

PM資料ガイド

項目	Leadership リーダーシップ	Rev.	年月日	作成
		0	01/03/11	挟間啓之
対象	一般			
視点	基本解説			

Leadership：リーダーシップ

1. リーダーシップの定義

- 1) リーダーシップを広辞苑で牽くと「指導者たる地位または任務。指導権。指導者としての資質・能力・力量・統率力」となっている。
- 2) アメリカの”Naval Leadership”, U.S. Naval Institute, 1939 および”Leadership in the New Age”, Frederick Ellsworth Wolf, A.M, 1946 から引用すると「1人の人間がほかの人間の心からの服従、信頼、尊敬、忠実な協力を得るようなやり方で、人間の思考、計画、行為を指揮できかつそのような特権をもてるようになる技術、科学、ないし天分」と定義されているようである。
- 3) 「ナレッジ・エクスチェンジ・ビジネス・エンサイクロペディア」では「人間的魅力もしくは組織力によって、他人にある目標へむかうよう影響力をおよぼす能力」と定義されているようである。

しかし、この定義だけではリーダーシップとは何か？良く分からないのでもう少し詳しく調べてみることにする。

2. リーダーシップとは？

リーダーシップとはなんぞや？について、いくつかの著書を参考に調査したので参考に記す。

- 1) John P. Kotter 氏の「リーダーシップ論」、ダイヤモンド社出版、1999.12.2 初版から
リーダーシップとは
 - ・ビジョンと戦略をつくりあげ、複雑ではあるが同じベクトルを持つ人脈を背景に実行力を築き、社員のやる気を引き出すことでビジョンと戦略を遂行する能力。
 - ・ビジョンと戦略をつくりあげ、戦略の遂行に向けてそれに関わる人々を結集し、ビジョンの実現を目指して人々に対するエンパワーメントを行うなど、障害を乗り越えて実現する能力。
 - ・人間関係の複雑でインフォーマルな依存関係を操りながら、権力をふりかざすのではなく、うまく処置しその役割を果たす能力。
 - ・人と組織文化に訴えかけることで機能する柔軟で熱いもの。
 - ・意義ある変革（新戦略・リエンジニアリング・企業買収・品質プログラム・体質改善等）

を成功に導くために発揮される能力。

2) Martin Puris 氏の「リーダーシップ」、朝日新聞社出版、2000.2.5 初版から
リーダーシップとは

未来を信じさせ 未来の実現に向けて協力したい気分にさせ 汗を流すことに
充実感を覚えさせる能力。

3) アメリカ海軍協会 Naval Institute の「海軍士官候補生向けリーダーシップ」、
生産性出版、2000.4.25 第33刷から

リーダーシップは海軍士官の専門業務としており、傾聴すべき点が多い。軍事組
織におけるリーダーシップは企業におけるそれとは根本的に異なる厳しさが要求さ
れる。失敗は敗北および死につながり、その責任を負わなければならないことであ
る。従って Naval Leadership ではリーダーシップの定義が明確になされ、徹底した
教育がなされている。

上記の文献からリーダーシップとして共通していることはまず ビジョンを持つ
次に戦略をもつ 遂行する人々の心に働きかける 達成感を共有させる能力では
ないかと思われる。

ここで、それではリーダーとマネジャーの相違はなんであるかという疑問がわき、
その点から調査した。大変に分かり易い本があったので紹介する。

3. リーダーとマネジャーのちがい

1) 新将命著の「図解：リーダーシップ」、日本実業出版社、199.4.25 第10刷から

ここではリーダーは指導者、マネジャーは管理者と定義されている。

リーダーとマネジャーの最大の相違はビジョンのあるなしだと言っている。ビジョ
ンとは 組織が将来的に最もあってほしい姿についての「設計図」を描き、 組織
がその設計図に到達するために注意すべきこと、行うべきことについて骨組みを組
み立てる能力であると述べている。マネジャーの役割が経営資源を管理・分配して、
当面の問題を解決することであるのに対し、リーダーはビジョンを鮮明に構築して、
そのビジョンがチームメンバーの協力のもとに実現されるような環境をつくりあげ
ることである。従ってマネジャーの関心事が主として人・物・金を管理すること
であるのに対して、リーダーは人の心に火を燃やす人である。その他にも大きな相違
点がありこれを対比すると下表のようになることである。

リーダー	マネジャー
新しい状況の創造者	状況に対して受け身
革新志向	維持志向
明日に焦点	今日に焦点
人の心に火を燃やす	人をコントロール(管理)する
人を重視する	体制や機構を重視する

より精神的	より機械的
計算されたリスクをとる	リスクを回避する
「何をやるか」を考える・・・効果を重視	「どうやるか」を考える・・・効率を重視

2) John P. Kotter 氏の「リーダーシップ論」、ダイヤモンド社出版、1999.12.2 初版から
 マネジャーとリーダーの相違を以下のように表している。

	リーダー	マネジャー
課題特定	ビジョン・針路の設定	計画立案と予算策定
課題達成の人的ネットワーク構築	心の統合	組織化と人材配置（ポスト・人材充当）
課題解決	動機づけと啓発	コントロールと問題解決

リーダーシップは変化が激しい時代に、より重要で、組織の上層部ほどより必要になる。しかし、リーダーシップとマネジメントがきちんと理解されていなく、マネジメントが不在で強烈なリーダーシップだけが発揮されるとカオス（混乱）状態に陥る可能性がある。逆にリーダーシップが不在でマネジメントのみが突出すると官僚主義になるので注意が必要とのことである。

参考文献

- ”Naval Leadership”, U.S. Naval Institute, 1939
- ”Leadership in the New Age”, Frederick Ellsworth Wolf, A.M, 1946
- John P. Kotter 「リーダーシップ論」、ダイヤモンド社出版、1999.12.2、初版
- Martin Puris 「リーダーシップ」、朝日新聞社出版、2000.2.5、初版
- アメリカ海軍協会 Naval Institute 「海軍士官候補生向けリーダーシップ」、生産性出版、2000.4.25、第33刷
- 新将命著「図解：リーダーシップ」、日本実業出版社、199.4.25、第10刷”