

スタッフが自ら動き出すための **承認マネジメント**

ふくしえん社労士事務所
後藤功太

後藤 功太

公式サイト: <http://gotoh-coach.com/>
<http://gotoh-kaigo.com/>



【経歴】

1982年生まれ 兵庫生まれ静岡育ち
2004年 日本福祉大学社会福祉学部卒業
2004年～ 訪問入浴会社、特別養護老人ホームにて従事
2014年～ ふくしえん社労士事務所開業 現在に至る

【プロフィール】

小学3年生の頃から「介護の仕事がしたい」という希望を抱き、大学卒業後は介護業界で主な業務に就く。質問によって社員に気付きを与え、本音を引き出す手法で業務改善に着手。年間平均50%の稼働率であった短期入所生活介護を、1年で98%まで改善。職場改革を抜本的に行った結果、離職率を1年で20%から5%に改善させる。

ふくしえん社労士事務所を設立後は、介護・医療事業者を中心に採用から育成、定着までの仕組み作りの一環として、人事評価制度構築、マニュアル作成、研修事業を展開。コミュニケーション改善による社員の人間関係構築・離職率を低減、人事評価・労務環境の改善による社員のモチベーションや定着率向上の支援をしている。

企業への認知が広がり、企業向けの職場コミュニケーション改善や社員モチベーションアップ、チームマネジメントなどをテーマとした研修・セミナーを北は北海道、南は鹿児島まで全国で実施中。豊富な事例と分かりやすさを追求した内容は、「すぐに実践できそう」「まるで自分のことを言われているみたい」という声を頂く。

2013年 一般社団法人日本パーソナルブランド協会主催 セミナーコンテスト静岡大会 優勝

【実績】

ユニ・チャーム(株)、キヤノンS&S(株)、積水ハウス、(株)エクシング、日本FP協会静岡支部、全国特定施設協議会、浜松ホトニクス(株)、東海道シグマ、国際協力センター、浜松市社会福祉協議会、江南市教育委員会、名古屋市東区役所企画経理、名古屋市天白区保健所、豊明市市民協働課、えんしゅう介護福祉サービス研究会等(敬称略)

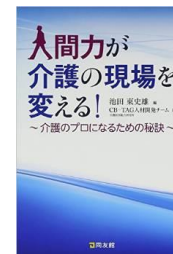
【著書】



『そのマネジメントでは
新入社員はすぐに
辞めてしまいます!』
(アニモ出版2017年)



『ダメリーダーでもできた!
チームを動かす5ステップ』
(秀和システム2014年)



『人間力が介護の現場を変える』
(同友館2014年)

