

2-③

リーダーシップ
を発揮しよう

1 リーダーとリーダーシップ

1)「リーダー」は、「リーダーの役職」に就いている人とは限りません。また、固定されているものでもありません。

- ①組織の中で地位を与えられている人（リーダーの役職に就いている人）
- ②メンバーの中心になる人（必ずしもリーダーの役職とは限らない）
- ③メンバーから頼られている人（必ずしもリーダーの役職とは限らない）
- ④メンバーに多くの影響を及ぼす人（必ずしもリーダーの役職とは限らない）
- ⑤メンバーを指導・統率する人（必ずしもリーダーの役職とは限らない）
- ⑥リーダーシップを取り、その効果が出る人（必ずしもリーダーの役職とは限らない）

2) リーダーシップとは、

目標達成しようとするグループで、リーダーが目標達成に役立つ影響を与えることです。

2 リーダーシップとマネジメント

本来、ヒト・モノ・カネの管理はマネージャーが、リーダーは組織の変化や改革を担います。

リーダー	マネージャー
変化を求めます	組織の保全を求めます
リスクを冒して改革を目指します	リスクを減らし組織を守ります
革新的です	保守的です
視点は外に向いています	視点は内に向いています
「どんな行動をするか」を考えます（行動重視）	「どう行動するか」を考えます（効率重視）

3 リーダーシップ研究の歴史

<リーダーシップの特性理論（資質研究）>

1940年代まで「リーダーは作られるものではなく、生まれながら持つ資質である」という考え方で、その資質は何かという研究がされました。

知性	学識や判断力、創造能力が高い
行動力	判断力、協調性、社交性、適応力があり、最後までやり遂げる力がある
信頼感	自信や責任感にあふれメンバーとよい関係を構築できる

ところが、リーダーは状況によって変わり、特に決まった資質はないことが次第にわかってきました。

そして、1950年代に入ると、「リーダーは特定の行動によって作られる」というリーダーシップ行動論の研究が盛んになります。

<リーダーシップ行動論>

1939年（レヴィン:アイオワ研究）

特性理論からの脱却をめざし、リーダーシップのタイプの分類を試みました。民主的リーダーシップが最も有効であるとしています。

専制型リーダーシップ	未熟な集団で、メンバーは受け身。リーダーが意思決定、指示、監督。
放任型リーダーシップ	成熟したメンバーで、意思決定、手順作成はメンバーが行う。
民主型リーダーシップ	メンバーは積極的。リーダーの援助でメンバーが目標、手順を作成。

