

〈焦点3〉

スタッフを育てるリーダーシップ

ーティーチングとコーチングの使い分けー

諏訪茂樹

東京女子医科大学

The Leadership to Develop Human Resources : Teaching and Coaching

Shigeki Suwa

Tokyo Women's Medical University

キーワード	
リーダーシップ	leadership
逆さまのピラミッド	inverted pyramid
ティーチング	teaching
コーチング	coaching

I. リーダーシップとは

1. 理念を実現するための働きかけ

人々を統率したり束ねたりしながら、引っ張っていくのがリーダーシップだと、考えている人が少なくない。しかし、統率して引っ張っていくのは、ヘッドシップである。それはリーダーシップスタイルの一つかもしれないが、リーダーシップそのものではない。そもそも、職場の組織は身体の組織と異なり、頭脳は一つではない。頭脳はメンバーの数だけあるのに、リーダーが頭で他の人は手足というやり方では、上手くいくはずがない。

リーダーシップは社会心理学や経営学など、社会科学の領域で研究されてきた。その社会科学の領域では、リーダーシップの定義はリーダーシップ研究の数だけあると言われている。つまり、研究者によってリーダーシップの定義はまちまちなのである。ただし、多様な定義の中から共通項を抽出することも可能である。それをを行うとリーダーシップとは、目標を達成するために個人や集団に影響を及ぼすことなのである¹⁾。

頭金の50万円を貯めてクルマを購入しようとか、腹囲を1ヶ月で2cm減らして生活習慣病を予防しよう

とか、目標は目的を実現するために設定するものである。いかなる職場にも必ず目的がある。それは理念として掲げられており、私たちは理念を実現するために働いているのである。そして、目的である理念を実現するために、職場全体や各部署、さらには各個人が目標を設定することになる。

2. 目的は社会のため、人々のため、患者さんのため

経営学の父と言われているDrucker P.F.は、企業にとって利益は目的ではなく条件であり、企業の目的は社会にあると述べた²⁾。企業でさえ、社会のためである。ましてや、様々な補助金に支えられながら収益事業を行う医療機関が、社会のためでない訳がない。

経営者の利益を追求しますとか、施設長の名声を高めますとかいう、利己的な理念を掲げる医療機関は皆無と言ってよい。どの医療機関も地域医療に貢献しますとか、質の高い医療を実践しますとか、患者・利用者中心の医療を実現しますなどと、社会的使命を理念として掲げている。つまり、医療職は職場において、社会のために働いているのである。社会という言葉が漠然としているならば、人々のためと言い

換えてもよい。そして、このことが医療の現場では手
 取るようにわかるのであり、医療職は患者・利用者
 のために働いているのである（図1）。

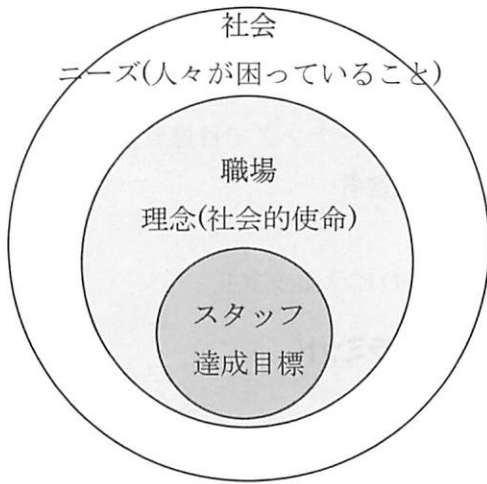


図1 ニーズと理念と目標

「こうすればリーダーシップはうまく行く」という、ハウ
 ツーを中心としたリーダーシップ教育を取り入れている
 職場も多い。しかし、リーダーシップを学習する際に
 最も大切なのは、何のためにリーダーシップを発揮す
 るかという、リーダーシップの目的である。少なくとも医
 療職は職場において、社会のため、人々のため、患者・
 利用者のためにリーダーシップを発揮するのである。

3. 職位や職種にかかわらず、求められるもの

リーダーシップを発揮するのは、チームのリーダーだ
 けではない。理念を実現するために管理職や施設
 長も、目標を設定してスタッフや患者・利用者に影響
 を及ぼす。また、スタッフも理念に基づいて患者・利
 用者に医療を提供し、医療の実践を通して理念を实
 現するのである。

さらに、リーダーシップを発揮するのは、特定の職種
 だけではない。病気やけがの治療では、医師がリーダ
 ーシップを発揮するであろう。しかし、患者・利用者
 に看護の問題が生じれば看護師がリーダーシップを発
 揮することになり、社会生活上の問題が生じればソー
 シアルワーカーがリーダーシップを発揮するのである。

