

# リーダーシップ論について

## <目次>

- はじめに
- リーダーシップについて
- リーダーとは何か
- 変革型リーダーシップについて
- イチロー選手の歴史
- イチロー選手の名言
- 現代の社会に求められるリーダーとは
- まとめ
- おわりに

## はじめに

私は、卒業論文のテーマに「変革型リーダーシップ」を選びました。

大学生活4年間を通して、クラブの部長やイベントの長などさまざまな場所でリーダーとしての経験をすることができました。そして、組織のリーダーとして「リーダーとは何か」を何度も考える機会があり、組織に大きな影響を及ぼすリーダーやリーダーシップについて非常に興味をもつようになりました。

私が組織の長をする上で学んだことは、目標達成に向けて、何をいつまでにどのくらいやるのかなど、逆算をしっかりと計画はきちんと立てる、目標は明確にし誰にでも分かるように、分かりやすくする、チームのモチベーションは常に高いところまで上げておく、チームメイトが何を感じ、何を求めているのか話を聞く、一人ひとりの声を大切に、皆がやりがいをもって活動ができるように環境を整える

ということが大切であると学びました。

この卒業論文では、リーダーシップの理論や定義、リーダーに求められる資質、またイチロー選手の考えや行動を通して、リーダーとは何か、リーダーシップに必要なものは何かを学んでいこうと思います。

そして、これから社会に出ていくうえで、積極性や自主性がとても重要であると感じ、リーダーシップの中でも「変革型リーダーシップ」に注目してこの論文を書いていきたいと思います。新しいことに挑戦をすることや、常に向上心を持って目標に向かって突き進んでいく力は、皆をひっぱっていくリーダーにしても、一社員としても、とても重要で必要なものであると思います。そこで、常に上を目指し、自分自身の限界に挑みながら記録を更新している野球選手のイチローにていて調べ、その行動や言葉の中から変革型リーダーシップを学んでいきたいと思います。

## リーダーシップについて

### リーダーシップの定義

リーダーシップという言葉は、広く一般にも使われており、その意味や解釈もまちまちである。ここでは、リーダーシップとは、「**与えられた状況で、目標達成に向けて、個人または集団の活動に影響を与えるプロセス**」と定義しておくことにする。

リーダーシップとは、影響を受ける側がリーダーシップを発揮する側の背後に何らかの力の差や優位性を感じたときに、成功の確立が高まる。こうしたリーダーシップの源泉ともいべきものを「社会的勢力」と呼ぶ。フレンチとレーブンはこのような社会的勢力を5つに分類している。

社会的定義は以下のように定義できる。

#### a:報酬勢力

これは他が求めている報酬を与える能力をベースにした勢力である。報酬には金銭的なもの、昇進・昇格、賞与、賞賛などが含まれる。

#### **b:強制勢力**

これは従わなければ罰を受けるのではないかという、影響の受け手がもつ予想から生じる勢力である。主な罰としては、上司からの叱責や減給、解雇、左遷などの不利益処分などが考えられる。

#### **c:正当勢力**

これは別名合法的勢力と呼ばれているもので、影響の受け手が影響の送り手は影響力を行使する正当な権利を有し、自分はそれに従う義務があると感じる場合に成立する。

#### **d:準拠勢力**

これは影響の受け手が送り手に個人的魅力を感じていたり、一体感を抱いている場合に成立する勢力である。つまり尊敬やあこがれを感じる相手のということには、率先して従おうといった場合がこれにあたる。一種の人的魅力をベースにした勢力である。

#### **e:専門勢力**

これは影響の受け手が送り手のほうが自分より技術、能力などが優れていると感じるときに成立する勢力である。

こうした5つの勢力のうち、報酬、強制、正当の各勢力は、主に職位や職務から発生するもので公的依存型勢力（position power）と呼ばれている。それに対し、準拠勢力と専門勢力は、どちらかといえば個人的に帰属しやすいという視点から私的依存型勢力（personal power）と呼ばれている。

レーブンはその後、こうした社会的勢力の5つの類型に『情報勢力（Information Power）』を加え、6類型を提唱した。さらに、最近の情報ネットワーク型社会においては、組織内外（特に外部）とのネットワークやリレーションネットワークづくりが極めて重要な経営上の課題となっている。こうした点から、現代社会においてはフレンチとレーブンの社会的勢力の5つの類型に、前述の「情報勢力」と新たに「コネクション勢力（Connection Power）」の2つを加えた7つの勢力が妥当だと考えられ

### **リーダーシップスタイル**

独裁的（専制的）リーダー

民主的リーダー

放任的リーダー

リーダーシップスタイルとして上記の3種類がある中で、民主的リーダーがもっとも有効であることを、レヴィン (Lewin, K.) とリピット (Lippitt) の研究で求められる。

次に、ミシガン研究ならびにリカート (Likert, R) の研究にも触れておく。

1940年代末から50年にかけて、生産性の高い集団と低い集団とにおける監督者ならびに部下に対する面接調査による監督者行動スタイルの分析が進められた。その結果、仕事中心型と人間中心型の2つのスタイルが明らかとなり、人間中心型リーダーは高い生産性と満足を集団に持たせるものと考えられていた。

リカートは組織のメンバー (従業員) に対して、友好的、支持的な監督者のほうが、そうでない監督者よりも友好的であるとの考えに立ち、組織における管理システムを4つの類型でとらえた。

それによれば、システム1 (独善的専制型)、システム2 (温情的専制型)、システム3 (相談型)、システム4 (集団参加型) の4種類であり、「支持的関係の原則」、「集団的意思決定と管理」、「高い業績目標」の基本概念に支えられ、上司に対する好意的態度、高い信用と信頼、高い相互影響力、効果的なコミュニケーション、高い集団帰属意識等の要件を備えたシステム4の管理スタイル (リーダーシップ・スタイル) がもっとも有効であると指摘された。

