

令和7年度 福祉職員生涯研  
修【管理者課程】[中信会場]  
啓発科目

安曇野市堀金公民館  
2025.7.8~7.9

---

# 4-5 管理職員として組織革新と自己革新を図る

## 4-5 管理職員として組織革新と自己革新を図る

- マネジメントとは、「サイエンス(科学)」

自己革新と事業経営の満足を推進

サービス提供のシステム、規模、組織経営のあり方は**利用者のニーズ**に応じていかに柔軟に、効果的に**対応**していくかが問われる時代

明確なマネジメントを確立する

自己の**管理スタイル**、**管理能力**を自己点検し、より効果的で適切なマネジメントを**実践**する必要がある。  
そのため、**管理行動**を支える3段階の**コンセプト**（考え方）を理解し、必要な**能力**の習熟と自己革新を図らなければならない



**マネジメント：セオリー**（原理原則）を理解したうえで、状況に応じて**効果的に適応**を図っていく。

個別創造的なもので、**管理職員**の意思や価値観、志向性によって内容が決まっていく

# 1. 自己革新と事業経営の満足を推進

- **利用者ニーズへの対応力:** 福祉サービス制度の転換に伴い、**利用者のニーズに柔軟かつ効果的に対応できる組織のあり方**が求められています。その要となるのが、組織運営に責任を持つ管理職員です。
- **管理職員の自己革新:** 組織を変える中心的な機能は、**管理職員の自己革新の姿勢**です。管理職員が自己革新の姿勢を明確にし、他の職員にも促すことで、組織の改革が可能であることを自覚しなければなりません。
- **利用者・職員の満足を事業経営の満足へ:** 管理職員にとって重要な視点は、利用者の尊厳保持を第一とし、利用者満足（CS）と職員満足（ES）の実現を目指すことです。これら両者の満足を実現することが、事業経営の満足（MS）につながります。

## 4-5 管理職員として組織革新と自己革新を図る

### 3段階のコンセプト

- **BMC** ベーシック・マネジメント・コンセプト（管理の基本原則＝BMC）  
⇒ 基本的な枠組みや体系、主要なセオリーを理解すること
- **SMC** シュチュエーションナル・マネジメント・コンセプト（環境適合のマネジメント＝SMC）  
⇒ 外部環境特性、内部環境特性に応じた真似人と実践していく
- **PMC** パーソナル・マネジメント・コンセプト（固有のマネジメント＝PMC） ⇒ 管理職員自身が、どのような価値観や信念に基づき、何を行動や判断の規範にするか、どのようなビジョンを描き、実践に向かうかを示す「規範」を確立すること。 組織のアイデンティティや主体性を確立

## 2. 明確なマネジメントを確立する

- **マネジメントの概念:** マネジメントは「サイエンス（科学）」であり「アート（創造）」であると言われます。サイエンスは系統的な体系と原理原則の理解に基づき状況に応じた適応を図るもので、アートは管理職員の意思や価値観、志向性によって内容が決まる個別創造的なものです。
- **的確なマネジメント実行のためのコンセプト:** 管理職員は、自己の管理スタイルや管理能力を自己点検し、より効果的で適切なマネジメントを実践する必要があります。そのため、管理行動を支える3段階のコンセプトを理解し、必要な能力の習熟と自己革新を図らなければなりません。

- 
- **ベーシック・マネジメント・コンセプト（BMC）:** マネジメントの基本的枠組み、体系、主要なセオリーを理解することです。
  - **シチュエーション・マネジメント・コンセプト（SMC）:** 個別の組織が置かれている外部環境特性、内部環境特性に応じたマネジメントを実践することです。
  - **パーソナル・マネジメント・コンセプト（PMC）:** 管理職員自身が、どのような価値観や信念に基づき、何を行動や判断の規範にするか、どのようなビジョンを描き実践に向かうかを示す「規範」を確立することです。これにより、組織のアイデンティティや主体性が確立されます。

## 4-5 管理職員として組織革新と自己革新を図る

### 組織革新と自己革新に取り組む

いつでも改革を図れる組織づくりとは：それに応えられる組織運営をするためには、現状に甘んじることなく、絶えず組織の改革（イノベーション）を図れるような組織づくりが必要である。



組織改革を図るためには、①人材、②仕組み、③経営風土(組織文化)、④経営戦略を点検し、その相互作用のあり方を見直していく必要がある

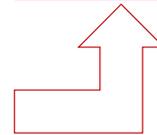
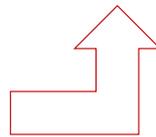
チームリーダーとしての  
意思決定

