

令和時代を拓く新しいグローバルリーダーの育成

——「 π 型リーダー」による職場チームの変革に関する一研究——

佐久間 賢*

A Study of Intelligent Information System Created by Leader Member Exchange in Global Workplaces

SAKUMA Masaru

This study examined the leader skills of Leader Member Exchange (LMX) and its hypothetical leader model which manages people in global workplaces composed by diversified people such as various nationalities or cultures as well as religions. It was found that LMX depended on constructing reliable relationship between a leader and team members. Those leaders have the LMX skills to develop their ideas and create an intelligent information system for daily business.

キーワード： π 型リーダーモデル，計量モデル，職場力，「英知」の創出，知的資源，モザイク職場，情報の固定化，ハイブリッド職場，情報の高度化

Key Words: LMX, intelligent information system

はじめに

令和元（2019）年ラグビー日本代表は、ラグビーワールドカップ（W杯）2019日本大会で悲願のベスト8への進出を果たした。予選プールでも強豪のアイルランドやスコットランドを破り、4戦全勝で決勝トーナメント進出という新たな歴史をつくった。その成果は、①第1級の多様な人材を世界中から集め、②そのプロ集団を「ワンチーム（one team）」として運営し、さらに、③状況に応じて柔軟に問題を解決できる知的スキルを備えたグローバル人材を育成した点に要約される。

今回のラグビー日本代表の歴史的成果には、グローバルリーダーの開発と育成策の側面で、多くの示唆が含まれている。とくに、考え方の多様なプロ集団をチームとして運営し

* 元中央大学政策文化総合研究所客員研究員

Former Visiting Research Fellow, The Institute of Policy and Cultural Studies, Chuo University

て、その知的情報を問題解決に活用できるリーダーの育成策の参考とできる。

もとより自然資源の少ない日本にとって、その知的情報（以降「英知」(intelligence)とする）は唯一の資源である。例えば、2018年には直接投資が初めて10兆円を超え、日本の収益構図が変わった¹⁾。すなわち、海外ビジネスの収益の方が輸出のそれを上回る構図である。言い換えると、日本のビジネスモデルが輸出型からグローバル経営に移行したことに伴い、それを担う新しい人材の育成策が必要とされる。

しかも、一部企業ではビジネス戦略の遅れに起因する不祥事が繰り返されて、例えば、東芝不正事件などの状況を見ると²⁾、知識や経験を重視した伝統的な人材育成策では、もはや現在のグローバルビジネスに適応することが難しいことが判明している。現実には、すでに、日本の伝統ある企業でも、一部に外国人に経営を委ねる事例がみられる³⁾。

いま、企業の現場では、多様な文化や宗教、また、異なる価値観をもった人たちに対応して、的確に職場を運営するリーダー行動の変革が必要とされ、令和の時代を迎えたいまこそ、日本企業は原点に立ち返り、「新しいグローバルリーダー」の育成策について根本的に見直すことが不可欠になっている。

本稿は、そのグローバルリーダー育成策について、新しい視点からの1つの問題提起である。

本稿では、リーダー行動によって、①職場の知恵が情報の高度化（情報共有・融合）により、「英知」が創出されて、問題解決が行われるメカニズムを研究する。そして、②仮説として「 π 型リーダー」モデルと「計量化モデル」を設定し、それによりグローバルに展開されるリーダー行動の側面を分析し、同時に、③「英知」が創出される実務事例およびビジネスのデジタル化に伴う「英知」の条件について解明する。

プロローグ——職場のリーダー行動——

最初に、日本企業の職場運営の側面について、①「英知」が創出される職場（事例A）と②創出されない職場（事例B）の2つの職場事例をあげ、両者に共通するリーダー行動の基本的要因について分析する。

事例A（「英知」が創出されて、問題が解決される職場）：探査機「はやぶさ2」チームの事例

宇宙航空研究開発機構（JAXA）は、2019年4月探査機「はやぶさ2」が小惑星リュウグウに金属の塊を衝突させ、クレーターを形成する実験に成功したことを公表した。クレーターを作った目的は、小惑星内部の岩石を露出させ、宇宙線の影響を受けていない「新鮮」な物質を採取する目的である。この一連の難しいプロジェクトは、3人の若手メンバ

ーが中心となり、職場の対話により困難な問題の解決が具体的に進められた。例えば、「はやぶさ2」の衝突実験をどう実現するかという問題については、「衝突爆発はできるが探査機本体が危険となる」「小惑星に隠れればいいのではないか?」「まず本体を水平方向へ移動させよう」「そして、その小惑星の裏側へ一気に逃げる」「衝突はどうやって確認する?」「カメラを分離して置き去りにしよう」「よし、その手順でやってみよう」などと、職場の対話を中心とした情報分析や問題解決が活発に進められた⁴⁾。その結果、後述する情報の高度化が進み、難問題の解決に成功することができた。

その「はやぶさ2」は約1年半にわたる活動を終え、2019年11月リュウグウから帰還の途についた。順調にいけば、2020年12月リュウグウからの砂や石を採取したと予測されるカプセルを地球に届ける⁵⁾。

事例 B（「英知」が創出されず、問題が解決されない職場）：スズキのブレーキ検査不正事例

スズキは、2019年4月に自動車のブレーキや速度計などの全車検査で、結果が「不合格」だったのに「合格」させるなどの不正が行われていたことを公表した。また、これとは別に排ガス・燃費検査の不正を含め、法定の保安基準を満たしていない車の合計11,070台をリコールすることも発表された。同社から国土交通省に提出された調査報告書では、従業員が「不合格とすべき車を合格とした」と説明し、部下から相談を受けた上司は「合格として処理するように指示した」ことも明らかにされた。さらに、訓練中の資格のない検査補助員が1人で検査をし、資格のある検査員のハンコを押すなどの「無資格検査」が行われていたことも判明している。このような一連の不正行為について、同社の鈴木俊宏社長は「スズキイズムが誤解されたもとで行われた」と釈明した⁶⁾。つまり、職場の対話がななく→情報の固定化が進み→問題が解決されない職場となり→不正が行われた。