1954年（ハーバード大学）

リーダーを分類すると「課題解決リーダー」と「社会的リーダー」があることを明らかにしました。

課題解決リーダー	課題を解決するため、グループを動かす
社会・感情的リーダー	グループ内の緊張をほぐし、まとまりをもたせようとする

1961年（ミシガン大学）

リーダーを組織の機能として考え、「生産性志向型」と「従業員中心型」に分類しました。

生産性志向型	目標達成のために、部下にルールや手順を守らせるリーダー
従業員中心型	目標達成のために、部下を尊重し人間関係に配慮するリーダー

1962年（オハイオ州立大学）

リーダーの行動を捉える大規模な調査を実施しました。その結果リーダーは2つに分類できました。

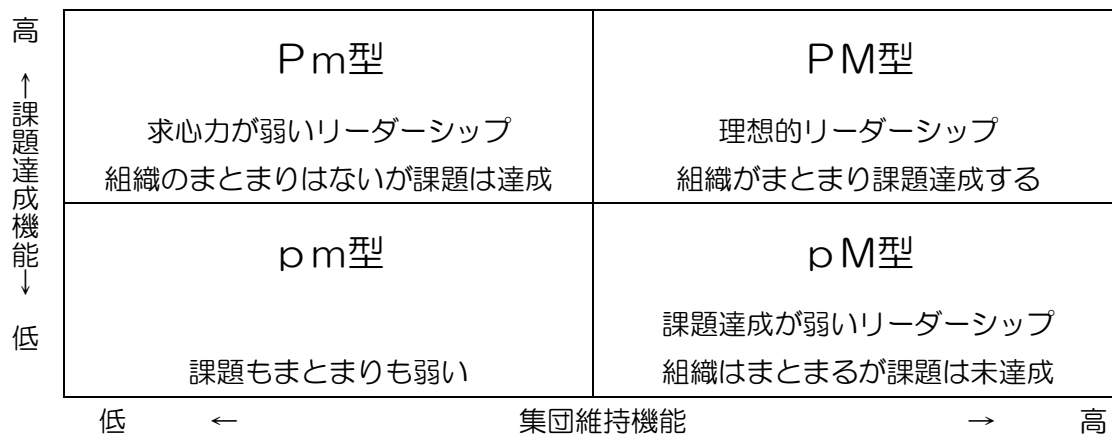
構造づくり型	目標達成のために、組織を整えて、計画やメンバーの役割分担を管理するリーダー
配慮型	目標達成のために、メンバーとの信頼関係を築き維持しようとするリーダー

1966 年（三隅:九州大学）

リーダーシップを課題達成能力（P:Performance）と集団維持機能（M:Maintenance）で捉えマトリックス化しました。

課題達成機能	目標達成のために、計画立案・メンバーへ指示をする
集団維持機能	目標達成のために、グループのまとまりを維持する

<PM 理論>



不足部分を強化して、理想の P M 型に移行することが求められます。

このように、「業績面」と「人間関係面」の 2 面によってリーダーシップは発揮されるとして研究が行われ、訓練によってこのような行動を身につけた人がリーダーになりました。ところが、企業組織が巨大化するとともに複雑化してくると、ある状況ではうまくリーダーシップを発揮していたリーダーが、別の状況ではうまく発揮できなくなる現象が発生します。そのため、条件適応（コンティンジェンシー）理論が提唱されます。

4 条件適応（コンティンジェンシー）理論ほか

1961 年（バーンズ&ストーカー:イギリス）

機械的組織	外部環境変化が穏やかな時のリーダーシップは、垂直的な命令と指示をする。（ピラミッド型）
有機的組織	外部環境変化が激しい時のリーダーシップは、水平的な支援的助言をする。（ネットワーク型）

1967 年（ローレンス&ロッシュ:ハーバードビジネススクール）

環境に応じたリーダーシップをとる必要があるとした。

組織の分化	不安定な環境にある組織は、分化の程度が高く、組織を統合する人員が多い。
組織の統合	安定環境にある組織は分化の程度が低く、階層によって統合されていた。

