



---

# ビジネスクリエーター研究学会 第17回大会

## カリスマ型リーダーシップの効用と課題

2016年11月13日

立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科

安部 哲也



# 目次

---

- 1) 自己紹介
- 2) 問題意識と仮説
- 3) 先行研究
- 4) 分析方法
- 5) 分析結果
- 6) 結論
- 7) 今後の課題



# 1)自己紹介

安部 哲也(あべ てつや) [abe@eqpartners.com](mailto:abe@eqpartners.com) / [teabe@rikkyo.ac.jp](mailto:teabe@rikkyo.ac.jp)

立教大学大学院ビジネスデザイン研究科(MBA) 特任教授

EQパートナーズ株式会社 代表取締役社長 [www.eqpartners.com](http://www.eqpartners.com)

- ⌘ パナソニック(当時、松下電器)にて、営業、マーケティング、システムエンジニア、企画、海外貿易、香港事務所駐在員 等。
- ⌘ BOND大学大学院 MBA(経営学修士/ビジネススクール)修了。
- ⌘ EQパートナーズ株式会社を設立し、企業向けに人材開発コンサルティング、
- ⌘ リーダーシップ開発・コーチングなどを実施。
- NTTグループ、東芝グループ各社、NECグループ各社、富士フイルム、パナソニック、IBM、花王グループ、明治乳業、カシオ、キヤノン、伊藤忠商事、みずほ証券、損保ジャパン、官公庁、立教大学大学院、首都大学東京、熊本大学大学院 等。
- ⌘ 著書: 「ワールドクラス・リーダーシップ」(同友館)  
「World-Class Leadership(英語版)」(World Scientific)  
「カルロス・ゴーン流リーダーシップ・コーチングのスキル」(あさ出版) 等



## 2)問題意識と仮説

---

### 【問題意識】

セブンイレブンの鈴木元CEOの退任など、カリスマリーダーの失敗、問題点を指摘される事例が見られる。  
「カリスマリーダー不要論」をとるものもあるが、果たしてそうであろうか？



## 2)問題意識と仮説

---

### 【仮説】

- ①状況により、カリスマ型リーダーシップが効果的である場合もあるのではないか。
  
- ②しかしながら、カリスマ型リーダーシップにはメリットとデメリットがあり、状況に応じて、そのリーダーシップスタイルを変化させていく必要があるのではないか。

### 3) 先行研究 リーダーシップ理論 研究

---



- 1) リーダーシップ特性理論 Trait Theories  
(1900年ー)
- 2) リーダーシップ行動理論(機能理論)  
Behavioral Theories (1940年ー)
- 3) 条件適合型理論 Contingency Theories  
(1960年ー)
- 4) リーダーシップコンセプト理論  
Concept Theories (1970年ー)



# リーダーシップ コンセプト理論

それぞれのコンセプトに基づいたリーダーシップ (1970年代後半～)

① カリスマ型リーダーシップ

② 変革型リーダーシップ

③ EQ型リーダーシップ

*Max Weber*

*Dr. Robert Greenleaf*

④ ファシリテーション型リーダーシップ

⑤ サーバント型リーダーシップ

⑥ フロネシス(賢慮型)リーダーシップ など

*ROBERT.J. HOUSE*



# カリスマ型リーダーシップ

•マックス・ウェーバー:「リーダーが持つ特殊で超自然的な資質によって人々は服従する。

(参照:「経済と社会 (Theory of Social and Economic Organization)」1910年)

•ロバート・ハウス (R.House):「部下にカリスマと認知されることで、リーダーはカリスマとなりうる」と再定義した (1976年)。

「極めて高い自己信頼と部下からの信頼によって、リーダーは部下を目標に導くことができる」

*“Charisma” is “the powerful personal quality that some people have to attract and impress other people“ (Oxford Dictionary)*

(一部の人々が持つ、他の人々を引きつけ感銘を与える強力な個人の性質)



