

# 業績を牽引するための 中小企業におけるリーダー育成法

## Contents

1 リーダー育成の重要性と人材育成の基本原則

2 中小企業におけるリーダーの能力要件

3 中小企業におけるリーダー育成法

<参考文献>

管理者養成マニュアル

篠田 泰和 著 すばる舎 2008年



# 1 | リーダー育成の重要性と人材育成の基本原則

## リーダー育成の重要性

多くの中小企業では、社員教育までなかなか手が回らないのが実情ではないでしょうか。その理由として、「時間的余裕がない」、「育成を指導する人材が不足している」、「資金的余裕がない」などが挙げられます。

企業を永続的に発展させるためには、「中核となるリーダーを常に育成し続けること」が不可欠です。特に、限られた人員で経営している中小企業にとっては、有能な人材を失った損失は、極めて大きく、最も重要な資産の流出だといえます。会社の核となるリーダーを育てることは時間も手間もかかることが想定されます。しかし、将来を見据え、自社のリーダーを育てなければ、会社の将来的展望は描けなくなってしまいます。

そこで、本レポートでは、中小企業におけるリーダーに必要な能力を明確にするとともに、リーダー育成の方法を具体的に解説いたします。

## 人材育成の基本原則

企業における人材育成は、前述したように時間も手間もかかり一朝一夕とはいきません。だからこそ、下記に示すような基本原則に基づき人材育成を進めるべきであるといえます。

### 人材育成の基本原則

早期に当人の弱点に気づかせる  
継続的に行動を変えることで習慣化する  
人材育成は一日してならず

まず、人材育成に最も重要なのは、会社側が社員一人ひとりに対して、早期に自らの弱点に気づかせて、行動を支援することです。自分自身の改善すべき点に気づき、行動を変え、それを習慣づけることによって確実に弱点を克服することができます。

しかし、実際には日常業務に忙殺されるため、継続的に自身の行動を変えることは難しくなります。そこで、企業側にできることは、各自に行動改善計画を求め、定期的に自己点検する仕組みをつくり、面接などコミュニケーションにより上司と互いに確認することです。

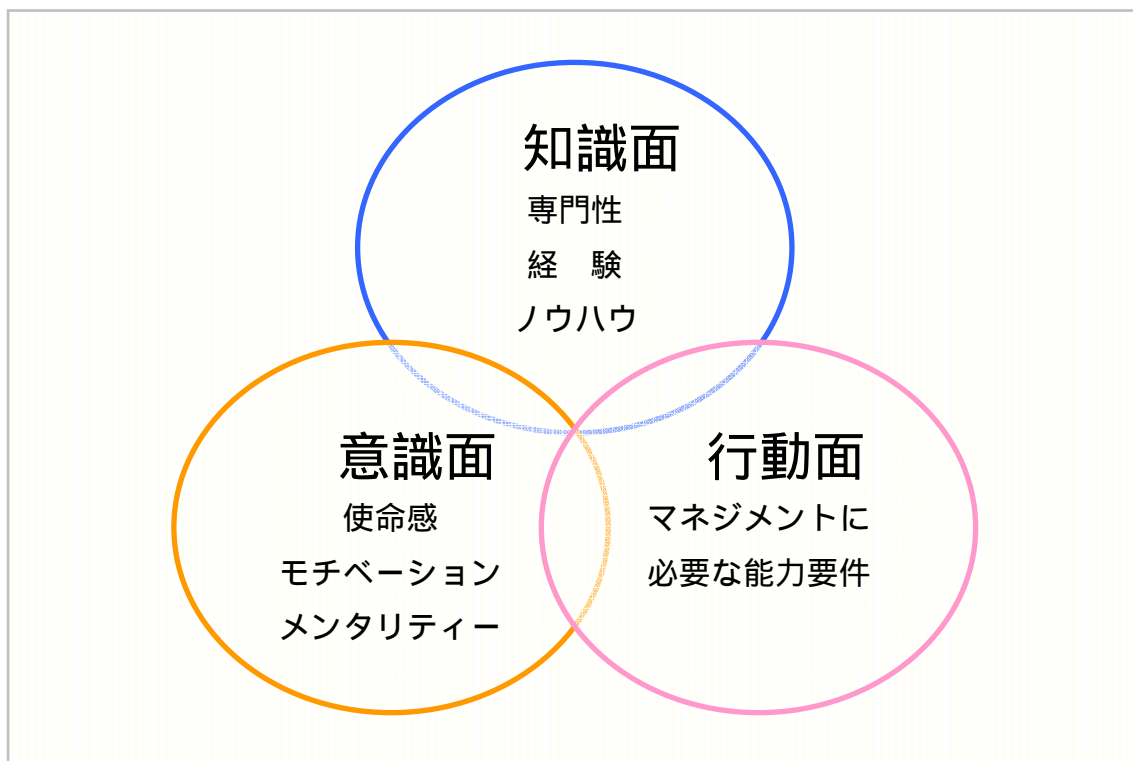
## 2 | 中小企業におけるリーダーの能力要件

### リーダーに必要な3つの基本的要素

リーダーの役割はいうまでもなく、経営資源を有効に活用し、業績を上げかつ目標を達成することです。このリーダーの役割を満たすための能力要件の背景には「知識面・意識面・行動面」があると考えられます。この3つの基本はスポーツにおける「心・技・体」と似たような概念になります。リーダーとして仕事を遂行する際も、仕事の専門性や経験を深めながら高いモチベーションや使命感を保ち、なおかつ求められる行動をきちんとしなければ、成果をあげることは難しくなります。つまり、3つの要素をバランスよく発揮されることが望まれます。

