

グループ・ダイナミックス

第6回 職場におけるリーダーシップとトレーニング (最終回) 対人関係スキルの向上を目指して

熊本大学 教授、(財)集団力学研究所 副所長 吉田 道雄

対人関係スキルの重要性

組織は複数の人々から成り立っている。その人たちがいい関係にあれば組織は健康で元気に違いない。したがって、組織に所属しているメンバーは、お互いに対人関係スキルを磨く必要がある。こんなとき、一般的にはリーダーシップの重要性が強調される。それはそのとおりではあるが、部下たちもリーダーをうまく乗せるスキルを身につけたいものだ。人と人は相互に関係している。一方が影響を与えようとしているとき、相手側がそれを理解し受け入れる姿勢を示す。そのことで信頼関係が成立し、仕事もスムーズに進むのである。職場で対人関係スキルを発揮するのはリーダーだけではない。部下たちも求めるだけでなく、リーダーにうまく対応できることが必要なのだ。我々はリーダーシップを「他者に対する影響過程」と考える。したがって、リーダーの部下に対する影響はまさにリーダーシップとすることができる。しかし、同時に部下が上司に影響を与えることも大いにあり得る。部下が上司に対して影響を与えているのだから、そのときは部下がリーダーシップを発揮していることになる。もちろん、それを上司の立場からみれば、「部下の影響を受け入れる」というリーダーシップ行動になる。いずれにしても、職場の地位や役割を問わず、リーダーシップは組織の活性化にとって欠くこ

とのできないものである。上司や部下といった立場を超えて考える場合は、リーダーシップというよりも対人関係スキルといった方がより一般的かもしれない。したがって、ここでは対人関係スキルを含めた広い意味でリーダーシップということばを使うことにしよう。

リーダーシップの特性論と行動論

ところで、リーダーシップに関しては実に多くの研究が行われてきた。その流れをみると大きく2つに分けることができる。それは「特性論」と「行動論」である。前者は、「リーダーシップのよしあしはリーダー個人の特性で決まる」と考える。この立場に立てば、効果的なリーダーが持っている特性を明らかにすることが重要になる。ただし、その特性は変化しにくい資質や性格要因であることが多い。したがって、そうした資質を持っていないことが明らかになれば、いいリーダーになる可能性はかなり低いことになる。その点で、特性論は運命論あるいは決定論とすることができる。これに対して「行動論」では、「リーダーシップのよしあしはリーダーの行動で決まる」ことを強調する。

ここで問題になるのは、リーダーが求められる行動を取っているかどうかである。それができていなければ効果的なリーダーとして影響を与えることができない。しかし、そこで落ち込むこともない。リーダーシップは行動なのだか

ら、必要なことをしていないことに気づいたなら、その行動をすればいいのである。したがって、「行動論」では、リーダーシップは改善可能であることが強調される。その意味で、行動論は努力論ということにもなる。我々は実証的な研究をもとに、「行動論」の立場からリーダーシップ考えることにした。そもそも「特性論」は夢がない。リーダーとして好ましいと判定されれば気持ちはいいだろう。しかし、何の努力もせずがいいリーダーでありつづけることなどあり得ないだろう。そうだとすると、そんな人生はおもしろいだろうか。また、リーダーとして失格の烙印を押されれば、そのまま手を打つこともなく過ごしていくしかないのか。いずれにしても、夢が持てない発想である。

それに対して、「行動論」は努力することで改善への道が開ける。一時的にリーダーとして望ましくないと言われても、それはその時点での行動が問題であるに過ぎない。その事実を受け入れて努力することで、評価されるリーダーにもなれるのである。実に夢があるではないか。しかし、それは一面では厳しさも伴っている。リーダーとして影響を与え続ける努力を怠れば、いつでも望ましくないリーダーに転落してしまうからである。しかし、それは厳しくはあるが、人間としては生き甲斐を感じる挑戦でもある。

