

リーダーの信頼される判断・指示・命令

はじめに

的確な判断と指示・命令で、 メンバーをダイナミックに動かそう

職場リーダーの立場になると、組織活動の一翼を担うべく、新たな役割が期待されます。それは「人を動かして成果をあげる」という責務です。ひたすら自分の担当業務に専念していた頃とは違い、指示・命令によってメンバーを動かし、目標を達成していくことが求められるのです。

リーダーの指示・命令によってメンバーたちが動くということは、仕事の成果につながる、よりダイナミックな力を得たことを意味します。その分、責任も重大です。仮にリーダーが判断を誤り、間違った指示・命令を出してしまえば、当然ながらメンバーたちも、その誤った方向に動いてしまうことになります。

その観点からまず問われるのは、リーダーとしての判断力といえるでしょう。「判断力には自信がある」と言う人も多いと思いますが、新たに求められるのは、自分一人が動くための判断力とは次元の異なるマネジメントの判断力です。

そこで、マネジメントの原則から学ぶこととしましょう。原則や基本といわれるものを押さえておけば、これから積み重ねる経験のすべてが、判断力を培うことにつながっていくことでしょう。

ところで、判断力を備えてさえいれば、的確な指示・命令ができるのでしょうか。なかなかそうはいかないのが現実です。「Aさんにはこれをやってもらいたい」、「Bさんにはこうしてほしい」といったリーダーの思いが明確で的確だとしても、AさんやBさんが期待どおりに動いてくれるかどうかは、指示・命令の出し方・伝え方によって大きく違ってきます。ですから、効果的な指示・命令の出し方についても、実践的なスキルを習得しておくことが必要なのです。

このテキストには、職場リーダーとしての判断力を培い、的確な指示・命令を出せるようになるための心得と実践スキルが凝縮されています。このリーダーの言うことだから間違いのない、この人の指示・命令ならば全力で取り組もう。そんなふうにメンバーから信頼されるリーダーをめざして、学習をはじめましょう。

目次

はじめに	3
第Ⅰ部 指示・命令はマネジメントの第一歩【指示・命令の意義】	5
第1章 的確な判断がメンバーからの信頼を生む	6
1. 職場リーダーの“力量”とマネジメントのあり方	6
2. 職場リーダーの役割行動とマネジメントサイクル	10
3. メンバー各人の能力を把握しておこう	16
4. メンバーの能力の伸長を促す職務の与え方	20
5. メンバーが納得する職務の割り当て方を心得よう	22
◆研究課題1	25
第2章 指示・命令はリーダーの責務と自覚する	26
1. 毅然とした態度が職場の活性化、健全化をもたらす	26
2. 正しい指示・命令と迅速な報告はマネジメントの原則	30
3. 指示・命令のできない（苦手な）リーダーが増えている	36
◆研究課題2	42
第Ⅱ部 やる気にさせる指示・命令の仕方【指示・命令の方法】	43
第3章 メンバーがやる気になる指示・命令を出す	44
1. メンバーへの正しい指示・命令の出し方	44
2. 「どのようにやるか」の相談に応じる	48
3. 若手メンバーの行動特性を頭に置いた指示・命令のコツ	50
4. 電子メールによる仕事の指示・命令と報告の仕方	52
5. 指示・命令を実行するための権限を与える	54
◆研究課題3	59
第4章 指示・命令における統制と参画の使い分け	60
1. メンバーの成熟度に合わせた指示・命令の仕方	60
2. メンバーのタイプ別、指示・命令の出し方、動かし方	62
3. 強制性の強い「命令」から徐々に「依頼」へ	66
4. 主体性を高めるには「相談」や「暗示」「募集」の形を	70
5. “指示待ち”のメンバーにどう対応するか	74
6. リーダーが譲ってはならない指示・命令の一線	76
◆研究課題4	79

第Ⅰ部

指示・命令は マネジメントの第一歩

【指示・命令の意義】

第1章

的確な判断が メンバーからの信頼を生む

1

職場リーダーの“力量”と マネジメントのあり方

職場の成果は、職場リーダーの力量で決まる

職場の成果
力量

業種や職種を問わず、**職場の成果**というものは、係長・主任クラスの**力量**で決まります。そう言う、「いやいや、優秀なメンバーがそろっているかどうかでしょう…」などという反論があるかもしれません。

