

チームの力を引き出す リーダーシップ

リーダーシップは 特性ではなく行動です！

組織の活性化と安全を実現するためには、リーダーシップが重要な役割を果たします。しかし、仕事に関するリーダーの個人的能力や意欲が高いたくだけでは、スタッフは動きません。リーダーにはスタッフをまとめ、チーム力を発揮できるマネジメントが求められているのです。そこで、リーダーは集団の特性を理解し、それを活用するノウハウを身につける必要があります。今回はこうした視点から、集団の力を引き出すリーダーシップについて考えます。



よし だ みち お
吉田道雄

熊本大学・教授

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（グループダイナミクス）。博士（学術）・教育学修士。（財）集団力学研究所長などを歴任。リーダーシップの向上と組織の安全文化醸成を目的にした「トレーニング」を開発し、企業、自治体、看護、教育等の組織で500コースにおよぶ実践を行っている。

集団の力を理解する

個人と集団

「3人寄れば文殊の知恵」といいます。一人ではむずかしくても、みんなで知恵と力を合わせれば大きな問題も解決することができます。しかし、優秀な人たちが集まった組織でとんでもない不祥事が起きたりもします。また、職場ではおとなしくて目立たない人が、趣味のサークルでは目をみはるような活躍をすることもあります。このように、人は自分が置かれた状況によって態度や行動を変えるのです。職場のリーダーは部下の個人的な特性を知るだけでは、人を動かすことはできません。そこで、集団が個人に与える影響について理解する力が求められるのです。

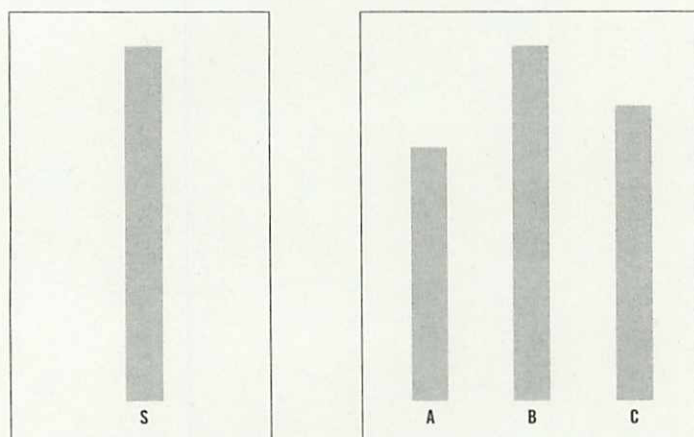
ところで、「集団」という状況のなかで人々に起きる出来事を分析し、その結果を実践に生かしていくことを目的にしたグループ・ダイナミクスという研究分野があります。まずは、「集団が個人に与える影響」を明らかにした実験をもとに、「集団の力」について考えることにしましょう。

集団の圧力と個人

図をご覧ください。みなさんは「棒Sと同じ長さの棒をA～Cから選びなさい」と言われたら、誰もが即座にBと答えるはずですが、アッシュという人が行った実験ではかなりの被験者がCと答えたのです。常識的には信じがたいことですが、これにはちゃんとした理由があるのです。じつは、この実験は集団のなかで行われており、1人の被験者を除いて他のメンバー全員がCだと答えるサクラだったのです。そのため、本当の被験者はまわりの人たちの圧力に影響を受けて、自分も「C」だと答えてしまったというわけです。

皆さんも日常生活のなかで、「本当は反対だったのだけど、その場の雰囲気について賛成してしまった」といった経験があると思います。人間には自分だけが孤立することを避ける傾向があるのです。それがお互いに支え合うエネルギーにつながるのですが、ちょっと方向を間違えると、組織の存続すら危うくする事故や不祥事の原因にもなりかねません。ともあれ、私たちは「1人だけ」という状況のもとでは自分の意見も言えないのです。

