

実際のビジネス現場におけるクリア・リーダーシップ理論の適用とその困難や障壁は何か

【研究目的】

本研究の目的は、クリア・リーダーシップ理論が日本のビジネス現場においてどのように適用されているのか、一方でその困難や障壁について明らかにすることである。

クリア・リーダーシップとは、対人間で起こり得る混線や認識のずれを互いの意図・感情を伝え合う対話を通して解消することを目指すものである。人は、他者の経験を相手に確認することなく、自分が正しいと思う枠組みに当てはめて考える傾向がある。いわば、未確認のまま、勝手に意味づけをするのである。その結果、対人間の混線が生じる。そのように生じた、対人間の混線を解消する手段の1つとして挙げられるのが、ラーニングカンバセーションである。これは、経験の立方体モデルという、経験を整理するための枠組みに沿って、混線の当事者が互いに、自身の経験を整理しながら伝え合うことを通して、両者の経験に気づくことを可能にする。

先行研究では、上でまとめたようなクリア・リーダーシップ理論の内容と活用方法については明らかにされているが、理論を実際のビジネス現場で活用した結果や、実際の活用に伴う困難については明らかにされていないため、上記の研究目的を設定した。

【研究方法】

本研究では、南山大学人間関係研究センターが開催した講座の参加者14名のうち、講座を受講して以降、対人間の混線に関わったうえで、3つの条件のいずれかに当てはまる方4名を対象とし、インタビュー調査を実施した。その3つの条件とは、「①理論を組織内部から、自身が当事者として実践した」、「②理論を組織外部から、第三者として働きかける形で実践した」、「③理論を実践しようとしたが、途中で困難・課題を経験した」である。インタビューでは、講座を受講して以降に関わった混線、理論を適用した際の効果や困難・障壁について、当時を回想しながら語ってもらった。その後、得られた質的データをナラティブ分析の視点から分析した。

【結果と考察】

本研究の目的のうち1つ目に掲げた「クリア・リーダーシップ理論が日本のビジネス現場においてどのように適用されているのか」については、混線の当事者と第三者の立場という2つの観点から考察を行った。また、2つ目に掲げた「適用する際の困難や障壁を明らかにする」については、対象者の語りをもとに、共通していたものと個別性が見いだされたものに分けて考察を行った。

その結果、混線状態に陥った際、クリア・リーダーシップ理論を適用することで、自分と他者の経験を整理しながら伝え合うことができたという良い効果が見られた。その一方で、全員が感じた共通する困難として、理論を他者に理解してもらい難しさが明らかになった。また、混線の当事者間に立場の差がある際、劣位な者に対する心理的ケアを行う必要があるという個別性をもつ困難が見いだされた。

ゼミの中の諸活動において実施されるチェックインで起こる過程の検討

【研究目的】

筆者が所属している A 大学 B ゼミではチェックインという、話し合いのメンテナンスプロセスに目を向けるために、気持ちの共有などをするものを行っている。だが、実際は適当にこなしていたり、実施されていなかったりといった問題があった。また、ゼミ活動でのミーティングにおいてもプロセスに意識が向いておらず、効果的にミーティングを進められていないという現状があった。アイスブレイクやチェックインに関する先行研究は少なく、B ゼミにおいてのチェックインに関する問題に対して、自らアクションを行うことが効果的だと考えた。そこで、B ゼミ生を対象に、活動別にいくつかのグループでチェックインを考案し、それを実施する取り組みを行うことを計画した。その後質問紙調査やインタビュー調査を行い、ゼミにおいてチェックインが実施される過程を明らかにすることを目的に、本研究を行った。

【研究方法】

同意を得られた B ゼミ生全員を対象に、アクションリサーチを実施した。まず、質問紙調査とインタビュー調査により B ゼミにおいてのチェックインの現状を把握した。そして、様々なグループ活動を行っている B ゼミの各グループでチェックインを考案し、それを継続して実施するというアクションを計画した。アクションは 8 月上旬と 10 月末の計 2 回実施し、第 1 回アクションでは B ゼミにおいてのチェックインの定義や目的についても話し合った。第 2 回アクションでは再度定義や目的を話し合い、修正した。その後、アクションの評価として、チェックインが実施される過程を検討するために、再び質問紙調査とインタビュー調査を行い、得られた質的データを事例研究方法によって分析した。

