

リーダーシップOJT研修

テキスト（抜粋）

ミルラーニングメディア株式会社

オリエンテーション

目的／進め方／効果

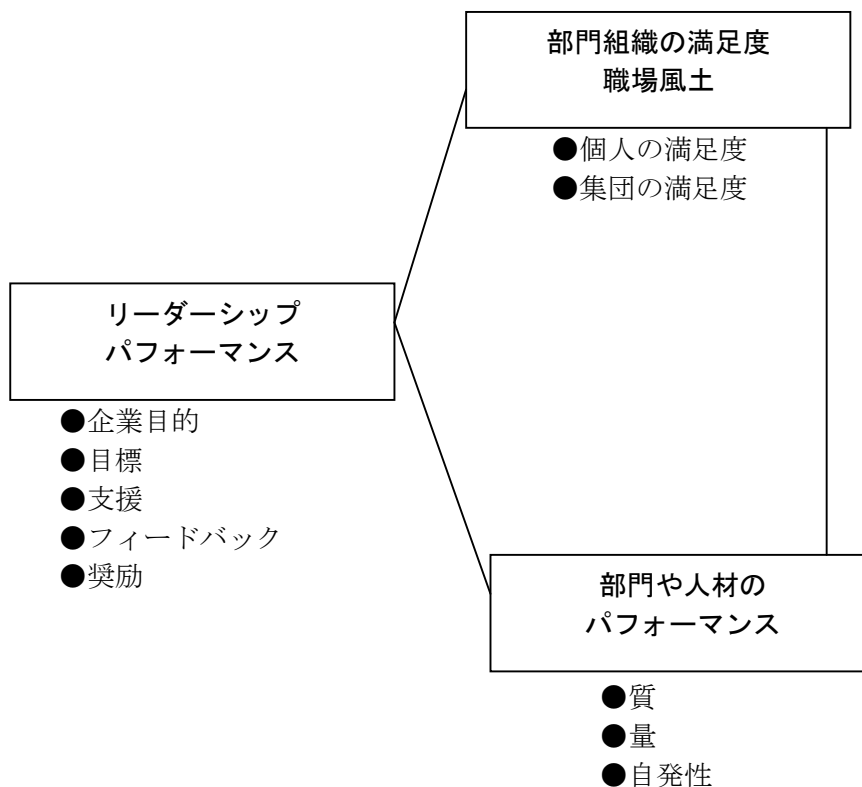
コース目標

- 職場のひとりひとりを共通の目的の下にまとめ、活力に満ちた職場を作り出す能力
- 測定可能なOJT目標を設定し、それを部下・後輩に伝達・遂行する能力
- 部下のパフォーマンスの良し悪しを、言動を指摘することによって具体的に知らせる能力
- 部下・後輩育成のためのコーチング・コミュニケーション能力とOJT遂行能力
- 実際のOJT計画表を作成してフィードバックする能力

リーダーシップ自己診断 5つの質問

1. なぜ私たちは存在するのか
2. 私たちはどこに向かおうとしているのか
3. 助けが必要なときどうなるのだろうか
4. 私の仕事ぶりはどうなのだろうか
5. 私は仕事から何が得られるのだろうか

リーダーシップ・パフォーマンス・モデル



コーチングとは何か

「従業員教育が21世紀の競争力のカギとなる。ホワイトカラーやブルーカラーを問わず、これまで必要とされていなかったスキルが求められる。新たなスキルを身につけた従業員は、限定されていた職務職掌を超え、さらには市場からも新しい技術を取り入れ、自己変革を遂げていくだろう」(MITレスター・サロー)

市場の変化—経験則だけでは予測できない—に適応し続けるには、先見を働かせながら組織を改革し続けなければならない。業務システムと、業務プロセスの適応能力と改善能力が生き残りの要素となる。高度成長期の成功体験が足かせになってはならない。

変化に適応するには、従業員が新たなプロセスや価値観に自らを調整・順応し、そのためのスキルを体得できるようにならなければいけない。

キャリアはすぐ陳腐化してしまう。常に新しいスキルを獲得し、新しいキャリアを獲得して自己改革(スキルとキャリアを新品にする)しないと、ただのノンキャリア(人)になってしまう。

もはや、従来のように手取り足取り組織人材を育成しては間に合わない。組織のすべての人材が、主体的に学習し新たなスキルとキャリアを得るような仕組みが必要になってきているのである。

