

リーダーシップを使い分ける 現場改革に生かす6つのスキル

様々な企業の現場改革リーダーの考え方や行動を見てきたが、こうしたリーダーシップのあり方はいくつかのスタイルに分類できる。人事コンサルティングサービスを提供するヘイグループでは、世界各国で蓄積したリーダーのデータを基に、リーダーシップ行動のパターンを「ペースセッター型」「指示命令型」「調和型」「指導育成型」「民主型」「ビジョナリー型」の6種類のスタイルに類型化している（各タイプの詳細は80ページの表を参照）。次ページに記載した「リーダーシップスタイル診断テスト」に回答することで、自分のリーダーシップがどのスタイルに近いかを判別することができる。

短期に成果を出すのはアメとムチ

ヘイグループの日本法人ヘイ コンサルティンググループ（東京・港）でコンサルタントを務める三宅充祝氏は「経営環境や部下の能力などの要因によって、適したリーダーシップスタイルは変わる」と話す。実は多くのビジネスパーソンは限られたリーダーシップスタイルしか体験していない。指示命令型の上司しか知らなければ自分も同じリーダーシップしか取れないし、ペースセッター型の上司と長く仕事をすれば「率先垂範が最高」と思い込みがちだが、「まずはリーダーシップには様々なパターンがあることを知るべきである」（三宅氏）。

経営トップが会社の置かれた環境やミッションに応じて、適したリーダーシップを発揮できる現場改革リーダーを配置したり、リーダー自身がリーダ

ーシップスタイルを使い分けたりすることで、マネジメント力を向上し、ミッション遂行力を高めることが期待できる。

例えば、成果を創出するまでの期間を考えると、短期間で効くのはペースセッター型や指示命令型、調和型だ。一方、長期的に成果を生むのはビジョナリー型や民主型、指導育成型というように大別できる。

新規事業やベンチャー企業の立ち上げなどでは、高い専門性を持ったプレーイングマネージャーが率先垂範し、スピーディーに事業を形にしていくペースセッター型のリーダーシップスタイルが有効だ。ただしこの場合には、チームのメンバーの能力が高く、リーダーの高い要求に応えるだけの資質を備えていることが条件となる。また「優秀なプレーヤーが昇進してリーダーになる」という前提を踏まえれば、リーダーになった直後は、このスタイルを踏襲するのが容易ともいえる。

業績が芳しくなく、短期間のV字回復が急務となっているような状況では、部下の行動を逐一指示し、達成状況をきめ細かくモニタリングする指示命令型スタイルが有効に働く。強制力を発揮して、チーム全体が最も効率的に行動するよう統制できるからだ。経験が浅い若手社員が多いチームで、仕事のプロセスを早く覚えさせたい場合にも向いている。

