

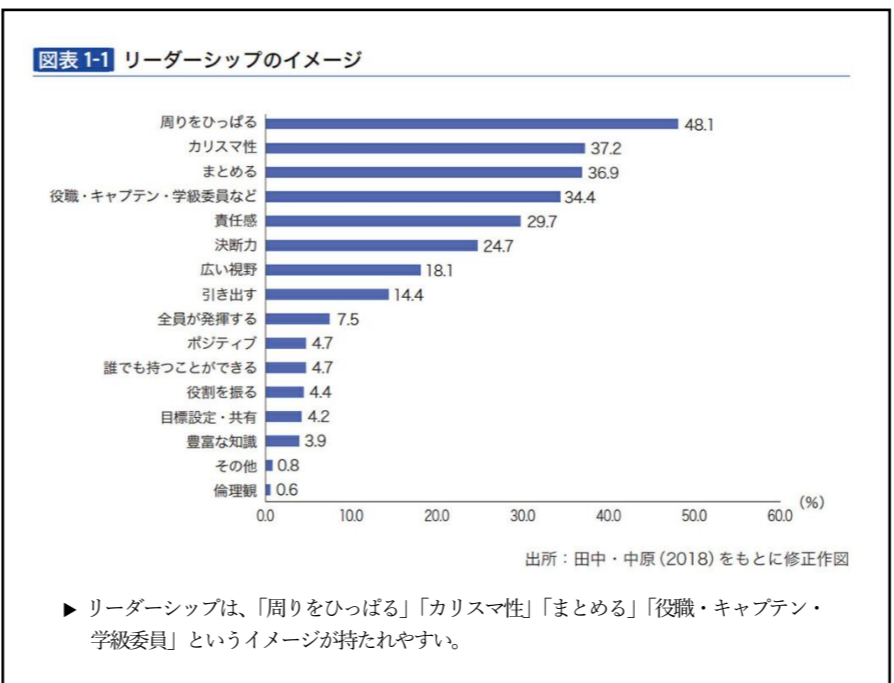
資料

(*印のついている語句は、資料の最後に〔注〕がある。)

「リーダーシップ」とは何か？

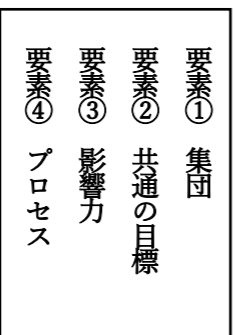
まずは、リーダーシップとはそもそも何なのかを確認しておきましょう。皆さんは、「リーダーシップ」というキーワードから、どのようなイメージを想起されるでしょうか。

図表1-1は、著者の中原の教鞭をとる立教大学経営学部[＊]に2018年に入学した新入生に尋ねたリーダーシップのイメージです。大学生にとって、リーダーシップとは「周りをひっぱる」「カリスマ性」「まとめる」「役職・キャプテン・学級委員」などのイメージが強いことがわかります。ビジネスパーソンの方々にリーダーシップのイメージをお聞きしても、「統率力」「指揮・指導力」「カリスマ性」「役職者」などのキーワードが多く聞かれます。



実はリーダーシップの定義は、研究者の数だけあるといわれており、研究者によってリーダーシップの捉え方は様々に異なっています。書店に並んでいる著名な経営者らによるリーダーシップ論も、語られている内容は実に様々です。

しかし、多くのリーダーシップの研究者が示してきた定義には共通点もあります。それは、次の4つの要素を含んでいることです。



各要素について、詳しく見ていきましょう。まず、人が1人で活動しているときには、リーダーシップを発揮する相手が存在しないため、そもそもリーダーシップは生じません。そのため、**リーダーシップは少なくとも2人以上の集団において生じるものといえます(要素①)**。

では、どのような集団にもリーダーシップが生じるのかといえば、そうともいえません。人が集団で活動していたとしても、それぞれの人が全く異なる何の関わりもない活動をしている場合は相互に関係を持つ必要はなく、そうした場面ではリーダーシップは生じません。例えば、電車のなかでたまたま同じ空間に居合わせている人々の間には共通の目標というものは存在しません。そのため、通常は電車内に居合わせた人々の集団内でリーダーシップが発揮されることは、ありません。しかし、緊急時などに、「全員が安全に車内から退避できるようにする」といった共通の目標ができた

ときには、率先して声かけをする人が出てくるなど、リーダーシップが生じることがあります。このように、**集団で目指す共通の目標が存在する**ところでは、リーダーシップが重要な意味を持つようになります(要素②)。

さらに、共通の目標がある集団では、その実現に向けて「役割分担をしてやってみよう」「この方法でやってみよう」など、**集団内の他者に影響力を発揮する(要素③)**人が出てきます。そして、共通の目標を持つ集団では、通常は、何度も話し合いや情報交換をするなど、互いに影響力を発揮し合いながら活動を進めていくこととなるため、一度きりの影響力ではなく、影響力が「プロセス」として続くというわけですから(要素④)。