固有のマネジメント

環境適合のマネジメント

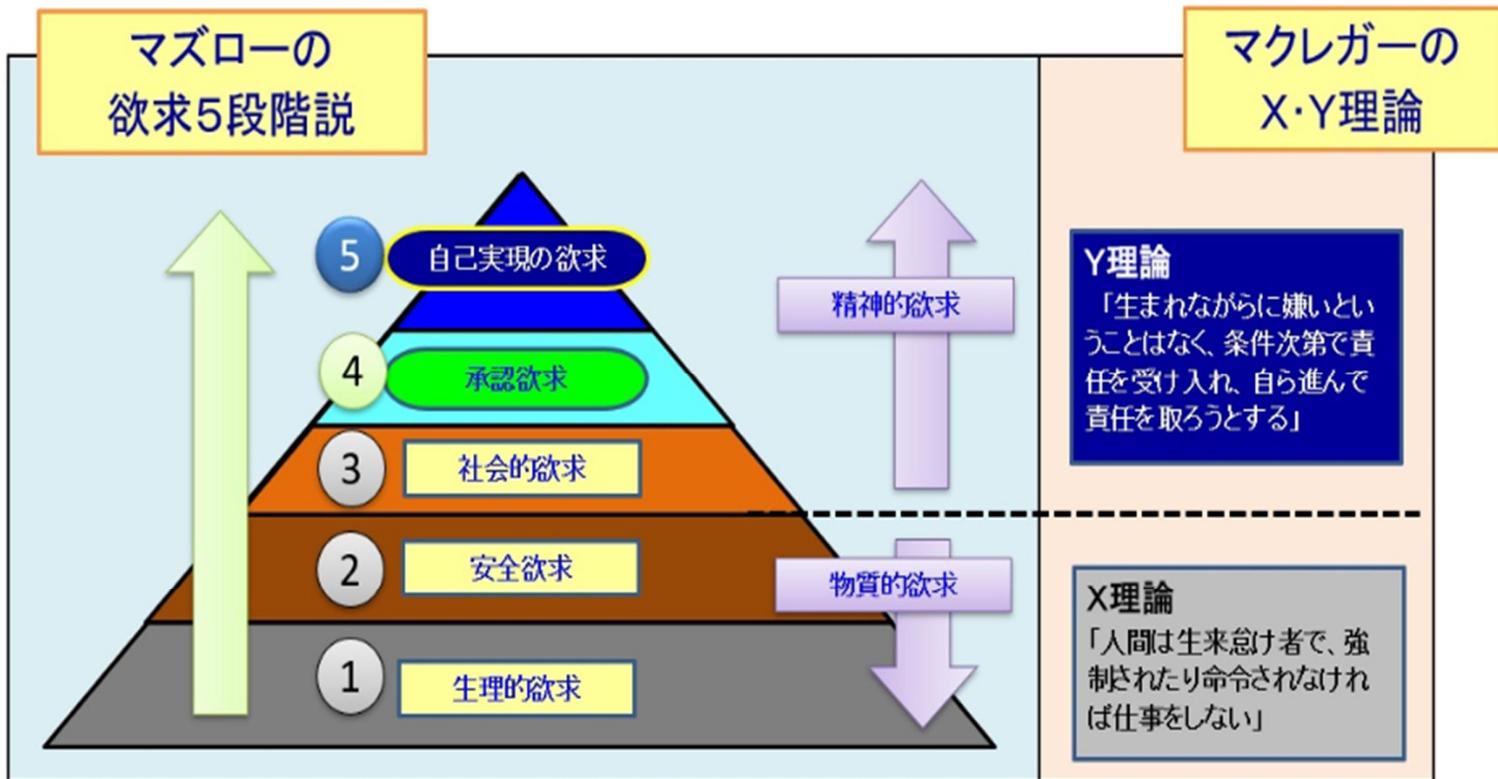
マネジメントの基本原則

ステップアップ



## マネジメントの主要なセオリー

- **目標設定と計画 (Planning):**
  - ・ 組織の目標を明確にし、達成のための戦略や計画を立てる。
  - ・ 組織化 (Organizing):
    - ・ 組織構造を整え、役割や責任を明確にし、資源を最適に配置する。
- **統制と指導 (Directing and Controlling):**
  - ・ 計画通りに進捗しているかを管理し、必要に応じて軌道修正を行い、メンバーのモチベーションを維持する。
- **ドラッカーの理論:**
  - ・ 組織に成果を上げさせるための道具、機能、機関と定義し、成果を出すことを重視する。



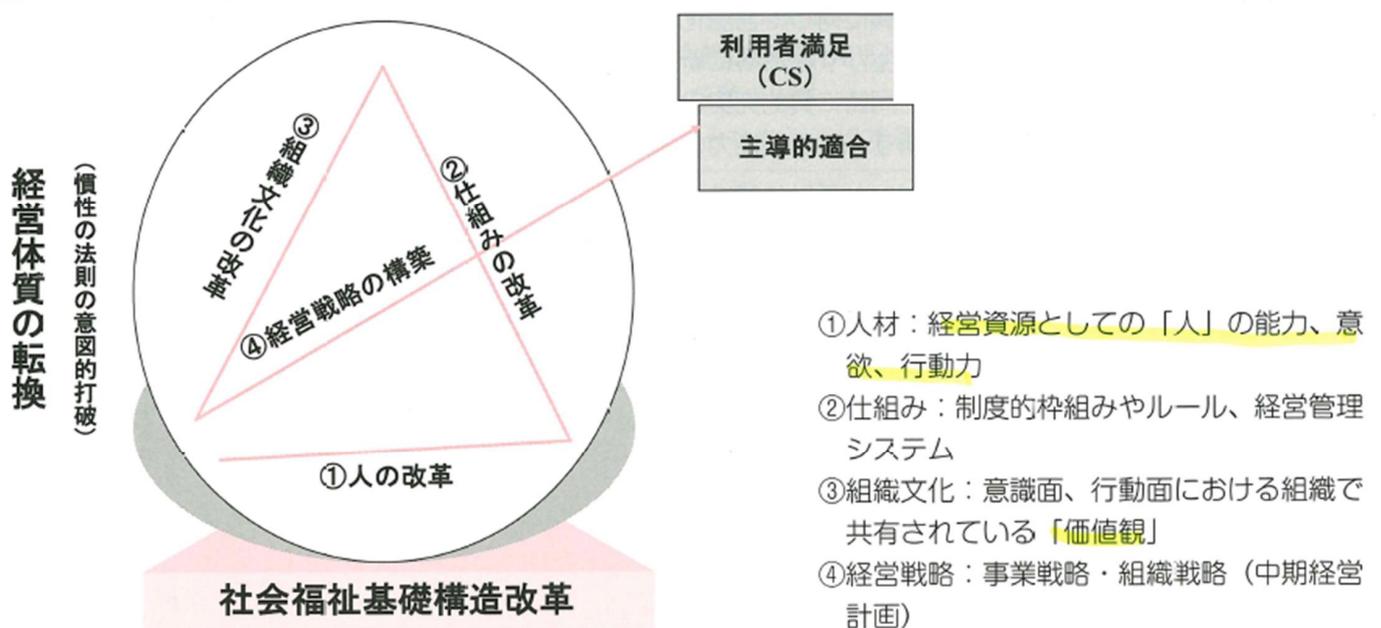
## 「マクレガーXY理論

- **X理論**の特徴としては、「仕事をしたくない」「命令されたから働く」「刑罰を恐れているから働く」といった物質的な欲求を持つ人間をモデルとされる。
- 一方、Y理論ではモチベーションのある従業員に対するマネジメント方法が言われる。「自分の目標のために仕事を頑張る」「野心がある」「責任を取ることもいとわない」といった考え方のマネジメントが言われる。

# 「マクレガーXY理論」と「マズロー欲求5段階説」

- マクレガーは単純に人を「XY理論で分類」しているわけではない。マズローの欲求5段階説に伴い人は状況に応じてその目的（欲求）が変わっていくので、それに合わせて「X理論」や「Y理論」に当てはめてマネジメントすると効果的である、とした。
- マクレガーの「XY理論」はマネジメントの一つのきっかけとして、現在も経営学やマネジメント手法で良く語られる。
- しかしそれは、画一的にこの人には「X理論」この人には「Y理論」と分けることが目的ではない。あくまで手法として、これらを意識した上で「X理論的マネジメント」あるいは、両者を取り入れたマネジメント、などを考察したものである。

● 図表4-8 組織改革と経営体質の転換



(著者作成)

### 3. 組織革新と自己革新に取り組む

**利用者ニーズの変化への対応:** 福祉サービスは利用者のニーズ充足から始まり、現在は「Well-Being」を求める段階に進んでいます。

•常に改革を図れる組織づくり: 利用者の変化するニーズに応えられる組織運営のためには、現状に甘んじることなく、絶えず組織の改革（イノベーション）を図れるような組織づくりが必要です。組織改革のためには、以下の4つの要素を点検し、その相互作用を見直す必要があります。

