

リーダーが写る

# 仕事のすすめ方



# はじめに

## リーダーにふさわしい仕事ぶりで、 チームを目標へと導こう

リーダーと呼ばれる立場になった日から、それまでとは違った働きが期待されるようになります。その期待される内容はさまざまですが、何といても“チームの牽引役”としての働きに集約されるのではないのでしょうか。つまり、メンバーたちの力を結集し、チームを目標へと導くという、まさに「リーダー」という言葉が表す機能です。そして、リーダーに対する評価は、自分の受け持つチームの成果によって決まるのです。

そこで、リーダーになった人が第一に考えなければならないのは、メンバーたちに組織・チームの目標を強く意識させ、動機づけ、行動を起こさせることです。しかし、これは簡単なことではありません。「今日から私がリーダーだから、私の言うとおりに動きなさい」と命じただけで、メンバーたちが期待どおりの働きをしてくれるわけではないからです。メンバーにしてみれば、「はたして、このリーダーについていって大丈夫だろうか」という疑念や不安が、多かれ少なかれあるはずです。

職場リーダーというのは、組織の上（上層部、上司）から厳しくその成果を問われるだけでなく、下（部下、メンバー）からも「信頼するに足るリーダーかどうか」をチェックされる立場なのです。

では、そうした上からの期待にも、下からの期待にも応えるにはどうしたらいいのでしょうか。まず、今日からリーダーにふさわしい仕事をするのだという意識を強く持つことから始めましょう。これまでの延長線上ではなく、はっきりと気持ちを切り替え、リーダーとしてのスタンスを確立してください。そして、マネジメントの原則を丁寧に学び、それを日々の仕事の中で実践してください。

職場ではさまざまな問題が発生し、チームは多くの課題に直面するでしょう。しかし、リーダーがぶれることなく方向を示し、メンバーたちの力を結集することができれば、たいてい問題は乗り越えられるはずです。リーダーにふさわしい仕事とはどういうものを学び、日々実践を積み重ねていくことで、牽引力のあるリーダーを目指してほしいと思います。

# 目次

はじめに .....	3
<b>第I章 リーダーに期待される働きを認識しよう .....</b>	<b>5</b>
1. メンバーを通じて成果をあげるのがリーダーの役割 .....	6
2. リーダーに求められる3つの機能 .....	10
3. 「PDCA」を回すことの重要性を再認識する .....	12
4. 「管理行動のマネジメント・サイクル」を回す .....	14
5. ホウレンソウを真に機能させるには .....	17
6. 一流のリーダーと二流のリーダーの違いとは .....	20
7. メンバーを“育てる”視点を持ち続ける .....	23
◆研究課題1 .....	26
<b>第II章 いい仕事をするには“段取り力”がものをいう .....</b>	<b>27</b>
1. “段取り”を整えれば仕事を支配できる .....	28
2. 常に優先順位を考えて仕事に取り組もう .....	30
3. 仕事はサブタスクに分解して、仕分ける .....	32
4. スケジューリングでは進行を“見える化”する .....	34
5. 仕事のルール化・マニュアル化をすすめる .....	36
6. 上下左右に対するリーダーシップの発揮 .....	40
◆研究課題2 .....	44
<b>第III章 モチベーションを高める働きかけと仕組みづくり .....</b>	<b>45</b>
1. 仕事の任せ方ーエンパワーメントの実践 .....	46
2. ツーウェイ・コミュニケーションを心がけよう .....	49
3. 主体性を引き出すコーチングのスキル .....	52
4. やる気を高める“ほめ方”のポイント .....	56
5. メンバーの成長を促す上手な“叱り方” .....	58
6. チームの士気を高める仕組み・仕掛けづくりを .....	60
◆研究課題3 .....	64
<b>第IV章 チームで成果をあげる“協働”の促し方 .....</b>	<b>65</b>
1. まず一人ひとりに役割を自覚させること .....	66
2. 強いチームをつくる情報共有のすすめ方 .....	68
3. ユニフィケーションとダイバーシティ・マネジメント .....	72
4. 会議の生産性を上げるファシリテーション・スキル .....	76
◆研究課題4 .....	79