【結果と考察】

質問紙調査をもとにインタビュー調査の分析を行った結果、チェックインが実施されるようになる過程には、チェックインの効果を強く実感しているという共通点が見出された。思いや気持ちを共有すること、話される事柄を整理すること、雰囲気や和らげられること、気持ちを切り替えられることなどが、それぞれ異なるグループにおいて、チェックインの効果として見られた。また、チェックインが実施されるようにならなかったグループは、すでに関係性が構築されて雰囲気が良好であったり、やるべき事が多すぎてチェックインの優先順位が下がっていたなど、様々な要因が見られたが、チェックインの必要性が感じられなくなったときに、内容を変えずにそのまま行っていたという共通点が見られた。そのようなグループにおいてチェックインが実施されるようになるには、チェックインの効果を感ぜられるように、常に形を変えて行うことが必要であると考えられた。

学生アルバイトの業務に対する意欲向上を目指したアクションリサーチ
——目標による管理と学生アルバイト同士での対話の導入における影響——

【研究目的】

筆者が所属している飲食店 Z では、学生アルバイトにおいて、主体的に業務に取り組む姿勢が見られないことや、新たなスキルを獲得しようとする姿勢が見られないことが問題となっていた。先行研究にて、目標による管理の実施、および、周囲との対話が、積極的な行動や新たなスキルの獲得に正の影響を与えることは明らかとされているため、先述した飲食店 Z が抱えている 2 点の問題を解決できると考えた。そこで、飲食店 Z の学生アルバイトを対象に目標による管理を導入し、設定した目標のふりかえりや目標設定を行う際には、進行役を務める筆者を含む 3 人で話し合いを実施することが、学生アルバイトの業務に取り組む姿勢や新たなスキルの獲得への意識に関してどのような影響を及ぼすのかを明らかにすることを目的とした。

【研究方法】

同意を得られた学生アルバイト 8 名を対象にアクションリサーチを実施した。本研究では、学生アルバイトを対象にインタビューによる現状の把握をした後、店長とフィードバック・ミーティング、および、アクション計画を実施し、設定した目標のふりかえりと目標設定の際に 3 人組での対話を実施することを決定した。その後のアクションでは、筆者を含む 3 人組での話し合いを基にふりかえり、目標を立てて行動するという取り組みを、2023 年 6 月末から 2023 年 9 月末の間に 4 回実施した。また、アクションの評価として、一連の取り組みが学生アルバイトに与えた影響を明らかにするためにインタビュー調査を行い、得られた質的データを事例研究法によって分析した。

【結果と考察】

分析した結果に関して、業務に取り組む姿勢、スキルの獲得への意識という 2 つの観点から考察を行った。

1 点目の業務に取り組む姿勢としては、「やるべきことを考えて業務を遂行する」という姿勢が見られるようになった。これは設定する目標が具体的であることから生じていた。

2 点目のスキル獲得に関しては、「新たなスキルの獲得への意識の高まり」、「新たなスキル獲得の実感」が見られた。これは業務における能力に関して各自が把握したことや、ペアの進捗共有をはじめ、ペアとの話し合いが要因であると考えられた。

上記のような影響が見られた一方で、目標設定が困難になる学生アルバイトもいた。目標設定が困難になった原因には、飲食店 Z での経験が豊富であり、新たにできるようになりたいことを見出せないことが関係していた。