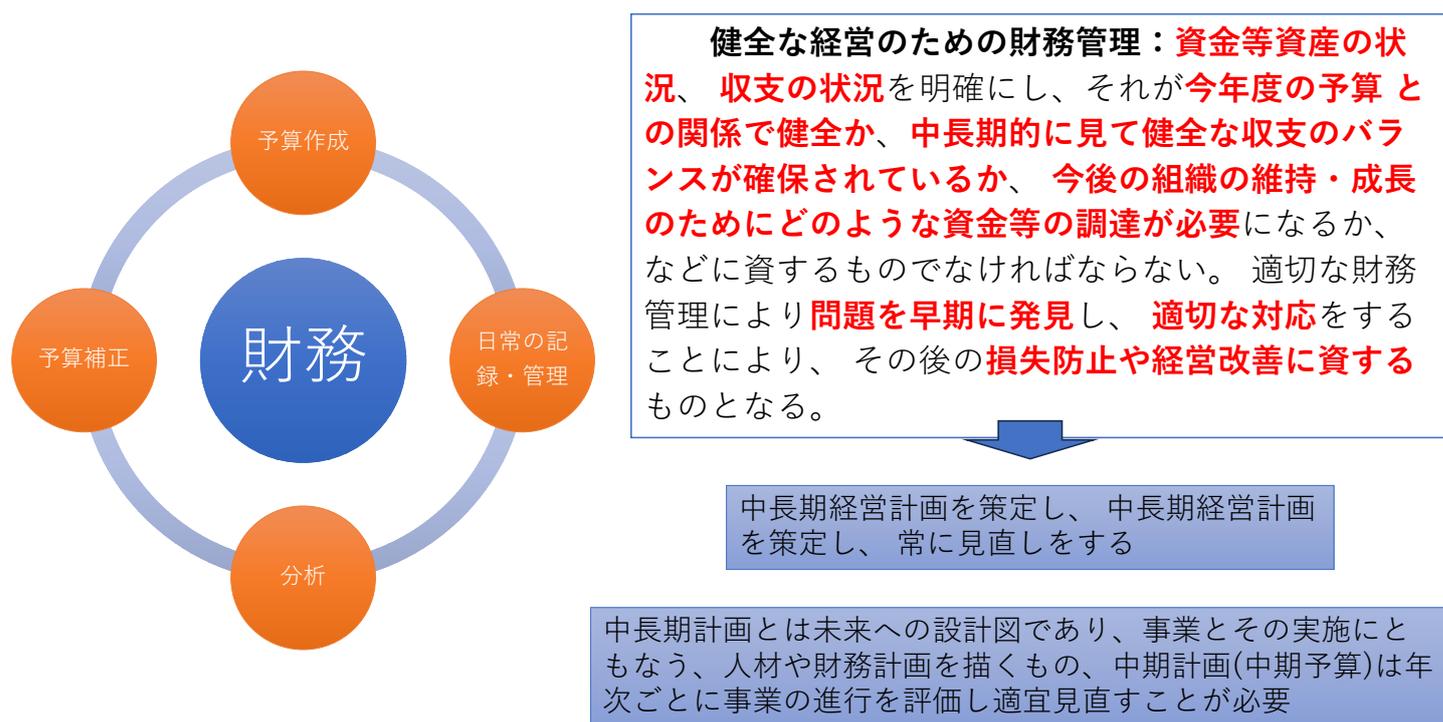
1. 人材: 経営資源としての「人」の能力、意欲、行動力。
2. 仕組み: 制度的枠組みやルール、経営管理システム。
3. 経営風土（組織文化）: 意識面、行動面における組織で共有されている「価値観」。
4. 経営戦略: 事業戦略、組織戦略（中期経営計画）。

• 管理職員の役割: 管理職員は、組織全体に直接的・間接的に影響力を持つ立場であることを認識し、単位組織の責任者として自らイノベーションを推進する姿勢を示し、行動することが必要です。管理職員としての当事者意識の醸成と自己革新が活動の源泉となります。

---

## 8-4 財務管理を実践し、事業の継続安定のための改善策を構築する

## 8-4 財務管理を実践し、事業の継続 安定のための改善策を構築する



## 8-4 財務管理を実践し、事業の継続 安定のための改善策を構築する

図表8-4特別養護老人ホーム(ユニット型)の経営分析の例

	指標名	算式	例
機能性分析	定員数	年間延べ利用者数 ÷ 実稼働日数	58.3人
	利用率	年間延べ利用者数 ÷ (定員 × 年間総日数) × 100	94.1%
	利用者1人あたりサービス活動収益	サービス活動収益 ÷ 年間延べ利用者数	13,955円
収益性分析	人件費率	人件費 ÷ サービス活動収益 × 100	61.9%
	経費率(事業費+事務費)	経費 ÷ サービス活動収益 × 100 (減価償却費-国庫補助均等特別積立金取崩額)-サービス活動収益 × 100	
生産性分析	従事者1人当たり人件費 労働生産性 労働分配率		

## 8-4 財務管理を実践し、事業の継続 安定のための改善策を構築する

### 財務指標分析など科学的な判断基準をもつ

- ・ **経営分析**：事業の活動結果を示す数値によって、事業の長所や問題点を把握し、経営改善や経営戦略を策定するために行う。目的を明確にし、問題の発生部所、要因を明らかにすることが大切である
- ・ **財務指標分析**：比率分析、絶対分析法、期間比較、同業他社比較などがある。分析対象として、成長性、収益性、生産性、安全性、損益分岐点などがあげられる。

●図表8-4 特別養護老人ホーム（ユニット型）の経営分析の例

	指標名	算式	例
機能性分析	定員数	年間延べ利用者数÷実稼働日数	58.3人
	利用率	年間延べ利用者数÷(定員×年間総日数)×100	94.1%
	利用者1人当たりサービス活動収益	サービス活動収益÷年間延べ利用者数	13,955円
収益性分析	人件費率	人件費÷サービス活動収益×100	61.9%
	経費率（事業費+事務費）	経費÷サービス活動収益×100	24.6%
	減価償却費率	(減価償却費-国庫補助均等特別積立金取崩額)÷サービス活動収益×100	7.5%
生産性分析	従事者1人当たり人件費	人件費÷年間平均従事者数	4,008千円
	労働生産性	(付加価値額※)÷年間平均従事者数	4,395千円
	労働分配率	職員1人当たり人件費÷労働生産性×100	91.2%

※付加価値額=サービス活動収益-(経費+減価償却費+国庫補助金等特別積立金取崩額+徴収不能額)  
 (独立行政法人福祉医療機構「2018年度特別養護老人ホームの経営状況について」2019年12月27日)

## 8-4 財務管理の意義と計画策定

- ・ **事業の継続安定に向けた財務管理の実践**
- ・ **財務管理の目的再確認**：
  - ・ 事業活動を財務面から計画し、統制すること。
  - ・ **予算作成 → 日常の記録・管理 → 分析（予算実績比較） → 予算補正** のサイクルを回す。
  - ・ 社会福祉法人は、法令に基づき計算書類等を作成・公表し、**社会福祉充実残額**の算定も行う。
  - ・ 健全な経営のため、資金状況や収支バランスを明確にし、早期に問題を発見して損失を防ぐ。
- ・ **中長期経営計画の策定と見直し**：
  - ・ 事業の未来を描く設計図として、**中長期経営計画**を策定する。
  - ・ 環境変化が激しい現代では、**3～5年の中期事業計画および中期予算**が望ましい。
  - ・ 単年度予算は中期計画の一部として位置づけ、進捗を評価し、適宜見直すことが重要。

## 8-4 月次決算と資産管理

- 科学的判断基準に基づく経営改善
- 制度会計と管理会計：
  - 制度会計：法令に基づき、所轄庁への報告や公表、納税のために行う会計。
  - 管理会計：経営判断や事業運営のために、組織内部で活用する会計。業績向上を目的とする。
  - 管理職員は、両者の違いを理解し、管理会計の視点を持つことが重要。
- 財務指標分析による経営改善：
  - 事業の活動結果を数値で分析し、長所や問題点を把握する。
  - 成長性、収益性、生産性、安全性などを分析することで、経営改善や戦略策定に役立てる。
  - 比率分析、期間比較、同業他社比較などの手法を活用する。
- 日常の出納業務における確認：
  - 金融機関の預貯金口座や届出印を確実に把握し、通帳と印鑑は別々に管理する。
  - 会計伝票は複数人で確認・承認する。
  - 入金 は 直接支払いに充てず、一度金融機関に預け入れる。
  - 毎月末に現金や預貯金残高と帳簿を必ず照合し、整合性を確認する。

