

リーダーシップの発揮の仕方は人それぞれ！ 成果につなげる“MY(私の)リーダーシップ”を考える

MYフューチャークリエイション代表 栗本 幹夫

まえがき

VUCA（ブーカ）（先行き不透明で将来を見通せない）の時代の中にあって、「デジタルシフトの波」が急速に進展し働き方改革やコロナ禍の影響と相俟って、企業で働く人たちの行動レベルでの大きな変化が起こっています。今や働き手の中心は、団塊の世代からX世代（1965 - 80年頃生まれ）・Y世代（1980 - 95年頃生まれ）へと移り価値観の多様化も進んでいます。また、IT機器の活用による「テレワークやリモートワーク等」で非対面型の活動が増えております。このような価値観の多様化や行動変容から、マネジメントはもとよりリーダーシップの発揮の仕方も従来通りとはいかず、創意工夫が求められます。

自然界の中にあっても、動植物はみなそれぞれ環境の変化に対応すべく努力しております。「カメレオン」は、周りの環境に順応するため体の色を変色させることができます。

また、眼は左右別々に動かすことができますので周りの変化に敏感に反応することができます。

企業経営を取り巻く環境の変化に適切に対応するためにリーダーに求められるリーダーシップの発揮の仕方は、カメレオンのように変化への機敏で柔軟な対応が求められているのではないかと思います。

1. リーダーシップとは

リーダーシップとは、リーダーが組織の目標（計画や課題）を達成するために、部下に対して影響力を行使するプロセスです。具体的には、目標達成機能（Performance function）と集団維持機能（Maintenance function）をバランスよく機能発揮させて目標達成につなげるリーダーの役割発揮です。それは、オーケストラの指揮者の発揮する役割と同じです。オーケストラの演奏に耳を傾けてみますと、数種類の楽器の音や歌手の声などみんな違った音色を組み合わせで見事にまとめあげています。夫々がみんな役割に応じて音を出し、それをうまくハーモナイズさせているところが素晴らしいのです。

このオーケストラの「奏者・楽器・音色・声」のすべてに影響力を行使し、全体を見事に統率し、所期の成果につなげているのが指揮者です。指揮者のイメージする楽曲を演奏するために指揮棒に全員の意識を集中させ、素晴らしいハーモニーを創造し聴く人に感動を与える指揮者の行為こそが「適切なリーダーシップの発揮の仕方」と言えるのではないかと思います。

★目標達成機能（Performance function）とは

目標達成に向けて、組織の生産性を高めるための機能です。目標達成のために必要なことやその優先順位を客観的に判断し、効

リーダーシップの発揮の仕方は人それぞれ！ 成果につなげる“MY(私の)リーダーシップ”を考える

率性を重要視しながら業務遂行します。例えば、成果を出していない部下に対しては、適切に指導や支援をするなど、あくまでも目標達成を第一に置いた上で行動する働きを指します。

★集団維持機能 (Maintenance function) とは

目標達成に向けて、ベクトルを合わせてメンバーの士気や組織の結束力を高めるための働きです。機能発揮のために、リーダーは部下とのコミュニケーションを密に行い、意思疎通を図ることはもとより「幸福度」を高める施策を展開して部下の「創造力や生産性の向上」につなげる働きです。

★ドラッカーによるリーダー・リーダーシップの定義

・リーダー：目標を定め、優先順位を決め、基準を定め、それを維持する者である。

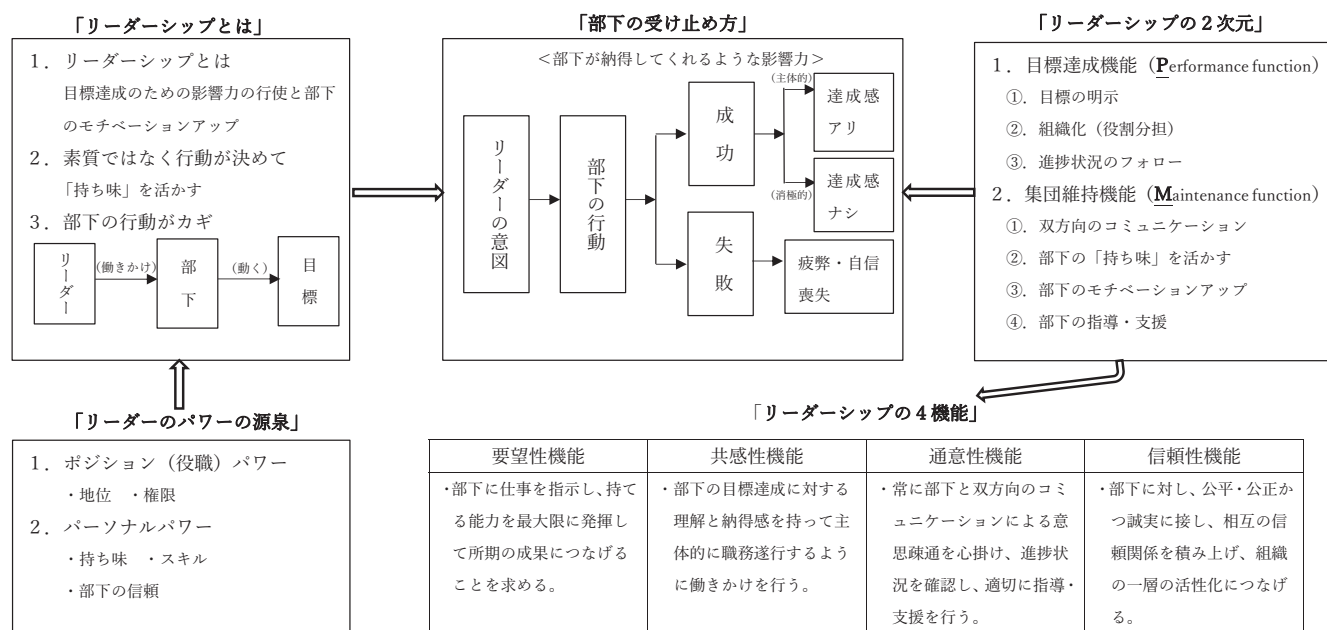
・リーダーシップ：リーダーが、組織の使命を考え抜きそれを目に見える形で明確にし、チームのメンバーに徹底し所期の成果につなげることである。

2. リーダーシップ発揮の基本的な流れ

一般的にリーダーには、役職に応じて権限が付与されております。その行使する権限のことをポジションパワーといいます。そして、リーダーシップを発揮する際には、リーダー固有の持ち味(性格特性・コミュニケーション力・モノの見方・価値観等)が大きく影響します。その持ち味のことをパーソナルパワーといいます。この両方のパワーを効果的に発揮して所期の成果につなげることが求められます。具体的なリーダーシップ発揮の流れは次の図表1の通りです。

図表1

リーダーシップ発揮の基本的な流れ



図表1 「リーダーシップの基本的な流れ」

3. リーダーに求められる役割行動

1) リーダーが果たすべき「4つのミッション」

リーダーが果たすべきミッションとして次の4つが挙げられます。

- (1) 組織ビジョンを策定し、そしてその実現のためにリーダーが中心となって「計画」を策定する。
- (2) 種々の計画や課題をどのように(HOW)して達成するかを部下と一緒に検討し、所期の成果につなげる
- (3) リーダーが中心となって組織の活性化・課題の形成そしてその解決に取り組む。
- (4) 会社の成長発展に必要な人材育

成に「OFF・JTやOJTそしてOCT（機会指導）」を活用して取り組む。

★リーダーの6つの役割

- ① L (listen) 話をよく聴く
- ② E (explain) 説明して納得させる
- ③ A (assist) 支援する
- ④ D (discuss) 話し合う
- ⑤ E (evaluate) 正當に評価する
- ⑥ R (response) 応えてあげる