ただし指示命令型を長く続けていると、組織が疲弊したり、メンバーが受け身になって、自分で考

●ヘイグループによる「リーダーシップスタイル診断テスト」。リーダー自身や部下がアセスメントし、スタイルを判断できる

以下の問いについて、「自分に当てはまる」と思う状態を「A=その通り」「B=そうともいえる」「C=全く違う」の中から選び、各ボックスの中に記入してください

- ① 部下が問題に遭遇した時は、独力でその問題を乗り越えさせている
- ② 非常にこまめに部下を監督している
- ③ 部下との緊密な個人関係を築いている
- ④ 部下の成果を管理することよりも、部下の自発性を促している
- ⑤ 権限を委譲し、チャンスを与えることで、部下を育てている
- ⑥ 部下と意見が対立した時は自分の主張の根拠をきちんと説明している
- ⑦ 上司としての仕事ぶりを見せて、仕事の手順を学ばせている
- ⑧ 上司の指示していることをただちに実行させている
- ⑨ 部下との対立を生むような議論は極力避けている
- ⑩ 仕事のやり方のいろいろな選択肢を与えて、部下の判断に委ねている
- ⑪ 部下の管理監督よりも、部下とのコンセンサスを重視している
- ⑫ 自分の希望や意思は、提案という形で部下に伝えている
- ⑬ 高い目標を部下に与え、それを達成できた者だけを評価している
- ⑭ 職務遂行のために、ペナルティを駆使している
- ⑮ 部下が個人的な相談を持ちかけてきたら、優先的に時間を割いている
- ⑯ 部下がうまく仕事できていない場合には、その不備を指摘し、良いやり方を教えている
- ⑰ 組織に問題や課題がある時は、部下同士で互いに相談して解決させている
- ⑱ 部下はリーダーである自分の判断、方針に信頼を寄せている
- ⑲ 目標を与え、その実現には口を出さず、部下の自己管理に委ねている
- ⑳ 部門の短期的な業績管理を重視している
- ㉑ リーダーとして部下から人気を得るようにしている
- ㉒ 部下に仕事をやらせて、その結果に対し役に立つようなフィードバックをしている

- ㉓ 異なる意見は、新たな見方として尊重している
- ㉔ 部下が期待した通りの結果を出せなかった時は、その理由をはっきりと冷静に説明している
- ㉕ 部下が結果を出していれば、自分がかかわらないようにしている
- ㉖ 部下に常に細かい報告を求めている
- ㉗ 部下と話す際には、仕事以外の話も結構している
- ㉘ 部下に具体的に指示する際、なぜそうすると良いかを説明している
- ㉙ 判断する際、部下の意見を聞くようにしている
- ㉚ 部下に説明する際には、プラス面とマイナス面の両方を話している

①	②	③	④	⑤	⑥
⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫
⑬	⑭	⑮	⑯	⑰	⑱
⑲	⑳	㉑	㉒	㉓	㉔
㉕	㉖	㉗	㉘	㉙	㉚

Aは4点、Bは2点、Cは1点として合計を記入し、縦の列の合計を算出してください11点以上があなたのリーダーシップスタイルです。複数になる場合もあります

スタイルA	スタイルB	スタイルC	スタイルD	スタイルE	スタイルF

えることを放棄してしまったりするリスクもある。こうした局面で有効なのが、部下との公私にわたる結び付きを強める調和型のリーダーシップだ。終身雇用を前提とした高度成長期の日本企業で主流だったと見なされているスタイルだが、今日の組織でもそのスタイルが生きる場は多い。「社員の雇用形態が多様で、人間関係が複雑になっている職場などでは、メンバー同士の関係を緩和し、雰囲気や和らげる調和型のリーダーシップが有効

に働く。モチベーションを上げて業績に結び付く場合もある」(三宅氏)

組織の力を引き出し持続的成長を図る

こうした短期的な成果の希求から、持続的な成長へとミッションが変わると、求められるリーダーシップも変わってくる。部下を鍛えるだけでなく、部下の潜在的な力を引き出し、組織力の総和を高めることがポイントになる。