集団の力のすごさに驚いたアッシュは、集団に「1人だけ正解を言うサク



ラ」を入れてみました。するとどうでしょう、それだけで多数意見に同調する傾向が見事に弱まったのです。私はこの結果に感動しました。少数派であることは変わらないのに自分の意見が言えるようになったのです。「人は自分を理解してくれる、あるいはサポートしてくれる人が1人でもいれば強くなれる」ということです。まさに職場のリーダーは一人ひとりの「サポーター」になることが期待されているのです。それによって、自分の考えや意見をしっかり言うことができる部下が育っていくはずです。

仕事の手抜きと評価

集団になると、何となく手を抜いてしまう。そんな気分になることがありますか。しかし、当然しなければならないことを放っておけば、とんでもない事故を引き起こしてしまいます。グループ・ダイナミクスには「集団になると人は手抜きをする」ことを明らかにした研究もあります。その結果から、メンバーたちが手抜きをしないためのヒントが得られます。それは一人ひとりの仕事ぶりを「評価する」あるいは「認める」ことです。「人は自分の努力や貢献が正しく評価されれば手抜きをしない」のです。リーダーは一人ひとりの「公正な評価者」になることで、部下の力を引き出していききたいものです。

この「評価すること」を「ほめること」に置き換えることもできます。リーダーは部下たちの仕事ぶりを注意深く観察し、その努力や成果をタイミングよくほめることが大事です。そのときも、「みんながんばりましたね」と全体をほめるのではなく、一人ひとりの努力をきちんと評価していきましょう。

2

参画による集団力アップ

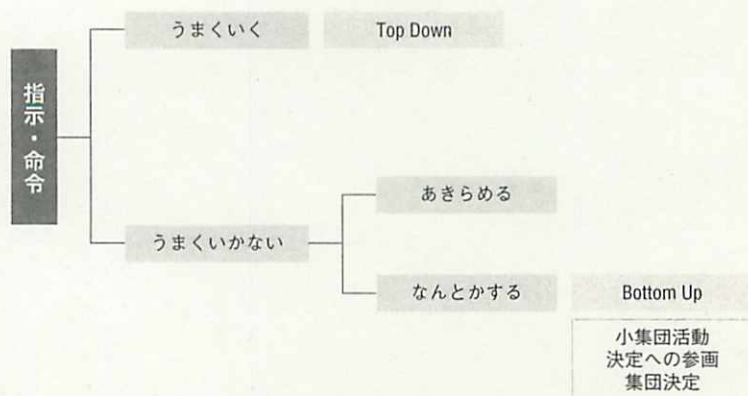
参加から参画へ

いまでは「男女共同参画社会」が常識になり、「参画」ということばも市民権を獲得しました。しかし、「参画」はそれほど新しいものではありません。私はある造船所で展開された事故防止のプロジェクトのメンバーだったことがあります。そのプロジェクトは「全員参画による安全運動の展開」と呼ばれていました。それは1970年代初めのことなのです。それはともあれ、「参画」と似たことばに「参加」があります。しかし、この2つには大きな違いがあると思います。「参加」は、「そこにいるだけ」でもいいといった感じがします。これに対して、「画」には「計画」や「企画」といったことばから連想されるように、「積極的にかかわる」という意味が込められています。そして、「参画」こそが、かつては強力な日本経済の原動力だといわれた「小集団活動」に欠かせない条件だったのです。

小集団活動のポイント

「小集団活動」の成果が注目を浴びたことから、いろいろな組織でその導入が進みました。ところが、「小集団活動を入れてみたけれどうまくいかなかった」という声も聞こえてきました。そこで「失敗した」といわれる方たちにインタビューをしたことがあります。その結果、「小集団活動」が誤解されていることが明らかになったのです。それは、「とにかく小集団活動」ということで、何でもかんでも「小集団」でなければならないと受け止められていたのです。

