

# キャリアウーマンがイメージする 理想のリーダー像

佐 藤 善 信

## 要 旨

本稿では、本研究科の「ハッピーキャリア・プログラム：女性リーダー育成コース」を2017年3月に修了した3期生と同年6月に入校した4期生の理想のリーダー像の比較研究を行った。分析の結果、10か月にわたりマネジメント全般の学習とリーダーシップについての理論的、実践的学習を行ってきた3期生とまだマネジメントの学習を始めたばかりの4期生との間には、理想のリーダー像に明確な共通性と差異性が存在することが明らかになった。すなわち、どちらもサーバントリーダーを理想としていたが、3期生は「ハード型のサーバントリーダー」を、4期生は「ソフト型のサーバントリーダー」を理想像としていることが明らかになったのである。

## I キャリアウーマンにとっての理想のリーダー像

キャリアウーマンは、どのような理想のリーダー像を有しているのだろうか。そして、キャリアウーマンの理想のリーダー像の具体的な形成に影響を与える要因は何なのか。さらに、本研究科が「ハッピーキャリア・プログラム：女性リーダー育成コース」で提供している一連のマネジメント教育、特に組織マネジメントⅠ・Ⅱ・Ⅲで提供されている理論的、実践的なリーダーシップ教育は、彼女たちの理想のリーダー像の形成にどのような影響を与えているのだろうか。これらの一連のリサーチ・クエスチョンを明らかにするため、著者は以下のようなサーベイ調査を行った。

本研究科は2014年度から10か月間にわたる「ハッピーキャリア・プログラム：女性リーダー育成コース」を開設している。2017年度には24名の4期生を迎え入れている。著者は2017年3月にこのプログラムを修了した3期生とプログラムに入ったばかりの4期生が想

---

本論文の作成に当たり、アンケートに協力していただいた女性リーダー育成コースの3期生と4期生の受講者に感謝いたします。また、3期生のアンケート調査票の依頼と回収、エクセルシートの実行については本プログラム代表の大内章子先生に大変にお世話になった。ここに記して感謝いたします。

い描く理想のリーダー像の比較研究をすることによって、理想のリーダー像に与えるマネジメント教育の影響を調べることにした。このコースへの参加者はキャリアに対する意識が一般的なキャリアウーマンよりも高いと考えられる。仕事をしながら10か月間、マネジメントについての本研究科のビジネススクールの教員を中心とした様々な科目を受講し、その科目の中にはビジネス英会話もある。この授業は会話が中心で、予習が大変だと聞いている。さらに、会社での選抜を経てこのコースに参加している方も存在する。また、参加を認められるための条件として面接試験をパスする必要もある。数名の方には受講をお断りしている状況である。その意味からも、このコースのキャリアウーマンのキャリア意識は一般の方よりもかなり高いと判断できる。

その調査結果からは、キャリア意識の高いキャリアウーマンの理想のリーダー像に関する数多くの興味深いインサイトを得ることができた。そのインサイトを紹介する前に、まず最近のリーダーシップ研究の動向を紹介する。

## II 最近のリーダーシップ研究の動向

これまでのところ、代表的な理論的なリーダーシップスタイルとして、取引型リーダーシップ (transactional leadership)、変革型リーダーシップ (transformational leadership)、そしてサーバント型リーダーシップ (servant leadership) の3タイプが有名である (佐藤 2009; 佐藤 2017)。また最近では、エシカルリーダーシップ論 (Bedi et. al. 2016; Brown and Trevino 2006) やスピリチュアル・リーダーシップ論 (Egel and Fry 2017; Fry et. al. 2010; Fry et. al. 2017; Krisnakumar et. al. 2013; Krisnakumar et. al. 2015; Wahid et. al. 2017) というユニークなリーダーシップ研究も登場してきている。

そして、これらのリーダーシップ類型研究の1つの大きな流れは、これらの高次のリーダーシップ類型間の相似の比較分析にある。例えば、サーバントリーダーシップ、エシカルリーダーシップそして変革型リーダーシップとの比較研究はその典型である (Brown and Trevino 2006)。

最近のリーダーシップ研究のもう1つの動向は、ある特定タイプのリーダーシップの「立体的な分析」である。例えば、サーバントリーダーシップを従来のように、その特徴を平板的に羅列するのではなく、後ほど紹介する Coetzer, Bussin and Geldenhuys (2017) は、サーバントリーダーシップを機能、目的、人間性、コア能力という4つの次元に縦軸を分解し、横軸を戦略的サーバントリーダーシップと操作的サーバントリーダーシップの2つに分解したマトリックスで分析している (実際には、戦略的及び操作的サーバントリーダーシップもそれぞれ2つに分割しているので、4×4のマトリックスになる)。これはユ

