

顧問企業限定事務所通信

2026年2月号



阿部竜司法律事務所

Ryuji Abe Law Office

《「リーダーシップ」と「マネジメント」を使い分ける》 ～リーダーシップを考える③～

【はじめに】

顧問先企業の皆様、こんにちは。
弁護士の阿部竜司です。

このところ、しばらく「リーダーシップ」を深く考察し、紐解いていくというテーマを続けていますが、今回もその一環として「リーダーシップとマネジメントを使い分ける」というテーマでお送りしたいと思います。

皆さんはどうでしょうか？即答できますか？「リーダーシップ」と「マネジメント」の違い。

ビジネス書などでもどちらも本当によく使われている言葉ですし、たくさんの書籍が出版されていたり、様々なセミナーで語られていたりします。でも、いざ「じゃあ、リーダーシップとマネジメントってどう違うの？」と聞かれたときに、ある程度体系だった理論的な答えがスパン！と出てくる経営者や管理職の方がどれだけいらっしゃるかというと……そんなに多くはないんじゃないかなと思い

ます。

かくいう私自身も、コヴィー博士の『7つの習慣』からリーダーシップというものの理解を深めるまでは、全然イメージは固まっていませんでした。

リーダーシップを体系的に学び、そこから、いわば対照的にマネジメントというものを別角度から学んでいくことができ、その違いが見えてきた、という感じです。

どちらも管理職や経営者には重要な役割ですが、それぞれがどう違って、どう使い分けて、どう区別していくべきか。今回はその一つの目安をお伝えできればなと思っています。

1. 「ハシゴ」や「カーナビ」 で考えてみよう！

コヴィー博士は、リーダーシップとマネジメントの違いをこんな風に例えています。

- ・リーダーシップとは「ハシゴをどこに掛けるのかを決めること」

- マネジメントとは「掛けたハシゴを、いかに効率よく、スピーディーに、安全に登っていかれるかを追求すること」

•

どこにたどり着きたいのか、自分たちの目的地・ゴールはどこにあるのか、それを考えて決めて、「ここに登ろう」とハシゴを掛けることそのものがリーダーシップです。

一方で、マネジメントというのは、いかに短い時間や少ないエネルギーで、安全かつ確実に登り切るか（＝効率性や生産性）を追求する部分です。

これを車の「カーナビ」に例えるとさらに分かりやすいかもしれません。

カーナビで「目的地の設定」をするのがリーダーシップです。そして設定したあと、「次の交差点を右に曲がってください」「高速道路に乗ってどここのインターまで行ってください」という「道順」を定め、しかもできることなら使う時間やガソリンの量を少なくしていくのがマネジメント（計画・実行・管理）です。

途中で道を間違えていないか？変な方向に行っていないか？と、実行段階でチェックしていくのもマネジメントの役割ですね。

2. 企業経営におけるゴールと道筋

これを企業経営に当てはめてみましょう。

「この会社は将来5年後、どんな会社になっていきたいのか？どんな状態を目指したいのか？」これを定めるのがリーダーシップです。

従業員規模は何人か、売上規模はどのくらいか、店舗数は、といった数字（定量的なもの）ももちろんありますが、それらはあくまで組織成長の「過程」や「手段」でしかありません。成長させることで結果的にどんな成果を生み出したいのか、誰にどんなふうになってもらいたいのか。例えば、「所属する従業員の方々の物心両面の幸福を追求する」ということであれば、仕事そのものへの働きがい、やりがい、充実度、ワークライフバランスの良さ……これら

を追求するために適切な規模感や売上のバランスを考えていくわけです。こういった「経営理念」や「行動指針」をきちんと設定し、自分たちのあり方や目指す道筋を決める（ハシゴを掛ける）作業が、まさにリーダーシップです。

チーム単位でも同じです。私は野球を学生時代から今も続けているのですが、野球チームも「何を目標にするのか」が重要ですよね。「弁護士野球大会で優勝を目指すぞ！」というゴール設定や道筋設定をするのが、監督や主将がリーダーシップを発揮する場面です。そして、「どんな練習をしていけば優勝できる確率を上げられるか？」という具体的な練習計画や日々のタスクに落とし込んで実行・管理していくのがマネジメントです。