# カリスマ型リーダーシップの定義

---

- 1) ビジョンを打ち出す
- 2) 環境の変化を察知する
- 3) 型にとらわれない行動
- 4) リスクをとる
- 5) フォロワーの気持ちを察知する
- 6) 現状に満足しない

出所：1987年 コンガー（J.Conger）、カヌンゴ(R.Kanungo)



## 4) 分析手法

---

- 1) 前述のカリスマ型リーダーシップの定義に該当するリーダーについて調査を行い、そのメリットとデメリットを分析する
- 2) カリスマ型リーダーがリーダーシップスタイルを変化させていった場合とそうでない場合を調査し成功パターンと失敗パターンを分析する



## 5) 分析 カリスマ型リーダーの事例

	パナソニック 松下幸之助氏	京セラ 稲盛和夫氏	ユニチャーム 高原慶一郎氏	セブンイレブン 鈴木敏文氏
1) ビジネスの打ち出す	○	○	○	○
2) 環境の変化を察知する	○	○	○	○
3) 型にとらわれない行動	○	○	○	○
4) リスクをとる	○	○	○	○
5) フォロワーの気持ちを察知する	○	○	○	△
6) 現状に満足しない	○	○	○	○



# リーダーシップスタイルの変化 事例) パナソニック (松下電器産業) 松下幸之助氏

	事例 パナソニック(松下電器)	リーダーシップ スタイル	内容
事業創業期	創業者 松下幸之助氏の強力なリーダーシップで会社立上げ。(1918年-)	カリスマ型リーダーシップ	先見性を持ち、ビジョンを打ち出し、リスクテイク、強力に実行する
事業拡大期	経営理念を設定、全員での唱和などで徹底。(1929年-)	理念・仕組み型 リーダーシップ	カリスマ型リーダー個人がリードするスタイルから、経営理念、WAY、仕組みなどでリードする
事業成熟期	事業拡大、経営人材育成を目指し、事業部制を導入。(1933年-)	分散型リーダーシップ	事業拡大のため、強力なリーダーシップを発揮しつつも、権限委譲、人材育成を進める
事業承継期	後継者:松下正治氏、山下氏へ事業承継。(1961年-)		後継者に事業承継を進める



# リーダーシップスタイルの変化 事例) 京セラ 稲盛和夫氏

	事例 京セラ	リーダーシップ スタイル	内容
事業創業期	創業者 稲盛和夫氏の 強力なリーダーシップで会 社立上げ。(1959年)	カリスマ型リーダーシップ	先見性を持ち、ビジョンを 打ち出し、リスクテイク、 強力に実行する
事業拡大期	団体交渉を機に会社のあ り方を考え、京セラフィロソ フィーを設定(1961年)	理念・仕組み型 リーダーシップ	カリスマ型リーダー個人が リードするスタイルから、 経営理念、WAY、仕組み などでリードする
事業成熟期	アメーバ経営の実践 (6-7人のグループで、 目標、採算を追求する)	分散型リーダーシップ	事業拡大のため、強力な リーダーシップを発揮しつ つも、権限委譲、人材育成 を進める
事業承継期	京セラ 会長職に専任。 (1986年)		後継者に事業承継を進め る



