



Discussion Papers In Economics And Business

オーセンティック・リーダーシップ発現のメカニズム
—実務者による組織の越境経験からの一考察—

阪本 学

Discussion Paper 24-12

November 2024

Graduate School of Economics
Osaka University, Toyonaka, Osaka 560-0043, JAPAN

オーセンティック・リーダーシップ発現のメカニズム
-実務者による組織の越境経験からの一考察-

阪本 学[†]

要旨

本研究は、先行研究では扱われてこなかった、越境学習のトリガーイベント効果、オーセンティック・リーダーシップの開発プロセス、組織のクリエイティビティへの貢献に関するメカニズムを、実際に組織の越境を経験した二名の実務リーダーによる事例分析から考察した。

結果を分析したところ、越境経験は国や文化、業界の違いに関わらず、当該者のオーセンティック・リーダーシップを開発することが明らかになった。現代企業にとって重要な経営課題ともいえる組織のクリエイティビティの創発にリーダーのオーセンティック・リーダーシップが寄与し、リーダーのオーセンティック・リーダーシップ開発にとって越境学習がそのトリガーイベントになり得る示唆を導いた。

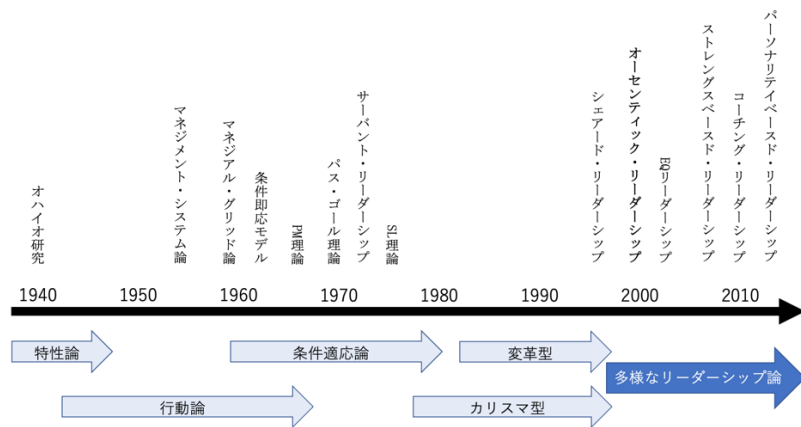
JEL 分類:M12, M53, M54

キーワード:越境学習, オーセンティック・リーダーシップ

[†] 大阪大学経済学研究科 経営学系専攻 博士後期課程 mail:sakamoto@gm-institute.co.jp

1. 研究の背景

企業の経営陣が自社の成長と発展を目指すことは至極当然である。この目標を果たすために自組織のメンバーに対してリーダーシップを求めることも必然である。ことさら、管理者の職位に就くメンバーに対して、企業はリーダーシップ能力の開発を期待する。しかしながら、当の経営陣や期待される管理者には「リーダーシップとは何か」、「どのようなリーダーシップスタイルを求める(られる)のか」、「いかにしてリーダーシップ能力を開発させるのか」が判然としない。リーダーシップに関しては、これまで数多く研究されてきている。それぞれの時代背景に伴い変化してきた市場環境に適応すべく求められるリーダーシップスタイルは変化し、リーダーシップ理論群も呼応して変遷してきた(図1)。それではなぜ、上述のように、企業はリーダーシップについての理解が曖昧なのか。



出所: 中村(2010)より筆者抜粋のうえ作成

図1 リーダーシップ理論の変遷

まず、「リーダーシップとは何か」という問いに対しての解が不明瞭なのは、その定義が多くの研究にもかかわらず、統一された見解がない点にある。Bennis & Nanusら(1985)は、「リーダーシップは社会科学のなかでもっとも研究されているが、もっとも解明されていない分野である」と述べている。次に、「どのようなリーダーシップスタイルを求める(られる)のか」という問いに対しては、研究の成果が世に知られることの遅効性にあると考えられる。実践レベルで求められるリーダーシップ期待論の多くは、まさにいま現在、企業が抱える事業運営上の問題や課題に対しての解決策としての要求である。しかしそのニーズは、現在以後に研究題材として取り上げられる段階にある(現時点では明確な解がない)。したがって、そうしたソリューションにタイムリーかつ適切に応える援用可能な先行研究の理論が見つからない。最後に、「いかにしてリーダーシップ能力を開発させるのか」という問いは、リーダーシップ開発論として照射されてきた研究であると換言できよう。確かに、リーダーシップ開発論へのニーズは高まってきている。戸田(2024)はその理由を3つあげている。一つ目に「現代経営における環境変化の激しさ」、二つ目に「実務への応用への期待」、そして三つ目に「リーダーシップのリスクリングへのニーズ」である。これらリーダーシップ能力の開発は、実務家

にとって、まさに現実問題として喫緊の課題といえる。だからこそ、企業はリーダーシップ能力をいかにして開発させるのかという方法について探求するのである。本稿ではオーセンティック・リーダーシップ (Authentic Leadership; AL) スタイルに焦点をあて、この問いに応えたい。

以降では、リーダーの AL 能力開発の方法として越境学習の可能性に着目し、リーダーシップ発現のプロセスを明らかにする。

2. 先行研究の検討

越境学習とは、個人が所属する組織の境界を往還しつつ、自分の仕事、業務に関連する内容について学習、内省することと定義される (中原, 2012)。さらに、石山 (2018) は、越境学習について、境界を定義し境界を往還しているという個人の認識が存在することで成立すると主張する。つまり、当該者は組織の越境を通して自己認識を促進し、その経験学習からリーダーシップを開発することにつながるのである。