2) リーダーが所期の成果につなげるための2つの行動

リーダーが成果につなげるための行動としましては、次の図表2・3の通り2つの行動があります。

図表2

目標を達成するために リーダーが行う二つの行動

<指示的行動>

指示的行動とは

指示的行動とは、リーダーが部下に対して、指示し、命令し、指揮を取り、適時適切に監督し、統制することである。

目標の達成に向けてやるべきことを、リーダーから部下へのワンウェイ・コミュニケーションで、一方的に伝えることが中心になる。

「何を（What）、いつ（When）、どこで（Where）、どのように（How）」を、明確に定め、その上で、仕事の進み具合をチェックしたり、ミスがないように監督する行動が必要である。

主な指示的行動

- ◆ 仕事の目的を明確に示し、目標を設定して、部下に説明する。（目標の明示）
- ◆ やるべきことの仕組み、手続き、役割やスケジュールなどを明確にする。（手順の明確化）
- ◆ 仕事の進め方や具体的なやり方を示し、部下の分からない点は教える。（教育）
- ◆ 予定どおりに進行しているか、目標と実績とを比べてチェックする。（進行のチェック）
- ◆ 作業全体に目を配り、個々の仕事のできばえを明らかにして、その時々に必要な指図をしたり、注意を与えたり、陣頭指揮したりして不備や不完全を防ぐ。（作業の監督）

指示的行動の副作用

- ◆ 欲求不満が生じる。（自由に腕を振りたい）
- ◆ リスクを回避する（分からないことには手を出さない）
- ◆ 可もなく不可もない働きになる。
- ◆ 自ら意思決定をしなくなる。（何でもお伺いをたてる）
- ◆ 成長意欲がいつしか無くなる。（人材が育たない）

図表2 「指示的行動」

リーダーシップの発揮の仕方は人それぞれ！ 成果につなげる“MY(私の)リーダーシップ”を考える

図表3

＜支援的行動＞

支援的行動とは

支援的行動とは、「意見を聴き、支援し、激励し、互いの交流をはかり、意思決定に参加させる」など、やる気を高めて目的に向かわせる行動である。

目標達成に向けてやるべきことを、リーダーと部下とがパートナーとして共に考え・共に行動するので、ツウウェイ・コミュニケーションが中心になる。

さらに、「全体像を知りたい」「意思決定に参加したい」「貢献したい」「仕事で充実感を感じたい」「重要な役割を担っていると思いたい」「成長したい」などという部下の人間の感情を大事に考える行動で、そのためには、リーダーが部下に対して人間的な興味をもっていることを示す必要がある。

主な支援的行動

- ◆部下に自分のことについて話をさせたり、抱えている問題を話させる。(聴く)
- ◆部下に意見や提案、更に見通し等を聞く。(求める)
- ◆仕事の全体像や自分が持っている情報等を包み隠さずに説明する。(伝える)
- ◆よい行動や成果を認め、口に出してほめる。(ほめる)
- ◆部下の考えや行動を認め、励まして自信をもたせる。(励ます)
- ◆仕事を部下に任せて、部下自身が問題解決をはかれるように隣ながら助ける。(援助する)

支援的行動の副作用

- ◆リスクを回避する。(重荷を背負わない)
- ◆マイペースになる
- ◆自己流を続ける
- ◆自分の限界を破れない

図表3 「支援的行動」

★【参考】D・カーネギーの「人を動かす三原則」＜補足は加筆＞

(1) 盗人にも五分の理を認める

部下の欠点より優点に焦点を当てる

(例) 部下の強みを活かす

(2) 重要感を持たせる

フォーザチームの一人ひとりの役割の重要性を認識させる

(例) 部下の持ち味を活かして仕事を任せる

(3) 人の立場に身を置く

部下に自ら頑張ろうという強い欲求(やる気)を起こさせる

(例1) 過去にやる気になった時ってどんな時→それは、仕事を任されて成功した時

(例2) 率直で、誠実な評価を与えると同時に「自尊・承認欲求」に火をつける

「人を動かす」D・カーネギー著 山口博訳 創元社刊より

4. リーダーシップの発揮にはリーダーシップを補完する「フォロワーシップ」が必要不可欠

フォロワーシップとは、組織をうまく機能させるためにリーダーを補佐する部下に求められるスキルのことを言います。フォロワー

シップはリーダーシップと補完的な関係にあるもので、組織の成果を最大化させるためには、両者がうまく噛み合い、相乗効果を生み出すことが不可欠です。特に、昨今の企業経営を取り巻く環境の変化は、スピードが速く多岐にわたっていることを考え併せますと必

定です。

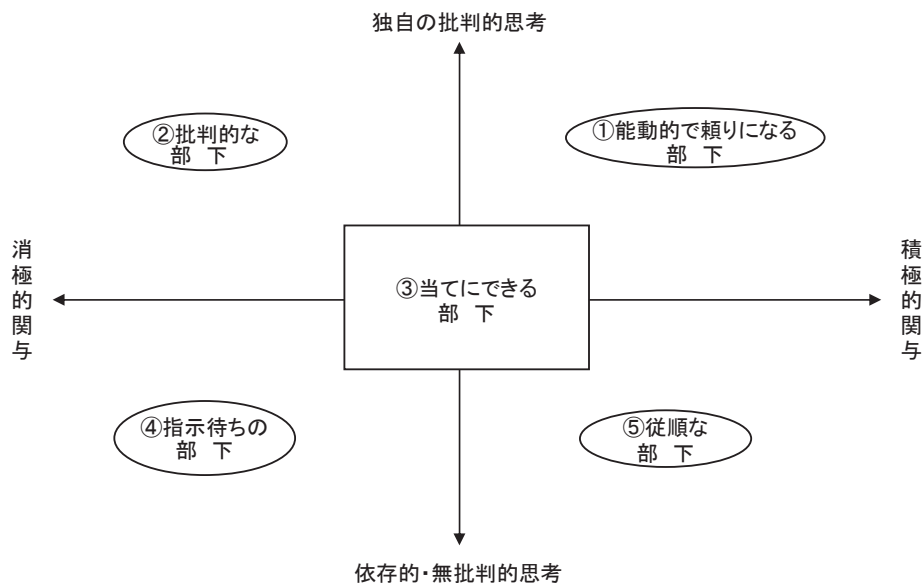
そこで、部下の日常業務の遂行状況から「力量や持ち味そして意欲等」をしっかりと把握して指導支援に活かすと同時に、リーダーの足りない部分をカバーしてもらうことも必要となります。

それはまた、部下の育成・成長につなげることに也有利于ます。

カーネギーメロン大学のR・ケリー教授は、部下を5つにタイプ分けしております。表現をわかりやすくするために多少加筆修正したものが、次の図表4です。

部下の行動タイプ別類型

図表4



【①能動的で頼りになる部下】

革新的・創造的な部下で、上司の考えを尊重しながら自己主張もするタイプ

【②批判的な部下】

内心上司や組織に不満を抱いている一匹狼的な部下で、あまのじゃく的批評家タイプ

【③当てにできる部下】

危険を冒さず、堅実で要領がよく、組織の変化にも敏感なリアリストタイプ

【④指示待ちの部下】

自分から行動を起こすことはほとんどしない、指示待ちタイプ

【⑤従順な部下】

自己主張も少なく上司としては使いやすいが、摩擦を好まないタイプ

「指導力革命—リーダーシップからフォロワーシップへ」R・ケリー著 牧野昇・安瀬高志訳
プレジデント社刊より

図表4 「部下の行動タイプ別類型」

5. リーダーシップを発揮しやすい職場環境の整備

リーダーシップを効果的に発揮するためには、リーダーがスキルを身に着けることはもとよりリーダーシップを発揮しやすい職場環境を整えることが大事です。その重要なポイントとして次のことが挙げられます。

