

強い主任・師長をつくる リーダーシップ力 養成講座

Vol. 12

リーダーシップ評価の 分析と新たな行動目標 の設定

リーダーシップ力アップを求め続けて

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。

リーダーシップ力養成講座



リーダーシップ評価の分析

「基礎研修」では、職場において実践するリーダーシップについて一人ひとりが「行動目標」を設定した。それをもとに参加者たちは、その実践に力を注いだはずだ。そしてその実践について、部下から質問紙による評価を受ける。そして、その回答が入った封筒を持参して、「フォロー研修」の場で開封し結果を集計することになる。今回はこの段階まで解説していた。リーダーシップ分析シート

データの集計が終われば、当然のことながら結果について分析する必要がある。そこで、資料1の「リーダーシップ分析シート」が使われる。ここでは「データが語るものを正確に読み取る」ことがポイントになる。そのために、ステップを踏みながら分析を進めて行く。最初に「自分が決めて実践した行動内容」を書き込む。

資料1 リーダーシップ分析シート

リーダーシップ 分析シート	
【データが語るものを正確に読み取りましょう】	
1. 項目の内容を転記しましょう 2. それぞれの結果をプラス(5,4) 中間(3) マイナス(1,2)に分けて、その数を入力しましょう。 3. どうして、そうした結果になったのでしょうか。その理由を考えて文章を完成させましょう。 4. そうした現状を改善(維持)するためにはどうしたらいいでしょうか。 その具体的な方法を考えながら、文章を完成させましょう。	
○行動①の内容: プラス反応() 個 中間反応() 個 マイナス反応() 個	
◆こうした結果になった理由として、わたしは	
○現状を改善(維持)するために、わたしは	
5と4の回答者の合計	行動の内容 3の回答者数 1と2の回答者の合計
○行動②の内容: 会議で必ず発言する プラス反応(5) 個 中間反応(3) 個 マイナス反応(2) 個	
◆こうした結果になった理由として、わたしは	結果の分析
自分としてはしっかり発言したつもりだったが、みんなから「なるほど」と思われる内容のものがなかった。	
○現状を改善(維持)するために、わたしは	具体的な改善案
会議の前に内容を確認して、あらかじめ資料を調べておくようにしたい。またメモの準備も必要だ。	
○行動③の内容: プラス反応() 個 中間反応() 個 マイナス反応() 個	
◆こうした結果になった理由として、わたしは	
○現状を改善(維持)するために、わたしは	

Copyright©YOSHIDA, Michio

次に、「1～5」の回答結果を見ながらその数をチェックする。すでに前回解説した「リーダーシップ・チェック表」を記入することで各選択肢の回答数は集計済みである。まず、「プラス反応」として「5と4」の回答数を合わせて、その個数を該当欄に書き入れる。「中間反応」は「3」の回答数そのものである。

そして「マイナス反応」が「1と2」の合計となる。実践結果を確認する調査「見えてますかシート」（前号参照）では、その行動を発揮している程度に応じて「5 とてもよく見えている（いつもしている）」から「3 ある程度、見えている（ある程度している）」の中間段階を経て、「1 ほとんど見えない（ほとんどしていない）」という選択肢が準備されていた。こうしたことから、「5と4」を「プラス反応」、「3」を「中間反応」、そして「1と2」を「マイナス反応」と呼ぶことにしているのである。数値的な処理がすんでから、今度はそうした結果が得られた「理由」について考える。ここで提示した図では、サンプルとして「会議で必ず発言する」ことをあげている。これに対する結果を見ると、「プラス反応」が回答者の半数を占めているものの、「中間反応」に「3人」、そして「マイナス反応」をした部下も「2人」いる。こうしたことを踏まえて、「自分としてはしっかり発言したつもりだったが、みんなから“なるほど”と思われる内容のものがなかった」と、その理由について分析している。そして、最後に具体的な改善策について検討することになる。ここでは「現状を改善（維持）するために、わたしは…」という頭を付けて、それに文章を続ける形にしている。ここで、改善だけでなく（ ）内に「維持」を加えている。これは、得られた結果が「5や4」だけの場合は、「改

