

JLA 第3回研究講演会

2018年9月22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

目次

1-1	部下の「働きがい」は上司のリーダーシップの指標 辻田 敏（(同) 総合ストレス対策室）	・・・1
1-2	危機管理とリーダーシップ 新井敏夫（工学院大学）	・・・3
1-3	ティール組織におけるリーダーシップと強みの関連性の検証 西村太嘉（(株)ミスキィ） 保本 正芳（近畿大）	・・・5
2-1	地域の再生・活性化とリーダーシップ 床桜英二（徳島文理大学）	・・・7
2-2	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- 武田佳子（桐蔭学園） 溝上 慎一（京都大学）	・・・9

1-1 部下の「働きがい」は上司のリーダーシップの指標 High morale among employees indicates the good leadership of their boss

辻田 敏 ((同) 総合ストレス対策室)
Satoshi Tsujita (Comprehensive Stress Management Office LLC)

The aim of this study was to select a factor as an indicator of the leadership from 19 factors of subordinate's stress-profile. After evaluating subordinate's job stress and their superior's leadership behavior, with "the brief job stress questionnaire" and "the leader's PM behavior questionnaire" respectively, in ninety-nine employees of an information industrial company, it was shown that the morale and the interpersonal relations' stress among employees associated with their superior's leadership behavior. Additionally, multiple regression analyses showed the morale among employees depends on not only their superior's leadership behavior but on their feeling of having a favorite job that was assigned by their superior. As the superior's job assigning could be included in the leadership, the morale among employees should be a meaningful leadership indicator. The interpersonal relations' stress among employees, meanwhile, depended on several factors irrelevant to the leadership, it is inappropriate to take it as a leadership indicator.

1. 緒言

上司のリーダーシップが部下の仕事ストレスを左右することが複数の調査研究で明らかになっている⁽¹⁾。よって、もし我が国で毎年実施される職域でのストレスチェックを利用して上司が自らのリーダーシップを評価し適正化できれば、部下の仕事ストレスを軽減し、企業の健康経営に大いに役立つと期待される。そこで職場のストレスチェックの結果から上司のリーダーシップの良し悪しを簡便に評価する方法を検討した。

2. 研究方法

2.1 基本方針

国が推奨し多くの職場で用いられている「職業性ストレス簡易調査票」は仕事のストレス因子に関する17項目、心身のストレス反応に関する29項目、周囲のサポートに関する11項目の合計57項目の質問で構成される⁽²⁾。個人が自覚するストレス状態は「ストレスプロフィール」として集約され、「ストレス因子」(9項目)と「ストレス反応」(6項目)および「修飾因子」(4項目)の合計19項目でそれぞれ5段階で示される⁽²⁾。本研究ではこれらの19項目のうちから単独で上司のリーダーシップの良し悪しを評価できる項目を選択することを試みた。

リーダーシップ行動の評価は「リーダーシップPM理論」に基づいた。リーダーシップ行動は課題達成のp行動と集団維持のm行動の大小で4類型に分類されるが、その

うち両行動ともに高い値のPM型リーダーが最も優れ、両方とも低い値のpm型リーダーが最も劣ったものであることが種々の集団での調査で明らかになっている⁽³⁾。そこで、まずストレスプロフィールの19項目のうちでリーダーシップ4類型の間で有意差のある項目を指標の候補として選択した。次にそれらと上司のリーダーシップの関連性を重回帰分析で評価し、その項目が単独でリーダーシップの良し悪しの指標としてなり得るかを検討した。

2.2 被検者

IT企業A社が実施した「職業性ストレス簡易調査票」⁽²⁾と「上役のリーダーシップ行動についての調査票」⁽³⁾に回答した総数99名(男80名、女19名、平均年齢32.8歳)を分析対象とした。

2.3 指標の候補項目を選択

まず上司をリーダーシップ4類型に分類した。「上役のリーダーシップ行動についての調査票」の24項目の質問は、1: そうだ、2: まあそうだ、3: どちらともいえない、4: ややちがう、5: ちがう、の5段階で回答されるが、それを得点としてそれぞれ q_1, q_2, \dots, q_{24} とすると、課題達成のP行動は $(6 - (q_1 + q_2 + \dots + q_{12}) / 12)$ と表される。また集団維持のM行動は $(6 - (q_{13} + q_{14} + \dots + q_{24}) / 12)$ で表される。P行動とM行動の平均値は3.2と3.9であったので、P行動とM行動をそれぞれ3と4

を境にして大小，すなわち p と P，および m と M，に二分したとき，その 4 通りの組み合わせのそれぞれに含まれる人数は，p m : 29 名，Pm : 37 名，pM : 8 名，PM : 25 名であった。

次にストレスプロフィール 19 項目，すなわち「ストレス因子」9 項目（心理的な仕事の負担（量）：f1，心理的な仕事の負担（質）：f2，自覚的な身体的負担：f3，職場の対人関係でのストレス：f4，職場環境によるストレス：f5，仕事のコントロール度：f6，あなたの技能の活用度：f7，あなたが感じている仕事の適正度：f8，働きがい：f9）と「ストレス反応」6 項目（活気：s1，イライラ感 s2，疲労感：s3，不安感：s4，抑うつ感：s5，身体愁訴：s6），「修飾因子」4 項目（上司からのサポート：m1，同僚からのサポート：m2，家族や友人からのサポート：m3，仕事や生活の満足度：m4）の点数について，リーダーシップ 4 類型の間で比較し，有意差のあるものを指標の候補項目として選択した。

2.4 指標の候補項目の確かさの検討

指標の候補となったストレスプロフィール項目を従属変数とし，優れたリーダーシップを表す変数としての「PM 型上司（でない：0，である：1）」および候補項目以外のストレスプロフィール項目，年齢，性別を独立変数として重回帰分析（直線回帰，ステップワイズ法）を行い，偏回帰係数を比較して候補項目と優れたリーダーシップとの関連の強さを検討した。

2.5 統計解析

記述統計量算出，ノンパラメトリック検定，重回帰分析などは統計解析ソフト IBM SPSS Statistic 21 を用いた。

3. 結果と考察

3.1 指標の候補項目

ストレスプロフィール 19 項目のうち「働きがい」と「職場の対人関係でのストレス」がリーダーシップ 4 類型の間で有意差 ($p < 0.05$) をみとめた。平均値のグラフを Fig. 1 に示す。

3.2 指標の候補項目の確かさ

「働きがい」の重回帰分析の結果 (Fig. 2)，「PM 型上司」の標準偏回帰係数は 0.17 で「働きがい」を高めるように働くことが確かめられた。しかし同時に「仕事の適性度」の偏回帰係数は 0.61 で「働

きがい」をさらに高めることが分かった。「仕事の適性度」は職場での人員配置で決まるので上司の裁量の範囲（人事管理）にある。よって，上司のリーダーシップを「リーダーシップ行動+人事管理」とひろく捉えると「働きがい」はその指標となり得る。

一方，「職場の対人関係でのストレス」については「PM 型上司」の標準偏回帰係数は -0.17 で「働きがい」を減弱することは確かめられたが，同時にリーダーシップとは無関係の項目「職場環境のストレス」0.16，「年齢」0.16，「イライラ感」0.22，「疲労感」-0.54，「不安感」0.51 との関連が強いためリーダーシップの指標としては不適当と考えられた。

参考文献

- (1) Skakon J. et al., *Work & Stress* **24**, (2010), 107-139.
- (2) 下光輝一, (2010), <http://www.mhlw.go.jp/shingi/2010/06/dl/s0607-6p.pdf> .
- (3) 三隅二不二, リーダーシップ行動の科学 (改訂版), (1984), 有斐閣.

