

# 自治大学校における研修講義の紹介

## リーダーシップとマネジメント

株式会社 ONDO 代表取締役 谷 益美

編集者注：本稿は、自治大学校で令和8年2月12日（木）に行われた第1部・第2部特別課程第50期における研修講義の内容を整理したものです。

### はじめに

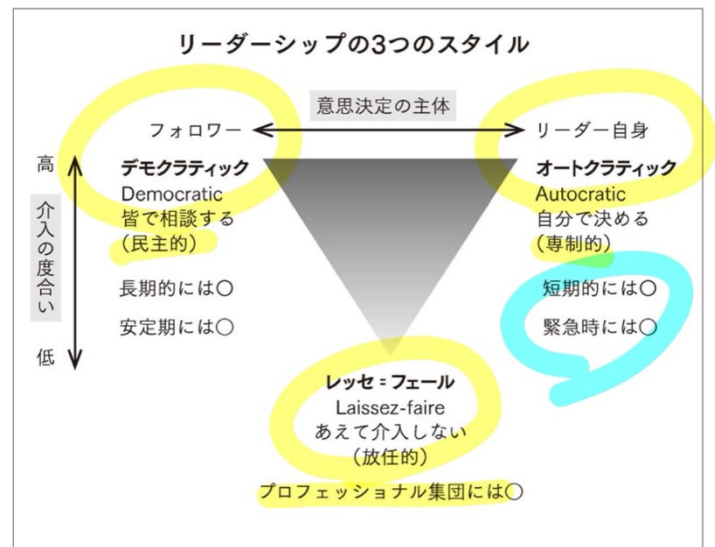
本稿では、自治大学校にて実施した研修講義「リーダーシップとマネジメント」のエッセンスをご紹介します。本研修は、参加者の皆様がリーダーシップやマネジメントについての理解を深め、私らしいリーダーシップの発揮について検討し、現場でどう活用するかを明確化することを目的として実施いたしました。

### 第一 リーダーシップとマネジメントの本質 リーダーシップの捉え方

リーダーシップ (Leadership) とは、単に組織の先頭に立って引っ張るだけでなく、「わずかでも先を行く人のありかた」を指します。Leadには「先導する」という意味がありますが、必ずしも遠くから強い力で引っ張ることだけが正解ではありません。ほんの一步先を歩き、背中を見せるだけでも立派なリーダーシップです。

リーダーシップには、意思決定の主体をどこに置くかによって、大きく分けて3つのスタイルが存在します。1つ目は「デモクラティック (民主的)」。皆で相談して決めるスタイルで、長期的・安定的な組織運営に適しています。2つ目は「オートクラティック (専制的)」。リーダー自身が一人で決断するスタイルで、短期的・緊急時の対応に優れています。3つ目は「レッセフェール (放任的)」。あえて介入せずメンバーに任せるスタイルで、プロフェッショナル集団において高い効果を発揮します。これらは状

況に応じて使い分けるものであり、「リーダーシップは生まれつきか、開発可能か」という問いに対しては、「どちらも正しい (先天的な資質を活かしつつ、後天的に学べる)」というのが結論です。

