

# 強い主任・師長をつくる リーダーシップ力 養成講座

Vol. 10

## 求められるリーダーシップ 行動の探求 チェックリストの活用

よしたみちお  
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。

## 期待されるリーダーシップ行動 のチェックリスト

基礎研修の2日目までに、「リーダーシップは行動である」こと、したがって「リーダー個人の努力によって改善できること」を強調してきた。その結果、程度の差はあるだろうが、参加者たちもその気になるのである。そうになると、今度は「それでは具体的にどんな行動をすればいいのか」という疑問がわいてくる。参加者たちはさまざまな組織から参加している。また、同じ組織に所属していても、仕事を取り巻く状況は違っている。しかし、だからといって「どんな行動をするかは自分で探すしかありません」と突き放すのでは身も蓋もない。「リーダーシップ・トレーニング」なのだから、少しはサービスすべきだという声上がるだろう。実は筆者が設計している「トレーニング」では、それなりに親切な「対策」を準備しているつもりである。そのための時間が基礎研修の2日目中盤から始まることになる(資料1、A~B)。

ところで、われわれは「自分が求められている行動」をどうやって知ることができるのだろうか。スケジュールの具体的な内容について解説する前に、ここでは4つの方法を紹介しよう。

### 既製の調査を使う

リーダーシップについては多くの理論があり、それに基づいてさまざまな調査項目も作成されている。それらは妥当性や信頼性についても確認されており、その意味ですべてが「リーダーに求められている行動」である。こうした調査を使って、自分のリーダーシップの状況を把握し、その改善・向上を進めていく。個々の項目に理論的な裏付けがあるから、リーダーシップ・トレーニングで大いに活用できる。

リーダーシップ力養成講座



資料1 基礎研修のスケジュール

	第1日目	第2日目
9:30	☒ オリエンテーション *人間理解の基礎	☒ 情報提供 (II) *リーダーシップの科学
10:00	☒ 情報提供 (I) *グループ・ダイナミクスと 集団理解	*リーダーシップと戦場の規範
11:00		☒ Group Work (II-1) *いま求められる行動の探求
12:00	昼 食 ( 休 憩 )	
13:00	A ☒ Group Work (II-1) *いま求められる行動の 探求	☒ Group Work (II-2) *私たちに求められる リーダーシップを求めて
14:00		B ☒ Action Program *職場で実践する 行動目標の設定
15:00	B ☒ Group Work (II-2) *私たちに求められる リーダーシップを求めて	☒ Action Program *職場で実践する 行動目標の設定
16:00		
16:30		

この方式にはそうしたプラス面がある。しかし、その一方で、参加者たちから疑問の声が上がることもある。「理論的には間違いないのですが、私の現状には当てはまらないものが多いですね」「こんな行動をしるといわれても現場では無理ですよ」「このなかには私に求められている行動が入っていません」…。調査項目は一般化されているから、内容があいまいになるのはやむを得ない。それを「自分の状況に翻訳すること」が大事なのだが、なかなかそうもいかない。ともあれ、こうした疑問をもたれてトレーニングの説得力が弱まっては意味がない。生の声をストレートに受け止める

「自分には当てはまらない」という問題を解決するためにはどうするか。その答えは簡単だ。部下に「職場のリーダーとしてしてほしいこと」をストレートに聞けばいい。せっかくだから「してほしくないこと」「やめてほしいこと」もあげてもらえるのはどうだろうか。それは「自分の部下たちから求められている行動」なのだ

から、それを実践すればいいのである。それはそうだが、上役に「やめてほしいこと」など言いにくい。本音を言って目を付けられても困るではないか。まことにもっともな意見である。それではどうするか。ここで、トレーニングを実施する責任者に情報を伝える方法を提案したい。いまやインターネットの時代である。トレーニングの参加者であるリーダーの部下たちが「〇〇さんにもっとしてほしいこと、やめてほしいこと」をメールに書いて送るのだ。それを責任者が受信し、上役ごとに整理する。そのなかには、そのままでは問題になるようなものもある。それらは責任者が修正したり、場合によっては削除したりする。こうして、参加者ごとのオリジナルな「求められる行動リスト」が出来上がる。どれもが部下の「生の声」であり、迫力満点だ。もちろん、こうした手続きを取るには、情報を集約する者に対する信頼が絶対的条件になる。

