

# 顧問企業限定事務所通信

2023年6月号



## 阿部竜司法律事務所

Ryuji Abe Law Office

## 《「リーダーシップ」を具体化しよう！》

【はじめに】

いつも大変お世話になっております。

今回は、「リーダーシップを具体化しよう！」というテーマでお送りいたします。

皆さんは、「リーダーシップ」という言葉の定義を聞かれたら、どのように説明するでしょうか？

試しに辞書で引いてみたところ、「指導者の地位・任務」、あるいは「指導者としての素養、力量・統率力」というような定義が書かれていました。

さて、これらの定義から、皆さんは、リーダーシップの本質がどのようなものか、ひいては、リーダーシップを体現するための具体的な行動とはどのようなものか、ということが思い浮かぶでしょうか？

少なくとも私は、このような辞書の定義では、リーダーシップの本質を捉えることはできないと思っています。

では、「リーダーシップ」の定義は、どのような言葉で整理したらよいでしょうか。

世界で4000万部の発行部数を誇

る「7つの習慣」の著者スティーブン・R・コヴィー博士は、別な著書の中で、「リーダーシップ」の定義を以下のように解説しています。

*「リーダーシップとは、人々にその人自身の人間としての価値と可能性を明確に伝え、自分の目で見えるようにすることである。」*

※スティーブン・R・コヴィー著

「完訳 第8の習慣」P170

「指導力」や「統率力」というような一言でまとめる感じではなく、動詞を用いて、行動をイメージさせる定義付けになっていますよね。

ただ、このコヴィー博士の定義も、やや抽象的な表現が使われており、『何をすることがリーダーシップの体現といえるのか』という部分はまだ曖昧さが残っているのではないかと思います。

そこで、私は、個人的に「リーダーシップ」の定義を以下のように整理しています。

**「リーダーシップ」とは、自分または他**

**者が効果的な行動選択を続けられるように、道を示し、環境を整え、そして勇気づけることである。**

**阿部竜司**

「リーダーシップ」の「シップ」(英語では「~ship」)という言葉は、状態や姿勢というような意味合いを持つ接尾語です。

そのため、「リーダーシップ」は、「リーダーとしての在り方」と言い換えることもできます。

この「リーダーとしての在り方」について、リーダーに求められる役割を意識して整理したのが、上記の私の定義です。

リーダーに求められることは、率いているチームのメンバーが、それぞれの役割分担に応じた成果を上げられるように支援することです。

もっと平たく言えば、リーダーの仕事は、メンバーを動かすことと表現することができます。

とはいえ、メンバーを闇雲に動かせばいいというわけではありません。あくまで、成果の達成に対して効果的な行動をとるようメンバーを動かしていく必要があります。

また、メンバーは操り人形ではあ

りませんから、文字通りの意味で「動かす」ことはできません。より直接的な表現を用いるならば、「動いてもらう」とか、「動いてくれるよう支援する」というのがリーダーの実際の行動ということになります。

さらに、この「動いてくれるように支援する」というところを具体化していくと、

- ・メンバーに進むべき道先(≒目的、目標、ビジョン)を示すこと
- ・メンバーが効果的な行動を継続しやすいように、様々な環境を整えること
- ・失敗やリスクを恐れず、挑戦的行動ができるように勇気づけること

といった内容が、具体的な行動指針の中核となってきます。

以上のような論理的整理を踏まえ、私は、上記のとおり、「**リーダーシップとは、自分または他者が効果的な行動選択を続けられるように、道を示し、環境を整え、そして勇気づけることである。**」という定義付けをしています。

我ながら、この定義付けはそれなりにまとまっているのではないかと自負しておりますので、もし、社内のリーダー育成にあたって、「リーダー

シップとは何ぞや？」というような話になった際に、少しでもご参考になれば幸いです。

## 【 リーダーシップを 体現する行動習慣 】

さて、「リーダーシップ」の具体的な意味合いについての分析はこのくらいにして、ここからは、前記のような定義付けをした「リーダーシップ」を具体的に体現する行動習慣についてご紹介していきたいと思います。

すばり、リーダーシップを体現する具体的な行動習慣の例は、以下の5つです。

- ① **背中を見せる(模範になる)**
- ② **信頼ポイントを貯める**
- ③ **Win-Win となる目的・目標を示す**
- ④ **システムや仕組みを整える**
- ⑤ **勇気づける(行動を促す)**

以下、それぞれの行動習慣例の内容と、その背景にある人間の心理法則についてお伝えしたいと思います。

### ① 背中を見せる(模範になる)

リーダー自身が実践していないことを、メンバーはやろうと思いません。

『人に対しては求めるくせに、自分はやっていないじゃないか』という心境になってしまうからです。

これが、①の行動習慣の背景にある心理法則です。

人に求める行動や考え方を自ら率先して実践しているリーダーでなければ、説得力に欠けてしまいます。

逆に言えば、特に人格や人間性に関わる行動(挨拶、礼節、敬意、感謝、尊重等)について、リーダーがメンバーのお手本(模範)となることで、メンバーは、リーダーの言葉に耳を傾けてくれるようになります。

