

変革課題で成果を出す

リーダーのマネジメント・スキル ②

日本生産性本部
主任経営コンサルタント

筒井 健太

前回は、現場の変革でしよう。そうしない、わからないという状態課題の遂行・達成を担と、途中で挫折したり、です。つまり富士山をうリーダーに必要なマ違う山に登ってしまっ目指していることを知

ネジメント・スキルとたり、ただの散歩に終らずに、ただ散歩をしして、「マネジメントわったりするかもしれないのです。プロセス」を活用すません。変革課題も同 変革課題を確実に進ることの重要性をお伝えしました。今回はその

マネジメント・プロセスの第一歩である 様であり、どこに向けてめるための必要条件の「課題の定義」について進むのかを明確に示一つ目は、課題をしって説明します。さなければなりません「定義」すること

散歩のついでに富士山 ん。しかしながら、こです。れまで支援してきたおこれは、①最終ゴールに登った人はいない 客様先では、目指す最ルを指す成果・価値い

変革課題を「定義」する

最終ゴールを目指す成 始めていることが多い

果・価値で明確にする のです。言わなくても、課題を任せられたリー それくらいわかるだろ

ダーが「課題の定義」 うと考えるようでは、として最初にやるべき リーダーが時代に取り

ことは、最終ゴールを、 残されます。以心伝心・生み出される成果・価 阿吽の呼吸などが通じ

値で書き出し、明確に する時代は既に終わり、することです。大事な しっかりと言語化し、

ことは、作業（何をす メンバーに伝達しなけるか）を書き出すので れば最終ゴールが通じ

はなく、課題が行われ ません。「うちは言わ

たら、何が得られてい なくても大丈夫」とい

るのか・どのような状 うリーダーのチームを

態になっているのかと 精査すると、驚くほど

いう成果・価値（何が にメンバーによってイ

得られるのか）を具体 メージしているゴール

的に示すことです。 が違っています。冒頭

最終ゴールが明確に のたとえで言えば、リ

されないと、課題遂行 ーダーは富士山頂を目

ずと言ってよいほど矢 らずそれをしっかりと

敗します。しかし、こ 言わないために、七合

の成果・価値を曖昧に 目がゴールと思ってい

したまま、作業だけを る人もいれば、隣の愛

鷹山頂がゴールだと思 これに人や資源を割り

い歩いてる人もいる 当てていきます。これ

のです。ひどい場合は によって作業の分担が

行き先がわからないた できます。また、いざ

めにいつまでも地上で 課題に取り組み始めた

散歩を続けていること ならば、「ワークパッ

もありません。 よって、最終ゴール

の明確化を通じて、課 なるのです。

の明瞭化を通過して、課 完遂に必要なワー

価値を生み出す成果・価 値を直接的かつ具体的 に表現し、資源ならば

に携わる人たちの行動 次は、最終ゴールに

を集中させることが、 必要な作業をブレイク

不可欠です。 ダウンする

次にワークパッケー ジごとに必要資源を明

確にします。資源は大 きく、人的資源（内部

人材や外注等）、施設、 上で作業分担が提示さ

れていれば、メンバー は自律的に作業を進め

ることができ、リーダ ーの進捗管理も楽にな

ります。しかも、開始 以前に、上司などのオ

ナーとも理解を明確 にすり合わせることで

できるのです。 次回は「課題の計画」

について解説します。