

# 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

## ② 現代のリーダーシップ論と実践 その1

### 現代のリーダーシップ理論

前回述べたリーダーシップ条件適合型理論を、さらに様々な状況に応じて発展させた現代のリーダーシップ理論についていくつか紹介する。

#### ①カリスマ型リーダーシップ

いわゆるカリスマといわれる強いリーダーがトップダウンで率いていくリーダーシップ。特に、起業時や新規事業の立ち上げ時、変革期などに有効なリーダーシップである。

例えば、アップル社の元CEO スティーブ・ジョブズは、カリスマ型リーダーシップを発揮してアップル社を設立し、そしてiPod、iPhoneなどの画期的な商品を生み出し、企業を成長させていった。

#### ②変革型リーダーシップ

企業・組織変革などを推進するリーダーシップ。ハーバード大学のジョン・コッター教授は「リーダーシップとマネジメントは別物である。リーダーシップは変革能力、マネジメントは管理能力である」と言う(図1)。危機感の醸成、変革のビジョンの作成と共有、そしてメンバーの自発的な行動を起こさせるなどが変革のポイントである。1999年以降の日産自動車の企業変革、日産リバイバルプラ

ンの実践は、変革型リーダーシップの事例である。

#### ③ファシリテーション型リーダーシップ

リーダーがファシリテーターのように中立的な立場で、メンバーの合意を形成していくリーダーシップ。特にメンバーの自主性や創造的なアイデアを引き出したいときに活用する。リーダーは傾聴や質問を用いてメンバーに意見を述べさせ、結論を出させるようにリードする。

全国20ヵ所以上のホテル施設を経営する星野リゾートでは、それぞれの現場のメンバーが主体性を持って考え、行動するため、ファシリテーション型リーダーシップを実践している。

#### ④サーバント型リーダーシップ

あたかもリーダーがサーバント(奉仕者)のように、メンバーを支援するリーダーシップ。メンバーの満足度(ES)の向上が、顧客満足度(CS)、ビジネスの向上に波及する効果がある。

例えば、資生堂やスターバックスなどでは、特に現場のメンバーのモチベーション、顧客満足度の向上が重要であるため、サーバント型リーダーシップが実践されている。ビジョンや戦略など組織の方向性をつくる段階ではリーダー

が主役、実行段階ではメンバーが主役となる。

——このように様々なリーダーシップの型が存在するが、これが唯一の正解であるというリーダーシップは存在しない。メンバーやビジネスの状況などに応じて、効果的なリーダーシップを使い分けてほしい。

ここでは事例を分かりやすくするために、企業のトップリーダーについて挙げたが、部課長などのミドルリーダー、現場のリーダーでも考え方は共通である。

### リーダーシップの全体像

筆者は、リーダーシップを次の4つと定義している。

- 1) セルフ・リーダーシップ
- 2) チーム・リーダーシップ
- 3) グローバル・リーダーシップ
- 4) ソーシャル・リーダーシップ

この4つのリーダーシップは、個々に独立しているものではなく密接なつながりを持ち、段階的に発展していくものである(図2)。

以下、それぞれのリーダーシップ開発の実践方法について述べていく。

#### ●セルフ・リーダーシップの考え方と実践

セルフ・リーダーシップとは、自分自身をリードすることであ

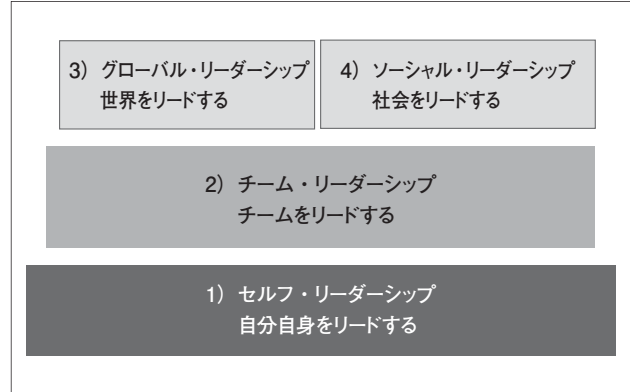


■安部 哲也 (あべ てつや) admin@eqpartners.com http://eqpartners.com/  
EQパートナーズ株式会社 代表取締役社長。立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科 (MBA) 教授。  
中央大学法学部法律学科卒業。経営学修士 (BOND 大学大学院)。パナソニック入社、海外 (香港) 駐在員などを経験。  
2002年 EQ パートナーズ株式会社を設立、代表取締役社長。立教大学大学院では、リーダーシップ論、アントレプレナーシップ、修士論文指導などを担当。著書は『ワールドクラス・リーダーシップ』(同友館)、『課長の心得』(総合法令出版) 等多数。  
▶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

