

状況対応型リーダーシップ

Situational Leadership (SL)

合同会社ユーベネッセ
代表 太田哲二

状況対応型リーダーシップ (Situational Leadership) について

組織力を高める状況対応型リーダーシップ (SL) について

このプログラムは、行動科学者でカリフォルニア・アメリカ大学教授を務めたポール・ハーシーとマサチューセッツ工科大学教授を務めた組織心理学者、ケンブランチャードの「状況対応型リーダーシップ理論 (SL理論)」を基に作られたものです。

SL以前のリーダーシップの概念では「最善の正しいリーダーシップ」があるとされていましたが、SL理論では「リーダーシップには唯一絶対の正解がない。リーダーは、部下の仕事の状況に応じてリーダー行動を柔軟に変えていく必要がある」という考えから、その手法を多くの演習を交えて解説させていただきます。



新任管理職・新任指導職研修の狙い

1. 研修の目的：

マネジメントの役割やリーダーシップ理論を学び感覚的な部下指導から脱却する

2. 研修の期待成果：

マネジメントの役割やマネジメントとリーダーシップの違いを理解し、部下や後輩の状況に応じて柔軟なリーダー行動がとれるようになる。

3. 研修の流れ：（別紙参照）

新任管理職研修（状況対応型リーダーシップ SL）概要 8時間バージョン

時間	研 修 項 目	内 容	形 式
開始 9:00	・ はじめに	・ チェックイン／講師自己紹介／研修の目的、進め方、グラドルール	講義
	・ 研修への動機付け／時代背景	・ 建設的な感情のシェア／研修への期待／VUCAの時代に大切なこと	演習・講義
	・ リーダーシップについて	・ リーダーシップとは／演習（あなたが推薦する優れたリーダー）／定義 SL学習の前提／SLのポイント	講義
午前	・ リーダーシップとマネジメント	・ リーダーシップとマネジメントの違い PM理論 SLゲーム1回目	講義・演習
	・ 部下の開発レベルについて	・ 部下の変動要因／部下の開発レベル 演習（自転車の女の子） 開発レベルの推移／それぞれのレベルの違いは	講義
12:00		ケーススタディ（Sさんのケース①～④）／自分の部下（後輩）のケース	講義 演習
昼食	60分		
13:00	・ アイスブレイク	・ マインドフルネス瞑想／ハロー効果	演習
	・ 柔軟性への理解	・ 4つのリーダーシップスタイル／指示的行動とは／支援的行動とは	講義
	・ スタイルの適合への理解	・ 目隠しゲーム／4つのスタイルの違いと意思決定スタイル	演習・講義
午後	・ 育成の心構えとSLまとめ	・ 開発レベルとリーダー行動のマッチング／ベル型カーブ SLゲーム2回目／自分の部下（後輩）のケース	演習・講義 演習
	・ コーチングへの応用	・ スタイルの取り決め／部下育成の心構え／演習（SLモデルを描く）	講義・演習
	・ まとめ	・ SLをコーチングに応用する／コーチングのGROWモデル／演習	講義・演習
終了 18:00		・ チェックアウト／明日からやれること（行動計画）／気づきのシェア	講義・演習

講師プロフィール

太田哲二（おおた てつじ）

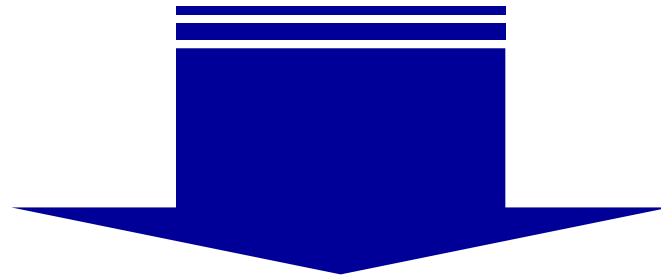


人財開発コンサルタント(研修講師)・組織開発コンサルタント

- ・ 社団法人ポジティブイノベーションセンター 代表理事
- ・ NPO日本プレゼンテーション協会 副理事長
- ・ 九州大学卒業後、外資系製薬会社で営業、学術、マーケティング、人材育成を担当
イギリス留学を経て、人財開発の責任者として社内の研修体系の構築や社内トレーナーとして活動。
- ・ 現在、ポジティブ心理学をビジネスの世界に応用し、働く人たちのやりがいや生きがい、ウェルビーイング作り、組織変革の支援に従事。
- ・ 大学の経営学部でリーダーシップやプレゼンテーション、ディベートを教えたり、ビジネスプレゼンテーションの普及に尽力。
- ・ 鍼灸師の資格を持ち東洋医学やホリスティック医学にも造詣が深い。
- ・ これまで、法務省、財務省、鹿児島県、名古屋市、林野庁、統計局、資生堂、共同印刷、日本製粉、NTT東日本、JA大阪、サノフィー・アベンティス、ジェイテクト、MSD、中外製薬、ブリストルマイヤーズ、オリンパス、など多くの自治体や企業で研修を実施
- ・ 著書:「定年後から始まる生きがいの創造～人生100年時代を生き抜くポジティブ心理学の教え～」 「プレゼンテーションの技術基本ルール集」(共著)

「あらゆるチーム・組織で最大のテーマ」

軍隊
スポーツ
企業



同じ組織でも「結果」「成果」は

リーダーシップにより左右される

1. その人物の**外見・性格**は？（想像でもよい）
2. その人物の**推薦理由**は？
3. その人物の達成された**業績・偉業・逸話**は？
（※ 誰でも知っている人物）

