

良いリーダー。

普通のリーダー。

悪いリーダー。



# はじめに

## 良いリーダー 悪いリーダー 普通のリーダー

### 「ご機嫌な職場」をつくる良いリーダーであれ！

職場では成果や生産性という言葉がよく使われます。成果や生産性の高い職場とは、言葉を換えれば活性化した職場であり、メンバーの側から見れば「ご機嫌な職場」ということです。

しかし現実には、ご機嫌な職場より不機嫌な職場のほうが多いように感じられます。その差はどこから生まれるのでしょうか。

いちばんの原因はリーダーにあるのではないかと筆者は考えています。忙しい職場であっても、良いリーダーに恵まれれば、メンバーは元気に働けます。逆に、職場環境はどんなに良くても、悪いリーダーに統率されれば、メンバーは腐ってしまいます。

チームの成果もメンバーの充足感も、ともにリーダーの意欲と能力にかかっているといっても過言ではありません。

では良いリーダーと悪いリーダーの差はどこにあるのか。普通のリーダーが良いリーダーへと成長するためには、どんなところに配慮すればよいのか。ポイントとなるところを、このテキストで具体的に指摘してみました。

オフィスであろうと製造の現場であろうと、リーダーが果たす役割に大きな違いはありません。“人”の集まりであるチームは、他のどんな条件よりも、リーダーその人の力量によって、良くも悪くも変わるのです。

- ① 部下であるメンバーたちと、どんな関係を築くのか
- ② コミュニケーションでは、どんな心がけが必要なのか
- ③ 承認、賞賛、叱責は、どのように行くと効果的なのか

さまざまな場面に応じて、良いリーダー、悪いリーダー、普通のリーダーの言動を例にとり、考察の機会を織り込んでみました。

このテキストで学び、実践を積み重ねることによって、メンバーから信頼され、リスペクトされるリーダーへと成長を遂げてください。

はじめに .....	3
<b>第Ⅰ部 組織がリーダーに何を求めているかを認識しよう .....</b>	<b>5</b>
<b>第1章 職場を活性化してチーム全体の士気を高めよう .....</b>	<b>6</b>
1. リーダーの役割を自覚して前向きに取り組む .....	6
2. 会社の方針や目標をどのように伝えるか .....	8
3. 挨拶の仕方にもリーダーの差が表れる .....	10
4. メンバーを承認してチームの結束力を高める .....	12
5. 不明確な指示・命令は部下を戸惑わせる .....	14
6. 能力に応じてメンバー全員の達成動機を高める .....	16
7. 職場に「ホウレンソウ」を深く根付かせる .....	18
8. 部下育成こそが最大の職務と心得る .....	20
9. 部下からの提案は快く聞いて意見交換をする .....	22
<b>第2章 コミュニケーション能力を磨いて部下を育てよう .....</b>	<b>24</b>
1. 公平な評価をするために欠かせないもの .....	24
2. プラス思考をして「けむたい部下」と接する .....	26
3. 「人を動かす力」は何によって測れるのか .....	28
4. 「積極的傾聴」で相手の思いを汲み取る .....	30
5. 教訓を語るときは成功談より失敗談を .....	32
6. 言葉による報酬を惜しみなく与える .....	34
7. 仕事の結果だけでなくプロセスに注目する .....	36
8. 部下が納得する叱り方の技術を会得する .....	38
9. 叱り方のクセをセルフチェックしてみる .....	40
10. ボディランゲージにも注意を払う .....	42
◆研究課題1 .....	44
<b>第Ⅱ部 頼れる存在として、強いリーダーシップを発揮しよう .....</b>	<b>45</b>
<b>第3章 メンバーを巻き込んでチーム力を向上させよう .....</b>	<b>46</b>
1. 効率化に向けてメンバーの意見を集約する .....	46
2. 現状打破の精神で業務の改善に取り組む .....	48
3. 上手な質問をして原因と障害を把握する .....	50
4. 女性社員を育てられるリーダーになる .....	52
5. 性差を理解したうえで女性のやる気を引き出す .....	54
6. キャリアに対する柔軟な考え方を伝える .....	56
7. 大きな仕事は小さく分割して報告を求める .....	58
8. ティーチングとコーチングを使い分ける .....	60
9. 辞めようかと悩んでいる部下がいたら .....	62
<b>第4章 働きがいのある「ご機嫌な職場」をつくろう .....</b>	<b>64</b>
1. 不機嫌な職場をご機嫌な職場に変える .....	64
2. 会議とミーティングの効率化に取り組む .....	66
3. メンタルヘルスに配慮して業務の平準化を心がける .....	68
4. 失敗を糧にできる強い組織風土をつくる .....	70
5. なぜ長時間労働になってしまうのか .....	72
6. 「残業は必要悪」との思い込みを払拭する .....	74
7. どんなに忙しくても、メンバーたちへの支援を惜しまない .....	76
◆研究課題2 .....	79

