



実践的時論の言語化が促進するリーダーシップ共有の連鎖

金井, 壽宏

(Citation)

国民経済雑誌, 198(6):1-29

(Issue Date)

2008-12

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00056263>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00056263>



実践的持論の言語化が促進する リーダーシップ共有の連鎖^{*}

金 井 壽 宏

リーダーシップ研究に経験と薫陶を通じての育成というテーマがようやく射程に入ってきた。経営者が次世代のリーダーを体系的に生み出すための仕組みを、米国の文献ではリーダーシップ・パイプラインと呼ぶ。有益な発想だが、この仕組みが動くためには、人事制度だけでなく、肝心の経営者の側が、リーダーシップについてしっかりした見識、いわば持論を編み出している必要がある。他方で、研修の場での内省や議論に、実践的な教育素材として現場での経験や薫陶が連鎖してくる必要がある。要となるのは、経営者がリーダーシップについての自分なりの見識を持ち、それをリーダーシップ持論として言語化しておくことである。これが、リーダーシップ共有の連鎖を世代間で築く礎、あるいは潤滑油となる。元々、先輩や成功者、先を歩むひとが、自分がかぐぐったような「一皮むける経験」を後進にさせながら、次世代にリーダーシップ育成するというのは、わが国に根付いた方法であった。この研究自体は、まだ、精緻な調査研究、実際の制度やプログラム開発にまで至っていないので試論の域を出ないが、これからのリーダーシップ育成の研究とその実践に対して、道標となるような論考をめざしている。

キーワード リーダーシップ共有の連鎖、リーダーシップ・パイプライン、
経験からの学習、リーダーシップ持論

1 はじめに——孤独も真実なら、連鎖もまた真実

頂点に立つリーダーそのひとが、経営組織の場合には、CEO（最高経営責任者）が孤独を感じることはあっても、リーダーシップの本来の姿は、影響力の連鎖であり、孤独でなく連帯である。そのような認識は、ミシガン研究の連結ピン（Likert, 1961）にまで遡るが、この連鎖は、育成の連鎖にもなる。また、滝が流れるように上から下への影響力は流れるが、力のあるミドルなら上にも言うべきはいう。その意味では、水が勢よく下る川を上流めざして、しかも次世代の誕生のために滝登りする鮭のイメージで、影響力は上向きにも流れる。また、より若い世代の影響を受けながら、より経験深い上位者も後進を育成することから自らも学ぶ。他の人びとのつながりがリーダーシップの基礎にある。

にもかかわらず、CEO へのインタビューではトップの孤独についてよく耳にする。¹⁾それは否定できないだろう。しかし、リーダーシップ共有の連鎖という立場からは、孤独な姿は半分の真実で、偉大な創業者でも、また、破格の中興の祖でも、すべての舵取りをひとりでおこなっているわけではない。リーダーシップ共有の連鎖が水平方向にも（たとえば、ソニーなら、井深大氏と盛田昭夫氏の間に）、垂直方向にも（井深氏と同氏に直接あるいは間接に²⁾薫陶を受けたひとたちの間に）生まれる。

自分より後にはバトン渡すひとがいまま、最終的決断をしなければいけない姿に焦点を合わせて、トップの孤独という言葉が使われてきた。代わりはだれもできないと周りが焦ってしまうと、政治や軍の世界では、偉大なリーダーが倒れたとき（さらには亡くなっているとき）その情報を伏せることになる（Post and Robins, 1993）。孤高な姿が強調されがちだが、組織におけるより健全なリーダーシップ発達経路は、ひとりでリーダーシップを発揮する英雄像からは生まれぬ。むしろリーダーシップ共有の連鎖のなかから、絶えずより若い世代のリーダーシップを生み出そうというスピリットとそれを実現する仕組みが、クローズアップされるようになってきた。この問題を、ここ10年ばかり暖めてきたリーダーシップの実践的持論（金井, 1998; 2005a; 2005b）との関連で解きほぐすことが「実践的持論の言語化が促進するリーダーシップ共有の連鎖」という試論のねらいである。モチベーション論はリーダーシップと密接なテーマだが、その分野でも、持論にもとづくやる気の自己調整が注目されつつある（Heckhausen and Dweck, 1998; 金井, 2006b）。

2 問題の所在

自動車にエンジンが備わりそのおかげで自動車が動くように、組織体にも組織を動かすリーダーシップのエンジンが備わっているとしたら、その所在はどこだろうか（Tichy w/ Cohen, 1997）。まさに偉大な創業者や中興の祖こそがそのエンジンにあたる人物だと言ってしまわないだろうか。たとえば、創業者の松下幸之助氏が、あるいは、宅急便を立ち上げた中興の祖（実質は新業態の創業者に近い）小倉昌男氏が、エンジンである、と。存命中にリアルタイムで、直接薫陶を受けた人びとに、「この会社のリーダーシップのエンジンはいったいどこに存在するのか」と聞けば、躊躇なく、ほからならぬ創業者、中興の祖の名前があがるだろう。しかし、彼らもいつかなくなる。だれかにバトンタッチをせざるをえなくなる。病気になるかもしれないし、さらに、人間である限りいつか亡くなる。もし、リーダー個人が組織を動かすエンジンなら、そのときに組織の動きは止まってしまう。

実際にそうならないのは、なぜか。それは、創業者や中興の祖が、自分の考え、とりわけリーダーシップの持論を常に語り、持論と言行一致したリーダーシップ行動を直属のものに見せてきたので次世代がリーダーシップ発揮に目覚めるからだ。語ること、行動で見せるこ

との両方があってこそ、本来の薫陶となる。その結果、配下も持論を支えにしつつリーダーシップを発揮するようになる。CEOが「リーダーを育成するリーダー (leader-developing leader)」として振る舞い、次世代リーダーに良質な経験をさせる中で、リーダーシップの持論を言語化して折に触れ語る結果、リーダーシップが次の層に連鎖していく。CEOに直接薫陶を受けて鍛えられた役員や部長クラスが、今度は、より若い層に対して、「リーダーを育成するリーダー」として振る舞えば、大元で彼らの手本となったCEOは、「『リーダーを育成するリーダー』を育成するリーダー」となる。さらに、部長クラスが、課長、より現場に近い指揮官に対して、若いときからリーダーシップを発揮するのは大事なことだと身をもって行動で見せつつ、また、持論をもってその行動の基盤にある原理原則を語れば、組織のそこかしこに、リーダーシップを発揮するひとが生まれる土壌ができあがる。このような土壌は、制度に結実されることもあり、それはリーダーシップ・パイプラインとも呼ばれる (Charan, et al., 2001; Conger and Fulmer, 2003; Fulmer and Conger, 2004)。GEの人事マネジャーのなかには、同社ではジャック・ウェルチが20年もCEOをしている間に、GEの全人事制度、人材発掘と育成の枠組が、「グローバルにどこの国で、どの事業分野の、事業責任者になっても、変革型リーダーシップを取れる人材を生み出す」システムになったと証言するひともある³⁾。この人材マネジメント・システムとそれを支える組織文化 (Peters and Waterman, 1982; とりわけリーダーシップ育成の規範という側面)こそが、リーダーシップのエンジンなのである。このエンジンを回し続ける潤滑油が、すぐれたリーダーの実践家としてのリーダーシップ持論の言語化である。それがなければ、連鎖はしても、育成の動きが繋がっていかない。「背中を見て育て」あるいは「OJTとは名ばかりで放任」となってしまう。経験が大切なら、経験の連鎖に注目して、グローバルな時代にふさわしいより体系的で加速化された経営幹部育成が望まれるようになってきた (McCall, 1998; McCall and Hollenbeck, 2002)。

リーダーシップは、たったひとりの偉大なリーダーに宿るのではない。リーダーからフォロワーへの働きかけがあるから、リーダーとフォロワーの間に生じる社会現象において、対人影響力としてのリーダーシップ過程が動き出す。その動きのなかで、次世代からもリーダーが生まれる。リーダーシップに関して、その担い手の孤独も真実なら、連鎖もまた真実の姿である。特に、リーダーシップ育成が組織文化にも制度にも体现されているような企業では。

偉大な創業者や中興の祖でも、ひとりでエンパイアを創り上げたわけではない。例示にはこと欠かないが、先にあげた松下幸之助氏には高橋荒太郎氏が、小倉昌男氏には都築幹彦氏が、二人三脚のようにリーダーシップをトップレベルでもシェアした。トップとりわけCEOは孤独だというヒロイズムばかりを強調するのはやめよう。最悪の場合には、お山の

大将は、裸の王様に陥るといふ危険もある。それでは困る。そのためには、創業者の右腕がそうであったように、フォロワーもリーダーに言うべきは言うことを通じて、リーダーシップのパイプラインの中を、影響力が双方向に流れるようにしたい。また、上向きにも影響力を振るえることが、リーダーシップ発揮の力を育てる。権限でひとを振り回すのではなく、自分の描く絵でひとを巻き込むのがリーダーシップだから、連鎖の形成は、いわゆるリーダーシップのネットワーク構築行動の一部、しかし後継者育成という意味では重要な一部を成す。

リーダーシップは組織のなかを⁴⁾あまねく連鎖する。それを、リーダーシップ・エンジンというアイデアやリーダーシップ・パイプラインという制度に結実させたのは、最近20年間、とりわけここ10年間の戦略的人材マネジメント (SHRM, Strategic Human Resource Management) の実践である。米国生まれかと嘆く前に、気づくべきことがある。スピリットにおいて、先輩が後輩を育て、成功者が次世代を育てるのは、ビジネスでも、芸の世界でも、元々は、日本の、そして上方の伝統であった。ここでは、この議論を深め、今後、日本型のリーダーシップ・パイプラインを模索する橋頭堡とするために⁵⁾、また、ここ10年ほど、われわれが提唱してきたリーダーシップの持論アプローチ (金井, 1998; 2005a) とのつながりを明示するために、試論として書かれたのが本稿である。

3 リーダーシップ論からリーダーシップ開発へ——経験と関係と持論

われわれ (神戸大学の高橋潔氏と山口大学の内田恭彦氏とわたし) は、2006年8月に大型科研のプロジェクトの一環として、リーダーシップ開発で定評のある米国企業を12社 (ペプシコ, ゴールドマン・サックス, 3M, ベストバイ, ホームデポなど) を調査してきたが、大半の会社で言及があったのは、次に述べるロミンガー (Lominger) 社の70, 20, 10という数字だった。わが国でも、外資系にいけば同じ数字によくふれたものだが、この浸透度には驚いた。