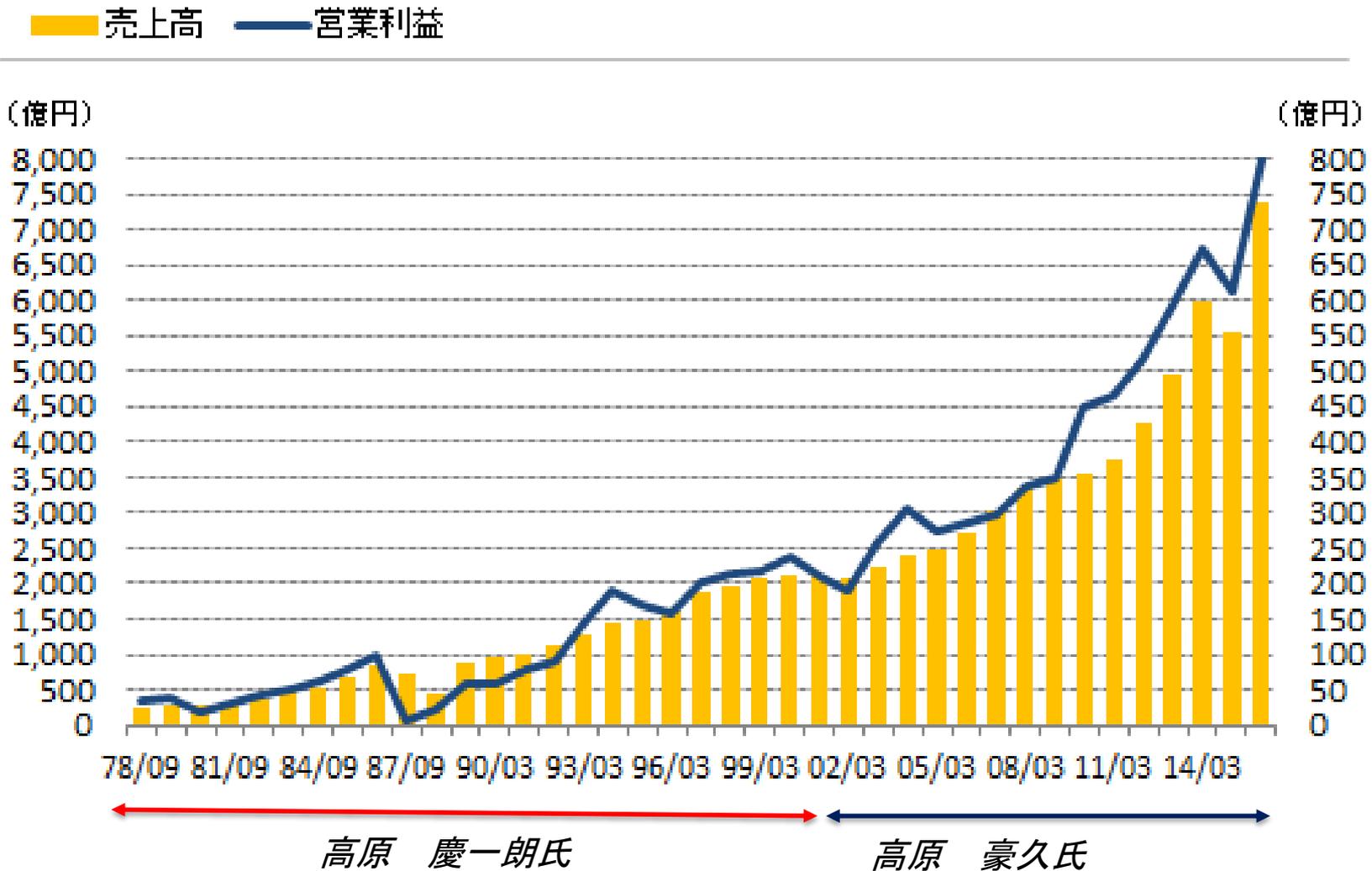
# リーダーシップ・スタイルの変化

## 事例) ユニチャーム 高原慶一郎氏→高原豪久氏

	事例:ユニチャーム	リーダーシップスタイル	内容
事業創業期	創業者 高原慶一郎氏の強力なリーダーシップで会社立上げ。(1961年ー) 資本金300万円、24人。	カリスマ型リーダーシップ	先見性を持ち、ビジョンを打ち出し、リスクテイク、強力に実行する
事業拡大期	社是設定。(1974年)	カリスマ型リーダーシップ	先見性を持ち、ビジョンを打ち出し、リスクテイク、強力に実行する
事業承継期	高原慶一郎氏が会長就任 高原豪久氏が社長就任 (2001年)		後継者に事業承継を進める
事業発展期	高原豪久氏を中心に理念、仕組でリードするスタイルへ。 売上7,387億円。	理念・仕組み型 リーダーシップ	カリスマ型リーダー個人がリードするスタイルから、経営理念、WAY、仕組みなどでリードするスタイルへ



