

JLA 第4回研究講演会

2019年8月31日(土)

於：工学院大学新宿校舎



講演論文集

一般社団法人 日本リーダーシップ学会

JLA第4回研究講演会プログラム

日時 : 2019年8月31日 (土) 13:30~19:00
 会場 : 工学院大学新宿校舎中層棟5階教室/7階食堂
 主催 : 日本リーダーシップ学会
 協賛 : 日本工学教育協会, 後援 : 工学院大学
 参加費 : 研究講演/ワークショップ 無料
 意見交換会/懇親会 3000円

13:30	会長挨拶	水野明哲	日本リーダーシップ学会 会長
13:40 - 14:40	研究講演セッション1 (15分×4件) 座長 : 武田佳子 (桐蔭学園)		
1-1	リーダーシップ開発におけるリフレクションの研究動向と今後の方向性	丸山智子	愛媛大学
1-2	女子大学でのリーダーシップ教育と英語の使用	奥切 恵	聖心女子大学
1-3	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	大石加奈子	東北工業大学
1-4	組織にとって危機とは何か	新井敏夫	工学院大学
14:40 - 14:45	休 憩		
14:45 - 15:45	研究講演セッション2 (15分×4件) 座長 : 丸山智子 (愛媛大学)		
2-1	困難なリーダーシップ経験の達成が、リーダーシップ自己効力感へ与える影響について	武田佳子	桐蔭学園
2-2	不測の事態下におけるリーダーシップとフォロワーシップの限界 ー選挙により選ばれたリーダー、指名により選ばれたリーダーを対象としてー	安達卓俊	防衛省海上自衛隊幹部学校
2-3	ビジネスの現場における『支援型』リーダーシップ導入事例報告	小田貴志	日本善略研究所
2-4	リーダーシップ研究における課題ーリーダーシップ研究会からー	二上武生	工学院大学
15:55 - 17:25	ワークショップ 「リーダーのリアル. リフレクション」		
企画 : JLAリーダーシップ教育実践事例研究会 (主査二上武生)			
ファシリテーター : 安達卓俊 (防衛省海上自衛隊幹部学校) 二上武生 (工学院大学)			
17:30 - 19:00	意見交換会/懇親会		

----- 目 次 -----

1-1 リーダーシップ開発におけるリフレクションの研究動向と今後の方向性1
丸山智子（愛媛大学）	
1-2 女子大学でのリーダーシップ教育と英語の使用3
奥切 恵（聖心女子大学）	
1-3 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5
大石加奈子（東北工業大学）	
1-4 組織にとって危機とは何か7
新井敏夫（工学院大学）	
2-1 困難なリーダーシップ経験の達成が、リーダーシップ自己効力感へ与える影響について9
武田佳子（桐蔭学園）	
2-2 不測の事態下におけるリーダーシップとフォロワーシップの限界 ー選挙により選ばれたリーダー、指名により選ばれたリーダーを対象としてー11
安達卓俊（防衛省海上自衛隊幹部学校）	
2-3 ビジネスの現場における『支援型』リーダーシップ導入事例報告13
小田貴志（日本善略研究所）	
2-4 リーダーシップ研究における課題ーリーダーシップ研究会からー15
二上武生（工学院大学）	

1-1 リーダーシップ開発におけるリフレクションの研究動向と今後の方向性

A Review of Previous Studies on Reflection in Leadership Development

○正 丸山 智子 (愛媛大) 正 井上 雅裕 (芝浦工業大)

Tomoko MARUYAMA, Ehime University, Matsuyama, Ehime

Masahiro INOUE, Shibaura Institute of Technology, Saitama-shi, Saitama

In the development of leadership in College education, research and practice based on the concept that "leadership is a concern of all of us" is spreading. It is said that leadership development requires the return of various experiences and the ability to learn from it. Students can acquire leadership skills by practicing. Reflection is essential to turn experience into learning. This study focuses on reflection linking experiences to student growth. Previous studies have shown the importance of reflection in leadership development, but have not clarified what reflection activities specifically result in behavioral change. In this paper, we review research on reflection in leadership development, and discuss the direction of empirical research on reflection leading to the transformation of positive leadership behavior.

Key Words: Leadership development, Reflection, Self-efficacy, Self-Regulated Learning, Repetitive practice, E-portfolio

1. はじめに

教育観のパラダイム変換により、学習と評価に関する考え方や方法などが変化してきた。学習の主体は「教員中心」から「学生中心」に、学習傾向においては「暗記中心の学習」から「経験による学習」へ移り変わってきた。また、評価される対象においては、「テストの点数」から「学習活動のプロセスを通じた学習成果物や記録」が重視されるようになった⁽¹⁾。このような流れの中で、大学教育において育成が必要とされるスキルの一つとして、リフレクションが注目されるようになってきた⁽²⁾。Dewy は、真の経験は、行うこととその結果との関連を発見し、両者が連続性をなす意図的な努力によってもたらされるとし、リフレクションの重要性を述べている⁽³⁾。その後、Kolb は、具体的な経験に対して、内省的観察により抽象的な概念を形成し、これらを基にさらにアクティブな実験を行う経験学習サイクルを構築した。これは現在では教員養成や看護教育で広く活用されている⁽⁴⁾。リーダーシップ研究においても経験学習によるリーダーシップ開発が主流を成してきている。多くの研究者が、その育成プロセスにリフレクションが不可欠であると指摘している⁽⁵⁾。しかし、具体的にどのようなリフレクション活動が肯定的な行動変化をもたらすかまでは解明されていない。本稿では、リーダーシップ開発におけるリフレクションに関する研究を概観し、肯定的なリーダーシップ行動の変容につながるリフレクションに関する実証研究の方向性を考察する。

2. リーダーシップ開発におけるリフレクション

八木はリフレクションを「自分が自分を見つめ、理解を深め、変化する」と定義づけ、リフレクションの経験はリーダーとしての有効性を高めるとした⁽⁶⁾。Densten らは、リーダーシップ開発プログラムに、リフレクション活動を組み込むことの目的として、リーダーシップの観点から学生が経験の重要性を認識することによって自らのポテンシャルを最大限発揮するためであることを示している⁽⁷⁾。Brookfield によると、リーダーシップ教育における深い熟慮の学習は、学生に自らの根底に流れる力のダイナミクスについて熟考させ、基本的な仮説と実践に疑問を投げかけることを求めている⁽⁸⁾。さらに、学習における意図的なリフレクションは、学習行動自体にも影響を及ぼすとし、メタ認知を促す役割を担う

ことも言及されている⁽⁹⁾。また、米国では大学生のためのリーダーシップ理論やプログラムモデル開発が活発に進められている。その中でも多くの大学がプログラム設計に活用している「Relational Leadership Model」⁽¹⁰⁾や「Social Change Model of Leadership Development」⁽¹¹⁾では、自己認識を高めるリフレクションを、リーダーシップに必要な能力として位置づけている。一方実証研究において、泉谷は、Critical Reflection が大学生のリーダーシップの資質を高める一助となることを明らかにしている⁽¹²⁾。Critical Reflection とは、自己の思い込みや価値観に気づき、それらを他者とのより良い関わりや問題解決行動のために、変化させるプロセスを指す。

このように、これまでの研究の多くは、学生の成長に寄与するリフレクションの意義を述べている。今後は、経験を通じた自分自身のありようの意識化、確認を経て、次の行動へつなげていくためのリフレクションの解明が課題として挙げられる⁽¹³⁾。行動変容をもたらすには、比較的長期間の取り組みが必要である。学習者である学生の主体的、かつ継続的な経験とそのリフレクションの実施が前提となる。さらに、リフレクションを助ける学習環境も考慮すべき点である。

3. 学生の主体的なリーダーシップ行動

学生が主体的に行動し、自らを調整しながら行動変容を起こすに至るまでにどんな要素が必要か。本研究では、行動への原動力として、自己効力感、自立した学習の基盤となる自己調整学習、継続的なリフレクションに焦点を当てる。まず、自己効力感であるが、これは何か行動をする際にうまくできそうだという自己への自信や信頼を指し、人間の動機と達成に著しく寄与するものである⁽¹⁴⁾。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すモデルを構築している⁽¹⁵⁾。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⁽¹⁶⁾。

次に、自己調整学習についてであるが、これは脳の複数の領域の総力活動が必要とされ、十分な注意と、自己意識と内省、変化への解放性、真の自己規律、自己の学習への責任を

受け入れること、すべてが含まれる⁽¹⁷⁾。バンデュエラの自己調整と自己効力感の相補性という知見によると、学習の成否を自身の学習習慣や努力に帰属することができる学習者は、自己効力感の理論では、課題を行う動機づけを高めることができる。このことは、課題が学習者にとって特段関心を引くものでなくても、自己調整学習は、それ自体人を学習へと動機づける⁽¹⁷⁾。

最後に、持続的な練習に対するリフレクションである。行動を変化させるためには、スポーツのトレーニングと同じように練習が必要である。1回や2回試ただけで簡単に行動を変えることは難しい。スキルの追加や修正を行いながら、新しい行動パターンが身につくまで、粘り強い姿勢で、練習とリフレクションを繰り返すことが要求される⁽¹⁸⁾。以上のことより、自己効力感を高め、自己調整学習を導入させ、行動の反復性を取り入れたリフレクションは、行動変容を生む可能性を有している。

4. リフレクション促進を助ける e ポートフォリオ

e ポートフォリオとは、学生自らが学習の振り返りを行い、次につながる主体的な学びの過程で生成された学びの記録を電子的に蓄積したものである。e ポートフォリオは、継続して蓄積・活用していくことで、過去と現在の学習状況を把握・評価し、未来の伸びしろまで見える化できる⁽¹⁹⁾。このポートフォリオによるリフレクションはメタ課題と呼ばれる。自らの認知過程を観察し、モニタリングすることであり、さらに、課題の整理や問題を乗り越えるための方略も必要とされる。必然的に自己の成長について入念に自己評価することにつながる⁽¹⁷⁾。また、e ポートフォリオを活用した学習において、仲間同士の学び合い（相互評価活動）を取り入れることで、学習者は、自らの認知活動をコントロールし、他者からの意見を踏まえた自己評価を行うようになることが期待される⁽²⁰⁾。

5. おわりに

行動変容につながるリフレクション活動を検討するには、まず、学生が主体的・継続的な行動に粘り強く取り組むことが前提となる。行動を起こす原動力として、自己効力感、自己調整学習、継続的なリフレクション、そして、リフレクション促進を助ける e ポートフォリオに焦点をあてた。これらは、行動変容をもたらすリフレクションフレームワークを構成する要素になることが期待できる。既に著者らは、行動変容を目指した体系的なリーダーシップ教育プログラムの開発を行いその妥当性を確認しているが、これまでの研究同様、どのようなリフレクション活動が行動変容を生むのか具体的なプロセスの解明には至っていない⁽²¹⁾。本稿での検討を基に肯定的なリーダーシップ行動の変容につながるリフレクション活動の実証研究をすすめていく。さらに、本研究の実現に向けては、一領域の学問分野にとどまらず、教育学、経営学、心理学、教育工学、システム情報学など様々な領域の研究・実践の知見の融合が望まれる。

参考文献

(1) 森本康彦, 高等教育における e ポートフォリオの最前線, システム制御情報誌, No.10, (2011), 23-29.
 (2) Russel R. Rogers, Reflection in Higher Education: A Concept Analysis, Innovative Higher Education, Vol.26, No.1, (2001).
 (3) Dewey, J. Democracy and Education: An Introduction to the Philosophy of Education, New York: Free Press (1916) (松野安男訳, 民主主義と教育 (上), (1975), 岩波書店.)

