

リーダーが持つ「仕事の信念」の形成プロセスに関する研究

Research on the process of formation of a leader's "belief in work"

高橋 衆一⁽¹⁾

Shuichi Takahashi

城戸 康彰

Yasuaki Kido

Abstract

The purpose of this study is to clarify the process by which leader's "belief in work" are formed that are considered effective in the implementation of leadership. This study explores what "belief in work" the leaders have, and how those beliefs are formed and then change. The survey interviewed twelve leaders in the middle management positions of the company and analyzed their responses. Analysis of the qualitative data that we obtained revealed the following points. First, it became clear that the indirect experiences through others, books, and training, as well as a strong organizational culture, are likely to influence the formation process of leaders' "belief in work" . Second, as leaders matured, there was a tendency to expand their categories of "belief in work" from themselves to subordinates and workplaces, from subordinates and workplaces to society. Third, belief-based behavior expanded the range of leaders' activities and brought out new challenges. Based on these findings, we considered effective means for developing leadership. We discussed that the company should create an environment where leaders can easily form "belief in work" from a young age to promote leadership development.

1. 問題意識と研究目的

VUCA ワールドといわれる今日のビジネス環境において企業が生き残るためには、トップ・マネジメントはもとより、現場を指揮するミドルマネジメント層にも強いリーダーシップが求められている。現代は、リーダーシップを発揮できる人材をあらゆる階層に多く保有することが、企業の競走優位となる時代である。ところが、産業能率大学〔2014〕の調査によると、企業のミドルマネジメント層が自分の「能力の弱み」としてあげた項目の最上位は「リーダーシップ」であった。このことは、企業が取り組むミドルマネジメント層のリーダーシップ開発が思わしくないことを物語っている。では、ミドルマネジメント層のリーダーシップを効果的に開発するには、どうすればよいのだろうか。

複数企業で経営トップを歴任した新〔2013〕は、「スキルは重要なのだが、実はこれだけでは望ましいリーダーにはなれない。(中略)スキルを磨くと同時に、マインドも高める必要があるのだ」〔pp.54-56〕、「リーダーマインドを高めるために何より重要なのは、情熱である」〔p.56〕と述べている。では、情熱はどこから出てくるのだろうか。経営の神様と言われた松下〔2006〕は、「それは、自分がやっていることに間違いはないという自信、信念から出てくるのである」〔p.264〕と説いている。確かに、不確実な未来に向かってビジョンを示し、多様なメンバーをまとめ動かしていくには情熱が必要であり、そうした情熱は、リーダーの心の中に「これが進むべき方向だ」という揺るぎない信念、「何としてもやり切る」という確固たる信念がなければ湧き上がってはこない。

スキルを習得するだけでは効果的なリーダーシップは発揮できない。リーダー自身が心の中に強い信念を持つことで初めて情熱が湧き、リーダーマインドが高まり、効果的なリーダーシップを発揮できることになる。そうであるならば、リーダーの心の中に強い信念を育むことこそがリーダーシップ開発の肝となる。リーダーの心の中に、仕事を成す上での強い信念が着実に形成されるように支援・促進することが、リーダーシップ開発の有効な手立てとなるはずである。

しかしながら、リーダーの信念形成を支援する企業はほとんどない。リーダー行動やリーダー育成の研究領域においても、信念に関する検討はあまりなされていない。それだけに、リーダーがいかにして仕事の信念を形成するのか、それを明らかにすることには大きな意義があるだろう。それが明らかになれば、リーダーの信念形成を支援・促進する手掛かりを掴めることになり、リーダーシップ開発の有効な打ち手が見えてくるはずである。そこで本研究では、リーダーが持つ仕事の信念の形成プロセスを明らかにすることを目的とする。

なお、本研究における「リーダー」とは、企業の現場でマネジメントを担う30～60歳の主任～部課長層とする。現場第一線のリーダー12人を対象としたインタビュー調査と分析を踏まえ、リーダーが持つ仕事の信念の形成プロセスについて考察する。

2. 先行研究レビューとリサーチクエスションの設定

2. 1 リーダーが持つ仕事の信念の形成プロセス

本研究が主対象とするリーダーは、企業において「ほかのマネジャーの部下であり、ほかのマネジャーの上司でもある」〔ミンツバーグ 2011, p.168〕ミドルマネジャーである。日本企業において創発戦略や連続的イノベーションをリードしてきたミドルマネジャー〔加護野他 1983, 野中 1990〕は、変化や不確実性が増した近年、変革を推進するリーダーとしての役割も求められるようになった〔金井 1991〕。そこで、変革型リーダーをどのように育てるかが企業の課題となり、リーダー育成の方法を実践的に探求するリーダーシップ開発論の研究が盛んになった〔波頭 2008〕。リーダーシップ開発論においては、リーダーに成長を促す経験を積ませること〔マッコール 2002〕、さらに経験からリーダー自身が持論⁽²⁾をつくること〔金井 2005〕が有用な方略とされている。本研究では、この「持論」を包含する概念である「信念」に着目する。

一般に、信念 (belief) とは「固く信じて疑わない心」〔松村 2006〕を意味するが、社会科学の研究においては、より広い概念として用いられている。例えば松尾〔2011〕は、「こだわり、価値観、ポリシー、哲学に相当する」〔序文〕と捉えている。また、Rokeach〔1973〕は「『価値』とは、特定の行動様式または存在の最終状態が、その逆の行動様式または存在の最終状態よりも、個人的にあるいは社会的に好ましいとする、永続的な信念」〔p.5〕としており、石川〔2016〕は「『持論』とは、自分なりの信念」〔pp.20〕と定義していることから、本研究においても、価値観や持論も含む広義で信念を捉えて先行研究をレビューする。