3.1 経験と薫陶 (関係)

結果において経営幹部として有効にリーダーシップをとれるような人材に育つうえで、キーイベントとして、どのような出来事が有益であったかを調べると、ロミンガー社によると、その分布はつぎのようになるという。

- | | |
|-------------------|-----|
| ・経験 (仕事を通じての学習経験) | 70% |
| ・薫陶 (ひとを介しての気づき) | 20% |
| ・研修 (正式なトレーニング機会) | 10% |

どこかでこれを聞いたことがあるというひとは、まず、CCL (センター・フォー・クリエ

ーティブ・リーダーシップ)の「仕事で一皮むけた経験とそこからの教訓」についてのプロジェクトを思い浮かべるのではないだろうか (McCall et al., 1988; McCall, 1998; 関西経済連合会, 2001; 金井, 2002)。それもそのはずで, Lominger の社名は, 創業者の二人の名前, Lombardo と Eichinger をつなげたものであり,⁶⁾ 二人とも元々は CCL の重鎮で, ロンバード自身は, 「一皮むけた経験」アプローチの最も初期の主唱者のひとりだった。CCL とは時間軸を変えてみると, 数ヶ月から数年に及ぶこのような「経験」のなかに「決定的瞬間」が見出される (Badaracco, 1997)。

CCL の言葉では, 経験は, 「一皮むけた経験 (quantum-leap experiences)」, 薫陶は, だれによって鍛えられたかという相手の有る話での「関係 (relationship)」に対応する。上司であることが多いが, 顧客や取引先などから薫陶を受けることもある。

経験からの学習は, リーダーシップに限らず専門分野での熟達でも注目されている (松尾, 2006)。関係とは, 基本的には, オン・ゴーイング (仕事をしながら, その場で) の上司からのコーチングやフィードバック, (フォーマルな制度がなくても生じる) メンタリングのことを指す。そういう意味では, 経験が What を, 薫陶 (関係) が With whom を指すという注目点の違いはあるが, 両者は, とともに仕事上の経験とかかわっている。薫陶とは, 仕事経験そのものに加えて, そのときの上司や取引先の経営者 (ときに反面教師も含むが) の言動や持論からも学ぶ場面を照らし出す。手本となるモデル人物が考え方を言語化して話してくれると, 経験や観察からの学習はいっそう促進される。ここでは, 詳論しないが, 理論的には, これは参照モデリングによる観察学習と言われる (金井, 1997)。

一皮むけた経験は, 一回限りのユニークなものであるが, データの蓄積とともにタイプが識別されている。いくつかの経験は, そのなかに, 上司や他の人びとから鍛えられている姿 (薫陶) を含意しているものもある。表 1 には, CCL やロミンガーの影響を受けた Dotlich et al. (2004) のあげる経験のタイプをリストした。⁷⁾ 経験が一見すると多様ではあってもそこを貫く同一のテーマがあるとき, いっそう充実したキャリア発達がみられる (平野, 1999)。生涯発達の中でミドルのころに再びアイデンティティが問われるのでその時期にそれまでの経験の連鎖を内省し, 将来すべき経験を展望することは重要である (岡本, 1999)。

経営幹部としていつかリーダーシップをうまく発揮するように育っていくのに有効な出来事の 9 割は, 仕事の場でやっていることそのもの (経験, What) とだれの薫陶をうけながらそれをしてきたか (関係, With whom) で決まってくる。残りのわずか 1 割が, 研修の貢献とみなされている。換言すれば, キーイベントの 9 割は, 「働きながら学ぶ」ことに直結する。この高い比率は, OJT や経験からの学習ということの重要性を物語っている。また, 1 割という低い座学のウェイトは, 研修が無意味だと言っているわけではなく, 研修を受講生の経験や関係 (薫陶) と, 座学の事前にも事後にも結び付けなければならないことを強く

表1 リーダーシップ通過点 (leadership passages) の13タイプ

1. 会社に入る
2. リーダーシップ役割へ異動する
3. 背伸びぎみの配属を受容する
4. 事業への責任を担う
5. 自責の重大な失敗に対処する
6. ひどい上司や競争を挑んでくる同輩に対処する
7. 失職したり, 昇進で抜かされたりする
8. 買収や合併に巻き込まれる
9. 異なる国や文化に住む
10. 有意義なワーク・ファミリー・バランスを見つける
11. 野心に囚われることがなくなる
12. 個人的な激変に直面する
13. 制度への信頼を失う

出所 Dotlich et al. (2004), p. 19.

示唆している。ウェイトとしては低いが、研修の研究も出始めている (Conger, 1992; Conger and Benjamin, 1999)。

もしも、経験が大事であると結論づけて、おしまいにしてしまったら、OJT とは名ばかりで、「背中を見て育て」という世界に逆戻りしてしまう。くぐった経験を内省したり、それを仲間と共有したり、また、経験の意味合いを考えて言語化したり、「経験からの教訓」を引き出したりする機会、教訓のなかからリーダーシップの持論の素材となりそうなものを整理して考えてみる機会は、オフ・ザ・ジョブの研修の機会がないと実現するのは難しい。また、持論アプローチのリスクは、過度に自己流になったり、少数の経験から過度に一般化して学んでしまったりするという点にある。しかし、経験を仲間とシェアして、教訓を皆で議論して、さらに教訓から持論を引き出す際に、何名かのすぐれた経営者の持論にふれて、また、自分の持論形成の仕上げまでにはアカデミックな理論の裏付けも求めれば、持論だから自己流で使い物にならないということはない。それどころか、抽象的で自分のものにそのままにはしにくい学者の理論よりも、経験によって引き出されたリーダーシップ持論を自分の言葉で持ち語る方が、リーダーシップ共有の連鎖を築く上では、はるかに有望である。持論が連鎖というリーダーシップのエンジンを回す潤滑油であるときに述べた理由がここにある。

3.2 研修の場と経験の場を、経験や持論を教材化することを通じて紡ぐ

研修の場と経験の場を、経験を教材化することを通じて紡ぐことへの関心が高まってきた。このことは米国でも見られるが、本稿で強調するような持論づくりへの明示的な言及はない。

われわれが訪ねた米国企業の多くにおいて、また、わが国でも先進的事例では、選抜型の経営幹部候補の研修に、どのような受講生に参加してもらうか（だれのもとで=関係、どのような仕事=経験をしてきたひとに来てもらうか）、また、受講後どのような配属面の工夫をするのか（受講生を終了後、すぐにはなくても、将来、だれのもとでどのような仕事をどのような負荷でしてもらうか）に関して、トップと人事の判断と決断があり、研修の場（それだけでは1割のインパクト）が仕事の間（残りの9割）と連結するように配慮されている。OJTが大事なら、研修後の、配属と関係（薫陶）とストレッチがなにより重要だというのは、CCLの長年の主張（McCauley et al., 1998）とも一致する。しかし、内省と議論の効果や、理論学習の効果は、持論の言語化を促進するという側面への理解はCCLの諸研究では弱い。ロジャー・エンリコが在籍中のペプシコにおける「事業構築」というリーダーシップ育成プログラムが持論も重視した数少ない例外だろう。また、自分の持論だけ、自己流、ひとりよがりにならないための工夫への言及も文献では少ない。また、すぐれた経営者の実践的持論と学者の理論を研修のインプットにしつつ、（自己流には陥らない）自分なりの持論の構築、言語化を研修のアウトプットと考える発想は、先行研究にはみられない。

それでは、日本型の企業研修（コープレート・ユニバーシティ、Cスクール）やMBAの場（Bスクール）では、リーダーシップ開発についてはなにをすべきか。

一つ目には、経験の内省と共有が活用されなければならない。課長から部長になるころには、仕事のよくできるひとほど、普段はただ忙しいばかりの生活になりがちなので、良質な経験に取り組んでいても、その意味を振り返る時間と場が、経験をくぐっている最中の現場では見出せない。リーダーシップの学校が、実際にだれかの薫陶を受けながら、仕事を体験している場（行動する場）だとしても、そこから意味合いを引き出す場（考える場）が必要とされる。経験・薫陶と連動した研修ならば、単なる座学ではない。経験を織り込んだ、現場以外の学びの場を創出できる。そのための場として研修を用いるなら、経験の内省と共有が、10パーセントの世界を残りの90パーセントの世界に意味ある形でつなげる機会が生まれる。もちろん、振り返ることは、過去のためにではなく、持論を言語化する素材を今生み出し、将来は、買ってでもすべき経験を展望するためである。この内省と展望のなかで、持論は、考えと行いをつなげる。ワークスペース・ラーニング、ワーク・ベスト・ラーニング（Raelin, 2008）、神戸大学のBJL（バイ・ザ・ジョブ・ラーニング）の意味合いは、どこにあるのか。現場が大事だと強調するだけでなく、現場で学んでいるはずのことを、明示的に内省と議論という言語化を通じて学び直す場の創出に特有の意味がある。もちろん、現場の上司が言語化能力の高いひとなら、そのひとからの薫陶のなかに、持論の伝授が含まれているかもしれない。しかし、まだまだリーダーシップ持論などはもたないまま経営者になっているひとが多いのが現状である。だから、研修としてだけでなく、研究としてもまだ言語化

されてはいない経営者の実践的リーダーシップ持論を引き出しドキュメント化すること自体、リーダーシップ研究者の課題のひとつである。

二つ目は、研修の場にだれを招くかという判断・選抜基準に、受講者のそれまでのトラック・レコードをもっと活用することである。ここで、トラック・レコードとは、通常の履歴書に見るような無味乾燥な異動の記録でなく、キャリアのそれぞれの段階で成し遂げてきたことで語られる履歴であり、ある意味では、その人物の「一皮むけた経験」によって語らしめるライブな履歴書だといってもいい。経営人材候補を特定の事業分野や職能分野に塩漬けにしない（そこのトップの囲い込みにしない）ためには、選抜型研修と呼ばれるひとの選択に本社人事部が介入すべきであるし、CEOも関与すべきである⁸⁾。同時に、人事がライン・マネジャーの真のパートナーであるならば、人選は、事業経営責任者（たとえば、事業部長）に後継者に育ててほしいひと（すでに育ちかけているひと）を選んでもらうのも有効であろう。EPSONの経営幹部候補の選抜型の研修のように、受講生を選抜する委員会（FLIC=Future Leader Incubation Committee）の場に、CEOが入るという方法もある（金井・守島・金井，2003）。今回調査したリーダーシップ開発で定評のある米国企業では、このプロセスがタレント・マネジメント、サクセッション・プランと有機的かつ体系的に結びついているケースが多かった。

