

## 平成29年度 京友会研究助成事業報告

平成29年度京友会研究助成対象者に対する助成期間は平成30年9月30日をもって終了した。10月22日までに、10名全員について報告書を受領した。なお研究費に関する会計報告については、研究費の実施内訳及び領収書を受け取り、事務局で確認を行った。

### 平成29年度 京友会助成対象者

2017年6月27日 審査委員 小島 勝・松下姫歌

氏名	学年	申請種別	講座	指導教員名	申請内容題目
若松 大輔	M1	研究費の補助	教育方法学	西岡加名恵	S. ワインバーグの歴史教育論の検討—PCK 研究とカリキュラム論の接合に着目して—
山口 将典	M1	研究集会への参加費の補助	教育方法学	森口 佑介	社会的遊びへの遷移パターンの発達と誤信念理解
高野 了太	M1	研究集会への参加費の補助	教育認知心理学	野村 理朗	畏敬の念の功罪—集団間葛藤の観点から—
宮坂 まみ	D3	研究費の補助	教育認知心理学	野村 理朗	報酬と罰条件下における制御課題遂行に関わる前頭領域活性：ADHD 傾向との関連についての検討
呉 桐	M2	研究集会への参加費の補助	教育社会学	稲垣 恭子	もう一つのモダンガール—女性のまなざしに着目して—
小保内太紀	M2	研究費の補助	教育社会学	竹内 里欧	多元的現実論に関する理論社会学的研究—バーガーの現象学的社会学を中心に—
趙 相宇	M2	研究費の補助	生涯教育学	佐藤 卓己	韓国における「日本的近代遺産」観光の考察
梶原 駿	M1	研究費の補助	臨床教育学	齋藤 直子	分岐点での責任ある判断における自己の「弱さ」に関する研究—ジョン・デューイの「衝動」概念を手がかりに—
藤居 尚子	D2	研究費の補助	臨床実践指導学	皆藤 章	自殺をめぐる臨床実践に携わる心理臨床家の困難と支援ニーズに関する研究
鍛冶 美幸	D3	研究費の補助	臨床実践指導学	高橋 靖恵	ロールシャッハテスト人間運動反応の内容分析における動作分析の適用

## 平成30年度 京友会研究助成委員会選考結果

平成30年度京友会研究助成事業について、福西清次委員と西岡加名恵委員により審査が行われた。応募は6件あり、申請書にもとづいての審査の結果、5件を採択とした。審査では、「研究費の補助」については、研究目的・研究計画・助成金の用途・研究業績書・指導教員の推薦書にもとづき、「研究集会への参加費の補助」については、研究集会概略・研究報告の要旨・助成金用途・研究業績書・指導教員の推薦書の記載にもとづき協議した。その結果、募集要項の助成期間と合わなかった1件の申請を不採択とし、他の5件をいずれも研究的な価値が認められ一定の水準に達しているとして採択した。一方で、①研究計画に示される研究方法についての明瞭性、②申請された助成金の用途の研究計画に対する妥当性、③募集要項に対する申請内容の妥当性などを考慮し、予算上の上限額の範囲内で多少の傾斜配分の判断を行った。

### 平成30年度 京友会助成対象者

2018年6月22日 審査委員 福西清次・西岡加名恵

氏名	学年	申請種別	講座	指導教員名	申請内容題目
不破早央里	D2	研究集会への参加費への補助	心理臨床学	田中康裕	箱庭療法作品の分類の試み
石井佳葉	D3	研究費の補助	臨床実践指導学	高橋靖恵	ロールシャッハ法におけるイメージカード選択の現状に関する質問紙調査
岩井有香	D3	研究費の補助	心理臨床学	桑原知子	中学校の“別室”における現状と教職員と心理職の協働について
彭永成	M2	研究費の補助	教育社会学	佐藤卓己	ネット時代の結婚情報誌『ゼクシィ』からみる「消費する花嫁」
武田萌	M2	研究費の補助	教育学	広瀬悠三	ヒューム『人間本性論』における「共感」—人間形成論における「共感」概念の可能性—

