

部下による評価の意義と効果的な活用

——管理者のリーダーシップ向上と職場活性化のキーワード

よしだみちお
吉田道雄

熊本大学教育学部附属教育実践総合センター・教授、財団法人 集団力学研究所・所長

自分を知っているか

初めにちょっとしたクイズにお答えいただきたい。第1ヒント「“それ”は、この世の中で私だけが知っていることです」。第2ヒント「“それ”は、私が知っているとおりに、他の人たちに受け止められていません」。「さて、“それ”とは一体何でしょうか」。抽象的なヒントで、これでは解答のしようがないと思われるだろう。講演であれば、ここで少しばかり間を置くところだが、文字原稿ではそれも意味がない。さっそく正解を申し上げると、それは“自分の声”である。初めて“自分の声”を聞いたとき、「これが私の声なの?!」と誰もが驚いたはずだ。もちろん、中には“なんと素晴らしい声か”とうっとりした方もいるかもしれない。しかし、いずれにしても自分が信じていた声とはかなり異質に聞こえたに違いない。“自分”が思っている声のとおり“他人には”聞こえていないことは明白だ。

ここで面白いのは、どちらも真実だということだ。自分に聞こえる声は、間違いなく自分の声である。しかし、他人が聞いている“私の声”もまた確かに“私の声”なのだ。“自分が知っている自分”と“他人が知っている自分”が違っているのである。これは単に“声”だけに限ったことではない。われわれは、一人ひとりが異なる環境で生まれ育ち、さまざまな体験を積み

重ねてきた。そして、それぞれが自分の考えや行動について自分なりに理解している。それは自分の頭の中で生まれる“心の声”を聞いていると言える。しかし、そうした考えや行動は、他人の目からも同じように見えているのだろうか。“自分の声”の現実から推測すると、「そんなふうに見ているの?!」と驚愕するような見え方をしているかもしれない。しかし、それもまた“事実”なのである。こう考えると、「あなたは自分のことを知っていますか」と問われたら、その答は「イエスであり、ノーである」と答えざるを得なくなってしまう。

声の場合、その質まで変えることはできないが、レコーダーを使えば自分の声を聞きながら、他人に気持ちよく聞いてもらえるような工夫をすることは可能だ。それとまったく同じ発想で、われわれは他人に見えている自分の行動を知ることによって、リーダーシップや対人関係スキルを磨いていくことができるのである。

リーダーシップを評価する

1. リーダーシップの向上を目指す

“リーダーシップは改善・向上することができ”る。われわれはこの前提のもとで研究と実践を進めてきた。したがって、リーダーシップは個々人の努力では変えようのない資質や性格

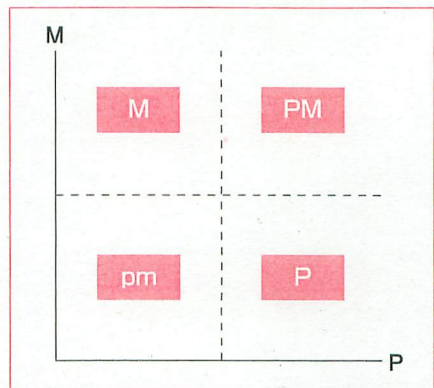
で決まるとは考えていない。リーダーが、その時々求められる行動をとっているかどうか。これがリーダーシップを改善し、職場を活性化するポイントなのである。そうであれば、どのような行動が求められているのが問題になる。これに対する1つの回答としてPM理論がある。これは三隅所長（当時）を筆頭に（財）集団力学研究所を中心に開発されてきたものである。この理論の最大の特徴は、管理者のリーダーシップ行動を“部下評価”によって測定する点にある。今日では360度評価など、管理者に対する評価の多面的な測定が普及しつつあるが、われわれはすでに40年以上も前から“部下評価”の重要性を指摘し、それを活用して管理者のリーダーシップ改善を図ってきたのである。本稿ではPM理論の詳細について解説する余裕はない。そこで、“部下評価”の重要性について、その概略をお話していくことにする。

