

Harvard Kennedy School のHeifetzと
Business School のKotter 教授の
理論の紹介と
研究会への提言

Global Leadership教育 研究会

2009 年1月30日

I. 主たる文献

Heifetz;

“Leadership without easy answers “

邦訳“リーダーシップとは何か”産能立大出版部

“Leadership on the line“ ハーバード・ビジネス・スクール出版部

邦訳“最前線のリーダーシップ”ファースト・プレス社刊“ 2008

“Leadership can be taught” ハーバード・ビジネス・スクール 出版部

“リーダーシップは教えられる“ランダムハウス講談社 2007

Kotter;

“What leaders really do ?”ハーバード・ビジネス・スクール出版部 1999

邦訳“リーダーシップ 論”ダイヤモンド社 1999

“Harvard Business Review” 1979－1995

II. 各種リーダーシップ論の概要とその特失

- **特性論**; T. カーライル: リーダーに必要な基本的資質を示すが 生得のものとして示唆する。然しこれ等生得の資質を持つと思う者必ずしもリーダーシップに優れない。特性を持つと思う者を傲慢にし 無いと思う者を士気阻喪させ易い (19世紀前半)
- **状況論**; H. スペンサー: 緊迫状況が優れたリーダーを作るとの説。同様状況でも傑出したリーダーが出ると限らない (19世紀中期)
- **行動論**; 優れたリーダーの取る行動に注目。普遍性と内面考察に欠ける (1950~60)
- **必要状況論**; 状況に応じたリーダーが出ると言うが そうとも限らない (1960~70)
- **相互作用論/取引論**; 与えられた恩恵と引き換えに支持を与えるとの説。かかる関係なら暴力団にもあり リーダーシップの常識的概念に反す (1980代)
- **認知論**; ファロワーの認知機能に注目。リーダーの特質が曖昧になる (1980~90)
- **世間の通論/カリスマ論**; 明快な方針を示し難問は独自の影響力を行使して 解決する人物と見る。大衆に依存心と過度の期待を抱かせ民主的現代社会には不適 (1980代~)
- **変革型リーダーシップ論**; 環境変化に注目させ ビジョンを示し思考・視点を変えさせ 環境変化に適応させる行動を率先する (1990年代後半~)
Heifetz・Kotterの理論もこの範疇に入る

•

III. 組織体の趨勢(Heifetz・Kotterの考え方の基本)

- 四囲の環境は常時変化している
- 然し人間は変化への対応を嫌う
 - ←変化に伴う既得権益・名誉・面子の喪失(抵抗の核心、説得は困難)
 - ←変化に伴うそれら喪失の恐れ・過去の体験・習慣等に基づく安心喪失の恐れ(抵抗は相対的に弱く 説得は比較的容易)
- この為 組織は環境変化への適応を怠り勝ち・遅れ勝ち
- これが 国運衰退・業績悪化の主因
- その上環境変化は屢々看取困難 或いは屢々潜行し急に表面化する
ため 時宜を得た対応策が取れぬ事あり
- そのため 誰の目にも分かる頃には 環境への適応に大幅なズレ
(不適応)が起きてしまっている
- 従って大規模な適応策＝大改革が必要になる
→ リーダーシップの出番

IV. Heifetzのリーダーシップ論要旨

1) 定義; リーダーシップは集団を適応状態に動かす行為

2) 三つの構成要素

i) 状況判断に基づく方針・戦略の提示

ii) 保護・包囲環境を作り組織員を学習・得心・共感させつつ 組織員への
ストレスを測り乍ら 適応方向に動かす(時に率先垂範)

iii) 役割分担・人事・規則制定等により新秩序を作る

3) リーダーシップと権力・オーソリテイ(権威)の差異

地位には権力と公式のオーソリテイが賦与されている

公式のオーソリテイーは非公式のオーソリテイが無ければ機能しない

非公式のオーソリテイは信頼と尊敬に基く

信頼と尊敬はリーダーの倫理性・人生観を含めた価値観と期待可能な
能力に基く

(従って地位がある人必ずしもリーダーシップが有るとは限らない)

IX. マネージメントとリーダーシップの相異

1. (Heifetzの説)

