

強い主任・師長をつくる リーダーシップ力 養成講座

Vol. 11

行動目標の実践から フォロー研修へ

Plan、Do、Checkの流れ

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。

行動目標の設定から実践へ

今回は「基礎研修」における最大の目標である「行動目標」を設定するところまで解説した。ここで改めて確認しておけば、その目標は「①いま、自分に求められていること」「②いまの自分にできること」であり、さらに「③職場で一緒に働いている周りの人に見えること」という条件がつけられている。原則として設定する目標は3つである。参加者たちは与えられた条件を考慮に入れながら、自分が職場で実践することになる目標を決定する。目標が決まったら、3つの目標をシールに転記する。さらにそれを「行動目標シート」に貼り付ける(資料1)。シートには「リーダーシップの改善にはエクササイズが欠かせない」という、いわゆる「筋肉運動論」の立場から、「わたしの“筋トレ”メニュー」というタイトルを付けている。タイトルの下にある日付欄には、メニューを作成する「基礎研修」の最終日を入れる。さらに自分の氏名と「実践期間」を書き入れる。せっかく決めた目標だから、研修から帰ってすぐにも実践をスタートすることが期待される。ただし、勤務のスケジュールなどで数日後ということもあり得るが、ともあれ、可能な限り速やかにという気持ちで開始日を決める。

期間の終わりは3か月としている。一般的には「フォロー研修」の前日までとすることが多い。「フォロー研修」を実施しない場合でも、やはり3か月程度が適切だと考えている。行動目標を実践する効果的な期間についての科学的な根拠はない。3か月はあくまで経験的なものだ。職場で新しい行動を試みるのだから、本人だけでなく周りの人たちもしばらくは様子を見たいと思うだろう。それがしっかり実践され

リーダーシップ力養成講座



資料1 行動目標設定シート

わたしの「筋トレ」メニュー
—心の筋肉運動—
年 月 日

氏名

年 月 日 ~ 年 月 日

これが実践できれば →	きっとこうなる
その日の仕事の計画を わかりやすく説明する →	
部下から頼まれたことを 忘れず実行する →	
部下のアイデアを 生かそうと努力する →	

頑張れサイン

仕事仲間へ(から)のメッセージ

Copyright©YOSHIDA, Michio

ば、職場そのものにも変化の兆しが見えはじめる。そこに至るまでには2か月程度の時間は必要ではないか。そして3か月くらい経たないと、実践したことによる効果を評価することは難しいに違いない。こうしたことから、「基礎研修」と「フォロー研修」の間隔も3か月間を設定しているのである。

「行動目標シート」には3枚のシールを貼り付けるが、その右側の欄には「きっとこうなる」という枠が用意されている。ここには「行動目標」を首尾よく実践できれば、「職場のどこがどう変わるか」についての予測を書き込んでいく。最終的な変化の状況がイメージできれば、実践の途上であっても「目標の達成に近づいている」ことを実感できる。それがさらに目標行動を実践する意欲を高めることになるのである。この欄は研修中に記入することが多いが、状況によっては職場に帰ってからじっくり考え

てもいいことにしている。

さて、その下には「頑張れサイン」の欄がある。各人が決めた「行動目標」をグループの前で宣言し、それに対してほかのメンバーたちが「頑張れ」という気持ちを込めてサインをするのである。

グループ・ダイナミックスで開発された技法として、「集団決定法」と呼ばれるものがある。ここでその詳細を紹介する余裕はないが、人の行動変容に効果があるとして評価されている。この「集団決定法」は、その名称から推測されるように、特定の話題について集団による討議を行う。しかしその特徴は、討議の後にメンバー各人が全員の前で自分が実践する目標を「宣言」する点にある。この手続きは「自己決定」と呼ばれているが、リーダーシップ・トレーニングにおいてもこうした「宣言」がその後の実践にプラスに働くことを期待するのである。各自が「行動目標」をメンバーの前で宣言し、みんなから「頑張れっ」と声をかけられサインをもらうというストーリーを展開させるわけだ。もちろん、その効果について客観的な評価をすることは難しい。しかし、トレーニングではそうした雰囲気の中で盛り上がり、個々人も目標達成への意欲を高めていくのである。

「行動目標シート」の最下段は「仕事仲間へ(から)のメッセージ」である。基礎研修を終えて、いよいよ職場で新たな行動目標の実践にチャレンジすることになる。そこで、しっかり頑張るという気持ちを込めて部下たちに伝えるメッセージを書いておこうというわけである。あるいは、自分が決めた行動目標を部下たちに伝えて、彼らからメッセージを書いてもらうのもいい。それによって実践への意欲も高まることが期待される。ともあれ、「行動目標シート」