1964 年（フィドラー:イリノイ大学）

環境や状況によって、有効なリーダーの行動は変化することを明らかにした。

組織の業績＝状況変数×L P C で表した。（LPC:Least Prefferd Coworker）

状況変数：リーダーがメンバーに受け入れられる度合。受容されれば高くなる。

：仕事や課題の明確さ。目標・手順・成果が明確で構造化されているほど高くなる。

：リーダーの権限の強さ。メンバーの評価・昇給・昇任に影響力が強いほど高くなる。

L P C ：高L P C→苦手な同僚を高く評価するリーダー

：低L P C→苦手な同僚を避けようとするリーダー

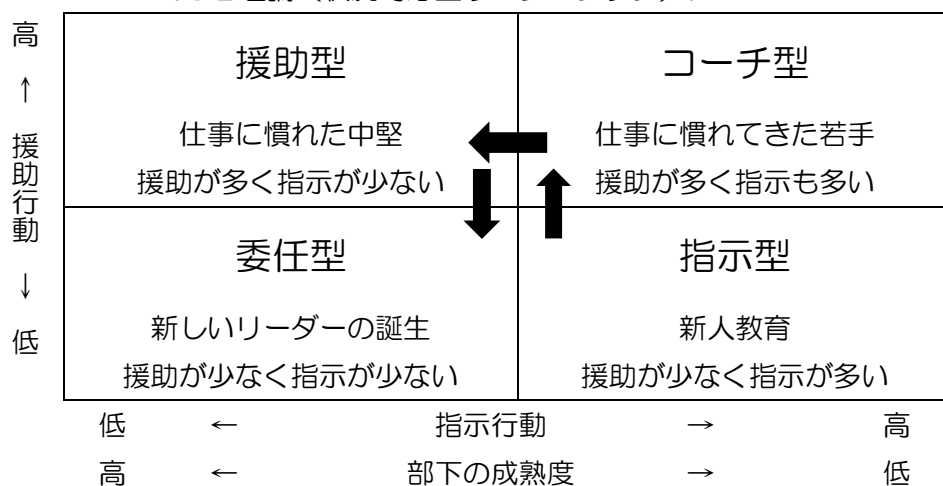
状況変数が非常に高いか非常に低いリーダー	タスク中心・指示的なスタイルが有効
状況変数が高くも低くもないリーダー	人間関係中心・非指示的なスタイルが有効

<部下育成のリーダーシップ>

1977 年（ハーシー&ブランチャート）

部下の業務習熟度に特化したリーダーシップを明らかにした。

< S L 理論（状況対応型リーダーシップ） >



指示型	具体的に指示を与えて、業務の管理を行います。
コーチ型	部下の疑問を解消し、部下の考えを尊重して自律的に仕事を進める能力を養います。
援助型	具体的な指示を減らし、部下との相談や部下のサポートをしながら成長を促します。
委任型	業務を部下に委ねます。「ひとり立ち」を目標とします。

<モチベーションのリーダーシップ>

1971 年（ハウス）

メンバーの動機づけを理論化しました。メンバーが目標（ゴール）達成するまでにリーダーは、メンバーやチームの状況に応じた道すじ（パス）をつけなければ、メンバーのモチベーションが下がるとしました。

<パス・ゴール理論>

	内容	メンバーやチームの状況
指示型	課題を達成する方法や手順を具体的に指示する	メンバーの経験値も能力も低い。仕事があいまい。チームのまとまりがない。
支援型	メンバーの状態に配慮する	仕事が明確で、リーダーとメンバーの権限がはっきりしているチーム。
参加型	意思決定をする前にメンバーに意見を求める	メンバーの能力・自律性・経験値が高く、メンバーが自己解決する意欲が高いチーム。
達成志向型	高い目標を示し、メンバーに努力を求める	困難であいまいな仕事だが、メンバーの能力や経験値が高いチーム。

<リーダーシップの代替状況>

1978 年（カー）

リーダーシップを代替する状況を明らかにしました。メンバーの成熟度が高まるとリーダーの役割は狭くなり場合によっては必要なくなります。

<u>不要になる</u> リーダーの型	チームやメンバー、仕事の状況
仕事中心型リーダー	メンバーの経験値や能力が高いとき
	仕事の手順化・マニュアル化されているとき
	チームの課題が具体的にされているとき
人間中心型リーダー	メンバーの動機づけが必要でない仕事
仕事・人間中心リーダー	メンバーがプロフェッショナル指向で自立しているとき
	チームがよくまとまっているとき

作業の機械化・マニュアル化が進むと仕事中心型リーダーは不要になります。メンバーの経験値が高くチームがまとまっているとき、仕事・人間中心リーダーは不要になります。最終的にはメンバーの動機づけを促す人間中心型リーダーのみが必要になります。

＜変革のリーダーシップ＞

1988 年（コッター）

変革のリーダーシップを明らかにしました。リーダーシップとマネジメントを区別し、変革を実現する 8 つのステップを提唱しました。

	リーダーシップ（攻め）	マネジメント（守り）
役割	変革の必要性を訴える 変革を起こし継続する	組織の秩序と統制を行う 継続させることを重視する
領域	組織の方向性 人心の統合と動機づけと教育	計画や予算の策定と実行 人の組織化と管理統制による問題解決

