

# 強い主任・師長をつくる リーダーシップ力 養成講座

Vol. 1

## リーダーシップ力 アップの基礎

リーダーシップ・トレーニングの前提 (1)

よしとみちお  
吉田道雄

熊本大学教授  
(財) 集団力学研究所長

九州大学大学院博士課程修了後、九州大  
学助手、鹿児島女子短期大学講師を経て、  
現在熊本大学教授(グループ・ダイナミッ  
クス)。博士(学術)・教育学修士。(財)  
集団力学研究所長を兼ねる

## 連載のはじめに

今回、「リーダーシップ力養成講座」を12回にわたって連載することになった。その目的は文字どおり、職場における「リーダーシップ力」の現状を知り、それを改善していくために活用できる情報を提供することである。ここで特に強調したいのは実践の重要性である。この講座が単なる知識の提示に終わっては意味がない。あくまで得られた情報が職場における日常の実践で活用されることを大事にしたい。それを実現するためには、単なる理論や情報だけでなく、それを活用するためのノウハウも併せて提供することが必要になる。そこで、本講座では、筆者が開発と実践を進めている「リーダーシップ・トレーニング」を誌上で展開していこうと考えた。

「リーダーシップ・トレーニング」はその名のとおりに「リーダーシップ」の改善を目指して行われる、きわめて実践的な試みである。そのなかで、リーダーシップにかかわる理論をはじめとしてさまざまな情報が提供される。しかし、知識を得ただけでは、リーダーシップの改善は実現できない。提供された理論や情報を受け入れ、それを現実の場で実践していくためのノウハウを身につけることが欠かせないのである。それは当然として、まずはトレーニング参加者たちの学習意欲を高める必要がある。講義だけではそうした効果は期待しにくい。そのため、情報提供を目的にした講義だけでなく、集団の力を活用するグループワークも導入されることになる。しかし、ただ集団になって話し合うだけではリーダーシップの改善は実現できない。それで効果があるのなら、世の中は「望ましいリーダー」で溢れているはずだ。しかし現実を

見れば、実に多くの人々がリーダーシップの発揮に苦勞していることがわかる。そこでグループワークの効果を高めるためにさまざまな工夫が必要になる。

そうしたなかで「道具」の開発はトレーニングにとってきわめて重要な役割を担っている。たとえば、「トレーニング」で使われる各種の「シート」はそうした「道具」の代表である。また講義などで伝える情報の内容、いわゆるコンテンツそのものも「道具」だといえることができる。伝えたいことは同じであっても、使用する分析シートやチェックリストなどによって、理解される程度が明らかに違ってくる。そして、参加者たちが理論や情報を納得して受け入れるかどうか、それが「トレーニング」の成否を決めるのである。

こうした視点から、本講座では筆者が開発した「リーダーシップ・トレーニング」の「道具」も、それを活用するための解説を加えながら紹介していく。したがって、読者はリーダーシップに関するさまざまな知識を獲得するだけでなく、職場において研修やトレーニングを企画する際のマニュアルとして活用することもできるはずである。また職場のミーティングにおけるスピーチなどでも使えるコンテンツも提供していくつもりである。