三つ目の研修と経験の結びつきは、研修後の世界だ。さきにも述べたとおり、CCLでは、研修の後、どのような仕事を（job assignment）、だれのもとで（relationship）、どれぐらいの負荷で（hardship）おこなってもらうかについての議論を深めることが注目されてきた（McCauley et al., 1998）。わが国でもいくつかの企業で開始されているように、選抜型の研修を受けたあと、このような育成的異動や配属を実際におこなう企業が出てきた。このことにより、10パーセントがまたよりパワフルな90パーセントの世界と連動する⁹⁾。リーダーシップ育成研究と中年の発達課題の研究の双方で、別稿を要する研究テーマだが、試練（crucibles）、修羅場（hardships）、贖い（redemption）などの概念が注目され、それらが、リーダーシップだけでなく、人間力を鍛え上げることが注目され始めている。また、世代間の連鎖を形成するにも、この種の経験が有効に働く¹⁰⁾。もちろん、その際に異なる世代間で理想のリーダー像が異なり、時代に応じてどのような社会経済的経験を何歳でくぐったかにちがいがでてくる点にも注意が必要になる（Bennis and Thomas, 2002）。

CCLの初期の研究であがってきたコーティングの枠組を表2に示した。経験から教訓、さらに持論を引き出す議論の場のひとつの素材（インプット）として有効であろう。

3.3 経験の共有、内省、議論の意味

研修の間におこなわれる経験の共有には、2つの意味合いがある。一方では、CCLやわ

表2 経営幹部に至る「一皮むけた経験」に観察されたキーイベント

<p>I. アジェンダ（方針と活動項目）の設定と実行（Setting and Implementing Agendas）</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 専門的スキル，専門職的スキル 2. 自分が携わっている事業の全貌にかかわる 3. 戦略的思考 4. 責任をまるごと背負う 5. 組織機構やコントロールの仕組の構築や活用 6. 革新的な問題解決方法 <p>II. ひととの関係を扱う（Handling Relationships）</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 政治がらみの状況に対処する 2. 人びとに動いてもらって解決案を実行に移す 3. 経営幹部とはまさにそのようなものと知る 4. 経営幹部たちといっしょに働く方法 5. 交渉の戦略 6. 自分が指示・命令権をもたない人びとに動いてもらう 7. 他のひとたちのいろんな考え方・視点を理解する 8. 対立状況に対処する 9. 部下たちに指示を出し動機づける 10. 他の人びとを育成する 11. 業績不振の部下と話し合う 12. かつての上司や同僚にうまく動いてもらう <p>III. 基本的な価値観（Basic Values）</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. なにもかもすべてを一人で管理できない 2. 経営管理の人間的側面への感受性 3. 基本的な経営管理にまつわる価値観 <p>IV. 経営幹部としての気質（Executive Temperament）</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 必要ならタフに（きしびく）振舞える 2. 自信 3. 手におえない状況を乗り切る 4. 逆境での落ち着き 5. 権力の活用（と濫用） <p>V. 個人的な気づき（自分をもっと知る）（Personal Awareness）</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 仕事と私生活のバランス 2. 仕事のどこが自分をほんとうに生き生きさせてくれるかを知る 3. ひとりの人間としての自分の限界と盲点 4. 自分のキャリアを納得して引き受ける 5. 機会を見つけて掘り取る

出所 McCall, Morgan W., Jr., Michael M.Lombardo, and Ann M. Morrison(1988). *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. New York: The Free Press, p.6. 大元の資料は、CCLの1987年のテクニカル・レポートだが、同じCCLのメンバーによるこの書籍に引用されている。

が国ではわれわれ（関西経済連合会，2001；金井，2002；金井・古野，2001；古野，2005；¹¹⁾『ビジネス・インサイト』のトップ・インタビューで金井が実施したもの等々）がおこなってきたように、受講生に経験から教訓を引き出してもらい、さらに、自分なりのリーダーシップの持論を言語化してみるときに、その教訓を持論づくりの際の知的かつ実践的インプッ

トにしてもらうことだ。

他方で、(これは、インハウスの研修に限定されるが)もうひとつの重要な効果として、一皮むけた経験が実際に生まれた場面のコンテキストについて、しっかりと共有と議論がおこれば、経営幹部候補の活動の舞台となってきた会社そのものの特性、組織のDNAやコア・コンピタンスが、通常の議論よりも具体的に浮かび上がってくる。また、共有された経験の間の共通点を直視することで、今述べたDNAやコア・コンピタンスなどの「統合」的テーマが浮かび上がるが、他方で、複数の事業分野を営む会社では、異なる事業分野間の「分化」や違いも見えてくる。単一事業の会社でも、異なる職能分野間での相違点から、社内でのどのような「分化」が起こっていて、多様性がいかなる意味で財産になりそうかが、議論できる。しかし、社風の非常に強い会社では、「経験の多様性、相違点を議論してください」とお願いしても、共通点の議論に終始してしまうことも多い。一枚岩でいいという面と、金太郎アメでは困るという両面が確かにある。経験のタイプに見られる共通点、相違点などの議論を通じて、経験のコンテキストであり、活躍の舞台である<わが社>について、「一皮むけた経験」の共有を通じて気付くいい機会が創出できるはずである。

主として、ここまで企業(とくにコーポレート・ユニバーシティ)における経営幹部候補の研修をめぐる、経験の内省(考えること)と、信じる持論にしたがって実際にリーダーシップを発揮すること(行動すること)の結びつきを組織レベルでもたらず教育効果について議論してきた¹²⁾。

大学におけるMBAプログラムに関しても同じことが言える。神戸大学では、フルタイムで働くのをやめずにMBAをめざすのはたいへんだが、OJT(On-the-Job Training)ならぬBJL(By-the-Job Learning、加護野忠男氏の造語)を重視してきた。実際に働いているなかで経験していることを、クラスのなかに持ち寄ることが、理論と経験、学理と現実の融合(神戸大学の建学の理念でもある)に適合している。同種の議論は、Mintzberg(2004)にも見られる。行動すること、経験することなしに、リーダーシップを考えることはむづかしい。

4 持論アプローチのパワーとリーダーシップ持論の例

リーダーシップの領域での持論アプローチの入門書(金井, 2005a)では、すぐれた実践家が抱くリーダーシップ持論(practical leadership theory-in-use)の見本として、つぎのひとたちの例をあげた。

- ・ヤマト運輸の小倉昌男
- ・松下電器の松下幸之助
- ・GEのジャック・ウェルチ

・ペプシコのロジャー・エンリコ

この論文では、ペプシコでフィールド・インタビューをおこなってきたので、エンリコより詳しく述べることにしたいが、他の3名をとりあげたのは、つぎのような理由からだ。

4.1 各人各様の持論

小倉氏は、自分の名前を冠にした自分なりの経営学を記述するなかで、明示的に経営リーダーの条件という標題で、リーダーシップについてもしっかり持論を整理して語っている(小倉, 1999年)。『小倉昌男 経営学』(日経BP, 1999年)という書名は、小倉昌男が使ってきた自前の経営学という意味合いでもある。ここでは、10箇条から成る小倉氏の経営リーダーの条件(第15章)の内容の点検はここではしないが、持論が言語化され、整理されている点に注目すべきである(Schön, 1983; 1987)。

松下幸之助氏の場合、折に触れ語ってきた経営者の心得、指導者の心得が、よく文書化されているので、自分なりの持論を構築しようとして素材に困ったときには、豊饒な言葉の宝庫を提供する。とくに『指導者の条件』(松下, 1975)では、101個もの原理・原則がリストされ、それぞれに解説がついている。小倉氏や松下氏のように、出版までしていると、持論を言語化するというレベルを超えて、公言しているというレベルに達するので、自社の社員も読むことを考えれば、言行一致していることが本人にも要求されるだろう。

わが国から米国に目を転じれば、ジャック・ウェルチは、持論アプローチを基礎づけるうえで欠かせない存在だ(Krames, 2005)。持論の例示としては、4つのEから成る持論(energy=自分が元気, energize=周りを元気づける, edge=思い切ったぎりぎりの決断・行動ができる, execute=最後まであきらめずにとことんやり抜く実行力)が提示された。これは4E'sと呼ばれている。あまりによく知られている例示なので、ここでは、括弧内の簡単な説明以上に、中味を詳論しないけれども、経営戦略論の大家であるマイケル・ポーターのコメントを披露したい。「ジャック・ウェルチは、偉大な戦略家ではないけれど、偉大な動機づけの達人だ(Jack Welch is not a great strategist but a great motivator)」と彼は言っていたものだが、それは「ウェルチに直接言ったこともあるので、陰口ではない」とも補足した。¹³⁾CEOの仕事の7割から8割はひとを扱うことだと言ったウェルチの発言からは、本人も納得するだろう。小倉氏の持論が、論理的思考、戦略的思考のほうに傾斜しているのに対して、ウェルチは、戦略よりも、人びとを脅したり、なだめたり、熱くさせたりするほうに傾斜している。4つの持論の半分(最初のふたつのE)がモチベーションにかかわっている。ウェルチのリーダーシップ持論を初めて見たひとは、戦略やビジョンにまつわる事項が入っていないという感想をもらされることがあるが、それは実は、4E'sの中のenergizeに含まれている。ウェルチにとっては、そのプランをみたら元気が失せる計画書でなく、人

びとを元気づけ、しゃきっとさせるのが戦略やビジョンの役割だ。ナンバーワンかナンバーツーの事業しかしないという、がっかりするひとが出て、それを決断し実現するのが4E'sにおける edge だが、なによりもGEで活躍するようなエクゼクティブ候補なら、この言葉に鼓舞されるだろう。