●リーダーシップスタイルの6パターン。環境に応じて適したスタイルは異なる。各スタイルの強化に適したスキルを本誌で抽出した

リーダーシップのスタイル	特徴	スタイルを支える行動特性(コンピテンシー)
▶▶ スタイルA ベースセッター型	高い目標を設定し、自ら率先垂範して周囲を引っ張る	専門性 自らは最新の専門知識やスキルを常に習得し、ビジネスに生かす。部下に対しては、高い自信や遂行力を持って行動する姿を示すことで手本となっていく
▶▶ スタイルB 指示命令型	「いつまでに何をどうやるべきか」を明確に指示し、進捗よく状況を細かくチェックする	強制力 部下に対してすべきこと、目標水準、達成期限などを明確に指示し、きめ細かいモニタリングとフィードバックでその実現を支援する。部下の成果への責任意識も醸成する
▶▶ スタイルC 調和型	人と人との関係や調和など情緒的な側面を重んじる	関係構築力 信頼できる対人関係を構築し、部下との親密性を演出できる。部下への共感や理解に努めて、好ましい関係作りに心をくなど、人間的でエモーショナルな関係を築く
▶▶ スタイルD 指導育成型	時間がかかっても、部下の成長を優先し、組織力を高める	育成力 断定的に指示したり否定したりするのではなく、部下が自ら思考、自己洞察できるような質問を重ねる。中長期の成長目標を明確にし、必要な支援や継続的なフィードバックを与える
▶▶ スタイルE 民主型	部下を意思決定プロセスに参画させ、コミットメントを引き出す	チームワーク メンバーの様々な意見や価値観を尊重して、組織の円滑な運営を促進するような行動を取る。会議やミーティングにおいて、コンセンサスを形成することを最重視する
▶▶ スタイルF ビジョナリー型	「なぜその仕事をするのか」という目的やビジョンを理解させ、部下を導く	チームリーダーシップ 思いやビジョンを発信して、組織をまとめメンバーを動機付けていく。会社全体の目標をそのまま伝えるのではなく、自部門の方針にブレークダウンできる

部下一人ひとりの成長を支援することで、組織力の向上を図るのが指導育成型スタイルだ。指示命令型と同様に、若手の育成に向くが、行動を逐一指示するのではなく、質問や対話を通じて、部下が自ら考え、自己洞察できるように導くことで、部下の自律的な成長を促す。仕事の専門性が高く、メンバー各人が異なる課題を抱える組織では、画一的なスキルの押し付けではなく、一人ひとりの課題解決能力を向上することが必要となる。そのうえで、指導育成型のスタイルは有効だ。

同様に、部下の潜在的な力を引き出そうとするのが民主型のリーダーシップスタイルである。メンバーの能力やスキルが高いにもかかわらず、それが個人の仕事のみ発揮され、組織全体のシナジー創出に結び付いていない職場は少なくない。各

人の持つ知見が共有されていないからだ。民主型のリーダーシップスタイルでは、部下の意見や価値観を尊重し、その合意の下に組織を運営することを重視する。会議やミーティングなどの場で意見を引き出し、合意を形成する過程で、部下のコミットメントを醸成する。これによって目標達成のモチベーションが高まる効果も期待できる。

「『部下を使う』から『組織を活用する』へとリーダーの役割意識が変わると、リーダーシップスタイルの幅も変わる」と三宅氏は指摘する。そのゴールともいえるのが、ビジョナリー型のリーダーシップスタイルだ。思いやビジョンを発信して、組織をまとめメンバーを動機付けていく。「部門の方向性、チームメンバーの目標感が明確になり、責任感も醸成できるなど、優れたチームの形成に大きく寄

