

倫理的品性開発を中心としたリーダー育成モデルの構築

平成 24 年 12 月
大阪大学大学院経済学研究科

修士論文

牧 美喜男

要約

本研究は、倫理的品性開発という視点に焦点をあてることによって、新たなリーダー育成モデルを構築することを目的としたものである。まず、古典的なリーダーシップのトレイト理論から最新のオーセンティック・リーダーシップ理論に至る先行文献を概観した。その中で、変革型リーダーシップ理論の提唱者でもある Burns が、道徳への義務や献身はリーダーシップの根幹にあると指摘している点に注目し、変革型リーダーが、自由、平等そして正義のような **terminal value**(究極的価値)に力点を置き、目的及び義務論的な倫理観により突き動かされていることを論じた。また、社会学習理論において、変革型リーダーの倫理性はリーダーが持つべき参照力であることにも注目した。さらに、孔子やアリストテレスが指摘する美德概念を参照し、それを現代社会科学の目から検証した文献の内容も検討した。例えば、倫理と文化を重視し、リーダーシップを、個人の倫理がコミュニティの道徳規範に統合される変化のプロセスとして特徴づける Barker や、カルチャーはリーダーシップの揺籃の揺りかごであるとする Schein の考え方についての検討を加えた。

次に、先行文献の理解に基づき、インタビュー調査等の定性的研究を通じてリーダー育成のための要素を検討した。その結果から、倫理的品性開発を中心としたリーダー育成モデルを構築した。とりわけモデル構築においては、先行研究では深く掘り下げられてこなかった志の形成、文化・自国に対する誇り、美德の保持等の文化的要素や倫理的要素を育成モデルの構成要素として組み込んだ。さらに、モデルの妥当性を検証することを目的としたアンケート調査を実施し、文化的要素、倫理的要素等が、リーダーシップの発現に関係しうることを確認した。

以上の研究結果から、倫理的な美德育成や文化の保持を通じた精神的基盤を構築することが、強靱なリーダーを育成し、かつ今日の社会が要請する市民のレベルアップに必要な社会性と倫理性の具備を同時に満たす可能性があることを示唆した。

目次

I	問題意識および研究目的	5p
II.	基本的フレームワーク	8p
	1.東洋の人間学の求める君子像と変革型リーダーは一致している。	8p
	2.本論文の課題	9p
III.	文献レビュー	10p
	1. リーダーシップ定義の変遷	10p
	2. 20世紀のリーダーシップ理論	11p
	2.1 トレイト理論	
	2.2 行動理論	
	2.3 コンティンジェンシー理論	
	2.4 カリスマ的リーダーシップ理論	
	2.5 変革型リーダーシップ理論	
	2.6 オーセンテックリーダーシップ理論	
	3. リーダーの品性、モラルの開発	15p
	3.1 変革型、オーセンテックリーダーシップ理論における倫理的側面	
	3.2 リーダーシップ理論における美徳	
	3.3 倫理的品性開発の必要性及び効用	
	4. 孔子・アリストテレスの美徳	17p
	4.1 孔子の美徳	
	4.2 アリストテレスの美徳	
	4.3 孔子とアリストテレスの美徳の比較	
	4.4 どのようにして美徳は身につけられるか。	
	4.5 どのようにして実行に移すか	
	5. 社会科学での美徳の考察	20p
	5.1 徳の形成過程	
	5.2 美徳のフォロワーへの作用	
	5.2.1 社会学習理論による説明	
	5.2.2 スピリチュアルリーダーシップモデルによる説明	

5.3 リーダーシップに与える美德の効果	
6. 美德を取得する方法	23p
6.1 直接的な方法	
6.1.1 キャラクターエデュケーション	
6.1.2 東洋の人物育成方法	
6.1.3 岸和田だんじり祭りのリーダー育成・教育的観点からの考察	
6.2 間接的な方法	
6.2.1 ロールモデルを見つける	
6.2.2 困難から学ぶ	
6.2.3 習慣を形成する	
6.3 社会科学モデルからの美德獲得の考察	
6.3.1 J Rest 倫理的意思決定のモデル	
6.3.2 モラルポテンシー (Avolio の提言)	
6.3.3 モラルポテンシー開発の方法	
7. 実務家のリーダーシップ論	32p
7.1 マッコール	
7.2 ハイフェッツ	
IV. 定性的調査によるリーダー育成モデル考察	36p
1. 調査目的	36p
2. 調査方法	36p
2.1 関連する雑誌、新聞記事の収集	
2.2 半構造化インタビューの実施	
2.3 インタビュアー氏名及びインタビュー内容	
3. 調査結果 (倫理的品性開発を中心とするリーダー育成モデルの導出)	40p
3.1 調査結果	
3.1.1 現状軸	
3.1.2 課題・育成軸	
3.1.3 表による分析	

3.2 倫理的品性開発を中心とするリーダー育成モデルの導出	
4. 考察	50p
V. アンケート調査を用いた仮説の検証	51p
1. 調査目的	51p
2. 調査方法	51p
2.1 回答者	
2.2 分析に用いた変数と項目	
2.3 アンケート用紙	
3. 調査結果	53p
3.1 因子分析による尺度の確定	
3.2 「リーダーシップ力」に影響を与える要因	
3.3 付表	
4. 考察	58p
VI. 総合的考察	59p
1. 総合的考察	59p
2. 実践へのインプリケーション・ディスカッション	60p
3. 本論文の限界	61p
脚注	62p
参考引用文献	74 p
謝辞	
以下略	
付録1 インタビュー（氏名及びインタビュー議事録）	81p
付録2 アンケート調査質問票	171p
完	176p

I 問題意識および研究目的

企業の不正行為には共通のパターンがある。それは、暴走する経営者と会社を守るべき CFO や財務部長が本来の役割を放棄している事である。「権力は腐敗する。絶対権力は絶対に腐敗する」という 1887 年の英アクトン卿の言葉を引用して始まったリチャード・ブリーデンのワールドコム(脚注 1)の倒産調査報告書には、不正を防止するもっとも重要な要素であるのは人であり、取締役の適格要件にほとんど記載されることはない要素である「気骨 (backbone)」や「剛毅さ (fortitude)」が、公開会社の取締役に必要とされる最も重要な資質であるとしている (p 30)。1999 年 3 月期からの「飛ばし」を開始し、含み損 1330 億円の解消計画が頓挫、発覚したオリンパス事件の調査報告書では、「経営中心部が腐っており、その周辺部分も汚染され、悪い意味でのサラリーマン根性の集大成とも言うべき状態であった (p179)」との酷評がある。取締役会においても、「役員間には、何らかの問題がありそうだと察せられるときに、事を荒立てず、自分の業務のみを見て、「大過なく」職務を乗り切ろうとする意識があったと見られてもやむをえない (p180)」とされている。学歴を得る競争の中では、点数を付けにくい倫理観や徳といったものはどうしても置き忘れられる。また、米国においては Colby (2003) 他が、行き過ぎた個人主義、個人の成長や満足感の達成への目標が、しばしば倫理的あるいは道徳的価値より優先されることを指摘している。さらに Piper (1993) などは、現在の学生は個人的な成功を願望し、社会的責任のビジョンを保持していないとしている。

倫理性や信頼の実務上の効用について以下の指摘がある。自動車製造業は国をまたがり、部品の調達を行っている。自動車メーカーと部品メーカーとの間に、trust が形成されるかについて、豊富な研究がある。企業間取引に置いて信用は当事者が他の当事者が自身の脆弱なときに、機会主義的行動をとらないと言う他者に対する信頼と定義される (Dore, 1983; Sako 1991)。信用は信頼の置ける当事者間で取引行為をするとき発現すると期待されている。日系自動車メーカー (voice 型) が、文化及び社会規範が違うアメリカ (Exit 型) においても、コスト削減、工程指導の援助を通じて、短期間に米国部品メーカーとの間に trust (善意、公正、信頼の 3 要素と定義) が形成されることが報告されている (Dyer & Chu 2000)。マッコール (2002) は、グローバル経済で国際的に活躍する経営幹部として最も成果を上げるマネージャーは、他者の失敗を責めず、自分の行動に責任を持ち、自分を売り込まず真実を話し、人の最も優れた部分を引き出すように行動し、多様な価値観をもっている人とうまくやっていくとする。つまり自分が信頼できる人間であることを証明し、他者 (特に部下) を尊重する態度をとることにより成果を上げるマネージャーは、まず他人が助けてくれるような状況を創造する。成果を上げるマネージャーは自分が知らない分野を学習するときに支援を受け、トラブルに巻き込まれたときは必要な情報を入手し、ミスを許容してもらおう環境を作っているとする。犬塚正智 (2004) は、企業組

織における経営者職能に重点を当てると、企業の将来を構想するビジョン、ミッション、直観力などの戦略的意思決定と管理的業務的意思決定があり、後者には人間的魅力や利他的態度が不可欠であるとする。リクルート社員森本千賀子（2009）は、今経営者が求める人材とは、自分の能力や成果主義に長けているだけでなく、チームに10人いたら10人の力を結集して100や200の価値を生み出していく人、それぞれの個性をうまくかけあわせながらチームを導いていける人材である。一時成果主義が流行したが、個人主義に走る弊害が出てきたので、現在はプロデューサー型企業が求める人材であり、人間関係能力に秀でた、感性の高いリーダーが求められているとする。

リーダーシップ論の系譜を言うと、リーダーシップは長い間、一對の監督、従属の関係の中にとらえられてきた。リーダーを方向の指示者、意思の操作者、特定の問題の解決者と捉えるわけである。リーダー像は地位や知性や能力で部下との間で、優越さを保ち、部下を指揮しゴール達成に向かわせるものであった。トランスフォーメーション(以下変革型という)リーダーは、フォロワーのニーズとモチベーションに関心を持ち、彼らを鼓舞し境界線を広げ、他者のために良きことを目指し、自己利益を超えたところまで拡大する。変革型でも、この監督・従属関係の例外ではないとの指摘がある。Graham(1991)は、変革型リーダーシップをフォロワーを触発する能力あるいは技術であるとしている。リーダーシップを一對の監督、従属とみるなら、倫理性や社会的責任のビジョンを持つ若者育てとの接点はない。しかしながら変革型リーダーシップに関する研究以降では、リーダーの倫理性が重要な要素として注目されていることがわかる。提唱者バーンズによれば、変革型リーダーシップ論の真髄は、道徳への義務、献身であり、倫理性が強調されている。Barker(1997)は、バーンズの変革型リーダーシップ論を、1) ゴールの性質が重要ということ、2) プロセスは相互的であり、それは競争と対立の文脈(状況)の中で起こるの2点が重要と説明している。倫理性が上記2点をみたす必要条件であり、変革型リーダーシップ理論に登場したと考えるのである。Barkerは、更に倫理を重視し、リーダーシップを個人の倫理がコミュニテイの道徳規範に統合される変化のプロセスとして特徴付けた。リーダーシップの様相が個人属性的から相互依存的に変化してきた。Rost(1993)は、リーダーシップを相互の目的を反映する真の変化を意図したリーダーと協力者間での影響関係と定義した(脚注2)。

回答が定まっていない複雑な問題を解決するため、構成要素である市民のレベルアップが必要とされてきている現状がある。Wren(1994)は、リーダーシップ教育は明日の社会が直面するであろう複雑な問題に直面し解決する能力を持つ市民を作るためにリーダーシップ教育が重要になっていると述べた。リーダー教育は、スキルを追い求めるのではなく道徳的義務感の理解を深め、共同体への責任の受容を通じて開発されるべきであろう(Klenke, 1993)という指摘がある。さらに文化的な接点も重要である。リーダーシップを社会プロセスと捉えるのである。Schein(1992)は、カルチャーの重要性を述べ、カルチャーとリーダーシップを詳細に調べる時、どちらか一方のみでは決して理解できないと述べた。Barker(1997)はカルチャーはリーダーシップの揺籃の揺りかごであるとし、社会関係

(Social Process) と関係づけた(脚注3)。我が国においてはIV章で後述するように若者の自己肯定感等の自尊感情が先進諸国の中で際立って低く、校内暴力、いじめ等の社会的現象と関連がある可能性がある。リーダー育成を文化・倫理の観点からの検証をおこなうことにより若者育成の検討を行いたい。

リーダーシップ理論は倫理性が高い若者を作ることと、それぞれの国の文化伝統をも考慮した人材育成が必要であることを示唆している。リーダーシップに社会性を強調することは、課題達成型の技術教育よりも、教養型教育の必要性を示唆している。Klenke(1993)は、学術的偏狭な知覚による両極端な、二元論思考を排し、学生にあいまいさをとパラドックスを追求する自由を与えることにより、又状況を強調し、リーダーシップをプロセスと学ぶことによりこの問題を解決することを提案している。本論文では江戸時代以降明治期まで、大いに奨励され我が国の教育基盤であった孔子を始めとする東洋の人間学教育の復興が倫理性と社会性に応える若者育成の我が国の選択肢の可能性の一つとして取り上げている。人間学で重視された美徳の開発は、若者に共通の精神的基盤を構築 (building the capacity) することにより強靱なリーダーを育成し、今日の社会が要請する市民のレベルアップに必要な社会性と倫理性の具備を同時に満たす可能性がある方法と考えている。なお美徳ある行動は文化を超えて支持されることを後に検証するが、それぞれの文化圏において重要とされる美徳が違う可能性があることを指摘しておく。グローバル化の時代、異文化圏で活動をする可能性が増大しており、異文化圏で活躍する企業幹部等は各文化圏の重要とされる美徳を知る必要があろう。

孔子やアリストテレス以来強調されてきた美徳・倫理性が何故有効かのデータは、変革型リーダー論以降のリーダーシップ研究が提供している。孔子の言うリーダー像は、相互的かつ人道主義的なリーダーシップである点において変革型リーダーシップと一致していることを指摘したい。リーダー倫理性・道徳性を強調する研究が行われつつあることにより、これまで精神論や掛け声として片付けられがちの部分にあっても、学術的視野から実践的示唆を導くことが可能になってきたのである。さらに本論文では、実際の美徳教育の例として、1980年代より米国で実施されているキャラクターエデュケーション、江戸時代に実施された会津藩の日新館教育を紹介し、現在の教育に加えるべきものを研究する。文化の若者教育への作用については、岸和田のコミュニティで行われているだんじり祭りの若者育成を考察する。更に倫理を作る基礎となるアリストテレスや孔子による徳の概念や美徳の実際の教育例を吟味すると共に、最近の倫理行動モデルや倫理的品性開発に関する研究の展望も加え、高いリーダー育成実績のある方々に関するメディア記事の収集やインタビュー調査を行い、倫理的品性開発を中心としたリーダー育成モデルを導出する。更にリーダー育成モデル中に明示されたリーダー育成に関連すると観察された項目についてアンケート調査の対象とし統計的分析を行いリーダー力との相関を検証する。

II 基本的フレームワーク

1. 東洋の人間学が求める君子像と変革型リーダーは一致している。

リーダーシップ理論には、「どのようなリーダーシップ行動がどのような成果に結びつくか」と「どのようにリーダーを開発するか=効果を生むリーダー行動をどのようにして身につけるのか」の2つの流れがある。トレイト理論はやや肌合いを異にするが、行動理論、コンティンジェンシー理論、カリスマ的リーダーシップ理論、変革型リーダーシップ理論、およびオーセンティックリーダーシップ理論は、いずれも前者の「どのようなリーダーシップ行動が成果に結びつくか」の研究である。しかし、カリスマ的リーダーシップ理論以降では、リーダーの資質として美德(virtue)が言及されるようになっており、リーダー開発論との接点を持つ。

一方、孔子を代表とする東洋の人間学は、「どのようにリーダーを開発するか=効果を生むリーダー行動をどのようにして身につけるか」に関連が深いと思われる。孔子は「修己治人」を説く。つまり、リーダーシップ(治人)を発揮するためにもっとも必要なものとして修己を説く。東洋の人間学は、どのようにすればリーダーシップのある人間を育てるかという問いに対する直接的な答えとして「修己」を説くわけである。しかし、精神修養に偏し気味であると現在では観察されてきた。

このように東洋、西洋かけ離れたリーダーシップに対するアプローチであるが、1980年ごろから変革型リーダーシップ理論が提唱され、倫理的側面が重視され始めてことから、融合の可能性が生じている。Lee (2001)によれば、論語で言うリーダーシップは2種類からなり、前者は階層的かつ権威的なリーダーシップであり、後者は相互的かつ人道主義的なリーダーシップである。House & Singh (1987)によれば、孔子はリーダーシップをリーダーに対する高い忠誠心と献身及び高い信頼を誘う人格の力であると述べている。これは階層的かつ権威的なリーダーシップであり、カリスマ的リーダーシップに相応する。Burns (1978)が述べているように、孔子はまたリーダーをしてフォロワーの積極的なモラルバリューとより高いニーズを高めることを奨励している。これは相互的かつ人道主義的なリーダーシップである点において変革型リーダーシップと一致している。更に孔子の教育の目標は品性の開発(character building)であり(Mei-Ching 2009)、また倫理的側面が重視される変革型リーダーシップ論の唱道者 Avolio (2012)が品性開発の必要性を提唱していることから、品性の開発を通して両者の融合の可能性が生じている。人間的資質に重点を置く論語の修己治人と変革型、オーセンティックリーダーは美德(virtue)に行き着き同じところを目指していることを示唆したいと考える。

西洋社会では美德(virtue)は古代ギリシア文化、特にアリストテレス学派にそのルーツを持つ(Arjoon, 2000)。また孔子は美德の定義を行い美德の重要性を述べた。ルネッサンスまで美德・倫理(virtue & ethics)は道徳哲学上圧倒的優位を占めていたが、その後次第にその役割を目的論及び義務論に譲った(MacIntyre, 1984)。そして20世紀中ごろになり徳性倫理

の劇的な復活がある(Flynn, 2008; Tjeltveit, 2003)。教育上も 1980 年代よりアメリカではキャラクターエデュケーション（人格陶冶教育）が小中学校で導入されている。東洋の人物作りアプローチが美徳の形成を通じてリーダーシップの有効性の面でいかに機能するか、何故有効かのデータは、変革型リーダー理論以降のリーダーシップ研究が提供している。

2. 本論文の課題

バーンズとバスの変革型リーダーシップは、種々の美徳を論じている。しかしながらリーダーの美徳、リーダーの特性のある行動、特定の状況との関係を述べていない。また何故リーダーの美徳がフォロワーの行動に影響するのかを述べていない。更に美徳をどのように形成するかが述べられていない。研究においてこれらの関係を明確にしていくことが重要であると考えられる。更に本論文では、リーダーシップ開発論を研究する。変革型リーダー理論で注目されるに至った、倫理の問題を正面から取り上げ、美徳開発の必要性とその開発方法を研究する。ハイフェッツ及びマッコールは、現在社会のリーダーの役割及び企業社会のリーダーの開発についての、実践的な智慧を提供してくれると考えている

Ⅲ. 文献レビュー

1. リーダーシップ定義の変遷

社会が家父長制より近代市民社会そして現在社会に転換することにより、リーダーシップの定義は変遷してきた。伝統的にリーダーシップはリーダーが部下を指導する、決定を行うそしてより良い結果を与える行動と考えられてきた。従い焦点はリーダー、リーダーの持つリーダーシップ技術、知識そして能力にあてられてきた（個人属性的）。しかしながら1989年のベルリンの壁崩壊、1990年東西ドイツ統合、1991年ソ連崩壊と第2次大戦後以来続いてきたアメリカとソ連の東西冷戦は終結し、国境を越えて人、物、金が移動する多極化・グローバル化の時代に突入した。更に1990年にインターネットが商業用に解放され、現在はデジタル携帯（ツイッター等）により世界の情報が即時に個人に直結するようになった。知識はデジタル化されアクセスは誰でも出来る状況になったわけである。会社組織も業際的チーム編成あるいは多国籍集団でグローバルに分散された仕事を統一する必要も生じている。会社組織もそれに伴い変化し1990年以降の組織のフラット化・IT化により、一般社員もリーダーシップを発揮する必要があり、リーダーシップは特別な人のものではなくなっている。地位或いは権威があるものがリーダーシップを持つ依存的リーダーシップスタイルよりも、個人が価値観に応じて行動する独立的リーダーシップ、更には相互依存的リーダーシップスタイルが重要視されるようになってきている。

(Drath W H, Pauls CJ, McGuire JB 2010) 人々が互いに影響しあい、そして相互依存的なグループの中で双方向での調整する現実世界があり、その状況では、同僚間での横断的に影響しあい、アイデアや共同作業の出現もある。リーダーシップの焦点は個人からのリーダーから違った役割や異なったコミュニティからの人々の相互作用にまで広がってきた(Munusamy VP, Ruderman MN, Eckert RH 2010)。個人属性的から互关系的、相互依存的リーダーシップへの広がりにより、誰もがリーダーになれる状況が生まれてきた。

Robbins ST, Judge TA (2011) は、リーダーシップは変化に対応し、人々にビジョン、方向性を指示、そして困難に立ち向かわせる行動であるとする。ちなみにマネジメントは、煩雑さに対応し計画を作り、組織をデザインし、計画とプランの差異を管理する、秩序、維持を主眼とする行動である。従いマネージャーは、詳細なプランを作成し、効果的な組織構造を創造し、日々の作業を監視する事を主任務とする。

なおリーダーは一人ではなれない。リーダーがビジョンを描き、その方向に従うフォロアがいるとき生じるものであり、フォロアがない時はいくらビジョンを持っていても活動家に過ぎない。なおフォロワーが上司である場合もある。Rost (1993) は、リーダーシップを、リーダーと協力者 (collaborators) の関係で定義し、フォロワーという語を使用していない。元はとバス社長宮端清二 (2008) は、リーダーシップとは上下左右に対する影響力であると言う。リーダーシップは相手が自分の意図を受容する過程である。自分の望む方向に、相手の態度なり行動が変容することにより始めてリーダーシップが成り立つと

する。「リーダーシップとは、フォロワーとの関係で生じる対人影響力である」より、広い概念であるが、下も動かし、上をも動かすリーダーの現実の様相をよりよく説明していると考ええる。

又後述インタビュー対象者の G 氏及び T 氏 (2011) はリーダーよりも社会の戦力になる若者作りに重点を置く。T 氏は各々が自己責任を持ち、自己管理をすればリーダーは不要とする。T 氏は社会の戦力になる若者、G 氏はリーダーよりも根っこになり組織を支える人間づくりを目指すとしており、両氏の目指すところは、相互依存的リーダーシップの現状を踏まえた人づくりを目指していると考ええる。

