



リーダーシップの持論形成・改訂に関する研究

戸田, 信聡

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2016-09-25

(Date of Publication)

2018-09-25

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第6766号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1006766>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



リーダーシップの持論形成・改訂に関する研究

平成 28 年 7 月 20 日
神戸大学大学院経営学研究科
金井壽宏研究室
マネジメント・システム専攻
074B454B
戸田 信聡

第1章 イントロダクション	1
第1節 本研究の問題意識	1
第2節 リサーチ・サイトと分析対象の選定理由	3
第1項 調査協力会社の選定理由	4
第2項 ダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーの選出	4
第3節 本研究の構成	5
第2章 先行研究レビューと研究課題	8
第1節 リーダーシップの持論	8
第1項 持論の定義	8
第2項 個人の持論形成・改訂プロセス	12
第3項 組織学習論における持論研究の停滞	15
第4項 リーダーシップ論における持論研究の意味あい	17
第5項 フォロワーの視点からの持論の検証	19
第6項 リーダーシップ開発論における持論研究の意味あい	21
第7項 小括	25
第2節 リーダー個人のダブル・ループ学習	26
第1項 ダブル・ループ学習の定義とモデルⅡの推論を検討する理由	26
第2項 モデルⅡの推論による持論形成・改訂	29
第3項 シングル・ループ学習からダブル・ループ学習に導く方法	33
第4項 個人のダブル・ループ学習と組織のダブル・ループ学習	34
第5項 実践コミュニティ論に見られるダブル・ループ学習	35
第6項 リーダー個人のコミュニケーション	38
第7項 小括	42
第3節 先行研究レビューのまとめとリサーチ・クエスチョン	43

第1項 リーダーシップの持論形成・改訂に関するレビューのまとめとリサーチ・クエスチョン	43
第2項 ダブル・ループ学習を生み出すモデルⅡの推論に関するレビューのまとめとリサーチ・クエスチョン	45
第3項 リーダーのダブル・ループ学習による持論形成・改訂の活性化要因に関するリサーチ・クエスチョン	46
第3章 調査対象の背景	48
第1節 リサーチ・サイトの概要	48
第1項 リサーチ・サイトC社について	49
第2項 リサーチ・サイトH社について	50
第4章 リサーチ・デザイン	52
第1節 概説	52
第2節 方法	54
第5章 リーダーシップの持論形成・改訂	56
第1節 第1研究項目のねらい	56
第2節 方法	56
第3節 結果	61
第1項 強化されている持論 (<i>reinforcement</i>)	61
第2項 使用度の低下している持論 (<i>decline of availability</i>)	62
第3項 意味の追加されている持論 (<i>addition of meaning</i>)	64
第4項 置き換えられている持論(<i>replacement</i>).....	64
第5項 新規形成されている持論 (<i>new formation</i>)	66
第6項 リーダーシップの鍵持論の発見について.....	68

第7項	持論改訂・新規形成のまとめ	73
第8項	リーダーシップの持論改訂・新規形成の契機	74
第4節	考察	77
第1項	リーダーシップの持論形成・改訂の特徴	77
第2項	理論的含意	78
第6章	リーダーのダブル・ループ学習のプロセス	80
第1節	第2研究項目のねらい	80
第2節	方法	80
第3節	結果	84
第1項	シングル・ループ学習とダブル・ループ学習のリーダーの対話の状況の比較	89
第4節	考察	93
第1項	「対話によるダブル・ループ学習」の発見	93
第2項	理論的含意	94
第3項	修正版の経験学習モデル	95
第7章	リーダーのダブル・ループ学習による持論形成・改訂の活性化要因	99
第1節	第3研究項目のねらい	99
第2節	作業仮説モデル	100
第3節	対話によるダブル・ループ学習が持論形成・改訂に対して及ぼす影響	101
	《関連会社に赴任して経営再建を成し遂げたO氏の事例》	101
	《秘書室長から主力事業部長に赴任したU氏の事例》	112
	《安全、品質、コストダウンについて大改革を推進したZ氏の事例》	122
第4節	対話によるダブル・ループ学習を活性化するリーダーのコンピテンシ	

第5節 考察	138
第1項 メタレベルの修正版経験学習モデル	138
第8章 結論	144
第1節 本研究の発見事実	144
第1項 リーダーシップの持論形成・改訂のパターンの発見	144
第2項 「対話によるダブル・ループ学習」の発見	145
第3項 ダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーのコンピテンシーの発見	145
第2節 本研究の理論的貢献	146
第1項 対話によるダブル・ループ学習の発見による、リーダー個人のダブル・ループ学習のプロセス解明	146
第2項 リーダーシップ持論形成・改訂のパターンの解明	149
第3項 方法論的貢献	152
第3節 実践的含意	152
第4節 本研究の限界と今後の課題	156
第1項 定量的方法論を取り入れたミックス法について	156
第2項 組織風土の異なる事例の比較の必要性について	156
第3項 シングル・ループ学習の研究について	157
第4項 一人の人間の中でダブル・ループ学習とシングル・ループ学習が同時に 行われる状況について	158
参考文献	159
付録1：C社上級管理者へのインタビュー項目(C社)	177
付録2：C社フォロワーへのインタビュー項目	179
付録3：調査趣意書(C社)	181

付録 4：H 社上級管理者へのインタビュー項目(H 社)	183
付録 5：H 社フォロワーへのインタビュー項目	185
付録 6：調査趣意書(H 社)	186
付録 7：第 2 調査リーダーへのインタビュー項目(C 社 H 社共通).....	188
付録 8：各ケースのデータ	190
C 社のインタビュー調査の分析	190
《ケース 1：プロジェクトで問題解決をすすめるリーダーのケース》	190
《ケース 2：業界特化のシステム開発をすすめるリーダーのケース》	193
《ケース 3：事業部門から人事スタッフ職への異動したリーダーのケース》	195
《ケース 4：TOC(制約理論)で黒字転換を進めるリーダーのケース》	199
《ケース 5：問題から逃げないリーダーのケース》	202
《ケース 6：組織文化の違う組織を統合するリーダーとなるケース》 ..	206
H 社のインタビュー調査の分析	208
《ケース 1：製品開発部門から基礎研究部門へ異動したケース》	208
《ケース 2：種類の違う製品開発部署で経験を積み重ねているケース》	212
《ケース 3：個人向け営業から法人向け営業への異動のケース》	215
《ケース 4：支店から本社スタッフ職への異動のケース》	220
付録 9：調査と分析に関する補足事項	223
1. インタビュー調査に関する補足	232
2. 本研究の分析に関する補足	232
謝辞	233

第1章 イントロダクション

第1節 本研究の問題意識

自分の考えを持たないままに力強いリーダーシップは発揮できまい。優れたリーダーは、その人ならではの考えを持っている。人の心に突き刺さる言葉を持っている。我々はその言葉を通じ、ぶれない考え方を認識できる。

一方で人は誰しも自分一人だけで成長できるほど完璧な存在でもあるまい。後年優れたリーダーとなる人も家族、友人、恩師、職場の上司・同僚をはじめ、多くの人から教えを受けながら学び続けている。例えば、ジャック・ウェルチ、スティーブ・ジョブズ、松下幸之助、稲盛和夫ほどのリーダーでも同じである。彼らは発言録や著書を書けるほど自分の考えを持っている。そんな彼らでさえも、影響を受けたと見られる人物は何人も認められる。彼らは若い頃から完璧なリーダーだったわけではない。多くの人から学び続けることで、最後に優れたリーダーとして認められているのである。

その人ならではの考えに基づき、実践の場で実行される理論のことを Argyris and Schön (1974) 及び Schön (1983)は、持論(theory-in-use)と呼んだ。そしてこの持論を他者に学び、既存の前提を問い直しながら建設的に形成・改訂していくためのものとして Argyris and Schön (1974)はダブル・ループ学習(double-loop learning)の概念を提示している。

しかしながら、その後、持論研究及びダブル・ループ学習の研究は、学習研究の中で重要なものとされながら、停滞している(安藤,2001 ; Tsang and Zahra,2008)。組織学習論の分野においてのみ継承が認められるものの、Schön (1983)の事例研究のような個人学習を対象とした研究の進展は見られない。

個人における持論及びダブル・ループ学習に関する研究が停滞している理由として、考えられることが2点ある。

1 点目は、組織学習論の領域で持論及びダブル・ループ学習の研究を継承してくことの限界である。Argyris の言葉として、ダブル・ループ学習は、「CEO としてトップにあるリーダー自身が意識して取り組むことが最善策である¹⁾」と結論づけている。Argyris 以後の組織学習論の研究者もトップであるリーダーのイニシアチブが組織変革において重要であるとしている(Nystrom and Starbuck,1984; Prahalad and Bettis,1986; Klein,1989)。

しかし、組織学習論において、トップにあるリーダー個人のあり様が組織変革の鍵だとわかっているにもかかわらず、これは本来組織学習論で扱う内容ではない。個人のリーダーシップの持論形成・改訂に関する研究は、リーダーシップ論においても、その人らしいリーダーシップを育む²⁾うえで必要性が提示されてきており、そのために改めてこの問題が認識されてきている。だが、個人のリーダーシップ論及びリーダーシップ開発論に関する問題は組織学習論で扱うテーマではなく、そのためこの問題が研究領域の狭間にあって停滞している。

2 点目は調査の難しさである。持論とダブル・ループ学習を調査分析する上で、リーダーシップの持論を言語化しているリーダーを見つけ出すこと自体が難しい。更に、長い年月をかけて追跡し、2 時点以上を比較する調査機会を持つことは困難を極める。

しかし、筆者は、実際にリーダーシップの持論を形成しているリーダーを 6 年間に渡り、追跡調査する貴重な機会を得ることができた³⁾。この調査機会を捉え、詳細に分析・考察することを通じ、半ばブラックボックス化しているリーダー個人の持論形成・改訂のメカニズムを、本研究では解明していく。

筆者は長期にわたり、リーダーシップ開発に持論を使う効用を引き出すにはどのように

¹ Argyris(1977), p.125, 邦訳 113 頁。

² リーダーシップ論、リーダーシップ開発論における持論研究の意味合いは第 2 章第 1 節第 4 項以降の先行研究レビューで詳しく取り上げる。

³ 本研究の調査で専門講師として言及しているのは神戸大学大学院経営学研究科の金井壽宏教授である。同教授はリーダーシップ論の研究者であるだけでなく、持論を通じたアプローチの提唱者である。心理学者の Kurt Lewin の「良い理論ほど実践的なものはない (Nothing is so practical as a good theory)」という言葉に基づき、研究者の作る理論を尊重しつつも、自ら考えた原理原則をリーダーシップの持論として言語化することが重要であることを著書や論文を通じて提唱してきた。特に H 社では金井教授自ら OZ 会長にインタビューをして、OZ 会長もその機会にリーダーシップの持論を言語化している。金井教授による OZ 会長へのインタビューは、現代経営学研究所の会報『Business Insight』No.58(2007)に掲載されている。本研究の調査は C 社および H 社ともに金井教授が担当した、両者の経営幹部候補を対象としたリーダーシップ研修の中で言語化された持論や、背景となる仕事経験の記録に原データという面で依拠している。その後の追跡調査のデータへのアクセスも同教授と研修が実施された調査協力企業の協力によって実現した。貴重なデータへのアクセスを実現できたことについて、ここに感謝を表したい。

すればよいか考えながら、この研究に取り組んできた。そして、シングル・ループ学習が生み出す防衛的行動の弊害と、ダブル・ループ学習が生み出す飛躍的なリーダーシップ開発や組織変革の可能性に行きつき、この問題にも真剣に向き合った。

筆者は、Argyris and Schön (1978)が最初に設定したダブル・ループ学習の概念には、抽象度の高さや理想の高さからくる限界を感じることもあった。それは Argryis and Schön 自身も認識していたことである。ダブル・ループを導くとするモデルⅡの持論形成・改訂と建設的推論(modelⅡ theory-in-use and productive reasoning)には、現実的な着地点と持論研究との接合も提示されていた。

Argyris and Schön 自身も、ダブル・ループ学習実現の難しさに悩んだ結果、モデルⅠとモデルⅡの持論形成・改訂のプロセスを示すことで、もっと実践的な説明をしようとしたのだと考えられる。

本研究もそのためにモデルⅡの持論形成・改訂に基づくダブル・ループ学習の把握に取り組んだ。このモデルⅠとモデルⅡの推論に基づくダブル・ループ学習の捉え方の詳しい説明については先行研究レビューで再度取りあげる⁴。

本研究は、上述の観点を考慮しながら専門講師によって実際に持論を形成しているリーダーの追跡調査を通じ、リーダー個人のダブル・ループ学習がいかなる要因で活性化されていくのかを見ていく。そうすることで、持論を使ったリーダーシップ開発の効用を最大限に引き出すプロセスを提示すると共に、企業の経営者、経営幹部、人材育成担当者に、次世代リーダー育成に関する貴重な示唆を与えることができるであろう。

第2節 リサーチ・サイトと分析対象の選定理由

研究の目的に即し、リーダーシップの持論を一度言語化している企業において、追跡調査によってリーダーの持論の変化を検証できるリサーチ・サイトを2社(C社とH社)選定

⁴ ただし、表記の方法については「ダブル・ループ学習」と「モデルⅡの持論と建設的推論」、「シングル・ループ学習」と「モデルⅠの持論と防衛的推論」を並列して提示して議論することは意味が重なる部分も生じ、読者からすれば読みづらい。そのため、必要性がないところはできるだけ「ダブル・ループ学習」「シングル・ループ学習」で統一して表記するようにした。

した。更にこの 2 社でダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーの事例を選出した。

第 1 項 調査協力会社の選定理由

C 社と H 社を選定した理由は大きく 2 点ある。

第 1 に、C 社と H 社はともに、専門講師によるリーダーシップ持論形成のための研修を受け、第 1 調査を始める時点では 4 年から 9 年が経過していた。研修で形成されたリーダーシップの持論とその背景となる仕事経験を記述したものが、C 社も H 社も社内資料として大切に保管されていた。そのため、持論の使用状況やその後の学習の過程について調査できる状況にあったことである。

研修によって形成されたリーダーシップの持論やその背景となる仕事経験についての記述も、社内資料として大切に保管されていた。そのため調査と分析を進めることができる環境にあったのである。

第 2 に、専門講師によるリーダーシップ持論形成の研修を通して、調査対象者全員が、「リーダーシップとは何か」「持論(theory-in-use)とは何か」について、基礎的な知識が共有されていたことである。インタビューの際にリーダーシップや持論について基礎から説明する必要がなかった。そのためリサーチ・サイトとして選定した。このリサーチ・サイトの選定については第 3 章でも再び詳しく説明したい。

第 2 項 ダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーの選出

本研究では、C 社と H 社で、ダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーの事例を選出した。リーダーの選出は、いわゆるエリート・インタビューを意図して選出したものではない。

リーダーを選出した第 1 調査の分析時点では、全てのリーダーがミドル・マネジャーの立場にあり、各人の昇格については未知数であった。この中から組織変革を成し遂げる経営人材が輩出されることが不確実なまま、第一調査はスタートしている。

優先順位としては下記の基準でリーダーを識別し、選出した。

第 1 に、ダブル・ループ学習の傾向が強いかどうかという点である。

ダブル・ループ学習の傾向が強いリーダーを識別する基準を設定し、その基準にかなっているかどうか識別した。

第 2 として、フォロワーのインタビューからもリーダーシップの対人面、課題面、そして変革面の影響力発揮(事業構造改革、人事制度改革等の非日常的な組織変革の実績)が検証できることである。

第 3 に、人事部の協力を得て組織内評価を確認していることである。

この中で、研究の目的に即して第 1 の「ダブル・ループ学習の傾向が強いかどうか」という基準を最も優先して、リーダーを識別し選出した。本研究のリーダーの選出については第 6 章において改めて述べる。

第 3 節 本研究の構成

本研究はリーダーシップの持論はどのように形成・改訂されるのか分析することを目的としている。この主目的に対してリーダー個人のダブル・ループ学習の姿を究明することにより補強する。リーダー個人のダブル・ループ学習が、効果的な持論形成・改訂プロセスを説明していくことに繋がると想定するためである。上記の本研究における各章の関係を図 1-1 で示す。

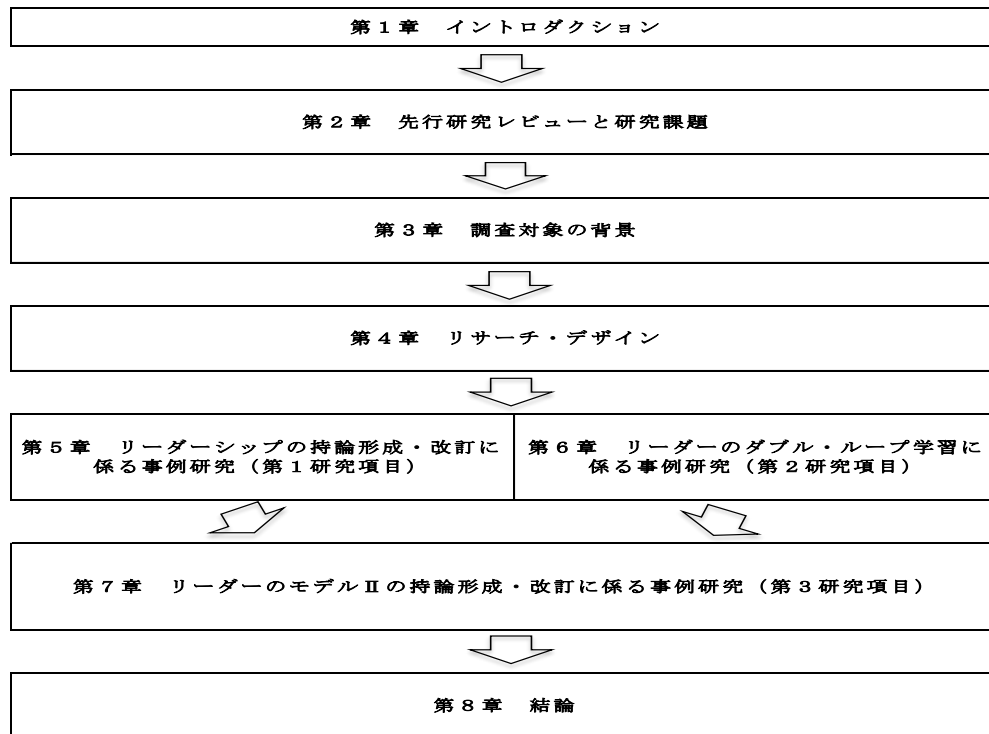


図 1-1 本研究の構成

まず第1章はイントロダクションである。第2章においては、上記の目的のもとで先行研究レビューを行い、先行研究の課題を明らかにする。

第2章第1節においては、まずリーダーシップの持論形成・改訂に関連する先行研究のレビューを行う。その中で、リーダーシップ論・リーダーシップ開発論における持論研究の意味合いについても検討する。

第2章第2節においては、ダブル・ループ学習につながるモデルⅡの推論について扱う。更にシングル・ループ学習からダブル・ループ学習に導く方法、個人のダブル・ループ学習と、組織のダブル・ループ学習の関係について取り上げる。尚、ダブル・ループ学習及びモデルⅡの推論を扱ううえで、個人学習では経験学習論、状況的学習論及び実践コミュニティ論、リーダーのコミュニケーションとしての対話とそれに繋がる協調学習論を扱う。

第3章以降が本研究の分析編となる。第3章では調査対象企業の背景を説明する。第4章ではリサーチ・デザインの説明をする。本研究で実施した研究方法についてを概説する。

第5章は、第1研究に係るものである。リーダーシップの持論がどのようなパターンで形成・改訂されているかについて分析する。

第6章は、第2研究項目に係るものである。リーダー個人のダブル・ループ学習がどのように行われているか、シングル・ループ学習の事例と比較分析する。先行研究レビューから設定する基準に基づいて、ダブル・ループ学習に繋がる建設的思考（モデルⅡ）とシングル・ループ学習に繋がる防衛的思考（モデルⅠ）の事例を識別して、比較ケース・スタディによる分析を行う。

第7章は、第3研究に係る事例研究であり、いかなる要因がダブル・ループ学習による持論形成・改訂を活性化しているのかを示す。第5章と第6章の研究で発見した事実を連動させて検証をすることを目指す。具体的には、個人のダブル・ループ学習によるリーダーシップの持論の形成・改訂を活性化する要因として、リーダーの特徴について分析する。

これらの一連の分析をまとめ、第8章では本研究全体の結論としての発見事実と理論的貢献、実践的含意を述べる。併せて本研究の限界と今後の課題について触れる。

第2章 先行研究レビューと研究課題

第1節 リーダーシップの持論

第1項 持論の定義

リーダーシップを長い年月実践してきた人物には、その過程から導き出した持論を持つ。その持論を書物としてまとめ、公式の資料として残しているものが少なくない。名経営者のリーダーシップにまつわる持論の代表的なものとしては、ジャック・ウェルチ(Welch and Byrne, 2001)の「4E's(=Energy, Energize, Edge, Excute)」、小倉昌男(1999)の「経営リーダーの条件 10 箇条」、松下幸之助(1975)の「指導者の条件」102 箇条などが公表されている。

GE 社、ヤマト運輸、パナソニックでは、これらの持論が組織内の行動指針としての影響力を持ち、語り伝えられている。時のリーダーがこれらの持論の一部の言葉を使って経営指針とし、フォロワーへの説明を行っている⁵。

リーダーシップの持論について金井(2007b)は、「リーダーシップと持論のあり方は多種多彩である(99 頁)」としている。ジャック・ウェルチの 4E's のように、シンプルだからこそ奥行きのある深い持論もあれば、松下幸之助の 102 箇条の持論の様に、網羅的に持論が提示されているケースもある。これらのリーダーシップの持論から読み取れることが 2 点ある。

第 1 は、優れたリーダーは、暗黙知を言語化し⁶、フォロワーに伝えようとする情熱を人一倍持っているということである。人は言語化できること以上のことを知っており、それをもとに行動している(Polanyi,1967)。持論は言語化されることがなければ暗黙知のまま

⁵ 例えば、松下幸之助(1975)にある「過当競争を排す」という言葉は、今日の国際的な過当競争が頻繁に生じている電機業界にあって、パナソニックの経営指針として使用されている。

⁶ 持論とは異なるが、経験的な知識を使い、人材育成を目的とする似た事例として、宮大工の「口伝」がある。豊富な経験から得られた暗黙知を言語化し、暗唱させて人材育成につなげている(西岡,2008)。

である。リーダーシップを発揮するためには、暗黙知を自覚しフォロワーに伝えるために言語化することが必要である。つまり、フォロワーに自らの考えを伝えようとする強い動機によって、持論は言語化されているということである。

第2に、優れたリーダーはフォロワーにストーリーを添えて持論を伝達できるということである。一つひとつの持論にはその背景となる出来事がある。リーダーはフォロワーに対して、ストーリーと共に持論を伝達することができる。持論には、豊富な経験と実践のストーリーが埋め込まれていなければ、伝達力をもたないのである。

表 2-1 持論に関する理論的研究の比較

研究者	Furnham,A.F	Dweck,C.A	Tichy,N.M	Kolb	Argyris,C and Schön,D
年	1988	2000	1997	1984	1974
名称	素人理論	セルフセオリー	TPOV	経験学習モデル	持論 (theory-in-use)
特徴	素朴な感覚で行為者が信じている理論	子供でも持つ知能観と学習意欲の持論	持論の言語化とリーダーシップを結びつけた研究を示している	内省を中心とした経験学習モデルの中での概念化プロセス	行為者が実践に耐えようと信じる理論。ダブルループ学習を通じて高次学習の可能性を持つ
理論的課題	独善的傾向が生まれやすい	分析対象が成人でなく、子供の学習となっている	内省の概念はなく、学習プロセスをモデル化していない	外部からの影響を学習モデルの中で明示していない	個人の持論形成後を追跡した調査がなく、ケース研究を通じて、個人の学習プロセスが示されていない

表 2-1 は持論と類似する概念を比較し、整理したものである。

Furnham (1988)は、もともと習わなくても知っていることを「素人理論」と呼んだ。「素人理論」は素朴な感覚で、行為者の感覚に適した生の理論である。確かに素人理論は、行為者が心から信じて使用する理論であるが、信頼できるデータに基づいていない。又、素人理論は、他者からのフィードバックに対して排他的な傾向が生まれやすいところにも問題がある。

第2に、持論に似たものとして Dweck (2000)の認知的動機論が挙げられる。Dweck は、人間のやる気は自分が持っている自己イメージや知能観、セルフセオリーによって大きく

変化すると考えている。子どもであっても、努力次第で目標が達成できるとする成長的知能観と学習意欲の持論を持っており、この持論のことをセルフセオリーと呼んでいる⁷。セルフセオリーは、その人に成長を促す積極的で前向きな姿勢を生み出すという点で持論に通じるところがある。ただし、子どもを対象としたモチベーションに関する学習理論であるために、本研究に対する示唆は限定的である。

第3に、リーダーシップに係わる持論に直結する概念として、Tichy (1997)の TPOV (teachable point of view)がある。Tichy は、自分の経験や観察を通じて、人に教えようと思えば教えられる自分なりの考えや見解を TPOV と呼んだ。そして TPOV を話しながら教えることが重要であると主張した。TPOV にはアイデア、価値観、感情的エネルギー、エッジの4つのカテゴリーがある⁸。TPOV を持っているということは、その人物が明確な価値観を持ち、またアイデアと価値観を他者に伝達する術を知っていることを意味する。

「経験だけでは十分ではなく、リーダーはその経験から適切な教訓を引き出し、暗黙知をつかみ、それを形式知に変えて、他者に伝えなければならない⁹」と述べている。

Tichy は、リーダーシップ開発の観点から、TPOV を他者に伝えられるように言語化することの必要性を主張した。TPOV は、明確にリーダーシップのコツに言及しているため、本研究の課題と直結する概念と考えられる。ただ、GE 社での経験を元としている点で企業特殊性を有している。又、内省を繰り返すことによって、持続的に TPOV の形成・改訂を続け、より高い次元の学習を進めていくプロセスについては言及していない。

第4として、Kolb (1984)の経験学習モデルは、4段階からなる学習プロセスを提示しており、本研究において個人の持論形成と改訂を検討するための基礎的な理論として位置づけられる。この Kolb (1984)の経験学習モデルの問題点については次の第2項で詳しく取

⁷ Dweck(2000)は子供を分析対象とした知能観に関する実験から、成長的知能観を持つ子供は学習目標(自分の能力を自分でどのくらい高めることができるか)を持ち、固定的知能観を持つ子供はパフォーマンス目標(他者から評価されたい)を持つとした。そして前者のほうが、他者の評価や成功失敗に関わりなく、目標達成に向けて持続的に努力することを明らかにしている。これは成人のビジネスマンを分析対象とした研究ではないが、子供でさえも努力に関する持論を持っていることを提示している。

⁸ 「アイデア」は知っている役に立つ知識にかかわる TPOV である。「価値観」は、個人として抱く価値観と会社の価値観との関係を照らし出す TPOV である。感情的エネルギーは自分や周囲を元気づける上での TPOV である。「エッジ」はタフで勇気のいる意志決定を行う上での TPOV である。

⁹ Tichy(1997), p.50, 邦訳 86 頁。

り上げる。

第 5 に、Argyris and Schön (1978)及び Schön (1983)によって提唱された持論 (theory-in-use)は、表向きに標榜する信奉理論(espoused theory)とは対象的に、実践行為を規定し、実践に耐えうると行為者が信じ、実際に実践の場で実行されている理論を言う。

Argyris and Schön (1978)及び Schön (1983)の持論研究のみが、ダブル・ループ学習を通じて建設的に持論改訂・新規形成を重ね、リーダーシップ開発や組織変革を導く中身が提示されている。

Schön (1983)の個人学習の研究でも、都市計画プランナーのケースを示しながら、シングル・ループ学習とダブル・ループ学習につながる持論形成の議論を正面から行っている (Schön, 1983 邦訳 241～253 頁)。このように個人か組織かということを問わず、学習者がダブル・ループ学習を通じて学習の次元を高めていく性質を有している点でも、本研究が依拠するにふさわしい。

これらの議論を総括して、本研究では、Argyris and Schön (1978)ならびに Schön (1983)に準拠し、持論を「主観的に信奉されている理論とは別の理論で、実践に耐えうると行為者が信じ、実践の場で実行している理論」と定義する。

本定義には 4 つの要素が含まれている。

第 1 に、経験から得た暗黙知を内省により理論化し、言語化した概念であることである。

第 2 に持論にはストーリーが埋め込まれており、それを伴わせて伝えることができるということである。

第 3 に、実践行為を実際に規定し、実践に耐えうると行為者が信じ、実践の場で実行されている理論であることである。

第 4 として、ダブル・ループ学習を通じて、建設的に改訂・新規形成する可能性を持つことである。

第2項 個人の持論形成・改訂プロセス

本項では、どのようなプロセスによって持論形成・改訂がなされるかについて検討する。それによって持論の構成要素を確認し、持論形成・改訂の分析対象を明らかにする。

Schön (1983)は、個人の持論(theory-in-use)は、「状況との(自己)対話」によって生み出されるとしている。Schön (1983)は建築デザイナー、臨床心理士、都市計画プランナー、企業のマネジャー、音楽家など専門家個人の事例より、持論(theory-in-use)の形成・改訂のプロセスを検討した。その結果、三種類の省察を見出した。この三種類の省察を通して状況との自己対話によって行為の中の知(knowing-in-action)が生み出され、それが持論(theory-in-use)の形成につながるとしている。

第1の省察は、Schön (1983)によれば、「行為中の省察(reflection-in-action)」である。ある行為を行っている最中に考えることである(邦訳 50 頁)。Schön (1983)はジャズミュージシャンが、演奏しながら省察して、自分の演奏行為を進化させている事例から示している(邦訳 57 頁)。

第2は、「事後の省察(reflection-on-action)」である。既に終わった行為を振り返り、どのように状況を理解していたのかを振り返る。それは静かな時間の中で行う場合もあれば、行為の最中に立ち止まり、考える時間を作って行う場合もある(邦訳 64 頁)。

第3は、「省察に関しての省察(reflection on reflection-in-action)」である。省察プロセス自体を省察することである。この第3の省察に関しては、企業のマネジャーの事例をあげて説明している。企業のマネジャーは行為中の省察をめったにしない。そのためにマネジャーのもつ技は個人的なものにとどまり、他の人が利用できないものとなっている(邦訳 260 頁)。この「省察に関しての省察」とは、自己を客観視し、内省の仕方の内省することを意味している。

Schön (1983)は行為を省察することで、行為の中の知(knowing-in-action)が生み出され、それが持論(theory-in-use)の形成につながるとした。行為と省察の連動や持論(theory-in-use)の存在についての説明に力点が置かれた研究となっている。

しかし、実際に持論形成している人を追跡して、どの様に持論が使用され、その後どのようなプロセスで改訂されているかについては検討していない。

追跡調査によって実際に持論を概念化している人の変化を究明していない点は Kolb (1984)の経験学習モデル(experiential learning model)も同じ欠陥を持つ。

Kolb (1984)は、個人の持論形成・改訂を経験学習モデルの中で提示した。Dewey (1938)の経験学習論や反省的思考に影響を受けている点においては、Schön (1983)も Kolb (1984)も同じルーツを持っていると言える。

Kolb は学習を、「経験を変換することで知識を創り出すプロセス」と定義した。Lewin (1951)、Dewey (1938)、Piaget (1970)の学習モデルを検討した上で、経験による学習と反省的思考の概念を 4 段階のスパイラルで示す経験学習モデル(experiential learning model)で提示している。

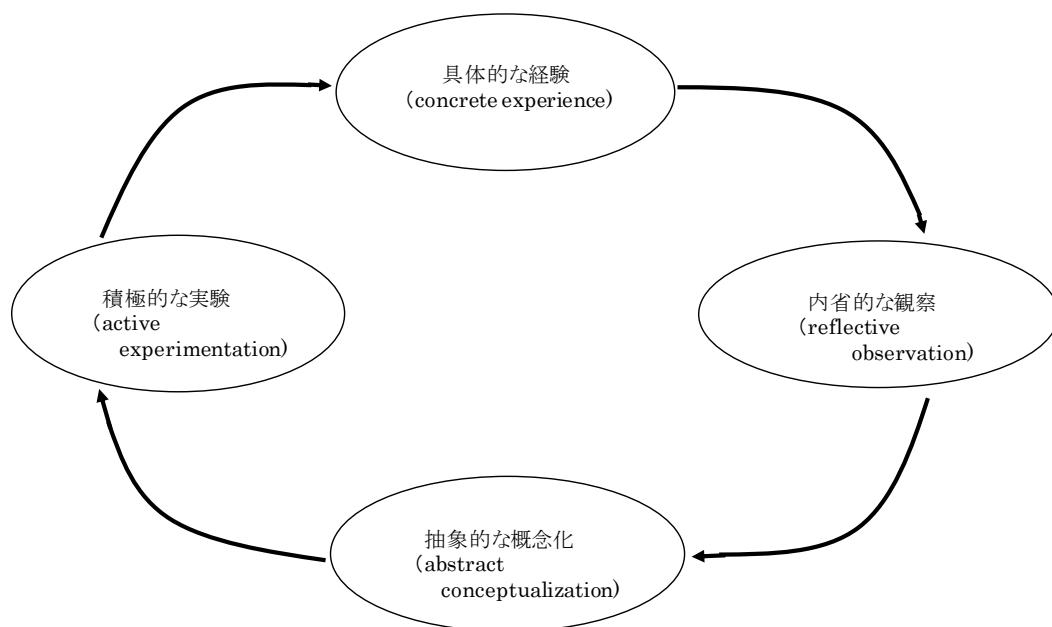


図 2-1 Kolb (1984)の経験学習モデル

出所：Kolb(1984), p.42.Figure1.を筆者により一部改変。

図 2-1 は Kolb (1984)の経験学習モデルを表しており、この中で持論形成・改訂を行うプロセスが提示されている。

まず、「具体的な経験(concrete experience)」のフェーズでは、目の前にある困難(hardship)に対応する中で、内省の対象となる経験を積むことが行われる。「内省的な観察(reflective observation)」のフェーズでは、現場を離れた後で、自らの経験の意味を振り返る。Schön (1983)の理論に照らしてみれば、ここでは行為の後の落ち着いた内省が意図されている¹⁰。「抽象的な概念化(abstract conceptualization)」のフェーズが、持論形成・改訂を行うステージである。このフェーズでは、複数の困難な問題进行处理する中で得た経験の意味を重ね合わせ、言語化し、仕事に実際に使用される概念としての持論を構築することが行われる。「積極的な実験(active experimentation)」のフェーズでは、概念化された持論を新たな状況に適用し、実践することが提示されている。学習者はその局面に行動を通じて対応し、状況の打開を試みる。そして、サイクル・モデルとして、更に新しい経験と内省が続き、持論は新規形成と改訂を続ける。

Kolb (1984)の経験学習モデルは、経験そのものよりも、内省してそこからどのような概念を生み出したかというプロセスを重視している。貴重な経験を積んでも、個人の内省と概念化の質によって、学習に差が生じる。内省が着実に行われていれば、小さな経験から持論形成・改訂が生じる¹¹。

Yamazaki and Kayes (2004)は、Kolb の理論は、シンプルで応用しやすいことから管理職の経験学習を説明する理論の中で最も影響力を持ち、教育、心理学、医学、看護、一般のマネジメント、コンピュータサイエンス、会計、法律といった幅広い分野で応用されていることを指摘している。

しかしながら、この経験学習モデルはあまりにもシンプルで包括的であるという批判も受けている。Kayes (2002)は、Kolb の経験学習モデルに対する最大の批判は、個人的経験

¹⁰ Moon(2004)も、内省を欠くべからざる認知的機会であるとして説明している。それは成人学習における落ち着いた深い内省によって到達できる学習があることを示している。

¹¹ Marsick and Watkins(1990)は、経験の伴わない内省が、実社会で効力を持たず、内省を伴わない経験主義には学習が欠落するとして危険視し、行動・経験・内省の弁証法的な関係を明らかにしている。

を重視するあまり、社会的要因の影響を軽視している点であると主張している。Kolb 自身も、学習には環境とのやりとりが必要であることに言及している¹²が、モデルに明確に反映していなければ、環境との相互作用に対して十分な検討を行っていると言い難い。

Holman et al. (1997)も、Kolb の経験学習モデルは認知心理学を基礎にしているため、自己・思考・行為の社会的・歴史的・文化的な側面を見落とし、学習を機械的に説明していると述べた。

Vince (1998)は、Kolb のモデルが社会的地位や性差といったパワー関連の文脈、無意識の学習プロセス、高次のメタ学習プロセス、個人が置かれている社会的な環境の影響などを考慮していないと批判した¹³。

要するに、Kolb (1984)の経験学習モデルは、内省を中心とした学習プロセスを提示しているが、経験の中身についてあまりにも包括的であることによって、内省が個人作業で行われている所に問題がある。この問題については第 6 章以降に事例研究に基づいて改めて考察する。

第 3 項 組織学習論における持論研究の停滞

本項では、持論形成・改訂の理解を深めるため、組織学習論における持論研究の継承の現状について取りあげる。

組織学習論には大きな三つの流れがある(安藤, 2001)。

第 1 は、組織変革を目的として追求する Argyris の系統である。持論(theory-in-use)の形成・改訂とダブル・ループ学習を通じた組織変革をめざしている。

第 2 は、ルーティン(routine)の収束・定着活動を対象とする March の系統である。

¹² Kolb and Kolb(2009)は自身でも、理論モデルに社会的要因の検討が弱いことを示している。

¹³ 内省は個人による単独作業だけではなく、相互作用で行うこともあることも指摘されている。Vince (2002)は、個人による内省(individual reflection)ではなく、組織による内省(organizational reflection)も存在し、組織による内省が組織変革につながることを示している。Jay and Johnson (2002)も複数の人による内省学習のプロセスを提示している。内省は個人によって単独で行われるものとは限らず、相互作用で効果的に行うことがあるにもかかわらず、Kolb (1984)の経験学習モデル図は単独で行っていることを色濃く表現している。この問題は本研究の結論部分でも再考する。

第 3 が、主にルーティンやメンタルモデル(mental model)のアンラーニング(unlearning)を研究対象とする Hedberg の系等である。

これらの 3 つの系統全てに Argyris and Schön は影響を与えている。それは持論(theory-in-use)と信奉理論(espoused theory)の分類の仕方である。この分類の仕方が組織学習論の中で継承されている。組織学習論の嚆矢とされている Argyris であるが、元々は個人のワーク・モチベーションの研究をしており、その後組織学習論について研究をするようになった。その経緯から、組織だけではなく個人の学習について、常に検討を加えている。それは後に組織学習論のみを専門的に扱う研究者とは異なる部分である。

Argyris and Schön(1978)は、標榜しているが実行していない信奉理論(espoused theory)と、実際にその人が実践の場で実行している持論(theory-in-use)が存在するとした¹⁴。信奉理論とは、他者に聞かれたときに表向きの建前として「これに基いている」と標榜する理論のことである。持論とは行為者が、実践の場で耐えうると信じて実行している本音の理論である。組織においても同じであり、組織が表向きに標榜している信奉理論(espoused theory)と、実際に組織を支配して実行されている持論(theory-in-use)があるとしている。

組織学習論の中で、これに類似した分け方として、Tsang and Zahra(2008)の「表向きに掲げるルーティン」と「遂行されるルーティン」があげられる。又、Akgun et al.(2007)の「公式的な、行動ルーティン」「非公式的な、行動ルーティン」及び「信念」もある。ここで持論(theory-in-use)はルーティン(routine)に置き換えられて説明がなされている。組織学習の分析をしやすいルーティンの定着や改廃の研究を重視するあまり、個人のリーダーシップ開発に結びつく持論(theory-in-use)自体の研究はその後停滞しているのである¹⁵。

¹⁴ Argyris(2010)は、信奉理論(espoused theory)と持論(theory-in-use)の違いについて、多くの家庭の父親の言葉によくある「自分の言う通りにしろ。だが自分の行動は決して真似するな」という言葉を例としている。理想的な信奉理論を人に標榜しても、なかなか実行することが難しいことを示している(邦訳 62 頁)。つまり信奉理論はあるべき理想の姿を示している部分もあり、必ずしも悪い理論として提示されているものではない。問題は信奉理論と持論のギャップが大きくなることで、いかにして持論のほうを理想に近づけるかにある。そこでダブル・ループ学習の議論にある建設的な持論形成・改訂の方法が問われている。

¹⁵ Argyris 系の研究として、Nevis et al.(1995)や Beer & Eisenstat(1996)もあるが、これらはダブル・ループ学習を生じさせるための組織介入の方法に焦点を当てた事例分析であり、持論(theory-in-use)そのものに焦点を当てた研究とはなっていない。

以上のことから、組織学習論の領域では Argyris and Schön が嚆矢となって影響を与えたことは明らかであるものの、ルーティン(routine)の収束・定着活動の研究及び、アンラーニング研究を中心として進展しているのみであり、持論(theory-in-use)そのものの研究については継承が途絶えている。

リーダーシップの育成・開発・継承は、ルーティン(routine)のようなマニュアル的な知識の移転では対応できない。リーダーシップの育成・開発とその継承については、持論(theory-in-use)の形成・改訂及び語りによる継承がふさわしい。その持論に関する研究が組織学習論の領域においては停滞しているのである。

第4項 リーダーシップ論における持論研究の意味あい

Argyris は、トップにあるリーダー自らがダブル・ループ学習をすることが、組織改革を進める上での最善策であるとした。この問題は、リーダーシップ論及びリーダーシップ開発論が組織変革を目指している方向と一致するものの、組織学習論の領域で扱うには限界のある内容である。

又、そもそもリーダーシップの持論形成・改訂を扱う本研究では、個人のリーダーシップは分析対象の一部である。そのためにも、ここでは本研究におけるリーダーシップを定義し、リーダーシップとは何か、持論を通じたリーダーシップ現象の探求の意味について取り上げる。

まず本研究における構成概念の一つとなるリーダーシップの定義を行う。

「リーダーシップの定義は、今までそれを定義しようとした人と同じ数がある(There are almost as many different definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept.)」¹⁶と言われる。

また、「リーダーシップは社会科学の中でいちばん研究されているが、もっとも解明されていない分野である(Leadership is the most studied and least understood topic of any

¹⁶ Stogdill(1974), p.7.

in the social sciences.)」¹⁷とも言われる。

本研究では、多数の実務家が実践しているリーダーシップの持論を扱う。そのため、特定のリーダーシップ理論のバイアスを極力かけないようにし、多様なリーダーシップ論の共通点より定義づけをしたい。

その観点から本研究は Yukl(2009)に依拠する。Yukl (2009)は多様なリーダーシップの定義の共通点について、次のように述べている。「リーダーシップの定義の多くは、ある仮定に立っている。つまり、リーダーによって、集団や組織における諸活動・関係を導き、形づくり、促進するように、フォロワーに対して影響力が行使されるということである。フォロワーに何が必要なのか、どのようにしてそれを効率的に遂行するのかについて、理解と合意を得ること。共有された目的を達成するためにフォロワーを動かし、彼らの努力を結集すること¹⁸」と定義している。

Yukl の示すリーダーシップの定義の共通点は、第 1 に、リーダーとフォロワーが目的を共有することである。第 2 に、理解と合意を得るように働きかけることである。第 3 に、フォロワーが目的達成に向けて個々の貢献を結集することである。

以上のことから、本研究ではリーダーシップとは「リーダーが目標達成に向けて方向づけるために、フォロワー集団への理解と合意を得るための影響力を発揮すること」と Yukl を参考にしながら筆者は定義する。

リーダーシップ論は 1 世紀以上の研究の系譜がある。特性アプローチ、行動アプローチ、状況アプローチ、LMX 理論、変革型リーダーシップという 5 つの大きなパラダイムより研究され、更に新たなリーダーシップ論の類型も提示されている¹⁹。

この膨大な研究蓄積を持つリーダーシップ論の大きな流れを貫く 1 つの傾向がある。それは、課題関連行動と対人関連行動という 2 つの行動次元に分析することが、顕著な傾向となっているということである(金井・高橋,2004)。そのため、一人ひとりのその人らしい

¹⁷ Bennis and Nanus(1985), 邦訳 20 頁。

¹⁸ Yukl(2009), p.3.

¹⁹ サーバント・リーダーシップやオーセンティック・リーダーシップが代表である。

リーダーシップを究明することが希薄となっている。三隅(1978)の PM 理論を代表とする課題関連行動と対人関連行動という 2 つの行動次元に帰着していく傾向が、行動アプローチの登場以来、変革型リーダーシップ論が隆盛する今日まで、繰り返し追試されている。しかし、その人ならではのリーダーシップをいかにして身につけていくかを研究していくためには、この 2 次元による分析は適していない。

Argyris(2010)もリーダーシップ論に対する考え方として、「実際に使用している理論なのか、標榜しているだけで実際には使用していない信奉理論であるのか」を見極めるのは、それを念頭に置いたリーダーシップの定性調査及び定量調査をしなければ見極められないとしている。

従って、持論からたどるリーダーシップ現象の探求アプローチは、伝統的なリーダーシップ論の 2 次元による分析を踏まえつつも、個々人が、育成・開発に資するための手がかりを得られるようする意味合いがある。そして、実際に実践に使用している理論をとりあげてリーダーシップ現象をリアルに分析しようとする意味あいもあるといえる。

第 5 項 フォロワーの視点からの持論の検証

本項では、フォロワーを分析対象としてリーダーシップ現象を捉えるアプローチについて考察する。

Calder (1977)は、フォロワー主体のリーダーシップ・アプローチを最初に示し、リーダーシップは測定不可能だが、フォロワーにより観察された行動や事象からリーダーシップを帰属することのみが、測定可能な属性であると論じた。そして、リーダーシップの帰属理論として、フォロワーによるリーダーシップ認識プロセスを、6 つの段階から説明した。Calder によるフォロワーの帰属プロセスは、フォロワーが持つ暗黙のリーダーシップを、理想像を元に判断して帰属するプロセスである²⁰。

フォロワー中心のアプローチを、最も顕著に主張したのは Meindl による一連の研究 (Meindl, Ehrlich, and Dukerich, 1985; Meindl, 1990, 1995)である。Meindl は、リーダーシップとは、リーダーに起因する現象や影響力の結果ではなく、フォロワーによって形成された社会的構成体であるとしている。つまり、リーダーシップとはリーダーの特性や行動にあるのではなく、フォロワーの中で社会的に構成される共通幻惑であり、それをリーダーシップの幻想(romance of leadership)と呼んだ²¹。リーダーシップの幻想理論は、これまでのリーダーシップ研究が、リーダーの行動を中心とするリーダー中心指向に偏っていて、フォロワーの存在は軽視されてきたことを問題提起した。

淵上(2002)も、リーダーシップ研究の視座を総括して、3つの立場に整理している。第1はリーダーの行動や認知を検討しようとする立場である。この立場は1970年代までのアプローチの大部分を占めており、特性理論や行動理論はもちろんのこと、状況適合理論を含んでいる。第2はフォロワーの認知や行動を検討しようとする立場である。フォロワーがリーダーの影響力を受容することで、リーダーシップは成立する。リーダーシップが受容されているかどうかを見る時、リーダーの行動のみの分析は一方的であり、フォロワーから視点での裏づけはとれていない。このことが実証的に研究され始めたのは1980年代である。第3はどちらかに偏ることなく、両者の相互作用を分析しようとする立場である²²。近年のリーダーシップ論は、リーダーだけではなく、フォロワー視点による裏づけを重視している²³。本研究では持論を使ったリーダーシップ現象を確認したい。フォロワー

²⁰ Calder(1977)の帰属理論は次の6つの段階によって説明している。第1段階はリーダーの行動を直接知ることができない段階である。フォロワーは、様々な情報によって形成された暗黙のリーダーシップに関する知識を持ち、それを通じて上司のリーダーシップを認識する。第2段階はフォロワーがリーダーを観察し、推論するプロセスである。リーダーの行動を目にして、やりとりをしながら、推論をする。第3段階は推論されたリーダーの行動をリーダーシップの証拠として受容するかどうかを決定する。第4段階は証拠となる情報の結果を評価する段階である。リーダーシップ行動として受容したものが、本当にリーダーシップなのかどうか、自身の暗黙のリーダーシップに関する知識と照らし合わせる段階である。第5段階は、個人的な先入観から最終的な判断を行う段階である。第6段階では最終段階としてフォロワーは、一連のプロセスを踏まえたリーダーの行動に対してリーダーシップを認識して原因帰属する。

²¹ Meindl, Ehrlich, and Dukerich(1985)は、組織の内部者や外部の第3者が組織を特徴づける際に、特徴的な現象の背景には英雄がいて、困難を解決することをリーダーシップと捉えるような物語が影響を及ぼしているとしている。

²² 淵上(2002), 12頁。

²³ 小野(2009)はフォロワーの語りに注目する国内の事例研究の結果を踏まえ、フォロワーの視点によるリーダーシップ研究に可能性があることを明らかにしている。

の視点による裏づけがあれば、持論を通じたリーダーシップの発揮をより確かなものとして検証できるはずである。

第6項 リーダーシップ開発論における持論研究の意味あい

次にリーダーシップ開発論における持論研究の意味あいを取り上げる。どのような要因がリーダーシップを開発するために有効であるかを研究するのが、リーダーシップ開発論である。

リーダーシップ開発・育成研修の効果は、古くは 1950 年代から研究がなされているが、本格的にリーダーシップ開発が研究されるのは 1980 年代の終わりになってからである。センター・フォー・クリエイティブ・リーダーシップ(Center for Creative Leadership²⁴ ; 以下 CCL と呼ぶ)に拠点を置く研究者は、主に経営幹部の人材育成について多くの調査を行い、リーダーシップ開発論の嚆矢として、調査結果をまとめている。

リーダーシップ開発論にはリーダーを継続的に育成する組織的な仕組みに関する研究もあるが、McCall (1988)および McCall et al. (1988)を嚆矢とする研究群がリーダーシップ開発論の核となる研究となっている²⁵。

McCall (1998)は「リーダーは生まれつきもあり、つくられることもあるけれど、たいていはつくられるものだ²⁶」というリーダー観に基づいて、リーダーシップ開発における経験の重要性を主張した。McCall (1988)および McCall et al. (1988)は、大規模なインタビュー調査を 4 回実施し、6 つの企業で成功している経営幹部(successful executives)191 名が、どのような経験からリーダーシップを学んでいるかを分析した。「現在のマネジメントに影響を与えた重要な出来事を 3 つ語ってください」という質問をし、616 個の具体的経

²⁴ CCL(Center for Creative Leadership)は米国のノース・カロライナ州グリーンズボロに拠点を置く 1970 年に設立された財団機関。マネジャーの実践と科学的な理論を結びつけたリーダーシップ育成を実施している。

²⁵ リーダーシップ開発論としてはその他にも、次世代にリーダーシップ育成を連鎖させていく仕組みとしてリーダーシップ・パイプラインの研究がある。Conger and Fulmer (2003)は、リーダーシップ・パイプラインの用語を使用し、企業組織における昇進の過程で、割り当てられる地位や役割にどのような要件が必要とされるか、トップにふさわしい人材をパイプラインで安定供給するような全社的なサクセッション・マネジメント・システムはどのようなものであるのかを明らかにしている。Charan et al. (2001)は、各ステージの役職にはどのような要件や学習が必要かを明らかにしている。

²⁶ McCall(1998), 邦訳 24 頁。

験(イベント)と、それに対応する 1,547 個の経験からの教訓(レッスン)を導き出している。
McCall et al. (1988)は、これらのイベントを、いくつかに分類している²⁷。CCL 調査の分析枠組みで重要な経験としていたイベントとレッスンを整理すると、表 2-2 のようになる。

表 2-2 成功した経営幹部の経験

	キーイベント		経験(イベント)	経験からの教訓(レッスン)
1	担当することになった仕事	①	ゼロからのスタート	組織化の方法・部下育成・忍耐力
		②	立て直し	忍耐力・必要な仕組みづくり
		③	プロジェクト/タスクフォース	自己の知識不足への対処
		④	視野の変化	他者の協力を得ること
		⑤	ラインからスタッフへの異動	曖昧な状況への対処
2	他の人とのつながり	①	役割モデル	プラス面、マイナス面からの学習
		②	価値観	価値観の学習
3	修羅場	①	事業の失敗や間違い	粘り強さ、謙虚さ
		②	降格/逃した昇進/ひどい仕事	自己認識、政治、仕事の種類
		③	部下の業績の問題	問題対処への行動
		④	逸脱	自己の限界、組織の政治、仕事の種類
		⑤	個人的なトラウマ	自己の限界、他者への感性
4	その他	①	コースワーク (研修)	事業との関連のある知識
		②	初期の仕事経験	他者の理解、将来への自信
		③	最初の管理職経験	人を管理すること
		④	個人的経験	自己の限界

出所：McCall et al. (1988),p.3.Figure1 を筆者により一部改変。

²⁷ McCall et al. (1988) では大きく 3 つに分類し、「担当することになった仕事(assignment)」,「上司(bosses)」,「修羅場(hardships)」としており、McCall(1998)は、「担当することになった仕事(assignment)」,「他の人とのつながり(other people)」,「修羅場(hardships)」,「その他(other events)」といった 4 つに分類している。

表 2-2 は、成功した経営幹部の経験(具体的なイベント)と経験からの教訓(レッスン)を整理したものである。キーイベントとしては、「担当することになった仕事」「他の人とのつながり」「修羅場」「その他」の категорияがある。網掛けをしている部分は本研究の問題意識である他者からの学習に関わる部分である。

