

リーダーシップスキルとリーダーシップ開発

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 大阪市立大学経営学会 公開日: 2024-09-09 キーワード (Ja): リーダーシップスキル, リーダーシップ開発, 統合モデル, AQALモデル キーワード (En): 作成者: 狩俣, 正雄 メールアドレス: 所属: 大阪市立大学
URL	https://ocu-omu.repo.nii.ac.jp/records/2000781

Title	リーダーシップスキルとリーダーシップ開発
Author	狩俣, 正雄
Citation	経営研究. 66(2); 21-49
Issue Date	2015-08
ISSN	0451-5986
Textversion	Publisher
Publisher	大阪市立大学経営学会
Description	

Osaka City University

In April 2022, Osaka City University and Osaka Prefecture University merge to Osaka Metropolitan University

リーダーシップスキルとリーダーシップ開発

狩 俣 正 雄

- 1 はじめに
- 2 リーダーシップスキル
- 3 リーダーシップ開発
- 4 リーダーシップ開発の統合モデル
- 5 結び

1 はじめに

組織においてはリーダーがどのようなリーダーシップをとるかが組織の将来の方向を規定し、ひいては組織の成否を左右すると考えられている。もちろん組織の成否は、リーダー個人に依存するのではなく、組織に直面する諸問題を組織成員がどのように解決するかということにかかっている。しかし、これは個々の成員を結集して組織の問題を解決し、組織を成功に導く有効なリーダーシップに依存するのである。そこで、リーダーシップの研究では、有効なリーダーシップを発揮するリーダーをいかに育成するかというリーダーシップ開発が重要な課題になっているのである。

しかし、このリーダーシップ開発では、リーダーは生まれつきのもので育成はできないという考え方と、学習し経験することで開発できるという考え方がある¹⁾。前者は、リーダーシップ能力は天賦のものであるので、そのような資質を持っている人を探してリーダーに選抜することを求める適者生存的な考え方である。後者は、リーダーは育成可能で、リーダーに必要なスキルは経験の積み重ねで開発できると考え、成長を促す経験を与えて育成することになる。このようにリーダーシップ開発では、基本的な考え方の違いはあるものの、適者モデルにしる、経験による開発モデルにしる、リーダーシップを効果的に発揮するスキルを明らかにしようとする点では同じである。そして、どのようにスキルや能力を開発するか、どのようにリーダーを育成するか、という共通の課題があるのである。

リーダーシップ開発は、リーダー自身の成長発達に関わっており、リーダーの役割遂行に必要なスキルや能力を高めることにある。これらのスキルや能力を効果的に開発するためには、組織目標や経営戦略、その達成に必要なスキル、現在の組織の状態、リーダーの意識のレベル、

組織の開発プログラムの状況などを含めて統合的視点に立つて行われる必要がある。しかし、従来のリーダーシップ開発はリーダー育成全過程を統合する枠組みのもとで行われていない。例えば、リーダーシップ開発の研究は、修羅場の経験を積むことがリーダー育成では有効であることを示しているが²⁾、それがリーダーの意識や人生観の変化にどのように関係するのか、修羅場を経験した後の意識の発達がどのスキルの向上に関連しているか、スキル向上と組織学習風土がどのように関係しているかを十分に分析していないのである。リーダーシップスキルを伸ばすためにいくら精緻化した開発プログラムを実施しても、スキルはその人の意識レベル以上には向上するものではない。効果的に開発するためには、リーダーの意識レベル、リーダーの役割行動、経営戦略や修羅場経験のプログラム、組織学習風土などを考慮した統合的視点に立つて行うことが重要である。

そこで、本稿は、まず、リーダーシップスキルはリーダーシップ理論やマネジメント理論でどのように捉えられているかを検討し、またそのスキルを伸ばす開発プログラムの特徴について検討する。そして、K. ヴィルバー (Wilber) の AQAL モデルに基づいて、有効なリーダーシップ開発の統合モデル構築の方向性を示すことにしている。

2 リーダーシップスキル

2.1 リーダーシップ研究におけるリーダーシップスキル

有効なリーダーシップに必要なスキルや能力とは何であろうか。リーダーシップの研究でリーダーに求められるスキルや能力が何かについては、多面的に論議されている。有効なリーダーシップスキルや能力を解明しようとするリーダーシップ理論は特性理論 (traits theory) といわれるものである。これは、リーダーのパーソナリティ特性がリーダーシップの有効性を規定すると考えて、成功したリーダーに共通する特性を発見しようとする。この理論は、有効なリーダーは一般の人々や部下とは異なる優れた資質、あるいは独自の特徴を持っている、と考える。そこで、この理論は、有効なリーダーに共通する特性を持っている人をリーダーにすることによって効果的なリーダーシップが発揮され、その結果、そのリーダーの率いる組織は成功すると考えるのである。

例えば、R. M. ストグディル (Stogdill) は、リーダーシップと高い相関関係にある特性に関して包括的に検討し、その特性として、①創造力、②人気、③社交性、④判断力、⑤積極性、⑥優越欲、⑦ユーモア、⑧協調性、⑨活発性、⑩運動能力、を挙げている³⁾。

D. アンコナ (Ancona) 達は、リーダーシップは次の能力からなるとしている⁴⁾。①意味形成 (sensemaking)、②人間関係の形成、③ビジョン構築、④創意工夫である。①の意味形成は、自分の業界や会社のために企業環境の変化とその成り行きを絶えず理解し、解釈することである。リーダーは、自分が置かれている状況の理解に絶えず努力しており、他の人たちに単純明快な言葉で説明する。

②は信頼関係を構築し、自己主張と傾聴のバランスを図り、支持的な親友のネットワークを形成することである。そこで重要なことは、尋ねる、主張する、人脈をすることである。尋ねることは、話し手の思想や感情を真に理解する意図を持って傾聴することである。自己主張することは自分自身の見解を説明することである。人脈をすることは、リーダーが幅広い目標を達成することを手助けする友情の輪を育むことである。

③は魅力的な将来イメージを創造することであり、組織の人々が一緒に創造したい望ましい将来の信頼できる魅力的なイメージを創造することである。ビジョン策定の役割は、自分が従事している仕事に意味があることを人々に感覚的に理解させることである。

④はビジョンを実現するために、取り組んでいる課題の新たな方法を想像したり、あるいは表面的に克服できない問題を解決することである。創意工夫を促す方法としては次の点がある。これまでの方法がベストと考えない。新しい課題や改革が必要なときには、創造的な方法を行うように奨励する。いろいろな方法で仕事を行うことを試みる。自分の現在の環境を理解するとき、他の選択肢があるかを自問自答する。

アンコナ達は、リーダーにはこれら四つの能力のバランスが必要であるが、しかし四つの能力のすべてに優れた完全なリーダーはいないので、リーダーは自分の欠けている点を補う仲間を探し協力することが重要である、としている。

W. ベニス（Bennis）は、リーダーシップの基本的要素として、①指針となるビジョン、②情熱、③誠実さ、④信頼、⑤好奇心と勇気、を挙げている⁵⁾。そしてそのリーダーシップを発揮するために必要なリーダーの能力を四つ挙げている。第一は、他者が共感できる意義を見出し、周囲を巻き込む能力である。第二は、自分を明確に表現できることである。第三は、誠実さで、誠実な人は自分の明確な基準を持っている。第四は、適応力で、適応力のあるリーダーは、絶え間ない変化にも素早く、理性的に対処できる。

J. W. ガードナー（Gardner）は、リーダーシップを個人あるいはリーダー・チームが、リーダーやリーダーと部下が共有している目的を追求すべく、集団を誘導していくプロセスと捉え、それを発揮するのに必要な資質として次の点を挙げている⁶⁾。①肉体的活力とスタミナ、②知力と実行判断力、③責任を引き受ける意欲、④任務遂行力、⑤部下に対する理解、⑥人を扱う技術、⑦偉業を達成する必要性、⑧動機づける能力、⑨勇気、決意、着実性、⑩信頼を獲得し保持する能力、⑪管理し、決定し、優先順位を設定する能力、⑫自信、⑬主導権、支配、自己主張、⑭戦術の適応性と柔軟性、がそれである。

G. ユークル（Yukl）は、リーダーないし管理者の特性とリーダーシップの有効性に関する従来の研究を検討し、次のような特性が有効性と有意の結果にあるとしている⁷⁾。①エネルギーレベルとストレス耐性、②自信、③内的な運命の所在、④感情的成熟性、⑤誠実性、⑥社会的権力動機、⑦適度に高い達成志向、⑧親和欲求、である。

①の肉体的活力や感情的再起力はストレスのある対人的状況を容易に処理させる。②の自信

は、自尊や自己効力感のような概念と関係しているが、自信のあるリーダーは困難な課題により多く取り組み、挑戦的な目的をより多く設定する。③の内的な運命の所在 (internal locus of control) の高いリーダーは、問題に対する反応でより弾力的、適応的、革新的であり、失敗したときも、それを運が悪かったと片づけるよりも失敗からより多く学習する。④の感情的成熟性の高い人は自己中心性が少なく、自己統制がより多く、認知的道徳的発達レベルが高い。そのようなリーダーは部下、同僚、上司とより多くの協力関係を維持する。⑤の誠実な人は、正直で、倫理的で、信頼できることを意味している。誠実性のない人はキャリアで失敗し、成功した管理者は誠実性があることをほとんどの研究は示している。⑥の社会的権力志向 (socialized power orientation) のリーダーは、私的権力志向 (personalized power orientation) の人より、他者の利益のためにより多く権力を使い、人を操るために権力を使うことには躊躇し、組織を構築し成功させるために使う。⑦の適度に高い達成動機は、低い達成動機や極度に高い達成動機の管理者よりより有効である。これは、弱い達成志向の管理者は挑戦的な目的や適度にリスクのある機会を求めず、また強い達成志向の管理者は、組織の業績よりも自己の業績や昇進のために努力するからである。⑧の親和欲求の強い人は管理の有効性と負の関係にあり、また親和欲求の弱い管理者も望ましくない結果になることをほとんどの研究は明らかにしている。

