

THANKS

(VOL. 86)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成16年8月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台1-41-11
TEL:042-922-1417
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

リーダーの役割と部下指導(その3)・・・リーダーに求められる能力

前回、前々回のTHANKSでは、職場リーダー(中間管理者層)の役割や重要性を説明しました。それでは、優れたリーダーになるためには、どのようなスキル(能力)が必要なのでしょうか？今回は、「リーダーに求められる能力」について考えてみましょう。

ビジネスマンの3つのスキル

ビジネスマンに必要なスキル(能力)を以下のように3つに区分することができます。

テクニカルスキル
コンセプチュアルスキル
ヒューマンスキル

のテクニカルスキルとは、担当分野の業務遂行能力です。例えば、営業職で言うならば、自分自身で「いかに売れるか」という力。マナーやヒアリング等の一般的なスキルだけでなく、業界知識や、商品知識等の専門的なスキルも入ります。特に、「自分自身」という点がポイントです。昨年、NHKの大河ドラマで放送した宮本武蔵は、武芸者としての最高のテクニカルスキルを有していたといえるでしょう。

のコンセプチュアルスキルは、概念形成能力と訳されます。ちょっと分りにくいですが、要は「プランニング」できる力です。問題発見・課題設定・対策立案・役割分担...。こうしたことが、しっかりできる力です。テクニカルスキルは、「自分自身で戦える力」ですが、コンセプチュアルスキルは、「組織を動かして戦う力」です。三国志の諸葛孔明は、武芸者としてよりも、策士としての能力、すなわちコンセプチュアルスキルが抜きん出ていました。

のヒューマンスキルは、人間関係能力です。具体的には、周囲としっかりコミュニケーションできる力や、部下に対するリーダーシップや、能力を伸ばすコーチング等が挙げられます。いかに、優れた売り手でも、また、優れた策士でも、人間的に魅力が無ければダメ。お客様は離れていきますし、部下もついてきてくれないうでしょう。当然、成績も上がりません。ビジネスマンとしては、周囲の人から人格的に認められ、信頼されることが必要です。