想像するリーダー像は千差万別

「リーダーシップ」の定義とは・・・

目標達成に向けて他人(部下)の行動に効果的に影響を及ぼすプロセス

～Point～

1. 目標達成にむけて
2. 他人(部下)の行動
3. 効果的に影響を及ぼす

リーダーシップと
マネジメントの違いは？

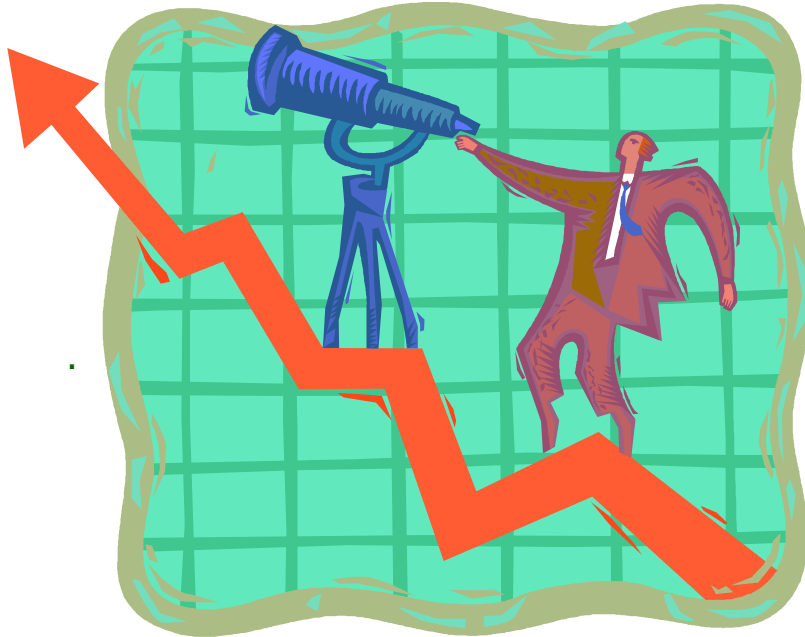


Thinking Time !





人にフォーカスし変革に対処する



- 革新し発展させる
- What Whyを尋ねる
- 方向性を設定する
- 部下を目的に向けさせる
- 部下のモチベーションを高める

システムや体制にフォーカスし
複雑なものに対処する



- 管理し維持する
- When Howを尋ねる
- 維持し計画立案と予算管理
- 組織化と人財配置
- 管理と問題解決

- マネジメントは大事だが勝負はリーダーシップにある。（ジャックウェルチ）
- マネジメントとは物事を正しく行うことであり、リーダーとは正しいことを行うことである。
- もともとやるべきでないことを、能率よく効率よくやることほど無駄なことはない。（ピータードラッカー）

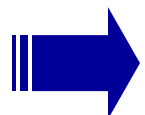


リーダーシップ： 梯子(はしご)を正しいところへ架ける
マネジメント： いかにして効率よく能率よく梯子を昇るか

- ・ 固定化された唯一最良のリーダーシップは**存在しない**
- ・ 状況に応じた**柔軟なリーダーシップ・スタイル**

部下によってニーズは違う ⇒ **部下それぞれに違った接し方**
状況(事柄)によってニーズは違う ⇒ **状況が違えば違った接し方**

部下に対して**(To)**何をするか……ではなく、
部下と一緒に**(With)**何をするかが重要である

 リーダーシップとは**パートナーシップ**である

1. まず、個人で考える（経験と勘）
2. グループでまとめる（小さな声で）
3. 代表者がカードを前に持ってくる
4. 点数を差し上げる（+2, +1, -1, -2）
5. 時間は15分

1

開発レベルの診断

SL 状況対応型リーダーシップ

開発レベル(D) = 部下のタスクの変動する要因

部下のタスクの
開発レベル(D)

職務能力／ 高いか低い

目標を達成するために必要な
知識・スキルを備えているか

遂行意欲／ 高いか低い

- ・ 目標達成に対し、やる気はあるか
- ・ 目標達成に向け、自信はあるか

1. ○○ちゃんは3歳で3輪車に乗っています
2. 初めて2輪自転車を買ってもらいました
3. 1人で自転車に乗れることが目標

状況	スキル/知識	やる気	開発レベル(D)
新しい自転車を使い始める (はじめは転んでしまう)	低	高	D1
2週間経っても上手く乗れない (補助輪をつけた)	低～中	低	D2
4週間後補助輪をはずした (よちよち乗り)	中～高	まちまち	D3
さらに4週間後、 1人で乗りまわれる	高	高	D4

【開発レベルは4段階(D1・D2・D3・D4)に分けられる】

高	中		低
D4 自立した達成者	D3 臆病な遂行者	D2 幻滅した学習者	D1 熱心な初心者
<u>高い</u> 職務能力 High Competence	中～ <u>高</u> 職務能力 Moderate To High Competence	<u>低い</u> ～中職務能力 Low To Some Competence	<u>低い</u> 職務能力 Low Competence
<u>高い</u> 遂行意欲 High Commitment	まちまちな遂行意欲 <u>低い</u> Variable Commitment	<u>低い</u> 遂行意欲 Low Commitment	<u>高い</u> 遂行意欲 High Commitment

ケーススタディ

鈴木さんのケース

鈴木さんは50代前半のベテラン職員であるが、日頃から活動的でなく主任としての人望が薄かったので、何とかして当該職員の頑張りを仕事の結果として出すことで、職場の位置づけを高めることを考えた。各シナリオにおける鈴木さんの開発レベルを診断してみましょう。

鈴木さんはベテラン職員ながら引っ込み思案のところが
あり、また論理的な思考に欠け会議での発言も少ない。
鈴木さんの職場の位置づけを高めるため係長会への代理
出席を依頼しようと思っている。鈴木さんに声をかけると
「自信がなく、とても代理出席は務まりません」と
言う返事が返ってきた。

目標／タスク

係長会への代理出席

開発レベルの診断結果 D1－4 ？

鈴木さんは50代前半のベテラン職員であるが、日頃から活動的でなく主任としての人望が薄かったので、何とかして当該職員の頑張りを仕事の結果として出すことで、職場の位置づけを高めることを考えた。各シナリオにおける鈴木さんの開発レベルを診断してみましょう。

鈴木さんはベテラン職員ながら引っ込み思案のところが
あり、また論理的な思考に欠け会議での発言も少ない。
鈴木さんの職場の位置づけを高めるため係長会への代理
出席を依頼しようと思っている。鈴木さんに声をかけると「自信
がなく、とても代理出席は務まりません」と
言う返事が返ってきた。

目標／タスク

係長会への代理出席	職務能力↓	D2
開発レベルの診断結果	遂行意欲↓	

【開発レベルは4段階(D1・D2・D3・D4)に分けられる】

高	中		低
D4 自立した達成者	D3 臆病な遂行者	D2 幻滅した学習者	D1 熱心な初心者
<u>高い</u> 職務能力 High Competence	中～ <u>高</u> 職務能力 Moderate To High Competence	<u>低い</u> ～中職務能力 Low To Some Competence	<u>低い</u> 職務能力 Low Competence
<u>高い</u> 遂行意欲 High Commitment	まちまちな遂行意欲 <u>低い</u> Variable Commitment	<u>低い</u> 遂行意欲 Low Commitment	<u>高い</u> 遂行意欲 High Commitment

D4
自立した達成者

D3
臆病な遂行者

D2
幻滅した学習者

D1
熱心な初心者

Thinking Time !