このように特性理論は、有効なリーダーに共通する特性を分析し、リーダーとしての資質や能力を明らかにしているのである。

特性理論が、リーダーの資質や能力を分析しているのに対して、行動理論 (behavioral theory) は、リーダーの行動パターンとその有効性を関係づけ、最も効果的な行動パターンを明らかにしている。行動理論は、R. ホワイト (White) と R. リピット (Lippitt) 達が実施した実験によって起こっている。この実験は、10歳の子供たち5人の集団を対象として、専制的、民主的、放任的の三つのリーダー行動の型と集団成員の行動との関係を調査し、民主型が仕事への動機づけや創造性の点で優れ、また集団の団結度と友好の雰囲気が生じていたことを明らかにし、民主的リーダーが有効であることを示した⁸⁾。

R. リカート (Likert) は、作業遂行での監督の行動を、仕事中心的、従業員中心的の二つの行動に分け、それと集団の生産性との関係を研究した。その結果、民主的ないし参加的リーダーシップである従業員中心型が仕事中心型よりも生産性は高かった⁹⁾。

P. R. ブレーク (Blake) と J. S. ムートン (Mouton) は、マネジャリアル・グリッド (managerial grid) を表し、リーダーシップの理想型を示している¹⁰⁾。彼らは、リーダーの行動を業績に対する関心、人間に対する関心、の二つの次元に分け、これを横軸と縦軸の座標軸で表し、これによって業績や人間への関心度を最低の1から最高の9まで示した。こうしてできた座標の中に、典型的な五つのリーダーシップ・スタイルを示し、その中で業績と人間への関心度が最も高い9・9型が理想的なリーダーシップであるとしている。

このように行動理論は、リーダーの行動パターンと集団業績や部下の満足のような結果変数を比較し、民主的参加的リーダーが高業績であることを明らかにして、理想的なリーダー行動のパターンがあることを示している。

状況理論（situational theory）は、リーダーシップの有効性はリーダーを取り巻く状況要因によって規定されるとして、リーダーと状況要因との関係を分析している。この理論は、リーダーは部下を含めて状況要因を正しく判断してそれに適合する行動をとるべきである、ということ仮定している。そこで、この理論では理想的なスタイルはなく、リーダーは、リーダーを取り巻く状況を正しく診断して、その状況に合致するリーダーシップ・スタイルを選択すべきということになる。

例えば、W. J. レディン（Reddin）は、いわゆる理想的なリーダーの行動スタイルはなく、それが状況に適合すれば有効となり、適さなければ非有効になるという三次元有効性モデルを提示している¹¹⁾。Reddin は、リーダーは状況を診断するために状況についての感受性を高めること、自己の行動スタイルを状況に対応させるようにそのスタイルの柔軟性の範囲を広げること、また柔軟性に限界がある場合、状況要因を変えるような管理技術を習得すること、を主張している。このように状況理論は、リーダーシップスキルとしては状況診断力を重視し、その結果、リーダーが状況を正しく診断する訓練ないしリーダーシップの感受性訓練へと帰着するのである。

以上、リーダーシップ研究において、有効なリーダーシップを発揮するのに必要な資質やスキルを示してきたが、それらは基本的にはリーダーが自己の役割を遂行するのに必要な能力ないしスキルに関係している。それでは、リーダーはどのような役割を果たすのであろうか。このリーダーの役割を明らかにする前に、管理者や経営者の職能や役割が何であり、それに必要なスキルが何か検討しよう。

2.2 管理スキル

経営者にどのようなマネジメント能力が求められるかについては様々な研究が行われている。経営学でトップ・マネジメントの職能を最初に体系的に分析したのは H. ファヨール（Fayol）である。彼は、企業のトップレベルの経営管理を分析し、予測、組織、命令、調整、統制の五つの管理の要素があることを明らかにした¹²⁾。彼の考え方は管理過程学派に受け継がれ、理論的に展開されてきた。この学派は、管理過程に注目し、その管理過程として、①計画（plan）、②組織化（organizing）、③調整（coordination）、④動機づけ（motivation）、⑤統制（control）があることを明らかにした。そこで、経営者は計画を立て、組織化し、調整し、動機づけ、統制する職能を遂行すると考えられてきたのである。

しかし、H. ミンツバーグ（Mintzberg）は、マネジャーが実際の企業現場でどのように活動しているかを調査し、その結果、管理過程学派の主張とは異なり、マネジャーは次のような

10の役割を果たしていることを明らかにした¹³⁾。①フィギュアヘッド、②リーダー、③リエゾン、④モニター、⑤周知伝達者、⑥スポークスマン、⑦企業家、⑧障害処理者、⑨資源配分者、⑩交渉者の役割がそれである。

これらの役割を大別すると、対人関係、情報関係、意思決定の三つの役割に分類される。対人関係の役割としては、次の三つである。①は看板的役割で、組織の長として、各種儀式に関わる義務を果たすことである。②の役割として、マネジャーは部下を採用し、訓練する責任があり、部下を鼓舞し、部下の仕事に対して責任を負う。③は連結者の役割で、自分の組織の外部の人々との関係を構築し、維持して、情報を収集することである。

情報関係の役割は次の三つである。④は監視者の役割で、いろいろなところから絶えず情報を求めて、組織内外の出来事を理解し、問題や機会を発見する。⑤は、自分の持っている情報を部下や上司に提供する役割である。⑥は組織外部の人に情報を伝える役割である。

そして意思決定の役割としては次の四つである。⑦は組織を改善し、変化する状況に適応させる。⑧は突然の危機に対処する。⑨は資金、人員、物資、設備、サービスなど資源を配分する。⑩は組合、顧客、供給業者などとの交渉にかかわる役割である。

ミンツバーグは、管理者の役割を遂行する際に重要なマネジメントについて、サイエンス (science)、アート (art)、クラフト (craft) の三要素からなるものであり、その三要素のバランスをとることで企業は成功するとしている¹⁴⁾。アートはマネジメントに理念と一貫性を与える。クラフトは目に見える経験に基づいてマネジメントを地に足のついたものにする。サイエンスは知識の体系的な分析を通じてマネジメントに秩序を生み出す。このように、マネジメントは、単にサイエンスでもなく、専門技術でもなく、サイエンス、アート、クラフトが組み合わさった実践の行為であり、三角形の中で行われるとしている。

J. P. コッター (Kotter) は、15人のゼネラル・マネジャーについての調査から、ゼネラル・マネジメントの職能を明らかにした¹⁵⁾。彼によると、ゼネラル・マネジャーの職務は責任と対人関係の観点から規定される。その責任には、①長期、②中期、③短期の責任がある。①の長期的責任は、組織の基本目標、方針、優先順位を設定することである。②は長期的目標を達成するために、いかにして事業ないし複数の事業に効果的に資源を配分するか決定を行うことである。③はある事業ないし複数の事業に配分された人、物、金の能率的な使用である。対人関係には、上方との関係、横断的關係、下方との関係がある。

ゼネラル・マネジャーは、これらの職務を果たすために、アジェンダーの設定とそのアジェンダー実現に必要とされるネットワークを構築する役割を果たす¹⁶⁾。アジェンダーは、長期・中期・短期の責任に関する緩やかに関係する目的や計画から成り、典型的には、財務、製品・市場、組織等についての幅広い事項に関わるものである。そしてネットワーク作りは、アジェンダー実施のために直接の部下や上司だけではなく、同僚、供給業者、顧客、政府やマスコミ、株主などとの対人関係を形成することである。コッターは、これらの職務を果たすことがゼネ

ラル・マネジャーであるとしている。

P. F. ドラッカー（Drucker）は、マネジメントの役割として次の三つを挙げている¹⁷⁾。第一は、それぞれの組織に特有のミッション、社会的機能を果たす役割である。これは、経済的な成果を上げる役割である。第二は、仕事を生産的なものとし、働く人たちに成果を上げさせる役割である。第三は、自らの組織が社会に与える影響を処理し、それとともに社会の問題の解決に貢献する役割である。ドラッカーはこれらの役割を果たすために、マネジメントのスキルとして次の点を挙げている。意思決定、人事、コミュニケーション、管理、予算、情報がそれである¹⁸⁾。マネジメントは、効果的な決定を下し、組織の内外にわたってコミュニケーションを行い、管理手段と測定尺度を適切に使い、「経営科学」という分析用具を適切に使うスキルなどを必要とする、としているのである¹⁹⁾。

R. L. カッツ（Katz）は、管理スキルとして、①専門技術的スキル、②概念的スキル、③対人的スキルを挙げている²⁰⁾。①のスキルは、職務遂行に必要な能力ないし仕事に必要な専門的知識や技能あるいはコンピタンスのことである。これは管理者が自己の部署の専門的活動を遂行するための方法、過程、設備に関する知識、あるいは組織の規則、構造、マネジメントシステム、製品やサービスなどについての知識を含んでいる。②の概念的スキルは、組織の個々の活動を理解しながら、組織を全体的に捉える総合化する能力で、将来展望、構想力、直観力、創造性などが含まれる。③の対人的スキルは、他者の信条を理解し感情を共有し、他人の尊厳ないし人権を尊重する能力である。これには、人間行動や集団過程についての知識、あるいは他者の感情、態度、動機を理解する能力やコミュニケーション能力などが含まれる。このスキルは人々に影響を与えるためには基本的なことである。

ユークルは、カッツの言う①専門的、②概念的、③対人的スキルに加えて、リーダーの有効性に関係するスキルとして次の点を挙げている²¹⁾。④感情的知能、⑤社会的知能、⑥システム思考、⑥学習能力である。④の感情的知能は、D. ゴールマン（Goleman）が提唱した概念である²²⁾。彼は、EQ（Emotional Intelligence Quotient＝こころの知能指数）の概念を示し、IQ（知能指数）の高い人が必ずしも職業で成功しているとは限らず、むしろEQがIQよりも人生での成功に大きく寄与するとしている。それは、自分の感情を認識する能力、感情を適切な状態に制御する能力、自分を動機づける能力、共感する能力、人間関係処理能力である。この知能は、リーダーが複雑な問題を解決し、より良い意思決定を行い、時間を有効に使う方法を計画し、自己の行動を状況に適応させ、そして危機管理するのに役立つことができる。

