

図解
100

リーダーシップの 考え方とスキル 100

IEC

はじめに

リーダーシップという言葉は、職場生活の中では非常になじみが深いものですが、逆に、なかなか分かりそうで分からないものでもあります。

仕事の場の中では、リーダーには、チームや職場のメンバーをまとめ、組織目標の達成のために方向づけ、効率的にそれを推し進めることが、期待されています。ところが、現実の場面では、あの時は皆一所懸命やってくれたのに、今度はメンバーが一向に動いてくれないとか、あの人のいうことなら皆従うのに、この人には、皆そっぽを向いているというようなことに、よく出会うはずです。

このテキストは、このような、日ごろ会社の中でありがちなことを念頭において、できるだけ分かり易く、リーダーやリーダーシップとは何か、有効なリーダーシップとはどんな時に発揮できるのかを、説明したものです。最初のいくつかの章で、リーダーシップの基本的な考え方や理論について説明し、その次に、リーダーが日常遭遇するさまざまなことについて、リーダーシップの視点から解説しています。そして、最後の2つの章では、全体のまとめとして、実際によくあるケースを、さまざまな角度から分析し、このテキストの総復習ができるように、構成しています。また、各項ごとにポイントやイラストなどをつけ、具体的な例を用いて、一度読めば理解できるということを目標にして、書かれています。

このテキストを通して、職場のリーダーやもうすぐリーダーになれる方々が、リーダーのおかれている複雑な状況やメンバーとの係わり合いを理解できるようになれば、より有効なリーダーシップの活用も可能になるだけでなく、リーダーとしてもメンバーとしても、組織や職場での仕事と人間関係のダイナミズムがより分かり易くなり、仕事生活も快適なものになるものと思います。

なお、このテキストは、図や具体的な例をもちいて、日常、私達が使うことばで、平易に書かれています。内容的には、大学生や実務家向けの産業・組織心理学や人事・労務管理のテキストと同じレベルになっています。もっと深く学びたい方は、各項で引用された文献のリストがこのテキストの末尾についていますので、そちらの文献をお読みいただければ、より専門的な言葉で、理解を深めることができます。と思います。

目次とスケジュール

さあ、それではテキスト学習に入ります。途中で投げ出したりしないために、計画を立ててから取り組みましょう。自分自身のペースに合わせて無理のない計画を立てましょう。

1日2項目を学習するのが平均的なスケジュールです。

☐は、診断で間違ったところやこれは特に重要だ、覚えておきたいという項目のところをチェックするのに使いましょう。

章	内 容	P	予定日	終了日
1	リーダーシップとは	10		
	☐ 1 リーダーシップとは影響を与えること	10	/	/
	☐ 2 どんな影響の与え方があるか	11	/	/
	☐ 3 リーダーシップは受け入れられないと意味がない	12	/	/
	☐ 4 誰がリーダーか；誰がフォロアーか	13	/	/
	☐ 5 リーダーシップ論のアウトライン	14	/	/
2	勢力とリーダーシップ	15		
	☐ 6 報酬性勢力（報酬を与える力）	15	/	/
	☐ 7 強制性勢力（罰を与えて強制する力）	16	/	/
	☐ 8 正当性勢力（公式の組織や制度を背景とする力）	17	/	/
	☐ 9 準拠性勢力（カリスマ的な魅力や価値観に左右される力）	18	/	/
	☐ 10 専門性勢力（ある領域内での知識や能力に基づく力）	19	/	/
3	リーダーシップの理論	20		
	☐ 11 特性理論	20	/	/
	☐ 12 行動理論	21	/	/
	☐ 13 状況理論	22	/	/
	☐ 14 交流型リーダーシップと変革型リーダーシップ	23	/	/
	☐ 15 LMX理論（社会的交換関係と信頼）	24	/	/
4	リーダーシップと倫理	25		
	☐ 16 倫理観とモラル・ハザード	25	/	/
	☐ 17 ハラスメントは組織のリスク	26	/	/
	☐ 18 パワー・ハラスメント	27	/	/
	☐ 19 セクシャル・ハラスメント	28	/	/
	☐ 20 雇用の多様化とハラスメント機会の増大	29	/	/
5	よいフォロアーシップがとれていますか	30		
	☐ 21 積極的に行動していますか	30	/	/
	☐ 22 前向きな姿勢で取り組んでいますか	31	/	/
	☐ 23 チームワークをみださないようにしていますか	32	/	/
	☐ 24 デマでリーダーの足を引っ張っていませんか	33	/	/
	☐ 25 自分で判断していますか	34	/	/