上記のカギとなる「スキルの学習能力を高める育成技法」、それが『コーチング』です。

コミュニケーション

職場でのパフォーマンスは、上司(先輩)と部下(後輩)の人間関係に大きく左右されます。組織のパフォーマンスが低下しているときには、この関係にも何か問題があることが推察できます。

次のような状況があなたの職場に起こっていたら、これから学ぶ内容は大いに役立つはずです。

- 話をよく聴いてくれないという不平が出ている
- 指示がはっきりしないので、仕事のやり直しが多い
- 指示そのものや仕事のやり方が、いろいろな人に尋ねなければはっきりしない
- 問題が起きたとき、「自分の責任とは思っていなかった」という答えが返ってくる
- 仕事の進み具合を途中で報告する習慣がない

上のどれかが職場に存在していると、コミュニケーション不足がその職場でのパフォーマンスを妨げ、生産性を下げていると言えます。

コミュニケーション・ストッパー

次のような言動は、コミュニケーションを妨げるもの—コミュニケーション・ストッパーと言えます。

-
-
-

効果的コミュニケーションの障害の例

- 相手に注意を向けているフリをする。相手が困惑した様子を見せても涼しい顔をしている。
- 相手の話をさえぎる
- 相手の言うことを批判する。
- 相手の考えを見下す
- 声を高める。感情的になりすぎる。
- 話を聴く前から心を決めていて、相手の言うことには耳を貸さない。
- 相手が言いたいことを言い終わらないうちに、判断を下してしまう。
- 相手の言いたいことを途中で横取りして言うってしまう。
- 相手が話をしている最中に、自分の言いたいことを考えている。
- 自分の聞きたい話題にしか耳を貸さない。
- 相手の話は重要でないと思いつむ。
- 否定的な表情を見せる（渋い顔、眉をひそめる）。

具体的な言動をとったこと、されたことがありますか？

言い換える

言い換えるとは、相手の話を自分なりの言葉を使って繰り返すことと定義できます。このスキルは、あなたが相手を理解したということをあらわします。

・・・以下省略・・・

自由に答えられる質問

「はい、いいえの質問」は、特定の情報を確認するために用いられます。・・・

練習：質問

「はい、いいえの質問」 (例) 「〇〇〇の仕事は順調にいったる？」

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

「自由に答えられる質問」 (例) 「〇〇〇の仕事の進捗状態はどんな具合だい？」

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

確認の質問

「確認の質問」は、・・・

次のような場合には、「確認の質問」を使います。

- 1.
- 2.
- 3.

「確認の質問」：練習

情況—1

「いいかね、この計画書は説明3回目だよ！もうそろそろわかってもいいだろう。何か質問はないね。」

情況—2

「君にやっておいてもらいたいのは、松山商事の提案書の製品説明をこの書類に書き込んで、残りの部分は川村課長が午後一番で持ってくる書類から付け加えておいて欲しいんだ。今日中にできあがらないと困るんだよ。わかったね。」

共感

どんな状況でも、コミュニケーションは事実と感情から成り立っています。
「共感」とは、・・・

共感≠同意

部下が「このスケジュールでは、この仕事できるわけがないですよ。」と言ったとき、
「確かにそれはできない。」と言えば、それは同意したことです。
一方、共感するとすれば「君がイライラするのはよくわかる。」といった表現になり、同意しなくとも共感は十分可能となります。

次のように相手があなたに話したとしたら、どのように対応しますか？

相手の言葉	あなたの共感を使った表現
「あのお客さん、言うことがコロコロ変わるんですよ」	
「これで変更3回目ですよ」	
「うちのメンバー、私の言うことに耳を貸してくれないんです」	
「残業、残業で土日でも出勤ですよ」	

言葉の奥に潜むものの理解（参考）

これは“質問”のスキルではありませんが、コミュニケーションをする場合に知っておくと便利な情報です。

●コミュニケーション媒体

- ・言葉
- ・声の調子
- ・態度

目は口ほどにものを言い

●言葉の奥に潜むもの

山道でパンクしてしまった山田君の対応

OJT推進 部下育成の基本姿勢

この章では、部下育成に対する上司としての基本姿勢をもつことの大切さを学びます。

セルフチェック

あなたの部下育成の基本的な姿勢について、部下はどう評価してくれていると思いますか。次の中から一番近いものを選び、チェック（✓）してください。

1. 「部下育成についての基本姿勢はもっていない」と言うだろう。 ……
2. 「部下育成についての基本姿勢はもっているが、指導してもらっているとはいえない」と言うだろう。 ……
3. 「部下育成についての基本姿勢をもっていて指導してくれるが、言っていることと、実際の指導が違うことがある」と言うだろう。 ……
4. 「部下育成についての基本姿勢をもっていて、それに基づいて指導してくれるのでわかりやすい」と言うだろう。 ……