*6パターンはハイグループの分類による

効果的な局面	スタイルの強化に有効なスキル
<ul style="list-style-type: none"> 新規事業やベンチャー企業の立ち上げ 少数精鋭チームで短期間に成果を上げることが必要なプロジェクト 	<p>KPIマネジメント 部門の戦略から部下各人が果たすべき役割を明確にし、定量化した目標を部下との協議のもと設定し、達成度に基づいた評価を行う →87ページへ</p>
<ul style="list-style-type: none"> 短期間の業績回復や緊急事態への対応 新人の育成 	<p>行動科学マネジメント 自分や優秀社員のノウハウを生かして業務プロセスをきめ細かく設定する。部下のゴールを小刻みに設定し、小さなことでも達成できたら褒めることを繰り返し、挫折を防ぐ →86ページへ</p>
<ul style="list-style-type: none"> 業績が右肩上がり安定している ストレスが多く、部下の心理負担が大きい職場の雰囲気緩和 	<p>アサーティブ・コミュニケーション 苦手な相手に対する時や、言いにくいことを伝えなければならない時に、相手の感情を損ねないように意思を伝える →85ページへ</p>
<ul style="list-style-type: none"> 多様な課題を抱え、一人ひとりの解決能力の向上が急務 上意下達型の組織運営を続けてきたが、成果が頭打ち 	<p>コーチング 部下との対話において傾聴や適切な質問を使い、部下が自分で考えて問題を掘り下げ、解決の気づきを得られるように導く →84ページへ</p>
<ul style="list-style-type: none"> 部下の能力は高いが、それをチーム運営の改善に反映できていない 部分最適はできているが、全体最適の意識が希薄 	<p>ファシリテーション 会議やミーティングにおいて、自らは中立的な立場で部下の意見を引き出し、納得感をもって次のアクションに踏み出せるように仕向ける →83ページへ</p>
<ul style="list-style-type: none"> 大規模な業務改革の遂行 組織が肥大化し求心力が低下 	<p>ストーリーテリング ビジョンや戦略を抽象的で無味乾燥なものとしてではなく、聞き手がワクワクするようなストーリーに構築する。事業の社会的役割や現時点での危機感を認識させつつ、目標や目の前の課題を刷り込む →82ページへ</p>

与する」(三宅氏)

とはいえ、ビジョナリー型も「万能」ではない。高いビジョンを掲げても部下の能力が追い付かなかったり、リーダー自身の職務遂行能力が低く、部下からの信頼を得ていなかったりする場合にはビジョナリー型スタイルも機能しない。業績が逼迫し、目先の回復に追われて長期的な成長戦略まで手が回らない場合もしかりだろう。

6つのパターンを使い分ける

三宅氏は「ゴルフでクラブを使い分けるように、状況に応じて6つのスタイルを組み合わせ、使い分ける意識が重要」と話す。ハイグループの調査によると、欧米の主要企業で安定的な業績を上げるリーダーは、1つのスタイルに依存せず、4種類以上の

スタイルを時と場合で使い分けているという。

58～76ページで登場したアサヒビールの池田氏と松下電器産業の武本氏、コマツの山根氏、オムロンの来海氏にリーダーシップスタイル診断テストに回答してもらった。すると、いずれもビジョナリー型、民主型、指導育成型のスタイルを使い分けていることが分かった。

限られた経験や、自身の性格という制約があるなかで、複数のリーダーシップを使い分けるのは容易なことではない。しかしリーダーシップは後天的に身につけられるものでもある。それぞれのスタイルを発揮するうえで有効なコミュニケーションやマネジメントのスキルを習得することで、環境に応じてスタイルの使い分けが可能になる。次ページからそれらのスキルを紹介していく。(小林)

ビジョナリー型

Storytelling

リーダーシップを鍛えるには

ストーリーテリング

組 織のビジョンや進むべき方向性を明確にし、チームを導く——。リーダーシップスタイルの理想形とされるビジョナリー型だが、「自分はしっかりとビジョンの伝達や共有ができていていると思っけていても、実際にはできていない例は多い」とヘイ コンサルティング グループの三宅氏は指摘する。「紙に書いたメッセージをコピーして、部下に配って終わり。内容も全社ビジョンを適当に変えた程度」というレベルでは、チームを導く指針には程遠い。

組織ビジョンの創造や共有が難しい理由の1つは、短いセンテンスに様々な意味を盛り込もうとして表現が抽象的になったり、組織全体で受け入れられるように、無難で汎用的なメッセージになりがちだったりすることが挙げられる。企業のビジョンを例にとっても、「社会に貢献する」「顧客に支持される」といった同じような文言ばかりが並ぶのは、様々なステークホルダーに配慮して、当たり障りのない表現に偏ってしまうからだ。また優れたビジョンであっても、上から「押し付けられる」という感覚を社員が持ってしまうと、自分の役割との結びつきも実感しにくいだろう。