## 8-4 管理会計と財務指標分析

- 日常業務を通じた財務・資産管理の徹底
- 月次決算による予算管理：
  - 福祉サービスの事業収入は、\*\*（法定単価）×（利用者数）\*\*が基本。
  - 利用者数を最大限に受け入れることが収入増加のポイント。
  - 事業支出は、事業計画と連動させて部門別に積み上げる。
  - \*\*月次（または複数月）\*\*で予算と実績を比較し、差異の原因を分析する。
  - 必要に応じて、事業計画の変更や補正予算をタイムリーに作成する。
- 日常の記録と資産管理：
  - 業務執行は、起案 → 承認 → 実行 → 検収 → 報告 の手順を厳守。
  - 管理職員は、稟議書、契約書、請求書などの会計記録が業務内容と整合しているか監督する。
  - 資産管理として、会計記録と現物（現金、預金通帳など）を照合し、資産・負債の实在を確認する。
  - 資源の損失を防ぐため、適切な処理が行われているか継続的に点検する。

## 5-4 問題解決の環境を整え、経営改善に寄与する

### 1.組織力を高める

#### 職員の「自立」と「自律」を促す

- **自立と自律の重要性:** 福祉の現場では、個々の職員が専門性を持ち、状況に応じて判断し行動する「自立」と「自律」が不可欠です。

#### 管理職員の役割

- 常に一定水準以上のサービスが提供できるよう、組織全体をマネジメントする。
- 職員の経験や技量の差を考慮し、**標準化されたサービスの実行を支援**する。

#### 職員が成長する仕組みづくり

- **個別指導から仕組みの構築へ:** 管理職員が一人ひとりを直接指導するのは困難なため、職員が自ら学び、成長できる**仕組み作り**が重要。

#### 組織文化の醸成

- サービスの質を不断に向上させることを**組織の文化**として定着させる。
- 組織文化とは、組織と構成員の意思決定や行動に影響を与える**価値観**そのものです。

# 1.組織力を高める

## 理念（志）実現のための目標設定

### 理念の明確化と浸透

- 上級管理者は、法人・事業所の存在意義（理念・目的）を明確にし、内外に常に示す。

### 理念とサービス評価の連動:

- 理念を実現するための具体的な目標を設定する。
- 理念をサービス評価の物差しとし、「なぜ理念に沿って実行できていないのか?」「理念に照らして妥当か?」と繰り返し自問自答し、組織として解決策を導き出す。
- 理念が定まっていなければ、問題解決は一時的な応急処置に終わってしまいます。

---

## 2.組織能力を高める5つの方法

「渋沢栄一の「**道徳経済合一説**」にもあるように、良質なサービス提供と事業継続は、法人・事業所の**両輪**です。サービス向上への取り組みを組織能力強化へ繋げることが重要です。（『**論語と算盤**』）

- 1 目標への全員参画:** 組織目標は職員の参画を得て決定し、全員の理解と合意を形成する。
- 2 自由な議論の保障:** 決定プロセスでは、互いの信念や考え方を本音でぶつけ合う**率直なコミュニケーション**を保障する。
- 3 事実に基づく検討:** 人間関係や過去の経緯にとらわれず、**事実に基づいて問題や解決策を検討**する。
- 4 個性の尊重と創造性の発揮:** 職員の個性を尊重し、創造性を発揮できる環境で、一人ひとりの能力と適性を最大限に生かす。
- 5 信頼に基づく集団形成:** 信頼や尊敬の上に、職員間の援助や助言が積極的に行われる**風土**を形成する。

## 2.組織能力を高める5つの方法

### コンフリクト（対立・葛藤）の積極的活用

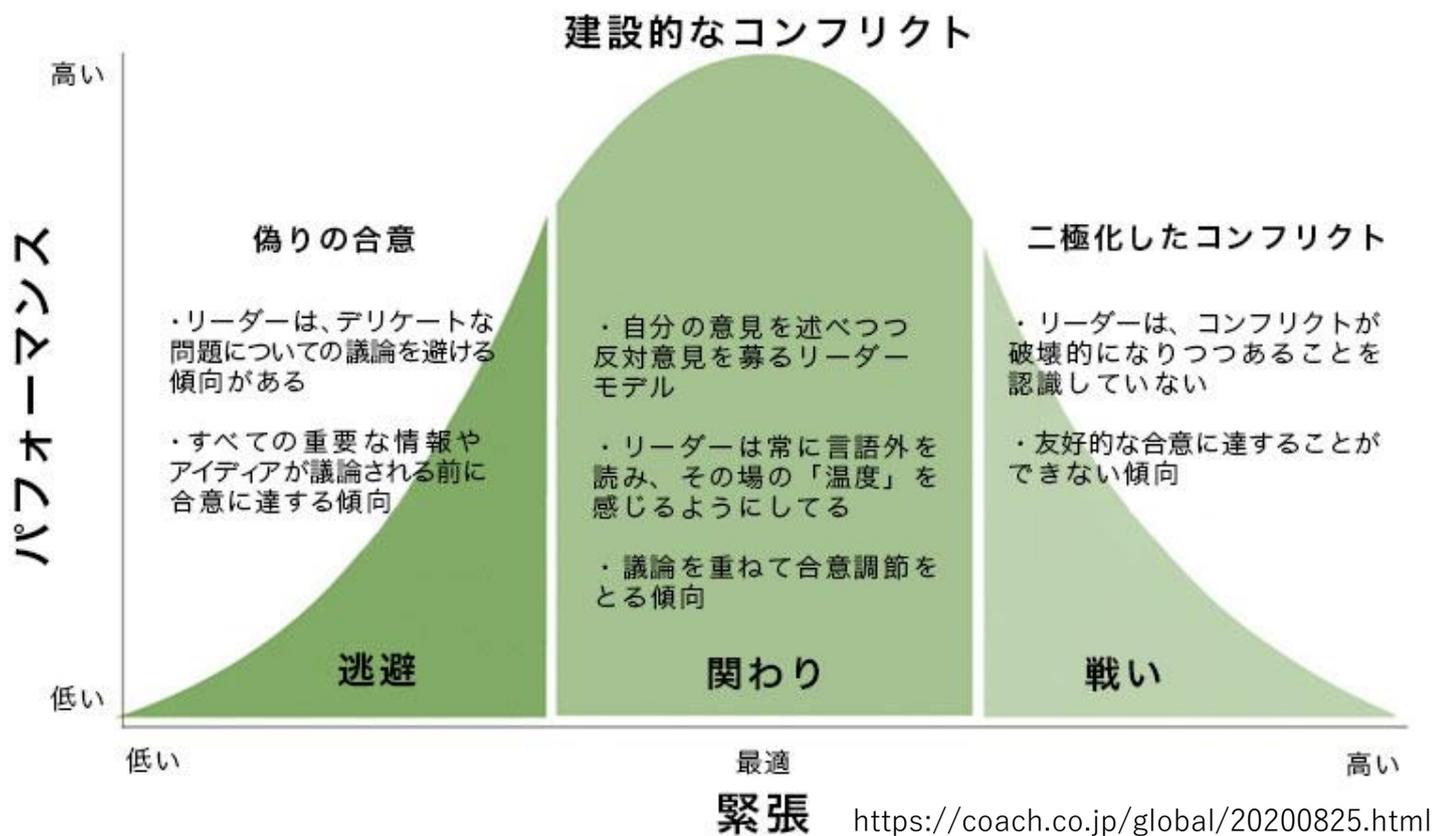
- ▶ **コンフリクトは悪ではない**: かつては阻害要因と見なされがちだったコンフリクトも、現在では組織の停滞を防ぎ、**革新的な改善**を生み出す機会として捉えられています。
- ▶ **率直な話し合いの場**: 問題解決に限らず、組織の構成員が初めから同じ考えであるはずはありません。コンフリクトを恐れず、むしろこれを前提として組織を見つめ、**率直に意見を言い合える職場**、互いの本音を語り合えるチームを形成することが、**真の解決策**を導き出し、組織力を強化します。