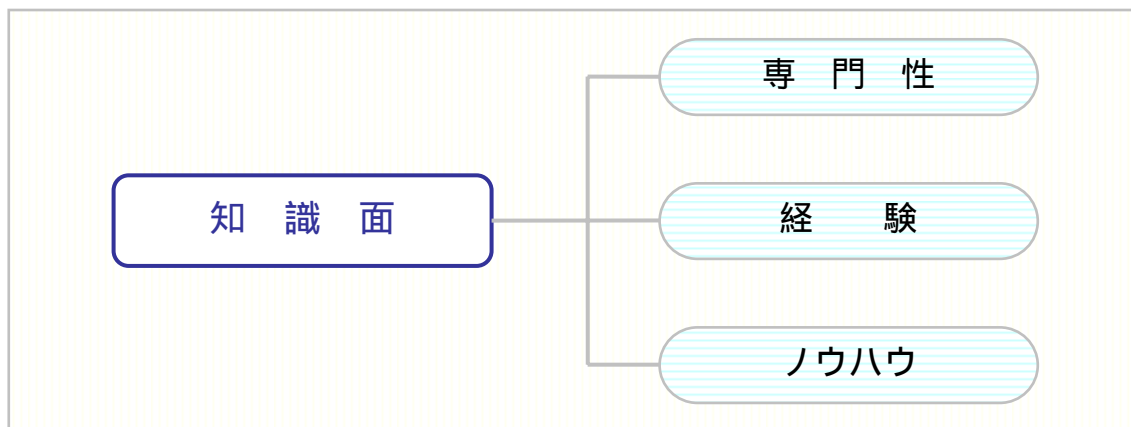
また、3つ要素を構成するそれぞれの能力要件についてそれぞれ説明します。

### リーダーに必要な3つの基本的要素



## 知識面を構成する能力要件

知識面を構成する能力要件は下の図に示す通り、「専門性」・「経験」・「ノウハウ」となります。



### (1) 専門性

専門性とは、営業・企画開発・生産・総務など、それぞれの職務分野における深い知識を有しているかという点です。

例えば、マーケティングや新製品開発アイデア、生産ライン、原価計算、財務処理に関するものとなります。これらは当然、業務遂行上ベースとなるものであり、上司からのOJTや社内外の研修、通信教育、資格取得を通じて、専門性を高める取り組みを進めていかなければなりません。

### (2) 経験

キャリアの浅い人よりも、長年にわたり試行錯誤を積み重ねてきた人の方が、強いのは当たり前のことです。常に何とか打開しようとする姿勢の一つひとつが経験の糧となります。また、経験における一番の近道は、とにかく経験者の良い点を素直に真似ることです。

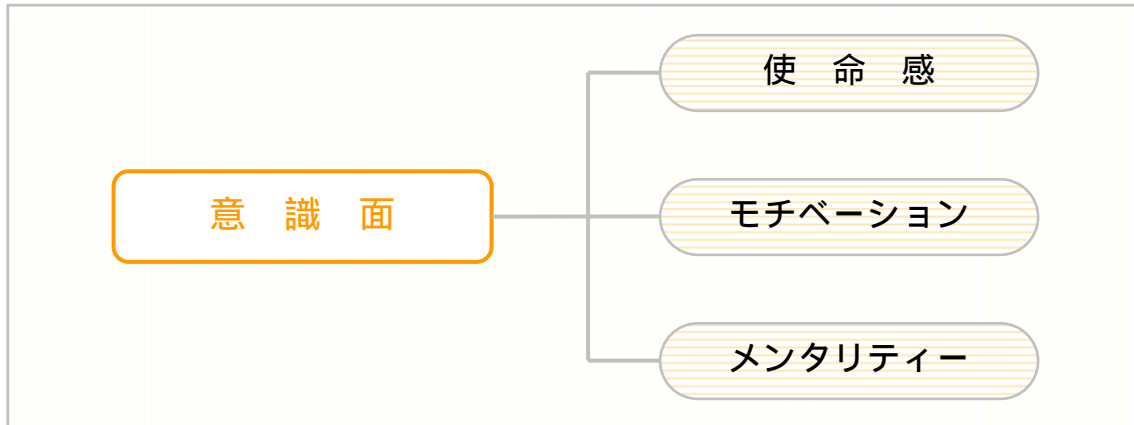
### (3) ノウハウ

ノウハウとは、仮に困難な問題に遭難したときに、一人だけで解決策を模索するしか術のない人と必要な情報を提供してくれるルートがある人で違いが生じます。

一人の人間が考え及ぶ範囲は、ごく限られています。困ったときに相談に乗ってくれる先輩や同僚、社内の関連部門の連携や異業種連携を活用し、日ごろからアンテナを広げるよう心がけていくことが望まれます。