例) 具体的に教える・指示をする

□開発レベルの診断

ケース②／自分の部下のケース

自分の部下や協力者であまりうまくいっていないケースを考える。

タスクは何か？

職務能力は？遂行意欲は？

1. ハロー効果 (Halo Effect)

一つ良いことがあると全てが良く見える

2. ホーン効果 (Horn Effect)

一つ悪いことがあると全てが悪く見える

2 柔軟性

SL 状況対応型リーダーシップ

柔軟に対応する力とは……

様々なリーダーシップ・スタイルを自在に使いこなす能力

リーダーは部下のタスク毎の開発レベル(D)に応じて、
柔軟にリーダーシップ・スタイルを変える必要がある

リーダーシップ・スタイルには指示型・コーチ型・支援型・
委任型の4がある

ブラインドエクササイズ

AさんBさんを決める

Aさんアイマスク
Bさんリードする

AさんBさんを決める

Aさんアイマスク

Bさんリードする

これからAさんを自分のチームの番号が書かれたホワイトボードまで誘導して、自分の名前を書かせて席まで戻してあげてください。

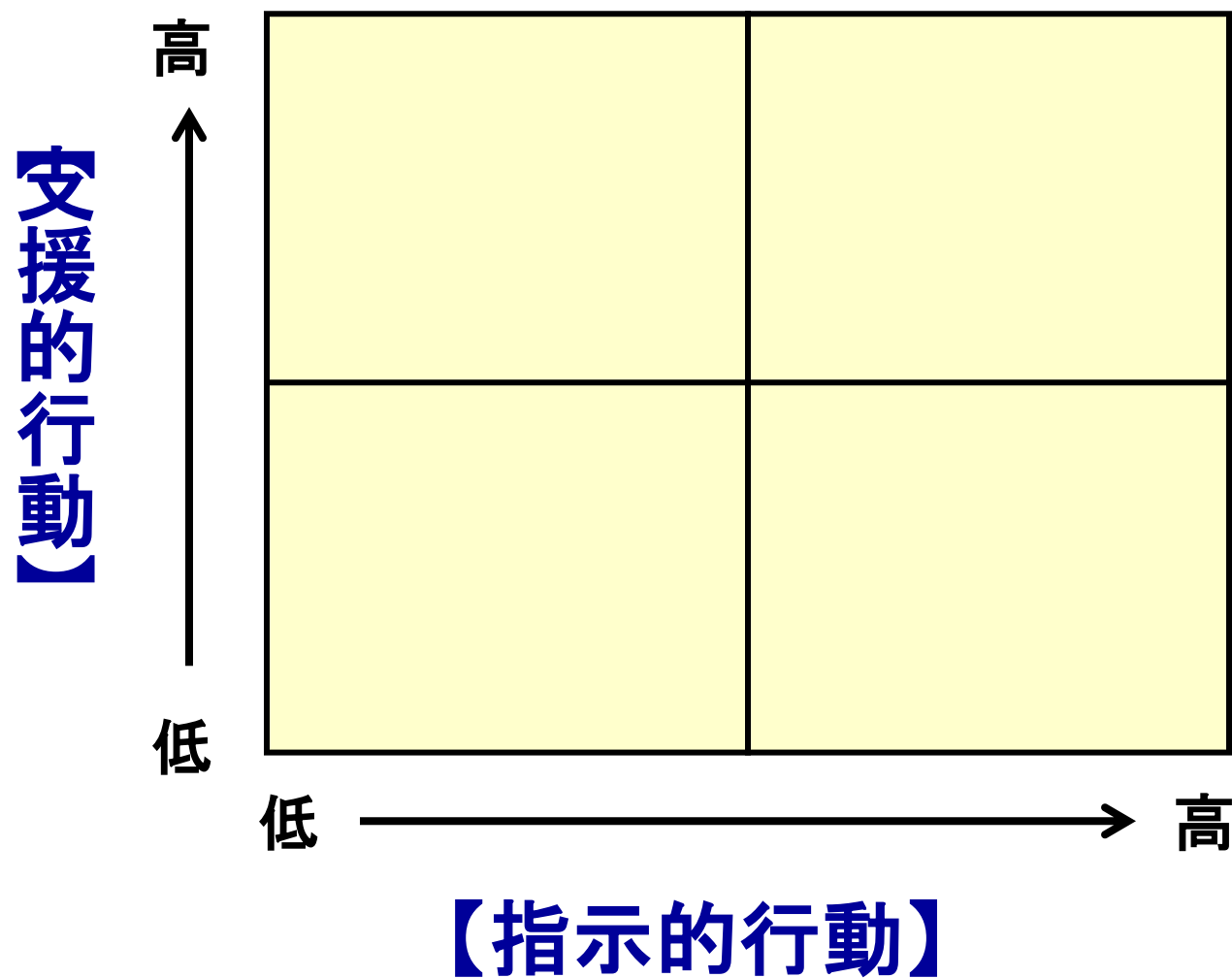
但し、指示は口頭だけにして、体に触れないでください。マジックペンを渡すのもダメです。