⑤の社会的知能についてもゴールマンが提示している²³⁾。彼は、これを良好な人間関係を形成するために必要な能力と捉えている。それは次のような能力である。一つは、他人について何を感じ取れるかという社会的意識である。それは原共感（他者の感情に寄り添う能力）、情動チューニング（全面的な受容性をもって傾聴する能力）、共感的正確性（他者の思考、感情、意図を理解する能力）、社会的認知能力（社会の仕組みを知る能力）から成っている。しかし、

豊かな人間関係を築くためには、このような他者の感情や思考を理解する能力だけでは十分でない。そこで、二つめは社会的才覚が必要である。それは、同調性（相互作用を非言語レベルで円滑に処理する能力）、自己表現力（自分を効果的に説明する能力）、影響力（社会的相互作用の結果を生み出す能力）、関心（他者のニーズに心を配り、それに応じて行動する能力）である。人は、これらの能力を高めることで、良好な人間関係を形成できるのである。

⑥のシステム思考は、パターンの全体を明らかにして、それを効果的に変える方法を見つけるための概念的枠組みである。P. M. センゲ（Senge）によると、システム思考は全体を見るためのディシプリンであり、物事ではなく、相互関係を見るため、そして生態的な「スナップショット」ではなく変化のパターンを見るための枠組みである²⁴⁾。このようなシステム思考は後述するようにシステム統合力と関係しているので、リーダーシップにとって重要である。

⑦の学習能力は、変化している環境でリーダーシップが成功するためには重要な能力である。激変する環境下ではリーダーは、失敗から学習し、自己の仮説や信条を変え、メンタルモデルを洗練する必要がある。学習能力は、自分自身の認知過程を内省的に分析し、それらを改善する方法を発見する能力であり、また自己の強みや限界を理解する自己認識力である。

2.3 リーダーの役割とリーダーシップスキル

以上、従来のリーダーシップ研究やマネジメント研究で論議されているリーダーシップスキルや管理スキルを検討してきたが、多種多様なスキルが表されている。このことは、組織階層のレベルの違い、すなわちトップレベル、中間管理者レベル、現場レベルによる違いによって求められるスキルも違い、またそれぞれの研究者がリーダーないし管理者の役割や職務の中でどの職能や役割を重要視するかによってリーダーに求められるスキルに違いがあるからである。このように多様なスキルがあり、また研究者の視点の違いによってリーダーに求められるスキルや能力も異なるとするならば、それを統合的に捉え、リーダーに必要なスキルを明らかにするためには、リーダーの基本的な役割が何かを分析する必要がある。リーダーが果たす役割の違いによって求められるスキルや能力も異なるからである。それではリーダーの役割とは何であろうか。この点についてはすでに論述したので要約して述べよう²⁵⁾。

リーダーシップは環境の変化に対応して組織成員を目的達成の方向に統一的統合的に協働させたり、組織自体を絶えず変革したり創造する主体的な影響過程である。リーダーシップがこのような主体的な影響過程であるとする、リーダーシップは少なくとも、次の三つの影響過程として現れる。

- (1) リーダーと部下の対人的影響過程、
 - (2) 組織（集団）要因の形成に及ぼす影響過程、
 - (3) 価値創造や意味創造への影響過程、
- がそれである。

これは、リーダーは組織の有効性を達成するために次のような役割を遂行するからである。第一の役割（1）は、リーダーと部下の対面的な状況下において部下に対する直接的な働きかけである。それは、①目標の提示、②その目標達成のための技術的指導、③動機づけの役割として現れる。

①は、リーダーは目標を設定し、部下の仕事が何かを明確にすることである。部下は目標を知ることで、彼らや彼女らのエネルギーをその目標達成に集中できる。

しかし、部下がその目標を理解しても、それを達成する技術的専門的知識や技能がなければ、その目標は達成できない。そこでリーダーは部下が目標を達成できるように指導し、部下の熟練度を高めるようにしなければならない。ここにリーダーは、②の役割として、部下が目標を容易に達成できるように指導し訓練する必要がある。目的達成（仕事）に必要な知識や技能が高まることで部下は業績を高めることができるのである。

ところが、部下が目標を正確に理解し、その目標達成の技術的能力を持っているとしても、部下は目標を達成するとは限らない。目標を達成するかどうかは、最終的には部下の意欲に依存するからである。そこで、リーダーは、③の役割として、部下が目標を積極的に達成するように動機づけるのである。このような三つの働きかけは部下に対する直接的な影響過程である。

第二の役割（2）は、組織目標の達成を促進する組織要因や集団要因を形成することである。組織は、その成員の態度や行動、あるいは意思決定に影響を及ぼす機構を有している。これらは、例えば、組織構造、規則体系、報酬体系、組織文化などである。組織はこれらの要因によって個々人を組織活動（組織的努力）に結びつける。しかし、これらがどのような形態かによって成員の行動や意思決定あるいは業績に影響を与える。そこで、リーダーは、組織目的達成を促進し、リーダーと部下の良好な関係を構築するような組織機構を形成する役割を果たすのである。これらの機構が制度として固定化すると、組織は安定し、組織秩序を維持するようになるのである。

しかし、このような組織の機構も環境が変化するにつれて逆機能になったりする。そこで、リーダーの第三の役割（3）は、環境の変化に対応して組織変革や価値創造あるいは意味創造を行うことである。組織が存続発展するためには、環境の変化とともに変化する組織関係者の欲求や選好を満足させるように新たな活動領域を創造しなければならない。組織を取り巻く人々の欲求や選好あるいは価値観が多様化し、多義的で不確実な環境の中で組織が存続発展するためには、従来の秩序や価値を変革し、新しい価値や意味を創造することが必要となる。リーダーは、人々の相対立する価値や選好あるいは欲求を調整し統合し環境で生存できる活動領域を創造したり、あるいは人々に共有される新たな意味や価値を形成しなければならないのである。

リーダーは、以上のような役割を遂行することで組織を有効に機能させ、組織の有効性を達成することができる。組織は、有効なリーダーシップによって成員を目的達成に向けて統一的統合的に協働させ、組織行動として機能するのである。

リーダーが以上のような基本的な役割を果たすならば、これらの役割に求められるスキルや能力はどのようなものであろうか。前述のリーダーシップスキルや管理スキルの論議を踏まえ、またリーダーの基本的役割を考慮すると、少なくとも次のようなスキルないし能力が必要である。①目的やミッションの形成、②専門的知識・技能の指導、③動機づけ、④組織変革、⑤組織の意味創造や価値創造、⑥意味形成、⑦コミュニケーション、⑧システム統合、⑨次世代のリーダー育成、⑩自己学習と成長、である。

これらのうちで①から⑤までは、前述のようにリーダーの役割で検討しており、また⑨と⑩については別の機会に論議したので²⁶⁾、以下では⑥と⑦について論議し、⑧についてはインテグラルモデルとの関連で後述する。

⑥の意味形成は、現実には生起している事象の意味や人々がメッセージを媒介として共有される意味を明確にし、確定することである。アンコナによると、意味形成とは、われわれが進行する世界の複雑性を言葉で明白に理解できる状況に変えることができる活動、および活動への踏み台として役立つ活動である²⁷⁾。それゆえ、意味形成は未知のものを明示することに関係し、われわれが世界を理解することが難しいとき最も必要である。アンコナは、意味形成はリーダーが自分の環境で何が進行しているかをより良く把握できるようにし、それゆえ将来を展望し、信頼関係を築き、ビジョン達成に必要な組織を創造するようなリーダーシップ活動を促進するとしている。近年、リーダーシップ研究で組織成員に共有された意味形成過程の重要性が指摘されている²⁸⁾。それは、新技術や新製品開発につながる新たな知識やイノベーションの創造は、一人の強力なリーダーによって生み出されるというよりも、組織成員の相互作用、すなわちリーダーを含めた成員間のダイアログを通じて生まれるとの認識が広がってきているからである。不確実で多義的な状況下で、経営者（リーダー）自体が組織で進行している事態の意味を正確に把握したり、組織の将来展望を明確に示すことが困難であり、むしろ組織成員の相互作用の中から現在の進行している状態に対する意味を形成したり、ビジョンや戦略について新たな意味を形成することが組織は有効に機能するとの考え方があるのである。リーダーシップにおける意味形成のスキルをどのように開発するかが重要な課題になってきているのである。

⑦のコミュニケーションは、人間行動の基本であり、ほとんどの行動はコミュニケーションに関連している。コミュニケーションについてはすでに論述したように²⁹⁾、内容レベルだけではなく、関係レベルも含む多面的特徴を有している。それは受け手から送り手への単なる情報の伝達ではない。それは、送り手が同時に受け手であり、受け手も同時に送り手であるような相互主体的な多面的連続的相互作用の過程であり、メッセージを媒介として動態的連続的に進行する意味形成の過程である。

このコミュニケーションには明示的レベルと暗示的レベルがあり、明示的レベルの内容は一般的意味でのコミュニケーションを指している。暗示ないし潜在的レベルの内容はメッセージの直接意味する以上のものを含んでいる。さらに、メッセージの意味は、その内容のデジタル

表示、アナログ表示を含めて人々の関係性によっても規定される。この関係性のレベルがあることが、リーダーシップの重要なスキルを構成することになる。コミュニケーションは、単にメッセージの内容だけではなく、それを伝える方法、他者との関係のあり方によって、意味形成が異なるからである。前述のEQ、SQ等の対人関係がリーダーシップの重要なスキルと捉えられるのも、コミュニケーションのこのような性質によるのである。そこで、本稿では、人間関係スキルやEQ、関係志向、配慮等はコミュニケーションスキルの一部と捉えている。

ところで、コミュニケーションには様々なレベルがある。C. O. シャーマー（Scharmer）によると、コミュニケーション（会話）には、①ダウンローディング（downloading）、②討論（debate）、③ダイアログ（dialogue）、④プレゼンシング（presencing）、がある³⁰⁾。①は、あたりさわりのない発言、礼儀正しい決まり文句、意味のない言葉などの会話である。②は、参加者が自分の考えを口に出し、自分の意見を主張し、それぞれが相手の意見に打ち勝とうとする論争である。③では、自分を全体の一部と見なすところから話し、自分の内側から他人の意見を聞き、探求する。④では、会話の中で真の自分自身につながることができ、自分を包む存在とつながり始める。そして人々は自分自身と周りの存在との間で流れるもの、今ここにある力から機能し始める。そして交感のレベルに達し、人々は共通の土台を認識し、自分たちが何のためにそこにいるかを深く感じ取る。

