

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 28 年 6 月 24 日現在

機関番号：32677

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2012～2015

課題番号：24730342

研究課題名(和文) 日本企業のリーダーシップ開発に関する研究

研究課題名(英文) Study of leadership development in Japanese companies

研究代表者

森永 雄太 (MORINAGA, Yuta)

武蔵大学・経済学部・准教授

研究者番号：70585439

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,900,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、日本企業におけるリーダーシップ開発の動向を明らかにした上でキャリア初期の従業員のリーダーシップ開発の課題である主体的行動の先行要因を明らかにすることである。日本企業約に対する質問票調査の2次分析の結果、(1)多くの日本企業で新人を含む幅広い階層に対してリーダーシップの発揮を求められていること、(2)85%の企業でなんらかのリーダーシップ開発の取り組みを行っていることが分かった。またキャリア初期のリーダーシップ開発上の課題である主体的行動に注目した特定の企業における質問票調査では、主体的行動に対して自己効力感と学習目標が正の影響を与えることが明らかになった。

研究成果の概要(英文)：The aim of this project is twofold. First, this study will examine the current state of leadership development in Japanese companies. Next, it will explore the antecedents of employees' initiative behaviors, which is the core task of developing leadership among young employees. The first study revealed that Japanese companies expected leadership behaviors from employees at different stages in their career. Among the Japanese companies that analyzed in our study, 85% conducted leadership development training programs for their employees. The second study focused on employees' initiative behaviors that could redesign their job. Result showed that self-efficacy and learning goals have an positive impact on employees' initiative behavior.

研究分野：経営管理

キーワード：リーダーシップ開発 ジョブ・クラフティング

## 1. 研究開始当初の背景

企業にとって、次のリーダーを育成していくこと、従業員のリーダーシップを開発していくことは重要な問題である。そのため組織行動論においても、古くからリーダーシップに注目し、理論的・実証的な研究が蓄積されてきた。ただし古典的なリーダーシップ研究の関心は、リーダーシップという社会現象そのものの解明を目的としてきた。これに対してリーダーシップ開発論では、リーダーシップをどのように育成するのかに関心がある(McCauley, Moxley & Velsor, 1998)。このようなリーダーシップ開発論は、リーダーシップ研究全体の中においても、近年特に注目を集めている最新トピックの1つである。

国内外のリーダーシップ開発論はどのような状況にあるのだろうか。まず米国においては、1970年代から様々な実践的なリーダーシップ開発が行われ、特に1980年代以降学術的な研究が蓄積されてきた。具体的には、対象者が経験を積むことで見出した教訓に注目する Center for Creative Leadership(以下、CCL)の枠組みに依拠した実践と研究が多く蓄積されてきた。これに対して、日本におけるリーダーシップ開発に関する議論は、一部の例外を除いて始まったばかりである。谷口(2006)は、CCLの枠組みに依拠したうえで特定企業における事例研究を行っている。片岡(2010)は、仕事経験から実務家自身が紡ぎだすリーダーシップの実践理論に注目し、それらが仕事上の経験を通じてどのように変容していくのかを丹念に記述している。

では、端緒を開いたばかりの国内のリーダーシップ開発論の問題点はどこにあるのだろうか。本研究では、2つの問題点があると考えている。まず第1に、日本企業全体が取り組むリーダーシップ開発の実情が明らかにされておらず、そのため、日本型のリーダーシップ開発の特徴について十分な検討がなされていない点である。先行研究はCCLをはじめとした特定のリーダーシップ開発の方法論に注目した事例研究である。事例研究では、日本国内の企業のリーダーシップ開発の動向や現状、企業間に見られる違いを把握することができていない。

第2に、リーダーシップ開発に関する知見が管理職になった従業員を対象とするものに限定されている点である。近年のリーダーシップ開発論では、企業が、入社数年後の従業員に対して段階的にリーダーシップ開発を行うことが重要であると指摘されている(金井・守島, 2010)。しかしながら現在のところ、キャリア初期の従業員に対するリーダーシップ開発については、実証的に研究されていない。

## 2. 研究の目的

本研究は日本企業におけるリーダーシップ開発について明らかにしていく。具体的

はキャリア初期の従業員に対する取り組みに焦点をあてた上で、以下の2つの点を明らかにすることである。第1に、キャリア初期の従業員に対するリーダーシップ開発について国内全体の動向を明らかにすること、第2に、キャリア初期の従業員のリーダーシップ開発における課題であると考えられる主体的行動をとるようになるプロセスを明らかにすることである。

## 3. 研究の方法

本研究は、大きく分けて3つの方法を用いて進められた。第1に、文献研究である。日本のリーダーシップ開発に関する先行研究や組織行動論におけるキャリア初期の従業員の主体的行動に関する文献の検討を行った。

