１．リーダーをやってみよう

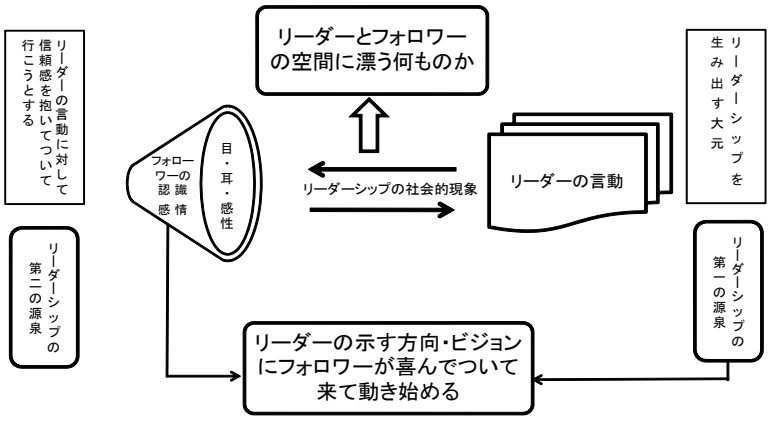
1　リーダーシップとは？

〔１〕リーダーシップの定義

リーダーシップとは、リーダーとフォロワーとの間に生じる社会的現象である。そして、リーダーシップを生み出す第 1 の源泉は、リーダーの容姿、言動、人間性等全身からほとばしる（あるいは滲み出る）ものであり、第 2 の源泉は、フォロワーが自分自身の目・耳・感性などによってそれらを受け止め、かつ認識したものである。こうして、リーダーシップとは、リーダーによる第 1 の源泉と、フォロワーによる第 2 の源泉との相互作用の結果として生じる社会的現象である、ということができよう（図表-1）。

＜リーダーシップの重要性とカギ＞
・リーダーシップに恵まれない組織は活力が鈍り羅針盤を失い、ひいては哀れな末路を迎えることになる。
・リーダーシップに関わる諸問題のカギを握るのが「スタイル」かと言うと、そうではない。大切なのは「質」である。つまり、時代を超えた普遍性を持ち、異なる文化や業界においても適用する、リーダーの行動の本質こそが問題とされるべきなのである。

図表 1 リーダーシップの存在



したがって、単にリーダーであったり、いわゆる「地位の高い人」というだけで、リーダーシップが自動的に表れたり、帰属したりするというものではない。

また、リーダーがフォロワーに影響力を及ぼすためには、フォロワーがそのリーダーに対して信頼を寄せていないといけない。リーダーシップは、リーダーによるフォーマルな権限の行使とは関連するがそれとは別物なのである。リーダーの影響が生まれる過程は、地位や肩書そのものとは違って相互作用的で動態的なものである。

金井壽宏『リーダーシップ入門』（日本経済新聞社、2005 年）62，63 頁、 佐藤正男『経営人事管理論』(弘文堂、2011 年）265 頁以下。

ちなみに、「リーダーシップ」という社会的現象の存在を確認する方法としては、例えば一方で「振り向けばついてくる大半のフォロワーが存在すること」（クーゼス＝ポスナーの基準）、他方で「フォロワーはフォロワーなりに自律していること」（ハイフェッツの基準）の二つの側面があるといわれている。

前掲注 1)65 頁。

何故なら、前者についてはいうまでもないが、後者については、仮に、フォロワーが事の善しあしを判断する能力や主体性がないために不用意について行くといった場合も想定される。したがって、フォロワーがしっかりしていないととんでもないことになりかねないからである。そこで、「フォロワーなりに自律していること」という、ハイフェッツの基準が提唱されたものと理解される。

