

# リーダーシップとは



## 本章の POINT

- リーダーシップには、指示命令型と支援型がある
- リーダーに求められる5つの能力を身につけよう

### (1) リーダーシップとは

ドラッカーは著書『プロフェッショナルの条件』の中で、「リーダーシップとは、組織の使命を考え抜き、それを目に見える形で明確に確立することである。またリーダーシップは才能や性格に左右されるものでなく、仕事である。リーダーとは、目標を定め、優先順位を決め、基準を定め、それを維持する者である」と述べている。

一方、コマツの坂根正弘元社長は、著書『言葉力が人を動かす』でリーダーの仕事について、「リーダーの仕事とは、人心を掌握し、衆知を集め、彼らに全力を尽くして働いてもらうことだ。そのためには進むべき方向と各人のなすべきことを言葉で示し、それに心の底から納得してもらわなければならない。そのための道具は言葉しかない、リーダーにとって言葉は命なのである」と述べている。

### (2) リーダーシップとフォロワーシップ

リーダーには、先見性をもってフォロワー(部下)にビジョンを示し、組織問題解決力を高めていくことが求められる。

フォロワーとは、リーダーを支えている周辺の部下やチームメンバーを指す。強いリーダーシップを支えているのはフォロワーシップである。

組織内では、リーダーであったりフォロワーであったりする機会は頻繁に起こり得る。硬直的な組織体制にならないようにするためにも良きリーダー、良きフォロワーでなければならない。つまり良いフォロワーに求められるのは、リーダーに

表1 支援型リーダーシップ

|       |   |
|-------|---|
| 役割    | ①ビジョン提示、②メンバーの自主性尊重と成長支援、③仕事の権限を委譲しながら後方支援、④フォロワーの模範となる |
| 視野    | 未来的、長期的   |
| 重要スキル | 人間的魅力、先見性   |

対しての冷静な批判と適切な貢献である。

### (3) 新しいリーダーシップが求められている

リーダーシップには、指示命令型リーダーシップと支援型リーダーシップがある(表1)。

従来の指示命令型リーダーシップは、リーダーが率先垂範し、部下やチームメンバーに指示・命令を与えてチームを引っ張っていくことであるが、指示命令ばかりをしていては、部下やチームメンバーの自主性を発揮することができず受け身になってしまう。

新しいリーダーシップの考え方は、自律的なモチベーションを引き出す支援型リーダーシップである。支援型リーダーシップとは部下・チームメンバーの成長を支援し、仕事の権限を委譲して支援することである。

2つのリーダーシップのいずれが望ましいかは、仕事の内容、フォロワー(部下、チームメンバー)の習熟度、性格、実力、仕事の緊急度の状況によって変化する。2つのスタイルに共通して言えることは、リーダーは、①意思決定する、②チームの行動の道筋を決定してフォロワーに示す、③責任を取ることである。リーダーは、状況に応じて

2つのスタイルを使い分けられるようになることが重要である。

#### (4) リーダーに求められる5つの能力

グローバル競争がますます激化している中で、モノづくり企業はさまざまな環境変化に柔軟・的確に対応することが必要である。

モノづくり企業のリーダーには、企業の変革に対応するために、表2に示す5つの能力が求められている。そのうち、各論で触れなかった2と4を以下に解説する。

##### ①リーダー体験で基本的知識・能力の蓄積

リーダーの役割の難しさは、「リーダーとはこうあるべきだ」というような基本的知識の教科書を読んだだけでは、部下を引っ張っていけないことにある。

実際にチームをうまく運営していくには、部下の長所、短所を把握したうえで、その場に対応した効果的な(指示命令型、支援型)リーダーシップを使い分ける必要がある。

いろいろな場を経験して、失敗を重ねながら対応方法を改善しながらリーダーも成長していくことが必要である。

##### ②部下にヒントを与えて気づかせる能力

重要なことは、チームの部下が自ら改善の必要に気づき、改善ができ、チームが活性化すること

表2 5つの能力

|   |  |  |
|---|--|--|
| 1 | リーダーの役割<br>①日常業務の管理監督<br>②強いチームづくり<br>③仕事を通じた部下の育成 | 詳細は 7-1<br>詳細は 7-1<br>詳細は 7-4<br>詳細は 7-5 |
| 2 | リーダー体験で基本的知識・能力の蓄積                                 |  |
| 3 | リーダーの改善技能  | 詳細は 7-2                                  |
| 4 | 部下にヒントを与えて気づかせる能力                                  |  |
| 5 | コミュニケーション能力  | 詳細は 7-3                                  |

である。

例として、「ムダ」という問題について部下にヒントを与えて気づかせるためには、考える切り口として、①4M(作業、設備、モノ、方法)、②現場の7大任務(生産性、品質、コスト、納期、安全、やる気、環境)、③3ム(ムダ、ムリ、ムラ)④7つのムダ(つくり過ぎのムダ、手待ちのムダ、運搬のムダ、加工のムダ、在庫のムダ、動作のムダ、不良をつくるムダ)から考えてみたら、というヒントを与えてやらせてみる。そして、改善ができたから部下をほめることである。これを継続することで部下は育ってくる。

#### (5) 本章の構成

本章の構成を表3に示す。

表3 本章の構成

|     | テーマ                   | 内 容   |
|-----|-----------------------|---|
| 7-1 | リーダーの役割               | ・組織のビジョンを示し、チームの維持改善を図ること<br>・仕事を通して部下の育成と強いチームづくりを図ること             |
| 7-2 | リーダーの改善技能             | ・チームメンバーの小改善を評価し、改善活動を活性化させる技能<br>・自部門だけでなく他部門と連携して全体最適を図る改善技能      |
| 7-3 | 信頼関係を構築するコミュニケーション    | ・部下との間で信頼関係を構築するコミュニケーションをとる<br>・円滑にマネジメントするためにコミュニケーションスキルを磨く      |
| 7-4 | 強いチームづくり              | ・強いチームづくりは、まず良いチームワークづくりから始める<br>・チーム全体が同じ目標を共有することが重要              |
| 7-5 | 部下の育成                 | ・リーダーには部下を後継者にする強い心構えが必要<br>・コーチングスキルを身につけ、適切なアドバイスにより部下を育成         |
| 7-6 | 仕事の知識<br>(経営視点の改善)    | ・自部門の計画目標を理解し、自チームの経営状況の改善を図る<br>・生産性の視点では、課題に向き合いながら生産性向上を図る       |
| 7-7 | リーダーシップ向上の<br>チェックリスト | ・リーダーシップの向上を「リーダーに求められる5つの能力」の点数により、現状の自己評価と上司評価、1年後の両評価、2年後の両評価を見る |