

日本リーダーシップ学会論文集

第5号 (2022)

Transaction of Japan Leadership Association
No.5 (2022) in Japanese

目次

1. Project Based Learning における学生のリーダーシップ行動の変化
(e ポートフォリオを活用した継続的なリフレクションを通して)
Improvement of Student Leadership in Project Based Learning through Reflection1

丸山 智子 (愛媛大学), 井上 雅裕 (慶応大学)

2. リーダーシップ理論における動機づけの理論の位置づけについて
(リーダーシップ研究における動機づけの理論の活性化のために)
Positioning motivation theories in relation to leadership theories
(To activate motivation theories for leadership studies) 7

新井 敏夫 (工学院大学)

3. 大学生を対象としたチームワーク実践におけるリーダーシップ教育の自己変容
Leadership Education and Self-Transformation: A Case of Teamwork Practicum
by College Students14

林 真樹子(聖心女子大学), 奥切 恵

4. 初期キャリアにおける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
during the early career22

武田 佳子 (桐蔭横浜大学), 溝口 侑, 溝上 慎一

1. Project Based Learning における学生のリーダーシップ行動の変化

(eポートフォリオを活用した継続的なリフレクションを通して)

丸山 智子^{*1}, 井上 雅裕^{*2}

Improvement of Student Leadership in Project Based Learning through Reflection

Tomoko MARUYAMA, Masahiro INOUE

^{*1} Ehime University, Bunkyo-cho3, Matsuyama-shi, Ehime

^{*2} Keio University, Kohoku-ku, Yokohama-shi, Kanagawa

Abstract

Leadership education has been conducted for first-year students of the master's program at the Graduate School of Engineering and Science for over ten years. The program has five modules: knowledge, training by simulation, real action, reflection, and assessment. The e-portfolio was introduced to invite students to review their behavior. The purpose of this study is to clarify the changes in leadership interpretation and behavior brought about by continuous reflection on leadership behavior using learners' e-portfolios in project based learning. The students reflected and updated their records once a week for seven weeks, following the prompts in the e-portfolio. As a result, it was suggested that continuing to reflect on the e-portfolio could lead to a positive change in the learner's leadership behavior.

Key Words: Leadership Education, Reflection, E-portfolio, Simulation

1. はじめに

理工系高等教育機関においては、基礎教育の重要な要素としての情報処理、コミュニケーションの知識、プロジェクトマネジメント、及び応用力としてのチームワーク、リーダーシップなどの教育の実施が期待されている。

理工系大学院修士課程1年生(約90名)を対象とした必修科目「システム工学特論」の中で、リーダーシップ教育を実施してきた。本リーダーシップの授業は、体系的なアクティブ・ラーニングで構成されている。まず、ヒューマンスキルに関する知識を座学で習得する。次に、対人関係の強化を目的に開発されたシミュレーションで、繰り返しトレーニングする。その後、トレーニングの成果をProject Based Learning (PBL)活動の中で実践につなげる。これら知識習得から実践までの一連を、サイクルとして回す。行動のリフレクション手段としてeポートフォリオ(電子的に扱うポートフォリオ)を導入している。

本研究の中核となる「リーダーシップ」は、心理学や経営学、教育工学など複数の領域において研究がされている学際性の高いテーマである。現在、リーダーシップとは何かを研究する時代から、リーダーシップをどうやったら身につけることができるのかといった、能力開発の視点へ転換が図られている。経験から学ぶことは、リーダーが育つ極めて優れた方法として注目され、経験学習によるリーダーシップ開発の実証研究が進んでいる。それら研究において経験のリフレクションの重要性が示されている⁽¹⁾。

経験からの効果的な振り返りを促進するためには、振り返りのプロセスが重要である。経験を通じた学びのプロセスとして、Kolb (1984) は「具体的な経験(concrete experience)」「省察(reflective observation)」「抽象的な概念化(abstract conceptualization)」「実践(active experimentation)」の4段階の学習サイクルを構築している。このモデルは、教師教育や看

護教育分野において、実習の省察を手助けする概念として、近年広く活用されるようになってきた⁽²⁾。

また、リーダーシップ教育が充実している米国において、多くの大学がプログラム構築の基準として、リーダーシップの社会変革モデル「Social Change Model of Leadership Development (SCM)」を用いている。このモデルでは、7つの構成要素の1つとして自己への意識(consciousness of self)が他の要素全てを実現するための基盤として位置づけられている。自己への意識を高める手段として、現在の自分の思考、感情、行動を意識して観察すること、他者からのフィードバックを受けること、そして日々起こる印象的な出来事や、それによってわき起こった感情を日記に記す、などのリフレクションが有効とされている⁽³⁾。

以上のように、リーダーシップの育成には、経験を学びに変えるプロセスにおいて、リフレクションが重要であることが明らかにされている。しかし、ポジティブなリーダーシップ行動を高めるためのリフレクションの方法やプロセスは明らかにされていない。本研究では、学習者のeポートフォリオを活用したリーダーシップ行動の継続的なリフレクションがもたらす、リーダーシップ解釈と行動の変化を明らかにすることを目的とする。

2. 教育内容

2.1 リーダーシップ教育の位置づけ

本リーダーシップ教育は、専攻必修科目の「システム工学特論」14コマのうち、5週目と6週目の2コマを使って実施している。2コマの授業では、リーダーシップの理論や実践への適用、およびリフレクションの方法について理解し、さらにシミュレーションの使い方を習得する。学習者は、その後の自己トレーニングが効果的に行えるように準備をす

る。その対面での授業後、7週間に渡って、個人でシミュレーションを活用したリーダーシップトレーニングを行う。

2.2 リーダーシップ教育目標とスキル獲得レベル

(1) 学修教育目標

リーダーシップ教育の学修教育目標は以下の3点である。

- プロジェクト活動を実施する際に必要とされるヒューマンスキルの体系的知識を理解する
- 自己のヒューマンスキルを客観的に理解し、行動目標を設定できる
- ヒューマンスキル、リーダーシップを技術的な活動の場面で実践できる

(2) スキル獲得レベル

表1に教育の形態と特徴を示す。学習のレベルは、1.知識、2.自覚、3.行動、4.体得の順に段階があがる。講義は体系的知識を与えることに適しているが、行動に結びつけることが難しい。また、実践で経験を積むことは行動の変容や体得に結びつきやすい一方で、時間がかかる。コンピュータによるシミュレーション演習は、意図的な反復練習を可能にし、スキル習得の時間を短縮する。さらに多様な疑似体験により、自己の行動を振り返り、見直すことで日頃の行動の改善点、新たな行動の必要性を自覚することに効果がある。それぞれの学習・教育形態は、相互補完的な関係にあり、連携させることにより効果が期待できる。2008年度から実施してきたリーダーシップ教育では、この方針に基づき、対象、学修教育目標、時間制約などの条件に合わせて、教育方法を設計し、実施し、学修成果を検証してきた。その結果、アクティブ・ラーニングでのリーダーシップ教育の共通モデルを構築した⁽⁴⁾ (図1)。

Table1 Learning Styles Combined for Leadership Education

	講義	演習	ロールプレイ	実践
長所	体系的な知識習得	様々な疑似体験が出来る	実体験に近い	実務そのもの
短所	行動に繋がらない	リアルな状況ではない	限定したケース	時間がかかる
学習レベル	1.知識	◎	△	
	2.自覚	○	◎	△
	3.行動		○	◎
	4.体得		△	○

2.3 体系的なリーダーシップ教育

本モデルは、5つのモジュールである「1知識学習」、「2練習」、「3実践」、「4振り返り(リフレクション)」、そして「5学修評価(診断的・形成的・総括的評価)」で構成されている。この学習サイクルモデルは、左端の診断的評価からスタートし、中央のスキル習得のサイクルを回し、総括的評価を実施して終了となる。本研究は、「4振り返り(リフレクション)」のモジュールの研究にあたる。

(1) 「知識学習」のモジュール

リーダーシップ関連の知識に限らず、リーダーシップを発揮するために必要な、コミュニケーション、チーム形成、ネ

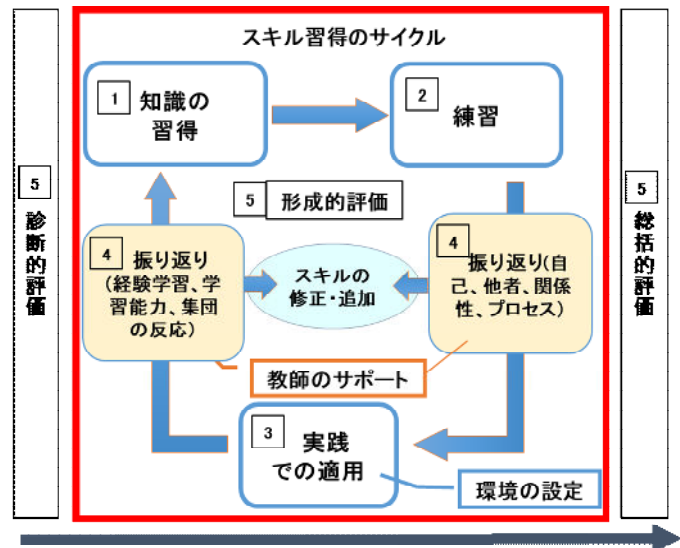


Fig.1 Leadership Education Model

ゴシエーション、プレゼンテーションなど、対人関係を強化する総括的な知識を習得する。

(2) 「練習」のモジュール

行動変容を促すために、反復練習、疑似体験を積み重ねることができるトレーニングツールとして、シミュレータを活用する。シミュレータでのリーダーシップ行動の反復練習は実践への抵抗感を軽減し、知識と実践を結ぶ橋渡しの役割を果たす。

シミュレータは、対人関係力を強化し、周りのメンバーを巻き込んで目標達成を目指すリーダーシップスキル獲得を目的として、開発されたものである【注釈】。会議形式の5つのシナリオが組み込まれており、様々な場面と人間関係で構成されている。学習者のアプローチの違いによって、シミュレータの登場人物の反応も変化し、リーダーシップ発揮度に影響を与えるようになっている。

シミュレータのトレーニングは、繰り返しの思考やアクションが体に定着し、最終的にはそれが実際の行動として意識することなく自然に出てくることを目指している。

(3) 「実践」のモジュール

「実践」のモジュールでは、リーダーシップ演習の成果を、同じ週に実施されているシステム工学特別演習(PBL)で、実際に実行するよう設定した。具体的なリーダーシップ行動を表2に示す。プロジェクトのメンバーにはクリエイティビティと高いモチベーションが求められる。シミュレータを活用した疑似体験を、システム工学特別演習(PBL)のあらゆる場面を使って適用することは、リーダーシップ発揮を促し、そのスキルを高める有効な手段であるといえる。

(4) 「振り返り(リフレクション)」のモジュール

このモジュールでは、学習者自身、学習者同士協同して、そして教員と一緒にリフレクションを実施し、スキルの修正や追加、挑戦したい行動などを特定することを目指している。特に本研究では、個人のリフレクションに焦点をあてる。リフレクションの促進ツールとしてeポートフォリオを活用する。

e ポートフォリオには、シミュレータでの疑似体験や、PBL 活動でのリーダーシップのリフレクション結果について記述する。学生は、7週間に渡り、週1回のペースでポートフォリオに記録を行う。教員は、学生のリーダーシップトレーニングや、リフレクションの記録へのモチベーション維持のため、週に1回のペースで応援メッセージを配信する。

(5) 「学修評価」のモジュール

学修評価は、診断的評価、形成的評価、そして総括的評価を組み合わせて体系的に実施している。

● 診断的評価

学習者は、リーダーシップに関する文献を読んで、これまでのリーダーシップについての関心、認識や発揮経験について記述する課題を行う。教員は、記述の内容から学習者の授業開始時点の状況を把握する。

● 形成的評価

学習者は、7週間に渡り、週1回のペースで、自分の発揮したリーダーシップ行動について振り返りを行い、e ポートフォリオに結果を記録する。

● 総括的評価

学習者は、授業を通して学んだリーダーシップ概念やスキルについて総合的に評価し、学修成果の今後への活用について文章でまとめる。教員は学生の活動や総括に対してフィードバックを行う。

Table2 Leadership Behavior

評価項目	#	評価内容
適切な目標を設定し達成できる	1	自己のリーダーシップの強みを把握する
	2	自分自身の強みや弱みを把握し、リーダーシップの発揮に活かすことができる
	3	自己のリーダーシップの強みや弱みを把握し、リーダーシップの発揮に活かすことができる
組織的な連携、コミュニケーション	4	自己のリーダーシップの強みや弱みを把握し、リーダーシップの発揮に活かすことができる
	5	自己のリーダーシップの強みや弱みを把握し、リーダーシップの発揮に活かすことができる
	6	自己のリーダーシップの強みや弱みを把握し、リーダーシップの発揮に活かすことができる
適切な状況把握と提案・計画	7	自己のリーダーシップの強みや弱みを把握し、リーダーシップの発揮に活かすことができる
	8	自己のリーダーシップの強みや弱みを把握し、リーダーシップの発揮に活かすことができる
	9	自己のリーダーシップの強みや弱みを把握し、リーダーシップの発揮に活かすことができる
相手の状況理解、メンバーの巻き込み	10	自己のリーダーシップの強みや弱みを把握し、リーダーシップの発揮に活かすことができる
	11	自己のリーダーシップの強みや弱みを把握し、リーダーシップの発揮に活かすことができる
	12	自己のリーダーシップの強みや弱みを把握し、リーダーシップの発揮に活かすことができる

2.4 e ポートフォリオの設計

e ポートフォリオは、表3の項目で構成されている。学習者には、毎週1回7週間に渡り、質問項目に沿ってリフレクションを行い記録することを求めた。

3. 調査概要

本調査では、7週間に渡るリーダーシップ実践の過程において、学生のリーダーシップに対する解釈の変化、およびe

Table3 E-Portfolio Design

週	内容	評価項目
1	自己のリーダーシップの強みや弱みを把握する	適切な目標を設定し達成できる
2	自己のリーダーシップの強みや弱みを把握し、リーダーシップの発揮に活かすことができる	適切な目標を設定し達成できる
3	自己のリーダーシップの強みや弱みを把握し、リーダーシップの発揮に活かすことができる	適切な目標を設定し達成できる

ポートフォリオへの継続的な記録によって生じた行動の変化について明らかにする。

3.1 調査対象

必修科目「システム工学特論」の受講者である理工学研究科システム理工学専攻修士1年生89名を調査対象とした。

3.2 調査時期・方法

リーダーシップ実践7週間の中間時点(スタートから4週間後)で、アンケート調査を行った。トレーニング中間地点での学生の状況を把握することで、学習方略の再考を意図した。特に、継続的なポートフォリオへの記録に対する学生の意識や取り組み態度の確認を目的とした。Learning Management System (LMS)上で質問紙を配信し、学習者はLMS上で回答を行った。回答は任意とした。結果として、22名から回答を得た(回答率25%)。

3.3 調査内容

アンケート調査の質問事項は以下の4点である。

質問1: あなたはリーダーシップをどのように解釈していますか?それは、これまでのものと変化しましたか?

質問2: 現在、リーダーシップ経験とそのリフレクション結果をポートフォリオへ記録しています。この記録の継続によって、あなたの気持ち、考え、または行動など変化したことを記述して下さい。

質問3: リーダーシップ実践の際に、自分の中に『うまくできそうだな』という感覚はどの程度ありますか?以下から一つ選んで下さい。(アとても強くある、イ強くある、ウまあまあある、エあまりない、オ全くない)

質問4: 自分のリーダーシップ力を高めたいという意欲はどの程度ありますか?以下から一つ選んで下さい。(アとて

も強くある, イ強くある, ウまあまあある, エあまりない, オ全くない)

4. 調査結果

まず, 質問 1 の結果を 7 名分抜粋して, 表 4 に示す. リーダーシップの解釈について, 受講前と受講中間時点(スタートから 4 週間後)を比較した. 22 名中 20 名(91%)が変化があったとし, 2 名が変化なしと回答した.

変化があった 20 名中 13 名は, 受講前はリーダーシップを特定のスキルを持った一人がチームをまとめるために発揮するものと認識していた. 具体的には「リーダーシップはリーダーのみが持つものだと考えていた」「リーダー気質のある人が発揮するものだと思っていた」「チームをまとめ上げる一人」などの記述が挙げられる. これらの解釈が 4 週間後にはグループのメンバー全員がもつ必要があり, そのスキルはトレーニングによって習得できるという認識へ変化している. 具体的には「リーダーだけでなくメンバー全員が持つ必要がある」「メンバー各々が理解して発揮すべきもの」「先天的に備わった能力でなく何度も繰り返し実践練習をすることで誰でも伸ばすことができる能力」などの記述が挙げられる⁶⁾.

Table4 Transformation of leadership concepts through leadership education (excerpt)

#	受講前の解釈	受講中間時点の解釈
1	特定の人のみしか持たないカリスマ性のあるスキル	トレーニングによって習得できるスキル
2	リーダーひとりが行使するもの	プロジェクトに参加する全てのメンバーが行使するもの
3	リーダー気質のある人がメンバーをまとめる方法	先天的に備わった能力ではなく, 何度も繰り返し実践練習をすることで誰でも伸ばすことができる
4	チームで一番優秀な人が発揮するもの	本人の訓練や努力次第で誰にでも発揮できるものである
5	全てを一人でやろうとする	メンバー間で仕事を分担しグループで作上げていくもの
6	プロジェクトの達成にはメンバーの力だけが必要	自らのリーダーシップを発揮することがメンバーへ良い影響を与え, プロジェクトが進んでいくと理解
7	チームをまとめあげる一人が, 全ての責任を持ち, 状況に応じて臨機応変に対応し発揮する能力	チームメンバーそれぞれが責任とリーダーシップを持って発揮していくもの

次に, 質問 2 の結果を 7 名分抜粋して, 表 5 に示す. PBL 活動における, リーダーシップ行動に対するリフレクションの継続的な記録による, 学生の気持ち・考え・行動の変化についてである. 22 名中 21 名(95%)が具体的な変化を示し, 1 名が変化なしと回答した.

Table5 Changes in feelings, thoughts and behaviors caused by reflection in the e-portfolio (excerpt)

#	ポートフォリオ記録による気持ち, 考え, 行動の変化
1	毎回リーダーシップについて意識するようになり, 以前より積極的にプロジェクトに参加しなくてはならないという責任感が芽生えた. 授業外でもプロジェクトの案を考えるように癖がついた
2	ポートフォリオを用いて常に自分の言動を振り返り, 反省し改善しながらリーダーシップを取得することが大切だと考えた. 同時にリーダーシップを身に着ける難しさを感じている
3	自分の欠点や次回への改善点が明確に理解できるため演習でのグループディスカッションの際どのような行動をとれば良いか明確になってきた
4	初めはなぜ相手が怒っているのか, 相手が何を考えているのかを理解することができなかった. しかし, この記録の継続により, 話し続けるのではなく休息をはさんだり, 相手の意見も聞き同調し相手の警戒心をほぐしたりするように心がけるようになった
5	毎度結果を受け反省し, リーダーシップを獲得するために必要なことを蓄積させることができている. 特にリーダーシップの有無次第で議論の深さ, メンバーの士気, 作業スピードが変わると感じている. 最近では相手の心情を気かけながら議論に臨むよう意識し始めている.
6	ポートフォリオへ記録するために, 演習の議論が終了したあとに振り返る時間をとるようになりました. これにより, 議論の内容がより整理されるようになり, 様々な考えが出来るようになったと感じています. 議論の内容だけではなく, 自分の行動や発言, 振る舞いも振り返るので, 良くないと感じた部分は改善しようという行動に移すようになりました.
7	ポートフォリオに記録するごとにリーダーシップへの考えが変わった. 前回やっていたときはどのような気持ちで取り組んでいたのか振り返ることによって, 場に合ったリーダーシップの取り方を考えられるようになった.

