

一言で言うと

現在のリーダーシップにおいて最強のパターンは、

SL×TFL

チームのメンバー全員がビジョンを持って、
全員がリーダーシップを執りながら、
互いに啓蒙し合い、知識・意見を交換する姿

第3部 ミクロ心理学ディシプリンの経営理論

マクロ心理学	ミクロ心理学
組織	個人

リーダーシップ、モチベーション、意思決定

第18章

リーダーシップの理論

半世紀を超える研究が行き着いた
「リーダーシップの境地」

リーダーシップとは？

ニューヨーク州立大学ビンガム校のバーナード・バスにより定義

リーダーシップとは、状況あるいはメンバーの認識・期待の構成・再構成がしばしば行われる（二人以上のメンバーから成る）グループにおける、メンバー間の相互作用のことである。

この場合リーダーとは「変化」を与える人、すなわち他者に対して（その他者がリーダーに影響を与える以上に）、影響を与える人のことを指す。

グループ内のある人が他メンバーのモチベーション・能力を修正する時、それをリーダーシップという。

リーダーシップとは？

ニューヨーク州立大学ビンガム校のバーナード・バスにより定義

心理的に
「他者に変化をもたらす」
こと

リーダーシップ理論

個性の理論：1940年代～



リーダーの持つ
個性に注目

行動の理論：1960年代～



部下に対する
行動スタイルに
注目

コンテンジェンシー理論：1960/70年代～

「個性の理論」と「行動の理論」が
成立する条件に注目

リーダー・メンバー・エクスチェンジ (LMX)：1970/80年代～



同じリーダーでも、
部下との心理的な
交換や契約が異なる
ことに注目

TSLとTFL：1980/90年代～



部下をよく見て管理



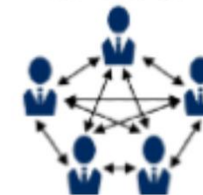
ビジョンを示し、部下を
啓蒙し、変革

シェアード・リーダーシップ：2000年代～

従来（垂直的）



SL（水平的）



リーダーシップ理論

古典的理論

個性の理論：1940年代～



リーダーの持つ
個性に注目

行動の理論：1960年代～



部下に対する
行動スタイルに
注目

コンテンジェンシー理論：1960/70年代～

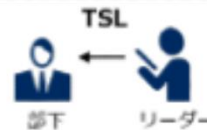
「個性の理論」と「行動の理論」が
成立する条件に注目

リーダー・メンバー・エクスチェンジ (LMX)：1970/80年代～



同じリーダーでも、
部下との心理的な
交換や契約が異なる
ことに注目

TSLとTFL：1980/90年代～



部下をよく見て管理



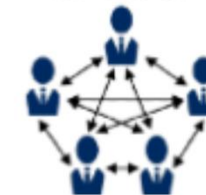
ビジョンを示し、部下を
啓蒙し、変革

シェアード・リーダーシップ：2000年代～

従来（垂直的）



SL（水平的）



リーダーシップ理論

古典的理論

個性の理論：1940年代～



リーダーの持つ
個性に注目

行動の理論：1960年代～



部下に対する
行動スタイルに
注目

コンテンジェンシー理論：1960/70年代～

「個性の理論」と「行動の理論」が
成立する条件に注目

新時代の理論

リーダー・メンバー・エクスチェンジ (LMX)：1970/80年代～



同じリーダーでも、
部下との心理的な
交換や契約が異なる
ことに注目

TSLとTFL：1980/90年代～



部下をよく見て管理



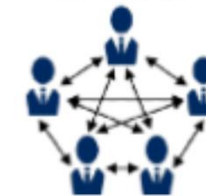
ビジョンを示し、部下を
啓蒙し、変革

シェアード・リーダーシップ：2000年代～

従来（垂直的）



SL（水平的）



理論1 リーダーになるために必要な個性とは？（1940年代～）

リーダーを務める人は、他の人と比べて特異でユニークな資質・人格があるはず

リーダーシップ・エマージェンシー

役職の決まっていない平等な集団において結果的に周囲に目されるようになる。

リーダーシップ・エフェクティブネス

CEOや部長などの役職のように誰がリーダーかは最初から決まっている。



理論I リーダーになるために必要な個性とは？（1940年代～）

リーダーを務める人は、他の人と比べて特異でユニークな資質・人格があるはず

【図表2】主なリーダーシップ研究で提示されたリーダーの個性

Stogdill [1948]	<ul style="list-style-type: none">• 従属性 Dependability• 社会性 Sociability• 率先力 Initiative• 忍耐力 Persistence	<ul style="list-style-type: none">• 自信 Self-confidence• 注意深さ Alertness• 協調性 Cooperativeness• 順応性 Adaptability