なお、本稿の部下評価とは、部下による上司（上役）評価を意味する。

2. 4つのリーダーシップタイプ

職場の管理者に求められる行動を明らかにするために、インタビューや自由記述によるデータ収集を行い、その結果、リーダーに欠かせない行動として2つの柱が見いだされた。その1つは、リーダーが仕事の目標を達成するために働きかける行動である。そのなかには“指示を明確にする”“仕事の計画を綿密に立てる”“専門的な知識や技術を活かす”などが含まれていた。これを目標達成行動とし、英語のperformanceを用いてP行動と命名した。2つ目の柱は、集団をまとめる行動である。“職場の雰囲気をやかにする”“部下の意見を受け止める”“個人的な問題にも気を配る”などがそれに当たる。こちらは集団維持行動とし、英語のmaintenance

図1 4つのリーダーシップタイプ



を使って、M行動と名づけた。こうして、リーダーに求められるPとMの2つの行動が明らかになったのである。

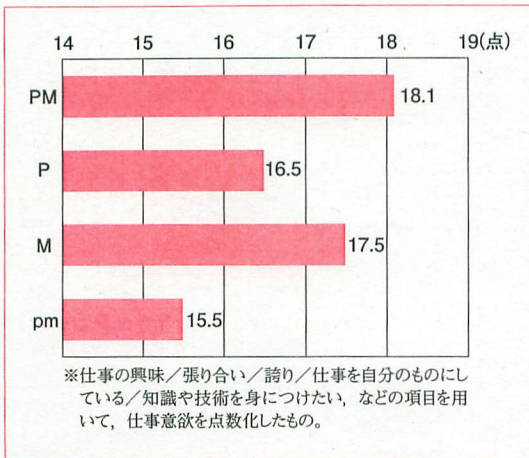
そこで、それぞれの行動について管理者が発揮している程度を測定する項目を作成し、リーダーシップの改善に活用することにした。実際には、PとMを横軸と縦軸にとり、それを発揮している程度によってリーダーをPM・P・M・pmの4つのタイプに分類した（図1）。

さらに、多くの現場研究の結果、管理者のリーダーシップタイプによって、部下の意欲や満足度、さらには事故の有無などにも違いが出るということが明らかになったのである。その一例としてリーダーシップタイプと部下の仕事意欲との関係を示す（図2）。得点が最も高いのはPMであり、それにMが続き、P、pmの順に数値は低下している。このほかの要因についても、ほぼ同様の結果が見いだされた。また、この傾向は、職種を問わず多くの職場に当てはまることも実証されている。管理者はこうした調査により自分のリーダーシップを診断し、問題があれば修正することが可能になったのである。

誰がリーダーシップを評価するか

ここで問題になるのは、管理者のリーダー

図2 リーダーシップタイプと部下の仕事意欲



シップを“誰が”評価するかということである。職場で行っている日常的な行動を評価する際に考えられるものとして、“自己評価”“同僚評価”“上役評価”などがある。最近では“部下評価”も重要なものとしてあげられるだろう。それぞれの評価が、それぞれの特徴をもっていることは言うまでもない。しかし、ことリーダーシッ

プに関しては、“部下評価”を最大限に活用すべきだというのが、われわれが一貫して堅持してきた考え方である。そこで、“部下評価”の重要性を明らかにするために、いまあげた4つの評価について考えてみよう。

