

リーダーシップ

鋭農経営塾

講師：ファームサイド株式会社 佐川友彦

メニュー

1. リーダーシップの定義
2. リーダーシップの理論
3. 現代のリーダーシップ
4. リーダーシップの勘所
5. ワーク

■ 本日のねらい | 講義後の姿

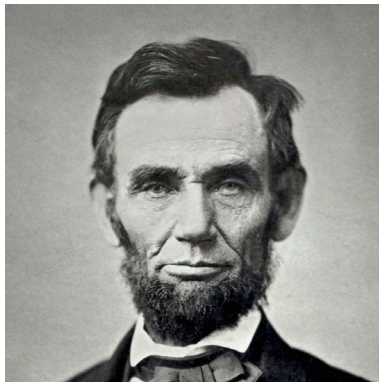
1. リーダーシップの類型と、理論的裏づけを理解している
2. 自身が目指すべきリーダー像と、そうなるための行動を理解している
3. リーダーシップによって組織を変革するプロセスを理解している

リーダーシップの定義

Q. リーダーシップとは何ですか？

Q. リーダーシップに必要な要素は何がありますか？

Q. どんなリーダー、リーダーシップを思い浮かべますか？



リーダーシップの定義

- 古典的な定義

「①指導者・統率者としての地位・任務。
②指導者としての能力・資質。統率力。指導力。」
(大辞林 第3版)

- 現代の定義

- 「人やチームに影響を与えて、結果を出すこと」
 - 必ずしも「指導者」である必要はない
 - 多様なリーダーシップ像がある

「リーダーとは希望を売る商人である」 (ナポレオン・ボナパルト、1769-1821)

「リーダーに選ばれることは、王冠を与えられることではない。

他のメンバーの実力を最大限に発揮させる責任が与えられるのだ。」 (ジャック・ウェルチ、1935-2020)

リーダーシップの定義

Q. リーダーシップとマネジメントは違う？

- A. 人や組織に**直接的に**働きかけるのがリーダーシップ。
人や組織に**間接的に**働きかけるのがマネジメント。
- A. チームの**進路を決め、指し示す**のがリーダーシップ。
決められた**進路を実現するための管理**がマネジメント。



リーダーシップの研究

1. 特性理論：リーダーは共通の資質を生まれ持っている？

- ・ リーダーに特有の共通する資質が研究された
- ・ リーダーシップは先天的か？後天的か？

-> 理論的な説明には限界があり、再現性が出なかった

2. 行動理論：リーダーに共通する行動様式とは？

- ・ 資質よりも「行動」に焦点を当てて研究されるようになった

-> 行動様式をコピーすることにより、再現可能になった

3. 状況適合理論：リーダーシップは状況によって変わる？

- ・ リーダーシップには複数のタイプがあり、
状況に合わせて使い分けるべき

-> リーダーシップがより効果的に機能するようになった

リーダーシップの研究

・ 行動理論 | ミシガン研究 (リッカート)

- ・ 組織とリーダーの在り方を4類型に分類した
 - ・ さらに「生産性志向型」と「従業員志向型」に分けた

1. 独善的専制型

- ・ リーダーはメンバーを信用していない
- ・ メンバーの意思決定権
-> なし
- ・ 圧力や懲罰でコントロール
-> トップダウン

2. 温情的専制型

- ・ リーダーはメンバーを信用している
- ・ メンバーの意思決定権
-> "ほぼ"なし
- ・ アメとムチの使い分け
-> 主従関係

3. 相談型

- ・ リーダーはメンバーを信頼している
- ・ メンバーの意思決定権
-> 実務レベルのみ可能
- ・ 双方向のコミュニケーションがおこなわれる
-> 信頼関係