ニークな研究として評価することができる。

さらに、最近のリーダーシップ研究にはもう1つの動向が存在する。それらはポジティブ心理学をベースとした Peterson and Seligman (2004) の人間の美徳に関する研究に端を発しているように思われる。リーダーシップ研究においては、特にインテグリティ (integrity) という美徳の研究が盛んにおこなわれている (Gentry et. al. 2013; Moorman et. al. 2013)。よく知られているように、Drucker (1973) はマネジャーに欠くべからざる資質 (=美徳) としてインテグリティを挙げ、次のように語っている (p. 402)。この資質を欠くマネジャーは、「たとえ彼がいかに好まれ、援助的で世話焼きであっても、たとえ有能で聡明であっても、厄介者であり、マネジャーや紳士には不適任であると判断されるべきなのである。マネジャーが行うことは体系的に分析されることができる。マネジャーが行なうことができなければならないことは学ぶことができる (必ずしも教えられるわけではないかも知れないけれど)。しかし、ある1つの品格は学習されることはできない。すなわち、それはマネジャーが獲得することができず、マネジャーに伴っていなければならない品格なのである。それは天賦の才能ではない。それは性格なのである。」

Drucker が強調しているインテグリティは日本語の翻訳書では「真摯さ」と翻訳されているが、その翻訳ではインテグリティの有する意味を正確には表現できてはいない。日本のキャリアウーマンが理想のリーダー像の要素に、リーダーの美徳、特にインテグリティを考えているのかどうかを調査することも本研究の1つの目的であった。

### III 調査方法について

この調査のアンケート項目は1問のみである。それは、『『理想的なリーダーの特質』についてのご意見をお聞かせ願いたいと思います。『職場の上司がこんなリーダーだったらいいのにな!!』と思えるリーダーの特徴について、思いつくキーワード7つを重要性の順に自由に挙げてください。』がそうである。調査は2017年の8月に行われた。

有効回答者数は、3期生の場合にはプログラム修了者25名中17名、4期生の場合にはクリティカルシンキングの最終レポートの提出に付随して回収したので、24名中24名であった。3期生には、ハッピーキャリア・プログラム現役生と修了生がアクセスすることのできるSNSを利用してアンケートへの回答を依頼した。提出期限を過ぎた後に同じSNS上で再度アンケートへの協力依頼を行った。

以下では、アンケートの集計結果とその分析を行ってゆく。

#### IV 調査結果とその分析

表1は、3期生と4期生が理想のリーダーとして思いついたキーワード7つの集計結果を示している。表1では、アンケート調査対象者が記入した7つのキーワードを、理想的なリーダーの「性格」にかかわるもの、経営的なスキルに関するもの（それをさらに、人間関係のスキル、マネジメント的スキル、そして企業家的スキル）、そしてインテリジェンスに分類した。キーワードの（ ）内の数字は、前が3期生の出現頻度、後ろが4期生の出現頻度である。