## 意識面を構成する能力要件

意識面を構成する能力要件は、「使命感」、「モチベーション」、「メンタリティー」となります。



### (1) 使命感

リーダーのリーダーたるゆえんは、目標を必達することです。しかし、そこに向けての推進力は人によって大きく異なります。そこで重要になるのが、使命感です。使命感とは、役割意識や執着心をいいます。使命感が強ければ強いほど、目標に対する執着や粘りができます。

使命感は、本来的な性格にも大いに影響されますが、責任の付与の範囲や目的意識を高めることによって、格段に醸成します。

### (2) モチベーション

モチベーションとは、目標必達に向けて当人が覚悟したときの気持ちの持ちようをいいます。これには、自立性や主体性が大きく影響しており、与えられた目標が押し付けであるか、自身が納得したものであるかで大きく変わっています。

### (3) メンタリティー

メンタリティーとは、ここ一番の勝負強さのことです。同じような力量であったとしても、プレッシャーがかかる「ここぞ」という重要な場面で70%程度の力しか発揮できない人と、100%以上の力を出せる人がいます。あるいは、新規や困難な状況に陥るとつい引いてしまう人とそれに立ち向かう精神的な強さを備えている人がいます。

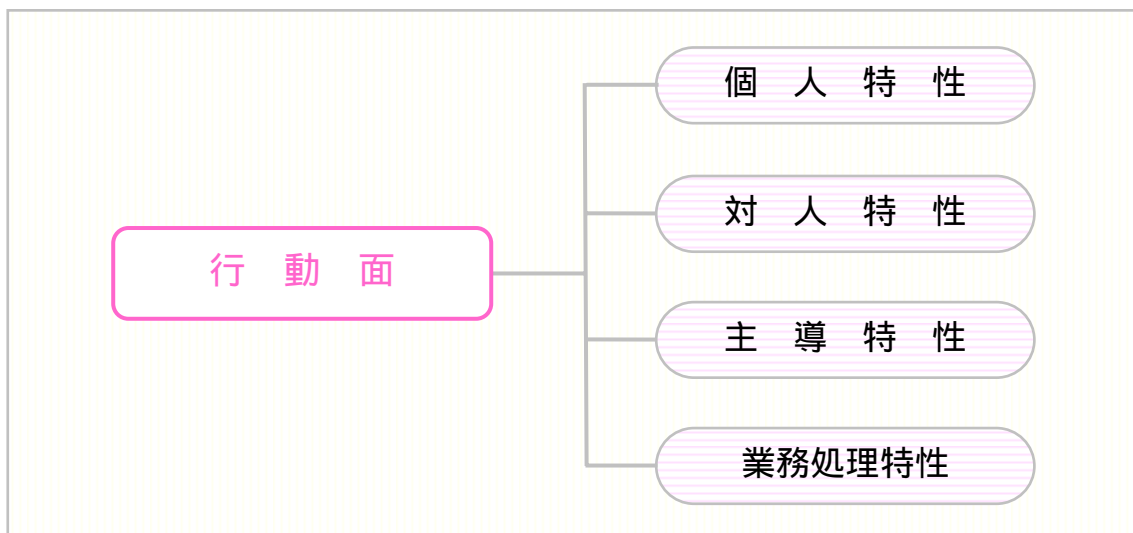
また、何事に関しても否定的に考える人と肯定的に考える人がいます。当然、業績や成果を上げる確率が高いのは後者となります。

誰でも、ここ一番では緊張しますが、一呼吸を置いて緊張状態の自分を冷静に見つめる余裕を持つことが大切です。

最も重要なのは、リーダーは常に周りから見られていることを自覚しなければならないということです。スキを見せてはいけないということです。たとえ見せかけであったとしても、周囲に対して、力強い姿勢や毅然とした態度を示さなければなりません。

## 行動面を構成する能力要件

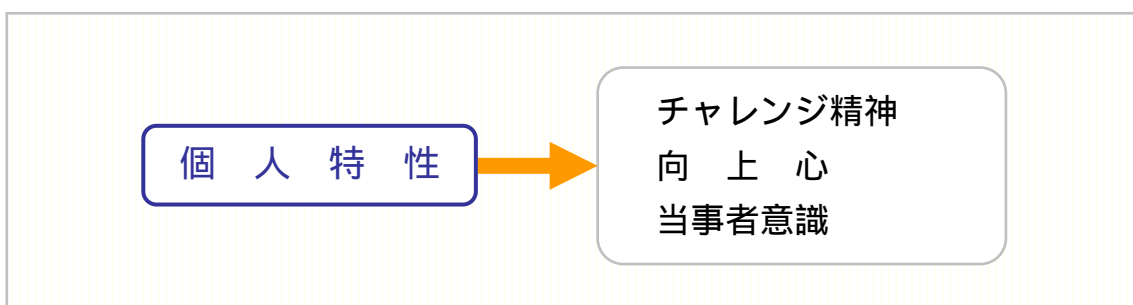
行動面を構成する能力要件は、4つに分類されます。これらの能力要件に関しては、行動そのものに着目し、出来ているのかいないのか、レベルの高低によって業績や成果に直結すると考えられます。