を記入し、ほかのメンバーに実践への決意を「宣言」したところで、「基礎研修」が終了する。

職場での実践と「見えてますかシート」

ところで、職場に帰ってから、自分が決めた「行動目標」を部下たちに表明するかどうかの判断は、参加者たちに委ねられる。

「行動目標」の最下段に「部下たちからのメッセージ」を書いてもらう場合は、自分で決めた「行動目標」を伝えることが前提になっている。これに対して、部下たちには何も言わずに決めたことを実践し続け、3か月後に自分の行動が望ましい効果をもたらしたかどうかを確認するといった選択肢もあり得る。

これについては「基礎研修」の終了時に「決めたことは部下たちに言わないといけないのですか」と質問されることがある。そうした場合は、基本的に個々人の判断に任せるが、部下たちの前で「宣言」することで、実践に対する適度の緊張感が生まれるだろうと答えることにしている。部下たちにも「行動目標」が伝わっていれば、「しっかり頑張ってますね」といった声掛けをしてくれるかもしれない。それによって実践に対する意欲は高まるに違いない。いずれにしても、参加者たちは「フォロー研修」まで、職場での「行動目標」達成にチャレンジしていくことになる。

「基礎研修」から3か月が経過し、「フォロー研修」が近づいてきたところに、職場において調査を実施する。これによって参加者たちの「行動目標」が達成されたかどうかを評価するのである。その際に使用するのが「見えてますかシート」である（資料2）。

資料2 見えてますかシート

わたしのアクション

見えてますかシート

職場のみなさん、わたしは「リーダーシップ研修」で、自分のリーダーシップを改善するために、下にあげた3つのことを実践しよう決めました。しっかりがんばっているつもりですが、みなさんに見えているかどうかを確かめたいと思います。まもなく実施される「フォロー研修」で大切な資料になりますので、回答にご協力ください。その成果は元気で安全な職場づくりに大いに役立つと考えていますので、よろしくお願ひします。

年	月	日	氏名
---	---	---	----

回答方法：それぞれのわたしたちの行動のみなさんに見えていますか？
下の選択肢から最も当てはまると思う意見の番号に○をつけてください。

	実践すると決めた行動	評価番号
1	その日の仕事の計画や内容をわかりやすく伝える	1 2 3 4 5
2	部下から依頼されたことをすぐに実行する	1 2 3 4 5
3	仕事の専門性を高める努力をいつもしている	1 2 3 4 5

回答選択肢

- 5. とてもよく見えている (いつもしている)
- 4. かなり見えている (かなりしている)
- 3. ある程度、見えている (ある程度している)
- 2. いま一つ見えない (あまりしていない)
- 1. ほとんど見えない (ほとんどしていない)

Copyright©YOSHIDA, Michio

このシートを使って、「基礎研修」で決定した「行動目標」の達成度を評価する。回答者は参加者たちの部下である。部下に自分の目標とした行動が「見えている」かどうかをチェックしてもらおうわけだ。シートの年月日は部下たちに回答を依頼した日、名前は参加者自身のものである。その下の欄には各人が「基礎研修」で決めた「行動目標」を入力する。回答者は最下段にある「回答選択肢」を見ながら、回答欄の該当する数値に○をつける。マークするだけになっているのは匿名性を保証するためである。“上役のことだから答えにくい”、“あまり低い得点にすると、これから先がうまくいかないのではないか”。部下がそんな心配をするようでは正しい評価は得られない。匿名性を徹底するために、「見えてますかシート」を部下たちに配布する際に、回答後にシートを入れるための封筒を準備することもある。さらに、部下たち

リーダーシップ力養成講座



の個々の封筒をより大きな封筒に一括して入れた
りもする。それを上役に渡すことにすれば、
最高度の匿名性が保証される。

そもそも自分のリーダーシップについて、日
ごころから部下たちとストレートに話ができてい
れば、こうした調査をする必要はない。しかし、
現実には“完璧かつ十分”なコミュニケーション
の実現は難しい。むしろこのような地道な
“試み”を積み重ねていくことで、最終的には
“ストレート・コミュニケーション”ができる
関係が築かれていくのである。