3期生と4期生にとっての理想的なリーダーの性格から比較分析する。まず3期生の特

表1 3期生と4期生の理想のリーダー項目の比較

3期生と4期生の対比	
性格	公平・公正 (9:10)；ポジティブ志向 (9:6)；人格・品格 (4:4)；信頼性 (4:2)；責任感 (3:2)；常に平静 (3:4)；インテグリティ (2:6:インテグリティという言葉は誰も使用していない)；謙虚 (1:5) 3期生のみ：威圧的でない (1)；嫉妬深くない (1)；感謝 (謝罪) の気持ちを表明 (1)；上司に媚びない (1) 4期生のみ：秘密を守られる (2)；ピンチでも逃げずに立ち向かう (1)；共感力 (1)；自己肯定感が高い (1)；いつも余裕がある (1)；安心感がある (1)
人間関係	傾聴力 (7:8)；コミュニケーション力 (4:4)；影響力 (4:2)；包容力 (3:4)；チーム構築・運営力 (3:1)；気配り力 (1:1) 3期生のみ：上司の上司に好かれる (1)；統率力 (1) 4期生のみ：男気 (1)；清潔感がある (1)；上司の言いなりではない (1)
マネジメント	率先垂範・実行力 (8:3)；意思決定 (決断) 力 (8:4)；適切な権限移譲・成長機会の提供 (6:10)；交渉力 (3:2)；問題解決力 (2:1)；全体利益を考える (2:2)；明確な目標設定・提示 (2:4)；柔軟な対応 (2)；それぞれの立場を考え顔を立ててくれる (2:1)；判断力 (1:4)；サポート力 (1:4)；状況次第では自ら汗をかく (1:1) 3期生のみ：働きやすい職場環境の整備 (1)；スキルの伝承 (1)；ワークライフバランス (1)；自他の能力を理解する (1) 4期生のみ：褒める (5)；課・部の盾になってくれる (2)；プライベートを含めて部下の現状を理解 (2)；男女平等 (2)；指導力 (2)；社内外のネットワーク (2)；弱者の意見を聞く (1)；上司に意見を言える (1)；ボトムアップできる環境の整備 (1)；経費や投資の確保 (1)；部下の味方になってくれる (1)；リーダーとしての自覚 (1)；管理能力がある (1)；高度な知識・スキルの展開力 (1)
企業家	明確なビジョンの設定・提示 (8:5)；変化対応力 (1:2) 3期生のみ：なし 4期生のみ：革新性 (1)；目標が高い (1)；リスクを恐れない・リスク処理能力 (3)
インテリジェンス	論理力 (2:5) 3期生のみ：なし 4期生のみ：知力 (3)；客観力 (1)；分析力 (1)；洞察力 (1)；理解力 (1)；対応力 (1)；仕事以外に精通している領域を持っている (1)

(注) アンケート回答者数：3期生は17名、4期生は24名。( )内の右側の数字は3期生の出現頻度、左側は4期生の出現頻度

徴はポジティブ志向の割合が高くなっていることである。逆に、4期生の割合が高いキーワードは、インテグリティ（誠実さ、一貫性、言行一致などの言葉を集計した）、謙虚さである。この2つの言葉については、4期生が明かにより多くこれらの言葉を記入している。3期生のみに見られたキーワードと4期生のみに見られたキーワードを比較すればどうであろうか。それぞれのキーワード群を眺めてみると、4期生のキーワードの方が、3期生のそれらと比べて、自分たちを護ってくれるリーダーを理想にしているように感じられる。他方で、3期生のみキーワード4つの中では、淡々と仕事をするビジネスライクなリーダー像が3つ出現している。

次に、スキルに関するキーワードの分析に移ろう。まず、人間関係的スキルである。3期生の方が影響力とチーム構築・運営力の出現頻度が高くなっている。それ以外ではあまり差は見られない。それでは、3期生のみ、4期生のみキーワードはどうであろうか。4期生のキーワード（男気と上司の言いなりではない）の方が、自分を護ってくれそうなイメージがあるリーダーを求めているように感じられる。

スキルのキーワードの中では、マネジメント的スキルで最も多くの種類のキーワードが出現した。3期生の出現頻度の高いキーワードは、率先垂範・実行力、意思決定（決断）力の2つである。逆に、3期生の出現頻度の高いキーワードは、適切な権限移譲・成長機会の提供であった。それぞれの期に特有のキーワードを比較してみよう。3期生に特有のキーワードは仕事を遂行することにかかわったキーワードである。他方で、4期生のキーワードの種類は多いが、それらのほとんどは自分を護ってくれるリーダー像を示している。

それでは、企業家的スキルについてはどうであろうか。この点については、3期生の場合には明確なビジョンの設定・提示の割合が高い。3期生に特有のキーワードは存在しなかった。逆に、4期生の場合には、3種類のキーワードが見られた。

注目すべき点は、インテリジェンスに関するキーワードである。3期生と4期生に共通するキーワードである論理力に関しては4期生の方が高くなっている。注目すべき点は、3期生に特有のインテリジェンスに関するキーワードは存在せず、逆に4期生の場合にはキーワードの種類も出現頻度も高くなっていることである。このことは何を意味しているのであろうか。4期生は、インテリジェンスの高いリーダーに色々と仕事の相談に乗ってもらったり、課題解決の方法や解答を教えてもらうことをリーダーに求めていると考えられるのである。