目次とスケジュール

章	内 容	P	予定日	終了日
6	メンバー1人1人を理解しよう	35		
	☐ 26 メンバーの欠点や長所を見極めてコントロールしていますか	35	/	/
	☐ 27 メンバーの目線で仕事をしていますか	36	/	/
	☐ 28 きちんと話を聴いていますか	37	/	/
	☐ 29 一部のメンバーとだけ極端に仲良くしていませんか	38	/	/
	☐ 30 プライベートなことなども含めいろいろな話をしていますか	39	/	/
7	まず、動機づけが大切	40		
	☐ 31 メンバーの意見をきちんと吸い上げていますか	40	/	/
	☐ 32 上手に巻き込んでいますか	41	/	/
	☐ 33 行動を伴った支援・方向づけができていますか	42	/	/
	☐ 34 インセンティブを持たせていますか	43	/	/
	☐ 35 適当なフィードバックをしていますか	44	/	/
8	リーダーのパーソナリティと能力とは	45		
	☐ 36 手本を見せることができますか	45	/	/
	☐ 37 わかりやすく説明できていますか（伝達能力）	46	/	/
	☐ 38 自らすすんでやっていますか（率先力）	47	/	/
	☐ 39 相手の話を聞いていますか（受容力）	48	/	/
	☐ 40 モラルを持って行動していますか（期日を守る、約束を守る）	49	/	/
9	リーダーとしてとりくむ姿勢	50		
	☐ 41 常に向上心を持ってとりくんでいますか	50	/	/
	☐ 42 問題意識を持ってとりくむよう心がけていますか	51	/	/
	☐ 43 何事にも情熱的にとりくんでいますか	52	/	/
	☐ 44 苦しい時にこそ這い上がる強さを持っていますか	53	/	/
	☐ 45 強い責任感がありますか	54	/	/
10	ミッション・ビジョン・理念・方向性	55		
	☐ 46 企業（組織）のニーズをしっかりと把握していますか	55	/	/
	☐ 47 目的、目標を具体化し、手段化していますか	56	/	/
	☐ 48 目的を明確に示すことができますか	57	/	/
	☐ 49 メンバーと共有できるビジョンを持っていますか	58	/	/
	☐ 50 問題が発生したら、途中で方向修正ができていますか	59	/	/
	☐ 添削問題		/	/

目次とスケジュール

章	内 容	P	予定日	終了日
11	新しい状況とリーダーシップ	62		
	☐ 51 新たな状況	62	/	/
	☐ 52 異なった職務	63	/	/
	☐ 53 ワーク・ライフ・バランス	64	/	/
	☐ 54 コンプライアンス	65	/	/
	☐ 55 ダイバシティ・マネジメント	66	/	/
12	仕事のあたえ方	67		
	☐ 56 仕事の意味をきちんと教えていますか	67	/	/
	☐ 57 能力に適した与え方ができていますか	68	/	/
	☐ 58 メンバーのスケジュール管理をしていますか	69	/	/
	☐ 59 途中経過をチェックしフィードバックしていますか	70	/	/
	☐ 60 最後に成果を確認し、次の目標をあたえていますか	71	/	/
13	メンバーを受け入れサポートする	72		
	☐ 61 メンバーを大切に、個人として接していますか	72	/	/
	☐ 62 メンバーへの気配りができていますか	73	/	/
	☐ 63 えこひいきしていませんか	74	/	/
	☐ 64 「命令」ではなく「指示」をしていますか	75	/	/
	☐ 65 部下を「ひと」として尊重していますか	76	/	/
14	メンバーの育成・指導	77		
	☐ 66 メンバーの能力を理解していますか	77	/	/
	☐ 67 図解などでわかりやすく説明できますか	78	/	/
	☐ 68 上手なほめ方、叱り方を工夫していますか	79	/	/
	☐ 69 メンターになっていますか	80	/	/
	☐ 70 コーチングを意識していますか	81	/	/
15	評価とフィードバック	82		
	☐ 71 公平な評価をしていますか	82	/	/
	☐ 72 結果のフィードバックをしていますか	83	/	/
	☐ 73 マイナス評価をメンバーと一緒に克服する姿勢がありますか	84	/	/
	☐ 74 目標管理と結びつけていますか	85	/	/
	☐ 75 処遇につながらないインセンティブについて理解していますか	86	/	/