(4) Kolb, D.A, Experiential Learning as the Science of Learning and Development, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, (1984)
 (5) 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))
 (6) 八木陽一郎, 内省とリーダーシップ, 白桃書房, (2012)
 (7) Ian L, Densten. et al., Leadership development and reflection: what is the connection?, The International Journal of Educational Management, (2001), 119-124
 (8) Brookfield SD, Tales from the dark side: a phenomenography of adult critical reflection, International journal of Lifelong Education, Vol.13, No.3, (1994), 203-216.
 (9) Moon, J.(2005). Learning through reflection, Guide for Busy Academics No.4, York UK: HE Academy.
 (10) Komives, S. R. et al., Exploring Leadership: For College Students Who Want to Make a Difference, (2013) (日向野幹也 (監訳), 泉谷道子, 丸山智子, 安野舞子 (訳), 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, (2017).)
 (11) Higher Education Research Institute (HERI), A social change model of leadership development: Guidebook version III, Los Angeles, CA: University of California, (1996).
 (12) 泉谷道子, 岸岡陽介, 秦敬治, 大学教育におけるリーダーシップ養成に関する考察-批評的振り返りに焦点を当てて-, 大学教育学会誌, 大学教育学会, 33, (2011), 247-250.
 (13) 和栗百恵, ふりかえりと学習-大学教育におけるふりかえり支援のために-, 国立教育政策研究所紀要, 第 139 集. (2010) , 85-100.
 (14) 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))
 (15) 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).
 (16) 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), 23-30.
 (17) Linda B. Nilson, Creating Self-regulated learning-Strategies to Strengthen Students’ Self-Awareness and Learning Skill, STYLUS PUBLISHING, LLC, (2013) (美馬のゆり, 伊藤崇達 (監訳), 学生を自己調整学習者に育てる-アクティブラーニングのその先へ-, 北大路書房, (2017).
 (18) Daniel Goleman, et al., Primal Leadership-Realizing the Power of Emotional Intelligence, (2002) (土屋京子 (訳) , EQ リーダーシップ, 日本経済新聞社, (2002)).
 (19) 森本康彦, 高大接続改革と e ポートフォリオ-資質・能力を多面的・多角的に評価し育成していくために-, 情報処理, Vol.60, No.6, (2019), 536-540.
 (20) 伊藤明裕, 森本康彦, 北澤武, 宮寺庸造, e ポートフォリオを活用した学習における相互評価活動の効果, 日本教育工学会研究報告集, Vol.16, No.1, (2016), 539-542.
 (21) 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), 1-8.

1-2 女子大学でのリーダーシップ教育と英語の使用

Use of English to Promote Leadership Program Goals at a Women's University in Japan

奥切 恵 (聖心女子大学)

Megumi Okugiri, The University of the Sacred Heart, Tokyo

This case study looks at the use of English in a leadership education program for women students in Japan. The program emphasizes teamwork, diversity, and provides an internship experience, and the whole program including the internship is implemented in English. Student confidence in the use of English was investigated by means of an online questionnaire, asking questions regarding student awareness of accepting cultural differences and diversity in teamwork, and confidence in English use during team communication in two different interlocutor groups: native English speakers and non-native English speakers. English as a *lingua franca* can increase confidence in English use, acceptance of personal diversity, and more effective team communication.

Key Words: Women's leadership, Japanese students, Education, English as a lingua franca, Confidence.

1. 緒言

日本では女性の社会進出についての深刻さに気づく人が多くなってきたが、2018年のGlobal Gender Gap Report (World Economic Forum, 2018)によると、日本の保健分野、エンパワーメント、労働市場における男女差は世界の149カ国中110位という残念な結果であった。このレポートは日本でも知られるようになってはきてはいるものの、実際にこの結果を意識しているのは一部の人口に限られている。Usui, Rose, and Kageyama (2003)は日本の女子大学のほとんどは20世紀初頭に良妻賢母の育成を目的としていたこと、さらには学を積むことにより「お嫁に行けない」と心配する親が多かった事実を指摘しており、現代でも未だ自分の娘にそう考える親も少なくない。

しかし大学などの高等教育、特に女子大学においてはリーダーシップ教育が、これからの日本における女性の社会進出だけでなくグローバル社会での活躍において、さらに重要視されており、注目度も増してきている。さらに国外のみならず国内においても、リーダーシップや円滑なチームワークにおいてはコミュニケーション能力が必須で、特に英語使用や異文化理解の必要性が高い。国内においても、楽天やファーストリテイリングなど、Englishnizationに踏み切る会社も増えてきた。英語の使用もリーダーシップにおいて、女性にとっては社会進出へのきっかけとなる。しかしBobrowska & Conrad (2017)は過去25年で女性の社会進出がほとんど進んでいないことを問題視している。

聖心女子大学においても、2018年よりグローバル・リーダーシッププログラムという英語によるリーダーシップ教育プログラムを立ち上げ、チームワークとコミュニケーションに焦点をあてたサーバントリーダーシップ教育を行っている。さらにこのプログラムで強調しているのは、リングフランカの英語使用である。このグローバル社会で最も多く話されている言語は英語であり、英語を第一言語として話す人口よりも、第二言語として、またリングフランカとして使用する人口が世界中で最も多い。リングフランカは、ネイティブのような英語を目指すのではなく、多様性を認めつつコミュニケーションツールとして使用する言語を指すことが多い。リングフランカとしての英語を使用することにより、女性のリーダーシップ教育の充実を目指しているのだ。

しかし英語習得を進めるにあたって、学習者の考え方によ

る影響も大きい。Tenzer & Pudenko (2015)は言語学習においては、かなりの上級者でも自分の語学力に自信が持てないことを明らかにした。一方、McGregor (2012)とKrizman, Marian, Shook, Skoe, & Kraus (2012)は別の言語を知ることが多文化や多様性を知るべきリーダーにとって大きなメリットであることを指摘している。これらの研究結果も踏まえ、日本の高等教育でのリーダーシップ教育において、英語コミュニケーションは必要であるのは明白で、リングフランカとしての英語の多様性を学習者の自身がどの程度認めながら進めていけるかが、今後の大学におけるリーダーシップ教育においての課題となりそうである。

2. 研究方法または調査方法

2.1 研究の概要

本研究では、都内のある女子大学でのリーダーシップ・プログラムを例に、学生がリーダーシップやチームワークに携わる上で、英語使用や異文化理解についてどのように捉えているか、またそれが教育効果にどのような影響を及ぼしているのかアンケート調査した。

Okugiri (2019)では英語でリーダーシップとチームワークのワークショップを授業内に実施することで、学生の英語使用に対する意識がどのように変わったかを報告した。ワークショップは2日間に渡り合計約16時間に渡るもので、教員と学生15名は英語のみを使用言語とした。学生は学内でも比較的英語力が高い方で、英語で実施される授業内容も十分理解でき、授業中の発言も英語で発話することができるレベルであった。ワークショップ後、価値観の多様性やチームワークについての理解は深まったが、英語を使用することへの自信はさほど大きくならなかったことがわかった。本研究ではOkugiri(2019)の継続調査結果を報告する。

2.2 アンケート調査

Okugiri (2019)の研究では、関東地方にある女子大学のリーダーシッププログラムに参加してから4ヶ月経つ15名の調査協力者による英語使用の意識調査について調査した。本研究はその調査から11ヶ月後にもう一度アンケート調査を実施した。前回から今回の調査の間に協力者が2名減少し13名となり、その間協力者はリーダーシッププログラムの科目を引き続き受講し、授業以外に約3ヶ月に渡って英語と日本

語の両方を使用する組織または会社でのインターンシップに参加しリーダーシップについて学習した。アンケート調査では、回答によってプログラムでの成績には一切関係がないことを確認し、協力者に不利益のないことを伝えた。回答は協力者の意思を尊重できるように、インターネット上で自由な時間に答えられる形式にした。最終的には 12 名の協力者が回答してくれた。

主なアンケートの質問項目は以下の通りである。

1. インターンシップで英語を使用して、自信はつきましたか？
2. 2 年生後期の時のリーダーシップセミナーの授業では、英語でディスカッションなどしましたが、その時の授業で英語を使うことで自信がつきましたか？
3. インターンシップ後、違う文化や考え方を持つ人とチームで働くことに、自信が持てましたか？
4. 英語を母語としない人と話すことについて、リーダーシッププログラムに参加する前はどのように考えていましたか？
5. 英語を母語としない人と英語で話すことについて、今はどのように考えていますか？

3. 研究結果または調査結果

3.1 調査結果

図 1～3 は質問 1～3 に対する結果である。

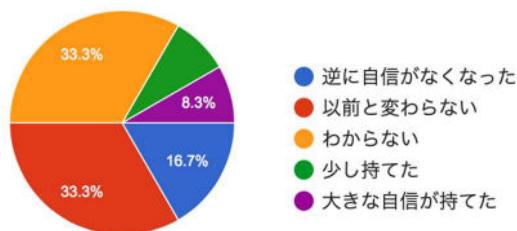


図 1. 「インターンシップで英語を使用して、自信はつきましたか？」の回答

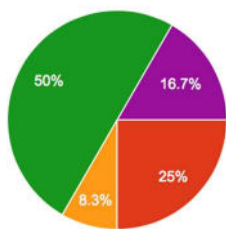


図 2. 「2 年生後期の時のリーダーシップセミナーの授業では、英語でディスカッションなどしましたが、その時の授業で英語を使うことで自信がつきましたか？」の回答

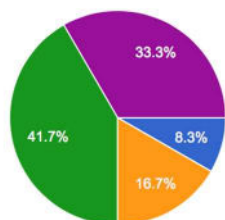


図 3. 「インターンシップ後、違う文化や考え方を持つ人とチームで働くことに、自信が持てましたか？」の回答

図 1 と 2 の結果から、インターンシップ後に英語を使用することへの自信がついたのは、たったの 16.6% (大きな自信が持てた 1 人、少し持てた 1 人(それぞれ 8.3%)) であった。一方、ノンネイティブの学生同士でのリーダーシップセミナーの後では、大きな自信が持てた 16.7% と少し持てた 50% の両方を合わせると、66.7% と高い結果が得られた。また、インターンシップで英語を使用することに「前より自信がなくなった」という学生が 16.7% (2 人) いたのに対し、セミナーでは 1 人もいなかった。リングフランカとしての英語を話す方が、安心感があり、自分の英語力への自信にも繋がると思われる。

