

【論文】

リーダーシップ研修の研修効果に関する研究 — 非役職者を対象とした研修事例に基づいて —

An Evaluation Study of the Effects of
Leadership Development Program
for the Employees without Management Titles

堀 尾 志 保
HORIO Shiho

目次

1. はじめに
2. リーダーシップに関する先行研究
 - (1) 1980年代までのリーダーシップ研究の変遷
 - (2) 集合的リーダーシップ理論
 - (3) 非役職者によるリーダーシップの研究
 - (4) 非役職者の立場で優れたリーダーシップを発揮した人材の共通項
3. 方法
 - (1) 研修の概要
 - (2) 研修実施時期
 - (3) 対象
 - (4) 研修効果の測定
4. 結果
 - (1) 「リーダーシップに対する認識」の結果
 - (2) 「価値観や強みに関する自己認識」の結果
 - (3) 「インフォーマルなリーダーシップ発揮に対する自己効力感」の結果
5. 考察

(要旨)

本研究は、リーダーシップ開発を目的とした研修の効果について検討したものである。研修の対象者は、管理職にはまだ就いていない非役職者の立場にある36名の企業人である。非役職者によるリーダーシップ発揮支援を目的に設計された研修実施による効果を検証するために、項目1「リーダーシップに対する認識」、項目2「価値観や強みに関する自己認識」、項目3「インフォーマルなリーダーシップ発揮に対する自己効力感」について、研修の参加前後に

各質問項目への5段階評価による定量評価および自由記述での回答が参加者により行われた。Wilcoxonの符号付順位検定の結果、項目1 ($p < .001$)、項目2 ($p < .001$)、項目3 ($p < .001$)の全てにおいて、研修前より研修後に評価が有意に向上したことが示された。尚、項目1については36名中19名(52.8%)の参加者が、項目2については36名中26名(72.2%)の参加者が、項目3については、36名中25名(69.4%)の参加者が、研修前に比べ研修後の評価点が1点以上向上した。また、項目1、2、3の全てにおいて、評価点上は研修前後で変化がなかった参加者においても、そのうちの複数名において、研修後の自由記述で研修前よりも更に前向きな回答を得た。以上の結果から、項目1、2、3ともに一定の研修効果が確認される結果となった。

1. はじめに

組織におけるリーダーシップのあり方が、構成員の職務満足、離職率、仕事の成果など多数の効果変数に影響を及ぼすことは、これまで様々な研究で実証されてきた(e.g., House & Aditya, 1997; Judge & Piccolo, 2004)。一例として、Bass (2008)の*The Bass Handbook of Leadership*だけを取り上げても、約8,700のリーダーシップ研究が引用されており、リーダーシップに対する人々の関心の高さが理解できる¹⁾。

このように豊富な研究蓄積のあるリーダーシップという概念であるが、一方で「社会科学の領域において、最もよく研究されているにも関わらず、最も解明されていない」という指摘もある(Bennis & Nanus, 1985)。その背景には、「どのような人材がリーダーとしてふさわしいのか」「どのような状態ならば効果的にリーダーシップを発揮しているといえるのか」が、時代背景の影響を多分に受けることが挙げられる(Hill, Brandeau, Truelove & Lineback, 2014)。こうしたことから、リーダーシップの定義についても、研究者によって様々に示されており、たとえば、Stogdill (1974)は、リーダーシップを「集団目標の達成に向けてなされる集団の諸活動に影響を与える過程」、Katz & Kahn (1978)は、「通常の指示・命令を超えた影響力」、Schein (1992)は、「より適応力が高い革新

的な変化のプロセスを始めるために、既存の文化を脱却する能力」としており、研究者により、示されるリーダーシップのあり様や目指される効果には差がみられる。

昨今の経営環境に目を向けると、2000年代以降、組織を取り巻く環境は、IT技術の発展、グローバル競争の激化、雇用形態の多様化などにより大きく変化した。現代の経営環境は、変動性(Volatility)、不確実性(Uncertainty)、複雑性(Complexity)、曖昧性(Ambiguity)のいずれもが高くなっていることから、これら用語の頭文字をとってVUCA時代とも呼ばれる。VUCAというキーワードは、2016年の世界経済フォーラムのセッションで多用されたことなどから着目を浴び、最近では、「VUCA時代に求められる経営とは」(稲増, 2016)、「VUCA時代の新規事業・R&Dテーマ創造のための未来洞察活用」(石野, 2018)など、タイトルにVUCAのキーワードを掲げ、変化の激しい現代の経営環境下で企業が生き残っていくための論を展開した記事や研究も多数みられるようになっている。

このように変化が激しく先行きの見通しが難しい経営環境においては、経営トップや管理職など、公式なポジションに就く人材だけで突破口を見いだすのは困難であることから、非役職者によるリーダーシップへの期待も高まっている(日向野, 2013)。また、役職者に限定せず、より多くの人材がリーダー

シップを発揮している組織やグループで、業績やイノベーションの成果が高くなりやすいことが徐々に明らかになりつつある (e.g., 石川, 2013)。

近年では、共有型リーダーシップ (shared leadership) (Pearce, Perry & Sims, 2001; Pearce & Conger, 2003; Carson, Tesluk & Marrone, 2007; 石川, 2016), 集合天才 (collective genius) (Hill, Brandeau, Truelove & Lineback, 2014) などの新たな概念が提示されており、リーダーシップを、複数名で、場合によっては組織・グループのメンバー全員で発揮する状態が目指されるようになってきている。本論文では、公式な役職者だけではない複数の人材でリーダーシップが発揮される状態を、総称的に「集合的リーダーシップ (collective leadership)」と呼ぶこととする²⁾。

一方、これまで長きに渡りリーダーシップ研究が前提としてきたのは、公式な地位に就いている1人のリーダーがメンバーに対して発揮するリーダーシップであった (Pearce & Conger, 2003; Liu, Hu, Li, Wang, & Lin, 2014; Friedrich, Vessey, Schuelke, Ruark & Mumford, 2009)。そのため、非役職者が発揮するリーダーシップのあり様については研究の蓄積が十分ではなく、企業で行われているリーダーシップ研修も、主に役職者を対象になされることが一般的であった (Conger & Benjamin, 1999)。

最近では、外島 (2019) が、将来の幹部候補で、現時点では非役職者の中堅社員を対象に、リーダーとしての今後の活躍を支援することを目的に、集合研修と2回にわたるフォローミーティングを行い、その研修効果を定性的な観点から報告している³⁾。

昨今の経営環境の変化から、外島 (2019) の例にみられるように、今後、非役職者を対象としたリーダー開発やリーダーシップ開発の必要性は益々高まると考えられる。そこで、

本研究では、非役職者によるリーダーシップを支援することを目的に設計された研修の効果を、定性・定量の両面から検証する。

2. リーダーシップに関する先行研究

(1) 1980年代までのリーダーシップ研究の変遷

膨大な蓄積のあるリーダーシップ研究であるが、1980年代までの研究変遷は大きく5つに区分することができる (House & Aditya, 1997; Takahashi, Ishikawa & Kanai, 2012)。5つとは、「特性理論」「行動理論」「状況適合理論 (コンティンジェンシー理論)」「交換理論 (LMX 理論)」「変革型リーダーシップ理論」である。

「特性理論」とは、リーダーに共通する特性とは何かを明らかにする研究領域であり、古くは、プラトンの『国家』(Plato/ 藤沢訳, 1979), 孔子の『論語』(孔子/ 貝塚訳, 1973) などに遡ることができる。

1950年代頃に入ると、第二次世界大戦後の混乱期が終焉を迎え、各国で、国家のためだけではなく、産業面の活性化のためにも多くのリーダーが必要とされるようになった。そこで、リーダー役を任じられた多くの人材に好ましい行動を示すために、優れたリーダーの行動を明らかにするための研究、すなわち「行動理論」研究が多数なされるようになった。代表的なものに、Bales (1954), Likert (1961), 三隅 (1966) などによる研究がある。

行動理論の研究蓄積が充実するにつれ、リーダーが類似の行動をとっていても状況により効果が異なることが徐々に明らかになっていった (e.g., Fiedler, 1967; 1971)。そのため、1960年代頃からは、リーダーを取り巻く「状況」に着目した研究領域である「状況適合理論 (コンティンジェンシー理論)」に関する研究が増加した。

1970年代に入ると、リーダーとフォロワーとの2者間の関係性に着目した研究領域である「交換理論 (LMX 理論)」研究が始まる。状況適合理論以前までは、リーダーとフォロワーとの関係性は一律のものであるという前提で研究がなされていたが、交換理論では、リーダーと各フォロワーの間の相互作用のあり方は、一律ではないことが示された (e.g., Dansereau, Graen & Haga, 1975; Graen & Uhl-Bien, 1995)。

その後、1980年代に入ると、リーダーシップ研究を牽引してきたアメリカ経済が、貿易赤字と財政赤字のいわゆる双子の赤字に直面し、経営環境が大きく変化したことから、組織や事業構造を大きく変革できる経営トップ層の特徴に着目した「変革型リーダーシップ理論」研究が多数なされるようになる。代表的な研究に、Bennis & Nanus (1985) によるビジョナリーリーダーシップ、Conger と Kanungo (1987) によるカリスマ型リーダーシップ、Kotter (1990) による変革型リーダーシップなどがある⁴⁾。

このように、リーダーシップ研究は、経営環境の変化や、それ以前の研究領域での発見を受けて、新たな着目点をもつ研究領域へと変遷してきた。

(2) 集散的リーダーシップ理論

2000年代に入ってから、グローバル化、市場ニーズの多様化、新興国の台頭などの背景により、あらゆる製品・サービスのライフサイクルが短期化し、企業は、自前の経営資源の限界を打破する戦略によって、スピード感をもって価値を創出することが必要になってきている (経済産業省, 2017)。こうした時代背景から、最近では、経営トップや管理職など公式なポジションに就く人材だけではない多様な人材によるリーダーシップが期待されるようになってきている (日向野, 2013)。

また、2000年代は、2001年のエンロン破

綻を皮切りに、2002年のワールドコム破綻、2008年のリーマン・ブラザーズ破綻と、アメリカ史上最大規模の企業破綻が相次ぎ、これら企業破綻の裏側に、「幹部の膨大な年収」「粉飾決算」「破綻直前の株の売り逃げ行為」など、リーダーの倫理観が問われる行いが散見された。そのため、世論が、変革の舵取り役として強いリーダーを期待していた向きから、以前とは異なるリーダーシップのあり方へと関心がシフトした向きもある。

こうした背景を受け、公式な地位の有無に関わらず、複数名でリーダーシップを発揮することを前提とする共有型リーダーシップ (Pearce, Perry & Sims, 2001; Pearce & Conger, 2003; Carson, et al., 2007; 石川, 2016) や、一人のカリスマリーダーに頼らず、組織メンバーの才能を集めてイノベティブな結果を創出する状態であるコレクティブ・ジニアス (collective genius) (Hill, et al., 2014)、リーダーシップを複数の人々によってもたらされる社会的プロセスと捉える DAC フレームワーク (DAC framework) (Drath, McCauley, Palus, Velsor, O'Connor & McGuire, 2008) などの概念が注目を浴びるようになっていく。尚、筆者は、DAC フレームワーク (DAC framework) を提唱する研究者らが所属する米国のリーダーシップの専門研究機関 Center for Creative Leadership (以下 CCL) に、これまで2003年から2019年までの間に4度ほど赴く機会を得、現在でも CCL の研究者らと直接情報交流を続けている。彼らが提唱する DAC フレームワークとは、リーダーシップは複数の人々によってもたらされる社会的なプロセスであり、それがうまく機能している際には、「方向性の明確さ (Direction)」「連携の強さ (Alignment)」「グループ活動へのコミットメントの強さ (Commitment)」が中間成果としてもたらされるというモデルである (Drath, et al., 2008)。DAC フレームワークは、この

Direction, Alignment, Commitmentの頭文字から名付けられている。

「方向性の明確さ (Direction)」とは、グループの取り組みの集積としてのゴールがグループ内で合意されていることを意味する。方向性が明確で、ベクトルが合っているグループでは、メンバーは、ゴールを理解しているだけでなく、その価値もよく理解しているとされる。

次に、「連携の強さ (Alignment)」とは、グループ内の仕事の整合性を意味する。連携がとれているグループでは、メンバーが異なる役割や専門を有していても、それらが有機的に組み合わせり、首尾一貫した結果をもたらすとされる。

最後の「グループ活動へのコミットメントの強さ (Commitment)」とは、グループに対するメンバー相互の責任感を意味する。グループ活動へのコミットメントが強いグループでは、メンバーは、グループが成功することに責任感をもち、自分だけではなく他のメンバーも同様に感じているという実感をもつとされる。

DAC フレームワークは、当初は概念レベルの提唱に留まっていたが、最近では、組織やグループにおける DAC の状態を測定する尺度が開発され、ビジネス成果と DAC の状態がどのように関連するかを検証する研究も始まっている (McCauley, Braddy & Cullen-Lester, 2019)。

