

## <論文>

# リーダーシップの自分事化に関する一考察

仁 平 晶 文

## 要約

組織を存続・発展させていく上でリーダーの存在は必要不可欠である。経営現象の一つであるリーダーシップの発揮を他人事とせず、自分事化できる人材の育成が組織には求められている。本稿では我が国における自分事化をキーワードとする研究の動向を確認した上で、リーダーシップに関する既存の理論を自分事化という観点から捉えなおしていく。リーダーシップを自分事化する上では、リーダーシップの自分事化を促す複数の視点を駆使しながら、リーダーシップ・スタイルを柔軟に組み合わせて展開していくことが重要になる。

## キーワード

リーダーシップ、自分事、特性論、行動論、交換理論、フォロワーシップ、複眼視点

## 1. 問題の背景と本稿の目的

2020年1月、経団連が「経営労働政策特別委員会報告」を公表した。同報告の中で経団連はジョブ型雇用制度の導入を日本企業に対して呼びかけた。実際に大企業の一部でジョブ型雇用制度が導入されつつあり、ジョブ型雇用制度に対する日本企業の関心も高まりつつある（株式会社リクルートキャリア、2020）。

ジョブ型雇用制度では、あらかじめ職務毎に職務内容や勤務地、勤務時間が定められ、定められた内容が職務規定書という形で明文化されていく。ジョブ型雇用制度のもとで採用された従業員は職務規定書に記載されている範囲内で仕事を行っていくことになる。

そもそもジョブ型雇用制度は決して目新しい制度ではない。諸外国では古くから見られる雇用制度の一つである。昨今の日本企業のジョブ型雇用制度に対する関心の急速な高まりは、バブル崩壊後の日本企業で見られた成果主義ブームをも彷彿とさせる。その背景にジョブ型雇用制度に対する日本企業の過度な期待があるのかどうかはさておき、ジョブ型雇用制度は従業員の多様な働き方を可能にするといったメリットがあると同時に、使い方を誤れば、組織内に個人主義が蔓延するといったリスクの存在も指摘できよう。職務規定書に記載されている仕事以外には一切見向きもしなくなるといった過度な仕事の自分事化が組織の中で進行していく可能性も否定できないからである。

一方、日本企業の中ではリーダーになりたがらない新入社員が増えつつあるという（リクルートマネジメントソリューションズ，2019）。リーダーシップの発揮を他人任せにし、リーダーシップという経営現象を巻き起こす仕事を自分事化しようとししない新入社員たちの姿をそこには垣間見ることができる。

経営学が分析の対象としている組織を生み出すためにはリーダーの存在が必要不可欠である。リーダーが自分以外の他者に対して何らかの働きかけを行い、その働きかけをつうじて自分以外の他者のやる気を高め、行動を引き出し、行動を束ね、そこに組織が生まれ、組織として成果を生み出せるようになる。こうしたプロセスが組織の存続・発展を支えているとするならば、リーダーシップを他人任せせず自分事化できる人材の育成が必要不可欠であるといえよう。

では、リーダーシップの自分事化を妨げる要因は一体どこにあるのだろうか。本稿では自分事化の観点からリーダーシップの既存の議論を捉えなおしていく作業をつうじて、経営現象の一つであるリーダーシップの自分事化を促していく視点について検討を行っていくことにする。

## 2. 自分事化とは

そもそも、自分事とはどのような意味を持つものとされているのか。国語辞典によれば次のように記載されている。

「じぶん - ごと【自分事】の解説 自分に関係のあること。我が事。[補説]近年、「他人事(たにんごと)」に対してできた語か。」(小学館デジタル大辞泉)

上記引用内の補説にあるように「自分事」という言葉は他人事の対義語として近年できた言葉とされている。では、自分事の対義語にあたる「他人事」はどのような意味をもっているのか。それは下記のとおりである。

「ひと - ごと【人事／他＝人事】の解説 自分には関係のないこと。他人に関すること。よそごと。「境遇が似ていて、とても一とは思えない」[補説]本来「他人事」と書いて「たにんごと」とは読まなかった。」(小学館デジタル大辞泉)

上記2つの言葉の意味をふまえれば「自分事化」とは、他人事を自分事にする、つまり、自分には関係のないことを自分に関係のあることにする、あるいは、他人に関することを我が事のようにする、といった意味を見いだすことができよう。

### 3. 「自分事」(「自分ごと」)をキーワードにした研究の動向

それでは、「自分事」という観点に基づく研究は我が国においてこれまでどのような形で展開されてきたのであろうか。「CiNii Articles-日本の論文を探す」に登録されている学術論文情報について、「自分事」ならびに「自分事」の一部をひらがな表記とする「自分ごと」をキーワードに検索してみたところ、図表1・2のような結果が得られた。

