

ケースで学ぶ大学リーダーシップ

SPODフォーラム

2015/8/26 中島英博（名古屋大学）

1

このセッションの目的

- 標準的なリーダーシップ理論の知見を提供したい
- 知見を具体的な事例の中で活用する機会を提供したい
- 職場をリーダーシップ理論のレンズを通して観察できるようになってもらいたい

2

リーダーシップの基礎知識

6

リーダーとマネジャー

■ リーダーシップ

- 言葉と行動によって他者の信頼を得て、他者を動機づけて、一定の取り組みに関与させる影響力のこと
- 影響力の源泉：専門性、信頼関係
- 職位や立場を問わずに発揮される

■ マネジメント

- 組織の中で正式に任命された立場の人が影響力を発揮する、ある種の「機能」
- 影響力の源泉：正当性、強制力、報酬力
- 個人の特質や専門性を問わずに発揮される

7

リーダーとフォロワー

■ リーダーがいる＝フォロワーがいる

- フォロワーが影響力を受け入れる

↑↓

リーダーシップが発揮される

- 自分の考え方・問題意識・価値観をいちいち表明しなくとも、リーダーが代弁してくれる
- 部署外・学部外・グループ外からの要請に対して、個人で対処する必要性から解放される

8

リーダーシップ論の基礎知識

■ 特性理論

- リーダーシップは生得的
- リーダーは育成できないもの

■ 行動理論

- リーダーシップは模倣によって学習可能
- リーダーは育成可能

■ コンティンジェンシー理論

- 唯一絶対のスタイルはなく、相手の状況に合わせてスタイルを変化させることが有効
- リーダーは育成可能

9

特性理論 (Trait Theory)

■ リーダーの特性とリーダーシップの発揮に高い相関

- 能力（知性、言語能力、判断力）
- 業績（学歴、職歴）
- 性格（自信、忍耐力、社交性、攻撃性、支配性）
- 社会的地位（出自、人気）
- 身体（身長、外見、健康）

■ 示唆

- リーダー特性を持つ人を事前に探し、その人にリーダーを任せるべき

10

行動理論 (Behavioral Theory)

■ リーダーの行動とリーダーシップの発揮に高い相関

- リーダー行動は主に2つの行動に分けられる
- 課題達成行動
 - 規則に従うよう指導する、仕事に必要な知識を教える、仕事の計画や手順を伝える、時間内の仕事完了を要求する、問題の解決法を教える、新しい問題解決法を示す
- 集団維持・人間関係配慮行動
 - 気軽に話をする、仕事で困った時に支援する、優れた部下の成果を認める、問題発生時に部下の意見を求める、部下の話に関心を示す、昇進など将来について気を配る、部下を公平に扱う

■ 示唆

- 優れたリーダーの行動を模倣することで、優れたリーダーシップを発揮できる

11

コンティンジェンシー理論

■ 「普遍的なリーダーシップ行動は存在しない」

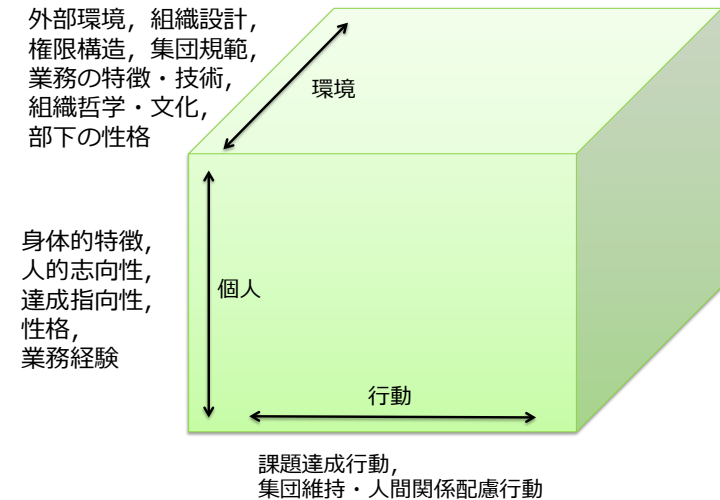


■ リーダーシップ行動が有効となる条件を明らかにする (コンティンジェンシー理論)

- SL理論
- パス・ゴール理論
- LPC理論

12

リーダーシップを見る3つの領域



13

リーダーシップの理論

14

SL理論

■ リーダーシップ状況適応理論 (Situational Leadership)

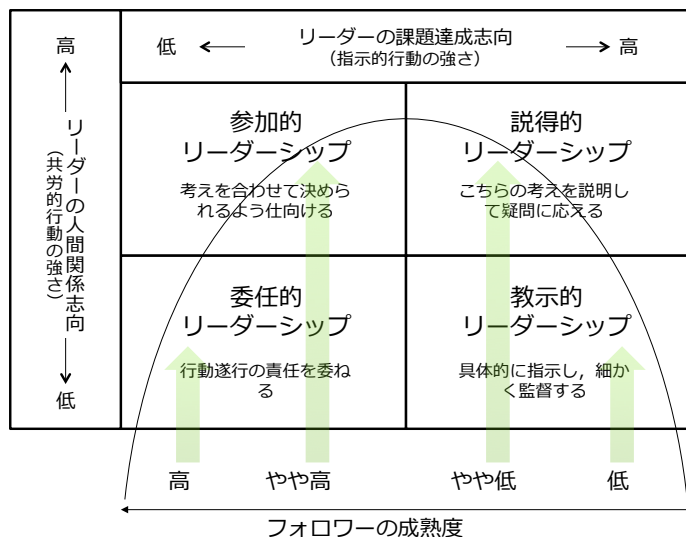
- リーダーシップのスタイルは, フォロワーの成熟度に応じて役割を変える必要がある。
- 成熟度 = 求められる仕事に対するフォロワーの意思と能力