しかし、考えてみてください。仮に優秀なメンバーたちがいたとしても、その能力を活用できなかったり、彼らのやる気を削いでしまったり、といったリードをしていたならば、仕事の成果など得られるはずがありません。

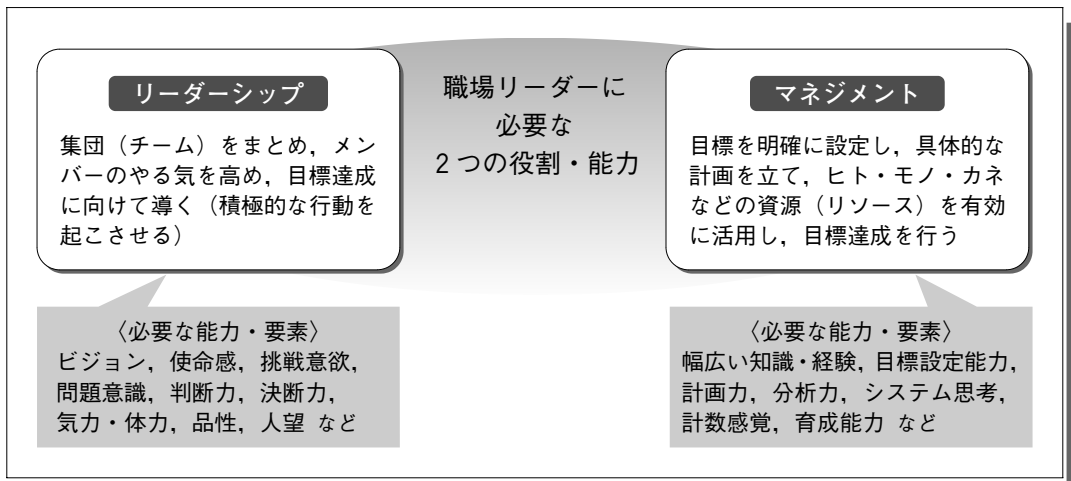
職場リーダー
判断 指示

係長・主任クラスといえば、業務遂行の第一線で指揮をとる“**職場リーダー**”です。この職場リーダーの**判断**が的確で、出される**指示**も的確であれば、メンバーたちはやる気を持って職務に臨み、存分に力を発揮し、自ずと仕事の成果もあがります。

このように、業務最前線で指揮をとる職場リーダーの力量によって、メンバーのやる気も、仕事の成果も大きく影響されることは明らかです。そこでまず、この“力量”について考えてみましょう。

職場リーダーの“力量”を構成する2つの能力

“力量”とは「物事を成し遂げる能力」あるいは「組織で業務を遂行



図表 1・1 リーダーシップとマネジメント

するための知識や技能」のことをいいます。これを職場リーダーに当てはめてとらえると、まさに職場リーダーの必須要件とされる“リーダーシップ”と“マネジメント力”のことだとわかるでしょう。

リーダーシップ
マネジメント力

リーダーシップは、いうまでもなく「統率力・指導力」のことであり、「集団をまとめ、目標に向けて導いていく力」を指します。これは先ほどあげた「物事を成し遂げる能力」といえます。

一方の“マネジメント”（管理）は、「達成すべき目標を明確にして、具体的な計画を立て、“ヒト・モノ・カネ”などの資源を最大限に活用し、目標達成を行う」ことです。そこには、先ほどの「組織で業務を遂行するための知識や技能」が求められます。このように職場リーダーには、大きくこの2つの能力が“力量”として求められるわけです。

このように説明してくると、「係長・主任に“リーダーシップ”が必要なことはわかるが、“マネジメント”は課長など管理職の仕事であり、係長・主任に要求されるものなのだろうか？」といった疑問の声が上がりそうです。これに対しては、次の2つの点からとらえてください。

そもそもマネジメントは階層にかかわらず求められる

まず、マネジメントは一般に「管理」と訳され、管理職の役割と受け止められることがあります。しかし、マネジメントは管理職だけが行うものではなく、一般のメンバーにも求められるものです。どんな仕事で

管理