本質問のデータについては, 計量テキスト分析用フリーソフト「KH Coder」⁶⁾を用いて, 抽出語の出現頻度のカウントとそれら語の共起を探索する共起ネットワーク分析を行った. 抽出語を, 出現回数の多い順に上位 24 位まで表 6 に示す. 上位には, 「意見」「感じる」「行動」「自分」「リーダーシップ」などの語が出現している.

また, 共起ネットワークを図 2 に示す. 「共起」とは, 任意の文章においてある文字列とある文字列が同時に出現する(ともに起こる)ことである. 共起ネットワーク図とは, 文字列間の共起性をつながりで表したもので, 感覚的にどのような事象が頻出しているのかを確認するためなどに用いられる. 図の円の大きさは語句の出現度数を表している.

この図には, 7 つの大きな塊が確認できる. 語句の頻度の多いものから説明すると, 1 位: 人の意見を聞く, 2 位: 振り返りによる行動改善, 3 位: チームでの問題共有と協働, 4 位: メンバー間での仕事の明確化, 5 位: 人を否定せず, 自らアイデアの創出, 6 位: 積極的な PBL 活動への参加, 7 位: 相手を気に掛ける, となる.

Table6 Behavioral changes brought about by portfolio records

抽出語	回数	抽出語	回数
意見	14	グループ	5
感じる	12	ポートフォリオ	5
行動	12	考え	5
自分	12	出す	5
リーダーシップ	11	振り返る	5
考える	10	積極的	5
チーム	9	プロジェクト	4
リーダー	8	メンバー	4
記録	8	改善	4
議論	7	今	4
相手	7	参加	4
思う	6	アイデア	3

Table7 Numbers of responses cross-tabulated for Questions 3 and 4

質問3: リーダーシップ実践の際に自分の中に『うまくできそうだな』という感覚はどの程度ありますか?	質問4: 自分のリーダーシップ力を高めたいという意欲はどの程度ありますか?					総計
	とても強くある	強くある	まあまあある	あまりない	全くない	
とても強くある	0	0	0	0	0	1
強くある	4	2	1	0	0	7
まあまあある	0	6	2	0	0	8
あまりない	0	3	2	1	0	6
全くない	0	0	0	0	0	0
総計	4	11	5	2	0	22

5. 考察

本研究の目的は、eポートフォリオを活用したリーダーシップ行動の継続的なリフレクションをもたらす、リーダーシップ解釈と行動の変化を明らかにすることである。実施した調査の結果から、以下のような事項が示唆された。

まず、リーダーシップ解釈について、以下2点の変化があった。

- 「リーダーシップは、チームをまとめ率いることができ、他のメンバーよりは優秀な人が行使するもの」から「チームメンバー全員が目標達成のために発揮する必要がある能力」への変化。
- 「リーダーシップスキルは生まれつき備わったもの」ではなく、「誰もが練習によってその能力を伸ばすことができる」という解釈への変化。

これらの変化は、次の2点が主要因として考えられる。

- 授業スタート時のリーダーシップの在り方に関する文献を読む課題や、対面授業での講義内容によって知識を習得したこと。
- PBL活動の中で、各自が実践を通して実体験したこと。このリーダーシップ解釈の変化が、学習者の自己への意識を変化させ、他者へ目を向けようとする態度をもたらし、行動変容の促進につながっているのではないかと考えられる。
- 次に、eポートフォリオへ学習記録データを蓄積することの効果についてである。学習者は、次のような学習プロセス・方略・態度を獲得している。
- 自らの認知過程をモニタリングすることの継続によって、前回までの記録を確認し、今回の結果と比較することで課題を発見している。
- 発見した課題の解決を考え、次回の具体的な行動へ結びつけている。
- PBL活動へ積極的かつ意欲的な参加をするようになっている。メンバーの意見をいったん受け入れ、解釈し、自らの行動を調整できるようになっている。
- 蓄積されたデータから、自己の成長について入念に自己評価するようになっている。ただ、自己評価をどのような態度で行い、どのような観点で判断するかによって、その後の行動が左右される。

新しい行動に取り組もうとする際、うまくできそうだと自己への自信や信頼が、その人の動機と達成に著しく寄与する⁷⁾。このような、ある行動をおこなう際に成功できそうだと自己の確信を概念化したものを、自己効力感と呼ぶ

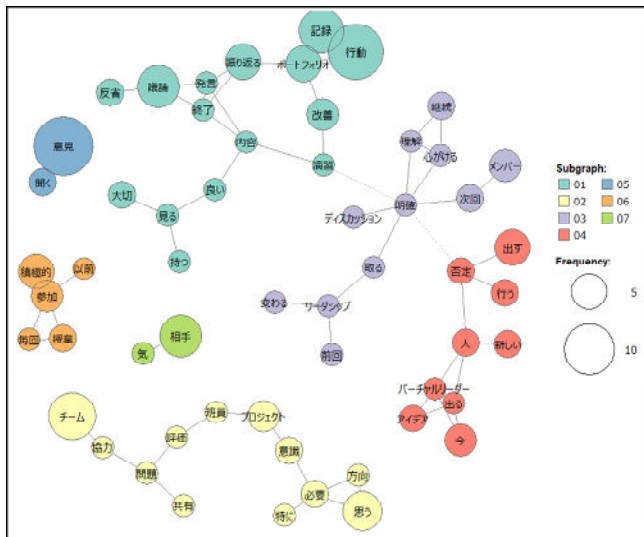


Fig.2 Co-occurrence Networks in Portfolios

最後に、質問3と質問4の結果を表7に示す。自分のリーダーシップ力を高めることへの意欲と、リーダーシップ実践の際に、自分の中に『うまくできそうだな』という感覚の程度とのクロス集計を行った。結果として、以下4点が挙げられる。

- リーダーシップ力を高めたいという意欲については、「強くある」以上が22名中15名(68%)であった。
- リーダーシップ実践の際に『うまくできそうだな』という感覚については、「強くある」以上が8名(36%)であった。
- リーダーシップ向上の意欲が「とても強くある」と回答した学生4名は、全員が『うまくできそうだな』という感覚について「強くある」と回答している。
- 向上の意欲が「強くある」と回答した11名の学生は、『うまくできそうだな』という感覚については、「強くある」が2名、「まあまあある」が6名、「あまりない」が3名とばらつきを見せている。

でいる⁷⁾。質問 3、質問 4 の結果から、回答した学習者らは『リーダーシップ力向上への強い意欲』を持っている傾向にある。一方で、リーダーシップ行動に取り組む際の『うまくできそうだな』という感覚が「あまりない」とする回答者が一定数存在している。学習者の更なるリーダーシップ行動へのチャレンジには、『うまくいきそうだな』という自己効力感の向上が肝要となる。

Keating らは、リーダーシップ行動を出現させるための要素として「Ready: リーダーシップ自己効力感」、「Willing: 行動へのモチベーション」、「Able: リーダーシップスキル」を挙げ、互いに高め合う関係性であることを示している⁸⁾。また、武田は時間的展望の「認知」から「行動」への視野の拡張には、「リーダーシップ自己効力感」が影響を及ぼす可能性があることを示唆している⁹⁾。リーダーシップの出現に自己効力感が影響するなら、自己効力感を高めるリフレクションプロセスの解明は、リーダーシップ行動にポジティブな変容をもたらす可能性があるといえる。

6. おわりに

理工系大学院修士課程 1 年生 (約 90 名) を対象とした必修科目「システム工学特論」の中で、リーダーシップ教育を実施した。教育の特徴は、シミュレータでリーダーシップ行動を反復的にトレーニングし、その成果を PBL 活動の中で実践に移すことにあった。

本研究では、リーダーシップ行動のリフレクションに焦点をあてた。学習者は、7 週間に渡り、週 1 回のペースで、自分の発揮したリーダーシップ行動について振り返りを行い、e ポートフォリオに記録した。

e ポートフォリオを活用したリーダーシップ行動の継続的なリフレクションによって、学習者のリーダーシップの解釈が変化し、ポジティブに行動が変容している可能性が示唆された。ただ、今回のアンケートへの回答は任意であったため、リーダーシップに対する関心、及びスキル獲得への意欲が比較的高い学生の傾向ともいえる。一方でそのような属性をもった学生の特徴は、リーダーシップ行動にポジティブな行動変容をもたらすリフレクションプロセスを探求していく手掛かりとなる。

今後は、学生のリーダーシップ行動頻度の変化を量的に、また、e ポートフォリオに組み込まれたプロンプトに沿ったリフレクションの記録について質的に分析を進めていく。更に、学習者のリフレクションの対象とそのプロセスを明らかにするために、インタビュー調査を実施していく。

【注釈】シミュレータは米国 SimuLearn 社によって開発された「Virtual Leader(VL)」。日本の総代理店であるアイシンク(株)によって日本語化された。

謝辞

本研究は JSPS 科研費 JP19K03032, JP19H01739 の助成を受けたものである。

参考文献

(1) McCauley, C.D. et al., Experience-Driven Leader Development, The Center for Creative Leadership, (2014). (漆嶋稔 (訳), 経験学習によるリーダーシップ開発, 日本能率協会マネジメントセンター, (2016)

- (2) Kolb, D.A, Experiential Learning as the Science of Learning and Development, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, (1984)
- (3) Higher Education Research Institute (HERI), A social change model of leadership development: Guidebook version III, Los Angeles, CA: University of California, (1996).
- (4) 丸山智子, 井上雅裕, 知識, 疑似体験, 実行動, 振り返り, 評価を組み合わせた体系的なリーダーシップ教育, 日本リーダーシップ学会論文集, No.1, (2018), pp 1-8.
- (5) 丸山智子, 井上雅裕, e ポートフォリオを活用した振り返りによる学生のリーダーシップ行動の変化, 情報処理学会研究報告, 2020-CLE-30-20, (2020)
- (6) 樋口耕一, 社会調査のための計量テキスト分析—内容分析の継承と発展を目指して—. ナカニシヤ出版 (2014)
- (7) Albert Bandura, Self-efficacy in Changing Societies, Cambridge university press, (1995) (本明寛他(訳), 激動社会の中の自己効力, 金子著房,(1995)
- (8) Kari Keating. et al., Developmental Readiness for Leadership: The Differential Effects of Leadership Courses on Creating “Ready, Willing, and Able” Leaders, Journal of Leadership Education, (2014).
- (9) 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, No.2, (2019), pp 23-30.

2. リーダーシップ理論における動機づけの理論の位置づけについて

(リーダーシップ研究における動機づけの理論の活性化のために)

新井 敏夫*1

Positioning motivation theories in relation to leadership theories

(To activate motivation theories for leadership studies)

Toshio ARAI

*1 Kogakuin University, Nishi-shinjuku1-24-2, Shinjuku-ku, Tokyo

Abstract

Motivation theories are often discussed in leadership studies in relation to leadership theories, but the relationship has not clearly articulated in previous studies. This has created ambiguity which made motivation theories unpractical to many leaders. The purpose of this paper is to discuss the functions of leaders and the position of motivation theories in regard to leadership functions.

Key Words: Leader, Leadership, Motivation, positioning the theory of motivation

1. 緒言

動機づけの理論は、もともとは経営学で議論されてきたものであるが、リーダーシップ理論とは切っても切れない関係にある。マズローの欲求段階説に始まり、有名なダグラス・マクレガーの X 理論・Y 理論やマクレランドの欲求理論では、人間行動モデルを分類して、これに適したマネジメント手法が提案されてきた。

しかし実際の企業リーダーが、これらの動機づけの理論を熟知していて、これに基づいて組織を運営しているかという点、私の経験ではそのような事例にはあまり出会ったことがない。動機づけの理論を知ったからと言って、これだけではリーダーは企業内でリーダーシップを発揮することはできないからである。

また、リーダーシップ論とは切っても切れない関係にあるとは言っても、リーダーシップ論上には明確な位置づけを与えられているとは言えない。本稿では、動機づけの理論とリーダーシップ理論の関係について述べるとともに、動機づけの理論が、実際のリーダーシップ行動に貢献するためにはどのような位置づけが必要なのかについて詳論する。

2. 研究方法

リーダーの機能論については、従来の著作物では漫然とリーダーの機能が並べられているだけであって、必然的な機能として体系化されたものは少ない。そこでリーダーシップの定義から、リーダーとして必要な機能を抽出したうえで、リーダーの機能について多少の体系化を行い、次にリーダーの機能論の中で、動機づけの理論の適切な位置づけを究明する。

その後、リーダーが機能する実際の企業組織の中で、人はなぜ働くのかについて実際的な考察を行う。実際に経営

にあたる者は、そのあたりのことはよく観察している。したがって実務家の経験を加えて、動機づけの理論を活性化することができる。動機づけの理論も、人が働く動機の一部として取扱ったほうが、実務に役立つと考えたからである。

3. 研究結果

3.1 動機づけの理論について

リーダーシップは、人の集団（組織）をリーダー自身が課された目標に対して、最適な状態で活動してもらうことを目的としている。とすると、リーダーは個人が働く動機と組織目標とを可能な限り一致させる方向に持っていく必要がある。この意味で、リーダーシップ理論の中でも、動機づけの理論は大きな意味を持っているはずである。

以下には、主要な動機づけの理論を紹介するが、もともと経営学分野で紹介し尽くされた理論であり、本稿の目的は、動機づけの理論にリーダーシップ論の中で明快な位置付けを与えることによって、動機づけの理論に現代での活躍の場を与えようというものであるため、動機づけの理論を個別に詳論することは避ける。ここでは、緒言で紹介した代表的な理論についてのみ簡単に紹介する。

マズローの欲求段階説；人間の欲求は、生理的欲求から安全欲求、社会的欲求（帰属欲求）、尊厳欲求、自己実現の欲求へと、欲求が満たされるのに伴って、より高次元の欲求に変化して行く。これに伴って人が働く理由も変化していくというものである⁽¹⁾。

マクレガーの X 理論、Y 理論；X 理論は飴と鞭のマネジメント、Y 理論は機会を与えるマネジメント（自己実現のマネジメント）として、人が働く理由を分析している⁽²⁾。

マクレランドの欲求理論；人が働く動機を、達成動機、権力動機、親和動機（仲間が欲しい）に分けて分析を行っている⁽³⁾。

3.2 ドラッカーの労働理論について

ドラッカーはマネジメントに関する理論を展開したのであって、リーダーシップ論とは異なるが、実際には多くのマネジメントがリーダーとして機能している。この意味でドラッカーの動機づけの理論の位置づけは参考になる。ドラッカーの「マネジメント」では、動機づけの理論が「人と労働のマネジメント」として、「マネジメントの使命」の中の「仕事と人間」の章で簡単に記述されている。

ドラッカーも動機づけの理論に実効性を持たせるためには、マネジメント論の中で何らかの位置づけが必要だと考えたものと思われる⁽⁴⁾が、一般的に仕事と人間という観点から動機づけの理論の紹介を行うのみであって、マネジメントの機能論の中で実際の役割を分析しているわけではない。

3.3 リーダーシップの定義とリーダーの機能論について

以下ではリーダーシップの定義に関する議論から、リーダーの機能論について多少の体系化を試みる。Table1は、代表的なリーダーシップの定義に、どのような要素が含まれているかを分析したものである⁽⁵⁾。

リーダーシップの定義とリーダーの機能論とは不可分の関係にあることがわかる。これはある意味当然のことであって、リーダーシップとは何かを議論することと、リーダーとはどのような機能を果たす人なのかを議論することは、大きな部分で重なっている。何をリーダーシップの定義とし、何をリーダーの機能論として分析するかは、論者のリーダーシップ論の体系による。定義として取込む部分が増えるほど、機能論として議論する部分は少なくなる。

ここではリーダーシップの定義の以上のような性質を利用して、リーダーの機能論を構築する。

Table1は、それぞれの定義内容を、対人関係・対組織関係に関する記述と、リーダーの機能・役割に分解したものである。定義の中の、リーダーの役割・機能に関する記述を、意図的に目標の設定、戦略・戦術の立案・実施、組織能力の維持・向上に分解したのではなく、機能の種類別に分解したら、これらの表頭の項目が浮かび上がって来た。今回の調査対象には含まれていなかったが、危機管理のような別の機能・役割が定義の要素として採用されているものがあれば、表頭の項目を増やすことで対応が可能である。

目的は表頭の要素を浮かびあがらせることであって、新たな要素を析出できないものは、ここでは取り上げていない。また、できるだけよく知られた理論を取り上げている。

Katz and Kahn⁽⁶⁾やドラッカーの第一定義⁽⁷⁾では、リーダーシップに関する定義を、対人関係・対組織関係に関する記述に限定している。ミンツバーグの定義は、対人関係・対組織関係に関する記述に限定しながらも、非公式集団と公式組織のリーダーの求心力の違いについて触れている⁽⁸⁾。

ドラッカーの第二定義⁽⁹⁾とC.バーナードの定義⁽¹⁰⁾は、戦略・戦術の策定・実施には触れていないが、ジョン・P・コッターの定義は、三つの機能それぞれに触れている⁽¹¹⁾。

丸山・井上(2018)は、対人関係及び目標の設定、組織能力の維持・向上の観点から、リーダーシップを定義づけている⁽¹²⁾。

本稿では、リーダーシップの定義については、対人関係・対組織関係に関する記述になるべく限定すべきだと考えているが、目標の設定は組織の成立と不可分の要素として定義に加えている。

3.4 リーダーの機能論について

以上の議論を前提に、リーダーの機能について考察を行う。法律(商法708条1項、船員法第7条)によってリーダーの地位が与えられている船長の例をあげると、船長の役割は、船を安全に運行して、旅客と積荷を目的地に約束した期限内に届けることである。目的地を示し(目標の明示)、航路を選択し(戦略・戦術の立案・実施)、船の能力を最大限に発揮させ(組織能力の維持・向上)なければならない。

リーダーシップの定義から出発したリーダーの機能論にも適合している。以下、次の三つの機能について多少の体系化を例示しながら、動機づけの理論のリーダーシップ論上の位置づけについて考察する。

◇目的・目標の明示

◇戦略・戦術(計画)の立案・実施

◇組織能力の維持・向上

3.5 目的・目標の明示

リーダーの最も基本的な機能は構成員に対して目的・目標を明示し続けることである。目標の示し方は、担当するリーダー職の階層・職域によって異なる。

経営陣は市場の動向を見通し、市場競争を勝ち抜くために何が必要かを見定め、必要な目標を設定する。M&Aが主要な実現手段である場合には、株式市場とこれに影響を与えるアナリストの関心にも注意を払わなければならない。中間層のリーダーの場合は、経営陣の掲げる目標を実現するために、これを自分が預かる組織の目標にブレイクダウンする必要がある。