2. 20世紀のリーダーシップ理論

20世紀以前は、哲学者や歴史家たちがリーダーたるものは生来から恵まれた資質を持つ人たちであるということを主張していた。イギリスビクトリア時代の著述家トーマス・カーライルは、歴史は少数の優れた人々の伝記に過ぎないと称した (Robbins&Judge2011)。

各理論を概観し、人づくりに対する貢献 (各理論の貢献として記載) にも触れてみよう。

2.1 トレイト理論(1940年まで)

リーダーは生まれつきのものであるという考え方である。20世紀中ごろまではリーダー理論の主流であり、偉大なリーダーや偉人英雄のパーソナリティや知性を研究すれば、これらの人を偉大にしたトレイトを発見できると考え、確認しようとした。トレイト理論の最初の試みは失敗した。なぜならばリーダーになる人々のトレイトはあまりにも種々多様であり、特定のトレイトの組み合わせを発見することが出来なかったからである。その後「人々が、何故、このリーダーの言うことに従うのか」といったことに研究の視点が向けられ、(1)怖れや不安にもとづく強制的パワー (coercive power)、(2)実力者などの人脈にもとづく関係のパワー、(3)与えることが出来る報酬にもとづく報酬的パワー (reward power)、(4)公式の地位に伴う権限に基づく合法的パワー (legitimate power)、(5)個人的な魅力作りの努力にもとづく人間的パワーであるとされた。

RobbinsST,JudgeTA (2011) によればトレイト理論は1990年まで停滞していたが、そのトレイトをBIG5モデルで再構成するという試みが成功した。しかしながらBIG5モデルはリーダーの外見を予測するものであっても、有効性を予測するものではない。外向性がリーダーの出現 (emergence) にもっとも関係している。そのほかに誠実性、率直性がリーダーシップと関連があることが発見された。リーダーは人に囲まれている中で自分を主張しなければならない (外向性=Extraverted)、規律ありそして自身が作った約束を保持しなければならない (誠実性=conscientiousness)、他人とコミュニケーションをするためには、創造的かつ柔軟 (率直性=openness) でなければならない。外交性と誠実性はセ

ルフェフィカシに積極的に関係している。情緒安定、愛嬌のよさはリーダーとはあまり関係がなかった。

トレイト理論の貢献：トレイト理論はリーダーに共通の特性を発見できなかったが、後継のBIG5理論により、リーダーにふさわしい人を選別することが出来ることが分かった。外向性、良心的、明朗・率直性がリーダーシップに関係していることが突き止められた。現実のリーダーが効果的か非効果的かの判別よりもリーダーシップの出現、外観の予測に貢献できる事がわかった。ハイフェッツ(1996)は、何十年にわたりリーダー特有の技量について研究してきた学問は、リーダーシップ教育の目標を定義する基礎を提供してくれるとしている。

2.2 行動理論（1960年まで）

リーダーの行動スタイルの研究である。オハイオ研究とミシガン研究があり、日本では三隅二不二のPM理論がある。オハイオ研究では構造作り（initiating structure：仕事との割り当て、基準を遵守させる、期日を守らせる。）と配慮（consideration）からなる。ミシガン研究では、生産指向（production oriented leader）と従業員志向（employee oriented leader）であり、金井（2005）は、三隅理論ではこれを課題軸と人間軸として捉えるとする。RobbinsST,JudgeTA（2011）は最近の研究の結果では、配慮は部下の仕事満足度の向上、モチベーションの上昇、リーダー尊敬度の向上に寄与し、構造作りは集団の生産性を上げ、より高いパフォーマンス評価を得ることが判明した。すべての人が2軸を両方出来るわけではない。片方だけでも優れたリーダーになれる。あるトレイトを持つリーダーが、上記の2軸を実行すれば、より効果的であるが、あるトレイトを持つ人が、ある軸に関係することの関連性は発見できなかった

行動論の貢献

行動論の貢献は、リーダーシップを課題関連と配慮関連に焦点を当てたことである。人々を訓練によりリーダーに仕立て上げることが出来ることを暗示している。トレイト理論、行動理論いずれも効果的リーダーの発見には有効であるが、リーダーの成功を保証するものではない。

2.3 コンティンジェンシー理論

フィードラーが提唱した。ある状況の下ではあるリーダーシップスタイルが適切であるが、他の状況においては異なったリーダーシップスタイルが有効であるとする。LPC（Least Preferred Co-worker）質問により、リーダーが仕事志向的か、あるいは人間関係志向的かのスコアをつける。リーダーにとり、状況が非常に好ましい場合と反対に非常に好ましくない場合は、仕事思考的（構造作り方リーダー）が有効となる。反対に中途半

端な状況では人間関係志向的（配慮型）が効果的ということになる。

コンティンジェンシー理論の貢献

コンティンジェンシー理論は、状況により有効なリーダーシップスタイルが違うことを発見したことにより、行動理論を進化させたことである。ハイフェッツ(1996)は、どのような状況が権威主義的な行動様式を必要とし、あるいは民主的な手順を求めるかの知識は、リーダーする人に決定的に重要と指摘している。

2.4 カリスマ的リーダーシップ理論

マックスウェーバーはカリスマを普通人とは違う並外れた能力、資質を持っている人々と定義した。そのような人はリーダーとみなされることが多く、ウェーバーは権威の幾つかの理想的な形態のひとつと考えていた。カリスマ的リーダーに共通点として(1)ビジョン及び他人が理解できる明瞭な伝達能力(2)個人的リスクをいとわず犠牲的精神を発揮する、(3)追随者のニーズに敏感、(4)型にはまらない行動があげられている。

カリスマに率いられたフォロワーの業績、仕事への没入感、満足度は、カリスマでないリーダーの業績よりはるかに良い。カリスマ型リーダーについては、批判も多い。RobbinsST, JudgeTA (2011) はカリスマを演ずることは可能であり（脚注4）、又業績が平凡にもかかわらず、高い報酬を得ているとのリサーチもある。自身の利益の追求に余念がなく、法、倫理に違反し（ケネディ、クリントン元大統領、キング牧師）、不正を働いたものも多い。人々はストレスを感じたとき、危機のとき、生命の危険のあるときカリスマを受容する。自己尊厳、自己価値に欠ける人は、自身の考えを育てずカリスマに追随する危険性のあることが指摘されている。

2.5 変革型リーダーシップ理論

Burns(1978)は、リーダーシップを交換型リーダーシップ（transactional leadership）と変革型リーダーシップ(Transformational leadership)に区分している。東俊之（2005）によれば交換型と名づけた理由は、リーダーとフォロワーとの間に社会的交換あるいは経済的交換関係が成立しており、両者の均衡を図る事が求められることによる。部下をあらかじめ設定されたゴールに、役割・仕事の要件を明らかにすることにより導くからである。交換型リーダーは、フォロワーの下位レベルの欲求に応える。Burns(1978)は、変革型リーダーシップは、フォロワーの自尊心(esteem)、有能感(competency)、自己達成(self-fulfillment)、自己実現(self-actualization)からのより高いレベルの要求に答えることにより目的を達成するとする。提唱者バーンズによれば、道徳への義務、献身がリーダーシップの根幹にあり、リーダーとフォロワーが互いにモチベーションと意欲を高め合う。又利他的であり、自己犠牲をいとわない、フォロワーに裁量権を与え共有されたゴールに

焦点を当てる。変革型リーダーは自由、平等そして正義のような **terminal value** に力点を置き、目的義務及び義務論的な倫理観により突き動かされるのに対し、交換型リーダーは日常の相互作用を円滑にさせる責任、公平、正直のような **instrumental value** に力点を置き、随伴的報酬 (**contingent reward**) や例外管理 (**management by exception**)、レッセフェール (**laissez faire**) 手法による管理を行う (脚注 5)。変革型リーダーは理想的影響、モチベーションの鼓舞、知的刺激、個人への配慮の 4 点 (脚注 6) に特徴づけられる。Burns は個々人のタイプにより変革型リーダーとトランザクショナルリーダーは別人としたが、Bass はその研究を更に発展させ、変革型リーダーでも適宜交換型リーダーシップを使用しているとする。よきトランザクショナル型 (以下交換型という) リーダーであっても、変革型素質がなければ、2 流のリーダーである。

Avolio (2012) によれば、変革型リーダーは、臨機応変に、交換型リーダーが使う付随する報酬 (**contingent reward**) や例外管理手法を使用する。変革型リーダーシップは、交換型よりも効果的であるが、最も有効なリーダーシップスタイルは、変革型リーダーシップスタイルを十分に使い、交換型を補完的に使用する事である。Johnson C E (2012) は変革型リーダーシップがもてはやされているのは、倫理の観点よりもその実務的有効性 (脚注 7) が明らかになっているからであるが、倫理的側面を無視してはならないとし、そのリーダーシップスタイルは信念を持ち参加型・迎合型ないとしている。変革型リーダーは、人々の能力、事情に精通し挑戦課題を与える。能力のあるものにはリーダーの役割をも与える。仕事を新たな観点から捉え、新しい効率的な、合理的な着想が出来る。交換型では、リスク回避傾向が強くイノベーションはきわめて低い。コントロール、コンプライアンスだけでは、イノベーションは生まれにくい。

2.6 オーセンティックリーダーシップ理論

変革型リーダーシップでは、実務的有効性ととも倫理的側面 (提唱者 Burns によれば、道徳への義務・献身) が強調された。Avolio(2010)は倫理に敏感であり、変革型リーダーでも、倫理性、自己犠牲の欠如した、**impression management** にたけた、偽者 (**Pseudo transformational leader**) がいるとする。オーセンティックリーダーシップ理論では更に倫理的側面が強調されている。Avolio によれば倫理観、信頼感がリーダーシップの原点と主張している。Avolio によれば、前著 (1999年) では、十分に気づいていなかったが倫理的であるだけで、かなり効果的なリーダー (尊敬されそして常にパフォーマンスも良い) になれることが分かったとしている。Avolio によればオーセンティックリーダーシップ理論は変革型とつながりあうが少なくとも 4 つの構成要素があり、(1)自己認識(**Self awareness**)、(2)透明性 (**Rational Transparency**)、(3)均衡釣り合いの取れた物事への対応処理(**Balanced Processing**)、(4)道徳的価値観をもち、内的な信念と価値観を確立していること(**Internalized moral perspective**)がある。第 4 番目の要素が変革型リーダーシップと最

もつながっている（脚注 8）。

カリスマ型リーダーシップ・変革型リーダーシップ及びオーセンティックリーダーシップ理論の効用

カリスマ及び変革型リーダーシップの研究は、リーダーシップの有効性の理解に対して大きな貢献を遂げた。実務的有効性と倫理的側面をリーダーシップ理論に持ち込んだ事である。更にこれまでのリーダーシップ理論ではあまり対象とされてこなかった大規模組織のリーダーシップが注目されるようになった。特にリーダーがフォロワーの価値観や態度を変化させるリーダーシップ・スタイルに注目されるようになってきた。

3. リーダーの品性・モラルの開発

3.1 変革型リーダーシップ理論・オーセンティックリーダーシップ理論における倫理的側面

普通人とは違う並外れた能力、資質を持っているカリスマ的概念から出発したカリスマ的リーダーシップ理論においては、自身の利益の追求に余念がなく、法、倫理に違反し、不正を働く可能性などの批判がなされてきた(Robbins & Judge, 2011)。変革型リーダーシップ理論においては、Burns が、道徳への義務、献身がリーダーシップの根幹にあると指摘し、変革型リーダーは自由、平等そして正義のような terminal value に力点を置き、義務及び義務論的な倫理観によりか突き動かされると指摘するなど(Johnson ,C .E.2012)、リーダーが持つ倫理的品性への関心が高まっている。オーセンティックリーダーシップ理論では特に倫理的側面が強調されている(Robbins & Judge, 2011)。Wang (2011)は、倫理的側面に関して、変革型リーダーシップは、リーダーはフォロワーのニーズを理解し、物事を可能にし、力を与えることにより動機づけなければならないとする義務論(脚注 9)的なフォーカスと、フォロワーのより高次元のニーズを満足させ、自身とフォロワーをより高次元の動機、道徳水準まで引き上げるそしてフォロワーの期待以上のことを約束するという目的論(脚注 9)的なフォーカスを持っているとした。Rost (1991)は、Burns は変革型リーダーシップの基本概念をリーダーとフォロワーの道徳発展にのみに置いていると主張する。Shanahan & Hyman (2003)は、Kohlberg (1976)の道徳発展の 6 段階フレームワーク(脚注 10)のうち、道徳判断は義務論及び目的論に基づいていると判断している。目的論のリーダーシップ分野における適用に関しては、Whetstone (2001)が、Burns 及び Bass の変革型リーダーシップは目的論を組み入れ、Greenleaf のサーバントリーダーシップは行為の結果における目的論的フォーカスがあると示唆している。Graham (1995)は、サーバントリーダー、カリスマ的リーダー、変革型リーダーは、すべて高次の道徳発展を示しているとした。

3.2 リーダーシップ理論における美德

前述したように 1920 世紀中ごろになり、美德の劇的な復活がある。Johnson CE (2012) によれば、リーダーの重要な美德として、勇氣 (courage)、分別 (prudence)、楽観主義 (optimism)、高潔 (integrity)、謙虚 (humility)、畏啓 (reverence)、同情 (compassion)、正義 (justice) がある。リーダーシップ理論に美德を取り入れるプラトン、アリストテレス、孔子にさかのぼるこのアプローチは常には優勢でなかったが、最近になり多くの学者がこのアプローチに飛びついているとする。

Q.Wang (2011) のレビューによれば、9つの美德 (caring, courage, honesty, integrity, justice, prudence, responsibility, temperance, and trustworthiness) は、7つのリーダーシップパラダイム (モラル、エシカル、サーバント、スピリチュアル、カリスマティック、変革型、ヴィジョンナリ) に関係する事を発見したとする。

リーダーシップ理論で美德が述べられるのは、リーダーシップには倫理が必須であり、倫理形成において、美德との相関があるからである。Barker(1997)によれば、倫理は行動や行動システムに適応される単なる規則のセットとして考えるべきでない。倫理は、人生の究極的目的に対する主要な無意識のガイドである。倫理は社会的な構成された現実から引き出され、個人的なモラルの洞察と経験に組み込まれた人生の最大の善に対する一般的な理想であるとする。目的論的な哲学と反対に、倫理の見解は個々人の目的とコミュニティの集合的な方向を説明する。倫理は、Burns(1978)の言う最高の価値であり、これなくしてはリーダーシップはマネジメントに減ずる。社会規範(慣習)が個人の倫理と一致せず、変更の必要が感じられた時、変更を生み出す。これがリーダーシップである。人々がグループで交わる時、価値観の対立が生じる。各々がどういうわけか異なった至高善を持つからである。これらの人々の倫理を共通の至善に整列させることがリーダーシップである。リーダーシップは個人が、自身の倫理をそして他人の倫理を探求し、理解し、修正しそして明確化する手段である。

3.3 倫理的品性開発の必要性及び効用

倫理的品性を持つ人間は、良き行動をし、他人及び文化を超えて受け入れられるというものである。

倫理的側面が必要な理由は、倫理性がないとフォロワーがリーダーに心服する事は稀であり、また変化が早い今日の組織では、責任の希薄化、チームによる行動等の理由で、以前に増して信頼に基づく組織が作られねばならないからである。

文化を超えての適用 (異文化でも通用するか) であるが。Johnson,C.E(2012)は、GLOBE (Global leadership and Organizational Behavior Effectiveness) のリサーチを紹介する。ホフステドのリサーチ (各国においてパワーディスタンス、不確実性の回避、性差 (男性社会か女性社会か)、個人主義か集団主義の度合いが異なっている事を明らかにした) に加え更に、グループ集団主義、自己主張度、未来志向、成果志向、人間度志向を付け加

え調査項目とした。文化を超えての影響であるが GLOBE のリサーチャーは変革型リーダーシップの多くの要素（モチベーションを掻き起こす、洞察力、励まし、精力的、信頼性、肯定的、自信をつけさせる、隠し立てをしないはいずれの文化でも高く評価されているとする(脚注 11)。

4. 孔子・アリストテレスの美德

QWang (2011) は Burns (1978) 及び Bass(1990)の変革型リーダーシップ論は、平等、公平、正直、自由、正義、責任の美德を述べているが、それらをリーダーの個人的価値と定義している。美德を最初に体系的に捉えたのは、東洋では孔子、西洋ではアリストテレスである。QWang(2011)の分析によれば、孔子とアリストテレスの美德は、重なり合い、しかもそれは、以下のような共通点を持つ「(1)美德は自発的行動で示される品性である。(2)人は習慣になるまで、教育と自習により繰り返すことにより美德を獲得できる。(3)美德は状況、前後関係、文脈により規定される」と主張している。前述(2)(3)はリーダー育成と関連していると観察されるのである。孔子、アリストテレスは美德は人間が本来持っているものであると考えていた。本項では、孔子とアリストテレスの美德の比較、彼らの考える美德の根源、それに対する社会科学的分析を行う。

4.1 孔子の美德

論語は今から 2500 年も前に生きた孔子と言う人の言行録である。孔子学派（孔子、門人、子孫）の記した書物には論語の他に、考経、大学、中庸、孟子が伝えられている。論語が目指したのは修己治人であった。孔子の言葉を借りれば、修己安人となる。修己とは自分を磨くことであり、特に徳性を高めることが要請されていた。治人とは政治の場に立って人々を教え導き、社会の為に尽くす事である。つまり、リーダーとして、世のため、人の為に尽くそうと言うなら、まず自分を磨けと言うのが修己治人の教えにほかならない。修己について、まさに仁の実践をもっとも身近なものである自己自身に求める。修己の努力を積み重ねたその先にある人間像が「君子」である。君子は能力と美德を身につけなければならない。守屋洋（2009）この二つを並べた場合、美德の占める割合が圧倒的に重いとす。なぜなら美德のあるなしがその人の信頼性に大きくかかわるからである。竹内均（1992）も、能力と同時にそれ以上に望まれるのが美德を身につけることであるとする。孔子の重視した美德の種類は様々であるが、重要なのは以下の 7 つである。(1). 仁：人に対する優しさ、思いやり、(2). 智：深い読みの出来る洞察力、(3). 勇：勇氣、あくまでもやり抜く精神力、(4). 信：嘘をつかない。約束したことは守り抜く、(5). 寛：寛容、包容力、(6). 礼：社会生活の規範、(7). 義：人間として当然守らなければいけない正しい道

修己の結果君子になったとしても、拱手傍観をしているわけにはいかない。「人能く道を弘む。道人を弘むるに非ず（衛霊公 15）」というのである。積極性のある社会参加を目

指す人々を養成しようとしたものである。

なお孔子の生涯を見れば、若いころから政治家志望であり、50歳を過ぎてようやく政治の場に着いたが3年余りで失脚し、諸国を放浪しその後政治の場につくことはなかった。政治の場に着こうとしたのも、社会を改革したいと言う念願からに他ならない。また自身を確立する、自分自身を高めることが、世の中が良くなることに直結すると考えていたのである。

4.2 アリストテレスの美德

孔子とほぼ同じ時代西洋哲学の祖とされるアリストテレスも徳を説いた。アリストテレスの倫理学書として我々に伝えられているものには、「ニコマコス倫理学」のほかに「エウデモス倫理学」と『大倫理学』がある。その中で「ニコマコス倫理学」は、アリストテレスの美德の記述の最重要なテキストと考えられている。ニコマコス倫理学では冒頭にあらゆる研究、同様にあらゆる行為も善を目指している(1094a)と記載している。

山口義久(2001)によればアリストテレス学派は2種のタイプの徳を定義している。一つは品性上(性格に基づく)美德(morale virtue)と知性的な(思考に基づく)の美德(intellectual virtue)である。前者は知恵や思慮などの知性的な美德であり、勇気や節制が品性上の美德である。知性的な美德は教育の比重が大きいと考えられるが、品性上の美德は習慣づけによって備わると言うのがアリストテレスの特徴的な見方である。美德を身につけうる生まれつき(可能性)→習慣づけ(プロセス)→持ち前としての美德→美德に基づいた活動が出来るのである。勇気(courage)、節制(temperance)、正義(justice)、慎重さ(prudence)、友好(friendliness)、信義(trustfulness)がアリストテレスの主要な美德である。

Q.Wang(2011)によれば品性上の徳には3つの特徴がある。

第1に中庸である。品性上の美德は、感情あるいは行為にかかわるものであり、適度さを強調する。アリストテレスの美德の説明では、中庸による説明が中心的な位置を占めているように見える。

第2は美德とは、快楽と苦痛にかかわりながら、最善の事を行いうるような魂の状態であり、悪徳はその逆のものである(1104b20-25)。美德とは何であるかについて、魂の中に生じるものとしては、「情念(パトス)」、能力(デミュナス)、状態(ヘクシス)があるので、情念とは一般に快楽を伴う様々な感情であり、能力とはそのような感情を持つのを我々に可能にするところの感受性のことである。我々は感受する能力があると言う事だけでは、良い人とも悪い人とも呼ばれないし、称賛されたり非難されることもない。単純に怒る人が非難されるのではなく、ある特定の仕方で怒る人が非難されるのである(1106a)。従い残されたのは、状態であるとする。

第3は美德の実践に関してである。ある行為が自発的なものであるかどうかは、行為の評価との関係で重要な区別になる。賞賛されたり非難されたりする行為は、自発的なものでなければならないが、自発的でない行為は、悪い結果を生んでも、赦しが、時には憐れみが与えられる(1109b30-35)。ここで自発的なものと言っているのは自分自身の力のうちで、無知でない状態で行うものであり、その行為過程の一つ一つを付带的でなく、また強制的でなく、行うところのものである(1135a25-35)。孔子はすべての美德を品性上の徳とみなしている。

4.3 孔子とアリストテレスの美德の比較

QWang(2011)の分析によれば、孔子とアリストテレスの美德はそれぞれ重なり合っている。4つのアリストテレスの主要な美德である勇氣(courage)、節制(temperance)、正義(justice)と慎重さ(prudence)と孔子の勇、中庸、義と智(孔子の主要な美德)は重なり合う。孔子の主要な美德である仁と信はアリストテレスのバーチャの友好(friendliness)と信義(trustfulness)と重なり合う。QWangは、この重なり合う6個の美德を:勇氣(courage)、節制(temperance)、正義(justice)、慎重さ(prudence)、友好(friendliness)、信義(trustfulness)をリーダーの美德と定義する(脚注12)。6つの美德は4つの特性を持つとする。