飲食店のアルバイトに対するフィードバックの促進を目指した取り組みの影響過程

研究目的

筆者が所属しているカフェ A では、シフトに入る際、個人目標を記入することになっている。しかし、この個人目標をアルバイト同士で共有する機会や、業務の中でその目標が達成されているかどうかについて問われることはないため、記入しただけで終わってしまっている。このような状況では、個人目標記入の効果が発揮されていないのではないかと感じていた。ここに対して、筆者は問題があると感じ、アルバイト同士で日常業務や目標について、ポジティブな評価や、ネガティブな評価を伝え合うという相互フィードバックを促進する取り組みを実施することで、先述した問題を改善することができると考えた。そこで、カフェ A のアルバイトを対象に、相互フィードバックを促進する取り組みを実施することが、アルバイトの関係性や、目標実行の意識・モチベーション、成長にどのような過程で影響し、変化していくのか、その過程について探究していくことを目的とした。

研究方法

同意を得られたアルバイト 14 人を対象に診断型組織開発を実施した。本研究では、アルバイトを対象にインタビューによる現状の把握をした後、店長とフィードバック・ミーティング、および、アクション計画を実施し、相互フィードバックを促進する一連の取り組みを実施することを決定した。その後のアクションでは、2023 年 9 月中旬から 2023 年 10 月末の間に、フィードバックを学ぶ取り組み、日常業務の中でフィードバックを伝え合う取り組みを実施した。また、アクションの評価として、この一連の取り組みが、アルバイトに与えた影響、その過程を明らかにするためにインタビュー調査を行い、得られた質的データを M-GTA を用いて、分析した。

結果と考察

分析の結果から、相互フィードバックを促進する一連の取り組みが、アルバイトの関係性や、目標実行の意識・モチベーション、成長に影響を及ぼしていることを見出した。

アルバイトの関係性に関しては、フィードバックを伝え合うことで、一緒に働くアルバイトの働き方や、業務の状況をよく見られるようになるという視野の広がりや、一緒に働いているアルバイトが自分のことを見てくれているという実感を通して信頼関係が構築され、結果として、コミュニケーションの増加に繋がった。

目標実行の意識・モチベーションに関しては、他者からのフィードバックをポジティブに受け取ること、記入する目標を明確にすること、という 2 点がモチベーションの高まりに大きく影響しており、このモチベーションの高まりは、成長実感へと繋がっていた。

さらに、この一連の取り組みによる影響過程の分析から、より良いフィードバックを行うためには、フィードバックを受け取る際に、自分ののびしろであるといったように、ポジティブに捉える意識や、姿勢も重要であることが推測された。

サークルのミーティング改善を目指した ファシリテーター・トレーニングとプロセス・コンサルテーションの効果

【研究目的】

現在日本では働き方改革が進められているなかで、会議の活性化が重要視されている。会議を活性化させる方法として、ファシリテーションという手法が挙げられる。ファシリテーションとは、チームのプロセスを管理し、会議や組織の能力を最大限発揮させるための手法である。本プロジェクトの対象である団体Zは、ミーティングの進め方や意思決定の仕方に課題を抱えていた。そこで、本プロジェクトでは、ファシリテーター・トレーニングの実施を行い、その後、ファシリテーターをメンバー内に設けて2回ミーティングで実践した。その際に、筆者はプロセス・コンサルテーションという、組織の目標達成や改善に焦点を当てたコンサルティングを行う手法を用いて、ミーティングの支援を行った。ファシリテーター・トレーニングとプロセス・コンサルテーションの2つの手法を団体Zに対して実践したことが、その団体にミーティングにどのような影響があるのかを明らかにすることを目的とした。

【研究方法】

本プロジェクトでは、団体Zに所属している計13名を対象に、アクションリサーチの流れに沿って取り組みを行った。同意が得られたメンバーに事前インタビュー調査を行い、団体Zにある課題を明確にした。その後、事前調査のフィードバック、ファシリテーター・トレーニングの実施、2回のミーティング実践（プロセス・コンサルテーションでの支援）を行った。その後、取り組みの影響を明らかにするため、事後インタビュー調査で得られたデータをM-GTAを用いて分析した。

