

熊本大学 教授
財団法人 集団力学研究所 副所長 吉田道雄

看護管理とリーダーシップ －行動としてのリーダーシップ－

リーダーシップ適性テスト

リーダーシップの適性を測る、専門家には知られたテストがある。その開発に当たっては、30万人もの人々からデータを集めたらしい。そのため、テストの結果は信頼できるという評判だ。解説書を読むと、80項目に答えるだけで、どんな人もA・B・Cタイプに分類される。

Aタイプと判定されれば、その人は最高のリーダーである。Bタイプは、Aほどではないが、リーダーとして、それなりに評価できるという。これに対して、Cタイプはかなり問題のようだ。はっきり言えば、リーダーとしての適性を欠いているらしい。

そこで、実際にテスト後に行われている面接現場を覗いてみよう。婦長のXさんが部屋に入ってきた。テストの担当者は、にこやかな顔をして彼女を迎え入れる。「いやーXさん、ごくろうさま。先ほどのテストの結果ですが、あなたはAタイプでした。実はAタイプの方は、リーダーシップを十分に発揮する能力を持っています。Xさん、あなたは職場のリーダーとして、うまくやっていますでしょう」。担当者自身の声も弾んで、いかにも嬉しそうだ。もちろんXさんは、心からほっとした。

しかし、「よかった、よかった」と言われるだけでは物足りない。これからなすべきこと

について、アドバイスも欲しいものだ。そこでこんな質問を試してみる。「わたしが望ましいリーダーだと聞いて安心しました。それはそれとして、今後、どんなことに気をつけたらいいのでしょうか」。これに対する答えは、あっけないほど簡単なものであった。「アドバイスなんてありませんよ。あなたがAタイプというのは、生まれたときからのものです。ですから、これからも変わりません。安心して今のままでやっていってください。それでは、待っている人もいますから…」。

さて、次はYさんの番である。彼女の顔を見るなり、面接担当者はちょっと困ったような表情をした。「うーん、えーっと、Yさんでしたね。いやー、あなたの結果はCでした。このテスト、30万人ものデータを基にしている、よく当たるんですよ。実は、Cタイプの方は、リーダーシップがうまく発揮できないというか、まあ、かなり厳しいわけですよ…。正直なところ、あなたは職場でもうまくいっていないでしょう」。何というショッキングな話だろう。

しかし、このところ、部下との関係がうまくいっていなかったのは事実である。そこで、Yさんは担当者に訴える。「そうなんです。今の職場ではどうもうまくいきそうにありません。そんなことで、上司には配転を申し出ているんです」。担当者はYさんをちらりと見て

こんなことを言う。「いやー、Yさん、ちょっと待ってください。Cタイプというのは、生まれつきのもなんです。職場が変わろうと、はたまた転職しようと、あなたの場合はうまくいくはずがないんです。このタイプは変わらないんですから…」。

ここで、あなたにも、このテストを受けることをお勧めしたい。これから挙げる質問に回答するだけで、あなたのリーダーとしての適性が明らかにされるのだ。さあ、次に進むかどうか、今すぐに決めていただこう…。

リーダーシップ特性論と行動論

ここまで読まれたあなたは、テストを受ける決断を下したことになる。そんなあなたにお詫びをしなければならない。じつは、わたしの手元には、お話ししたようなテストはない。このようなテストは、リーダーシップが個々人の性格や資質で決まるという考え方を前提にしている。そうした立場を「特性論」と呼んでいるが、多くの研究は「特性論」を支持していないのである。それでは、リーダーシップを決定づけるものは何か。それは、リーダー自身の行動である。リーダーの善し悪しを決めるのは、「リーダーが状況に応じて必要な行動をとっているかどうか」なのだ。これを「行動論」と呼んでいる。われわれは、リーダーシップについては、この考え方を強力に支持している。

「特性論」を採用しないのには、いくつかの理由がある。第一は、それが科学的に支持されていないからだ。しかし、その他にも、「特性論」は大きな欠点を抱えている。何といても、この発想には、あまりにも夢がない。一度タイプが決まったら、もうそれで自分のリーダーシップの善し悪しが判定されてしま

