

リーダーの3つの主要行動(1)

リーダーが常に念頭におき、観察し、検討し、行動しなければならない事柄がある。大きく3つに分類し、15項目をあげた。

知るべきことを知る

なすべきことを知る

組織を知る

顧客を知る

市場を知る

社会を知る

成果をあげる

成果の形を示す

変化を知覚する

アクションプランをたてる

意思決定をする

コミュニケーションをする

機会に集中する

会議の生産性をあげる

責任を持たせる

「我々は」で行動する

役割を明確にする

位置づけを明確にする

人が必要とするモノ

役割

位置づけ

責任

参画

動機づけ

満足

誘因

リーダーシップ

報奨

リーダーには3つ役割がある。

第一が、『知るべきことを知る』であり、第二が『成果をあげる』である。第三が『組織人材のすべてに責任を持たせる』である。自らが知覚している内容を前提にして、決めることを決め、具体的な行動にして、人材に伝えなければならない。見える形に変えて、一つの目的に向かって、一丸となって行動できるようにする、がリーダーの務めである。務めであるのだから仕事である。一定以上の知識を持ち、責任を自覚している者であれば、スーパーマンである必要はない。むしろ、スーパーマンを必要とするのであれば、組織は継続できなくなる。誰もが学習し、経験を積み重ねる故に、行うべきことを知らねばならない。

《知るべきことを知る》

●**なすべきことを知る**—組織ミッションは、現在の社会に適合しているかを常に検討しなければならない。組織が説いているミッションは、自社の組織特有であるかを問わねばならない。組織名を外して、ミッションを第三者が読んだとき、我が社であると分かるのが最も良い。ミッションに従って事業定義がある。何を、どこで、どのように、何時おこなうかである。事業は社会の状態に適応して変化する。その上で、『なすべきことを知る』である。

大きな視点、現在から遠い未来に向けてのなすべきことを検討する。目指すべき具体的な形にして記録しておくのがよい。記録するとき、視たモノ、検討したこと、実行したことを併記しておく。

●**組織を知る**—「なすべきこと」を知っても組織ができなければ意味がない。組織にとって簡単すぎることでは、組織の特異性が出てこない。組織の特徴を表し、組織が成長できる状態でなければならない。如何なる方向に進むかは、ミッションが教えている。達成するために組織が持てるモノは何か。力を蓄えるべき所は何か。不足しているモノは何か。新たに加えるべきモノは何か。実行するための連携は十分であるかを問う。

●**顧客を知る**—「顧客を知る」は、まず既存顧客からだろう。顧客の背景、顧客が望む期待、満足できるステージと価値観、等々。顧客自身の中で、自社との関わりを占める比率はどれほどかが分かるのが一番良い。既存顧客を知れば、顧客に成りえるはずだが未だっていない顧客を観察する。自社を通り過ぎていく顧客の観察をする。既存顧客と同じように分かればもっとも良いが、既存顧客との違いを探る。次が非顧客及び、決して顧客にならない顧客である。既存顧客と非顧客の違いに、新たな機会が発見できる。

●**市場を知る**—顧客が満足できるステージと環境、条件が市場になる。単独市場はほとんどない。他の異なる市場と重なり合って、自社市場が存在する。複合商品を設計するように市場形成条件を探る。自社市場を考える前に、世界で一つの市場を前提とする。

●**社会を知る**—社会は常に動いている。産業を視る、人々の生活形態、行動を観察する。

リーダーの3つの主要行動(2)

《成果をあげる》

●**成果の形を示す**—仕事の結果は組織内にある。成果は市場にあり、顧客が産み出す。作業の結果で作られられたモノは成果ではない。大量に質の良いモノを生産したとしても買い手がいなければ成果にはならない。

業務の結果は、誰もが分かっているが、結果がそのまま成果にならない。成果が見えるとは限らないが、成果に成り得る形を行動の結果として表しておく。形に成るものならば、成果に成りえる形を示す。

●**変化を知覚する**—変化を知覚できなければ、リーダーとしての務めを果たせない。問題が出てきたとき、問題を例外として取り扱えば、さらに不都合が起こる。顧客行動変化、価値観の変化、市場変化、社会変化等々と社内行動を合わせねばならない。変化は組織内から分かる事柄もたくさんある。売り上げの増減、アイテム毎の変化、クレーム等々の増減、意味の変化。僅かな変化も例外として終わらせず、変化の意味を検討する。変化の発見は、そのまま機会の発見につながっていく。

