

## JLA 第5回研究講演会

2020年10月25日(日)  
(Zoomによるオンライン開催)

協賛：日本工学教育協会



# 講演論文集

一般社団法人 日本リーダーシップ学会

## JLA 第 5 回研究講演会 スケジュール

日時：2020 年 10 月 25 日(日)

Zoom によるオンライン開催

14：00 会長挨拶

14：10～14：55 講演発表 3 件（1 件 15 分×3 件）

14：10 **20 歳の学び. リーダーシップ開発プログラムに p 4 c とディアレクティケーを  
取り入れた試み** 安達卓俊(防衛省海上自衛隊幹部学校)

14：25 **リーダーシップ自己効力感と組織社会化の関係の検討** 武田佳子（桐蔭横浜大学）

14：40 **「Everyday Greatness」にフォーカスしたリーダーシップ開発** 大石加奈子（東北工業大学）

15：00～16：30 シンポジウム

### 「不測の事態におけるリーダーシップについて～コロナ禍の今、考える」

コロナ禍においては、様々な場面でこれまでに予測できないことが発生し、リーダーシップを発揮してこれに対処することが求められています。

特にこのような不測の事態において、誰かがリーダーシップを発揮するのを待つのではなく、「権限によらないリーダーシップ」として、現場一人一人のリーダーシップ発揮が望まれます。

本シンポジウムは、過去の事例やコロナ禍の事例を共有しながら、パネルディスカッションを通して「不測の事態におけるリーダーシップ」について考えます。

1. 各パネリストより自己紹介、事例紹介
2. パネルディスカッションによる意見交換
3. まとめ

モデレータ：二上武生（工学院大学）

サブモデレータ：安達卓俊（防衛省海上自衛隊幹部学校）

パネリスト：田中茂幸（GP ストラテジーズ・ジャパン合同会社，ティエイアイ・ジャパン株式会社 代表取締役）

小沼大地（NPO 法人クロスフィールズ 共同創業者・代表理事）

古賀通予（法政大学国際日本学研究所）

我妻隆夫（JLA）

（敬称略）

# 目次

- 1 20歳の学び  
リーダーシップ開発プログラムに p 4 c とディアレクティケーを取り入れた試み . . . . 1  
安達 卓俊（防衛省海上自衛隊幹部学校）古賀 通予（法政大学大学院）
- 2 リーダーシップ自己効力感と組織社会化の関係の検討 . . . . 3  
武田 佳子（桐蔭横浜大学）溝口 侑（京都大学大学院）溝上慎一（桐蔭横浜大学）
- 3 「Everyday Greatness」にフォーカスしたリーダーシップ開発 . . . . 5  
大石 加奈子（東北工業大学）

# 1. 20歳の学び

## リーダーシップ開発プログラムにp4cとディアレクティケーを取り入れた試み

### 20-year-old learning. Attempt to incorporate p4c and dialogue into leadership development program

安達 卓俊 (防衛省海上自衛隊幹部学校) 古賀 通予 (法政大学大学院)

Takutoshi ADACHI, MSDF Command and Staff College, Nakameguro2-2-1, Meguro-ku, Tokyo

Michiyo KOGA, HOSEI University, Fujimi2-17-1, Chiyoda-ku, Tokyo

I believe that philosophy is one of important methods for developing leadership. I propose p4c and dialogue exercises. These exercises aim to build ideas through dialogue and develop self-awareness.

*Key Words:* Philosophy, Dialogue, leadership, etc.

#### 1. はじめに

報告者は、リーダーにとって大切なものは自己認識であると主張する。リーダーは判断に際して自らが従う基準は何かを知る必要がある。このために報告者は、リーダーシップ教育に哲学的思考を構成するプログラムを取り入れることを提案する。

#### 2. 哲学的思考を導入する理由

哲学は普遍的真理を目指す学問と考えられるが、実はその反面、哲学の歴史を見れば、ある考えに磨きをかけると同時に、様々なものの見方・考え方を生み出し、哲学書にはその方法がちりばめられているときたと言える。報告者は、この哲学的態度と思考方法をリーダーシップ開発プログラムに取り入れたい。

#### 3. p4cとディアレクティケー

哲学的態度と思考法を導入する策として、報告者は、p4c (Philosophy for children) による場づくりに倣いつつ、そこにディアレクティケー (問答法) となるような対話の展開を実現したいと考えている。

