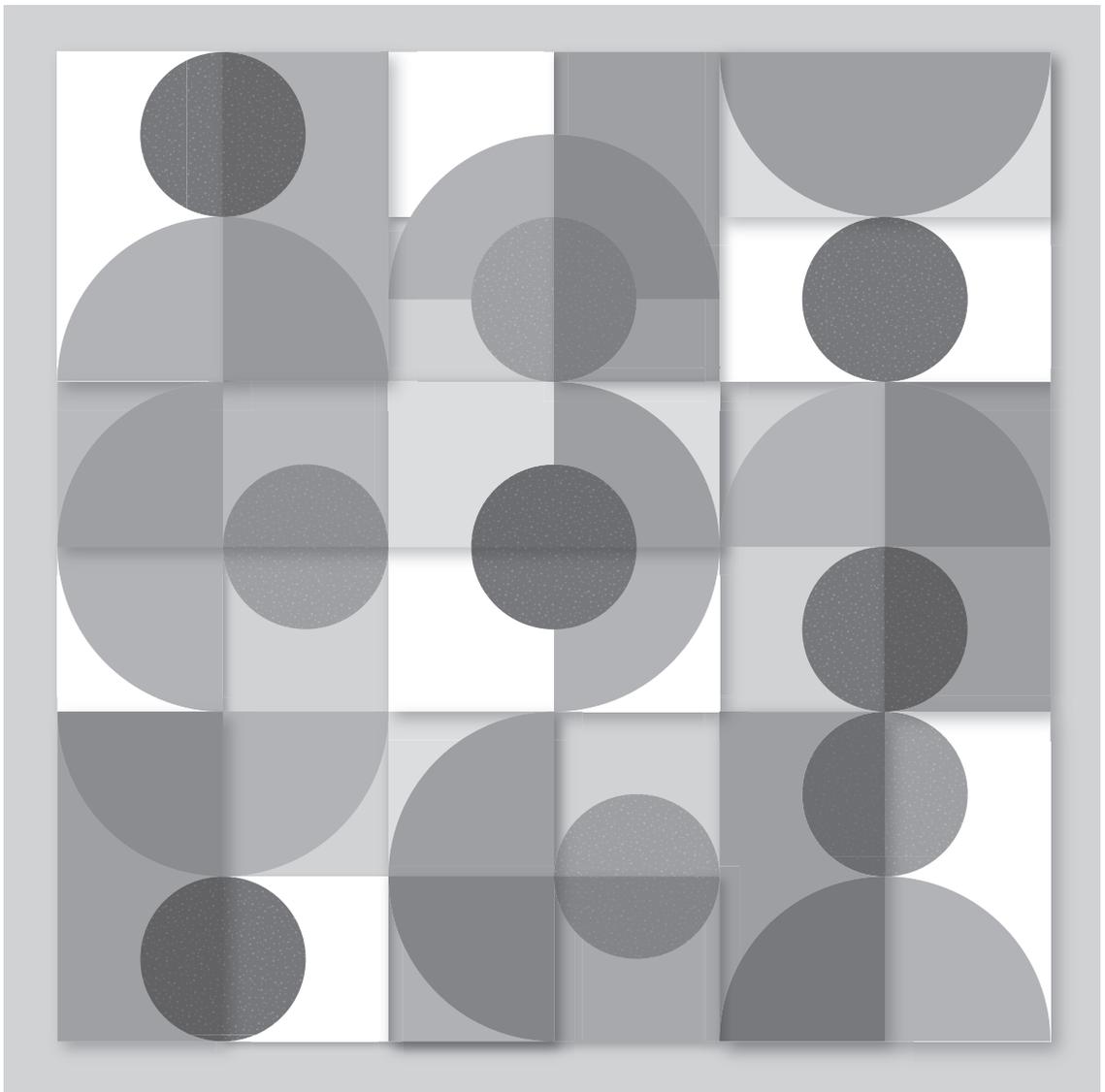


リーダーとメンバーの 向き合い方



//////////////////// はじめに //////////////////////

世の中にはいろいろなタイプのリーダー像がありますが、皆さんの理想のリーダー像とはどのようなものでしょうか。筆者は企業研修でこのような質問を受講生にすることがあります。洋の東西を問わず、歴史上の人物から現代の経営者、あるいは芸能人から漫画の主人公まで、実に多くのタイプのリーダー像が見えてきます。それだけリーダーには多様性があり、またそのぶん、誰でもその人なりのリーダーシップの発揮の仕方があるということでしょう。

ちなみに経営コンサルタントである筆者は、歴史上の人物でいえば「為せば成る 成さねばならぬ何事も 成らぬは人の成さぬなりけり」で有名な、米沢藩主の上杉鷹山^{うえすぎやうざん}を推しています。危機的だった米沢藩の財政を質素儉約で救っただけでなく、新事業を軸に地場産業を振興し、地方創生を成し遂げたリーダーで、経営者としても評価することができます。早くに家督を譲った事業承継のタイミングや、産業だけでなく文化振興にも力を注いだ点からも、傑出した人物であったといえるでしょう。

