

## リーダーシップトレーニングにおける自己決定の分析

自己決定の内容とその実践結果について

吉田道雄

### An Analysis of Individual Decisions Made in A Leadership Training

Michio YOSHIDA

リーダーシップの向上を目的としてさまざまな試みがなされている。特に、いわゆる行動科学の知見に基づいたリーダーシップトレーニングと呼ばれるものでは、現実の職場においていかに望ましい行動の変容を達成することができるかが重要な課題になる。具体的には、トレーニングの中で自分のリーダーシップに関する各種の分析やふりかえりなどをおして、職場で実践する行動目標が設定される。そうした目標は当然のことながら実行されることを前提としており、目標どおりに実行されればトレーニング参加者本人のリーダーシップの向上はもちろん、ひいては職場の風土の改善にもつながるはずである。しかしながら、現実的にはトレーニング参加者のすべてが行動目標を実践に移すとは限らない。さまざまな理由からその実現がなされないことが少なくないのである。そうした事態が多くなればなるほど、いわゆるトレーニング効果も期待できないことになる。「分かっていることを実行に移す」ことの必要性はだれもが認識していることではあるが、それが、なかなかうまくいかないのである。実践的で実行可能な行動目標を立てるために必要な条件にはどのようなものがあるのだろうか。そのためには実際に立てられた行動目標を検討し、どのようなものが実行されやすく、どのようなものが実行されにくいのか、その条件を分析することが必要であろう。本研究では、病院の婦長、主任クラスに対して行なったリーダーシップ研修の中で決められた行動目標が、実際にどの程度実現されたかを検討することによってそうした条件を明らかにしたい。

### リーダーシップ研修の実施

#### 対象者と研修のスケジュール

熊本市内にある某総合病院の婦長および主任を対象にリーダーシップをテーマにした研修会が開催された。婦長と主任それぞれ別の日程で、午前8時30分から午後5時までの1日のスケジュールである。期日は主任が昭和62年12月2日(22名)、婦長は昭和63年2月12日(28名)であった。研修はリーダーシップに関する講義とグループによる問題分析を中心に進められ、最後に職場で実践すべき行動目標を決定して終了した。

#### 実践結果(1ヶ月後)のふりかえりと自己評価

研修終了1ヶ月後に、研修で決定した行動目標について、その実践の程度をふりかえりながら自

自己評価を行なった。研修参加者は記入用紙に自分が決めた行動目標を書き、続いてその実行度合（うまくいったかどうか）について採点を行なった。さらに、その点数をつけた理由を自由記述法で回答した。本研究ではここで得られた自己評価データに基づいて、成功しやすい行動目標の条件を明らかにする。

## 結果と考察

実践結果についての自己採点は最低20点から80点にわたっていた。十分に記入されていないもの、採点がなされていないものなどがあり、最終的には34名のデータを分析の対象とした。分析にあたっては自己採点71点以上、51点から70点、50点以下の3グループに分け、それぞれを仮に「成功群」「中間群」「失敗群」と呼んで区別する。

表1から表3は各群の対象者があげた行動目標とその実践の成否にたいする理由である。当然のことながら、「成功群」においては目標達成が成功した理由が、「失敗群」ではうまくいかなかった理由があげられている。それぞれの群をさらに詳細に検討していく。

### 成功群

自己評価71点以上の成功群は数にして7つしかあがっていない。自分で決めた行動目標を実行することがそれだけむずかしいということであろう。これは今回のデータに特有のものではなく、この種の質問に対する回答としては一般的な傾向である。

表1. 「成功群」（自己評価71点以上）の行動目標と自己評価の理由

- 
- |    |  |
|----|--|
| 1) | 退院時サマリーを一週間以内に書かせる<br>メモを回して趣旨が徹底するようにした   |
| 2) | 仕事に関する用語の解説の本を読む<br>目標が具体的で自分自身必要に迫られていた   |
| 3) | 関係のある本をみんなで読んで勉強する<br>活字が大きく読みやすい本を選んだ<br>スタッフが知りたいと思っていたことについての本であった            |
| 4) | 仕事に関するマニュアルを作成する<br>やりはじめるきっかけをつかむとうまくいった<br>スタッフが理解してくれた                        |
| 5) | 専門知識を得るため、患者の病名について調べる<br>何かを得たいという気持ちが行動を起こさせた<br>こんなことも知らないのかと思われる不安も動機づけに役立った |
| 6) | ミーティングで指名してスタッフの意見を聞く<br>一人ひとりに声をかけたことで意見がでるようになった<br>上司も呼びかけをして助けてくれた           |
| 7) | 外来患者の待時間を短縮する<br>医師が協力してくれた  |
-