さて、部下たちが回答した「見えてますかシ
ート」を回収すれば、「フォロー研修」の準備
が整ったことになる。すでに述べたように、こ
の時点では、参加者自身は部下たちがどのよう
な回答をしたかについてまったく知らない。

フォロー研修

さて、ここから「フォロー研修」が始まる
(資料3)。

「基礎研修」から3か月ぶりの再会というこ
とで、オリエンテーションのタイトルは「お久
しぶりです」となる。まずは、この期間中に起
きた世の中の出来事なども材料にしながらウ
ォーミングアップを図る。そして、「基礎研修」
から「職場での実践」、「実践行動に対する『見
えてますかシート』のチェック」、そして「フ
ォロー研修」に至るまでの流れを確認して、本
番に入る。

3か月のふりかえりと情報交換

「フォロー研修」における参加者たちの仕事
は、「実践行動のふりかえりシート」へ記入す
ることからはじまる (資料4)。

資料3 フォロー研修のスケジュール

9:30	☒ お久しぶりです *オリエンテーション *3か月のふりかえり
10:00	
11:00	☒ データ・フィードバック *データを見る前に *さあ、データをチェック
12:00	昼 食 (休 憩)
13:00	☒ 情報提供 (1) *目標設定の条件 ☒ Group Work *危機管理とリーダーシップ
14:00	
15:00	☒ 情報提供 (2) *リーダーシップ発揮のポイント
16:00	☒ 行動目標設定 *目標再設定 *再会を目指して
16:30	

資料4 実践行動のふりかえりシート

実践行動のふりかえり

[月 日] 名 前 _____

さて、あなたが目標を決めた日は 月 日 でした。
そのとき、あなたはどのようなことを決めましたか (チェック項目)

1.

2.

3.

それぞれの実践行動について、該当する選択肢に○をつけましょう。

目標1	目標2	目標3
5.非常にうまく実行できた	5.非常にうまく実行できた	5.非常にうまく実行できた
4.かなり実行できた	4.かなり実行できた	4.かなり実行できた
3.いいい実行できた	3.いいい実行できた	3.いいい実行できた
2.あまり実行できなかった	2.あまり実行できなかった	2.あまり実行できなかった
1.実行できなかった	1.実行できなかった	1.実行できなかった

どうして上のような評価になりましたか。その理由を書きましょう

1.

2.

3.

この3か月で、あなた自身が変わったと思いますか (はい いいえ)

「はい」と答えた方は、どんなところが変わりましたか。

どんな理由で変わったと思いますか。

この3か月で、職場の状況や周りの方々は変わったと思いますか (はい いいえ)

「はい」と答えた方は、どんなところが変わりましたか。

どんな理由で変わったと思いますか。その結果どうなりましたか。

©YOSHIDA, Michio

最初に「基礎研修」で決めた「行動目標」を書き込み、それぞれの実践度について評価する。ここでは5段階尺度を用いているが、100点満点で採点することもある。これまでの体験では、どちらを使っても大きな違いはない。それが済んだところで、そうした評価をした理由を書いていく。この3つのステップを踏むことで、「行動目標」そのものについて「自己評価」したことになる。

その後、実践期間中に「自分が変わった」と思うことについてふりかえる。「変化があった」と思う内容と、その「理由」をまとめる。

さらに、「職場の状況や周りの人たちの変化」にも焦点を当て、ここでもそうした変化が起きた理由について分析する。

全員が「ふりかえりシート」に記入し終えたことを確認してから、グループ分けをする。

グループの構成は、基本的に「基礎研修」と同じにする。メンバーたちは「基礎研修」で共にリーダーシップのあり方を考え、個々人で決めた「行動目標」の実行を宣言し、さらに「頑張れサイン」を交換した仲間である。その意味で「フォロー研修」はメンバーたちが「お久しぶり」に再会する場になるのである。そこでお互いに、「うまくいった」「ちょっと難しかった」「自分が変わった」「周りが違ってきた」などなどの情報を交換する。こうしたなかで、メンバーたちは「フォロー研修」もしっかり有意義なものにしようという意欲を高めるのである。

ただし、この際にちょっとした問題が生じることがある。研修には、ある特定の組織を対象に行う場合と、オープン形式でメンバーが複数の組織から参加しているケースがある。前者では組織として「フォロー研修」への参加も含めた研修計画が立てられているため、一方の研修