4. 参加型

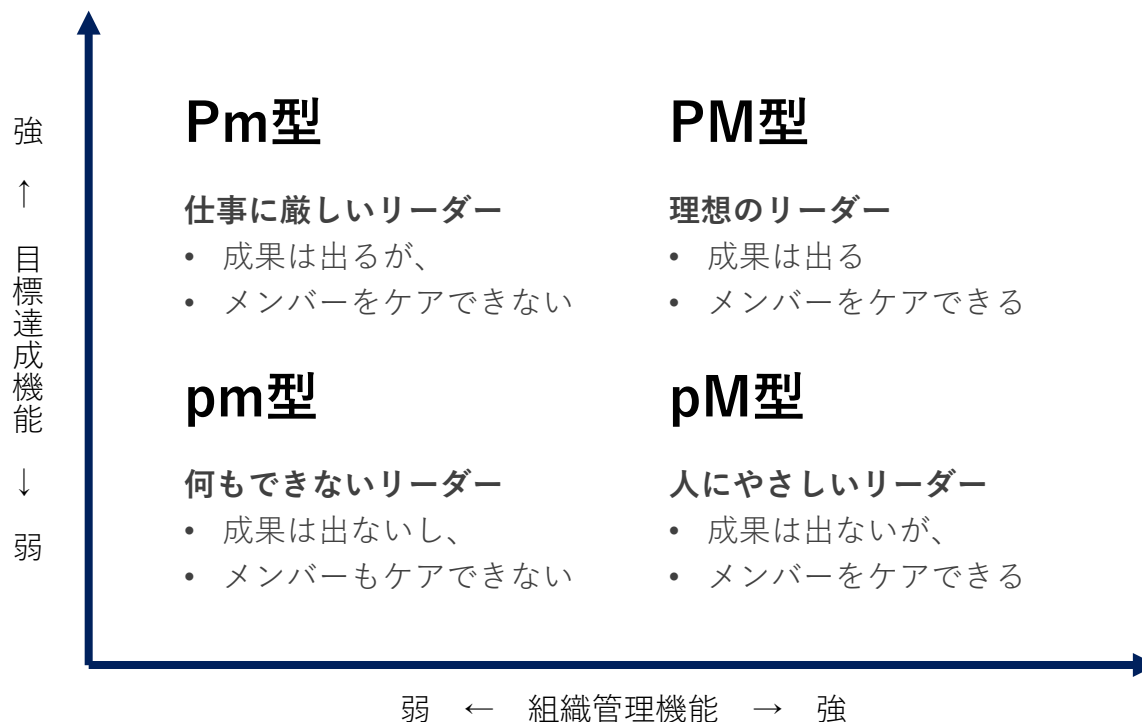
- ・ リーダーはメンバーを強く信頼している
- ・ 組織全体として意思決定
- ・ コミュニケーションが活発で、メンバーの意欲や帰属意識が高い
-> 調和型

右にいくほどハイパフォーマンスで望ましい

リーダーシップの研究

・ 行動理論 | PM理論（三隅二不二）

- ・ 「目標達成」（P Performance）と
「組織管理」（M: Maintenance）の2軸でリーダーシップを分類した



PmとpMのどちらを

よしとするか？

> Pm ≡ 生産性志向型（前述）

> pM ≡ 従業員志向型（前述）

リーダーシップの研究

・ 行動理論 | マネジアルグリッド (ブレイク&ムートン)

- ・ 「人への関心」と「生産への関心」の2軸でリーダーシップを分類した
- ・ ≡ PM理論



無難な5・5型よりも、
極端な1・9型や
9・1型のほうが
高パフォーマンスとされている

リーダーシップの研究

• 行動理論 | パワー理論（フレンチ&レイブン）

- リーダーシップ=影響力の源泉（パワー）を5つに分類

1. 強制パワー

罰を与える権限による影響力

2. 報酬パワー

報酬を与える権限による影響力

3. 正当パワー

正当な立場による影響力

4. 準拠パワー

個人的な魅力や敬意による影響力

5. 専門パワー

技術や知識、能力の優位性による影響力

- 従った/従わなかったの二元論に終始するのではなく、どのような影響力が行使されているかを知る
- 影響力を状況に応じて使い分ける
 - 用法・用量を守って計画的に…

