

リーダーシップの学習と成果確認

経営管理研究科教授

重田 孝夫

【要約】

IT や AI をはじめとした技術革新や社会・経済のグローバル化が進展する一方、気候変動や格差是正といった世界規模の問題に直面し、会社レベルだけでなく、国レベルでも 21 世紀の社会で活躍できるリーダー人材が求められている。そうした中、本大学院は、教育研究上の目的を「経営管理に関する理論と実務を融合させた教育研究を通して、高度な専門的知識、的確な判断能力、対人対応力、自己管理能力及び倫理観を備え、グローバル社会で新たな事業を創出するためのリーダーシップを発揮できる高度専門職業人を養成する」と定めている。

本大学院がその目的を実現するには、多様性を尊重し、人間としての優れた徳性 (Virtues and Character Strengths) と高い倫理観を持ち、よりよい社会の実現に向けてリーダーシップを発揮できる人材を、どうすると上手く養成でき、真に成果が上がっているかを定期的に検証することが欠かせない。

高い倫理観と人間としての優れた徳性を身に付けてもらうのは、「言うは易し、行うは難し」である。実際、倫理観を重視している一流のビジネス・スクールや大学を修了した企業経営者が不正な決算処理をしたり、不祥事を起こしたりしているケースが世界的にみられる。これは現代にはじまった話ではなく、古代から延々と続いている。倫理学や道徳の授業を受けても、それだけでは正しい行動を発揮してもらえるようになるとは限らない。

リーダーシップの理論や実例を頭で理解するだけでなく、必要とされる場面で優れた行動を発揮できるようにならなければ、学び、習得したとは言えない。発揮された行動は、具体的に確認できる。行動レベルが高まったかどうかで学習成果が上がったかどうかを判断できると言える。

どんな局面で、どのような行動をとったかを具体的に把握するには、コンピテンシーを分析する面接技法を応用できる。また、望ましいリーダーシップの行動を質問票にして、360 度評価診断の要領で調査することも可能である。

本稿では、リーダーシップの教育・学習のあり方と学習成果の確認方法について考察する。

リーダーシップの学習と成果確認

【キーワード】

リーダーシップ、学び方、学習成果、アセスメント、コンピテンシー

【目次】

1. はじめに
2. Knowing-Doing Gap
3. 学習サイクルとアクション・ラーニング
4. Behavioral Event Interview と質問票による多面評価
5. 100 年人生時代の課題

1. はじめに

スウェーデンの 2003 年生まれのアグネス・トーンベリさんは 2018 年 8 月 20 日、政府にパリ協定を遵守し、二酸化炭素排出量を削減することを要求。9 月 9 日に行われる総選挙まで学校に通わないと決め、スウェーデン議会前で「Skolstrejk för klimatet」（気候変動問題のための学校ストライキ）と書かれたプラカードを掲げて座り込みを行った。その後、2019 年 1 月の世界経済フォーラム、9 月の国連総会への参加と活動が続いている。一市民のリーダーシップが発揮された事例である。



出典：Wikimedia Commons

リーダーシップは、経営者や役職者が発揮すべきものと考えている人が多い。が、リーダーと見なされる地位や役職の人たちの行動ということではない。本来は、すべての人に期待されるものである。

リーダーシップは研究の歴史も古く、非常にさまざまな議論がなされ、定義也多岐に渡る。一例としては、「自己の理念や価値観に基づいて、魅力ある目標を設定し、またその実現体制を構築し、人々の意欲を高め成長させながら、課題や障害を解決する行動」がある。が、研究者毎に定義があり、統一された見解がないといえる。¹

リーダーシップの発揮という場合は、受け身でなく、自ら主体的に行動することが重要であるのは間違いない。主体性に関しては、米国のケネディ大統領の就任演説での次の一句を思い浮かべる人が少なくないだろう。

“Ask not what your country can do for you
- ask what you can do for your country.”