職場のリーダーは部下たちに仕事の指示や命令を与えます。それが部下たちにうまく伝わっていれば問題は起きません。リーダーもそれまでどおりのことをすればいいのです。しかし、指示や命令が部下たちにしっかりと受け止められない場合も出てきます。そんなとき、「上司の命令だからとにかく言うことを聞きなさい」と圧力をかけたくくなります。たしかに、一時的にはそれでうまくいくかもしれません。しかし、そうした対応を続けていると部下たちの間には欲求不満が高まってきます。そしていつか限界に達して部下たちが反乱を起こしたり、それが事故につながって組織が危機に陥ることになるのです。



しかし、「うまくいかない」からといって管理者は「あきらめる」わけにはいきません。「何とかする」ことが求められます。そこで登場するのが「小集団活動」なのです。そのキーワードは「部下の参画」です。自分たちの仕事にかかわることについて、部下たちが自由に意見やアイデアを出すことを大事にするのです。

小集団活動におけるリーダーの役割

効果的な「小集団活動」を展開するためには、部下たちが発言できるような雰囲気をつくる必要があります。そこで中心的な役割を演じるのがリーダーなのです。そして、管理者は部下たちから出された意見やアイデアを尊重し、その実現のために全力をあげることが求められます。それを見て部下たちは、「小集団活動」によって自分たちの考えが活かされていることを実感するのです。そうすると、それがまた「さらにいいアイデアを出そう」といった意欲を高めていくのです。もちろん、現実には自分の思ったとおりには進みません。しかし、まずはリーダーのほうで部下たちの力を信じて、その声に応えていきたいものです。それが部下を育て、組織全体の活性化にもつながるのです。

そう考えると、管理者には元気に働く“体力”はもちろんですが、部下たちが育つのを期“待”しながら“待”つ“待力”もいるようです。また、ときには部下の批判を受け止める“耐力”も鍛えておいたほうがいいでしょう。さらに、部下たちがある程度育ったときには、リーダーが一歩下がって部下に任せる“退力”も大事です。

3

トップダウンとボトムアップ

言いたいことが言える職場

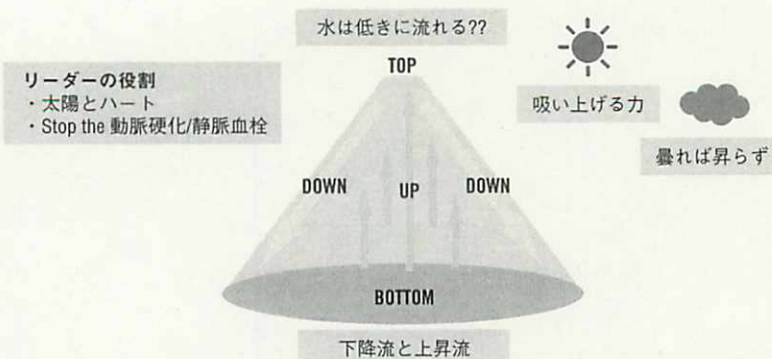
職場のみんなが“言いたいことが言える”。これが健康で安全な職場にもっとも大事なことです。もちろん、“言いたいこと”に“法令違反をしよう”といった反社会的な発言や職場仲間を誹謗中傷するような問題発言は含まれません。それは当然として、リーダーが「言いたいことを言いなさい」と口で言うだけでは何の効果も期待できません。職場に“言いたいことが言える”雰囲気がなければ、誰もが内心では問題だと思っていてもそれを口に出すのは控えるのです。その結果として、最悪の場合は事故や不祥事が起きてしまいます。こうした事態を避けるため、リーダーは職場に“ものが言える”雰囲気を創り出していく必要があります。

この点について、ここではトップダウンとボトムアップの視点から考えてみることにしましょう。

水の流れは…

「水は低きに流れる。だから組織でも指示や命令、そして必要な情報を上から下に流すのが当然だ」。そんな考えから“トップダウン”に偏って“ボトムアップ”の重要性を軽視する人たちがいます。もちろん、“水が低いほうに流れていく”ことは間違いありません。しかし、“それだけ”なのでしょうか。もしそうなら、川はあっという間に枯渇してしまうはずですが、しかし、現実の川は絶えることなく流れています。その理由ははっきりしています。“水は高きにも昇っている”からです。ただし、水は“水蒸気”になっているので私たちの目には見えないのですが、この循環がなければ地球の自然環境は成立しないのです。