3.5.1 目標は与えられる

ここで目標について考えてみたい。リーダーにとって、目標は多くの場合、自分以外の者から与えられるものである。リーダーは部下に対して目標設定を行うのであるが、その目標は上位者から与えられた目標を、自ら率いる組織のために具体化したものである。だから彼の率いる組織にとって、明快なものではなくてはならない。

プロ野球の監督に対してはオーナーから「優勝してほしい」という目標設定が与えられる。「そもそも私は、中日ドラゴンズという球団と契約している身分だ。その契約書には『チームを優勝させるために全力を尽くす』という趣旨の一文がある。」(落合博満⁽¹³⁾)。

監督は来期の他球団の戦力を推測して、優勝に必要な勝数をはじき出す。これを年間75勝とか80勝という勝利数の目標にして、必要な戦略・戦術とこれを実現するための選手の補強策・強化策を立案することになる。落合氏は「選手一人一人の実力を10%から15%アップさせて日本一になる」という戦略を立てて実現していった⁽¹³⁾。

球団のオーナーも、勝手に優勝とかAクラスという目標を監督に課しているわけではない。オーナーにも圧力がかかっている。初年度はAクラス入りで満足してくれたファンも、Aクラス入りを果たした後は優勝を期待し始める。球場の看板やネーミングの権利を買った広告スポンサーも、優勝して観客数が増え、看板や球場名がマスメディアに露出する機会が増えることを期待している。

企業の場合も同様である。それぞれのセクションの長には全体の目標達成に必要な組織ごとの年度目標が与えら

Table1 Analyzing Definitions of Leadership

	対人関係・対組織関係に関する記述	目的・目標の設定	戦略・戦術の立案・実施	組織能力の維持・向上
Katz and Kahn	リーダーシップは、影響力を行使する人と影響される人々、という二つの対象を示唆する関係概念	リーダーシップは、影響力を行使する人と影響される人々、という二つの対象を示唆する関係概念である		
P.F. ドラッカー1	リーダーに関する唯一の定義は、付き従うものということ	付き従うものがあるということである。		
Henry Mintzberg	リーダーシップとは、率いるものと率いられる側の対人関係 公式組織では、リーダーは上から任命されており、マネジャーは自分の役割に付与されたパワーにたよらねばならないことがある。 率いるものと率いられる側の対人関係	リーダーシップとは、率いるものと率いられる側の対人関係である。非公式集団では普通、人はリーダーの肉体的なパワーやカリスマ性について行く。 非公式集団では普通、人はリーダーの肉体的なパワーやカリスマ性について行く。公式組織では、リーダーは上から任命されており、マネジャーは自分の役割に付与されたパワーにたよらねばならないことがある。 よくある。		
P.F. ドラッカー2	リーダーとは、目標を定め、優先順位を定め、基準を定めて、それを維持するものである。	目標を定め	優先順位を定め、基準を定めて、それを維持するものである。	
ジョン・P. コッタ	リーダーシップとは、ビジョンと戦略を作り上げる、障壁を乗り越えてでも実現する力のことである。 ビジョンを作り上げる	ビジョンを作り上げる	戦略の遂行に向けてそれに関わる人々を結集する、あるいは、ビジョンの実現を目指して人々に対してエンパワーメントを行う	
C. バーナード	必要欠くべからざる社会的側面に一貫性を与え、協働に必要な強い凝集力を生み出す個人の確信を吹き込むものである。 必要欠くべからざる社会的側面に一貫性を与え、協働に必要な強い凝集力を生み出す個人の確信を吹き込むものである。	共同目的に共通の意味を与え	他の誘因を効果的ならしめる誘因を創造し、変化する環境の中で、無数の意思決定の主観的側面に一貫性を与え、協働に必要な強い凝集力を生み出す個人の確信を吹き込むものである。	
丸山・井上	人間関係のスキルを活用することによって、個人間の強みを生かし、人々を巻き込んで物事を達成できる能力	物事を達成できる能力	個々の強みを生かし、人々を巻き込んで	
新井	集団を率いて目的・目標を達成する行為である。 集団を率いる行為	目的・目標を達成する		

れる。中間管理職の経験のある方は、年度ごとの示達予算の実現に努力した経験をお持ちだろう。

一方で、社長も売上高〇〇億円などと勝手に目標設定しているわけではない。社長も様々な条件を勘案している。まず社内の今年の戦力で売上高をどこまで上げられるのか、社内の戦力評価を行わなければならない。ライバル企業はどれくらいの目標設定をしてくるだろうか。ライバル企業に今年一気に売上を増大する新商品があれば、こちらは市場での存在感を一気に失いかねない。上場企業であれば株式市場の期待についても考慮しなければならない。企業としての成長目標が低く、株主やアナリストの期待を裏切れば、株価は低迷し、市場からの資金調達が難しくなる。

以上はCEOであった時の私の経験であるが、稲盛和夫氏も「目標は何か、いったい何をやりたいのか、ではそのために何をどうすればいいのか、何度も何度も頭の中でシミュレーションをすれば、やがて商機のありどころが見えてきます。そこへみんなを引っ張っていくわけです」と、目標の設定を「経営者にとっては永遠の課題」と位置付けている⁽¹⁴⁾。以上のように、会社が健全に存続するために必要な様々な条件が勘案されて来期目標が定められる。社内・社外の様々な条件が社長に目標を課すのだとも言える。

したがって、リーダーには多くの場合、他者から目標が与えられている。リーダーはこれを自ら率いる組織の目標に、それぞれの職階に応じてブレイクダウンしなければならない。リーダーにとって目標の設定は、どうしても避けることのできない機能ということになる。

さらに、ブレイクダウンで大切なのは「単純化」である。指揮命令は単純明快に宣言されなければならない。あいまいな指示は部下を混乱させる。あいまいな指示を受け取った部下は結局どう行動して良いか分からないために、行動を自ら抑制してしまう。これに対して、明快な指示を受け取った部下は応用行動も取りやすい。現場での応用行動は必ず必要になる。すべてを予測して指示を出せる管理職はいない。指示は明快に、応用行動は部下を信頼すべきである。

3.5.2 組織階層のブレイクダウンと目標のブレイクダウン

組織の各階層には、ブレイクダウンされた明確な目標設定が行われる。各階層の組織はこのブレイクダウンされた目標を達成するためにタスクフォースを組むのである。したがって、リーダーシップは企業のトップにのみ求められるものではなく、企業組織の各階層の各チームに求められるのは、むしろ当然のことである。

3.6 戦略・戦術（計画）の立案・実施

リーダーの果たす役割のうち、最も華やかにリーダーの業績として語られるのが、この戦略・戦術の立案・実施と危機対応であろう。かつて新日鉄住金の研究者で工場勤務の経験もある私の同僚はこういう話をしてくれた。

工場内でリーダーシップが必要とされるのは、何か事件や事故や不測の事態が起こった場合と、何か新しいことをやろうとする場合である。特に新しいことをやろうとする場合には強力なリーダーがいるかないかで結果が大きく異なってしまう。

これはまさに計画（戦略・戦術）の立案と実施の過程であって、卓越したリーダーがいないと新規事業に向けたプロジェクトは実現しない。

目標を示しただけでは部下は動けない。どうすれば目標が達成できるのか、道筋を示すのがリーダーとしての管理職の仕事である。そこに経験と能力が生きる。協力会社の誰とどういう交渉をすればこの企画は生きるのか。取引先に対する売込みでは、販売店とどう役割分担すれば成功の確率が高まるのか。主要な役割を担っている取引先のキーマンは誰か。このトラブルを解決するためにはいつまでに誰と交渉し、どの交渉ポイントで失敗してはいけないのか。

道筋のレベルはリーダーの階層によって異なるが、どんなに小さな組織を預かっているリーダーでも、戦略・戦術を示せてこそリーダーである。同じことはプリヂストンの研究者でタイヤ学の権威とされる別の同僚も次のように証言している。「新しい技術的なアイデアが生まれてもこれを事業化するためには、実際の技術開発の努力、これに必要な技術者や資金、材料や設備の集積といった途方もない努力と強靱な精神力が必要になります。更にこれが事業として成功するかどうかというリスクまで背負って推進する覚悟が必要です」

ここで戦略と戦術についても次のように議論を掘り下げてみたい。揺るぎない戦略と柔軟な戦術の組み合わせが組織を成功に導く。もしこれが反対に、行き当たりばったりの戦略と硬直化した戦術であったら、組織は滅亡に向かう。

以下は、実際のテレビ放送関連の技術プロダクションの意思決定の過程である。こういう商品があれば確実に視聴者に受け入れられるはずだ。〇月〇日までに市場投入しよう、というのが戦略である。市場投入の期日は、番組の放送開始時期等、様々な経営判断の末になされる戦略上の決定である。期日に投入できなければ会社は確実に利益を失う。ライバル企業が明日にも同じような製品を市場投入しようとしているかもしれない。商品開発のために投下した資金には金利がかかっている。市場投入した製品が収益を上げ始めなければ、金利というコストだけが計上される期間が長くなる。

その製品が他社の後追いである場合はなおさらである。市場投入が間に合わなければ市場での地位そのものを失うかもしれない。戦略を安易に変更するのは危険である。

しかし必要な技術のうち、あるものの開発が完了していない。既に莫大な開発費を投入していて、このままでは企業の利益そのものを食いつくしてしまう。来期の他の開発に回す予算が残らなくなるということもあり得る。

このケースでは技術開発は戦術面である。とことん自社開発にこだわるのか、技術アライアンスを組んで他社の技術を使用させてもらって使用料を支払うのか、柔軟に考えるべき戦術上の判断である。技術使用料を支払った方が開発費まで含めれば安上がりということもあり得る。この技術プロダクションの経営者はシンプルな技術プランを持っている。「あるものは使う。ないものは開発する。」企業全体として考えれば市場競争に負けないことが最低条件である。反対に自社開発にこだわり、販売開始時期をずらすと遅らせて行った場合は、この会社の市場での地位も後退するものと、役員会は危機感を持っていた。

3.7 組織能力の維持・向上

リーダーが率いるのは目的達成という使命を持った集団である。個人では達成できない目標を皆が力を合わせることによって達成しようとしている。目的と戦略・戦術を

実現するために、組織能力の維持・向上を図るのがリーダーの三つ目の機能である。

どのような小さな組織を率いた場合でも、リーダーは組織の能力向上に注力しなければならない。構成員個々の能力の高い、チームワークの良い集団が適切な武器を持っていれば、戦略・戦術の実施、ひいては目的・目標の達成も容易になるからである。

通常の場合、リーダーは「この組織を預かって、この目標を達成してほしい」と要請される。リーダーにとっては多くの場合、組織も所与の条件である。先述した中日ドラゴンズの落合博満氏も、監督として中日ドラゴンズを優勝に導いてほしいと要請されたのである。

例え起業する場合であっても、個人では達成できない大きな目標を組織で実現しようとするために、まず人を集め、組織を作る。リーダーが存在する以前に、あるいはリーダーとは別個に組織は存在している。リーダーは組織を前提として、これを舞台に機能する。

本論文の目的は、この組織能力の維持・向上というリーダーの機能の中に、動機づけの理論を位置づけようというものである。

3.7.1 分業とチームワーク

組織は人・モノ（技術、設備等）・金（資金）の結合体である。まず人について見てみよう。単純に優秀な営業マンを揃えただけで、売上目標の達成は実現に近づく。しかし分業とチームワークこそが組織の能力を飛躍的に向上させる。

組織能力を向上させるために、分業は非常に有効な手段である。営業組織でも、誰もが同じような営業行為を行っているわけではない。企画書を作るスタッフとこれを受け取って実際にクライアントにあたる担当者は、分けた方が効率が上がる場合もある。クライアントと交渉する担当者は、ひたすらクライアントとの関係強化に励み、クライアントの相談相手になる。企画書を制作するスタッフはひたすら説得力の高い企画書作成のノウハウを積み上げるのだ。次に昼夜の二交替勤務の例をあげてみよう。これは分業ではない。ただ昼夜で同じ職務を遂行するだけである。しかしそのような場合でも、昼間のチームと夜間のチームとの間で密接な連絡と事務の引継ぎを行った方が、チーム全体の能力が向上することを私たちは経験的に知っている。

役割分担は非常に重要である。そしてこれらを結びつけるのがチームワークである。それぞれが全く同じ仕事を別々に行っている場合にはチームワークは必要ない。何らかの役割分担が起こった時にチームワークが必要になる。アダム・スミスが「国富論」の中であげているピンマニュファクチュアの例を思い出してほしい。工場制手工業という生産組織が、それ以前の数百倍から数千倍という生産効率を実現するためには、専門職人たちのチームワークが不可欠であった。

しかし分業・協業を支えるチームワークは時として不調和をきたす。構成員間の不仲、取引先の体制変更、商品の流行の変化等によって現在の役割分担が不適當になった等々、原因は様々に発生する。それぞれの攪乱要因を解消し、正常化し、更に調和の取れたものにするのは各階層のリーダーの不断の努力である。リーダーシップとチームワークは時として相反するものと考えられる場合があるが、むしろ適切なリーダーシップがなければ、チームワークは崩壊してしまう。

次に、組織の最大の要素は人であるが、物と金を無視すると人も生きなくなる。開発には素材や機器の購入、計測器の購入等どうしても資金が必要である。また組織の能力を向上させるうえで、道具（ツール）の選定は非常に重要な意味を持つ。構成員にどのような機器を持たせて、自分の預かった戦線を勝利に導くのか、最適のテクノロジーを手に出来れば目的達成はより容易になる。機械にできることは機械に任せるくらいの発想が私たちには必要だし、ディープラーニングのように人間の判断力や推論の力をコンピュータが一気に超え始めたフィールドもある。

3.7.2 人は何故働くのか

本稿の目的は、以上簡単に見てきたリーダーの機能論の中で、組織能力の維持・向上という機能の中に、動機づけの理論を明確に位置付けることである。経営学の分野からスタートした動機づけの理論は、リーダーシップ論の中では明確な位置づけを持たなかった。総花的なリーダーシップのテキストの中には、他の項目との関連性が考慮されずに、動機づけの理論が取り上げられているものがあるが、重要なことは、動機づけの理論を知っただけではリーダーは組織を動かすことはできないということである。リーダーの機能は以上みてきたように組織運営だけではないから当然のことである。

他方で、企業経営者は人がなぜ働くかについては大きな関心を持って観察している。リーダーはメンバー個人個人の働く意欲を引き出さなくてはならない。そのために人がなぜ働こうとするのかを熟知している必要があるからである。

以下には私自身の経験及び日米英の数十人の企業経営に携わる友人・知人との会話の中で、彼らが人はなぜ働くのかを観察している事例を紹介する。

企業が社員に提供できるのは給与と地位だけである⁽¹⁵⁾。これを明確に言うのは米英の経営者が多い。日本の経営者はもっと働き甲斐のようなところに話を持っていきがちである。しかし、本当にあなたが社長として労働の対価として社員に与えられるものは何かと突き詰めると、結局「給与と地位」に行き当たる。ところが給与や地位は簡単に左右することはできない。社員の生活は守られなければならないし、社員の社会的な地位も尊重しなければならないからである。従って給与や地位を短期的なインセンティブとして使うことは実際には難しい。

ただ組織で働く側は、実際に、給与と地位だけのために働くわけではない。人が働く理由は以下のように様々である。この部分は経営者たちは実に細かく分析している。当然のことであるが、それだけモチベーションには関心が強いということである。

給与や地位はもちろん重要な要素であるが、この他に
◇自己実現（自分の夢を実現したい、自分の業績を残したい）
◇自分の技能を磨きたい（コンピュータエンジニアにはよく見られる動機である。自分の技能を磨くに足る仕事を与えられないと転職してしまう）
◇安定した生活がしたい、より豊かな生活がしたい
◇家族の生活を守りたい、家族に豊かな生活をさせたい
◇他人から必要とされたい、他人の役に立ちたい（これも切実な欲求である。塩野七生氏の名著「ローマ人の物語」には、兵役を終えてローマに帰還した軍団兵が、人から必要とされず、荒れた生活を送り、ひいては社会不安を引き

起こした歴史的事実が紹介されている⁽¹⁶⁾。シルベスター・スタローン主演の「ランボー」にも、同様な帰還兵の姿が描かれている)

◇仲間が欲しい(孤独から逃れたい, 組織に所属したい)
◇人に遅れたくない(働いていないと取り残された感じがする)

◇仲間から尊敬されたい, 企業内で高く評価されたい
◇社会的に評価されたい, 人から尊敬されたい
◇貢献意欲(企業に貢献したい, 日本に貢献したい, 世界に貢献したい)
◇権力が欲しい(他人を支配したい)

自己実現から権力欲求まで, 人が働く理由はこれだけある。これ以外にもあるだろう。実際は複数の動機が重なっている。

現場で信頼されるリーダーは, メンバーそれぞれが抱える事情をよく知っている。それぞれが働くうえで大事にしていることに合わせて, 言葉かけを行いながら, 個人が働く動機と組織の目標とを可能な限り一致するように働きかけているのである。ヘンリー・ミンツバーグも「リーダーの役割の重要な目的は, 個人の欲求と組織の目標を統合することがあげられる。マネジャーは, 自分のエネルギーを集中して, 部下と組織の欲求を調和させ, 能率的な業務を促進しなければならない」⁽⁸⁾と結論付けている。

4. 考察

以上のように, 人は何故働くのかを, 実際の企業組織の中で考えた場合, 動機づけの理論で取り上げられた各種のモチベーションの要因がここに含まれている。

動機づけの理論は, 単なる理論モデルの構築ではなく, 組織能力の維持・向上に果たすリーダーの機能の中で, 実際に人が組織の中で働くための動機と組織目標をいかに一致させるかという観点から議論されるべきである。

本論文で, はリーダーシップの定義からリーダーの機能論を導き出し, リーダーの, 組織能力の維持・向上という機能の中に, 動機づけの理論が活躍する場所を与えている。このような位置づけを与えることで, 従来動機づけの理論の中で取り上げられなかった, 組織人の働く動機も検討することができる。そして, 実際に経営にあたる者は, そのあたりのことはよく観察している。したがって実務家の経験を加えて, 動機づけの理論を活性化することができると考えられる。

5. 研究・調査の今後

コロナ禍を契機として, 組織も大変革の時代に入った。かつては, 仕事もそれに必要な情報も, 全て組織に集中していた。ドラッカーは, 20世紀を組織社会と位置付けている。「今やあらゆる先進社会が組織社会になった。主な社会的課題はすべて, マネジメントによって運営される永続的存在としての組織の手に委ねられた。一人ひとりの命とまではいかなくとも, 現代社会そのものの機能が, それら組織の仕事ぶりにかかっている。しかも今日の市民の典型は被用者である。彼らは組織を通じて働き, 組織に生計の資を依存し, 組織に機会を求め, 自己実現と共に, 社会における位置づけと役割を組織に求める」⁽⁴⁾。そのような社会では, 大組織に所属していれば安心感が高まる。組織から離れることは社会人としての活動の場を失うことを意味する。こうして組織は過度なまでに凝集力を高めてきた。

