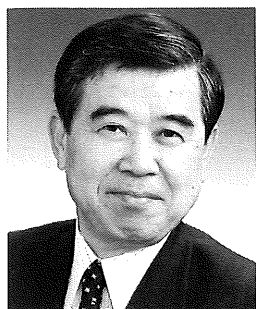


## リーダーシップの公式



**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・向上を目的に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。

## リーダーシップの公式

職場は複数の人々から構成されています。そして、どんな職場にもはっきりした目標があります。というよりも、ある特定の目標を達成するために職場が作られているのです。そして、複数の人々がしっかり仕事に取り組み職場の目標を達成するためには、みんなをまとめる人が必要になります。その役割を果たすのが職場のリーダーなのです。そして、リーダーがさまざまな働き掛けをすることがリーダーシップというわけです。今回は、このリーダーシップについて考えていくことにしましょう。

はじめに、「リーダーシップの公式」をご提案しましょう(図)。ここでは、リーダーシップを発揮する力という点を強調して「リーダーシップ力」ということばを使っています。公式は分数で表現していますが、分母は「フォロワーの人数」です。「フォロワー」は文字通り「リーダーの後からついて行く人」です。職場では「部下」や「後輩」たちがそれに当たります。その人数が少なければ、指示や情報はスムーズに伝わるでしょう。しかし、フォロワーの人数が多くなれば、直接かかわりを持つことがむず

かしくなってきます。そして上から下へだけでなく、フォロワーが持っている情報や気持ちもリーダーに届きにくくなります。しかし、だからといって“人数が多いからリーダーシップは発揮できない”と投げ出すわけにはいきません。自分に与えられた条件が厳しくても、それを克服する努力をしていく。それは職場のリーダーに課せられた大事な仕事なのです。

## リーダーの「専門力」

さて、公式の分子は「専門力×人間力」になっています。職場のリーダーが「専門的な知識や技術」を持っていることは当然です。看護の世界では全員が「看護師免許」の所持者です。その意味で、だれもが看護に求められる基本的な「専門力」を持っていることになります。そ

$$\text{リーダーシップ力} = \frac{\text{専門力} \times \text{人間力}}{\text{フォロワーの人数}}$$

図 リーダーシップの公式

して看護の経験を積みながら、さらに「専門力」が身についたと評価されれば、それに応じた責任ある地位に就くこととなります。したがって、管理職をはじめとしたリーダーたちの「専門力」は、少なくとも「0（ゼロ）以上」であることは疑いありません。管理者やリーダーに対して「専門力は0以上」などと言えおしかりを受けるかもしれません。

しかし、世の中には絶え間なく「専門力」を磨く努力をしている人々がいる一方で、基本的な「専門力」だけで満足し、それから先には進もうとしない人たちがいるのも現実です。後者の方々はフォロワーから尊敬されるはずもなく、結果として「リーダーシップ力」が低下していくことは避けられません。「専門力」を高め続けることは、リーダーに求められる基本的な条件なのです。もちろん、あらゆる領域で「専門的な知識や技術」がフォロワーを上回っている必要はありません。大事なのは、フォロワーの「これについては専門力を発揮してほしい」という期待にリーダーがしっかり応えることなのです。

それでは、「期待されている専門力が欠けている」と自覚したらどうすればいいのでしょうか。その答えは簡単です。自分が十分でないと思う「専門力」を高める努力をはじめることです。そうすれば、「うちのリーダーは専門力に問題があると気づくと、それを身につけるために一生懸命に努力する。あの姿を見ていると頭が下がるなあ」といった肯定的な評価をフォロワーから受けるに違いありません。こうした「専門力を身につける姿勢」を見せることが、リーダーとしての「専門力」に含まれるのです。

ところで、「専門力」は強力なほどよさそうですが、それにはある程度の「上限」があります。例えば、水泳界のホープ入江陵介選手が若者た

ち20人を指導しているとしましょう。彼の「専門性」としては、自ら出した背泳ぎ100m、52秒56という日本記録だけで完璧です。そこで、指導する相手が20人から40人に倍増したらどうでしょう。そのときに「専門力」であるスピード記録も「2倍のスピードである26秒にレベルアップしろ」などという人はいるはずがありません。