組織にとって欠かせない水、それは指示や命令などの上からの情報だけでなく、部下たちの声も含んでいるのです。ここでトップダウンの道筋は動脈と考えることができるでしょう。それがしっかりしていなければ組織は生きていくことができません。しかし、私たちの体には静脈もあります。動脈と同じように、やはり生命の維持になくてはならないものです。ボトムアップは、組織にとっての静脈だと考えることができます。このように、組織の健康を維持し、さらに増進していくためにはトップダウンだけでなくボトムア



トップの流れが欠かせないのです。そして、リーダーは組織に“動脈硬化”や“静脈血栓”が起きていないかどうかをしっかりと監視しておかねばなりません。

リーダーの役割

さて、自然の世界でも上に昇る水蒸気が目に見えないように、組織においても下からの意見や期待は管理者の目には見えにくく、耳に届きにくいのです。それをどうやって吸い上げるか、これこそがリーダーの重要な役割になります。

ところで、水を水蒸気にするのは太陽の力です。どんなに猛烈な風でも海の水を空まで吸い上げることはできません。やはり“北風”よりも“太陽”のほうが強いのです。組織のボトムアップを考える際にも同じようなことが言えるでしょう。管理者が「意見を出せ出せ」とプレッシャーをかけるだけでは、部下たちも本音を話す気持ちにはならないでしょう。「この人になら何でも言える」。そんな関係をつくらなければボトムアップの実現はむずかしいのです。まさに、リーダーは“北風”ではなく“太陽”であるべきなのです。

しかし、そんな太陽も雲がかかれば水を吸い上げる力を失います。組織においても、リーダーが太陽ではなくて雲になってしまっているケースがあるのです。「あなた方の意見が上のほうまで届いていないことがありますか」「あなた方に知らされるべき事柄が知らされていないことがありますか」。こうした質問に、「届いていない」「知らされていない」と答えるスタッフが多い職場では、リーダーシップが十分に発揮されていないことが実証されています。こうした職場ではリーダーが太陽ではなく、それを隠す雲になっているのです。「自分はそんなことはない」と自信をお持ちの方も、ご自分と部下たちとの関係を振り返ってみられてはいかがでしょうか。

4

リーダーシップとフォロワーシップ

リーダーシップの定義

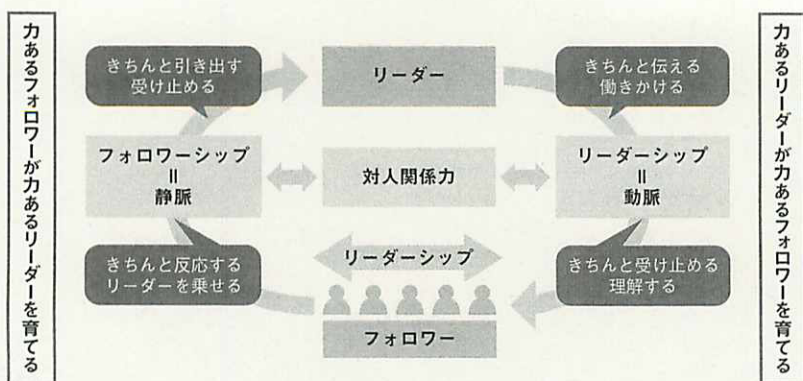
職場の管理者は自分の役割を自覚して、部下たちをしっかりとリードすることが期待されています。それによって集団の力を引き出すことができるのです。ところで、多くの人たちがリーダーシップは管理者が部下たちに発揮するものだと考えているかもしれません。それに対して私たちは、リーダーシップを「他者に対する影響力」だと定義しているのです。職場のなかでは、仲間同士がお互いに影響を与え合いながら仕事をしています。したがって、リーダーシップは管理者だけでなく、働くすべての人に求められているのです。