以上、共有型リーダーシップ、コレクティブ・ジーニアス、DAC フレームワークなど、総称して集合的リーダーシップと呼ばれる概念についてレビューした。これらの概念は、いずれも権限、責任を役職者に限定せず複数名で共有されている状態を指すことなどが共通している。そして、多くの人材によりリーダーシップを発揮している組織やグループ、すなわち、集合的リーダーシップが発揮されている組織やグループでは、業績やイノ

ベーションの成果が高くなりやすいことなども徐々に明らかになりつつある (e.g., Hill, et al., 2014; 石川, 2013)。

(3) 非役職者によるリーダーシップの研究

集合的リーダーシップの必要性が提言されている一方で、従来のリーダーシップ研究では、公式な地位にある 1 人のリーダーがメンバーに対して発揮するリーダーシップを前提としていた (Pearce & Conger, 2003; Liu, et al., 2014; Friedrich, et al., 2009)。そのため、非役職者のリーダーシップに関する研究は、十分な蓄積がある状況とはいえない。しかしながら、非役職者によるリーダーシップに関する研究も徐々に進みつつある。

たとえば、先の CCL では、非役職者によるリーダーシップとして、学生を対象とし、公式な役職や権限をもたない学生が、リーダーシップを発揮するためには、「Leading Self (自分自身および自身の行動についての深い理解のもと、自身をリードすること)」「Leading Academically (学びは重要であり価値があることだという信念のもと、学業をリードすること)」「Leading Others (他者とともに効果的にリードすること)」「Changing Your World (自分の置かれている環境でポジティブな変化をもたらすために活動すること)」の 4 要素が重要だと指摘している (Leis, Yarborough, Reinecke, Leisman, Kosovich, & Ehrlich, 2018)。

我が国では、日向野 (2013; 2016) が、「権限がなくても発揮できるリーダーシップ (leadership without authority)」として、Kouzes と Posner (1987/2007) の模範的リーダーの 5 つの指針から示唆を得て「リーダーシップ最小 3 要素」を提示している。日向野は、権限のない人がリーダーシップを発揮する際には、「①目標設定 (共有)」「②率先垂範」「③同僚支援」の 3 要素が最低限必要となるとし、まずは明確な目標を設定してメンバー

と共有し (①), 次に自分でやってみせ (②), メンバーの後押しをするために同僚支援 (③) を行うという流れが, 必要となるとしている。

更に, 館野 (2018) は, 先の日向野による分類をもとに, 主に学生に必要なリーダーシップ行動を, 「個の確立」「目標設定・共有」「同僚支援・環境整備」という3つに分類し, 「率先垂範」については全要素において必要となる位置づけとして整理している。

尚, 非役職者のリーダーシップと近接する概念に, フォロワーシップ (followership) がある。フォロワーシップ研究に関しては Kelley (1992) がその先駆けであるが, Kelley はフォロワーシップを, 「批判力 (thinking)」と「貢献力 (engagement)」の2軸で捉えている。つまり, フォロワーシップでは, 本人以外の上司やリーダーが示す方向性や考えなどがまずあり, それらに対して「批判」「貢献」がなされることが前提となっている。それに対して, 非役職者のリーダーシップでは, Kouzes と Posner (1987/2007), 日向野 (2013; 2016), 館野 (2018) が提示している理論の全てにおいて, 目標設定に関する項目が含まれていることから, 基点が自分にある点が異なっているといえる。非役職者によるリーダーシップとフォロワーシップとの異同については, 今後も更なる整理が必要である。

(4) 非役職者の立場で優れたリーダーシップを発揮した人材の共通項

徐々に研究が進みつつある非役職者のリーダーシップ研究であるが, 我が国においては, 企業人を対象として, 非役職者のリーダーシップについて研究したものは, まだ数少ない。そこで, 本研究に先立ち, 堀尾・永國・嶋元・小美濃・竹田 (2017) は, 日本企業10社の協力のもと, 非役職者の立場で効果的なリーダーシップを発揮した11名の企業人に, 一人当たり約2時間をかけて, 18の

質問を尋ねる構造化インタビューを実施し, それら人材の共通項を探る質的研究を行った。

堀尾他 (2017) では, 非役職者が発揮するリーダーシップを, 公式な役職に就いていない人材が発揮するリーダーシップであることから「インフォーマル・リーダーシップ」とし, 「権限や役職の力に依存せず, 人々の課題解決をもたらす新たな取り組みを, 多様な他者と連携しながら推進していくこと」と定義された。かかるインフォーマル・リーダーシップを発揮する調査対象の選定にあたっては, 各企業へ適した人材の選定を依頼する形と, 既にメディアなどで優れたリーダーシップ事例として紹介されていた人材については, その人材へのインタビューを依頼する形で行われた。インタビューは, 毎回インタビュアー1-2名, 書記1名の計2-3名で行われた。得られた回答は, 鈴木 (2002) による調査的面接技法の手順を参考に, 人材開発分野での経験が10年以上あるコンサルタント2名によりデータコーディングが行われた。

その結果, 役職に就いていない立場で効果的なリーダーシップを発揮していた人材には, 共通して, ①「理想表現」②「課題探究」③「信頼構築」④「連携開拓」の4つの特徴があることが明らかとなった。

①「理想表現」

i) 「自分の仕事のポリシー」や ii) 「職場のありたい状態」など, 実現させたい理想の状態を明確に理解できていることを指す。

i) 「自分の仕事のポリシー」に関しては, たとえばインタビューで次のような回答がみられた。

「そこで自分が何を成し遂げたかを言葉にして言えるかどうか, ということを常に意識しています。何年かここで仕事をして, 迷わず, これとこれをしました, と自信をもって言えるように働きたい。(サービス業・男性)」

ii) 「職場のありたい状態」については, た

たとえば次のような回答がみられた。

「働いている一人ひとりが、この会社で働いて良かった、と思い、家族や友人から、あなた良い会社に勤めているね、といわれるような会社になりたい（通信業・男性）」

上記例のように、インタビューした対象者は、共通して、自身が目指す姿やこうありたいと願う職場の状態が明確に言語化して整理されていた。

②「課題探究」

i)「周囲との対話によって課題を掘り下げる」ii)「アイデアを早く小さく試しながら動かしていく」など、自ら課題を設定し、周囲の人々と対話や実験をしながら解決策を掘り下げていく行動傾向を指す。

i)「周囲との対話によって課題を掘り下げる」という点に関しては、たとえば次のような回答がみられた。

「私、いつも、困った、困った、と言っているんです。ブレイクスルーできないことに直面すると、困った、困った、といろんな人によく相談します。相談してもほとんどは一緒に悩むだけですが、偶然、同じ課題に真剣に取り組んでいる人に出会って意気投合することがあります。考えているだけで自分の中に閉じ込めていたら何もできません。困った、悩んでいる、といろんな人に伝えていると、一緒に歩んでくれる人に出会うことができます（建設業・男性）」

ii)「アイデアを早く小さく試しながら動かしていく」という点については、一例として次のような回答があった。

「現場に入り込んでじっくりと理解するという姿勢が大事だと思っています。（中略）そうやって相談を重ねているうちに、（中略）皆さんが各立場でできることを提案してくれました（運輸業・女性）」

このように、インタビューした対象者は共通して、課題を見つけると、自分だけで取り組むのではなく、周囲をうまく巻き込みなが

ら、解決策を模索して動いていることが明らかになった。

③「信頼構築」

i)「実力・実績を築く」ii)「コミュニケーションや他者支援を重ねる」などの方法により、周囲からの信頼を築く行動傾向を指す。

i)「実力・実績を築く」とは、担当業務での責任を果たすことを意味し、インタビューした対象者は皆共通して、この点を満たしていた。

ii)「コミュニケーションや他者支援を重ねる」に関しては、たとえば次のような発言がみられた。

「普段あまり接していない人から急に頼みごとをされても優先順位は下がります。人から協力を得るためには普段からのコミュニケーションを大切にして、まずは自分が頼まれやすい人になることです。私はなるべく社内を歩き回っていろいろな人と話をするようにしているのですが、これはいざというときに協力が得られるようにという思いもあります（シンクタンク・男性）」

この発言例にみられるように、対象者は皆、日頃から担当業務での責任を果たしながら、周囲と積極的にコミュニケーションをとり、支援的行動を図っていることがわかった。

④「連携開拓」

i)「自分と他者の強みを知る」ii)「連携のための働きかけを組織の枠を越えて行う」など、自らが主体となり、組織の垣根を越えて必要な連携を開拓する行動傾向を指す。

i)「自分と他者の強みを知る」については、一例として次のような発言があった。

「相手にどうすれば突破口が開けそうでしょうか、と意見を求め、一緒に考えていくうちに、気づいたら自分ごととして取り組んでいた…という状況にもっていけるのがベストだと思っています。その過程で相手の強みもわかってきます（金融・男性）」

ii)「連携のための働きかけを組織の枠を越

えて行う」については、一例として次のような発言がみられた。

「初めは、社内外問わずいろいろな人に話を聞きに行き（中略）、この人はどうかな、と思う先輩や後輩とにかく会って、自分のやりたいことを説明していきました。（中略）正式にプロジェクトとしてのメンバーを集めるにあたっては、各部の長や役員に、こういう理由があって人を出してほしいと説明にきました。（広告・男性）」

このように、堀尾他（2017）で、インタビューされた対象者には共通して、自分が目指すゴールへ向けた活動の過程で、自身だけではなく、様々な他者の強みを把握し、自らが所属するチームや部門、時には組織の境界さえもしなやかに乗り越え、上位者や組織の力をうまく味方につけ、連携を開拓している行動傾向がみてとれた。

堀尾他（2017）で見出されたこれら4つの特徴は、CCL（Leis, et al., 2018）、日向野（2013; 2016）、館野（2018）により提示されている要素と対比すると、表1に記したように、いずれもまずは自分自身をリードし（Leading Self, 率先垂範, 個の確立, 理想表現）、現状から変化をもたらすために目標を掲げて活動し（Changing Your World, 目標設定・共有, 理想表現, 課題探究）、他者と協働して他者が動きやすいような働きかけをする

（Leading with Others, 同僚支援, 環境整備, 信頼構築, 連携開拓）点が共通しており、非役職者がリーダーシップを発揮する際には、これらの要素が重要であることが示唆された。

本研究は、以上の発見事実をもとに、非役職者のリーダーシップ開発を目的とする研修を設計し、その研修効果を検証するものである。

3. 方法

(1) 研修の概要

先述のとおり、堀尾他（2017）において、非役職者の立場で効果的なリーダーシップを発揮した企業人に、①「理想表現」②「課題探究」③「信頼構築」④「連携開拓」という4つの共通する特徴がみられたことから、これら4要素に焦点を当て能力開発を行うための研修設計が行われた。研修の目的は、非役職者に対し、職場におけるリーダーシップ発揮に向けた意欲を高め、権限によらないインフォーマルなリーダーシップ発揮の手立てとなる手法や行動を提示し、学習の促進を図ることである。研修期間は2日である。研修の具体的内容は次のとおりである。

表 1. 非役職者によるリーダーシップの要素比較

CCL (2018)	日向野 (2016)	館野 (2018)	堀尾他 (2017)
Leading Self	「率先垂範」	「個の確立」 「率先垂範」	「理想表現」
Changing Your World	「目標設定・共有」	「目標設定・共有」	「理想表現」 「課題探究」
Leading with Others	「同僚支援」	「同僚支援・環境整備」	「信頼構築」 「連携開拓」
Leading Academically			

（筆者作成）

■ 1日目午前－1

非役職者によるリーダーシップの必要性和背景に関する講義

研修1日目午前中の冒頭は、講義が行われた。講義の内容は、昨今の経営環境の変化により、役職者のみならず、非役職者も含む多様な人材によるリーダーシップ発揮が求められていること、および多様な人材によるリーダーシップ発揮が実現できている企業ではイノベーションや業績が高い傾向があること(e.g., Hill, et al., 2014)、日本企業においても、非役職者の立場でリーダーシップを発揮し活躍する人材が多数存在する(堀尾他, 2017)ことなど、非役職者によるリーダーシップの必要性和その背景に関する講義が行われた。

■ 1日目午前－2

「リーダーシップを発揮することの効果」

を共有することによる意欲喚起

その後、非役職者の立場でリーダーシップを発揮することへの意欲を喚起するために、参加者自身が、これまでに様々なリーダーシップを発揮した経験について、その端緒および経験内容の共有をし、リーダーシップを発揮したことにより得られた効果や利点を共有するグループディスカッションが行われた。自分や他者による様々なリーダーシップ経験を共有することで、参加者に、リーダーシップ発揮の機会が多様にあること、またリーダーシップを発揮することで様々な効果や利点があることについて、理解を促進し、リーダーシップ発揮の意欲を高めることがねらいとされた。本グループワーク後は、各参加者にて、「リーダーシップを発揮することによる効果」が自身の言葉でまとめられた。