	問題	解答/実践	責任者	摘要
(マネージメントの役割)				
Type 1	明瞭	明瞭	マネジャー	スキル・技術的
(リダーシップの役割)				
Type2	明瞭	不明/要学習	リーダー・対象者	技術的・適応的
Type3	不明/要学習	不明/要学習	対象者>リーダー	適応的

2. (Kotterの説)

マネージメントは 計画と予算を策定し 主に既存階層と公式脈 を
利用し乍らコントロールによって任務を全うする

リーダーシップ は (針路)ビジョンと戦略を作成・提示し非公式で
も志を同じくする人脈の実行体制により 組織員を啓発しやる気を
引き出し乍らビジョンと戦略を遂行する

VI. Heifetz・(ほぼ=Kotter)のリーダーシップ論の特徴

1. リーダーシップは 集団を適応状態に動かす行為(=Kotter)
2. // は生来のものではなく後天的に教えられる(=Kotter)
(日本では教えられない・独学すべきとの風潮が強いが 米国ではハーバード大・GE・J&J, HP、DP等の企業で 現実に教えている)
3. // は 教育者的要素を要す(=Kotter)
(特にHeifetzは精神医学者;患者の訴えの背景を理解し 順々と諭して適応状態に誘導)(GEのWelchも強調→Crotonville研修所)
4. // は 芸術家的要素に通じる
(Heifetzはプロ級チェリスト;幼少より優れた音楽を生むには 品格・深い人生観・思いやりをベースに 共感・即興・沈黙の意義を学ぶ必要を教えられる)
=世界的チェリスト;カザルス、才能教育者;鈴木鎮一、指揮者;小林研一郎
芸術(Art)←インド・ユーロピアン語(Ar)=結合→独創的芸術作品は新結合
シュンペーター経済発展の理論 Innovation=newe Kombinationen(新結合)
5. オーソリテーターのあるリーダーシップと無いリーダーシップの長所短所を論述

VII. オーソリティーのあるリーダーシップと

オーソリティーの無いリーダーシップの長所短所

1). オーソリティーのある強み

1. 容易に包囲環境が出来る
2. 意図する所に注意を引付け得る
3. 容易に多くの情報にアクセス出来る
4. 情報の流れをコントロールし易い
5. 問題点の枠組みを作り易い
6. 問題を皆に戻して学習させたり 対立を調整し易い
7. 意思決定のプロセスを選べる

2)オーソリティーのある弱み

1. 過剰の期待に応えようとして性急な策に走り易い
2. 直ぐに効果が出ないと信任を失い易い
3. 対立する利害の調整の必要上 中道な策に回帰し勝ち

3). オースリテイーの無い強み

- i) 創造的逸脱が可能
- ii) 特定問題に集中可能
- iii) 現場情報に精通容易
- iv) 公権力者の動きをバロメーターとして利用出来る

4). オースリテイーの無い弱み

- i) 既存の価値体系活用の要
- ii) 客体からの反応を調節出来ない
- iii) 避雷針・生贄にされ勝ち
- iv) 挫折時公権力に下駄を預ける誘惑に駆られる

VIII. リーダーシップを維持する要諦

1. 現時案件に埋没せず時に離れて(バルコニーに上がり冷静に全体観を保つ)
2. 自己と自己の役割を離す
3. 対立・問題を外部化させる
4. 信頼出来るパートナーを利用する
5. 自分自身を客観視し、人の意見を良く聴く
6. 避難所を見つける
7. より高い目的意識(志)を持ち 困難遭遇時には そこに立ち帰って考える

IX. Heifetz / Kotter 理論の問題点

1. 米国発の理論の為(やや古い)米政治・社会現象・企業経営事例を引用
この為日本の今の学習者にはVividに理解しにくい

例 1) リーダーシップの犯し易い誤り(Heifetz)

(屢々米大統領は)“周りの性急・過度な期待に応える為英雄的独断専行に走り勝ち”

(日本の政治)“根拠薄弱な希望論から不作為又は失点回避の為 先延ばし”

2) 陥り易い経営改革の失敗事例(Kotter); 早すぎる勝利宣言、人を動かす策; パワーの行使
→ 日本・日本人に適した理論と、若い日本人に馴染みのある事例で教育の要