3つのスキルの
内容（例示）

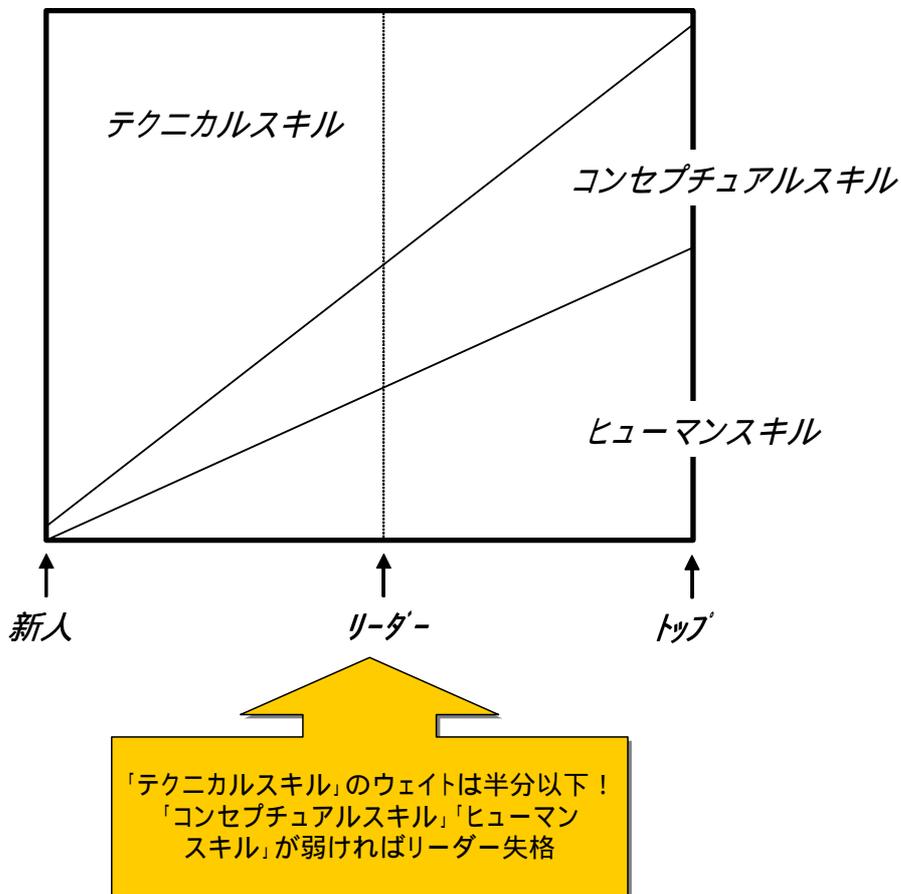
会社、業界
関係なく共通

会社、業界に
よって特有

必要なスキル		共 通	専 門
テクニカル スキル (営業担当者 の場合)	1 効率的に仕事をする	スケジュール作成 (行動計画作成) 時間管理(段取り) パソコン基本操作	社内OA操作 社内業務手続き理解
	2 お客様に買っていただく (1)好意をもって いただく	ビジネスマナー	
	(2)お客様の課題/ ニーズを知る	計数分析 ヒアリングスキル	業界動向 地域情報 顧客情報
	(3)ニーズに沿った 提案をする	企画/提案作成	商品販売知識 (セールスポイント/ 商品選定等) 商品技術知識 (原理/構造等) 競合他社情報
	(4)提案に納得して いただく	説得話法(応酬話法) プレゼンテーション方法	導入事例 デモPR方法
	3 確実にお金を いただく	債権回収管理 (手形・小切手の知識 を含む)	社内ルール
4 お客様に満足して いただく	クレーム対応方法 定期フォロー方法	商品故障診断	
コンセプチュアル スキル	1 方針・戦略を具体化 する	目標設定	会社方針/部門方針理解
	2 方針・戦略を遂行 する	問題発見/原因究明 課題設定 対策立案/選定 役割分担設定	組織メンバー理解
ヒューマン スキル	1 部下から信頼される	リーダーシップ コミュニケーションスキル コーチング	
	2 部下を育成する		
	3 部下を動機づける		

リーダーとしてのスキル

上記の3つのスキルは、リーダーというよりも、ビジネスマンなら誰しも身につけるべきスキルです。ただし、やはり、役割によって、それぞれのスキルの重要性が変わります。



会社に入ったばかりの人に対して、会社は、「担当分野で、早く一人前になって欲しい！」と期待します。営業マンで言うならば、先輩や関連部門の人たちの手を、あまり借りずに、しっかり売れるようになることです。

そのために、まず身につけるべき能力は「テクニカルスキル」です。

基本的なマナーから、商品知識や業界知識等、自分自身が売るための知識・ノウハウの修得が重要です。

しかし、後輩が入り、部下ができたりすると、「自分は売れる」だけでは、物足りません。

「後輩・部下の指導・育成」や「部署の方針・戦略立案」等、他の人と一緒に売ることが期待されます。そうすると、テクニカルだけでなく、コンセプチュアルスキルやヒューマンスキルといった面も重要になります。

組織のリーダー職の人は、自分自身も担当を持っている、いわゆる「プレイングマネージャー」の人が多いですが、そういう人は、ちょうど、表の真中あたりです。

テクニカルスキルのウェイトは半分程度。

残りの半分は、コンセプチュアルスキルやヒューマンスキルになります。

そして、経営のトップになると、テクニカルスキルのウェイトはグッと小さくなります。

「自分自身が担当分野で仕事ができる」ということは、もはや二の次。

いかに組織の人材を使って会社や部門の目標を達成するか...

適切なプランニングができるコンセプチュアルスキルと、人を引っ張るヒューマンスキル。

こちらの方がより重要になるのです。

皆さんの中には、「自分は専門分野で職人的に生きたい」と思われる人も多いでしょう。もちろん、それもOKです。そういう人にとって重要なことは、テクニカルスキルを徹底的に極めること。ノーベル賞をとった田中耕一さんが理想ですね。

能力アップで重要なことは、自分自身が今、どういうポジションにいて、今後、何をを目指すのかということ。そして、そのためにはどんなスキルを身につけなければならないのか？そうしたことを考えず、ただ漠然と仕事をしていても、新しいスキルは何も身につかないのです。

名選手は名指導者にあらず

「名選手は名指導者にあらず」よく聞く話です。

選手として優れた成績を残した人でも、必ずしも指導者として成功するとは限りません。また、逆に選手としてはパットしなかった人でも、優れた指導者として名を残すこともあります。その理由が、前回説明した「3つのスキルのウェイト」なのです。

選手として優れた人は、テクニカルスキルが高い人です。テクニカルスキルには、専門的な技術だけでなく、逆境に負けない精神的な強さもあるでしょう。しかし、それらがあくまでも、その人自身の才能と努力によって得られた属人的なもの。他の人に、教えようと思っても難しいものです。

「ピッチャーが投げた球をジーとみて、ドカンを打つ！」長島選手だったら可能でしょうが、他の人だったらどうですかね？もう少し、理論的・具体的な説明でなければ、理解できないでしょう。さらに、人にはそれぞれ個性があります。体力の違い、精神力の強さの違い、特技の違い…。その「違い」を無視して、一律的に教えようと思っても、それは無理な話。それぞれの人によって、教えるべきことは異なってくるはずです。

名選手がよくやりがちな間違いは、「なぜ、できないのか！」と責めること。自分が何でもできるために、「できない人」の気持ちにどうもなれない…。どうしても、選手と「目線」の高さが合わないのです。また、いかに理論的に優れていても、いつも選手と衝突ばかりしていたら、指導者としては失格です。人間は「感情」を持つ生き物ですので、理屈だけが全てではありません。

それぞれの人の長所や短所を把握して、指導すべきポイントや、方法を定める「プランニング力」。そして、選手から見て「この人の言うことなら聞こう」と思わせる人間性。これが指導者に求められることです。

私の長女の友人のお父さんに、鈴木康友さんという方がいます。元巨人軍の内野手で、立場としては「準レギュラー」でした。しかし、現役引退後、西武のコーチとして活躍し、その後、原監督の時代に古巣である巨人の守備・走塁コーチとして招かれました。その後の原巨人は、ご存知の通りの状況で、オフに、「コーチ陣の総入れ替え」が起きましたが、さすが鈴木さん！今年から、オリックスのコーチに就任されました。まさに、プロのコーチです。

《次回に続く》