以下に4つの分類における能力要件を説明します。

### (1) 個人特性

個人特性に関する能力要件は以下の通り、大きく3つあります。



## チャレンジ精神

チャレンジ精神とは、既存の仕事を行う中で、より高い新規の目標を自ら探求し、挑戦する意識のことです。未経験の分野においては、新しい目標や難しさを伴う目標であっても、自らの目標として前向きに受け止め、肯定的・意欲的に行動することをいいます。

このチャレンジ精神があつてこそ、新たな顧客やマーケットの広がりが生み出されることとなります。

## 向上心

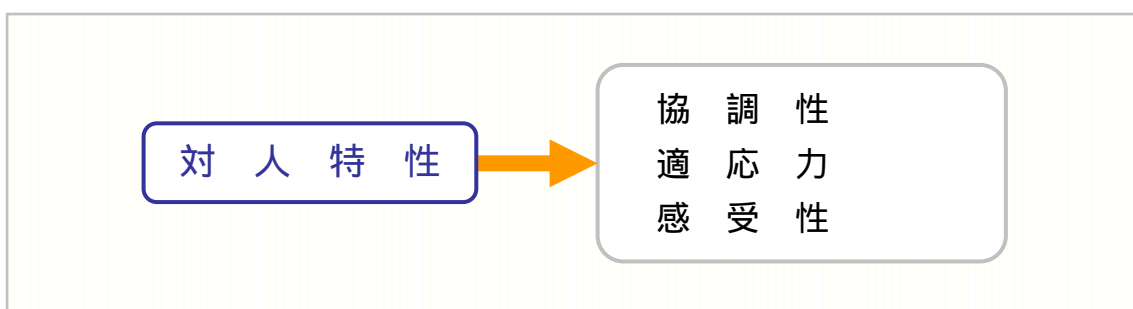
向上心とは、現状の立場や能力に留まらず、自らの更なるレベルアップを目指して学習し、研鑽していく姿勢と行動のことです。過去の蓄積だけでなく、新たな知識や情報などを吸収して、自己成長・実現に向け取り組むことが必要となります。

## 当事者意識

当事者意識とは、与えられた目標や役割を十分認識して、誠実にその職務を遂行し、責任を持って最後までやりぬく姿勢と行動を言います。目標達成のためには、リーダー自らが広範囲の問題に対して、自らの職責の範疇と捉え、主体的に行動することによって、部下やまわりからの信頼を獲得することができます。

## (2) 対人特性

対人特性に関する能力要件は以下の通り、大きく3つあります。



### 協調性

協調性とは、組織人としてチームワークを保ち、不平や不満などの発生を未然に防ぎながら、仕事を円滑に進めていくことです。

リーダーは時にはプレイヤーとして、またはマネジャーとしての責任がありますが、バランスを保ちながら、他のメンバーと折り合い、組織内外の関係を良好にすることで、部門やチームに良い影響を与えることが必要となります。

