

- 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 セルフ・リーダーシップとチーム・リーダーシップ / 考え方と実践
- ③ グローバル・リーダーシップとソーシャル・リーダーシップ / 考え方と実践
- 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

① リーダーシップとは何か

リーダーシップ不足の時代

「リーダーが足りない」

「変革を起こせるリーダーを育成したい」

「イノベーションをリードできるリーダーはどのように育成するのか？」など。

多くの日本企業でこのような声を聞く。

一方で、「日本では、リーダーシップ教育がほとんどなされていない」のではないだろうか。

筆者が知る限り、ほとんどの日本の小中高校、そして大学においても、リーダーシップについては教育されていない。また、企業教育においても、マネジメント教育が中心で、リーダーシップ教育はあまり行われていないようである。

その影響もあり、「自分はリーダーになりたくない」「リーダーシップは苦手である」「リーダーシップとは何で、どのようにすればよいのか分からない」という日本人が多くなっている。

そこでこの連載では、「リーダーシップとは何か」「リーダーシップはどのように育成開発すればよいのか」などについて、リーダーシップ理論研究の流れと、企業や大学院ビジネススクールなどに

おけるリーダーシップ開発の実践事例を紹介しながら、解説していきたい。

リーダーシップとは何か？

まずは、リーダーシップとは何か？を定義する必要があるが、学者、研究者、実務家などを含め、実に様々な定義がある。

ここでは、組織行動論の権威であるスティーブン P.ロビンスの「リーダーシップとは、集団に目標達成を促すよう影響を与える能力である」とする。

この定義からすると、リーダーは必ずしも経営者、管理者ではなく、現場の一スタッフであっても、集団に目標達成を促す影響力を持つことができる。組織の誰もがリーダーとなることができ、また多くの組織では、誰もがリーダーシップを発揮することが求められる。

リーダーシップ理論研究の流れ

まずは、リーダーシップについて理解を深めるため、リーダーシップ理論研究の大きな流れを見ていくこととする。

リーダーシップ理論については、主に米国の大学を中心に1900年以降、下記のように研究されてきた。

① リーダーシップ特性理論 (1900年代から)

優れたリーダーに共通する特性(性格など)を研究していった。例えば、「公正」「正直」「ユーモア」「社交性」「自信」などである。

しかしながら、結論から言うと、研究の結果、優れたリーダーとそうでないリーダーを分ける共通する特性は発見されなかった。

② リーダーシップ行動理論 (1940年代から)

次に研究者たちは、リーダーの特性ではなく、行動に着目した。行動は特性よりも変えやすく、開発できるというメリットがある。

研究の結果、人間関係に関する行動と仕事に関する行動の2軸に集約された。

ここでは、ブレイクとムートンにより図式化された“マネジリアル・グリッド”(図1)を紹介する。

「人への関心」と「生産への関心」を1～9(1:最低, 9:最高)までとり、最も優れた成果を出すのは、双方の配慮ができる9・9スタイルのリーダーであると結論づけた。

この理論は、リーダーの行動を人への関心と、生産(仕事)への関心の2つに集約した点に功績がある。しかしながら、メンバーの



■安部 哲也 (あべ てつや) admin@eqpartners.com http://eqpartners.com/
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」

経験や能力とビジネスの状況を考慮していなかったことに問題があった。

③リーダーシップ条件適合型理論 (1960-70年代)