善」というよりもその状態を「維持」する方策を考えることが現実的だからである。

こうして、3か月にわたる実践結果に対する“他者評価”を分析することによって、自分のリーダーシップ行動に対する認識を深め、さらに新たな行動の改善への見通しを立てることができるのである。

分析のポイント

「分析シート」は「プラス反応」や「マイナス反応」のチェックをすることで、そのままでも分析を進めることができるようになっている。しかし、せっかく得られた貴重なデータであるから、できるだけ多様な分析をしなければもったいない。この点に関して、すでに前号に掲載した「リーダーシップ・チェック表」の下段に、「分析の視点」として44点にまとめている。

①はじめに部下評価の「平均値」に注目する。評価は「5」や「4」が望ましい。しかし、全員から「5」の回答を引き出すことはむずかしい。上役の同じ行動に対しても、部下の受け止め方に違いがあるのは自然なことである。また部下の人数も、その得点に影響する。そうしたことを考えると、現実としては「4」ないしは、それに限りなく近い「3点台」が目標とする基準になるだろう。実際に得られた結果をこれと比較することで、リーダーシップの課題とその対応策を検討することができる。

②部下評価がある程度の得点を示していても、リーダーとして満足できるとは限らない。部下の回答を開封する前に、「リーダーシップ・チェック表」で「部下の回答」を予測している。これは「予測」という形を取っているが、実質的には「自己評価」でもある。この両者に「ズレ」があれば、まさに分析すべきポイントになる。そもそも「自己評価」が複数の部下からの

評価と一致することはきわめてまれである。リーダーと部下との関係はそうしたものである。しかし、そうだからといって「ズレ」を放置していたのでは、職場の活性化は実現できない。また、ミスや事故、あるいは不祥事が起きる要因ともなる。リーダーには、まずは「ズレ」に気づき、それを縮小するために努力することが期待されている。そして、そうした「姿」そのものが部下たちにとっての「モデル」にもなるのである。

ところで、「ズレ」を「自己評価-部下評価」で計算すると、結果は「+」「0」「-」のいずれかになる。そこで「+」は「過大評価」、「-」を「過小評価」と呼んでいる。この2つの評価については「どちらのほうがいいのですか」といった質問を受けることがある。日本人は「謙譲の美德」を大事にするところがあるから、「過小評価」のほうが「控え目」で望ましいと思われるかもしれない。その一方で、「過大評価」は自分のことを認識できない感受性の低い人物のような感じがする。しかし、リーダーシップの評価に関しては、日本文化の美しさは忘れたほうがいい。「過小評価」は部下の期待に応えていないわけだし、「過大評価」して自分の思い込みだけで走られては部下もかなわない。

③部下評価の“ばらつき”にも注目していい。前号でも取り上げたが、平均値が同じであっても、回答のばらつきは大いに違っている。全員が「3」と答えている職場と、「1～5」にばらついているところでは、リーダーの対応の仕方は根本的に異なるのである。「平均値」は自分の行動に対する部下の評価を代表するものではあるが、それだけで一喜一憂しては、真のリーダーシップ改善はできないのである。

④そして最後に「3」の「中間反応」にも注

意を払いたい。データを一見すると「プラス反応」が多い。しかも「マイナス反応」はまったくない。こうなると、ついでにたしめたしと安心してしまふ。しかし、よく見ると「3」の「中間反応」が、たとえば40%に達していたでしょう。これで安心していいものだろうか。「中間反応」はあくまで「中間」だから、否定的な評価ではない。しかし、これは経験的な推測に過ぎないが、上役の行動を「5あるいは4」と評価している部下が「これで上役が調子に乗るとまずい」などと考えて、あえて「3」にチェックする可能性はほとんどないだろう。一方、「2」の評価が妥当だと思っている部下のなかには、「さすがに2ではまずいか」などと気を回して、「まんなかあたりにしておいたほうが無難か」とばかり「3」にチェックすることは大いにあるのではないか。それはさすがに考えすぎだとしても、「3」がある程度の水準、たとえば30%を超えている場合は、リーダーシップの改善に取り組むことが求められているのである。

