

中堅社員・チームリーダーの能力開発のポイント(2)

～リーダーシップの発揮とチームワークの関わり～

- はじめに
 - チームで成果を出せるリーダーとは
 - 「意図や背景、思い」まで共有する
 - それぞれの役割に光をあてる
 - 口出ししないことがベスト
 - 雰囲気づくりは挨拶と声かけから
 - 次のステップに上るための土台づくり
 - リーダーシップ開発とは
-



取締役 佐藤 康二
経済産業大臣登録 中小企業診断士

はじめに

組織には階層が存在します。随分フラットになってきたとはいえ、係長クラス・課長クラス・部長クラス・役員クラスと 4 つ程度はある会社がほとんどではないでしょうか。規模や仕事の特徴にもよりますが、階層が 3 つくらいのフラットな組織から 6 つ以上もあるような多階層の組織もあります。

いずれにしても組織の単位ごとに、トップである責任者とその部下がいます。そしてほとんどの組織単位にはその中間にあたる人がいます。組織の中でいわゆる「下っ端」となる社員でもなく、組織の責任者や長でもない中間層・中堅層の人たちです。

中間層・中堅層の人たちは、「若手社員・中堅社員・管理職一步手前」など呼び名も様々で、概ね社歴が 3~10 年くらい、30 歳前後の社員のことを指します。

この層は責任者・管理職ではないとはいえ、この層の能力発揮は、組織の成果に大きな影響を与えます。実態としては各職場の現場部隊でのコアメンバーであり、体力的にも無理がきく世代ですから、バリバリ活躍してほしい年次でしょう。ですからこの中間層・中堅層への組織からの期待は非常に大きいものがあります。

ところがこの層は、業界にも仕事にも十分慣れて活躍できる素地が整っている一方で、仕事の能力やスキル、やる気には相当バラつきが出ている時期でもあります。

仕事の基本となる能力には例えば、段取り力、プロセス管理、タイムマネジメント、プロジェクトマネジメント、計画力、PDCA、コミュニケーション力、質問力、交渉力、報告・連絡・相談などいろいろなものが挙げられます。中間層・中堅層になる頃にはこのような基本となる能力に対して、それぞれの人にそれぞれの方法や解釈、ルールが定着し、良いところも悪いところもあるのが実態でしょう。直接的な部下はいなくても、一緒に仕事をする同僚や後輩社員がいる場合がほとんどですから、「先輩社員」として組織内で他者へ影響を与える存在といえます。ですから能力開発への期待が大きくなるわけです。

しかし実際には、階層研修の対象から漏れるすき間の階層である場合も多く、管理職になるまでは研修の受講機会がないというケースが見受けられます。

本稿では「中堅社員・チームリーダーの能力開発のポイント」の第 2 弾として、中堅社員クラスのリーダーシップの発揮とチームワークの関わりについて整理したいと思います。

チームで成果を出せるリーダーとは

上述の通り直接の部下はいなくても、中間層・中堅層の「リーダーシップ的な能力」の醸成には多くの会社が期待しています。年次が進むにつれ、経験値が高まり、仕事のレベ

ルアップが進みます。業務範囲も広がり、難易度も高まります。職場によっては団塊世代・ベテラン社員の退職によって仕事の負荷も膨らんでいることでしょう。

仕事の量の増加に伴い、一人では出来ないこと、多くの人との関わりが求められることも増えてきます。この層の社員の仕事に対するスタンス・姿勢は、チャレンジする領域を広げるか否かの基準ともなります。そしてそれは当事者一人だけの問題ではなく、上下左右で関わる人たちに様々な影響を与えます。

職場の中核的な役割を担う、現場でのリーダークラスの社員として、チームでの仕事、チームでの成果発揮が期待されている、そういうポジションだという認識をあらためて啓蒙していく必要があります。お互いが相乗効果を発揮する、チームワークを高めて成果につなげる、それには「自分の関与度合いが大きく影響するんだ」という意識を明確にしてもらう必要がある、それが中間層・中堅層の立場なのです。

