

We are
CHANGE
PROMOTER.



組織論とリーダーシップ ～リーダーシップ論の変遷と育て方～

リーダーシップとは？

- リーダーシップを発揮できる人材は、どの企業でも求められている
- リーダーには「人をまとめる力」「決断力」等の統率力が求められる
- リーダーシップを持ったメンバーが多い組織は、自律性が高く、変化対応力に長けている
- リーダーシップは、生まれながらの才能や能力ではなく、「スキル」として学習や経験を積むことで一定レベルまでは身に付けることができる

リーダーの役割は、

「組織」を成立させて「成果」をあげること

アメリカの経営学者チェスター・I・バーナードは、
「組織」の成立条件として、以下の3つを唱えている

- 共通の目的・目標（ミッション）
- 伝達（コミュニケーション）
- 協働意欲（エンゲージメント）

リーダーの役割とは、組織を成立させる「ミッション」
「コミュニケーション」「エンゲージメント」を追求し、
組織の成果を生み出すこと



どんな組織も、リーダーが組織の目的をどのように作り上げ、どう浸透させていくかによって社員の意欲が変わり、仕事の成果が変わる

1. 特性理論（1900～1940年代）

- リーダーになれるかどうかは「先天的な才能を持っているか」によって決まると考えられていた
- 生まれながらに才能がある人をリーダー、才能がない人を非リーダーとして定義
- 今日では、「生まれ持った才能がリーダーを決める理由にはならない」との結論に至っており、**ほぼ否定されている理論**

2. 行動理論（1940～1960年代）

- リーダーシップは、天性の才能によって発揮されるものではなく、
「**リーダーとしての行動**」によって発揮されるという考え方
- 有名なのは、三隅二不二によって提唱された「PM理論」、目標達成（P）と集団維持（M）の両方で高いパフォーマンスをする者が優れたリーダーなど
- 現在でもリーダー育成の現場においては非常に有効な理論だが、ビジネス環境や事業規模、スタッフの人数、スキル等によって、必要とされるリーダーシップも変わるという課題が残った

3. 条件適合理論（1960～1980年代）

- 「さまざまな状況下において、リーダーはどのようなリーダーシップを発揮するのが効果的かつ理想的か」を研究した理論
- **パス・ゴール理論**…リーダーシップを「目標（ゴール）を達成するために、過程（パス）に影響を与えること」と定義
- リーダーの行動を4つのパターンに分類し、環境要因や部下要因の状況に応じて、「指示型」「支援型」「参加型」「達成志向型」の4パターンのどれが有効かは変わってくるとした

4. コンセプト理論（1980年代～）

- 現在まで続くリーダーシップ論の最新トレンド
- 「適材適所のリーダーシップ」ともいえる研究
- **事業規模やビジネス環境の変化等の状況で求められるリーダーシップは異なるということを前提にして、リーダーシップの取り方を研究したもの**
- 条件適合理論「パス・ゴール理論」等を現在のビジネス環境に当てはめたイメージで、**リーダーシップを4つに分類する**

1. 変革型リーダーシップ

- 企業が経営危機に陥ったり、コロナ禍のような大幅な方向転換・変化を求められたりする場合など、緊急事態が発生した時に求められるリーダーシップ
- 「新たなビジョンや戦略を意思決定し、組織内にそれを打ち出して、変革を実現させていく」リーダーシップ

2. サーバント・リーダーシップ

- サーバント＝「奉仕者」
- 先頭で引っ張るリーダー像とは正反対の特徴を持つ
- **リーダーの仕事を「メンバーが能力を発揮して成果を上げられるように支援（奉仕）すること」と定義**
- メンバーとの対話を通じて組織の成果を上げていくリーダーシップ

3. オーセンティック・リーダーシップ

- 「本物のリーダーシップ」という意味の理論
- 組織の社会的責任やコーポレートガバナンスが問われる中で、リーダーには高い倫理観や道德観が求められるとした理論
- 意思決定における倫理観や道德観、公平さに焦点が置かれている

4. トランザクショナル・リーダーシップ

- 「トランザクション＝取引する」という語源のリーダーシップ
- 組織管理と課題達成に重点を置いた理論
- 報酬と強制（罰）によって、メンバーの行動に影響を与えるというリーダーシップで、最も保守的なリーダーシップの考え方
- ある程度確立したシステムを維持・発展させていく時に適したリーダーシップ

