのタイプだけでは対応できなくなってきました。

状況に応じてほかのタイプとの使い分けや合わせ技が必要となるため、自分のタイプ以外にもいくつか引き出しを持っておきましょう。

TYPE 1

ビジョン型

目標やビジョンを明確にし、それに向けメンバーを導いていくタイプ。目標達成へのプロセスはメンバーに委ねることが多く、帰属意識が高まり、個々の自立心を高めることができます。しかしリーダーが示すビジョンにメンバーが賛同しない場合には、効果は期待できません。



TYPE 2

コーチ型

リーダーがメンバーと1対1の関係性を築き、メンバー個人の目標をサポートするコーチのような役割をするタイプ。高いモチベーションを持つメンバーに対して非常に効果的ですが、メンバー個人と深く話し合いながらプロジェクトを進めていくため、直近の目標が達成されにくくなる懸念があります。



TYPE 3

関係重視型

メンバー間の関係性を重視し、信頼関係を築くことで目標を達成していくタイプ。人間関係を良好に保つことが重要項目になるため、居心地の良い環境をつくることに長けています。一方で、メンバー同士の人間関係を重視するあまり、目標を後回しにし、消極的になりがちな傾向があります。



TYPE 4

民主主義型

各メンバーの意見や提案を広く受け入れるタイプ。それぞれの意見に耳を傾けるため、新しいアイデアが生まれやすいでしょう。しかし個々の考え方や意見が異なるので結論がまとまらず、緊急事態の決断が難しくなることが考えられます。また、各メンバーの意見を重視した結果、組織の方向性に反することもあります。



TYPE 5

ペースメーカー型

難易度の高い目標を達成するために、リーダーが具体的な手本を見せるペースメーカーとなり、メンバーに成功イメージを与えるタイプ。リーダー個人も高い能力があることが前提で、優秀なメンバーに対して有効な方法といえますが、メンバー間の能力に大きな差がある場合、結果的にリーダー自身がすべての業務を行うことになるリスクがあります。



TYPE 6

強制型

リーダーが持つ権力や圧力などの強制力を行使して、目標達成を目指すタイプ。短期間で何かを決断するときには有効な方法ですが、すべての指示がリーダーから直接出るためメンバーの成長や自立心の育成が困難となる場合があります。





リーダーはPM理論も活用する

リーダーが活用している考え方にPM理論というものがあります。

PM理論とは、P (Performance function) = 目標達成機能と、

M (Maintenance function) = 集団維持機能の二つが、

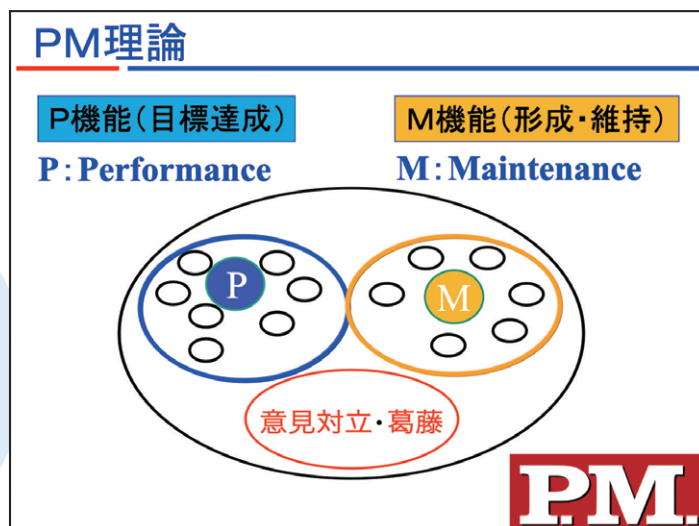
共に高い状態 (PM型) のリーダーシップが望ましいとした理論のことです。

※日本の社会心理学者、三隅 不二^{みすみ じゅうじ}が提唱



P機能とは

目標達成機能 (Performance function) のことで、組織の目標達成や問題解決をする働きを示しています。

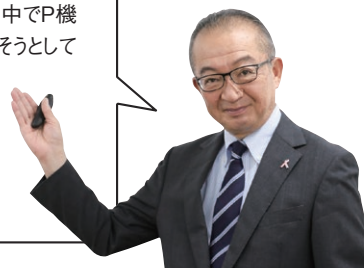


M機能とは

集団維持機能 (Maintenance function) のことで、メンバーとの人間関係を良好に保ち、組織の雰囲気づくりをする働きを示しています。

組織の中には意見の対立や葛藤が常にあるものです。その中でP機能だけを生かそうとしても組織はまともならず、M機能だけを働かそうとしても目標達成というリーダーとしての務めを果たせません。

