

38. リーダーシップからの学び - 1

2018年9月2日

皆様は、リーダーシップについて考えたことがありますでしょうか。

私は自分の行動を振り返る意味で、よく考える様にしています。

下記にリーダーシップについて記載しました。皆様には「釈迦に説法」な話だと思いますが、少しお付き合いください。

リーダーシップとは

・『指導者としての能力・資質。統率力。指導力。「すぐれた－を發揮する』

[大辞林から引用]

・『リーダーである（状態を保つ）ためのスキルであり、組織は何のために存在するのか、その目的からみて目標・手段は適切か、あるいはその目的はいまも重要か、もっと別の目的を創れないか等々と、問いを続ける姿勢である。その答えがビジョンであり、旗幟である。組織の旗幟を鮮明に掲げ続けられるかどうかは、リーダーが組織の目的とどう格闘したかの結果であり、そこにこそリーダーシップが必要なのである。』

[<http://ppnetwork.c.ooco.jp/prod0650.htm> 参照 リーダーシップとは何か]

リーダーとは

・『指導者。統率者。指揮者。「チームの－』

[大辞林から引用]

・『スタッフを通して目標を達成する組織人』

[福祉マネジメントラボ代表 大坪信喜氏]

なぜ、リーダーシップの話のエッセイに書こうとしているかと言いますと…

介護の社会は、2000年の介護保険制度が始まった安定した時代から、少子高齢化に伴う人手不足と財政不足に伴う保険料率の改定が大きな時代の変化として、事業運営に大きな影響を与える大波として押し寄せてきています。

2000年からわずか18年で、事業運営もままにならない時代に入ってきています。経営トップは、法人施設をどのような方向に向けていくのか、常に考え格闘され、施設長（管理者）、課長、主任、リーダー（ユニットリーダー）、職員の皆様が、それぞれの立場で理念・ビジョンに沿って、組織目的を達成すべき努力を日々、自己研鑽格闘していることと思います。

前のエッセイで書きましたが、時代が変わってきています！

リーダーは、その時代の変化を機敏に察知し、それぞれのリーダーシップを持って、それぞれの組織運営をしていかなければなりません。

さて、このような変化の激しい時代、今一度リーダーの役割、リーダーシップを考え直してみる事も必要と思い、私自身、いろいろと勉強しております。皆様におかれましても、それぞれに勉強している事で、「釈迦に説法」になる点多々あるかと思いますが、私なりに学べた「高沢公信先生」のホームページからいくつか文面をご案内させていただきます。

これから紹介する文章を、私はこれまで 10 回以上読ませていただいています。時代の変化についていくためには、リーダーは日々の自己研鑽が必要です。私自身、得意とする分野と得意としない分野があります。実は私自身、リーダーシップについて自分の言葉で発信できる力はまだ足りていないと自己開示させていただきます。(汗) 一つのアサーティブですね。

自分なりに学べたと思う文章は、今後も遠慮なくこのエッセイでご紹介させていただきます。

ご紹介させていただく文章は、「高沢公信先生」のホームページ「能力開発 Planning」からです。とてもボリュームがあるホームページです。私自身解読できていないホームページです。その中で、私なりに私自身が学べたと思うところだけを抜き出して、このエッセイでご紹介させていただきます。皆様の中で、ご興味ある方は、ホームページへの挑戦を試みてください。

以下 高沢公信氏のホームページから引用文になります。

“リーダーシップについて”. 能力開発 Planning. <http://ppnetwork.c.ooco.jp/prod06606.htm#>

確信のリーダーシップもしくは自己モニタリング

リーダーシップの確信とは、「自分が努力すれば、周囲や自分に好ましい変化を生じさせられるという自信と見通し」がもてることである。この能力と自信を「有能感」「有効感」という。この有能感、有効感の手ごたえは、努力の主体が自分であるとする自律性の感覚（自己決定感）が不可欠である。つまり、「自分の考えを実現すればより効果的のはずだ」という自信である。

