

リーダーシップの理論と  
トレーニング

吉田道雄 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。

## リーダーシップの理論

これまで、リーダーシップは「特性」ではなく「行動」だと強調してきました。この点については十分にご了解いただけたと思います。ところで、リーダーシップについては「状況論」といった立場もあります。その呼び方から推測できるように、リーダーシップの効果は「状況によって違ってくる」という考え方です。これもなかなかおもしろい視点です。

例えば、指導する相手の成長の度合いによって必要なリーダーシップも違ってくるというわけです。子どもに対する親のリーダーシップなどは、その分かりやすい例になるでしょう。

生まれたばかりの赤ん坊に対しては、文句なしに手取り足取りのサポートが必要です。その子ども物心が付き始めたころからは、“だめ出し”のしつけもしなければなりません。そして、青年期ともなれば親離れしていきます。その間に反抗期もあります。その時は、親も子も互いにどう対応していいか分からずに悩んだりもします。そして成人すれば、もう余計なことを言うこともありません。さらに老年期には“老いては子に従え”ということになります。

これは、相手の成長に応じたリーダーシップがあるという見方につながります。

そのほか、周りの状況や環境によって、リーダーに求められるものが違うという意見もあるでしょう。例えば平時と緊急時では大いに状況が違うわけです。そんなわけで、「状況論」には「なるほど」と頷けるところが大いにあります。

私は、こうした「状況論」を「行動論」と結びつけて考えたいと思います。「状況」が変われば、リーダーに求められる「行動」も違って当然だということです。そうすると、その時々「状況」でうまくやっつけていける「特性」を持った人をリーダーにすればいい—そんな意見が出てくるかもしれません。これは状況が変われば、それに応じて人を変えるという考え方です。

しかし、この発想を簡単に受け入れるわけにはいきません。なぜなら、それではまるで人が部品で必要な時は交換すればいいということになるのですから。何とも寂しい考え方ではありませんか。私たちは、状況に応じた「行動」があるのなら、それを発揮できるように努力していくことを大事にしたい—そう思うのです。その上で、「リーダーシップは行動だ」という信念を持って、その改善に努力していこうではありませんか。

## リーダーシップPM論

そこで、本シリーズの最後に、リーダーシップを行動だと考える代表的な理論をご紹介します。それは、故三隅二不<sup>みすみじゅうじ</sup>二大阪大学名誉教授をリーダーにして開発されたもので、PM論と呼ばれています。現在は、財団法人集団力学研究所が、これを基にした調査をさまざまな組織において実施しています。ここでは、PM論を6つの視点から解説していきましょう。

### ①リーダーシップは行動

まずは繰り返しになりますが、PM論では「リーダーシップは行動だ」と考えます。特性ではないのですから、努力次第でリーダーシップは改善できる—これがそもそものスタートなのです。

### ②フォロワーはPとMで動く

それでは、リーダーは「どんな行動」をしなければならないのでしょうか。

PM論では、リーダーに求められる行動を2つの柱に分けます。その1つは、リーダーが集団の目標を達成するためにとる行動です。これを「達成する」の英語「Performance」の頭文字を取って「P行動」と呼ぶことにします。

職場にははっきりした目標があるのですから、それを達成するための行動が必要なのは言うまでもありません。しかし、それだけでは部下たちがストレスを感じてしまうかもしれません。そうすると、一時的には目立った成果を上げても、職場そのものがうまくいかなくなるでしょう。リーダーには、「集団をまとめて維持していく」行動も必要なのです。そこでこれを

「維持する」という意味の英語「Maintenance」を使って、M行動と名づけたのです。

### ③リーダーを4つのタイプに分ける

PM論ではPとMを発揮している度合いによって、リーダーをPM・P・M・pmの4つのタイプに分けます（図1）。そして、このタイプと仕事にかかわるさまざまな要因との関係について研究が進められたのです。

### ④効果はPM>M>P>pmの順

リーダーシップと部下の仕事に対する意欲や満足度、職場の業績などについて、データが集められました。さらに事故の起きやすさも検討されました。その結果、いずれもPMタイプが最も望ましい効果を持っていることが明らかになりました。その次がMで、Pと続き、最後に来るのがpmタイプでした。仕事の状況によってはPとMが逆転することもあります。トップがPMでpmが4番目の指定席という点は、ほとんど例外がありませんでした。

