

104. 「TM 研修（1-3）」の工夫④ PM 理論、SL 理論、サーバントリーダーシップ 研修の目的『「利用者の視点チームケアを行う」ことのできるリーダーを育成』

2020年6月21日

今回のエッセイは、下記プログラムの工夫4「PM理論、SL理論、サーバントリーダーシップ等のリーダーシップの学びを深めていること」について書きます。

弊社プログラム「TM 研修（1-3）」の工夫です。

1. 「大人の学び」に関する知見を取り込んでいること（エッセイ 98 の補足を参照）
2. 対人援助職として自己理解・自己覚知・他者理解を自然なかたちで深めるようにしていること
3. OJT の学びを深めるためにプロセスレコードを活用し省察させていること。
4. PM理論、SL理論、サーバントリーダーシップ等のリーダーシップの学びを深めていること
5. 個人・チーム目標の達成を自然なかたちで取り入れ、個人の成長とチームの成長を体験させていること
6. 問題解決と課題解決を題材として、グループ学習の機会を設け、傾聴・受容・承認・フィードバック・リフレクション等、相互の学び合いを深めることができるようにしていること
7. 研修の取組を振り返り、成果と課題を整理するレポート作成とプレゼンする機会を設けていること
8. 中間、最終評価の仕組みを取り入れていること

介護現場のリーダーは、「自分にはリーダーシップがない」「どうしたらリーダーシップが作れるか」「そもそもリーダーシップって何？」というリーダーシップに関する漠然とした悩みを持って仕事をしています。

すなわち、確固としたリーダーシップの意味合いがよくわからないまま、リーダーを務めている方が多いのではないのでしょうか。

皆様は、リーダーシップを部下に語ることはできますでしょうか。
中々、人にリーダーシップを語ることは難しいと思います。

「チームマネジメント研修（1-3）」では、下記①～③の3つの仕組みと経験学習モデルのサイクルを使い、リーダーにリーダーシップの理論と実践を、リーダーという視点で振り返り、「省察・批判的思考・対話」などを通じて、「現場での経験」を行き来しながら、リーダーシップを自然に身に付けてもらう工夫を取り入れています。（経験学習モデルは、前回のエッセイ 103 を参照ください）

- ① 利用者や部下との関わりをプロセスレコードに記載し振り返る。
- ② 個人とチーム目標の達成に向けてチームマネジメント計画書に記載し実行する。
- ③ 問題解決や課題解決の各自の題材をグループ学習にて学ぶ。

下記書籍において、登山パーティを題材にした内容でリーダーシップをわかりやすく説明していましたので、次項以降で、『リーダーシップ、PM理論、SL理論、サーバントリーダーシップ』についてご紹介させていただきます。

右の書籍は、前にも何度かご紹介しています。
介護現場のリーダー職には、読んでもらいたい本です。
最後に、コメントを書いています。



以下 『現場で役に立つ 介護・福祉リーダーのためのチームマネジメント』 p54～p55 までを引用しております。

1. リーダーシップとは？

リーダーシップは日常的に使用する言葉ですが、その内容を説明するのはそれほど簡単ではありません。下図のイラストは登山に向かうパーティの様子です。これを題材にリーダーについて考えてみましょう。



問1：どの位置にいるメンバーがリーダーだと思いますか？

問2：リーダーが備えておくべき「力」には、どのようなものがあると思いますか？

問3：メンバーに求められるものは、どのようなものだと思いますか？

問4：このチームを取り巻く環境には、どのようなことがあると思いますか？

問1：リーダーの位置

登山では、一般的に最後尾がリーダー、先頭がサブリーダーということになります。なぜでしょうか。それは、リーダーがルートの様子を最後尾で観察して的確な指示を出して注意を促し、また、メンバーのペース、荷物の配分などメンバー全員の様子を観察して見渡し、適宜声をかけられる位置にすることでリーダーシップを発揮しやすいからです。

