



はじめに

“組織メンバー”としてリーダーシップを発揮しよう

“メンバーシップ”とは、単に「組織の一員であること」を意味するものではありません。そこには「自らの能力を十分に発揮して与えられた役割を果たし、組織に貢献する」という期待が込められています。

仕事に就いて間もない頃は、ごく限られた人たちと協力しながら仕事をこなしていただけたかもしれませんが、職場リーダーになると、その立場は一変します。上司や部下との人間関係、他部署との連携、チーム運営やプロジェクト活動など、複雑な関係性に取り囲まれ、たくさんの役割を担うことになります。ある仕事においては部下の役割、ある仕事では上司の役割、さらには、まとめ役や支援者やコーチとしての役割、場合によってはアドバイザーや調整役など、いろいろな役割の中で“メンバーシップ”の発揮が求められるのです。“メンバーシップ”というものを意識しているかどうかは別にして、すでに職場リーダーとして活躍している皆さんは、自分の立ち位置や考えの軸に迷いながら、日々奮闘していることでしょう。

このテキストは、職場リーダーが、自分自身の役割を認識し、自らの能力を発揮し、「組織メンバー」として成長する姿を求めてまとめました。

第Ⅰ章では、職場リーダーに期待されている役割を確認したうえで、主に部下・メンバーに対する“リーダーシップ”について述べています。どうぞ自分に引き寄せて読みすすめ、日々のリーダーとしての行動に落とし込んでください。

第Ⅱ章では、皆さんがフォロワーとして仕事をする際に発揮する“フォロワーシップ”のあり方を明らかにします。自ら良きフォロワーとして上司を支えることはもちろん、部下・メンバーのフォロワーシップを育てることに役立てていただきたいと思います。

第Ⅲ章は、職場（チーム、部署）を越えた組織横断的な仕事が増えている今日を踏まえ、プロジェクト管理やチーム促進役として活躍するための“横方向へのリーダーシップ”の発揮について、具体的に掘り下げました。

最後の第Ⅳ章では、職場リーダーの皆さんが、“メンバーシップ”をフルに発揮しながら活躍するために役立つスキルや考え方についてまとめてあります。自分を振り返りながら、実践へのヒントをつかんでください。

このテキストが、組織の一員として働く職場リーダーの皆さんの、効果的なメンバーシップ発揮につながることを願っております。

目次

はじめに	3
第Ⅰ章 職場リーダーに期待される役割とは	5
1. 組織メンバーとしての役割を意識した行動を	6
2. リーダーの仕事を概観してみると	8
3. 状況に応じた効果的なリーダーシップ	10
4. 複数のフォロワーを管理する	14
5. リーダーとしてチームを効果的に動かす	16
6. チーム・コミュニケーションのポイント	18
◆研究課題Ⅰ	20
第Ⅱ章 上司に頼りにされるフォロワーシップの発揮	21
1. フォロワーシップが組織を強くする	22
2. フォロワーに求められるものは状況ごとに異なる	24
3. 支持的フォロワーシップと批判的フォロワーシップ	28
4. 優れたフォロワーの思考と行動に学ぼう	32
5. メンバーのフォロワーシップを育てる	34
◆研究課題Ⅱ	38
第Ⅲ章 協働を促す横方向へのリーダーシップ	39
1. 横方向へのリーダーシップを発揮する	40
2. リーダーに求められる“段取り力”	42
3. 組織横断的プロジェクトの運営	46
4. コンセンサスの決め手は上手な“根回し”	52
5. 対立・葛藤への対処法—コンフリクト・マネジメント	56
6. 対立・葛藤を乗り越えるダイアログの技術	60
◆研究課題Ⅲ	64
第Ⅳ章 組織の一員としてメンバーシップを発揮する	65
1. メンバーシップを発揮するための意識と方向性	66
2. 「木を見て森も見る」—システム思考で考える	68
3. 迷ったら“全体最適”という基準で判断する	70
4. 真の組織貢献を目指したコミュニケーション	72
5. 仕事を通して成長するためには	76
◆研究課題Ⅳ	79

第 I 章

職場リーダーに 期待される役割とは

1. 組織メンバーとしての役割を意識した行動を
2. リーダーの仕事を概観してみると
3. 状況に応じた効果的なリーダーシップ
4. 複数のフォロワーを管理する
5. リーダーとしてチームを効果的に動かす
6. チーム・コミュニケーションのポイント

1

組織メンバーとしての 役割を意識した行動を

メンバーシップ

「あなたは、組織の一員としてどんなメンバーシップを発揮していますか？」と問われたら、何と答えますか？ まわりのメンバーを一人ひとり思い浮かべたとき、誰がメンバーシップを発揮しているのでしょうか？