### オハイオ研究

オハイオ州立大学を中心に展開された研究で、「ミシガン研究」とほぼ同時期に行なわれたものであり、リーダーの行動に関する分析を部下の知覚に基づいて行い、「配慮 (人間関係志向行動) と「組織づくり (仕事志向行動)」の2つの要因によってリーダーの行動のほぼすべてが分析できるとした。ここでいう「配慮」とは、リーダーと部下との人間的な相互信頼、援助等を構築しようとするリーダー行動を意味するのに対し、「組織づくり」とは、職務遂行上の規則、コミュニケーションの充実化、作業手続きなどに関するリーダー行動を意味する。

### リーダーシップ状況論

組織 (集団) におけるリーダーシップに必要とされる因子が「仕事志向」と「人間志向」であることが明らかとされる一方で、その双方が充足されている状況、すなわち理

想的なリーダーシップであっても、現実的には必ずしも十分に機能していないことが明らかとされるようになってきた。このことが示すことは、現実的なリーダーシップとは状況に適合していることが重要であるということであり、なかでもフィードラーとハーシー、およびブランチャードによる研究が有名である。

まずフィードラーは、集団の性格が異なることにより、リーダーの役割やメンバー間の競争の程度や、目標の共有程度も違って来るものと想定し、かつて協働した者に関して一緒に働くことにどの程度の抵抗を示したかを測定する方法としての LPC (Least Preferred Coworker )スコア」によるリーダーシップ特性の明確化をはかった。それによればスコアの高いリーダーは課業に対する志向性が高く、逆にスコアの低いリーダーは課業に対する志向性が高いことがうかがえるのであり、「リーダーとメンバー間の信頼関係の状況」、「仕事構造化の程度」、「リーダーの職位上のパワーの程度」によって、リーダーシップの有効性は異なるとした。すなわち、これらの状況の好意性が高いか、低い場合には「課業志向」のリーダーシップが、中程度の場合には「人間志向」のリーダーシップが有効であるとした。

また、ハーシーとブランチャードは、集団のメンバーの成熟度の違いによって、リーダーシップのあり方も異なってくると考え、「SL理論」を提唱した。

それによれば、メンバーの成熟度をその高さによって『M1 M2 M3 M4』と類型化し、M1のメンバーに対しては「指示的行動のリーダーシップ」が有効であるのに対して、M2には「説得的行動のリーダーシップ」、M3には「参加型行動のリーダーシップ」、M4においては「委任的行動のリーダーシップ」が有効であることを示唆した。

## リーダーシップの理論的変遷

リーダーシップの研究は、研究の焦点から次のように大きく3段階に分けることができる。

### 1) 特性理論 (traits theory)

第一段階は特性理論と呼ばれるものである。これは、リーダーシップの有効性はリーダーの特性によるとする考え方で、優れたリーダーに共通している資質や特性を探求することを研究の焦点としている。こうした点から、この理論は別名、偉人論とも呼ばれ、年齢、身長、体重などの外観、知能、パーソナリティ特性が有能なリーダーを見極める個人的資質として抽出された。

しかし、こうした特性理論は優れたリーダーに共通する普遍的特性を特定できないばかりではなく、リーダーシップの動的な影響過程を何ら説明することができず、短命に終わってしまった。

## 2) 行動理論 (behavioral theory)

第二段階は行動理論と呼ばれ、行動科学的研究の影響を強く受けている。研究の焦点は、集団の生産性や業績とそこにおける組織成員の満足の双方を高めるようなリーダーシップ・スタイルを究明することにあつた。こうした行動理論の研究は以下のように大きく3つに類型化できる。

### ミシガン研究

ミシガン州立大学を拠点にして展開されたミシガン研究では、リーダーを「従業員中心型」と「仕事中心型」の2つのタイプに分け、従業員中心型が高業績をもたらす有効なリーダーシップとされた。つまり、仕事中心型は集団の生産性は向上するものの、それが緊張とプレッシャーにつながり、メンバーの満足度を低下させるが、従業員中心型のリーダーは集団の生産性と従業員の満足度の双方を高めることが判明した。こうした従業員中心型の思想がリッカ - トのシステム4へと引き継がれていった。

### オハイオ研究

オハイオ州立大学の研究グループは、リーダーシップに仕事指向的な「構造づくり」と人間指向的な「配慮」といった2つの基本的次元があることを発見した。こうした2つの次元は、別々の独立した次元であり、両者をどのように組み合わせるかによって有効なリーダーシップは決まってくるとしている。

### PM理論

三隅二不二は、カーライトらの指摘する集団の2つの機能、すなわち目標達成機能と集団維持機能をリーダーシップという視点からとらえ直し、目標達成機能は Performance の頭文字をとって「P機能」、集団維持機能は Maintenance の頭文字をとって「M機能」とするPM理論を提示した。さらに三隅らはリーダーがP機能、M機能をどの程度発揮しているのかという視点からリーダーシップの類型化を行なっている。

## 3) 状況適合理論

リーダーシップ研究の第三段階は、状況適合理論、つまりコンティジェンシー理論である。状況適合理論はあらゆる状況で最適な唯一のリーダーシップ・スタイルと

いったものは存在せず、リーダーが置かれた状況が異なれば必要とされるリーダー行動も異なるとする大きな特徴がある。以下では、こうした状況適合理論における代表的な2つの理論を取り上げ、その特徴を解説したい。

#### フィードラーの状況適合理論

フィードラーは、リーダーシップの有効性はリーダーシップ・スタイルと状況の関数で決まるとし、状況適合理論の先駆的モデルともいべきコンティンジェンシー・モデルを提示したリーダーシップ・スタイルはLPC尺度によって求められる。LPC尺度は、SD法に基づき、「愉快 不快」「友好的 非友好的」というような対語から構成されており、8ポイントスケールで評価を下すようになっている。

