

# 「不透明な時代のリーダーシップ開発 — “楽習” する人と組織をめざして—」

神奈川大学大学院経営学研究科博士課程後期課程院生 小森谷 浩志

キーワード 経験 省察 学習 “楽習” 対話と会話

## 1. はじめに

大きな節目の時期には矛盾や不安、混乱がつきまとう。日本ではここ数年、ワークライフバランスなど働き方や生き方についての議論が活発な一方、中堅社員の弱体化やフリーターの増加、ワークモチベーションの相対的低下、メンタルヘルスの深刻化など数多くの問題が指摘されている。グローバルな現象では、激しい紛争、テロ、大量破壊兵器の脅威、貧困や飢餓、世界規模での感染症の蔓延、気候変動(エルキントン、ハーティガン 2010:196)などかつてない深刻な事態に直面している。楽しさとは程遠い状況である。こうした中、組織におけるマネジメント<sup>(1)</sup>のあり方も根本から変わらざるを得ず、リーダーシップに対する重要性や期待も増している。理論的な整理、統合<sup>(2)</sup>も去ることながら、日々組織の中で悪戦苦闘するものにとって、リーダーシップをいかに開発し、現場で発揮するかという実践面<sup>(3)</sup>こそが重要かつ緊急の課題として伸しかかっているといえる。よって本稿では、リーダーシップ研究の中でもリーダーシップを開発するうえでのポイントについて検討したい。

本稿では、不透明な時代におけるリーダーシップ開発において、経験からの学習が重要であると考えた。なぜなら、変化が常態化し不確実性の高い中では、唯一絶対の“正解”はないからである。自らの経験を省察し、学習に結びつけることが肝要であろう。成功や失敗から自らが学習し続けることと、併せて組織全体の学習を促進することがリーダーシップにとって重要であるとの仮説を立てた。よってリーダーシップ開発における省察<sup>(4)</sup>の位置づけと、個人の省察に加え、省察からの気づきを共有することの効果について検討する。共有するにはより効果的なコミュニケーションが重要なことは明らかであろう。そこで方法としての対話と会話に着目して議論を進める。なお、小森谷(2008, 2009, 2010)は楽しさに基づいたマネジメントについて検討を進め、マネジメントを経営理念、戦略形成、組織行動の3つの要素で捉えた。そこでは楽しさ概念の定義、フロー(flow)理論(Csikszentmihalyi 1975)と禅の思想(鈴木 1987, 田里 1973)を援用しつつ、さらに快楽(pleasure)と楽しさ(enjoyment)双方の概念を比較検討することによって、以下のように示した。「目の前のことに徹底して没頭、没入し、全身全霊でやり切ることから生まれいずる、根源的エネルギーや充実感、生きがいのこと」<sup>(5)</sup>。人も組織も持てる力を十二分に発揮するとき、真の楽しさに導かれるというのが基本的考え方である。特に“楽しさ”概念に基づいた学習を“楽習”とし<sup>(6)</sup>、人と組織への適用を試みた。具体的にはA社におけるリーダーシップ開発の事例<sup>(7)</sup>を取り上げ、組織行動について分析を試みる。

## 2. リーダーシップ開発の中心的考え方

不透明な時代のリーダーシップ開発において学習と“楽習”および方法としての対話と会話が重要であると考えた。よって概念的整理と本稿での考え方を明らかにしていきたい。それは、リーダーシップ開発における中心的考え方でもある。

### 2. 1 学習と“楽習”

ワイク(2001:75)は、不確実性の高い環境下におけるリーダーのあり方について次のようにいう。「部下たちはよく道を見失うものだし、リーダーですらどこへ行くべきか確と知っているわけではない。リーダーが知っていることといえば、困難に直面したとき手に持っている計画とか地図では脱出するのに十分ではないということである。このような状況に直面したとき、リーダーのなすべきことは、部下に自信を植えつけ、何らかのおおまかな

方向感覚で部下を動かし、彼らが自分たちのいた場所を推定し、いまどこにいるのか、またどこへ行きたいのかがもっとよくわかるように、行為によって生み出された手掛かりに部下たちが注意深く目を向けるようにすることである」。これは Csikszentmihalyi(1990:208)の示す以下のエピソードとも符合する。「月並みな画家が描き始める時は、何を描きたいかがあらかじめ分かっており、描き終わるまで最初の意図が保持されるのに対して、独創的な画家は同程度の技術であっても、心の中に深く感じながらも未確定の目標をもって描き始め、キャンバスに現れる予期しない色や形に応じてたえず絵を修正し、最終的には描き始めた時とはおそらく似ても似つかない作品を描いて終る」。自分の強みや市場の特徴を頭に入れつつ、事前決定された“正解”の頑なな徹底や保持ではなく、臨機応変に行動を変化させ学習を繰り返すことが、独創性や創造性豊かな組織の肝になる。