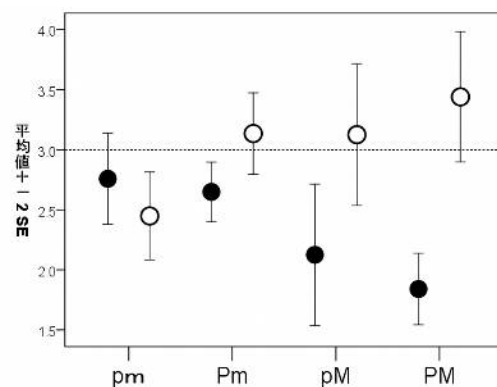


Fig.1 「働きがい」○，「職場の対人関係でのストレス」● vs リーダーシップ 4 類型

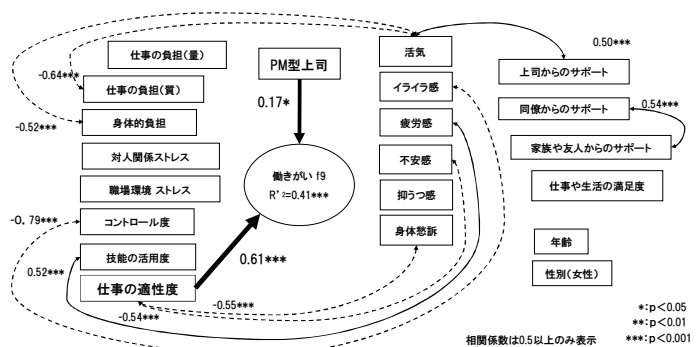


Fig.2 「働きがい」のパス図

1-2 危機管理とリーダーシップ

Leader's functions in the event of organizational crisis

新井 敏夫 (工学院大学)

Toshio ARAI, Kogakuin University, Nishi-shinjuku 1-24-2, Shinjuku-ku, Tokyo

Generally, crisis is an incident that endangers a company's existence or an event that makes it difficult to achieve objectives of a company. Given that the definition of the "leadership" is actions taken to achieve goals by leading a group of people, crisis management is clearly one of the functions of leaders. The article provides detailed analysis of actual situation of crisis management as a part of leadership functions.

Key Words: Leader, Leadership, Crisis Management, Function of leader,

1. 緒言

危機管理とリーダーシップとは基本的には異なる概念であり、この二つは別個に議論されることが多い。リーダーシップの講座と危機管理の講座はそれぞれ別個に開講されるのが普通である。また企業の中には、危機管理室といった専門のスタッフセクションを設けているところもあって、企業リーダーと危機管理の専門セクションがわかれているケースも少なからず存在する。

しかし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。

本研究は、リーダーシップ論の中で、危機管理を論ずる場合に、リーダーはどのような機能・役割を期待されることになるのかに関する試論である。

2. 研究方法または調査方法

まずリーダーシップに関する定義から、危機管理が本来的にリーダーの役割に含まれることを明らかにしたうえで、組織にとって危機とは何か。危機に際してリーダーの果たす役割。危機対応に必要なリーダー行動とは、の順に議論を行い、危機対応とリーダーシップの緊密な関わりを説明する。

3. 危機対応とリーダーシップ

3.1 リーダーシップの定義

リーダーシップの定義は大きく分けて二通りある。「リーダーシップは、影響力を行使する人と影響される人びと、という二つの対象を示唆する関係概念である」という Katz and Kahn の定義⁽¹⁾や、「リーダーシップとは、率いる者と率いられる側との対人関係である。非公式集団ではふつう、人はリーダーの肉体的なパワーやカリスマ性についていく。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職に付与されたパワーにたよらねばならないことがよくある。」といった Henry Mintzberg⁽²⁾の定義は、リーダーとフォロワーの人間関係の在り方に、リーダーシップの定義を置いている。

他方で、「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」というドラッカーの定義⁽³⁾や

「リーダーシップとは、ビジョンと戦略を作り上げる、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、ビジョンの実現をめざして人々に対してエンパワーメントを行うなど、障害を乗り越えてでも実現する力のことである」といったジョン・P.コッター

の定義⁽⁴⁾などは、リーダーとはこういう機能を果たす人であるという、リーダーの機能論を、定義の中に取り込んでいる。

私はリーダーシップの定義をシンプルに人と人との関係あるいは人と組織との関係ととらえ、リーダーの機能論は、別に議論する方が、現代の組織社会におけるリーダーシップの解析には適すと考えている。

そのためリーダーシップの定義を、「リーダーシップは、集団を率いて目的・目標を達成する行為である」としている⁽⁵⁾。

3.2 組織にとっての危機とは何か

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。

社内・社外の事件・事故、犯罪行為、製品の瑕疵といった典型的な危機から、システムのクラッシュ、取引先の政策変更、大口取引先の担当者の変更、政策当局によるレギュレーションの変更、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、ライバル会社の攻勢・新製品の開発、市場のあり方を覆すような新技術の開発・普及、当社キーマンの病気・退職など、会社の業績に大きな影響を与える可能性のあるものに限っても危機には様々な種類がある。

企業組織にとっての危機とは、企業業績を危うくするもの、企業の目標達成に重大な障害となりうるもの、企業の存続そのものを危うくするもの、ということができる。

3.3 危機対応はリーダーの仕事か

3.1 で述べたリーダーシップの定義のうち、リーダーの機能論を大幅に取り込む定義はもちろんのこと、「リーダーシップは、集団を率いて目的・目標を達成する行為である」と定義する立場からも、3.2 で例示した危機に対する対応はリーダーの仕事である。

企業目標の達成に重大な障害となりうる事態や、企業の存続そのものを危うくする事件を放置しては、リーダーの仕事そのものが成り立たないからである。

またリーダーシップを、人間関係の在り方に限定して定義する立場からも、別個にリーダーの機能論は論議されている。

3.4 危機対応の実際

企業組織に対する重大な危機はいずれもライン組織の活動の周辺で発生している。スタッフ部門の活動が重大な企業危機を引き起こすことも全くないわけではないが、数は少ない。本来スタッフ部門はリスクをコントロールする使命を負っている。

したがって危機を収束に向かわせるのもラインの仕事である。危機に際しては、トップの指揮命令に従い、ラインの組織が総力をあげなければ解決しない。

大事なことは、危機管理室などというスタッフ部門を設置して危機管理を任せても意味がないということである。スタッフ部門は、実際の危機に際しては代表取締役のアドバイザーとしてしか機能しない。

