



管理職のリーダーシップ開発の具体的な方法とは

管理職のリーダーシップ開発は重要ですが、具体的な習得イメージがわきにくく感じます。リーダーシップはどのような学習と実践によって身に付くのでしょうか。リーダーシップ開発の具体的な方法を教えてください。



実践型ワークショップを通して自社流のリーダーシップ開発を進める

リーダーシップ開発の7つのポイントを押さえた実践型ワークショップを約1年間、継続する。新人からリーダーシップ開発を始める視点も必要

1 リーダーシップ開発7つのポイント

(1) リーダーシップを機能として理解する

リーダーシップとは、改めてその意味を確認すると「指導者が組織（集団）の目的・目標達成のためにメンバーを導く働き」のことです。ここで大事なことはリーダー像とリーダーシップとは別だということです。リーダー像は人物像の1つですが、リーダーシップは働き＝機能です。そのため管理職全員を理想的なリーダーに育てようとするのではなく、状況に応じて求められるリーダーシップを発揮する意識が必要です。とかくリーダーシップは生来の資質の影響が大きいと考えがちです。しかしそれよりも大事なことは、いま組織に必要なことは何かを見極め、どうしたら部下がその実現のためにすべての力を発揮するかを考え、自身の行動を選択・判断することです。リーダーシップという機能を発揮するための行動に焦点を当てる意識が必要なのです。

(2) リーダーシップの行動パターンを知る

リーダーシップが発揮された行動にはどのようなものがあるかをできるだけ多く知ることは大事な学習事項です。たとえば方針を示して部下・後輩をリードする場合、リーダーが自分の意思をまず固めてメッセージを伝える方式と、職場の声を聞き、それらを踏まえて方針として打ち出す方式とはリー

ダーシップのスタイルは異なります。このように多様な選択肢をもち、行動を選択できるほど、適切なリーダーシップを発揮できるようになります。また、これがリーダーシップ開発の学習プロセスといえます。

(3) 原則を決めて実践する

管理職がリーダーシップを発揮するときに思いつきで行動するのは避けるべき学習態度です。逆にいえば、原則を決め自覚して行動することで自分なりのスタイルの確立につながっていくのです。たとえば、多くの優れたリーダーが実践していることに「衆知を集めて1人で決める」という行動原則があります。現場の実態や気持ちを無視してリーダーシップを発揮しようとしてもその努力は間違いなく空回りしますし、現場の声を代弁するだけでもリーダーシップの発揮にはなりません。自部署の実態を正しく把握して必要な決断は自分で行い、行動に移すところにリーダーの役割と責任があるのです。

(4) リーダーのモデルを見つける

モデルとなるリーダーが社内にいる場合、リーダーシップを身に付けるうえで大きな助けになるでしょう。たとえば、課長なら尊敬できる部長がいるかどうかですし、部分的に参考になる人でもよいでしょう。モデル人材が見つけれれば、リーダーと

して難しい状況下に陥った場合、「あの先輩だったらこういうとき、どんな考えで、どう判断・行動するだろうか」と考えることができるのです。

(5) 意思決定力を磨く

リーダーシップを発揮するうえで不可欠な能力として意思決定力（決断力）があります。意思決定では「速く、正しい判断」が追求されます。とくにリーダーシップ開発との関連では、優柔不断は大敵です。そのため、まず意識してもらいたいのは速い決断であり、決定が遅いことで部下をリードできない状態は生み出さないことです。

(6) メッセージ・マネジメントを学ぶ

もう1つ管理職に欠かせない習得テーマがあります。年初・年末の挨拶、方針の説明、課題の提示、解決方向の指示など、リーダーシップを発揮する場面をうまく活かして、部下・後輩のやる気を引き出すようなメッセージを出すのです。メッセージを意図的・計画的に伝えることをメッセージ・マネジメントといいます。大事なことは繰り返し伝える、印象的なキーワードやキーセンテンスを活用する、真剣に熱く語る、相手によってメッセージを変えるなど、いろいろな工夫があるのです。メッセージの出し方を学ぶことでリーダーシップの向上を図ることが可能になります。

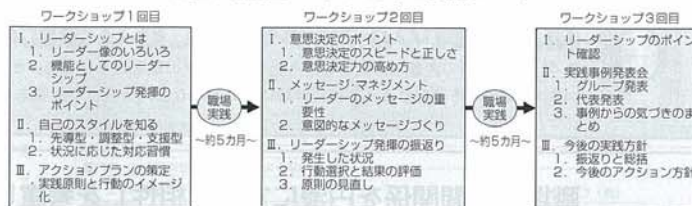
(7) 管理職同士の経験を共有する

リーダーシップの発揮について管理職同士が年に1回でも本音で語り合う機会を作りましょう。お互いに参考になる事例も得ることができ、何よりも自分のスタイルを自覚する機会として意味があります。

2 実践型ワークショップの推進

以上の7つのポイントを踏まえながら実践型ワークショップを約1年継続することで、自社流のリーダーシップ開発を着実に前進させることができま

図表 実践型ワークショップの展開イメージ



す。具体的には、3回のワークショップと実践を組み合わせる展開例があります。1回目でリーダーシップ開発の考え方を理解し、数カ月実践してもらいます。2回目では意思決定やメッセージ・マネジメントなどテーマを学びます。そのうえで再度実践期間を設け、3回目では実践事例を管理職同士が共有し次年度のアクションにつなげるという展開で学びながら実践していくようにします（図表）。

3 メンバーシップとセルフリーダーシップ

最後に、管理職のリーダーシップ開発の関連事項について触れておきます。それは部下・後輩のメンバーシップとセルフリーダーシップの開発です。

優れた組織には、優れたリーダーがいるものですが、一方でそうした組織にはリーダーの考えを理解し自発的に動くメンバーシップをもった部下が多いともいえます。また、自分の問題を自力で解決していくセルフリーダーシップを部下がもつことも重要です。自分をリードできない人間に他人をリードすることはできないと認識すべきです。リーダーシップの開発は管理職になってから始めるものではありません。新人からでもメンバーシップとセルフリーダーシップを磨き始めることが可能です。中期的なリーダーシップ開発の視点をもって取り組むことが重要であることを自覚して自社流のリーダーシップ開発を実現していただきたいです。

(株)日本能率協会コンサルティング 人材マネジメント事業部 事業部長 シニア・コンサルタント 伊藤 晃)

【毎月1日号掲載】

本連載は今回が最終回となります。ご愛読ありがとうございました。