国があなたのために何をしてくれるかではなく、
あなたが国のために何ができるかを考えようではありませんか。

会社では、“country”を“company”に、家庭では、“country”を“family”に置き換えて考え、一人ひとりが行動したいものである。

そして、困難や試練、変化に際して、どうすると、よりよい社会、よりよいビジネス、よりよい生活ができるようになるのかを表明する場合、単に、どう対応するかだけでなく、何に向かって進むのかをビジョンとして示し、人々に希望を与えられれば、優れたリーダーシップになる。ケネディ大統領は、1961 年 5 月 25 日に次のスピーチも行っている。

I believe that this nation should commit itself to achieving the goal, before this decade is out, of landing a man on the moon and returning him safely to the earth.

私は、米国が 1960 年代が終わる前に、人を月に着陸させ、無事に地球に生還させる目標を掲げ、それを実現すべきであると信じる。

¹ Peter G. Northouse, “Leadership, Theory & Practice” 8th Edition, 2019, P.2-6

リーダーシップの学習と成果確認

宇宙開発競争に勝つでは、何が、どうなったときに、勝ったことになるのかわからないが、月に人を着陸させ、無事、地球に生還させることができたかどうかは、一般市民にも判断できる。このケネディ大統領が掲げた目標は、具体的でチャレンジングな目標の手本と言える。人々をインスパイアするものであり、ファクトで達成されたことを確認できる。アポロ11号の飛行士たちは、生還後、世界各地で大歓迎された。唯一の問題は、目標が達成されたあとに、次のよい目標を設定できなかったことだと言われているほどである。

本稿はリーダーシップとは何かを考察するものではないので、リーダーシップの特性や行動、マネジャーとリーダーの違い等についてはこれ以上踏み込まずに、学習・教育のあり方と学習成果の確認方法を考えてみたい。

2. Knowing-Doing Gap

『貞観政要』巻二 納諫第五に、『管子』からの引用として、次の一節がある。

斉の桓公が、滅亡した郭の旧領地を訪れ、ある老人に質問した。

「郭の滅びた原因は何か。」

老人が答えた。

「わが王は、善を喜び、悪を憎みました。それで滅亡したのです。」

桓公が聞いた。

「その通りなら、明君ではないか。どうして滅びたのか。」

老人が言った。

「郭の王は、善を喜びながらそれを実行しようとしませんでした。

悪を憎みながら、それを退けることができませんでした。

それが滅びた原因です。」

郭の王は、善とは何かを学び、頭では理解していたはずである。帝王学の一環で、君主としての望ましい徳性や行動についても教育を受けていたに違いない。それでも、実行できなければ、学習成果が上がったとは言えない。当然、国王としてリーダーシップを発揮したとは評価されない。

わかっているでも実行できないことは、Knowing-Doing Gap と呼ばれる。学力テストのために知識として頭に入れて暗記していればよいものは別として、学んだことをできるようになることが学習目標になるものでは、Knowing-Doing Gap が大きな課題である。

ハーバード・ビジネススクールの教授だったセオドア・レヴィットは、次のように述べている。²

Suppose you know two artists.
One tells you an idea for a great painting,
but he does not paint it.
The other has the same idea, and paints it.
You could easily say the second man is a great creative artist.
But could you say the same thing of the first man?
Obviously not. He is a talker, not a painter.

二人の芸術家がいるとしよう。
一人は、偉大な絵のアイデアを説明する。
しかし、彼はそれを描かない。
もう一人は、同じように偉大な絵のアイデアを持ち、それを描く。
後者が優れた画家であることは明白だ。
しかし、前者は画家と言えるだろうか。
言えまい。評論家であっても、画家ではない。

知識が深くても、実行できなければ、批評家にはなれても、よい画家や音楽家、スポーツ選手、そしてリーダーにはなれない。レヴィットは、Knowing-Doing Gap を肌で感じていたのだろう。