これらのカテゴリーから明らかなように、成功している経営幹部は、多様な経験を積むことによって、バランスのとれた経験からの教訓を得ている。キーイベントを大まかに整理すると、「担当することになった仕事」イベントからは主に組織化や仕組みづくり、関係性、曖昧な状況への対処について学んでいる。「他の人とのつながり」イベントからは、プラス面は模倣し、マイナス面は反面教師として学習している。また個人や企業の価値観についても学んでいる。「修羅場」イベントからは、自己の限界を知ることからの謙虚さや、他者への感性など、ものの見方を学んでいる。「その他」に分類される経験からは、自信や関係性、知識を学んでいる。

CCL の研究は、日本企業の特性を考慮した上で、日本においても調査が実施され、日米で大きな差がないことが明らかにされている²⁸。代表的な調査として金井・古野(2001)は、次の点を明らかにしている。

第 1 に、リーダーシップの能力は、仕事経験から培われるということである。リーダーシップ能力開発の目的に照らして、研修の効果を挙げた人は全体の 2.6%に過ぎなかった。

第 2 に、ある特定のイベントから必ず、特定の経験からの教訓が得られるわけではないということである。

第 3 に、一皮むける経験²⁹が生じている時期は、入社時から退職時まで一様に分布しており、人はいくつになっても経験から学ぶことができるということである。

第 4 として、CCL の調査と比較して、日本の中間管理職は「ラインからスタッフへの異

²⁸ 金井・古野(2001);金井(2002);谷口(2006)。

²⁹ 金井(2002)が「一皮むける経験」と呼んでいるのは McCall et al.(1988)が「quantum leap experience」(直訳すると「量子力学的な跳躍となった経験」)と表現している言葉について、肌感覚にあう大和言葉を探した中で、訳した言葉である(26-28 頁)。学習につながった経験特性を表す言葉として広く使用されている。

動」の経験から多くの教訓を学んでいるということである。

McCall et al. (1988) の研究を基として、McCauley et al. (1994) は、職務における発達に資する要素を抽出し、DCP (Development Challenge Profile) と呼ばれる尺度を開発している。DeRue and Wellman (2009)も同様に、発達の挑戦の尺度を示した。両尺度に共通しているのは、「不慣れな仕事」「変化の創出」「高いレベルの責任」「境界を越えて働く経験」を下位次元として挙げている点である³⁰。

DeRue and Wellman (2009)は、リーダーシップの学習を促進するのは、仕事の良し悪しのフィードバック情報が入手しやすく、自身の能力向上への関心が高い場合だけであるとして、仕事経験がリーダーシップ開発に与える影響に条件をつけている。

Dragoni et al. (2009)は、McCauley et al. (1994)の DCP 短縮版を用いて実証研究を行った結果、学習志向性の高いリーダーにおいて、発達の挑戦が能力向上に貢献するとして、経験によるリーダーシップ開発には、学習志向性の有無による条件づけが必要であるとしている。

これらの McCall(1988)、McCall et al.(1988)、McCauley et al.(1994)、DeRue and Wellman (2009)、Dragoni et al.(2009)による経験を重視したリーダーシップ開発論の課題を挙げるとすれば、次の2点を指摘することができる。

まず第1に、学習のプロセスに関する議論が希薄なことである。そのために経験を内省に繋げることによって学習するプロセスをモデル化していない。従って、経験を内省に繋げる学習プロセスを通して形成される持論についても言及されていない。米国におけるMcCall の調査は、「経験からの教訓」が、リーダーシップを生み出す中核となっている。しかし、Argyris and Schön(1978)ならびに Schön(1983)が提唱したような内省からのセオリー形成と言語化には、深く切り込んでいない。経験から教訓を引き出すプロセスは明らかにしているが、フォロワーに影響力を発揮するための、内省からのセオリー構築と、そ

³⁰ McCauley et al.(1994)は、不慣れな仕事を「異動」とし、境界を越えて働く経験を「非権威的な関係」としている。また逆境にあるビジネス状況、上司の支援不足などは「障害」の次元に尺度化している。DeRue and Wellman (2009)は「多様性の管理」の尺度を新たに示している。

の後の改訂については捨象されている。

第2として、仕事の課題に対処する際に同時並行的に行われているはずの、他者からの学習も深く検討されていない。表2-2の「他の人とのつながり」のカテゴリーは、役割モデルや価値観を学ぶことを表している。確かに役割モデルとなる他者が持論をもってリーダーシップを発揮する姿から学ぶことができるという点では本研究とつながる共通点も見いだせる。しかし相異点としては、他者から新たな情報や気づきを得て、既存の価値観を問い直し、これまでなかったようなアイデアを触発し、持論改訂に導くダブル・ループ学習に繋がるような内容は提示していなかった。

これらの問題はリーダーシップ開発論が経験から学ぶことを重視しながら学習論を取り入れてこなかったために生じている問題であると考えられる。

第7項 小括

ここまで、リーダーシップの持論形成・改訂に関する先行研究のレビューをした。そしてリーダーシップ論・リーダーシップ開発論を取りあげ、持論研究の意味あいを検討した。

抽出された課題として第1に、リーダー個人に関する持論形成・改訂プロセスは、Schön(1983)はプロセスモデルまで精緻化しておらず、経験学習のプロセスモデルを形成したKolb(1984)も学習を個人作業としている点で問題を内包していた。そして、先行研究では、実際に持論を形成しているリーダー個人の数年後を追跡する事例調査を行っているものが見当たらなかった。そのため2時点以上を比べて、持論形成・改訂はどのようにおこなわれているか整理されていなかった。

第2に、組織学習論の研究領域では、Argyris and Schön(1978)の持論に関する研究は、この領域の研究に大きな影響を与えていた。しかし、トップのリーダーシップに係る問題は認識されているものの、組織学習論でこの問題を検討していくことには限界があった。

第3に、リーダーシップ論における持論研究は、課題関連項目と対人関連項目の2軸論を踏まえつつ、その人ならではのリーダーシップの探求をしていくアプローチとしての意

味あいがあった。更に、フォロワーの視点から検証を加えることによって、持論を通じたリーダーシップ現象の検証をする可能性をみることができた。

第4として、McCall(1988)および McCall et al.(1988)を嚆矢とするリーダーシップ開発論は、学習性の高い経験を分類することに重点がおかれていた。しかし、経験から学ぶことを重視しているものの学習論が取りいれていないために、学習プロセスの検討や言語化を通じたセオリー形成には深く切り込んでいないことがわかった。

上記の理由により、リーダーシップの持論形成・改訂が実際にどのように行われるのかを追跡調査によって整理していくことは重要な課題であると考えられる。

第2節 リーダー個人のダブル・ループ学習

第1項 ダブル・ループ学習の定義とモデルⅡの推論を検討する理由

本研究では、建設的に持論形成・改訂を行うためのプロセスとして、Argyris and Schönによるリーダー個人のダブル・ループ学習と、それを生み出す可能性を持つモデルⅡの推論に注目している。

まず本研究におけるダブル・ループ学習とは、Argyris (1977)に準拠すれば、「既存の前提、方針、目標が本当に望ましいか問い直し、誤りがあれば見直す学習」である。一方、シングル・ループ学習とは「既存の前提、方針、目標を維持・継続して目的を達成するプロセスにおける学習」である。

Argyris(1977)は、ダブル・ループ学習とシングル・ループ学習のことを、サーモスタットになぞらえて説明している。

サーモスタットは、温度が高すぎたり低すぎたりすると、それを感知して適度な水準に調節する。サーモスタットがこの役割を果たせるのは、室温という情報を手に入れ、必要に応じて修正を施す機能を備えているからである。仮にサーモスタットが、「摂氏 30 度に設定するのが望ましいか」と自らに問うことができれば、自分の作動プログラムや基本方

針、目標を見直すことができる。それがダブル・ループ学習である。既存の設定を変えないままに温度調整を繰り返していればシングル・ループ学習となる。

Argyris(1977)のサーモスタットになぞらえたダブル・ループ学習とシングル・ループ学習の定義の説明を見れば、ダブル・ループ学習は個人の努力次第で容易に実現できそうな印象を抱く。しかし、その後 Argyris(1999)は、ダブル・ループ学習の実現が個人においても組織においてもいかに難しいかを説明している。

例えば、ダブル・ループ学習の達成をいったいどの水準をもってとらえるかという問題である。企業の根幹を成すような組織価値の転換を及ぼす水準の学習であると定義し、根幹の組織価値を転換しなければダブル・ループ学習とは呼べないと捉えるならば、ほとんどの事象がシングル・ループ学習と判断されることとなる。また、もともと優れた経営理念や組織価値をもつ企業では、ダブル・ループ学習は必要ないことになってしまう。

しかし、そうではなく、どのような企業でも厳しい各業界における事業環境の変化に対し、ビジネスレベルでの既存価値を転換し、改善改革を進めることが必要である。ビジネスレベルの価値転換の水準をダブル・ループ学習と呼ぶとなるとリアリティが高まる。どのレベルの組織価値の転換をダブル・ループ学習と呼ぶかが焦点となるが、その点について Argyris(1999)自身が曖昧なままにしている。安藤(2001)は、ビジネスレベルの価値転換を、ダブル・ループ学習と認識できる高次学習の水準に設定するのが妥当としている。本研究も、安藤(2001)と同じく、ビジネスレベルの価値転換の水準が現実的であり、意味を持つと考えるため準拠したい。

また、個人と組織に係る問題もある。組織がダブル・ループ学習をしても、個人がシングル・ループ学習をしていることもある。これは個人へのダブル・ループ学習への意識づけと努力で対処できる。一方、個人がダブル・ループ学習をしても組織そのものがシングル・ループ学習であるケースもある。そうなるとダブル・ループ学習は成立しない。個人の努力だけではダブル・ループ学習は完遂されない。個人がダブル・ループ学習を成し遂げても、シングル・ループ学習の組織に引きずられてしまうために組織変革は実現で

きなくなる。組織がシングル・ループ学習にある中で、個人としてダブル・ループ学習を進めようとしているリーダーを、全てダブル・ループ学習できないと判断することになる。そこで個人のダブル・ループ学習と組織のダブル・ループ学習を分けて考えることも必要である。リーダーがトップの立場に立ったときに一気に力を発揮することも想定するからである。

更に Argyris(1999)は、社会科学の研究者がこのダブル・ループ学習の用語を、意図せずに意味を拡大させてしまっているために、様々な事象に対し、「厳密に見ていくとこれはダブル・ループ学習ではない」と判断してしまうことも起こりうるとしている。それが一層ダブル・ループ学習実現の判断を難しくし、この研究を停滞させてしまうことを指摘している³¹。

こうしたダブル・ループ学習の学習水準の高さから来る限界や、抽象度の高さから来る限界を、Argyris and Schön 自身も認識したうえで、ダブル・ループ学習を圧倒的に高い可能性で生み出し、その一步手前の姿を表すものとして、モデルⅡの持論形成と建設的推論(modelⅡ theory-in-use and productive reasoning)というプロセスの概念を設定している。そして、シングル・ループ学習を生み出すモデルⅠの持論形成と防衛的推論(ModelⅠ theory-in-use and defensive reasoning)の概念と対比させることで、この概念を際立たせている。モデルⅡの建設的思考をして、持論形成・改訂をしていくことは個人の努力や意識次第であり、現実的な着地点が提示されている。

だからこそ、初期の Argyris and Schön(1978)の研究にはダブル・ループ学習の説明が重視され、晩年の研究である Argyris(2010)では、この現実的なモデルⅡの建設的思考の用語が事例と共に重視されている。

本研究もこのモデルⅡの持論と推論の姿について注視しつつ、事例研究を主として分析をする。そうすることで、ダブル・ループ学習の議論における個人や企業が、どのように努力な続けていけばよいか分かり、持論形成・改訂の問題と接合できる。そうして概念

³¹ Argyris(1999), P.90.

の捉え方の問題で停滞してきたダブル・ループ学習実現のため研究の道筋を、一歩打開できると考える。

ただし、ダブル・ループ学習に関する問題を検討していくに当たり、本研究では以下の表記の方法を取る。

第 1 に、前述した通り、「ダブル・ループ学習」と「モデルⅡの建設的推論」、「シングル・ループ学習」と「モデルⅠの防衛的推論」を並列して提示することは、意味が重なる部分も生じ、読者に対して紛らわしいこともあり、極力しないこととした。必要に応じて「モデルⅠ」「モデルⅡ」の表記を行い、文脈の中で特に意味を持たない場合においては「モデルⅠ」「モデルⅡ」の表記をせず、「ダブル・ループ学習」、「シングル・ループ学習」の表記に統一し、簡潔に提示することとした。

第 2 として、一人の人間の中にダブル・ループ学習とシングル・ループ学習が同居している現象については、「ダブル・ループ学習の傾向の強いリーダー」「シングル・ループ学習の傾向の強いリーダー」として識別して表記するようにした。厳密に細かく見ていけば、どの人物にもダブル・ループ学習もシングル・ループ学習も同居する現象を見ることができる。しかし、本研究ではケースを整理して集約し、リーダー個人のダブル・ループ学習のプロセスや特徴としてのコンピーテンシーを導くため、傾向の強さによってリーダーを識別して整理せざるおえなかった。この問題について最後に本研究の限界と今後の課題のところでも再考する。

第 2 項 モデルⅡの推論による持論形成・改訂

前項で検討したダブル・ループ学習を具体的に導くものとして、モデルⅡの持論形成・改訂と推論が有用である。そこで本項では Argyris and Schön の示すモデルⅡの持論形成・改訂と推論について取り上げる。

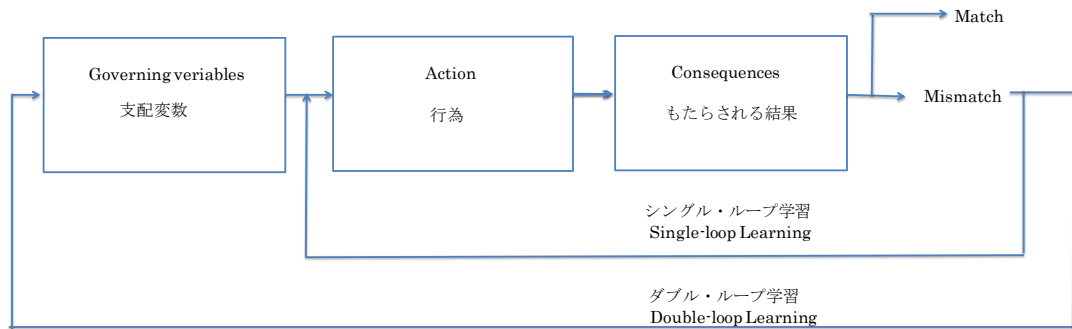


図 2-2 シングル・ループ学習とダブル・ループ学習

出所：Argyris (1999), Figure 3.1 p68. より筆者改変。

図 2-2 はシングル・ループ学習とダブル・ループ学習とは何かを、図に示したものである。前述した通り、ダブル・ループ学習とは、「既存の前提、方針、目標が本当に望ましいか問い直し、誤りがあれば見直す学習」である。一方、シングル・ループ学習とは「既存の前提、方針、目標を維持・継続して目的を達成するプロセスにおける学習」である。つまり、ダブル・ループ学習とは、既存の価値や判断基準そのものを問題として、それらの変革を行うことである。シングル・ループ学習とは既存の価値や判断基準に基づきつつ、そこで生起しているエラーや矛盾を修正する活動のことである。

そのため、図 2-2 にある支配変数の部分がエラーや矛盾の発生とともに変わるのがダブル・ループ学習である。支配変数が固定されているのがシングル・ループ学習となっている。

両者の違いは、自己完結的なシステムであるか、他者に開放的で、他者に学ぶオープン・なシステムかである。図 2-2 の一番左の潜在変数について、ダブル・ループ学習の場合、外部からインプットを表しており、他者に学び、状況にふさわしい情報と知識に基づいた行為によって、自由闊達で忌憚のない議論、臨機応変な意思決定、変化を奨励するための影響力を表している。シングル・ループ学習の場合、外部からの情報が遮断されているか、あるいは防衛的な行為によって外部からの情報が取り下げられる流れになる。

図 2-2 の中央にある行為は、既存の方針を維持・継続したり目的を達成したりするプ

プロセスである。シングル・ループ学習では、外部からのインプットに対して防衛的な行為を取り、組織へのロイヤリティが高く勤勉ではあるが、自己完結的で閉鎖的な行為をとる傾向がある。ダブル・ループ学習の場合、状況にふさわしい情報に基づいた行為をし、自由闊達な議論によって臨機応変な行為をとる。

Argyris and Schön は、図 2-2 の様な、シングル・ループ学習とダブル・ループ学習の違いを、一つのモデル図だけで明瞭に説明し続けることは難しいと考えた。

そこで、シングル・ループ学習のモデルとダブル・ループ学習のモデルに分け、対比して明瞭に説明している。それが図 2-3 の「モデル I の持論と防衛的推論(Model I theory-in-use and defensive reasoning)」と図 2-4 の「モデル II の持論と建設的推論(Model II theory-in-use and productive reasoning)」である。

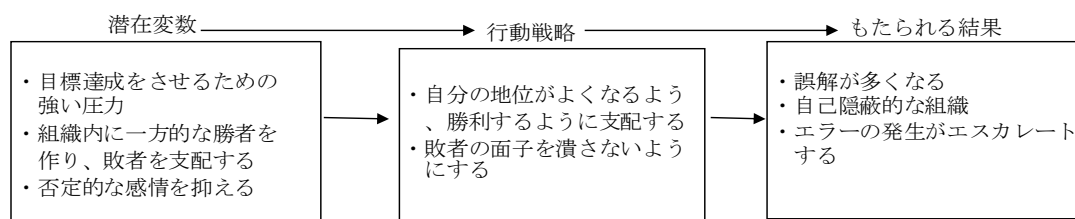


図 2-3 モデル I の持論と防衛的推論(Model I theory-in-use and defensive reasoning)

出所: Argyris(1982),p.12,Figure3 を筆者により一部改変。

図 2-3 は「モデル I の持論と防衛的推論(Model I theory-in-use and defensive reasoning)」の流れを示している。Argyris (1982)は、モデル I の持論と防衛的推論を行う人は次のような特徴を持つとする。

左端の潜在変数の部分において、メンバーの一人ひとりが各自の目標を強く主張し、その目標を達成するために他者や環境を一方的に支配しようとする。目標達成や組織内での一方的な勝者をつくることだけに意識を持つため、外部からの情報が来ても取り入れようとしない。その結果、既存の価値観が固定されてしまう。そのため、行動戦略も、組織の中に勝者を生み出す「win-lose ゲーム」が生じる。

一方で、組織の中で敗者が明確にされると、敗者に対し無用に面子を潰さない行動が生じてくる。そこから多くの誤解やエラーが生じ、自己隠蔽的な組織を生み出すことになる。

このモデルⅠに対してモデルⅡは常にオープンな議論に基づいて物事が決定される。Argyris and Schön (1978)は、モデルⅠの持論と防衛的推論をすることから脱却することは現実には難しいが、コンサルタントや専門家による介入により実現可能となると述べている。ここでの介入とは、学び方に気がつくようにさせるということで、学習法を学ばせる支援を意味している。

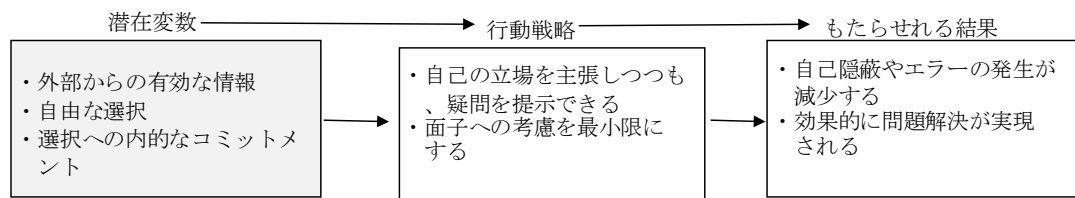


図 2-4 モデルⅡの持論と建設的推論(Model II theory-in-use and productive reasoning)

出所: Argyris(1982),p.19,Figure4 を筆者により一部改変。

図 2-4 は「モデルⅡの持論と建設的推論(Model II theory-in-use and productive reasoning)」の流れを示している。左端の潜在変数の部分において外部から状況にふさわしい情報が加わり、自由な意志決定が行われる。そしてその決定事項が守られる。その結果、既存の価値観が変化する。そこから自己の立場を主張しつつも、疑問を提示できる。自己隠蔽やエラーは縮小され、効率的な問題解決が実現される。これらの効果は信頼に足る情報を備え、各人の責任において話し合い、判断が正しかったのかどうか折に触れて見極めることで可能となる。つまりモデルⅡでは持論をもちながらも質問や建設的な対立を促すスキルを結びつけているところに特徴がある。

Argyris and Schön のこれらの研究の課題を挙げるならば、モデルⅠのシングル・ループ学習の傾向の強いリーダーとモデルⅡのダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーを識別しながら、その具体的な特徴を比較分析したものがないということである。

第3項 シングル・ループ学習からダブル・ループ学習に導く方法

次にシングル・ループ学習からダブル・ループ学習に導くための過程について取り上げる。

Argyris and Schön(1978)は、「学習法の学習(deutero-learning)」を、ダブル・ループ学習に導く必要な概念としている。シングル・ループ学習の組織をいかにダブル・ループ学習の組織に導くかを検討していくなかで、この概念を提示した。つまり、シングル・ループ学習をしている人や組織が、学び方の問題に気づくことによって、ダブル・ループ学習に導かれるということである。

この概念をもっと具体的に示したものとして以下の2点の方法を提示している。

第1は、専門家による介入(intervention)である。ダブル・ループ学習を実現するための過程をより具体化したものとして、Argyris and Schön は、コンサルタントや専門的な訓練を受けた人たちによる組織への介入(intervention)が有効と考えた。そのため、「組織介入理論」(organizational intervention theory)と呼ばれることもある(安藤, 2001)。Argyris自身が企業のコンサルタントをしていた実体験からも出てきており、「専門家による組織介入」の意味合いを持っている。

しかし、Argyris(1977)自身は「ダブル・ループ学習に関する研究はまだ緒についたばかりである³²」と言っている。Argyris(1977)はダブル・ループ学習を実現する手段が、専門家の組織介入のみとは結論づけていない。

第2は、トップにいるリーダー自身のダブル・ループ学習である。Argyris(1977)は6人の事業部長に対してダブル・ループ学習に関する研修を行い、リーダーシップ・スタイルを変えようとし、同時に研究者として観察しながら、以下のことを結論づけた。「ダブル・ループ学習に長けた組織を築くのは簡単でないにせよ、決して不可能ではない。(中略)成功のカギは、CEO とその直属の配下が握っている。なぜなら、トップ自らが実践すること

³² Argyris(1977), p.124.

が、ダブル・ループ学習を実現するのが最善策だからである³³。つまり、トップにあるリーダー自らが、ダブル・ループ学習を少しでも意識して実践することが、最も良いと結論づけている。

個人がダブル・ループ学習をすることで、リーダーとしても人間的にも、成長することができる。内向性を減らし、自分の考えを鮮明に主張すると共に、他者からの疑問を受け入れられるようになること。そして自己防衛的な論理や権力のジレンマ(自分を強くみせたいがために権限を使用すること)を律することができるようになる。このようにリーダーとして成長している事例もあることを提示している³⁴。つまり、組織内のトップにいるリーダーがダブル・ループ学習を実践し続けることにより、組織全体にダブル・ループ学習をもたらすことが有効であると考えている。

しかし、この結論に基づいて実際に持論を形成しているリーダーがどのようなプロセスによりダブル・ループ学習を活性化しているかについて検討している先行研究は見当たらない。本研究ではこの問題について取り組んでいきたい。

第4項 個人のダブル・ループ学習と組織のダブル・ループ学習

本項ではダブル・ループ学習の活性化を検討していく上で、個人のダブル・ループ学習と組織のダブル・ループ学習の連動に関する先行研究を取りあげる。

個人のダブル・ループ学習と組織のダブル・ループ学習の連動については、組織学習論の領域でしか検討されていない。

安藤（2001）は、個人の学習と組織の学習が組織変革を成立させる上で連動することが不可欠であることを、組織学習論の複数の研究が共通して提示しているとする。例えば、Tsang and Zahra(2008)は、組織メンバーによる個人のアンラーニングの正否が、組織のアンラーニング成立の障害となることに言及している。また、March and Olsen(1976)は組織がアンラーニング

³³ Argyris(1977), p.125, 邦訳 112 頁。

³⁴ Argyris(1977), p.125., 邦訳 113 頁。

を進める時に進行中の組織の変化に合わせて組織メンバー個人もアンラーニングを進めなければ組織アンラーニングは不完全に終わるとしている。

この March and Olsen(1976)の研究を発展させた Kim(1993)は、筆者が文献レビューしたなかでは、個人学習と組織学習の関係についてダブル・ループ学習の観点も加えて説明している唯一の研究である。Kim(1993)は組織に共有されたメンタルモデルの変化と、個人のメンタルモデルの変化がつながるほど、ダブル・ループ学習が促進されるとする。つまり、ダブル・ループ学習は個人のものと組織のものと別々に存在し、それが相乗効果を生み出すとしている。

本研究では Kim(1993)が指摘しているような、個人のダブル・ループ学習が組織のダブル・ループ学習と連携する問題について、アプローチの違いから必要性が生じないを考える。この問題は組織学習論の領域でしか、これまでダブル・ループ学習の研究が継承されてこなかったがゆえに生じている問題であると捉える。

組織学習論の先行研究が、組織学習を通じて組織変革を目指すのに対し、本研究ではリーダー個人が持論形成・改訂することで、その影響力の変化によって組織変革を目指す違いがある。Kim(1993)が主張するのは、いわば組織学習アプローチによるダブル・ループ学習といえる。このアプローチでは当然組織メンバー個人の反対により、ダブル・ループ学習が完遂できずに失敗に終わるケースについて、その原因と対策を組織学習の方法から検討しなければならない。

本研究が目指すのは、いわばリーダーシップの持論アプローチによるダブル・ループ学習といえる。そのため組織内の個人が反対することで組織変革が失敗するのは、リーダー個人の影響力の不足の問題と捉える。したがってリーダーシップの持論アプローチをとる本研究は、組織学習のアプローチとは異なり、ダブル・ループ学習の検証も、リーダー個人の影響力の源泉となる持論形成・改訂に焦点を当てて検討を行う。

第5項 実践コミュニティ論に見られるダブル・ループ学習

本研究は持論形成を通じ、リーダーシップ開発・育成に資するようにリーダー個人のダブル・ループ学習を検討しようとしている。そこで、個人がダブル・ループ学習をするう

えで、他者から学ぶ理論の代表として状況的学習論及び実践コミュニティ論を本項では取り上げる。

Lave and Wenger (1991)は、個人の学習論に他者から学ぶことの重用性を示し、そこに「状況」の概念を取り入れ、状況的学習論及び実践コミュニティ論を提示している。状況的学習論は、学習は状況に埋め込まれた(situated)ものであり、学習主体が実践コミュニティ(communities of practice)の正式メンバーとして活動に参加し、参加形態を徐々に変化させながら、より深く実践コミュニティの活動に関与するようになる過程を示している。つまりそれまで学習は学校で行い、仕事は労働するものであるとして、学習と仕事を分離して捉えてきたのを、仕事の中から学ぶことができるとしている。

Lave and Wenger (1991)は、人が学習することは実践コミュニティへ参加することとし、周辺の参加者から、共同体を構成する十全的参加者へと成長する過程であると考えた。

実践コミュニティとは、「あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団」である³⁵。いわば「学習のための共同体」といえる。

Brown and Duguid(1991)は、この実践コミュニティを通じた学習には、複眼的学習(multifaceted learning)があると主張している。複眼的学習とは、実践コミュニティで得られる非規範的視点(non-canonical view)と、公式組織で遵守が求められる規範的視点(canonical view)との間に違いを見出して、学習することである。それが現場での仕事への理解を促進し、実践的学習を促進するとしている。

この実践コミュニティと公式組織との複眼的視点は、内向的な学習から脱却し、ダブル・ループ学習を実現することにつながるとする³⁶。実践コミュニティに所属することで、問題、状況、人間、目的に関する規範・非規範的な視点の違いを生み出し、既存の枠組みとは違う認識枠組みを生み出して、メタレベルの学習を生み出すことができるとする。

³⁵ Wenger, McDermott and Snyder(2002), 邦訳 33 頁。

³⁶ 松本(2013), 21 頁。

Wenger, McDermott, and Snyder(2002)も、ダブル・ループ学習が重視する開放性(オープンネス)が実践コミュニティの学習を活性化させることを指摘している³⁷。つまり、実践コミュニティという非公式のグループを認め、そこに閉鎖的な壁を作るのではなく、絶えず新しい問題意識を持ち、メンバーを勧誘し、新しいアイデアに対する開放性をうまく保つことで更に学習が活性化されていることを明らかにしている。

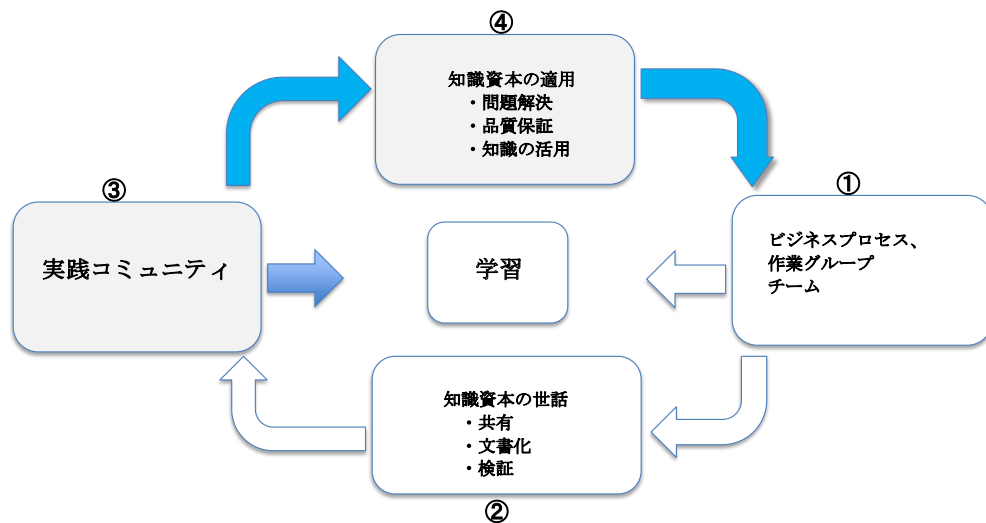


図 2-5 多重成員性の学習サイクル

出所：Wenger, McDermott and Snyder(2002), 邦訳 53 頁, 図 1-1 を筆者により一部改変。

図 2-5 は、公式組織と実践コミュニティによる二重編みになった組織によって多重成員性が生まれ、2つの学習の視点を生み出していることを表している。

まず図 2-5 の①の「ビジネスプロセス、作業グループチーム」という部分が公式組織である。②の「知識資本の世話」が公式組織の一員として新しい問題に直面し、解決方法や知識を考え出す部分である。③の「実践コミュニティ」のフェーズはその経験や知識を実践コミュニティに持ち込む段階である。④の「知識資本の適用」は、実践コミュニティ

³⁷「開放性とは、単に新しい人々やアイデアがコミュニティの境界を激しく叩いた時にだけ、受け入れるということではない。コミュニティに新鮮な活力を与えるために、積極的に新しいアイデアやメンバー、リーダーを誘い入れることなのだ。」出所：Wenger, McDermott, and Snyder (2002), 邦訳 164 頁。

の視点で問題解決や知識の活用をする段階である。更にそれを一般化、文書化し、また公式組織に持ち込み、現実の問題に適応する。この一連の学習のループを多重成員性の学習サイクルと呼ぶ。

図 2-5 で網掛けをしている部分が、本研究で注目する公式組織の視点とは異なる、実践コミュニティの視点を表しており、ダブル・ループ学習が生じる部分である。

この状況的学習論及び実践コミュニティ論を通じたダブル・ループ学習には課題がある。第 1 に、状況的学習や実践コミュニティ論を進めていく中で、複数の学習者が内省するための具体的なコミュニケーションの方法が提示されていないことである。いくら実践コミュニティの場づくりをしても防衛的な行動を取り、建設的なコミュニケーションをとらなければ、ダブル・ループ学習による持論形成・改訂にはつながらない。

また、公式組織の上司・部下の間柄であっても本音で建設的なコミュニケーションをすることで持論形成・改訂につながるならば、実践コミュニティに常に依存しなくてもよいこととなる。

第 2 に、モデルⅡの推論の基準の中に必要とされる本物の組織変革をメンバーが実感できるとする部分が欠落しているところである。実践コミュニティであるがゆえに公式な権限をもって組織変革にすぐに取り組めないという弱点がある。実践コミュニティで学んだことがすぐ公式組織では生かせないとあきらめることも起こりうる。本物の組織変革ということが実感できなければモデルⅡの持論形成・改訂につながらない。

これらの問題が解決されなければ、状況的学習論及び実践コミュニティ論は、リーダーシップの持論形成・改訂及び個人のダブル・ループ学習に対して与える貢献が限定的であると考えざるおえない。

第 6 項 リーダー個人のコミュニケーション

状況的学習論と実践コミュニティ論の課題は、リーダー個人がモデルⅡの推論を活性化するためのコミュニケーションの姿を具体的に提示していないところであった。

そこでリーダー個人がダブル・ループ学習を推論するためのコミュニケーションの具体的な姿を検討する。

表 2-3 リーダー個人のコミュニケーション

	独白	コーチング	議論	対話			
参考文献	中原・長岡	古川	Bohm and Nichol	加藤	Bohm and Nichol	Rochelle	Miyake
	(2009)	(2004)	(1996)	(1975)	(1996)	(1992)	(1986)
名称	独白	コーチング	議論	対話	対話	対話	対話
特徴	相手を考慮せず、話し手から聞き手に一方的に伝える	「答えは相手の中にある」という前提に基づいて、相手が自律的に問題を解決していくための働きかけをする	相手を論理的に説得して勝敗を決めるもの	問いを受けることで触発され、答える側の人間がそれまで考えもしなかったことを考え出す	他者と話しながら課題を共有し、共に解決策を考え出す	対話を通じて意見が統合され、一人では到達できない水準の意見が生まれる	対話を通じて建設的相互作用が生まれ、その人の理解度が高まり、一人では到達できない高い水準の意見が生まれる

表 2-3 はリーダー個人のコミュニケーションとの構成概念弁別性を整理するための表である。

まず第 1 に、独白(monologue)がある。中原・長岡(2009)は、独白とは相手を考慮せず、話し手から聞き手に一方的に話をするることであるとしている。独白は、上下関係の中での相手の話を聴く姿勢がなくとも成立する。双方向のやりとりのないコミュニケーションである。一方、モデルⅡの推論は相互作用を深めることが必要である。つまり、独白は、相手の話を聴く姿勢がなく、相互作用を生み出すことがないということである。

第 2 に、質問を繰り返し、相手の話を傾聴して、相手が自律的に問題解決を促進していく働きかけとして、コーチングの概念がある。一方的な部下指導が職場で機能しにくくなってきた反省から、コーチングは注目を浴び、日常的に聞かれる言葉となった³⁸。古川

³⁸ 榎本・増田(2001), 50 - 65 頁。

(2004)は、コーチングとはまずは、観察に基づき相手の話を聞く。そして、いきなり助言をするのではなく、相手がその解決法に気づくように質問を繰り返す。答えは相手を持っているという考え方に基づいて、あくまで相手が自律的に問題を解決することを目指した働きかけである。

コーチングは持論を言語化していくために自分の経験に基づく考えを語り、相手の経験に基づく語りを聞き、触発し、相互にアイデアを高め合うプロセスは意識されていない。コーチングの概念は相手の内省を刺激するプロセスはあるが、自らは聞き役に徹しているため、自らの考えを深め、持論を形成・改訂していくことは意図されていないのである。コーチングは相手の能力を引き出そうとする過程で、副次的に気づきや考えに多く触れられるようになるが、自己や相互の内省を促進するコミュニケーションとは厳密には異なっている。

第3に、リーダー個人によるコミュニケーションの概念として議論がある。議論は科学的、論理的に話すものである。自然科学に依拠したコミュニケーションするのが議論となる。Bohm and Nichol は、相手を論理的に説得して論争の勝敗を決めるのが議論（討議）であるとする。議論（討議）については、シングル・ループ学習のもととなるモデルⅠの推論が勝敗を意識し、防衛的行動を生み出す点で内容が繋がる。

第4として、リーダーが行うコミュニケーションには対話の概念がある。対話について研究している Bohm and Nichol (1996)は、対話と議論を弁別し、対話の必要性を主張している。Bohm and Nichol (1996)は、他者と話をしながら、課題を共有し、共に解決策を考え出すのが対話としている。

加藤(1975)も対話に注目している。加藤(1975)は対話の持つアイデア触発作用に注目している。加藤(1975)は、対話とは「ある問いが答えをつくり、その答えに対してさらに新たな問いが投げかけられて、そのような過程の中で考えがより深められていく。そういう過程の中で考えがより深められていくことを弁証法というのだ」とする。つまり、「答える側の人間は、問いを受けることによって、それまで考えもしなかったことに気がつき、

その答えを得た人間がそれまで考えてみたことのなかった重要な問いを見つけるというものである」³⁹。加藤(1975)は、対話による学びとは、問いを相互に繰り返す中で、アイデアが触発されていることを示している。

最後に協調学習理論の手段となる対話について取り上げる。Rochelle(1992)は協調学習論の代表的研究であり、その効果は学習者同士の対話を通じて、全員の理解が収束に向かうことを示している。3 人の人間がグループ・ディスカッションをしているときに、それぞれ当初違う意見を持っている。しかし、だんだんと 1 つの意見に集約されて理解が統一されていく。そうして生まれた考え方は一人で考えた時には決して到達できなかった水準となる。このような対話による学習を Rochelle(1992)は協調学習論としている。

Miyake(1986)の研究はこの Rochelle(1992)の主張が予定調和的に「知識が統合されること」を想定しているのに対し、複数の学習者の知識はなかなか統合されない。だからこそ、一人ひとりの理解が深くなるとしている。つまり、一人ひとりの理解の仕方は違うということを確認することであり、その人らしい考え方を育むとする持論形成・改訂と近いものが提示されている。

対話の結果、かりに意見が統合できずとも、学習者間の理解の不一致は、建設的相互作用(constructive interaction)によって一人ひとりの理解度を引き上げることを明らかにしている。

例えば、有能なリーダーが周囲の反対意見を聞いた上で、当初の持論を変えなかったとしても、それは対話を防衛的に遮断することで変えなかったのではなく、建設的相互作用を働かせたうえで持論を問い直し、以前にはなかった配慮や意図を加えて意思決定しているということである。もちろん反対意見を取り入れて納得の上で持論を変える判断もありうる。

本研究ではこの Miyake(1986)の主張する建設的相互作用を促進し、その人らしい理解を持つとする対話の作用が、モデルⅡの建設的思考と持論改訂・形成プロセスに近い

³⁹ 加藤(1975), 118 頁。

と捉える。

リーダーシップ開発・育成のために、自己の経験学習と他者の経験学習を比較検討し、あるいは融合・触発させ、自己の理解を深める手段が対話である。成人の学習に対話が必要と考える理由は、対話が生み出す建設的相互作用により、考える力が促されるからである。リーダーが難題に直面し、状況を打開して、変革を進めていく際に必要となるのが考える力である。一人の視点には限度があり、複数の視点を持つことで発想を豊かにできる。又、自己の経験に加えて、他者の経験からも予測範囲を広げて学ぶことができる。その結果として対話によって一人では不可能な水準で、その人ならではの理解や発想を育てることができる。

第7項 小括

本節においては Argyris and Schön にによるシングル・ループ学習とダブル・ループ学習の考え方に準拠して、モデルⅠとモデルⅡを対比しながら先行研究をレビューし、そのプロセスを検討した。

さらに組織学習論、実践コミュニティ論におけるダブル・ループ学習の研究をとりあげ、Kim(1993)の研究を通じて個人のダブル・ループ学習と組織のダブル・ループ学習のつながりについても検討した。

そしてリーダーが他者から状況を学ぶ具体的なコミュニケーションの姿として、Bohm and Nichol(1996) ; Rochelle(1992) ;Miyake(1986)を比較し、Miyake(1986)の協調学習論における対話が本研究の問題意識に近いことをレビューした。

次項では先行研究レビューの結果をまとめ、研究課題について述べる。

第3節 先行研究レビューのまとめとリサーチ・クエスチョン

本研究は、リーダーシップの持論形成・改訂の姿を分析することを主題とし、本章においては、その準備として、リーダーシップの持論形成と改訂及び関連する領域における先行研究レビューを行った。

ここで関連領域としては、持論に関する学習論、リーダーシップ論、リーダーシップ開発論に触れた。さらに、持論を建設的に改訂・形成していく方法としてダブル・ループ学習の研究を概観し、個人が他者から学ぶ有効な方法として実践コミュニティ論、協調学習論につながる対話について概観した。

本節においてはこれらの先行研究レビューのまとめとしての課題をあげ、それに基づきリサーチ・クエスチョンを提示する。

第1項 リーダーシップの持論形成・改訂に関するレビューのまとめとリサーチ・クエスチョン

リーダーシップの持論形成・改訂に関しては、以下のような課題が明らかになった。

リーダーシップの持論について実際に形成している人物を追跡調査し、その改訂と新規形成について分析した研究がこれまで行われていないということである。

そのため第1に、実際にリーダーシップの持論を形成している人物を追跡調査することが必要である。持論形成を効果的にリーダーシップ開発・育成に結びつけるためには実際に持論がどのようなパターンで改訂され、新規形成が生じるのか知ることである。

しかしながら、先行研究の持論研究において、追跡調査によって一度持論を形成した人がその後どのようなパターンで改訂、新規形成を進めているか明らかにしているものは見当たらなかった。

第2に、リーダーシップの持論がどのような契機によって改訂・新規形成されているのかも不明であるということである。先行研究では持論について、経験を内省することで形成

されるとしている。だが、一度形成された持論の改訂や追加的な新規形成がどのような契機によってなされるのかが不明であった。リーダーが成長を重ねていくために、一度形成された持論を更に改訂し、新規形成を加えていく際の要因としての学習の契機を知ることが必要である。

第3に、持論研究のなかで、特にリーダーシップに係る研究が必要である。持論に係る研究は、Schön(1983)の研究が建築デザイナーや臨床心理士、都市計画プランナー、企業のマネジャー、音楽家など専門家個人のテクニカルな持論を扱っている。しかし、Argyris and Schön の共同研究の結論として、トップにいるリーダーのダブル・ループ学習による持論の扱い方が組織変革の鍵とされており、個人のリーダーシップの持論を直接扱う研究が必要である。

また、リーダーシップ論では、課題関連行動と対人関連行動という2つの行動次元に帰着していく傾向が、繰り返し追試されている。しかし、その人ならではのリーダーシップをいかにして身につけていくかを研究していくためには、この2次元による分析は適しておらず、持論研究の意義の一つはここにあった。

又、Argyris(2010)も言及するように、標榜している信奉理論(espoused theory)と実際に使用している持論(theory-in-use)を分けて、本当に実践されているリーダーシップ現象だけをリアルに調査分析することも、持論研究の意義の一つであった。

更にリーダーシップ開発論の観点から見ると、これまで主に経験から学ぶことの重要性が強調されてきたが、経験を内省に繋げることによって学習するプロセスのモデル化がなされていなかった。経験から教訓を引き出すプロセスは明らかにしているが、フォロワーに言葉で説明できる持論の構築と、その後の改訂のプロセスが捨象されていた。リーダーシップ開発論における学習プロセスのモデル化を進展させていくためにも、リーダーシップの持論形成・改訂に関する研究は必要である。

上記のような先行研究の課題に対応することをねらい、本研究においては、リーダーシップの持論形成・改訂に関して以下のリサーチ・クエスチョンを立てた。

R Q1：リーダーシップの持論はどのようなパターン及び契機によって形成・改訂されるのか

これはブラックボックスの状態にあるリーダーシップの持論形成・改訂のパターン及び契機について明らかにするための研究課題である。まず、追跡調査を通じてリーダーシップの持論形成・改訂の実際にどのようなパターンがあり、そのようなきっかけによって改訂され、新規形成を加えていくのか捉えたい。

第2項 ダブル・ループ学習を生み出すモデルⅡの推論に関するレビューのまとめとリサーチ・クエスチョン

Argyris and Schön(1982)は、持論(theory-in-use)を、シングル・ループ学習を導くものとダブル・ループ学習を導くものに分類し、ダブル・ループ学習により持論を形成、改訂していくことが必要であることを提示していた。

先行研究レビューから明らかになったことは、ダブル・ループ学習に関しては主に組織学習の文脈でしか調査が行われていない。実際に持論を形成したシングル・ループ学習の傾向の強いリーダーとダブル・ループ学習の傾向の強いリーダー個人を追跡し、比較検討した調査は行われていないということであった。

このため本研究においては、リーダーダブル・ループ学習に関して以下のリサーチ・クエスチョンを立てた。

R Q2 リーダーのダブル・ループ学習を通じた持論形成・改訂は、いかなるプロセスで行われているのか

リーダーシップの持論形成と改訂を建設的に進め、ダブル・ループ学習を生み出す

ものとして、第2研究項目としてリーダー個人のダブル・ループ学習がいかなるプロセスで行われているかを見ていく。また組織学習の文脈で検討するのではなく、リーダー個人がなしているダブル・ループ学習のプロセスの分析を行う。

本研究はリーダーシップの持論形成・改訂を主題としており、これを検討する上で、リーダー個人のダブル・ループ学習を見ていく必要がある。そのためには、シングル・ループ学習の傾向の強いリーダーとダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーを識別する基準を設定し、その上で比較ケース・スタディを用いて分析することが必要である。

第3項 リーダーのダブル・ループ学習による持論形成・改訂の活性化要因に関するリサーチ・クエスチョン

本研究は、リーダーシップの持論形成・改訂とダブル・ループ学習の関係に関して検討する際に、リーダー個人のダブル・ループ学習のプロセスに注目する。リーダー個人のダブル・ループ学習の活性化は、リーダーシップの持論形成・改訂を促すと考えられる。このため、リーダーシップの持論形成・改訂に関連して以下のリサーチ・クエスチョンを立てた。

RQ3 いかなる要因が、リーダーのダブル・ループ学習による持論形成・改訂を活性化しているのか

専門家による介入によるダブル・ループ学習は、相手の立場からすれば、受け身で一方的なコミュニケーションの姿を示している。専門家の場合、専門知識による答えを用意して介入支援を行う。それに対し、リーダー個人によるダブル・ループ学習は、主体的なコミュニケーションによって、ダブル・ループ学習を活性化し、相互に内省を行って答えを生み出していくことが求められる。それが、いかなる姿で行われているかを、RQ3では、第3研究項目として検討する。そして、ダブル・ループ学習を活性化できるリーダーの特

徴としてコンピテンシーを検討し、どのような要因によって持論形成・改訂が促進されているか解明する。

第3章 調査対象の背景

第1節 リサーチ・サイトの概要

第2章では先行研究レビューの結果とリサーチ・クエスチョンの抽出を行った。本章では続いて本調査のリサーチ・サイトの説明を行いたい。

本研究では、専門講師による持論形成を伴うリーダーシップ開発研修が実施され、4～9年経過している2つの企業に入り、インタビュー調査を実施する貴重な機会を得た。リーダーシップ開発研修を受講したメンバーは全員、リーダーシップとは何かについて、研修の中で基礎知識を得ている。また、持論とはどのようなものであるかを認識している。

C社及びH社の研修では、専門講師により次の点が話された。

第1にリーダーシップには絶対唯一の正解はなく、キャリアの各段階で経験する「一皮むける経験」を元に、自分のリーダーシップの持論を作り出し、進化させていき、それを上司、部下、仲間と共有していくことが重要であること。

第2にリーダーシップには2つの軸(課題面と人間面)がバランス良く発揮され、統合されることが求められること。

第3にリーダーは長期視点での戦略的な発想が求められること。

第4にサーバント・リーダーシップ⁴⁰の考え方が紹介され、リーダーのあり方は部下の成功に尽くすことであることも話された。

リーダーシップ開発研修の中で、一皮むける経験に基づいて、参加者各自のリーダーシップの持論がまとめられている⁴¹。その記録はC社、H社共に大切に保管されていた。それを手がかりとすることで、研修前の若手・中堅社員時代の仕事経験と持論についても筆者は確認することができた。

⁴⁰サーバント・リーダーシップとは、フォロワーへの奉仕の姿勢を通じて理解と協力を求めていくリーダーシップである(Greenleaf,2002)。

⁴¹ C社ホームページ「社長メッセージ」からと、C社H社での人事部へのインタビューによる。

第1項 リサーチ・サイトC社について

本研究での第一の調査協力企業は、関西に本社を持つ大手鉄鋼会社を母体とする IT 企業 C 社である。

第1の調査対象企業として C 社を選定した際の経緯と状況を述べる。

まず第1に、C 社では、戸田(2008)のリサーチ・サイトとして人事担当者とのアクセスがあった。同社では、経営塾と呼ばれる次世代幹部養成のためのリーダーシップ開発研修で、重要な仕事経験を振り返りリーダーシップの持論を作成する研修が、4 年前から実施されていた。

2006 年 7 月 5 日・6 日、7 月 28 日、8 月 25 日・26 日と 5 回の研修を、まず経営幹部候補者 14 名の部長クラスを対象に、追加的に 3 月 17 日・18 日に経営幹部対象に行われた。経営塾で一皮むける経験とリーダーシップの持論が作成された 2006 年 8 月より、インタビュー時点で 4 年間の時間が経過しており、持論を活用したリーダーシップのパフォーマンスの検証や、持論の改訂について検討できる状況があった。そのため C 社をリサーチ・サイトとして選定した。

C 社は 2002 年に大手外資系 IT 企業の資本を導入し、その時点から大手外資系 IT 企業より経営陣を招聘し、経営体質を強化している会社である。その後全国企業品質賞(栃木県経営品質協議会主催)で大賞を受賞した。人材育成を重視しており、先輩社員のメンター制度を通じた新入社員の育成から、専門的な研修、そして次世代経営幹部の育成まで、各階層における専門的な研修、テーマごとに場を形成し、独自の研修を行っている企業である(戸田,2008)。

C 社は前述のように歴史のある大手鉄鋼メーカーを母体としており、伝統を重んじる保守的な体質を持つ企業であった。その会社を IT 企業として、市場の変化に対してスピードのある対応のできる経営体質に変えていくため、大手外資系 IT 企業よりこの事業分野に精通する経営陣も派遣された。しかしながら、事業構造改革、組織風土改革、人事制度改革、首都圏市場開発のための機能移転が必要とされつつ、一朝一夕に改革は進

まず、当時の経営陣は危機感を持っていた。リーダーシップ開発研修も、これらの中長期的な課題を解決できる人材をプロパー社員のなかから生み出す目的があった。C社では研修を企画した当時の経営者が危機感を持って真剣に次世代リーダーを育成しようと考えた。そして自ら専門講師を探し、研修にも参加し、会社をあげてリーダーシップ開発研修を実施したのである。

調査対象の内情は Argyris and Schön が志向した組織変革を志向し、開放的な姿勢で外部専門家から学ぼうとし、ダブル・ループ学習実現の可能性を見てとることができた。

第2項 リサーチ・サイトH社について

第2の調査協力企業H社は東証一部上場企業で、従業員数2千名以上、売上高2千億円以上の大手食品会社である。

H社は安定した収益を生み出し続けている食品メーカーの優良企業である。社員教育も重視し、体系的な人材育成を行っている。また活発な人事異動を通じた人材育成が意識されているところにも特徴がある。

外部から学ぶという点では、外部から講師を積極的に招聘し、研修を行っている。また外部コンサルタントにも適時アドバイスを求めている会社でもある。

しかしながら、主力商品であるカレールーの国内市場は飽和状態にあり、大きな成長が見込めない事業環境にあった。大手企業といえども、限られた市場のなかでライバル企業との厳しい価格競争もあり、収益性の維持も課題となっていた。

現状を打開していくためにも、経営陣には危機感もあり、ダイナミックな事業構造改革によって生産性、品質の向上や、企業の合併買収による事業拡大を進めようとしていた。

海外への進出も課題であった。H社での海外進出がこれまで進まなかったのは食文化の壁があったからである。主力商品である日本人向けのカレールーが、海外でそのままでは受け入れられなかった。そのためこれまで海外事業の取り組みは何度も中断していた。現地に製造や流通の基盤さえ持てない状況が続いた。しかし、近年海外進出に向けた努力も

ようやく実り、現在は中国人向けに味つけされたジャパニーズ・カレーが本格的に普及し始めている。本研究の第2調査後に遂に黒字化を実現している。また、アメリカで進められていた豆腐事業も成功し、西海岸で圧倒的シェアを獲得するようになった。

H社を選定した理由は、C社と同様に、リーダーシップ開発研修を通じて、持論の形成が行われ、一定期間が過ぎているリーダーたちがいたからである。H社では2005年に部長対象の「変革型リーダー継承塾」と呼ぶ、リーダーシップ開発研修が行われた。この研修ではC社のケースと同じように、リーダーシップについて基本的な講義が行われた後、課題図書を通じて経営学を学び、その後、リーダーシップの持論を作成した。その持論が、記録文書としてH社人事部で大切に保管されていた。

H社では社長、役員、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「一皮むける経験」を共有し、役員以上の事例は広報誌に載せることで「一皮むける経験」という言葉が社内で共有される言葉(organization-hold term)となっていた。