3.4.1 危機発生時のクライシスマネジメント

発生した危機に対する危機管理の目的は、

- (1) 被害の拡大の防止
- (2) これに伴うマスメディア対応

の二点である。

危機管理セミナーに行ってみたらマスメディア対策だったという事が良くある。確かにマスコミの対応に失敗すれば評判が失われ、実際の危機以上に企業の存続が危うくなる。マスメディア対応は非常に大切な危機管理の要素である。

しかし順番を間違えてはいけない。何よりも被害の拡大を防ぐ事が危機管理の第一の目的である。まずこれを誠実に実施しなければならない。

被害の拡大を防ぐためには正確な原因を究明する必要がある。正確な原因を究明できれば正しい対応と被害の拡大を防止するための正確な対策を立てることができる。

しかし被害が深刻であるか、急速な拡大が予想される場合には、原因が特定される前であっても即時に全商品の販売停止、市場からの回収が行われるべきである。被害の拡大の即時の防止が、危機管理の第一の目的である。食品の場合などはむしろこれが正しい手順であろう。

被害の拡大防止は報道の目的にも合致しており、被害の拡大を防止するための誠実な努力は必ずマスメディアもわかってくる。

3.4.2 雪印乳業の食中毒の事例⁶⁾

2000年の雪印乳業（社名は事件当時）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、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場合は、後で必ず不手際が検証される事になる。

危機管理に重要なのはスピードである。どんなに小さな危機でも即刻対応しなければならない。危機は放置すれば拡大する性質がある。小さな危機に対する対応が遅れたばかりに大きな被害をもたらす事は良くある。

3.4.3 日常のクライシスマネジメント

危機対応は実際に危機が発生してしまってからでは遅い。危機にスピーディーに対応するためには普段の危機分析、危機予測が重要である。

3.4.3.1 危機予測

大切なことは、リーダーは自分が率いる組織を取り巻く危機について日頃から分析しておく事である。これは組織・職能の各階層で行われなければならない。

3.2で例示したように、実際の危機は業務の数だけ存在する。さらに時間とともに、経済環境や技術革新とともに変化する。これをいかに把握するかが問題である。

組織が大きくなればなるほどトップは全容を把握することが難しくなる。

そこで定期的に、「各組織で起こっては嫌だと思えること」「こういうことが起こると大変なことになると思うこと」について、社内の各組織に可能な限り調査・列挙させる。

会社を取巻く危機については、株主も経営側も心配事は共通である。今後起こるべき経営環境の変化にどのように対応するのかは、的確に方針を示さなければならない。

そのために各組織の抱える危機情報を吸い上げ、経営陣が会社を取巻く危機について、残らず認識できるようにしておく必要がある。

3.4.3.2 危機回避策の検討

前項で全社の危機予測を行う方法について説明したが、そのうちの危険性の高いものについては、危機回避策を検討しておくなければならない。

まずは起案した当事者（現場の社員のこともあれば、所属長のこともある）に、回避策・解決策を立案させる。次にその上長に回避策・解決策を立案させる。上長は別の情報源や必要な知識を持っている可能性もあるからである。

これに基づいて役員会で議論を行う。実際の危機対応のシミュレーションを行うと同時に、危機分析や対応策を共有・修正するためである。新たな投資が必要になったり、新たな提携関係が必要と考えられる場合は、必要な意思決定が行われる。

3.5 リーダーの果たすべき役割としての危機管理

以上のような危機対応策を考えると、危機対応がリーダーの機能の一つであることは明白である。むしろリーダーシップが最も鮮やかに発揮される場面が危機管理であると考えられることができる。

3.6 研究・調査の今後

今後は危機対応の事例を積み重ねることによって、リーダーの他の機能との関係、リーダーの機能論の中で危機管理論の適切な位置づけ等について、研究を進める必要がある。

参考文献

- (1) Kats D. and Kahn R.L.(1966) The Social Psychology of Organizations, New York:Wiley
- (2) Henry Mintzberg 「マネジャーの仕事」奥村哲史、須貝栄訳 白桃書房 2014
- (3) P.F.ドラッカー、「未来企業 生き残る組織の条件」(1992) pp147. ダイヤモンド社
- (4) ジョン・P. コッター、「リーダーシップ論」(1999) ダイヤモンド社
- (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」JLA 第2回研究講演会講演論文集 pp11-12
- (6) 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」

1-3 ティール組織におけるリーダーシップと強みの関連性の検証

Verification of the Relationship Between Leadership and Strength in Teal Organization

西村 太嘉 ((株) ミスキィ), 保本 正芳 (近畿大)

Hiroyoshi NISHIMURA, Misky Co., Ltd, 1-3-17 Minami-Senba, Chuo-ku, Osaka

Masayoshi YASUMOTO, Kindai University, 3-4-1 Kowakae, Higashi-Osaka, Osaka

The organizational structure of the company is always subject to discussion. In 2018, the Teal organization has been drawing much attention. The leadership within the Teal organization that has abolished the relationship of the manager's subordinate is significantly different from the conventional (leadership of the pyramid structural organization). Moreover, it is very important to demonstrate the qualities and talents of individuals, not as rules or disciplines, as cultures and individual possibilities create organizations. In this work, we introduce the relationship between management's strengths research results and leadership in Teal organization.

Key Words: Strengths-Finder, Leadership, Management, Reinventing Organizations

1. はじめに

企業の目指すべき組織体系は常に議論の対象となるが、2018年に入り「ティール組織」が非常に注目を浴びている。上司部下の関係性を撤廃した、ティール組織の中でのリーダーシップは、従来（ピラミッド構造組織のリーダーシップ）とは大きく異なる。また、ルールや規律ではなく、文化と個人の可能性が組織を作っていく中で、個人の資質や才能を発揮することは非常に重要となる。

本研究では、自己分析ツールの一つである、米国ギャラップ社のストレンクス・ファインダー・テスト^(1,2)を用いた、経営者のストレンクス（強み）調査結果から、ティール組織に不可欠な個人の可能性の最大化と、それを引き出すリーダーシップに不可欠な要素について報告する。

2. ティール組織と強みの共通点

フレデリック・ラルー氏は、著書「Reinventing Organizations」において、人類の歴史における組織の進化を色の波長で表現し、最新の「進化型(ティール)組織」は、まったく新しいマネジメント手法を採用する組織と定義している⁽³⁾。現在、日本語版監修の嘉村賢州氏を中心に全国で数十のコミュニティで150回を超える勉強会が開催されている。従来の組織体制と全く異なりながら、成果（生産性や売上）が大きく、さらに圧倒的に組織内の人々の満足度や幸福度が高いという点が注目されている。ティール型組織の重要ポイントとして下記3つが挙げられている。

① 進化する組織の目的 (Evolutionary purpose)

つまり、組織を個人の集合体である1つの生命体として捉え、組織が存在するための目的は、時と共に進化することから、「進化する目的」と表現されている。これにより、様々な状況の変化に対して、柔軟に対応できる組織となる。

② 自主経営 (Self-management)

