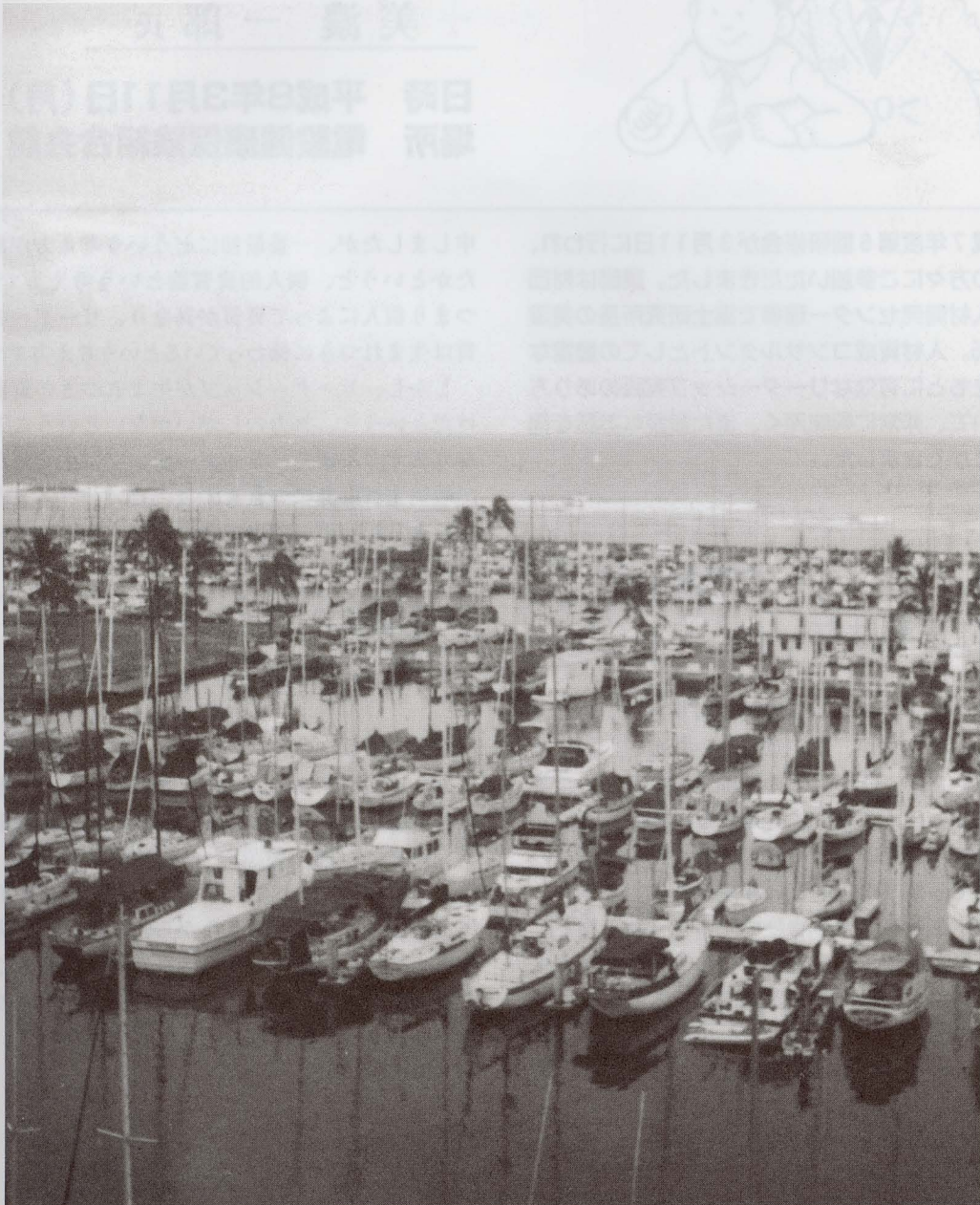


東京都社会保険労務士会 会報

千代田・中央支部

事務局 〒101 東京都千代田区小川町3-11 インペリアル御茶の水901
金網社会保険労務士事務所 ☎03(3291)4167 発行人: 金網久夫

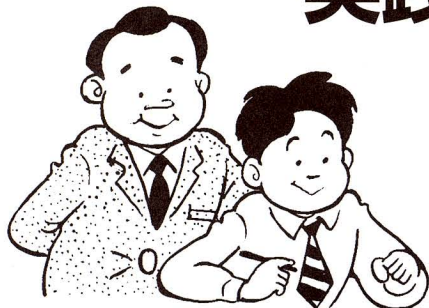


ニューカレドニア

(撮影: 新井功一氏)