ここで、「部下たちの生の声だから、すべてを受け入れて行動に移すべきだ」などと要求してはいけない。それが大事な行動だとわかっていても、すぐには実行できないこともある。部下の一方的な思い込みによるものもあるに違いない。そんなことまで「実行に移せ」と言われては困ってしまう。しかし、リストアップされた行動がすべて無理難題や部下の誤解だということはあり得ない。「やっぱり言われてしまったか」。つい苦笑してしまうものがあるだろう。「やっているつもりだけれど、十分に通じていないのか」とがっかりする行動だってあるかもしれない。また、「部下にはそんなふうに見えていたのか。自分では気づいていなかったが、すぐにでも修正しないとまずいな…」。リーダーはこうした視点から、自分が改善すべき行動

だけを選ばばいい。それらは各自が「納得」したものであるから、それを行動目標として職場で実践していくにも抵抗はないはずだ。

### 生の声を間接的に聴く

「個別に部下の声を受けるのは、過激すぎる」。そんな心配をする人もいる。それを和らげながら、参加者たちに行動改善に向けた意欲を高めてもらおう。それがトレーニングを实践する側の腕の見せどころでもある。そうは言うものの、この方式に抵抗を感じる人たちの気持ちも理解できる。

そんな状況では、「間接バージョン」をお勧めしたい。まずは個々の部下から上役に対する期待を収集する。ここまでは「ストレートバージョン」と同じである。その次の段階で少しばかり修正を加える。収集された行動リストを混ぜ合わせるのである。つまり、参加者たちの部下が期待する行動ではあるが、それが「自分の部下」のものであるかどうかはわからなくするのだ。しかし、それは「よその組織」で得られたものではなく、「自分たちの部下が発した生の声」である。これでストレートの過激さを和らげながら、自分が改善すべきだと思う行動を選択していくのである。それが自分の部下の期待と一致していない可能性はあるが、とにかく自分で「納得」できる行動を選択して実践に移していくのである。

ところで、参加者たちの部下の声を「混ぜる」と、かなりの量になると思われるかもしれない。しかし現実にはそれほど心配しなくてもいい。それは、同じ組織の部下たちが上役に求める行動には重なりがあるからだ。上役一人ひとりが、部下たちから「まったく違った行動」を求められているわけではない。これまでのところ、25人ほどの参加者がいても、行動リス

トは60～70項目程度で収まっている。

### さらにソフトなバージョン

「間接バージョン」でも不安だという組織もある。何ととっても「生のデータ」である。それで「職場の人間関係」がまずくなつては元も子もないというわけだ。それだけではない。部下たちからの声を収集する時間的な余裕がないときもある。さらに、この方法は参加者たちが同じ組織に所属している場合に限定される。そこでは事前の打ち合わせもできるから、メールで「上役に対する期待」を伝えることについても理解が得られる。その点、対象の組織が複数になると、事前の情報交換が難しく、メールで情報を送ることについても混乱が起きる可能性がある。情報が得られた組織もあれば、情報なしのところもあるという事態も起きてくる。

こんなときには、「ソフトバージョン」がおすすめだ。そこでは参加者たちの所属組織からではなく、それまでに収集された「上役に対する期待」を整理してまとめた「チェックリスト」を使う。これだと、自分たちの部下が書いた生のデータではないから、冷静に受け止めることができる。ただし、この方式だと、はじめに取り上げた「既製の調査を使う」と状況は同じになる。

しかし、この2つには大きな違いがある。まず、「ソフトバージョン」には「既製の調査」ほどの厳密さはない。後者はリーダーシップの理論をもとにして、多くのデータを収集したうえで、妥当性や信頼性について検証されている。これに対して前者の場合は、さまざまな組織の構成員から「上役に対する期待」を収集しているが、それらを「集めた」だけで、その妥当性などについて分析していない。しかしその一方で、「既製の調査」にはないメリットもある。

### リーダーシップ力養成講座



それは「柔軟性」である。「理論に基づいた調査」は、厳密な検証を経ているというその事実のために、個々の調査項目を変更しにくい。言い回しを少しでも変えれば、それは分析されたものではなく、その大きな価値である妥当性や信頼性も保証されないことになる。

管理者たちに求められるリーダーシップは時代や社会環境の変化に応じて変わり続けていく。そんななかで、「一言一句」にも手を付けられないとすれば、実用的な価値は失われてしまう。それでは、リーダーシップを改善するためには使えない。

むしろ、データを日常的に検討しながら柔軟に充実させていくことが大事なのである。それによって、参加者たちの「納得」も得られるこ

とになる。

こうして集約された「看護管理者に期待されるリーダーシップ・チェックリスト」を資料2に示す。ここには看護管理者に対する期待として60項目があがっているが、これらは今後もデータ収集と内容のチェックを進めることによってバージョンアップされていくことになる。