ティール型組織には基本的に上下関係はなく、上司は存在しない（会社法上の経営者がいるのみである）。チーム内のあらゆる意思決定や課題は、当事者同士の話し合いで解決される。組織に属する人々の全員が自分達の使命を理解し、指示や命令はなくそれぞれの意志で組織に最も組織の存在目的に貢献する行動を取り続ける集団となる。

③ 全体性 (Wholeness)

従来の組織では基本的にメンバーが自分自身の一部を閉め出し、組織の期待に応えようとする。しかしティール組織

では「自分自身の全てを組織に持ち込み、自分らしさを出す」ことが必要である（「弱さをさらけ出せることが重要」とも書かれている）。つまり、規律や評価で統制を取らずに、組織が全体性を保つためには「各自の人間性を組織（仕事）に呼び込む」としている。実践している組織は、意見や感情の相違を扱うトレーニングを行う等の工夫がなされており、メンバー各自の多様な能力を発揮するようになる。

筆者らは、すでに、経営者と従業員の相互で、他者との違いを理解し、自分では当たり前となる強みを活かすことで、それぞれの「リーダーシップ」を発揮することが出来、組織や集団を成果に導くこととなると述べた⁽⁴⁾。ストレンクス（強み）調査結果を用いたセッションでは、多くの人が自らの才能を指摘された際に「今まではこれを自分の弱点や欠点だと思っていた」と話す。だからこそ、組織内においては可能な限りその『個人的な部分』を封印し、求められる人物像であろうとする。これは、従業員だけでなく経営者も同様である。従業員は上司や同僚から向けられる人物像に自らを矯正するが、経営者も部下やクライアント、そして社会から望まれる人物像に自分を矯正しようとする。これは特に強い同調圧力の働く日本の社会において、ある程度は避けられない。経営者と従業員が1つになるには、自分自身の全てを皆が組織に持ち込むことが求められ、経営者（リーダー）には、率先して「ありのままの自分」を職場に持ち込む必要がある。

ここでは、ティール組織に不可欠な「自己開放」が出来ていると考える経営者の「強みの違い」について、アンケート調査を元に検証する。

3. 調査結果

表1は、経営者72名に対して実施したアンケート項目を示す。ここでは、設問1に対して、1~4と回答した人（強みを活かしていないと考える人：Aグループ）と7~10と回答した人（強みを活かしていると考えられる人：Bグループ）のみを集計(48名)した。

図1は、設問2~4に対して、Aグループ（強みを活かしていないと考える人）、Bグループ（強みを活かしていると考えられる人）の各項目に対する平均値を示す。Aグループは、プライベートの方がより本来の自分らしいと考えていることが分かる。一方、Bグループは本来の自分を仕事中でも表現出来ていると考えていることが分かる。

次に、AグループとBグループとの間でのストレンクス・

ファインダー・テスト(SF テスト)結果の違い(強みの違い)について検証する。2つのグループで多い「強み」を下記に示す。SFテストの「強み」に関しては、既に述べたので、ここでは割愛する⁽³⁾。

- ・ Aグループ: 調和性, 達成欲, 回復志向, 責任感, 慎重さ, 自我
- ・ Bグループ: 個別化, 戦略性, 活発性, コミュニケーション, 社交性, 包含

Table1 Questionnaire items for managers

1	自分自身の強みを仕事で活かしていると思うか? (1:全くそう思わない~10:非常にそう思う)
2	仕事とプライベートの自分に違いがあると思うか? (1:全く違うと思う~10:全く同じと思う)
3	仕事とプライベートのどちらが、より本来の自分らしいと感じるか? (1:仕事~同じくらい~10:プライベート)
4	日常的に社内メンバーと趣味や家族や最近の出来事について話し合うか? (1:全く無い~10:毎日話し合う)

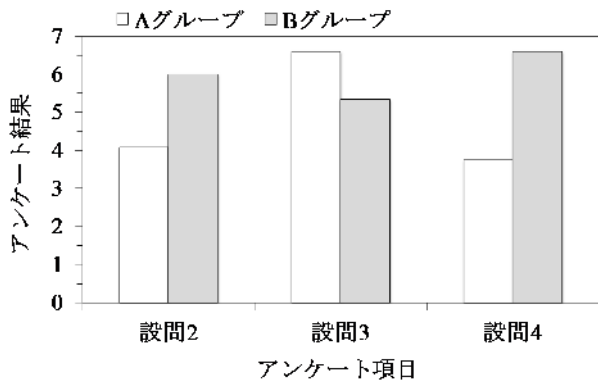


Fig. 1 Results of three questionnaire items for managers.

上記の項目において、2つのグループの間で大きな差が生じた「強み」を表2に示す。個別化は、個々の可能性を探求する。戦略性は時代や物事の先を読みシミュレーションする。活発性はリスクを恐れず動き出す。調和性は、合意と同調を重んじる。達成欲はタスクを自ら終わらせる。回復志向は問題点や課題を解決する。Aグループは調和、継続、改善、是正、やるべきことといったイメージの「強み」が多い。Bグループは個性、長期視点、新しい挑戦といったイメージの「強み」が多い。つまり、本来の自分を曝け出したい、もしくは、出してほしいと思っているか、リスクを恐れず先を見据えている経営者が傾向として見られる。

Table2 Differences in SF test results between Group A and B

SFテストでの強み	A (25人)	B (23人)
個別化	3	8
戦略性	3	7
活発性	2	7
調和性	13	2
達成欲	10	3
回復志向	7	0

4. おわりに

今回の調査より、経営者が「強み」を活かすことで、ティール型組織の重要ポイントである「全体性」を満たす可能性があると示した。本来の自分を解き放ち、その力を組織内で発揮して貰う為には、まずはその個性を受け入れる必要がある。個性の優れた(飛び出た)部分を承認する必要がある。成人発達理論のロバート・キーガンは「自己変容型知性」の持ち主、つまり自分を持ちながら自分だけでなく周囲を理解し取り込んでいく知性が今の時代の組織には必要であり、大人の知性を発達させる為にも、子供と同様に「安全な場」が必要であると述べている⁽⁵⁾。これは、Googleの研究で2016年に発表されたプロジェクトアリストテレスにおける「心理的安全性」の確保にも通じている(この研究でも仕事用の自分ではなく本来の自分を曝け出すことが生産性の高いチームは共通して出来ていると記されている)⁽⁶⁾。

経営者(リーダー)には、認知・意識レベルの進化が求められる。どんな組織もリーダーの発達段階を超えて進化することはできない。従業員が高い認知や知性や知識を持っていたとしても、経営者がそれを下回っている限り、従業員の力が活かされることは基本的になく、組織の進化する可能性は低い。一方、他人の意識の進化を強制することは出来ない。我々が他者にできることは、次の段階への成長に役立つ環境をつくり出すことである。多くの経営者が他者を変えようと躍起になる。それは本質的には「コントロール」であり自らの不安恐れからの逃避である⁽³⁾。