経営、組織、戦略、リーダーシップといった経営学関連のキーワードとの組み合わせではそれぞれヒット件数が1桁にとどまり、経営学領域における自分事化という観点に基づく議論はこれまで本格的に展開されてこなかったと言えよう<sup>1</sup>。

図表1 「自分事」をタイトルに含む論文件数（検索日：2021年9月21日）

キーワード	ヒット件数
自分事	143件
自分事化	11件
自分事+経営	9件
自分事+組織	5件
自分事+戦略	1件
自分事+リーダーシップ	1件

出所：CiNii検索結果を基に筆者作成

図表2 「自分ごと」をタイトルに含む論文件数（検索日：2021年9月21日）

キーワード	ヒット件数
自分ごと	149件
自分ごと化	50件
自分ごと+経営	8件
自分ごと+組織	4件
自分ごと+戦略	5件
自分ごと+リーダーシップ	2件

出所：CiNii検索結果を基に筆者作成

では、自分事（自分ごと）という観点とともに語られてきた問題とは一体どのようなものが多かったのであろうか。「自分事」を含む143件の論文タイトルおよび「自分ごと」を含む149件の論文タイトルについてテキストマイニングを行ってみたところ、図表3・4のとおり特徴的な言葉が示された。なお、図表4に示されている「構想日本」というキーワードは連載記事（合計26本）のタイトルが反映されており分析から除外することとした。

図表3・4に共通する特徴的なキーワードは「SDGs (Sustainable Development Goals)：持続可能な開発目標」である。図表3で特徴的なキーワードとして示されている「ESD」は教育現場において用いられている用語で、Education

<sup>1</sup> 「自分事（自分ごと）」と「リーダーシップ」というキーワードの組み合わせでは、網（2015）、松野（2015）、崎原（2017）があるが、本稿で行われるようなリーダーシップの既存の理論を自分事化という観点から捉えなおす試みは展開されていない。

for Sustainable Developmentの頭文字を取ったものであり、日本語では「持続可能な開発のための教育」と訳されている（文部科学省ホームページ）。

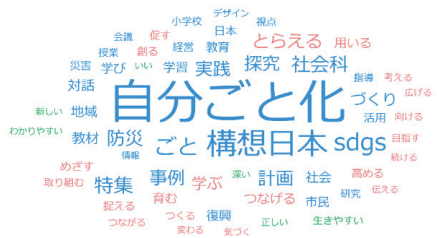
図表3・4に共通する特徴的なキーワードと図表5・6に示されている共起キーワードを組み合わせて検討してみると、小学校や中学校など学校教育の現場において、人類の開発活動にともない引き起こされた社会的課題を他人事ではなく自分事として捉え、問題解決に向けた取り組みを身近なところから行っていく児童や生徒たちの主体的な姿勢をいかに育んでいくのか、に関する議論が既存の研究では多かったものと推察できる。