## 自分に求められている リーダーシップ行動の探求

ここでは、資料2の「チェックリスト」を用いたケースを紹介しながら、基礎研修2日目の後半について紹介しよう（資料1、B）。

リーダーシップに関する情報提供によって、

資料2 看護管理者に期待されるリーダーシップ・チェックリスト

“私のリーダーシップ” チェックリスト		
[Step 1: 私にとって大事な行動=○ Step 2: いま、私に求められている行動=●]		
1	部下が規則にしたがうことをきびしく言う。	1
2	仕事に関して、指示・命令を正確に伝える。	2
3	仕事に必要な知識や研究のやり方を教える。	3
4	仕事量のことをきびしく言う。	4
5	普段と違った処置が必要などとき、臨機応変の処置をとっている。	5
6	その日の仕事の計画や内容を知らせる。	6
7	毎月の仕事の計画を綿密にたてている。	7
8	仕事の内容や仕方をうまく教える。	8
9	部下から設備改善などの希望があれば、実現に努力する。	9
10	業務上の問題について新しい解決の仕方を示す。	10
11	部下が担当している仕事の内容を知っている。	11
12	部下が困らないよう十分な知識を持っている。	12
13	必要ときは、きちんと部下を叱る。	13
14	部下に仕事をしやすいう目標を持つように言う。	14
15	仕事の進みぐあいについて確認する。	15
16	部下の能力を最大限に引き出す。	16
17	業務上の決断をすばやく行う。	17
18	地位にふさわしい専門的・技術的知識を持っている。	18
19	ミスや事故が起きないようにいつも気を配っている。	19
20	仕事に対して明確な方針を持っている。	20
21	打ち合せや会議を効果的に運営する。	21
22	仕事の計画を立てるとき過去の反省点を活かす。	22
23	仕事の進め方について具体的なアドバイスをする。	23
24	いつも新しいものへ挑戦する意欲を持っている。	24
25	上司や他部門に言うべきことは堂々と主張する。	25
26	結果が悪いとき、徹底して原因を明らかにする。	26
27	部門全体の仕事を理解・掌握している。	27
28	アイデアに満ちた独創的な企画を打ち出す。	28
29	将来の見通しをはっきり示す。	29
30	仕事の優先順位をはっきりさせる。	30
31	仕事についての部下の能力を認めている。	31
32	部下が気軽に話しかけられることができる。	32
33	部下を支持している。	33
34	部下を信頼している。	34
35	何かを決定するとき、部下の気持ちを考慮する。	35
36	部下が優れた仕事をしたときに、それを認めている。	36
37	問題が起こったとき、部下の意見を求める。	37
38	部下の個人的悩みや業障の問題について気を配っている。	38
39	人員不足の現状を理解している。	39
40	部下に困ったことがあったとき、援助する。	40
41	部下を公平に取り扱う。	41
42	部下とのレクリエーションや懇談会に参加する。	42
43	部下の待遇改善に努力する。	43
44	部下が仕事をしやすいよう職場の改善に気を配る。	44
45	職場に気まずい雰囲気があるとき、それをときほぐす。	45
46	部下の立場を理解する。	46
47	部下の仕事が時間内に終わるように努力する。	47
48	部下が意見や考えを言いやすい雰囲気をつくる。	48
49	自らの健康管理をきちんとする。	49
50	部下に明るく挨拶する。	50
51	仕事の上で感情的にならない。	51
52	部下の体調が悪いとき早めに対処する。	52
53	部下の主張、意見を真剣に聴く。	53
54	部下の相談に気軽に乗る。	54
55	ミスした部下をみんなの前で叱らない。	55
56	部下の仕事を客観的に私情を挟まず評価する。	56
57	部下のアイデアを業務に生かす。	57
58	失敗の責任を部下のせいしない。	58
59	自分の考えを部下に押しつけない。	59
60	その場しのぎの指示や命令をしない。	60

看護管理者 Copyright(C)YOSHIDA, Michio

参加者たちはリーダーシップが「行動」であり、自分の努力で「改善可能」であることを了解している。しかし、その具体的な行動については十分な情報をもっていない。そこで「リーダーシップ・チェックリスト」が登場する。これをもとにして、「自分に求められているリーダーシップ行動」を探っていくことになる。その標準的な流れをまとめたものが資料3である。全体を構成する5つのステップについて見ることにしよう。

### Step 1

まずは、リストアップされた60の行動から“自分にとって大事だ”と思うものをチェック(○)する。このリストは現職の看護師が“管理者に期待する行動”としてあげた生の声をベースに作成されている。そのため、トレーニングの参加者たちはかなり多くの項目をチェックする傾向がある。そこで、さらに項目を絞るために、“いま、自分に求められている”ことという条件を付ける。ただ“大事”なだけでなく、“いま”がキーワードになるわけだ。そうした