部下を育てる姿勢

以下の5つの事例を読み、それぞれの質問に答えてください。

事例 1

時間厳守

このところ、また部門会議や打ち合わせの開始時間に遅れる人が増えてきた。開始5分遅れが当たり前となってきたし、15分遅れのスタートでしかも無断欠席者（後から欠席報告）もいるという会議も発生している。

“このままでは会議や打ち合わせに緊張感がなくなってしまう”と危惧した私（部門長）は、この問題に少なからず悪影響を与えているリーダーのA君に、会議開始時間の改善をするよう依頼した。

私：「会議を事前の連絡通りの時間に開始できるよう対策を考えてほしいんだ」

A：「わかりました。一生懸命考えてみます」

●質問 1

次の5つの中から、あなたの考えや発言に最も近いものを1つ選んで、左の欄に○をつけてください。

A	「時間通りに会議を始められるよう考えてくれないか。よろしく頼む」
B	「ありがとう。よろしく頼むよ。できれば次回の会議を部門全員が意識して時間厳守できるよう具体的に考えてみてくれ」
C	「時間通りに会議をスタートさせないとどういう影響があるか考えてみてくれないか。また、現在時間が守れないのはなぜなんだろう。君の意見を聞かせてくれないか」
D	「わかりましたって、本当にわかっているのかい。一生懸命考えるってどう考えるのか、もっと具体的に言ってくれ」
E	「なぜ、私が君に頼むかわかってくれるよな。リーダーとしての君に、部門のまとめ役として是非取り組んでほしいんだよ」

STOP

事例 2

再発防止

新商品キャンペーンの柱である内覧会を1週間後にひかえた日の朝一番、「所長に」という指名の電話が入った。

“朝礼中なのに何だろう”と思いながら電話をとると、いらだった声が聞こえてきた。

「キャンペーンのDM（ダイレクトメール）が届いたが、まだ前任者の名前だった。この件に関しては、もう1年も前から2～3回営業の人に電話しているが、その後も間違っている。どうなっているんだ。営業の人ではラチがあかないので責任者に連絡した・・・」という旨の電話だった。

さっそく、このお客様担当を聞くと、中堅社員のB君だった。B君は、日頃から活動的で仕事は早いのだが、小さいミスが多かったりフォローしないでそのままにしていることが多い。

朝礼後、私はB君を呼んだ。電話の内容を話し、今までのB君の対応を聞くと「3ヶ月前にもそういう電話があったようですが、忘れていました。電話の人は細かい人なんですよ。近いうちに書き直しておきます」という返事だった。

●質問 2

次の5つの中から、あなたの考えや発言に最も近いものを1つ選んで、左の欄に○をつけてください。

A	「3ヶ月前にもこういうことがあったのに、なんでまた間違えたんだ。ダメじゃないか！今後気をつけるよ！」とB君にキツク言う。
B	「お客様なので、終始、低姿勢であやまっておいたよ。すぐ宛名を書き直しておいてくれ」とB君に話す。
C	「間違ってしまったことはしょうがない。しかし、お客様だから、即あやまりに行ったほうがいいな。今日中に行ってくれ」と対応策を伝える。
D	「3ヶ月前もご迷惑をかけたということだな。中堅として新人に対して恥ずかしいぞ。即、対応してくれ」と言う。
E	「3ヶ月前もお客様にご迷惑をかけたということだね。そうだったら、宛名を訂正するだけではダメだぞ。お客様が満足する対応策を考えて、昼までに君の案を聞かせてくれ」と言う。

STOP

事例 3

中間報告

3ヶ月前に転勤してきたC君は、前の所属長の話によると、「やる気があり入社3年目としては与えられたテーマをまとめる力もある。ただ、仕事を完璧にやろうとするあまり、納期ギリギリにならないと依頼した書類やレポートが出ない傾向があるよ」とのことだった。