章	内 容	P	予定日	終了日
16	上司とどう向き合うか ☐ 76 メンバーの意見をまとめて、上司にハッキリ提示できますか ☐ 77 メンバーの仕事の進捗状況を随時報告していますか ☐ 78 間違っていると思ったら、NO! と言えますか ☐ 79 必要なことをきちんと相談していますか ☐ 80 メンバーの手柄を横取りしていませんか	87 87 88 89 90 91	 / / / / /	 / / / / /
17	グループとどう向き合うか ☐ 81 チームで仕事をしていますか(ひとりではなくみんなでやるが基本) ☐ 82 集団をまとめる力がありますか ☐ 83 グループの雰囲気づくりができていますか ☐ 84 ボスではなくコーチになっていますか ☐ 85 シナジー効果を引き出せますか	92 92 93 94 95 96	 / / / / /	 / / / / /
18	外部環境とどう向き合うか ☐ 86 外部の人脈を持っていますか ☐ 87 他部署との調停役を上手くできますか ☐ 88 環境変化に対する感受性を高めていますか ☐ 89 外部の人に対して、メンバーを誉めて動機づけしていますか ☐ 90 外部の圧力からメンバーを守れていますか	97 97 98 99 100 101	 / / / / /	 / / / / /
19	事例1『ファイナルクエストZがない!』 ☐ 91『ファイナルクエストZがない!』の問題点 ☐ 92 木島の立場で見ると… ☐ 93 村田の立場でみると… ☐ 94 中島主任の立場でみると… ☐ 95『ファイナルクエストZがない!』のまとめ	102 104 105 106 107 108	 / / / / /	 / / / / /
20	事例2『仕事ができる=いいリーダー?』 ☐ 96『仕事ができる=いいリーダー?』の問題点 ☐ 97 谷山課長と森係長の問題点 ☐ 98 森係長のひとりごと ☐ 99 仕事ができる=ホントにいいリーダー? ☐ 100『仕事ができる=いいリーダー?』のまとめ	109 111 112 113 114 115	 / / / / /	 / / / / /
	☐ 添削問題		/	/

リーダーシップは受け容れられないと意味がない

学習のポイント

POINT 1 何気なく指示や命令を受け入れる無関心圏がある

POINT 2 リーダーシップは受容されてはじめて意味をもつ

ここで1つのケースを考えてみましょう。ある部署で、部全体に関わる大きなトラブルが発生しました。その問題に一番詳しい課長が解決方針を示し、それに沿ってメンバーが動き始めた時、部長が課長と違う指示を出してきました。

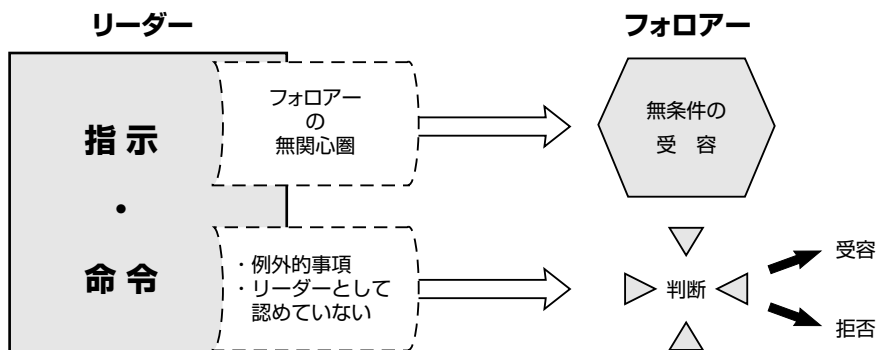
こういう場合の部長の指示に対し、会社や職場によっては、一斉に部長の言う通りにするかもしれません。また別の組織では、課長が部長に丁寧に説明して、今進んでいる方針通り進めることを納得させるかもしれません。場合によっては、皆が部長の発言をまったく無視するかもしれません。最初や最後のケースは、実に困ったことですが、よくありがちなことです。

最初のケースは部長がリーダーシップを行使し、最後のケースは行使できなかったことになります。また、同じ部長職でも、あの人のいうことなら大抵の事は聞くことができるが、別の部長ならここまでしか聞けないというようなこともあります。

何故、そうなのでしょう。私たちは、多くの場合、上司がいうことだからということで、大して考えもせずに、その指示や命令を受け容れています。そのように何気なく受け容れている領域を「無関心圏」とバーナード(1938)は言っています。リーダーとしてはメンバーの無関心圏が広いほど、やりやすいことになります。この無関心圏の大きさは、メンバーの主観的な判断で決められます。リーダーは自分の言うことがいつも正しく、それに従っていれば間違いないと思わせることが必要です。そのためには、リーダーは、仕事の面でもその他の価値観や行動の面でも、多くのメンバーから支持・尊敬されていることが重要になるのです。

リーダーシップを発揮するとは、単に命令や指示を出すことではありません。それをメンバーが受け容れて、メンバーが、その通りに動くことによってはじめてリーダーシップが発揮されたことになります。