講演

有効なリーダーシップ 実践のあり方



講師／財団法人人材開発センター理事
富士研究所長

美濃 一郎 氏

日時 平成8年3月11日(月)
場所 電設健康保険組合会館

平成7年度第6回研修会が3月11日に行われ、多くの方々にご参加いただきました。講師は財団法人人材開発センター理事で富士研究所長の美濃一郎氏。人材育成コンサルタントとしての豊富な経験をもとに有効なリーダーシップ実践のあり方について、非常に興味深く、また貴重なお話を伺うことができました。

リーダーシップのあり方 に正解はなし

今日はリーダーシップ実践のあり方についてお話しするわけですが、ご注意くださいいただきたいことがございます。まず、私の話は定石であって正解ではないということです。定石というのは碁で使う言葉です。今までの経験で、こうやったらこの碁に勝てる確率が高いという技です。

「部下を叱るときは物陰で叱るように」などといいますが、これは定石です。こうすると、うまくいく確率が高いですよと述べているにすぎないのです。

また、もうひとつは、定石は変わるということです。新しい定石が次々と出てきます。リーダーシップ論も時代とともに移り変わります。以上の2点にご注意ください。

リーダーシップ論は時代とともに移り変わると

申しましたが、一番最初にどういう考え方があったかという、個人的資質論という考え方です。つまり個人によって資質が異なり、リーダーの資質は生まれつきに備わっているという考え方です。

しかし、リーダーシップが生まれつきの資質だけだというと、努力のしがいがないということになります。やがて、リーダーシップは生まれた後で勉強すれば身につきますよ、といわれるようになります。そこで出てきたのが、類型論という考え方です。

態度より、実際にどうリーダー シップを発揮したかが重要

類型論では、リーダーのタイプは、専制型、民主型、放任型の3つの類型にまとめられると考えられ、あたかも一本の線上にあるような類型をされています(図1参照)。専制型というのは、リーダー中心に、すべてをリーダーが決めるタイプ。民主型というのは相談しながら、ものごとを決めるタイプ。放任型というのは、部下を信頼して任せるタイプです。そして、この3つのタイプのうち、ひとつのタイプに固執してはいけないといわれています。

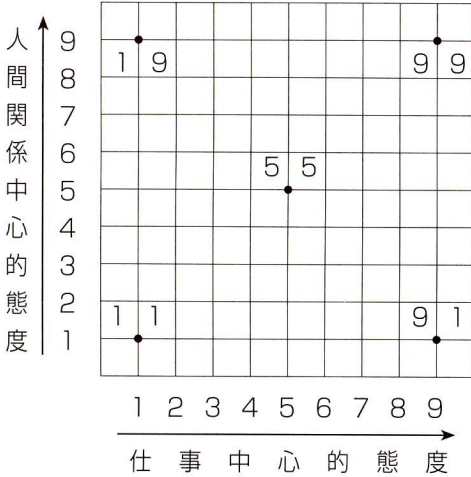
図1. 類型論



しかし、この類型論には、このときには専制型、こういうときには民主型といった、厳密な説明がないという欠点がありました。

そこで次に考え出されたのが、マネジリアル・グリッド論です（図2参照）。リーダーの基本型は人間関係志向と仕事志向のグリッドで考えられる、という考え方です。

図2. マネジリアル・グリッド論



いくつかの選択肢の中から自分の考えに近いものを選択させます。すると、リーダーのタイプが81通り出てきます。その中で、5つの主な特徴を説明しましょう。人間関係重視ですが仕事にはあまり熱心でない人は1-9型、人間関係にも仕事にも熱心でない人は1-1型、人間関係にも仕事にも熱心な人は9-9型、仕事中心の人は9-1型、そして5-5型は中道型、というふうに分類できるというわけです。

この考え方では、9-9型のリーダーが一番いいリーダーであって、その他のリーダーは9-9型を目指すように示唆しているわけです。9-9型のリーダーになれるにはこうした方がいいですよ、とアドバイスするのです。