同様の考え方が文化人類学者のレヴィ＝ストロースにもある。西洋文明の主流である科学的思考と対立させる「野生の思考」である(中山 2000:384-5)。分析的、理性的なエンジニアに対し、ブリコラール(器用人)によるブリコラージュ(器用仕事)にたとえ「野生の思考」を表現する。ブリコラージュでは、あり合わせの材料を臨機応変に流用する。そして決められた機能や意味を組み替えながら関係づけ、そこにある秩序を生成する(廣松、子安他 1998:1607)。事前決定的で目的指向に偏重した結果重視思考ではない。ゆるやかな方向感覚で進みながら、ある意味、何が出てくるか分からないドキドキ感、わくわく感を楽しみ、学習を繰り返し意味のあるものを生み出していくのである。いうなれば、学習が楽しい、“学”が“楽”に、学習が“楽習”になっている状態である。不透明ゆえの苦労や苦しみがあるからこそ、本質的な楽しさに基づいた、“楽習”が生れるといえよう。本稿では“楽しさ”概念に基づいた学習を特に“楽習”とすることとする。

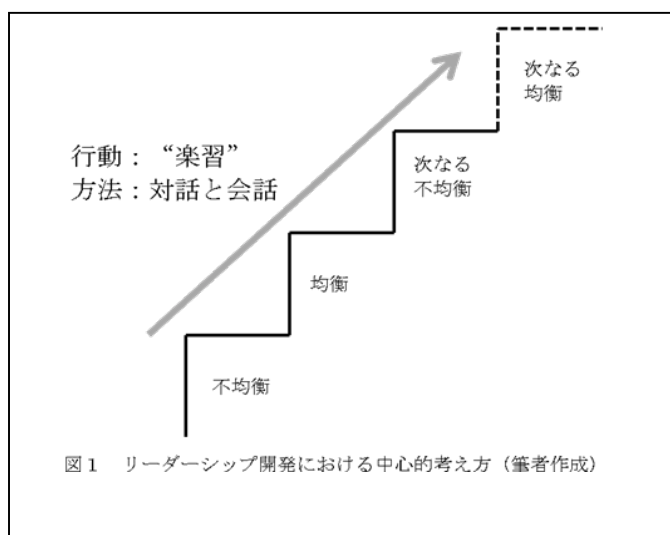
## 2. 2 対話と会話

リーダーシップ開発の検討において、気づき共有の方法として、対話(dialogue)と会話(conversation)に着目した。ここで両者の概念的整理をしたい。まず対話について検討する。哲学の観点からすると、ソクラテス、プラトン、アリストテレスによって練り上げられた対話とは、互いに異なる(ディア)論理(ロゴス)が開かれた場でぶつかりあい、対決を通じてより高められた認識に到達しようとする運動である(廣松、子安他 1998:1025)。また社会心理学者のガーゲン(2004:219)は「ある種の対話は、変化や発展、新たな理解を生み出すこともある」と指摘する。自己創出の文脈の中で jantsch(1980:206)のいう真の対話(a true dialogue)「以前にはこの世に存在しなかったような新しい知識を、積極的に組織化(organization)していく」とも通じる。経営学に目をやると、管理論史上バーナードとドラッカーに重大な影響を与えた(三戸 2002:97)とされているフォレット(1972:43-6)は、対立(conflict)を戦いではなく相違(difference)と捉える。その解決方法として次の3つを示す。抑圧(domination)、妥協(compromise)そして第3の道としての統合(integration)である。統合は、両者が満足する発明を伴うものである。日本に古来よりある「守破離の思想」(藤原 1993)とも通じるものである。これは弁証法的考え方であり、弁証法(dialectic)の名詞形が対話であることも符合する。対話には違ったことの統一、統合に要点があるといえる。