1. リーダーシップのゴールを意識する

- リーダーシップの最終的なゴールは「**ミッションの浸透（共通の目的）**」「**円滑なコミュニケーション（伝達）**」「**エンゲージメント（協同意欲）**」を生み出し、組織の目標を達成すること
- 曖昧だったり、持論が生まれがちだったりする「リーダーシップ」開発においては、**ゴールを明確にすることが非常に重要**

2. リーダーシップ開発はなるべく早く始める

- リーダーシップは後天的に身に付けられる能力であり、
習慣によって身に付けられるスキルである
- リーダーの役職になったから即席で身に付くものではない
- 管理職やチームリーダーなどの「リーダーの立場」になる前から、
「習慣としてのリーダーシップ開発」はなるべく早く、それぞれ
新入社員のうちから取り組むべきもの

3. リーダーシップは実践を通じて開発される

- リーダーシップは、ビジネス現場における実践の積み重ねである
- 知識は必要だが、**実践と振り返りを繰り返して身に付く習慣である**
- 短期間で速習するにしても、最低1年、標準的には3年程度が必要
- 「仕事での**実践⇒振り返り**（自己認識とフィードバック）⇒**学び**への昇華⇒**次の実践**」という学習サイクルを、タイムスペース・ラーニングの考え方で実施することが有効

4. リーダーシップ開発の努力は 「現状認識」から生まれる

「馬を水辺に連れていくことはできるが、水を飲ませることはできない」

- リーダーシップ開発の**努力**は『自分はまだリーダーシップを発揮できていない』『未熟である』といった**自己認識・危機意識**から生まれる
- プレイヤー時代に実績を上げた人材や、役職としてリーダー経験を積んだ中堅層ほど、リーダーシップ開発への「自己認識」は不足しがち
- 組織としては、一人ひとりが「リーダーシップ開発に取り組もうと思う自己認識を生み出す」取り組みも大切

5. 個人の特性にあったリーダーシップ開発を促す

- 状況に応じて最適なリーダーシップは異なる
同時に、個人に適したリーダーシップの発揮方法も異なる
- 型にはまったリーダーシップを押し付けるだけでなく、
個人の特性（価値観や強み）にあったリーダーシップ開発を促す
- 自分の価値観、強みや弱みを自己認識し、どのように活用すれば
適切なリーダーシップを発揮できるかを考え実践する

6. リーダーシップを発揮する機会を作る

- リーダーシップ開発が実践の連続である以上、
実践の機会がなければリーダーシップ開発は進まない
- 対象となるメンバーそれぞれの力量に応じながら、
リーダーシップを実践する機会を、組織としてどんどん作る
- 時には失敗することもあるが、経験を通じて、目的や目標の重要性、
コミュニケーションの難しさや工夫、相乗効果の重要性等を学べる

7. 全社員リーダー体制の発信

全社員が、仕事におけるミッションの実践、立場を超えた円滑なコミュニケーション、周囲との相乗効果を意識するには、全社的な取り組みが必要

- リーダーシップ発揮を組織目標や行動指針に盛り込み繰り返し発信
- 若手がリーダーシップを発揮できる組織文化・社風の創造
- 全社員に向けたリーダーシップ教育の実施