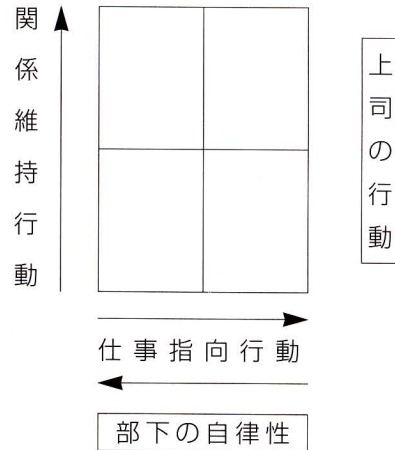
ところが、これにも問題点があります。取り上げられているのが態度であって、行動ではないという点です。こうしようと思っていることは9-9型であっても、実際にやるかどうかというのはわからない。しかし、組織が求めているリーダーというのは、どう考えているかではなくて、どうしたかということなのです。

リーダーシップあり方は 部下の自立性を踏まえる ことが大切

そこで、行動を中心においた考え方が出てきました。それが状況理論です。これは、有効なリーダーシップのあり方は、状況（リーダー、部下、上司、同僚、組織、仕事の性質、時間）によって変わる、という考え方です。

図3をご参照ください。仕事指向行動、関係維持行動とは何かというと、仕事指向行動は上司が部下の仕事について指示・決定した程度を表わします。関係維持行動は部下の意見を聞いたり、責任権限を与えた程度を表わします。部下の自立性というのは、自分の仕事に対する達成意欲（やる気）、知識・技能（やり方）の程度です。

図3. 状況理論



しかも、うまいことを考えたもので、やる気とやり方はかけ算だということです。どういうことかというと、知識・技能があってもやる気がゼロであれば、かけ算ではゼロ。その逆もしかり。図4をご参照いただきたいのですが、たとえばM1の段階にある部下に対してうまくリーダーシップを発揮していくためにはどうしたらいいのかというと、部下の直線から垂直に線を引っ張るのです。

すると、曲線とぶつかった点にあるようなリーダーシップをとると、この部下は一番生産性を上げましたよ、ということをこの図は表わしているのです。

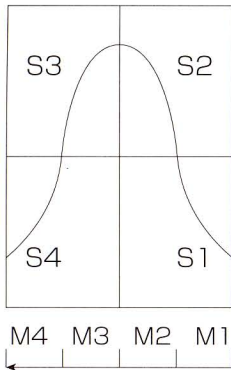


図4
S1 指示的
S2 説得的
S3 参加的
S4 委任的

たとえば、新入社員はやる気ばかりで、仕事に関する知識・技能は何もない、自立性は低いのです。すると、その新入社員を一番うまく働かせるためにどうするかというと、S1の指示的な行動をとります。そのうち、部下が成長してM4の程度になると、S4の委任的なリーダーシップがいいということになります。これぐらいになると、自分のほうから意見しますし、責任・権限も要求

してきます。そして、責任・権限を与えてみてください。部下はさらによく働きます。

しかし、部下の自立性はその時々で変わります。営業のベテランで、やる気がある人であっても、ある日突然人事課に異動になったら、その人は自立性が高くても、人事の仕事に関しては知識はありません。ですから、最初は人事の仕事を教えなくてはなりません。しかし、自立性の高い人ですから早い段階でリーダーシップを動かす必要があります。そうしないと、その人はやる気を失ってしまいます。また、人間は感情の動物ですから、ある日突然やる気がなくなることがあります。やる気がなくなったら、すぐにリーダーシップを右に戻すのです。

日頃、部下に向かって命令口調になりがちですが、私の話を参考に、部下の自立性もお考えただいて、みなさんのリーダーシップの発揮にお役立ていただければと思います。

(文責 岡)

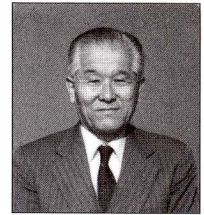
(平成7年度支部表彰 受賞に関するお知らせ)

平成8年5月27日の東京都社会保険労務士の総会において、千代田・中央支部は羽鳥会長より優秀支部として表彰されました。会員の皆様のご協力に感謝いたします。

平成八年五月二十七日
千代田・中央支部

支部長 金綱久夫

(叙勲の お知らせ)



