

強いリーダーの リーダーシップ



はじめに

リーダーシップを備えた強いリーダーとは、どのような人のことを指すのでしょうか。多くの人が、カリスマ性があり、強い牽引力を持った偉大なリーダー像をイメージするのではないのでしょうか。

しかしながら、本テキストでいう“強いリーダー”とは、必ずしもこのようなリーダーを指しているわけではありません。むしろ、チームや組織全体として成果をあげるために、他者を活かせるリーダーを指しています。というのも、企業において重要なことは、チームや組織を率いるリーダーが自ら大きな力を発揮することではなく、そこで働く組織メンバー一人ひとりが最大限に力を発揮し、同時に、組織メンバー間の相互作用を通じて相乗効果を生み出すことで、会社全体としての成果を最大化させることにほかならないからです。

では、チームや組織の成果を最大化させるリーダーシップとは、どのようなものでしょうか。最初に伝えておきたいのは、この問いに対する唯一絶対の答えはないということです。むしろ、この目的を達成するためのリーダーシップのあり方は、リーダーが置かれた状況やメンバーの特性によって変わってきます。ここで大切なことは、こうした個々の具体的な状況の中で、どのようなリーダーシップのとり方が有効なのか、自ら考え、判断し、行動していけるだけの力をつけることです。

このような認識に立って、本テキストでは、有効なリーダーシップのあり方を自ら描くために必要な視点や考え方の習得に焦点をあてます。最初に、リーダーシップの定義ととらえ方を押さえたうえで、リーダーとしての自分自身のあり方、他者への働きかけ方、チームや組織とのかかわり方の3つの視点から、リーダーとして押さえておくべき考え方やポイントを示していきます。

学習にあたっては、常に自己を振り返りながら、各項目について、自分自身が押さえられている点と見落としている点とを確認していきましょう。そうすることで、本テキストを通じて理解したことが、自己課題の発見と修正につながり、さらには自分自身のリーダーシップを磨くことに結びついていくことでしょう。

CONTENTS

はじめに	3
第Ⅰ部 目標と課題を達成するための技量を身につけよう	5
第1章 リーダーシップについて理解し、リーダーとしての自分を鍛えよう	6
1. リーダーシップとは何か	6
2. リーダーシップとマネジメントの違い	8
3. なぜ、職場でリーダーシップが求められるのか	10
4. リーダーシップの有効性は何で決まるか	12
5. リーダーがつまずくわけ	14
6. いかにして自分のリーダーシップを鍛えるか	16
7. 経験からの学習を自己開発につなげる	18
■研究課題1	21
第2章 リーダーとして必要な技量を身につけよう	22
1. なぜ、従う人と従わせる人が生まれるのか	22
2. パワーはどこから生じるか	24
3. 自分の行動の癖を知る	26
4. 仕事志向行動と関係志向行動	28
5. わかっているのに行動できないのはなぜか	30
6. 仕事の課題達成に必要なコアスキル	32
7. リーダーシップ発揮に必要なマインドセット	34
8. なぜ、自分の感情を認識し、制御することが重要なのか	36
■研究課題2	38
第Ⅱ部 部下の力を引き出し、組織を変革していくリーダーになろう ...	39
第3章 部下を活かし、部下をリードしよう	40
1. 人を動かすための2つのアプローチ	40
2. 人の普遍的傾向を踏まえて他者を動かす	42
3. 人の個性を踏まえて他者を動かす	44
4. 人を動かすためのコミュニケーション	46
5. 指示的コミュニケーションでリードする	48
6. 支援的コミュニケーションでリードする	50
7. なぜ、仕事を任せることが重要なのか	52
8. 仕事をどのように任せるのか	54
9. 部下を活かす仕事の任せ方	56
■研究課題3	59
第4章 メンバーが活きるチームと組織を築こう	60
1. 効果的なチームとはどういうチームか	60
2. 効果的なチームをどう導くか	62
3. 組織とは何か——組織構造・組織システム・組織文化	64
4. なぜ、組織について知る必要があるのか	66
5. 職場から見たよい組織と経営から見たよい組織	68
6. 環境変化の中で果たすべき職場リーダーの役割	70
7. 良好なチームや組織を維持していくには	72
8. 統率型リーダーシップと支援型リーダーシップ	74
9. 強いリーダーの真の役割	78
■研究課題4	79