1) 組織ビジョンの明示と目標達成の必要性(WHY)に対する部下の理解と具体策や情

報の共有

(1) 組織ビジョンを明示し部下の理解を得る。

例えば

「みんなが役割に応じて自己研鑽を重ね、相互に協力し合って活気ある組織づくりを目指す」

といった組織ビジョンを掲げ、ベクトルの統一を図ることが大事です。

リーダーシップの発揮の仕方は人それぞれ！ 成果につなげる“MY(私の)リーダーシップ”を考える

(2) 「塔→道→橋」を部下と共有する

人を育てるときによく「塔(目標)と道(目標達成のための具体策)と橋(目標達成の障害の克服)」を明確にすることが大事であるといわれます。リーダーの組織としての「塔と道と橋」を部下に理解させ共有することにより、部下が自分の目で確かめ、考え、判断し、納得するように導くことができます。そして、その目的とするところは、部下に次のようなスキル等を身に付けて活かしてもらうことです。

- ①情報に対する感性・収集力を養う
- ②情報の分析力を養う
- ③情報分析結果から見えてきた問題点について、その解決策を真剣に考える力を養う
- ④考えて得られた複数の選択肢の中から最良、次善の策を選び取る判断力を養う
- ⑤そうした過程を経て得た組織合意に従う精神を育てる

2) リーダーと部下との信頼関係の構築

リーダーが、効果的にリーダーシップを発揮して所期の成果につなげるためには、部下との信頼関係の構築が大変重要な要素となります。その部下との信頼関係を構築する上で大切なことは、次の点です。

- ①コミュニケーションを密にし、意思疎通を心掛ける
- ②ぶれない公平公正な指示・支援・評価を行う
- ③信頼の架け橋は「任せる」・「ほめる」・「認める」

④「信頼の証」は振り向けば、喜んでついてくる部下がいる

⑤リーダーが部下のロールモデルになる

3) リーダーと部下それぞれの「持ち味」を活かして相乗効果を発揮

リーダーが考える通りに目標を達成しようとした時、部下の協力なくして達成することは難しいです。目標を達成するためには、リーダーと部下それぞれの持ち味を活かして、みんなで知恵を出し合い目標達成に向けて努力することが重要です。

(1) リーダーと部下の持ち味を知る

「持ち味」とは、その人の性格や思考・行動特性そしてコミュニケーション力の中で特長的な部分、すなわち、よい結果に結びつく「個性」(特徴的な部分)のことですが、ここでは、それぞれの人が持つ「強み」も含めて検討します。

①性格特性を知る

「気質・性格は変えられないが、態度・行動は変えられる」とよく言われます。エニアグラムによる性格特性診断によりますと、人間の性格は民族や宗教等に関わらず「9つのタイプ」に分けられるとのことから、色々な国や分野で活用されております。PCO経営塾に参加された皆さんにも受けて頂きましたが、多くの受講者から共感が得られました。この診断結果で自分のタイプの特徴や長所・短所を知ると同時に「囚われ」(ハマってはいけないこと)に気づき、リーダーシップの発揮時や人とのコミュ

ニケーションに活かすことが大事です。「9つのタイプ」の概要は、別紙図表5（31ページ）「性格特性のタイプ別特徴とその活用の仕方」の通りです。

②コミュニケーション力を知る

コミュニケーションを効果的に進めるうえで次の2点に留意することが大事です。

⑦自分のコミュニケーション力の特徴を知る

「コミュニケーションの5要素」について、コミュニケーション力診断を活用して自分の特徴を知ることが大事です。優点を活かし劣点を克服する努力が欠かせません。リーダーシップ発揮時の「コミュニケーション力の要素別の対応の仕方」は、別紙図表6（32ページ）「リーダーのコミュニケーション力とリーダーシップ発揮時の要素別対応の仕方」の通りです。

①コミュニケーションは「伝える側」と「受け手側」の双方でミスを犯す可能性がある

・「伝える側」のミス

「言い洩らし」と「上手く表現できない」

・「受け手側」のミス

「聞き漏らし」と「聞き違い」

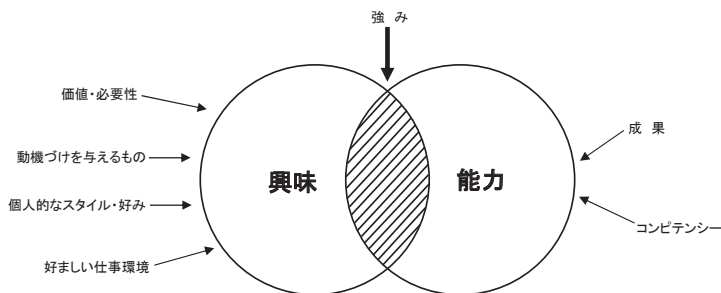
※詳細は、ペストコントロール
東京NO80号「経営の広場」（第4回）3～4ページ参照

③強みを知る

「強み」とは、興味があって(又は好き)できることをいいます。リーダーと部下双方の強みを知ることは、リーダーがリーダーシップを発揮する上で大事であることはもちろんのこと、部下も自分の強みに気づくことで自己成長につなげるヒントにもなります。また、リーダーが部下の育成指導に当たる上からも必要なことです。自分の強みを知るための参考資料と

「自分の強み」とは何か

誰にでも「興味」と「能力」が一致する分野があるはずで、それが自分の『強み』になるのです。



あなたの仕事の目標

★自分が得意でやりたいことをやること。

★自分が自分らしくいられる環境下で働くこと。

図表7 「自分の強みとは何か」

図表7

★「能力」とは、「あなたが上手くできる何か」、つまり、技能であり、才能であり、力量です。しかし、すべての「能力」が、あなたの「興味」により支えられているわけではありません。あなたが持つ「能力」の中には、生きるために培われたものもあれば、単に必要に迫られて身についたものもあるはずで、このような「能力」には、食事をする、子供の自転車を修理する、文章を書く、英語を話す、といった内容も含まれるかもしれません。

★「興味」とは、あなたの好奇心をあり、あなたにポジティブな動機づけを与えてくれるものです。「興味」があるからといって、そのすべての対象について、あなたが才能や能力を備えているわけではありません。「ピアノが上手く弾けたら」とか、「いいスコアでゴルフがラウンドできたら」とか願っても、技術がなければどうすることも出来ません。

★他の人と同じように、あなたにも「興味」と「能力」が一致する分野があるはずで、これがあなたの『強み』になるのです。成果に裏打ちされたあなたの最大の『強み』を見つけ出すことによって、あなたが、これからの仕事の中で自分の『強み』を活かして最大限の力を発揮して会社に貢献し、自分自身最も幸せになれる役割を探することができます。

★「コンピテンシー」とは、成果をあげるために発揮された能力

リーダーシップの発揮の仕方は人それぞれ！ 成果につなげる“MY(私の)リーダーシップ”を考える

して、次の図表7をご覧ください。

4) 心理的安全性の確保

ビジネスにおける心理的安全性とは、誰もが安心して発言や行動ができる職場環境を指します。心理的安全性は、「psychological safety (サイコロジカル・セーフティ)」という心理学用語を日本語に翻訳した言葉です。心理的安全性は1999年、組織行動学の研究者である、米・ハーバード大学のエイミー・エドモンドソン教授によって提唱されました。その後、Google社が2012～2015年までの4年間にわたって行った生産性向上のためのプロジェクト「プロジェクトアリストテレス」の研究成果によりますと、チームや組織の生産性向上には心理的安全性の確保が重要であるということが結論付けられました。Google社がこの発表をして以降、世界中で注目が集まっています。