図 3 より、インターンシップで組織でのプロジェクトに参加することにより、違う文化や考え方を持つ人と一緒に働くことに自信をつけた学生が顕著に多い (33.3% 「大きな自信が持てた」(4 人), 41.7% 「少し持てた」(5 人))。この結果は Okugiri (2019) を支持するもので、国際的なリーダーシップ教育を受ける中で、文化や考え方の多様性を知り、学生は大変寛容であることがわかった。

質問 4 と 5 はリーダーシッププログラムを受講する前と受講を始めて約 1 年半の間の英語使用についての意識について問うもので自由記述であった。その中のコメントをまとめると、「英語を母語としない人との会話でも難しいと感じていた。しかし英語を母語としない人と話すとき、相手が私にもわかるように喋ってくれるので自分が思っていたよりも話しやすかった。」、「参加以前は、完璧に話さなければならぬ、間違っではいけないなど、自分自身の英語力に対してプレッシャーを感じていた。でも完璧を追い求めすぎではなく、今の自分の力で、自分らしく表現することも大切だと思うようになった。」、「発音や正確性に囚われすぎて自分の意見を述べることを恐れてしまったり、障壁になるのは本当に勿体無いことであると思った。」、また「とても楽しい」という回答もあった。

4. 終わりに

女性の社会参画とともに女性のリーダーシップ教育も注目され始め、リーダーシップ教育において、英語使用は特に重要視されているが、その教育アプローチについては、議論の余地が多く残る。本研究はケーススタディではあるが、日本の大学生がリーダーシップと英語を学ぶ上でリングフランカというノンネイティブ同士のコミュニケーションに気づき、他の多様性を認めるだけでなく、自己の英語の多様性も受容することで、自信を持ってリーダーシップを発揮できる時が来ることを提案したい。

参考文献

- (1) World Economic Forum, the Global Gender Gap Report 2018, 2018, http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf
- (2) C. Usui, S. Rose, R. Kageyama, “Women, Institutions, and Leadership in Japan”, *Asian Perspective*, Vol 27 (3), pp. 85-123. 2003
- (3) S. Bobrowska, H. Conrad, “Discourses of Female Entrepreneurship in the Japanese Business Press – 25 Years and Little Progress”, *Japanese Studies*, Vol. 37 (1), pp.1-22. 2017, <https://doi.org/10.1080/10371397.2017.1293474>
- (4) H. Tenzer, M. Pudelko, “Leading Across Language Barriers: Managing Language-induced Emotions in Multinational Teams”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 26 (4), pp. 606-625, 2015
- (5) J. McGregor, “Can Speaking a Second Language Make You a Better Leader?”, *The Washington Post*, Aug. 28, 2012, Retrieved from https://www.washingtonpost.com/blogs/post-leadership/post/can-speaking-a-second-language-make-you-a-better-leader/2012/08/28/a69a246a-f133-11e1-892d-bc92fee603a7_blog.html?noredirect=on&utm_term=.db3ab45853c2
- (6) J. Krizman, V. Marian, A. Shook, E. Skoe, N. Kraus, “Subcortical Encoding of Sound is Enhanced in Bilinguals and Relates to Executive Function Advantages”, *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 2012, <https://doi.org/10.1073/pnas.1201575109>
- (7) Okugiri, M. “Building Student Confidence in English as a Second Language and Communication in a Women’s Leadership Program”, *Women’s Leadership and Empowerment Conference 2019 Conference Proceedings*, 5-13, 2019, <http://www.wleconference.org/publications.html>

1-3 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

Leadership Development in the Laboratory Using Original Assessment

大石 加奈子 (東北工業大学)

Kanako OISHI, Tohoku Institute of Technology, Sendai, Miyagi

Our laboratory aims at leadership development, and has achieved results by coaching each other's students. In 2019, in order to make the trial more efficient and effective, we started coaching original assessment. This assessment is a checklist assessment. By using it, coaching for achieving the goals of the organization will be effective. This method is originally developed and practiced by Coach A Co., Ltd. (Corporate Organization Development Coaching Business). We developed this assessment for use in leadership development in university laboratories. And in 2019 began using in the laboratory. In this presentation, we will describe how to use the original assessment. In addition to it, we will explain the survey method and results that are obtained by using this assessment.

Key Words: Leadership development, Original assessment, Coaching

1. はじめに

筆者の研究室ではリーダーシップ開発を目的とし、これまでで学生相互に行うコーチングにより成果を上げてきた⁽¹⁾⁽²⁾。

2019年度はその試みをいっそう効率的かつ効果的に行うために、オリジナルアセスメントによるコーチングをスタートした。組織の目標達成のためのコーチングを、より効果的にするためのアセスメント活用(チェックリストによる評価)は、もとより法人向け組織開発型コーチング事業を行う株式会社コーチ・エイ⁽³⁾で開発され実践されている。同社は、学校教育関係事業ではなく、主に企業のCEOを起点とし、業績向上に向けた組織開発をドライブするグローバル・コーチング・ファームである。実社会のリーダー育成のために用いられている方法をもとにして、研究室で大学生対象のリーダーシップ開発に活用できるオリジナルアセスメントによるコーチングを考案し、今春、新規にプログラムを組んだ。そして今年度の研究室活動でスタートした。本発表では、大学研究室でのリーダーシップ開発を目的として2019年に作成しスタートしたオリジナルアセスメントの意図と項目、活用法について述べる。また、その成果の調査方法および、調査結果について、これまでの過程を発表する。

2. コーチングにおけるリーダーシップ

リーダーシップ開発について論じるに先駆けて、コーチングがリーダーシップをどのように定義しているかについて述べる。日本では、1997年にコーチ・トゥエンティワン(コーチ・エイの前身)が、日本初のコーチ養成機関としてコーチングを体系的かつ体験的に学べる「コーチ・トレーニング・プログラム(CTP)」の提供を始めた。(筆者は2007年よりこのプログラムで学ぶ)CTPではリーダーの定義として、「リーダーとは、物語をつくり出し、その実現に向けて人々の協力を仰ぐことのできる人」とされている⁽⁴⁾。「物語をつくる」とは、ヴィジョンを描くことを意味し、例えば、自分の所属する組織が、どうなっていきたいか、自分はリーダーとしてどうなりたいか、何をなしとげたいか、メンバーはどのようにつながってもらい、互いを高めていきたいか、組織で何を創造し、どのような認知を受けたいか等を、熱意を感じて描けることをいう。「人々の協力を仰ぐ」リーダーは、自分が周囲にどんな影響を与えているか客観的に観察し、メンバーと頻繁なコミュニケーションをとり、リクエストができ

ることである。しかしどのような具体的な行動がそれを実現するかは、所属する組織や個々のリーダーによって異なる。リーダーのコンピテンシー(成果を上げる行動特性)としては、様々な分野の文献で論が展開されているが、すべてのリーダーに当てはまるものはない。それよりも個々リーダーが、目の前の相手や所属する組織にふさわしいリーダーのコンピテンシーは何かを見つけ出すことが大切であるとコーチングでは考えられている。これがオリジナル・コンピテンシーを創出する必要性である。それぞれのコンピテンシーの実現に向けて誰もが意欲をもって開発するスキルが、コーチングの考えるリーダーシップである。

3. コーチ・エイでのオリジナルアセスメント

株式会社コーチ・エイでは、コーチングやマネジメントにオリジナルアセスメントを取り入れる方法をコーチ資格保持者に提供している。実施されているオリジナルアセスメントは、組織のリーダーが、部下と組織の目標達成を支援するために活用するものであるが、そのためにリーダーが自分自身の目指す状態をアセスメントに加える必要があるとしている。すなわち、組織のリーダーが、「自分自身の目指すリーダー像」のアセスメントをつくり、それに続いて「フォロワーの理想像(目指すフォロワーの状態)」「組織の理想像(目指す組織の状態)」についてのアセスメントをつくるのである。それらを1枚のリストにして、フォロワーに配布し、どの程度達成されているか、数値(1まったく当てはまらない~7とてもあてはまる)で回答させる。アセスメントをつくること及び、それぞれの問いに答える過程がコーチングの役割を果たすのである。コーチ・エイでは、アセスメント作成の仕方の講習会も実施しており、2019年3月に筆者はコーチ資格対象の集合プログラムに参加してオリジナルアセスメント作成のための用語の使い方や回答しやすいアセスメントの表現等を学んだ。

4. 大石研究室でのオリジナルアセスメント

大石研究室は、リーダーシップ開発の研究室であり、組織の構成員であるゼミ生全員がリーダーとしての成長を目指している。一般的に研究室では、指導教員がリーダーで、ゼミ生がフォロワーとみなされやすいが、当研究室では全員が研究室でのリーダーとしてみなされている。筆者は、今年度

の研究室 4 年生 6 名のリーダーシップ育成のツールとして、オリジナルアセスメントを取り入れることを考えた。

ただ、コーチ・エイのオリジナルアセスメントでは、基本的に組織の一人のリーダーが作った一つの同じアセスメントをフォローに配布して行う形式をとっている。組織にリーダーは一人であり、あとはフォロワーの立場として、アセスメントに答える。この方法で作成する場合、筆者がリーダーとしての立場をとり、研究室メンバーがフォロワーの立場でアセスメントを行うことになる。筆者は、それを発展させ、研究室メンバー全員がリーダーとしての成長を支援するためのオリジナルアセスメントとして活用できるように、以下のように考案し実施した。

4.1 アセスメント作成の意図と項目

研究室でのリーダーシップ開発のためのアセスメントは、次のような意図をもって記入枠を作成した。

- ・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

図 1 右は、上記を目指して、筆者が作成したオリジナルアセスメントの記入枠である。そして左は、筆者が研究室のリーダーの一人として記入したシートである。

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記入する。

4.2 定期的な回覧

アセスメントを作成すること自体にコーチングの効果がある。しかしひとたびそれを作成しても、日々の卒論執筆の忙しさにより、日が経つにつれ意識から離れてしまう。6 月に作成したオリジナルアセスメントを約 2 週間おきに 6 名全員が全員のアセスメントを回覧し、一人ひとりが現在の状態を数値で記入していった。1 対 1 で行う 1on1 コーチングは目標に向けて行動が継続するように約 1、2 週間一度ほどの間隔で定期的に行う。しかし 1on1 コーチングを実施しなくてもオリジナルアセスメントを定期的に行うことにより思考が促され、メンバーからのフィードバックも受けられ、行動は促進される。各自が数値を考えて記入するが、統計をとることを意図したアンケート調査ではないので客観的分析はしない。リーダーとしての個々の成長、研究室という組織全体の発展のために行う。研究室でこのアセスメントを約 2 か月間、定期的に行い、成長の過程を支援し合うことにより、それぞれが望むリーダーのコンピテンシーを効率的に身につけられるという仮説をもとに実施した。

