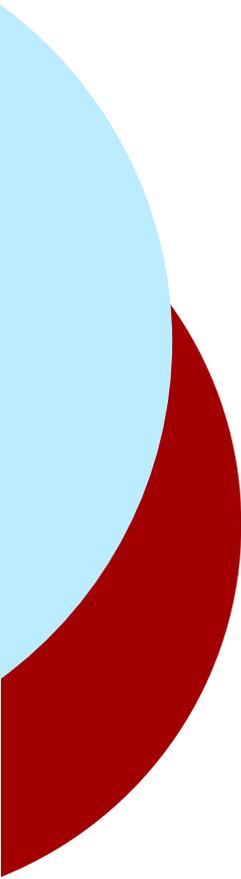


高橋構成員
説明資料



マネジャーの仕事・リーダーの役割

神戸大学大学院経営学研究科 高橋 潔

管理職のマネジメント能力に関する懇談会

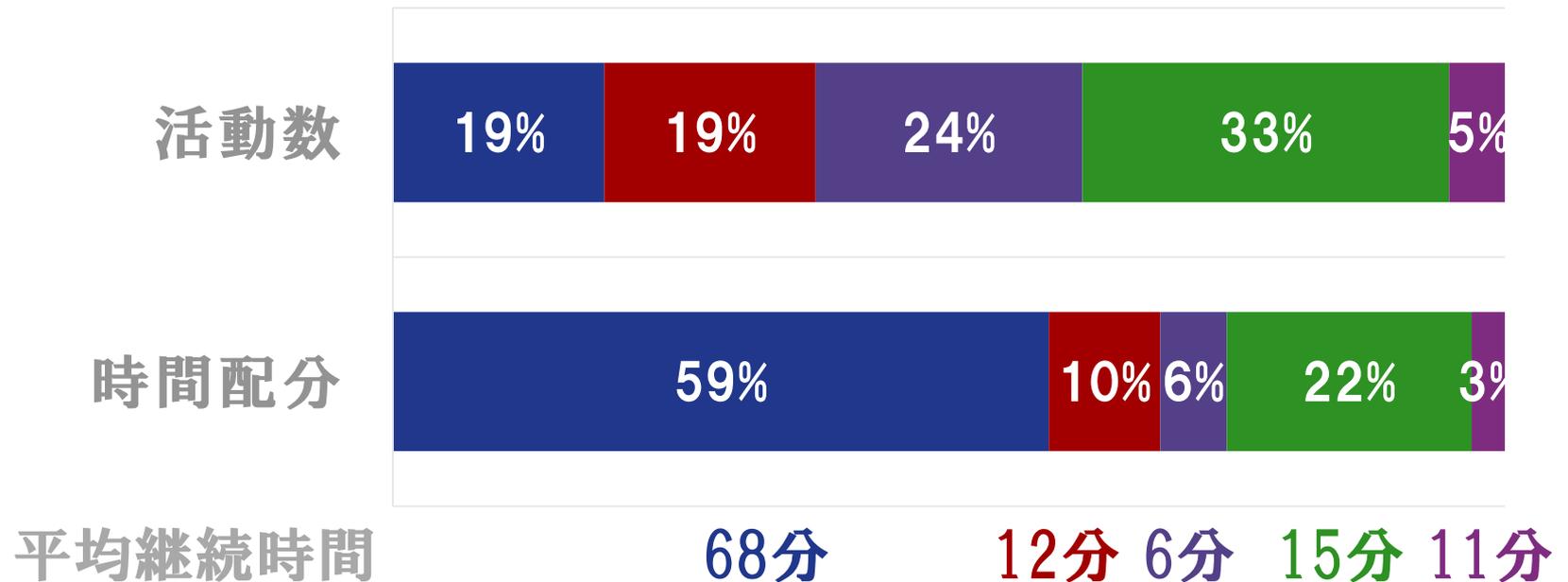
2016年11月30日

マネジャーの仕事とは？

対人関係の役割	情報関係の役割	意思決定の役割
フィギュアヘッド (象徴する)	モニター (情報を探索する)	企業家 (事業を作る)
リーダー (率先する)	周知伝達役 (情報を流布する)	障害処理者 (危機を管理する)
リエゾン (関係を作る)	スポークスマン (組織を代弁する)	資源配分者 (資源を配分する)
		交渉者 (交渉に立つ)

5名の経営者を5週間追いかけると…

■ 定例会議・式典 ■ 臨時ミーティング ■ 電話 ■ デスクワーク ■ 現場視察



Mintzberg, H. (1968) The manager at work. Cambridge, MA: M.I.T. Sloan School of Management, Doctoral thesis.

マネジャー

- 問題解決
- 選択肢を狭める
- 根回し・バランス
- 和を重んじる自己像
- 社会化によって育つ
- 集団主義
- 管理の文化

リーダー

- 課題発見
- 選択肢を広げる
- 対峙・討議
- 超然とした自己像
- 個人的経験で育つ
- 個人主義
- エリートの文化

Zaleznik, A. (1977) Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 1977 (May-June), 67-78.

Managers

- Problem solving
- Narrowing alternatives
- Coordinate, balance
- Harmonious self-image
- Developed by socialization

- Collectivism
- Management culture

Leaders

- Problem finding
- Expanding alternatives
- Confront, discuss
- Aloof self-image
- Developed by individual experiences

- Individualism
- Elite culture

Zaleznik, A. (1977) Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 1977 (May-June), 67-78.

マネジャーとリーダーはどう違うのか？

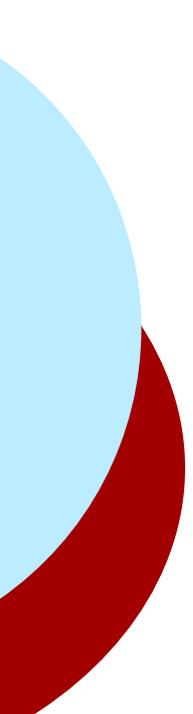
優れたマネジャー

- 部下1人ひとりの才能・知識・経験を、業績に結びつけるのがうまい
- チェスのアナロジー
 - 部下の特色を見出す（人を選ぶ）
 - 期待・目標を明確にする
 - 褒める
 - 部下に配慮する

優れたリーダー

- よりよい未来を描き、人々を団結させる
 - 未来が頭に浮かび、はっきり伝える
 - 楽観的で行動的
 - 不安を自信に変える

マーカス・バッキンガム (2006) 『最高のリーダー、マネジャーがいつも考えているたったひとつのこと』日本経済新聞社



“Management is doing things right.
Leadership is doing the right things.”

- マネジャーはものごとを正しく行い、リーダーは正しいことをする

ピーター・ドラッカー

マネジメント能力向上の支援措置

- 能力開発に果たす役割
 - 経験学習
 - リーダーがリーダーを育てる
 - 意識改革が鍵を握る