- (1). それぞれの学派において主要であるか否かに着き一致と相違があるが、近代の倫理学では主要な美德とされており、6つを主要な美德とする。
- (2). 洋の東西を問わず、普遍的である。Peterson and Seligman(2004),
- (3). 6つの美德は相互関係が有り、同時に作用することもある
- (4). 以上主要な徳を特定した上でアリストテレスと孔子は①美德は自発的行動で示される品性である。②人は習慣になるまで、教育と自習により繰り返すことにより徳を獲得できる。③美德は状況、前後関係、文脈により規定されると主張している。

4.4 どのようにして美德は身につけられるか。:アリストテレスは知性上の美德は教育や経験により身につけられる一方、品性上の美德は習慣から生じるとする(1103a15-20)。誰もが生まれながらに、勇氣、節制等の美德を持つが、繰り返し習慣になるまで実行することによりこれらの美德を最大限に獲得する(1144b5-10)。孔子も人は美德を自習し繰り返し実行することにより獲得するとしている(12.1/12.10/17.8)。東洋思想家田口佳史(2011)は仁(他を思いやり、いつくしむ行為)、義(人間の行う筋道を守ること)、礼(社会の秩序を保ち実践する行い)、智(是非や善悪を識別する心と行い)、信(欺かない。言をたがえないこと)を、孔子門下は5常(5つの常識)と呼び、人間が生まれつき持っているものとしている。

4.5 どのようにして実行に移すか：アリストテレスの美德は、特定の状況により説明されている。勇氣は恐れと一緒に論じられ、節制は快樂と、正義は自己と他者、あるいは他者間において、善悪の処置（distribution of good and bad thing）があるところで、熟慮は決断する状況で語られている。孔子の美德のうちいくつかは、特定の状況により語られている。仁は為政者と民、友人間、父子、兄弟および夫婦間で述べられ、義は戦いで、礼は儀式で、智は判断で、信は約束を果たすことで述べられている。

5. 社会科学での美德の考察（美德、モラル、倫理の関係）

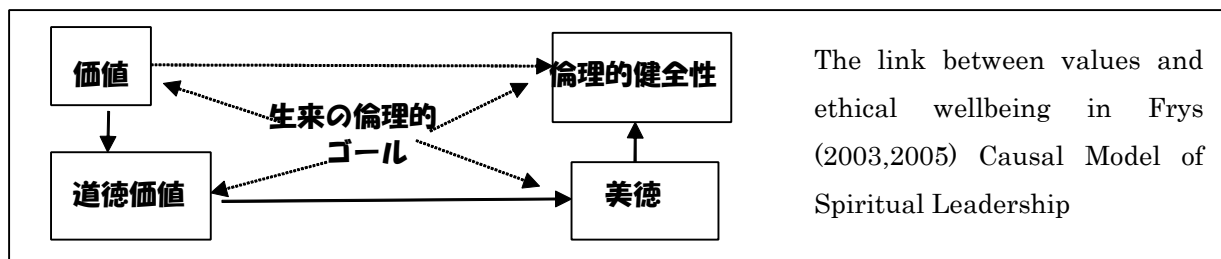
5.1 美德の形成過程（モラル、モラルバリュー、美德、倫理の関係）

人間には本来利他本能がある。バージニア大学モラルサイコロジストの Haidt(2008)は、モラルはおそらく、人類が集団で生活することを可能にする遺伝構造を基盤にしている。すべての人が同様の基盤を持つが、それぞれの文化要素により違いが出てくるとする。

バリュー（価値）とは、一般的にどのように行動すべきかについて及びどの目標が重要かについての信念であり（Rokeach,1979）、好ましい最終状態（end state）に対する辛抱強い信念である Urbany2008。価値は個人的のものもあれば、規範的（normative concepts）なものもある。価値が相対的か絶対的かについては、二つのアプローチがあり、アリストテレスは絶対的なものとした。McGhee&Grant (2009))は多くの学者がトーマス・アリストテレスの見方に賛同しているとし、価値は人間性の中から生まれ、モラルバリュー（moral Value）は、人間性の良きものと同等とみなしているとする。モラルバリューは、個々人が持つ正しい或いは悪いという感覚である。モラルバリューは常に我々を駆り立てるが、バリューはある瞬間、ある特定の状況にのみ我々を駆り立てるとしている。

美德（Virtue）は、客観的なモラルバリューにしたがい生きることにより発達する。個々人の価値と行動がリンクされる事については、何十年にわたり認識されてきた（Ferrel&Gresham,1985）。人間は様々な意思決定をして生活している。人間は意思決定をするとき、理由づけをするように発達してきた。理由づけに繰り返し注意がはられる時、美德が形成される。Annas(1993)は、以下のように美德の形成過程を説明する。人間性そのものが、生まれながらにしては倫理的な目標を提供する。美德はこれらの性向に封印され、刻印された、理由づけの順序である。快樂への性向は、理由づけにより制限され節制（temperance）という美德を作りださす。挑戦に直面しての性向は理由づけ、指示され気骨（fortitude）という美德を生み出す。他人を遇する性向は、理由づけにより正義（justice）の美德を形づくる。これら三個の主要な美德が、熟慮（prudence）という美德を生み出す。美德の発達が良い品性を産む。品性を備えた人間は個々の状況中に何が良いものかを知る能力を増大させる。

価値・道徳的価値・美德の関係



倫理 (Ethics) は、これらの感情に基づく、社会、機構、あるいは職業集団における大規模にシステム化された一群のルールである。モラルは教育、集団・社会の文化や規範などにより形成される。モラルと倫理 (ルール) は同一ではなく、分野はクロスオーバーしかつ、重なり合っている。例えば非倫理的行為であるが、非道徳的行為でないものがある。エホバの証人の子供に親の承諾なしに輸血した場合、親の承諾をえない点に置いて職業倫理に反するが、誰もがそれが非道徳的行為とは非難しないはずだ。同様に政治家が倫理の範囲内とする行為と主張しても、多くがそれらの行為が非道徳的と考える場合がある。

5.2 美德のフォロワーへの作用

5.2.1 社会学習理論による説明

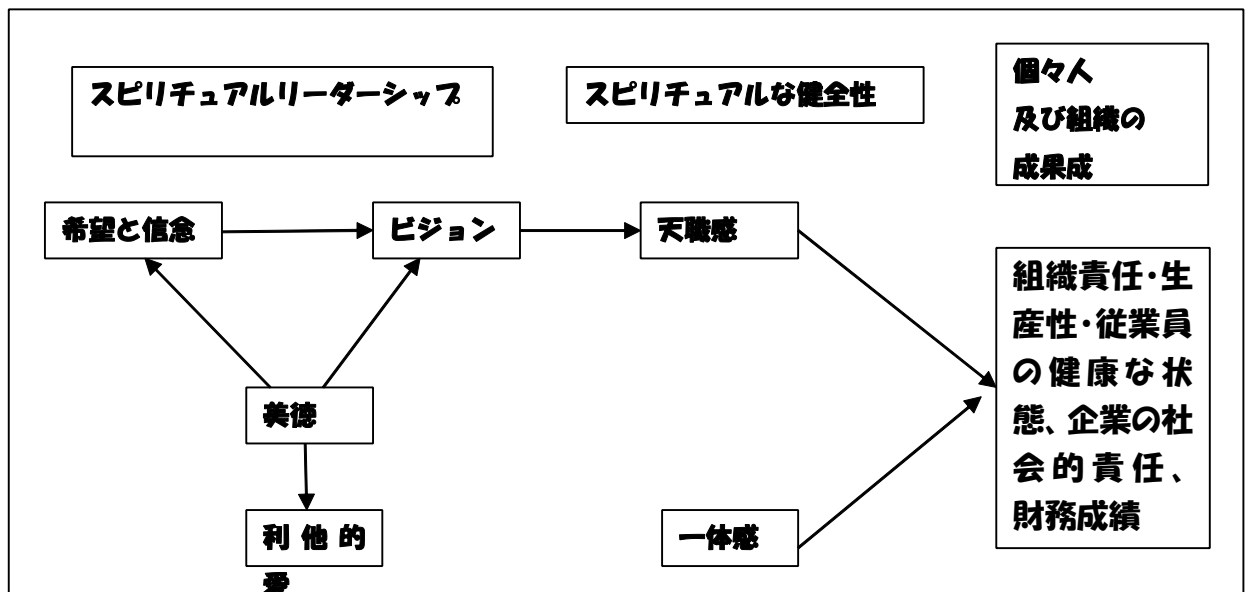
リーダーは美德を形作ることにより、フォロワーの行動に影響する。美德は社会的に認知され推奨されるものであり、人々の内面の信念に働きかけ人々に内的報酬を与える。美德を示すことにより、リーダーは尊敬と信頼を勝ち得、参照力 (referent power) を強めることになり、より良いロールモデルになるというものである。

社会学習理論は、モデリングは絶対必要な学習過程であり、人々はモデルの行動を観察することにより学習するとする (Bandura,1976)。リーダーシップの文献では、リーダーはその役割、地位そして力によりフォロワーのロールモデルになることは広く認識されている (Brown et al,2005)。リーダーの力は参照される力であり、それは尊敬と信頼から招来する (Yuki2010)。より信頼されそして尊敬されるほど、その参照力は力強くなる。美德を実行することにより、人々は信頼と尊敬を勝ち取る (Arjoon2000,Durand2008and Khuntia and Suar 2004)。従い美德のあるリーダーは、同一の役割及び地位において、その参照力ゆえによりよいロールモデルになる。Kelman(2005)は、人々は望ましい行動が、自身の価値と信念体形に一致し影響を受け入れるとき、内面化が発生するとする。。社会学習理論によれば、ロールモデルによる学習は、外的と内的報酬により強化されるが (Bandura,1976)、美德は良いものだということ言うことは東洋、西洋を問わず受け入れられているので (MacIntyre,1984)、美德ある行動は個々人の価値及び信念体系に一致する可能性が高く、内面化という内的報酬を受け取ることになり、フォロワーがモデリングをしたいという動機付けをすることになる (インスピレショナルなロールモデル)。

5.2.2 スピリチュアルリーダーシップモデルによる説明

McGhee&Grant (2009) は、変革型リーダーシップの限界を述べる。変革型でも従業員の全体的な要求に答えていないとする。変革型では個々人の合理的な利益を基にした世界観に縛られているとし、美德を中心に据えスピリチュアリティ醸成がなければ、従業員の全人的な要求に応えられないとした。従業員は、全人格（肉体、精神（mental）、感情、魂（spiritual））を仕事に持ち込む。従い人々を単なる組織の道具とみなすのは、有効なアプローチではない従業員は彼らの労働は、自己を乗り越える（transcendence）、仕事の意味を見つける（meaning making）、仕事の集団の一員になるという言う意味で仕事を判断している。良きリーダーは、従業員の最良の部分を引き出すために、スピリチュアルな部分を含んだ従業員の全要求を理解する必要がある。その過程で美德が重要な作用をする。美德がなければ Spirituality は醸成しない。Spirituality の醸成により(1)意識の領海を広げることにより直感の拡大、仕事の創造性向上、(2)満足感の向上、(3)organizational commitment、(4)チームワーク向上がある。

McGhee&Grant (2009) は、Fry(2003)の理論(脚注 13)に賛同しリーダーの美德が、組織に作用するとき、美德を持つリーダーが、利他的愛、希望と信念をフォロワーに提示し、フォロワーは天職感（calling）と所属団体の 1 員（membership）感情により、魂の生存（a sense of spiritual survival）感覚をもたらすとする。



5.3 リーダーシップに与える美德の効果

美德を持つ効用として、自身の行動が倫理的になるだけでなく Cavanagh and Bandsach (2002)、内面的ゴールの実現により人生に幸せをもたらす (MacIntyre1984)、リーダーシップを効果的にする。5.2.2 美德のフォロワーへの作用で述べたように、リーダーが美德を示すことは、リーダーの参照力を増す。さらに Bass&Steidmeier(1999)は、力と自己権力の拡大のバランスをもたらす、個々人とコミュニティのニーズのバランスをもたらすと言う。Bass&Riggio (2006) は、信頼され尊敬されているリーダーはフォロワーに変革型リーダーシップの重要要素である理想的影響 (idealized influence) をもたらすと言う。美德を実践しているリーダーは、人々より尊敬を勝ち取るので、理想的影響を通じて効果的なリーダーシップを発揮できる。Bass&Steidmeier(1999)はさらに、フォロワーに変革型リーダーシップの重要要素である真正なインスピレーションナルモチベーションを及ぼすとする。

6. 美德を取得する方法

6.1 直接的な方法

6.1.1 キャラクターエデュケーション(米国で実施)

直接的な方法であり、多くの学校でキャラクターエデュケーション (脚注 14) を実施している。導入の経緯であるが 1960 年、1970 年台には子供の意見や感情をそのまま尊重する教育が流行し、一人ひとりの信じるものが皆等しく価値があるという道徳相対主義が現われた。その結果学校現場が荒れ、是正策が強く要望されるようになった。これに対し徳は本質的に善であり、時代によって変化しないものであるとして、より多くの美德、より充実した美德を身につければ、それだけ人格はより強いものになるというキャラクターエデュケーションが多くの州で 1990 年より実施される様になった。美德そのものを字義通りに教えるよりも、効果的プログラムでは、ディベート、対話、ケース・スタディ、問題解決を通して、品性開発を図っている。その効果としては(1)対人関係の態度と行動の改善、(2)自己効力感の向上、(3)学校への態度改善、(4)問題行動への参加減少が観察 (脚注 15) されている。

6.1.2 東洋の育て方からの提言

日本は「神道」に「儒教」「仏教」「老荘」「禅」が重層的、複合的に集積している世界でも珍しい地域である。江戸時代にはその複合的な文化として武士道が生み出された。新渡戸稲造により世界に紹介された武士道の効用は、明治初期に来日したお雇い外国人ヘンリーガ

イアにより観察された(脚注 16)。

江戸時代各藩(脚注 17)で武士道教育がなされたが、実際の教育事例として会津藩の武士道教育を紹介する。会津藩藩は明治維新で徳川幕府側についたため、下北半島に流されるなど苦境を重ねたが、白虎隊の生存者の中からでも柴五郎(明治期北清事変での活躍により世界の称賛を浴びる)、山川健次郎(東京大学総長)、井深梶之助(明治学院大学創立)など明治期に活躍する者を輩出した教育大藩であった(石光真人 1971)。

高木厚保(2008)によれば、会津藩では家庭教育と子供たちの遊びを非常に重要視し、特に子供の「什」への加入は絶対的な条件であった。「什」は地区を単位とした少年団であり、その基本は「什の掟」により決まっていた。長幼の序、団体としての行動、年長者は年少者を教え、保護し、年少者は目上の人を尊び、大いに戸外で遊び、初級の勉強を自主的に行うものであった。日新館入学前の、六、七歳の子弟は、午前中は城下の私塾や寺子屋で四書五経(脚注 18)の素読(100字100回を旨として行われた。四書は全部で5万2800字だから、100字100回を行うと約1年半で四書が全部頭に入る田口佳史(2011)、書道などが勉強された。昼食後は晴雨にかかわらず、決められた仲間の家に集まり、班を作り遊んだ。親は子に「遊びを怠ってはならない」「遊びに参加しなさい」と教えや遊びの什に積極的に参加させた。当時の会津藩では「遊び」こそが人間形成の基本であると信じていた。グループ内では家柄階級による差は一切付けず、あくまでも年齢差による長幼の序が守られていた。また会津藩の日新館童子訓(脚注 19)および六科糾則(脚注 20)では、児童にもわかり易い説話が多く含まれている。家庭と「什」で十分に教育された子供たちが藩校「日新館」に入学した。

伊與田覺氏(2006)によれば、人間の構成要素として「徳性」「知能」「技術」があり。元になる徳性を育てる学を本学と言い、「末」になる部分知能技術を育てる学を末学という。本学を人間学、末学を時務学という。日新館では、この本学と末学の教育がなされた。末学は決して疎かにされず、優秀な学生は江戸、長崎に留学したという。

6.1.3 岸和田だんじり祭りのリーダー育成・教育的観点からの考察

組織：全国的に有名な岸和田のだんじり祭りは、岸和田市の82町が参加し、9月、10月に各町1台ずつ82台がにぎやかに町を練りまわす。青年団(高校1年生から25,6歳ぐらいまで)がだんじりの一番近いところを曳き、そこから遠い場所を少年団、子供会が曳く。なお青年団の一番ダンジリに近いところは綱元責任者と呼ばれ、転ぶとダンジリに轢かれる危険な場所になる。22,3歳が最後でそのあとは26歳まで追い役に回る。だんじりの後ろには30人組(25歳から40歳ぐらいまで)がいる。役目はかじ取りだ。30人組には、屋根の上で踊る大工方が属している。40歳以上は若頭と呼ばれ、だんじりの直接の曳航からは離れ、周りや前後を守る。うち数人は一番危険な役目とされる地車を止めたり、やりまわしのきっかけを作り出す前てこのポジションをこなす。50歳近くになると

世話人となり、祭りの総括的世話をする。世話人の中から曳航責任者が選出され、祭りのだんじりを曳航する最高責任者となる。曳航責任者は60歳ぐらいになる。以上が町内でのだんじり曳航に関する直接の役割だが、各ポジションで、町を超えての団体のつながりがある。連合の青年団、若連、てこ連等に町を代表して連合に参加する。

行事：1年は祭りを中心に組み立てられている。青年団は祭りの終わった日から次の祭りまでの1年で、年末の夜警（各団体も参加）その年によっては、餅つき（町内の方々へ餅を配る）、毎月1回の公民館清掃（他の団体も毎月あり）、春の河川清掃（各団体も）、町内美化運動（あき缶拾い等各団体も）、だんじり小屋の清掃、老人会、町民等を招いての花見（各団体も協賛）、各団体対抗ソフトボール、8月第1週の（土）の盆踊り（各団体も協賛）、子供達への模擬店での販売（焼きそば、焼き鳥、フランクフルト、くじ引、綿菓子、飲み物等販売）、8月末頃のバーベキュー大会（各団体協賛、老人会なども招待）が1年の町内行事である。

教育効果観点からの考察であるが子供からお年寄りまで各年代ごろに役割が決められ、幅広い世代で統制のとれた組織が出来上がっている。子供は遊びのつもりで参加するが、小さい時から地域行事に参加することにより郷土愛が醸成される。祭りを通しての住民の交流が生まれるので、地域で子供を育てる風土が出来上がる。だんじりの屋根の上で踊りたければ、小学生から綱を引き、長年先輩の指揮下に入らなければならない。青年になり抜擢されることになるが、高嶺の花ではない。この間に神事の礼儀作法も教えられるという全人教育システムである。以下教育上効果があると思われる諸点を述べる。

1)団体で幼い時からの成功体験を積まず :だんじりに最初に参加するのは6歳の子供会からであるが、危険の少ない一番前を曳く役を与えられる。小学校の低学年ぐらいからだんじりを好きにならずことが青年団の大きな役割である。成功すると長じて青年団に入ってもらえるようになる。

2)ロールモデルを持つ :だんじり好きな子にとっては、綱元（曳き手のなかで一番だんじりに近い場所）は、憧れである。頑張れば、年がたてば割りと簡単に手が届く憧れである。親も祭りに参加したいなら、何かを頑張らなさいと言って、教育の一端になっている。たとえば屋根に乗りたいたくなれば、組の行事、仕事にはすべて出て頑張らなければ、仲間や目上から評価されず乗れないことになる。

3)組織上の訓練 :6歳から60を超える団体組織の中で、下っ端から入って上る過程を繰り返しが4回ある。青年団を卒業したのち、今度は30人組の下端になり、最初から修行が始まる。若頭になったらまた下端になり、今度世話人になったらまた下端になる。その中で上を立て（立ててもらふことを含め、下の立場にいるものは、上の人を動かさないように先に動く）、下をかわいがる気づき生まれる。その立場での又はその団体の中での訓練は他の組織（会社等）に入っても生かされている。青年団を例にとれば団員は青年団長が

喜ぶ祭りをしようとして頑張ってくれている。祭り当日の青年団団長はスターだ。パレードで胴上げされ、最終日終わって胴上げされる。

4)伝統の継承：役割をする中で上は老人会から下は小学生までに触れ合うことになる。各団体で古紙回収をしたり、缶拾いをしたりの中で貢献している者が花形のポジションに乗る。そこで地域の中でおじいさん連中に認められて、町の中で認められてくる。親の年代やその上の連中とのつながりができ、寄付をもらえることになる。更にだんじりは100年単位で新調の必要があり積立等をする中で歴史や祖先とのつながりが出来る。S氏は一生の間に経験出来ないものがある中で、だんじり新調に加われた時の幸運と喜びを語る。

5)感動を経験する：若頭は下の要望は聞けるところは聞いて、上の団体と町会へ話をもって行き、場合によっては上から押さえられ、上から押さえられたら下から文句がでて、下の団体を押さえと、しんどい立場である。祭りが終わる二日目の終わる夕方になると、こみあげてくる者は多いと思います。私の場合も、去年2日目の午後から早くも泣いていました。感激して泣きながら走っている子も多い。

6)同期の重視：同一学年で組織内の役割が上がって行く。逸脱行為等に対しても同期が対処する。やくざになった同期が居ても、同期頭の言う事を当然聞く。上の言う事を聞かないことはまずない。自分と同じ歳の者の親がなくなった場合等の、手伝いのルールも決まっておき、そういった事のつきあいも地元の同じ歳のものとの間でのみある。

6.2 間接的な方法

第2の方法は間接的に徳を教える方法であり、諸活動の副産物として美德が開発される。すなわち美德は教えるよりも捉えられるという面を重視したものである

6.2.1 ロールモデル（御手本になる模範的行動）

人は自分で行動してみてその結果から学習をするだけでなく、他の人とりわけ手本や見本となる人物の行動を見て、その結果と合わせて、ヒントを探し求めながら観察を通じて学習していく。モデルの劇適度の違いにより Hart(1992)は、出来事をモラルエピソードとモラルプロセスに分類する。Johnson C E(2012)は、更に次のように分類する。モラルエピソードは、更にモラルクライシスとモラルコンフロンテーションに分類され、難度、劇的度の高いモラルクライシスを解決した人は、モラルヒーロと分類される。自身の生命の危険を顧みず、英雄的な行為を成し遂げた人々であり、オスカーシンドラのような人々である。以下危険度等が減ぜられ、順にモラルコンフロンテーションを解決した人々は、モラルチャンピオンと称される。モラルプロセスは、時期が限定されたモラルプロジェクトと時期が限定されないモラルワークに分類される。モラルプロジェクトを解決した人々はモラルリーダーと呼ばれる。政府の不正、移民の労働条件の改善等の解決である。モラ