図表3 「自分事」を含む論文タイトルのワードクラウド



出所：AIテキストマイニング  
by ユーザーローカル  
を使用し筆者作成

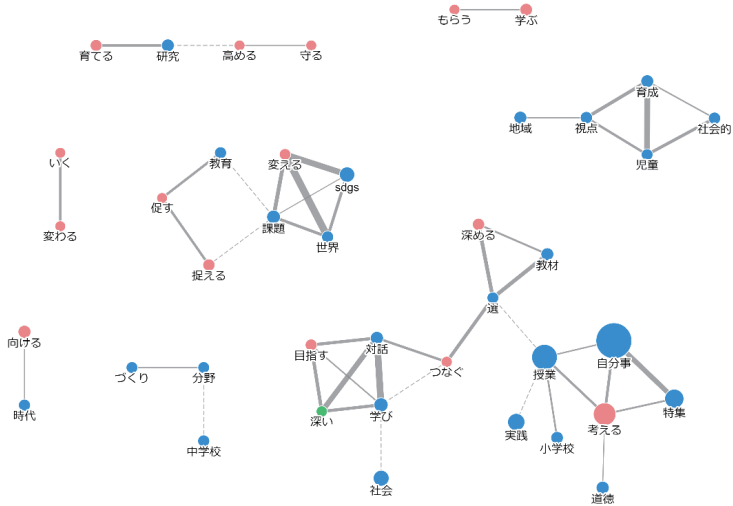
図表4 「自分ごと」を含む論文タイトルのワードクラウド



出所：AIテキストマイニング  
by ユーザーローカル  
を使用し筆者作成

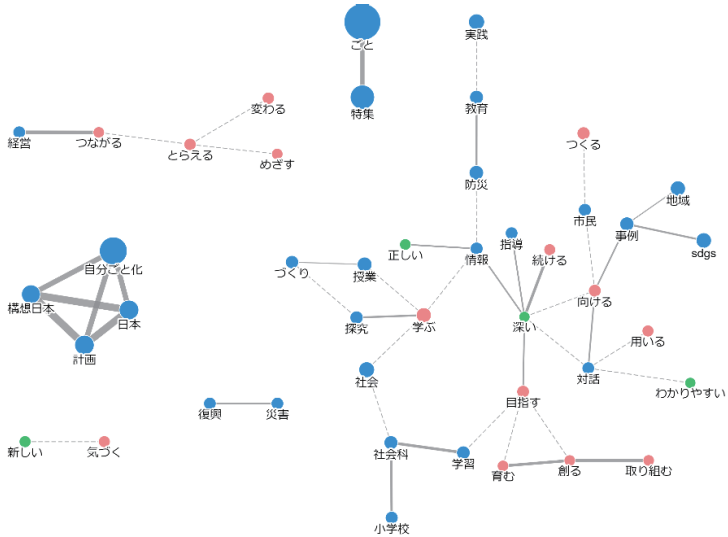
確かに普段日本で暮らしている児童や生徒たちにとって他国で生じているあるいはグローバルな規模で生じている社会的課題を自分事として捉えることは容易なことではないように思われる。自分とは縁遠いもののように感じられる問題をいかにして自分事として捉えてもらうのか。そのための教育の在り方について真剣に模索している教育現場の様子がテキストマイニングの結果からは垣間見ることができる。

図表5 「自分事」を含む論文タイトルの共起キーワード



出所：AIテキストマイニング by ユーザーローカルを使用し筆者作成

図表6 「自分ごと」を含む論文タイトルの共起キーワード



出所：AIテキストマイニング by ユーザーローカルを使用し筆者作成

#### 4. 経営現象の自分事化に関する先行研究

他人事を自分事に変えていく教育の在り方について模索しなければならないのは小中学校の教育現場だけではないだろう。本稿で注目していくリーダーシップをはじめとする様々な経営現象を巻き起こそうとする経営の仕事も世の中の多くの人にとっては縁遠く感じられるものの一つであるように思われる。

教育の現場において経営と名のつく科目が初めて登場するのは大学教育の現場からであろう。しかも、経営学部や商学部、経済学部など一部のビジネス系の学部をのぞいては経営学を履修しないまま卒業する大学生やそもそも経営学という科目そのものがカリキュラムの一部として配置されていない学部も数多く存在しよう。

経営に関する知識を持たないまま企業に就職した人たちからすれば、経営現象を巻き起こしていく経営の仕事は自分の仕事ではなく、企業のトップに君臨する経営者が担当する仕事、つまり、経営は他人事と思う人が多くいても不思議ではない。

しかしながら、本稿でこれから検討していくように企業で働く従業員にとって経営という仕事は決して他人事ではない。経営の自分事化という問題についての学術的な議論はこれまで十分に展開されてきてはいないが、ビジネス関連の啓蒙書において注目に値する議論がいくつか展開されている。そのうちのいくつかを概観してみよう。

##### 4-1. 生活者による情報の「自分ごと」化

一つ目の議論は企業と生活者とのコミュニケーションに注目した議論である。インターネットやスマートフォン、SNSなどICT関連のインフラ・製品・サービスが社会に広く普及するにともなって生活者は日々膨大な情報の波にさらされている。博報堂DYグループ（2009）によれば、こうした状況の中で、多くの生活者は全ての情報を自分事として受け止めることができず、情報の一部を他人事としてスルーせざるを得ない状況になってきているという。この状況

は生活者にメッセージを届けたい企業側にとっては好ましくない状況であるに違いない。

そこで、これまでの一方的なマスメディア広告とは異なる新たなコミュニケーションの在り方を模索する必要が生まれてきた。そのカギを握るものとして提示されるのが、生活者による情報の「自分ごと」化を軸とするコミュニケーションである（博報堂DYグループ，2009）。メッセージを受け取ってほしい相手の力も計算に入れ、その力を利用することで生活者自ら情報に関わってくる度合いを強め、生活者が自ら動き出す仕掛けをコミュニケーションの構造の中に折り込んでいくのである。

一人の生活者がメッセージを「自分ごと」化すると、その情報が生活者同士で共有され、また別の生活者にも共有され、といった形で共有の連鎖が進んでいくこともある。そこでは、情報の「自分ごと」化を越えて、情報の「社会ごと化」が展開されていく。