今の日本は「失われた30年」ともいわれる長いトンネルの中において、なかなか出口の見えない状況にあります。そのような不確実な社会をリーダーはどのように考え行動すればよいのか、そして自分のチームのメンバーにどのように接していけばよいのか。私たちは今、パラダイムシフトの渦中において、もしかしたら新しい時代のリーダー像を目の当たりにする生き証人なのかもしれません。読者の皆さんがリーダーシップを探求するうえで、本書が少しでもお役に立てることを願っています。

リーダーとメンバーの向き合い方

はじめに 3

第I部 メンバーとの付き合い方

Introduction I 6

1章 メンバーとうまくコミュニケーションをとるには

1. 報連相をしない、仕事の途中経過や取引先との状況を隠したがる 8
2. 叱責してから人間関係がこじれ、仕事の連携がとれない 10
3. 面談で評価内容の説明をしても反論され、納得してもらえない 12
4. シャイな性格なのか、何を言ってもはっきりした意思表示がない 14
5. 若手女性社員がジェンダーをやたら主張して仕事がやりにくい 16
6. リモート会議をすると相手が場の空気を読んでくれない 18
7. リモート会議は話の絡みが悪く、やたらと時間がかかる 20
8. 若い世代はアフターファイブで懇親を図ることもできない 22

2章 メンバーのスキルとモチベーションを上げるには

1. 「これは私の仕事ではない」とルーティンワーク以外は拒否する 24
2. 「このやり方ですすめたい」と自分の意見を譲らない 26
3. 指示をしないと動かない、指示したこと以外は行動しない 28
4. 仕事が雑、ミスを指摘しても同じ失敗を繰り返す 30
5. 能力は高いのに仕事を引き受けない、出世も無関心 32
6. 説明下手で話が通じない、取引先との対応も心配 34
7. 褒めて伸ばすといっても褒めるところが見つからない 36
8. 仕事を頼んでもやる前から「できません」と拒否してくる 38

Column 40

第II部 チームとの関わり方

Introduction II 42

3章 チームにコミットメントをもたらすには

1. 会社の新しい方針に部下たちが納得せず、前にすまない 44
2. 部下どうしが不仲でチームワークがうまく機能しない 46
3. リモートワーク下での管理がうまくいかず、業務が滞りやすい 48
4. 繁忙期の残業に協力しないメンバーがチームで孤立しがち 50
5. プロジェクトを任せたがうまくいかず、ほかの部下と交代したい 52
6. 軽いジョークのつもりがチームの綱紀を乱していた 54
7. ハードルの高い仕事が課せられ、部下にどう説明していいかわからない 56
8. チームで新規事業を開発したいが、いいアイデアが浮かばない 58

4章 レジリエンス——へこたれない自分では

1. メンタルヘルスに問題を抱えるメンバーへの公平な対応が難しい 60
2. メンバーから陰口を言われている、軽く見られているような気がする 62
3. 年上のメンバーが気難しい、指示どおりに動いてくれない 64
4. メンバーに頼みごとをするのが苦手で、つい自分で抱えてしまう 66
5. 部下に面と向かって反論されたが、言い返せなくて情けない 68
6. 上司からの厳しい要求に部下が応じてくれない、心が折れそう 70
7. 中間管理職がリストラされていき、自分の将来が心配になる 72
8. 自分が成長していない気がする、このままでいいのだろうか 74

研究課題1 76

研究課題2 77

研究課題3 78

あとがき 79

第 I 部

メンバーとの付き合い方

— 1章 —

メンバーとうまくコミュニケーションをとるには

— 2章 —

メンバーのスキルとモチベーションを上げるには

Introduction I

◆ I 部のねらい

組織の中では、リーダーがいくら優れた能力をもっていたとしても、メンバーをやる気にさせて力を収斂^{しゅうれん}させなければ、チームとしてパフォーマンスを上げることにはできません。本テキストの前半では、そのようなチームワークの基本となるコミュニケーションと、メンバーのモチベーションを引き出す方法について解説します。

◆ コミュニケーション

「コミュニケーションで最も大切なことは、相手の言わない本音の部分を知ることである」とは、知の巨人P. ドラッカーの言葉です。最近では組織行動について研究した Google の調査チームが、「チームの生産性に影響を与えるのは**心理的安全性**、すなわち、このチームでは何を言っても否定されないという心理的な安心感が高パフォーマンスを導く」と結論づけました。リーダーとメンバーがこのような信頼関係を築くには、コミュニケーションのスキルを磨く前に、お互いが相手に関心を持ち、相手を思いやるという**エモーショナルな要素**が必要であることはいうまでもありません。

ところで、このようにチームの中でフラットなコミュニケーションが成り立つように環境を整備するのはリーダーの仕事であり、そのためには日々の取り組みが欠かせません。つまり、リーダーは日常の業務を通してメンバーと関わっていく中で、コミュニケーションの量を増やすと同時に、その質を向上させる工夫も必要となります。