つぎに、これらの2つの職場事例に共通してみられるリーダー行動について分析し、それを「 π 型リーダー」（仮説）としてまとめ、その基本的要件について解明する。

1. リーダー行動の基本的要件 ——「 π 型リーダー」（仮説 I）とは——

本稿では、日常の仕事を行う最小の単位を職場チームとして研究する。その職場には、リーダーと仕事を担当する複数のメンバーが存在し、そのリーダーがメンバーを統率し、問題解決をはかるリーダー行動が行われる。

まず、前述の事例（A・B）に含まれるリーダー行動の基本となる要件を解明し、それ

を備えた人材を「 π 型リーダー」(仮説)とする。

(1) リーダーの3つの要件—「 π 型リーダー」(仮説I)の基礎

まず、リーダーの基本的理念として、新渡戸稲造が説く武士道の「誠の精神」があげられる。つぎに、それを実践する2つのリーダー行動として、(i) 対話による意思決定、(ii) ウイン・ウイン型の問題解決力があげられる。

要件1：リーダーの基本理念

リーダーの基本理念 (conceptual framework) として、まず、新渡戸稲造が説く武士道の「誠の精神」がある。新渡戸は、当時のアングロ・サクソン民族の優れた商業道徳に敬意を払い、その根拠をたずねたところ、「正直は最善の策である」との回答を得たと説き、正直は引き合うと説明する。つまり、うそをつかない、ごまかさないといい「誠」を貫く精神が結局は利益を得ることにつながるとする。そして、激しい競争にさらされると、結局うそは露見することになり、最終的には不利益となると説く。新渡戸は、「正直は近代産業の養子」であるとしている(新渡戸 2018)。

つぎには、「 π 型」人材による2つのリーダー行動があげられる。

要件2：リーダー行動 その1—LMXによる情報の高度化

まず、リーダー行動では、職場のコミュニケーションの新しい概念として、リーダーとメンバー間の「対話による意思決定」(Leader-Member Exchange 以降 LMX とする)に注目し、その LMX によって職場の知恵や情報が高度化される関係について分析する⁷⁾。

LMX は、1970年代に米国で生まれ、90年代に新しいリーダーシップ論として発展した。当時は、ビジネスをグローバルに展開するさいに、将来を託する人材を的確に選別して育成することが難しくなり、それが経営の1つの隘路 (bottle-neck) になっていた。

LMX は、その解決策の1つとして発達してきた理論である (Graen, et al., 1995)。具体的には、グローバルな競争力を強化するためには、全員を対象にする人材育成よりも、むしろ、人材を In-Group と Out-Group に峻別し、その In-Group に対して経営資源を集中して投入し、必要な人材を短期的に育成するという考え方である (Graen, et al., 1995)⁸⁾。

リーダーシップには2つの側面があげられる。1つは、リーダーがメンバー全体に働きかけて統括する側面 (リーダーと組織全体とのマクロ関係) と、2つは、リーダーと個々のメンバーが相互に作用し合う側面 (リーダーと個々のメンバーとのミクロ関係) である。これまでの米国を中心にした研究によれば、前者の戦略論やカリスマ性を中心にした観念的な論点から、現在では後者の視点、とくに、リーダーとメンバー間の情報の共有化関係

を重視する研究へ移行している（Hiller et al., 2011）. LMXはその新しい研究成果の1つである.

要件3：リーダー行動 その2—「モザイク職場」の運営

つぎに、リーダー行動の第2として、職場の関係者双方が満足できる解決策（ウイン・ウイン）がある（佐久間 2003）. グローバル時代の職場では、多様な文化・宗教や異なる価値観による利害が交錯して、メンバーの間で対立関係が容易に起こる（その職場を以降「モザイク職場」とする）⁹⁾.

その職場の対立関係がLMXを軸にして、仕事の関係者の満足できる型に解決されると、それは「仕事のできる職場」として、メンバーは有形（tangible）無形（intangible）の利得（advantage）を受ける. 例えば、前者は昇格、後者は高度の仕事の機会やキャリアアップの機会などがある. 一方、リーダーも職場の運営実績がプラスに評価されて、同様に有形無形の利益を得ることができる. つまり、LMXを軸にして「利害の対立関係」が円満に解決されると、リーダーとメンバーは共に利益を享受する「ウイン・ウイン」型の職場関係として発展する.

これまで明らかにされたリーダー行動の3つの要件（「誠の精神」、LMX、ウイン・ウイン型問題解決力）を備えた人材を「 π 型リーダー」とする. つぎに、「 π 型リーダー」モデル（仮説I）を設定して、そのリーダー行動の変化する内容について掘り下げる.

(2) 「 π 型リーダー」モデル（仮説I）とは

「 π 型リーダー」モデル（仮説I）の内容は図1に示される.

まず、その上部（横の部分）にはリーダーの基本的理念として、新渡戸稲造が説く武士道の「誠の精神」がある. そして、その下には、2つの軸足（dual identity）を備え、それにより各々のリーダー行動が行われる. 言い換えると、(i) LMX（対話による意思決



図1 「 π 型リーダー」モデル

定)と(ii)ウイン・ウイン型の問題解決力, という2つのリーダー行動によって職場が的確に運営され, 日常の問題解決が行われる。

つぎに, 「 π 型リーダー」モデル(仮説Ⅰ)を中心にして, リーダー行動とメンバーの関係の変化を分析するために, 「計量化モデル」(仮説Ⅱ)を設定して, リーダー行動を計測し評価する。

2. 「 π 型リーダー」の行動評価 ——「計量化モデル」(仮説Ⅱ)の設定——

(1) 「計量化モデル」(仮説Ⅱ)とは

「 π 型リーダー」モデル(仮説Ⅰ)のリーダー行動は, 「計量化モデル」により計測し, 職場力とリーダー行動の関係を「可視化」することができる。まず, 「 π 型リーダー」のリーダー行動(X)により, 職場のメンバーが協力して問題を解決する職場の力を「職場力」とする。

