

〇〇〇〇建設業協会

若者を惹きつけるリーダーシップ

「人間関係論」

～ 人間は、心に動かされる手足を持っている ～

CPDS (A分類コード 320)
【3. 総合技術】 運営管理 リーダーシップ で申請してください。
研修時間：3時間程度 研修時間は延長できます

講師：手島 伸夫

中小企業診断士
社会保険労務士
ISO元審査員補
1級土木施工管理技士
R C C M

ご注文は、(株)建設経営サービスへ

〒104-8438 東京都中央区築地 5-5-12 浜離宮建設プラザ 9F

TEL 03-3545-8521 (代表)

1. マネジメント（管理）の定義

(1) 何を管理するのか

マネジャー（管理者）とは、現在では『目標を設定して達成に**責任**を持ち**貢献**をする人』である。

その役割は、「生産的な仕事を通じて働く人たちに、**成果**を上げさせる」ことである。

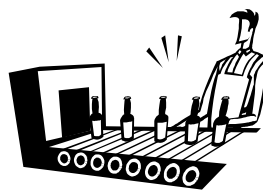
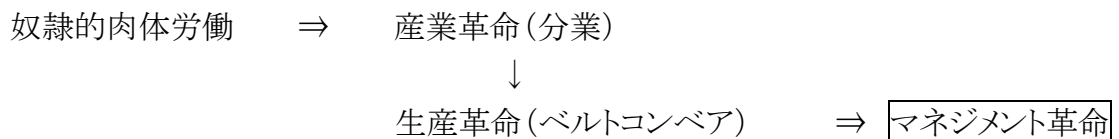
したがって、「誰でもがマネジャー」という組織を作り上げる必要がある。伝統的なマネジャーは指示命令する人であったが、新種のマネジャーは、**知識**を供給する人である。



(2) マネジャーの仕事

- ① 目標を設定する
- ② 組織する（＝「人と仕事」を結びつけること）
- ③ 動機づけと**コミュニケーション**を図る
- ④ 評価する
- ⑤ **人材開発**をする

・問題は、知識労働者のマネジメントには先例がないことである。



単純肉体労働者



知識労働者

(3) 知識の特殊性

- ①現代では、すぐ古くなる ⇒ 従来は年をとるほど価値が出た
- ②人(の知恵)が最大の資産 ⇒ 従来は、機械や土地が最大の資本であった
- ③自分で考えないとできない ⇒ 肉体労働は無理にでも行わせることができた

- 10,000 ⇒
- 5,000 ⇒
- 1,000 ⇒

2. 人間関係論以前の「科学的管理法と能率向上」

テイラー(1911年)は、鉄鋼会社に勤務しながら日給の現場作業員から監督者まで経験する中で、生産現場の実情や矛盾を熟知するようになった。そして「計画と科学的管理」の重要性を研究した。

(1) 建設業に深い関係の深いショベル(=スコップ)研究

テイラーが務めた鉄鋼会社では、8種類のショベルを労働者が勝手に選んでいたが、重い鉄鋼を運ぶ時にスコップを約半分の大きさにするという「道具を変えるだけで」能率が3倍以上上がることを実験で発見したが、建設業にも関係の深い研究である。

	旧制度	新制度
労働者数	約 500 人	140 人
1人/平均t数	(16) トン	(59) トン
平均賃金	1.15ドル	1.88ドル



(2) 仕事の管理と作業研究

当時の管理者は、仕事量を「目分量方式」で労働者に割りつけていた。テイラーは、「一日の仕事量(課業)の設定」や、「時間研究と動作研究による標準的条件の設定」また「出来高賃金制度」などを提唱した。つまり、物理的条件を合理的に整えることにより、能率を上げたのが科学的管理法である。