福澤諭吉著『学問のすすめ』12 編にある次の話も面白い。

学問はただ読書の一科に非ずとのことは、既に人の知るところなれば、今これを論弁するに及ばず。学問の要は活用に在るのみ。活用なき学問は無学に等し。在昔或る朱子学の書生、多年江戸に執行して、その学流に就き諸大家の説を写し取り、日夜怠らずして数年の間にその写本数百巻を成し、もはや学問も成業したるが故に故郷へ歸るべしとして、その身は東海道を下り、写本は葛籠に納めて大廻しの船に積み出せしが、不幸なる哉、遠州洋において難船に及びたり。この災難に由って、かの書生もその身は帰国したれども、学問は悉皆海に流れて心身に附したるものとは何一物もあることなく、いわゆる本来無一物にて、その愚は正しく前日に異なることなりしという話あり。

ドイツの文豪、ヨハン・ヴォルフガング・フォン・ゲーテは『ウィルヘルム・マイステルの遍歴

² Theodore Levitt, "Creativity Is Not Enough" Harvard Business Review, May-June 1963

リーダーシップの学習と成果確認

時代』第3巻第18章「マカーリエの蔵書から」で、次のように簡潔に述べている。

Knowing is not enough; we must apply.

Willing is not enough; we must do.

知っているだけでは不十分だ。私たちは実践しなければならない。

やる気だけでは不十分だ。私たちは行動しなければならない。

プリンストン大学の心理学者ジョン・ダーリーとダニエル・バツソンが1970年代初頭に、同大学の神学部の学生に対して「善きサマリア人の実験」とよばれるある実験を行っている。実験では、被験者の学生に対して、次の授業では教室を移動して「善きサマリア人」について話すことを指示。その教室までの狭い通路に体調が悪く地面にうずくまっている仕草をしている仕掛人を配置し、学生がこの仕掛人を助けるかどうか調べた。

実験の名前にもなっている「善きサマリア人」というのは、新約聖書のルカの福音書10:25-37に登場する人物である。

ある律法学者が現れ、イエスを試みようとして言った、「先生、何をしたら永遠の生命が受けられましょうか」。

彼に言われた、「律法にはなんと書いてあるか。あなたはどうか読むか」。

彼は答えて言った、『心をつくし、精神をつくし、力をつくし、思いをつくして、主なるあなたの神を愛せよ』。また、『自分を愛するように、あなたの隣人を愛せよ』とあります」。

彼に言われた、「あなたの答は正しい。そのとおりに行いなさい。そうすれば、いのちが得られる」。

すると彼は自分の立場を弁護しようと思って、イエスに言った、「では、わたしの隣人とはだれのことですか」。

イエスが答えて言われた、「ある人がエルサレムからエリコに下って行く途中、強盗どもが彼を襲い、その着物をはぎ取り、傷を負わせ、半殺しにしたまま、逃げ去った。

するとたまたま、ひとりの祭司がその道を下ってきたが、この人を見ると、向こう側を通って行った。

同様に、レビ人もこの場所にさしかかってきたが、彼を見ると向こう側を通って行った。ところが、あるサマリア人が旅をしてこの人のところを通りかかり、彼を見て気の毒に思い、近寄ってきてその傷にオリブ油とぶどう酒とを注いで包帯をしてやり、自分の家畜に寄せ、宿屋に連れて行って介抱した。

翌日、デナリ二つを取り出して宿屋の主人に手渡し、『この人を見てやってください。費用がよけいにかかったら、帰りがけに、わたしが支払います』と言った。
 この三人のうち、だれが強盗に襲われた人の隣人になったと思うか。
 彼が言った、「その人に慈悲深い行いをした人です」。そこでイエスは言われた、「あなたも行って同じようにしなさい」。

この実験では、被験者の神学生に教室の移動を指示する際に、次の 3 種類の言葉をかけている。

- A. 次の授業までには十分な時間がある
- B. 時間に間に合うが、はやく行かないと遅れる
- C. やや遅れているので、急がないといけない

実際にどれ位の神学生が手助けしただろうか。A の言葉をかけられた神学生は、63%が手助けし、B では 45%、C では 10%だった。³ 他者への思いやりが重要だとわかっている、時間や気持ちに余裕がなければ、行動として発揮できないと解釈できる。こうした行動は、余裕があるときだけでなく、厳しい状況下においても、どう対応するかで真価が問われるはずである。

