

## 第2回 リーダーに求められる資質とは ～リーダーシップに共通する資質はあるだろうか～

### 1. 特性発見論的アプローチ

このアプローチのポイント

リーダーシップとは、先天的に付与された特殊な能力あるいは資質である。したがって、生まれながらにしてこうした資質を備えている者だけが優れたリーダーシップを発揮できる。

↓

では、その特殊な能力あるいは資質とはどのようなものであるか。「偉人」や「天才」と目される人々に特有な生物学的・心理学的な特性を発見していこう。

↓

そして、そうした特性を早期に見つけだしていく方法を開発し、リーダーたるべき人間を早く発見していこう。

資質論・偉人説（great person theory）ともよばれる

### Exercise

1. リーダーに必要と思われる能力あるいは資質を5つあげてみよう。
2. その5つについて、重要と思うものから順に番号（1～5）を振りなさい。

[ ] 1.

[ ] 2.

[ ] 3.

[ ] 4.

[ ] 5.

## 2. リーダーに必要な特性はあるだろうか

リーダーと非リーダーを分ける手がかりとなる特性 (S. Robbins, 2005)

1. 向上心と実行力
2. 他者を導こうとする欲求
3. 正直さと誠実さ
4. 自信
5. 知性
6. 自己監視性の高さ
7. 職務に関連した知識

①特性はリーダーシップの判断材料になりうる

②有能なリーダーとそうでないリーダーとを区別するためというよりは、リーダーシップの出現や存在を予測する判断材料である

(ロビンズ「組織行動のマネジメント」ダイヤモンド社 2009)

パーソナリティの5因子モデル (Big-five personality) との関連

神経症的傾向 Neuroticism (N)

下位尺度：不安 敵意 抑うつ 自意識 衝動性 傷つきやすさ

外向性 Extraversion (E)

下位尺度：温かさ 群居性 断行性 活動性 刺激希求性 よい感情

開放性 Openness to experience (O)

下位尺度：空想 審美性 感情 行為 アイデア 価値

調和性 Agreeableness (A)

下位尺度：信頼 実直さ 利他性 応諾 慎み深さ 優しさ

誠実性 Conscientiousness (C)

下位尺度：コンピテンス 秩序 良心性 達成追求 自己鍛錬 慎重さ



リーダーシップは「外向性」との関連が強いという研究結果あり。

ただし、優れたリーダーに備わった特性というよりも、リーダーシップを論じる手がかりとなる特性と見なす方が妥当である。

### 3. 特性論的アプローチの限界

選ばれた項目	部 長	課 長	係 長
決断力	57.5 (%)	49.4 (%)	
政治的感覚	41.6		
豊かな行政経験	39.5		
統率力	37.0	44.8	
対外交渉力	36.6	26.2	
先見性	33.7		
行動力			50.0 (%)
責任感		27.5	40.9
部下育成能力		47.6	38.2
計画作成能力			36.4
法規解釈能力			33.8
人間関係調整能力		31.2	29.6

(地方自治資料研修センター)

この表から言えることは？

W.ベニス 「リーダーが備えている基本的要素」

- ① **指針となるビジョン** リーダーは、公私において自分が何をしたいのかをはっきりと理解している。
- ② **情熱** それは人生に対する情熱であり、自らの役割、職業、行動方針に対する情熱である。自分の情熱を伝えることのできるリーダーは、他者に希望を与え、奮起させる。
- ③ **誠実さ** 誠実さは「自分を知ること」「率直であること」「成熟していること」の3つから成り立っている。リーダーは自分に嘘をつかない。リーダーは自分の長所だけでなく短所も理解し、それに真っ向から取り組んでいる。
- ④ **信頼** 誠実なリーダーは信頼される。信頼を得られないリーダーにリーダーの役割は果たせない。
- ⑤ **好奇心と勇気** リーダーはあらゆるものに興味をもち、食欲に学ぶ。すすんでリスクをとり、実験し、新しいことに挑む。失敗を恐れず、間違ったときにはその事実を受け入れる。



「ここには変えることのできない生得の特質などひとつもない。」

W.ベニス (伊藤美奈子訳)「リーダーになる」海と月社 2008 より

集団活動の目的、メンバーの特性や役割、おかれた立場、メンバー間の関係性によっても、求められるものは違ってくる。すなわち、リーダーにとってどのような場面にも共通する万能普遍の特定の資質・特性は見いだせない。 ⇒ 行動記述論的アプローチへ