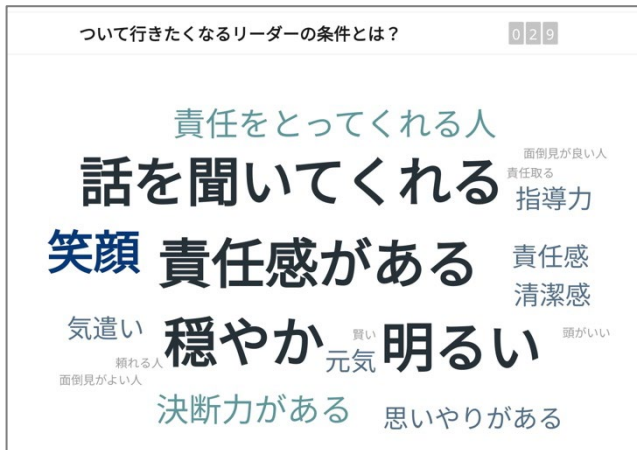


### マネジメントの真意

一方、マネジメントの本来の意味は「管理」ではありません。英語の“manage”を英英辞典で引くと「do something difficult (困難なことをする)」「deal with problems (問題に対処する)」という意味が出てきます。つまり、前例がなく、右か左か正解がわからない複雑な問題に対し、「どうにかこうにか何とかしていくこと」がマネジメントの本質です。さらに語源をたどると、“manage”の“man”は「手」を意味し、「手で馬を訓練する」ことに由来します。ムチで無理やり管理するのではなく、ヒト・モノ・カネ・時間・情報の資源をやりくりしながら、人に寄り添い、手当てをするように対応していくこそが、リーダーやマネージャーの真の役割と言えます。

## 第二 ついていきたくなるリーダーの条件

講義内では、「ついていきたいと思えるリーダーの条件」についてディスカッションを行いました。理想のリーダーには、土台となる姿勢から周囲への配慮まで、非常に多くの要素が求められます。参加者からは様々な意見が出されましたが、それらは大きく以下の要素に集約されます。



### ●責任感と覚悟

いざという時に逃げず、部下を守り、かばってくれる姿勢。人のせいにして言い訳をしたりせず、最終的な全責任を背負う覚悟を持つ人は、周囲に圧倒的な安心感を与えます。

### ●決断力と方向性

チームが迷ったときに道を示す羅針盤としての能力であり、スピード感を持って決断し、明確なビジョンや目標を指し示すことが求められます。曖昧さを排除し、時には「NO」と明確に言える規律も重要です。

### ●情緒の安定と共感力

部下は上司の機嫌に非常に敏感です。感情の起伏が少なく、常に冷静で、パニックにならずどっしりと構えているリーダーは信頼されます。それに加え、相手の立場を理解し、人間的な温かみや思いやりを持って接する包容力が不可欠です。

### ●誠実さと公平性

意見がコロコロ変わらず信念があり、嘘をつかず言葉と行動が一致していること。また、特定の人を優遇したり、先入観や噂に左右さ

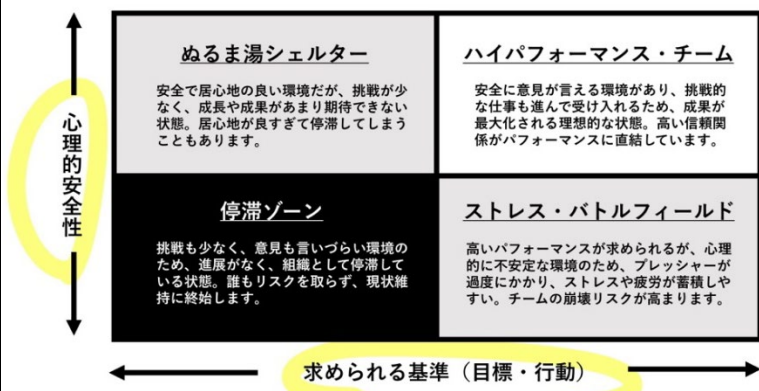
れたりせず、全体を平等に見るニュートラルな視点が、組織全体の納得感を生み出します。

## 第三 心理的安全性 (Psychological Safety) の構築

リーダーがチームのパフォーマンスを最大化するためには、「心理的安全性」の確保が不可欠です。ハーバード・ビジネススクールのエイミー・C・エドモンドソン教授が提唱したこの概念は、「みんなが気兼ねなく意見を述べることができ、自分らしくいられる文化」を指します。「無知、無能、ネガティブ、邪魔だと思われる可能性のある行動をしても、このチームなら大丈夫だ」と信じられる状態です。