変革の 8 ステップ

1	変革必要性理解	市場動向、競合分析、SWOT 分析など
2	チーム発足	変革チーム発足
3	ビジョン策定	変革の方向性やビジョンを明示。戦略の立案、実行。
4	ビジョン共有	ビジョンや戦略を共有
5	実現サポート	変革の障害物を排除。ビジョンに沿わない制度・組織を変更。行動の変化。
6	計画・実行・報償	戦略を実現する計画を策定実行。計画成果に対して報償を行う。
7	更なる変革	ビジョンに沿わない制度・組織を変更。ビジョン実現に必要な人材採用・育成。
8	変革の定着	継続的な変革方法の確立

変革リーダーの資質

対人スキル	組織の内外を問わず共に行動できる、対人スキルの優れた人間。
情熱	揺らぐことなく変革を行うためには、相当のエネルギーが必要。

<サーバント・リーダーシップ>

1970 年（グリーンリーフ）

「サーバント（servant：奉仕）こそが、リーダーシップの本質」であるとししました。リーダーはまず相手に奉仕し相手を導き、部下の能力を肯定しお互いの利益になる信頼関係を築いていくリーダーシップのスタイルをとります。従来のリーダーシップを支配型リーダーシップ、サーバント・リーダーシップを支援型リーダーシップとして以下に比較してみます。

	支配型リーダーシップ	支援型リーダーシップ
リーダーの存在意義	部下の管理	部下の支援
行動基準	組織の伝統や自らの経験則	部下の自主性
リーダーのモチベーション	より高い地位を目指す	組織上の地位ではなく、他者への奉仕を重視
目指すもの	達成に対して自分が賛美されること	達成に対しメンバーみんなが賛美されること
影響力の根拠	権力を行使し部下を畏怖させる	部下との信頼関係
コミュニケーション	部下に対する説明・指示中心	部下の話を傾聴する
部下の育成	部下への指示	部下と共に学ぶ
失敗したとき	部下を罰する	部下と共に失敗から学ぶ
メンバーの行動	リーダーに対する恐れや義務感で行動する リーダーに言われて行動する リーダーに言われたとおりに行動する リーダーの機嫌をうかがう リーダーに従う感覚を持つ リーダーをあまり信頼していない 自己中心的なメンバーが育つ	自分がやりたい気持ちで行動する リーダーに言われる前に行動する 自分で工夫を試みる リーダーの示すビジョンを意識する リーダーと共に活動している感覚を持つ リーダーを信頼する 周囲に役立とうとするメンバーが育つ

このように、組織のメンバーの行動が主体的になり、チームの一体感が増し、モチベーションも上がり、チームの生産性も上がるメリットがあります。また、リーダーがトップに立つピラミッド型組織が逆転し、顧客が最上位、その下に社員、その下にリーダー、その下に経営層がくるため、顧客の声やニーズ・ウォンツが経営に反映しやすくなります。ただし、メンバーにある程度の経験値がないとうまくいかず、信頼関係を構築するまで相当の時間が必要になります。

サーバント・リーダーシップの 10 の特性

傾聴	メンバーの話をしっかり聞き自分がどう役に立てるかを考えます。
共感	メンバーの立場に立ってメンバーの気持ちを理解します。
癒し	メンバーの心は無傷の状態にして、メンバー本来の力を取り戻させます。
気づき	メンバーから気づきを得たり、メンバーに気づきを与えたりします。
納得	権限に頼らず、メンバーの承認を得ながら納得した行動を促します。
概念化	大きな夢やビジョンを持ち、メンバーに伝えます。
先見力	現在の出来事を過去の出来事と照らし合わせ、将来の出来事を予測します。
執事役	自分が利益を得ることよりも、メンバーに利益を与えることに喜びを感じるようにします。
メンバーの成長	メンバーの資質と特性を把握し、個々の成長を促すことに深くコミットします。
コミュニティづくり	メンバー同士の関係に配慮し、互いに協力できる環境を構築し成長できるコミュニティをつくります。

<オーセンティック・リーダーシップ>

2003年（ビル・ジョージ：『ミッション・リーダーシップ』）

オーセンティック（authentic）は「確実な・本物の」という意味があります。アメリカの大企業の不正会計事件が起きたことから、外部評価に影響されず、倫理観を重視し、自分の価値観や考え方に基づいたリーダーシップが必要だとしています。

