

東京事務代行株式会社 様

マネジメント強化講座 Day5
コーチ型マネジメント_2/3

2024年4月23日



株式会社コーポレートウェルネス

本日の研修の進め方

時間	項目	概要	担当
9:00～9:10	オープニング	● 本日の位置づけ、進め方を説明 10分	稲葉
9:10～9:50	アカウントビリティ実践の振り返り (Day4課題)	● 各自説明 (5分) & フィードバック (5分) 10分×4名 = 40分	
9:50～10:00	休憩		
10:00～10:50	管理職のリーダーシップ	● レクチャー 30分 ● SL理論 他者アセスメント 10分 ● SL理論共有 10分	
10:50～11:00		休憩	
11:00～11:40	管理職のリーダーシップ	● レクチャー 20分 ● PM理論 自己アセスメント 10分 ● PM理論共有 10分	
11:40～12:00	クロージング	● 宿題と最終回 (Day5) 進め方 ● 本日の学びと気づきの共有	

本日の研修の位置づけと進め方



本日の研修の位置づけ

本日の研修では、前回の「アカウントビリティ」の振り返りと「**管理職のリーダーシップ**」について学んでいきます。

回目	日時	テーマ	コーチ
Day1	8月16日 (水) 9時～12時	成果の出るチームを作る ～関係性のマネジメント～	稲葉直彦
Day2	10月18日 (水) 9時～12時	違いを認め合う職場を作る ～自己理解と他者理解～	
Day3	12月13日 (水) 9時～12時	部下との関係を築く力	
Day4	2月14日 (水) 9時～12時	コーチ型マネジメント基礎 その1	
Day5	4月24日 (水) 9時～12時	コーチ型マネジメント基礎 その2	
Day6	6月19日 (水) 9時～12時	コーチ型マネジメント基礎 その3	

Day5

- 前回振り返り（アカウントビリティ）
- 管理職のリーダーシップ

Day4課題 アカウントビリティ実践の振り返り

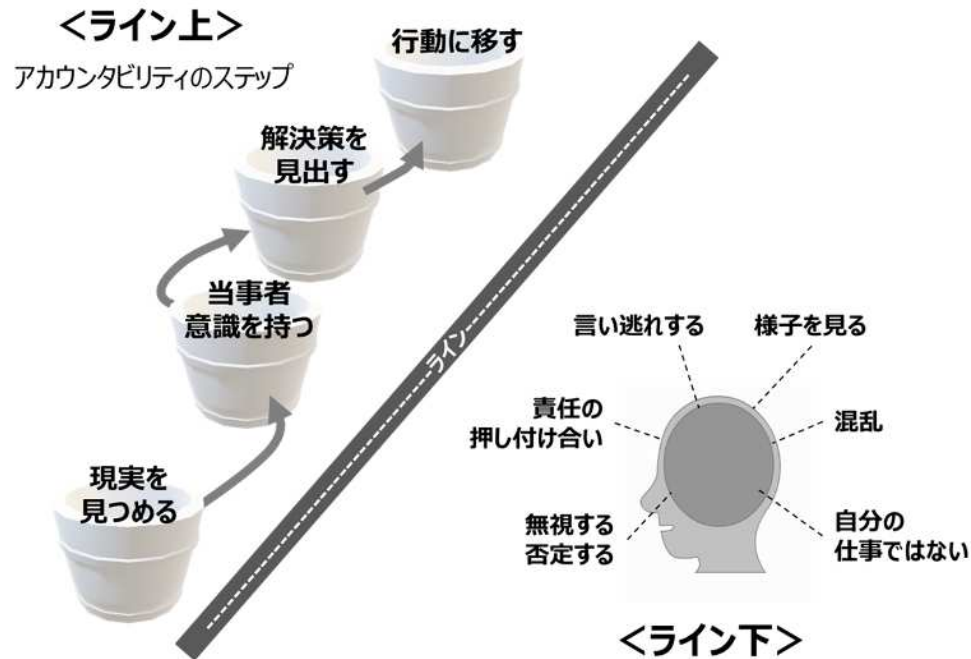


アカウンタブル（主体的）とヴィクティム（被害者的）

組織の文化を作るリーダーは、アカウンタブル（主体的）であることが大切です。

アカウンタブル 主体的

- 今自分がとれる最善の行動とは何かを常に考え、行動する
- 何ごとも自責で考え、行動する
- 全体最適を考えて、行動する
- 自分にとって耳の痛いフィードバックでも、積極的に受け入れて、生かして、未来の自分を成長させる
- フィードバックされた内容について、周囲の人と話し合い、改善する



出典：「主体的に動く」（2009年：ロジャー・コナーズ/トム・スミス/クレイグ・セックマン）

- 上司の顔色を見て行動する
- 部下に強く要望できなくなる
- 悪い評判をさせないように圧力をかける
- 嫌味を言う
- 関りを避けようとする
- 相手をおとしめる
- 後で愚痴を言う
- 他の人の不満を言うことで、自分を正当化する
- 直ぐに人のせいにする
- フィードバックされても、自分が批判されていると思い、無視する
- 「今の自分には会社を変えられない」と言い訳をして、いま、行動を起こさない