〈指示・命令の受容と無関心圏〉



行動理論

学習のポイント

POINT ① メンバーの考えや意見を汲み上げないと有効なリーダーシップは発揮できない

POINT ② リーダーには仕事をさせる機能と組織をまとめる機能が求められる

リーダーシップ研究の2番目の理論は、行動理論といわれ、リーダーの特定の行動が、組織の有効性を規定するという考え方にあります。

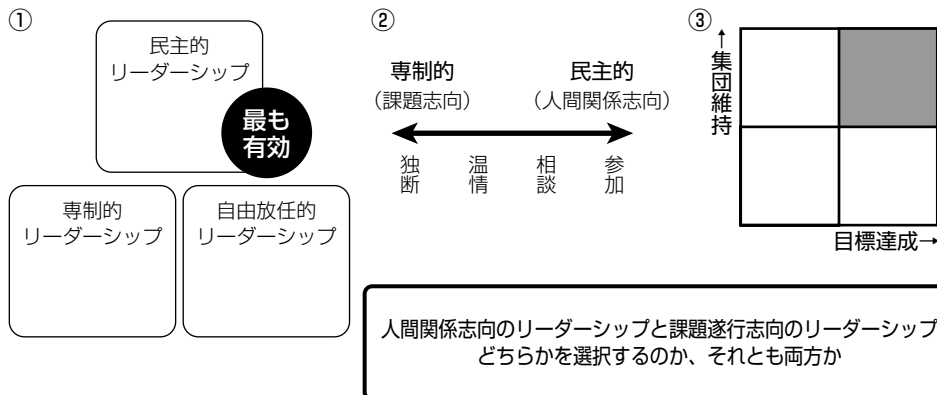
これらの研究の初期のものとしては、K.レ빈の指導下でホワイトとリピット(1968)が行った、大学生のリーダーが小学生の集団に対して専制的、民主的、自由放任的という3種類のリーダーシップを演じ、民主的なリーダーシップが、集団の雰囲気や生産性を考えると最も有効であったとする研究があります。

もう一つのもは、専制的リーダーシップと民主的リーダーシップを一つの軸の両極に置くものとする研究で、代表的なものに、リーダーの行動を独断的専制型(システムⅠ)、温情の専制型(同Ⅱ)、相談型(同Ⅲ)、積極的に権限を委譲する参加型(同Ⅳ)に分け、システムⅣが最も有効であるとするリッカートの理論があります。こ

のような民主的もしくは参加型のリーダーシップは、マクレガー(1960)のY理論などと共に1950年代から60年代にかけてのアメリカの産業現場における科学的管理法的管理から行動科学的管理への転換に理論的な枠組みを提供しました。しかし、現実には生産性だけを考えると専制型の方が良い場合も当時から発見されており、必ずしも、民主型が万能であるとはいえません。

そして最後のものは、専制的リーダーシップと民主的リーダーシップは、リーダーの機能の別々な軸をなし、リーダーシップを2次元で捉えようとするもので、二つの次元の両方が高い時が最も有効であるとされています。わが国の三隅二不二(1978)のPM理論(目的達成機能Pと集団維持機能M)やマネジリアルグリッドなどが、今日でもリーダーシップ研修などに使われ有名です。

〈3つの行動理論〉



メンバーの意見をきちんと吸い上げていますか

学 習 の ポ イ ン ト

POINT ① 成熟したメンバーは自分の意見を持っている

POINT ② Y理論が動機づけには大切である

リーダーの役割は、メンバーに目標を浸透させ、その目標達成のための課題を遂行させ、予算を管理し、計画を立てるなど様々なものがあり、課題遂行に関しては、メンバーを動機づけることが大きな課題です。この章では、この動機づけについて見ていきます。

動機づけに関しては様々な理論がありますが、働く人々のニーズの源に注目して考えるものと、多くの選択肢のうちから何を選ぶかについて考えるものがあります。下の表は、動機づけの理論を整理したものです。

リーダーは、メンバーについて敏感にならなければなりません。敏感になるということは、メンバーの考えや要求を知ることですが、単にそれを知ったからというだけでは十分ではありません。現在のように豊かな、高学歴化した社会では、人々は自分の意見を持つだけでなく、それを自分の役割遂行に反映させたいと思うことが多くなっています。それができないと疎外された

と感じ、仕事や役割行動に対してやる気を失いがちです。

管理者が、一方的に部下に命令して“飴と鞭”を使い分けて仕事をさせる方式を、マクレガー（1960）は、X理論による管理と名づけました（詳しくは参考文献を見てください）。それに対して、部下の要求が、仕事を通しての成長や自己実現にあるので、なるべく権限を委譲し部下の考えを仕事に反映できるようにするという管理の考え方をY理論と呼んでいます。

現在では、後者の考え方にたって、メンバーの意見に十分に耳を傾けるだけでなく、自分で目標を立てさせ、その目標を自分のものとして内面化させ、それを仕事の進め方に反映させることが、メンバーの動機づけにつながるという考え方が、リーダーシップの考え方の主流です。すなわちY理論にもとづく管理が一般的にはよとされています。

〈ミッチェルによる動機づけ理論の分類〉

何によって喚起されるか		どの選択肢を選ぶか
個 別 的 な 動 機	欲 求 階 層 シ ス テ ム	
1. 好奇心と適性 2. 達成 3. 親和 4. 権力・パワー	1. 欲求階層説 2. ERG理論 3. X理論Y理論 4. 2要因説	1. 期待理論 2. 公平理論 3. 目標設定 4. オペラント条件づけ

資料出典：T.R. Mitchell, *People in Organizations* (2nd ed.), McGraw Hill, 1982, p. 161. 小野 1997から転載

