



リーダーが引っ張る

**場** (雰囲気) **づくり**

---

## はじめに

古来より洋の東西を問わず、リーダーとはどうあるべきかを論じる書物は数多くありました。中国古典では、孔子の「論語」、司馬遷の「史記」などに天子の理想像が描かれ、人の上に立つとはどういうことか、といった面からリーダーに関する考察がなされました。西洋古典では、プラトンの「国家」などで賢者としての理想のリーダー像が語られました。また近代以降では、マキャベリの「君主論」に資本主義における功利的なリーダー像の原型が感じられます。

東洋と西洋のリーダーシップのとらえ方に違いがあるのかというと、ひと言でいえば東洋は調整、西洋は統制が重視される傾向にあったのではないかと思います。これは自然に対する考え方も同じで、根本的に東洋は自然との調和、西洋は自然からの脅威の克服を意図しているからだ、といえるでしょう。

20世紀の西洋型資本主義は、相手より優位に立つ、周囲をコントロールする、といったモノ中心の見方が主流でした。しかし21世紀は、モノの時代ではなくココロの時代である、とされています。交通手段や通信機器の発達で世界がどんどん近くなるに従って、自民族と他民族、自国と他国などの接触が増えてきます。そのような状況の中で、それまでの対立しか生まなかった「優越と支配の論理」への反省から、融和や共生といった東洋的な感性が見直されてきているのです。

リーダーの役目も同じように、チェック&コントロールの機能だけでなく、チーム・ビルディングやコーチングなど、融和や調整によって集団や個人の潜在能力を引き出すことが重視されるようになってきました。本書では、そのような潜在能力を最大限に引き出すための『場（雰囲気）』について、スキルだけでなく考え方や価値観といった面にも着目して、その環境づくりのポイントを解説しています。このテキストが少しでも、リーダーの皆様の日常業務にお役に立つことを願っています。

はじめに .....	3
<b>第Ⅰ章 一人ひとりが存在を実感できる信頼の職場づくり .....</b>	<b>5</b>
1. 雰囲気の良い職場とは .....	6
2. 対立しない, 二元論を脱する .....	8
3. 個を尊重する, 対等な関係 .....	10
4. 遠慮なくものが言える職場 .....	12
5. 相手に合わせて柔軟に立ち位置を変える .....	14
6. リーダーのパワーの源泉とは .....	18
7. 多様性を受容し活用する .....	20
【事例研究】委任と我慢とは意味が違います .....	22
* 研究課題Ⅰ .....	24
<b>第Ⅱ章 全員がチーム目標を共有できる仕事の間づくり .....</b>	<b>25</b>
1. MBO——ロジカルに目標を設定する .....	26
2. 目標管理の納得性を高める .....	30
3. メンバーをその気にさせる .....	33
4. 傾聴とは何か .....	36
5. できることに焦点をあてる .....	38
6. 理屈ではなく, 勇気づける .....	40
【事例研究】「女子は苦手…」では務まりません .....	42
* 研究課題Ⅱ .....	44
<b>第Ⅲ章 みんなが成果を享受するための実践の間づくり .....</b>	<b>45</b>
1. チームワークとは何か .....	46
2. 真のコミュニケーション .....	48
3. 場を演出する .....	50
4. 対立が価値を生む .....	53
5. チームで改善活動をする .....	55
6. 試練はチームを強くする .....	58
【事例研究】楽しいだけではダメです .....	60
* 研究課題Ⅲ .....	62
<b>第Ⅳ章 競争(共創)と協調による働きがいのある間づくり .....</b>	<b>63</b>
1. ビジョンを示す .....	64
2. 哲学を語る .....	67
3. 仕事と生活の関係を考える .....	70
4. 働きがいとは何か .....	72
5. ロイヤルティを高める .....	75
6. 「はぴらき」の法則, Happy goes Lucky ! .....	77
【事例研究】会議は踊る .....	80
* 研究課題Ⅳ .....	82

# 第 I 章

## 一人ひとりが存在を実感できる 信頼の職場づくり

### 【リーダーの人間観】

1. 雰囲気の良い職場とは
2. 対立しない，二元論を脱する
3. 個を尊重する，対等な関係
4. 遠慮なくものが言える職場
5. 相手に合わせて柔軟に立ち位置を変える
6. リーダーのパワーの源泉とは
7. 多様性を受容し活用する

【事例研究】委任と我慢とは意味が違います

## 雰囲気の良い職場とは

### 雰囲気の善し悪しは最初に伝わる

気

業績の良い会社に行くと、エントランスに何となく良い「気」が漂っているような感じがします。受付に出た女性の笑顔が好ましいとか、受付のそばに置かれた観葉植物が生き活きとしている、といった小さなところに雰囲気の良さを感じます。

雰囲気が良い職場

「気」は占いや風水だけの言葉ではなく、「気づかい」「気が利く」「気が回る」といった日常生活の中でもよく使われる言葉です。**雰囲気が良い職場**は、何かしら気づかいが感じられたり、誰かの気配りが感じられたりするものです。雰囲気は良くしようと思って良くなるものではなく、職場のメンバー一人ひとりの気づかいがあってこそ成り立つもの、ということができるでしょう。

### リーダーの役割とは

良い雰囲気づくり

**良い雰囲気づくり**のためには、リーダーは個々のメンバーがチームのために自主的に気をつかうように、チームを運営する必要があります。リーダーは、チームがどこに向かっているのか、何を達成したいのか、その中で個々のメンバーは何をすればよいのか、何をすればチームに貢献できるのか、を明確にしておく必要があるのです。

5 S運動

ところで職場の業務改善として**5 S運動**が有効であることは、よく知られています。整理・整頓・清掃・清潔・しつけの5 S運動は、生産現場や職場の業務改善だけでなく、職場の雰囲気づくりにも応用できます。

5 Sチェックシート

機械、什器備品などのモノだけでなく、ヒトの面からメンバーの仕事の目標やスケジュール、負荷や達成基準などが明確にされているか、また情報の収集と共有ということについてもチェックします。職場の雰囲気づくりのための**5 Sチェックシート**（図表I・1）を掲載しました。ご自分の職場に合わせてアレンジして使ってみてください。

図表 I・1 | 職場の良い雰囲気づくりのための5S・チェックリスト



	チェック項目	達 成 度				小計
		徹底 されて いる	おおむね 実行され ている	あまり 実行され ていない	まったく 実行され ていない	
整 理	各メンバーの仕事の内容が明確になっており、チームで共有されている	5 └─┐└				

\* いずれも高得点であるほど良くできている。