成功群では、他者からの理解や協力あるいは援助がその成功の大きな要因として働いている。また前々からやらなければならないと思っていたことや、多くの者がその必要性を感じていたことを、実行に移してうまくいったというものもある。目標を達成するために、たとえば、「メモを回して」その趣旨を徹底させるといった具体的な方策をとった例もある。要するに、①行動目標はもともと必要だと考えられているような切実感のあるものであり（もちろん実行者個人だけでなく、関連のある人たちにとっても同様である）、②その達成のために具体的な方策が明確で、③関係のある他者の理解、協力、援助が得られるようなもの、が行動目標の実現にあたって重要な役割を果たすということができよう。同じ本を読むにしても、「活字が大きく読みやすい本」を選ぶといったことは、目標達成を促進するための、些細ではあるが重要なポイントであろう。

### 中間群

中間群の場合、努力の成果が認められるものの、十分満足いく程度までには達成しなかったというものがあげられている（これは中間群が51点以上70点以下という評価を与えていることから当然のことである）。やってみたが、「時間がなかった」「忙しかった」という理由が目立っている。仕事をうまくやったときにはほめようと決めていたのに、そのチャンスがなかったという回答などは思わず笑いを呼ぶような理由である。部下の仕事を認めるということ自身は重要なリーダーシップ行動であるが、短期的に実行すべき行動目標を考える場合には、与えられた期間内にそうした行動が必要とされるようなものを選択しなければならない。また自分の意見をはっきりいうという目標を決め、自分では実行したつもりであるが、そのことが周りの人には必ずしも理解されていないという理由もある。実際にやることと、それが他者に認知されることとは必ずしも同じではない。他者に対する働きかけはそれが相手に通じてはじめて意味をもつ。自分でやると満足するだけでなく、相手に実際に影響を与えるための具体的な方策を決めてこそ真に意味のある行動目標が設定できたといえるのである。「専門書を読む」という目標に対して、「読まなくても一日の業務はすむことが多い」という回答もある。しなくてもことがたりるものが忙しいときに軽視されるのは、考えてみれば当然のことである。部下や患者から質問されて答えに窮したり、業務が進まなくて困ったりした体験があれば、そうした知識に対する意識もまたちがってくるだろう。漠然とした「専門知識」ではなく必要に迫られたものを発見し、行動目標として選び出すことがその成否を決めるポイントとなる。

### 失敗群

失敗群であげられた理由は実に多様である。ここでも中間群と同様に、「時間がなかった」「忙しかった」といった理由が多い。研修時期の関係から、「年末」ということばがみられるが、そのころに忙しくなるということは過去の経験から予測できるはずである。そうした状況の中でも実行できるものは何かを発見しなければ、失敗するのも当然であろう。また、「努力不足」という理由も少なくない。行動目標を立てるからにはその量の多少は別にして、やはり、「一所懸命にやってみよう」という心の準備が必要である。結果的に「努力不足」となってしまうのは本人の意欲や意識の問題もあるだろう。しかし同時にテーマそのものが時間的に、また量的に無理なところを含んでいた可能性もある。そのほか、「思い切って指摘できなかった」「周りが必要性を感じていなかった」「抽象的だった」なども、成功例とは逆の要素があげられている。こうした要素を排除していくことによって、実行可能な行動目標を設定できるのである。目標達成が十分にできなかった理由