強い責任感がありますか

学 習 の ポ イ ン ト

POINT ① 責任は重荷であるが自己の成長を促す

POINT ② 責任は重いほど大きな満足をもたらす

リーダーという言葉に責任という言葉はつき物です。逆に、リーダーになる人は責任感の強い人、というイメージも根強くあります。

ハーズバーグ(1959)の研究によれば責任は、働く人々を動機づける大きな要因として挙げられており、1990年代のわが国における実証研究でも職務満足感と責任の関係は小さいものではありません。さらにいえば、責任のある地位についている人ほど職務満足感が高いともいえます(小野 1993、小野 1999)。

では、地位が低ければ責任はないのでしょうか。そのようなことは当然ありません。チームや職場の中でメンバーはそれぞれ役割を担っており、その役割を遂行する責任を負っています。ただ、リーダーについてそれが強調されるのは、自分の役割遂行上の責任だけでなく、メンバーが責任を果たすことを助け促進するということも、その責任になっているからです。

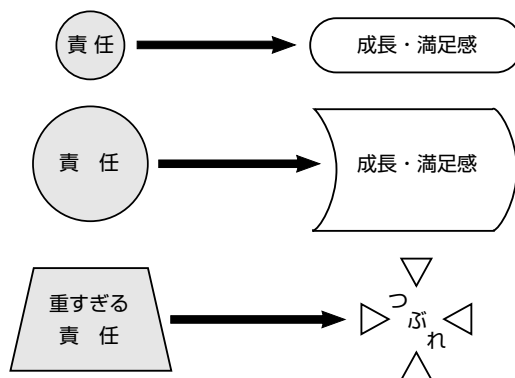
そのため、メンバーの役割や役割遂行に必要

な知識・技術についてよく知り、各人の進行度合いの調整をしたり、メンバーの性格や能力などについて知っていることも要求されます。また、全体の目標を理解し、他のチームや関係先との調整をするなど、その役割は多岐にわたり、判断の量も増え、質も高まり、リーダーの責任は重くなります。そのため、責任感のないリーダーの下では、メンバーも自分の仕事がよく理解できず、責任のとりようもない状態になりチームが態をなさなくなるのは当然です。

ただし、そのように重い責任を果たした時に味わえる達成感や満足感もあることに注目することも必要です。

そのような責任を自覚して、役割を遂行する中で、リーダー自身の成長が図られ、キャリア形成が促進されてゆきます。いたずらに責任の重さのみを強調するのではなく、そこから生じる満足感や成長感も、自分の豊かさとして味わいたいものです。

〈責任を果たせば成長・満足につながる〉



企業（組織）のニーズをしっかりと把握していますか

学 習 の ポ イ ン ト

POINT ① 組織のニーズを具体化する

POINT ② ニーズを目標にする

この章では、組織の目標をメンバーの心の中で消化させ自分のものとさせ（内面化するといいます）、それに向かってメンバーの気持ちや行動を方向付けるというテーマで考えていきます。

組織はそれが企業のようなものであれ、国や市町村のような自治体であれ、ボランティアや地域のお祭りの実行委員会であれ、皆目的や目標を持っています。友達同士の何となく集まるインフォーマルなグループでさえ、皆で仲良く楽しい時間を過ごせる場を持つという暗黙の目的をもっています。

逆に言えば、組織というものは、何らかのニーズを持つ人がいて、それを一人では達成できないために、同じニーズを持つ複数の人が集まり、そのニーズを充足しようとするものであるといえます。そして多くの人がそれに関わる時、相互の連絡のためにコミュニケーションやその手段も必要になります（馬場 1983）。

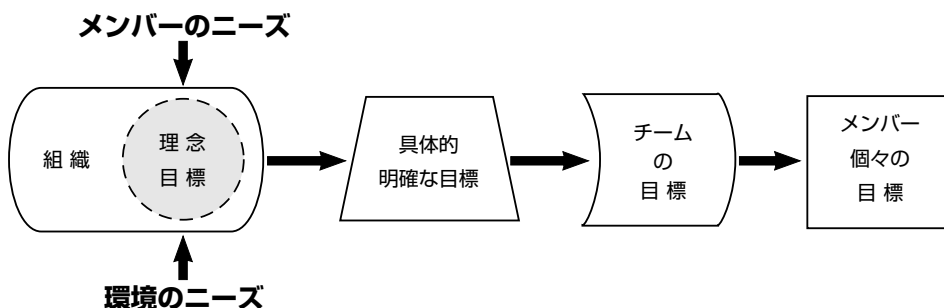
そして、そのようなニーズを集約し、ある面で

最大公約数として組織のミッションや理念などが形成されます。それらのミッションや理念はメンバーの行動の基準となります。その一方で、巨大化した組織では、個々の部門の役割と、そのようなミッションや理念の関係が見えづらくなることも少なくありません。特に組織がその成立から多くの時間を経ていますと、理念やビジョンと無関係に参加するメンバーも少なくありませんのでその傾向は、どんどん強くなります。