2.1 経験学習についての理論的背景

これまで経験学習についての理論研究は活発に行われてきた。たとえば、Kolb らによって理論化された経験学習理論 (ELT; Experiential Learning Theory) では、具体的な体験から「経験-考察-思考-実践」という再帰的なプロセスを基礎とした実践的な学習モデルを理論化した。インフォーマルで偶発的な学習 (Informal and Incidental Learning) では、経験的で非制度的な偶発的な学習について検証し (Marsick & Watkins, 2001), 正統的周辺参加 (LPP; Legitimate Peripheral Participation) では、実践共同体への参加を通じた実践学習プロセスを理論化した (Lave & Wenger, 1991)。拡張的学習理論 (Expansive Learning Theory) では、見知らぬ領域への越境の横断から創造的に学習する理論的枠組みを構築し (Engeström et al., 1995), ハプンスタンス学習理論 (Happenstance Learning Theory) では、予定外の出来事のコントロールとそのイベントから得る学習効果の重要性について理論化した (Krumboltz et al., 2009)。これらの経験学習におけるさまざまな理論から、人は慣れ親しんだ領域を越境する経験がもたらす偶発的な出来事から、どのような点に着目し、いかに学習すべきかを理解できる。さらに、組織による偶発的な出来事の計画と学習する機会の創造についての一助となる。これらのことを踏まえ、先行研究の理論群を統合的に実践できる方法 (具体的なイベント) として、越境学習が有効であると考えられる。

さらに、Graen & Uhl-Bien (1991; 1995) はリーダーとフォロワーの相互作用に着目した LMX 理論によるリーダーシップ開発の研究の進化で、「リーダーシップ・メイキング・モデル」という概念を提唱した。リーダーシップ・メイキング・モデルのプロセスでは、まず相互依存的な組織的役割を担う「STRANGER (見知らぬ人)」が集まる。初期のメンバー間では、リーダーはフォロワーにパフォーマンスに必要なものだけを提供し、フォロワーは要求されるままに行動し決められた仕事のみを行うといった、よりフォーマルなベースで交換される。その後、キャリア志向の社会的交流を通じて関係改善するためのオファーをどちらか一方から行い、他方がそれを受け入れる段階を経て第2段階の「ACQUAINTANCE (知人)」の関係へと移行できる。この段階では契約的なものではないメンバー間の社会的交換が増加し、限定的ではあるものの、個人レベルでもビジネスレベルでも、より多くの

情報やリソースが共有されるようになる。さらに、この関係が次の段階に進むと、「MATURITY(成熟したパートナーシップ)」と呼ぶ高度に発達した長期的な交換が行われるようになる。行動的だけでなく感情的でもあるこの交換によって個人は互いに忠誠とサポートを頼りにすることができ、プロセスを通じて相互の尊敬、信頼、義務感が高まり、メンバー間の影響力の増大、ひいてはリーダーシップの度合いが極めて高くなる。MATURITYの段階まで進んだパートナーシップ関係の変革は、メンバー間の自己利益を超えて、より大きな相互利益を獲得でき、形式的な上下関係が強調されなくなり、組織内で更なる責任を負うことを可能にするリソースとサポートを得ることができる(Graen & Uhl-Bien, 1995)。

リーダーシップ・メイキング・モデルが説明するようなリーダーシップを開発するための場合は、すでに相互交換の関係性が成立している既存の組織では難しい。慣れ親しんだメンバーがいる組織を離れ、見知らぬメンバーで構成される組織への越境は、まさにリーダーシップ・メイキング・モデルのプロセスを実践的に体験する学習の機会である。

2.2 越境学習の注目背景

越境的学習¹が注目される背景には、(1)WPL 研究(中原, 2012a; 荒木,2008), (2)状況的学習, 実践共同体および活動理論(たとえば, Engeström, 1987; Lave, 1988; Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998; Wenger & Snyder, 2000; Wenger et al., 2002), (3)経営学およびネットワーク理論(Cohen & Levinthal, 1990; Granovetter, 1973; Burt, 1992; Lin, 2011), (4)キャリア理論(Arthur, 1994; Hall, 2004; Gunz et al., 2000; Inkson et al., 2012), (5)社会人の社外学習会・交流会への参加(豊田, 2012; 館野, 2012)という観点から区分できる(石山, 2018)。こうした学際的で多方面から注目される理由は、一般的に、個人としても組織としても学習という行為がもたらす成果や効果に期待するのは合理的であり、境界を横断するという行為が学習の成果や効果に緊密に関係しているからであろう。

3. 本研究の意義

阪本・厨子(2024)は、リーダーの越境学習がリーダーのリーダーシップ(AL 要因)を向上させる効果を有することを明らかにした。この事実は、組織の越境という経験学習による自己認識がリーダーのAL 開発に影響を及ぼす(Avolio & Gardner, 2005; Eurich, 2018)こととも整合的である。また、リーダーのAL が組織のクリエイティビティの向上に有意な正の影響を及ぼすことも明らかにしている。さらに、リーダーの越境学習が組織のクリエイティビティに与える影響において、AL の複眼思考が部分的ではあるものの、媒介変数として機能することを示した。

しかしながら、現代企業がおかれている複雑な環境において、リーダーにAL の獲得を促す越境学習機会の提供へのサポートや、越境学習の成果を実践にスムーズな転移を図るプログラム開

