

立教大学学術推進特別重点資金(立教SFR)

個人研究費

2008年度研究成果報告書

研究代表者	所属・職名	氏名
	経営学部 助教	元山 年弘 印
研究課題	リーダーシップの学習に関する研究	
研究期間	2008年度	
研究経費	500,000円	

研究の概要(200~300字で記入、図・グラフは使用しないこと)

これまでリーダーシップ論では、すぐれたリーダーの資質的特性や行動的特徴の解明にもつばら焦点があてられてきた。しかし、その一方で、個人がリーダーシップをいかにして学習するのかについては、依然として研究蓄積が乏しいのが現状である。そこで、本研究では、リーダーシップの学習プロセスについて、理論的・実証的に解明することを目指す。具体的には、企業組織において一般社員からマネジャーへと移行するプロセスに焦点をあてて、新任マネジャーがいかにしてリーダーシップを学習しているのかを分析する。

キーワード(研究内容をよく表しているものを3項目以内で記入。)

[ リーダーシップ ] [ 学習 ] [ キャリア ]

**研究成果の概要** (図・グラフ等は使用しないこと。)

リーダーシップの学習プロセスをよりビビッドに捉えることのできる場面として、一般社員から初めて部下をもつ管理職になる移行プロセスに注目し、新任管理職がそこでどのようにしてリーダーシップを学習しているのかを分析した。

今回、分析に用いたのは、2社の製造業企業における中堅管理職へのインタビューデータである。インタビュー調査では、管理職への昇進前のキャリアや昇進後の職務経験、さらに職務適応プロセスの様相など、多様な項目について詳細な聞き取りを行った。本研究では、この定性的データをリーダーシップ学習の視角から分析することによって、発見事実の導出を試みた。

本研究における発見事実は、以下の5点にまとめることができる。

第1に、リーダー役割とそれまでの役割との間の不連続性が学習の源泉であるということが挙げられる。一般社員の職務と管理職の職務は質的に異なり、両者の間には明確な不連続性が存在する。そのため、多くの新任管理職が新たな状況への参入に際してその不連続性に戸惑い、職務上の失敗を犯し、ときに心理的な抵抗感を感じる場合も多いが、しかし、その不連続性こそが多くの個人にとってリーダーシップの学習機会となっていた。

第2に、リーダーシップの学習においては、個人の態度的要素が大きな影響を及ぼしているということが挙げられる。多くの先行研究が示すように、リーダーシップは経験を通じて学習されるが、その学習を促進する要因として、2つの態度的要素が重要であることが明らかになった。ひとつは経験に対する反省的姿勢である。つまり、リーダーとしての経験を内省し、そこから教訓を引き出すということである。もうひとつは、学習に対する能動的姿勢である。リーダー役割への移行という課題を自分にとっての成長機会だと捉え、他者からのフィードバックや学習機会を積極的に求めたりすることは、リーダーシップの学習を促進する。

第3に、個人は、直接的な実践経験からだけではなく、他者の言動の観察を通じても多くのことを学習しているということが挙げられる。具体的には、手本となるような人物の言動を模倣したり、逆に反面教師となる人物の言動を戒めとすることでリーダーシップの学習を進めていた。

第4に、リーダーシップの学習においては、過去の経験も重要な学習資源となるということが挙げられる。具体的には、たとえば自分が部下だったときに上司に何を期待していたかを想起したり、プロジェクト・マネージャーや仕事以外の活動でのリーダー経験から教訓を引き出すなどが事例として挙げられる。

**研究成果の概要** (つづき)

第 5 に、個人が身につける「リーダーシップ」は多様で個性的なものであり、学習者の姿勢として、自分なりのリーダーシップの発揮方法を紡ぎだすことが重要であるということが挙げられる。まず前者については、個人が学習するリーダーシップは、その個人が置かれている状況や個人の持ち味に大きく依存するため、状況や個人特性を反映した形で学習されるということである。しかし、他方で、個人は規範的なリーダー像に縛られる傾向があり、それでは自分なりのリーダーシップのあり方を形成することはできない。他ならぬその人自身のリーダーシップを形成するためには、規範的なリーダー像に無理に合わせるのではなく、その人なりのやり方を模索し、実践することが重要である。

以上をまとめると、リーダーシップの学習は主に経験を通じて行われるが、しかしそれは単一の経験によってなされるのではなく、自分の中の経験の連鎖や、薫陶を受けた上司や先輩、あるいは、まわり人たちの言動の観察などを接合しつつ学習し、また、その結果として身につけられるリーダーシップは、決して一様なものではなく、その個人が置かれているコンテキストや個人特性を反映した形をとることが明らかになった。