



# アフターコロナに 求められるリーダーシップとは

— 鍵を握るのはフォロワーの能動性 —



滋賀大学経済学部  
教授 小野 善生

## 1 突然起こった環境の変化

誰が全世界を巻き込んだパンデミックおよびそれに伴う劇的な環境の変化を予想しただろうか。圧倒的多数の人々は未知のウイルスに翻弄され、これまで経験したことのない変化に巻き込まれている。とりわけ、人との交流の制限は、深刻な影響をもたらした。たとえば、会食したり懇親会を開いたりすることにもルールが設けられ、ひとたびルールを破れば、あるいはルールに則った飲食であっても、他者からの批判にさらされる。それ以前の生活からは、想像もできないありさまである。

人との交流が制限されるのは、プライベートの場だけではない。当然のことながら仕事の場においても、対面的な交流に制限をかけなければならない事態となった。そこで注目されたのが、リモートワークである。リモートワークについては、コロナ禍によっていきなり登場したわけではない。むしろ、それ以前から部分的に導入が試みられてきたが、その普及は遅々として進まなかった。元来、メ

ンバー間の連携やチームワークの良さを身上とする日本の企業組織において、リモートワークは今一つ馴染まなかったゆえであろう。だが、コロナ禍によって、あまり注目されてこなかったリモートワークを、全面的ではないにしても導入せざるを得なくなった。導入すればすんなり環境の変化に適応して、従来のような働き方ができるかと言えば、そんな単純な問題ではない。コミュニケーションの取り方も変化し、リモートワークする人としていない人、あるいは、リモートワークの程度が異なる人といったメンバー間の相違、そして何よりこれまで経験したことがない環境への心理的な適応といった難しい問題が発生したのである。

そこで本稿においては、新型コロナウイルスによるパンデミックで生じたリモートワークの導入に代表される職場環境の変化において、今後はどのようなリーダーシップが求められるのかについて考えてみたい。

## 2 リーダーシップは変遷する

アフターコロナにおけるリーダーシップに

ついて考えるにあたっては、まずリーダーシップについて理解しておく必要がある。そもそもリーダーシップは、20世紀の初頭に本格的に研究が始まったので、学術研究の歴史としては120年程度ということになる。その歴史の中で、リーダーシップは様々なアプローチから研究された。統一的な見解が確立されているというよりも、百家争鳴の状態であると言える。ただ、リーダーシップにまつわる諸研究の展開を見ていくと、一時代を支配するような捉え方、すなわち、パラダイムが存在していることが分かる。

リーダーシップが研究された当初は、資質アプローチと呼ばれるリーダーシップを発揮できる人物は、凡人にはない何らかの特別な資質を有しているという前提にもとづいて、その資質を特定するという方法で研究された。この背景にあるのは、たとえば、19世紀の哲学者であるカーライルが、偉大なリーダーは何らかの特別な才能を有しているという偉人説を唱えていることなど、それ以前のリーダーシップに対する捉え方が影響していると言える。つまり、リーダーシップ研究の端緒におけるパラダイムは、リーダーシップは神秘的なものであり、特定の資質を有する人間しか発揮できないというものだったのである。ちなみに、オハイオ州立大学のスタッジルは資質アプローチの諸研究を涉猟して分析した1948年の論文で、リーダーシップの生成を説明したり誰がリーダーになるべきかを予測したりできるような資質を特定することはできなかったと結論づけた。

資質アプローチに代わって台頭したのが、リーダーシップの行動特性を明らかにしようとした行動アプローチである。行動アプ

ロウチの諸研究で導き出された目標達成を促す課題関連と、フォロワーとの良好な関係を築こうとする人間関係関連の二次元のリーダーシップ行動特性は、その後の研究に多大なる影響をもたらした。二次元のリーダーシップ行動特性を満たすことによって、リーダーシップを発揮することが出来るというのが、行動アプローチの結論である。また、その後登場した状況アプローチでは、状況に応じて二次元の行動特性を使い分けるという結論を出している。結論は異なるが、状況アプローチの主な研究も二次元のリーダーシップ行動特性に依拠している。パラダイムという観点でこれらのアプローチの捉えると、導き出された二次元の行動特性は目標達成に有効なリーダーの行動を意味することから、フォロワーが生産性を高めて成果をあげるように促す影響力がリーダーシップであるという考え方に基づいている。背景にあるのは、これらのアプローチが登場した1950年代から1970年代初頭におけるリーダーシップ研究の中心地であるアメリカが工業化社会全盛期で、決められたことをきちんとして生産性を上げることを最重要視していたことが指摘できる。

