

リーダーシップのあり方とそこに関わる世界観について

山口 夏未

2022年10月30日

要約

リーダーシップ理論は伝統ある研究分野だが、不安定で変化の多い現代においてより注目されていると言える。そこで、本研究ではリーダー経験のある2名にインタビュー調査を行い、リーダーシップのあり方を規定する要因や、それらを引き起こす世界観について探求した。また、近年は社会的弱者を中心としたコミュニティを形成するケースが増えていること、そのようなコミュニティのリーダーはサーバントリーダーシップを有すると考えられることを鑑み、本研究では特にサーバントリーダーシップを引き起こす要因や世界観に注目して調査を行った。調査の結果、リーダーシップのあり方を形成するのは、フォロワー経験や幼少期に受けた他者評価に基づく世界観となる場合があることがわかった。またサーバントリーダーシップの核となるのは、サーバントリーダーへのフォロワー経験や視点転換で得られた世界観となる場合があることもわかった。

キーワード：リーダーシップ、サーバントリーダーシップ、世界観、コミュニティ

1. 序論

資本主義が確立されて以降、リーダーシップ理論は多くの学者の間で研究され、議論されてきた。そして、リーダーシップ理論は近年より一層関心を集めているように思われる。それは、変化が激しく、将来が不確実で不安定な現代においてリーダーが一層求められるようになったからであろう。実際に、東（2005）は、「不確実性の高い環境で、企業組が必要であるという認識が一般に広まってきている。そして変革を成功させる組織が永続して発展するためには、包括的、抜本的、意識的変革といえる非連続

的組織変革のためには、リーダーシップが必要不可欠であると一般に考えられている。」(p. 125)と述べている。もっとも東が指摘したのは企業組織におけるリーダーシップの不可欠性であるが、地域共同体など、他の組織や共同体にも同様のことがいえると考えられる。

リーダーシップの発揮の方法は人によって異なる。そこで本研究ではリーダーシップのあり方に影響を与える要因を分析することで、どのような世界観がリーダーシップのあり方に影響を与えるのかを検討していきたい。ここで世界観とは、「ひとつの人々の集団が生活を秩序づけるために用いている、現実の性質についての認識、感情、判断に関する基礎的な仮定と枠組み」(Hiebert, 2008 の邦訳, 大垣・田中, 2018, p. 210)と定義する。

さて、近年注目されているのが、ロバート・グリーンリーフの提唱した「サーバントリーダーシップ」という概念である。日本サーバントリーダーシップ協会(2014)によれば、サーバントリーダーシップとは、奉仕や支援を通じて、周囲から信頼を得て、主体的に協力してもらえる状況を作り出す存在である。このサーバントリーダーシップに関連して、大垣・田中(2018)は、理想の共同体は無条件の愛に基づく人類共同体であり、そのような共同体の中心には弱者がいるべきで、弱者中心の共同体のリーダーはサーバントリーダーシップを持つ、と唱えている(p. 292-p. 293)。

そして現在、「地域共生社会」や「地域包括ケアシステム」といった、まさに大垣・田中両氏が提唱したような共同体が形成されつつある。厚生労働白書(2021)によれば、少子高齢化など、社会構造の変化の中で、高齢者などの社会的弱者も地域共同体の中心になることが求められているという(p. 283, p. 363)。このような社会的弱者を中心とした新しい地域共同体において求められるのは、大垣・田中両氏の理論に基づけばサーバントリーダーシップを備えたリーダーなのではなかろうか。

そこで本研究では、リーダーシップに影響を与える要因や世界観の中でも、特にサーバントリーダーシップに影響を与える要因や世界観にはどのようなものが考えられるかについて、検証を試みる。

なお、本研究では、石川(2016)によって定義された「職場やチームの目標を達成するために他のメンバーに及ぼす影響力」(p. 17)をリーダーシップの定義として用いる。

2. インタビュー調査による研究

2.1 調査目的

インタビュー調査では、リーダーシップのあり方を形成するメカニズムについて、どのような要因がリーダーシップのあり方を形成する可能性があるのか、その要因は世界観に起因する可能性があるか、そのような世界観のうち、サーバントリーダーシップに関わる世界観はあるか、の3点を探求することを目的とした。

2.2 調査協力者

過去何らかのリーダー経験がある人物を対象に協力者を募り、以下の2名に対してインタビューを依頼した。

a. Oさん

お茶の水女子大学4年次に在籍中。高校時代に所属していた琴部において、高校2年次の1年間部長を務めた。また、大学においても、所属している囲碁部において代表を務めた。