そのため、リーダーは、自分たちの部門の進むべき方向や行動の原則と組織全体の目標や理念などの関係を常に意識して、メンバーに浸透させることが重要な役割になります。

その一方で、組織は、様々な社会的・物理的な環境の変化の影響を受けます。それによって、リーダー自身の役割やメンバーの役割がどのように変わっていくかを、常に予測し、その変化に耐えうるように備えておくこともリーダーには、要求されます。

〈ニーズを目標にする〉



メンバーと共有できるビジョンを持っていますか

学習のポイント

POINT ① 組織と個人の目標の一致が望ましい

POINT ② 異なる目標のすり合わせもリーダーの役割である

組織の中にいるメンバーは多様なニーズ・目標をもっています。そして、今まで見てきたように、それらは、必ずしも同じ方向を向いているとはかぎりません。ただ、組織の目標達成に向けて進んでいくためには、リーダーとメンバーの進むべき方向に関する方針、すなわちビジョンが同じである、つまりビジョンの共有が非常に重要になります。みんなが同じ方向に向いていることで組織の活動の効率は高くなります。

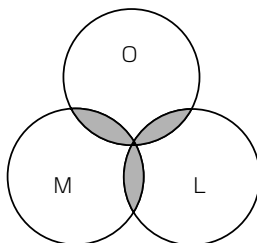
さらに言えば、そのビジョンは、組織全体の目標達成という同一の方向に向いていないと、多くの会社は困ったことになります。同じ方向に向けて意識づける、すなわち、組織の目標をメンバーが自分の目標として考えるようになる（目標を内面化する）ためには、組織の価値観とリーダーも含めた組織の成員の価値観のズレや違いを埋めなければなりません。そこでは、組織のビジョンや目標を明確に示し、それらが、メンバーの個人的な目標やニーズの充足にとって、どれほど高い価値を持つかを、日常的に語りかけ、浸透さ

せ、メンバーの個人的な価値観に近づけることも一つの方法です（逆に、組織の価値観を修正しようと働き掛けるが必要になるかもしれません）。

ここで大事なのは、リーダー自身が組織の目標やビジョンを率先して内面化するということです。メンバーは、組織の価値観・ビジョン・目標をあなたを通して知ることが多いわけですから、リーダーが自分が受け入れていない価値観をメンバーに押し付けていたのでは、目標やビジョンの共有などとても困難です。

現在さまざまな伝達手段があり、ITを用いれば組織の頂点の意向が直接・瞬時に全体に伝わるとよくいられています。しかし、具体的なレベルでは、リーダーがそれらの体現者であるという意味で、リーダーを通して知ることのほうが、はるかにインパクトは大きいと言わざるを得ません。その意味でも、それらを共有できるような意思疎通の雰囲気・風土作りが必要です。

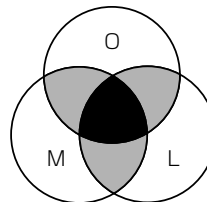
〈メンバーとビジョンを共有する〉



重なり合いの少ない
効率の悪い組織

➡ リーダーの調整努力が
多くのインセンティブ

説得・手本



重なりの大きい
効率の良い組織

➡ リーダーの調整努力が小さく
その分仕事の幅が増える

O：組織のビジョン
M：メンバーのニーズ
L：リーダーのニーズ

仕事の意味をきちんと教えていますか

学習のポイント

POINT ① 仕事を与えることの意味を理解する

POINT ② 仕事は何をメンバーに与えるかを理解する

リーダーはメンバーに役割を割り当てます。非公式の集団では、自然発生的に役割が決まることもあります。公式の組織では、役割担当者は、正式に任命され公の力を持ちます。また、非公式の組織や任意的な組織であろうとも、それが大きくなれば、決定の過程で調整をしたり、強制的に割り当てをしたりしなければなりません。そのような役割の付与は、その役割の遂行を通して、全体の目標設定に貢献するだけではありません。仕事を与えることの意味は、非常に多様です。この章では、役割や仕事を与えることについて、考えていきます。

役割を与えることには、次のような意味があります。

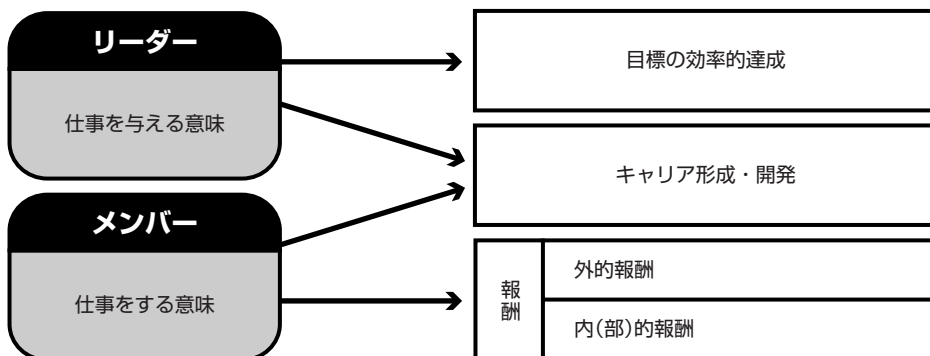
1. それがメンバーにとって興味のあることから動機づけになる
2. メンバーが望んでいた仕事を割り当てることは報酬やインセンティブになる
3. 少し難しい仕事や初めての仕事の割り当