次に、理想的なリーダーに関するキーワードのうちの上位3位までのものを集計した結果を分析しよう。表2は3期生の集計結果を、表3は4期生の集計結果を示している。

3期生と4期生の第1位から第3位までのキーワードを比較した場合の第1の特徴は、4期生のキーワードの種類数が圧倒的に多いことである。この点は回答者数の差を考慮し

表2 3期生の第1位から第3位の内容

第1位	明確なビジョン (4); 公平・公正 (3); インテグリティ (2: 誠実さ, 筋が通っている); 人間力 (2: カリスマ性); 信頼性 (1); 目標提示・共有 (1); 成長の機会を提供 (1); 傾聴力 (1); 決断力 (1); 交渉力 (1)
第2位	人間性への信頼感 (3); 傾聴力 (2); 決断力 (2); 適切なエンパワーメント (2); 信頼関係の形成 (1); チームワーク (1); 公平・公正 (1); 明確な目標を提示 (1); 論理的思考 (1); ポジティブ (1); 包容力 (1); 交渉力・調整力 (1)
第3位	ビジョン (3); 責任感 (2); チームワーク形成力 (2); 傾聴力 (2); 決断力 (2); ポジティブ志向 (1); 威圧的ではない (1); 判断力 (1); 嫉妬深くない (1); 実行力 (1); インテグリティ (1: 信念を持っている)
合計	明確なビジョン (7); 人間性への信頼感 (5); 傾聴力 (5); 決断力 (5); 公平・公正 (4); インテグリティ (3: 誠実さ, 筋が通っている, 信念を持っている); チーム形成力 (3); 責任感 (2); ポジティブ志向 (2); 人間力 (2: カリスマ性); 目標提示・共有 (2); 適切なエンパワーメント (2); 交渉力 (2); 論理的思考 (1); 判断力 (1); 実行力 (1); 包容力 (1); 成長の機会を提供 (1); 威圧的ではない (1); 嫉妬深くない (1)

(注) アンケート回答者数17名。( )内の数字は出現頻度

表3 4期生の第1位から第3位の内容

第1位	公正・公平 (4); インテグリティ (3: 誠実さ, バランス感覚, ぶれない姿勢); 明確なビジョン (3); 人間力 (1); ピンチで逃げずに立ち向かう (1); 柔軟性 (1); 部・課の盾になってくれる (1); 方針・指示が明確 (1); 相談しやすい雰囲気 (1); リーダーとしての自覚 (1); 論理的 (1); ポジティブ (1); 信頼性 (1); 管理能力 (1)
第2位	傾聴力 (2); 決断力 (2); 高度な知識・スキル (2); 判断力 (2); 周囲を巻き込む力 (1); 達成志向力 (1); ボトムアップ型環境整備 (1); 上司に振り回されない (1); プライベートも含めての部下理解 (1); 正確に目的把握とそれを計画する力 (1); インテグリティ (1: 信念がある); エンパワーメント (1); 相談のしやすさ (1); チーム員の自己肯定感・自己効力感を高める (1); 部下育成 (1); 理解力 (1); ビジョン提示 (1); 論理力 (1); 部下指導 (1)
第3位	リスク志向 (3); 褒める (2); 傾聴力 (2); インテグリティ (2: 誠実さ, 言行一致); 決断力 (2); 目標達成志向 (2); エンパワーメント (1); 公正・公平 (1); 部下の味方 (1); 組織全体を把握する力 (1); 謙虚さ (1: 自分に厳しい); 他部署との折衝力 (1); ポジティブ志向 (1); 相談に乗ってくれる (1); 判断力 (1)
合計	インテグリティ (6: 誠実さ2, バランス感覚, ぶれない姿勢, 信念がある, 言行一致); 公正・公平 (5); 明確なビジョン (4); 傾聴力 (4); 決断力 (4); 相談に乗ってくれる (3); 判断力 (3); 目標達成志向 (3); リスク志向 (3); 論理的 (2); 高度な知識・スキル (2); エンパワーメント (2); 部下育成・指導 (2); 褒める (2); ポジティブ志向 (2); 謙虚さ (1: 自分に厳しい); 周囲を巻き込む力 (1); チーム員の自己肯定感・自己効力感を高める (1); プライベートも含めての部下理解 (1); 部下の味方 (1); 人間力 (1); ピンチで逃げずに立ち向かう (1); 柔軟性 (1); 部・課の盾になってくれる (1); ボトムアップ型環境整備 (1); 組織全体を把握する力 (1); 方針・指示が明確 (1); 正確に目的把握とそれを計画する力 (1); 信頼性 (1); 管理能力 (1); 上司に振り回されない (1); 理解力 (1); 他部署との折衝力 (1); リーダーとしての自覚 (1)

(注) アンケート回答者数24名。( )内の数字は出現頻度

でもそう主張することができる。第1位のキーワードの種類数は3期生が10、4期生が14、第2位のキーワードの種類数は3期生が12、4期生が19、第3位のキーワードの種類数は3期生が20、4期生が34である。第1位から第3位までのキーワードの種類数は、3期生の場合が20、4期生の場合が33であった。

