

貴社の「未来」を育む！
中小企業のための指導者採用・育成術

無断転載・複写等を禁じます



貴社の「未来」を育む！ 中小企業のための指導者採用・育成術

資料作成：コンテンツクリエイター 松金 千鶴子

目次

■ 1. はじめに.....	2
■ 2. 中小企業における指導者人材の重要性と現状.....	2
■ 3. 指導者人材採用の戦略的アプローチ.....	4
■ 4. 指導者人材育成の設計と実践.....	6
■ 5. おわりに.....	8

貴社の「未来」を育む！ 中小企業のための指導者採用・育成術

■ 1. はじめに

中小企業の持続的な成長を支えるうえで、優れた指導者人材の存在は不可欠です。経営者に次ぐ現場のリーダーとして、組織を束ね、部下を育て、全体のパフォーマンスを引き出す役割は、まさに企業の未来を担う存在と言えるでしょう。しかし現実には、そのような指導者の採用や育成に課題を抱えている中小企業が少なくありません。「成果を出せる人」と「人を育てられる人」は別の資質であり、後者は意識的な取り組みなしには育ちにくいからです。

本レポートでは、中小企業における指導者人材の必要性を再確認しながら、理想的な人物像の明確化、効果的な採用の工夫、現場での育成設計など、限られたリソースでも実践できる方法を具体的にご紹介します。貴社の未来を育む「人材投資」の第一歩として、ぜひ参考にしていただければ幸いです。

■ 2. 中小企業における指導者人材の重要性と現状

中小企業の経営環境は、かつてないほど不確実性を増しています。少子高齢化による人材不足、急速な技術革新、事業承継の停滞、そして多様化する働き方への対応。こうした変化に柔軟に対応し、持続的に成長するためには、経営者の右腕となる「指導者人材」の存在が不可欠です。

「指導者人材」とは、単に管理職としての役割を果たすだけでなく、「部下や後輩を育てながら、組織全体の力を引き出す人材」のことをいいます。特に中小企業では、経営層と現場の距離が近いこと、現場リーダーの行動や価値観が、そのまま組織文化に影響を与えるケースも多く、彼らの存在が企業の未来を大きく左右するといっても過言ではありません。

（１）指導者人材が不足している現状

ところが実際には、多くの中小企業で指導者人材の不在、あるいは育成の停滞が深刻な課題となっています。たとえば、次のような悩みが現場から聞こえてきます。

- ・「プレイヤーとしては優秀だが、チームをまとめる力がない」
- ・「部下の指導を任せたいが、育成の経験が乏しくて不安」
- ・「自分のやり方に固執し、知識や技術を共有しようとししない」

これらの悩みは、「成果を出せる人」と「人を育てられる人」が必ずしも一致しないという本質的な問題に起因しています。実務能力に優れた人がそのままリーダーとして活躍できるとは限らず、むしろ「協働」「育成」「共感」といった“対人スキル”が欠けている場合には、組織にマイナスの影響すら及ぼしかねません。

また、人的リソースの限られる中小企業では、マネージャー層が「プレイングマネージャー」として日々の業務に追われがちで、部下育成や仕組みづくりに手が回らない現実もあります。結果として、育成は属人的・場当たりの的になり、組織としての「人を育てる力」が蓄積されにくいという悪循環に陥ってしまいます。

（２）求められるのは「個」ではなく「チーム」で成果を出せる力

今の時代、企業の競争力は「優秀な個人」よりも「強いチーム」によって支えられるようになっていきます。特定の人材に依存した属人化から脱却し、組織として知見や価値観を継承・共有していく文化が求められています。その実現のカギを握るのが、「指導者人材」となります。

また、心理学の分野では、「Generativity（世代継承性）」という概念が注目されています。これは、自らの経験や知識を次世代に引き継ごうとする内発的な動機づけを指し、真の指導者にはこの資質が強く求められます。“Generativity”を持つ人材は、部下の成長を自分の喜びと捉え、指導を単なる義務ではなく「組織の未来づくり」として捉えることができます。たとえば、ある社員が若手にプロジェクトのサブリーダーを任せ、「うまくいかなくとも一緒にフォローするから挑戦してみよう」と背中を押し、定期的に振り返りの時間を設けながら見守る姿勢をとっていたケースがあります。