心理的安全性と、組織として求められる基準（目標や行動のハードル）の高低によって、チームは以下の4つの状態に分類されます。

### 心理的安全性とパフォーマンス



### ●ぬるま湯シェルター (安全性 高/基準 低)

安全で居心地は良いものの、挑戦が少なく、成長や成果があまり期待できない状態です。居心地が良すぎて組織が停滞してしまうリスクがあります。

### ●ストレス・バトルフィールド (安全性 低/基準 高)

高いパフォーマンスが求められる一方で、心理的に不安定な環境です。過度なプレッシャーがかかり、メンバーのストレスや疲労が

蓄積しやすく、チーム崩壊のリスクが極めて高まります。

●停滞ゾーン (安全性 低/基準 低)

挑戦も少なく、意見も言いづらい環境です。誰もリスクを取らず、現状維持に終始するため、組織としての進展が全くありません。

●ハイパフォーマンス・チーム (安全性 高/基準 高)

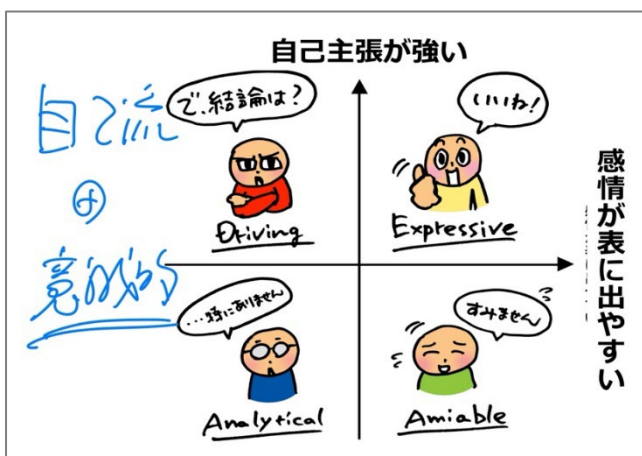
安全に意見が言える環境がありつつ、挑戦的な仕事も進んで受け入れるため、成果が最大化される理想的な状態です。高い信頼関係がパフォーマンスに直結しています。

心理的安全性を高めるには、リーダー自身が弱みを見せ、チーム内での建設的な対立を恐れず、率直な意見交換を推奨する風土を作ることが求められます。

#### 第四 自己理解と他者理解を深める「ソーシャルスタイル理論」

心理的安全性を高め、円滑なマネジメントを行うためには、コミュニケーションのズレを防ぐことが重要です。話し手の「想い」と聴き手の「解釈」は、好みや価値観、性格によって容易にズレが生じます。悪気はないのに悪い印象を与えたり、すれ違ったりすることを防ぐため、「ソーシャルスタイル理論」が役立ちます。

人の行動傾向を「自己主張の強弱 (縦軸)」と「感情表出の強弱 (横軸)」の2軸で分け、以下の4つのタイプに分類し、それぞれに合わせたアプローチを行います。



1. ドライビング (実行型: 自己主張 強い/感情表出 弱い)

結果や合理性を重視し、決断が早い「～すべき」を重んじる傾向があります。優柔不断を嫌い、ビジネスライクに物事を進めます。このタイプへの効果的な対応は、結論から簡潔に伝えることです。「どうすればいいか」と意見を求めたり、選択肢を示して本人に決断させたりするとスムーズです。褒める際は、「すごい」といった曖昧な言葉は避け、具体的な成果やリーダーとしての手腕を評価することが響きます。

2. エクスペッシブ (直感型: 自己主張 強い/感情表出 強い)

楽しいことが大好きで「～したい」を大切に作るムードメーカーです。ノリが良く新しいアイデアを出しますが、計画通りに進めるのはやや苦手です。対応としては、話を共感的に聴き、「それで?」「へえー!」とやや大げさなリアクションをとることが効果的です。褒められると単純にやる気を出すため、積極的に曖昧な言葉でも褒めると良いですが、細かい実務の進捗チェックはリーダー側がフォローする必要があります。

3. エミアブル (温和型: 自己主張 弱い/感情表出 強い)