生活者を組織の外部者とみなす考え方もあるが、生活者を組織の一員とみなし、企業の広告活動に生活者をまきこんでいく方法としての「自分ごと」化についての議論がここではなされている。

#### 4-2. 従業員によるブランドの「自分ごと」化

二つ目に取り上げる議論は、ブランド戦略を展開していく際の鍵概念として提示される「自分ごと」である。

企業がブランド戦略を展開していく際に問題となるのが、社会や顧客に向けて企業が発信しているメッセージの内容と、その企業で働く従業員の行動がかけ離れてしまっていることにより、会社のブランドが確立できないという問題である。その原因として指摘されているのが、企業が掲げているビジョンや目標、社会や顧客に浸透させようとしている企業ブランドをその企業で働く従業員が「他人ごと」として捉えてしまい、当事者として関心を示さず、受け身の行動しか取れずにいることであった。



そこで重要となるのが、従業員によるブランドの「自分ゴト」化である。電通・桑畑（2011）によれば、「自分ゴト化」とは、「社員の一人ひとりが、会社のブランドを実現する主体であるということを実感し、当事者意識を持って行動できる状態になること」（電通・桑畑，2011，p.9）と定義されている。

ブランドの「自分ゴト」化を進めていく上では、企業が掲げるビジョンや目標、社会や顧客の心に浸透させたい企業ブランドの実現に向けて、まずは社内の従業員に自社ブランドについて深く理解してもらい、ブランド価値向上に向けた行動を主体的にとってもらうための啓蒙活動であるインナーブランディングが重要となってくる。

企業のブランドを作り上げるのはブランドマネージャーといった立場にある人間ではなく、企業で働く全ての従業員であるとするならば、ブランドマネジメントという仕事を従業員各自が自分事化していくことは極めて重要なことであると考えられる。

#### 4-3. 新入社員による仕事の「自分ごと」化

三つ目に取り上げるのは、人材育成とのかかわりで指摘されている「自分ごと」化の議論である。

博報堂大学（2014）は、新入社員の育成手段の一つであるOJT（On the Job Training）において新入社員に「自分ごと」として仕事を意識してもらうことが重要であると指摘する。ここでいう「自分ごと」とは、

- ①仕事のオーナーシップを持ったうえでのアウトプット
- ②未経験の仕事でも「やり遂げる」という姿勢
- ③仕事に自分なりの意味を持って取り組む状態
- ④所属するチームに対する安心感や信頼感が前提としてある

のことを指している（博報堂大学，2014，p.55.）。

つまり、「自分ごと」を意識した新入社員とは、①常に自分の頭で考え、人から指示されなくても主体的に仕事を前に進め、成果を出そうとし、②未経験

の仕事でもまずは自分で調べ、独り善がりにならないよう周囲の人に確認もしながら、自らの力で仕事を成し遂げようとし、③自分が担当している仕事の組織全体の中での位置づけや仕事の成果が他者にもたらす価値、あるいは、未来の自分にもたらす価値を考慮しながら仕事に取り組もうとする新入社員のことであり、こうした意識を持った新入社員を育成する上では、新入社員を取り巻く周囲の人たちとの関係性が新入社員に安心感をもたらすものとなっていることが重要なのである。

こうした意味での「自分ごと」を意識した新入社員の育成が求められるようになった背景には職場の環境変化がある（博報堂大学，2014）。かつての職場では責任がそれほど大きくない単純な仕事が新人の仕事として残されており、仕事に取り組む新入社員に対して先輩社員は励ましの言葉をかけたり、仕事の手本を示したりしながら、時間をかけて新入社員の育成を行っていた。しかしながら、職場に残されていた単純な仕事の外部化が進み、複雑で難易度の高い仕事だけが組織に残り、しかもその仕事を高速に遂行することが求められるようになってきた。こうした状況のもとでは、新入社員に思い切って仕事を任せ、先輩社員は新入社員の様子をしっかりと見守り新入社員に安心感を提供しながら、新入社員が自分で仕事を成し遂げたという感覚をもてるよう仕事を任せきることが重要になってくるのである。

## 5. 自分事化の観点に基づくリーダーシップ論の再検討

前節で検討したように新入社員の仕事の自分事化を促していく上で鍵を握るのはトレーナーとなる先輩社員の行動である。その行動の背景で生じている経営現象こそリーダーシップに他ならない。

ある人が別の誰かに影響を与え、その影響を受けた人の意識や行動が変化しているとき、そこにはリーダーシップと呼ばれる経営現象が発生している。ここで別の誰かに影響を与えている人がリーダーであり、リーダーから影響を受けた人がフォロワーである。