H社も研修時点は成熟した国内市場を中心とした成長性に課題を持つ企業であった。しかし、潜在的にはArgyris and Schönが志向した組織変革をめざし、外部専門家から学ぶうするダブル・ループ学習をなしうる組織となる可能性のある企業であった。H社はこのような持論形成・改訂を調査していく上で、適した環境を持っていたために本研究の調査対象企業として選定した。

第4章 リサーチ・デザイン

第1節 概説

本研究は、リーダーシップの持論の形成・改訂のメカニズムを明らかにすることを主目的としている。また、この主目的と関連し、ダブル・ループ学習につながるとされるリーダー個人のモデルⅡの推論がどのようなプロセスで行われているのか分析する。その上で、リーダー個人のダブル・ループ学習が、持論形成・改訂に及ぼすプロセスについて検討する。

そのため、まずリーダーシップの持論形成・改訂がどのようなパターンで行われ、どのような契機によってなされているのかについての事例研究から分析する(第5章)。次にリーダー個人のダブル・ループ学習がどのようなプロセスで行われているのか特徴を掴むため比較事例研究による分析を行う(第6章)。

その上で、どのような要因がダブル・ループ学習による持論の形成・改訂を活性化しているのかについて確定的な検証を行う(第7章)。各研究項目の関係及びリサーチ・クエスチョンを次に示している。

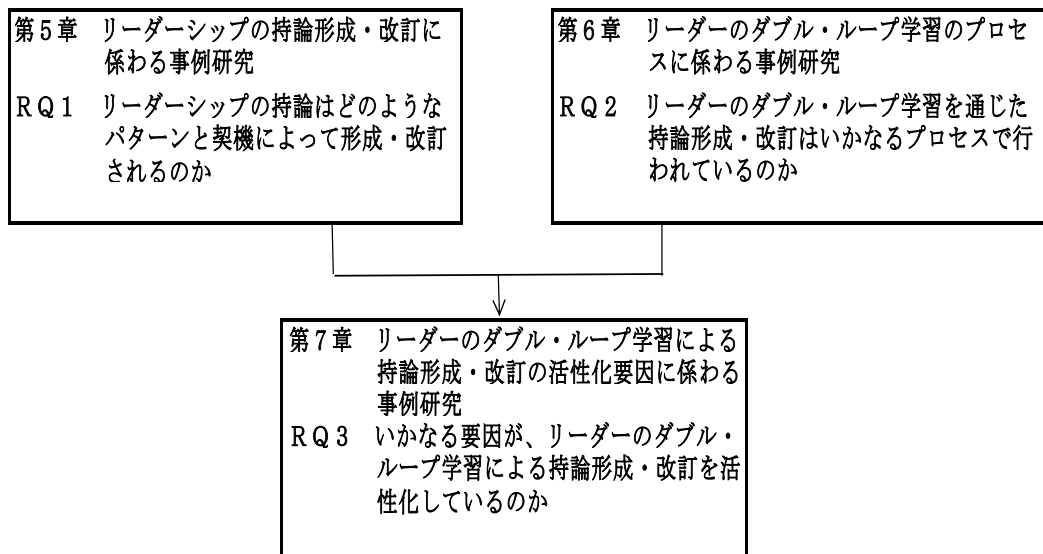


図 4-1 各研究項目の関係とリサーチ・クエスチョン

図 4-1 に示している通り、第 3 研究項目は第 1 研究項目と第 2 研究項目の成果を統合して考察を行い、結論を述べるための準備をするものである。

本研究が定性的方法論を使用した理由は、未知の学習プロセス研究を扱ったためである。実際にリーダーシップの持論を形成した個人を追跡調査し、その学習プロセスを明らかにすることは、Argyris and Schön も McCall も行っていない初めての試みであった。既存の調査研究が存在していないということは、一種のブラックボックスである。このようなブラックボックスの状態にある学習メカニズムを解明するには、具体的で詳細な分析と考察に基づく事例研究が効果的である。

Argyris 系に限らず、学習論のプロセス研究はこれまで、定量的調査があまり行われていない。それは、一時点の回答である質問票調査では、学習プロセスを測定しにくいと考えられてきたからであった(安藤, 2001)。知識移転論のような一時点の知識の移転に着目する研究(Szulanski, 2000)とは性質が異なり、内省を中心とする学習プロセス研究は、学習を一方通行ではなく、中長期で連続するループと捉えている。従って、学習プロセスの流

れをまず把握して分析・考察を進める必要がある。それゆえにまず事例研究による事実発見を蓄積してからの理論の抽出を行い、学習プロセス全体の流れを把握することを基本姿勢としている。

本研究も Argyris 系の学習プロセス研究を進めることと、先行研究にないブラックボックスの部分进行分析することの両方を考慮して定性的方法論による事例研究を行った。ただし、定性的方法論を行うことについては多角的な検証を行うための方法論的努力を慎重に重ねることとした。

第2節 方法

定性的方法論を実施するに当たり、本研究が取った方法の特徴は、次の4点である。

第1に、ダブル・ループ学習につながるとされるモデルⅡの推論を実践するリーダーを識別するために、Argyris and Schön の研究に準拠して基準を設定した。モデルⅡの推論を行うダブル・ループ学習の基準を設定し、それに基づいてリーダーを識別した。その上でシングル・ループ学習の傾向の強いリーダーとダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーを比較し、その特徴を浮かび上がらせるように分析を進めた。

第2に、インタビュー調査について、リーダーだけではなく、フォロワーにもインタビューすることで、持論を通じたリーダーシップの発揮について裏づけをとりながら検証した。

第3に、合計3回のインタビュー調査を実施することによって、研究者によって形成された2次的構成概念である学習プロセスを行為者に確認しながら検証を進めた。

第4に、リーダーシップの持論を実際に形成しているリーダーの追跡調査を2社において、インタビュー方法を変えながら、違う会社のコンテクストを使って検証したことである。C社では過去の持論を開示して網羅的にインタビューした。それに対して、H社では過去の持論を開示しないでインタビューを行った。現在の状況が変化していることについて

て答えやすくするためである。又、単一のコンテキストを避けることで同一企業の特異性に左右されない結果を引き出すねらいもあった。

本研究の定性的方法論は、これら 4 段階の方法論的努力を積み重ねた。

インタビュー調査によって得られたデータは、調査協力者の了解のもと IC レコーダーで録音し、その内容は全てテキスト化した。

テキスト化されたインタビュー・データの分析方法として、各社のリーダーの持論改訂・新規形成の契機について検討するためにカテゴリー化するには、次の様な手順に従って分析を行った。

ステップ 1：インタビュー・データから「学習の契機」に関する概念を抽出する。ステップ 2：抽出された概念をコード化し、類似性に基づいて「学習の契機」に関するサブカテゴリーを生成する。次にカテゴリーを生成する。ステップ 3：ケースごとに、「学習の契機」の関係の分析を行った。

以上のステップでまず、C 社、H 社のリーダーの持論改訂・新規形成の契機のカテゴリー化を行った。

第5章 リーダーシップの持論形成・改訂

第1節 第1研究項目のねらい

本研究項目の主題はリーダーシップの持論形成・改訂がいかなる形で行われているかを見ることである。Argyris and Schön は専門講師によって実際にリーダーシップの持論を形成した人の数年後を追跡調査し、2 時点以上を比較する調査機会を持つことがなかった。このような先行研究レビューの課題を踏まえつつ、本章においては、リーダーシップの持論形成・改訂に関して行った事例研究について述べる。尚、本章で行った分析結果の考察は次の第6章において説明するリーダー個人のダブル・ループ学習に関する事例研究の考察においても手がかりとする。リーダーシップの持論形成・改訂についてダブル・ループ学習の観点からも考察を加えるためである。

第2章において先行研究レビューに基づき、本研究のリサーチ・クエスチョンを示した。

RQ1 は実際にリーダーシップの持論を形成・改訂した人物を追跡して2 時点以上を比較する研究が、これまで行われていないという課題に対応しようとするものである。

そして持論の改訂や新規形成の状況を整理する分析を通じてリーダーシップの持論に係わる研究の前進に寄与することを目指している。

更に持論を新規形成し、改訂をした契機に焦点を当てることを通じて、持論形成を通じた学習の活性化につながる手がかりを得ることもねらった。

第2節 方法

第1 調査では、実際にリーダーシップの持論を形成しているリーダーのいる2 社(C 社とH 社)で、にインタビュー調査を行った。リーダーシップの持論形成後4 年～9 年間で、どのように持論を活用し、どのようにリーダーシップを発揮しているのか、その出来事に関

してインタビューした。C 社では 2009 年 11 月から 2010 年 1 月に C 社でリーダーシップ開発研修を受け、持論を形成したリーダー14 名に対するインタビューを行った。次に、2010 年 7 月にリーダーと同じ職場で仕事を共にしているフォロワー8 名に、4 年～9 年間に、当該リーダーがどのようにリーダーシップを発揮してきたかについて、インタビューを行った。

H 社に対しては、2011 年にリーダー14 名、フォロワー14 名に対してインタビュー調査を行った。H 社では、当該リーダーが過去に形成した持論にとらわれずに、当該リーダーの現在のリーダーシップに関する考え方をフォロワーから聞き取るため、持論を開示せずにインタビューを行った。

C 社のケースでは、形成された持論を網羅し、それぞれの持論の使用状況を確認する意味あいから、過去に当該リーダーが形成した持論をフォロワーに開示してインタビューを実施した。

C 社の各ケースにおけるリーダーが発揮していたリーダーシップの内容は以下の表の通りであった。

表 5-1 C社のリーダーの持論を通じたリーダーシップの内容

対象者	語りの中で強調された対人関連のイベント	語りの中で強調された課題関連のイベント	語りの中で強調された変革に関するイベント
A氏	うまくいっていない部下にも光が当たるように、次々と場を与えて育てる	年間300件以上のシステム現場での問題を解決するための仕組みをつくる	—
B氏	異論を持つ人のアイデアを取り入れて、衆知を結集する	システム開発の技術志向から、お客様志向に進むように、一つひとつの仕事の改善を進める	生保・損保業界に特化した事業構造改革を実現し、業績を向上させる
C氏	明るく人と接することを通じて、営業部門のリーダーとしての模範を示す	営業部門の責任者として年間400人の顧客と面談を重ねて新規開拓を行う	—
D氏	コーチングを仕事の中で実践し、部下の自主性やアイデアを引き出す	同業他社と組んで業界を活性化させるパートナー営業を推進する	—
E氏	相手が経営トップでも末端の人でも、どのような問題でも、逃げないで、対話を重ねる	違った背景を持つ部門を統合するリーダーとして、次々に発生する問題を解決する	法人営業にクラウドを使ったシステムを導入する改革を実現して業績を向上させている
F氏	部下の意見に耳を傾けるように徹する	細かく案件単位で顧客ニーズに応えられる新しい事業の仕組みづくりに取り組む	—
G氏	バランスを重視しながら、異論のある人も参画意識を失わせないように配慮して調整を進める	一つひとつの課題解決について背後の努力を重ねながら、最後に目的を見失わず、ゴールさせる	保守的な企業文化の組織で、IT企業として成果を重視した新しい人事制度作りを実現する
H氏	プロジェクトメンバーに尽くすリーダーシップを行う	大型プロジェクトのマネジャーとして7部署から集めたメンバーとプロジェクトを進める	—
I氏	一人ひとりとの関係性を重視し、関係づくりのためのコミュニケーションを細かく行う	東西の違う文化を持つ組織を統合するリーダーとして問題解決を進める	—
J氏	しつかり面談して話し合い、信頼関係をつくることを重視する	グローバル化への対応を進め、中国向けのシステム開発を行う	—
K氏	仕事の目的や、数字の意味あいについて説明していくことでメンバーのモチベーションを高める	TOCに学び、それを自社の現場で生かすために、メンバーと論理的な整合性を重視した対話を重ねる	赤字部門を事業構造改革により、黒字転換させ、優良部門として業績を向上させる
L氏	メンバーに不安を抱かせないように、信念を持って率先して問題解決に取り組む	新規の大型システムの開発を行う	—
N氏	メンバー一人ひとりの自律性を重視する	技術の経験を生かして、営業部門で技術を生かした企画販売を進める	—

表 5-1 は、リーダーシップの持論形成・改訂について検討していく前に、C 社にどのようなリーダーがいて、どのようなリーダーシップを発揮していたのかをまず一覧にしたものである。C 社における各ケースのリーダーシップの中身については、リーダーシップ論に基づいて対人関連のイベント、日常的な課題関連のイベント、非日常的な変革に関するイベントについて整理して把握しやすくした。

表 5-2 H 社のリーダーの持論を通じたリーダーシップの内容

対象者	語りの中で強調された 対人関連のイベント	語りの中で強調された 課題関連のイベント	語りの中で強調された 変革に関するイベント
M氏	—	基礎研究部門にマーケットの現場感覚を取り入れる	海外現地生産のためのプロジェクトで率先して課題を整理する役割を果たす
O氏	一人ひとりを専門家として尊重し、仕事以外の会話も大事にする	企業の強みと弱みを整理して、良いアイデアを持つ中堅の人材を抜擢して、対策を打つ	赤字の関連会社を短期間で黒字転換し、業績を伸ばし、優良企業に発展させる。H社グループが多様な価値観を認める経営戦略を新たに立案して採用される
P氏	—	東日本大震災の際に、リーダーとして対応する。放射線測定機械が不足する中で、B社中でやりくりを行う	—
Q氏	管理間接部門のモチベーションが高まるように、フォロワーのやりたいことを掴み、障害を取り除く	法改正が起こった時に、実務レベルで問題解決を即時にできるように、日ごろから準備する	—
R氏	大胆に人材を抜擢して、場を与え、育成する	製品開発の部署を新しく立ちあげる	—
S氏	—	厳しい価格競争が行われる法人営業部門で、公正さを守りながら、論理性、効果・効率とスピードを追求する	—
T氏	—	経営陣と調整をしながら、一歩先を見据えた中期経営計画を策定する。	—
U氏	頭の中の論理性だけではなく、心や気持ちを大事にして、大きな部署と関連先をひとつの方向に進むようにまとめる	B社の中核事業の部下と関連部署の社員に対し、顧客視点の価値観を浸透させ、改善に取り組み、業績を安定化させる	ライバル会社に負けないようにするための商品開発の仕掛けとブランド戦略を構築して業績を伸ばす
V氏	若い社員の声をよく聞き、役職定年者のモチベーションも高めるように配慮する	海外向けの商品企画や事業企画を行う	—
W氏	管理間接部門のフォロワーのモチベーションが高まるように、夢を語るように心がける	総務部門の中に法務部門を独立して立ち上げる	—
X氏	若い社員と1対1の対話をして、相互理解と関係づくりを進める	他部門と調整を重ねて全社的な問題を早期に解決する	CSRに関連する部門を一つの組織をまとめて立ち上げる
Y氏	現場で一緒に問題を解決する姿勢を意識することで、社員のモチベーションを高める	新工場をつくる機会に、技術力のある若手・中堅社員を抜擢できるような育成の仕組みをつくる	—
Z氏	生産部門の現場のリーダー200名と集中的な一斉面談で対話を行い、改革に向けた思いを共有する。改革に向けた課題について経営トップと対話を重ねる	人材育成を目的として70名を人事異動させて新しい経験を積むようにさせる。	グローバルなコスト競争に勝てる生産性を目標に、事業構造改革を進めて業績を伸ばす。生産部門の安全、品質でこれまでにないレベルを実現する

表 5-2 は、H 社のリーダーがどのようなリーダーシップを発揮していたのか同じく一覧にした表である。本研究はこれらのリーダーとその右腕のフォロワーを追跡調査して分析を進めた。

本研究項目で重視したことは 3 つある。

まず第 1 に、各ケースの分析について、リーダーシップの持論の使用状況を確認することである。第 1 調査の行われる前は、研修で形成された持論が本当に使用されているかどうか不明であった。

そして、持論形成後の状況を整理していくことである。持論改訂・新規形成がどのように行われているかパターンを浮き彫りにする。

第2に、リーダーシップの持論改訂・新規形成の契機についてカテゴリー化を行い、整理することである。そして、持論形成・改訂を行うリーダーは何を契機としているのか手がかりを得ることである。

インタビュー調査の手順は、持論を形成したリーダー本人に対して、個別面談を行った。「リーダーシップの持論を形成した後、近年仕事をした経験の中でリーダーシップを発揮していると感じる出来事はどのようなものでしょうか」というインタビューの趣旨を調査依頼段階で伝え、インタビューを行い、その語りをデータの分析を進めた。

次に、リーダーの右腕として仕事を共にしているフォロワーに対して、個別面談を実施した。フォロワーに対しては、「リーダーの仕事の中でリーダーシップを感じる出来事と、そこにリーダーの持論を感じる出来事はあるか」という点について質問を行った。

リーダーが研修を通じて形成したリーダーシップ持論を網羅する意味合いから、C社では過去の持論を開示してインタビューを行った。H社ではC社における調査で過去の持論にとらわれないような発言を期待し、過去の持論を見せないようなインタビューを行った。しかしながら、結果としてC社とH社では大きな違いは見られなかった。

本調査では、事前に決定されたインタビュー・プロトコルを用いながらも、インタビュー対象者の話す内容に応じて柔軟に対応する、半構造化したインタビューを行った(付録1,2,4,5参照)。インタビューの対象者には、事前にe-mailを用いて研究の目的と質問事項、また、データは研究以外には活用されないことを伝えた。また、ICレコーダーで録音をする許可を求めた。インタビュー時間は1人当たり約1時間～2時間程度(平均1時間14分)で行った。

第3節 結果

本節では、これまで議論してきた第1調査分析にC社とH社の結果について分析を行う。まず、リーダーシップの持論がその後でどのようなパターンで形成・改訂されているのか状況を見る。それに基づいて、リーダーシップの持論形成・改訂がどのように進められるのかについて考察を進める。第1調査において、専門講師の指導を通じ、持論形成したリーダー個人の数年後を追跡調査し、持論改訂と新規形成の状況を分析した結果として、以下のパターンで持論は変化していた。

第1項 強化されている持論（reinforcement）

「強化」されている持論は、同じ持論が中長期で繰り返し使用されていると認識できたものである。若手・中堅社員時代の経験をベースにしてミドル・マネジャーの時代に研修で形成された持論が、上級管理職となっても繰り返し使用されていたものである。

「強化」については、経験というものが1回性のものではなく、類似する場面で連続して表れることから生み出されてくる(Dewey,1938 ; Kolb,1984)。大きな環境変化に出会うことなく、類似する場面に連続して遭遇した場合、持論が何度も繰り返し追試されて、その効用が認識される。特定の持論の効用に確信を持つようになり、さらに使用回数を増やして強化されているものである。例えば下記のような事例があった。

あまりね、持論に新しく加えて変えているというのはね、実感は実はないんですよ。ただ、ここに挙げている持論は、当初書いたときに思っていたよりも繰り返し実践しています。

この発言はC社のI氏によるものである。I氏はC社の神戸本社の営業部門と東京本社営業部門の統合マネジャーとなった。統合を進める際のリーダーシップを発揮するうえで、

「相手に合わせてリーダーシップを変える」という持論を繰り返し使って強化していた。I氏は10個の全ての持論について変更されていないと語ったリーダーであった。

シングル・ループ学習を導くモデルⅠの推論であれば、内向的な姿勢により、固定的な前提に基づき、同じ持論を繰り返し使用して強化したというパターンが想定される。自己強化の現象がシングル・ループ学習の特徴である見方は容易にできる。

問題はダブル・ループ学習を導くモデルⅡの推論をしているリーダーが、持論を慎重に強化しているパターンである。つまり、他者に学び、有効な情報を吟味し、既存の前提に疑いを持って問い直した結果、やはりこれまでの持論に間違いがないことがわかるという事例である。

当初の予想より本研究では強化に分類された持論の数は多かった。なぜなら、専門講師の支援によって完成度の高い持論が研修時に形成されていたためである。強化はモデルⅠの推論をしているか、あるいはモデルⅡの推論でも完成度の高い持論があるか2つのパターンが考えられる。完成度の高い持論があることで、モデルⅡの推論をして持論改訂を検討しても、普遍性、倫理性、公益性が高い持論が形成されていれば、強化の現象は生じうる。

第2項 使用度の低下している持論（decline of availability）

「使用度の低下」をしている持論は、一度形成された持論で、優先度が低く、その後活用度の合いが低下しているものである。リーダーの使用度の低下していることから、問われない限り発言されないものがあつた。フォロワーの証言からも持論を通じたリーダーシップが認知されていなかった。

事例から見られたパターンは次の①から③の状況である。

①他に重要度の高い持論が優先され、使用度が低下しているもの。

②異動や昇進昇格によって必要性が低下しているもの。

①と②のパターンについては、状況の変化によって必要性が低下したということである。

③努力目標として形成した持論の中で使いこなせていないもの。

③のパターンは、自分が弱みであることを自覚し、努力目標として設定した持論である。

努力目標を設定して、やはり克服できず、フォロワーにも認識されていないケースである。

例えば、「心配する」とか、「ほめる」とか、どちらかというと対人的な気をつけるところですね。そういったものが必要だということで、実は書いているのです。ところが、今になって思うと、頭ではわかっているんですけど、なかなかできていません。日々の行動にまで落とし込めるまでの持論になったかという、どちらかというとペーパー的な、本当に対応的なことでしかできていないと思っています。だけど、そこら辺がもっと重要だというように思っているのです。

これはC社のI氏の発言である。I氏はC社の事業構造改革のリーダーとして画期的な業績をあげた人物である。しかし、自分に不足している部分としては部下を心配して配慮し、ほめる部分であると自覚している。そのために努力目標として「心配する」「ほめる」という持論を形成した。その重要性を認識しつつも、構造改革に打ち込むなかで使用度が低下していた。

この努力目標として形成している持論に関しては、その持論の使用がその人にとって難しく、結果として使用度が低いというだけであり、その必要性を後で否定して棄却に至っ

たわけではない。フォロワーに認知されていなくとも、努力目標があるおかげで、少しでも弱点の意識づけがなされていれば教育的意義が認められる。又、公式の権限を有するリーダーが、自分の弱みを知り、弱点を拡大させず、右腕の部下に補ってもらうなどしてエスカレートさせないということは実践的意義も高いと考えられる。

第3項 意味の追加されている持論 (addition of meaning)

「意味の追加」されている持論とは、過去に形成された持論への理解を深め、意味を追加したものである。様々な状況で持論を使用し、より使いやすくするために補足的に意味を追加して、多様な局面で通用する持論に改訂し、理解を深めている持論である。

過去の持論には「傾聴を通じたコミュニケーション力」という持論がありました。
今は少し違って、ある程度、リーダーとしての方向性を持ちながらも、その立場で傾聴するところが少し違います。課題を克服していく上で、何かを変えていくって
いうのは、いろんな人の意見を入れながら、それが、方向性をよく考えながらやる。
リーダーの立場になって目指す方向性を強く持っている点が変わっています。

H社のM氏は、「傾聴を重視したコミュニケーション力」を持論として実践していた人物であった。しかし、研究室長となり、リーダーとしての職責を担う中で、自ら考えた方向性を十分堅持しながら傾聴の姿勢をもつ必要が生じた。そうして部内の意見をまとめることだけではなく、リーダーとしての主張を盛り込んでいくことをしなければ、職責を全うし、社会の要請にスピード感をもって応えられないと感じるようになったのである。

第4項 置き換えられている持論(replacement)

「置き換え」されている持論は、過去に形成された持論が新たな環境において通用しなくなり、新しい持論が取って変わっているものを指す。Argyris and Schön(1996)の置き換

えのことをアンラーニングであると認識していた。

Hedberg 系では、棄却をアンラーニングと呼ぶ者もいれば、置き換えを指す者もいる (Prahalad and Bettis,1986;Klein,1989;Argote,1999;Sinkule,2002)。

しかし、安藤(2001), Tsang and Zahra(2008)は、アンラーニングの定義に置き換えの概念を含めるべきではないとしている。なぜならば、アンラーニングがどこで完了したかが曖昧となり、分析上の混乱が生じるためである。Hedberg 系であれば、どこでアンラーニング現象が生じているかを見極めることが重視される。学習の効率化に着眼しているためである。

本研究はリーダーシップの持論の形成・改訂の現象を見ていく上で置き換えが行われていないかに注目した。それは Argyris の研究スタンスに準拠し、組織変革につながる現象を見極めるためである。棄却と同時に置き換えられた持論の使用によって組織変革がどのように実現されているか確認した。

二律背反的な課題があつて、そこをどのようにクリアしていくのか。単純に物事を表面だけ見ると二律背反に見える。だけど、突き詰めていくと、根本原因にたどり着くことができれば、本当は二律背反ではないとちうことが見えてくる。そこらへんを TOC の勉強をした時になるほどなと感じ、それ以来私は変わりました。そこを突っ込めてないなど。それに気がついて解決策が見えてきたので自分としてもやる気が出てきました。例えば本当にライン長として上からのプレッシャー下からもプレッシャーが来た時に、二律背反でやっていて何も他に行き所がなかったらそろもうどうしようもないです。二律背反と思っていも現象にとらわれていて、深い理由であるとか、突っ込めてないからだとか考えるならば解決できます。しかし、それまでは、プレッシャーが来たら、人に対して明るく接して問題解決に向けて巻き込んでいくようにすればいいとしか考えていなかったのです。本当の原因を良く考えないで、人を説得できないと気がついたのです。

この発言は C 社の K 氏の発言である。K 氏はシステム開発の事業現場で赤字部門を再建する仕事に取り組んでいた。赤字部門の再建を考えて改善の関連書籍を読んでいる中で TOC やトヨタ生産方式の考え方に出会った。

表面的な現象にとらわれるのではなく、背後に潜む本当の原因を突き詰めて考える。本当の原因がつかめれば、本当の解決策も見出されて、そこに本当に人を説得することもできる。本当の解決策が見えてくると自信がわいてきて、仕事に対するやる気まで変わった。

そのため、以前は「問題解決に向けて明るく巻き込む」としていた表面的な対処をしていた持論は、「本当の原因を掴むことで、二律背反する問題も解決できる」という根本的対処の持論に置き換えられている。その後 K 氏は根本的な対処を次々に行うことで赤字だった事業を黒字転換に導いている。

しかし、専門講師の指導を伴って普遍性、倫理性、公益性が高い持論が形成できていれば、容易に置き換えの現象は生じないはずである。

安藤(2011)のアンラーニングの事例研究でも、普遍性、倫理性、公益性に反するリーダーが交代し、悪い組織ルーティンや信念を棄却して良いルーティンに置き換えるという事例が報告されている。この種の事例研究であれば、アンラーニング研究の好例としてルーティンや信念の置き換えの現象が組織に良い影響をもたらしていることを明快に説明できる。

本研究のように専門講師の指導により、ある程度の完成度の高い持論を形成し、上級管理者になって、更に内容を深めていく場合、置き換えよりも、意味の追加や新規形成によって改訂が進んでいくことは自然である。

第5項 新規形成されている持論（new formation）

「新規形成」されている持論は過去に形成した持論には関連のない内容の持論が新しく形成される現象を名づけたものである。新規形成は、それまでのキャリアのなかで経験し

たこともない問題に直面し、その局面を打開しようとする中で新境地として生み出されているものである。

私も業務用の仕事はやるまでわからなかったのです。社長もわからない、それ以外の役員も全くわからない。やったことない人が多いですからね。それなりにやりがいがありますけど非常に難しい仕事です。

やはり得意先から頼まれてH社さんだからお願いするとか。うちの担当のあなたにしか頼めないとか、そういう言い方を得意先はするわけですね。最初は持ち上げてくる。次にそんなこともできないのかと落としてくる。そういうような言い方をしながら得意先が自分たちに対して有利な取引条件引き出そうとします。そうすると情情的に、俺ひよっとしたら出入り禁止になるのじゃないか。あんなに頼ってくれているのに気持ちに答えなかったら他で売ってくれないのじゃないのかとか。営業マンの心理としてある。そのときに、今向こうの要望に答えることが論理的に考えて経済合理性があるのか。効果的なのかとかいうのを常に見直さないといけない。自分がずっと担当するわけじゃないのだというようなことを言い続けている。業務用の世界でこれは毎日あります。常に原則に立ち返って、長期視点に立ち、効果的、効率的なのかどうか考えて動かないといけない。

これはH社のS氏の語りである。H社のS氏は営業部門、営業スタッフ部門で個人向け商品を扱ってキャリアを重ねてきた。しかし、役員に就任すると同時に、初めて法人向けの業務用商品を扱う営業部の責任者となった。そこではH社の個人消費者向け市場とは異なり、H社のブランドは通用せず、価格だけがものをいう世界であった。

価格圧力を日常的に受ける中でライバル会社との競争にも勝たなければならない。そういう中であってこれまでになかった持論として「効果・効率を考える」ということを新規で形成した。発注量の大きな顧客に対し、営業マンが値引き対応の許可を求めてきても、

「ぶれない」「媚びない」「おもねない」という持論も新しく形成することで経営者としての判断が狂わないように冷静に収支計算して対応した。

この持論を新規で形成することを支えとして S 氏は部下たちが大口顧客に対して弱気になり、経営を無視しそうになることに對し、毎日説得を重ね、厳しい業務用商品の営業部門でリーダーシップを発揮していた。

第 6 項 リーダーシップの鍵持論の発見について

ここまで持論改訂・新規形成のパターンについてインタビュー・データの事例を踏まえながら結果を整理した。持論の改訂と新規形成について整理していくなかで見出されたことがある。

一人ひとりのリーダーが一度むける経験に基づいて 10 個程度の持論を研修時に形成しているにもかかわらず、本当に成長の鍵としてリーダーシップに関するイベントとともに、効力があると実感して語った改訂後の持論は 3 つから 5 つに絞られたということである。

持論形成をした研修の後、リーダーたちは様々な課題を持つ職場の責任者として、異動や、昇格して赴任した。そして困難な課題に直面してそれを解決しようとする中で、持論の意味を問い直し、あるいは、新規で持論を形成し、中には使用度を低下させた持論も生じていた。そして本当にインタビューの語りの中で使いこなしていた意味深い持論は 3 つから 5 つに絞り込まれていたということである。

フィールド調査をしていると「～の鍵」ということを聞くことがあった。長いキャリア全体に影響を与えるほど成長の鍵となったということは、単にテクニカルに持論を使っているということよりもっと深い意味を持つ。これは Argyris and Schön(1978)ならびに Schön(1983)が、ダブル・ループ学習の概念を基として、モデル I とモデル II に持論を類型化したのとも視点が異なる。本研究ではリーダーとして成長していくための鍵となるという、人材育成の中・長期的視点を加えた。キャリアの一時点だけで通用した持論と、中・長期でキャリア全般を貫いて成長の鍵となる持論は次元が異なる。そこで本研究ではこの

リーダーが意味深く語った成長の鍵としている持論について、フィールド調査で得られた言葉も使い、リーダーシップの鍵持論(=成長の鍵となる持論：key theory-in-use for development)と名づけて弁別した。

自分が萎えてしまいそうなときに自分を励ます鍵にしている言葉があります。
それは主体性を持ち、それを有言実行するということです。仕事は進んで自分からこうしたい、ああしたい。それを実現するために1つ1つクリアしていく。
そういうことをやっていくから面白いんで、何かいわれたから仕事だけをやってたんじゃ面白くもないし、発展もしないと思う。1番大事にしているのは主体性を出して有言実行するということです。

これはH社のX氏による発言である。X氏は有言実行を繰り返し、本社法務部の中でコンプライアンスの専門部署を立ち上げるなど、リーダーシップを発揮していた。部下に対しても、与えられた仕事だけを完全にこなしている部下に対して、もっと主体的な提案をするように指導していた。X氏は主体性を失うと自分が萎えてしまう。そして妥協を重ねていくようになる。そのことに危機感を持ち、有言実行することで自分を勇気づけ、主体性を保とうと考えていた。この持論を成長の鍵にしていた。

次に鍵持論の識別の過程について説明を行う。

表 5-3 C 社の鍵持論の識別表

①				②			
	全ての持論	追跡調査でリーダーシップ発揮に繋がるキーイベント数	鍵持論数		全ての持論	追跡調査でリーダーシップ発揮に繋がるキーイベント数	鍵持論数
A氏	明るく前向きであること	2	4	C氏	人として信頼される	1	2
	目的志向	0			人間力を発揮する	0	
	有言実行	0			ポジティブに	1	
	熱意を持つ	0			熱意を持つ	0	
	正直であれ	0			バランス感覚	0	
	自主性を引き出す	0			聞く耳を持つ	0	
	見方を変える	0		D氏	理論だてる	0	2
	謙虚と感謝	0			常に自由に	0	
	ほめる	0			常に好奇心を持つ	0	
	課題に人を巻き込む	2			常に戦國的に	0	
周囲の人の成功を手助けする	3	行動を重視すること	1	F氏	触媒のように周りを変化させる	1	1
暗黙知の形式化知化する	1	褒めて育てる	0				
志を持つ	3	技術力を育む	0				
正しい信念	2	新しい取り組みを常に行う	1				
方針を示す	2	公平な評価をする	0				
衆知を集集する	4	任せる	0				
率先垂範	0	チームの状況を把握する	0				
有言実行	0	変化は成長なり	0				
信頼する	0	異なる視点、逆の視点	0				
最後まであきらめない	0	H氏	約束はベストを尽くして守る		0	1	
誠実	0		タイムリーな決断・行動	1			
成功事例を示す	1		好けば好かれる	0			
率先垂範	0		自ら率先してやる	1			
誠心誠意	2		共に歩んでくれる仲間をつくる	1			
有言実行	0		信念を持つ	0			
状況を踏まえバランスをとる	2		執念であきらめず継続する	1			
大局観	1		常に平穏心で余裕をもつ	0			
興味・関心・好奇心	0		尊敬される	0			
問題意識・疑問	1		J氏	変化を好む	0		3
感謝	0	誠実である		0			
首尾一貫してゴールを目指す	2	強い意志		1			
参画意識を大事にする	3	仲間を作れ		1			
自分の考えを持ちつつ、柔軟に	0	成功はお客様の満足		0			
周りの人を明るく巻き込む	0	大局観を持つ		0			
仕事の目的や意義を説明する	1	LongLong-WinWin		0			
問題の本当の原因を掴む	4	ポジティブに何事も楽しむ		0			
現場で問題解決する	2	L氏		誠実である	0	2	
何事も前向きに	0			覚悟決断	0		
逃げない	5		奉仕精神	0			
一緒にやる	1		価値観	1			
明るく元気に	0		感謝と信頼	0			
人は情だけでなく、利も大事	0		簡潔明確	1			
目標を合わせる	1		リスク管理	1			
刮目して大局を見極める	0		責任不転嫁	0			
支える	1						
E氏	相手に応じたリーダーシップ		2	2			
	継続しないと意味がない	0					
	迷わせない	0					
	相手との距離を意識する	0					
	背中を見せる	0					
	やりきる	0					
	公平・平等	0					
	仕事以外のコミュニケーション	1					
I氏			2				

表 5-3 は C 社のリーダーの鍵持論の識別のための表である。C 社の各リーダーの全てのリーダーシップの持論の中で、追跡調査のインタビュー・データの語りの中から、実感を持って強調していたというだけではなく、リーダーシップにつながるキーイベントがいくつあるかを示し、キーイベントが具体的に確認できるものを鍵持論として識別している。リーダーシップのキーイベントを伴う持論に関する発言には、リーダー間でばらつきが生じた。特にイベント数の多いリーダーを①の列に示しながら分析を優先し、イベント数が

少ないリーダーを②の列に整理している。キーイベントと共に何度も発言されている持論と全く発言されていないものに分かれていることはこの表からもわかる。総じて言えることは持論というものがそれぞれ平均して使用されるのではなく、一部の持論が鍵となり、集中して使用されている状況を示している。

表 5-4 H 社の鍵持論の識別表

①				②					
	全ての持論	追跡調査でリーダーシップ発揮に繋がるキーイベント数	鍵持論数		全ての持論	追跡調査でリーダーシップ発揮に繋がるキーイベント数	鍵持論数		
M氏	信頼感	0	3	P氏	方向性を示す	1	3		
	尊敬できる能力	0			いつまでにやるか明確にする	1			
	価値観が同じであること	0			共にやっている意識を高める	1			
	主体性を持ちながら傾聴する	2			競争に耐えうる技術者を育成す	0			
	現地現物	1			仕事を楽しむ	0			
	即断即決	1			どうするかを考える	1			
R氏	ビジョンを大きく描く	0	4	Q氏	声を掛け合い、エラーをなくす	0	1		
	一般論で考えない	0			夢を語る	0			
	新製品、新技術開発の先頭に立つ	0			事前準備	0			
	技術と営業の間の接点に経つ	2			可能性を追求する	0			
	現場を持たせて育成する	1			自分を客観視する	0			
	テーマについて対話する	1			信用と信頼	0			
S氏	新しい組織をつくり革新する	1	7	T氏	中長期のビジョンを重視する	1	1		
	公正であること	2			ビジョンを語り、伝える	0			
	基準を明確にすること	0			成果をあげて実感させる	0			
	論理的思考	1		V氏	夢と希望を持ち、アピールする	1	2		
	使命感を持つこと	0			明確な目標と計画とロジック	0			
	実践すること	0			社内外に視野がひらけている	0			
	正直であること	0			冷静な判断力と一歩先の戦略	1			
	効果性・効率性	3			プラス思考	0			
	ぶれない	1		W氏	論理的思考		2		
	こびない	1			ビジョンを共有する	1			
おもねない	1	傾聴を重視する	0						
スピード	1	自分もメンバーも励ます	1						
X氏	方向性を示す	0	全体最適を考える		0				
	人に関心を示す	0	原理原則に立ち返る		0				
	常識に疑問を持つ	0	最後までやり抜く		0				
	表情に気を使う	0	高い倫理観		0				
	主体性を大事にして有言実行	3	常に明るく		0				
	常に学ぶ	2	Y氏	前向きな姿勢	0	2			
若手社員を理解して、励ます	1	部下への信頼と思いやり		1					
O氏	現状からの離脱	0		将来を考えた戦略的ビジョン	0				
	長期的視点を持つ	0		幅広い技術	0				
	間違ってもいいから、方向性を早く出す	3		変化に対応できる柔軟性	0				
	人事評価を公平にする	0		決断力	0				
	結果よりもやり方、人に興味を持つ	3	プレゼンテーション能力	0					
	トップダウンとボトムアップの融合	3	コミュニケーション力	1					
U氏	新しいテーマに取り組んでメンバーを巻き込む	3	3	Z氏	情報収集力	0	4		
	現状認識力	0			思いを重視する。5年先の姿を描く	3			
	課題形成力	0			仕事は改革して変えていくもの	3			
	実行力	0			一生懸命考えながら、あきらめな	2			
	育成力	0			周りを巻き込むこ	0			
	高い倫理観	0			裏表がない	0			
Z氏	共通の価値を示し、気持ちを大切に にしてコーディネートする	5	4						
	合理的な計画を示して、任せる	1						異動を通じて、人を育てる	1
	どうやって行うかの部分を大切に する	1							

表 5-4 は H 社のリーダーの鍵持論の識別表である。C 社の表と同じように、H 社の各

リーダーの全てのリーダーシップの持論の中で、追跡調査のインタビュー・データの語りの中から、リーダーシップに関するキーイベントがいくつあるかを示し、キーイベントが確認できるものを鍵持論として識別している。H社のほうでも同じようにリーダーシップのキーイベントを伴う持論に関する発言には、リーダー間でばらつきが生じた。同じようにイベント数の多いリーダーを①の列に示しながら分析を優先し、イベント数が少ないリーダーを②の列に整理している。

C社、H社共に①の列に示すリーダーに鍵持論とリーダーシップにつながるキーイベントが多く見られ、②の列のリーダーはそれほど鍵持論もキーイベント数も少ない。

これは①のリーダーのほうが明らかに困難な問題の有する職場に異動や昇進を伴って配属されて、大きな課題と格闘し、厳しい中であってなんとか組織を立て直そうと必死で周囲に働きかけ、持論を問い直している状況が背景にある。②の列のリーダーは間接部門や自由な立場のプロジェクトリーダーなどが多く、比較的安定した環境の中で持論を使用していた。

人は苦境の中であって咄嗟に同時に実践できる持論はせいぜい3個～4個程度であるのは自然なことである。同時に10個以上の持論が思い浮かんで実践できれば理想的であるが、それはなかなか難易度が高い。

ここで鍵持論が3個～4個程度に集約されているのは、ピンチの中であって懸命に持論を問い直して改訂・新規形成しているからである。だから持論の言葉もメモラブルにきれいに整っていないものが多い。つまり、鍵持論はリーダー厳しい状況におかれた時、最優先で考慮し、頼りにしていた持論となっている。

この鍵持論の発見については第4節で再度考察を加えたい。

第7項 持論改訂・新規形成のまとめ

表 5-5 C社における持論改訂・新規形成の状況

対象者	研修時の持論（若手・中堅社員時代の経験から生み出した持論）	鍵持論	持論改訂・新規形成の状況				
			強化	使用度の低下	意味の追加	置き換え	新規形成
A	9	4	1	8	0	0	3
B	9	5	4	5	0	0	1
C	7	2	2	5	0	0	0
D	5	2	2	3	0	0	0
E	7	4	2	4	1	0	1
F	6	1	1	5	0	0	0
G	9	6	3	3	2	0	1
H	5	1	1	4	0	0	0
I	7	2	2	5	0	0	1
J	8	3	3	5	0	0	0
K	3	3	1	2	0	1	1
L	8	2	2	6	0	0	0
N	5	3	3	2	0	0	0

表5－5はこれまで説明した鍵持論とC社の持論改訂と新規形成の結果を示したものである。

表 5-6 H 社における持論改訂・新規形成の状況

対象者	研修時の持論（若手・中堅社員時代の経験から生み出した持論）	鍵持論	持論改訂・新規形成の状況				
			強化	使用度の低下	意味の追加	置き換え	新規形成
M	4	3	0	3	1	0	2
O	5	4	0	3	2	0	2
P	4	3	1	1	2	0	0
Q	8	1	1	7	0	0	0
R	5	4	1	4	1	0	2
S	6	7	2	3	1	0	4
T	3	3	3	0	0	0	0
U	5	3	0	4	1	0	2
V	5	2	2	3	0	0	0
W	9	2	2	7	0	0	0
X	6	4	2	4	0	0	2
Y	9	2	2	7	0	0	0
Z	5	4	0	2	3	0	1

表 5-6 はこれまで説明した鍵持論と H 社の持論改訂と新規形成の結果を示したものである。

表 5-5 と表 5-6 は共に表左から研修時に形成した持論数(主に若手中堅社員時代の経験をもとにしたもの)、そして追跡調査で見出された鍵持論の数を表している。

そして持論形成・改訂の状況について強化・使用度の低下・追加・置き換え・新規形成のそれぞれの持論数を示した。持論の改訂が進んでいる事例ほど、やはり仕事で懸命に周囲に働きかけて持論を問い直しながら課題と格闘して改訂・新規形成を進めている。

持論が変わっていない事例は比較的安定した職場環境の中にあって持論を維持していた。

第 8 項 リーダーシップの持論改訂・新規形成の契機

ここまで持論がどのように改訂・新規形成されているのかについてインタビュー・デー

タの事例を踏まえながら結果を整理した。次に本研究項目の第2の論点である、リーダーが持論改訂・新規形成をした学習の契機について分析結果を提示する。

表 5-7 C社とH社のリーダーの学習の契機

カテゴリー	サブカテゴリー	説明	学んでいるもの
OffJT	社内講師・外部講師による研修	仕事に必要な基礎的知識・スキルを学ぶ 各種研修会に参加する	業務に必要な基礎知識・新知識・スキル
書籍を通じた学習	読書で学んだことを現場で応用する	社内にはない知識を学ぶ	TOC(theory of constraints)、ドラッカーの経営哲学
日常業務からの学習	ルーティン・ワーク 難易度の高い仕事の習得 現場学習 トライ&エラー	ルーティンワークを通じ仕事のつながりを学ぶ 困難な仕事をやり遂げる 他部門の現場見学を通じた研修 製品開発を通じて試行錯誤する	業務に必要な基礎知識・新知識・スキル 事業計画・企画の作成と実践 他部門の現場見学を通じた研修 製品開発のための方法
非日常的な仕事からの学習	赤字の事業の立て直し 制度改革 コストダウン 安全性向上 品質向上	赤字の事業を改革して黒字にする 組織風土を変える人事制度改革をする 競争力を高めるコストダウンのための改革 安全性向上のための改革 競争力のある品質向上の仕組みづくり	事業構造改革のステップ 組織風土を変えるステップ 大幅な生産性向上の方法 ゼロ災害の推進の方法 品質向上の仕組みづくりのステップ
異なる環境での仕事	異動 昇格	異動による新たな仕事への挑戦 昇格によるマネジメントへの挑戦	新たな視点の獲得 組織運営の方法
他者との対話からの学習	職場の上司・同僚からの学習	直属、あるいは上位にいる上司 同僚・部下 問題を共有する上司との対話 問題を共有する同僚・部下との対話	業務のつながりや因果関係を学ぶ 顧客基点の仕事について考える 経営理念の具体化 仕事の姿勢
	関連部署からの学習	関連部署 生産現場・開発現場 プロジェクト 権限の外にある関連部署との折衝 現場の人との問題解決を進める対話 事業行動改革を行うプロジェクトでの対話	問題の共有と説得力 新しい工場現場領域の問題解決を進める対話 事業行動改革を行うプロジェクトでの対話
	外部専門家からの学習	コンサルタントから学ぶ 外部専門知識・発想の活用	経営分析、新知識を活用する 社内で得られない新発想を学ぶ

表5-7はC社H社におけるリーダーのリーダーシップの学習の契機を分類したものである。表5-7は6つのカテゴリーに、更に19のサブカテゴリーに分類された。尚、これらの各経験はインタビュー・データから得られたものである。

左側からまず、学習の契機のカテゴリー、さらに詳しいサブカテゴリーに分類した。そ

して、サブカテゴリーに対しての説明とどのような事柄を学んでいるかを示した。

McCall(1988)および McCall et al.(1988)の経験からの学習に関するカテゴリーと比べると共通点と相違点がある。

共通している点は、挑戦的な課題への取り組みについては、学習の契機としている事例が多く見られたことである。赤字事業の立て直しや、異動を伴う困難な問題の解決などの挑戦的課題への取り組みは、やはり学習の契機となっていた。この部分では共通点が見られた。

相違点としては、他者との対話の中で気づきがあり、重要なことを学んだという発言が多く見られたということである。「自分は上司や仲間に学んで、育てられた」「あの人と仕事をすることで気づきが得られた」と明瞭に発言するリーダーが複数見られた。他者との対話のなかで持論改訂・新規形成の契機としている事例が多数見られた。McCall(1988)および McCall et al.(1988)の研究と比較すると、調査が違っているのは持論の変化を見ているところである。

経験からの教訓があったかを問うのではなく、認識枠組みである持論が変わった契機を問うのでは答え方も変わる。持論を変えるところまでいくためにはやはり、きっかけとして他者から真剣な問いかけや言葉のやりとりやが必要とされるということである。

この問題についてはダブル・ループ学習の問題を考える手がかりとし、第2研究項目で改めて検討する。

第4節 考察

第1項 リーダーシップの持論形成・改訂の特徴

本研究項目において、リーダーシップの持論がいかなる形で形成・改訂されるかを見てきた。その結果として発見事実を2点あげることができる。

1点目は、追跡調査による分析によって抽出された持論形成・改訂は複数のパターンを持っていたということである。組織変革を導くための「置き換え」のほかに、「強化」、「使用度の低下」、「意味の追加」、「新規形成」のパターンが存在した。本研究では、専門講師により、実際に持論を形成した人を追跡調査して持論の変化を見ることによって複数のパターンで持論が形成・改訂される現実の姿を捉えることができた。

2点目は、本研究項目の結果、更なる追加的な持論の類型が見出されたことである。

それは、一部の持論に意識が集中し、それがフォロワーに強い影響力を持って認知されているということを発見したためである。そして、核となる持論がリーダーを成長に導いているということである。この核となる持論のことを、フィールド調査で得られた言葉も使い、鍵持論(=成長の鍵となる持論：key theory-in-use for development)と名づけた。

ある調査の時点においてだけ通用したテクニカルな持論と、長いキャリアを貫いて状況の変化に耐え、持続的なリーダーシップ開発に導いた持論は同じではない。むしろ別次元のものであると捉えることができる。両者の間に横たわる違いに対して、先行研究では長期にわたる追跡調査がされなかったため関心を払っていなかった。

知識移転論であれば、ルーティン等のマニュアル的知識の効率的改廃が必要である。業務上の新方式をいち早く取り入れるような事例では、一時点の知識の改廃を重視していることは理解できる。しかしながら、本研究が目的とするのは経営人材を目指す人のリーダーシップの持論形成・改訂であり、中長期の人材育成の視点が重要である。普遍性が高く、中長期でリーダーシップ開発の杖ともなる鍵持論(key theory-in-use)を獲得することが必要である。

第2項 理論的含意

本章においては、事例研究を通じてリーダーシップの持論形成・改訂のパターンについて検討してきた。理論的な含意として次の点を挙げることができる。

第1に、強化、使用度の低下、意味の追加、置き換え、新規形成のパターンで持論は形成・改訂が進む姿を具体的に明示したことである。

持論は先行研究では内省から言語化されると説明されていた。ダブル・ループ学習の関連でも、先行研究では組織変革をめざした持論の内容における置き換えのみが検討され、その他の具体的な持論形成・改訂のパターンは提示されていなかった。この点について、本研究では追跡調査して、複数のパターンで持論が形成・改訂される姿を見出した。

第2に、本研究では、リーダーシップにつながる核となる一部の持論のことを鍵持論(key theory-in-use)と名づけて弁別した。持論の先行研究には見られなかったものとして、本研究は中長期にわたる人材育成に必要な時間の視点を取り入れた。

リーダーシップに関する持論の形成・改訂の特徴として、一度形成された持論群は、そのまま均等に使用されて維持していくのではなかった。複数の持論群が形成されたとしても、やがて一部の持論が集中的に使用されるようになり、フォロワーに強く認知をされている事実を発見した。一旦形成された持論は、強化、使用度の低下、意味の追加、置き換え、新規形成のパターンで改訂を進めながら時間の経過と共に一部の持論が核として影響力を発揮していた。その一部の持論がフォロワーに強く認知されていた。そして、リーダーにとっては、リーダーシップ開発の鍵となっていたのである。

第3に、持論改訂・新規形成の契機に関して、先行研究と共通点と相違点が発見されたことである。持論改訂・新規形成の契機となっていたのは、先行研究が示すような「ゼロからの立ち上げ」「立て直し」の様な、新しい課題への挑戦的な取り組みだけではなかった。他者との対話が持論改訂・新規形成の大きな契機となっていたことを見出した。これは言語化された持論の変化に着目することによって見出されたものであった。一人で経験が終始しているのではなく、対話によって他者の経験からも視点が加わり、思考が深まり、言

語化も進んでいた。持論という各人の言語化された認識枠組みの変化を見る調査によって
先行研究との相違点を見出すことができた。

第6章 リーダーのダブル・ループ学習のプロセス

第1節 第2研究項目のねらい

本研究はリーダーシップの持論形成・改訂に関して定性的方法論により事例研究するものである。この主目的に関連し、本章ではリーダー個人のダブル・ループ学習がいかなるプロセスで行われているかを分析する。

第2章において先行研究レビューに基づき、本研究項目のリサーチ・クエスチョンを示した。R Q2 は実際に持論を形成しているリーダー個人のダブル・ループ学習がどのような姿行われているのかの研究がなされていないという課題に対応しようとするものであった。

本研究ではシングル・ループ学習の傾向の強いリーダーとダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーを識別して比較を行い、その違いとしてどのような特徴があるか明らかにすることを目指す。

第2節 方法

本研究項目においては、ダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーの特徴を掴んでいくため、識別するための基準を設定した。そうしてシングル・ループ学習の傾向の強いリーダーと比較することによってその学習プロセスの特徴を提示する。

ダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーを識別する基準 1～4 は全て Argyris (1977) に準拠して設定した。

【ダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーを識別する基準】

基準 1 既存の前提や底流にある価値観に対して問い直すことができる。

組織が公に掲げる目標や方針と、実際の慣行に不一致があれば、「おかしい」と言える⁴²

ダブル・ループラーニングの要とも言える基準である。既存の前提に対して思い込みを持たずに問い直すことができなければ、前提の誤りに気づくことができない。既存の前提や方針に対するとらわれ、思い込み、決めつけをまず問い直す姿勢が、ダブル・ループ学習を導くためには必須である。

また、公に掲げる企業理念などに対し、実際に企業内の現場で行われている慣行に違いがあれば、それはおかしいとして声をあげて修正していくことも重要な事柄となる。

Argyris and Schön は、ここで既存の前提に基づく持論が新しい持論に必ず置き換えなければいけないとはしていない。既存の前提を問い直すことができるかどうかとしている。ダブル・ループ学習を通じて検討した結果、持論の置き換えはこの場面でふさわしくないというリーダーの状況判断もありうる。

基準 2 妥当性のある情報かどうか吟味される。

有効な情報と判断された場合には、自由に選択し、行動戦略に反映できる⁴³

信頼できる情報を持ち、その妥当性を吟味するということである。ここでも外部からの情報を必ず採用しなければならないということは提示されていない。新しい情報が有効妥当な場合もあれば、無効な場合もあるからである。その情報の妥当性が吟味されて、有効だった場合は自由に選択することができるとしている。

⁴² Argyris(1977), p.123.

⁴³ Argyris(1977), p.123.