ティール組織は、あくまで組織の1形態の例であり、他にも強みを活かし、心理的安全性を確保する為にとれる手段は多くあるが、その人の意識はその人のものであるとするならば、リーダーシップとはまず自らが成長し、その上で他者の成長に役立つ環境を創り出すことが出来る力であると考えられる。まず、自分は今何を学ぶことが必要なかを知ることがリーダーシップへの第一歩ではないだろうか。今後も調査を継続し、組織運営における、各自の強みの活かした方について、さらに検討したい。

参考文献

- (1) マーカス・バックingham, ドナルド・O・クリフトン, 田口俊樹(翻訳), さあ才能に目覚めよう:あなたの5つの強みを見出し活かす, 日本経済新聞社, (2001).
- (2) トム・ラス, 古屋博子(翻訳), 5さあ才能に目覚めよう 新版 ストレングス・ファインダー2.0, 日本経済新聞出版社, 2017.
- (3) フレデリック・ラルー, 鈴木立哉(翻訳), 嘉村賢州(解説), ティール組織, 英治出版, 2018.
- (4) 西村太嘉, 保本正芳, ストレングス・ファインダー・テストに基づく企業が求める人材像の検証, 日本リーダーシップ学会, 1(3), pp.5-6, 2018.
- (5) ロバート・キーガン, リサ・ラスコウ・レイヒー, 池村千秋(翻訳), なぜ人と組織は変わらないのか ハーバード流 自己変革の理論と実践, 英治出版 (2013)
- (6) 小林 雅一, グーグルが突きとめた!社員の「生産性」を高める唯一の方法はこうだ, 現代ビジネス, 入手先 URL:<https://gendai.ismedia.jp/articles/-/48137> (2018-08-24)

2-1 地域の再生・活性化とリーダーシップ

Regional revitalization and leadership

床桜英二 (徳島文理大学)

Eiji TOKOZAKURA, Tokushima Bunri University, Yamashiro-cho, Tokushima

This paper analyzes the relationship between regional revitalization and leadership style based on three cases of regional regeneration in Tokushima prefecture. To begin with, the local community is an aggregate in which people with diverse values connect loosely. Therefore, directing people to a certain direction by a corporate style authority would not be effective. Regional revitalization requires some type of leadership that will support the endogenous and voluntary activities of local residents. It would be what is called “servant leadership” in the leadership theory and this is the common leadership style in the three regional revival cases in this study. On the other hand, since the processes of regional revitalization differ among the three regions, their leadership styles also somewhat differ. In other words, for regional revitalization based on the servant leadership, it is important to adopt a hybrid leadership style that also combines transformational leadership, shared leadership, platform leadership, etc., according to local circumstances.

Key Words: regional revitalization, servant leadership, hybrid leadership style

1. はじめに

人口減少・東京一極集中により地方においては過疎地域の再生・活性化が喫緊の課題となっている。事例として取り上げる徳島県は、過疎集落に占める限界集落の割合が全国平均の2倍以上となるなど過疎化先進県である。こうした中、全国から過疎地域の再生・活性化のモデルとして注目されている3つの事例を取り上げ、それぞれのリーダーシップのあり方を分析する。そもそも地域コミュニティは多様な人々の集まりであり、会社組織とは異なり、権限によって人々を動かすことはできない。緩やかな集合体である地域コミュニティにおいて、地域住民をその気にさせ、内発的・自律的な再生・活性化の活動に巻き込むためのリーダーシップとはいかなるものなのかについて明らかにすることが、本稿の目的である。

2. 研究方法

3つの事例においてリーダー的役割を担っている者に対するインタビューを実施し定性的な分析を試みた。また、事例によっては筆者も当該地域再生・活性化の活動に参加していることから参与型観察手法を採択したのものもある。

3. 研究結果

3.1 事例ー葉っぱビジネス (上勝町)

葉っぱ (つまもの) を中心にした地域ビジネス (年間売上2億円以上) を展開中である徳島県上勝町の地域再生・活性化の事例である。この「葉っぱビジネス」は3つの異なる組織・集団の連携により稼働している共創システムである。企画担当が (株) いろいろ、生産担当が約160軒の農家、販売担当がJAであり、異なる3つのグループがICTを効果的に活用しながら、あたかも一つの会社組織のように機能しているところに特長がある。この仕組みの提唱者であり、実践者が (株) いろいろ代表取締役社長の横石知二である。基幹産業のみかん生産が大寒波による壊滅的被害を受けたことを契機に新たなビジネスモデルを提案し、実現していった。「狸や狐じゃあるまいし葉っぱが金に変わるか」との嘲笑を受けつつも、小さな成功を重ねながら1人ひとりフォロワー (生産農家) を増やしていった。Burns (1978) のいうリーダーとフォロワーが互いにより高次の道徳と意欲を高め合うプロセ

スである変革型リーダーシップが実現していったのである。この葉っぱビジネスが始まって約30年。ICTの活用で共創システムとしての機能がより強化され、横石は「関係する人々が自分で考え、自分で行動する仕組みができあがった。」と述べている。そして、今は、自らの立場を、「リーダーではなくプロデューサー」と表現している。これを筆者なりに解釈すると、変革型リーダーから、葉っぱビジネスを構成する人々を下支えするサーバント・リーダーへとシフトチェンジをしたのではないかと考える。通常、変革期から安定期に移行する場合、リーダーそのものが交代するケースが多いが、横石は自らの中でリーダーシップのあり方をチェンジしたのである。リーダーシップの有効性はリーダーの置かれた状況によって異なるというコンティンジェンシー理論の考え方にも通じるような現象であるが、地域再生・活性化という長い時間をかけながら取り組んでいくプロジェクトには、状況に応じたリーダーシップを選択することが大切であることを、この事例が物語っている。

3.2 事例ー伊座利ウエイ (美波町).

児童数減少による地域の学校の廃校を阻止するため、住民が立ち上がり、県内外からの移住者の誘致などにより、持続可能なむらづくりに成功している徳島県美波町の伊座利 (いざり) 集落の事例である。近隣の集落が急速な人口減となっている中、人口は100名前後を維持しており、通常の過疎集落では考えられない高齢化率半減 (2000年: 39.1%, 2015年: 17.6%) という現象が現れている。前述のとおり、地域コミュニティは人々のゆるやかな集合体であり、企業のように権限によって人々を一定の方向に導く仕組みは存在しない。それだけに、人々を共通の目標のもと、自主的に地域再生活動に巻き込み、一定の成果を上げるには、権限に代わる「何か」が必要である。それが伊座利集落においては、「伊座利ウエイ」とそれを有効に機能させているリーダーシップである。まず、「伊座利ウエイ」とは、伊座利集落の住民が「学校の灯りを消すな!」を合言葉に危機意識を共有し、住民の水平的で柔軟な結合と、自律的で分権的な行動を大切にしながら、失敗からも学びつつ創り上げてきた地域再生の理念や仕組みであり筆者が名付けたものである。この理念と仕組みを