つぎに, その「職場力」をYとして, Yは以下の計量化モデル式にまとめられる。

$$Y=X(a+b)$$

X: リーダー行動, Y: 職場力, a: 職場のメンバー, b: 職場のルール とする。

計量化モデル式の各変数の説明

X(リーダー行動)とは: リーダー行動については, 「 π 型リーダー」の①「誠の精神」を理解し, つぎに, ②LMX(対話による意思決定)と③ウイン・ウイン型の問題解決力を備えた人材を標準リーダーとする($X=1$)。具体的には, リーダーは, $X=1$, $X>1$, $X<1$ の3つのXに分けられる。

aX とは: リーダーによって行われる「メンバーの運営」を意味する。そのメンバーは, 職場全体のために, 自己の責任の範囲を超えても自主的に職務を遂行するメンバーを意味し, その行動は組織市民行動(Organizational Citizenship Behavior)とされる(後掲図5参照)。そして, そのような行動を行うリーダーとメンバーとの関係を標準値=1とする($1 \times 1 = 1$)。

bX とは: リーダーによって行われる「職場のルール運営」(例: 人事制度など)を意味する。つまり, 職場の運営が的確に行われるために定められたルールである。標準値は, リーダーとルールを1とする($1 \times 1 = 1$)。

(2) 職場力 (Y) は何によって決まるのか

職場力 (Y) は、X (リーダー行動), a (メンバー) と b (ルール) の3つの変数によって決められる。そして、その関係は、図2のように整理される。

① 基準値は、X (リーダー), a (メンバー), b (ルール) を1とする。その場合、Yは2となる (内訳 $Y=1(1+1)$)。言い換えると、 $X=1$ を基準値として、Xの値により職場力Yの優劣を判別することができる (図2参照)。

② Xが1より大きい場合 ($X > 1$) (図2のY2群) : $Y > 2$ となり、職場の発展を秘めた職場力の高い職場を意味する。例えば、Xが優れたリーダーであり、それを標準より10%増とすると、 $X=1.1$, $Y=1.1(1+1)=2.2$ となる。また、同様に、優れたリーダー (1.1) と優れたメンバー (1.1) がいる場合には、 $Y=1.1(1.1+1)=2.31$ となる。つまり、同図Y2群に代表される高い問題解決力を備えた職場力が形成され、後述する情報の高度化戦略を的確に展開できる。そのY2群の具体的な1つの現場事例として、事例A (「はやぶさ2」) にみることができる。

③ Xが1より小さい場合 ($X < 1$) (図2のY1群) : $Y < 2$ となり、職場力の低い職場を意味する。このY1群の職場では、後述する情報の高度化戦略を推進することは不可能となる。例えば、Xは標準より一割減の $X=0.9$ の場合、 $Y=0.9(1+1)=1.8$ となり、同図の標準値より小さい職場力となる。事例B (「スズキプレーキ検査」) はまさにこのY1群の1つの具体例である。この標準以下のY1群のリーダーを以降「ネガティブリーダー」とする。

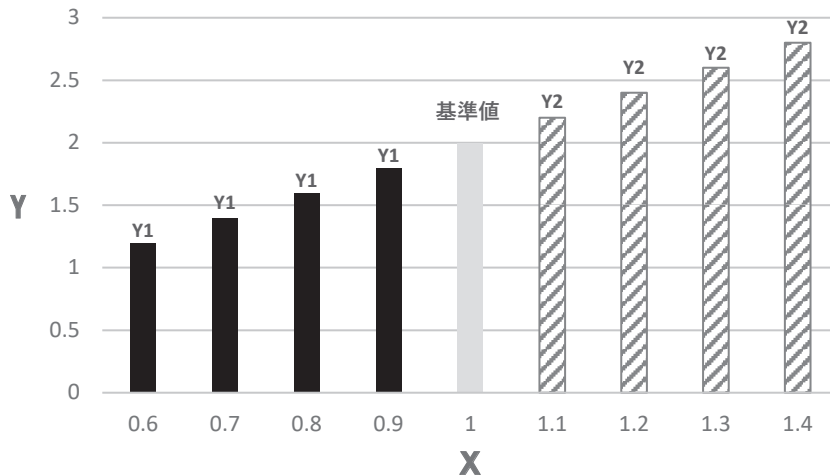


図2 リーダー行動 X と職場力 Y の関係

ネガティブリーダーとは

「ネガティブリーダー」（例 $X=0.9$ ）は、リーダー要件である (i)「誠の精神」が理解できず、しかも、(ii) LMX や (iii) ウイン・ウイン型問題解決力を備えたリーダー行動が困難とするリーダーである。その結果、職場力 Y が創出されないネガティブ職場となる。ネガティブリーダーは、自己努力により、自己変革しないかぎり、職場では好ましくないリーダーとして、職場に対しネガティブな影響をあたえつづける¹⁰⁾。例えば、優れたメンバーールを導入しても、ネガティブリーダーのもとでは、 $Y=1.98$ となる（内訳 $0.9(1.1+1.1)=0.9 \times 2.2$ ）。その結果、ネガティブ職場は改善されず、最悪の場合には、不正行為も起こる職場となる（事例 B 参照）。

(3) 計量化モデルの活用事例

その1：リーダー行動の定期診断について—職場力（ Y 値）の計測

職場では、時の経過と共に、メンバーール、そして、リーダー自身も周囲の影響を受けて変化する。したがって、リーダーはそのつど、職場力（ Y 値）を計測して現在値を把握し、その数値に適応したリーダー行動の変革が必要とされる。その計測には、自己診断と公開診断の二通りが考えられる。前者は自己を変革する出発点として、また、後者は職場のメンバー全員が参画するデスクッション（LMX）として有益（informative）となる。

その2：リーダー行動の自己診断について—「甘い」自己評価の傾向¹¹⁾

リーダーも生身の人間である以上、自身のリーダー行動についての自己評価は「甘くなる」傾向は避けられない場合も多い。その弱点を補う意味もあり、自己診断と前述の公開診断値の差について、数値として客観的に知ることはリーダー行動を推進するうえで必要となる。例えば、定期的に計測して自己評価することにより（可視化）、公開診断との Y 値の差（ギャップ）について、その理由を分析し、それに対応したリーダー行動が不可欠とされる。

つぎに、前述の2つの事例 A・B の Y 値を分析し、情報の高度化戦略に必要とされるリーダー行動について掘り下げる。

(4) 事例 A・B のリーダー行動分析

事例 A・B のリーダー行動について、「計量化モデル」（仮説 II）により分析する。

事例 A：情報が高度化する職場—「はやぶさ2」チーム

宇宙航空研究開発機構（JAXA）の「はやぶさ2」チームの特徴は、「 π 型リーダー」に

よって情報の高度化が行われる1つの典型的な問題解決型の職場であることが分かる。つまり、「 π 型リーダー」により、(i)情報の高度化（知恵の組み合わせ）と、(ii)「英知」（問題解決情報）の創出が進み、そして、宇宙開発に関わる難問も解決される職場へと発展した（後掲図3, 4参照）。