リーダーシップの研究

・ 状況適合理論 | コンティンジェンシー理論（フィドラー）

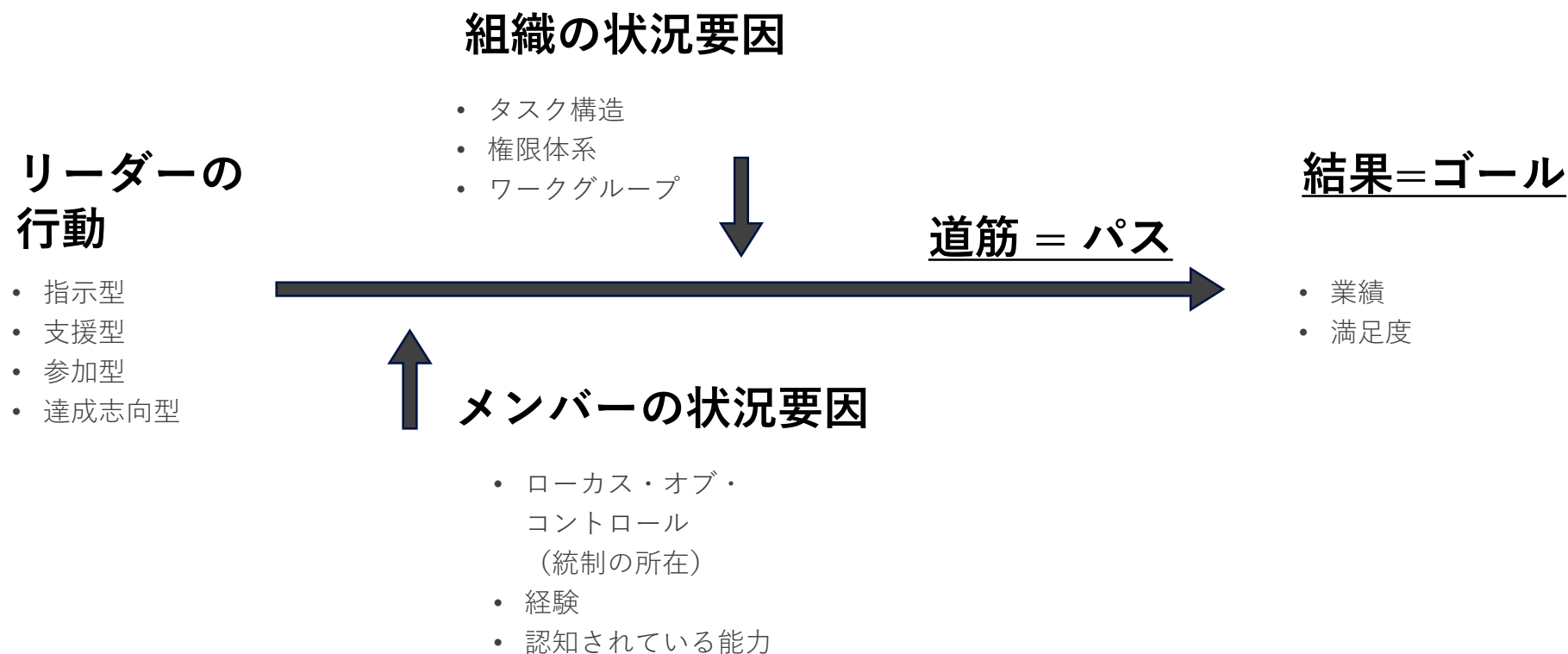
- ・ リーダーシップスタイルを「タスク優先型」と「チーム優先型」に分類し、使い分けて状況に適合するべきとした

リーダーとメンバーの信頼関係	タスクや課題の複雑さ	リーダーの権限の強さ	選ばれるリーダーシップ
良い	低い	強い	-> タスク優先型 状況をコントロールできる
ほどほど	ほどほど	ほどほど	-> チーム優先型 やや状況をコントロールできる
悪い	複雑	弱い	-> タスク優先型 状況をコントロールできない