う。確かに、Aタイプの人にはウキウキ気分で職場生活を続けることができる。Bタイプも、それなりに満足するに違いない。ある程度はうまくいくというのだから…。しかし、Cタイプと判定されようものなら、もうお先真っ暗だ。今のリーダーシップが問題だと断定されるだけではない。職場が変わっても、転職してさえも、まずいリーダーシップは変わらないというのである。何と夢のない話だろう。しかし、AやBタイプの人にしても、状況は似たようなものだ。「けっこうですよ」と言われて、一旦は喜んでみる。しかし、「このまま何もしなくたってうまくいく」なんて、何とも面白味のない人生ではないか。そこには、「努力が報われる」「目に見えてよくなる」といった体験をする余地がない。

これに対して、「行動論」を受け入れれば、自分のこれからのリーダーシップに夢を持つことができる。うまくリーダーシップが発揮できていなくても、落胆することはない。それは、リーダーとして求められている行動をとっていないだけのことなのだ。それに気づいたら、その行動を発揮すればいい。そうすれば、きっといいリーダーになれる…。

このように、「行動論」は、みんなを勇気づけてくれる。そうすると、誰もが、「行動論」に飛びついてくる。しかし、そう安易に考えてはいけない。求められている行動の実践は、それほど簡単ではないのだ。自分の行動をいつも振り返り、その改善に努力し続けること。そうしないと、リーダーとして評価されることはない。また、少しでも気を抜けば、せっかくの評価もあっという間に地に落ちる。「行動論」を採用すれば、努力が報われる喜びを味わうことができる。しかし、一方で努力を怠ったときには厳しい結果が待っている。そ

の意味で、運命論的な「特性論」よりも、覚悟が必要なのである。

リーダーシップPM論

ここまで読まれたからには、誰もが、「リーダーシップ行動論」を納得されたに違いない。そうだとすると、あなたは自分のリーダーシップを改善したいという強い欲求に駆られているはずだ。そんなあなたに、こんな疑問が浮かぶ。「それなら、どんな行動が求められているのか…」。もっともな質問である。「行動論」について、これほど強調したのだから、そこをはっきりさせる必要がある。

日常の職場や集団を振り返っていただきたい。あなた自身を含めて、リーダーはさまざまな行動をしているはずである。それを見ると、少なくとも2つの違った働きかけがあることに気づくだろう。

どんな組織や集団にも、固有の目標や課題がある。リーダーには、こうした目標をスムーズに達成するための行動が求められることは言うまでもない。「業務上の決済をすばやく行う」「規則に従うことを厳しく言う」などは、その代表だろう。また、「地位にふさわしい専門的・技術的知識を持っている」ことも欠かせない。われわれは、こうした行動を「目標達成」を意味する英語のPerformanceの頭文字をとって、「P行動」と名づけている。

仕事が順調に進むためには、「集団」の健康維持も大切だ。そこで、リーダーはメンバーが元気で気持ちよく働けるようにする必要がある。「部下が優れた仕事をしたとき、それを認める」「部下の将来に気を配る」「部下の立場を理解する」。こうした行動によって、「集団」は健康を維持することができる。われわれは、このような行動を「維持（保守管理）」

という意味の「Maintenance」をもとに、「M行動」と呼んでいる。ここで「repair（修理）」を使わないところに気づいていただきたい。「修理」は、ものが壊れてしまった後に、「元に戻そう」とする働きかけである。リーダーは「集団」を壊してはいけない。いつも壊れないように「保守・点検」をする。これがリーダーの役割であり、まさに「集団のメンテナンス」のプロであることが期待されているのだ。

こうして、リーダーにはPとMの2種類の行動が求められていることが明らかになった。(財) 集団力学研究所は、こうした立場から、それこそ30万人を超える人々からデータを集めている。その結果、PもMも十分に発揮しているリーダーがいる集団では、メンバーの仕事に対する意欲や満足度が高いことが明らかにされている。さらに、事故や災害の発生が少ないという報告もある。最近では、医療の場で発生したミスが深刻な事態を招いている。こうした点でも、リーダーの責任は大きいのである。しかし、それでストレスを感じることはない。リーダーの努力によって、スタッフたちが生き生きとし、安全で健康な職場が実現できるのだ。それは、あなたが「いいリーダー」として認められることでもある。リーダーにとって、これほど気持ちのいいことはないだろう。

最後に、改めて確認しておきたい。PやMは「行動」であり、「生まれつきの、変化しない特性」ではないということだ。それは、日々の努力によって、誰もが勝ち取れるものである。そして、リーダーシップの改善に終わりはない。それは、生きている限り続く、「生涯学習」なのである。