ビジョンは具体的になるほど忘れない

こうした課題を乗り越えるため、ビジョンを映像化してビデオに収めたり、ビジョン・ブックを作って社員に配布したりといった様々な「ビジョン浸透策」が模索されている。その1つで、部門レベル

でも取り組みやすいのがストーリーテリングだ。短いキャッチコピーではなく、物語仕立てでビジョンを作り、5年後、10年後に組織がどうなっているかを描写する。ミドルマネジメント向けにビジョン・ストーリーテリングを指導するイニシア・コンサルティング(東京・新宿)の井口嘉則副社長は「ストーリーで場面を描くことで具体的なイメージが浮かび、チームで共有しやすい。リーダーが単独で決めるのではなく、チームがビジョン作りに参画すれば、実行意欲も高まる」と話す。

メンバーを集めて、将来のありたい姿を象徴するキーワードを付せん紙などに書き出してもらい、これらを盛り込みながらストーリーを組み立てていく。ストーリーが具体的になるほど「なりたいイメージ」も明確になるので、チームメンバーの実名を入れて、具体的な行動や成果を細かく描写していくのが有効だという。

同社のエグゼクティブコンサルタントを務める石川正樹氏は「課題や弱みを抽出して改善策を検討するという問題解決型のアプローチは、ビジョン作りには向かない。ストーリーテリングでは、実現可能性があり、かつ過去の延長線上に無いような『ありたい姿』のキーワードをいかに抽出できるかが鍵になる。理屈だけで考えず、メンバーの情緒に訴え、共感を呼び起こす工夫も必要だ」と指摘する。中期計画作成と合わせてビジョン・ストーリーテリングを行えば、数値とイメージの両面から「ありたい姿」を明確にできる。

戦 略や方針を打ち出しても、現場が動かず、なしくずしに終わってしまう。こんな「実行不全症候群」の病因は「現場がその方針に納得し、自ら動く意欲を喚起できていないことにある」とピープルフォーカス・コンサルティング(東京・渋谷)の松村卓朗取締役は指摘する。

こうした問題を解決するには、方針を上から押し付けるのではなく、実行部隊となるチームで十分に話し合い、メンバーが主体的に考えるように仕向けて、実行へのコミットメントを引き出すことが必要だ。民主型のリーダーシップが志向することもまさにそこにある。とはいえ、話し合いの「場」をうまく運営することは難しいと感じるリーダーは少なくないはずだ。自分が意見を言い過ぎると部下は黙り込む。そうかといって自分が話すのを我慢しても、なかなかいい意見は出てこないし、本筋と関係ない話にそれて何を話し合っているのか分からなくなる。民主型リーダーシップの鍵を握るのは、こうした「不毛な会議」を「腹に落ちる話し合い」へと昇華させるファシリテーションのスキルにある。

プロセスに配慮

近年ビジネス分野で関心が高ま

ってきたファシリテーションだが、会議の「仕切り」という認識にとどまり、「参加者全員から意見を出させる」「議論が脇道にそれないように修正する」といった司会のスキルを集めたものにとらえられがちだ。もちろんこうしたスキルも有用だが、より重要なのは「会議のコンテンツではなく、プロセスを管理するという意識を持つこと」と松村氏は

話す。

現実を認識して危機感を共有するフェーズ、それぞれが抱える問題を共有して全体像を描くフェーズ、課題に優先順位を付けて解決策を話し合うフェーズなど話し合いのプロセスを設計し、コントロールしていく役割を担うのがファシリテーターだ。この過程で議論の発散と収束を組み合わせたり、抽象的な議論を図や表でまとめて整理したりするといった策を講じていく。

リーダー自身がファシリテーター役を務めることは必須ではなく、部下に任せても構わない。ただしそうした会議でも、リーダーが発言し過ぎて結論を誘導することは禁物だ。会議の参加者に主導権を持たせ、「自分で決めた」という納得感を醸成してこそ、次の実行フェーズでの動き方が変わる。リーダーがなすべきはまず、こうした会議を主宰して部下が意見を言える場を作り、部下の主体性、自律性を育てていくことだ。

