

強い主任・師長をつくる リーダーシップ力 養成講座

Vol. 9

リーダーシップに かかわる情報提供 リーダーシップの影響力

よしだ みちお
吉田道雄

熊本大学教授
(財) 集団力学研究所専務理事

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) 集団力学研究所専務理事を兼ねる。

リーダーシップにかかわる 情報提供

前回に引き続いて、基礎研修2日目の「情報提供(Ⅱ)」で使える「話の材料」を紹介しよう。リーダーシップ・トレーニングは参加者のリーダーシップを改善・向上することを目的にしている。したがって、そこにはリーダーシップに関して大きな前提がある。それは「リーダーシップは改善することができる」ということである。そうでなければ、リーダーシップをトレーニングすることなど考えられない。もちろん、リーダーが持っている個性がリーダーシップに影響を及ぼすことは当然だ。しかし、そのうえで最終的にはリーダーの行動が部下の意欲や満足度を左右する。その結果として元気で安全な職場が出来上がるのである。

このような立場から、本シリーズの第3回目では、リーダーシップを特性よりも行動としてとらえることの重要性を強調した。そこでは、「リーダーシップの公式」「リーダーシップの特性リスト」、そして「リーダーシップの円錐」などの話題を取り上げた。さらに第5回目には、リーダーシップを「筋肉運動」と同じように考えて、それを鍛えていくことの必要性を訴えた。

こうした話題から、その場の状況に合うものを選びながら研修2日目の「情報提供(Ⅱ)」のなかに組み込んでいく。それによって、参加者たちはリーダーシップについての理解を深め、「自分のリーダーシップは改善できる」という自信を深めていく。すでに掲載した話題の詳細な内容は、それぞれの回をご覧いただきたい。

いずれにしても、さまざまな「話のネタ」を組み合わせながら、参加者たちの「リーダーシップを変えよう」という気持ちに刺激を与えて、

リーダーシップ力養成講座



その意欲を高めていくのである。ピックアップする内容は、そのときどきの状況による。特に時間には限りがあるから、そのすべてを提供することはできない。どんな内容をどのように提示していくか。それを考えながら臨機応変に対応していくことで、筆者はいつも心地よい緊張感を楽しむことができる。

そこで本稿では、さらに「情報提供（Ⅱ）」で活用できる「話の材料」を追加しておきたい。

リーダーシップと影響力

リーダーシップは時々刻々と部下に働きかける。それが効果を上げるためには、リーダーが影響力をもっていなければならない。そうでなければ部下はついてこない。しかし現実はなかなか厳しいもので、リーダーが十分に影響力を発揮できていない事例も少なくない。そんな状況を見るたびに、部下がリーダーの影響力を受け入れる理由を知りたくなる。そこで、今回はリーダーの影響力が生まれる条件について考えることにする。これに関連しては、フレンチとレイブンが影響力を生み出すものとして5つの要因を提唱している。それをリストアップしたのが資料1だが、ここでは6つの要因をあげて

資料1 影響力が生まれる条件(フレンチとレイブン)

影響力の源泉 脅しじゃ“こころ”は動かない	
<input type="checkbox"/> 強制による力	言うことを聞かないと怖い…
<input type="checkbox"/> 報酬による力	言うことを聞くと得する…
<input type="checkbox"/> 正当性による力	言うことを聞くように決まってる…

<input type="checkbox"/> 専門性による力	何たってすごいプロだもの…
<input type="checkbox"/> 憧憬による力	私の目標、あんな人になりたい…
<input type="checkbox"/> 情報による力	知ってる人は頼りになる…

いる。その点は改めて説明する。ともあれ、ここではトレーニングの臨場感を出すために、いつものように話しことばで解説しよう。

皆さん、私たちはリーダーシップは「部下に対する影響力」だと考えています。それでは、影響力を十分に発揮するためにはどうすればいいのでしょうか。ここではフレンチとレイブンが提案した影響力の源泉に関する5つの要因を紹介しましょう。それを参考にしながら、リーダーシップのあり方を検討していきましょう。