哲学と聞くと、一人で考えに没頭するというイメージがあるかもしれないが、哲学は本来、人々との関わりにおいて進展したのであり、そうでなければ人や社会を分析対象とする哲学は存在意義を失うのだから、そして、哲学はその始まりとされるギリシア時代に対話 (ディアレクティケー **ΔΙΑΛΕΚΤΙΚΗ**) によって行われていたのだから、この方法によってその態度と思考法を身に着けるのは妥当と思われる。さらにこの目論見は、コミュニケーションを取る必要性を知り、その際の作法を学ぶことも副次的効果として期待するものである。

#### 3.1 p4cによる場の形成

p4c (Philosophy for children) は、探求の対話の授業実践、すなわち、探究心や思考力の向上、人間関係および集団づくりのほか、自己肯定感の育成、コミュニケーション能力の向上などを旨とした教育方法の一つである。p4cの土台は、教育における「哲学的探究」と「対話」を重視して、教室を探究の共同体に作り替える試みの理論を構築し、同時に実践に用いた米国の哲学者マシュー・リップマン (Matthew Lipman, 1922年～2010年) によって築かれた。

この形式はすでに対話を含んでいるが、報告者がp4cに、より期待したいのは、場の提供の仕方である。このp4cの

場においても対話に力点を置き、自分なりに考えるという姿勢を養おうとするが、何よりこの場では、皆が話を聞く態度を示すことを重視し、そこから発話者が笑われない否定されないことによる話しやすさの実現を目指す。このことは、自己肯定感や個性の発揮、人間関係の再構築に繋がると期待されている。

p4c イメージ



[2017peda1.blogspot.com/2018/05/20185236.html](http://2017peda1.blogspot.com/2018/05/20185236.html) (2020/05/04)

実際には、このような場づくりを前提に置いて、必要に応じて参加者による発表と討論等の諸形式を織り交ぜた実施またはストーリーテリングやフィッシュボール、ワールドカフェなどの手法も適宜導入する。ただし、どのような手法を取り入れるとしても、「こうあるべき」という固定観念や堅苦しい雰囲気避けるよう注意を払う。そこで参加者が自分自身や場についての気づきを持ち、他者との共同的な関係を築きながら学べるような場の提供を行う。

#### 3.2 ディアレクティケー。対話すること

p4cの場づくりを基礎にして、そこに単なる意見の応酬を避けるべく意識的にディアレクティケーを展開するような運用を目指す。

ディアレクティケーとは、対話による学びと言ってよい。特に古代ギリシアの哲学者ソクラテス (紀元前469年頃～399年) が用いたとされる。対話者が互いに知っているはずの前提 (例えば勇気とは何か?) から出発し、相互の発話内容を確認しながら進められ、その際に相手の矛盾を正し、また曖昧さや無知を自覚させつつ、より高次の認識、真理へと導いていく手法である。このように高次の認識を生み出すことから、ディアレクティケーは産婆術とも称される。

当然、ディアレクティケーを導入するからと言って、運用に際して真理を目指す必要もなければ、全体の合意さえも要求するものではない。報告者は、ディアレクティケーを利用して、多くの物事についてぼんやりと理解していることを少しでも明確にすること、そして、何かについて自分はどうか考えるか、なぜそう考えるか、自分ならどうするかと自分自身に問うて発言すること、また、それが他の参加者にどう受け入れられるかを知ることを見込む。

このような対話を維持するためには、一定のマナーも必要である。そのマナーを以下に列挙する。

- ◆お互いに対等な立場で話し合える場とすることを学生に求める。
- ◆知識の多寡ではなく、論拠の正しさによって議論を交わし合える場であることを学生に求める。
- ◆聞くときは最後まで聞き、話すときはわかりやすくまとめることを学生に求める。
- ◆自分の身近な具体例を述べるのではなく、理由や根拠に基づいた発言をすることを学生に求める。
- ◆感想または独白の応酬ではなく対話となるように努力することを学生に求める。
- ◆他の者が述べた意見と無関係に話すのではなく関連させながら話すことを学生に求める。
- ◆他の者の意見に同意できなかったとしても相手の人格を全否定しないよう学生に求める。
- ◆自分の考えと他の者との考えとの類似点や相違点を確認しながら思考の流れそのものを楽しむことを学生に求める。

以上のマナーは、教員と学生を対峙的に捉え、教員をこの場のファシリテーターと想定しているが、しかし、ファシリテーターとしての教員もこのマナーを守るよう求めたい。ファシリテーターは、参加者がこのルールを遵守するか見守ると同時に、自らも一人の参加者として発話者の考えに寄り添いつつ、時には整理し確認して明瞭なものとし、その話題を必要に応じて他の参加者の考えに関連付けながら発展させるよう配慮するものとする。

