



パトリック・アマール
Patrick Amar

Psychologie du manager

部下へのモヤモヤがなくなる
上司のための心理学

はじめに

本書の目的は、心理学のベースとなる考え方やテクニックを使って、実際のビジネス現場で起こる様々な出来事を理解し、上司として必要なマネジメントスキルを身につけてもらうことにあります。

マネジメントの歴史を辿ると、実は心理学と密接に関係しています。自分と相手を知ること、ものごとを客観的に見て判断できるようになるので、マネジメントスキルも格段にアップするので

仕事を始めて10年くらいはどんな分野であれ、仕事に関する専門性を伸ばすことが必要になるでしょう。その結果、どうしても、「人」を疎かにしてしまいがちです。しかし、出世すればするほど人を動かすスキルの重要性が増してきます。上司として部下を持つようになると、自分のパフォーマンスを上げるにしろ、組織のパフォーマンスを上げるにしろ、人を動かす力がとても大切になるので、多くの方はその訓練を受けていません。若い頃、「仕事さえできれば人間関係なんてどうでもいい」と思っていたツケが、上司になると出てくるのです。

人間の行動は全て学習の結果であり、逆に言えばどんな行動でも学習可能なのです。考えてみれば、今は当然のようにやっている歯磨きも、洗顔も子供の頃からできたわけではありません。全て

Psychologie du manager
Pour mieux réussir au travail
by Patrick Amar
Copyright © Dunod, Paris, France 2012

は学習の結果です。当たり前といえど当たり前ですが、赤ん坊の時からリーダーシップを発揮している人はいません。知らなかったことを学び、様々な訓練を積み重ねる過程で人は成長するのです。

心理学は、人間関係における人の思考、行動、感情を研究対象としているので、学べばすぐに仕事で活かすことができます。本書では心理学の様々な分野を取り上げましたが、どれも人間の本質を研究対象にしているので、共通した要素がたくさんあります。だからこそマネジメントスキルのヒントがたくさん学べるのです。

昔に比べると仕事における人間関係は複雑化し、上司に求められる役割が多角的になりました。第3次産業が発達することで、経済のサービス化が進行し、付加価値の創造がますます重要になってきています。情報整理と新しい知識や概念を作り出すことが重要視される知能社会では、専門分野の知識以上に人間関係の構築が鍵になります。世の中がどんどん複雑化し、予測のできない不確実な状況下で、すみやかに対処していく能力がますます必要とされているのです。

私の経営するコンサルティング会社で行っているマネジメント研修でも、ネットワーク型の組織管理のニーズがどんどん伸びています。「自分でなんでもやる」というデキる社員としての考え方からは脱却して、部下に仕事を割り振ることで仕事を成功に導くという「デキる上司の仕事術」を学んでもらわないといけません。新しいことを学ぶと共に、既に持っている能力をこれまでとは違

った方法で活用するのです。

そのためにもまずは、自分と他人について理解を深め、対人関係の訓練を積むのです。すると、共感能力が高まるためEQも発達して、自分に自信が持てるようになります。

「本当にそんなことできるかな……？」と不安になっている方もいると思いますが、安心してください。私は今までに何度となくマネジメント研修をこなしてきましたが、その結果一つだけ言えることがあります。それは、人の変化する力は無限であり、どんな新しい変化にも対応できるということです。現在、グローバル化が進み新たなルールに適應する必要が出てきますが、そのためには、自分や周りを再発見するのが不可欠です。

本書を執筆する際は、とにかく実用的であることを念頭において筆を進めました。仕事で利用可能な心理学理論の中でも、重要かつマネジメントに役立つヒントを与えてくれるものを選び抜きました。元来、心理学の理論とはシンプルで理解しやすいものなので、できるだけわかりやすく説明することを心がけました。

本書が皆さんの仕事に役立つことを心より願っております。

第1章 どうして部下が ついてこないのか？

- 1 汝自身を知れ パーソナリティ診断 012
- 2 すべての行動は学習の結果 行動主義心理学 018
- 3 為せば成る 自己効力感と社会認知理論 025
- 4 蟹は甲羅に似せて穴を掘る 認知主義と情報処理 030
- 5 思考と行動から変える 認知行動療法 040
- 6 統制の所在 内的統制と外的統制 048
- 7 「絶対無理だ……」 学習性無力感 054
- 8 自分の中にいるたくさんの私 交流分析 062

第2章 部下を育てて 成果を出す

- 9 虎穴に入らずんば虎児を得ず 防衛機構と対処行動 071
- 10 なぜ損切りは難しいのか プロスペクト理論 078
- 11 「昔はよかった……」 変化と心のお葬式 087
- 12 私が間違うはずない！ 認知的不協和 096
- 13 信じる者は救われる ピグマリオン効果 106
- 14 出る杭は打たれる 承認欲求 115
- 15 部下が自ら動き出す エンゲージメント理論 124
- 16 何といえばいいのやら 説得的コミュニケーション 133
- 17 決めるのは私！ ヒューリスティックと決断バイアス 140

18	なんでこんなことを？	根本的な帰属の誤り	148
19	難しい人との付き合い方	パーソナリティ障害	156
20	感情が鍵になる	EQ（心の知能指数）	164
21	なぜ部下を理解できないのか？	ソーシャルスタイル	171
22	責任感を持たせるために	傍観者効果	180

組織で

第3章

認められるには

23	部下を仕事に巻き込むには？	ホーソン効果	188
24	国が違えば認識も変わる	異文化間マネジメント	195
25	風が吹けば桶屋が儲かる	システムチックアプローチ	203
26	優れたチームの作り方	チームコーチング	211

27	マネージャーのストレス	ストレス解消法	221
28	コーチとしての上司	チームコーチング	229
29	競争、それとも共闘？	囚人のジレンマ	236
30	人はなぜ働く？	モチベーションコントロール	246
31	リーダーの役割とは？	リーダーシップ理論	254
32	幸せな上司になるために		262