強制による力

職場のリーダーは部下を強制的に従わせるような力をもっています。その程度は職場によってさまざまですが、上役から否定的な評価を受けるとまずいに決まっています。それが露骨な報復につながることはないにしても、自分の将来に影響するのではないかと考えたりもします。部下にとっては「言うことを聞かないと怖い」のです。そんなわけで、いわば「罰」を避けるために、嫌々ながらも、部下たちはリーダーに従うこととなります。もともと、リーダーに罰を与える権限がなくなれば、そうした「影響力」はあつという間に失われてしまいます。

報酬による力

これは「強制による力」と正反対のものです。この力は「リーダーの言うことを聞く」といいことがある、得をする」ところがポイントです。ここで「報酬」ということばを使っていますが、これは経済的なものだけではありません。自分のことを認めて

くれたり、しっかり仕事をすればそれを評価してくれるといったことも含まれています。これらは心理的報酬ということになります。いずれにしても、この力を持ったリーダーの言うことを聞いていると、「いいことがある」「気持ちがいい」わけです。ただし、それも報酬を与えることができなくなれば、部下たちは背を向けるかもしれません。

正当性による力

私たちは「上役には従うように決められている」のでその影響力を受け入れることも多いと思います。組織の就業規則にまではっきりと書いてあるかどうかは別にして、一般的には部下はリーダーの言うことを聞くのは当然だと考えられているわけです。もちろん、あまりにも理不尽な要求をされれば反発するでしょうが、その場合はリーダー自身が不当なことをしているわけです。ただしこの力も、上役という立場でなくなれば、その瞬間に影響力も消滅します。

専門性による力

これは読んで字のごとくです。リーダーが職位にふさわしい専門的な力をもっているがゆえに、部下たちがその影響力を受け入れるわけです。「うちの上役は何といっても専門的な知識・技能がすごいから」という声部下たちから聞こえてくるときは、この力が大きく効いていることになります。上役はまさに「プロ」として認知されているのです。もちろん、そうした専門力が低下していけば、これまでの力と同じように影響力も弱まっていきます。

憧憬による力

専門書などには「準拠勢力」や「同一視力」などと書かれていますが、これは英語の“referent power”を訳したものです。「自分もあんな人になりたい」「わたしの手本・目標だ」といった理由からその人についていくような場合がこれに当たります。こうした意味合いをもっていることから、日常的にはなじみの薄い「準拠」や「同一視」の代わりに、筆者は「憧憬による力」と呼ぶことにしています。それはともあれ、この力を持てば部下に大きな影響を与えることができるはずですが、しかし、そうは言っても、「憧憬による力」を身に付けるのは簡単なことではありません。それに、この力にはリーダーと部下一人ひとりとの相性なども関係してくるかもしれません。それに、4番目の「専門性による力」をもっていなければ、「憧憬による力」も生まれることはないと思います。

情報による力

ところで、フレンチたちが提示した5つの力に、「情報による力」を加える場合もあります。特に今日のような時代では、仕事の目標をスムーズに達成するために「正確な情報をより早く知ること」が何より大切です。したがって、上役の「情報力」がリーダーシップの重要な要素になることは疑いありません。もっとも、この力は「専門性による力」のなかに含まれると考えることができますね。