¹ 石山恒貴著.2018.「越境的学習のメカニズム—実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像—」福村出版. P.10 「本書では越境学習を『越境的学習(cross-boundary learning)』と呼ぶ。これは、定義における学習を促す行為が、『越境』という直接的な行為に限定されるものではなく、一中略—『越境的』と呼称する方が適切な広範な行為が含まれると考えるからである」

発の有効性について、彼らの定量的な研究では理解するのに十分であるとは言い難い。本研究が彼らの研究による発見事実を補完し、企業によるリーダーのリーダーシップ能力開発の一助となれば、企業運営にとって実践的貢献として意義あるものである。

3. 調査の概要と方法

3.1 調査の目的

阪本・厨子(2024)の研究では、図2の分析モデルで示されたように、リーダーの越境学習はリーダーのALに正の影響を与え、リーダーのALは組織のクリエイティビティに正の影響を与えることを証明した。また、リーダーの越境学習が組織のクリエイティビティに与える影響において、ALの複眼思考が部分的ではあるものの、媒介変数として機能することを示した。

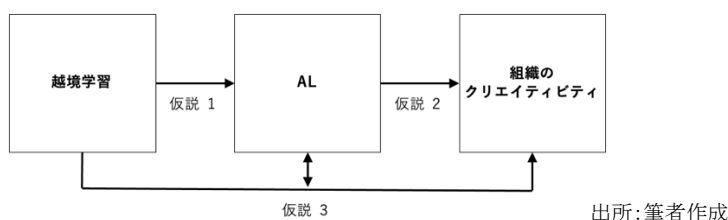


図2 分析モデル

本調査は、組織を越境し、かつ往還を経験した実務リーダーの二事例を分析することで、リーダーシップ発現のプロセスを実務レベルで具体かつ明確に説明するものである。上述の量的研究から導出された発見事実を、さらに事例分析による質的研究で補完、再確認することを目的とする。

3.2 調査概要・手続き

本事例分析の対象について、事例1.では、全国で建設機械レンタル・販売・サービスを運営するB社²の常務取締役A氏を対象に、2024年4月22日にA氏が所属するB社において、およそ180分の面接調査を実施した。事例2.では、全国の商業施設におけるサインと照明の開発・企画・製造・販売を手がけるG³社の海外事業部マネージャーF氏を対象に、2024年7月8日にF氏が所属するG社において、およそ150分の面接調査を実施した。本研究の探索すべき論点(越境学習を経験した組織リーダーによるAL能力の開発と組織のクリエイティビティ創発への影響)を鑑みて、A氏およびF氏の組織を往還した個人の経験に生起するリーダーシップ発現のダイナミズムについて、個性探究的な事例研究(Stake, 2000, p. 437, 邦訳, 103頁)に則り、インタビューを行った⁴。

² 1974年創業、社員数690名、全国拠点数54営業所(海外3営業所は除く)、売上高262億円(数字はすべて2022年2月時点)、建設機械レンタル事業のほか、温浴事業、クリーンエネルギー事業などを運営。

³ 2004年創業、社員数142名、全国拠点数9拠点(海外3拠点は除く)、売上高9億8千万円(数字はすべて2024年5月時点)。

⁴ インタビュー対象者には大阪大学が用意する研究倫理審査のチェックリストを説明し、ご理解いただいたうえで回答いただいています。

質問項目は、たとえば「過去、所属しておられた団体(会社)で培った経験やスキルを現在所属されている団体(会社)で活用していますか。また、それは具体的にどのような経験やスキルでしょうか。」「あなた自身が間違ったとき、素直に認め、周囲に誤りを十分伝えていきますか。」など、計 48 項目の質問で設計した(表1)。

質問への回答をもとに自然言語処理をし、テキストデータを単語出現解析ツール(JIKAZOO)にて解析したうえで最頻出現単語の抽出を行った。さらに、インタビュー内容を精査し、最頻出現単語発出の文脈や背景から当該者に発生している思考や感情を分析した。