ルワークに従事するモラルワーカーは、人生を通じて、倫理的一貫性を追求する。ハートによればモラルワーカーは、一般の社会人にすぎないが、人々に対する最も重要な模範例にある。劇的なモデルよりも日々徳行を示すロールモデル（お手本）模範がいる。日々自身の基準に見合う徳行をしているだけだが、モラルクライシスに遭遇しても、対処出来る可能性が高い。

難易度による分類

難易度	易	困難度	難
状況		モラルコンフロンテーション	モラルクライシス
リーダー像		モラルチャンピオン	モラルヒーロー

発生頻度による分類

頻度	プロジェクト	プロセス	継続
状況		モラルプロジェクト	モラルワーク
リーダー像		モラルリーダー	モラルワーカー

なお自身の生の経験、あるいは実話に根ざした体験及び偉人伝も、価値を教え、自己規律やその他の徳を教えることに効果的である。話す者がその話を体現している人格であれば、人々は魅了される。その反面単なる話であれば効果が少ない。物語の役割に自身を重ね、それに近づき達成しようと努力する事から美德が開発される。組織においては、モラルジレンマを積極的に話し、模範的リーダーシップの物語を共有し、フォロワーに解決課題を移譲し、組織がリーダーからそしてフォロワーに、何が許容出来、出来ないかを毎日教育する事が重要である。

マッコール（1998）もモデリングの重要性を述べている。特にとらえがたいリーダーシップ・スキルを開発する場合は、成長のための最も重要な触媒は役割モデルを見つけることであると述べる。優秀なチームプレーヤーになる方法を学びたいなら、優秀なチームプレーヤーがどのように行動しているかを観察すればよい。鋭い観察力、状況に応じた判断力、実践力が必要とされ、実践の場、時間、セーフネットが成長の触媒資源となるとしている。

6.2.2 修羅場・困難を経験する

JohnsonCE(2012)は、困難をリーダー開発の重要な要素である。困難に合うと、それを

克服しようとして、人々は、速く成長する。困難は他の挑戦すべき経験と違い、予期せず到来し、また個人的に受け止めなければならず、損失を伴う。困難は、ビジネス上の失敗、昇進の失敗・降格・解雇、離婚・病気・死・手のかかる子供などさまざまな要因からなる。

逆境から学ぶには、Bennis&Thomas(2002)が言う適応能力がある。ベニスとトーマスは世代に関係なく、効果的リーダーは厳しい試練(crucible moments)を通り抜けて来たものばかりであると言う。通常人と違い彼らは苦難の中から重要な原則や技術を学ぶことが出来た人々である。

劇的な事件や危機はリーダーシップの開発に重要だが、それにばかりこだわる必要はない。些細な取るに足らない問題であっても、自身に影響を与えた問題として、何回も振り返ることが良くあると言う。

6.2.3 習慣をつける

前述(19p)したように、アリストテレスと孔子は習慣になるまで、教育と自習により繰り返すことにより美德を獲得できるとしている。

コービー(2004)によれば、習慣を、知識(何故それをすべきか、なにをすべきか)・技術(どのようにする)・モチベーション(何かをしたい)の複合物と定義している。

河井秀夫(2011)は良き習慣が人生を充実させ、運命をも左右するとする。習慣は人の人生を左右するほど重要である。行動という種を磨けば、習慣という収穫が得られる。習慣という種をまけば、品性人格を獲得できる。品性人格が身につけば、運命へも変化が及ぶ。悪しき習慣はすぐ身につくが、良き習慣を身につけることはなかなか困難である。習慣は、運動により筋肉を鍛えるように、脳を訓練する。なりたい自分を習慣化すれば、必ず実現できる。人に優しくありたいければ、それを習慣化する。毎日の習慣とは、自分の未来に等しいと言う。

6.3 社会科学モデルからの考察。

6.3.1 倫理的意思決定(ethical decision making)と行動のモデル

Rest,J(1986)は、最も広く使用されている倫理的意思決定と行動に関するモデルを開発した。道徳的行動(モラルアクション)に至るプロセスを、道徳的感受性(モラルセンシティブィティ)、道徳的判断(モラルジャジメント)、モラルフォーカス、道徳的品性(モラルキャラクター)に分類するJohnsonC E(2012)は、下記のように説明する。

1) 道徳的感受性(モラルセンシティブィティ)

問題の存在を感じることが出来なければ、そもそも問題の解決は出来ないことは自明で

ある。多くの道徳的失敗は、倫理感の麻痺から引き起こされてきた。Restによれば問題を認識する事は、行動を起こすことによる他者への影響を考慮しなければならず、取りうる行動を識別し、取りうるそれぞれの行動の結果を判断しなければならない。感情移入 (empathy) と大局的な物の見方が出来ること (perspective skill) が、この段階で重要である。倫理的問題の認識を妨げる要因として、判断時に倫理的考慮をそもそも顧みない、トラブルに巻き込まれることを恐れ、倫理上の諸概念を判断時に意識的に避けるかもしれないとする。その他明らかに倫理的行動をしていないにもかかわらず、無理やり自身が倫理的行動をしていると思いきわかも知れない (ethical fading)、或いは他人に責任を転嫁するかもしれないとする。諸訓練により倫理的感受性 (ethical sensitivity) を向上させることが可能であり、道徳的感情は人間の性分である。怒り・嫌悪 (disgust)・罪悪感 (guilt) 同情 (sympathy)を感じる時、直面している状況は倫理的側面がある可能性が高い。悪事を働く人を罰したり、不正に取り組む等の原動力になる感情である。

インタビュー対象者 G氏は、5感を活性化してのコミュニケーション力をつけるユニークな方法を開拓した。朝の散歩、5感を活性化して取り入れた情報を元に1分間スピーチ (抜き打ちで当てるから皆考えてこななければならない)。野村元楽天野球部監督は、親孝行が感受性の原点としている。

2) 道徳的判断 (モラルジャジメント)

取りうる行動の中から、選択することである。ハーバード大学の心理学者 Kohlberg (1976) は、道徳の発展を3レベルに分け、さらにそれぞれを2段階区分に分けるので発展レベルは合計6レベル (脚注10) になる。RestJ(1991)は、コールバーグの下で学んだが、モラルの発達段階を測定するDIテスト (Defining Issues Test)を開発した。DITを使用した何百ものテストが、モラル理由づけ (morale reasoning) が、年齢あるいは教育が進むにつれ上位に偏移することを発見した。Johnson C E (2012) は、すなわちすなわち殆どの人は第2レベル (倫理的判断を他人或いは他人が作成した法律・ルールに置いている) に位置しているので、以下の洞察が可能であるとしている。①倫理的行動を促進する為の環境づくり (組織及びグループ) をする事により、賢明な判断をする事が出来る。②教育により、morale reasoning を高度化する事が出来る。③より広い大局観 (broader perspective) を持つ事。自身の属するグループあるいは地域以外のニーズや見方に配慮する事。他者の範囲を広げることが可能であるとしている。

3) モラルフォーカス

決定した方法より達成しようとするすると必ず、他の価値観と衝突する。会計不正に警鐘を鳴らそうとする会計責任者は、自身の仕事を守り家計を支える或いは同僚との軋轢を避けようとする動機にぶつかる。彼女は倫理的価値判断を優先しなければ、外部公表は思いと

どまるであろう。心理学者が言う様に、自己利益の擁護が、正しい行為をすることを妨げるのである。更に見極めなければならぬのは、偽善である。偽善による取り繕いにより、表面上は善意を取り繕い、実際は何もしない経営者は良くある。これらの行為者は、道徳的に行動していると見られたいが、一方、実際道徳的であろうとすれば発生するコストは、排除したいのである。

行動する意欲は奨励し報われる環境、あるいはポジティブな感情の発露により増大する事が知られている。従い非倫理的行為に対処する方針及び手続きをあらかじめ導入して、従業員の心理的負担の減少を図ることが効果的である。なお最後は自身である。公正な人間としての自己概念に沿うよう行動する事により、自身を褒めればよい。

4) モラルキャラクター

実行の段階では、反対を押し切り、気をそらされることに抵抗し、疲労に対抗し、そして成就するための戦略を考案する必要がある。多くの場合結局は、しないことになる。実行に多いに関係するのは、個人の品性であり、美德の多くの要素が、実現に貢献する事になる。美德のほか、強い意志、自信も事の実現に影響する。性格も影響する。内的志向の人間と外的志向の人間だと、内的志向の人間は自身のコントロールは自分で出来ると判断し、外的志向の人間は、自身の運命は、結局は環境、あるいは幸不幸を含む運命に左右されると考えている。その為外的志向の人間は困難に会うと完遂出来ないことが多いが、内的志向の人間は、自身の問題と責任と考えるため、完遂出来ることが多い。

6.3.2 モラルポテンシー (Avolio の提言)

モラルポテンシー

AvolioBJ&Hannah ST (2012) は、レストのモデルは、道徳的感受性 (モラルセンシティブィティ) 及び道徳的判断 (モラルジャジメント) には貢献したがどのように意欲を高め実際の行動に結びつけるかのプログラムを提供していない (脚注 21) とし、判断が行動に結びつく過程を説明できる理論として Moral Potency を提示する。Moral Potency は、自身の問題として行動を起こし (モラルオーナーシップ) ,成功に自信を持ち (モラルエフィカシー) ,そして辛抱し行為の解決に至るまで行動する恐れを克服する (道徳的勇気) の 3 要素からなる。以上 3 要素について実験が行われ、モラルポテンシーを持つ個人が道徳的行動を取る事が観察された(脚注 22)。

1)モラルオーナーシップとは自身の行動の倫理的な側面、周辺の者そして組織の行動の倫理的側面に関して心理的責任を感じる感覚である。バンデューラ (Bandura) が提唱したモラルエージェンシー (moral agency) 理論(脚注 23)によれば、個人はサブアイデンティティの集合である。行動或いは環境が価値観やアイデンティティと異なる場合、モラルエージェンシーの高いものは (higher moral agency) ,自己に一致させるべく行動或いは環境

を変えるように行動する。モラルの観点自身が自身の活性化されたアイデンティティの中心である時、自分で何とかしなければならないと言うモラルオーナーシップが、自身のサブアイデンティティの中心になり、強く働くのである(脚注 24)。

Kark et al. (2003) は、変革型リーダーは、個人への配慮を示すという変革型リーダーシップの過程を通して、リーダーはフォロワーのニーズと願望について学び、アイデンティティに根ざした動機付けを行うことにより組織のアイデンティティ一致するよう働きかけることであるとする。交換型の役割や責任（自己責任の明確化は、責任の回避につながる自己欺瞞を減少させる。）から出発し、変革型のリーダーシップを通じて、個人のアイデンティティに結びつくのである。変革的リーダーの中心的役割は、フォロワーに、集合的 identity の感覚を開発する事としている。組織の倫理的、道徳的失敗を自身の失敗とみなし、行動する起動力になるからだ。

2)モラル達成への自信 (Moral Efficacy)

正しい選択と分かっているにもかかわらず、上司の指示を得られないとか或いは上司と対決する個人的技量がないとの理由で実行しないことがある。モラル達成への自信は、モラル課題の実行を達成するために必要とされる動機付け、知覚資源、必要とされる行動の手段やコースを組織化及び動員できるという自身の能力に対する自信である。リーダーが発揮できるモラル達成への自信 (Moral efficacy) は、内容、状況により異なる。自信は外部資源・手段への自信 (Means efficacy) と内的要素の自己への自信 (self efficacy) からなる。

外部資源・の手段への自信 (Means efficacy) は与えられた状況で自身の能力を制限或いはサポートする外的要因に対する個人の信念である。領域（例えば創造性の領域と道徳的領域）により異なり、ある領域では所持しているが、別な領域では所持していない。外的要因とは、同僚、フォロワー、上司との人々、手続き等である。容易な悪しき事に対して困難な正しき事を奨励している組織では、リーダーは組織内で道徳的行動を取るための、より高い mean efficacy を持つ。自己への自信 (self efficacy) は与えられた状況と仕事の中で自身がやり遂げることが出来ると言う信念である。Bandura(1976)によれば、Self-efficacy は様々な状況での繰り返しの成功体験により一般化する事が出来る。広い範囲の豊富な自己熟成 (personal mastery) 達成と有益な経験を通して、この足場を積み上げるプロセスが発生する。個人のトレイトに基づく生来の自信とは全く違っており、種々の訓練方法により向上出来る。

3) 道徳的勇気 (Moral courage)

Kidder(2003) は、道徳的勇気を道徳原則への献身、原則を遂行する上での危険を知った上で、進んでする危険への忍耐であるとする。道徳的勇気を持って行動が出来るまえに、彼らはその事態が道徳的勇気を必要な場と認識する必要がある。道徳的勇気は状況的であ

り、従い仕事あるいは内容により違ってくる（上司に物申すか、同僚に苦言を呈するか）。更に個人のアイデンティティの違いにより、勇気の発揮度はちがう。個人の道徳的ゴール、原則、徳性の要素が、他の勇気と道徳的勇気の違いだ。Goud (2005) によれば、価値観や信念が状況を感知した時行動を促し、恐れに直面し信念を行動に移す勇気を促するのである。しかしながらリーダーシップとの関連では特に、道徳的勇気の実験的組織的研究は存在しないとする。

7. 実務家のリーダーシップ論

7.1 マッコール (2002) の理論

1) 適者生存の否定

経営幹部の昇進につき、最適者がトップに上り詰めるかについて、適者生存は最適者生存とは違う。ほって置けば成果を上げるリーダーを生み出すとはどう見ても希望的観測とマッコールは言う。才能とは、もし条件が適していれば最終的に開花する見込みであり、直線的な昇進からは人材開発は生まれないとする。

2) OJT による学習奨励

開発育成コストは既に投入されている。挑戦的課題、非凡な上司、失敗などさまざまな経験は既に組織に存在している。活用しないのはおかしい。OJTにより学習できることが、研究により証明されている。OJT 考案の際重要なのは人事マネージャーでなくラインスタッフとする。人材開発を支援する環境づくりが、企業の総合優位性を築く元になる。事業部門をスクールと考え、既に機能しているプロセスを明らかにする。事業部門で身につけることができる技能を明らかにする。単なる職域分類でなくその組織の売りを発見する。強烈に成長を促す経験を分類する（例えばベンチャーマインド）。

3) 事業部門横断的に解決

各事業部門の戦略課題とそれを担う人的資源の過不足を、事業部門横断的に融通しあい解決する。スクールで必要なスキルを提供できないというのも重要な情報である。何故なら組織の構造を変える必要があるとの示唆と受けとめるべきだ。

4) 現在のスクールはすべて時代遅れになると考えられる。新しいスクールとしては、挑戦的な課題を取り扱うタスクフォース、プロジェクト、アクションラーニングがある。

5) トレイト理論を限定

リーダーの選抜にあたっては、リーダーは生まれつきもあるが、たいていはつくられる

ものであり、学習できるものだとする。リーダーの成長過程を観察すると、「天賦の才能」だけでは十分と言えず、また「天賦の才能」を持つ人々も十分に存在しない。非常に有能な人物、優れた天分のある人物も、成長や開発を続けなければ困難に陥る可能性がある。ただし誰でも訓練出来ればリーダーなるとは言っていない。土の塊をこねて、同じ形の器を作るように出来るわけがないと説明している。

トレイト理論・コンピテンシー理論に基づく経営幹部の早期選抜も、候補者を選定する時、経験・学習により将来、開花するであろうあるいは消えるトレイトを予測することは不可能ではあるとするが、血統、社会的階層、教育（良い学校、学位）、肉体的特長による予測方法や、「仲間内評価」より大幅な改善が見られるとする。研究プロジェクトの結果（4カ国6企業838人のマネジャーの上司にランキングをつけてもらい、導き出された潜在的な能力が高い人間と平均的な人材を区分する11の特徴）は、候補者はコンピテンシーモデルの要素に加えて、失敗から学習機会を追求するやフィードバックを求めてそれを利用する等の学習能力の保持が特徴であるとした。

6) 重要な「成長を促す経験」として、

(1) 課題（初期の仕事経験、初めての組織との出会い、最初の管理経験、初めて人を管理する、ゼロからのスタート、立て直し、視野の変化、スペシャルプロジェクト、タスクフォースアサイメント、ラインからスタッフへの移動）

(2) 他の人とのつながり、非凡な上司、上司のスタイルを自分のもにすること、テクニカルなスキルを学ぶということ、自分と異なるスタイルを持つ上司とうまくやること、

(3) 修羅場をくぐる。その状況における不快感やトラウマの体験である。ビジネスの失敗やミス、降格や昇進を逃すこと、惨めな仕事、キャリアの方向を変更するというリスクを冒すこと、部下の業績の問題や個人的なトラウマに直面すること。

7.2 ハイフェッツ（1996）の理論

1) オーソリテイとリーダーシップの区別

リーダーシップをオーソリテイ（貢献を行うために与えられた権限であり、交換によって与えられ、そして取り上げられる）と区分し、正式の権限を与えられた管理者が、人々を効果的にリードするという保証はないし、オーソリテイを持たない人々によるリーダーシップが社会の適応のためには欠かせないとした。危機の時代にはオーソリテイが理想的な能力を持っていると錯覚しがちである。カリスマ的なオーソリテイへの期待は、コミュニティの適応能力を妨害している可能性がある。オーソリテイの逃避は危険である。それ

はもっとも大きな問題で起こり、個人的あるいは集団的能力を麻痺する可能性がある。その場合依頼人と代理人の原点に戻る必要がある。

2)リーダーとリーダーシップの峻別

リーダーシップは活動である。リーダーになることなく、日常さまざまな形で人々はリーダーシップを発揮している。リーダーは生まれつきの物であると考えすることは危険でありまた有用ではない。尊大さあるいは回避行動につながる。

3)リーダーシップを適応の仕事と見る

価値観の対立があるとき、価値観、信条、行動様式を変える適応の仕事とみる。適応の仕事と見ることにより、①どうしたら適応的挑戦を見分けるか、②問題点に注意をひきつけるか、③ストレスを調整するか、④新しい均衡に達するように社会的学習を通して出来る。問題解決のリーダーではなく、周りの適応を促す役割がリーダーの役割として大きい。

4)オーソリテイ（公式・非公式）がない普通人がリーダーシップを取るには、

最初は活動家にすぎない。フォロワーが居て初めてリーダーになる。最初の一步として自分の非公式なオーソリテイに基礎を置き、前進を続けるためにはモラルパワーが必要である。オーソリテイを持たずにリードする利点として自由であり、関係者の期待に沿う必要がなく、問題点への集中が出来、第一線の情報が入ってくる点がある。多くの人々はリードするために、オーソリテイを手に入れるまで待つが、コーチのコールを待たずに取る行動が重要である。我々の適応的チャレンジは何かに直面している。啓示や要請を待たずに責任を取るリーダーシップが必要であり、問いしか手にしていなくてもリードは出来る

5)リーダーシップは生まれつきか

リーダーシップが生まれつきのものと言うなら、何故そんなにたくさんリーダーシップ開発の本があるのだろうか。個性、知性、情緒などの先天的要素は30%を占める。一卵性双生児の研究によれば、リーダーシップスタイルで強い相似性が認められている。遺伝的要素は無視できないが、リーダーシップを高める余地は十分に残されている。他人を指導するとき、生まれつきの限界があることを悟ることは、個人の事情に十分配慮することにつながる。

6)実践への示唆

(1)価値観の対立があった場合の捉え方

対立を個人的な対立と見てはならない。個人はコミュニティの代表者であり、どんな力が彼に作用しているか見分ける。適応不良は外部の世界の問題点の反映かもしれない。

(2)自分自身を管理する能力を身につける。

自分への攻撃を、自身への攻撃か役割に対する攻撃か見分けるなどの自身の立場の築き方等非常に示唆に富む。オーソリテイを身に着ける前は、自分の信念を肩に背負い、身につけたあとは人々の願望、熱情を肩に背負う。攻撃されたときは、あら捜しをされている感じるのではなく、自身が体現している価値観への攻撃と逸らす。

パートナーには、腹心と盟友を持たねばならない。高い立場からリードするには、オーソリテイを持たないリーダーシップを保護しなければならない。均衡を回復させようという感情的な衝動に対抗し、自分が黙らせたいと思う人々を保護する必要がある。逸脱者は最高の資産の可能性がある。自分が何にイラついているか気づくことが重要であり、考えざるを得ないからイラつくとする。（感じる力）

（3）リーダーシップの実践に最も重要なのは目的意識である。言い換えるとそのリスクを取る意味があるかという価値を見つけ出す力である。

IV. 定性的調査によるモデル考察

1. 調査目的

経営の実際に役立つ知を得るためには、文献レビューを通じた学術的研究成果としての理論の理解に加え、優れた実践家の理論（持論）を理解することが重要である(金井 2005)。リーダーシップ研究においても学術的成果を効果的に適用するには、現場の情報が不可欠である。優れた実践家(指導者等)が現在の若者をどう見ているか又どのような指導方法を取っているかを知ることがとりわけ重要である。若者育成を目的とする本研究は指導育成モデル構築のため現在の若者の問題点(現状軸)を知り、その課題を克服するためにどのような育成方法（課題・育成軸）が実施されているかという視点に立ち調査を行う。

2. 調査方法

2.1 関連する雑誌、新聞記事の収集

人づくりの雑誌として知られている月刊誌致知4年分（平成20, 21, 22, 23年度分）を精査し、その他新聞及び雑誌から、人づくりの実践家の理論、持論を述べていると思われる記事を収集した。

2.2 半構造化インタビューの実施

リーダーシップを育てる現場にいる教育関係者、運動クラブ等の監督で生徒育成に実績のある方、積極的なリーダーシップ活動を行っている方、リーダーシップ能力の養成の対象である若者を対象とした半構造化インタビューを行い、何がリーダー行動を取るきっかけになったかといった契機、素質、成長環境を理解し、リーダーシップを育てる対象者である若者の意見を聞くことを実践した。

