

平成4年度 福井県公立小中学校事務職員研究会 秋季学校事務研究会 階層別研修

若手職員としてのリーダーシップ

令和4年10月18日 火曜日 フェニックスプラザ

山口 明彦

福井工業大学附属 福井高等学校・福井中学校 教員育成機構長

1. リーダーシップとは

- ・ リーダーとリーダーシップの違い
- ・ リーダーシップとはチームの目標達成に向けた影響力
- ・ 最強チームの条件は、リーダー以外のメンバーがリーダーシップを発揮できること。
- ・ 最強のチームは、リーダーが替わっても、目標に向かって最適の活動を続けることができる。

【演習問題】

- (1) グループとチームの違いとは何ですか。
- (2) あなたはどのチームに所属していますか。
- (3) あなたのチームの目標は何ですか。
- (4) あなたはチームの目標達成にどのような影響力を発揮していますか。
- (5) あなたはこれからどのようなリーダーシップを発揮したいですか。

参考資料

『アメリカ陸軍リーダーシップ』(2010) リーダー・トゥー・リーダー研究所 (生産性出版)

『最強チームを作る方法』(2018) ダニエル・コイル (かんき出版)

『最難関のリーダーシップ』(2017) ロナルド・ハイフェッツ他 (英治出版)

2. 発達課題とは

- ・ 3段階の発達段階 {若手 中堅 ベテラン}
- ・ 「未熟な若手」が「割り切った中堅」に、「割り切った中堅」が「意欲を喪失したベテラン」になる
- ・ 若手の発達課題
将来を見通した基礎固めと若手職員段階の課題の解決
 - ① 核となる専門性を伸ばす
 - ② 社会の常識の体得
 - ③ 同僚と良い関係性を構築する (距離感 節度)

【演習問題】

- (1) どんな中堅職員、どんなベテラン職員になりたいですか。
- (2) あなたの核となる専門性とは何ですか。
- (3) 同僚との良い関係性について克服したい課題とは何ですか。

参考資料

『学校管理職が進める教員組織づくり』(2017) 河村茂雄 (図書文化社)

3. 研修成果を高める条件とは

【演習問題】

ある人がダイエットに取り組もうとしています。どこに問題があるでしょうか。

- 様々なダイエット法の良いところを取り入れようとしています。
- ダイエット目標を「3カ月で5kg減量」と定め、紙に書いて貼り出しました。

研修成果が業務改善につながらない4つの理由

- ・ 第1の理由 自己の業務への理解度が不十分 (自分の現状の問題分析が不十分)
- ・ 第2の理由 適切な目標が設定されていない (適切な目標が設定されていない)
- ・ 第3の理由 スキルが十分でもセンスが不足 (センスの獲得には時間がかかる)
- ・ 第4の理由 コミュニケーション力が不十分 (コミュニケーション相手は自他)

4. 自分の業務の把握

- ・ 生産性の向上と発達段階

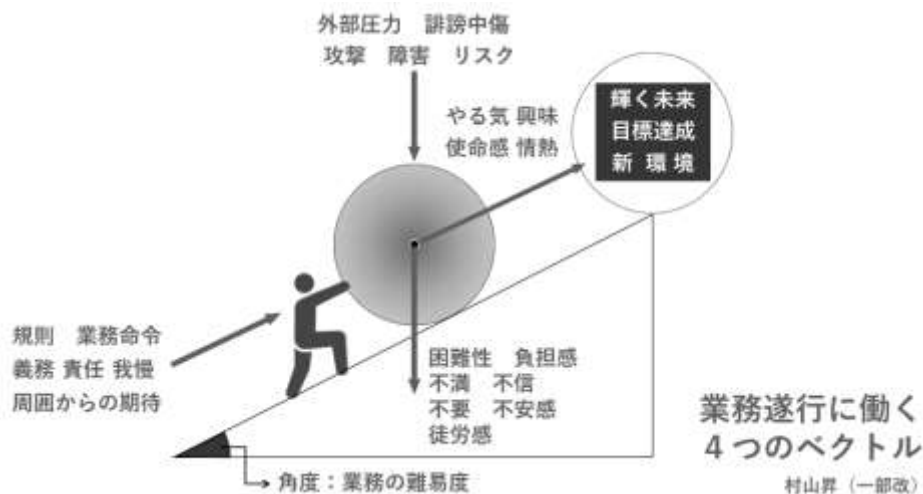
生産性の方程式 $生産性 = (仕事の量 \times 仕事の質) \div (仕事の時間)$