以上のことは何を意味しているのであろうか。3期生は10か月間にわたる「ハッピーキャリア・プログラム：女性リーダー育成コース」を修了しており、組織マネジメントⅠ・Ⅱ・Ⅲの3つの科目でリーダーシップについてみっちり学習している。そのため彼女たちはリーダーシップについての理論的、実践的な知識を理解し、自分たちの職場の状況に合わせたリーダーシップ分析も行ってきている。他方で、4期生の理想のリーダー像は彼女たちにとっての最初の科目であるクリティカルシンキングの3時間の授業を4回受講したのちのイメージをベースにしている。その結果、3期生はリーダーシップについて焦点の絞り込まれたキーワードを選択する傾向があり、4期生にとっては理論的なレクチャーや実践的なケース・ディスカッションをしない段階でのリーダーのイメージに基づいたキーワードの選択であった。それゆえに、必然的に分散したイメージになってしまったと考えられるのである。

3期生と4期生の第1位のキーワードを比較してみると、出現頻度の高い3つのキーワード（公正・公平、インテグリティ、明確なビジョン）については共通している。異なる部分では、どちらかと言えば、3期生が自分の能力を伸ばしてくれるリーダーを理想としているのに対して、4期生の場合には自分の味方になってくれるリーダーを理想としているように思われる。

第2位のキーワードについてはどうであろうか。3期生の場合にはキーワード12種類中、リーダーの個人的な資質に関するキーワードが6、リーダーと自分との関係を示すキーワードが6と半々になっている。同様に、4期生の場合には19種類のキーワード中、リーダーの個人的な資質に関するキーワードが9、リーダーと自分との関係を示すキーワードが10とほぼ半々になっている。ただ、人間関係的なキーワードの内容を比較すれば、3期生の場合には仕事の有効性を高めたり、自分の能力を伸ばしてくれそうなリーダーを理想にしているのに対して、4期生の場合には相談に乗ってもらったり、指導してもらえるリーダーを理想としているような傾向を読み取ることができる。

それでは、第3位のキーワードについてはどうであろうか。3期生の場合にはキーワードが11種類中、リーダーの個人的な資質に関するキーワードが6、リーダーと自分との関係を示すキーワードが5とほぼ半々になっている。同様に、4期生の場合には15種類のキーワード中、リーダーの個人的な資質に関するキーワードが9、リーダーと自分との関係を示すキーワードが6になっている。両者のキーワードの内容を比較すれば、第1位と第2

位のキーワードと同様に、3期生の場合には仕事の有効性を高めたり、自分の能力を伸ばしてくれそうなリーダーを理想にしているのに対して、4期生の場合には褒めてくれたり相談に乗ってもらったり、味方になってくれるリーダーを理想としているような傾向を読み取ることができる。

第1位から第3位のキーワードを合計すると、3期生と4期生のキーワード内容の差はさらに明確になる。少々、強引であるが、3期生は理想のリーダーに、明確なビジョン(7)を示し、方針や進路についての決断力(5)があり、人間性について信頼(5)できることを求めている。つまり、彼女たちはチームとして信頼できるリーダーのもとで安心して仕事を効果的、効率的に遂行し、自分たちの能力を伸ばしてくれるリーダーを理想としているように思われる。逆に、4期生の場合には、自分たちの相談に乗ってくれたり、解決策を教えてくれるインテリジェンスの高いリーダー、また自分たちを守ってくれたり味方になってくれるリーダーを理想としているようである。この関係を示したのが、図の1である。図1のリーダーシップ構造は佐藤(2009)で明らかにされた構造と一致していることも興味深い。