インタビュー項目は、教育者・国際分野で活動経験のある経済人・若者・就職カウンセラー別に考案し、インタビュー時に提示した。教育関係者に対しては、(1)教育理念、(2)生徒の現状、(3)育成課題、(4)育成方法の質問を核として、インタビュイーのそれぞれの持ち味、得意分野を考慮して質問内容は柔軟に変更している。経済人に対しては、(1)教育育理念を削り、新たに国際分野で活動するための資質を付け加えた。就職カウンセラーに対しては、(1)教育理念を削り、就職困難な若者のタイプ及び生み出された原因を質問している。若者に関しては若者の現状及びどのような教育を受けてきたか、その結果生じている世界観を質問した。

インタビュー内容は先方の了解を元にボイスレコーダーで録音し、テープ起こしを行った。そしてそのデータを吟味することにより見出された論点ごとに記述を再構成した。そうした上で、文献レビューの結果も活用しながら、雑誌記事、新聞記事、インタビュー結果を統合する作業を通じて、倫理的品性開発を中心とするリーダー育成モデルを導出した。

2.3 インタビュー者氏名及びインタビュー議事録

1. Om 氏 元私立大学理事長 阪神大震災に遭遇 松下幸之助・平生夙三郎（東京海上創始者・元文部大臣・甲南学園創設者）に薫陶を受ける。 89 歳
2. Y 氏 寺子屋モデル社長。全国津々浦々で寺子屋授業を展開・国民文化研究会理事 65 歳
3. K 氏 阪大 4 回生 世界デベートコンクール日本代表 21 歳
4. T 氏 福岡県私立高等学校ラグビー部監督 全国高校ラグビーフットボール大会 3 連覇 53 歳
5. Nt 氏 大阪府立高校校長 元国際弁護士（42 歳） 最年少社会人校長として、アメリカのローファームパートナーから現職に就く 42 歳
6. A 氏 キャリアアドバイザー 未就職の若者に対する就職支援 35 歳
7. G 氏 沖縄県私立高校理事長兼野球部監督・ 春夏甲子園連続優勝 61 歳
8. H 氏 デフタパートナーズ代表・元欧州選出国連大使 59 歳
9. Ny 氏 1 部上場企業常務。海外駐在豊富 59 歳
10. Ot 氏 公立大学就職担当課長 50 歳
11. S 氏 岸和田だんじり前若頭・上場会社経理部長 49 歳

インタビュー内容例（抜粋）

〇〇先生

1. 〇〇学園での教育理念をお聞かせください。
2. 現場に触れられての感想です。特に生徒に接してどのように感じられたのでしょうか。各種リサーチでは日本の高校生の意識が先進国の中で満足度最下位、自己自信度最下位、親への尊敬度最下位等となっております。公教育、家庭教育について、把握された問題点をお聞かせください。
3. 野球部員だけでなく、生徒全体を引き上げる為に特に重視されることは何でしょうか。
 - ①躰・礼儀
 - ②感じる心
 - ③コミュニケーション力
 - ④アイデンティティ（国語、歴史、伝統）
 - ⑤生きる意欲・ハングリー精神
4. リーダーの育てるポイント
 - ①ビジネス社会で活躍するリーダーは特別な人ではなく、一定の条件、教育を受けることにより、育つということに関しどう考えますか。
 - ②その場合どのような条件、教育が求められるか
5. 人育ての目標は
 - 志形成
 - 感じる心
 - 規範意識
 - 持続力・決意
 - 楽観的態度
 - 徳性
6. 牧仮説の説明 添付している人育て関連図です。説明したいと思います
7. ご自身の志形成について
背私向公の志はどのように芽生えたのか、御人柄、ご両親の育てられ方、胆識が形成された状況、人生信条、学生時代のエピソードをお聞かせください。恐らく何時の時代でも人を率いておられたと想像していますが、若い時は内気であったが、ある出来事、経験で変わったとあれば、何が契機になったかまた興味を引きます。

経済人

- 1) 海外畑（ヨーロッパと理解していますが）の御経験から、世界で活躍するために必要な資質、それを得るための必要な教育等の条件。
- 2) 日本人の資質 能力は平均的には水準以上だが、とびぬけて優秀なものが居ない。（すぐれた者の足を引っ張る島国根性）、集団行動、調和的精神などが優れているとの論調です。日本人（サラリーマン）の気概など如何お感じですか。
- 3) リスクを取らない若者が多いと言われていています。成績最優秀者の就職希望 NO1 が大手銀行というのは、我々の卒業以来変わっていませんよね。銀行もあれだけ優秀な学生を取っています。入った若者は十分に能力開発され、活躍機会を与えられているのでしょうか。
- 4) リーダーシップ論を語ってください。

オリンパスの事件はどうお感じですか。ヨーロッパで起これば、どうなったでしょうか。日本の企業社会でのリーダー像をお話し下さい。

- 5) クライシスにおける組織では、日頃現れない人間模様が観察されると思います。S社での、経験を語ってください。
 - i) どうように雰囲気の変化するのか
 - ii) 良く頑張った人・共通特徴もしあれば
 - iii) 世渡りだけの人は馬脚を現すと思いますが、如何でしょうか
 - iv) 正しくリーダーが必要な状況ですが、リーダーは孤立状態にあり、しんどいだけと思います。リーダーの役割、心構えなど

3. 調査結果（倫理的品性開発を中心とするリーダー育成モデルの導出）

3.1 調査結果

雑誌・新聞記事およびインタビュー調査で得られたデータから、リーダーシップ育成モデルの構築に向け、リーダーシップ育成に絡む、A.現状軸、B.課題・育成軸という2つの主軸が見出された。以下、順を追ってそれらについて報告する。

3.1.1 現状軸については、1) 自己肯定感の低さ、2) 内向き志向、3) 精神的な軸のなさ、4) 同質性及びひ弱、5) 自立のなさ、6) 自己中心のかつ挨拶等基本動作の欠如、という内容が導出された。

1) 自己肯定感の低さ 例えば、「価値のある人間である」「自分を肯定的に評価するほう」などの自己評価質問に対して、日本人は際立って低い数値であることが報告されている（日本青少年研究所 2011:脚注 25）。

2) 内向き志向 日本人学生や研究者の海外留学が激減していること（日経新聞 2011 読売新聞 2011、朝日新聞 2010）、IMD のエグゼクティブ教育受講者は中国が日本を越えていること（KPMG, 2011）、「暮らしていける収入があればのんびり暮らしたい」などの非上昇志向、偉くなることに「責任が重くなる」「自分の時間がなくなる」と消極的な回答（日本青少年研究所 2007）（脚注 24）が報告されている。

3) 精神的な軸のなさ 「10代、20代の若者に接するが基本的に素直、まっ直ぐ育ちひねくれていない。本来の日本人が持っているからかもしれないが、公教育では、思いやり、素直さは教えているように思う。育っている。ただし何も入っていない。何にも教えられて来なかった。素直だけでエネルギーがない子には、入れようとしても入らない。素通りする。思考のベースになる文化、歴史、伝統の承継がなされていない。（Y氏）。戦後教育は日本の良さを骨抜きにした。築き上げてきた秩序を御破算にしたが、それに変わる秩序を築きあげていない。宗教はない。伝統も捨てた（Ny氏）。自分が帰属しているところに、あるいは自身が成し遂げてきたものにプライドを持っていない（Ot氏）。名誉心が消滅した。一本筋が通った武士、その流れを受けた明治のリーダー達は筋が通っていると思うが、それがどっかに消えてしまった感じがする。（Ny氏）。

4) 同質性及びひ弱 一番になるというファイトがない。なにくそという言葉が死語。勝ちたいという気概がないので、そもそも世界のリングに上がり勝負するという発想が出ない（Nt氏）。東大、霞が関を頂点とピラミッド型ヒエラルキ構造が日本中に蔓延している。組織に入ると年功序列で上がって行く。お互いが馴れ合い問題があっても先送りする。い

ざという時の覚悟もない(黒川清 2012)。世界の舞台に出ても相手の考え方が解らずおまけに英語が出来ないから相手にされず、日本で偉いと言われている人が何も言えないという現状がある。日本人の若者の志向は、あるコミュニティで評価される印籠を掲げ、世の中を渡って行く単線化路線だ。違うコミュニティで一旗揚げるにはその印籠が通じず評価されないから、辞めておこうということになる(Nt氏)。日本の組織欠陥がある。群れ集まる社会を作ってしまった。根がめちゃくちゃ深い。出る杭は打たれる。一方では良い。整然と大惨事があっても並ぶ。皆で協力し合う(Ny氏)。

5) 自立心のなさ・自責化の不足「自立していない、最後は自分ひとりで生きてゆこうという気持ちが全くない」、「米国、アングロサクソン、ユダヤとの競争に伍す気概がない」と観察している(Nt氏)。「なさい、なさいの親が一杯居ます」と言う。親の世代の不出来を言う。親世代が苦勞知らずに育てているため、子供が経験する場を摘み取り自立心を教えていないと観察している(G氏)失敗を失敗とせず自分の糧にして生きていくたくましさがない(O氏)。

6) 自己中心のかつ挨拶等基本動作の欠如 就職困難な若者気質として、自己中心的、挨拶が出来ない、自己の考えがなく鵜呑みにするため、応用が利かない、ハングリー精神、粘りの欠如を挙げ、その原因として教育よりも子育ての失敗を指摘している(Ah氏)。小学校段階での軽度発達障害に似た症状の児童は、一クラスに1割以上と指摘し、2007年ユニセフのイノチェンティ研究所の「子供幸福度調査」による「孤独を感じる」とした日本の回答が際立って高く(30%)、2位以下10%未満を指摘し、その解消として母性的慈愛と父性的義愛からなる親学(高橋氏定義:親になるための学び:高橋 2012)を提唱している。Gy氏はしつけが出来ていない子が増えているとし、小さい時に道德などの基本を徹底的に教え込む必要があるとして、ゆとり教育に反対している。生活の基本動作が出来ていない「寝ない・起きない・食べれない」生徒を、「寝る・起きる・食べる」子供たちに変えることから始めるとする。

3.1.2 課題軸・育成軸

現状軸調査では精神的バックボーン、社会日常生活の決まりを教えられず、志(公のために奉仕する意欲)を形成していない若者像が思い浮かぶ。克服のための課題や対策を列挙する。

1) 伝統文化による子育て

親学を学び、伝統文化による子育てのよさを見直す。高橋氏によれば母性的な慈愛に基づく母子間の愛着形成と共に、道德・価値観を教える父性的義愛が必要であるとする。又発達心理学や脳科学の見地から、子供たちに恥や罪悪感、共感性といった感性が育つ臨界期

は2歳の終わりごろとの知見を紹介している(高橋 2012)

G氏は小さい時にしつけなどの基本を徹底的に教え込まなければならないとする。

藤井和子氏(民話収集家)は、全国29都道府県を訪ね、300にのぼる民話の口述を聞いた。その民話の特徴のひとつは、親孝行や正直さなどが、身につけるべき倫理観が物語に仕込まれている点と言う。藤井は言う。「かつて子供たちは道德の授業でなく、伝承を通じて善悪の基準を身につけた(藤井 2012)。S氏は、だんじり祭りの若者育成効果を述べる。

2) 自国への誇りを持たせる。

自己肯定感が低い理由を寺子屋モデル社長Y氏は自国のよき点を教えてこなかった公教育の問題を挙げる。Y氏は小学生や幼稚園児を対象として、全国で偉人伝を語る寺子屋活動を展開中である。祖国、郷土、家庭が良いものであると気づかせる事が若者教育に必要とし、歴史・文化・伝統教育を重視する。

G氏も、歴史・伝統教育を必要とし、勝った負けたはユニホームのせいでないように、何故日の丸のせいにするのか嘆いている。他の国のように国旗、国歌が青少年の心をひとつにするシンボルであれとしている。

3) 美徳(人としてのあり方)を教える。

T氏は、**修身**等の人間としてどう生きるかの教育が戦後放棄され、知識一辺倒の教育になったとする。T氏は心を鍛えなければラグビーは強くないとする。選手として成長するためには、素直さや謙虚さが必須であり、考・悌・忠・恕などの徳性をチームミーティングでもつばら教えこむ。勝敗よりも人生の勝利者を育てることを目標とする。

G氏は知識の徳は理論的には教えられるが、実際に身につけるのは困難だとする。年月、体験が要るから、簡単には相手が認めてくれる徳のある人を作るは無理だ。裏、表がないといったが行いで分かりますよ。言葉だけでなく自分が率先垂範するから人はついてくるのですと述べる。

N氏も上に立つ人間が徳で評価するのは無理だと述べる。明確に業績の尺度を入れる必要とする。徳のある奴を評価すると言ってたら、見えないから、また悪い奴がどんどん偉くなる。業績をあげたやつを偉くすると、また間違う。西郷南州翁遺訓では、「偉くするのは徳のある人、業績は給料で答える」とあると紹介する。

4) 規範意識(公の観点を持たせる)

学生K氏は自身の教育を振り返り**規範意識**が若者に欠如していると自覚している。K氏は規範意識は目的意識に転化すると観察している。

G氏は総合学習はねた切れですとする。そんなことより知識をがんじがらめに、道德など基本中の基本をどんどん注入する必要があるとする。基本も出来ていないのに、個性豊が現状の問題とする。学校で個性豊かな子供を見て御覧なさい。制服ダラン。オリンピックで腰パンで物議をかもし出した彼が個性なんて。我々からすれば馬鹿ですよ。国の税金でオリンピックに行つて

ユニホームを否定する連中を何で選ぶということになる。変なゆとりが馬鹿と利口の間をさ迷い歩く子供を作っちゃったと述べる。

5) 感じる力

G氏は感じる力を最重要視し、野球部部員に早朝散歩を課し、抜き打ちで選ばれた生徒が1分間スピーチをする。日々の変化に気づき、五感を研ぎ澄まさせる効果を持つとともに、試合でも又会社でも必要な言葉によるコミュニケーション力を養うことが出来る。散歩途中のゴミ拾いから、大人の心のミスに気づき、野球でのミスでのカバーリングが出来るようになると言う、

楽天イーグルスの元監督野村克也氏は、人間の最大の悪は鈍感とし、鋭い感性の原点は、親を思う心が起点になるとする。孔子の言う「その人と為りや孝弟にして、上を犯すことを好むものは鮮し。孝弟なるものは、其れ仁の本為るか」の意義、すなわち親子間の愛情や年上の人を敬うという自然の感情を発達させれば仁となる。親孝行が原点であることも誰でもすぐにできるリーダーシップ教育と言える

6) 現実を教える。

Nt氏は世界の現状を指摘し10年後の世界を予想させ、危機意識を植え付ける。情報を積極的に生徒に与え、このままでいるリスクを感じさせる。リスクを自身で考えさせる。ケース・スタディや自衛隊基地訪問により、現物に触れる機会を増やしている。G氏は、組織の仕組み、社会の決まり、24時間の使い方を教え、やることに意味を持たせ、今やっていることは次の社会人になる準備ということを繰り返し伝える。

7)文化・教養への造詣

H氏は自身の行ったスタンフォードのビジネススクールをオウム真理教のような学校と称し、自身が考古学と言う変わらない学問をやってきたおかげで、株主利益を短期的に上げる。ビジネススクールのようにくだらないところに行っても、染まらなかったと言う。これをやれば仕事に就けるのか、儲かるのかというのではない一般教養を重視する。教養を蓄積して色々なことを議論する。TPPとか。安全保障、文化、哲学、外交、政治を学生たちが議論すればよい。歴史教育・地理教育はもっとしっかりしたほうが良いとする。世界の地域の歴史、地理を知らなくてどうするのか。中学時代に父親がスオミから帰ってきたと告げた。フィンランドのことを現地の人スオミと呼んでいることに気付いたと言ひ世界観が変わったと言う。

N氏はヨーロッパ人は趣味が豊かであると言う。絵に造詣が深いとか音楽とか、向こうそれなりのレベルの人は、語るべきものを持っていると言う。それなりのレベルの人だけですかと言う問いに庶民レベルもそう思うが、我々が仕事で接する幹部連中はほぼ間違いない。日本人の方は、謙遜じゃなく正真正銘の無芸大食と述べる。

8) 成功体験の付与

有能感を与えるため、成功体験が欠かせない。T氏は、ニュージーランド留学時の経験と比較して、日本では成功体験を得る場が少ないと言う。彼の地では、年齢別・技量別に全員が公式戦に出場できるのに比べ、日本では1チームだけが公式戦に出場する。彼の地では自身の判断で、チャレンジしたことを評価するが、日本では勝たせるテクニックを教え、結果だけを求めるため、子供はミスを恐れチャレンジしない。

H氏は、企業でも家庭でも、挑戦して失敗することは、何もしない人間よりはるかに立派と褒めて伸ばすことが必要とする。

G氏は選手の成長をスイングが速くなったとか気が付かなかったことを気が付いたとかを誉め、小さな成功体験を実感させている。G氏は、日々の練習の中で、日常の中で、自己の成長を実感させることにより、自己肯定感を植えつけている。

9) ロールモデル

Om氏は、人がまさに成長するのは、心の中で尊敬できる人があるかどうかにより決まるとし、学生時代の恩師平生鈆三郎、職場で薫陶を受けた松下幸之助に出会えた喜びを語る。「尊敬できる人を早く見つけること」を強調する。そうすれば年とともに成長が早くなり、より高いレベルの人と接触するようになる。

T氏も、自身の若い時はウァー(ママ)とやっていると、キャプテンもやっている。今のようにならなければ、キャプテンも言わない。他のチームを見ても、キャプテンと監督は良く似ている。

Y氏は各地で寺子屋を開催し、偉人伝を子達に伝えている。子供たちに取り偉人は、最初はウルトラマンと同じだけど、郷土あるいは日本、海外の实在の人物とわかると目の色が違って来る(ママ)。

就職アドバイザーA氏によれば、講師として呼ぶ人は、すごい人ではなく、30歳から職業訓練校に行って板金工になったというような人が、若者をやる気にさせると言う。

G氏は、豊富な経験に基づく自分の実践の言葉(living story)を語らねばダメと言う。自身の人生を相手の力を知り、自分との差を知り乗り越えてきた連続と言う。

10) ビジョンを示す。

H氏は、途上国のバングラデシュやザンビアに日本人若者を連れて行くツアー催している。世界のあらゆる宗教や文化を多様的に取り込み同化してきた類まれな能力を持つ日本人の姿が浮かび上がるとし、「我々の孫の時代でも世界に貢献し繁栄する日本を作る」というビジョンを掲げる。

「途上国が世界を牽引する時代」に日本人に望まれる資質は「多様性」への理解である。欧米がやったような文化に優劣をつけ、憧れさせ同化しようとする政策が採られたが、こ

うしたやり方はもはや通じない。今後は「違っている事」を前提として、相手を理解・尊重し、その上で自分の考えを説明出来ることが重要になる。それが最も得意な民族は日本人だと思う。医学部、看護学部、栄養学科の学生たちを、栄養不良の子がたくさん居て、2週間後とか1ヶ月後に死んでしまうとか言うところに連れて行くと、あんなボーつとした日本人の学生が何とかしなければならぬと一生懸命やりますよ。学生は見違えて帰ってくる。H氏は理想的影響 (idealized influence) をフォロワーに及ぼし、モチベーションを鼓舞 (Inspirational motivation) し、課題とやりがいを教えている (WEDGE 2012年1月)

就職課長 Ot氏はOBの事績を紹介し、就職ガイダンスをしている寄付を受けた高原記念館の由来を言う。OBの名前を実際に上げて、活躍していることを告げる。学生は市大はすごいといいますよ。3年生まで気づかされてないのですよ。これだけOBが頑張っているんだ。お前たちが60歳から70歳までに日経の私の履歴書に書けるような人間になれ。ふりかけは。動機付けの粉です。どこかに引っかかってくれていたらいい。高原先輩に足向けて寝れないだろう。君たちも5~60年後にお前たちの名前の記念館を作るのを競え。そこまで覚えとけ。自己実現と難しく考えるな。どれだけドヤ顔出来るか。ドヤ。これ私や、これ俺や気持ち良いだろうと学生にハッパをかける。

11)志形成やる気・気概の形成

志は私利私欲とは無縁である。私利私欲に基づく願望は野望である。志は公のために貢献したいという意味である。幼少時代から育成された基盤に深い教養が重なり、感じる力で社会の矛盾を感じとり育成されるものである。ハイフェッツは、志と目的意識につきリーダーシップの実践にもっとも重要なのは目的意識である。言い換えるとそのリスクを取る意味があるかという価値を見つけだす力であるとしている。

G氏は、現在の日本では私利私欲が第一に来るが、公(会社のため、社会のため、国のため)のための人生が大事であり、会社、社会、国を富ますとする。

12)異質性を育てる

黒川清(2012)は今の社会構造を当然と見る思い込を捨てる必要があると提言する。ハイリスクハイリターン的人生を選ぶ人が居なければこの社会の構造は変わらない。一流大学を卒業した後ヒエラルキ構造の頂点を目指すのではなく、冒険する人を育てる必要があるとする。そのためには学生に休学して独立心を持ち海外で暮らすことを奨励する。

Nt氏も小学生の間は日本のことを教育し、中学生以降は世界のことを教えることに重点を移すとする(小学生日本:世界=9:1⇒中学生以降日本:世界=6:4)。彼我(国際スタンダードとする日本スタンダード)の差を教え、出来るだけ実体験を踏まえ考えさせるとする。結果を出した本物が彼我の差を語る必要があり、現実を知らない教授の教育では絶対ダメとする。差を実感することにより自国の文化の深さにも気付く。

13) 思考力を付ける

H氏は大学生の教育として「会社は社会の為にどうあるべきか」を学部や大学院の学生にもしっかりと教えるべきだと思ふとする。テクニカルな手段やハウ・トウ的知識でなく、「普遍的に考える力」を訓練する。ビジネススクールで教えているマーケティングとかファイナンスなどの方法論は、その後、学ぶので十分とし、こうすることにより「手段と目的の転倒」は、起きにくくなる。テクニカルな事は、最後の半年で習得出来る。こうすれば欧米のビジネススクール卒業生をマネージできるくらいの本物の経営者を輩出出来る。学生に対しては日本をもっと知り、英語よりも日本語をしっかりと勉強し、日本語で自分の考えをしっかりと考え、書くことが出来るように教えるとする。