■ 1日目午後

①理想表現のための自己理解の促進

初日の午後には、①「理想表現」すなわち「自分の仕事のポリシー」と「職場のありたい状態」を明確化することを意図して設計された演習が実施された。

「自分の仕事のポリシー」については、「自分が仕事で何を大事にしたいか」を明らかにすることを目的とした対話演習が行われた。具体的には、自分がこれまでに最もモチベーションが高まった仕事経験と、最もモチベーションが下がった仕事経験を他者に語り、他者からの質問を通して対話を重ねる演習が行われた。演習後は、対話を行った他者が、自身について、何を大事にしているために、各経験において、モチベーションが上がったり下がったりしたと感じたか、についてフィードバックがなされた。他者から受けたフィードバックと、自ら経験を振り返って気づいた点を参考に、自分が仕事において改めて大事にしたいと感じたことについて、仕事のポリシーとして自分自身の言葉でまとめる作業が行われた。

「職場のありたい状態」については、将来の環境変化を見据え、現状の職場課題を整理したうえで、今後、職場をどのような状態にしていきたいか、自身の考えを明確化することを目的とした演習が行われた。具体的には、まず、人口動態、技術動向など15年後の社会変化を示すデータを参考に、グループワークで15年後の世の中がどのような状態になっているか、イメージを具体化する作業が行われた。次に、それらの変化が、自社にどのような影響を及ぼすかについてグループで討議がなされた。将来の環境変化が自社に及ぼす影響を整理した後に、各個人により現状の職場課題が整理された。将来の環境変化と、それに対する現状の職場課題、自身が大事にしたい仕事のポリシー、の3点を概観した後に、自分がコミットできる「職場のありたい状態」が各参加者によって設定された。

■ 2日目午前

②課題探究のための手法学習と

実践に向けての行動計画

2日目の午前中は、②「課題探究」に役立つ手法を理解し、必要行動を具体化する

ことを目的とした演習が行われた。ここでは、権限がない状態で新たな物事を推進する際に親和性が高いと考えられるデザイン思考の手法について講義が行われた。デザイン思考とは、イノベーションを推進するアプローチとして2004年に米国のIDEOというデザインスタジオで用いられた手法で、「課題解決に取り組むためにデザイナーがアプローチする際のやり方」を応用し、課題の対象者について丁寧に理解・観察したうえで、課題の対象者へのプロトタイプ（試作版）提示と対象者からの意見ヒアリングを通じて課題解決を探っていく方法である（黒川、2012）。特徴は、量的データよりも、課題を抱える少数の当事者への観察や直接対話を通して課題を深く理解することを試みる点、課題解決の方法を多様な人材と小規模な実験的試みを繰り返しながら模索していく点にあるとされる。このデザイン思考の講義後は、職場で生じがちな架空の課題をもとにデザイン思考の基本フローを実践する演習が行われた。尚、デザイン思考の演習を取り入れたのは、予算権や人事権などの権限が伴わない非役職者がリーダーシップを発揮して物事を進める際は、いきなり大きな事を推進しようとしても難しい面があり、デザイン思考でのアプローチのように、多様な関係者と対話を重ねながら、小規模で実験的な試みから進め、課題解決を図る点が有効と考えたためである⁵⁾。架空の課題について演習を行った後、各参加者は、研修後に職場に戻った後に、「多様な関係者と対話をし、小規模な実験的試みを重ねていく」うえでの具体的な実行計画を策定した。

■ 2日目午後－1

③信頼構築のための必要行動の明確化

2日目の午後前半には、③「信頼構築」として、他者からの信頼を築くことを意図して、これまでに他者から信頼を獲得した、または信頼を損なった言動について、自身や周囲の人のエピソードを素材としたグループディス

カッションを行った。参加者間で、信頼を獲得・喪失した具体的エピソードを多数共有することで、信頼獲得・喪失のきっかけを具体的に理解することがねらいとされた。グループで、信頼獲得・喪失につながる言動を具体的にリストアップした後に、自身が周囲との信頼を構築するため取るべき必要行動を、整理し、目標として設定する作業が行われた。

■ 2日目午後－2

④連携開拓に向けた自他の強み理解と 連携相手の明確化

2日目の午後後半は、自らが主体となり、組織の垣根を越えて必要な連携を開拓する行動傾向を指す④「連携開拓」ができるようになることを意図した演習が行われた。ここでは、イノベーションなど新たな物事を推進する際に必要となる個々人の強みを診断できるツールを用い、診断結果に基づいて自己理解を促進するための解説がなされた。新たな物事を推進するうえでの自身の強みを理解した後は、架空のプロフィールの人物についての強みの抽出を試みるグループ演習を通して、他者の強みを見出す練習が行われた。その後、自分とは異なる強みをもつ他者への連携開拓を効果的に行うことをねらいとし、相手のタイプに応じた有効な働きかけ方のポイントに関する講義を受けた。また、それらポイントを実践するロールプレイ演習が行われた。演習の最後には、参加者が職場で誰と連携し、その際に、どのような点を考慮すべきかを具体的にまとめる作業が行われた。

こうした手順により、参加者は①「理想表現」②「課題探究」③「信頼構築」④「連携開拓」の4つの視点で、各演習が終了するごとに、考えのまとめ、もしくは、今後に向けた行動目標を記入した。具体的には、①「理想表現」では、「自身が大事にしたい仕事のポリシー」と「職場のありたい状態」が設定された。②「課題探究」では、デザイン思考のフローに即して、自身が設定した「職場の

ありたい状態」を実現するための実行計画が設定された。③「信頼構築」では、自身が周囲との信頼を構築するために取るべき必要行動が明確化された。④「連携開拓」では、自分とは異なる強みをもつと想定される職場および職場外の人材についてのリストアップを行った後、誰との連携を試みるかの計画化がなされた。

(2) 研修実施時期

上記研修を、2019年10月ならびに11月に1回ずつ実施した。各回の合計参加者数は、36名であった。

(3) 対象

対象は、複数企業からの参加者が集まる公開講座の参加者である。研修の募集にあたっては、ねらいとして「自ら課題を設定し、多様な人材との連携を開拓し、権限によらないリーダーシップを発揮するためのポイントを習得・強化する」ことが提示された。各社から、人事部によって指名された社員、あるいは、自ら参加を希望した社員が、研修に派遣された。合計36名の参加者の属性は表2の通りである。

また、本研究は、非役職者のリーダーシップ発揮支援のために設計された研修実施の効果を検証することが目的であるため、研修参加者は、全て管理職としての権限を有さない参加者であった。具体的には、一般職層が29名(80.6%)、係長／監督職層が7名(19.4%)であった。

参加者の業種は、サービス業14名(38.9%)、製造業6名(16.7%)、金融／保険業6名(16.7%)、運輸／通信業2名(5.6%)、卸売／小売業1名(2.8%)、建設業1名(2.8%)、その他6名(16.7%)であった。

職種は、営業／販売が14名(38.9%)、企画／研究／開発が12名(33.3%)、事務が7名(19.4%)、その他が3名(8.3%)であった。

年齢は、20代が5名(13.9%)、30代が23名(63.9%)、40代が5名(13.9%)、50代が3名(8.3%)であった。

性別は、男性が31名(86.1%)、女性が5名(13.9%)であった。

表2. 参加者の属性

	区分	n	%
役職	一般職層	29	80.6%
	係長／監督職層	7	19.4%
業種	サービス業	14	38.9%
	製造業	6	16.7%
	金融／保険業	6	16.7%
	運輸／通信業	2	5.6%
	卸売／小売業	1	2.8%
	建設業	1	2.8%
	その他	6	16.7%
職種	営業／販売	14	38.9%
	企画／研究／開発	12	33.3%
	事務	7	19.4%
	その他	3	8.3%
年齢	20代	5	13.9%
	30代	23	63.9%
	40代	5	13.9%
	50代	3	8.3%
性別	男性	31	86.1%
	女性	5	13.9%

(4) 研修効果の測定

研修による効果を測定するために、本研究では、参加者に対し質問紙を用いて3項目による調査を行った。3項目は、いずれも研修開始直前と研修終了直後に2回答答された。各項目内容は、次の通りである。

■項目1. リーダーシップに対する認識

(事前・事後共通)

「リーダーシップは、役職者が発揮するものであり、自分には関係のないものだと思う」

■項目 2. 価値観や強みに関する自己認識
(事前)

「自分が大事にしている価値観や自分の強みを理解している」

(事後)

「自分が大事にしている価値観や自分の強みを理解することができた」

■項目 3. インフォーマルなリーダーシップ
発揮に対する自己効力感

(事前・事後共通)

「インフォーマルな権限によらないリーダーシップを自分にも発揮できそうだと思う」

研修効果の評価モデルについては、代表的なものに表 3 の Kirkpatrick (1975) や表 4 の Phillips, J. & Phillips, P. P. (1997) に

よるものがある。両モデルを対比すると、Phillips, J. et al (1997) のモデルでは、レベル 1 で参加者の満足度のみでなくアクションプランの設定までを要件としている点、レベル 2 で学習される内容が具体化されている点、レベル 3 で職務への適応に限定した行動変容を挙げている点、またレベル 5 として ROI の視点が入っている点が Kirkpatrick (1975) のモデルとは異なっている。すなわち、Phillips, J. et al (1997) のモデルは、Kirkpatrick (1975) のモデルをベースとしつつも、より詳しいモデルとなっている。

本研究における研修効果の測定項目を、Phillips, J. et al (1997) のモデルと対応させると、レベル 1 「反応とアクションプラン (reaction and action plan)」およびレベル 2

表 3. Kirkpatrick (1975) による研修効果の評価モデル

レベル	主な評価ポイント
1. 反応 (reaction)	参加者は、研修に満足したか
2. 学習 (learning)	参加者は、研修から学習を得られたか
3. 行動 (behavior)	参加者は、研修で学習したことに基づき自らの行動を変容させられたか
4. 成果 (result)	参加者の行動変容は、組織の成果へ良い影響をもたらしたか

Kirkpatrick (1975) より一部修正して作表

表 4. Phillips, J. et al (1997) による研修効果の評価モデル

レベル	主な評価ポイント
1. 反応とアクションプラン (reaction and actionplan)	参加者は、研修に満足し、実施に向けた具体的な計画が設定されたか
2. 学習 (learning)	参加者は、研修から態度、知識、スキルなどの学習を得られたか
3. 職務適応 (job application)	参加者は、研修で学習したことに基づき、職務において自らの行動を変容させられたか
4. 成果 (business result)	参加者の態度、知識、スキル、行動の変容により、組織の成果へ良い影響をもたらしたか
5. ROI (return on investment)	研修への投資コストに見合う研修効果が得られたか

Phillips, J. et al (1997) より一部修正して作表

「学習 (learning)」に該当する測定となる。

本研究において、Phillips, J. et al (1997) のモデルによるレベル3「職務適応」、レベル4「成果」、レベル5「ROI」の測定を行わないのは次の理由による。すなわち、一般に、研修の目的は、認知と行動に持続的な変化をもたらすことであるが、研修「中」は、参加者の認知や自己効力感を高める働きかけをすることが重要であり、研修「後」は、研修転移すなわち研修で学んだことから職場での行動変容、業績向上へとつなげる働きかけをすることが重要 (Salas, Tannenbaum, Kraiger & Smith, 2012) とされているためである。自己効力感 (self-efficacy) とは、達成をもたらすような一連の行動を計画し実行する能力に対する信念 (Bandura, 1997) を指す。

今回の研修では、堀尾他 (2017) での発見をもとに「理想表現」「課題探究」「信頼構築」「連携開拓」の4要素が扱われたが、これら行動が職場で生起される、つまり Phillips, J. et al (1997) のモデルによるレベル3「職務適応」がなされるためには、まずはその前提として参加者の認知や自己効力感の変化が生じることが重要となる。そこで、本研究においては、研修「中」の働きかけの効果として、参加者の認知や自己効力感の変化が生じたかどうかを確認することを主眼とし、項目1「リーダーシップに対する認識」、項目2「価値観や強みに関する自己認識」、項目3「インフォーマルなリーダーシップ発揮に関する自己効力感」を用いて効果の検証を行うこととした。

項目1では、「リーダーシップに対する認識」として、リーダーシップの発揮主体が、役職者に限られ、参加者とは無関係のものと思うかどうかについての認識の変化を測定した。非役職者がリーダーシップを発揮するためには、まずは、自分自身もその主体であると認識できることが起点となる。Morrison (1994) は、組織の成員が、どこまでが自分

の役割内行動であり、どこからが、自分の役割外行動と考えるのかは個人の認識により様々であり、こうした認識の違いが行動の違いを生み出すと指摘している。参加者が、研修での講義や演習を受けた結果、役職者だけではなく、非役職者である自らもリーダーシップ行動を発揮する主体であり、自らの役割にリーダーシップを発揮することも含まれる、と認識できれば、リーダーシップ行動が誘発されやすくなると考えられる。

項目2では、「価値観や強みに関する自己認識」が、研修を受けたことで明確化されたかどうかを測定した。この項目を設けたのは、堀尾他 (2017) で、役職に就いていないながらも効果的なリーダーシップを発揮している人材に、「理想表現」、すなわち、i) 「自分の仕事のポリシー」や ii) 「職場のありたい状態」など、実現させたい理想の状態を明確に理解できている、という共通項が確認されたためである。

