



等がその典型である。このような有害な個人的行為をなすリーダーは、さまざまな恥ずべき行動(偽善、破壊活動、意図的操作、違法行為、非倫理的行為)を繰り返したり、そのことを隠す傾向が強いとの指摘は多い。

発揮された結果に焦点を当てながら定義づけされたリーダーシップが、「破壊的リーダーシップ」である。これは、組織が抱える目標達成や課題解決に向けた、組織の資金的・物質的・人的資源の最適活用により、もたらされるであろう「組織の正当な利益」を侵害し、各人のモチベーションやウェルビーイング、職務満足度等を低下させたり疎外するようなリーダー・管理監督者によって、システムティックに繰り返される行動である。そして厄介なことに、実態として常時発揮される訳ではなく、どちらかと言えば良い個人業績(利益への貢献等)を上げているような優秀と目される人材によってなされる場合が多く、その行為は見え難く可視化が難しい。

さらに、組織における破壊的リーダーシップや屈辱的・侮辱的な管理といった現象の意味づけが、組織全体やグループレベルでいかに生じるのかといった点を考察すると、これらの現象は、類似するような事案であっても、組織やグループ、個人によって捉え方が異なる場合が多い。つまり、ネガティブな捉え方もあれば、(ポジティブとは言わないまでも)日常的な姿として捉えられる場合もある点に、この社会的現象の難しさ・根深さがある。

社会経済の発展過程において、人・組織を取り巻く課題は多様化・複雑化の一途である。このような現状において、社会全体の正義や公益を重んじる公正・公平な社会形成が問われていることを踏まえれば、公序良俗・社会通念といった視点から、個人として集団として掲げる理念や行動規範を自ら問い続ける姿勢が求められていることは、改めて申すまでもなからう。そこで着目したいのが、「倫理的リーダーシップ」である。

これは、個人的行為と対人関係を通じて、規範的に適切な行為(社会通念上正しいとされる行為)を明示するとともに、相手との双方向コミュニケーションの強化や、倫理観に裏打ちされた意思決定を敢行しながら、一人の人間としてとるべき姿勢をフォロワー(集団メンバーのうち、リーダーではない人々)に対し奨励することである。当リーダーシップがもたらす効果として、フォロワーのストレスを緩和し、パフォーマンスを向上させるといった指摘が関連学説でもなされているが、その効果の最大化に向けては、倫理的な組織風土の創出を通して、メンバー自らが組織のためになる行動をとるように職務満足や情緒的組織コミットメントを高める日々の努力が必須となる。

改めて述べるが、筆者はリーダーシップについて、「組織が掲げる目標を達成するために、保有する経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報等)を、状況に応じて効果的・効率的に利活用すること」と概念定義した上で、「マネジメント」の一部分と捉えている。そして、前述したとおりリーダーシップを「影響力」と捉えている既存の議論では、「意図にもとづく影響力が、ある人によって他の人々に対して行使され、集団ないし組織の活動や関係を導き、構造化し、促進しようとするプロセス」と説いている。すなわち、影響力の行使者がリーダー、その受容者がフォロワー、影響力のプロセスがリーダーシップということになる。

加えて、リーダーシップは公式リーダーに求められることが多い現状から、「制度的(代表的)リーダーシップ」に言及した議論もある。これは、「集団レベルでの部下との関係に焦点を当てたリーダー行動を超えて、組織全体に価値観を注入し、組織メンバーの行動ベクトルを一定の方向性に合わせていく(一定の許容範囲に収斂させていく)ため、組織トップに要求されるリーダーシップ」と定義づけされる。この場合の「制度(institution)」とは、理念・ミッションにもとづく共有された価値を指す。よって、リーダーシップとは「価値創造

のプロセスを具現化するもの」とも捉えられるのではないだろうか。

最後に、「知識経営」の生みの親として広く知られる野中郁次郎博士によれば、知識創造企業とは『「何のために、われわれは存在するのか』、『どう生きたいのか』という存在論を基盤とする組織』である。このような企業のリーダーシップは、「ビジョン、対話、実践、場、知的資産、環境をトータルに関連づけながら、知の総合力を発揮させるダイナミック・プロセスの実践である」とされる。

とくに役割・機能や、具現化プロセスに着目した経営理念研究を一貫して重ねている筆者としては、以上述べてきた多様なインプリケーション(含意)をもとに、リーダーシップに係わる諸問題について、理念やビジョンとの関連から捉えながら、派生的議論を深めてまいりたい。

>>次号は、3学期「コーポレート・ファイナンス応用」講師 重本洋一先生が担当されます。

### ◆今週の一冊◆

瀬戸先生おすすめの一冊です。



### 『戦略的経営理念論』 瀬戸正則著 中央経済社

本書は、経営理念に関する多様な既存理論を学際的に考察した上で、企業における人間行動を見て、言葉の奥にある心(本質)を観る姿勢で語りを聴き、得られたインプリケーションを論理的に分析しながら経営理念の戦略的浸透プロセスを探究した、企業家・研究者・学生向けの書です。瀬戸先生初の単著です。

### ◇2018年度 2学期 新規科目のご案内◇

#### ■「NPOの立ち上げ・運営とファンドレイズ」

講師:スポーツ経営学科 准教授 中村隆行

NPO とは何か、何ができるのか、社会貢献しつつ、持続可能な組織をどうやってつくるのかについて考えます。

★10月15日(月)開始(毎週月曜全6回)

#### ■「初級 法人税」

講師:経済学科 教授 一橋信之

法人税を初歩から学び、社会人としての常識を養います。会計や税法の知識のない人でも楽しく学べる講座

です。

★10月16日(火)開始(毎週火曜全6回)

#### ■「女性のための投資(基礎編)」

講師:経営学科 教授 糠谷 英輝

入門編での知識を深め、自分にとって必要な投資を実践的に考えていきます。(基礎編からの受講も可能です。)

★10月18日(木)開始(毎週木曜全6回)

#### ■「コーポレート・ファイナンス基礎」

講師:経営学科 准教授 幸田圭一郎

コーポレート・ファイナンス(企業の資金に関するマネジメント)に焦点を当てて、企業の資金調達や投資活動が企業価値に与える影響について考えます。

★10月18日(木)開始(毎週木曜全6回)

#### ■「よくわかる行動経済学」

講師:経済学科 准教授 山根智沙子

2017年ノーベル経済学賞「行動経済学」について学んでみたい方のために、様々な事例から「行動経済学」が何を明らかにしているのか紹介します。

★10月12日(金)開始(毎週金曜全6回)

#### ■「工業簿記の基礎」

講師:教養教育部 教授 餅川 正雄

日商簿記2級の工業簿記の範囲を、標準原価計算や直接原価計算を含めて分かりやすく覚えやすい形でお伝えします。

★10月12日(金)開始(毎週金曜全6回)

※科目名からシラバスを閲覧できます。

#### ◎事務局から◎

2学期、3学期の受講生を募集しております。

講座の詳細、お申し込みについては次のURLからご確認ください。

《キャリアアップ・プログラム》

<http://www.hue.ac.jp/visitors/local/careerup/index.html>

《カルチャー講座》

<http://www.hue.ac.jp/visitors/local/culture/index.html>

※ご意見・ご感想はこちらまで [career-up@hue.ac.jp](mailto:career-up@hue.ac.jp)

※配信解除はこちらから行ってください。

<https://y.bmd.jp/bm/p/f/tf.php?id=0828719345&task=cancel>

※広島経済大学 公式HP <http://www.hue.ac.jp/>

発信元：広島経済大学 教育・学習支援センター キャリアアップ・プログラム事務局（082-871-9345）