その確信が独断や思い上がりでなく、真のリーダーシップたりえるには、メンバーや周囲の支えが不可欠となるが、その根拠となるものとして、4つのチェックポイントがあるように思う。

第1は、**自己概念のチェック**である。自分はかくかくのことができ、それだけの影響力があるとする自画像あるいは自分への自信が、どれだけ根拠があるかをできるだけ客観的に評価できるかどうかである。自分に距離をもてるかどうかだ。必要なのは、「かくあるべし」「こうなくてはいけない」と考える、借り物のリーダー像に背伸びして見せることではなく、現実の自分の身の丈と一致させることができるかどうかだ。そのとき、自分のいいかげんさ、不都合も、アサーティブに開示し、場合によっては、背伸びの自分をネタに笑い飛ばせるくらいでなくてはならない。そのことを通して、自分のリーダーシップの旗と進め方そのものをメンバーや周囲と忌憚なく点検できるはずである。優れたリーダーは、優れたメンバーがつくるのでもあるのだ。

第2は、**自己規制のチェック**である。もっとはつきり言えば、自己倫理の有無と言ってもいい。リーダーへの信頼性を支えるものに、有能性と誠実性の2つがあるが、その誠実性に関わる。むやみと激昂したり感情を爆発させず、自らの感情や衝動をコントロールし、冷静に処理できることである。感情的になるのは、そこにリーダーの「私」が入るからだ。見えや面子、自尊心や自己防衛が入るからだ。しか

しリーダー自身の自己満足のためにリーダーであるのではない。チームや組織の満足や達成のためにリーダーである。とすればどれだけその役割行動のために自身をコントロールできるかが重要だが、といって聖人君主である必要はない。怒りも腹立ちもなくすることはできない。それならなまじ「バカヤロー」と言いたい気持ちを隠すよりも、「おれは、バカヤローと言いたい気分だ」と、正直に言葉にすることだ。それが、感情を直接ぶつけるのとは違う、言葉によるやり取りを可能にするはずなのだ。リーダーの信頼のバックボーンとなるのは、言葉である。言葉の力は、2つある。指示の明確さと、自己表現力である。感情を感情としてではなく、言葉として表現しようとしたことで、ひとつは自分の感情との間合いが取れること、いまひとつは相手の感情とも距離を取れる。感情のやり取りを感情のぶつかりあいではなく、感情を言葉にするコミュニケーションの土俵ができるはずだ。

第3は、**自己技量のチェック**である。能力には、それぞれの人がおかれた状況において、期待される役割を把握して、それを遂行してその期待に応えていける能力（コンピタンス）と、英語ができる、文章力がある等々といった個別の単位能力（アビリティ）がある。どれだけ主観的に有能感をもとうと、そのおかれている状況を把握し、それに応えるコンピタンスがなければ、組織やチームの阻害要因になるだけである。当然リーダーに必要なのは、コンピタンスである。リーダーに求められているのは、組織の有能なメンバー、逸材を巻き込んで、チーム全体の意欲や奮起をかきたてるに足る旗を掲げられるかどうかである。そこでは、組織がおかれている状況の判断、時代の読み、その中で、①何をしなくてはならないのか（環境条件）、②何をしたいのか（意志）、③何ができるのか（リソース）を考量できる力量が不可欠だ。しかしそれをリーダーが孤独でやるのではない。ということは、そこに人を巻き込む力が必要となってくる。