ただし、どういう状況や条件の下で何をしたかが問われるのも間違いない。『貞観政要』論撰巻七には、次の一節が参考になるだろう。

地位が貴い人はその挙用する人を見、富んでいる人はその与えるところを見、家に居ては何を好むかを見、学べばその言う意見を見、困窮している人はその受けないものを見、卑賤の人はその為さないところを見（る）

私たちは、危険に遭遇したら、子どもや女性から先に救助すべきであることを学んでいる。「乗っている客船が沈没しようになったら、どうしますか」との質問には、通常、男性ならば、「パニックにならず、子ども、女性を優先して救命ボートに乗せ、乗務員の指示に冷静に従います」と回答するだろう。しかし、実際には、映画「タイタニック」を見るまでない。上流階級の紳士のはずが、乗務員に賄賂を渡してまで、先に救命ボートに乗る人も出てくる。自分自身を振り返っても、電車やバスに乗っていて、席を譲れる機会はずっと多かったと反省する。

³ Darley, J. M., and Batson, C.D. (1973). From Jerusalem to Jericho: A study of Situational and Dispositional Variables in Helping Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1973, 27, 100-108

リーダーシップの学習と成果確認

3. 学習サイクルとアクション・ラーニング

講義を聞いて、わかったと思っただけでは、いつまでも記憶が残るとは限らないし、まして実際の行動として発揮できるかわからない。優れたリーダーシップを身に付けるには、講話を聴いたり、本を読むだけではなく、行動として発揮してみることが不可欠である。行動として発揮できれば、長期記憶として残るだけでなく、技能記憶として習得できる可能性も高くなる。

山本五十六の次の言葉はよく知られている。

やって見せて、言って聞かせて、やらせて見て、ほめてやらねば、人は動かず

「やって見せて、言って聞かせて、わかってもらう」だけでは必ずしもできるようにはならない。例えば、自転車の乗り方を教える場合には、次のように実際に乗ってもらうことが必要である。

自転車に乗ってみせて、ブレーキやギアの使い方を解説し、乗ってみてもらって、フィードバックする

自分が上手く自転車に乗っているのだから、「その姿を見て、自分で練習すべきだ。」というのは、ごく少数の素質に優れた人にのみ有効な教育方法である。多くの人に対しては、乗り方を説明したあとで、実際に乗ってもらう練習が欠かせない。

リーダーシップも「やって見せて、言って聞かせる」では、リーダーシップを習得できる人は一握りだろう。

行動の変革やレベルアップを図る学習では、模範になる行動を観察し、説明してもらって体系的に理解し、そのうえで、自分で意識的に試行してみて、フィードバックを受けることが重要である。一流の人がやるのを見て、解説を聞いて理解し、自分でやってみて、フィードバックを受けなければ上達は望めない