これをまとめると、**リーダーシップとは、「集団の共通目標の達成に向けて発揮される影響力のプロセス」という定義が得られます。**

「集団の共通目標の達成に向けて発揮される影響力のプロセス」といっても、またイメージが湧きにくいかもしれません。著者の中原は、以前にヤフー社のリーダーシップ開発の研修企画に携わったことがあります。当時、ヤフーの会長をされていた宮坂学氏は、同社の次世代リーダー研修において、リーダーシップを「山登り」に例えて説明されていました。「リーダーシップとは何か」ととてもわかりやすく説明されていたので、宮坂氏の慧眼[＊]に敬意を表し、その概要を、ここで紹介したいと思います。

今、もし仮に、皆さんが気の置けない「仲間」4人〜5人のグループ(要素①)で「山登り」に出かけたいのだとすると、皆さんは、まず何からは始めるでしょうか。おそらく多くの方がまず口にするのは「どの程度の高さの、どの山に登るのか」についてです。つまり「**登る山の高さ**」を決めることです。これが共通の目標を決めることです(要素②)。

そのうえで、皆さんは、次に何をしようか。次に皆さんが行うことは、皆さん自身が話し合い、どのコースで登るのか、何時間かけて登るのか、必要な物をどう準備するか、どう役割分担をするか、といったプランニングをするでしょう。そして登りはじめたら、何メートルまで進んだのか、進捗を確認しながら、その後のペース配分をしたり、遅れている人には声かけや励ましをしたりしながら、全員が無事に登れるように「**働きかけ**」るのではないのでしょうか(要素③)。こうしたやりとりは全て他者に対してお互いに影響力を発揮し合う「**プロセス**」です(要素④)。



宮坂氏は、山登りの比喻を用いながら、リーダーシップの要諦をこのように説明していました(リーダーシップの要素①〜④の括弧書きは、著者が加えたものです)。**集団の共通目標を定め、目標の達成に向けて他者に影響力を発揮し合う(要素①)と一連のプロセスこそが、リーダーシップという現象だ**というわけです。何となくリーダーシップの本質的な要素についてのイメージをつかんでいたただけでしょうか。

「誰が」リーダーシップを発揮するのか

このようにリーダーシップを捉えると、リーダーシップとは、役職に就く1人の人物 だけ が発揮するものとは限らない、ということが見えてきます。先ほどの「山登り」の比喻で語るのであれば、**何も、リーダー1人が、「登る山の高さ」を決めきり、自ら先頭に立って山に登り、「黙って、わたしについてこい」という必要はないのです。**皆で、案や意見を出し合い、ときにはお互いの様子を気にかけてながら山登りを達成すればいいのです。

しかし、これまでは、**社会一般にも、リーダーシップ研究の分野でも、リーダーシップといえば、「役職に就く公式なリーダーが1人で発揮するもの」という暗黙の前提がありました。**

こうした暗黙の前提が人々の間に根付いていたことには、ビジネス環境が密接に関連しています。序章の最初で見えてきたように、変化が緩やかで、マネジャーが、その職場での仕事の進め方を自身の知識、スキル、経験の蓄積によって、「常に」「最も」熟知する存在でいられたときには、マネジャー1人のリーダーシップだけでも効果的にチームを運営することができました。そのため、**敢えて**マネジャーなどの役職者以外のメンバーに、リーダーシップの発揮を求める必要性がなかったのです。よって、リーダーシップ研究においても、これまでは、**役職者や公式なリーダーだけがリーダーシップを発揮するという前提のもとで、調査や実験がなされてきました。**

しかし、近年は、序章で確認したように、「複雑化」「少数化」「多様化」「分散化」「多忙化」という5大変化が同時に生じており、マネジャーが、職場での課題や仕事を「常に」「最も」熟知する、ということが難しくなっています。また、職場で必要なリーダーシップを「質」「量」の両面において、マネジャー1人で満たすことがかなり厳しくなっています。

こうした状況にもかかわらず、マネジャー1人だけのリーダーシップに頼っている仕事の進め方のままでは、**諸々の対応が遅れるだけでなく、誤った方向にチーム全体で進んでいってしまうリスクさえあります。**

そのため、より効果的にチーム活動を進めていくためには、役職の有無にかかわらず、**全員が強みを活かしてリーダーシップを発揮していくことが、これからの時代の成果創出や強いチームづくりにおいては必須になりつつあります。**

「リーダーシップ・シフト 全員活躍チームをつくるシェアド・リーダーシップ」

（中原淳・堀尾志保 著）

〔注〕

教鞭をとる ― 生徒や学生に学業を教える。

慧眼 ― 物事の本質を見抜く力。洞察力。

進捗 ― 物事の進み具合。

要諦 ― 物事の最も重要なところ。

序章の最初で見えてきたように ― 資料で引用した前の部分で述べたことを指す。