次に会話について検討する。会話は、con- (一緒に) + -verse (回る)を語源にする。Weick(1998:543-555)は、優れた組織のヒントを「即興こそ命」のジャズに見出す。予期せぬ出来事が常態の中で演奏を成功に導くのは、音楽的なパターンの奥深い理解、集中した傾聴、仲間のミュージシャンの行動に対する反応能力、に支えられているとする。そしてここでは、誰か一人がリードするのではなく、全員がリードするという。Weick(1998:543-555)の文脈を捉えて「ジャズは会話にそっくりである」と指摘するのは Westly et al. (2006:153-154)である。彼らは社会起業家の成功事例を「即興演奏のようなコミュニティの反応だった」とする。成功の要因は「ひとつの目標を目指し、パターンが現れるのを観察する心構え、自分の直感と他者の直感との両方に対する注意深い傾聴、そうした個人同士の相互作用」にあったという。また、デリダの脱構築とともに20世紀哲学の総決算を迫る(廣松、子安他 1998:1746)、アメリカの哲学者にローティがいる。ローティ(1993:437-8)は、2つのロゴスが弁証法的に統一され、唯一の真理へと到達するための方法としての対話と対

比して、会話概念に注目する。「客観的真理を発見することより会話を継続させる」ことを哲学の目的とする。そして人間を「正確な記述が可能であることを期待する存在」というより「新たな記述を創造する者」と捉える。異質との出会いや、交わりの中で無理に統一せず、共に生き続けることに重きを置いたのである。統一、統合を求めない点が、ここでいう会話の特徴である。会話には統一できるかも知れないし、できないかもしれない、という謙虚さ、自由さが宿っている。

対話と会話、どちらも単なる情報の伝達や交換機能ではない。新しい何ものかの創造を目指している点が共通している。対話には目的志向があり、会話には継続志向がある。組織論の泰斗マーチ(1986:124-5)は、「目的、首尾一貫、合理性にあまり固執しすぎると、新しい目的を発見する能力を狭めてしまう」とし、「遊び(play)」の要素を加えることを提案する。事前決定的に偏ることなく、矛盾や混沌、未知の中で不安定な状況を楽しむような、ゆらぎ、あいまいさなどの要素を忘れることなく進むことが肝要であろう。楽しみつつ進みながら、徐々に事後的に目的が明らかになってくることもある。特に本稿で取り上げる不透明な時代のリーダーシップ開発にはこうした余裕も必要なのであろう。子供の教育が形を作っていく(forming)のに対し、大人の教育は形を変えていく(transforming)のだ(クラントン 2006:203)とすれば、長期にわたる相互的なプロセスであり、内発性が要求される。対話と会話を二項対立で捉えるのではなく、対話的会話、会話的対話また、対話と会話の場面によっての使い分けが必要であろう。それはちょうど、右足と左足を交互に出して歩くことに似ている。止まっているという静的なバランスをあえて崩すことによって、動的な次なる次元のバランスを生み出しているのである。下位の不均衡は上位の均衡を生み出す基になり、上位の均衡はまた次なる不均衡へと続いていく<sup>(8)</sup>動的なモデルが想定される。(図1参照)対話と会話という相矛盾することの把持、組み合わせを行うことによる次なる次元の創出は、先述の行動としての“楽習”と併せ、今回のリーダーシップ開発取り組みの中心的考え方になった。



### 3. リーダーシップ開発事例

A社は年間売上約200億円、資本金7500万円、従業員数約1200名の小売業である<sup>(9)</sup>。社風は家族的で誠実、良心的である。一方法制度に守られてきた業界構造の中、したたかさに欠ける一面もある。昨今の法律改正に伴い規制が撤廃され、業界内は、他業種からの参入、M&Aと激しい変化の中、新しい競争が始まっている。ヒアリングの結果、決められたことを忠実に部下に下ろし的確な指示と命令で徹底させる、マネジメントやリーダーシップでは間に合わないことは明らかであった。リーダーシップ開発に期待される主なる力として以下がテーマとなった。与えられた課題をこなすだけでなく、課題そのものを

発見、メンバーを巻き込みともに最適解を見つけ出す力。指示・命令よりも双方向型の対話力と会話力。対話や会話により相手の個性や能力を引き出す力。一定の方向感覚で進み、成功や失敗から組織ぐるみで学習する力、先行きの不透明感や変化の激しさを楽しんでしまいうくらいの、したたかさやたくましさ。さらに特定の限られた地位や部署ものではなく広く全員の問題としての取り組みも考慮することが必要であった。

プログラム実施中も A 社を取り巻く環境の変化が進展することは明らかであり、以下 5 つの基本的考え方のもと柔軟性を持たせてスタートした。5 つとは①自分自身の価値観を大切にする<sup>(10)</sup>、②今までの前提や常識を疑う目を持つ、③経験<sup>(11)</sup>を省察することから学ぶ<sup>(12)</sup>、④省察の共有を重視する、⑤理論や自分自身の価値観を日々の行動の省察に生かす、であった。期間は、半年間、月に 1 回 3 時間の off-JT と日々の経験の省察を連動させ、大きく 3 つの段階にわけ実施した。3 つの段階とは、第一に“自らを知る”、第二に“関係性を築く”、第三に“自分を変え組織変容を促す”である。

