論　　考

現実状況対応リーダーシップ
の
開発と発揮

（株）TMDグループ
代表取締役
上　床　訓　弘

Ⅰ　マネジメントとリーダーシップ

１「マネジャーではなくリーダーが必要」は正しいのか？

以前からしばしば、「これからの時代、とりわけこの２１世紀においては、マネジメントではなくリーダーシップが必要である」という論説を見たり聞いたりする。「これまでは企業組織の中で、マネジメントが展開されれば良かったのだが、これからはマネジメントでは限界があり、リーダーシップが必要だ」というのである。

その意見のポイントとしては、「指示と統制」ではなく「変化と鼓舞」が必要だという。また「既存のビジョンの受け入れと実行」ではなく、「新しいビジョンを開発し、これを共有するとともに、ビジョン達成のための、相互のコミュニケーションを図る」ことが必要であるというのだ。そして「予測ができ効率的である」という状態ではなく、「秩序にこだわらず刺激的である」ことが大切であり、「適合と従順を求める」状態ではなく、「勇気とリスクテイクが展開される」状態が求められているという。最後に「予測できる継続的な成果を実現する」のではなく、「潜在する大きな成果を実現する」ことが求められて

いるという論理の展開である。すなわち「マネジメントではなく、リーダーシップが必要だ」という趣旨である。
　これらを集約すれば「コントロールではなく支援を、評価ではなくエンパワーリングを、指示ではなくコーチを、計画ではなく傾聴を！」という提示である。

　これらの論説は、理解できる点が無いではないが、極めて無謀な点が多いと感じる。確かにこれまでの組織内でのマネジメントは、静態的な発想とその展開が多かった面がある。これまで永年、わが国の産業教育場面で実施されてきた「MTP―管理者定型訓練コース」の根底にあるものなどは、その一つである。そこからこのような議論が生まれてきたのであろう。
　しかしこれはおかしい。

　マネジメントそのものが、現在、大きく変容してきているのを無視してはならないのである。マネジメントそのものの重要性が、失われることはないのだ。
　先にあげた発想は、マネジメントとリーダーシップを、同一線上でとらえ過ぎているのである。本来この両者は、次元が違うはずである。それを無理に解釈し過ぎている。
　さらにマネジメントを、矮小化してとらえている。またリーダーシップを拡大解釈しすぎている。
　マネジメントを、単に管理するという範囲での概念としてとらえるべきではない。またリーダーシップを、トータルな経営の次元でとらえるのも、そこにやはり無理がある。

2　マネジメントとリーダーシップのポイント

　それでは、マネジメントとリーダーシップを、どうとらえるべきなのか。
　それぞれを定義すると次のようになる。

　まず、マネジメントとは、

① 個人、集団、あるいは組織が
② 短期、中期、長期の目標を達成するために
③ 内部および外部の資源を
④ 最適に活用し、さらに開発し
⑤ マネジメントのサイクルを確実に回し
⑥ 努力し続けるプロセス
である。
この中の、短期、中期、長期とは、1年、3年、5年である。
資源とは、人、モノ、カネ、情報、時間、シクミ、技術のことである。
さらにマネジメントのサイクルとは、P(計画)－D(実施)－S(反省)のメインのサイクルである。なおかつ、Dの中にチェック(検討)－アクション(処置)のサブ・サイクルを確実に組み込んで、回していくことであった。
一般にマネジメント・サイクルを、P- D－C－A ととらえている人が多いが、私はこれでは不十分だと考えている。

リーダーシップとは、
① 相手もしくは周囲の人々を
② 一定の方向もしくは目標に向けて
③ その時その場の状況に応じて
④ 適切に動機づけを行い
⑤ 行動させて
⑥ 所定の成果を実現するプロセス
である。
一般にリーダーシップとは、大勢の人たちを指揮統率することというイメージがある。しかし決してそれだけではない。個別の相手に対しても、発揮していかなければならないのである。

さて、マネジメントとリーダーシップの次元が違うということのポイントは、マネジメントが、仕事や課題との関わりの中で発揮されるものであるのに対して、リーダーシップとは、相手や他の人々との関わり合いの中で求められるものである、ということなのだ。
例えば、伝統工芸品の制作に一人でたずさわっている人には、マネジメントが必要である。求められるレベルの作品を、納期までに作り上げるために、そして所定の費用の中で制作するために、彼はその課題に必死になって取り組むことになる。これはマネジメントで