例えば、「はやぶさ2」では、本体の開発や、また、針の穴を通すような困難な着陸作業も、若いメンバーが中核となり、チーム全員のLMXにより新しい「英知」が開発されて、問題解決が進められた。その結果、リーダーとメンバーとの間で信頼関係が発展し、チーム全員の「英知」が存分に活用され、そして、柔軟なルールが運営された結果、高い職場力が形成された¹²⁾。

「はやぶさ2」の職場では、優れたリーダー（ $X=1.1$ ）により、優れたメンバー（ $a=1.1$ ）と優れたルール（ $b=1.1$ ）が運営された。そのYを「計量化モデル」（仮説Ⅱ）により析出すると、職場力は $Y=2.42$ となる（内訳、 $Y=1.1(1.1+1.1)=1.1 \times 2.2=2.42$ ）。この結果により、「はやぶさ2」のチームは「 π 型リーダー」によって、ウイン・ウイン型の問題解決が行われる高い職場力（2.42）が維持されていたことが分かる（図2 Y2群参照）。

つぎに、同様な手法により、事例Bについて分析する。

事例B：情報が固定化するバラバラ職場—スズキのプレーキ検査不正

スズキが公表した不正の事実は、同社の職場はネガティブリーダーによって運営されたことの証である。つまり、①情報が固定化し（LMXがなくメンバーの能力が開発されない職場）、しかも、②リーダーが責任を果たさない職場の運営（→不正行為がおこる職場）が浮き彫りにされた。例えば、リーダーとメンバー間の信頼関係がなく、職場のルールも無視された。とくに自動車の安全性に直結する重要な検査で、不正行為（①無資格者による検査と②データの隠蔽工作）があり、それが外部の指摘で発覚した。つまり、人員削減や生産効率を優先し、品質管理が軽視された職場運営により、同社の自浄能力が欠如したまま古い企業風土（スズキイズム）が露見する結果になっている。しかも、社長までもが「スズキイズムが誤解された」と言うような他人事の態度から判断すると、同社の職場は、リーダーとメンバー間がバラバラ（「モザイク職場」）になった結果、「 π 型リーダー」が育成されず、問題解決が行われない職場力の低い職場となった¹³⁾。

スズキの職場では、ネガティブリーダー（ $X=0.9$ ）により、ネガティブメンバー（ $a=0.9$ ）とルールの不正運用（ $b=0.9$ ）が運営された。その関係を「計量化モデル」（仮説Ⅱ）により析出すると職場力は大きくても1.62以下となる（内訳、 $0.9(0.9+0.9)=0.9 \times 1.8=1.62$ ）。

これまで分析した結果を基礎にして、「 π 型リーダー」（例：「はやぶさ2」チーム）のリーダー行動から、グローバルリーダーを中心にした情報の高度化戦略について解明する。

3. グローバルリーダーの役割 ——情報の高度化戦略とは——

グローバルリーダーと情報の高度化戦略についてはつぎのように定義される。まず、①グローバルリーダーとは、前述のとおり「 π 型リーダー」のリーダー要件を備えて、グローバル市場変化に対応できる職場を運営し、高い職場力を創出できる人材とする（図2 Y2群のリーダー）。

つぎに、②情報の高度化戦略とは、後述するように、LMXによって職場の「知恵」が組み合わせられ、そして情報共有・融合化されて、「英知」が創出される情報の高度化の過程（process）を意味する（図3、4参照）。

その情報の高度化戦略を推進するグローバルリーダーの役割について、3つのリーダー行動があげられる。すなわち、LMXにより、(i) 職場に信頼関係を確立すること、(ii) 職場力を変革すること、そして (iii) 長期的に人材育成を行う、という3つの点に要約される。

(1) リーダー行動の役割 その1— LMXによる職場の信頼関係の確立

グローバルリーダーは各地域の職場で信頼関係を確立するリーダー行動が必要とされる。前述したように、「モザイク職場」では、多様な文化や宗教、また、価値観の異なる人たちがバラバラに錯綜するため対立関係が起こり、ビジネスを的確に進めることは難しくなる。

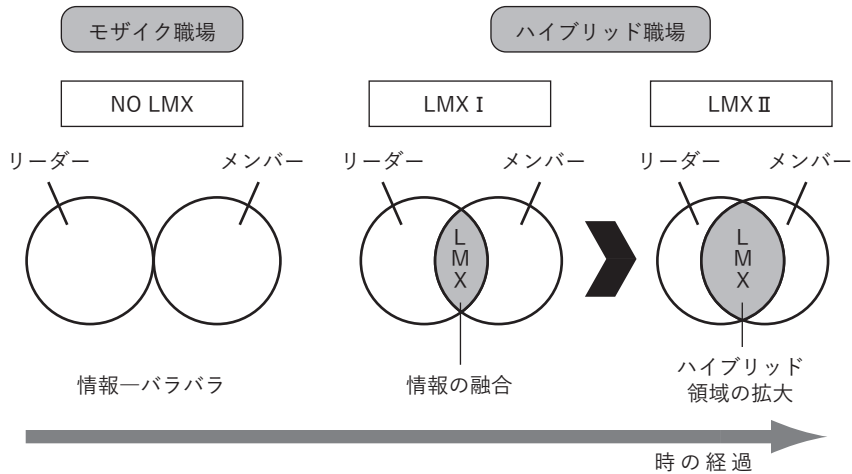
「モザイク職場」を変革して信頼関係を確立するリーダー行動として、まず、LMXを進めて、メンバー間の知恵の交換と情報共有・融合が活発に行われるように職場を運営する。

例えば、地域に密着したビジネスなどでは、地域のメンバーを中心にしたLMXによって、地域固有の問題解決に必要な情報（「英知」）が創出される職場に変革される。この職場を以降「ハイブリッド職場」（creative work-place）とする。

そのLMXにより、モザイク職場がハイブリッド職場へ変革されるプロセスのイメージ図が図3に示される。

図3では、まず、バラバラなモザイク職場にLMXが作用する。そして時間と共に、LMXの領域がIからIIへと拡大し、リーダーとメンバー間の信頼関係が深まる。その結果、職場で情報の高度化（知恵の組み合わせと融合）が進み、「英知」が創出されるハイブリッド職場へと変革される。

そのハイブリッド職場はメンバー間の信頼関係が条件となり、それが失われたときには容易に崩壊して、再びバラバラな職場（モザイク職場）に陥りやすい点が注目される（事



出所：Grean et al., 1995 p. 221 を参考に筆者作成

図3 「モザイク職場」から「ハイブリッド職場」への変革

例 B 参照).