目先の利益にとらわれ企業が守らないといけないう倫理観や価値観を失うと、将来顧客から得られる利益を大きく失うこととなります。そのため、倫理観や価値観に正直な行動であるかをチェックしないといけません。オーセンティック・リーダーシップはこのチェック機能をリーダーに持たせたものになります。

以下にオーセンティック・リーダーシップの特性をまとめます。

特性	内容
自らの目的を明快に理解している	自分の存在意義や目的を十分に理解している
自分が重視する価値観や倫理観に対して忠実に行動する	外部に影響されず、自らが正しいと思える価値観や倫理観に基づいて、ときには勇敢に行動することができる。
情熱的に人をリードする	周囲には本音で話しかけ、自分の弱みを隠さずに全力で人をリードする。
人とのリレーションシップを構築する	活気があり、互いが支援し合える人のネットワークをつくる
自分を律する	自らを律し、謙虚さや学びに対する貪欲さを失わない。

オーセンティック・リーダーシップを開発する4つのステップ

自分を理解する	リーダーは全てにおいて平均以上である必要はない。自分の強み・弱みを分析し、強みを生かして周囲をリードしていく方法を考える。また、自分の行動が他者からどう理解されているか、他者にどのような影響を与えているかを把握する。
自分の倫理観を理解する	チームや会社組織、社会全体に対して正しく貢献するため、どのような道徳性を持っている必要があるかを考え、実行する。これを実践すると、「信念を持った人」、「筋が通った人」として他者に映る。
自分の行動を振り返る	自分の行動が、自らの倫理・価値観に照らし部下や同僚・上司に影響されすぎではないか常に確認をする。そして、目的から外れていた場合、軌道修正を行う。
公平かつ透明性のある関係を保つ	相手によって話す内容や態度を変えたり、秘密や嘘があったりする場合、本音で周囲と接していくことは困難になる。伝えるべきことは率直に伝え、オープンでフェアな態度を貫く。

5 介護職リーダーシップ（リーダーシップ・マネジメント混在型）

多職種と連携しながら、様々なニーズを持つ利用者への対応ができる能力

	介護リーダーに求められる役割	介護リーダーに求められる能力
介護実践	認知症の症状に応じた対応 医療やリハビリの必要性が高い方への対応 終末期の方に対する看取りを含めた対応 障害の特性に応じた対応 複合的な支援ニーズを抱える家族等への対応	利用者の心身の状況等を把握する観察力 利用者の状態に応じて適切な対応ができる判断力 認知症の症状や病状等に応じた介護等を提供できる業務遂行力 栄養状態、口腔ケア、機能訓練業務を遂行できる多職種連携力
技術指導	チームメンバーへの介護技術指導や助言 メンバーへの役割の配分や支援	利用者のQOL向上根拠に基づいた指導力 メンバーの意欲・能力の把握と能力開発力
マネジメント	介護過程の展開における介護実践の管理 グループ内の介護職のフォロー 多職種からの利用者に関する情報収集と共有 グループ内の情報提供と共有	介護計画に沿った介護の向上改善に向けた対応力 多職種・多機関との連携力

（介護人材に求められる機能の明確化とキャリアパスの実現に向けて〔H29.12 第20回社会保障審議会福祉部会〕）

これらをまとめると、

- ①介護ニーズの複雑化・多様化に対応するため、高度な専門知識と技術を実践できること
- ②介護技術の指導者として、スタッフやチームを育てること。
- ③チーム内のコミュニケーションを図り、チーム力を向上させること。
- ④変化する制度や利用者ニーズ、介護技術に対し柔軟に対応できる業務改善を進めること。

6 スタッフ指導の基本

- スタッフによく声をかける
- スタッフをよく観察する
- スタッフと公平・公正に接する
- スタッフの長所（強み）をつかみ発揮する機会をつくる
- スタッフを励まし、認める
- スタッフに能力向上の機会を設ける
- スタッフの望みを聞き、目標を立てる