<p>①自分を知る 代表的理論を学ぶ 自分の価値観を見直す 基軸を抽出する</p> <p>②関係を築く 相手の価値観を知る 傾聴と質問のスキルを磨く 相手の学びを促す</p> <p>③自分を変え、組織変容を促す 基軸を見つめ直す 持論と企業理念の重なりを探求する “楽習”のコミュニティを醸成する</p>
--

表1 リーダーシップ開発プログラムの3段階（筆者作成）

“自らを知る”段階では、個人の価値観を省察した。省察のガイドとするために代表的リーダーシップ理論を概観した。そして、最高経験の振り返りなどにより、自分がリーダーシップを発揮また今後開発する上で大切にしたい基軸を各個人が抽出した。基軸をもとに日々の実践と省察を繰り返した。日々の経験においては、「行為の中の省察(reflection in action)」「状況との会話<sup>(13)</sup>(conversation with situation)」(ショー 2007)を、off-JT においては、行為の後の省察<sup>(14)</sup>を心がけるよう促した。このことで、知識学習に止めることなく、off-JT と日々の経験とを省察により同期化することができた。つまり実際に抱えている現実が学びの題材そのものであることから、学習により真剣さが増し“楽習”の足がかりとなった。

“関係性を築く”段階では、参加メンバー同士で基軸を共有化した。自分の価値観に深く入るとともに、相手の価値観を知ることと尊重することを重視した。併せて組織での相互学習を促進するために、アクションラーニング (action learning) を組み込んだ。本稿でいうアクションラーニングとは、マーコードモデル(2004)である。マーコードモデルのアクションラーニングとは、文字通り、行動計画の策定(アクション)と参加者の学習(ラーニング)が同時並行的に進展する、質問中心のミーティング手法である。重要かつ緊急な課題について、4~8名の多様なメンバーで取り組むもので、ここ数年、単なる問題解決のツールを超えて、リーダーシップ開発や組織開発手法として、グローバル企業や公共機関、中小企業が取り組み始めている。ここでは、質問と傾聴が連鎖して“楽習”を相互に促進することになった。自己の学習とともに、関わった他者の学習促進に貢献できた実感により、感情の連鎖が起こった。

“自分を変え組織変容を促す”段階では、個人と組織のゆるやかな統合を試みた。半年間取り組んできた基軸による省察そのものを再度省察し、個人の基軸と組織の目指してい

る方向性の一致点や相違点を検討した。ワールドカフェ(Brown & Isaacs 2005)という集合知を紡ぎだす会話をを行い、ゆるやかな統合を試みた。ワールド・カフェは 1995 年にアメリカで始まって以来、ビジネスのみならず政府、医療、教育機関、NGO、コミュニティなどに活用されている。提唱者の Brown & Isaacs( 2005:4)によれば「建設的なダイアログを育み、集合知<sup>(15)</sup>にアクセスし、実践に移すための革新的な可能性をつくり出す、単純でありながら強力な会話のプロセス」であるという。端的にいうと、個人ではなかなかたどりつけない集団に埋め込まれたアイデアを発見するうえで有効なミーティング手法である。ここでは、1対1の相互“楽習”から組織ぐるみのまとまりへと変化していった。

#### 4. 事例からの示唆

プログラム中、終了後、参加者とグループ・ディスカッション、インタビュー、アンケート調査を行った。また、定量的な評価測定としては、アンケートを行った。アンケートでは以下の3つの有効性について5点満点で評価を求めた。①リーダーシップ開発するうえでの有効性、②現場を活性化するリーダーを輩出するうえでの有効性、③全社の変革を進めるうえでの有効性、それぞれの点数は①4.7、②4.6、③4.8であった。参加者はプログラムについて高い評価をし、自らの変化を実感した。結果として省察がリーダーシップ開発において重要な出発点になることが確認できた。そして個人の省察とともに省察からの気づきを共有することが、個人の省察をより深い気づきに結びつけることが確認できた。対話と会話については、共有の方法論として着目したが、単なる共有の方法論に止まらず、循環過程全体を通じての中心思想として機能した。さらに気づきを生かし応用することで具体的な成功や失敗のフィードバックを得ることの重要性も分かった。つまり省察→気づき→共有→応用の4要素が循環することによりリーダーシップ開発が進むことが明らかになった。併せて短期的には、気づきを生かした応用により仕事の質が高まり、中期的には“楽習”のコミュニティの醸成に貢献することも見て取れた。(図2参照)

