

3年目からの自分を育てる チームリーダーに求められるもの 影響力と専門性

KEY POINTS

フォロワーが表面的にも内面的にもリーダーの影響を受け入れるためには、「専門性」と「憧憬」の2つの力を伸ばすことが求められる。この両者はもちろん、リーダーになれば自然に与えられるものではない。リーダー自身の絶え間ない努力なしには、こうした影響力は身につかない。

よしだ みちお *
吉田 道雄

はじめに

看護の世界は早熟社会のようだ。企業で入社3年目といえば、まだまだ駆け出し、ちょっと先輩といったところだろう。もちろん新入社員に比べれば、ある程度の責任と権限を与えられてはいるけれど…。これに対して看護婦の場合には、仕事を始めて3年目で、すでに10名以上の後輩たちを指導している病院はいくらでもある。そして、当の本人たちもリーダーとしての責任を果たすために、そのむずかしさに悩みながらも、一生懸命に頑張っている。それはもう入社10年目の中堅社員の姿である。

いずれにしても3年目ともなれば、看護の世界では、効果的なリーダーシップを発揮することが大いに期待されることになる。そうした期待に応えるために、チームリーダーにはどのようなことが求められるのだろうか。もちろん、望ましいリーダーシップを発揮するために必要な行動や態度、

あるいは考え方は無限にある。ここでは、リーダーに求められる「影響力」に焦点をあて、その発揮のために必要な「専門性」について考えてみよう。さらに一般的なリーダーシップについては、他の関連文献にあたっていただきたい^{1)~3)}。

ところで、3年目のチームリーダーの場合、“部下”と呼ばれるスタッフを持っている例は少ないと思われる。そこで、ここでは、リーダーが指導すべき対象を、“部下”や“後輩”といわずに“フォロワー”と呼ぶことにする。もちろん、それぞれの実態に合わせて、“フォロワー”を“部下”や“後輩”と読み変えていただければいい。

影響力の源泉と専門性

リーダーシップは簡単にいえば、フォロワーに対する影響力である。リーダーに影響力があってはじめて、フォロワーはついてくる。それでは、どういう理由でフォロワーはリーダーの影響力を受け入れるのだろうか。ここではまず、そうした影響力が生まれる原因について考えてみよう。これに関しては、フレンチとレイブレン⁴⁾が影響力

*熊本大学教育学部助教授

表1 リーダーの影響力の源泉

【強制勢力】：「リーダーに従わないと罰が怖いから…」	}	地位・立場と ともに外から ついてくる
【報酬勢力】：「リーダーに従うと得をするから…」		
【正当勢力】：「リーダーに従うようになっているから…」		

【専門勢力】：「リーダーが専門性に優れているから…」	}	努力でかち とる
【憧憬勢力】：「リーダーのような人物になりたいから…」		

(フレンチ⁴⁾らが提案した「4つの勢力」をもとに著者が作成)

(パワーあるいは勢力)の源泉として4つの要因を挙げている(表1)。それぞれについて少し詳しく見てみよう。

1 強制勢力

フォロワーがリーダーの影響力を受け入れるのは、リーダーが強制的に従わせるような力を持っているからである。つまり、リーダーはフォロワーがいうことを聞かなければ罰を与えることができるのである。もちろん、罰は怖いから避けたいと誰もが思う。そこで、いやいやながらもリーダーのいうことに従うことになる。だから、リーダーに罰を与える力がなくなれば、あつという間にその影響力もなくなってしまう。

2 報酬勢力

強制勢力とは裏腹の影響力である。リーダーのいうことを聞くと「いいことがある」「得をする」から、リーダーに従うのである。この場合、報酬というのは必ずしも経済的なものばかりを指しているのではない。自分の存在を認めてくれたり、一生懸命に仕事をすればそれをほめてくれるといったことも報酬に含まれる。