ては挑戦の機会であり、教育訓練の機会・成長の機会を与え、OJTの場になる

そのため、リーダーはその役割について、それを遂行する手順や知識だけでなく、全体の目標の中での、その役割の意味などについて、十分知っていなければなりません。また、メンバーのキャリア形成を考えて仕事を割り当てるという視点も必要です。

その上で、その役割遂行が、メンバーに与える意味についても、上記の1～3の視点を盛り込んで、具体的に説明することができれば、メンバーは、目先の賃金のためにだけ仕事をするようなことはなくなり、仕事への興味がまし、関与も高まり、動機づけも高まります。そして、役割遂行を通して自ら成長しようという意欲も高くなるでしょう。そのことは、長期的には、組織の人材の育成や能力ある人材の確保につながり、生産性の向上や組織の効率の伸びに貢献するでしょう。

〈仕事の意味を伝える〉



メンバーの能力を理解していますか

学習のポイント

POINT ① 一人ひとりの特技や才能、個性に気がついていませんか

POINT ② 「チーム」の発想で仕事をしていますか

メンバーは一人ひとり得意とするもの、不得意とするものが異なります。リーダーであるあなたは、それらを冷静に見極め、メンバー一人ひとりが、自分の得意とする分野で充分に力を発揮できるよう仕事を割り振ることが大切です。そのためには、メンバーとの間に不要な垣根を作らずに、じっくり交わってメンバーの本質を見抜くよう心掛けた方がよいでしょう。

職場の集団を表す言葉に、「グループ」と「チーム」、そして、時には「職場集団」という言葉を使う場合もあり、それらは、微妙に異なるとも言われます。特に、異なる特別な技能を持つメンバーの個性を活かし、メンバーが明示的な役割を担当して、相互補完的な関係を持つ小集団を「チーム」と定義することができます。さらに、チームは、明確な目標を持ち、それをメンバーが共有していることも特徴として挙げられます。

このように、チームはグループよりも比較的メ

ンバーの自律性が強く、しかも同じ目標を目指してより相互に関連した行為を行うと考えられます。つまり何となく人が組織され、目標に向かって、あまり自分や他者の役割を意識せずに仕事をしている集団ではないということです。

リーダーであるあなたは、そのようなチームのメンバー一人ひとりの知識や経験だけでなく、特技や才能などの様々な能力や個性を把握し、それに応じて役割を割当て、それを一つの方向にまとめて、チームとしての力となるよう方向付けることが大切です。そして、相互に得意分野や役割が異なるメンバーが、お互いを尊重し合い、どの役割も不可欠で、かつ重要であることを理解させておくといよいでしょう。

各メンバーが自信を持って自分の仕事に取り組むために、リーダーだけでなく、メンバー全員が「チーム」の発想で仕事を進められるよう指導しましょう。

〈チームの発想で仕事をする〉

チームの心得

- ・ 共通の目標
- ・ 割り当てられた役割
- ・ 自分の役割に対する責任感
- ・ 相互行為
- ・ 相互依存（相互補完）

ボスではなくコーチになっていますか

学習のポイント

POINT ① ボスとコーチの違いを知っていますか

POINT ② メンバーの主体性を引き出していますか

ボスとは一般的に職位上位者、つまり上司のことを指しますが、日本語ではあまりよい響きを持たないと思う人もいるかもしれません。あまり表に現れず、陰で指示を出す、どこか崇高で近寄りがたい印象を受けることもあるのではないのでしょうか。その一方で、ギャングのボスを連想し、悪い意味での権力者をボスという言葉で連想するためかもしれません。恐らくそれは、「上の立場の人間が、力を用いて、一方的に管理する」という、一方通行の指揮者や管理者をイメージさせるからだと思われます。

これに対してコーチは、コーチング、それは「相手の潜在能力を引き出し、ビジネスあるいは社会面での能力向上を支援すること」（関口和代 2001）をする人と定義されます。