さて、リーダーが持つ仕事の信念は、どのような過程を経て形成されるのだろうか。松尾〔2006〕は、信念は知識やスキルと同様に、経験から学習することで形成されるとしている。つまり、「具体的経験-内省的観察-抽象的概念化-能動的実験」という経験学習のサイクル〔Kolb 1984〕が繰り返されることで、信念は形成されることになる。経験学習における経験とは直接経験を指すが、厳密には、直接経験から学習することだけで人の信念が形成されるとは言いきれない面もある。例えば Lombardo & Eichinger〔2010〕は、成人の学びの70%は「仕事経験からの学習」によるとしているものの、20%は「他者からの学習」、10%は「書籍や研修からの学習」、つまり、3割程度は間接経験によるとしている。このことに関して金井〔中原・金井 2009〕は、「日本では薫陶や関係、つまり他の人から学ぶことのウエイトがもっと高いと思っている」〔P.154〕とも述べており、他者、書籍・研修などを通じた間接経験からの学習もリーダーの信念形成に影響する可能性が高いと考えられる。

また、西田〔1998〕は、信念の形成は直接経験だけでなく、「社会的・文化的相互作用に大いに依拠している」〔p.24〕と述べている。このことは、企業の文化的相互作用の基盤である組織文化も仕事の信念形成に影響している可能性を示唆している。

以上を勘合すると、リーダーが持つ仕事の信念は直接経験を通じた学習を重ねることで形成されることは確かではあるものの、その過程において、間接経験や組織文化といった要因が影響している実態は検証されていない。これらの要因も含めて総合的に信念の形成過程を調査する必要があるであろう。そこで、次のリサーチクエスチョンを設定する。

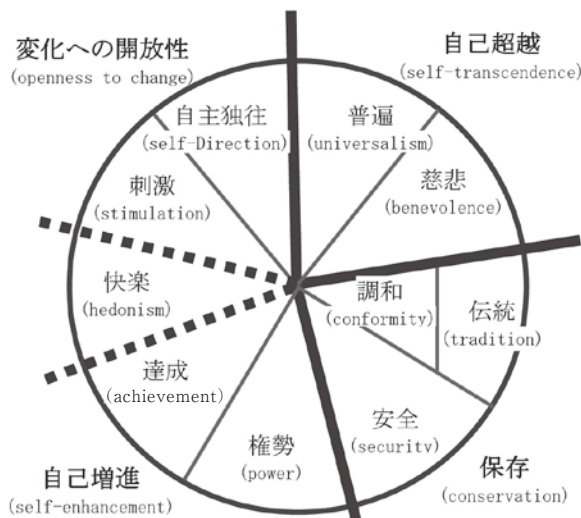
RQ1：リーダーが持つ仕事の信念は、どのような要因が影響して形成されるのだろうか。

2. 2 リーダーが持つ仕事の信念の変化

信念が経験学習を重ねて形成されるのであれば、経験学習を重ねる中で信念が新たに形成されたり、変化したりするはずである。「価値観」を信念と同義と見做して先行研究をレビューしたところ、リーダーの価値観の変化について以下2つの研究がなされていた。

柏木〔2009〕は、図2-1に示す Schwartz〔1994〕の価値モデル⁽³⁾を用いて、マネジャーはリーダーとして成長することで、自身の目標を重視する「自己増進」の価値観と組織の目標を重視する「自己超越」の価値観を併せ持つようになるとともに、集団の維持を重視する「保存」の価値観と集団の変革を重視する「変化への開放性」の価値観も併せ持つようになることを明らかにしている。その上で、「自己増進」を利己、「自己超越」を利他、「保存」を組織維持、「変化への開放性」を組織変革を重視する価値観と見做し、リーダーの価値観は、相反する利他と利己、変革と維持を併せ持つようになると説明している⁽⁴⁾。

図2-1 Schwartz の価値モデル



出所：Schwartz〔1994, p.24〕。各価値の訳語は坂野・武藤〔2012〕を参照した

一方、Lord et al. [2016] は、リーダーのアイデンティティは、経験を積むことで、個人的レベル、関係的レベル、集合的レベルの順に発達するとした上で、この3レベルに Schwartz [1994] の価値モデルを援用し、リーダーが重視する価値観は「自己増進 → 自己超越 → 保存」の順に変化するとしている。この見解に表2-1の「アイデンティティの影響」の内容も勘合すると、リーダーが重視する信念は「自分のための仕事の信念 → 関係者の福利も望む仕事の信念 → 集団の福利も望む仕事の信念」の順に変化するものと解釈できる。

表2-1 活性化したアイデンティティが及ぼす影響の整理（一部抜粋）

	個人的	関係的	集合的	情報源
アイデンティティの影響	自己は他者と区別される。個人的な成果面での社会的比較によって示される価値。主な動機は自己利益。	自己は役割と二分子の関係で定義される。関係者によって示される価値による役割行動と評価。主な動機は関係者の福利。	自己は集団のメンバーシップを通して定義される。集団によって示される価値に包含される。主な動機は集団や共同体の福利。	
価値タイプ	自己増進 (Self-enhancement) 権勢、達成、快楽を強調	自己超越 (Self-transcendence) 慈悲、普遍を強調	保存 (Conservation) 伝統、安全、調和を強調	Schwartz (1994)

出所：Lord et al. [2016, p.66] より一部抜粋。翻訳は筆者

柏木 [2009] と Lord et al. [2016] は両者とも、リーダーは成長する過程で仕事の信念を変化させるとしている点で一致しているが、その変化の仕方には相違がある。また、柏木が行った調査の対象は製造業わずか3社の高業績リーダー9人に限られており、どのような業種のリーダーであっても同様の変化が起こるという確証は掴めていない。Lord et al. [2016] も、リーダーが重視する信念が成長に伴って順に変化することを示唆しているものの、それを実証してはいない。したがって、次のリサーチクエスションを設定する。

RQ2：リーダーが持つ仕事の信念は、リーダーが成長する過程においてどのように変化するのだろうか。

3. 調査の対象と方法

3. 1 調査対象者の概要

本研究で調査対象とするのは、企業の第一線で活躍するリーダー12名である。成長段階ごとの信念の変化も捉えるために、主任・係長クラスの2名も含め、課長クラス5名、部長クラス5名とし、多階層のマネジャーを対象とした。また、従事する業種や職種による仕事の信念