2　リーダーシップの型・スタイル（事例）

それでは、数多くのリーダーシップ理論の中から、以下の 2 つの型・理論を例示しておこう。

〔1〕ＰＭ理論

・PM 理論とは

ＰＭ理論は社会心理学者の三隅二不二により、1966 年に提唱されたリーダーシップ理論である。これはリーダーシップ行動理論のモデル化の基本をなすものである。

それは、リーダーシップ発揮のために必要な行動を P：Performance（目標達成機能）と M：Maintenance（集団維持機能）の二つで構成されるとし、目標設定や計画立案、メンバーへの指示などにより目標を達成する（＝P 軸）と、メンバー間の人間関係を良好に保ち、集団のまとまりを維持する能力（＝M 軸）のそれぞれの機能を果たす行動力の大（アルファベット大文字）、小（アルファベット小文字）によって、リーダーシップを 4 象限（PM 型、Pm型、ｐM 型、pm 型）で提示したものである。

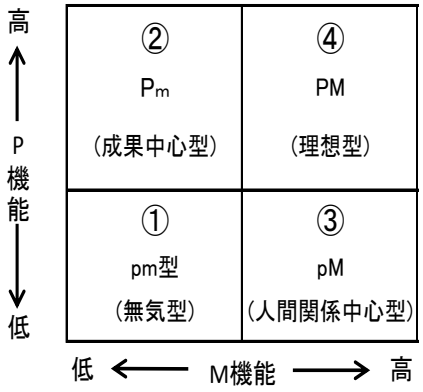
・ＰＭ理論を実践又はイメージトレーニングしてみよう

それぞれがリーダーシップを発揮してみたい「舞台」（例えば、部活、サークル、ボランティア活動、アルバイト先等）の人的・物的環境等を想定しその各種条件を踏まえて、PM 型、Pm 型、pM 型、pm 型の 4 象

金井壽宏『リーダーシップ入門』（日本経済出版社、2008 年）209 頁以下

限（図表-2）から適切と思われる型を選んでイメージトレーニングしてみよう。

図表-2　PM 理論



(1)P 機能を志向したリーダーの行動は、職務等の遂行上の指示や指導に重点を置く生産中心的・仕事中心的な監督行動である。

(2)M 機能を志向したリーダーの行動は、人間関係に生じた緊張を解消し、部下等に激励と指示を与え、成員の友好的相互依存性を増大させるような人間関係中心型の管理・監督行動である

①pm 型は、両機能共に低いため、生産性が最も低くなる。

②Pm 型は、P 機能を中心のリーダーシップであり、リーダー（管理・監督者等）に生産中心的な行動が見られ、フォロワー（部下等）との融和に欠けるため、生産性も限界となる。

③pM 型は、M 機能中心のリーダーシップである。仕事等は和気あいあいとなるが、仕事等への興味・満足感が低いため、生産性は高まらない。

④PM 型は、両機能共に平均値以上であり、生産性も融和も十分であるため、集団や組織にとって最も望ましい。

〔２〕ＥＱ理論

・EQ 理論とは

豊かな感情をもち、且つそれを自己管理できるリーダーこそが、組織構成員との共感を生みだすことができる。そして、そうしたリーダーと組織構成員との間に生じる「共感」が源泉・基盤となって組織集団の結束が強固となる。

ダニエル・ゴールマンが提唱した EQ とは、IQ(Intelligence　Quotient)、即ち、「知能指数」との対比で「心の知能指数」あるいは「感情知能」と呼ばれる。この理論はリーダーシップ理論と脳のメカニズムや神経学を結びつけるというものであり、リーダーが EQ を習得することの重要性を説いている。彼は、リーダーシップが「組織を結束させるのに必要な信頼を築きあげるための必須の要素であり、勇気や不屈の精神、決意や果てしない希望や粘り強さなどの唯一の源泉」であり、また、リーダーは部下を「実行の領域へと導くことのできる唯一の存在」であると考えている。リーダー機能が円滑に働くには EQ 的な技術を用いた共感能力

が重要である。勿論、その場合、感情だけが先走っては却ってマイナス効果になってしまいかねない。したがって、そこには同時に、感情と論理的な能力の両方とそのバランスが必要となる。