メンバーシップとは何か

私たちは「スポーツマンシップ」とか「フレンドシップ」といった言葉をよく使います。シップ（-ship）という接尾語がつくと、～であること、～である状態という抽象語になります。ですからメンバーシップとは、“メンバーであること”とか、その状態・姿を表す言葉なのです。皆さんの属している組織は、その存在理由たる目的や目標がありますから、メンバーシップとは、それらの目的、目標を達成するために、「組織の一員として組織に貢献している姿」を表すといつてよいでしょう。

目的 目標

メンバーシップを発揮するとはどういうことか

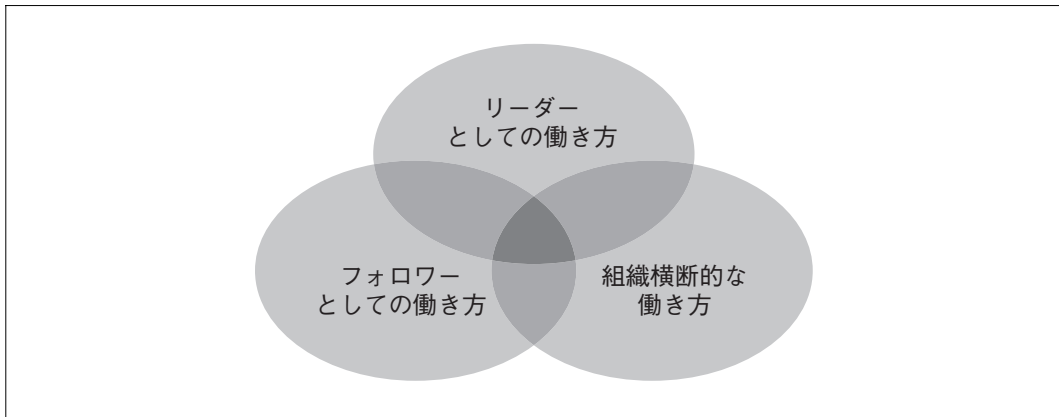
組織メンバーとしての私たちの仕事は、大きく分けると2つあります。1つは目的達成に向けて自分の仕事を確実に遂行すること、もう1つは他のメンバーに協力することです。その中で、メンバーシップを発揮するためには、たとえば面倒な仕事でもすすんで引き受けるとか、自らがすすんで役割を担うとか、必要な学習をすすんで行うことなど、主体的かつ積極的に組織に貢献する姿が含まれます。

仕事を
確実に遂行する
他のメンバーに
協力する

組織に貢献する

しかし、がむしゃらに頑張って身体を壊してしまったり、自分の能力発揮にこだわって職場の和を乱してしまったり、自分の正しさを追求するあまりに孤立して、職場に貢献できていないような場合はどうでしょうか。その人は頑張ったということは認められても、メンバーシップを発揮したとはいえないでしょう。

組織の一員としてどのように組織に貢献するのか？ 私たちは常にそのあり方が問われています。自分がこうしたい、自分はこうありたいと



図表 I・1 メンバーシップを発揮するための視点

いう自分自身の願望やこだわりを超えて、全体を見回した中で自分のやるべき役割や仕事を見いだし、そこに向けて自分の能力を最大限に発揮したとき、私たちの強いメンバーシップが強い組織をつくるのです。

メンバーシップを発揮するためには

私たちの働く環境は、複雑になる一方です。部や課、グループなどの職場単位の他にも、チーム活動やプロジェクト活動などがあり、一人の部下に一人の上司、という働き方だけでは対応できません。いまやメンバーシップを発揮しようと思うと、リーダーとしての働き方、フォロワーとしての働き方、組織横断的な働き方、この3つを兼ね備えなければ十分ではないのです。

しかし、大変だと嘆くことはありません。視点を変えてみれば、いまはとても面白い時代なのです。何も部長や課長にならなくても、自分の思いひとつで、リーダーシップもフォロワーシップも発揮できるのです。さらに、組織横断的な仕事では、調整役や促進役を担う場が存分に与えられるのです。仕事をするうえでの最大のエネルギー源、それは自分の成長感や組織に貢献したという充実感だといわれています。こんな21世紀に、仕事の場を与えられている私たちは、もしかしたら最大の果報者かもしれません。能力発揮や充実感、成長感といった人間本来の喜びを味わうチャンスがふんだんに与えられているのですから。

この機会にぜひ、自分を成長させる働き方を手に入れようではありませんか。

リーダー
フォロワー
組織横断的

調整役 促進役

成長感 充実感