確かに十年ほど前まではそうだったかもしれない。しかし現在は, 大組織に所属していなくても, アイデアさえあれば, 企画や開発は個人でも可能である。むしろ大組織特有の申請承認のシステムに煩わされずに済む。個人は自分で背負えるリスクの範囲内で仕事をするのが可能になっている。

生産は東アジアの生産拠点が担ってくれる。大組織の生産能力に頼ればかえって高くつく。私の経験では, 低温調理に使用する真空パックの機械を, ゲーム機メーカーの少人数の子会社が東南アジアで生産したものが7,000円であった。全体の統制力に優れた日本の大手家電メーカーが生産したものが3万円台。7,000円の機械をネットで購入したが, 7年後の今も元気にいろいろな食材を真空パックしている。

販売はアマゾンや楽天が担ってくれる。実際私が購入することになった低温調理器は, アマゾンの中で販売を拡大して来た。今や日本でも多くの著名なレストランで使用されている。販売網についても大規模メーカーに頼る必要はなくなった。

とすると, 21世紀の初期になって, 個人や少人数の組織が, 大企業に頼らずに財やサービスの提供者として存在できる環境が整ってきたのではないか。個人とサークルや友人たちが存在する情報プラットフォーム。東アジアの生産拠点が担っている世界の工場という役割。これも一つのプラットフォームとしての機能を果たしている。アマゾンや楽天は今や巨大な販売プラットフォームである。個人と巨大なプラットフォームが大規模メーカーに取って代わる時代が近づいている可能性がある。

他方で大企業の側でも, テレワークや副業を推奨したりするなど, 働き方改革を推進する一方で, なぜか非効率になった管理組織を解体しようとする動きがある。両者は一見無関係に見えるが, 働き方改革も中高年管理職の自立を促しているのも, 実行しているのは同じ人事担当役員である。人事担当役員が意識しているかどうかは別として, 大企業の側でも, もはや組織に対する過度な凝集力や依存関係は求めなくなっているように見える。社員と企業が, 個とプラットフォームの関係に移行し始めているのかもしれない。

とすると, 組織はより小規模に柔軟に, 課題解決のために短時間で人員と組織の形を変えるものになることが理想的である。これからの時代のリーダーシップや動機づけの理論が, どのような変革を受けるのか。これが今後の課題である。

参考文献

- (1) アブラハム・マズロー, 『完全なる経営』, 金井寿宏監訳大川修二訳, (2001), 日本経済新聞出版社
- (2) ダグラス・マクレガー, 『企業的人間的側面: 統合と自己統制による経営』, 高橋達男訳, (1970), 産能大学出版社
- (3) デイビッド・C. マクレランド, 『モチベーション—「達成・パワー・親和・回避」動機の理論と実際』, 梅津祐良, 横山哲夫, 藪部明史(訳), (2005), 生産性出版
- (4) P.F.ドラッカー, 『マネジメント 基本と原則』, 上田惇生訳, (2014), ダイアモンド社
- (5) 新井敏夫, 『リーダーシップの定義とリーダーの役割・機能論の関係に関する試論』, 論文集第2号pp9-14, (2019), 日本リーダーシップ学会
- (6) Kats D. and Kahn R.L, The Social Psychology Of

Organizations, (1966), New York: Wiley

- (7) P.F. ドラッカー, 『未来企業—生き残る組織の条件』, 上田惇生, 田代正美訳, (1992), ダイヤモンド社
- (8) ヘンリー・ミンツバーグ, 『マネジャーの仕事』, 奥村哲史/須貝栄訳, (2014), 白桃書房
- (9) P.F. ドラッカー, 『プロフェッショナルの条件』, 上田惇生訳, (2000), ダイヤモンド社
- (10) Bernard Chester I, 『経営者の役割』, 山本安次郎他訳, (1956), ダイヤモンド社
- (11) ジョン・P. コッター, 『リーダーシップ論—いま何をすべきか』, 黒田由貴子 訳, (1999), ダイヤモンド社
- (12) 丸山智子, 井上雅裕, 『知識, 疑似体験, 実行動, 振り返り, 評価を組み合わせた体系的なリーダーシップ教育』, 論文集 第1号 pp1-8 (2018), 日本リーダーシップ学会
- (13) 落合博満, 『采配』, (2012), ダイヤモンド社
- (14) 稲盛和夫, 『稲盛和夫の実学 経営と会計』, (1998), 日本経済新聞社
- (15) G. キングスレイワード, 『ビジネスマンの父より息子への30通の手紙』, 城山三郎訳, (1994), 新潮社
- (16) 塩野七生, 『ローマ人の物語』, (2005), 新潮文庫

3. 大学生を対象としたチームワーク実践におけるリーダーシップ教育の自己変容

林 真樹子^{*1}, 奥切 恵^{*2}

Leadership Education and Self-Transformation: A Case of Teamwork Practicum by College Students

Makiko HAYASHI, Megumi OKUGIRI,

^{*1}^{*2} University of the Sacred Heart, Hiroo 4-2-24, Shibuya-ku, Tokyo

Abstract

This study investigated the impact of leadership education on twelve female college students through planning and practicum of a team event over a course of one year, each team comprised of two to four members. The students were asked to respond to two questionnaires about the problems they encountered in their teamwork and the solutions in planning and executing, before and after their team event. The results revealed that through the planning process, the students gained core competencies such as self-awareness and self-management, and social-awareness and relationship skills. In addition, by comparing the results obtained after the implementation of the team event, it further revealed that by learning these four core competencies, the students were simultaneously able to acquire an essential competency of responsible decision-making, a key component of practicing team leadership successfully. Current discussions on the international agenda of educational needs include Global Citizenship Education (GCE) and Education for Sustainable Development (ESD). The latest trend and movement of GCE and ESD extend to an expanded and innovative educational platform, namely as Social and Emotional Learning (SEL). Through analysis of the students' results, the authors of this research have attempted to present an alternative interpretation of the existing SEL framework. And finally, this study presents implications on prospective leadership learning and education through a particular developmental learning process of students' self-transformation.

Key Words: Leadership education, College students, SEL, Teamwork practicum

1. 緒言

最近のグローバルリーダーシップ教育は、特に女性のリーダーシップや多様性を意識したチームワークを図るリーダーシップに必要な心構えやマインドセットの議論が展開されている⁽²⁾⁽³⁾⁽⁴⁾⁽⁵⁾。例えば、ドゥエック⁽¹⁾は、教育現場においても培う必要性を言及する「マインドセット」について以下のように論じている。「自分の性格（パーソナリティ）だと思っているものの多くが、じつはこの心のあり方（＝mindset）の産物なのである。あなたがもし可能性を發揮できずにいるとしたら、その原因の多くは、“マインドセット”にあると言ってよい」そして、「マインドセット」は、本論稿が焦点を当てる学生たちの自己変容と気づきに関連する非認知的能力とされる社会情動性や態度と価値観に特徴づけられる。

また、今日の国際議論の文脈においても着目されている、グローバルな視点に立ったリーダーシップ教育や女性のリーダーシップと多様性の必要性が強調されていることをここで再確認する。2015年の「国連持続可能サミット」において採択された、17の国連持続可能開発目標（Sustainable Development Goals 以後、SDGs.）は、世界全体の人々が抱えている地球規模課題を解決するのが目的である。そして、本論稿が特に焦点をおいているSDGsはSDG4と5との関連性である。まずは、SDG4では、「質の高い教育をみんなに」が大目標として掲げられており、つまり「すべての人々に包摂的かつ公平で質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する」こととされている。そして、SDG5では、「ジェンダーの平等を達成し、すべての女性と女児のエンパワーメント」、つまり女性の地位向上や女性が主体となる力をつける学びのプロセスを図ることが掲げられている⁽²⁾。

さらには、グローバルリーダーシップ教育の教育方法のプロセス構築においては、概念的理解を超えたリーダーシップの実践と遂行で直面する問題解決力が求められている。「21世紀型スキル」の応用型学習に概説されているとおり、非認知的能力とされる社会情動スキルの習得の必要性が高まっている⁽³⁾。特に、先述したSDGsとの繋がりにおいては、SDG4.7で提唱される「持続可能な開発のための教育（Education for Sustainable Development）」や「グローバル市民教育（Global Citizenship Education）」と密接に関わっている。

また、SDG4.7の教育指針の一つの事例として、上記に言及した「OECDラーニング・コンパス（学びの羅針盤）2030」がある（Fig. 1）。下記の図絵は、ラーニング・コンパスを手にしている生徒や学生を描いている。そして、生徒や学生が「目的意識を働かせ、自分自身の責任を果たしながら、周囲の人々、事象、状況をより良くするために学んでいく姿を表象するもの」⁽⁴⁾とされている。すなわち、「教師の決まりきった指導や指示を学生がそのまま受け入れることなく、未知なる環境の中を自力で歩み進め、意味のある、また責任意識を伴う方法で、進むべき方向を見出す必要性」が強調されている⁽⁴⁾。

最後に、UNESCOが提唱する「グローバル市民教育（Global Citizenship Education）」に定義付けられる中核的な概念を構成する三つの側面についても言及する意義を確認しておきたい。一つ目は、認知的能力として習得する知識そのものである。二つ目は、非認知的能力として体得する社会と情動の学習、そして最後の三つ目として、責任意識を伴う態度と価値観によって構成されている（Table 1）⁽⁵⁾。これら三つの要素は後述する自他の感情や関わり方、自己のマインドセッ

トといった対人関係を含む社会性と情動学習を体得する学習プラットフォームとの深い繋がりが存在することを示唆している。よって、本稿で論ずるリーダーシップ学習を同プラットフォームに応用し分析を行うこととする。



Fig. 1 OECD Learning Compass 2030 (3)(4)

Table 1 Core Conceptual Dimensions of Global Citizenship Education

認知的能力 (知識)	グローバル・地域・国内・ローカルレベルにおける課題及び多様な国や人口層との相互の関係性や依存性に関する知識、理解と批判的思考を習得すること。
非認知的能力 (社会情動性)	人類共通の一体感(連帯感)を持ち、差異や多様性に対する価値観と責務、共感、連帯、そして尊重を共有し合うこと。
非認知的能力 (態度と価値観)	持続可能で平和なグローバル社会に向けて、ローカル・ナショナル・グローバルレベルにおいて効果的かつ責任意識をもって行動すること。

出典：OECD (5)を基に筆者ら邦訳。

本研究では、女子大学におけるリーダーシップ教育プログラムの中で、チームでのイベントの実施という実践的な授業を通して、リーダーシップの学びとそれに必要なスキルの意識変化を調査した。さらに学生それぞれの自己変容と気づきの繋がりがあったか否か、コーディングによる質的分析に基づく考察を試みた。

2. 研究方法と調査方法

2.1 グローバルリーダーシップ・プログラムとチームワーク実践

聖心女子大学では、2018年にグローバルリーダーシップ・プログラムを発足した(6)。これは2年次と3年次の2年間で受講する特別プログラムである。例年10名前後の学生が履修している。ダイバーシティを学ぶきっかけやグローバルに活躍し、GCEの中核的概念である認知的能力を育むためにもプログラムは原則英語で実施されている。まず2年次でリーダーシップについて座学する他、ワークショップ等で自分とチームメイトとのコミュニケーションを学ぶ。3年次ではチームワーク実践を学び他のコミュニティーとの関わりを学び、責任意識を持つ機会として、3ヶ月以上のインターンシップに参加し、チームで計画するイベント開催を遂行する(Fig. 2)。

このプログラムは、リーダーシップについての見識を深め、実際にチームワーク活動を実施することにより、社会人になる前の実践体験としてリーダーシップを学ぶことを目標としている。

本研究では、3年次でのイベント計画開始から実施までの実践を通じた自他の感情や関わり方を含む自己のマインドセットと対人関係に焦点を当てている。



Fig. 2 Program in Global Leadership Program (6)

そして、社会性を体得する学習プログラムのプラットフォームである Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning : CASEL (以後、CASEL) (7)(8)(9)を応用し、学生の自己変容と気づきに注目する。「社会性と情動の学習：Social and Emotional Learning (以後、SEL)」の定義として、小泉(8)(9)は以下のように述べている。「情動(感情)の理解と管理、積極的な目標設定と達成、他者への思いやりと表出、好ましい関係づくりと維持、責任のある意思決定について、子どもおよび成人がこれらを実践するための知識、態度、スキルを身につけて効果的に利用できるようになる過程」すなわち、チームワークの実践に見られる日本国内の応用型リーダーシップ教育プログラムにSELを用いた考察を試みる価値は、OECDが提唱する Learning Compass 2030 の概念への適応といった発展性も意味する。

2020年度グローバルリーダーシップ・プログラムに所属していた12名の学生たちが2~4名で構成される4グループに分かれ、前期セメスターにイベントの計画を行い、計画したイベントを後期セメスター中に実施した。コロナ感染予防のためオンライン会議システム(zoom)を活用し、4グループそれぞれが60分から90分程度のリアルタイムのイベントを実施した。

前期セメスターは、各グループのメンバーを決めること、それからイベントトピックをグループメンバーで話し合いながら自分たちで決めることから始まった。メンターより指示があったのは、イベント実施期間や所要時間として1時間程度ということと、参加者も一緒に楽しみながら意見を伝えたり、トピックについて考えを深めることができるようなワークショップ形式のイベントにすることだけであった。その他全てのことについては、グループ内で話し合っ決めていくことになっていた。そのため、ゲストスピーカーの招聘、日程調整やイベントの内容や進行などについても、責任を持ってグループで助け合い、一つ一つ決めていくことが求められた。

このプログラムでは、特に自主性を重んじることによりチームワークでの気づきや自己変容を促した。プログラム担当者である2名のメンターがお膳立てするのではなく、決定しイベント実施完了するまで、一からチームの一員として自分がチーム内で貢献できることを見つけるよう促した。前期セメスターの冒頭に、メンターらが作成したイベント計画並びに実践に検討すべき必要な準備事項を整理する「ガイダンスシート」を全員に提示した。同時に、イベントの内容と進め方の詳細について、毎週グループミーティングを実施し決めるよう求められた。その他、月に二回程度12名の学生全員とメンター2名の合計14名でも全体ミーティングを実施し、

進捗状況の報告と意見交換を行った。この他学生はグループ別にミーティングも実施し、その内容は月に二回、メンターに進捗状況を記したレポートとして報告し、詳細にわたってフィードバックを得る機会があった。2ヶ月に1度メンターと個人面談も実施し、チーム内で問題があった場合にもメンターに相談することができた。但し他の気づきを促進するため、メンターはあくまでも話を聞くことに留め、学生自身が問題解決に取り組むよう見守った。問題についてはメンター同士で情報共有し、チームが破綻しないよう、相談のあった学生が自己変容を遂げられるよう追加面談で本人に問題を言語化させ、コーチングスタイルでサポートした。

後期セメスターには、できるだけ様々な人々に参加してもらえるよう、ソーシャルネットワークシステムなどを利用して、グループごとに工夫しながら広報し、イベントを実施した。全てのグループは前期から始まったイベント計画からおよそ7~9ヶ月かけて実施に至り、メンターや他のグループからのフィードバックを受けながら、基本的にグループだけの力で計画及び実施した。

2.2 調査方法

イベントを実施した学生たちに、イベント計画開始から5ヶ月後とイベント実施後及び自己評価後（各セメスター終わり頃）のイベント計画開始から9ヶ月後の、2度にわたって全く同じ内容のオンラインのアンケートを実施した。イベント計画中の第1回目のアンケートはアンケート1、実施後の第2回目のアンケートはアンケート2と呼ぶ。アンケート1では12名が回答し、アンケート2では11名が回答した。アンケートでは主に、イベント計画・実施で起こった問題、それに対する自身とチームメイトの反応と解決方法及びチームワークでの学びについて質問した。本論稿でデータとして扱う実際の質問は以下の3つである。

質問1：チームでイベント作りをするのは、想像していたより難しかったですか？

質問2：チームワークは思い通りにいかないことが必ず起きますが、それは必ず学びにつながります。今回困ったことは何でしたか？その事柄を具体的に説明してください。

質問3：その時、自分やチームメンバーはどのような方法でその問題を解決しようとしたか？解決することができたか否かは関係なく、チャレンジしたり変えようとしたことなど、記述してください。

質問4：その時、自分は何を学びましたか？

質問1は「はい」と「いいえ」の2択式であったが、その他全ての質問について自由記述での回答を収集し、回答の内容をコーディング方法で質的分析を行った。

3. 調査結果

3.1 各質問の回答

3.1.1 チームワークの難しさ

最初に、学生のチームワークに対する意識を知るため、チームワークの難しさ（質問1：チームでイベント作りをするのは、想像していたより難しかったですか？）を尋ねた。アンケート1では、12名中11名が「想像していたより難しかった」、1名が「想像していたより難しくなかった」と回答し、その質問の直後のコメントで「実際にイベントの企画運営を何回もやったことがあったので、想定内ではあった」と回答した。しかしアンケート2では、アンケート1で「難し

くなかった」と回答した学生を含めて、11名全員が「想像していたより難しかった」と回答した。全体的に、イベント計画も実施も共に、想定していたよりもチームワークは難しいと感じる学生がほとんどのようであった。さらには、実際にイベントを実施した後に全員が「難しい」と回答したのは、前期セメスターの4ヶ月を費やしてゆっくりと計画を進める上では、イベント実施まで時間的余裕もあり、チームワークの難しさはさほど深刻に捉えられてはいなかった。そのため、チームへの関わり方を試行錯誤し、後期セメスターになっていざイベント実施となると、実際の作業に取り掛かりチームワークの難しさについて実感したのかもしれない。また、実際のチームワークが機能するのはイベント直前である可能性も、この結果から読み取ることができる。

3.1.2 リーダーシップの特性

質問2~4の回答については、自由記述であったので、質的に記述回答の内容を分析し、ここで列挙された特性を本論で扱うリーダーシップの定義とした。特性は、記述回答の言語情報をもとに筆者らがカテゴリー付けし、特性を洗い出し分析した。扱う特性は、Table 2のとおりである。

Table 2 Essential Qualities in Leadership

特性	特性の説明
フォロワーシップ力	チームメンバーとしチーム全体を支える意識に関わる姿勢
周囲への思いやりと表出力 ⁽⁶⁾	チームメンバーやチーム全体の状況を気遣う言動や姿勢
助力	手助けを惜しまない姿勢
積極性を持つ力	自発的に関わろうとする姿勢
責任を持つ力 ⁽⁶⁾	自分の仕事を遂行したり、期限を遵守しようとする姿勢
自立する力	自分のできることを考えようとする姿勢
革新力	リスクを伴っても自分たちの要望や新しいことに挑戦する姿勢
傾聴力・発信力	自分の意見などを伝えたり、他者の意見などを聞いたり理解しようとする信頼性に繋がる姿勢
問いかける力	意見の食い違いや問題などがある場合、議論して解決しようとする姿勢
リサーチ力	タスク達成のために事前に調査・準備する実行力のある姿勢
計画力	タスク達成のための計画を考える姿勢
対応力	トラブルや予定変更などに対し、臨機応変かつ（または）柔軟に対応する姿勢