### ⑤リーダーシップ・タイプは部下評価で決める

PM論では、PとMを部下評価によって測定します。PM論が生まれたのは1960年代ですが、

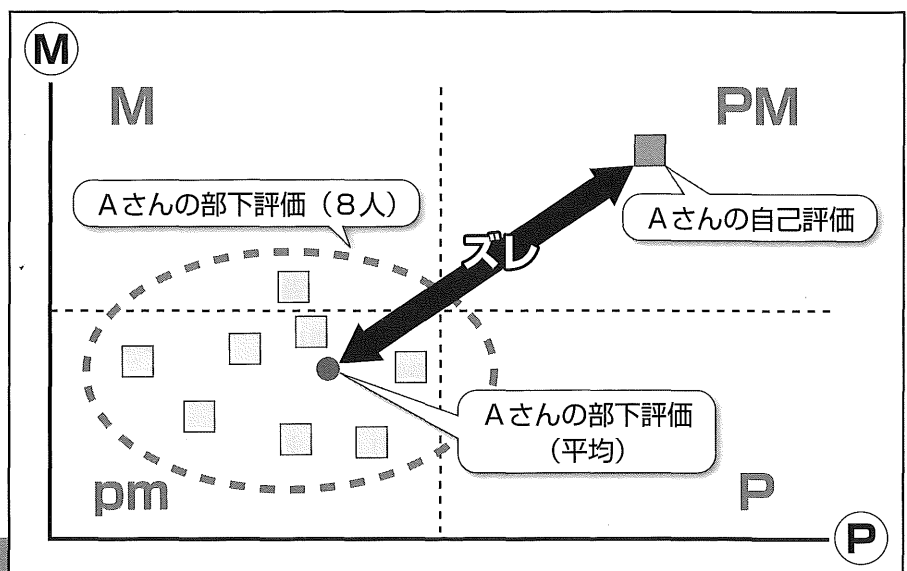


図1 4つのリーダーシップ・タイプと評価の事例

当時は「部下評価などとんでもない」という時代でした。そんな中で「リーダーシップはその影響を受けている部下の視点から見るべきだ」と考えたわけです。

ここで、先ほどの図1をご覧ください。PMのところに■のマークがついています。これは管理者Aさんの「自己評価」の結果です。Aさんは部下に対してPとMを十分に発揮していると思っているわけです。ところが、Aさんの部下たち8人の評価は相当に違うようです。図の○で囲まれた8つの□が、Aさんの部下たちが行った回答結果です。それによると、1人はMで、その他の7人はpmと認知していることが分かります。「自己評価」はPMですが、「部下評価」はpmなのです。

この2つの評価の間には、かなり大きな「ズレ」のあることが分かります。こうした結果を見ると、どちらが正しいのか迷ってしまいます。それについて、ここでは細かい議論はできませんが、まずは「どちらも正しい」ということにしておきましょう。

その上で、Aさんは「自分の思ったとおりに影響力が通じていない」ことを認めてはどうでしょう。そして、自分のリーダーシップをきちんと受け止めてもらうための方法を考えるのです。そのためにさまざまな工夫をし、努力を重ねていけば、部下たちもAさんをPMだと評価してくれるに違いありません。

いずれにしても、リーダーシップは「自己評価」だけでなく、「部下評価」を自分の鏡にしなから改善していくことが求められているのです。

## ⑥ リーダーシップ・タイプは変化する

リーダーシップは「行動」ですから、努力することで改善されます。その一方で、手を抜いたりすると、あっという間に影響力は落ちてしまいます。ある時点でPMだと言われても、安

心してはいけません。その望ましい状態を維持するために求められる行動を、しっかり継続していかなければなりません。

もちろんpmだと評価されても、落ち込むことはありません。リーダーとして期待されている行動を着実に実行すれば、PMにだってなるのです。大事なことは、いつも自分のリーダーシップを振り返り、改善の努力を継続していくことなのです。

## ● ● ● リーダーシップ・トレーニング

リーダーシップの評価が満足できないものであっても、それであきらめることはありません。自分に求められる行動をしっかりと認識して、その実現に努力すればいいのです。しかし、それにしても自分のリーダーシップについて現状を認識し、1人でその改善にチャレンジするのは簡単ではありません。そんなリーダーの方々のために開発されたのが、リーダーシップ・トレーニングです。

ここで図2をご覧ください。これは筆者が開発し、さまざまな組織で実践している標準的な「リーダーシップ・トレーニング」の流れをまとめたものです。全体は4つのステップから構成されています。ここでは、各STEPについてご説明しましょう。

### STEP 1 基礎研修 (2日間)

基礎研修では、まず集団やリーダーシップに関する情報を提供します。それらを基にして、参加者たちは自らに求められるリーダーシップについて分析を進めます。そして研修の最後に、リーダーシップを改善・向上するために職場で実践する行動目標を設定します。