口頭だけでお願いします。

ゴールしましたら、目隠しを外していただいて結構です。

開発レベルに応じてリーダーは柔軟にリーダー行動を変えていく必要がある

リーダー行動とは？



「指示的行動」

1. 目標や課題を明確化する
2. 指示する
3. 教える
4. 監督する

指示的行動により、リーダーは……

- ・部下に「何を」「いつ」「どのようにする」を指示する
- ・リーダーと部下の役割を明確に説明する
- ・パフォーマンス(成果)を厳密に監督する

「支援的行動」

1. 励ます・承認する
2. 耳を傾ける
3. 質問する・気づきを促す
4. 説明する

支援的行動により、リーダーは……

- ・部下の言うことに耳を傾け、援助と励ましを与える
- ・意思決定に部下を関与させる
- ・うまくできたところ改善点などをフィードバックする

リーダーは、

部下が単独で職務を遂行できない場合、
職務能力と遂行意欲の点で不足する部分を
それぞれ指示的行動、支援的行動で補う

部下の
開発レベル

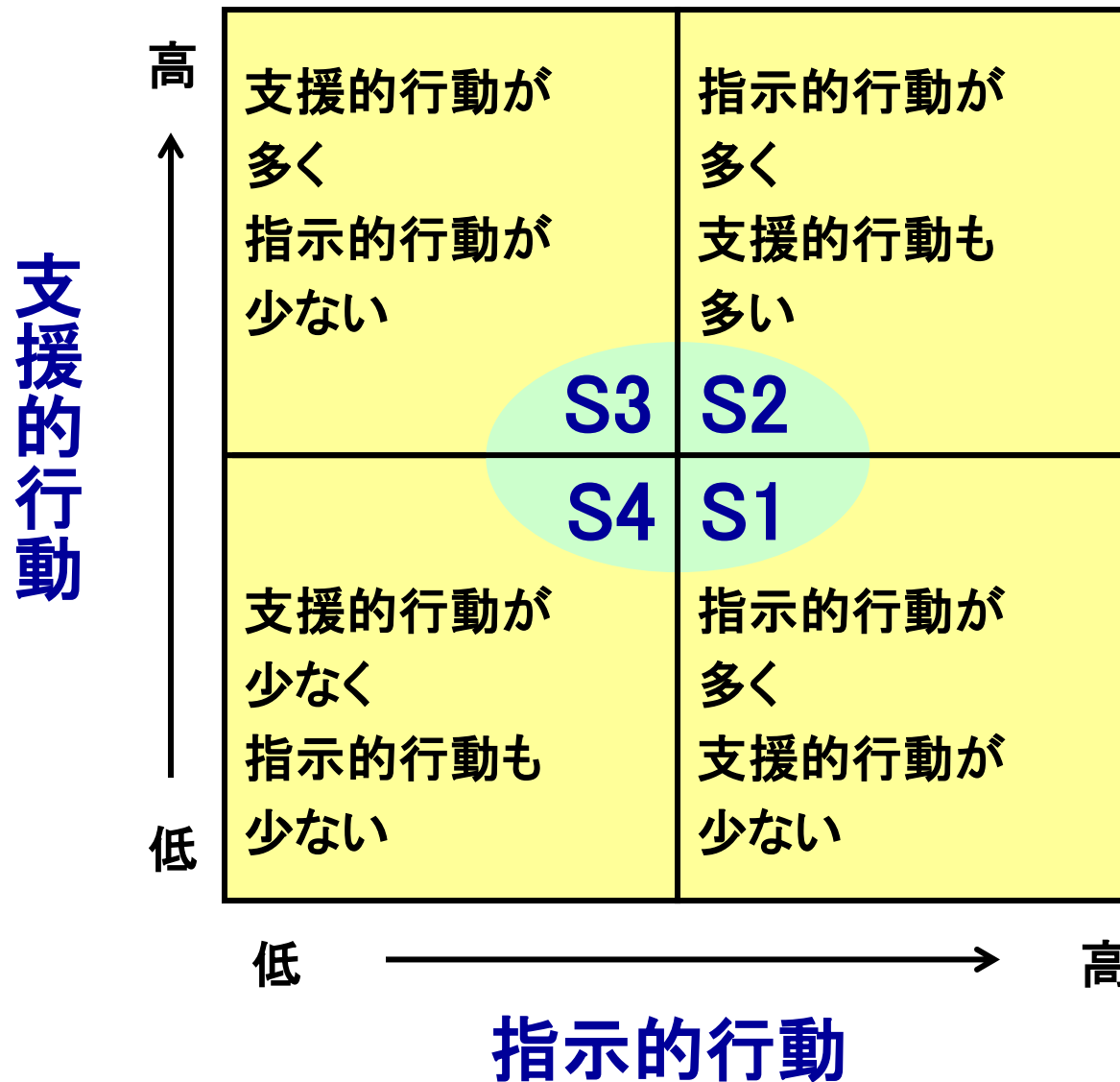
リーダー行動

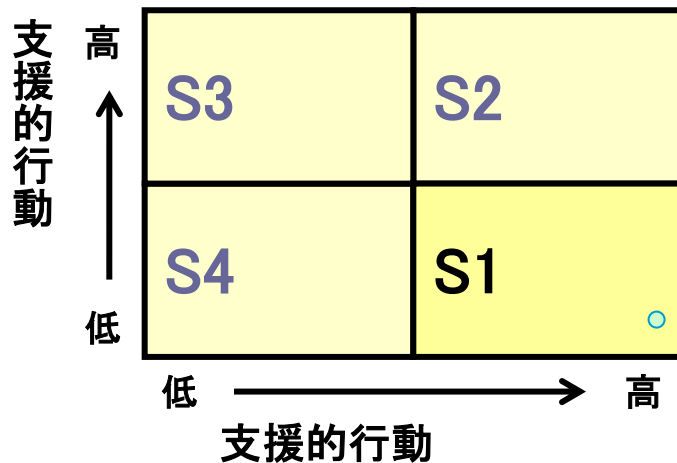
職務能力 + 指示的行動 = 100% 目標達成

遂行意欲 + 支援的行動 = 100% 目標達成

4つのスタイルは

1. リーダーが与える指示の量
 2. リーダーが与える支援の量
 3. 意思決定に部下が参画する度合
- で異なる

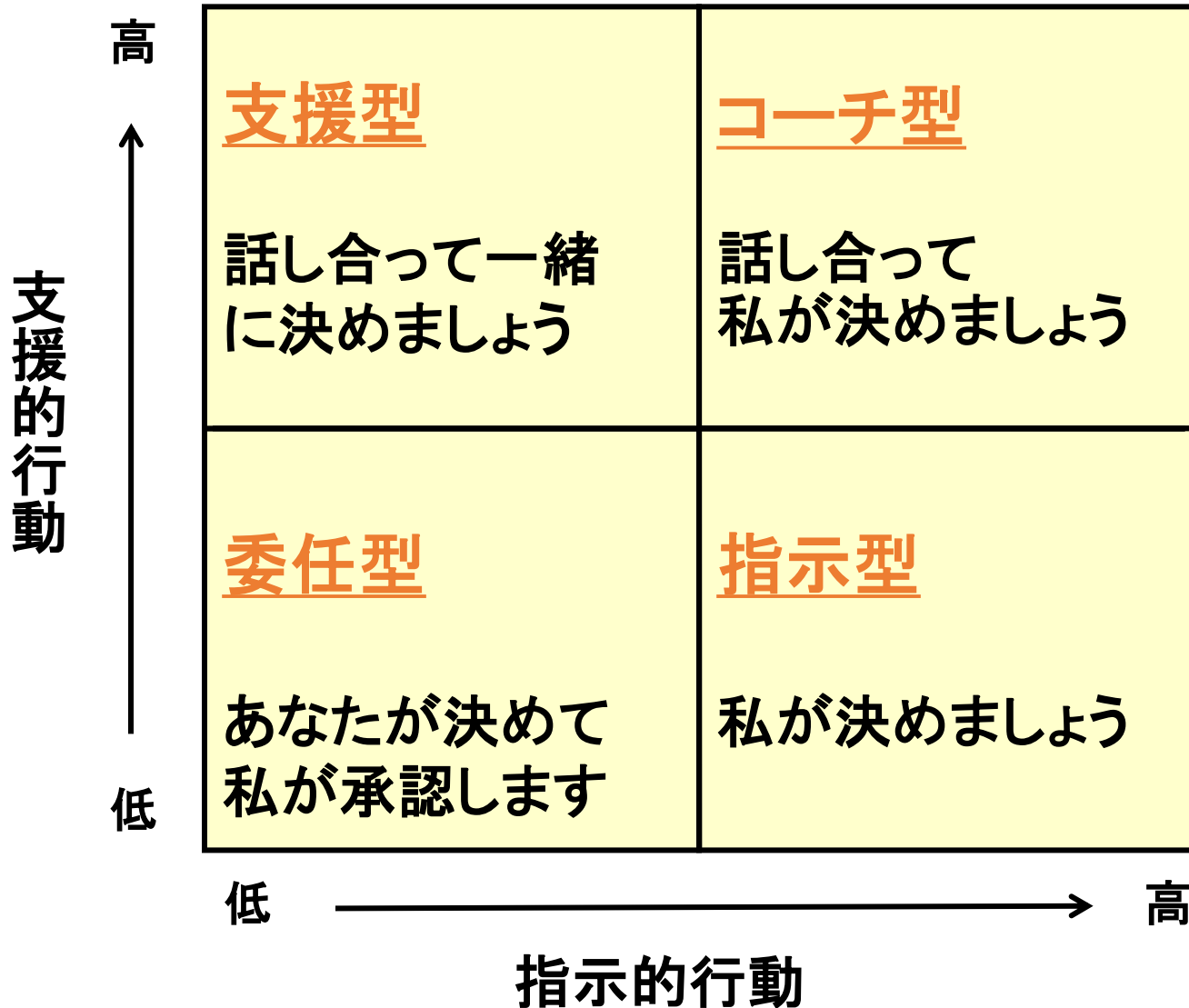