前回、拙著のオピニオン原稿「中堅社員・チームリーダーの能力開発のポイント ～コア人材の能力開発で、未来の経営力強化を！」においてチームワークで成果を出すための5つのポイントを整理しました。

その5つとは（1）チーム目標の共通理解、（2）チーム内での役割分担の明確化、（3）リーダーシップの発揮、（4）チームの雰囲気づくりとオープンな話し合い、（5）チーム目標の協働達成意識の醸成、というものでした。

本稿ではこの各項目に「◆リーダー役へのプラス1ポイント情報」としてリーダーシップの意味合いの捉え方やチームワーク、チームとしての成果達成との関わりについて「+α」を加筆しました。

以下「※」の箇所は前回の原稿と同じとなりますが、文脈の都合上再掲いたしましたのでご了承下さい。

「意図や背景、思い」まで共有する

（1）チーム目標の共通理解（※）

個人としてではなく、チームで成果を上げるためにもっとも重要なポイントは、チームとしての目標やゴールを明確にし、チーム全員に共通理解させることです。これがなければ個々人の動きは方向性を失い、一体感をつくりこむことができません。

（1）チーム目標の共通理解 +α

◆リーダー役へのプラス1ポイント情報【「意図や背景、思い」まで共有する】

・・・なぜ目標を共有することが重要なのでしょうか。仕事は結局のところ一人ひとりのワークの積み重ねです。仕事を進めていけばその折々で大小さまざまな出来事が起こり

ます。その都度、自分なりに判断し、取捨選択を繰り返しながらワークを進めます。少し難易度が高かったり、判断に迷うようなことがあれば、上司や周囲に相談します。この判断が的確であればあるほど個人の生産性はよくなり、それがチームの生産性にも好影響を与えます。

チーム目標の共通理解とは、常にゴールを意識し、方向性を意識することですから、個人の判断の迷いが少なくなり、役割発揮のレベルが向上します。ということは「ただ単に目標を覚えればいい」わけではないことが想像できます。なぜ今この目標なのか、どうしてこの方向性なのか、それに至った経緯や意図・背景などの情報まで公開され、目標に対する納得感をもってこそ状況判断のレベルが上がります。

経緯や背景を説明するという事は、リーダーの「思い」や「考え」も必然的に説明することになります。ただ目標を落とし込む方法ではなく、「意図や背景、思い」まで共有できるようにすれば、チーム力はアップし、個人の仕事への真剣さもアップします。これが個人の経験値アップ、能力アップにもつながり、一人ひとりの成長が期待できるわけです。

それぞれの役割に光をあてる

(2) チーム内での役割分担の明確化(※)

チーム目標がはっきりすれば、あとはその達成に向けた活動の実践です。その際に大事なポイントが、一人ひとりの役割分担の明確化です。チームの経営資源は限られていますし、納期や時間の制約もあります。特にチームの人材が十二分に揃っているというケースはまずありませんから、一人ひとりが自分の能力を大いに発揮できる機会をいかにつくるかがチームリーダーの腕の見せ所です。人には得手不得手があります。一人ひとりの特徴を活かし、十分な能力発揮が出来る役割を任せ、やる気と責任を持たせることが成果発揮の条件です。

(2) チーム内での役割分担の明確化 + α

◆リーダー役へのプラス1ポイント情報【それぞれの役割に光をあてる】

・・・適材適所の人員配置に気を配ることはもちろんですが、仕事には目立つ役、派手な役がある一方で、地道な役、ハードな作業を担う役もあります。このとき適材適所で分担しようとするれば、きっとコツコツマイペースで粘り強く努力するタイプが地道な役に、話し上手でみんなの輪の中心になるタイプが目立つ交渉役になったりすることが多いでしょう。それはそれでベストな選択ではありますが、さらに次のステップを考えれば、もう一工夫が必要です。目立つ役は賞賛もされやすい、しやすい役回りです。一方で地道な役・ハードな作業を担う役は、スポットライトが当たらない場所でもあります。出来て当たり前となれば、ほめてもらう機会も、認めてもらう機会も、労ってもらえる機会もほとんど