フィードラーによれば、LPCの高いリーダーは人間関係指向型リーダーで、逆にLPCの得点の低いリーダーは仕事指向型リーダーということになる。

状況要因としては「リーダーとメンバーの人間関係」「課業構造」「リーダーの地位の勢力・権限」の3要因が取り上げられる。

さらに状況要因は、リーダーの状況好意性に基づき、8つに分類されている。フィードラーは、こうしたLPC得点と8つの状況特性のマッチングがリーダーシップの有効性を高めるとしている。

#### SL理論

ハーシーとブランチャードは、伝統的なリーダーシップの2次元モデルとフォロアーのレディネスを組み合わせたSL理論を提示した。

SL理論ではリーダーシップ・スタイルをS1(教示的)S2(説得的)S3(参加的)S4(委任的)の4つに分類し、フォロアーのレディネスに応じて有効なリーダーシップ・スタイルが異なるとされている。ここでいうレディネスとは、「フォロアーが有する、特定の課題を達成するために必要とされる能力と達成意欲の程度」と定義されており、課題遂行に必要な知識や職務経験などに関連する「職務レディネス」と、やる気やコミットメントなどに関連する「心理レディネス」の2側面から測定されることとなる。フォロアーのレディネスが低い段階では、言い換えるならば組織に入りたてのフォロアーに対しては、高指示・低協労の教示的リーダーシップが有効と考えられている。

しかし、フォロアーのレディネスが高まるにつれて最適なリーダーシップ・スタイルもS2からS4へと動的に変化することとなる。

こうした点から、SL理論は別名ライフサイクル理論とも呼ばれており、そのモデル

のもつ妥当性・汎用性の高さから、多くの企業のリーダーシップ訓練に活用されている。

## リーダーとは何か

広辞苑でリーダーについて調べると、指導者、先駆者、先達、首領などが書かれていた。

ストイックデイルによれば、リーダーの特性は、

- 1) 知性、機敏性、発言力、決定力などの一般的能力
- 2) 知識、体力に関する業績
- 3) 信頼性、忍耐力、自信に関する責任感
- 4) 活動力、社会性などの社会参加態度
- 5) 他者からの高感度

さらにアーウィックは、リーダーの資質として不可欠な要件として  
勇気、 意思力、 心の柔軟、 知識、 高潔な品性を指摘している。

また、リーダーは皆のモチベーションを上げることがとても重要である。  
モチベーションを上げるためには、いったいどのようなことをすれば効果的なのだろう。  
モチベーションについて、調べてみる。

## モチベーション

モチベーションは一般的に動機づけと呼ばれており、働く意欲や時にはパーソナリティ特性をさす場合さえある。モチベーションとは、人がなぜ働くのか、あるいは人はなぜ特定の行動をするのかを説明する概念であり、効率を高める上でとても重要なものである。

モチベーションは個人の内部で発生し行動を誘発する動因と、行動の対象となる目標、すなわち誘因の相互作用のプロセスで発生する。

ではここで、マズローの欲求階層理論について触れていきたいと思う。

マズローが提唱した「欲求階層理論」は、 生理的欲求、 安全欲求、 社会的欲求、 自尊欲求、 自己実現欲求の5つである。この中で、 と の欲求は低次の欲求とされ、 、 、 の3つは高次欲求とされる。



欲求階層理論によれば、欠乏欲求であるこうした欲求がまず満たされて、次に高次の欲求が重要性を帯び活性化してくる。

## リーダーとして求められる資質

### 1、 視野の広い判断力

高橋俊介は『キャリアショック』(東洋経済新聞社)の中で、「ビジネスリーダーシップには、自分で課題を発見し、解決の方法を考え、自ら実行し、結果を検証して、また新たに課題を発見する・・・というリサイクルを回していく中で、常に新しい考えを取り入れ、創意工夫を生み出す能力が求められている」と述べている。

「木を見て、森を見ず」とならないように、業界全体・社会全体の動きをふまえて考える癖をつけることが大事である。

### 2、 部下を指導できるだけのレベルを身につけておかなければならない。

例えば、「問題解決能力スキル」を例にとると、部下が出した代替案のほかにあなたがユニークなアイデアを出せば、部下に「さすがはボス」と言ってもらえる。

### 3、「人格」を磨く・・・「あの人のためなら人肌ぬぐ」

組織全体の力を強くするには、自分自身の足りないところを部下・同僚の支援を得て補ってもらうことも一段と必要になってくる。

こうした場合に、部下が「あなたが上司だから仕方なくついていく」というのではなく、あなたが「あの人の言うことだから」といわれるような所謂「人格者」になることである。

### 4、 信頼を得る

信頼関係を築くには以下の点を気をつけるとよい。

方針をぐらつかせないこと

変えることは必要なことだが、その根拠をはっきりとさせて納得のいく説明をしないと、「朝令暮改」となってしまう、部下の信頼は得られない。

言行一致

「言っていることと、やっていることが違う」ということのないように気をつける。

頼りになる

必要なときにサポートする。逃げない。

たとえば、部下（Aさん）に任せた仕事が不十分であった場合、「私の指導が足りなかったのです。」と部下をかばうことが大切である。これを「私しも社長のご指摘どおりだと思います。A君、だから私もそういったらう」とはしごをはずすと部下は上司を信頼しなくなる。

#### 4、誠実

自分の責任や約束をきちんと果たす。人のせいにしない

#### 5、「あいまいさ」を耐えられる

リーダーは「白」か「黒」かどちらかはっきり決められない、或いは、別の情報を待つまでの間、結論を「待たなければならない」という状況におかれることが多い。こうした「あいまいな状況」に耐えられることが求められる。そうした場合の対策としては、

- a. 自分の力で影響を及ぼせない、自分のコントロールできない範囲の問題については、あいまいな状態におかないで、白か黒か割り切ってしまう。
- b. ペンディングの状態の事柄を特別のファイルに入れて、ある時期まで忘れるように努める、などが考えられる。