# 平成29年度 同窓会国際賞の選考結果

2018年6月25日 審査委員 小林哲郎、松下姫歌

氏名	学年	論文題目
ゴ 桐 (中国)	D1	近代中国におけるモダンガールイメージの形成—女性向け広告と女性誌『玲瓏』を中心に—

本論文は、京都大学教育学研究科の修士論文として執筆されたものであり、主に1920～1930年代の中国（上海）におけるモダンガールをめぐる表象について、とくに女性たち自身の自己表象に焦点をあてて考察している。上海図書館をはじめ学校関連や広告会社、美術館などから収集した膨大な関連資料を用い、中国におけるモダンガールが、ポストコロニアルなまなごしやナショナリズムのまなごしを意識しつつ、いずれにも与しない独自の「モダン」女性としてのアイデンティティを求めていたことを明らかにした。従来、他者のまなごしにとらえられたモダンガールイメージの研究が中心であったのに対して、彼女たち自身の自己表象という視点からとらえなおそうとした点は大変興味深いと共に、挑戦的な研究として高く評価され、国際賞にふさわしいと評価された。今後、論文に示されたような流暢な日本語能力と高い文献読解力によってこそ可能となる、幅と深みのある優れた比較文化研究を発展させていかれることを期待したい。

## 平成29年度研究助成事業助成対象者報告

### ■若松 大輔

私の研究は、教師の授業づくり／カリキュラムづくりの力量とは何か、また、そのような力量を高めるためにはどのようにすればよいのかという問いに応えるものです。主に、アメリカにおいて1980年代以降に隆盛した教師の知識研究に焦点を当てて、その展開の可能性と限界について考察しています。

アメリカで教師の知識研究を牽引してきた第一人者として著名な人物はショーマン（Shulman, L.）であり、彼はもともと1960年代初頭に実験を基礎とする教育心理学研究でPh.D.を取得した人物です。その後、同僚のエルステイン（Elstein, A.）とともに医師の臨床的な判断過程の研究に取り組みました。しかしながら、大学院時代にゼミに参加して教養を請うていたシュワブ（Schwab, J.）の影響もあり、1970年代に教育研究とりわけ教師研究を精力的に行うことになりました。さらに、文化人類学の手法を手がかりに、質的な研究方法で、熟達した教師の力量に関する研究を行いました。その研究の結果、PCK（Pedagogical Content Knowledge）と呼ばれる教師の専門的知識を発見しました。PCKとは、「教授学的内容知識」や「授業を想定した教材の知識」と訳されることがある術語であり、特定の教育内容

における特定の教授方法に関する知識のことを意味します。例えば、逆説的な例示になってしまいますが、メルヴィルの『白鯨』をどのように教えるかに対応する知識は、歴史の「南北戦争」を教える時に働く知識と全く同じではないといった具合です。このPCKはアメリカだけではなく、日本やその他の国々にも大きなインパクトを与えることになりました。そのため、ショーマンの提唱したPCKは一人歩きすることになり、ショーマンとその弟子たちによる教師の力量に関するプロジェクトは一面的な評価を受けてきたと言えます。この点について、私は批判的に検討して、このプロジェクトの全体像を描き出し、教師の力量と力量形成への示唆を得ようとしています。

いただいた助成金は、ショーマンや彼の弟子であるワインバーグ（Wineburg, S.）やグロスマン（Grossman, P.）の著書の購入費用に充てました。引き続きこの研究に取り組み、来年度にその成果の一部を学会で発表する予定です。貴重なご支援をいただき、大変感謝しております。

