

1000
シ
ン
ク
ス
ご
わ
か
る
1
0
0
0
解
図

リーダーシップの 考え方とスキル 100

はじめに

リーダーシップという言葉は、職場生活の中では非常になじみが深いものですが、逆に、なかなか分かりそうで分からないものでもあります。

仕事の場の中では、リーダーには、チームや職場のメンバーをまとめ、組織目標の達成のために方向づけ、効率的にそれを推し進めることが、期待されています。ところが、現実の場面では、あの時は皆一所懸命やってくれたのに、今度はメンバーが一向に動いてくれないとか、あの人のいうことなら皆従うのに、この人には、皆そっぽを向いているというようなことに、よく出会うはずです。

このテキストは、このような、日ごろ会社の中でありがちなことを念頭において、できるだけ分かり易く、リーダーやリーダーシップとは何か、有効なリーダーシップとはどんな時に発揮できるのかを、説明したものです。最初のいくつかの章で、リーダーシップの基本的な考え方や理論について説明し、その次に、リーダーが日常遭遇するさまざまなことについて、リーダーシップの視点から解説しています。そして、最後の2つの章では、全体のまとめとして、実際によくあるケースを、さまざまな角度から分析し、このテキストの総復習ができるように、構成しています。また、各項ごとにポイントやイラストなどをつけ、具体的な例を用いて、一度読めば理解できるということを目指して、書かれています。

このテキストを通して、職場のリーダーやもうすぐリーダーになれる方々が、リーダーのおかれている複雑な状況やメンバーとの係わり合いを理解できるようになれば、より有効なリーダーシップの活用も可能になるだけでなく、リーダーとしてもメンバーとしても、組織や職場での仕事と人間関係のダイナミズムがより分かり易くなり、仕事生活も快適なものになるものと思います。

なお、このテキストは、図や具体的な例をもちいて、日常、私達が使うことばで、平易に書かれています。内容的には、大学生や実務家向けの産業・組織心理学や人事・労務管理のテキストと同じレベルになっています。もっと深く学びたい方は、各項で引用された文献のリストがこのテキストの末尾についていますので、そちらの文献をお読みいただければ、より専門的な言葉で、理解を深めることができます。と思います。

目次とスケジュール

さあ、それではテキスト学習に入ります。途中で投げ出したりしないために、計画を立ててから取り組みましょう。自分自身のペースに合わせて無理のない計画を立てましょう。1日2項目を学習するのが平均的なスケジュールです。

は、診断で間違ったところやこれは特に重要だ、覚えておきたいという項目のところをチェックするのに使しましょう。

章	内 容	P	予定日	終了日
1	リーダーシップとは	10		
	<input type="checkbox"/> 1 リーダーシップとは影響を与えること	10	/	/
	<input type="checkbox"/> 2 どんな影響の与え方があるか	11	/	/
	<input type="checkbox"/> 3 リーダーシップは受け入れられないと意味がない	12	/	/
	<input type="checkbox"/> 4 誰がリーダーか；誰がフォロアーか	13	/	/
	<input type="checkbox"/> 5 リーダーシップ論のアウトライン	14	/	/
2	勢力とリーダーシップ	15		
	<input type="checkbox"/> 6 報酬性勢力（報酬を与える力）	15	/	/
	<input type="checkbox"/> 7 強制性勢力（罰を与えて強制する力）	16	/	/
	<input type="checkbox"/> 8 正当性勢力（公式の組織や制度を背景とする力）	17	/	/
	<input type="checkbox"/> 9 準拠性勢力（カリスマ的な魅力や価値観に左右される力）	18	/	/
	<input type="checkbox"/> 10 専門性勢力（ある領域内での知識や能力に基づく力）	19	/	/
3	リーダーシップの理論	20		
	<input type="checkbox"/> 11 特性理論	20	/	/
	<input type="checkbox"/> 12 行動理論	21	/	/
	<input type="checkbox"/> 13 状況理論	22	/	/
	<input type="checkbox"/> 14 交流型リーダーシップと変革型リーダーシップ	23	/	/
	<input type="checkbox"/> 15 LMX理論（社会的交換関係と信頼）	24	/	/
4	リーダーシップと倫理	25		
	<input type="checkbox"/> 16 倫理観とモラル・ハザード	25	/	/
	<input type="checkbox"/> 17 ハラスメントは組織のリスク	26	/	/
	<input type="checkbox"/> 18 パワー・ハラスメント	27	/	/
	<input type="checkbox"/> 19 セクシャル・ハラスメント	28	/	/
	<input type="checkbox"/> 20 雇用の多様化とハラスメント機会の増大	29	/	/
5	よいフォロアーシップがとれていますか	30		
	<input type="checkbox"/> 21 積極的に行動していますか	30	/	/
	<input type="checkbox"/> 22 前向きな姿勢で取り組んでいますか	31	/	/
	<input type="checkbox"/> 23 チームワークをみださないようにしていますか	32	/	/
	<input type="checkbox"/> 24 デマでリーダーの足を引っ張っていませんか	33	/	/
	<input type="checkbox"/> 25 自分で判断していますか	34	/	/