### コンフリクト(conflict)

- 軋轢・対立・闘争
- 集団に悪影響を及ぼす非生産的コンフリクト
- 集団の創造性や関心を刺激し、集団の意思決定の質を高める生産的コンフリクト

最近の研究では、コンフリクトはイノベーションにとってむしろ積極的に必要なものであると位置づけられている。  
「意見の齟齬や対立があって初めて創造が生まれる」

コンフリクトの対処としては、統合、譲歩、回避、支配、妥協の五つがある



### 3.問題解決能力を組織的に評価する仕組みをつくる

#### 経営力向上のための評価と育成

- **経営力向上への貢献:** 組織内の各レベルでの的確な問題解決行動が行われることが、組織の経営力を高めます。
- **評価と指導の実施:**
  - ・管理職員は、現場レベルでの**SDCAサイクル**や**PDCAサイクル**の実行状況を常に評価する。
  - ・リーダーがメンバーの問題解決を適切に指導しているか評価する。
  - ・リーダー自身が職場の問題を把握し、チーム力を高める行動が取れているかを評価し、励まし、道筋を示す。
- **自己点検の仕組み:** 個々の職員が業務標準に基づいて問題解決できているか、**自己点検できる仕組み**を構築・運用する。

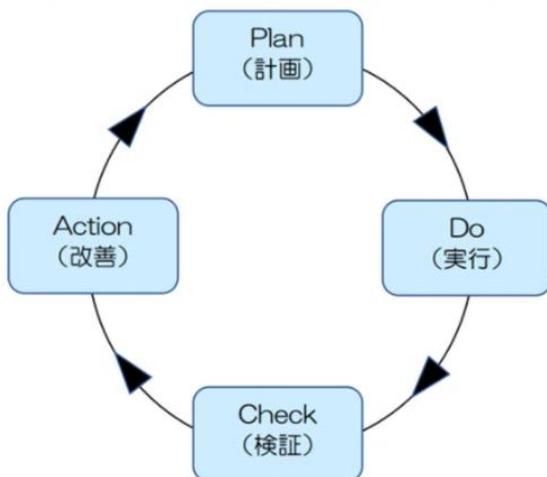
# SDCAサイクル PDCAサイクル

**Plan(計画)**→Do (実行)→Check(評価)→Action (改善)

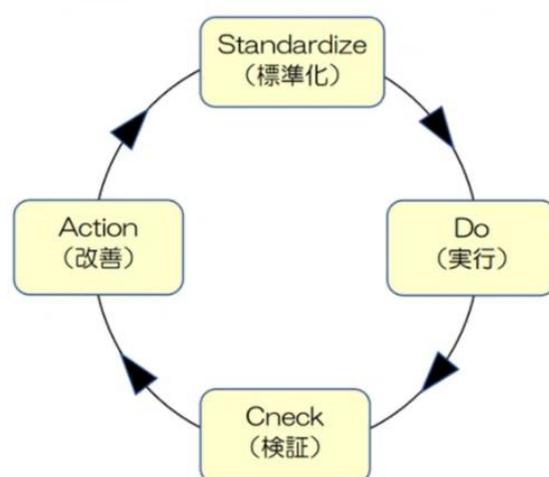
**Standardize(標準化)**→Do (実行)→Check(評価)→Action (改善)

## 2種類のPDCA

### 計画 (PDCA)



### 標準化 (SDCA)

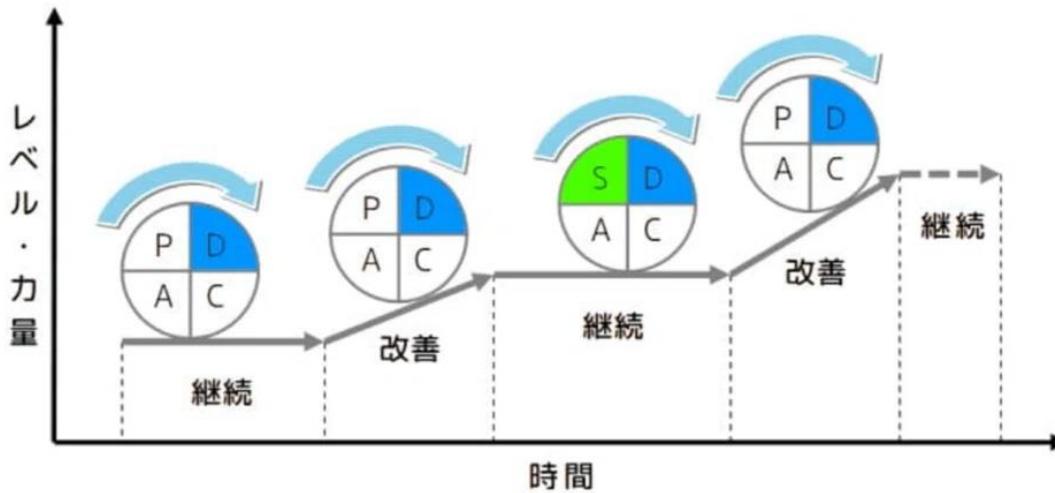


計画したものを誰でもできるようにする標準化サイクル

<https://learning-animal.com/>

## 両輪を回すことが重要

PDCAサイクルを回し改善を進め、SDCAサイクルで定着、維持することでどんどん成長することができる



両輪を回して、スケールアップしましょう！！

<https://learning-animal.com/>

## 3. 問題解決能力を組織的に評価する仕組みをつくる

### 臨機応変に対応する能力の評価

- **潜在・顕在能力の評価:** 組織的な評価により、職員の潜在的・顕在的な能力を評価し、提供サービスの質への貢献度にリンクした職員評価が可能になります。
- **継続的な行動促進:** 組織ぐるみで問題解決能力を高めることは、職員の能力がサービス向上という成果に繋がる行動を継続していくことを意味します。
- **福祉分野特有の重要性:** 福祉の仕事では、単に決められた行動ができるだけでなく、サービス提供過程での変化や危機的な場面に**臨機応変に対応できる能力**が特に求められます。