現する組織が、住民全員参加の「伊座利の未来を考える推進協議会」である。地域再生の成功事例では、1人の傑出したリーダー、いわゆる変革型リーダーが重要な役割を担うケースが多い。しかし、伊座利集落にはそうしたリーダーはいない。複数の「普通のリーダー」たちがそれぞれの得意分野で問題提起をし、本音での議論を通じて共通目標の設定を行い、率先行動とフォロワー支援により目標達成を図ろうとしているのだ。リーダーシップ論でいうシェアド・リーダーシップが伊座利集落には存在するのである。また、協議会の坂口進会長らは、口を揃えて「役員は組織の一番下にいて皆を支える存在」とも言っている。住民の思いを汲み取り、下支えることで信頼を得て、共通目標達成のため、ともに行動するリーダーシップが重要であるからだ。いわゆるサーバント・リーダーシップである。以上から、サーバント・リーダーとしての素養を持つ複数のリーダーたちが、相互に役割分担をし、必要な時に必要なリーダーシップを発揮する、ある種のハイブリッド型のリーダーシップが存在するのだ。

3.3 事例—サテライトオフィス・プロジェクト（神山町）。

2011年、徳島県は過疎地域に首都圏のIT企業などの施設利用型テレワークのオフィス、すなわちサテライトオフィス（以下「S0」）を誘致する取組をスタートさせた。この取組は、行政、企業、地域の3者による協働プロジェクトであり、これを「徳島サテライトオフィス・プロジェクト」と呼び、現在も継続している。実証実験から始まったこのプロジェクトも、2018年6月時点で、県下各地に59社がS0を開設するまでに至っている。その結果、S0の集積地である神山町では、その集積過程において、行政、企業、地域といった異なる組織・集団に属する人々が交わることで新たな価値創造、いわゆるソーシャル・イノベーションが実現している。S0集積には一定の条件が必要である。その条件とは、飯盛（2015）のいう「人や組織のつながりを形成し、新しい活動や価値を生み出す基盤」、すなわちプラットフォームの存在だ。神山町において、NPO法人グリーンバレーが中核となり、長年にわたり取り組んできた、「神山アーティスト・イン・レジデンス」により、S0誘致に応用可能なある種の地域プラットフォームが形成されていた。この地域プラットフォームを基盤としてメンバーを置き換え、拡大し、その構成主体が協働しながら試行錯誤を重ね、神山町の持つ地域特性を生かしたS0の集積を進めていったのだ。そのコンセプトは「ワーク・イン・レジデンス」である。グリーンバレーの創始者、大南信也は、「クリエイティブな人材が訪れたいと思う雰囲気や、交わる場づくりが重要であり、それが実現すれば自然発生的に創造的な活動は生まれる。」と述べている。そもそも多様な価値観やスキルを持つ人々をフォロワーとして特定の方向にリードすることは困難であるし、彼らの創造力を削ぐことになりかねない。むしろ多様な人材が自然に集まり、「想像を超えた創造」（大南）が生まれるような共創空間づくりこそが重要である。大南は、地域プラットフォームを設計、維持、改善するプラットフォーム・ビルダーであり、そのリーダーシップは、プラットフォーム・リーダーシップとでも言うものである。さらに、こうして構築された地域プラットフォームに魅力を感じて集まってきた人々の活動を下支えするという意味でサーバント・リーダーとしての役割も担っているのである。

4. 考察

徳島県において、一定の成果を上げている3つの過疎地域の再生・活性化の事例を取り上げ、その成功要因をリーダーシップの視点から分析をした。それを整理したものが次表である。

Table Distinctive leadership in three regional regenerations

項目	葉っぱビジネス（上勝町）	伊座利ウエイ（美波町）	SOプロジェクト（神山町）
特長	地域資源活用型ビジネスを展開。異なるグループの人々が1つの会社のように共創する仕組み。	住民全員参加の協議会を核に、県内外から人を呼び込み人口維持と高齢化率半減を実現。	共創空間を演出する地域プラットフォームを構築し多様な人材を呼びよせ新たな価値を創造。
リーダー	(株) いろどり社長 横石知二	伊座利の未来を考える推進協議会 会長 坂口進ほか複数メンバー	NPO 法人グリーンバレー 理事 大南信也
関係するリーダーシップ論	コンティンジェンシー理論（黎明期） 変革型リーダーシップ（安定期） サーバント・リーダーシップ	シェアド・リーダーシップ サーバント・リーダーシップ	プラットフォーム・リーダーシップ サーバント・リーダーシップ

（出典）筆者作成。

人口減少により衰退する過疎地域を再生・活性化させるには、地域の特長を生かした住民の内発的で自律的な活動が必要である。地域リーダーは権限によらず粘り強くフォロワーを下支えしながら、ともに目標に向かって汗を流す覚悟が求められる。この意味では、地域リーダーに共通するリーダーシップとしてサーバント・リーダーシップをあげることができる。一方、地域の再生・活性化の状況は地域によって異なることから、それぞれの地域や活動のステージに適合したリーダーシップを上手く組み合わせることが大切である。つまりサーバント・リーダーシップを基礎にしたハイブリッド型のリーダーシップを展開することが肝要である。

5. むすびに

本稿では徳島県の3つの地域再生・活性化の事例の成功要因について、企業経営を対象としたリーダーシップ論を活用し分析してきた。今後、他地域の事例も増やしつつ、汎用性の高い分析枠組を構築していきたい。一方、多様な価値観を持つ人材を、多様な雇用形態の基で、その能力を最大限引き出すことが企業経営において求められている。このためには権限のみに依拠しない人的資源管理が重要であり、地域が企業経営に学ぶように、企業も地域経営に学ぶ時代が到来したのである。こうした視点を持ちながら企業経営と地域経営に共通するリーダーシップについても一層探求をしていきたい。

参考文献

- (1) Burns, J.M. (1978) Leadership, Harper & Row.
- (2) Greenleaf, R.K. (1977) Servant Leadership, Paulist Press Inc.
- (3) 石川淳 (2013) 「研究開発チームによるシェアド・リーダーシップ」『組織科学』Vol.46 No.4, pp.67-82.
- (4) 飯盛義徳 (2015) 『地域づくりのプラットフォーム』学芸出版社
- (5) 床桜英二 (2017) 「過疎集落再生過程での住民の自律的活動とリーダーシップのあり方」『地域活性学会第9回研究大会論文集』pp.164-167.

2-2 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-

A study on Leadership Self-Efficacy in University Students

Focusing on time and spatial perspective

武田 佳子 (桐蔭学園) 溝上 慎一 (京都大学)

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

Shinichi MIZOKAMI, Kyoto University, Yoshida Nihonmatsu-cho, Sakyo-ku, Kyoto

It has been revealed in U.S. that "leadership self-efficacy" is important for practicing leadership behaviors. The purpose of this study is to develop a scale of Leadership Self-Efficacy (LSE), suggesting the ways of enhancing "leadership self-efficacy" of university students in Japan, and to try to reveal the relationship between time and spatial perspective and leadership self-efficacy. In study 1, the four-quadrant model of leadership self-efficacy from two axes, time and space, was devised and the result of an explanatory factor analysis indicated a four-factor structure: "change," "encouragement," "sympathy" and "accomplishment." In study 2, to examine the influence of LSE on the expansion of spatial perspective, the participants were divided into two groups for "connection to behavior." It was suggested that, in high "connection to behavior" group, the broad-oriented factor of LSE, "encouragement," influenced the expansion of spatial perspective.