・EQ の 6 つの原則

EQ の 6 つの原則として、感情が、①客観的情報に裏打ちされたものであること、②無視することは不可能であること、③隠しきれないものによること、④効果的な意思決定のために大切なものであること、⑤論理的な流れに従うこと、⑥普遍性と特有性があること、として捉えられている。つまり、感情は一時的なものではなく合理的であり、重要な要因により起こるものであることを前提としている。したがって、感情をうまく使うことにより動機付けや成功へと導くことができるということである。そして、感情の処理が最善の状態になるように、EQ は右の 4 つのコンピテンシー（能力）によって構成されている。

① 感情の識別：自己認識（自分の感情、価値観などを明確に認識する、あるいは読み取る）
② 感情の利用：自己管理（影響の理解、方向づけ）
③ 感情の理解：共感（フォロワーの期待・感情を理解し、反応を予測し、その原因や課題を捉え共感へ導く）
④ 感情の調整・管理：人間関係の管理（気持ちを伴い実行する心を開いた状態、あるいは実行する心の体制を整えた状態）

・感情の管理とは

これら 4 つの能力は、リーダーにとっても重要なことであり、感情は脳と密接に関連しているので、感じる脳を鍛えることで EQ が高まり、それを通じて組織を活性化することができるとされている。

ここで 4 つ目の感情の調整・管理とは、感情を全く感じないとか、感情に動かされて行動しないという意味ではない。それは、自分や周りの人の活動を高めるように感情を自分の意思決定や行動に統合することを意味している。

この理論ではすぐれた感情の調整・管理能力のある人は情熱的であると同時に感情の自己統制がうまく情緒が安定しており、窮地に立たされた局面でも明確な思考力が働き、心と頭脳の両方を使って意思決定し、自分の感情についてもよく省みる。しかし、感情の調整・管理能力の優れない人は、感情に判断能力を奪われ衝動的に行動し、しかも自分を省みない傾向がある。

また、リーダーを 2 つのタイプに分け、その 1 つは感情を重要と考え行動するタイプ、もう 1 つは感情から距離を置くタイプである。前者は感情に賢いリーダーであり、大局的見地から物事を考えたり、複数の視点から考えたりすることができ、倫理的に正しいことができるということである。

学びを深めるリーダーシップ理論の参考文献

●三隅二不二『リーダーシップ行動の科学』(有斐閣、1978)
●J・P コッター、黒田由紀子監訳『リーダーシップ論』（ダイヤモンド社、2009）
●P・ハーシィ・k・H・B 外・山本あずさ訳『行動科学の展開』（生産性出版、2009）
●D・カーネギー・山口博訳『人を動かす（第 2 版）』（創元社、1990）

・EQ リーダーシップ理論をイメージトレーニングしてみよう

①人間関係における、「感情」・「情緒」の影響について理解を深めてみよう

②これまでの対人関係における自分の感情のコントロールについて内省してみよう

③EQ 理論を念頭に置き、対人関係におけるコミュニケーションの深さ、感情の動き、方向などに留意してみよう

リーダーシップには、2つの機能、感情のコントロールと活用が欠かせないよ

- P：目標達成機能（目標設定、計画立案、指示）
- M：集団維持機能（良好な人間関係、集団のまとまり）

- 自分の感情・価値観について省みる
- 自分の感情に判断能力を奪われ、衝動的に行動しない（大局的見地から考える、複数の視点から考える）
- メンバーの期待・感情を理解し、共感する
- 感情を用いてメンバーの動機づけを高め、実行へ導く

「リーダーシップは仕事である（資質でもカリスマ性でもない）」「リーダーシップが発揮されるのは真摯さによってである」（P.F.ドラッカー）　そうだったのね。

「（リーダーシップとは）組織の使命を考え抜き、それを目に見える形で明確に定義し、確立することである。リーダーとは、目標を定め、優先順位を決め、基準を定め、それを維持する者である」（P.F.ドラッカー）　心に響くなあ。

「リーダーとしての能力の第一は、人のいうことを聞く意欲、能力、姿勢である。…第二は、コミュニケーションの意欲、つまり自らの考えを理解してもらう意欲である。…第三は、言い訳をしないことである（やり直す）。…第四は、仕事の重要性に比べれば、自分など取るに足らないことを認識することである（仕事に目を向ける）」（P.F.ドラッカー）　なるほど。