ありません。

役割分担の明確化でのポイントは、それぞれの役割に着目し、成果を認め、賞賛し、感謝することを忘れてはいけないということです。そしてこのことを関係者全員に知らせ、お互いが「お互いの仕事ぶりに感謝する」気持ちを自然にもてる、そんな機会づくりが求められます。このことはジョブローテーションをするうえでも大切な発想です。

目立たない仕事、縁の下の仕事に光をあてる、スポットライトをあてることがリーダーの役目です。これは、「それぞれの役割にはそれぞれの価値があり、誰にも感謝が必要だ」という意味合いです。ともすれば下働きの扱いが定着してしまい、そこを担当する人のモチベーションを高めきれず、成長の可能性まで摘んでしまうこともままあります。それぞれの人の成長やスキルアップは、チームの成果形成に影響することを忘れずにいたいものです。

口出ししないことがベスト

(3)リーダーシップの発揮(※)

チームリーダーとしての役割分担は、リーダーシップの発揮に尽きます。チーム活動には大なり小なり様々な困難が待ち受けています。平時にはそれぞれが自分の役割を全うすればいいのですが、そう簡単にはいかないのが仕事です。逆に言えば、平時にはリーダーシップ発揮の場面はそうありません。何かの困難や見込み違いが発生したときにこそ、チームリーダーの能力発揮が求められるのです。

チームリーダーは状況をよく見極め、チームの目標達成に向け今、何が求められるのかを判断し、どう進むか、何をやるかの意思決定を行います。その際、一人で抱え込む必要はありません。チーム内での意見交換はもちろん、上位者である管理職やヨコ連携での相談をふまえ、方向性を決めていきます。

そしてその決定の通りに人を動かせるかがリーダーシップの発揮です。

チームメンバーはもちろんのこと、特にチーム外の人にいかに動いてもらうかが、腕の見せ所です。そのためには、専門性など業務面での実力を発揮する、コミュニケーションをとって相互理解を進めている、方向性を示したり企画を立案したりしているなど普段の取り組みでリーダーの仕事ぶりや人間性が認められていなければいけません。

(3)リーダーシップの発揮 + α

◆リーダー役へのプラス1ポイント情報【口出ししないことがベスト】

・・・リーダーは、仕事を部下に任せ、物事が完了するのが理想です。トラブルや厄介ごとが起きればいやでも出番はまわってきます。もちろん、ただボーっと任せきっている、丸投げしておくという意味ではありません。それぞれのメンバーの言動をよく観察し、順

調かどうかが声がけをします。進捗状況は要所要所で共有しておきます。「そんなことでうまくいくの？」と思うかもしれませんが、スタート時点での段取りをお互いに確認しておけば、各メンバーはリーダーが想像する以上にしっかりと取り組んでくれる場合がほとんどです。何か問題があるとすれば、それは事前に想像がつくことがほとんどで、よくよく考えれば、リーダーが先に手を打っておけばよかったということのほうが多いというのが実感です。

途中で口出ししないのがベスト。必要に応じて情報共有することで、相手に責任感とやり切る力を醸成してもらう絶好の機会と捉えて、リーダーはもっぱら前準備・段取りの精度を上げるのが仕事だと心得てください。

雰囲気づくりは挨拶と声かけから

(4) チームの雰囲気づくりとオープンな話し合い(※)

一人ひとりがコツコツと仕事に取り組み、チーム目標の達成に向けて挑戦し続けるためには、チームの雰囲気が前向きで、イキイキとして活力があることが重要です。いい雰囲気のチームづくりのポイントはお互いの意見に真摯に耳を傾け、建設的な問題解決ができることです。そのためのリーダーの役割は、オープンな意見交換が出来る雰囲気をつくることです。活性化した話し合いは、チームで成果を上げるために不可欠の要素です。