指示的行動が多く
支援的行動が少ない

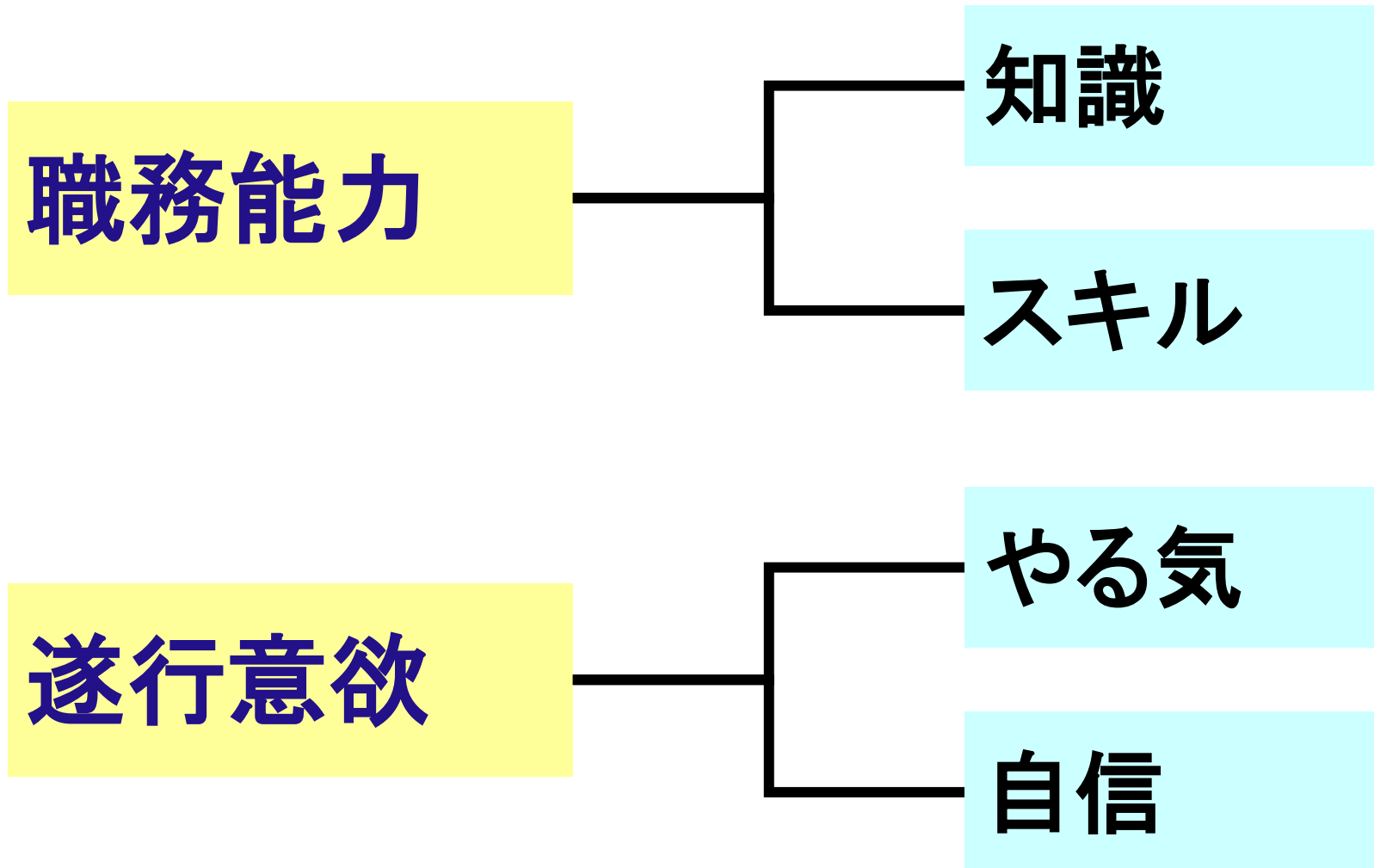
スタイル(S)1における重要Point

1. 「何を」「いつ」「誰と行うか」についてほとんどを決定する
2. 「具体的な指示」を与える
3. 「問題解決」をリードする
4. 頻繁にフォローアップやフィードバックを与える



3 スタイルの適合

SL 状況対応型リーダーシップ



リーダーは、

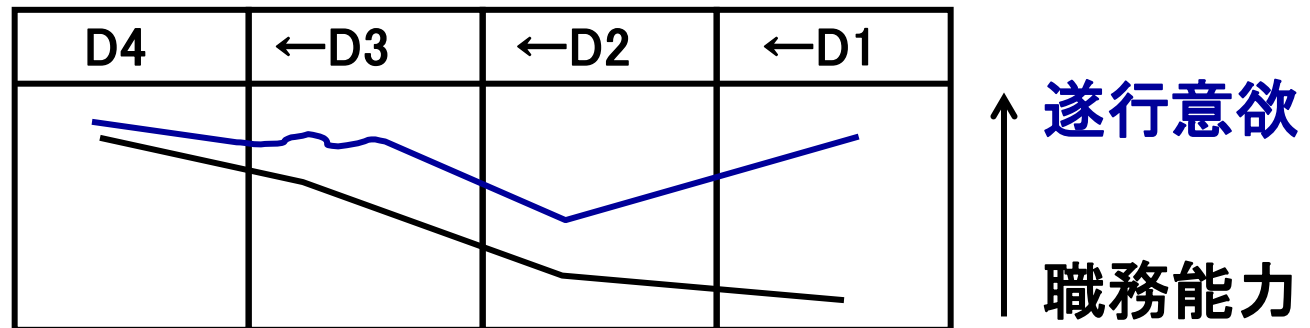
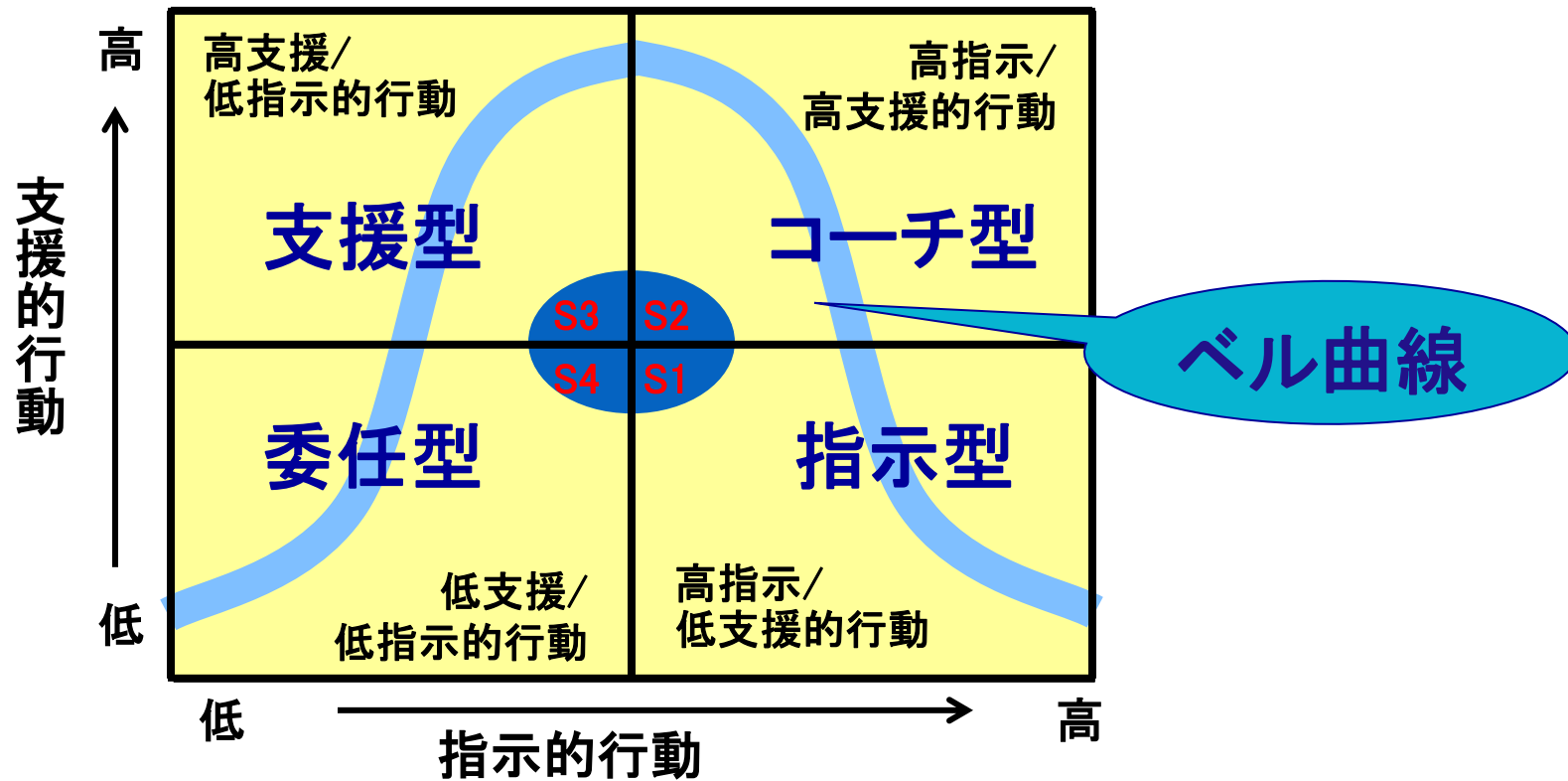
部下が単独で職務を遂行できない場合、
職務能力と遂行意欲の点で不足する部分を
それぞれ指示的行動、支援的行動で補う