基準 3 既存の持論を話すことと質問や建設的な対立を促すスキルを結びつける⁴⁴

有効妥当な情報があり、それが必要であれば、行動戦略に反映できるということである。これまでの方針や持論に対して、そのように新たな情報を反映していくのかを質問や建設的なコミュニケーションにより可能とする。

基準 4 組織メンバーは、本物の組織変革がもたらされると期待している⁴⁵

ダブル・ループ学習は最終的に組織変革を志向するものである。そのため、概念図の中にも組織変革が成されているのかどうか示す部分がある。当然メンバーも本物の組織変革がもたらせると期待している。本研究も、リーダーが組織変革という結果を生み出しているのかどうかを確認した。それは、変革が本質であるとするリーダーシップの発揮の検証とも重なる(Kotter,1990 : Rost,1991 : Zaleznik,1977 : Northouse ,2007)。

以下の表 6-1 と表 6-2 に提示するように、これらの基準に基づいてリーダーの識別を行った⁴⁶。そして C 社ではダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーを 3 名、H 社でもダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーを 3 名、第 2 研究項目では選出した⁴⁷。第 2 調査のインタビュー形式としては、C 社へでは調査協力者の KM 氏のご協力を頂きながら、著者が 1 人でインタビューを行った。H 社では調査協力者の MI 氏と同席してインタビューを行った。第 2 調査分析においても、インタビュー調査については全てテープ起しを行い、文書化した上で、1 文ずつその意味合いをケースごとに分析した。

⁴⁴ Argyris(1977), p.123.

⁴⁵ Argyris(1977), p.124.

⁴⁶ 本研究は分析結果からシングル・ループ学習の傾向の強いリーダーを悪い事例として提示しているものではない。シングル・ループ学習にもダブル・ループ学習にはない、「迷うことなく迅速に問題に取り組める等」の長所が考慮できる。ただ、本研究では環境変化に対応し、組織変革をしようとする企業の問題意識の中で、ダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーの特徴を重視して提示した。

⁴⁷ 第 3 調査では、更に絞り込み、ダブル・ループ学習の基準の全てに関連するイベント数の最も多い人材 3 名を選出して分析を進めた。

表 6-1 C社のリーダーのダブル・ループ学習の基準に対するイベント数

ダブル・ループ学習の基準	A氏	B氏	C氏	D氏	E氏	F氏	G氏	H氏	I氏	J氏	K氏	L氏	M氏
基準1 暗黙の前提に疑問を提示することができる	1	2	0	0	2	0	1	0	0	0	2	0	0
基準2 妥当性のある情報であるかどうか吟味できる	2	1	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0
基準3 既存の持論を話すことと質問や建設的な対立を促すスキルを結びつける	1	2	0	0	2	0	2	0	0	0	1	0	0
基準4 組織メンバーが本物の組織変革をもたらされると期待している	0	2	0	0	2	0	2	0	0	0	2	0	0

表6-1はC社においてArgyris(1977)に準拠して設定したダブル・ループ学習の基準に対し、各リーダーが関連するイベントを何件語ったかを示したものである。特にB氏、E氏、G氏については各基準におけるイベントが認められたため、C社におけるダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーとして選出した。

表 6-2 H社のリーダーのダブル・ループ学習の基準に対するイベント数

ダブル・ループ学習の基準	M氏	O氏	P氏	Q氏	R氏	S氏	T氏	U氏	V氏	W氏	X氏	Y氏	Z氏
基準1 暗黙の前提に疑問を提示することができる	1	2	0	0	2	2	0	2	0	0	1	0	4
基準2 妥当性のある情報であるかどうか吟味できる	2	5	0	0	0	0	0	3	0	0	2	0	5
基準3 既存の持論を話すことと質問や建設的な対立を促すスキルを結びつける	1	3	0	0	2	2	0	2	0	0	1	0	3
基準4 組織メンバーが本物の組織変革をもたらされると期待している	1	4	0	0	1	1	0	2	0	0	1	0	5

表 6-2 は H 社において、Argyris(1977)に準拠して設定したダブル・ループ学習の基準に対するイベントが各リーダーにおいて何件あるかを示したものである。O 氏、U 氏、Z 氏において各基準に関連する多数のイベントが認められ、H 社におけるダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーとして選出した。

本研究では各基準のイベント数からダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーとシングル・ループ学習の傾向の強いリーダーを選出した。ただし、この識別について、一人の人間がダブル・ループ学習とシングル・ループ学習を同時に行っている状況は想定されていない。そのためあくまで全体的な傾向の強さをここでは識別の基準としていることを注意しなければならない。

第3節 結果

本節では、これまで議論してきた C 社と H 社の結果について分析を行う。

表 6-3 C社のリーダーの持論形成・改訂の契機

カテゴリー		シングル・ループ学習の傾向の強さで識別したリーダー										ダブル・ループ学習の傾向の強さで識別したリーダー		
		A氏	C氏	D氏	F氏	H氏	I氏	J氏	K氏	L氏	AB氏	B氏	E氏	G氏
Off JT		0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
読書を通じた学習		1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
日常業務からの学習		1	5	4	5	4	3	5	1	6	5	0	0	2
非日常的な仕事からの学習		2	2	0	1	1	2	2	1	2	0	0	0	0
異なる環境での仕事		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
対話による学習	職場の上司・同僚との対話からの学習	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	4	4
	関連部署との対話からの学習	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1
	外部専門家との対話からの学習	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

表 6-3 は C 社におけるシングル・ループ学習の傾向の強いリーダーとダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーの持論改訂、新規形成の契機につながるイベントが何件あるかを比較して示したものである。

この分析から明らかとなったことは、網掛けのあるダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーは何らかの形で対話を契機として持論改訂・新規形成をしているのに対し、シングル・ループ学習の傾向の強いリーダーは対話を契機とした持論改訂がほとんど行われていないという事実である。

次に H 社において、同じ様に研修後に新たな経験を経て、リーダーシップの持論が改訂・新規形成されている状況と、それぞれの学習の契機とのつながりを整理したものが次の表である。

表 6-4 H社のリーダーの持論形成・改訂の契機

カテゴリー		シングル・ループ学習の傾向の強さで識別したリーダー										ダブル・ループ学習の傾向の強さで識別したリーダー			
		M氏	N氏	P氏	Q氏	R氏	S氏	T氏	V氏	W氏	X氏	Y氏	O氏	U氏	Z氏
Off JT		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
読書を通じた学習		0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
日常業務からの学習		0	3	3	5	0	0	0	2	6	1	5	0	0	0
非日常的な仕事からの学習		2	1	1	2	3	4	3	1	2	2	4	0	0	0
異なる環境での仕事		0	0	0	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0
対話による学習	職場の上司・同僚との対話からの学習	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	3	2	3
	関連部署との対話からの学習	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	外部専門家との対話からの学習	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1

表 6-4 は H 社におけるシングル・ループ学習の傾向の強いリーダーとダブル・ループ

学習の傾向の強いリーダーの持論改訂、新規形成の契機につながるイベントが何件あるかを比較して示したものである。

H社のダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーも、特徴的に認められる持論改訂と新規形成の契機は他者との対話であることが明らかとなった。

対話から学ぶことは一番大きい。それに関して即座に思いつくのは、今の会長のOZ氏⁴⁸。これはなんでかといいますと秘書室におりましたんで、四六時中一緒におりました。秘書室に5年半くらいいたのかな。本当に近いところで仕事いたしました。OZもマーケティングの出身ですので、私が秘書室の前もマーケティングの仕事で、その上司がOZでした。やっぱりお客さま基点というようなことを、いろいろ言葉を変えながらそのぶれない軸となっています。要はマーケティングというのはお客さまを正しく知るとこなんだと。そういうところを言うのは簡単ですけども、実践は難しい。ぶれることもたくさんあって、ぶれれば叱られる。あるいは誰かが叱られるの傍で見えておりますから、そういう実践を通じて、そうなのかというのを肌身で感じました。どういうところがお客さまを知ることか。お客さま基点ということから離れて判断しちゃった原因は何だということは考えてまいりました。そういうことは私の肥やしになっております。

それからもう一つはリーダーの役割みたいなことについても、(OZ氏は)見識高いなど。やっぱりメンバーでは描けない大きな絵を描くとか。あるいは変えていくための仕込みをしていくとか。あるいはそれは自分ではできないわけですから、どうメンバーを巻きこんでいくのか。頭、心、体って言っていましたけれども。要するに理屈の通らないことは誰もやってくれませんし。でも理屈が通っても口ばっか

⁴⁸ H社の元社長で現会長であるOZ氏のこと。OZ氏のリーダーシップに関する仕事経験と持論については、現代経営学研究所の会報『Business Insight』No.58(2007)を参考にした。

りでも、自ら示すことが必要で。やっぱり心が通じ合わないと、動いてはくれないということです。

やっぱり対話の大切さといいますか、メンバーともよく食い違うんです。それはメンバーはメンバーの食い違いを乗り越えていく辛さがあります。我々是我々のレベルで違った問題を感じることもあるんです。けれども、やっぱり交わるとかいう言葉が今味わいで、多くと交わるというのが、我々の指針です。それぞれの階層がどういうふうにコミュニケーションできているか、そのコミュニケーションの中身がさっき申し上げたことのようなことだと思うんです。お互いにその共通じゃなくてもいいんですけども、お客さまの役に立ちたいという思いがあれば、そういう意見の対立も1つのむしろ力になるということかなと思うんです。そこのところをコーディネートするのがリーダーシップだと思います。

今初めにいいましたように、お客さまの喜びを生み出すということが我々の仕事で、それが利益の源泉、あるいはそれが我々の追及する価値、付加価値です。これを生み出す方向づけとか、それから今いったように意見の対立を消化させて1つの互いが納得するという会話、コミュニケーション、それを確実に実行していくこと。あるいはそういう対話が生まれる場作り。そういうようなことがやっぱりビジネスを成功させるというようなことと、同時に人を育てるんだと思っているんです。そういうことを準備して、知識なり、力なり、人間力。そういうものを行われていくのを大切にするとこですかね。それがリーダーとしての大切にしなければいけないと思うんですか、そこを基にしてやっていこうかというのは改めて今感じているところです。

これはH社のU氏の発言である。U氏は上司や部下たちとの対話から多くの影響を受

けたことを語った。そして今なお部下たちと活発に対話をしながら影響力を発揮している様子が語られている。

諦めないという持論はある上司との対話から学びました。常識の通じない人だったんです。言ったら分かると思うんですけど、ほんとにわけのわからないことを言い出すんです。ただ、対話していて自分がほんとにああ、そうかとわかるまで言うんです。それとやっぱり、その人いろんな問題があるけれども。諦めない姿勢。ここだけは素晴らしいと。僕は本人にもいいましたが、そういう間柄ではあるんです。とても怖い人なんで、嫌な人もたくさんいると思うんです。けれども、僕はそういう意味では、その人のすごくいいところも理解している。そういう意味でのこだわり感といいますか、そういうところはあの人は誰にも負けないです。諦めない姿勢というのは、あの人の右に出る人はいません。

品質の問題でも、コストの問題でも徹底的に自分が自分の言葉で理解できるまで納得しないです。そして、自分がわかるだけでなく、理解させなかったらいけないといわれました。そういうようなことで、コストでも、ほんとに徹底的にそこまで下がる方策を対話しながら考えていく。コンサルティング的に、母体から変える、根本から変えるみたいなところですね。そういうところを、そこまで思ってこだわっていたかどうかよくわかりませんが、そういうところを感じる人でした。

これは H 社の Z 氏の発言である。Z 氏は資材部でコストダウンに取り組む際に厳しい上司を出会い、対話を重ねながら目標の 3 割にコストダウンを成功させた。その際に対話を重ねながら方策を考え、諦めなかったことがその後の自分の持論形成に影響を与えたことを語った。

ダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーは、上司や同僚、部下との対話から多くを学

んだことをリーダーシップの出来事とともに語った。ダブル・ループ学習を起こすまでの間に影響を与えた何人もの重要人物との間の出来事を多く語った。

シングル・ループ学習の傾向の強いリーダーは経営上の課題を自分の判断でいかに格闘したかを中心に語った。そのため背後で影響を与えている重要人物を見出すことができなかった。

比較による分析の結果をしてこのような違いを見出すことができた。

第1項 シングル・ループ学習とダブル・ループ学習のリーダーの対話の状況の比較

本研究において識別したシングル・ループ学習の傾向の強いリーダーと、ダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーの対話の状況について比較する。前項までの分析でダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーの持論改訂・新規形成は対話が契機になっている状況が明らかとなってきた。そこでここでは対話の具体的な状況について更に比較分析を進める。

表 6-5 シングル・ループ学習とダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーの対話の比較

		シングル・ループ学習の傾向の強いリーダー	ダブル・ループ学習の傾向の強いリーダー
対話の状況	対話の方向	主に特定の部下を対象としている	全方位で対話している。組織変革に対して対立する相手と集中的に対話を進めて問題解決を進めている。社内で厳しいとされる上司や経営幹部に接近して対話を重ねてアイデアを生み出している
	対話による持論改訂・新規形成の時期	主に上級管理者となってから活発に行っている	若手、中堅社員時代から活発に行っている
	対話と持論改訂・新規形成	対話による持論改訂・新規形成が見えにくい	対話を契機として持論改訂・新規形成が行われている

表 6-5 はシングル・ループ学習の傾向の強いリーダーとダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーの対話について比較しているものである。

第 1 に、対話を行う相手の比較である。シングル・ループ学習の傾向の強いリーダーは、主に特定の部下を相手にして対話を行っていた。しかも、部下の中でも、同調的な人物を相手としている。

それに対して、ダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーは、全方位的に対話を行っていた。まず、リーダーが進めようとする事業構造改革や人事制度改革に反対する相手に対して集中して意見交換して対話を進めていた。次に社内で怖れられている人物に対して、積極的に接近して対話を進め相互理解を得るとともに建設的なアイデアを生み出していた。更には、赤字に悩む根深い問題を持つ集団や、組織統合に伴い問題を抱える新しい部下にも積極的に接近して対話を進めていた。

第 2 に、対話を進めている時期である。シングル・ループ学習の傾向の強いリーダーは主に、上級管理者の立場になって職責に伴って行っている。それに対してダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーは若手・中堅社員時代から仕事に対する問題意識が高く、他者との対話から学んでいた。上級管理者の立場となってからは、更に活発に対話を行っている。

第 3 に、対話によって形成・改訂された持論についてである。シングル・ループ学習の傾向の強いリーダーは持論の変化があまり認められないのに対し、ダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーは、持論の取捨選択、意味の追加や置き換え、新規形成が目立った。

次にシングル・ループ学習の傾向の強いリーダーとダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーについて、対話をしているときの状況について比較する。

表 6-6 シングル・ループ学習とダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーの対話の状況の比較

	シングル・ループ学習の傾向の強いリーダー	ダブル・ループ学習の傾向の強いリーダー
リーダーの立場	・ 部門長	・ 制度改革の中心人物
リーダーとフォロワーの関係	・ リーダーの影響力に比較的依存しており同調的である	・ 自立的なフォロワーが多く、対等な関わり合いをしており、信頼に基づいて意見を交換している
組織の目指すもの	・ プロジェクト推進 ・ 組織統合	・ 人事制度改革 ・ 事業構造改革 ・ 赤字事業の黒字転換 ・ 1,300名所属する生産部門の大幅な安全、品質、生産性の向上
対話の相手の行動様式	・ リーダーと共に問題解決を進める ・ リーダーの指導を受けながら、対話を進める ・ 組織文化の違う組織の統合が行われる中でリーダーに依存している	・ 疑問があれば徹底して追求する ・ 参画意識を重視して納得させるようにする ・ 意欲的で思いの強いメンバーがいる。思いのこもった意見を重視して取り上げる ・ 顧客基点という理念を軸にして対話を進める ・ 理屈を通すだけではなく、心を通じ合わせることを重視する。 ・ 企業理念を問い直し、現場の事例に即して実践する
対話の相手との心理的關係	・ 上司・部下の関係	・ 対等に意見を交換する ・ 納得できるまで話合う ・ 上司・部下でありながら信頼に基づいて意見交換している

表 6-6 は、シングル・ループ学習の傾向の強いリーダーと、ダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーの対話の状況を比較しているものである。

特徴としていえることは、ダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーと対話しているフォロワーは、自律性が高く、対等にリーダーと接し、信頼に基づいて意見交換し、共に学んでいるということである。そのため、相手の考えが理解できず、納得できなければ、納得できるまで問い直していた。形式的で規範を重視したコミュニケーションを進めるのではなく、問題解決を重視し、自由に対話を重ね建設的な相互作用を進めていたのである。

第4節 考察

本研究項目において、リーダー個人のダブル・ループ学習に導くモデルⅡの推論のプロセスについて事例を通じて検討してきた。その結果の2点見出されたことがある。

第1項 「対話によるダブル・ループ学習」の発見

本研究項目を通じて、ダブル・ループ学習を進めるリーダーを識別する基準に照らし、シングル・ループ学習を進めるリーダーと比較した。その結果、ダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーは、対話によって学習を進め、持論を問い直し、改訂や新規形成の契機としていたということである。

Argyris and Schön(1978)の先行研究では専門家により、組織学習をいかに実現するかという専門家の介入(intervention)によってダブル・ループ学習を導く姿が提示されていた。これは外部専門家が専門知識という一定の答えがあることを前提に、一方的な支援を行い、支援を受けるほうも受け身の姿となっている。確かに専門家一人の力で、ある組織全体を全てダブル・ループ学習に導こうと支援する場合、介入という強力な手段が必要とされることは理解できる。いわば「介入によるダブル・ループ学習」といってよいだろう。これは多分に組織学習を意識した組織介入が意図されていると考える。

しかしながら、組織の中にいるリーダー個人が他者とコミュニケーションをとってダブ

ル・ループ学習を導こうとする場合、本調査で見出されたのは異なる姿であった。ビジネス上の難題を解決するにあたり、答えが最初から見えているわけではない。共通の問いをもつ相手と対話によりアイデアを触発させて、答えを探し出す姿であった。つまり、対話によって相互に内省を支援し合い、もっと良い解決策はないかどうかを検討しているという姿である。双方に主体性が必要であり、介入によるダブル・ループ学習というよりも、対話によるダブル・ループ学習と名づけるほうがここではふさわしい。

本調査では「対話」というキーワードをインタビューの最中に何度も聞くことがあった。そのフィールドで得た言葉も使い、本研究ではリーダーの個人が主体的に行うダブル・ループ学習を「対話によるダブル・ループ学習」と名づけることとする。

どのように対話によるダブル・ループ学習は進展したのか。事例から1つの共通点が浮かびあがる。

対話を進めている間に言語化されていなかったことが言語化されていること。また、事象に対する自身の理解の度合いを深めていること。又、それまでC社H社の既存の前提のビジネス習慣では思いもよらなかったことを実践して組織変革に導いたということである。

この問題に取り組むにあたり、大きな手がかりを提供しうるのがMiyake(1986)の協調学習論における建設的相互作用の研究である。問いを共有する他者との対話によって建設的相互作用をおこし、自分が経験したことに他者が経験していることを加えることによって予測範囲を広げる。そして自分がやっていることを理解する。つまり既存の持論を再検討し、改訂と新規形成を促すのである。リーダー個人の持論改訂・新規形成にはこのMiyake(1986)の対話を通じた協調学習が近いと考えられる。

第2項 理論的含意

先行研究ではダブル・ループ学習は専門家による組織介入によって促進されることが提示されていた。しかし、本研究ではダブル・ループ学習の研究を組織学習の文脈ではなく、

リーダー個人の持論の変化に焦点を当てることによって分析を進めていくことにより、他者との対話が重要な契機となり、ダブル・ループ学習を促進している状況が見出された。このことはリーダー個人のダブル・ループ学習に焦点をもって調査をしていくことによって見出されてきた相違点である。

対話を通じたダブル・ループ学習によって言語化の促進、建設的相互作用、既存の前提を問い直すというプロセスが見出すことができた。

ダブル・ループ学習の研究はこれまで組織学習論においてのみ展開されてきたため、個人の研究については停滞をしていた。この個人のダブル・ループ学習の研究について一歩前進させる意味合いを持つ分析結果であると考ええる。

ダブル・ループ学習の研究は個人にも組織にもあるとされながら、個人における研究は停滞が続いていた。本研究はリーダー個人のダブル・ループ学習の重要性を掘り下げ、追跡調査によって検討を重ねることでこのような現象を発見するに至った。

第3項 修正版の経験学習モデル

ここでは、第2研究項目で得た結果を先行研究の学習モデルに加え、修正して検討する。そのためのものが図6-1である。

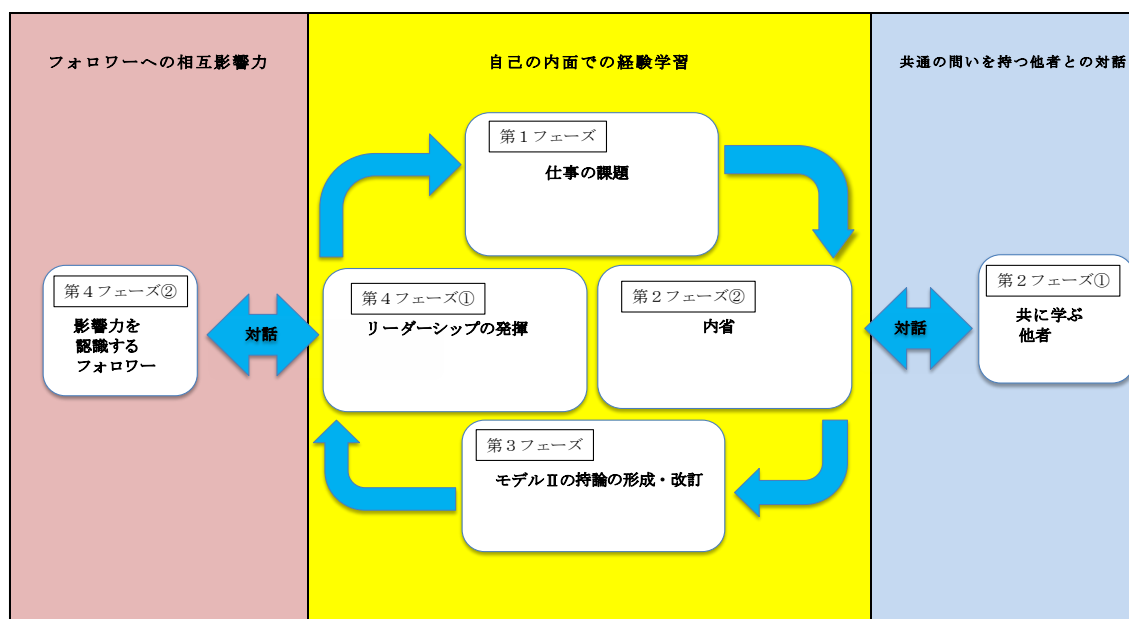


図 6-1 修正版経験学習モデル(基本形)

図 6-1 は先行研究で検討した経験学習モデル、リーダーシップ論、リーダーシップ開発論とここまでの調査結果を包括して示したものである。

これまで第 1 調査と第 2 調査で確認してきたリーダーシップの持論形成・改訂の基本的なプロセスを包括して表している。この概念図はまず、基本となる概念を包括し、シンプルに提示している。

図 6-1 のおける第 1 フェーズでは、まず、仕事の課題への取り組みがある。米国における McCall(1988)および McCall et al.(1988)や、そして、それを発展させた McCauley et al. (1994), DeRue and Wellman(2009), Dragoni et al.(2009)による一連の経験重視のリーダーシップ開発論が提示している学習特性の高い課題への取り組みを示している。

第 2 フェーズ①の部分は、他者との対話による相互内省の状況を示している。対話によるダブル・ループ学習を通じて Argyris & Schön (1977)の示す、外部に開かれた学習を行う部分である。組織学習論とは異なり、個人が他者と対話を通じて、結果としてダブル・ループ学習を実現するために、本研究で依拠されるのが Miyake(1986)の協調学習論である。対話による建設的相互作用によって自分なりの理解を深め、新たな発想を得て学ぶ姿

である。本研究の学習プロセスは、対話によるダブル・ループ学習によって内省を刺激するという部分で、Kolb(1984)が包括的に示すモデルとは違い、他者からの影響について明確にモデルの中で分離して提示した。

第2フェーズ②の部分は、Kolb(1984)が示す「内省的な観察(reflective observation)」である。Schön(1983)の示す「行為の中の省察(reflection in action)」、「行為の後に行われる落ち着いた深い省察(reflection on action)」とも共通する。

第3フェーズの部分は、Kolb(1984)が示す抽象的な概念化(abstract conceptualization)の段階である。Argyris & Schön(1978)、Schön(1983)の示す持論(theory-in-use)を言語化し、リーダーシップの実践に実際に使う理論を自覚するプロセスである。

第4フェーズの部分は、言語化した持論によってリーダーシップを発揮する段階である。Tichy(1997)のTPOV(teachable point of view)、金井(2005a,2007a)の持論アプローチによるリーダーシップの発揮に関する研究に基づいて、持論づくりをリーダーシップの発揮に結びつけている部分である。リーダーシップの持論があるからこそ、暗黙知の状態であった行動原理が自覚されて、リーダーシップ行動が研ぎ澄まされて力強く発揮される。リーダーシップの持論が言語化されているからこそ、その人物が明確な価値観とアイデアを自覚し、他者に伝達して育成に繋げることもできる。

第1調査分析からも、フォロワーの証言より、リーダーの行動には、言語化された持論の内容が確認できた。

本研究の示す理論モデルがKolb(1984)を代表とする内省を中心とした経験学習モデルを修正した部分は、経験学習がシングル・ループ学習を強化するように自己完結的に終わるのではなく、対話による建設的相互作用により、モデルⅡの持論形成・改訂が進むように理論モデルの中に明示される点にある。

更に、リーダーシップの理論モデルとして、新たなリーダーシップ行動はフォロワーに向かって影響力の発揮という形でアウトプットされ、フォロワーからフィードバックも受ける点も異なる。リーダーシップの経験学習モデルは自己完結するのではなく、フォロワ

一が認識して帰属するかどうか相互関係の中で認識される。

この研究者の二次的構成概念である修正版経験学習モデルについては第 3 研究項目で行
為者への確認をすることであらためて検討したい。

第7章 リーダーのダブル・ループ学習による持論形成・改訂の活性化要因

第1節 第3研究項目のねらい

第2章においてリーダーの持論形成・改訂におけるダブル・ループ学習の役割に関連したリサーチ・クエスチョンを立てた。RQ3はリーダーのダブル・ループ学習による持論形成・改訂がいかなる要因によって活性化されているのかを明らかにしようとするものであった。

本章の第3研究項目は、この議論をより深く検証するために実施した。具体的には以下の2つの目的を掲げた。

第1に、リーダー個人のダブル・ループ学習を活性化する要因を分析する。すなわち、持論の改訂や新規形成にはダブル・ループ学習を導くモデルⅡの推論の活性化が寄与すると想定し、その作業仮説モデルを行為者に確認して検証する。

第2に、リーダーが主体となって行った対話によるダブル・ループ学習の持論形成・改訂に与えた影響を分析する。具体的にはArgyris(1977)はリーダー個人のダブル・ループ学習が重要であることを提示している。また、個人が他者から学習するには、対話を重視するMiyake(1986)の協調学習論が最も近いものであった。そうであれば、リーダー個人のダブル・ループ学習を促進していく上で、持論形成・改訂における対話の役割は重要である。

個人が他者から学ぶ学習理論の中で、特に協調学習論のコミュニケーション手段となる対話は、建設的相互作用を活性化させることと深い関係があるという本質ゆえ、個人のダブル・ループ学習による持論形成・改訂との関係を分析する上で適した対象であると言える。

第2節 作業仮説モデル

第5章においてはリーダーシップの持論形成・改訂は複数のパターンを持って行われ、一部の持論が集中して使用されている現象を発見した。そして、第6章においては、ダブル・ループ学習によるモデルⅡの持論を形成していくためには対話によるダブル・ループ学習をすることが重要なプロセスとなっていた。

第2研究項目までの考察より「対話によるダブル・ループ学習が活発なほどリーダーシップの持論形成・改訂は促される」という作業仮説を立てることが可能である。

そこで本節においては、本研究項目の作業仮説モデルを示す。

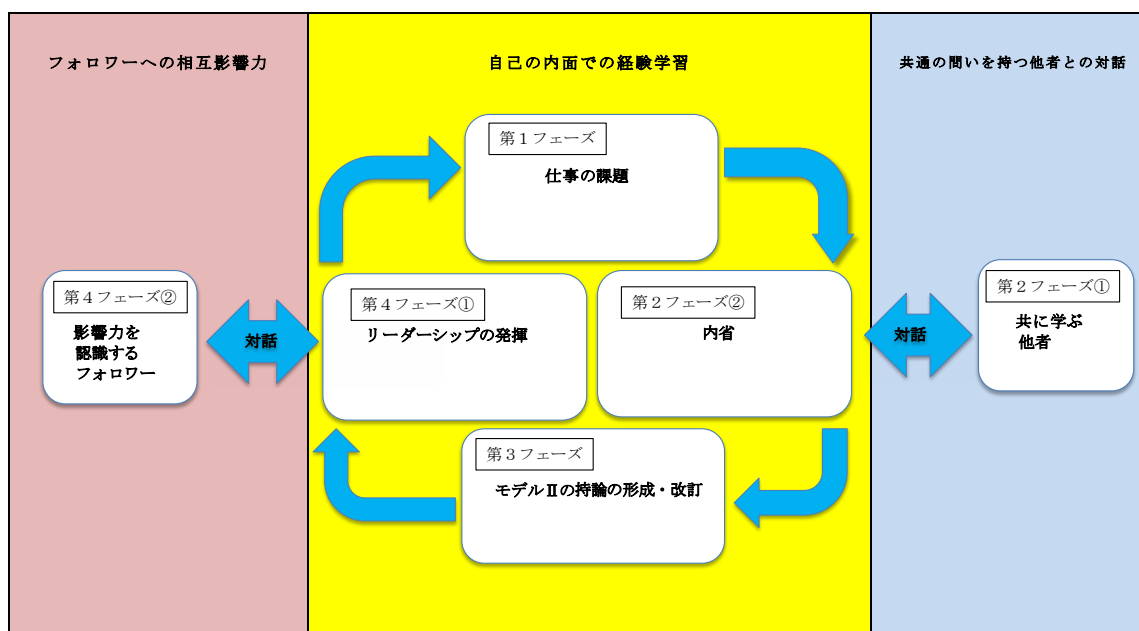


図 7-1 修正版経験学習モデル

図7-1は前章(p96)で示した修正版経験学習モデルと同じものである。詳しい説明は、第6章第4節第4項を参照されたい。

本研究項目で着目される点として、第2フェーズ①の部分の検証は、リーダー個人のモデルⅡの推論の活性化の要因に関する部分である。そもそも共通の問いを持っている他者との対話がなければ、他者から持論形成・改訂に新しい情報が影響を及ぼさない。どのよ

うな人物が影響を及ぼしているか注目したい。

そして、各フェーズは持論形成・改訂がどのように影響を及ぼしているか検証する。それを総合することでモデルを確認して RQ3 を検証しようとするものである。

第3節 対話によるダブル・ループ学習が持論形成・改訂に対して及ぼす影響

本節では、3 人のリーダーがどのように対話によるダブル・ループ学習を実践し、持論を改訂、新規形成してリーダーシップを発揮しているのかを作業仮説モデルに照らしながら確認する。本節で検討するのは 3 人のリーダーである。3 人はダブル・ループ学習の基準に照らすと、全ての基準において関連するイベントを多数確認することができたため選定した。

O 氏：関連会社に赴任して経営再建を成し遂げた事例

U 氏：秘書室長から主力事業部長に赴任した事例

Z 氏：安全、品質、コストダウンについて改革を推進した事例

3 人とも高い業績を積み重ね、事業変革も進めてきているリーダーである。

それではここからこの 3 人の事例を紹介し、事例分析を通して、これまで明らかにされた作業仮説である修正版経験学習モデルがどの程度当てはまるか検討する。

《関連会社に赴任して経営再建を成し遂げた O 氏の事例》

[O 氏の事例の背景]

〈赤字の関連会社を立て直す(1 回目インタビュー)〉

O 氏は入社してからスナック菓子の開発を 16 年間行ってきた。そしてグループ長となったが、自身がスナック菓子開発の仕事の専門家であったため、細かな部分まで指示を出し、一方的なリーダーシップをとる人物であった。

その O 氏に転機が訪れた。カレールーの事業部の責任者として異動することになった。異動してみると、そこで行われているカレールーの基本的な製法からして何もわからなかった。部下に仕事の話をしているうちに、初めて 1 人ひとりの能力の高さが認識できるようになった。そして、この 38 歳の転機で、部下の能力を高めることに徹しようと考えようになった。

一人ひとりが専門家になって能力を高めることで尊敬し合うことができる。そう考えると仕事の手渡し方まで変わるようになった。その結果として部下たちとのコミュニケーションを重視するようになった。これを契機としてフォロワーである部下たちとの対話を活発に行い、「メンバー各人を大切にする」という持論が形成されている。

その後、ある経営コンサルタントと仕事でつきあうようになる。その経営コンサルタントはその会社で No.2 の実力あると言われている人物だった。そのコンサルタントからは様々なアドバイスを受け、対話を重ねた。

その中のある一言に最も啓発を受けた。それは「名経営者は情報がきれいに整理されてから判断するのではなく、整理されない状態でも速く判断をする」というものであった⁴⁹。

O 氏はこの言葉に衝撃を受けた。H 社では、通例として、情報をたくさん集め、時間を十分かけて整理してから初めて議論し、物事を決めていくという暗黙の慣行があった。

しかし、O 氏はこのコンサルタントからの言葉がきっかけとなり、情報が十分に揃わなくても、現場感覚や生活体験による直観を生かして早く判断することを心がけるようになった。そして実際に部門経営者として、次々と成果を生み出すようになっていった。O 氏の経営者としての意思決定のスピードは、評判の高いこのコンサルタントの一言に強い刺激を受けて、「少ない情報でも判断する」という持論が形成されている。

その後 H 社の子会社の経営再建を行うことになった。経営再建を行うにあたり、「トップダウンとボトムアップを融合する」という持論を生み出している。その具体的な手法と

⁴⁹ O 氏はこの言葉の意味について、「名経営者は意思決定のスピードを最も重視する。時間をかけて整った情報をまとめ、きれいに判断しようとするのではなく、不十分で整理できていない状態の情報を、現場感覚や生活体験による直観力で総括し、時期を逃さず、早い判断をする。それは一見するときれいに見えない」と説明した。

してファシリテーションの場づくりをし、階層をこえて対話を重ね問題解決をした。階層にとらわれないで本当にやりたいメンバーの意見や実行力を引き出すことを意識した。自分の考えとメンバーの考えを融合させながら、短期間で多くの問題解決を進め、H 社の子会社を黒字転換に導いている。

自分で勝手にトップダウンするのではなくて、最終的にはトップダウンになるのですが、ボトムアップも取り入れて同じ方向を向いているようにするんです。社内にほとんどの人がそっちを向いてくれているという状態をつくる。H 社関係会社の社長になった 1 年目に、すべてのセクションでファシリテート活動をやった。なんでファシリテート活動が重要なのかっていうのは、別に自分の意見だけをぼろぼろ言うわけではなくて、そこからいろんな角度に物事を考えたりできるからです。

X 社(黒字転換を実現した関係会社)辞める前につくった組織の考え方も、重鎮の人と、若い人でつくったのですが。たぶん、基本的なベースは、若い人のものの方が良かったです。思いが詰まっていた。上の人だけで作ったものっていうのは、もう一つだと思います。本当は、ボトムの方がいいんじゃないかっていう案件が結構多いと思うのですよ。一方で誰かが損をする判断は、上の人がしないとイケない。

もう 1 つの学習の契機として、赤字部門の立て直しを進める中で、読書によって新しい知識を得ていることもある。

O 氏は、ビジネス書を好み、通勤時や移動中でもよく読んでいる。ビジネス書の一般理論を軽視しないで、自分がその時にかかえている課題解決のヒントとして応用していると語った。読書を通じて得た刺激的なテーマは、ファシリテーションの会議を通じて、対話を重ねながら現場レベルで具体的に検討されて、応用している。

〈香辛事業部の改革(2 回目インタビュー)〉

O 氏は 2 回目のインタビューでは、関連会社である X 社から H 本社に復帰し、香辛事業部という H 社の中核事業の事業部長となっていた。

売り上げ、利益のボリュームの最も大きな部門の責任者となり、極めて多忙であり、4 時間以上も席に座ることはなくなったと語った。

関連会社の X 社でも厳しい経営状況で経営者に就任したが、H 社香辛事業部も、国内市場が飽和状態の難しい経営状況の中で、事業部長に就任している。1 回目のインタビューでは関連会社の T 社の経営者であったため、直属の上司もいない中で自由度があった。又、法人向けのビジネスであったため、顧客対象の分析も絞り込みやすい面があった。顧客の分析が容易に進めにくい個人対象のビジネスと苦心しながら取り組んでいる最中に、2 回目のインタビューに応じて頂いた。

2 回目のインタビューでも、特にトップダウンとボトムアップの融合という持論が強調されていた。一人ひとりの専門性が高い部署であることから一方的なリーダーシップは適していないと考えていた。

O 氏は香辛事業部で活発な対話をして問題提起をしている。ここで出会った上司に認められ、H 社がグループ会社制に移行した後、グループ会社の戦略立案を担当する責任者になるように抜擢を受けている。

〈H 社グループの新たな経営戦略の立案(3 回目インタビュー)〉

3 回目のインタビューでは、O 氏は H 社グループ全体の経営戦略を立案する部署の責任者となっていた。H 社は第 2 調査の後、グループ会社制度に移行した。事業領域ごとに会社として独立した。また歴史的に深い関係にあった優良企業の日本最大のカレーチェーン店を買収して傘下のグループ会社とした。

ここで H 社がこれまで大事にしきた企業として価値観をこの買収した会社に対しておしつけることは可能であった。O 氏はむしろ相手企業の価値感を尊重して、多様性を認め

るグループ会社運営に関する経営戦略を策定し、これが H 社グループの戦略としてトップマネジメントに認められ採用されている。

O 氏はもともと、H 社の価値観だけでなく、外部の優れた価値観や知識から貪欲に学ぼうとする人物であった。そうしたこともあり、O 氏が立案した経営戦略は、H 社グループ全体を、旧来の H 社とは違った外部の経営資源を傘下にいれるため、多様性を認める広がりのある内容のものとなった。そしてこの経営戦略はグループ経営のトップにも理解されていた。

【フォロワーの証言】

O 氏のフォロワーの語りでは、O 氏がインタビューで強調していた「トップダウンとボトムアップの融合」の部分が具体的な形で表れていた。

O 氏のトップダウンで強い方針を出しながら、ボトムアップの意見も吸収するようなリーダーシップとなっていた。特に O 氏はメンバーの中で階層にとらわれず、本当にやりたい人間を見つけ出して、意見を求め、その人にやらせるという人材起用をしている。強いリーダーでありながらも、一人ひとりの能力を見て、その人の仕事以外の部分にも関心を持って仕事をするという姿勢が O 氏のリーダーシップの特徴であった。

O 氏のフォロワーである P 氏は、O 氏が子会社の経営者として着任してからは、共に経営再建の仕事に取り組むようになった。P 氏は、O 氏は階層にとらわれないで分け隔てなく、メンバーに接し、ボトムアップで意見を吸い上げるていたと証言した。その一方で、本来は自分についてこいというトップダウンの性格もあり、経営方針を話していることも語った。

P 氏の語りでは、O 氏がインタビューで強調していたトップダウンとボトムアップの融合の部分が具体的に表れていた。O 氏は研修前は一方的なリーダーシップをとっており、トップダウンで方針をしっかりと出していた。しかし、研修後に異動してからは、ボトムアップの意見も吸収することを併せ持つことを意識したリーダーシップとなっていた。

○氏は現在は、階層にとらわれることなく、組織の中で本当にやりたい人間を見つけ出して、意見を求めている。

私は今まで上司としていろいろな人がいたのですけれども、一番経営者っぽい人です。例えば、戦略を明確に打ち出す人です。「次は、こういうふうにして攻めていこう」という戦略を出して、仕組みもそのために変えました。企業戦略は明確で、最初からそうでしたね。どこの会社もそうかもしれませんが、今までの上司はどちらかというと縦の指示です。例えば、社長が部長に指示して、部長が課長に指示するわけでしょう。割と、われわれが知らないところでメンバーに直接言っていました。前は部長や職責のある経営層が案を練って、「こうやって攻めていこうか」とやっていたのですが、もちろん今でも中層部はそうですけど、営業的な戦略を出すのに、「こういうことをしたい」という人がいたら、そういう人を呼び入れて話し合いをする。ひとつの課題にかなりメンバーを使っています。メンバーの言葉も入れて、どんどん巻き込んでいく。メンバーも話しやすいというか、距離感が少ないと思います。それがいいか悪いかは別ですけど、年齢的にも前の社長よりも若いというのがあると思います。どちらかというと巻き込んで、引っ張っていく。いろいろなリーダーシップの取り方がありますが、指示を出して任せるというタイプではないのです。自分で方針を出します。とにかく、「こうやるぞ」、「ついてこい」というような人です。しかし、あるところは振って、メンバーに考えさせるのです。

このようにP氏は○氏の持論「トップダウンとボトムアップの融合」というものが臨機応変に行われている状況を語った。

[O氏のリーダーシップの持論]

表 7-1 O氏の研修前と研修後の持論の比較と学習の分類

研修時	研修後		
研修時のリーダーシップの持論 (theory-in-use)	学習の契機	鍵持論(K) (key theory-in-use)	持論形成・ 改訂の状況
①現状からの離脱 (T-1) ②長期的視点を持つ (T-2) ③少ない情報でも判断する (T-3) ④人事評価を公平にする (T-4) ⑤メンバー各人を大切にする (T-5)	他者との対話	①間違ってもいいから、経営の方向性を早く出す (K-1)	追加(T-3)
	他者との対話	②仕事の結果よりもやり方、人に興味を持つ (K-2)	追加(T-5)
	他者との対話	③トップダウンとボトムアップの融合 (K-3)	新規形成
	他者との対話	④新しいテーマに取り組んでメンバーを巻き込む (K-4)	新規形成

表 7-1 は、O 氏の研修前と研修後で持論がどのように改訂・新規形成されているかを整理し、それがどのような学習の契機と繋がっていたかを示したものである。研修後に O 氏は赤字の関連会社 X 社の社長として赴任し、矢継ぎ早に経営再建策を打ち出し、事業構造改革を進めて黒字転換を成し遂げた。更に中堅層の意欲的な人材を抜擢しながら新施策を打ち出して、X 社を優良会社へと発展させた。

O 氏が重視したもう一つの持論が「間違ってもいいから、経営の方向性を早く出す(K-1)」という持論である。これは、前述のコンサルタントとの対話をヒントとし、その後の経験にも基づいて考え出された持論である。大きな決断をするためには直観を重視し、早く意志決定することが大事である。データを集めることに時間をかけて、ビジネス・チャンスを逸しないようにすることが重要であると O 氏は語った。

「仕事の結果よりもやり方、人に興味を持つ(K-2)」は、新しい現場に赴任し、課題を早く掴み、意識の高い人材を見出すための持論である。仕事以外の会話からも、人材の持つ優れた点を見出すためのものである。

「トップダウンとボトムアップの融合(K-3)」は集団の中で誰かが損をするようなときに

はボトムアップではなくトップダウンで行う。現場の人のほうがわかる課題についてはボトムアップを重視するということである。「新しいテーマに取り組んでメンバーを巻き込む(K-4)」は、中堅層で意識の高いメンバーと対話を進める中で、新規に形成した持論である。新知識を実際の仕事の現場でどのように実践するかを中堅層の社員と対話し、思いきって問題意識の高い部下にチャレンジさせていくことで、組織を活性化させるというものである。

網掛けの部分は、鍵持論と対話がつながっている部分である。O氏の場合、人との対話によって持論を改訂・新規形成していた。O氏はコンサルタントの意見も先入観を持たないように聞いた。そして人と話す中から学ぶだけでなく読書家でもある。しかし、獲得した知識をそのまま使用するのではなく、自分の言葉に置き換えていた。

O氏のリーダーシップの持論の内容特性は、目の前の業務遂行と人とのコミュニケーションによる関係性の構築を重視しながら、結果的に赤字会社の黒字転換や、人材の抜擢と育成を行っている。目の前の短期的な課題解決を重視したリーダーシップを積みかさねながら、人材育成という長期的課題にも取り組んでいた。

〔O氏の学習モデル〕

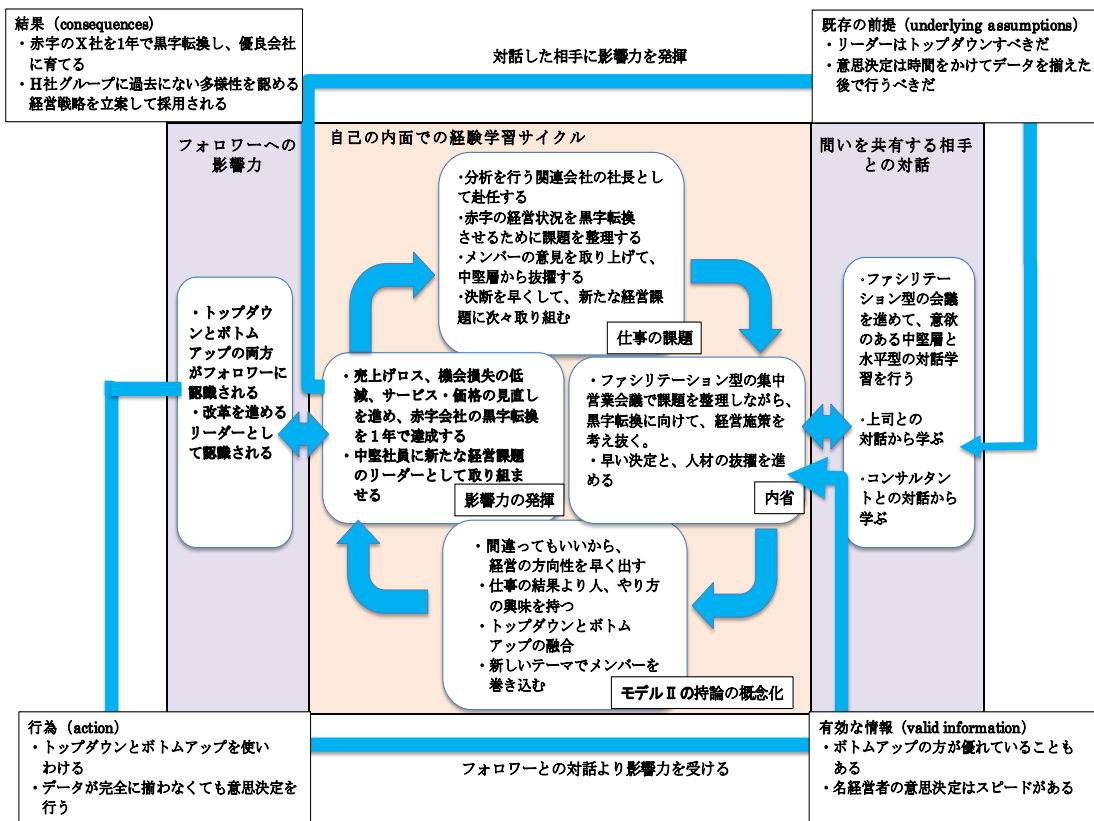


図 7-2 O氏の修正版経験学習モデル

図 7-2 は O 氏の語りを修正版経験学習モデルに当てはめ、O 氏にも確認したものである。O 氏は本研究で検討した事例の中でも最も対話によるダブル・ループ学習を進めていた事例と言っても良い。意思決定のスピードが速く、活動量の多いリーダーであり、同時に対話と内省が活発に行われ、担当した赤字会社の改善改革を着実に進めていた。

O 氏のリーダーシップの持論には、「重鎮だけではなく、中堅の意見を取りあげる」「トップダウンとボトムアップの融合」という持論がある。この持論形成に繋がる他者との対話について、かつての上司であり、H 社で常務まで務めた YM 氏の影響があったことを第 2 調査インタビューから認識することができた。YM 氏は O 氏に対して職制を越えて新しい仕事を指示し、O 氏はそれに刺激されて成果を生み出した。この YM 氏からの階層を越

えた対話によるモデルⅡの推論が、かつてはトップダウンを中心としていた O 氏に影響を与えている。

YM さんっていうと、常務までいきましたっけ。あの人は、組織というか、基本的にはルート無視でした。直接、私に尋ねてきました。こういうことをやってみないかとか。そういうのは、良かったと思います。自分にとっては。だから、実は、そういうので慣れ親しんでいったら、あまりにも上司の命令だけで動いている人たちを見ると「おもしろいやろうな」と思ってしまうのです。定型的な仕事を任せてもらったのではなくて、誰もやってないことを、これをやってみないかっていうので、やらせてもらえたのです。そういうことを言っでこられたことが多かったですね。そんな上司に若い頃出会えたのは大きいですね。その影響で自分も、こういうことをやるんだったらこの人と、この人で、力を合わせたらなんとかなるんじゃないかと考えてしまう。お互いに思い合えたらできるはずだと。専門性を肯定して信じてやれば本当にできるのです。

次に第 3 調査においては、筆者は「なぜあなたは、H 社で長いキャリアを積み重ねてきておられるにも関わらず、伝統的な H 社の価値観にとらわれないないで物事を見ることができるのですか。社外にある優れた専門知識や専門家から広く学ぼうとするその姿勢はいったいどこからくるのですか？」と以前から疑問に感じていたことをお聞きした。

それに対して O 氏はしばらく考えた後、それを可能とするような上司に節目、節目で出会えたことが大きいと語った。

今だったら例えば U(社長)さんの考え方もぶっ飛んでますから、実は。M(常務)もぶっ飛んでる。私はやっぱ上司に恵まれてます。ある意味。私だけの考えじゃそこまで行かないと思います。事業部におる時も、私の上司、I さんなんで

すけど全然みんなから人気ないんですけど考えだけはぶっ飛んでるんですよ。

私はその人のことすごいと自分はわかる。そんなこと考えてるんですか。それすごいっすねとか。面白いですよって。そういう感じで上司も既成概念にとらわれない人がいたのです。

ここではモデルⅡの持論改訂・形成を進めた部分について説明する。

○氏の対話によるモデルⅡの推論を活発にさせた相手は複数ある。赤字の関係会社で出会った意識の高い若手中堅層の社員たちであり、どのように経営を立て直していくのかを、問題を整理して、取り組んでいる。その組織の枠にとらわれないで仕事をすることを教えてくれたのは、H社の常務まで担当した元上司の存在があった。○氏はこの元上司より、公式組織の枠を越えて、本音で対話を重ねてアイデアを生み出していく仕事の進め方を学んだ。そこからトップダウンとボトムアップを融合させる経営スタイルを生み出している。

又、社内の知識だけではなく、外部コンサルタントからも啓発を受けて、スピードのある意思決定の姿勢を自らの経営のスタイルとしている。結果として○氏はX社の1年で黒字転換し、その後も優良企業に育てている。

○氏が関係会社X社を経営再建するにあたり、対話を重視し、有効な情報があれば次々と取り入れたことについて次のように語った。

全員面談もやりました。1人1時間ぐらい。それは自分の考えを述べるためにやったのではなくて、現場を知るためにやった。それは問題解決するためにやったというよりは、人に関心を持って聞いた。みんな一生懸命いろんなことを考えてるんだけど、全然同じ方向向いてないなということを感じた。そして、ものすごくセクショナリズムを感じた。結局全部署が共同でっていうよりも、部署の最適化をやり過ぎてるので、その部を越えてやるときにつて、誰か音頭取りがいるん

ですけど、その音頭取りの人も、音頭取ってるだけで、成果を求めようと思ってやっているような感じがしない。

トップダウンとボトムアップじゃないですけど、本当は、ややこしい話はこっちが決めたらいいと思うのです。けれど、各部署の方で決めることができるはずなのですよ。本当は、そういう構造になってないといかん。もっと普通に。だから、われわれも、自分たちが決めるっていわないで、どうしたらいいっていう問いかけをすればいいと思うんですね。どういのがいいと思うっていう言いかた。そうではなくて、どれがいいか決めるみたいな言い方が多いような気がしますね。リーダーシップっていうか。決めていくことがリーダーシップなのかと思います。どっちかいうたら、これは、決める、これは、決めないとかいう案件があつていいと思うのです。

《秘書室長から主力事業部長に赴任した U 氏の事例》

〔U 氏の事例の背景〕

〈最初の失敗の後、秘書室長、そして事業部長となり事業構造改革を進める(1 回目インタビュー)〉

U 氏は、最初にマーケティング部門でキャリアを積み、H 社の新規事業であったインスタント・ラーメンを扱う事業部の開発マネジャーを担当した。しかし、インスタント・ラーメンの開発と事業化は非常に難しかった。いわば暗黙知と特許の多い商品であり⁵⁰、先行する専門メーカーが強く、H 社にとって後発の新規事業であったこともあり、経営不振となり、やがて失敗となった。

その後 U 氏はその後秘書室長を担当することになる。U 氏のリーダーシップの持論形成は、まずキャリアの初期段階における新規事業の失敗の経験からスタートしている。

⁵⁰ 安藤(2002)は、インスタント・ラーメンの開発と事業化の難しさについて説明している。

その後、U氏は秘書室長時代に当時のH社のOZ社長(現会長)と上司部下の関係で真剣な対話を重ねている。それはH社の価値観にかなった活動をしているかどうかについて標榜するだけではなく、実行されるかどうかを一つひとつの事例にあてはめて問い直すということであった。