5. 成果の調査方法

7 月の終わりにそれらのアセスメント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。

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望む行動を意識してとるようになり、次第に自然にその行動が起こせるようになった。

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、メンバーは確かに変化して、リクエストしたことを積極的にやってくれるようになった。

③よく考えられた。理想的な楽しい研究室に自分たちで育てられた。

④互いの協力関係が深まったと思う。病気で休んでいたときも、ゼミが終わってからも、研究のことなどで協力し合った。



Fig. 1 Original assessment

4. 考察と今後の方向性

オリジナルアセスメントでは、1on1 コーチングに加えセルフコーチングの要素を併せ持つ。社会に出て企業でリーダーとして活躍していく際に、必ず身近にコーチがいるとは限らない。自身を客観的に見て、時を遅らせず適切な行動を起こし、かつ修正していかなければならない。それにより業務のPDCA を効率的に迅速にまわしていくことができる。その未来を踏まえ後期では、オリジナルアセスメントを更新し、業績をあげていく力がつくように発展させていきたい。

参考文献

- (1) 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.
- (2) 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
- (3) 株式会社 コーチ・エイ (COACH A Co., Ltd.) [https://www.coacha.com/corp/detail.html\(2019.7.27閲覧\)](https://www.coacha.com/corp/detail.html(2019.7.27閲覧))
- (4) コーチリーダーシップ, ・トウエンティワン, コーチ・トレーニング・プログラム (CTP), vol.30,(2003)

1-4 組織にとって危機とは何か

What Is an Organizational Crisis

～Identifying and Categorizing Different Types of Crisis～

新井 敏夫 (工学院大学)

Toshio ARAI, Kogakuin University, Nishi-shinjuku1-24-2, Shinjuku-ku, Tokyo

Crisis management has long been studied and developed a rich field of literature. However, much of the crisis management research is focusing on crisis coping strategies and underscores the categorization of organizational crisis. The purpose of this study is to identify and categorize different types of crisis, specifically for a profit-oriented organization. By understanding the type of crisis, each levels of organizational leaders (i.e., executives, project managers) can take prompt and accurate initial responses toward the crisis.

Key Words: Leader, Leadership, Crisis Management, Crisis,

1. 緒言

前回の研究講演会では、危機管理とリーダーシップについて論じた⁽¹⁾。リーダーシップ論の中には危機管理について触れられていないものも多く存在するが、ノール・M.ティシーらは「決断。本物のリーダーシップの核心にあるもの。臨機応変に意思決定を重ねていくプロセスであり、これが展開されるのは、人事、戦略そして危機の三つの領域だ。」⁽²⁾と、リーダーシップ発現の場として危機管理を重要視している。

実際、危機の際に狼狽えたり、虚勢を張ったりするリーダーは役に立たない。危機に際してリーダーの果たす役割は大きく、優れたリーダーが危機対応を行った場合と危機管理に適さないリーダーが危機対応を行った場合とでは、被害のレベルに格段の差が出る。危機管理はリーダーシップ論の中でも大きなテーマである。

危機管理についてはもちろん様々な研究が行われ、成果として様々な出版物が発行されている。ところが危機管理に関するほとんどの出版物は、危機に対する対処法に関するものである。

本研究は、組織にとって危機とは何か、特に営利組織である企業にとって危機とは何か、何が対処すべき危機なのかを明らかにすることを目的としている。

これによって、企業のそれぞれの組織段階のリーダーが対処すべき危機とは何かを把握することが容易となり、危機への初動対応が素早く行われることが期待できる。

2. 研究方法または調査方法

実際の企業危機について具体的に例示・分析を行い、どのような事件や事故が危機管理の対象になるのかを分析する。

3. 研究結果

具体的にどのようなものが企業にとって危機になり得るのか例示してみよう。

- (1) 社内・社外の事件・事故 具体的に殆どの危機管理論で想定しているのは事件・事故である。ところが相場の格言では「事故は買い、事件は売り」などと言われている。突発的な事故は、短期的には悪影響があるかもしれないが、いずれ業績は回復する。だから押目では買いという

ことである。

事件はその背後にある企業の根本的な体質が現れたものと考えられる時は売りということだが、事件と事故の境は必ずしもはっきりしない。

もちろん、担当する組織にとっては事件でも事故でも危機であるが、通常事故は現場で対応できるものであり、事件はもはや社会性を帯びており、現場だけの対応では不十分になる可能性が高い

- (2) 犯罪行為は事件の典型である。トップマネジメントの絡む経済事犯は勿論のこと、窃盗や横領といった財産犯でもその金額によっては大ごとになるし、単純な傷害事件であっても、犯人がその組織の上級職員である場合には社会的に大きく騒がれる可能性がある。

しかし、トップマネジメントが関わった経済事犯以外は、ほとんどの場合広報等の現場対応が可能であり、企業業績は多くの企業人の真摯な経済努力によって支えられているのであって、多くの場合企業業績に決定的なダメージを与えることはない。

- (3) 製品の瑕疵も典型的な危機管理の事例として取り上げられるが、これは雪印乳業（社名は事件当時）の事例に影響を受けていると考えられる。

2000年の雪印乳業の食中毒事件では、6月27日に食中毒の最初の届出がなされて以降、大阪市が6月28日に製造自粛、回収、事実の公表を指導したものの、6月29日になって雪印乳業が食中毒事件の発生を公表、6月30日に大阪市が製品の回収を命令した。

しかし社告の掲載、記者発表、製品の自主回収などが遅れたために、7月10日までに14,780名の有症者数が報告されている。適切な危機対応であれば、6月27日に全てが実行されるべきであった。

最終的に北海道大樹工場が製造した脱脂粉乳から黄色ブドウ球菌の毒素が検出され、原因が特定されたのは8月18日である。

評判の失墜を恐れるあまり正確な情報を適時に公表せず、被害の拡大を防ぐ努力を二の次にしたために、事故であったかもしれないものを事件にまで発展させ、ブランド価値を傷つけ、企業の存続を不可能にした事例である⁽³⁾。

この事例以降、食品業界では食中毒事案が発生した場合には即時に、事実の公表、関係政府機関への届出、製

品の販売中止、流通過程からの製品の回収が行われるようになっていく。

製品の瑕疵については、企業の対応によっては、ブランド価値を棄損し、企業の存続にまで発展することがある。

最近の大和ハウス工業の建築基準法違反事案では、全国で独立基礎の仕様が不適切な物件を、3,763棟（2019年6月18日公表）も供給しながら、ブランド価値の棄損にまでは至っていない。

- (4) 以上は危機管理論の想定する典型的な危機であるが、大規模なシステム障害も企業の危機として対応が必要である。

2002年4月のみずほファイナンスグループのシステム障害では、統合システムの開業初日からATMの障害が発生し、250万件もの口座振替の遅延が発生しただけでなく、約3万件の二重引き落としが発覚した⁴⁾。

企業活動にとって、金融システムは言わば血液の供給であり、これに対する信頼の欠如は、みずほファイナンスグループに対する信頼の喪失につながりかねない事件であった。

- (5) 大口取引先の政策変更 これも企業危機を引き起こしかねない事案である。代理店による販売を行っていた企業が、インターネットによる直接販売に舵を切れば、販売店にとっては重大な危機となる。

- (6) 大口取引先の担当者の変更 小さな企業にとっては、大口取引先の担当者が代わっただけでも、企業としての危機を迎えることがある。

営業上の人間関係でしっかりした絆を築き上げたと思っても、取引先の上司が代われば、現場同士の人間的なつながりが、公正な取引を歪める癒着と映ることも少なくない。その上司は従来の担当者をそれまであまりつながりのなかった者に変更するかもしれない。

- (7) 政策当局によるレギュレーションの変更 政策当局によるレギュレーションの変更が、企業業績に決定的な影響を与えることも少なくない。大気汚染に対するマスク法の施行がこの例である。期限までにマスク法の示す有害物質の排出基準を達成できない車は、最大の市場である米国で販売することはできなくなるようになった。実際にはマスク法をベースにした日本の昭和53年排出ガス規制が、世界で最も厳しい規制となったが、対応できない自動車メーカーにとっては、大きな脅威となった。

- (8) 市場にプラットフォームとして君臨している企業のレギュレーションの変更 例えばGAFと呼ばれるインターネット上の巨大企業のレギュレーションの変更が小さなインターネット企業群の業績を直撃することもある。例えばfacebookが、広告の配信に関するレギュレーションを変更すれば、広告会社は広告主に約束した広告の露出回数を満足することができないといったケースも発生する。

- (9) ライバル会社の攻勢・新製品の開発 ライバル会社が思い切った値引き攻勢や魅力的な新製品の開発を行うことによって、大幅に市場シェアを奪うこともありうる。競争の相手企業は、それだけで危機に陥ることになる。

- (10) 市場のあり方を覆すような新技術の開発・普及 ダイソンの掃除機はそれまでのフィルター型の掃除機とは全く異なっている。一度ダイソン型の掃除機（ダイソンの掃除機及びダイソンからライセンスの供与を受けて製作した掃除機）を使った消費者が、フィルター型の掃除機に戻ることは考えられない。

家電の量販的に行けば、ダイソン型でない掃除機を探すことの方が難しくなるだろう。

- (11) 当社キーマンの病气・退職など 当社の基幹技術を支えていた技術者の技術承継がうまくいかず、病气等で退職した場合にはそれだけで企業は危機を迎える。営業上のキーマンが他社に引き抜かれただけで、倒産に追い込まれた企業もある。

以上見てきたように、企業にとって危機は、事件、事故、製品の瑕疵には止まらない。それでは、企業経営者、中間管理職等リーダー職にある者は、企業危機をどのようにとらえればよいのだろうか。