Ot氏考えは論理はひとつだけでは駄目だ。まず論理を組み立てる。その後違う人間の価値観で別の論理を組み立てる。それをなるほどと鵜呑みにしたうえで、しかし私はこれを主張するにはどうだという組み立て方をしろと提唱している。

14) 人間力(魅力あるパーソナリティ) 人間力を高める必要性が国際ディベートコンクールに出場したK氏から提起された。優勝したシンガポールチームがパーソナリティ=人間力(謙虚、誠実、相手の立場を尊重、ユーモア)に卓越していることに気づいた。

Om氏は、**勇気、胆力**で阪神大震災後壊滅状態にあったK学園、経営危機にあったK病院を建て直した。国際ビジネスマンN氏は日本人が仕事で接するようなレベルの人は間違いない、文化に対する造詣が深く、音楽等の趣味を持っていると感じている。日本人ビジネスマンは残念ながら謙遜でなく、正真正銘の無芸大食が揃っているとのことだ。

15) ディベート力

海外駐在経験の長いNy氏は、ディベート力の強化を痛感する。ヨーロッパでは物事を考えることと、議論をテクニックとして教えられていことに対し、日本人は自分の意見を言う教育を受けていない。ヨーロッパでは、喧嘩みたいな議論をしても人間関係は崩れていない。日本では違う意見を言うと言うことが、人格を否定したり、敵対すると受け取られることもある。

Nt氏も論理的思考力を向上する授業を実施している。更に考えていることはすごいのに言えなければ駄目だ。人と向き合う力、議論する力、意見を表現する力、プレゼン力、交渉力強化等のディベート力強化を教育の目標としている。

3.1.3 表による分析

(現状軸分析結果)

回答者 現状軸	Om	T	Nt	A	G	O	H	N	Y	S	K	比率及び 分析
自己肯定感のなさ		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		80%
内向き志向		✓	✓	✓	✓			✓	✓			60%
精神的軸のなさ		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	80%
同質性及びひ弱		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓			70%
自立心のなさ・自 責化の不足		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		80%
自己中心 礼儀等作法の欠如		✓		✓	✓	✓		✓	✓			60%

現状軸については、以上 6 軸の当否を質問したものではなく、インタビュー調査の後で整理後 6 軸にまとめたものである。従い、✓マークは調査対象者が言及したものであり、✓マークのないものについて回答者が否と判断していることを意味しない。

Om 氏については、90歳と高齢であり現在の若者と接していないため若者の現状に対する質問を差し控えた。

K 氏は学生であり、若者の現状を客観的に判断出来ない可能性がある。

H 氏は日本の若者を始終肯定的に把握しており、接触する若者のレベルが高いことを覗わせる。

S 氏はだんじりに参加している若者の印象との限定をしている。

(課題・育成軸分析結果)

課題・育成軸	答者	Om	T	Nt	A	G	O	H	N	Y	S	K	分析
慈愛としつけ					✓	✓			✓	✓	✓		50%
自国への誇りを持つ			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	100%
美德を教育する。			✓		✓	✓			✓	✓	✓		60%
規範意識を持たせる。			✓		✓	✓			✓	✓	✓	✓	70%
感じる力を持つ。			✓		✓	✓				✓	✓		50%
現実を教える。			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		80%
文化・教養への造詣			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓			70%
成功体験を付与する。			✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓		70%
ロールモデル		✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓		63%
ビジョン		✓						✓		✓	✓		36%
志を形成する。			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		90%
異質性を育てる			✓	✓			✓	✓	✓				50%
思考力をつける				✓			✓	✓	✓			✓	50%
人間力をつける。			✓		✓	✓		✓	✓	✓		✓	70%
ディベート力を付ける			✓		✓	✓	✓	✓			✓		60%

課題・育成軸については、15軸の当否を質問したものではなく、インタビュー調査の後で整理後15軸にまとめたものである。従い、✓マークは調査対象者が言及したものであり、✓マークのないものについて回答者が否と判断していることを意味しない。

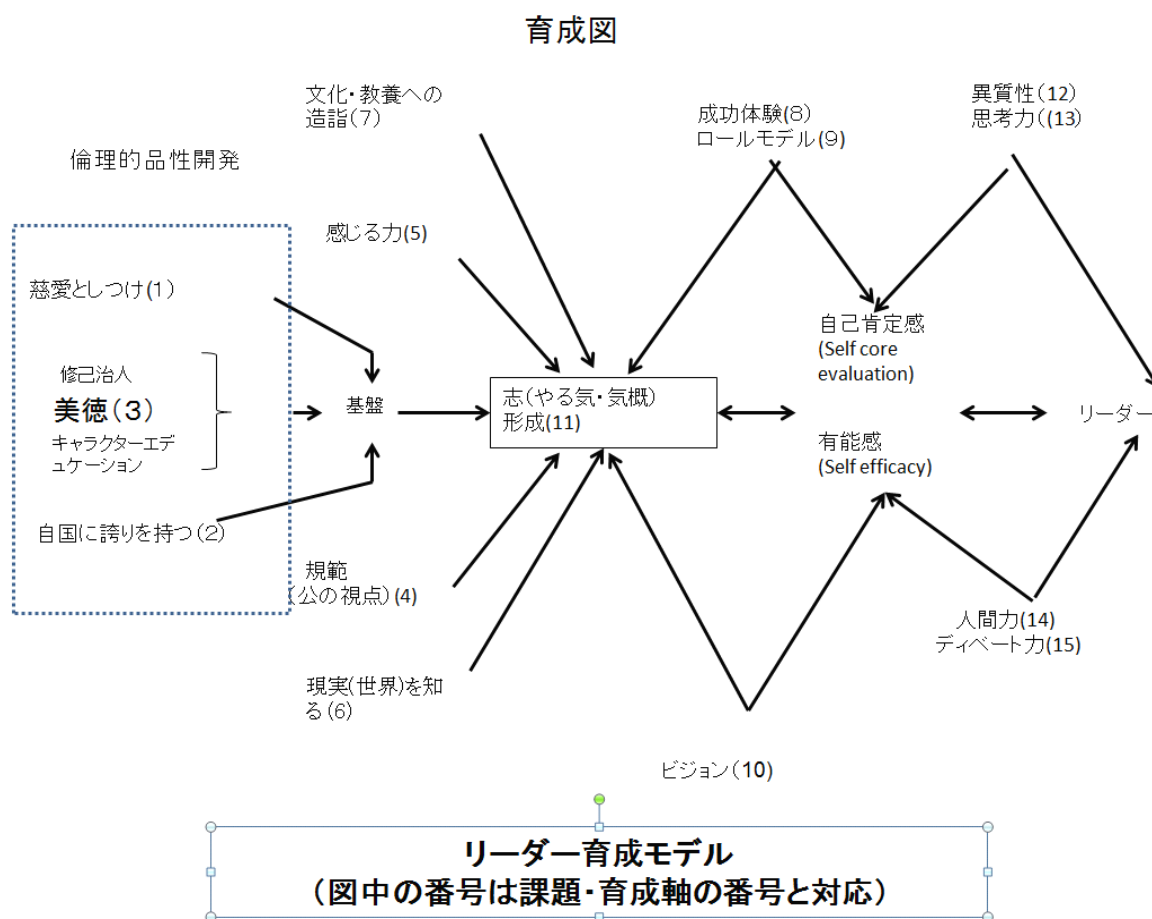
ディベート力及び異質性を育てるについては、海外勤務等をした T,Nt、N、H 氏等が重要性を力説していた。

自国の良さを教えるが、全員が指摘したことは注目すべき点である。

3.2 倫理的品性開発を中心とするリーダー育成モデルの導出

Ⅲ文献レビューにおいて検証した美德の構築を「基盤」に据え識者からのインタビューや雑誌、新聞記事等から抽出した15軸を配した倫理的品性開発を中心とするリーダー育成モデルを図に示す。

図では、倫理的品性開発も含め、リーダー育成に必要なそれぞれの要素を、調査結果の課題・育成軸の1) から15)の各項目に対応するかたちで記述している。具体的には志(やる気・気概)の形成には、伝統的文化伝承、徳性教育などの「倫理的品性開発」が精神の成長のための「基盤」をつくり、それに加え感じる力と規範意識(公の視点)が重要な役割を果たす。さらに、過去の歴史と現実世界の理解も志形成に寄与する。成功体験・ロールモデル、ビジョンは志形成に寄与するとともに自己肯定感・有能感を高める。自己肯定感・有能感思がリーダーシップにつながるためには、異質性の経験、思考力、人間力、ディベート力について高める必要があり、大学及び大学院等での高等教育の目標と考えられるため図上では別区分で記載している。



4. 考察

本モデルでは倫理的品性開発による基盤形成がリーダー育成に必要であることを示した。その基盤形成には伝統・歴史・文化・徳性教育が必要であることが導出された。 **I 問題意識及び研究目的**で言及したようにリーダーシップ理論は倫理性が高い若者を作ること、それぞれの国の伝統文化をも考慮した人材育成が必要であると示唆している。その指摘に答えるモデル構築を目指した。モデル構築においては先行研究では深く掘り下げられてこなかった志の形成、文化・教養、自国に対する誇り、美德の保持等の文化的要素や倫理的要素を組み込んだ。

V. アンケート調査を用いた仮説の検証

1. 調査目的

IV. 定性的調査によるモデル考察では自国へ誇りを持つ、美德の保持、感じる力。文化教養への造詣及び志(やる気・気概の形成) がリーダーシップに関係するという仮説を立てた。これら先行研究では深く掘り下げられてこなかった文化的要素や倫理的要素5点とリーダーシップ文献で言及されているビジョン及びエフィカシーに注目しアンケート質問を作成した。

従属変数：リーダー経験 リーダーになったという自覚している経験であり、必ずしも有効なリーダーであったということを意味しない。

独立変数：

- 1) **志(やる気・気概の形成)** 志と規範意識と関係すると考えられる。
- 2) **ビジョン** ビジョンを持ち、他者を巻き込んでいるか。
- 3) **感受性 (感じる力について)**
- 4) **自己効力感(セルフエフィカシ)：** 自分の力が向けられるものは成功を収めることができるという自信。そのような自信は成功体験の積み重ねにより得ることが出来る。
- 5) **対人エフィカシ** 対人関係能力に自信を持っているかであり有能感
- 6) **文化・教養に対する造詣** 文化や教養に対して造詣が深いか
- 7) **美德** 美德を保持しているかについて
- 8) **自国に対する誇り** 自国や自国文化に誇りを持っているか

2. 調査方法

調査は2012年7月に、大阪大学経済学部3年生と4年生の中から調査に同意した250人に対して行われた。匿名性は保持され、データのマッチングを行った。

1).回答者

調査の回答者は250名で、回答者の性別は男性が181名(73.3%)、女性が66名(26.7%)、未回答者が3名であった。サンプルにおいて、学部3年生が最も多く(58%)、平均年齢は21.3歳、飲食、小売、サービス、事務、教育など様々な職種に携わる者が含まれていた。

2).分析に用いた変数と項目

従属変数 リーダー力 リーダー力は2項目で測定した。1. 高校時代の3年間で、学校のクラスや部活動などにおいて、いわゆるリーダーシップを発揮する役職にあった回数。2. これまでの大学生活で、学生生活、クラブやサークル活動、アルバイトなど様々な場面でリーダーシップを発揮する役職や立場にあった回数。

統制変数 性別、年齢、アルバイト職種は調整変数を用いた。

仮説の検証に用いた変数（1. 全く当てはまらない、2 ほとんど当てはまらない、3 あまり当てはまらない、4. どちらともいえない、5. やや当てはまる。6. かなり当てはまる、7. 非常に当てはまる）並びに項目は以下のとおりである。

独立変数

志(やる気・気概の形成) 公共のための志について7項目（1. 国、社会郷土のために貢献したい。他6）で測定した。クロノバック α は、.89である。

ビジョン ビジョンを持ち、他者を巻き込んでいるかについて、3項目で測定した。（1. 将来の明るいビジョンを示して周りの人々を巻き込んでいくような仕事ぶりをしていきたい。他2）で測定した。クロノバック α は、.88である。

感受性 感じる力について3項目（1. 色々なところに気が付くほうである。他2）で測定した。クロノバック α は、.20である。

自己効力感(セルフエフィカシ) 自身に自信を持っているかについて3項目で測定した。（1. 私は個人として成長していると思う。他2）クロノバック α は、.67である。

対人エフィカシー 対人関係能力に自信を持っているかについて3項目で測定した。（1. 私には人を動かす力があると思う。他2）クロノバック α は、.91である。

文化・教養に対する造詣 文化や教養に対して造詣が深いかについて3項目で測定した。（1. 私は宗教的な知識を持っていると思う。他2）クロノバック α は、.53である。

美徳 美徳を保持しているかについて3項目で測定した。（1. 私は何がすべき正しいことを述べ、行動をすることができる。他2）クロノバック α は、.75である。

自国に対する誇り 自国や自国文化に誇りを持っているかについて3項目で測定した。（1. 日本に誇りを持っている。他2）クロノバック α は、.84である。

3. 調査結果

1). 因子分析による尺度の確定

分析に作立ち、「リーダーシップ行動の尺度を確定する。いずれの尺度についても、因子分析(主因子法・プロマックス回転)を行い、固有値 1 以上を因子抽出基準とし、因子負荷量が一定以上の項目で尺度を構成することにした。第 1 因子は「公共のための志」に該当する。第 2 因子は「ビジョン」に該当する。第 3 因子は「自己効力感 (セルフエフィカシ)」に該当する。第 4 因子は「感受性」に該当する。第 5 因子は「対人エフィカシ」に該当する。第 6 因子は「文化・教養に対する造詣」に該当する。第 7 因子は「美德」に該当する。第 8 因子は「自国に対する誇り」に該当する。以上の結果を踏まえ、各因子に対する各尺度を作成することとした (項目内容は表 1 を参照)。

2). 「リーダーシップ力」に影響を与える要因

各測定尺度によって形成した変数の平均値、標準偏差及び相関係数は表 2 のとおりである。各変数間の相関に注目して見れば、リーダーシップ行動の各尺度とリーダー力は、統計的に有意である。いずれの仮説も統計的に支持されたと考えている。

そして、仮説に関連し、リーダー力を被説明変数とする回帰分析を行った (表 3)。回帰分析のモデル 1 にあるように、統制変数の投入後も、公共の為の志が有意な直接的影響をリーダー力に与えていることが分かる ($\Delta R^2 = .04, \Delta F = 6.87, p < .01$)。モデル 2 から、ビジョンが有意な直接的影響をリーダー力に与えていることが分かる ($\Delta R^2 = .13, \Delta F = 32.24, p < .01$)。モデル 3 から、自己効力感な直接的影響をリーダー力に与えていることが分かる ($\Delta R^2 = .06, \Delta F = 12.91, p < .01$)。モデル 4 から、感受性が有意な直接的影響をリーダー力に与えていることが分かる ($\Delta R^2 = .03, \Delta F = 5.55, p < .05$)。モデル 5 から、対人エフィカシが有意な直接的影響をリーダー力に与えていることが分かる ($\Delta R^2 = .21, \Delta F = 56.37, p < .01$)。モデル 6 から、文化・教養に対する造詣が有意な直接的影響をリーダー力に与えていることが分かる ($\Delta R^2 = .03, \Delta F = 5.64, p < .05$)。モデル 7 から、美德が有意な直接的影響をリーダー力に与えていることが分かる ($\Delta R^2 = .05, \Delta F = 10.39, p < .01$)。モデル 8 から、自国に対する誇りが有意な直接的影響をリーダー力に与えていることが分かる ($\Delta R^2 = .03, \Delta F = 6.15, p < .05$)。

表 1 リーダーシップ行動の尺度に関する因子分析結果

	因子負荷量							
	1	2	3	4	5	6	7	8
A1	.805							
A2	.777							
A3	.779							
A4	.759							
A5	.715							
A6	.699							
A7	.572							
B1		.727						
B2		.770						
B3		.656						
C1			.645					
C2			.647					
C3			.638					
D1				.213				
D2				.064				
D3				.918				
E1					.898			
E2					.870			
E3					.822			
F1						.532		
F2						.787		
F3						.803		
G1							.587	
G2							.811	
G3							.829	
H1								.725
H2								.803
H3								.810
H4								.776

注) 因子抽出法：主因子法，回転法：プロマックス法

A=公共のための志；B=ビジョン；C=自己効力感（セルフエフィカシ）；D=感受性；E=対人エフィカシ；F=文化・教養に対する造詣；G=美徳；H=自国に対する誇り

表2 各変数間の相関係数

	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. リーダー力	2.86	2.67	-	-										
2. 志	5.05	.96	.21**	-	-									
3. ビジョン	4.78	1.13	.37**	.58**	-	-								
4. 自己効力感	4.94	.88	.24**	.38**	.43**	-	-							
5. 感受性	5.14	.97	.13*	.25**	.29**	.21**	-	-						
6. 対人エフィカシ	4.21	1.15	.45**	.24**	.47**	.43**	.10	-	-					
7. 文化・教養に対する造詣	4.40	1.02	.14*	.13*	.15*	.07	.15*	.11	-	-				
8. 美徳	4.85	.85	.21**	.46**	.49**	.49**	.27**	.36**	.18**	-	-			
9. 自国に対する誇り	5.18	.92	.16*	.41**	.32**	.36**	.36**	.12	.12	.32**	-	-		
10. 年齢	21.26	1.01	-.01	.07	.05	-.00	-.05	.10	.05	.05	-.02	-	-	
11. 性別	.73	.44	.13*	.05	.07	.01	-.05	.07	-.02	.04	.03	.08	-	-
12. アルバイト職種	17.16	118.57	.06	.13	.06	-.10	.06	.04	.11	-.02	.06	-.03	-.0	-

5

注) N = 250。

性別: 0 = 女性 ; 1 = 男性。

* $p < .05$. ** $p < .01$ 。

表 3 回帰分析結果

変数	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
調整変数	—	—	—	—	—	—	—	—
志	.18**	—	—	—	—	—	—	—
ビジョン	—	.36**	—	—	—	—	—	—
自己効力感	—	—	.24**	—	—	—	—	—
感受性	—	—	—	.16*	—	—	—	—
対人エフィカシ	—	—	—	—	.46**	—	—	—
文化・教養に対する造詣	—	—	—	—	—	.16*	—	—
美德	—	—	—	—	—	—	.22**	—
自国に対する誇り	—	—	—	—	—	—	—	.17*
R^2	.06	.16	.08	.05	.23	.04	.05	.03
ΔR^2	.04**	.13**	.06**	.03*	.21**	.03*	.05**	.03*

注) N = 250。

リーダー力を被説明変数とする回帰分析を行った。

* $p < .05$. ** $p < .01$ 。

4. 考察

本稿では、リーダー育成要素とリーダーシップ力の関係について、検証した。調査結果をまとめると、リーダーシップ力への動機付け要因としてのリーダー育成要素の直接的効果について予測した仮説は、支持された。

分析を通じて明らかになったのは、志、ビジョン、感受性、自己効力感（セルフエフィカシ）、対人エフィカシ、文化・教養に対する造詣、美德と自国に対する誇りが、リーダーシップ力の向上に貢献するということであった。これらの発見事実は仮説を支持するものであるため、先行研究で紹介してきた議論による理解が可能である。

本研究結果によって、リーダーシップ育成要素とリーダーシップ力を理論枠組みに加えることの重要性が示唆される。

本稿では、近年その必要性が多く主張されているリーダーシップ力の教育について、リーダーシップ行動の各尺度といった要因を踏まえながら、明らかにした。さらに、各学校にとっては、学生の公共のための志など教育したほうが良いと推定される。

本稿を結ぶにあたり、研究をさらに前進させるために望まれる措置について、すでに断片的に示してきた問題点を踏まえて提示したい。まず、サーベイの特質上、ほとんどの測定変数は自己報告によるものであるのに加え、変数の採取時期をずらしているとはいえ厳密な因果関係を検証できるものではない。また、今回用いた感受性の指標には信頼性・妥当性の問題が付随する。そして、因果推定を確実にを行うため、時間横断的なデータを入手する必要がある。それでもなお、本研究は、これまであまり注目されてこなかった文化・倫理的側面に焦点を当て、有意義な結果を導き出したことによって当該分野の発展に寄与すると考えられる。

VI. 総合的考察

1. 総合的考察

I 問題意識及び研究目的ではリーダーシップ理論は倫理性が高い若者を作ること、それぞれの国の伝統文化をも考慮した人材育成が必要であると示唆した。

II 基本的フレームワークで述べたように、リーダーを如何にして養成するかに直接答える東洋の人間学は、修己を通じて美德の習得を目指していた。孔子の求めるリーダー像と変革型リーダー像は一致していることにより、東洋の修己治人の方法は学術的視野から実践的示唆を導くことが可能になってきたと考えている。

III 文献レビューでは20世紀のリーダーシップ理論を検討した。孔子やアリストテレスに遡り美德を定義し、その重要性及びフォロワーへの効果は社会科学理論を通じて確かめた。変革型リーダーシップ理論では述べられていない美德の開発方法も、**III 6. 美德を取得する方法**で考察した。社会科学理論での美德の取得過程の検討に加え、現在あるいは過去に行われていた美德取得教育を検証した。実例の美德教育はいずれもキャラクターエデュケーション等年少児から始まる継続的な教育であり、日新館童子訓で述べられているようなロールモデル、だんじり祭りでのヒーローへの誘引等の具体性に満ちたものであった。

IV 定性的調査によるリーダー育成モデル考察では、インタビュー調査等を主体として文献レビューの成果を加えた定性的調査によるモデル導出(仮説)を行った。モデル育成仮説は15軸であるが特筆すべき点は、リーダー育成にあたり文化及び倫理の保持が必要なことを導出したことである。

V アンケート調査を用いた仮説検証では、自国へ誇りを持つ、美德の保持、感じる力、文化教養への造詣及び志(やる気・気概の形成)がリーダーシップに関係するという仮説を立てた。これら先行研究では深く掘り下げられてこなかった文化的要素や倫理的要素5点とリーダーシップ文献で言及されているビジョン及びエフィカシーに注目しアンケート質問を作成した。統計検証の結果上記7要素がリーダーシップに関係するという仮説は支持された。統計検証しなかったのは8要素①伝統的文化による子育て及び③人間力⑥現実を教える、⑦成功体験の付与。⑧ロールモデル、⑩異質性を経験する、⑫思考力、⑭ディベート力であり実践的な育成手法あるいは課題として定着しているが、将来の検証の課題と考えている。