指導者人材は、単に現場を任せる人ではなく、「未来を育てる人」です。中小企業がこれからの時代を生き抜いていくためには、こうした人材を見極め、採用し、育てていくことが、持続可能な経営の基盤となります。

■ 3. 指導者人材採用の戦略的アプローチ

自社にマッチした指導者人材を育てていくには、まず、「誰を、なぜ、どのように採用・選抜するのか」を明確にすることが重要です。中小企業においては、採用の失敗が事業の停滞に直結するため、戦略的かつ計画的なアプローチが求められます。

(1) 「自社にとっての理想の指導者像」を明確にする

一口に指導者といっても、企業の規模や業種、組織文化によって求められる人物像は異なります。そこでまず行うべきは、「どのような資質や価値観を持った人材を指導者として迎えたいか」を言語化することです。たとえば、以下のような観点が参考になります。

- ・協働的成果志向：自分だけでなく「チームで成果を出す」ことに喜びを感じる
- ・Generativity（世代継承性）：知識や経験を後進に引き継ごうとする意欲
- ・育成志向：部下の成長を支援する姿勢を持っているか
- ・価値観の一致：自社の理念や行動基準に共感できるか

単なる「実績」や「肩書き」ではなく、“人間性”や“行動の傾向”を含めた人物像を設定することが、採用・登用の判断軸になります。

(2) 面接・選考では「協働力」と「人間性」を見極める

多くの企業でありがちなのは、「できるか」「経験があるか」だけを重視した質問に終始してしまうことです。しかし、指導者人材の見極めには、次のような深掘りが重要です。

- ▶ 行動事例を聞く（STAR 面接法※）
候補者の過去の実践に基づいて、「どのような課題にどう対処したか」「その結果どうなったか」を具体的に掘り下げましょう。
例：「これまで、チームや他者と協力して大きな成果を出した経験を教えてください」
- ▶ 協働性や育成経験を聞く
 - ・チーム運営で大切にしていることは？
 - ・後輩や部下に対してどのような関わり方をしてきたか？
 - ・自分の失敗経験をどう活かしてきたか？

これらの質問を通して、「他者との関係性」や「内省力」が垣間見える瞬間

間を見逃さないことが重要です。

(※) STAR 面接法：候補者の過去の具体的な行動や思考プロセスに基づいて、職務に必要な資質を見極めるための構造化された質問手法のこと。リーダー候補や指導者人材を採用・登用する際に、非常に有効な方法とされている。

項目	内容	質問例
S (Situation)	状況（どのような場面だったか）	「その時の背景や状況を教えてください」
T (Task)	課題（自分の役割や責任）	「あなたはどのような役割・目標を担っていましたか？」
A (Action)	行動（具体的に何をしたか）	「どのような行動を取りましたか？」
R (Result)	結果（何が起き、どう評価されたか）	「結果はどうなり、どのような反応や成果がありましたか？」

（３）面接の際に、面接官がチェックすべき点

	チェック項目	補足・注意点
☐	答えが抽象的な場合は深掘りする	「たとえばどういう場面ですか？」 「それは具体的にどのような行動ですか？」など。
☐	「自分がどうしたか」に注目	チーム全体の成果ばかり語る人は、実際の貢献度が不明確なことがあります。
☐	言語化力の差は考慮する	表現が拙くても、行動に価値がある人もいるため、傾聴力も重要です。

（４）ロールプレイ・ケース面談も効果的

特に中堅以上の採用や昇格試験では、模擬面談やケーススタディを活用することで、実際の「関係構築力」や「問題対応力」を可視化できます。

例：問題を抱える部下との模擬面談を設定し、

- ・相手の感情にどう対応するか
- ・共感をどう示すか
- ・行動変容をどう促すか

などを観察。

このような実践的評価によって、面接だけではわからない「現場対応力」や「信頼構築力」が見えてきます。

（５）社内登用の場合は「日常の行動」を観察

外部採用だけでなく、社内から指導者候補を抜擢する際も、評価のポイントは「日々の振る舞い」にあります。以下のような行動が見られる社員は、将来的な指導者候補となり得ます。

