

世界のリーダーシップ研究最前線 No. 8

リーダーとリーダーシップ

田村次朗 (慶應義塾大学 法学部 教授)

渡邊竜介 (サンディエゴ大学 リーダーシップ&教育科学部 講師)

我々は「リーダー」と「リーダーシップ」という言葉を日常的に、そして時にはほぼ同義語として使っている。政治・経営・教育の分野では特にその傾向が顕著である。政治の分野でリーダーと言え、国家の元首を想定する場合が多い。日本であれば首相であり、米国であれば大統領であろう。経営の分野でリーダーといえ、多くの人が社長や創業者をイメージするであろう。教育領域では、校長やクラス担任の先生、大学であれば学長やゼミの担当教授を想定する場合が多いのではないだろうか。そして多くの人が、それぞれの状況で自分が想定するリーダーが発揮すべきものがリーダーシップであると考えている。

しかし実際には、自分が想定するリーダーが、期待通りのリーダーシップを発揮してくれる確率は、どの程度あるだろうか。昨今のコロナ禍への行政の対応を例にとって考えてみよう。もし自分が医療従事者であれば、行政は医療従事者の安全確保を一貫して最優先してくれているだろうか。もし自分が外食や観光関連で生業を立てている場合、コロナ禍による自粛要請が経営を直撃している中で、行政はそうした業界に対する損失補償を最優先してくれているだろうか。もし自分が高齢で基礎疾患を抱えている場合、行政はワクチン接種の機会をどこよりも早く提供してくれているだろうか。

この例からも分かる通り、現実には、自分が想定するリーダーが期待通りリーダーシップをいつも存分に発揮してくれる確率は、決して高いとは言えない。そう考えると、「リーダー」と「リーダーシップ」を同義語的に使うことの限界が見えてくる。それでは、「リーダー」とはどんな人を意味するのだろうか。そして「リーダーシップ」とは何だろうか。本稿では、米国の先行研究を元に、この2つの語の持つ意味について検討してみる。

リーダーの定義と特徴

ケンブリッジ英語辞書によると、リーダーとは自分の能力や地位を使って他者を管理・統制する人であると定義されている。それではリーダーが持つべき能力とはどんなものだろうか。

リーダーシップ学の草分けの一人であるラルフ・ストックディル (Ralph M. Stogdill) 氏は、1948年にリーダーが持つべき124の特性を挙げ、その中でも特に、

知性、学力、信頼感、活動力と意欲、社会的経済的地位が重要であるという研究結果を発表した。この発表以降、さまざまな研究者が、リーダーが持つべき特性についての検証を行ったが、結局、絶対的な特性というものを特定することはできなかった。ストックディル自身も後に、リーダーに求められる特性は、そのリーダーが活動している状況の諸要求によって左右されるとして、自らのリーダーシップ特性論の限界を宣言している。先ほどコロナ禍における行政リーダーに求められる特性が関係者の立場によって違ってくる例を挙げた。リーダーシップ特性論の限界は、この事例とも符合していることが分かる。

リーダーシップの定義と特徴

リーダーシップの定義においても、数多くの学者や実務者が各々のアプローチで様々な定義を行っている。先ほど紹介したストックディルは、1974年に発表した大著「リーダーシップ事典」で、「リーダーシップの定義の数は、それを試みた人の数と同じくらいたくさんのものである」と述べている。一方で、リーダーの定義での混乱と比較して、リーダーシップに関する定義については、多くの学者間である程度のコンセンサスが出来つつある。

それは、リーダーシップは特定の資質や地位に依存するものではなくプロセスである、という考え方である。リーダーシップをプロセスとする定義にはいくつかのメリットがある。第一に、プロセスであるとすれば、個人が生まれながらに持つ資質や特定の人だけが持つ地位に関わらず、誰もが関与することができるし、誰もが時間をかけてそれを学び体得することができる。そして、プロセスであれば可視化できるので理解しやすいし、客観的な評価もしやすい。

また、コンセンサスを得つつある「リーダーシップ」のもう1つの定義は、リーダーシップとは複数人の交流により生じる影響力であるという考え方だ。この考え方に基づくと、リーダーシップは特定の一個人からグループへの一方的なトップダウン的なものではなく、グループ全体に生じる流動的で発展的なものとして捉えることができる。したがって、リーダーシップは特定の個人に依存すべきものではなく、グループに所属する誰もが、それぞれの特性を活かし、それぞれのやり方で取り組むことが重要となる。

今後のリーダーシップ教育のあり方

上記のように「リーダー」と「リーダーシップ」を明確に切り分けると、今後のリーダーシップ教育のあり方において重要な示唆が見えてくる。従来のリーダーシップ教育の多くは、リーダー中心の考え方に基づいたアプローチをとっている。つまり、リーダーに必要とされると想定される特定の資質の開発に重点が置かれてい

る。このアプローチは個人の能力を高めるという点では有効ではあるが、同時に自己開発や自己認識力向上という個人面に注力しすぎる可能性がある。言い換えると、自己中心的思考のリーダーシップを強化しすぎてしまう懸念がある。特に現在我々が直面している重要な課題の多くが、相互依存的な側面が強く、明確な処方箋がないものであることを鑑みると、こうした特定の一個人の能力に依存した自己中心的なリーダーシップの育成だけでは、明らかに不十分である。従って今後は、関係性に重点を置いたリーダーシップ教育を行う必要がある。つまり、複数人による対話やコミュニケーションを通して、互いの影響力を理解する力を養うことが必要である。そして、深い相互理解に基づくグループ全体の協力関係を強化することに貢献できる力を、経験を通して積み重ねる機会を提供することが重要となる。

以上



田村 次郎 (たむら じろう)

慶應義塾大学法学部教授。専門は経済法、国際経済法、リーダーシップ (リーダーシップ基礎、交渉学、対話学)。現在は、ハーバード大学国際交渉学プログラム・インターナショナル・アカデミック・アドバイザー、ホワイト&ケース法律事務所特別顧問(弁護士)、交渉学協会理事長、社会実学研究所所長、なども務めている。



渡邊 竜介 (わたなべ りょうすけ)

慶應義塾大学グローバルリサーチインスティテュート (KGRI) 所員。サンディエゴ大学リーダーシップ&教育科学学部 講師。渡邊&アソシエーツ コンサルタント。元ハーバード大学ウェザーヘッド国際問題研究所研究員。一橋大学経済学部 (経済学士)、ペンシルバニア大学ウォートンスクール (経営学修士)、ハーバード大学ケネディスクール (行政学修士) 卒業。専門は成人発達理論に基づくリーダーシップ開発ならびに組織変革。