#### 企業の求める人材調査結果ポイント

- ・ 「前に踏み出す力」、「考え抜く力」、「チームで働く力」のうち、企業規模に関わらず「前に踏み出す力」を重視する企業が最も多い。また、中堅・中小企業では、東証一部上場企業と比較して、「チームで働く力」を重視する企業が多い。
- ・ 12の能力要素別では、企業規模に関わらず、「主体性」、「実行力」、「課題発見力」、「計画力」、「状況把握力」等の能力が高い割合で求められている一方、現在の若手社員は「主体性」や「課題発見力」、「創造力」に不足が見られる、との意見が出ている。

#### 変革型リーダーシップについて

これからのリーダーを考えていく上で、ドラッカーという著名な経営学者が企業組

織に関してこんな内容のことを言っている。

「社会は継続と文化の双方が実現して発展する。  
したがって、継続と変化の相克をいかに乗り越えるかがポイントである。  
そのため、組織は変化のためのメカニズムを内部化し、  
変化を創造し続けなければならない。  
それは、日々の改善であり、既存の製品・サービスの進化であり、  
また、価値の創造としてのイノベーションである。」  
（『Innovation and Entrepreneurship(イノベーションと起業家精神)』  
（1985年）より）

つまり、組織は変化し続ける必要があるということである。  
ここで、安定と変革を広辞苑で調べるとこう書かれてあった。

#### 安定

- a. 物事が落ち着いていて、激しい変化のないこと。
- b. 〔理〕物体の釣合いや運動の状態がわずかな乱れを与えた時に、元の状態へ戻ろうとする性質を持つこと。
- c. 〔化〕物質が分解・反応・壊変しにくいこと。

#### 変革

社会・制度など、変りあらたまること。変えあらためること。

自らを取り巻く環境が変化しなければ、リスクの少ない安定を選び、日々同じ作業を同じようにこなしていても、企業を存続させることはできるかもしれない。しかし、高度成長やIT革命の進行などにより、企業を取り巻く環境は激しく変化している。こうした変化に適応していくためにも、常に社会が何を求めているのかを考え、先を見据えて行動していく必要があると思う。また、変革は先頭に立つためだけではなく、生き残りのためにも必要なことである。個人においても、何事も積極的に学び、自分の能力を開発していく必要があると思う。私も、あと少しで大学を卒業し社会で働いていくことになる。企業で働いていく上で、受身ではなく常に向上心を持って学んでいくこと、目標を持って挑戦していくことが大事であると考えている。

よって、ここでは変革型リーダーシップに注目して書いていく。

リーダーシップは、大きく「管理型」と「変革型」に分けることができる。

20世紀後半の高度成長時代に重視されたのは、管理型リーダーシップであった。  
しかし、現代においては、グローバルな競争環境に適合するため、変革型リーダーシッ

ブが注目されている。そこで、ここでは特に変革型リーダーシップを発揮するために必要な技術 変革ビジョン設計、変革共有コミュニケーション、コーチング、動機づけ、変革実行管理 について考えていく。

**コッターによる管理能力と変革能力**

リーダーシップ  
= 変革能力

マネジメント  
= 管理能力

変化に対応する

複雑さに対応する

1. 変革ビジョンを設計する
2. 変革ビジョンの共有
3. 方向づけ
4. 動機づけ

1. 計画立案
2. 組織人材配置
3. コントロール
4. 問題解決

ジョン・コッター・モデルに基づくと、変革型リーダーシップの技術は、次の4つに分解することができる。

変革ビジョン設計 魅力ある明快なビジョンを設計する

変革共有コミュニケーション 変革ビジョンを共有するコミュニケーションを実行する

コーチング 変革ビジョン実現のため技術的支援を行なう

動機づけ 変革ビジョンの実現のための心理的支援を実行する

	管理型マネージャー	変革型リーダー
使命	トップから与えられた目標を達成すること	変化のメカニズムを組織内に定着させること
行動パターン	従来のやり方を維持・踏襲する	新たに何をどうするべきかを自ら決定する
必要条件	予算、権限、組織目標、基準、規範	戦略、バリュー(価値観)、エネルギー、決断・決定
マネジメント手法	管理・統制	共感と激励
部下とのかかわり方	指示・命令	意見を引き出し、考えさせる
ツール	目標、アメとムチ	コーチング、ファシリテーション
組織形態	公式的、垂直的	非公式的、水平的
役割の主体	特定の上位者に限られている	組織の全階層

図 1. (中経出版 笹原英一著 「経営学のこと面白いほどわかる本」より)

管理型マネージャーが、従来のやり方にそって部下に指示・命令を出すのに対して、変革型リーダーは「変化のメカニズムを組織内に定着させること」を使命としている。

また、変革型リーダーに求められるスキルとして、コーチングとファシリテーションと書かれてあるが一体どのようなことをすればよいのだろう。コーチングとファシリテーションについて調べてみる。

コーチングとは、一対一の関係で、相手の可能性を最大限引き出し、目標達成に向けてサポートすること

ファシリテーションとは、チームやグループにつきものの障害を排除し、活動の成果が最大になるように支援すること

具体的な行動で考えると・・・

## コーチング

### サポートの仕方

相手の業績を確認し、理解する（観察、業績チェック、同僚など周りの人の評価などを通して理解する）

相手の話に積極的に耳を傾ける

相手が自分の悩み、問題、ニーズ、希望などを率直に話すことができるようにサポートする

相手が自分の本音に気付くことができるようにし、選択肢を広げ、最終的な意志決定ができるように助ける

## ファシリテーション

次のようなステップで行なう。

### 計画段階

- ・ 会議の目的を確認する
- ・ 会議の成果目標を定める
- ・ 参加者、日程、場所を決める
- ・ アジェンダ（会議の議事日程）を設定する
- ・ 必要資料・備品（配布資料、フリップチャートなど）を準備する

### 実施段階

- ・ アジェンダにそって会議の推進を支援する
- ・ チームワークやグループの活動を活性化する
- ・ 各種ファシリテーション手法を活用する
- ・ コンセンサス形式の支援を行なう
- ・ 議論を記録する