4. 考察

企業リーダーは、企業にとっての危機を次のように捉え直す必要がある。企業にとって危機とは、

- (1) 企業・組織の業績を危うくするもの
- (2) 企業・組織の目標達成に重大な障害となるもの
- (3) 企業・組織の存続そのものを危うくするもの

である。目の前に起こった事象が、そのようなものに拡大する可能性があるのか、そういう目で見れば判断は比較的容易になる。

また目前に起こった単なる事件や事故を、大ごとにしなないための方策も思いつくに違いない。マスメディア対策も慎重に織り込んだ発言を考えることになる。

Fig.1の危機対応を行うにしても、企業リーダーは、自分が今何に対峙しているのか、望ましい結果は何で、自分の言動で何を引き起こしかねないのか、常に意識することになる。



Fig. 1 危機発生時の Crisis Management

5. 研究・調査の今後

企業危機をうまく収束できた事例、うまく収束できなかった事例をさらに集めて、危機管理すべき危機とはどういうものかを明らかにしていく。これによって危機概念をさらに洗練して、応用しやすいものにしていく必要がある。

参考文献

- (1) 新井敏夫「危機管理とリーダーシップ」JLA 第3回研究講演会講演論文集
- (2) ノール・M.ティシー、ウォレン・ベニス著「優れたリーダーの思考と行動 決断力の構造」(2009)ダイヤモンド社
- (3) 失敗知識データベース失敗百選「雪印乳業の乳製品による集団食中毒事件」
- (4) 失敗知識データベース失敗百選「みずほファイナンスグループ大規模システム障害」

2-1 困難なリーダーシップ経験の達成が、

リーダーシップ自己効力感へ与える影響について

Effect that the achievement of difficult leadership experience on leadership self-efficacy

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

Yoshiko TAKEDA, Toin Gakuen, kuroganecho, Aoba-ku, Yokohama

Yu MIZOGUCHI, Kyoto University, Yoshida Nihonmatsu-cho, Sakyo-ku, Kyoto

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

It has been indicated that successful experiences in leadership are one of the sources of leadership self-efficacy beliefs, which has a positive impact on leadership performance. This study examined what strong impact difficulties and self-evaluation of leadership experiences have on leadership self-efficacy beliefs. In order to measure leadership self-efficacy, we use Leadership Self-Efficacy scale, which consists of four factors: “accomplishment,” “change,” “sympathy” and “encouragement.” The result of multiple regression analysis showed difficulties of leadership have a significant main effect only on “sympathy” while self-evaluation has a significant main effect on all four LSE factors. The interaction between difficulties and self-evaluation, furthermore, has a significant effect only on “encouragement.”

Key Words: leadership self-efficacy, leadership experience, achievement

1. 背景と目的

「リーダーシップ自己効力感」(leadership self-efficacy)とは、リーダーシップ行動の実践・発揮の際に自らが成功できるという確信といえる。米国では「リーダーシップ自己効力感」と、リーダーシップ行動の発揮の関係について正の相関関係があることが示されており⁽¹⁾、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⁽²⁾。McCormick, Tanguma, & López-Forment⁽³⁾によると Bandura⁽⁴⁾の自己効力感の概念がリーダーシップ自己効力感にも適用できると言われている。

自己効力感には、結果予期 (outcome expectancy) と効力予期 (efficacy expectancy) がある⁽⁴⁾。前者は、自分がその行動をした場合、どのような結果が得られるかについての期待であり、後者は、その結果を生ずるのに行動をうまくできるという確信といえる。この効力予期が自己効力と呼ばれ、行動と直接的な関連を持つと仮定されている。またこれはどれくらい努力をするか、困難に直面した際に、どれくらい耐えるかを決定する⁽⁵⁾。効力予期を高める具体的な要因として、「遂行行動の達成」「代理的経験」「言語的説得」「情動的喚起」の4つの先行要因があげられている。そのうちの「遂行行動の達成」が自身の個人的経験に基づくため、自己効力感の獲得に最も信頼できる要因であると言われている⁽⁶⁾。

リーダーシップ自己効力感においても同様にリーダーシップ経験の「遂行行動の達成」、つまり成功・達成経験は国内の大学生を対象にした先行研究でもリーダーシップ自己効力感に有効に働くことが示されている⁽⁶⁾⁽⁷⁾。武田ら⁽⁷⁾では、過去のリーダーシップ経験が成功だったかどうかについての自己評価は、その経験を高校時代にしていようと、大学時代にしていようとリーダーシップ自己効力感に正の影響を及ぼすことが明らかにされた。一方、過去のリーダーシ

ップ経験を困難であったと感じることは、大学生のリーダーシップ自己効力感に負の影響を与えることが示された⁽⁷⁾。

近年、難解で複雑な社会の課題解決がリーダーに求められている。本研究では、大学時代のリーダーシップ経験の自己評価と経験の困難さが、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。

2. 方法

2.1 調査時期・対象

2018年12月にマクロミルインターネットリサーチを利用し、4年制大学に通う大学4年生を対象に文系・理系、男女ともに半数ずつになるように回答してもらった。不適切な回答と判断される1名を除く1031名(男性468名;女性563名)のデータで分析した。平均年齢は22.02歳 ($SD = 0.79$)であった。

2.2 調査項目

デモグラフィック変数及びリーダーシップ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(2018)のリーダーシップ自己効力感尺度(LSE; 4因子:遂行力・変革力・共感力・鼓舞力; 16項目)を使用した。大学でのリーダーシップ経験については、経験の頻度を尋ね「全くなかった」と回答した人以外 ($n = 647$) に対して、リーダーシップ経験の困難さと自分のリーダーシップについての自己評価をそれぞれ6段階で回答してもらった。

3. 結果

LSEの4因子それぞれを従属変数とし、性別、リーダーシップ経験の頻度、困難さ、自己評価、困難さと自己評価の交互作用を独立変数として重回帰分析を行った(結果はTable1

にまとめた).

その結果, VIF は 1.02 から 1.09 の間で問題ないと判断された. 決定係数はいずれも 1%水準で有意であったが, 共感性においては調整済み $R^2 = .05$ と非常に低い値となった.

Table1 に示されるように, LSE の遂行力, 変革力, 鼓舞力に対してはリーダーシップ経験の頻度, リーダーシップの自己評価の主効果が有意であった. さらに鼓舞力に対しては経験の困難さとリーダーシップの自己評価の交互作用も有意であった. LSE の共感性に対しては経験の困難さとリーダーシップの自己評価の主効果が有意であった.

Table1. The result of multiple regression analysis

	遂行力	変革力	共感性	鼓舞力
	β	β	β	β
性別	-.06 +	-.09 **	.10 *	-.12 **
リーダーシップ経験の頻度	.23 **	.21 **	.06	.19 **
経験の困難さ	-.02	-.05	.10 **	-.06 +
リーダーシップの自己評価	.36 **	.33 **	.15 **	.35 **
経験の困難さ × リーダーシップの自己評価	.04	.01	-.04	.07 *
調整済み R^2	.22 **	.20 **	.05 **	.22 **

Note. + < .10; * < .05; ** < .01

交互作用が有意であったので, リーダーシップの自己評価が $\pm 1SD$ の値をとったときの LSE 鼓舞力に対する経験の困難さの単純傾斜を求めた. 自己評価と経験の困難さの交互作用の様相をグラフに示した (Fig1). 自己評価が高い場合には, 経験の困難さは LSE 鼓舞力に対して有意な影響は認められず ($\beta = .00, n.s.$), 自己評価が低い場合には有意な影響が認められた ($\beta = -.13, p < .01$).

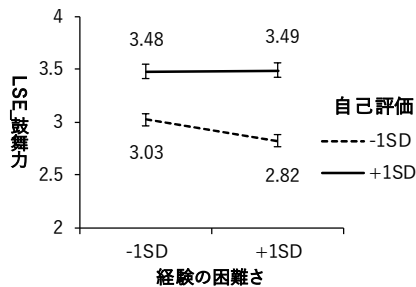


Fig 1. The interaction effect on Encouragement between difficulties and self-evaluation

4. 考察

本研究の目的は, 大学時代のリーダーシップ経験の困難さと自己評価が, 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明らかにすることであった. 分析結果からリーダーシップ自己効力感は, 共感性以外ではリーダーシップ経験の頻度を重ねることが有効であることが認められた. 一方, リーダーシップ経験の困難さにおいては, 共感性のみが有意であった. これらのことから, 4 因子の中では共感性の育成方法が異なることが予測される. ただ単に回数を重ねるのではなく, 経験の質を検討する必要があると考えられる.

また, リーダーシップ経験が成功だったかどうかについての自己評価は, 遂行力・変革力・共感性・鼓舞力 4 因子すべてにおいて有意であったことから, 「遂行行動の達成」が, リーダーシップ自己効力感においても重要な要素であることが再確認できた.

経験の質においては, 困難な経験を達成することは, リー

ダーシップ自己効力感に正の影響を与えるのではないかと予測していたが, 共感性以外の 3 因子においては有意でなかったことから一様に困難な経験を積ませても効果がないことが明らかになった. さらに, 鼓舞力に対しての経験の困難さとリーダーシップの自己評価の交互作用の結果から, リーダーシップ経験を成功したと思えなかったが, 経験を困難でなかったと思っている学生の鼓舞力の育成には効果があり, 成功したと自己評価した学生にとっては, 経験の困難さは影響しないことが示された.

以上のことから, 育成においては, リーダーシップ経験のレベルに応じて, リーダーシップ経験の困難さを変えることで効果がある可能性があることが示された.

5. 今後の課題

経験の困難さをどのようにとらえるかは, 自身によって異なることから, 共通の経験をもとにどのようにとらえたかなど実践的な研究とあわせて継続的に検討していきたい. また, 4 因子の特徴や育成方法についても明らかにし, 教育現場への示唆ができるようにしていきたいと考えている.

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) McCormick, M. J., Tanguma, J., & López-Forment, A. S., Extending self-efficacy theory to leadership: A review and empirical test. *Journal of Leadership Education*, 1(2), (2002), 34-49.
- (4) Bandura, A., *Social foundation of thought and action: A social-cognitive view*. Englewood Cliffs. (1986)
- (5) バンデュラ, A. (1977) & 原野広太郎 (監訳), *社会的学習理論—人間理解と教育の基礎—* 金子書房 (1979), 89-95.
- (6) 古屋健・音山若穂・懸川武史, 心理教育的集団リーダーシップ訓練の試み (5)—自記式評定尺度による訓練効果の評価—, *大学心理学研究年報*, 5, (2014), 27-36.
- (7) 武田佳子・溝口侑・溝上慎一, 大学生のリーダーシップ自己効力感と 高校・大学の経験との関連について—第 25 回大学教育研究フォーラム発表論文集, (2019), 271
- (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・空間的視野に着目して—」『JLA 第 3 回研究講演会論文集』, (2018), 9-10.

