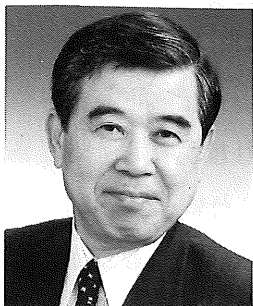


リーダーシップの筋肉運動と
円錐

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。

リーダーシップ力を鍛える

“リーダーシップを個人の「特性」ではなく、「行動」として考える”。前回、それは健康な生活を送るための「運動」と同じだと強調しました。そこでリーダーシップを改善するために、この点をもう少し考えておくことにしましょう。

入院してベッドに寝たままだと、筋力は急速に衰えると言われます。病気であればそれもやむを得ませんが、健康を維持するためには日ごろから運動を心がけることが大事です。

リーダーシップや対人関係についても、まったく同じことが言えます。今自分が持っている力を維持するためには、きちんと「運動」しなければなりません。もちろん「現状維持」を目指すのであれば、運動もそこそこでいいでしょう。しかし、さらに前向きに健康の増進を考えているのであれば、もう少し腰を入れて「運動トレーニング」をすることになります。

例えばジョギングやランニングを始める、プールに出かけて泳ぐといったことが頭に浮かびます。人によってはジムに行ってトレーニングマシンにチャレンジするかもしれません。健康を増進するという点では共通していますが、どん

な運動をするかは個々人で違っていても構わないのです。大事なことは、自分の目的に応じた運動をコツコツと続けることです。

リーダーシップの場合も、まずは「しっかりリーダーシップを改善・向上させよう」と心に決めることからトレーニングが始まります。そこでどんな運動をするかは、一人ひとりの目標や置かれた状況によって違ってきます。それは「仕事に関する知識や技術を上手に教える」ことであったり、「きちんと部下を褒める」ことであったりするでしょう。

いずれにしても、自分に期待されている行動について、それが発揮できるようにトレーニングを続けていくのです。

自分に合ったメニューを決めて地道に運動を続けていけば、それなりに筋肉も付いてきます。努力の成果が目に見えるのです。周りの人たちからも「このごろたくましくなったね」と言って褒められるかもしれません。

リーダーシップ力を付けるための「筋肉運動」も、同じような成果が得られるはず。「部下とコミュニケーションをうまく取れるようになりましたね」「あなたの話を聞いているとやる気が出てきますよ」。職場の部下やメンバー

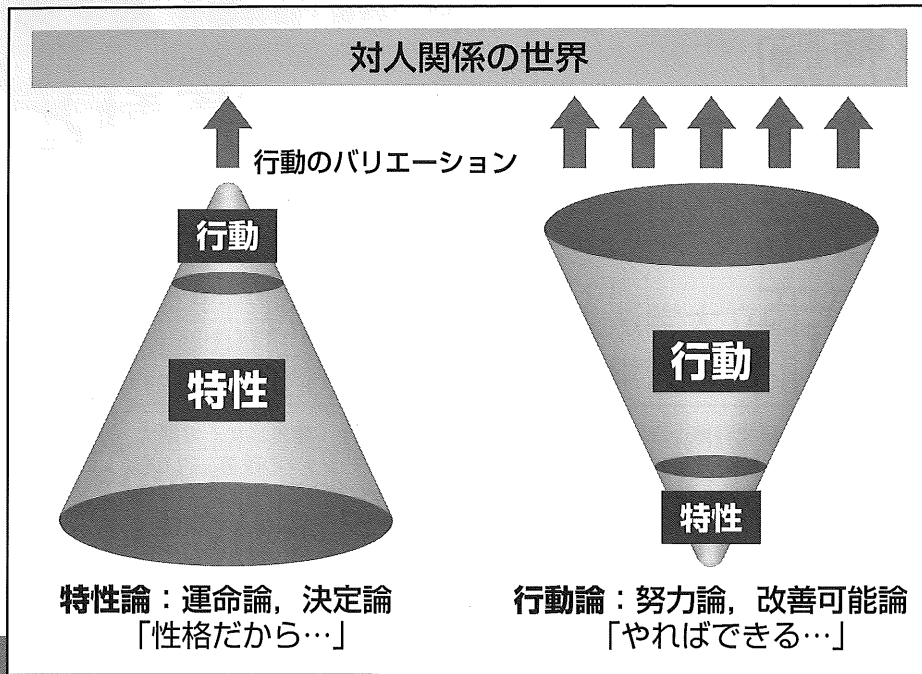


図 リーダーシップ（対人関係力）の円錐

たちからこんな声をかけてもらえるようになれば、嬉しいではないですか。リーダーシップの「筋肉トレーニング」を実行した甲斐があるというものです。

ところで同じように「運動」をしても、その成果に個人差が出るのは当然です。手足や内臓なども含めて、体を構成しているものだけで考えれば、私たちとイチローは同じです。しかし、私たちがどんなにトレーニングをしても、イチローの足元にも及ぶわけがありません。そんなことは誰にも分かっています。けれども、だからといって私たちは「運動しても仕方がない」と諦めることはありません。自分なりに必要なトレーニングを、地道に続けるのです。

