

リーダーのチームマネジメント

はじめに

職場には、“できるリーダー”と“できないリーダー”とがいます。

できるリーダーとは、リーダー本人の仕事の腕前が優れているというのではなく、チームを上手にまとめながらメンバーのやる気を引き出し、周囲が期待する以上の成果をチームであげていく人のことです。

これに対し、個人では抜群の腕前を発揮する人をリーダーに登用し、チームで仕事をさせると、なぜかメンバーのやる気がいっぺんに落ちてチーム力が発揮されず、業績も低下するというケースが結構あります。なぜでしょうか。

その違いを見ると、“できるリーダー”はチーム運営に必須のマネジメントセオリーを身につけ、それをベースに知恵と経験を加味してリーダーシップを発揮しています。つまり、理論と実践の統合化がなされているということです。

一方、チームで仕事をさせるとうまくいかないリーダーは、マネジメントの知識・ノウハウが身についておらず、自分の経験と勘だけを頼りに集団をまとめている無手勝流といった点が見られます。

また、“できるリーダー”はチームビジョンを打ち出してメンバーの仕事に夢とロマンを持たせ、チームを結束させる旗振り役に徹しています。そして、仕事を通じて部下を育てようと工夫していますが、できないリーダーは、足元だけに目が向いてしまい、リーダー自身が多くの仕事をこなしています。そのほうが仕事の処理も早く、安心という思いが本人の中にあるのでしょうか。そのため、リーダーはいつも仕事に追われて忙しいのに、メンバーはいつまでたっても育たないという悪循環に陥っています。

そこで本講座では、できるリーダーに不可欠なチームビジョンの構築とその実現に向けた戦略・戦術の具体的な展開の仕方を第Ⅰ部で学び、第Ⅱ部では実践的な職場の人材育成マネジメントのすすめ方とチームワークで成果を導くリーダーの意識と行動について学習します。

「知識は力」と言われますが、知識だけでは頭でっかちの評論家となり、仕事の間では無用の長物となってしまいます。本テキストのねらいは、マネジメントセオリーを身につけ、その知識をいかに仕事の間で実践力として発揮するかにあります。身近な事例を取り入れながら、さらに最新のマネジメント理論を平易に解説しました。必ずや実践に役立つものと確信しています。

CONTENTS

はじめに	3
第Ⅰ部 魅力あるビジョンを実現させるチームの戦略と戦術	5
第1章 チームビジョンの実現で、強い仕事集団をつくる	6
1. 仕事でメンバーを育て、ビジョンの実現でチームを成長させる ...	6
2. 「人の集まり」をやる気のある「チーム」に変える3つの要素	11
3. チームビジョンを仕事の目標につなげる	14
●研究課題1	19
第2章 伸びるチームづくりを推進するチームマネジメントの原則	20
1. リーダーの「理念」と「パワー」でチーム力を伸ばす	20
2. メンバーの意見を戦略に取り込み“共鳴風土”をつくる	24
3. 異質集団を結集させるリーダーのユニフィケーション	28
●研究課題2	31
第3章 チーム一丸となった課題解決への取り組み	32
1. 「成長するチーム」と「ダメなチーム」の違い	32
2. 対処型問題解決から創造型問題解決への展開	33
3. 問題を前向きに解決する「三直三現、わいわいガヤガヤ」主義 ...	35
4. ビジョン実現のための戦略的思考とアプローチ法	38
5. 難関を突破した集団が真のチームになる	41
●研究課題3	42
第Ⅱ部 チームワークで成果を導くリーダーの意識と行動	43
第4章 リーダーの行動力でチームを動かす	44
1. “率先垂範”と“コーチング”スタイルの使い分け	44
2. メンバーの心を動かすリーダーの笑顔とひと言	47
3. リーダーのポジティブな思考と行動が活性化の原動力	51
●研究課題4	55
第5章 仕事のコラボレーションがチームを活性化させる	56
1. 活性化チームと不活性化チームの差異はここにある	56
2. リーダーはチーム活性化の仕掛人	58
3. チームを不活性化させる要因を見極め、排除する	61
●研究課題5	63
第6章 リーダーのリーダーシップ力の発揮	64
1. メンバーをその気にさせるリーダーの働きかけ	64
2. 仕事の評価は結果だけではなく、プロセスも正しく評価する	67
3. メンバーが失敗したときがリーダーシップ発揮のチャンス	70
4. 説得力、プレゼンテーション力を磨いておく	73
5. ビジョン・戦略・方針を徹底して伝え続ける	76
●研究課題6	79