第Ⅰ部

目標と課題を達成するための
技量を身につけよう

第1章

リーダーシップについて理解し、 リーダーとしての自分を鍛えよう

1

リーダーシップとは何か

リーダーシップ

「リーダーシップ」という言葉は、ビジネスだけではなく、政治、経済、社会など、さまざまなところで使われます。「〇〇国の大統領は、すばらしいリーダーシップを備えている」、「〇〇さんは学生時代、サッカーチームのキャプテンとして強いリーダーシップを発揮した」など、日常的に耳にする言葉といえます。

ところが、「リーダーシップとは何か」と改めて聞かれると、多くの人が考え込んでしまいます。実際、この言葉は西洋で19世紀から使われはじめたものの、明確な定義がなされないまま今日に至っています。このため、人によってその意味する内容が異なっているのが現状です。

本テキストでは、こうした言葉のあいまいさから生まれる混乱を避けるために、これまでのリーダーシップに関する言葉の定義に見られる共通項を取り出し、「リーダーシップとは、共通の目標達成へ向けて、他者に影響を与えること」ととらえることにしましょう。

リーダーシップの2つの要素

このようにリーダーシップをとらえると、リーダーとしてリーダーシップを発揮するには2つの要素が欠かせないことがわかります。

共通の目標

ひとつは、達成すべき「共通の目標」です。リーダーは、こうした目標を他から与えられるのではなく、自ら示していきます。会社を率いるリーダーとしての社長であれば、将来へ向けて会社がすすむべき方向性を示します。組織内のチームリーダーであれば、組織全体の目標を踏ま

えながらも、自らの考えと思いにもとづいて、チームとしてめざす目標を掲げます。つまり、リーダーには自ら目標を掲げる力量、すなわち、未来へ向けた**構想力**が必要だといえるでしょう。

構想力

もうひとつの要素は、実行のための「**他者への影響力**」です。どんなにすばらしい目標を掲げたとしても、目標達成へ向けた行動がなされなければ絵に描いた餅に終わってしまいます。したがって、リーダーは自らが掲げた目標を達成するために、他者に影響を与え、目標へ向けた他者の行動を促さねばなりません。つまり、リーダーには未来への構想力だけでなく、目標達成へ向けての**実行力**が求められます。

他者への影響力

実行力

行動プロセスとしてのリーダーシップ

よくある疑問のひとつに、「リーダーシップは、一定の職位についていないと発揮できないのではないか」というものがあります。たとえば、「企業は担当者に対してリーダーとしての役割を期待しておらず、実際に命令を下す組織上の権限も持っていないため、リーダーシップが発揮できない」という考え方がこれにあたります。

しかしながら、問題意識の高い担当者が業務上の課題について新たな提案を行い、上司や関係者を説得し、周囲のメンバーを動かして業務改善をすすめたとすれば、これは「自ら目標（提案）を示し、その実行へ向けて職場のメンバーに影響を与え、その目標を達成した」という意味で、リーダーシップを発揮したととらえることができます。

つまり、役割としてリーダーシップが求められる職位にあることと、実際の**行動プロセスとしてリーダーシップを発揮すること**は、まったく別の事柄だといえます。このため、現実にはリーダーと呼ばれる地位にあってもリーダーシップのない人がいる一方で、職務上はリーダーの地位になくともリーダーシップを発揮する人がいることになります。

ここで強調しておきたいことは、現状の自己の役割にかかわらず、実質的に行動プロセスとしてリーダーシップを発揮することは誰でも可能だということです。このテキストでは、このような前提に立って、個人として、いかにリーダーシップを鍛え、発揮していくかについて、多面的に考察を深めていきます。