Key Words: leadership self-efficacy, time perspective, spatial perspective, university students

1. はじめに

米国ではリーダーシップ行動の発揮には、リーダーシップ能力とともに「リーダーシップ自己効力感」が重要であることが明らかにされている⁽¹⁾。しかしながら、日本での「リーダーシップ自己効力感」に関する研究は十分とは言えない。そこで本研究では、リーダーシップ行動の発揮に効果があるとされる「リーダーシップ自己効力感」に着目して検討をおこなった。

本研究の目的は、日本の大学生の「リーダーシップ自己効力感」を高めるための方策に示唆を与えることである。研究1では「リーダーシップ自己効力感」尺度を開発し、研究2では、時間的・空間的視野の拡張と、リーダーシップ自己効力感の関係を明らかにすることを試みた。

本研究では「リーダーシップ自己効力感」を、「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」と定義する。

2. 研究1: 「リーダーシップ自己効力感」尺度の開発

2.1 目的

米国と日本のリーダーシップ尺度を参考に、日本の大学生のための「リーダーシップ自己効力感」尺度の作成をおこない、信頼性と妥当性、モデルの適合度を検討する。

2.2 方法

尺度開発にあたっては、高橋のリーダーシップ脳⁽²⁾に概念的に依拠した、時間軸と空間軸の4象限からなるリーダーシップ自己効力感4象限モデルを考案し、それにもとづき既存尺度から使用する項目を検討した。

調査は、2017年1月に中国地方のA大学(私立理系単科大学)、近畿地方のB大学短期大学部の2校を対象として実施し

た。調査対象者は、合計623名(男性:463名,女性:160名)、学部の内訳は文系126名,理系483名,その他が25名,学年は、1年448名,2年94名,3年66名,4年15名であった。

2.3 結果

まず、探索的因子分析(最尤法・Promax回転)を行った。因子分析においては、①因子負荷量絶対値が.40以上、②2つ以上の因子にまたがる.30以上の負荷量を持つ項目を除外して複数回因子分析を行った。最終的に表1のとおり「変革力」「鼓舞力」「共感力」「遂行力」の4因子構造16項目からなる尺度が作成された。図1は、4因子を4象限モデルにあてはめたものである。

次に、抽出された4因子の内的信頼性をクロンバックの α 係数を用いて算出したところ、4因子とも高い信頼性が認められた(参照表1)。以降の分析では、合計得点を項目数で除した平均得点を下位尺度得点として使用した。

さらに、データの適合度を検討するために確認的因子分析をおこなった。探索的因子分析の結果を踏まえて、4因子からなるモデル、因子間相関を仮定し、最尤法による母数の推定をおこなった。その結果、適合度は、 $\chi^2(98)=331.04$ ($p < .001$), GFI=.94, AGFI=.91, CFI=.93, RMSEA=.06であった。 χ^2 は、サンプル数が大きくなると、有意になりやすいたことが指摘されているため⁽³⁾、ここでは問題ないとされた。RMSEAは基準値をやや上回っているものの、GFI, AGFI, CFIは基準値を満たしていることから、総合的に仮定したモデルとの適合度は十分であると判断した。

最後に、並存的妥当性の検討を行うために、関連尺度との相関分析を行った。使用尺度は、リーダーシップ効力感尺度⁽⁴⁾、個人志向⁽⁵⁾、ローゼンバーグの自尊感情尺度⁽⁶⁾である。いずれも($r=.20\sim.72$, $p < .01$)の相関が見られ、本尺度の並存的妥当性は認められた。

Table1 Scale of Leadership Self-Efficacy(LSE) (n=623)

	P行動 M行動 M行動 P行動			
	変革力	鼓舞力	共感力	遂行力
	1	2	3	4
19 作業や活動がうまくいかないときに、その原因や解決策を考えること	.69	-.17	.10	.04
16 作業の改善をすること	.69	-.02	.03	-.05
29 進行状況を見て、必要に応じて計画の軌道修正をすること	.59	.07	-.13	.12
20 外の世界から情報収集し、活動の改善に役立てること	.55	.05	.05	-.04
30 課題の重要度や緊急度で、グループとしての優先順位を決めること	.52	.10	-.13	.10
15 過去にとらわれず、新しいやり方を取り入れること	.49	.14	.07	-.08
37 将来の目標や方向性について、他のメンバーが共感できるように話すこと	.03	.73	.05	-.07
35 グループ全体に呼びかけて、奮起をうながす話をすること	-.05	.71	-.08	.15
38 グループの活動に活気をもたすために、今までと違うことを仕掛けること	.22	.64	-.04	-.13
32 みんなのところが一つになるように、夢や希望を語ること	-.14	.64	.11	.10
34 グループの目的や方針の意義を、他のメンバーに伝えること	.16	.46	.13	.06
9 グループの活動に貢献した他のメンバーを賞賛すること	.12	-.14	.73	.10
7 他のメンバーが成果を上げたとき、こころから喜ぶこと	-.06	.12	.66	.01
10 一緒に活動する他のメンバーを信頼すること	-.04	.11	.60	-.09
12 役割分担を決めること	.11	-.07	.00	.77
11 グループの話し合いで進行役を務めること	-.07	.15	.01	.74
クロンバックα係数	.78	.82	.71	.77

因子抽出法: 最尤法 回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法
 因子間相関 **p<.01

2	.54**	—		
3	.35**	.46**	—	
4	.45**	.49**	.23**	—

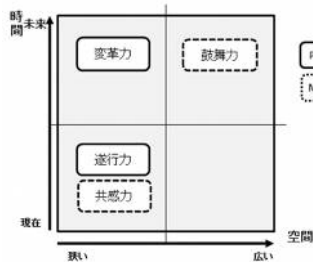


Fig.1 Four-quadrant model of LSE from time and space axes

3. 研究2: 「リーダーシップ自己効力感」と時間的・空間的視野との関係

3.1 目的

研究2の目的は、研究1で作成した「リーダーシップ自己効力感」尺度を用い、以下の仮説の検証をすることである。仮説は、「時間的視野の行動尺度の「接続行動」(7)の高低は、空間的視野の拡張に「リーダーシップ自己効力感」を媒介して正の影響を与える」である。

3.2 方法

調査は、2017年9月に、中国地方のA大学(私立理系単科大学)、近畿地方のB女子大学短期大学部、C大学(私立社会科学系大学)の3校を対象として実施し、最終的な分析対象者は、495名(男性:365名, 女性:126名, 無記入:4名)となった。学部は文系125名, 理系342名, その他25名, 学年は1年274名, 2年151名, 3年52名, 4年15名, 無記入3名であった。

