

## 第1章 これからの時代のリーダーシップとは

- リーダーシップの基本的な考え方
- 全員発揮のリーダーシップの定義
- 具体的なリーダーシップ行動を理解する
- 効果的なリーダーシップ行動をとるために
- リーダーシップに必要な四要素を高める方法
- リーダーシップの具体的なステップ

## 第2章 自分らしさを活かしたリーダーシップ

- なぜ自己理解が必要なのか
- 自分のことを知るためのウォーミングアップ
- 過去のリーダーシップ経験を振り返る
- 現在の自分を振り返る
- どのようなリーダーシップスタイルを目指したいのか

## 第3章 市民性と倫理性

- 市民性と倫理性
- 「不満を提案に変えるという発想」を持つ
- どうすれば提案を受け入れてもらえるか
- 小さいことでもいいから不満を提案に変える
- 小さなことで職場に貢献する

## 第4章 専門知識とスキル

- スキルの重要性
- 傾聴の基本
- 質問の基本
- 情報の伝え方
- 気持ちの伝え方

## 第5章 リーダーシップの総復習

- リーダーシップの基礎理解
- 自己理解に関する復習
- 市民性と倫理性に関する復習
- スキルに関する復習



# リーダーシップの 基本的な考え方

## リーダーシップのイメージを知ろう

第1章では、これからの時代に求められるリーダーシップについて学んでいきますが、その前にリーダーシップの一般的なイメージをおさらいしておきましょう。

### 〈リーダーシップの一般的なイメージ〉

- 1** 権限を持つ人や役職者が発揮するもの（≒カリスマ性が必要）
- 2** 引っ張る・まとめるなど、人やチームの前に出てする行動
- 3** 天性のもの（=才能によって決まるもの）

いかがでしょうか。これらのイメージに違和感を持つ人は少ないのではないかと思います。つまり、リーダーシップは、いわゆる「リーダー（会社でいえば役職者）」だけが発揮するものというイメージが私たちのこれまでの常識で、具体的には、カリスマ性のある経営者や政治家、スポーツのキャプテンなどをイメージする人が多いでしょう。たしかに、このような人たちが人前に立ってビジョンを語り、周りの人を引っ張っていくのも、リーダーシップです。

しかし、これらはリーダーシップのほんの一つの側面でしかないことはあまり知られていません。つまり、リーダーシップは、権限や役職、生まれ持ったカリスマ性をバックグラウンドに、人々を魅了するものだけではないのです。

## 新しいリーダーシップとは？

近年、大学や研究機関などで行なわれているリーダーシップ研究では、先述とは異なる新しいリーダーシップ、つまり本テキストのメインテーマである「全員発揮のリーダーシップ」が注目され始めています(1)。

**1 権限・役職に関係なく、すべての人が発揮するもの**

リーダーシップは、権限を持っていたり、役職に就いている人だけが発揮するものではありません。チームに所属している人であればだれでも発揮できるものです。すなわち、役職などに紐づく「リーダー」と「リーダーシップ」は異なるということです。

**2 目標達成のために他のメンバーに影響を与えるあらゆる行動**

リーダーシップを発揮することは、「引っ張る・まとめる」などの行動だけではなく、「会議が進めやすいよう資料を事前に配布する」という「ちょっとした行動（本テキストでは、これを「小さな行動」と呼びます）」も当てはまります。

**3 学習可能なもの**

リーダーシップは「天性のもの」ではなく、だれでもいつでも「学習可能」です。よく、「私にはリーダーシップは向いていない」という発言を聞きますが、そうではなく、だれでも学習すればリーダーシップが発揮できるようになるのです。

このように、先述の一般的なリーダーシップとはずいぶん違うということがわかると思います。下の図のように対比すると、なおのことその違いが明確です。

session 2以降では、このことをさらに深く学習していきますが、まずは言葉の意味として、あなたがこれから学ぶ新しいリーダーシップ、すなわち「全員発揮のリーダーシップ」を理解しておいてください。

### リーダーシップのイメージの比較

一般的なリーダーシップ	全員発揮のリーダーシップ
権限を持つ人や役職者（カリスマ性がある人）だけが発揮するもの	権限・役職に関係なく、すべての人が発揮するもの
「引っ張る・まとめる」など、人やチームの前に出てする行動	目標達成のために他のメンバーに影響を与えるあらゆる行動
天性のもの（＝才能によって決まるもの）	学習可能なもの

session

2

## 全員発揮の リーダーシップの定義

### リーダーシップの定義を知ろう

session 2では、全員発揮のリーダーシップの考え方を理論的に説明していきます。まず、「リーダーシップ」という言葉の定義を見ていきましょう。

#### 「職場やチームの目標を達成するために他のメンバーにおよぼす影響力」

近年のリーダーシップ研究では、上記のようにリーダーシップが定義されています(1)。この定義を見て、何か気づくことはないでしょうか？

まず、この定義の中に「権限・役職・カリスマ」などに関する言葉が含まれていないことに注目してください。

もし、リーダーシップが、「権限・役職・カリスマ」をバックグラウンドとする人しか発揮できないものなのであれば、定義の中にはかならずそれらにまつわる言葉が含まれているはずです。しかし、含まれていないということは、リーダーシップは「だれが発揮してもいいもの(だれでも発揮できるもの)」ということになります。

研究結果は、資料や文献、多くの人の行動データなど、膨大な量のデータから分析されて導かれたものです。そこで生まれた定義は物事の本質を的確に捉えています。つまり、リーダーシップは、リーダーのみが発揮する行動、あるいはリーダーしか発揮してはいけない行動ではないのです。

### リーダーシップ行動とは？

「リーダーシップを発揮する」ということは、職場やチームの目標達成のために、あなたが他のメンバーに対して何かしらの行動をするということです。これ

をリーダーシップ行動と呼びます。若手社員であるあなたが、職場にとってプラスになるような行動をして、職場のメンバーなどにポジティブな影響を与えれば、それは立派なリーダーシップ行動といえるのです。

たとえば、「会議中に良いアイデアを出す」というのは、会議の方向性を決める素晴らしいリーダーシップ行動ですが、どちらかという一般的なリーダーシップに近いでしょう。しかし、会議にはさまざまな役割があります。「議事録をとってメンバーと共有する」という仕事をする人もいるでしょう。これは、特に注目を集めることにはない行動かもしれません。しかし、定義に照らし合わせると、立派なリーダーシップ行動になるというわけです。

このように、リーダーシップ行動は派手で大きな行動のことだけを指すものではありません。目立たないような「小さな行動」であっても、チームを少しでも前進させる行動であればいいのです。

こうした特定の人だけが発揮するものではない全員発揮のリーダーシップは、「シェアド・リーダーシップ」と呼ばれることもあります(2)。これは、言葉の通り、「リーダーシップ行動をみんなでシェアする」ことです。もっとわかりやすく説明すると、一人にリーダーシップを任せるのではなく、全員で少しずつリーダーシップ行動をしようという意味で、全員発揮のリーダーシップを理解するうえで参考になります。

シェアド・リーダーシップが特に効果的なのは、やるべきことが明確でなく、複雑で、創造性が求められ、専門性の高い仕事を行なう時だといわれています(2)。言い換えれば、「常に自分で考えて行動することが求められる仕事」です。こう説明すると「自分には関係ない」と思う人もいるかもしれません。

しかし、現代は変化が激しく、「数日前のことが通用しない」ということがよくあります。そういう状況では、ルーティーンのような「定型的な仕事」は少しずつ減っていくと予測されます。

したがって、「全員発揮のリーダーシップ」は、今後多くの職場で必要となる考え方だといえるでしょう。