1970年代後半になるとアメリカでは、大きな経営環境の変化が到来して、たとえばクライスラーのような苦境に立たされる企業が出てくるようになる一方で、アップルやマイクロソフトに代表されるベンチャー企業が登場した。環境の変化に適応するためには、これまでの常識や仕組みを見直して、新たなものを構築する変革力が求められた。そこで台頭したアプローチが、カリスマ的リーダーシップである。それらの研究成果から導き出された結論からは、将来像を示すビジョンの

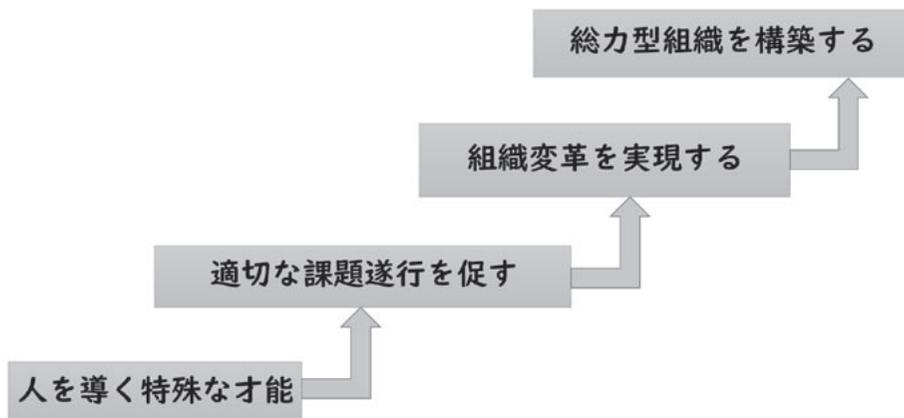
表明、フォロワーに対してロールモデルとして振る舞う行動、フォロワーの意識を鼓舞する言動あるいは従来の常識にとらわれない行動といった行動特性が導き出された。パラダイムの観点からカリスマ的リーダーシップを検討すると、現状を変革することにリーダーシップを求めるということになる。

カリスマ的リーダーシップとほぼ同じ時期に登場したのが、変革型リーダーシップである。変革型リーダーシップを初めに提唱した歴史学者のバーンズは、歴史上のリーダーの行動を分析した結果、社会的に大きな変化をもたらす変革型リーダーシップという概念を導き出した。変革をもたらすという点でカリスマ的リーダーシップと共通しているが、フォロワーの意識を前向きに変化させることが主張されているところが、カリスマ的リーダーシップとの相違点である。このようにフォロワーの存在を重視するアプローチとしては、同じ時期に登場したサーバント・リーダーシップがある。サーバント・リーダーシップは、実業家のグリーンリーフによって提唱されたアプローチである。サーバント・リー

ダーは、組織のミッションを実現するために率先して奉仕する姿勢を示し、フォロワーも組織のミッションを実現できる人材になるように導くというものである。2000年初頭のアメリカで企業不祥事が相次いだことによって、組織の社会的使命を重んじ、その実現のためにすべての組織成員が取り組むように促すことを重視するサーバント・リーダーシップが脚光を浴びるようになった。パラダイムの観点からフォロワーの主体性を重視するアプローチを捉えると、組織変革を実現するためにフォロワーの意識の変化を促すということはカリスマ的リーダーシップと共通するのであるが、フォロワーの前向きな意識の変化と行動変容を促してミッションの共有とビジョンを実現させることがリーダーシップであるところに独自性がある。