(1) 心理的安全性がチームにもたらす効果・メリット

次のようなことが挙げられます。

- ①集中力アップ・パフォーマンス向上につながる
- ②情報交換が増えチームの知識量が増える
- ③多様な価値観からイノベーションが生まれやすくなる
- ④ストレスが減りやりがいを感じるようになる
- ⑤一人ひとりの責任感・関心度が高まる
- ⑥場の空気に流されて誤った選択をしてしまう「集団思考」に陥るのを防げる
- ⑦対話が増えアイデアが多く出るようになる

- ⑧個人やチームのビジョンが明確になる
- ⑨一人ひとりの強みが発揮され生産性が向上する
- ⑩ミスの報告・共有がスムーズになる
- ⑪率直なフィードバックを交わし合える職場になる
- ⑫人材の定着率が上がる

(2) 心理的安全性の不足で起こりがちな「4つの不安」

「4つの不安」と致しましては、次のことが考えられます。

- ①「無知」と思われる不安
 - ②人の意見や提案を「邪魔をしている」と思われる不安
 - ③自分の発言が「ネガティブ」ではないかと思われる不安
- ### (3) 心理的安全性の高いチームを作るための重要ポイント

心理的安全性の高いチームをつくるための重要なポイントとしましては、次のことが挙げられます。

- ①話しやすい雰囲気を作る
- ②リーダーが部下に対して発言する機会を公平にもてるように配慮する
- ③「人はみな自分の意見は正しいと思って発言する」という前提に立って他者の意見を聞く
- ④みんなが愚痴・不満よりも建設的な発言を意識する
- ⑤リーダーは「諫言は武功に勝る！」という諺を自覚し、意見の違いを受容する
- ⑥会議・ミーティングは、一定のルールに基づき運営し、雑談会で終わってしまわないように留意する

5) 部下のやる気を行動につなげるための仕掛けと適切な評価制度の活用

幸福学の権威者である慶應義塾大学の
前野隆司教授によりますと、同じ組織
の中で幸福(ウェルビーイング)度が高い人
は、低い人と比較しますと「創造力は3倍」
そして「生産性は1.3倍」高いとのこと
です。実証研究からもそのことが証明さ
れています。そこで、「やる気の仕掛け」
の前に幸福度診断を行い、幸福度を高
める施策も含めて「やる気」を行動につ
なげる仕掛けをすれば、一層の仕掛け
効果が得られるのではないかと考えま
す。

★幸福度診断は、一般社団法人ウェル
ビーイングデザインの「幸せの4因子
アンケート」(一般向け・企業版)で
無料診断可能です。但し、出典を明
記してどのように用いたか、効果は
どうであったかをフィードバックし
て頂けるとうれしいとのことです。

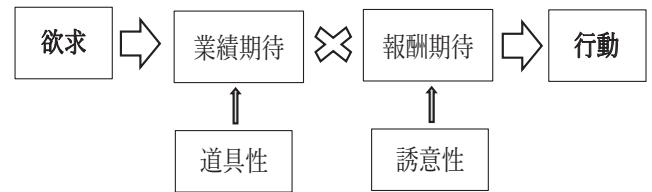
※幸せの4因子とは、次の通りです。

- ①やってみよう！因子
(自己実現と成長の因子)
- ②ありがとう！因子
(つながりと感謝の因子)
- ③なんとかなる！因子
(前向きと楽観の因子)
- ④あなたらしく！因子
(自分らしさとマイペースの因子)

(1) やる気を行動につなげる仕掛け

人間誰しも、「よーし！やるぞ！」と
自分に気合いかけてもなかなか行動に
移せないことがよくあります。「やる気」
を「行動」につなげるためには、それな

りの「道具立て」と「インセンティブ(成
果報酬に対する魅力)」という仕掛けが



必要です。

<目標達成への主観的確率><目標達成時の報酬の魅力度>

★ポーターとロウラーの「期待理論」より(詳細は
ペストコントロール東京NO78号7ページ参照)

(2) 公平・公正な評価制度の活用

部下が、やる気を行動につなげて上
げた成果に対して正当な評価をしてあ
げないとモチベーションは継続しま
せん。正当な評価をする方法としまし
ては、会社や部門の目標を役割に応じ
て個人の目標に落とし込んでその達成
を目指す「目標管理制度」(MBO)を
活用するのが最も適切な方法だと思
います。なお、「目標管理制度と業績
評価」につきましては、号を改めて
詳しく記述したいと考えております。

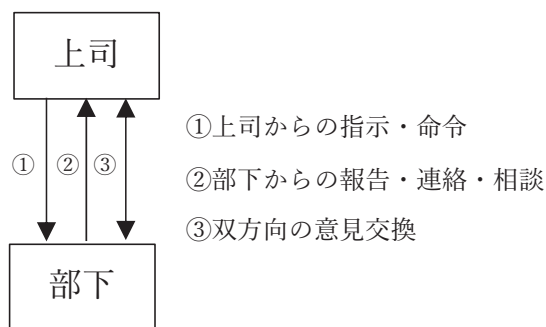
(3) 部下のやる気を引き出す“日常の部下との接し方のポイント”

部下がやる気になるキーワードは「
任せる・認める・ほめる」・「失敗
させないためのアドバイス・サポー
ト」です。部下は、そうされること
により所属組織に対する貢献意欲も
高まり、活動もなお一層自主的・
能動的になるはずです。

★A・マズローの人間欲求5段階説
の4段階めの「自尊・承認欲求」を
くぐる

a. 上司と部下との双方向のコミュニ

リーダーシップの発揮の仕方は人それぞれ！ 成果につなげる“MY(私の)リーダーシップ”を考える



ケースの励行

b. 明確な指示と確認・フォロー

- ① 指示をする際には「何のために」（目的）・「なぜ」（理由）・「いつまでに」（納期）をきちんと伝える
- ② 指示したことが部下にきちんと理解できているかを「復唱」させるなどして確認する
- ③ 指示したことが順調に進んでいるかどうかを途中で「報告」させるなどしてフォローする

c. 適切な指導とアドバイス

- ① 山本五十六の名言「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、ほめてやらねば、人は動かじ」が基本である
- ② 部下の能力を引き出すために「コーチングの“質問のスキル”・“傾聴のスキル”」を積極的に活用する

- ③ 「努力」・「プロセス」に焦点を当てて「ほめる」・「しかる」を効果的に行う

★ワイナーの原因帰属理論を活用
(ペストコントロールNO80号の8ページ参照)