若手の生産性向上のポイント 時間の短縮を先輩に学び工夫する

中堅の生産性向上のポイント 量をこなして、自分の幅を広げる

ベテランの生産性向上のポイント 仕事の質を高め、組織力を高める

- ・ 業務遂行に働く4つのベクトル



【演習問題】

- (1) 業務にかかる時間の短縮のために、あなたにできそうなことは何ですか。
- (2) あなたが遂行困難だと感じている業務があったとします。その業務遂行を難しくしているのは、どのようなことでしょうか。

参考資料 『「キレ」の思考 「コク」の思考』(2012) 村山昇 (東洋経済新報社)

5. 適切な目標設定と課題解決

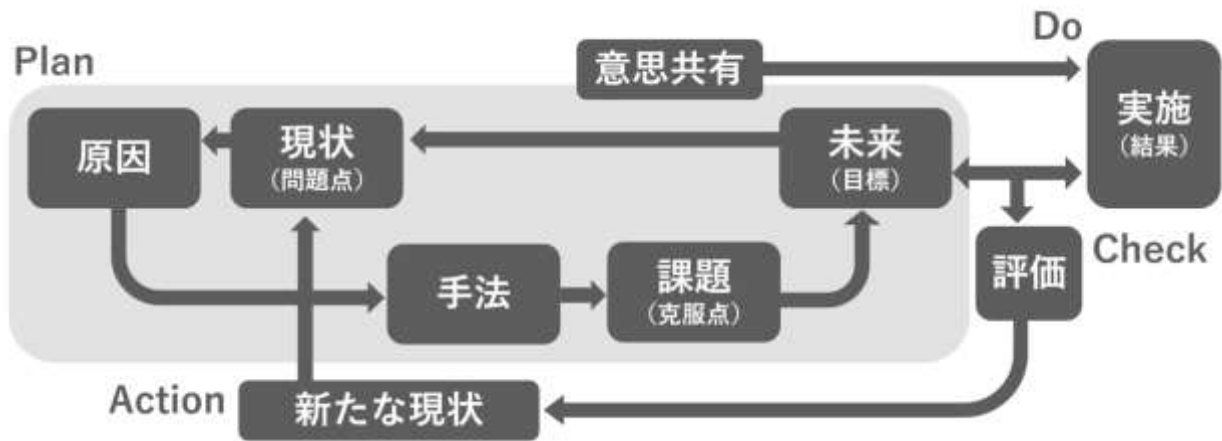
- ・ P D C A が成果に結びつかない理由

こうしたマネジメントのプロセスをわかりやすく分析するための整理法としては、従来から「PDCA サイクル」があった。しかしこれらは、実際のマネジメントの改善にはほとんど役立っていない。なぜなら、マネジメントの失敗は、その大部分が「P」＝「プラン」の段階ですで起きてしまっているからである。（一部改）

引用：『なぜ日本人はマネジメントが苦手なのか』（2011）岡本薫（中経出版）

- ・ 改良 P h. P 手法によるプロセス

岡本薫（政策大学院大学教授）の P h. P 手法を一部改良した方法（「課題」を付け加えた）



- 着眼点 1 現状からスタートしていない（目標が変われば、現状の問題点も変わってくる）
- 着眼点 2 手法と目標の間に課題がある（課題は手法を実施するために克服するハードル）
- 着眼点 3 目標は結果と比較可能な形式にしておく（計測不能な目標では評価ができない）

【演習問題】

あなたの勤務校で、ホームページの内容を刷新することとなりました。その企画を立ててみましょう。

- 未来の目標は何ですか (_____)
- 現状の問題は何ですか (_____)
- 問題の原因は何ですか (_____)
- 原因を解決するための手法は何ですか (_____)
- 手法を実施するうえでの課題は何ですか (_____)
- 目標は結果と比較できるものになっていますか ... (_____)

6. スキルの獲得とセンスを磨く方法

【演習問題】

あなたのまわりにいる「センスのいい人」を1人イメージしてみましょう。

- (1) その人はどんなスキルを持っていますか。
- (2) その人のセンスの良さは、どんな時に感じますか。



・ スキルの重要性

例 説明のスキル

- | | |
|------------|----------------------|
| (1) ミラーリング | オウム返しで返答する |
| (2) 結論は先に | 結論は先に、詳細は後回し |
| (3) SDS 法 | 概要-詳細-概要 |
| (4) PREP 法 | 結論-理由-根拠となる事例-結論の再提示 |