ここ1～2ヶ月の彼の仕事ぶりを見ていると、確かにその傾向がある。私自身、彼の資料が会議前ギリギリでやっと完成し、ヒヤッとした経験が2回あった。

そこで、C君に私の期待を伝えようと応接室に呼んだ。「3ヶ月で新しい業務を覚えてくれたことは期待以上である」といい面を伝えた後に、「納期ギリギリではなく、余裕をもって資料作成・提出をやってもらうために、中間で進行状況を報告してほしい」と伝えた。

黙って聞いていたC君は、「それは難しいと思います。これまでも同じようなことを言われて気をつけていたんですが、中途半端な段階で報告することはできません」と言った。

●質問 3

次の5つの中から、あなたの考えや発言に最も近いものを1つ選んで、左の欄に○をつけてください。

A	「中途半端な段階での報告はしたくないんだね。その気持ちもわかるよ。どうだろう。完璧でなくても報告できることや、どの時点で君が報告できるかを一緒に考えてみないか」
B	「中途半端な段階で報告することができないだって？自分で完璧にやろうとするから難しいと思うんじゃないか？もっと報告の大切さを認識してほしいな」
C	「できませんじゃ、いつまでたってもできないよ。今後は、どうしたらできるかを考えて言ってくれ。わかったね」
D	「私が途中で報告してもらいたい趣旨はスケジュール面なんだよ。内容などの完成度はいいから、納期通り提出できるかどうかを前もって聞かせてもらいたいんだ」
E	「そうか、中間報告は難しいか。じゃ、少なくとも納期ギリギリだけはやめてくれよ。わかったね」

事例 4

後輩指導

D君は部門にいるリーダーの一人である。彼は業務知識に詳しく、まわりの人からも「たいていのことは彼に聞いたら分かる」と言われている。論理的な思考をするD君は、仕事の進め方でも一度自分で納得した後で動くという傾向がある。

2週間ほど前から、私はD君が今年度入社（過年度採用）したE君とじっくりいっていないという話を聞いている。

もともと部下を指導することに情熱を持っているD君に、E君のOJTを頼んだ私としては心配なので、他の話の後にその件を聞いてみることにした。

私：「・・・ところで、E君の方はうまく仕事を覚えてくれているかい」

D：「いやあ、大変ですよ。ここ1～2週間ほどかかわらないようにしてるんですよ。いろんな面で性格が合わないんですよ、あいつとは・・・」

●質問 4

次の5つの中から、あなたの考えや発言に最も近いものを1つ選んで、左の欄に○をつけてください。

A	「やっぱりうまくいってないのか。いや、他の人から君とE君がじっくりいっていないと聞いていたものでね。それで聞いてみたんだ。詳しく話してくれないか」
B	「そうか、性格が合わないのか。そう否定的に見ないで、E君を長い目で育ててやってくれよ。君ならできると思って頼んだんだから」
C	「E君とかかわらないようにしているのは問題だな。いったい何があったんだい。状況を具体的に聞かせてくれないか」
D	「どうしたんだ、君らしくないなあ。まあ言い分はあるだろうが、性格が合う合わないで考えないで、どうしたらE君とうまくかかわれるか考えてみてくれよ」
E	「大変だったね。苦労したんだろう。よかったら状況を詳しく聞かせてくれないか。私にできることがあれば協力したいんだ」

事例 5

自主勉強会

Fさんは、営業の第一線で新規開拓を担当している。前年度までユーザー担当だったが、本人の希望もあり、今年度から見込客をユーザー化する営業に変わった。今年度も8ヶ月経過したが、彼女は持ち前の行動力と粘り強い訪問で、着実な実績をあげている。

Fさんは2ヶ月前から、他部門との自主勉強会である「販売革新勉強会」に自主参画していた。私は活動の様子を、時々本人から聞いていたが、昨日たまたま営業推進部門のG課長と話す機会があり、雑談の中でFさんの話を聞いてみた。

G課長は「Fさんは仕事で参加できない時もあったけど、参加した時は忙しい時でも必ず書記役や資料収集を手伝ってくれるので本当に助かるよ。お前もいい部下をもっとうらやましいよ」と真面目に言っていた。