これらの場の提供や形式およびマナーの提案の背景には、リップマンと同様に教室を探究の共同体へ変える試みに加えて、自ら考えることの大切さを教員にも学生にも感じてもらう狙いがある。かつて、あるいは今もなお学校現場において、教員は教える、または知っているものであり、学生は学ぶ者であるという考えが支配的に残っている。このとき、教員は単に知識を与え、その質問は自分の与えた知識の確認に留まることが少なくない。その場合、学ぶ者の素朴な疑問やさらなる探求は発展、解消の機会を失い、学びの場は閉ざされてしまう。このことは、学生が将来直面するかもしれない現実について多様に考える方法を持ち合わせず、一つの所で立ち往生してしまう事態を招くかもしれない。

また、理解の程度および到達の方法は人それぞれである。教員も学生も自分の経験を通して、こちらの方が良いと考えていると、また当たり前と思っていると、あまりにも安易に「努力が足りない」「君はまだ分かっていないだけだ」「自己責任だ」などと、自分の経験は特定の時代・特定の国・地域にしか適用されないかもしれないということを全く顧みることなく、過剰に一般化してしまいがちである。これは、もしかしたら革新的な考えで磨けば未来のスタンダードを作るかもしれない考えを、その場で捨ててしまうに等しい。

「人それぞれ」という考えが出されたのは、通信・交通の発達によって人が遠くへ、そして自分の国以外へも出かけるようになって、「私」は他人の目を通して、ましてや他国の人の目を通して、同じように物を見て、考えることはできないと実感したのが一因なのだ。ここに提案する教育法におい

ては、まず「人それぞれ」ということを本当に理解し実践することから始めてほしい。

この節の最後に、この教育の到達目標は、様々な問題について正解か否かに固執することなく、まずは問題を理解し、対話を通じて互いに尊重し合う態度を学びながら問題へのアプローチの可能性を検討して、より適切な方法を自分なりに選択する能力を有する人材の育成である。

#### 4. 結言

リーダーは自らが何をどういう基準にしたがって判断しているのかを知る必要があると考えている。

ひとは、共同関係をベースにしながらか問答を通じて、自分が無自覚に受け入れていた意見の問い直しを行う。自分は何を大事にして生きていくのか。そのために何をするのか。多様な人々と協働することを通して自分に向き合い、また自分自身への理解を深めながら、これらの問いに自覚的に向き合うことがリーダーシップの根幹となる。そこにひとは共感し集まってくる。

報告者は、理論や時代が変わろうとも左右されることない自覚、すなわち哲学にリーダーシップの本質を見ることができのではないかと考えている。

徹底的に哲学的視点を持った教育こそが結果的に実学を重視した教育より実用的人間を育てられると考えている。

#### 参考文献

- (1) 鶴殿篤『「対話的な学び」の教育原理的考察 ―ソクラテスの実践を参考に考える―』(2018), 東京家政大学研究紀要
- (2) 大橋基『18歳で学ぶ哲学的リアル[改訂版]』(2018), ミネルバ書房
- (3) 加藤尚武『現代倫理学入門』(1997), 講談社学術文庫
- (4) 川崎惣一『子どもの哲学(p4c)の意義について―震災からの復興に向けて/クリティカル・シンキングとの比較を中心に、宮城教育大学教育復興支援センター』(2015), 紀要第3巻抜刷
- (5) 庄子修・堀越清治『教育現場におけるp4c活用の可能性を探る』(2015), 宮城教育大学教育復興支援センター紀要第3巻抜刷
- (6) 堀越耀介『探究の共同体における「思考」をどのように位置づけるべきか ―子どもの哲学(P4C)の目的をめぐって』(2019), 東京大学大学院教育学研究科『思考と対話』vol. 1, 2019年

## 2. リーダーシップ自己効力感と組織社会化の関係の検討

### The relationship between leadership self-efficacy and organizational socialization

武田 佳子 (桐蔭横浜大学) 溝口 侑 (京都大学大学院) 溝上慎一 (桐蔭横浜大学)

Yoshiko TAKEDA, Toin University of Yokohama, kuroganecho, Aoba-ku, Yokohama

Yu MIZOGUCHI, Graduate School of Education, Kyoto University, Yoshida Nihonmatsu-cho, Sakyo-ku, Kyoto

Shinichi MIZOKAMI, Toin University of Yokohama, kuroganecho, Aoba-ku, Yokohama

The purpose of this study was to articulate the effect of the leadership self-efficacy acquired until graduation on early careers and the effect of the organizational socialization on leadership self-efficacy at work in order to develop individuals who are active in society.