ある。チームで取り組んでいるわけではない。従ってその部分ではリーダーシップは必要ではない。

一方、例えば家庭の中の子供たちには、家庭全体のことについてのマネジメントは、直接的には求められていない。父母が行うことの一部分を、分担して行うことも時にはある。しかし基本的には、彼らはマネジメントにタッチしていない。

しかし彼らにも、リーダーシップを発揮することが多々ある。例えば、「ねえ、パパ！お外でキャッチボールしようよ！」

そして彼らがそれを始める場面などである。

Ⅱ　現実状況対応リーダーシップについて

１　４つの状況と、統制的状況、説得的状況

リーダーシップは、その時その場の状況に応じて、的確にそれを発揮することが必要である。その状況を大きく分けて、４つにとらえることができる。

その全体の構造は、後掲の付表の通りである。

中心より左になればなるほど、集団統率的場面になる。逆に右へなればなるほど、個人対面的場面となる。

最も集団統率的であるのは、統制的状況である。緊急に統制的な指示をする場面である。

戦争中のある前線で、小隊が斥候に出ていた。敵の状況を偵察していたのだ。そこへ敵機が急降下してきて、機銃掃射をしかけてきた。小隊長が叫ぶ。「敵機来襲、全員散開ッ！」これなどは統制的状況の典型だといえる。

KJ法の創始者である川喜田二郎氏が、学生時代に体験された事例がある（川喜田二郎著「チームワーク」光文社刊）。

当時、京都大学の教授であった故・今西錦司氏を隊長として、学生達の一隊が、生物学の調査のために吹雪の中、峠越えをして

いたというのだ。一列縦隊で歩いていたのだが先頭の隊員は、小高い丘にぶつかると迷ってしまい、後尾の今西隊長に「右へ行きますか？左へ行きますか？」と聞くのである。地図や磁石を持ってはいるのだが、雪山ではそれがアテにならなかったのだ。

隊長は後から大音声で答えた。「まっすぐーッ！」そういう場面が何度かあったのだが、隊長の返事はいつも「まっすぐーッ！」の一言だったという。

川喜田氏はこれについて言っている。「極めて味わい深い簡潔な一言だった。誰にも判断の根拠は無いのだから、決断に移るのが正しいわけだ」

こういった状況は、組織や部署の中で頻繁に発生するわけではない。しかし時には生じてくる。このような時に決断し、大声で提示せねばならないこともある。

阪神大震災が発生した時、関西の企業やその企業のそれぞれの部署では、それまでの経営方針や業務方針を根本から切り換えて、「これからは、この方針で行くぞ！」と提示したはずである。これなどはまさに統制的状況の一つといえる。

2つ目は説得的状況である。自分の指針や意見を説得的に述べる場面である。

例えば朝礼や終礼でリーダーとして話をすることなどがこれである。その日の確認すべき事柄を、リーダーとして部署のメンバーに、確実に提示しなければならない。背筋を伸ばし皆の目をしっかり見て、快活な表情で語尾をハッキリ話したいものである。それだけに内容などは事前に準備しておくことが必要だ。

また職場の勉強会などで、管理者が講師となって講義や講話する場面がこれにあたる。業務に直接・間接に必要とされる知識・技術を、共有化するために積極的に行って欲しい。部署のリーダーとして率先して講師を担当して欲しい。

「部下達に教えることは、自分自身にとって最高の学習」なのである。さらに講師の役割を部下達にも順次、経験させていきたい。

２　協議的状況と傾聴的状況

さて3番目は協議的状況である。相互に意見交換し合意に至る場面である。会議やミーティングでの話し合いをしている場面などである。その中でうまく司会・進行を行っていく立場の者が、必要とされる機能だととらえてよい。

会議やミーティングの開始時、その趣旨やテーマを皆に理解させ、話し合いの仕方および終了予定時間などについて確認をするのは、先ほどの説得的状況であろう。しかしいよいよ話し合いが始まり、メンバーからの発言を引き出し、相互にそれを交換し、また意見の交通整理をし、さらに掘り下げて議論すべき点を深めていくなど、全体を効果的・効率的に進めるのが、まさに協議的状況である。