リーダーはこの**P機能とM機能をバランスよく働かせる**ことで成果につなげていくことができます。自身のPM機能をチェックし不足している機能があれば、その機能を高めるような行動を意識していきましょう。



P機能(目標達成)を高めるには

- ☐ 具体的な目標を掲げメンバーと共有する
- ☐ 相手に意見を求める
- ☐ 積極的に意見を言う
- ☐ 決断をする
- ☐ 新しいことにチャレンジする
- ☐ 摩擦を恐れない
- ☐ 自分から働きかける
- ☐ 細かく進捗管理をする
- ☐ 綿密に計画を立てる
- ☐ ルールや規則を守るためにメンバーを指導する

M機能(集団の形成・維持)を高めるには

- ☐ 自分がしゃべりすぎない
- ☐ 相手の話を聴く
- ☐ 決断を急ぎすぎない
- ☐ 相手の気持ちを考える
- ☐ 待つことに慣れる
- ☐ 提案や意見を受け入れる
- ☐ 空気を読む
- ☐ メンバー一人ひとりを気遣う&声掛けをする
- ☐ メンバー間の人間関係に対立がある場合には積極的に関与する
- ☐ メンバーの想いを確認する
- ☐ キャリアイメージを共有する



リーダーに求められる2原則

リーダーに求められている大きな要素は ①PM機能のバランス ②メンバーとの信頼関係の二つです。

リーダーが信頼されていないければ、リーダーの伝えるメッセージも信頼されません。

「信頼は貯金」、リーダーシップを発揮していく上ですべての土台となります。

あなたは信頼関係の貯金はできていますか？

部下を“本当に”知っていますか？

メンバーが目標としている姿や働きたい価値観を知ること、チーム全体をけん引するリーダーとしての力が増します。チームメンバーのことをどれだけ知っているか、振り返ってみましょう。



✓ 信頼関係チェックシート

<メンバーの尊重>

- ☐ メンバーの大切なものを大切にする
- ☐ 自ら話すよりメンバーの話を聴く
- ☐ メンバーを否定せずに受け入れる
- ☐ メンバーの強みを三つ以上言える
- ☐ メンバーに関心を持つ
- ☐ 意見を押しつけずメンバーに選択させる

<誠実な仕事>

- ☐ 小さな約束を守る
- ☐ 自慢せずに謙虚である
- ☐ 人に感謝する

<自分の振り返り>

- ☐ 環境や社会のせいにならない
- ☐ 上司やメンバーの批判をしない
- ☐ 問題の原因を自分に求める
- ☐ 自分が変わることによって問題を解決する
- ☐ 今、自分にできることだけに集中する
- ☐ 嘘をつかず隠し事をしない
- ☐ 言行が一致したリーダーシップを持つ

■ 考えてみよう！自分の上司力

「自分に求められていることが何なのか、自分の軸は何なのか」をきちんと言葉で伝えないとリーダーは務まりません。自身の考えを明確に言語化しておくことで行動に一貫性が出る上、仕事の優先順位もつけられるのでこの機会に考えてみましょう。

POINT！

- リーダーとして、あなたが「求められている行動・成果」は？
- リーダーとして、あなたの「チームのビジョン」は？
- リーダーとして、あなたの「行動指針」は？



■ 現代の上司に求められること

現代の上司は部下がどのような感情でいるか、自分では気づいていない上司も多くいます。企業人としてやってはならないことです、SNSに愚痴や中傷を書き込まれることが、起こりうる“怖い時代”なのです。そこで大事になるのが**傾聴のスキル**です。

例えば部下に対して「何を言っているの、だめに決まってるじゃん」と言いそうになったとき、傾聴のスキルのひとつ「イエス・バット法」を使うと、「そうだよね。そんな考え方もあるよね。でも…」と言い方が変わります。同じ内容を伝える場合でも、相手に与える印象はかなり違うのです。