2-2 不測の事態下におけるリーダーシップとフォロワーシップの限界

—選挙により選ばれたリーダー、指名により選ばれたリーダーを対象として—

安達 卓俊 (防衛省海上自衛隊幹部学校)

Takutoshi Adachi (JAPAN MARITIME SELF-DEFENSE FORCE COMMAND AND STAFF COLLEGE)

It seems that it would be nice to have a person who says "I will be a leader" instead of an undecided leader, but no one wants to take responsibility for making a decision, and no one will come up to take command instead. Everyone was waiting for someone to make a responsible decision. Even between leaders and followers, which are groups of behavior that revolve around a common purpose, everyone is thinking about the fear of being used by scapegoats.

Key Words: Leadership, Followership, Management, Communications, etc.

1. はじめに

自然災害に見られるような不測の事態下にあつては、時期も場所も被害の進展具合も予見することが難しく逆算して対応することは困難である。職員は、初めて経験する災害への対応に苦慮し、課せられた責任に懼れる。身を置くその組織は、失敗を許さず周囲との調和を偏重する。提案や発言の正邪、当否の判断が、発言者が誰かということによって左右される。同じ行動をしなければならぬと無意識に感じ、多くの場合、年功序列の組織の中で行き詰ってしまい、リスクを避け、毎日決められた範囲の仕事を繰り返す。同質の者同士の同調性が強いと、自分だけが異端視されるのを極端に恐れる。時には何が正しいかよりも誰が正しいを優先し、何が受け入れやすいかという観点からスタートしてしまう。いかにしても人は、人が本質的に有する基本的な社会性に従うほかはない。そして時に事あれば、誰しもがスケープゴートに使われる懼れに思考を巡らせることになる。

2. 不測の事態下におけるリーダーシップとフォロワーシップの限界

2.1 選挙 (首長職) により選ばれたリーダーの事例

不測の事態にあつては誰しも自身の判断に迷う。葛藤の中にあつて、そこでは普段とはまったく違った状況認識や行動を強いられる。いつもと違った状況の下に判断すべき情報は多く、しかも曖昧である。複合連鎖の先読みなどは到底叶うはずもない。通常の業務とはまったく異なる仕事に携わることを余儀なくされる。不慣れた仕事である上に「前例」そのものが無く、矢継ぎ早に起こる問題に追われ、1つの仕事を終える間もなく次の問題が発生する。自分の置かれた状況がまるで飲み込めず、誰に助けを求めていいのかも分からなくなる。ますます不安は募り、そしてついには今起きていることすら理解できなくなる。状況を能動的に理解しようもなく、経過の見えない中で「空に向かって祈りたい気持ち」になつても不思議ではない。

平成 16 年新潟県中越地震の被災地の 1 つである長岡市の市長 (震災当時) 森民夫氏が「正直に言えば、今回の地震は、まさに青天の霹靂であった。もちろん、災害に備える心構えがまったくなかったわけではないが、必ず大地震が起きるといふ緊迫感が十分あったかと問われれば、自信をもって肯定できるわけではない。防災計画もきちんと策定していたし、地域ごとの自主防災会の組織化や防災訓練も実施してきた。しかし、今回の災害は、そうした我々のささやかな準備をあざ笑うかのように我々を翻弄した」と当時を振り返っているが、どんなに心構えをしているつもりでも予期せぬ事態はやってくる。緊急事態は、ほとんどいつもはじめて遭遇することになる。「100 年あるいは 50 年に一度という自然災害は日本列島全域で見れば必ずしも少なくはないが、各自治体に焦点を合わせると滅多に体験されるものではない」のだ。また 2016 年に発生した台風 10 号。岩手県岩泉町で高齢者施設の近くを流れる川が氾濫し、入居者の男女 9 人の死亡が確認されたことは記憶に新しい。役場内では数少ない職員が、行政機能の麻痺した中であつて対応に忙殺されていた。職員は電話対応に追われ、意思決定者への適時の報告は滞つたのである。後に町長は、高齢者施設のあつた町役場東側地区に避難指示や勧告を出さなかったことにつき、後に「残念ながら油断していた。申し訳ない」と謝罪した。

2.2 指名 (学校。教頭職) により選ばれたリーダーの事例

東日本大震災の津波で多くの児童が犠牲となった宮城県石巻市立大川小学校の対応をめぐる訴訟で仙台地裁は平成 28 年 10 月 26 日、県と市に対し約 14 億円の損害賠償を命じる判決を言い渡した。裁判所は、市の広報車が同校近くへの津波接近を伝えていたことなどを指摘し、到達は予見できたとし、また、避難先としていた学校の裏山に避難しなかったことなどから過失と認定した。これに対し県と市は当該の地域に津波が来た記録が過去に遡り無かつたこと、当時のハザードマップでは大川小学校までは到達しないものと予測されていたことなどから学校職員が学校まで津波襲来を予見

することは不可能だったと主張、また、地震発生直後には、学校職員が様々な形で情報収集を行い想定通りに避難行動したために、情報収集義務違反、回避義務違反はなかったとして翌月 11 月 7 日に控訴した。

日本人の社会は、同質の者同士の同調性が強く、自分はこう判断しているのだと白黒をはっきりつけるような言い方を避ける傾向がある。地震の後、大川小学校では校長不在の中であって現場の先任者である教頭を中心として校庭に学校職員が集まり「万が一津波が来た場合よりも万が一来なかった場合の話し合い」が行われたのである。「職員集団全体に、余計なことをして失敗をしたり、めんどうになることが責められる雰囲気があり、このような場面においてもそれを優先し、組織としての判断基準になってしまった」と記録されている。「山は危険、津波が来ないのにジタバタ動いて何かあったら責任問題になるという方針に縛られて、組織が硬直してしまった」のである。その場であって、周囲の多くの人と同じように考え行動するよう暗黙のうちの強制があったのであろうことは容易に想像ができる。

2.3 フォロワーの事例

大規模な自然災害など不測の事態発生直後には、被災者の避難場所の把握、道路状況の把握、人的被害発生状況の把握など同時並行的に対応せざるを得ないことから、平常時の業務とは質的にも量的にも全く異なるものとなる。災害発生後には、リーダーたる各機関の首長が災害対策本部の本部長として対応に当たることになるが、首長は必ずしも危機管理に関する専門的な知識を有しているわけではない。ゆえに職員である防災の担当職員は、フォロワーとして、首長の指揮調整に関する機能を補佐するとともに、オペレーションに関わる様々な業務を効果的に実施するための対応方針を検討することにおいて中心的な役割を果たすことが求められるのであるが、配置転換から 1 年。研修は未だ受けていない。あなたの専門は何かと問われて答えられようもない。

福島県葛尾村の防災の担当職員（係長職）は、筆者のインタビューに応じて、適切なフォロワーシップを果たす上において欠くべからずことは何かの問いに『上司を補佐する上であって大切なことは、う〜ん。まあ、ハウレンソウは、そうなんでしょうね。ハウレンソウは私出来てないんです。うん。やっぱり、ハウレンソウがうまく出来て無いですね。言わなくちゃいけないなと、なんだなと思ってんだけど、そのうち、お互いに、いつも居る訳じゃないじゃないですか、私こっちに居て、こっちに課長が居たりしてもう、こうだから普通になんていうのハウレンソウすぐに出来そうな感じなんですけど、ほとんど居ない時が多いじゃないですか、そうするとやっぱり、なかなかね。それはうまくいってないです』と言い、また、不測の場面であって、あるべきリーダーの姿はどのようなものであると考えているかの問いには『う〜ん。やっぱりね、先頭になって引っ張っていく人がリーダーシップを発揮されている方っていうようになるんだと思うので、引

っ張ってくれる人が一番、リーダーなんでしょうね、私ですか、バツです。私はバツです。何の迷いもなく否定します。本当に。リーダーシップもなにも無いです。本当にこれでいいのかって感じますけれども』と応えた。また東京都大島町の防災の担当職員（課長職）に同じ質問をした。『私の立場としてはなるべく、町長が決断するためのいわゆるフォローじゃないですけども、ミスジャッジをなるべくしないように我々は町長をフォローする、情報を与えるんだというように心掛けてはいますね。それはやはり、25 年の時に、当時の町長はもうかなり先走っちゃって、まあ、ああいう状況ですから、仕方のない部分もあったんですけど、周りの職員の意見をほとんど聞こうともしなかったですね。反面「決めろ、どうすんだ、どうすんだ。早く決めろ」ということでしたから。そういった意味ではやはり周りの職員がある程度いい方向に持って行ってあげるような対策を取らないといけないだろうと、今はそう思っています。在るべきリーダーについては、やはり思うことは、決めるということですかね。私に関していうと、室の長ですから、室が担う所掌に関しては、私が意思決定者になるわけですから、そこは認識していますね。リーダーシップにあっては、そこが一番大事だと、私は思っています』と応えたのである。

3 結言

リーダーとフォロワーは、共通の目的を中心にしてまわる行動集団である。組織にあって多くの場合、リーダーであり同時にフォロワーである。リーダーはフォロワーの役割をどう理解し、フォロワーは「リーダーに何を期待」するのか。

大川小学校の事例にあって何を問うべきなのか、ひっ迫した事態下であって、決め切れない教頭に代わり「私がリーダーとなる」という人間が出てきてもよさそうなものであるが、誰も決めることの責任をとりたくないのか、代わって指揮を執ると名乗り出る者はなく、誰もが責任のある決断を誰かがしてくれるのを待っていたのである。共通の目的を中心にしてまわる行動集団であるリーダーとフォロワーの間であってすら、誰しもがスケープゴートに使われる懼れに思考を巡らせるのである。

参考文献

- (1) 山本七平『空気の研究』(1983)、文芸春秋
- (2) 池上正樹・加藤順子『石巻私立大川小学校「事故検証委員会」を検証する』(2014)、ポプラ社
- (3) 稲泉連『ドキュメント豪雨災害—その時人は何を見るのか』(2014)、岩波書店
- (4) 長岡市災害対策本部『中越大地震—自治体の危機管理は機能したか—』(2007)、ぎょうせい
- (5) 本稿筆者博士論文『市区町村防災担当者の「不安」と「迷い」の科学—求められる対応と責任をめぐる状況認識の内実と背景等に注目して—』(2017)、法政大学

2-3 ビジネスの現場における『支援型』リーダーシップ導入事例報告

Report of the Introduction Example of “Supportive” Leadership into the Business

小田 貴志 (日本善略研究所)

ODA Takashi, Nihon Zenryaku Laboratory, Takanawa3-25-22, Minato-ku, Tokyo

Leadership is defined as an essential factor for each businessperson in Japanese companies in recent years. Japanese companies tend to try to introduce American leadership styles and sometimes try to adjust them to Japanese styles. However, these styles don't fit for Japanese national character in most cases. As a result, the companies aren't able to define leadership clearly, company managements don't get to think of their ideal leadership they really require, and their staffs are confused without clarification. In this report, as one of the solutions, “supportive” leadership is recommended. Supportive mind seems to fit for Japanese national character, especially younger employees who should be brought up to the next leaders. Case examples in lecture trainings and project-based leadership growing programs are reported.