出しゃばりは権利の乱用、控えめは権利の放棄である。発言が多すぎる者に対しては、これを押さえていくことである。発言の少ない者からは、意見をどしどし引き出していかなければならない。極力、全員平等にその会議・ミーティングに参画させていくように取りはからう機能が必要だ。現実にはうまくこれらを発揮するのは、なかなか難しい。意識的な実践を積み重ねて、このような状況でのリーダーシップの発揮が、確実にできるようになりたい。

第４は傾聴的状況である。個別の相手に対してその話をよく聴き、相手の気持を十分理解するという場面である。目標管理の展開の中での目標面接、中間面接、育成面接などはこの状況であり、そして傾聴した上で管理者としての意見を冷静に相手に伝えることが求められる。

ここで問題にしたいのは、徹底的に「聴く」時は「聴く」ということである。門がまえの「聞く」ではなく、耳偏の「聴く」という姿勢が必要なのである。これは、努力して聴くこと、一所懸命に聴くということである。

明治の前期、関西の経済界で活躍していた五代友厚（ごだいともあつ）が、当時の大蔵卿、現在の財務大臣であった大隈重信に手紙を書いた。それは重信のパーソナルな面への忠告の手紙であった。

五代友厚は自分の友人である大隈重信についての、かんばしくない噂話をしばしば耳にしていた。また、伊藤博文から「重信に忠告してやってくれ」との要請もあった。そこで彼に宛てて手紙を書いたのだ。

「閣下の恩恵をこうむる者は、おそらくその美をあげて、その欠を責める者なかるべし。今、友厚は従来の鴻恩、万分の一を報ぜんため、閣下の短欠を述べて赤心を表す。閣下高明、この失敬を恕せよ」と断った上で、5カ条の項目をそこに書いたのである。

その第1条が次の文章であった。

「愚論愚説を聴くことによく堪えられよ。一を聴いて十を知るは、今、閣下賢明に過ぐるの短欠なり」

これには大隈重信も、初めは憤ったという。しかしやおら彼は心を落ち着けて、友厚のこの忠告を素直に受け取った。とにかく、聴くべき時には聴くべき事を徹底して聴かねばならない、ということだったのである。

聴くべき時には、徹底して聴くことができる管理者であること、これも極めて大切なことであり、リーダーシップの重要な側面なのである。

3　信念と気魄、誠実と愛情

付表にある通り、集団統率的場面になればなる程、リーダー自身の信念および気魄を発揮するウエイトが高くなる。一方、個人対面的場面になればなるほど、リーダー自身の相手に対する誠実と愛情の発揮のウエイトが高くなる。

この表の斜線部分は、それぞれのウエイトが状況に応じて、変化していくさまを表現しているのである。従って統制的状況においては、信念と気魄の発揮が殆どのウエイトをしめる。説得的状況においてはこのウエイトは減少し、誠実と愛情を発揮するウエイトが増える。協議的状況ではこれらのウエイトは逆転する。傾聴的状況においては、誠実と愛情の発揮が殆どのウエイトをしめる。

さて信念と気魄、誠実と愛情、これはどういうことなのか。

まず信念とは、その方向や目標についての確固たる認識を、リーダー自身が持っていることである。リーダー自身が自分自身のライフ・ビジョンを明確に持っている、さらに業務を展開する上での会社のあるいは部署の、理念・ビジョン・方針を十分に体得していることなどが信念につながる。

気魄とはその信念が、体全体からほとばしり出ているさまである。それが必要とされる時には、全身でかつ大声で皆に訴えかけることのできる状態である。

誠実とは相手に対して、素直な自己一致ができていることである。自己一致とは、心で思っていることと表現していることが、一致していることである。平たく言うと「ウソのない状態」をさす。

愛情とは極めて広い概念であるが、ここでは相手への積極的な関心を持ち、さらに相手への共感的理解ができることである。

リーダーは信念と気魄、そして誠実と愛情、これらの両面を自ら十分、開発、育成し、状況に応じて適宜柔軟な対応を行っていくことが求められている。

現実にはそれぞれの状況の中で、的確にリーダーシップ行動をとることができていない場合が多い。信念と気魄は強烈に保持しているのだが、傾聴的状況や協議的状況で、誠実や愛情を発揮できていない人もいる。

ある会社の専務取締役・営業本部長は小柄な体格だが、極めてエネルギッシュな人物であった。店長会議などでは中央に座り、大声で議事を進行し、独演会的雰囲気で会議を進めていく。目標達成のできなかった店長などは、戦々恐々の面持ちで会議に参加していた。本部長からそれらの店長に対して、強烈な罵声や叱責がぶつけられるのである。