### STEP 2 職場での実践行動 (3カ月間)

基礎研修で決めた行動目標を、職場で実践し

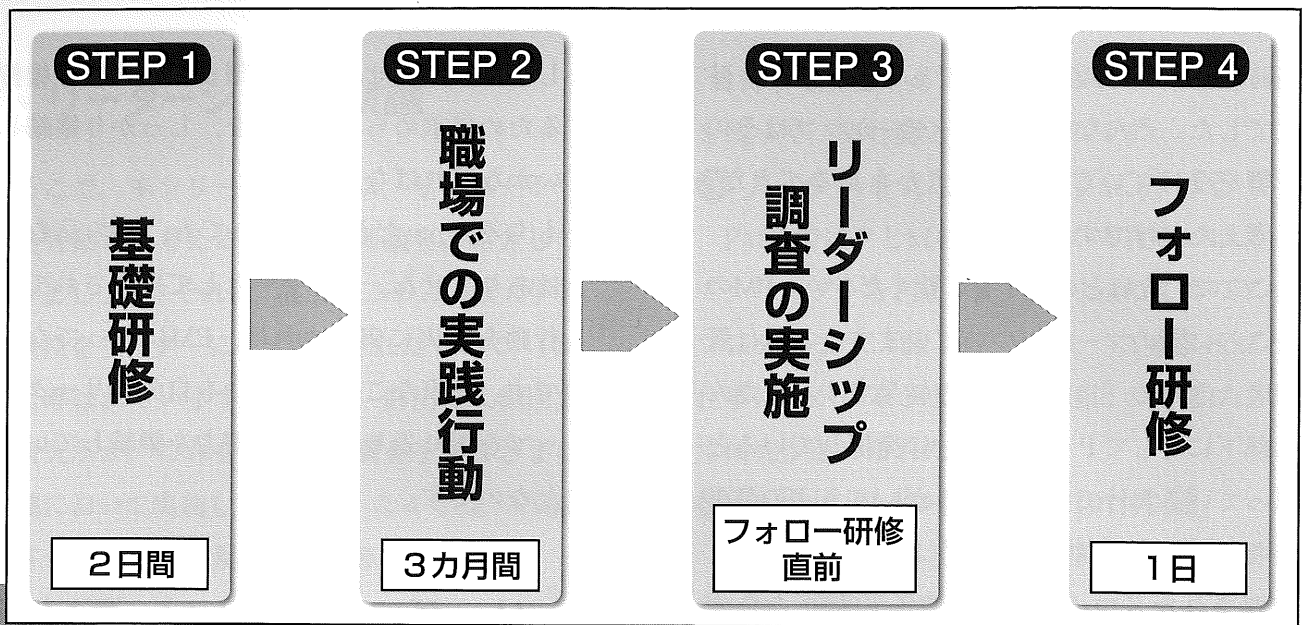


図2 リーダーシップ・トレーニングの流れ

ます。この期間に、参加者たちは目標達成を目指してしっかり努力するのです。トレーニングを終えて職場に復帰した時に、自分が決めた目標を部下たちに知らせ、その実行を宣言するのも推奨されます。それが適度のプレッシャーになって、しっかりやらないといけないという気持ちを高めるからです。なお、この期間は一般的に3カ月程度を設定しています。

### STEP 3 リーダーシップ調査の実施

基礎研修から2カ月半ほど経過した時点、つまり「フォロー研修」の直前に、行動目標が達成されたかどうかについて調査を実施します。この際の評価者は、参加者たちの部下です。

### STEP 4 フォロー研修（1日）

フォロー研修は、基礎研修後の職場における「実践の振り返り」から始まります。それが終わった後で、事前に行われた調査の回答が配られます。そのデータを使って、参加者たちは自分の行動目標が十分に達成されたかどうかを分析していきます。自分の行動が部下に評価されていれば、とりあえずはホッとします。

また、部下に通じていない行動があれば、職場でどう対応していくかを考えます。最初は個々

人が分析を行います。それを基に参加者たちは互いに情報を交換します。そこではリーダーシップの改善や職場の課題解決の方法などについて、さまざまな体験やアイデアが出されたり、アドバイスを与え合うこととなります。そして、「フォロー研修」の終了時にも、改めて職場で実践する行動目標を決定することとなります。

これで「リーダーシップ・トレーニング」のプログラムは終了します。しかし、リーダーシップの向上は生涯にわたるもので、特定の時点で終わりということはありません。トレーニングは、そうした永続的な取り組みのきっかけを与えることを目指しているのです。

いずれにしても、「リーダーシップは改善できる」ことを確信して、そのための努力を継続していただきたいと思います。

#### 参考文献

- 1) 吉田道雄：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—, 看護展望, Vol.33, No.11, 2008.
- 2) 吉田道雄：対人関係トレーニングの開発と実践—トレーニング・マニュアル作成の試み（7）, 熊本大学教育実践研究, Vol.26, 2009.