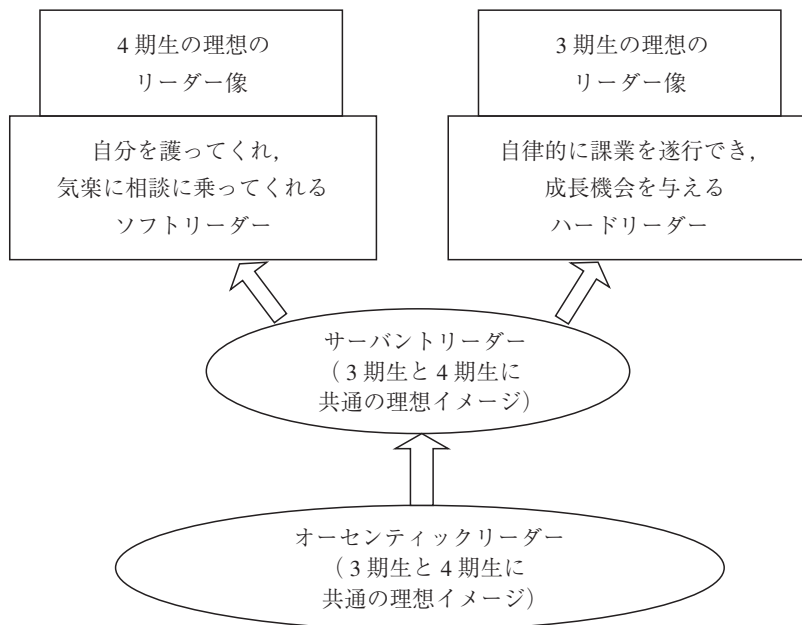


図1 3期生と4期生の理想のリーダー像

それでは、3期生と4期生の間この違いをどのようにして説明すればよいのであろうか。先にも指摘したように、それはやはり、「ハッピーキャリア・プログラム：女性リーダー育成コース」でのリーダーシップ論の学習の成果であると考えられる。以下で敷衍す



る。

3期生は10か月間にわたるマネジメント関係の理論的、実践的教育を受けてきている。それゆえ、彼女たちはまだクリティカルシンキングの勉強しかしておらない4期生と比べた場合、理想のリーダーについてのイメージがリーダーシップの理論的コア概念に収斂しており、さらに自分たちのこれまでの経験を理論的に整理することによって、自己効力感を高めたり、あるいは自己の仕事上の課題解決のための仮説—検証といった経験学習サイクル（課題解決のための仮説＝能動の実験化⇒解決策の具体的実行⇒その結果の省察的観察⇒そこから的一般化・理論化である抽象的概念化のサイクル）を回転させることに興味や自信を深めているはずである。

彼女たちは、明確なビジョンを描くリーダーと彼女たちが一体となって課題解決にまい進し、自分たちの能力を成長させたいと願っているのである。その意味で、彼女たちが理想とするのは、リーダーシップスタイルで言えば、仕事にまい進させることに長けた変革型（トランスフォーメーション）リーダーである。他方で、プログラムが始まったばかりで、まだリーダーシップについての理論的な考え方が身についておらず、また経営全般の経験学習サイクルの効果的、効率的な回転をイメージできていない4期生にとっては、理想のリーダーは自分たちの悩みの相談に気軽に乗ってくれたり、解決策を示してくれるインテリジェンスのあるリーダー、あるいは自分たちを護ってくれるリーダーということになるのである。図1はまさにこの対比関係を明らかにしている。

ただ、3期生も4期生もオーセンティックリーダーをとともに求めていることには違いはない。オーセンティックリーダーは高次のリーダーの必要条件であるからである（佐藤，2009）。異なるのは、オーセンティックリーダーシップをベースとした、具体的な状況への両者が求めるリーダーシップスタイルの差である。両者が求める具体的なリーダーシップのベースはサーバントリーダーシップであるが、3期生はどちらかと言えば課業遂行が中心となるリーダーシップスタイルであるトランスフォーメーション・リーダーに近い“ハードなサーバントリーダー”を理想としているのに対して、4期生は自分たちの相談に乗ってくれたり、解決策を一緒になって考えてくれたり、あるいは自分たちを護ってくれる“ソフトなサーバントリーダー”を求めているのである。この分析結果は、Coetzer, Bussin and Geldenhuys (2017) によるサーバントリーダーシップの戦略的サーバントリーダーシップ（3期生が希求する理想のリーダー）像と操作的サーバントリーダーシップ（4期生が希求している理想のリーダー）像との2分割にうまく符合しているが、その点はまさに興味深いところである。表4がそうである。以下で表4の各項目を紹介する。

戦略的サーバントリーダーシップの機能は、より高次のビジョンを設定し、それを翻訳し、実施することにある。目的はより高次のビジョンを設定すること、そのビジョンをミッ

表4 サーバントリーダーシップのマトリックス構造

Performance Area	Strategic Servant Leadership	Operational Servant Leadership
Function	Set, translate, and execute a higher purpose vision	Align, care, and grow talent
Objectives	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Set a higher purpose vision</li> <li>● Translate the vision into a mission, strategy, and goals</li> <li>● Execute the vision by serving others</li> <li>● Stand up for what is right</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Good stewardship</li> <li>● Monitor performance</li> <li>● Improve systems, policies, processes, product, and services</li> </ul>
Characteristics	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Self-knowledge</li> <li>● Self-management</li> <li>● Self-improvement</li> <li>● Self-revealing</li> <li>● Stay within the rules</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Align followers</li> <li>● Care for and protect followers</li> <li>● Grow followers</li> </ul>
Competencies	Courage Altruism	Listening Compassion
	Authenticity Humility Integrity	Accountability
	Personal Capability	Building Relationships Empowerment
	Compelling vision	Stewardship

(出所: Coetzer, Bussin and Geldenhuys 2017, p. 18.)