もう一つ、リーダーシップを考えると大事なポイントがあります。世の中には、「自分はもともとリーダーに向いていない」などと言ってリーダーシップをとろうとしない人がいます。しかし、私たちは「リーダーシップは個人の性格や資質ではなく行動」だと考えています。もちろん個人的な特性も無視することはできませんが、それよりもリーダーが自分に求められている行動に気づき、それを実践することのほうが大事なのです。リーダーシップは自分の努力で改善できることを信じて、さまざまな行動にチャレンジしていきましょう。

リーダーシップとフォロワーシップ

ここで図を見てください。ここではリーダーが影響を与える人たちをフォロワーと呼んでいます。管理者からみれば部下ということになります。リーダーが管理者でフォロワーが部下たちということになります。もちろん、リーダーが先輩でフォロワーが新人である場合も考えられます。いずれにしても、リーダーからフォロワーに向かう矢印がリーダーシップということになります。職場のリーダーはここでしっかり影響力を発揮しなければなりません。

それとは反対の左側にフォロワーからリーダーに向かう矢印があります。これはフォロワーがリーダーに影響を与えることを示しています。リーダーシップと対比させてフォロワーシップと呼ぶことにします。上役からの働きかけに対してしっかり反応するのがフォロワーシップなのです。たとえば上役の指示に対して「わかりました。すぐに取りかかります」と笑顔で応える。あるいは、「こちらのほうがいいと思います」といった具体的な提案をする。



さらには、「そうした行動は改善していただきたいのですが」などと上役にとって耳の痛いことを言う。これらはいずれもフォロワーシップだということができます。いずれにしても、リーダーを尊敬しながら、同時にしっかり要求できるのがフォロワーシップということになります。

もちろん、そうしたことができる部下を育てるのもリーダーの大事な仕事です。そのためには、リーダーが部下たちの意見をうまく引き出したり、ときには厳しい指摘も正面から受け止める力をもっていなければなりません。しかし、すでに強調しましたが、「リーダーシップは特性ではなく行動」です。その気になって努力すれば、リーダーに求められている力は必ず身につくのです。ともあれ、部下たちがフォロワーシップを身につければ、職場の意思疎通もスムーズになって仕事も順調にはかどり、事故や不祥事の発生も防げるに違いありません。

ところで、ここではリーダーとしてフォロワーシップを育てることを考えました。しかし、組織のなかで私たちはリーダーとしての役割を果たしながら、自分の上役に対してはフォロワーという立場にいるわけです。その際は、上役のリーダーシップをしっかり受け止めるとともに、自分の上役に対して大いに影響を与えていこうではありませんか。部下たちからしっかりした反応があれば、上役の意欲も高まるはずです。

フォロワーがひたすらリーダーの指示を待っているような職場では仕事もうまくいきません。一人ひとりの働く意欲も減退します。ここでも、リーダーシップを動脈、フォロワーシップを静脈と考えて、そのスムーズな循環を実現したいものです。「いいリーダーがいいフォロワーを育てる」ことは間違いありません。しかし、「いいフォロワーがいいリーダーを育てる」こともたしか事実なのです。

5

ミニカリスマを目指して

カリスマとミニカリスマ

リーダーはカリスマであるべきだと考える人がいます。「カリスマ」はギリシャ語を語源としたドイツ語なのですが、「予言や奇跡を行う超能力」といった意味があります。これが転じて「大衆を心酔させ、従わせる、超人的な資質や能力。また、そのような資質を持った人（日本国語大辞典）」を指すようになりました。カリスマを支配の1つの形態として取り上げたのは社会学者のマックス・ウェーバーです。彼はこのほかに、合理的（合法的）支配と伝統的支配をあげています。それはともあれ、現実の実践を考えると、私は、リーダーはカリスマではなくミニカリスマであるべきだと考えています。