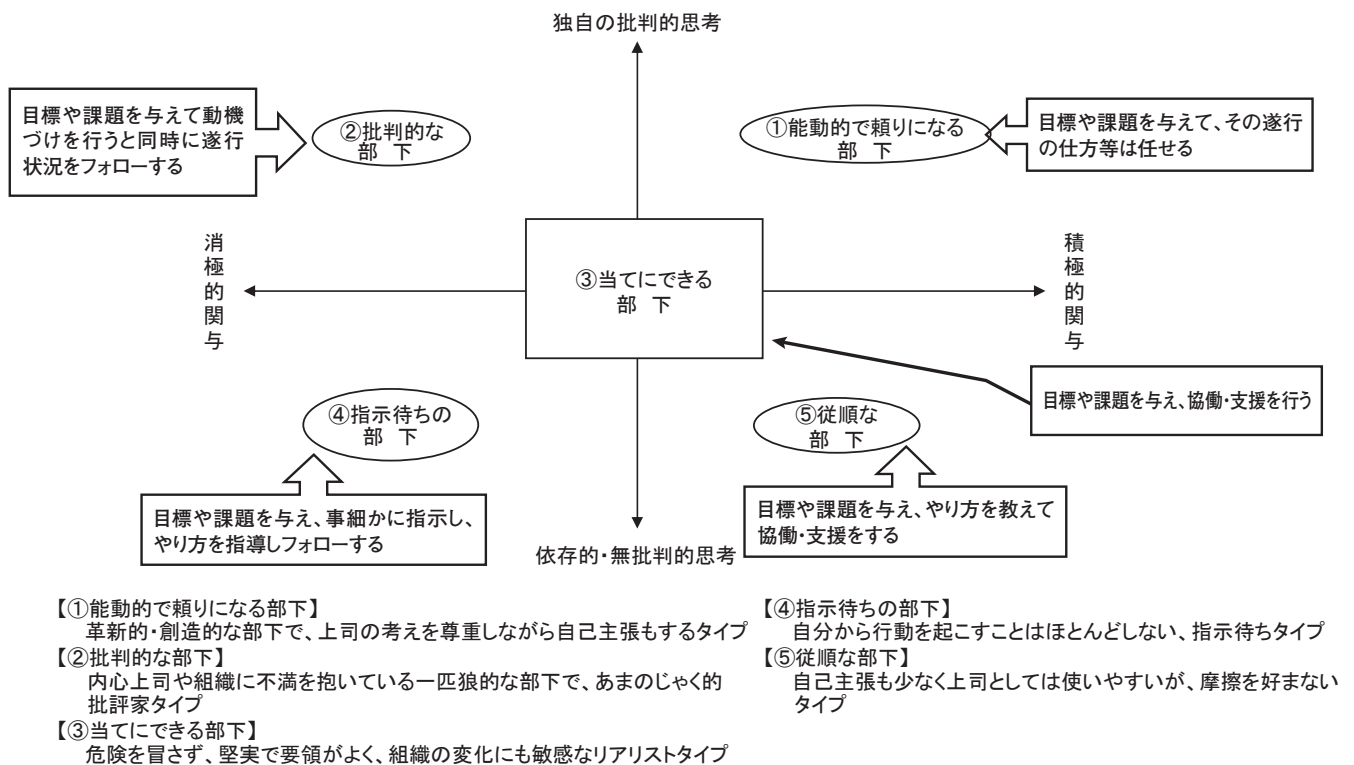
- d. リーダーの指示に対して「自分には無理です、出来ません」と応答された時、「できない理由」を確認して対処する

- ① 「自分に知識やスキルが無くて」出来ないとき
 - ・ やり方を教えてやらせる
- ② 「今まで誰もやったことも無く前例も無くて」出来ない
 - ・ 「どうしたら出来るか」を考えさせる
 - ・ 出来る方策を一緒に考える
- ③ 「別にやっていることがある、または、やりたいことがあって」出来ない
 - ・ 指示する際に、部下の状況を確認する等の配慮が必要である。そして、いつになればできるかを確認する。

- e. 上記「a～d」を踏まえて、リーダーシップを発揮する際に部下の行動タイプを考慮したリーダーの対応の仕方として、次の図表8が参考と

部下の行動タイプ別類型とリーダーの行動のあり方

図表8



図表8「部下のタイプ別行動類型とリーダーの行動の在り方」

して活用できます。

6. リーダーの「持ち味」を活かした効果的なリーダーシップの発揮の仕方

これまで述べてきたことを踏まえて、リーダーが「自分の持ち味」を活かしてリーダーシップを存分に発揮し、所期の成果につなげることが大切です。

1) リーダーシップの発揮の仕方に正解はない！人それぞれ！！

前にも述べた通り、人は誰しも自分の意見や行動はみな正しいと思って行っております。従って、リーダーが目標や課題達成のために部下に指示することがいつも正解とは限りません。それだけに、リーダーは、色々な学者のリーダーシップ理論を踏まえ、また成功者の体験談や

部下の意見も参考にしながら「自分の持ち味」を活かしたリーダーシップの発揮が肝要です。

2) 職場環境に合わせたリーダーシップの発揮の仕方

リーダーシップを発揮する際の環境すなわち、「①取り組むテーマの難易度 ②組織の活性度 ③部下の力量レベル ④景気の動向等」でその発揮の仕方も一様にはいかず大きく変わります。それだけに、リーダーは状況判断を適切に行って対処することが求められます。ダニエル・ゴールマン等はその著書「EQリーダーシップ」の中で、次の図表9の通り職場環境を6つに区分し、どのようなリーダーシップの発揮の仕方をしたら良いかを説いております。

リーダーシップの発揮の仕方は人それぞれ！ 成果につなげる“MY(私の)リーダーシップ”を考える

図表9

“職場環境”を考慮した6つのリーダーシップ・スタイル

リーダーシップのスタイル	職場環境（どんな時に有効か）	部下の巻き込み方	備考
ビジョン型	変革のための新ビジョンが必要なとき、または、明確な方向性が必要なとき	共通の夢の実現に向かって部下を動かす	
コーチ型	部下のキャリアビジョン・能力開発計画の実現をサポートするとき	部下個人の目標を組織目標と連動させる	目標管理制度等を効果的に活用する
関係重視型	組織内の人間関係の修復・融和を図るとき、ストレスのかかる状況下での部下のモチベーションを高めるとき、組織の結束を強めるとき	組織のメンバーを互いに結びつけて、融和ムードを作る	
民主型	組織メンバーの賛同やコンセンサスを形成するとき、または、メンバーから建設的・前向きな提案を引き出したいとき	提案を歓迎し、参加・参画を通じてコミットメントを得る	
ペースセッター型	能力もモチベーションも高い組織の高レベルの結果を引き出したいとき	難度が高くやりがいのある目標にベクトルを合わせて達成を目指す	仕掛けをうまく作って、途中のフォローをしっかりしないと反ってマイナスに働く場合がある
強制型	組織の業績・士気が危機的状況のとき、再建始動のとき、または、問題のある部下に対するとき	緊急時に明確な方向性を示すことによって不安や恐怖を払拭させる	使い方を間違えると返ってマイナスに機能する場合がある

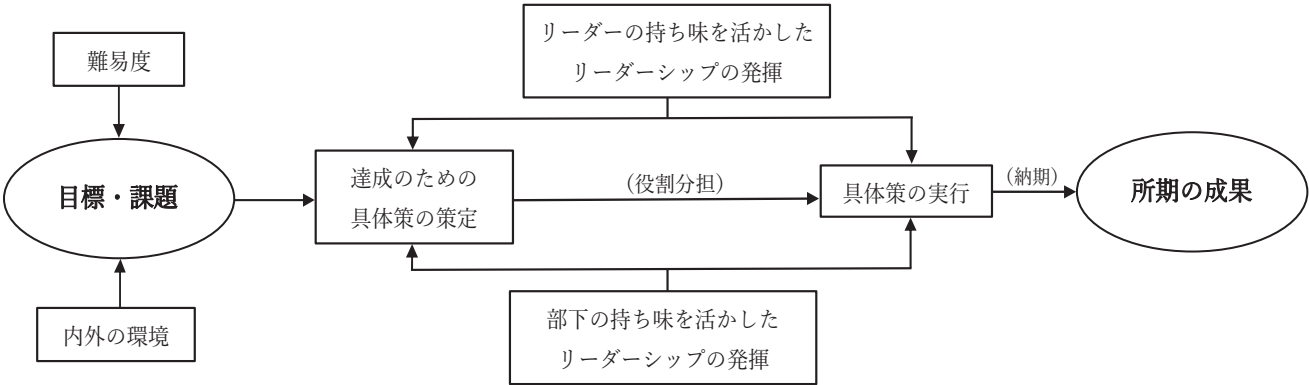
「EQ リーダーシップ」D・ゴールマン・R・ボヤツィス・A・マッキー著 土屋京子訳 日本経済新聞社刊より

