



誌上で学ぶ! リーダーシップ基礎講座 —リーダーシップとフォロワーシップ

吉田道雄

国立大学法人熊本大学 教授
財団法人集団力学研究所 所長



1976年九州大学大学院教育学研究科博士課程単位取得退学。九州大学助手、鹿児島女子短期大学講師を経て現職。専門はグループ・ダイナミクス。博士(学術)。リーダーシップの改善・向上を目的としたトレーニングの開発と実践を進めてきた。さらに、組織の安全に関する研究にも取り組み、その成果をもとに提言を行っている。主著には、『人間理解のグループ・ダイナミクス』(ナカニシヤ出版)、『リーダーシップと安全の科学(共著)』(ナカニシヤ出版)、『人生をよりよく生きるノウハウ探し』(熊本日日新聞社)などがある。

No.2の役割

あなたは“職場のNo.2”と聞くと、どのようなことをイメージしますか。まずは、文字通り“2番目に偉い人”でしょうか。組織によっては、“実質的なトップ”の場合もあります。形式的な代表者はいるけれど、実際に力を持っているのはNo.2であるところは少なくありません。

しかし、少しマイナスのイメージを持つ人もいるかもしれません。例えば、“上と下との板挟み”などはそれに当たります。また、“サンドイッチの真ん中”などと言う人もいます。もちろん、No.2は師長の次の役職なので、相対的に職場においての立場は上の方です。役割としては、師長とスタッフの“中間人”として働くことが期

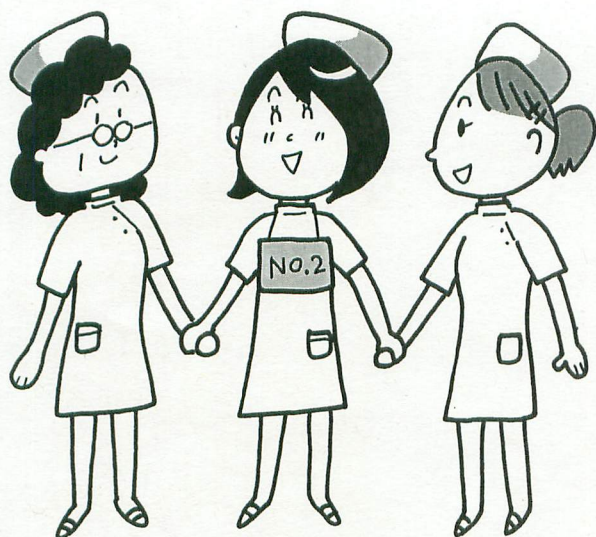
待されています。しかし、それを“板挟み”とか“サンドイッチ”と考えては気持ちが沈むだけです。ここではNo.2の立場をプラスにとらえ、元気で安全な職場づくりに邁進^{まいしん}しましょう。

今から50年近く前になりますが、社会心理学者のリッカートが“連結ピン”という考え方を提案しました¹⁾。そこでは、組織のリーダーが階層の“真ん中”に立って“ピン”の役割を担い、しっかり上下を連結することの重要性を強調しています。

私はこれと同じような発想で、No.2には“マルチリンガル”になってもらいたいと思います。“バイリンガル”は2カ国語が話せる人ですが、“マルチリンガル”は3つ以上の言葉を使える人です。

同じ言葉を使っているのに、立場によって解

リーダーシップと フォロワーシップ



「No.2」には、
上下の連結ピンの役割を期待する

積がまるで違っている。そのような体験はありませんか。それが互いに行き違いや誤解を生み、職場の雰囲気悪くするのは、最悪の場合には、深刻な事故を引き起こすことさえあります。その点について、上と下の真ん中に立つNo.2としては、師長と部下たちの間に立ち、相互理解が深まるように、方針や支持の伝達内容を“翻訳する”ことが期待されるのです。

もちろん師長からの情報だけではなく、部下たちから得られた情報や要望などを、師長に理解してもらえるように“翻訳する”ことも大事な仕事です。その際に、勝手な“翻訳”をすればかえって問題を引き起こします。正しく“翻訳する”ために、いつもその腕を磨いておかなければならないのです。