リーダーが良好な人間関係を形成し、効果的なリーダーシップを発揮するためには、少なくとも③や④のレベルを有する必要がある。特に、④のレベルのスキルは自己超越的コミュニケーションを行うことである。そのためには、互いに傾聴し、尊敬し、一体化するような支持的コミュニケーションが必要である³¹⁾。

このように、コミュニケーションは、明示、暗示、アナログ、デジタル、関係性レベル等の要因が複合的に関連して行われるがゆえに、良好な人間関係や信頼関係を構築するためには、コミュニケーションスキルを高めることが重要なのである。

以上、リーダーシップスキルを示してきたが、これらのスキルをどのように開発するかということが、リーダーシップの有効性を高めるためには重要である。それではリーダーシップ開発はどのように行われているのであろうか。次にこの点について検討しよう。

3 リーダーシップ開発

E. V. ヴェルサ（Velsor）達によると、リーダーシップ開発とは、リーダーの役割とそのプロセスを効果的なものにするために個人の能力を伸ばすことである³²⁾。この定義が意味しているのは、第一は、リーダーシップ開発が個人の持つ潜在的能力を開発するものであり、第二は、リーダーシップの有効性を高めるための個人の能力開発プロセスであり、第三は、リーダーシップ能力は伸ばすことができる、ということである。

ヴェルサ達によると、このリーダーシップ能力を伸ばすために重要なことは、成長を促す経

験と学ぶ能力である。成長を促す経験にはアセスメント（評価・測定）、チャレンジ（困難を伴う課題）、サポート（支援）の三つの要素がある³³⁾。これらの要素は人々の関心を学習、成長、変化、に集中させ、努力する気にさせ、また学ぶための生の素材、もしくは資源を提供するものである。スキル・トレーニングを効果的にするためには、この三つの要素を含めて、それを実施するタイミングと適合性が重要である。

このリーダーシップ開発では次のような能力が開発できる³⁴⁾。自己認識、自信、幅広く、ものごとの全体をとらえる能力、社会システムの中で効果的に働く能力、創造的に考える能力、経験から学ぶ能力である。リーダーシップ開発は、個人の学習、成長、変化の過程に介入することで、これらの能力を高めることができるのである。

D. G. マクドナルドマン（MacDonald-Mann）は、リーダーシップのスキルを開発するスキル・トレーニングを示している³⁵⁾。彼女によると、この訓練は、人々が現在持っているスキルに磨きをかけたり、新しいスキルを身につけたりするのに必要な知識を獲得し、実践する機会を与えるものである。そして、この訓練には、知識とスキルの学習が含まれる。効果的なスキル・トレーニングには、参加者が①特定の概念あるいは必要な行動を学習でき、②新しい情報や行動を使った実践ができ、③そのパフォーマンスについてフィードバックを得られるという環境が必要である。彼女は、この訓練によって社交に関わる能力、創造性、体系的思考と批判的評価、エンパワーメントのスキルを開発できるとしている。

それでは、リーダーシップ開発プログラムには、どのようなものがあるのであろうか。ユークルは、リーダーシップは、公式研修、開発活動、自助活動の方法で開発されているとしている³⁶⁾。そこで、次に、これらのプログラムがどのようなものが検討しよう。

3.1 公式研修

公式研修プログラム（formal training programs）は、管理を有効にするための一般的なスキルや行動を高めるために行われるものである³⁷⁾。それは、2、3時間の短期の研修から、2、3年の長期の研修のものまであり、通常は研修の専門家によって管理者の直接の職場から離れて行われる。この研修ないし訓練には、①講義、②ケース・スタディ、③ロール・プレイ、④ロール・モデリング、⑤シミュレーションなどがある³⁸⁾。

①の講義は、説明するまでもなく、開発したいスキルに関する情報を多くの人々に提供するものである。講義のメリットは受講者が短期間に知識を習得できることである。②のケース・スタディは、管理スキルを開発するためのコースでいろいろな方法で使用されており、このメリットは、管理者が直面する状況について理解を高めることである。ケース・スタディの最大の価値は、土台となる知識を獲得した後にスキルを使う機会を提供することである³⁹⁾。③のロール・プレイは、参加者がある状況や場面あるいは課題を想定して、それぞれ異なる役割を演じ、実際の場面や実際に問題が起こった時に対処する方法を学習することである⁴⁰⁾。④のロール・

モデリングは、ロール・プレイの技法を入念に作り込んだもので、初めに参加者に適切な行動のモデルを示し、次にその行動のロール・プレイを行い、そしてそのパフォーマンスについてフィードバックを受けるものである⁴¹⁾。⑤のシミュレーションは、現実の仕事の局面を何らかの方法で再現した演習である⁴²⁾。一般的に方針設定、価値観に基づく行動、対人関係構築、戦略的行動などのリーダーシップの役割を現実的に描写するものである⁴³⁾。

3.2 開発活動

開発活動（developmental activities）は、通常は、業務課題に組み込まれたり、あるいはそれらの課題と結びついて行われる。開発活動は、コーチング、メンター、関連スキルを学習するために新しい挑戦や機会を与える特殊の課題など、多くの形態を取っている⁴⁴⁾。この中で、経験による学習は重要な開発活動である。

M. W. マッコール（McCall）は、リーダーシップは経験の積み重ねで開発できるとして、成長を促す経験を与えることの重要性を指摘している。そして、リーダーシップ能力を開発する理想モデルを示している。それは、次のような要素から成っている⁴⁴⁾。①戦略、②経験、③才能、④異動メカニズム、⑤触媒である。①は、経営者はリーダーシップ開発を戦略的必須事項と定義しなければならないということである。②は、リーダーシップ開発の核は経験であり、有能な人に適切な経験を与えることで成果を上げるリーダーを育成できることである。これらの経験は、最初の管理経験やゼロからのスタートなどの課題、非凡な上司など他の人とのつながり、修羅場や失敗などである。③の才能では、経験から学習する能力が重要ということである。④は、潜在能力とモチベーションを持った人を選抜し、適切な経験を積ませ、後継者を育成するメカニズムを組織が有することである。⑤の触媒は、ある人が経験から学習できるように促進させることである。このモデルを活用することでリーダーシップを開発できるとしている。

それでは経験を積ませるリーダーシップ開発の種類にはどのようなものがあるのだろうか。360度フィードバック、仕事の割り当て、職務ローテーション・プログラム、アクション・ラーニング、メンターリング、エグゼクティブ・コーチング、野外挑戦プログラム、個人成長プログラムなどである。この中で主要なプログラムについて眺めて見よう。

(1) 360度フィードバック

これは、広範囲な仕事仲間（例えば、同僚、部下、上司、上司の同僚、顧客など）からマネジャーのパフォーマンスについての意見を組織的に収集する方法である⁴⁵⁾。これによって個人は自己認知よりも広い視野が得られ、より正確な自画像をつかめるようになる。すなわち自分の強みや弱みを検証する機会を得ることができ、能力開発に活かせるのである。

360度フィードバックは自己の強みを知ることができるという利点もあるが、しかし、自己の気づかない欠点を知ることによってショックを受け、苦しむ可能性もある。そこで、この手法が有

効に機能するためには、それを使う目的を明確にし、評価者の匿名性を確保し、機密保持を保証し、テータの内容を正しく理解するためにファシリテーターを活用でき、能力開発に組織的な支援があることなどが必要である。

(2) 仕事の割り当て

これは、リーダーに実践（実際の問題や難題に取り組むこと）から学ぶ機会を与え、有能なリーダーであるための能力を強化、拡大する実践的な知識やスキルを教えるものである⁴⁶⁾。P. J. オーロット（Ohlott）によると、成長を促す仕事には次の五つの挑戦的な源泉がある⁴⁷⁾。①異動、②変化を生み出す、③高レベルの責任、④権力外の影響力、⑤障害物、である。①の異動には、地位や職種、雇用主の変化、任務の範囲の大幅な拡大、ラインからスタッフへの異動などがある。このような異動には多少なりとも不慣れな責任やそれまでの手順や行動がもはや通用しないような新しい状況に人々を置く。②の変化は、組織で新しいことを始めたり、組織を再編成したり、前任者が起こした問題を解決したりすることである。③は、仕事の範囲の拡大、多様な利害関係者との関わりや交渉などである。④は自分の権限が直接行使できない人々と協働するのに必要な人間関係を構築し、コンフリクトを処理し、人々と交渉することである。⑤の障害物は仕事の背景に起因するもので、自己の仕事を行う際の困難な状況で、非協力的な経営者、経済情勢の悪化などがある。以上のような要因によって、リーダーはその能力を開発し、組織を効果的にマネジメントできるのである。

(3) アクション・ラーニング

アクション・ラーニングは、しばしば公式訓練と経験からの学習を組み合わせる使われるアプローチである⁴⁸⁾。K. ローソン（Lawson）によると、アクション・ラーニングは、①現実の経営課題を取扱い、②重要で難易度が高く、有用な学習経験によって個人の能力を開発する、という等しく重要な二つの目的を伴う実務におけるリアルタイムな学習経験である⁴⁹⁾。これは多様な部署や職種あるいは背景を持った4から8人の集団で構成され、参加者は現実の課題解決を試みることで学習し、取り組みの間の自分たちの意思決定や行動について内省する。これによって参加者は、自己認識と組織に必要なリーダーシップスキルを習得できるようになるのである。

(4) メンター

メンター（mentor）というのは、ギリシャ神話のオデッセウス王がわが子（Telemakhos）の教育を任せた教師であるメントール（Mentor）に由来するといわれ、良き指導者、理解者、教師、後見人、支援者としての役割を果たす人を指す言葉として使用されている⁵⁰⁾。K. E. クラム（Kram）によると、メンターは、ヤングアダルトや青年たちが大人の世界や仕事の世界をわたっていく上での術を学ぶのを支援する、「より経験を積んだ年長者」を意味し、ヤングアダルトが重要な任務を遂行するのを支援し、導き、助言を与える存在である⁵¹⁾。