ヴィクティム 被害者的

アカウントビリティ実践の振り返り

Day4研修(2月14日)から約2か月間で、職場でアカウントビリティを実践しての振り返りを作成したレポートを元に全員に共有してください。 発表5分+フィードバック5分

次回 (Day5研修) までの課題

課題1

アカウントビリティ・セルフチェックリスト (P12) を参考に自身のアカウントビリティをセルフチェックして、その結果を元に研修受講報告書を作成し、会社に提出してください。 (1週間以内)

課題2

職場で具体的なケースで、あなたがリーダーとしてアカウントブル (自己責任の意識を持つ) に振舞うことを実践し、その振り返りをレポート (A4 1枚程度) にまとめて、次回Day5研修 (4月24日) で発表してください。

実践方法

あなたがついヴィクティム (被害者的) になりそうな事案を選んで、あえてアカウントブル (自己責任の意識を持つ) を実践します。リーダーとして自分は悪くないと思う事をテーマとして選択しましょう。

例えば、

- ✓ 部下がミス犯したら、それを部下の責任にせず、自分に責任があるのではないかと考え、今後の改善策を検討し実行する。
- ✓ 自分が担当するチームで、何らかのミスや遅延が発生した場合、それを隠さずに正直に上司に報告し、解決策を検討し提案する。
- ✓ 上記以外のケース

Copyright© 2024 CorporateWellness 6

振り返りポイント

1. どのような状況でしたか？
2. どのように実践しましたか？
3. 実践してみて
 - a. 感じたことは？
 - b. わかったことは？
 - c. 難しいと思ったことは？



管理職のリーダーシップ



**あなたは組織のリーダーには、
向き不向きがあると思いますか？**



リーダーシップ研究の歴史

20世紀初頭から1940年代までは、リーダーには向き不向きがある（特性理論）と考えられていましたが、1940年代以降は、リーダーは向き不向きではなく、リーダーは、とるべき行動や部下の成熟度に合わせた関わり方が重要と考えられるようになりました。現代では、様々なリーダーシップ研究が進む中、コーチ型リーダーシップが注目を集めています。

1900 1910 1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020

特性理論

特性理論は、リーダーに共通する特定の個性や特性がリーダーシップの成功を決定すると考えた。この時期の研究は、リーダーと非リーダーを区別する個性や特性を固定しようとした。しかし、特性理論はすべての状況で有効なリーダー特性を特定することが難しいという批判に直面していった。

リーダーシップの効果はリーダーの特性や行動だけでなく、その状況や文脈によっても左右されると考えた。状況適応理論は、リーダーシップは状況やコンテキストに依存するという考えに基づいており、状況が変われば、効果的なリーダーシップスタイルも変わると主張した。

リーダーの特性よりもリーダーの行動に焦点を移した行動理論が台頭。行動理論は、リーダーの行動を「人間関係指向」と「タスク指向」の行動に分類。リーダーがどのように振る舞うか、そしてその振る舞いがどのようにフォロワーに影響を与えるかに注目した。

行動理論 (PM理論)

状況適応理論 (SL理論)

変革型 リーダー論

コーチ型リーダー論

1980年代以降に特に注目を集めるようになったリーダーシップのスタイルの一つ。変革的リーダーシップやサーバントリーダーシップといった理論の中で位置付けられるが、それらとは独立した独特の特徴を持つ。コーチ型リーダーシップは、リーダーがコーチの役割を果たし、個人の成長と発展を促進することに重点を置くアプローチ。このリーダーシップスタイルは、個々人のニーズに対応し、個々人のポテンシャルを最大限に引き出すことを目的としている。

特性理論 リーダーには向き不向きがある 20世紀初頭から1940年代

リーダーに共通する特定の個性や特性がリーダーシップの成功を決定すると考え、リーダーになるための固有の特性や資質に焦点を当てていた。この時期の研究は、リーダーと非リーダーを区別する個性や特性を固定しようとした。しかし、特性理論はすべての状況で有効なリーダー特性を特定することが難しいという批判に直面していった。



リーダーシップ研究の歴史 状況適応理論 (SL理論)

20世紀初頭から1940年代までは、リーダーには向き不向きがある（特性理論）と考えられていましたが、1940年代以降は、リーダーは向き不向きではなく、リーダーは、とるべき行動や部下の成熟度に合わせた関わり方が重要と考えられるようになりました。現代では、様々なリーダーシップ研究が進む中、コーチ型リーダーシップが注目を集めています。

1900 1910 1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020

特性理論

特性理論は、リーダーに共通する特定の個性や特性がリーダーシップの成功を決定すると考えた。この時期の研究は、リーダーと非リーダーを区別する個性や特性を固定しようとした。しかし、特性理論はすべての状況で有効なリーダー特性を特定することが難しいという批判に直面していった。

リーダーシップの効果はリーダーの特性や行動だけでなく、その状況や文脈によっても左右されると考えた。状況適応理論は、リーダーシップは状況やコンテキストに依存するという考えに基づいており、状況が変われば、効果的なリーダーシップスタイルも変わると主張した。

リーダーの特性よりもリーダーの行動に焦点を移した行動理論が台頭。行動理論は、リーダーの行動を「人間関係指向」と「タスク指向」の行動に分類。リーダーがどのように振る舞うか、そしてその振る舞いがどのようにフォロワーに影響を与えるかに注目した。

