

競争時代の介護サービス論 第15回 リーダーシップ (2)--リーダーのあり方

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2014-07-11 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 岡田, 耕一郎, 岡田, 浩子 メールアドレス: 所属:
URL	https://tohoku-gakuin.repo.nii.ac.jp/records/190

今回は、競争時代に求められるリーダーシップに目を向け、上司(あるいは管理者)をリードする必要性について説明しました。一般にいうリーダーシップとはかなり異なるイメージを持たれたのではないのでしょうか。

引き続きリーダーシップを取り上げますが、今回は特にリーダーの方に焦点を合わせることにしましょう。

映画の中のリーダーシップ

リーダーシップを理解するには映

画を見るのも1つの方法です。たとえば、「ベイブ」という映画をご存じでしょうか。この映画は、ある農夫にもらわれた子豚のベイブが、彼の期待に込めて牧場で羊の番をする牧羊犬ならぬ牧羊豚をめざすというもの。興味深いのは、子豚のお話にもかかわらず、この映画では2つの特徴的なリーダーシップが描かれているという点です。まず、普通の牧羊犬のリーダーシッ

競争時代のリーダーシップのあり方

第15回

介護サービス論

岡田耕一郎(東北学院大学
経済学部助教授)
岡田浩子(社会福祉士・介護福祉士)

プから見ることになりました。牧羊犬が羊の群れを追いかける時には、羊たちに向かってくるなり、脅しをかけます。「いうことを聞かなければかみつくぞ」と非常に高圧的なリーダーシップをとります。羊たちは「メエ、オオカミだ、オオカミだ」と口々に叫び、おびえながら牧羊犬に追い立てられます。牧羊犬は、なかなか動かない羊を前にして、このようなやり方で、なんとか羊たちを

まとめようとしています。確かに、これも有効な方法ですが、子豚のベイブはそれとは違う方法をとろうとしました。ごく簡単にいうと、「説明と納得」のリーダーシップです。ベイブは、まず羊たちと話をしてお互いにわかり合うことが大切であると考えました。羊たちに対して辛抱よく誠実に説明し、彼らが納得したうえで動いてもらうようにしました。

魅力的なリーダーシップ

他方、リーダーシップを魅力的に描き出した作品に、黒澤明監督の

この映画では、リーダーシップとして、対照的な2つのタイプが描かれていたのです。

「七人の侍」があります。おおよそ次のようなストーリーです。人心の荒廃していた戦国時代、貧しい農民は盗賊化した野武士たちから略奪される日々が続いていました。困り果てた彼らは、長老の発案で代表者を町に送り、野武士の襲撃から村を守ってくれる用心棒を雇うことにしました。

考える参謀役
・ 乱暴だがみんなに好かれる農民出身の侍 ↓ 農民と侍の間の誤解をとく役回り
・ 正直でまわりを明るくする侍 ↓ 村人から慕われ、彼らと共に防衛柵を作る作業の指揮役
・ 年をとったリーダーの侍 ↓ 全体をまとめる役割
・ 古女房役の侍 ↓ 補佐役

このように映画の中では、個性を見抜くことにたけたリーダーが他の6人の武士の個性をうまく活かすようなリーダーシップを発揮しています。個人が自らの力を十分に発揮して集団を支え、集団はその個人が持つ力をうまく引き出している状態はまさに理想的です。

映画の中のリーダーシップのお話はこれくらいにして、現実の介護の現場ではどのようなリーダーシップがとられているのでしょうか。ここでは2つの事例を取り上げることにしましょう。

リーダーシップのスタイル(1)

機関が新設されると、ある程度落ち着くまで、現場では混乱した日々が続きます。そのような状態にあっ

て、スタッフの第一の目標は毎日の仕事をごなせるようになることでしょう。ところが、いざその目標を達成すると、次にスタッフは何をめざしたらよいか明確にできないまま、時間だけが過ぎてしまうことがあります。ここで取り上げるのは、その状態を非常に問題視したリーダーがとった行動です。彼は、まずスタッフの能力評価を実施することによって、スタッフ自身が現在、何ができていて、何ができていないのかを客観的に認識すべきであると考えました。それをふまえて、具体的に何を目標にして何を実行していけばよいのかを検討しようというのです。

上司に相談し、紆余曲折を経て最終的にその機関で実施されることに決まりました。彼は現場のスタッフを評価する立場になりました。スタッフの能力評価は半年ごとに実施され、評価のレベルは4段階に分けられました(注1)。いざ評価をすると、以前の評価よりも上がる人、逆に下がる人が出てきました。その結果、リーダー(主任レベル)が交代するということが起こりました。通常、リーダーはいったん決まると交代することに抵抗感がありますが、この施設ではリーダーの交代はごく当然のこととみられています。なぜならスタッフの共通認識として、リーダーはそれにふさわしい能力を持つていなければならぬというルールがあるからです。能力に欠けるリーダーの交代をスタッフは納得しています(注2)。