表1 質問票

概念	変数	実践的貢献	質問内容
			1 お名前 2 年齢(生年月日) 3 現在、所属されている団体名(会社名) 4 現在、所属されている団体(会社)での役職 5 現在、所属されている団体(会社)の事業内容 6 現在、所属されている団体(会社)の従業員数 7 現在、所属されている団体(会社)の売上高 8 現在、所属されている団体(会社)の勤続年数 9 これまでの社歴と役職等の変遷について
越境学習	越境性の認知		10 過去、所属しておられた団体(会社)と現在、所属されておられる団体(会社)の業界と典型となる人材タイプなどの特徴について
	越境性の認知		11 過去、所属しておられた団体(会社)と現在、所属されておられる団体(会社)との行動・態度・ものの考え方などの相違点について
	越境学習効果		12 過去、所属しておられた団体(会社)の強みや差別点を現在の業務に役立てていますか。また、それはどういったところか
	越境学習効果		13 過去、所属しておられた団体(会社)で培った経験やスキルを現在、所属されておられる団体(会社)で活用している(できる)点について
	越境学習効果		14 その経験やスキルの活用は、現在、所属されておられる団体(会社)での業務にどのように、またどの程度の便益をもたらしていると考えますか
	越境学習効果		15 逆説的に、過去、所属しておられた団体(会社)で培った経験やスキルが現在、所属されておられる団体(会社)に悪影響を及ぼすことがありますか
	越境学習効果		16 15の質問を受けて、お有りでしたら具体的にどのような点が悪影響と考えますか
	能力開発意欲		17 社外の人脈形成を行っていますか。行っておれば具体的な活動を教えてください
	越境学習効果		18 17の質問を受けて、社外の人脈を現在の業務に活用されていますか。されていれば具体的な活用事例を教えてください
オセティック・リーダーシップ	複眼思考		19 ご自身を正しく自己認識するために行っている行動・活動は何がありますか。有れば具体的に教えてください
	複眼思考		20 他人からのあなたの評価と、自己認識の評価はマッチしていると思いますか。それは何%程度と考えますか
	複眼思考		21 あなたの能力は、他人を救ったり、逆に窮地に陥らせることに影響を及ぼすと考えますか
		AL効果	22 21の質問を受けて、実際にそういったことがありましたか。有れば具体的に教えてください
		AL効果	23 19、20、21、22の質問を受けて、あなたがそう考えるようになったのは、越境団体(会社)先での経験が影響を及ぼしていると考えますか
		AL効果	24 23の質問を受けて、それは具体的にどういった経験でしょうか
		言動の一貫性	25 褒める時は「褒める」、叱る時は「叱る」、指導すべき時は「指導」を十分実行していると思いますか
		言動の一貫性	26 あなた自身が間違った時、素直に認め、周囲に誤りを十分伝えていきますか
		言動の一貫性	27 あなたが考えていることや思いを周囲の人にわかりやすく、はっきりと十分に伝えていきますか
		AL効果	28 25、26、27の質問を受けて、あなたがそうするようになったのは、越境団体(会社)先での経験が影響を及ぼしていると考えますか
		AL効果	29 28の質問を受けて、それは具体的にどういった経験でしょうか
		言動の一貫性	30 あなたは現在の職務において信念をお持ちと考えますか
		言動の一貫性	31 30の質問を受けて、それはどういった信念でしょうか
		言動の一貫性	32 あなたの信念とあなたの行動には一貫性が十分であると考えますか
		道徳的視点	33 あなたの意思決定はあなたの信念に基づいていると考えますか
		道徳的視点	34 あなたは財務的なインパクトより、理念に沿った意思決定を優先していますか
	道徳的視点	35 あなたは財務的なインパクトより、倫理や道徳を優先した意思決定をしていますか	
	AL効果	36 30、32、33、34、35の質問を受けて、あなたがそうするようになったのは、越境団体(会社)先での経験が影響を及ぼしていると考えますか	
	AL効果	37 36の質問を受けて、それは具体的にどういった経験でしょうか	
	バランス処理	38 あなたは立場や地位に関係なく、周囲の意見を取り入れて結論を出すと考えますか	
	バランス処理	39 あなたは経験や感情、感覚だけでなく、データや事実を基に結論を出していると考えますか	
	バランス処理	40 あなたの意見と反する意見に対し、真摯に向き合い、受け入れることは困難と考えますか	
	AL効果	41 38、39、40の質問を受けて、あなたがそうするようになったのは、越境団体(会社)先での経験が影響を及ぼしていると考えますか	
	AL効果	42 41の質問を受けて、それは具体的にどういった経験でしょうか	
クリエイティブ	創造性		43 あなたの率いるチームは、目標達成に対する十分な情熱を持っていると考えますか
	創造性		44 あなたの率いるチームでは、目標を達成するためのアイデアや意見をどのように取りまとめていますか
	創造性		45 あなたの率いるチームは、業務の改善や財務的な改善に対して積極的に取り組んでいると考えますか
	創造性効果		46 あなたの率いるチームは、問題や課題に対して、創造的な解決策が出ていると考えますか
	創造性効果		47 あなたは自身の創造性の開発に対して、何か具体的な取り組みを行なっていますか
	創造性効果		48 あなたはチームの創造性の開発に対して、何か具体的な取り組みを行なっていますか

出所:筆者作成

3.2.1 調査対象者 事例1.

A氏は、1988年B社に入社後、営業所長職、ブロック部長職、取締役職を経て、2014年C社⁵

⁵ 食品製造・加工・販売事業、社員数70名、売上高5億円(着任時点)。

取締役社長に着任する。2020年B社に常務取締役として復職(この時点で組織を往還した結果となる)し、現在はB社の常務取締役兼資産管理部部長、B社の子会社2社(D社⁶、E社⁷)の代表取締役を兼務している。B社では会長、社長に次ぐ常務取締役として全社戦略についての意思決定の一端を担う。資産管理部部長としては、B社が保有する機械類など14万点、500億円超の資産管理を任せられ、資産の生産性や効率的な運用について、チームに過去の延長ではないイノベーター的な考えや方法を生み出すための組織変革に注力している。D社およびE社の代表取締役としては、経営全般についての最終意思決定を任されている。

3.2.2 調査対象者 事例2

F氏は、2007年G社の親会社であるH社⁸に入社後、2008年よりG社の海外QC(Quality Control)センター設立のため中国広東省広州に駐在する。2011年帰国後、G社ライティング開発業務に配属(この時点で最初の組織往還となる)になり、2016年G社が中国で運営する第一工場設立のため海外事業部を任せられる。以降、日本本社と中国工場を2～3週間サイクルで往還する(この時点から現在に至るまで短期かつ複数回の組織往還を経験)。2017年中国第一工場が稼働、2021年東京オフィス開設に従事し、2022年G社の中国法人I社⁹設立に伴い取締役副社長として経営全般を担っている。2024年にはI社の新工場を竣工させ、製造の生産性と収益の大幅な改善に寄与している。現在、日本では東京オフィスの責任者兼海外事業部マネージャーとして、中国では会社の副代表としての職位に就き、両国の文化や社会性の融合を目指した組織構築に注力している。

表2 事例属性比較

	事例1.(A氏)	事例2.(F氏)
越境期間	6年	3年(継続中)
越境パターン	異業界	同業界・異国異文化
現在の役職(往還元)	常務取締役	東京オフィス責任者

出所:筆者作成

4. 結果

4.1 事例1.