コミュニケーションの量を増やす方法は、リーダーの置かれた環境や考え方によってさまざまです。先日、とある企業の新任マネジャーがメンバーとのコミュニケーションの量を増やす取り組み事例を紹介してくれました。そのマネジャーは毎日昼食後の30分、順番にメンバーひとりひとりと応接室で面談をしているのだそうです。たわいない世間話から仕事上の悩みまで、話す内容は人それぞれということですが、お昼ご飯を食べた後のリラックスした雰囲気でのコミュニケー

ションは、相互理解のプラスになっているとのことでした。

また、コミュニケーションの質については、C. I. バーナードが「チームが成立するための要素は、共通目的、協働意志、コミュニケーションの3つ」とした定義が参考になります。チームの目的が明確で相互協力の理解がある中では、チームのコミュニケーションの質はおのずから高いものとなるでしょう。

◆モチベーション

昭和の時代のTVCMですが、「今やろうと思ったのに言うんだもんな」というフレーズが流行したことがありました。有名なホーソン実験では、労働生産性は労働環境ではなく、労働者が自分に何らかを期待されているという有用感に影響を受ける、と示唆しています。マズローの欲求5段階説やハーズバーグの動機づけ理論をはじめ、さまざまなモチベーション理論が期待されることへの有用感に言及しています。

リーダーがメンバーに干渉しすぎるとメンバーのやる気を削いでしまうのは事実ですが、何もフォローしないで放置すると、それはそれでメンバーは途方に暮れることになります。つまりリーダーとしては、メンバーの能力を認めて達成感を得られるような仕事の任せ方をするすることで、メンバーはモチベーションを感じ、仕事に積極的に取り組むようになります。すなわちリーダーとしては、相手の能力や状況に合わせて、この「**制御=コントロール**」と「**委任=エンパワメント**」の押し引きをすることが大事になってくるのです。

また、教師が期待感を込めて生徒を教育した場合、そうでなかった場合に比べて成績が向上する現象は実験でも証明されており、「**ピグマリオン効果**」として知られています。また逆も真なりで、期待されなかった生徒には「**ゴーレム効果***」が現れることがわかっています。したがってリーダーは、メンバーに対して自分自身でも納得できる範囲で期待をかけることが肝要であり、うわべだけでなく本心からメンバーに期待することができるか、ということがポイントになるのです。

*周囲の期待が低いと、本人のパフォーマンスが低下してしまうこと。

1 章

メンバーとうまく コミュニケーションをとるには

1 報連相をしない，仕事の途中経過や取引先との状況を隠したがる

Case

入社3年目の浅野さんは，業務のプロセスをほとんど報告しません。営業実績は受発注システムで補足できますが（成績は可もなく不可もなく），プロセスがわからないと指導やアドバイスのしようもありません。なぜそんなに隠したがるのか，見当がつかないです。

Advice 1 相手の立場に立って原因を考える

浅野さんが報告をしたがらないのは，本人の性格や資質に由来するものかもしれません。たとえば，引っ込み思案の性格だとか，少し斜に構えているとか。しかし，本当に原因は浅野さんにあるのでしょうか。もしかしたら，リーダーの側にも原因があるのではないのでしょうか。メンバーの話を軽んじていたり，決めつけてかかっていたりしませんか。多忙で付き合っている時間がない，といった感情が顔に出ていませんか。

リーダー自身の
考え方や行動を
変える

メンバーを変えるのは至難の業ですが，リーダー自身の考え方や行動を変えるのは，それに比べれば難しいものではありません。メンバーをあれこれ不満に思わず，まず自分に何ができるのか考えてみましょう。

Advice 2 報告しやすい仕組みをつくる

コミュニケーション・ツール

電子メール，イントラネット，社内SNS，チャット，WEB会議など，さまざまなコミュニケーション・ツールが利用されています。これらを利用してコミュニケーションの頻度を上げて，その中に報告事項を盛り込ませるとよいでしょう。最近では，SFA（営業支援システム）や業務管理のダッシュボードなど便利なアプリケーションが増えていま

す。簡単にインプットできるフォーマットを用意してモバイルから報告してもらおうとか、音声を文字起こしするソフトを用意して移動中でも報告書が作成できるようにするとか、いろいろな工夫ができます。

特に大事なのは、相談というまでもなく、報告や連絡に関して必ず何か一言でもいいのでリアクションすることです。時間がなければ、「いいねボタン」を押すだけでも、何もしないのに比べれば雲泥の差です。

Advice 3 あえて提案をさせて教育する

リーダーは、メンバーに報連相をさせるだけではなく、「あなたはどのように思いますか」「あなたは何が最良の方法だと思いますか」などの質問をしてメンバーに**提案**させましょう。メンバーの提案を評価し、よい提案ならさらに発展させて次につなげ、改善点があれば指摘して再考を促します。いずれにせよ、提案内容に関してフィードバックを行い、提案した態度についてはプラスの評価をすればよいでしょう。

提案

フィードバック

提案で得られる効果は、大きく分けて思考的な面と、対人・資質的な面に分かれます（図表1-1参照）。提案をするときは、論理的に話をしていけないうし、根拠をそろえるために情報収集をしなければなりません。また、提案したからにはその結果に責任が生じるため、**コミットメント**や**インテグリティ**（誠実さ、高潔さ）が向上します。

コミットメント

インテグリティ