Bass [1990]	<ul style="list-style-type: none">• 調整力 Adjustment• 順応性 Adaptability• 積極性 Aggressiveness• 注意深さ Alertness• 支配力 Ascendance, dominance• 感情バランス、コントロール Emotional balance, control	<ul style="list-style-type: none">• 独立心、染まらない力 Independence, nonconformity• 独創性、創造性 Originality, creativity• 誠実さ Integrity• 自信 Self-confidence
Yukl [1998]	<ul style="list-style-type: none">• エネルギーレベルとストレス耐性 Energy level and stress tolerance• 自信 Self-confidence• 内面のコントロール Internal locus of control• 感情の成熟 Emotional maturity	<ul style="list-style-type: none">• 性格の誠実さ Personality integrity• 社会化されたモチベーション Socialized power motivation• 目標達成力 Achievement orientation• 所属意識の低さ Low need for affiliation

出所：Stogdill, R. M. 1948, "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature," *Journal of Psychology*, Vol.25, pp.35-71. Bass, B. M. 1990, *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*, Free Press. Yukl, G. 1998, *Leadership in Organizations*, Prentice Hall. をもとに筆者作成。

普遍的なリーダーの個性は見つかっていないが・・・

理論1 リーダーになるために必要な個性とは？（1940年代～）

人間の5大心理特性（外向性、神経症、開放性、同調性、誠実性）では
外向性が特に大切なのでは…



積極的、行動的、話好き、陽気、活動的、楽観的で特徴図けられる人の特性

理論2 リーダーは部下にどのような行動をとるのか？（1960年代～）

リーダーの部下に対する行動スタイルにより部下・組織のパフォーマンスが変わる

業務重視	従業員重視
ルール・役割分担などの設計	部下との友好的な人間関係
リーダー自身の パフォーマンス が重要	フォロワーの 満足度や モチベーション が重要

理論3 リーダーの個性と行動が成立する条件は？（1960/70年代～）

個性と行動で行き詰まり、条件（コンティンジェンシー）に注目した

リーダーの個性や行動の有効性は、
極めて限定された条件でしか通用しない

理論3 リーダーの個性と行動が成立する条件は？（1960/70年代～）

個性と行動で行き詰まり、条件（コンティンジェンシー）に注目した

リーダーの個性や行動の有効性は、
極めて限定された条件でしか通用しない

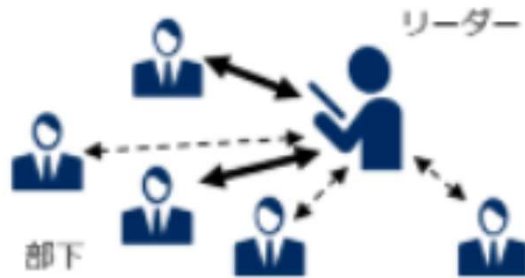
リーダーの役割を「部下・組織を変化させること」として
もっとダイナミックな視点を持たねば・・・

理論4 リーダー・メンバー・エクスチェンジ

リーダーと部下の関係性はどうか？（1970/80年代～）

同じリーダーでも、部下との心理的な交換や契約が異なることに注目

部下との関係を「暗黙の交換・契約関係」とみなす。
質の高い交換関係が高パフォーマンス



全員をえこひいきできるリーダーが最強

全員をえこひいきするやり方

- ① 部下の悩みや課題を聞き出す、アクティブ・リスニング
- ② アクティブ・リスニングを通じて部下が出してきた課題に対して、自分の考えを押し付けない。
- ③ 部下への期待を部下自身とシェアする。

Communication skills that boost
your team member's growth



ヤフーの^{ワン オン ワン}lon1

部下を成長させるコミュニケーションの技法

本間浩輔

lon1には、いくつかの目的がありますが、
セラーにとって最大の目的は人材育成です。
lon1によって経験学習を促進させ、
才能と情熱を解き放つことで、社員は大きく成長します。

週1回、30分の「部下のための時間」が
人を育て、組織の力を強くする ダイヤモンド社

理論5 TSLとTFL

バーナード・バスが登場して世界のリーダーシップ理論が誕生(1980/90年代~)