## ■山口 将典

この度は、京友会研究費助成事業に採択していただき、ありがとうございました。

私は、幼児の社会的遊びがどのように発達するのかについて検討いたしました。幼児 54 名について、5 回にわたって 3 分ずつ、計 15 分間自由遊びの様子を観察いたしました。自由遊びの様子は、10 秒ごとに、子どもが何に注意を向けているか、動作的に何をしているか、会話をしているのか、などについて分類し、それぞれがどのように組み合わせられているのか、それぞれの組み合わせが発達とともにどのように変化していくのかに注目しました。遊びの観察と同時に、幼児の誤信念理解能力（他者の心的状態について理解する能力）についても、誤信念課題によって測定しました。

その結果、年少児はひとりで遊んでいることが多く、年中児になると他者と物を共有するなど、他者と動作的に協調した遊びを行うようになることがわかりました。さらに、年長児になると、ことばによって動作を強調させ、より複雑な遊びが可能になることがわかりました。また、他者と協調した遊びの頻度と、誤信念を理解する能力とのあいだに相関があることもわかりました。これらの結果から、幼児が他者と協調して遊べるようになるには、注意、動作、ことば、心の理解がかかわっていることが確かめられました。

研究結果は、今年の 3 月に東北大学で開催された、日本発達心理学会第 30 回大会にて、ポスター発表いたしました。ポスター発表では、多くの方に聞いていただき、たくさんの示唆的なコメント、アドバイスをいただきました。

現在研究結果を論文として投稿するために、ポスター発表でいただいたコメントなどを参考にしながら、執筆を進めております。

いただいた助成金は、学会参加費に充てさせていただきました。

今後とも、子どもの遊びの発達を明らかにするべく、研究を進めてまいります。

## ■高野 了太

私は「集団間対立」がなぜ、どのように生じるのかについて、心理学・生物学の観点から解明することを目標として研究を行っています。集団の溝を深める要因はいくつもありますが、その中でも私は「畏敬の念」という感情に着目しました。

満天の星を眺め、広大な宇宙を感じたとき、自分の存在をちっぽけに思うことがあると思います。心理学ではこのような感情反応を畏敬と呼び、近年大きな注目を集めています。先行研究では、エッフェル塔から街を一望する想像をする、あるいは大自然の絶景を空撮した動画を視聴することで、人生に対する満足感が高まり、自分よりも他者を優先する傾向が促進されることが示されています。しかし、畏敬は人間に利を与えるばかりなのでしょうか。

日本でこの畏敬を感じる例を考えてみると、地震や津波が挙げられると思います。確かに震災後、家族や友人を思いやる気持ちは一層強くなりますが、一方で「不謹慎」という言葉が横行し、ネット上等での言い争いが増えるのもまた事実です。このことから、特定の条件（個人差や状況等）がそろえば、畏敬はむしろ人間同士の対立を激化してしまう可能性を秘めていることがわかります。私は以上に挙げたことを、心理学実験を通じて明らかにしました。

いただいた助成金は、上記研究を発表する国際学会参加に関わる費用の補助に充てさせていただきました。学会では、研究の新奇性が評価してもらえたのか、多くの方にご清聴いただき、様々な観点から意見を頂戴しました。さらに、著名な研究者の最新かつ刺激的な発表もいくつか聞くことができ、自らの研究の視野を広げることができました。

総じて、学会での意見交換を通して自らの研究の良い点・足りない点を改めて知ることができました。このような素晴らしい機会を与えてくださった京友会の皆様に心より感謝申し上げます。今後も学術的、実践的意義のある研究に取り組む所存です。

## ■宮坂 まみ

私は注意欠如・多動症（ADHD）の認知機能に関する研究を行っています。ADHD は、不注意、多動性、衝動性を主症状とする神経発達障害の一種です。こうした特徴は、児童期から、会話に割り込む、なくし物が多いなどの形で現れることが知られています。

ADHD のある人は、目的を達成するために適した行動を判断したり実際に行ったりするための認知機能の働き方が ADHD のない人とは異なり、そのために前述のような症状が現れるとされます。特に、認知機能の中でも習慣化した反応や自動的、反射的な反応など「ついしてしまう反応」を抑えるという抑制機能の働きが弱いと考えられています。私は、環境を調整することでこうした ADHD 症状を緩和