それではメンターの役割は何であろうか。クラムは次のようなキャリア的機能と社会・心理

的機能を挙げている⁵²⁾。キャリア的機能は、仕事のコツや組織の内部事情を学び、組織における昇進に備えるような関係性の一側面を指す。これには、スポンサーシップ、推薦と可視性、コーチング、保護、やりがいのある仕事の割り当てがある。社会・心理的機能は、人のコンピテンス、アイデンティティ、専門家としての役割の有効性を高める関係性の一側面を指す。これには役割モデル、受容と確認、カウンセリング、交友が含まれる。

ローソンによると、メンターは、次のような役割を果たすことで、リーダーシップ能力を高めることができる⁵³⁾。①模範を示す、良いロールモデルとして振る舞う、②組織の文化、方針、手順を理解できるように手助けする、③長期的、短期的キャリアゴールの設定を支援し、キャリア向上に関する知識を授ける、④障害を乗り越える方策を提供する、⑤自発的に仕事に取り組み、プロフェッショナルとしての能力を開発するように動機づける、⑥自信を高める、⑦建設的なフィードバックを与える、などである。

メンターリングはより多くの経験を持った人があまり経験のない人を助ける関係であり、メンターが自己の経験や知識を伝えることで仕事に必要な知識や技能を習得させるように手助けするのである。

(5) コーチング

コーチングとは何かということについては多くの定義が表され、コーチング・モデルも多様である。それは、コーチングにおける独自の視点があり、クライアントの個性、あるいは心理的、感情的、精神的状態によってその手法が異なり、またコーチングの求める効果も異なっているからである。このコーチングの問題についてはすでに論議したように、それは、コーチとクライアントの間で信頼のコミュニケーションを行ってクライアントの潜在能力を最大限に開発し、彼らの目標達成を支援し、彼らの意識や行動の変化を支援する過程である⁵⁴⁾。

コーチングについては、ピア・コーチング、エグゼクティブ・コーチング、グループ・コーチングなどいろいろあるが、ここではエグゼクティブ・コーチングについて述べよう。C. D. マッコレー (McCauley) と C. A. ダグラス (Douglas) によると、エグゼクティブ・コーチングは、概して最高経営責任者、役員、上級マネジャーなどの上級経営幹部職に対して、改善が必要であるとみなされた特定のスキルの分野に用いられる⁵⁵⁾。

また、ユークルによると、エグゼクティブ・コーチングの主な目的は、関連スキルの学習を促進することである⁵⁶⁾。コーチは、主要な変化の実施、困難な上司の扱い、いろいろな文化の人々と一緒に仕事をするような特定の挑戦を扱う方法に助言を与える。これによって、傾聴、対人関係の形成、チーム構築、葛藤処理、部下の育成などのスキルを獲得できるようになるのである。

3.3 自助活動

自助活動 (self-help activities) は、リーダーシップに必要なスキルを身に付けてリーダー

シップを改善するために自分自身で行うものである⁵⁷⁾。この自助活動は、基本的には自己の心理的成長を求めて、絶えず自己修練を積むことである。リーダーシップ開発の究極的目的はリーダーが人間として成長することであり、より高い段階へ発達することである。

それではこれはどのように行われるのであろうか。成長を求めて努力するということは、自己が達成したい希望や目標があり、現在の状態とのギャップがあり、そのギャップを埋めて、現状から目標の実現へと変化することである。J. オコナー (O'Connor) と A. ラゲス (Lages) によると、自己の変化には学習と成長がある⁵⁸⁾。学習は、水平的変化で、自分が持っているものが増え、すでにできることがうまくできるようになることである。成長は垂直的な変化で、より多くのことを学び、異なるやり方で学ぶことを意味している。それは不連続的な進歩で、自分のあり方を増やし、視野が広がることである。

人が学習し成長するためには、①新しい観点で、物事を捉える能力、②区別をつける能力、③自分自身の限定的部分の同一視を止める能力、を習得することである⁵⁹⁾。①での観点というのは、物の見方のことであり、従来とは異なる新しい観点から物事を捉えることは、これまで気づかなかった新しい可能性や選択肢に気づき、以前には見えなかったものも見ることであり、②の区別とは他から切り離すことで、様々な区別を行うことで自分の世界を構築することである。多くの物事をいろいろな方法で区別することにより、世界は拡大し、豊かになり、きめ細やかな場所になるのである。③は、自分を制約している観念や信念あるいは思考習慣から離れ、自分と自分でないものを理解し、客観的に捉えるようになることである。しかしながら、このような学習能力の獲得は、後述のホロン階層的に成長することを意味している。

以上のような能力を高めることで、リーダーは成長し、組織の有効性を達成できるようになるのである。

4 リーダーシップ開発の統合モデル

リーダーシップスキルとその開発プログラムについて検討してきたが、リーダーシップ開発プログラムはリーダー育成にある程度役立ってきたといえる。しかしながら、それらのプログラムは、経営戦略や人材育成戦略との関係でリーダー育成の全過程を考慮した統合的枠組みのもとで行われていない。リーダーシップ開発を統合的に捉え、分析するのに参考になるのが K. ヴィルバー (Wilber) の AQAL モデルである⁶⁰⁾。それでは AQAL モデルとは何であろうか。

ヴィルバーは、人間の進化ないし意識の発達に対する統合的アプローチを提示している。彼は、進化の過程を A. ケストラー (Koestler) のいうホロン (holon)⁶¹⁾ の考え方で捉える。ホロンとは他の全体の部分であるような全体である。例えば、全体としての原子は全体としての分子の部分であり、全体としての分子は全体としての細胞の部分である。人類の進化は、原子、

分子、細胞、生命体、意識へとホロンとして成長している。この意識の発達過程を統合的に捉えたものが AQAL モデルである。

AQAL は、全象限・全レベル・全ライン・全状態・全タイプ（all quadrants, all levels, all lines, all states, all types）の略である。この AQAL は、宇宙（kosmos）そのものを地図化し、われわれの生活のほとんどすべての領域を網羅するもので、統合的な認識を実現するための効果的な道具である。AQAL の構成要素は次のように説明される。

象限（quadrants）は、内面と外面、個人と集団の二つのカテゴリーを組み合わせることで四象限で表される。すなわち、四象限は個人と集団の内面と外面を示すものである。これを組み合わせると図 1 のように四象限に分類される。

左上象限は、個人の inner 面で、「私」空間で、感情、思考、瞑想状態を示す。左下象限は、集団の inner 面、「私たち」空間で、共有された意味、人間関係、相互理解などを表す。右上象限は、

図 1 リーダーシップ開発の四象限モデル

内面 “I” 空間 意識、思考、自己認識 自信、内省、道徳 個 瞑想状態 パーソナリティ・タイプ	外面 “It” 空間 リーダーシップスキルの発現 リーダーの役割行動 個 リーダーの行動タイプ
I We “We” 空間 共有された意味、 リーダー育成文化、 集合 人間関係、 相互理解 組織学習風土 内面	It Its “Its” 空間 経営戦略、リーダーシップ開発戦略、人材育成戦略、 公式研修 集合 360 度フィードバック、 メンター制度、 コーチング制度 外面

出所）Wilber, K., Patten, T., Leonard, A., and M. Morelli (2008) *Integral Life Practice*, Shambhala Publications, Inc.（鈴木規夫訳『実践 インテグラル・ライフ』春秋社、2010 年）、97 頁を参考に筆者作成。

個人の外面、「それ」空間で、歩行や挨拶などの行動、脳波の活動、身体・エネルギーなどを表す。右下象限は、集団の外面、「それら」空間で、環境、テクノロジー、社会の制度や仕組みなどを表す。この象限により科学の見方や視点の違いを統合的に捉えることが可能になる。

レベル (levels) は、進化の過程が新しい次元に拡大していくときに創設する高次の秩序構造である。これは意識の高さを反映し、成長の段階を表す。

ライン (lines) は、成長と発達が発生することになる具体的な領域のことである。これには、例えば、認知、人間関係、倫理、感情などがある。そしてこのラインに発達レベルがある。

状態 (states) は、一時的な意識の状態のことで、例えば、覚醒状態、夢見状態、熟睡状態、瞑想状態がある。

タイプ (types) はあらゆる発達段階に存在する水平的な差異のことで、例えば、男性性、女性性、文化的差異などである。

以上が AQAL の概略であるが、これをリーダーシップ開発に応用するとどのようなものだろうか。このモデルの左上象限は、リーダーの意識、自己認識、道徳、価値観などである。右上象限は、リーダーのスキルの発現やリーダー行動である。左下象限は、リーダーと部下ないし組織メンバーが体験する両者の関係である。右下象限は経営戦略、人材育成戦略、公式訓練プログラム、コーチング制度などの組織活動を支える外的システムである。リーダーシップ開発を成功させ、リーダーシップの有効性を高めるためには、これら四つの視点と、レベル、ライン、状態、タイプをすべて考慮する必要がある。そこで、次に各象限の主要な要素とリーダーシップ開発の関係について検討しよう。

4.1 リーダーシップ開発の四象限モデル

(1) 左上象限

左上象限は、リーダーの意識や思考、自己認識、価値観、あるいはリーダーのパーソナリティ・タイプなどである。リーダーシップ開発で最も重要なことは、リーダーの意識のレベルがどのレベルかを明確にすることである。それはその人の意識レベル以上に人材育成はできないからである。それでは意識のレベルにはどのような段階があるのであろうか。

この点については、すでに論議したように、経営者の意識の発達段階には、①自己中心的、②自組織中心的、③社会中心的、④世界中心的、⑤地球中心的、⑥宇宙中心的レベルないし段階がある⁶²⁾。意識の発達は、世界を認識する上での重要な枠組みを与える世界観が、何よりも自己の利益を優先する自己中心レベルから自組織の利益を第一に考える自組織中心へ、自組織よりも社会の利益や社会の人々の福利や繁栄を志向する社会中心へ、また世界中心や地球中心、さらに宇宙中心へと拡充することである。そして宇宙中心段階はスピリチュアルな段階であり、この段階の経営者は、自己利益よりも自己超越的利益ないし他者や社会全体あるいは地球全体の利益を求めるようになる。