受け入れてもらえたと、相手に安心感・信頼感が生まれることで、さまざまなアイデアが生まれる風通しの良い組織の醸成につながります。

〈聴き方の三原則〉

- ①相手に温かな関心を持つ
- ②相手の話は最後まで聴く
- ③相手の話を復唱することで安心感が生まれる

多くの部下・メンバーが上司であるあなたに期待している・求めているスキルのひとつ、それは「話を聴く力＝傾聴力」です。

「傾聴力」アップで、さらに素敵で信頼される上司を目指しましょう。

部門 & グループ会社

新入社員研修で一步を踏み出す

濱田重工とグループ会社で新入社員研修が行われています。社会人・社員としての基礎知識を身に付け、学生から社会人への顔つきへと変わってきました(研修内容は、スケジュールより一部抜粋)。

新入社員導入研修

4月3日～4月10日

- 役員講話
- 就業規則
- 安全衛生活動/4RKY
- 労働組合長あいさつ、労働組合説明
- 規律訓練
- ウォークラリー
- 心豊かに(DVD)
- 実行宣言、所感など



川添専務が玄海青年の家研修で激励



規律訓練で指導してくださった自衛官に感謝!



労働組合からの説明を真剣に聴講



雨の中、自衛官の方から規律訓練の指導を受ける新入社員



ウォークラリーで他部門の同期と団結

新入主務職社員研修

4月12日～7月27日

- ビジネススキルトレーニング
- 各グループ教育
- ロゴ・組織業務
- 仕事の基本とビジネスマナー
- 危険体感教育
- 安全教育、リスクアセスメント発表
- 八幡支店、光支店、君津支店、大分支店、産機事業部、ハマダレクテック見学
- 学校訪問
- 三交代実習
- 総括報告資料作成など



外部講師からビジネスマナーを徹底して習う



工場内でリスクアセスメント研修

八幡支店

4月12日～6月16日

- 鉄鋼事業主要法定特別教育
- 各種安全教育
- 仮配属先現場研修
- マイテクセンター研修
(ガス溶接・玉掛・アーク溶接)
- 鉄ができるまで
- コンプライアンス教育
など



西原支店長の講話を聴講

光支店

4月12日～5月31日

- 鉄ができるまで
- S-QC・提案活動
- 安全パトロール
- コンプライアンス教育
- メンタルヘルス教育
- セキュリティ教育
- リスクアセスメント教育
- フォークリフト技能講習
- 交通安全体感教育
- 粉じん作業特別教育
- 巻上げ装置特別教育
- フルハーネス型安全帯使用
作業特別教育
- ガス溶接技能講習
- 玉掛け技能講習
- クレーン学科勉強会
など



真剣に座学を受講

君津支店

4月11日～6月28日

※大阪事業所社員も合同受講

- 安全衛生教育
- 規律訓練
- 新入社員心得
- ウォークラリー
- 鉄ができるまで
- 各課の教育
- 4RKY
- パソコン講座
- 低圧電気特別教育
- 酸欠特別教育
- 人事諸制度について
- 選挙に関する講話
など



座禅研修で忍耐力、自分自身と向き合う心を養う

大分支店

4月3日～5月31日

- 大協会教育
- 安全衛生教育
- 交通安全教育
- 交通安全ポスター作成
- 各課の教育
- 熱中症教育
- クレーン学科試験演習
など



自分の家から会社までのルートの危険予知

産機事業部

4月12日～5月31日

- 実習内容説明(工場内案内)
- 雇入れ教育
- 工場内道具名称ほか
- 安全作業標準書説明
- 図面の見方
- 製缶作業研修
- 野書き
- ガス切断
- 溶接練習
- 仕上げ作業研修
- 仕上げ2級ロッド加工
- 機械加工研修
- 全般作業研修
- 孔明け
- 測定工具



座学と実技教育を受講し6月から配属先で研修

オートライフセンター

4月11日～3カ月間

- 3カ月間OJT教育
- 先輩が付き、安全や作業の流れ、工場のルールを少しずつ学びながら、職場で実習



車の構造や車検の流れをOJT教育

ハマダレクテック

4月3日～4月14日

- 社長講話
- OD式安全運転適性検査
- ハマダレクテックの概要
- 安全衛生防災教育
- 交通マナー予防運転
- ウェハ―再生とSDGs
- 就業規則含む規律
- 社員の役割と成長目標
- 基本的熊本工場ルール
- 品質環境システム
- ウェハ―再生フロー説明