## 教育から学習へ

一般的に「リーダーシップ・トレーニング」は職場における教育の一環として導入される。そこで、本題に入る前に「教育」のあり方について考えておくことにしよう。

最近「生涯学習」ということばを耳にする機会が多い。文字どおり「生涯を通じて学習」

を進めることである。それによって、人間は成長し続けることができるし、生きがいを感じることもできるのである。ところで、これとほぼ同じものが昭和の時代には「生涯教育」と呼ばれていたことをご存じだろうか。その時期は必ずしもはっきりしないが、「生涯学習」が「生涯教育」に取って代わったのである。これに関連して、1990年には「生涯学習振興の施策の推進体制等の整備に関する法律」が制定されている。したがって、少なくとも20年ほど前には「教育」ではなく「学習」にウエイトが置かれるようになったと思われる。この転換の理由は容易に推測できる。「教育」はあくまで「教える、育てる」側から見たことばである。これをわざわざ「教えられ育てられる」と読むことは少ない。これに対して「学習」はどうか。こちらは「学び、習う」のほうが落ち着きがいい。「学ばせ、習わせる」と読めないこともないが、やはり少数派だろう。これが「学ぶ」側からの表現であることは誰にもわかる。どちらも、「生涯を通じて学ぶ」という点では同じだが、その主役が交代したのである。こうした視点の転換は「生涯学習」に限られたものではない。

組織においてリーダーシップの改善を目指すトレーニングも、「教える」側ではなく「学ぶ」側に立って導入を進めていくことが求められているのである。

「教育」なら講義だけで十分だが、「学習」となるとそうはいかない。「教育」的視点からは、成果が上がらなければ、それを「学習者」の力不足のせいにしたくなる。しかし、「学習」に重点を置くのなら、研修がうまくいかないときは、「教育」する側に問題があると考えるのである。そうした事実を押さえながらスケジュールや道具の修正、さらに新たな開発が行われる

リーダーシップ力養成講座



ことになる。「他人が変わらないことを嘆く前に自分が変わる」。これはリーダーシップの改善に欠かせない視点だが、まったく同じことが職場において教育やトレーニングを進める人々にも通用するのである。

皆さんはこの「『教育』から『学習』へ」の記述について「なるほど」と納得されただろうか。もしそうであれば、この部分をそのまま研修などの「ネタ」としてお使いいただきたい。読者自身がリーダーシップについて「学習」するだけでなく、職場の「教育」実践に活用できる情報や資料を提供する。これが本講座の目的である。

### 「教育」から「学習」へ

そこで、「『教育』から『学習』へ」の話を進める際に筆者が使用している資料を、その解説と併せて紹介しよう（資料1）。ここではトレーニングの雰囲気伝えるために、「話しことば」を使う。資料1を見ながら読み進めていただきたい。

なお、本講座で取り上げる「資料」（PDF版）は筆者のホームページから提供する。詳細は文末をご覧ください。

#### 資料1 「教育」から「学習」へ；4つのキーワード

### “教育” から “学習” へ

—4つのキーワード—

- ・ 講義
- ・ 受業
- ・ 共育
- ・ 参加と参画

・ 教育→講義→受業→共育→参画→学習

まずはこの単語をご覧ください。「講議」です。これでよろしいですか。あるいはどこがおかしいところがありますか…。

学生の試験や一般の方の感想文などを読んでみると、ときおり誤字に気づきます。その中でかなり頻繁に出合うのが「講議」です。おわかりのように正しくは「講義」ですから、「議」の「ごんべん」はいりません。こう言ってから私はさらに問いかけます。「どうして『ごんべん』がいらぬか知っていますか」。これに対する答えはすぐに出てきません。そこで私は笑いながら話を続けます。「それは『講義』では私語をしてはいけぬからだよ」。こんなセリフを聞いただけで、学生たちの雰囲気はゆるやかになります。「でも『講』の方には『ごんべん』があるじゃないですか」。そんな反論をする人がいるかもしれません。しかし、これは教師の行動を指していますから「ごんべん」は必要なんです。授業で教える側まで無言でいたら話は先に進まないでしょう。そんなわけで、「講議」は単語の表記としては誤りですが、私はこんな「講議」もいいなあと思っています。もちろんここで私語を勧めているのではありません。そうではなくて、皆さんと私の間で賑やかに「議論」ができれば授業にも活気が出てくると思っているのです。

学生を対象にした授業では、これが双方向のやりとりを大事にするという宣言になる。この点はリーダーシップ・トレーニングでも同じで、参加者たちに積極的な「議論」を促すための材料として使うことができる。