- ・多忙でも他者への声かけを欠かさない
- ・部署を超えて知識や人脈を共有している
- ・後輩や新人の成長に積極的に関わっている
- ・チーム全体の士気を高めている

360度評価やエンゲージメントスコアといった仕組みを活用し、信頼される行動や関わり方の姿勢を可視化することで、指導者人材の発掘はより的確になります。こうした評価制度と採用・登用の視点を連動させることが、偶然ではなく意図的に指導者を見極める戦略となります。「人を見る力は経営力そのもの」と捉え、自社に合った選考基準と実践的な評価を取り入れていくことが、組織の未来を支える確かな一歩となります。

■ 4. 指導者人材育成の設計と実践

従来の人材評価は、「どれだけ個人で成果を出したか」に偏重しがちでした。しかし、VUCA（※）と呼ばれる予測不能な現代の経営環境では、組織で成果を出す力＝協働力が不可欠です。

特に指導者人材には、「自分の成果」だけでなく、部下の育成やチーム全体のパフォーマンス向上に貢献することが求められます。たとえば、部下の潜在能力を見極めて挑戦の機会を与える、他部門との連携を促進する、知見をチーム内で共有するといった行動は、「人を通じて成果を出す力」といえます。こうした視点を評価制度に組み込むことで、育成意欲のある人材が活躍しやすい土壌が整います。

(※) VUCA（ブーカ）：予測不能な状況を意味する言葉。Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字をとった造語。

（１）指導者に求められる３つの「人間力」とは？

真の指導者は、スキルや肩書き以上に、「どのような姿勢で人と関わるか」が問われます。ここでは、育成すべき３つの人間力を整理します。

① 関係構築力：心を開き、信頼関係を築く力

リーダーの発言が部下に届くかどうかは、日頃の信頼関係に大きく左右されます。一方的な指示命令ではなく、「話を聴く姿勢」「共感する力」「安心感を与える関わり方」がなければ、どんなに理論的なアドバイスも響きません。信頼の土台を築いたうえでの指導こそが、部下の行動変容につながります。

② 育成志向性：未来を見据えて人を育てる力

目先の業務処理を優先するあまり、「自分がやった方が早い」と考えるマネージャーは少なくありません。しかし指導者には、「この経験が部下の成長につながるか」という視点が不可欠です。たとえば、「あえて任せてみる」「失敗から学ばせる」といったアプローチが、部下の成長の幅を広げます（例：新卒社員に小規模な社内イベントの企画を任せてみる、など）。

③ 自己内省力：自分を客観的に見つめ、修正できる力

完璧な人間など存在しません。重要なのは、自分の言動や判断を省みる姿勢です。たとえば、自らの失敗を率直に認め、そこから学びを得る姿勢は、部下にとって大きな信頼につながります。内省力のあるリーダーは、組織に寛容さと柔軟性をもたらし、「成長してもよい環境」をつくることができます。

（２）指導者を育てる場づくり：「成長前提の仕事設計」

優れた人材を育てるには、適切な仕事を、適切なタイミングで任せることが鍵となります。つまり、育成のための「計画的アサイン」が必要です。

✓ 「最もできる人」ではなく、「最も成長する人」に任せる

効率を優先して、いつも同じ人に重要な仕事を任せていては、人は育ちません。むしろ、「少し背伸びが必要な仕事」や「挑戦と学びのあるプロジェクト」を、育成対象者に意図的に割り振ることで、飛躍的な成長を引き出すことができます。

✓ 「安全に失敗できる場」の設計

成長には失敗がつきものです。だからこそ、初期段階では「失敗してもリスクが小さい仕事」「先輩がフォローしやすい環境」を設計し、挑戦のハードルを下げるのが大切です。経験を振り返る場（例：上司との定期面談やフィードバック会議）を設け、「失敗＝学びの機会」とする文化を育みましょう。