出典：アンケート1と2の調査結果を基に筆者ら作成。

特性の洗い出しの分析方法の流れをここに説明する。例えば、質問2（チームワークは思い通りにいかないことが必ず起きますが、それは必ず学びにつながります。今回困ったことは何でしたか？その事柄を具体的に説明してください）に対して、「（チームミーティングが）オンラインだったので音声やWi-Fiのトラブルが多発した。表情が見えない状態で行うことが多かったので相手がどう思っているのか分からず全員黙りこくる時間ができたりもした。また、議論が停滞

した時や分裂した時どのような振る舞いをすべきか悩んだ」という回答があった。テクニカルな問題により起こったチーム内の問題を解決することはできなかったが、議論が停滞した際に自分にできることを考えようとし、その問題に関わろうと考えた。結果、議論をスムーズに進めたいと考えることから「積極性を持つ力・自立する力・傾聴力・発信力」という特性が含まれていると分析した。

次のセクションより、質問 2~4 の回答をこれらの特性により分析する。

3.1.3 チームワークトラブルの特徴

イベント計画・実施で起こった問題（質問 2：チームワークは思い通りにいかないことが必ず起きますが、それは必ず学びにつながります。今回困ったことは何でしたか？その事柄を具体的に説明してください）の回答について記述する。アンケート 1 における 12 名の回答をリーダーシップに必要な特性に当てはめると、Table 3 のような結果が得られた。

Table 3 Problems and Essential Qualities in Leadership

特性	アンケート 1	アンケート 2
フォロワーシップ力	1	0
周囲への思いやりと表出力 ⁽⁶⁾	2	7
助力	0	2
積極性を持つ力	2	4
責任を持つ力 ⁽⁶⁾	4	5
自立する力	5	6
革新力	2	0
傾聴力・発信力	3	6
問いかける力	3	2
リサーチ力	1	3
計画力	1	0
対応力	2	0

出典：アンケート 1 と 2 の調査結果を基に筆者ら作成。

学生らが問題であると判断した事柄について具体的には以下のような回答があった。各回答に欠けていたリーダーシップに必要な特性を括弧内に記す。ほとんどの回答に複数の特性が含まれていた。

<アンケート 1 の回答：チームワークにおける問題>

回答 1：（チームミーティングが）オンラインだったので音声や Wi-Fi のトラブルが多発した。表情が見えない状態で行うことが多かったので相手がどう思っているのか分からず全員黙りこくる時間ができたりもした。また、議論が停滞した時や分裂した時どのような振る舞いをすべきか悩んだ。

（積極性を持つ力・自立する力・傾聴力・発信力）

回答 2：プロジェクトの計画を立ててから実行するまでに、モチベーションを保つ、あるいは高めていかなければならない。計画を綿密に練ることは大切だが、今回、実行するまでに長い時間をかけすぎてしまい、モチベーションが下がってしまった。計画を立て始めた頃は、外出自粛が呼び掛けられていたが、今となっては、Go To キャンペーンなどで、外出する人が増え始めている。そのため、以前に比べて私たちのプロジェクトの必要性が減ったと思う。

（自立する力・革新力・問いかける力・計画力）

回答 3：ある時から急に連絡が取れなくなったメンバーがいて、計画していたスケジュールからはだいぶ離れてしまったこと。（責任を持つ力）

回答 4：リーダーよりもフォロワーが積極的に「こうしたい」「これをやらなければいけない」という要望や疑問を出していかなければいけないこと。メンバーで一つの目的に絞るこむこと。（フォロワーシップ力・傾聴力・発信力）

回答 5：端末の不調や、祖父の入院、長期間にわたる体調不良等が重なり、プロジェクトをメンバーに丸投げする形になってしまったことです。その際の連携が私から出来なかったこと、また他のメンバーに多大な迷惑をかけたこと、みんなでの一つのプロジェクトを完成させるということを実際の意味で理解しきれていなかった私自身の問題の為に、私がしなくてはならなかった仕事を 2 人がやることになったり、連絡がつかない中プロジェクトを進めることになったり、チームワークをする上で必要不可欠なことを何もすることが出来なかった自分の未熟さを痛感しました。プロジェクト活動を出来なかった分を挽回することは難しいかもしれませんが、これから誰よりも頑張ります。（周囲への思いやりと表出力・責任を持つ力・自立する力）

回答 6：オーディエンスについて話すときは難しさを感じました。当初は、高校生向けにイベントの実施を考えていましたが、コロナの影響で学校訪問も難しくなり、オンラインの環境が全員整っている保証は必ずしもないため、リモートでの実施も難しいと思い、高校生への実施は断念する形になりました。（リサーチ力・自立する力・対応力）

回答 7：話し合いのペースが遅く、やるべきことを前に進めていくことが困難だったこと。（積極性を持つ力・自立する力・革新力・周囲への思いやりと表出力）

最も多くみられたのが、チーム内で自分自身がどのように行動したり考えたりするべきかを考える、というリーダーシップに必要な特性の一つと考えられる「自立する力」に関わる問題であった。12 名中「自立する力」について回答した学生の数は 5 名であった。回答 1 では、オンラインミーティングで誰からも意見が出なかったり、意見が割れた時に、何かアクションを起こそうとしたができなかったことについて言及している。また「自立する力」がより高ければこの問題に対応できたのではないかと、という反省も含む内容を問題点として挙げている。回答 2 は、「コロナ禍で感じられたミニハピネスエピソード」をテーマとしたチームメンバーからの回答で、計画を進めるモチベーション維持に問題があったと認識している。そして、解決方法を見つける必要があることに気づき、自分ができることについて考えようとしており、さらにはテーマ自体についても改善しようとする姿勢がうかがわれる。しかしながら、その解決策自体は見つけられないうままであったという「自立する力」の問題と判断できる。回答 5 と 7 にも同様に「自立する力」についての問題がみられる。

次に多かったのは回答 3 や 5 のような、個人的な問題などでチーム内での自分の担当するべきタスクを期限までに行わなかった点である。または、ミーティングを予定する際に連絡を取らず、ミーティング自体に参加しない、というような「責任を持つ力」に関する問題により、進捗の停滞とチームメンバーとの連携課題が目立った（4 名）。

回答 1 や 4 のように、自分の考えを伝えたりチームメイトの意見を聞こうとすることに関する「傾聴力・発信力」に関することや、回答 2 のように、「問いかける力」が足りないと捉える学生も各 3 名ずつ見られた。

アンケート 1 では、数は少ないが「助力」以外全ての特性において、問題点がみられた。回答 5 のように自分の不甲斐なさに対して周りを慮ったり、回答 7 のように自分とチームメンバーのペースの違いを気に掛ける「周囲への思いやりと表出力」が挙げられる。回答 1 や 7 のようなトラブルに関し

て前向きに取り組もうとする「積極性を持つ力」と積極的に解決策を提案しようとする「革新力」、回答6のような必要に応じて予定変更も辞さない「対応力」がそれぞれ2名ずついた。その他、「フォロワーシップ力」、回答7のようにタスクを実現できるかどうか事前に調べる「リサーチ力」も挙げられる。回答2のように、イベント実施当日までの時間の使い方やモチベーションの維持についての「計画力」などが欠如していたと感じる学生はそれぞれ1名ずついた。つまり、計画中に起きた問題で必要とされたリーダーシップの特徴と認識されていたと判断できる。

一方、アンケート2では、以下のような回答があった。

<アンケート2の回答：チームワークにおける問題>

回答8：スケジュールリングしていたミーティングを無断欠席することや遅刻。進捗の共有がない。イベント企画（ゲストスピーカーの招聘）やタイムスケジュールに大きく関わる事をメンバーの相談なしに決定事項を事後報告。アウトプットが期限内に行われなく内容が不十分。（周囲への思いやりと表出力・責任を持つ力・自立する力・傾聴力・発信力）

回答9：全員のモチベーションが揃わず、意思の疎通や進捗が難しかったことです。オンラインでのコミュニケーションは相手の気持ちが読み取れないため、何に困っているのかを理解することや、自分の希望を伝えることが難しい場面が数多くありました。（周囲への思いやりと表出力・積極性を持つ力・傾聴力・発信力）

回答10：就活と同時進行でしていたため、仕事を分担する際に、大変な仕事などを割り振るのにどちらがやるかなど躊躇った。（周囲への思いやりと表出力・助力・積極性を持つ力）

最も多かった回答が、回答8や9のようなチームメンバーやチーム全体の状況を気遣う姿勢である「周囲への思いやりと表出力」の欠如による問題が7名であった。次に多かったのは、「自立する力」と「傾聴力・発信力」（各6名）、そして「責任を持つ力」の欠如に関わる問題意識がそれぞれ5名ずつであった。次いで、自発的に関わろうとする「積極性を持つ力」（4名）と「リサーチ力」（3名）、「助力」及び「問いかける力」（各2名ずつ）と続く。興味深いのは、「フォロワーシップ力」、「革新力」、「計画力」、そして「対応力」についての欠如の言及はゼロとなり、アンケート1では問題は多岐に渡ったが、イベント実施後にはリーダーシップに必要な特性の欠如が減少した可能性が高い。

3.1.4 チームワークトラブルに対する解決方法

問題に対する自身とチームメイトの反応と解決方法についての質問3「その時、自分やチームメンバーはどのような方法でその問題を解決しようと思いましたか？解決することができたか否かは関係なく、チャレンジしたり変えようとしたことなど、記述してください」という問いへの回答から、Table 4のように問題解決において学生が重要視したと思われるリーダーシップに必要な特性が得られた。

アンケート1での具体的な回答例は、以下のとおりである。

<アンケート1の回答：問題の解決方法>

回答11：とりあえず、今進行が遅れているなど思った時や決めなければいけないことが決められていないなど感じたりした時は個人的に連絡をとって遅れをとっている部分はどうかなどを相談するようにしていました。また、SNSのメッセージなどだけでは大きく進めることは出来ないのので、できるだけ電話で行うようにしていました。（助力・積極性を持つ力・自立する力・傾聴力・発信力・問いかける力）

回答12：謝っても謝りきれないですが、できる限りの誠意をもって謝罪とこれから挽回したいという旨を伝えました。

（フォロワーシップ力・周囲への思いやりと表出力・責任を持つ力・自立する力・傾聴力・発信力）

回答13：念のため検討していた高校に連絡をとってみたい、リモートの実施の場合は、zoomで行い、人数を把握するためGoogleフォーム作成なども検討していました。（積極性を持つ力・リサーチ力）

回答14：それまで〇〇さんと話し合う機会が無かったので、彼女がどう考えているのか話を聞きました、それでも解決策が浮かばなかったため〇〇先生に相談させていただきました。（革新力・傾聴力・発信力・問いかける力）

回答15：オンラインでイベントを開催する。（対応力）

回答11のように、自発的に聞いたり伝えたりしようとする「積極性を持つ力」と「傾聴力・発信力」（各7名）によって問題を解決に導こうとする姿勢が多くみられた。さらには、手助けを惜しまない「助力」（4名）が続いた。または、回答12のように、自分の連絡が途絶えてしまったことに対するチームメンバーの気持ちを気遣いできることを考える「周囲への思いやりと表出力」と「自立する力」（各3名）もみられた。そして、責任を全うしようとする「責任を持つ力」、回答11のように問いかけて議論することを厭わない「問いかける力」、イベント達成のための実行力である「リサーチ力」（各2名）が挙げられる。チームメンバーとしての意識を持つ「フォロワーシップ力」が1名の回答から導き出された。また回答14のように、あるチームメンバーからの連絡が途絶えてしまって困っており、再度連絡を取ることにより話し合うことができたが、それでも問題解決に至らなかったため、メンターに相談し解決に導こうとする「革新力」もみられた。最後の回答15のように、感染症予防のため、自分が想定していた対面でのイベント開催からオンラインへ変更する「対応力」（各1名）による解決方法もみられた。

Table 4 Behaviors in Challenging Problems and Essential Qualities in Leadership

特性	アンケート1	アンケート2
フォロワーシップ力	1	0
周囲への思いやりと表出力 ⁽⁸⁾	3	6
助力	4	5
積極性を持つ力	7	8
責任を持つ力 ⁽⁸⁾	2	0
自立する力	3	1
革新力	1	1
傾聴力・発信力	7	6
問いかける力	2	3
リサーチ力	2	1
計画力	0	0
対応力	1	5

出典：アンケート1と2の調査結果を基に筆者ら作成。

イベント遂行後のアンケート2の回答例は以下のとおりである。

<アンケート2の回答：問題の解決方法>

回答16：ミーティングで、〇〇どうなった？など声をかけるようにしました。（積極性を持つ力・傾聴力・発信力）

回答17：事態に気が付いた生徒で、時間の空いている人たちだけで集まって見直しを行いました。微妙な言葉のニュアンスを変えることで主張のズレを解決することができました。

（助力・積極性を持つ力・傾聴力・発信力・問いかける力・対応力）

回答 18: イベントは始まっていたので、潔く諦めたこともありましたが、少しでも対処するタイミングがあれば最善を尽くして対処することが出来ました。(自立する力・革新力・対応力)

回答 19: 誰が聞いても不快感を持たれないように話す内容は慎重に考えました。また私においては、ゲイの友人に相談することで、LGBTQ の方々の気持ちをなるべく理解し尊重できるように努めました。(周囲への思いやりと表出力・積極性を持つ力・リサーチ力)

最も多かったのが、回答 16 のように自発的にチームメンバーに関わろうとする「積極性を持つ力」(8名)が挙げられる。次いで、「傾聴力・発信力」と回答 19 にみられるようなイベント参加者への「周囲への思いやりと表出力」が6名、そして回答 17 のように時間のあるメンバーでできることを進める「助力」とコミュニケーションをスムーズにしようとする「対応力」が各5名、主張の違いをすり合わせる「問いかける力」が3名あった。回答 18 の場合には、オンライン会議ツールをイベントで使用した際のハウリングなどのトラブルが起きた際に善処しようと自分で考えた「自立する力」と判断できる。さらには、リスクを伴う可能性がある不確実な結果が予想されたにも関わらず、挑戦的に善処を試みた「革新力」が挙げられる。それから、回答 19 のようにジェンダーというトピックをイベントで取り扱う際に、LGBTQ コミュニティーのことなどを事前に調査する「リサーチ力」がそれぞれ1名あった。

総合的にはアンケート1・2ともに、報告・連絡・相談を意識したという回答が最も多く、積極的にチーム内でコミュニケーションを取ることで問題解決を図った様子が見られる。違いとしては、アンケート1では「フォロワーシップ力」、「責任を持つ力」及び「自立する力」といった自分のすべきことをこなしたり個人ができることを実行することで解決に導こうとする傾向が見られた。これら3つの特徴はアンケート2ではゼロまたは少数であった。同時にアンケート2では、「周囲への思いやりと表出力」がアンケート1(3名)の倍の6名に増え、「対応力」はアンケート1が1名のみであった。しかし、アンケート2では5名と大幅に増えており、チームワークが進むにつれチーム全体を意識することによって解決に導こうとする方向性が見られた。

3.1.5 チームワークの学び

チームワークでの学びについて(その時、自分は何を学びましたか?)の問いに対しての回答をリーダーシップに必要な特徴に当てはめると、Table 5 のようになる。

アンケート1の回答例は以下のとおりである。

<アンケート1の回答: 学びの気づき>

回答 20: 自分は話すことよりも書く方が得意だという事。

(傾聴力・発信力)

回答 21: チームで(2人以上で)何かを一緒に成し遂げることは難しいと改めて思いました。ですが、それは衝突するなどの悪い意味ではなく、誰かがやってくれるだろうというお互いの甘えだったり、気遣っているが故に曖昧になってしまうことがあるという意味で難しいということです。コミュニケーションをとってやっけて行こうとなるとどうしてもこのようなことは仕方ないと思いますが、私はここでそれでも互いに傷つけあわずにちょっとしたことでも言い方や見方、考え方をまずは自分から変えてみることで少しはお互いに楽になることができるような気がしました。(責任を持つ力・自立する力・傾聴力・発信力・問いかける力)

Table 5 Learning in Teamwork and Essential Qualities in Leadership

特性	アンケート1	アンケート2
フォロワーシップ力	0	1
周囲への思いやりと表出力 ⁽⁸⁾	5	2
助力	1	1
積極性を持つ力	2	3
責任を持つ力 ⁽⁸⁾	1	2
自立する力	2	1
革新力	0	1
傾聴力・発信力	7	7
問いかける力	4	3
リサーチ力	2	2
計画力	2	2
対応力	0	2

出典: アンケート1と2の調査結果を基に筆者ら作成。

回答 22: グループワーク、合わせてオンラインでの活動なので、何かあれば都度連絡をとることの大切さ、報連相は必ずしなければならないということを学びました。いかに相手を思いやって行動できるか、周りを見て行動ができるか、自分本位な考えだけで動かないか、がグループワークにおいて必要だと思います。(積極性を持つ力・周囲への思いやりと表出力・傾聴力・発信力)

回答 23: オンラインの可能生、方法(リサーチ力)

回答 24: プロジェクトの準備段階は長ければ長いほど良いのではなく、プロジェクトを実施するベストなタイミングを見計らって、その時に合わせて、準備を進めることが大事だと思った。(計画力)

アンケート1で最も多くみられたのは、回答20~22のような「傾聴力・発信力」(7名)であった。回答20は今まで気づけなかった自分の得意分野を意識することができたようである。次いで、回答22のように周りを見て行動しチーム単位での動きを意識する「周囲への思いやりと表出力」(5名)、回答21のように友好的に議論を試みる「問いかける力」(4名)があった。そして、回答22のように自発的に連絡を取り合おうとする「積極性を持つ力」、回答21のように自分を変えることができることを考えてみるという「自立する力」。回答23のオンライン会議システムの便利な使い方をイベント実施に生かそうとする「リサーチ力」、回答24に見られる「計画力」(各2名)、及び「助力」、及び「責任を持つ力」が各1名であった。「フォロワーシップ力」、「革新力」、「対応力」については0名であった。

総合的にみるとアンケート1では主に、「傾聴力・発信力」や「周囲への思いやりと表出力」及び「問いかける力」など、チームワークの尊重がイベント計画における学びであったことが確認できた。

アンケート2の回答例は以下のとおりである。

<アンケート2の回答: 学びの気づき>

回答 25: 「ハウレンソウ」の言葉でも表されるように、こまめなコミュニケーションの積み重ねが信頼関係とチームワークを強めることを学びました。(積極性を持つ力・責任を持つ力・傾聴力・発信力・問いかける力)

回答 26: 人とのやり取りには丁寧さと、時間配分と、具体的に必要なものを最初に全て提示するべきだということを学びました。(周囲への思いやりと表出力・傾聴力・発信力・リサーチ力・計画力)

回答 27: お互いの意見をどうすり合わせていくべきかを学びました。(傾聴力・発信力・問いかける力・対応力)

回答 28：チームに自分と似たような性格のひとがいると心強く、見ているビジョンも近いので話しやすいなという学びがありました。様々なコミュニティで、自分と似ている性格を持っている人を見つけておくことも大事だと学びました。（フォロワーシップ力）