本論文の貢献は人材育成においては美德育成が一つの回答策であることを示したことである。美德育成は精神的基盤を構築することにより強靱なリーダーを育成し、今日の社会が要請する市民のレベルアップに必要な社会性と倫理性の具備を同時に満たす可能性がある方法と考えている。

更にリーダー力には直接関係しないと考えられている文化的要素や個人の倫理的要素そして感受性がリーダーシップに影響を与えることを示したことである。本論文で検証した自国の良さを教える、美德の保持、規範意識、感じる力、志は、戦後の公教育や家庭教育で軽視された可能性があり、それらの欠如が現状軸で指摘する6つ現状(自己肯定感の低さ、

内向き志向、精神的軸のなさ、ひ弱、自立心のなさ、自己中心的)を生み出した原因とも考えられる。また、戦後教育を支えた自由と個性尊重は、行き過ぎると志形成の機会を奪い、過度な個人主義を導くことによって、公の視点を失ったリーダーシップの元になる可能性も示唆される。

2. 実践へのインプリケーション・ディスカッション

本論文ではリーダーシップ理論の2大命題の一つ、「どのようにリーダーを開発するか」に焦点をあてた。本論文で指摘した倫理的品性の基盤形成要素については、文化がリーダーシップの揺籃の揺りかごであるとする見解(Schein,1992)、脱工業化社会において、倫理を重視し、人々の倫理を共通の至善の倫理に整列させることがリーダーシップであるとする見解(Baker, 1997)と整合する。社会の根本的慣習 (Mores) が、倫理を産み、倫理が道徳 (morals) を産む。根本的慣習が個人の倫理と一致せず、変更の必要が感じられた時、個人的な洞察や経験に動かされ、集団が望ましい変化を生み出すよう整列させる。このプロセスがリーダーシップであるとするのである。リーダーシップは原因と結果の関係に留まらず社会的に引き継がれた複雑な長期構造のモラルオーダーに関して理解をしなければならないのである。適切な判断には、判断基準が必要であり、更にそれが社会的に共有されていなければならない。伝統文化の伝承も非常に大事な所以である。リーダーシップの一番元になるのは志であるが、伝統文化の継承によりコミュニティに共通の志が生まれると考えている。

個人属性的リーダーシップから相互関係的・依存的リーダーシップに変化したことにより、誰もがリーダーになれる状況が生まれてきた。明日の社会が直面するであろう複雑な問題を解決するため、構成要素である市民のレベルアップが必要とされる。リーダー教育は、スキルを追い求めるのではなく道徳的義務感の理解を深め、共同体への責任の受容を通じて開発されるべきであろう(Klenke, 1993)。教育、伝統・文化による徳の形成がまず基本であり、徳性、バーチャルを育てる教育が必要な所以である。1980年代からアメリカでは、トーマス・リコーナーが主張するキャラクターエデュケーションが、公教育にも広く取り入れられている。修子治人の教育は机上の空論ではなく、我が国ではすでに実践されてきた。宗像精(2008)は、日本には儒教モラルがあり、非常にわかりやすい形で青少年の訓育がなされたと述べる。五常と呼ぶ五つの常識がある。「仁」「義」「礼」「智」「信」である。修身がなくなり、道徳の授業にも格差がある。今青少年の心から消えようとしているのは「仁」と「義」の精神だとする。仁は他者に対する思いやりの心であり、高学歴社会の過当競争で姿を消した。「仁」は自由主義と相いれなかった。福祉とかボランティアで社会に組み入れるしかなかった。「義」は人の道であるが、これも法治国家のもとに死語と化したとしている。我が国が世界で珍しいほど、治安が良いのは儒教世代が社会をけん引したのである。「仁」と「義」の精神を法律にゆだねる愚をせつせと繰り返

す間に、犯罪の急増、凶悪化、青少年教育の分野では「いじめ」が多発している。きわめてわかりやすく合理的な道徳である儒教教育の復活が袋小路から抜け出す早道としている。

具体的な基盤形成教育については、伝統の根っこを押さえつつ、グローバルな視点・異質性をも包含したものでなければならない。これにより、心の支柱を打ち立てた地球市民が誕生するであろう。

3.本論文の限界

本論文の**IV定性的調査によるリーダー育成モデル考察**に用いられたのデータ収集は、主に雑誌・新聞記事やインタビューによりなされたが、対象者数及び範囲が十分であるとは考えていない。本論文ではインタビュー対象者は11名と決して多くなく、また採用及び人事評価を行っている人事部長が含まれていない。時間的制約や交渉が成就しなかったためであるが、グローバルで活躍している企業人の取材を増やすべきであろう。。**IV**で述べた15の課題・育成軸も、課題育成のすべてを網羅したものではない。よって、今回提示したモデルの一般化可能性については今後さらなる検討を進めていく必要がある。

Vアンケート調査による仮説検証にあたっては**V4考察**で述べた課題が存在していることを指摘しておく。加えてアンケート質問の精緻化を図らねばならない。更に将来においてはリーダー力の質的な評価を捉える必要があること、マルチレベルアプローチ、重回帰分析、共分散構造分析等のより複雑・厳密な考証をする必要があることを認識している。

修士論文「倫理的品性開発を中心としたリーダー育成モデルの構築」脚注

脚注 1. ワールドコム

2002年アメリカ第2位の長距離通信会社の倒産(史上最大の倒産\$200billionの株主価値破壊、従業員55000人 調査報告書12p)では、経営者及び少数の取り巻きに対する法外な報酬、乱脈な貸付、会計粉飾が判明した。ワールドコムでは経営者エバースに400million\$の貸付金(エバースは個人投資に運用)に象徴されるストックオプションを含む法外な報酬支払いがあったが、取締役会は解雇の時にあっても、エバースに生涯毎年150万ドルの支払い、死亡後は75万ドルを生涯にわたり未亡人に支払い及び借入金の利息支払い(毎年3~40万ドルに相当)を約束していた。

エバースはワールドコムの経営と同時に、山林、カナダの牧場、スーパーヨット製造会社、トラック運送会社、マリナー、ホッケーチーム、商業用不動産、複数のホテル、 Motelを購入し、多方面の個人事業を行っていた。貸付金の端緒は、1990年後半のテレコムバブルの崩壊であり、ワールドコム株式の価値下落に伴う追加証拠金請求にあった。自己破産の可能性も有していたエバースは、取締役会の長年の懇意のメンバーに依頼し、苦境からの救済を頼んだ。懇意のメンバーである報酬委員会の議長、監査委員会の議長が、会社の資金をエバースに貸し付けるという最初の決定を行い、総額400million\$の貸付が行われた。驚くべきことに取締役会の知る前に少なくとも\$50millionが送金されていた。取締役会は、二人の取締役の行為を知った説き、追認したのみであった。誰一人否と言う取締役は居なかった(P35)。調査報告書ではエバースは元フットボールコーチであり、CEOのポジションに適する教育を全く受けず、経営に関する能力、経験は全く有していないと断定している。

ガバナンスの状態については、CEOは会社の帝王であることが許され、CEOが経験あるいは訓練の観点からして、その地位に全く不適格であることが判明した後も、行為に対していかなる制約も行使することはなかったとしている。ワールドコムのコーポレートガバナンスは、NY証券取引所の基準を十分に満たしていたにもかかわらず、機能することはなかったのである。独立性が要求される取締役が、長年の友人であったり、巨額の報酬を受けたり、ビジネスを共にしていた取引先であった。報告書では推奨されるベストプラクティスが記載されているチェックリストに準拠しているだけでは、良いガバナンスを得られること決してないと結論付けている。最も重要な要素であるのは人であり、取締役の適格要件にほとんど記載されることはない要素である、「気骨(backbone)」や「剛毅さ(fortitude)」が、公開会社の取締役に必要とされる最も重要な資質であるとしている(p30)

脚注 2. Rost は、リーダーシップを相互の目的を反映する真の変化を意図したリーダーと協力者間での影響関係と定義した。Rost の定義は4つの主要要素により、拡大、増補され

る。1. 関係は多方面に広がる影響に基づいている、2. その間系では多くの行為者が活動しており、一人以上のリーダーが居て、その影響は本来的に等しくはない、3. リーダーと協力者は、未来に真の変化を意図している、もっとも必ずしも、作るとは限らないが、4. リーダーと協力者は意図した変化を反映している共通の目的を持つ。この定義は下記のように要約される。リーダーシップ決して達成されないかもしれない共通の発展に基盤を持つダイナミックな社会的そして政治的関係である。

脚注3. ソーシャルプロセスはカルチャーというコンテナの中にある。実在はするが、空気のようなもので何も見えない (emptiness)。Schein(1992)は、カルチャーの重要性を述べ、カルチャーとリーダーシップを詳細に調べる時、どちらか一方のみでは決して理解できないとした。カルチャーはリーダーシップの揺籃の揺りかごである。リーダーシップのプロセスは川のような。河床(カルチャー)の中で蓄えられ、ある時には一方の方向に流れ、一部は横道にそれる。スピードと強さを自在に変える。ソーシャルプロセスは、社会関係よりもずっと広い。

脚注4.

カリスマ行動を起こす訓練は出来るとの考えが主流である。

1. 楽観的調子を保持し、情熱を熱狂を生み出す触媒として使う、言葉だけでなく体全体で交流をする
2. ついて来たいと思わせる絆を作ることにより他者を引き込む
3. 感情に触れることにより、フォロワーの可能性を引き出す。

カリスマを演ずることは可能である。

- ① overarching goal をはっきり言う
- ② 高いパフォーマンス期待を述べる
- ③ フォロワーの能力に信頼を示す
- ④ フォロワーのニーズに共感を示す
- ⑤ 声の調子
- ⑥ 机の端に腰掛ける。
- ⑦ アイコンタクト
- ⑧ 一口で言えば芝居

脚注5.

随伴的報酬：努力に対する報酬の契約を交換し、より良いパフォーマンスに対する報酬を約束し、業績を評価する。成果達成により褒賞を与える。より高いレベルへの動機付け

の観点からは変革型に及ばぬとしても、うまく行くと非常に効果的である。

例外による管理（能動的）：ルールや基準から逸脱の監視や探索をし、修正行動を実行する。

例外による管理；（受動的） 基準が満たされない場合のみ介入する。

矯正的なリーダーシップであり、過度に使用するとモチベーションを下げるが、失敗が許されないような危険な職場環境（原子力発電所等）では有効だ。能動的な場合リーダーは、対象をモニターし、失敗、誤りが発見されたとき、矯正的行動をとるが、受動的な場合は例外的事項が発生するのを持つことになる。

レッセフェール： 責任を退く、決定することを回避する。

脚注6

1. 理想的影響（Idealized influence）：フォロワーはリーダーの掲げているたいまつに引かれ、リーダーの動機、使命と同一化することにより、力をもらう。リーダーは、部下から尊敬され信頼されるロールモデルとしてリスクを厭わず課題に立ち向かい、率先し、自ら範を垂れる。
2. モチベーションの鼓舞（Inspirational motivation）：リーダーは課題の意義とやりがいを教える。課題が達成されれば到達できる未来を示す。自己充足的な予言を作り出す、（self fulfilling prophecies）
3. 知的刺激（Intellectual stimulation）：フォロワーの直感を奨励する。提案、議論を歓迎し、創意に富んだ解決策を導き出す。解決済みと考えられた問題でも、違った角度・方向から問題を眺めることを奨励する。前提への問いかけ、問題の再確認、新方式による問題の解決を奨励する。
4. 個人への配慮（Individualized consideration）
リーダーは個々人の幸福に十分配慮している。個々人のニーズに配慮し、挑戦する環境を提供する。リーダーは、コーチ、家庭教師の役割であり指揮官の役割はしない。

脚注7

変革型アプローチの実務的有効性に関するアプローチの有効性に関しては、100に余る実験からの証拠が、変革型リーダーがトランザクショナルリーダーよりも成功している事を立証した。この道徳性と実務的有効性が、変革型リーダーシップを魅力的にしている（Bass, B.M., Abolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003)）。

脚注 8

1. 自己認識(Self awareness):

リーダーが自己をどう感じどう考えているかの自己像を把握していること自己を知る自分の弱さ、強さ、性向、情緒傾向を知り、他との交流において、自分に対する認識を使う事が出来る

2. 透明性(Rational transparency):

自己の思想、信念、情緒を率直に表明していること。フォロワーとの間に率直な交流があること

3. 均衡釣り合いの取れた物事への対応処理(Balanced processing):

情報を広く、見解の異なる不利益な情報も収拾

4. 道徳観念を持ち、内的な信念と価値観を確立していること (Internalized moral perspective)

脚注 9

義務論:

人々が何をなすべきか、道徳的に正しいあるいは間違っていることをどのように、判断するか対して回答を与える。前提として **1.** 合理的存在としての人間は合理性及び快樂を越えて理由を尊ぶ。 **2.** 道徳的に正しいか否かは行為の結果ではなく、動機により判断される。 **3.** 道徳的に行動するために遵守すべき普遍的なルールや原則があるとする。

以上すべての (エシカル、サーバント、カリスマティック、トランスフォーメーション) は、義務論と概念的な関係を持つ

目的論:

人々が何をなすべきか、道徳的に正しいあるいは間違っていることをどのように、判断するか対して回答を与えるが、義務論より違いが大きい。前提として **1.** 人間は快樂を求め存在であり、何をなすべきか決定する時、常に起こりそうな結果を考えている。 **2.** その行為が道徳的に正しいか否かは結果のみにより判断される。 **3.** もしその行為が社会の最大多数の人々により有利な結果を生み出すとき、その行為を実施すべきである。さらに Resick(2006) は、モラル、エシカル、サーバント、スピリチュアル、カリスマティック、トランスフォーメーション、ヴィジョンナリは人志向であり、フォロワー、これらのリーダーシップのすべてが、目的論のフォーカスのいくらかは持っているとする。

脚注 10

コールバーグ

第1レベル (Preconventional thinking) .

もっとも原始的であり結果により判断する（focus on consequences）。典型的には子供によってとられる理由づけ（reasoning）であり、**第1段階**では罰を避ける事が理由づけとなる。**第2段階**ではそれぞれの利益に適う事が理由となる。公平な扱いがポイントで、君が僕を助けてくれた、今度は僕の番だというような交換関係がある。

第2.レベル conventional thinking

他者を見ることにより、何をすべきか判断する。**第3段階** 両親、兄弟など尊敬する人の期待に応えようとする。**第4段階** 社会性の観点が入り、ルール及び法に従おうとする。大部分の大人は第2レベルにあるとする。

第3レベル Post conventional or principled thinking

最上級の発達段階である。**第5段階** 功利主義的原則に立ち、グループ全体のニーズに応え。ルール、法律が最大多数の最大幸福にのっとっているかを確認しようとする。**第6段階** 正義、平等、人間の尊厳など内在化した普遍的な原則に従い行動する。これらの原則は絶えず彼らの行動を導きかつ如何なる社会の法律に優先する。20%のアメリカ人は第5段階に達しているが、第6段階に達するものはほとんどいない。

脚注 11.

GLOBE（Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness）の研究によれば、62の文化圏にあるマネージャーに成功しているリーダーの特質を質問し、卓越するリーダーシップに共通する9つの属性（Motivation arouser、Foresight、Encouraging、Communicative、trustworthy、Dynamic、Positive、Confidence builder、Motivational）が明らかになった。

脚注 12.

孔子の徳とアリストテレスの徳．孔子の徳とアリストテレスの徳の比較

孔子の徳とアリストテレスの徳の両者の徳の比較研究がある。Q. Wangによれば、孔子の徳とアリストテレスの徳を比較し、大きな類似性を発見した。以下の比較をしている。

1.アリストテレスの勇氣(1116a10-15)対孔子の勇（仁、義、礼と関連）

アリストテレスの勇氣は主要な徳のひとつである。正しい目的で、正しい方法で、正しい時に正しいことを実行するとき、恐れを克服する美德であると定義している。勇氣は孔子によれば勇は恐れを克服し、仁、義、礼は正しい目的で、正しい方法で、正しい時に勇が実行される事を確かにする。

2.アリストテレスの節制 (temperance 1107b5-10) , 憤り (proper indignation 1108b1-5)

と孔子の中庸

アリストテレスの節制は自己から生ずる快樂と苦痛に関する主要な徳であり、適度な怒りは他者から生じる快樂と苦痛に関する通常徳である。アリストテレスはアリストテレスの節制や怒りは、快樂と苦痛に対しての情緒的な反応をコントロールし、極端な行動を抑制する(1107b5-10/1108b1-5/1119a10-20/1119b15-20)。Kok& Chan は孔子の中庸は、極端を避け、快樂から自己を守るとする。

3.アリストテレスの正義(1134a1-10)と孔子の義

アリストテレスの正義は主要な徳であり、何がすべき正しいことを告げる美德であるとする(1134a1-10)。孔子の義も行動が正しいか悪いかに関連し、そして何がすべき正しいことを告げる美德であるとする。(Cua2003,Taylor2004)

4.アリストテレスの思慮(prudence1140b20-25)と智(wisdom)と孔子の智及び仁

アリストテレスの思慮は主要な徳であり、智は通常徳である。状況を推察し、真実を特定しそして行動の判断をする。思慮は正しいあるいは良い行動を強調し、知恵は実際的な行動を強調する(1140b20-25/1141a10-15/1141b-15/1141b25-35)。孔子も状況を推察し、真実を特定しそして行動の判断をする。思慮は正しいあるいは実際的な行動を判断とする。仁を持った人のみが智を獲得できそして保持することが出来るとする((4.1/6.22/9.8/9.29/15.8/15.33)

5.アリストテレスの真実さ(truthfulness 1108a20-25)と孔子の信

アリストテレスは truthfulness は、人々を正直にしそして真実を語らせるとする(1108a20-25/1127a20-25)。孔子も同様である(1.4/13.20)

6.アリストテレスの友愛(friendliness 1108a25-30)と孔子の仁

友愛は通常徳であり、人々をして、他者に良きことをさせる(1108a25-30/1126b20-25/1126b25-35)。英語では humanity と訳され、人々をして、他者に良きことをさせる(4.3/12.2/13.19)

7.アリストテレス気前の良さ(generosity1107b15-20)

度量の大きさ、(magnificence1122a25-30) taking wealth や富を正しい方法で与える。孔子も同様である(4.16/14.12/14.13)

8.アリストテレスの温厚(mildness1125b25-35)と孔子の義と勇

温厚は通常徳であり、悪しき物と認識したものに対しての怒りに関連する(1125 b 25-35)。孔子は義の役割として正しくないものに怒りをもつことであり勇は、すべきことを

するために人々を立ち上げるものである (2.24)

9. アリストテレスの慎み深い人 (prone to shame 1108a20-35) と孔子の義

慎み深い人は、恥の感情に関連し何か不品行なことをしでかしたとき、この美德を持つ人は恥を感じる。孟子での同様である (4.11/6.1)

脚注 13

フライはスピリチュアルリーダーシップのみが、人間の4つの側面(肉体、精神、感情、霊性)を包含し、リーダーとフォロワーの共通のニーズに踏み込み、組織の上の公約の実現や生産性向上をもたらすとしている。リーダーは、ビジョン(意味と目的の感覚をもたらす更には自己を超えた目標まで)、利他的愛、希望と信念をフォロワーに提示し、フォロワーは天職感(calling)と所属団体の1員(membership)感情により、魂の生存(a sense of spiritual survival)感覚をもたらす。

人間のスピリチュアルな側面に目を向けた論文の嚆矢は、Robert Greenleaf、Stefan Coveyであり、それぞれクエーカー教徒、モルモン教徒の教義の影響を受けている。彼らは今や氷山の頂点にすぎない。多くの学者が人間の魂の側面の重要性を述べ出している。多くの論文は、理論的、記述的、そして実験的モデルを欠いているとし、Fryのモデルが検討に値するとした。

脚注 14

キャラクター・エデュケーション(人格教育)

美德(ヴァーチャー)を意図的に教えることである。アメリカでは1990年代に、人格教育に対する連邦政府の資金援助が始まり、教育を推進するための全国的組織(キャラクター・エデュケーション・パートナーシップ)も出来上がった。大学に人格教育の研究センターが設立され、草の根レベルでの人格教育が学校や地域社会によって始められ爆発的に増加した。人格教育の中核となる原理は、アリストテレスの教えであるとしている。アリストテレスによれば、美德は単なる思考ではなく、美德のある行為を行うことによって形成される習慣と言う。人格教育では、より良い人格にふさわしい行為を、生徒が繰り返し実行できるように支援する。

人格教育の11原理(人格の教育 新しい徳の教え方学び方 トーマス・リコーナ(2001))

原理 1. 人格教育はよき人格の中心的な論理価値を育成する。

原理 2. 人格は総合的なものであり、考えること、感じること、行動をすることを含むと定義される

原理 3. 効果的な人格教育には、意図的、積極的、総合的アプローチが必要である。総合的アプローチは学校生活のあらゆる側面を利用して、人格を形成する機会とするという意味であり単独の授業として行うということではない。

原理 4. 学校自体を思いやりのあるコミュニティにすることが必要である。

原理 5. 人格を育成するため生徒は道德活動をする機会を必要とする。知的な学習と同じように、倫理的な学習も建設的に取り組む。実践を通して学習する。

原理 6. 効果の高い人格教育には学習プログラムが含まれる。人格教育と教科学習はお互いに支えあう関係にある。

原理 7. 人格教育は生徒のやる気を伸ばす努力をすべきである。褒美とか処罰という外的なものに頼ることを最小限にして、内的な動機を育成する努力をする。

原理 8. 学校の教職員は学習・道德コミュニティの 1 員となりすべての職員が人格教育の責任を分かち合い、生徒教育の指針となる同一の中心的価値に従い努力すべきである。

原理 9. 人格教育には、教職員と学生の双方がリーダーシップをとる必要がある。

原理 10. 学校は親やコミュニティのメンバーを、人格形成の役割を担うパートナーとして、迎える必要がある

原理 11. 人格教育の評価には、学校の評価、教師機能の評価、学生の達成度の評価を含める必要がある。

脚注 15 キャラクターエデュケーションの効果

人格教育の効果として、CDP (child development program) が実施した 3 小学校 (幼稚園から 6 年生、追跡調査は中学 1 年生、2 年生時) の調査研究 (カリフォルニア サン・アモン郊外で実施 1980 年に実施) によれば、