### 実施後段階

- ・ 会議の成果を評価する
- ・ 議事録を参加者に配布する
- ・ 次のステップについて検討する

図 1.（中経出版 笹原英一著 「経営学のこと面白いほどわかる本」より）

よって、変革型リーダーとは組織のメンバーの能力を最大限に引き出し、チームの力を最大限発揮できるように率先して動いていく人であると思う。

管理マネージャーのように、組織の目標に向かって指示・命令するのではなく、あくまでも一人ひとりにしっかりと考えさせることが大事であると思う。一人ひとりが組織の目標を達成するためには「今、何を自分は何すべきか」を常に考え行動していくこと

で、組織内のモチベーションが上がるとともに、主体的になりやりがいをもって仕事を行なえるのではないだろうか。

しかし、多くのメンバーの状況を把握し、目にかけていくことは、非常に大変なことである。メンバーに対する優しさや思いやり、話をじっくりと聞く忍耐力がなければ、相手の能力を引き出し、活かしていくことは難しいだろう。

また、組織の目標設定は非常に重要であるため、現状を正しく理解するための観察力や先を見越しての予測力など、リーダーに求められる力は非常にたくさんある。

しかし一番大切なことは、相手の可能性や成長を信じ、力を引き出していくための地道な努力であると思う。そういった、リーダーの誠実な姿に惹かれて自然とついてくるのではないだろうか。

次に、変革をしていく上で最も重要な目標の決め方について調べていく

組織を変革させるためには変革のビジョンを立てる必要がある。

「変革ビジョン」は、何らかの変化情報（変化に関する情報）に基づいて、自己と外部の未来関係をシナリオ化し、何通りかのシュミレーションを試みることで形成される。変化情報から目的、目標、戦略をしっかりと考えることが大切である。

では、目的、目標、戦略について調べていく。

## 変革ビジョンの構成要素

### 1) 目的 (Objective)

目的は、ビジョンの意義や内容の要約である。

5W( Who,What,When,Where,Why) 2H( How,How Much )の中では、Why と What の相当する。すなわち、どのような理由によりどのような行動をとり、どのような状況を実現するのかを要約して表現したものである。「的」を表現する情報といってもよい。

### 2) 目標 (Goal)

目標はビジョンの中核をなすもので、What を定量的に表現している。

目的をどこまで追求するのかを示す、具体的な限界値でもある。「標(しるべ)」を表現する情報と言ってもよいだろう。

### 3) 戦略 (Strategies)

戦略は目標を実現するための手段と資源の活用に関する情報である。

具体的には、手段と資源の活用の

- 、優先順位
- 、選択集中
- 、構造化
- 、障害対応方針
- 、競争優位性

などを表現した情報である。

変革型リーダーシップを行なうにあたって、大切なこと

#### **ビジョン**

ビジョンを作成し、部下と共有する

部下の役割と責任範囲を明確にし、仕事の優先順位を示す

成功要因を明らかにする

どのような状態になれば成功したといえるのかを明らかにする。

例えば、「チームワークを大切にし、お互いに切磋琢磨して個人個人が成長する状態にする」というコンセンサスが得られたとする。この場合、成功したといえる状態は、「他の人の仕事についても勉強して、個人としても成長し、チームとしても仕事の負荷の平準化を図る。結果として、いつもの特定に一人だけが残業している状態がなくなること」である、と部下に明らかにする。

#### **変革**

現状を打破する

現状に疑問をいだき、従来のやり方を変える。

リスクをとる

計算されたリスクを積極的にとる。「最悪の場合どのようなことが起こるのかを」分析した上で判断する。



変革を推進する

新しい動きの先頭に立ち、変革への抵抗を理解して、その対応策をとる。

### 動機づけ・・・部下にやる気を起こさせる

測定可能な目標を設定する

部下ごとに明確で、測定可能な目標や期待レベルを設定する

適切なフィードバックを行なう

ほめるべきときはほめ、叱るときは叱る。少なくとも一ヶ月に一度は一回 30～60 分間、部下の仕事を振り返って話し合い、適切なフィードバックを行う。

公平な人事考課を行う

公表された人事考課の基準に従って、事実にもとづいて、客観的に、公平で、納得のいく人事考課を行う。

### 育成

育成計画の作成

人事考課と並行して、または人事考課した直後に必ず能力開発計画書を作成する。

コーチング

部下が成長し、その能力を最大限に生かして成果を上げられるように助ける。問題を解決出来るよう助けるが、解決方法は部下が自ら考えるように気付かせる。

権限委譲

権限委譲についての注意点

- ・ その部下に任せるのが適切かどうかを、仕事の量・求められる知識などの点から事前の検討する
- ・ 仕事の目的、出来上がった状態、期限、協力者を必要とするのかなどを最初に説明する
- ・ 任せた以上は、よほど大きな見当違いでない限り、途中で口出しをしない

## 率先垂範

言行一致

手本を示し、模範的な行動をとる

自己変革

結果に向かって邁進する。自分にとって何がもっとも重要なものなのかを極め、自己改革する。

人格を磨く

部下が「上司だから仕方なくついていく」というのではなく、「あの人のいうことだから、人肌ぬごう」といわれるような、所謂「人格者」になる

## 変革ビジョン設計のプロセス

変革ビジョンは、外部環境の変化がもたらす機会に、自己の顕在・潜在の強みを適合させて設計する。この設計プロセスは、外部環境分析、目標設定、内部環境分析、戦略展開の4つで実行される。

## 外部環境分析 目標設定 内部環境分析 戦略展開

### 1) 外部環境分析

変革ビジョンは、「実現できる関係、実現したい関係。市場の求める関係の3条件を満足する未来イメージ」である。したがって、その設計はまず社会や市場のニーズを把握すること、すなわち外部環境分析から始まる。

外部環境分析では、自組織と外部環境との関係の変化と、その影響を把握する。外部環境を社会環境と市場環境に分類し、さらにこれらをいくつかの分析領域に分解して変化を探索する。