ション、戦略および目標に翻訳すること、他者に奉仕することによってそのビジョンを実施すること、そして正しいことを守ることにある。その人間性は勇気と利他主義であり、そのコア能力は人の心をつかんで離さないビジョンの設定にある。戦略的サーバントリーダーシップのよりミクロの側面の機能は、ロールモデルとアンバサダーになることである。その目的は、自己認識、自己管理、自己改善、自己表現、そしてルールを遵守することにある。人間的な性格は、オーセンティシィ、謙虚さ及びインテグリティである。コア能力は個人的な能力である。

他方で、操作的サーバントリーダーシップも2つに分かれる。1つはフォロワーの理念を組織の理念に整除させ、フォロワーをケアし、フォロワーの才能を伸ばすことである。これはこの面での目的でもある。この人間性は傾聴と思いやりである。そのコア能力としては関係性の構築とエンパワーメントである。操作的サーバントリーダーシップのもう1つの側面の機能は継続的な監視と改善である。その具体的な目的は、フォロワーの監督とその結果の報告の責任を上手く果たすこと、成果をモニターすること、システム、政策、プロセス、製品やサービスを改善することである。その特徴としては説明責任である。そのコア能力は監督と報告責任である。

すでに明らかなように、3期生が理想的なリーダーに求めているのは戦略的サーバントリーダーシップのうちの2つの側面、特によりミクロの側面であった。逆に、4期生が理想的なリーダーに求めているのは戦略的サーバントリーダーシップのマクロ的な側面をベースとした自己へのリーダーの思いやりのあるケアなどであった。

Coetzer et. al. (2017) の研究とここでの調査分析は、それぞれまったく接触なしに行われている。著者はアンケート結果を分析する前に、この論文を読み、ユニークな研究であると、これを高く評価していた。しかし、それだけである。ここでの調査結果の分析とこの論文との結論が見事に符合していることに驚きを隠すことができない。

## V 結論と今後の研究課題

女性リーダー育成コースを修了し半年近くたつ3期生とコースの1科目（クリティカルシンキング）しか履修していない4期生の理想のリーダー像を比較した今回の調査によって、ある意味においては、本研究科が提供している「ハッピーキャリア・プログラム：女性リーダー育成コース」の有効性が裏付けられた結果になった。もちろん、これは喜ばしいことである。

ただ、本研究に問題がないわけではない。3期生のアンケート回収率は残念ながら68%（17分の25）であった。また、アンケート回収数も3期生が17名、4期生が24名と小サン

プルであった。今後は、1期生や2期生を巻き込んだ調査を実施する必要がある。興味深い研究は、4期生をコースの学習の修了後に追跡調査することである。つまり、同一人物たちのビフォーアフターを比較分析することがそうである。また、データの解釈に当たっては慎重を期したが、それでもデータ解釈に恣意的な面が残されていることは否めない。複数の独立した評価者によるデータ解釈の一致度を測定する必要も存在する。さらに、本研究の結果を仮説として、統計学的に大規模に実証調査を行う必要も存在する。

さらに、ハーシーとブランチャード (Hersey and Blanchard 1977) のSL理論が示しているように、フォロワーの課業遂行レベルの程度に応じたリーダーシップスタイルの臨機応変な対応とも関係するのであるが、集中的なリーダーシップ教育の効果が学習後の学習者たちの現場でのフォロワーシップの発揮にどのように影響するのかの研究も重要である。本研究は、集中的な学習後の理想的なリーダー像の変化についての研究であって、その意味で、学習者本人のフォロワーシップやリーダーシップスタイルの変化については何も明らかにはなっていない。今後は、同一学習者のビフォーアフターでの実際のリーダーシップやフォロワーシップスタイルの認識の変化と彼女たちの部下や上司の評価に基づいた、彼女たちのビフォーアフターのリーダーシップスタイルやフォロワーシップスタイルの変化を調査する必要がある。