こうした分析のポイントも提示しながら、参加者たちは自分でデータを集計し、分析を進めていく。

情報交換

個々人の分析が終了した後、お互いの結果と分析の内容についてグループで情報の交換を行う。このなかで、お互いに似たような問題を抱えていることに共感したり、あるいはその問題解決に役立つアイデアを交換したりする。リーダーシップの改善は個人的に取り組むべき課題ではあるが、こうした集団での情報交換によって、“今後もしっかりチャレンジしよう”という気持ちが高まってくるのである。

データの分析が終われば、それをもとにして



新たな行動目標を設定することになる。目標の設定そのものは「基礎研修」でも行っているが、「フォロー研修」での目標は質的にレベルアップしていることが期待される。それは、自分の部下が回答した生のデータを目の当たりにし、それをしっかりと分析しているからである。

こうした状況を踏まえたうえで、さらに実効のある行動目標を立てるための情報を提供する。

目標の設定の条件

目標は決めるだけでは意味がない。それが実践に移されなければ、まさに“絵に描いた餅”になる。そこで、「フォロー研修」で新しい行動目標を設定する前に、「目標設定の条件」について解説する。

ここでは情報提供の臨場感を味わっていただくために、久しぶりに“話しことば”でまとめることにしよう。

皆さんがお決めになる行動目標には個人的なものや職場で決めるものがあります。はじめにどちらの目標にも欠かせない条件を考えてみましょう。

まず大事なことは、①**具体的な“ことば”で表現されている**ことです。職場でお互いの意思疎通がうまくいっていないからといって、「コミュニケーションをよくする」といった目標を立てても仕方ありません。これでは問題の単なる裏返しに過ぎません。また「リーダーシップを強化しよう」というのでは目標にもなりません。こうしたレベルで目標を決めていると、実行する段階になってから「抽象的だった」「目標が大

きすぎた」といった言い訳をしなくてはなりません。こうした事態を避けるには、行動を具体的に表現するキーワードを含めることです。たとえば、「いつ」「どこで」「何を」「だれに」「どのように」「どの程度」などはその代表的なものです。

次に考えておきたいのは、②**目標は実行できるものである**ことです。いくら具体的な“ことば”を使っても、実践できなければ意味がありません。たとえば、「専門的な知識がないことを反省して、専門書を毎週1冊読む」という目標はどうでしょうか。その専門書の対象や範囲、さらには著者や書名まで決めていけば、これほど具体的な目標はありません。しかしこの目標は途中で挫折するに違いありません。どう考えても実行できませんよね。

私たちが態度や行動を変えるためには、自信をもつことが大事です。いきなり理想的な目標を掲げても失敗してしまいます。はじめから無理をしないで、とにかくやってみて成功することです。「いまの自分にできることしか決めない」。そんな気持ちで目標を決めればいいのです。それが他人から見ればレベルが低いと思われることもあるかもしれませんが、ここで決めるのは「自分の目標」なのです。それをスタートにして、先に進んでいかなければ行動の変容など実現できません。そのかわり、目標を決めたからには「実行するのがむずかしくなった」などと簡単にあきらめてはいけません。

さて、目標を決める際には、③**ある程度**

の達成期限を設定することも重要なポイントになります。目標には短期的に達成できるものと時間がかかるものがあります。いずれにしても目標達成に向かってエネルギーを持続させる必要があります。とくに科学的な根拠はないのですが、私は3か月～6か月くらいの期限を設定するようお勧めしています。どんなに具体的で実行可能であっても、期間が長くなると時間の経過とともに緊張感が失われてしまいます。ある程度の期限を設定して、その時点で実践した結果を評価します。そこでうまくいっていれば、さらにレベルアップした目標を決めるのです。仮に失敗したとしても、その原因を分析して目標を設定し直せばいいわけです。長期的な目標も、順序立てた段階に分けて成功体験を積み重ねていけば達成できるはずですよ。