●**アクションプランをたてる**—リーダーは知見を行動に変えねばならない。12ヶ月から18ヶ月のアクションプランの作成である。この期間に、何を成し遂げるか、成果とすべきモノは何か、プランに制約はないか、組織内の同意が得られるか、等々を検討する。アクションプランは、戦略、戦術になる。状況の変化をキャッチし、目的に対しての行動チェックリストにもなる。行動と成果、ミッションと成果に整合性があるかを検討する。

アクションプランとして必要な項目を挙げておこう。成し遂げる事柄、ミッションとの適合性、実効期間、実行時のリスク、実行時の倫理違反、組織の納得性、必要な知識・技術、実行する中心担当者、実行コスト、市場での機能性、成果の効果範囲、等。

●**意思決定をする**—意思決定は、その大小、影響範囲に関わらず常に行われている。意思決定が、決定者自身だけの問題であるならば、意思決定とは言わず、勝手に行えばよい。会議で何等かの決定を行い、そのまま放置しておく、決めただけに終わってしまう場合が多い。決定事項に対して、誰が中心になって行い、何時から始め、何時に終わり、如何なる結果と成果が得られるかを確定しなければならない。特に責任を持って行う者と関係してくるチーム、実施されることで直接、間接に影響を受ける人と部署を明らかにし、通知し、伝えられた人たちからの確認を取らねばならない。

意思決定が実行されたとき、問題が起こり得た場合の変更が行われる必要があり、実行過程でチェックが必要になる。一つの意味決定はリーダーだけの問題ではなく、リーダーから担当者、関係者での認識と行動を確認する必要がある。ここまで行われて、意思決定になる。

●**コミュニケーションをする**—アクションプラン、意思決定を理解し、推進してもらうには(リーダーだけで行うのではなく、部下、同僚、上司を含めて)全員が理解していなければならない。行動と成果の前提、プロセスを納得し、各自が全力をだしてもらう。そのために、コミュニケーションは大切である。実行前から、過程においても、報連相(「報連相はコミュニケーションの軸」を参照)が行われている必要がある。情報の意味を知り、必要とする情報を認識する。誰が何を考え、何を行なっているか、今、必要としているモノは何かを知って、互いの適切な業務が推進できる。コミュニケーションの円滑さの中心にあるのはリーダーである。

●**機会に集中する**—機会に集中し活用するのは、イノベーションも同じである。イノベーションの機会は大切であるが、現市場の拡大、転換への機会はさらに大切である。市場、プロセス、生産と製品、サービスに関わる現在と未来、商品と市場のギャップを見いだそうとし、適応させる。

●**会議の生産性をあげる**—会議は生産的でなければならない。会議で決定された事柄を実行に移さなければならない。改善、転換、革新へと繋がらなければならない。会議での確定事項が、行動への示唆となり、成果への直接行動に結びつけなければならない。

《責任を持たせる》

●**「我々は」で行動する**—リーダーにすべての最終責任がある。部下や同僚の誰にも責任を押し付けられない。最終責任を分割できなければ、移譲もできない。だから、「私は」ではなく、「私たちは」と言わねばならない。

●**役割を明確にする**—仕事を完遂してもらうために、仕事の精度を上げてもらうために、役割を明確にする。仕事の始まりと終わり、結果が如何なる形に繋がっていくのかを明らかに示す。

●**位置づけを明確にする**—仕事の全体の流れから、与えられている役目の位置と重要さ、不可欠さを示す。同時に、類似する仕事在社会で如何なる位置にあるかを示す。

《人が必要とするモノ》

人が必要としているモノは前ページに挙げた9つである。特に、責任、位置づけ、役割は大切である。

他に対して、自らの部下や仲間の「モチベーションが低い」と言うのは、自らのマネジメントが間違っていると認めているのと同じである。

自らが部下を知らず、観察もせず、部下に対しても、自社に対しても責任と義務を果たしていない。彼らができる、できないと評価しても仕方がない。9つについて各自が自覚できるようにする方が優先される。