3. 「効果性」と「効率性」 「WHAT」と「HOW」

コヴィー博士は、リーダーシップとマネジメントの違いを、下記のように、「効果性」と「効率性」という言葉の違いでも提唱してい

ます。これも非常に象徴的だなと思っています。

- **リーダーシップ = 効果性**
(WHAT: 何をやるか) 常にゴールからの逆算で「どれくらい目標に近づけているか」「どんなことをやるべきなのか」「何をしたら効果的でゴールに結びつきやすいのか」を考える
- **マネジメント = 効率性**
(HOW: どうやるか) 目標が設定された上で、「そこに向かってどれだけスムーズに、少ないエネルギーやお金で進めていくにはどうしたらいいか」というやり方を追求する

例えば、「営業成績〇〇円を達成すれば、自分たちが望む会社規模に近づけるよね」というマイルストーン(WHAT)を設定したら、じゃあそれをどんな風にやっていたら、より短い時間や、予算の範囲内で達成していけるか？と、日々のタスクに落とし込んでいく(HOW)わけです。

4. 求められる能力の違い

(No.1 と No.2 のコンビネーション)

実は、リーダーシップとマネジメントは、求められる能力がすべて共通しているわけではありません。

リーダーシップは得意けどマネジメントはそうでもない、という人もいれば、逆もしかりです。

よく、有名な成長企業などでは「No.1 と No.2 のコンビネーションがすごくバランスが良い」ということがありますよね。まさにトップ (No.1) がリーダーシップ型で、「自分たちはどういう会社になりたいんだ！」というゴール設定や、みんなを引っ張っていく情熱・導いていく力が強い。そして、No.2 の方がマネジメント型で、トップが定めたハシゴをどうやって効率よく登るかという計画実行管理や、技術・スキル面の追求が上手い。こういう2人でうまくバランスが取れていると、会社の成長が長期的かつ早かったりします。

もっとも、中小企業の経営においては、理想的な No.2 がいるこ

との方が少ないのが現実です。ですから、中小企業の経営者の皆様は、リーダーシップもマネジメントも、どちらも10点満点とは言わないまでも、なんとか「両方5点以上」のところを狙っていきたいな、というところですね。

5. 「人」に対するリーダーシップ、「モノ・ルール」に対するマネジメント

もう一つ、決定的な違いとして、リーダーシップは「人」に対するものであり、マネジメントは「モノ（ルール・システム）」に対するものだという点があります。

先月の事務所通信でも「リーダーシップの定義」として、「人の可能性を引き出す、人の価値をその人自身に見えるようにしてあげることだ」というお話をしました。リーダーシップは、まさしく人の内面やマインド、行動への動機付けにフォーカスします。「エンパワメント」「勇気づけ」「励まし」といったものがリーダーシップの要素です。

これに対してマネジメントは、物や機械、資源をどう使っていく

か。あるいは、みんなが効率よく動けるように組織の中でどういう規範や「社内ルール」「就業規則」「システム」を構築していくか。そういったことの追求になります。

根本的には、「人として、組織としてどうあるべきか（あり方）」を考えるのがリーダーシップ。「ありたい姿に近づくためにどんな風にやっていくか（やり方）」にフォーカスするのがマネジメント。ということになります。

【まとめ】

今回はリーダーシップとマネジメントの違いについてお伝えしました。この違いをきちんと踏まえていただければ、両者がごっちゃになってしまって、発揮すべき場面で逆転現象が起きてしまう（ルールで人を縛りすぎて動機付けを忘れる、逆に精神論だけで仕組みがない等）といったことを減らせるのかなと思います。

また、組織が少し大きくなって「中間管理職」を置くフェーズになったとき。課長さんや部長さんに任命する方が、リーダーシッ

プが得意なタイプなのか、それともマネジメントが得意なタイプなのか。両方突出して得意という人はあまりいませんから、その人の得意タイプに合わせて、中間管理職としての役割を「リーダーシップ寄り」にするか「マネジメント寄り」にするかを考えて設計してあげるのも効果的です。

そして何より、トップである経営者の皆様ご自身が、「今の自分にはどちらの要素が不足しているのか？」を自己評価する際の一つの目安にしていただければ幸いです。

今回は以上となります。ぜひ日々の経営・マネジメントの参考にしてみてください。

【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