(2) リーダー行動の役割 その2—情報の高度化戦略による「英知」の創出

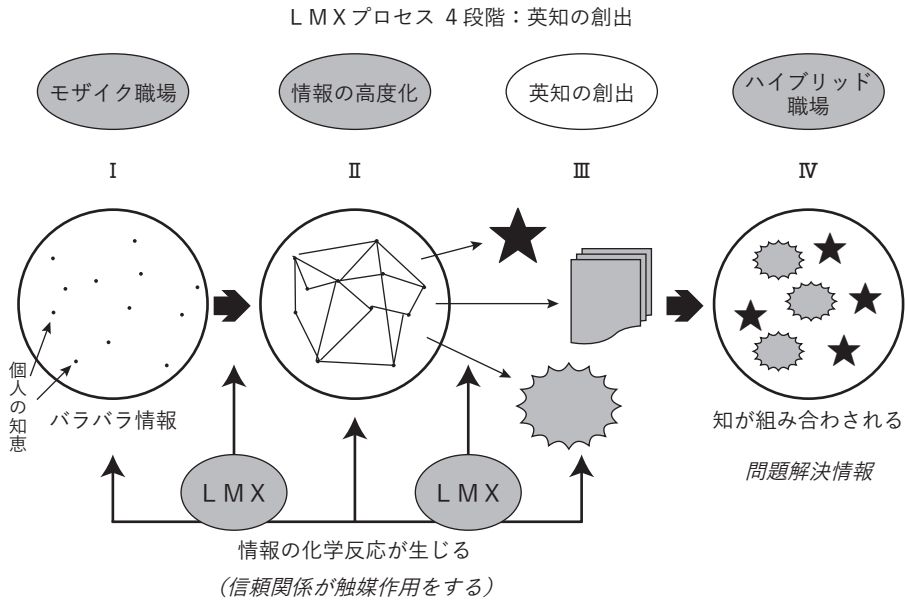
グローバルリーダーの第2の役割として、情報の高度化戦略による「英知」の創出があげられる。

つまり、的確な LMX を中心にして情報の高度化が進められて、「モザイク職場」（情報の固定化）から「ハイブリッド職場」（英知の創出）への変革が進むプロセスが発展する。その4段階の LMX プロセスのイメージ図が図4に示される。

図4では、モザイク職場からハイブリッド職場に変革されるプロセスが4段階で表されている。

まず、Iのモザイク職場は、働く人たちの情報や知恵がバラバラに存在する（単なる information や idea）。しかし、その職場に LMX が作用すると、IIのバラバラ情報が共有化・融合化されて高度化が進む。そして、信頼関係が触媒として働き、情報の化学反応（佐々木 2011）がおこる。つぎに、IIIの「英知」が創出され、活用される。そして日常の問題解決が行われる。その結果、IVのハイブリッド職場がつくられる。その情報の高度化の過程で、IIの LMX により信頼関係が生まれることが重要であり、それを媒介にしてIIIとIVの過程で「英知」が創出される。

一方、別の側面からみると、ハイブリッド職場は健康度の高い職場と言い換えることができる。



出所：佐久間 1996, 235 ページを参考に筆者作成

図 4 「ハイブリッド職場」へ変革される LMX プロセス 4 段階

グローバルリーダーは、職場のメンバーが各自の達成感を体験して、信頼関係を発展できるように職場を運営する責任を負う。すなわち、職場のメンバーが①相手を認め、自身も認められるよろこび（相互認識）、②仕事を達成するよろこび（仕事の達成感）、③社会（人）のために役立つよろこび（社会的貢献）を体験する。このよろこびの体験が健康度の高い職場「ハイブリッド職場」をつくる。

この関係を「 π 型リーダー」モデル（仮説）によって言い換えると、健康度の高い職場は $Y > 2$ となり、健康度の低い職場は $Y < 2$ となる（図 2 参照）。

(3) リーダー行動の役割 その 3— LMX によるリーダーの長期的育成

グローバルリーダーの第 3 の役割として、将来を託すことができる人材を LMX によって長期的に開発し、リーダーとして育成する点があげられる。

つまり、限られた経営資源を活用してグローバルリーダーを育成するには、一部の「エリート人材」を選択する伝統的な欧米の視点から、むしろ、新しい視点として、LMX を軸にリーダーとメンバー間の情報の高度化戦略を重視する。例えば、まず、①職場に信頼関係を築き、それを基にして、②職場の「英知」を問題解決に活用できる人材を長期的に育成するという視点へ移行する。つまり、成果主義では見落としがちなリーダーの人的

側面を重視する方法が注目される。

つぎに、グローバルリーダーの媒介作用について掘り下げる。

4. グローバルリーダーの媒介作用

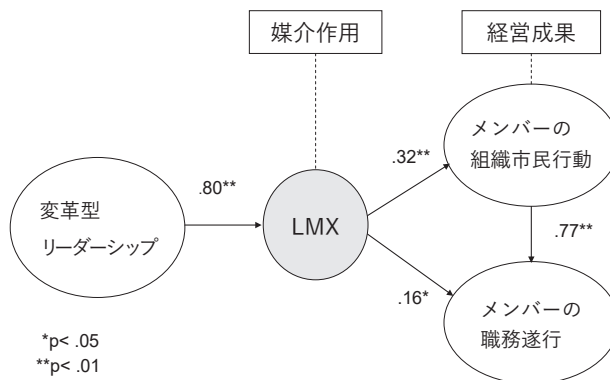
グローバルリーダーの行動では、とくに LMX を通じた媒介作用が注目される。

前述のように、グローバルリーダーには多様な人たちの利害関係を調整して、地域特有の人材（知恵）を活用し、地域の発展に貢献するリーダー行動が必要とされる。それは、現状の職場（例：モザイク職場）を変革して、新しい環境（例：ハイブリッド職場）をつくりだすリーダー行動であり、それは変革型リーダーシップの内容と基本的に一致する。