(4) チームの雰囲気づくりとオープンな話し合い + α

◆リーダー役へのプラス1ポイント情報【雰囲気づくりは挨拶と声かけから】

・・・仕事に関する意見交換が活発で、アイデアや苦言、疑問や質問など思ったことが躊躇なく言える組織は、やはり「仕事もできる」という場合がほとんどです。反対に、言いたいことが言えず、聞きたいことが聞けず、タテもヨコも連携が悪いというような組織では生産性は上がりません。まずは挨拶（おはよう、いってきます、ただいま、おかえりなさい等）、これが何よりです。

「〇〇さん、A社の件は順調？」「××さん、来週の発送準備は誰かのサポートを頼もうか？」、こういう個別の声かけも大事です。

そして感謝の気持ち（ありがとう、助かった、うれしい等）、お詫びの気持ち（悪かった、ごめんなさい、失礼しました等）が言えれば、誤解や曲解は減少していき、わだかまりもあまり出てきません。人間同士ですからまったくゼロというわけにはいかないでしょうが、「人間多種多様、千差万別、人それぞれ」という前向きな雰囲気が醸成できれば、お互いに尊敬し合え、認め合うことができます。

このような雰囲気作りはリーダーの影響がもっとも大きい分野です。会議やミーティングでの活発な意見交換がないと嘆く前に、挨拶や声かけ、職場マナー。ここが土台です。

リーダーの挨拶・声かけから変えていきましょう。

次のステップに上るための土台づくり

(5) チーム目標の協働達成意識の醸成(※)

最後は、何としてもチーム目標を達成するという気持ちです。目標というのは大抵、届くか届かないかくらいのある程度高い設定にしてあるはずですが。今は競争が激しい時代です。ですから普通に仕事をしていただけでは、目標達成に至らないでしょう。

ここで重要なのが協働達成意識です。チームとして掲げた目標を何とかして達成させようと、全員が高い意識を持っていれば打開策が見える可能性が高まります。お互いが協力し合い、フォローし合うという協力体制も生まれます。自分の役割は何としても達成しようと、それぞれが自分の目標にこだわれば、チームとしての推進力も高まります。

目標を持つことだけではなく、目標を協働して達成しようという気持ちを最後まで持ち続け、創意工夫し、あきらめずに取り組むことで、大きな成長が期待できるのです。

さらにチームとして目標達成した暁には、個人の目標達成とはまた違った大きな達成感を仲間とともに味わえます。この「やり切る体験」「やり切った体験」が次の取り組みへの気持ちを支えるのです。

(5) チーム目標の協働達成意識の醸成 + α

◆リーダー役へのプラス1ポイント情報【次のステップに上るための土台づくり】

・・・リーダーの仕事は「業績目標の達成」と「組織づくり」の2つです。「目標の協働達成意識の醸成」とはまさしく、この2大テーマに関わる重要ポイントです。

目標達成への姿勢やこだわりがリーダー一人だけのものだとすれば目標達成は厳しいでしょう。なぜなら、その達成プロセスに関わるすべての人に役割を分担し、仕事を任せているからです。一人ひとりが自分の役割目標を果たす、その結果、仕事が無機的につながり、全体の目標が達成できる。連鎖する仕事を分担し合っているわけです。つまり、一人でも未達成者がいれば、全体が未達成になる可能性が極めて高いというわけです。

その事態を避けるために、お互いにフォローし合い、協力し合い、励まし合うわけです。仕事は順調に進まないことも多々あります。いろいろなトラブルや見込み違いが起きます。不測事態も不可抗力もあります。その都度、お互いが知恵を出し合い、協力し合いながら目標達成に向けて前進するのです。「協働」すなわち共に協力して働き、目標を達成するというこの言葉にはこのような大きな意味合いがあります。