問2：リーダーが備える力

リーダーがチームをまとめて目標に向かわせるためには、どのような「力」が必要なのでしょう。1つ目は「仕事の力」です。メンバーを適切に導くためには、豊富な知識、優れた技術、そして豊かな経験が必要です。2つ目は「人格の力」です。統率力、判断力、決断力、行動力、包容力、コミュニケーション力など、人間としての魅力が必要です。最後は、「地位の力」です。リーダーの立場による権限を使い、メンバーを導いていきます。これらの3つの力はリーダーの『行動特性』といえます。

問3：メンバーに求められるもの

メンバーにはどのようなものが求められるのでしょうか。リーダー同様に技術、知識、経験、体力やその他に協調性、信頼関係、主体性、モチベーションなども求められます。リーダーを助け目標に向かうための影響力を「フォロワーシップ」といいます。すべてのリーダーが知識、経験、技術に優れ、人間的に魅力もっているとは限りません。しかし、フォロワーがリーダーに協力することで、目標を達成させることもできるのです。これを『部下特性』といえます。

問4：チームを取り巻く環境

エベレストと里山ではチャレンジの難易度が違います。また、季節や天候、時間によっても、リーダーの判断やチームがとるべき態度は変わってきます。チームの置かれる状況は一定ではなく、常に変化します。これを『状況特性』といえます。

リーダーはチームを目標に向かわせるために、これら「状況特性」「部下特性」、そしてリーダーの「行動特性」を駆使していきます。このように、リーダーは強さだけがリーダーシップでなく、フォロワーとの協力、信頼関係を育みながら、そして、時に周囲に助けられながらその影響力を発揮していきます。だから、リーダーは孤独ではありませんし、権威や権力で引っ張るわけではありません。リーダーはチームのなかの1つの役割として認識するとよいでしょう。

以上から、本書ではリーダーシップを

「ある状況のなかで、コミュニケーションというプロセスを通してフォロワーを目標に向けて動かす影響力」と定義します。

2. 『行動特性』に着目した PM 理論

PM 理論とは

リーダーの行動特性に着目したリーダーシップの考え方に PM 理論があります。PM 理論は行動特性を「目標達成行動：P 行動」と「集団維持行動：M 行動」の2つに分けて考えます。

〈P 行動〉

P 行動は、チームの目標達成を促進し強化するための行動です。例えば、ユニットのチームメンバーに課せられた目標達成に向けて計画を立てたり、計画を遂行するためにメンバーに指示を出したり、ルールを徹底させたりすることです。

〈M 行動〉

M 行動は、ユニットのチームメンバーに配慮することでチームを維持するための行動です。例えば、部下の悩みを聴きアドバイスをしたり、メンバー間の人間関係を調整したりする行動を指します。

4つのスタイル

P 行動と M 行動からなるリーダーの行動特性の組み合わせによって、リーダーシップスタイルは次の4つに整理されることが出来ます。

PM 型、Pm型、pM 型、pm型です。

大文字と小文字は行動の強弱を表します。

これを横軸が P 行動、縦軸が M 行動の座標軸にしたのが図 4-③です

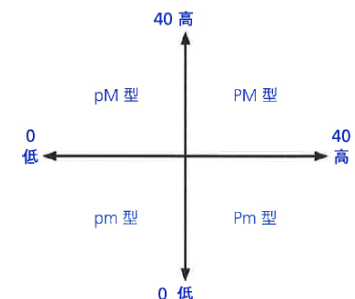


図 4-③ PM 理論におけるリーダーシップスタイル

〈PM 型〉

理想的なリーダーシップのスタイルです。メンバーへの気遣いからモチベーション向上につながり、仕事に対しても、目標に向けて計画に沿った仕事を的確に指示を出してきちんと実践します。仕事ができメンバーの気持ちが分かる理想の上司像ともいえます。