リーダーの意識が高いレベルへ発達するということは、自己中心的視点から、組織全体の視点、社会全体の視点、世界全体の視点、地球全体の視点、スピリチュアルな視点へと価値観や世界観を転換し行動することを意味している。それはより低い段階の思考方法、パターン、あるいは能力を包含し、より包括的な思考方法、パターン、あるいは能力を加えながら発達することである。意識の発達が高次レベルにある経営者は、低レベルの人よりもより広いシステムの視点、より高いコンテキストの視点、より長期的な観点から行動することが可能になる。したがって、意識の発達レベルの高い経営者は、質の高いリーダーシップを発揮し、人々の相対立する問題や困難を解決し、組織を存続発展させることができるのである。

このことから、リーダーシップを開発するためには、まず意識の発達段階がどこにあるかを知り、その意識を高め、成長発達するために、自己鍛錬などを行う必要がある。

(2) 左下象限

左下象限は、集団ないし組織の内面の側面で、成員間に共有された意味や価値、リーダーシップ開発文化、リーダー育成文化、組織風土、人間関係などである。これはリーダーと部下ないし成員間の人間関係、組織の価値観、組織倫理などの見えないものであるが、これは組織成員の相互作用によって形成される。そして、それらは組織の発達段階を表し、個々の成員の発達の平均レベルを表すのである。

この象限ではリーダーシップの意味形成が重要になる。W. H. ドラス（Drath）は、リーダーシップを共有された意味形成過程（shared meaning making）として捉えているが⁶³⁾、これは、リーダーの役割の⑥で述べたように、リーダーシップがもはやリーダー単独の行動で生起するのではなく、協働する人々の互恵的な結びつき、互恵的相互作用から始まるということの意味している。これは、不確実な状況下で多様な人々から成る組織では、経営者（リーダー）自体が組織で進行している事態の意味を明確に把握したり、組織の将来の展望を明確に示すことが困難であり、むしろ組織成員の相互作用の中から現在の進行状態に対する意味を形成したり、ビジョンや戦略について新たな意味を形成することが組織は有効に機能するという考え方がある。

このような組織の成員に共有された意味や価値、あるいは組織文化や経営倫理は成員間のコミュニケーションを通じて形成されるが、それが組織の機能を規定することになり、組織成員の行動を規定するようになる。したがって、リーダー育成の組織文化、高い組織学習文化や風土があるかどうかはリーダーシップ開発の成否を決めるのである。

(3) 右上象限

右上象限は、リーダーシップスキルの発現やリーダーの役割行動、リーダーシップ・スタイルなどである。それは個々人の外面的に観察される行動であり、リーダーシップ開発以前のスキルや行動と開発後のスキルや行動の変化として現れる行動である。これが最終的には、組織の活動ないし組織業績を規定することになる。

リーダーシップ開発の目的は、リーダーがその役割を果たすために必要な知識、スキル、能力を獲得し、適切な役割を遂行できるようにすることであり、この象限の行動を変えることである。すなわち、リーダーシップ開発の最終的はこのスキルを高め、求められるリーダーシップの役割を遂行できるようにすることであり、開発前のスキルや行動と開発後のスキルや行動の間に大きな変化を生み出すことである。これによって有効なリーダーシップに必要な能力やスキルが高まり、適切な役割を遂行し、組織の有効性を高めることができるのである。

(4) 右下象限

右下象限は、企業（組織）の経営戦略、リーダーシップ開発戦略、人材育成戦略、公式研修プログラム、メンター制度、コーチング制度などである。これは組織の外面的な側面であり、制度や仕組み、組織構造、職場環境、建築物などの外見的なシステムである。すなわち、企業がリーダーシップ開発のために実施している施策であり、前述したリーダーシップ訓練プログラム、能力開発プログラムなどである。ここで、重要なことは、これらのリーダーシップ開発の諸施策が経営戦略や人事戦略と調和していることである。リーダーシップの良し悪しが企業の業績規定する重要な要因であるとしても、その開発が企業目的やミッションあるいは戦略と適合しなければ、リーダーシップ開発の施策は有効に機能せず、組織の有効性は達成できないからである。

AQAL モデルの観点からすると、従来のリーダーシップ開発プログラムは右下象限の個別的な要素であり、それぞれの象限の関連性や結びつきが明確ではなく、統合的な開発プログラムでないことは明らかである。リーダーシップ開発が最終的には有効なリーダーシップを発揮するスキルの習得や行動の変化（右上象限）を目的としているとしても、それは、リーダー個人の意識や自己認識、内省、道徳性などのレベル（左上象限）によって規定される。またそれに対応した開発プログラム（右下象限）が提供されているかどうか、さらにその個人の開発を支援する組織文化や風土、あるいは成員間に共有された意味（左下象限）のレベルによって規定される。すなわち、リーダーシップは、単にリーダー個人の能力やスキルのみで規定されるのではなく、全象限のレベルや状態あるいはラインやタイプの相互作用によって規定され、それらの複合的相互作用の結果として現れるのである。ここに、リーダーシップ開発は、四象限の各要素を統合して行う必要があるのである。それでは、リーダーシップ開発の統合モデルはどのようなものであろうか。次にこの点について検討しよう。

4.2 リーダーシップ開発の統合モデル

統合モデルは、有効な開発実践の方向性を確立し、各象限の各要素のバランスを確保し、それを全体として統合するものである。AQAL は全象限・全レベル・全ライン・全状態・全タイプを意味している。全象限は前述のように四つの象限から成っている。それぞれには発達レベルがあり、また全ライン、全状態、全タイプがある。ところが従来のリーダーシップ開発

の研究はこれらのすべてを考慮せず、統一的に分析していない。AQAL モデルの考え方に従うと、リーダーシップスキルはラインを意味している。そしてそれぞれのラインには発達段階ないしレベルがある。それらは、前述したようにミッションの形成、動機づけ、意味形成、コミュニケーションなど①から⑩までのラインであるが、そのラインにはそれぞれ発達レベルがある。また組織成員にもそれぞれのラインや状態があり、それにもそれぞれ発達レベルがある。さらにリーダーや組織成員にも、専制的、民主的、内向的、外交的、男性的、女性的などのタイプがある。

このように見てくると、従来のリーダーシップ研究は、AQAL モデルの各要素を分析しているといえる。特性理論は、リーダーに求められる技能などのスキル（ライン）や社交性、協調性、積極性といったパーソナリティ・タイプを分析しており、行動理論は、民主的、参加的といった行動タイプを中心に分析している。また、状況理論はリーダーのラインやタイプと部下や状況とのタイプの適合関係を分析し、リーダーの個人的要因（左上象限や右上象限）と状況要因（左下象限や右下象限）との適合関係を示している。

また、従来のリーダーシップ開発は、有効なリーダーシップスキルを向上させることを目的としているが、象限、状態、タイプまで考慮して行っていない。リーダーシップスキルや能力を向上させるという目的があっても、リーダーのどのライン（スキル）がどのレベルにあるのか、組織成員の個々のラインがどのレベルにあるのか、あるいは組織や集団のレベルはどの段階にあるのか、については十分に分析せず、リーダー、部下、組織のレベル、ライン、状態、タイプを含む統合的な分析が行われていないのである。

リーダーを効果的に育成するためには、AQAL モデルに基づいて、第一に、組織の現状（左下象限および右下象限）がどのような状態やレベル、あるいはタイプにあるかを分析し、さらに望ましい将来の状態やレベル、タイプ（すなわち、目標）を明確にすることである。第二に、それらの目標を達成するために必要なリーダーシップスキルが何かを明確にすることである。そしてそのスキルを持っている人をリーダーとして選抜育成するのである。

しかし、もし組織にその目的達成に必要なスキルを有する人がいなければ、リーダーシップ開発を行い、リーダーとして育成しなければならない。そこで、第三は、将来のリーダーないしリーダー候補者ないし育成予定者のスキル（ライン）についての現在の状態、レベル、タイプ（右上象限）を把握することである。その際、その人のスキル（ライン）を規定している意識、思考、思想、価値観など（左上象限）がどのようなものか、どの段階ないしレベルにあるかを把握しなければならない。リーダーのこの象限を発達させることが、スキルを高め改善することになるからである。第四は、スキルや行動の望ましい状態、レベル、タイプ、すなわち目標が何かを明確にし、それに到達するための開発プログラムを提供することである。そのためには、開発文化や組織学習風土（左下象限）がどのようなものか、どの状態やレベルか、あるいはどのようなタイプかを把握することである。さらに現在の開発プログラム（右下象限）

にどのようなものがあるかを把握し、望ましスキル開発に必要なプログラムを選定し、それを実施するのである。リーダーシップ開発を効果的に行うためには、以上のように全象限、全レベル、全ライン、全状態、あるいはタイプを統合して実施することが重要なのである。

AQAL モデルで示されるように組織における事象は、全体的視点で捉えてその本質的意味を理解でき、4象限全体で捉えることで事象の全体像を理解できる。このことからリーダーの役割として⑧のシステム統合が重要なのである。以下この点について敷衍しよう。

ユークルは、リーダーシップを有効にするスキルとしてシステム思考があることを示したが、これはシステムを全体として見る考え方である。システムとは、二つ以上の要素（部分）があってそれらが何らかの相互関係にある場合の全体のことである。システムは一つのまとまった全体ないし統一体を意味している。全体は部分の単なる合計ではない。システムそれ自体は全体性によってのみ説明できる。それはシステムを構成する部分、すなわち要素の性質によっては説明できない。システムは構成要素の単なる集合ではなく、その要素の関係で変化する。そこで、システムは、関係を組織化する全体過程として捉えられるのである⁶⁴⁾。組織も一つのシステムであり、オープン・システムとして環境の中で存続発展するためには、組織は自らを構成する個々の要素を統合化し全体として有効に機能しなければならない。ここにリーダーシップが必要になるのである。