このように、体力やスポーツのスキルについては大いに個人差があります。そして、リーダーシップについても同じことが言えるのです。私たちは数万人の人たちに感動を与える話ができる—そんなオバマ氏のような力を持つ必要はありません。そうではなくて、日常の仕事や生活の中でかかわる人々と快い関係を創り上げることができればいいのです。

ところで、「筋肉トレーニング」は継続することが不可欠です。せっかく身に付いた筋肉も、運動をサボればあつという間に衰えるのです。特にリーダーシップや対人関係の力については、トレーニングに終わりはありません。あえて終わりというのであれば、それは私たちが人とかかわらなくなった時でしょう。

そんなわけで、リーダーシップ力を身に付ける努力は「生涯学習」なのです。いずれに

しても、リーダーシップや対人関係は「トレーニング」によって鍛えることができます。初めから「私にリーダーは務まらない」とか、「対人関係は苦手だ」と言って逃げてはいけません。

● ● ● リーダーシップの円錐

ここまで、リーダーシップにとってトレーニングが重要であることを強調してきました。ですから、リーダーシップが「特性」ではなく「行動」だということを十分に納得していただいたと思います。ここでこの点を改めて確認するために、「リーダーシップの円錐」をご紹介します。

図をご覧ください。左側に道路工事や交通規制などで使われるコーンが立っています。正式にはロードコーンと呼ぶのだそうですが、その右側にはそれが逆立ちしています。コーンは「円錐」のことです。図の上の方には「対人関係の世界」があって、どちらの円錐からもそこに向かって矢印が出ています。私としては左側が「特性論の円錐」を、右側が「行動論の円錐」を表現しているつもりですが、その気持ちがお

分かりいただけるでしょうか。

まずは、左側にある「特性論」の円錐から話を始めましょう。こちらはしっかり安定しています。ただ触れたり、少しばかり風が吹いたりしたくらいでは倒れません。そんなことでは役に立ちません。この円錐の土台部分には「特性」がしっかり座っています。その上の先端部分に行動があって、そこから1本の矢印が「対人関係の世界」に向かっています。これはどういうことを意味しているのでしょうか。

そうです。ご想像のとおり、こちらの円錐は人の行動が「特性」によって支配されていることを強調しているのです。どっしりと座った「特性」が「行動」を決めている—そんなイメージです。そのため、「対人関係の世界」と接する「行動」は、たった1つしかありません。周りの状況が変わっても、また対応する相手が違って、とにかくワンパターンの行動しかできない—そんな状態を示しているのが左側の円錐です。

ここに、与えられた状況の中でリーダーシップが発揮できないAさんがいます。これを見たBさんが、Aさんにアドバイスします。「Aさん、お困りのようですね。あなたはCさんに同じような働きかけをしてうまくいったので、今度はDさんにもその方法でいこうと思っているんでしょ。でも、DさんはCさんとは考え方が相当に違うようですよ。もう少し工夫しないと、せっかくの指導もうまくいかないと思いますよ」。こうしてAさんに声をかけたBさんは、Dさんに対する別の働きかけ方を提案します。

これに対するAさんの答えは、驚くほど単純明快です。「それはそうかもしれないけれど、やり方を変えるなんてとてもできないのよ。だって、それって私の性格なんだから」。まるで生まれた時からワンパターンでしか行動できないことが運命づけられているような雰囲気です。もう決

まってしまうからどうしようもないというわけです。これではとりつく島もありません。

まさに、「特性論」の本領発揮というところでしょうか。そんなわけで、「特性論」は「運命論」とも言えますし、「決定論」と呼ぶこともできるでしょう。

それでは、右側にある逆立ちした円錐はどうでしょうか。こちらにも、ベースには「特性」が座っています。しかし、円錐の先端ですから、ほんの少しの領域を占めているだけです。それに比べて、その上にある「行動」は大きく広がり、「対人関係の世界」につながっています。そのことを5本の矢印が象徴的に示しています。「特性論」とは違って、さまざまな「行動」のバリエーションがあることを示しているのです。

基礎的な部分には「特性」がありますから、「行動」が「特性」に影響されることは否定できません。しかし、リーダーシップにとって大事なのは、その「特性」を乗り越えていろいろな行動をしっかりと試みることなのです。もちろん、そうした行動が失敗に終わることもあるでしょう。しかしその時は、また別の行動にチャレンジすればいいのです。そうした中から成功体験も生まれてくるはずですよ。

このように、「行動論」では「やればできる」ことを確信してリーダーシップの改善にチャレンジするのです。それは「努力」を大事にする考え方でもあり、「改善可能論」と言うこともできるでしょう。

皆さんには、「筋肉論」と「逆さまの円錐」の考え方を基本にして、「リーダーシップ力」の改善と向上を図っていただきたいと思います。

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：面接の技術とリーダーシップ、集団力学研究所紀要、Vol.17、P.61～72、2000。