仕事とは、ステップバイステップですから、実績の上に次の仕事があります。実績の先に次の仕事があります。ですからある項目が未達成となれば、次に進んだときのレベルまで低くなってしまふということ。一つひとつの仕事の目標達成の積み重ねの先に、新

たなチャレンジがあります。仕事の醍醐味・仕事の楽しさは、やりがいのある新たな挑戦から得られます。目標達成は次のステップに上がるための土台です。土台形成が未達成なら次に上がるのは危険です。スピードが遅れ、成長が遅れます。ですから全員一丸となって実行・実践のレベルを高め、目標を達成した組織が強いのです。リーダーの仕事は結局のところ一人ひとりが成長したい、前に進みたいという気持ちを上手に引き出し、チーム一丸を生み出すことに尽きます。

リーダーシップ開発とは

「リーダーシップを身につける」ことは2日間や3日間の研修を受講したところですが、すぐにマスターできる類のものではありません。

日頃の活動の中で、少しずつ試行錯誤を重ねながらの自己研鑽のなかから自分なりのリーダーシップスタイルが形成されていくのです。

簡単ではありませんね。だからこそやりがいがあるのだと思います。リーダーシップについていえばそれだけ奥が深いということになるでしょう。だからこそ、リーダーシップを身につけることは大きな価値があるといえます。

一人で出来ることはたかが知れていますが、3人5人10人と仲間が集えば大きな可能性が広がります。それがチームの力、組織の力です。

仕事は一人ひとりがやるわけですが、しかし一人でやっているわけではありません。みんながお互いの進捗具合を確認しながら前に進む、これが大切です。人は怠け者で、ずるくて、さぼりたがりますが、一方で人はがんばり屋で、あつたかくて、やり切る達成感を求めてもいます。一人ひとりが声を掛け合っていいチーム、いい組織をつくるために刺激し合う。組織の責任者は一人ですが、もう少し大きな観点で見れば、メンバー一人ひとりがリーダーであるとも言えます。便宜上リーダーという役回りの人がいると便利ですが、究極的にはそれも必要ないのかもしれない。

中堅社員の方、部下がない立場の方、数人の部下がいるリーダー、リーダー役になってしまったという方、皆さん同じだと思います。状況や立場の違いはあれ、自分が活動するフィールドのなかで、本稿で述べた5つの項目が意識でき、実践できることが重要です。

そのためにはやはり仕事に必要な知識やスキル、基本的なビジネス能力のトレーニングは不可欠です。仕事の中でもいろいろなフィードバックを受けますが、OFF-JTとして定期的に自分の仕事ぶりをふりかえることは大きな意義があります。

さらに付け加えるならば、リーダーシップの訓練は、若いうちから受けたほうがいいということです。上述の通り、リーダーシップはチームでの仕事、組織での仕事と大きな関わりがあります。部下がない中堅社員の段階でも、人と組んで仕事をすることは多いで

すし、上司というリーダーの部下として働いているわけです。上司のリーダーシップ発揮を部下の立場で支援するフォロワーシップを学び、実践するうえでもリーダーシップの概念に早めに触れておくことが有効です。

いかがでしょう。リーダーシップの発揮とチームワークの関わりについて述べてきましたが、やはり結局のところ、理論より実践であり、成果です。これからも成果が上がる組織づくりについて考え、そして実践し続けたいと思います。

弊社ではこのような中堅社員・チームリーダーに対する能力開発を実施する際、各企業各職場の実態をふまえて、オリジナルの研修カリキュラムを提供しています。関係者へのインタビューやアンケートをふまえて、研修に留まらず、職場で、仕事でいかにして実践できるかを念頭に、人材育成を支援しております。

ご興味のある方は、お気軽にお問い合わせ下さい。

株式会社エム・イー・エル 取締役 佐藤康二
〒103-0014 東京都中央区日本橋蛸殻町 1-30-5 いずみ日本橋ビル 1 階
TEL : 03-3662-6101 / FAX : 03-5651-3511
ksato@mel-con.co.jp
(複写・再利用等は一言ご相談ください)