

第一線監督者・リーダーの基本マネジメントコース

成果を実現する 監督者の仕事のすすめ方

1

はじめに

当たり前のことを確実に実践できる 凄みのある監督者・リーダーをめざそう

監督者・リーダーに必要な条件は、まず何と言っても「人間性の魅力」にあります。他にもさまざまな条件があげられますが、核となるのは、人格であり人間性です。これだけは、誰にも代替、補完できません。

「人間性」をもとに、監督者・リーダーの基本7条件をあげると、

- ①明快でやる気の出るビジョンの提示
- ②公平で明るく、自分に厳しい
- ③部下（メンバー）のやる気と能力を引き出す
- ④部下（メンバー）を動かし、関係者を納得させる力
- ⑤必要な情報を集め、分析する力
- ⑥組織化する力と組織を動かす力
- ⑦適時に適切な判断を下す力

——になります。このテキストでは、これらの条件をいかに職場で実践し、確実に成果をあげていくか、ということについて第一線監督者に必須のポイントをまとめてあります。

ここに取り上げたことからは、監督者・リーダーにとって基本中の基本であり、原理原則ですが、こうした当たり前のことを自らが確実に実践し、部下（メンバー）にもその通りに実行させられるリーダーでなければなりません。

成果主義、能力主義が強調されていますが、前提として自己責任（セルフヘルプ）の意識改革が必要です。「部下を変えるよりも、自分を変える」ことが、これからの監督者・リーダーにとって何よりも求められているのです。

「なにもしないですりすましている人間より、なにかをして、そして恥をかく人間の方がどれだけましだかわからない」（守谷語録）

目次

はじめに — 3

I. 第一線監督者・リーダーの役割は何か ————— 5

- 1- 監督者の基本的な役割と仕事の本質 — 6
- 2- 監督者に求められるマネジメント能力 — 9
- 3- はじめに「10の行動規範」ありき — 12
- 4- 部下指導で果たすべき「5つの管理機能」— 14
- 5- 問われる部下に対する「4つの力量」— 18
- 6- 迎合せずにイエス、ノーをはっきり言えるか — 20
- 7- 市場価値の高いリーダーをめざそう — 22
- * 第I章・まとめと研究課題 — 24

II. 仕事に取り組む姿勢をどう確立するか ————— 25

- 1- 「顧客志向」できない監督者は不要に — 26
- 2- 当たり前のことをきちんと実行する — 28
- 3- 仕事のプロとなるための「三種の神器」— 30
- 4- 知識は行動によってパワーになる — 33
- 5- 目標設定のあり方が成果に直結する — 35
- * 第II章・まとめと研究課題 — 38

III. しつけとモラルを徹底できる監督者・リーダーになろう ————— 39

- 1- 「経営品質」は「人の品質」の時代に — 40
- 2- 「礼儀」と「しつけ」は仕事の基本 — 42
- 3- 監督者・リーダーはお手本を見せよう — 47
- 4- 部下に叩き込むべき「5つの責任」— 49
- 5- できる部下こそ厳しく育てよう — 51
- 6- 「倫理観」と「責任感」のある職場をつくれ — 53
- * 第III章・まとめと研究課題 — 56

IV. 問題解決型の監督者・リーダーをめざそう ————— 57

- 1- 問題解決のための基本的な心構え — 58
- 2- プロの仕事人は業績基準で自己を動機づける — 64
- 3- 問題解決に必要な「3つの眼」を持つ — 66
- 4- 部下に問題解決意識を持たせるには — 69
- 5- 頭がいい人はいない，“頭が使える”人になる — 71
- 6- 自己完結型の仕事のできる自律人間に — 73
- 7- 目標達成人間になる5つのステップ — 77
- * 第IV章・まとめと研究課題 — 80



第一線監督者・リーダーの 役割は何か

1- 監督者の基本的な役割と仕事の本質

2- 監督者に求められるマネジメント能力

3- はじめに「10の行動規範」ありき

4- 部下指導で果たすべき「5つの管理能力」

5- 問われる部下に対する「4つの力量」

6- 迎合せずにイエス、ノーをはっきり言えるか

7- 市場価値の高いリーダーをめざそう

1

監督者の基本的な役割と仕事の本質

(1) 第一線監督者・リーダーの立場と役割

業績を左右
管理・監督者は中間管理職と呼ばれ、経営者と第一線作業者の間に位置しています。とりわけ、第一線監督者・リーダーは、直接的に生産・販売・サービスなどを実行する責任があり、企業の業績を左右する重要なポジションにあります。