リーダーが持つ「仕事の信念」の形成プロセスに関する研究

の違いも把握するために、多様な業種と職種からリーダーを選んだ。

なお、選定に際しては、所属組織に忠実な信念を持つリーダーに偏るリスクを避けるため、企業からの推薦は受けずに、人伝を通じて選考した。また、経験から能動的に学んで仕事の信念を形成するには、本人の特性として学習志向性が高いことが不可欠と考えられるため、働きながら自発的に公的資格を取得したり、社会人大学院で学んだ経験を持つ学習志向性の高いリーダーに限定した。

以上の条件に基づき、表3-1に示す計12名のリーダーを調査対象とした。

表3-1 調査対象者の属性

	所属企業と所属	年齢	性別	最高着任 ポスト	管理職経 験年数	営業職 経験 5年以上	開発職 経験 5年以上	ライン 事務職 経験 5年以上	本社ス タッフ 職経験 5年以上
A氏	精密機器メーカー 営業推進部署	30代 後半	男性	主任	3年以下				○
B氏	システム開発企業 経営企画部	30代 後半	女性	課長代理	3年以下				○
C氏	家庭日用品商社 営業支援部署	40代 前半	男性	部長	4～10年	○			
D氏	教育教材開発企業 営業部署	40代 後半	男性	次長	4～10年	○			
E氏	教育サービス機関 営業部署	50代 前半	女性	課長	4～10年	○			
F氏	教育サービス機関 商品開発部署	50代 前半	男性	課長	4～10年	○	○		
G氏	オフィス機器メーカー 顧客サービス部署	50代 後半	男性	課長	4～10年			○	
H氏	製薬会社 経営企画部署	40代 後半	男性	取締役 部長	11年以上				○
I氏	金融機関 人事部署	50代 後半	男性	課長	11年以上	○		○	○
J氏	百貨店 外商部署	50代 後半	男性	課長	11年以上	○		○	
K氏	資格取得系教育会社 法人営業部署	50代 後半	男性	取締役 事業部長	11年以上	○			
L氏	広告代理店 子会社	60代 前半	男性	子会社 社長	11年以上	○			

出所：インタビュー内容から筆者作成

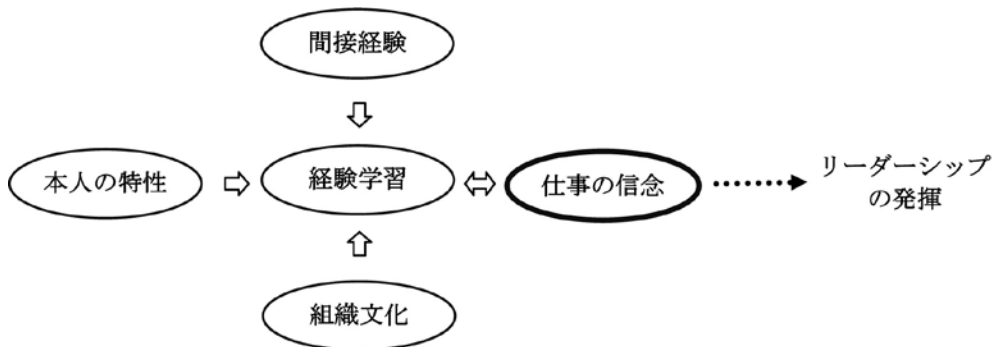
3. 2 調査方法

調査データは、2018年10～11月の間に、一人につき1回、60～120分程度の半構造化インタビューを実施することで収集した。インタビューは、質問項目を用意した上で、インタビューに過去の主な仕事経験とそこから形成された信念について話してもらい、逐次質問をしながら進めた。また、仕事の信念は必ずしも成句の体裁で形式知化されているとは限らないため、可能な限り日常の仕事の様子なども聞き、それとの関連からインタビューが持つ仕事の信念を確認するようにした。

インタビューに提示した質問項目は、①仕事の経歴、②仕事でのこだわり、③仕事において印象に残る経験、④上司や部下、書籍・研修などから受けた影響、⑤組織文化や職場の慣習、⑥③④⑤から得た教訓・持論・信念、⑦自身の信念の機能の仕方、を問うものとした。

なお、インタビューは、図3-1に示す概念フレームワークを念頭に置いて行った。本フレームワークは、前述の先行研究から導出したものである。すなわち、経験から学ぶ特性を持つリーダーは直接経験を通じた学習を重ねることで仕事の信念を形成するが、その形成過程には間接経験や組織文化といった要因も多分に影響しているという仮定に基づいている。信念の形成プロセスにおける諸要因の影響や、信念が機能する様子を総合的に捉える上で有効と考え、本フレームワークを用いた。

図3-1 仕事の信念が形成されるプロセスの概念フレームワーク



直接経験：対象との相互作用行動をともなう経験
 間接経験：対象との相互作用行動を伴わない経験
 組織文化：組織のメンバーが共有している価値、規範、信念の体系（榊原 2002 p90）

出所：「2.1 リーダーが持つ仕事の信念の形成プロセス」での先行研究を参考に筆者作成

インタビュー内容は調査対象者の許可を得た上でICレコーダーに録音し、その後音声反訳により原稿を作成した。反訳原稿の分析に際しては、「信念」をリストアップした上で、対象者のプロフィール項目に基づいて情報を整理した。なお、思い付きやあるべき論を除外し、確固たる信念をリストアップするために、以下を判断基準として信念と見做すこととした。

- ・本人が信念に基づいた行動を取っていることが、語りから確認できる
- ・本人がその行動による効果を実感していることが、語りから確認できる

信念が確固たるものであるならば、信念に基づいた行動がなされているはずであり、効果を実感した上で内在化されていると考えられるからである。

4. 分析と検討

4.1 RQ1についての検討

4.1.1 間接経験の影響

インタビューデータを分析した結果、調査対象のリーダーは12人とも複数の仕事の信念を持っていた(表4-1参照)。想定どおり、学習志向性の高いリーダーは経験から能動的に学んで仕事の信念を形成していることが裏付けられた。