# ユニチャーム 事業推移



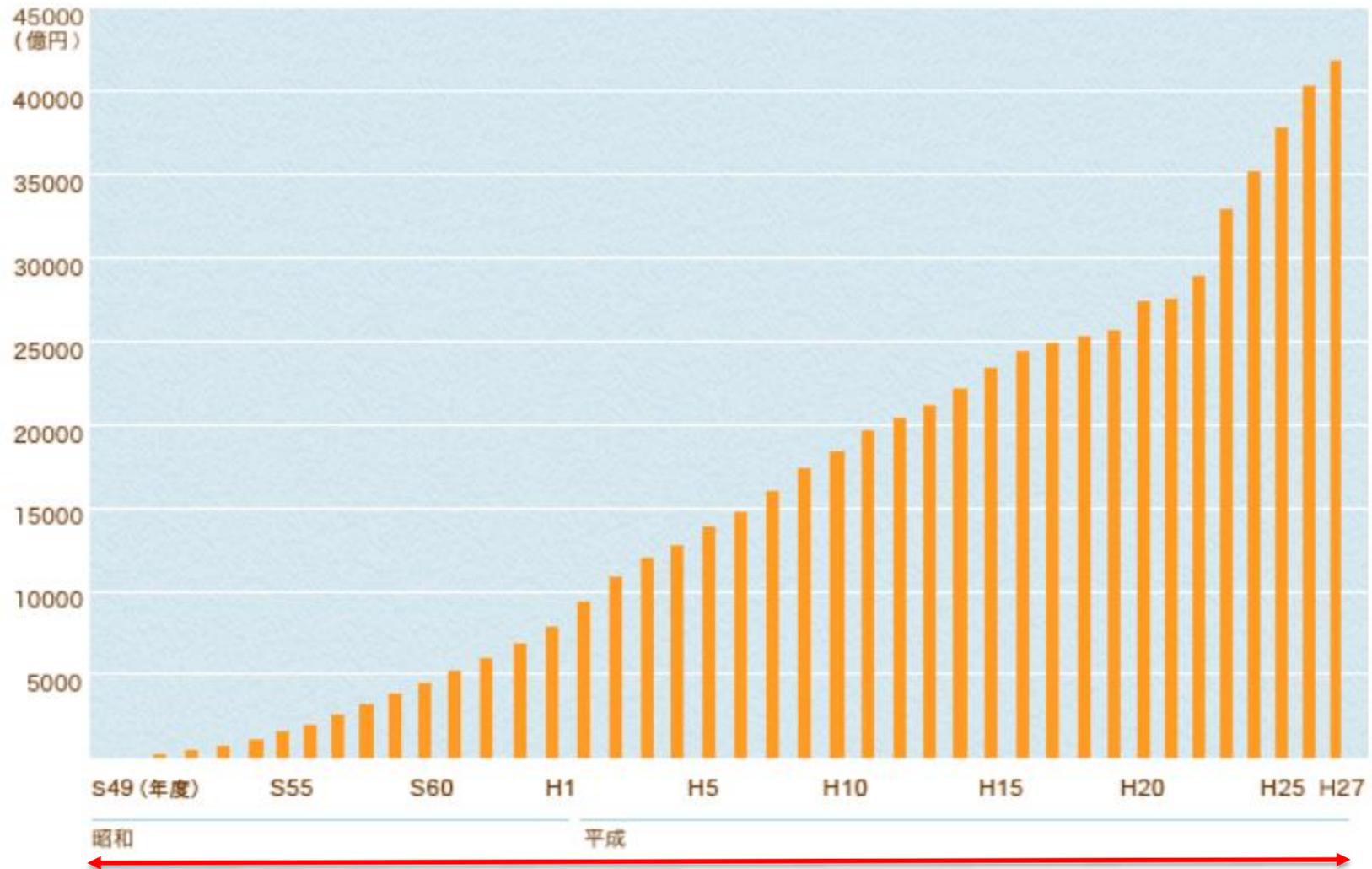


# リーダーシップ・スタイルの変化 事例) セブンイレブン 鈴木敏文氏

	事例 セブンイレブン	リーダーシップ スタイル	内容
スタートアップ期	鈴木敏文氏を中心に(株)ヨークセブン設立 米国サウスランド社とライセンス契約も締結 (1973年)	カリスマ型リーダーシップ	先見性を持ち、ビジョンを打ち出し、リスクテイク、強力に実行する
事業拡大期	鈴木敏文氏のカリスマ型リーダーシップによる事業拡大。	カリスマ型リーダーシップ	先見性を持ち、ビジョンを打ち出し、リスクテイク、強力に実行する
事業成熟期	鈴木敏文氏のカリスマ型リーダーシップによる事業継続。	カリスマ型リーダーシップ	先見性を持ち、ビジョンを打ち出し、リスクテイク、強力に実行する
事業承継期	鈴木敏文氏 退任。 (2016年4月)	カリスマ型リーダーシップ	先見性を持ち、ビジョンを打ち出し、リスクテイク、強力に実行する



# セブンイレブン 事業推移



鈴木 敏文氏

出所：同社ホームページより



# リーダーシップ・スタイルの変化

事例) 大手IT企業F社 Fプロジェクト(約350名) S氏

	事例:F社	リーダーシップスタイル	内先見性を持ち、ビジョンを打ち出し、リスクテイク、強力に実行する容
スタートアップ期	社長K氏のトップダウンでスタート(2007年5月)。S氏がプロジェクトの実行責任者として、部内外をリードした。	カリスマ型リーダーシップ型	先見性を持ち、ビジョンを打ち出し、リスクテイク、強力に実行する
事業拡大期	・進め方、ルール化などを仕組み化していった。 ・ルール6か条。	理念・仕組み型リーダーシップ	カリスマ型リーダー個人がリードするスタイルから、経営理念、WAY、仕組みなどでリードする