行動理論 (PM理論)

状況適応理論 (SL理論)

変革型 リーダー論

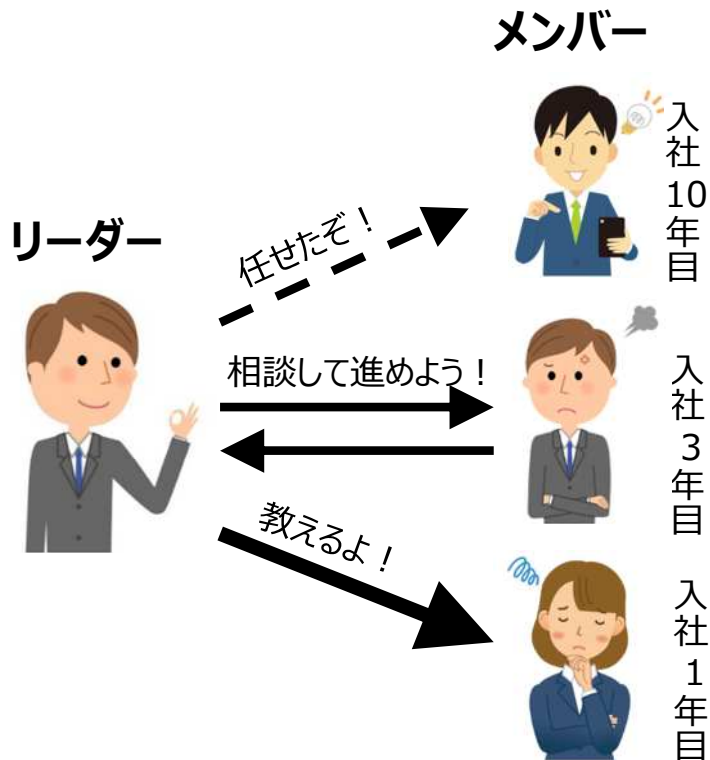
コーチ型リーダー論

1980年代以降に特に注目を集めるようになったリーダーシップのスタイルの一つ。変革的リーダーシップやサーバントリーダーシップといった理論の中で位置付けられるが、それらとは独立した独特の特徴を持つ。コーチ型リーダーシップは、リーダーがコーチの役割を果たし、個人の成長と発展を促進することに重点を置くアプローチ。このリーダーシップスタイルは、個々人のニーズに対応し、個々人のポテンシャルを最大限に引き出すことを目的としている。

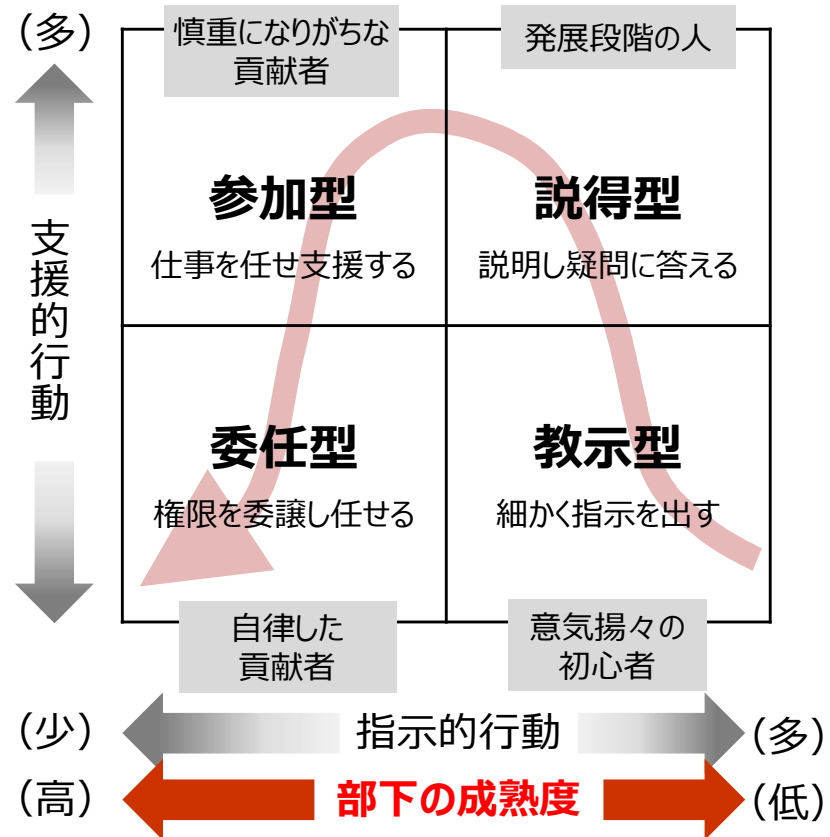
状況適応理論 部下の成熟度に応じてリーダー・スタイルを変化させる SL理論

SL理論は、状況に応じてリーダーシップスタイルを変えるリーダーシップ理論。リーダーは、社員の能力とコミットメント（仕事へ積極的に関わる姿勢）の程度に応じてリーダーシップモデルを変化させていくべきという立場をとっている。SL理論の活用メリットは、1つの固定化されたスタイルのリーダーシップによるマネジメントよりも、チーム全体の生産性を向上させられる可能性が生じる点である。社員の能力とコミットメントの程度や環境の変化などに応じて、リーダーシップモデルをフレキシブルに変化させることで、モチベーションを高め、結果的にアウトプットを最大化させることが可能。SL理論を活用する際に注意すべき点は、社員やチームに対するリーダーの対応にバラツキが生じ、結果的に社員間で不公平感が生じやすくなることと、そもそもの社員の習熟度を把握することが困難な場合がある点である。