第2に、質問票調査の2次分析である。研究開始当初は、日本企業に対する独自の質問票調査を実施することを計画していた。その後、日本企業に対して実施されたリーダーシップ開発に関する質問票調査のデータを分析に用いることが可能になったため、2次分析を行った。2次分析に用いた調査は、2010年7月に実施済の調査であり、1297社に配布し、101社から回答を得ている(回収率7.8%)。本調査に回答した企業の業種をみると、製造業が41%と最も多く、続いてサービス業(11%)や卸売業(10%)、小売業(10%)の順に多かった。従業員規模については「300~1,000人」が全体の40%、「1,000~5,000人」が全体の37%と比較的従業員規模の大きい企業からの回答が得られた。

第3に、A社における主体的行動が与える効果に関する質問票調査である。ITベンダーA社においてキャリア初期の従業員が多く含まれると思われる非管理職の従業員全員に対して2013年度12月に質問票調査を行った。本研究では、調査に回答した329名のうちSE職に従事している274名の分析を行った。回答者の性別は男性212名、女性62名、平均年齢との標準偏差は32.7(6.8)歳、平均勤続年数と標準偏差は10.4(6.8)年であった。

## 4. 研究成果

本研究で用いた2つの質問票調査から明らかにされたことをまとめていく。

第1に日本企業101社から回答を得た質問票調査の2次分析を行った。その結果、現在では多くの企業において、従業員に対してリーダーシップを発揮することを求めていること、それも一部の経営層やマネジメント層だけでなく、幅広い階層の従業員に対してリーダーシップを発揮してほしいと考えていることが明らかになった。本研究で特に注目したキャリア初期の従業員に関しては、中堅・若手社員に対しては79%の企業が、新人社員に対しては35%の企業がリーダーシップを発揮するように求めていることがわかった。

次に、求められるリーダーシップの中身が階層によって異なることもわかった。階層別に発揮してほしいリーダーシップの中身を問うた質問からは、経営層に対して求めるリーダーシップ行動として「企業のあるべき姿を描けること」や「ビジョンをメンバーに浸透させること」があげられるのに対して、管理職では「上層部、異なる部門等への働きかけができること」、中堅社員では「主体性をもって行動ができること」といった項目が最も上位となった。これらの結果からは、企業においてリーダーシップが幅広い階層によって求められているものの、その具体的な行動に関しては、階層によって異なっているということが分かった。

さらにリーダーシップ開発の実施状況に関する質問では、85%の企業でなんらかのリーダーシップ開発の取り組みがおこなわれていることが分かった。また中堅・若手以降に対して実施されているリーダーシップ開発の研修はセルフコントロールに関連するものが多いという点で管理職や経営層とは異なることがわかった。この結果から、本研究が想定しているキャリア初期リーダーシップ開発においては主体的行動をとれるようになることが求められるという問題意識を間接的に裏付ける結果が得られた。

次に、A社において実施したキャリア初期の従業員に対するリーダーシップ開発の課題であるとされる主体的行動に関する質問票調査の結果である。A社における質問票調査では、従業員の主体的行動の1つであるジョブ・クラフティングに注目し、その先行要因の検討を行った。ジョブ・クラフティングとは、従業員が主体的に自分の仕事の役割を捉え直し、タスクの範囲ややり方、タスクに関連する人間関係に変化を加えることである。

まず調査に先立ってジョブ・クラフティングの尺度の作成を行った。その理由は調査時点において、ジョブ・クラフティングに関する確定的な尺度が存在しないためである。ジョブ・クラフティングの尺度作成を行うに当たって、2種類のヒアリング調査を実施した。1つ目は2名の新人SE（A社の社員ではない）に対するヒアリング調査を行った。この調査を通じて、新人SEの仕事や直面する問題点を大まかに把握した。2つ目は、A社マネジメント層への複数回のヒアリング調査を行った。この調査を通じて、SEに求められている主体的行動を大まかに把握した。

これらのヒアリング調査をもとに、5次元20項目でSE特殊のジョブ・クラフティングを作成した。これに一般的なジョブ・クラフティングの定義の観点から2次元を加えて5次元を想定した。探索的因子分析の結果、ブラックボックスの理解、顧客コミュニケーション、創意工夫、ネットワークの4次元に集約された。そのため以降でもこの4次元

に基づき調査結果を記述していく。

第1に個人差要因として学習目標と自己効力感に注目した。その上で、これらの項目の平均値を基準に高い群と低い群に分割し、両者が行うジョブ・クラフティングの平均値の差の検定を行った。その結果、学習目標志向性と自己効力感の双方共に、高い群と低い群との間に統計的に有意な水準でジョブ・クラフティングの頻度に差があることがわかった。

第2に職務設計要因として職務自律性、役割曖昧性、目標の共有、職場のサポートに注目した。そのうえで、これらの項目の平均値を基準に高い群と低い群に分割し、平均値の差の検定を行った。その結果、統計的に有意な水準でジョブ・クラフティングの頻度に差があることがわかった。職務の自律性が高い場合は低い場合よりも、役割の曖昧性が低い場合には高い場合よりも、ジョブ・クラフティングが多く行われる傾向が示された。これらの結果を踏まえれば、ジョブ・クラフティングを促すには何をすべきかを明確にした上で、やり方については任せることが重要だという結果である。