さて、あなたはこうした影響力の源泉のうち、どの力をどのくらい持っているだろうか。

リーダーシップ力養成講座



職場の管理者であれば、「どれももっていない」という回答はあり得ないが、毎日を振り返ってしばらく考えていただきたい。

ここで改めて資料1をご覧ください。「正当性による力」と「専門性による力」の間が破線で区切られている。実は、おなじ「影響力の源泉」でも、上の3つと下の3つには大きな違いがあるのだ。それが何か、おわかりだろうか。はじめの「強制」「報酬」「正当性」は、リーダーという地位や役割に自動的についてくる。それが管理者に与えられる「権限」なのである。その意味で、必ずしも本人の努力とはかかわりのない「力」ということになる。だから、その役割を離れると、その影響力はたちまちにして失われるわけだ。“面従腹背”という嫌なことばがある。表向きは言うことを聞いていても、心の中では反抗している。「強制」で脅し、「報酬」で釣りと、「正当性」で押しえつけるリーダーのもとには、そんな部下たちがいることを心配したほうがいい。

これに対して、「専門性」「憧憬」、それに後で付加された「情報」のほうはどうだろうか。こちらは、管理者になったからといって自然についてくるものではない。もちろん、「専門」的な力を持っていたから、それなりの責任ある地位に就いたことは疑いない。しかし、その力は何もしないままで維持することはむずかしい。いつも新しいものにチャレンジしながら自分の専門性を磨いていく。それではじめて「専門性」が維持できるのだ。そして、そうした姿を見ることで、部下たちには「あんな人になりたい」という気持ちが生まれる。それこそが、「憧憬」による影響力そのものなのである。

ところで、最後の「情報」の場合は地位や役割に伴って得られるものもある。その点では、

「強制」や「報酬」などとの共通点もある。しかし、洪水のように押し寄せる膨大な情報をうまく整理し、効果的に活用する力になると、やはりそれなりの努力が必要になる。また、部下たちから上がってくる情報には互いに矛盾していたり、対立するものもある。これらを公平な態度で、しかも迅速に分析する力を示すことが、部下たちからの信頼を得ることにつながる。その意味で、「情報力」は単なる地位や役割に付随するものではないのである。

ともあれ、部下たちが表面だけでなく、ここからリーダーの影響力を受け止めるためには、「専門性」が重要な鍵を握っていることになる。そして、「専門性」を高めることによって、「憧憬」による影響力も強化されるのである。

専門性による力を身に付けるポイント

これまでの分析で、リーダーの影響力を高めるために「専門性」の重要性が明らかになった。そこで、次の段階は「専門性」を強化する方策を考えることになる。筆者はそのために求められる6つのポイントを提案している(資料2)。ここでも話しことばのタッチでそれらを紹介していこう。

資料2 リーダーに求められる専門力

専門性がポイント

- 知識の量
- 技能・技術力
- 問題を発見する力
- 専門性を高める意欲
- 問題発見能力を育成する力
- 専門性を身につける方法を伝える力

知識の量

皆さん、リーダーは何といても仕事に関した多くのことを知っていなければなりません。「うちの上司は仕事に関して誰よりもたくさんを知っている」。部下からこうした評価を受けることが、「専門性による力」を発揮する大前提になるわけです。もちろん、百科事典のように単なる事実を網羅的に知っている必要はありませんし、それだけでは意味もありません。職場のリーダーに求められるのは、「そのときどきの状況や部下が期待する知識」なんですね。ともあれ、そうした評価を受けるには、いつも勉強していないとまずいわけです。

技能・技術力

仕事に関して周りから期待される知識をたくさんもっているだけでは「専門性の力」が十分だとは言えません。特に看護の場合は、技能や技術の面でも優れていることが必要でしょう。「私たちの上司はすごい技術をもっている」「リーダーの腕にはかなわない」。部下たちがそんな話をしている職場では、当然のことながらリーダーの影響力も大きいわけです。こうした影響力を身に付けるためには、自分自身の看護技術の向上にも力を注いでいきたいものです。

問題発見能力

単に知識の量や技術が優れているだけでは「専門性」が十分だとは言えません。仕事をスムーズに進めていくために、「いま何が問題なのか」「どこにどのような問題があるか」を発見する力が必要です。仕事