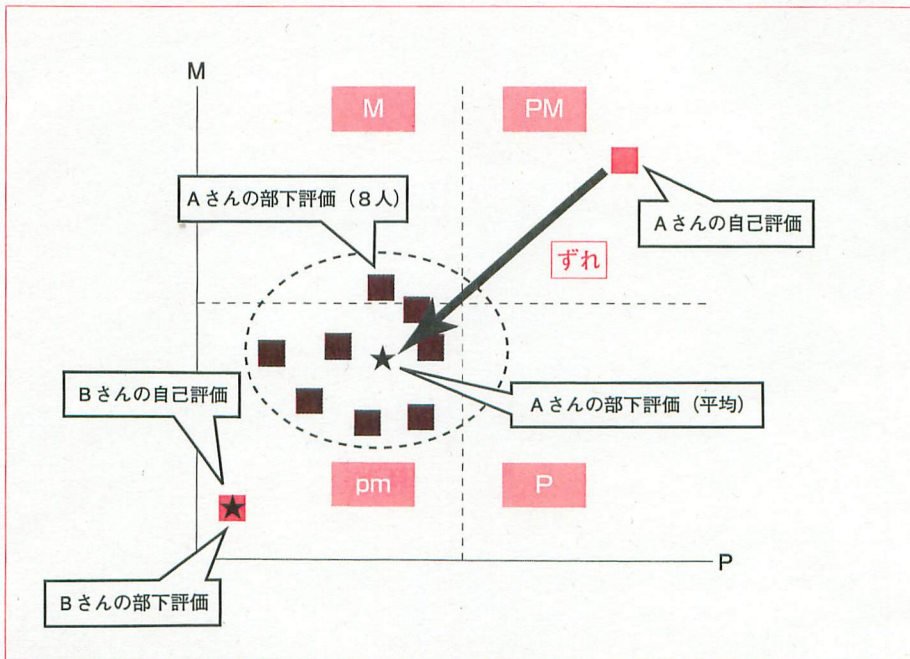
1. 自己評価と部下評価

—評価のずれをどうとらえるか

自分に聞こえている“自分の声”が間違いのない事実であるように、リーダーシップの自己評価も、本人にとっては事実そのものだといえることができる。しかし、それが“そのまま通じているとは限らない”ことも声の場合と同様である。それは、「やっているつもり」という思い込みであるかもしれないからである。これをPM理論に当てはめてみよう。

図3をご覧ください。管理職であるAさんは、自分はPもMも共にしっかり発揮していると考えている。したがって自己評価では堂々たる

図3 自己評価と部下評価



PMタイプである。しかし、Aさんの部下たち8人の見方は、本人とはかなり違っている。彼らによれば、AさんはPもMも十分には発揮しておらず、pmタイプと評価しているのだ。

つまり、両者の評価には大きなずれがある。この場合、どちらの評価が正しいのだろうか。冒頭にあげた“声”の例を考えるなら、“いずれも正しい”と言うことができる。しかし、ここで重要になるのが上役のもとで働く部下たちの意欲や満足度である。それらと関連が強いのは、自己評価なのか部下評価なのか。この点を明らかにするために、現実の職場において多くの研究が進められてきた。その結果、部下の意欲や満足度と関係が深いのは部下評価であることが確認されたのである。こうしたことから、われわれはリーダーシップの改善には、部下の立場から見た評価が欠かせないという結論に達した。すでに見たリーダーシップタイプによって部下の仕事意欲に差があるという結果(図2)も、“部下評価”によるデータに基づいたものなのである。

高い自己評価は男性に多い傾向がある。看護師長をはじめ、女性の場合は、部下評価よりも自己評価が低いデータが少なくない。男性の場合は多くの管理者たちが自分をPMタイプだと評価する。しかし、その部下たちの意欲や満足度は高い者もいれば、低い者もいる。このように、自己評価を基準に決めたリーダーシップのタイプでは、部下の意欲や満足度を予想することができないのである。これは自己評価が低い者の場合でも同じである。その割には意欲が高い部下がいることがあるからだ。この際は、自己評価が高いか低いかは問題にならない。自己評価と部下評価の間に“ずれ”があることが問題なのである。

ところで、継続して調査を受けたAさんは、翌年の調査で自己評価を下げてしまった。自分

をpm型だと評価したのである。その結果、部下評価との“ずれ”はなくなったが、肝心のリーダーシップは改善していない。これでは部下評価の意味がなくなってしまう。管理者であればせめて“自己評価はPM”の心意気がほしい。部下の評価がそれに一致していないことがわかれば、部下に対する影響力を強化する方法を考えればいい。そのために新たな行動を起こすのである。リーダーシップは“行動”であり、資質のような特性ではない。“努力すれば結果はついてくる”のである。

さらに“自分のリーダーシップは部下評価とのずれはない”と主張する人がいる。その理由を聞くと、“リーダーらしいことは何もしていない”と言う。部下たちに聞いてみると、やはり“上役は何もしてくれない”と訴える。その結果、図3のBさんのように、原点近くで“自己評価”と“部下評価”が一致している。まさに超pmである。ずれがないといっても、これではリーダーシップ放棄としか言いようがない。職場の管理者に求められているのは“ずれ”をなくするために数字合わせをすることではない。現実の“ずれ”の存在に気づいて、それを縮小するよう努力していく。それこそがリーダーシップなのである。