今日は昼からFさんとの営業同行が1件あった。お客様への訪問の途上、私はG課長から聞いた話を彼女に伝えた。

●質問 5

次の5つの中から、あなたの考えや発言に最も近いものを1つ選んで、左の欄に○をつけてください。

A	「販売革新勉強会では書記役をやっているんだって。頑張ってるようだね。G課長がほめていたよ」
B	「販売革新勉強会で書記役を積極的にやってくれてるんだってね。G課長から聞いたよ。営業にとって大事な勉強となるし、今後も期待しているよ。他部門の人の考え方を聞けるいいチャンスだから、今後も参加できるよう協力するよ」
C	「販売革新勉強会のほうはどうだい？G課長から聞いたんだが、積極的にやってくれてるみたいだね。いい部下をもっとうらやましいと彼が言っていたよ」
D	「販売革新勉強会の方はどうだい？G課長が書記役をやってくれるのが助かると言ってたよ。今後も頑張ってくれ」
E	「販売革新勉強会のこと、G課長から聞いたよ。頑張ってくれてるようだね。せっかく貴重な時間を使っただけの勉強会だから、ぜひ他部門の先輩のいい面をどんどん吸収してくれ」

まとめ「育成の基本姿勢をもつ」

「あの人のもとでは人が育つ」といわれるマネジャーには、共通する姿勢が見受けられます。その中で、ここでは対応が難しい叱り方を例にとってみましょう。各マネジャーの部下に対する叱り方は違っていても、マネジメントされる部下の人たちに聞いてみると、次のような声が数多く聞かれます。



これらの声からわかることは、・・・

OJT推進 OJTとは

OJTとは

OJTというと・・・

この章では、現状のOJTに対する考えや取り組みを振り返り、OJTとは何かを確かめます。

セルフチェック

あなたの部下に対するOJTは、今どのような状況ですか。次の中から一番近いものを選び、チェック（✓）してください。

1. 部下に対するOJTを特に意識したことはない。 ……
2. 部下に対するOJTの必要性は感じているが、何をどうすればよいかわからず悩んでいる。 ……
3. 部下に対するOJTを具体的に考えているが、思うように実施できていない。 ……
4. 部下に対するOJTを一人ひとりについて具体的に考え、日々の仕事で実施している。 ……

演習問題：「OJTって何？」

次の7つの項目で、OJTについて正しい記述だと思うものには○を、正しくないと思うものには×をそれぞれのチェック欄に記入してください。

No.	項 目	チェック
1	OJTとは、On the Job Training の略で仕事の中で気がついた時に、その場ですぐ指導するキメ細かい努力の積み上げである。	
2	職場内で自発的に行っている勉強会は、OJTのひとつである。	
3	とにかく、何よりも仕事自体をやらせることだ。仕事をやらせれば、人によってその速さに差はあっても、やがて能力が身につく。それこそOJTである。	
4	OJTは上司に責任があるのだから、どんなに忙しくても上司自身が実施しなければならない。	
5	OJTで一番ポイントとなるのは計画的、重点的ということである。	
6	OJTで上司が部下を育成指導することが重視されるのは、部下の現状をよく知っているのは上司であるという背景がある。	
7	人間的成長こそOJTでねらう能力である。	

事例研究：あなたならどうする？「甘いOJT計画」

次の事例を読んで、田中係長と鈴木課長のOJTの取り組みに対する問題点を3～5項目あげてください。

そして、それぞれについて自分ならこうするという見解をまとめてください。

事例

田中係長は、この4月に係長に昇進したばかりである。セクションも昇進と同時に変わったので、新しい職場の仕事について、いろいろと勉強していた。

そうした折、田中係長は上司である鈴木課長に呼ばれた。

「今後、会社方針としてOJTに力を入れることに決まった。特に部課長会議では、OJTの主たる推進者としては係長があたるべきだという結論になったので、よろしく頼む」と言われたのである。

「しかし、私はまだ新米です。それに仕事の内容もまだよくわかりませんので、OJTができるかどうか……」

「異動になった係長は、なにも君だけじゃないよ。他にもいるじゃないか。セクションが変わったからといって、それがOJTができない理由にはならないと思うよ」

「それはそうですが……」

「とにかく、係長が中心となってOJTをやるということが会社の方針として決まったんだから、それに従わなければならん」

「はい。それで、OJTというのはどうやればよいのでしょうか？」

「私もよくわからない。聞くところによるとOJTのやり方もいろいろあるそうだから、君が思うようにやったらいい」

「はあ……」

「ともかく、教育部ではOJTの計画書を出してくれと言っているから、まずそれをつくることからスタートするといいんじゃないかなあ。君に任せるから、好きなようにOJTの計画書を作成してくれ」