そこで、第4に、**対人感度のチェック**が必要となる。つまり、共感度のチェックである。聞く耳のことだが、メンバーの向き合っているものを共に向き合っていくことだ。たとえば、メンバーが大失敗をしたとする。その失敗の結果は責められても仕方ない。しかし、大事なものは、そのときメンバーが向き合っていた状況を、メンバーの立場で向き合ってみることだ。そして、責める前に、「どうすればよかったのと思うか」「他にどんな選択肢がありえたと思うか」と、本人に、本人の結果と向きあわせられることだ。それが次につながる。その状況を、そのときの、部下の立場から一緒になって見ていける姿勢を、共感性と言う。部下自身が別のやり方をすればよかったと気づきさえすれば、その結果の厳しい評価を、部下は受け入れるはずだ。リーダーは、優秀な部下を使いこなす力が要る。しかし人を使うには、合理的で理詰めの「つきあい能力」だけではなく、恐れや不安や悔しさといった感情を受けとめる「ふれあい能力」も必要なのだ。

以上です。

いかがだったでしょうか。1回読んだだけでは、自分に落とし込むことができない文章です。何回か、読むことをお勧めします。この内容は、トップも管理職も、そして各段階のリーダーも、そして職員も学べる文章かと思えます。

私自身、今は自己概念、自己規制、自己技量、そして対人感度のチェックをしていますが、この文章を読む前まで、**自己概念って何？**アイデンティティと何が違うのか、という私がありました。皆様はいかがでしょうか？インターネット等でいろいろと調べることができます。いい機会ですので、一度整理してみるのもリーダーとしての学びかもしれません。

次ページ以降に、**自己概念**についてわかりやすいかと思う引用ページを参考までに掲載します。

これを読んでいただいてから、もう一度、本文を読んでいただきますと、より学びができるかと思いません。

少しでもお役に立てれば幸いです。

下記、“家族こころ相談室 - カウンセリングルーム フェアリー”からの引用になります。

お時間がありましたら是非読んでいただけたらと思います。

“自己概念（セルフイメージ）” 家族こころ相談室 - カウンセリングルーム フェアリー、
<http://www.fairy-miyoko.com/kokoro/plaza27/>