リーダーシップにおけるパラダイムの変遷を見ていくと、環境の変化が激しくなり不確実性が高まる、あるいは、個々のタスクが専門分化して課題を遂行するにあたって複雑性が増大していくことによって、リーダーシップに対するパラダイムが変遷していったこと

図1 リーダーシップにおけるパラダイムの変遷



が分かる。具体的には、工業化時代を迎え組織的活動の重要度が増すにつれて、特定の資質を有する人間しか発揮できないという考え方から、組織的な目標達成を推進する行動にリーダーシップが求められるようになった。その後、経営環境の変化が激しくなり、環境に適応すべく組織に変革をもたらすパワフルなリーダーシップが求められるようになった。しかし、カリスマ的リーダー1人の力では、常に適切な意思決定ができるわけでもない。そこで重要になってきたのがフォロワーの存在である。これまでリーダーに付き従う受動的な存在という位置づけであったが、フォロワーも巻き込んだ総力型組織をつくり、変革を成し遂げ環境に適応していくリーダーシップが求められるようになったのである。

### 3 アフターコロナの職場で 起こり得る変化

アフターコロナの職場における特徴として考えられるものとして、1つはコミュニケーション方式の変化が挙げられる。リモートワークの導入によって、ICTによる間接的なコミュニケーションに基づくものと、対面による直接的なコミュニケーションに基づくものに大別できるだろう。リモートワークの普及によって、間接的なコミュニケーションに基づいた上司と部下の相互作用の占める割合が増大することが予想される。もう1つは、ジョブ型雇用の導入（議論の余地はあるが）によって、程度の差こそあれ、遂行すべき職務内容が明確化されることで、個々のメンバーの仕事のやり方およびメンバー間の連携に影響が出てくるものと思われる。

アフターコロナにおける働き方の変化につ

いて、リモートワークとジョブ型雇用のみで必ずしも全てを捉えているわけではないが、リーダーシップの観点から見るとこれらの変化だけでも十分なインパクトがある。リーダーである管理職にとっては、リモートワークの普及とジョブ型雇用の推進によって、これまで以上にフォロワーである個々のメンバーの事情に考慮した対応が必要となる。それと同時に、フォロワーごとに個別化されていく仕事による職場の分断を回避しつつ一体感を醸成するという難しい舵取りがリーダーに求められるのである。

個々のフォロワーに対応することと分断を回避し一体感を醸成するというのが、アフターコロナにおけるリーダーシップの課題なのであるが、ここで鍵となるのはフォロワーの存在である。リーダーシップにおけるパラダイムの変遷でも指摘したことであるが、現在におけるリーダーシップの主たる捉え方は、フォロワーの意識の変化を促し変革に積極的にコミットするように働きかけることである。つまり、フォロワーにいかにも動性を持ってもらうかということである。動性を有したフォロワーとは、自らが受け持つ仕事を遂行するのはもちろんのこと、かつてパナソニックの創業者である松下幸之助が社員稼業とうったえたように、全てのメンバーが経営者の視点を持って主体的に組織にコミットするメンバーのことを意味する。動性を有したフォロワーであるならば、組織的視点から自らの仕事を捉えるので、リモートワークでリーダーやメンバーと直接やりとりできない環境下にあっても、ジョブ型雇用で個々に分化した仕事を遂行する状況になっても、「与えられた仕事だけこなせばいい」という受動

的な思考に陥ることはない。そういった思考を持ったフォロワーを1人でも多く増やせるようにすることが、ミドルマネジャーによるリーダーシップの腕の見せどころというわけである。

#### 4 フォロワーの能動性を喚起するリーダーシップ

アダプティブ・リーダーシップの提唱者であるハーバード大学のハイフェッツ上級講師は、リーダーシップとは人々を動かして難しい問題に取り組ませるように促すことであると定義する。つまり、アダプティブ・リーダーシップが念頭に置くリーダーシップは、抜本的な環境の変化に対して人々が積極的に適応していくように促すことなのである。ちなみに、アダプティブ・リーダーシップはミドルマネジャーに限定したアプローチではなく、全てのリーダーに必要なリーダーシップである。ただ本稿では、対人関係のリーダーシップが主として求められるミドルマネジャーにとって、部下であるフォロワーの能動性を引き出して変革を促すことが重要であると考えたので取り上げた。