そのリーダー行動では LMX が媒介変数（mediator）として働くことにより、その目的が的確に遂行される（Wang et al., 2005）。その内容は図 5 に示される。

図 5 では、先行研究（Wang et al., 2005）を引用し、グローバルリーダーが LMX を媒介にして、メンバーの組織市民行動（Organizational Citizenship Behavior）とメンバーの職務遂行（Task Performance）に作用する関係を表している。

すなわち、Wang らの研究では、変革型リーダーシップと LMX との関連は $\beta = .80$ ($p < .01$)、そして、LMX と ①メンバーの組織市民行動との関連は $\beta = .32$ ($p < .01$)、また、②メンバーの職務遂行との関連は $\beta = .16$ ($p < .05$) である。さらに、メンバーの組織市民行動とメンバーの職務遂行との関連は $\beta = .77$ ($p < .01$) である（Wang et al., 2005, p. 429）。



- *変革型リーダーシップ =Transformational Leadership
- *メンバーの組織市民行動 =Organizational Citizenship Behavior
- *メンバーの役割遂行 =Task Performance

出所：Wang et al., 2005, p. 429

図 5 グローバルリーダーの媒介作用

メンバーの組織市民行動とは、組織を円滑に機能させるために、職務の役割範囲を超えてメンバーが自発的に行う行為を意味する（例：助け合いなど）。そして、メンバーの職務遂行とは、メンバーが組織目的を達成するために決められた職務（仕事）を遂行する行為を意味する。

それを要約すると、変革型リーダーシップはLMXと強い相関関係にあり（ $\beta = .80$ ）、同時に、LMXは、メンバーの組織市民行動およびメンバーの職務遂行と共に相関関係がみられる（各々 $\beta = .32$, $\beta = .16$ ）。しかも、その2つの成果のあいだには強い相関関係がみられる（ $\beta = .77$ ）。つまり、LMXを媒介にしたメンバーの組織市民行動により、職場のヒューマンエラーが事前にチェックされる可能性が生まれる。例えば、職務外の仕事でもメンバーが相互の助け合いにより解決して、職場全体の仕事がより円滑に完遂される（例：納期厳守など）。また、変革型リーダーシップの下では、①LMXの媒介作用（mediator）と②組織市民行動によって、よりの確に職務が遂行される（Kamadar, D. et al., 2007）。

以上を要約すると、グローバルリーダーはLMXを軸にしたリーダー行動によって、激動する市場の変化に的確に対応して職場を運営することができる。それがグローバルリーダーの媒介行動として注目される点である。

つぎに、グローバルリーダーが活動するリーダー行動の枠組みについてみる。

5. グローバルリーダーによる職場運営——リーダー行動の枠組み

グローバルリーダーが行う一連のリーダー行動の枠組みは図6に示される。

まず、グローバル職場が運営される。その職場のリーダー行動は、「モザイク」職場と多様な地域文化の影響を受ける。その具体的な内容として、5つの運営策がある。すなわち、「対話」、「情報共有化」、「問題解決」、「内部統制」、「人材育成」により、実行される。

つぎに、その5つの運営策には、各々対応するリーダー行動があり、それは原因変数として作用する。つまり、各運営策に対応して8つのリーダー行動が行われる。すなわち、「理解しやすい説明」、「相談のうへの行動」、「困難なときの支援」、「満足できる問題解決」、「新しい手法の導入」、「仕事を任せる」、「リーダーから学ぶ」、「企業の社会的責任」である。

これらのリーダー行動は、前述の「 π 型リーダー」そのものを意味し、「LMX」と「ウィン・ウィン型の問題解決力」の2本の軸足により実行される。それは媒介行動として職場に作用し、その結果、ハイブリッド職場が実現する。

前述のようにグローバルリーダーは、LMXにより日常のリーダー行動を的確に推進し、その結果として、リーダーとメンバー間に各々相互の信頼関係が生まれ、ハイブリッド職

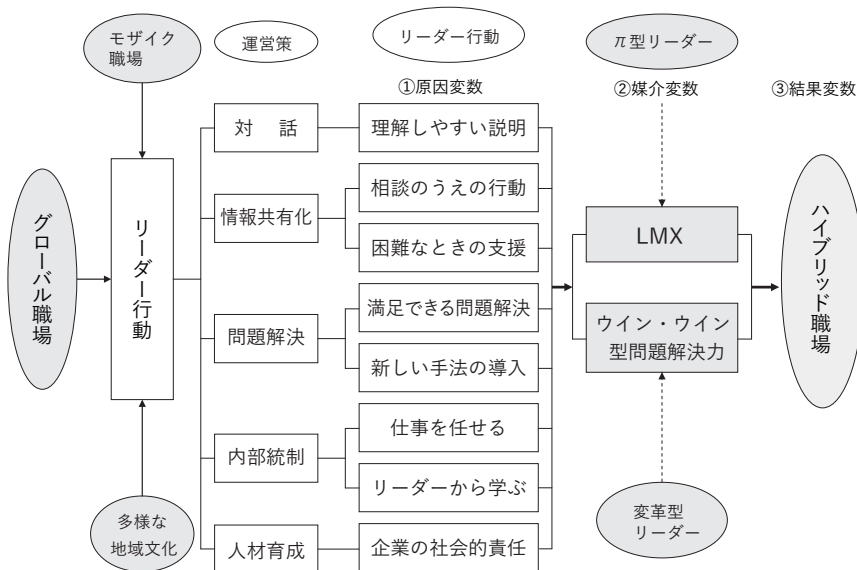


図6 グローバル人材のリーダー行動（原因変数→媒介変数→結果変数の関係）

場に変革される。

つぎに、グローバルリーダーを中心にした LMX によって、職場の多様な人たちの知恵から、問題解決に必要な英知が創出される実務の事例を分析する。

まず、冒頭で触れたラグビー日本代表の事例があげられる。

6. 情報の高度化戦略の実務事例

(1) LMX による英知の創出—事例その 1:「ラグビー日本代表」

2019 年ラグビー日本代表は、ニュージーランド出身の J. ジョセフ・ヘッドコーチのもとで、勝つチームをつくる強化体制が整備された。まず、コーチ陣が戦術や技術強化プランを策定し、厳しい練習により持久力や体力強化が進められた。その後のミーティングなどの日常のチーム運営は選手側に任せられた。その結果、主将を中心に自由度の高い自主運営（本稿の LMX にあたる）が進められ、そして、各選手の責任感やプレーに対する理解度や状況に対応した判断力が強化され、チームとしての絆が生まれた。同時に選手の相互間に「彼に任せれば大丈夫」という高い信頼関係が生まれ、それが時間と共に強化された¹⁴⁾。

