

高度専門職業人を対象とした リーダーシップ開発のための方法に関する研究

リーダー 佐野享子（筑波大学（大学研究センター））
メンバー 浜田博文（筑波大学（人間系））
水本徳明（同志社女子大学・京都教育大学）
曾余田浩史（広島大学）
佐古秀一（鳴門教育大学）
末松裕基（東京学芸大学）

1. 研究の背景と目的

本研究は、高度専門職業人のリーダーシップ開発を目的とした大学院レベルの教育において、どのようなプログラムが効果的であり、どのようにして効果的なプログラムを開発すればよいのか、効果的なプログラムの開発方法を探るための実践研究をどのように行えばよいのか、それぞれ明らかにすることを目的とする。

組織における活動では、リーダーによるリーダーシップの在り方がその組織文化や業績に大きな影響をもたらすことから、日本においても、リーダーの育成や成長を意図したリーダーシップ開発のための教育実践が、専門職大学院をはじめとする高度専門職業人の養成課程や各種研修等の場において様々に取り組みられてきた。しかしながら、職業人を受講者とする大学院レベルの授業を対象とした授業研究や、リーダーシップ開発に焦点を当てた授業研究は、成果の蓄積が乏しいのが現状である。

人材育成（HRD）の分野に、成人の学習特性に着目した成人学習論（adult learning theory）という研究領域があるように、高度専門職業人を対象とした授業研究においても、職業人であるという受講者の特性に着目するとともに、受講者がその専門性を発揮する場である職業集団の特性を考慮した、授業研究を行うことが不可欠と考えられる。そのような問題意識に立ち、これまでに当センターでは、専門職育成のための授業法に関する研究（第43回公開研究会及び『大学研究』第34号）や、履修証明制度に基づく大学職員を対象とした高度専門職業人養成のための実践研究に従事してきた。

本研究では、2014年～2016年を第Ⅰ期と位置づけ、スクールリーダー（小・中・高等学校のリーダー）育成に焦点を当てて、授業研究の方法を開発するための基礎的な研究を行い、他の職種を対象とした次期以降の授業研究へと発展させていくこととする。本研究の第Ⅰ段階としてこの分野に焦点を当てたのは、教職大学院等において、スクールリーダーシップ開発を意図した教育と係的教育改善のための実践研究が盛んに行われていることに鑑み、そこから得られた知見を他の分野の人材を対象とした研究へと応用させることが有効であると考えたからである。

この研究を通じた社会的な貢献としては、以下の点が期待される。

- ・高度専門職業人を対象としたリーダーシップ開発研究の進展と研究ネットワークの構築

- ・高度専門職業人を対象とした新たな大学院教育プログラムの開発
- ・高度専門職業人を対象とした大学院を担当する教員のための新たなFDプログラムの展開

2. 研究方法・研究計画

本研究では、プログラム開発をいかに行うかといった、授業実践者の立場に立った研究課題を設定していることから、アクション・リサーチを研究方法として用いることとする。具体的には、スクールリーダー育成を目的とした大学院レベルの授業・研修等を対象とし、授業実践者である大学教員自身が自らの授業の開発・改善を目的とした研究を行うとともに、各々の成果を持ち寄って、プログラム開発方法に関する新たな知見を得ることとする。また、次期以降の研究へと発展させるため、大学職員を受講者とする研修等を対象としたリサーチを別途行い、スクールリーダーを対象とした研究結果との比較を試みる。具体的には以下の計画で研究を進めている。

- ・2014年3月……………第1回研究会　　：今後の計画立案
- ・2014年4月～……………各自で研究に従事：メール等による進捗状況の確認。
- ・2015年3月……………第2回研究会　　：1年目の成果報告。次年度の計画立案
- ・2015年4月～……………各自で研究に従事：メール等による進捗状況の確認
- ・2016年3月……………第3回研究会　　：2年目の成果報告。研究成果のまとめ。
- ・2016年4～7月頃…公開研究会の開催：終了後に報告書を作成。学会発表。

3. 中間段階の研究報告

本稿では、プロジェクト・リーダーである筆者のこれまでの研究の進捗に焦点を当てて報告する。筆者が進めている研究のタイトルは「直接経験の省察に基づく職業人を対象としたリーダーシップ開発プログラムの開発—リーダー・プロトタイプ像の意識変容に焦点を当てて—」である。

【研究の背景と目的・研究課題】

リーダーシップ開発のためにこれまで用いられてきた教育方法の一つにケースメソッドがある。しかしながら、人材育成の分野においては、疑似体験に基づいた教育方法であるケースメソッドの教育効果を疑問視する論があり（例えば Mintzberg：2004）、成人学習論においても、成人の直接経験に基づいた学習の効果が重視されている（例えば Kolb：1984、Jarvis：1987）。

そのほかのリーダーシップ開発の方法として、吉田道雄の一連の研究に代表されるリーダーのリーダーシップ・スキル獲得を目的としたトレーニングがある。しかしながら高度専門職業人を対象とした主として大学院レベルのプログラム開発をねらいとする本研究においては、スキル獲得のためのトレーニングではなく、「リーダーシップとは何か」「リーダーとは何か」に関わる受講者の意識変容の促進を意図するプログラム開発が相応しいと考えられる。また、リーダーの行動はフォロワーがそれらをどのように認知するかによって、フォロワーにとっての意味づけが変わってくると考えられることから、近年のリーダーシップ研究では、リーダーシップをリーダーとフォロワーによる相互影響プロセスであると捉える見方が主流になっている。この点からも、リーダーのスキルと行動に焦点を当てたプログラム開発の有効性には疑問が残る。