- クリーンルーム見学
- 労働組合



AED教育では、心肺蘇生法をシミュレーションしました

アイコムソフト

4月3日～6月30日

- 役員講話
- 安全衛生教育
- 接遇教育
- 情報セキュリティ入門
- 目標の立て方研修
- ヒューマンスキル教育
- コンプライアンス研修
- QMS教育
- ISMS教育・情報セキュリティ教育
- Java基礎研修
- データベース基礎研修
など



品質管理の目的と重要性を学ぶ

一緒に働く仲間と共に

早く馴染みたい！新入社員の抱負

濱田重工の新入社員の代表者に、研修の感想と今後の抱負を聞きました！

技術職



助け合いの 大切さを実感

君津支店
新海 颯人さん

会社で働く上でのルールを知り、特に役員講話や労働組合の説明は、大切な知識となりました。自衛隊研修では、自衛官の方が停止動作、行進間動作を丁寧に教えてくださり、集団で行動していることを自覚しました。玄海青年の家での研修は、合宿研修のため、班員で絆を深めるチャンスだと思い臨みました。最後のコンクールでの優勝を目標に「規律訓練」の練習を重ねたことが良い思い出です。

同期と同じ釜の飯を食べて、共通の目標を目指すのは、班で活動しているということを強く意識するきっかけにもなり、良かったと思います。早く現場の仕事に慣れて、役に立てるようになりたいです。

技術職



同期の絆 信用・信頼が 生まれる

大阪事業所
岩崎 陸さん

新入社員導入研修は、とても充実した1週間でした。社会人としての未熟さを知ることができ、得るものが、たくさんありました。研修を通じて、学生時代とは気持ちが変わったと思います。当たり前のことは、当たり前、さらに自分には何ができるか役割を考えるようになりました。そうすることで、同期の絆、信用・信頼が生まれ、良い研修になりました。

同期全員と研修を受講することで、チームワークができ、心が一つになった気がします。研修の時間を長く過ごし、相手の個性を引き出せるようになりました。今後は研修で学んだことを生かし、社会人として自己管理をしっかりと行い、早く戦力となるように日々業務に励みます。

主務職



理解した後に 行動する

本社
堀原 雛乃さん

新入社員導入研修では、相手に伝わるあいさつの重要性を学ぶことができました。技術職の同期と関わることができたため、一緒に楽しみながら受講することができました。4月12日から14日までの外部講師による「ビジネススキルトレーニング」では、「分かることできるは違う」ということに気づきました。頭では理解できているつもりでも、実際に行動すると、できないという場面が多くあることがその一つです。理解した後に行動する癖を付けるように、変わらなければならないと実感しました。研修を通じて、指示の目的や何を期待されているかを考えることに、難しさを感じています。

「ロゴ・組織業務教育」では、課題を通じて、仕事の流れを知ることができ、非常に学びが多い教育だと感じました。同期の皆さんには、どんな記念品が届くか、楽しみにしています！

人材開発Grから見た新入社員研修は？

新入社員研修を企画・運営し、指導に携わった 人材開発グループから新入社員にエールをもらいました。

全国から新入社員が入社し、新型コロナウイルスの感染に敏感な地域から来た人もいました。ご家族にも安心していただける教育環境の整備、特に感染対策と体調不調時の対応を何度も話し合っ、より安心してもらえる体制を完全に整えました。

コロナ禍のせいか、研修当初は同期との積極的な交流が見られなかった新入社員たちも、自衛隊訓練や合宿研修を経ていくと、同じ目的に向かって協力するという良い関係でのコミュニケーションがとれていました。主務職・技術職を交え、支店や編成班を超えた同期意識という形で表れていました。研修を通じて「お互いを思いやる関係」ができたのではないかと思います。

新入社員の皆さんは、素晴らしいリーダーの支えもあって、8日間で著しく成長しました。その自信と誇りをもって、配属先での勤務や残りの研修に臨んでください。78人の同期で競い、負けないでください。私たちも、いろいろな機会でご部門に赴くことができますので、元気な姿でさらに成長した皆さんにお会いできることを楽しみにしています。