リーダーシップを捉える見方にはさまざまなものがあるが、その中には、リーダーシップを自分事として捉えやすくする見方もあれば、その逆に、リーダーシップを縁遠いものと感じさせ、リーダーシップの自分事化を妨げるような見方があるように思われる。

以下、リーダーシップに関する様々な見方をリーダーシップの自分事化という観点に基づきながら再検討してみたい。

### 5-1. リーダーシップの特性論と自分事化

リーダーシップの特性論は、その人が生まれながらに持っている個性や性格をリーダーシップの源としている。極端な例を出せば、声が大きく、身長が高く、自信に満ち溢れている、といったリーダーらしい特性を先天的に持った人が優れたリーダーシップを発揮できると考える見方である。この見方によれば、リーダーの特性を持たずに生まれてきた人はリーダーシップを発揮できないということになる。

リーダーシップの源泉を個人の特性に求める特性論に囚われてしまっているのは、リーダーシップの自分事化は困難なものとなるだろう。自分にはリーダーの特性が備わっていないと思ってしまった時点で、自分はリーダーシップを発揮することができないという結論にたどり着いてしまうからである。リーダーシップの特性論は、リーダーシップの自分事化を妨げる見方の代表格ともいえるだろう。

### 5-2. リーダーシップの行動論と自分事化

リーダーシップの源をリーダーが持つ特性ではなく、リーダーの行動に求めるのがリーダーシップの行動論である。リーダーシップの行動論によれば、リーダーシップの発揮につながるリーダーの行動には2つのタイプがある(Shartle, 1956)。

1つ目のタイプは「構造づくり」である。このタイプの行動には、組織内で

遵守しなければならないルールや組織メンバー各自の果たすべき役割を定めるといった行動が該当する。組織内のルールや役割分担が明確に定められぬまま、組織メンバーがそれぞれ好き勝手に動いてばかりいては、組織の一体感が醸成されず、組織として成果を出すことが難しくなってしまう。そこで、ルールの制定や役割分担を明確にすることによって組織の構造を安定化させ、成果を出せる方向に組織全体を導いていく必要が生まれてくるのである。

しかし、構造づくりの行動に基づくリーダーシップばかりに終始していると、組織の中の人々をリーダーシップという現象から遠ざけてしまう恐れがある。「ルールを守れ!」「ルールが絶対だ!」といったことを常に口走っている頭の固いリーダーや、「あれやれ」「これやれ」と部下に命令ばかりしているリーダーを想像してもらえれば良い。ルールや役割に部下を縛り付けてばかりいるリーダーにあこがれる人や好感を持つ人はそう多くなく、むしろリーダーに対し嫌悪感を抱き、距離を置く人の方が多いかもしれない。構造づくりの行動ばかりしているリーダーの下だと、あるいは、部下がリーダーの構造づくりの行動ばかりに注目していると、リーダーシップの自分事化が妨げられるのである。

一方、リーダーの行動タイプの2つ目として指摘されている「配慮」行動では、部下との人間関係づくりに重点が置かれており、部下に配慮することでリーダーシップを発揮しようとする。部下に対して細やかな「配慮」をしてくれるリーダーは、部下の立場にある人にとって決して縁遠いものではなく、親しみやすいリーダーといえるだろう。そのようなリーダーにあこがれや尊敬の念をいだき、部下に「配慮」できるリーダーを目指す人も出てくるかもしれない。

リーダーシップ論の世界では、部下への支援や奉仕を優先し、部下からの信頼を獲得することで、部下が自らリーダーについていこうと思える状況を作り出していくリーダーの行動に注目する見方も存在する。「サーバント・リーダーシップ」と呼ばれるリーダーシップの捉え方である (Greenleaf, 1977)。リーダーによる部下への配慮行動や奉仕行動に注目するリーダーシップの見方は、リーダーシップの自分事化を支える見方であるように思われる。部下にとって

は、こうした意味でのリーダーシップに関わることが自分自身の成長につながると感じられるようになるからである。

### 5-3. リーダーシップの交換理論と自分事化

リーダーと組織メンバーとのやり取り (Leader-Member-Exchange: LMX) に注目する理論としてリーダーシップの交換理論がある (Schriesheim, Castro and Cogliser, 1999)。ここで注目されるやり取りはリーダーとメンバーの物理的なやり取りではなく、心理的なやり取りであり、そのやり取りをリーダーシップの源として考えていくのである。

交換理論によれば、リーダーとメンバーの間の心理的なやり取りの具体的な中身は次のようなものになる。リーダーは部下に仕事をまかせたり、仕事を実行に移していく際に必要な権限を与えていく。それとあわせて、与えた権限を駆使して仕事に取り組み高い成果を出してほしいという心理的な期待も部下に対して寄せている。そして、自身の期待を上回るような成果を出した部下に対しては高い報酬や高い評価を与えていく。