まず、仕事の信念形成に影響すると推測される要因の1つ、間接経験について分析した。間接経験が信念形成に影響しているケースは12人中6人に見られ、このうち5人は観察学習によるもので、1人は書籍での学習によるものであった。以下に、間接経験からどのように影響を受けて仕事の信念が形成されていたのか、例としてB氏のインタビューデータを引用する。

「その上司が最初にすごいと思ったのは、とにかくものすごい知識を持っていること。専門性の幅が広いんです。(中略)でも一番凄いと感じたのは『絶対に妥協しない』という精神。例えば、決算発表がありますが、(中略)昨年からこれでやってるし、まっ、いいかって思って(決算発表の作成資料を)出すと、『もっと改善できるんじゃないの?』って言われる。常にもっと良くなるにはどうしたらいいかを考えている人なので、そこが凄くなって思います。(中略)こんな人になってみたいと思うモデルで、憧れです。(中略)ここ(経営企画部)に来て、『仕事にかけた情熱って絶対伝わる』って思うようになりました。(中略)ちょっとでも妥協があると、成功しないし、自分も後味が悪いので。だから請け負った仕事は、きちっと妥協なく進めることでしか成功はないと思ってます。それは大きいですね。仕事への情熱って、思いですかね。『仕事への思いは成果に表れる』と思っています」(B氏、30代、女性)

B氏は、上司をロールモデルとして観察学習し、そこから得た教訓を実践することで信念

を形成していた。上司の「絶対に妥協しない」という精神に学びながら（観察学習）、自分でも妥協による失敗と妥協せずに成功した経験を重ねることで、「仕事にかけた情熱は絶対伝わる。仕事への思いは成果に表れる」という信念を形成していた。E氏、F氏、G氏も先輩をロールモデルとした観察学習から教訓を得て、H氏も関連会社のリーダーたちをロールモデルとした観察学習から教訓を得て、それを実践することで信念を形成していた。A氏だけは、学生時代の愛読書から得た教訓を実践することで信念を形成していた。

バンデュラ [1997] が「自分と同じような人々が忍耐強く努力して成功するのを見ることは、それを観察している人々に、自分たちもそのようなことができるのだという信念を湧き上がらせることになる」[p.4] と述べているとおり、リーダーたちは先輩や上司、あるいは愛読書の主人公をロールモデルにし、感化されたり、薫陶を受けたりし、強い影響を受けていた。ただし、そうした間接経験から学んだだけで、信念が形成される訳ではなかった。金井 [2005] が「持論は経験と結びつかないとただのリスト、ただの訓戒のように思えるので、具体的な経験とつながってこそ、原理・原則に命が通う」[p.311] と述べているとおり、リーダーたちは間接経験を通して学んだ教訓を自身の行動に能動的に応用し、直接経験を通じた学習を重ねることで、信念を揺るぎないものにしていく。

リーダーの誰もが、信念形成に間接経験の影響を受けている訳ではなかった。しかし、良きロールモデルや良き書物に巡り合えれば、それが仕事の信念形成に強く影響することが確認された。また、単に間接経験から学習するだけでなく、そこから得た教訓をリーダー本人が自らの経験学習に活かすことが信念形成の必要条件となることが示唆された。

4. 1. 2 組織文化の影響

続いて、組織文化の信念形成への影響について分析した。組織文化が信念形成に影響しているケースは、12人中3人に見られた。以下に、組織文化からどのように影響を受けて仕事の信念が形成されていたのか、例としてD氏のインタビューデータを引用する。

「印刷会社では、よく言いますが、次の工程、『次工程はお客様』って言葉があるんですよ。現場の研修の時、工場で各部署を回ってても、なんとなくそういう感じで仕事をしてる人が多かったんですよ。(中略) 特に工程の流れの中をスムーズにしていけないと、どっかにミスが起こったら、結局後ろに迷惑をかけると。(中略) 全部そうやって、『次工程はお客様』だと思って、要は最高の品質の物を届けましょね、っていうのを全員がやってたなあと。だから、営業の自分もそう。営業が現場に指示を流す時には、なるべく分かりやすい指示、間違いがないような指示をする。(中略) これは1つの組織文化ですね。入社して初めの1年間の集合研修、これは文化を伝え

ていっていうってことを実感してもらいたいな部分が結構あったりしたのかなあなんて」(D氏、40代、男性)

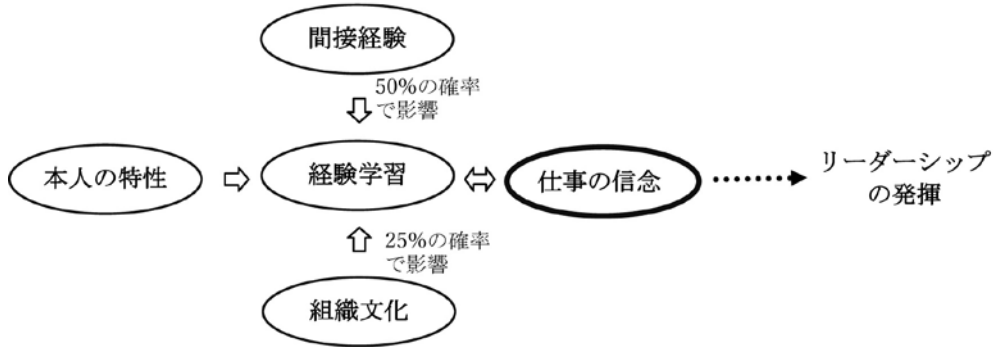
D氏は、組織文化の影響を受け、「次工程はお客様」という信念を形成していた。入社当時の新入社員研修や実務において「次工程はお客様」という組織の文化から学習し、これを自分の信念として内在化していた。D氏と同様に、A氏とK氏も組織文化の影響を強く受けて仕事の信念を形成していた。シャイン〔1989〕は、組織文化には「人工物と創造されたもの」「価値」「基本的仮定」の3つのレベルがあり、レベル3の「基本的仮定」を文化の本質と位置付けている。基本的仮定は、その組織の中で繰り返し有効に機能した信念や価値観であり、議論の余地もなく「あたりまえ」となっている強い組織文化レベルを指すが、当該3名のケースに見られた組織文化はいずれも基本的仮定レベルのものであった。対照的に、他の9名のリーダーたちの所属企業には、そのような強い組織文化の存在は確認できなかった。その意味では、組織文化がリーダーの仕事の信念形成に寄与するには、強い組織文化が現場に浸透されていることが前提といえる。今回の調査では基本的仮定レベルの強い組織文化を持つ企業が少なかったが故に、信念形成に組織文化が影響しているケースも少なかったと考えられる。しかし、強い組織文化が組織に根付いている場合には、それがリーダーの仕事の信念形成に強く影響することが確認された。