演技としてのリーダーシップ

さて、リーダーシップを行動として考えることを提案したが、ここではさらに「リーダーシップは演技」であることを強調したい。まずは、リーダーには状況に応じて求められている行動に気づく感受性が必要である。いくらリーダーシップは行動だといっても、「どう行動したらいいか」がわからなければ動きようがない。ところが、それを的確に知ることは、それほど簡単ではない。だからこそ、リーダーシップ・トレーニングなどの働きかけが必要になるのである。しかし、トレーニングについては後で考えることにしよう。

ともあれ、リーダーには「演技」が期待されているのである。それはプロの役者が演技することに対応している(図)。役者は「台本」をもとに「舞台」で「演技」する。その演技も観客あつてのことだ。そして、観客や評論家から「評価」を受けることになる。それをもとに、さらに「演技を磨く」ことによって、「名役者」への道を歩んでいく。さて、リーダーはどうか。まずは、「求められている行動」が「台本」になる。役者が台本のえり好みをしたらどうなるか。「あの役はいいけど、この役回りはできない」。こんなわがままを言っていたら名優にな

✕ 役者 > 台本 > 舞台 > 演技

> 観客の評価 > 腕を磨く > 名役者

✕ リーダー > 行動リスト > 職場 > 役割行動 (演技)

> 部下 (他者) の評価 > 行動改善 > 名リーダー

図 リーダーシップは演技・役割行動

れるはずがない。リーダーも同じこと。部下や周りの期待に「これはできるが、それはできない」といった対応をしていたら、リーダーとして受け入れられない。リーダーにとっての「舞台」は「職場」になることは言うまでもない。その舞台で期待されている「行動」を目に見えるような形で実践に移す。まさに「演技する」のである。

そして、その結果は部下をはじめとした他者に「評価」してもらおう。独りよがりの自己満足ではなく、第三者の目を通すのである。最近でこそ部下評価を導入する組織も増えてきた。しかし、我々は40年も前からリーダーシップは部下評価によるべきだと提案している。ようやくそんな時代がやってきたのだと思うと感慨深いものがある。

さて、次のステップで、得られた評価をもとに行動を改善することになる。ときには自信を持ち、あるいは驚きながらもデータを的確に分析して、行動を改善していく。役者と同じように「腕を磨く」のである。こうした努力を積み重ねることによって、リーダーシップが改善されていく。まさに「名リーダー」としての地位を獲得するのである。本物の名役者は、努力で勝ち得た評価で満足しないものだ。さらに上を目指して修行の道を歩んでいく。リーダーも、一時の評価で安心してはならない。自らの行動を振り返りながら、絶え間なくリーダーシップ行動を改善していく情熱を持ちつづけてほしい。リーダーシップの向上は生涯にわたる学習なのである。

リーダーシップ・トレーニング

さて、最後にリーダーシップを改善するための技法であるトレーニングについて紹介してお

こう。我々は、リーダーシップは「行動」であると考えて、それを望ましい方向に改善するトレーニングを開発している。トレーニングでは、まずリーダーが「自分に求められている行動」を知る必要がある。もちろん自分でそれに気づくことが望ましいが、そう簡単にはいかない。そこで、リーダーシップ研究に基づいたリーダー行動に関するチェックリストなどが使われる。わたし自身は、部下たちに「上司に期待する行動」をストレートに聞く方法を採用している。その場合、実にさまざまな声が挙がってくる。もちろん期待のすべてを実行に移すわけにはいかない。それらの中から自分で納得でき、かつ実践できると思う行動を目標として設定するのである。あとは、職場で目標の実践に努めることになる。そして、一定の期間をおいてから、実践の正否を確認する部下評価を行う。その結果を分析することで、さらに新たな目標を設定していくのである。トレーニングのキーワードは「納得」である。部下の声をベースにしながらも、目標行動は自分で「納得」したものを選択し決定する。このことで、職場における行動改善の意欲も高まっていく。それがそのままトレーニングの効果にもつながるのである。

(よしだ みちお)

参考資料

さらに、グループ・ダイナミックスに関連した情報をご希望の方は、著者のホームページをご参照ください。グループ・ダイナミックスに関する論文・評論、コラム（味な話の素）などを設けています。

<http://www.educ.kumamoto-u.ac.jp/~yoshida/>

次回からは「健康支援に役立つ行動変容理論」について早稲田大学の竹中晃二氏が執筆します。（編集部）