アダプティブ・リーダーシップはフォロワーを動かして難しい問題に取り組むように促すのであるが、難しい問題というのは既存の価値観や知識では対応できない問題であり、これに取り組むことは適応的挑戦と呼ばれている。それに対して、既存の知識や技術で対応できる問題に取り組むことは技術的挑戦と呼ばれている。ハイフェッツによると、適応的挑戦の際にリーダーシップが求められるとしている。

表1 適応的挑戦と技術的挑戦の違い

	どのような仕事か？	誰が行うのか？
技術的	現状のノウハウを当てはめる	権限を持った人物
適応的	新たな方法を学ぶ	問題に関わる全ての人々

適応的挑戦においてリーダーは、フォロワーを巻き込んで共に新たな環境に適応できるようにリーダーシップを発揮するのである。ハイフェッツは、以下の6つのステップを提示している。

1. バルコニーに上がる
2. 適応への挑戦を見極める
3. メンバーの苦痛・苦悩を調整する
4. 鍛錬された注意力を持ちつづける
5. 仕事の責任を人々のもとにもどす
6. 組織の中からやがて聞こえてくるリーダーシップの産声を守り育てる

「バルコニーに上がる」とは、リーダーは全体像を見極める視点を持たなければならないことである。リーダーは、あたかもバルコニーからダンスフロア全体を見渡すような視点を持つことで、職場全体の状況を見極めなければならない。ただし、リーダーはバルコニーに上がりっぱなしではなく、個々のフォロワーの抱える状況も逐一見極める必要もある。リーダーは、職場全体を見渡す目と個々のフォロワーの状況を見極める双方の視点を持ち合わせて、環境を正確に把握することに努めなければならない。

「適応への挑戦を見極める」ということについては、職場を取り囲む環境の変化を見極めたうえで、職場全体としてどのような変化が必要なのか、そして、個々のメンバーにはどのような変化が求められるのかを見極めて、

積極的に意識を変えて適応すべき課題を明確にすることである。

「メンバーの苦痛・苦悩を調整する」については、そもそも意識の変化を促すということは、これまで正しいと思っていたことを全体的または部分的に否定することである。ゆえに、リーダーはフォロワーの苦痛のレベルを調節しなければならない。フォロワーの意識の変化を促すべく適応への課題を一気に押し進めることは、フォロワーに耐えきれないレベルの苦痛を与えることになる。そのような場合、フォロワーは積極的に適応することをやめてしまう。一方、適応の課題を示しつつも、余りに緩やかなペースで進めてしまうと、フォロワーは意識を変える必要があるのかどうか疑問に思ってしまうだろう。リーダーは、個々のフォロワーに対して苦痛のレベルを絶えず調整しながら、フォロワーの意識の変化を促していかなければならない。

「鍛錬された注意力を持ちつづける」ことについては、フォロワーが積極的に適応しようとするときに適応する課題の難しさゆえに逃避したり、フォロワー間でコンフリクトが発生したり可能性がある。こういった状況に陥ったときに、リーダーはフォロワーの不安やコンフリクトを解消し、変化に向かって職場の一体感を創り出して維持させていく必要がある。鍛錬された注意力を持ちつづけているリーダーは、適応の課題を継続的にフォロワーに問いかけて意識づけを行うことで、職場全体のテンションの維持に努めなければならないのである。

「仕事の責任を人々のもとにもどす」ことについては、リーダーはフォロワーに意識の変化だけを求めるのではなく、実際に挑戦課

題を与える必要がある。課題の遂行に関しては、それぞれの役割に応じた責任を持たせるようにしなければならない。フォロワーは、自らの役割に責任が伴うことになれば、積極的適応の意欲がより喚起される。