2. HeifetzもKotterも リーダーシップを客体として観察し主にその特性を明らかにしようとしている(認識論)(但しH氏は獲得したリーダーシップを失わぬ術は論述)

・一方学習者(特に経験のある)は リーダーシップを如何にして今から体得し発揮するかに関心がある。認識論に加え 体得法・実践法につき補強の要あり

・然るにH氏K氏共i) 集団の動かし方、ii) 学習者への教え方の記述が非常に少ない(但しH氏のCase-in-Pointは有効)

i) についてはケネディー学院では複数の別講座あり、そこで教えているのか或いは対象領域により違いがあり過ぎて書き辛いのか

ii) は対象領域・受講者の違いや 教師の経験・才覚に負う面が大きい為に簡潔に記述しにくいのか

→ i) は各界実務家の暗黙知を学者と共同で形式知にする方法に加え他領域の理論で補強できぬか

→ ii) は授業での試行錯誤で最適法を模索するのに加え、他領域の理論で補強できないか

3. 特にH氏の書物は体系性に欠け学生は理解・把握がしにくい模様

→ 日本人に馴染みのある事例を含めた体系的教材が必要か

X. リーダーシップの必要条件

赤字;自身の体験に基く追加

1. (信頼・尊敬の基盤としての平常の言動・信条)

- 1) 倫理性・人生観を含めた正しい価値観、
- 2) 高い志とそれを達成する強い意欲・情熱
- 3) 組織・関係者への奉仕の精神 *nobless oblige*
- 4) 関係者への思いやり・人格・誇り・長所の尊重;
 - i) 思いやり 特に喪失・不安・ストレスへの心配り・宥和
 - ii) 長所・成果への謝意・称賛の表明
 - iii) 失敗・稚拙の寛恕の心での指導・訂正

2. (有時の ビジョン・戦略の策定・提示)

- 5) 先見性と全体観(切迫時でも沈着に全体状況を俯瞰して将来を見通し、問題点・優先度を見極める能力)
 - 5-i) 時間の許す限り 広く関連情報を集める(特に現場情報、外部情報も)
 - 5-ii) 人の意見を虚心に聴き(真意・背景も読み取り)、広く諸意見(反対派・非主流派の意見も)を受容する力
- 6) (上記に基き)ヴィジョン・戦略を作成し皆に明快に提示・伝達する能力
 - 6-i) (組織が迫る危機を直視しない時には)危機感の覚醒
 - 6-i) 所与の制約条件(人・物・金・時間等)を有効に生かす力

6-ii) 新規な物の探究心・吸収力と枠に捉われない創造的発想力

3. (集団を纏めて 目標に向はせる力)

7) 周囲・他人の責にする風潮(他責文化)を自責自覚(自責文化)に変える

8) ビジョン・戦略で皆を勇気付け啓発し 学習・得心・共感させ乍ら人心を統合し 目標に向かわせる能力・情熱・意思力

(抵抗の核心=喪失の扱い) 短期喪失<長期喪失、一部喪失<核心保全/別要素で補う
喪失を全体・公平・段階的に 大多数の賛成を背景に抑える

9) 真のパートナー(師・友)・有能な参謀・補佐役を持つ

10) 果敢な決断力(勇氣)と信念に基づく粘り強い実行力(率先垂判も)

11). 自己の心身の反応傾向(切迫時・失意時・得意時)の知悉

切迫時 周囲の期待に応えるため 無理な一時策に走らぬ

失意時 悲観・絶望に陥らぬ

得意時に 権勢誇示欲・追従・誘惑に負けない、謙虚・推譲を忘れぬ

4. (新秩序の形成)

12) 新秩序が客観的公正を保てる仕組みを取り入れる

13) 新秩序に 極力変化に対応可能な仕組みを取り入れる

—リーダーシップには気概・人間性・能力が必要—

XI. リーダーシップの必要構成要件の教え方

1. (信頼・尊敬の基盤としての 日常の言動・信条) 青字; 実行中の教え方私案

- 1) 倫理性と人生観を含めた正しい価値観 ← 社会の仕組みから説明
- 2) 高い志とそれを達成する強い意欲・情熱 ← 社会事例・歴史事例から説明、
- 3) 組織・関係者への奉仕の精神 ← 反対の立場からの考察、
- 4) 関係者への思いやり・人格・誇り・長所の尊重 ← 反対の立場からの考察
 - i) 思いやり 特に喪失・不安・ストレスへの心配り・宥和
 - ii) 長所・成果への称賛・謝意の表明
 - iii) 失敗・稚拙の寛恕の心での指導・訂正