なお、けっして見逃すことがないこの持論の特徴だが、言葉が短くすべてEで始まるので、覚えやすい。さらに、リーダーシップ共有の連鎖の実現という点からもっと大事な点だが、CEOになって間もなく、ウェルチ自らがクロートンビルの研修所において、直接幹部候補、管理職に語り、彼らと意見交換し、自分の目でひとりひとり目利きをしながら、自分のリーダーシップ持論と経験を、戦略との関連で常に語った。ウェルチからバトンタッチされたジェフ・イメルトも、週に1回は、ジャック・ウェルチ研修所と名称が変わったGEクロートンビル研修所の地で、自分の経験と持論を語る場を管理職の直接語る場をもつ。週に1回という頻度に驚かない人は、薫陶の場についても、研修の場についても、その場の実現についてCEO自らのコミットメントがいかに貴重かについて感度が鈍い。

4.2 ペプシコの事業構築プログラム

さて、持論の作成と経験との結びつき、その研修での活用法に関して、最もすぐれた事例が、ペプシコである。¹⁴⁾ ロジャー・エンリコは、後にこの会社のCEOにまでなるが、48歳のとき(1993年)には、ペプシコ・ワールドワイド・フーズ社(ペプシコの食品部門)のカンパニー・プレジデント(事業部長レベル)として、事業経営を任されていた。50歳近くになって、ここまでビジネスの世界で活躍してきたことを、つぎの世代に教育することに興味を持ち始め、ビジネススクールの教授になることを考え始めていた(このこと自体、中年の発達課題である世代継承性(generativity)の発現(金井, 2006a)として興味深いことではある)。

しかし、当時のペプシコのCEO、ウェイン・キャロウェイは、エンリコが事業経営責任者としてすぐれていたもので、慰留しなかった。教育がライフワークというのなら、ペプシコでこれからカンパニー・プレジデントになる経営幹部候補の選りすぐりに、事業構築のためのリーダーシップを教えたらどうかと、エンリコに持ちかけた。他方で、エンリコ自身も、ドン・ケンドール(ペプシコの共同創業者のひとり)から薫陶を受け、OJTの場でのメンター役が自分のリーダーシップ開発にとっていかに重要であったか、振り返ることになった。ペプシコの歴史をひもとけば、将来すぐれた事業経営責任者になるひとには、メンター役がひとりやふたりはいた。OJT中心なのはいいが体系的でなく、若手は事業経営責任者の経験や持論をじっくり聞く機会には恵まれていなかった。ペプシコは、経営幹部を生み出すのにすぐれた場を、OJTでは提供していたが、それを体系的に支える場が乏しく、リーダーシッ

ブ開発の投資も十分ではないと、キャロウェイも公言していた。

エンリコがリーダーシップの教育に関心があることを聞きつけた経営人材開発センター長のポール・ラッセルは、キャロウェイとともに、エンリコを慰留し、どうすれば効果の大きいリーダーシップ開発プログラムができるか模索した。米国でのわれわれのフィールド調査ではラッセル氏から半日に及び、ここらの事情について詳しくヒアリングできた。エンリコとラッセルの両氏による共同の結果、「事業構築 (Building the Business)」という有名なプログラムが開発された。この主任講師を務めたエンリコは、ペプシコの CEO にまでなるような人物であったが、CEO を退いた3年後まで、これを教え続けた (今は故人)。

この「事業構築」プログラムにはつぎのような特徴がある。

- ・源泉された少数精鋭 (9名に限定) の受講生に対し6日間のプログラムとして実施
- ・主任講師は、エンリコだが、ある時間帯、講話をするというのではなく、全面的にコミットする (ポール・ラッセルといっしょに、全日程を受講生とともにする)
- ・学者の理論を教えるのではなく、エンリコが自分のリーダーシップ持論を、経験と結びつけて議論の素材にする
- ・個人的な持ち味や事業環境が違ってペプシコにいる限り共通点があり、同時にやはり相違点もあるので、エンリコの5か条から成る持論について、他の事業経営責任者からのコメントを映像化したビデオ教材もうまく活用される
- ・6日間の間に、受講生は、エンリコと1対1で話すフィードバック機会を2度もつ
- ・全体として、「リーダーでなければ、リーダーを育めない (Only leaders develop leaders)」という設計思想に基づいている

どのようなすぐれた事業経営責任者でも、教育が自分の役割だと思わない限り、また、インフォーマルにもこれから経営幹部になるひとのメンター役を果たしたりしない限り、自分のリーダーシップ持論を言語化、明白知化しているとは限らない。このことは、当時のエンリコにもあてはまった。エンリコは、教えるのなら、学者の理論、他人の理論ではなく、自分の信じる実践的なセオリー (つまり、持論) を使えばよいと、ラッセルに励まされた。しかし、その時点では、自分の持論などなかった。ラッセルは、「ないのでなく、言語化していないだけだ。知っているはずだけど、持論として語ったことがないだけだ」と考え、エンリコの過去1年間の全スピーチを彼に代って検討して、つぎの表3にあげる持論をまとめあげた。

この持論に対して、他の事業経営責任者たちのコメントが映像教材になっていて、受講生はそれにふれることになる。もしラッセルの尽力がなければ言語化されていなかったものが、言葉に結晶している点が重要だ。

持論をもつ効果は、一方では、持論を持つことによって、本人のリーダーシップ行動をぶ

表3 ペプシコのロジャー・エンリコのリーダーシップ持論

- | |
|---|
| (1) 異なる観点から思考せよ (think in different terms) |
| (2) リーダーとしてのひとつの視点をもて (develop a point of view) |
| (3) 視点やアイデアは社内外の現場で試せ (take it on the road) |
| (4) ビジョンにまとめあげろ (put it all together) |
| (5) 実際にもものにする (make it happen) |

出所 Conger and Benjamin (1999), p. 105.

れなくする点にあるが、他方では、持論を語ることは、周りのひと、とりわけ自分が右腕に育ってほしいと思っているひとのリーダーシップ育成にも役立つ。

4.3 ビジネス以外からの例示——共有すべきものがリーダーシップだという持論

そもそも持論を言語化する必要性のひとつは、一部のリーダーにとっては、そうしないとメンバーに自分のリーダーシップに対する考え方が伝わらない点に求められる。ここでは、項目を示すだけにとどめて詳しい説明をするスペースがないが、ラグビーの世界において平尾誠二氏は、自分なりのラグビーの持論をつぎのように言語化している。言葉は、リーダーの担い手についてはわかりやすいカタカナ、勘所については独特のしかし覚えやすい大和言葉を使っている（詳しくは、平尾・金井（2005）参照）。

表4 平尾誠二氏のリーダーシップ持論

リーダーのタイプ	勘所（役割）	簡単な説明
1. チーム・リーダー	1. 仕切り	判断力、ポジショニングにかかわる
	2. 見切り	決断力、タイミングにかかわる
2. ゲーム・リーダー	3. 仕組み	いかに効率よく得点をあげて、失点を少なくするか、
	4. 仕掛け	3, 4ともに構想力にかかわる
3. イメージ・リーダー	5. 危うさ	イメージ豊かで特定の試合、場面で面白い考えを言う
	6. 儚さ	メンバーにも、にわかには指揮の機会を与える

出所 平尾誠二・金井壽宏（2005），81頁。

注 インタビュー自体は金井がおこなったが、この表での要約では、ニュアンスを尽くせていないところがある

5 リーダーシップ共有、リーダーシップ・パイプラインとリーダーシップ・エンジン

リーダーシップは一方でだれもの問題で、これをまったく発揮していないひとはいない。そういう意味では、それはだれもの問題だ。自分は関係ないと思ってしまうひとは、ガンジーやキング牧師など、とてつもなくビッグなひとを思い浮かべているせいだ。リーダーシップは他方で、だれもの問題としてひとたび入門した後は、それを極めていきたいと思うと、たえず上には上がいるという奥の深い世界だ（金井，2005a）。

5.1 上には上がいる（奥が深い）

仮にもっとも単純化して、「なんらかの絵を描いたら、2、3名でもだれか喜んでついてくるひとが出てくる」ことが、その場に社会現象としてリーダーシップが存在する素朴な条件だとすれば、この絵のスケールが、また、絵の実現のために動員される人びとのスケールが、より大きい人物が見えてくる。公園で遊ぶ子どもたちのなかのガキ大将から、高校の生徒会長、会社の事業部長、社長、時代を揺るがす社会運動のリーダー、天下国家レベルのリーダー、国を超えたリーダーに至るまで、上には上がいる（たとえば、Gardner, 2004¹⁵⁾）。描く絵のスケール、動員される人びとの数という言葉をついつい使ってしまうが、たとえば、会社のなかだけみても、ナンバーツウの描く絵と社長の描く絵の間には、量的なものでなく質的な差がある。「大きな絵を描いて大勢の人びとを巻き込む」リーダーシップの上には上を見ると際限がない。

入門はたやすいが、奥行きが深い世界で上達を果たすにはどうすればいいか。ふたつの有意義な発想が、リーダーシップ開発について存在する。ここまですでにふれてきたリーダーシップ共有とリーダーシップパイプラインがこれにかかわっている。

5.2 リーダーシップ共有

ひとつは、リーダーシップ共有 (leadership sharing) という考え方で、共有されたリーダーシップ (shared leadership)、共同のリーダー (co-leaders) と表現されることもある (Pearce and Conger, 2003; Heenan and Bennis, 1999)。なぜか、これらの研究は、リーダーシップ・パイプラインの研究の流れとは、没交渉みたいところがあり、不思議である。リーダーシップ共有の連鎖を考える立場から、パイプラインの議論とリーダーシップ共有の議論とが絡み合うべきだと思われる。

冒頭でも述べたが、リーダーという言葉の語感を「お山の大将」と捉え、その役割から連想されるのが「リーダーの孤独」なら、そういう発想に囚われすぎないほうがいい。くり返し述べたように、偉大な創業の経営者でさえ、本田宗一郎と藤沢武夫、松下幸之助と高橋荒太郎、D. ヒューレットと W. パッカードというように、ふたりで分け持つことがある。しかも、松下幸之助は、部下からも学ぶことを奨励し、平尾氏は異なる文脈だが、メンバーでちょっと危ないぐらいの面白いアイデアをもたらすひとを、イメージ・リーダーとして短期間ごとだが登用するのがいいと考えた。これらの考えによれば、リーダーシップは複数の人びとの間でシェアすることが可能だし、極端には、うまくメンバーの間でローテートして皆がなんらかのリーダーシップを発揮するようなプロセスが可能だ (Seifert and Economy, 2001) という主張をする論者までいる。