組織で働く人たちの生の声

2

【やる気の源泉】

「感謝されたとき」

「自分の存在を認めてもらったとき」

「仕事を任されたとき」

「仕事の出来映えを認められたとき」

「気づかってもらえたとき」

あなたは相手にやる気の元を言葉として
伝えていますか？

承認とは

3

承認（認める）とは

相手が気づかない優れた能力、資質、業績（貢献）、成長、可能性などについて、その事実を本人に伝え、自覚させること

相手を人間として尊重するなら「ほめる」より「認める」ことの方が大切です。承認にはありのままを本人に認識させる誠実さがあります。

なぜ、承認なのか？その根源

人は、生まれながらに認められたいという承認欲求をもっています。自分が必要とされていると実感し、認められたいのです。生きていくには承認が必要なのです。

承認の目的

4

目的① モチベーション・アップ（内発的）

目的② 相手の行動を望ましい方向へ導く

灯台、羅針盤の役割と同じ。正確なほどよい。

目的③ 良好な人間関係を形成する

承認の効果

5

人が生まれながら持っている

承認欲求

認められたい！

承認

自己肯定感（自尊心）・自己効力感（有能感）を満たす

内発的モチベーション・アップ

- 仕事・組織への一体感向上
- 評価・処遇に対する満足度向上
- 組織への貢献意欲向上
- 挑戦意欲向上
- 努力すれば報われるという期待感向上

自発的に努力し、成長するようになる【自律】

承認の効果

個人

- 人間的成長
- 生きがい
- 眠っていた潜在能力（持ち味）とパワーを発揮

承認の効果

会社・組織

- 組織のパフォーマンス向上
- メンタルヘルスの向上
- 離職の抑制（従業員の定着）
- 不祥事の抑制

承認の逆効果

6

■ アンダーマイニング効果

仕事そのものによって内発的に動機づけられている状態のときに、金銭などの外的報酬を与えると、内発的モチベーションが高くなるどころか逆に低くなる現象のこと。

当初、仕事や活動そのものに動機づけられていたものが、外から報酬を与えられることによって「報酬のために」仕事や活動をするように意識が変化するからだと考えられています。報酬の獲得が目的になってしまうと承認も逆効果になってしまいます。

■ ご法度



「承認カード」とは

7

承認が正しく確実に身につく究極の承認メソッド

承認カードは、承認の中でも、言葉によって認めたりほめたりすることによって、最も承認の効果を得られるであろう項目を厳選・体系化し、50枚のカードにして見える化したもの。



承認カード体系と項目一覧

8

ご法度！ 統制
ご法度！ 誇張
ご法度！ 過度な期待

存在承認

【定義】
・存在そのものを認めること
・変化に気づいて伝えること
・興味・関心を伝えること

行動承認

【定義】
・行動そのものを認めること
・行動の変化を伝えること
・相手の行動を望ましい方向へ導くこと

結果承認

【定義】
・結果そのものを認めること
・行動の結果について伝えること
・将来に対しよい結果を望むこと

上級

- 相手に対する期待、信頼を伝える
- 相手の成長を支援し、成功に導く

目的（意図）を持って、状況や背景を読みとって伝える

- ③ 尊敬する
- ⑤ 必要なリソースを提供する
- ① 抜擢する
- ③ 人の育成を任せる
- ② 仕事を任せる
- ① 仕事の裁量を与える

- ⑩ 叱る
（※中級以上ないと叱る資格なし）
- ① 模範となる行動を伝える
- ③ 成果につながりそうな行動を伝える
- ⑦ 成長の過程を伝える

- ⑪ 行動の結果をフィードバックする
- ⑫ 功績を伝える
- ⑩ 成長の結果を伝える

中級

- 相手のやる気を引き出す
- 相手を動機づける

意味づけ（意義や価値を持たせる）をして伝える

- ③ 信頼を伝える
- ⑦ 話を聴く
- ③ 相談する
- ③ 提案を採用する
- ④ 意見を求める
- ③ その場の雰囲気伝える
- ② 評判を伝える
- ① 紹介する

- ⑭ 使命感の表れを伝える
- ⑬ 仕事のプロセスを評価する
- ⑫ 持ち味を伝える
- ⑪ 行動に共感する
- ⑩ 仕事ぶりを伝える
- ② 励ます

- ⑪ 手柄を伝える
- ⑬ 目標達成を伝える
- ⑩ 仕事のできばえを伝える

初級

- 素直な気持ちで、ありのままの事実を認める
- 素直に感じたままの気持ちを伝える
- 良好な人間関係を形成する

ありのままを認めて伝える

- ③ 相手の存在に感謝する
- ⑦ お祝いする
- ③ 気づかう
- ③ 興味・関心を伝える
- ④ 見た目を伝える
- ③ 声をかける
- ② 名前を呼ぶ
- ① あいさつする

- ⑬ 安心を伝える
- ⑬ 相手の行動に感謝する
- ⑭ ワクワク感を伝える
- ⑬ やる気が湧いたことを伝える
- ⑫ 心強さを伝える
- ⑪ 率先行動を伝える
- ⑩ 行動をほめる
- ② 行動を事実として伝える

- ⑫ 結果をねぎらう
- ⑬ かつて相手がしてくれたことに感謝する
- ⑬ 結果をほめる
- ⑪ 結果を事実として伝える

9

Copyright © fukushiensharoushijjimusho. All Rights Reserved.