b. Kさん

慶應義塾大学4年次に在籍中。在学中に出場したハッカソンにおいて、出場チームのリーダーを務めた。また、その後起業し、現在は人工知能を取り扱う企業のCEOを務める。

2.3 日時と場所

a. Oさんには2022年9月13日に、神奈川県横浜市の日吉駅周辺のカフェにおいてインタビューを行った。

b. Kさんには2022年9月15日に、慶應義塾大学三田キャンパス内でインタビューを行った。

2.4 装置

いずれのインタビューもAndroid版録音アプリ「スーパーボイスレコーダー」を使用し、インタビューを録音した。

3 結果と考察

3.1 Oさん

まず部長職を務める上で、意識していた部長像を訪ねたところ、3つの回答があった。1つ目は「なんでもかんでも1人でやらず、同期にはなんでも相談する」ことである。この背景を掘り下げたところ、先代の部長の姿を見てきた影響が大きいことが分かった。Oさんは先代の部長について、「自分の1個上の代の部長が、自分で全部やるタイプの部長だったの」と話しており、「それはしょうがないというか、中学からやっていた人が1人しかいなくて、その学年自体は6人くらいいたんだけど、残りはみんな高入生だった—高校から入ってきた人だったの。だから、その人がやるしかないよね、みたいな感じで…正直高校から入ってきた人たちってさ、2年目で幹部学年になっちゃって、中学からやっている（中学）3年生とか、高校1年生の方が詳しくたりするじゃん」としつつも、「だからあんまり同級生に頼れないみたいな感じで、でも後輩にも頼り切りにはできないから、上の代の部長はそれで苦しんでいたみたいな感じ」だったと語った。そして、先代の部長の苦悩を見てきた経験を踏まえて、自らの部長としてのあり方に関しては、「なるべく同期には『これやって』ってなるべくお願いするようにしていて、なんでもかんでも1人でやらないようにしようって、でも結局1人でやったほうが速いこともあって、なのでそれで上手いかなかったって思うこともあったけど、でも同期が3人いたから、その3人でなんでも相談して決めようと思っていて、それが理想の部長像だったかな、っ

て思う」と振り返った。このように、先代の部長の手法を反省として活かす中で、「周囲の手を借りることをよしとする」世界観が醸成されていき、その世界観に従って部のマネジメントを行っていったと考えられる。2つ目は、「書類をギリギリに提出しない」ことである。しかし、これに関しては「きっかけがあったわけではなく元から？」という筆者の問いに「うん」と回答しており、生来の真面目な性質が影響していたものと考えられる。3つ目は「顧問と話す機会を設ける」ことである。この点に関して、Oさんは「特定の場で役に立ったことはなかったんだけど、何か迷ったときにすぐ相談できるのが、メンタル的にも楽だった。自分ひとりで抱え込むと苦しいけれど、大人に頼れるっていう状況が。高校生なら特にね。そういうのが良かったかなって思う」と語っており、やはりここからも「周囲に頼ることをよしとする世界観」が読み取れる。

次に、理想のリーダー像について尋ねたところ、「なんでも相談できる、安心感のある上司が理想」という返答が得られた。Oさんは、「これは部長経験よりバイトで見えていて思ったんだけど、ちょっと怖い人より気軽に相談できる人の方が色々早いうちから相談出来たり」する、「自分は中学受験の塾講師のアルバイトをしているけど、塾長はカリスマ性があるって若干怖い人で、でも生徒には大人気で。私も教わっていた人だしそのカリスマ性は理解しているし尊敬しているし、講師としては人気の人だし生徒には優しいけれど、部下には怖いというか敬遠しちゃう。その先生は国語を教えていたんだけど、国語の専任の先生は他に何人かいて、話を聞いてくれる人や相談に乗ってくれる人もいて、そういう人の方が分からないことがあったときに相談しやすかった。自分がリーダーをやったというよりは、色々なタイプのリーダーを見て、自分ならこういう人が良いなって思った」と語っており、アルバイトでフォロワーとして様々なタイプのリーダーを見てきたことで、包容力を重視する世界観が育成されたと考えられる。

最後に、これからリーダーをやるうえで気をつけていきたいことを尋ねると、「気軽に相談できるリーダーになりたい」と答え、そのための取り組みとして「こまめに連絡を取る」「自ら声をかけて相談に乗る」の2点を挙げた。これらからはサーバントリーダーシップの特性である「傾聴」や「共感」、「コミュニティづくり」の要素が見て取れる。Oさんは「アルバイト先で授業の前に授業の進め方のアドバイスをくれる人がいて、それがあって自分もわからないこととか聞けるかなって思ったり、そういうことかな」と語っており、自らがサーバントリーダーのフォロワーとなった経験がOさん自身のサーバントリーダーシップに影響していると考えられる。

まとめると、サーバントリーダーシップを含め、リーダーのあり方については、様々なリーダーを見ながら育まれていった世界観が影響している場合があることが分かった。

3.2 Kさん

まずハッカソンのチームリーダーを務める上で気を付けていたことを尋ねると、3つの回答が得られた。1つ目は「メンバーを説得して士気を高める」というものである。「ハッカソンって本当は全員プログラミングできないといけなかった」にもかかわらず「私ともう一人二人以外全員プログラミング