また、リーダーたちは、ただ組織文化を教示・啓蒙されただけで、そこから直接的に信念を形成している訳ではなかった。間接経験同様、組織文化の教えを自身の行動に能動的に応用し、直接経験を通じた学習を重ねることで、自身の仕事の信念として内在化していた。

4. 1. 3 信念の形成プロセスへの影響要因

以上に見てきたように、リーダーが持つ仕事の信念の形成には、間接経験が50%、組織文化が25%の確率で影響していた。そして、強い影響力を持つロールモデルが存在する場合にはそのモデルの信念が、強い組織文化を持つ企業においてはその組織文化が、リーダーの信念形成に沁々と影響する様子が見て取れた。仕事の信念はリーダーが経験学習を重ねることで形成されるものではあるが、図4-1に示すとおり、その形成プロセスにおいて間接経験と組織文化が強い影響要因になり得るという事実が確認された。

図4-1 仕事の信念の形成プロセスにおける間接経験と組織文化の影響度合い



出所：筆者作成

4. 2 RQ2についての検討

4. 2. 1 データの整理と概要

リーダーが持つ仕事の信念の変化を分析するにあたっては、まず、インタビューデータから抽出したリーダーの信念を、管理職経験年数3年以下、4～10年、11年以上の3つのステージに分けた。その上で、表2-1の Lord et al. [2016] 作成資料を参考に、それらを「自分のための仕事の信念（自己増進）」「関係者の福利も望む仕事の信念（自己超越）」「集団の福利も望む仕事の信念（保存）」に分け、表4-1のとおり整理した。

「自分のための仕事の信念」は、調査対象としたリーダー全員が持っていた。

「関係者の福利も望む仕事の信念」については、顧客を対象としたもの（以下「対顧客の信念」と記述）と、部下を対象としたもの（以下「対部下の信念」と記述）が見られた。このうち、「対顧客の信念」を持っていたのは営業職5年以上の経験者であり、彼らは営業という職務経験を通して「対顧客の信念」を形成していた。一方、「対部下の信念」を持っていたのは、管理職経験年数4年以上のリーダーであった。

「集団の福利も望む仕事の信念」については、所属する組織全体を対象としたもの（以下「対組織の信念」と記述）と、自らがマネジメントする職場を対象としたもの（以下「対職場の信念」と記述）が見られた。このうち、「対組織の信念」を持っていたのは本社スタッフ職5年以上の経験者であり、4人とも本社スタッフとしての職務経験を通して対組織の信念を形成していた。一方、「対職場の信念」を持っていたのは管理職経験年数4年以上のリーダーであったが、10人全員が持っている訳ではなかった。これは、「対部下の信念」の多くが結果的に職場の福利も望むものであるため、ここに「対職場の信念」も包含されていたことによる結果とも考えられる。