〈Pm型〉

P 行動はできるものの、M 行動に課題があるスタイルです。メンバーの気遣いに欠けたり、威圧的になるなど、メンバーのモチベーションが落ちる可能性があります。

〈pM 型〉

M 行動はできるものの、P 行動に課題があるスタイルです。課題が多い職場や新たな目標に向かう場合などは、明確な指示がないと成果を上げる力が低下します。

〈pm型〉

仕事の成果を上げる力も集団をまとめる力も弱く、リーダー失格のスタイルです。メンバーのモチベーションは向上せず、職務満足度は低下します。

3. 『部下特性』に着目した SL 理論

状況適合理論とは

リーダーの「行動特性」に着目したリーダーシップが PM 理論でした。一方、「部下特性」、つまり部下の能力や経験、知識などの成熟度に応じてリーダーシップを変えていくのが SL 理論です。SL とは Situational Leadership の略語で、状況に応じたリーダーシップという意味になります。SL 理論では、メンバーへの接し方を指示的行動と援助的行動の 2 つに分けます。

〈指示的行動〉

仕事の支持命令を的確に行う。手順を具体的に教える。などの行動を指します。

〈援助的行動〉

メンバーの話をよく聴く、褒める、認めるなどの行動を指します。

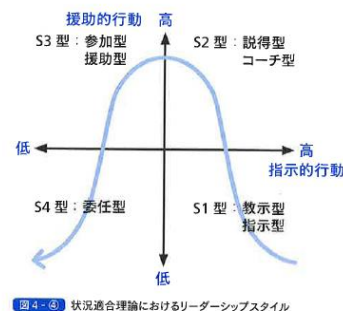
4つのスタイル

指示的行動と援助的行動の組み合わせによって、リーダーシップスタイルは次の 4 つに整理することができます。教示型・指示型、説得型・コーチ型、参加型・援助型、委任型です。これを図に示したものが図 4-④です。横軸が指示的行動、縦軸が援助型行動で、座標軸により 4 つのスタイルがつけられます。通常は部下の成長に従って、青い矢印のルートでリーダーシップを変化させます。

① S1 型：教示型・指示型リーダーシップ

指示的行動が高く、援助的行動が低いリーダーシップを指します。部下の成熟度が低いので、具体的に指示し、事細かに監督します。例えば、仕事の知識、技術、経験が浅い新入社員の場合は、的確な指示・命令を与える必要があります。

しかし、部下の成熟度が高いにもかかわらず教示型・指示型リーダーシップをとると、部下は新人扱いされたようで、仕事に取り組むモチベーションが低下する可能性があります。



② S2 型：説得型・コーチ型リーダーシップ

部下の成熟度が徐々に高まると、指示的行動を抑え、援助的行動を高めます。これを説得型・コーチ型リーダーシップといいます。コミュニケーションを密にし、リーダーの考えを説明し、メンバーに質問を投げかけ、疑問に答えていきます。

例えば、仕事に慣れてきた若手社員の場合、具体的な指示を事細かにしなくても仕事ぶりを把握しながらコミュニケーションを通じてリーダーシップを発揮することができます。この段階で話をよく聴く、褒める、認めるなどの援助的行動が疎かになると、まだまだ自信がない若手職員はリーダーに放り出された感じになり、モチベーションを落とすこともあるので注意が必要です。

③ S3 型：参加型・援助型リーダーシップ

メンバーの仕事の能力はさらに高まり、独り立ちの一手手前の状態の時に発揮されるリーダーシップスタイルです。カウンセリング型ともいわれています。この状態のメンバーは、さまざまな事情で仕事へのモチベーションが低下している場合も少なくありません。この場合では、指示的行動をさらに抑え、援助的行動を高めます。

例えば、仕事は一人でこなせるものの、主体性が低い、自信があまりない、不満がある。こういった中堅職員に対して、話しに耳を傾け、丁寧なアドバイスを行い、本人の問題解決能力を高めることを心がけます。中堅の人材育成にはコーチングという手法を用いますが、これと同じようなことを行います。

④ S4型：委任型リーダーシップ

部下の業務遂行能力は高く、仕事に対する自信もあり、完全に独り立ちの状態です。指示的行動に加えて、援助的行動も抑え、仕事遂行の責任を委ねていきます。これを委任型リーダーシップといいます。

サーバントリーダーシップ

サーバントリーダーシップとは

皆さんが思い描くリーダーは、先頭に立ってフォロワーをぐいぐいと引っ張っていく、そんな印象ではありませんか？そのためでしょうか、女性が多い介護現場ではリーダーになりたがる人が少ないようです。

