

連載 プロマネの現場から

第 97 回 2つのリーダーシップ論・・・PM理論とSL理論

蒼海憲治(大手 SI 企業・金融系プロジェクトマネージャ)

前回、リーダーシップの理想像として、20世紀の名指揮者の指揮スタイルを紹介しましたが、数多くあるリーダーシップ論の中で、面白いと思い、日々のマネジメントの中で考慮しようと思っているものに、「PM理論」と「SL理論」があります。どちらも有名なものですが、自身の日々のマネジメント活動にまで落としこまれているとはいえないので、改めて振り返ってみたいと思います。

まず、「PM理論」です。心理学者の三隅二不二さんによって提唱された理論です。組織におけるリーダーのリーダーシップの機能・行動を、P機能とM機能の二軸でとらえて類型化しています。

「PM理論」のPは、パフォーマンス、「Performance function:目標達成機能」、Mは、メンテナンス、「Maintenance function:集団維持機能」の略です。

Pは、チームの目標の達成に向け、課題解決を行おうとする機能を表し、Mは、人間関係を重視し、チームワークを強化する機能を表しています。PとMは、それぞれIQとEQの関係にも対応しています。

そして、リーダーが各々のどの機能を重視しているか軽視しているかを評価した上で、重視している場合には、頭文字の大文字（PあるいはM）、軽視している場合には、頭文字の小文字（pあるいはm）で表し、リーダーシップを4つの類型で表現します。

①PM型：生産性を求めつつ、集団の維持にも気を配るタイプであり、リーダーの理想といえます。

②Pm型：仕事に対しては厳しく成果をあげることはできますが、チームをまとめるのは苦手なタイプです。

③pM型：チームをまとめる力はある、部下の面倒見はいいのですが、仕事では甘い面もあり成果が伴わないこともあるタイプです。

④pm型：チームをまとめる力は弱く、仕事の成果もあげられない、リーダー失格のタ

イブです。

非常に興味深いのは、このリーダーシップの4つのタイプの優劣は、捉え方の観点によって異なってくるというものです。

たとえば、

短期的な成果・生産性だけに着目した場合、

PM型 > P m型 > p M型 > p m型

となりますが、

長期的にみた場合、

PM型 > p M型 > P m型 > p m型

と、p M型がP m型を逆転してしまいます。つまり、叱咤だけでは短期的な効果しかできず、中長期的なチーム作りを考えた場合、人間関係を考慮しなければならない、ということを示しています。

また、メンバーのやる気や満足度が高いのも、

PM型 > p M型 > P m型 > p m型

になります。また、チームにおいて人間関係ができていると、事故や障害の発生率も低減する、という実証結果もあります。

プロジェクトがバーストし修羅場と化した場合には、Pが必須となります。

pだとずるずると問題を收拾させることができず、その結果、プロジェクトは大失敗することになります。しかも、参画しているプロジェクトメンバーは疲弊し、修羅場を超えて一段階成長するといった個人的な成功体験や成長をすることができない状況を作ってしまう怖れがあります。つまり、修羅場において弱いリーダーはマイナスにしかありません。

しかし、P m型のように叱咤叱咤タイプだと、プロジェクトをリカバリーできる可能性は高まりますが、短期的な速攻性でしかありません。そのため、リーダーに求められるのは、たとえ修羅場の状況においても、プロジェクトで奮闘するメンバー一人一人のアサイ

ンにあたっては、動機付けやケアをしっかりと行うM機能が、求められています。

そして、プロジェクトを正常に戻し、M重視の組織にしていくことが、プロジェクトマネージャを支えるライン・マネージャの重要な役割の一つになります。

もう一つのリーダーシップ論は、SL理論です。

SLとは、Situational Leadership（状況対応リーダーシップ理論）の略で、P・ハーシーとK・H・ブランチャードにより提唱されました。

SL理論によると、リーダーシップのスタイルは、リーダーの資質によるのではなく、メンバーの状況、メンバーの成熟度に応じて変わるし、また、変化させる必要があるというものです。

リーダーシップのスタイルを、業務指示の必要性度合い（スキルの高低）と、コミュニケーションやサポートの協働的行動の度合いによって分類し、大きく4つの類型で整理しています。

S1：教示型リーダーシップ（成熟度：低）

業務指示の必要性度合いが高く（スキルが低く）、協働的行動の度合いが低い場合、事細かな指示・監督業務で、意思決定は常にリーダーが行う必要があります。

S2：指導型リーダーシップ（成熟度：やや低）

業務指示の必要性度合いが高く（スキルが低く）、協働的行動の度合いが高い場合、自分の考えを説明しながら、部下の疑問を解決します。

S3：支持型リーダーシップ（成熟度：やや高）

業務指示の必要性度合いが低く（スキルが高く）、協働的行動の度合いが高い場合、部下を認めて、部下自身が適切に問題解決や意思決定できるようフォローする。

S4：委任型リーダーシップ（成熟度：高）

業務指示の必要性度合いが低く（スキルが高く）、協働的行動の度合いが低い場合、部下と話しあい、合意のうえで目標や課題を設定し、仕事遂行の責任を委ねて、成果の報告を求めるだけにする。

それぞれのタイプ別の部下に対するリーダーシップ・スタイルは、

指示型：S1象限にいる典型としては、新人・初心者がいますが、彼らに対しては、指示・命令を中心にプロジェクトを運用していくことが有効になります。

コーチ型：S 2 象限にいるのは、2 年目以降の若手メンバー層になりますが、彼らに対しては、的確なビジョンを示し、道筋を作っていくこと。

部下の疑問に丁寧に答え、解決していくためのフォローが必要となります。

サポート型：S 3 象限にいるのは、中堅のメンバー層になります。彼らに対しては、彼ら自身に考えさせることにより、正しい方向を気付かせ、成長させることが大切になります。

権限委譲型：S 4 象限にいるのは、ベテラン層ですが、彼らに対しては、自立性を高め、合意した目標に対してコミットメントを重視し、彼ら自身の責任感と充実感がもてるようにしていきます。

つまり、メンバーや部下の成熟度に応じて、リーダーシップ・スタイルを変えることにより、メンバーのモチベーションを高め、また、業務効率を高めることができます。

最後に、アメリカのコンサルタントであるウォーレン・ブランクが提唱した『リーダーシップに関する 9 つの自然法則』で述べられているリーダーシップの特性について紹介したいと思います。

この法則の中で、ブランクは、「自覚がリーダーシップを生む」といいます。さらに、リーダーにとって、「リーダーシップは自分を探すプロセスである」といいます。確かにマネジメントスキルは大切ですが、それは必要条件であり、まず、プロジェクトやチームをしょって立つには、まずリーダーになるという「自覚」こそが大切なのだ、と思います。