部下は部下で、「自分に仕事をまかせてくれるかな」「自分の頑張りをしっかりと評価してくれるかな」といったリーダーに対する期待を持っている。こうした自身の期待に応じて仕事をまかせてくれたリーダーや自分の仕事の成果を期待以上に高く評価してくれたリーダーのことを部下は信頼するようになる。あるいは、このリーダーについていこうという忠誠心が部下の心に芽生えるようになる。

このようにリーダーと部下が互いに持つ期待を交換し、それぞれが持つ期待に応え合うことをつうじて部下はリーダーのフォロワーへと変化していく。組織のメンバーをリーダーのフォロワーへと変化させるためには、部下が持つ期待にしっかりと目を向けて、その期待にしっかりと応えていくというリーダーの行動が重要になってくる。こうしたリーダーの行動スタイルは「トランザクショナル・リーダーシップ」と呼ばれている。

リーダーシップの交換理論は組織における「えこひいき」の問題とも深く関連している（入山，2019）。例えば、「あの子たちばかりかわいがって！」というリーダーに対する不満の声が複数のメンバーから寄せられたとしよう。こうした不満の声を寄せてきたメンバーたちの目には、リーダーの姿がある特定のメンバーとだけ心理的な交換を頻繁に行っているように映っている。特定のメンバーの期待にだけ目を向けて、それだけに応えようとするリーダーの行動こそ、いわゆる「えこひいき」に他ならない。

リーダーシップの交換理論では、「えこひいき」されている人たちをイン・グループ、そうでない人たちをアウト・グループと呼んでいる。イン・グループの人たちにとってリーダーシップは自分事となっているだろう。しかし、アウト・グループの人たちにとっては自分たちとは縁遠いものとしてリーダーシップを捉えている恐れがある。つまり、リーダーが特定のメンバーの期待ばかりに目を向けていると、目を向けてもらっていない人たちのリーダーシップの自分事化が妨げられることになるのである。

#### 5-4. フォロワーシップと自分事化

前節で検討したリーダーとフォロワーの関係性から生まれてくるのがフォロワーシップと呼ばれる現象である。ここでいうフォロワーシップとは、リーダーと部下が相互作用していく中で、部下の心の中に生まれてくるリーダーを支えようという自発的な意思のことをさしている（小野，2016）。

フォロワーシップは、部下がリーダーをリーダーとして認知して初めて発現する現象である。では、部下はどのようにリーダーをリーダーとして認知し、リーダーを支えようという意思を持つようになるのであろうか。その段階は次のように示されている（Calder, 1977）。

部下とリーダーがまだ出会っておらず、両者の間に相互作用が生まれていない段階で重要となるのがフォロワーの心の中にある「リーダーとはこうあるべき」という、フォロワーが暗黙のうちに持つ理想のリーダー像である。これは

「暗黙のリーダーシップ論」とも呼ばれている。

いよいよ配属先が決まるなどして、部下とリーダーが出会い、両者のやり取りがスタートしていく。この段階になると、部下はリーダーの行動を直接観察できるようになり、リーダーに関する情報を収集できるようになる。リーダーの観察をつうじて収集できたリーダーに関する情報と部下自身が持つ理想のリーダー像とを照らし合わせ、重なる部分が多ければ、部下はリーダーをリーダーとして認知し、フォロワーシップを発揮するようになる。その逆にリーダーの言動と部下が持つリーダーのイメージが余りにかけ離れてしまっている場合には、部下はリーダーをリーダーとして認知することができず、フォロワーシップは生まれてこない。

リーダーを自ら観察し、リーダーに関する情報を自ら収集し、集めた情報と自らが持つ理想のリーダー像とを照らし合わせるといった部下の一連の行動から見て取れるのは、リーダーシップという現象に積極的に関与していく主体的な部下の姿である。フォロワーシップと呼ばれる現象が生まれるとき、部下はリーダーシップという現象に一方向的に巻き込まれる受け身の存在ではなくなっている。そこでは、リーダーシップの自分事化が進んでいるといっても過言ではないだろう。

Kelley (1992) は、リーダーの言動をそのまま鵜呑みにせず、自分なりの考えに基づいて建設的に批判するとともに、リーダーから与えられた仕事に対してもプラスアルファの工夫をするなど自ら主導権を発揮していくフォロワーのことを「模範的フォロワー」と呼んでいる。時に苦言を呈し、リーダーに良い刺激を与え、リーダー自身の成長をも促してくれるような模範的フォロワーを生み出すために、リーダーは組織の中でどのように振舞ったらよいのであろうか。