このように、職位や職種に関係なく、すべての人に
 求められるのがリーダーシップなのである。また、影響
 の及ぼす方法も様々であり、統率したり、束ねたりして、
 引っ張って行くだけではない。縁の下の力持ちタイプ

もいれば、黙っているだけで影響を及ぼす人もいる。

それなのに、なぜ、特定の人だけが他の人々を統率して、
 引っ張って行くのがリーダーシップだという考えが、広く
 みられるのであろうか。それは、単純労働者を束ねる
 ための上意下達のパラミッド組織が20世紀に製造業
 を中心にして広まり、今も根強く残っているからである。

II. パラミッド組織から逆さまのパラミッドへ

1. パラミッド組織の始まりと終わり

上意下達のパラミッド組織は、決して職場組織の常
 識ではない。中央集権組織は古くからあったが、ヘッ
 ドの意思を中間管理職がスタッフに伝達するという、
 上意下達のパラミッド組織は、19世紀半ばのプロイセ
 ン軍が発端だと言われている。

やがて、近代国家の軍隊組織として広がったパラミ
 ッド組織は、20世紀に入ると単純労働者を束ねて指
 示通り、マニュアル通りに働かせるために、ベルトコン
 ベアとともに製造業に導入されることとなり、大量生産・
 大量消費の時代を築いたのである。

20世紀も終わりになると、先進国は生産現場を賃
 金の安い国外へと移して行き、産業の中心を製造業
 からサービス業へと一気に移して行った。そして、質
 の高いサービスを実現するために、「指示待ちスタッ
 フ」が問題視されるようになった。

指示待ちではなく、ベストなサービスをスタッフが自
 ら考えて提供できるように、スカンジナビア航空を再建
 したCarlzon Janは、パラミッド組織を解体して権限
 移譲を徹底した⁴⁾。そして、Carlzon Janの影響を受
 けたAlbrecht Karlが、権限移譲された後の組織と
 して、逆さまのパラミッドを提唱したのである（図2）⁵⁾。

2. 専門家集団にふさわしい逆さまのパラミッド

逆さまのパラミッドでは、一番上の利用者に対して、
 スタッフが目標を自己管理しながら、ベストなサービ
 スを提供する³⁾。それに対して管理職は、可能な限り
 権限を移譲して、スタッフによる目標管理の過程をサ
 ポートすることとなる。そこで、Whitmore Johnの提
 唱したコーチングの能力が、サポーターである管理職
 に求められるようになった⁶⁾。このように、権限移譲と
 目標管理とコーチングはセットであり、どれか一つでも
 欠けると上手く行かない。これらは逆さまのパラミッド
 という組織において、すべて繋がっているのである。

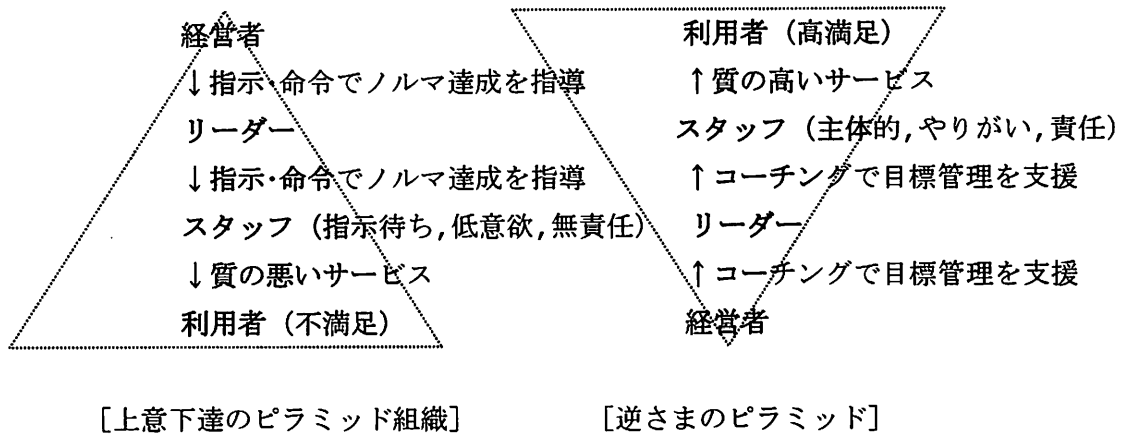


図2 ピラミッド組織と逆さまのピラミッド

サービス業中心の社会へと移行する中で、養成に数年の専門教育を必要として、就職後も一人前になるまでに時間のかかる高度な専門家が、先進国では増えることとなった。医療職を初めとする高度な専門家も、単純労働者を束ねてきたピラミッド組織では、その能力を存分に発揮できない。管理職から権限を移譲されて、サポートを受ける逆さまのピラミッドでなければ、一人一人の患者にあった質の高い医療を提供することができない。