これまでの3つが目標設定の基本的な条件です。それに加えて、④うまくいっているかどうかいつも確認できることもあげておきましょう。目標が具体的で実行可能であれば、自分でその実践がうまくいっているかどうかを確かめることができます。行動の「チェックリスト」ができればとくにいいですね。その時々に応じて「うまくいっている」ことが実感できれば、また目標達成の意欲が高まるわけです。

これと合わせて、⑤目標を達成したときのイメージがはっきりしていることも大きな力になります。自分が目標を達成したときに職場に起きる変化について、はっきりとイメージできることも大事です。それに

よって、目標達成の途中であっても、自分がうまく目標を達成しつつあることを確認できるのです。

さらに、これは目標設定の「条件」とは言えませんが、⑥小さな失敗をしても、取り返しができるという考え方も目標達成には欠かせません。そもそも「実行可能」なことを決めていることになっていますが、それでもつまづくことだってあるわけです。そんなとき、それまでの努力がまったく無駄になってしまうようだと、それだけで目標達成への意欲を失ってしまいます。これでは元も子もありません。もちろん、取り返しのつかない場合は仕方ありませんが、小さな失敗は「すぐに取り返すぞ」という気持ちが大事だと思います。失敗にめげるのではなく、それを次のエネルギーにする方が、最終的に目標達成を実現できるのです。

集団目標

ここまであげました①～⑥の条件は、個人目標と集団目標のいずれにも共通して求められるものです。職場の皆さんと一緒に達成する目標の場合には、さらにいくつかの条件が追加されます。

何といても集団の目標ですから、⑦メンバー全員が目標を受容していることが必要です。みんなが自分たちの目標について納得しておかないといけなわけです。押しつけられた目標だと思われたり、特定の者だけが実行すればいいと考えられたりしては、目標の達成など期待できません。

また、⑧それぞれの立場や、個性が生か



されていることも重要です。集団で行動目標を決定する際は全員が同じ目標を立てるべきだと考える人がいます。しかし、それにこだわり過ぎると目標は受け入れられなくなるでしょう。職場としての目標は共通していても、個人ごとの目標は違っていいのです。たとえば「遅刻をしない」という目標でも、電車に通っている人は「1本早い電車に乗ろう」と決めるでしょう。しかし、自転車通勤の人にはそんな目標はあり得ません。ここで重要なのは、それぞれの立場や状況、そして個性が活かされていることなのです。

そのうえで、⑨互いの目標について知っていることも大事になります。全員が同じ目標を立てないのですから、そのままでは仕事仲間が決めた目標はお互いに知らずのままになります。そこで、職場で個々人の目標を掲示したり表明したりすることが期待されます。もちろん、それは他人の行動を監視しておいて、実行していないときに追及するためではありません。誰かがうまく実践できていないときは、それに気づいて援助するのです。こうした相互の働きかけをとおして職場のまとまりも高まることでしょう。そのことが目標の達成にもプラスの効果をもたらすに違いありません。

そして、⑩お互いに助け合わないとうまくいかない目標であることをあげておきましょう。お互いに援助することで、1人では挫折してしまいそうなときにも目標達成を支える力になります。個々人で目標は違っていてもいいのですが、同時に2人以上

のメンバーが協力して達成できるような目標を創る、あるいは発見することが重要になるのです。

最後になりましたが、「目標は創るもの、発見するもの、探すもの」であることを強調しておきたいと思います。それは、上から与えられるまで待っているものではありません。毎日の仕事のなかから目標を発見していく力、つまりは目標発見力が大事なのです。その点、職場のリーダーには、そうした力の育成も大いに期待されるのです。

皆さんの目標が、ここで取り上げた10個の条件を満たしているかどうかをチェックする質問紙を作成してあります(資料2)。これを使ってご自分たちの目標を評価されてはいかがでしょうか。

