

リーダーシップとは何か

～ 個人を生かし、組織を活性化するリーダーのあり方とは ～

KAZU

1. グループ、リーダーシップとは何か

(1) グループの定義

・人が集まっているだけではグループと言えない。「Personal relation」～お互いに個人としての考えや感情や行動を示し合う感情交流、「Social relation」～個人としてあまり気がすすまなくても役割上、ある考えや感情や行動を示し合う役割関係の二つがある時、それをグループという。

(2) リーダーシップの定義

・「集団目標達成のために各メンバーが連帯感を持ちながら、自分の能力をフルに発揮できるように援助する能力」

(3) 様々なグループとリーダーシップ

・リーダーシップというと、「メンバーをグイグイとリードする」ようなイメージを持っていないか。それは間違いではないが、リーダーシップの一面を捉えているに過ぎない。様々なグループにおいて、人は、様々なリーダーシップを発揮する。

・Personal relation が強いグループとしては、忘年会などが挙げられる。忘年会では、校長も学級担任も同じようにカラオケを歌う。校長権限で新任教師に「歌を歌え」と命じることはない。アメリカの職場では、コーヒープレイクの時には、部長や秘書も肩書きを離れて雑談に興じる。度を超さない私的交流はグループの潤滑油として大切。このようなグループで発揮されるリーダーシップは、「同僚関係(ヨコ)のもの」である。

・Social relation が強いグループとしては、卒業式などが挙げられる。公的な役割をお互いが認め合ったグループである。例え年少であっても、役割上言わねばならない時には、年長者に対しても指示をためらわないリーダーシップが求められる。このようなリーダーシップは、「上下関係(タテ)のもの」である。

2. リーダーシップの理論

(1) PM理論

・三隅二不二が提唱。集団における目標達成や課題解決に関するリーダーシップをP(Performance; 実行, 遂行), 集団の維持や結束に関するリーダーシップM(Maintenance; 維持)で表す。PとMのリーダーシップ行動を集団や組織の中で発揮すると、その関連で効果が現れると考える。

高	p M	P M
	p m	P m
< M次元 >		
低	低	高
	< P次元 >	

リーダーシップPM4類型

各分野におけるリーダーシップ行動の因子

組織・集団の種類		P行動因子	M行動因子
教師	小 担任 (高学年)	<ul style="list-style-type: none"> 生活, 学習に関する訓練, 躰 社会性, 道徳性の訓練, 躰 	<ul style="list-style-type: none"> 配慮 親近性 学習場面での緊張緩和
	中 担任	<ul style="list-style-type: none"> 生活, 学習に関する規律指導 授業に対する厳しさ 学級活動促進 熱心な学習指導 	<ul style="list-style-type: none"> 配慮 親近性
	教科担任	<ul style="list-style-type: none"> 授業に対する厳しさ 学習に対する圧力 社会性促進 学校生活に対する規律指導 	<ul style="list-style-type: none"> 配慮 親近性
	高 担任	<ul style="list-style-type: none"> 学活, 学校活動促進 社会性育成 規律指導 	<ul style="list-style-type: none"> 配慮 親近性
	教科担任	<ul style="list-style-type: none"> 学習, 規律指導 授業に対する厳しさ 社会性育成 	<ul style="list-style-type: none"> 配慮 親近性
家族	両親	<ul style="list-style-type: none"> 育成, 躰 	<ul style="list-style-type: none"> 愛育
その他	スポーツ 集団	<ul style="list-style-type: none"> 統制 練習への厳しさ 	<ul style="list-style-type: none"> 配慮 クラブ維持

(2)リーダーシップとエンカウンター

・二つのリレーションとPM理論を照らし合わせると, **Personal relation** に対応するのが **Maintenance** 機能, **Social relation** に対応するのが **Performance** 機能である。

・構成的なエンカウンターのリーダーは, 二つのリレーションによるリーダーシップ, もしくは, PM機能を駆使展開できることが望ましい。

・ **Personal relation** を促進するためには、リーダーは自己開示の能力が必要である。リーダーの自己開示は、グループの潤滑油となる。

・ **Social relation** を促進するためには、リーダーは自己主張の能力もまた必要である。介入の場面などは、リーダーとしての責任から「言うべき時には言う」ということである。

(3) リーダーシップと教育

・ 教師も二つのリレーションによるリーダーシップ、もしくは、PM機能を駆使展開できることが望ましい。

(例1) 学年経営におけるPM理論

・ 学年主任の立場で学年をリードするには、教師集団の中で「仕事を遂行する」、「人間関係を深める」という二つのことが大切になる。そこでは、例えば、学年部に学級開きの際、構成的グループエンカウンターの実施を提案する。(P機能) 提案が各担任から受け入れられれば、活動の展開についての話し合いの場を設定し、お互いの関係が深められるよう配慮する。(M機能)