「自身の仕事のポリシー」や「職場のありたい状態」を明確化するためには、自分が何を大事に考え、何が正しく、好ましいと考えているか、あるいは逆に、どのような状態は正しくなく、好ましくないと考えているか、といった自分の価値観をよく理解することが重要となる。

また、自分の強みを理解することで、強みを生かし、自分が注力したい仕事のポリシーや、実現に向けてコミットしたい職場のありたい状態を考える手がかりとなると考えられる。

そこで、本研究では、項目2として、研修を受講した結果、自らの価値観や強みの明確な理解について変化があったかを確認した。尚、本研究において、「自分の仕事のポリシー」「職場のありたい状態」そのものが明確化されたかどうかを、研修効果として直接的に確認しなかったのは、これらについては、参加者が職場に戻った後に、時間をかけて更な

る検討が必要なものであると考えたためである。よって、研修終了直後時点では「自分の仕事のポリシー」や「職場のありたい状態」を設定するうえでのベースとなる、「自分の価値観や強み」に焦点を絞り、それらに対する認識の変化を測定した。

項目3では、役職に就いていない現在の立場で、インフォーマルな、権限によらないリーダーシップを発揮することへの自己効力感の変化を確認した。インフォーマルなリーダーシップを発揮することへの自己効力感とは、非役職者の立場であっても、自分が、物事の達成をもたらすようなリーダーシップ行動を計画し実行することができる、と思えることを指す。こうしたリーダーシップに対する自己効力感が高いと、低い場合に比べて効果的なリーダーシップが発揮されやすいことが明らかにされている (Paglis, L. L. & Green, S. G., 2002)。

今回は、研修での講義によって、非役職者の立場でもリーダーシップを発揮し、活躍する人材がいることが説明された点、そうした効果的なリーダーシップ発揮につながるポイントについての講義や演習が実施された点、自分の強みを理解する演習が行われた点などから、参加者に、「非役職者の立場であっても、自分もリーダーシップを発揮できそうだ」という自己効力感を高める効果がもたらされると期待される。

以上の理由から、職場において、「理想表現」「課題探究」「信頼構築」「連携開拓」などの行動発揮に至る前段階として、項目1「リーダーシップに対する認識」、項目2「価値観や強みに関する自己認識」、項目3「インフォーマルなリーダーシップ発揮に関する自己効力感」について、研修開始直前と研修終了直後時点での変化が測定された。

全項目とも「そう思わない」から「そう思う」を両極とする5段階評価ならびに自由記述での回答が行われた。自由記述については、項

目1から項目3の評価欄横に「自由コメント」と記した欄を設けることにより収集された。

定量評価の検定については、正規性の検定の結果、正規性が棄却されたため、石村・石村 (2018)、栗原 (2011) に従い、対応のあるサンプルのノンパラメトリック検定法である Wilcoxon の符号付順位検定を用いて分析を行った。

尚、詳細は後述するが、項目1については、質問に対して「そう思わない」という方向へ回答が移行することが研修のねらいに即すため、「そう思わない (5点) ~ そう思う (1点)」で得点化し、項目2および項目3については、「そう思う」という方向への回答が移行することが研修のねらいに即すため、「そう思う (5点) ~ そう思わない (1点)」で得点化を行った。

4. 結果

(1) 「リーダーシップに対する認識」の結果

今回の研修では、非役職者の立場にある参加者が自らもリーダーシップ発揮の担い手であると認識することが研修のねらいの一つであった。そのため、「リーダーシップは、役職者が発揮するものであり、自分には関係のないものだと思う」という項目1「リーダーシップに対する認識」については、研修後の回答結果において、研修前の回答よりも、「そう思わない (5点)」という方向へ回答が移行することが研修のねらいに即す。

項目1の基本統計量は、研修前評価は、平均値 4.06、中央値 4.00、標準偏差 0.98 であり、研修後評価は、平均値 4.75、中央値 5.00、標準偏差 0.60 となった (表5)。また、Wilcoxon の符号付順位検定を用いて分析を行った結果、研修前に比べ、研修後の評価が統計的に有意に向上したことが示された ($z=3.987$, $p < .001$)。

表 5. 項目 1 の基本統計量の変化

	研修前	研修後
n	36	36
平均値	4.06	4.75
中央値	4.00	5.00
標準偏差	0.98	0.60

更に詳細に回答結果をみると（表 6-1, 表 6-2 参照），項目 1 については，研修前の段階から最高点の 5 点をつけた参加者が 36 名中 16 名（44.4%）存在した。研修前に比べ研修後の評価点が 1 点以上向上した参加者は，19 名（52.8%）であった。研修前後で回答が，低得点（1 点・2 点）→高得点（4 点・5 点）へと移行した参加者は 2 名（5.6%），中得点（3 点）→高得点（4・5 点）へと移行した参加者は 7 名（19.4%），高得点（4 点）→高得点（5 点）へと移行した参加者は 10 名（27.8%）であった。

研修前後で 5 点のままだった参加者 16 名（44.4%）を除くと，1 名（2.8%）のみ，評価点が低得点（2 点）→低得点（2 点）のままで，変わらない結果となった。

研修前に比べ研修後に「リーダーシップに対する認識」について評価点が上がった参加者の自由記述では，たとえば次のような回答の変化が見られた。記述については，個人の特定を避ける観点，表現上の文意のわかりにくさの観点から一部言葉を整理したため，そのままではない。この点については，以降の自由記述の紹介箇所でも同様である。

■ サービス業・営業／販売職・一般職層・30 代・男性の回答

【研修前 3 点】

「リーダーシップに関しては，役職者や上位者を越権してはならないと思う。そこまできなければ，時と場合により多少のリーダーシップ発揮の機会は，役職に就いていない自分にもあると考える。」

【研修後 4 点】

「大きな事柄については役職者のリーダーシップが欠かせないと思うが，そうでないことについては各個人が皆リーダーシップを発揮できる機会はあり，それが実践されるかどうかは各自の意識による部分が大きいと思う。」

■ 建設業・営業／販売職・係長／監督職層・30 代・男性の回答

【研修前 4 点】

「上司・部下の関係，会社内でのグループ，その他色々な場面で役職についていない人材もリーダーシップが必要な場面があると考えている。」

【研修後 5 点】

「研修参加前よりもより一層，誰もがリーダーシップ発揮の機会や必要性があると思うようになった。」

■ 金融／保険業・事務職・一般職層・40 代・女性の回答

【研修前 4 点】

「いつかは役職者やリーダーの立場になると思えば，役職についていない立場でもリーダーシップを意識することは大事だと思う。」

【研修後 5 点】

「役職に将来就くかどうかに関わらず，また，現在役職に就いているかどうかに関わらず，一人ひとりが役割を果たすうえで，それぞれの立場でリーダーシップを発揮できると思う。」

項目 1「リーダーシップに対する認識」に関しては，非役職者である参加者は，「リーダーシップは，役職者が発揮するものであり，自分には関係のないものだ」と考えている者が多いと想定していたが，今回の研修参加者は，先述の通り，同項目について研修前の段階から「そうは思わない（5 点）」と最高点の回答をした人が 36 名中 15 名（41.7%）と半数近く存在した。同項目に研修前の時点で最高点の回答をした参加者の自由記述には，

評価点こそ変わらないものの、研修前後で自由記述には、よりリーダーシップの発揮に關し積極的と受け取れる回答の変化がみられたものもあった。以下に例を紹介する。

■金融／保険業・事務職・一般職層・30代・女性の回答

【研修前 5点】

「役職者だけではなく、そうでない立場の人でも後輩やグループをとりまとめるなど、自分にできるリーダーシップを発揮することは必要だと思う。」

【研修後 5点】

「役職者ではない自分にもリーダーシップは関係のあることだと今は思う。リーダーシップをとることで、自分の業務だけでなく、グループ全体を成長させていきたいと思う。」

■その他・事務職・一般職層・40代・男性の回答

【研修前 5点】

「担当する業務、プロジェクトなどにおいては、役職に就いていない人材も主体的に動かなければならないと考えており、その意味ではリーダーシップとは関係がないとはいえない。」

【研修後 5点】

「より若いうちから、このように役職によらないリーダーシップについての認識をもつべきだと感じた。より若い層にも勧めたい。」

項目1の研修前後の全回答は、表6-1および表6-2のとおりである。まとめると、研修前の段階から最高点の5点をつけた参加者16名(44.4%)と研修前後で低得点のままだった1名(2.8%)を除いた、19名(52.8%)の参加者は研修前に比べ研修後の評価点が1点以上向上しており、研修前から高得点で変化がなかった参加者についても、そのうちの何人かに自由記述で更にポジティブな内容へと変化がみられた。また、Wilcoxonの符号付順位検定の結果、研修前に比べ研修後の評価が有意に向上した($z=3.987$, $p<.001$)こ

とから、項目1「リーダーシップに対する認識」に関しては一定の研修効果が確認される結果となった。

(2)「価値観や強みに関する自己認識」の結果

「自分が大事にしている価値観や自分の強みを理解している(することができた)」という項目2「価値観や強みに関する自己認識」については、研修前後で回答が「そう思わない(1点)」から「そう思う(5点)」の方向へ移行することが研修のねらいに即す。

項目2の基本統計量は、研修前評価は、平均値3.67、中央値4.00、標準偏差0.68であり、研修後評価は、平均値4.61、中央値5.00、標準偏差0.55となった(表7)。また、Wilcoxonの符号付順位検定を用いて分析を行った結果、研修前に比べ研修後の評価が、統計的に有意に向上したことが示された($z=4.720$, $p<.001$)。

更に詳細に回答結果をみると(表8-1、表8-2参照)、項目2において、研修参加前に比べ研修参加後の評価点が上がった参加者は、36名中26名(72.2%)であった。研修前後で、低得点(1点・2点)→高得点(4点・5点)へと移行した参加者は2名(5.6%)、中得点(3点)→高得点(4・5点)へと移行した参加者は9名(25.5%)、高得点(4点)→高得点(5点)へと移行した参加者は、15名(41.7%)であった。

研修前後で評価点に変化が見られなかった参加者は、研修前から高得点(4点・5点)であった参加者9名(25%)と、研修前後で中得点(3点)のままだった参加者1名(2.8%)であった。

研修参加前に比べ研修参加後に評価点が上がった参加者の「価値観や強みの自己認識」に対する自由記述では、一例として次のような回答が見られた。

リーダーシップ研修の研修効果に関する研究

表 6-1. 項目 1「リーダーシップに対する認識」への研修前後の回答で、評価点が変わった参加者の回答
「リーダーシップは、役職者が発揮するものであり、自分には関係のないものだと思う」
そう思う (1) ～そう思わない (5) の 5 段階評価

変化 区分	n %	評点		自由記述	
		研修 前	研修 後	研修前	研修後
低→高	2 5.6 %	2	4	管理職として働く自分がイメージできない。	誰でも持っている長所を活かしながら発揮できるものと考えようになった。
		2	4	自分はリーダーシップを取るのには苦手であるため、サポート役のほうが向いていると思う。	役職者は必須であり、一般社員の場合は、新人以外は何らかのリーダーシップを発揮する必要があると考える。
		3	5	最終的な方向性を決める際には、役職者が必要だが、それまでは誰が発揮してもよいものだと思う。	全員が同じベクトルを向いていれば、誰が発揮しても良いものだと思う。
中→高	7 19.4 %	3	5	場面による。	
		3	5	主に役職者が発揮すべきものだと思うが、役職に就いていない自分のような立場の人間もときには発揮する機会があると思う。	現在では、リーダーシップは、役職者かどうかに関係なく自分でも発揮できるものだと考える。
		3	5	役職者は発揮することが必須。役職者でない人は、役職者が発揮するリーダーシップに不足があれば補うことは必要。	リーダーシップは役職者だけのものではなく、誰でも実践できるものだと認識が変わった。
		3	4	リーダーシップに関しては、役職者や上位者を越権してはならないと思う。そこまでいかなければ、時と場合により多少のリーダーシップ発揮の機会は、役職についていない自分にもあると考える。	大きな事柄については役職者のリーダーシップが欠かせないと思うが、そうでないことについては各個人が皆リーダーシップを発揮できる機会はあり、それが実践されるかどうかは各自の意識による部分が大きいと思う。
		3	4	時と場合によると思う。役職者の立場にある人が（つまり上司）がどう考えているかによる。	どのような状況であっても、その人が置かれている立場なりに発揮できるリーダーシップはあると思えるようになった。
		3	4	リーダーシップを発揮すべき人が役職者に限定されるのかどうかは、会社の方針や時期も影響するため、どちらともいえない。	リーダーシップは、職場の全員に関係のあることだと思う。
		4	5	上司・部下の関係、会社内でのグループ、その他色々な場面で役職についていない人材もリーダーシップが必要な場面があると考えている。	研修参加前よりもより一層、誰もがリーダーシップ発揮の機会や必要性があると思うようになった。
高→高	10 27.8 %	4	5	いつかは役職者やリーダーの立場になると思えば、役職についていない立場でもリーダーシップを意識することは大事だと思う。	役職に将来就くかどうかに関わらず、また、現在役職に就いているかどうかに関わらず、一人ひとりが役割を果たすうえで、それぞれの立場でリーダーシップを発揮できると思う。
		4	5	仕事上でリーダーシップが必要であると常に感じている。	
		4	5	役職の有無に関わらず、一人ひとりがリーダーシップを発揮することで、仕事がスムーズに進むと考える。	誰しものが発揮できるものだと思う。
		4	5	役職に就いていない自分にも求められているものだと思う。	リーダーシップは自分にも関係あるものであることが理解できた。
		4	5	役職者は業務上の業務としてリーダーシップ発揮が必要であり、一般社員については必要な場面もあるという認識。	役職がなくても必要な場面では、自分も実は発揮できているとわかった。
		4	5		役職者こそ発揮すべきものと思うが、他の人が発揮してもよいものだと考える。
		4	5	役職に関係なく各自が発揮する部分と役職者が発揮すべきリーダーシップが必要な部分と両方あると思う。	役職に関わらず各自がリーダーシップを発揮することで、組織のレベルアップにつながる。
		4	5	それぞれが自ら考え、リーダーシップを発揮することは日頃から役職者かどうかに関わらず必要なことだと思う。	それぞれのポジションによって発揮できるリーダーシップがあると思う。
		4	5	役職者かどうかに関わらず、それぞれの立場でリーダーシップを発揮することは必要だと思う。	全ての立場で、状況に応じてリーダーシップは発揮できる。