平成八年春の叙勲に際し、当支部の白庭昌治氏（東洋信託銀行勤務、日本橋地区）が勲五等双光旭日賞を受賞しました。おめでとうございます。

新会員の紹介

入会年月日	氏名	地区	形態
H8.2.1	村上 生子	京橋	勤務
	西村 道子	"	"
	藤見 芳久	"	"
	栗林 昭	麹町	"
	白石 斉	"	"
	寺門 美咲子	神田	"
	永野 茂雄	"	開業
	細川 宏美	"	"
H8.3.1	棚田 三恵郎	麹町	勤務

入会年月日	氏名	地区	形態
H8.3.1	大谷 聡	麹町	勤務
	伊藤 知子	"	"
	安田 定夫	"	"
	北沢 勝	神田	"
	矢野 正臣	日本橋	"
	矢島 博之	神田	"
H8.4.1	最上 誠	"	"
	保科 浩次	"	"
	根岸 伸明	"	"

入会年月日	氏名	地区	形態
H8.4.1	高松 啓之	神田	勤務
	今道 昇	"	"
	丸山 直樹	日本橋	"
	松野 茂	"	"
	福岡 一雄	"	"
	小田 有志	"	"
	中村真理子	京橋	"
	吉川 美奈子	日本橋	"
H8.5.1	村田 優	麹町	"

開業（第一）部会だより

労働保険の申告書等の作成も終りほっとして
いるところと存じますが、7月に入りますと算
定の準備で毎日忙しい日々が続くと思われます。
皆様、健康には十分気をつけて頑張ってください。

あと1年任期がありますが委員長の皆様、そ
して委員ならびに各員の方々のご協力のもとで

1年間過ごすことができましたが、今後とも皆
様のご協力のほどよろしくお願いいたします。

まず、業務推進委員会では8年3月19日の例
会で研修課題のご希望についてアンケートにお
答えいただきましたが、下記の結果となりました
のでご報告させていただきます。

研修課題（アンケート結果報告）出席者数55人 回収52枚

	項 目	〇印数
1	中小企業のモデル賃金制度 中途採用者の多い賃金制度、職能給導入の 仕方、やさしい賃金表の作り方など	29
2	退職と退職金 退職事由格差、早期退職優遇制度、基金・ 中退金の利用、役員退職金など	18
3	55歳～65歳の保険関係対応 年金・雇用保険関係等アドバイスポイント	25
4	育児・介護休業法 実務ポイント、就業規則導入、介護休業制度 導入奨励金など	9
5	社労士の危機管理・リスクマネージメント 災害時、リストラとアウトソーシング、他士 業とのトラブル、賠償など	15
6	就業規則の不利益変更ポイントと社労士の立場 とくに賃金および退職金など	22
7	事業所もしくは社労士のコンピューター利用 法・インターネット考 コンピューター化が社労士に及ぼす影響および展望	20

	項 目	〇印数
8	弁護士に聞く労働問題 具体的事例、弁護士と社労士および事業所 の関係、対応など	11
9	行政手続法・PL法のあらまし 行政対応と企業へのアドバイス、事例など	5
10	福利厚生再考 カフェテリアプランなど	8
11	提言する社労士（グループ討論→全体討論） 何でもありの討論・討議	9
12	パートタイム助成金他、その都度の法改正	7
13	その他 ※社労士法の見直し（業務との関係条文） ※モチベーション管理と動機づけ等諸施策 ※労務監査の種類と内容 ※法改正に伴う実務研修・年金実務 ※審査請求代理権について ※ポイント式退職金制度（柏木先生）提案	

業務委員会ではできるだけこれらを踏まえま
して、研修課題を設定したいと思います。

さて、第一部会ではさまざまな業務がありま
すのでご紹介いたします。

1. 東京商工会議所専門相談員として毎週派遣
（毎週水曜日、時間 午後1時～4時）
2. 中央区役所年金相談員として毎月派遣
（毎月第4水曜日、時間 午後1時～4時）
3. 臨時労働保険指導員、申告書相談コーナー
（5月8日～5月15日、中央労働基準監督署）
4. 臨時労働保険指導員、確定申告書相談コーナー
（5月14日～5月15日、飯田橋公共職業安定所）
5. 臨時労働保険指導員、カード、事業所訪問
（6月17日～6月25日、中央労働基準監督署）
6. 四社会保険事務所の算定相談
（8月1日～8月9日、麹町、神田、日本橋、京橋、