1. 緒言

著者は企業の経営コンサルタントとして、研修講師や人材育成プロジェクト企画推進などの立場で、ビジネスの現場でのリーダーシップ育成支援をしている。その対象者は主に幹部職や次世代リーダー候補の人材で、特にリーダーシップや部下との付き合い方・コミュニケーション能力向上の依頼を多く受けている。

日本のリーダーシップは、幼少期から教育を受けている欧米のそれとは異なると言われている。日本の企業におけるリーダーシップは、高度経済成長期の「だまって俺について来い」に代表されるスタイルから、現在では大きな変化が見られる。著者は、アメリカ式や日本旧来のスタイルのリーダーシップが『ゆとり』『草食系』『コミュ障』などと揶揄され続ける現代日本の社会人に合うのか？との疑問を抱きながら現場での模索を続け、彼らには『支援型』のリーダーシップが馴染みやすいであろうという仮説に到達した。

『支援型』リーダーシップとは、トップの強烈な能力や個性でチームを引っ張っていくのではなく、部下の能力・個性・自主性を引き出しながらチームを牽引するリーダーシップである。そのため部下との親密なコミュニケーションや信頼関係が求められる。衝突を嫌い、絆やつながりを重視する若者世代には、受け入れやすいスタイルである。

『支援型』リーダーシップのビジネスの現場への導入事例と今後の課題について報告する。

2. 研究方法または調査方法

2.1 企業研修におけるリーダーシップ育成

合計数時間程度の短時間かつ短期間での企業研修におけるリーダーシップ育成に携わったケース。現リーダーである管理職・幹部職(主に30代以上)向け、または、現在はリーダーではないが近い将来に昇格が予定されている社歴10年未満の層(主に20代中・後半)に対する企業研修が対象。昇進を拒んできたいいわゆる職人肌の50代ベテラン社員に研修することもある。

リーダーシップに特化した研修もあれば、リーダーとしてのビジネス・コミュニケーションを組み合わせて実施することも多い。後者は具体的には、コーチング、ほめ方、叱り方など、リーダーや上司としての部下との接し方である。リーダーシップ特化といっても実は『支援型』リーダーシップが

部下とのコミュニケーションを前提としているため、コミュニケーション系コンテンツおよびワークとセットで研修している。時間は通常半日～一日、最長では半年間にわたって実施した例もある。

研修においては、講師による一方的な講義をするのではなく、ワークや他の受講者との意見のシェアの時間を十分に確保している。さらに、アンケートによる意見収集の時間も講義時間内に設定し、受講者の反応を随時得ている。

顧客からの要望で、個人に対する個別指導を行う機会もある。その際は本内容にプラスして課題を与え、実践を通して学んでもらっている。

2.2 経営幹部や人事担当者に対するリーダーシップ育成

企業研修の一環として、リーダーシップを育成したい立場である経営幹部や人事担当者向けに、研修を行うことがある。研修の内容は、社員向け研修と原則的に同じ内容であるが、より短時間で伝えることがほとんどである。

2.3 通常業務におけるリーダーシップ育成

通常業務においてプロジェクトを新設しリーダーを任命してリーダーシップ育成を試みた事例。

顧客企業10社程度において、実施プロジェクト数は20件程度である。プロジェクトの期間は1か月程度のものから1年のものを3年継続中など様々。

プロジェクトの内容は、伝票の項目の見直しや手書き日報のExcel化など日常業務レベルから、経営理念再策定などの経営の核心に触れるもの、営業プロジェクトなど会社の売上に直結するものまで、社員の習熟度によって広範囲に設定。

プロジェクトチームは、通常業務のフォーメーションとは異なったメンバーによって、組織横断的に構成。

リーダーは、できるだけ役職者を外し、中堅～次世代リーダー候補を任命。リーダーには、上司を含む役職者や年上・先輩をリードする役割を持たせる。プロジェクトの目標は、表向きはミッションの遂行としているが、会社の期待としてはプロジェクトリーダーの成長を重要視している。

プロジェクト開始時には目標の設定やリーダーおよびプロジェクトメンバーの選定は社長や経営幹部が担当するが、プロジェクトの経験を積み社員から自発的に活発な意見が出るレベルに到達すれば、目標設定やメンバー・リーダーの選定も、社員に一任している。

3. 研究結果または調査結果

3.1 企業研修におけるリーダーシップ育成

企業研修において、昨今はビジネス・コミュニケーションに関するニーズが増加している。筆者の場合、管理職や次世代リーダー候補などを対象とした、リーダーとしての部下との接し方に関する依頼に収斂されてきている。元来の専門分野ではないため、非常に興味深い傾向として捉えている。リーダーシップを含む内容での研修を、各社・各回オーダーメイドで依頼者の要望に合わせて微調整しながら、5年超の期間実施してきた。

研修冒頭に受講生に、リーダーと聞いてイメージする人物や理想のリーダー像を尋ねると、有名人・政治家・歴史上の人物、または社長・上司・所属するコミュニティーの長・自分の父親など、強く、一般的イメージのリーダーシップを持っている人物が多く挙げられる。翻って、自分自身がリーダーとなる時に、彼らと同じリーダー像を実現できるのか？と問うと、大多数が「不可能」「無理」と消極的な回答をする。

関連して、コミュニケーション研修のひとつとして『叱る』の研修の際に受講生に、人から叱られたことがあるか？人を叱ったことがあるか？を尋ねている。後者に対して「叱ったことがない」「どのように叱ればよいかわからない」「リーダーシップが求められるのはわかるが、部下をどのように叱るかが非常に難しい」と答える受講生が珍しくない。20代から30代に多く見られる。

では、そんな彼らにでもできる・できそうだと実感できるリーダーシップは？の答えとして、『支援型』のリーダーシップを提唱し、手応えを感じている。

『支援型』のリーダーシップは、いわゆるトップダウン型とは次の点において大いに異なる。メンバーを動機づけし、メンバーを信じて任せ、メンバーが働きやすいようファシリテートする。人間的魅力のひとつとして、自分の弱みを自己開示できること、など。人との衝突を嫌い、絆やつながりを重視するタイプでも、このスタイルのリーダーシップならばできると感じてもらえるようである。

また、いわゆるワンマンタイプの社員も、サンプル数は少ないが何名か受講してもらったことがある。彼らなりにワンマンのスタイルに限界を感じているところがあり、『支援型』を取り入れてみようと感じを述べてくれている。

3.2 経営幹部や人事担当者に対するリーダーシップ育成

『支援型』リーダーシップに対する反応は、アンケートや研修内のシェアの結果から、概ね良いといえる。特に中小零細企業においては人事の専任者を置くことが難しく、リーダーシップに対する興味・理解も一般的に浅薄であり、その体得度も一般的に低いといえる。従って、リーダーシップの発揮を指示する立場でありながら、自身がどうしてよいのか悩んでいることが多い。彼ら自身にとって『支援型』は、リーダーシップに対するイメージの代表格であるトップダウン式・カリスマ式とは異なったアプローチのため、受け入れやすいようである。アンケートや生の声から、自分自身のリーダーシップのあり方に自身が持てた、ぜひ自社でも展開してみたい、などの反応を得ている。しかしながら、この研修が集合研修で比較的安価なため自己学習として参加する経営幹部や人事担当者は多くリピーターも多い反面、費用負担のかかる社員への導入へと繋がったケースがない。研修後の効果測定ができないことが課題である。なお、本研修は告知・集客時には、リーダー向けの『コミュニケーション研修』と謳われている。そのためか、リーダーシップに対する事前の関心は、話す・聴く・叱るなどのコンテンツと比較して、全

般的に低い。

3.3 通常業務におけるリーダーシップ育成

顧客から満足していただける効果が得られている。成功・失敗プロジェクトを通して、リーダーシップの育成やリーダーとしての適性を見極めに一定の成果が得られた。プロジェクトにて適性を見極めた後に昇格させ、その後も活躍している社員もいる。

逆に、年功序列で昇格して長年リーダーの立場にありながらリーダーシップを満足に発揮できなかった社員数名にプロジェクトのリーダーをさせてみたところ、任務の遂行どころか進捗させることもままならなかった。長い事例では2年間、複数プロジェクトのリーダーを任命してみた。彼らは後に降格、自主的に退職という道を進むことになった。これらに関しては当初からの想定通りの結果であるため、顧客満足度が下がることはなく、むしろじっくりと適性を検証できて良かったとの感想をいただいている。

3.4 この特性の評価

『支援型』リーダーシップのビジネスでの導入効果は、サンプル数として十分といえるほどではないが、研修・日常業務への導入とともに、高いと感じられている。ただし継続した経過観察ができていないため、その効果が瞬間的なものか、持続性があるものか、までは評価できていない。

3.5 研究・調査の今後

企業研修においても、プロジェクトによるリーダーシップ育成においても、事例(サンプル数)を増やしてさらに精度を上げていきたい。また、両者を組み合わせて長期的視点での持続性があるリーダーシップ育成が効果的だと考えるので、併せて検証していきたい。その骨格となるリーダーシップの教育コンテンツについても、良いものをどんどん取り入れ、世の趨勢にも合わせ、ブラッシュアップしていきたい。最終的には、企業人材のリーダーシップ育成方法の体系化を試みたい。特に、優秀な人材が集まりにくく、かつ人材育成に投資が難しい中小零細企業において、安価で効果的な方法を模索していきたい。

さらに、今後は研究・調査対象を、ビジネス上のあらゆる組織に拡大していきたい。筆者は複数の経営者団体に所属している。自社ではリーダーである社長たちが集まって別の組織を形成した時の各自の振る舞いやリーダーシップの発揮方法が興味深い。筆者自身がそれらの組織でのプロジェクトリーダーを任せ、思うように進まず難渋することも多い。リーダーシップのさらなる進化の必要性を痛感しているところである。

4. 考察

リーダーシップ発揮方法は人の数だけ存在し、抽象化しても数パターンに分類できるはず、よって『支援型』以外で効果的なリーダーシップのスタイルが見いだせるはずだと、著者は考察する。そのためにも日本リーダーシップ学会で有識者の知見を得て、日本のビジネスの現場に合ったリーダーシップの育成について調査・研究を継続していきたい。

参考文献

- (1) リーダーシップ 3.0—カリスマから支援者へ：小杉 俊哉 著(祥伝社, 2013年)

2-4 リーダーシップ研究における課題ーリーダーシップ研究会からー

Problems of Leadership –Reporting by the Leadership Study Group–

二上 武生 (工学院大学)

Takeo NIKAMI, KOGAKUIN University, 1-24-2 Nishi-shinjuku, Shinjuku-ku, Tokyo

This paper presents an overview of research on leadership so far, and the research agenda of the previous leadership study groups, in order to contribute the Japan Leadership Association to be a place for open and vigorous discussion on leadership based on scientific verification. A variety of research has been conducted on leadership so far, theory focusing on the qualities of leaders, theory focusing on the behavior of the leader and so on. So, it is hard to define about leadership. I explain the problem that seeks a rigid definition of leadership, the problem that follows the leadership theories studied in America too much, the problem with emphasizing the need for leadership beyond the leader.