この本部長は一人ひとりの意見を聞こうとはしない。個別に対面して相手の気持ちを理解しようともしない。彼にとってそれは軟弱の極みであり、時間の無駄だという発想があったのである。ある店長はこっそり言っていた。「本部長に一度言ってやりたい。“本部長！月夜の晩ばかりじゃないですぜ”とね・・・」

一方、傾聴的状況や協議的状況でプロフェッショナルを発揮していた、ある臨床心理の先生がいた。彼はさすがに相手や周囲の人々の意見を聞き、気持ちを理解することにたけていた。

しかし説得的状況や統制的状況で、その言動は極めて弱かった。ある講演会の時、彼は緊張して声が小さく、テーブルの下の足が振るえていた。予定していた時間の半分で、彼は講演を終えてしまったのである。急遽残りの時間は聴講者との座談会方式で、残りの時間をなんとか保つことができた。

彼は「私は大声を出すのが苦手なのです。大きな声を出すと論理が支離滅裂になってしまって、どうしようもないので、いやなのです」と弁解していた。

臨床やカウンセリングの現場だけであれば良いが、大勢の人に喋るのを嫌がっていては、彼が役割を全うしていることにはならない。学会での発表や、講演、講義をせねばならないはずだ。まして組織や職場の中では、いやだからと言ってそれで許されるわけがない。やはり日常での体験の積み重ねで、それぞれの状況の中で自由自在に、リーダーシップを発揮していかなければならないのである。

Ⅲ　現実状況対応リーダーシップの自己開発

1　現実状況対応リーダーシップ度の評定

私は昭和の終わり頃より、リーダーシップの度合いを測定する方法についてさまざまに検討を加え、その調査方法について試行錯誤を繰り返してきた。そして平成年間に入りそれを完成することができた。

これまで数多くの人たちにこれを実施し、かなり妥当性の高いことを確認することができている。

さまざまな研修の場面でこれを実施してきたのだが、その対象者はいずれも、

「この結果には驚きましたが、しかし振り返ってみると、自分自身に思い当たるふしがあります・・・」

「これまで自分でも、自分の強み、弱みは気づいていました。しかしこのような厳しい結果が出るとは思いませんでした」
などという所感がかえってくる。

調査表、集計表などはノウハウなので、ここでは公表できないが、その評定実施の要領は次の通りである。
調査表の中身は、計20項目ある。
まずこの調査表で、自己評定を行う。各項目はいずれも5段階評定で、自分をチェックしてゆく。
その後、各メンバーが、6、7名の他のメンバーから、同じ調査表で評定をしてもらう。
自己評定を含めて他者からの分も、集計表で集計計算をする。
その結果を折れ線グラフで記述する。
統制的状況、説得的状況、協議的状況、傾聴的状況の種目の線上にプロットし、横につないだ線を引いてゆく。
自己評定のグラフ、他の A さんからの評定、B さん、C さん、D さん・・・からの評定、そして他者の評定の平均のグラフが描かれる。
4つのそれぞれの状況の中での自分自身は、現実にどうなのかが、如実にグラフで表わされる

はじめに自己評定のグラフと、他者評定の平均のグラフはどういう結果になっているのか？どちらが上位になっているか？
それらの傾向はどうか？右上がりなのか？右下がりなのか？あるいは山型なのか、谷型なのか？N 字型か、逆 N 字型か？
そして6、7名の他のメンバーの評定してくれたグラフは、それぞれどのような型をしているのか？バラツキはどの程度あるのか？

さらに最後に、詳細分析表にテータを転記してゆき、自分自身の細かい状況がわかる。これは評定した20項目ごとに、自分の評定と、他のメンバーの評定が、どのような具体的なバラツキがあるのか、あるいは一致しているのかを見るためのものである。

このような作業を行ってゆく中で、リーダーシップについての自分の強い面、弱い面の認識を行うことができる。
特に自分の弱い面に関しては、調査表の項目自体をよく認識理解することを、私は皆に提起している。項目そのものを極力、具体的