リーダーシップ研修の研修効果に関する研究

表 6-2. 項目 1「リーダーシップに対する認識」への研修前後の回答で、評価点が変わらなかった参加者の回答
「リーダーシップは、役職者が発揮するものであり、自分には関係のないものだと思う」
そう思う (1) ～そう思わない (5) の 5 段階評価

変化 区分	n %	評点		自由記述	
		研修 前	研修 後	研修前	研修後
高 (変化 なし)	16 44.4 %	5	5	役職者のリーダーシップに依存しては、若手は常に受身体質になってしまう。やがてはそれが集団の風土となり、悪循環を生んでしまうと考える。イノベーションを生むためにも、自分を含め一人ひとりがリーダーシップを発揮することが重要と考える。	それぞれが自分の得意なフィールドでリーダーシップを発揮し、集合天才を目指すべきだと思う。
		5	5	様々な場面において様々な立場の人がリーダーシップを発揮することがあるし、またその必要もあると考える。	与えられた立場や場面によって様々な形で発揮できるリーダーシップはある。それが実現できるかどうかは後は自分次第だと思うようになった。
		5	5	担当する業務、プロジェクトなどにおいては、役職に就いていない人材も主体的に動かなければならないと考えており、その意味ではリーダーシップとは関係がないとはいえない。	より若いうちから、このように役職によらないリーダーシップについての認識をもつべきだと感じた。より若い層にも勧めたい。
		5	5	役職者のリーダーシップだけでは対応できないと思うし、自分自身は将来管理職を目指したいため、リーダーシップを今から主体的に発揮していきたい。	役職者だけでなく、周りの人材もリーダーシップを発揮することが重要だと理解できた。
		5	5	リーダーシップが役職者だけに必要なものとは思わない。会社、部、グループの方針を理解し、グループの所属者が全員で同じ意識を持てば、リーダーシップを発揮するのは誰でもかまわない。	一人ひとりがリーダーシップをとることでチームが良い方向に進むと考える。
		5	5	各自が自主的に責任をもつ意識で、必要な場面ではリーダーシップを発揮する心積もりで仕事に取り組まなければ、良い仕事はできないから。	それぞれが自分の強みを知り、それぞれがリーダーシップを発揮できなければ良い仕事をすることはできないと思うようになった。
		5	5	優秀な管理職やリーダーがいたとしても、そうした公式なリーダーの考えを理解したうえで、リーダーシップを発揮して補佐する人が必要だと思うため。	
		5	5	自分の立場に応じたリーダーシップはとるべきだと考える。自分の立場で求められているミッションを果たすためのリーダーシップは役職と関係なく必要と考える。	役職者になる前から意識していないと、いざという場面ではリーダーシップを発揮することはできないため、自分にも関係のあるものだと思う。
		5	5	役職者だけではなく、そうでない立場の人でも後輩やグループをとりまとめるなど、自分にできるリーダーシップを発揮することは必要だと思う。	役職者ではない自分にもリーダーシップは関係のあることだと今は思う。リーダーシップをとることで、自分の業務だけでなく、グループ全体を成長させていきたいと思う。
		5	5	それぞれの個人が意思や考えていることがあるため、それらについて、各個人が、役職に就いているかどうかに関係なくリーダーシップを発揮することは可能だと思う。	本人のやる気次第で自らもリーダーシップを発揮できると思うようになったため、今後職場でも研修での経験を生かしていきたい。
		5	5	個人個人が常にリーダーシップをもって行動することが最適だと思うため、上下の地位に関係なく発揮することが望ましいと考える。	理想は、現在の立場に関係なく、各人が経営者の視点をもてるとよい。まずはそれぞれがインフォーマルなリーダーシップを発揮することを意識することで、役職者のリーダーシップと様々な相乗効果が見込まれると思う。
		5	5	自分が所属しているグループやチームに対して、役職に関係なく率先してリーダーシップを発揮し動くことは必要だと考える。	リーダーシップとは、自分で課題を見つけ、自分の立場でもできることを考えて、意識して発揮するものだと思うので、役職に関係なく発揮できるものだと思う。
		5	5	役職者が手が回らない部分や目が届かない部分は、役職に就いていない人材がリーダーシップを発揮する必要がある。	
		5	5	全員がリーダーシップをとることで、仕事が円滑に進むと考える。	
低 (変化 なし)	1 2.8 %	5	5	どのような集団であれ、物事の決定、選択をする機会はあるため、リーダーシップは役職者でなくても必要。	新しいことや何かの活動を始めるきっかけをつくること、物事を進めていくこともリーダーシップだと思うようになった。
		2	2	仕事を効率よく進めるためだけではなく周囲が納得して仕事に取り組むためにもリーダーシップは役職についていない人にも必要なものだと考える。	単に仕事を進めるだけではなく、自分や周囲が納得して仕事をするために、リーダーシップは誰にとっても必要なものだとわかった。
				最終的な判断を下すのは役職者だと思うので、リーダーシップも役職者が発揮すべきものだと思う。	

■ 運輸／通信業・企画／研究／開発職・一般職層・30代・男性の回答

【研修前 2点】

「普段は意識したことがない。」

【研修後 5点】

「書き出して言語化することで明確に理解することができた。」

■ その他・営業／販売職・一般職層層・30代・男性の回答

【研修前 2点】

「自分の強みを見つける必要があると思うが、現状ではそれが何かわからない。」

【研修後 5点】

「自分の想いや考えを書き出し、人と話すことで自分が大事にしている価値観や自分の強みを理解することができた。」

■ サービス業・営業／販売職・一般職層層・20代・男性の回答

【研修前 3点】

「周囲の人と自分との違いは何となくわかるが、明確に言葉にまではできない。」

【研修後 4点】

「自分では意外なものもあったが、自分の強みや大事にしている価値観について色々な発見を得られた。」

■ 運輸／通信業・営業／販売職・一般職層・20代・男性の回答

【研修前 4点】

「変化を好み、変化に強い人間ではあると思う。組織や時代の変化にアンテナを立て、社内外で活かすことも大事にしているつもりだが、価値観とまでいえるかどうかはわからない。」

【研修後 5点】

「自分の強みや価値観を演習や他者との会話を通じて理解できた。強みを生かし、弱みを克服するきっかけを得られた。」

研修参加前に比べ研修参加後の評価点が高得点のまま変化がなかった参加者の「価値観や強みの自己認識」に対する自由記述では、

下記例に示すように、自分で自覚していた点が再認識できたという趣旨の回答が複数でみられた。

■ 製造業・企画／研究／開発職・一般職層・20代・男性の回答

【研修前 4点】

「誰かに考えや相談ごとを率直に話せる点。」

【研修後 4点】

「自分で思っていたとおりの価値観、強みを再認識できた。」

項目2の研修前後の全回答は、表8-1および表8-2のとおりである。まとめると、研修前後で、高得点（4点・5点）のままだった9名（25.0%）、中得点のままだった1名（2.8%）を除いた、26名（72.2%）の参加者は研修前に比べ研修後の評価点が1点以上向上した。研修前後で高得点のまま変化がなかった参加者についても、自由記述で「自分で自覚していた点が再認識できた」という趣旨の回答が複数みられた。また、Wilcoxonの符号付順位検定の結果、研修前に比べ研修後の評価が有意に向上した（ $z=4.720, p<.001$ ）ことから、項目2「価値観や強みに関する自己認識」についても、一定の研修効果が確認される結果となった。

表 7. 項目 2 の基本統計量の変化

	研修前	研修後
n	36	36
平均値	3.67	4.61
中央値	4.00	5.00
標準偏差	0.68	0.55

リーダーシップ研修の研修効果に関する研究

表 8-1. 項目 2「価値観や強みに関する自己認識」への研修前後の回答で、評価点が変わった参加者の回答
「自分が大事にしている価値観や自分の強みを理解している」
そう思う (1) ～そう思わない (5) の 5 段階評価

変化 区分	n %	評点		自由記述	
		研修 前	研修 後	研修前	研修後
低→高	2	2	5	普段は意識したことがない。	書き出して言語化することで明確に理解することができた。
	5.6 %	2	5	自分の強みを見つける必要があると思うが、現状ではそれが何かわからない。	自分の想いや考えを書き出し、人と話すことで自分が大事にしている価値観や自分の強みを理解することができた。
中→高	9 25.5 %	3	5	自分で仕事を抱え込むのではなく、周囲と協力し合うことなど、周囲とコミュニケーションをとることは自分の強みと認識している。	自分の強みが認識できた。今後は自分の強みを生かしつつも、その他の強みも身につけていきたい。
		3	5	自分では意外と気がついていないことが多く、上司面談などで、上司から強みについてフィードバックを受けて、始めてなるほどと思うことが多い。	研修前は漠然としていたが、強み・価値観が整理できた。
		3	5	自分の価値観は何かと言われても、現時点ではピンとこないというのが正直な気持ち。	価値観や強みを理解することができた。強みは今後さらに伸ばしていきたい。
		3	5	他部署の人と積極的にコミュニケーションをとるなどの強みは自分でも認識している。	
		3	4	漠然としたイメージはあるものの、うまく整理できていない部分がある。自分と向き合い、より理解していきたい。	他者との対話を通して、自分の価値観や強みが明確化し、ワークポリシーとしてまとめることができた。
		3	4		自分のワークポリシーが明確になった。
		3	4	あまり考えたことがない。	演習を通じて、自分は物事の実行フェーズでの強みがあると理解できた。
		3	4	周囲の人と自分との違いは何となくわかるが、明確に言葉にまではできない。	自分では意外なものもあったが、自分の強みや大事にしている価値観について色々な発見を得られた。
		3	4	他者とのコミュニケーション、あきらめずにやりぬく事などは大事にしているが、それが自分の強みといえるかまでは自信がない。	曖昧であった強みや価値観が客観的に認識できた。
		4	5	与えられた仕事は最後までやりぬく。	
		4	5	フットワークの軽さなどが強みかなと思う。	他者からコメントをもらうことで自分の強みも自分が大事にしていることも再認識できた。
		4	5	ある程度理解している。	明確に理解できるようになった。
高→高	15 41.7 %	4	5	コミュニケーションをとって、部外とも円滑に仕事ができる点は強みであると思う。	自分のモチベーションの上げ方や下がる点が納得して理解できた。
		4	5	仕事とプライベートを両立できるよう、うまく切り替えられる点は強みだと思う。また両立は自分が大事にしている価値観でもある。	自分の価値観と強みを認識する場として今回の研修は有効であった。
		4	5		普段書き記すことのない自分の価値観を自己認識できる貴重な機会だった。
		4	5	「お客様のために働く」ということを大事にしている。	他者との対話によって気づかされた部分や診断を通じて気づかされた部分の両方から、自分の強みと価値観を再認識できた。
		4	5	自分の考えや大事にしていることは日頃から周囲にも話しているため、理解できていると思う。	自分の強みを再認識できた。
		4	5	自分の考えはある程度わかっていると思う。	自分でもなんとなく思っていた強みや価値観が他者からも指摘され、再認識することができた。
		4	5	人間関係を大事にする、仕事で手を抜かないなどの点は大事にしている価値観であり、強みでもある。	自分では気づいていなかった強みも認識することができた。
		4	5	自分の強みも価値観も常に明確に意識している。	大事にしている価値観を知る機会はなかなかないが、良い機会を得られた。
		4	5	変化を好み、変化に強い人間ではあると思う。組織や時代の変化にアンテナを立て、社内外で活かすことも大事にしているつもりだが、価値観とまでいえるかどうかはわからない。	自分の強みや価値観を演習や他者との会話を通じて理解できた。強みを生かし、弱みを克服するきっかけを得られた。
		4	5	価値観についてはあまり考えたことはないが、自分の強みは理解していると思う。	他者からのフィードバックを受けて、自分の強みや大事にしていた価値観を理解できた。
		4	5		
		4	5	理解している。	価値観は再認識することができた。自身の強みはもう少し時間をかけてさらに分析したい。