前者は経済的報酬であり、後者は心理的報酬である。いずれにしても、「いいことがある」「気持ちがいい」からという理由でフォロワーに影響を与えるのが、報酬による力である。そうした報酬を与える力がなくなれば、フォロワーはついてこ

なくなってしまうだろう。

3 正当勢力

われわれは、「リーダー(上役)に従うように決められているから、当然のこととして影響力を受ける」ことも多い。就業規則にまではっきりと書いてあるかどうかは別にして、一般的には、フォロワーはリーダーのいうことを聞くのは当然だと考えられている。あまりにも理不尽な要求をされれば、フォロワーがそっぽを向くこともあるけれど、多くの場合は、「リーダー(上役)の指示・命令だから」ということでその影響力は受け入れられる。したがって、リーダー(上役)という地位や立場がなくなってしまうと、影響力もたちまちにして失われる。

4 専門勢力

リーダーが専門的な力を持っているがゆえにフォロワーがついてくるのが専門勢力である。「何とんでも専門的な知識・技能がすごいから」という声がフォロワーから出るときは、この力によって影響力が浸透しているのである。これまでの場合と同じように、そうした専門性にかかわる力がなくなれば、やはりフォロワーはついてこなくなる。

5 憧憬勢力

専門的には「準拠勢力」と呼ばれることが多い。これは英語の referent power の訳であるが、「自

分もあんな人になりたい」「わたしの手本・目標だ」といった理由からその人についていくような場合がこれにあたる。こうした意味合いを持っていることから、ここでは日常的にはなじみの薄い“準拠”ということばの代わりに、“憧憬”ということばを使いたいと思う。

このような影響力は並み大抵の努力では身につかない。時には相性といった要因も関係してくるかもしれない。しかし、あくまで職場のリーダーとしての影響力であるから、上に挙げた専門性にも優れていなければ、「憧憬勢力」は力を持つことはできないだろう。

* * *

さて、あなたは、こうした影響力の源泉のうち、一体どの力をどのくらい持っているだろうか。3年目のチームリーダーとしては、「どれも持っていない」という回答は許されない。日常の職場を思い起こして、しばらく考えていただきたい。

ところで、表1にも示しているが、「強制」、「報酬」、「正当」の3つの勢力は、経験と年齢を積み、ある程度の地位や立場に立てば比較的自然的に外から与えられるものである。チームリーダーの場合にはそれほどではないかもしれないが、少なくとも新人やそれに近い立場のスタッフから見れば、やはり強制勢力や報酬勢力、そして正当勢力は与えられているとっていいだろう。

ところが、専門勢力と憧憬勢力の場合にはそうはいかない。病院内でリーダーとして認知されても、それだけで自然的に専門勢力や憧憬勢力は強くない。それを身につけるためには、リーダー自身の努力が必要なのである。リーダーという立場になることによって自然的についてくるもので、フォロワーに影響を与えることはできても、それは一時的なはかないものである。なぜならば、そうした地位や立場にいないければ、誰もが自分の

影響力を受けることはないのだから…。

“面従腹背”ということばがある。表面的には従っていても、心の中では反抗しているという意味である。「強制」、「報酬」、「正当」の力だけで影響を与えようとすれば、フォロワーの心の中にこうした気持ちが芽生えてくる可能性は少なくないのである。

① 「専門性」向上に求められるもの

さて、「強制」、「報酬」、「正当」の力だけに頼らず、フォロワーが表面的にも内面的にもリーダーの影響を受け入れるためには、何が必要なのだろうか。すでにおわかりのはずだが、そのためには、「専門性」と「憧憬」の2つの力を伸ばすことである。もちろん、この両者はほかの3つと違って、リーダーになれば自然に与えられるものではない。リーダー自身の絶え間ない努力なしには、こうした影響力は身につかない。