2. (有時のビジョン・戦略の策定・提示)

5) 先見性と全体観(切迫時でも沈着に全体状況を俯瞰し 将来を見透し 問題点・優先度を見極める能力) ← 知識・道理・体験の集積より逐次習得

5-i) 時間の許す限り 広く関連情報を集める(特に現場情報外部情報も) ← 道理より

5-ii) 人の意見を虚心に聴き(真意・背景も)読み取り、広く諸意見

(反対派・非主流派の意見も)を受容する力 ← 人の心理と道理で説明

6) (上記に基き) ヴィジョン・戦略を作成し皆に納得的に提示・伝達する能力

← 知識と体験と聞く側に立つ心得で逐次習得

6-i) (組織が迫る危機を直視しない時には) 危機感の覚醒 ← 知識と道理より説明

6-ii) 所与の制約条件(人・物・金・時)を有効に生かす力 ← 道理・心理・史実より説明

6-iii) 新規な物の探究心・吸収力と枠に捉われない創造的発想力 ← 道理・

3. (集団を纏めて 目標に向はせる力) 歴史事例・芸術・広い人脈等より説明

7) 周囲・他人の責にする風潮(他責文化)を自己責任(自責文化)に変える

← 道理と事例紹介で説明

8) ビジョン・戦略を以て勇気付け 学習・得心・共感させ 人心を統合し目標

に共同で向かわせる能力・情熱・意志力 ← 道理・人の心理・脳構造より説明

(抵抗の核心) 喪失の扱い; 短期喪失 < 長期喪失、一部喪失 < 核心保全/別要素で

補填、喪失を全体・公平・段階的に 大多数の賛成を背景に抑える

9) 真のパートナー(師・友)・有能な参謀・補佐役を持つ ← 道理・史実より説明

10) 果敢な決断力(勇氣)と信念に基く粘強い実行力(率先垂範も)

← 人の心理構造からの説明と体験による習得

11) 自己の心身の反応傾向(切迫時・失意時・得意時)の知悉 ← 人の心理構造・道理

切迫時 周囲の期待に応えるため 無理な一時策に走らぬ

より説明

失意時 悲観・絶望に陥らぬ

得意時に 権勢誇示欲・追従・誘惑に負けない 謙虚 推譲の精神

4. (新秩序の形成)

12) 新秩序に客観的公正を保てる仕組みを組み込む

13) 新秩序に 極力変化に対応可能な仕組みを取り入れる

— リーダーシップには気概・人間性・能力が必要 —

XII. GLP講座の現状・改善・継続策

1. 現状

1)(春夏前期学期)

i)理論の教育;対話方式で

考える力・集団内で表現する力も養うため(主にCampus)

ii)リーダーシップ・デザイン;焦点の定まらない講演集で再考要

(秋冬後期学期)

iii) 実践グローバル・リーダーシップ;

イ)実社会の事例・歴史的事例による疑似体験(case study)

学生は大きな集団リードの経験が少ないため疑似体験で得心させる

ロ)各人の失敗体験をベースにしたCase-in-Point Study

人は自身気付かぬ性向の為 同じ間違いを繰り返すのを防ぐ目的で

(Campusと合宿);社会人も聴講生として参加

ハ). 教師は 学内の教授と学外の実務家で構成

(通年)