自己概念（セルフイメージ）とは

「自分はこういう人間だ」
自分について、自分がどんな人間であるかということについて、抱いている考え。をいいます。

たとえば、

「私って内向的なんです」

「私は社交的ですよ」

「私は人前で話すのが苦手です」

「私はあきっぱい人間です」

「私って、あがり症なんです。スピーチなど人前ではあがってしまい話せないんです」

「こういうときはこうなんです」

「私って、いつもふざけているこういうキャラなんです！」

と、いうように人はそれぞれ自分について抱いた考えがあり、それを自己概念（セルフイメージ）といいます。

自分の思う自分がある、自己概念があることで自分の態度、行動や言動をつくっているのです。そう。意識してつくってしまうのです。

これがなかなかの“くせ者”です。

良い自己概念（セルフイメージ）であればいいのですが、自分にとって悪い（負の感情）自己概念（セルフイメージ）であると、人生にもマイナスの結果を招きやすくします。

自己概念（セルフイメージ）がじゃまをする。

よくあるご相談のなかに

『性格を変えたいんです』

『もっと積極的になりたい！』

『人前で上がらないようになりたい！』

『自分を出せる人間になりたい！』

などの自分を変えたい、変わりたい、というものがあります。

「変わりたいのに変わらない」場合はこの自分で思い込んでいる自己概念がブレーキ（じゃま）になっているのです。

自己概念がささやくのです。

「おまえはこういう人間だろう、それがおまえだ」

こころの中でささやくのです。

これが変わりたくて変わろうとする自分にストップをかけます。

「もっと人前で平気で発言したいな〜」 そう思っても

「おまえは恥ずかしがり屋の引っ込み思案だ、みんなもそう思っているよ」

自己概念がささやくと何も言えません。

「そうだよね」と引き下がってしまうので変わらないのです。

自己概念（セルフイメージ）は生まれつきあるわけではありません！

自己概念はどうしてできるの？

実は、私たちは育っていく中(生育歴)で両親、先生、周囲の人、など自分を取り巻くおとなたち、それと環境によって影響されながら人格が形成されます。

その間に一つずつ「これはこうだ」と自分のことがわかってきます。

まわりから言われることもあるし、自分で他者と比べて「そうだ」と決め込んでしまうこともあるでしょう。

たとえば、運動会でかけっこが人より遅いと、「自分は運動が苦手なんだ」とか、クラスで手を挙げる回数が人より少ないと「自分は臆病なんだ」とか。

そして、繰り返されるとしだいに潜在意識のなかに刷り込まれていくのです。

たとえば、「数学が苦手だ」という自己概念があるとしたら・・・

誰も赤ちゃんのときから数学が苦手だと思っ人はいませんよね。

しかし、何かのキッカケで、いつからか「私は数学が苦手だ」と思い込んでしまう（自己概念をつくってしまう）わけなのです。

正しくは「苦手なのかな？」→「苦手かもしれない？」→「苦手なんだ」

こんな感じで自己概念は固定されていきます。

実は暗示なのです。悪い自己暗示をかけてしまうわけなんですね。

そのわけは・・・

たとえば、

学校で100点が取れない、成績順位が悪い、点数悪くて親に怒られた、など、他人と比較されて「自分はダメなんだ」というイメージを繰り返し繰り返し、指摘されると、自分でも「そうなのかな？」と思い始めます。

本当は人間は誰も自分のことをダメだなんて思いたくないはずです！！

ここがポイントです！

本当は「そんなことない！」「できるんだ」と思う向上心がある自分が本当の自分なのです。

赤ちゃんのときは一生懸命泣いて積極的に生きていましたよね。

それが本当の自分なんです。生まれて来たということは既に積極的な人間なのです。

こういったことはこの一例に限らず、どんな場面でもあり得ます。

「運動が苦手だ」「作文が苦手だ」「絵が下手だ」「おしゃべりが苦手だ」

子どもの頃の刷り込みはなかなか抜けません。自己概念を強固なものにしてしまいます。

変えるには時間がかかります。

一方で、ポジティブな自己概念もあります。

「私は走るのが早い」「私は明るい」「私は面白いことが好きだ」「私は粘り強い」「私は誰とでも仲良くできる」

このようにポジティブな自己概念は、さらに自分を高めます。

自己概念にそった態度、行動、言動、ふるまいをするので、周囲にも自信が伝わります。

そのことになると、堂々として積極性や自主性がみられますから評価も上がります。

しかし、それが突然揺らぐこともあります。

今まで「私はこれが得意だ」と思っていたことが、もっと得意な人が目の前に現れ、突然自信をなくすこともあります。思春期にはよくあります。

会社でもあります。しかし、比べないことを決めて、相手も得意、自分も得意なんだ、と、捉え方を変えればいいのです。ここが自己概念をうまく使うポイントです。

変えるには・・・

さて、変わりたいのに変われないと決めている人の自己概念を変えるには確かに時間はかかります。

「こうありたい自分」「私はこういう人間だ」を自分で刷り込み直すわけですからね。

なりたい自分、理想の自分、これを自己概念とするには、言い聞かせの訓練です。

自己概念は人の態度、行動、ふるまいを「つくる」と言いましたね。

だから、つくるものだからつくれるのです。

つくるには、自分に自分で言い聞かせを繰り返しおこなうことです。

「私はできない人だ」より「私はできる人だ」のほうが気分がいいでしょう。

気分のいいほうの自分を「自分」にしてしまえばいいのです。

不安ですか？

でも、大丈夫！

トレーニングしだいで早くできる人もいます。個人差はありますが。

自分のペースであきらめないことが結果として現れます。

本当は誰でも自立心も向上心も行動力も勇気もたくさん持っていることを思い出してくださいね。持っています！

そして、本気で変えたい人はセルフコントロール法で自分の内側の潜在意識から直していきましょう。
「こうありたい自分」を自分で刷り込んでいきましょう！
自分の自己概念はポジティブな自己概念を自分でつくりましょう。

すると面白いくらいに努力なしで楽しい幸せな人生を現実にすることができますよ。

以上 引用文です。

リーダーには、この自己概念とても必要ですね。