しか出席しないという問題はほとんど起きない。ところがオープン形式の場合には、その後の状況変化などで参加できなくなったと伝えてくるメンバーも出てくる。これまでの経験では、その数は1割にも満たないが、それでも「基礎研修」にいたメンバーのなかから欠席者が出ることになる。そのグループが「基礎研修」で6名の構成だった場合は、1名欠席でも5名でグループワークを行うことができる。しかし、これが4名になるような場合は、グループのパワーが弱くなり、結果として研修効果の低下も心配される。そのときはグループの再構成を考える必要が出てくる。「フォロー研修」のスタート時には、参加者たちは講義形式の座席にしている。そこで出席状況を見ながら、グループを「再構成」するかどうかの判断をする。

「基礎研修」と「フォロー研修」を組み合わせたコースを設計した当初、筆者は「同じグループ」にすることを重視していた。したがって、「グループの再構成」はあくまでやむを得ない対応策だったのである。しかし、現実に「再構成」を体験してみると、それが特にマイナスになるような問題は起きなかった。「けがの功名」ではないが、むしろ「さらに多くの知らない人と交流できた」と、「再構成」を評価する参加者の声が聞こえてくることもあった。こうしたことから、現在では特に躊躇することもなく、状況に応じて「フォロー研修」のグループを構成している。

ところで、「ふりかえりシート」後半は「自分」や「周り」の変化を記入することになっている。「基礎研修」からわずか3か月しか経過していないことを考えると、十分な記述はできないのではないかと。そんな疑問も頭に浮かんでくる。たしかに、メンバーのなかには「職場の



状況や周りの人たちの変化は特に感じられない」といった発言をする者もいる。しかし、現実のトレーニングでは、特に「自分が変わった」点については、参加者たちはわれわれが想像した以上に書き込んでいく。「状況や周りの人たちの変化」にしても、「今のところは、はっきり見えないが、その兆しは感じられる」といった表現をする参加者もいるのである。

これらはすべてが「自己評価」である。したがって、その客観性が保証されているわけではない。しかし、人の意欲や満足度は、そうした「自己評価」によって大きな影響を受ける。そして、それがエネルギー源になって、行動や態度の変化を引き起こしていくことになる。

こうした「実践のふりかえり」とメンバー間の情報交換を経て、いよいよ生のデータを分析することになる。実際のスケジュールでは、情報交換の内容を各グループが発表し、それについて筆者がコメントする時間を設定することが多い。コメントのなかでは、リーダーシップを改善する際に求められるポイントなど、関連した情報にも触れる。その具体的な内容については、紙数が許せば最終回で取り上げることにする。

データフィードバック

「基礎研修」からほぼ3か月、「フォロー研修」の1週間ほど前に、部下評価による「見えてますかシート」のチェックを終えている。ここでその回答が入った封筒を開封して、結果の分析に入ることになる。ただし、その前に若干の準備が必要になる。ここでまず「リーダーシップ・チェックシート」を配布する(資料5)。「名前」を記入し、その右にある「回答者数」には参加者が持参した「見えてますかシート」

資料5 リーダーシップ・チェックシート

リーダーシップ・チェック表

名前 回答者数

あなた自身が目標としてお決めたリーダーシップ行動を分析します。

実践した行動	予測と実際					平均 バラつき
	1	2	3	4	5	
1.						
2.						
3.						

1) 「名前」と「回答者数」を記入し、あなたが実践した行動を転記します。
 2) 回答の分布を予測してみましょう(上段)。
 3) 平均値を計算します。
 平均値⇒(選択肢の数×人数)を合計して、回答者の数で割る。
 例⇒2(回答者数)×3(人)+3×4(人)+4×3(人)+5×2(人)=40
 40÷12(人)=3.3(平均値)
 4) ばらつきをチェックしましょう。
 ⇒回答がどのくらい「バラついて」いますか。
 「平均値」と「ばらつき」はどんな意味を持っているのでしょうか。
 回答が
 ① 1つの選択肢に集まっている -0
 ② 連続する2つの選択肢 -小 (1と2, 2と3, 3と4, 4と5)
 ③ 連続する3つの選択肢 -中 (1と2と3, 2と3と4, 3と4と5)
 ④ 連続する4つの選択肢 -大 (1と2と3と4, 2と3と4と5)
 ⑤ 回答が連続していない -大 (1と3..., 2と4..., 3と5...)

5) いよいよ封筒を開けて実際のデータを見ましょう。
 下の段に転記していきます。まずは原簿に「正」の字でメモを...