### 2) 目標設定

外部環境の結果に基づいて、社会や市場の新たなニーズを把握し、その情報に基づいて目的と目標を設定する。

具体的には、外部環境分析結果に基づいて変革要因を選定し、変革機会をもたらす機会と脅威を定量的に予測し、ビジネスの対象となる市場セグメントを選び、自組織の実行すべき目的と目標を設定する。

### 3) 内部環境分析

目的と目標を設定した後に、目的・目標実現に関係する、自組織の強み、弱み、機会、脅威を棚卸しする「SWOT分析」を用いて内部環境分析を行う。内部環境分析により、目的・目標が自社で実現できることを確認し、優位性を実現するための「強み」が存在することを確認する。同時に、実現の妨げとなる自社の「弱み」も確認する。

### 4) 戦略展開

戦略展開では、目的・目標実現のために、SWOT項目をコントロールして自己の優位性や選択と集中を実現する方針と行動を決定する。すなわち強みを生かし弱みを解消する方針と行動や、機会と脅威に備える方針と行動を決定する。

戦略展開には、経営戦略を領域分解した、旧プライスウォーターハウスコンサルタントの6レバーの6レバーモデルや、マッキンゼーの7Sモデルなどを活用する。

## 変革型リーダーの基本的要件

### .志・夢・高い理想

「自分自身の人生観・社会観・時代観」を明確に持ち、しかもそれを自分の言葉で話せるリーダーであり、使命感ないし志をもっている。

### .変革のためのシナリオづくり、仕組みづくりが上手である

問題発見力とオリジナルな解決シナリオを持っているかどうかポイントとなる。与えられた仕事ではなく、仕事をつくり出すというセンスが重要である。それは、雑多なかけら(ピース)から1つのまとまった意味体系をつくることのできるセンスをもっているかどうか、前例がないからやってみる、ないし新しい意味空間の創造ができるかどうかという能力である。

### .会社内外のネットワーク、人脈づくり

危機になったときに誰が発言し、仕切っていくのかという意味での「社内の真のキー

「パーソンのネットワーク」を持っている、ないし知っていること。

. 率先垂範の人である

強い意見を持ち、行動の人である。

. 決断力がある

. 逃げない

トラブルが起きるときこそ、逃げずに対処できる。

. たとえ話がうまく、聞き上手である      コミュニケーション能力が高い

誰にでもわかるように、説明できる。

一方的な意見の押し付けをせず、部下の話もよく聴く。

. 自らの私心、利害損失について自制的であること

. 他者に対する優しさと、苦境におけるユーモアのセンス

これらを総合すると、変革リーダーとは問題の仕分けができ、違ったものを統合することができる、他者に対する想像力、他者とつくりあげる意味空間のマネジメントができる人材である。

## イチロー選手の歴史

### 【プロフィール】

本名    鈴木一朗

出身地    愛知県西春日井郡登山町

生年月日    1973年10月22日

身長    180cm

体重    77kg

血液型    B型

### 【選手情報】

投球・打席    右打左投

守備位置    外野手

背番号    51番



## 【経歴】

- ・ 愛知工業大学名電高等学校
- ・ オリックス・ブルーウェーブ (1992 - 2000)
- ・ シアトル・マリナーズ (2001 - )



ぼくの夢は、一流のプロ野球選手になることです。そのためには、中学、高校で全国大会へ出て、活躍しなければなりません。活躍できるようになるには、練習が必要です。

ぼくは、その練習には、じしんがあります。ぼくは3歳の時から練習を始めています。3才7才までは、半年位やっていましたが、3年生のときから今までは、365日中、360日は、はげしい練習をやっています。だから、必ずプロ野球選手になれると思います。そして、中学、高校でも活躍して高校を卒業してからプロに入団するつもりです。そしてその球団は、中日ドラゴンズか、西武ライオンズが夢です。

ドラフト入団で、けいやく金は、1億円以上が目標です。

(早川書房 「イチロー革命」より抜粋)

## 略歴

- ・1992年 愛知工業大学名電高等学校(愛工大名電)からドラフト4位でオリックス・ウェーブに入団。
- ・1992年 ジュニアオールスターゲームで最優秀選手賞(100万円)を獲得。
- ・1994年 登録名を「イチロー」に変更。日本プロ野球史上初のシーズン200本安打を達成。最終的に210安打を記録。
- ・1994年 - 2000年 パ・リーグの首位打者を獲得。7年連続は日本記録。
- ・2000年 ポスティングシステムを利用し、メジャーリーグのシアトル・マリナーズへ移籍。
- ・2001年 ア・リーグ首位打者、盗塁王、シルバースラッガー賞、ゴールドグラブ賞・新人王、MVP獲得(新人王以外全て日本人初)。シアトル・マリナーズのシー

ズン 116 勝(メジャータイ記録)での地区優勝に貢献する。また、日本文学振興会により、**菊池寛賞**を受賞。

- ・2004 年 5 月 21 日、日米通算 2000 本安打達成。
- ・2004 年 8 月 26 日、メジャー史上初の入団初年度からの 4 年連続 200 本安打達成。
- ・2004 年 9 月 2 日、日本人野手史上初となるア・リーグ月間 MVP 野手部門に選出。
- ・2004 年 10 月 1 日、ジョージ・シスラーのメジャーリーグ年間最多安打記録(257 安打)を 84 年ぶりに更新する 258 安打を達成。国内だけでなく CNN・Yahoo!・USA トゥデイなど多数のニュースのトップスポーツ記事に。
- ・2004 年 10 月 3 日、メジャー史上最高記録の年間 262 安打で 2004 年のシーズン終了。
- ・2004 年、打率.372 で 3 年ぶり 2 度目のア・リーグ首位打者を獲得。他には、2 度目のリーグ最多敬遠、史上 8 人目となる Commissioner's Historic Achievement Award (**コミッショナー特別表彰**) など多数の高い評価を得る。しかし、まだ現役であるという理由で**国民栄誉賞**は辞退した。
- ・2005 年 6 月 14 日、1900 年以降 3 番目の早さで MLB 通算 1000 本安打達成。
- ・2006 年 6 月 7 日、日米通算 2500 本安打達成。
- ・2007 年 7 月 11 日、オールスター史上初のランニングホームランを含む 3 打数 3 安打 2 打点の活躍で、**オールスターMVP** を受賞。
- ・2007 年 7 月 29 日、アル・シモンズ(1040 試合)、ジョージ・シスラー(1048 試合)に次ぐ 1900 年代以降 3 番目の早さ(1060 試合)で MLB 通算 1500 本安打達成。
- ・2007 年 9 月 3 日、7 年連続 200 本安打達成。
- ・2007 年、2 度目の**シルバースラッガー賞**受賞。
- ・2008 年 6 月 13 日日米通算 500 盗塁達成。
- ・2008 年 6 月 16 日、8 年連続 30 盗塁達成。