## 適応力

適応力とは、刻々と変わる状況の変化や急激な環境変化に対して、適切に迅速に対応し、目標達成へ向けて行動することです。

この適応力がなければ、行動が後手にまわり、早期の対応が不可能となります。

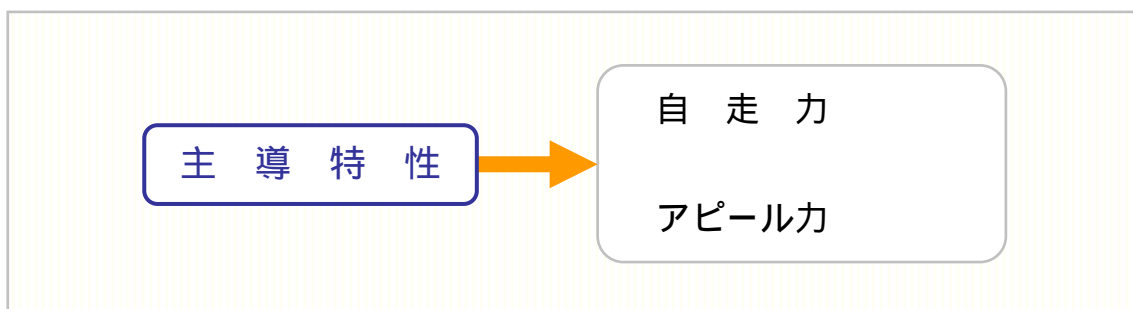
## 感受性

感受性とは、周囲の状況変化を機敏に察知したり、他者の気持ちを敏感に感じ取り、きめ細かく対応することです。

これは、社内だけでなく顧客や取引先に対してもいかにきめ細かく対応できるかが求められます。

## (3) 主導特性

主導特性に関する能力要件は以下の通り、大きく2つあります。



## 自走力

自走力とは、目標達成に向けて、他者に決断や遂行を依存するのではなく、自らの明確な信念や考えを持って自主的に行動する能力です。

この能力は企業の方針を明確にとらえ、自ら考え行動するということが求められます。

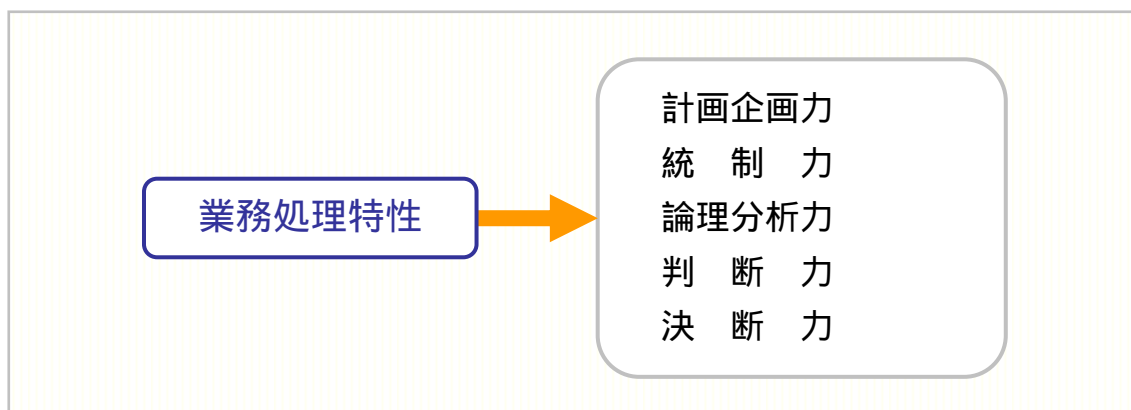
## アピール力

アピール力とは、自己の意図や存在を適切に伝えるため、言動により、周囲に効果的に表現する能力です。

周囲に対するよい影響を与えるためにも、リーダー自らが行動を示すことが重要です。

#### (4) 業務処理特性

対人特性に関する能力要件は以下の通り、大きく5つあります。



##### 計画企画力

職務を計画的・能率的に推進するために、オリジナリティーを発揮したり、新しい方法や企画立案をする能力を計画企画力といいます。

目標を効率的に達成するための段取りや手順を具体的に立案し展開することによって業績や成果を得ることができます。

##### 統制力

統制力とは、目標や目的達成のため、その進捗や問題点を適切にモニタリングする能力です。この能力を備えていることで、時系列的な基準に対して差異が生じたとき、望ましい状態へ引き戻すことが可能となります。

##### 論理分析力

論理分析力は、一言でいうと、「整理する」能力です。物事を筋道立てて考え、複雑に絡み合っている事柄に対して整理することです。

例えば、ある問題や障害が発生したとしても、問題や障害を深く掘り下げ、その原因や本質をとらえ、問題や障害を乗り越えることができます。

##### 判断力

判断力とは、状況や問題の全体と部分を把握した上で、次に起こり得る事柄や状況を適切に推測する能力をいいます。あらゆる状況の中で、常に仮説を立て、対応・検証することで判断力が向上します。

## 決断力

決断力を備えているということは、変化する状況下でも、速やかにリスクテイクングをして意思決定することができるということです。自らの決断をタイミングよく明確に示し、行動をすることが重要となります。

以上が企業におけるリーダーに求められる能力要件となります。これらを備えるためには、リーダー自らが不足している点や苦手な点に対して気付くことによって、企業に求められる期待や業績・成果に結びつけることができます。

また、企業側はリーダーに不足している部分や苦手な分野に対して、いかに気付かせ、育成をしていくかが重要なポイントとなります。

## 3 | 中小企業におけるリーダー育成法

中小企業の多くは、たくさんの人材からリーダーを選別するという大企業のような環境にはなく、必然的に今いる人材の中からリーダーに抜擢し、育て上げていかなければなりません。確かに、大企業に比べれば、人材の量という点においては、劣るかもしれませんが、経営幹部や育成担当者の育成方針や育成手法によっては、人材の質という点においては勝ることが可能です。

### リーダー育成方針の基本は、信頼関係の向上

中小企業におけるリーダー育成の基本は、「まず、やらせてみること」です。中小企業は、大企業のように組織的に複雑ではないため、人材育成や本人成長のためにチャレンジさせることは比較的容易なことです。これは、中小企業の人材育成における最大のメリットともいえます。

最初から、期待される成果を出すのは難しいことですが、挑戦と失敗を重ねて経験が蓄積されることで、能力も飛躍的に伸びていくこととなります。能力が伸びてきたときに、本人の実力よりも常にワンランク上のレベルの職務に就かせることが理想です。