部下の
開発レベル

リーダー行動

職務能力 + 指示的行動 = 100% 目標達成

遂行意欲 + 支援的行動 = 100% 目標達成

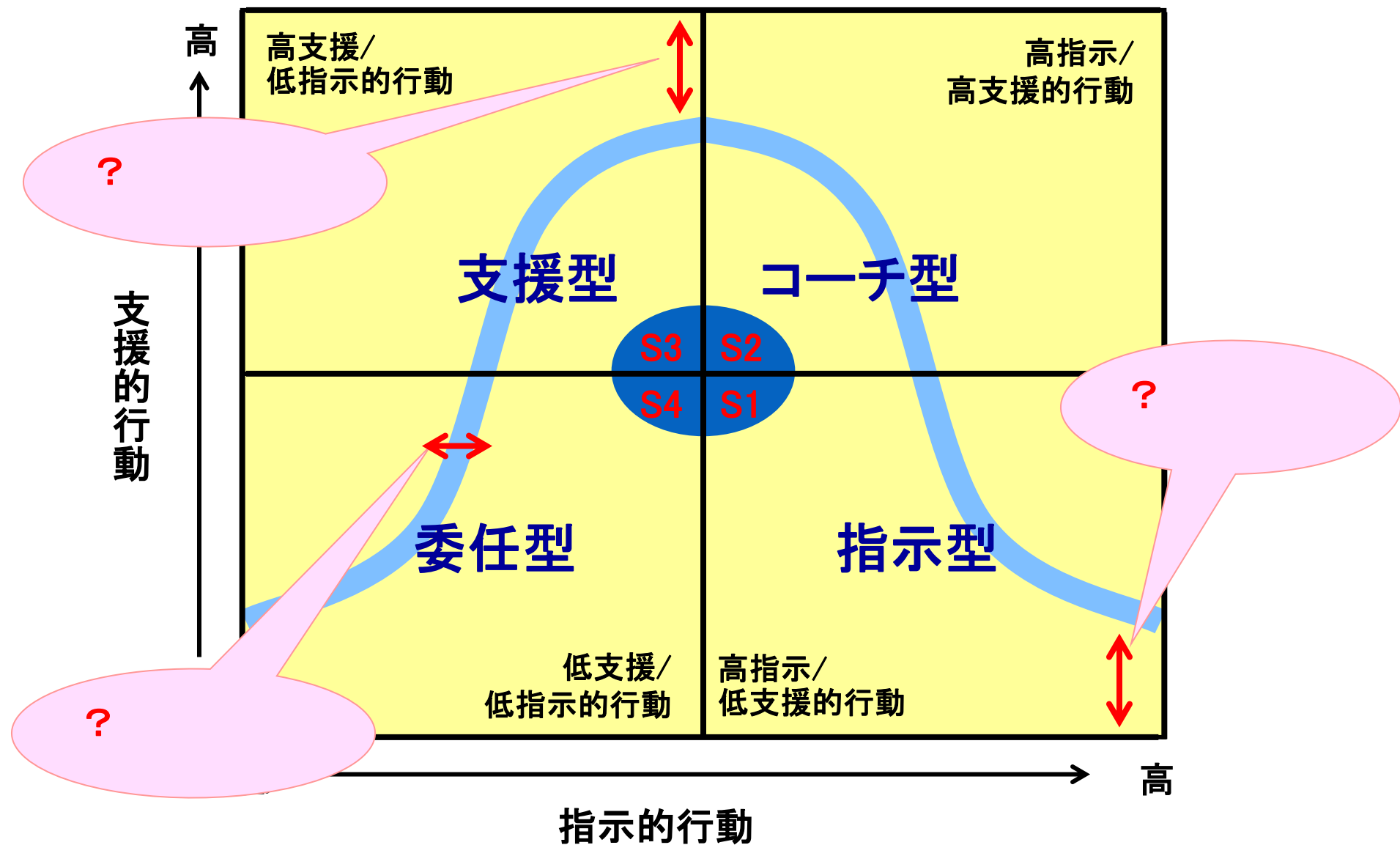


【D1に必要なこと】

1. 情熱と一般的スキルの認知
2. 目標を明確にする
3. 良い仕事の基準/OJT
4. 具体的行動計画の指示
5. 頻繁にフィードバック
6. 明確なスケジュール
7. 仕事の優先順位

【S1の行動】

1. 部下の行動や進歩を認める
2. 目標・スケジュールを見極める
3. スキル習得計画を立案する
4. 行動計画を立案する
5. 頻繁にフィードバックする
6. 「何を」「いつ」「誰と」について
ほとんどもを決定する
7. 明確な指示を与える