The results showed that the “accomplishment” and “encouragement” of the leadership self-efficacy in the fourth year of college (wave1) could have an influence on the organizational socialization (“vocational” and “cultural socialization”) in the first year of working life (wave2) and then that the organizational socialization could influence all the factors of the leadership self-efficacy, except “empathy”, at wave2.

*Key Words: Leadership self-efficacy, Organizational socialization, longitudinal study*

#### 1. 背景と目的

社会で活躍する人材に求められるコンピテンシーの一つとしてリーダーシップが挙げられる。大学教育のなかでもリーダーシップの養成は喫緊の課題として取り上げられており、2008年の学士課程答申の中でも、大学卒業時まで身に付けるべき「学士力」の態度・志向性の一つに挙げられている。米国では「リーダーシップ自己効力感」(leadership self-efficacy)とリーダーシップ行動には関連があることが明らかにされており<sup>(1)</sup>、リーダーシップ自己効力感を向上させることは、リーダーシップ教育の重要な取り組みの一つとなっている<sup>(2)</sup>。

一方、産業界では近年、内定時・新入社員時の早い時期から若年層を対象にしてリーダーシップ開発のための研修や選抜を行う企業が増えている<sup>(3)</sup>。入社時の初期キャリアでは、組織社会化を円滑に達成すると、モチベーションや組織コミットメント、キャリア発達に有意義な側面が得られることが指摘されている<sup>(4)</sup>。

Bauner & Erdoganによると組織社会化の短期的な成果指標として、同僚や上司などの組織内部者からの受容感や自己効力感の高まりが挙げられている<sup>(5)</sup>。これらは、長期的な組織コミットメントやパフォーマンスとの正の相関関係が

あることが指摘されている<sup>(4)</sup>。リーダーシップの発揮には、自己にとって安全・安心な環境であることが必要であると言われており<sup>(6)</sup>、初期キャリアにおける組織社会化はリーダーシップ自己効力感への正の影響が予測される。

以上の議論から、本研究では社会で活躍する人材の育成のために、大学までのリーダーシップ自己効力感の育成が初期キャリアにどのような影響を及ぼす可能性があるのか、また、組織社会化がその後リーダーシップ自己効力感にどのような影響を及ぼすのかを明らかにすることを目的とする。

#### 2. 研究方法

##### 2.1 調査時期・対象

2019年12月にマクロミルインターネットリサーチを利用して武田・溝口・溝上<sup>(7)</sup>の調査参加者に調査を行った(以下、大学4年次の調査をwave1、今回の調査をwave2とする)。280人(男女各140人)から回答を得た。

##### 2.2 調査項目

デモグラフィック変数、リーダーシップ自己効力感及び組織社会化に関する質問を尋ねた。リーダーシップ自己効力感の測定は、武田・溝上<sup>(8)</sup>の4因子(変革力・遂行力・共感

Table1 Descriptive statistics value and correlation coefficients

		平均値	SD	α	相関係数									
					wave1				wave2					
					共感力	遂行力	変革力	鼓舞力	共感力	遂行力	変革力	鼓舞力	職業的	
wave1 リーダーシップ 自己効力感	共感力	3.58	0.88	.82										
	遂行力	3.17	0.90	.60	.49 **									
	変革力	3.41	0.78	.87	.59 **	.72 **								
	鼓舞力	3.16	0.83	.84	.55 **	.67 **	.80 **							
wave2 リーダーシップ 自己効力感	共感力	3.45	0.86	.80	.57 **	.29 **	.29 **	.27 **						
	遂行力	2.66	0.85	.57	.17 *	.35 **	.27 **	.29 **	.37 **					
	変革力	3.05	0.71	.83	.30 **	.40 **	.47 **	.39 **	.55 **	.60 **				
	鼓舞力	2.80	0.79	.82	.22 **	.38 **	.37 **	.45 **	.41 **	.69 **	.76 **			
職場における 組織社会化	職業的	2.91	0.77	.74	.20 *	.33 **	.37 **	.41 **	.28 **	.47 **	.55 **	.56 **		
	文化的	2.99	0.77	.73	.27 **	.37 **	.32 **	.39 **	.35 **	.52 **	.55 **	.63 **	.72 **	

注1: \*\* 1%水準で有意, \* 5%水準で有意であることを表す。

力・鼓舞力)から構成されるリーダーシップ自己効力感尺度 (Leadership Self-Efficacy Scale: 以下, LSE と略記する) を使用した。因子構造は武田・溝上<sup>(7)</sup>にしたがう。組織社会化の測定には, 館野・中原<sup>(9)</sup>の2因子(職業的・文化的)から構成される職場における組織社会化尺度を使用した。いずれの尺度も5件法で回答を求めた。