質の高いサービスを目指すサービス業の職場において、逆さまのピラミッドは広まりつつある。たとえば、日本の文系大学生の就職希望先ランキングで長年にわたって上位を占めているジェイティービーも、何年も前から逆さまのピラミッドである。また、日本の医療分野でも、聖路加国際病院の看護部は20世紀の終わりに逆さまのピラミッドを導入していたし、最近では組織のすべてを逆さまのピラミッドにした市民病院さえある。

Ⅲ. 育成・支援型リーダーシップ

1. まずは自立したスタッフの育成

ピラミッド組織から逆さまのピラミッドへと、一夜にして組織改革をすると、職場に混乱が生じるであろう。自立度の低いスタッフにまで、質の高いサービスを実現するための目標管理を、いきなり任せることはできない。

ピラミッド組織から逆さまのピラミッドへという、職場組織の歴史の流れの中で、まずは今の職場の現状を位置づける必要がある。そして、今はピラミッド組

織だが、5年後、10年後には逆さまのピラミッドを実現しようというビジョンを持って、目標の自己管理ができる自立したスタッフを、まずは育てることから始めなければならない。

そのために必要なのは、コーチングではない。コーチングは自立度の高いスタッフへのかかわり方である。自立度の低いスタッフにコーチングでかかわっても、答えを引き出すことはできない。自立度の低い依存のスタッフには、まずはティーチングで基本をきちんと覚えてもらわなければならない。「ビギナーにはティーチング、ベテランにはコーチング」という使い分けが、コーチング発祥の地のスポーツ界でも常識なのである。

2. ティーチングとコーチングの使い分け

①「やったことがない」「自信がない」「全く自己解決できない」「どうすればいいか教えて欲しい」という依存のスタッフには、「～しましょう」「～して下さい」という指示（積極的ティーチング）が、どうしても必要になる。

②「やったことはある」「でも、まだ自信がない」「少しは自己解決できる」「自分のやり方が適切か否か、アドバイスが欲しい」という半依存のスタッフには、もう少し本人の主体性を尊重して、「～してはどうですか?」「～という方法もありますよ」という助言（消極的ティーチング）が望ましい。

③「何度かやったことがある」「そこそこ自信がある」「おおよそ自己解決できる」「自分のやり方を認めて応援して欲しい」という半自立のスタッフには、さ

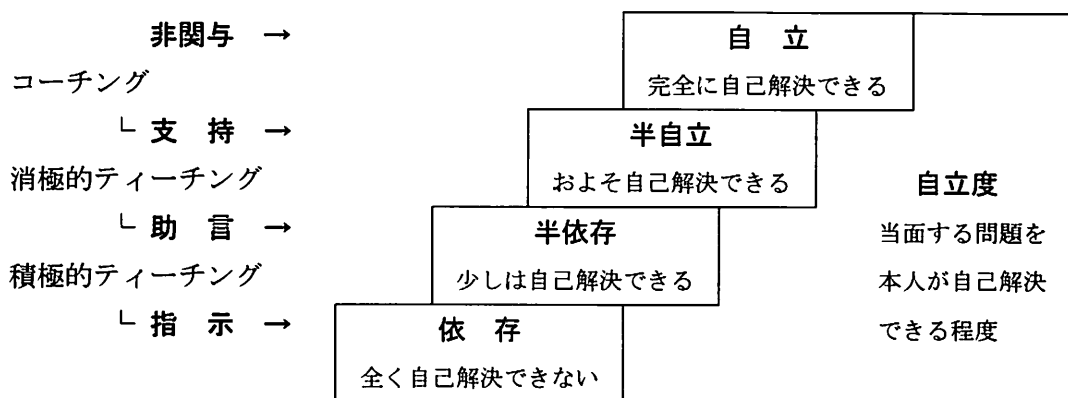


図3 自立度に応じたティーチングとコーチングの使い分け

らに本人の主体性を尊重しつつ、「どうすればいいと思いますか?」「どうしたいのですか?」などと質問して答えを引き出し、「じゃあそうしましょう」といって支持するコーチングが効果的である。

④「いつもやっている」「自信がある」「完全に自己解決できる」「任せて欲しい」という自立したスタッフには、口出しせずに見守るだけでよい(図3)。

本人に任せられない問題を放置してしまい、後で取り返しのつかない事態を招くことは、避けなければならない。逆に、任せておけばよいことにまで口出ししてしまい、本人のやる気や主体性を潰してしまうことも避けるべきである。スタッフの自立度に応じてティーチング(指示や助言)とコーチング(支持)を上手く使い分けながら、徐々に権限移譲していくことで、自立したスタッフを育てるリーダーシップが可能となる。