目次とスケジュール

章	内 容	P	予定日	終了日
6	メンバー1人1人を理解しよう	35		
	<input type="checkbox"/> 26 メンバーの欠点や長所を見極めてコントロールしていますか	35	/	/
	<input type="checkbox"/> 27 メンバーの目線で仕事をしていますか	36	/	/
	<input type="checkbox"/> 28 きちんと話を聴いていますか	37	/	/
	<input type="checkbox"/> 29 一部のメンバーとだけ極端に仲良くしていませんか	38	/	/
	<input type="checkbox"/> 30 プライベートなことなども含めいろいろな話をしていますか	39	/	/
7	まず、動機づけが大切	40		
	<input type="checkbox"/> 31 メンバーの意見をきちんと吸い上げていますか	40	/	/
	<input type="checkbox"/> 32 上手に巻き込んでいますか	41	/	/
	<input type="checkbox"/> 33 行動を伴った支援・方向づけができていますか	42	/	/
	<input type="checkbox"/> 34 インセンティブを持たせていますか	43	/	/
	<input type="checkbox"/> 35 適当なフィードバックをしていますか	44	/	/
8	リーダーのパーソナリティと能力とは	45		
	<input type="checkbox"/> 36 手本を見せることができますか	45	/	/
	<input type="checkbox"/> 37 わかりやすく説明できていますか（伝達能力）	46	/	/
	<input type="checkbox"/> 38 自らすすんでやっていますか（率先力）	47	/	/
	<input type="checkbox"/> 39 相手の話を聞いていますか（受容力）	48	/	/
	<input type="checkbox"/> 40 モラルを持って行動していますか（期日を守る、約束を守る）	49	/	/
9	リーダーとしてとりくむ姿勢	50		
	<input type="checkbox"/> 41 常に向上心を持ってとりくんでいますか	50	/	/
	<input type="checkbox"/> 42 問題意識を持ってとりくむよう心がけていますか	51	/	/
	<input type="checkbox"/> 43 何事にも情熱的にとりくんでいますか	52	/	/
	<input type="checkbox"/> 44 苦しい時にこそ這い上がる強さを持っていますか	53	/	/
	<input type="checkbox"/> 45 強い責任感がありますか	54	/	/
10	ミッション・ビジョン・理念・方向性	55		
	<input type="checkbox"/> 46 企業（組織）のニーズをしっかりと把握していますか	55	/	/
	<input type="checkbox"/> 47 目的、目標を具体化し、手段化していますか	56	/	/
	<input type="checkbox"/> 48 目的を明確に示すことができますか	57	/	/
	<input type="checkbox"/> 49 メンバーと共有できるビジョンを持っていますか	58	/	/
	<input type="checkbox"/> 50 問題が発生したら、途中で方向修正ができていますか	59	/	/
	<input type="checkbox"/> 添削問題		/	/

目次とスケジュール

章	内 容	P	予定日	終了日
11	新しい状況とリーダーシップ	62		
	<input type="checkbox"/> 51 新たな状況	62	/	/
	<input type="checkbox"/> 52 異なった職務	63	/	/
	<input type="checkbox"/> 53 ワーク・ライフ・バランス	64	/	/
	<input type="checkbox"/> 54 コンプライアンス	65	/	/
	<input type="checkbox"/> 55 ダイバシティ・マネジメント	66	/	/
12	仕事のあたえ方	67		
	<input type="checkbox"/> 56 仕事の意味をきちんと教えていますか	67	/	/
	<input type="checkbox"/> 57 能力に適した与え方ができていますか	68	/	/
	<input type="checkbox"/> 58 メンバーのスケジュール管理をしていますか	69	/	/
	<input type="checkbox"/> 59 途中経過をチェックしフィードバックしていますか	70	/	/
	<input type="checkbox"/> 60 最後に成果を確認し、次の目標をあたえていますか	71	/	/
13	メンバーを受け入れサポートする	72		
	<input type="checkbox"/> 61 メンバーを大切に、個人として接していますか	72	/	/
	<input type="checkbox"/> 62 メンバーへの気配りができていますか	73	/	/
	<input type="checkbox"/> 63 えこひいきしていませんか	74	/	/
	<input type="checkbox"/> 64 「命令」ではなく「指示」をしていますか	75	/	/
	<input type="checkbox"/> 65 部下を「ひと」として尊重していますか	76	/	/
14	メンバーの育成・指導	77		
	<input type="checkbox"/> 66 メンバーの能力を理解していますか	77	/	/
	<input type="checkbox"/> 67 図解などでわかりやすく説明できますか	78	/	/
	<input type="checkbox"/> 68 上手なほめ方、叱り方を工夫していますか	79	/	/
	<input type="checkbox"/> 69 メンターになっていますか	80	/	/
	<input type="checkbox"/> 70 コーチングを意識していますか	81	/	/
15	評価とフィードバック	82		
	<input type="checkbox"/> 71 公平な評価をしていますか	82	/	/
	<input type="checkbox"/> 72 結果のフィードバックをしていますか	83	/	/
	<input type="checkbox"/> 73 マイナス評価をメンバーと一緒に克服する姿勢がありますか	84	/	/
	<input type="checkbox"/> 74 目標管理と結びつけていますか	85	/	/
	<input type="checkbox"/> 75 処遇につながらないインセンティブについて理解していますか	86	/	/