回答 29：個々で行うイベントではないので、自分ができるときには積極的に他のメンバーを助け、逆の時は手を貸してもらい、助け合っていくと結果的にグループ全体ではうまくいくのではないかと感じるようになった。（周囲への思いやりと表出力・助力・積極性を持つ力）

回答 30：議論内容はラインやテキスト上でも良いが、大事な話がある時、例えば就活で分担された量をこなせない時などは、きちんとビデオ通話や対面などで話した方が良い。（積極性を持つ力・革新力・傾聴力・発信力）

アンケート 2 でも最も多く見られたのは、アンケート 1 同様「傾聴力・発信力」であった。ただアンケート 1 では回答 20（自分は話すことよりも書く方が得意だという事）のような個人のコミュニケーションスタイルについての言及もあった。そして、アンケート 2 では回答 27～29 のように、7 名とも全員が他者を強く意識した回答であった。

次いで、回答 25 のように、「積極性を持つ力」とコミュニケーションの積み重ねの重要性に関わる「問いかける力」への学びが各 3 名に見られた。回答 26 では、「周囲への思いやりと表出力」、事前に必要な情報を収集する「リサーチ力」、「計画力」が挙げられる。回答 25 では、自分の担当するタスクにおける報告を含む「報連相」の重要性に気づく「責任を持つ力」、回答 27 では相手の意見も尊重し柔軟な「対応力」への学びが、それぞれ 2 名ずつであった。また、回答 28 に見られる価値観をメンバーと共有しようとする「フォロワーシップ力」、回答 29 のような「助力」、「自立する力」、回答 30 の大切な話は顔を見ながら話し、より良いコミュニケーション方法を提案する「革新力」が、それぞれ 1 名ずつであった。

総合的にみるとアンケート 2 では、チーム全体や他者とのコミュニケーションの方法や工夫の重要性を学んだことを意識した学生が最も多かったことが確認された。さらに、アンケート 1 では「フォロワーシップ力」、「革新力」、「対応力」という特徴については、誰も意識していないのに対し、アンケート 2 では、全ての特徴において学びが見られた。

3.2 チームワークの実践に必要なリーダーシップスキル

一部の女子大学生を対象としたチームワーク実践における問題は、イベント計画中は自分の感情・考え方・価値観への気づきやそのコントロールに関わることが問題視されやすいことがわかった。そして、イベント遂行後は自分と異なる他者の考え方や価値観に対する理解やチームメイトとの関係性に関わることが問題視されることが明らかとなった。

チーム内の問題解決方法においては、イベント計画中と遂行後ともに対自分と対他者の気持ち・考え方やゴール設定におけるお互いの関係性を重視している。しかしながら、特に遂行後はより柔軟な対応力の必要性や対他者への気遣いや手助けが解決の鍵と考える傾向が強かった。

最後に、問題を経ての学びや気づきにおいては、イベント計画前よりも遂行後の方が、対自分と対他者の考え方・価値観及びチーム全体の関係性やチームメイトの多様性も受け入れられる傾向が見受けられた。それにより、自身の責任を持つ力や建設的な決断力も含めて自己変容を促すバランスの取れた包括的な学びへの気づきが見られた。すなわち、学

生だけでイベント実施を遂行する実践的な教育がリーダーシップ教育において多大な意義があることが示唆された。

4. 総合考察

4.1 研究調査結果のまとめ

つまり、イベントの計画前と実施に際する共通課題や問題として浮上した点は、特に自立する力と責任を持つ力や遵守と周囲への思いやりと表出力の欠如であることが判明した。そして、これらの問題解決方法や学びとして『責任ある意思決定』の力を欠いていたということである。なお、CASEL の枠組みの定義では、小泉⁸⁾によると、「関連する全ての要因と、いろいろな選択肢を選んだ場合に予想される結果を十分に考慮し、意思決定を行う。その際に、他者を尊重し、自己の決定については責任をもつ力」とある。すなわち、イベントの計画前には、問題解決方法や学びとして、「自己への気づき」や「自己のコントロール」に重きがおかれた「積極性を持つ力」や「傾聴力・発信力」が最も強い特徴として挙げられた。アンケートの調査結果からは、全体で対他者を意識したコメントは 2 名であった。

しかしながら、イベントの実施後は、「自己」から「他者への気づき」や「対人関係」を構築する力に問題解決方法や学びの焦点が移り変わっていることが判明した。特徴としては、「対他者」に重きが置かれた「積極性を持つ力」、「傾聴力・発信力」、「周囲への思いやりと表出力」、「助力」、「革新力」が挙げられた。また、イベント計画前の人数と比較したところ、全体で該当者は 6、7 名が「対他者」を気遣う問題解決方法や学びを体得していたことが判明した。つまり、イベントの計画前から実施後の過程において、対自分と対他者の考え方や価値観及びチーム全体の関係性やチームメイトの多様性も受け入れる変化が見受けられた。同変化に伴い、リーダーシップの特性に表出される対他者を重視するリーダーシップの力も培われた。そして、最終的にはリーダーシップの力として最も欠如していた自身の責任を持つ力、さらにはチーム全体にとっての建設的な決断力を発揮出来るか否かを意味する『責任ある意思決定』を促す自己変容に繋がる包括的な学びへの気づきが見られた。Fig. 3 は本研究結果のまとめである。

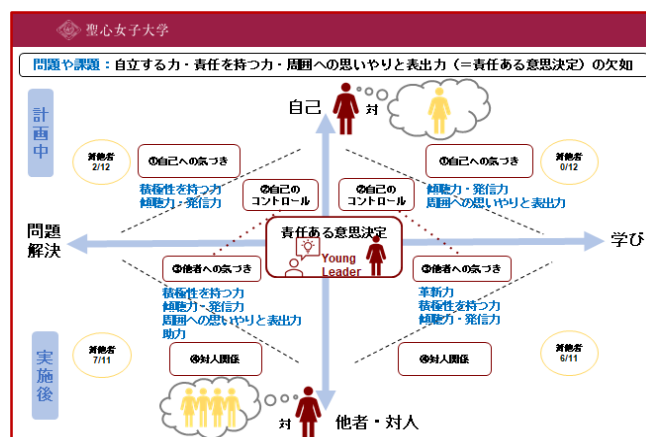


Fig. 3 Leadership Education and Self-Transformation: A Case of Teamwork Practicum by College Students 筆者ら作成。

4.2 考察と今後の研究課題

本論稿のアンケートの調査結果に基づき、まずは CASEL が提唱する 5 つのコア・コンピテンシー（1 つ目：自己への

気づき, 2 つ目: 自己のコントロール, 3 つ目: 他者への気づき, 4 つ目: 対人関係, 5 つ目: 責任ある意識決定) を借用した。そして, ©CASEL 2020 を応用した SEL の形成過程をあえて SEL4+①にモデル化したフレームワークを新たに組み立てることを試み, 本研究結果を考察した (Fig. 4) 。SEL4+①のモデルを応用することにより, イベント計画中のアンケート 1 (前半) では, 学生たちが自己への気づきやコントロールを学び, イベント実施後のアンケート 2 (後半) には対人関係や他者への気づきやコントロールを学ぶ機会を経て, 4 つのコア・コンピテンシーが如何に前後して共に育まれることにより, 最終的にはチームワークを実践する上で+①の成功要素である『責任ある意思決定』の力を身につけていく新たな社会性と情動のスキル形成過程の「傾向」である, という事実を結果として得ることができた。



Fig. 4 Expanded Framework of CASEL (SEL4+①): A process of skills formation of leadership learning and education through teamwork practicum

出典: ©CASEL 2020 を借用し, 筆者ら作成。

SEL4+①によって導かれる自己変容の学習成果とスキルの形成過程は, 女子大学生を事例とした今後の応用型リーダーシップ教育プログラムの新構築を試みる上でも SEL4+①の活用方法の検討は継続に値する枠組みと言えるであろう。そして, 先述した SDG4.7⁽¹⁰⁾ (2030 年までに, 持続可能な開発と持続可能なライフスタイル, 人権, 男女の平等, 平和と非暴力的文化の推進, グローバルシチズンシップ, 文化的多様性と文化が持続可能な開発への貢献の理解の教育を通して, 全ての学習者が, 持続可能な開発を促進するために必要な知識及び技能を習得できるようにする) のビジョンの傘下で求められる高等教育機関におけるリーダーシップ教育の新領域を掘り下げることは現代に求められる教育ニーズではなからうか。

自他の気づきをもたらした要因として考えられるのは, チームワーク実践と仮定できる。メンターによるフィードバックは主にイベント実施に向けての進捗状況を確認する実務的な内容の他はチームメイトとのトラブルの相談であったが, 学生たちが実際に解決に導くのを見守る事に留めた。

今回のデータは 1 年間の大学の学びで長期的に観察することはできたが, 対象者の数がまだ多いとはいえない。今後さらに多くのデータを収集する必要があるが, リーダーシップを実践で学ぶ上で, 学生が直面する問題やメンターがコーチングしていく上での指針の一つとなりうるだろう。最後に, 本研究は女子大学生を事例としているが, 性別を含む属性要因と SEL4+①の因果関係については今回の分析対象としていない。

謝辞

本研究は科学研究費補助金 (18K00882) の支援のもとで実施された。アンケートに回答した参加者に深謝する。

参考文献

- (1) ドウエック・キャロル, 今西康子(訳), 『MINDSET マインドセット「やればできる!」の研究』, (2016), pp3-22, 草思社。
- (2) United Nations (UN), 『THE 17 GOALS: Sustainable Development』, <https://sdgs.un.org/goals>, (参照 2021-5-9)
- (3) The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), OECD future of education and skills 2030: OECD learning compass 2030 A Series of Concept Notes, (2019), pp5-125, OECD, retrieved on June 7th, 2021 from https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/learning-compass-2030/OECD_Learning_Compass_2030_Concept_Note_Series.pdf.
- (4) The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), OECD Future of Education and Skills 2030 Conceptual learning framework Concept note: OECD Learning Compass 2030 (仮訳), (2020), pp1-14, retrieved on August 8th, 2021 from https://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/learning-compass-2030/OECD_LEARNING_COMPASS_2030_Concept_note_Japanese.pdf.
- (5) United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), Global Citizenship Education Topics and Learning Objectives, (2015), pp13-29, UNESCO, retrieved on August 8th, 2021 from <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232993>.
- (6) 聖心女子大学, 『グローバルリーダーシップ・プログラム』, <https://www.u-sacred-heart.ac.jp/academics/faculty/special-program/>, (参照 2021-5-4)
- (7) Collaborative for Academic, Social, and Emotional learning (CASEL), Safe and sound: An educational Leader's guide to evidence-based social and emotional learning programs, (2005), pp1-14, University of Illinois, retrieved on May 19th, 2021 from <https://casel.org/wp-content/uploads/2016/06/safe-and-sound-il-edition.pdf>.
- (8) 小泉令三, 「社会性と情動の学習」(SEL) と教育的公正—アメリカでの CASEL SEL-EXCHANGE の資料をもとに—, 福岡教育大学大学院教職実践専攻年報, 10(2020), pp45-49.
- (9) Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning, 2013 CASEL guide: Effective social and emotional learning programs, preschool and elementary school edition, (2012), pp4-14, 2012 CASEL, retrieved on August 27th, 2021 from <https://casel.org/wp-content/uploads/2016/01/2013-casel-guide-1.pdf>.
- (10) Ministry of Foreign Affairs of Japan (MoFA), 『Japan SDGs Action Platform SDG グローバル指標 (SDG Indicators) 4: 質の高い教育をみんなに』, <https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/statistics/goal4.html>, (参照 2021-8-27)

4. 初期キャリアにおける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^{*1}, 溝口 侑^{*1}, 溝上 慎一^{*1}

The relationship between leadership self-efficacy and organizational socialization during the early career

Yoshiko TAKEDA, Yu MIZOGUCHI, Shinichi MIZOKAMI

^{*1} Toin University of Yokohama, Kuroganecho, Aoba-ku, Yokohama

Abstract

The purpose of this study was to examine whether organizational socialization (“vocational” and “cultural socialization”) mediated the four leadership self-efficacy factors (“empathy,” “accomplishment,” “change,” and “encouragement”) between the fourth year of college and the first year of employment. The mediation effect of vocational and cultural socialization on empathy was not significant. The mediation effect of cultural socialization was significant for accomplishment, change, and encouragement. The mediation effect of vocational socialization, however, was significant only for change. These results indicate that cultural socialization may affect leadership self-efficacy more than vocational socialization during the first year of employment.

Key Words: leadership self-efficacy, organizational socialization, transition, reality shock

1. はじめに

1.1 背景と問題

グローバル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。近年、就職内定時や初期キャリアにおいて、若年層を対象にしたリーダーシップ研修や選抜を行う企業が増えている⁽¹⁾。立教大学が2010年に実施した調査によると、新入社員についても34.7%の企業がリーダーシップを求めていることが報告されている⁽²⁾。これは、リーダーシップが、役割・権限に関係なく全ての人に必要な力⁽²⁾として認識されはじめていることが背景にあると考えられる。

しかしながら、大学から社会へと環境が大きく変化する初期キャリアにおいて、新入社員がリーダーシップを発揮することは容易ではないことが予想される。リーダーシップの発揮には、精神的に安全・安心な環境が必要である⁽³⁾ことから、新規参入した組織にいかに対応し受容されるか否かは、重要な側面であると考えられる。

1.2 若年層の早期離職とリアリティ・ショック

近年、若年層の初期キャリアにおける組織適応や早期離職は喫緊の社会問題になっている⁽⁴⁾⁽⁵⁾⁽⁶⁾。早期離職の要因に関する研究は多くの蓄積がある⁽⁵⁾⁽⁶⁾⁽⁷⁾。2010年頃までの研究では、1990年代後半の不況期の早期離職者増を受け、不況期に就職活動をした若年層は、早期離職しやすいことが報告されている⁽⁸⁾⁽⁹⁾⁽¹⁰⁾。しかしながら、近年では好況期においても入社3年以内に約3割強の離職率が持続していることから、景気などの社会環境以外の側面も早期離職の要因であると考えられるようになった⁽⁴⁾⁽⁶⁾⁽⁷⁾⁽¹¹⁾。

小林らは、事業規模や産業などによる離職率の差異を指摘している⁽¹¹⁾。事業規模では、従業員数300人を境に離職率の高低の違いを報告している。2020年10月発表の厚生

労働省の調べ⁽¹²⁾によると、平成29年大学卒の離職率は、1年以内で11.5%、2年以内で22.9%、3年以内で32.8%である。事業規模別の3年以内の離職率で見ると、従業員数5人未満では56.1%、1000人以上では26.5%と事業規模が小さいほど離職率が高い結果となっている。また、小林ら⁽¹¹⁾は、産業別の差異について商社・卸売や、小売業などのサービス業、マスコミ・広告・コンサルティングなどは早期離職率が高いことを指摘している。初期キャリアについては、事業規模や産業によって、違いがある可能性が示されている。

若年者の早期離職については、企業側は採用や研修時の多大な経費が回収できないなどの側面でのリスクがあるが、早期離職者である個人にとっても負の影響が指摘されている⁽⁴⁾。初職の就職は、その後のキャリアを決定づけるほど重要であると言われている⁽⁴⁾⁽⁶⁾。また、尾形は、若年者の早期離職は、「能力開発においても重大な遅滞が発生し、長期的なキャリア形成にもネガティブな影響を及ぼしかねない」と述べている⁽⁴⁾。

若年就業者の早期離職の原因の一つとされるのが初期キャリアにおけるリアリティ・ショック (reality shock) である⁽⁴⁾⁽⁵⁾。リアリティ・ショックは、組織行動論の研究領域の組織社会化論 (organizational socialization) で取り上げられる現象で、初期キャリアにおける個人の最初の適応課題であり、組織適応を阻害するものとされている⁽⁴⁾。Deanはリアリティ・ショックを「組織に加わる前に形成された期待と組織構成員となった後の認識の間の不一致」と定義している⁽¹³⁾。また尾形は、「組織参入前に形成された期待やイメージが組織参入後の現実と異なっていた場合に生じる心理現象で、新人の組織コミットメントや組織社会化にネガティブな影響を与え、早期離職を促進するもの」とまとめている⁽⁴⁾。

リアリティ・ショックが個人に与える影響として、新人の辞職、組織への帰属意識やモチベーションの変化や低下、組織社会化の失敗などが挙げられている⁽¹⁴⁾。リアリティ・

ショックは、組織参入の前段階である予期的社会化段階と組織への参入段階の双方が密接に関連しているといわれている。このリアリティ・ショックを克服することによって円滑な組織社会化が達成されることが示唆されている⁽⁴⁾。

1.3 初期キャリアにおける組織社会化

初期キャリアで重要とされる組織社会化 (organizational socialization)⁽⁶⁾⁽¹⁵⁾ は、1970年代から研究の蓄積がある⁽¹⁶⁾。この50年間さまざまな知見が発表されており、その定義は研究者によって多種多様にあるといわれている⁽¹⁵⁾。代表的な定義としては Schein⁽¹⁷⁾や Van Maanen⁽¹⁸⁾の「組織の一員として認められるために、個人が価値・規範・組織に必要な行動を身に付けていく過程」や Wanous⁽¹⁹⁾の「組織への新規参入者が、新たな役割・規範・価値を習得するという形で変化し、組織に適応していく過程」がある。また Van Maanen & Schein⁽²⁰⁾による「組織の役割を引き受けるのに必要な社会的知識と技能を個人が獲得していく過程」などが挙げられる。日本では、高橋がこれらの定義を集約し「組織への参入者が組織への一員となるために組織の規範・価値行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を習得し、組織に適応していく過程」と定義している⁽¹⁵⁾。本研究では、さまざまな定義を包括的にまとめていることから高橋の定義を採用するものとする。

組織社会化が成功した場合にもたらされるものとして、組織側のメリットは、1) 個人の職務・役割の明確化、2) 業務内容の理解が進むことによる生産性の向上、3) 職務態度・組織コミットメントの質的向上、4) 離転職の防止などが挙げられる。一方、個人のメリットは、1) 業務時間配分が行えるようになる、2) 自己効力・自信を獲得できる、3) 同僚に受容され、信頼感を得られるなどが挙げられている⁽²¹⁾。このように、組織にとっても個人にとっても、初期キャリアにおける組織社会化は必要不可欠なものである⁽¹⁶⁾。

組織社会化の研究は、組織が個人をいかに社会化させるかという研究が主流であったが、近年では組織と個人が対等な立場で語られるようになってきた⁽¹⁵⁾。本研究では、初期キャリアの新規参入者である個人の視点からの組織社会化に焦点をあてて検討していくこととする。

Bauner & Erdoganによると組織社会化の短期的な成果指標として、前述のとおり、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⁽²²⁾。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も報告されており、組織社会化が奏功することは、初期キャリアのみならず長期的なキャリア形成にも正の影響を及ぼすことが示唆されている⁽¹⁶⁾。

個人が円滑に組織社会化を達成すると、個人の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示されている⁽²³⁾。