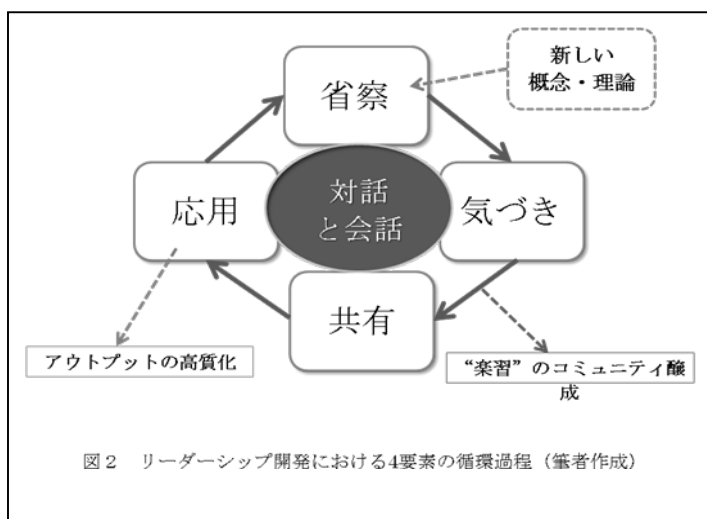


図2 リーダーシップ開発における4要素の循環過程 (筆者作成)

省察から気づき、共有、応用それぞれの段階における示唆を整理しておきたい。まず個人の省察から気づき段階では、省察したものを書くことに効果があることが確認できた。「書くことで、主体的になれた」「書いているうちに、潜在的な思いが浮かび上がってきて引き出され、深い気づきに結びつくことがあった」などの感想があった。次に共有段階では、質問と傾聴の威力が絶大であった。質問の効用をまとめるとおおきく次の6点になる。①集中力の高まり、②学習の相互促進、③人間関係の強化、④新鮮な視点の提供、⑤オープンマインドの醸成、⑥課題、問題の多面的理解と明確化である。また質問が傾聴につながり、傾聴が質の高い質問を生んだ。質問と傾聴、双方が組み合わさることで、場が豊かに

深いものになった。また共有の効果の高さについて「自分ひとりではたどりつけない深さや、幅の広さ、新たな気づきを得た」と多くのメンバーからのコメントがあった。不安定、不均衡をあえて取り入れることによる上位の均衡の創造という、今プログラムの中心的考え方と合致がみられた。自分ひとりではできないことを可能にする力は、まわりの人との連携や協働によって生まれるということであろう。こうした力を生み出しやすくするには、特に違う切り口の歓迎が重要であった。自分の主張への固執、相手を受け入れない拒絶、押し付けなどは逆効果であった。ひとりが突出するのではなく、全メンバーの持ち味を生かしたリーダーシップが重要であることも、注目ポイントであった。「だれかに依存するのではなく、全員が主体者になって得意技を発揮し合う」ことで気づきの深まりを実感する場面が多くあった。異なる主観をもった者同士が、主観を発揮しつつ互いを認め合う関係性からこそ、新しい意味や価値の創造につながるのである。最後に応用段階では、実行なき省察は効果が低いことが確認できた。「やってみて失敗したり成功したりすることから得るフィードバックが学びの種になった」「切実な今々の問題だからこそ本気で取り組み、そこから学びを得た」学習は実行を伴ってはじめて意味を成す。つまりここでいう学習概念は、実行を含んでいるといえる。

併せて経験を省察して学びに結びつけることについての注意点もあげておきたい。それは過去の延長線上の発想と自分の枠内に止まる危険が伴う、ことである。今までにない発想や自分にはない新しい発想に結びつきづらい側面もあるということである。そのためにも以下3つの注意が重要である。①学びを抽出する力量が問われる厳しい営みであることの自覚、②新しい概念や理論の注入、③他者との対話による相互作用、である。違った発想や価値観は刺激となって、自己の発想を広げたり深めたりする。ガービン(2002: 22)は、組織の第一目標が繰り返すと一貫性になり、新しい洞察がないがしろにされることに警笛を鳴らしている。そして組織学習に必要なのは「好奇心」と「公開性」であるとする。ダブル・ループ学習(Argyris&Schöne1978)で示されたように「自己防衛的な」から「変化を歓迎する」人材と組織へのシフトを意識することが重要である。大きな変化の時期、過去の延長線上の思考や行動を繰り返すだけでは、効果的な解決には結びつかない。根本レベルの省察が重要である。従来の枠組み内の学習に止まることなく枠組みそのものに疑問を投げかけ、ときには壊し新たに創造することへの挑戦が必要なのである。今まで従ってきた思考の枠を変えるのは多大なエネルギーを要する。変化の時期、重要度が高い一方、難易度も相当高い。“楽しさ”