メンバーの習熟度に応じてリーダーが関わる



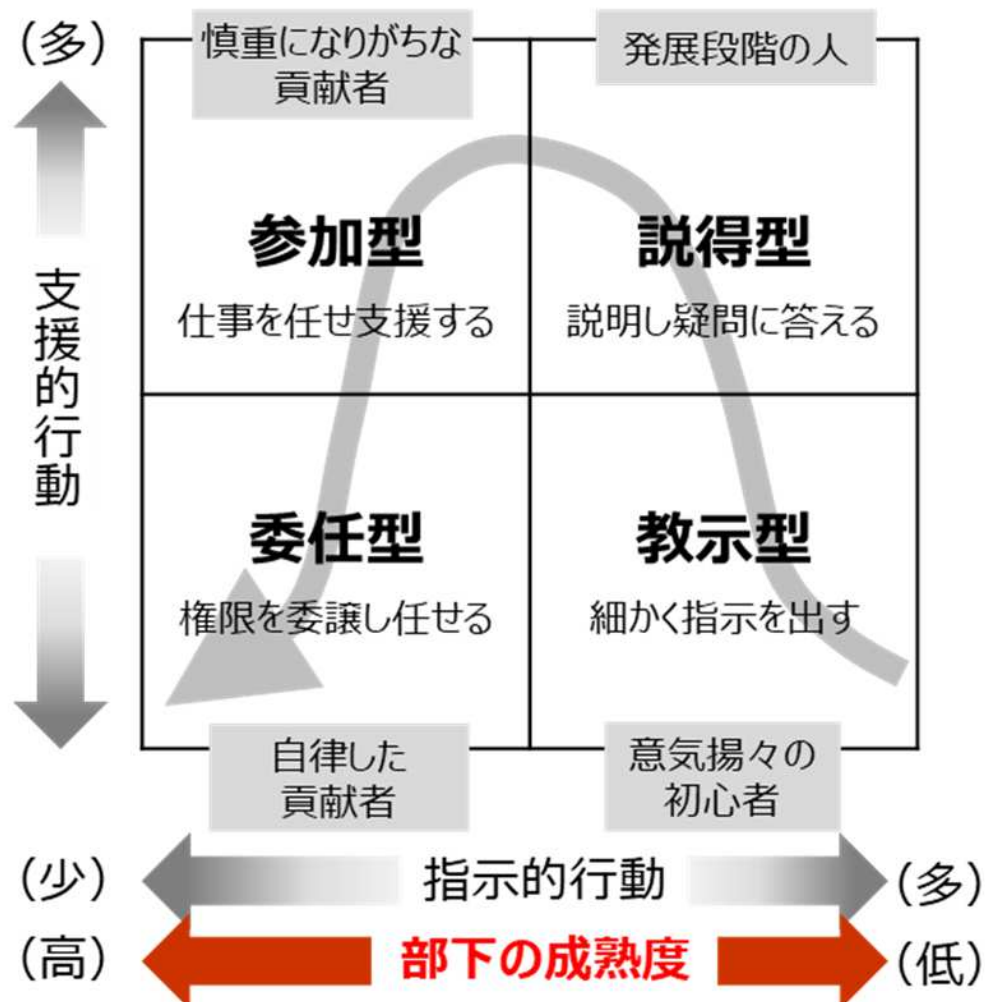
4つの基本的なリーダーシップ・スタイル



あなたの部下はどのタイプですか？ SL理論

1. SL理論を用いて、あなたの部下をタイプ分けしてみてください。
2. わかったこと、気づいたことを共有してください。

4つの基本的なリーダーシップ・スタイル



リーダーシップ研究の歴史 行動理論 (PM理論)

20世紀初頭から1940年代までは、リーダーには向き不向きがある（特性理論）と考えられていましたが、1940年代以降は、リーダーは向き不向きではなく、リーダーは、とるべき行動や部下の成熟度に合わせた関わり方が重要と考えられるようになりました。現代では、様々なリーダーシップ研究が進む中、コーチ型リーダーシップが注目を集めています。

1900 1910 1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020

特性理論

特性理論は、リーダーに共通する特定の個性や特性がリーダーシップの成功を決定すると考えた。この時期の研究は、リーダーと非リーダーを区別する個性や特性を固定しようとした。しかし、特性理論はすべての状況で有効なリーダー特性を特定することが難しいという批判に直面していった。

リーダーシップの効果はリーダーの特性や行動だけでなく、その状況や文脈によっても左右されると考えた。状況適応理論は、リーダーシップは状況やコンテキストに依存するという考えに基づいており、状況が変われば、効果的なリーダーシップスタイルも変わると主張した。

リーダーの特性よりもリーダーの行動に焦点を移した行動理論が台頭。行動理論は、リーダーの行動を「人間関係指向」と「タスク指向」の行動に分類。リーダーがどのように振る舞うか、そしてその振る舞いがどのようにフォロワーに影響を与えるかに注目した。