事業成熟期	・フラットな組織化 ・独自の評価(多面評価) ・ナレッジの蓄積 ・リーダーシップ教育	分散型リーダーシップ	事業拡大のため、強力なリーダーシップを発揮しつつも、権限委譲、人材育成を進める
事業承継期	徐々に権限委譲。 S氏がプロジェクトを離れる(2011年)		後継者に事業承継を進める



# カリスマ型リーダーシップのメリット&デメリット

## メリット

- ①強力なカリスマ型リーダーシップを発揮することで、急速な事業立上、事業拡大に有効である。
  - ・スピード
  - ・リスクテイク
  - ・判断力・決断力
- ②効果的なカリスマ型リーダーシップでフォロワーの組織への求心力、満足度が高くなる。

## デメリット

- ①カリスマ型リーダーの判断、決断ミスで事業が危機に直面することもある。
- ②トップダウンが強くなり、悪い情報や反対意見が上がらなくなる など。
- ③フォロワーがカリスマ型リーダーに依存しすぎることで、後継者が育たず、事業承継が上手くいかない。



## 6) 結論

---

- 1) 企業やプロジェクトの事業立上げ期、事業拡大期においては、カリスマ型リーダーシップが効果的である。
- 2) 事業拡大期、成熟期になるに従い、カリスマ型リーダーシップから、理念型、分散型などへリーダーシップスタイルを変化させていくことが、継続的な事業発展、事業承継にとって有効となる。
- 3) 企業トップによるリーダーシップ・スタイルのみではなく、企業のある部門もしくはプロジェクトにおけるリーダーシップスタイルにおいても、同様のことがいえる。



# 7) 今後の課題

---

カリスマ型リーダーと非カリスマ型リーダーの調査比較がまだ少なく、さらに分析事例を増やしていきたい。

①企業トップの事例

②企業の部門長の事例