に関して専門的な力がなければ、問題そのものにも気づかないわけです。部下たちが「職場の問題を提起するのはいつも上司だ」「それにしても、よく見てるもんだ」。そんな評価を獲得しているリーダーであれば、部下たちはその影響力を進んで受け入れるに違いありません。

専門性を高める意欲

今はどの分野でも日進月歩を超えて、まさに“秒進分歩”の時代です。医療の分野はもっとすごいでしょう。そんななかで、リーダーがすべての領域で部下たちよりも先を行くのは簡単なことではありません。それどころか、特定の分野では若い人たちのほうが新しい知識をもっていることだってあるでしょう。また新しい医療機器などは、看護の経験とはかかわりなく上手に使いこなすこともあるでしょう。そんなことがあっても、「部下に負けるわけにはいかない」なんて焦ることはありません。部下のほうがよく知っていることなら聞けばいいんです。また事情が許せば、新鮮な気持ちで勉強してもいいですね。

看護師長さんの専門性についてとても興味深いエピソードがあります。ある病院のICUに、すごいリーダーシップを発揮しているという評判の看護師長さんがいらっしやいました。まさに毎日が戦場のような状況のなかで機敏に仕事をされていたそうです。ところが、この師長さんが泌尿器科に異動されたんですね。その結果、職場の環境がまるで変わってしまった。それまでの迫力のある指導では職場がうまく回らない。

リーダーシップ力養成講座



またそれまで蓄えてきた知識や技術も生かせない。そんななかで落ち込まないのがこの師長さんのすごいところです。「わからないことは部下に聞くしかない」と、部下たちから情報を集めることにエネルギーを集中したそうです。部下に「こんなときはどうするの、教えてちょうだい」といつて聞きまくったんですね。もちろん部下たちはちゃんと答えてくれます。ときには「前の師長さんはこうするよ」と指示されていたのですが、私たちは別の進め方のほうがいいなんて思っているんですが」といった話まで出たりもします。それを聞いた師長さんは、「それならあなたたちの考えでやってみようか」と部下の提案をすんなり受け入れたりするわけです。そうすると部下たちの意欲も高まってきますよね。まあこんな調子で対応されるものですから、この師長さんはあつという間に新しい職場でのリーダーシップを確立されたということです。実に示唆に富むお話ですね。この師長さんは「与えられた状況のなかでいつまでも専門性を高めよう」という意欲をお持ちだったわけです。「専門性」に不十分なところがあれば、それを完全なものにしようとする意欲や姿勢と飽くなき向上心が部下たちに肌で感じられるのですね。これもまた、「専門性による力」そのものだと考えることができます。

問題発見能力の育成

職場のリーダーは自分の問題発見能力が優れていることだけで満足してはいけませ

ん。リーダーには部下を育てるという重要な役割があります。「いる間はしっかり仕事をしていたけれど、異動したら誰も育てていなかった」。新任の上役から時折こんな嘆きが聞こえてきます。これではリーダーの責任を果たしたとは言えません。自分たちの仕事の問題をしっかりと発見することができ、そのノウハウやコツを伝えていくことも、リーダーの専門性として大いに期待されているわけです。

専門性を高める方法を伝える力

リーダーは問題を発見する力を育成することだけで満足してはいけません。さらに、どうしたら専門性を高めることができるかについても、部下たちに役立つ具体的な情報を与えていかなければならないのです。そうでないと部下は育ちません。こうした教育や働きかけを積極的に進めているうちに、リーダーに対する部下たちの評価も高まっていくに違いありません。

本稿では、リーダーシップにかかわる情報提供のパート2として、リーダーが部下に対する「影響力」を発揮するための条件を分析し、さらに「影響力」を確かなものにする「専門性」について考えた。

こうした情報を提供することによって、参加者たちが「リーダーシップ」についての理解を深め、さらに自分の行動を改善していこうという意欲が高まることを期待するのである。

そして、これをもとに、トレーニングはいよいよ個人個人のリーダーシップを改善するための段階に入っていくことになる。