分析には R4.0.1 (R Core Team 2019) を用いた。

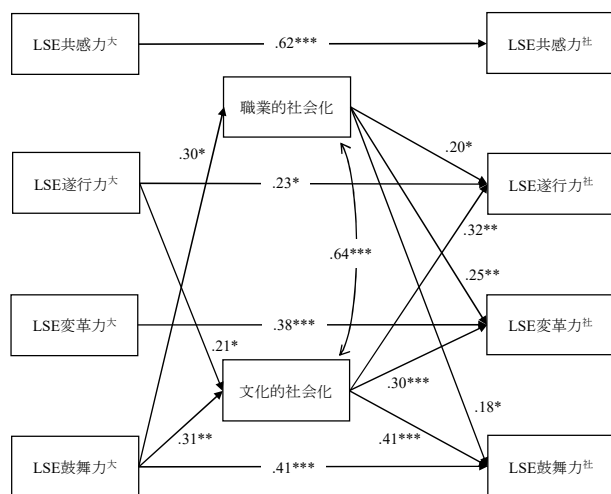
### 3. 結果

#### 3.1 基礎統計量

各尺度の記述統計,  $\alpha$  係数を算出した (Table1 左)。LSE の遂行力の  $\alpha$  係数がやや低い値であったが (wave1 で.60, wave2 で.57), 今回は武田・溝上<sup>(7)</sup>で既に信頼性が確かめられている尺度であることから問題ないと判断した。

#### 3.2 因果モデルの検討

各尺度の相関係数を算出した (Table1 右)。2 時点間で, LSE の4因子の同一因子間で中程度からやや強い相関が見られた ( $r = .35 - .57$ )。LSE と職場における組織社会化では, 両時点において共感力と弱い~中程度の相関がみられた ( $r = .20 - .35$ )。wave2 の LSE の遂行力, 変革力, 鼓舞力と組織社会化の両因子には比較的強い相関がみられ ( $r = .47 - .63$ )。



注1: \* 5%水準, \*\*1%水準, 0.1%水準で有意であることを表す。

注2: 有意でないパスは図から省略した。

Fig1 The result of Structural Equation Modeling

wave1 の LSE, wave2 の職場における組織社会化, wave2 の LSE という因果モデルについて, すべての変数間にパスを設定し, 潜在変数を伴わない共分散構造分析を行った (結果は Fig1 を参照。有意でないパスは紙面の関係上掲載を省略した)。

その結果, 職業的・文化的に対しては wave1 の鼓舞力からのみ有意な影響が見られた ( $\beta = .30, p < .05$ )。一方で, 文化的・職業的に対しては wave1 の遂行力と鼓舞力から有意な影響が見られた (順に  $\beta = .21, p < .05$ ;  $\beta = .31, p < .01$ )。

wave2 の LSE に対しては, 共感力では wave1 の共感力からのみ有意な影響が見られ ( $\beta = .62, p < .001$ ), 組織社会化の両因子からの影響は見られなかった。遂行力, 変革力, 鼓舞力では, wave1 の同じ因子と, 職業的・文化的の両組織社会化の変数から有意な影響が見られた。

### 4. 考察

大学4年次までに身につけたリーダーシップ自己効力感の鼓舞力が社会人1年目の職場での組織社会化の両因子(職業的・文化的)へ影響を及ぼし, またその組織社会化が社会人1年目の鼓舞力に影響している可能性が認められた。大学卒業時までに鼓舞力を身につけることは, 入社後のパフォーマンスに正の影響があるとされる組織社会化に有効であることが示された。一方, 共感力は職業的・文化的の両者ともに影響関係が認められなかったことから, 大学までに育成された共感力は組織参加などの環境変化に左右されないパーソナリティ特性に近い因子であると考えられる。

また, 初期キャリアの組織社会化の両因子(職業的・文化的)から共感力を除く遂行力・変革力・鼓舞力への影響が認められた。初期キャリアにおいて, 仕事内容や職場の人間関係・社風に適応することはリーダーシップを発揮するうえで有効であることが示唆された。

### 5. 今後の課題

本研究では, 大学までのリーダーシップ自己効力感が初期キャリアの組織社会化に影響を及ぼし, その後, 職場でのリーダーシップ自己効力感に影響を及ぼすという仮説を立てて分析を行った。共分散構造分析によって関連は示唆されたものの, 組織社会化と入社後のリーダーシップ自己効力感を同時期に調査していることから, 職場での2者間の因果関係を明らかにするためには, 1年後のリーダーシップ自己効力感を取得し, 組織社会化とリーダーシップ自己効力感の縦断調査を行うことが必要であると考えられる。この検討については, 今後の課題としたい。