B社は建設機械レンタル会社として創業50年を誇る企業である。主な顧客先である土木建設会

⁶ 農作業用機械の販売・サービス、福祉用具の販売・レンタル事業、社員数24名、売上高4.7億円(2023年時点)。

⁷ 林業用機械の販売・レンタル、モノレール設置工事・レンタル事業、社員数6名、売上高4億円(2023年時点)。

⁸ 環境エクステリアに関する製品の企画開発、ガーデン用品の輸出入販売、エクステリア商品の開発設計など、社員数479名、売上高30.4億円(2024年時点)。

⁹ 佛山市南方高秀電子科技有限公司、社員数57名。

社に対して、軽作業用機械から重作業用機械、特殊作業用機械に至るまでのレンタル・販売・修理サービスを手掛けている。一方、C社は食品の製造・加工・販売を運営する。C社が事業の存続危機に陥った際、実質的な運営を引き受ける形でB社に事業転移した。B社にとっては、まったく異業種への経営参画である。表3はA氏のインタビューをもとに自然言語処理し、データ化したテキストを単語出現回数解析ツール(JIKAZOO)で解析したうえで最頻出現単語の上位を示したものである。この表からA氏の自己認識に対する意識、人と組織への強い関心、営業の強化に課題を感じていることが理解できる。

表3 事例1. 最頻出現単語

事例1. 単語出現総数；23541回	
最頻出現単語	
自分	99回
人	80回
会社	45回
みんな	44回
営業	42回
組織（チーム）	37回
失敗	32回

出所：筆者作成

4.1.1 越境学習によるAL能力の開発

組織のリーダー経験が豊富なA氏がC社の社長に着任した当初、仕事の内容はもちろん、業界風土やコスト感覚の違い、スタッフの業務に対する態度などに戸惑ったと語る。

「自社で製造している商品を売店所で販売しているんですが、忙しい時期には観光バスが20台ほどやってきて、そこには40名ほど乗車されているんで、お客様がおよそ800名きてくれるんですよ。でも、売店のスタッフは積極的な接客をしない。商品の試食を100種類ほど並べているんですが、誰もすすめたりしない。自社で製造した商品を自社で販売するのが最も利益率が高いんで、販売量を増やしたかった。だからスタッフに“まずは試食を積極的にすすめてください”と指示するんやけど、誰もしてくれん。言ってもやってくれんのなら、ということで自分が率先してやりました。自分が売店にいる時には、とにかく試食をすすめてました。バスの運転手にも試食してもらったり。」

「自社で製造している商品だけでなく、比較的有名な地元の名産品やブランド銘菓なども並べて活性化させようなどと提案しても当初は、昔やったけど売れなかったし、売れても利益率低いからやっても無駄ですよ、などとスタッフからは反感ばかりでしたね。」

B社でさまざまな営業所や地区でリーダーを任された際にはぶつからなかった業界風土や業務態度の違いによる逆境を身をもって体験したとA氏はいう。しかし、A氏にはC社の事業を立て直すという目標を担っていた。社長として着任した業界についての自身の知識や経験が乏しいことに危機感をおぼえ、商品陳列の手法やPOPについての書籍、業界新聞などを読んで知識不足をカ

バーし、自社に活用できそうなところは抜粋してスタッフと共有したりした。このエピソードから、A氏が自分の弱さをさらけ出し、弱点を開示していることがうかがえる。加えて、自己を正しく認識することの促進につながっており、A氏のAL能力の開発に寄与するものであった。

また、商品を自腹で購入してスタッフにも食べてもらい、実体験で感じたことや思ったことをお客様に伝えるよう促したりもした。当時、彼は、今のこの苦労はきっといつか報われる、この経験の生きる時がいつくる、と常に考えていたという。自分はこの会社の事業を立て直すためにここに来るんだという思いから発する言葉や態度、行動は、これまでの組織とは異なる組織に越境しているということを実感させるものである。自身が異業界・異組織へ越境していることを認知しながらC社の事業再建に尽力していた。これらの経験がA氏のリーダーシップ能力を向上させたことがうかがえる。

4.1.2 越境学習による組織のクリエイティブ性の創発(ALを媒介して)

A氏は、「この会社には組織(としての機能)がなかったんで、まずは組織の構築を目指さなあかんと思った。」と言及した。たとえば、商品を梱包する業務では、ベテラン正社員のチーム、若手正社員のチーム、パート社員のチームと3チームに分かれて作業をしており、それぞれのチームは他チームと協力することなく、いわば派閥化していた。梱包するための材料を運んでくる共通作業や、業務難度の違いによる完了時間の不均衡を作業分担というかたちで協力することは合理的であるにも関わらず、そういった行動はおきなかった。こうした状況は製造部、流通部、販売部など、いずれの部門においても同様であった。A氏は、個々人は自らの業務については理解しているが、達成すべき全体目標が共有されていないため個々の所属するチーム最適だけでとらえ、全体最適を見据えていなかったからと考えた。そこでA氏は、「チーム内では〇〇ちゃんと呼び合うほど仲良くやってるんやけど、別のチームには敵視する感じで。なもんで、各チームにリーダーを指名して、毎朝各チームのリーダーを集めて話し合ったり」、「スタッフ全員との1on1ミーティングをやり、部門ごとのミーティングは週に一回、随時、希望者による個別の相談を任期終了までほぼ毎日のようにずっとやとった。」と述べている。