章	内 容	P	予定日	終了日
16	上司とどう向き合うか	87		
	<input type="checkbox"/> 76 メンバーの意見をまとめて、上司にハッキリ提示できますか	87	/	/
	<input type="checkbox"/> 77 メンバーの仕事の進捗状況を随時報告していますか	88	/	/
	<input type="checkbox"/> 78 間違っていると思ったら、NO! と言えますか	89	/	/
	<input type="checkbox"/> 79 必要なことをきちんと相談していますか	90	/	/
	<input type="checkbox"/> 80 メンバーの手柄を横取りしていませんか	91	/	/
17	グループとどう向き合うか	92		
	<input type="checkbox"/> 81 チームで仕事をしていますか(ひとりではなくみんなでやるが基本)	92	/	/
	<input type="checkbox"/> 82 集団をまとめる力がありますか	93	/	/
	<input type="checkbox"/> 83 グループの雰囲気づくりができていますか	94	/	/
	<input type="checkbox"/> 84 ボスではなくコーチになっていますか	95	/	/
	<input type="checkbox"/> 85 シナジー効果を引き出せますか	96	/	/
18	外部環境とどう向き合うか	97		
	<input type="checkbox"/> 86 外部の人脈を持っていますか	97	/	/
	<input type="checkbox"/> 87 他部署との調停役を上手くできますか	98	/	/
	<input type="checkbox"/> 88 環境変化に対する感受性を高めていますか	99	/	/
	<input type="checkbox"/> 89 外部の人に対して、メンバーを誉めて動機づけしていますか	100	/	/
	<input type="checkbox"/> 90 外部の圧力からメンバーを守れていますか	101	/	/
19	事例1 『ファイナルクエストZがない!』	102		
	<input type="checkbox"/> 91 『ファイナルクエストZがない!』の問題点	104	/	/
	<input type="checkbox"/> 92 木島の立場で見ると…	105	/	/
	<input type="checkbox"/> 93 村田の立場で見ると…	106	/	/
	<input type="checkbox"/> 94 中島主任の立場で見ると…	107	/	/
	<input type="checkbox"/> 95 『ファイナルクエストZがない!』のまとめ	108	/	/
20	事例2 『仕事ができる=いいリーダー?』	109		
	<input type="checkbox"/> 96 『仕事ができる=いいリーダー?』の問題点	111	/	/
	<input type="checkbox"/> 97 谷山課長と森係長の問題点	112	/	/
	<input type="checkbox"/> 98 森係長のひとりごと	113	/	/
	<input type="checkbox"/> 99 仕事ができる=ホントにいいリーダー?	114	/	/
	<input type="checkbox"/> 100 『仕事ができる=いいリーダー?』のまとめ	115	/	/
	<input type="checkbox"/> 添削問題		/	/

第1章～第10章

リーダーシップとは 基礎編

リーダシップとは影響を与えること

学習のポイント

POINT ① 誰でもリーダーになる

POINT ② 影響を与える人がリーダーである

私たちが、2人以上の人とさまざまな活動を行うとき、しばしば誰かが先頭になって、皆をまとめたり、全員の活動をあることに向けて導いたりします。そのような場合、その誰かを「あの人はリーダーシップが取れる人だ」とか「あの人が、リーダーだ」ということがよくあります。