ここに新たな構造を生み出せるあるいは既存の構造を変える力を持つリーダーとそうでないリーダーがいたとしよう。部下としてはどちらのリーダーを支えようと思うだろうか。どちらのリーダーの「配慮」や「評価」を部下は本当に嬉しく感じるだろうか。力のないリーダーに認められるよりも、力のある

リーダーに認められた方がフォロワーにとっては嬉しいに違いない。

フォロワーシップという現象に注目すると、部下に対する「配慮」行動だけでは十分ではなく、「構造づくり」をできる、あるいは「構造をつくりかえられる」力も併せ持つリーダーの方がフォロワーシップという現象を発現させやすいという考え方も成り立つだろう。「配慮」+「構造づくり」という複数のリーダーシップ・スタイルを組み合わせることが、リーダーシップの自分事化を促していくのである。

## 6. 結論と残された課題

本稿ではリーダーシップに関する諸理論を複数取り上げ、リーダーシップの自分事化という観点から再検討を行ってきた。そこから見えてきたことは、リーダーシップの自分事化を促す複数の見方を駆使し、複数のリーダーシップ・スタイルを組み合わせることが、優れたリーダーシップの発揮につながりうるということである。例えば、組織を安定させるべく規則や役割分担などある程度の枠組みを作ったら、部下に思い切って仕事をまかせてみる。仕事をまかせっぱなしにするのではなく部下を支援し、部下の成長を促していく。部下たちの心の内側に目を向け、それぞれの部下が何を期待しているのかを理解し、それぞれの期待にしっかりと応えていく。部下の期待に応えるべく組織そのものを作り替えていく。こうしたリーダーの動きを一つのリーダーシップの見方で捉えることや一つのリーダーシップ・スタイルとして捉えることは困難であり、複眼的な視点を駆使しながら、状況に応じて柔軟にリーダーシップ・スタイルを切り替える動きとして捉えるのが適切であろう。

そもそも、リーダーを取り巻く状況はリーダーによってそれぞれ異なっている。部下の顔ぶれが違えば、組織として掲げている目標も違う。全く同じ状況というものには存在しないといえるだろう。では、どのような状況にも対応可能な普遍的なリーダーシップ・スタイルがあるかといえば、残念ながらそのようなリーダーシップ・スタイルは現時点では確立されていない。そこでリーダー



が置かれている状況をいくつかの基準で分けし、その分けに対応するリーダーシップ・スタイルを探ろうとする試みがリーダーシップの状況適応論として展開されてきた。

例えば、Hersey and Blanchard (1977) では、部下の成熟度に応じたリーダーシップ・スタイルの使い分けが示唆されている。部下の成長の度合いに応じて、部下の傍にいて手取り足取り指導を行っていたスタイルから、部下に仕事を委ね、少し離れたところから部下の仕事ぶりを見守り、必要に応じて助言を行っていくスタイルへと切り替えていくことは、部下の自律的な成長を促すことにもつながっていくだろう。その逆に、リーダーがリーダーの仕事に過度に自分事化し、その仕事を占有してしまうことは、部下がリーダーシップを発揮する機会を奪い、部下の成長の芽を摘んでしまう恐れがある。

組織を取り巻く状況は刻一刻と変化しており、変化が生じる前に決められたリーダーでは新たな状況に十分に対応できないようなこともありうる。そこで、組織が置かれている状況の変化にあわせて、その場の状況に最もふさわしい人にリーダーを担当してもらい、リーダーシップを発揮してもらうことが重要になってくる。その際に有用なのが「シェアード・リーダーシップ」と呼ばれる見方である (Pearce and Conger, 2002)。この見方は、リーダーシップは一人の人が独占して発揮するものではなく、複数の人が共有して発揮するものとしてリーダーシップを捉えることを可能にする。組織が直面している問題ごとにリーダーシップの担い手が入れ替わっていく様は、リーダーシップがまるで浮き輪のようにプカプカと人から人へと流れていくことから、「フローティング・リーダーシップ」とも呼ばれている (金井, 2005)。

これまでリーダーシップを自分とは縁遠いものと感じてきた人、他人事だと思ってきた人からすれば、リーダーシップなんて共有したくない、自分のところにリーダーシップは流れてきてほしくないと思う人も数多くいるだろう。そうした人たちの助けとなるリーダーシップの見方として「オーセンティック・リーダーシップ」がある (Harvard Business Review, 2018)。この見方によれ