なお、上記のどの区分けにも該当しないものとして、社会一般を対象とした信念が見られた。

リーダーが持つ「仕事の信念」の形成プロセスに関する研究

表4-1 管理職経験年数ごとに整理したリーダーの仕事の信念

管理職経験年数	関係者の信念も望む仕事の信念(自己樹感)				集団の福利も望む仕事の信念(保存)			対社会の信念
	対顧客の信念	対部下の信念	対職場の信念	対組織の信念	対職場の信念	対組織の信念	対社会の信念	
A 氏 3 年 以下	「自分のためだけの仕事の信念(自己樹感)を認める、超える」 「後工程を考える」 「自分だったらどう思うか?」を常に考える 「自分の強みや弱みは、認めておく」 「人は褒められると喜ぶ」 「人は褒められると努力する」 「仕事にかけた情熱や能力は、仕事への思いやりで成果に表れる」 「自分の価値は他者への貢献によって作られる」	「顧客の声を言葉に聞く」 「顧客との約束を守ることを部下に徹底する」	「部下に対して、彼に立ちたい、頼られる人でありたい」 「部下を信頼して任せることが、人を育てることになる」 「顧客との達成感と成長感のために、徹底させる」	「部下に信頼して任せたい」 「部下を信頼して任せることが、人を育てることになる」 「顧客との達成感と成長感のために、徹底させる」	「部下に信頼して任せたい」 「部下を信頼して任せることが、人を育てることになる」 「顧客との達成感と成長感のために、徹底させる」	「部下に信頼して任せたい」 「部下を信頼して任せることが、人を育てることになる」 「顧客との達成感と成長感のために、徹底させる」	「部下に信頼して任せたい」 「部下を信頼して任せることが、人を育てることになる」 「顧客との達成感と成長感のために、徹底させる」	「部下に信頼して任せたい」 「部下を信頼して任せることが、人を育てることになる」 「顧客との達成感と成長感のために、徹底させる」
B 氏 4 ~ 10 年	「この人は正しい人に出会ったから、仕事をやらせよう」 「仕事を、自分がどうしたいか、どうしたいか、どうしたいか」 「仕事は、自分がどうしたいか、どうしたいか、どうしたいか」 「仕事は、自分がどうしたいか、どうしたいか、どうしたいか」 「仕事は、自分がどうしたいか、どうしたいか、どうしたいか」	「顧客の声を言葉に聞く」 「顧客との約束を守ることを部下に徹底する」	「部下に対して、彼に立ちたい、頼られる人でありたい」 「部下を信頼して任せることが、人を育てることになる」 「顧客との達成感と成長感のために、徹底させる」	「部下に信頼して任せたい」 「部下を信頼して任せることが、人を育てることになる」 「顧客との達成感と成長感のために、徹底させる」	「部下に信頼して任せたい」 「部下を信頼して任せることが、人を育てることになる」 「顧客との達成感と成長感のために、徹底させる」	「部下に信頼して任せたい」 「部下を信頼して任せることが、人を育てることになる」 「顧客との達成感と成長感のために、徹底させる」	「部下に信頼して任せたい」 「部下を信頼して任せることが、人を育てることになる」 「顧客との達成感と成長感のために、徹底させる」	「部下に信頼して任せたい」 「部下を信頼して任せることが、人を育てることになる」 「顧客との達成感と成長感のために、徹底させる」
C 氏 11 年 以上	「自分のためだけの仕事の信念(自己樹感)を認める、超える」 「後工程を考える」 「自分だったらどう思うか?」を常に考える 「自分の強みや弱みは、認めておく」 「人は褒められると喜ぶ」 「人は褒められると努力する」 「仕事にかけた情熱や能力は、仕事への思いやりで成果に表れる」 「自分の価値は他者への貢献によって作られる」	「顧客の声を言葉に聞く」 「顧客との約束を守ることを部下に徹底する」	「部下に対して、彼に立ちたい、頼られる人でありたい」 「部下を信頼して任せることが、人を育てることになる」 「顧客との達成感と成長感のために、徹底させる」	「部下に信頼して任せたい」 「部下を信頼して任せることが、人を育てることになる」 「顧客との達成感と成長感のために、徹底させる」	「部下に信頼して任せたい」 「部下を信頼して任せることが、人を育てることになる」 「顧客との達成感と成長感のために、徹底させる」	「部下に信頼して任せたい」 「部下を信頼して任せることが、人を育てることになる」 「顧客との達成感と成長感のために、徹底させる」	「部下に信頼して任せたい」 「部下を信頼して任せることが、人を育てることになる」 「顧客との達成感と成長感のために、徹底させる」	「部下に信頼して任せたい」 「部下を信頼して任せることが、人を育てることになる」 「顧客との達成感と成長感のために、徹底させる」

出所：筆者作成

所属組織の福利に限らず、広く社会に対して貢献したいとする仕事の信念である。こうした「対社会の信念」を持っていたのは管理職経験年数11年以上のリーダーであった。

4. 2. 2 管理職経験年数別の分析

以下に、表4-1の整理内容に基づき、インタビューデータを調査対象者の管理職経験年数3年以下、4～10年、11年以上の3ステージ別に分析する。なお、表4-1中の「対顧客の信念」は営業職経験者特有の信念であり、「対組織の信念」は本社スタッフ職経験者特有の信念であって、職種を問わずリーダーが持つ一般的な信念とはいえないため、ここでの分析の対象からは除外する。

まず、管理職経験年数3年以下のリーダーについてみると、当該2名のリーダーは「自分のための仕事の信念」を保有していたが、「対部下の信念」「対職場の信念」「対社会の信念」は保有していなかった。インタビューデータからは、両者とも部下を指導する行動が見て取れたが、対部下の信念に基づく行動がなされるには至っていなかった。

一方、管理職経験年数4～10年のリーダーは5人とも、「自分のための仕事の信念」に加え、「対部下の信念」を保有していた。以下に例として、C氏のインタビューデータを引用する。

「代理店さんや部下、上司、それぞれ異なる立場の人間の考えを理解したり、利害を調整しながら物事を進めていくには、やはり話を聞いてあげたり、サポートをしてあげたりすることが大事です。そうやって、『部下に対しても役に立ちたい、頼られる人でありたい』と考えてきた部分はあります」(C氏、40代、男性)

C氏は、当初は「自分のための仕事の信念」を持って仕事に臨んでいたものの、その後、部下指導の経験を積む中で「部下に対しても役に立ちたい、頼られる人でありたい」という「対部下の信念」を形成していた。この他のD氏、E氏、F氏、G氏も同様に、部下を持ち、部下指導の経験を積む中で「対部下の信念」を形成していた。マッコール〔2002〕や金井〔2002〕によれば、従来の保有能力では適用できない新たな仕事経験がリーダーの成長を促す経験となる。その説明どおり、リーダーは部下指導という新たな仕事経験を通して新たな信念を形成し、その信念に基づいて行動することで、リーダーとして一段成長すると考えられる。

「対職場の信念」についても上記と同じように、3名のリーダーは職場マネジメントという新たな仕事経験を通して新たな信念を形成していた。部下や職場のマネジメントという新たな経験を通して、リーダーは「対部下の信念」と「対職場の信念」という新たなカテゴリーを増設し、仕事の信念を増やしていた。

続いて、管理職経験年数11年以上のリーダーが持つ仕事の信念をみると、5人とも「自分の

ための仕事の信念」と「対部下・対職場の信念」に加えて、「対社会の信念」も持つようになっていた。以下に、例としてI氏のインタビューデータを引用する。

「今は、会社で通常に働く傍ら、大学の講師、客員講師として授業を持たせてもらっています。自分にはすごいいい経験になってるし、やってみたいなども思ってたんで、会社に申請してOKをもらったんです。会社の浮き沈みを現場で経験したので、『そういった経験やこれまで学習してきたことを若い世代のために役立てたい』という思いがありました。人と喋るのが好きだし、行動するのも好きです。MBA取得にも挑戦しているので、次の第2の人生では、もっと若い世代の人たちのために貢献できたらいいと思ってますね」(I氏、50代、男性)