そのために本研究が着目したのは、受講者のリーダー・プロトタイプ像の変容をねらいとしたプログラムの開発である。Lord (1985) の暗黙のリーダーシップ論によれば、フォロワーは自らの経験や学習に基づいてリーダーシップに対する仮定や期待を持つとともに、それらを用いて現実のリーダー行動についてセンスメイキングすると考えられている。

例えば、「校長の強力なリーダーシップ」や「学長の強力なリーダーシップ」が重視される政策が進められている状況下で仕事をしている人々は、トップダウンで組織を率いて改革を先導するタイプのリーダーを、効果的なリーダーシップを発揮するリーダーのプロトタイプとして認知する傾向にあることが予想される。これにより、フォロワーであれば、トップダウン型リーダーとは異なるタイプのリーダーシップを発揮するリーダーに対して、リーダーシップが発揮されていると認知しなくなるであろうし、リーダーの役割を任された者でも、このようなタイプのリーダーシップを発揮することができないパーソナリティーを持つ者であれば「自分はこのようなタイプのリーダーにはなれない」と感じ、リーダーシップを発揮すること自体に対する自己効力感を喪失してしまうことが予想される。

しかしながら、リーダーシップをリーダーとフォロワーによる相互影響プロセスと捉える立場に立てば、リーダーとフォロワーとの関係性が異なれば、発揮されるリーダーシップの効果も異なってくると考えられ、特定のタイプのリーダーが常に効果的なリーダーシップを発揮するとは限らなくなる。このように考えると、受講者が特定のリーダー・プロトタイプ像にとらわれているのであれば、それらに対する受講者の意識変容を促し、「効果的なリーダーシップとは何か」を受講者自らで考えるプログラムを開発することが有効と考えられる。

以上から本研究では、受講者が自らの直接経験を省察することを通じて、リーダー・プロトタイプ像を変容することをねらいとしたリーダーシップ開発プログラムをいかに開発するか、を研究目的とし、以下の研究課題を設定した。

RQ1：職業人を対象としたリーダーシップ開発プログラムにおいて、リーダー・プロトタイプ像に対する意識変容をねらいとすることで、どのような授業（研修）の効果が得られるのか。

RQ2：受講者による直接経験の省察は、リーダー・プロトタイプ像に対する意識変容の契機になるのか。

RQ3：職業人を対象としたリーダーシップ開発プログラムで採用する教育方法として、受講者による直接経験の省察を促す方法を実施する際には、どのような点に留意してプログラムを開発・展開すればよいのか。

【リサーチ・デザイン】

本研究では、省察の対象となる直接経験のタイプとして、（１）過去の職場経験（２）現在関与している実体験（当該授業で実施するグループワークの経験）の２種類を設定する。（１）では、大学職員を対象とした研修及びスクールリーダーを対象とした研修を、（２）では大学院修士課程の授業をそれぞれリサーチサイトとする。以上の２タイプは、Schön (1983) が示す２つの省察のタイプと関連しており、（１）は「行為についての省察（reflection on action）」に、（２）は「行為内省察（reflection in action）」についての省察にそれぞれ当てはまるものである。

授業（研修）の効果を把握する視点と方法としては以下の点を設定している。

①授業（研修）を通じてどのような意識変容が見られたか

事前課題と授業（研修）後の振り返りシートの内容を比較する。

②受講者へのどのような働きかけが受講者の意識変容を促進したか

授業（研修）の様子を録音し、受講者の発話内容が変化するトリガーとなった要因を抽出する。

以上に基づいて2014年度に実施した授業（研修）の成果を評価し、プログラムの効果を高めることができるよう先に設定した研究課題に即して仮説を立て、プログラムの改善を図る。2015年度には改善したプログラムを再度実施してそれらの成果を確かめる。以上の実施に際しては、プロジェクト・メンバー相互の意見交換の成果を取り入れるとともに、研究の最終段階では、他のプロジェクト・メンバーの成果との比較を行うことにより、効果的なプログラム開発の原理を提示し、本プロジェクト全体のまとめとする。

【中間段階の成果として】

2014年度に実施したプログラムの評価から、明らかになった主な点は以下のとおりである。

過去の職場経験を省察するタイプ（1）のプログラムについては、過去の職場経験の省察に加えて、どのようなリーダー・プロトタイプ像を自分自身が持っているのかディスカッションを行った研修の方が、係るディスカッションを行わなかった研修と比較すると、より高度なレベルでの意識変容が見られた受講者の割合が高かった。具体的には、講師の講義のみで係る事項についての注意を促した研修に比べると、係るディスカッションを行った研修においては、研修後の振り返りにおいて、自分自身が特定のリーダー・プロトタイプ像を持っていることに気づいた受講者の割合が高かった。次年度は、過去の職場経験の省察を行う際に、その前提にあったと考えられるリーダー・プロトタイプ像についても併せてディスカッションするプログラムをデザインすることを通じて、直接経験の省察がリーダー・プロトタイプ像に対する意識変容に結びつくようなプログラムの開発をめざすこととする。

現在関与している実体験を省察するタイプ（2）のプログラムでは、過去の職場経験を省察したタイプ（1）の研修で見られなかった点として、リーダー・プロトタイプ像にとらわれないリーダーシップが発揮されている時の状況や係るリーダーシップが発揮されるための条件に関する気づきが得られたことが挙げられる。次年度は、グループワークの進め方に対する講師からの指示事項を工夫することによって、タイプ（1）のプログラムでは得られない教育効果をより多くの受講者が得ることができるよう、プログラム開発を進めていくこととする。

以上（文責：佐野）