### コンピテンシー評価の導入

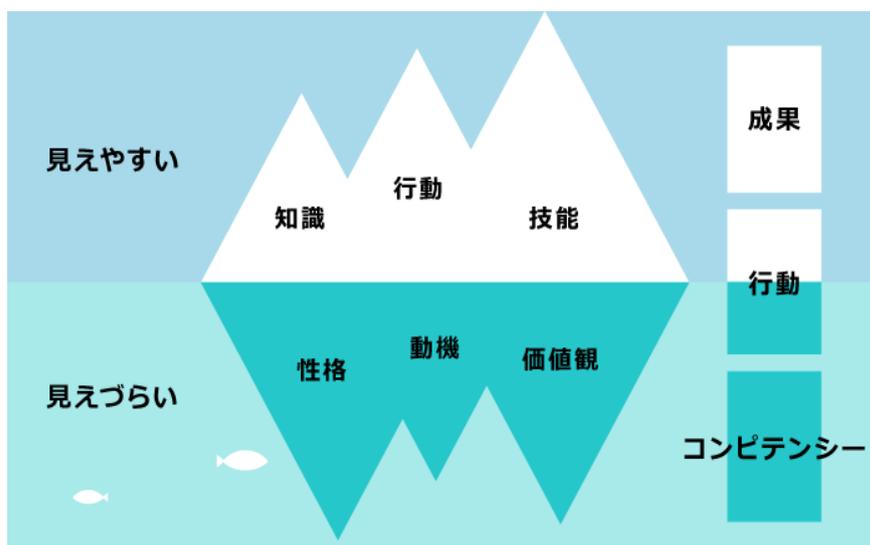
- **高成果を生む行動特性:** 共感・理解力に基づく洞察、専門知識、コミュニケーション能力を活用してサービスを提供できる人材（**コンピテンシー＝高いレベルの業務成果を生む特徴的な行動特性**）を適正に評価する仕組みを導入することで、組織全体のサービス品質向上に繋がります。

# コンピテンシーとは何か？

※ **コンピテンシー**とは、企業で**高い成果を出す従業員に共通して見られる行動特性**のことです。

- 自社で実際に優秀な成績を収めている従業員の「**思考**」や「**行動**」（普段何を意識し、どのような理由でどう行動しているかなど）を分析することで、その企業独自のコンピテンシーを明らかにできます。
- このようにして特定されたコンピテンシーは、学歴などの表面的な情報とは異なり、**具体的な根拠に基づいています**。そのため、コンピテンシーを人事評価に活用することで、**自社で本当に活躍できる人材を見極めやすくなる**可能性が高まります。

## コンピテンシー冰山モデル



➤ コンピテンシーでは、目に見える行動そのものではなく、行動につながる「**性格**」「**動機**」「**価値観**」といった要素を重視。

➤ そのため、可視化しやすい「**知識**」「**資格**」「**技能**」などと異なり、**時間をかけて分析**する。

➤ 従業員に期待する**成果は、担っている役割や業務によって異なる**ため、コンピテンシーは部署や職種ごとに設定されるのが一般的。

### 3. コンプライアンス、ガバナンス、アカウンタビリティの関係性

#### コンプライアンス (Compliance):

- 組織が意思決定する際の**判断基準**。
- 有効に機能させるには、組織の**ガバナンス**が問われる。
- 福祉サービスにおける「経営管理」の概念は、2000年の社会福祉法改正以降に普及

#### ガバナンス (Governance):

- コンプライアンスに基づく経営を行う意味と、公益法人として社会に行動を示す意味がある
- リスクマネジメントの視点では、**社会福祉法に規定される事項をもとに役職員が判断できる体制を整備**すること。
- 平時だけでなく、事故や災害など緊急時にも的確な判断と行動がとれるようにする

#### アカウンタビリティ (Accountability):

- **説明責任**のこと。社会福祉法第76条（契約時の説明責任）と第24条第1項（経営の透明性確保）に規定。
- 法人の現況報告書等に加え、**サービス内容に関する説明責任**も不可欠。
- 業務手順書や記録に基づき、サービス内容を**具体的かつ客観的に説明**できることが**重要**

---

## 6-3 業務標準を適切に管理し、運用する

## 6-3 業務標準を適切に管理し運用する

業務プロセスを見直す

業務手順を実行できるよう訓練する

手順書見直しのためのルールをつくる

業務標準を定期的にチェックする

- サービス内容は、業務手順書と記録によって説明と証明ができる
- 家族にとって安心なサービスとは、事故などが発生した際に業務手順書や記録をもとに事実の説明が受けられること。
- 職員にとって安心なサービスとは、職場に使いこなせる業務手順書が整備されており、記録が適切になされ、適切に保管されていること。



# 1. 業務プロセスの見直し

## サービス提供業務の二つの側面:

- **メインプロセス:** 直接利用者に関わる業務 (例: 食事介助)。
- **サブプロセス:** メインプロセスを支援する業務 (例: 調理、食事の準備、事務処理)。

## • 現状の課題:

- 介護職員が専門的知識・技術が必要なメインプロセスに加え、多くのサブプロセスも担っている。
- 「業務でいっぱいいっぱい」という状況は、業務プロセスに課題がある可能性を示唆。

## 見直しの効果:

- メインプロセスとサブプロセスを明確に分けることで、介護職員が利用者に関わる時間が増える。
- 効率的な業務遂行と職員の負担軽減に繋がる。

## 2. 業務手順を実行できるように訓練する

### 知識と訓練の重要性:

- 手順書に書かれている知識だけでなく、**実際の訓練**を通じて身につけることが不可欠。
- 運転免許取得のように、座学と実技の両方が重要。
- 例: AEDの使用方法—知識だけでは不十分で、実践的な訓練が必要。

### 訓練不足のリスク:

- 最新の手順書があっても、訓練が不足していれば活用できない。
- 活用できない手順書は無意味であり、事故発生時に**過失責任**を問われる可能性もある。
- 定期的な訓練で、手順書を「生きたもの」として機能させることが重要。

## 善管注意義務

### 民法第644条「善良な管理者の注意義務」

- 「受任者は、委任の本旨に従い、善良な管理者の注意をもって、委任事務を処理する義務を負う」



「業務を委任された者の職業や専門家としての能力、社会的地位などから考えて**通常期待される注意義務**」

事業者には「安全配慮義務」が課されており、契約当事者である事業者は、ご利用者の**生命、身体、財産の安全に配慮**しなければならない。



職員に、**過失（注意義務違反）**があれば、事業者には過失があったことと同視される。

**介護事故・無断外出・誤嚥事故・事務手続きの過誤（現況届等）**

## 3. 手順書見直しのためのルール作り

### 手順書増加の課題:

- 組織では手順書が時間とともに増え続け、不要なものが増えやすい
- 「誰が処分したのか」という追及を避ける心理が働くことも。

### 見直しのためのルール:

- **マイナーチェンジ:** 既存手順書の内容削除や手順の見直し。
- **モデルチェンジ:** 手順書そのものの必要性を見直す（廃止を含む）。
  - 明確なルールを設けることで、「ルールに則って捨てた」と説明でき、担当職員の心理的負担を軽減できる。

---

## 4. 業務標準を定期的にチェックする

### チェックの必要性:

- 社会福祉法第78条に基づき、自己評価の実施が義務付けられている。
- 業務標準の適切な管理と運用には、**定期的なチェック**が不可欠。

### 効果的なチェックの3側面:

- 定められた**ルールと実際の現場業務の違い**をチェック。
- ケアプランなどに記述された**顧客要求事項との違い**をチェック。
- **文書に書かれていることと実際に行われたことの違い**をチェック。

### 実施のポイント:

- **事実に基づき実施**すること。
- チェック方法をルール化することで、問題点の認識共有とリスクマネジメントが円滑に進む。

# リーダーシップに関する 基礎理論

- ・リーダーシップ、およびリーダーシップと対をなすフォロワーシップについて、主要な理論を学ぶ
- ・福祉サービスにおいて求められるリーダーシップ・フォロワーシップについて理解する

リーダーシップとは

## リーダーシップの定義

- ・リーダーシップの定義は研究者によっても違いがあるが、多くの研究者はリーダーシップを「**影響力**」と捉えてきた。本節でも、リーダーシップを以下のように捉えたい。