その他にも倫理的な判断軸の持ち方や、心を大事とするというOZ社長からのリーダーシップに対する考え方も対話のなかから啓発を受けた。変革型リーダー継承塾の研修で形成した持論は、その秘書室長の時代に作成されたものである。

その後、H社で一番、売り上げ利益の規模の大きい香辛事業部の事業部長を担当することとなった。この異動時にU氏は相当考えて取り組まなければならないと覚悟を固めた。売上利益を落としてはH社全体の経営を傾かせてしまうという大きなプレッシャーもあった。又、命令権のないところの関連部署のメンバーに動いてもらわなければ課題解決が進まない部署であった。この状況で形成されてきたのが、「共通の価値を大切にし、思いを大事にしてコーディネートしていく」という持論であった。

H社の経営理念を背景として顧客を喜ばせるところに共通の価値を見出して、意見の違いが生じてきても、同じ思いを持って仕事をしてもらおうというもので、大きな事業体の多数のフォロワーからの協力と理解を得ることができ、方向性を一つに導くことができるようになったとU氏は語った。

その後部門のメンバー、関連部署のメンバーと、一つひとつの問題について価値観を共有し、心を大事にしながら仕事を進めている。スパイスの部門でもライバル会社と十分な競争力をつけるほどの商品企画の仕組みづくりに成功している。

H社の経営理念を背景として顧客を喜ばせるところに共通の価値を見出して、意見の違いが生じてきても、同じ思いを持って仕事をしてもらおうというもので、直面している状況を問い直し、大きな事業体の多数のフォロワーからの協力と理解を得ることができ、方向性を一つに導くことができるようになったとU氏は語った。

その後部門のメンバー、関連部署のメンバーと、1つひとつの問題について価値観を共

有し、心を大事にしながら対話を進めている。担当中には、業績が低迷しているスパイス部門でライバル会社と十分な競争力をつけるほどの商品企画の仕組みづくりに成功している。

〈香辛事業部の改革(2 回目インタビュー)〉

U 氏は 2 回目のインタビューでは、香辛事業部という H 社中核事業部の事業部長から昇進していくつもの事業部の総責任者であるマーケティング本部長兼常務取締役役になっていた⁵¹。このインタビューでは対話が印象に残った上司として OZ 氏(会長)と、製品開発室長でマーケティングを教えてくれた HT 氏をあげた。

HT 氏とはいろいろあるんですけど、考え抜くっていうところを教えられました。本当によくいわれるんです。

おまえたちは 24 時間考えていなくっちゃいけないとか。室長補佐みたいな仕事を長くさせていただきとので、だからおまえが持って来た提案が駄目だとかそういうこといわれる立場じゃなくて、提案を集めておまえどう思うというふうに話できる立場でした。そういう意味で室長の HT さんの所見を見るチャンスもありましたし、俺もそう思うというところおっしゃったこともありました。

おれはこういうところが問題だってスパンとそういう内容見通す力なんかも、ハッと思うところありました。よくよく朝になると変わってるんです。夜中に考えたのでしょ。あのな、きのうのなって、きのうのこと全く忘れたように、あれな、ああしようみたいなこと話されて。きのうおっしゃったこと全然違いますってことしよっちゃゅうありました。この人帰る電車の中でも考えてるな。夜 1 杯飲

⁵¹ 本研究の調査後、平成 25 年 10 月 1 日付けで、H 社はグループ会社体制に移行した。U 氏は H 社グループの役員を兼務する形で、H 社グループの本流の食品事業会社、H 社の代表取締役社長に選出された。本研究の調査は、このような情報を得る前の段階で、U 氏を模範的リーダーとして選出していた。

んでるときか、お風呂入ってるときか、朝会社来るときか知らんけれど考えてるなって思って。そうしてこちらも一生懸命考えて話したのです。

HT氏は製品開発で上司だったが、対等に対話を重ねながら、一つひとつのテーマを観が抜くことの重要性を教えられた。HT氏と対話を重ねるうちに、U氏も勤務時間を忘れて、寝る時も仕事の問題を考え、明け方にアイデアを生み出すような経験もしていることを語っている。

〈H社の改革(3回目フォロワーへのインタビュー)〉

更に3回目のインタビューを依頼した際には、グループ会社制度に移行した後、H食品会社の代表取締役社長に就任していた。一部上場企業の社長に対して短期間の調整でアポイントを取ることは難しかった。しかし、フォロワーに対してインタビューを行い、近況について証言を得ることはできた。それはコミュニケーションを重視する姿勢が社長就任後も変わっていないということであった。

社長自ら現場を回り、その中でコミュニケーションを徹底して重視しながら、顧客基点に基づく課題を明確にして、改善改革に取り組んでいた。又、心を重視するリーダーシップについても、フォロワーの証言からは実感することが多い証言されている。

表 7-2 U氏の研修前と研修後の持論の比較と学習の分類

研修時	研修後		
研修時のリーダーシップの持論 (theory-in-use)	学習の契機	鍵持論(K) (key theory-in-use)	持論形成・改訂の状況
①現状認識力 (T-1) ②課題形成力 (T-2) ③実行力 (T-3) ④育成力 (T-4) ⑤高い倫理観 (T-5)	他者との対話	①共通の価値を示し、気持ちを大切に してコーディネートする (K-1)	追加
	他者との対話	②合理的な計画を示して、任せる (K-2)	新規形成
	他者との対話	③どうやって行うかの部分を大切に する (K-3)	新規形成

表 7-2 は、U 氏の研修前と研修後で持論がどのように改訂されているか整理し、それがどのような契機によるものかを示したものである。

研修後の上級管理者の立場となった後で、U 氏は、秘書室長の立場から H 社最大の収益部門である香辛事業部長として赴任し、ライバル会社との競争力向上のための関連部門を巻き込みながら、商品力強化のための仕組みづくりに成功している。

U 氏が対話によるモデルⅡの推論を行い、意味を追加している持論が「共通の価値を示し、気持ちを大切にしていってコーディネートする(K-1)」である。これは、秘書室長の時代に OZ 元社長から、H 社の企業理念である顧客視点を重視することについて事例ごとに対話を通じて考え、生み出したものである。U 氏は、H 社最大の収益部門である香辛事業部に異動してから、OZ 元社長の教えを自分の言葉に置き換え、意味を追加しているのがこの持論である。繰り返しこの持論を使用して、大きな事業部門のフォロワーに対して影響力を発揮している。

「合理的な計画を示し、任せる(K-2)」という持論は、部下達との対話から生み出した新規に形成した持論である。大きな組織では自分でできることには限界があり、たくさんの仕事を任せていかなければいけない。その際に合理性をよく検討した仕事の任せ方を意識することで、フォロワーのモチベーションが変わるということである。「どうやって行うかの部分を大切に(K-3)」もフォロワー集団との対話で形成されてきた持論である。部門間での摩擦が頻繁の生じる中で、ともすれば、後ろ向きな議論に陥りがちなところを、いかに前向きな問題解決に集中させるかを考え抜く中で生み出された持論である。

網掛けの部分は、鍵持論と影響の中心となる持論と対話によるモデルⅡの推論がつながっている部分である。U 氏の場合、対話によるモデルⅡの推論によって OZ 元社長から学んだ顧客基点に関する考え方を自分の言葉に置き換えて、現場の人と対話によるモデルⅡの推論を重ねて磨きぬいて影響力を高めている。

U 氏の成長の鍵となった「共通の価値を大切に、思いを大事にしてコーディネートし

ていく」という持論は、変革型リーダー継承塾の受講後に、香辛事業部長に昇格した時に生み出されている。刺激的な異動に対して正面から取り組んだことが新境地を生み出すきっかけとなった。

鍵持論が、刺激的な経験の中で生み出され、その後の飛躍的なリーダーシップの発揮に繋がっているケースである。U氏は商品企画、競合他社に対する競争戦略、ブランド戦略で方向性を生み出して行く時には、全てこの顧客を喜ばせるにはどうするべきかという価値観の議論からスタートした。

そうして意見の対立が生じやすい他部署とも同じ思いを持って仕事をすすめるように導いている。U氏の持論は、摩擦の生じやすい大きな部署の中であって、気持ちを大事にしたリーダーシップを心がけている。気持ちを一つにする上でH社の経営理念であるところの顧客を重視する姿勢をベースに問題解決を進めている。

1点目は、任せるってことです。任せるっていうことの裏側には、方向を示すということですね。それが1つですね。自分で実務をこなすっていうようなことは、当然限界があります。そういう多くの時間をこのカテゴリーに費やすっていう、他の部署をどうコーディネートできるかっていうのは、これが仕事上一番大事なことになると思います。そここのところをどういうふうに任していくのかっていうことですね。やはり、いろんな部署なり、当然、考えが合わないこともたくさんあります。そういうところでの、方向性を示していくっていうのでしょうかね。私のところは事業を推進しますが、指揮権があるわけではありません。そここのところを超えて、ベクトル合わせをして成果を出してくっていうことになります。けれども、それだけではなくて、やはり、コーディネートのスタイルみたいなものが大事です。違う意見であっても、どっかにまとめていかなくちゃいけない。それは、より合理的なものというのは大事なことですけど、どうもそれだけではないと。それぞれが一生懸命やっていることの尊重とか、普段からのコミュニケーションっていうんでしょうか。気持ちの伝え方、交

わり方みたいなものがあって運営していく。そういうようなことの中で、やはり仕事をそれぞれの部署に任せながら、それを最終的にできるだけ価値を高めたプランにしていく。どういうふうに成果を出していくのかっていうことの大切さみたいなもの。

2 点目は、このこととも少し関係ありますけど、気持ちの大切さ、心の大切さみたいなものではないでしょうか。やはり、多くの人に関わって、その中には感情のすれ違いとかあってたくさん生じます。やはり、気持ちを大切にしていますよっていうこと。俺たちはこういうために仕事してるんだよねっていうことを、できるだけ共有する。そういう意味での気持ち、心理、仕事を一緒にしていくときの思いですね。そんなものをできるだけそろえていかないといけない。それに沿ってやってくと。そうでないと、さっきいったように、いろんなフリクションが常にありますので、その度に、それも大事だしこっちも大事だということになる。気持ちを大切にすることは、もう少し共通の価値みたいなものを、そのところを示しながらやってく。それがさっきいったスタイルっていうことにもなっていくと思います。そういう、お互いに仕事をしていく共通の価値みたいなものを前提に、気持ちを大切にしていってコーディネートしていくことが大切です。

【フォロワーの証言】

U 氏のフォロワーである U・F 氏は、2007 年より同じ仕事を担当するようになった。2007 年は原材料費が高騰し、商品の値上げの問題が起こった。又、プライベートブランドをどのように構築していくかという問題も生じた。2011 年には東日本大震災に対応する問題もあった。U・F 氏は、このようなお客様に関わる問題が起きる度に、ギアチェンジするように集中的に問題解決に U 氏は問題解決に取り組んだと語った。問題の対処については、個人を非難することはまず無く、問題を共通の価値観に基づいて、どのように対応していくかということに集中した。そして、今までの上司の中で最も方針がぶれなかったと語った。

製品のクレームのことで、製品の品質も問題でお客様からご指摘受けるケースがありますよ。そういう問題があると、一気に変わる。メンバーにすぐ状況確認させるのです。トップであつたり、関係部署の長の動かし方だとか。グッとスピード上げてやられる。何というか、キーワードとしては、安定感っていうのがあります。私が一緒にご一緒した上司の中では、一番本質的な部分がぶれない。我々、メンバーを動かす。自分が責任を負うよっていう。基本的に自分が出っ張って、こうやれ、ああやれってやらせて責任ちゃんとみる。そしてギアの変え方ですよね。そういうギアの変え方が、たぶんお客様に関わる部分になったとき変わると思うのです。

【U氏の学習モデル】

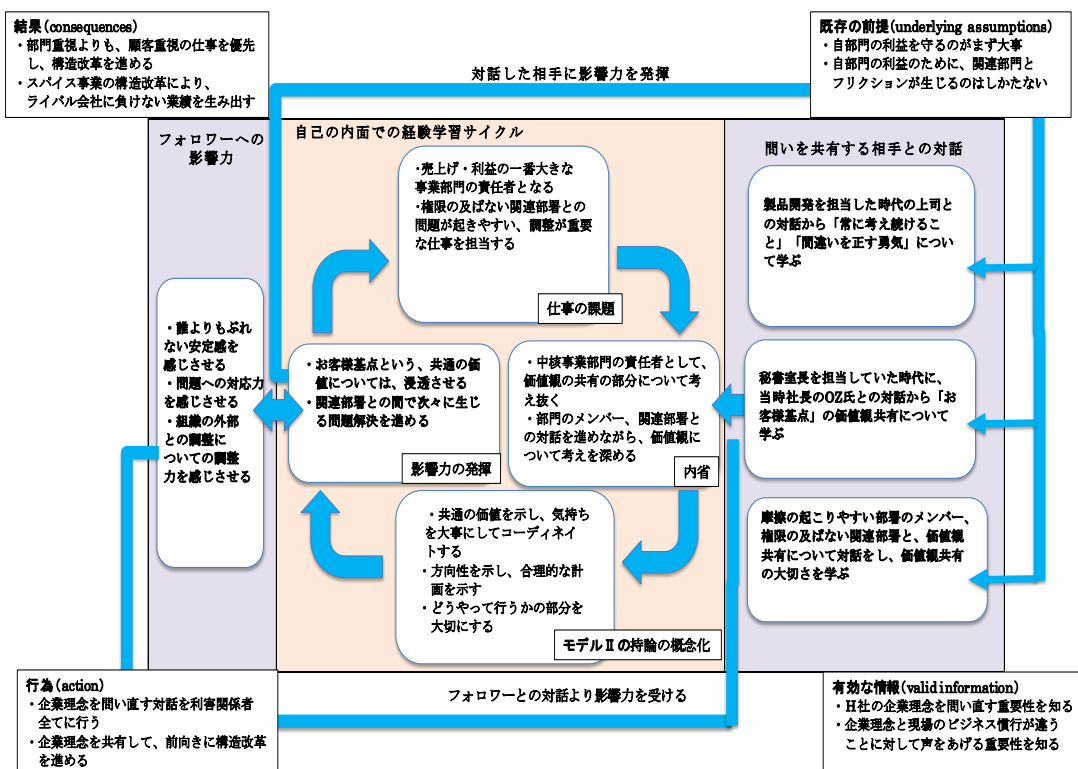


図 7-3 U氏の修正版経験学習モデル

図 7-3 は、U氏のリーダーシップの持論形成を通じた学習プロセスを図にしたもので

ある。

U氏はH社の企業価値を対話によるダブル・ループ学習を通じて具体事例を示しながら浸透させて、一つの方向に大きな組織を前進させている。

U氏は高い立場となればなるほど、お客様基点の価値観について現場との対話を重視し、全体を引っ張っていくことを行った。論理的に正しいというだけではなく、心を通い合わせることを大事にしたリーダーシップの重要性についても強調した。

U氏のリーダーシップに使用される持論の中心的なものとして、「共通の価値を示し、気持ちを大切にコーディネートする」がある。この共通の価値の部分が、お客様基点である。

この考え方こそ、秘書室長時代にH社の現会長で前社長あるOZ氏から指導を受けたものである。OZ氏の側で徹底的に教えられた。又、お客様基点の価値観からぶれた行動をとった先輩が叱られる姿を何度も見てことが学習となった。「心を大事にする」ということも、OZ氏の「頭、心、体」という、人は理屈だけでは動かないという指導を受けた。H社の中核事業部の事業部長として赴任してからは、OZ氏から得た人は理屈だけでは動かないという言葉は、具体的にはどういうことか、部下や関連部門のメンバーと対話を重ねる中で考え直して持論化している。その後、自ら事業部長となり、上級管理者として経験を重ねる中で、OZ氏から得た教えを自分の言葉に直して、持論を磨いている。それを更に継続的にOZ氏にフィードバックしながら対話を重ねて更なる学習を続けている。

結果として、商品力強化のための事業構造改革を実現すると共に、香辛事業部とその関連部門全体にH社の顧客視点の価値観を浸透させることに成功している。

中堅社員時代に直属の上司から得た学びを、研修後に異動して上級管理者となってから対話学習を通じて考え抜き、自分の言葉で持論を磨いているケースである。香辛事業部長を担当する中で、実践コミュニティである部下、関連部署との対話による学習によって考え抜き、持論を形成して影響力を発揮し、フォロワーにも最もぶれないリーダーシップとして認識されている。

部のメンバーに対しては定期的に話します。ラインで話してけばいいって話じゃないですけど、ダイレクトに話さないと伝わらないことですから、ダイレクトに話します。あとは、実際にいろんな開発テーマなり、そういうのが進行していきますので、そういうときに、意見の不一致が生じて進まない。そういうことってのはしょっちゅう起こる。ほとんど報告が上がってくる。そういうときに、どういう進め方なり、どういう考え方をするか提示します。それと、やっぱり、そういうことをベースにしながら、どう、普段コミュニケーションしていくのか。こっちから仕掛けると。こっちから話しようと考えています。

初めはやっぱり売り上げの維持なり利益の維持ができないと大変ていうような、そういう、当然プレッシャーは感じます。けれども、じゃ、どうすんのって話になったときには、自分でできないことの方が多過ぎるよねと。あるいは方向を示すっていうようなことをいったって、うーんと考えてはいつていうことじゃない。そこには議論があって、修正があってという、そういうことがありますよね。そういうものをどういうスタイルでやってけばいいのかねっていうところを考えるようになりました。より具体的なことがなかなかうまくできないっていうのは、昔から悩みではありました。摩擦があって、最後はこっちがいうんだからそうしてくれっていうようことで、押し切って仕事した経験もたくさんあります。最後はそうしなくちゃいけないこともありますけど、もっといいやり方っていうのはあるはずだと言っていた。それがより規模が大きくなってきたときに、よりしっかり考えないといけないというきっかけになりました。

実際には、セクションはそれぞれラインになってますから、そこには上司が居て、実際協力してくれるメンバーが居て、そこはダブルになってるわけです。われわれ食品事業部からのオーダーとか、方向の提示とか。それから、そのライン長

からの指示。そんなこといったって、おまえ、そういうのやっけても駄目なんじゃないの、みたいな感じで戻ってくるんですね。そこは、俺たちの仕事ってのは、お客さまにとっていいことをやっけてるのだって、そこでそんな議論したってしょうがないですけど。ただ、ごちゃごちゃもめて、どうにもなんないときに、少しそういう視点も入れて、本当はそうだったよなと問い。だったら、どういう打開の方法やら、方向の再模索の仕方なりあるんじゃないのか。そこはもう、超具体的な話なんですけど、そのプロセスなしに、いいからやらせろっていうような、それもあんまり良くない。

U 氏の対話によるダブル・ループ学習を進める相手は、H 社最大の事業部門である香辛事業部の全ての利害関係者である。香辛事業部は他部署との調整においてフリクションの生じやすいところである。U 氏は粘り強く関係先のメンバーと対話を重ねる中で H 社の企業価値について浸透させていった。そして、大きな事業部門部署が「顧客視点を重視して、顧客価値を高める」という方向を標榜するだけではなく、本当に向けるようなリーダーシップを発揮している。

《安全、品質、コストダウンについて大改革を推進した Z 氏の事例》

[Z 氏の事例の背景]

〈赤字の関連会社を立て直す(1 回目インタビュー)〉

Z 氏は、購買部門で 23 年間キャリアを積み重ねてきた。そこから、マーケティング、製品開発の部門を担当して、生産部門の責任者となった。自身の経験から異動経験がそれまでの仕事を客観的に見る視点を与え、新たな成長していく上で重要であることを痛感している。

Z 氏は、「自分は上司に育てられた」とはっきりと語った人物である。Z 氏は購買部門でキャリアを積みかさねてきたが、40 歳を過ぎた課長時代に目標達成に対して厳しい上司と

出合い、徹夜してもあきらめずに現場の改革を進める姿を見て、影響を受けた。Z氏は、この厳しい上司と対話を重ね、困難な現場の改革を進める中で学習を進め、持論を形成している。

その厳しかった上司はとにかく改革の実現への思いが強く、様々な困難を乗り越えて生産性向上やゼロ災害に向けた目標を掲げ、実際に改革を実現させ、Z氏を驚かせた。ある時、3割のコストダウンの目標を掲げ、そのために徹夜を伴う改善活動が行われた。それでもやり抜いて大きなコストダウンを実現した成果が、その後の大きな自信ともなっている。持論はこの購買時代に資材を担当し、改善活動をした時の経験をもとにして研修でまとめられている。

その後23年担当した購買部門からマーケティング部門から更に生産部門異動し、新しい部署で別の改革を検討する。異動先では、集中的に部下との面談を行い、対話を通じて思いを伝えと共に、改革すべき問題点を把握し、アイデアを交換しながら学習している。Z氏の「思いを重視する」「仕事は改革する」「あきらめない」という持論は、Z氏が異動先の生産部で大きな改革を進める上で、何度も使用した鍵持論である。異動経験を通じて持論の効果を繰り返し確かめているケースとなっている。そして、異動を通じて、成長できた自身の経験から、異動経験をさせること自体を人材育成の持論としている。

〈生産部門の改革(2回目インタビュー)〉

Z氏は第1調査の後、更に生産部門の改革を進めていくため、生産部門の200名のチームマネジャーと面談して対話を重ねている。同時にトップマネジメントのOZ(会長)、UK(社長)とも面談の結果をテーマにして対話を重ねて改革を更に前進させている。Z氏の「思いを重視する」「仕事は改革する」「あきらめない」という持論は、Z氏が生産部で大きな改革を進める上で、鍵持論であり、何度も使用している。異動経験による視野の変化がの経験から、異動を人材育成の方針として活用している。

〈H社生産部門の改革(3回目インタビュー)〉

Z氏は第2調査の後、更に生産部門の改革を進めて生産部門の生産性を高め、安全性も高めた。そして同じ思いで改革を更に全身させる後継リーダーを育成した。

Z氏は第三調査では専務取締役まで昇進していたが、それでも、一番影響を受けたのは過去に対話を重ねた上司であり、上司がもつ自分にはない部分を常に見ていたと語った。

僕はやっぱり、一番は上司です。同僚とか部下っていうのも、当然いろんなことをやってありますけど、上司です。上司でもタイプ違いがいっぱいあったということもあります。だから、本当はいろんな違いがあるということです。そりゃ本当に勢いだけの人もおれば、ロジカルな人もおれば、いろんなタイプです。変化球ばかり投げる人もおれば、直球ばかり投げる。そういう所、見ていますと、自分自身、そうか、そういう人と対話していると、そんな視点もあるな、みたいな所がでてくる。違う発想をするんですよ。

やっぱり、タイプが違ふと。その辺で、そうか、そういう視点もあるなというふうに思えるかどうかということなんやと思います。そういう違う視点が来たときに、一回、そうか、こういう考えもあるのかっていふうに考えられる。考えられる人と考えられない人、あまり受けつけないっていう人も中にはやっぱりいる。やっぱり、いろんなタイプの人が出て、その良さっていうのはみんな、違ふんですよ。だから、いうても伊達にそういう立場になってないっていうのは感じますよ、やっぱり。そういう所っていうのは、この人すごいなっていうふうに。自分にはないものを持ってる人がやっぱりあります。

[Z氏のリーダーシップの持論]

表 7-3 Z氏の研修前と研修後の持論の比較と学習の分類

研修時	研修後		
研修時のリーダーシップの持論 (theory-in-use)	学習の契機	鍵持論(K) (key theory-in-use)	持論形成・ 改訂の状況
①夢を描くこと (T-1) ②夢に向かって改革する (T-2) ③夢を諦めないこと (T-3) ④周りを巻き込むこと (T-4) ⑤裏表がない 公私のけじめ (T-5)	他者との対話	①思いを重視する。5年先のありたい姿を描く(K-1)	追加 (T-1)
	他者との対話	②仕事は改革して変えていくもの(K-2)	追加 (T-2)
	他者との対話	③一生懸命アイデアを考えながら、あきらめない(K-3)	追加 (T-3)
	他者との対話	④異動を通じ、人を育てる(K-4)	新規形成

表 7-3 は、Z 氏の研修前と研修後で持論がどのように改訂されているか整理し、それがどのような学習の契機によるものかを示したものである。

研修後に Z 氏は、1,300 名の従業員がいる生産部門の責任者として異動し、コストの大幅な低減を実現する構造改革や安全や品質の水準を大きく高める改善活動を進めている。

「思いを重視する。5 年～10 年先のありたい姿を描く」「仕事は改革して変えていくもの」「一生懸命アイデアを考えながら、あきらめない」という持論は、生産部門に異動して現場のリーダーたちと一斉面談を進めていく中で対話によって旧来の持論にプラスアルファの内容を加えて追加し、改訂しているものである。

「異動を通じ、その目的と役割を明らかにして人材を育成する」は、自身の異動を通じて上司との対話によるモデルⅡの推論の中で新規に形成している持論である。

網掛けの部分は、鍵持論と影響の中心となる持論と対話によるダブル・ループ学習につながっている部分である。Z 氏の場合、重要な持論を全て対話によるダブル・ループ学習によって意味の追加・新規形成していることがわかる。

大きな目標を掲げるとか、会社の売り上げなんぼするいうのもそうやと思いますけど。もう理屈じゃないですから。やっぱり、こんな姿にするんやっていう、その思い

の強さですね。それがやっぱり根本に流れているから、こういうような話になるのだと思います。そのころに、やっぱりいろんな今までの仕事のあり方みたいなもの、どんどん変えていくみたいなのがありました。

だから、今までの考えからしたら、なんか常識外れなことを言う。ちょっと常識外れのときは、3割減らす。人を3割減らすと。なんでか3割なのか。いやいや、生き残っていくためにも最低3割。そんな話でした。けれど、それを実現すると自信にもつながります。だからね。だから、みんなもそうだと思うのですよね、やっぱりこう苦勞してやって来て、それが報われたときの大きさっていうのはね。ええ。やっぱり。それはできないのもたくさんありますけども。できることっていうのは達成感を味わってもらえれば、これは違います。

Z氏は、購買部門で23年間キャリアを積み、そこから、マーケティング、製品開発の部門を担当して、その後1,300名の従業員が在籍する生産部門の責任者となった。

自身の経験から異動経験が仕事を客観的に見る視点を与え、成長していく上で重要であると語っている。Z氏は第1調査の後、更に生産部門の改革を前進させていくために、生産部門の200名のチームマネジャーと面談して対話を重ねている。同時にトップマネジメントのOZ(会長)、UK(社長)とも面談の結果をテーマにして対話を重ねて改革を更に前進させている。

Z氏の「思いを重視する」「仕事は改革する」「あきらめない」という持論は、Z氏が生産部で大きな改革を進める上で、鍵持論であり、何度も実践の中で実行されている持論である。異動経験による視野の変化がの経験から、異動を人材育成の方針として活用している。

Z氏のフォロワーZ-F氏の語りでは、Z氏がインタビューで強調していた5年から10年先の理想とする姿を描き、目的への思いを強く持つことで、絶対に妥協せずあきらめない姿勢は、真似のできないレベルであると語った。ゼロ災害活動、高年齢者の生産ラインで

の活動の問題、厳しい市場競争の中でのコストダウン推進の場面で影響を受けたと語った。

Z氏は、購買部門で23年間キャリアを積み重ねてきた。そこから、マーケティング、製品開発の部門を担当して、生産部門の責任者となった。自身の経験から異動経験がそれまでの仕事を客観的に見る視点を与え、新たな成長していく上で必要であることを痛感している。Z氏は購買部門でキャリアを積みかさねてきたが、40歳を過ぎた課長時代に厳しい上司と出会い、徹夜してもあきらめずに現場の改革を進める姿を見て、影響を受けた。Z氏は、この厳しい上司から指導を受け、困難な現場の改革を進める中で学習を進め、研修の中で具体的に持論を形成している。その上司はとにかく改革の実現への思いが強く、様々な困難を乗り越えて生産性向上やゼロ災害に向けた改革を実現させ、影響を受けた。ある時、3割のコストダウンの目標を掲げ、そのために徹夜を伴う改善活動が行われた。それでもやり抜いて大きなコストダウンを実現した成果が、その後の大きな自信ともなっている。持論はこの購買時代に資材を担当し、改善活動をした時の経験をもとにして研修でまとめられている。

Z氏の成長の鍵となった「思いを重視する。5年後のありたい姿を描く(K-1、F-1)」という持論は、資材部で3割以上のコストダウンを目標に掲げ、それを実際に実現した時の経験から生み出されている。Z氏の持論はその後、1,300名が在籍するH社の生産部門での事業構造改革に向けて、何度も繰り返し使用されており、変革型リーダーシップの内容特性を強く示している。

要は生産支援本部というのを改革するんだと。まあ、その改革するというときに、やっぱり風土ってあるんですね。この前にチームマネジャー以上200人ぐらい面談したんです。面談して、みんなと話して思いを聞いた。そこでやっぱり、生産部の風土みたいないうのは、こうみんな出てくるわけです。やっぱりその中に、決められたこと決められたとおりするという生産部として、地道

な活動を考えているんです。保守的であったり。アピールできてなかったり。人を悪く言ったり。いろんな風土的なものっていうのが今までの自分の育った環境とは違うんですね。トップ方針で変えろという話を受けてきていますので。改革を頭からしていこうと考えています。

ちょっとそういう意味では、今っていうか、みんながそういう意味ではどう思ってるかというのが少し心配です。1年ちょっと経ちましたが、どっちかといえはおもろくないなと思ってるやつも結構おるんじゃないかと気はします。ただ、そういう仲間、本部長とはもちろんそういう理解の中でやってます。工場長がどんな思いで同じような思いになってくれるか。ここが勝負かなと思ってます。

Z 氏の持論は上級管理者の立場として人材育成に向けられて、中間管理者に構造改革への思いを共有することに向けられている。そして、自身が人事異動を通じて視野の変化を経験して、新境地を生み出したことから、育成したい部下に対して積極的に人事異動を進めて視野を広げさせようとしている。このような人材育成を重視した持論の特性も認めることができる。

【フォロワーの証言】

Z-F 氏が Z 氏と共に仕事をするようになったのは、H 社の関東工場にいた時から SCM 本部⁵²に異動するまでである。方向性をはっきりと出すリーダーという印象を常に受けていた。Z 氏は、SCM 本部を担当するに当たり、H 社の経営トップと確認をした上で、当初から大きな改革を進めることを方針としていた。Z-F 氏とは、ゼロ災害の推進、高齢の社員が生産ラインに多い問題、コストの大幅な低減の問題を Z 氏と共に取り組んでいる。Z 氏は目的意識が明確で、強い思いがあり、常に緊張感を持っていると語った。特に課長以

⁵² H 社の全社的なサプライチェーン・マネジメントを総括している部署のことである。

上になったら仕事を変えていく役割が期待されて、目的の達成について妥協しない姿勢が印象に残っていると語った。

Z氏のフォロワーの語りでは、Z氏がインタビューで強調していた5年から10年先の理想とする姿を目的として追求する姿勢や、理想の実現に対してあきらめない姿勢が、ゼロ災害活動、55才以上の労働者の生産ラインでの活動の問題、価格競争で生き残るためのコストダウンの対応の場面で、フォロワーへの影響の中心的な部分として語られている。リーダーシップの中身としては、事業改革を志向した変革型リーダーシップである。カリスマ的な魅力で導く学説とは異なっている部分もあるが、理想とするビジョンについて思いを強く持って、リーダーの強い情熱によって導いていくリーダーシップの中身となっている。

印象として思っているのは、課長以上になったら仕事を変えるのだということ。今の仕事を否定するわけじゃなくて、それが本当に必要なのか、それが正しいのかっていう、仕事を変えるのが課長の役割だということです。より強く、仕事を変えるというキーワードっていうのが結構何回か出てくるのです。やっぱりリーダーとしての持論で、2つ目にZさんがおっしゃったのは、仕事を改革するのだっていうふうにおっしゃっているんですけど。その言葉というのはよく出てきます。私は時間軸がっていうか、先が見えてないせいなのか。室長の先を見ている時間というのはやっぱり随分先だなと。私はせいぜい2年から3年ぐらいしか見きれないけど。やっぱり随分先のことを読まれているなというふうに思うのです。やっぱり短くても5年ぐらい先をおっしゃるんです。私なんか下手すると明日どうしようかなみたいな。そんな感じです。とにかく変えるという思いが非常に強いです。あと、リーダーがこれでいいというふうに妥協すると、あきらめると、その時点でもう終わってしまうというのは、ものすごくおっしゃります。

自分は逆に、むしろそれで妥協してきたし、逃げていたかなと思っています。そこを Z さんに、自分はあきらめないよと。自分は妥協点を見いだすみたいなの。そんなところがあるんですけど。だけど、もともと自分が狙っていたところがそこではないとすれば、やっぱりリーダーとしてあきらめないというのは。それは言葉としては発するわけじゃないんですけど、ご自身の Z さんの行動レベルで感じます。会話の中で、他部署とのやり取りですとか。他の方との会話で。私はすぐ妥協点を見いだしちゃいますから。丸く収めようという人間なので。だから、あきらめないっていう、現状に満足しないというところに結びついていると思うんです。満足しないから、変えるということ。もしかしたら、僕が緩すぎるのかも知れないですよ。

Z 氏のフォロワー Z-F 氏の語りでは、Z 氏がインタビューで強調していた 5 年から 10 年先の理想とする姿を描き、目的への思いを強く持つことで、絶対に妥協せずあきらめない姿勢は、真似のできないレベルであると語った。ゼロ災害活動、高齢者の生産ラインでの活動の問題、厳しい市場競争の中でのコストダウン推進の場面で影響を受けたと語った。

[Z氏の学習モデル]

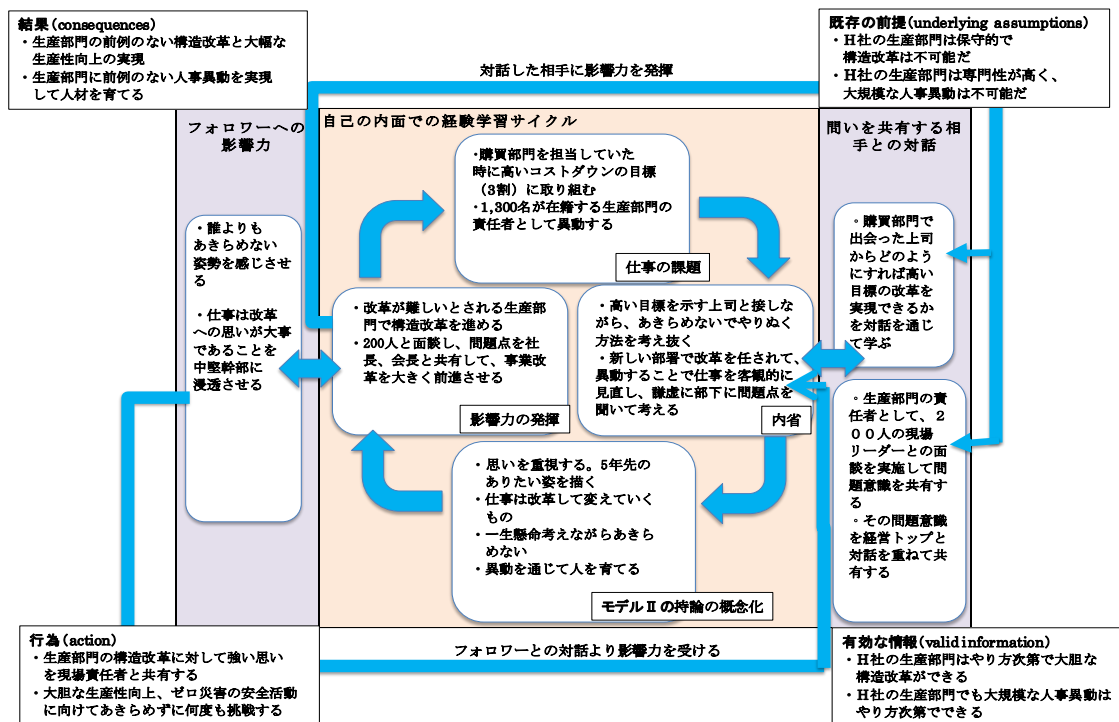


図 7-4 Z氏の経験学習モデル

図 7-4 は Z 氏のリーダーシップの修正版経験学習モデルを図にして示したものである。Z 氏は本研究で選出されたリーダーの中では、上司に育てられたことを最も強調した人物である。しかし、その一方で、出会った上司には個性の強い人物があり、その人物のここだけは素晴らしいという点を意識しながら対話を重ねていた。

Z 氏は購買担当時代のコストダウンに向けた改革や、その後の異動経験が学習の基点となっている。内省に影響を与えている他者としては 3 人を挙げた。

最も影響を受けたと感じる人物として購買時代に出会った上司を挙げた。その上司はとにかく改革への思い強く、あきらめないで改革に取り組む点について影響を受けた。3 割以上のコストダウンを掲げ、そのために徹夜を伴う仕事も行われたが、それでもやり抜いて実現したことが大きな自信ともなっている。「思いを重視する」「あきらめない」という持論は購買時代に資材を担当していたこの上司の下で対話を重ねて形成されている。その後の異動に伴って更にこれらの持論は実践されて磨かれている。後の 2 人は H 社のトップ

マネジメントである OZ 会長と UK 社長であり、前の東京での仕事の担当が 2 年で交代になったところで、異動先での役割を明確に示し、対話を重ねたことである。生産部門の課題と改革の目的について、すぐに 200 人のチームマネジャーとの面談を進め、現場で生じている課題を、実践コミュニティとの対話による学習を重ねた。その結果の報告を聞くことで OZ 会長と UK 社長も、最新の生産現場の課題について現状認識することとなり、対話を重ねる中で改革の問題点を克服していく方法を共に考え抜いている。

ここからわかる Z 氏の対話によるモデルⅡの推論を進める相手は、まずは改革の実現を最後まで諦めない姿勢を、身をもって教えてくれた元上司である。そして、生産部門の責任者として異動した後は、生産部門のチームマネジャーたち 200 名との対話である。そして、改革の中身についてはトップマネジメントである OZ(会長)と UK(社長)とも対話を重ねて問題点について考え抜いている。

1,300 人いると、1,300 人の現場で働いてる人たちの思いっていうのがあります。面談の中でも OZ(会長)とか、UK(社長)にはいいましたが、工場現場の人に全員に同じように分かってもらうのは、たぶん一番難しいと思いますよって。本社なんか、それなりに集まれるんですよ。工場現場は集まりません。これは難しいんですよ。みんな朝の、8 時間ごとで 3 交代で回ってるでしょ。みんな集まれなんて、集められませんよ、まず。生産が止まりますから。そういう意味では、同じ思いで伝えていくというのが難しさが生産部ですね。

チームマネジャー以上との面談をやったんです。全員、200 人ぐらいです。200 人面談やったて話したんですよって言ったら、それをやったときの話を聞かせてもらおうかと OZ(会長)が一発目に来たんですよ。それで話したんです。OZ(会長)は「おまえ良かっただろう、俺が聞くと言ったから整理できただろう」。ほんとにこのおじさんはや役者だなと思ったけれども。それを UK(社長)にも話して。それ

を来た年の、200 人ぐらい面談した後の話で、生産部っていうのはこんなところがいけないんだとか。そういうような話をして。こんなふうにしたいというのを聞いてくれたんです。OZ(会長)にも話して、UK(社長)にも話を聞いてもらって、その方向で行けよということでした。それで進めていって、次の年に、UK(社長)がまた聞かせてくれって言ったんです。だから 2 年目に、今のがどう変わっていったかと、もう 1 回聞かせてくれと言ったんです。今年もあるのかなと思ったら、今年はないです。第 4 次(中期経営計画)とか何かで見えてきたということかも分かりませんが。そういう意味合いで、後押ししてもらって、そんなことが一つは今の僕の原動力になっているというのがあります。

Z 氏は現場のリーダーたちと改革実現に向けた思いを共有し、徹底して諦めない姿勢で取り組んでいる。その結果として、3 割以上のコストダウンや安全、品質の大幅な向上を実現に導いている。そして、難しいとされた H 社生産部門で育成を目的とした戦略的な人事異動を進め、風土改革を進めている。

第 4 節 対話によるダブル・ループ学習を活性化するリーダーのコンピテンシー

本節では対話によるダブル・ループ学習を活性化している要因として、各ケース間を比較して、本研究で選出したリーダーの特徴としてのコンピテンシー⁵³ (competency) について分析した。

第 2 調査分析の各ケースのインタビュー・データを比較して分析したところ、表 7-4 のように、リーダーのコンピテンシーとして「対人開放性」「思考持続性」「目的明確性」が抽出された。これらの主カテゴリーとして 3 つの志向性は、本研究で選出したケースのリーダー全員に共通していた。以下はそれぞれの学習の促進要因の内容について説明したい。

⁵³ 本研究におけるコンピテンシーとは「対話によるダブル・ループ学習を、安定して長期にわたって活性化させ、優れたリーダーシップによる業績を導く個人の特性」である。コンピテンシーの定義は様々で提唱者の数だけある。しかし、成果につながるその人の顕在的な特徴を指す(金井・高橋,2004)という共通点に基づき、本研究の研究の目的に即して定義づけを行った。

表 7-4 対話によるダブル・ループ学習を活性化するリーダーのコンピテンシー

カテゴリー	サブカテゴリー
対人開放性	怖れられている人とも、自分が不足している点を省みて接する 全方位的に、どのような相手でも問題解決のための対話を行う 参画意識を共有し、改革に異論のある人と対話を重ねる 一人一人に関心を持ち対話を大事にする 専門性や尊敬できるところを見つけて対話する 価値観共有の前提としてまず、話をしてもらい、話をよく聞く 厳しいと人物の、ここだけは素晴らしいと思う点を自分に生かす
思考持続性	なぜを何度も繰り返し、計画や施策の詳細までを固める どのような問題から逃げないことで、追い込んで考え抜く 相手が納得していない姿を省みて、何度も考え直す 仕事以外の時間も、対話・読書しながら仕事に照らし合わせて考える 24時間考え抜く 日常的に一生懸命考え続けてアイデアを出す
目的明確性	何のための改革かを振り返る 相手と共有する目的に立ち返り、状況から逃げない 回り道しても、最後に目的を見失わない 目的のやりがい共有し、会話の質を変えていく 企業目的を共有することで、意見対立も力にする 夢や思いを共有して、諦めない

表 7-4 は、対話によるダブル・ループ学習を活性化するリーダーのコンピテンシーをカテゴリー化した「対人開放性」「思考持続性」「目的明確性」について整理したものである。その内容について以下の通りである。表 7-4 の表のサブカテゴリーの部分には、本研究で選出したケースのリーダーが示した状況を示した。

(1)対人開放性

対人開放性とは、対話によるダブル・ループ学習を行う際に、オープンな姿勢を持ち、相手が持つ、自分にはない長所を尊重し、過去の経験や現在の持論にとらわれずに積極的に人に接しようとする志向性である。

本研究で扱う分析対象は、部長職から役員の階層にある上級管理者である。仕事経験も

豊富で、過去の業績も十分あり、研修で一度まとめた既成の持論を有しているリーダーたちである。過去の持論を至上のものとして、他者の意見を取り下げるということもありえるほどの業績があった。しかし、対話によるダブル・ループ学習を行う際には、相手が持つ、自分にはない長所を尊重し、過去の経験や持論にとらわれず、常にオープンな姿勢で学ぼうとしていた。

(2)思考持続性

思考持続性は、対話によって得られた情報に基づき、問題に対して結論に至るまで内省を続ける徹底性や、持論形成や改訂を成し遂げるまでの集中力の維持のことである。

勤務時間というものを越えて、問題解決にむけて懸命に考え続ける姿勢である。対話をして相手の考えを自分の言葉にして、建設的相互作用によって自分なりの理解を育んで持論形成・改訂まで至るには思考の徹底性があった。

対話によるダブル・ループ学習をしても、それが新たな持論形成や持論改訂にまで言語化されるリーダーと、そこまで進まないリーダーの違いがある。それは思考が中途半端な状態で止まるのではなく、持論の形成や改訂という結論や確信に至るまで、勤務時間を忘れて持続的に内省を繰り返す徹底性や懸命に考える姿勢に違いがあった。

(3)目的明確性

目的明確性は、大きな目的がはっきりとしていることで困難な状況に直面しても、なんとかして打開しようと周囲に働きかけ、根本から問題を問い直し、リーダーシップ行動を最後まで諦めないことである。

結果として様々な困難に直面し、普通であれば、逃げて諦めてしまう場面でも、最後の努力を重ねてやり抜く特性があった。あるいは、不透明な見通ししか持てない中でも、目

的に立ち戻り、大胆な意志決定を行い、リスクを取る姿勢があった。逃げないでなんとか問題解決に向けて打開しようとする中から従来にない発想を生み出していた。

本研究で選出したケースのリーダーたちは全員経営上の厳しい問題解決に挑戦していた。そして、困難な状況や意志決定の場面に遭遇するたびに、目的に立ち返り、思いを強くして、逃げることなくリーダーシップ行動を発揮し続けた。それはフォロワーの証言からもはっきりと確認することができた。

対話によってダブル・ループ学習を行うということは、ある意味状況が行き詰っており、周囲に働きかけ、既成概念を問い直してでも、なんとか打開していこうとしているということである。

その際に、目的を諦めて逃げてしまうとそこで懸命に周囲に働きかけをしてダブル・ループ学習をやりとげようとしなくなってしまう。結果として持論も改訂・新規形成されず、成長にもつながらない。本研究で選出したリーダーたちは目的に対して逃げず、諦めない特性を有していた。

これらのコンピテンシーはリーダーシップを実践している行為者と研究者の対話であるインタビュー・データより得られたものであり、一般化を意図しない。あくまで C 社、H 社の中で選抜されたリーダーのケースと、第 2 調査で各社 3 名、計 6 名の本研究で選出し、第 3 調査では更に H 社の 3 名に絞って検証したリーダーのコンピテンシーを示している。本研究の結果は、一般化を進めていく上では、制限があるということを認識しなければならない。

表 7-5 シングル・ループ学習とダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーのコンピテンシーに関する比較

		シングル・ループ学習の傾向が強いリーダー	ダブル・ループ学習の傾向が強いリーダー
リーダーのコンピテンシーについて	対人開放性	主に直属の部下や特定の集団との対話が中心となる	組織の全方位に向けて対話を行っている。個人であれば、個性的で恐れられている人物を相手とする。組織であれば低迷している事業、摩擦の絶えない部署を相手とする
	思考持続性	勤務時間中の思考が中心となる	余暇、移動中、深夜を問わず、懸命に考え続ける。納得いくまで自分の言葉で理解しようとする
	目的明確性	主に短期的な課題解決が中心となる	中長期の目的が明確である。そのため最後まであきらめずに努力を重ねる。困難な課題に直面して逃げない。目的を明確にしているため大きな決断を瞬時に行う

表 7-5 は、本研究で選出されたダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーと、シングル・ループ学習の傾向の強いリーダーの学習の、「対人開放性」「思考持続性」「目的明確性」の3つのコンピテンシーについて比較を示したものである。3つのコンピテンシーについて、本研究で選出されたリーダーのケースとそれ以外のリーダーを比べてみると、その水準の違いわかる。

まず、対人開放性については、持論の概念化のプロセス、持論の使用についても、組織の全方位に向けて非常にオープンな状況の中で、対話によって外部影響力を受けながら行われている。また対話の相手は社内で恐れられている人物であったり、赤字に悩む課題の多い組織のメンバーであったりした。つまり、対話しにくい相手であっても問題解決のために積極的に対話を進めていた。

次に思考持続性についても、本研究で選出されたリーダーとそれ以外のリーダーでは、その水準に違いが認められる。仕事時間も余暇の時間も関係なく、懸命に思考を続けようと努力している。又、学習して得られた情報を納得できるまで、自分の言葉で消化できるようにしようとしている。そこまで懸命に仕事上の課題について考え抜かなければ、なかなか持論に確信を持ち、アイデアを生み出すことはできないということを語った。

目的明確性については、本研究で選出されたリーダーたちは、それ以外のリーダーたちと比べて、中長期の目的の正しさについての確信が強く、リーダーシップ行動が困難に直面し、挫折しそうになった時に、その意識の高さが何度も発揮されている。目的に対して「諦めない」「絶対に逃げない」という姿勢についてはフォロワーの証言にはっきりと表れていた。状況に行き詰まり、諦めず、逃げないで、なんとかしようとする中で対話によるダブル・ループ学習を活性化させていた。

第5節 考察

第1項 メタレベルの修正版経験学習モデル

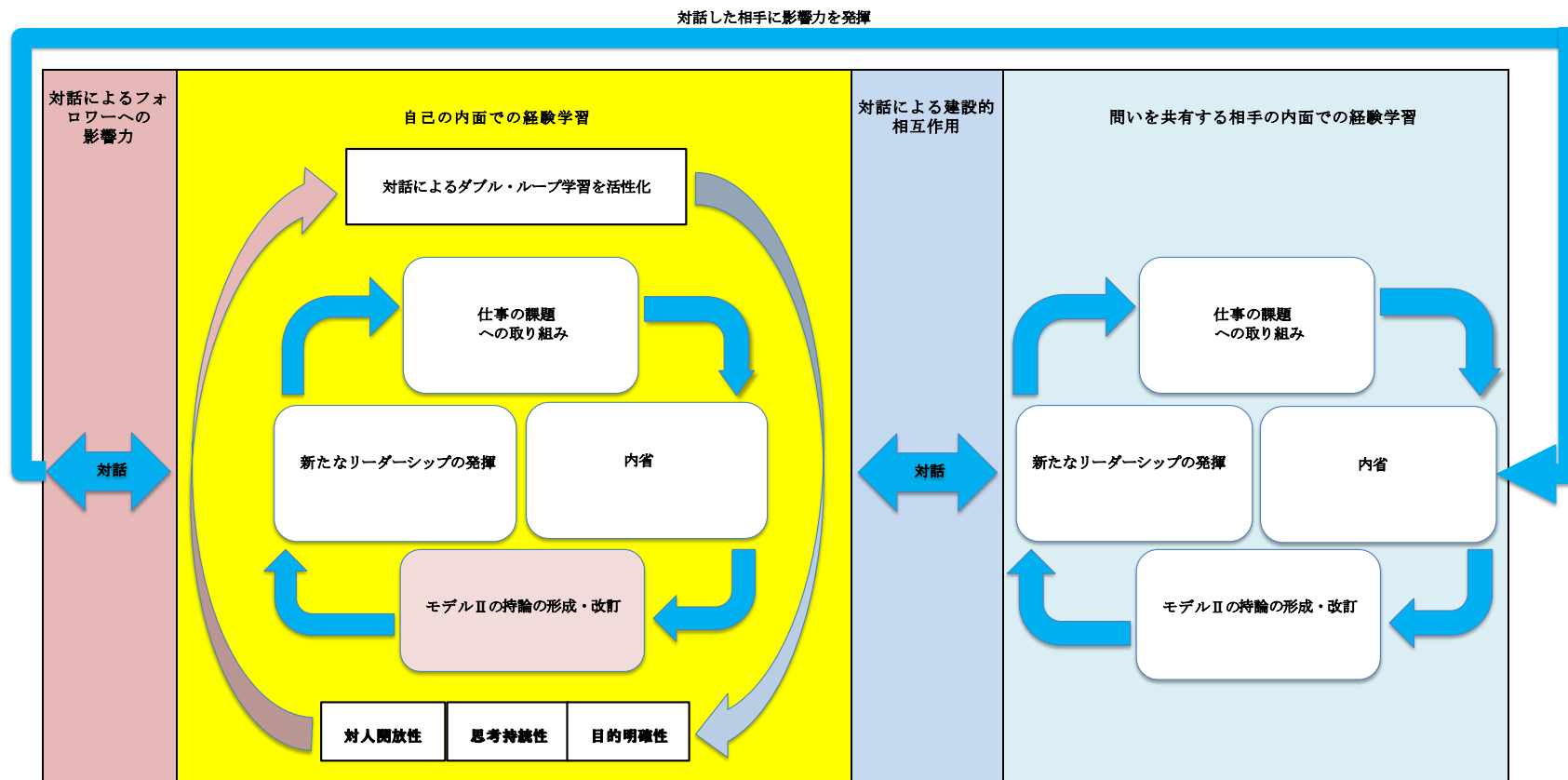


図 7-5 メタレベルの修正版経験学習モデル(学習の対象と影響力発揮の対象が同じ人の場合)

図 7-5 は、これまで第 3 研究項目までの結果から確認してきたリーダーの学習についての現象を説明するためのメタレベルの修正版経験学習モデル図である。

基本図と異なる点は、1 点目として、対話を進めている相手も共に学び、相互内省を進めていることを、2 つのサイクル・モデルが示している。対話によるモデルⅡの推論は相手も内省しながら、共に学びながら行っているものであり、メタレベルのプロセス図の中に示した。

2 点目として、「対人開放性」「思考持続性」「目的明確性」について、リーダーの学習プロセスを活性化するコンピテンシーとして取り入れていることである。

対人開放性は、オープンな姿勢を持ち、相手が持つ、自分にはない長所を尊重し、過去の経験や現在の持論にとらわれずに積極的に人に接しようとする志向性である。

思考持続性は、対話によって得られた情報に基づき、問題に対して結論に至るまで内省を続ける徹底性や、持論形成や改訂を成し遂げるまでの集中力の維持のことである。貴重な経験や対話をして、その機会を自分の言葉で消化吸収できるかどうかは、この思考持続性にかかっている。中途半端な思考では内省が概念化されず、自らの持論は形成されない。妥協することなく粘り強く考え抜くことで、内省したことが概念化されて、持論の言語化に繋がる。