(3) フォード工場の流れ作業

フォードは、未熟練労働者による分業を「流れ作業の自動車生産」に利用することにより大きな効率を上げていった。科学的管理法を実践的に利用した効率化により、1909年からの7年間でも、自動車価格を38%まで安くするとともに、労働者の賃金を2.2倍に引き上げた。このことにより、労働者が自動車を購入できる経済力を持つことになり、ますます需要が大きくなり資本主義経済の活況が花開くことになった。

しかし、単純作業に追われる労働者からは、仕事の中に喜びを見いだせないという「労働からの人間性疎外」が問題になっていた。



3. 人間関係管理

(1) ホーソン工場の照明実験

科学的管理法を利用して、物理的作業条件を向上させて能率を上げる実験が行われた。これは「照明」を明るくして、生産性を上げようとする実験であった。ある時、月光程度(0.06燭光)まで暗くしても、作業能率が落ちないという科学的管理法とは逆の事実が明らかになった。

そこでは、選ばれて実験に「参加する」という「労働者の仲間意識」が、集団に高いモラール(=士気)を形成することがわかった。

ある意味で、『人は① 心 に動かされる② 手足 を持つ』ことが明らかになってゆくのである。

(2) 非公式組織の影響力

ホーソン工場の別な実験では、仲間のために能率を上げないという逆の事例もわかった。それは、自分が普通以上の能率を上げると、仲間のノルマも高くなってしまふのを防ぐものであった。

ここで、組織には部長→課長→係長などのような「公式組織」とは別に、職場内の個人的接触で生まれる集団である「③ 非公式 組織」が、生産能率に大きな影響を持っていることが発見された。この非公式組織は、「仲間意識や感情」で結び付いていた。

(3) 人間の「非合理性・複雑性」研究

1924年から8年間にわたる各種の実験結果をまとめて「人間関係の重要性」を指摘したのが、ハーバード大学のメイヨーとレスリスバーガーである。

これらの結果から企業は、労働者の参加意識を高める施策として、④ 提案制度、社内報、苦情処理制度、職場懇談会などや、⑤ 福利厚生 制度の充実など、労働者を主体とした「働きがいを作る制度」に結実してゆくのである。

さらに、人間の非合理性、複雑性が解明され、人間の「行動科学」が発展する基礎となる。

(4) ホーソン工場の面接(面談)実験

ホーソン工場の面接調査では、2万人以上の従業員に対して、特殊な質問法を用いずに自由な雰囲気の中で、通常の会話の面接が行われた。

結果は膨大な雑談記録が出来上がっただけで、失敗したように見えた。しかし、仕事と無関係な監督者との面談は、従業員の個人的な家庭事情などの個人的背景まで相互理解が深まって、労働者の⑥ やる気 を引き出し、生産性を向上させるという予期せぬ結果を生み出した。

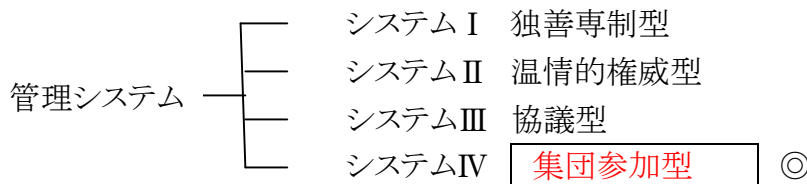


4. 人間関係論とリーダーシップ論の発展

マネジャー(管理者)が発揮するリーダーシップの研究も進んだ。それは、「個人的資質(=性格)」によるのではなく、リーダーシップ・スタイル(行動類型)によって有効性に差が出るという考え方が現在では主流である。