【結果と考察】

M-GTAの分析結果からファシリテーター・トレーニングとプロセス・コンサルテーションの影響について考察を行った。まず、ファシリテーター・トレーニングの影響は、プロセスに意識向けたことによって効果が得られた。取り組み前は発言量の偏りが大きく、なんとなくミーティングの場が進んでいる傾向が見られたが、意思決定の仕方や発言量の増加、目標設定、内容の認識合わせ等、ファシリテーターの役割を置いたことで、今まであまりミーティング内で意識していなかったプロセスの重要性をメンバーが認識するきっかけになった。

また、筆者が行っていたプロセス・コンサルテーションの影響については、個人にもミーティング全体にも影響を与えていたことが明らかになった。筆者が第三者の目線で介入を行ったことで、メンバーやファシリテーターが盲目になってしまう客観的な視点に気づくことができた点や、普段個人間だと指摘しにくい部分のサポートをすることができた。

さらに、ファシリテーション・トレーニングとプロセス・コンサルテーションの2つの取り組みを並行して行ったことで、より効果的にミーティングの実践でメンバーに気づきや学びの影響を与えることが明らかになった。

サークル活動における懸念の低減を目指したアクションリサーチ
—Gibb のグループ発達理論に基づいて—

研究目的

私たちは、日常的にグループに所属しながら活動することがほとんどだ。そして、グループに所属する上で様々な懸念を持っており、その懸念を少なくすることがグループを発達させると言われている。グループは、常に変化しており、様々な懸念を解消しながら発達し、協力的な関係が築かれると考えられている。筆者は、料理サークルに所属しており、1～4年生の12名で現在活動している。筆者は、メンバー間のコミュニケーションがうまくいっておらず、サークルの維持・運営が困難だと感じていた。

そこで、本研究では、料理サークルメンバーに対するGibb(1964)のグループ発達理論に基づいた取り組みが、料理サークルの活動にどのような影響や効果をもたらすのかを検討することを目的とする。

研究方法

本研究では、料理サークルメンバー1～4年生6名を対象に、診断型組織開発の流れに基づいたアクションリサーチを行った。はじめに、データ収集のためにインタビュー調査を行い、データを分析して料理サークルメンバーに提示した。次に、提示したデータを基に料理サークルの現状を話し合い、今後のアクション計画を立てた。アクションは、Gibbのグループ発達理論に基づいた取り組みを3回行った。1回目は、受容懸念低減・データ流動的表出懸念低減のためにオフサイトミーティングを行った。2回目は、社会的統制懸念低減のために係を改善する取り組みを行った。3回目も社会的統制懸念のために来年度の運営改善の取り組みを行った。最後に、事後インタビュー調査を行い、インタビュー調査によって得られたデータをGTAを用いて分析した。

結果と分析

分析の結果について、Gibbのグループ発達理論の受容懸念・データ流動的表出懸念、社会的統制懸念の2つに分けて考察した。受容懸念・データ流動的表出懸念の低減の取り組みは、メンバーの関係性構築に特に有効であることが示唆された。社会的統制懸念低減のための取り組みでは、役割の配分や変更が柔軟になり、お互いを頼り合いながら活動に取り組めるようになった。よって、料理サークルの関係性構築や活動に良い影響があったことを結果として得ることができた。また、受容懸念・データ流動的表出懸念低減の取り組みでは、関係性以外に変化が起きなかったことを明らかにした。

本研究では、受容懸念・データ流動的表出懸念の次である目標形成懸念の低減を目指した取り組みをメンバーの意見を尊重したために行わなかった。しかし、分析の結果、互いを知り、共にサークル活動の懸念に向き合うことで目標形成懸念低減の効果が見られた。

