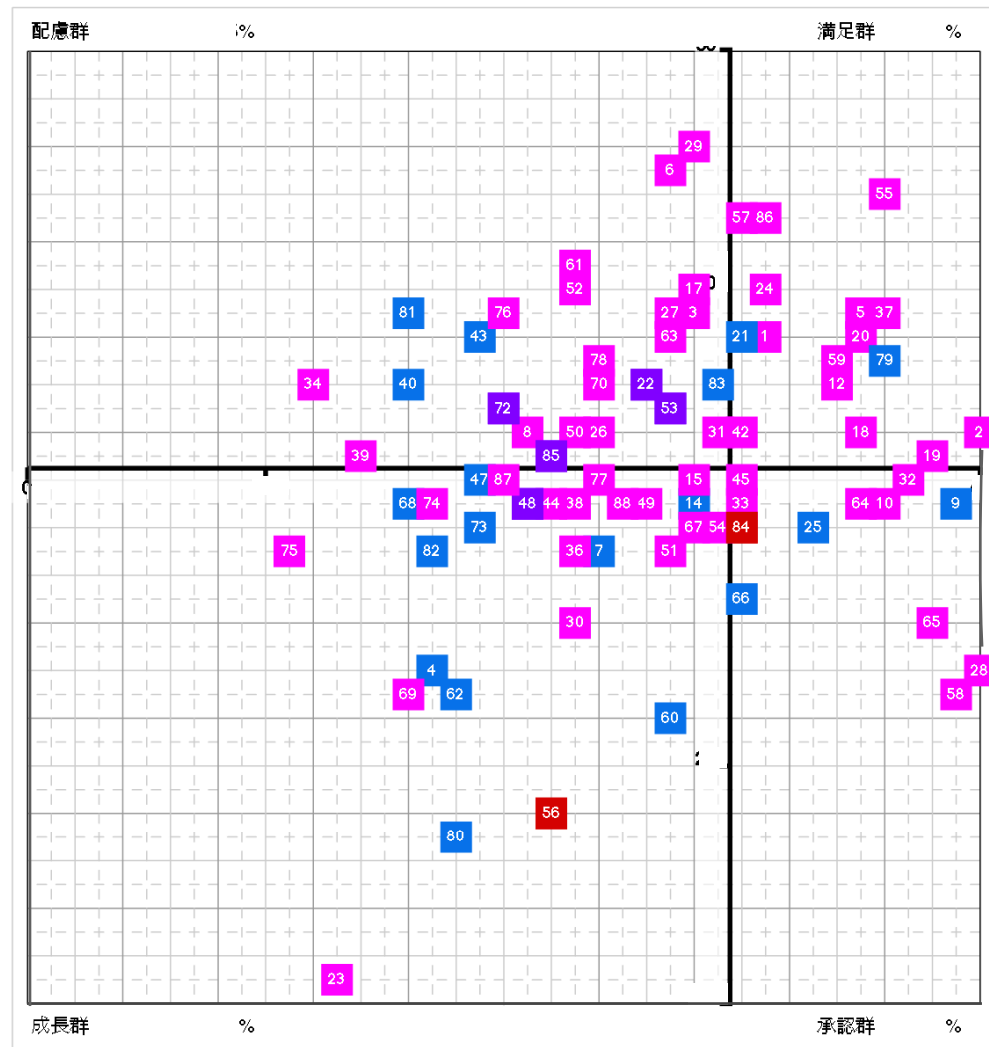


全部門／部署等 第1回



▼ポイント重複者  
84=11/53=13/22=16/85=35/56=41/48=46/72=71

■ 集団のタイプ  
ムーブメントタイプ

■ 集団の説明

右上の「満足群」が少なく、認められていないという気持ちや何らかの被害を受けているという、右上以外の群（「承認群」「配慮群」「成長群」）に散っている。ムーブメントタイプには、右上の「満足群」からと左下の成長群へと斜めに分布している典型的な形から、左の配慮群や成長群に在る左縦長の形、下の承認群や成長群に在る下横長の形、全体に広がっている分散型まで様々である。「ムーブメントタイプ」は動きがある状態であり、「パフォーマンスタイプ」や「フレンドリータイプ」がうまく機能しなくなってくずれてきた場合が多い。また、今後の対応によっては他のタイプに変化する。

■ 集団の特徴

満足して働いている一部の者と不満を感じている多くの者に分れている。全体的に仕事に積極的に取り組もうとする意欲が低下していて、それが、職場が本来持っている集団の機能や、その成果に影響をあたえている。

人間関係は希薄で、嫌がらせやトラブルが起こりやすい。また、個人の課題と職場全体の課題がからみ合い、容易に解決できないことがある。一部の力を持った者による支配的な雰囲気があるなど課題が大きい場合は、皆が自分を守るのに精一杯で、離職する者が出てきたり、メンタルヘルスの問題が発生したりしやすい。

現在は、組織や個人の良い面が陰に隠れ、集団としての機能がかみ合っていないが、トップ・上司が強いリーダーシップを発揮し、正しい態度で改善を加えれば、社員との信頼関係が回復し、理想的な職場に変わることができる。

■ 集団への対応の観点と行動例

【基本的項目】

- 一人一人とコミュニケーションし、成長を促し、意欲的な社員を引き出し伸ばす。
- 一人一人、もしくは小グループ事に目標を持たせ成果を出させるなど、集団を区切って管理する。
- 沈着冷静に的確な指示を出す。感情的な怒りは抑える。

【リーダーシップ】

- 社員の心にスイッチが入るような熱い言葉（クレド）を決める。（「仕事と思うな。人生と思え。」など）
- 指示は、目的や目標に沿って、なぜそうしなければならないのかを意味づけし、端的に語る。言い訳をしたり、複雑にしたりしない。
- 全体の場では組織のリーダーとしての姿勢を崩さない。一方、個別には人間味を出し、対応を区別する。
- 「いい人でありたい」というプレッシャーに負けず、信念を持って行動する。
- 厳しく収益や経営活動における成果にこだわりながらも、うまくいかなかったことはいつまでも引きずらず、常に未来へと意識を切り替える。
- 不満に対して、感情的に反応しない。よく聞き、冷静に返す。特に、「意見」と「わがまま」を区別する。
- トップ・上司自身が自社の商品やサービス、活動を心から愛し、その思いを社員の心にセールスする。

【組織性】

- ポジション数や仕事数を工夫し、一人一役を与える。「○○のことは必ず○○さんに聞く。○○は必ず○○さんにまかせる」など、得意分野を持たせる。また、その個人の強みを全体の力として共有する。
- やらなければならないことの優先順位の高いものを選び、そこに資源を集中させる（「選択」と集中）。優柔不断、八方美人にならない。どのようにするかを決断をする。
- 測定可能な短期目標を立てる。社内会議などでの短期目標の決定が望ましい。
- 「伝えているつもり」「わかっているはず」は危険である。例えば、ミーティングは方針、確認事項、予定などの項目をはっきりさせ、紙に文字として確実に伝える。「聞いていない」「知らない」という状態を作らない。
- 業務をなんとなく進めず、仕事の手順を明確にして、具体的な行動規準で評価する。
- 社員への指示が通らなくてもカリカリせず、冷静に対応する。1日の最後で確認するなど、公の場で、きちんと押さえる。
- いきなり厳しくして叱り続けても社員の心は離れるばかりである。冷静な大人の姿勢で、「やるべきことと捨てること」「○と×」「正しいことと正しくないこと」をはっきりと述べる。
- ルール、コンプライアンスにこだわり、不正を許さない。