	トランザクショナル・ リーダーシップ TSL : Transactional Leadership	トランスフォーメーショナル・ リーダーシップ TFL : Transformatuonal Leadership
	部下をよく見て、管理するリーダー	ビジョンを示し、啓蒙し、変革するリーダー
重視	心理的な取引・交換関係	ビジョンと啓蒙
概要	<ul style="list-style-type: none"> ● 部下を観察し、部下の意思を重んじ、あたかも心理的な取引・交換(=トランザクショ)のように部下に向き合うリーダーシップ ● 部下に対して「アメとムチ」を使いこなす ● 心理的な意味で「管理型」側面を持つ ● 心理的なメカニズムは、リーダー・メンバー・エクスチェンジ(LMX)と同様 	<ul style="list-style-type: none"> ● 明確にビジョンを掲げて仕事の魅力を部下に伝え、部下を啓蒙し、新しいこと奨励し、部下の学習や成長を重視する ● TSLとは矛盾するものではなく、「優れたリーダーシップ」として補完関係にある ● カリスマ・リーダーシップの要素も持つ 違いはフォロワーの自立性
特質	<p>①状況に応じた報酬</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 成果をあげた部下に、きちんと正当な報酬を与える ・ 部下が自身の成果を「きちんと評価されている」と満足することで、さらなる成果を促す <p>②例外的な管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 部下が成果をあげている限り、たとえそれが古いやり方でも続けさせ、部下への直接的な指示を避ける ・ これも、部下の心理的な信頼・義務感の醸成につながる 	<p>①カリスマ</p> <p>企業・組織のビジョン・ミッションを明確に掲げ、「いかに魅力的で」「部下のビジョンにかなっているか」を伝え、その組織で働くプライド、忠誠心、敬意を植え付ける</p> <p>②知的刺激</p> <p>物事を新しい視点で考えることを奨励し、その意味や問題解決策を深く考えさせてから行動させることで、部下の好奇心を刺激する</p> <p>③個人重視</p> <p>コーチングや教育を行い、ひとり一人と個別に向き合い、学習による成長を重視する</p>

TSLが有効

TFLが有効

バリュー	ミッション
良い会社	良い事業
サイバーエージェント リクルート DeNA	クックパッド ココナラ ラクスル
強いカルチャー	社長の強い想い
新卒	中途のプロフェッショナル
自由にチャレンジ	Bestを追い求める
失敗を問われない	やらない事を決める感性

理論6 シェアード・リーダーシップ

大胆な発想の転換 (2000年代~)