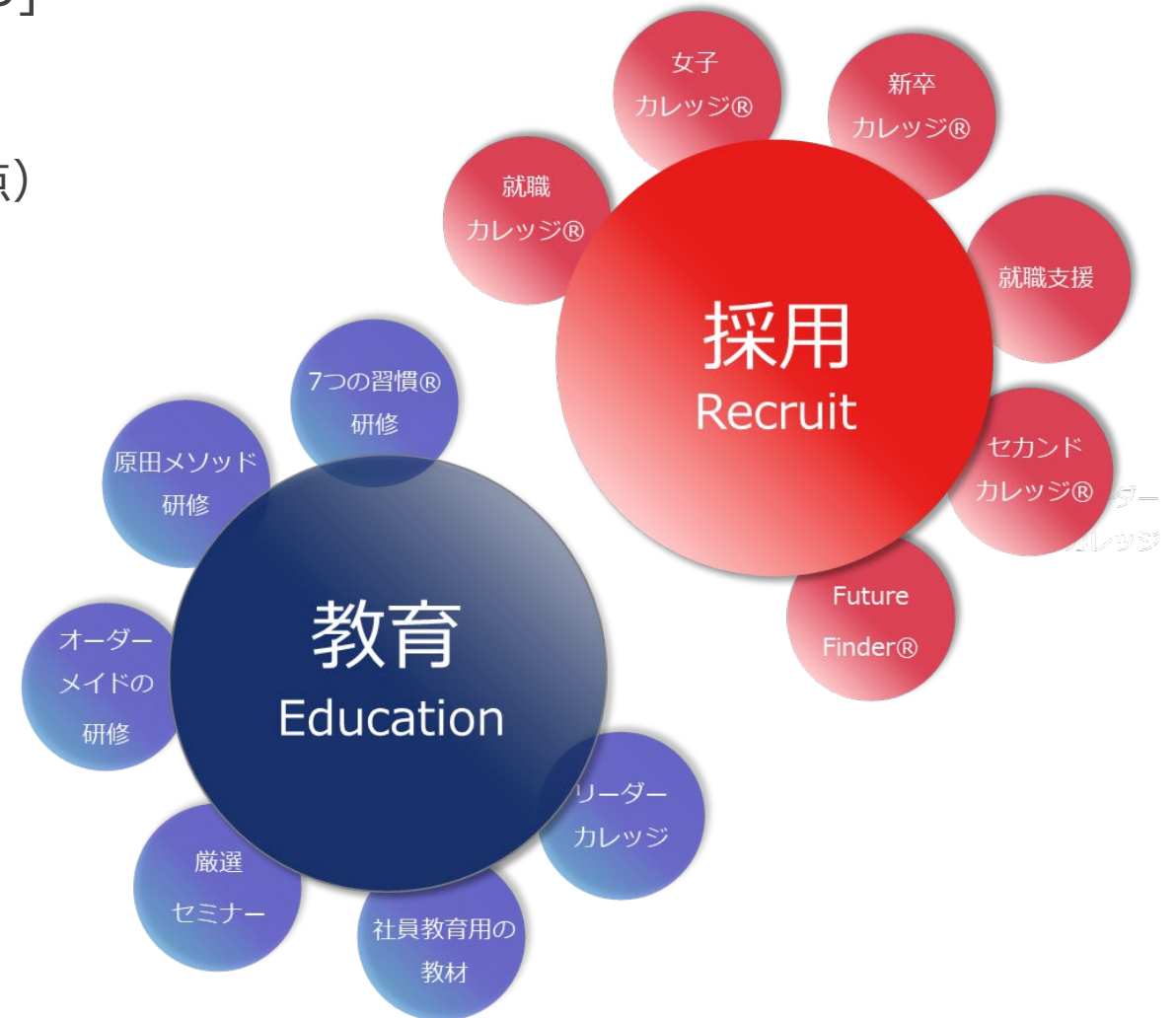
- 株式会社ジェイック  [TYO:7073]
- 設立 : 1991年3月
- 資本金 : 2億5282万円 (2020年1月末時点)
- 社員数 : 212名 (2021年1月末時点)
- 取引先 : 76,633社

mission

企業のホームドクター、人材のメンターとなり
人と組織の限りない可能性に貢献し続ける

vision

「学ぶ楽しさ」「働く幸せ」「成長する喜び」に
満ちあふれた社会を実現する。



株式会社ジェイックは

- ① **ヒューマンスキル分野**
(主体性、リーダーシップ、コミュニケーション、強み発揮etc)
- ② **新入社員、若手、管理職**

の研修を得意とする教育会社です。



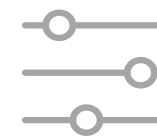
個別研修
(講師派遣)



公開セミナー
(対面型)



内製化支援
(講師育成/コンテンツ提供)



E-learning
(動画学習)

【株式会社ジェイック】

教育事業本部

→ ご相談はこちらから ←

Mail : kenshu@jaic-g.com

TEL : 03-5282-7600

テレワーク体制となっておりますので、電話でのお問い合わせは、
折り返しの対応とさせていただくことが多くなります。予めご了承ください。