

熊本大学 教授
財団法人 集団力学研究所 副所長 吉田道雄

看護とリーダーシップ・トレーニング －リーダーシップの改善と職場の活性化－

リーダーシップの改善とわざわざ運動

このシリーズの第4回目（2001年12月号）を読んでいただいた方は、どのくらいいらっしゃるだろうか。タイトルは「看護管理とリーダーシップ」で、「行動としてのリーダーシップ」という副題をつけた。私は、最も強調したいことを、副題にしたのである。そして最後に、「リーダーシップは『行動』であり、『生まれつき変化しない特性』ではない」と書いた。「リーダーシップは努力すれば変わる。もっといい方向に改善される」。こう思われた方には、私のメッセージが届いたことになる。それでは、リーダーシップを改善するためにどうすればいいのだろうか。

そもそもリーダーシップは毎日の生活の中で自然に身についていくのだろうか。たしかに、人と関わる体験を重ねていけば、対人関係も変化し、リーダーシップ行動も変わっていくだろう。しかし、ただ漫然と時間を過ごしていれば、リーダーシップが改善するとは思えない。むしろ部下や周りとの関係が悪化することだって十分あり得ることだ。

もっとも、昔は自然にリーダーシップが身につく環境があった。人と人との関わりが濃密だったし、お互いに助け合わなければ世の中が動かなかつたのである。そんな状況だから、心からの「ありがとう」が会話の中で飛

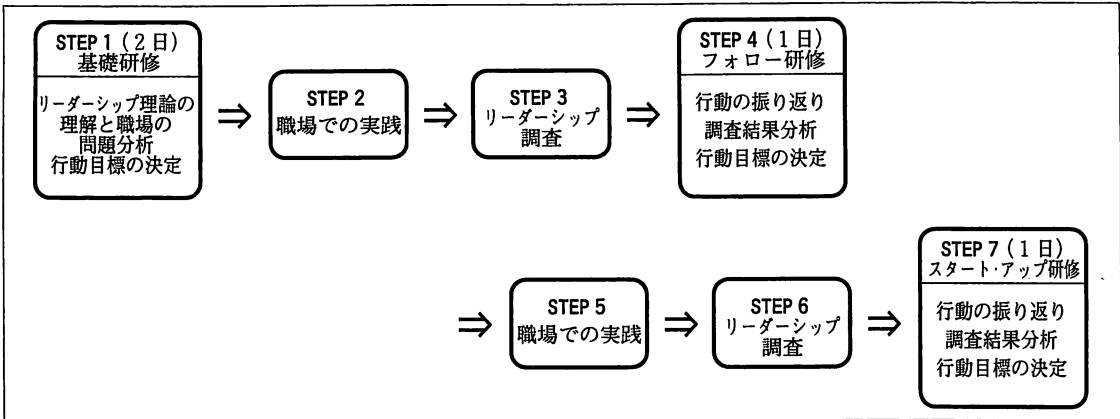
び交っていた。

自然に「ありがとう」と言えることは、対人関係における基礎中の基礎スキルである。いまや組織的には風前の灯火となった感がある青年団も、かつては青少年を育てる教育集団でもあった…。そんなことを考えていると、健康づくりの定番となったジョギングやウォーキング、そしてエアロビクスのことが思い浮かぶ。

われわれが子どものころは、特別に運動などする必要はなかった。なにせ、会社にも学校にも、みんな歩いて通っていた。自転車を持っている大人もいたが、その多くは“中古車”だった。ほとんどの子どもたちは、その大人の自転車で練習したのである。そのうえ、食べ物にしても栄養満点の食事に恵まれていたわけでもない。運動不足などは日常用語にはなかったのだ。それが、いつの間にか“飽食の時代”などと言われ、健康問題が大きくクローズアップされるようになる。そして、いまや“運動の勧め”の時代である。まさに、健康維持・増進のために「わざわざ」運動をしているのだ…。

閑話休題。対人関係に関わるスキルもこれと同じではないか。いまや、リーダーシップの改善のためには、「わざわざ」機会をつくることが求められているのだ。そして、われわれは「わざわざ運動」の切り札として、「リー

図 リーダーシップ・トレーニング全体の流れ



「リーダーシップ・トレーニング」を開発し、実践を進めているのである。今回は、このトレーニングを紹介するとともに、その効果について情報を提供しよう。

リーダーシップ・トレーニングの流れ

「リーダーシップは改善することができる」。これが、われわれの基本的な立場である。そして、その目的を達成するために、さまざまなトレーニングの技法が開発されている。参加者も多岐にわたっており、企業組織・看護集団・官公庁の管理者などをはじめ、学校の教師たちも含まれる。したがって、改善すべき具体的なリーダーシップ行動は、集団や状況によって違ってくる。