な行動レベルで、表現しているからだ。「これらを日々の自分の言動のチェックリストにして、自己の行動開発をしていって欲しい」ということだ。

2　それぞれの状況での実践力の開発

統制的状況での、機能発揮のための訓練としては、全身の力を込めた、可能な限りの大きな声を出すことがあげられる。しかし現実のわれわれの生活領域では、なかなか大きな声が出しにくい。近くに人家のない場所があれば、そこで発声訓練を行いたいものである。ビルの屋上などで、大声で発声訓練を行うのも良い。

よく用いられている発声訓練表として、「あえいうえおあお、かけきくけこかこ、させしすせそさそ、…」がある。これは50音表を訓練用に加工したもので、あらかじめシートに書き出しておく。

まず背筋を伸ばし、顎を引いて腹式呼吸をし、この表を見ながら大きな声を腹から出す。一字一字を区切り、大きな口を開けて、初めは一行ずつ、やがて二行を一息で、さらに三行一息で発声する。

発声練習と同時に「激唱スピーチ訓練」を行いたい。あらかじめ、自分自身が多くの人に強く訴えたいことを、スピーチ・プランとして作成しておく。これに基づいて、実際に多くの人の前でスピーチしている場面をイメージして、3分間で行うのである。一般にこれは信念強化訓練として、昔からよく行われてきた。激しく大きな声でスピーチすることは、自分自身の信念をより明確にし、強化するのに役立つはずだ。

説得的状況での機能開発訓練としては、朝礼でのスピーチや講義の体験を繰り返していくことなどが役立つ。この際も当然、事前にスピーチ・プランを作っておき、これに基づいて話す。終わった後、全員の反応をそのカードに記入し、反省点なども付け加えておく。

また職場勉強会などでの講義も、意識的に行うことが役に立つ。これも事前にレッスン・プランを作り、それに基づいて行い、反応、反省点を書き込んでおくことだ。

協議的状況に関しては、会議やミーティングの議長役を、どしどし引き受けていくことである。これについても事前に、会議、ミーティングの進行予定表（メモ）を作成しておく。

限られた時間の中で全員から発言を平等に引き出すこと、あるいは重点的な事柄についてはそれを掘り下げて考えさせ、意見交換させることを、常に頭に置いておかなければならない。

説得的状況や協議的状況などは、日常の場面の中で最も頻繁に、管理者が経験せねばならない場面である。従ってそれらの場面の中で、自分自身の言動の記録を確実に行い、これを踏まえて次の計画－実施につなぐことが重要な訓練法だといえる。

傾聴的状況での機能発揮の訓練として、カウンセリングの手法を、意識的に実践していくことがポイントだと考える。対面した相手の顔や目を穏やかに見て、相手に話しかけていく。とにかくその基本は聴くことであり、これを徹底して行っていく。

相手の話をまとめて、相手に確認をしてみる。さらに相手の気持ちを引き出すために、掘り下げ質問を行い、そしてそれを聴く。

こちらからの意見やコメントを相手に言うのはいつでもできる。だから途中の段階では、こちらからは意見やコメントなどは言わない。相手に対して「積極的関心」を持ち、「共感的理解」を深めるように、常に相手の心の動きを把握しながら、相手の「今、ここで」の気持ちを確かめながら聴くことが大切なのだ。

3　気づきと、現実状況への対応力

これらの状況の中で、それぞれの機能を発揮することはできるのだが、やはり一番難しいのはスムーズにその状況に対応した行動が取りにくい、ということをしばしば訴えられる。自分自身の、直前の過去の状況を引きずってしまう場合が多いのである。気持ちの切り替えが的確にできないというのだ。

さらにまた、その時々の状況を的確につかみ取れないということ

も、多くの人から聞く。

まずやはり、その時その場の周囲の人々、あるいは相手の心理的な状況をつかむことが先決である。その場の雰囲気はどうなのか、周りの人たちや相手の顔つき、目の動きはどうなのか、そして「この人たちが今求めていることは何なのか？どういう気持ちなのか？を把握していくことである。

その組織やグループあるいはその場の、遂行すべき目標や課題を確認し、その進捗状況もとらえておかなければならない。これら全体の関係の中から、その状況は決まると言ってよい。