1.4 リーダーシップの育成

OECDによって進められている Education2030 プロジェクトでは、2030年の社会で活躍する人材に求められるコンピテンシーの検討がなされている⁽²⁴⁾。本プロジェクトのコンピテンシーの構造は、知識 (Knowledge)、スキル (Skills)、人間性 (Character) の3つに分けられており、その人間性の次元の育成すべき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ている⁽²⁵⁾。グローバル化する社会で活躍する人物には、業界の再編や社内外での変化、危機への対応力が求められる⁽²⁶⁾。リーダーシップは特定のリー

ダーのみならず、国際社会や環境、地域社会のすべての変革に関わる全ての人に必要な力として、教育・育成すべき中核のコンピテンシーとなっている。

米国の多くの大学では、1990年頃から、幅広い層を対象にしたリーダーシップ教育が実施されている⁽²⁷⁾。Komives et al. は、他のスキルと同様にリーダーシップは学習しトレーニングする必要があると述べている⁽²⁸⁾。Owen は、自然と身につくものではなく大学で意図的に育成していく必要がある重要な学習成果の1つであり、段階などに関係なくリーダーシップ教育はリーダーシップの発揮につながる効果があることを明らかにした⁽²⁹⁾。Posnerによれば、リーダーシップ教育が米国の大学で重要視される理由として、大学時代に身につけた考え方やさまざまな活動・経験が、将来、社会に出てから意味のある差につながることを挙げている⁽³⁰⁾。

日本の大学においても、2008年の中央教育審議会答申『学士課程教育の構築に向けて』では、リーダーシップが大学卒業時までに身につけるべき学習成果である「学士力」の態度・志向性の一つに挙げられている⁽³¹⁾。複雑化する現代社会で、チームワークやリーダーシップを発揮して社会的責任を担う、倫理的・社会的能力の養成が大学教育に求められているのである。

近年、時代の要請を受けリーダーシップ育成をカリキュラムに取り入れる大学が国立私立を問わず全国で増加している⁽³²⁾。また、日向野は、大学時代におけるリーダーシップ教育の必要性について、現代社会に求められるのは役割や権限のないリーダーシップ実践であることから、ヒエラルキーのある組織社会に入る前に教育されることが望ましいと述べている⁽³⁾。このように日本においても、大学におけるリーダーシップ教育の重要性が認められてきている。

1.5 リーダーシップ自己効力感について

米国では、リーダーシップの発揮やリーダーシップ能力に加えて、リーダーシップ自己効力感 (leadership self-efficacy) に関する研究が多数なされている⁽³³⁾⁽³⁴⁾。McCormick et al.⁽³⁵⁾は Bandura の自己効力感の概念⁽³⁶⁾がリーダーシップ自己効力感にも適応できると述べている。つまり、リーダーシップ自己効力感とは、リーダーシップを発揮しようとしたときに成功できるという内なる確信といえる。

米国では、2000年以降、リーダーシップ自己効力感とリーダーシップの発揮の関係についての研究が多数なされてきており、両者の間に正の相関関係があることが明らかにされている⁽³⁷⁾。リーダーシップ自己効力感を育成し高めることが、リーダーシップの発揮につながるということである。

また、リーダーシップ自己効力感は、リーダーシップと同様に、リーダーなど特定の人の特性ではなくトレーニングや教育によって育成できることが明らかにされている⁽³⁸⁾。米国の大学のリーダーシップ教育の指針である Council for the Advancement of Standards in Higher Education (CAS) には、リーダーシップ自己効力感を向上させることがリーダーシップ教育の中でも最も重要なプログラムとして挙げられている⁽³⁹⁾。リーダーシップ自己効力感の育成はリーダーシップ育成の重要な柱となっているのである。

Kodama の大学生を対象にした調査によると、日系人をはじめとするアジア系アメリカ人はリーダーシップの発揮に不安を覚えやすくリーダーシップ自己効力感を育成することは重要であることが報告されている⁽⁴⁰⁾。アジア系アメリ

白人にとってのリーダーシップは、白人の古典的な支配的リーダーシップをイメージすることが多く、自分自身がリーダーシップをとっていても、自身をリーダーとして資格がないと思ったり、認識しなかったりすることが多いと報告されている。アジア系アメリカ人にとって、リーダーシップを発揮するためにはリーダーシップ自己効力感の育成を行うことは重要な課題とされている。アメリカ文化における人種問題の要因も考えられるが、日本の大学生においてもリーダーシップ自己効力感が低いことが予想される。

以上の議論から本研究ではリーダーシップ自己効力感に着目して検討を行うこととする。本研究におけるリーダーシップ自己効力感は、「集団の目的達成のために、他の構成員に対して共感したり鼓舞したりと能動的に関与しながら、自らの役割や課題を遂行し肯定的な変化をもたらすことに対して自らが成功できるという未来行動への確信」⁽⁴¹⁾と操作的に定義する。

1.6 トランジションを経た初期キャリアの問題

大学教育においては「学校から仕事への移行（以下、トランジション）」に関する研究が注目されている^{(42) (43) (44)}。トランジションとは、「フルタイムの学校教育を修了して、安定的なフルタイムの職につくこと」と定義される⁽⁴⁶⁾。溝上によると、近年の研究では、トランジションの対象が大学進学者の増加により大学卒業時の年齢層まで拡張して捉えられていることを指摘している⁽⁴⁴⁾。

リーダーシップなどのコンピテンシーは、高校までの各学校種での育成はもちろん必要であるが、社会に出る直前の大学教育でどのように育成されるべきかの検討はトランジションの観点から重要であるといえる。さらに社会で活躍するためには、大学卒業時までに身につけた力を、社会に出てから発揮できるかが問われる。したがって大学卒業時までに身につけたリーダーシップが、トランジションを経てどのように発揮されるのかを明らかにすることは、現代社会の重要な課題といえる。

武田らによると、トランジションを経た大学4年次から1年後の入社一年目で、リーダーシップ自己効力感が低下する可能性が示唆されている⁽⁴⁵⁾。これは、前述のように大学から社会への環境変化によって生じる、リアリティ・ショックなどの要因が考えられる。しかしながら、これらは誰もが経験するもので、リアリティ・ショック自体が問題ではない。リアリティ・ショックをどのように受け止め組織に適應できるかが重要である⁽¹⁶⁾。

人は、発達・成長とともに各教育機関のなかで「社会化」(socialization)され続けてきた⁽¹⁷⁾。大学から社会へのトランジションにおいては、社会化の重要な局面を迎えることになる。初期キャリアにおける組織社会化を受動的ではなく「自ら能動的に引き受ける」⁽¹⁶⁾ことが求められる。組織社会化は社会で活躍する人材に求められるリーダーシップとの関連があることも報告されている⁽⁴³⁾。初期キャリアにおける新しい環境で人は不安になりがちである。組織社会化が成功すれば、前述のように受容されたと感じ精神的な安心・安全な環境がもたらされる。リーダーシップの発揮には安心・安全な環境が必要であることから、組織社会化が奏功することは、リーダーシップ自己効力感などのコンピテンシーの発揮に正の影響を与えることが予想される。しかしながら、大学4年次と入社1年目におけるトランジションの観点でリーダーシップと組織社会化との関連を捉えた研究は十分なされていない。

以上のことから、大学から社会人に移行する際のリーダーシップ自己効力感と組織社会化との関連を検討することは、大学でのリーダーシップ育成とその後のキャリア形成にトランジションの視点から非常に重要な知見をもたらすと考えられる。

1.7 本研究の目的と仮説

本研究では大学4年次と入社1年目の社会人を対象とした縦断データを用いて、大学4年次のリーダーシップ自己効力感が組織社会化を介して、入社1年目のリーダーシップ自己効力感にどのような影響を与えるのかを検討する。

社会で活躍する人材には、組織参入時に組織へ適應していくことが求められる。組織社会化は、学習的な側面を内包していると言われている⁽¹⁶⁾。つまり、組織から強制されて社会化するのではなく、技能形成や組織文化に対して主体的な態度で向き合い、自ら行動変容していくことが求められると考えられる。大学時代とは異なる新しい価値観へ適應していくためには、新しい人間関係や文化・技能を積極的に学び、構築することが求められる。本研究で取り上げるリーダーシップは、「集団の目的達成のために、他の構成員に対して共感したり鼓舞したりと能動的に関与しながら、自らの役割や課題を遂行し肯定的な変化をもたらす」力であることから、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は新しい組織への適應(組織社会化)に対して有効に働くことが予測される。

また、初期キャリアにおける組織社会化が成功することは長期的なキャリア形成に影響することが示されている⁽⁴⁴⁾こと⁽²³⁾から、組織社会化から入職後の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、大学までに養われたリーダーシップ自己効力感と入職後のリーダーシップ自己効力感を媒介する変数として初期キャリアにおける組織社会化を仮定し、その媒介効果(間接効果)の検証を通して、初期キャリアにおけるリーダーシップ発揮のために組織社会化が果たす役割についての示唆を得ることを目的とする。したがって本研究では、大学までのリーダーシップ自己効力感が初期キャリアにおける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検討を行うものとする。組織社会化には、技能形成と組織文化の側面での適應がある。新しい環境である入社1年目の初期キャリアにおいては、安全・安心な環境を得られることがリーダーシップには必要であることから、組織文化への適應の方が技能形成の側面よりも重要であることが予想される。

なお初期キャリアにおける組織社会化を検討する際には、業種や事業規模による違いを考慮する必要があると考えられる^{(11) (12)}。そこで、業種別、事業規模別の組織社会化の程度を確認した上で、媒介分析を行う。

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、1年前に実施した武田ら⁽⁴⁶⁾の調査参加者(2018年12月に同インターネットリサーチを利用し調査した、4年制大学に通う大学4年生1031名)を対象に縦断調査を行った。(以下、大学4年次の調査(2018年実施)をwave1、今回の調査(2019年実施)をwave2とする)。wave2では

280人(男女各140人)から回答を得たが、本研究の目的に照らして現在の職業を「社会人」と回答した177人(男性74人、女性103人；wave2での年齢は平均23.06歳、 $SD = 0.86$)を分析の対象とした。

2.2 調査項目

デモグラフィック変数 wave1では、年齢、性別、通っている大学の学部・学科の種類を尋ねた。wave2では、「現在の職業」「仕事の業種」「従業員規模」を回答してもらった。

武田・溝上⁽⁴¹⁾の4因子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。元論文にしたがい、「非常に自信がある(5点)」「まったく自信がない(1点)」の5件法で回答を求めた。LSEは三隅らのPM理論⁽⁴⁷⁾に基づいて開発された尺度で、P(performance)行動の変革力と遂行力、M(maintenance)行動の鼓舞力と共感力の4因子で構成される。遂行力は直近の業務の進行や決定、変革力は未来を見据えた問題解決、共感力は身近なメンバーへの信頼、鼓舞力はメンバー全体の士気を上げる働きかけを行うことへの自信を表す因子である。変革力は遂行力よりも、鼓舞力は共感力よりも高度なリーダーシップ自己効力感因子であることが確認されており⁽⁴¹⁾、なかでも共感力は過去の経験に左右されにくく他の3因子とは異なる性質であることが報告されている⁽⁴⁸⁾。このようにLSEは、因子ごとに異なる性質をもつことから、それぞれの4因子が組織社会化による媒介のされ方も異なる様相を呈すると予測される。そこで本研究においては個別に検討を行うこととする。

組織社会化 館野・中原⁽⁴⁹⁾の2因子(職業的社会化、文化的社会化)から構成される職場における組織社会化尺度(以下、「組織社会化」と略記する)を使用した。元論文にしたがい、「あてはまる(5点)」「あてはまらない(1点)」の5件法で回答を求めた。組織社会化には「技能的側面」と「文化的側面」という2つの側面があると言われている⁽¹⁵⁾⁽¹⁶⁾。前者は組織の中で達成される技能形成を、後者は組織における個人の文化受容を表している。組織社会化を、この2側面から捉える意義については、個人が組織選択をする際に職業的な理由のみから組織を選択し参加することが稀で、組織文化や風土などに基づく制度を考慮して組織に参加するということが理由として挙げられている⁽¹⁶⁾。本研究でもこの議論に沿って組織社会化を2側面からとらえることとする。

デモグラフィック変数とLSEはwave1、2の両時点、組織社会化はwave2でのみ調査を行った。

3. 結果

分析にはR4.1.1⁽⁵⁰⁾を用いた。

3.1 LSEの確認的因子分析と測定不変性の検討

LSEは主に大学生1、2年生を対象に開発された尺度⁽⁴⁹⁾であるが、本研究が対象とするのは大学4年生及び社会人である。そこで同様の因子構造が確認されるかを検証するために、両時点において先行研究と同様の因子構造を想定した確認的因子分析を行い、適合度指標を算出した。分析にはRのlavaan package⁽⁵²⁾のcfa()関数を利用した。各調査時点での適合度指標はwave1で $\chi^2 = 183.982$, $df = 98$, $p < .001$, CFI = .941, RMSEA = .070, wave2で $\chi^2 = 221.872$, df

= 98, $p < .001$, CFI = .901, RMSEA = .085であった。CFIは.95以上であることが望ましいが、.90以上であればモデルは適合していると評価される。RMSEAは.05以下で良い適合、.08以下であれば適合しているとされる⁽⁵²⁾。RMSEAはやや基準値を上回っていたものの、CFIは基準を満たしており、両時点において先行研究と同様の因子構造が支持されたものと判断された。

さらに2時点での測定不変性を検証するために、すべてのモデルで同一観測変数の誤差間に共分散を仮定し、次の4つのモデルを検証した。誤差間の共分散の他には等値制約をかけない配置不変モデル、配置不変モデルに因子負荷量に等値制約をかけた弱測定不変モデル、弱測定不変モデルに観測変数の切片に等値制約をかけた強測定不変モデル、強測定不変モデルに観測変数の誤差分散に等値制約をかけた厳密測定不変モデルの適合度を検討した(適合度は順に $\chi^2 = 714.927$, $df = 420$, $p < .001$, CFI = .901, RMSEA = .063; $\chi^2 = 740.211$, $df = 432$, $p < .001$, CFI = .896, RMSEA = .063; $\chi^2 = 760.989$, $df = 443$, $p < .001$, CFI = .893, RMSEA = .064; $\chi^2 = 783.013$, $df = 459$, $p < .001$, CFI = .891, RMSEA = .063)。弱測定不変モデル、強測定不変モデル、厳密測定不変モデルを配置不変モデルと比較したとき、CFIの差が.01以下、RMSEAの差が.015以下であればより制約の強いモデルを採用する⁽⁵²⁾。配置不変モデルとの比較したところ、すべてのモデルが基準内に収まった(弱測定不変モデル $\Delta\chi^2 = 25.285$, $df = 12$, $p < .05$, $\Delta CFI = -.005$, $\Delta RMSEA < .001$; 強測定不変モデル $\Delta\chi^2 = 46.062$, $df = 23$, $p < .01$, $\Delta CFI = .008$, $\Delta RMSEA = -.001$; 厳密測定不変モデル $\Delta\chi^2 = 68.087$, $df = 39$, $p < .01$, $\Delta CFI = .010$, $\Delta RMSEA < .001$)。したがって、縦断データにおけるLSEの測定不変性が確認された。

3.2 組織社会化の業種別・従業員規模別の検討

組織社会化の程度が所属している業種及び企業規模(従業員規模)によって異なるかを検討した。いずれも区分が多く、各セルに該当する人数が小さいことから、ノンパラメトリック検定であるクラスカル・ウォリス検定を行った。分析にはstats packageのkruskal.test()関数、効果量 η^2 の算出にはrstatix package⁽⁵¹⁾のkruskal_effsize()関数を用いた。95%信頼区間(CI: Confidence Interval)の算出にはブートストラップBCa法(標本数5,000)を用いた。

業種別の平均値(SD)はTable1に示す通りである。業種別の組織社会化の程度が異なるか検定を行った結果、どちらの因子においても有意な差が見られたが(職業的社会化 $\chi^2 = 25.518$, $df = 14$, $p < .05$, $\eta^2 = 0.071$ (95%CI: -0.010-0.100); 文化的社会化 $\chi^2 = 26.801$, $df = 14$, $p < .05$, $\eta^2 = 0.079$ (95%CI: -0.0003-0.110))、効果量 η^2 の信頼区間は0をまたいでいた。

従業員規模事(業種)の平均値(SD)はTable2に示す通りである。従業員規模事の組織社会化の程度が異なるか検定を行った結果、どちらの因子においても有意な差は見られなかった(職業的社会化 $\chi^2 = 10.360$, $df = 7$, $n.s.$, $\eta^2 = 0.0199$ (95%CI: -0.030-0.050); 文化的社会化 $\chi^2 = 6.893$, $df = 7$, $n.s.$, $\eta^2 = -0.0006$ (95%CI: -0.030-0.020))。

以上より、業種別では組織社会化の程度に差がある可能性は示唆されたものの、本研究においては、一つの集団として扱い、これ以後の分析を行うこととした。

3.3 リーダーシップ自己効力感の関数に関する組織社会化媒介効果の検討

LSE と組織社会化の基本統計量及び相関係数を Table3 に示す。2 時点の LSE と組織社会化では、すべての変数間に有意な相関関係が見られた。両時点において共感力と組織社会化の間の相関は、LSE の残りの 3 因子と比較すると弱い相関がみられた ($r = .20 \sim .35$)。また wave2 の LSE の遂行力、変革力、鼓舞力と組織社会化の間には比較的強い相関がみられた ($r = .47 \sim .63$)。

2 時点間の LSE の関係における、組織社会化の媒介効果を検討するために、LSE の因子ごとに、組織社会化の下位次元である職業的・社会的・文化的社会化を媒介変数として共分散構造分析を行った。組織社会化の媒介効果（間接効果）について、より正確に評価するために、ブートストラップ BCa 法（標本数 5000）を用いて 95%信頼区間を算出した（直接効果及び間接効果については Fig.1 に示す。間接効果に関するブートストラップの結果は Table4 に示す）。分析には R の lavaan package⁽⁵²⁾ sem() 関数と

parameterEstimates()関数を利用した。

LSE のすべての因子で wave1 から wave2 への直接効果は、有意であった（共感力.57；遂行力.35；変革力.47；鼓舞力.45；いずれも $p < .01$ ）。しかし媒介変数として組織社会化の下位次元である職業的・社会的・文化的社会化を組み込むことで、直接効果は減衰した（共感力.52, $p < .01$ ；遂行力.18, $p < .05$ ；変革力.29, $p < .01$ ；鼓舞力.21, $p < .01$ ）。

共感力では全体的な間接効果は.055（95%CI：0.019－0.108）と有意であったが、下位次元ごとの間接効果は、文化的社会化で有意傾向（ $p < .10$ ）であり、職業的・社会的・文化的社会化は有意ではなかった。遂行力では全体的な間接効果は.166（95%CI：0.087－0.264）と有意であり、下位次元ごとの間接効果は、文化的社会化で 0.109（95%CI：0.042－0.201）と有意であったが、職業的・社会的・文化的社会化は有意ではなかった。変革力では全体的な間接効果と下位次元ごとの間接効果すべて有意であった（全体：0.166（95%CI：0.100－