Gibbのグループ発達理論に基づいた取り組みをサークルに行った先行研究はなく、新しいな知見になるだろう。

ゼミのバディズ制度の効果的な運用を目指したアクションリサーチ
——KPT を用いた話し合いがバディズのリーダーシップや支援関係に与える影響——

【研究目的】

南山大学 A ゼミでは、授業で卒業論文の進捗等の発表は行っておらず、各々が授業外で進める形をとっている。そのため、円滑な進行に向けて、3・4年生各1名をペアとするバディ制度を用いて、互いに支援を行ってきた。2020年度からは、3・4年生各2名などがグループとなるバディズ制度が代わって導入された。しかし、これらの制度は自由な運用方針で、誰がどのように推し進めるかというリーダーシップが発揮されないことにより、活動が行われなかったり、雑談で活動が終わってしまうバディズの存在が問題となっていた。先行研究で、バディズ制度を効果的に運用するためには、バディズ制度への意味づけがより具体化し、浸透することが重要だと明らかになっているが、メンバー自身が先述したようなバディズの問題や現状に目を向け、より良い運用に向けて話し合うことは今まで行われなかった。そこで、メンバーが現状に目を向けて改善に取り組むために、KPT というふりかえり手法を用いた話し合いを何度か行い、効果的な運用を自ら目指すことで、バディズ内のリーダーシップや互いの支援関係にどのような過程で影響があるかを明らかにすることを研究の目的とした。

【研究方法】

同意を得られた A ゼミ生 18 名を対象にアクションリサーチを実施した。アクション実施として、バディズに対して KPT を用いた話し合いを行う取り組みを、2023 年 7 月中旬から 10 月中旬の間で 2 回実施した。また、アクションの評価として、各バディズに対する KPT を用いた話し合いを 2 回行った取り組みが、バディズ内のリーダーシップやメンバー間の支援関係に与えた影響を明らかにするためにインタビュー調査を行い、得られた質的データを事例研究方法によって分析した。

【結果と考察】

分析結果に関して、バディズ内のリーダーシップ、メンバー間の支援関係という 2 つの側面への影響という観点から考察を行った。

1 点目のリーダーシップには、「3 年生がリーダーシップを発揮するようになる」という変化がみられた。この変化には、3 つの過程が関与した。1 つ目は、バディズに対する 3 年生の安心感や自信が生まれたことによる関係性の深まりである。2 つ目は、4 年生のサポートに向けて 3 年生の意欲が高まる契機となった、互いの本音を知れたことである。3 つ目は、「自分事として進めよう」と 3 年生の前向きな気持ちを形成する契機となった、Try を活用したことである。

2 点目のメンバー間の支援関係には、「3 年生、4 年生双方の支援に対する気持ちの強化、行動の増加」という変化がみられた。この変化には、相互支援に関してメンバー間でどんな支援ができるのかという話し合いを契機とした、バディズの目的に対する意味づけの浸透という過程が関与した。

インターカレッジサークルにおける代表の負担軽減を目指したアクションリサーチ

研究目的

インターカレッジサークル X では代表が例年複数人いたが、今年度は 1 人であった。今年度の代表は、例年複数人で行っていた仕事を 1 人で行うことは大変だと感じていた。その状況から代表は、サークルのメンバーに運営に協力して欲しいと考えていた。仕事を複数人で行うことについて中村(2015)は、メンバーがともに業務に携わったり、情報がメンバー間で共有されていると、補完し合ったり助け合ったりということが起こるとした。つまり、1 人で仕事を行っている状況から協働して仕事を行うことで、お互いに助け合う関係性が育まれるのである。

そこで、本研究では、X において、代表とメンバーが協働してサークルの運営ができることを目指し、プロセス・コンサルテーションによる支援を行った。プロセス・コンサルテーションとは、クライアントが自ら自身の課題や問題に気づき、解決できるように支援をすることである。この取り組みを通して、代表の負担軽減や代表とメンバーの関係性にどのような変化があったかを明らかにすることを研究目的とした。

方法

本研究では、インターカレッジサークル X の代表と 2 年生メンバーを対象に、代表とメンバーが自分自身でサークル運営の課題を見つけ、解決できるようにプロセス・コンサルテーションを用いた支援を行った。まず、サークル運営の現状を把握するための事前調査やフィードバックミーティングから、月に一度代表と幹部で ZOOM を用いて話し合いを行うことが決定された。筆者はそこに同席し、プロセス・コンサルテーションを用い、話し合いで起きるプロセスに着目した働きかけを行った。その後、代表の負担軽減や代表やメンバーの関係性の変化に筆者の働きかけがどのような影響があったかを検討するために、話し合いの記録や、事後調査としてのインタビュー調査から分析した。話し合いの記録は会話分析、事後調査としてのインタビュー調査は事例分析を用いて分析を行った。