・2008年7月3日、日米通算1500得点達成(同日、史上最速1203試合でMLB通算1700本安打(現役36位、歴代402位)達成と報じられる)

・2008年7月11日**ハート&ハッスル賞**受賞。

・2008年7月29日、日米通算3000本安打達成。

・2008年9月17日、8年連続200本安打達成。

・2008年9月26日、8年連続100得点達成。

・2008年11月6日、8年連続**ゴールドグラブ賞**受賞。

## NPB

### ・ シーズンタイトル

- MVP:3回(1994年 - 1996年)
- 正力松太郎賞:3回(1994年 - 1995年、2004年) 2004年は特別賞
- 首位打者:7回(1994年 - 2000年)
- 打点王:1回(1995年)
- 盗塁王:1回(1995年) 打点王と盗塁王の同時獲得はNPB史上初
- 最多安打:5回(1994年 - 1998年)
- 最高出塁率:5回(1994年 - 1996年、1999年 - 2000年)
- ベストナイン:7回(1994年 - 2000年)
- ゴールドングラブ賞:7回(1994年 - 2000年)
- 日本シリーズ優秀選手賞:1回(1996年)
- IBM プレイヤー・オブ・ザ・イヤー賞:3回(1995年 - 1997年)

### ・ 月間タイトル

- パ・リーグ月間 MVP:10回(1994年6月・8月、1995年6月、1996年8月、1997年6月、1998年6月・7月、1999年5月・7月、2000年7月)

## MLB

### ・ シーズンタイトル

- 新人王(2001年)
- MVP:1回(2001年)
- 首位打者:2回(2001年、2004年)

- 盗塁王:1回(2001年)
- シルバースラッガー賞:2回(2001年、2007年)
- ゴールドグラブ賞:8回(2001年 - 2008年)

- 月間・週間タイトル/その他

- アメリカンリーグ月間新人 MVP:4回(2001年4月・5月・8月・9月)
- アメリカンリーグ月間 MVP:1回(2004年8月)
- アメリカンリーグ週間 MVP:2回(2004年8月2日 - 8月8日、2005年5月29日 - 6月4日)
- オールスターMVP:1回(2007年)
- コミッショナー特別表彰(2004年)
- ハート&ハッスル賞(2008年)

## その他

・菊池寛賞(2001年)

・報知プロスポーツ大賞

- 野球部門(パ・リーグ):4回(1994年 - 1996年、1998年)
- 特別賞:1回(2004年)

## WBC

- 2006年WBCベストナイン(外野手)
- 紫綬褒章【2006年WBC日本代表としてチームで受賞】

## イチロー選手の名言

ここでは、イチローの名言集より、イチローの考え方や価値観などを知っていきたいと思う。

参考資料 <http://sekihi.net/stone/9390.htm> より



・2000 本目を打った瞬間には感動しましたが、その時考えたのは、次の打席が大事だということ。2001 本目を打つことができたので、2002 本目を打つことが次の目標になります。

・ここまで来て思うのは、まず手の届く目標を立て、ひとつひとつクリアしていけば、最初は手が届かないと思っていた目標にもやがて手が届くようになるということですね。

・他人の記録を塗り替えるのは7割・8割の力でも可能だが、自分の記録を塗り替えるには10以上の力が必要だ。

・夢をつかむことというのは、一気にできません。ちいさなことを積みかさねることで、いつの日か、信じられないような力を出せるようになっていきます。

・今自分がやっていることが好きであるかどうか。それさえあれば自分を磨こうとするし、常に前に進もうとする自分がいるはず。

・努力せずに何かできるようになる人のことを「天才」というのなら、僕はそうじゃない。努力した結果、何かができるようになる人のことを「天才」というのなら、僕はそうだと思う。人が僕のことを、努力もせずに打てるんだと思うなら、それは間違いです。

・自分のできることをとことんやってきたという意識があるかないか。それを実践してきた自分がいること、継続できたこと、そこに誇りを持つべきだ。



資料 ぴあ株式会社 「夢をつかむ イチロー262のメッセージ」より

・妥協をたくさんしてきたし、自分自身負けたことも、いっぱいあります。

ただ、野球に関しては、それが無いというだけで。

・自分自身が何をしたいのかを、忘れてはなりません。

・このなかで、将来、なにかになりたいという人はいますか。

今日、ぼくがしたいのは、目標を持ってもらいたいということです。

・現役中に過去のことを懐かしんではなりません。

・ぼくは、期待があろうとなかろうと進むタイプです。

・「成績が出ているから今の自分がいい」という評価を自分でしてしまっていたら、今の自分は  
ありません。

・やれることはすべてやったし、手を抜いたことは一度もありません。常にやれることをやろう  
とした自分がいたこと、それに対して準備ができた自分がいたことを、誇りに思っています。



「達成できないのでは  
ないか？」という逆風は、  
最高です。「がんばれ、が  
んばれ」という人がいる  
より、ぼくは、「できない  
でいてくれ」という人が  
いる方が熱くなる。