田中係長は、鈴木課長にOJTの計画書をつくるよう指示されたが、どうやればいいのかまったくわからなかった。“何から手がけてよいやら”と頭を抱えてしまった。

“考えてもしょうがない。とにかくOJTの計画をつくろう”と、田中係長は意を決してOJT計画づくりに着手した。

……以下略……

基本知識「OJTのポイント」

私たちがOJTの重要性を認識し、日常の職場において実践したとしても、そのやり方が的を射たものになっていなければ何の意味もありません。

OJTの最終目標は部下を育成し、それによって仕事の成果を向上させることです。そのために、OJTは日常の職場の中で個別指導を中心として進められるものですが、たまたま気がついた時に、注意や指導あるいは仕事の指示をすればよいといったものではありません。

つまりOJTとは、

-
-

ということになります。

OJT計画の実際 目標達成のOJT

目標達成のOJT

OJTは何のためにやるのでしょうか。それは・・・

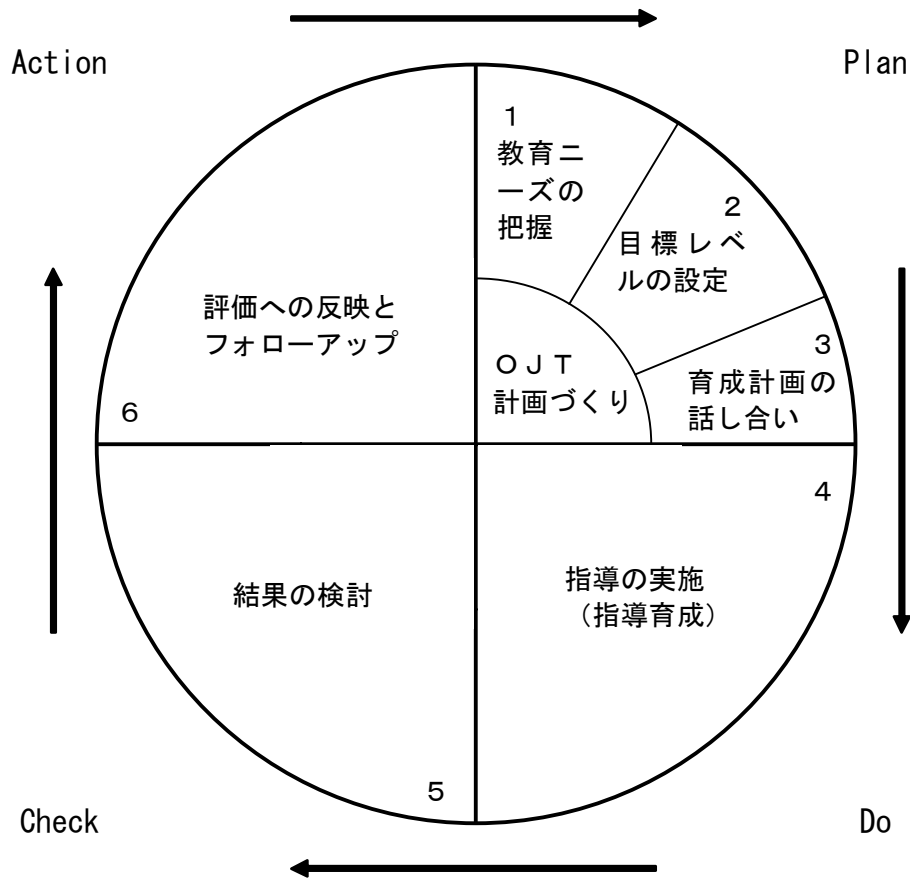
この章では、OJTを目標達成に向けて展開する大切さを理解します。

セルフチェック

あなたのOJTは部下の今年度（今期）の目標達成と連動したものとなっていますか。次の中から一番近いものを選び、チェック（✓）してください。

1. OJTと部下の目標達成のための指導は、別の・・・
ものを考えている。
2. OJTを部下の目標達成につなげるよう意識し・・・
ているが、うまくいっていない。
3. OJTを部下の目標達成に結びつけて実施して・・・
いるが、成果につながっているとはいえない。
4. OJTを部下の目標達成に結びつけて実施して・・・
おり、成果をあげている。