行動理論 (PM理論)

状況適応理論 (SL理論)

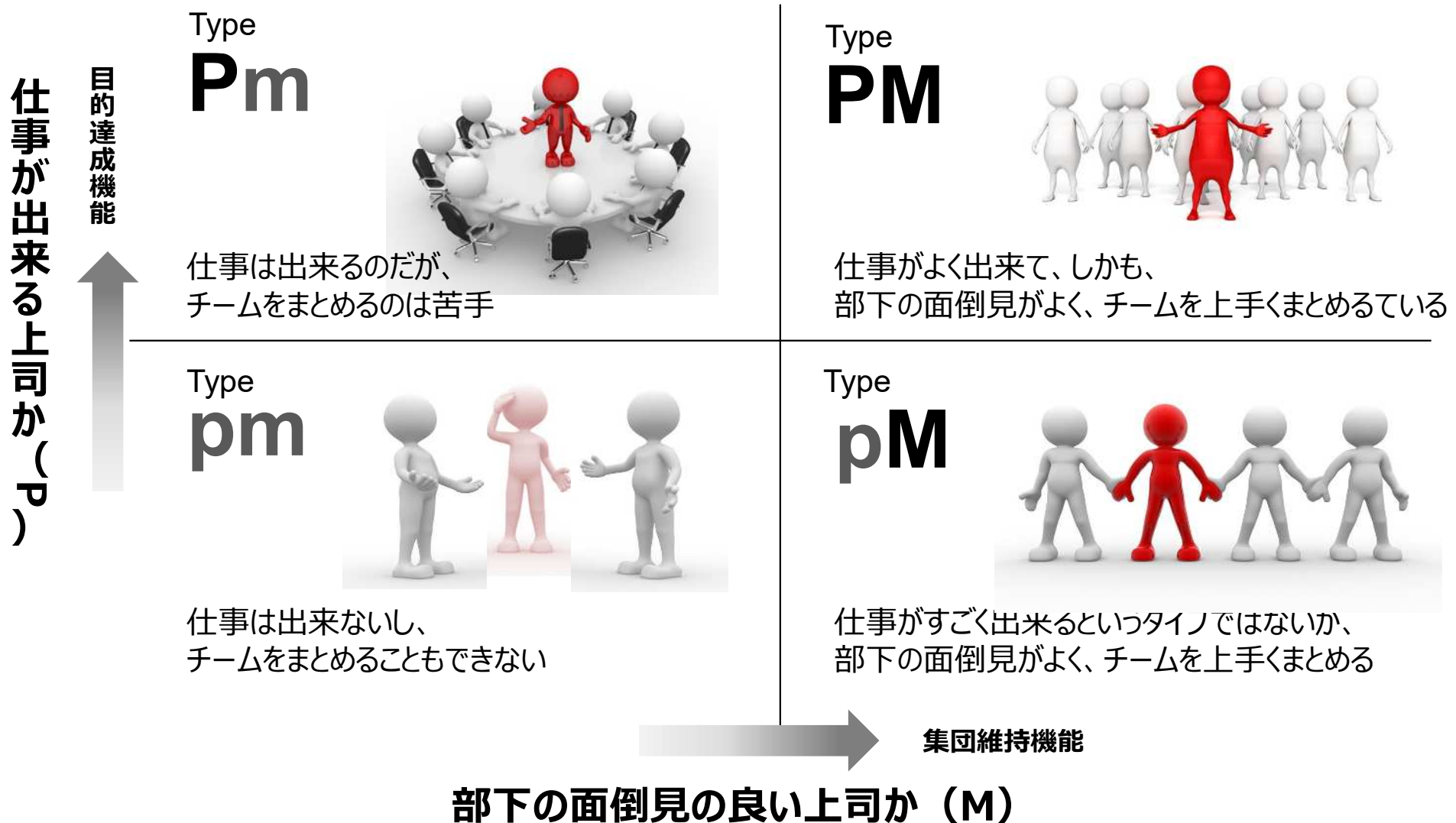
変革型 リーダー論

コーチ型リーダー論

1980年代以降に特に注目を集めるようになったリーダーシップのスタイルの一つ。変革的リーダーシップやサーバントリーダーシップといった理論の中で位置付けられるが、それらとは独立した独特の特徴を持つ。コーチ型リーダーシップは、リーダーがコーチの役割を果たし、個人の成長と発展を促進することに重点を置くアプローチ。このリーダーシップスタイルは、個々人のニーズに対応し、個々人のポテンシャルを最大限に引き出すことを目的としている。

行動理論 理想のリーダー行動を目指す PM理論

PM理論は、1966年に日本の社会心理学者の三隅二不二氏が発表したリーダーシップ理論。PM理論ではPerformance（目標達成機能）とMaintenance（集団維持機能）の二軸でマトリクスを構成し、リーダーシップを4つのカテゴリーに分類。リーダー自身が自分のリーダーシップのタイプを確認し、目指すべきリーダーシップとそこへ到達するためのパスを確認することが目的。SL理論が、能力とコミットメントという社員側の変数を出発点にしているのに対し、PM理論はリーダー自身の行動を起点とする点が相違している。