表 8-2. 項目 2「価値観や強みに関する自己認識」への研修前後の回答で、評価点が変わらなかった参加者の回答
「自分が大事にしている価値観や自分の強みを理解している」
そう思う (1) ～そう思わない (5) の 5 段階評価

変化 区分	n %	評点		自由記述	
		研修 前	研修 後	研修前	研修後
中 (変化 なし)	1 2.8%	3	3	理解している部分もあるが明確ではない。	
		4	4	誰かに考えや相談ごとを率直に話せる点。	自分で思っていたとおりの価値観、強みを再認識できた。
		4	4	自分の大事にしていることは理解している。	自分の価値観を再認識できた。
		4	4		他者に自分の考えを伝えたり言葉にすることを通して、自分の価値観が再認識できた。
	9 25.0%	4	4	自分の強みはある程度認識しているが、他者から見た強みと位置するかは自信がない。	自分で気づいていなかった価値観や強みを認識できた。
		4	4	自分の価値観を大切に仕事に取り組んでいると思う。	自分の案件では積極的にリーダーシップを発揮していきたいと思う。
		4	4	現時点では、「給与分は働く」ぐらいの想いしかない。	強みについて、他の研修と同じ結果が出たので納得できた。
		4	4	強みは周囲の人からのフィードバックをいただく機会が多いため、理解しているつもりである。一方で、自分が大事にする価値観については、わかるようでわかっていないと思う。	
		5	5	会社での自分の立ち位置、自分の個性を把握し、将来像も描きながら活かしている。	
		5	5	分析力や周囲の状況を読むこと、効率的に仕事を進めることが自分の強みであり、また大事にしている価値観である。	自分の強みや価値観を理解できるようになった。今後は他者の強みや価値観にも目も向け、それらを組合わせることで、仕事が効率的に進むように行動していきたい。

(3) 「インフォーマルなリーダーシップ 発揮に対する自己効力感」の結果

最後に、「インフォーマルな権限によらないリーダーシップを自分にも発揮できそうだと思う」という項目 3「インフォーマルなリーダーシップ発揮に対する自己効力感」においては、研修前後で回答が「そう思わない (1 点)」から「そう思う (5 点)」の方向へ移行することが研修のねらいに即す。

項目 3 の基本統計量は、研修前評価は、平均値 3.39、中央値 3.00、標準偏差 0.87 であり、研修後評価は、平均値 4.44、中央値 4.50、標準偏差 0.61 となった (表 9)。また、Wilcoxon の符号付順位検定を用いて分析を行った結果、項目 3 においても、研修前に比べ研修後の評価が統計的に有意に向上したことが示された ($z=4.491, p < .001$)。

表 9. 項目 3 の基本統計量の変化

	研修前	研修後
n	36	36
平均値	3.39	4.44
中央値	3.00	4.50
標準偏差	0.87	0.61

更に詳細に回答結果をみると (表 10-1, 表 10-2 参照), 研修前に比べ研修後の評価点が上がった参加者は、36 名中 25 名 (69.4%) であった。研修前後で、低得点 (1 点・2 点) → 高得点 (4 点・5 点) へと移行した参加者は 5 名 (13.9%), 低得点 (1 点・2 点) → 中得点 (3 点) へと移行した参加者は 1 名 (2.8%), 中得点 (3 点) → 高得点 (4 点・5 点) へと移行した参加者は 12 名 (33.3%), 高得点 (4 点) → 高得点 (5 点) へと移行した参

加者は7名(19.4%)であった。

研修参加前後で評価点に変化がなかった参加者は、研修前後で中得点(3点)のままであった参加者1名(2.8%)と、研修前後で高得点(4点・5点)のままであった参加者10名(27.8%)であり、合計11名(30.6%)であった。

研修前に比べ研修後の評価点が上がった参加者の「インフォーマルなリーダーシップ発揮に対する自己効力感」に対する自由記述では、一例として次のような変化がみられた。

■ その他・営業／販売職・一般職層・30代・男性の回答

【研修前 2点】

「遂、上位者に判断を仰いでしまい、自分がリーダーシップを発揮している状態とはいえないし、今後もできそうかといわれると自信がない。」

【研修後 4点】

「自分の特徴や他者の特徴を踏まえ、それらを組み合わせることで、自分でもリーダーシップを発揮できると思う。」

■ サービス業・企画／研究／開発職・一般職層・30代・男性の回答

【研修前 2点】

「現時点では自信がないが、自分の意見や考えを周囲に伝えていくことなどをきっかけとして、結果的にリーダーシップを発揮することができるようになるかもしれないと思う。」

【研修後 5点】

「研修を受ける前は自信がなかったが、インフォーマルなリーダーシップは自分でも発揮できるし、発揮していかなければならないものだと感じた。」

■ 製造業・その他・一般職層・20代・男性の回答

【研修前 3点】

「インフォーマルな権限によらないリーダーシップとは、どういうことなのかがまだイメージできないため、自分でも発揮できる

ものなのかがわからない。」

【研修後 4点】

「自分でもできることから実施していきたいと思えるようになった。」

尚、項目3について、研修前後で評価点が変わらなかった参加者の自由記述のなかにも、「インフォーマルなリーダーシップ発揮に対する自己効力感」についてポジティブな変化を読み取れるものがあった。たとえば、中得点(3点)のまま変化がなかった参加者の自由記述は次のように変化した。

■ サービス業・営業／販売職・一般職層・20代・男性の回答

【研修前 3点】

「どのように権限によらないリーダーシップを発揮してよいかイメージがつかない。」

【研修後 3点】

「現状では発揮できるかどうかはわからないが、「発揮してみたい」とは思うようになった。」

研修前後で4点→4点、5点→5点と高得点のまま変化しなかった参加者の自由記述のなかにも、以下に例を示すようにポジティブな変化を読み取れるものがあった。

■ 金融／保険業・事務職・一般職層・30代・女性の回答

【研修前 4点】

「異動して間もないため、グループの業務を把握することが先だが、業務が把握できたら、リーダーシップを発揮していきたいと思っている。」

【研修後 4点】

「研修前よりも、リーダーシップを発揮している自分を具体的にイメージできるようになった。」

項目3の研修前後の全回答は、表10-1および表10-2のとおりである。まとめると、研修前の段階から高得点(4点・5点)をつけた参加者10名(27.8%)と研修前後で中得点のままであった1名(2.8%)を除いた、

リーダーシップ研修の研修効果に関する研究

表 10-1. 項目 3「インフォーマルなリーダーシップ発揮に対する自己効力感」への研修前後の回答で、評価点が変わった参加者の回答
「インフォーマルな権限によらないリーダーシップを自分にも発揮できそうだと思う」
そう思う (1) ～そう思わない (5) の 5 段階評価

変化 区分	n %	評点		自由記述	
		研修 前	研修 後	研修前	研修後
低→高	13.9 %	2	5	現時点では自信がないが、自分の意見や考えを周囲に伝えていくことなどをきっかけとして、結果的にリーダーシップを発揮することができるようになるかもしれないと思う。	研修を受ける前は自信がなかったが、インフォーマルなリーダーシップは自分でも発揮できるし、発揮していかなければならないものだと感じた。
		2	5	あまりリーダーシップについて学んだこともなければ、発揮する機会もあまりない。	ちょっとした心がけで、権限が伴わなくてもリーダーシップ発揮できるものだと思うようになった。
		2	4	遂、上位者に判断を仰いでしまい、自分がリーダーシップを発揮している状態とはいえないし、今後もできそうかといわれると自信がない。	自分の特徴や他者の特徴を踏まえ、それらを組み合わせることで、自分でもリーダーシップを発揮できと思う。
		2	4	役職についていない人がリーダーシップを発揮するというイメージがわからない。	身近なところから取り組みたい。
		2	4		
低→中	2.8%	2	3	権限が付与されていない状態でのリーダーシップというのはイメージしにくい。リーダーシップは権限と一体のもので、権限で押さえつけられるものというイメージ。	自分が発揮しなければ思えるようになった。
		3	5	今の自分には難しいと思う。	業務を推進する際に、リーダーシップを意識することで、より良い仕事ができると考える。
		3	5		
		3	5	現状では、自分の仕事をやりきることが優先だと考える。	自分にもできることから始めていきたい、とリーダーシップについての考え方が変わった。
		3	5	場面による。	
中→高	33.3%	3	5	権限がない立場でリーダーシップを発揮しても効果が薄いと感じる。	
		3	5	自分が得意なこと、知識があることに限っては自分でもリーダーシップを発揮できと思う。ただし、チームメンバーが誰かなど、環境によるところもあると思う。	自分でも発揮できそうだと思うし、若手にもそのように啓蒙したい。
		3	4	現時点では、他者を巻き込むよりも、自分で何でも抱え込んでしまいがちである。	
		3	4	インフォーマルな権限によらないリーダーシップとは、どういうことなのかまだイメージできないため、自分でも発揮できるものなのかどうか分からない。	自分でもできることから実施していきたいと思えるようになった。
		3	4	状況により自分でも発揮できと思う。	実際に発揮しないとイケないと思うし、発揮しないと何も変わらないと思うようになった。
		3	4	現段階では発揮できないが、本研修をつうじて発揮できるようになりたい。	研修で学んだ行動や手法を実践することで発揮できそうだと感じた。
		3	4	具体的にどのように発揮してよいかはわからない。	
		3	4	周知の人々と協力しあいながらであれば、自分にもリーダーシップを発揮できそうに思う。	自分ありのアプローチでリーダーシップを発揮する価値はあると思う。
		4	5	若手中心の会議を社内で週に 1 回開催し、そこでメンバー各々が上げた日常業務での問題点について、提案者がリーダーとなって議論している。ただし、具体的な進捗が滞っている部分もあり、どう周囲を上手く巻き込んでいくのが課題である。	研修を通して、自分の強みが理解できたので、強みを活かしながらリーダーシップを発揮したいと思った。
		4	5	現在の環境では発揮できる場があるため。	相手にあった働きかけ方を意識して、自分でも発揮できそうだった。
高→高	19.4%	4	5	努力すれば発揮できと思う。	研修で学んだことを活かして発揮していきたいと思えるようになった。
		4	5	仕事内容による。複数の同じ業務をする人がいて、誰もがリーダーシップを取らず、業務が回らなくなっていたら、役職に関係なく自分がリーダーシップを発揮すると思う。	自分の得意な部分を発揮することでリーダーシップを発揮できと思う。
		4	5	自分は中途入社で今の会社に入ったが、将来のことを考え、率先して必要と考えることはしたいと考えている。	人との関係づくりなど、自分の得意な部分でリーダーシップを発揮できそうだと思う。
		4	5	レベル差はあるが、旅行、飲み会など小さなリーダーシップであれば、自分も日頃から行っていると思う。	できると思う。
		4	5	自分の置かれている立場で発揮できと思う。	自分の強みや価値観を活かしてインフォーマルなリーダーシップを発揮したいと今は思う。

表 10-2. 項目 3「インフォーマルなリーダーシップ発揮に対する自己効力感」への研修前後の回答で、評価点が変わらなかった参加者の回答

「インフォーマルな権限によらないリーダーシップを自分にも発揮できそうだと思う」
 そう思う (1) ～そう思わない (5) の 5 段階評価

変化 区分	n %	評点		自由記述	
		研修 前	研修 後	研修前	研修後
中 (変化 なし)	1 2.8%	3	3	どのように権限によらないリーダーシップを発揮してよいかイメージがつかない。	現状では発揮できるかどうかはわからないが、「発揮してみたい」とは思うようになった。
		4	4	仕事で改善したいところが多くあり、また現在は自分の意見を言いやすい環境にあるため。	
		4	4	うまくできるかどうかは自信がないが、何とかリーダーシップを発揮することはできと思う。	他者を支援することを通じて信頼を得るところから始めたい。できることから始めていくことが重要だと思う。
		4	4	仕事としての判断をしなければならない際など、必要性があるときは自分でもリーダーシップを発揮できと思う。	事柄にもよるが、小さな自分でもできることから始めていきたい。
	10 27.8%	4	4	これまでにも仕事や状況によりリーダーシップはとってきたことはあるため、発揮できと思う。	役職者でなくても発揮できる余地があると思う。
		4	4	自分は、権限や役職がなくとも行動できるタイプだから。	研修を受けたことで、リーダーシップ発揮をより発揮できそうと思えるようになった。
		4	4	現在の業務内容がリーダーシップの発揮が必要とされているため、自分でも発揮できそうだと思う。	リーダーシップを発揮するにあたり、まずはコミュニケーションを周囲ととることが重要だと思った。
		4	4	異動して間もないため、グループの業務を把握することが先だが、業務が把握できたら、リーダーシップを発揮していきたいと思っている。	研修前よりも、リーダーシップを発揮している自分を具体的にイメージできるようになった。
		5	5	プロジェクトの進捗には欠かせないため、自分でも発揮できそうだと思う。	自分のいつもの取り組みをさらに意識して行動すれば発揮できと思った。
		5	5	自分の担当する仕事、任されている仕事においては発揮できと思う。	周囲への気配や他者配慮など、小さな働きかけから、インフォーマルなリーダーシップは発揮できと思えるようになった。
		5	5	決定権は上司の判断を仰ぐ場面もあると思うが、基本的には日頃から自分がリーダーシップを発揮して物事を進められている。	今までもリーダーシップを発揮してきたつもりだが、これからはより深くより正確に発揮できと思う。