結果と考察

分析した結果について、筆者の働きかけにより①代表の負担軽減、②代表とメンバーの関係性の変化にどのような影響があったのかについて考察を行った。

①代表の負担軽減については、筆者の働きかけの影響で、幹部がより代表と幹部の話し合いに積極的に関わるようになり、代表だけではなく、幹部も含めて運営について考えられるようになった。また、代表の仕事の役割分担もできるようになったため、代表の負担は軽減された。

②代表とメンバーの関係性の変化については、代表は運営の話をするだけでさらに仲が深まったと感じており、代表や幹部が思っていたが言っていなかったことを引き出すことで、より本音を話しながら協働して物事を進めていける関係性に繋がっていったと考えられる。

部活動幹部の自己・集団効力感と分有型リーダーシップに AI (Appreciative Inquiry) が及ぼす影響

研究目的

本研究の目的は、AI (Appreciative Inquiry) による部活動幹部の自己効力感、集団効力感、分有型リーダーシップにどのような影響を及ぼすのかを明らかにすることである。AI とは、組織の課題では無く、強みや可能性などポジティブな面に着目し、その組織の理想の姿を探っていく対話手法である。先行研究によれば、AI を通して自己効力感、集団効力感が向上する効果があることが分かっている。しかし、分有型リーダーシップの確立については、可能性のみが示唆され、自己効力感、集団効力感、分有型リーダーシップの三要素が AI によってどのように影響を受け、互いに作用するのかは明らかになっていない。そこで本研究では AI によるこの三要素の影響を明らかにすることを目的とする。

研究方法

本研究では、A 大学の文化系部活動 B 部の 2023 年度幹部 5 名に対して、3 回のインタビューと、AI の取り組みを 1 回 1 時間の 3 回に分けて実施した。まず、1 人 30 分程度 AI 実施前に事前インタビュー調査を実施した。その後、AI1 回目はそれぞれ個人・幹部の強みを考えてもらった。2 回目は幹部の理想の姿を自由に表現し、3 回目は理想の姿を示す宣誓文と今後の行動目標を作成した。その後、AI 直後に中間インタビュー調査、AI から 4 ヶ月程度が経過したところで事後インタビュー調査を実施し、3 回のインタビュー調査で得られたデータを GTA を用いて分析した。

結果と考察

まず、自己効力感については北居他 (2017) と同様に、AI での成功体験の共有によって自己効力感が高まったことを表すサブカテゴリーが見られ、それにより、周囲へのサポートを行うようになり、集団効力感や分有型リーダーシップへ影響を及ぼす方向性も見受けられた。しかし、北居他 (2017) とは異なり、部活動でのネガティブな経験が AI よりも強く作用し、逆に自己効力感が低下した動きも確認出来た。

次に、集団効力感については、AI で立てた宣誓文やアクションプランによって、他のメンバーへのサポートが意識付けされ、幹部に対して安心感を得ている内容のサブカテゴリーが得られた。しかし、自己効力感と同様に、部活動でのネガティブな経験が AI よりも強く作用し、集団効力感について〈理想の状態は達成できない〉といったネガティブなサブカテゴリーも生まれていた。

最後に、分有型リーダーシップについては集団効力感と同様に、宣誓文やアクションプランによって影響された部分が大きく、他の幹部の働きをサポートする動きが増え、分有型リーダーシップが AI 実施前に比べて確立されたと考えられる。一方で、北居他 (2017) による、集団効力感の向上により、分有型リーダーシップが確立される、という主張とは異なり、有効な分有型リーダーシップの確立によって、集団効力感が向上する、という方向性が本研究の結果からは支持された。