これに続いて、「**受業**」「**共育**」「**参加と参画**」を話題に取り上げる。いずれも、「**講議**」と同じような切り口で話を進める。ここでは、そのポイントだけをまとめておこう。

「**受業**」という記述は、期末試験の答案で見つかった。学生が時間に迫られたために慌てて書いたと思われる。もちろん正しくは「**授業**」だから明らかな誤字である。しかし、私もこれもまた妙におもしろいと思った。授業の「**授**」は「さすける」と読む。それは間違いなく「**教育**」側の視点に立ったことばである。これに対して「**受業**」は「**しっかり受けるぞ**」という気持ちの表れだと感じることもできる。授業やトレーニングにはそうした積極的な姿勢をもってかかわってほしい。「**受業**」については、このような解説を加える。

「**共育**」は学校教育の場では定着した「**専門用語**」といえるだろう。教える過程をとおして、学ぶ側から教えられる。それが教育の原点だと考えるのである。これはリーダーシップについても同様で、職場のリーダーは部下たちから学ぶことも多い。もちろん、リーダーシップ・トレーニングの場合にも、実施する側が参加者たちの反応を受け止めながら、スケジュールの修正や新しい道具の開発を進めていくのである。これもまた「**共育**」だということができる。

「**参加と参画**」も学習の動機づけを高めるために欠かせないキーワードである。「**参加**」はごく普通に使われているが、最近では「**男女共同参画社会**」のように「**参画**」もよく聞くことばになった。この両者には微妙なニュアンスの違いがある。「**参画**」の「**画**」は「**計画**」「**企画**」「**画策**」といった単語に含まれている。そこには「**行動力**」「**実行力**」といった積極性が感じられる。ただし「**画策**」の場合は、謀略のよう

なマイナスの意味合いが強い。これに対して「**参加**」は「**加わる**」ことだから、「**参画**」よりも消極的な雰囲気がある。たとえば「**そこにいる**」だけでも「**参加**」したと認めてもらえそうである。本当は「**枯れ木も山の賑い**」では困るのだが、それも参加していることに変わりはない。リーダーシップ・トレーニングはリーダーの行動を積極的に変えることを目的にしている。したがって、トレーニングには積極的に「**参画**」することが求められるのである。トレーニングを企画する側も、「**参画意識**」を高めるプログラムづくりを進めていく必要がある。

ところで、「**参画**」ということばはいつ頃から使われるようになったのだろうか。その正確な情報はもっていないが、筆者にはこれに関してははっきり記憶していることがある。それは九州大学の三隅二不二教授（当時）をトップにして行われたプロジェクトの思い出である。いまから40年ほど前の1970年代に、長崎の造船所で事故をなくすための大規模なプロジェクトが展開された。それはリーダーシップ・トレーニングと小集団活動を組み合わせた新しい試みとして大きな成果を挙げることになる。そこで、一連のプロセスをスライドにまとめることになった。広く産業界に知らせようというわけである。スライドが選ばれたのは、当時はビデオが一般的でなかったからである。そのとき日本生産性本部が作成したスライドのタイトルは「**全員参画による安全運動の展開**」であった。「**参画**」はかなり以前から使われていたのである。

資料1の最下段にまとめているように、「**講議**」「**受業**」「**共育**」「**参加と参画**」という4つのキーワードを使いながら、「**『教育』から『学習』へ**」というテーマで話を展開する。それに