高度なスキルを要求されると考えられがちなフ

民主型

Facilitation
ファシリテーション

リーダーシップを鍛えるには

ァシリテーションだが、「日常の会議に取り入れるだけでも大きな効果が出る」(松村氏)。例えば業務報告を主体とする定例会議の場でも、目標未達の原因などを短時間でいいから参加者で話し合うことで、チームワークが高まり、ばん回に向けて当事者の意欲が向上するといった効果が期待できるはずだ。

もっと『私』を見て、という部下の気持ちに配慮することが大切だ。52ページのリクルートの事例に象徴されるように、指導育成型のリーダーには、部下一人ひとりの悩みや課題に向き合い、一緒に解決していく姿勢が求められる。そうしたリーダーシップスタイルを形成するうえで有効なスキルがコーチングだ。部下との1対1の対話を通じ

かかることが多いが、自力で解を見いだしたという達成感は自信につながり、その後の行動を強化する効果も持つ。

部下一人ひとりのタイプを見極める

質問とともに、コーチングの重要なスキルと位置付けられるのが「承認」だ。部下が望ましい行動を取った時に、上司が「できたね」「よくがんばった」といった承認を行う。部下にとっては、上司が自分の行動によく目を配っていることを実感でき、安心感や自信が生まれ、結果的にその行動を継続するという効果を生む。

指導育成型

リーダーシップを鍛えるには

Coaching

コーチング

てその潜在能力を引き出し、自信とやる気を持って仕事に臨む意識を醸成する。米国で開発された手法だが、近年は日本企業でもミドルマネジメントに必要なスキルとしての認識が高まり、研修などに取り入れる例が増えている。

コーチ・エイ（東京・千代田）の中島克也常務は「コーチングとティーチングを混同しないように」と注意する。ティーチングとは、正しい、もしくはリーダーが正しいと考えるやり方を部下に教えること。場合によっては押し付けにもなりかねないし、リーダーのやり方を踏襲するだけでは、それを超える成果も生み出せない。

これに対してコーチングでは、リーダーが質問を投げかけて部下自身に考えさせることを重視する。質問し、考えるというプロセスを繰り返すなかで、部下自身が気づいていなかった強みを引き出し、創造性を発揮して現状の課題を乗り越えるといった成果が期待できる。初めから解を明示するティーチングに比べ、成果が出るまでに時間が

動を継続するという効果を生む。

とはいえ、誰に対しても同じような承認をするだけでは逆効果にもなる。「褒めれば褒めるほどやる気が出る部下もいれば、『よくやった』『えらい』といった単純な褒め言葉に反感を感じる部下もいる。部下のタイプを見極めて、承認のやり方を変える必要がある」。コーチ・エイの堀田淳マネージャーはこう話す。

例えばコーチ・エイでは、部下を4種類にタイプ分けしている。結果を重視する「コントローラータ입」には、行動の結果を単刀直入に認めるのが効果的だし、論理的で慎重な「アナライザータ입」にはその専門性や得意分野を評価することで「上司は自分のやり方をよく理解してくれている」と感じさせることができる。陽気で周囲を巻き込む「プロモータータ입」にはストレートにたくさん褒める、協力的で「縁の下の力持ち」になることをいとわない「サポータータ입」には、感謝やねぎらいを込めるといった具合だ。

職場の人間関係を重視し、感情的なつながりを部下との間に築く調和型リーダーシップスタイルは、ストレスが多い今日の職場でも職場の雰囲気緩和し、モチベーションを向上させる効果も持つ。

とはいえ、多忙な業務の中では、ちょっとした言葉の使い方1つが感情を逆なでし、人間関係をこじらせるきっかけになることも少なくない。特に仕事を依頼したり、それを断ったりと、相手が「嫌だ」と感じそうなことを言うには表現の工夫が必要となる。そうした「言いにくいこと」をうまく伝えるスキルの1つがアサーティブ・コミュニケーション(アサーション)だ。