V-PMセルフチェック 自己申告ベース

- ✓ あなたの日頃のリーダーとしての行動についての質問です。（13問）
- ✓ 在りたい姿ではなく、在りのままの姿を率直に回答してください。

VPMリーダーシップ診断 東京事務代行 2024

あなたの上司の日頃の行動から上司のリーダーシップの状態を診断します。ここで回答した内容はシステム的に処理され、あなたがどのように回答したかは公開されません。深く考え過ぎず、安心して回答してください。

naao2010@gmail.com [アカウントを切り替える](#)

共有なし

* 必須の質問です

上司名を選択してください。*

選択

回答者属性*

本人

部下

その他: _____

次へ

アンケート回答用URL
<https://ur0.jp/POPQE>



1/13

あなたの部下やプロジェクトメンバーへの関わり方で最も近いものを選んで下さい。

1. 部下には規則/ルールに従うように厳しく言うべきだ*

- 該当する
- やや該当する
- どちらとも言えない
- あまり該当しない
- 該当しない

戻る

次へ

フォームをクリア

参考) V-PMリーダーシップ レポート

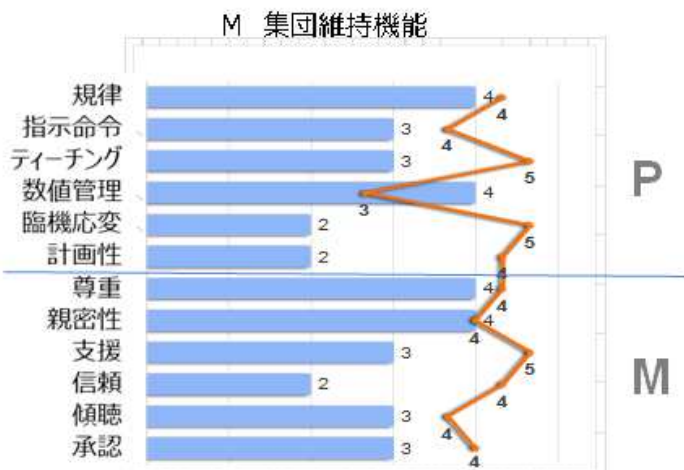
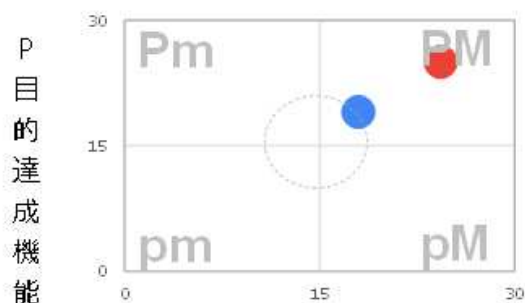
VPM診断結果報告書

多面評価ベース

2024/2/14

さん

PM機能



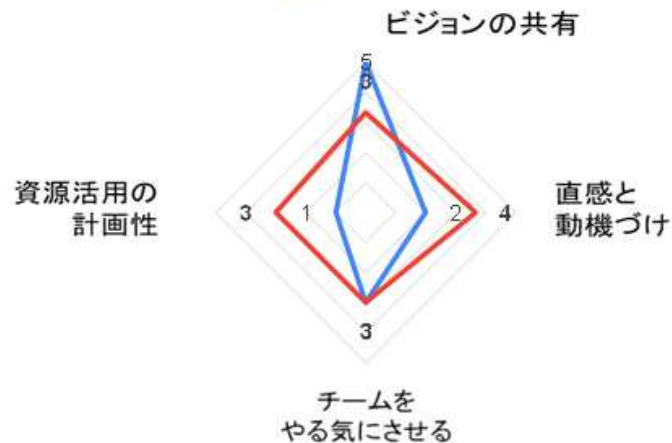
あなたのリーダーシップスタイル

多面評価ベース **PM** 理想のリーダー
自己申告ベース **PM** 理想のリーダー

V機能

あなたのビジョナリーレベル

多面評価ベース **2.8**
自己申告ベース **3.3**



1. セルフチェックをして気づいたことは何ですか？
2. あなたは、どのリーダータイプだと思いますか？
3. 今後、どのようなリーダーを目指しますか？



リーダーシップ研究の歴史 コーチ型リーダーシップ

20世紀初頭から1940年代までは、リーダーには向き不向きがある（特性理論）と考えられていましたが、1940年代以降は、リーダーは向き不向きではなく、リーダーは、とるべき行動や部下の成熟度に合わせた関わり方が重要と考えられるようになりました。現代では、様々なリーダーシップ研究が進む中、コーチ型リーダーシップが注目を集めています。

1900 1910 1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010 2020

特性理論

特性理論は、リーダーに共通する特定の個性や特性がリーダーシップの成功を決定すると考えた。この時期の研究は、リーダーと非リーダーを区別する個性や特性を固定しようとした。しかし、特性理論はすべての状況で有効なリーダー特性を特定することが難しいという批判に直面していった。

リーダーシップの効果はリーダーの特性や行動だけでなく、その状況や文脈によっても左右されると考えた。状況適応理論は、リーダーシップは状況やコンテキストに依存するという考えに基づいており、状況が変われば、効果的なリーダーシップスタイルも変わると主張した。