リーダーシップを発揮する際の参考資料として活用ができると思います。

3) 部下のリーダーシップ力を活かした「シェアード・リーダーシップ」の活用

リーダーがリーダーシップを発揮する際に自分の持ち味で足りない(強くない)部分でリーダーシップの発揮が必要な場

合には、その分野で強みを持つ部下がいれば、その部下にリーダーシップの発揮を任せる度量が必要となります。こういったリーダーシップの発揮の仕方を「シェアード・リーダーシップ」といいます。このリーダーシップの発揮の仕方は、両者の協働作業が「共育」にもつながります。



シェアード・リーダーシップの活用の仕方は次のフロー図の通りです。

4) リーダーシップの発揮を成果につなげるためのフォロー

部下と目標や課題の達成がなぜ必要なのか、そして、達成したらどうなるのかということのコンセンサスを事前に得ておくことが必要です。なぜかといいますと、リーダーの考える当たり前と部下の考える当たり前とは、必ずしも一致するとは限らないからです。そのため、当然のことながら期中での進捗状況の確認と情報の共有を定期的に行う必要があります。そして、そうすることが部下のモチベーションアップにもつながります。

5) 部下の生産性を上げるための「リスキリング(reskilling)」の必要性

今やDXの時代、「デジタルシフトの波」や「働き方改革」そして「コロナ禍」の影響もあり、業務遂行の在り方や業務の効率化が問われております。

そのため、これまでの経験や知識・スキルだけでは対応しきれなくなってきました。そのことから、最近幸福(ウェルビーイング)度を高めて生産性を挙げることに併せて「リスキリング」の必要性が増してきております。

リスキリング(reskilling)とは、「新しい職業に就くために、あるいは、今の職業で必要とされるスキルの大幅な変化に適應するために、必要なスキルを獲得する又はさせる学び直しのこと」です(経済産業省の定義)。具体的には、今起こっているデジタル変革への対応にあたって自社で

今後必要となるスキルを洗い出し、今社員が持っているスキルとのギャップを埋めるための教育プログラムのことです。

＜リスキリングの教育プログラムに必要な4つの要素＞

1. 力量評価シート等を活用して現在保有するスキルと新しく必要となるスキルのギャップを可視化する。
2. 新しく必要となるスキルの学習プログラムを用意する。
3. 学習プログラムに沿って学びを効果的に進めると同時に進捗状況を定期的にフォローする
4. 新たに習得したスキルを活用して現場で実践させる。

7. 「MY (私の)リーダーシップの発揮の仕方」を考える

これからの企業経営を取り巻く環境の変化、特に「気候変動・少子高齢化・急速に進むデジタルシフトの波・働き方改革・SDGs等」への対応なども考え併せて、リーダーとしての「リーダーシップの発揮の仕方」を今一度考えてみる必要があるのではないかと思います。別紙の図表10「MY (私の)リーダーシップの発揮の仕方を考える」を参考にして考えてみて下さい。

8. むすび

リーダーシップの発揮の仕方は人それぞれですが、「独りよがりのリーダーシップの発揮」にならないように注意する必要があります。そのためには、やはり、長年リーダーシップの研究をされてこられた学者諸氏の「リーダーシップ理論」や成功者の経験談等を参考にして

リーダーシップの発揮の仕方は人それぞれ！ 成果につなげる“MY(私の)リーダーシップ”を考える

活かすことが求められると思います。そして、リーダーシップの発揮は、「振り向いたら“ついてくる部下がいる”」という部下との信頼関係が前提であることを肝に銘じて業務運営に当たることが大事です。京セラの創業者である稲盛和夫氏は、リーダーとして大切なことは「思いやりの心(利他の心)を大事にすることである」と言っておられますが、まさにその通りだと思います。

また、同氏は、成功の方程式として、
仕事の結果＝考え方×能力×熱意
とよく言われておられます。能力は、学者の理論や成功者の経験談に学び、自らの「努力と経験」から高められるものだと考えます。組織行動学者デビット・コルブの経験学習理論によれば、経験を通じた学習プロセス「経験学習サイクル」は、

「経験→省察→概念化→実践」
という4段階により構成され、このサイクルを繰り返すことによって、人は学び、成長していくとされています。

★省察(せいさつ)とは、自らの行動を振り返り
良し悪しを考えること

★概念化とは、具体的な物事が共有する特徴や本質を体系的にまとめて、理論化すること

<参考文献>

「実践と成長のリーダーシップ」金井壽宏著
産業能率大学刊
「新しいリーダーシップ 集団指導の行動科学」三隅二不二著 ダイアモンド社刊
「情と知のリーダーシップ」童門冬二著 PHP
研究所刊

「プロフェッショナルリーダーの教科書」箱田賢亮著 あさ出版刊
「人を動かす」D・カーネギー著 山口博訳 創元社刊
「リーダーシップの探究」S・R・コミベズ他著・日向野幹也他訳 早稲田大学出版部刊
「リーダーシップエッセンシャル」S・R・コヴィー著 フランクリン・コヴィー・ジャパン編 キングベア出版刊
「ストレングスリーダーシップ」トム・ラス&バリー・コンチー著 田口俊樹・加藤万里子訳 日本経済新聞出版社刊
「心理的安全性のつくりかた」石井遼介著 日本能率協会マネジメントセンター刊
「幸せのメカニズム実践・幸福学入門」前野隆司著 講談社刊
「図解モチベーション大百科」池田貴将編著 サンクチュアリ出版刊
「指導力革命～リーダーシップからフォロワーシップへ」R・ケリー著 牧野昇・安瀬高志訳 プレジデント社刊
「鈴木秀子のエニアグラム活用術 9つの性格を活かす知恵」鈴木秀子著 春秋社刊
「リーダーの基準 見えない経営のあたりまえ」清水勝彦著 日経BP社刊
「シェアード・リーダーシップ」石川淳著 中央経済社刊
「部下の強みを引き出す経験学習リーダーシップ」松尾睦著 ダイアモンド社刊
「EQリーダーシップ」D・ゴールマン他著 土屋京子訳 日本経済新聞社刊
「リスクリングする組織」(Works Report2021) リクルートワークス研究所刊
「最強の経験学習」D・コルブ・K・ピーターソン著 中野真由美訳 辰巳出版刊