I氏の持つ、この「若い世代のために、自分の経験と知識を役立てる」という「対社会の信念」は経験と学習を重ねた賜物ではあるが、「経験したり勉強したり、何かを学ぶことで上手くいく」という信念をI氏が若いうちから持って行動してきたからこそ、持ち得た信念ともいえる。同様の傾向は、管理職経験年数11年以上の他の4人のリーダーにも共通して見られた。自らの信念に基づく行動を取ってきたことで成功を重ね、それが自信となり、より広い世界を視野に入れた「対社会の信念」が形成されるものと解釈できる。

4. 2. 3 リーダーの成長過程における信念の変化

以上の分析結果を勘合すると、リーダーの持つ仕事の信念は、所属する業種や職種に関わらず、彼らの成長に伴って、「自分のための仕事の信念」→「対部下・対職場の信念」→「対社会の信念」の順にカテゴリーを広げ、増えていくことになる。エリクソン〔1974〕によれば、人が成長していくためには8つの各段階において達成しておくべき発達課題があり、40～64歳の成年期の発達課題は「Generativity (ジェネラティビティ)」、すなわち、次世代を確立させ、導くことへの関心である。本研究の調査対象者は、ほぼ成年期であることを踏まえると、リーダーはGenerativityという発達課題と向き合いながら、重視する仕事の信念を、自分自身のことから対部下・対職場へ、対部下・対職場から対社会へと、段階的に変化させると考えられる。

当初、リーダーは自身の成果や成長を重視する利己的な信念を形成し、その後、部下や職場のマネジメントを遂行する経験を重ねることで、対部下・対職場の利他的な信念も形成して併せ持つようになる。この点については、リーダーは成長することで、利己的な価値観と利他的な価値観を併せ持つようになるとした柏木〔2009〕の主張と整合していた。

また、リーダーは成長に伴って重視する仕事の信念を、自分のことから対部下・対職場へ、

対部下・対職場から対社会へと変化させていた点は、「自分のための仕事の信念 → 関係者の福利も望む仕事の信念 → 集団の福利も望む仕事の信念」の順にリーダーの信念が変化するとした Lord et al. [2016] の見解と類似するものであった。ただし、Lord et al. [2016] がリーダーが最後に持つのは「保存：集団の福利も望む仕事の信念」であるとしている点は、本調査の結果とは異なっていた。本調査では、リーダーは「保存：集団の福利も望む仕事の信念」の後に「対社会の信念」も形成しており、さらに信念のカテゴリーを広げ、増やしていた。日本には、古来より「三方よし」や「世間様」という言葉があるとおり、身内だけでなく、社会との関りを大事にする伝統がある。こうした社会性を重んじる伝統が影響するのか、あるいは、Generativity という成年期の発達課題がそうさせるのか、企業のリーダーは成長の過程の最後に「対社会の信念」も形成していた。

5. 考察

本研究における調査と分析の結果、発見された事実は以下の3点である。

1つには、他者・書籍などを通じた間接経験と、強い組織文化は、リーダーの仕事の信念形成に寄与する可能性が高いということである。先行研究では、仕事の信念は直接経験からの学習を重ねることで形成されるとされていたが [Kolb 1984, 松尾 2006]、その経験学習の過程において、間接経験や組織文化が強い影響要因になり得ることが示された。

2つめとしては、リーダーは成長するに伴って、自分のことから対部下・対職場へ、対部下・対職場から対社会へと、仕事の信念のカテゴリーを広げ、増やしていたことである。リーダーは、当初は、ある意味、利己的な信念を形成していたが、マネジメント経験を重ねることで、対部下・対職場の利他的信念を併せ持つようになり、その後、対社会の利他的な信念も併せ持つようになっていた。このように、リーダーは成長する過程で信念をスケールアップしていく傾向が見出された。

3つめとしては、信念に基づく行動は、活躍の幅を広げ、新たな挑戦を引き出す可能性があるということである。管理職経験年数11年以上のリーダーは、信念に基づく行動を若いうちから取ってきたことで成功を重ね、それが自信となり、活躍の幅を広げ、新たな挑戦をしようとする意気込みに繋がっていた。これこそが信念の果たす機能であると思われる。信念のもたらす効果とみることもできるだろう。

次に、本研究の実践的含意を述べる。

第1に、企業は、模範的リーダーが持つ良き信念や、組織が持つ良き組織文化を継承するしくみを整備すべきではないだろうか。今回の調査では、間接経験と強い組織文化がリーダーの仕事の信念形成に寄与する可能性が示されたが、その影響を受けたリーダーの人数は決して多くはなかった。しかし、どの職場にも良き信念を持って行動する模範的なリーダーが存

在するであろうし、どの組織にも励行すべき拘りがどこかしらに存在するであろう。こうした信念や拘りを継承するしくみを整備することが、信念を持ってリーダーシップを発揮する次世代のリーダー育成に貢献すると考えられる。

ただし、特定のリーダーの強い信念や強い組織文化は、変化する外部環境への組織の適応を妨げるリスクにもなり得る〔シャイン 1989〕。継承すべき組織文化や信念は、少なくとも公明正大なものである必要があるだろう。

第2に、企業は、若手社員に対して、経験から学ぶことの重要性と方法を教授すべきではないだろうか。どれほど価値ある仕事経験を与えたとしても、本人がそこから能動的に学ばなければ、経験学習は成立せず、仕事の信念は形成されない。研修機会を設けるなどして、若手のうちに経験学習の習慣を身に付けさせることが得策と考えられる。

今回の調査対象であった管理職経験年数11年以上のリーダー達は、信念に基づく行動を若いうちから取ってきたことで成功を重ね、それが自信となり、活躍の幅を広げ、新たな挑戦をしようとする意気込みを持つようになっていた。若手のうちに経験学習の習慣を身に付けさせることが、将来のリーダー育成を着実なものにすると考えられる。