みんなと仲良くしたいという欲求が強く、人の期待に「応えたい」と和を重視するサポート役です。争いを好まず、他人の意見を優先しがちです。対応としては、日頃からの感謝や「いてくれて助かる」という存在承認の言葉をかけることが不可欠です。本音を聞き出す際は、ストレスやプレッシャーを与えないよう、穏やかな雰囲気個別に相談するなどの配慮が求められます。

4. アナリティカル (分析型: 自己主張 弱い/感情表出 弱い)

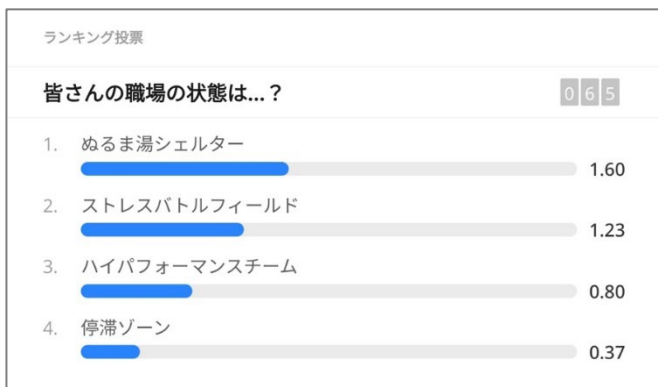
正確さやデータを重視し、状況を「分析すべき」と慎重に行動する職人タイプです。納得するまで動かないため決断に時間はかかりますが、

正確な仕事をします。対応としては、事前に十分な情報と考える時間を与え、具体的な質問をすることが重要です。話し始めたら途中で止めずに最後まで聞き切り、専門性や仕事の客観的なデータ・事実に基づいて具体的に評価することが最も効果的です。

## 第五 フォロワーシップと組織変革の実践

講義内では、リアルタイムアンケートを活用し、参加者の皆様に現在の職場の状態を客観的に振り返っていただきました。その結果、「ぬるま湯シェルター」や「ストレス・バトルフィールド」に該当すると感じている方が多く、理想の「ハイパフォーマンス・チーム」への変革に向けた具体的な一歩が求められている実態が浮き彫りになりました。

また、変革を起こすために不可欠な要素として、「1人目のフォロワー」の重要性についてもお伝えしました。たとえ一人のリーダーが新しい挑戦を始めたとしても、それを支持し、共に動く最初のフォロワーがいて初めて、その動きは個人の行動からチームの『ムーブメント』へと変わります。リーダーが一人で全てを抱え込むのではなく、周囲を巻き込み、フォロワーシップを引き出す働きかけこそが、組織を根本から前進させる大きな鍵となるのです。



## おわりに

リーダーシップもコミュニケーションスキルも、生まれつきの特別な才能だけではなく、自身の行動特性を客観的に理解し、他者との違い

を認めることによって後天的に開発可能です。自分自身のソーシャルスタイルを知り、相手のスタイルに合わせたアプローチを選択することが、コミュニケーションのズレをなくす第一歩となります。

まずは相手に合わせた「私らしいリーダーシップ」を日々の業務で発揮し、誰もが恐れずに建設的な対立を厭わず発言できる「心理的安全性の高いハイパフォーマンス・チーム」を築いていただきたいと思います。本稿が、各地方公共団体における今後の施策展開や、皆様の組織運営の一助となれば幸いです。

### 著者略歴

株式会社 ONDO 代表取締役  
谷 益美 (たに ますみ)

建材商社営業職、IT 企業営業職を経て 2005 年独立。ビジネスコーチ、ファシリテーター、イラストレーターとして活動。企業、大学、官公庁などで年間約 200 本のファシリテーターティブな場作りを行う。

2015 年&2019 年、優れた講義を実施する教員に贈られる「早稲田大学 Teaching Award」受賞。「リーダーのための！ファシリテーションスキル (すばる舎)」「タイプがわかればうまくいく！コミュニケーションスキル (総合法令出版)」「リーダーのための！コーチングスキル (すばる舎)」など、著書多数。