・ センスの重要性

経営者と担当者というのは、センスとスキルの違いだといえる。

担当者にはその分野のスキルが重要で、その多くは短時間の研修等で身につけることができる。

経営者の仕事には、スキルだけでは解決できないものが多い。

スキルが「引き出し」なら、「引き出しの多さ」や「引き出しの開け方」がセンス。

センスを育てるためには長い時間がかかり、育てられない場合もある。

・ センスの磨き方

楠木健（一橋大学教授 経営学）が勧めるセンスの磨き方

第1の方法 場数を踏む 経験の量と質、幅と深さがセンスを磨く

例 できるだけ、依頼された仕事を引き受ける。

例 できるだけ、未経験の分野の仕事に挑戦する。

第2の方法 疑似場数を体験する センスの良い人の隣で、一挙手一投足を観察する

なぜこの人はこれを選んだのか なぜこれを捨てたのか なぜ なぜ…

自分だったらどうしただろう 自分だったらどちらを優先しただろう

例 カバン持ち

例 サブスタッフ

第3の方法 読書 ノンフィクションで多くの他人の人生を生きる

参考資料

『戦略読書日記』（2013）楠木健（プレジデント社）

『ストーリーとしての競争戦略』（2010）楠木健（東洋経済新報社）

7. 業務改善のためのコミュニケーション力

- ・ 2つのコミュニケーション
 - 他人とのコミュニケーション 報告・連絡・相談+確認
 - 自分とのコミュニケーション 一人打ち合わせ 自分アポ取り
- ・ 始める時間と終る時間（タイムマネジメントスキル）
 - チームでする仕事 終わる時間を決めるのがポイント
 - ひとりでする仕事 始める時間を決めるのがポイント
- ・ アサーティブなコミュニケーション
 - アサーティブ（相手も大切に、自分も大切に）
 - アサーティブでないコミュニケーションタイプ
 - 攻撃的タイプ：自分の意見を一方的に主張
 - 受け身的タイプ：言いたいことを伝えられない
 - 作為的タイプ：相手に直接伝えず、陰口や態度で伝えようとする
 - アサーティブなコミュニケーションの例
 - （1）Iメッセージで伝える
 - ▲ あなたのそんなところがだめなのよ。
 - 私は、あなたのそのようなところはだめだと思います。
 - （2）受け入れてから、誠実に伝える
 - ▲ そんなの、社会人だったら当たり前でしょ。
 - そう思うのも無理ないよね。
 - でも私は、社会人としてそれを受け止める必要があると思いますよ。
 - 私もそう感じたこと、ありました。
 - でも最終的には・・・なのだと私は思いますが、どうですか。
 - （3）選択肢を提示する
 - ▲ A案ではなく、〇〇に対応しているB案を採用すべきです。
 - A案の〇〇は確かに有効だと思いますが、
 - B案の〇〇とC案の〇〇についても検討すべきではないでしょうか。
- ・ 目上、目下とのコミュニケーション
 - 若手職員 … 例 目上の人とのコミュニケーションをどうとるか
 - 中堅職員 … 例 目上の人と目下の人との両方の中で、どうコミュニケーションを図るか
 - ベテラン … 例 年下の上司とどうコミュニケーションをとるか

目上か目下か、年上か年下かに関わらず、相手を尊重するコミュニケーションも必要

8. 研修のまとめ【演習】

【演習1】 チーム対抗復元ゲーム 1回戦

【演習2】 演習1の振り返り

【演習3】 チーム対抗復元ゲーム 2回戦

- (1) 2回戦のルールを理解しましょう
- (2) 2回戦の戦略を立てましょう

マネジメントは「うまくやること」 マネジメントサイクルの Plan のチェック

未来の目標は何ですか

現状の問題は何ですか

問題の原因は何ですか

原因を解決するための手法は何ですか

手法を実施するうえでの課題は何ですか

目標は結果と比較できるものになっていますか

【演習4】 2回戦の振り返り（本日の研修の振り返り）

- リーダーシップを発揮することができましたか
(自分のできることをしっかりやれましたか)

- 専門性を発揮しようと努力できましたか

- 目標を適切に定めることができましたか
(見かけの目標で失敗することはありませんでしたか)

- 業務の外部圧力や自分の中の負の感情を減らすことができましたか

- 周りの人を良く観察しながら行動することができましたか

- 業務時間の短縮の工夫を行うことができましたか

- 自分と他者とのコミュニケーションを図ることができましたか