#### 資料3 いま求められるAction探しのStep

##### いま、私たちに求められるAction探し

###### Step 1

“私にとって大事だ”と思うことに○を付けます。さらに、“いま、自分に求められている”ことを◎にアップします。

###### • Step 2

◎の中からBest 5を選んでカードに転記します。

###### • Step 3 ここからGroupで

背景説明：私がこれを選んだのは…  
(優先順位を付けて)

###### • Step 4

私たちのBest 5を選びましょう。

###### • Step 5 ここから個人で

私のBest 3を選びましょう。

項目を◎にすることで、項目が整理される。

### Step 2

こうして最初の60項目はかなり絞られるが、それでも“期待されている行動”がまだ10個を上回っていることが多い。それは看護管理者が自分自身に対して多くの行動を課していることの表れだといえる。とにかくまじめなのだ。しかし、一度に多くを求めても、それを実行することはむずかしい。そこで、これをさらに5つの行動に厳選する。

### Step 3

ここからグループ活動に入る。各人は選択した5つの項目をメンバーに提示しながら、それを選択した背景について説明する。ここでは単調になるのを避けるために、1人が1つずつ、優先順位の高いものから提示していく。こうした手続きをとおして、自分の課題を他者に理解してもらうことができる。しかしそれ以上に意味があるのは、これで自分の課題を整理できることである。なお、1人が5項目を一度に説明するのではなく、1つずつ提示しながら5周するほうが、お互いの注意力が持続する。現実には設定した制限時間内に終われないグループも出てくる。その場合は途中で切ることもあるが、すでに本人にとって優先順位の高い行動については説明が終わっている。

### Step 4

全員の背景説明が終わると、グループ全体で“Best 5”を選ぶ時間を設ける。これが、メンバー一人一人がもっている課題を“自分たちの課題”として共有化し、その解決に向けた議論を促進する。“個人の課題”を“集団や組織の課題”に転化できるのである。

この議論の経過や結果を全体に発表することもある。それによって、さまざまな課題がすべ



ての参加者に共有化される。

ただし、時間が厳しい場合はこのステップはカットする。お互いの行動改善にとって有意義な情報交換の場ではあるが、この後さらに重要な手続きが控えているからである。

### Step 5

ここで再び個人の課題に戻って、“個人のBest3”を決定する。すでに自分で選択した5項目があるが、グループによる情報交換の結果、それに含まれていなかった行動が選択されることもある。それはグループによるディスカッションの成果なのである。

これでいよいよ個々人の行動目標を設定する準備が整った。

## 行動目標の設定

基礎研修の終わりに参加者たちは職場で実践する「行動目標」を設定する(資料1、C)。すでに厳選している5つの「自分に期待されている行動」をさらに3つに絞り込んでいく。ここで行動目標が備えるべきポイントを確認する(資料4)。それは、①いま、自分に求められている行動であること、②いまの自分にできること、③職場で一緒に働いているまわりの人に見えること、の3点である。なお、実践期間は「フォロー研修」までになるが、それを3か月間として設定することが多い。もちろん、トレーニングを導入した組織の状況で変動することは言うまでもない。

こうした条件を考えながら自分が実践すべき「行動目標」を決めることになるが、ここでさらに「自分語への翻訳」が必要になる。この時点で、提示されたリストから3つのリーダーシップ行動を選択しているのだが、その項目はあ

### 資料4 行動目標設定のポイント

<b>行動目標の設定</b> Challenge 3 か月 8月〇日～10月30日
・いま、私に求められていること ・いまの私にできること ・まわりの人に見えること
<b>自分語への翻訳「～する」</b>
“部下とのコミュニケーションをよくする” ・1日3人には自分から先に挨拶する(Aさん) ・1日に2人をほめる(Bさん) ・指示した内容を部下の言葉で復唱させる(Cさん)

くまで一般的なことばで表現されている。たとえば、「部下とのコミュニケーションをよくする」いった具合だ。それはそれとして重要なことはわかるが、その実現のための具体的な行動がはっきりしていない。つまりは、リストから選んだ項目をそのまま職場で実践するのはむずかしいのである。そこで、「自分が部下とコミュニケーションを図るにはどんなアクションを取ればいいのか」を考えることになる。リストの内容を「自分語に翻訳」するわけだ。あるいは「既製服」である項目を自分の体にぴったり合うように「注文服」として仕立て直すのである。そこで資料4を使って実際の研修で決められた具体的な例を提示する。「挨拶」や「ほめる」こと、「復唱させる」など、それぞれの参加者が自分の状況に合わせて「翻訳」していることがわかる。こうしたサンプルを参考にしながら、参加者たちは個々人のオリジナルな目標を立てていくのである。なお、この時点では「行動目標」の「レベル」は問わないことにしている。まずは「職場での実践」が大事だからである。