組織（システム）は、欲求や目標、思考や感情、人生観や価値観の異なる多様な人々から構成されている。それぞれ異なる目標、思考、意味を持ち意思決定の自由を持っている人々を調整し、統合し、組織としての共通の意味や価値あるいは秩序を組織目的達成の方向に向けて形成し維持するような影響を及ぼす主体的影響過程がリーダーシップの本質である。リーダーシップは、環境の変化に対応して組織成員を目的達成の方向に統一的統合的に協働させたり、組織自体を絶えず変革したり創造する主体的な影響過程である。そこで、このような人々を調整し統合する能力がリーダーには求められる。したがって、このような統合力は、組織成員を結集して組織を全体として統合する能力である。そしてリーダーシップ開発に関しては、AQALモデルのすべての要素を統合する能力であり、全象限・全レベル・全ライン・全状態・全タイプを全体として捉え、それぞれの現状を変え目標を達成する能力である。

ところが、この統合力は基本的にはその人（リーダー）の発達レベルに依存している。一般に、人間は低いレベルからより高いレベルへの発達を求めて努力する。そして人はそれぞれの発達段階にある課題や困難あるいは危機を解決してホロン階層的に発達する。発達がホロン階層として進展するということは、高次のホロンは低次のホロンを包含するものであり、高い発達レベルにある人は、低いレベルにある人より、より広くより高くあるいはより深い視野や視点を有し、より長期的観点から思考し行動できることを意味している。高次レベルにある人は、それより低いレベルや段階での様々な諸問題や困難を解決し、危機を乗り越えて人生観や価値観、あるいは世界観を拡大し意識を高めてきている。そこで、意識の発達が高いレベルにある

リーダーは、低レベルの人よりもより広いシステムの視点、より高いコンテキストの視点、より長期的な観点から行動することが可能になる。したがって、意識の発達レベルの高いリーダーは、質の高いリーダーシップを発揮し、人々の相対立する問題や困難を解決し、組織を存続発展させることができるのである。

以上のことから、統合力を開発するためには、リーダー自身が絶えず高いレベルを求めて努力、精進するように自己学習と成長することが必要である。このことからリーダーの役割の⑩が求められるのである。

5 結び

以上、リーダーシップやマネジメント研究で分析されているリーダーシップスキルや管理スキルを検討し、有効なリーダーシップの発揮に必要なスキルを明らかにしてきた。本稿ではリーダーの役割と関連して、①目的やミッションの形成、②専門的知識・技能の指導、③動機づけ、④組織変革、⑤組織の価値創造、⑥意味形成、⑦コミュニケーション、⑧システム統合、⑨次世代のリーダー育成、⑩自己学習と成長、のスキルないし能力が必要であることを示した。そして、それらのスキルや能力を伸ばすリーダーシップ開発プログラムについても検討してきた。しかしながら、これまでのリーダーシップ開発は組織の経営戦略や人材開発戦略を含めたリーダー育成の全過程を考慮した統合的視点に立って行われていない。そのため、リーダーの育成方法としては十分ではないのである。

そこで、本稿では、ウィルバーの AQAL モデルに基づいてリーダーシップ開発の統合モデルを提示した。統合モデルは、有効な開発実践の方向性を確立し、各象限の各要素のバランスを確保し、それを全体として統合するものである。AQAL は、全象限・全レベル・全ライン・全状態・全タイプの意味である。従来のリーダーシップ開発の研究は、象限の問題、ラインの問題、レベルの問題、状態の問題、あるいはタイプの問題を明確に区別せず、個々の要素に限定し単一的に分析してきている。リーダーシップ開発の目的がリーダーシップスキルや能力を伸ばすことにあるとしても、リーダーのライン（スキル）がどのレベルにあるのか、個々の成員のラインがどのレベルにあるのか、あるいは組織や集団全体の状態やライン、スタイルはどの段階ないしレベルにあるのかについては十分に分析せず、リーダー、部下、集団あるいは組織の内面および外面のレベル、ライン、状態、タイプを含む統合的な分析を行っていないのである。リーダーを効果的に育成するためには、それぞれのスキル（ライン）について現在の状態、レベル、タイプを的確に把握し、望ましい状態、レベル、タイプへ到達するプログラムを提供することである。

リーダーシップのスキルというのは、AQAL モデルではラインの領域の問題であり、それぞれのライン（スキル）には発達の段階があり、また状態やタイプがある。そして、そのスキルを規定しているのは、その人の意識、思考、価値観（右上象限）などの発達レベルであり、

そこでの発達を高めることがスキルを向上させることになる。しかし、このスキルは、それを単独で高める努力をしても限界があり、組織成員間に共有された意味や価値、あるいは開発支援文化や風土（左下象限）がどのような状態やレベルか、さらにはスキル開発プログラム（右下象限）の内容がどのようなものか、それらの象限の各要素の相互作用によって規定されるのである。

リーダーシップ開発あるいはリーダーの育成は、望ましい状態やスキルへと変化（右上象限）を起こすために、個々人の意識や思考、価値観など（左上象限）を発達させ、それらの発達を支援する組織文化や風土など（左下象限）を構築し、スキル向上の開発プログラム（右下象限）を提供するという統合的取組によって可能になる。すなわち、リーダーシップ開発を効果的に行うためには、全象限、全レベル、全ライン、全状態、あるいはタイプを統合して実施することである。これによって育成されたリーダーは有効なリーダーシップを発揮し組織の有効性を達成できるのである。

注

- 1) MaCall (1998), 邦訳 20-45 頁。
- 2) Moxley (1998), pp. 194-213, 邦訳、199-220 頁。
- 3) Stogdill (1948), p. 63.
- 4) Ancona, et.al. (2007), 邦訳を参照。
- 5) Bennis (2003), 邦訳を参照。
- 6) Gardner (1990), 邦訳を参照。
- 7) Yukl (2010), pp. 52-62.
- 8) White and Lippitt (1968), 邦訳を参照。
- 9) Likert (1961), 邦訳を参照。
- 10) Blake and Mouton (1964), 邦訳を参照。
- 11) Reddin (1970) を参照。
- 12) Fayol (1916), 邦訳を参照。
- 13) Mintzberg (1973), 邦訳を参照。
- 14) Mintzberg (2009), 邦訳を参照。
- 15) Kotter (1982), 邦訳を参照。
- 16) Kotter (1982), 邦訳、87-137 頁。
- 17) Drucker (2008), pp. 26-33, 邦訳（上）、58-66 頁。
- 18) Drucker (2008), pp. 295-355, 邦訳（下）、92-170 頁。
- 19) Drucker (1974), pp. 464-516, 邦訳（下）、143-233 頁。
- 20) Katz (1974), pp. 90-102.
- 21) Yukl (2010), pp. 65-68.
- 22) Goleman (1996), 邦訳、85-87 頁。
- 23) Goleman (2006), 邦訳、第 6 章を参照。
- 24) Senge, et.al. (1994), 邦訳、39-40 頁。
- 25) 狩俣 (1989)、69-73 頁を参照。

- 26) 狩俣（2014）、1-26 頁を参照。
- 27) Ancona（2012）、p. 4.
- 28) Drath（1998）、pp. 403-432. なおこの意味形成のリーダーシップについては、狩俣・李（2014）を参照。
- 29) 狩俣（1992）、16-20 頁参照。
- 30) Scharmer（2007）、pp. 271-299, 邦訳 342-379 頁を参照。
- 31) 自己超越的コミュニケーションについては、狩俣（2014）、1-26 頁を参照。
- 32) Velsor, et.al.（1998）、p. 4-6, 邦訳、4-6 頁。
- 33) Velsor, et.al.（1998）、p. 8-17, 邦訳、8-17 頁。
- 34) Velsor, et.al.（1998）、p. 17-25, 邦訳、18-26 頁。
- 35) McDonald-Mann（1998）、pp. 106-126, 邦訳、109-129 頁。
- 36) Yukl（2010）、pp. 423-453.
- 37) Yukl（2010）、pp. 423-424.
- 38) これらのプログラムの説明は、Yukl（2010）、pp. 423-453 と McDonald-Mann（1998）、pp. 112-117, 邦訳、116-120 頁による。
- 39) McDonald-Mann（1998）、p. 115, 邦訳、117 頁。
- 40) McDonald-Mann（1998）、p. 115, 邦訳、118 頁。
- 41) McDonald-Mann（1998）、pp. 115-116, 邦訳、118-119 頁。
- 42) Guthrie and Kelly-Radford（1998）、p. 78, 邦訳、80 頁。
- 43) McDonald-Mann（1998）、p. 116, 邦訳、119 頁。
- 44) Yukl（2010）、p. 424.
- 44) MaCall（1998）、邦訳を参照。
- 45) Chappelow（1998）、p. 31, 邦訳、32 頁。
- 46) Ohlott（1998）、128, 邦訳、131 頁。
- 47) Ohlott（1998）、129-139, 邦訳、132-142 頁。
- 48) Yukl（2010）、p. 441.
- 49) Lauson（2008）、邦訳、83 頁。
- 50) 渡辺・平田（2006）、18 頁。
- 51) Kram（1988）、邦訳、2 頁。
- 52) Kram（1988）、邦訳、27-57 頁。
- 53) Lauson（2008）、邦訳、96 頁。
- 54) 狩俣（2014）、1-26 頁。
- 55) MacCauley and Douglas（1998）、pp. 184-185, 邦訳、189 頁。
- 56) Yukl（2010）、pp. 443-444.
- 57) Yukl（2010）、pp. 446-447.
- 58) O'Connor and Lages（2007）、邦訳、266 頁。
- 59) O'Connor and Lages（2007）、邦訳、217-224 頁。
- 60) Wilber（1995）、（1997）、（2000）、（2006）を参照。
- 61) ホロンについては、Koestler（1967）、（1978）、邦訳を参照。
- 62) 狩俣（2013）、1-26 頁。
- 63) Drath（1998）、pp. 403-432, 邦訳、370-400 頁。
- 64) この点については、狩俣（2000）、第 3 章を参照。