しかし、あまりに高いレベルに挑戦させると失敗してしまう確率が高く、自信を喪失してしまいます。反対に、低いレベルばかりだと育成の効果が薄くなってしまいます。

また、最も重要なことは、小さな組織だからこそ、部下やメンバーとの信頼関係を強くすることにあります。

リーダーの役割のひとつに組織のリーダーとして、部下のモチベーションを上げ、やる気を引き出すことがあります。一生懸命に努力はしているが、成果・業績に結びつかない社員や意欲が低い社員に対して、コミュニケーションを高めていかななくてはなりません。つまり、信頼関係を高めることが一番の近道ともいえます。

### 部下がついてくる3つの条件

- 明るく、場の中心にいること
- 自分自身、仕事ができること
- 何か間違ったことをしたら、怖い存在であること

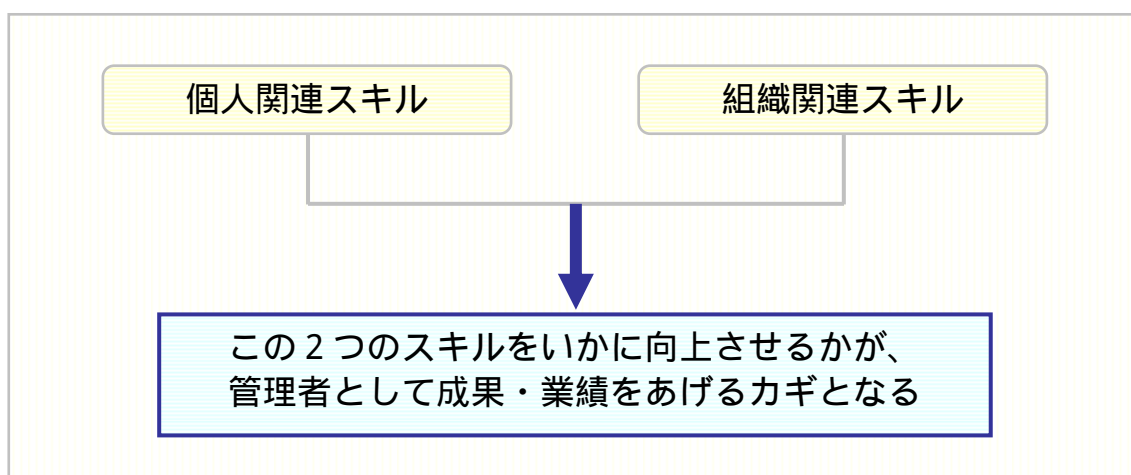
## 中小企業におけるリーダー育成法

リーダーの役割は下記の2点に集約されます。

### リーダーの役割

自身が個人として成果・業績を上げること  
部下やメンバーを使って、組織として成果・業績を上げること

この2つの役割を果たしていくためには、前章で挙げたとおり、知識面・意識面・行動面の3つの能力要件が必要となります。これら能力要件を満たすためには以下の2つのスキルを向上させることが必要です。



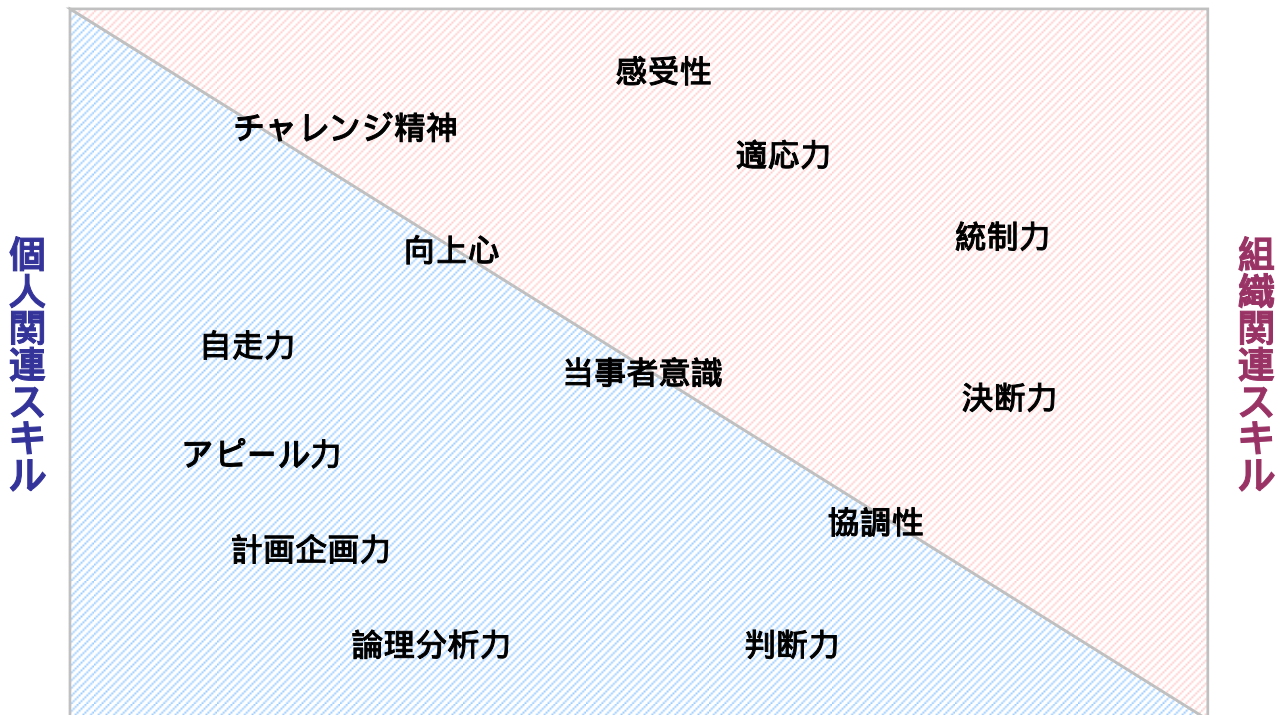
個人関連スキルとは、自身の業務処理能力が高く、プレイヤーとして一人称でどんどん仕事をこなしていける技能を意味します。個人関連スキルには「自走力」や「アピール力」、「計画企画力」、「判断力」などが含まれます。