□ スタイルの適合

ケース③／自分の部下のケースその2
自分の部下や協力者であまりうまくいっていない
ケースを考える。

タスクは何か？ 職務能力は？遂行意欲は？
どんなリーダー行動を取りますか？

具体的なリーダー行動をペアで話し合ってください

4

SLの適用 スタイルの取り決め

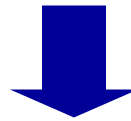
SL 状況対応型リーダーシップ

1. 開発レベル(D)にリーダーシップ・スタイル(S)を適合させる

⇒監督しすぎたり不十分だと、
成果や士気にマイナスの影響をあたえる

2. 効果的に部下の開発レベル(D)を分析し、
最適なリーダーシップ・スタイル(S)を選択する

目標を決め、目標達成のためどれくらいの指示的
行動と支援的行動が必要かを部下と話し合う



パートナーシップが重要

リーダーシップ「4つのステップ」

1. 目標設定
2. 開発レベルの診断
3. リーダーの今までのスタイル
4. リーダーのこれからのスタイル

□ スタイルの適合

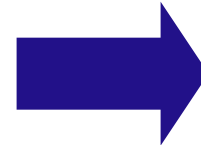
ケース④／自分の部下のケースその2

- ・ 自分の部下や協力者に対して事前に取り決めをしておく必要があります。
- ・ ペアでお互いに取り決めのロールプレイを実施してみてください

手順

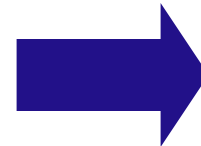
- ①目標の設定
- ②開発レベルの診断
- ③リーダーのこれまでのスタイル
- ④リーダーのこれからのスタイル

1. 時間的制限がある場合



S1

2. 重大性・重要性が高い場合



S1



1. ピグマリオン効果

「子供は期待をかけられると期待通りに育つ」

⇒部下は必ず成長してくれるという期待を常に持つ

2. スパイラル効果

「育成はサイクルではなく螺旋状に上に向かっていかなければならない

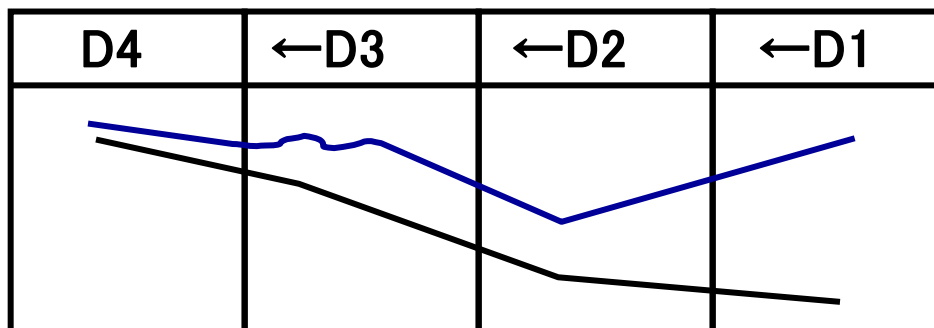
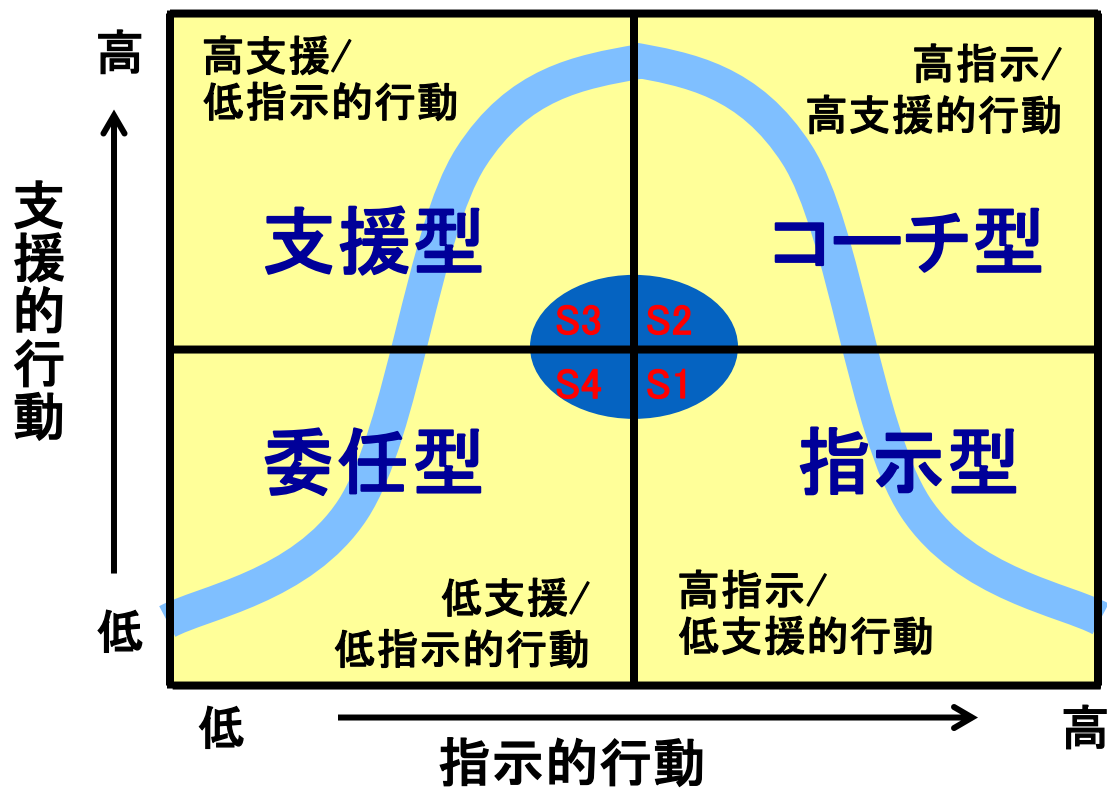
⇒根気強い育成が大切

3. リスクを恐れない

育成にリスクはつき物

⇒積極的に行う

SLモデルを
正しく描いてください
チーム対抗



研修を振り返ってみて、今後、現場で実践したいこと

最初の一步／何を優先して実行しますか？

- 気付いたこと、学んだこと
- 明日から実行しようと思うこと