承認カード体感ワーク

別冊「承認カード体感ワーク」レジюме参照



承認のポイントと公式

11

承認のポイント

- ① 相手が気づかない優れた部分（能力、資質、貢献、成長、可能性）を具体的・客観的に伝える
- ② 上から目線ではなく、同じ人間として対等の関係で誠実に伝える
- ③ Iメッセージで伝えるとより効果的
- ④ 小さなことでよいので行動や過程（プロセス）を伝える
- ⑤ 評価をしない

承認のポイントと公式

承認の公式

初級：ありのままの事実や素直な気持ちを伝える

例.「あなたは、お客さんの話に10回うなづきながら真剣に聴いていましたね」

例.「忙しい時にはいつも仕事を手伝ってくれて本当にありがとう」

中級：事実＋価値（意義）づけして伝える

例.「あなたが毎日コツコツと取り組んでいることは、必ずいつか実を結びますよ」

例.「PDCAで仕事が見事に回っていて、改善がなされていますね」

中級：事実＋価値（意義）＋Iメッセージで伝える

例.「あなたが毎日コツコツと取り組んでいることは、必ずいつか実を結びますよ。
私は希望を感じます」

例.「PDCAで仕事が見事に回っていて、改善がなされていますね。私は感心しています」

正しく効果的な承認をするために

1. 「ほめる」より「認める」

- 誰でもほめられると悪い気はしませんし、ついその気になりますが、本物の自信につながるとは限りません。長続きする本物の自信を得るには、自分自身に対する正確な情報が必要となります。
- 「認める」ことは相手が気づかない優れた能力・資質、業績、可能性などについてその「事実」を本人に伝え、自覚させることです。それが承認の基本です。長期的な自己効力感や有能感は、「ほめられる」より「認められる」ことで得られます。
- 正しく承認すれば、ほめる時に起きやすい次の逆効果が起こりにくくなります。
 - ✓ 信頼関係のない相手から軽くほめられると不愉快に思われることがある
 - ✓ 過度に何回もほめられると、不審がられたり、勘違いを起こさせたり、ストレスになる
 - ✓ 何か伝える側の思惑によってやらされ感（被統制感）を感じさせると信頼関係を損なう
 - ✓ 上から目線で過度にほめると、ほめられることが目的で働いたり、他人の評価を気にする人間になり自律が削がれるおそれがある

正しく効果的な承認をするために

2. 一人ひとりの承認願望を理解すること

- 上司であれば、部下が何に価値を置き、どこで、だれにどんな風に認めてもらいたいと思っているかを予め把握しておくことが重要です。そのためには部下と普段からコミュニケーションをとっておくことが大切です。

3. 承認は、あいさつ、話しかけること、聞くことから

- 承認にはいろいろなタイプやレベルがあります。承認の一番の基礎は相手の存在を認めることです。あいさつを交わし、会話をすることによって、最低限の相互承認がなされ、良好な人間関係に入っていくことができます。

正しく効果的な承認をするために

15

4. 具体的で客観的な事実を把握し、それをフィードバックすること

- 上司からの承認が最も部下のモチベーションを高めます。上司が部下の持ち味や能力の伸びを表す指標、組織への貢献度を表すデータや事実、顧客からの感謝の声など、具体的で客観的な情報に基づいて承認を行うことが大切です。

5. 自己効力感や有能感を高める認め方、ほめ方

- 認めたりほめたりすることが自己効力感や有能感を高め、被統制感を与えない場合には内発的モチベーションを高めます。そのポイントは①よい仕事をしたときにはできるだけ間をおかずに認めること、②できるだけ具体的かつ客観的な事実を示しながら認めることです。

明日からやってみたいこと

16

カード項目	具体的な行動