それでは「カリスマ」と「ミニカリスマ」とはどこがどう違うのでしょうか。これについては4つの点をあげたいと思います。

1 目の前にいる少しだけすごい人

その第1は「カリスマは見えない人」だということです。あるいは「ほとんど神様」だといえるかもしれません。そもそも一般の人々はカリスマと呼ばれる人物を身近に見たりはできません。これに対して現実のリーダーは、そんなすごい人ではまずいのです。「ミニカリスマ」は、みんなが自分の目の前で見ることができる人なのです。もちろん、平々凡々たる人よりも少しばかりは「すごい人」なんです。仕事に関する専門知識や技術で、まわりの人たちに一目置かせる。そんな力と雰囲気を持っているわけです。実際に「できる」人ですから、その影響力もけっこう大きいのです。

2 失敗体験が語る人

「カリスマ」と「ミニカリスマ」が違う第2の点は「失敗」がキーワードです。いわゆる「カリスマ」は失敗をしたことがないと思われています。これに対して「ミニカリスマ」はけっこう失敗しているわけです。というよりも、これまでの失敗を生かしてきたから、めでたく「ミニカリスマ」になっているのです。ただし、「ミニカリスマ」は自分の失敗体験を部下たちに語れる人でなければなりません。それが部下たちに「失敗してもくよくよすることはない。これからしっかりやっていけば、この人のようにになれるんだ」という安心感を与え、しっかり前進しようという意欲を高めるのです。

カリスマ

- 1) 見えない人
あるいは 神様?
- 2) 失敗したことがない人
あるいは 神様?
- 3) 失敗できない人
あるいは 神様?
- 4) 欠点があってもいけない人
あるいは 神様?

ミニ・カリスマ

- 1) 目の前にいる人
あるいは 少しだけすごい人!
- 2) 失敗体験が語れる人
だから けっこう普通の人!
- 3) 今でも失敗してる人
でも スマートに謝れる人!
- 4) けっこう足りないところもある人
だけど それを克服できる人!

3 今でも失敗し、それをスマートに謝れる人

「カリスマ」と「ミニカリスマ」の第3の違いも「失敗」に関係しています。「ミニカリスマ」は過去に失敗した体験を持っているだけでなく、今も「失敗できる人」なのです。もちろん、「カリスマ」のほうは過去だけでなく、現在も失敗などしないことになっているわけです。しかし、そもそも失敗するのは「しっかり仕事をしている」証拠なのです。何もしていなければ失敗のしようがありません。「もっと成長しよう」「さらにいい仕事をしたい」「何かいい方法はないか」。そんな積極性があるからこそ「健全な失敗」が生まれるのです。そしてチャレンジ精神にあふれるリーダーは、部下に感動を与え、その力を引き出すのです。また、「ミニカリスマ」は自分の失敗をごまかしてはいけません。まずは自らの失敗をきちんと認める。そしてそれを取り返すための努力を惜しまない。そうした態度が、部下やまわりの人たちのモデルになるのです。また、自分のせいで問題が起きて、部下たちに謝罪しないといけないことだってあるかもしれません。そんなとき、リーダーはごまかしたりせずにスマートに謝ることができなければなりません。「ミニカリスマ」は「謝らない誤り」を犯してはいけません。

4 欠点はあるが、努力で克服できる人

「カリスマ」と「ミニカリスマ」の違いの4点目は「欠点」をもっているかどうかです。「ミニカリスマ」は人間ですから、「けっこう足りないところ」があるわけです。ただし、その「欠点」を克服するためにいつも努力を惜しまない。この点こそが「ミニカリスマ」に期待されているのです。そんな姿を見ていれば、部下たちも「この人についていこう」という気持ちになるでしょう。人間には「自分の弱さを認める強さ」が必要です。そこをしっかりと知ったうえで、それを乗り越えるために絶え間ない努力を続けていく。そんなとき、人は輝いて見えるものです。