各社会保険事務所）

7. 労働保険新規加入事業所説明会の講師
（9月9日、11月11日、2月3日、中央労働基
準監督署）
8. 5人未満法人事業所等巡回説明
（11月、2月、四社会保険事務所）

以上の業務であります、これらの人選は基本
的に第一部会の例会で行っておりますので会員
の皆様の例会の出席とご協力のほどをよろしく
お願いいたします。

現在、全会員の名簿作成（四社会保険事務所、
中央労働基準監督署、飯田橋公共職業安定所）
を行っておりまして7月15日ごろまでにはでき
あがる予定です。

今年の例会および研修会の開催予定日は次の

とおりですが、やむを得ない場合は日程を変更する場合があります。

6月18日(火)、9月17日(火)、
10月17日(木)(16日を17日に変更)、
11月12日(火)、2月4日(火)、
3月4日(火)

※9月17日の研修テーマは「退職金等」(仮称)について行います。場所は出版健康保険組合で3時から予定しています。

以上ですが、今年1年間精一杯努めさせていただきまして、皆様のご指導ご鞭撻のほどよろしくお願いいたします。

千代田・中央支部 第一部長 柏木 弘文

第一部長親和会

平成8年6月6日の第一部長会において、親和会の平成7年度総会が行われました。以下が平成7年度事業および会計報告の抜粋です。

なお、9月頃には平成8年度会費の請求を行うとのことです。

また、新規入会は、随時受け付けておりますので、厚生委員長小林幸雄氏までお申し出ください。

1.平成7年度事業報告

- ①平成7年6月 親和会総会 役員変更
- ②平成7年8月 会費請求
- ③平成7年12月 会費未納者督促
- ④慶弔金支給 叙勲1名・婚姻1名・行政協力者感謝状授与13名

2.平成7年度会計報告

- ①収入の部 386,876円 (会費・入会金・利息)
- ②支出の部 105,000円 (郵送料・慶弔金)
- ③現在高 1,558,858円 (平成8年6月現在)

同好会だより

千代田・中央支部ゴルフ
同好会ゴルフコンペ終了

優勝 赤松ハルミ
2位 仲野 三郎
3位 高橋 千春

延び延びになっていましたが、去る4月25日に茨城ゴルフクラブにおいて第20回目のコンペが行われました。

当日は好天に恵まれ、12名のみなさんが参加され、和気藹々のうちに楽しく終了しました。

競技方法は今回はハンディキャップは自主申告にしましたが、結果は上記のとおりで、やはり実力者が上位の成績を納めました。

今回は秋を予定しております。

みなさん奮って当支部ゴルフ同好会にご参加ください。お待ちしております。

連絡先 富田秀子 TEL3206-9245

関口 武 TEL3662-7701

東京会 野球大会 について



日頃より、会員ならびに賛助会員の皆様方のご協力を賜り、心よりお礼申し上げます。

さて、東京会の第14回野球大会は、去る6月8日(土曜)午前10時より、大宮総合運動場プラスチック健康保険組合グラウンドにて開催されました。

当会の初戦の相手は、渋谷支部のチーム。当会は初回から爆発的な打線の攻撃力と柏木労務管理事務所職員の好投により、16対5という圧倒的な差で勝ちを得ました。

続く2回戦、強豪港支部ハーバーズには、投手の連投の疲れが響いて打ち込まれ、初戦と全く正反対の結果(16対2)に終り、決勝進出の夢が潰れました。

しかしながら、参加者10人という厳しい状況下では、精一杯の結果でした。

また、遠路応援に来られました新堀副会長、金網支部長、富田、赤森、吉瀬幹事の皆様方には、この紙面をお借りし選手一同心より感謝申し上げます。

なお、3回戦は、中野・杉並支部に不戦勝し、3位の結果となりました。

平成8年6月22日 千代田・中央支部野球同好会

委員会報告

諸会議報告

第9回 正副支部長・委員長会議

日時 平成8年2月19日(月)