リーダーの特性よりもリーダーの行動に焦点を移した行動理論が台頭。行動理論は、リーダーの行動を「人間関係指向」と「タスク指向」の行動に分類。リーダーがどのように振る舞うか、そしてその振る舞いがどのようにフォロワーに影響を与えるかに注目した。

行動理論 (PM理論)

状況適応理論 (SL理論)

変革型 リーダー論

コーチ型リーダー論

1980年代以降に特に注目を集めるようになったリーダーシップのスタイルの一つ。変革的リーダーシップやサーバントリーダーシップといった理論の中で位置付けられるが、それらとは独立した独特の特徴を持つ。コーチ型リーダーシップは、リーダーがコーチの役割を果たし、個人の成長と発展を促進することに重点を置くアプローチ。このリーダーシップスタイルは、個々人のニーズに対応し、個々人のポテンシャルを最大限に引き出すことを目的としている。

コーチ型リーダーシップ概要 管理型とコーチ型

多忙を極める現代のリーダーは、指示待ち族ではなく、自ら考え自ら行動する人材を育成することが求められている。コーチ型リーダーシップは、リーダーがコーチの役割を果たし、個人の成長と発展を促進することに重点を置くアプローチ。このリーダーシップスタイルは、個々人のニーズに対応し、個々人のポテンシャルを最大限に引き出すことを目的としている。