**職場やチームの目標を達成するため  
に他のメンバーに及ぼす影響力**



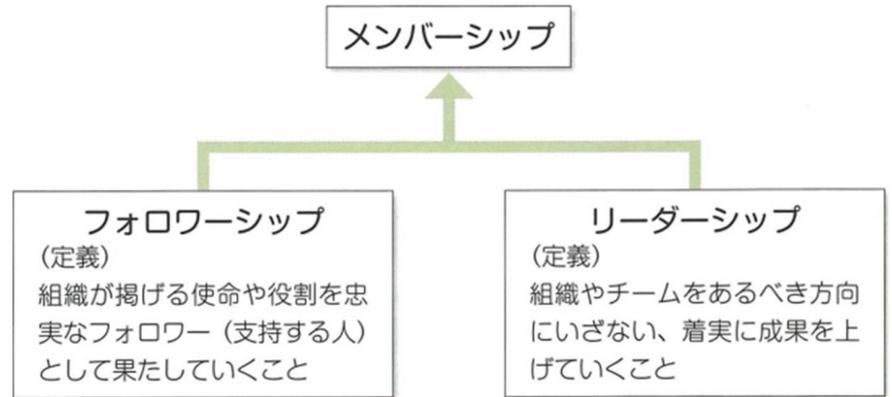
**「他者に影響を及ぼすこと」**

# リーダーシップ・フォロワーシップ・メンバーシップ

組織メンバーは職種、職階にかかわらずメンバーシップの発揮が求められる。メンバーシップとは、組織メンバーの一人ひとりが、**プロとして果たすべき役割と使命**を正しく理解し、**組織目的の達成に向けて行動を起こすこと**

リーダーシップの発揮には、「その人の**資質や特性**が関係すること」と「**経験から学ぶこと**」の両方がある

全ての職員に、リーダーシップとフォロワーシップを存分に発揮する責任があるが、職階を上るにしたがって、**担うべきリーダーシップとフォロワーシップの比率**は異なってくる。



## 「タスク志向」と「関係志向」

### 1950年代初頭から始まる古典的なリーダーシップの行動理論

「タスク志向」とは、集団目標の達成に向けて体制をつくったり、指示をしたり、納期を守らせたりするなど、**効率性や生産性を重視する行動**

「関係志向」とは、従業員の福利を重視したり、**人間関係を良好に保つことを重視する行動**

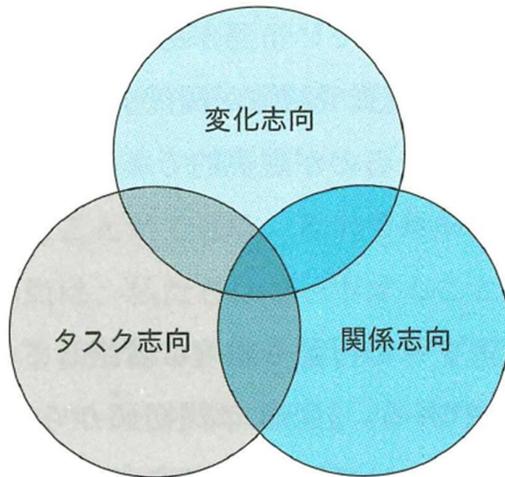


二つの次元ともに高い得点を示すHigh-High型リーダーが、**部下の満足や業績によい影響を及ぼす**とされてきた。職場で定められた目標を達成するために、「仕事と人の管理”を行うことをリーダーの役割とする理論

## ユクル (Yukl,G.)

- 「タスク志向」と「関係志向」に、「変化志向」を加えた三次元で捉える考え方

図2-5 リーダーシップの三次元



「変化志向」は**変化の提唱、変化のビジョン明示、革新の奨励、組織学習の促進**などが含まれる。不確実性が高く変化が激しい現代社会において、“仕事と人の管理”という枠組みを超えて、**変化に適応するリーダーシップ**が問われている。

## パス・ゴール理論

- ハウス (R.House) が1971年に提唱
- 「メンバーの目標達成を助けることはリーダーの職務であり、目標達成に必要な方向性や支援を与えることはメンバーや組織の全体的な目標にかなう」

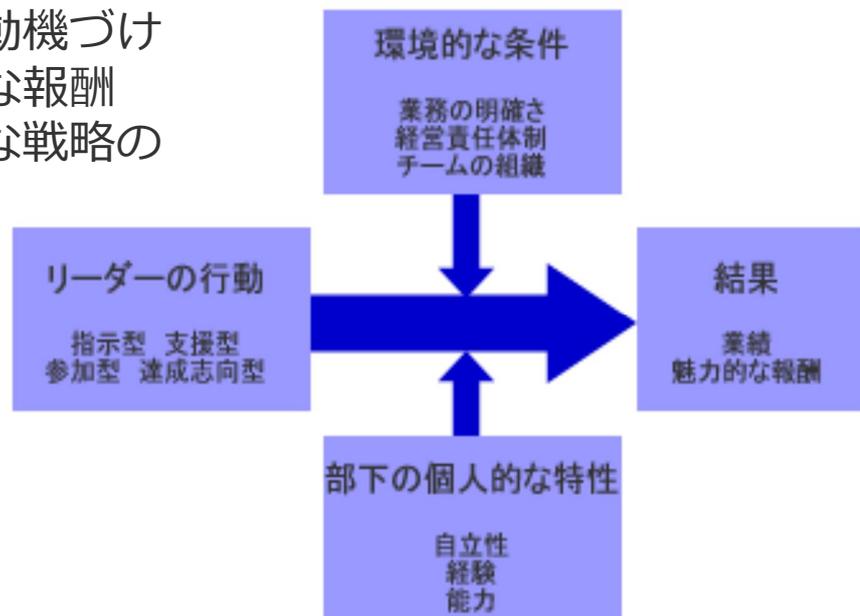
- 指示型リーダーシップ
- 支援型リーダーシップ
- 参加型リーダーシップ
- 達成志向型リーダーシップ