アサーションの研修などを行う日本・精神技術研究所(東京・千代田)の八巻甲一心理臨床・教育事業部部長は「自分の思いを一方向的に押し付ける攻撃型のコミュニケーションや、自分の意思を曲げて相手の言うことをすべて受け入れる受動型のコミュニケーションに対して、アサーションは自分も相手も大切にできるコミュニケーションだ」と説明する。相手の心証を損ねずに、自分の思いを率直に伝えるのが特徴だ。

4ステップで丁寧に説明

日本・精神技術研究所が具体的なスキルとして教える「DESC法」では「D(describe、具体的に状況を描写する)」「E(express、状況や相手の行動に対する自分の気持ちを、感情的にならずに表現する)」「S(specify、解決策や相手に望む行動を提

調和型リーダーシップを鍛えるには

Assertive communication
アサーティブ・コミュニケーション

案する)」「C(choose、選択肢を示す)」という4ステップのコミュニケーションを推奨する。

例えば仕事を依頼する場合、ただ「これやっておいて」と言われると、部下は「自分も忙しいのに」「自分の状況を全然考えてくれていない」と反発してしまうかもしれない。これに対し、「仕事の目的は何か」「あなたに依頼するのはなぜか」「これをやってくればどのように助かるか」といったことを丁寧に説明すれば、受け入れられやすくなる。

アサーションは1960年代の米国で、女性やアフリカ系アメリカ人など社会的弱者が、自分の意見を円滑に伝えるためのスキルとして発展したもので、根底には人権尊重の思想がある。「『上司の言うことに部下は従うべき』という通念から脱し、『部下にも自分の言いたいことを言う権利がある』と唱えるアサーションの理念は、企業活動の生産性を阻害するものとして

日本企業ではこれまでなかなか受け入れられなかった」。アサーションに詳しい三菱UFJリサーチ&コンサルティング(東京・港)の深瀬勝範シニアコンサルタントはこう話す。業績や生産性の向上だけにこだわらず、人間関係を重視する調和型リーダーシップスタイルでこそ、アサーションが生きるといえるだろう。

指 示命令型のリーダーシップは、業績を短期間で向上させる場合のほか、新人の育成でも効果を発揮する。企業に入って間もない社員に対して、今日の仕事や明日やるべきことを指示し、その達成度をきめ細かくチェックすることで新人を仕事に早く慣れさせ、戦力化する。若手社員の離職率の高さが社会問題となる近年、新人を放置せずによく面倒をみる指示命令型のリーダーシップは貴重なものだ。

ただし適切な「指示命令」ができなければ、部下を混乱させ、モチベーションはかえって低下する。著書に『「続ける」技術』『「やる気を出せ!」は言っはいけない』（いずれもフォレスト出版）などがあるウィルPMインターナショナル（名古屋市）の石田淳社長は『「やる気を出せ」と怒っても、『やる気』を出して何をどうすればいいのかわからない、具体的な行動ややり方を指示しなくては、部下は動けない。自分の基準ではなく、部下の気持ちになって、実際に動き出せるような指示ができるよう工夫すべき』と話す。

こうした課題を解決し、「適切な指示命令」を実現するのが石田氏が推奨する行動科学マネジメントだ。「どのように働きかけた時に人は行動を変えるのか」を分析し、望ましい行動を増やしたり、望ましくない行動を減らしたりする手法である。

「小さなゴール」を作る

まず望ましい結果に結び付く行動を探するために、優秀な社員の業務プロセス

を詳細にリストアップする。営業社員であれば「1日10件顧客を訪問する」というレベルではなく、「顧客リストをどう作成するか」「訪問の優先順位はどう決めるか」「訪問時の話の内容は何か」といった行動に直結するレベルまでブレークダウンし、取るべき具体的なアクションが理解できるようにする。

