

## 改革推進や難問解決時におけるリーダーシップとは

昨今、会社を取り巻く環境は依然として厳しく、管理職に対してさまざまな面での改革推進や複雑な問題の解決といったことが従来にも増して強く要請されるようになってきました。こうした状況のなか、管理職には具体的にどのような点に留意してリーダーシップを発揮してもらうべきでしょうか。

## 管理職にはぶれない必達の態度とだれの知恵でも活用する柔軟性が必要

管理職自らが改革推進や難問解決に向けた考え方の軸を示し、ぶれることなく必達させる姿勢を示して部下をその方向に導いてもらうことが重要。それとともに、部下がもつ多様な知恵を引き出して結集し、だれのアイデアであるかにこだわらず柔軟に活用していく姿勢も必要

改革推進や難問解決に取り組む管理職には、以下の点を意識してもらいましょう。

### 1 「ぶれない必達の態度」を示す

管理職は改革推進や難問解決にあたって、まずは推進や解決のための基本的な考え方を部下に明確に示さなくてはなりません。そのうえで目標実現に向けた最適な手順や方策を部下に周知し、全員のベクトルを合わせたうえで実現に向けて邁進していく状態を作る必要があります。その際、必要に応じて自らが率先する態度を示してもらうことも重要です。こうしたリーダーシップの発揮の根底にあるのは「ぶれない必達の態度」です。とくに次の3つのポイントに留意が必要となります。

#### (1) 先々の事態を想定し答えを用意しておく

最初に決めた考え方の軸からぶれることなく、常に一貫した考えの下必達の姿勢を示すには、行き当たりばったりではいけません。手順や方策を策定する際は、リーダーのもつ知見や経験を総動員して先々起こる事態をできるだけ想定し、それに対する答えを用意しておいてもらうようにします。できれば、これらをメモにして対象となる部下に渡しておいてもらうとよいでしょう。こうした姿勢が、いざというときでも決してぶれない「頼りになるリーダー」の姿を部下に示すことにつながるのです。

#### (2) 難題へは毅然とした態度で率先垂範する

計画どおり進まない、どうしても解決のための知恵が出てこない、といった事態は必ず発生します。そういうときこそ強いリーダーシップを発揮するチャンスです。難題発生時には、リーダーは部下の努力のうえにただ乗っているだけはいけません。ひるむ部下の先頭に立ち、答えを探し続ける強い態度をみせる必要があります。たとえば新規顧客層を開拓する場面では、リーダー自ら方法や手順を示して率先して外回りをし、実践する姿を意識して部下にみせてもらう。その姿勢を見て、部下も難問解決への意識がわき立ち、職場での議論も活発になってきます。ここまでくれば、好循環のサイクルに乗ったといえます。

#### (3) 厳しい状況を楽しむ気持ちで振る舞う

改革の推進には必ず抵抗が生じます。どんなに優れたリーダーでも改革推進の過程で心身のストレスを感じるものです。これは部下も同様で、上司にみえない強いストレスにさらされている場合がよくあります。こんなときリーダーには「状況が難しいほど面白い」という一種の余裕をみせるよう心がけてもらいましょう。ゲームに挑戦しているかのような考え方を示すことも有効です。同時に、楽しむためのヒントを部下に伝える工夫も必要です。たとえば「業務効率化の推進」であれば、「効率化しなけれ

ば」という義務感でなく、「どうすれば楽に仕事できるか」と視点を転換するようなアドバイスをする。それだけでも、部下は目の前が開けてくるはずですよ。

### 2 「だれの知恵でも活用する柔軟性」をもつ

改革推進や難問解決をすべて独力で対処できる「スーパーマン」型のリーダーは稀です。だからこそリーダーには多様なアイデアを周囲から求め、引き出し、柔軟に活用してもらう必要があります。この姿勢がもてるかどうかで問題解決の対応力に大きな差が生じます。「だれの知恵でも活用する柔軟性」を持つために、リーダーが留意すべき3つのポイントについて解説します。

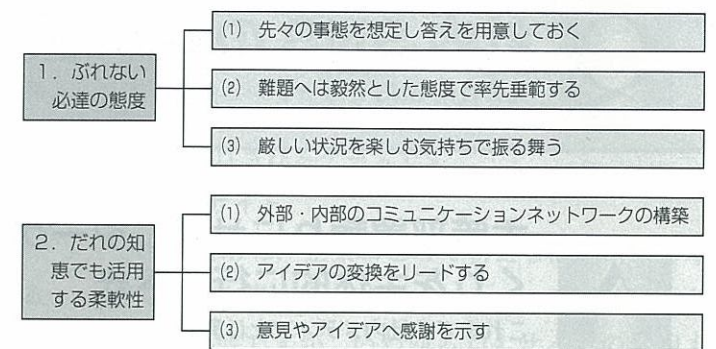
#### (1) 外部・内部のコミュニケーション・ネットワークの構築

関係者から知恵を引き出すには、知恵を引き出しやすい環境を日常的に作っておくことがカギになります。それには、リーダーが普段から幅広い関係者と積極的にコミュニケーションを図っておくのが地道で効果的な方法です。ここで大事なのが、リーダーのほうからの能動的なアプローチです。たとえば他部署の後輩が自部署に役立つ情報をもっている、「お高くとまっている」リーダーには情報は集まりません。これは職場でも同様で、管理職になると「報告は部下から」という発想になりがちです。しかし、「待ち」の姿勢では部下とのコミュニケーションは活性化しません。「話しかけられる」ためには、「自分から話しかける」ことが必要です。

#### (2) アイデアの変換をリードする

「問題解決の知恵は、一見無関係なものの中にある」ことを部下に示してもらうことも必要です。入ってくる情報やアイデアは、すぐには使えないものが多いからです。「どうすれば活用できるアイデアになるか」「アイデアのなかに活用できそうな要素はあるか」といったことを部下と一緒に考える組織習慣は、改革や難問解決では不可欠です。時には、「このアイデアは何か生きる気がするが、どう思

図表 改革推進や難問解決時のリーダーシップの急所



う？」と粘り強く問いかけ、発想の転換を促してもらうのも有効です。部下を他部署の「〇〇さんに相談に行ってみてくれるか」と送り出すような働きかけも、発想のブレークスルーには有効です。

#### (3) 意見やアイデアへ感謝を示す

難問を解決するまでにどれほど対立や誤解が生じて、達成すれば、それに勝る喜びはありません。役立ったアイデア、使えなかったもの…と結果は出ますが、大事なことはそのすべてに感謝することです。部下の知恵の活用はもちろん、外部を含めた関係者からも知恵を引き出してもらわなければ難問解決は難しいでしょう。お互いのギブ・アンド・テイクを考えてもらう必要はありますが、それでも一番重要なのは感謝の気持ちだと思います。人是谁でも何かに貢献したい気持ちがあります。心からの「ありがとう」はリーダーシップの発揮の根本ともいえる行動ではないでしょうか。

最後に、リーダーシップを発揮してもらううえで是非留意していただきたい事項があります。それは、「だれの知恵でも活用する柔軟性」を発揮する以前に「ぶれない必達の態度」をしっかり確立しておくのが前提、ということです。リーダーとしての基本的考え方を打ち出す以前に、やみくもに部下の考えを引き出そうとするのは本末転倒です。やはりリーダーには、まずは考え方の軸を部下にしっかり示すことから始めてもらいましょう。

(株)日本能率協会コンサルティング 人材マネジメント 事業部 野沢大輔 【毎月1日号掲載】