



[発行元]株式会社ノイエ・ファーネ

〒101-0046 東京都千代田区神田多町2-7-3 三好ビル2F TEL. 03-5297-1866 <http://www.n-fahne.jp>

状況に適應した 部下指導・育成のスキルを磨く

— 4つのリーダーシップスタイルを使い分ける —



人材開発研究所
代表 原田智明

1946年 鳥取県生まれ。経営教育、就職情報サービス業界を経て1996年独立、人材開発研究所を設立し、人材採用・教育に関する情報サービスに従事し現在に至る。この間、2006年から2011年まで島根大学キャリアセンター教授、現在は産業能率大学の非常勤講師も務める。

リーダーシップには「このスタイルが最高である」というものは存在しない。そこで管理職には部下の開発レベル（ここでは部下の能力・意欲の程度）の状況に合わせたリーダーシップスタイルの使い分けが必要となる。つまり、「状況に適應したリーダーシップ」を用いて効果的に自らのマネジメント発揮しなければならない。

職場での 部下指導・育成が 機能しなくなっている

今、職場を取り巻く環境の変化は激しく、先行き不透明の中で管理者（リーダー）には、成果に向けて効率的業務の推進が求められています。部下（メンバー）を統括しつつ、自らはプレーイングマネージャーとしてスピード感を持って目標を達成することは容易なことではありません。ともすると部下との意思疎通が疎かになり、部下育成ど

ころか自らの仕事で手一杯となり信頼関係が崩れたりすることになります。また、部下は部下で上司ばかりか同僚とのコミュニケーションも取りづらく、孤立する要因となったりしています。このような職場の状況では、部下指導・育成が機能せず、目標達成は難しく、メンバーの成長も期待できにくいものとなってきます。

再度、部下指導・育成 について考える

そこで、このような状況下での効果の高い「部下指導・育成の考え方とスキルの磨き方」について提示します。

1. 部下指導・育成とは、どのようなことなのか

まず、「指導する」ということですが、言うまでもなく部下を持つ人、

管理者は「人を通じて目標を達成する人」です。指導とは、「目標達成に向け指し示し、導く」ということ、すなわちリードすることです。

そして「育てる」ですが、これは「現状の能力を、目標とするレベルまで引き上げる」ということなのです。部下からみると、現在の仕事の能力が高まること、伸びることなのです。

このように考えると「指導・育成」とは、「目標達成に向けてリードし、能力を引き上げる」ということとなります。（図1参照）

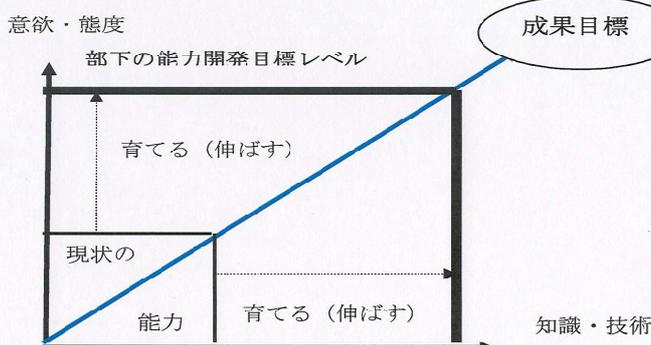
2. 部下の何を育てるか

部下はさまざまに仕事の能力、性格、価値観が違います。職場の目標を達成するためには、一人ひとりの「職務遂行能力」を高めることが最も期待される事項です。「職務遂行能力」は、どのような仕事にも共通する次のような数式が成り立ちます。

$$\text{職務遂行能力} = \text{知識} \times \text{技術} \times \text{意欲} \cdot \text{態度}$$

「知識」とは、商品・サービスや市場

図1



なり顧客についての知識です。「技術」には、技術者としての設計なり修理はもちろんのこと、パソコンなりITの活用、あるいは企画書作成・プレゼンテーションも含まれます。「意欲・態度」は仕事に対する取り組み姿勢、意欲、対人関係など多分に人の態度的側面です。

これらの要素のうち特に重要なのは、「態度」です。一般的に知識はあり、技術も持ち合わせてはいるが、“どうも仕事に対する取り組み方が甘く成果があがらない”というケースが時として見受けられます。これは態度的側面に問題があるからです。知識重視の学生時代とは違い、社会人・企業人に求められる能力を開発したいものです。この能力があれば、知識、技術は自ずと後から付いてくるとさえ言われています。

3.いつ、どこで育てるか

一日常の業務遂行の中で一

部下の指導・育成は大切なことは承知しているが、「現実には忙しくてそんな余裕はないよ」と思いがちです。あげくには「教育研修担当にやってもらいたい」などと他人任せになりがちです。実はこうした意識の裏には、部下指導を特別なものとして考えているきらいがあります。