にヒントがあると見ている。つまり、学習を“楽習”としていく営みが、突破口になると考えている。

## 5. さいごに

本稿では、リーダーシップ理論の中でもリーダーシップを開発するうえでのポイントについて検討してきた。特にリーダーシップ開発における省察の位置づけと、個人の省察に加え、省察を共有する方法としての対話と会話に着目した。結果、経験を省察すること、個人の省察を対話と会話によって共有することで相互学習が促進されることが明らかになった。また、陥りやすい注意点も確認できた。そして、組織文化の変容の萌芽も観察できた。リーダーシップ開発が組織開発につながる可能性が見えたといえよう。また今開発プログラム実施中に適性が開発、発見され、人事異動になったメンバーも出た。それぞれが新しい課題に向け動き始めている。

質の異なる変化が常態化し、変化のスピードも速い今日、学習能力が重要となる。“前代未聞”の課題に取り組むには日々の行動から学び、昨日の不可能を今日の可能にしていく繰り返しが必須であろう。しかも個人の能力を超える組織ぐるみの取り組みであることが重要である。つまりリーダーシップの本質に、個人の学習能力と集団の学習促進力、メンバーが切磋琢磨し合う、相互学習促進力があることをはっきりと確認できた。これは、特定の個人を想定する、カリスマ型やヒーロー型に代表される、伝統的リーダーシップとは明らかに異なる。全員型、草の根型である。

アメリカの教育学者 Mezirow<sup>(16)</sup> (1990)によれば、変容的学習(transformative learning)とは

「自己を批判的に振り返る学習プロセス」であり、「その結果、意味パースペクティブがもう一度明らかにされ、自分の経験についてもっとはっきりと包括的、統合的に理解できるようになる。学習とはこれらの洞察に基づく行動を含んでいる(クラントン 2006:210)」という。枠を変えることに加え、根本的な問い直しによって、自らを変容させていくことが必要であろう。変容は、個人や組織、更には文化的変容ならなおさら長期間を要するプロセスとなろう。今後はプログラム終了後の経過についてインタビューを実施し、追加の調査を行い、より効果的なリーダーシップ開発について組織開発とのつながりと併せて検討を続けたい。われわれは、「ワクワクする」「いてもたってもいられない」など、くめども尽きない泉のように内側の奥深いところから湧きあがってくるエネルギーが、まだ見ぬ未来を切り開き、創造する現場を目にしてきた。こうした“楽しさ”概念の人と組織への適用，“楽習”についても、今後検討を続けたい。

---

〈注〉

- (1) ミンツバーク(2006)はマネジメントとリーダーシップを同義語として用いる。その理由として「リーダーシップなきマネジメントは不毛」で「マネジメントなきリーダーシップはまとまりを欠く」(17 ページ)とする。本稿でも両概念を明確に区別、二項対立的に取り扱うことはしない。
- (2) Bass(1990)はリーダーシップの概念や定義は、研究者の数に匹敵するほどだと指摘する。また「リーダーシップに関する文献は数多くあり、その大半は複雑で矛盾している」(ロビンズ 1997:213)との指摘もあり、リーダーシップについて理論的な整理、統合がなされているとはいえない。それだけ複雑で捉えどころのない一方で、大変奥行き深い問題であるともいえよう。
- (3) 金井(2008)は、「幸いここ 10 年で、リーダーシップ研究に『一皮むける経験』という視点が生まれた。そのおかげで、もともと実践的であるべきリーダーシップ研究の中核に、『どのようにリーダーシップを身につけるのか』という問題が据えられるようになった」と指摘する。
- (4) アメリカのプラグマティズムの哲学者ミードは人間と動物の行動を峻別するのは動物の条件づけを超えて、思考やそれによる内省や反省を行うことであるとする(中島他 1999:335)。また Jantsch(1980:172)は自己省察(self-reflexive)の精神作用について創造活動の結びつきを強調して次のように指摘する。「自己省察段階の精神作用が高度に発達すると、・・・内的世界の象徴的再提示だけでなく、外的世界の象徴的再提示も行われるようになる。」とした上で「夢やヴィジョンから計画が生れ、意志から目標が、希望から創造的行為が、生まれ育っていく」とする。
- (5) “楽しさ”を、学習を促し、創造を生み、自力を超えた他力につながるものとして捉えている。
- (6) 楽しさや幸せとは何かを問うと、その中核には生き方や人生がある。多様で奥深い問題である。本稿での提示は、事例も限定された範囲に止まっている。引き続き実証研究が必要である。
- (7) 2007 年より計 5 回 52 名に実施、現在も継続している。
- (8) これは 2010 年 8 月 7、8 日行われた平塚地区の自主的な経営者勉強会「WINE 研究会」での議論をヒントにしている。
- (9) 本調査は当該企業の匿名性を担保する必要があるため、企業を特定できる詳細事項は公表できないことを断わっておく。
- (10) 著名なリーダーシップ理論(Bennis2003, Mintzberg2004, Kouzes, Posner2007 など)においてもリーダー自身の価値観明確化の重要性が示されている。不透明な状況の中、柔軟性を持つとともに、不必要に流されない、ぶれないための“碇”として、価値観がより重要になっているといえよう。
- (11) 経験による学習の有効性は周知のことであろう。アメリカの教育学者 Dewey(1938:25)は「あらゆる純粋な教育は経験を通じて得られる」と指摘する。
- (12) 「最も強力な学習は、自然な経験を省察することによって実現する」というミンツバーク(2006:316)の理論に依拠している。
- (13) 訳では「対話」となっているが、原文は conversation であり本稿の考え方からして、「会話」と変更している。