「組織の中からやがて聞こえてくるリーダーシップの産声を守り育てる」ということは、フォロワーが積極的適応を示すようになってくると、フォロワーがリーダーに対して自らのアイデアを提案したりして、フォロワーの中から積極的適応を促すリーダーシップが生まれてくる。リーダーはこのような動きに目を配り、フォロワーから生まれるリーダーシップの芽を育てていかなければならないのである。

## 5 アフターコロナの職場におけるリーダーシップ

個々のフォロワーに対する対応と職場全体の一体感を保つための鍵となる概念として、フォロワーの能動性に注目し、その代表的理論であるアダプティブ・リーダーシップの観点から、アフターコロナで求められるリーダーシップについて述べてきた。ここでは、まとめとして、このようなリーダーシップを実践するにあたって、リーダーとなるミドルマネジャーにはどのような能力が必要なのかについて考えてみたい。

まず、リーダーにとって必要なことは、状況を判断することである。リーダーは、フォロワーの意識の変化を促して適応すべき課題が何かを見極める必要がある。状況を判断する対象は、職場全体のものからフォロワーの個別事情ものまで存在する。職場全体の状況を把握するには、上司あるいは同僚のマネ

ジャーといった様々な人的ネットワークを駆使して、取得した情報や情報媒体を活用した情報収集活動が必要である。フォロワーの個別状況については、日常的な相互作用が情報源であるが、単にコミュニケーションを取ることではなく、フォロワーの情報を適切に把握する質の高いコミュニケーションが求められる。

リーダーは適応課題を示してフォロワーの前向きな意識の変化を粘り強く働きかけなければならないが、人の意識は容易く変わらない。ましてや、これまで当たり前としたものを見直して積極的に意識を変えることは、それ相応の時間を要する。その過程においては、様々な衝突や障害が存在する。リーダーは、職場の適応課題を解決するという揺るがない意思とフォロワーの意識の変化を持続的に働きかけていく不退転の決意が求められる。

適応的挑戦においてはリーダーが解決法を持ち合わせておらず、リーダーとフォロワーが一体となって課題解決することが求められる。それゆえに職場全体が適応課題の解決に向けて動き出せば、リーダーはフォロワーの個々の事情に応じた権限移譲を行うことが必要である。ただし、権限移譲すればそれでいいというわけではない。権限移譲で仕事を任せたとしても、フォロワーだけで解決できないこともある。リーダーには、常にフォロワーをバックアップする心構えを持ち、そして、フォロワー間で助け合える職場環境をつくりだしていかなければならないのである。

## 参考文献

- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without Easy Answers*, Harvard University Press. (幸田シャーマン訳『リーダーシップとは何か!』産能大学出版部, 1996年)。
- Heifetz, R. A. & M. Linsky (2002). *Leadership on the Line*. Harvard University Press. (竹中平蔵 [監訳] 『最前線のリーダーシップ』ファーストプレス, 2007年)。
- Heifetz, R. A., M. Linsky & A. Glashow (2009). *The Practice of Adaptive Leadership*, Harvard Business Press. (水上雅人 訳『最難関のリーダーシップ - 変革をやり遂げる意思とスキル -』英治出版, 2017年)。
- Northouse, P.G. (2020). *Leadership: Theory and Practice*, 9th edition, SAGE Publication.
- 小野善生 (2016). 『フォロワーが語るリーダーシップ - 認められるリーダーの研究 -』有斐閣。
- Rost, J.C. (1991) *Leadership for the Twenty-First Century*, Praeger Publishers.

---

## 【筆者紹介】

小野 善生 (おの・よしお)

滋賀大学経済学部 教授

1974年生まれ。滋賀大学卒業。2003年神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程修了。同年、博士(経営学)を取得。関西大学准教授等を経て、現職。専門は組織行動論、リーダーシップ論。著書は、『フォロワーが語るリーダーシップ - 認められるリーダーの研究 -』(有斐閣)、『最強のリーダーシップ論集中講義』(日本実業出版)等、他論文多数。