第3に、企業は、早期に利他の信念を持てるような仕事経験を中堅社員に積極的に与えるべきではないだろうか。今回の調査では、管理職経験年数3年以下のリーダーは、対部下の信念を形成するには至っていなかった。しかし、中堅のうちから後輩指導の経験を重ね、そこから学習していれば、より早く後進を思いやる利他の信念の形成が期待できる。

リーダーは、フォロワーがついてくることによって、初めてリーダーシップを発揮できることになるが、利己的な信念しか持たないリーダーにフォロワーはついてこない。管理職登用前に、後輩の育成を任せる、小規模なプロジェクトのリーダーを任せる、といった他者と深くかかわる仕事経験を意図的に与えることが、関係者や集団の福利も望む利他の信念を早期に形成させる支援策になると考えられる。

最後に、本研究の限界と今後の課題を述べる。まず、今回の調査結果は半構造化インタビューによる質的調査に基づいたものであり、調査対象者数が十分ではなかった点が挙げられる。そのため、今後、調査対象者の人数や対象職種を拡大して量的調査を実施することで、結果の信頼性を高めていく必要がある。また、本調査は、学習志向性の高いリーダーだけを対象としたものであった。学習志向性の低いリーダーを対象とした調査も行うことにより、今回の発見の理論的な説得性を高めることを課題としたい。

謝辞

調査にご協力頂いた皆様と、本稿掲載にあたり有益なコメントを頂いたレフリーに、ここに深く感謝の意を表する。

注釈

- (1) 産業能率大学大学院経営管理コース修士（2018年度修了）。学校法人産業能率大学総合研究所所属
- (2) 金井〔2005〕は、リーダーがリーダーシップを発揮するためには「持論づくり」が肝要としているが、金井〔2005〕のいう持論とは正確には「リーダーシップ持論」である。リーダーシップはリーダーが仕事を進める上での中核的能力なので、リーダーシップ持論はリーダーが持つ「仕事の信念」の中でも重要な信念（持論）の一つと見ることができるとする。
- (3) Schwartz がすべての文化において人間の動機となる10の価値を特定し、体系化したモデル。強い相関関係にある価値を円環状に隣接させ、対立関係にある価値同士を円の対極に位置付けた点に特徴がある。10の価値は、4つの上位価値の下に配置されており、4つの上位価値も、「自己増進」と「自己超越」、「保存」と「変化への開放性」が相反するものとして対極に位置付けられている。世界70カ国において大規模な質問紙調査を実施して検証されており〔Schwartz 2006〕、心理学や社会学等の領域で人間の持つ価値の測定に広く活用されている〔坂野・武藤 2012〕。
- (4) 柏木〔2009〕は、マネジャー個人の目標を重視する利己的な価値観「自己増進」と、組織や社会の目標を重視する利他的な価値観「自己超越」が一体化している価値観を「利他的利己」と命名している。また、組織の存続のために必要な価値観である保守（保存）と変革（変化への開放性）のどちらか一方に偏るのではなく、両者が表裏一体となっている価値観を「変革的保守」と命名している。

参考文献

- 新将命：伝説の外資トップが説く リーダーの教科書，東洋経済新報社，2013
- バンデュラ，A. 著，本明寛ほか訳：激動社会の中の自己効力，金子書房，1997
- エリクソン，E.H. 著，小比木啓吾訳：自我同一性 アイデンティティとライフ・サイクル，誠信書房，1974
- 波頭亮：リーダーシップ構造論，産能大出版部，2008
- 石川淳：シェアド・リーダーシップ，中央経済社，2016
- 坂野朝子，武藤崇三：“価値”の機能とは何か 実証に基づく価値研究についての展望，心理臨床科学，第2巻，第1号，2012，pp.69-80
- 加護野忠男，野中郁次郎，榊原清則，奥村昭博：日米企業の経営比較，日本経済新聞社，1983
- 柏木仁：リーダーの成長と価値観に関する定性的研究，経営行動科学，第22巻，上号，2009，

pp.35 - 46

- 金井壽宏：変革型ミドルの探求，白桃書房，1991
- 金井壽宏：仕事で「一皮むける」，光文社，2002
- 金井壽宏：リーダーシップ入門，日本経済新聞社，2005
- Kolb, D.A. : Experiential Learning-Experience as the Source of Learning and Development, Prentice Hall, 1984
- Lombardo, M.M., Eichinger, R.W. : Career Architect Development Planner, 5th Edition, Lominger, 2010
- Lord, R.G., Gatti, P., Chui, S.L.M. : Social-Cognitive, Relational, and Identity-Based Approaches to Leadership, Organizational behavior and human decision processes, 136, 2016, pp.119-134
- マッコール, M.W., マッコール, Jr. 著, 金井壽宏, リクルートワークス研究所訳：ハイ・フライヤー 次世代リーダーの育成法, プレジデント社, 2002
- 松村明編：大辞林 第三版, 三省堂, 2006
- 松尾睦：「経験学習」入門, ダイヤモンド社, 2011
- 松尾睦：経験からの学習 - プロフェッショナルへの成長プロセス, 同文館出版, 2006
- 松下幸之助：人を活かす経営, PHP 研究所, 2006
- ミンツバーグ, h.W. 著, 池村千秋訳：マネジャーの実像, 日経 BP 社, 2011
- 中原淳, 金井壽宏：リフレクティブ・マネジャー 一流はつねに内省する, 光文社, 2009
- 西田公昭：「信じるころ」の科学, サイエンス社, 1998
- 野中郁次郎：知識創造の経営, 日本経済新聞社, 1990
- Rokeach, M. : The Nature of Human Values, Free Press, 1973
- 榊原清則：経営学入門 [上], 日本経済新聞出版社, 2013
- 産業能率大学総合研究所：ビジネスパーソン調査 報告書, 産業能率大学経営総合研究所, 2014
- シャイン, E.H. 著 清水紀彦, 浜田幸雄訳：組織文化とリーダーシップ, ダイヤモンド社, 1989
- Schwartz, S.H. : Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?, Journal of Social Issues, Vol.50, No.4, 1994, pp.19-45