資料2 行動目標のチェックシート

行動目標のチェック	
あなたが決めた行動目標をふりかえってみましょう。その目標は…	
①具体的な行動として決められていますか (スローガンになっていませんか)	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/>
②あなたにとって、実行可能ですか (理想的すぎませんか、あとで息切れしませんか)	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/>
③達成期限がはっきりしていますか	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/>
④小さな失敗をしても、取り返しがつきますか	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/>
⑤うまくいっているかどうかいつも確認できますか (チェックリストができますか)	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/>
⑥うまくいけば、どこがどのように変わるか予想ができますか	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/>
個人/ 集団共通	
⑦メンバー全員が目標を容認していますか	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/>
⑧メンバーの意思、個性が活かされていますか (みんなまったく同じことをしようとしていませんか)	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/>
⑨メンバーがお互いの目標について知っていますか	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/>
⑩二人以上で助け合う必要があるようなものですか	1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/>
集団	
5.非常にあてはまる 4.かなりあてはまる 3.ある程度あてはまる 2.あまりあてはまらない 1.ほとんどあてはまらない	
Copyright©YOSHIDA, Michio	

こうした「目標設定の条件」を踏まえ、参加者たちは新たな「行動目標」を設定し、その実現にチャレンジすることになる。

さて、1年間にわたって連載してきた「リーダーシップ力養成講座」も今回で終了する。全体をとおして、職場において「リーダーシップ力」を改善し、向上するための考え方と具体的な方法について情報を提供したつもりである。

そこで最後のメッセージとして、「リーダーシップ」を含めた「行動の改善」を実現する4つの視点をあげておくことにしよう。

適度の危機意識：われわれは、つい「今のままがいい」という発想にとらわれる。いわゆる「変化に対する抵抗勢力」が人の心を支配する。「今のままが楽だ」「何もしないほうが楽だ」。心のなかのそんな「ラクダ」はさっさと動物園に帰ってもらうことにしよう。そうしないと、人の行動など変わるはずがない。

「このままではいけない」。私たちはそんな適度の危機意識をもち続けたいものだ。それは、毎日の生活や仕事に関して健康な問題意識をもつことでもある。仕事をしてエネルギーを使い果たせば、空腹という適度の危機が襲ってくる。そして、それに対応するために食事をとる行動も生まれるのである。「アクションの前には健全な危機意識あり」ということである。

リーダーシップが改善できることを信じる：
私たちは、「自分の行動は努力することで改善できる」という信念をもちたいと思う。「どうせ生まれつき」「もともと性格だから…」。こんな発想では変わるものも変わらない。この連載でも、リーダーシップが「特性」ではなく

「行動」であることを強調した。だからこそタイトルをリーダーシップ「力」養成講座としたのである。それは体の筋肉と同じように、日ごろから地道なエクササイズを続けることによって「鍛える」ことができるのだ。

変わるのは自分のため：「情けは人のためならず」。人に思いやりある行動をしておくといい。そうすれば、自分が困ったときには、今度は人が優しい配慮をしてくれる。そんな意味の成句である。情けは人のためではなく、自分自身のためだというわけだ。これと同じことはリーダーシップや行動の改善にも当てはまる。部下のために嫌々ながら自分の行動を変えるなどと思わないほうがいい。自分の行動が変わることで、相手の態度も変わる。「あなたの下で仕事ができて幸運でした」「将来は、私もあなたのようなリーダーになりたい…」。部下やスタッフからこんな声をかけられる。これぞリーダー冥利に尽きるではないか。「リーダーシップや行動の改善は部下のためならず」ということである。

使命感：「行動を変えるのは私の使命」。少し大げさだが、組織のなかで働くリーダーは、そんな意気込みでリーダーシップの改善にチャレンジし続けていきたいものだ。そうした積極的な考え方が現実の行動を変える。そして、それが人々を変え、さらに組織を変えていくのである。

Challenge the Chance to Change Yourself! リーダーは自分のほうから変わるチャンスに賭けよう。「Cha、Cha、Chaの心」でリーダーシップ力を鍛えていきたいものだ。

今後は読者の皆さま方の実践に期待するばかりである。

リーダーシップ力養成講座