ば、リーダーは自分らしくありのままであればそれで良く、自分らしく振舞うことがリーダーシップの発揮につながっていくとされる (Goffee and Jones, 2015)。自分自身の持ち味を知り、それを存分に発揮する。自らの弱みを組織のメンバーにさらけ出しても構わない。むしろその方が望ましい。互いに強みを発揮し合いながら、互いに弱みを補い合いながら、互いにリードし合いながら、人と組織が成長していく。フォロワーとリーダーの立場を行き交う中で、自分自身も変化し、自分以外の他者も変化していく。このように自分自身も含めた組織メンバーの変化のプロセスに主体的に関与していくことがリーダーシップの自分事化につながっていくのである。

本稿ではこれまで自分事化をキーワードとする国内の研究動向のみに焦点をあてて議論を展開してきた。海外の研究動向についても確認し、議論をさらに深めていく必要がある。また、自分事化との関連でメタ認知の重要性について言及している研究もある (例えば、諏訪・藤井, 1995)。リーダーシップという経営現象を自分自身がどのように認知しているのかについて認知することは、リーダーシップの自分事化の出発点になる可能性がある。その意味で、メタ認知に関する議論も参照しながらより詳細な検討を行っていく必要があるだろう。本稿の残された課題である。

## 参考文献

- 網あづさ「『内包的な自分』と『存在層アジェンダ』の提言〈リーダーシップの視点から〉」『支援対話研究』第3号, 2016, pp. 30-39.
- Calder, B. J., “An Attribution Theory of Leadership,” in Staw, B. M., and Salancik G. R., (Eds.), *New Directions in Organization Behavior*, St. Clair Press, 1977.
- 電通インナーブランディングチーム・桑畑英紀『自分ゴト化—社員の行動をブランディングする』ファーストプレス, 2011.
- Goffee, R., and Jones, G., *Why Should Anyone Be Led by You?*, Harvard Business Review Press, 2015 (アーサー・ディ・リトル・ジャパン訳『なぜ、あなたがリーダーなのか—本物は「自分らしさ」を武器にする』英治出版, 2017).
- Greenleaf, R. K., *Servant Leadership*, Paulist Press, 1977 (金井壽宏監訳・金井真弓訳『サーバントリーダーシップ』英治出版, 2008).
- 博報堂DYグループ エンゲージメント研究会『「自分ごと」だと人は動く—情報スルーされる時代のマーケティング』ダイヤモンド社, 2009.
- 博報堂大学 (編)『「自分ごと」だと人は育つ』日本経済新聞出版社, 2014.
- Harvard Business Review (Eds.). *Authentic Leadership*, Harvard Business Review Press, 2018 (DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (訳)『オーセンティック・リーダーシップ』ダイヤモンド社, 2019).
- Hersey, P, and Blanchard, K. H., *Management of Organizational Behavior*, 3rd Edition, Prentice Hall, 1977 (山本成二・水野基・成田攻訳『行動科学の展開』日本生産性本部, 1978).
- 入山章栄『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社, 2019.
- 金井壽宏『リーダーシップ入門』日本経済新聞出版社, 2005.
- Kelley, R., *The Power of Followership*, Doubleday, 1992 (牧野昇訳『指導力革命』ダイヤモンド社, 1993).
- 松野豊「リーダーシップとは、「自分ごと」として周囲を巻き込むこと。(特集 自治体政治の逆襲)」『地方自治職員研修』48巻7号, 2015, pp. 20-22
- 小野善生『フォロワーが語るリーダーシップ』有斐閣, 2016.
- Pearce, C. L., and Conger, J. A., *Shared Leadership*, SAGE Publications, 2002.

崎原誠「味の素グループ 経済価値と社会価値の追求は、経営の根幹 ASVを“自分ごと”にさせ社員の意欲や、リーダーシップを醸成（特集 人材開発につながるCSV）」『人材教育』29巻6号，2017，pp. 42－45.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., and C. C. Cogliser, “Leader－Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-analytic Practices”, *The Leadership Quarterly*, Vol.10, No.1,1999, pp. 63－113.

Shartle, C. L., *Executive Performance and Leadership*, Prentice-Hall, 1956.

諏訪正樹・藤井晴行『知のデザイナー-自分ごととして考えよう』近代科学社，2015.

### 参考ホームページ

文部科学省「持続可能な開発のための教育（ESD：Education for Sustainable Development）」

<https://www.mext.go.jp/unesco/004/1339970.htm>

(2021年8月31日閲覧)

リクルートマネジメントソリューションズ「2019年 新入社員意識調査」

[https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry\\_report/0000000762/](https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000762/)

(2021年3月14日閲覧)

株式会社リクルートキャリア「「ジョブ型雇用」に関する人事担当者対象調査2020」

<https://www.recruit.co.jp/newsroom/recruitcareer/news/pressrelease/2020/201203-01/>

(2021年9月23日閲覧)

(にひら あきふみ 本学准教授)