## 創立者池田大作先生のリーダー論

創価大学の創立者である池田大作先生がリーダーや指導者について言われているところからリーダーについて考える。

苦勞している人を励ますのが指導者である。頑張っている人をたたえるのがリーダーである。皆を叱る資格など誰にもない。皆を喜ばせるために指導者はいる。

人任せではなく、自分自身が苦勞を。苦勞を避けず、苦勞に徹してこそ本物の指導者へと磨かれる。

綿密な計画、冷静な分析、周到な準備、そして慎重な遂行　そこに人知のかぎり尽くしてこそ、勝利の光は見えてくる。”かけ声や”はったり”だけでは、人はついてこない。勝てるはずもない。事前に、だれよりも考え、だれよりも心を砕いてこそリーダーである。

ナポレオンは、戦いにあって、つねに先頭に立った。「つねに先頭に」　これが指導者の鉄則である。

リーダーとは「だれよりも真剣な人」の異名である。どんな地域でも、運動でも、リーダーが必死でなくなったとき、停滞が始まる。そうであっても、真剣に働いている人に対し、申し訳ない。また、あまりにも無慈悲である。自分が真剣にやらずして、「だれかにやらせよう」というのは卑怯である。官僚主義である。自分が本気でやろうとせずして、「何とかなるだろう」という気持ちがあれば、それだけですでに敗北である。リーダーが「だれよりも真剣」でなければ、どんな名作戦があっても、小手先の策になってしまう。全部指導者で決まる。

命令ではなく、魅力によって人々をリードする。これは、指導者として、一番関心の深い、またもっとも心を砕いていくべき観点である。

## まとめ

イチローの名言集には、イチローの強い信念と限りない向上心、徹底的に一つのことに打ち込み追及していく精神が、しっかりと文章の中にも出ていた。

イチローは誰かに評価されるために、何かをやるのではなく、まず自分自身が何をしたいのか、どうなりたいのかをきちんと考え行動している。このイチローの姿を通して、人に指示を出されることをただ待っているのではなく、一つひとつのことに積極的に取り組み、自己の目標をきっちりと立てることが重要であると思う。

リーダーの資質にも書かれてあったが、まずは自分の頭で考え、自分なりに一つひとつの答えを導き出していく努力が大切である。

また、変革型リーダーシップを行う上で重要となるのは、目標に向かって最後まで諦めずに努力し続ける忍耐力や信念の強さが非常に重要であると感じた。目標を設定する上で大切なことは、現状をしっかりと把握し、さまざまな角度からものごとを考え見極めて目標を設定することである。

今大学生活でやれることは

視野を広くする 多くのことに興味を持って、いろいろなことに挑戦をする

本や雑誌、テレビなど、社会で起きている問題やニュースについて考えてみる。たくさんの人と話をする。

忍耐力 何でもいいので、まずは何か目標を立てて、とにかく毎日継続してみる。

「継続は力なり」

まずは友人を大切にす る これが信頼関係を築く上でも、誠実な対応ができるようにするために大切なことであると思う。

自分自身を知る 自分が何に興味があり、何をするのが好きなのか、もう一度じっくりと考えてみる。まずは今の自分を知ること、具体的にやらなければいけないこと、目標などが立てやすくなる。

思い出をたくさんつくる 将来、このさまざまな経験(思い出)が役に立つと思うので、一日一日を大切に過ごしていく。

このように、今できることをしっかりと行い、将来リーダーシップをとっていけるような人に成長していきたい。

## おわりに

今回、変革型リーダーシップについて論文を書いてきた。

イチロー選手の幼いころから今までの歴史をはじめて知り、現在のイチロー選手がどのようにして今のような考え方、行動になったのかを知ることができ、とてもよかった。変革をするということは、安定をとるよりはるかに難しく大変なことであるということもわかった。

変革型リーダーシップをとれるリーダーになるためにも、まずはもっと幅広い知識や経験が必要であると感じた。また、向上心や挑戦する姿勢はこれからも絶対に忘れてはいけない。創立者の書籍にも書かれてあったが、何事も自ら勇んで何でもやってみることがリーダーになる上で必要であると思う。

私は、あともう少しで卒業をし、社会に出て創大の卒業生として戦っていくことになる。どんなことにも積極的に取り組み、自分自身の力に変えていきたい。今回、リーダーとは何か、リーダーシップとは何かを学べたことを生かして、これからも頑張っていきたい。

イチロー選手の言葉で、「成績が出ているから今の自分でいいという評価を自分でしてしまっていたら、今の自分はありません。」という言葉があった。私もどんな状況である時も、常に上を目指し前へ前へと進んでいきたい。そして、悔いのない人生を歩んで、私はこれをやりきったというものを必ず作っていく。

## 参考文献

- ・KK ベストセラーズ 義田貴士著 『遥かなイチロー わが友一朗』
- ・早川書房 ロバート・ホワイティング著 「イチロー革命」
- ・講談社 W.P.キンセラ著 「マイ・フィールド・オブ・ドリームス」
- ・中央経済社 「経営学検定試験公式テキスト7 人的資源管理」
- ・中央経済社 「経営学検定試験公式テキスト1 経営学の基本」
- ・学文社 佐久間信夫・坪井順一編著 「現代の経営管理論」
- ・中経出版 笹原英一著 「経営学のこと面白いほどわかる本」
- ・学文社 佐久間信夫・犬塚正智編著 「現代経営戦略論の基礎」
- ・生産性出版 内野崇著 「変革のマネジメント」
- ・ダイヤモンド社 大中忠夫 監修 「MBA リーダーシップ」
- ・鳥影社 多田稔著 「変革型リーダーシップ」
- ・集英社文庫 石田雄太著 「イチローイズム」
- ・文春ネスコ 和田秀樹 「リーダーのための意思決定学」
- ・すばる舎 松井健一 「君がいないと困る！」
- ・ <http://ja.wikipedia.org/wiki/%E3%82%A4%E3%83%81%E3%83%AD%E3%83%BC>
- ・ <http://www.ichiro-meigen.com/>
- ・ <http://web.51channel.tv/>