職場の中でリーダーといえば、地位が上の者、たとえば課の中では課長であるとか、チームの中ではリーダーとして会社から任命された人を選び浮かべることができます。また、学生時代の思い出の中では、クラス委員や生徒会の役員・クラブの部長やキャプテンなどを連想するかもしれません。つまり、誰かが任命した、もしくは、皆が選んだ、公式の地位を持っている人といえます。

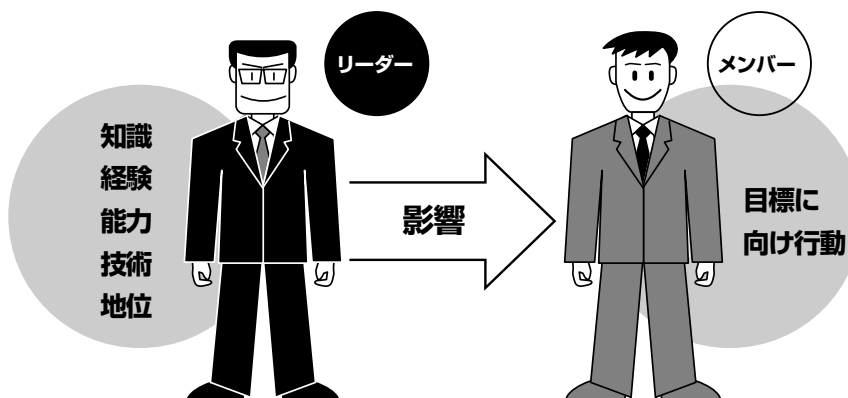
しかし、その一方で会社の中では新任の課長より現場を任されている主任やチームリーダーが、実際の仕事の中で、メンバーを引っ張っていく場合もあります。また、仕事以外の仲間うちで活動をするときにも、何の抵抗もなく自然にリー

ダーになる人がいます。

リーダーシップについて、組織行動論の立場から馬場昌雄(1983)は、「リーダーシップとは、組織内における役割から生じた力、あるいは／およびその成員が組織目標達成のために必要と考える行動をするように、ほかの成員あるいは集団に働きかけ、相互作用が営まれるプロセスのことである。」と定義しています。これによれば、リーダーシップは必ずしも公に認められた地位は必要ではなく、その人のもっている知識や技術、個性によって、特定のケースで、他の人に影響を与えることといえます。

たとえば、この世でもっとも無力である赤ちゃんの笑う顔みたさに、大の大人が寄ってたかって、さまざまにあやすとき、その場合、赤ちゃんはリーダーシップを十分に発揮したことになります。また、親類の集まりなどでは、年長者が自然にしきっていることも少なくありません。これもリーダーシップを発揮しているといえます。

〈影響を与える人がリーダー〉



1

リーダーシップとは

どんな影響の与え方があるか

学習のポイント

POINT ① 公に力を付与された場合

POINT ② その人の持っている知識や個性による場合

リーダーシップとは、他者に影響を与えることです。では、どんな影響の与え方、影響力の行使の仕方があるのでしょうか。

たとえばある人は、フェイス・トゥ・フェイスで、目をあわせながらじっくり説得することによって相手の行動を変えさせたり、自分の思うとおりにさせようとするかもしれません。また、若者は、そのファッションを、TVや雑誌あるいは、実際に街で観察して真似ています。その場合のリーダーは、先端の若者ファッションをグラビアで見せる雑誌の編集者や、自分のファッションをこれ見よがしに見せて歩く若者ということができます。

一方、影響を受ける側から見ると、意見を合わせないとグループのリーダーに疎まれるから渋々一緒に行動する人がいたり、普段は、普通の道を80キロで飛ばしているのに、交通整理の警官の姿やパトカーの点滅ランプを見るだけで、突然スピードを半分にするドライバーもいます。

また、母親に誉められたい一心でピアノの練習に通う子供や、特定の選手にあこがれて、そのバッティングフォームを真似する野球少年も少なくありません。このように、人はさまざまな他者にさまざまな形の影響を受けて、自分の行動を変えていきます。

このように他者に影響を与える力を勢力といい、フレンチとレイヴン（1968）は、社会的勢力（Social Power）という言葉でこれを研究し、

- 1) 報酬性勢力 (reward power)
- 2) 強制性勢力 (coercive power)
- 3) 正当性勢力 (legitimate power)
- 4) 準拠性勢力 (reference power)
- 5) 専門性勢力 (expert power)

という5つの勢力を挙げ、そして、準拠性勢力の幅は、すべての勢力がもつ幅の中で最大であるとしています。

〈どんな影響の与え方があるか〉

影響力（勢力）

報酬性勢力

強制性勢力

正当性勢力

準拠性勢力

専門性勢力