つまり「指導・育成は別途に時間を取り、場所を用意して行うものである」と考えてしまうわけです。管理者は、部下が行うそれぞれの目標達成に取り組みをグループの目標達成へと繋げることで責任を果たすことが可能になります。このため身近な日常の仕事の中で指導であるOJT（職場内教育）こそが具体的に最も効果を発揮することになります。

日常業務の中にさまざまな機会があります。たとえば会議を開くこと、個別に実績を伝えることも指導のための良き機会です。日常での機会を活かし、意識的に働きかけることが部下の能力の向上、ひいてはグループの目標達成に直結することになります。

部下指導・育成の 実際的な方法と スキルを身につける

1.部下指導はリーダーシップ行

動そのものである

OJTは日常の仕事のプロセスの中で個別に部下のレベル・状況に合わせるにより、目標達成に向けて直接的な指導を行うことができます。一方、ともすると場当り的な指導になり、意図することが十分に相手に伝わらなかつたりします。動的な仕事場面で部下の職務遂行能力の状況を把握し、適切な指導をするということは、決して容易なことではありません。それなりの考え方と方法、そして実際的なスキルが必要です。

2.「状況に適應するリーダーシップ理論」の薦め

指導・育成のための実践的な手法を紹介します。これはK・ブランチャード（米）の「状況に適應するリーダーシップ理論」を参考にした“部下の状況に合わせてリーダーシップ行動をとることにより、相手に働きかけ、職場の目標達成を図る”というものです。

「状況に適應するリーダーシップ理論」のエッセンスを簡潔に説明します。

これはK・ブランチャード（米国）が1980年代に提起した理論で、「リーダーシップとは、目標を達成するために個人（または集団）に影響を与えるプロセスである」と定義し、影響を与えるとは働きかける行動を指しています。ともするとリーダーシップをリーダーの資質や性格、あるいは人格面からの示唆として極めて実務に則ったものとなっています。この理論ではリーダーシップの取り方（スタイル）には4つあり、①指示型リーダーシップ②コーチ型リーダーシップ③支援型リーダーシップ④委任型リーダーシップとしています。

また、唯一最高のリーダーシップスタイルはなく、状況に適合したリーダーシップスタイルこそが最適なリーダーシップの取り方だとしています。ここでの状況とは、部下の開発レベル（ここでは部下の能力・意欲の程度）を指していて、この状況に合わせ、リーダーシップスタイルを柔軟に使い分けることでリーダーシップは効果をもたらすとしています。

適合するリーダーシップスタイルは以下の通りです。

開発レベル1（熱心な初級者）：①指示型リーダーシップ

開発レベル2（迷える中級者）：②コーチ型リーダーシップ

開発レベル3（むら気な上級者）：③支援型リーダーシップ

開発レベル4（安定した大ベテラン）：④委任型リーダーシップ

このように極めて実際的な理論であり、実践しやすいものとなっています。

3.部下指導・育成における 3つのスキルを磨く

「状況に適應するリーダーシップ理論」に基づいて部下指導・育成スキルの磨き方について説明します。

(i) 部下の状況を把握するスキル

■「職務遂行能力」の3要素を見る

部下の状況とは、前述したように部下の開発レベル（ここでは部下の能力・意欲の程度）ですが、漠然と部下を見ても状況を把握することにはなりません。

「何を見るか」を頭に入れ意識してこそ把握ができるようになります。見るべきことは部下の「職務遂行能力」であって、「知識」、「技術」、「意欲・態度」と分析して指導すべき内容が明らかになってきます。

■能力レベルを把握する

状況把握に必要なことは、職務遂行能力のレベル（開発レベルのこと）を把握することです。これは大きく4段階に分け、前述の開発レベル1～4として捉えます。

2つの視点を持つことにより部下の状況、すなわち職務遂行能力に対して“何を、どの程度指導する必要があるのか”“全体としてどのようなレベル（状況）なのか”を踏まえた把握ができるようになります。

(ii) 「柔軟性」のスキルを

身につける

■リーダーの行動特性

一指示的行動と 支援的行動一

リーダーの行動特性は2つに分けられます。1つは、「指示的行動」で仕事の目標を設定し、進め方を教え、進み具合と内容を細かくチェックするという“一方通行のコミュニケーション”による行動です。もう1つは「支援的行動」でメンバーの意見を聞いたり、励ましたり、意思決定に参画させたりといういわば“双方向のコミュニケーション”を行うというものです。