■ 4つのリーダーシップ

- 教示的: 具体的指示・細かい監督・リーダーによる意思決定
- 説得的: リーダーが考えを説明し, 疑問に応える
- 参加的: フォロワーの意見を聞き, 部下の意思決定を導く
- 委任的: フォロワーと話し合い, 目標を合意し, 遂行を任せる

15

SL理論



16

パス・ゴール理論

目標経路理論 (Path-Goal Theory of Leadership)

- 「メンバーが目標を達成するために、どのような道筋を通ればよいかをリーダーが示すこと」
- 4つのリーダーシップスタイル
 - 指示型：メンバーへの期待、仕事のスケジュール、課題の達成方法を具体的に指示する
 - 支援型：相互信頼をベースに、メンバーの考えを尊重し、感情とニーズに配慮して目標達成の体制をつくる
 - 参加型：メンバーに相談し、メンバーの提案を活用して決定する
 - 達成志向型：困難な目標を設定し、メンバーに全力を尽くすよう求める

スタイルは組織要因と部下要因に依存する

- 組織要因：仕事が定型か非定型か+公式の権限体系
- 部下要因：メンバーの能力・意欲+仕事に関わることによる利害への対処志向性

19

パス・ゴール理論

		指示型	支援型	参加型	達成志向型
部下要因 (個人)	タスク遂行に必要な能力・経験	不足	不足	十分	十分
	タスクに対する当事者意識	低い	高い	高い	低い
組織要因 (環境)	タスクの性質	定型 (課題・手順が明確)	定型 (課題・手順が明確)	非定型 (課題・手順が不明確)	非定型 (課題・手順が不明確)
	タスク推進の責任範囲	タスク推進が部署間に軋轢を生む恐れ	主導する権限が組織内で与えられている	タスク推進が部署間に軋轢を生む恐れ	主導する権限が組織内で与えられている

20

LPC理論

リーダーの行動性向を「最も一緒に仕事をしたくない同僚 (Least Preferred Coworker)」に対する寛容の大きさに捉える

- 高LPC得点：寛容度大・人間関係志向
- 低LPC得点：生産志向・仕事志向

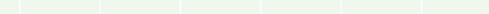
どちらのタイプが有効かは、3つの状況要因によって異なる

- (1) リーダーとの関係、(2) 仕事の明確さ（ルーチン度）、(3) 部下をコントロールする権限の強さ
- (1) 上下関係が良好、(2) ルーチン度が高い、(3) リーダーの権限が強いほど、リーダーシップは発揮しやすい

22

状況とLPCタイプの関係

■ 極端な状況では低LPC（苦手な同僚を避ける）リーダーが高い成果をあげる

状況	1	2	3	4	5	6	7	8
リーダーと フォロワーの 関係	良	良	良	良	悪	悪	悪	悪
タスクの ルーチン度	高	高	低	低	高	高	低	低
リーダーの 公式権限	強	弱	強	弱	強	弱	強	弱
高い成果を あげる リーダー	低 LPC	低 LPC	低 LPC	高 LPC	高 LPC	高 LPC	高 LPC	低 LPC
リーダーシップ の発揮しやすさ	しやすい							にくい

23

ケーススタディ

25

ケーススタディ

ある中規模大学の新学長

- 5分間でケースを読みます。
- ゆっくり、ていねいに読みます。

26

論点1

■ 前任の学長はなぜ学部長らから嫌われていたのでしょうか？

■ SL理論の枠組みで説明して下さい。

■ また、これを踏まえて、A教授にはどのようなリーダーシップモデルをあなたなら薦めますか？

27

論点2

- A教授は、学部長と個人的に話す中で、学部長間の協働関係がないことと、評価の不透明さという2つの問題に気づきました。
- パス・ゴール理論を用いて学部長のニーズを分析し、最も効果的と思えるリーダーシップアプローチを提案して下さい。
- なお、異なるタイプのニーズには、異なるタイプのリーダーシップが必要である点に留意して下さい。

28

論点3

- LPC理論を用いて、A教授のリーダーシップスタイルが、現在の大学の状況に合致するかを評価して下さい。
- その際、就任当初の状況はA教授を歓迎する雰囲気である点を考慮して下さい。
- また、学部長らが教育成果を明確に語れないことや、自己点検評価の方法に批判的である点にも留意して下さい。
- さらに、学長は大きな権限を持ち、状況はやや良好である点にも留意して下さい。（教職員はA教授に好印象だが、学習成果の不明確さと前学長への恨みが状況をわずかながら悪くしている）

29

セッションのまとめ

- **リーダーシップの有効性を決めるものは、その状況である**
 - リーダーシップには複数のスタイルがある
 - 複数のスタイルを身につけ、状況に応じて使い分ける
- **理論というレンズで組織を見ると、適したリーダーシップと適さないリーダーシップが見える**
 - 仕事や起きている問題を、理論というレンズで見る習慣を身につけることで、新しい発想が得られる

30

参考文献

- Bess, J. and Dee. J. (2012) Understanding College and University Organization: Theories for Effective Policy and Practice, Volume 2: Dynamics of the System, Stylus.
- 金井壽宏（2005）『リーダーシップ入門』日経文庫

31