リーダーシップ力養成講座



よって、トレーニング参加者たちの「積極的かつ主体的にかかわろう」という意欲が高まることを期待するのである。

## コミュニケーションの基礎

### 「言語的コミュニケーション」と

### 「非言語的コミュニケーション」

リーダーシップに限らず、人と人とのかわりにとってスムーズなコミュニケーションは欠かせない。われわれは「コミュニケーション」と聞くと、まずは「ことば」によるものを頭に浮かべやすい。しかし、それは「ことば」に限定されたものではない。たとえば顔の表情や身振りも「コミュニケーション」の重要な要素である。また服装や化粧などは、本人たちが気づくかどうかは別にして、コミュニケーションに影響を及ぼしている。世の中には職業に応じた制服がある。これが人々に大きな影響を与えることがある。「白衣高血圧」という現象がある。患者さんが自宅で血圧を測ると正常値なのに、病院で医師や看護師の白衣を見た後だと数値が上がるのである。その本当の原因は「白衣」というよりも、「病院」という環境の影響が大きいのだと思う。それはともあれ、「白衣」が清潔感や信頼感に結びついていることは間違いない。

いずれにしても、ことば以外にもコミュニケーションに影響を与える要因はいろいろ考えられる。そこで「ことば」を使った意思伝達を指す場合は、あえて「言語的コミュニケーション」と呼ぶ。英語では“verbal communication”である。“verbal”は「ことばの、ことばからなる」という意味の形容詞である。これに対して「ことば以外」のコミュニケーション

は“non-verbal communication”と呼ばれる。日本語では「非言語的コミュニケーション」と訳される。

このように、われわれは、「言語」と「非言語」と呼ばれる2つの「道具」を意識的、無意識的に使いながら他人とのコミュニケーションを図っている。特に「非言語」の場合は、自分では意識していなかったり、気づいていないことも多い。それが本人の予想もしなかった効果をもたらすこともある。その一方で、マイナスの影響を及ぼして、人間関係を壊したりもする。

われわれは「非言語」的なものも含めて、自分のコミュニケーションの仕方が相手にどのように受け止められているか、どんな影響を与えているかについて感受性を磨くことが求められる。それはリーダーシップにとっても基本的な要件である。

### 言語的コミュニケーションの落とし穴

それにしてもスムーズなコミュニケーションを実現することは難しい。そもそも「ことば」は100%完璧には伝わらないと考えるべきなのだ。

たとえば、「イヌ」という日本語を知らない人はいない。講演などの際に、会場に向かって問いかける。「皆さん、『イヌ』ということばを知っていますよね」。これに対してほとんど全員が「当然ですよ」といった顔つきでうなずく。そこで私は「本当に知っているんですか」と改めて確認する。あまり念押しをするので、「あの『イヌ』以外に『イヌ』ってことばがあったかしら」といった感じで苦笑いする人も出てくる。しかし、私が言っているのはまさしくあの“犬”のことである。ところが、誰もが知っているからといって、その内容まで共有化してい

ることまで保証しているわけではない。たとえば私が「犬」と言うとき、私の頭の中にいる具体的な「犬」がわかる人はいない。私が「犬」について最初にイメージするのはいつも決まっている。それは、小学生のときに私の右足を噛んだ犬である。あの衝撃的な体験が、私の犬に対する見方に影響を及ぼし続けることになる。個人的な思い出話は置くとしても、「共通のことば」を使っているために、互いが「共通の認識」をもっていると勘違いしてしまう。しかし、実際には互いが「まったく違った」ものや事態を念頭に話をしている可能性が大いにあるのだ。

こうした事実を踏まえれば、われわれは「100%通じることはあり得ない」という前提でコミュニケーションを考えていくことが現実的なのである。そうかといって「どうせ話しても通じない」と投げやりになる必要はない。むしろ、「通じない」ことを認めたくて、「少しでも理解し合うためにどうすればいいか」を真剣に考えていくことが重要なのである。その意味で、コミュニケーションは、互いの違いを受け入れながら、その溝を少しでも狭めていこうとする継続的で相互的な働きかけだということができる。それは決して暗い話なのではない。互いを理解しようとする努力の積み重ねによって対人関係が前進していく楽しい物語なのである。