場所 アルカディア市ヶ谷私学会館

報告事項

- 1) 東京都社会保険労務士会諸会議の結果について
- 2) 部会並びに委員会の活動状況について
- 3) 新年賀詞交歓会の開催結果について
- 4) 会員の異動状況
- 5) その他

協議事項

- 1) 新規入会者懇談会次第について
- 2) 第4回幹事・監査会議、第6回支部例会・研修会の開催について
- 3) 第19回定例支部会議並びに懇親会の開催について
- 4) 平成7年度事業報告について
- 5) 平成8年度事業計画及び予算(案)について
- 6) その他

第10回 正副支部長・委員長会議

日時 平成8年3月11日(月)

場所 電設健保会館

報告事項

- 1) 東京都社会保険労務士会諸会議の結果について
- 2) 部会並びに委員会の活動状況について
- 3) 平成7年度収入支出中間報告について
- 4) 会員の異動状況について
- 5) その他

協議事項

- 1) 支部・事務局機能の充実について
- 2) 第4回幹事・監査会議、第6回支部例会・研修会の役割分担について
- 3) 第19回定例支部会議並びに懇親会(政連共催)の開催について
- 4) 平成7年度事業報告(案)及び決算(案)
平成8年度事業報告(案)及び予算(案)について
- 5) その他

第4回 幹事・監査会議

日時 平成8年3月11日(月)

場所 電設健保会館

出席者 25名

報告事項

- 1) 東京都社会保険労務士会諸会議の結果について
- 2) 部会並びに委員会の活動状況について
- 3) 平成7年度収入支出中間報告に

ついて

- 4) 会員の異動状況について
- 5) その他

協議事項

- 1) 第19回定例支部会議並びに懇親会(政連共催)の開催について
- 2) 平成7年度事業報告(案)及び決算(案)
平成8年度事業計画(案)及び予算(案)について

第6回 例会・研修会

日時 平成8年3月11日(月)

場所 電設健保会館

出席者 78名

テーマ 「リーダーシップ実践のあり方」

講師 日本経営者団体連盟人材開発センター理事
富士研修所長 美濃一朗氏

第11回 正副支部長・委員長会議

日時 平成8年4月10日(水)

場所 電設健保会館

報告事項

- 1) 東京都社会保険労務士会諸会議の結果について
- 2) 部会並びに委員会の活動状況について
- 3) 平成7年度収入支出確定決算報告について
- 4) その他

協議事項

- 1) 第19回定例支部会議並びに懇親会(政連共催)の役割分担について
- 2) 定例支部会議上程議案について
- 3) その他

第5回 幹事・監査会議

日時 平成8年4月10日(水)

場所 電設健保会館

出席者 28名

報告事項

- 1) 東京都社会保険労務士会諸会議の結果について
- 2) 部会並びに委員会の活動状況について
- 3) 平成7年度収入支出確定決算報告について
- 4) その他

協議事項

- 1) 第19回定例支部会議並びに懇親会(政連共催)の役割分担について
- 2) 定例支部会議上程議案について
- 3) その他

第19回 定例支部会議及び交歓懇親会

日時 平成8年4月10日(水)

場所 電設健保会館

出席者 57名

来賓 12名

第1回 正副支部長・委員長会議

日時 平成8年5月16日(木)

場所 電設健保会館

報告事項

- 1) 東京都社会保険労務士会諸会議の結果について
- 2) 部会並びに委員会の活動状況について
- 3) 第19回定例支部会議懇親会の報告について
- 4) その他

協議事項

- 1) 平成8年度予算の配分について
- 2) 平成8年度事業計画について(第一四半期)

第1回 幹事・監査会議

日時 平成8年5月16日(木)

場所 電設健保会館

報告事項

- 1) 東京都社会保険労務士会諸会議の結果について
- 2) 部会並びに委員会の活動状況について
- 3) 第19回定例支部会議懇親会の報告について
- 4) その他

協議事項

- 1) 平成8年度予算配分について
- 2) 平成8年度事業計画について(第一四半期)

第2回 正副支部長・委員長会議

日時 平成8年6月12日(水)

場所 電設健保会館

報告事項

- 1) 東京都社会保険労務士会諸会議の報告について
- 2) 部会並びに委員会の活動について
- 3) その他

協議事項

- 1) 支部例会について
- 2) 第1回研修会について
- 3) 第2回研修会について
- 4) 各地区の相談コーナー打合せについて
- 5) 懇談会について
- 6) 5人未満事業所の適用促進(巡回指導)について
- 7) その他