そして注目すべきは、リーダーの侍が、彼らの個性をうまく活かせるような役割を与えている点です。

- ・ 熱意がある若い侍 ↓ 村の各所をすばやくまわる連絡係
- ・ 腕が立つ侍 ↓ 村人に対する槍の訓練や、奇襲攻撃の方法を教える係
- ・ 頭の良い侍 ↓ 村を守る作戦を

ち着くまで、現場では混乱した日々が続きます。そのような状態にあっ

て、スタッフの第一の目標は毎日の仕事をごなせるようになることでしょう。ところが、いざその目標を達成すると、次にスタッフは何をめざしたらよいか明確にできないまま、時間だけが過ぎてしまうことがあります。ここで取り上げるのは、その状態を非常に問題視したリーダーがとった行動です。彼は、まずスタッフの能力評価を実施することによって、スタッフ自身が現在、何ができていて、何ができていないのかを客観的に認識すべきであると考えました。それをふまえて、具体的に何を目標にして何を実行していけばよいのかを検討しようというのです。

上司に相談し、紆余曲折を経て最終的にその機関で実施されることに決まりました。彼は現場のスタッフを評価する立場になりました。スタッフの能力評価は半年ごとに実施され、評価のレベルは4段階に分けられました(注1)。いざ評価をすると、以前の評価よりも上がる人、逆に下がる人が出てきました。その結果、リーダー(主任レベル)が交代するということが起こりました。通常、リーダーはいったん決まると交代することに抵抗感がありますが、この施設ではリーダーの交代はごく当然のこととみられています。なぜならスタッフの共通認識として、リーダーはそれにふさわしい能力を持つていなければならぬというルールがあるからです。能力に欠けるリーダーの交代をスタッフは納得しています(注2)。

評価の基準を示し、それに基づいて評価し、その基準に従わせるのは、ある種、高圧的であり、スタッフからの反発もあつたと推察されます。しかし、評価が下がったにもかかわらず、そのスタッフが辞めなかったのは理由がありました。機関のサービスの質と内容に社会の関心が集まりつつある現実を前にして、現場のスタッフの多くはどうかやっていけばよいのかわからず、そのリーダーだけがその答えを示したからです。彼らについていけば確かだと感じていたようです。

個々のスタッフは日々評価されているためか、そのリーダーを恐れているところもありましたが、緊張感のみならず職場で、スタッフ自身やサービスの質も向上し、かなりの成果が出ているようです。

(注1) スタッフを何段階かのレベルに分けるには、その機関が現在求めているスタッフ像を明確にする必要があります。この機関では、例えばケアプランに関して、最低レベルとしてスタッフがケアプランに沿った行動ができることを求め、その上のレベルとしてケアプランを立てられる能力を求めています。

(注2) この機関では、特に評価が下がった場合、面談の機会を設けて、どのような理由のために下がってしまったのかを、納得してもらえようように配慮しています。スタッフこと

に、レベルを上げるためのプログラムが組まれており、リーダーからも継続的にさまざまな支援や助言を受けることができます。

リーダーシップのスタイル(2)

他方、前述の事例とは大きく異なるリーダーの姿を現場でみることもできます。例えば、あるリーダーは、スタッフが自主的に動いて、利用者に適切なサービスを提供することができるよう自由さをめざしていました。個々のスタッフが、今、何をしなければならぬのかを自分の力で考え、自らの意思で行動するという自主性と自由を重視していたのです。

なぜ彼は、そのような考え方を持っているのでしょうか。その理由は、上から「あれやれ、これやれ」といわれると、いわれたことだけしか実行しなくなってしまう、結果として、利用者に必要なサービスが適切なタイミングで提供されないからです。彼は結果的に低いレベルのケアになってしまうことを心配したのです。

そのため、そのリーダーは実にさまざまな働きかけをスタッフに行っています。
・意見を求める

個々のスタッフが何を考え、どのような意見を持っているのかを明らかにすることを強く求めました。

・耳を傾ける
リーダーはスタッフに話したいだけ話させ、一晩中でも話し込むこともありました。スタッフの声に対して熱心に耳を傾ける姿勢が見られます。

・サポートする
リーダーはスタッフが自分の力で問題を解決できるように育てようとしていました。彼らの相談にのり、スタッフはそのリーダーとの日々の相談を通して、彼らのものの見方・考え方にふれました。それとともに、スタッフは上から管理されるのではなく、自らの力で考え行動する必要性も学びました。

・励ます
リーダーは、問題にぶつかって疲れたスタッフを勇気づけ、やる気が出るように絶えず励ましました。ちょうどスタッフが利用者に対して日々声をかけようように、です。