---

<sup>(14)</sup>Kolb(1984)の経験学習モデルは具体的経験、観察と省察、抽象的概念化、実践的経験のサイクルであり、行為の後の省察による経験学習に重きが置かれているといえよう。

<sup>(15)</sup>海老澤(1999:13)は知識と智恵を比較し、知識を「言葉を縦横に操ってものごとを区別すること」智恵を「知をほどこし、慈しむこと」とする。ここでいう知とは、智恵のニュアンスが強いように思われる。

<sup>(16)</sup>成人教育研究の質的变化の側面に光をあてる変容的学習の代表的理論家

〈参考文献〉

- 海老澤栄一, 寺本明輝, 行時博孝(1999)『智恵が出る組織—創造性創出のプロセス』同文館.
- 海老澤栄一(2008)「教育と学習との共存の意義—その固有の役割と相互協働の仕組み」『経営教育研究』Vol.11 No.2 学文社.
- エルキントン,J.,ハーティガン,P.(2010)五井平和財団編「資本主義の創造的破壊 - 社会的企業は何をもたらすのか」『これから資本主義はどう変わるのか 17人の賢人が語る新たな文明のビジョン』英治出版.
- ガービン,D., A. (2002) 沢崎冬日訳『アクションラーニング』ダイヤモンド社.
- クラントン,P. (2006)入江直子他訳『おとなの学びを拓く』鳳書房.
- 金井壽広(2008)「リーダーシップ論7つの扉」『リーダーシップ経営力の本質』DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー,第33巻第2号,38-52ページ.
- 小森谷浩志(2008)『「フロー理論型」マネジメント戦略』芙蓉書房.
- 小森谷浩志(2009)「経営理念に対する一考察—事例から検討する再構築における浸透の要点」『日本情報経営学会第58回全国大会予稿集』231-34ページ.
- 小森谷浩志(2010)「楽しさに基づいた経営管理モデルの一考察 —経営理念の観点から」神奈川大学大学院経営学研究科 研究年報 第14号 3-19ページ.
- 鈴木大拙(1987)工藤澄子訳『禅』筑摩書房.
- ショーン, D., A. (2007) 柳沢昌一, 三輪健二訳『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.
- 田里亦無(1973)『道元禅入門』産業能率大学出版部.
- 中島義明他(1999)『心理学辞典』有斐閣.
- 中山元(2000)『思考の用語辞典』筑摩書房.
- 廣松渉, 子安宣邦他編(1998)『岩波 思想・哲学事典』岩波書店.
- フォレット, M.P.(1972)米田清貴, 三戸公訳『組織行動の原理』未来社.
- 藤原稜三(1993)『守破離の思想』ベースボールマガジン社.
- マーコード,M., J. (2004) 清宮普美代, 堀本麻由子訳『実践アクションラーニング入門』ダイヤモンド社.
- マーチ,J.,G.,オルセン,J.,P.(1986)遠田雄志,アリソン・ユング訳『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣.
- 三戸公(2002)『管理とは何か —テラー、フォレット、バーナード、ドラッカーを超えて—』文真堂.
- ミード,G.,H.(1995)河村望訳『精神・自我・社会』人間の科学社.
- 松尾睦(2006)『経験からの学習』同文館出版.
- ローティ,R. (1993)野家啓一監訳『哲学と自然の鏡』産業図書