すなわち、チームとして日常繰り返されるディスカッションにより、①各選手の経験や

知恵が開示され、②「勝つためにはどうするか」という一点に議論が絞られた結果、情報の共有化と融合が進み（本稿の「情報の高度化」）、そして③問題解決情報（「英知」）がまとめられて、応用力の強いチーム（one team）が編成された¹⁵⁾。言い換えると、LMXによる情報の高度化戦略が成功した例である。

(2) LMXによる英知の創出—事例その2：「ユニクロ」

カジュアル衣料店「ユニクロ」を展開するファーストリテイリング（2019年8月期売上2.3兆円、以下ユニクロ）は¹⁶⁾、現在では海外の売上が国内を上回り、14.5%増の1.2兆円。中国や東南アジア、オセアニアで大幅な増収増益を記録し、さらに海外進出を拡大する計画を進めている。その背景には、同社のグローバル経営の特徴として、各グローバル地域のリーダーにより従業員の知恵を活用した特有の「ハイブリッド」職場の運営がある。しかも、毎年「世界の各地域から4千人以上の店長を東京に集めて教育し」、LMXにより各地域の経営を負託できる人材（本稿の「 π 型リーダー」）が開発されて、グローバルリーダーとして育成されている（佐久間 2015）。すなわち、地域特性を生かした情報の高度化戦略によって、海外の知恵を「英知」として結集して、職場の問題解決に活用している。

(3) LMXによる英知の創出—事例その3：「業務プロセスのデジタル化問題」

業務プロセスのデジタル化問題（Digital Transformation, 以降DXとする）¹⁷⁾は、まず、AIやIoTに代表されるデジタル技術を導入する以前に、そのビジネスを変革する基本的な方針が決められ、つぎに、職場のメンバーが納得する形に纏められることが基本となる。もともとデジタル化はデータとIT（情報技術）の仕組みである以上、それは、LMXにより職場のメンバーが納得し、しかも、成果を享受できる意思決定（例：快適な仕事への改革や環境の改善など）であることが必要とされる。

DXの一般的な構成要素としては、「財・サービス」「仕事のプロセス」「意思決定領域」「認識領域」などがあり（三品、山口 2019）、そのDXによって時間や場所の制約条件がなくなり、仕事の自由度が増大する。つまり、その成果が職場のメンバーにプラスとなることが判明した場合（例：人間性の確保）、①メンバーの知恵が積極的に結集され、②情報の高度化により「英知」が創出されて、③DXは成功する。例えば、「観光IoTシステム」では顧客の行動様式を知り、消費行動への動機づけを行うことが必要となる。

そのために個人の行動様式、趣味趣向、位置情報などをクラウド上でデータベース化し、個人的ニーズを満たすDXが重要となる（佐久間 2019）。すなわち、LMXを軸にして、関連する利害関係者の一連の知恵が結集、高度化され、問題解決情報（英知）が創出される。言い換えると、各ステークホルダーに関連する一連のデジタル価値連鎖が創造されるメカ

ニズム（佐久間 2019）によって「英知」が活用され、DXは成功する。

エピローグ

——残された課題：組織と制度変革の問題——

これまでの分析で残された課題は、グローバル人材育成に関わる組織と制度の変革問題がある。言い換えれば、「英知」の創出と再生産の仕組みの問題である。

その要点としては、伝統的なピラミッド型からフラット組織へ移行し、例えば、ラグビーのスクラム型のような、特定の知見や専門性を備えたプロフェッショナル職を選択できる多様性のある組織への変革である。つまり、限られた人たちのみがラインの長という終着点に到達する組織から、それぞれのプロフェッショナル社員がライン長を超えて活躍し、地位や待遇も確保できる仕組みへ移行する。

いま、日本の職場では少子高齢化社会が進むなか、「働き方改革」の一つとして、時間外の副業や兼業を促進する動きがあり、それを企業変革の機会として積極的にとらえる企業が増えている。例えば、その一つに銀行業の例がある¹⁸⁾。これまで銀行業は規制が厳しく、保守的で新しい発想が生まれにくい体質のため、就職先として人気が落ち目のなか、副業解禁は多様な働き方を提供する機会となり、優れた人材やリーダーの獲得に有利となる。つまり、AI技術者などフルタイムの採用が困難な専門の人材も、副業により、外部から受け入れて活用する良いチャンスとなる。

一方、副業は、情報漏えいや本業での職務怠慢につながるという見方もある。しかし、副業に関係なく情報の漏えいは起こることも事実であり、結局、それは個人が決めるべき問題となる¹⁹⁾。

組織と制度の変革には、当初から現在の職場を多様な職場（「モザイク」職場）としてとらえ、それをチームとしての職場（「ハイブリッド」職場）へ変革する自由度の高い政策が必要となり、実務の段階では、本稿で分析したグローバルリーダーによるリーダー行動が活用される。

最後に、もう一度足元の日本の職場に注目して、LMXにより「英知」が創出されるリーダー行動の要件についてみる。

おわりに

——日本の知的資源：LMXにより「英知」が創出される要件——

令和になり、わが国のビジネスモデルが輸出型からグローバルビジネスへと移行した事

実は、それを担う新しい人材政策が必要であることを表している。すなわち、①知的資源としての「英知」の深化と、②それを創出する多様な人材の開発、そして、③その人材の長期的な育成策である。

「英知」は、つねに LMX により創出されるとは限らない。つまり、それは必要条件ではあるが、十分条件にはならない。それは、リーダー行動がメンバーにとって信頼関係を維持するために納得できる内容であるかによって決まる。つまり、リーダーの行動がメンバーにプラスとならない限り彼らの協力は得られず、LMX は形骸化して多様な知恵は得られない。言い換えると、職場に信頼関係を確立することが、グローバル市場の「モザイク型職場」を「ハイブリッド型職場」に変革する基本的な条件であり、「英知」が再生産される組織の源泉となる。