道筋（パス）を指し示すことが、何故全体目標にかなうのか、という点について、パス・ゴール理論では、モチベーション理論の中の期待理論が活用されている。

# パス・ゴール理論⇒期待理論

期待理論は、「人や組織が動機づけられるためには、①魅力的な報酬  
②明確な目標 ③必要十分な戦略の  
3条件が必要

行動を起こす→目標が実現する→魅力的な報酬を得る  
↓  
一連の期待の連鎖が起こる事によって、モチベーションが発生する



## SL理論（シチュエーション・リーダーシップ）理論

• 1977年にハーシィ（P.Hersey）とブランチャ（K.H.Blanchard）が提唱したリーダーシップ条件適応理論

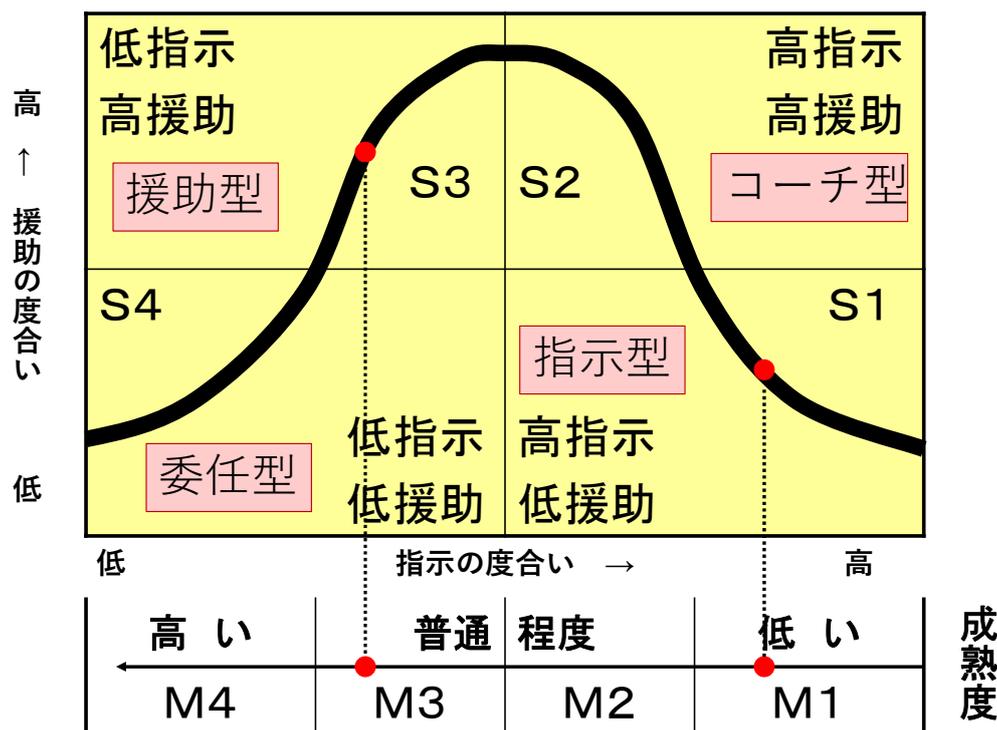
- |               |                     |
|---------------|---------------------|
| S1：教示的リーダーシップ | 具体的に指示し、事細かに監督する    |
| S2：説得的リーダーシップ | こちらの考えを説明し、疑問に答える   |
| S3：参加的リーダーシップ | 考えを合わせて決められるように仕向ける |
| S4：委任的リーダーシップ | 仕事遂行の責任をゆだねる        |

縦軸を仕事志向、横軸を人間志向の強さとして4象限



状況によりリーダーシップの有効性（指示決定の指導の強弱、説得・参加型スタイルなど）を高めていく

## 状況対応型リーダーシップ理論における適合モデル



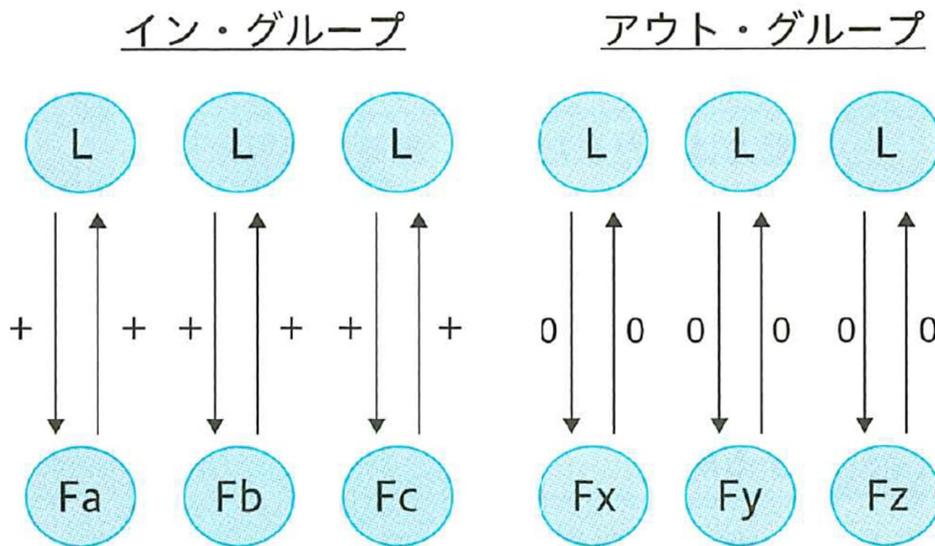
## LMX理論LMX (leader-member exchange)

- グレーン(Graen, G.)
- 「リーダーとフォロワーとの間に存する交換関係の質」
- リーダーシップは「人間関係は報酬の交換で成立する」という交換理論

リーダーと**信頼や尊敬**で結ばれたイングループ(in-group)と、それ以外のアウトグループ(out-group)の二つのグループ

「**リーダーが提供する報酬**」には給料や昇進、重要な仕事の割り当てといった目に見えるものだけでなく、信頼や尊敬、注目などの心理的な報酬も含まれる。同様に「**メンバーが提供する報酬**」も業務の遂行だけでなく、リーダーへの信頼や忠誠などが含まれる。

二者間関係（垂直的交換関係）



※+は質の高い関係性。0は関係性が築けていない

「リーダーが提供する報酬」

信頼や尊敬、注目などの心理的な報酬も含まれる。

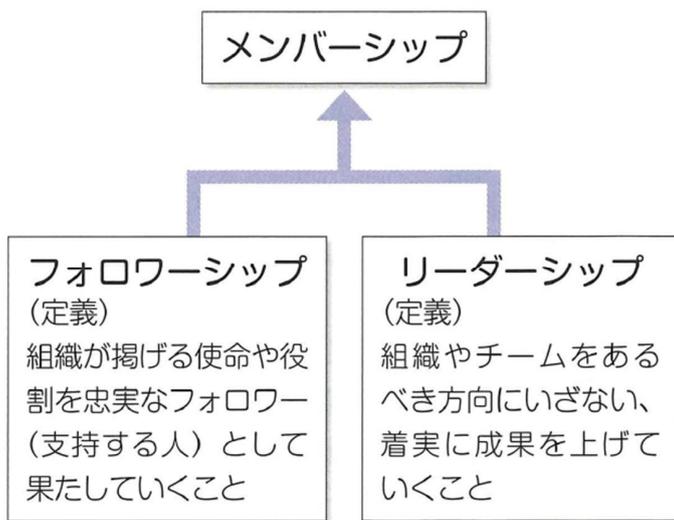
「メンバーが提供する報酬」

リーダーへの信頼や忠誠などが含まれる。

不確実性やリスクの高い職務において、LMXが重要になる

変革型リーダーシップ(transformational leadership)

4つの I	説明
<b>理想化による影響</b> Individualized influence	いわゆるカリスマ性。ビジョンおよび使命の意味を提供する。
<b>モチベーションの鼓舞</b> Inspirational motivation	部下の感情を喚起することによって影響を及ぼす。
<b>知的刺激</b> Intellectual stimulation	部下の問題の認識力、問題解決力、思考力、想像力を喚起させ、部下の信念や価値を変えること。
<b>個別の配慮</b> Individual consideration	個人的な注意を提供し、従業員を個々に扱い、コーチし、アドバイスする。



フォロワーシップは、先輩職員や上司の指示にただ従うだけのイエスマンになるという意味ではない。先輩職員や上司に対して従属的な立場に置かれるという意味でもない。

たとえ初任者であっても、プロとして働く職業人のひとりである果たすべき使命の達成に向けて強固な当事者意識をもって、自発的かつ主体的に行動する意識をもたなければならない。

「業務の改善やレベルアップの仕事は上司の職務だから、私は関係ない」という姿勢ではなく、まず自分が携わる業務のなかで改められることから、改善に着手する

## 「5つの勇気」 真のフォロワーシップ

- 責任を担う勇気
- 役割を果たす勇気
- 改革に関わる勇気
- 異議を申し立てる勇気
- 良心に従って行動する勇気