教育学の考え方の一つに「学習サイクル」がある。図1の4つのステップから構成される。スタートは、どのステップからでもよい。

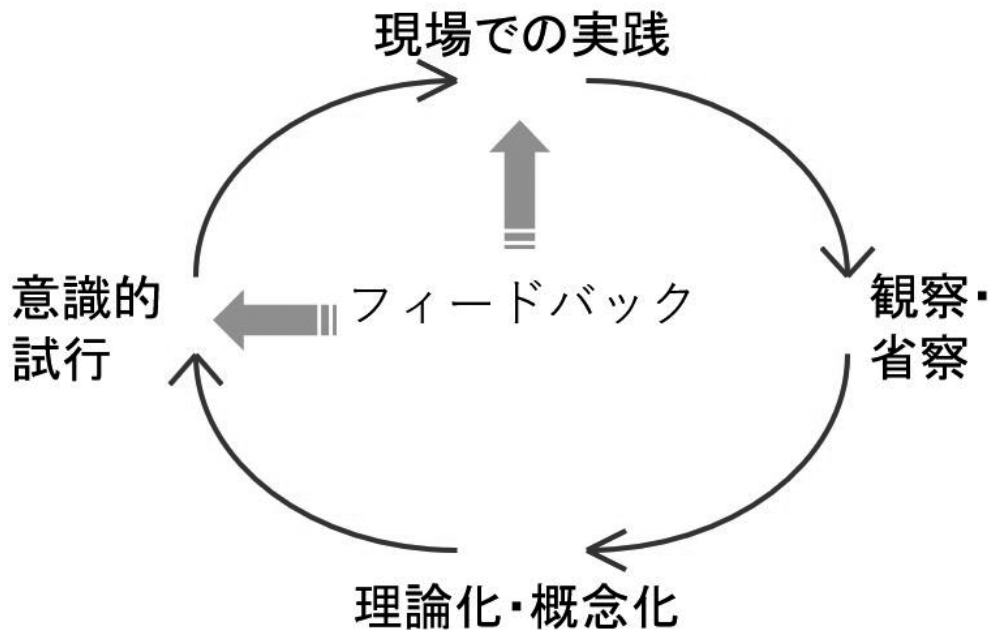


図 1：学習サイクル

例えば、上司や先輩のリーダーシップを観察し、それを模範にしようとする（観察）。ダニエル・ゴールマンの『EQリーダーシップ』の本を読んで勉強する（理論化・概念化）。自分の部署のメンバーにビジョンを具体的に提示してみる（意識的な試行）。状況や相手に合わせてリーダーシップ・スタイルを使い分ける（現場での実践）。多面評価診断で自分のリーダーシップ・スタイルをチェックする（省察）といった具合に「学習サイクル」を螺旋上に回すことで、学習が深まる。山本五十六式の学習ステップで考えると次のようになるだろう。

実践： やって、もっと上手くやろうと思ったら、

観察： （一流の人が）やるのを見て、

理論化：本を読んだり、授業を受けて、理論や概念を理解し、

試行： 自ら試してみて、

フィードバックを受けなきゃ、

上達しない

学習サイクルを回す際には、必ずフィードバックを受けられるように工夫したい。自分では、タイガー・ウッズのようなスウィングをしているつもりでも、ビデオに録画した自分のスウィング

リーダーシップの学習と成果確認

をみると、こうも違うものかと認識することが少なくない。リーダーシップやコーチングの定義やあり方を理解したら、その行動を発揮してみて、フィードバックを受けないと、自分の思い込みだけで、部下には全く違った認識を持たれていることがよくある。

中国の諺に「西施、江を愛し、ば母、鏡を棄つ（美人は、自分の姿が映る水辺を好み、醜女はみにくい姿の映るのをいやがって鏡を投げ棄てる）」がある。フィードバックは好んで受けたい。

『孟子』（公孫丑章句上）にも次の一節がある。

孟子が言った。子路は、他人が子路に「あなたは、こういう過ちをしていますよ」と言って、過ちを忠告してくれることがあるのを喜んだ。

『近思録』巻12でも、この話が取り上げられている。

周濂溪先生が言った。子路は、自分の過ちを喜んで聞き、そのよい評判が永く続いている。ところが、現代の人は過ちがあっても、人から注意されるのを喜ばない。それは、病気を大切にして治療を避けるのと同じだ。身を滅ぼすことはあっても、その過ちを悟ることはない。

スタンフォード大学のキャロル・ドウェック教授の研究によるマインドセットには、成長マインドと固定マインドの2つがある。固定マインドの人は、「あなたは、こういう過ちをしていますよ」と言われると、それは自分の能力がないと指摘されていると捉えてしまう。自分の能力が低いというのは認め難いので、感情的に拒否反応を示し、忠告を受けない傾向が強い。

他方、成長マインドの人は、「あなたは、こういう過ちをしていますよ」と言われても、その原因は、戦略が的確でなかった、計画が十分でなかった、努力が足りなかったといったことで、忠告を受けて、よりよい戦略、よりよい計画を立て、十分な努力を払えば、改善できると考える。フィードバックを受けるうえでの重要なポイントである。