本稿で注目した「 π 型リーダー」モデルは、まず、①職場の信頼関係を築き、つぎに、② LMX により情報の高度化を進め、③「英知」を創出するリーダー行動である。すなわち、多様な人材が積極的に協力できる職場を運営することにより、そこから問題解決型の知恵が生まれ、職場力の高い組織 ($Y > 2$) への変革が進む、さらに、LMX を軸にした情報の高度化によって「英知」が創出される。

いま、足元の日本の職場では、令和を拓く新しいグローバルリーダーの開発と育成にむけた長期的な人材政策が求められている。

付記

本稿は、広瀬正典氏と島崎昇氏との共同研究を基にしている。

注

- 1) 「経常収支が 20 兆円を超え、その構造変化が起きている」。日本経済新聞 2020.02.19
- 2) 2015 年東芝では、歴代 3 代の社長が関与した「不正会計」事件が起きている。
- 3) 2015 年武田薬品工業社長にフランス出身 K. ウエバー氏が就任した事例がある。
- 4) 毎日新聞 2019.04.06
- 5) 読売新聞 2019.11.18
- 6) 毎日新聞 2019.04.13
- 7) LMX の対話には、ハウレンソウ（報告・連絡・相談）もふくまれる。
- 8) LMX に関するマイナスの側面については別の研究がある（佐久間 2015）。
- 9) 一般的に使われる「異文化」という表現には一種の差別感が含まれる点を危惧し表現を変更する。
- 10) 藤村博之 2019 「意図せぬパワハラを防いで人が育つ組織になる」 Business Labor Trend 2019 年 10 月号。
- 11) 「自己評価は、その 8 割減が真の姿である」とみる（堀田 1995）。
- 12) 毎日新聞 2019.04.06
- 13) 同社の 2019 年 9 月期決算は、検査体制再構築の影響で全同期比 9% 減 1.6 兆円、利益 41.8%

- 減 8 億円減. 毎日新聞 2019.11.06
 14) 毎日新聞 2019.11.04
 15) 毎日新聞 2019.11.04
 16) 毎日新聞 2019.10.11
 17) 毎日新聞 2020.01.16
 18) 2018年4月新生銀行は全社員を対象に副業を幅広く認める方針をだした. 毎日新聞 2019.05.31
 19) 毎日新聞 2019.05.31

主要参考文献

- 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, 219-247
- Green S. 2003 “In search of global leaders” *Harvard Business Review*, 81, 38-45
- Hillier, N. J. L., DeChurch, A. 2011 “Searching for Outcomes of Leadership: A 25-year Review” *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, July 2011, 1137-1177
- Hooper, D. T., Martin, R., 2008 “Beyond personal Leader-Member Exchange (LMX) quality: The effect of perceived LMX variability on employee reactions” *The Leadership Quarterly*, 19, 20-30
- Howell, J. M. & Hall-Merenda, K. E. 1999. “The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational leadership and transactional leadership and distance on predicting follower performance” *Journal of Applied Psychology*, 680-694
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. 1998 “Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development” *Journal of Management*, Vol. 24, No. 1, 44-72
- Martin, R., Thomas, G., et al., 2005 “The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions.” *Journal of Occupational Psychology*, 78, 141-147
- Wang, H., Law, K. S., Hacjett, R. D. et al., 2005 “Leader-Member Exchange as mediator of the relationship between transformational leadership and followers’ performance and organizational citizenship behavior” *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 3, 420-432
- 大西謙編著 2014 『老舗企業にみる100年の知恵—革新のメカニズムを探る』龍谷大学社会科学研究所叢書
- 木股昌俊 2015 『現場主義の経営』リベラルタイム 2月号
- 坂根正弘 2012 『言葉が人を動かす—結果を出すリーダーの見方・考え方・話し方』東洋経済新報社
- 佐久間賢 1996 『現地経営の変革—情報共有化戦略への挑戦』日本経済新聞社
- 佐久間賢 2003 『問題解決型リーダーシップ』講談社現代新書
- 佐久間賢 2005 「『モザイク模様』職場の条件：問題解決型リーダーシップ—上司と部下関係の国際比較研究」中央大学政策文化総合研究所年報 第8号
- 佐久間賢 2009 『交渉力入門』日経文庫 日本経済新聞社
- 佐久間賢 2015 「グローバルリーダーシップの基本的条件」中央大学経済研究所年報第47号
- 佐久間賢 2016 「新しいグローバル人材の基本的条件」第3章 高橋宏幸, 加治敏夫, 丹沢安治編著 『現代経営戦略の軌跡』中央大学出版部

- 佐久間優 2019 『デジタル価値連鎖のメカニズム』中央経済社
佐々木紀彦 2011 『米国製エリートは本当にすごいのか?』東洋経済新報社
新渡戸稲造著／岬龍一郎訳 2018 『武士道』PHP文庫
丹羽宇一郎 2005 『人は仕事で磨かれる』文藝春秋社
藤村博之 2019 「意図せぬパワハラを防いで人が育つ組織になる」 Business Labor Trend 2019年
10月号
堀田力 1995 『堀田力の「おごるな上司!」—人事と組織の管理学』日本経済新聞社
三品和弘, 山口重樹 2019 『デジタルエコノミーと経営の未来』東洋経済新報社

本稿は佐久間賢元中央大学総合政策学部教授が2020年2月に寄稿されたものです。佐久間先生は、原稿を提出後、論文の刊行を見ることなく、3月9日急逝されました。私は、佐久間先生が2006年に中央大学を定年退職されるまで、総合政策学部時代の同僚としてともに多くの学部生、留学生、社会人院生の指導に当たっていました。佐久間先生は、定年退職後も意欲的に研究を続けられ、中央大学経済研究所の研究会などでも報告されていたことをはっきりと記憶しています。本稿は、佐久間先生の愛弟子で、現在は中央大学国際経営学部の教授として在職されている申淑子教授に校正の労を取っていただき、刊行に至ったものです。

ここに、生涯、研究への意欲を失うことなく、成果を残された佐久間先生の功績を讃えるとともに、心からご冥福をお祈りいたします。

(プロジェクト主査 丹沢安治)