この2つを横軸、縦軸に取りますと

大きくは4つの行動スタイルに分けられます。指示、支援それぞれの“行動の量”の程度により、『指示型』、『コーチ型』、『支援型』、『委任型』

包容力のある管理者へと見直されていくことになります。

れがコミュニケーション活動であり、期待する方向に行動するよう働きかけることが目標達成には欠かせません。

■結果を速やかにフィードバックする

リーダーは「結果は速やかにフィードバックする」ことを怠ってはなりません。これがなされると部下は報告・連絡・相談を円滑に行わなくなります。

3つのスキルを活用した指導の例

■新入社員

指示型リーダーシップスタイルで対応

新入社員は、仕事の知識・経験が乏しいため職務遂行能力レベルでは初期の段階の「開発レベル1」です。そこで、事業の構造なり仕組みの全体像を示し、その中で自らの役割、期待される行動について説明し、やらせてみて、要所を細かくチェックし指導します。これがまさに「指示型リーダーシップ」の典型的な行動です。

また、新人の指導で大切なことは、仕事に対する取り組み姿勢・態度を教えることです。これも模範を示し、理解させ、指導する必要があります。

仕事や職場の人間関係等未経験なことばかりの新人には、注意深く指導することが求められます。

■一人前の若手社員(入社2~3年)

コーチ型リーダーシップスタイルで対応

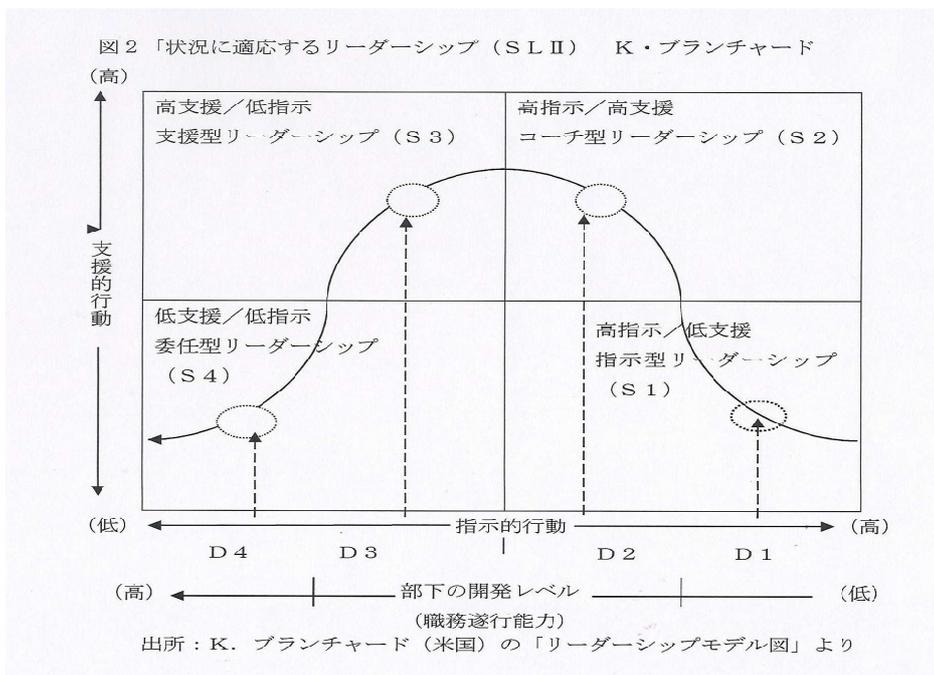
職務遂行の知識・技術は身につけて一人で仕事ができるレベルとなってきている。ただし、仕事に慣れが生じて幾分新鮮味を感じなくなり、やややる気・意欲が減退するきらいがある。このようなレベルは「開発レベル2」であり、「コーチ型リーダーシップ」が適しています。

つまり、職務遂行の知識・技術が高まってきたことを認め、称賛をしつつ、部下からの意見を引き出したり、悩み等を聞いたり“2人3脚”的に仕事の遂行にかかわるように指導して、職務遂行能力をアップさせる必要があります。

■中堅社員(入社10年~)

支援型リーダーシップスタイルで対応

中堅社員は職場の中堅として活躍が期待される層で職務遂行能力も高く、



となるわけです。(図2参照)

この行動の“型”はすなわちリーダーシップスタイル(様式)です。

■4つのリーダーシップスタイルを使い分ける

この4つのリーダーシップスタイルは、「このスタイルが最高」というものではありません。部下の状況に適應したリーダーシップスタイルこそが、もっとも相手に影響を与えることができる“最善”のリーダーシップスタイルなのです。部下の状況とは、前述した「職務遂行能力レベル」です。

そこで、図2のように3番目の軸である「開発レベル」を下に取り、このレベルからの垂線と各象限の交点、そして進行する曲線モデルに沿ってリーダーシップ行動を取ることが最適なのです。