ところで、『論語』は、次の一文ではじまる。

子曰く、学びて時に之を習う、またよろこばしからずや。

学んだことを必要に応じて繰り返し習っていると、いつの間にか理解が深まって自分のものとなり、自由に働きを表すようになる。これはなんと嬉しいことではないか。

そして、次の文章が続く。

朋有り遠方より来たる、亦た楽しからずや。

このように勉強していると、自然に同学同志で遠くから慕って来るものがある、学問について話し合いをする。これはなんと楽しいことではないか。

学んだことは、繰り返し実践して体得することが大切であり、上手くできるようになると、それが嬉しくなり、さらに、同学同志で意見交換すると学習が促進することを謳っている。一人で学んで、職場で実践してみて、習得を図ることも可能ではあるが、何人かで一緒に学ぶことで、内的モチベーションを向上させることができることを示唆している。

こうしてみると、リーダーシップの学習において、アクション・ラーニングあるいはアクティブ・ラーニングが企業研修のみならず、学校教育でも広く取り入れられるようになっている理由がよくわかる。アクション・ラーニングは、チームで現実の問題に対処し、その解決策を立案、実施していく過程で生じる実際の行動とその振り返りを通じて、社員、そしてチーム・組織の学習する力を養成するチーム学習法である。アクティブ・ラーニングは、知識を覚えるのではなく、必要なスキルを身につけさせる学習法の総称であり、発見学習、問題解決学習（課題解決型学習）、体験学習、調査学習、グループディスカッション、ディベート、グループワーク等が有効に取り入れられる。

SBI 大学院大学の私の授業では、グループワークがない場合でも、理論やコンセプトを学んだら、自らの職場の課題を解決するために、やってみてもらうか、具体的な行動イメージを描いてもらうようにしている。頭で理解したと思っても、思うようにできないことが少なくない。それを認識したうえで、機会あるごとに、職場で繰り返し訓練、実践し、スキルの習得、行動変容を図ってもらうことが狙いである。事上磨錬を実践してもらっている。

『近思録』には、一般の人は聖人が生まれながらの聖人で、学んでなれるものではないと思込むが、それは間違いで、聖人の域に学んで到達できるとして、学び方として、次のように主張している。

わが身に切実なことがらを問い、わが身にひきつけて考えるようにすれば、仁はその中にある。⁴

⁴ 新釈漢文大系『近思録』明治書院、1975 年、P.99

リーダーシップの学習と成果確認

共感や動機づけ、ビジョンの提示など、職場で求められる局面で、模範となるリーダーの具体的な行動を見習い、優れた行動を発揮するように訓練すれば、尊敬するリーダーたちに一歩ずつ近づけるはずである。

4. Behavioral Event Interview と質問票による多面評価

教育・研修効果の把握方法としては、ウィスコンシン大学の教授だったドナルド・カークパトリック（Donald Kirkpatrick, 1924 - 2014）が 1975 年に提唱した 4 つのレベル、すなわちレベル 1：Reactions（反応）、レベル 2：Learning（学習）、レベル 3：Behavior（行動）、レベル 4：Results（結果）からなるカークパトリックモデルが知られている。

レベル 1 の反応は、授業や研修後にアンケートをとるなどして、受講者の理解度・満足度を把握。レベル 2 の学習は、授業や研修で学習した内容について、理解度テストや検定試験、実技試験で理解度・習得度合いを把握。レベル 3 の行動は、教育研修後に現場でどのような行動変容が現われたかを把握。レベル 4 の結果は、教育や研修を実施したことで、生産性や顧客満足度など、どれだけ結果が変化したかを把握する。

このモデルで言えば、リーダーシップの学習の成果は、レベル 1 やレベル 2 でなく、「レベル 3：行動」の測定が適切であるといえる。

どんな行動を発揮しているのかを現場で直接観察し、レベルが高まったかを確認できればそれに越したことはない。が、それは時間もコストもかかるので、実際にどんな行動を発揮したかを面接で把握するための技法が Behavioral Event Interview (BEI) である。BEI は、なんらかの出来事 (Event) があったときに、本人がどう対応したか、実際にどんな行動 (Behavior) をとったのかを確認する面接 (Interview) である。そこで確認された本人が実際に発揮した行動は、今後も現われる確率が高いことがいろいろな研究で確かめられている。