しかし、思い出してください。登山に向かうパーティのリーダーは最後尾にいました。先頭に立つことだけがリーダーではありません。チームをバックアップする位置でリーダーシップを発揮することも可能なのです。フォロワーが能力を最大限に発揮できるように環境を整え、フォロワーに奉仕するリーダーシップのスタイルがあります。それがサーバントリーダーシップです。

サーバントリーダーシップでは、フォロワーの成長を大切に、彼らとともにコミュニケーションを築きあげ、ミッションやビジョンの実現に向かっていきます。そこには、フォロワーに尽くしたいという自然な感情と、導いていきたい感情とが入り交じっているといます。介護や福祉はサーバントリーダーシップに適した分野だと指摘されています。

サーバントリーダーシップに求められるもの

サーバントリーダーには次のことが求められます。

① リーダーのモチベーション

先頭に立つリーダーは、成果を自分の力と過信してしまい、支配的になることがあります。これに対してサーバントリーダーは、目標達成に向けてフォロワーの意識が盛り上がっていくように働きかえること、すなわち、奉仕の精神が必要になります。

② マインドセット（心構え）

リーダーとフォロワーは Win-Win の関係が望ましいです。例えば、リーダーはフォロワーが目標に向かって動くことを求め、フォロワーは目標に向かって一歩を踏み出すことを自ら求める。という関係です。リーダーは、フォロワーの成長を喜び、フォロワーは自分自身の成長を実感する。という関係も望ましいでしょう。

③ 影響力の根拠

先頭に立つリーダーは、力で支配しようとし、これに対してサーバントリーダーはリーダーとフォロワーとの信頼関係を重視し、フォロワーの主体性を大切に、自ら進んで権限移譲を行います。権限移譲を受けたフォロワーはリーダーから信頼を得ていると感じ、やりがいや芽生え、成長を実感するようになります。

④ コミュニケーションのスタイル

リーダーとフォロワーのコミュニケーションは大切です。サーバントリーダーは、リーダーからの一方的な指示ではなく、フォロワーの話をしっかり聴く「傾聴」を大切にします。

⑤ 業務遂行能力

サーバントリーダーは「指示的」ではなく、「支持的」にフォロワーに接することが大切です。リーダーの能力が高まってもフォロワーが成長しなければ意味がありません。つまり、業務遂行能力はフォロワーの成長とともに高まります。「人育ては自分育て」という視点で業務遂行に当たるべきです。

⑥ 成長についての考え方

「人はそもそも怠け者で、仕事に消極的である」という人間観ではなく、「人は仕事を通じて自らの成長を望む」という人間観がサーバントリーダーの基本的な考え方です。フォロワーの自主性、積極性に働きかけることで目標を達成し、フォロワーが成長することを希望します。

⑦ 責任についての考え方

サーバントリーダーは権限をフォロワーに移譲していきます。その時に生じた失敗の責任はフォロワーが負うべきなのでしょうか。答えは否です。なぜなら、権限を委譲したのはリーダーだからです。リーダーは責任から逃れることはできません。

以上 転写

皆様、いかがだったでしょうか。

「山登り」でのリーダーの在り方から、

リーダーは強さだけがリーダーシップでなく、フォロワーとの協力、信頼関係を育みながら、そして、時に周囲に助けられながらその影響力を発揮していくことを学びました。また、リーダーの「行動特性」に着目したリーダーシップの考え方としての **PM 理論**、リーダーの「部下特性」、つまり部下の能力や経験、状況に応じたリーダーシップの考え方としての **SL 理論**、チームをバックアップする位置でリーダーシップを発揮し、フォロワーが能力を最大限に発揮できるよう環境を整え、フォロワーに奉仕するスタイルとしての **サーバントリーダーシップ** を学びました。

これらの理論や考え方を、「チームマネジメント研修（1-3）」の学習者は、経験学習モデルのサイクルで、リーダーという視点で振り返り、「省察・批判的思考・対話」などを通じて、リーダーシップを自然に身に付けてもらいます。