リーダーの行動は、目標を達成するために部下に働きかけ、開発レベル1から2、3、4へと部下の職務遂行能力を高め、戦力化することです。

従って、リーダーシップ行動は、部下の指導・育成そのものなのでリーダーシップの4つのスタイルを柔軟に使い分ける必要があります。これはスキルであり日々の活動の中で“技”を磨くことができます。このスキルを身につけると、いわゆるワンパターンの指示・命令しかできない管理者から、柔軟で

(iii) コミュニケーションのスキルを磨く

■目標を明確に示す

職場におけるコミュニケーションは、あくまでも仕事を通じてです。仕事を進める上での共通のテーマは、部門・グループの「目標」であり、それをブレークダウンしたものが「計画」です。目標が共有されていなければ、まとまりのない集団になります。そこで、目標を明確にするということが、職場のコミュニケーションを良くすることの第1の要件です。

ここで大切なことは、部下を目標設定にうまく参画させ、「自分が参画し、作った目標だ」というものにするのです。このプロセスを通して目標を共有することが可能になり、これからのコミュニケーションが取りやすくなるわけです。

■日常の活動をフォローする

リーダーはとすると、「目標は設定した。後はメンバーがやるだけだ」となり、最終的な結果が思わしくなければ「こんなはずではなかった!」と叱責したり、感情的になったりしがちです。これは日常活動の中でフォローがなされていないからです。フォローとは、目標や計画に対しての進み具合のチェックとフィードバックです。こ

プロジェクトのリーダーが務まる存在です。

一方で強いてこの能力レベルでの弱点をあげると、多少やる気・意欲面でムラが生じることがあります。このレベルは「開発レベル3」であり、やる気・意欲を安定させるよう支援的行動の量を多くする必要があります。たとえば、動機づけとして、気分が落ち込んでいるのであれば話を聴く、また意欲を高めるために意思決定に参画させ、本人の裁量による仕事を多く設定するなどが必要になります。このような行動が「支援型リーダーシップ」のスタイルです。

■大ベテランの社員(入社20年～)

この層では部門管理者候補に“なれる人”と“なれない人”とにはっきり分かれてきます。そこで、部門管理者として十分やっていける人に対しては、可能な限り任せること、自らの代理をやってもらったりすること、すなわち委任することです。

そうすると、本人はより一層やる気を出し、管理者としての予備的経

験を積むことで能力はアップします。ただし、“放任”ではないということです。任せるが結果の責任は自分が取るというスタンスです。

職務遂行能力は高く、やる気・意欲も安定し、自己コントロール力もある存在として、状況レベルは「開発レベル4」なので「委任型リーダーシップ」が適しています。

ここまでくると部下はまさに有能な人材へと成長したことになり、管理者としては、指導・育成の役割を大いに果たしたことになります。この有能な人材の割合が業績を左右することは論を待ちません。



営業現場

状況に適應するリーダーシップの考え方とスキルは、さまざまな場面で応用できます。

たとえば、営業現場におけるお客様対応のケースです。お客には商品

知識がゼロの人から熟知している人まで実に様々です。そこでお客へのアプローチを4つのレベルに分け、対応をしてみてもはどうでしょうか。お客のレベルに合致した行動がお客に喜ばれ、良い影響を与えることとなり、商談成立へと繋がっていきます。

社会・地域活動

地域社会での趣味やボランティア活動等においても活用できます。ここではリーダーとメンバーの関係において作用します。リーダーの場合、メンバーの知識、技術、やる気・意欲を基にレベルを考え、個別にあるいは集団に対し影響力を行使し、目標とする方向へ導きます。ここでも3つのスキルを活用することでメンバーに働きかけ、達成することが可能になります。

このように、状況に適應するリーダーシップのスキルを身につければ、さまざまな分野で活かすことができ、リーダーシップ力、対人関係・コミュニケーション力を高めることになるのです。

『 Act 』(アクト)

内定者、新入社員、若手社員研修用テキストとして ご好評を頂いています。是非ご利用ください。

これまでの働き方、仕事の仕方、ものの見方を検証し「仕事の進め方」の指針となる社員育成のための冊子シリーズ『 Act 』(アクト)。

■「vol.1」「vol.2」「vol.3」発売中

- vol. 1 『常に忘れてはならない仕事の進め方』
- vol. 2 『反復して身につける会社での仕事常識』
- vol. 3 『“学びの姿勢”を貪欲に貫く』

[お申込]⇒<http://www.n-fahne.jp/booklet.html>



社内研修・コンサルティングのご提案

「最近、“困った人”を何とかしたい…」との相談事が多くなってきています。そこで、個別ヒアリングを基にして、自社の“困った人”の矯正に向け、教育指導などの面で企業が施す必要がある課題を見極め、さらには“困った人”への具体的な対処計画の策定などのご支援をします。

[連絡先]ノイエ・ファーネ/本間