2列目左から
伊藤 春夫さん、田吹 和之さん
1列目左から
杉木 奈津子さん、石田 恭二さん、近藤 和仁さん

今後も思いやりで見守る

新入社員導入研修でお世話をした

11人リーダーからエール

濱田重工の新入社員導入研修で、グループごとに新入社員のリーダーが付き、新入社員の指導とサポートを担当しました。

質問内容 ①今年の新入社員は… ②悩んだときに思い出してほしいことは… ③新入社員にエール



八幡支店 業務グループ

内田 智也さん(1列目左端)

- ① 素直でまじめ。思いやりに溢れている
- ② 濱田重工は、頑張れば、頑張った分だけ、認めてくれる会社です。いつか、認めてくれるときが来ます。
- ③ 最初は、皆さん苦しいこと、辛いことがあるかと思えます。それも、いい経験です。前を向いて頑張きましょう。

八幡支店 製鉄課

前田 蓮さん(1列目左から2番目)

- ① やれば、できる
- ② 悩んだら、上司や先輩を頼ってください。
- ③ 研修で学んだことは、今後の社会人生活で役立つので、しっかり生かしてください。皆さんと一緒に仕事をする日を楽しみにしています。

八幡支店 選炭・物流課

平塚 正樹さん(1列目左から3番目)

- ① 気持ちの良いあいさつができています
- ② 一人で抱え込まずに、同期やリーダーに相談してください。
- ③ 失敗を恐れず、どんどん挑戦していこう。

八幡支店 クレーン整備課

吉岩 颯さん(1列目左から4番目)

- ① 素直で真面目な子が多い
- ② 遠慮せず、上司・先輩やリーダーに相談してください。
- ③ 最初から、器用にできる人はいません。周囲に教えてもらいながら、焦らず自分のペースで頑張ってください。安全最優先で!

光支店 製鋼課

原田 智徳さん(1列目右端)

- ① もう少し元気がほしい
- ② リーダーたちは、皆さんの味方です。最初はできなくて当たり前ですので、遠慮せずに相談してください。
- ③ 職場の先輩から、さまざまなことを学ぶと思います。しっかりとメモを取り、分からないことは、理解できるまで質問して、立派な社会人になれるように頑張ってください。

君津支店 製鋼課

坂本 泰雅さん(2列目左端)

- ① 将来、当社を支える人材になってくれる
- ② 配属後は、みんなバラバラになってしまいますが、研修を共に過ごした多くの仲間がいることを忘れないでください。
- ③ 入社してくれてありがとう。希望や不安などありますが、大丈夫です。一緒に乗り越えていきましょう。

君津支店 製鋼スラグ課

藤本 真澄さん(2列目左から2番目)

- ① 消極的だけど、周囲との協調性がある
- ② できなくても、目標を決めて挑戦してほしいです。ひどく悩んだら、研修をサポートしたスタッフやリーダーに相談してください。
- ③ 入社おめでとう。楽しい社会人生活を一緒に過ごしていきましょう。

君津支店 溶銑精錬課

鹿内 遼太さん(2列目左から3番目)

- ① おとなしく、自分をそうとしない...
- ② 仕事がうまくいかなくても、簡単に諦めずに頑張ってください。自分だけで解決できないことは、周囲を頼り相談してください。
- ③ 諦めるな! 努力は必ず報われる。

君津支店 製鉄課

坪井 莞慈さん(2列目左から4番目)

- ① しっかりした子もいれば、子どもっぽい子も...
- ② 教わったことはメモを取り、忘れないようにしてください。何をするときも、何のためなのか、目的を理解して行動してください。
- ③ 理不尽な言葉や体力的にきついときなど、あるかと思いますが、2〜3年仕事をする、仕事を覚えてきて、段々と楽しくなってきます。話をよく聞いて、分からないことは積極的に質問して、知識を吸収してください。

君津支店 窯炉整備課

栗林 修都さん(2列目左から5番目)

- ① イキイキとして、コミュニケーションが良好
- ② 研修で出会った人たちやコーチをうまく頼ってください。最初はできなくて、当たり前。学んだこと、教えてもらったことはメモを見て、研修中を思い出して頑張ってください!
- ③ 研修で学んだことを忘れずに、頑張ってください。また心配事など、相談があればいつでも連絡しててください。

君津支店 整備課

村田 真海さん(2列目右端)

- ① 活気がある
- ② 新入社員導入研修の仲間を思い出してください。悩みは、周囲の先輩に相談し、それでも困った際は、私を頼ってください。
- ③ あいさつと礼儀を忘れず、思いやりを持って、立派な社会人になってください。