さて、このようなリーダーの働きかけによって、スタッフは利用者に対して自らの力で考え、利用者に対して最適なサービスをその都度行えるようになっていきました。

彼のリーダーシップの根底にあるのは、個々のスタッフの「気づき」に基づく自主性を重視する姿勢であり、自分が何をしなければならぬのか、また自分に今何ができるのかを考え自らの意思で行動することができる力を辛抱強く育てていこうとする姿勢です。それは、まるで上に蒔いた種に水をやり、肥料をやり、育てるようなものです。このようなリーダーの個性を多くのスタッフは親しみを持って受け入れ、リーダーと共に歩むことに満足感を覚えているようでした。その結果、この組織ではかなりの成果を上げることがも成功しました。

2つの事例の分析

さて、ここで紹介した2つの事例は明らかにリーダーシップのタイプが異なっています。しかし、どういふわけか、どちらもかなりの成果をあげています。2つを比較することで、この点を考えてみることにしましょう。

後者の事例では、リーダーはスタッフに対して積極的に参加を促すようなリーダーシップをとっていました。例えば、スタッフが集まって意見を出

望ましいリーダーシップとは

し合い、ああしよう、こうしようとして話し、協力して仕事を進めるようなやり方です。このようなスタイルのおかげで機関が一つにまとまり、着実に成果が上がっていったのです。したがって、リーダーのリーダーシップがより参加的であればあるほど、機関の成果が大きくなると考えられそうです。

一方、前者の事例では、リーダーシップがスタッフの参加による民主型でない、すなわち後者の事例と正反対の高圧的なリーダーシップであったにもかかわらず大きな成果が出ているのです。どうして、このようなことが起こったのでしょうか。

その原因を探っていくと、前者の事例のスタッフは権威に弱いという特徴を持っていることがわかってきました。つまり、スタッフは上からの圧力に屈しやすいという特性をもっていたために、リーダーの高圧的な態度に従順になり、一生懸命に努力した結果、成果が大きくなったのです。どうやらリーダーシップの有効性はスタッフの特性に大きく関係しているようです。

リーダーシップは、リーダーとスタッフとの関係です。したがって、適切なリーダーシップが発揮されて十分な成果を出せるかどうかは、リーダーとスタッフとの関係がうまく構築されているかどうかにかかっています。リーダーはスタッフ全体を見直し、その特性を捉えて、それに最も適したリーダーシップを発揮することが必要なのです。もしスタッフが自分の意見を出して議論を尽くし、その結果に基づいて仕事の進め方を決めるべきであると考えられる場合には、スタッフの持つ力が十分に発揮されるようなやり方をとるのが望ましいでしょう。

それに対して、スタッフが積極的に参加しようとする姿勢が見られず、上から命令されることを待つようなタイプの場合には、かえって参加を促すようなリーダーシップではうまくいきそうもありません。むしろ逆に専制的で、ああしろこうしろというリーダーシップの方がうまくいくかもしれません。

したがって、事例のどちらのリーダーシップもスタッフにうまく適合していた点では、ともに望ましいといえます。



理想的なリーダーシップとして、唯一最善のものというのはなさそうです。その機関のスタッフの個性などを見極め、最大の成果が期待できるようなリーダーシップを発揮していくことが重要なのです。

もちろん、あなたがリーダーシップを発揮する力をつけるのは、リーダーになってからでは遅すぎます。今、リーダーとしての視点を持ちながら、日々の仕事に取り組むことが大切なのではないでしょうか。

参考文献
『ゼミナール経営学入門』伊丹敬之・加護野忠男著／日本経済新聞社



おかだ こういちろう

1958年兵庫県生まれ。神戸商科大学大学院経営学研究科博士後期課程単位取得。東北学院大学において経営組織論を担当している。施設経営に関する執筆に、「サービス評価基準の戦略的活用」(本誌 '97年4月号)、「福祉業界に導入される競争原理がめざすもの」(本誌 '98年2月号)がある。



おかだ ひろこ

1962年兵庫県生まれ。介護福祉士。社会福祉士。特別養護老人ホームに寮母として勤務し、デイサービスやホームヘルプサービスにも携わる。宮城県社会福祉士会・高齢者福祉部会所属。

〒980-8511
宮城県仙台市青葉区土樋1-3-1
東北学院大学 経済学部 商学科 岡田研究室
電子メール: okada@tscc.tohoku-gakuin.ac.jp
ホームページ: http://www.tscc.tohok-gakin.ac.jp/~okada
※ご要望の多かった相談業務(無料)を始めました。

●次回は、引き続きリーダーシップを取り上げ、特に「スタッフの育ち方・育て方」に焦点を合わせて説明することにしましょう。