

## レバレッジ・マネジャーを養成する (2) ～組織の力で成果を実現するレバレッジ(てこ)となる管理者を育てる～

「今回は、レバレッジ・マネジャーを取り巻く状況について説明しました。今回は、レバレッジ・マネジャーの4つのテーマについて述べます。4つのテーマは、(1) 自己理解・自己分析、(2) 目標達成に向けたリーダーシップ、(3) 探索型・設定型の問題解決力、(4) メンバーの力を最大限に発揮するためのOJTスキルです。

### (1) 自己理解・自己分析

自己理解・自己分析するために「多面観察」を使います。これはリーダーに必要な項目を他者にチェックしてもらって、フィードバックするものです。まず日頃のリーダーシップを自己分析します。次に他者にチェックしてもらいます。他者の視点と自己分析の比較によって、自己のリーダーシップを客観的に知ることが可能です。

私はこの多面観察のフィードバック研修を多くこなしてきました。自分ではリーダーとしての役割を果たしていると思っていても、それが伝わっていないことが多いものです。この多面観察をうまく利用することで、リーダーシップの現状分析がよくわかり、課題が明確になります。

### (2) 目標達成にむけたリーダーシップ

管理者に求められるマネジメントは、タスクマネジメントとヒューマンマネジメントに分かれます。タスクマネジメントは仕事の管理のこと、ヒューマンマネジメントは人の管理のことです。以前はこの2つを着実に行うことが管理者には求められていました。しかし、環境変化に対応するために、組織を変える「変革型リーダーシップ(リーダーであること条件)」が必要になってきました。組織を変えるとは、今までの習慣や制度、仕事の進め方に固執することなく、変革させていくことです。

変革型リーダーシップの要素には、「ビジョン」と「戦略」があります。「ビジョン」は実現可能な夢で、リーダーはメンバーへ発信し続けるものです。「戦略」はビジョンを実現するためのシナリオのことです。ビジョンには大胆さ、戦略には緻密さが求められます。このビジョンと戦略は作成するだけでなく、メンバーに伝えていくことで、組織がまとまっていきます。

### (3) 探索型・設定型の問題解決力

問題の種類には、発生型、探索型、設定型の3種類があります。発生型は問題が起きてしまった、起きつつあるという問題、探索型は問題が起きていないが、目標を現状よりも高くする、新たな目標を付け加えてみる、という探す問題、探索型は問題が起きていないが将来は起こるかもしれないという設定する問題です。

発生型の問題は部下に担当してもらい、管理職は現時点で問題が起きていないものを取り上げます。つまり探索型と設定型の問題解決にあたるのが求められます。これらの問題解決を進めるうえでは次のポイントが求められます。

- ① 問題解決はフレームワークにはめて行います
- ② 問題をまず見つけます
- ③ 解決する立場を明確にします
- ④ 問題の原因を多く出します
- ⑤ 解決策は優先順位を考えます。

### (4) メンバーの力を最大限に発揮するためのOJTスキル

OJTは、管理者の仕事の一つです。部下を育てることが、組織から求められています。OJTとは、管理監督者が部下に対して、日常の職務の遂行を通じ、能力向上のために、計画的、継続的かつ意図的に行う研修です。このOJTは①計画②実行③評価④追指導の順番に進めていきます。

しかし、管理者は時間的、業務の制約条件などから、OJTに時間を割いていないようです。OJTの形骸化が進んでいると言わざるを得ません。このOJTを成功させるためには、OJTシート、OJT推進マニュアルの作成、「目標による管理」などの人事制度とのリンクが求められます。