管理型リーダー

メンバーに指示してさっさと問題を解決しよう



一方的な指示命令

問題解決の視点



結果重視

スピード感

早い

メンバーの問題解決力



部下をつぶす

指示待ち族を作る

コーチ型リーダー

時間をかけてもメンバーの力で解決してもらおう



考えさせる／問いかけ

メンバーの能力向上重視



時間を要する

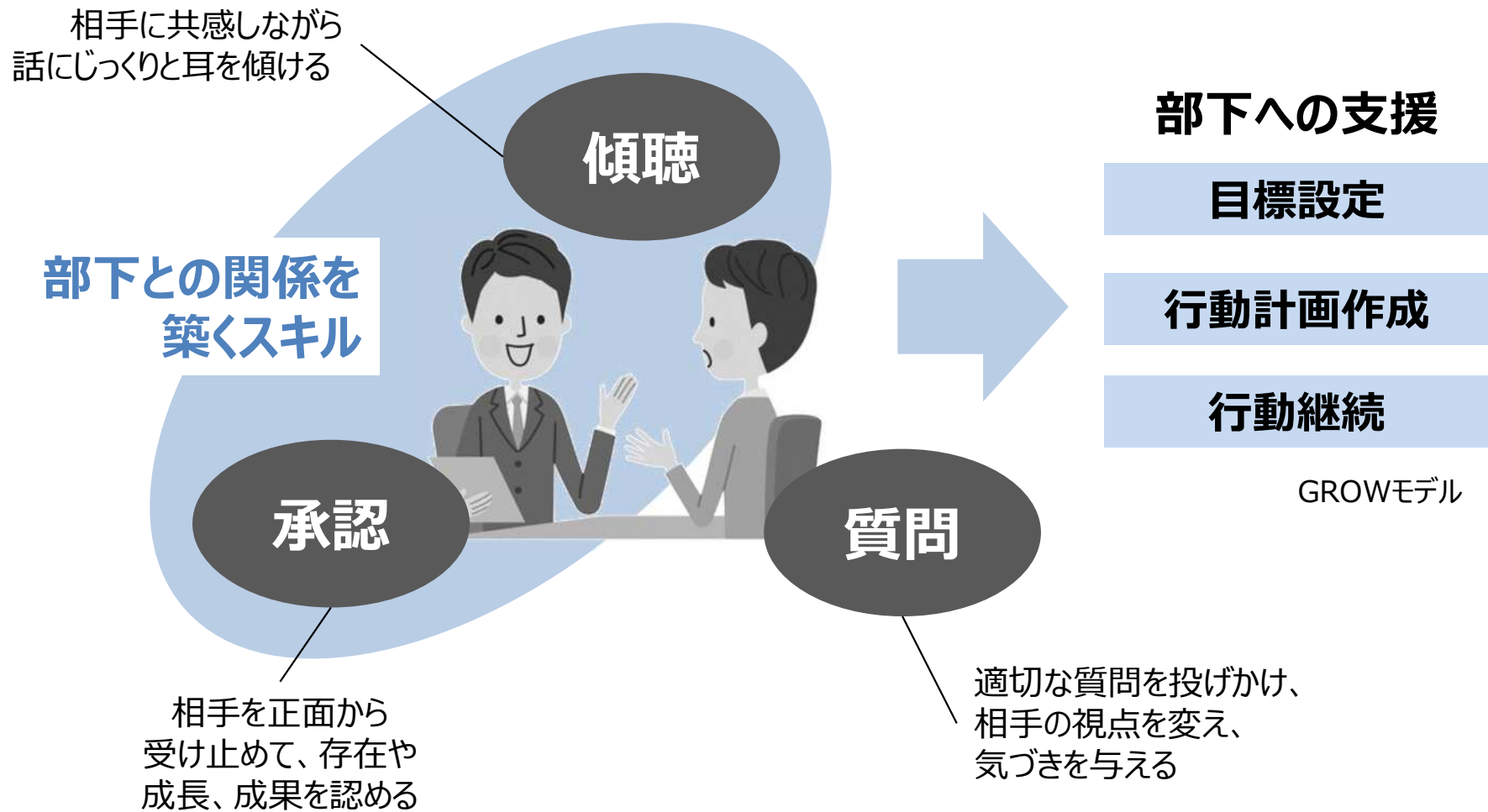


部下を育てる

上司の思考の枠を超えたアイデアや可能性を引き出せる

コーチ型リーダーシップ概要 部下との関係作り

部下との関係を築くことで、部下が安心して自分と向き合える対話の場を作ることが、部下への支援を行っていく上で重要です。

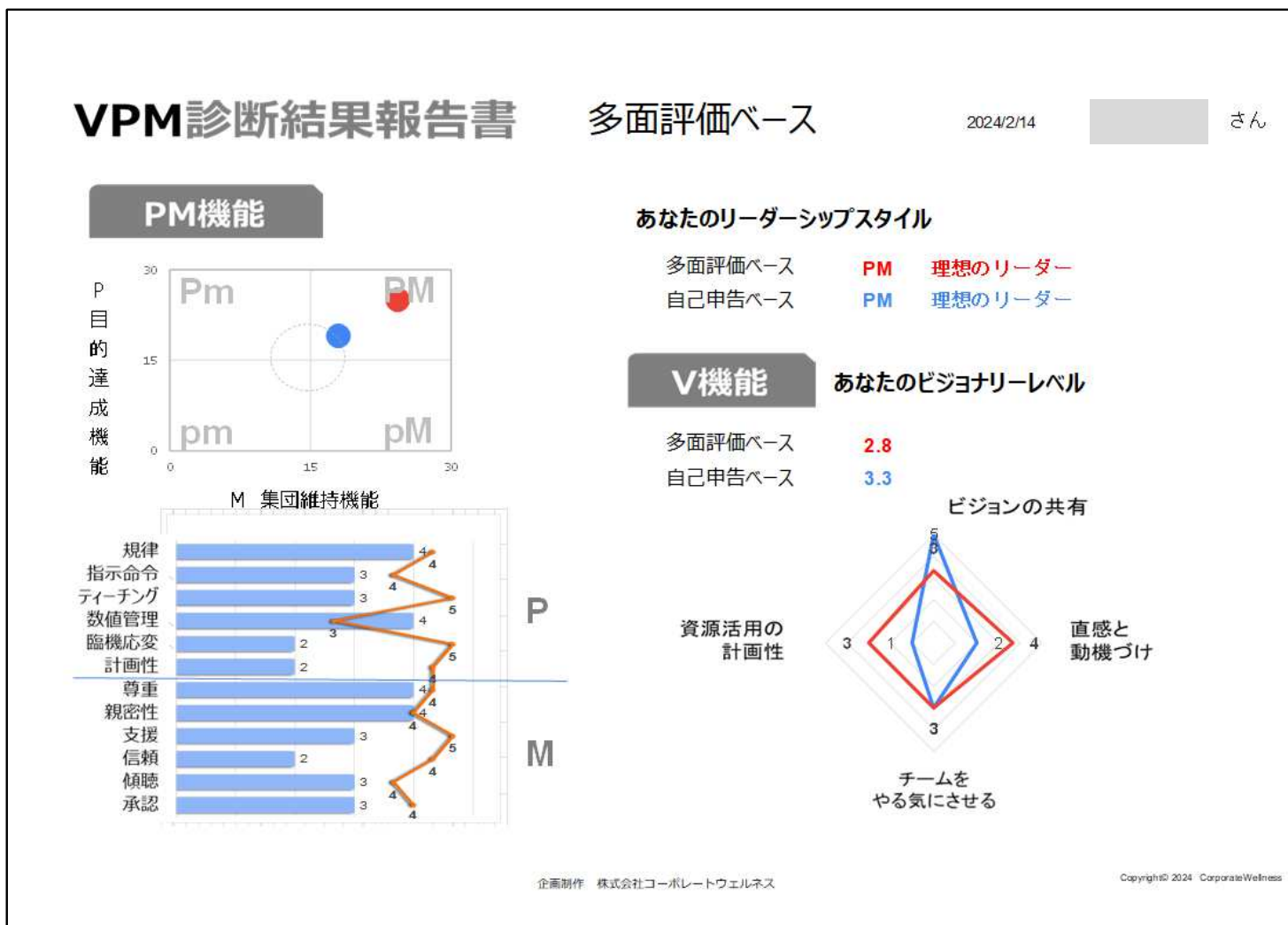


クロージング



次回までの宿題について

- ✓ モニタリングメンバー3名（部下）を選定し、V-PMテストのWeb受検を依頼してください。
回答期限 2024年5月10日まで
- ✓ 最終回Day6研修にて多面評価ベースのV-PM診断結果をフィードバックします。



最終回（Day6）について

- ✓ 最終回（Day6）は、個別のコーチングセッションを実施します。
- ✓ V-PM診断結果を個別コーチングセッション（約45分／人）にてフィードバックします。
- ✓ 最終回（Day6）は**5月27日の週**に実施予定です。



本日の学びと気づきの共有





株式会社コーポレートウェルネス