このように、「専門力」にはそれなりの「上限」があるのです。そこで、「リーダーシップ力」をさらに強めるためには、分子のもう一つの構成要素である「人間力」が注目されることになります。

## ● ● ● リーダーの「人間力」

「人間力」は人とかかわる力です。少し堅い言い方をすれば「良好な対人関係を創り上げる力」ということとなります。その中でも「コミュニケーション力」はとくに重要なものです。どんなに「正しいこと」を話しても、相手との関係がうまくできていなければ、その内容はうまく伝わりません。情報の「内容（コンテンツ）」が大事なことは言うまでもありません。しかし、それと同時に「対人関係のパイプ」がしっかりしていないと、コミュニケーションは成り立たないのです。

さて、「リーダーシップの公式」の「分子」では、「専門力」と「人間力」が掛け算になっています。つまり、「専門力」は同じレベルでも、「人間力」が2倍、3倍になれば、それに伴って、「リーダーシップ力」は2倍、3倍と強化されるのです。リーダーシップ力を高めるためには「人間力」をしっかり身につけていくことが欠かせないのです。

ところで、「人間力」は「専門力」とは少し

ばかりその性質が違ってきます。先ほど、リーダーの「専門力」は少なくとも「0以上」だと考えることにしました。この点で「人間力」はどうかのでしょうか。じつは「人間力」の場合は「0」の可能性が大いにあり得るのです。そうすると、どんなに「専門力」に優れていても、その人の「リーダーシップ力」は「0」になってしまうのです。いやいや現実はまだ厳しいかもしれません。そうです、「人間力」は「マイナス」になることも考えられるのです。こうなると職場で悲劇的な事態も起こってきます。専門的な知識や技術は人並み以上に持っているのに、フォロワーがついてこない。それどころか、「少しばかり専門的に優れているからといって調子に乗るんじゃないよ」などと反発されてしまう。こんなリーダーが職場に溢れているとは言いません。しかし、たしかにこうした不幸な事例があるのも現実なのです。いずれにしても、リーダーは「専門力」と「人間力」の両方をしっかり強化していくことが求められているのです。

## ● ● リーダーシップの ● ● 「特性論」と「行動論」

「リーダーシップ力」の向上のために「専門力」と「人間力」が大事であることはわかりました。そして、「専門力」を高めるためには、自分の仕事を見つめながら、日頃からしっかり学習していくことが必要です。

それでは「人間力」の方はどうかのでしょうか。やはり「専門力」のように努力していけば身につくものなのでしょうか。世の中には「人間力」を「人間性」のようなものだと考える人がいます。そして、それは個々人の性格や資質と同様に変わることができないというのです。そうすると、「専門力」は磨きをかけることがで

きるけれど、「人間力」は改善の余地がないことになります。

こうした考え方を「特性論」と呼んでいます。しかし、私たちは「特性論」の立場には立っていません。そうではなくて、「人間力」も「専門力」と同じように、繰り返し練習し、訓練することで鍛えられると考えるのです。それは変えることのできない「特性」ではなく、日々の「行動」を積み重ねることで改善されていくのです。この世に生まれたときから「人間力」が優れている人はいる訳がないでしょう。

しかし、「人間力」は「練習」や「訓練」で改善するなんてできないと考える人もいます。「そうは言っても、私にはうまくできない」などとすぐに諦めるのです。人の筋肉は訓練をして鍛えると強くなります。その一方で、筋肉を使わないと確実に衰えていきます。「人間力」もこれと同じように考えてはどうでしょう。しっかり鍛えれば「人間力」を支える筋肉もどんどん強化されるのです。その逆に、「練習」や「訓練」を怠っていると、その力は目に見えて衰えていくでしょう。「人間力」を生まれながらの「特性」だと考えて、それを鍛えることを諦めてはいけません。それは毎日の「行動」によって鍛えられていくのです。「リーダーシップ力」は「専門力」と「人間力」を掛け合わせた結果です。どちらも努力することによって改善できることを信じて前進したいものです。それが自分の「リーダーシップ力」向上だけでなく、職場全体の活性化や安全の向上につながっていくのです。

### 参考文献

- 1) 集団力学研究所編：人間関係講座Ⅲ（リーダーシップ）、2000。
- 2) 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、婦長主任新事情、Vol. 6, No.131, P.56～58, 2001。