### 謝辞

本研究は, 公益財団法人電通育英会による研究助成を受けて実施された。ここに記して謝意を表す。

### 参考文献

- (1) McCormick, M. J., Self-efficacy and leadership effectiveness: Applying social cognitive theory to leadership. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), (2001), 22-33.
- (2) Dugan, J. P., Kodama, C., Correia, B., & Associates., Multi-Institutional Study of Leadership insight report: Leadership program delivery. College Park, MD: National Clearing House for Leadership Programs, (2013).
- (3) 金井壽宏・守島基宏. 漸成説からみた早期よりのリーダーシップ発達: 教育・人事制度への含意. *組織科学*, 43, (2009), 51-64.
- (4) 尾形真実哉. 若年就業者の組織社会化プロセスの包括的検討. *甲南経営研究*, 48(4), (2008), 11-68.
- (5) Bauer, T. N., & Erdogan, B. *Organizational socialization outcomes: Now and into the future*. (2012).
- (6) 日向野幹也. ディープ・アクティブラーニング反転授業とリーダーシップ教育を事例として—第21回大学教育研究フォーラム発表論文集, (2015), 324-325
- (7) 武田佳子・溝口侑・溝上慎一. 高校のリーダーシップ経験が大学生のリーダーシップ自己効力感に与える影響 *日本リーダーシップ学会論文集*, 3, (2020), 15-21.
- (8) 武田佳子・溝上慎一. 大学生のリーダーシップ自己効力感に関する研究—時間的・空間的展望に着目して— *日本リーダーシップ学会論文集*, 2, (2019), 23-30.
- (9) 館野泰一・中原淳 (編). *アクティブトランジション—働くためのウォーミングアップ—* 三省堂, (2016).

### 3. 「Everyday Greatness」にフォーカスしたリーダーシップ開発

#### Leadership Development Focused on "Everyday Greatness"

大石 加奈子 (東北工業大学)

Kanako OISHI, Tohoku Institute of Technology, Sendai, Miyagi

In recent years, it is important for leaders to learn new techniques to improve their abilities. But they must not be a makeshift approach. Leaders must first have a foundation inside. A solid foundation, or "personality," would have a positive impact on the organization. Among many leadership theories, we would like to use personality-focused thinking as a standard for leadership development. Stephen R. Covey is an internationally acclaimed authority on leadership theory. In all his books, the PCL paradigm is used as a keyword to describe the importance of continuing to train "personality." He also refers to greatness in personality as "Everyday Greatness" and is a respected leadership. We will implement a new program based on Everyday Greatness for leadership development at universities.

*Key Words: Leadership development, Everyday Greatness, Coaching*

#### 1. はじめに

近年、いっそう先行きが見えない時代となり、ビジネスにおいては人ひとりがリーダーシップを発揮することが求められている。実際、ビジネスに活かすリーダーシップに関する出版物は数多い。リーダーとしての効果的なふるまい方、人を動かしたり、仕事をさせたりする等、周囲に影響を及ぼす方法、問題を解決し効率的に結果を出すやり方など、多くのテクニックや手法が語られている。しかし、それらの方法により一時的に問題がよくなることもあるが、根本的な問題解決や長期的な成功にはつながりにくい。リーダーシップは、その場しのぎのような手法であってはならないのではないかと筆者は、問題意識をもつようになった。そして、リーダーには、まず、その人格の中にしっかりとした土台が必要であるのではないかと、また土台である人格が揺るぎないものであれば、かりにスキルを学んでいなくても、組織に好影響を与えるのではないだろうか。このような観点から筆者は数多いリーダーシップの文献の中から、「人格」に焦点を当てたものを見つけ、それをこれからのリーダーシップ開発の基準とすることとした。

スティーブン・R・コヴィーは、国際的に高く評価されるリーダーシップ論の権威として、リーダーシップの考え方を世界各国に紹介してきた研究者である。あらゆる著書には「人格」を鍛錬し続けることの重要性が「PCL パラダイム」(原則中心のリーダーシップ) (図1 参照) をキーワードとして以下のように多く述べられている。

「原則中心のリーダーシップは、何世紀にもわたる人間の歴史の中で証明されてきた。この実証済みの原則に従えば人間はもっと効果的になれるし、組織はもっとエンパワーされるのだ。個人や人間関係の問題に、簡単に即効性のある解決方法を提供するのではなく、個人、人間関係、組織を抜本的に変える力となるのである。」(コヴィー, 2016)

