

# リーダーシップ 理論と実践の 過去 現在 未来

EQパートナーズ株式会社 代表 / 立教大学大学院 教授 安部 哲也

- ① リーダーシップとは何か / リーダーシップ理論について
- ② 現代のリーダーシップ論と実践 その1
- ③ 現代のリーダーシップ論と実践 その2
- ④ 企業、大学ビジネススクールにおけるリーダーシップ開発の実践
- ⑤ リーダーシップ開発の新しいトレンド

## ③ 現代のリーダーシップ論と実践 その2

今回は、最近のリーダーシップに関するテーマとしてよく議論される、女性のリーダーシップ、年上の部下を持つ若手のリーダーシップ、またグローバルな環境におけるリーダーシップについて、述べていく。

### 女性リーダーのためのリーダーシップ

最近、女性の活躍推進、ダイバーシティ推進のため、各企業の女性リーダー、女性マネージャー育成研修も増えている。

本来リーダーシップ自体に男性、女性の違いはない。基本的には、「集団に目標達成を促す」ためのリーダーシップ自体は同じである。しかしながら、女性の持つ特徴から、比較的活用しやすいリーダーシップ・スタイルもある。

一例として今回は、シェアド・リーダーシップを紹介する（図1）。シェアド・リーダーシップとは、リーダーが1人だけでリーダーシップを発揮するのではなく、リーダーシップの機能をシェア（分担）し、時々に応じて、リーダーシップを発揮するメンバーを変えていくスタイルである。例えば、リーダーの得意分野に関しては、自身で積極的にリーダーシップを発揮するが、不得意や未経験の分野に関しては、その分野を

得意とするメンバーに積極的にエンパワーし、中心となってリーダーシップを発揮してもらう。

また、子育てや介護などのために、時間に制約のあるリーダーの場合、業務時間内には、そのリーダーがリーダーシップの役割を担うが、対応できない時間帯などについては、別のメンバーが中心となりリーダーシップを発揮するスタイルをとることもできる。

シェアド・リーダーシップを行う前提として、リーダーシップを複数名でシェアしても、方向性がぶれないように、インクルージョンを行うことも重要となる。例えば、組織のミッションやビジョン、目標などをしっかりと共有しておくこと、またチームの信頼関係を高めておくことも不可欠である。

ある複写機メーカーの女性リーダーは、自身が子育てによって時間の制約があるため、メンバーとビジョンの共有やコミュニケーションを積極的にとることで、リーダーシップを効果的にシェアしている。

### 若手リーダー（年上の部下を持つリーダー）のためのリーダーシップ

最近では、企業による若手の積極的登用と定年延長などの影響もあり、年下のリーダーが年上の部下

を持つケースが増えてきている。時には、自分の先輩や、以前上司だった人が自分の部下となるケースもある。そのような場合に、どのようなリーダーシップを発揮していけばよいのであろうか？

まず、前提として、上司であることを「えらい」とするのではなく、上司とは組織上の「役割・ポジション」であると認識すべきである。そしてその役割に応じて、すべきことをし、言うべきことを言うのである。

ある年下の上司を持つ人が、「（年下の上司が）自分に遠慮しすぎている。年齢的な敬意は払ってもほしいが、上司として部下に対して、遠慮せず、言うべきことを言わないと組織がうまく機能しない」と述べていた。

前述のシェアド・リーダーシップも有効である。ある製薬会社で部長を務めたA氏は、かつての上司が自分の部下となった際、その部下の持つ強みの部分に関して積極的にリーダーシップをシェアしていった結果、その部下の強みややる気を引き出すことができた。