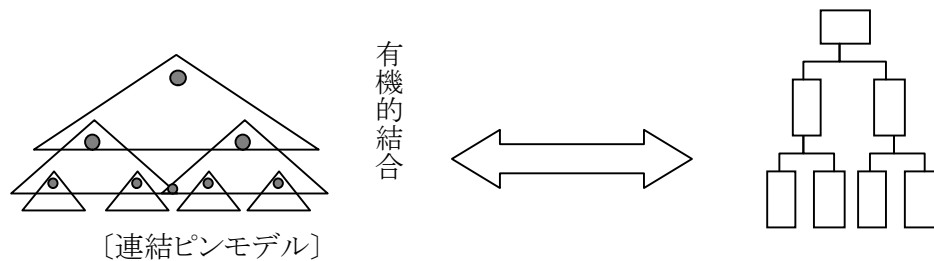
(1)リーダーシップの3原則

リカート (1967 年)は各種企業の監督者と 20 万人の労働者のデータに基づき、リーダーシップのスタイル(行動類型)と新しい組織のパターンを考案した。この中で「システムⅣ」が集団の成果を高めモチベーションを高める理想的システムとした。



<リーダーシップの3原則>

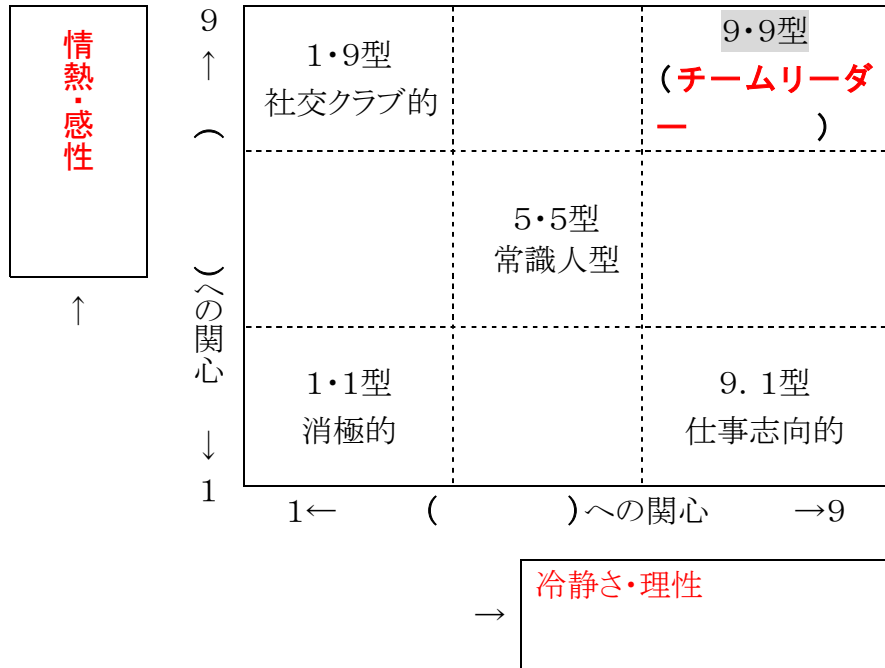
1	(支持的関係) 関係の原則	リーダー(監督者)が部下に対して、それぞれの個人の背景や事情、価値観に対して支持するように振る舞い、 人間として大切にされる と感じるようにする。 支持は、①配慮、②情報提供、③信頼、④学習機会など。
2	集団的意思決定の原則	組織構成の単位を小さくして、小集団として集団的意思決定を行なわせる。リーダーは組織間を繋ぐ 「連結ピン」 でコミュニケーションや意思決定の向上を果たす役割。
3	少し高い目標の原則	少し高い目標が、創意工夫と チャレンジ を通して自己実現要求を満足させる。これは、単なる高いノルマではない。