コヴィーの説く「原則」とは、例えば、敬意、正直さ、優しさ、謙虚さ、寛大さ、忍耐、バランス、誠実、奉仕、公平さ、正義等、人間としての条件を言う。このような原則に基づいた人格をもつ成熟したリーダーは、普遍的に信頼され、周囲を変化させる。このような考え方こそ、先の見えない時代のリーダーに求められるのではないだろうか。しかし、研究室において、学習者がコヴィーの論を、ただ知識として理解するだけでは「個人、人間関係、組織を抜本的に変える」

人格育成にはつながりにくい。そこでコーチングの実践を通じて、原則中心の人格育成をどのように行うかに焦点を当てた。2019~2020年にかけて、リーダーシップを研究する大石研究室では、コヴィーの論をもとにコーチングプログラムを新しく開発し実践した。本発表では、その方法と成果について述べる。



Fig. 1 PCL paradigm

#### 2. リーダーシップのエッセンシャル Everyday Greatness

コヴィーがこれまでに著した書物『7つの習慣』『第8の習慣』『原則中心リーダーシップ』『第3の案』等より、彼自身がリーダーシップに関する叢智を集め再編した書物として、『リーダーシップ・エッセンシャル 個人、人間関係、チーム、そして組織へと広がるコヴィー・リーダーシップの全貌』(コヴィー, 2014)がある。「セルフ・リーダーシップ」から始まり「人間関係のリーダーシップ」、「チームにおけるリーダーシップ」、「組織におけるリーダーシップ」へと、人としての成長が論じられている。そして最後にコヴィーの核となる論である「Everyday Greatness」に至る。世の中には歴史的に偉業を成し遂げる英雄や並外れた天才が現れるが、もう一つ別の種類の偉大さが存在する。「世間の否定的な雑音は気にせず建設的な貢献をしようと己を磨き、自分の務めを果たす術を何とかして見つけようとしている人たち」のことをコヴィーは、「Everyday Greatness」と呼び、「それこそがより大きな名誉、より多くの尊敬に値する偉大さ」であるとす。すなわち、誰もが人格を絶えず向上させることにより手にすることができる生き方であり、人格面における偉大さこそ、尊ばれるべきリーダーシップということである。

大学は、偉大な英雄を育成する英才教育をする場ではない



が、Everyday Greatness の考え方は大学の経営コミュニケーション学科の研究室にふさわしい教育につながると考えた。

### 3. 研究室での Everyday Greatness 開発プログラム

組織の抱える問題の大部分は、人間関係が影響する。組織の人間関係を改善するには、自分以外の構成員を変えようとしたり、まず、自分の内面を見つめ自らの人格を高めないといけない。そのためには、最初に、相手に期待すること、価値観、目指す組織のイメージ等を共有することが大切であると考え、以下のような、1 オリジナルアセスメント活用、および2 インタラクティブでのコーチングの2点でリーダーシップ開発プログラムを組んだ。

#### 3.1 人格を育成するオリジナルアセスメント

研究室メンバー全員が Everyday Greatness をもつリーダーとして成長するために、次のような観点でオリジナルアセスメントを考案した。

- ・自分の所属する大石研究室でのリーダーとしての行動特性を思い描き、メンバーから支援を受けながら望むリーダーに成長していけること
  - ・リーダーとしてのヴィジョンを実現するための行動をメンバーにリクエストし、彼等の成長を支援できること
  - ・リーダーとして望む研究室のあり方を思い描き、それをメンバーにつたえ、彼等の成長を支援できること
- アセスメントの項目は次の3つである。

①「あなたはリーダーとしてどうありたいか」、②「個々メンバーは、どうあってほしいか」、③「組織（大石研究室）は、どうあってほしいか」、これら3つ項目の記入枠に、研究室メンバー一人ひとりが、研究室のリーダーとして、項目ごとに5つ程度のアセスメントを考えて定期的に回覧して記入する。

#### 3.2 インタラクティブでのコーチング

教員によるグループコーチングの他、学習者相互のコーチングを週に1,2度、訓練している。今回のプログラムでは、

①Win-Win を考える、②理解してから理解される、③相乗効果を発揮するという、コヴィー論で重視されている3つの習慣をポイントにした。公的成功を目指すリーダーは、独自の振る舞いよりも、組織において、相互依存の関係を構築することが求められる。そのような人間関係を築くうえで、自他を尊重する方法について常に考え、観点を共有し合う場を設けた。