リーダーシップの研究

・ 状況適合理論 | パス・ゴール理論 (ハウス)

- ・ リーダーの役割は目標 (ゴール) を定め、達成するための道筋 (パス) を示すこととした



現代のリーダーシップ

・ビジョン提示型リーダーシップ（ナヌス）

- ・ 近年のリーダーに求められる最大の役割は、ビジョンを掲示し賦活させること
 - ・ パス・ゴール理論

・ ビジョンによって組織のパフォーマンスと利益を最大化する

- ・ メリット①：メンバーの意思統一

価値観、判断基準を同期することで、組織のベクトルを統一する

- ・ メリット②：メンバーの自立化

価値観や判断基準を同期することで、
コミュニケーションや規則・制約を最小化できる
->自由度が高く自律的な組織を実現する

ビジョン設定のポイント

- ・ 社会性があるビジョンか
- ・ 共感できるビジョンか
- ・ わかりやすいビジョンか
- ・ 現場に即したビジョンか

・ 常にビジョンを活用し、組織に浸透させる

- ・ 時にはビジョンを更新する

現代のリーダーシップ

・ 変革型リーダーシップ（コッター）

- ・ リーダーの役割はマネジメントではなく、
新しい**ビジョン**を提示し実現する「**変革**」推進である
 - ・ 需要が供給を上回っていた時代は
マネジメントだけでモノが売れた
(生産志向、販売志向)
 - ・ 需要が供給を下回り、競争が激化した現代では、
市場に適合するための「変革」が不可欠である
(顧客志向、社会志向)
 - ・ 危機意識の喚起 -> チーム組成 -> ビジョン策定
-> ビジョン浸透-> 実行 -> 目標達成 -> 定着

現代のリーダーシップ

- **EQリーダーシップ（サロベイ&メイヤー&ゴールドマン）**

- EQ（Emotional Intelligence Quotient、感情知性）が
リーダーシップには必要

1. **感情の識別**

相手や自分の感情を認識する能力

2. **感情の利用**

目的達成のために感情を動かす能力

3. **感情の理解**

感情にまつわる因果関係を推測する能力

4. **感情の調整**

相手に合わせて感情をコントロールする能力

良い結果をもたらすリーダーは、
メンバーやチームに対して
感情面での前向きな影響を
与えていることが明らかになった
（ゴールドマン）

現代のリーダーシップ

- **リーダーシップの発現に必要な要素**
 - **従業員のモチベーション管理**
 - 従業員への継続的な働きかけ
 - 支援、指導、メッセージ、評価、称賛、調整、叱責…
 - **フォロワーシップの育成**
 - (メンバーが) リーダーを支える心構え、スキル
 - ⇔ リーダーシップ
- **次世代リーダーの育成**
 - リーダーシップ開発論 (マッコール)
 - 学習可能性：リーダーシップは学習で身につけることができる
 - 競争優位性：リーダー人材育成は事業の競争優位につながる
 - 育成責任：次世代リーダーの育成は現リーダーの責務である
 - 裁量、困難な課題、逆境がリーダーシップを育む

(番外編) 佐川が心がけているリーダーシップ

- 相手の最善を相手よりも真剣に考えて提案する
 - 愛を示す
- 判断に論理性、合理性、客観性…をもたせる
 - 再現性のある判断で納得してもらう
- あいまいな表現や判断を避ける
 - 断言する。決断する。考える負担を減らしてあげる
- 余裕を見せる
 - いつでも相談に乗れる姿勢を見せる
- いい仕事をする
 - 背中を示す。信用してもらう

考えてみよう（ワーク）

自分が目標とするリーダー像に対して

Q1. 自分が足りないところはどこか

Q2. その差分を埋めるために取り組むべき事は何か

Q3. 実現のための障害があれば、どう解消したらよいか

1. 個人で考えてみよう（ワークシート）

2. グループディスカッションしよう

3. ディスカッションの内容をまとめて発表しよう