行動理論をさらに進化させ、リーダーを取り巻く環境、メンバーの状況やビジネスの環境に応じて、とるべきリーダーシップを変えろという理論である。

いくつかの理論の中の一例として、図2のパス・ゴール理論がある。

例えば、新入社員やまだ経験・能力が少ないメンバーには、業務内容やスケジュールなどを具体的に指示・命令していく“指示型”。

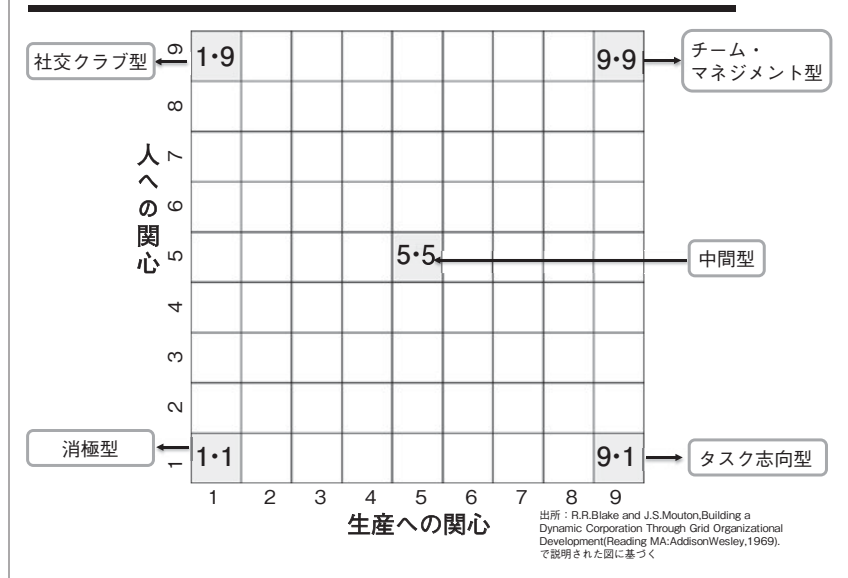
メンバーの経験、能力が上がるに従い、メンバーに主体的に考え行動させ、問題が発生したり助けが必要となるときにサポートする“支援型”。

何かを決める際に、メンバーに提案などで参加させる“参加型”。

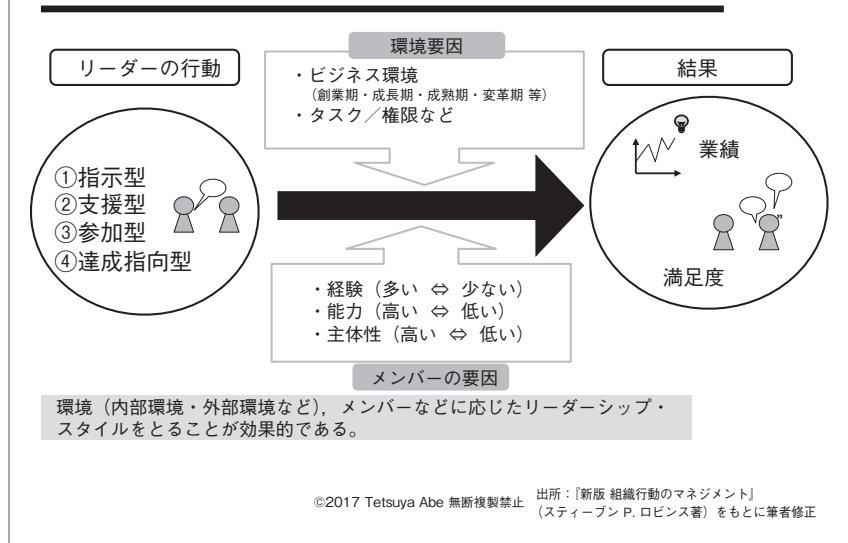
メンバーが十分に経験知識、能力を身につけている際などには、目標を設定し、基本的にやり方などは任せていく“達成指向型”。

この理論の、リーダーは置かれた条件・状況によって、とるべきリーダーシップ・スタイルを合わせるべきであるという考え方は、現在でも通用する考え方であるため、リーダーもしくは、今後リー

■ 図1) マネジリアル・グリッド



■ 図2) パス・ゴール理論 Path Goal Theory (R.House 1971)



ダーになる人には、必ず押さえておいてほしい。

次回以降、このようなリーダーシップ理論がさらに発展した内

容、また具体的にどうリーダーシップ開発を進めていくかなどを述べていくこととしたい。

参考文献：『新版 組織行動のマネジメント』(スティーブン P. ロビンズ著) (ダイヤモンド社)