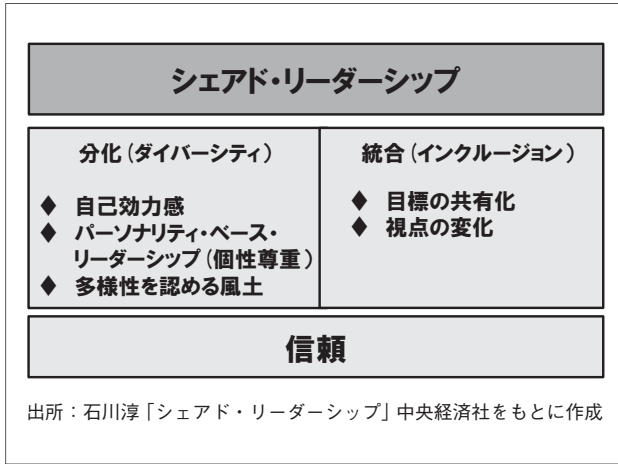
### グローバルリーダーのためのリーダーシップ

グローバル・リーダーシップとは、国境、国籍を越えて、リーダー

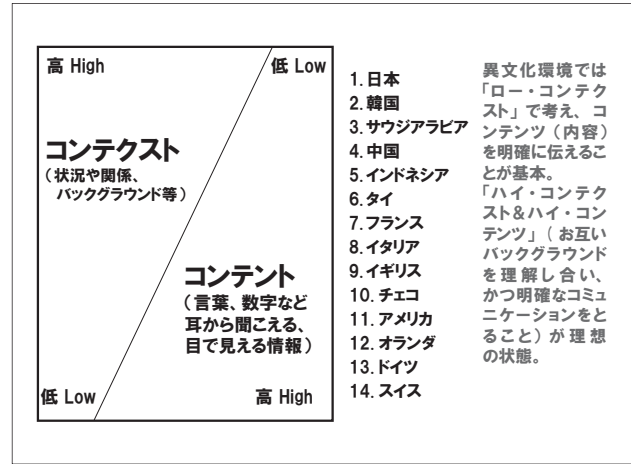


■安部 哲也 (あべ てつや) admin@eqpartners.com http://eqpartners.com/ 03-5463-6525  
 EQパートナーズ株式会社 代表取締役社長。立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科 (MBA) 教授。  
 中央大学法学部法律学科卒業。経営学修士 (BOND 大学大学院)。パナソニック入社、海外 (香港) 駐在員などを経験。  
 2002年 EQ パートナーズ株式会社を設立、代表取締役社長。立教大学大学院では、リーダーシップ論、アントレプレナーシップ、修士論文指導などを担当。著書は『ワールドクラス・リーダーシップ』(同友館)、『課長の心得』(総合法令出版)等多数。  
 ▶仕事のモットー「論語とそろばん」

■図1) シェアド・リーダーシップを促進する要因



■図2) 異文化理解：コンテキスト



ーシップを発揮することである。すなわち、海外に行ってリーダーシップを発揮したり、国内であっても国籍の違う人たちに対して、リーダーシップを発揮したりすることである。

前回連載第2回で述べたセルフ・リーダーシップやチーム・リーダーシップは、グローバル・リーダーシップのベースとなるものである。それらに加えて、国や地域による文化や価値観の違い、ビジネス習慣、宗教の違いなどを含めて、リードしていくこととなる。

異文化を理解するために、エドワード・ホール of コンテキスト理論が参考になる (図2)。コンテキストとは、文脈、背景という意味である。

ハイコンテキスト文化とは、文脈や背景が多く共有されているということであり、いわゆる、言わずとも分かる“あうんの呼吸”が

通じる文化である。日本はハイコンテキスト文化の典型例であり、中国、韓国、タイなどのアジアの国々は、ハイコンテキスト文化に属する。

それに対して、米国、ドイツなどの欧米の国々は、ローコンテキスト文化に属する。話し手があまり多くを言わず、聞き手がその意図を推測するハイコンテキスト文化と、話し手が明確に説明する責任のあるローコンテキスト文化とでは、コミュニケーションスタイルが大きく異なる。

日本などのハイコンテキスト文化に属するリーダーは、欧米などのローコンテキスト文化に属するメンバーとビジネスを行う際には、5W1H (なぜ、何、いつ、だれ、どこ、どのように) やYES/NOを明確に相手に伝えていかなければ、ビジネスにおいて誤解が生じる。

グローバル・リーダーシップにおいては、基本的に下記のように考えるとよい。

1) 文化的な共通点や相違点を理解する

事前に情報を得る、注意深く観察し会話する、率直に質問するなどして、理解を深める。

2) 互いの文化を尊重する

文化はどちらが良くて、どちらが悪いということはない。文化、背景の違いを尊重していく必要がある。

3) 互いの強みを有効活用する

例えば、自転車部品メーカーのシマノは、変革への抵抗が少ない文化の特性を活用し、海外でのモノづくりや積極的なマーケティング機能をシンガポール拠点に任せられている。

参考文献：『シェアド・リーダーシップ』(石川淳著、中央経済社)