特定の一人がリーダーシップをとるのではなく、 グループの複数の人間、時には全員がリーダーシップをとる

- ・安達保 - カーライルジャパン共同代表 (東大工、MIT MBA)
- ・伊賀泰代 - キャリア形成コンサルタント (一橋法、UCバークレーMBA)
- ・石井てる美 - お笑いタレント (東大工院)
- ・石倉洋子 - 一橋大学名誉教授、元日本学術会議副会長 (上智大外国語、パーシニア大MBA、)
- ・伊藤賢司 - 株式会社DBMG代表取締役兼社長 (慶大理工、コロンビアMBA)
- ・伊藤良二 - 慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授 (慶大理工、シカゴMBA)
- ・上山信一 - 慶應義塾大学総合政策学部教授 (京大法、プリンストン公共経営修士)
- ・後正武 - 東京マネジメントコンサルタンツ代表取締役 (東大法、ハーバードMBA)
- ・江端貴子 - 衆議院議員 (横国大教育、MIT MBA)
- ・大石佳能子 - 株式会社メディアヴァ代表取締役 (阪大法、ハーバードMBA)
- ・大久保豊 - 日本リスク・データ・バンク株式会社代表取締役社長 (慶大経済、ケンブリッジ)
- ・大庫直樹 - ルートエフ株式会社代表取締役、金融庁参与 (東大数学)
- ・太田裕朗 - 株式会社自律制御システム研究所 (ACSL)代表取締役 (京大工、京都大学博士)
- ・大前研一 - 元日本支社長、ビジネス・ブレイクスルー代表取締役、カリフォルニア大学ロサンゼルス校教授
- ・及川直彦 - アプライド・プレディクティブ・テクノロジーズ シニアバイスプレジデント (慶大理工)
- ・勝間和代 - 著述家、評論家、経営コンサルタント (慶大商、早大商院)
- ・川鍋一郎 - 日本交通株式会社代表取締役 (慶大経済、ノースウェスタンMBA)
- ・川本裕子 - 早稲田大学大学院ファイナンス研究科教授 (東大文、オックスフォード院)
- ・木南陽介 - リサイクルワン代表取締役 (京大総合人間)
- ・木下由美子 - Jリーグ常任理事 (一橋法、ハーバードMPA)
- ・久保田達夫 - 元 住友銀行専務取締役 (マッキンゼー・アンド・カンパニー日本支社採用第1号)
- ・小暮真久 - NPO法人TABLE FOR TWO代表理事 (早大理工)
- ・小沼大地 - NPO法人クロスフィールズ代表理事 (一橋社会院)
- ・古森剛 - マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング極東地域代表兼日本法人社長
- ・斎藤顕一 - フォアサイト・アンド・カンパニー代表取締役 (ICU教養)
- ・佐藤弘志 - ブックオフコーポレーション代表取締役社長 (東工大工院)
- ・柴沼俊一 - 株式会社シグマックス パートナー (東大経済、ウォートン・スクール)
- ・柴山和久 - ウェルснаナビCEO
- ・炭谷俊樹 - ラーンネット・グローバルスクール代表、ビジネス・ブレイクスルー講師 (東大)
- ・諏訪暁彦 - 株式会社ナインシグマ・ジャパン代表取締役 (MIT)
- ・高島宏平 - オイシックス・ラ・大地代表取締役 (東大工院)
- ・田中裕輔 - ロコンド代表取締役兼シャディ代表取締役会長 (一橋経済、UCバークレーMBA)
- ・谷村格 - エムスリー創業者・代表取締役 (ICU教養)
- ・出島誠之 - 兵庫県西宮市 (東大法)
- ・遠山峰輝 - 株式会社メディカルクリエイティブ代表取締役 (早稲田大理工)
- ・豊田剛一郎 - 医師、メドレー代表取締役 (東大医)
- ・永田稔 - 立命館大学教授 (一橋社会、UCLA MBA)
- ・並木裕太 - フィールドマネージメント代表取締役 (慶大経、ウォートン・スクール)
- ・名和高司 - 一橋大学教授 (東大法、ハーバードMBA)
- ・南場智子 - ディー・エヌ・イー創業者・代表取締役会長、日本プロ野球オーナー会議議長 (津田塾大文、ハーバードMBA)
- ・西田在賢 - 静岡県立大学経営情報学部教授 (東大工院)
- ・西谷浩司 - 湯快リゾート代表取締役社長、元本間ゴルフ代表取締役社長 (東工大工院、LBS MSc)
- ・西山浩平 - エレファントデザイン代表取締役社長 (東大教養)
- ・波頭亮 - 経営コンサルタント、株式会社Xeed社長 (東大経済)
- ・ハリス鈴木絵美 - Change.org日本代表 (イェール)
- ・平野正雄 - 元カーライルジャパン共同代表、早稲田大学ビジネススクール教授 (横国大工、東大工院、スタンフォード経済工学)
- ・藤井清孝 - ザ・リアルリアル代表取締役社長 (東大法、ハーバードMBA)
- ・藤沢烈 - 一般社団法人RCF代表理事 (一橋社会)
- ・堀新太郎 - ベインキャピタル・ジャパン最高顧問 (早大理工、MIT修士)
- ・本田桂子 - 元多数間投資保証機関長官、コロンビア大学客員教授 (お茶大家政、ウォートン・スクール)
- ・三村真宗 - コンカー・ジャパン代表取締役社長 (慶大法)
- ・武捨皓介 - コロンビア大学客員教授、経営コンサルタント (コロンビアMBA、ハーバードPLDA)
- ・茂木崇史 - 一般社団法人まちの誇り代表理事
- ・茂木敏充 - 自由民主党衆議院議員、経済再生担当大臣、内閣府特命担当大臣 (経済財政政策) (東大経済、ハーバードケネディ)
- ・森祐治 - 電通コンサルティング代表取締役社長、慶應義塾大学及び九州大学講師 (ICU教養院、NYU博士)
- ・安井美沙子 - 参議院議員 (NYU、一橋国際院)
- ・安田隆二 - 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授 (東大経済、UCバークレー博士)
- ・山田淳 - フィールド&マウンテン代表取締役 (東大経済)
- ・横山禎徳 - オリックス、三井住友フィナンシャルグループ、三井住友銀行社外取締役、東京大学エグゼクティブ・マネジメント
- ・吉田直樹 - ドン・キホーテ代表取締役社長、パン・パシフィック・インターナショナルホールディングス代表取締役社長 (ICU)
- ・若松茂美 - 元日本支社副社長、一橋大学教授 (一橋商、UCバークレーMBA)
- ・和田千弘 - シャディ代表取締役社長、インターブランドジャパン代表取締役社長CEO (東大法、MIT MBA)
- ・渡辺千賀 - 経営コンサルタント、株式会社「Blueshift Global Partners」社長 (東大工、スタンフォードMBA)

現在のリーダーシップにおいて最強のパターンは、

SL×TFL

チームのメンバー全員がビジョンを持って、
全員がリーダーシップを執りながら、
互いに啓蒙し合い、知識・意見を交換する姿

Q1

理想的な姿を体現している組織をご存知ですか？

Q2

理想的な姿に近づくには何をすべきですか？