1. 対人関係の態度と行動—争いごと解決の技術、教師に対する信頼と尊重の気持ち、利他的な行動、民主的な価値への献身
 2. 個人に関連した態度。自己エフィカシー、自己己効力感、自分が行動の主体であり適切に行動できるという予測に確信が持てることの高まり
 3. 学校に関連した態度と行動—授業に積極的に参加する、学校を好きになるなど。
 4. 問題行動への参加の減少—大麻、アルコール使用の減少
- の 4 点で優秀な結果を挙げたとのことである。

脚注 16 ヘンリーダイアの観察及び武士道

スコットランドのグラスゴー大学を卒業した直後に、日本で工学教育を始めるために赴任した。実際に教育を始めると驚くほど優秀な学生がたくさんいる。建築の辰野金吾、化学の高峰讓吉、土木の田辺朔朗などに魅せられたダイアは、期間を延長して足掛け 9 年も日本滞在することになった。帰国したダイアは何故、日本の学生が優勝で、何故日本が欧米諸国が 100 年をかけて成しえた産業革命を 30 年足らずで実現したかについて研究を始める。1904 年に出版した「大

日本・東洋の英国」では次のように引用する。彼はその結論を新渡戸稲造の「武士道」に見出した。「明治維新を推進する力となったのは、物資資源の開発と富の増進が動機になったわけではない。ましてや西欧の習慣の闇雲な模倣を求めてのことでもなかった。何よりも劣等国として見下されることは耐え難いという名誉を重んじる気持ち、それこそが最大の動機だったのでであると結論付けている。

新渡戸稲造（1899）によれば武士道ではもっとも上位に来る徳目は忠である。親よりも主君への忠が優先され、個人よりも国家が先立って存在。忠は諂いや追随ではない。この忠は武士が最も大事なものとした名誉であり、名誉のためには主君に反する行為（押し込め、諫言）も平気で行った。赤穂浪士の忠義は服従の強制から生じたものではなく、まさに武士の名誉意識から生じたもの（名誉は命よりも大切なもの＝恥を恐れる心）なのである。李登輝（2006）によれば、武士道には「公義」が説かれているからこそ、今なお燦然として光り輝いていると言う。更に孔孟の書は青少年の主要なる教科書ではあったものの、実践躬行を伴わないものは、書物の蟲と蔑まれたという。実践躬行の精神は「名誉」と同根にある「正直」にその源を見ることができるとする。

脚注 17 江戸時代の藩校 備前岡山藩の閑谷学校を始めとして、長州明倫館・鹿児島造士館・熊本時習館・明倫堂（尾州尾張藩・加賀金沢藩・伊予大洲藩・出羽新庄藩・信濃小諸藩）等各藩にあり、「明倫」とつけられているようにどこでも「論語」等四書五経の素読は基本であった。子供教育も二本松藩が有名である。

脚注 18 四書五経

江戸時代教育の根幹四書（大学、論語、孟子、中庸）五経（易経、詩経、書経、春秋、礼記）

大学。明明徳、親民、止於至善の 3 綱領、格物、致知、誠意、正心、修身、齐家、治國、平天下の 8 条目

論語 孔子とその弟子たちとの言行録 家庭生活、社会生活をうまく過ごすバイブル

孟子 孔子の後継者の孟子 性善説に基づき、五倫を礼の基本とする

中庸 孔子の孫の子思の作、人間生活の安定は調和にあり、人間の諸行為の根本に中正な道がある

易経 宇宙のメカニズムと人生のあり方が記載されている。

詩経 中国古来の詩集。清廉潔白な心を保つ

書経 君主の言行録

春秋 孔子の生まれた魯の国の歴史

礼記 周から漢にかけて儒学者がまとめた礼に関する書物

脚注 19 童子訓

日新館教育で道徳教育の必須科目として採用されたのが、「童子訓」であり、その内容は非常に具体的であり、15話の実話を中心に全体を通して、「孝道」が述べられている。親に対して孝行の気持ちがあれば、そこから主君に対して忠となり、先生に対しては敬、兄弟の間では悌(兄弟が仲良くなる)になるという教えである。

脚注 20 六科糾則

会津藩では1788年六科糾則を設けた。六科とは(基本的なものが身につけている六名の事例)であり、さらに模範となる人物の行いを六つに分け(六行)さらに八つの警告(八則)を示した。

六科(基本的なものが身につけている六名の例)

- 一. 武芸、芸事を習い、物事をわきまえており、国を治める方法や政治の道を知っており、周囲の人物の優れているところを見つけ出す人
- 二. 以下六まで、具体的な人物像が述べられている

六行(模範となる人物の行い)

- 一 大いに父母に孝行する者
- 二. 以下六まで具体的な行いが述べられる

八則(八つの警告)

- 一. 言う事と行うことがいい加減で、父母を危険な目に遭わせ、周囲の出来事に関心を持たず、身内に不幸があっても悲しみの気持ちを表さず、怠けてぶらぶらしている者
- 二. 以下八まで過ちが述べられる。

以上八つの過ちのうちたとえ一つでも身につけてしまえば、どんなに頭がよく才能があったとしても、人間としては失格である。このことを常に心に刻んで、謹んで行動すべきである。

脚注 21 レストのモデルへの批判

レストのモデル(J Rest four component model)はリーダーの品性を開発あるいは道徳(moral)開発についてできるモデルを提供した。知覚、判断モデルには、十分なものを提供したが、レストが認めているように、意欲、行動に関しては今後の研究に待たねばならないとしている。

レストは個人がモラル問題に関して判断する方法をどのように進展させるかに関して貢献した。しかしながら判断が実際の行動に結びつくかの決定を無視している。特に価値観と忠誠心との競合に直面しているような複雑あいまいな状況を無視している。リーダーはあることが非倫理的であることを知っているかもしれないが、実行する意欲を持つかどうか

かは未知である。レストの DIT テスト（認知的道徳発達測定に広く使用されている）では、実際の倫理選択或いは行動についてのばらつきの 20% 以下しか説明していない。にもかかわらず殆どの道徳開発のプログラムが、トレーニング参加者に、認知、判断にフォーカスしたプログラムを提供している。

脚注 22 モラルポテンシーの実験

イラク戦争に従事している 2481 人が構成員である 295 分隊での実験が行われた。戦場が複雑であいまいな状況であり、兵士たちは、高い確率で道徳的困難に直面していると考えられた。モラルオーナーシップとエフィカシーを 1 組としそれに道徳的勇気を加える 2 ファクターモデルを実験では使用した。なぜならモラルオーナーシップとエフィカシーは、精神心理測定上完全に判別する事は困難だからである。結果 3 要素の高い兵士は、分隊内の倫理的違反に対決或いは告発するとみられる。追加的に言うと、3 要素を持つ兵士は、非戦闘員の不当な扱いの許容については寛容ではないことが判明した。

脚注 23 モラルエージェンシー

Agency: 自身生活の性質や質をコントロールする能力であり、人々間の相互作用や反復から発生する。

脚注 24 self-complexity の理論

リーダーのアイデンティティは、サブアイデンティティの集合であるアイデンティティに密着した価値は強く追及されるし、アイデンティティに関する中心でない価値については、動機づけられることも少なく、結果として行動に一貫性がなくなる。identity based motivation の理論が、moral ownership の根底にある自己制御機能をよりよく説明すると考えている。モラルアイデンティティへの密着(a coherent moral identity)が、自己制御により自己一致 (self-consistent) のモラルアクションを生み出す。

脚注 25. 日本青少年研究所調査

1. 財団法人日本青少年研究所の 2011 年 2 月の調査（高校生的心と体の健康に関する調査）が、アメリカ、中国、韓国と比較して行われた。調査項目は 8 項目であるが、

① 自己認識に関係すると考えられる調査項目 2 番目体形とダイエットの調査結果

日本の女子高生は 4 カ国でもっとも“痩せ型”であるが、自分の体形を「太っている」と評価している者がもっとも多い。そのため、自分の体形への満足度は低い。自分が「太っている」と思う割合は次のとおりである。日本 17.6%、米国 4.9%、中国 3.7%、韓国 5.5%である。

② 自信に直結すると考えられる調査項目 8 番自己評価

米国と中国の高校生は自己肯定感（自尊感情）が強く、日本の高校生の自己評価がもっとも低い。調査結果は下記のとおりである。

「私は価値のある人間だと思う」 日本 7.5%、米国 57.2%、中国 42.2%、韓国 20.2%

「自分を肯定的に評価するほう」 日本 6.2%、米国 41.2%、中国 38%、韓国 18.9%

「私は自分に満足している」 日本 3.9%、米国 41.6%、中国 21.9%、韓国 14.9%

「自分が優秀だと思う」 日本 4.3%、米国 58.3%、中国 25.7%、韓国 10.3%

③ 他者とのかかわり

親との関係において日本の高校生は、自分の優秀さを親が評価していることへの肯定率が低い。米国 91.3%、中国 76.6%、韓国 64.4%に対し、日本は 32.6%にすぎない。また親が勉強へのアドバイスをすることや生き方を教えることについての肯定率が低い。また日本の高校生は、教師との関係も総体的に希薄であり、優秀さの評価（2 割弱）、相談しやすさの評価（3 割弱）といずれも 4 カ国中最低である。友人関係においても、相談できる友達が居るの肯定率が 4 カ国で最も低い。日本の高校生には気楽な交友関係はあっても、なんでも相談できるような友達が少ないようである。

2・2009 年 2 月（中高生の生活と意識）の調査でも数値は示されていないが、上記項目に対しては、同様の結果を示している。

3. 2007 年 4 月（高校生の意欲に関する調査）の調査では新たな調査項目では、 偉くなることについて

日本： 「責任が重くなる」「自分の時間がなくなる」

米国： 「自分の能力をより発揮できる」「周りに尊敬される」

中国： 「自分の能力をより発揮できる」「責任が重くなる」

韓国： 「周りに尊敬される」「自分の能力をより発揮できる」

偉くなりたいかについて 強くそう思う 日本 8.0%、米国 22.3%、中国 34.4% 韓国 22.9%
であった。

参考引用文献

- 朝日新聞 2010 7 25 読売新聞 2011.1.10
日本経済新聞 2011.12.29,2011 11 15(若者
留学すくない)
日本経済新聞 2011.11.6 藤井和子
- 東 俊之. 変革型リーダーシップ論の問題
点：新たな組織変革行動論へ向けて. 京都
マネジメント・レビュー. 2005, 8, p.
125-144.
- 石光真人 (1971) 中公新書 ある明治人
の記録
- 伊與田覺 (2006 「人に長たる者」の人間
学 致知出版社
- 犬塚正智 リーダーシップ能力と人間主義
マネジメント 創価経営論集, 2004 -
150.37.114.92
- 金井壽宏(2005) リーダーシップ入門 日
本経済新聞出版社
- 黒川清 2012 11.17 日本経済新聞
- 河井秀夫(2011)四条畷学園学長 学園アン
プレッセ
- コーヴィ、スティーブン (2004). R 原則
中心のリーダーシップ キングベアー出版
- KPMG CFO CLUB 2011 8(あずさ監査法)
- 高木厚保(2007) 會津藩校日新館名誉顧問
- 高橋史郎 明星大学教育学部教授 致知
2012.8
- 竹内均 孔子: 人間, どこまで大きくなれる
か
渋沢栄一, - 1992 - 三笠書房
- 田口佳史 (2011) 東洋思考 かんき出版
宮端清二 (2008) 元ハトバス社長 雑誌致
知 2008 年 2 月
- トーマス・リコーナ (2001) 人格の教育—
新しい徳の教え方学び方 (株)北樹出版
- ハイフェッツ、ロナルド. A (1996) リ
ーダーシップとはなにか 産能大学出版
部
- マッコール、モーガン (2002) ハイ・
フライヤー—次世代リーダーの育成法』
プレジデント社、
- 宗像精 (2007) 會津藩校日新館長
日本青少年研究所 2011 2, 2007 4
- 西剛広(2008) 行動科学における変革型リ
ーダーシップとコーポレート・ガバナン
ス環境適応志向型の組織変革を目指して
明大商學論叢
新渡戸稲造 (1899) 武士道 岩波書店

森本千賀子リクルート社員 (2009) 雑誌致
知 2009年7月号

守屋洋 Diamond ハーバード・ビジネス・
レビュー, 2009 孔子に学ぶ 「リーダーシッ
プを磨く」 法 マネジャーの『論語』入門
「論語」の経営学)

山口義久アリストテレス入門- 2001 - 筑摩
書房

李登輝 (2006) 武士道解題 小学館文庫

- Annas, Julia. *The morality of happiness*. Oxford University Press, USA, 1995.
- Arjoon, S (2000) Virtue theory as a Dynamic Theory of Business Ethics 28(2) 159~178 Q. Wang P7
- Arjoon, Surendra. "Virtue theory as a dynamic theory of business." *Journal of Business Ethics* 28.2 (2000): 159-178.
- Avolio, Bruce J (2010) . *Full range leadership development*. Sage Publications, Incorporated,.
- Avolio, B. J & Hannah, S. T. (2012) MORAL POTENCY: BUILDING THE CAPACITY FOR CHARACTER-BASED LEADERSHIP
- Bandura, Albert, "Social learning theory." (1976): Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, inc
- Barker, Richard A. "How can we train leaders if we do not know what leadership is?." *Human Relations* 50.4 (1997): 343-362.
- Bass, Bernard M. "The Bass & Stogdill handbook of leadership." *Theory, research, and managerial application* (1990).
- Bass et al., 2003; BM Bass, BJ Avolio, DI Jung, Y. Berson; Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and transactional leadership, *Journal and applied Psychology*, 88, 207~208.
- Bass, BM, Steidlmeier, P. (1999), "Ethics, character, and authentic transformational leadership behaviour", *The Leadership Quarterly*, Vol. 10 No.2, pp.181-217. ...
- Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006) *Transformational leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bennis, WG, & Thomas, RJ (2002). *Geeks & geezers: How era, values, and defining moments shape leaders*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Breeden, R. C. (2002) Report of Richard C Breeden (Worldcom) December 2002
- Brown, Michael E., Linda K. Trevino, and David A. Harrison. "Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97.2 (2005): 117-134.
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cavanagh, G.E. & Bandsuch, M.R. (2002) Virtue as a Benchmark for Spirituality in Business. *Journal of Business Ethics*, 38(1/2), 109-117
- Colby, A., Ehrlich, T., Beaumont, E., & Steph

- en S,J.(2003). Educating citizens. San Francisco,CA: (Mei-Ching)
- Dore, Ronald. "Goodwill and the spirit of market capitalism." *The British Journal of Sociology* 34.4 (1983): 459-482.
- Durand, Dave. (2008): "Leadership Virtue: It's a Leader's First Obligation. Leadership Excellence.,25(7), 14.
- (Drath W H, Pauls CJ ,McGuire JB C C L 2010 handbook of leadership development) .
- Dyer, Jeffrey H., and Wujin Chu. "The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the US, Japan and Korea." *Journal of International Business Studies* 31.2 (2000): 259-285.
- Flynn.G.(2008) The Virtuous Manager : A Vision for leadership in Business. Journal of Business Ethics P359~372 Wang P10
- Ferrell, Oliver C., and Larry G. Gresham. "A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing." *The Journal of Marketing*(1985): 87-96.
- Fry, Louis W. "Toward a theory of spiritual leadership." *The leadership quarterly* 14.6 (2003): 693-727.
- Goud, Nelson H. "Courage: Its nature and development." *The Journal of Humanistic Counseling, Education and Development* 44.1 (2005): 102-116.
- Graham, Jill W. (1991)"Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral." *The Leadership Quarterly* 2.2 (1991): 105-119.
- Graham,J.W.(1995) Leadership,Moral Development and Citizenship Behaviour. . Business ethics Quarterly Q. Wang P8
- Hannah, Sean T., and Bruce J. Avolio. (2010)"Moral potency: Building the capacity for character-based leadership." *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 62.4): 291.
- Haidt, Jonathan, and Fredrik Bjorklund. "Social intuitionists answer six questions about moral psychology" (2008).
- Hart, David K. "The moral exemplar in an organizational society." *TL Cooper and DN Wright, Exemplary Public Administrators: Character and Leadership in Government. San Francisco, CA: Jossey Bass* (1992).
- Den Hartog, Deanne N., et al. "Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?." *The Leadership Quarterly* 10.2 (1999): 219-256.

- House, Robert J., and Jitendra V. Singh. "Organizational behavior: Some new directions for I/O psychology." *Annual Review of Psychology* 38.1 (1987): 669-718.
- Johnson, C. E.(2012). Meeting the Ethical Challenge of Leadership(4th edition) p190
- Kelman, Herbert C. "Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change." *The Journal of Conflict Resolution* 2.1 (1958): 51-60.
- Kidder, Rushworth M. *Moral courage*. William Morrow Paperbacks, 2006.
- Klenke, Karin. (1993): "Leadership education at the great divide: Crossing into the twenty-first century." *Journal of Leadership & Organizational Studies* 1.1 111-127.
- Kark,R.,Shamir, B.,& Chen,G.(2003) The two factors of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*,88,246-255
- Kohlberg,L.(1976). Moral Stage and Moralization. InT.Lickona(Eds.),*Moral Development and Behaviour:Theory, Research and Social Issues*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Khuntia, Rooplekha, and Damodar Suar. "A scale to assess ethical leadership of Indian private and public sector managers." *Journal of Business Ethics* 49.1 (2004): 13-26.
- Lee, J.K.(2001) Confucian Thought Affecting Leadership And Organizational Culture Of Korean Higher Education. *Radical Pedagogy*(2001) ISSN:1524-6435
- Macintyre, A. (1984) *After virtue* University of Notre Dame Press
- W., Jr., Michael M.Lombardo, and Ann M. Morrison(1988).
- McGhee, P., and P. Grant. "Virtue: the missing piece in spiritual leadership." (2009).
- Munusamy VP, Ruderman MN, Eckert RH CCL handbook of leadership development. (2010).
- Ng, Rita Mei-Ching. "College and Character: What Did Confucius Teach Us About The Importance of Integrating Ethics, Character, Learning, and Education?." *Journal of College and Character* 10.4 (2009): 7.
- Peterson, Christopher, and Martin EP Seligman. *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press, USA, 2004.
- Piper,T.R.,Gentile,M.C.,&Parks,S.D.(1993)

- Can ethics be taught? Boston: Harvard Business School(From Mei-Ching)
- Resick, Christian J., et al. "A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership." *Journal of Business Ethics* 63.4 (2006): 345-359.
- Rest, James R., and Robert Barnett. *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Praeger, 1986.
- Rest, J. R., and Darcia Narvaez. "The college experience and moral development." *Handbook of moral behavior and development* 2 (1991): 229-245.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2011) **Organizational Behavior** (14th Edition)
- Rokeach, Milton. "From individual to institutional values: With special reference to the values of science." *Understanding human values* 47 (1979): 70.
- Rost,J.C.(1991) leadership for the Twenty First Century. New York : Praeger P 125 Q Wang P8
- Rost, Joseph C.(1993) "Leadership development in the new millennium." *Journal of Leadership & Organizational Studies* 1.1 91-110.
- Sako,Mari. The role of "Trust" in Japanese Buyer-Supplier Relationships.Ricerche Economiche,XLV,2-3 Aprile-settembre,pp449-474
- Shanahan,K.J.&Hyman,M.R(2003) The development of a Virtue Ethics Scale. *Journal of Business Ethics*,42(2).
- SCHEIN,E.H(1992) **Organizational Culture and Leadership**(2nd edition) San Francisco: Jossey-Bass
- Tjeltveit,A.P.(2003) **Implicit Virtues, Divergent Goods ,Multiple Communities** American Behavioural Scientist P395~414 QWang p10
- Urbany, Joel E., Thomas J. Reynolds, and Joan M. Phillips. "How to make values count in everyday decisions." *MIT Sloan management review* 49.4 (2008): 75-80.
- Wang, Q. (2011) **A Conceptual and Empirical Investigation of Leader Virtues and Virtuous Leadership** Ph.D. Thesis McMaster University
- Whetstone, J.T (2001). How Virtue Fits within Business Ethics ,33(2).*Journal of Business Ethics* 101~114 Q Wang P9
- Wren, J. Thomas. (1994) "Teaching leadership: The art of the possible." *Journal of Leadership & Organizational Studies* 1.2: 73-93.
- Yuki,G(2010) **Leadership in Organizations**.

Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

謝辞

入学以来 3 年間に渡り学位論文のご指導をしていただいた恩師の関口倫紀先生（大阪大学教授）に何より心から感謝をしたい。関口先生に本論文の構想を最初に述べた時のことが思い浮かぶ。今から思えば最初の構想「普通人のリーダーシップ」の説明は拙いものであった。それでも先生は全否定をなさらずに、辛抱強く聞いて下さった。足かけ 2 年の研究・著述作業の中で、何回も段階的に示していただいたゴールを一生懸命追いかける毎日であった。一挙にゴールを示されれば、途方に暮れただろうと思う。ご指導の後は不思議と元気が出て作業に没頭出来た。「組織行動論」「ヒューマン・リソースズ」の授業の中で数々の論文につながる教えをいただいた事にも感謝を申し上げたい。また、学位審査の際ご指導をいただいた大阪大学大学院経済学研究科の小林敏男先生、中川功一先生に本論文を書き上げるための貴重なコメントを頂いた。中川先生には「イノベーション・マネジメント」授業の中で、数々の定評ある論文の講読指導を頂いたことにもお礼を申し上げる。更に「国際経営」の授業の中で、自動車及び部品メーカー間の組織間協業を講じられた朴泰勲先生にも深謝したい。教えて頂いた組織間での「信頼」、「文化風土」のアイデアが本論文の中で生かされていることを願っている。大阪大学大学院経済学研究科博士後期課程在学中の歴傑先生には、統計部分で多大なご指導を頂いた。歴先生には論文だけでなく、長期間に渡り統計の基礎からの指導を現在に至るまで頂いていることを特記したい。年若い同僚の院生にもさまざまな激励や知識をいただいたこと、又関口ゼミで担当したサブゼミでの学部学生との交流も私に若い世代の情報と力を与えてくれた。中でも岩井中さん、青野さんと熊本県阿蘇山で催された国民文化研究会 和歌創作合宿に参加したことも良き思い出である。

最後にインタビュー調査にご協力いただいた方々、原稿を読み通し貴重なアドバイスをいただいた石川晋一氏、家庭内で支援してくれた妻の登美恵、息子の龍男、娘の幸葵、母親トキに感謝を捧げたい。

平成 24 年 12 月

大阪箕面にて

牧美喜男