表2. 「中間群」(自己評価51点以上70点以下)の行動目標と自己評価の理由

- 
- |     |  |
|-----|--|
| 1)  | 全室を毎日巡視する<br>努力する気はあったが、時間外になってしまい完全にはできなかった   |
| 2)  | 問題のある患者の記録を読み、朝のカンファレンスにそなえる<br>ときに時間がなく読めなかったことがあった                                   |
| 3)  | 感染防止に努め、消毒を完全に<br>消毒の%や時間をカンファレンスで確認したが、カンファレンスに集まるナースが少なかった                           |
| 4)  | 外来日誌を翌日記入する<br>職員の欠勤や突発的な処置が必要になったとき実践できなかった   |
| 5)  | 機材のリストアップをする<br>年末で忙しく時間がとれなかった<br>無理をすればできたと思う  |
| 6)  | スタッフがいいことをしたときにはほめる<br>ほめる機会がなかった  |
| 7)  | 夜勤時の患者の受持ち割振りを早めに出勤して、患者の状態を見て行なう<br>できることからやってみるという意識を維持できた                           |
| 8)  | 専門書を読む<br>本を読まなくても一日の業務はすむことが多い<br>忙しかった   |
| 9)  | スタッフの意見をよくきく<br>ただ聞くだけで、それに十分な理解、対応をしなかった  |
| 10) | 自分の意見をはっきりいう<br>自分ではやったつもりだが、周りの人には理解されていない  |
| 11) | 入院中、退院時のサマリー記載を徹底させる<br>カルテ係を中心に全員に働きかけた結果、以前よりも多少心がけるようになった                           |
| 12) | 新しい検査や分野について勉強会をし、マニュアルを作成する<br>勉強会は全員が希望していたので、実行しやすかったが、マニュアルまではできなかった<br>時間的余裕がなかった |
| 13) | 1日1回専門書を読む<br>努力はしたがつい眠ってしまう   |
| 14) | 患者に病室で話しかける<br>忙しくて時間がとれなかった   |
| 15) | 既存の勉強会に参加を働きかける<br>業務が忙しかった  |
| 16) | 新人が基本的技術をマスターしているかチェックする<br>いっしょに処置をする機会が少なかった   |
| 17) | 自宅で専門書を10~30分読む<br>年末年始の多忙な時期になって実行ができにくくなった   |
-

表3. 「失敗群」(自己評価50点以下)の行動目標と自己評価の理由

- 
- 1) 症例に関するビデオを見て、看護の再検討を行なう  
年末の業務多忙のため、勉強会の希望者(出席者)が得られなかった  
時間外にまで会合を開く勇気がなかった
  - 2) 1週間に1回医学雑誌の抄読会を行なう  
年末で忙しかった  
時間外にはスタッフが集まらなかった
  - 3) ことばづかいに注意する  
ことばづかいが乱れていることをはっきりと指摘できなかった  
注意していなくて、指摘するタイミングを失った
  - 4) 専門知識を身につける  
日数が足りない  
努力不足
  - 5) カンファレンス時に全員が気軽に平等に発言できるような雰囲気を作る  
努力不足  
テーマに経験不足の参加者が多かった
  - 6) 専門知識を身につける  
自分の仕事に対して興味を持てなかった
  - 7) 行動計画表を作成する  
計画表は作ったが、実行しなかった  
公にしなかったので、周囲からも何もいわれなかった
  - 8) 約束が守られていないときはあっさりとして注意する  
相手次第では自分自身が不愉快になりたくないため、つい黙ってしまう
  - 9) 職場の整理整頓をする  
やかましくいうのに疲れて自分でやってしまう  
スタッフが必要性を感じていない
  - 10) スタッフに対してほめてから注意する  
忙しい中ではすぐに注意することが必要で、いままでどおりにした  
目標が抽象的だったと思う
- 

としてあげられた、「決めたことを公にしなかった」という回答も興味深い。なぜなら今や古典的研究となった行動変容をめざした集団決定の研究においても、集団成員の前で行なう「決意の表明(自己決定)」こそがその効果を生み出す重要な契機であることが指摘されているからである。ついではながら、「自分の仕事に対して興味を持てなかった」という回答があるが、これは文字どおりであるとすれば、目標に関する議論以前の問題である。まずは自分の仕事をふりかえって、自らの動機づけを高める必要があるだろう。

以上、得られた回答を「成功」「中間」「失敗」の3群に分けて分析を行ない、より有効な行動目標を設定するための条件、基準を明らかにしようとしてきた。ただ、ここで注意しなければならない