IV. ティーチングとコーチングの演習

1. 適切な指示の方法を学ぶブラインドワーク

2014年6月23日に開催された第29回日本保健医療行動科学会学術大会の体験学習ワークショップでは、まず、上記のようなリーダーシップ論を説明したうえで、ティーチングとコーチングの演習を行った。

まずは、目隠しをした自立度の低い相手に指示を出しながら、6枚のピースからなるジグソーパズルを完成させる演習を、参加者に2人一組で体験してもらった。ワーク後の振り返りにおいて、もっと早く完成させる方法を考えてもらうと、参加者から出てくる気づきは、たとえば次の通りである。

- 1) 堂々とした態度で指示は出す、2) 曖昧な指示は出さない、3) 行動が指示に則しているか否かをフィードバックする、4) たくさんの指示を同時に出さない、5) 指示の理由も伝えて納得してもらう、6) 質問に答えながら指示を出す、etc.

2. 助言の効果を高めるトレーニング

いつまでも指示を出し続けると、スタッフは指示待ちになってしまう。やり方を少し覚えてきたら、もう少し主体性を尊重して、「～してはいかがですか」と助言するのがよい。ブラインドワークに続いて、目隠しをしない相手に15枚からなるジグソーパズルに取り組んでもらい、その過程で助言するトレーニングを、参加者に3人一組で体験してもらった。

ワーク後の振り返りにおいて、助言効果を高める方法を考えてもらうと、参加者から出てくる気づきは、たとえば次の通りである。

- 1) まずは見守る、2) 相手が困っているときのみ助言する、3) 矢継ぎ早に助言しない、4) 命令調や決めつけた言い方は避ける、5) 理由も伝えて納得してもらう、6) 助言を無視されても怒らない、etc.

3. 答えを引き出すコーチングのロールプレイ

指示や助言によって基本を身につけてもらうと、やがてスタッフも妥当性の高い考えを持つようになる。そしたら、いつまでもティーチングで答えを教えるのではなく、「あなたはどうしたいのですか」とか「どうするのがいいと思いますか」という開かれた質問をするとよい。そして、スタッフから答えを引き出して、「じゃあ、そうしましょう」と言ってその考えを支持するコー

チングが、ようやく効果を発揮するようになる。

助言トレーニングに続いて、コーチングの理論的な発展過程とその本質を説明した。そして、講師と数名の参加者との間でデモンストレーションを行ったうえで、参加者全員が二人一組となり、コーチングのロールプレイを体験した。

※本文は日本保健医療行動科学会雑誌 Vol.28 No.2 に掲載された拙著「医療従事者のやる気とやりがい」(p.2-7) 及び「ティーチングとコーチングによる健康支援」(p.31-36) と、一部の文章が重複している。

参考文献

- 1) Hersey, P. & Blanchard, K. H.: Management of organizational behavior, Prentice Hall, 1977. 山本成二他訳: 行動科学の展開, 日本生産性本部, 1978.
- 2) Drucker P.F.: Management: tasks, responsibilities, practices. Heinemann, 1974. 上田惇生訳: マネジメント 基本と原則, ダイヤモンド社, 2001.
- 3) Drucker P.F.: The practice of management. Harper & Row, Publishers, Inc. 1954. 上田惇生訳: ドラッカー名著集2 現代の経営 上, ダイヤモンド社, 2006.
- 4) Carlzon Jan: Riv Pyramigerna. Albert Bonniers Forlag AB, 1985. 堤猶二訳: 真実の瞬間, ダイヤモンド社, 1990.
- 5) Albrecht Karl: At America's Service. Dow Jones-Irwin, Inc., 1988. 鳥居直隆監訳: 逆さまのピラミッド アメリカ流サービス革命とは, 日本能率協会マネジメントセンター, 1990.
- 6) Whitmore John: Coaching for Performance (Third Edition). Nicholas Brealey, 2002. 清川幸美訳: はじめのコーチング, ソフトバンククリエイティブ, 2003.
- 7) 諏訪茂樹: 対人援助のためのコーチング 利用者の自己決定とやる気をサポート, 中央法規出版, 2007.
- 8) 諏訪茂樹: 看護にいかすリーダーシップ 第2版, 医学書院, 2011.
- 9) 諏訪茂樹: ティーチングとコーチングで自立した看護師を育て、質の高い看護の実現へ (インタビュー記事), 医学界新聞, No.2921, p4-5, 2011.
- 10) 諏訪茂樹: 職場のやる気を引き出す管理職の関わりとは (巻頭インタビュー記事), 看護管理, 23(13), 1064 - 1067, 医学書院, 2013.