### ② 信頼ポイントを貯める

人は、信頼していない相手の言葉に対して聴く耳を持っていません。

これが、②の行動習慣の背景にある心理法則です。

率先してお手本となるような行

動をとっているリーダーであっても、メンバーから信頼されていなければ（＝嫌われてしまっていたら）、やはり、メンバーはリーダーの言葉に耳を傾けてはくれません。

ですから、リーダーは常に、メンバーの自分に対する信頼ポイントを集める努力が必要です。

メンバーに関心を持ち、メンバーの声に耳を傾け、メンバーが嬉しいと感じることは共に喜び、悲しい、あるいは辛いと感じることは、少しでも負担が軽くなるように一緒に背負うというような日々のコミュニケーションにより、メンバーからの信頼ポイントをがっばり稼ぐのが、リーダーシップを体現するために必要な実践行動なのです。

### **③ Win-Win となる目的・目標を示す**

人は、「何のために行動するのか」と、「それがどう自分の利益につながるのか」がわからないと、なかなか行動を続けることができません。

これが、この行動習慣の背景ある心理法則です。

「何のために行動するのか」というのは、リーダーとメンバーに

共通する、組織（チーム）として達成したい目的・目標は何なのか、という問いとイコールです。

次に、「それがどう自分の利益につながるのか」というのは、組織が Win を得ることが、自分自身の人生においてどのような Win を生むのか、という視点です。

ですから、リーダーが、チームとして目指す目的や目標という「道のり」をきちんと示すと共に、それがメンバー個人の幸せとどう結びつくのかという点も示していく（あるいは一緒に考えていく）ことができれば、メンバーは、チームにとっても自分にとってもプラスになると思える行動を長く続けることができるわけです。

### **④ システムや仕組みを整える**

人は、システムや仕組みを整えず、自己意識だけで効果的行動（努力）を続けられるほど強靱な生き物ではありません。

これが、④の行動習慣の背景にある心理法則です。

さて、ここで皆さんにご質問です。

自らの精神や根性論だけで、そ

れまで身についていなかった（面倒な）習慣を身に着けていくことは簡単でしょうか？

例えばダイエットで考えてみましょう。

ジムに行くとか、毎日の食事を記録するようにするとか、お風呂の前に必ず強制的に体重計に乗らざるを得ない配置にするとか、そういった「工夫」を何もせずに、ただ闇雲に、「痩せるぞ！」と意気込むだけで、人は簡単に痩せられるものでしょうか？

そうであれば、おそらくライザップという会社は TVCM をバンバン打てるほど儲かってはいないですよ。

そうです。

人は、仕組みやシステムによって、自然に自分の行動が促されるような「工夫」をしなければ、新たな行動習慣を続けていくことは難しいのです。

ですから、メンバーに「効果的な行動選択を続けさせる」ことが使命であるリーダーは、システムや仕組みといった環境を整えることで、自然にメンバーの効果的な行動が続くように、環境を整える「工

夫」をすることが、大事な役割になるのです。

## ⑤ 勇気づける(行動を促す)

①～④の行動習慣を通じて、メンバーが行動しやすいように様々な工夫をしたとしても、最終的に、メンバー自身が、自分が今までやっていなかった挑戦的な行動をとる「勇気」を持てなければ、全てのお膳立ては水の泡となります。

そして、勇気の源泉は「自信」や、「自己肯定感」といった感覚にあるところ、人は、自分独りでは、自分自身の価値や可能性を見出すことは難しく、行動の源泉となる「自信」や「勇気」を形成しにくいという心理法則があります。

ですから、リーダーが、メンバーの価値や可能性をしっかりと言葉や態度で示すことで、メンバーに自信と勇気を与え、挑戦的な行動へと導くことが効果的なのです。

以上、今回は、「リーダーシップの本質」ともいうべき具体的な定義と、その定義を踏まえた、リーダーシップを体現する具体的な行動習慣の例をご紹介します。

今回お伝えした内容は、2つの側面からお役立ていただけたらと思っています。

1つ目は、まさに組織のトップリーダーである皆さん自身にぜひ実践していただくことです。

①～⑤の行動習慣を少しずつでも実践していただければ、今よりも確実に、皆さんの組織のメンバーの成長と、チームワークの強化が同時に進むことは間違いありません。

2つ目は、皆さんの組織において、1人でも部下を持つ中間リーダー層の方々への教育としてこの情報をお伝えいただくことです。

多くの中小企業において、経営者の皆様は、ご自身で熱心に学ばれ、ご自身なりのリーダー像を形成されていくことが多いと思います。

ですが、あくまで「社員」という立場である中間リーダー層の皆様は、目の前の業務課題に手いっぱいであり、なかなか、「リーダーシップ」に関して専門的な知識を得る機会はありません。

そのような中間リーダー層の方々に、本稿でお伝えした、リーダ

ーシップの定義や、リーダーとしての具体的な実践行動習慣をお伝えいただければ、「自分がリーダーとして何をしなければならないのか」であるとか、「メンバーについてきてもらえるリーダーになるにはどうしたらよいのか」といった疑問が解消され、より質の高いリーダーへと成長していってくれることが期待できます。

以上の2つの側面から、本稿の情報が皆様のお役に立ちましたら幸いです。

---

【著作・制作・発行者】

阿部竜司法律事務所

代表弁護士 阿部 竜司

〒060-0062

札幌市中央区南 2 条西 10 丁目  
1000-20

UGA札幌南2条ビル4階

TEL：011-252-7957

FAX：011-252-7958

Mail：abe@ralo.jp

---