参考文献

- 狩俣正雄 (1989) 『組織のリーダーシップ』中央経済社。
- (1992) 『組織のコミュニケーション論』中央経済社。
- (2000) 『共生社会の支援システム』中央経済社。
- (2013) 「経営者の意識の発達とスピリチュアリティ」『経営研究』第64巻、第2号、1-26頁。
- 狩俣正雄・李超 (2014) 「意味実現のリーダーシップ」『経営研究』第65巻、第3号、1-26頁。
- 渡辺三枝子・平田史昭 (2006) 『メンタリング入門』日本経済新聞社。
- Ancona, D. (2012) “Sensemaking: Framing and Acting in the Unknown,” in Snook, S., Nohria, N., and R. Khurana, eds. *The Handbook for Teaching Leadership*, SAGE Publications, Inc., pp. 3-19.
- Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J. and P. M. Senge (2007) “In Praise of the Incomplete Leader,” *Harvard Business Review*, in Harvard Business School Publishing Corporation ed., *HBR’S 10 MUST READS On Leadership*, Harvard Business Review Press, 2011, pp. 179-196. (山本冬彦訳「完全なリーダーはいらない」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー、「脱」管理主義のリーダーシップ』ダイヤモンド社、2007年9月号)、48-61頁。
- Bennis, W. (2003) *On Becoming a Leader*, Warren Beninis Inc. (伊藤奈美子訳『リーダーになる (増補改訂版)』海と月社、2008年)。
- Blake, P. R. and J. S. Mouton (1964) *The Managerial Grid*, Houston: Gulf Publishing Company (上野一郎監訳『期待される管理者像』産業能率短期大学出版部、1965年)。
- Chappelow, C. T. (1998) “360-Degree Feedback,” in McCauley, C. D., Moxley, R. S., and E. V. Velsor, eds., *The Center for Creative Leadership: Handbook of Leadership Development*, Jossey-Bass Inc., Publishers, pp. 29-65. (金井壽宏監訳・嶋村伸明訳『リーダーシップ開発ハンドブック』白桃書房、2011年)、29-67頁。
- Drath, W. H. (1998) “Approaching the Future of Leadership Development” in McCauley, C. D., Moxley, R. S., and E. V. Velsor, eds., *op. cit.*, pp. 403-432, 前掲訳書、370-400頁。
- Drucker, P. F. (1974) *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, HarperCollins Publishers, Inc. (野田一夫・村上恒夫監訳『マネジメントー課題・責任・実践ー (上・下)』ダイヤモンド社、1974年)。
- (2008) *Management Revised Edition*, HarperCollins Publishers (上田惇生訳『経営の神髄ー知識社会のマネジメントー (上・下)』ダイヤモンド社、2012年)。
- Fayol, H. (1916) *Administration Industrielle et Générale*, Dunod (佐々木恒男訳『産業ならびに一般の管理』未来社、1969年)。
- Gardner, J. W. (1990) *On Leadership*, The Free Press, A Division of Macmiollan, Inc. (加藤幹雄訳『リーダーシップの本質』ダイヤモンド社、1993年)。
- Goleman, D. (1996) *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, Bantman (土屋京子訳『EQーこころの知能指数ー』講談社、1998年)。
- (2006) *Social Intelligence: The New Science of Human Relationship*, Bantman (土屋京子訳『SQー生き方の知能指数ー』日本経済新聞出版社、2007年)。
- Guthrie, V. A. and L. Kelly-Radford (1998) “Feedback-Intensive Progurams, in McCauley, C. D., Moxley, R. S., and E. V. Velsor, eds., *op. cit.*, pp. 66-105, 前掲訳書、68-108頁。
- Katz, R. L. (1974) “Skills of an Effective Administrator,” *Harvard Business Review*, Vol. 52, pp. 90-102.
- Koestler, A. (1967) *The Ghost in the Machine*, London: Hutchinson & Co. (日高敏隆・長野敬訳『機

- 械の中の幽霊』ペリカン社、1975年）。
- Koestler, A. (1978) *JANUS*, London: Hutchinson & Co. (田中三彦・吉岡佳子訳『ホロン革命』工作舎、1984年)。
- Kotter, J. P. (1982) *The General Managers*, The Free Press, A Division of Macmillan, Publishing Co., Inc. (金井壽宏・加護野忠男・谷光太郎・宇田川富秋訳『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、1984年)。
- Kram, K. E. (1988) *Mentoring at Work: Developmental Relationship in Organizational Life*, University Press of America, Inc. (渡辺直登・伊藤和子訳『メンタリング —会社の中の発達支援関係—』白桃書房、2003年)。
- Lauson, K. (2008) *Leadership Development Basics*, ASTD Press (長尾朋子訳『リーダーシップ開発の基本』ヒューマンリソース、2013年)。
- Likert, R. (1961) *New Patterns of Management*, McGraw-Hill Book Company (三隅二不二訳『経営の行動科学』ダイヤモンド社、1964年)。
- MacCall, M. W. Jr. (1998) *High Flyers*, President and Fellows of Harvard College (金井壽宏監訳、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年)。
- MacCauley, C. D. and C. A. Douglas (1998) “Developmental Relationship,” in McCauley, C. D., Moxley, R. S., and E. V. Velsor, eds., *op. cit.*, pp. 160–193, 前掲訳書、163–198頁。
- McDonald-Mann, D. C. (1998) “Skill-Based Training,” in McCauley, C. D., Moxley, R. S., and E. V. Velsor, eds., *op. cit.*, pp. 106–126, 前掲訳書、109–129頁。
- Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*, Harper Collins Publishers Inc. (奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房、1993年)。
- (2009) *Managing*, Berrett-Koehler Publisher, Inc. (池村千秋訳『マネジャーの実像 —「管理職」はなぜ仕事に追われているのか—』日経BP社、2011年)。
- Moxley, R. S. (1998) “Hardships,” in McCauley, C. D., Moxley, R. S., and E. V. Velsor, eds., *op. cit.*, pp. 194–213, 前掲訳書、199–220頁。
- O'Connor, J. and A. Lages (2007) *How Coaching Works: The Essential Guide to the History and Practice of Effective Coaching*, A & C Black Business Information and Development (杉井要一郎訳『コーチングのすべて —その成り立ち・流派・理論から実践の指針まで—』英治出版、2012年)。
- Ohlott, P. J. (1998) “Job Assignment,” in McCauley, C. D., Moxley, R. S., and E. V. Velsor, eds., *op. cit.*, pp. 127–159, 前掲訳書、130–162頁。
- Reddin, W. J. (1970) *Managerial Effectiveness*, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Scharmer, C. O. (2007) *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*, Berrett-Koehler Publishers, Inc. (中土井僚・由佐美加子訳『U理論 —過去や偏見にとらわれず、本当に必要な「変化」を生み出す技術—』英治出版、2010年)。
- Senge, P. M. (2006) *The Fifth Discipline The Art & Practice of the Learning Organization*, Crown Business (枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳『学習する組織 —システム思考で未来を創造する—』英治出版、2011年)。
- Stogdill, R. M. (1948) “Personal Factor Associated with Leadership: a Survey of the Literature,” *The Journal of Psychology*, Vol. 25, pp. 35–71.
- Velsor, E. V., McCauley, C. D., and R. S. Moxley (1998) “Introduction: Our View of Leadership

- Development,” in McCauley, C. D., Moxley, R. S., and E. V. Velsor, eds., *op. cit.*, pp. 1–25., 前掲訳書、1–26 頁。
- White, R. and R. Lippitt (1968) “Leader Behavior and Member Reaction in Social Climate,” in D. Cartwright and A. Zander (eds.), *Group Dynamics: Research and Theory*, 3rd ed., New York: Harper & Row, Publishers, pp. 318–335. (三隅二不二・佐々木薫訳編『グループ・ダイナミックスⅡ』誠信書房、1970 年)、629–661 頁。
- Wilber, K. (1995) *Sex, Ecology, Spirituality: The Spirit of Evolution*, Shambhala Publications, Inc. (松永太郎訳『進化の構造 1・2』春秋社、1998 年)。
- (1997) *The Eye of Spirit: An Integral Vision for a World Gone Slightly Mad*, Shambhala Publications, Inc. (松永太郎訳『統合心理学への道 —「知」の眼から「観想」の眼へ—』春秋社、2004 年)。
- (2000) *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science, and Spirituality*, Shambhala Publications, Inc. (岡野守也訳『万物の理論 —ビジネス・政治・科学からスピリチュアリティまで—』トランスビュー、2002 年)。
- (2006) *Integral Spirituality*, Shambhala Publications, Inc. (松永太郎訳『インテグラル・スピリチュアリティ』春秋社、2008 年)。
- Wilber, K., Patten, T., Leonard, A., and M. Morelli (2008) *Integral Life Practice*, Shambhala Publications, Inc. (鈴木規夫訳『実践 インテグラル・ライフ —自己成長の設計図—』春秋社、2010 年)。
- Yukl, G. (2010) *Leadership in Organizations*, Seven Edition, Pearson Education, Inc.

Leadership Skills and Leadership Development

Masao Karimata

Summary

Whether or not a leader is able to demonstrate effective leadership will determine the future direction of any organization and affect whether it succeeds or fails. Therefore, leadership development (ways to train leaders to demonstrate effective leadership) has been an important focus of research. However, leadership development has never before been approached from an integrated viewpoint that takes into account the entire process of an organization's leadership training. This has resulted in unsatisfactory methods of leadership training. Based on Ken Wilber's AQAL model, this study proposes an integral model of leadership development.

AQAL stands for "all quadrants, all levels, all lines, all states, all types." Prior research on leadership development failed to make clear distinctions between quadrants, lines, progress levels, states, and types, thereby limiting itself to individual factors and conducting simplistic analyses. Assume that the purpose of leadership development is to increase leadership skills. Without sufficient analysis of the skill levels of leaders and members of an organization, there can be no integrated analysis that covers the states, levels, and types of the leaders, subordinates, or the rest of the organization. To effectively train leaders, it is necessary to provide a program that accurately identifies current states, skills, and levels, and that can achieve the desired states and levels. Accordingly, an integral model establishes a direction for effective development and practice, maintains a balance between various factors in various quadrants, and integrates them as a whole.

Effective leadership development creates awareness and ways of thinking in leaders, and builds the organizational culture and landscape in a manner that will support them; this can be made possible by initiatives (skill development programs) that integrate various factors across all quadrants. Essentially, this can be made possible by putting into practice an integrated initiative that takes into account the entire process of leadership training, including an organization's management and HR development strategies.