目的明確性は、目的明確性は、大きな目的がはっきりとしていることで困難な状況に直面しても、なんとかして打開しようと周囲に働きかけ、根本から問題を問い直し、リーダーシップ行動を最後まで諦めないことである。

このコンピテンシーが、学習プロセスを実践していく上での活性化要因となっている。

3 点目として、リーダーが対話と内省を通して発揮した影響力は、対話をしている相手にも及ぶことを、作図の外側に展開する矢印は示している。対話をしてアイデアを生み出しながら、対話の相手にも影響力を発揮して、共に問題解決を成し遂げて、更なる相互内省を進めているのである。

本研究で示す学習プロセスは、Kolb(1984)の経験学習モデルとは異なっている。それ

は、課題関連の経験と対人関連の経験に分離しているところである。

この理由は、課題関連の経験と対人関連の経験による学習が同時並行で行われている実情に対して、研究者の判断でどちらかに分類しないためである。そうすることで、全てのケース分析において他者からの学習状況を分析し、既存の経験学習モデルの課題である他者との相互作用の検討不足を補った。そして、対人関連の学習要因の中にある対話によるモデルⅡの推論の分析を捨象させることなく検討することを可能とした。

修正版経験学習モデルの入口の段階には、仕事の課題に対する取り組みがある。同時並行で、仕事の課題をテーマとして、他者との対話によるモデルⅡの推論が行われる。次に対話を通じて、アイデアが触発されて内省が活性化される。内省の結果概念化されるのが持論である。そして持論形成・改訂を通じて、言語化が進み、フォロワーに対するリーダーシップ行動が発揮される。

持論が言語化されているからこそ、暗黙の行動原理が自覚されて、リーダーシップ行動が研ぎ澄まされる。フォロワーにも効率的に伝えることができる。リーダーシップ行動は成功することもあるれば、新たな課題を残すこともある。そして、フォロワーとの対話を通じて、新たな課題をテーマに次の学習に向かってプロセスは持続される。その際も、リーダーシップの持論が言語化されて自覚されているからこそ、他者との対話が効率的に行われ、促進される。そして対話は更なる内省の活性化を生み出し、サイクル・モデルが繰り返される中で持論は改訂・新規形成され、より効果的なリーダーシップの発揮に繋がる。

更に、この学習プロセスを精緻に表すと図 7-6 のメタレベルの概念図となる。

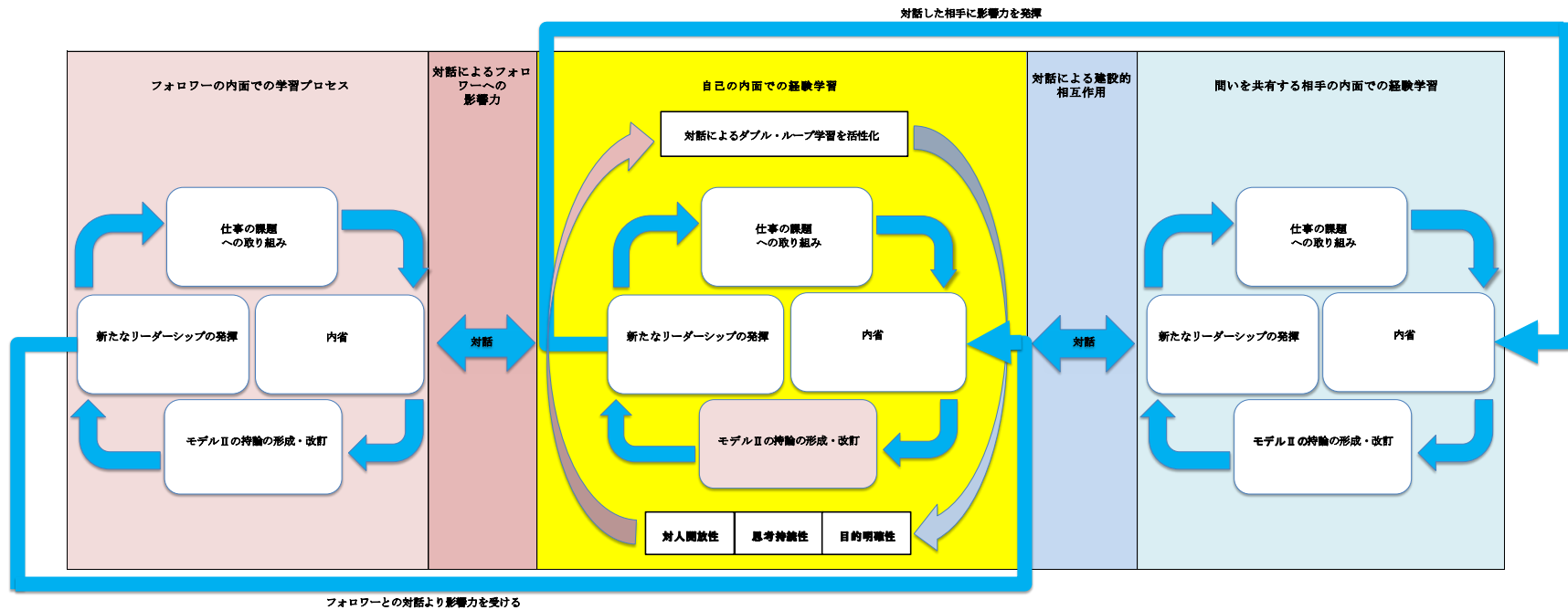


図 7-6 メタレベルの修正版経験学習モデル(学習の対象と影響力発揮の対象が違う人がある場合)

図 7-6 は、2 つ目のメタレベルの修正版経験学習モデルの図である。1 つ目のパターンは、図 7-5 の様に対話によるモデルⅡの推論をしている同じ人物・集団に対して、そのまま影響力を発揮するケースである。図 7-6 が図 7-5 と異なるのは、第 3 者のフォロワー集団にも影響力を発揮している部分である。そしてフォロワーとも相互に内省が触発され、学習を進める。そこからフィードバックを受けて、更なる学習に繋げる。そのことをフォロワーからリーダーへの外側の矢印は示している。フォロワーがリーダーの持論を納得できなかった反応から、リーダーが新たな内省を始めている状況や、フォロワーとの対話の中で示された問題点をリーダーが検討し、新たな学習を進めている状況を示している。

第 8 章 結論

第 1 節 本研究の発見事実

前章までリーダーシップの持論形成・改訂がどのように行われるのかについて事例を見ながら検討してきた。そのメカニズムの全てを解明できたわけではない。しかし、リーダーシップの持論形成・改訂するための要因の一端を明らかにすることはできたと思う。

本節においては、理論的貢献と実践的含意の考察を述べる前に、まずこれまで述べてきた主要な発見事実についてまとめる。

第 1 項 リーダーシップの持論形成・改訂のパターンの発見

本研究ではリーダーシップの持論は複数のパターンをもって改訂・新規形成されていくことを追跡調査の中から見出した。その分類には「強化」「使用度の低下」「追加」「置き換え」「新規形成」があった。

これらは、これまでブラックボックスの状態にあった実際に持論を形成しているリーダーの持論形成と改訂のパターンを明らかにした。このパターンは今後の持論を通じたリーダーシップ開発を検討していく上で、改訂後の姿について分析上の拠り所を提示するものである。この持論形成・改訂のパターンは長期にわたる追跡調査を通じて検討しなければ見出せないものであり、価値を有する。

さらに本研究では持論の改訂と新規形成を分析していくなかで、リーダーシップの鍵持論を見出した。一人ひとりのリーダーが一度むける経験に基づいて 10 個程度の持論を研修時に形成しているにもかかわらず、具体的にリーダーシップのキーイベントを伴わせて成長の鍵として実践していることを発言し、フォロワーも証言した改訂後の持論は 3 つから 5 つに絞られた。キャリアの一時点だけで通用する持論とは違う、中・長期でキャリア全般を貫いて成長の鍵となる持論があることを見出した。

鍵持論の発見やそのリーダーシップ開発及び組織変革に対する連続的な使用の状況についても、長期の追跡調査を踏まえなければ見出せなかったものであり、本研究の成果とするところである。

第2項 「対話によるダブル・ループ学習」の発見

本研究はリーダーシップの持論形成・改訂に関する分析に資するようにと C 社、H 社のリーダーの学習について、ダブル・ループ学習の基準を設定し、基準にかなうリーダーとそれ以外のリーダーを比較する分析を行った。その結果、ダブル・ループ学習を進めるリーダーの特徴として「対話によるダブル・ループ学習」の存在を見出した。

対話によるダブル・ループ学習はリーダー個人が主体的に他者との建設的相互作用を通じて学ぶという利点を有しており、発見の意義は大きい。

共通の問いを持つ相手と対話によりアイデアを触発させながら問題解決を進める。対話により、相互に内省を支援しあうことでよりよい考え方を見出そうとする姿を発見した。

そして対話を通じて一人では言語化できていない部分も言語化が促進され、問題に対する理解度を深めていた。結果として既存のビジネス習慣では思いもよらない手法によってリーダーシップを発揮して組織変革を導いていた。

このような対話によるダブル・ループ学習を発見したことも本研究の成果とする部分である。

第3項 ダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーのコンピテンシーの発見

本研究で選出したダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーのコンピテンシーについて分析を進めた。その結果として、「対人開放性」「思考持続性」「目的明確性」という対話によるダブル・ループ学習を活性化させている 3 つのコンピテンシーが示され

た。

これまでダブル・ループ学習を行いうるリーダーの特徴については不明であった。

特徴としてのコンピテンシーを掴んだことで対話によるダブル・ループ学習を活性化するための主たる要因を識別していくことができる。

そしてこの3つのコンピテンシーも反映しながら、本研究においては、C社H社の組織変革に関連して経験学習モデルを修正して精緻化し、研究者である筆者の2次的構成概念を行為者のリーダーに確認した。その結果選出したリーダーからの支持が得られた。この3つのコンピテンシーも踏むめた総括的な修正版の経験学習モデルは2回目と3回目のインタビューで行為者に確認した。それぞれのイベントを経験学習モデルの各ステージに当てはめながら、違和感がないことを複数回確認した。各リーダーより、インタビュー後に、「腑に落ちた」という納得感のある言葉を頂くことができた。このことも先行研究の経験学習モデルのあり方について課題を提示する、本研究の成果とする部分である。

第2節 本研究の理論的貢献

第1項 対話によるダブル・ループ学習の発見による、リーダー個人のダブル・ループ学習のプロセス説明

リーダーシップの持論形成及び改訂に関する本研究の主たる理論的貢献として、これまで先行研究では実質的に組織学習論の文脈でしか継承されてこなかったダブル・ループ学習の研究を、リーダー個人に焦点を当て、対話が果たす役割について比較ケース・スタディを用いながら見出した点をあげたい。

本研究はダブル・ループ学習が組織学習論の先行研究の中では専門家の介入によって受動的に行われることが提示されてきたのに対し、リーダー個人の事例では、個人が能動的に対話を行い、効果的に組織変革に導く姿を発見した。

先行研究において Schön (1983)は自己対話や内省することによって持論は形成されるとした。Kolb (1984)も、持論は経験を内省することで概念化されると説明していた。又、リーダーシップ開発論においても経験が 7 割、薫陶が 2 割、研修が 1 割の効用があると説明されており、薫陶と呼ばれる他者からの学習が決して無視されてきたわけではなかったが、低い割合で扱われていた。

しかしながら、これをモデルⅡの推論と持論形成・改訂の分析結果と照らし合わせてみると、建設的相互作用、言語化の進展、既存の前提を問い直すという観点でも、他者との対話が極めて重要なプロセスであることが明らかとなった。つまり、ダブル・ループ学習の基準に適合するリーダーと適合しないリーダーとを比較し、言語化されている持論の変化を確認する中で他者との対話の重要性が可視化されたのである。

対話によるダブル・ループ学習には、先行研究で提示されている介入によるダブル・ループ学習にはない様々な利点があると考えられる。

第 1 に、介入によって行われるダブル・ループ学習は、一方的に進められる分、受け身である。専門家が継続的な介入を進めない限りは、一時的な効果になり、もとの姿にもどる可能性もある。それと異なり、「対話によるダブル・ループ学習」は主体的な形で推進される。主体的にダブル・ループ学習を進めるリーダーが存在している限り、組織変革が持続的に行われるところに利点がある。

第 2 に、介入により他者にアイデアを一方的に提示し、持論を変えさせようとする方法は、根本からの納得が得られないことも予想される。しかし、対話によるダブル・ループ学習は、対話によって建設的に持論形成・改訂を行う。受け身ではなく、相互の主体的なダブル・ループ学習が行われることによって自発的で自然な持論の改訂と新規形成を、納得感を持ちながら促進される点で利点がある。

第 3 に、介入を通じたダブル・ループ学習と違い、一方的に進めていくのではなく、対話によってお互いに内省支援し、アイデアを触発し、建設的相互作用によって理解を深めながら進めていくため、学習と変革行動をとみなわせやすい。選出したリーダ

ーたちは対話を通じて円滑に組織変革を伴わせていた。

このような先行研究の提示されているダブル・ループ学習にはない、さまざまな利点を持つ対話によるダブル・ループ学習を提示したことは本研究の理論的な貢献とする部分である⁵⁴。

また対話によるダブル・ループ学習を活性化するものとして本研究ではダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーのコンピテンシーを抽出した。先行研究のダブル・ループ学習の研究においては、その活性化を進めるための各人のコンピテンシーについては検討できていないところを提示したことで意義を有する。

なぜそのリーダーは対話によるダブル・ループ学習が活性化できるのか。その特徴を掴んだことで、今後の研究において、対話によるダブル・ループ学習を進めるリーダー個人の傾向を掴むことができる。

尚、持論形成・改訂に対して対話が果たす役割を見出したことについては理論的には波及的効果もあるものと考ええる。

それは持論形成・改訂の連鎖や内省を中心とした経験学習モデルの連鎖についても方向性を提示したということである。

先行研究の経験学習モデルでは持論形成・改訂は一人ひとりの個人作業として自己完結する姿が色濃く提示されていた。しかし、対話が行われてこそ他者の内省も刺激し、自己の内省も刺激され、持論形成・改訂が連鎖する可能性を持つということである。

例えば Conger and Fulmer(2003)はリーダー人材が昇進していく各ステージの役職にはどのような要件や学習が必要かを示し、Charan et al. (2001)も、組織上の役職ご

⁵⁴ 介入によるダブル・ループ学習の利点というものも一方で考慮しなければならない。それは外部専門家一人で、まず組織に刺激を加え、ダブル・ループ学習に向けた気づきを最初に与えようとする状況ではふさわしいということである。またスピードの点でも介入のほうが早く進められる。本研究では内部の複数のリーダーが相当な時間をかけながらダブル・ループ学習を進めるケースを検討する中で対話によるダブル・ループ学習の概念を見出した。

との転換点を示すことで「リーダーシップ・パイプライン・モデル」の概念を提示している。これらの先行研究には、本研究が提示する対話と内省による持論づくりの視点はない。

しかし、持論というものは組織的に押しつけられるものではなく、自分が納得いくまで考えた結果として持つ、実践に実際に使う理論である。そのためにも、リーダーシップの持論が連鎖し、本当のパイプライン・モデルを形成するには、心から納得いくまで対話し、意見を交換し、他者のアイデアを自分の経験や自分の言葉に置き換えて内省を深く行う学習プロセスが組み込まれる必要がある。

対話によるダブル・ループ学習によって持論は連鎖し、組織的な人材育成にもつながるということは C 社、H 社の各リーダーが持論に基づいて真剣に対話しながら共に持論形成・改訂を進めていった事実からも認識できるものである。

また、Vince (2002)は、個人による内省(individual reflection)ではなく、組織による内省(organizational reflection)も存在し、それが組織変革につながると主張する。しかし、組織での内省を実現するための具体的なコミュニケーションの姿が提示されていない。そこで対話によるダブル・ループ学習が相互内省を促進する具体的なコミュニケーションの姿であることを提示できる。そして、内省による学習が一人による個人作業では不十分かつ非効率であり、対話を通じて相互に内省を支援することが重要であることを説明していくことができる。

第2項 リーダーシップ持論形成・改訂のパターンの解明

次に先行研究にはなかった追跡調査により、リーダーシップの持論形成・改訂が強化、使用度の低下、意味の追加、置き換え、新規形成のパターンで進むことを見出したことが挙げられる。

持論は Schön(1983)は省察によって形成され、Kolb (1984)は内省から概念化されると説明していた。ダブル・ループ学習の関連でも、先行研究では組織学習及び組織変

革をめざした置き換えのみが、組織変革の問題と併せて検討されていた。そのため、具体的な持論改訂・新規形成の姿を提示していなかった。しかし、追跡調査では、置き換え以外のパターンで改訂・新規形成がなされていた。

持論改訂・新規形成のパターンの発見は今後の持論研究を発展させていく上で分類上の示唆となり、その組織の傾向を掴む上で役立てることができる。

例えば持論の強化の現象が多数見られれば、シングル・ループ学習が強力に行われているか、あるいは、普遍性の高い価値観に基づいた組織であるなどの傾向を読み取ることができる。また置き換えが多く行われていれば、過去の価値前提を変えるような組織変革が根底から推進されている傾向を読み取ることができる。

さらに本研究は長期にわたる追跡調査の結果から、時間の経過に耐え、中長期でその人物のリーダーシップ開発の鍵となる持論を鍵持論として弁別した。鍵持論の存在の発見も、今後の持論を通じたリーダーシップ開発を検討していく上で重要な示唆となるものである。

鍵持論の発見の意味するものは、各人のリーダーシップの持論の獲得というものが、決して短期で容易に成しうるものではないという事実である。

一皮むけた経験により、一度形成した持論であっても、次の新しい仕事経験の中で難題に直面し、他者との対話を通じて持論を問い直し、改訂を重ねていく中で、その意味合いがあらためて深く理解される。

一皮むける経験により一旦持論を形成したとしても、そこで決して完成形として満足するのではなく、新たな人物と出会い、新たな課題に関する対話を重ね、何歳になっても何度でも一皮むけるような学習をすることが必要であるということである。

このことを踏まえて持論形成・改訂を中長期で続けていけば、鍵持論の獲得によって同一人物が、それまでになかったような影響力を持ちうる可能性がある。そして C 社や H 社で組織変革を実現していたリーダーのように、鍵持論の連続的な使用によって飛躍的なリーダーシップ開発につながる可能性があるということである。

鍵持論の多くはリーダーがピンチで行き詰まった状況の中で必死に周囲に働きかけながら生み出されていた。これは実践の場で改訂・新規形成されているものであり、そのため言葉もメモラブルではなく、きれいに整ったものではなかった。数も3個～4個で限定されていた。しかし、成長の鍵として何度も使用されており、実践の場における生々しいリーダーシップの持論をそこに見ることができた。

この鍵持論の形成とは反対に網羅的持論の形成というものも想定できる。網羅的持論の形成は行き詰った場面ではなく、平静な時に落ち着いて考えられる持論を全て網羅的に整理するものである。この鍵持論の形成と網羅的持論の形成という形成時の状況の違いを見極めていくことで、持論研究の分析はもっと精緻にしていくこともできると考えられる。

リーダーシップ論の先行研究では資質アプローチ、行動アプローチ、状況アプローチ、LMX理論、変革型リーダーシップ論といったパラダイムでリーダーシップ現象は分析されてきた。しかし、この伝統的なアプローチでは、鍵持論の形成あるいは未形成の段階に応じて同一人物が次元の違うリーダーシップを発揮するということは想定されずに議論されてきた。

リーダーシップ開発論においても、先行研究では人は経験から学ぶことによってリーダーシップをよりよく発揮できるとしている。しかし、鍵持論が獲得できるかできないかを視点として持てば、受け身で経験するだけではなく、中長期にわたる対話と内省を通じて主体的に持論を形成・改訂し続けなければ本物の成長に繋がらないことは明らかである。

先行研究のリーダーシップ開発論に鍵持論の視点を加えていくことによってリーダーシップ開発論に主体的な思考プロセスや中長期の持論の変化を見る必要性が認識されてくると考えられる。

第3項 方法論的貢献

本研究ではリーダーシップの持論を形成した個人の4年～9年後を追跡調査するという初の調査を行った。本研究における取り組みは、リーダーシップの持論研究を進展させる上でも、より一歩踏み込んだ方法論的貢献であるといえる。

更に本研究では、質的研究の方法論的努力として、多重の証言を活用した。

まず、リーダーとフォロワーの双方のインタビュー調査を行い、持論を通じたリーダーシップ現象の裏づけを検証した。

次に、企業特殊性にできるだけ左右されないように2社をリサーチ・サイトとし、それぞれ持論が使用されているかどうかを確認するため、違う方法によるインタビュー調査を行った。過去に形成された持論を開示しながらインタビューする方法と、開示しないでインタビューする方法を対比させて確認した。過去の持論にとらわれず、リーダーに気遣いすることなく、現状の姿について、本音からの語りを引き出す努力を重ねた。結果的には決定的な違いはなく、両社のリーダーが持論を通じてリーダーシップを発揮している状況が確認された。

又、文献レビューより基準を設定することで、ダブル・ループ学習の基準にかなうリーダーとそれ以外のリーダーの特徴の違いを比較ケース・スタディより帰納的に見出すことを行った。

さらに、3回にわたるインタビュー調査で、研究者の学習プロセスに関する2次的構成概念を行為者に確認することを行った。

こうした質的研究の方法論の積み重ねについても、リーダーシップの持論研究を進展させる上で、より一歩踏み込んだ方法論的貢献であるといえる。

第3節 実践的含意

上記の発見事実から引き出される実践的含意は以下のとおりである。

リーダーシップの持論は、一人で内向的に考えていたのでは効果的に改訂・新規形

成できず、成長につなげることができない。つまり、リーダーシップの持論は、他者との対話による建設的相互作用を持たなければ効果的に改訂できず、フォロワーに対する高い影響力も維持できないということである。そのため、本研究で選出したリーダーたちは、対話によるダブル・ループ学習を通じて、リーダーシップの持論の改訂・新規形成を効果的に進め、組織変革に導いていた。

この現象が意味するものは、自己完結的な経験学習モデルには大きな課題があるということである。対話を遮断し、妥当な情報を目の前にしても防衛的行動で取り下げ、既存の前提・方針を問い直さない学習に終始する姿勢こそ、シングル・ループ学習の短所である固定観念を連続的に強化するものである。

以上のことから、経営者は次世代リーダーを育成しようとする時に、候補者に対して多様な経験を積ませるだけでは不十分であるということである。問題を共有する上司・同僚の組み合わせを重視し、活発な対話による学びが得られるように場づくりを配慮することが必要である。

また、外部情報を積極的に取り入れるモデルⅡの持論を持つ組織づくりをするためにも、信頼できる外部専門講師を招いた研修や、外部専門家、社外取締役からのアドバイスを効果的に活用すると共に、フィードバックに対して防衛的態度がなされないようにルールを作り、活発な議論で自由にアイデアを取捨選択できるようにすべきである。

対話によるダブル・ループ学習がなく、自己完結的な内省に終始することによって、せっかく有用で貴重な経験を積んでも、その多くがシングル・ループ学習の防衛的思考に陥り、組織変革を妨げる一因ともなりかねない。これから組織のなかでリーダーを目指す人たちにとって、防衛的思考に陥ることは、たとえ資質に恵まれ、貴重な経験を積み重ねても長期的な視点で考えれば、いずれ限界に直面し、成長を阻害するものともなりかねない。

また、本研究では、持論形成について、パターンがあることと、鍵持論に収斂され

ていく現象を見出した。このことも有効活用しない手はない。

例えば、「この持論は様々な場面で非常に有用なのでもっと強化したほうがいい」「この持論は意味を加えたほうがもっと使いやすくなり、良くなる」「この持論はよく考えてみると問題があり、ここで置き換えるべきだ」「この持論は使用度が低下しているが、もう一度この持論で自分を戒めることが重要だ」というように、意識的な改訂ができる。そうすることによって改訂や新規形成を効果的に進めることができる。

そして一旦持論を形成しても、それを完成形とはせず、経験を積み重ね、人との対話を繰り返すごとに問い直し、意味合いを深め、これが鍵持論であると実感できるまで内容を深めていくことができる。

更に、良い仲間と出会えたチャンスを生かすリーダーの特徴として、本研究では「対人解放性」「思考持続性」「目的明確性」のコンピテンシーを見出した。本研究で選出されたダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーの特徴としてのコンピテンシーには、「対人解放性」として過去の経験学習にとらわれず、誰と接しても長所を探し、学習に転換するオープン・マインドがあった。又、「思考持続性」として対話にヒントを得ながら持論を概念化し、具体的な行動を考え抜き、リーダーシップを力強く発揮する根底としての思考の持続性が見出された。そして、「目的明確性」としてリーダーシップ行動が行き詰まり、困難に直面した時でも、目的に立ち返ってそれを明確にし、その実現をあきらめない姿勢があった。これらの特性は、リーダーシップの持論を使った学習を進めていく上で、個々人の努力に反映させていくことで効果を高めることができる。

最後に、定期的な持論改訂をフォローする場づくりの効果が認められたことである。今回のインタビュー調査を通じ、各ケースのインタビュー終了時には、調査対象者より感想を頂いた。持論を形成した当時と、持論形成後からインタビュー時までの仕事経験の出来事を振り返り、鍵持論が頻繁に使用され、あるいは新規の持論が形成されていることを自覚した。それは、研修後の新たな経験からの学習を整理し、内省の場

となったというご感想を何度も頂いた。

本研究は、Miyake(1986)が示す協調学習に依拠し、対話によるダブル・ループ学習の概念を取り入れた学習モデルを形成した。共通の問いを持つ他者との間で建設的相互作用を生み出す前提に立つ時、問題のある現場から離れることは懸命に持論を改訂・新規形成するということを弱める面もある。

しかし、節目において、最近の仕事経験を振り返り、持論の改訂を支援するため、仕事から離れた研修の場を提供し、学ぶ意義もある。それは、実践の場で必死の思いで改訂し、新規形成した持論はメモラブルに整理されておらず、自覚も十分でない面もあるからである。専門講師の指導を通じてメモラブルな言葉にして、どのようなフォロワーに対してもわかりやすい言葉にして、自覚しておくことで効果を高めることができる。

そして、キャリアの節目の段階を捉えて、それまでの仕事経験について、対話と内省を通じて持論を改訂し、整理することが、次の成長に向けた足場となる。

個人としては、持論の内容を節目で改訂して整理しておくことは、新たな局面に対応し、次の飛躍の準備をしていくことになる。

組織としては、節目節目の研修を企画していく中で、定期的な持論の改訂と整理を行うフォローアップ研修をすることにより、次世代リーダー人材に準備と自覚を促せる。

そのような取り組みをすることによって、持論を活用したリーダーシップ開発・育成はその効用を最大限に引き出すことができるのである。

第4節 本研究の限界と今後の課題

本研究の限界と今後の展望に向けた課題について、以下のとおりに指摘しておきたい。

第1項 定量的方法論を取り入れたミックス法について

まず一つ目は、定量的方法論を取り入れたミックス法を行い、一般化を進めることである。ダブル・ループ学習を実践するリーダーが少なく、見つけることが難しいことと、定性調査の追跡調査に加えて定量調査の追跡調査も併せてご協力頂ける企業を見つけ出す必要がある。これは相手の了解も必要とされることなので容易には実現できない。

本研究は、リーダーシップの持論形成・改訂のプロセスを追跡調査により解明するという、先行研究にない未知の調査に取り組んだ。この様な、一種のブラックボックスとなっているプロセスの解明には、具体的で詳細なケース研究が効果的と考え、定性的研究を進めた。

しかし、学習プロセス研究について、ケース研究と定量分析を併用して解明する試みも行われている⁵⁵。次のステージとして、定量的方法論の長所を取り入れ、ケース研究と併用することで、一般化を促進できるような研究をする必要がある。

定性調査の追跡調査に併せ、定量調査の追跡調査にもご協力頂ける調査対象企業と調査機会を見つけ、このような研究を進めていくことは筆者の今後の課題である。

第2項 組織風土の異なる事例の比較の必要性について

本研究の結果を一般化する際に以下の点においても慎重になるべきである。

それは、C社、H社のトップマネジメントがもつ外部に対する開放性や組織変革に

⁵⁵ 安藤(2001)はケース研究を主としながら、統計分析を併用して学習プロセス研究を試みている(82頁 - 83頁)。

対する危機感の高さも考慮しておかなければならないということである。

すなわち、本研究で検討した C 社、H 社は共に危機感を持って組織変革を成し遂げようとトップマネジメントが真剣に考え、専門講師を探して招聘し、次世代リーダーの育成を行ったということである。このような組織風土のおかげもあり、各リーダーはダブル・ループ学習を比較的容易に実現し、組織変革を実現していったということもある。

そのため、トップに危機感がなく、モデル I の思考をする組織風土であれば別の結果が生まれてきた可能性もある。そうした様々な企業の事例を蓄積して比較分析を重ねていくことが一般化には必要であろう。

しかしながら、今日の組織はいかなる業界といえども安泰の企業はないともいえる。絶対に安泰であると言われてきた業界においてさえも環境変化は生じてきている。トップマネジメントに企業を生き延びさせようという強い思いがあれば、C 社や H 社のような次世代リーダー育成は可能であると考ええる。

第 3 項 シングル・ループ学習の研究について

本研究は持論を建設的に改訂や新規形成に導くダブル・ループ学習を重視して、それを可能とするリーダーの特徴を見てきた。

しかし、ダブル・ループ学習と持論に関する理解を深めるためにも、シングル・ループ学習に関する研究を深めていくことが重要であろう。

例えば、シングル・ループ学習をしているリーダーが、個人の才能の大きさによって、他者の力を得ずとも組織を一定期間成功に導く事例については、本研究では想定していない。また、そのような一人の才能に依存するシングル・ループ学習で成功している組織が、どのようなきっかけで崩壊に進んでいくのかも考察していない。

シングル・ループ学習については、安定した環境において、むしろダブル・ループ学習よりも迅速で効率的に成果を生み出す長所を持つことなど想定できていない。

仕事や学習のスピードの点において、シングル・ループ学習の長所を知り、ダブル・ループ学習の課題を知ることもこの研究の理解をさらに深めていく上で重要である。

第4項 一人の人間の中でダブル・ループ学習とシングル・ループ学習が同時に行われる状況について

本研究では、優先課題としてリーダー個人のダブル・ループ学習による持論形成・改訂のプロセスや特徴を究明しようとした。そのため、ダブル・ループ学習をしている傾向の強いリーダーの基準を設けて識別し、比較ケース・スタディを用いてその特徴を明らかにした。

しかしながら、一人の人間の中にダブル・ループ学習とシングル・ループ学習が同時に行われる状況の分析については想定していなかった。

同一人物がある状況においてはシングル・ループ学習を行い、ある状況においてはダブル・ループ学習を行うという姿を精緻に見ていくことはしていない。

傾向の強さにより、人に帰着してダブル・ループ学習の問題を検討するのではなく、事象に焦点を当てて研究を進めることで更に精緻な研究を進めていく可能性がある。

この問題については先行研究の Argyris and Schön が想定できていないだけではなく、Argyris 系の研究である Nevis et al.(1995)、Beer & Eisenstat(1996)、それ以外にも Kim(1993)のダブル・ループ学習に関連する研究も全て同じ問題を内包しており、今後の課題と言える。

以上のように、本研究もいくつかの課題をかかえており、成果には限界があり、制約を受けるものである。

今後の展望として、これらの課題を一つずつ克服していくことによって、研究の一般化と精緻化を進め、学問の発展に貢献していきたいと思う。

参考文献

安藤史江(2001)『組織学習と組織内地図』白桃書房。

安藤史江(2011)「組織はどのようにアンラーニングするのか？—社会福祉法人 X 会に
みる、段階的な組織アンラーニング」『組織科学』, Vol.44, No.3, 5-20 頁。

安藤百福(2002)『魔法のラーメン発明物語：私の履歴書』日本経済新聞社。

Argyris, C. (1977), “Double loop learning in organizations”, *Harvard Business Review*, Sep/Oct77, Vol.55, issue 5, pp.115-125. (アージリス, C. (2007)「ダブル・
ループ学習とは何か」『ハーバード・ビジネスレビュー』2007 年 4 月号, 100-113 頁)

Argyris, C. and Schön, D.A. (1978), *Organizational learning: A theory of Action
Perspective*, Addison-Wesley, Reading, Mass.

Argyris, C. (1982), “The Executive Mind and Double-loop learning”, *Organizational
Dynamics*, Autumn, Vol.11, Issue 2, pp.5-22.

Argyris, C. (1994), “Good communication that blocks learning”, *Harvard Business
Review*, Jul./Aug., pp.77-85.

Argyris, C. (1999), *On organizational learning*, Blackwell Business.

Argyris, C. (2010), *Organizational Trap*, Oxford Univ Pre on Demand. (河野昭三監
訳(2016)『組織の罠—人間行動の現実—』文真堂)

Ashford, S. (1986), “Feedback-Seeking in Individual Adaptation: A Resource
Perspective”, *Academy of Organizational Behavior*, 29(3), pp.465-487.

Atwater, L.E. and Waldman D.A. (2007), *Leadership, feedback, and the open
communication gap*, Lawrence Erlbaum Associates.

Bennis, W. and Nanus. B. (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*,
Harper and Row. (小島直樹訳(1987)『リーダーシップの王道』新潮社)

- Bohm, D. and Nichol, L.(ed.) (1996), *On dialogue* (2nd ed.), Routledge. (金井真弓訳
(2007)『ダイアログー対立から共生へ,議論から対話へ』英治出版)
- Bollnow, O.F. (1980), *Anthropologische Pädagogik*. (浜田正秀訳(1992)『人間学的に
見た教育学』玉川大学出版部)
- Brown, J.S. and Duguid, P. (1991), “Organizational Learning and
Communities-of-Practice : Toward a unified view of working, Learning, and
Innovation”, *Organization Science*, 2(1), pp.40-57.
- Bruner, J.S.(1986), *Actual Minds, Possible Worlds*, Harvard University Press. (田中
一彦訳(2003)『可能性の心理』みすず書房)
- Bruner, J.S. (1990), *Acts of Meaning*, Harvard University Press. (岡本夏木・仲渡一
美・吉村啓子訳(1999)『意味の復権ーフォークサイコロジーに向けてー』ミネルヴ
ァ書房)
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*, Harper & Low, New York.
- Byman, A. (1993), “Charismatic leadership in business organizations: Some
neglected issues”, *Leadership Quarterly*, 4, pp.289-304.
- Calder, B.J. (1977), “An Attribution Theory Of Leadership”, in Staw, B.M. and
Salancik, G.R. (eds.), *New Directions in Organization Behavior*, St. Clair Press,
Chicago, pp.179-204.
- Cartwright, D. and Zander, A. (1960), *Group dynamics: Research and theory. 2nd
ed.*, Row Peterson, Evanston, IL. (三隅二不二・佐々木薫訳編(1969)『グループ・ダ
イナミックス第2版』誠信書房)
- Charan, R., Stephen, D and James, N. (2001), *The Leadership pipeline.: How to
Build the Leadership-Powered Company*, Jossey-Bass, San Francisco (グロービ
ス・マネジメント・インスティテュート訳(2004)『リーダーを育てる会社 つぶす
会社ー人材育成の方程式』英治出版)

- Chemers, M.M. (1997), *An Integrative Theory of Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates Inc. (白樫三四郎訳編(1999)『リーダーシップの統合理論』北大路書房)
- Cogliser, C.C. & Scandura, T.A. (2003), “Waterfalls, snowballs, brick walls, and scuzzballs: Does leader-member exchange up the line influence leader development”, in Murphy, S.E. & Riggio, R.E. (eds.), *The future of leadership development*, Lawrence Erlbaum Associates, pp.149-160.
- Collins, A., Brown, J.S and Newman, S.E.(1989), “Cognitive apprenticeship: Teaching the craft of reading, writing, and mathematics” , Resnick, L.B.(ed.) *Knowing, learning, and instruction: Essays in honor of Robert Glaser*, LEA, pp.453-494.
- Collins, J. & Porras, I.J. (1994), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Curtis Brown, New York. (山岡洋一訳(1995)『ビジョナリーカンパニー—時代を超える生存の法則—』日経 BP 出版センター)
- Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1987), “Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings”, *Academy of Management Review*, 12, pp.637-647.
- Conger, J.A. and Fulmer, R.M. (2003), “Developing your leadership pipeline”, *Harvard Business Review*, December, pp.77-84.
- Dansereau, F., Graen, G., and Haga, W.J. (1975), “A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process”, *Organizational Behavior and Human performance*, Vol.13, pp.46-78.
- Day, D.V. (2001), "Leadership Development: A Review in Context", *Leadership Quarterly*, 11, 4, pp.581-613.

- DeRue, D.S. and Wellman, N. (2009), “Developing Leaders via Experience: The Role of Developmental Challenge, Learning Orientation, and Feedback Availability”, *Journal of Applied Psychology*, 94, 4, pp.859-875.
- Dewey (1938), *Experience and Education*, The Macmillan Company. (市村尚久訳 (2004)『経験と教育』講談社学術文庫)
- Dragoni, L. Tesluk, P.E., Russell, J.A. and Oh, I. (2009), “Understanding Managerial Development: Integrating Developmental Assignments, Learning Orientation, and Access to Developmental Opportunities in Predicting Managerial Competencies”, *Academy of Management Journal*, 52, 4, pp.731-743.
- Drucker, P.F. (1973), *Management : Tasks, Responsibilities, Practice*, Harper and Row, New York. (有賀裕子訳 (2008)『マネジメントー務め, 責任, 実践Ⅲ』日経 BP 社)
- Dweck, C.S. (2000), *Self-Theories : Their Role in Motivation, Personality, and Development*, Taylor and Francis.
- Engeström, Y. (1987), *Learning by expanding: an activity-theoretical approach to developmental research*. (山住勝広・百合草禎二・庄井良信・松下佳代・保坂裕子・手取義宏・高橋登訳 (1999)『拡張による学習-活動理論からのアプローチ』新曜社)
- 榎本英剛・増田弥生 (2001)「コーチングとは何か」『ハーバード・ビジネスレビュー』ダイヤモンド社, 2001 年三月号, 50-65 頁。
- Fiedler, F.E. (1967), *A theory of leadership effectiveness*, McGrawhill, New York. (山田雄一監訳 (1970)『新しい管理者像の探求』産業能率短期大学出版部)
- Fiedler, F.E. (1971), “Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings”, *Psychological Bulletin*, 76, pp.128-148.

- Fiol, C. M. and Lyles, M.M (1985), “Organizational Learning”, *Academy of Management Review*, 10(4), pp.803-813.
- Furnham, A.F. (1988), *Lay Theories: Everyday Understanding of Problems in the Social Science*, Pergamon press. (細江達郎監訳・田名場忍・田名場美雪訳 (1992) 『しろうと理論 日常性の社会心理学』北大路書房)
- 現代経営学研究所編 (2007) 「トップ・インタビュー「世界のすべての「ハウス」へ届けたい」『Business Insight』, No.58, 68-89 頁。
- Gerstner, C.R. and Day, D.V. (1997), “Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues”, *Journal of Applied psychology*, 82, pp.827-844.
- Glaser, B. and Strauss, A.L. (1967), *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing Company, Chicago. (後藤隆・大出春江・水野節夫 (1996) 『データ対話型理論の発見：調査からいかに理論を生み出すか』新曜社)
- Goldratt, E.M. (1992), *Goal: Process of Ongoing Improvement*, North River Pr. (三本木亮訳(2001) 『ザ・ゴール ― 企業の究極の目的とは何か』ダイヤモンド社)
- Graen, G.B. and Cashman, J. (1975), “A role-making model of leadership in formal organizations: A development approach”, in Hunt, J.G. and Larson, L.L.(eds.), *Leadership frontiers*, Kent State University, Kent, OH., pp.143-165.
- Graen, G.B. (1976), “Role-making processes within complex organizations” in M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago, pp.1201-1245.

- Graen, G.B. and Uhl-Bien, M. (1995), “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective”, *Leadership Quarterly*, Vol.6, pp.219-247.
- Greenleaf, R.K (2002), *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, 25th anniversary edition, Paulist Press. (金井壽宏監訳・金井真弓訳(2008)『サーバントリーダーシップ』英治出版)
- Halpin, A.W. and Winer, B.J. (1957) “A Factorial Study of the Leader Behavior Descriptions”, in Stogdill, R.M and Coons, A.E. (eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Ohio State University Bureau of Business Research, Columbus.
- Hill, L. (2008), “Where Will We Find Tomorrow’s Leaders?”, *Harvard Business Review*, 90, 6, pp.64-72. (ヒル, L.(2009)「未来のリーダーシップ」『DIAMONDO ハーバード・ビジネスレビュー』2009年2月号, 78-89頁).
- 平野光俊・内田恭彦・鈴木竜太(2008)「日本的キャリアシステムの価値創造のメカニズム」『一橋ビジネスレビュー 2008 SUM』, 76-92頁。
- Hollander, E.P. (1976), *Principles of Methods of Social Psychology*, 3rd ed. Oxford university Press, New York.
- Hollander, E.P. (1978), *Leadership Dynamics*, Free Press ,New York.
- Holman, D., Pavlica, K. and Thorpe, R. (1997), “Rethinking Kolb’s Theory of Experiential Learning in Management Education”, *Management Learning*, 28(2), pp.135-148.
- House, R.J. (1977), “A 1976 theory of charismatic leadership”, in Hunt, J.G. and Larson, L.L.(eds.), *Leadership: the cutting edge*, Southern Illinois University Press, Carbondale, IL. pp.189-207.

淵上克義(2002)『リーダーシップの社会心理学』ナカニシヤ出版。

淵上克義(2009)「リーダーシップ研究の動向と課題」『組織科学』Vol.43, NO2, 4-15 頁。

Hunter, J.E., and Schmidt, F.L. (1990), *Methods of meta-analysis*, Sage, Newbury Park, CA.

古川久敬(2004)『チームマネジメント』日本経済新聞社。

稲盛和夫(2014)『京セラフィロソフィ』サンマーク出版。

Jay, J.K. & Johnson, K.L. (2002), “Capturing complexity: a typology of reflective practice for teacher education.” *Teaching and Teacher Education*. Vol.18 No.1, pp.73-85.

Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies and Gerhardt, M.W. (2002), “Personality and leadership: A qualitative and quantitative review”, *Journal of Applied Psychology*, 87, pp.765-780.

片岡登(2010)『リーダーシップの意味構成 解釈主義的アプローチによる実践理論の探求』白桃書房。

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とをの創造と伝達のリーダーシップ」『研究年報』, 第 43 巻, 1-75 頁。

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 1 号, 48-67 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～』光文社新書。

金井壽宏・高橋潔 (2004)『組織行動の考え方ーひとを生かし組織力を高める 9 つのキーコンセプト』東洋経済新報社。

金井壽宏 (2005a)『リーダーシップ入門』日本経済新聞社。

金井壽宏 (2005b)「解説 未来のリーダーたちのために このような研究がもっと増えて、すばらしいリーダーがこの国に増えるように」リクルート・ワークス研究所編・古野庸一『リーダーになる極意』PHP 研究所, 298-327 頁。

金井壽宏・尾形真実哉・片岡登・元山年弘・浦野充洋・森永雄太(2007a)「リーダーシップの持(自)論アプローチ その理論的バックグラウンドと公表データからの持(自)論解説の試み」神戸大学大学院経営学研究科ディスカッションペーパー。

金井壽宏 (2007b)『実践と成長のリーダーシップ』産業能率大学。

金井壽宏(2008a)『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』『国民経済雑誌』第 198 巻第 6 号, 1-29 頁。

金井壽宏(2008b)「第 3 章「実践家の持論」教材と B・C スクールと連携」『神戸大学大学院経営学研究科 Discussion Paper Series』31, 34-81 頁。

Kanter, R.M. (1982), “The Middle Manager as Innovator”, *Harvard Business Review*, 60(4), pp.95-105.

Kanter, R.M. (1983), *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*, Simon & Schusters, New York. (長谷川慶太郎訳(1984)『ザ・チェンジマスターズ—21 世紀への企業変革者たち』二見書房)

加藤秀俊(1975)『取材学 探求の技法』中央公論新社。

Katz, D. and Kahn, R.L. (1978), *The social psychology of organizations*, John Wiley, New York.

Kayes, D.C. (2002), “Experiential Learning and Its Critics: Preserving the Role of Experience in Management Learning and Education”, *Academy of Management Learning and Education*, 1(2), pp.137-149.

Kerr, S. and Jermier, J.M. (1978), “Substitutes for leadership: Their meaning and measurement”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, pp.375-403.

- Kim, D. H. (1993), “The Link Between Individual and organizational Learning”, *Sloan Management Review*, Fall, pp.37-50.
- Kleim, J. (1989), “Parenthetic Learning in organizations: Toward the Unlearning of the Unlearning Model”, *Journal of Management Studies*, Vol.26, No.3, pp.291-308.
- Knowles, M.S. (1980), *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*, Association Press. (堀薫夫・三輪建二訳(2002)『成人教育の現代的実践－ペダゴジーからアンドラゴジーへ－』鳳書房)
- Kolb, A.Y. and Kolb, D.A. (2009), “Experiential Learning Theory: A dynamic, holistic approach to management learning, education and development”, Armstrong S.J. and Fukami, C.V. (eds), *The Sage Handbook of Management Learning, Education and Development*. Sage, pp.42-68.
- Kolb, D.A. (1984), *Experiential Learning*, Prentice-Hall.
- Korthagen, F.A.J. (1949), *Linking practice and theory*. (武田信子・今泉友里・鈴木悠太・山辺恵理子訳(2010)『教師教育学：理論と実践をつなぐリアリスティックアプローチ』，学文社)
- Korthagen, F.A.J., Kessels, J., Koster, B., Lagerwelf, B. &Wubbels, T. (2001), *Linking practice and theory: The pedagogy of realistic teacher education*, Routledge. (武田信子監訳今泉友里・鈴木悠太・山辺恵里子訳(2010)『教師教育学：理論と実践をつなぐリアリスティック・アプローチ』学文社)
- Kotter, John P. (1982), *The General Managers*, New York: Free Press. (金井壽宏・加護野忠男・谷光太郎・宇田川富秋訳(1984)『ザ・ゼネラル・マネジャー―実力経営者の発想と行動』ダイヤモンド社)

- Kotter, John P. (1986) *The General Managers*, Free Press. (金井壽宏・加護野忠男・谷光太郎・宇田川富秋訳(2009)『J.P.コッタービジネス・リーダー論』ダイヤモンド社)
- Kotter, John P. (1990), *A Force for Change: How Leadership Differs From Management*, Free Press, New York. (梅津祐良訳(1991)『変革するリーダーシップ—競争勝利の推進者たち』ダイヤモンド社)
- Kotter, John P. (1996), *Leading Change*. (梅津祐良訳(2002)『企業変革力』日系 BP 社)
- Kotter, John P. (1999), *What Leaders Really Do*. (黒田由貴子監訳(1999)『リーダーシップ論』ダイヤモンド社)
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (1987) *The Leadership Challenge*, 4th ed., John Wiley and Sons Inc. (伊東奈美子訳・金井壽宏監訳(2010)『リーダーシップ・チャレンジ』海と月社)
- Krumboltz, J.D. (2009), “The Happenstance Learning Theory”, *Journal of Career Assessment*, 17, 2, pp.135-154.
- Lave, J. and Wenger, E. (1991), *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press, Cambridge. (佐伯胖訳(1993)『状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加』産業図書)
- Lewin, K., Lippitt, R. and White, R.K. (1939), “Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates”, *Journal of Social Psychology*, 10, pp.271-301.
- Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Sciences*, Harper and Row, New York. (猪俣佐登留訳(1979)『社会科学における場の理論 増補版』誠信書房)
- Lombardo, M.M. and Eichinger, R.W. (2002), *The Leadership Machine*, Lominger Limited.

- Lombardo, M.M. and Eichinger, R.W. (2010), *The Career Architect Development Planner, 5th Edition*, Lominger International.
- Lord, R.G., De Vader, C.L., & Alliger, G.M. (1986), “A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures”, *Journal of Applied Psychology*, 71, pp.402-410.
- Load, R.G. and Maher, K.J. (1990), “Perception of leadership and their implications in Organizations”, in Carroll J.S., *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, pp.129-154.
- Lord, R.G. and Brown, D.J. (2004), *Leadership Processes and Follower Self-Identity*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- March, J. G. and Olsen, J. P. (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, Bergen, Norway.
- March, J. (1991), “Exploration and exploitation in organization learning”, *Organization Science*, 2(1), pp.71-87.
- 松尾睦(2006)『経験からの学習』同文館出版。
- 松尾睦(2011)『経験学習入門』ダイヤモンド社。
- 松本雄一(2013)「実践コミュニティにおける学習と熟達化」『日本労働研究雑誌』, 639号, 15-26 頁。
- 松下幸之助(1995)『リーダーを志す君へ-松下政経塾塾長講話録(PHP 文庫)』PHP 研究所。
- 松下幸之助(1975)『指導者の条件』PHP 研究所。
- 松下幸之助(1981)『松下幸之助一日一話』PHP 研究所。
- McCall, M.W., Jr. (1988), “Developing Executives through Work Experience”, *Human Resource Planning*, Volume 11, Issue1, pp.1-11.

- McCall, M.W., Jr., Lombardo, M.M. and Morrison, A.M. (1988), *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*, The Free press, New York.
- McCall, M.W., Jr. (1998), *High Flyers*, Harvard Business School Press. (金井壽宏監訳, リクルート・ワークス研究所訳(2002)『ハイ・フライヤー』プレジデント社)
- McCauley, C.D. (1986), “Developmental Experiences in managerial Work”, *A Literature Review, Technical Report Number 26*, Center for Creative Leadership.
- McCauley, C.D., Ruderman, M.N., Ohlott, P.J. and Morrow, J.E. (1994), “Assessing the Developmental Components of Managerial Jobs”, *Journal of applied Psychology*, 79(4), pp.544-560.
- McCauley, C.D., Moxley, R.S. and Velsor, E.V. (1998), “The center for creative Leadership”, *Handbook of Leadership development*, Jossey-Bass, New York. (金井壽宏監訳, 嶋村伸明・リクルート・マネジメントソリューションズ組織行動研究所訳(2011)『リーダーシップ開発ハンドブック』白桃書房)
- Meindl, J.R., Ehrich, S.B. and Dukerich, J.M. (1985), “The Romance of Leadership”, *Academy of Management Review*, Vol.30, pp.78-102.
- Meindl, J.R. (1990), “On Leadership: An Alternative to the Convention Wisdom”, in Staw, B.M. and Cummings, L.L. (eds.) , *Research in Organizational Behavior*, Vol.12, and JAI Press, Greenwich, CT., pp.159-203.
- Meindl, J.R. (1995), “The Romance of Leadership as a Follower – Centric Theory: A Social Constructionist Approach”, *The Leadership Quarterly*, Volume6, Issue3, pp.329-341.
- 三隅二不二(1966)『新しいリーダーシップー集団指導の行動科学』ダイヤモンド社。
- 三隅二不二(1978)『リーダーシップ行動の科学』有斐閣。
- 三隅二不二(1986)『リーダーシップの科学ー指導力の科学的診断法』講談社。

- Miyake, N.(1986), “Constructive interaction and the iterative process of understanding” *Cognitive Science*, Vol.10, pp.151-177.
- 三宅なおみ・東京大学 CoREF・河合塾 (2016)『協調学習とは一対話を通して理解を深めるアクティブラーニング型授業』北大路書房。
- Moon, J.A. (2004), *A handbook of reflective and experiential learning: Theory and practice*. Routledge.
- Mumford, M.D., Marks, M.A., Connelly, M.S., Zccaro, S.J. and Reiter-Palmon, R. (2000), “Development of leadership skills: Experience and timing”, *Leadership Quarterly* 11, 8, pp.7-114.
- Mumford, M.D., & Strange, J.M. (2002), “Vision and mental models: The case of charismatic and ideological leadership”, in Avolio, B.J. & Yammarino, F.J. (eds.), *Transformational and charismatic Leadership: The road ahead*, Elsevier, Oxford, England, pp.109-142.
- Mumford, M.D., and Strange, J.M. (2005), “The origins of vision: Effect of reflection, models, and analysis”, *Leadership Quarterly* 16, pp.121-148.
- 中原淳・長岡健(2009)『ダイアローグ 対話する組織』ダイヤモンド社。
- 中原淳(2010)『職場学習論－仕事の学びを科学する』東京大学出版会。
- 中原淳(2012)『経営学習論－人材育成を科学する』東京大学出版会。
- 西岡常一(2008)『宮大工棟梁・西岡常一「口伝」の重み』日本経済新聞社。
- Northouse, P. (2007), *Leadership: Theory and Practice*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Nystrom, Paul C. and Starbuck, W. H. (1984), “To avoid organizational crises, unlearn”, *Organizational Dynamics*, Spring, pp.53-65.
- 小倉昌男(1999)『小倉昌男 経営学』日経 BP 社。
- 小野善生(2009)「フォロワーの視点によるリーダーシップ研究の可能性」『組織化学』,Vol.43 No.2, 27-37 頁。

- Piaget, J. (1970), *Psychology, Social Science*, Mouton/Unesco. (波多野完治・明田芳久・野村勇一・芳賀純訳(1981)『現代心理学』福村出版)
- Prahalad, C.K. and Richard Bettis, A. (1986), “The dominant logic: A new linkage between diversity and performance”, *Strategic Management Journal*, 7, pp.485-501.
- リクルート・ワークス研究所(2001)「日本におけるリーダーシップ開発の現状」『Works』, 第47号, 32-37頁。
- Rochelle, J. (1992), “Learning by collaborating: convergent conceptual change”, *The journal of learning science*, Vo2, pp.235-276.
- Rogoff, B. (1990), *Apprenticeship in thinking: Cognitive development in social context*, Oxford University Press.
- Rost, J. (1991), *Leadership for the 21st century*, Greenwood, New York.
- Sashkin, M. (1988), “The visionary leader”, in Conger, J. A. and Kanungo, R.N. (eds.), *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*, Jossey-Bass, SanFrancisco, pp.122-160.
- Schein, E. H. (1985), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass Publishers.(清水紀彦・浜田幸雄訳(1989)『組織文化とリーダーシップ ―リーダーは文化をどう変革するのか』ダイヤモンド社)
- Schön, D. A. (1983), *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, Basic Books, Inc. (柳沢昌一・三輪建二監訳(2007)『省察的实践とは何か：プロフェッショナルの行為と思考』鳳書房)
- Schriesheim, C,A. (2003), “Why leadership research is generally irrelevant for leadership development”, in Murphy, S.E. & Riggio, R.E. (eds), *The future of leadership development*, Lawrence Erlbaum Associates, pp.181-300.

