

BUSINESS

リーダーになる!

実践する上司学。  
嶋津良智による、よきリーダー、上司になるための必読コラム。



嶋津良智 ■ リーダーズアカデミー学長。早稲田大学講師。大学卒業後、IT系ベンチャー企業に入社、トップセールスマンとなり、24歳で最年少営業部長に就任。1993年に独立、起業。94年に共同で情報通信機器販売の新会社を設立。2004年にIPOを果たす。05年に教育機関、「リーダーズアカデミー」を設立。

第77回 ティーチ・コーチ・委任

部下に仕事を振る際、その部下の能力がティーチング段階なのか、コーチング段階なのか、委任できる段階なのか見極めることが重要です。

仕事の振り方・与え方  
能力とタイプ見極める

複数の部下を持つている人なら、部下によって能力・タイプもさまざまということに気付いているはずで、そんなバリエーションに富んだ部下たちに対して、画一的な仕事の与え方をしているのは、部下の能力を最大限に引き出すことができません。やはり、上司というものは、それぞれの部下の能力・タイプを見極めて、仕

事を与えなければなりません。まず、能力という点では、その人がもとも持っているスキルのほか、経験値によっても大きく違ってきます。そこでわたしは、仕事を与えるとき、部下を3段階に分けて、考えるようにしています。

一つめは、「ティーチング」の段階で、仕事のやり方を一から説明しなければならぬ状態を指します。二つめは、「コーチング」の段階

で、ある程度の経験もあり、「どうしたらいいと思う?」と質問を投げ掛ければ、自分なりの考え、やり方などが返答できるレベルです。最後は、「委任」の段階で、基本的にはこちらからサポートする必要がなく、仕事を一任できる状態のことです。

過剰・過小評価しない  
バランスを見極める

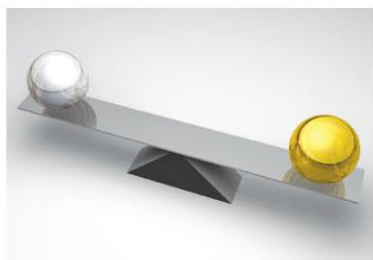
新入社員のようにあらゆることについて右も左も分からない人ならば、明らかに「ティーチング」段階なので分かりやすいでしょう。しかし、注意が必要なのは、ある程度キャリアが

ある人に仕事を与える場合、必ずしも「委任」とは限らないというのを覚えておいてください。

社歴が長く、ベテラン社員だったとしても、初めて取り掛かる仕事ならば、「ティーチング」段階にあることも大いに考えられるのです。また、「コーチング」が適切な部下に、「ティーチング」で、事細かに仕事のやり方を説明したら、部下が自分自身で考えようというまを失くなってしまいがちです。あるいは、「あまり信用されていないんだな」とモチベーションを下げてしまいかもしれません。

上司になると、仕事を与えるという今までとはまっ

たく反対の立場になります。相手と仕事内容をよく見比べて、部下のモチベーションを高めつつ、成果の上がる仕事の与え方ができるように、考えてみてくださ



載) 『上司のルール』より転