面接では、本人が過去に発揮した実際の行動を把握することが目的である。話は、どんな状況で、どのように事がスタートしたのからはじまり、だれが関与し、どのような展開で、どうなったかを時系列の流れで聞くのが望ましい。所要所で、

「そこで、あなたは、どうしましたか。」

「あなたはどう反応しましたか。」

「その時に何か鍵となる人や会話があれば思い出してみてください。」

「あなたは何と言いましたか。」

「その時、あなたがどうしたか、もう少し詳しく聞かせてください。」

と質問し、本人の行動を把握する。話の全体像がつかめないときには、抜けている部分の情報を聞き出す必要がある。

「まず最初はどんな状況でしたか。」

「そうなった経緯は？最初のきっかけは？」

「1つ1つ段階を踏んで話してください。」

「少し話を戻しますが、先程の計画とはどのようなものですか。」

簡単なようだが、被面接者が自分の取った行動を具体的に話してくれるとは限らない。抽象的に一般論に置き換えて話したり、チームで成し遂げたことを個人の役割を無視して話すことも多々みられる。「このような場合は、こうしなければなりません」というのは一般論なので、「そのとき、あなたはどうしましたか」と聞いて、実際にどうしたのかを把握しなければならない。「わたしたちは、」と言った場合には、次のように確認する。

「“私たち”というのはだれですか。」

「あなた自身の役割は何でしたか。」

「それで、あなたは何をしましたか。」

とにかく、実際に発揮された行動を具体的に把握することが大切である。被面接者が「いろいろ手を打ちました」と言ったら、すかさず「その中で、一番効果があったのは何ですか」と聞き、さらに「次に効果があったのは」と聞いてみると、どんな行動を取ったかがわかる。

「その時のよい例を具体的に挙げてください。」

「そのことについて、ひとつ代表的な具体例を挙げてください。」

「問題のあった部下とはだれですか。」

といった追加質問が即座に出てくるまで訓練すると、発揮された具体的な行動を的確に把握できる。

重要な会話は、ドラマのせりふのように直接話法で再現してもらうこと。「相手を説得しました」では、何をどう言ったのか不明である。「どう話しましたか。それに対して、相手は何と答えましたか」と踏み込んで会話を再現してもらえば、どう説得を図ったのか、相手が納得したのかがわかる。

リーダーシップの学習と成果確認

「あなたが彼に言ったことをその通り正確に話してください。」

「彼はその時何と言いましたか？あなたは何と返答しましたか？」

質問は、短い単文がよい。「相手はどう反応しましたか」「あなたはどうしましたか」「次に、どうしましたか」「そのとき、どう思いましたか」あるいは「それで？」で十分なことも少なくない。

例えば、次の7つの点それぞれに関し踏み込んで、いつ、どこで、だれと、何を、だれに、どのようにしたのかを具体的に詳しく把握することが大切である。

- 1) 成果は何か（例：開発のサイクルタイムを半減した）
- 2) 成果達成のために何をしたか（例：シックスシグマの手法を取り入れ、業務フローを見直した）
- 3) どんな工夫を考え、実行したか（例：ABC 分析を取り入れた）
- 4) チームでどう役割を分担したか（例：統計分析などの各人が得意分野を分担）
- 5) 関係者にどんな配慮をしたか（例：相手の業務への影響を踏まえた説明をした）
- 6) どんな障害があったか（例：サプライヤーが当初、作業の見直しを嫌った）
- 7) どう感じたか（例：チャレンジングな目標を達成できて自信がついた）

上手く行動を把握できれば、出来事について、登場人物の行動や発言を詳細に再現したルポルタージュを作成可能である。

個別のインタビューになるので時間はかかるが、実際に発揮されたリーダーシップの優れた行動を収集することができ、組織の役員や管理職、社員が、サーバント・リーダーシップ、トランスフォーマティブ・リーダーシップ、オーセンティック・リーダーシップ等に対応している行動をどれ位発揮しているのかを把握することができる。

BEI で、学習後に、よりよいリーダーシップの行動が発揮できるようになったかを把握できれば、学習の効果が上がったかどうか分かる。しかし、BEI を的確に実施できる人を訓練するのがそう簡単でないのは確かである。そこで、質問票を利用したアセスメントも活用したい。