OJTの基本ステップ



OJTのステップ【1】・・・教育ニーズの把握

- 教育ニーズ= あるべき姿 - 現状の姿
(目標とする能力) (現有能力)

- ・現在および将来の仕事、目標となる水準（あるべき姿）に照らして不足している知識、技能、態度などが教育ニーズとなる。さらにその中で重点を絞り込んで重点項目をひとつ選ぶ。
- ・この教育ニーズを発見する上で基本となるのは、「日常の仕事の中での部下に対する観察」である。

OJTのステップ【2】・・・目標レベルの設定

・・・以下省略・・・

○J T重点項目づくり

●ステップ1

- (1) あなたの部下の中から1人選び、「○J T重点実施項目決定シート」の対象者名欄に名前を記入してください。
- (2) 次頁の記入要領に基づき、(1)で選んだ部下の今期の○J T重点項目を決定してください。

●○J T重点実施項目決定シート記入要領

- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤
- ⑥
- ⑦
- ⑧

基本知識 「○J Tの戦略的展開」

○J Tは本来、部下の能力や態度を向上させることを目的にしたものですが、それが現実の職場の中で意図した通りに展開され、定着するためには、部下本人の能力だけでなく「仕事のしくみ」や「職場の風土」もあわせて考える必要があります。

つまり、本人の能力が向上しさえすればそれだけで成果に結びつくわけではなく、その人を取り巻く環境によっても大きく左右させるということです。そして環境の中でも、特に本人にとっての心理的環境の影響が大きく、職場においては「仕事のしくみ」や「職場の風土」があげられるのです。

○J Tは基本的には、仕事そのものの中で行われるものです。したがって、部下の重点指導項目を達成するためには、本人に関する仕事の割り当てや量的拡大、質的拡充のような「仕事のしくみ」を並行して見直していかなければなりません。そして、業務を遂行していくにあたっては、職場のメンバーの協力と個人個人の能力が職場の力として結集される風土が不可欠です。したがって、「職場の風土」もより良く改善していくことが必要になってきます。

このように、○J Tは部下本人の能力や態度への働きかけを軸として、それらを「仕事のしくみ」と「職場の風土」への働きかけでバックアップするという、いわば戦略的に展開することが重要なのです。

目標達成に結びつけるOJTの方法

業務目標達成はマネジャーの最大の責務であり、そのために権限が与えられています。したがって、OJTはこれに直結して行われるべきであり、もしそうでないと、OJTのためのOJTで終わる危険性をもっています。部下に今年度（今期）目標を達成してもらうための課題はいろいろありますが、その中から最もインパクトの大きいものを、ひとつに絞って育成することが大切です。あれもやろうこれもやろうというアプローチでは、結局何もできずに終わってしまうことが多いのです。

行動作法

・・・以下省略・・・

OJT計画の実際

この章では、部下と共につくりあげるOJT計画のポイントを理解します。

セルフチェック

あなたは部下一人ひとりのOJT計画をつくっていますか。次の中から一番近いものを選び、チェック（✓）してください。

1. 今まで部下一人ひとりのOJT計画をつくった …… □
ことはない。
2. 今までにOJT計画をつくった経験はあるが、 …… □
部下一人ひとりのOJT計画はつくっていない。
3. 部下一人ひとりOJT計画をつくっているが、 …… □
それだけで終わっている。
4. 部下一人ひとりのOJT計画をつくり、それに …… □
基づいてOJTを実施している。

まとめ 「部下に受け入れられるOJTのポイント」

OJT計画表は本来であれば部下と話し合い、部下の合意を得たものでなければ意味がありません。したがって、今回つくった計画表は、部下と話し合う前の上司としての意思を盛り込んだ計画案という位置づけとなります。

部下との話し合いにおいては、あなたのOJTに対する姿勢を説明し、部下が取り組んでみたいと思える働きかけと援助が大切です。そのための5つのポイントをご紹介します。

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

部下を導く姿勢

経営の最前線に立つマネジャーには、絶えず苦しみがつきまといます。業績が思うように上がらない。部下が言うことをきかない。これらの苦しみはマネジャーであることをやめない限り、どこまでも続くでしょう。

しかし、あなたがマネジャーのあるべき姿を認識し、かつそれを身につけるなら、苦しみはあっても悩みは立ち所に消え去るにちがいありません。これこそ部下を導く姿勢のあるべき姿です。

行動作法

・・・

- 1.
- 2.

・・・以下省略・・・