図表5

性格特性のタイプ別特徴とその活用の仕方

タイプ	タイプ特徴	長 所	短 所	因 り	リーダーシップを發揮する際の留意点	このタイプのコミュニケーションの留意点
タイプ1	・完全主義・慎重・正直で寡言・怒りの抑制・正義感・几帳面・生真面目	・常に理想を求め完全でありたい人・当たりがよく愉快・正直で人から信頼される	・断定的で独断的、木を見て森を見ず ・完全主義、人の欠点が目につきそれが許せない ・周囲で口やかましく高圧的	・完全を求める ・目標達成のために強に断言に努力し、他人にもそれを要求するきらいがある	・物事に絶対的な完璧はあり得ないことを自覚する ・他者の価値基準も尊重する ・他者の良いところは褒める ・怒りは抑えめ、正当な怒りは発散する ・自分の業績らしさに自信を持つ	・良い結果が得られた際の努力を十二分に評価してやる ・自分が意思の足りない行動をした時には、素直に謝る ・怒りを向けられなくても冷静に対応する ・忠告を受けた時には、素直に受け止める ・常に公正さと思いやりを持って接する
タイプ2	・支配者・親切・世話好き・おせっかい・焼き・自己犠牲による行動	・親切で感受性豊か ・人に優しく細やか ・寛大で順応性あり	・親切過剰で親切を押し売りするきらいあり ・周囲に合せすぎて自分を見失いがち	・常に「他人から必要とされたい」頼りたいという思いが強い ・無意識のうちに相手からの愛と感謝を求めている	・他者からの関心と愛情を強く求めている自分を自覚する ・他人を喜ばせ自分で操作したい願望を私欲とする ・笑顔や歓迎の言葉だけでなく、深い部分での対話を常に心がける	・たとえ小さなことでも感謝の気持ちを伝える ・相手の言動にたい気持を素直に受け止めてその場の状況に合わせて対応する ・相手に忠告や批判するときにはアサーティブな言い方を心がける ・どんな時でも相手に対し激しい言動は避ける
タイプ3	・成功第一主義・能理主義・実力者・リーダー・組織人・マネージャー	・成功に向け一途 ・行動で情熱的、活動的 ・人材育成型リーダーシップの発揮	・権謀に拘りすぎる ・失敗の可能性があると避ける ・パルシストでうぬぼれ屋	・成功を重視しすぎる ・失敗は許容されない ・成功する可能性が低い企画は断り避ける	・常に社会的な達成感と自分の本当の満足との違いを自問しに当たる ・自分を過信せず、自分の価値が磨かれ易いことを自覚する ・仕事以外の楽しみも持つようにする ・成功・失敗の結果を冷静に分析し、周囲の人とシェアする	・婉曲的な表現よりも素直に意見を伝えてあげ ・成功への情熱を評価しながらも、仮に成功できなくとも失敗の中にも価値を窺いだせることがあ ・長所に焦点を当て、よき理解者であることを伝え ・あげる
タイプ4	・創造的・ユニーク・独自性・感性の豊かさ・ロマンチスト・平仄を嫌う・芸術家・作家	・独創的で機知あり、表現力が豊か ・直観的に鋭い創造性あり ・情熱的で機知に富んだロマンチスト	・お高く留まった印象を与えがち ・些細なことに傷つきやすい ・自己意識過剰	・平仄を選び、自分は他者と違う特別な存在であると思いつぎすぎるきらいがある ・自分は特別な存在であるが故に他者からは理解されにくい人間であると思いつぎ込んでいる	・手に入りそうもないものを理想化し、手に入ったものの欠点ばかりが目につく悪いクセに気づく ・自分の意識を觀察するスキルを研ぎ、「今、現」に注意意識して直面する課題に取り組みようにする ・自分の長所に目を向け自信を持つ ・もし気分が落ち込んでいいる時には、無理に元気になると思わず有りのままを受け入れる	・自尊心が低く褒められるのが苦手であるが、褒め続けてあげる ・本人の短所はよくわかっているの、長所を全面に出せるように配慮してあげる ・本人の大切にしていることを、無視したり否定したりしない
タイプ5	・知識・情報収集・善悪・賢明・けち・傍観者・観察者・研究者	・理解力・洞察力あり ・常に平常心を忘れず冷静 ・分析力・責任感あり・粘り強い	・人付き合いが悪い ・短知の面でも敬遠などところあり ・狭り深く批判的	・空虚さを選びようとし、空虚を埋めるために他者から遠ざかる ・現実として知識や情報を探め込むもととする ・判断が的確ではないと思いついた時には、自分一人で学び真理を追究し、なければならぬと考えがちである	・自己防衛法として恰好をつけることがあるが、もっと正面から他者の感情を自分の感情と向き合う必要がある ・不満の事態が起つた時にそれに対処できるような日頃から訓練する必要がある ・損して得取れという姿勢が大事 ・チャレンジ精神の面を認識するとよい	・回りくどい言い方が嫌いなので、簡潔な言い方でストレートに自分のコミュニケーションする ・何かを頼むときには、十分な情報提供をしてあげることが大事である ・頼しきながらにも礼儀ありというスタンスでプライベートを尊重してあげることが大事である
タイプ6	・忠実・誠実・責任感・服従・遵法精神・臆病・組織・会社優先・推進・幹事役	・中間意識が強く徹身的 ・心温かく情け深い ・優れたリーダーシップを發揮	・用心深く何事にも慎重 ・考え方で柔軟性に欠ける ・被害差別的で過剰に自己防衛的	・権力への不信 ・原理原則に執着しすぎるきらいがある	・自分が正しいとあることを認識する ・外に向いている意識を内面に向けて努力をし、自分の恐怖心を検証する必要がある ・信頼できる友人を持つ努力をする ・他者からの愛情や愛の言葉を素直に受け止める ・楽しむ姿勢が大事である	・率直で明快なコミュニケーションを心がける ・心配性で新しいことには慎重であるが、それを受け止めて時間をかけてサポートしてあげる姿勢を貫くコミュニケーションが大事である ・一貫性と公正な態度でのコミュニケーションを心がける
タイプ7	・楽天主・明朗開朗・快楽主義・種楽トボ・移り気・中途半端・享楽主義	・楽天的な自信家 ・アイデアマン ・陽気で楽しい事が好き	・薄っぺらなお調子者と思われがち ・困難から逃避しがちで自分甘い ・夢中になると目前心を失い自己破壊	・何事にも楽しさを求め、楽観的すぎる ・計画やアイデアをどんどん提案するが、最後までやり遂げようとすることが少なく聞かせる	・多くの可能性の中から一つの可能性に賭けそれ打ち込む心が必要である ・新しい物好きであるが、それをも尊重するとよくない ・いろいろなことを自覚する必要がある ・ナルシストの囚われを認識し、平らな存在として自分を自覚する	・色々な計画やアイデアに耳を傾け、諷刺に評価してあげる ・具体性に欠ける思い付きの語が多いが、曖昧な点はクリアにするための質問をする ・感情に走らずあくまで論理的に意見を述べる
タイプ8	・満たされる力・勇者・騎士・ライオン・唯我独尊・拒否・機事・警察官	・正義感が強く徹身的 ・情熱的機力的で人から尊敬される ・気取らず寡言で人面で威風凛々	・我が強く自己中心的で人の意見を聞かない ・とくく挑戦的・反抗的・批判的になりがち	・リーダー志向が強く、力に支配でその場を仕切りたがる傾向がある。そうすることにより、自分の弱さを隠そうとする ・親分肌で体を取って弱者や不公平さと嫌おうとする	・時に激昂したり、悪態をついたりすることがあ ・が、冷静に受け止めて対応してやる ・出口を言われたり唇を裏切られるような行為は許せないで、人の噂話には注意する ・真剣に対する評価や感謝の気持ちには、素直に伝えてあげる	・時に激昂したり、悪態をついたりすることがあ ・が、冷静に受け止めて対応してやる ・出口を言われたり唇を裏切られるような行為は許せないで、人の噂話には注意する ・真剣に対する評価や感謝の気持ちには、素直に伝えてあげる
タイプ9	・平和主義者・落ち着き・おっとり・億劫がり・調和・風呂好き	・心が広く寛大で辛抱強い ・調整・調停能力に長けている ・人に落ち着きと安らぎを与える	・執念に欠ける ・無神経で無暗着な面あり ・プレッシャーに反抗的になる面あり	・何事にもかか受ける身になりがちに自分に気づき、時にアフレンシブな言動を心がける ・自分自身で決断する習慣をつけるため、身近な人から決断と実行のトレーニングを行う ・自分の本当の願望に早く気づき、その実現に向かう努力を意図的に行う	・何かを依頼するときには、あまり負担をかけない言い方を心がける ・行動で自分のフィロソフィを伝える ・意思決定を求める時には十分な時間をあげる ・配慮が必要である	・何かを依頼するときには、あまり負担をかけない言い方を心がける ・行動で自分のフィロソフィを伝える ・意思決定を求める時には十分な時間をあげる ・配慮が必要である