いのは、これらはいくまで自己評価であって、実際の実行度、成功度と評価点が必ずしも一致しているとは限らないということである。事実、懸命に実践活動を進めてきたものほど、実際の達成度を厳しく評価し、結果的には「失敗した」という群に入ってしまうことは珍しくない。意識が低いために、「うまくいった、うまくいった」と思い込んでしまう場合があるのはこの逆の現象である。従って今回のデータもこうしたことが十分有り得るということは認識しておかなければならない。しかしながら、成功や失敗の理由がどういった点に帰属されているのかを知り、実行できる行動目標の条件を明らかにしようという今回の研究目的からは、このような自己評価の妥当性の問題は一応無視して話を進めていいのではないかと思われる。

さてこうして得られた結果の分析に基づいて、実行できる行動目標がそなえるべき要素、条件をまとめてみよう。

#### ①具体的であること

行動目標は具体的でなければならない。意思疎通に問題があるからといって、「コミュニケーションをよくする」といった目標を立てても実際の行動にはつながりにくい、単なる問題の裏返しでは不十分なのである。「リーダーシップを強化しよう」といったたぐいの目標もスローガンとして、あるいは組織の最終目標としてあげられることは問題ないが、一人ひとりの実践行動目標としてはいかにも抽象的である。「抽象的だった」、「目標が大きすぎた」といった反省がでてくるゆえんである。いつ、どこで、何を、だれに、どのようにといった点が明確になればなるほど目標は具体的になる。

#### ②実行可能であること

具体的であれば実行できるかということ、ことはそれほど単純ではない。たとえば、「専門的な知識がないことを反省して毎週専門書を1冊読む」という目標はどうだろうか。専門書の対象や範囲、あるいは著者などまで決められれば、具体性においてはこの上なくその条件を満たしている。しかし、この目標はいうまでもなく途中で挫折するであろう。具体性に関しては問題がなくても、単純に実行がむずかしいからである。行動や意識の変革にとっては、まず自信を持つことが必要である。いきなり理想的なことをいっても結局は失敗するだけだろう。無理をせずに、まずはやってみることが大切である。そういう意味ではできることしか決めないという精神が必要なのではないか。できることしか決めないといってもそれが必ずしも程度の低いものだとは限らないし、もちろん実行が容易であるとも限らない。最終的な目標達成のための第1ステップなのである。そのかわりそう判断してやりはじめたからには、今度はすぐに、「できるつもりだったけれどできなくなった」などといって簡単にあきらめないことである。

#### ③ある程度の達成期限があること

目標によってはすぐに達成できるもの、時間が必要なものとさまざまであろう。しかし、目標達成へのエネルギーを持続させるためには、ある程度の達成期限をもうけるべきである。どれほど具体的で実行可能であっても、いつ達成できるか分からない目標では結局は気持ちが続かない、ある程度期限を区切って、それまでの評価を行ない、さらに新しい目標を設定し直すということによって、達成への意欲も強められることになる。

#### ④小さな失敗をしても、取り返しがきくこと

実行可能な目標で、できることしか決めないということと矛盾するが、やはりどんなに実行できると思ってやったことでも失敗することはある。そんなときに、その失敗によってそれまでの努力

がまったく無駄になってしまうようなことがあれば、おそらく人は達成への意欲を失ってしまうだろう。決定的なものはいたしかたないとしても、小さな失敗はすぐに取り戻せるということこそ、達成へのエネルギーを持続させる重要な条件であろう。

⑤うまくいっているかどうかいつも確認できること

具体的で実行可能であれば、当然目標達成がうまくいっているかどうか確認できるであろう。常に自分の行動についてのフィードバックが得られることが、目標達成を確実なものにする。実践を進めていくその時々に応じて、「うまくいっている」という実感があれば、そのことがさらに目標達成を促進する力となる。

⑥目標達成時の変化のイメージがはっきりしていること

うまくいっているかどうか確認できることとならんで、目標が達成されたときに自分や周りの環境に起こる変化について、具体的で明確なイメージを持っていることも必要である。それが、目標を達成したときの指標になるとともに、目標達成のための行動を実践中にもどのくらい目標に近づいたかについての情報を与えてくれることになる。