それにしても、「ことば」がコミュニケーションにとって最も大事な道具であることは疑いない。人は「道具」を使う点で動物と区別されるという。確かにそのとおりだが、レベルは別にして「道具」を使う動物はいる。しかし、「ことば」という「道具」を使うのは人間だけである。イルカなども「ことば」をもっているといわれるが、それはあくまで仲間に情報を伝える

信号の域を出ないのだろう。われわれのように洗練された「ことば」はどんな動物ももっていないのである。その「ことば」を駆使しながら経験を伝え知恵を育んできた。それが人間である。

まさに、『ことば』は、人間理解の最強の道具である」ことは間違いない。しかしその一方で、人間は「ことば」を使って嘘を言う。「おれおれ詐欺」などは「ことば」で人を欺く犯罪行為である。また、「ことば」が鋭利な刃物よりも恐ろしい凶器になることもある。「ことば」によるいじめは陰湿で心を傷つける。そんなとき、『ことば』は人間誤解、最悪の凶器』になっているのだ。こうした「ことば」の両面を十分に理解していないと、どれほどコミュニケーションの機会を増やしても互いの理解が促進されることはない。

#### コミュニケーション成否の組み合わせ

ところで、コミュニケーションは「伝える側」と「受け止める側」から成り立っている。この両者の状況によって4つの組み合わせが考えられる。

ここで(資料2)を見ていただこう。まずは、①「伝える側」が「OK」で「受け止める側」が「Not OK」の場合である。「伝える側」は正しい情報をしっかり伝えている。しかし、それを「受け止める側」が理解する力をもっていない。あるいは情報を受け止める気持ちが薄いといったこともあるだろう。これでは「伝える側」の独り相撲になってしまいコミュニケーションは成立しない。

これとは対照的なのが②で、「伝える側」が「Not OK」で「受け止める側」が「OK」のケースである。情報発信側が「わけのわからない」



コミュニケーション成否のポイント



ことを言っているのである。これでは「受け止める側」が意欲満々であってもコミュニケーションがうまくいくはずがない。

さらに③は見るからに深刻な組み合わせだ。「伝える側」「受け止める側」の双方が「Not OK」というわけである。とにかく「わけのわからない」ことを言う者と、はじめから「受け止める」力も気持ちもない人間が相對しているのである。これなどはコミュニケーションの成否を云々する以前の状況である。まさに「お話になりませーん」と叫びたくなってしまふ。

ところで、現実の世界では①と②が同じことの両面であることが少なくない。「伝える側」は「しっかり情報を発信している」のに、「受け止める側」が「いい加減でやる気がない」。「伝える側」はそう信じている。ところが「受け止

める側」の認識はまるで正反対なのだ。「われわれはやる気満々である」のに、「伝える側」が「いい加減で無責任なことを言う」。そんな評価をしているのである。つまりは同じコミュニケーションの状況に対してまったく逆の評価をしているのだ。これではスムーズなコミュニケーションは期待できないのは当然である。ところが、職場のリーダーと部下との間にはこうしたケースがけっこう見られるのである。こうした問題の克服はリーダーシップ・トレーニングでも大事なテーマになる。

そして最後の④では「伝える側」「受け止める側」がともに「OK」になっている。これを見るとまさに「めでたし、めでたし」と言いたくなる。しかし、資料2にも「？」をつけているが、ことはそれほど単純ではないのである。

参考文献

- 1) 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, 17: 61-72, 2000.
- 2) 吉田道雄: 対人関係トレーニングの開発と実践 (1); トレーニング・マニュアル作成の試み, 熊本大学教育実践研究, 23: 179-188, 2006.

Free

資料・ツールは  
HPからダウンロードできます

本講座で取り上げる「資料」(PDF版)は筆者のホームページのメニュー「講義あ・ら・かると」の「スライド・コレクション」からダウンロードが可能です。

URL <http://www.educ.kumamoto-u.ac.jp/~yoshida/>

Yahoo!やGoogleで「吉田道雄」を検索すれば簡単にアクセス!