また役割曖昧性を下げる要因である目標の共有、職場内のサポートが一部の次元のジョブ・クラフティングに影響を与える結果が示された。具体的には目標の共有が高い場合は低い場合よりも、ネットワークが行われること、職場内のサポートが高い場合は低い場合と比べてブラックボックスの理解とネットワークが行われる傾向が示された。一方で周囲がフィードバックを与えていくことの高低による違いは見られなかった。これらの項目は、他者との関係性に関わる要因であるため、ネットワークのような対人関係次元に係るジョブ・クラフティングへの影響がみられる一方で、タスク次元のジョブ・クラフティングについては直接的な影響はみられないという結果が得られた。

これらの結果から、キャリア初期の従業員が主体的行動を行うようになるには、従業員の自己効力感や学習目標の影響や職務設計の要因が影響していることが分かった。個人差要因のうち、自己効力感は相対的に変化しやすい要因であると考えられる。職場の中で自己効力感を感じられるようになれば、ジョブ・クラフティングを行いやすくなる。職場で求められる知識を獲得し、自分なりの役割を発揮できるようになることが主体的行動を行うプロセスで重要であることが明らかになった。

同時に、仕事を行うプロセスで学習を重視する姿勢を持っていることもジョブ・クラフティングを行う上で重要であることが分かった。このような姿勢は従業員がもともと傾向である部分と職場の管理者の働きかけや組織文化から影響を受ける部分の双方があると考えられる。日常の仕事遂行場面において結果主義に陥らず学びを重視する姿勢を

習得するよう促していくことも主体的行動を行うようになるうえで重要であることが明らかになった。

これら一連の調査を通じて本研究で明らかになったことをまとめると以下の通りである。日本企業においては幅広い階層に対してリーダーシップの発揮を求められており、85%の企業でなんらかのリーダーシップ開発の取り組みがおこなわれている。また、約80%企業が非管理職にも何らかのリーダーシップを発揮することを求めている。非管理職に求められるリーダーシップ行動の特徴を管理職と比べると主体的に行動するようになることが求められていることが分かった。非管理職に対する主体的行動の規定要因に関する調査からは、職務設計の影響と共に、個人差要因の影響が指摘された。具体的には自己効力感と学習目標が高い人は低い人と比べて主体的行動を行っていることが分かった。そのためこれらの要因を高めるリーダーシップ教育を行うことで主体的行動を促すことができると考えられた。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計3件)

Morinaga, Y. & Tateno, Y. Actual condition survey of leadership development in Japanese companies Journal of International Business Research, 査読有、14(3)、2015年、55-66

森永雄太・鈴木竜太・三矢裕、従業員によるジョブ・クラフティングがもたらす動機づけ効果-職務の自律性との関係に注目して- 日本労務学会誌、査読有、16(2)、2015年、20 - 35

森永雄太、階層型組織におけるリーダーシップ開発論に対するセルフリーダーシップ論の貢献、立教ビジネスレビュー、査読無、5(1)、2012、5 - 17

[学会発表](計6件)

森永雄太、日本企業におけるジョブ・クラフティング研究の展開と課題、産業組織心理学会部門別研究会(第120回組織行動部門)、2016年3月12日、筑波大学(東京都・文京区)

森永雄太、システム・エンジニアに対するポジティブメンタルヘルス対策-スキルをジョブ・クラフティングに結びつけるには-、組織学会、2015年6月21日、一橋大学(東京都・国立市)

森永雄太、Relationship between self-efficacy and job crafting:moderating

effects of interpersonal relationship factors European association of work and occupational psychology, 2015年5月22日, Oslo(Norway)

森永雄太、いきいきを生み出す仕事の作りかた: ジョブ・クラフティングに注目して、産業衛生学会(2014年5月22日)、岡山コンベンションセンター(岡山県・岡山市)

森永雄太、The Motivational Effect of Feedback from Others、European association of work and occupational psychology, 2013年5月25日, Münster, (Germany)

森永雄太、他者からのフィードバックと動機づけの関係、経営行動科学学会、2012年11月18日、神戸大学(兵庫県・神戸市)

[図書](計2件)

森永雄太、いきいきを生み出す仕事の作り方、島津明人編著 職場のポジティブメンタルヘルス 現場で役立つ実践理論所収 誠信書房、2015年、125 - 133

森永雄太・金井壽宏、アイデンティティを活かしたキャリア-ジョブ・クラフティングを通じた I-deals の形成、金井壽宏・鈴木竜太編日本のキャリア研究 専門技能とキャリアデザイン - 所収、白桃書房、2013年、107 - 139

#### 6. 研究組織

(1)研究代表者

森永 雄太 (MORINAGA Yuta)

武蔵大学・経済学部・准教授

研究者番号: 70585439