# 第 I 章

## リーダーに期待される 働きを認識しよう

1. メンバーを通じて成果をあげるのがリーダーの役割
2. リーダーに求められる3つの機能
3. 「PDCA」を回すことの重要性を再認識する
4. 「管理行動のマネジメント・サイクル」を回す
5. ホウレンソウを真に機能させるには
6. 一流のリーダーと二流のリーダーの違いとは
7. メンバーを“育てる”視点を持ち続ける

# 1

## メンバーを通じて 成果をあげるのがリーダーの役割

### メンバーに非凡なことをさせるのが職場リーダー

「凡人に非凡なことをさせるのが組織の目的である」という言葉があります。これはP.F.ドラッカーの有名な言葉です。ドラッカーという名前は、『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら』（通称「もしドラ」）という本が話題となり、さらにTVドラマ化され、一般によく知られるようになりましたが、もともと著名な経営学者であり世界的なコンサルタントです。

組織力

このドラッカーのいう「凡人」とは、ごく普通の人のことを指していますが、その人たちの力を**組織力**として結集して、一人ではできないことをさせるのが、組織の本来の目的だということです。

そしてさらに、「組織には天才はいらない」とも言っています。その理由は、“天才”のような人間はいつ現れるか予測がつかず、それを当てにすることはできないというわけです。それよりも、普通の人たちが有する能力を最大限に引き出し、組織力として発揮させることのほうが大切であり、それが組織に求められている目的だということです。

こうして、ドラッカーの唱える組織のあり方や目的から見ると、職場リーダーに何が期待されているのかがはっきりしてくるでしょう。それは、“部下・メンバーを通して「組織」で仕事をし、目指す目標を達成する”ことです。いわば、ごく普通の人である部下・メンバー各人の能力をいかにして引き出し、「組織力」として結集して最大限に発揮させられるか、職場リーダーに期待されていることは、まさにそこにあるといえるのです。

### 人の集まりを結集して「組織」にする3要素

「組織」を  
いかにして  
つくっていくか

さてそうになると、部下・メンバー個々の力を結集するための「組織」をいかにしてつくっていくか、これがリーダーが取り組むべき最初の大

きな課題となってきます。

そこでまず、「組織」というのはどのようにして成り立つのか、これを確認しておきましょう。そのうえで、部下・メンバーの力を「組織力」として発揮させるには何が必要なのかを考察していきましょう。

人が何人か集まればそこに「組織」ができるといわれます。しかし、人がただ集まっているだけでは単なる「群れ」であり、組織とはいえません。複数の人が集まって組織となるには、次の3つの要素があることが最も基本的な要件とされます。

- |                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| ① 共通目標…目指す共通目標があること             | 共通目標      |
| ② コミュニケーション…意思疎通、伝達が密なこと        | コミュニケーション |
| ③ 貢献意欲…各自が役割意識を持って役割行動を起こしていること | 貢献意欲      |

集まった人たちの間にこの3つの要素があつてはじめて組織となります。そして、このうちのどの1つが欠けても、人の集まりは「群れ」になってしまうのです。

さて、職場リーダーが率いる仕事現場のチームも、少人数で構成される小さな組織です。その意味では、この「組織の3要素」はチーム運営をしていくうえで欠かせない基本的な要件であることを、まず頭に入れておく必要があるでしょう。

### 組織の3要素をベースに個々の力をチーム力に転化

人の集まり（群れ）を組織に変え、その力を組織力（チーム力）として発揮させていくには、「組織の3要素」が不可欠であることがわかりました。たった3つの要素に集約されていると、とてもシンプルに見えますが、実際にこれらを健全に機能させることは、決して容易ではありません。では、各要素ごとにどのようなことがポイントになるのかを詳しく見ていきましょう。

#### ① 共通目標—みんなが迷いなく、同じ方向へすすめること

「共通目標」は、そこにいる人たちが協働し達成していこうという目