25 名 (69.4%) の参加者は研修前に比べ研修後の評価点が 1 点以上向上した。また、研修前から中得点 (3 点) のまま変化がなかった参加者についても、自由記述において「イメージがつかない」から、「リーダーシップを発揮してみたいと思うようにはなった」と自己効力感の向上までには至らないものの意欲の向上を読み取れる回答が得られた。また、高得点 (4 点・5 点) のまま変化がなかった参加者についても、自由記述で「何とか (中略) できと思う」から、「できることから始めていくことが重要だと思う」など、更なる意欲の向上が読み取れる回答が複数みられた。

また、Wilcoxon の符号付順位検定の結果、研修前に比べ研修後の評価が有意に向上した ($z=4.491$, $p < .001$) ことから、項目 3「インフォーマルなリーダーシップ発揮に対する自己効力感」についても、一定の研修効果が確認される結果となった。

5. 考察

全結果についてまとめると次のようになる。

まず、項目 1「リーダーシップに対する認識」に対しては、36 名中 19 名 (52.8%) の参加者が、研修前に比べ研修後の評価点が 1

点以上向上している。残りは、研修前後で最高得点だった参加者16名(44.4%)と低得点のままだった1名(2.8%)であった。研修前後とも最高得点だった参加者が44.4%存在したために、評価点で1点以上の変化が生じた参加者は52.8%に留まったが、研修前後とも最高得点で点数の変化がなかった参加者についても、自由記述では、役職が伴わない立場の人がリーダーシップを発揮することについて研修後に更に前向きな回答結果が複数得られた。Wilcoxonの符号付順位検定の結果においても、統計的に有意な変化($z=3.987$, $p<.001$)があることが示された。

研修後に、「リーダーシップに対する認識」が向上したのは、主に、「研修1日目午前-1 非役職者によるリーダーシップの必要性和背景に関する講義」によるものと考えられる。講義では、役職者のみならず、非役職者も含む多様な人材によるリーダーシップ発揮が求められる背景や効果、および、実際に日本企業で非役職者の立場でリーダーシップを発揮し活躍する人材についての解説や紹介が行われた。こうした情報提供を行うことで、参加者の視点の向上、視野の拡張がもたらされ、自己役割の再定義がなされたと考えられる。すなわち、リーダーシップを発揮することも、自己役割に含まれると認識が変化したことがうかがえる。先に触れたMorrison(1994)の指摘にあるように、役割認識の違いは、行動の変化につながりうるものであるため、こうした認識の変化は、非役職者のリーダーシップ開発上、重要なプロセスであるといえる。この重要なプロセスが、「非役職者によるリーダーシップの必要性和背景に関する講義」を行うことによりなされたという点は、非役職者のリーダーシップ開発の実践上、意義ある発見といえるだろう。

続いて、項目2「価値観や強みに関する自己認識」については、研修参加前に比べ研修参加後の評価点が1点以上上がった参加者

は、36名中26名(72.2%)の参加者であった。4分の3近くの参加者に変化がみられ、残りは、研修前後とも高得点(4点・5点)のままだった参加者9名(25.0%)と中得点のままだった1名(2.8%)であった。研修前後とも高得点で点数上では変化がなかった参加者についても、自由記述で「自分で自覚していた点が再認識できた」という趣旨の回答が複数みられた。Wilcoxonの符号付順位検定の結果においても、統計的に有意な変化($z=4.720$, $p<.001$)がみられた。以上の点から、「価値観や強みに関する自己認識」についても、一定の研修効果が確認される結果となった。

「価値観や強みに関する自己認識」の変化については、主に、「1日目午後①理想表現のための自己理解の促進」「2日目午後-2④連携開拓に向けた自他の強み理解と連携相手の明確化」の効果によるものと考えられる。

前者のなかでは、自分がこれまでに最もモチベーションが高まった仕事経験と、最もモチベーションが下がった仕事経験を他者に語り、他者からの質問を通して対話を重ねる演習が行われた。また、対話演習後に、他者から、自身が何を大事にしていると感じたか、についてフィードバックがなされた。

後者のなかでは、個々人の強みを診断できるツールを用い、診断結果に基づいて自己理解を促進するための解説がなされた。

他者からのフィードバックや、診断結果の情報を手がかりに、自身の価値観や強みについて、情報量が増え、また、シートに考えをまとめることで言語化が促進されたことによって、研修前よりも自己認識が高まったと考えられる。

堀尾他(2017)では、非役職者の立場で効果的なリーダーシップを発揮していた人材は、自分の価値観や強みをよく理解したうえで、自分を取り巻く周囲のありたい状態や自分が大事にしたい仕事のポリシーを明確化し

ていることが確認された。一方、今回の研修参加者については、研修前の時点では、自由記述において、自分の強みや価値観について、「普段は意識したことがない」「自分の強みを見つめる必要があると思うが、現状ではそれが何かわからない」などの回答をする参加者が少なからず存在した。こうしたことから、非役職者へのリーダーシップ発揮を支援するためには、本研修で行われたように、過去の仕事経験についての対話演習や、診断ツール等を活用し、「価値観や強みの自己認識」を高める機会を設けることが有用といえる。自身が、仕事上で大事にしていることを言語化し、自身の価値観をより深く理解することで、職場がどのような状態であれば自分は好ましいと感じるのか、理想の状態を描くことにつながっていく。また、自身の強みに対する理解が深まることで、その強みを生かした仕事のポリシーや、強みを生かして実現させていく職場のありたい状態などを考える手がかりとなると考えられる。

最後に、項目3「インフォーマルなリーダーシップ発揮に対する自己効力感」については、研修前に比べ研修後の評価点が1点以上上がった参加者は36名中25名(69.4%)であった。残りは、研修前後ともに高得点(4点・5点)のままであった参加者10名(27.8%)と中得点のままであった1名(2.8%)であった。研修前後ともに中得点(3点)のまま変化がなかった参加者についても、自由記述においては、自己効力感の向上までには至らないものの意欲の向上を読み取れる回答が得られた。高得点(4点・5点)のまま変化がなかった参加者についても、自由記述で更なる意欲の向上が読み取れる回答が複数みられた。Wilcoxonの符号付順位検定の結果においても有意な変化($z=4.491, p < .001$)が認められた。以上の点から、「インフォーマルなリーダーシップ発揮に対する自己効力感」についても一定の研修効果が確認される結果となった。

研修終了後に「インフォーマルなリーダーシップ発揮に対する自己効力感」が高まったのは、研修全体の影響によるものと考えられる。まずは、「1日目午前-1 非役職者によるリーダーシップの必要性と背景に関する講義」で、日本企業で実際に、非役職者の立場でリーダーシップを発揮し活躍する人材についての情報提供がなされたことで、他者の経験を通じて、自分が非役職者の立場でリーダーシップを発揮するにあたっての手がかりやヒントが得られたことがうかがえる。そして、手がかりやヒントを得られたことで、自分にもリーダーシップを発揮できそうだという、自己効力感の向上がもたらされたと考えられる。

その後の、「1日目午後-2 リーダーシップを発揮することの効果을共有することによる意欲喚起」では、参加者自身が、これまでに様々なリーダーシップを発揮した直接経験について、その端緒および経験内容、リーダーシップを発揮したことにより得られた効果、利点を共有するグループディスカッションが行われた。このディスカッションを通し、リーダーシップ発揮の機会が多様にあること、また、自身も過去に小さなリーダーシップ発揮経験をしていることから、今後も、リーダーシップを発揮できそうだという自己効力感の向上につながったものと思われる。

更に、「1日目午後 ①理想表現のための自己理解の促進」「2日目午前 ②課題探究のための手法学習と実践に向けての行動計画」「2日目午後-1 ③信頼構築のための必要行動の明確化」「2日目午後-2 ④連携開拓に向けた自他の強み理解と連携相手の明確化」での講義や行動計画を通して、「理想表現」「課題探究」「信頼構築」「連携開拓」を行ううえでのポイントや具体的行動が明確となり、どのような手順でリーダーシップ発揮につながる行動をとればよいかの学習が促進されたことがうかがわれる。具体的な手順や行動を理

解することで、そうした手順、行動ならば自分にもできそうだと、との見通しが立ち、「必要行動を遂行できる能力に対する信念」、すなわち自己効力感の向上がもたらされたと考えられる。

行動が発現するためには、まずは自分にもできそうだと、思えることが重要であるため、研修によって、リーダーシップ発揮の自己効力感が高まる、という本研究の結果は、非役職者のリーダーシップ開発を促進するうえで、有効な手立てを示したものといえるであろう。

一方で、本研究には今後に向けた課題もある。1点目は、項目表現の改善である。今回、項目2「価値観や強みに関する自己認識」では、研修前には「自分が大事にしている価値観や自分の強みを理解している」、研修後には「自分が大事にしている価値観や自分の強みを理解することができた」という表現を用いた。項目設計時には、研修前の段階で、自分が大事にしている価値観や自分の強みを理解している参加者は少ないであろうという想定からこのような表現を用いた。しかし、実際には、研修前の段階から本項目に対して4以上の高評価を付けた参加者が41.7%と、半数近くも存在した。これら参加者にとっては、すでに研修前の段階で、自分の大事にしている価値観や自分の強みを理解しているため、研修後、それらを「理解できた」かを問うのは、変化を測定する項目として表現が不十分であったといえる。今後は、研修後の設問では、「自分が大事にしている価値観や自分の強みが、研修前に比べより明確化された」など、既に研修前から自身の価値観、強みを一定程度理解している参加者にとっても、変化をより適切に測定できる表現を用いることが必要である。

2点目は、研修の効果をより正確に測定するための調査設計についてである。

まず、「対象者数」について、今回は36名

と限られた数であった。結果の一般化に資する情報を得るために、今後は、対象者数をさらに増やした調査が望まれる。

また、研修効果をより精緻に測定するうえでは、「統制群の設定」も必要である。今回は、複数企業からの参加者が集まる公開講座の参加者が対象とされたため、統制群の設定は難しい状況にあったが、今後は、単一組織において、同職位にある人材を対象に、研修の実施時期をずらすなどし、研修に参加した群と研修に参加していない群との一定期間経過後の各項目における変化の差を確認し、研修効果についてのより厳密な測定を行いたい。

研修効果の測定にあたっては、「縦断的な追跡調査」についても検討が必要である。対象者の認知と行動に持続的な変化をもたらす取り組みにおいて、研修「中」は、対象者の認知や自己効力感を高める働きかけを行い、研修「後」は、研修転移すなわち研修で学んだことから職場での行動変容、業績向上へとつなげる働きかけをすることが重要（Salas, et al., 2012）である点については、先に述べたとおりである。そのため、研修「中」の働きかけの効果を追った本研究では、認知や自己効力感についての変化に焦点化して測定を行った。しかし、研修の本来のねらいは認知や自己効力感の変化の後に、職場での行動変容、業績向上がもたらされることである。したがって、今後は、研修参加者が職場に戻った後の働きかけを設計し、研修「中」の働きかけ、研修「後」の働きかけの双方の効果について確認していきたい。研修「後」の働きかけについては、研修で学習した内容を再度想起させる働きかけや、職場での実践上の障壁を取り除く働きかけなどが考えられる。こうした研修「後」の働きかけと、研修「中」に行われた働きかけによる効果の関係性が明らかにできれば、インフォーマル・リーダーシップを開発するうえで、より立体的な開発メカニズムに基づく教育施策を設計していくこと

が可能となる。

尚、研修「後」の変化を測定するにあたっては、「客観的評価」を用いることも重要な視点である。今回の研究では、対象者の認識の変化を確認することを目的としていたため、研修前後ともに、研修参加者本人による評価が行われた。しかし、参加者本人による回答のみでは、変化についての客観性を確保できない点が課題である。また、同一の回答者による回答を用いることによる共通ソース・バイアス (common source bias) の問題もある。今後、より広範囲に研修効果を測定していくにあたっては、研修「後」の変化について、知識試験、参加者の上司による行動評価などの方法も用いて、客観性の確保を図っていくことが必要である。