「最初はね、何を提案しても“無理です”といった反応やったけど、なんや徐々に“やってみないとならんよな”という空気が変わっていったんよな。こっちはチャレンジした結果としての失敗は全面的に許容することを約束したって(してあげて)。そうすると一人また一人と協力者が出てきよらんよ。アイデアや提案まで出してくれよ。実践の輪も広がってくる。2年ほど続けてやとると、みんなが自立的に議論したり、アイデア出しあったり、個々の役割分担を自分らで明確にして、目標進捗なども日々確認しあったりと、組織としての機能が生まれてきましたね。」

A氏の参加がなければC社が変革することはなかっただろう。つまり、A氏の組織を越境するという現実がC社のクリエイティブ性創発に幾らかの影響を与えたことになる。また、A氏が率先してこれまでの考え方ややり方を変えていくALなくしてC社の組織化は実現しなかったともいえよう。前節で述べたとおり、A氏は現在、B社の常務取締役として、また資産管理部部長として、越境経験による学習で開発されたALを発揮して、B社の発展に尽力している。

「こっち(B社)に戻ってきてから各部の管理部長や直属のメンバーとはC社で行っていたような

ミーティングを欠かしてないんです。なぜなら、ミーティングでのコミュニケーションを通して現場メンバーのアイデアや改善策が生まれよるから。」と述べる。さらに「ミーティングでは相手に関連のある業務や事案について、自分(私)がもつ困り事や悩みを聞いてもらうことも少なくないんですよ。そうするとね、自分が気づきもしない現場の本質的な意見が出てくるんですよ。そうすると別のメンバーがその意見を拾ってさらに深掘りしていく。会議の場がワイワイガヤガヤと議論の場になって広がっていくやわ。それはとても貴重な場であり、時間なんですよ。」と語る。これこそまさに越境学習で得た改善の手法や方法を、自らの弱みをさらけ出したALで場をつくり、組織のクリエイティビティが創発される瞬間である。実際、そうした議論から誕生した仕組みがある。たとえば、資産管理部が長年抱えていた問題に、資産の売却(キャッシュ化)タイミングの最適化というものがあった。永年、機械資産については現場からの依頼や過去からの慣習で行き当たりばったりの売却を行っていた。それを資産管理部の若手メンバー(入社3年目)が、機械資産ごとに賃貸収入推移と売却査定推移、償却推移などを月次試算することで最適な売却タイミングを算出できるのでは、という提案がなされた。その結果、現在では社内のイントラネットにシステム化(可視化)して、全国の営業所の持つほぼすべての機械資産の売却予定時期を誰しもが確認できるようにしている。これにより、機械賃貸収入の逸失や売却タイミングを逸することによる損失が大幅に改善されたと語る。さらにA氏は、前述の財務的にインパクトを与えるような大きな改善だけでなく、細かな事務作業に至るまで、さまざまな改善や工夫が生まれていると述べる。

4.2 事例2.

G社はプライム上場企業H社の子会社として2004年に創業した。H社に入社したF氏は翌年、海外事業開拓のためG社へ転籍し、中国への駐在を開始した。つまり、同業種・異国への事業進出である。表3は表2と同様の方法でF氏のインタビュー最頻出現単語の上位を示したものである。この表からF氏が人と組織に強い関心をもち、自己認識に対して意識し、経験から多くを学んでいることが理解できる。

表4 事例2. 最頻出現単語

事例2. 単語出現総数；17843回	
最頻出現単語	
人	96回
スタッフ	42回
会社	34回
自分	23回
参加	22回
組織	22回
経験	17回

出所:筆者作成

4.2.1 越境学習によるAL能力の開発

渡中当初、日本と中国の言語はもちろん、対人関係性、社会性などの違いに大いに困惑したと語る。

「(中国の)コミュニケーションでは相手を気遣うことはほとんどなく、表現はストレートなことが多い。ルールや約束は絶対ではなく、周りも気にせず、13億人の個というイメージですね。」

「モノやお金に対する考え方、生活感など、義務教育や大学など統一された教育がある日本とは、ことごとく違ってきますね。」

最初のころF氏は、日本の働き方や価値観を現地のスタッフに浸透させようと試みた。それに対して彼(女)らに「なんだ、このうるさい日本人は、て感じで指さして笑われるんですよ。」と苦笑いしながら吐露した。

「ここではこういう働き方をしてもらわなきゃって言えば、そんなことはやりたくないって突っぱねられて。じゃあもう辞めるしかないんじゃないですかと言っても、じゃあお金出してくれみたいなことを要求してくる。そういった一人ひとりの問題を私一人で解決していかなきゃならなかった。もうね、ホント大変でしたよ。」

それでもQCセンターを立ち上げ、第一工場、第二工場と設立していき、今では現地スタッフも57名まで増員している。その成功要因は「コミュニケーションしかないですね。」とF氏は語る。

「ある日気付いたんですよ。日本と中国の文化は多分ずっと合わないだろうな。でも、個人の価値観は合わせられるかもわからないって。だからね、言いたいこと、求めること、何でも伝えて欲しいと頼みましたよ。そういう時間も設けたし、毎回メンバーを変えてご飯に行ったりして」