前の節の平尾誠二氏のリーダーシップ持論 (表 4) をもう一度みてほしい。これは、平尾

氏の描くラグビーの世界におけるリーダーシップに6つの勘所があるというだけの話ではなく、これらの役割を少なくとも3名のリーダーの間で分け持つのがいいという考えを含んでいる。つまり、6項目も持論のコンテンツならば、リーダーシップはひとりで背負い込まないほうがいいという考えも、この持論のコンテンツをなしている。

5.3 リーダーシップ・パイプラインという考え方

さて、リーダーシップ・パイプラインというアイデアは、わが国でももっと明示的に議論されたり、実践されたりしていいテーマだとわたしは思っている。わたし自身が最初にこの考えにふれたのは、イーライ・リリー社であった。製薬会社である同社にとっては、この考えは特別な響きをもっている。なぜなら、プロダクト・パイプラインという考えが製品開発の分野で浸透しており、これを経営人材のリーダーシップ開発に投影したときに、リーダーシップ・パイプラインという言葉が出てきたからである。

製薬産業では、グローバルに広く服用されるような大型新薬（ピカ新とも呼ばれる）が上市されるまでのプロセスは息が長く、投資額も大きく、成功確率も低い。10年以上かけて、数百億円を越す投資を伴うのも稀ではない。1000に3つと言われるが、実際には、最初に試された合成の数を分母にとるともっと成功確率が低い。開発のいくつかのフェーズを無事潜り抜けて、薬効があり安全な大型新薬として、世に導入されるまでの過程が時間的に非常に長い。しかし、グローバルに通用する大型新薬への期待が高い。今いい新薬が出ているだけでなく、開発の各フェーズに、どれだけの新薬の候補が育ちつつあるかをケアするための合言葉がプロダクト・パイプラインだ。

対句のように言い直してみよう。製品については、

- ①グローバルに通用するピカ新の開発には、
 - ②上市されるまでには、長期間を要するし、
 - ③その開発コストも大きいので、
 - ④どの製品候補の合成物が開発のパイプラインのどこまで達しているのかをレビューし
 - ⑤あとなにをすればつぎのフェーズにいくかを展望するために、
- 製品開発部門にはCEOやトップの意向を受けて、プロダクト・パイプラインという発想と仕組みがある。

同様に、経営人材についても、

- ①グローバルに通用する経営幹部をリーダーシップという面から育成するには、
- ②加速化しないと40年も50年もの長期間を要する（CEOになるとときにはかなり高齢になってしまう）し、
- ③ほんとうは大化けしたひとが浮かび上がらないリスクも、また育成にかかわる手間暇も大

きいで、

④どの経営幹部候補のリーダーシップが経験や薫陶や研修を経ていったいどこまできているのかを定期的にレビューし

⑤あとどのような仕事をだれのもとで経験してもらえば、事業部長クラス、さらに本部長クラス、果ては社長候補にまで育つのかを展望するために、

人材開発部門には CEO やトップの意向を受けて、リーダーシップ・パイプラインという発想と仕組みを築き始めている会社が製薬産業から生まれている。

蛇足ながら身近な世界、われわれ学界人が用語としてパイプラインという言葉が自然と使われる場面にふれておこう。日本の大学でも、大学の紀要論文集に載せるのではなく、海外の世界レベルの雑誌にどんどん投稿して掲載されて、やがてグローバルに通用する学者なら、グローバルに通用する論文を生み出す若手を見るときに、パイプラインの喩えを使う。パイプラインにどのステージ（投稿、改訂要請、対応中、掲載のための印刷待ちなどの段階）のどこに何本の論文があるか、議論している姿をみると、われわれの経営学研究の世界でも、グローバルに通用する学者の連鎖をつくるためには、製品（論文）のパイプラインと、リーダーシップ（わが国の経営学研究をグローバルに引っ張るひと）のパイプラインという複眼思考が入りそうだ。こういうパイプライン発想が学会というコミュニティで、個人レベルでも、学科、学部（研究科）レベルでもありえる。

研修だけでリーダーシップのパイプラインが形成できるのなら簡単なことだ。しかし、実際には、研修だけでリーダーシップが身につくわけではなく、だれのもとでどのような仕事をしているのかが大事になってくる。経験や薫陶の履歴と合わせて、リーダーシップ研修もまた、このリーダーシップ・パイプラインとの関係で位置づけて、設計するべきである。リリー社を含むリーダーシップ・パイプラインの先進的企業はそこに注目した。だれがどの研修に呼ばれるか、また研修後どこへ開発目的で配属されるか、という点に体系的な示唆を与えるのが、この仕組みである。

平尾誠二氏のチーム・リーダー、ゲーム・リーダー、イメージ・リーダーの類型（平尾・金井，2005）は、その人の持ち味による分業なので、リーダーシップ共有の姿をある一時点で示すものであるが、もしこれがある意味で発達経路を指すのなら、発達の経過点を示すパイプラインとなる。¹⁶⁾

イーライ・リリーでの取り組み（クレンショー・金井，2005）は、文献でも取り上げられている（Conger and Fulmer, 2003; Flumer and Conger, 2004）が、リーダーシップ・パイプラインによる育成とタレント・マネジメント、サクセッション・プランがうまく融合した先進的事例だ。

パイプラインを、担当者がチームメンバーになり、つぎにリーダー格となり、職制上管理

表5 よく見られるリーダーシップ・パイプラインの雛形

経過点1	自分の管理 (manage self) から他の人びとの管理 (manage others) へ (担当者から部下を持つ最初のライン・マネジャー職へ)
経過点2	他の人びとの管理からマネジャーの管理 (manage managers) へ (最初のライン・マネジャー職から、部下のなかにマネジャーを含むライン部長などの立場へ)
経過点3	マネジャーの管理から職能部門の責任者 (functional manager) へ (ふつうのライン部長から、生産、開発、営業、経理、人事などの職能別の部門長へ、つまり工場長、研究所長、営業統括部長、経理部長、人事部長へ)
経過点4	職能部門の責任者から事業責任マネジャー (business manager) へ (工場長など職能部門のヘッドから、事業を統括する立場、たとえば事業部長へ)
経過点5	事業責任マネジャーから複数の事業グループのマネジャー (group manager) へ (事業部長から事業本部長、セクター長、ドメイン長へ)
経過点6	事業グループのマネジャーから企業全体の経営者 (enterprise manager)

出所 Charan, Ram, Stephen Drotter and James Noel (2001). *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 7. (グロービス・マネジメント・インスティテュート訳『リーダーを育てる会社 つぶす会社—人材育成の方程式』英治出版, 2004年, 13頁)。訳書では、一般社員→係長→課長→部長→事業部長→事業統括役員→経営責任者という訳語が当てられている。パッケージは、節目とほぼ同義だが、経過点、もしくは転換点とも訳される。

職となり、職能分野の管理職から、ジェネラルマネジャーになり、複数の事業を統括し、やがてCEOになるプロセスを、はしごを登るように描くような理解がよくある。またそういう山を登るハイウェイのようにジグザグにパイプラインを図示するような絵を目にする (たとえば, Charan et al., 2001)。ここでは、そういう図は省くとして、ジグザグのポイントの一例だけを表5に提示した。

5.4 リーダーシップ・エンジンとTPOVが含意する知識創造

さて、表5にしめされるような平板な理解は、リーダーシップ共有の連鎖、持論の言語化を基盤におくここでの試論の立場からすると、単なる出世経路を描いているようで、やや皮相でもあり、どこかパイプラインという言葉の選択も、ひとを対象にしている場に使うには違和感がある。

より深いレベルで根底にあるのは、ただのハコのような組織図を想起させるような出世経路でなく、組織のそこかしこでリーダーシップを発揮するひとたちを、世代継承性のパワーを持って、次世代を鍛え上げるような世代間連鎖でもある動き、スピリット、動態である。そちらが基礎にある。はじめにも述べたが、管理ツールとしてこれを整備する点では、欧米がリードしているものの、経験の深いものがより若い世代を鍛えるのは、元々わが国のカルチャーであったはずである。

パイプラインという言葉は、製品開発でもなじみの表現なので製薬会社のひとには適切かもしれないが、本稿の冒頭でもあらかじめ仄めかしたとおり、わたしにははっきりこないと

ころがある。また、原油を思い浮かべるこの言葉は、リーダーシップ育成の文脈では魅力的ではないだろう。

リーダーシップ共有（水平方向、垂直方向の双方での共有）の連鎖の姿に言及する言葉としては、リーダーシップ・カスケード、もしくはカスケード・リーダーシップという表現のほうが、動的である。パイプラインというイメージでは、流れる液体は流動的でも、パイプそのものは固定的な響きがする。パイプラインより、そのなかの流れの動態、流れを生み出す力の連鎖、それを支える経営者のスピリットや会社のDNA（特に育成にかかわる文化、松下なら「モノをつくるまえにヒトをつくっている」という発想の共有）が、研究上見逃せない研究調査対象であり、実践的には組織のなかに作り込みたい働きかけの対象である。

育成する側の動機として世代継承性が浮かび上がってきたり、また、より若い世代を育成したりすることで、上位者もいっそう育つことを考えると、リーダーシップ共有の連鎖は、学問的にも深いテーマになりうる。また、持論アプローチは、日本発の組織理論である知識創造の組織論（野中，1990；Nonaka and Takeuchi, 1995）にもつながる。イノベーションが中心である点、ミドル・マネジャーの働きが注目点である点に、その特徴がある。トップダウンでもなく、ボトムアップでもない、ミドルアップダウンという独自の発想を、リーダーシップ共有連鎖として、イノベーション論に加えて、リーダーシップ育成論を、知識創造アプローチにビルトインする道がここから拓かれるであろう。

注目を引く言葉なので、エンジンなる言葉を論文の冒頭でも引用した。あらためて、リーダーシップ共有、リーダーシップ・パイプラインに引き続き、Tichy (w/Cohen, 1997) のリーダーシップ・エンジンという考え方にもふれておこう。エンジンの潤滑油が、持論であり、また、持論アプローチでリーダーシップ共有の連鎖形成に取り組むことが、知識創造の組織論にもかかわってくることにふれておきたい。