Key Words: Leadership, Leader, Management

1. はじめに

日本リーダーシップ学会が設立して3年あまりたつ。本稿では、これまでのリーダーシップに関する研究について概観するとともに、日本リーダーシップ学会がリーダーシップに関するオープンで科学的な議論を行う場として発展的に機能していくために、これまでのリーダーシップ研究会での議論を経た研究課題を報告する。

2. リーダーシップ研究の変遷

波頭¹⁾の整理をもとに、これまで様々にされてきたリーダーシップに関する研究を以下にまとめる。

古代ギリシャ以降

優秀なリーダーやリーダーシップとはという議論は、古くからなされていた。古代ギリシャでは、ロゴス（論理、合理性）、パトス（情熱、情愛）、エトス（倫理、道徳）がリーダーの徳目として示された。プラトンの「国家論」、マキャベリの「君主論」、ホップスの「リヴァイアサン」などがリーダーシップについて言及している。また、東洋では、孔子の「論語」や「韓非子」においてリーダーのあり方が示されている。リーダーシップとして科学的実証がされてきたものではないが、考え方は古くから人々の間で引用されてきた。

1900年代～1940年代／リーダーシップ特性論

リーダーシップは生まれながらにして持つ資質であり、偉大なリーダーには共通する特性があるという前提によって、過去の優れたリーダーが持っている特性を明らかにしようとした。

1950年代～1970年代／リーダーシップ行動論・リーダーシップ条件適応論

特性の測定・評価の不十分さ等、リーダーシップ特性論における理論的境界により、リーダーの属人的資質ではなく、行動論としてリーダーの行動スタイルからリーダーシップを捉えた。また、置かれている状況やリーダーの役割によってリーダーシップスタイルを変化させているという条件適応理論が登場した。

1980年代～現在／変革型リーダーシップ論

急激な経営環境の変化のもと、古いやり方での事業運営を根本から改める企業変革が求められ、「変革型リーダー

シップ論」が登場した。企業変革への対応として、「サーバント型リーダーシップ」という「支配型リーダーシップ」「カリスマ型リーダーシップ」に対抗する考え方がリーダーシップのあり方の一つとして示されている。また、変化の激しい時代にリーダー育成が企業の経営課題として急務になり、リーダーは育成することができるという前提のもと、「リーダーシップ開発論」が登場した。

3. リーダーシップ研究における問題意識

3.1 リーダーシップの定義を厳格に求めようとする問題

これまでリーダーシップに関する研究が様々にされており、リーダーシップの概念を決定しようとした人と同じくらいの多くの異なったリーダーシップの定義が存在する²⁾と指摘されるようにリーダーシップの定義は難しい。

リーダーシップ研究の変遷でみられるように、求められるリーダーシップは時代とともに変わるということを前提におく必要がある。時代、つまり外部環境が変わることで要請されるものも変わるからである。

リーダーシップについて議論するうえで外部環境に着目すると同時に内部環境にも着目する必要がある。内部環境によっても求められる条件が異なる。たとえば、企業のみドルマネジメントに求められるリーダーシップといっても、私企業の場合、公企業の場合等、様々である。組織目標の置き方の違いによって、リーダーやリーダーシップのあり方が異なるのではと考えられる。そのため、リーダーシップに関する議論は範囲を定めることが必須である。これまでのリーダーシップ研究に関する視点の整理により³⁾、「このような役割や立場に、このような資質や能力が求められる」という整理を行うことが必要である。

また、リーダーやリーダーシップの実践事例を検証する際、普遍性、共通性を明らかにするとともに違いを明確にすることも重要である。普遍性、共通性を追求するあまりに議論が平行線をたどってしまい、「リーダーは育成できる」ということへの解が見出しづらくなる。研究を進めていくうえで、実践事例の整理、体系化をまずは行うことができればよいという割り切りも状況に応じて必要であると考えられる。

3.2 米国流のリーダーシップに追従しすぎる問題

外部環境や内部環境の違いによって求められるリーダーシップの違いがあるという前提にたつと、日本流のリーダーシップがあると考えられる。欧米、特に米国におけるリーダ

ーシップ研究が日本により進んでいることは否定できない。企業環境において、グローバル化を目指していることは同じとはいっても、日本企業の特徴をいかした戦い方があることを考えると、日本企業ならではのリーダーシップやリーダーシップ教育があるはずである。

リーダーシップ研究をすすめるにあたり、日本企業のリーダー研修等でも引用されることが多い三隅⁽⁴⁾のPM理論で示されている「目標達成機能」と「集団維持機能」の二要素をもとに、リーダーシップに関わるミッションと構成要素をFig. 1のとおりにおいた。

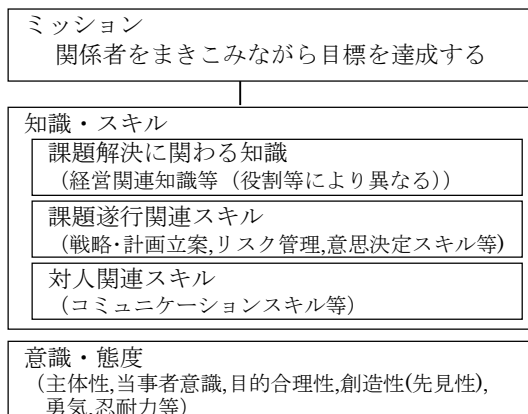


Fig. 1 リーダーシップの構成要素

リーダーシップをスキルととらえ、米国のスキルトレーニングを取り入れて、リーダーシップ研修＝スキルトレーニングとなっている事例も企業研修等、見うけられる。確かにスキルは必要である。自ら組織の先頭に立ち、他者を統率するためには他者に影響力を与える対話力が求められる。ただし、コミュニケーションスキルが身につけば自ら主体的に人前にたつて組織を統率するようになるのかということである。

日本のリーダーシップ教育の本質は意識教育ということもできる。大学教育含め、PLBやアクティブラーニング等、昨今の新たな教育手法として主体性や自律性の醸成が強く叫ばれている。「自分で考え、自分で意思決定をして、自分で行動していく」という意識が求められているのではないだろうか。そういった意識や態度があったうえで知識やスキルの獲得になる。アメリカは家庭環境等、子どもの頃から主体性や自律性が育成されてきており、それを前提にできる状況があるため、リーダーシップ教育としてスキル獲得に焦点をあてることができる。一方、日本では企業人になっても、主体性、自律性については十分醸成されているとはいきえないため、日本のリーダーシップ教育の議論において、意識や態度に関する議論は避けておれないと考える。

また、意識や態度の醸成を考えた際、リフレクション(内省)等、「経験学習」の考え方を取り入れることが有効であると考えられる。ただし、意識や態度の醸成について効果をはかろうとした場合、到達レベルの設定に関してスキルの評価基準の明確化とあわせた議論が求められる。

さらに、意思決定に関しては、意思決定の範囲が議論されるべきであり、企業における「権限委譲」にも着目する必要がある。

3.3 リーダー以外にもリーダーシップが必要であることを強調しすぎることで問題

企業変革のなかで、「権限によらないリーダーシップ」⁽⁵⁾の考え方のもとに、企業のなかで、社員一人ひとりがリーダーとしての意識を持つことがこれからの組織には必要だとい

う文脈でリーダーシップが語られ、リーダーシップ研修が組まれている企業も多い。確かに、変化の激しい産業界を考えると、現場で考え、意思決定を行い、行動してPDCAを回していくことが必要であり、リーダーシップとして求められる要素が必要になってきていることは理解できる。ただし、リーダーシップの定義が明確でないなか、リーダー以外にも求められるリーダーシップを混在したまま議論をすすめるとリーダーシップの考え方が複雑化する。

また、たとえば「課長はリーダーであると同時にフォロアーである。リーダーであってもリーダーシップがない人はいるけれども、フォロアーシップがあれば組織の最適化にはかなう」という議論もできるが、それではだめだという議論もある。

リーダーとフォロアー、リーダーシップとフォロアーシップ、リーダーシップとマネージメント等、用語の整理をあわせて行う必要がある。

4. リーダーシップ研究の課題

日本リーダーシップ学会発足の背景には、①大学のリーダーシップ教育と産業界に連携がない、②企業が求めるリーダー像やリーダーシップのあり方が不明確、③リーダーシップ教育の事例が少ない(基礎理論と結びついておらず明文化されていない)、④体系的なリーダーシップ教育が求められている、がある。

リーダーシップの専門研究を行う学会として、これまで行われたきたリーダーやリーダーシップ教育プログラムの開発に加え、第1に、実践事例の収集と体系的整理が求められる。特に、先行して様々に行われている企業側の実践事例の収集である。企業の人事評価システムの中にリーダーシップにおける考え方が出ていると考えられるため、企業の人事評価システムの収集も有効である。ただし、情報公開ということと学会という参加障壁の高さが感じられる企業会員から多くの事例が収集されるような仕組みもあわせて考える必要がある。収集された事例は、リーダーシップ教育に資するために経験学習のプロセスに取り込めるようなケースメソッド化が望まれる。

第2に実践事例の検証である。教育開発的検証として実際的な業務に必要な職業能力とともに効果が検討される必要がある。また、経営科学的検証として組織活動におけるリーダーやリーダーシップのあり方を明らかにする必要がある。検証の際は、リーダーシップに関する基礎理論と照らし合わせた整理、分析を行うことが求められる。

5. おわりに

学会としてのリーダーシップ研究は始まったばかりである。学術的背景をもちながらも実践に有効活用できる研究成果を世の中に発信し、企業や学校におけるリーダーシップ教育に寄与できるように研究を進めていきたい。

参考文献

- (1) 波頭亮, リーダーシップ構造論, 産能大出版部, (2008).
- (2) Bass, B. M., & Stogdill, R. M, Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (third edition), Free Press, (1990), 7.
- (3) 二上武生, JLA 発足記念研究講演会講演論文集, 日本リーダーシップ学会, (2017), 13-14.
- (4) 三隅二不二, リーダーシップ行動の科学(改訂版), 有斐閣, (2005).
- (5) 日向野幹也, 「Works」リクルートワークス研究所, 140,(2017), 17.



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 **2019 vol.1**

2019年(令和1年)8月31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/>