✓ 育成目的の異動・登用を制度化する

中小企業でも、意図的に育成機会を設計することは可能です。たとえば、「ジョブローテーション」「社内横断プロジェクトへの参加」「短期リーダー登用」などを通じて、多様な経験を意図的に与える仕組みを設けます。これにより視野の広い、柔軟性のある指導者が育ちやすくなります。

（３）育成を組織文化にする

育成は一部の人の努力に任せるのではなく、「人を育てることが組織全体の価値観である」という共通認識を持つことが重要です。

- ・ 成果だけでなく、「育成への貢献」も評価する
- ・ 指導者同士が「育成の悩み」を共有できる場をつくる
- ・ 経営者自身が「育成にコミットする姿勢」を示す

こうした小さな取り組みの積み重ねが、「教え合い・支え合い・育ち合う組織文化」をつくります。指導者育成は、即効性はなくとも、長期的には最もリターンの大きい経営投資のひとつと考えられています。

■ ５．おわりに

指導者人材の育成は、中小企業にとってすぐに成果が見える投資ではないかもしれませんが、けれども、現場で信頼される人材が一人育つことで、組織には確かな変化が生まれます。部下の自律を支え、知見が自然に継承され、チームに前向きな空気が生まれていく。そのような連鎖の起点となるのが、日々の育成の積み重ねです。

すべてを一度に整える必要はありません。まずは、自社にとっての「理想の指導者像」を言語化してみる。次に、「この仕事、誰に任せれば一番成長につながるか？」と考えてみる。そのような一歩からでも、十分に始められます。人を育てることは、組織の未来を育てること。限られたリソースだからこそ、計画的な育成が組織に深く根付き、次の世代へと確実に受け継がれていきます。

※なお、以下に、指導者人材選定チェックシート「1.面接チェックシート（外部採用・昇格面談用）」「2.社内抜擢の観察ポイントシート」を付属しています。この「チェックシート」は、面接・登用判断・OJT面談などで自由にご活用いただけます。必要に応じて、自社フォーマットにアレンジしてください。

指導者人材選定チェックシート

1. 面接チェックシート（外部採用・昇格面談用）

チェック項目	質問例	評価のポイント	評価（○・△・×）	備考
チームでの成果経験	他者と協力して成果を出した経験を教えてください	チーム成果への貢献度、役割意識		
部下・後輩の育成経験	指導やサポートした経験はありますか？	指導姿勢、相手への配慮、成長実感		
失敗からの学び	過去の失敗と、その後どう行動を変えたかを教えてください	自己内省力、柔軟性、改善意欲		
価値観の一致	仕事で大切にしている信条は？	自社理念との相性、長期的な定着性		
傾聴・共感の姿勢	（面接時の受け答え全体から評価）	相手の意図をくみ取る姿勢、謙虚さ		

2. 社内抜擢の観察ポイントシート

観察項目	観察する 行動例	頻度／安定性	該当社員 (記入用)	コメント
他者との協働 姿勢	忙しくても部下や同僚に声をかけている／調整役を担っている	一貫して見られるか？		
情報・知識の共有	他部署や後輩と積極的にノウハウを共有している	継続的に行っているか？		
部下への関心	成果だけでなく成長にも目を向けている	育成的フィードバックの有無		
信頼性の高さ	同僚や部下からの相談が自然に集まっている	周囲の声（360度評価）などで確認		
主体的な姿勢	与えられた範囲を超えて改善提案・工夫を行っている	上司の指示なしでも行動しているか		

【著者プロフィール】松金 千鶴子（まつかね ちづこ）



コンテンツクリエイター。20年以上にわたり「社会保険」と「労務」の分野で活動。社会保険労務士、ファイナンシャルプランナー（FP）、NLP（神経言語プログラミング）マスタープラクティショナーの資格を保有し、これらの専門知識とライティング能力を活かして、企業の成長と発展を支援するコンテンツを提供しています。

本レポートにつきましては万全を期して作成しておりますが、ご利用の結果に関しては一切の責任を負いかねますのでご了承ください。また、本レポートを無断で複製または掲転載することを禁止します。

資料提供：第一生命・損保ジャパン サクセスネット事務局