(例2) 学級経営におけるPM理論

・ 教師は学級ではPの発揮場面が多い。ここで、Mを全く欠くと学級がぎすぎすしてくる。(Pm) ところが、カウンセリングを学び、Mを重視し出すと、学級に締まりがなくなる。(pM) 理想の学級担任像は「生徒に活動することのやりがいを持たせ、仲間と協力して活動することで生徒同士の間関係を深める教師」、つまり、Pだけでなく、Mも意識して発揮できる教師である。

3. リーダーの任務とは何か

(1) グループに意味のある目標を設定し、それを周知徹底させること

< **Social relation**, **Performance** 機能 >

< 留意点 >

達成可能な目標を！！ 最近接課題を！！

具体的な目標を！！

例：「学校で使えるカウンセリング技法を考える」という大目標。しかし、曖昧なので、「学校で使える」の文言を「集団内のリレーションづくりと自尊感情を高める」とするとだいぶ具体的になる。「リレーションができたかどうか、自尊感情が高まったかどうか」はある種の尺度によって測定可能である。このように測定可能な定義のことを「操作的定義」という。自動車教習所の例も合理的。「自動車の運転ができる」という大目標に向かい、下位目標をたくさん置く。(シェーピング：順位付け)

メンバーの欲求充足の役に立つ目標を！！ どんな目標が意欲を高めるか。

メンバーも参加して目標設定を！！ 例：KJ法の利用。生徒の自治権があるサマーヒルスクールの例。

* 設定した目標維持のためのリーダーは「メンバーに絶えず目標を周知徹底させること」が大切。そのための着眼点は次の通り。

(ア) 「人間歯車論」：自分の仕事（役割）がグループにどんな貢献をしているかを周知させること。

(イ) 口頭、文章で目標を周知させること。

全員に与えること！！

< 目標を周知させる話し方や書き方とは？ >

a. どのようなことをすると「目標」に沿うことなのか、モデルを示す。例：「大きな声で挨拶できる人になろう」という目標を掲げたら、学活の時にその生徒をほめてみるとか。

b. 話しこと、書くことに一貫性を持って！！

c. リーダーらしく堂々とした振る舞いを！！

(2) グループの結束を高めること < 主に Personal relation, Maintenance 機能 >

・ グループの結束を高め、まとまりのあるグループにするにはどうすればいいか？ 次の通りである。

常にメンバーの声を聞き（行動観察、アンケート等）、欲求充足に努めること。
シブリング・ライバルリィ（嫉妬心）に注意し、絶えず公平に接すること
ある程度の行動を統制すること（集団規範の設定） *これは、< Social relation, Performance 機能 >

< どのようなルールなら納得し、グループの和が保てるか？ >

(ア) メンバーの心理に無理がないこと

(イ) 時代の文化から逸脱しないこと

(ウ) リーダーの哲学表現であること 例：サマーヒルのニール「人の迷惑になることを禁ずる。それ以外はしたいようにせよ」

リーダーの親象徴性：メンバーにとって依存の対象であれ！！

(3) グループメンバー一人一人にケアリング（気を配る）をすること

< Personal relation, Maintenance 機能 >

役割上のフラストレーションにケアリングを！！

(ア) メンバーの役割に付随する権限と責任がはっきりしているかどうか

(イ) 指揮系統の流れがどうなっているか

(ウ) 権限に見合った責任があるかどうか

(エ) 役割と性格があっているかどうか。

個人感情のフラストレーションへのケアリングを！！

例：リーダーに認められたい欲求

< Personal relation, Maintenance 機能 >

4．これからのリーダーのために (L・E・A・D・E・R・S・H・I・P)

ルックス (Looks) : 容姿端正にして他者に不快の情を与えない人であれ

共感性 (Empathy) : 温かい人 , 打てば響く人であれ

受容 (Acceptance) : 相手のあるがままを受け入れる , 寛容な人であれ

自己主張 (Directiveness) : 旗印を高く掲げ , 行き先を明示する人であれ

愛語 (Encouragement) : 人のよいところを発見し , ほめる人であれ

責任感 (Responsibility) : いざというときに責任のとれる人であれ
「勇怯の差は小なり。責任感の差は大なり」

情緒安定 (Security) : 泰然自若 , 春風をもって人に接する人であれ

全体把握 (Holism) : 一局面でなく , 大局を観察把握できる人であれ

アイデンティティ (Identity) : 「自分はリーダーである」というアイデンティティを持つ人であれ

力 (Power) : ここぞというときに「権力」を発揮できる人であれ

< 参考・引用文献 >

- ・「リーダーシップの心理学」. 國分康孝.1984.講談社現代新書
- ・「育てるカウンセリングが学級を変える 9」. 國分康孝 . 1998 . 図書文化