3.3 結果

研究1で開発した「リーダーシップ自己効力感」尺度のモデル適合度を研究2のサンプルで検討した。その結果、 $\chi^2(98)=362.87$ ($p<.001$), CFI=.91, RMSEA=.07の値が得られた。前述のモデル適合度指標の基準値をそれぞれ満たしていることから、妥当なモデルであると認められた。したがって以下の分析では、研究1と同様に合計得点を項目数で除した平均得点を下位尺度得点として使用した。

次に、独立変数に空間的視野(狭い)尺度として「社会的関係形成力」(8)、従属変数に空間的視野(広い)尺度として「地域への効力感」(9)、調整変数に「接続行動」, 「リーダーシップ自己効力感」4因子全てを媒介変数として設定し、仮説モデルの検討をおこなった。事前に、調整変数の「接続行動」の平均値(3.14)を参考に、高群・低群のそれぞれにおいて「社会的関係形成力」から「地域への効力感」への単回帰分析をおこなった。その結果、高群は有意な値が認められたが($\beta=.30$, $p<.01$), 低群では、有意な値が認められなかった。したがって、「接続行動」の高群のみで、仮説モデルの検討をおこなった。分析の結果、図2の通り広い空間的視野を志向する因子「鼓舞力」において有意な両者についての部分媒介効果(間接効果)が認められた。

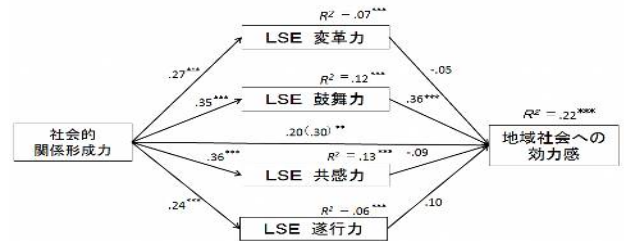


Fig.2 The effect of "social formative effect concerned" on "efficacy to the community" via LSE in high "connection to behavior" group (n=254)

4. 考察

本研究では、空間的視野の拡張に、「リーダーシップ自己効力感」の「鼓舞力」が影響をあたえることが示唆された。一方、空間的視野の拡張に部分媒介効果が認められたのは「接続行動」高群のみであったことから、時間的・空間的視野の拡張、「リーダーシップ自己効力感」の「鼓舞力」の因果関係をさらに明らかにする必要があると考える。

5. 今後の課題

時間的・空間的視野の拡張に「リーダーシップ自己効力感」が媒介となって影響を与えるかどうかについては、現段階では仮説に過ぎない。いずれも、実践研究で継続的に検討をおこない、介入時期や介入策を明らかにしていきたい。

参考文献

- (1) Dugan, J. P., Kodama, C., Correia, B., & Associates. Multi-Institutional Study of Leadership insight report: Leadership program deliverly. College Park, (2013). MD: National Clearing House for Leadership Programs.
- (2) 高橋潔「リーダーシップの本質」『国民経済雑誌』205(6) (2012), 51-66.
- (3) 豊田秀樹『共分散構造分析: 構造方程式モデリング 入門編』, (1998), 朝倉書店
- (4) 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)一自記式評定尺度による訓練効果の評価一」『立正大学心理学研究年報』5, (2014), 27-36.
- (5) 長濱文与・安永悟・関田一彦・甲原定房「協同作業認識尺度の開発」『教育心理学研究』57(1), (2009), 24-37.
- (6) 桜井茂男「ローゼンバーグ自尊感情尺度日本語版の検討」『筑波大学発達臨床心理学研究』12, (2000), 65-71.
- (7) 溝上慎一・畑野快 (2013) 「将来展望と日常生活との接続が学習に与える影響: 接続尺度の開発を通して」『キャリアデザイン研究』9, 65-78.
- (8) 山田剛史・森朋子「学生の視点から捉えた汎用的技能獲得における正課・正課外の役割」『日本教育工学会論文誌』34(1), (2010), 13-21.
- (9) 谷田勇人「大学生の地域社会への責任感尺度の作成」『日本教育工学会論文誌』39(1), (2015), 31-40.

JLA第3回研究講演会スケジュール

2018年9月22日(土)

工学院大学 新宿校舎 中層棟 5 階教室/8 階ファカルティクラブ

13:30-17:20	研究講演会 参加費:無料		
13:30-13:40	会長挨拶	水野明香	日本リーダーシップ学会会長
13:40-14:10	基調講演 …… (続)できる社員力 リーダー力 一考	吉持 達郎	株式会社ファシリコ 代表取締役社長 日本リーダーシップ学会 理事
14:10-15:35	研究講演 (発表10分, 質疑5分)		
14:10-14:55	研究講演 セッション 1 座長:床裕英二 徳島文理大学		
1-1	部下の「働きがい」は上司のリーダーシップの指標	辻田 敏	(同)総合ストレス対策室
1-2	危機管理とリーダーシップ ～危機に際してリーダーの果たす役割～	新井敏夫	工学院大学
1-3	ティール組織におけるリーダーシップと強みの関連性の検証	西村太嘉	(株)ミスキィ
14:55-15:05	休憩(10分)		
15:05-15:35	研究講演 セッション 2 座長:西村太嘉 (株)ミスキィ		
2-1	地域の再生・活性化とリーダーシップ	床裕英二	徳島文理大学
2-2	大学生のリーダーシップ自己効力感に関する研究 -時間と空間の関係に着目して-	武田佳子	(学)桐蔭学園
15:35-15:50	休憩(15分)		
15:50-17:20	パネルディスカッション 司会 中山良一 日本リーダーシップ学会 理事		
	テーマ ……学生時代のリーダーシップ(教育)は社会で役立つか?		
	パネラー	辻田 敏	(同)総合ストレス対策室
		松本茂樹	兵庫大学
		山崎敦子	芝浦工業大学 工学部
		吉持 達郎	(株)ファシリコ
	テーマの概要	<p>日本リーダーシップ学会では、大学など教育機関における教育によってリーダーシップを育成できると考え、教育現場で行われるリーダーシップ教育の研究を学会の一つの取組みの柱として考えています。</p> <p>本パネルディスカッションでは、大学などでの学生プロジェクトやチーム活動を通じてリーダーシップ教育を推進されている方々と、社会で学生を受け入れて実務としてリーダーシップの発揮を促している方々に現状のリーダーシップについての報告を頂き、社会に役立つ教育現場におけるリーダーの育成方法、リーダーシップ教育の在り方などを議論します。</p> <p>学生向け教育事例と社会で要請されているリーダーシップとの間に何らかのギャップはないだろうか。もしあるとしたら、その要因は何であろうか。逆にギャップがないとしたら現在の学生達が卒業してチームリーダーなどになる時期(5-10年後)までに、現状より更なるレベルアップするにはどのような考え方で活動して行くべきかなどを検討する場を提供します。</p>	
17:30-19:00	意見交換会・懇親会 参加費:3000円(当日徴収いたします)		



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 2018 vol.2

2018(平成 30) 9 月 22 日発行

発行所：一般社団法人 日本リーダーシップ学会

〒103-0025 東京都中央区日本橋茅場町 1-2-12

共同ビル（中央）6F

メール：jimukyoku@leadership-association.jp

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