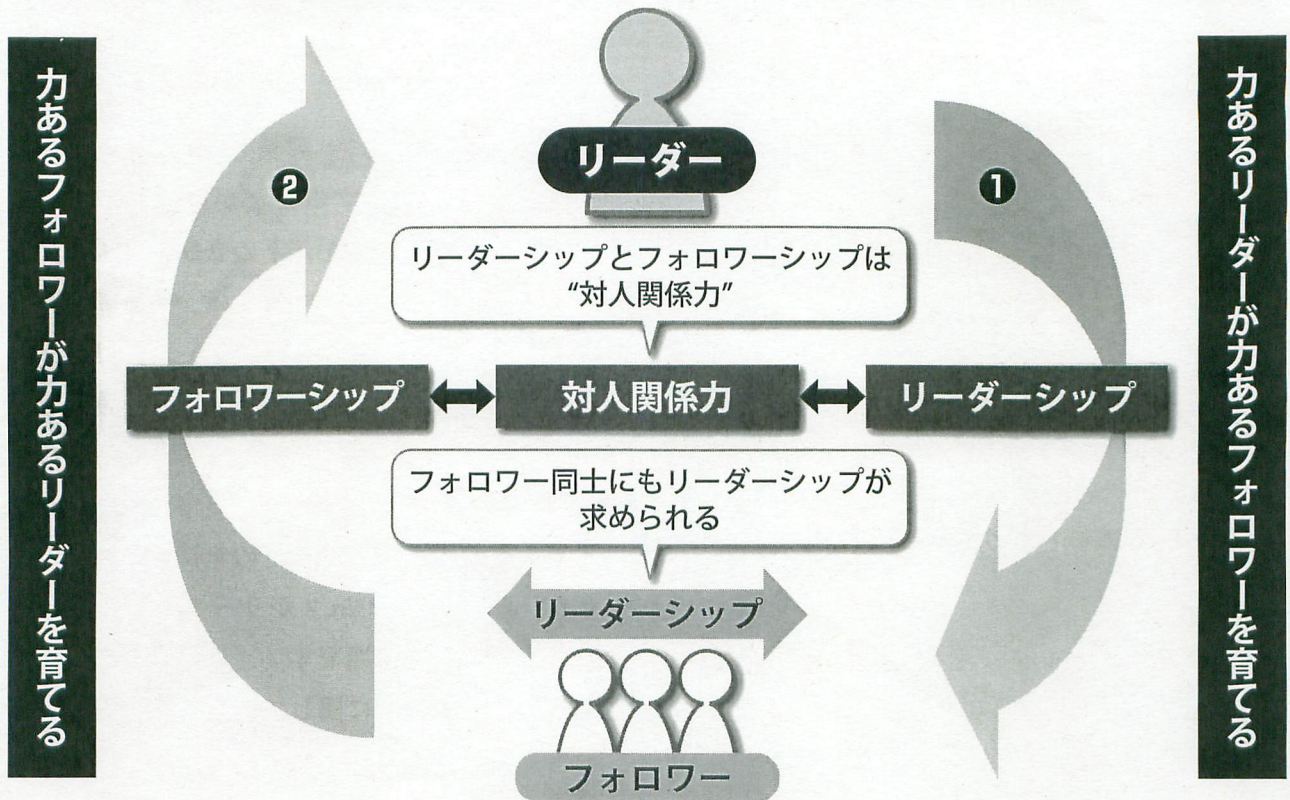
“上下”の2つだけを考えれば、“バイリンガル”であっても十分な気がします。しかし、No.2には上の考えも理解し翻訳することが期待されています。また、部下においてもいろいろな考えの人がいます。そうした個々人ともコミュニケーションを取るために“マルチ”な視点が求められるのです。ただ単に“上の意見を伝える”とか“下の希望を聞いて報告する”だけでは、No.2の役割は果たせません。

職場のNo.2には、師長と同じようにリーダーシップを発揮することが期待されています。リーダーシップが部下の意欲や職場の活性化に大きな影響を及ぼすことは、多くの研究で明らかになっています。したがって、No.2も重大な責任を負っているのです。そう言われると、“自分はリーダーに向いているのだろうか。そんな資質を持っているのだろうか”と頭を悩ませる人が出てきます。その気持ちは分かりませんが、職場の中でNo.2がリーダーシップを発揮できなければ問題です。

しかし、この点に関してはしっかり確認しておきます。それは、“リーダーシップ”とは、個人の性格や資質というよりも行動だということです。もちろん、個人的な要因が無関係というわけではありません。しかし、それよりももっと大事なものは、リーダーが自分に求められている行動に気づき、それを実践することなのです。行動を何もしないで、“リーダーとしての適性がない”などとあきらめてはいけません。

また、私たちは“リーダーシップは他者に対する影響力”だと考えています。職場では部下同士でも互いに影響を与えています。その意味では、リーダーシップは管理者だけでなく、すべての人々に求められているのです。

ここで図を見てください。これは職場のリーダーとフォロワーの関係をまとめたものです。リーダーが管理者でフォロワーが部下ということになります。もちろん、リーダーが管理職だと決め付ける必要はありません。例えば、プリセプターがリーダーで、プリセプティがフォロワーだと考えることもできます。いずれにしても、図の①の矢印は、影響力がリーダーからフォロワーの方に向かっていていることを示してい