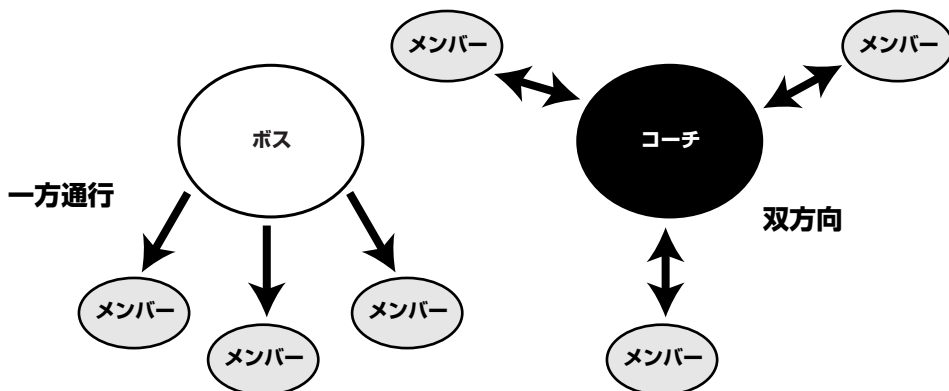
そこでは、メンバーが実際に行う役割行動を見ながら、その適否を判断し、うまくいかないケースに関して、実際にコーチがやって見せ、お手本を示したり、具体的に役割遂行の進め方や

他者・他部門との関わり方を指導をしたりすることを通して、本来その人が持っている顕在化されていない能力や資質を引き出すために、「育てる」という発想の下、管理・育成するわけです。

つまり、ボスが一方通行の管理を行うのに対して、コーチは、少なくとも相手のしていることを見て、それを情報として受け止め、それを元に行動を起こしたり指示・命令を発したりするわけです。そこでは、メンバーの行動は、リーダーに対して情報を発する行為となり、それをコーチ（リーダー）が評価・修正指導するという情報を発する双方向のコミュニケーションが行われます。

キャリア形成を自己責任において行うことが要求される今日、リーダーはボスとしてメンバーを管理するのではなく、コーチとなってメンバーを育成・指導し、メンバーが主体的に職務やキャリア形成に取り組むよう導くことが必要です。

〈ボスではなくコーチになる〉



事例2 『仕事ができる＝いいリーダー？』

大手コンピューターソフトメーカー本社第1営業企画部

- ◆谷山 (42歳。(課長) 本社営業企画部の中でもトップクラスに入る営業企画マン。会社からも期待されている)
- ◆森 (36歳。(係長) 係長になったばかり。目立たないが、仕事は確実にこなす)
- ◆桑田 (25歳。(入社2年目) 最近ようやく自分の担当業務が1人でこなせるようになってきた)
- ◆松原 (28歳。(入社5年目) 担当業務では評価が上がってきている。今ひとつ積極性にかける)

大手ソフトメーカーの本社第1営業企画部課長谷山は、新製品の企画開発や営業支援で高い業績を上げてきた。最近では、自ら率先して社内の関係部署や営業サポートに出かけることも少なくない。彼自身は“できる”“話のわかる”上司として尊敬を集めてはいるものの、当然、部下たちの仕事振りを見たり、相談に応じる時間が少なくなる。モバイルでどこからでもメールの確認ができることをいいことに、部下たちは判断しなければならぬことなどについて社内メールを利用することが多くなり、言いにくいことはメールで済ます者さえ出てきている。最近では部下たちの積極性が一層欠けてきており、常に指示待ちの姿勢が目立ち始めていた。

「みんなどうして、自信をもって、自分で判断して進めることができないんだ・・・」

メールの受信欄には部下からの相談や判断を求めるメールが未読のまま、画面いっぱいに並んでいる。定時もすぎ一人残業していた森係長はそれを聞いてこう言った。

「課長に判断を仰いでおけば、正しく方向付けをしてもらえるし、その方が話が早いですからね。」

「お世辞はいらないよ。それにしたって、いつまでたっても人任せではどうしようもないだろう・・・」

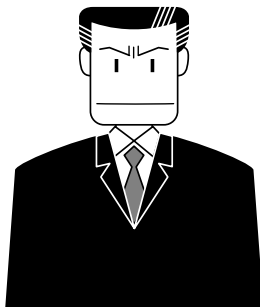
「ここは思い切って、直接指導される機会をもっと増やされてはと思うのですが・・・その方が、将来的に見ればさらに売上UPが望めるんじゃないでしょうか？」

「しかし、売上をどう確保するんだ？みんなの能力でその重圧に耐えられるのか？」そういって、谷山課長は話を打ち切った。

森係長は日頃から、部下への指示や指導についてとても気にかけている。この前も部下が抱えていた問題について改善案を提案したが、結局谷山の言うとおりに変えられ実施された。結果的には、それでうまく事が運ぶので何も言うことができない・・・

《仕事ができる＝いいリーダー？の登場人物紹介》

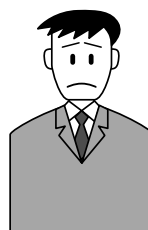
谷山
(42歳・課長)



森
(36歳・係長)



桑田
(25歳・入社2年目)



松原
(28歳・入社5年目)