持論アプローチにとって、GEのジャック・ウェルチの存在が大きいのは、覚えやすいひとつの例示としての4E'sというコンテンツだけではない。リーダーが持論と経験を語り、「リーダーを育むリーダー (leader-developing leader)」となるとときに、リーダーシップのエンジンと呼ぶべきものが、特定の個人にではなく、組織に宿ることになる。しかも、ダイナミックに組織に根付くことになる。

持論のコンテンツも確かにウェルチらしいが、ここで、最も注目すべきが、ウェルチとティシーとの共同により生まれたTPOV (Teachable Point of View, リーダーシップについてその気になればなんとか言語化できるコツ) と「リーダーシップ・エンジン」というアイデアとその実践だ。4E'sは、ウェルチ自身のTPOVだが、彼がこれを語り、仕事の間でも、研修の間でも、TPOVを磨きつつリーダーシップを実践する。そのことを通じてGEのあらゆる

る事業領域で、また、あらゆる組織レベルで、リーダーシップを発揮したいと思い、結果において実際にそれを発揮できるひとが、そこかしこに生まれ、育つことをめざした。ある組織体に、リーダーシップのエンジンが備わっているということは、CEOがすごいリーダーシップを発揮しているだけではだめだ。それでは、リーダーシップの学習サイクルがエンジンのように力強く回っていることにはならない。CEOはいつかなくなるし、実際にウェルチは、ジェフ・イメルトにバトンタッチした。松下幸之助が松下電器（当時）のリーダーシップ・エンジンで、ウェルチがGEのリーダーシップ・エンジンだというのは、時間軸・空間軸で脆弱だ。TPOVが探され語られ実践されるから、リーダーシップ・カスケードが生まれる。そのような学習サイクルが常に回っていることがTichy (w/Cohen, 1997)のいうリーダーシップ・エンジンの真意であり、リーダーシップ発揮は学習サイクルと不可避的につながっているというTichy (w/Cardwell, 2002)の考えであり、実践方法にかかわる。このことは、マネジャーの教育は、正規軍の教育なので、フォーマルな研修で人事部でもできるが、リーダーの教育はリーダーでないとできないという洞察にかかわる（ロミンガーの90パーセントのもつ意味を再度、考えてみてほしい）。「リーダーを育成するリーダー (leader-developing leader)」が組織のなかに幾重にも連なっているダイナミクスこそが、リーダーシップ・エンジンなのである。このエンジンのパワーを支えているのが、持論アプローチであり、それがあから、考えることと行動することがつながる。TPOVと持論を重ね合わせて考えてもらえば、わかることである。なお、組織レベルで、GEバリューが言語化され、それが行動にまで具体化されて360度フィードバックで測定可能となっていることも、HRMツール面での支援としては見逃せない。360度フィードバックは、評価よりは育成のために用いられるが、企業バリューの実現度の測定は、パフォーマンスと併せて、経営幹部候補の評価にも使用しうる。¹⁷⁾

ティシーのTPOVは、持論アプローチのひとつの形態である。わたしは、持論アプローチそのものの理論的基礎を考察するような、「持論の理論」が、「経験の理論」とともに、これからのリーダーシップ育成論の発達には不可欠だと展望している（そういう論文を計画中である）。リーダーシップ共有の連鎖は、TPOVをはじめとする持論の議論とからむことによって、知識創造の組織論ともつながる奥行きと地平を見出すことになる（それがないと、どこかで、技法の香りが濃厚となる）。米国発で、ただ制度として先進的に見えるというだけで、リーダーシップ・パイプライン論を未だに輸入学的に紹介するのでは何も始まらない。日本の現実に即して、深い錐の穴への入り口を日本型の実践の中に見出すべきだろう。日本の現実に根づいた研究の裏づけもいる。

経験の内省、内省の教訓化、教訓からの持論形成、すぐれた実践家の持論と研究からでた理論と自分の持論の照合、これらのプロセスを含む研究調査が必要である。そのような研究

調査は、研修や選抜、配属の面で、調査対象組織に「働きかける」(ODの用語であり、アクションリサーチの用語では、「介入する」)ことになる。

5.5 リーダーシップについて組織内に流通する言葉 (organization-hold term)

さて、どうも実例が海外のものが多くなってしまった。わが国では、体系的なタレント・マネジメントの仕組みの構築はこれからの課題であろうが、スピリットにおいて、リーダーシップ共有やリーダーシップ・パイプラインに近い試みがみられる。組織レベルで、トップのイニシアティブでリーダーシップ・エンジンをダイナミックにカスケードアプローチで生み出そうとしている会社も見受けられる。

ハウス食品での取り組みでは、社長、役員、これからの経営幹部候補が、研修の場で、リーダーシップ発揮とかかわる一皮むけた経験を共有し、役員以上の事例は、広報誌にそれが載っていくことで、「一皮むける」という言葉が、だれもが知っている言葉 (household term) というよりも、この会社に根付いた言葉 (organization-hold term) になりかけている。また、幹部候補の研修のなかで、幹部候補の上司と、その候補から見て右腕として将来を嘱望する部下のペアで、リーダーシップ研修を受けてもらった。職場のほうは、中心的なマネジャーが上下ペアでふたり抜けることによるダメージはその間大きいですが、それでも、リーダーシップを上下で共有すること、トップから部長クラス、部長クラスから課長レベルへ、リーダーシップ連鎖の流れが生じるのを促進しやすい。これが、われわれがリーダーシップ・カスケードと呼ぶものであり、フォーマルにパイプライン・マネジメントが導入されていなくても、こういうものを生み出す興味ある試みが実施されているケースもあるだろう (そういうケースの記述もまた、今後の課題となっていこう)。

ひとこと理論のレベルという点からのコメントだが、持論アプローチの立場からは、平尾氏の持論を例示したときにコメントしたことからもわかるとおり、リーダーシップ・シェアリングやコリーダー、パイプライン、エンジンというのも、実践家によるリーダーシップのメタ持論 (しかも、個人レベルを集団レベルや組織レベルにつなぐメタ持論) ということになる。

6 要約、結論、ならびに今後の展望

この試論的な試みの論旨を箇条書きで要約しておこう。

- ・力のある創業者、ときの経営トップ (以下、経営者) は、しばしば自分のリーダーシップの持論をもつ (言語化できている度合いは、個人差が大きい)
- ・経営者は、それを体現する行動を手本・見本として示すこともできるが、持論に符合する深い経験を物語ることもできる

- 経営者の言動にふれた右腕やより若い世代もまた自分なりの持論を磨き、それにあった行動をとるようになる
- 各自が行動の結果から持論を改訂していき、研修などの機会を得て共有される
- 組織のなかで、「持論」「行動による持論の見本」「(オン・ゴーイング) コーチング」「一皮むけた経験」「リーダーシップ共有」のような言葉が、うわべだけでなく、腑に落ちる形で語られるようになる（これらの言葉が、household term ならぬ organization-hold term となる）
- 望ましいリーダー行動を<組織の持論>にまで仕上げるリーダーシップが、トップからミドル、現場に至るまで連なり、リーダーシップ共有の連鎖（リーダーシップ・カスケード）が生まれる

ダイナミックな組織過程を通じてリーダーシップ共有の連鎖の形成という視点が、このようにしてリーダーシップの分野で生まれつつある。

考えることと行動することをつなぐ上で、経験の内省、議論、よりうまいひとからの薫陶、うまくおこなうコツ（持論）の言語化が、上には上のレベルのひとがみつかる世界では、わりとふつうになされている。たとえば、スポーツや音楽などの世界を考えてみてほしい。そして、そのやり方、上達を個人レベルで止めるのではなく、集団レベル、組織レベルに広めるには、この試論でとりあげたリーダーシップ・カスケードのようなものが生じているはずだ。われわれは、それを組織のなかでより体系的におこなううえで、持論アプローチが非常に有効であると考えている。個性を活かしながら、集合レベル、組織レベルでも、リーダーシップが活発かつ一貫性をもつ組織の誕生のために、持論アプローチの有効性を確認するフィールドリサーチの隆盛を期待したい。

もうひとつの展望としては、物語アプローチがある。これまでの議論から想像されるとおり、リーダーシップ共有の連鎖を生み出すメタ持論が力を発揮するうえで、最も重要なことは、組織のなかにリーダーシップにまつわる物語が多く語り継がれることである。

研修の場における一皮むける経験の共有はそういう契機となるし、「持論をもつ」「仕事で一皮むける」などのキーワードや、「リーダーシップは経験と持論から学べる」「持論を公言すれば、自分の機軸がぶれないだけでなく、右腕や他の部下も若いときからリーダーシップをめざすヒントの提供となる」等々のアイデアが、組織のなかに流布するようになると占めたことだ。

わたし自身は、最近のリーダーシップ論における物語アプローチ（Denning, 2001; Brown et al., 2005）にこの意味で大きく期待しているし、持論アプローチをもって、この分野に貢献できる余地が大きいと展望している。そのことにふれて、今後の展開のひとつの方向を提示して、本稿の結びに代えたい。

長らくゼロックスの PARC (パロアルト・リサーチ・センター) で鳴らしてきた異色の組織論学者ジョン・シーラー・ブラウンは、物語ることの大切な三つの機能をつぎのように整理する。

- ・複雑なことを伝える
- ・(自分の働く)世界とうまく接する方法を学ぶ
- ・すみやかに伝えること (Brown et al., 2005, pp. 5-9)

たとえば、資生堂の福原義春名誉会長が、社長時代に資生堂伝承・文化塾でおこなってきたこと、それは資生堂で経営幹部になるひとには、ぜひ深く知ってほしい複雑なことも、わかりやすく伝え、自分が働く世界とよりうまく接するヒントを授け、それをきっかけに、資生堂のなかに資生堂の DNA がより広く伝承されることまでめざしたものであった。コーディネータであった編集工学の松岡正剛氏が、明示的に、この研修を物語りの問題として、経営者の役割を語り部として、捉えておられた。

ここでは、物語りアプローチそのものにこれ以上、深い入りするわけにはいかないが、リーダーシップ共有の連鎖とそこで持論と行動の見本の果たす役割についての議論を、物語りアプローチに連動させることが、将来の有望な研究方法のひとつになるであろうことを指摘しておきたい。