監督者・リーダーは、その指揮下にある作業者を通して仕事をしているという立場であり、いわば作業者はリモコンにより業務遂行していることとなります。つまり、監督者・リーダーは、自分で仕事に手をつければ1人分の仕事しかできませんが、10人を管理すれば10人以上の仕事ができるという認識を持つ必要があります。

配下の作業者が指示どおりの作業ができないとすれば、それは指揮監督あるいは教育訓練が拙いためであり、監督者・リーダーとしての職務の遂行がなされていないことを意味しています。

(2) まとめ役、世話役から現場経営の責任者、推進者に

役割
ピラミッドの長
フラットな組織のリーダー
監督者・リーダーの果たす役割が大きく変わろうとしています。これまでのように、階層化されたピラミッドの長として人を使う（人扱いのうまい）リーダーではなく、一人ひとりを生かす個別的な働きかけを行う、フラットな組織のリーダーであることが求められています。

これまでのように、新入社員として入社してくる若年の部下を、仕事を教えながら育てていくという職場環境が大きく変化しています。中途入社の子社員、応援社員、先輩であった年長者、パート、アルバイトさらには派遣社員や外国人などの多様な部下を活用して、成果をあげなければならぬからです。

利益確保の責任者
職場マネジメントの推進者
第一線監督者・リーダーの役割は、第一線における利益確保の責任者であり、職場マネジメントの推進者であることが期待されています。こ

図表 I・1 これまでのリーダーシップとこれからのリーダーシップ

これまで → 人を使う（人扱いのうまい）リーダー	監督者・リーダーの仕事	これから → 仕事をやりよくするリーダー
<ul style="list-style-type: none"> ● 画一的なマニュアル型の管理 		<ul style="list-style-type: none"> ○ 一人ひとりを活かす個別的な働きかけ
<ul style="list-style-type: none"> → 指示・命令によるチェック 		<ul style="list-style-type: none"> → 知恵と情報の提供・アドバイス
<ul style="list-style-type: none"> → 前例踏襲主義 		<ul style="list-style-type: none"> → 柔軟に対応，自由裁量の拡大
<ul style="list-style-type: none"> → 仕事の割当・段取り 		<ul style="list-style-type: none"> → 自主管理へのヘルプ
<ul style="list-style-type: none"> → 能率・生産性の向上 		<ul style="list-style-type: none"> → 仕事の改善・改革
<ul style="list-style-type: none"> → やる気を評価 		<ul style="list-style-type: none"> → やっている事実を評価
ピラミッドの長 <ul style="list-style-type: none"> ● 指示・命令するリーダー 		フラット組織の長（リーダー） <ul style="list-style-type: none"> ○ 個人や小グループで問題を発見し機動的にビジネスを回すリーダー

これまでのような職場のまとめ役，世話役としての役割を超えて，第一線での**経営責任**を果たす必要があります。

経営責任

極端に言えば，均一な部下を画一的な指示命令によってチェックしていけばよかったこれまでの仕事の仕方を抜本的に見直す必要があります。監督者・リーダーは多様な部下一人ひとりの立場や能力のバラツキを踏まえ，個人や小グループで問題を発見し，機動的に仕事を回していかなければなりません。

監督者・リーダーのリーダーシップの発揮の仕方について，これまでのあり方とこれからのあり方を図表 I・1 に示します。

(3) 第一線監督者・リーダーの7つの能力要件

それでは，第一線監督者・リーダーに求められる能力要件とは何でしょうか。これからの業務を維持・改善・革新していくためには，それにふさわしい知識や経験，技能が必要です。常に自己啓発の重点テーマとするべき7つの能力要件をあげておきましょう。

(第1の要件) 時代認識力

時代認識力

日常業務を的確に判断し部下指導を行っていくためには，まず，このいまという時代が，どんな方向に向かってどの程度の速度で流れている