##### ① Win-Win を考える

コヴィーの論において、人間関係における6つのパラダイムは「Win-Win」「Win-Lose」「Lose-Win」「Lose-Lose」「No Deal」であり、日常的に「Win-Win」に会話を進めるやり方について、互いの考えを共有した。

##### ② 理解してから理解される

自分が他人に影響を与えるためには、まず自分が他人に影響されることから始める。つまり、先に相手の話を時間をかけて傾聴して共感し、理解することに努める。その後自分理解してもらえようように話す。その訓練をコーチングの練習を通じて行った。

##### ③ 相乗効果を発揮する

相乗効果（シナジー）とは、二つ以上の要因が同時に働いて、個々の要因がもたらす以上の結果を生み出すことである。自分と他者との相違が生じた時に、高い信頼と協力によって生み出す第三案を言う。この習慣を身につけていくことをコーチングを通じて行った。

### 4. 成果の調査方法

2020年1月の終わりに1年間の活動の振り返りを行うことで成果を確認した。「ヴィジョンをつくり出し、その実現に向けて人々の協力を仰げるリーダー」を目指している彼らの現在までの成長過程を、以下の問いかけにより振り返る。

- ①あなたはリーダーとしてどんな行動をとりたいか、いまでよりよく考えられ、意識や行動が変化しましたか
- ②あなたはリーダーとして、周囲のメンバーにリクエストしたいことが伝わったと思いますか
- ③あなたは大石研究室をどんな組織にしたいか、いまでよりよく考えられましたか
- ④リーダーシップ開発のためのアセスメント自分でつくり、継続に見ることで、あなたは協力したり、協力してもらったりできたと思いますか。
- ⑤①Win-Win を考える、②理解してから理解される、③相乗効果を発揮する習慣は身につきましたか。

#### 2. 調査結果

上記の①から④の問いかけに対し、メンバーから出た回答の一部を以下に記す。

- ①リーダーとして意識することが日常的になり、今までと会話の仕方が変わったり、自然にメンバーを支援する行動をとったりするようになった。
- ②オリジナルアセスメントを皆でチェックするようになってから、メンバー自発的になり、成長したと思う。
- ③よく考えられた。一人ひとり違う能力と個性のあるメンバーで、それぞれが違うから和やかに活動できたのだと思う。
- ④ 卒論の進め方、アンケートづくりの協力、先行研究の活用の仕方、パソコンの操作の仕方など、互いにサポートできることを楽しんでやれた。
- ⑤ 研究室活動を通じて、メンバー同士の人間関係が、信頼でつながった。そのためコミュニケーションが Win-Win になり、傾聴の練習を積んでいたので互いの話をよく聴いて会話できた。一人ひとりの卒論完成は自分の努力もあるけれど、メンバーの協力があったため相乗効果によるものだと思う。

#### 4. 考察

私たち教員は、卒業研究を通じて専門知識、技術、テクノロジーを教える。また、論文執筆に関して細かい指導をする。それらは彼らの能力を上げることに心を傾けているため、人格を育てる大切なことが見失いがちだった。技術を積みせ能力を高められても、人格に欠陥がある場合は信頼を得られないリーダーとはなりにくい。今後、コーチングの活用の仕方をさらに改善し、Everyday Greatness 開発を進展させたい。

#### 参考文献

- (1)スティーブン・R・コヴィー,原則中心 リーダーシップ,キングベアー出版,(2016)
- (2) スティーブン・R・コヴィー,リーダーシップ・エッセンシャル 個人,人間関係,チーム,そして組織へと広がるコヴィー・リーダーシップの全貌,キングベアー出版(2014)
- (3)オリジナルアセスメントを活用した研究室でのリーダーシップ開発,日本リーダーシップ学会第2回研究講演会講演論文集,(2019),pp.7-8.
- (4)大石加奈子,リーダーに求められる組織での関係構築力—研究室で実施した育成プログラムとその成果,日本リーダーシップ学会第2回研究講演会講演論文集,(2018),pp.7-8.
- (5)大石加奈子,コーチングのGROWモデルを活用したリーダーシップ開発,日本リーダーシップ学会論文集,第2号(2019),pp.15-22



一般社団法人 日本リーダーシップ学会

日本リーダーシップ学会

講演論文集 2020 vol.1

2020年(令和2年)10月25日発行

発行所：一般社団法人 日本リーダーシップ学会

〒160-0023 東京都新宿区西新宿 4-14-7-1107

メール： [jimukyoku@leadership-association.jp](mailto:jimukyoku@leadership-association.jp)

Website： <http://leadership-association.jp/>