(2)「人間と業績」の両方への関心が必要

マネジアル・グリッド

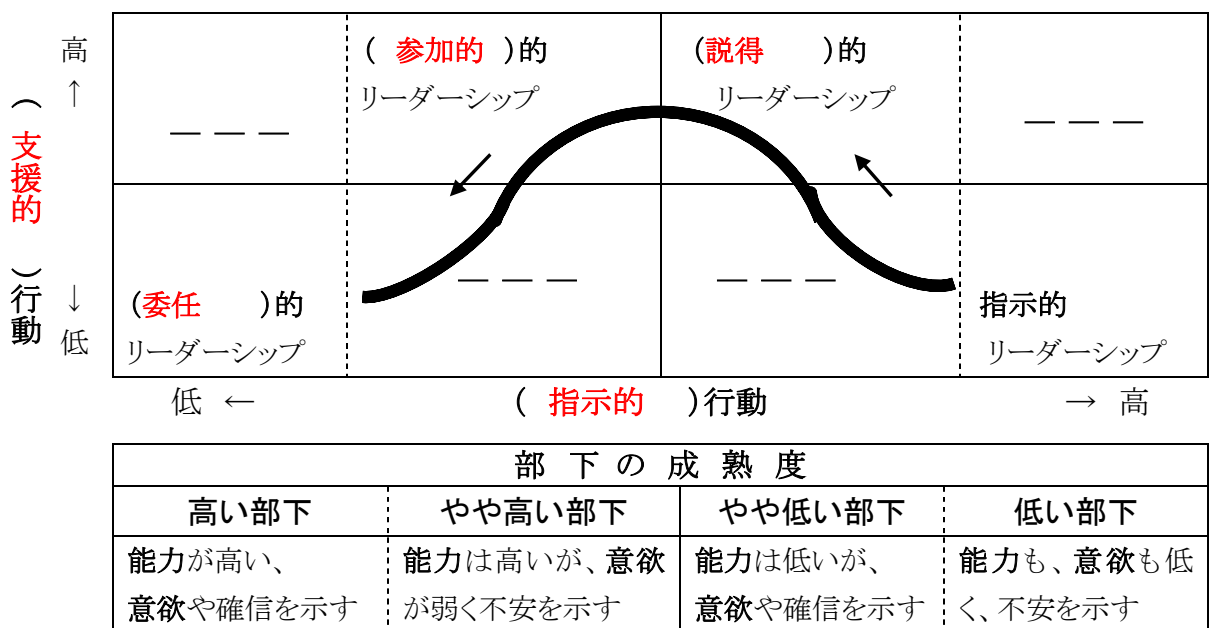
ブレイク＝ムートン (1964年)は、リーダーの行動を「人間(部下)への関心」と「業績(仕事)への関心」から表にして、その両方の関心が高い「9・9型」を理想とした。



(3)リーダーシップと部下の成熟度

ハーシー＝ブランチャード(1977年)により、状況適合理論による部下指導が提唱された。これは、部下の成熟度に応じてリーダーシップのやり方を変えることが必要であると主張したものである。成熟度とは、主に能力と意欲で定義される。これを下記の4段階に分類して対応するリーダーシップを提唱した。

効果的なリーダーの行動



リーダーシップと部下の存在を「認めること」の大切さ

【A】 思い出せるだけ、多く記入してください。

(1分半)

⑧	①	②
⑦	テーマ 最近楽しかったこと (キーワードのみ記入)	③
⑥	⑤	④

【B】

45 + 36 =	32 × 45 =
38 + 57 =	75 × 521 =
719 + 488 =	189 × 454 =
4676 + 7869 =	96 ÷ 12 =
73 - 46 =	1380 ÷ 15 =
657 - 229 =	4717 ÷ 53 =
731 - 567 =	1472 ÷ 32 =

(※ 計算機は使わないでね！)

☆ 朝の「ひとことほめ」あいさつ ⇒ おはよう！ きみをみているよ！ 元気にいこうね！

現場のコミュニケーション向上のための演習

- ①下の表に自己紹介の原稿を書く（2分）
- ②時計回りに1人1分以内で発表する
- ③他人の発表のポイントをメモして質問(=雑談)する（6分程度）

	テーマ 楽しみと強みの 自己紹介 (=自慢話)	

<他人の自己紹介のポイントを3点程度メモする> 時計回り発表

さん				
さん				
さん				
さん				

↑カタカナ記入



氏名	
----	--

1人目
2人目
3人目