★「鈴木秀子」のエンアグラム活用術 鈴木秀子著（春秋社刊）よりアレンジし、加筆して記載

リーダーシップの発揮の仕方は人それぞれ！ 成果につなげる“MY(私の)リーダーシップ”を考える

図表6

リーダーの「コミュニケーション力」とリーダーシップ発揮時の「要素別対応」の仕方

効果的なコミュニケーションの5要素	解 説	コミュニケーション力診断の評価ポイントとリーダーの留意点	
		高い(18P以上)	低い(10P以下)
自己概念	「自分はどんな人間で」「何ができて、何ができない」「自分の価値観」「長所・短所」など、 自分で思っている自分 、即ち、自画像のことである。考えたり、判断したり、行動するときの基準にもなる。自己概念が強すぎると、 唯我独尊 ・独りよがりの自分に気がつかなくなってしまう。 また、あいまいで弱々しい自己概念を持つと、人の言いなりになってしまうことが多い。固い殻のような自己概念は成長を止めてしまうことにもなりかねないので、しっかりとしながらも柔軟性を失わない自己概念が必要である。	・とかく自分を過信しすぎて唯我独尊に陥りがちで、部下が離れしまい上手く成果に繋がらなくなってしまう。 ・自分のやろうとすること・指示することがすべて正しく、部下の意見・提案を受け入れられなくなる。 ・仕舞いには、部下は、意見や提案をしなくなり、指示されたこと以外はやらなくなってしまう。 ★「はだ目の自分」(他者からのフィードバック)を要啓することが大事である。	・自分に自信が持てないため、チーム内外のメンバーの言動がいとも気になる。 ・部下に対する適切な指示・支援が自信を持って出来ない。 ・そのため、仕事を部下に任せ切れない。 ★自分の良さ・強みを把握し、自信を持って部下に對する指示・支援を行う。 ★部下に仕事を任せせることも部下育成上必要なことである。
	相手の話に耳を傾けて真剣に聴くことである。人は話すときは真剣になるが、聞くとときにはいいかげんな気持ちになりがちである。聞き流してほとんど印象に残らなかつたり、話しの中味は理解できても、その裏にある感情に気がつかない。つまり、 良い聞き手 は、単に相手の話を聞くだけでなく、言葉の背後にあるものや、言葉の「間」に込められたものまでも聴くようにしている。	・部下のやる気を引き出し、リーダーシップを発揮する上ではプラスに働く。 ・相手の話に耳を傾け過ぎることはないが、「木を見て森を見ず」にならないように注意する必要がある。 ★部下の話に耳を傾けることは組織の活性化につながる。	・相手の話の真の思いを聞き取ることが出来る。表面的な理解で終わってしまい、リーダーシップの発揮にマイナスの影響が出がねない。 ★部下のやる気を引き出す上からも部下の思いをくみ取る努力が必要である。
明確な表現	自分の思っていることや言いたいことを的確に表現することは、効果的なコミュニケーションにとって必要なことである。 明確な表現のためには、相手の求めていることを把握していること、言いたいことが何であるかを十分に理解していること、分かりやすい表現をするために言葉の構成を工夫すること等が必要である。また、相手だったらと立場を変えて考えてみることも有効である。	・部下との信頼関係を構築する上からも「適切な的確」な表現でリーダーの考えを簡潔に伝えることが出来る。 ・チームのベクトルを合わせる上からもプラスに働く。 ・意見の違いや否定をせねばならないときには、「イエス・バット法」や「アサーションのスキル」を活用して相手との関係に溝が生じないように配慮する。 ★適切な自己主張の仕方を身に着ける。	・コミュニケーションは「受けて次第」とよく言われるが、部下の勝手な理解から誤解を招きかねない。 ・部下の理解が得にくくなり、信頼関係が築けない可能性がある。 - あるため、「確拠のスキル」を身に着ける必要がある。 ・部下に伝えるべきことを予めメモするとか資料化する等の準備が必要である。 ★ロジカルトレーニングスキルを身に着ける。
感情の取扱い	マイナスの感情を自分の中でどのようにコントロールするかはコミュニケーションの発展に大に関わりがある。 まず必要なことは、自分に自信を持つ事で、自信がないと必要以上にマイナスに受けとってしまうことがある。次に、マイナス表現に対して「そのような見方もある」とフィードバックとして受け止めることも大事である。	・あらゆる局面で冷静に対処できると思われるので、感情の取り扱いが上手く出来ない相手に対しては、即反応せず忍耐強く話を聞いてあげることが大事である。 ★相手のベースにはまらないよう注意する。	・ポジション/パワーを発揮しがちな時は、一呼吸置く(6秒ルール)なり生唾を飲み込むなりして、意識的に抑制することが大事である。 ・「YOUメッセージ」は極力使わず、「Iメッセージ」を積極的にする努力をする。 ★評論家的に「Iメッセージ」を活用する。
自己開示	相手を信頼して、自分に関することを打ち明けることはコミュニケーションを促進することにつながる。 自分の考え・気持ち・好きなこと・苦手なこと・下手なこと等を、心を聞いて伝えることは相手の親密さを引き出し、好意を引き寄せ、率直なコミュニケーションをもちたすことになる。自分にとってマイナスなことでも、気持ちいそうと心掛けているのなら、適切に評価してくれるものである。	・主観・主張に裏表がなく誰からも信頼を得やすい。 ・相手の自己開示を引き出しやすい。 ・自意識に終始しないよう注意が必要である。 ★双方方向の自己開示になるよう相手に對する配慮を怠りなくすることが肝要である。	・積極的に自己開示をする努力が必要である。 ・予め自己開示できる材料を整理して用意しておくことよい。 ・相手からも自己開示を引き出せるよう「質問のスキル」を身に付けておくことも自分も自己開示しやすいとなる。 ★初対面の人やあまり頼りたくない人との双方方向の自己開示が出来るようになること意思の疎通も早くなる。

◆「評価ポイント」:「24~0ポイント」の評価で「普通」は「11~14ポイント」

図表10

「MY(私の)リーダーシップの発揮の仕方」を考える際に考慮すべき要素

計画・目標(目的)・課題	リーダー	部下(別途個別に検討)	外的環境・内的環境・その他
計画・目標(目的)・課題 難易度が高い 普通 難易度が低い	資質 性格特性: ータイプ 思考・行動特性: ータイプ コミュニケーション力: 有る・普通・不足 知識: 豊富・普通・やや不足・不足 スキル: 有る・普通・やや不足・不足 情熱・やる気 高い 普通 低い キャリア(社内外) 多方面 普通 特定分野: 長所: 強み:	資質 性格特性: ータイプ 思考・行動特性: ータイプ コミュニケーション力: 有る・普通・不足 知識: 豊富・普通・やや不足・不足 スキル: 有る・普通・やや不足・不足 情熱・やる気 高い 普通 低い キャリア(社内外) 多方面 普通 特定分野 長所: 強み:	市場環境 良い 普通 厳しい 競争関係の厳しさ 他社との競争関係: 厳しい・厳しくない 隣接業界との競争関係: 厳しい・厳しくない 組織の雰囲気 上司や部下との意思疎通: 良好・普通・悪い 上司や部下との信頼関係: 良好・普通・悪い 明るさ: 明るい・普通・沈滞 風土: 前向き・現状維持・後ろ向き ルール 法律・CSR・社内規定・規則

★取り組む計画・目標や課題と各項目ごとに○で囲む又は記入する。なお、部下については個々に評価し、総合的に判断する

★自分の持ち味(パーソナリティ)を活かした「MY(私の)リーダーシップの発揮の仕方」を考える

1. 所期の成果～テーマ
(例)「いかにして売上高を伸ばすか」

2. 具体的な取り組み
1) 課題を解決し、「所期の成果」につなげるためのリーダーシップの発揮の仕方～自分の流れ
2) 取り組み具体策
(1) 現状の認識(良い面・悪い面 他)
(2) (1)から見えてくる課題
(3) 具体策
(4) 納期 年 月