ます。これがいわゆる“リーダーシップ”です。職場のNo.2はしっかり①のリーダーシップを発揮しなければなりません。その反対側には、フォロワーからリーダーに向かう②の矢印があります。これを“フォロワーシップ”と呼ぶことにします。図から分かるように、フォロワーからリーダーに影響を与えるのです。

例えば、師長から指示が出されます。それが理解できたら、“はい、分かりました。早速取り掛かります”とこやかに返事をする。また時には“師長さんが専門的な知識をお持ちなので助かります”といった感じで上司を褒めることがあってもよいでしょう。あるいは、“もう少し部下の相談に乗ってほしいのですが”と行動を変えるよう要求することもあるでしょう。

ともあれ、リーダーを尊敬すると同時に、「しっかり物を言わせていただきます」という関係をつくり上げるのです。“それはリーダーの仕事ではないの”と思われるかもしれませ

ん。確かにそのとおりですが、フォロワーがリーダーの影響力をひたすら受け止めるだけでは、望ましい関係は生まれません。むしろ、フォロワーの方からリーダーを気持ちよくさせるよう働き掛けることも大事なのです。

No.2としては、リーダーからの影響を受け止めると共に、リーダーに影響を与えることが期待されているのです。それは、自分だけのことではありません。職場の部下たちがフォロワーシップを発揮できるように育てていくことも大事な役割です。また、どのような組織でも、管理者の方がリーダーシップを発揮する責任が重いことは言うまでもありません。しかし、そうかと言ってフォロワーがリーダー任せで指示待ちでは職場は元気になりません。仕事の意欲も減退するでしょう。間違いなく、“よいリーダーがよいフォロワーを育てる”ことです。逆に、“よいフォロワーがよいリーダーを育てる”ことも確かな事実なのです。

求められるNo.2像

ここで、職場のリーダーとしてのNo.2に求められるポイントを5つ挙げておきましょう。

①考えるリーダー

その第1は、“考えるリーダー”であってほしいということです。その範囲は実に広く、組織の事、仕事の事、部下の事、そして上役の事など、さまざまなものが含まれます。その対象が何であれ、職場のメンバーから“いつも考えている人だ”と評価されることは、リーダーシップの基本なのです。

②気づくリーダー

また第2に、“気づくリーダー”であることもリーダーシップには欠かせません。特に部下のちょっとした仕事ぶりや行動に気づいて、それを評価し褒めるのです。“この人だからこそちゃんと見てくれたんだ…”。これほど、部下のやる気を高めることはありません。また、仕事上の小さな問題点に“気づく”力が大きな事故や災害を予防するのです。“大は小を兼ねる”と言いますが、組織のリーダーにとっては“小に気づくことこそ、大きな効果をもたらす”のです。

③変わるリーダー

さらに第3には、“変わるリーダー”が求められています。リーダーたちは、さまざまな場面で部下を変えようとします。組織の活性化や安全性向上のために、発想の“転換”を求め、行動の“変容”を強調します。しかし、それと同時にリーダー自身が“変化”する覚悟をしておかなければなりません。

ここに“説得”と“納得”の違いがあります。“説得”は相手を変えようとするだけで、自分のことは視野に入っていません。これに対して“納得”には、“説得”する側も“変わりますよ”という決意が込められているのです。少なくとも、

部下からそう見られていることが重要なのです。

④育てるリーダー

そして第4に、人を監督すべき立場にあるからには“育てるリーダー”であることが期待されます。どんなに優れた知識や技術を身に付けていても、部下を育てる力がなければリーダーシップを発揮しているとは言えないのです。その中に、フォロワーシップを育てることが含まれていることは言うまでもありません。

⑤明るいリーダー

最後の第5として“明るいリーダー”であってほしいと思います。厳しい職場環境の中で組織や人を変えていくためには、リーダーの“明るさ”が大きな力を発揮するのです。

関連した情報については、筆者ホームページ (<http://www.educ.kumamoto-u.ac.jp/~yoshida/>) をご覧いただきたい。「仕事（論文リスト）」「講演・評論・随想」で論文や講演記録を読むことができる。また、「味な話の素」と名付けたコラムでは、「対人関係」や「コミュニケーション」「リスクマネジメント」などを取り上げている。

公開講座へのお誘い： 筆者は職場のリーダーシップ改善を目的にした公開講座「リーダーシップ・トレーニング」を東京と熊本で開催しています。これまでも看護師をはじめ企業や教育など、さまざまな分野でご活躍の皆様方にご参加いただき、ご好評を得ています。基礎研修と3カ月後のフォロー研修をセットにした合計18時間の本格的なトレーニングです。詳しい情報はホームページ (<http://www.educ.kumamoto-u.ac.jp/~yoshida/koukaikouza.htm>) をご覧ください。

引用・参考文献

1) R.リッカー著、三隅二不二訳：経営の行動科学—新しいマネジメントの探求、ダイヤモンド社、1964。