ただしこうした行動を指示しても、部下が継続


できるとは限らない。慣れて手を抜いたり、逆にうまくいわずにあきらめたりする可能性もあるだろう。「続けさせるためには、小さなゴールを設定して、達成したらきめ細かく褒めることが必要」と石田氏は話す。

例えば営業担当者であれば、1カ月の営業成績を目標にするのではなく、「顧客を10人訪問する」「訪問した顧客には、必ず週内に電話する」といった小刻みな目標をあらかじめ設定しておく。これを達成した時に上司がすぐにそれを認め、褒めることでその行動が定着するようになる。

行動の定着には報酬も必要だ。直接昇給などに結び付かなくても、「1つのゴールを達成したらポイントシールを与え、10枚たまったらコーヒーチケットに換える」といった、小さな報酬でも、継続意欲を喚起できる。ゴールを達成したらすぐに褒めることが大切で、日がたつと効果は下がる」（石田氏）という。

指示命令型リーダーシップを鍛えるには

行動科学マネジメント
Performance management

ペースセッター型リーダーは部下に対して、高い目標を課してそれを達成することを要求する。「『背中を見せる』マネジメントスタイルが基本で、細かく指導することは少ない。成果を上げ、目標を達成することにこだわるので、部下が成果を出せなければ、その仕事を奪うことも辞さない」(ヘイ コンサルティング グループの三宅氏)。こうしたリーダーとの仕事は、部下にとってやりがいがある一方で、厳しいものでもある。「やればやっただけ報われる」という環境が保証されていなければ、長期にわたってモチベーションを維持していくのは難しい。目標の達成度を客観的に評価し、昇給や昇進などとリンクさせる仕組みを作ることが必要だ。

こうした仕組みとして有効なのが、KPI(重要業績評価指標)によるマネジメントだ。目標達成度を定量的に管理する指標を決め、達成度を割り出す。目標管理制度と連動させれば、期首に設定した目標の達成度に応じて評価を決め、昇給や昇進に反映させることも可能だ。

複数の視点で目標を設定

ただしKPIが売り上げや利益といった財務指標だけに偏ると、「儲けるためには手段を問わない組織」になり、コンプライアンスの問題が生じたり、顧客からの信頼を失ったりして、長期的な成長を阻害するリスクも抱える。

こうした課題を解決するためには、財務指標だ

けでなく、長期的な企業の成長に寄与する複数の視点で目標を設定し、その達成度を数値的に測る指標を検討することが有効だろう。この代表例がバランス・スコアカード(BSC)であり、財務、顧客、業務プロセス、学習と成長の4視点でKPIマネジメントを行う。

日本では企業全体を包含する経営管理システムとしての導入が進むBSCだが、提唱者である米ハーバード大学ビジネススクールのロバート・キャプラン教授は「個人レベルのBSCを作成し、目標管理制度と連動させることも、人材育成やモチベーション醸成のうえで有効」と話す。「戦略における重要なプロセスを発見し、各社員がそこにどの程度貢献しているかを測定する。目標管理の面談では、各部下が戦略の促進にどのように貢献すべきかという視点で話し合う」

業務プロセスや社員の成長を定量的に測る指標を割り出すには、難しさも伴う。しかしリーダーと部下が協議しながら指標を検討する過程で、戦略そのものをブレイクダウンして理解を深めたり、リーダーの属人的なスキルに依存しがちだった目標達成のステップを客観的に言語化して、部下の目標とすり合わせたりといったメリットも期待できるだろう。

こうして一人ひとりが自分のミッションを意識し、成果に責任を持つ意識を醸成することによって、ペースセッター型リーダーが牽引するスピーディーな事業展開も促進されるはずだ。(小林)

ペースセッター型
リーダーシップを鍛えるには

KPI management
KPI マネジメント