従業員と会社の価値観を合わす唯一の方法がコミュニケーションだったと述べる。現地での問題解決の総てを担ってきたF氏が人的関係性を構築するエピソードがある。

「中国で1,2位を争う規模の部品メーカーと取引してたんだけど、ちょっとした商取引の認識違いがその社長の逆鱗に触れたことがあって。以降の取引停止はもちろん、下手したら裁判沙汰にもなるほどの問題にまで発展したんです。訪問しても、電話しても、メールしても、何もかも無視されて、それでも諦めずに相手の会社やイベント会場まで押しかけたりして「中略」結局、最後まで納得はしてもらえなかったけど、信頼はしてもらったみたいな感じで。時間はかかったけど、今では公私を通して中国の父として付き合いさせてもらってます。」

また、F氏はビジネスにおける日本と中国のスピード感の違いにも翻弄されたと語る。

「中国では昨日言ったことが今日になったらクリアされているんですよ。“昨日、こうしてくださいと言ったでしょ”っていうと“昨日は昨日”って感じで。こっちはいちいち本社(日本)に稟議通して、承認もらって、指示しているのに、そういったものが勝手に変えられるっていう」

こういったことは日常の業務レベルから会社のルールに至るまで日常茶飯事だったという。それらをいちいち本社(日本)に伺いをたてて進めていけば業務が滞る。そこでF氏は、現地のやり方を周到しつつも本社の目的を達成させるために、会社から即断即決の権限委譲を取り付けたという。これもG社では前例のないことで簡単ではなかったという。

ビジネスを成立させるための大切な取引先との信頼構築、組織を構成する現地スタッフのエンゲ

ージメント、最終判断を下す本社経営陣からの権限委譲など、さまざまな困難を乗り越える(理想的な結果であろうとなかろうと)経験をする中で、リーダーシップ能力を養ったと確信すると F 氏は語る。

4.2.2 越境学習による組織のクリエイティビティの創発(ALを媒介して)

結果的に中国では、本社から求められていた売上高(出荷数)を継続的に達成することができている。2021年、F氏は中国立ち上げの経験をかわれ、G社の東京オフィスの開設に携わる。翌2022年には、取締役副社長として中国の現地法人I社を設立した。

「中国行ってから僕自身が変わったと思う。一人ひとりの意見や考えを尊重しつつも、自分の意見も主張しないと潰される。見てくれなくなる。(会社から)自分に課せられた役割は売上(出荷数)の達成と品質の安定だったんで、その目的を果たすには社内外の人が重要で、そのためには自分自身の成長と周りの成長が欠かせなかったと思う。」

中国の経験はF氏自身に変化を与えながら組織にも変化をもたらしたのである。現地駐在中、対面で指示を与えても翌日にはクリアされていた組織が、今では日本からメールで指示できている。そんなF氏は「東京オフィスの開設なんて中国の開拓に比べたら何てことなかった」と語る。「もちろん、日本でも何かしら問題はある。結局、適切なコミュニケーションで解決できると思うんです。東京オフィスの目的は新規開拓と利益の確保です。メンバー一人ひとりがアイデアと工夫で日々奮闘してくれてます。」

5. 考察

以下では発見事実を提示しながら本稿のインプリケーションを述べたい。

第1に、本稿は、越境学習経験者の二つの事例を通して、先行研究で明らかにされている越境学習のトリガーイベント効果、ALの開発プロセス、組織のクリエイティビティへの貢献についてのメカニズムを実践レベルで補完した。先行研究では見えなかったそれぞれの具体的なプロセスをインタビューを通してリッチな経験的記述として示したことは、リーダーシップ開発を探索する企業にとって理解しやすく、実践的に貢献するものである。

第2に、国や業界の違いに関わらず効果が見られることを見出した点である。事例1のケースはまったく異なる業界である。一方、事例2のケースは同業界・異国異文化である。いずれのケースにおいても越境経験が個人のALを高め、メンバーを巻き込んで組織のクリエイティビティに影響を与えることがわかった。この事実は、グローバル化や新規事業の探索など環境変化の激しい現代経営のなか、実務への応用とリーダーシップのリスクリングを求める企業にとって、リーダーシップ開発の有効な手法として越境学習を選択する意思決定を助ける。セング(1990)は「適材をリーダーの地位に昇進させることで、向こう数年間の戦略や組織風土が形づくられる」としたうえで、「私たちにとって最善の学習は経験を通じた学習なのだが、多くの場合最も重要な意思決定がもたらす結果を私たちが直接は経験できない」と説く。つまり、リーダーシップ開発の有効な手法といった短期に成否が表れないチャレンジングな意思決定に関して、企業は先行研究や先行事例に頼らざるを得ない。こうしたことから本稿の事例研究は実践的な貢献が大きいといえよう。

第3に、両事例ともまずは組織構築に着手した点である。事例2は新たな事業展開であり、ゼロベースで組織をつくりあげる必要は確かにある。しかしながら、事例1ではすでに組織はあったにも関わらず、目的を果たすために機能する組織はなく組織改革が必要であったと語っている。昨今、組織のあり方としてウォーターフォール型やアジャイル型への注目が集まっている。それぞれに適性やメリット・デメリットがあろうが、本稿での事例インタビューでは、組織形態への言及はなかった。むしろ両氏とも、それぞれの企業の目的を果たすための最適な組織を模索するなかで、個々人の意識変革に着目している。組織が個人の集まりという点では当然である。ところが、前述のように、一般的に組織改革という文脈では組織形態の是々非々で語られることが多い。自組織に課題を感じている企業にとっては、組織形態の改革を検討する前に、まずは所属成員の個々人の意識変革に着手すべきである。