⇒平均値の計算とばらつきのチェック

◀分析の視点▶
 ◆いくつかの視点からデータを分析しましょう
 ① 回答の平均値は：高い、中くらい、低い
 ② 予測値とのズレ：予測-結果 ⇒ +, 0, -
 ③ 回答のバラつき：0、小さい、中くらい、大きい
 ④ 選択肢3の人数：0、少ない(20%以下)、中くらい(20~30%)、多い(30%以上)

◆ご自分で分析の視点についてアイデアを出しましょう

Copyright©YOSHIDA, Michio

の枚数を記入する。さらに進んで、「実践した行動」欄に各人の「行動目標」を転記する。そして、「予測と実際」のほうへ移っていく。この部分は上下2段になっており、上段に各人が部下の回答を選択肢単位で予測する。たとえば、10人の部下のうち、「最も高い5は3人で、ついで4が5人。おそらくは3というのも2人くらいはいるだろう」といった具合に、自分の行動に対する部下の回答を予測するのである。それが終わってから現実のデータが入っている封筒を開けていく。部下からの評価を集計し、その数値を下段に記入する。これで、事前の「予想」と現実の「データ」が上下に並ぶ。そこで今度はその結果を分析する段階へ進む。

ところで、「リーダーシップ・チェックシート」には「平均」と「バラつき」の欄も準備さ

れている。表の下のシートを記入するための手順のなかでこの両者について説明している。参加者のほとんどが携帯電話をもっているから、電卓機能を使えば「平均値」を計算するのにそれほど時間はかからない。しかし、データを読み取る場合には「平均値」だけでは部下たちの回答を十分に把握することはできない。たとえば、同じ10名の回答でも、「全員が3」の場合と「1が5人で5が5人」、あるいは「1から5までに2人ずついる」のでは、リーダーに求められる対応には天と地ほどの差がある。しかし、「平均値」を出せば、三者はすべて「同じ3」なのである。こうした分布の特性に関する情報として「バラツキ」は大事な指標になる。そのために、統計の世界では「標準偏差」が準備さ

れている。しかし、リーダーシップの改善を目指す実践的な研修としては、それほど厳密な道具を使うこともない。この「チェックシート」では、「バラツキ」を「0」と「小」「中」「大」の4段階に設定している。もちろん数学的、統計的な意味はないが、リーダーシップの現状を分析するためには、これで十分に活用できる。

さて、これまでの段階でデータの集計が終了し、次は「リーダーシップの分析」に進んでいくことになる。

本講座で取り上げる「スライド(資料)」は、著者のホームページで提供しています(PDF版)。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」からダウンロードしてください。ホームページには、YahooやGoogleから「吉田道雄」で検索すれば簡単にアクセスできます。

スカパー！ 医療福祉チャンネル774 番組のお知らせ

毎月第1日曜・第3土曜は全番組ノースクランブル(無料)で放送

● 特定分野に特化した技術をもつ認定看護師

黒岩祐治のメディカルレポート第78回 認定看護師の仕事

認定看護師は、教育機関での研修と試験を経て与えられる、日本看護協会が定める資格です。認定看護師が行う専門的なケアの一部は、診療報酬を取ることができます。番組では、皮膚・排泄ケア認定看護師の現場を追いかけるとともに、認定看護師の現状や今後の展望、国に求めること、教育のあり方などを議論しました。

(放送日：11月2・9日(火) 後3:30～4:00)



丹波光子氏(杏林大学病院/皮膚・排泄ケア認定看護師)右



エリザベス・マッキンレー氏
(看護師・牧師)

● 日本認知症ケア学会特別講演

スピリチュアル・パートナー～認知症の本人と歩み 共に創りだすケア～

日本の認知症ケアに大きな影響を与えたオーストラリアのクリスティーン・ブライデン。発症後、深い不安におびえ、絶望していた彼女の話し相手になり、「耳を傾ける」ことを通じて支えたのがエリザベスでした。「ともに歩む」とは一体何をする(しない)ことなのか？ それによって、彼女はどのように変わったのか？ 認知症の旅と一緒に歩む方法を学びます。

(放送日：毎週月曜 前10:00～後0:00)

番組表をお届けします。下記フリーダイヤルまでご連絡ください。

個人視聴料：月額2,100円 法人視聴料：月額5,250円 お申し込みはフリーダイヤル0120-870-774
(株)医療福祉総合研究所 〒107-0062 東京都港区南青山1-3-3 青山1丁目タワー 4F
ホームページ <http://www.iryofukushi.com> E-mail:info@iryofukushi.com

リーダーシップ力養成講座