第1回 例会・研修会

日時 平成8年6月12日(水)

場所 電設健保会館

出席者 99名

テーマ 「社会保険労務士法の課題と動向」

講師 東京都社会保険労務士会
副会長 大槻哲也氏

国会を 見学して

石井 弘

去る4月8日に東社労政治連盟主催による国会見学に参加した。当日は20名ほどの方が参加された。見学に当たっては衆議院議員深谷隆司先生の秘書の方にたいへんお世話になり、また国会議事堂の快活な衛視の方に熱心にいろいろな説明を受けながら2時間ほどの案内をしていただいた。

まず衆議院議員面会受付場より入る。天井の高い廊下を赤い絨毯をふんで行くと厳かな雰囲気を感じる。廊下の左右には部屋がありその一つの衆議院議長応接室に入る。壁面には歴代の議長の写真入り額が掲げてある。唐草模様のような柄の深々とした椅子にみな腰掛け一時議員先生の気分となり記念写真を撮った。この部屋は貴賓をご案内

内するところとのことで、来日予定のクリントン米国大統領も入られると思いますのでテレビを見てくださーといわれた。

さらに各党の控室などを見ながら進むとホールに出た。外から議事堂を見ると真中の中央塔の真下の中央階段に通ずる広間で、4階まで吹き抜け、窓と天井にはステンドグラスが嵌込まれている。天井までの高さは32・62mで奈良県の法隆寺五重塔が入る大きさとのことである。

この広間には伊藤博文、大隈重信、板垣退助の銅像が三方に立っている。この広間から中央階段を上ったところに天皇陛下の御休所がある。当時の建築や工芸の粋を集めた豪華絢爛たる部屋で総工費の一割が使われたということである。

さらに審議中の衆議院予算委員会と審議が行われていないがらんとした本会議場を見学する。そして食堂へ。安い。カレー600円、ハンバーグ780円、カツ丼650円。そして幕の内弁当を食べる。

食後深谷先生が来られ、現在審議中の住專問題にふれた挨拶をされ、みんなで記念写真を撮った。午後1時半過ぎ頃に解散となったが、あーという間に時間が過ぎた感じであった。大変勉強になり有意義な見学だった。

あとがき

朝、4時半に起き出してジョギングをすることが日課となってかれこれ10年になります。約6キロのコースをゆっくり40分かけて走りますが途中歩くこともあります。

冬の時期は真っ暗で何も見えただ黙々と走るしかありませんが、3月の終わる頃になると自然界も動きだします。緑が目につきだすとなんとなくうれしくなります。ジョギングコースの一部に玉川上水の土手がありますが、野鴨の親子が急流に逆らって泳いでいる姿が見えます。5月も半ばになるとキジの金属音のような大きな声が聞こえます。そうこうするうちに遠くの方でカッコーが鳴き出しました。春のお彼岸から秋

のそれまでが最も楽しいときです。

いつかは1万円札が四つに折って道端に落ちており早起きは三文の得と合点しましたが、その次は財布が落ちておりカード類がたくさん入っておりました。駐在所(交番ではありません)へ届けてからしばらくたって男の声で電話があり、お礼を言うどころか「カードのほかに現金が入った財布があったろう」と詰問さ

れ、それ以来そのようなものには関知しないことにしました。

もともと仕事のうえからやむを得ず始めたジョギングですが以来、腰痛症がいつのまにか治り、糖も出なくなり、体重も減って健康です。介護保険制度の創設がどうなるのか気掛かりですが、将来長期にわたって制度のお世話にならない為にも走り続けねばと思っています。(岡三徳)

■会員異動状況 平成8年2月29日～平成8年5月31日 (人数)

項目	平成8年2月29日現在			異動(増減)			平成8年5月31日現在		
	開業	勤務	計	開業	勤務	計	開業	勤務	計
地区									
麴 町	44	190	234	▲1	0	▲1	43	190	233
神 田	65	137	202	▲1	5	4	64	142	206
日本橋	31	118	149	0	▲2	▲2	31	116	147
京 橋	52	122	174	1	▲3	▲2	53	119	172
合 計	192	567	759	▲1	0	▲1	191	567	758