このように、「カリスマ」と違って「ミニカリスマ」はまさに人間そのものだということをできます。

Challenge Test

→ Test 1

リーダーとして部下を「ほめる（評価する）」際に求められる条件には、どんなものがあるでしょう。

→ Test 2

小集団活動を成功させるために、リーダーにはどんなことが求められるでしょうか。

→ Test 3

ボトムアップの流れをスムーズにするために、リーダーができることを考えましょう。

→ Test 4

リーダーシップとフォロワーシップを強化するために、リーダーとしてどんなことができますか。

→ Test 5

「ミニカリスマ」の考え方を「モデル」に置き換えて説明してみましょう。

リーダーシップに“唯一”の正解はありません。ここでは“こんなことも考えられます”というヒントを提示します。これを参考に、さらに実践に生かせる“自分自身の正解”を発見して、その実現にチャレンジしてください。“実践は理論に奉仕する”ためにあるではありません。毎日の実践をととしてリーダーシップ力を磨きましょう。

Test 1

“大きなこと”は誰でもほめることができます。リーダーにとって大事なことは、誰も気づかない“小さなこと”に気づいて、それをしっかり評価してあげることです。また、日ごろからリーダー自身が“ほめる相手からほめられる”関係をつくっておく必要があります。自分が評価していない人からほめられても、うれしくもなんともないでしょう。それとは対照的に自分が尊敬している人からほめられると、“お世辞”だとわかっていてもうれしいものです。

Test 2

職場に“言いたいことが言える”雰囲気がないと、“小集団活動”は失敗します。そのためには、リーダーが率先して集団を育てていくことが求められます。職場のメンバー全員が“楽しい”と感じているだけでは、成長した集団とはいえません。お互いのために率直な意見を出し合いながら、みんなが成長できると感じている、そんな職場が大事なのです。そのためには、リーダーはときにはスタッフたちが“カッカする”と同時に、“スカッとする”ような職場づくりに努力していきましょう。

Test 3

同じことばでも、立場が違うと受け止め方だけでなくその意味さえ異なってくるものです。「自分は正しい情報を伝えた」というだけでは、リーダーの役割を果たしたとはいえません。それが自分の意図

どおりに伝わっているかどうかを確認することが大事です。部下たちの気持ちを上に伝えるとき、上からの情報を部下たちに伝えるとき、いつも“自分は翻訳者だ”という意識でいたいものです。“ことば”は情報を伝え心を伝える“人間理解最強の道具”です。しかし、“ことば”で嘘を言ったり人を傷つけることもあります。その意味で“人間誤解最悪の凶器”であることもしっかり認識しておきたいものです。

Test 4

管理者自身が、「仕事というものはリーダーだけでは成り立たない」と信じていることを伝える必要があるでしょう。そのうえで、部下たちの納得度を確認しながら、さまざまな働きかけをしていくことが大事です。そんなつもりはなくても、部下たちから「上役は自分だけわかっている」と思われると迫力がなくなります。そして、部下がしっかり反応してくれたときは、「管理者として安心する」とほめたりしながら自分の気持ちを率直に表明したいですね。さらに、部下たちのアイデアや意見を可能な限り生かしていくことも大事なことです。

Test 5

“モデル”というと、目標にすべき“すぐれた人、すごい人”というイメージが浮かびます。しかし、それは“カリスマ”ですから、私たちが目指すリーダーではありません。過去に失敗もしているし、いまでも失敗する。しかし、それを乗り越えていくために努力を続ける。その姿勢が部下たちに影響を与えるのです。仕事の専門性についても、誰もが真似のできない“スーパースター”ではなく、「けっこう欠けているところもある。しかし、そこに気づいたら、その専門性を身につけるために全力を注ぐ」そんな姿を見せる人こそが職場の“モデル”だといえるでしょう。