# 第Ⅰ部

組織がリーダーに  
何を求めているかを  
認識しよう

# 第1章

## 職場を活性化して チーム全体の士気を高めよう

### 1

### リーダーの役割を自覚して 前向きに取り組む

#### リーダーはつらいよ…

このところ元気のない職場が多くなったといわれます。なぜでしょうか。こんな背景や事情があります。

- 仕事が細分化・専門化したことで、個人単位の業務が増えた
- パソコンでの仕事が多くなり、その分、人との接触が減った
- 成果主義の影響もあって、メンバーどうしの協力関係が乏しくなった

仕事がしやすいようにと、各自のデスクがパーティションで仕切られ、コミュニケーションの機会が減少してきているのは確かです。こうしたことから「タクツボ症候群」という言葉も生まれました。

タクツボ症候群

一人当たりの負担

また、チーム全体の業務量は増えても人の補充はなく、一人当たりの負担が増えたという職場も少なくありません。

こうした状況の中で、リーダーに課せられた役割は重くなりつつあります。「リーダーはつらいよ」と、グチをこぼしたくなる人もいるでしょう。しかし「だからこそやりがいがある」と、ここはプラス思考で臨みたいものです。まず、あなたの職場の活性度を、図表1・1のチェックリストで確認し、今後の課題を探ってみましょう。そこが出発点です。

職場の活性度

#### “LEADER”という言葉から見るリーダーの役割

リーダー  
LEADER

リーダーをアルファベットで表記すると「LEADER」です。この文字に当てはめてリーダーの役割を示すと、次のようになります。

- ☐ 「おはよう」「お疲れさま」などの挨拶はできているか
- ☐ チームの目標は全員に共有され、一丸となってすすんでいるか
- ☐ 職場の規律は一定のレベルに保たれているか
- ☐ 各人が他のメンバーの役割を把握し、理解を示しているか
- ☐ 協力的、相互支援的な人間関係が保たれているか
- ☐ 若手をチーム全体で育てる雰囲気はあるか
- ☐ 「悪い見本」となるようなベテランはいないか
- ☐ 整理、整頓、清掃、清潔、しつけの5Sは大丈夫か
- ☐ 会議やミーティングでは活発に意見が交わされているか
- ☐ メンバーの提案を吸い上げる仕組みはあるか
- ☐ チームに属していることにメンバーは誇りを感じているか
- ☐ セクハラやパワハラなどは行われていないか
- ☐ チーム内に孤立しているメンバーはいないか
- ☐ 遅刻やルール違反などをしているメンバーはいないか
- ☐ 良い意味で互いに切磋琢磨する雰囲気はあるか

図表1・1 職場の活性度チェック

L = Listen (傾聴)—— しっかり言い分を聞いて助言する  
 E = Explain (説明)—— 明確な方針や考えを打ち出す  
 A = Assist (助力)—— 部下に理解を示し協力を惜しまない  
 D = Discuss (討議)—— 建設的な見地から意見交換を促す  
 E = Empower (支援)—— 部下がやりやすいよう権限委譲する  
 R = Respond (遂行)—— 他部門との調整を図り部下の期待に応える

リーダーの中には、自分自身の仕事に忙殺されるあまり、**部下とのコミュニケーション**をとろうとしない人がいます。部下の側からハウレンソウ（報告・連絡・相談）をしようとしても、不機嫌そうな対応をします。悪いリーダーの見本ですね。

部下との  
コミュニケーション

リーダーに求められるものは、上に記した「LEADER」の役割をしっかりと果たし、個々のメンバーの力を最大限に引き出すことです。さらには目標に向かってベクトルを合わせ、一致団結することでチームの**相乗効果**（＝シナジー）を生み出すことです。競技にたとえるなら、個人種目としての競走ではなく、二人三脚に当たるでしょう。さらには「20人21脚走」のような究極の**団結力**が求められることもあります。

相乗効果

団結力

成果主義という言葉を使うなら、求められるのは単純な「個人成果主義」ではなく「**チーム成果主義**」なのです。

チーム成果主義