■図1) リーダーシップ & マネジメント

リーダーシップ (新規創造&変革能力)	マネジメント (管理能力)
新規創造&変革のためのビジョン・課題を構築し、メンバーを巻き込み、実行する ・適切なことを見つけ、行う ・新しいことを起こす、変革する ・革新する ・発展する ・中長期的視点 ・リスクをとる ・規則、規律、計画を超えて動く ・ビジョンや戦略を練る 「なぜ、やるのか (WHY) ?」 「何をやるか (WHAT) ?」	与えられたビジョン・課題をメンバーを管理しながら、効率的・効果的に実行する ・物事を適切に行う ・複雑さに対応する ・管理する/改善する ・現状維持する ・短期的視点 ・リスクを回避する ・規則、規律、計画を重視して動く ・綿密な段取りやスケジュールを組む 「どのように、やるのか (HOW) ?」
出所：『第2版リーダーシップ論』(ジョン・コッター著) をもとに筆者編集	

■図2) リーダーシップの全体像



る。自分自身をリードできていなければ、チームメンバーをリードすることはできない。

例えば、自分自身の目的・目標が明確でないのに、チームメンバーに目的・目標を持つようには言えないし、リーダー自身のモチベーションが落ちているのに、メンバーに対して、モチベーション高く頑張れ、とは言えない。仮に言ったとしても、メンバーには、リーダーの言行不一致が見抜かれてしまうだろう。

リーダーは、自分自身のミッションやビジョン、目標を持って、自分自身で前向きに努力していく必要がある。また、困ったときの相談相手であるメンターや目標達成や問題解決をサポートしてくれるコーチを活用することも、セルフ・リーダーシップ開発に効果的である。

●チーム・リーダーシップの  
考え方と実践

チーム・リーダーシップとは文

字通りチームをリードすることであり、リーダーシップの中心的部分となる。

チームをリードするためには、まず、どこへリードするのかという方向性が重要である。目的や目標が明確になっていない組織は、当然ながら良い成果を挙げることはできない。

方向性を決める場合には、なぜその目標を目指すのか (WHY) ? 何をを目指すのか (WHAT) ? どのように実現するのか (HOW) ? について、明確にすることが重要である。

方向性を決め、メンバーと共有した後は、メンバーを動かしていかなければならない。リーダーとして、メンバーの価値観、モチベーションの状況を理解し、極力ポジティブなストローク (コミュニケーション) をとって、メンバーそれぞれの動機 (やる気) に働きかけていく。

方向づけ (ビジョン)、動機づけ・

実行 (アクション) に続いて、メンバーの育成・学習 (ラーニング) が必要である。

メンバーの育成に関しては、リーダーがメンバーに仕事のノウハウ、進め方などの答えを教える「ティーチング手法」と、リーダーが効果的質問や積極的傾聴をしながらメンバーに考えさせ、答えを導き出させる「コーチング手法」との2つがある。

メンバーがまだ経験が浅い、スキルが低い場合には、ティーチングを中心にビジネスの基礎をしっかりと教え、経験・スキルを十分に身につけたメンバーには、コーチングで解決策や考えを引き出していき、というようにメンバーの状況に応じて、育成手法を変えていくことが基本的なポイントである。

参考文献：『組織行動のマネジメント』(ステファン・P. ロビンス著、高木晴夫監訳、ダイヤモンド社 1997) / 『リーダーシップ論』(ジョン・P. コッター著、ダイヤモンド社 2012) / 『ワールドクラス・リーダーシップ』(安部哲也著、同友館 2005)