一方、組織関連スキルとは、多くの部下やメンバーを持ち、幅広い仕事をこなしていく技能を意味します。職位が上がるにつれて、より高い組織関連スキルが要求されます。組織関連スキルには、「適応力」や「感受性」、「統制力」、「決断力」が挙げられます。

この2つのスキルと13の能力要件の相関関係は次ページの図の通りとなります。また、この図を活用し、分析することができます。分析結果として、例えば、個人関連スキルの強い、スペシャリストもしくはプレイヤー傾向の強いリーダーなのか、組織関連スキルの強い、マネージャー型なのかを把握することが可能となります。

結果として、リーダー本人の重点育成ポイントが明確化されます。

## 13の能力要件をスキル別に分類する



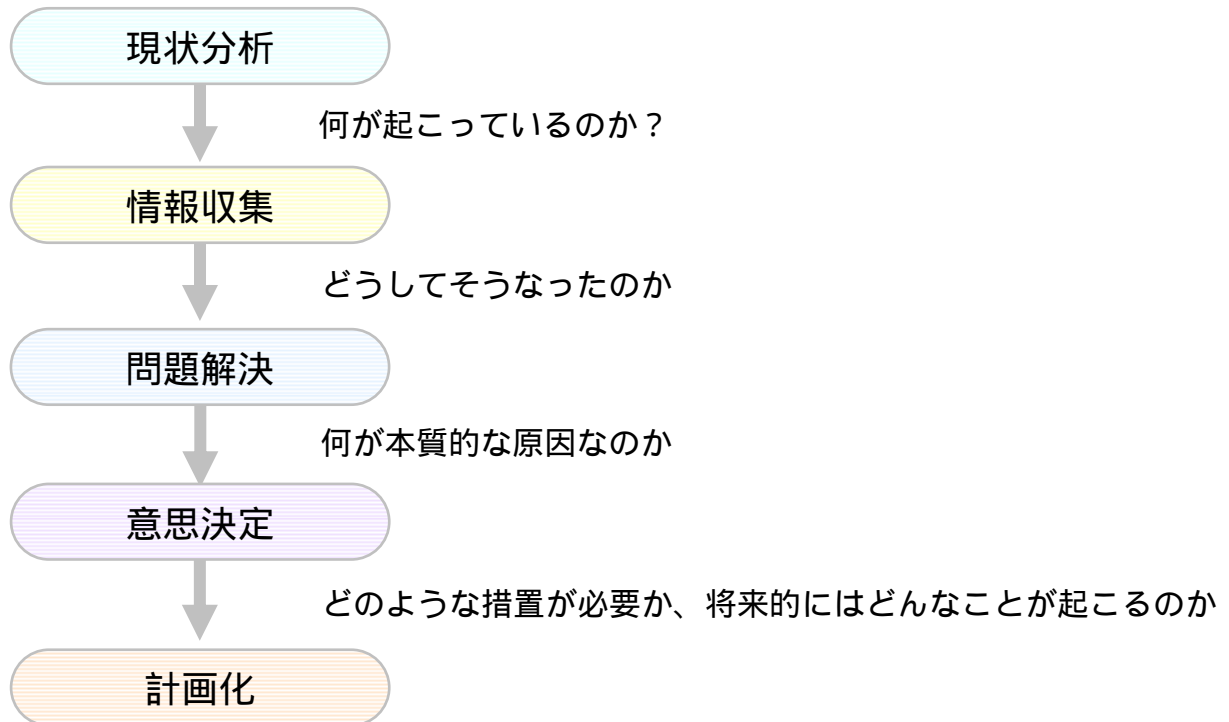
このように、2つのスキルをいかに伸ばしていくかがポイントとなります。一般的な人材育成の進め方は、「OJT」・「OFF-JT」・「自己啓発」がありますが、具体的な育成方法は以下の通りです。

## (1) 個人関連スキルの向上方法

リーダーにとっての業務遂行とは、「日々、発生する問題を解決すること」と言い換えることができます。売上や利益、コストまたは、対顧客や取引先、上司、部下、メンバーに関することなど様々な問題がリーダーに対して発生し、それらを速やかに処理しなければなりません。