- ワイク,E.,ワイク(2001)遠田雄志, 西本直人訳『センスメーカー イン オーガニゼーションズ』文真堂.
- Argyris, C., Schön, D. A. (1978)*Organizational learning :A theory of Action Perspective*, Addison-Wesley Publishers Co. , New York.
- Bass, B., M. (1990) *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Brown J., Isaacs D. (2005)*The World Café :shaping our futures through conversations that matter*, BERRETT-KOEHLER Publishers, Inc., San Francisco.
- Csikszentmihalyi, M. (1975) *Beyond boredom and anxiety*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Dewey, j(1938)*Experience and Education*, Collier, New York
- Jantsch, E.(1980)*The Self-Organizing Universe : Scientific and Human Implications of the Emerging Paradigm of Evolution*, Robert Maxwell, M.C.
- Kolb, D.A.(1984)*Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Mintzberg, H. (2004)*MANAGERS NOT MBAS:A hard look at the soft practice of managing and management development*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco.
- Whitehead A. N.(1978) *PROCESS AND REALITY*, THE FREE PRESS , New York.
- Westly, F., Zimmerman, B, Patton, M., Q.(2006)*GETTING TO MAYBE HOW THE WORLD IS CHANGED*, Vintage Canada.
- Weick, k.(1998)“Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis”, *Organization Science* 9.

Leadership Development in Unpredictable Times ; Aim at learning and enjoying organization

Kanagawa University  
KOMORIYA , Hiroshi

#### ABSTRACT

There is an increasing importance and expectation on leadership in organization now that unconventional and alien changes have been accelerated and it is difficult to foresee the future. It is clear that sharing reflection will necessitate more effective communication. Therefore I started the discussion with dialogue and conversation as methodology and dialogue and conversation are the central ideas of the thesis. Specifically speaking, the key concepts of dialogue and conversation are analyzed. I recognized that the combination of purpose-oriented dialogue and long-term-oriented conversation is important. That is to say, a cycle of reflection, learning, sharing, application can sustain a continued leadership development. Things to be emphasized are that it shows that dialogue and conversation can ensure contribution to creating a learning community. Moreover it is recognized that an organizational culture can be changed in the long term. Thus it will be probable that leadership development can be potential for larger organizational development.

## 邦文要約

今までの延長線上にない、質の異なる変化が加速し、先行きを見通すことが困難な中、組織におけるリーダーシップの重要性や期待が増している。経営者に助言する立場の筆者も、組織においてリーダーシップを発揮する人員がひとりでも多く欲しい、という声を度々耳にする。日々組織の中で悪戦苦闘するものにとって、いかに開発し、現場で発揮するかという実践面が重要かつ緊急の課題である。よって本稿では、理論的な整理、統合ではなく、いかに発揮する人材を開発するか、リーダーシップ理論の中でも実践面に焦点を絞りリーダーシップ開発について検討していくこととする。

本稿では、不透明な環境下におけるリーダーシップ開発において、経験からの学習が重要であると考えた。なぜなら、変化が常態化し不確実性の高い中では、唯一絶対の“正解”はないからである。自らの経験を省察し、学習に結びつけることが肝要であろう。成功や失敗から自らが学び続けることと、併せて組織全体の学びを促進することがリーダーシップにとって重要であるとの仮説を立てた。よってリーダーシップ開発における省察の位置づけと、個人の省察に加え、省察を共有することの効果について検討した。共有するにはより効果的なコミュニケーションが重要なことは明らかであろう。そこで方法論としての対話と会話に着目した。また対話と会話は中心思想ともなった。

具体的には、まず鍵概念の対話と会話について整理した。対話の目的指向、会話の継続指向の組み合わせの重要性を確認した。次にリーダーシップ開発の事例を取り上げ、分析を試みた。事例は、規制が撤廃され今までにない競争状態にさらされている企業の開発過程である。結果として省察がリーダーシップ開発において重要な出発点になることが確認できた。そして気づきを対話と会話によって共有することが、より豊かな気づきをもたらし、リーダーシップ開発の鍵になることが分かった。つまり、省察、気づき、共有、応用のサイクルによりリーダーシップ開発が継続的に進むのである。注目すべきは、対話と会話が学習するコミュニティの醸成に貢献することも見て取れたことである。また長期的には組織文化の変容も期待できると思われる。つまりリーダーシップ開発が組織開発に拡大する可能性が見えた。今後はプログラム終了後の経過についてインタビューを実施し、追加の調査を行い、より効果的なリーダーシップ開発について検討を続けたい。