Table 1 Mean and SD of Organizational Socialization, by business category

業種	農林漁業	建設業	製造業	電気/ガス/熱供給/水道業	情報通信業	運輸業/郵便業	卸売業/小売業	金融/保険業	
人数	3	12	29	3	22	3	20	11	
職業的・社会的・文化的社会化	平均値	3.33	3.00	2.57	3.50	2.61	3.92	2.95	2.48
	SD	(1.38)	(0.67)	(0.80)	(0.00)	(0.91)	(0.80)	(0.82)	(0.58)
職業的・社会的・文化的社会化	平均値	3.42	3.17	2.67	3.67	2.75	3.00	3.19	2.70
	SD	(1.18)	(0.81)	(0.78)	(0.52)	(0.95)	(0.50)	(0.96)	(0.44)

業種	不動産業/物品賃貸業	飲食/宿泊業	医療/福祉	教育/学習支援	学術研究/専門・技術サービス業	その他サービス業	公務員	その他	
人数	2	5	7	6	3	37	10	4	
職業的・社会的・文化的社会化	平均値	3.25	2.85	3.07	3.08	3.25	3.16	2.92	2.88
	SD	(0.71)	(0.29)	(0.69)	(0.82)	(0.66)	(0.54)	(0.93)	(0.66)
職業的・社会的・文化的社会化	平均値	3.88	2.50	3.29	3.21	3.50	3.14	2.92	2.81
	SD	(0.18)	(0.47)	(0.60)	(0.86)	(0.50)	(0.49)	(0.74)	(1.09)

注：業種の選択肢には「鉱業」も設定していたが、該当者が0であったため、表からは省いた

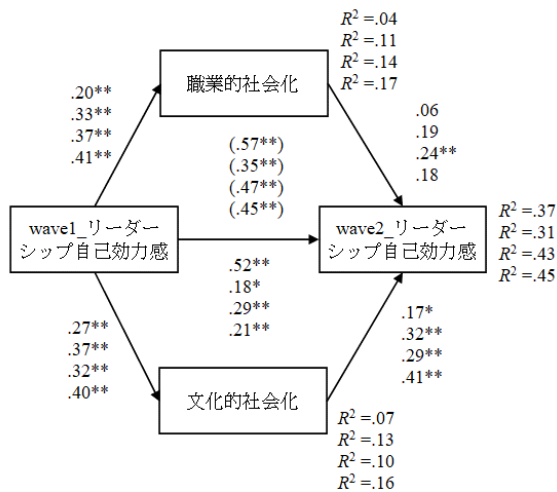
Table 2 Mean and SD of Organizational Socialization, by employee size

従業員規模	1～29人	30～99人	100～299人	300～999人	1000～2999人	3000～4999人	5000～9999人	10000人～	わからない	
人数	18	19	29	31	27	7	17	14	15	
職業的・社会的・文化的社会化	平均値	3.18	2.86	2.81	2.66	3.19	2.82	2.91	2.86	2.93
	SD	(0.55)	(0.83)	(0.82)	(0.67)	(0.82)	(0.59)	(0.84)	(0.78)	(0.84)
職業的・社会的・文化的社会化	平均値	3.29	2.88	2.96	2.82	3.13	3.00	2.99	3.04	2.88
	SD	(0.52)	(0.81)	(0.86)	(0.69)	(0.84)	(0.66)	(0.87)	(0.68)	(0.85)

Table 3 Descriptive Statistics and Correlations Between Leadership Self-Efficacy and Organizational Socialization (N = 177)

		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。



注1: 数値は標準化係数である。

注2: 上から順に共感力, 遂行力, 変革力, 鼓舞力についての結果である。

注3: ** 1%水準で有意, * 5%水準で有意であることを表す。

注4: 括弧内の数値は媒介変数を統制する前の直接効果を表す。

Fig. 1 Direct and Indirect effect of LSE (wave1) on LSE (wave2) through Organizational Socialization

Table 4 Results of Bootstrap for Coefficients of Indirect Effect

	間接効果	SE	p	95%信頼区間		標準化
				下限	上限	化解
全体	0.055	0.022	.014	0.019	0.108	0.057
共感力						
職業的	0.012	0.018	.520	-0.016	0.060	0.012
文化的	0.043	0.025	.077	0.005	0.104	0.045
遂行力						
全体	0.166	0.045	.000	0.087	0.264	0.177
職業的	0.057	0.035	.108	0.001	0.142	0.060
文化的	0.109	0.040	.007	0.042	0.201	0.117
変革力						
全体	0.166	0.038	.000	0.100	0.251	0.181
職業的	0.081	0.032	.011	0.026	0.153	0.088
文化的	0.085	0.027	.002	0.041	0.147	0.093
鼓舞力						
全体	0.225	0.042	.000	0.153	0.319	0.240
職業的	0.070	0.039	.073	-0.007	0.148	0.070
文化的	0.155	0.044	.000	0.083	0.256	0.160

0.251; 職業的社会化: 0.081 (95%CI: 0.153-0.088; 文化的社会化: 0.085 (95%CI: 0.041-0.147). 鼓舞力では全体的な間接効果.235 (95%CI: 0.153-0.319) と有意であり, 下位次元ごとの間接効果は, 文化的社会化で 0.155 (95%CI: 0.083-0.256) と有意であったが, 職業的社会化は有意傾向 ($p < .10$) であった。

4. 考察

組織社会化(職業的社会化・文化的社会化)について, 業種, 事業規模(従業員規模)ごとに差が見られるかを検討したが, 従業員規模では有意な差は見られなかった。また業種では有意な差は見られたものの効果量の信頼区間が 0 をまたいでおり, 本研究では特定の業種を取りあげて, ほかの業種よりも組織社会化の程度が高い(低い)と議論することは適切ではないと考え, 全データを一つの集団とみなして検討することとした。但し, 本研究のデータはサンプル数が少なく, 業種別, 従業員規模別に組織社会化の程度が異なることはない結論を下すことはできない。さらに,

本研究では, 媒介効果(間接効果)の検証において, 業種ごと, 従業員規模ごとの多母集団同時分析を行ったわけではなく, 媒介の様相が異なるかについては検証できていない。今後はサンプル数を増やすことや調査対象を限定することで, 業種や従業員規模の影響も考慮することが必要であると考えられる。

大学 4 年次の LSE の 4 因子から組織社会化の 2 因子(職業的社会化・文化的社会化)への相関が見られたことから, 入社前後の LSE を職業的社会化・文化的社会化が媒介するかの検証を行った。その結果, 入社前後のリーダーシップ自己効力感に対する組織社会化(職業的社会化・文化的社会化)の媒介効果において, LSE の下位次元及び組織社会化の下位次元ごとに異なる結果が示された。

共感力は, 組織社会化全体では有意傾向であったが, 因子ごとに見るとどちらも媒介効果が有意でなかったことから, 組織における技能形成に適應すること(職業的社会化)や組織の文化を受容すること(文化的社会化)が, 入社前後のリーダーシップ自己効力感を媒介するわけではないことが示された。つまり, 組織参入前に身につけていた, 集団の他の構成員へ共感することへの自信は, 新しい組織に適應するかどうかにはほとんど影響を受けない可能性が考えられる。武田らの一連の研究においては, 共感力はパーソナリティ特性に近く, 経験や環境の変化の影響を受けにくいことが明らかにされており⁽⁴³⁾⁽⁴⁶⁾, 本研究においても同様の傾向が確認されたといえる。

次に, 遂行力・鼓舞力・変革力に対しては, 文化的社会化で媒介効果が有意であった。これは, 大学までに身につけた, 能動的に業務を進めていくこと(遂行力)や集団の他の構成員に対して奮起させること(鼓舞力), 問題解決していくこと(変革力)への自信は, 新しい組織文化への適應を高め, 入社後の遂行力・鼓舞力・変革力に効果がある可能性が示唆された。企業文化を理解し組織内の人間関係に適應していくことが, これら遂行力・変革力・鼓舞力の発揮につながることを示唆された。

一方, 職業的社会化では, 現状を改善し題解決していくことへの自信(変革力)のみが媒介効果が有意であった。このことから, 大学 4 年次までに育成した変革力が, 技能や技術の職業的な適應(職業的社会化)が向上することで, 初期キャリアの変革力に効果があることが示唆された。

4 因子および組織社会化の下位因子によって媒介効果に差異はあったものの, 仮説は概ね支持されたといえる。

以上の結果から, 初期キャリアの組織では, 技能や技術の職業的な適應(職業的社会化)よりも, 企業文化や職場の人間関係を把握し組織に適應していく(文化的社会化)ことのほうが, リーダーシップを発揮する自信につながることを考えられる。

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における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。この結果は大学から社会へのトランジションを経た初期キャリアにおける組織社会化とリーダーシップ自己効力感の関連についての議論に貢献するものであると考えられるが, 十分ではない点も残されている。本研究に関わる課題としては次の 3 点が挙げられる。

1 点目は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である。職場での 2 者間の相互関係をより精緻に検証するためには, 1 年後か, 少なくとも組織社会化の調査よりも後にリーダーシップ自己効力感を調査する必要があると考えられる。

2 点目は、初期キャリアにおける、文化的社会化と職業的社会的な媒介効果が異なる要因について明らかになっていないことである。本研究では、リーダーシップ自己効力感と組織社会化の 2 つの変数間の関係のみで議論を行ったが、その背後にある要因を特定することは今後の課題であると考えられる。本調査結果は、入社 1 年目という特殊な環境下による可能性が大きいことが考えられる。2 年目以降も同様の結果が得られるのかを検討する必要があると考える。

3 点目は、リーダーシップ自己効力感や組織社会化と、リアリティ・ショック、入社前後の研修内容などとの関連が明らかになっていないことである。リーダーシップの発揮には、精神的に安心・安全な場所が必要である³⁾。入社前後のこれらの項目との関連をみていくことは、組織社会化を阻害する要因を明らかにすることにもつながる可能性があると思われる。以上 3 点が明らかになることで、初期キャリアにおける組織適応をスムーズに行え、リーダーシップを発揮し中長期キャリアにおいて活躍できる人材の育成につながるのではないかと考えられる。組織にとっても個人にとっても必要な示唆を与えられる可能性がある。

以上の検討については、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) 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), pp51-64.
- (2) 日向野幹也, 新しいリーダーシップ教育とディープ・アクティブラーニング 松下佳代・京都大学高等教育研究開発推進センター編『ディープ・アクティブラーニング: 大学授業を深化させるために』(2015), pp241-260, 勁草書房.
- (3) 日向野幹也, ディープ・アクティブラーニングー反転授業とリーダーシップ教育を事例としてー第 21 回大学教育研究フォーラム発表論文集, (2015), pp324-325.
- (4) 尾形真実哉, リアリティ・ショック (reality shock) の概念整理, 甲南経営研究, 53 (1), (2012), pp85-126.
- (5) 小川憲彦, リアリティ・ショックが若年者の就業意識に及ぼす影響 経営行動科学, 18(1), (2005), pp 31-44.
- (6) 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). pp 11-68.
- (7) 小林徹, 新規学卒者の就職先特徴の変化と早期離職の職場要因 『日本労働研究雑誌』, 668,(2016), pp 38-58.
- (8) 大竹文雄・猪木武徳, 「労働市場における世代効果」浅子和美・吉野直行・福田慎一編『現代マクロ経済分析 転換期の日本経済』, (1997), pp 56-68, 東京大学出版会.
- (9) 太田聡一・玄田有史・近藤絢子, 溶けない氷河, 『日本労働研究雑誌』, 569, (2007), pp 4-16.
- (10) 近藤絢子, 労働市場参入時の不況の長期的影響--日米女性の比較分析 家計経済研究 77, (2008), pp 73-80.
- (11) 小林徹・梅崎修・佐藤一磨・田澤実, 大卒者の早期離職とその後の転職先, 『大原社会問題研究所雑誌』(671・672), (2014), pp 50-70.
- (12) 厚生労働省の新規大卒就職者の事業所規模別離職状況, <https://www.mhlw.go.jp/content/11650000/000689582.pdf>, 2020, (参照 2021-9-29)
- (13) Dean, R. A., Ferris, K. R. and Konstans, C, "Occupational reality shock and organizational commitment: evidence from the accounting profession, " Accounting Organizations and Society, 13(3), (1988), pp 235- 250.
- (14) Schein, E. H., Career Dynamics : Matching Individual and Organizational Needs, (1978), Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』, (1991), 白桃書房.
- (15) 高橋弘司, 組織社会化研究をめぐる諸問題 研究レビュー 『経営行動科学』, 8(1), (1993), pp1-22.
- (16) 中原淳, 『経営学習論: 人材育成を科学する』, (2012) , pp51-86, Tōkyō Daigaku Shuppankai.
- (17) Schein, E. H. Organizational socialization and the profession of management. Industrial Management Review, 9, (1968), pp 1-16.
- (18) Van Maanen, J. ,People processing: Strategies of organizational socialization. Organizational Dynamics,(Summer), (1978) , pp 19-36.
- (19) "Wanous, J. P., Organizational Entry: Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers (2nd.ed.). (1992), Reading, MA: AddisonWesley.
- (20) Van Maanen, J. & Schein, E. H. ,Toward a theory of organizational socialization. In B.M. Staw(Ed.), Research in Organizational Behavior (1).Greenwich, (1979) , pp 209-266, CT:JAI Press.
- (21) Feldman, D. C. , A contingency theory of socialization. Administrative Science Quarterly, 21, (1976), pp433-452.
- (22) Bauer, Talya N., and Berrin Erdogan. , Organizational socialization outcomes, Now and into the future, (2012).
- (23) 保田江美, 溝上慎一, 初期キャリア以降の探求: 「大学時代のキャリア見通し」と「企業におけるキャリアとパフォーマンス」を中心に. 中原淳, 溝上慎一 (編)『活躍する組織人の探究ー大学から企業へのトランジションー』, (2014), pp 139-173, 東京大学出版.
- (24) OECD Education 2030 プロジェクトについて (https://www.oecd.org/education/2030-project/about/documents/OECD-Education-2030-Position-Paper_Japanese.pdf) , (参照 2019-9-30) .
- (25) FADEL, C., BIALIK, M. and TRILLING, B. (2015) Four-Dimensional Education: The Competencies Learners Need to Succeed (岸学 (監訳) 21 世紀の学習者と教育の 4 つの次元: 知識, スキル, 人間性, そしてメタ学習第 3 版, (2018), 北大路書房.
- (26) 久世浩司, 『レジリエンスの鍛え方』第 2 版. (2015) , 実業之日本社.
- (27) Dugan, J. P. and KOMIVES, S. R.Developing leadership capacity in college students. National Clearing House for Leadership Programs, (2007) ,College Park MD.
- (28) Komives, S. R., Lucas, N., and McMahon, T. R. (2009). Exploring leadership: For college students who want to make a difference (日向野幹也 (監訳), 泉谷道子, 丸山智子, 安野舞子 (訳) (2017) リーダーシップの探求: 変化をもたらす理論と実践. 早稲田大学出版部.
- (29) Owen, J. E. Findings from the multi-institutional study of leadership institutional survey: A national report. National

- Clearinghouse for Leadership Programs, (2012), College Park MD .
- (30) Posner, B. Z. The Impact of Gender, Ethnicity, School Setting, and Experience on Student Leadership: Does It Really Matter?. *Management and Organizational Studies*, 1(1), (2014), pp 21-31.
- (31) 中央教育審議会 学士課程教育の構築に向けて (答申) http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afildfile/2008/12/26/1217067_001.pdf (参照 2021-05-25).
- (32) 館野泰一, 中原淳, 木村充, 保田江美, 吉村春美, 田中聡, 溝上慎一. 大学での学び・生活が就職後のプロアクティブ行動に与える影響. *日本教育工学会論文誌*, 40 (1), (2016) pp 1-11.
- (33) McCormick, M. J., Self-efficacy and leadership effectiveness: Applying social cognitive theory to leadership. *Journal of Leadership Studies*, 8(1), (2001), pp22-33.
- (34) Paglis, L. L., & Green, S. G. , Leadership self - efficacy and managers' motivation for leading change. *Journal of organizational behavior*, 23(2), (2002), pp 215-235.
- (35) McCormick, Michael J., Jesús Tanguma, and Anita Sohn López-Forment. Extending self-efficacy theory to leadership: A review and empirical test. *Journal of Leadership Education* 1.2, (2002), pp 34-49.
- (36) Bandura, A. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, (1977), pp 191-215.
- (37) Dugan, J. P., & Komives, S. R., Influences on college students' capacities for socially responsible leadership. *Journal of College Student Development*, 51(5), (2010), pp 525-549.
- (38) 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), pp 22-23.
- (39) Council for the Advancement of Standards in Higher Education, http://www.leadershipeducationresources.com/uploads/1/7/1/7/17175640/cas_standards_lead_programs.pdf, (参照 2018-9-28) .
- (40) Kodama, C. M. A structural model of leadership self-efficacy for Asian American students: Examining influences of collective racial esteem and resilience, (2014) , Doctoral dissertation, Loyola University Chicago.
- (41) 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). pp23-30.
- (42) 館野泰一, 中原淳, 木村充, 保田江美, 吉村春美, 田中聡, 溝上慎一. 大学での学び・生活が就職後のプロアクティブ行動に与える影響. *日本教育工学会論文誌*, 40(1), (2016) pp 1-11.
- (43) 武田佳子・溝口侑・溝上慎一, リーダーシップ自己効力感と組織社会化の関係の検討 *日本リーダーシップ学会第5回研究講演会論文集*, (2020), pp 3-4.
- (44) 溝上慎一, 学校から仕事へのトランジションとは, 溝上慎一・松下佳代 (編) 『高校・大学から仕事へのトランジション—変容する能力・アイデンティティと教育』, (2014), pp 1-39, ナカニシヤ出版.
- (45) 武田佳子・溝口侑・溝上慎一. 大学と初期キャリアのリーダーシップ自己効力感の変化について—大学での学びとの関連から— 第27回大学教育研究フォーラム発表論文集, (2021), pp 87.
- (46) 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), pp 15-21.
- (47) 三隅二不二, 『リーダーシップの科学 指導力の科学的診断法』 15, (1986), pp 65-94, 講談社.
- (48) 武田佳子・溝口侑・溝上慎一, リーダーシップ自己効力感にリフレクションが与える影響について—大学四年次と入社一年目の縦断調査から— *大学教育学会第42回発表要旨収録*, (2020), pp 266-267.
- (49) 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—』, (2016), pp98-113, 三省堂.
- (50) R Core Team • R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria, (2019), <https://www.R-project.org/> (参照 2021.05.25)
- (51) Kassambara, A. (2021). rstatix: Pipe-Friendly Framework for Basic Statistical Tests. R package version 0.7.0. (2021) <https://CRAN.R-project.org/package=rstatix/> (参照 2021-9-30).
- (52) ROSSEEL, Y. lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling. *Journal of Statistical Software*, 48 (2), (2012), pp 1-36.
- (53) Kline, R. B. Principles and practice of structural equation modeling (4rd ed.), (2015) , Guilford Press, New York.



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論文集
第5号(2022)

2022年(令和4年)2月1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

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

定価 1,000 円 (本体 909 円)