しかし、全体としての流れやスケジュールには共通点が多い。対人関係やリーダーシップは、“集団の中で起きる現象”であり、グループ・ダイナミックスの視点から見れば、状況の違いを超えた「人間行動の法則」が見いだされるのである。むしろ、他組織との違いを強調することによって、人間関係改善のノウハウを拒否するのは、まことにもったいない話である。

そこで、今回は(財)集団力学研究所を中心に永年にわたって開発し、いまま成長・進化を遂げつつある「リーダーシップ・トレーニ

ング」の概要を見ていくことにする。

トレーニングは、いくつかのステップから構成されている。リーダーシップは対人関係の技術である。それを身につけるために、1度や2度の講義や講習では不十分であることはいうまでもない。世の中には「予算があるから」という理由で、教育を行うところがある。まさに「帳面消し」「通り一遍」の教育だ。はっきりとした目的意識がなくては、効果が上がるはずもない。そんなところに限って、「教育は効果が見えない、役に立たない」と嘆くのである。これでは、組織や人の成長は望むべくもない。リーダーシップを改善するためには、少しは時間をかけた方がいいものだ。こうした発想から設計されたのが、図に示すようなトレーニングの基本的システムである。

ここに挙げたのは、われわれが開発し実践しているトレーニングの一般的なコースの例である。実際のトレーニングは、対象組織や参加者の特性などに応じて、さまざまなバリエーションがある。そうした事情を了解していただいたうえで、全体の流れを追ってみよう。

まずスタートに当たる『STEP1』では、「リーダーシップ」を理解するための情報を提供すると共に、職場の問題点を探求するグループ・ワークが行われる。これは「基礎研

修」と呼ばれ、多くの場合2日間のスケジュールが組まれる。こうした情報と分析を基に、参加者たちは職場で実践する行動目標を設定する。その目標を職場で実践するのが『STEP 2』である。その結果は『STEP 3』のリーダーシップ調査によって評価されることになる。基礎研修終了後から調査までは3カ月程度の期間を設けている。そして『STEP 4』の「フォロー研修」が行われる。この中で、調査結果が参加者にフィードバックされる。

ところで、われわれの調査では、上司のリーダーシップを部下評価によって測定する。これは35年以上、一貫して採ってきた基本方針である。したがって、その導入にはそれなりの「勇気」も必要だ。最近の社会や経済状況の変化もあって、「部下評価」がマスコミをにぎわしている。外務省も「部下評価」を始めるそうだが、われわれから見れば、「今ごろ、ようやく」といった感がする。「それなら、われわれの尺度を使ってみてはいかがですか」とお勧めしたくもなる。

さて、こうして「フォロー研修」で、部下評価による自分のリーダーシップが明らかになる。また部下たちの仕事に対する“やる気”や“満足度”に関する情報もフィードバックされる。こうした調査結果の分析を通して、改めて職場で実践する行動目標を設定することになる。そして、『STEP 5』「職場での実践」から『STEP 6』の「リーダーシップ調査」へと続いていく。この流れは表面的にはその前の段階と同じである。

しかし、ここで策定された目標は、部下評価による調査結果を基にしている。それだけに内容もしっかりしており、実践における参加者たちの態度も、さらに真剣さを増すことになる。最後の『STEP 7』は「スタート・アップ」研修と呼んでいる。「それまでの体験を生かしながら、リーダーシップの改善を自

立的・継続的に進めていってほしい。これは、その始まりなのだ」。こんな気持ちをこめて「スタート・アップ」ということばを使うことにした。

リーダーシップ・トレーニングの効果

こうして行われたトレーニングは、さまざまな効果をもたらす。われわれの研究では、参加者のリーダーシップの向上をはじめ、事故や災害件数の低下といった望ましい結果が見いだされている。リーダーシップは部下たちの仕事意欲や満足に影響を与える。したがって、トレーニングによって管理・監督者のリーダーシップが改善されれば、部下のやる気も高まるのである。

また、部下の評価が肯定から否定までバラついていた監督者が、トレーニング後には、全員から高い評価を受けるようになったというデータもある。自分の行動が複数の相手に与える影響について感受性が高まり、行動の変化に結びついたのである。

もちろん、トレーニングは万能ではない。最終的には一人ひとりが倦まず弛まず、リーダーシップ向上に努力していくことが不可欠だ。そう、まさに「継続は力」なのである。また、「どうせ、できないだろうな」は「できない」とは違っている。挑戦する前からあきらめているようではリーダーシップの改善などできるわけがない。とにかく、やってみてから評価しようではないか。そして、少しでもうまくいったと思ったら、心から喜べばいい。小さなことでも喜べる人は、大きなことならもっと喜べるはずだ。喜びについて言えば、「小は大を兼ねる」のである。

＜参考文献＞

吉田道雄：「組織活性化のためのリーダーシップ・トレーニング」、産業ストレス研究、Vol.7.1、43-48、1999