最後に、「測定項目の頑健性の検証」についても述べておく。本研究では、研修参加直前および研修参加直後の回答をもとに分析を行ったため、参加者への回答負荷の観点から質問数が3問に限られた。今後は、測定項目

としての頑健性の点から、より測定項目数を充実させた項目を用いることにより、尺度の信頼性、妥当性の検証も図っていききたい。項目数の拡充を図るにあたっては、先に触れたインフォーマル・リーダーシップの開発メカニズム仮説を念頭においた設問設計が望まれる。どのような学習がなされることで、どのような行動が誘発されるのか、といった学習メカニズムを想定したうえで効果検証ができれば、対象者が、インフォーマル・リーダーシップ開発のどの段階でつまづいているかが明らかとなり、より適切な介入策を検討することが可能となるであろう。

以上、課題を踏まえ、非役職者のリーダーシップ開発に資する研修設計、研修効果の確認を今後も更に深めていきたい。

謝辞

2名の匿名レフェリーの先生方には、大変貴重なアドバイスをいただきました。ここに記して感謝申し上げます。

(注)

- 1) 我が国では、坂田・淵上 (2008) 編集による『社会心理学におけるリーダーシップ研究のパースペクティブⅠ』および坂田 (2017) 編集による『社会心理学におけるリーダーシップ研究のパースペクティブⅡ』において、多数の研究を取り上げて近年のリーダーシップ研究の動向が詳細にまとめられている。
- 2) 分担型 (distributed), 共有型 (shared), 集散的 (collective) リーダーシップについては、それぞれを異なるものとして区分する見方もある。たとえば、石川 (2013) は、分担型は、リーダーシップの機能・役割が、一部のメンバーに固定的に分担されている状態を想定するのに対し、共有型は、リーダーを含むチームメンバーそれぞれが

動的に役割を変化させながらリーダーシップを双方向的に発揮している状態を想定している点で異なる概念としている。また、Carson, et al (2007) は、共有型については、石川と同様に、同じ人物がある領域ではリーダーシップを発揮し、異なる領域では他のメンバーのリーダーシップをフォローとして支えるというように動的に役割を変化させることを前提としているとしている。一方、集散的に関しては、Friedrich, et al. (2009) が、明確なリーダーまたは一部のリーダーたちによる動的なリーダーシッププロセスとしている。つまり、研究者により、各概念における「リーダーシップ役割の固定性」「リーダーシップ発揮者の範囲」について前提の違いがみられる。しかし、分担型、共有型、集散的リーダーシッ

ブと呼ばれる概念の多くは、「権限委譲」や「責任の共有」などに関連しているという点では共通しており、総論的に論じられることが多い (Friedrich, et al., 2009)。また、現段階では、分担型、共有型、集合的リーダーシップの発揮態様、測定方法に関しては、明確に整理されているとはいいがたく、今後、概念や測定方法に関しては、さらなる検討が必要であるといえる。

- 3) 外島 (2019) の研究では、主に自己覚知 (self-awareness) に焦点をあてた効果の検証がされている。自己覚知 (self-awareness) は、Day (2001) が、リーダー開発 (leader development) を行ううえで重視している機能の一つである。Day (2001) は、リーダーシップ開発 (leadership development) とリーダー開発 (leader development) を区分しており、リーダーシップ開発では、潜在的な対人関係能力の向上が目指され「対人的 (interpersonal) 視点」が重視

されているのに対して、リーダー開発では、リーダー個々の発達に注目し「個人内 (intrapersonal) 視点」が重視されるとしている。尚、リーダー開発の主な機能には、自己覚知 (self-awareness)、自己統制 (self-regulation) などが含まれる。

- 4) Bennis と Nanus (1985) によるビジョナリーリーダーシップ、Conger と Kanungo (1987) によるカリスマ型リーダーシップ、Kotter (1990) による変革型リーダーシップは、表現は異なるが、いずれも変革を指向する同様のリーダーシップであるとされている (House & Shamir, 1993)。
- 5) 実際に、堀尾他 (2017) で調査した、非役職者の立場で効果的なリーダーシップを発揮していた人材は、現場にじっくり入り込んで課題を理解する、課題を感じるとすぐに周囲の色々な人に相談する、などデザイン思考でのアプローチに類似する行動をとっている人が多かった。

(引用文献)

- 石川淳 (2013) 「研究開発チームにおけるシェアド・リーダーシップ: チーム・リーダーのリーダーシップ、シェアド・リーダーシップ、チーム業績の関係」『組織科学』第 46 巻, 第 4 号, pp.67-82。
 —— (2016) 『シェアド・リーダーシップ』中央経済社。
- 石野幹生 (2018) 「VUCA 時代の新規事業・R&D テーマ創造のための未来洞察活用」『研究開発リーダー』第 15 号, 第 8 号, pp.39-44。
- 石村貞夫・石村光資郎 (2018) 『SPSS による統計処理の手順 第 8 版』東京図書。
- 稲増美佳子 (2016) 「VUCA 時代に求められる経営とは」『中京企業研究』第 38 巻, 第 1 号, pp.99-126。
- 栗原伸一 (2011) 『入門 統計学』オーム社。
- 黒川利明 (2012) 「大学・大学院におけるデザイン思考 (Design Thinking) 教育」『科学技術動向』2012 年 9・10 月号, pp.10-23。
- 経済産業省 (2017) 『通商白書 2017』。
- 孔子 (貝塚茂樹 訳) (1973) 『論語』中公文庫。
- 坂田桐子・淵上克義 (編) (2008) 『社会心理学におけるリーダーシップ研究のパーспекティブⅠ』ナカニシヤ出版。
- 坂田桐子 (編) (2017) 『社会心理学におけるリーダーシップ研究のパーспекティブⅡ』ナカニシヤ出版。
- 鈴木淳子 (2002) 『調査的面接の技法』ナカニシヤ出版。

- 館野泰一 (2018) 「大学におけるリーダーシップ教育の事例」 館野泰一・高橋俊之 (編) 『リーダーシップ教育のフロンティア【研究編】: 高校生・大学生・社会人を成長させる全員発揮のリーダーシップ』北大路書房, pp.82-112。
- 外島裕 (2019) 「中堅社員における職務遂行行動の自己覚知メカニズム—研修とその後のフォローミーティング経過の事例研究—」『経営行動科学学会第22回大会発表論文集』 pp.325-330。
- 日向野幹也 (2013) 「管理職研修と「権限のないリーダーシップ」」『社会科学研究』第64巻, 第3号, pp.115-130。
- (2016) 「権限によらないリーダーシップ」『人材教育』第28巻, 第9号, pp.44-47。
- 堀尾志保・永國幹生・嶋元洋二・小美濃とも子・竹田洋介 (2017) 『インフォーマル・リーダーシップ 涵養のための提言』日本能率協会マネジメントセンター。
- 三隅二不二 (1966) 『新しいリーダーシップ—集団指導の行動科学』ダイヤモンド社。
- Bandura, A. (1997) *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
- Bass, B. M. (2008) *The Bass Handbook of Leadership*, New York: Free Press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985) *Leadership: The Strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E. & Marrone, J. A. (2007) “Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance” *Academy of Management Journal*, Vol.50, No.5, pp.1217-1234.
- Conger, J. A. & Benjamin, B. (1999) *Building Leaders: How Successful Companies Develop the Next Generation*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987) “Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings”, *Academy of Management Review*, Vol.12, pp.637-647
- Dansereau, F., G. B., Graen & W. Haga (1975) “A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership in Formal Organizations”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.13, pp.46-78.
- Day, D.V. (2001) “Leadership development : A review in context” , *Leadership Quarterly*, Vol.11, No.4, pp.581-613.
- Drath, W.H., McCauley, C.D., Palus, C.J., Van Velsor, E., O'Connor, P.M.G. & McGuire, J.B. (2008) “Direction, alignment, and commitment: Toward a more integrative ontology of leadership”, *Leadership Quarterly*, Vol.19, pp.635-653.
- Fiedler, F.E. (1967) *A theory of leadership effectiveness*. New York: McCraw-Hill. (山田雄一監訳, 1970, 『新しい管理者像の探究』産業能率短期大学出版部)
- Fiedler, F.E. (1971) “Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings”, *Psychological Bulletin*, Vol.76, pp.128-148.
- Friedrich, T.L., Vessery, W. B., Schuelke, M. J., Ruark, G. A. & Mumford, M. D. (2009) “A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks”, *Leadership Quarterly*, Vol.20, pp.933-958.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien. (1995) “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective” , *Leadership Quarterly*, Vol.6, pp.219-247.
- Hill, A. L., Brandeau, G., Truelove, E. & Lineback, K. (2014) *Collective Genius*. Harvard Business

- School Press. (黒輪篤嗣訳, 2015,『ハーバード流 逆転のリーダーシップ』日本経済新聞出版社)
- House, R. J. & Aditya, R. N. (1997) "The social scientific study of leadership: Quo vadis?" *Journal of Management*, Vol.23, pp.409-473.
- House, R. J. & Shamir, B. (1993) "Toward the integration of transformational, charismatic and visionary theories" In M.M. Chemers & R. Ayman (eds.) *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp.81-107). San Diego: Academic Press.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. (2004). "Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity" *Journal of Applied Psychology*, Vol.89, pp.755-768.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978) *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Kelley, R. E. (1992) *The power of followership*. New York: Doubleday Business. (牧野昇訳, 1993,『指導力革命－リーダーシップからフォロワーシップへ』プレデント社)
- Kirkpatrick, D. L. (1975) "Techniques for evaluating training programs" in *Evaluating Training Programs*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development, 1975, pp.1-17.
- Kotter, J.P. (1990) *A Force for Change: How leadership differs from management*. Free Press. (梅津祐良訳, 1991,『変革するリーダーシップ』ダイヤモンド社)
- Kouzes, J. M. & Posner, B. (1987/2007) *Leadership Challenge*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. (関美和訳, 2014,『リーダーシッ・ブチャレンジ』海と月社)
- Leis, M., Yarborough, P., Reinecke, S., Leisman, T., Kosovich, J. & Ehrlich, V. (2018) *Leadership Indicator for Students (LIS)*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z. & Lin, X. (2014) "Examining the cross-level relationship between shared leadership and learning in teams: Evidence from China" *Leadership Quarterly*, Vol.25, pp.282-295.
- McCauley, C.D., Braddy, P.W., & Cullen-Lester, K.L. (2019) "Direction, alignment, commitment: Measuring the collective outcomes of leadership" *Poster session at the annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, National Harbor.
- Morrison, E.W. (1994) . Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employees' perspective. *Academy of Management Journal*, Vol.37, pp.1543-1567.
- Paglis, L. L. & Green, S. G. (2002) "Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change" *Journal of Organizational Behavior*, Vol.23, pp.215-235.
- Pearce, C. L., Perry, M. L. & Sims, H. P., Jr. (2001) "Shared Leadership: Relationship management to improve NPO effectiveness" In T. D. Connors (ed.) *The Nonprofit Handbook: Management*. New York: Wiley, pp.624-641.
- Pearce, C. L. & Conger, J. A. (2003) *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, SAGE Publications.
- Phillips, J. & Phillips, P. P. (1997) *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. London: Routledge. (渡辺直登・外島裕監訳, 1999『教育研修効果測定ハンドブック』日本能率協会マネジメントセンター)
- Plato, *The Republic*. (藤沢令夫訳, 1979『国家』岩波書店)
- Salas E., Tannenbaum S., Kraiger K. & Smith K.A., (2012) "The Science of Training and

- Development in Organizations: What Matters in Practice”, *Psychological Science in the Public Interest*, Vol.13, No.2, pp.74-101.
- Schein, E., (1992) *Organizational culture and leadership* (2nd ed). San Francisco: Jossey-Bass.
- Stogdill, R. M. (1974) *The handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Takahashi, K., Ishikawa, J. & Kanai, T., (2012) “Qualitative and quantitative studies of leadership in multinational settings: Meta-analytic and cross-cultural reviews”, *Journal of World Business*, Vol.47, No.4, pp.530-538.

(Abstract)

In this study, the effects of leadership development program were evaluated. The program was aimed to foster leadership of employees without management titles. The number of participants of the program were 36. To evaluate the effects of the program, 3 items were used (5-point scale ranging from 1 to 5. Those were item1 “perception of leadership”, item2 “self-awareness of strengths and values of self”, item3 “self-efficacy for demonstrating informal leadership”. The evaluations were conducted just before and after the program by participants. For each item free comments were also asked to participants to write. Results of Wilcoxon signed rank test indicated that all on item 1 ($p < .001$), item2 ($p < .001$), and item3 ($p < .001$), there were significant improvement between the evaluation of before and after the program. After the program compared to before the program, as for item1 the evaluation of 19 out of 36 participants (52.8%), as for item2 the evaluation of 26 out of 36 participants (72.2%), and as for item3 the evaluation of 25 out of 36 participants (69.4%) were increased 1 or more points. And for all 3 items, among those participants whose points did not change any in terms of 5-point scale, there are some participants whose free comments changed more positive way at the time after the program. From the above results it is concluded that the examined leadership program has effects on all 3 items.