- Schutz, A. (1962), *Collected Papers I: The Problem of Social Reality*, Natanson, M.(eds.), Martinus Nijhoff, The Hague, . (渡辺光・那須壽・西原和久訳(1983)『アルフレッド・シュッツ著作集 第1巻 社会的現実の問題〔I〕』マルジュ社)
- Shrivastava, P. (1983), “A typology of organizational learning system”, *Journal of Management studies*, 20(1), pp.7-28.
- Shulman, L. (2002), “Making differences: A table of leaning”, *Chang*, No.34, No.6, pp.36-44.
- Spreitzer, G.M., McCall, M.W., and Mahoney, J.D. (1997), “Early Identification of International Executive Potential”, *Journal of Applied Psychology*, 82(1), pp.6-29.
- Stogdill, R.L. (1948), “Personal factors associated with leadership: A survey of the literature”, *Journal of Psychology*, 25, pp.35-71.
- Stogdill, R.L. (1974), *Handbook of leadership: A suevey of the Literature*, FreePress, New York
- Strauss, A.and Corbin, J. (1990), *Basics of Qualitative Reseach*, Sage, Newbury Park. (南裕子監訳,操華子・森岡崇・志自岐康子・竹崎久美子訳(1999)『質的研究の基礎：グラウンデッド・セオリーの技法と手順』医学書院)
- Strauss, A.and Corbin, J. (1998), *Basics of Qualitative Research* (2nd edition), Sage, Newbury Park.
- Szulanski, G. (2000), “The Process of Knowledge transfer : A diachronic analysis of stickiness”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), pp.9-27.
- 高橋潔(2009)「リーダーシップと脳」『産政研フォーラム』No82, 47-51 頁。
- 高橋潔(2012)「リーダーシップの本質」『国民経済雑誌』第 205 巻, 第 6 号, 51-66 頁。

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。

Tichy, N.M. and Devanna, M.A. (1986), *The Transformational Leader*, John Wiley
and Sons, Inc., New York. (小林薫訳(1988), 『現状変革型リーダー 変化・イノベー
ション・企業家精神への挑戦』ダイヤモンド社)

Tichy, N.M and Cohen, E. (1997), *The Leadership Engine: How Winning Companies
Build Leadership at Every Level*, Harper Collins Publishers, Inc., New York. (一
條和生訳(1999)『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)

戸田信聡 (2008)「場の形成による人材育成」, 神戸大学大学院経営学研究科ワーキン
グ・ペーパー。

Tsang, E.W.K. and Zahra, S.A. (2008), “Organizational Unlearning”, *Human
Relation, Vol.61, No.10, pp.1435-1462.*

上野直樹(1999)『仕事の中での学習-状況論的アプローチ』東京大学出版会。

上野直樹(2005)「学習環境のデザイン：状況論的アプローチ」『日本語教育学会春季大
会予稿集』日本語教育学会, 248-249 頁。

Vince, R. (1998), “Behind and beyond Kolb’s learning Cycle”, *Journal of
Management Education*, 22, pp.304-319.

Vince, R. (2002), Organizing Reflection. *Management Learning*, Vol33, No.1,
pp.63-78.

Walter Isaacson. (2011), *Steve Jobs : the biography*. (井口耕二訳(2012)『ステー
ブ・ジョブズ I・II』講談社)

- Watkins, D.A. (2012), “ How Managers Become Leaders”, *Harvard Business Review*, 90, 6, pp.64-72. (ワトキンス, D.A. (2012)「リーダーとマネジャーの大いなる相違－昇進したら身につけるマインドセット」『DIAMONDO ハーバード・ビジネスレビュー』2012年9月号, 8-20頁)
- Welch, J. & Byrne, J.A. (2001), *Jack: Straight from the Gut*, Warner Books.
- Wenger, E. (1990), *Toward a theory of cultural transparency: Elements of a social discourse of the visible and the invisible*, Institute for Research on Learning, Palo Alto, CA.
- Wenger, E., McDermott, R. and Snyder, W.M. (2002), *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press, Boston, MA. (野村恭彦監修・櫻井祐子訳 (2002)『コミュニティ・オブ・プラクティス－ナレッジ社会の新たな知識形態の実践』翔泳社)
- White, N. and Epston, D.(1990), *Narrative Means to Therapeutic Ends*, Dulwich Centre Publications. (小森康永訳(1992)『物語としての家族』金剛出版)
- Woerkom, M.V. (2003), *Critical reflection at work: Bridging individual and organizational learning*, Twente University press.
- Yamazaki, and Kayes, D.C. (2004), “An experiential approach to cross-cultural learning: A review and integration of success factors in expatriate adaptation”, *Academy of Management Learning and Education*, Vol.3, No.4, pp.354-379.
- Yukl, G.A., Gordon, A. and Taber, T. (2002), “A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9, 1, pp.15-32.
- Yukl, G.A. (2009), *Leadership in organizations (7thEd)*, Prentice-Hall, EnglewoodCliffs, N.J.

Zaleznik, A. (1977), "Managers and leaders: Are they different?", *Harvard Business Review*, 1997(May-June), pp.67-78.

付録 1：C 社上級管理者へのインタビュー項目(C 社)

(イントロダクションとして)

- ①まずは経営塾 1 期生として研修を受けられた時のお仕事、お立場と現在のお仕事、お立場につきまして、どのような仕事の違い、立場上の違いがあるかを教えてください。
- ②経営塾でお作りになられた持論について、もう一度、どのような経験から来ているのか振り返って教えてくださいませんか。

1: 経営塾で行われた「一皮むけた経験からの持論づくり」とその後のお仕事でのリーダーシップとの関連について

経営塾で行われた「一皮むけた経験の持論づくり」とその後のご自身の仕事でのリーダーシップについて、その関連についてお話いただきたいと思います。

(1-1-1：持論がリーダーシップの発揮に生きている場面)

それでは、まず近年体験された出来事について伺います。これまでのお仕事の中で、もっとも持論が役立っているとお感じになる出来事はどのようなものでしょうか。

またその場合、持論はどのようにして活用されておられますか。

a.それはいつごろ b.どこで c.誰と d.どのように

(1-1-2：お立場や仕事の変化から持論がうまく生かせない場面)

逆に近年の体験で、新しいお立場では持論がうまく生かせなかったなともっともお感じになる出来事がありますか。その場合、新しい経験、お立場、仕事の変化に対応するために持論をどのようにされておられますか。何かを加えて、少し変えておられることはありますか。

a.それはいつごろ b.どこで c.誰と d.どのように

2：仕事、マネジメント上の変革(課題解決)のためのリーダーシップについて

次に、経営塾での持論づくりを通じて、職場、仕事の変革(課題解決)にもっとも役立ったと実感された出来事があればお伺いしたいと思います。

a.それはいつごろ b.どこで c.誰と d.どのように

3：右腕となる次のリーダーの育成について

右腕となる次のリーダーの育成についてどのようにされていますか。経営塾での持論づくりを通じて、右腕となる部下が変わり始めたともっとも実感されている出来事がありますか。具体的な部下の言動の変化があればお伺いしたいと思います。

a. それはいつごろ b.どこで c.誰と d.どのように

付録 2：C 社フォロワーへのインタビュー項目

(イントロダクションとしての質問)

- ① まずはこれまでのご経歴と、経営塾が行われました 2006 年 7 月頃のお仕事、お立場と、現在のお仕事、お立場を教えてくださいませんか。
- ② 経営塾 1 期生の上司といつ、どこで、どのような出会いをさせましたか。
- ③ 経営塾 1 期生の上司といつ、どこで、どのようなお仕事を共有されてこられましたか。
- ④ 経営塾 1 期生の上司から、経営塾で作った持論をお聞きになられましたか。
いつ、どこで、どのような持論についてお聞きになられましたか。
お聞きになられた時、どのようにお感じになられましたか。

1:上司からリーダーシップの持論について話を聞き、影響を受けたところ、受けなかったところはどのようなところですか。行動を変えるような出来事がありましたか、ありませんでしたか。

(1-1-1：持論に影響を受けている場面)

それでは、体験された出来事について伺います。これまでのお仕事の中で、最も上司の持論に影響を受けているとお感じになる出来事についてお伺いします。

a.それはいつごろ b.どこで c.誰と d.どのように

(1-1-2：上司の考える持論がうまく生かせない場面)

ご自身の体験で、上司から聞いた持論が最もうまく生かせなかったとお感じになる出来事についてお伺いします。

a.それはいつごろ b.どこで c.誰と d.どのように

2：上司のリーダーシップの変化について

2006年の7月以降に上司の持論をお聞きになる前と、後で上司のイメージについて、変わったと感じる出来事がありましたら、教えて頂けませんかでしょうか。

a. それはいつごろ b.どこで c.誰と d.どのように

(フォロワーの中にいる経営塾2期生の方、ご自身で持論を持つ方への補足質問)

① ご自身の持論と上司の持論は共通する部分はどのようなところですか。

それはどのような出来事から感じられますか。

a. それはいつごろ b.どこで c.誰と d.どのように

② ご自身の持論と上司の持論と異なる部分はどのようなところですか。

それはどのような出来事から感じられますか。

a. それはいつごろ b.どこで c.誰と d.どのように

※ その持論、一皮むける経験につきまして、さしつかえないようでしたら、研究以外には一切使いませんので、頂くか、メモをさせて頂けませんかでしょうか。

付録 3：調査趣意書(C 社)

平成 21 年 9 月 15 日

C 社株式会社

代表取締役社長 OK 様

経営・人財企画部 担当課長 KM 様

神戸大学大学院 経営学研究

科

社会人博士課程所属

戸田信聡(金井壽宏研究室)

「C 社株式会社」様人材育成についての調査のお願い

拝啓 初秋の候、ますますご清栄のこととお喜び申し上げます。

大変お忙しい中、お願いの手紙をさしあげ恐縮でございます。

当調査のお願いと概要につきまして、ご説明させていただきます。恐縮ではございますが、どうぞよろしくお願い申し上げます。

私は、神戸大学大学院の金井壽宏研究室において現代経営学を専攻しております社会人大学院生です。このたび企業の人材育成をテーマとして博士課程の研究を進めております。研究を始めました修士課程で御社の人材育成についてのお取り組みを知り、更に重要な部分につきまして是非とも経営学としても真剣に、研究させていただきたいと切望しております。

研究対象のねらい

人材育成が重要とする企業は多数あっても実際に人材育成を実践されている企業様は少数でございます。日本でも成果主義導入以降、経営学の分野においては人材育成の考え方や仕組み・場づくりについての成功事例が不足しております。C 社様のケースは、学術的に研究価値が非常に高いと思われます。このケースから学び、その軌跡を論文にする事は、経営学としても、今後の経営の実践のうえでも大変に意義深いものと考えております。

特に御社で行われましたリーダーシップ開発研修の経営塾では、一期生の十四名の方が研修を受講され数年経ちましたが、それぞれにご活躍されておられる中で、私がお面談させて頂きました方の中には、経営塾で作成した経験からの持論を積極的に活用され、優れた活動をされている方がおられました。そのご様子につきまして、学術的観点から見た調査をまとめて、フィードバックができましたらと考えております。

研究成果の形と守秘義務

研究成果といたしましては、経営塾一期生十四名の方を中心に、(ご都合がもしつきましたら) 社長様、はじめ人材育成にあたるリーダーの皆様へのインタビューの内容を博士課程の論文の一部としてまとめ、神戸大学に提出いたします。論文にする意義としましては、人材育成の難しい時代に独自の場づくりを重視した人材育成を実践され、従業員満足度が高い企業の貴重なケースとして経営学の発展に貢献するばかりか、経営の実践の上でも人材育成に悩む多くの企業の模範となり、教訓となると考えております。

なお、御社におかれましては情報につきましては神経をおつかいと存じます。調査を通じて知りえた事実は、修士論文作成時と同じように博士課程の論文執筆以外には使用しないこと、不用意に口外しない事など御社にご迷惑がかからぬように万全の注意を払うことを誓約いたします。

なお、インタビューでお聞かせ頂いた事は録音しテープ起こし(文章化)させていただきますがそれはせつかくお聞きするお話を正確に理解するためです。その記録はインタビューに応じていただいた方々へそれぞれフィードバックさせていただきます。

具体的なお願い

業務ご多忙の中に大変恐縮ですが、インタビューの実施について次の通りアレンジをお願い申し上げます。

対象： 経営塾第1期生の皆様、十四名の方につきまして、ご都合に合わせまして個別に一人ずつ、お会いしたいと思っております。

十月にまず二名程度。その後金井先生のご助言も頂き、十一月から一月の間に午前か午前でご調整して三人～四人など二、三日ほど日をご調整して、下記につきましてお聞きできましたら幸いです。

1. 「一皮むけた経験」の研修とその後のお仕事に関連について
2. 「一皮向けた経験」の研修で作成された持論について、その後のご経験より、何か変化があるかどうかについて。
3. 次のリーダー育成について
- 4・ 部下の方の変化について

時間：インタビューの所要時間は三十分をめぐりにしておりますが、後のご予定を少し余裕をみて一時間以内で見て頂くと更に幸いと思っております。

場所：インタビューの場所は、皆様のご都合の良い日時に私が御社をお訪ねする形で実施したいと思っております。

事前にご準備をしていただくことはございませんが、できるだけ正直なところをお聞きしたいので勝手なお願いではございますが、対象者の方々に事前に打ち合わせをされることは避けていただくようお願い申し上げます。

以上、何卒よろしくお願い申し上げます。

付録 4：H 社上級管理者へのインタビュー項目(H 社)

(イントロダクションとして)

まずは研修を受けられた時のお仕事、お立場と現在のお仕事、お立場につきまして、どのような仕事の違い、立場上の違いがあるかを教えてください。

(インタビュー項目)

1： 現在のお仕事経験で、実際によく使われているリーダーシップの持論と、その元となる出来事について

それでは、まず近年体験された出来事について伺います。現在のお仕事の中で、リーダーシップを示す中で、最もよく使われるリーダーシップの持論はどのようなものでしょうか。そう思われる出来事はどのようなことがありますでしょうか。そして、そのリーダーシップの持論はどのようにして活用されておられますか。

a.それはいつごろ b.どこで c.誰と d.どのように

2：研修後、リーダーシップの経験と学んだことについて。

研修後から現在までの期間にどのようなリーダーシップに関わる仕事経験をし、どのようなことを学ばれたと思いますか。それを実感された出来事があればお伺いしたいと思います。

a.それはいつごろ b.どこで c.誰と d.どのように

3：右腕となる次のリーダーの育成について

右腕となる次のリーダーの育成についてどのようにされていますか。現在のお仕事で、よく活用されているリーダーシップの持論と関連して、右腕となる部下が変わり始めたともっとも実感されている出来事がありますか。具体的な部下の言動の変化が

あればお伺いしたいと思います。

a. それはいつごろ b.どこで c.誰と d.どのように

付録 5：H 社フォロワーへのインタビュー項目

(イントロダクションとしての質問)

- ① まずはこれまでのご経歴と、現在のお仕事、お立場を教えてくださいませんか。
- ② 現在の職場でのリーダーである上司といつ、どこで、どのような出合いをさせましたか。
- ③ 上司といつ、どこで、どのようなお仕事を共有されてこられましたか。

1:上司と職場で仕事をしていて、リーダーシップを感じた決定的場面について教えてください。

(1-1-1：リーダーシップの決定的場面)

それでは、近年で体験された出来事について伺います。これまでのお仕事の中で、最も上司がリーダーシップを発揮していると感じる決定的場面の出来事について伺います。できればいくつでも結構ですので複数挙げて頂けませんか。

a.それはいつごろ b.どこで c.誰と d.どのように

2：上司のリーダーシップをキーワードで表すことについて

(2-1-1：リーダーシップの決定的場面)

上司のリーダーシップをキーワードで表すとするるとどのような言葉が当てはまりますか。

いくつでも結構ですので挙げてみてください。そう感じるような出来事がありましたら、教えてくださいませんか。

a. それはいつごろ b.どこで c.誰と d.どのように

付録 6：調査趣意書(H 社)

平成 23 年 4 月 19 日

H 社

管理本部秘書次長 OT 様

神戸大学大学院 経営学研究科
社会人博士課程所属
戸田信聡(金井壽宏研究室)

初めてご連絡を差し上げ、大変恐縮でございます。

私は、神戸大学金井壽宏教授よりご紹介を頂きました PHP 研究所の戸田と申します。

出版社の PHP 研究所に勤務しながら、神戸大学大学院の金井壽宏研究室において現代経営学を専攻している社会人大学院生です。私は企業における経験を重視したリーダーシップ育成をテーマとして博士課程の研究を進めております。研究を始めました金井壽宏研究室で、御社のリーダーシップ育成についてのお取り組みを知り、更に重要な部分につきまして是非とも経営学としても真剣に、研究させていただきたいと切望しております。

1. これまでの私の調査研究について

私はこれまで K 株式会社の IT 関連会社である A 株式会社様において、金井教授のご指導で企画されましたリーダーシップ開発研修(経営塾)の 4 年後の時点进行调查してまいりました。同社のリーダーシップ開発研修(経営塾)に参加したリーダー 14 名とそのフォロワー 8 名、経営者にインタビュー調査を行い、リーダーシップ開発研修(経営塾)で作成されたリーダーシップの持論(リーダーシップの勘所を言語化したもの)とその活用状況や 4 年後の時点での変容をリーダー、フォロワー、経営者の相互視点から研究してまいりました。

2. H 社様で更に研究を深めたいこと

H 社様で調査をお許し頂けますならば、更に研究を深めたいこととしまして次の点がございます。C 社様では、リーダーシップ開発研修を受けたリーダーが、研修の中でリーダーシップの持論(リーダーシップの勘所を言語化したもの)を作成しました。そして、インタビューをスムーズに進める上で良かれと考え、インタビュー時にフォロワーにその持論を明示しながら、インタビュー調査を進めました。その結果、フォロワーが明示されたリーダーの持論を気づかい、実感としての本音を出しきれないで、インタビューに答えている状況が見えてきました。そこで H 社様でもし、調査をお許し頂けますならば、持論を明示しないでインタビューを行い、できるだけフォロワーの方の現在の実感としての本音の部分についてのインタビューを収集し、より価値の高い研究に高めていきたいと考えております。

この研究について、又、リーダーの持論を明示しないでフォロワーの実感を調査する方法が必要なことにつきましては、神戸大学金井壽宏教授、平野光俊教授、高橋潔教授からも、研究上のご指導を頂きました。

金井教授からは、「リーダーシップの持論の活用について、その状況を本音の部分から聞くことは本当に難しく、そこをきめ細かくインタビューしていく必要がある」更に「基礎理論を検討し、新視覚を出していくことが必要」と特にご指導頂きました。また平野教授からも、「自分であればリーダーシップの持論は全く明示しないで、フォロワーによるリーダーの評価、リーダーの変容を確認する方法をとる」「学習論の観点から、経験とレッスンの法則性を見て、持論研究を理論的に発展させることが必要」とのコメントを頂いております。高橋教授からも、「真相面接のようなことをやらないと持論のインタビューのようなことは本音が出ない」「更にサンプルサイズを増やしていくことが必要である」「リーダーシップとマネジメントが混同に注意し、特にすぐれたリーダーはどこにいるのか。決定的場面や昇格している人に注目して、違いを見ることが必要」とのご指摘頂きました。

つきましては、この調査の概要につきまして、一度ご面談の上ご説明させて頂き、調査と調査の進め方についてご相談させて頂きたくお願いできませんでしょうか。

なお、ご多忙の時期かと存じますが、4月末～5月にご訪問可能な日、時間帯を複数頂き、ご調整できませんでしょうか。1時間程度お時間を頂けましたら幸いです。(アポイントの時間の後ろのご予定に、できれば余裕を頂けましたら幸いです)大変恐縮ではございますが、どうぞよろしくご検討お願い申しあげます。

付録 7：第 2 調査リーダーへのインタビュー項目(C 社 H 社共通)

1： 近年(研修後～現在まで)でのリーダーシップに影響を与える鍵となる出来事をベスト 1～2 について

鍵となる出来事①

a.それはいつごろ b.どこで c.誰と d.どのように

鍵となる出来事②

a.それはいつごろ b.どこで c.誰と d.どのように

2： 近年の仕事でのリーダーシップを発揮された場面で基本の軸となった考えはどのようなものですか。そのことにまつわる出来事もあわせて教えてください。

a.それはいつごろ b.どこで c.誰と d.どのように

3： 近年のリーダーシップ経験から得られた新境地の考えはどのようなものですか。前回のインタビューからいくつかのキーワードを抽出させていただきました。これらのキーワードをご確認させて頂きながら、お尋ねできましたらと思います。

a. それはいつごろ b.どこで c.誰と d.どのように

4： リーダーシップに関する考え方、持論に関して、今まで接して来られた上司の影響がある方は、どの部分にありますか。その上司はどのような方でしたでしょうか。具体的な出来事を通じて教えて頂けませんでしょうか。

a. それはいつごろ b.どこで c.誰と d.どのように

5：リーダーシップに関する考え方、持論に関して、今まで読んだ書籍や、受けた研修、その他外部の専門家・人物から影響を受けた方は、どの部分にありますか。その書籍や人物はどのようなものでしたか。具体的な出来事を通じて教えて頂けませんでしょうか。

a. それはいつごろ b.どこで c.誰と d.どのように

6：近年の仕事でのリーダーシップを発揮した場面をどのように内省されていますか。そのことにまつわる出来事もあわせて教えてください。

a. それはいつごろ b.どこで c.お一人ですか、誰かと話してですか d.どのように

7：異動時や新しい仕事についた時、過去の仕事経験やリーダーシップの持論をどのように結びつけておられますか。そのことにまつわる出来事もあわせて教えてください。

a. それはいつごろ b.どこで c.誰と d.どのように

付録 8：各ケースのデータ

C社のインタビュー調査の分析

《ケース 1：プロジェクトで問題解決をすすめるリーダーのケース》

A 氏のリーダーシップの持論に関する語り

僕は今一番思っているのはやっぱり、周りの人に成功してもらえるように、働きかけるというのは一番やっていますね。ついつい自分がやってみたいに言いそうになりがちなんですけど。そうじゃなくて。やっぱり誰かがこうしてくれたというふうにしていたほうが、こう、うまくまとまるかなという……。やっぱり自分 1 人でなんかできるって非常に少ないですね。で、まあ特にシステム開発には 100 点って絶対ありえないんで。だから悪いところって結果的には幾つか出てくるんですけど。それでもやっぱり「あうん」でうまくいったらいいというふうな感覚を持った上で、じゃあこの人はこういうことをやってくれたからうまくいきましたといったほうが、話としてはまとまってくるかなということですね。本当に、個別のスキルとかいったら僕全然スキルなくて、周りの人に助けてもらわないと何もできないかなと思っていました。まあそういう思いもあって、まあそういうふうをしているということです。

A 氏のフォロワー A-F 氏の語り

全然、来てすぐなので、まったくそのトラブルのイメージがわかりませんよね。それなのに、入っていったから、前向きな人やなというふうな感じはしていましたね。来て、2 件ぐらい、かなり重要なトラブルで、K 社さんのお客さんにも迷惑かけたトラブルやったんやけども。そのときも入って、なんやかんやとしていましたね。一緒にやって。僕を含めて A さんの下に 4 名おったんですけど、逆にその 4 名の方が動き

は悪かったかな。とりあえず、静観しておこうかと僕は思ってたんやけど、わざわざ入りに行っていたんです。最初やから平気っていうね。全体を見て、こうするべきちゃう、とか、人への報告の仕方とか相談の仕方とか話の持って行き方なんてのも、こんなふうにした方がええんちゃうか、とかっていうふうな感じを持たれていて。だから、まず誰に相談する？ っていうところから、闇雲にそこに行くんじゃないやろと。まずはこのライン。ここでやって、そこからここへ回ろうかというような。その話のプロセスも何か考えて持っておられるというか。大抵、それぞれの人脈っていうのを知っているんでしょね、この人から順番に行かないとあかんとかって。だから、それをわかっているからこそ、ここから行こうかという感じに指示されていたんです。それはいろんな部署を経験されていて、やっぱり人脈っていうのを持っているからできることかなと思いました。

A 氏のフォロワー A-F 氏の語りから見た A 氏の持論の内容特性

A 氏のフォロワーである A-F 氏は、K 社のシステム改善のプロジェクトで A 氏と同じ部署となり、直属の上司となる。A 氏が着任当初の何もわからない状態で、難しい問題が起こっている中に飛び込んでいき、解決に導いた姿に強い印象を受けたと語った。その後も、A 氏は席にじっとしておらず、動き周り、前向きに現場に自ら飛び込んで問題解決を進めていく姿に影響を受けた。持論の中で該当するのは「明るく前向きであること(T-1,F-2)」である。その他印象に残った出来事としては、不遇な人がいたら、その人がアピールしやすいような出張先の仕事を見つけて、どんどん仕事を与え、成功を助け、育てたと語っている。持論として該当するのは「周囲の人に成功してもらうようにしながら力をうまくまとめる(過去の持論では「自主性を引き出す(T-6、K-2、F-1)」である。現場にすぐ飛び込んでいく姿は短期志向での目の前の問題解決を進めていく人を支えるリーダーシップである。不遇な人の成功を助けながらその人の

能力を引き出して行く姿は、長期視点に立った人材育成を重視したリーダーシップが発揮されている。

A 氏の対話に関する語り

本当に反省はいろいろありますね。わかりやすいのは、特に大きなプロジェクトになりますと、普段はわれわれの会社のメンバーと、あと常駐している協力会社さんという組み合わせでお仕事できるんです。けれども、大きなプロジェクトでは、それでは少し足りないということで、スポット的にこのほかの協力会社さん入れたりするんです。そうすると、普段来られる協力会社の方って、反響とか、今までこんな、癖があるとか。そういうのをわかった上で仕事をしてくれるので、あんまり失敗をしないんです。ところが、そのときだけ来られる方、やっぱりそういう環境とかわかってないので、こんなのなんで間違うのとか、なんで抜けるのとかいうのがあります。そこで、僕行ってから、「当たり前っていわれることはどこを見たら皆さんわかるんですか」って言うてみたら、「いやどこにも書いてない」という話がありました。それで、とりあえずじゃあ思いついたのだけでもいいから書いてください」と言ったら、それで数百個出てきたんですね。それを重複とかもしてたんで整理して、まあ開発っていろんな段階、ステップがあって、そのステップごとに適応できるような整理の仕方をして、140 個ぐらいしてまとめました。じゃあ開発するときはこれもちよっと見ましょうかというようなことをしていました。1 つは暗黙知というのがあって。われわれの部隊って、そこに所属されたらずっとそこに居たりします。それは協力会社さんも一緒に、1 回できるようになったらずっとそこを担当するとか傾向ある。それで、なかなか人材を回していったりできないというところが、これは経営塾のときもそういう課題があり、出したりしたんです。けれど、それをなんとか流動できるようにしたいなっていうのを今やってます。この様に、暗黙知を形式知に、違う形式するような動きをし

ています。

《ケース 2：業界特化のシステム開発をすすめるリーダーのケース》

B 氏のリーダーシップの持論に関する語り

やっぱり、一つは、志をもつということと、要は、理想とすべき自分のビジョンをちゃんと描きましょうということ。それと、方針を示すっていうところで、周りの意見とか、そういうものをきっちり聞いた上で方針を示しましょうということ。あとは、衆知を結集するというのがあるのです。とにかくいろいろみんな思いがあるだろうから、それをきっちり、みんなの思いも聞いた上で、最終的には方針として固めましょうねって。その 3 つだと思います。

B 氏のフォロワー B-F 氏の語り

特に衆知を結集するといった辺りの発想は、当然やっているんですけども、10 個挙げる中でサッと出てくるというのは、さすがだなと思います。B 氏はどっちかという新しいビジネスをそういうふうにつくり出すというか。今回もそうなんですけども。何もないところからつくるのを先頭に立っていくけども。本当のリーダーなので、実際の現場の中に入っているのは、別のメンバーということなのです。推進して本当に引っ張っているメンバーと、実際中でそれを作り上げている立場でずっと来た人の違いがあるのかな。結構いろんな経験を B 氏はしているのです。正直、金融は詳しくないんですけども、いろんなことやってきているので。詳しくない中でこれだけ(改革をして業績を)持っていけると、やっぱりさすがだなというふうに思います。私はそういう積み上げがあるので、自信を持って

話をできるけど、積み上げてなくて、これだけできるというのは、なかなかできないことです。

B 氏のフォロワー B・F 氏の語りから見た B 氏の持論の内容特性

B 氏のフォロワーである B・F 氏は、共に生保業界への集中特化する事業構造改革を進めた人物である。立場としては B 氏がリーダーとして方向性を示していく立場で、B・F 氏はより現場に近いところで問題解決を進めていく立場であった。そのため金融業界に関する知識についても B・F 氏が現場に近い分豊富に持っていた。B 氏は業界の知識が十分なくとも、改革の中心人物として影響力を発揮した姿に印象を受けたと語った。B・F 語りでは、B 氏がインタビューで強調していた「志を持つ(K-1、F-1)」「方針を示す(K-2,F-2)」「衆知を結集する(K-3)」という事業改革の課題面に直結する持論の部分が具体的な形で表れ、影響力の中心的な部分として認識されていた。「衆知を結集する」という点で、具体的には、部下に声かけを多くしたり、同行出張時に意見交換したりしている。又、「正しい信念(T-2,F-4)」という点では、金融分野への事業の転換は強い信念を曲げないで実行している。2007 年から事業転換を実行したが、技術志向が強い業務知識が求められる世界に進出していくのに反対もある中で進めていった。方針を曲げずに進めるという持論は特に重要であったとしている。「なぜ生保業界に特化していくのか」という話を繰り返し、従業員満足度調査の点数が得られないことを怖れずに、方針を曲げず改革を進めたと語っている。B・F 氏は特に持論の前半(課題面の持論が主)に影響を受けて、後半の部分(人間面の持論が主)については発言がされなかった。それは B 氏と B・F 氏で、リーダーシップの役割分担していたためであると語った。改革へ課題解決については B 氏が担当し、現場の人の問題については B・F 氏が担当して、リーダーシップを共有し、役割分担していたのである。

B 氏の対話に関する語り

衆知を結集するというのがあるんです。とにかくいろいろみんな思いがあるだろうから、それをきっちり、みんなの思いも聞いた上で、最終的には方針として固めましょうねって。やっぱり、1 人ひとりの意見が反映されると、そこに魂がこもりますよね。上から言われてやっているというわけではなく。だから、特に利用メニューを変えるっていうのは、すごく大きなエネルギーが必要なので、自分 1 人から、旗を振ってもとうてい進まないですし、そういう意味では、みんなが同じベクトルに向かわないと力が出ないと思ったので、その 1 つの力を向けるやり方として、やっぱりみんなが考えているものを自分の意見としてきっちりと腹に据えてもらわないといけないから、その 1 つのやり方としていいと思いますね。結局、2 回、3 回とこういう事業メニューをどうするかというセッションは持ったんですね。で、最終的に、結論としては、そういう事業メニューをソリューション・カットからアカウント・カットに転換するというふうに変えたんです。けれども、実は、主要なメンバーって 6~7 人にいるんですけど、結構意見としては分かれたんですよ。ただ、最終的にはやっぱり方針なので、どちらにしろ決めたことに対しては、みんな一緒に頑張っていこうねということで、最初に決めました。

《ケース 3：事業部門から人事スタッフ職への異動したリーダーのケース》

G 氏のリーダーシップの持論に関する語り

持論の中で一番私の行動を表すものはバランスという言葉なんです。言い方を変えると調整力といいますか。自分で言うのもなんですけど、いかに全体観を持って大局的に会社全体を見ていくかというのが、自分の中ではできているほうかなと思い

ます。そういうところを全面に押し出した行動を出来るだけ心がけている。そういうのがより一層認識できたなと思います。言語化することによって行動につながりやすくなった。確信を持ってことができるようになったとか、そういうことはありますね。例えば、経営企画という観点でいきますと、経営戦略一つとってもどうしても全体最適を考えるんです。全体最適というのは平均点ということもありますので、どこかにとってはマイナスになる戦略もあるんです。同様に人事制度設計をする際にも、よく平等というキーワードをベースに制度設計をしたりするんですけど、やはり全体観を持ってでこぼこがあるんです。これをなだらかにしようとすればするほど、どこか我慢していただかなければならない。これの利害関係者は全て人なんです。人はやっぱり感情の動物ですので、理屈ではわかってても、感情的に理解できないという部分があるかと思いますので、そこを何をもってうまく調整していくかというなところだと思うんですけど、そういうところにまさに私の持論であるうまくバランスをとって会社全体を見ながら調整していくということかなと思います。

G 氏のフォロワー G-F 氏の語り

特に本社部門なので、直球ばっかしじゃない、変化球投げるんだというところですね。そういう意味では、バックデータとして、自分たちの中で、しっかり問題意識とか、自分のとこの状態で、こういうところに導くんだというポリシーを持って、そこに対しては、もう本当に首尾一貫した考え方を持っていました。そこに導くためには、いろいろ回り道をしなさいということはよく言われる。そこへ導くんやと決めたら、絶対そこに向いていかなあかんのやと。その辺も、有言実行なんですね。そういうところが、普段の具体的な課題解決の中から、こういうことが全部出てきているんですね。誠心誠意というのはまさにそうで、現場の本部長とか、センター長とか、ご機嫌が悪くならないように、うまく話をしている姿を。それをふだん目の前で見ていますので。僕らだったらどうしても、ある意味、無鉄砲なので、当たって砕けろじゃないけど。パーンというて、思いっ切り返り討ちにあって帰ってくるようなこともあるんです。そういうときに、G さんあたりがぽんと出ていくと、丸くおさめて帰ってくる。その辺は、やっぱり心の込め方なんだと思うんです。だから、僕らもよくあるのは、自分自身で心の中に迷いがある状態で、幹部の方とか、現場の人を説得しようとしても、やっぱりぼろが出るんですね。そのあたりは、よく G さんに言われているのは、誠心誠意で納得感を持ってやってもらう、納得してもらうためには、バックデータとか、いろんな裏工作をきっちりしておかないと、絶対返り討ちにあうんだという話をよくされます。経営会議にかける資料なんかでも、われわれ、つくるのって、経営会議では、結局 1〜2 枚、パワーポイントで出して、ご審議いただくということなんですけど。1〜2 枚の裏にあるバックデータでしたら、もう 10 枚、20 枚ぐらいの情報量がいると。そういうので、最後にそれを全部集約した形で、1 枚、2 枚にまとめるというところですよ。

G 氏のフォロワー G・F 氏の語りから見た G 氏の持論の内容特性

G 氏のフォロワーである G・F 氏は、元々システム開発の現場でキャリアを積んできたが、経営企画のスタッフ職の仕事を担当するに当たり、G 氏の仕事ぶりを見て、事業現場の仕事とは違う、スタッフ職としての仕事の姿勢に影響を受けていると語った。G 氏がシステム開発の事業現場にいた時に席が近かったこともあり、よく知る間柄であった。G・F 氏が 2009 年に本社部門の企画部門に異動することとなって初めて直接の上司となり、共に仕事を進めることを通じて、リーダーシップの考え方についても知ったと語った。

G・F 氏の語りから G 氏の持論が具体的にどのような影響力の発揮の姿に繋がっているのか、G 氏の語りとは違った角度で明らかになっている。それは問題意識を持ち、背後の努力を重ねた上で、きめ細やかな調整力を発揮することで人事制度改革を途中で挫折させないために摩擦を最小にしようと努力していることである。G 氏は金井氏の研修で作成した持論を手帳の書き込み、時々眺めてみる程、持論への意識の高い人物である。「誠心誠意」、「バランス」、「問題意識」、「大局観」、「首尾一貫」という持論が持ち前の調整力を高め、繰り返し使用されている。

G 氏の対話に関する語り

皆社員も含めて考え方に理解を示して、共感して動かないと、会社というのは同じビジョンを持っていくわけですから、そっちに進まないと思います。そういう意味でも、おのおのの層がこういうことをやればですね、ある意味ベクトルがあっていくのです。なんで会社にはビジョンがあるのかというと、やっぱり、1 つの方向に向かっていくためだと思うんです。けれども、なかなか向かっていくのは難しいと思うんですよ。

経営塾では持論をオープンにしてディスカッションをなさйтеというふうにこうア

ドバイス頂きました。今のメンバーとは忙しくてなかなかできてない中で、基本的にはこう考えますということはできるだけお伝えするようにはしています。ですので、どんな人ですか、どんな考えを持った人ですかと部下に聞いて頂いたら、あまりよくわからないですという方はいないと思います。なかなかそういう機会は設けてはないですけど、こういうことを軸にして、まあ自分の行動を首尾一貫して動いていくのです。ですから、対話というのはどうしても意識しています。

《ケース 4：TOC(制約理論)で黒字転換を進めるリーダーのケース》

K 氏のリーダーシップの持論に関する語り

TOC(制約理論)⁵⁶とかバリューチェーンだとか、利益を出すためのアイデアを求め

ていました。ある意味二律背反的な課題があって、そこをどうクリアしていくのか。

単純に物事を表面だけ見ると二律背反だけど、突き詰めていくと、根本原因にたどり着くことができれば、二律背反ではない。そこを突っ込めてないというかね。それに気がついた時に、自分としてもやる気が出ました。例えば本当にライン長として上からのプレッシャーや、下からもプレッシャーが来た時に、二律背反でやっていて、何も他に行き所がなかったらそらもうどうしようもないですね。二律背反と書いていても現象にとらわれていて、深い理由であるとか、突っ込めてないからだと考えるならば解決できます。もちろんそれで解決できない問題もありますが。当社に入って 45 歳くらいのころです。丁度その頃「ゴール」の本とか出だした頃です。

難しい本は後から読みましたけど。わかりやすい「ゴール」を読みました。因果関係、そこをはっきりさせる。結局、二律背反に陥るといえるのは限られた戦力でたく

⁵⁶ Goldratt. (1992), 邦訳で『ザ・ゴール—企業の究極の目的とは何か』によって日本でも紹介された TOC(theory of constraints)制約理論のこと。イスラエル出身の物理学者エリアフ・ゴールドラット(Eliyahu M. Goldratt)博士が提唱した生産管理・改善のための理論体系で、企業の改善活動に広く応用されている。

さんのことをやるから。いかに、どこに戦力を集中させるかですね。だからそこでトヨタ生産方式の5回のなぜだとか、TOCの考え方だとか、そこに行きついてくるので、そこを徹底的に考えていく。それをみんなにも、そういうふうに対話もしているんですけど。何が問題かな、いっしょに考えようということは言っています。

K氏のリーダーシップの持論の内容特性

K氏は45歳でTOCを学び、自部門の黒字転換に向けて、赤字の本当の原因(ボトルネック)を取り除く努力を積みかさねてきた。その経験から問題を生み出す本当の原因を理論的に掴むことが、自己のリーダーシップへの信念を高めていく上で、いかに大事であるかを痛感していた。

この4年間のK氏のリーダーシップの内容は、TOCの考え方を参考に、現実の中で、小さな現場改善を積み重ねて行こうとする、リーダーシップであった。大きなビジョンを掲げて導いているわけではない。業務遂行を志向するリーダーシップで問題の原因となる部分に焦点を絞り、小さな改善を積み重ねている。その結果として赤字部門の黒字転換という大きな変革を実現している。ビジョンを先に掲げるのではなく、原因の部分に焦点を当てて、そこに集中的に対処することで、方法論と結果を後から導くアプローチとなっている。

K氏のフォロワーK-F氏の語り

いろいろお話をしている中で、リーダーとはこういうふうになるべきだと、私は思うというようなことを伺いました。それ論理的な考え方、整合性を必ず取りなさい。あとは客観的に物事を見なさい。自分の考えた論理的な思考に基づいて判断をしない。このようなことは事あるごとに言われています。「今の動きとしてはこういう判断

基準を持ってせなあかん」というような指示は頂きますし、こちらから話をしたときに関しては論理的に自分が考えているかどうかという観点でチェックをして頂けているというふうには思います。どういうロジックでその結論に至ったのか。たぶん、その結論に至る判断の過程を聞きたいのだと思います。例えばその判断がいい悪いというとき、明らかに悪いときでも、私の判断に対して基本的には尊重してくれます。ただ、その判断に至る思考過程であるとか、至る過程に対するステップ対しての考え方でおかしいところがあればそこは明確に指摘されます。こちらとしても判断するにあたってより物事を考えるようになりました。この判断したときにどういうリスクがあって、どういうメリットがあるかということ踏まえて結論を出すという考え方をするようになりました。

K 氏のフォロワー K-F 氏の語りから見た K 氏の持論の内容特性

K 氏のフォロワーである K-F 氏は、K 氏と共に赤字部門の黒字転換を進めると共に、より現場に近い立場で黒字転換に向けた取り組みに挑戦してきた。厳しい改革を進める中で、論理的に問題の原因を究明していく姿勢が強調されている。K 氏は自ら赤字部門の黒字転換に取り組むために内省を重ねながら、K-F 氏と対話を通じて更に内省を活性化させている。

K-F 氏の語りの中に、K 氏がインタビューで強調していた TOC で学んだ「本当に深い原因を掴むことで上下からのプレッシャーや二律背反の現象を解決できる(K-1、F-1)」、「論理的な整合性は必ずとり、客観的な見方をしなさい(F-3)」という持論ははっきりと認識された。K-F 氏は、「1 つ 1 つの判断に対して、論理的に原因を究明していくプロセスがあるかを常に問われた」と語った。

TOC の考え方が、一人の思考プロセスとして閉鎖的に行われるのではなく、K-F 氏との対話によって、共に刺激し合いながら磨かれていることがここから認識される。

K 氏の対話に関する語り

私らの年代と今の若い世代と価値観がだいぶ違いますね。価値観が多様化している。彼らとの対話の中で、ほとんどが、家族が大事と出てくるんです。確かに家族は大事なんですけど、私らの世代はもう少し、私の父の世代からすると甘いと言われるかもしれませんが、どっちかという仕事を大事にする。そういうのも価値観が違う。かといっていろんな例に出てくるリッツカールトンみたいな家族的な経営、本当に家族的に経営できるのか。そこが難しいです。価値が違う人間にどうやって同じ価値を共有させるか。それは対話を続けていくしかない。よく言いますけど、やっぱり正しいことを正しくやりましょうと。赤字だからといって赤字ごまかすとか、おかしいこととする。お客さんだまくらかすとか。そんなことやってはだめだよ。私が好きなのは IBM さんの 3 つの原則。トム・ワトソンさんの正しいことを正しく最善のやり方をやりなさい。お客様に対して最大の価値を提供しなさいだとか。人間の尊厳を守りなさいということですね。そこは私も共感するところがあって。あれはまあ難しいので。お客様に対して最大の価値というのはうちの顧客満足度を最大にするでいいと思う。人間の尊厳というのは何かというと、我々のところでいけば、安全第一である。健康を害してまでやっていたらだめだ。どんな問題についても正しいことを正しく、最善のやり方でやれば道は開ける。真の原因さえつかめれば必ずクリアができるんです。

《ケース 5：問題から逃げないリーダーのケース》

E 氏のリーダーシップの持論に関する語り

私がリーダーシップを発揮しないと、営業がなかなか、うまくいかない。そこをなんとかしようとしてきました。昔作った持論は、現場に出ていって一緒にやるとか。今回の ES(調査)を見た時、もうちょっと下の課長にリーダーシップの委譲が全然できてなかったところを考えていけないと考えています。権限委譲していかないと下の課長がやりにくい。ある程度任せているつもりだったんですけど。持論またさっき見てきたんですけど、今回の ES 調査でも部長のリーダーシップというのは、きれいに表れている。いいんですけど、その裏返しで下の課長のリーダーシップが落ちている。そこの使い方、バランスのところは課題だと思っています。特に悪い時に、いつも明るくという持論は大事です。これなしではありえないというね。だから持論というのはあんまりぶれてないです。

E 氏のリーダーシップの持論の内容特性

E 氏のリーダーシップについて、特徴的なところは、どんな問題に対しても逃げないで取り組む姿勢が表れているところである。それはフォロワーの証言からも何度も確認できた。どんな問題からも、又、誰に対しても逃げないで取り組む姿勢が、信頼の積み重ねとなっている。E 氏の持論は他の部分では、研修後、組織統合を進めていく中で部下を支える状況が多くなり、支えるリーダーシップの特性も発揮されている。

E 氏自身も認めているように、自ら部下を支えて、逃げないで問題解決を進めていくことが、人に任せて育てるということを阻害する状況が生まれてきている。その点について、より部下に任せる必要があることについては、E 氏も意識している。

E 氏のフォロワー E-F 氏の語り

誰に対しても思ったことを発言して、ぶち当たっていく方です。それは当社の役員

クラスであっても逃げずに、こうあるべきだと。同じレベルだけど大先輩の方にも、こうしましょうとかって言うことは言っています。お客さんに対してもやっています。もちろん部下にもそうですね。ついつい面倒くさいことを僕らから相談されると、おまえ、やっておけやと任したみたいな感じの人がいます。それは任したんじゃないんですね。おれ、知らんわって言う人いてますよね。私もちょっとついついそういうところあるんですけど、Eさんはそうじゃないです。上の人とかお客さんにも、部下からも誰に対しても、じゃ、こうしようとか。おれやってみるわとか。一緒に行ってみようみたいなところで、絶対に逃げない。今日も、あのお客さんからのクレーム、じゃ、おれ、この間行って今日行くんやったら、おれ、行かんわけにいかんやろうっていうて四国の方に飛んでますから。今日、何で行くのって僕言いました。ええんちゃうんって言ったら。おまえら行って、こうこういってきて、時間経ってて、すぐ回答出せてへんのんちゃうん。すんまへんとか。こんだけ時間かかりましたっていうのを、ちゃんと俺が行かざるを得んやろうと。普通の人じゃできないですよ。お客さまでも社内、部下、上司。平等いうたらいいんですかね。常に逃げないですね。ほとんどEさんと一緒にした人はそう思ってるんじゃないですか。具体的にいうと2009年に本部が統合したといいましたよね。Eさんのことを知らない人もいらっしゃいました。Eさんも知らない部下がいっぱい来ました。私はリアルにその人たちから直接聞くわけじゃないですけど、普段の行動とかアクションとかに回りまわって聞く噂からすると、やっぱり信頼、信用されていますね。今までとは違うということを小耳に挟むので。私の部下でっていう話をしたその子も、Eさんとの面識とか一緒に仕事をしたことがなかったんですけど、明確にいますからね。あの人すごいな、あの方は信用できるな、あの方がやってるんならやんなあかんとか。

E氏のフォロワーE-F氏の語りから見たE氏の持論の内容特性

E 氏のフォロワーである E-F 氏は、入社して 2 年間と 2002 年から 2008 年まで同じ部署で仕事をしてきた右腕のフォロワーである。E 氏が示す持論の中では特に、仕事上の問題に対して「逃げない(T-2,K-1,F-1)」姿勢を貫いていることを実感として語った。2009 年に営業部門の組織統合が行われた際には E 氏を知らないメンバーが増えたが、そのメンバーでさえも E 氏の逃げない姿勢だけは信用されている語った。

E 氏のフォロワーの語りでは、E 氏がインタビューで語っていた「逃げない(T-2,K-1,F-1)」という持論について、行為者が語る以上に強調していた。それは営業活動でのクレーム対応という仕事上の問題解決だけではなく、会社の上層の人に対しても、変わらず、問題があれば、絶対に逃げないで対応して解決していく姿を認識されている。その信頼感は、つきあいの短い部下であっても変わらないと語った。この「逃げない(T-2,K-1,F-1)」という持論がフォロワーから見れば影響力の中心となっている。「一緒にやる(T-3,K-2,F-2)」という持論も「逃げない」とともに使われる、現場を重視した持論となっている。

E 氏の対話に関する語り

組織をひつつけたので、いろいろ歪みも出るので、ある一人の営業マンがちょっと心を病みかけて、出社拒否になりました。その上の課長は前の課長と違う課長がやっているの、どうもうまく行っていないくて、まずいなと思った。そこで、現場の者と対話を重ねながら、彼が絡んでいる案件はすべて私がリードした。彼のためになるような形で、わかっているところやるようにしました。一応元気になって出社してくれている。それは彼を支えるためのリーダーシップをしたからか、それができたかどうか分かりませんが、そういう出来事がありました。部下のために、支えるリーダーとして。現場と対話しながら、どうしてあげたらモチベーションが戻るかを考えるようにしています。

《ケース 6： 組織文化の違う組織を統合するリーダーとなるケース》

I 氏のリーダーシップの持論に関する語り

相手の成熟度によってね、やっぱりこう、リーダーシップの発揮の仕方を変えないと、効果的なリーダーシップが発揮できないと思っているのです。やっぱり部下には年上の方もいらっしゃいますし、あるいは新入社員もいます。そういう人たちに、同じように対処していったら、やっぱり効果が出ないのです。だから、そういう年上の先輩で、こういうところが苦手だっていうのが、大体そういう人って分かりますから、そういうところに対しては割合細かく、ここはこういうふうにお願いしますねっていうふうな指示を出したり、あるいは得意なところは、ここはもうお任せしますってことで、委譲してしまう。そういう形で任せるということが、リーダーシップという言葉に含まれるかどうか分からないですけども、作業指示のやり方とかを工夫するとか。新人の場合はやっぱり手厚く教えてあげないと、全然何も分からないですし。そういうようなことを、日々やっているということです。

持論は、当初書いたときに思っていたよりも、実践するのは難しいなっていうふうには思います。それは、文化の違う組織が一緒になったときに、まったく違う育てられ方をした部下が増えるわけですからね。そういう相手に対して、どうリーダーシップを発揮するかとか、あるいは東京と神戸のメンバーっていうのは、全然もう文化というよりは、考え方がまるっきり違ったりするのですよ。そういう相手に対して、どうリーダーシップを発揮するかっていうのは、やっぱり苦労しています。

I 氏の対話によるモデルⅡの推論につながる語り

われわれの会社は人が財産なので、一番大事にしなきゃいけないのは人なんですよ。

だから、そういう意味では、その人をどう育てるかってのは、部としては最重要事項なんです。そこをきっちりとしていくっていうのは、わたし自身が直接フォローするケースもあるし、今担当の部長が下にいますから、担当の部長がフォローするケースもあれば、あるいはそこのメンバーに、アドバイザーというのがつきます。アドバイザーにきちんとさせるケースもあって。いろいろ階層に応じてフォローしていくっていうことです。これはですね、さほどね、親しくない人に対しての話と、親しいメンバーに対しての話っていうとやっぱりね、ちょっと違うと思うんです。それは場合にもよるんですけど、例えば部の方針を説明するケースっていうのは、どちらかっていうと、一方的に割合遠い距離を保ちながら説明するっていう場だと思うんです。ところが、懇親会とかに行くとね、非常に距離が近くなります。そのときに話す内容っていうのは、遠い距離で話している内容とはね、やっぱりもっと違って、それをかみ砕いた内容を説明しないといけないです。

それで、説明して、相手の意見を聞くことによって、ブラッシュアップしていきます。あるいは、細かくちゃんと説明することによって、メンバーとか部内での意識づけとか親交を図る。そういうシチュエーションとかね、相手との親密度とか、そういうのを意識しながら、やろうとしている施策を浸透させるということ。一部の方はね、やっぱりお酒飲めないメンバーもいるじゃないですか。飲めるメンバーもいるじゃないですか。わたしとのコミュニケーションの回数が違ってくるんです。おのずと。お酒飲めないメンバーは来ないんでね。呼んでないんじゃないかって来ないんです。そうすると、それはちょっと平等さに欠けるんじゃないかっていうふうに見る方もいらっしゃるんですけど。それはそうなのかもしれないですけど。呼んでなかったら不平等ですけど、声を掛けてるんです。それはもういいかと、割り切ってやってますけど。ちょっとそういう、やっぱりオフィシャルな場だけで言えないこともいっぱいあります。

H社のインタビュー調査の分析

H社での各ケースの分析結果を記述する。

《ケース 1： 製品開発部門から基礎研究部門へ異動したケース》

M氏のリーダーシップの持論に関する語り

三現主義ということで、現場、現物、現状をよく知ろうということがやっていく中で大切だなということを思っていますので、今は、そのことについては、メンバーともいつも話をしますし、その仕事の中でも、何度もいってましたね。たまたまなんですけど、うち、基礎研究する部ですので、あんまり製品開発の経験っていうのは、メンバーの中にはありません。比較的、若いメンバーも多かったのも、まずは、そういう意味でいくと、実際の製造ラインも知らないっていう人ばかりでしたので、まずは、現場っていうか、実際に生産する場をよく見に行く、見て、覚えていただく。