iv)定期的公開講座;一流人から意欲・情熱・人間性等の重要性を学ぶ

経済人は毎月(?), 芸術家は春秋に招き公開講座を開催

2. 改善・継続策 試案

- ・リーダーシップの養成は 芸術・スポーツの訓練同様 基礎(理論)を(大学又は企業で)先ず教え 次いで実務で順次大きな(難しい)レベルの事例を反復経験させ更に 個人的に(真髓の)仕上げ教育をするのが望ましいと思はれる。
 - ・学生は集団を率いた経験が少なく 教科書の事例も卑近でない為 理論・事例が腑に落ちず理論を暗記しようとする傾向がある。院生より人生経験の少ない学部生にこの傾向が強い
 - ・経験ある社会人は 経験に照らして咀嚼するが、理論全体には関心が薄く人の動かし方・リーダーシップの体得法に専ら関心がある(実務家の偏向傾向)
 - ・Caseによる疑似体験は実体験に及ばない。大学で出来るのはリーダーシップの基礎理論と習得法を学ばせ、正しい方向への出発点に立たせる所迄か
 - 1)院生中心の講座が良いか。社会人を混ぜるのは互いに有益
 - ・リーダーシップ素質者は個性が強く日本の会社・役所では早期に潰され易いこれ等素質者や 阪大GLP講座のOBを生き残らせ開花させる援護策も必要
 - 2)受講者OB会を作り卒業後も指導を続けるべきか(個別助言・再聴講で)
 - 3)講座OB・一般社会人向講習会開催—GLP講座の財務基盤上も必要その為にはイ)受講者集客体制 ロ)特異・有効な理論・教授法 ハ)魅力ある講習会カリキュラム(リーダーシップだけで集客は無理、国際人養成・改革/合理化法等との組み合わせが必要か)ニ)魅力ある講師確保 ホ)講習会開催に慣れた事務方の整備が必要
- * 東京では提携可能の目途あり。然し関西から始めるのが自然か

・阪大のGLP講座の教育水準を高め、日本のリーダー養成の主拠点にするには、

4)他の大学(企業・研究機関)と研究・教育経験の交流をしてはどうか

5)行く行くは自治体(又は企業)でインターンシップが出来ればより
有益

・自治体・企業 の改革・合理化には3-4年のスパンが要るが、受講者がインターンに費やせる期間は最長1-2ヶ月か。大学(講座・教授)として全改革・合理化に一貫して支援・協力するコミットをし その中の一こま一こまにつき受講生に関与させる方式を取らざるを得ないか。

6)以上の活動目的実現の為には

イ)活動の自由確保の為の産学連携NPOの設立(著名人を発起人
・理事・Advisory Boardに並べると今後の寄付・集客活動に有益)

ロ)専属学内教員の確保(学内外の研究者・協力者との調整上)、
学外教員の補強・後任の確保(実務体験の充実)

二)財務基盤の充実

(基金>定期寄付>社会人講座>社会人聴講生>文科省補助)

ホ)学内外の支援体制(広範な学内サポート・産学連携体制)

の整備が必要

Back up Chart

＜今後の日本企業に求められる人事制度・社風＞ 20・1・2009 於人事担当役員講座
資源に恵まれず高コスト/少子高齢化の日本市場丈では日本企業は生きられず世界
場裏で 日本・日本人の特性・優位条件を生かし乍らも 世界市場で受け入れられる
経営原則に従い且つ革新性・独創性を発揮して行く必要があるため それを発揚する
人事制度・社風を作る必要あり

1) リーダーシップ育成システム・社風の樹立

i) 潜在的リーダー素質者を押し潰さず育てる社風・企業文化の樹立

ii) // 適格者を早期に選抜し(多分野の経験と困難に遭遇・克服
する体験をさせて)体系的に教育するプログラムの導入(米大学・企業に先例あり)

2). 国際場裏で活躍出来る人材の育成

語学(集団で議論できるレベル)

異文化間Communication・異文化間経営管理能力

多人数相手に発表・説得・共感させる能力

世界的次元の教養(国際政治/経済・歴史・文学/哲学・宗教・芸術)

自国の政治・経済・文化の知識・教養

3). Diversityの受容と個性の尊重

世界市場で戦うには 自国人・外国人の差別無く要員を随時採用し 国内外で適材
適所の配置・登用をすべき。

その為には人種・国籍・宗教・性別・年齢・勤務歴の差に関係なく 個々人の能力を
偏見無く評価する人事制度・社風の樹立が必要

cf.一流外国人が応募しなければ 自社の経営・人事管理方式が世界標準でない証
として反省・改革の要あり