従ってこれら全体を、十分に認識する努力が大切なのである。

同時に、自分自身のその時々の気持ちの理解をすることである。「今、ここで」自分の感情はどうなのか？自らそれをつかむことが必要である。

以上の事柄について、自分自身でノートを作り、観察したことや気づいたことを、これに記録していくことなど、必ず役立つはずである。

自分の気持ちの切り換えを、スムーズにするための訓練のポイントは、気持ちの集中とその転換の能力を鍛えることであろう。

自己暗示訓練の基本として、「シュブリエルの振り子」をしばしば用いる。

30センチほどの糸の一方に、5円玉を結びつける。全身のリラクゼーションをした後、糸のもう一方を持ち、5円玉を自分の胸元のあたりの高さに持ち上げる。そして5円玉のどこか一カ所を決めて、そこに注意を集中しながら、自己暗示を自分にかけていく。

まず「前後に揺れる」。揺れ始めたら「もっと大きく揺れる」。やがて「静かに止まる」。

次に「左右に揺れる」。これも同じように「もっと大きく揺れる」。「静かに止まる」。

最後に「円を描いて回る」。これも同様に行う。

これらはそれぞれを1、2分間ずつ行う。

これらのことが、はじめから自在にできる人は少ない。最初は余

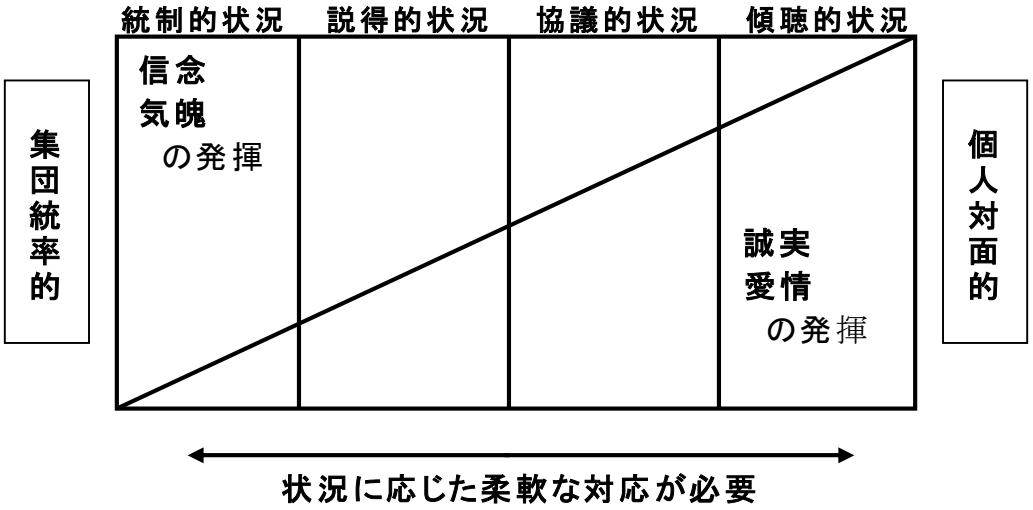
り揺れなくても、これを１日に5分間程度ずつ繰り返して行えば、大きく揺れるようになる。集中力が身に付くのである。また、意識を転換する訓練にもなるのである。

　柔軟性に関して言えば、身体の柔軟さが、感情や発想の柔らかさにつながっているのではないかと、常々感じている。これは当然ながら行動のスムーズさにつながる。従ってわれわれはたえず、身体の柔らかさも保っておかなければならない。
　特によく言われるのは、首・肩・腰である。これなどは、日常から気をつけておきたい部分である。

　ともかくリーダーシップに関して、自己開発していかなければならない自分自身の、行動変革課題について、先ほど触れた「自己開発ノート」の活用や、さらには「自己チェックリスト」を作成し、自ら確認するなどして、意識的に進めていきたいものである。

（うえとこ　くにひろ）

付表　リーダーシップの構造



統制的状況―緊急に統制的な指示をする場面
「敵機来襲！全員散開ッ！」
「まっすぐーッ！」（今西錦司隊長）、など
説得的状況―指針や意見を説得的に述べる場面
朝礼や終礼での話
講義や講演会での講話・演説、など
協議的状況―相互に意見交換し合意に至る場面
諸会議・会合の意見の出し合い
ミーティングでの話し合い、など
傾聴的状況―相手の話をじっくり聴く場面
「愚論愚説を聞くことによく堪えられよ」（五代友厚）
個別的な対話や面談、カウンセリング、など

信念――その方向や目標についての、確固たる認識を持っていること。
気魄――その信念が体全体からほとばしり出ているさま。

誠実――相手に対してすなおな自己一致ができていること。

愛情――相手に対して積極的関心を持ち、共感的理解ができていること。