リーダーシップの連鎖が世代間でうまくつながり、組織レベルでリーダーシップ・エンジンが備わる組織を生み出すには、そういう語り部が必要だし、また、そこからこそ、物語の多い組織 (storyful organization) が生まれるであろう。そこから魅力あるリーダーに満ち溢れた組織 (leaderful organization) も生まれ始めることだろう (Raelin, 2003; 2008)。思えば、知ることがほんとうに行動につながることを司ってきたのは、どのように時代が進んでも、物語りの役割であり、リーダーシップには、そういう集合的なストーリーが、個人のアイデンティティを超えた、集団、組織レベルでのアイデンティティを築くうえで求められる (Gardner w/Laskin, 1995; Gardner, 2004)。

このような役割を果たせることが、ひとの成人になって以降の発達のうちでは、中年以降の世代継承性 (generativity) という発達課題やさらに高年になってからの統合・自己肯定や知恵という発達課題と大きくかかわりをもつ。本稿では、この側面も取扱も十分でないので、世代継承性の発揮という中年以降の発達課題との関連で、リーダーシップ共有の連鎖を議論することも、今後の有望な研究課題のひとつとなるであろう。

注

- * この試論の基盤にある研究は、文部省科学研究助成金：基盤研究 (A)、「再復興に国家レベルの競争力を高める企業のコア人材の体系的な育成に関する国際比較」、2005-2007年の支援を受け

ている。また、この論文の元となるアイデアは、2007年度組織学会年次大会（於 明治大学、2006年10月22日）において、「リーダーシップ共有の連鎖とリーダーシップ持論——考えることと行動することを組織的につなげるために」という論題で報告された。持論アプローチについて、現場からの知をうまく転写していくという意味で、ものづくりの達人、匠の連鎖にも関連するという興味あるコメントと激励を司会の藤本隆宏氏（東京大学）よりいただいた。また、持論アプローチについてのわたしの最近の議論は、つぎのウェブサイトを参照されたい <http://www.b.kobe-u.ac.jp/paper/2008.html>。大学院経営学研究科、神戸大学ディカッション・ペーパーシリーズ、No. 2008-31『B-Cスクール連携の仕組みづくりと高度専門職教材について——大学と企業における経営教育の相乗的高度化を目指して』第3章『「実践家の持論」教材とB-Cスクール連携』34-81頁。

- 1) たとえば、わたし自身が『ビジネス・インサイト』誌のためにおこなった一連のインタビューでは、資生堂の福原義春氏、ヤマハの伊藤修二氏が、明示的にこの問題にふれておられた。
- 2) 米国の文献では、リーダーシップ共有、リーダーシップ・パイプラインという議論は、後述するように、別の系譜になってしまっているが、リーダーシップ共有の連鎖として、このふたつの流れを合流させることもこの試論の間接的目的のひとつである（メインの議論は、連鎖の形成のために、持論が役割を果たす点においている）。
- 3) この発言をされたGEリアルエステートのアジア・太平洋担当人事責任者（当時）は、「これは、私見だけど」と断りつつ、「たぶん間違いのない私見だ」と結んだ（日本経営協会関西本部第7期（2006年8月24日）人材マネジメント研究会）。
- 4) そういう英語は存在しないが、*leaderful organization* という言葉が、使われることもある。しかも興味深いことに、フォーマルな研修よりもワークスペース・ラーニングを強調する論者のなかから、出現してきた（Raelin, 2003; 2008）
- 5) ただし、わたしは、パイプラインという言葉だと原油を思いだして無機質なので、リーダーシップ・カスケードの名称の方がいいと思っている。
- 6) 彼らの手になるリソースブックとしては、たとえば、Lombardo and Eichinger (2004) を参照。これは、リーダーシップを磨くうえで必要な67個のコンピテンシーをはじめ、その他の学習のリソースに関して、そのスキルがないとどのように困るのか、備わるとどのようないいことが起こるのか、いいことでもそのスキルばかりに過度に頼るとどのようなマイナス面が伴うのか、また、それが原因で生じる症状にはどのようなものがあるのかについて、ひとつひとつのコンピテンシーごとに文献紹介もあるハンドブックである。このリソースブックは、ロミンガー社の登録商標、*The Leadership Architect* の一角を成している。
- 7) このリストを見せたうえで、ドットリックたちの出す課題はつぎのとおりである。
比較的に最近経験したばかりのことのなかから、自分の仕事面、プライベート面で大きな影響を与えた経験をひとつ、リストから選びつぎの問いについて、考察してください。
問1 その経験をくぐっている最中に、なにが起こっているのか、少し距離を置いて考察する間がありましたか。
問2 その経験をくぐり終えた後には、節目となったこの出来事を内省することがありましたか。仕事面、プライベート面で、より大きな脈絡のなかにこの出来事を位置づけてみてください。

- 問3 この節目について、だれかに話したことがありますか。話したことがある場合、それは、問題と解決案に限定されていましたが、それとも、そのときに感じたこと、怖かったことなどを含む、もっと深い話し合いでしたか。
- 問4 もしもそのできごとが芳しくない結果で、逆境になっていた場合、お答えください。うまくいっていないことを、自分で認めたか、また、他のだれかにそれを認めたか。
- 問5 なにか学んだとしたら、この節目から得た教訓はなにか。それまでに抱いていた仮定、考え方に変化がありましたか。自分のなかにある脆弱性 (vulnerability) に気づきましたか。これを機に、特定の知識やスキルを身に付けたいと思うようになりましたか。似た節目に将来遭遇したときには、備えがあるので、もっとうまく扱えそうですか。(Dotlich et al. (2004), pp. 19-20 の記述より作成)
- 8) よく知られるようになりかけているが、人事・人材育成担当の役員がCHOと呼ばれるに値する働きをしているかどうかの試金石となる問は、Do you have a seat at the strategy table? という決まり文句になっている。戦略を議論する会議には必ず人事の責任者の椅子があるかという問い掛けである。米国でのわれわれの調査でよく聞かれたフレーズであった。
- 9) 選抜型の研修であれば、どのような経験を経て、そこでなにを達成したかを見極めて受講生が選ばれていれば、そのこと自体が研修の場を、経験や薫陶とうまくつなげやすくなる。さらに、研修で判明したことを踏まえ、研修の修了後に、より良質な経験をより適切な上司の下でくぐるように、受講生を配属するという方向により、教育の場での気づきをさらに深く、研修後に、研修をあらためて新規の経験と薫陶につなげる道もある。しかし、この事後的な育成的配属が制度化されると、各事業分野の事業経営責任者にとっては、エース格を選抜型研修の場へ送るインセンティブが下がる。栄えある選ばれた研修から戻った後、その本人がさらに「一皮むける」ために別の上司のもとで今までくぐったことのない経験をしてさらにビッグになるというシナリオは、送り出す側にとっては人材を少なくともある期間失うことになり、けっして愉快なものではない。うまく自分の下でリーダーシップ共有しながら育った右腕を手放す機会に選抜型研修がなってしまうという危惧があれば、ほんとうにいいひとを送り出すインセンティブが綻びていく。
- 10) 自分もまた、「ゼロからの立ち上げ」のような経験、修羅場経験だったけれどもそれを通じて自分に自信がついた経験をくぐったひとだからこそ可能な薫陶というものがあり、それは、世代継承性という中年の発達課題にもかかわっている。なお、一皮むけた経験のタイプとキャリア・アンカーのカテゴリー (Schein, 1990) との関係の研究は、挑戦されるべき未開拓のテーマである。
- 11) <http://www.riam.jp/bi/index.htm> を参照。このウェブサイトでは、インタビューそのものは公開されていないが、これまでどのような経営者にインタビューしたかをバックナンバーに探ることができる。そのうち、わたしがインタビュアーを担当したときには、経営課題を聞くことにあわせて、経験と持論を聞き出すことをめざした記録が蓄積されつつある。
- 12) 本稿の元になった議論を組織学会を報告したときには、しばしば考えることが行動することにつながらないことがメインテーマであった。持論アプローチは、効果的にデザインされれば、内省したり思考したり議論したりすることが、より基軸のぶれない行動へと本人を導くのみならず、その本人の言動を見る部下も育てることによって、リーダーシップを発揮するひとの行動の連鎖も生み出す。考えることが行動することにつながるポジティブな例として、持論の効用を取り上げた。

- 13) 第1回ポーター賞の授賞式において、応募した会社の経営者の方々に前におこなわれた講演のときの発言(2001年12月6日)。
- 14) 文献的には Conger and Benjamin (1999, Ch. 5, pp. 133-143) の記述が信頼できる。また、ポール・ラッセル本人にプログラム開発の背景まで詳しく聞くことができた(2006年8月8日, ペプシコ本社)。エンリコのプログラムが持論アプローチに対してもつ意味合いについては、金井(2005a, 134-146頁)を、リーダー主導組織の構築という面からのペプシコの挑戦については、Tichy and DeRose (1996) を、参照。
- 15) Gardner (2004) は、心(マインド)を変化させるという点から、リーダーシップの影響を捉え、そのレベルを6分類している。1. 自分自身の心の変化, 2. 家族, 友人, 恋人など身近なひとの心の変化, 3. 公式な教育環境, つまり学校での心の変化, 4. 芸術家や著述家のように作品を通じて(間接的な)心を変化, 5. 大学の学長や企業の社長などのように、ある組織のなかにいる人びとの心の変化, 6. ガンジー, サッチャー, マンデラのように多様な人びとのなかの心の変化。このレベルに応じて、たとえば、多重知性のどの部分が活用されるかなどに体系的な違いがある。
- 16) 平尾氏の考えでは、実際には、ゲーム・リーダーで非常によかったひとを、チーム・リーダーにするからうまくいかなかったり、イメージ・リーダーで短命で終わるのでよかったひとを、ゲーム・リーダーに登用するので混乱がおこったりすると指摘しておられる。これは、同氏の持論のなかでは通時的な発達経路ではなく、同時点での分業の3タイプにかかわっている。
- 17) Pfeffer and Sutton (2000) は、知識を行動に変え、ノウイングドゥーイング・ギャップ(知っていることと行動できていることの間ズレがあること)に陥らないためには、つぎの点が肝要だと指摘している(pp. 173-174; 訳186-187頁)。(1)全体を俯瞰したグローバルな評価, (2)プロセスの途中や結果に至る活動に注目した評価, (3)企業のビジネス・モデル, 文化や哲学を反映した評価, (4)経験や実験から意識的に学びとった知識を活かした評価, (5)少数のメトリクス(測定項目), (6)組織レベルで知っていることが行動に移されることを確保するような評価。