特に、「専門性」はリーダーシップ発揮のための重要なポイントである。「専門性」にかかわる力がなければ、「あの人のようになりたい」という「憧憬」的な影響力を与えることもできない。豊富な体験と経験に裏打ちされた専門性が高まれば、それは必然的に憧憬勢力をも高めることになるのである。そこで、リーダーにとって必要な専門性とは何かについて、もう少し詳しく考えてみよう。

1 知識の量

なんといってもリーダーには、仕事に関係していろいろなことを知っていることが求められる。「仕事については、何でも、誰よりもよく知っている」。これがポイントである。もちろん、そのためには常に勉強をしていなければならない。

2 技術・技能の高さ

仕事に関して知識の量が多いだけでは専門性の力は十分ではない。看護においては技術的に優れ

ていることが重要である。「あの人の技術はすばらしい」「あの腕にはかなわない」。フォロワーがそんな思いで見えてくれるようになれば、その影響力はこの上なく大きくなる。こうした影響力を持つためにも、日頃から看護技術向上のための努力を欠くことができない。

3 問題発見能力

専門性とは、単なる知識の量や技術が優れていることだけではない。仕事をスムーズに進めていくために、「何が問題か」、「どこに問題があるか」に気づき、発見することも専門性に含まれる。もともと、仕事に関して専門的な観点からの問題意識がなければ、「どこに問題があるか」といったこともわからないからである。フォロワーに、「リーダーはいろいろな問題点によく気がつくなー」と言わせることができれば、彼らはその影響力を進んで受け入れるはずである。

4 専門性を高める意欲

技術革新や医学研究の進歩には目を見張るものがある。それに伴って、専門的な知識や技術も日進月歩で変化、向上している。そうすると、リーダーがすべての領域にわたってフォロワーよりも優れていることは、それほど簡単ではない。むしろ、若い者のほうが、特定の分野では新しい知識を持ち、特定の医療機器についてはよほどうまく使いこなすこともあるだろう。そんな時に、フォロワーに負けられないと焦ることはない。わからないことがあれば、相手がフォロワーであっても聞けばいい。改めて勉強すればいいのである。

大事なのは、いつまでも“専門性”を高めようとする意欲、あくなき向上心である。“専門性”に不十分なところがあれば、それを完全なものにしようとする意欲や姿勢がフォロワーに見えること、

それが重要なのである。

5 問題発見能力の育成

リーダーは自分の問題発見能力が優れているということだけで満足してはいけない。リーダーにはフォロワーを育てるという重要な役割がある。仕事に関して問題を発見するためのノウハウ、方策をうまくフォロワーに伝えることも、リーダーの専門性として大いに期待されているのである。

6 専門性を高める方法を教える能力

問題発見の育成とならんで、どうしたら専門性を高めることができるかについても、フォロワーに対して有効な情報を与えることが必要である。こうした教育や働きかけによって、フォロワー自身も専門性を身につけていくことができる。その結果、リーダーの専門性に対するフォロワーの評価はますます高まることになる。

チームリーダーに求められるものとして、本稿では、専門性に焦点をあてて考えてきた。一口に「専門性」といっても、いろいろな側面があることを理解していただけたと思う。もちろん、望ましいリーダーシップの発揮のためには専門性だけが優れていればいいというわけではないが、専門性を高めることがリーダーの必要条件であることは間違いないのである。

□引用・参考文献

- 1) 吉田道雄：看護のための社会心理学(1)～(5)，看護部門，Vol.16，No1～No6，日本総研，1993。
- 2) 吉田道雄：看護組織活性化の視点，看護管理，Vol.3，No4，206-211，医学書院，1993。
- 3) 吉田道雄：看護におけるリーダーシップ，看護実践の科学，Vol.18，No12，72-76，看護の科学社，1993。
- 4) フレンチ，J. R. P. Jr.，レイブン，B.：社会的勢力の基礎，カートライト，D.，ザンダー，A.，グループ・ダイナミックス(第2版)，第32章，三隅二不二，佐々木 薫(訳編)，727-748，誠信書房，1970。