

リーダーの心得

第3回目は第2回で紹介したPM理論に加え、一人ひとりの個性や仕事の習熟度に応じてどのようなリーダーシップをとればよいのかを考えていきましょう。

第3回：個性や仕事の習熟度に合わせてたリーダーシップ

1. 仕事や改善の成熟度に合わせてたリーダーシップ

部下の成熟度や状況に合わせてリーダーシップのスタイルを変える必要があるというポール・ハーシーとケネス・ブランチャートが提唱したSL理論（Situational Leadership Theory）をQCサークル（小集団活動）にあてはめご紹介していきます。

SL理論ではメンバーの成熟度に合わせて指示を多くするか、支援を厚くするかに合わせて、4つのリーダーシップのスタイルがあります。過去に上長の言葉に対し「そんなこと分かっているから、いちいち指示を出さなくても大丈夫」と思ったことはありませんか？一律なリーダーシップではなく、メンバーの成熟度に合わせて自主性・主体性を育てるためにも使い分けることが重要です。

それぞれ具体的にどういうものを説明していきます。

・指示型リーダーシップ（対象：業務・改善経験ほぼない）

まだ経験が少ないので具体的な指示を出すとともに管理はきめ細かく行います。

・コーチ型リーダーシップ（対象：業務・改善経験少ない）

意義や目的・背景を伝えるとともに質問に納得がいくように答えていくことで、メンバーの責任感を芽生えさせ、自発的な行動を促します。

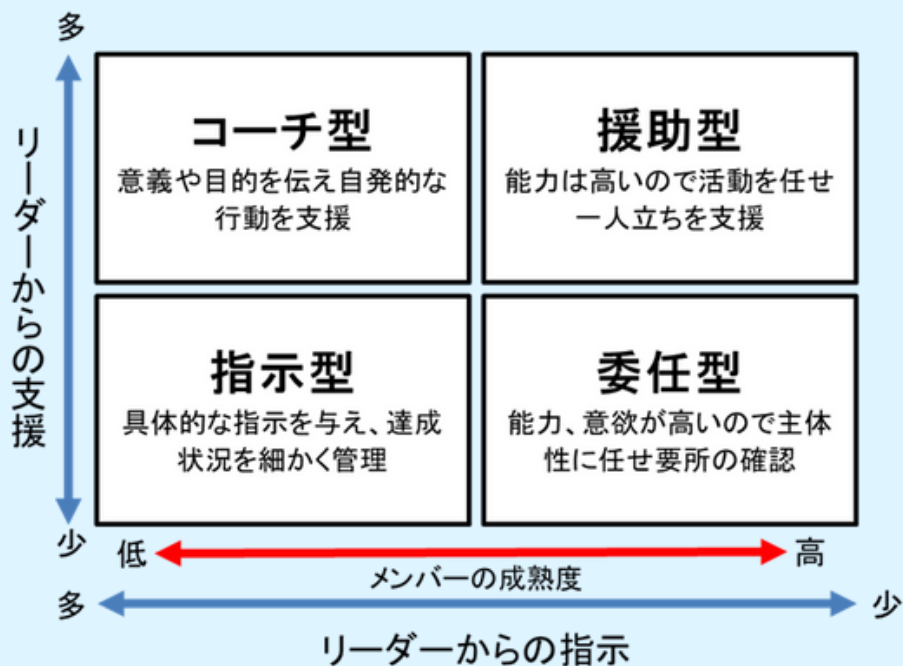
・援助型リーダーシップ（対象：業務・改善経験十分あり、意欲不十分）

改善スキルは高いが意欲的ではない、または意思決定に自信がない。自立性を促すためにレベルに応じた適切な問題解決や意思決定ができる機会を与えたり、褒めたりし自立を支援していきます。

・委任型リーダーシップ（対象：業務・改善経験十分あり、意欲的）

改善スキルや意欲が高いので問題解決の活動プロセス、意思決定を任せ問題が発生した場合のみ支援をします。

（図・3 参照）



図・3 SL理論（QCサークル（小集団））

2. それぞれの個性を踏まえたコミュニケーション

職場やサークルは個人の集まりです。話し上手、聞き上手、マイペース、アイデアマン、分析が得意な人と様々な個人がいます。その個性を踏まえてコミュニケーションやサークルをまとめる（PM理論のM）ことができ、個々の能力を最大限に活かしたら素晴らしい成果が創出されると思いませんか？

個性を把握する方法として世の中には身近な血液型占い、動物占い・・・から始まりMBTI、エニアグラムなど企業でも活用されている様々な性格診断があります。

次回はその一つソーシャルスタイルを題材にリーダーのコミュニケーション、チーム作りについて考えてみたいと思いますので楽しみに。



野上 真裕（のがみ まさひろ）

株式会社TMJ 運営管理部 副部長
NGM K-consulting 代表

QCサークル本部幹事、『QCサークル』誌編集委員、
QCサークルセミナー指導講師 など
QCサークル関連事業に数多くご協力いただいております。
ご自身の豊富な社内外での経験から、小集団のリーダーの皆様へ役立つ提言をいただきます。