

リーダーの能力を伸ばしていくための コミュニケーション①

株式会社川原経営総合センター 経営コンサルティング部門 久保田 真紀

「リーダーがなかなか育たない」といった声をよく聞きます。

ある高齢者施設では、リーダーが必要な知識や技術を学ぶことができるよう、研修に参加させるとともに、自己学習などを行う職員には学習に必要な費用を補助するなど手厚い支援を行ってきました。しかし、なぜか上手くいかないというのです。

リーダーに対して、施設長は「柔軟な対応ができないことが多い。悪く言えば融通が利かない。これでは自分の役を任せることはできない」とやや不満げ。一方、部下は「リーダーの判断が曖昧。私たちのお手本になるような動きをしてくれるかと思ったのに」と残念そう。

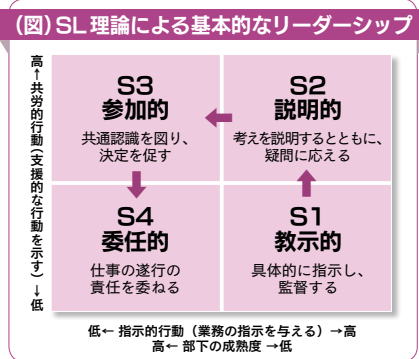
こうした相反する見方になってしまいう原因の一つには、上司や部下それぞれが、「リーダーはこうあるべき」というイメージを持っていることにあります。とかくリーダーは、「任せておけば大丈夫」、「力強く引っ張ってってくれる」など、強いイメージをもたれがちです。

研修等で知識や技術を習得したとしても、すぐに活用できるわけではありません。時間や経験を重ねることで知識や技術がブラッシュアップされ成熟していくものだと考えたとき、先行したイメージだけで、リーダーの良し悪しを判断してしまっは、いつまでたっても望むようなリーダーが育つことはありません。

リーダーがリーダーシップを効果的に発揮していくためには、こうした単一的な捉え方を改めるとともに、リーダーシップは対象や場面により

異なるということ、リーダー自身も周囲の職員も理解することが大切です。

その一つの気づきとなる、「SL理論」(アメリカ・オハイオ大学リーダーシップ研究センターのP・ハーシーとK・H・ブランチャードが考案)をご紹介します。これは、部下の職務経験や知識技術の成熟度と、責任感や努力度といった仕事に対する心理的な成熟度により、リーダーシップの取り方を変えていくという考え方です。



教示的リーダーシップ(S1型)

新人職員や他分野からの転職者など、仕事の成熟度は高くないものの、熱意がある部下に対して適しているスタイルです。コミュニケーションのなかでは、互いが納得できるゴールをしっかりと示すとともに、そこまでの手順を明らかにするよう努めましょう。

説明的リーダーシップ(S2型)

S1型で成熟されてきた比較的若手の職員に適したスタイルです。仕事には慣れてきていますので、部下

に質問を投げかけたり要望を聞き取ったりしながら、さらに高い目標にチャレンジしていくために必要な事柄を伝えていくようにしましょう。

参加的リーダーシップ(S3型)

中堅職員や仕事に対する意欲が低下してきている職員に対して適しているスタイルです。指示されずとも成果は出せるようになっていますが、まだ一人で行動することに対しては不安感があります。職員自身が自主的に考え、判断、行動できるよう支援していきましょう。チャレンジしやすい環境づくりや振り返りの機会を作っておくことも大切です。

委任的リーダーシップ(S4型)

仕事に対する意欲が高いベテラン職員は、「委ねる」、「見守る」を意識しながら、仕事を任せるようにしていきましょう。自分で考え、行動することができますので、リーダーは指示的、支援的なコミュニケーションをとる必要はありませんが、困っている時や迷っている時のシグナルには敏感であるよう努め、タイムリーにアドバイスをするよう気を配りましょう。

* * * * *

こうしたリーダーシップを発揮していくためには、職場全体の理解や協力が不可欠です。とくに、リーダーと部下の認識に違いがあったときには、上司である施設長や先輩リーダーが率先してフォローし、共通認識を図っていくことが大切です。

プロフィール
Profile

久保田 真紀 (くぼた まき)

社会福祉士、保育士。都道府県社会福祉協議会にて、法人の経営基盤強化や施設の運営に向けた支援のほか、当事者活動支援、福祉教育にかかる業務に従事。現在は、(株)川原経営総合センターにて、法人・施設等の設立、運営支援、職場内環境改善に向けた調査分析などに携わる。