あとは、現場の方とコミュニケーションが必要ですから、頻度高く訪れて、ラインテストですけれども、いろんな、そこの接触の時間を多くとったということがあります。

私が連れていったわけじゃないですけど、行ってきなさいといって、勝手に放り出したみたいなところですけど。そこは、かなり刺激があったようですね。あと、そこでいえば、基礎研究やって、ずっと来たメンバーですので、研究開発センターの中でも、あまり他の部署の人間とかかわりが少ない人が多かったのです。特に新しいものを市場に導入していくというときには、われわれの組織の中でいきますと、東京本部の食品部が製品導入のキーとなる部署です。そちらでいろいろ、マーケティングの企画、制作、いろんなことを決めていきます。そういった他の部署とのインターフェースといいますか、そこの部分についても、頻度もさることながら。結構、基礎研究しています人間っていうのは、割合と言葉、非常に具体的なものというよりは、少し、やや観念的な言葉を使います。悪くいえば、言葉遊びみたいな部分が好きみたいなの

ころがややもするとあります。ですので、できるだけ実際のもの、現物で話が通じ合うというようなことも少しありました。

M 氏のリーダーシップの持論の内容特性

M 氏のリーダーシップの内容特性は、共に問題に取り組んで学ぶ仲間からアイデアを引き出して整理しながら進めるリーダーシップである。基礎研究部門を担当する中で視野の変化を経験しながらも、現場の重要性や、意志決定を早く行うことの重要性を学んでいる。基本的には行きたい方向を変えないで、ファシリテーションをするという持論が成長の鍵となっている。

開発部門から、基礎研究部門への異動は過去に持論を比較的行使しやすい類似した環境であったと考えられる。H 社の研究開発センターでは中長期の取り組みも職種内容として必要とされるため、ジョブ・ローテーションは比較的少ない部門であり、現場の重要性が意識されている。

M 氏のリーダーシップの持論は、経験の蓄積に伴い、特に「傾聴を通じたコミュニケーション」の部分が成長の鍵となり、課題解決に向け、繰り返し使われて磨かれている。「行きたい方向を変えないで、みんなの意見を取り入れるというファシリテーション」は、元々傾聴のコミュニケーションによる関係性を重視していた中で生まれてきたものである。

次々と問題解決を進めるという点では、業務遂行型のリーダーシップ特性を認識することができる。

M 氏のフォロワーM・F 氏の語り

M さんのいいところといいますか、割と、各部署、自分の立場で物を言うじゃない

ですか。「難しいな」、「そんなことするのか」とかいいながら。ちょっと行き詰まるといふか。どうしようとかいったときに、割と、立ち上がって黒板に整理し始めるのが得意ですね。「今こういうことか」、「こういうことやな」と。あと、目指すべき姿が、ある程度想定してはると。そのためには「こんなステップでやっっていこう」というように、持っていくのは上手ですよ。よくそこでまとめてはりましたね。海外に出るといふのは障壁がいっぱいあるんです。課題がいっぱいある。「そんなにあるのか」。「そんななんもやらないかんのかい」と。「法律的に分からんな」とかね。「会社設立ってできんのか」とか。「日本の資本だけでできんのか」とか。「輸出するときに、関税どうやねん」と。「関税も高いから、特例みたいなのがあるとこ。それはいったいどういうことや」とか。そういうところで、何から手つけていいか分からんくらい、いっぱいあるわけです。冷静なんですよ。1 個ずつ手つけなきゃあないやなっていうのを分かってはって。「そっからやな」、「まずこれやな」、「こういうことやね」。皆さんの認識を、割と同じテーブルに整理して載せて。細かい話じゃないですよ、大きな視点でね。そういうところの話は上手だと思いますね。

M 氏のフォロワー M・F 氏の語りの背景

M 氏のフォロワーである M・F 氏は、大学の先輩であり、入社以来の知人であった。M 氏は主に開発を担当し、M・F 氏は研究を主に担当することで役割分担をしていた。実際に上司と部下として仕事をするようになったのは、2004 年からである。その当時からカレーパウダーを海外でどのように生産するかという問題があり、共にこの問題に取り組んできた。海外でビジネスを立ち上げることは、カレーパウダーの海外生産に関わらず、サプライチェーンをゼロから立ち上げる必用がある⁵⁷。H 社としては経

⁵⁷ H 社の事業については、これまで国内市場中心で典型的な飽和した事業と見られてきた。筆者は食文化の違う海外に事業展開を進める担当者から、ゼロからサプライチェーンを構築する取り組みの難しさについて M 氏より直接話を聞いていた。しかし、その後、H 社の中国人向けに工夫したカレーの事業は、現地

験したことのない様々な問題の解決に取り組まなければならない。そのため、消極的な雰囲気になりがちな部門調整会議の中で、M氏は率先して立ち上がり、部門間調整をリードした姿が最も印象に残ったとM-F氏は語った。

フォロワーから見たM氏のリーダーシップの持論の内容特性分析

M氏のフォロワーM-F氏の語りでは、M氏がインタビューで強調していた「行きたい方向を変えないで、ファシリテーションで意見を聞く」という持論の部分が具体的な形で表れていた。まず、フォロワーとのコミュニケーションで関係性を構築することを行いながら、難しいゼロから立ち上げる海外進出のような課題に対して、どこに問題があり、どのように解決して行けば良いかを突き止めて解決に向けて意見集約していく姿は、海外進出に多くの不安を持つフォロワーにとっては影響を受ける中心的な部分となっていた。

M氏の対話によるモデルⅡの推論につながる語り

最近凄く注意しているのは、何人かが集まっての仕事のミーティングのときに、ファシリテーションってあるじゃないですか。できるだけ、そのことを意識して、みんなの考えている、持っている部分をうまく、全部引き出せるようにというふうなことは、ここ何年間かは凄く意識しています。

会議、そういうふうに注意し始めてからの方が、結果そのものっていうことよりも、納得感だとか、そういうものが少しは増えてるのかなという気はします。行きたい方向はあるんですけど、あんまり露骨にっていうことじゃなくして、自然に、そういうまとまる。実際に修正すべきところがあれば、当然、どんどん直していくんですけども、自然の流れで、そういう結果が出るようなことは注意するようにしていますね。

で徐々に受け入れられ、本研究のインタビュー調査後に、ついに黒字化している(日経ビジネス 2013 年 7 月 29 日)。H 社はさらに韓国、台湾、タイ、ベトナムにも進出して現地に合うカレーの味つけしている。

《ケース 2： 種類の違う製品開発部署で経験を積み重ねているケース》

R 氏のリーダーシップの持論に関する語り

現場を作らんといかんですよね。特に(製品開発)三部って新しいことをしていく部だし。やっぱり、オーダー的にそういう現場を作っていくことですね。一種のトレーニングを含めた場ですけども、三部の中では、世代の力を引き出し、おいしさと健康の新価値創造をするんだと。こういうことを出して、三部もこういう取り組んでいくいろんな軸がどうで、これが 4 年目になっているんですけども。こういう部をオーダー的なテーマに設定をして、テーマごとに何人かついて、オーダー的になっていってというような場ですよ。もちろんこれを抽出して、これを設定して実行するという。これも相当議論しないとここに到達しないわけで。これって、やっぱり部の中ですから。失敗はオーケーなんです。失敗したらだめじゃなく、修正したらいいわけです。芽がなかったらやめたらいいだけです。それすらやっぱり味わってないメンバーが多いので、やっぱりこういう実践に限りなく近いトレーニングの場を、やっぱり設けないかんと思います。それは、結果的に、私がはせえと行ってできるわけじゃない。メンバーが結果的にはやりたいと、考えた結果でないといけない。それは積極的にやっぱり応援することが必要ですよ。そこまで含めて部門計画があるわけです。担当課もついていくグループ長の計画、さらにメンバーのチャレンジする意志とか。あるいは、そういう中になっていって、食品部との開発テーマと、それと独自でやっているテーマ、自分たちがやりたいテーマのバランスが、もちろん人によって違うわけですけども。やっぱり開発集団というか、戦う集団はきちんとバランスがとれていないといけないんだろなあと思います。

R 氏のフォロワー R-F 氏の語り

やっぱりメンバーをこう引き上げる、引っ張り上げることをしてくれますね。戦略会議でリーダーを任せたりとか、あと結構海外の仕事だったら今まで経験ない人おまえがやれって言って、全然そんな今までそういう経験もないのに「僕ですか」みたいな感じで担当に抜てきしたり。ほかの外部のなんかいつも結構有名な和食屋さんですとかフレンチの店に検証に行ったりするんですけど。そういうところに積極的に行っていていいすし。なんかその新しいことをどんどんやれっていうタイプなんですね。だから、こう閉じこもってはいは駄目で、別に自分が責任取るからって言って、いろんなことチャレンジを促してくれますね。やっぱりいつも面談、私もこの間したんです。定期的に面談しますが、なんかもう普通の仕事はもうそれでいいからっていうんですよ。じゃなくって、もっとこうはみ出すっていうんですかね。自分がこうしたいと思うことをどんどんやっていってくれたらいいのでっていうことをおっしゃるんですよ。なんかやっぱり、やる気のあるメンバーだったり押し上げて引っ張ってあげていろんな経験をしてほしいっていうのは一緒かなと思ってて、うちのメンバーの若い人とかそうでない人とかいろいろ居るんですけども、でも結構わりと女性とか若い人が多くて、彼らにもやりたいと思ったらどんどんやらしてあげるっていうところですね。面談でも、こうなりたいと思ったらじゃあもっとこういう研修行っていからって言って、行ってもらったり。やりたい仕事をなるべくしてもらおうようにしてるところですかね。

R 氏のフォロワーR-F 氏の語りから見た R 氏の持論の内容特性

R 氏のフォロワーR-F 氏は入社以来製品開発を担当し、現在は、製品開発の三部で、機能性飲料の開発のグループ長を担当している。R 氏はその三部の部長で、R-F 氏はその中にある 2 グループのグループ長である。入社した時は違うグループを担当して

いた。同じ部屋の中に居て、気軽に話ができる関係であった。インタビューの 3 年前に、直属の上司となった。機能性食品の開発の世界は新しい技術をどんどん開発していく必要がある。社内の企画部門、健康食品事業部からの依頼だけで進めていると時流に乗れないし、どんどん新しいことをやっていかないといけない。そのため、自分たちがいろいろ新しいアイデアを打ち出し、技術開発をしていかないといけないため、R 氏は三部戦略会議を立ち上げて、グループの枠を超えて、自分たちでテーマを決めていろんな新しい技術開発をしていこうとしている。そのような部内のグループの枠を越え、部としてあるべき姿に持っていく姿に R-F 氏は R 氏の影響力を実感していると語った。

R 氏のフォロワー R-F 氏の語りでは、R 氏がインタビューで強調していた現場を与え、「大きな仕事を任せて育てる」持論の部分が具体的な形で語られていた。当人が驚くような抜擢や仕事の与えられ方もされると語った。R-F 氏自身もやる気を評価されて女性管理職として R 氏に抜擢されて、H 社の主力商品の 1 つの開発を担当している。R-F 氏は R 氏のことをブルドーザーと呼び、理想とするビジョンの実現を目指して部門全体を強く引っ張る力があることも強調した。

R 氏の対話によるモデルⅡの推論につながる語り

自分が分からないことが、やっぱり多いですね。すべて知ろうと思わないですね。前からずうっと私ができないなあと思っていたのが、自分が分からないことをどう決断するかということ、どうすればいいかって、ずっと考えていたんですね。それは、さっきの自分のレトリートになったときのように、簡単に答えが出ましたね。わからんものはわからんのやという。無理してそこまで自分のものとして考える必要はないですね。逆にわからないからいいところもあるんですよ。大きな決断ができたり、方向性を思いっきり変えたり、新たな視点を持ち込んだり。

実際に自分がその組織に入って、自分がすることは何なのかという目ができますよね。そうすると、その組織に本来必要なんだけど、ないことは何やろうとかかね。さらに研究開発センターの中でいろんなことを提案するために、その部が本来持っていないといけない機能は何なのかって、部とグループが持っていないといけない機能は何なのかという目で見ますよね。特に部長になってくると、そういう観点で新たなグループをつくったりします。

結局、私がやっていることは、いろんな人の本を読んだりしていいとこどりをして、自分なりにまとめてやっているスタイルに近いんじゃないかなあと思うんですね。結局、やっぱり自己実現、自分が考えていることをどう会社という組織を通して実現していくのかという。その実現の原動力になるのは、やっぱりぶれないような仕事へのあたり方と、それを世の中に広めていくんだという、やっぱり相当な部分がないといけないんだろうなあって思うんですよね。それは、『経営者の条件』に自己マネジメントと書いてあるんです。

《ケース 3： 個人向け営業から法人向け営業への異動のケース》

S 氏のリーダーシップの持論に関する語り

H 社っていうと家庭用商品ですと意外と一般のお客さんもお存じですし、過去の先輩の方々の苦労もあって業界ではここ 17 年間成長してないどんくさい会社なんです。けれど、それでも一定のポジションあるんですが、業務用商品においては H 社も C 社も関係ないんですよ。安くておいしくて利便性があるっていうメーカーであれば使う。だから業務用商品は非常に苦労しますね。家庭用とは難易度が違って、ハードルが極めて高いですね。うちがコスト的に非常に優位性があるというんだったら。例えばよそのメーカーより安く買えるというのであればいいんですが、全く逆です。H 社はむしろよ

そのメーカーよりもコスト的には非常に高い。ですからなおさら厳しい。そのようなところで今仕事をしているんです。業務用の世界はなかなか分からないと思うんですよ。社長も分からない。それ以外の役員も全く分からない、やったことないですからね。私もこの仕事やるまでわからなかったんです。それなりにやりがいがあります。しかし、難しいです。役員になったのは去年です。去年執行役員でフードサービス事業をやりなさいと。みんな悩みながらやってます。仲良くなればなるほど、やっぱり情にほだされたり、脅かされたり。こういう商品ってみんなそうなんです。H社に限らんないと思うんですね。カレーですから変わらへんやんといわれたら終わりですから。だからサービス性というところが非常に難しい。お客さんがこれでないとか駄目っていうふうにするのは、家庭用ならブランド指定ができるんです。業務用はできない。これはありますよ。だから便宜を図れば注文は取れるのは当たり前なんですよ。逆にいうと誰にでもできますよね。値引きして売るんだったらアホでもできますよ。そうではなくて、この商品のおいしさはっていうところをどれだけ説明できるか。よその商品も食べ比べて違いだとかをちゃんと話せるやつ。あと利便性においては伸びがいいだとか使い勝手がいいだとか肉の量が多いだとか。だから高いんですといえないといけない。そういうことを論理的に説明できる、考え方においても公正でありロジカルであるとかいうのが必要かなと思います。それと、客観的に周りから見ておかしくないかということですよね。

S氏のリーダーシップの持論の内容分析

営業・販売企画の仕事を担当してきているS氏は、取引先とのつきあい方について、公正、効果、効率を重視する持論を形成してきている。S氏はインタビューの中で、終始公正、効果、効率を強調した。営業・営業スタッフの仕事の中で、キャリアを重ねる中で、これらの持論が繰り返し使われている。

S氏のリーダーシップの持論は、経験を積み重ねる中で、過去に形成した持論に磨

きをかけた。家庭用製品から法人向けの業務用製品を扱う部署へ異動した。法人向けの部署では、取引先の直接的な要求が強く、一層、過去から蓄積してきている成長の鍵となる公正さを大事とする持論に照らして判断することで、影響力を発揮している。法人向けの販売部門の責任者となってから、厳しいコスト競争の中で長期的に見て、公正さを失い、不採算となるような判断が生じないように管理している。その点において、正しさを貫く、倫理的な視点を重視したリーダーシップと言える。

S 氏のフォロワー S-F 氏の語り

去年 11 月に最大のお客さまとトラブルになったことがありまして、それはクレーム関係の話なんですけども、そこで一番ありがたかったのは、S さんの下に部長がいらっしゃって、私はその下って感じなんですけど。通常クレームがあれば、1 回部長の方に、最初いってもらってっていう形なんですけども、このときは最初から最後まで全部 S さんが率先して行かれました。うちのトップまでいった話なんですけど、当然社内のトップに対する説明と、それから、社内のお客さまの上層部に対するご説明と、社内的にどういう段取りで、どうやっていったらいいのか。これ関連会社も含めた話なんで、関連会社の役員も含めて、すべて段取りと、説明と、何もいわなくても状況を把握されていました。ご自分で率先してやられた。昼夜問わずでしたので、いつでも電話せえっていうことで、ほんとに昼夜問わず電話しまして、リアルタイムで出て頂きました。

決断も速くて。私がリアルタイムに、例えば、極端な例をいうと、値段を 1 回、100 円なら 100 円で出しました。でも、どうも 95 円しか決まりませんと。じゃあ、95 円でいきやと。94 円 50 銭までだったらなんとか決まりそうなんですけど、この微妙なところ、どうしたらいいんでしょう。すると、利益計算もすぐされました。じゃあ、この線で、94 円 75 銭ぐらいで決着してくれないか。その次はこうやから、それはいい

けど、おまえはこういう考えでやってくれみたいな形で、とにかく状況を掴むのが速くて、判断も速いし、その通り決まっていっていう。まあ、的確です。なんでこんな現場感覚も、経験も全くないのに分かるんやろうなっていうところがあります。

口癖があって、そもそもなんやねんっていう、そもそも論が非常にこう、ほんまはどういうことやねんっていうのが非常に気にされる方で、そのとき誰が判断して、どういう決断で、どう至ったのかっていうところが分からんと、その後の対処がとか、この先どうしていったらいいかできないので。ご自分の判断基準もそもそも論なんですけど、メンバーに対しても、そもそもどういふことかちゃんと考えろよっていうところは、これは口癖ですね。

S 氏のフォロワー S・F 氏の語りから見た S 氏の持論の内容特性

S 氏のフォロワー S・F 氏は入社以来家庭用商品の営業活動を行い、S 氏とは 2010 年に出会い、1 年間横浜営業所の営業と本社スタッフの関係で、S・F 氏が申請書を上げると、S 氏がその条件が良いか悪いかを審査する立場であった。S 氏が 2011 年にフードサービス事業部の執行役員で業務用商品の責任者となり、机を並べて仕事をするようになった。以来 1 年半同じ職場で仕事をしている。インタビュー時は、第 3 次中期経営計画の最終年度で、フードサービス事業部売り上げ目標と利益目標の達成を目指している。S 氏からは基幹商品を強くして、売り上げと利益を取っていく、オーソドックスな戦略をとるように指示を受けている。H 社は、業務用に参入したのが遅かったため、ライバルメーカーの絶対的シェアをどうやって切り崩していくかを課題としてこの仕事に取り組んでいる。S 氏のフォロワー S・F 氏の語りでは、S 氏がインタビューで強調していた「公正であること」「効果性・効率性」、「スピード」、そして「論理思考」の持論の部分が具体的な出来事を通じて語った。クレームに対して昼夜問わず率先して対応する姿勢が見出された。それと共に、コンペでの価格交渉が行われる際に、

ぎりぎりまで効果性・効率性が失われないような交渉を行った。その取り組む姿勢は、企業間競争のためのスピードを重視したものだった。最後に、口癖として「そもそものような原因と背景から問題が起因しているのか」さかのぼっていく繰り返し質問し続けていることが強調された。どのように問題を解決に導くか論理的思考を習慣としていることも語っている。

S 氏の対話に関する語り

やはり得意先から頼まれて H 社さんだからお願いするとか、うちの担当のあなたにしか頼めないとか、そういう言い方得意先はするわけです。最初は持ち上げてくる。次に落としてくる。そんなこともできないのかと。そういうような言い方しながら得意先が自分たちに対して、我々取引先から有利な取引条件引き出そうとしていますよね。そうすると心情的に、「俺ひょっとしたら出入り禁止になるんじゃないか」とか。「あんなに頼ってくれているのに気持ちに答えなかったら他で売ってくれないんじゃないのか」とか。営業マンの心理としてあるんですよ。向こうもロボットみたいにガチガチでやっているわけじゃない。そのときに、今もし向こうの要望に答えることが論理的に考えて経済合理性があるのかとか、効果的なのかとか、ということを見直さないといけない。自分がずっと担当するわけじゃないからというようなことを言い続けているわけです。このようなことは毎日あります。無理なお願いって結構あるんです。情報を集める、客観的にその事実が正しいのかというようなことを普段からやっておかないと駄目だよと言っています。

《ケース 4： 支店から本社スタッフ職への異動のケース》

X 氏のリーダーシップの持論に関する語り

仕事は進んで自分から「こうしたい」「ああしたい」それを実現するために 1 つ 1 つクリアしていくっていうようなことをやっていくから面白い。何か言われたから仕事だけをやっていただけでは面白くもないし、発展もしないと思う。1 番大事にしているのは主体性を出すということです。だから、あんまり指示をして、その指示の内容は、ハイできました、成果ありますというような仕事の仕方はしてもらいたくないと思っている。自分から提案してというふうにじっとやってきたつもりではいるのです。自分自身を振り返って、仕事って、自分で面白くないと突っ込んでやっていきませんので、主体性を持たないと、面白いというふうにはならないんです。さっきのその組織変更なんかも別に上から言われてやっていることではなくて運営している中で疑問に感じてこうやっていることなんです。そこで主体性持たないと法務なんて昔からどこにでもある組織で、変えなければ変えないで済んでいるわけです。でも自分としてはおかしいなと思うわけです。そういう目で見るといろんなことができるんです。実際組織だって作れる。そういうところを有言実行でこういうふうにしたいと思うって言って、それをスケジュール立てて作っていくみたいのところやっていたつもりなんです。自分でこうバツと打ち上げて、それに一緒にやっていくみたいなのところがどちらかというと多かったんじゃないかなと思います。

X 氏のフォロワーX-F 氏の語り

X 氏のリーダーシップとして、決定的な場面というのと、結構、自分の上司である取締役に言いに行ってくれることですね。結構、それはまとめて。だから、こっちも。さっき、意見を求めることが、多いって言いましたけれど。言ってくれはるので、自分もそう思うと言ったものについてはやらないかと思っています。組織的なものもそうです。今、どこの会社も内部通報の窓口がありますが、H 社の場合は X 氏が作ってくれた。そんなこともそうですし。あとは、そういうリスクの中で、こういうところが危ないので、会社としてこういう対応をしていった方がいいんじゃないでしょうかみたいなことをまとめたりとかする。事あるときですね。定期的な部分もあるんですけど。もう今それを言っとかなみたいなきかな。さっきもお伝えしたように、割とせっかちなので、早くやる。もちろん、それは、やっぱり今やめとこうというときもありますよ。言うてくれたけど、これやっぱり今ちょっとやめとこうとか。全てがうまくいくわけじゃないです。やっぱり、取締役のところに行ったけれども、アウトやったというのはもちろんありますしね。

X 氏のフォロワーX-F 氏の語りの背景

X 氏のフォロワーである X-F 氏は、2006 年より法務知財部で X 氏と同じ部署となる。X-F 氏は X 氏のことを感情的にならず、冷静に話をよく聞いてくれる人であったと語った。ただ、何かのテーマを決めて改革を進めていく時に、意見を聞いてくれるだけでなく、自らの上司に意見を言ってくれたことで信頼感が高まったということを強調した。リーダーシップに関して最も印象に残った出来事は、コンプライアンスの組織を作る取り組みの中で、まめによく行動すること、やりたいことを話すだけではなく、

書き出すことで自分を励ましていることと語った。X 氏のフォロワーの語りでは、X 氏がインタビューで強調していた有言実行の持論の部分が、具体的な形で表れ、影響の中心的部分となっていた。みんなに意見を求め、その上で決めたことを紙に書いた。そして、やると決めたら、何か問題が起きても上司の取締役のところに行き、交渉した。この様に本気でトップに働きかけてくれる変革型のリーダーシップの行動に対して、X-F 氏も影響を受けている。

X 氏の対話に関する語り

自分の部署の中では、なかなか自分の部署の中でリーダーシップを発揮できていないと思うところありますけれど、この 8 月からやりだしたんですけど。1 対 1 のミーティングをちょっとやろうということで、ちょっと昼飯 1 時間くらい外に行って 1 対 1 でいろんな話しをするというのを始めたところなんですけど。やっぱり、飲み会をやっても結局座ったところの横にくる人とはよくしゃべるけど、全体とは同じように回って話すこともないです。まあお酒を飲んでの話ですからそんないろんな話しができて、何かに固まっていくというようなのもないので。そのやっぱり部下の考えを知ったり、自分の経験を話したりいろいろする中で相互理解をしようと思うと、1 対 1 がいいだろうと思います。毎週金曜日を基本に飯を食いながら一通りやって、次はもっと違う形でやろうとして始めているところです。昔は、自分がこう考えているんだとか、わりと近い仲間どうして話あって、そういう機会あったんです。そういうメンバー関係があったのかもしれませんが、今本当に無くなってきました。日ごろ職場では仕事の指示しかしてないし、飲み会いったって先ほどいったようなことで、本当の意味で自分をこう知ってもらおうとか、相手を知るところがない。できてないというところの反省というところがあります。それはマイクロソフトさんでやられているという話を聞いて、でこれはいいなと思ってちょっと始めたんです。

付録 9：調査と分析に関する補足事項

1. インタビュー調査に関する補足

本研究の調査（第 5 章～7 章）の時期、場所、内容について補足する。

〔第 1 調査〕

第 1 調査は、リーダーシップの持論形成後 4 年～9 年間で、どのように持論を活用し、どのようにリーダーシップを発揮しているのか、その出来事についてインタビューを実施したものである。

・ C 社の第 1 調査

C 社の第 1 調査は、2009 年 11 月から 2010 年 1 月にリーダーシップ育成研修を受け、持論を形成したリーダー 14 名に対するインタビューから開始した。

次に、2010 年 7 月にリーダーと同じ職場で仕事を共にしているフォロワー 8 名に、4 年～9 年間に、当該リーダーがどのようにリーダーシップを発揮してきたかについて、インタビューを行った。

C 社のケースでは、形成された持論を網羅し、それぞれの持論の使用状況を確認する意味あいから、過去に当該リーダーが形成した持論をフォロワーに開示してインタビューを実施した。H 社では、当該リーダーが過去に形成した持論にとらわれずに、当該リーダーの現在のリーダーシップに関する考え方をフォロワーから聞き取るため、持論を開示せずにインタビューを行った。

・ H 社の第 1 調査

H 社に対しては、2011 年 8 月にリーダー 14 名、フォロワー 14 名に対して、大阪本社、千葉の研究所、東京本社の三箇所でインタビュー調査を行った。H 社では持論を

開示しない形でインタビューを行ったため、フォロワーはリーダーに気遣いをする必要が無く、また過去の持論にとらわれずに現状のリーダー行動について語る事ができた。

リーダーに対しては、現状のリーダーシップ持論を中心にインタビューをして、最後の 5 分間で過去の持論について確認した。フォロワーに対しては、過去の持論は開示せず、リーダーが現在発揮している影響力の内容に関して調査した。

C 社は研修後 4 年、H 社では研修後最長 9 年でインタビューしていたため、H 社のほうが仕事経験のエピソードが多く、昇格者も多くなっている。

[第 2 調査]

第 2 調査は C 社 H 社の両社において 2012 年 10 月～12 月に実施した。

第 2 調査として、C 社 3 名、H 社 3 名選定し 2 回目のインタビュー調査を行った。選定基準は、第 1 章でも説明した通り次の 3 点から選定した。

第 1 に、ダブル・ループ学習の傾向が強いかどうかという点である。ダブル・ループ学習の傾向が強いリーダーを識別する基準を設定し、その基準にかなっているかどうか識別した。

第 2 として、フォロワーのインタビューからもリーダーシップの対人面、課題面、そして変革面の影響力発揮(事業構造改革、人事制度改革等の非日常的な組織変革の実績)が検証できることである。

第 3 に、人事部の協力を得て組織内評価を確認したことである。

この中で、研究の目的に即して第 1 の「ダブル・ループ学習の傾向が強いかどうか」という基準を優先して、リーダーを識別し選出した。

【第 3 調査】

第 3 調査は、2016 年 2 月～4 月に実施した。

第 6 章で設定した全ての基準においてダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーを選定して追跡調査を行った。具体的には、ダブル・ループ学習の基準全てを満たしていると共に、大きな組織変革をもたらしている O 氏、U 氏、Z 氏を選定した。

ただし、U 氏については H 社グループの本流となる食品会社の代表取締役社長に 2013 年 10 月 1 日付けで選出されていた。社長として分単位で予定が組まれており、スケジュール調整が困難を極め、短期でのアポイントの調整はできなかった。そのため代わりとして直属のフォロワーへのインタビューを行って近況について確認を行った。

調査の場所は、H 社の大阪本社の新社屋で行った。O 氏については東京勤務であったが、大阪出張の機会をとらえてインタビューを行うことができた。

2. 本研究の分析に関する補足

本研究の分析で示した表 6－1、表 6－2、表 6－5、表 6－6 に関し、提示したイベントの内容について補足する。

【表 6－1（C 社）、表 6－2（H 社）のイベントについて】

下記（P226～P229）の表は、表 6－1（C 社）と表 6－2（H 社）の各イベントに関する内容を整理したものである。各リーダーのインタビュー・データの中に含まれているイベントを抽出して、表にして確認できるように整理した。インタビューの中から得られたこれらのイベントに基づいて本研究ではダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーを識別した。イベント数がゼロだった部分については表示を割愛している。

表 6－1 （C 社）のイベント

	ダブル・ループ学習を識別する基準	基準に関するイベント抽出	基準に関するイベント数
A氏	基準 1 暗黙の前提に疑問を提示することができる	一人ひとりの過去の評価を問い直す。意外な人材に光を当てて登用する。部下が成功するようにサポートする	1
	基準 2 妥当性のある情報であるかどうか吟味できる	現場のどんな人の話でもまずは聞き、取り入れていく	2
	基準 2 妥当性のある情報であるかどうか吟味できる	プロジェクトを行う際には、他部署の専門家のスキルやアイデアを積極的に取り入れる。マニュアル化を進め、次の場面でも活用できるようにする	
	基準 3 既存の持論を話すことと質問や建設的な対立を促すスキルを結びつける	トラブルのある現場に飛び込み、方針を示しながらも相手に問題の原因を聞く	1
B氏	基準 1 暗黙の前提に疑問を提示することができる	業種業界への事業戦略を問い直す。過去にない生保業界専門のシステム開発事業を立ち上げる	2
	基準 1 暗黙の前提に疑問を提示することができる	自社の中に事業育成をすることがないことを問い直す。自社にそれまでなかった事業育成の仕事を持ち上げる	
	基準 2 妥当性のある情報であるかどうか吟味できる	事業構造改革に反対する人の意見でも良い部分は取り入れる	1
	基準 3 既存の持論を話すことと質問や建設的な対立を促すスキルを結びつける	事業構造改革の反対者に自分の方針を主張しつつ、意見を謙虚に聞き、改革の問題点はよく検討して認識しておく	2
	基準 3 既存の持論を話すことと質問や建設的な対立を促すスキルを結びつける	一人ひとりの仕事に対する思いを汲み取ったその上で、方針を固め、改革にメンバーの気持ちを込める	
	基準 4 組織メンバーが本物の組織変革がもたらされると期待している	立ち上げた事業育成の仕事の成功が社内で認められている	2
	基準 4 組織メンバーが本物の組織変革がもたらされると期待している	業界特化型の事業構造改革の成功が社内で認められている	
G氏	基準 1 暗黙の前提に疑問を提示することができる	旧来の採用方針を問い直し、異質な人材も採用する。	1
	基準 2 妥当性のある情報であるかどうか吟味できる	改革の方針を変えないままに、反対意見を持つ人物との対話を重ねる	2
	基準 2 妥当性のある情報であるかどうか吟味できる	自分の意見を大切にしつつ、時々の上司と対話を重ねる	
	基準 3 既存の持論を話すことと質問や建設的な対立を促すスキルを結びつける	改革を進める際に、反対者に参画意識を持たせることを上司及び外部専門家から学び、その後徹底して取り入れる	2
	基準 3 既存の持論を話すことと質問や建設的な対立を促すスキルを結びつける	持論を時々ながめながらも、置かれた状況にふさわしいことは何かを問いながら経営戦略を策定する	
	基準 4 組織メンバーが本物の組織変革がもたらされると期待している	人事部門のリーダーとして、親会社の組織風土と異なる人事制度改革を実現する	2
	基準 4 組織メンバーが本物の組織変革がもたらされると期待している	事業部門に戻り、リーダーとして、世代交代を進める組織改革を実現する	
K氏	基準 1 暗黙の前提に疑問を提示することができる	赤字の本当の原因を問い続けて、旧来の事業構造を問い直す	2
	基準 1 暗黙の前提に疑問を提示することができる	上下からの大きなプレッシャーに対して一人ひとりに問題の原因を深く問い直すことで、対処する	
	基準 3 既存の持論を話すことと質問や建設的な対立を促すスキルを結びつける	TOCやトヨタ生産方式の考えを自社に合わせて導入している	1
	基準 4 組織メンバーが本物の組織変革がもたらされると期待している	赤字部門の黒字転換を実現する。その後、黒字体質を維持する	2
	基準 4 組織メンバーが本物の組織変革がもたらされると期待している	安全活動が業績よりも優先され、事故の生じにくい現場が実現されている	
E氏	基準 1 暗黙の前提に疑問を提示することができる	自社で不可能とされてきたクラウド・サービス事業の可能性を問い直し、推進する	2
	基準 1 暗黙の前提に疑問を提示することができる	納得できない過去のルールに疑問を提示する	
	基準 2 妥当性のある情報であるかどうか吟味できる	自社製のクラウド・サービスの可能性に関する情報を取り入れる	1
	基準 3 既存の持論を話すことと質問や建設的な対立を促すスキルを結びつける	誰に対しても公平に、思うことを言う一方で、謙虚に話を聞く	2
	基準 3 既存の持論を話すことと質問や建設的な対立を促すスキルを結びつける	機会を見つけて過去の持論を見つつ、新しい立場にふさわしいことは何かを問いながら、経営の施策を考え、推進する	
	基準 4 組織メンバーが本物の組織変革がもたらされると期待している	営業部門の組織統合の改革を成功させている	2
	基準 4 組織メンバーが本物の組織変革がもたらされると期待している	自社製のクラウド・サービス事業を成功させている	

表は左側より、「リーダーの表示」「ダブル・ループ学習を識別する基準」「各基準に対して抽出したイベント」「基準に関するイベント数」を表している。

表 6－2（H 社）のイベント

	ダブル・ループ学習を識別する基準	基準に関するイベント	基準に関するイベント数
M氏	基準 1 暗黙の前提に疑問を提示することができる	H社の海外進出は食文化の壁により、無理だとされてきたことを問い直し、一つひとつ課題を率先して整理する	1
	基準 2 妥当性のある情報であるかどうか吟味できる	部門横断プロジェクトメンバーからの情報を検討し、H社も海外事業で成功する可能性があるかと判断する	2
	基準 2 妥当性のある情報であるかどうか吟味できる	研究開発の推進において、絶対の正しさを追求するのには時間的な限度があり、一定のレベルで正しさを確認した段階で情報を取り入れ、決断する	
	基準 3 既存の持論を話すことと質問や建設的な対立を促すスキルを結びつける	スパイス事業でNo1を方針として出しながら、何をもってNo1と本当に言えるか、曖昧な部分についてメンバーの意見を集約する	1
	基準 4 組織メンバーが本物の組織変革がもたらされると期待している	成功の前例の少ない海外事業のプロジェクトについて、逃げることなく、本気で取り組んで前進させたと周囲が認めている	1
R氏	基準 1 暗黙の前提に疑問を提示することができる	レトルト製品の設計変更の可能性の情報を得て、取り組み、実現させる	2
	基準 1 暗黙の前提に疑問を提示することができる	H社の慣例ではそれまでにないような抜擢人事を行い、大きな仕事を任せ、人材を育成する	
	基準 3 既存の持論を話すことと質問や建設的な対立を促すスキルを結びつける	指導方針を堅持しつつ、問題意識の高い部下の意見を取り入れる	2
	基準 3 既存の持論を話すことと質問や建設的な対立を促すスキルを結びつける	持論をベースとしつつ、ダイレクトコミュニケーションによって、気持ちを大切にしながら方向性を合わせ、方策を生み出す	
	基準 4 組織メンバーが本物の組織変革がもたらされると期待している	H社の新しい製品開発部門を立ち上げ、成功させる	1
S氏	基準 1 暗黙の前提に疑問を提示することができる	厳しいコスト競争のある法人向けの業務用商品の世界で、本当の効果・効率を問い直す	2
	基準 1 暗黙の前提に疑問を提示することができる	H社の慣例である意志決定の慎重な姿勢を問い直す。スピードを重視した意志決定を行う	
	基準 3 既存の持論を話すことと質問や建設的な対立を促すスキルを結びつける	効果・効率を重視する方針を堅持しながら、ぎりぎりまでコスト競争に対応するために現場の社員と話し合う	2
	基準 3 既存の持論を話すことと質問や建設的な対立を促すスキルを結びつける	経営課題に対して、自分の方針を持ちつつも根本原因をさかのぼる問いかけを重ねて解決する	
	基準 4 組織メンバーが本物の組織変革がもたらされると期待している	値引き競争に歯止めが効き、組織メンバーが経営体質の強化を実感している	1
X氏	基準 1 暗黙の前提に疑問を提示することができる	H社の既存の組織体制を問い直し、コンプライアンスの専門部署の必要性を経営幹部に訴える	1
	基準 2 妥当性のある情報であるかどうか吟味できる	コンプライアンス部署設立の可能性に関して大学図書館、教育団体の情報を得て、取り入れる	2
	基準 2 妥当性のある情報であるかどうか吟味できる	若手社員との1対1の面談を定例で行い、良い意見が出れば取り上げる	
	基準 3 既存の持論を話すことと質問や建設的な対立を促すスキルを結びつける	主体性を重視した人材育成の方針を堅持しつつも若手社員と1対1でのコミュニケーションを続ける	1
	基準 4 組織メンバーが本物の組織変革がもたらされると期待している	H社にそれまでなかったコンプライアンス部署を設立する	1

上記の表と次ページ（P228,P229）の表は H 社のリーダーのダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーを識別した表である。

H 社ではイベント数の多いリーダーが存在したため、表を 3 ページに分けて示している。

	ダブル・ループ学習を識別する基準	基準に関するイベント	基準に関するイベント数
O氏	基準1 暗黙の前提に疑問を提示することができる	H社の慣例であった、データをきれいにそろえて後に経営判断をすることを問い直し、スピードのある判断を重視する	2
	基準1 暗黙の前提に疑問を提示することができる	グループ会社が変わったH社固有の価値観を問い直し、多様性を重視した新たな中期経営計画を打ち出すことを進言し、採用される	
	基準2 妥当性のある情報であるかどうか吟味できる	X社の赤字の原因について、集中面談を行う中で特定し、経営再建策に反映する	5
	基準2 妥当性のある情報であるかどうか吟味できる	経営再建したX社の強み弱みについて問題意識の高い中堅社員の声を取り入れて、営業戦略を策定する	
	基準2 妥当性のある情報であるかどうか吟味できる	X社の経営理念を経営幹部だけでなく、問題意識の高い中堅社員の意見も取り入れて策定する。	
	基準2 妥当性のある情報であるかどうか吟味できる	ビジネス書でも一般論と軽視するのではなく、良いアイデアがあれば、現場に合わせて取り入れる	
	基準2 妥当性のある情報であるかどうか吟味できる	組織の枠組みにとらわれない人事の仕方を上司から学び、取り入れて実践する	
	基準3 既存の持論を話すことと質問や建設的な対立を促すスキルを結びつける	トップ方針を堅持しながら、ボトムアップの対話により施策を決める	3
	基準3 既存の持論を話すことと質問や建設的な対立を促すスキルを結びつける	ビジネスの新知识について若手で意欲の高い社員と対話しながら自社に合わせた形で取り入れる	
	基準3 既存の持論を話すことと質問や建設的な対立を促すスキルを結びつける	H社の価値観について理解しながら、他社の経営に学び、グループ企業の中期経営計画策定に生かす	
	基準4 組織メンバーが本物の組織変革がもたらされると期待している	カレールーの事業部門を専門家集団として活性化させる	
U氏	基準4 組織メンバーが本物の組織変革がもたらされると期待している	X社を1年で経営再建する	4
	基準4 組織メンバーが本物の組織変革がもたらされると期待している	X社を経営再建後、新しい経営理念を策定し、優良企業に育てる	
	基準4 組織メンバーが本物の組織変革がもたらされると期待している	H社グループの新しい経営理念策定に多様性のキーワードを盛り込み、合併した大手カレーチェーン店との関係構築に役立てる	
	基準4 組織メンバーが本物の組織変革がもたらされると期待している	顧客基点というH社の価値観を現場で一つひとつ問い直す	
	基準1 暗黙の前提に疑問を提示することができる	利益を減らしてもシェアをとるやり方を問い直す。付加価値を追求する商品政策のための改革を推進する	2
	基準1 暗黙の前提に疑問を提示することができる	OZ氏との対話を継続的に重ねることを通じて顧客基点の価値観の重要性を学ぶ	
	基準2 妥当性のある情報であるかどうか吟味できる	製品開発部時代にHT氏から、四六時中仕事を考え抜くことの大切さを学ぶ。考え抜くことで方策がどんどん変わっていくことを実感する。自身も早朝や入浴時にも仕事を考えるようになる。	3
	基準2 妥当性のある情報であるかどうか吟味できる	社長就任後、コミュニケーション会を企画し、話をした後、少数に絞って懇親会を行い、その中で良い意見を取り上げる	
	基準3 既存の持論を話すことと質問や建設的な対立を促すスキルを結びつける	権限の及ばない関係部署の人に対してH社の価値観を説きつつも意見交換を重ねる	2
	基準3 既存の持論を話すことと質問や建設的な対立を促すスキルを結びつける	コミュニケーション会を全社的に展開し、自分がよく知らない部門の社員とも交流を深め、良い意見は取り上げる	
	基準4 組織メンバーが本物の組織変革がもたらされると期待している	ライバル会社に遅れていたスパイスの事業で収益性の高い事業構造を構築する	2
	基準4 組織メンバーが本物の組織変革がもたらされると期待している	海外進出について、カレーを中国の国民食となるように、本気で取り組んで成果をあげている	

	ダブル・ループ学習を識別する基準	基準に関するイベント	基準に関するイベント数
Z氏	基準 1 暗黙の前提に疑問を提示することができる	生産部門の過去の改善活動を問い直し、3割以上のコストダウンでもできると考える	4
	基準 1 暗黙の前提に疑問を提示することができる	生産部門のこれまでの安全活動を問い直し、ゼロ災害が実現できると考える	
	基準 1 暗黙の前提に疑問を提示することができる	生産部門のこれまでの品質管理を問い直し、不良品ゼロができると考える	
	基準 1 暗黙の前提に疑問を提示することができる	長年できないとされてきた生産部門で大規模な異動人事の可能性を問い直す	
	基準 2 妥当性のある情報であるかどうか吟味できる	資材部で出会った上司より、リーダーのあきらめない姿勢で大胆な改革が実現できることを学ぶ	5
	基準 2 妥当性のある情報であるかどうか吟味できる	元常務からは、仮説検証を徹底して考え抜くことで、本物のアイデアを生み出される	
	基準 2 妥当性のある情報であるかどうか吟味できる	生産部門のリーダー200名との一斉面談から生産部門の体質や、解決すべき問題を知り、改革案に取り入れる	
	基準 2 妥当性のある情報であるかどうか吟味できる	外部コンサルタントから工場を集約することでコストを下げる方法を学び、実現に向けて取り組む	
	基準 2 妥当性のある情報であるかどうか吟味できる	上司から、異動人事の際にミッション、役割を意識させる大切さを学び、一人ひとりに対して実践する	3
	基準 3 既存の持論を話すことと質問や建設的な対立を促すスキルを結びつける	資材部で出会った上司の諦めない姿勢だけは素晴らしいと見ながら、徹夜で話し合い、改革を実現する	
	基準 3 既存の持論を話すことと質問や建設的な対立を促すスキルを結びつける	生産部門で改革に対する思いを伝えつつも、生産部門の抱える問題について質問を重ねる	
	基準 3 既存の持論を話すことと質問や建設的な対立を促すスキルを結びつける	OZ会長、U社長に大胆な生産部門の改革案を主張しつつ、両者の現場重視の考えも取り入れて、集中的な面談を行う。リアルな改革案を策定する	
	基準 4 組織メンバーが本物の組織変革がもたらされると期待している	資材部で3割以上のコストダウンを実現する	5
	基準 4 組織メンバーが本物の組織変革がもたらされると期待している	生産部門でこれまでにないコストダウンを実現する	
	基準 4 組織メンバーが本物の組織変革がもたらされると期待している	生産部門で安全活動を徹底して、災害を無くす	
	基準 4 組織メンバーが本物の組織変革がもたらされると期待している	生産部門で不良の大幅な削減を実現する	
	基準 4 組織メンバーが本物の組織変革がもたらされると期待している	生産部門で大規模な異動人事を実現して人を育てる	

表 6－1（C 社）、表 6－2（H 社）は上記の様なダブル・ループ学習に関するイベントに基づいて識別した。

次に表 6－5、表 6－6 の詳細について、次に（P 2 3 0～P 2 3 2）補足する。

[表 6－5、表 6－6 の詳細について]

	シングル・ループ学習の傾向の強いリーダーの内容	ダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーの内容	
対話の方向	特定の部下・同僚以外に、厳しい上司や改革に反対する人の姿が発言の中から見えてこない	B氏	現場で怖れられていた上司、部下、そして構造改革に反対する人との対話
		G氏	部下、上司、経営幹部、そして構造改革に反対する人との対話
		E氏	誰に対しても逃げない。部下、上司、経営幹部と対話
		O氏	部下、上司、経営幹部、外部関係者との対話
		U氏	部下、上司、関連部署で対立するメンバー、経営幹部と対話
		Z氏	現場で怖れられていた上司、200人の現場のリーダー、経営幹部、外部関係者と対話
対話による持論改訂・新規形成の時期	若手・中堅社員時代に上司や外部関係者と対話することで、アイデアが生まれ、共に問題解決している姿が見えてこない。自らのアイデアを主として問題解決を重ねている	B氏	中堅社員時代に事業育成の仕事をするようになった頃から、自分の過去のスキルだけで仕事をするこの限界に気がつき、関係部署、上司と対話する
		G氏	若手社員時代から、仕事の意味を問う上司に何人も合い、対話を重ねるようになる
		E氏	若手社員時代に出会った上司に、どんどん仕事を任される一方で、仕事を詳しく教えてもらえず、主体的に人を求め、対話して学ぶようになる
		O氏	中堅社員時代に、専門外の部署に異動し、始めて部下の能力に気がつき、一人ひとりを専門家として尊重して対話を重ねるようになる
		U氏	若手社員時代に新規事業に失敗し、自分でできることに限度があることに気がつき、経営幹部の上司や外部関係者と対話を重ねて学ぶようになる
		Z氏	中堅社員時代に厳しい上司に出会い、高い目標をクリアするために、周囲に働きかけようとする中で対話を重ねるようになる

上の表は表 6－5 の内容を補足するものである⁵⁸。まず対話の方向として、ダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーは、組織の中にあって全方位で対話をしている。部下・同僚だけではなく、上司、経営幹部、外部関係者との対話が、発言の中から確認できた。

対話による持論改訂・新規形成の時期は、若手・中堅社員時代の早い段階からなされていた。又、若手・中堅社員時代に個性的な上司との出会いがあり、自分一人の力には限度があることに気がつく出来事として失敗や難題に直面して周囲に懸命に働きかけている所にも特徴があった。

⁵⁸ 表 6-5 にある対話と持論改訂・新規形成のつながりに関して各ケースの分析の中で既に触れているため割愛した。

	シングル・ループ学習の傾向の強いリーダーの詳細	ダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーの詳細	
リーダーの立場	組織変革の中心的リーダーというよりも部門長としてのマネジメントが主となることが全てのリーダーに共通している	B氏	業界特化の事業構造改革の中心人物
		G氏	人制度改革の中心人物
		E氏	自社製のクラウド事業導入の改革の中心人物
		O氏	X社再建の中心人物
		U氏	香辛事業部改革の中心人物
		Z氏	生産部門の構造改革の中心人物
リーダーとフォロワーの関係	フォロワーが同調的であることは共通している	B氏	改革に反対する人の意見で良い部分を反映する
		G氏	改革に反対する人をリーダーとして参画させ、意見を反映する
		E氏	目上の人を相手にして意見交換
		O氏	ボトムアップの意見を意識して取り入れる
		U氏	権限の及ばない関係者より相手にして価値観を共有
		Z氏	意見の異なる生産部門の専門家を相手にして意見交換する
組織の目指すもの	全てのリーダーにおいて、非日常的な組織変革は行っていない	B氏	事業構造改革
		G氏	人事制度改革
		E氏	事業構造改革
		O氏	赤字事業の黒字転換
		U氏	事業構造改革
		Z氏	1,300名所属する生産部門の大幅な安全、品質、生産性の向上
対話の相手の行動様式	全てのフォロワーが依存的	B氏	疑問があれば徹底して追求する
		G氏	人事制度改革に反対している
		E氏	組織統合に疑問を持っている
		O氏	疑問があれば徹底して追求する。問題意識が高く、仕事への思いの強いメンバーがいる
		U氏	規模が大きく、専門家も多く、利害対立が耐えない
		Z氏	生産部門の専門家で、改革に疑問をもっている
対話の相手との心理的関係	上司・部下の関係であることは、全てのリーダー・フォロワーに共通	B氏	対等に意見を交換する。納得できるまで話合う。信頼に基づいて意見交換している
		G氏	対等に意見を交換する。納得できるまで話合う。信頼に基づいて意見交換している
		E氏	対等に意見を交換する。納得できるまで話合う
		O氏	対等に意見を交換する。納得できるまで話合う。信頼に基づいて意見交換している
		U氏	対等に意見を交換する。納得できるまで話合う。信頼に基づいて意見交換している
		Z氏	納得できるまで話合う。信頼に基づいて意見交換している

上の表は表 6－6 の内容を補足するものである。まずリーダーの立場についてはダブル・ループ学習の傾向の強いリーダーは全員、

組織上のマネジャーであるだけでなく、経営上の課題解決のため、組織変革に本気で取り組んでいる中心的リーダーであった。リーダーとフォロワーの関係は決して依存的なものではなく、改革に反対するフォロワーも多くいた中で、歩み寄って意見を聞いた上で、説得を重ねていた。フォロワーは専門知識を持ち、自律的であり、リーダーが改革を進めようということに対して反対する人物も多く存在した。

リーダーは改革に反対する人に対して権限を使って遠ざけるのではなく、逆に改革に参画させ、責任者に任命していた。反対者の意見を良く聞き、改革の問題点を掴んで対策を立てて、改革を前進させていた。反対していた人もリーダーの歩み寄る姿勢に対して、改革を前向きに捉え直し、問題解決に向けて協力していた。

謝辞

長期にわたるこの研究は恩師である金井先生、高橋先生、平野先生の粘り強いご指導と、C 社様、H 社様のご協力の賜物である。まずは多くのお力添えを頂き、最後までやり遂げることができたことについて感謝したい。

金井先生との社会人 MBA での出会いから始まって、不思議なご縁が次々と繋がらなければ、本研究はスタートすらできなかったし、最後まで成し遂げられなかった。金井先生からは終始暖かいご指導を頂き、最初から最後までモチベーションを高め続けて頂いた。

高橋先生からは正規のゼミ生と全く変わらない扱いで、高橋ゼミに招いて頂き、真剣な対話スタイルで朝から夜おそくまでの長期かつ長時間のご指導頂いた。特にリーダーシップの問題に関しては基礎理論を踏まえることの重要性を教えて頂き、我が国のリーダーシップの欠如の問題についても啓発して頂いた。

平野先生には本論文のリサーチ・デザインの根幹となる部分で本当に最後まで粘り強くアドバイスを頂き、何度も平野ゼミでの発表と研究室での個別指導を頂いた。

これらのご指導があつて本研究は最後まで進めることができた。

神戸大学で出会った仲間たちや先輩に感謝を述べておきたい。金井ゼミと高橋ゼミを中心とし、たくさんの人との出会いがあり、修了された先輩からも遠方から最後までアドバイスを頂いたことに感謝したい。

またこの間支えてくれた家族にも感謝することをお許し願いたい。ゼミ参加でいなくなる時に、双子の子供達の面倒を見てくれた妻や、それをサポートしてくれた両親にも感謝したい。博士後期課程開始後に生まれた子供たちがもうすぐ小学生になるのかと思うと本研究の費やした歳月がいかに長かったかを感じる。

私は企業現場に訪問し、そこで働いている人が一生懸命に仕事に取り組んでいる状況を見聞きし、経営学につながる問題を考えることが好きである。必死の思いで考え

て取り組んでいる仕事の話聞くのはみな面白く感じた。話を聞いた後で、オフィスや工場現場、研究施設を一緒に見てみましょうと言われ、見せてもらうのは興味を覚えた。良い雰囲気の世界を見るのは刺激的であった。

私は今後も多種多様な企業に訪問して多くの人の話を聞き、現場を歩き、経営学を少しでも発展させることができるよう分析と研究を重ね、学会及び企業の人材育成に貢献していきたいと思う。