また、今回の調査は日本人のキャリア意識の高いキャリアウーマンについての調査であった。今後は男性の場合の調査や異文化での調査も必要とされる (Van Dierendonck et. al 2017; Egel and Fry 2017; Kringer and Seng 2005)。また、近年のリーダーシップ研究の動向でも紹介したように、スピリチュアルリーダーシップ研究とワークプレイス・スピリチュアリティとの関連の研究が盛んに行われている (Karakas 2010; Krishnakumar and Neck 2002; Krishnakumar et. al. 2015; Houghton et. al. 2016; Williams et. al. 2017)。その意味でも、今後はリーダーシップが職場レベルでの生産性などの組織成果とどのような関係にあるのかの研究も必要とされる。特に、「女性活躍推進」が謳われているわが国においては、女性リーダーと男性リーダーとの比較研究は緊急の課題であると考えられる。

#### 参 考 文 献

- Bedi, Akanksha, Can M. Alpaslan and Sandy Green (2016). A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators, *Journal of Business Ethics*, 139, 517-536.
- Brown, M. E. and L. K. Trevino (2006). Ethical Leadership: A Review and Future Directions, *Leadership Quarterly*, 17, 595-616.
- Egel, Eleftheria and Louis W. Fry (2017). Spiritual Leadership as a Model for Islamic Leadership, *Public Integrity*, 19: 1, 77-95.
- Coetzer, Michiel Frederick, Mark Bussin and Madelyn Geldenhuys (2017). The Functions of a

- Servant Leader, *Administrative Sciences*, 7: 5, 32pp.
- Van Dierendonck, Dirk, Milton Sousa, Sigrun Gunnarsdottir, Andrea Bobbio, Jari Hakanen, Armin Pircher Verdorfer, Emin Cihan Duyan and Raquel Rodriguez-Carvajal (2017). The Cross-Cultural Invariance of the Servant Leadership Survey: A Comparative Study across Eight Countries, *Administrative Sciences*, 7: 8, 11pp.
- Drucker P. F. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York: Harper & Row.
- Fry, Louis W., Laura L. Matherly & J.-Robert Ouimet (2010) The Spiritual Leadership Balanced Scorecard Business Model: The Case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 7: 4, 284-314.
- Fry, Louis W., John R. Latham, Sharon K. Clinebell & Keiko Krahnke (2017) Spiritual Leadership as a Model for Performance Excellence: A Study of Baldrige Award Recipients, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14: 1, 22-47.
- Gentry, William A., Kristin L. Cullen, John J Sosik, Jae Uk Chun, Christopher R. Leupold, and Scott Tonidandel (2013). Integrity's place among the character strengths of middle-level managers and top-level executives, *The Leadership Quarterly* 24 395-404.
- Hersey, P. and K. H. Blanchard (1977), *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (3rd ed.), New Jersey/Prentice Hall.
- Karakas, Fahri (2010). Spirituality and Performance in Organizations: A Literature Review, *Journal of Business Ethics* 94: 89-106.
- Kringer, Mark and Yvonne Seng (2005). Leadership with Inner Meaning: A Contingency Theory of Leadership based on the Worldviews of Five Religions, *The Leadership Quarterly* 16, 771-806.
- Krishnakumar, Sukumarakurup and Christopher P. Neck (2002). "The "What", "Why" and "How" of Spirituality in the Workplace", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17 issue: 3, pp. 153-164.
- Krishnakumar, Sukumarakurup, Jeffery D. Houghton, Christopher P. Neck and Christopher N. Ellison (2015). The "Good" and the "Bad" of Spiritual Leadership, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12: 1, 17-37.
- Houghton, Jeffery D., Christopher P. Neck and Sukumarakurup Krishnakumar (2016). The What Why, and How of Spirituality in the Workplace Revisited: a 14-year Update and Extension, *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 13: 3, 177-205.
- Moorman, Robert H., Todd C. Darnold and Manuela Priesemuth (2013). Perceived Leader Integrity: Supporting the Construct Validity and Utility of a Multi-Dimensional Measure in Two Samples, *The Leadership Quarterly* 24, 427-444.
- Peterson, Christopher and Seligman, Martin E. P. (2004). *Character Strengths and Virtues*, Oxford: Oxford University Press.
- 佐藤善信 (2009), 「リーダーシップのタイプとレベルの体系化：革新企業の急成長における起業家のリーダーシップにかかわって」『ビジネス&アカウンティング・レビュー』, 第4号, 3月, pp. 1-18.
- 佐藤善信 (2017), 『企業家精神のダイナミクス』, 関西学院大学出版会.
- Williams, Wallace Alexander Jr., Randolph-Seng Brandon, Mario Hayek, Stephanie Pane Haden, and

Guclu Atinc (2017). "Servant Leadership and Followership Creativity: The Influence of Workplace Spirituality and Political Skill", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 Issue: 2, pp. 178-193.