参 考 文 献

- Badaracco, Joseph L., Jr. (1997). *Defining Moments: When Managers Must Choose Between Right and Right*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (金井壽宏監訳, 福嶋俊造訳『「決定的瞬間」の思考法——キャリアとリーダーシップを磨くために』東洋経済新報社, 2004)。
- Bennis, Warren G. and Robert J. Thomas (2002). *Geeks and Geezers: How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders*. Boston, MA: Harvard University Press. (斎藤彰悟監訳, 平野和子訳『こうしてリーダーはつくられる』ダイヤモンド社)。
- Brown, John Seely, Stephen Denning, Katalina Groh, and Laurence Prusak (2005). *Storytelling in Organizations: Why Storytelling Is Transforming 21st Century Organization and Management*. Boston, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann. (高橋正泰・高井俊次監訳『ストーリーテリングが経営を変える——組織変革の新しい鍵』同文館出版, 2007年)。
- Charan, Ram, Stephen Drotter and James Noel (2001). *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company*. San Francisco: Jossey-Bass. (グロービス・マネジメント・インスティテュート訳『リーダーを育てる会社 つぶす会社——人材育成の方程式』英治出版, 2004年)。

- Conger, Jay A. (1992). *Learning to Lead: The Art of Transforming Managers into Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, Jay A., and Beth Benjamin (1999). *Building Leaders: How Successful Companies Develop The Next Generation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, Jay A. and Robert M. Fulmer (2003). "Developing your leadership pipeline." *Harvard Business Review*, December: 77-84.
- Denning Stephen (2001). *The Springboard: How Storytelling in Knowledge-Era Organizations*. Boston, MA: Elsevier Butterworth -Heinemann.
- Dotlich, David L., James L. Noel, and Norman Walker (2004). *Leadership Passages: The Personal and Professional Transitions That Make or Break A Leader*. San Francisco, CA: Jossey-Bass (Wiley Imprint).
- Fulmer, Robert M., and Jay A. Conger (2004). *Growing Your Company's Leaders: How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage*. New York: AMACOM.
- Gardner, Howard in collaboration with Emma Laskin (1995). *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*. New York: Basic Books. (山崎康臣・山田仁子訳『「リーダー」の肖像——20世紀の光と影：混迷の時代、彼らはなぜ人と国を動かせたのか』青春出版社, 2000年)。
- Gardner, Howard (2004). *Changing Minds: The Art and Science of Changing Our Own and Other People's Minds*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (朝倉和子訳『リーダーなら、人の心を変えなさい』ランダムハウス講談社, 2005年)。
- Heckhausen, Jutta and Carol S. Dweck eds., (1998). *Motivation and Self-regulation Across the Life Span*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Heenan, David A., and Warren Bennis (1999). *Co-leaders: The Power of Great Partnerships*. New York: Wiley.
- Kotter, John P. (1999). *John P. Kotter on What Leaders Really Do*. Boston: Harvard Business School Press. (黒田由貴子監訳『リーダーシップ論——いま何をすべきか』ダイヤモンド社, 1999年)。
- Krames, Jefferey (2005). *Jack Welch and the 4E's Leadership*. New York: McGraw-Hill. (沢崎冬日訳『ジャック・ウェルチ——リーダーシップ4つの条件——GEを最強企業に導いた人材輩出の秘密』ダイヤモンド社, 2005年)。
- Likert, Rensis (1961). *New Patterns of Management*. New York, NY: McGraw-Hill. (三隅不二訳『経営の行動科学——新しいマネジメントの探求』)。
- Lombardo, Michael M., and Robert W. Eichinger (2004). *FYI: For Your Improvement—A Guide of Development and Coaching*. Minneapolis, MN: Lominger.
- McCall, Morgan W. Jr., (1998). *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (金井壽宏監訳, リクルートワークス研究所訳『ハイ・フライヤー——次世代リーダーの育成法』プレジデント社, 2002年)。
- McCall, Morgan W., Jr., Michael M. Lombardo, and Ann M. Morrison (1988). *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. New York: The Free Press.
- McCall, Morgan W., Jr., and George P. Hollenbeck (2002). *Developing Global Experiences: Lessons of International Experience*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- McCauley, Cynthia D., Russ S. Moxley, and Ellen Van Velsor eds. (1998). *Handbook of Leadership Development*. Center for Creative Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- March, James, G. and Thierry Weil (2005). *On Leadership*. Malden, MA: Blackwell.
- Mintzberg, Henry (2004). *Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. Berrett-Koehler Publishers. (池村千秋訳『MBA が会社を滅ぼす——マネジャーの正しい育て方』日経 BP 社, 2006年)。
- Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年)。
- Pearce, Craig L., and Jay A. Conger eds., (2003). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peters, Thomas and Robert Waterman, Jr. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*. New York: Harper & Row. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー——超優良企業の条件』講談社, 1983年)。
- Pfeffer, Jeffrey and Robert I. Sutton (2000). *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (長谷川喜一郎監訳, 菅田絢子訳『実行力不全——なぜ知識を行動に活かせないのか』ランダムハウス講談社, 2005年)。
- Post, Jerrold M., and Robert S. Robins (1993). *When Illness Strikes The Leader: The Dilemma of Captive King*. New Heaven, CN: Yale University Press. (佐藤佐智子訳『指導者が倒れた』法政大学出版局, 1996年)。
- Raelin, Joseph A. (2003). *Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Raelin, Joseph A. (2008). *Work-Based Learning: Bridging Knowledge and Action in the Workplace*, Revised Ed., San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, Edgar H. (1990). *Career Anchor: Discovering Your Real Values*. San Diego, CA: Pfeiffer. (金井壽宏訳『キャリア・アンカー——自分のほんとうの価値を発見しよう』白桃書房, 2003年)。
- Schön, Donald A. (1983). *Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
- Schön, Donald A. (1987). *Educating The Reflective Practitioner: Toward a New Design for Teaching and Learning in the Professions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Seifert, Harvey, and Peter Economy (2001). *Leadership Ensemble: Lessons in Collaborative Management for the World's Only Conductorless Orchestra*. New Yorks: Times Books.
- Tichy, Noel M. and Christopher DeRose (1996). "The Pepsi challenge: Building a leader-driven organization." *Training and Development*, May.
- Tichy, Noel M. with Eli Cohen (1997). *The Leadership Challenge: How Winning Companies Build Leaders at Every Level*. New York: HarperBusiness. (一條和生訳『リーダーシップ・エンジン——持続する企業成長の秘密』東洋経済新報社, 1999年)。
- Tichy, Noel M. with Nancy Cardwell (2002). *The Cycles of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win*. New York: HarperBusiness. (一條和生訳『リーダーシップ・サイクル』東洋

- 経済新報社, 2004年)。
- 岡本祐子 (1999) 「アイデンティティ論からみた生涯発達とキャリア形成」『組織科学』第33巻第2号, 1-13頁。
- 小倉昌男 (1999) 『小倉昌男 経営学』日経 BP。
- 金井壽宏 (1991) 『変革型ミドルの探求——戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房。
- 金井壽宏 (1997) 「経営における理念 (原理・原則), 経験, 物語, 議論——知っているはずのことの創造と伝達のリーダーシップ」『神戸大学経営学部研究年報』第XLIII巻, 1-75頁。
- 金井壽宏 (1998) 「リーダーとマネジャー——リーダーシップの持論 (素朴理論) と規範の探求——」『国民経済雑誌』第177巻第4号, 65-78頁。
- 金井壽宏 (2002) 『仕事で「一皮むける」——関経連「一皮むけた経験」に学ぶ』光文社。
- 金井壽宏 (2005a) 『リーダーシップ入門』日本経済新聞社 (日経文庫)。
- 金井壽宏 (2005b) 「未来のリーダーたちのために」古野 (2005) 所収, 298-327頁。
- 金井壽宏 (2006a) 「活私開公型のキャリア発達とリーダーシップ開発——個を活かし社会にも貢献する世代継承的夢」山脇直司・金 泰昌編『公共哲学18——組織・経営から考える公共性』東京大学出版会, 261-301頁。
- 金井壽宏 (2006b) 『働くみんなのモチベーション論』NTT 出版。
- 金井壽宏・高橋俊介 (2005) 『キャリアの常識の嘘』朝日新聞社。
- 金井壽宏・古野庸一 (2001) 「『一皮むける経験』とリーダーシップ開発」『一橋ビジネス・レビュー』, 第49巻, 第1号, 2001年, 48-67頁。
- 金井壽宏・守島基博, 金井則人 (2003) 「リーダーシップ開発とキャリア発達——選抜型の次期経営幹部の育成をめぐる理論と実践」『一橋ビジネス・レビュー』第51巻, 第1号, 66-83頁。
- クレンショー, ニュートン, F. (Crenshaw, Newton F.)・金井壽宏 (2005) 「21世紀のリーディング企業を目指して活躍中の日本イーライ・リリー株式会社・クレンショー社長に聞く」『CREO』第17巻第1号, 2-13頁。
- 社団法人 関西経済連合会 (2001) 『一皮むけた経験と教訓: 豊かなキャリア形成へのメッセージ——経営幹部へのインタビュー調査を踏まえて』関経連人材育成委員会, 2001年5月。
- 谷口智彦 (2006) 『マネジャーのキャリアと学習——コンテキスト・アプローチによる仕事経験分析』白桃書房。
- 野田智義・金井壽宏 (2007) 『リーダーシップの旅』光文社。
- 野中郁次郎 (1990) 『知識創造の経営——日本企業のエピステモロジー』日本経済新聞社。
- 平尾誠二・金井壽宏 (2005) 「スポーツと経営学から考えるリーダーシップ」『CREO』第17巻第1号, 79-86頁。
- 平野光俊 (1999) 『キャリア・ドメイン』千倉書房。
- 古野庸一 (2005) 『リーダーになる極意』PHP 研究所 (後に『日本型リーダーの研究』日経ビジネス人文庫, 2008年——金井による解説は, 2005年版のみ)。
- 松尾睦 (2006) 『経験からの学習——プロフェッショナルへの成長プロセス』同文館出版。
- 松下幸之助 (1975) 『指導者の条件』PHP 研究所。