ここまでは主として個人が決める行動目標に求められる条件である。組織においては個人だけではなく、集団や組織として決められる達成目標もある。今回のデータの分析からも、グループとして目標を決定するにあたっては、さらにいくつかの条件が示唆されているように思われる。以下にそれらをあげてみる。

⑦メンバー全員が目標を受容していること

集団を単位として目標を達成するのであるから、当然メンバー全員がその目標を達成することを納得しておかなければならない。目標が押しつけられたり、特定の少数のものだけが実行すればいいというように考えられたりしては、とうてい円滑な目標達成は期待できない。

⑧メンバーの意思、個性が生かされていること

集団で行動目標を決定する際に重要なことは、メンバーがすべて同じ目標を立てる必要はないということである。トータルな目標は共通でなければならないが、その目標を達成するために自分には何ができるかを自らが決めることが重要なのである。「遅刻をしない」といった簡単な目標についても、電車通っているものは、「一電車早く乗ろう」と決めることは立派な目標であるが、これは自転車通っているものにはまったくあてはまらない。要するにメンバーの立場、状況、個性が生かされていることが重要なのである。

⑨互いの目標について知っていること

メンバー各人が必ずしも同じ行動目標を立てているのではないから、そのままではほかのメンバーがどんな目標を持っているかは分からない。メンバー間で目標を表明しあうなどして互いの目標を知ることが必要である。互いの目標を知るということは他人の行動を監視し、実践していなければ追及しろというわけではない。そうではなく、お互いにうまくいかなかったときなどに、それをいち早く察知し、援助しようというのである。このことによってメンバー間の結びつきも高まり、目標行動の達成にもプラスの効果期待することができる。

⑩ある程度、メンバー間で助け合わないとうまくいかないようなこと

互いに援助することはややもすると挫折しがちな目標達成を支える力になる。そういう意味では、個性を重視しつつも一方では2人以上のメンバーが協力してはじめて達成できるような目標を作

る、あるいは発見することが重要ではないだろうか。ついでに言えば目標は作るもの、探すものであり、ただ漫然と座っていて与えられるものではない。日常生活、仕事の中から目標を発見していく能力（目標発見能力）の育成もまた重要な課題であろう。

以上、特定の組織を対象にした研修で得られた行動目標とその実践結果を分析し、その結果をふまえながら、より実現可能な目標設定のために求められる条件を検討してきた。本研究ではいわば病院という特定の集団を対象にしたが、そこで得られた結果はその他の集団や組織にも十分適応可能だと思われる。とくに教育実習生などに対して行なうリーダーシップ研修や対人関係訓練などについてもこうした結果を適応していくことが可能である。すでに教育実習生のリーダーシップを測定するための項目を作成し、それらを組み込んだリーダーシップ研修プログラムを開発している。その中では行動目標を決定し、実践に移していくステップが含まれる。本研究で明らかにされた条件を活用することが期待される。

### 参考文献

- 吉田道雄 1975 PM理論に基づく新しいリーダーシップ・トレーニング 心の科学2, 集団力学研究所, 1-13.
- 吉田道雄 1976 ラボラトリー・トレーニングに関する研究領域の設定 実験社会心理学研究, 16 (1), 68-73.
- 杉万俊夫・吉田道雄 1976 PM式リーダーシップ訓練の効果測定に関する試み 九州大学教育学部紀要(教育心理学部門), 21 (1), 11-14.
- 吉田道雄 1977 ラボラトリー・トレーニングの現状と問題点 九州大学教育学部紀要(教育心理学部門), 22(1), 25-28.
- 吉田道雄 1979 リーダーシップ・トレーニングの効果に関する実証的研究 鹿児島女子短期大学紀要 第14号, 27-34.
- 吉田道雄 1980 PM式リーダーシップ・トレーニングの効果 鹿児島女子短期大学紀要 第15号, 297-302.
- 吉田道雄 1988 リーダーシップとトレーニング(安藤延男編 人間関係入門 第19章 226-236) ナカニシヤ

(1989年5月24日 受理)