こういった問題解決に対して、現状分析や問題解決など、5つの実行プロセスを身につけることが個人関連スキルの向上につながります。

## 5つの実行プロセス



## (2) 組織関連スキルの向上方法

組織関連スキルが高いリーダーは以下のような特徴があります。

自らが目標達成に向けてまい進し、同時に周囲の人も巻き込んでいる  
率先垂範を示しながら、適切な方向に導いている  
部下に対して、目標や必要性などを十分に話して、理解させている

このようなリーダーは、目標達成に向けて部下やメンバーに指示・命令を行い、相手の意向も受け入れて、部下やメンバーが満足するように影響を与えられる存在といえます。

組織関連スキルを向上させるためには、「双方向のコミュニケーションを図る」、「奨励(エンパワーメント)を行う」という2つの手法があります。

経営幹部や育成担当者は、この2つの手法を理解して、リーダーに対して指導し自らが組織を率いる立場として、あるべき姿を見せることも肝要です。

## 双方向のコミュニケーションを図る

業務が多忙であったり、時間的な余裕が無い状況でのコミュニケーションは、どうしても一方的になりがちです。その結果、互いの信頼に対するギャップが生じてしまいます。しかし、相互理解を期待しすぎてしまうと、反対にトラブルも招きやすくなるため、注意が必要です。

双方向のコミュニケーションを図るポイントは以下の通りです。

## 双方向コミュニケーションのポイント

### 力強い言葉

自分の思いや方針は、力強い言葉で伝える。また、自分の考えを機会あるごとに繰り返し述べ続ける。

### 意欲と情熱

意欲と情熱を持って、メンバーを牽引する。

### 情報をオープンに

必要な情報は全て提供する。共有化することが各自の当事者意識を促す。

### コーチングマインド

自ら考え行動を促すためにコーチング手法を習得する。

### 率先垂範

自ら先頭に立って、意欲と志を行動で示すこと。

## 奨励（エンパワーメント）を行う

部下やメンバーの関心ごとの1つに、「自分の仕事に対して、上司がどう評価しているのか」、「自分は上司にどう思われているのか」ということがあります。つまり、部下やメンバーは上司やリーダーに対して認めてほしいという思いを強く持っているのです。

こうした、部下の意欲やモチベーションを高めるためには、仕事のやり方や指導・支援・奨励をきめ細かく行うことが重要となります。ほんの小さな一言を添えるだけで、格段の効果が期待できます。また、奨励は「褒める」や「承認」にも言い換えることもできます。

部下やメンバーのモチベーションを高める方法には以下のポイントがあります。

## メンバーのモチベーションを高める方法

### 挑戦的な目標

ワンランク上の仕事に挑戦させ、業務を任せ

### 過程も重視

結果だけでなく、過程も重視し、自信を持たせる

### 達成感

チャレンジ要素を盛り込み、達成感を高める

### 責任と権限の付与

失敗のリスクを回避するばかりでなく、部下の可能性を信じて必要な遂行権限と責任を与える

### 支援と援助

必要に応じた、支援や援助を行い、当人が独立できるまでサポートする

### 報告と指導

部下には適宜、報告を求める。指導する際には、個別にOJTを中心に行う

以上の2つの手法を用いることで、リーダーとしての組織関連スキルは向上します。これらのスキルはすぐに身につくことにはないとしても、日々継続して意識的に実践することで、徐々に自分流のマネジメントスタイルが出来上がってきます。

また、経営幹部や育成担当者が定期的にチェックし、その結果をフィードバックし改善を求めることによって、リーダーのスキルアップが確実なものとなります。

## バランスのとれたリーダーを育成する

中小企業におけるリーダーは、組織が比較的小規模だからこそ、「個人関連スキル」にも「組織関連スキル」にも長けた人材を育成しなければなりません。つまり、いかにバランスのとれた人材を育て上げるかが、経営幹部や育成担当者にかかってくるのです。そのためにも、先に挙げたとおり、備わっているまたは身につけた能力要件を当人と経営幹部や育成担当者が互いに確認しあう必要があります。

さらに、身につけた能力要件やスキルを検証するための手法として、行動パターンを明らかにする研究があります。代表的なものが「マネジリアルグリッド理論」といい、リーダーシップを発揮するリーダーとそうでないリーダーとでは、行動のパターンに違いがあるのではないかという仮説の基に成立しています。

この理論では、リーダーの行動は、「構造づくり」と「配慮」という二次元で見ることができるといことが発見されました。この2点から、マネジリアルグリッド理論では縦軸に「人間に関する関心」を横軸には「生産（業績）への関心」をとり、各軸9点を満点として、リーダーの行動に対しての関心度を確認する手法です。

行動に対しても、当人と経営幹部や育成担当者が互いに確認することで、備えている能力要件やスキルだけでなく、育成ポイントがより明確になり、弱点を克服することが可能となります。

### マネジリアルグリッド