質問票による自己診断でなく、360 度評価診断のように、普段接触している人たちに質問票に回答してもらうことで、よりの確かな分析が可能になる。自己診断は、自己認識力が高い人であれば分析結果を一定以上信頼できるものの、そうした人の割合はそう高くない。これは 360 度評価診断で、本人と他者の評価に大きな差があることから明らかである。

質問票の項目については、これまでのリーダーシップの研究や知見をベースにして、望ましい行

動や対応を対象者が発揮しているかどうかを確認するものを作成できる。

ビジネス・スクールであれば、質問票を利用した多面評価で、入学時に一度、受講生のリーダーシップを把握。そして、卒業時点、できればさらに卒業 3 年後に再調査することで、どう行動が変化したかを確認したいものである。

5. 100 年人生時代の課題

第二次世界大戦以降これまで、多くの人は、20代はじめまで教育を受け、その後、60から65歳まで一つの仕事に就き、そして余生を送るという3つのステージを生きる人生でよかった。よい学校に入学し、よい会社に就職すれば、退職金と年金で安心して老後を迎えられたと言える。

グレタ・トゥーンベリさんは、大学に進学する場合、高校での成績にかかわらず、一流大学から入学を認められる可能性が高い。大学側は、気候変動問題に対してグレタさんが発揮した行動を高く評価するはずである。

大学を卒業して、就職する場合でも、採用担当者が思わず引き込まれるようなエピソードを履歴書に書き込めば、成績が若干低くても巻き返せる。グレタさんでなくても、例えば、インターンで A 社で働いたときに、ワークフローをシックス・シグマの方法で分析し、生産性を 20%向上させたといった実際の経験があれば役立つ。

採用や登用の選別では、リーダーシップに加え、優れたコンピテンシー（行動特性）に対応した行動を発揮しているかどうかを把握、分析、評価する組織が増えている。これに対応して、ビジネス・スクールなどでは、座学や仮定のケース・スタディーで知識を得るだけで終わらずに、行動が発揮できる場を設けている。その代表例は、ハーバード・ビジネススクールだろう。同校は 2010 年、ケース・スタディでは身に付かないスキルを習得するためにフィールド・ワークをカリキュラムに組み込んだ。ケース・メソッドは、自分が未経験の出来事における問題の解決方法を学ぶには適しているが、行動の発揮にはつながらない。一方、フィールド・ワークでは、現場での出来事や反応を観察し、素早く対応し、必要に応じて、失敗に学び、より優れた行動を発揮することが必要になる。

しかも、寿命が延び、100 歳まで生きるとなると、75 歳、あるいは 80 歳まで元気で働かなくてはならない。何度か学び直し、キャリアを変えざるを得ない人が増えるだろう。新しいステージで活躍できるスキルや知識、コンピテンシーを獲得できるようにすることが 2 回、3 回と求められるに違いない。

リーダーシップの学習と成果確認

ロンドン・ビジネススクールのリンダ・グラットン教授は、こうした中、教育機関は能力判定の方法を新しい時代に合ったものに変える必要を唱えている。⁵ 単に、どの授業を受け、何単位を取得し、どんな成績だったかでは、資質や能力の判定につながらない。大学ランキングがあっても、上位の大学の上位の卒業生が優秀だとしても、中位以下の場合は、ランキングが下でもその大学での上位の成績者と比較して、優秀なのかどうかはわからない。個人がどのような行動を発揮したのか、それらの行動が、どのコンピテンシーのどのレベルに対応するのかを確認し、認定できるようにすることが望ましいのではないだろうか。

⁵ Lynda Gratton, Andrew Scott, "The 100-Year Life" 2016

【参考文献】

Lee Ross, Richard Nisbett "The Person and The Situation" McGraw Hill 1991

松尾睦 『経験からの学習 - プロフェッショナルへの成長プロセス』 同文館 2006 年

松尾睦 『職場が生きる 人が育つ「経験学習」入門』 ダイアモンド社 2011 年