第4に、個々人の意識変革の手段として両氏ともコミュニケーションをあげているということ。所属メンバーと本音で語り合う場としてA氏は公式ミーティングや非公式の話し合いの機会を設け、F氏は所属メンバーと食事の機会までつくっている。さらに両氏は、元いた組織へ還ったあともコミュニケーションを重視し、本音で語り合える場を継続して設けている。現実として、そうしたコミュニケーションから組織にクリエイティブな影響をもたらしている。多忙なリーダーにとってすべての所属メンバーと本音で語り合えるコミュニケーションを行うことは容易ではない。しかし越境組織に飛び込んだリーダーにとっては、そうしたコミュニケーションを否応なく実施することが求められる。だからこそ、その重要性に気づかされるのである。慣れ親しんだ組織においてはその重要性、必要性に気づくことができない。したがって、組織にクリエイティビティが生まれないのである。

今後の課題としては、さらに多くの越境学習のパターンを検証するためにインタビューサンプルを増やし、多様な成果変数を検証することで一般化を進めることにある。

参考文献

- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to The Root of Positive Form of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Harper & Row. (小島直記訳. リーダーシップの王道. 新潮社, 1987)
- Engeström, Y., Engeström, R. & Kärkkäinen, M. (1995). Polycontextuality and Boundary Crossing in Expert Cognition: Learning and Problem Solving in Complex Work Activities. *Learning and Instruction*, 5, 319-336.
- Eurich, T. (2018). *Insight: The Surprising Truth about How Others See Us, How We See Ourselves, and Why the Answers Matter more than We Think*, New York: Crown Publishing Group. (樋口武志訳. Insight—今の自分を正しく知り、仕事と人生を劇的に変える自己認識の力. 英治出版, 2019)
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). Can You See the Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based Approach to Leadership: Development of

- Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a Multi-level Multi-domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- 石山恒貴 (2018). 越境学習のメカニズム-実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像-. 福村出版.
- Kenny, D.A., Kashy, D. & Bolger, N. (1998). Data Analysis in Social Psychology, in D. Gilbert, S. Fiske and G. Lindzey (Eds.), *Handbook of Social Psychology*, 4th ed (pp. 233-265). McGraw-Hill.
- Kolb, D. A. (1984). The Process of Experiential Learning. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (pp. 20-38). Prentice Hall.
- Kolb, D. A. & Boyatzis, E. R. (2001). Experiential Learning Theory: Previous Research and New Directions. *Perspectives on Thinking, Learning, and Cognitive Styles*.
- Kolb, Y. A. & Kolb, D. A. (2011). Experiential Learning Theory: A Dynamic, Holistic Approach to Management Learning, Education and Development. *The Sage Handbook of Management Learning, Education and Development, Paper: a4, Job No:5210*, 42-68.
- Krumboltz, J. D. (2009). The Happenstance Learning Theory. *Journal of Career Assessment*, 17(2), 135-154.
- Marsick, J. V. & Watkins, E. K. (2001). Informal and Incidental Learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 89, Spring 2001, 25-34.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press. (佐伯胖訳. 状況に埋め込まれた学習-正統的周辺参加-. 産業図書, 1993)
- 阪本学・厨子直之 (2024). リーダーの越境学習が組織のクリエイティビティに与える影響に関する実証研究 -オーセンティック・リーダーシップの媒介効果に着目して-. *経営行動科学*, 35(3), 89-101.
- 中原淳 (2012). 経営学習論:人材育成を科学する. 東京大学出版会.
- 中村久人 (2010). リーダーシップ論の展開とリーダーシップ開発論. *経営力創成研究*, 6, 57-71.
- Senge, M. P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*. Random House Business Books. (枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳. 学習する組織-システム思考で未来を創造する-. 英治出版, 2011)
- Stake, R. E. (2000). *Case Study*, In Denzin, N. K. and Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, 2nd ed (pp. 435-454). Thousand Oaks, California: Sage Publications. (油布佐和子訳「事例研究」平山満義監訳・藤原顯編訳. 質的研究ハンドブック 2 卷-質的研究の設計と戦略-, pp. 101-120. 北大路書房, 2006)
- 戸田信聡 (2024). リーダーシップ開発論の研究動向. *大阪経大論集*, 74(5), 111-127.

Mechanisms for the Emergence of Authentic Leadership
– A Study of the Cross-border Experiences of Organizations by Practical Leader –

SAKAMOTO Manabu[†]

Abstract

This study examined the mechanisms of the trigger event effect of cross-border learning, the development process of authentic leadership, and the contribution to organizational creativity, which have not been addressed in previous studies, through case analysis by two working leaders who have actually experienced cross-border organizational activities.

The results of the analysis showed that cross-border experience develops authentic leadership in the person concerned, regardless of differences in country, culture or industry. The study suggests that authentic leadership can contribute to the emergence of organizational creativity, which is an important management issue for modern companies, and that cross-border learning can be a trigger event for the development of authentic leadership.

JEL code:M12, M53, M54

Keywords: Cross-border learning, Authentic Leadership

[†] Graduate School of Economics, Osaka University mail:sakamoto@gm-institute.co.jp