第 I 部

魅力あるビジョンを実現させる チームの戦略と戦術

チームビジョンの実現で、 強い仕事集団をつくる

1

仕事でメンバーを育て、 ビジョンの実現でチームを成長させる

“しっかりしたチーム”は“しっかりしたメンバーづくり”から

“しっかり”

仕事ができる仕事集団は、その集団を構成するメンバーが“しっかり”していることが絶対条件です。メンバーが“しっかり”しているとは、言うまでもなくものの考え方や行動が確実であること、リーダーがいちいち口を出したり気をもまなくても、メンバー各人が自分の役割を心得てきちんと仕事をしてくれる、信頼できるということです。

仕事ができる強い
集団（チーム）

こうなると「仕事ができる強い集団（チーム）」をつくるには、しっかりとしたメンバーをいかに育て、そろえられるかが前提となってきます。

そこで、リーダーとしてチームメンバーをどのように育てたらよいか、まずはその方策から考えていきましょう。

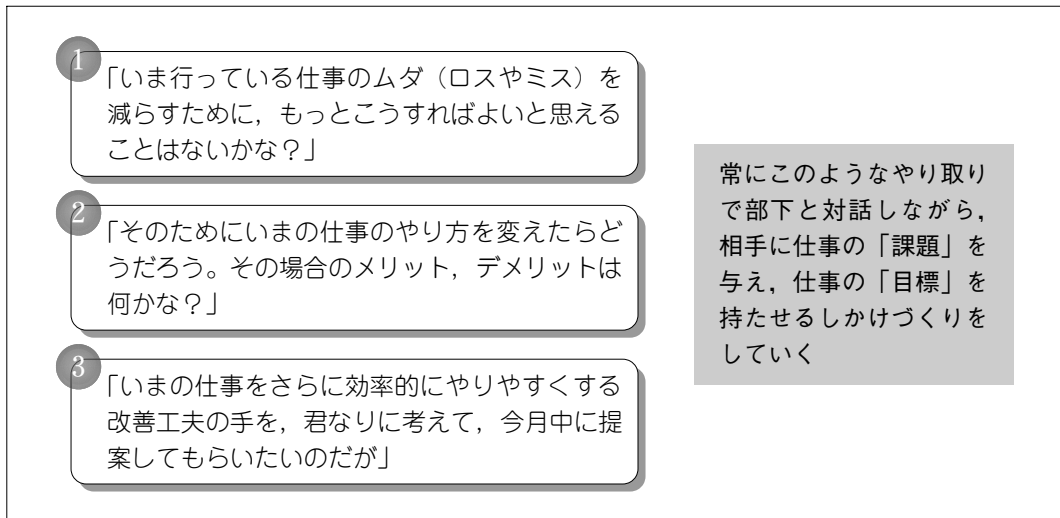
リーダーのエンパワーメント発揮で部下を育てる

エンパワーメント

メンバーを育てる最も効果的な方法は、リーダーによるエンパワーメントの発揮です。これは、リーダーが自分で仕事を抱え込まず、メンバーがやれる仕事はメンバーに任せるということです。「エンパワーメント」は、本人がやれることはその本人に任せるといったことを指し、もともとは社会福祉やカウンセリングなど社会学の分野で使われていた言葉でした。しかし、最近は私たちの仕事の場でも、部下を育てる効果的なやり方として注目され、さかんに言われ出しています。

それはなぜでしょう？ その理由は「人間が本来持っている能力を引

図表1・1 定型的業務を行っている部下に対する職場リーダーの働きかけ



き出すには、相手ができることは任せたほうがよく、そのほうが本人の自主性とやる気を高め、よい結果が得られる」という考えからきています。やらされ感ではなく、**やりがい感**が生まれるというわけです。確かに、自分ができると思うことを上司がやらせてくれなかったり、任せると言いながら余計な口出しをされたりするのでは、やる気は失せ、能力などを発揮する気にもなりません。

やりがい感

では、リーダーがメンバー一人ひとりに仕事を割り当て、ただ任せていれば、それで部下は育ち、強い仕事集団ができあがるのかといえば、そういうわけではありません。そこにはリーダーとしてやるべきことがあります。

メンバーに「仕事の課題」「仕事の目標」を持たせる

ただ何となく仕事をやらせているだけでは、人間は育ちません。メンバーを育てるには、そこに職場リーダーの“働きかけ”と“しかけ”が必要です。“働きかけ”と“しかけ”とは、メンバーに仕事をさせる際、どんな仕事であっても「課題」と「目標」を持たせ、そのうえで任せることです。

働きかけ しかけ

課題 目標

毎日行っている定型的なルーチン業務の場合、仕事の「課題」や「目標」といっても見つけにくそうに思えますが、これが結構あるのです。それには、図表1・1に示すような職場リーダーの働きかけが必要です。