できなかった」ため、「『プログラミングできないから戦力外かな』って言っているメンバーがいた」など不安がるメンバーもいたが、Kさんは「『プログラミングも大事だけど、これは割と民間企業の人に来て、見てくれる大会だったから、これは評価軸が技術だけじゃないんだよ』っていうことを伝えた。その人は商学部だったんだけど、企業に刺さるアプローチができるのは商学部ならではなんじゃない？って、そんな感じで説得した」という。2つ目は「威張らないこと」である。これに関連してKさん自身は「偉いのは当たり前だから威張られても『そっか』ってなるけれど、私はちょっと嫌かな」と語っており、尊大さを忌避する世界観が背景にあると考えられる。3つ目は雑用を積極的に引き受けることである。その背景として「誰かが『やりたくないんだけど』って言っているよりも、私が『やるやる』って言っていた方が空気良くなかった」と語り、調和を重んじる世界観があったことを示唆した。

このうち1つ目と3つ目の行動には「説得」「コミュニティづくり」といったサーバントリーダーシップの特性を読み取ることができたため、さらにその背景に関して深掘りをしたところ、これらのリーダー行動の背景にあったのは自分自身の経験や他のリーダーの模倣ではなく、「こうした方がいいかなって、その場その場で考えていた」という回答を得ることができた。このように、経験や模範となるリーダーの存在がない場合でも、適切な視点転換により、サーバントリーダーシップを発揮する場合があると考えられる。

次にリーダーとなるうえで気を付けていることを尋ねると、「無理に仕事をさせず、ワークライフバランスを重視する」という回答が得られた。さらに、リーダーはどうあるべきかという問いには「きちんとお金を払って、休ませてくれる」存在であるべきとの回答が得られた。これらの回答をもとに、筆者が現実主義の傾向があるかを尋ねたところ、「周囲からよく言われる」という回答が得られたことから、これらの考えの背景には現実主義の世界観が関与していると考えられる。そして現実主義の世界観に関して深掘りを加えたところ、Kさんは「小さい頃からそうじゃないかな？お姫様になりたいとは思ったことないし、将来は弁護士になりたいって言っていた気がする。『将来何になりたいの？』って聞かれて、何がウケいいかなって考えて、医者とか弁護士とか答えて、すごいねって言われて、ああやっぱり正解だったんだって」と語っており、幼少期に他者（主に周囲の大人と考えられる）から受けた評価が現実主義的な世界観を育んだと考えられる。

まとめると、サーバントリーダーのフォロワーとなった経験がなくとも、視点転換を行うことにより、サーバントリーダーシップを発揮できる場合があると考えられる。そして、幼少期に受けた評価は現実主義の世界観を形成し、賃金面や待遇面を充実させようとするリーダー行動を促す場合があると考えられる。

4 結論

本研究では、インタビュー調査によって、世界観がリーダーシップ行動に影響を与えており、その世界観は他のリーダーにフォロワーとして追随した結果や、幼少期に他者から受けた評価によって形成される場合があることが分かった。また、サーバントリーダーシップの形成には、サーバントリーダーに従った経験や、視点転換による世界観が関係する場合があることが明らかになった。

このうちサーバントリーダーへの追随経験は、近くにサーバントリーダーがいないと難しく、環境の影響が大きい。従って、サーバントリーダーの育成にはまず視点転換の習得が重要であると考えられる。

本研究ではOさんとKさんのリーダーシップ経験という個別事例を分析対象としたが、本研究のような質的研究は、大谷(2008)が述べるように、確かに研究のオーディエンス(論文読者等)が論文を読み、その他のケースと「比較」しながら「翻訳」することで、初めて一般化が実現される。しかしそれは、研究内で得られたエピソード記述には、一般化された結論に繋がり得るような、一定の条件のもとでの物語としての説得力(Sarbin, 1986)を内包していると考えられる。本研究は、このような物語としての説得力に基づいてサーバントリーダーの育成における視点転換の習得の重要性を示唆したものである。

引用文献

- 東俊之, 2005. 変革型リーダーシップ論の問題点-新たな組織変革行動論に向けて-. 京都マネジメント・レビュー 8, 125-144.
- 石川淳, 2016. シェアド・リーダーシップ-チーム全員の影響力が職場を強くする-. 中央経済社, 東京都.
- 厚生労働省, 2021. 厚生労働白書, 283-363
- NPO 法人日本サーバントリーダーシップ協会, 2014. サーバントリーダーシップとは. <http://www.servantleader.jp/>, 2022年8月21日閲覧.
- 大垣昌夫, 田中沙織 2018. 行動経済学——伝統的経済学との統合による新しい経済学を目指して [新版]. 有斐閣, 東京都.
- 大谷尚, 2008. 質的研究とは何か——教育テクノロジー研究のいっそうの拡張をめざして. 教育システム情報会学誌 25, 340-354.
- Sarbin, T. R., 1986. The narrative as a root metaphor for psychology. T. R. Sarbin ed., Narrative Psychology: The Storied Nature of Human Conduct. Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group, US.