2. 同僚評価

ここでは管理者として同じ地位や立場にいる者同士の評価を“同僚評価”と呼ぶことにする。同僚はお互いの行動について理解できる点が多い。さまざまな理由から管理者として“したくてもできないこと”があることもわかっている。そうした相互理解の安心感が心の支えになり、仕事の悩みを和らげることもできる。そのため、自分の行動に対する同僚の評価は、管理者にとっては受け入れやすいものとなる。ただ、リーダー

シップが実際に影響を与えるのは部下たちである。その部下たちが、リーダーの行動に対して“低い評価”をしたらどうなるか。

リーダーが同僚に相談している声が聞こえる。「いやあ、これにはがっかりしました。私としてはリーダーにふさわしい行動をとっているつもりです。でも部下の評価は低い。私のことをよくご存じのあなた、どう思われますか」。これに対して同僚は答える。「おっしゃるとおりですよ。あなたはしっかりやっています。それを評価しない部下の見方のほうがおかしいんじゃないですか」。このような会話が終わってしまえば行動の改善は期待できない。お互いが“慰め合い”で気持ちを落ち着けているだけのことになる。もちろん、同僚の評価のほうが客観的には正しいことが多いかもしれない。しかし、それならそれで部下たちに自分の行動をきちんと評価してもらうように働きかけることが必要なのである。いずれにしても、同僚同士で納得できるストーリーをつくっているだけでは、部下の評価はいつまでたっても変わらない。

3. 上役評価

上役とは、管理者の上役のことである。勤務評定をはじめ、上役による評価は当然のこととして行われてきた。それは、今後も変わることのない組織の基本的な構造でもある。ただし、リーダーシップに関しては、上役には見えない部分が少なくない。上役としては、業績が上がっている職場の管理者は、つつい高い評価をしたくなる。

たとえ部下との間に軋轢^{あつれき}が生じ部下の精神衛生に問題が起きていても、それに気づかないこともある。また、気づいたとしても、せっかく好業績を上げている管理者に「いまの行動を変えなさい」と言うのは抵抗があるかもしれない。

さらに、上ばかり見て、部下に対する配慮に欠ける管理者も、なかにはいるものだ。そうした場合には、上役には管理者と部下との関係がさらに見えなくなる。問題があってもそれに目を向けず、それなりの評価を続けることは、組織を揺るがす事態にもつながりかねない。

4つの鏡を大切に

部下評価の重要性を強調するために、“自己評価”“同僚評価”“上役評価”の問題点を指摘した。しかし、結論としてはいずれの評価も尊重すべきである。1枚の鏡では顔しか見えない。それが2枚になると後ろ姿も確認できる。そして3枚目が増えれば左右が逆にならない像を見ることが出来る。それは、まさに他人が見ている自分の姿と同じではないか。そしてもう1つ、自分の心で自分を見る“自己評価”もリーダーシップの改善にとって重要であることを忘れてはならない。

われわれは鏡を見て、顔に墨が付いていたらすぐに洗い流す。“この鏡はけしからん”などと投げ捨てたりはしない。リーダーシップも同じことである。それぞれの鏡には長所もあれば欠点もある。それらを押さえたうえで上手に活用することがリーダーシップの改善・向上につながるのだ。その際に、“部下評価”は特に大事な鏡として尊重していただきたいと思う。

参考文献

- 1) 三隅二不二：リーダーシップの科学；指導力の科学的診断法，講談社ブルーバックス，1986。
- 2) 吉田道雄：看護管理のグループ・ダイナミックス；リーダーシップの向上を目指して，ヘッドナース，13(2)：146-153，1998。

* 部下評価によるリーダーシップ調査のシステムについては、(財) 集団力学研究所にお問い合わせください。
<http://www.group-dynamics.org/>
 また、筆者のホームページには論文や講演録を掲載しています。「味な話の素」と名づけたコラムでは、「リーダーシップ」や「対人関係」などの話題も取り上げています。
<http://www.educ.kumamoto-u.ac.jp/~yoshida/>