

6-1 意思疎通の重要性 (チーム活動の基礎)

POINT

- 現場リーダークラスには対人関係能力が重要
- リーダーの役割はチームの意思疎通とチーム力の最大化

意思疎通(コミュニケーション)の重要性

企業において、経営層のトップレベル、管理職のミドルレベル、現場レベルでは磨くべきスキルの内容が異なる。ハーバード大学のロバート・カッツによれば、経営者層では「コンセプチュアルスキル」が重要であり、現場では「テクニカルスキル」が重要である。「ヒューマンスキル」は対人関係能力を表しており、3つの階層レベル「トップレベル」「ミドルレベル」「現場レベル」すべての階層で磨いていくべきスキルである(表1)。まさしくヒューマンスキルはチーム活動の基礎といえる(図1)。

経営者層、リーダー、メンバーに必要なコミュニケーション能力

1. 経営者層に必要なコミュニケーション能力

経営者層にとって必要なコミュニケーション能力は、会社経営の基礎となる経営理念、経営方針、経営戦略を立案して会社の方向を全社員に発信し、「全社員で頑張ろう」という一体感を醸成できるコミュニケーション能力である。

2. リーダーに必要なコミュニケーション能力

- リーダーに必要な3つの能力を記す。
- ①経営方針を理解し、自チームの目標まで落とし込んでメンバーに伝達できる

表1 各スキルの説明

スキルの種類	説明
ヒューマンスキル	対人関係能力、コミュニケーション能力
コンセプチュアルスキル	概念化能力ともいわれ、仕事を創造し革新に結びつける能力
テクニカルスキル	職務遂行能力

②他部署と連携し、各チームの目標額、進捗情報を共有できる

③チームメンバーの能力を最大限引き出すことができる

3. メンバーに必要なコミュニケーション能力

メンバーに必要な3つの能力を記す。

①常日頃からチーム目標、品質目標、納期情報などを共有し、メンバー同士情報交換のうえ必要の都度、自発的に応援できる

②熟練メンバーは余裕時間を使い、蓄積した熟練技能を後輩メンバーに技能伝承できる

③新人メンバーに仲間意識を持てるよう、チーム目標をわかりやすく伝え、個人目標にまで立案できるよう指導できる

現在のリーダーに求められる役割

現在のリーダーに求められる役割は、この20年間で大いに変化してきており、コロナ禍の影響もありテレワークに対しての役割もさらに変化している。現在のリーダーに対して、20年前の入社時に必要とされた能力と今求められる能力を比較したアンケートデータを図2に表す。

この図によれば、ヒューマンスキルである①部下を指導育成する能力(2018年77%、1998年40%)、②コミュニケーション能力(2018年60%、1998年30%)が大きく変化してきている。現在、管理職に求められる役割は、ヒューマンスキルをさらに向上させることが求められる。

具体的には、部下との対人関係を強化するコミュニケーション能力、そして部下の指導育成能力を高め、チーム力を最大限に発揮する能力が求められる。

図1 カッツの法則

ステージ	必要な能力の割合
経営者層	コンセプチュアルスキル (概念化能力)
リーダー	ヒューマンスキル (対人関係能力)
現場メンバー	テクニカルスキル (業務遂行能力)

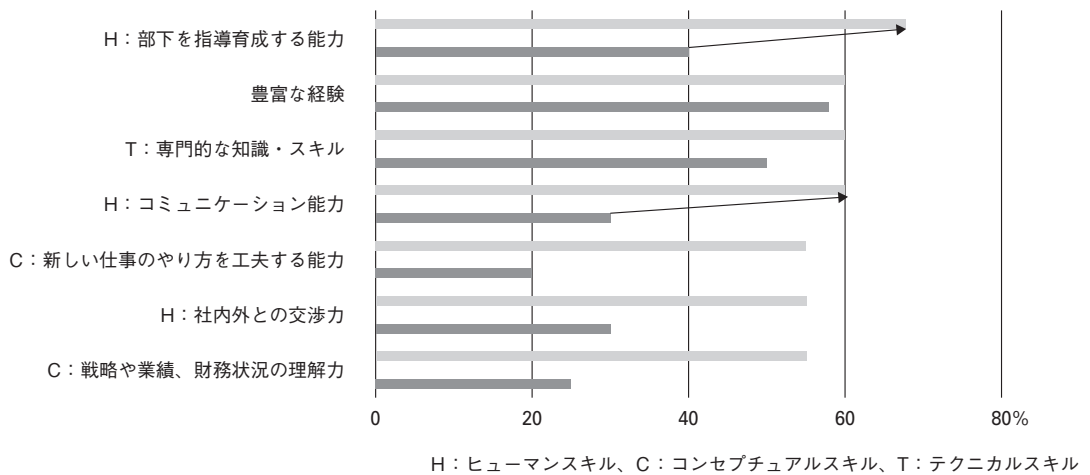
出典：Robert L Katz

ヒューマンスキル：
対人関係能力はすべての階層で重要である、これは現場で部下を育成するマネジメント能力の必須項目。部下の個性や価値観を理解したり、部下を自発的に行動させ、まとめたりする能力

コンセプチュアルスキル：
概念化能力、仕事を創造し革新に結びつける能力

テクニカルスキル：業務遂行能力

図2 リーダーに必要な能力の推移：2018年（■）と1998年（■）の比較



リーダーに必要な能力の推移（知識経験より部下育成能力、コミュニケーション能力へ変化している）
 部下を育成する能力（2018年77%、1998年40%）・コミュニケーション能力（2018年60%、1998年30%）

出典：中央大学大学院 「職場における男女正社員の育成に関する管理職調査」(2018)

