

いまさら聞けない 人事用語辞典

株式会社グローセンパートナー 執行役員・ディレクター 吉岡利之

第60回 「リーダーシップ」

人事労務管理は社員の雇用や働き方だけでなく、経営にも直結する重要な仕事ですが、制度に慣れていない人には聞き慣れないような専門用語や、概念的でわかりにくい内容がたくさんあります。そこで本連載では、人事部門に初めて配属になった方はもちろん、ある程度経験を積んだ方も、担当者なら押さえておきたい人事労務関連の基本知識や用語についてわかりやすく解説します。

今回は、「リーダーシップ」について取り上げます。前回取り上げた「組織※1」と同様に、日常的に使っている言葉ですが、あらためていわると何か説明しにくい用語かと思います。

リーダーシップの定義は一定ではない

リーダーシップの定義は、「日本大百科全書」（小学館）で調べると「分有された目標・目的に向け、フォーマルに組織化されたり、インフォーマルに結集した人々の集合的努力を動員する地位を獲得し、その役割を積極的に遂行する行動・過程をいう」とあります。具体的な定義ではありますが、少々わかりにくいので、「日本語大辞典」（小学館）を見ると、リーダーは「先頭に立つてみんなを引っ張っていく人」であり、リーダーシップは「リーダーの地位・職責。力量・統率力」とあります。最近、話題のA-I^{※2}に試しに聞いてみると、「リーダーシップの定義はさまざまですが、一般的には組織やチームを目標に導く能力とされています。」と答えが返ってきました。

複数の定義を並べてみましたが、ここで理 解いただきたいのは、リーダーシップの定義は決して一定ではないということです。先ほど定義の線を引きましたが、この部分だけでも、能

力（力量・統率力）、プロセス（行動・過程）、責任（地位・職責）と、リーダーシップに必要な要素にいくつもの見方があることがわかります。この点はリーダーシップの議論でじつに議題にのぼる部分で、代表的なものとしては、リーダーシップは生まれながらに有している資質とする特性理論や、優れたリーダーシップを発揮する人の行動パターンで判断される行動理論、リーダーシップは状況や条件に影響を受けるとする状況適用理論などがあります。これらの理論は提唱された時系列で並べていますが、当初は資質なので後天的に習得するのはむずかしいとされていたものが、時代を経て、習得でき場合によって変化するものとの考え方でいる点は変遷として押さえておくとよろしいです。なお、リーダーシップの反対語はフォロワー・シップといい、主体的にリーダーを支え、組織に貢献することをさしてくる点も押さえておくとよいでしょう。

理想的なリーダーシップとは何か

ところで、しばしば「上司に求められるリーダーシップとは」といったような「あるべきリーダーシップ論」が取り上げられることがありますが、じつは何が理想的なリーダーシップかも

※1 本連載第59回（2025年7月号）「組織」をご参照ください。

https://www.jeed.go.jp/elderly/data/elder/book/elder_202507/index.html#page=56 → ここではMicrosoft社のCopilotを使用。コンサルティングでも調査や資料作成

で使用する機会が増えてきた



絶対的な解はありません。特性理論のなかでは、中国の孔子は『論語』^{※3}のなかで資質として「人徳」が重要と述べている一方で、イタリアのマキアベリは『君主論』^{※3}で「冷徹で、田目的ためには手段を選ばない姿勢」が重要と、異なるいとを述べています。

行動理論でみていくと、代表的なものに「PMB（ピーエム）理論」^{※4}というものがあります。これはリーダーシップに必要な行動を「P：目標達成（目標を掲げ計画を立て達成に導く）と「M：集団維持」（組織の人間関係を良好にし、チームワークを強化する）の二つの軸で分け、「P」と「M」のうち、強く行動として発揮できている状態を大文字、弱い方を小文字で表現（P型・Pm型・pM型・pm型）で類型化します。一つの軸が強く発揮できている状態をP型とし、理屈的なリーダーシップとしました。一方、状況適用理論の代表的なものに「SL（エスエル・Situational Leadership）理論」^{※5}があります。

トドロクは、リーダーシップのスタイルを具体的な指示命令を与える「指示型」、相手の理解をうながし納得させる「説得（ローチ）型」、相手を支援し協力しながら意思決定する「参加型」、相手に権限委譲し主体的に行動させる「委任型」に分かれるとしています。これはじれが正ひつじままで述べたのは、じかにかじふうと上司から部下くじのようなリーダーシップを取つていくかの視点に立っていますが、異なる視点のものに「サーバントリーダーシップ理論」^{※6}といつります。トドロクでは、リーダーは「サーバント（奉仕者）としての役割を果たす」として、相手を導くことができるのです。トドロクではリーダーが指示をしたり強い姿勢で相手を導くよりも、相手の話を傾聴・共感し信頼関係を築いたうえで、リーダーは相手にとって必要なサポートを行い、主体的な行動と成長をうながすのが望ましいとしています。この理論自体は新しいものではありませんが、個人が自律的に行動する組織のほうが昨今の激しい環境変化に対応しやすいため、近年再注目されています。

シニア社員こそ
リーダーシップの発揮を

企業に属していると、役職定年や定年退職にならざるを得ない「指示型」、相手の理解をうながし納得させる「説得（ローチ）型」、相手を支援し協力しながら意思決定する「参加型」、相手に権限委譲し主体的に行動させる「委任型」に分かれるとしています。これはじれが正ひつじままで述べたのは、じかにかじふうと上司から部下くじのようなリーダーシップを取つていくかの視点に立っていますが、異なる視点のものに「サーバントリーダーシップ理論」^{※6}といつります。トドロクでは、リーダーは「サーバント（奉仕者）としての役割を果たす」として、相手を導くよりも、相手の話を傾聴・共感し信頼関係を築いたうえで、リーダーは相手にとって必要なサポートを行い、主体的な行動と成長をうながすのが望ましいとしています。この理論自体は新しいものではありませんが、個人が自律的に行動する組織のほうが昨今の激しい環境変化に対応しやすいため、近年再注目されています。

「後進に譲る」という考え方よりも、「後進が成長するようにリーダーシップを発揮する」という視点を持つことで、シニア社員のモチベーションは大きく変わります。企業がシニア社員のリーダーシップ発揮を積極的にうながすことは、組織の活性化や持続的成長にむつながる重要な取組みとなるのです。

会員の「高齢社員のむななる活躍推進に向けて」

次回は、「障害者雇用」について取り上げます。

※3 『論語』は紀元前5世紀ごろ、『君主論』は16世紀に書かれているといわれている

※4 日本の社会心理学者である三隅二不二により1960年代に提唱

※5 アメリカの行動科学者ポール・ハーシーと組織心理学者のケネス・ブランチャードによって1970年代に提唱

※6 アメリカのロバート・K・グリーンリーフによって1970年代に提唱