させられると考え、研究を進めてきました。

ADHDのある人にみられがちな諸問題は、大人になるにつれておさまるものもあれば、続くものもあります。そこで、今回の研究では、大学生を対象に認知課題遂行へのモチベーションを操作し、課題中の脳活動を測定することで環境調整の認知機能への影響について調べました。具体的には、特定の図形に対しては即座に反応し、別の図形に対しては反応せずに抑制することを求めました。この課題の成否に対して、報酬を獲得または損失する金銭的な条件、および順位が上下する非金銭的な条件を設定しました。

分析の結果、抑制に関わるとされる右の前額領域の活性に、ADHD傾向の高い青年と低い青年との間で差がみられました。ADHD傾向の低い青年では金銭的な条件において活性が高いのに対し、ADHD傾向の高い青年では逆転しており、社会的な条件において高いという可能性が示唆されました。今後はこの結果をまとめ、学会発表や論文投稿へ進めて参ります。

いただいた助成金は、実験参加者への謝礼に使用致しました。貴重なご支援を賜り、誠にありがとうございました。

## ■呉 桐

私の研究関心は近代社会での女性表象です。当時のポスターや雑誌表紙に描かれた女子たちのイメージは如何にして生まれ、何を意味し、さらに現在ではそれらの表象が再び多用されるようになるのはなぜか、といった問いを突き詰めてきました。この度は2018年度の中国社会学大会・ジェンダー部門で、「中国のノスタルジアブームとモダニティ：モダンガール表象の意味を探る」を題し、発表いたしました。以下が概要です。

「民国ノスタルジア」(民国熱)は、2000年以來の中国に顕在化しつつある文化現象の一つであり、人々のノスタルジックな心性を窺わせています。ただし、民国期(1920～30s)という特定の時代を懐かしく思い、昔の情緒に好感を抱く中国社会は、一方では、経済成長の絶好調ぶりを見せている近代化の最中にもあります。このように、時間的に「後向き」することはモダニティの「前進」とはどのような関連性があるのだろうか。

この問いを念頭に、本発表は、「民国ノスタルジア」の象徴的な表象とされるモダンガールに注目し、その歴史的・社会的意味を考察した上で、表象が持つ

現代的含意、特にそれとモダニティとの関係について検討することを目的とします。先行研究では、民国ノスタルジアをしばしば消費と強く結びつけて捉えています。それ以外の価値が作り出される可能性もあると考え、ノスタルジアの対象に内包される本来の時代的意義を探ることが重要です。そこで歴史の現場に立ち戻って、1920～30年代の中国社会におけるモダンガール表象のイメージ形成過程を当時の女性自身の角度から分析した結果、モダンガールの表象は中国独自のナショナリズムから生まれたものでもあり、女性が五四新文化運動期の改革・革命精神を内面化した産物だと捉えられることがわかりました。そうした時代精神が現在まで引き継がれ、消費のディスコースに収まりきれないモダンガール表象の存在を窺わせるほか、中国モダニティの進歩を押し進めるもう一つのノスタルジアブームのありようを提示しているのです。

今回頂きました助成金は、学会発表参加の諸費用に充てさせていただきました。貴重なご支援をいただきましたこと、重ねてお礼申し上げます。

## ■小保内 太紀

頂いた助成金を用いて書籍を購入し、もともとの申請テーマに即した社会学の理論研究に関する修士論文を作成しましたが、論文の出来あるいは私の関心に照らしまして、研究テーマをやや軌道修正し、再度修士論文を作成する運びになりました。つきましては、頂いた助成金に基づく研究に関しては、いったん数年寝かせ、現在は異なるテーマについて研究しております。このあたりの事情について説明することで、研究成果の代わりとしたいと思います。

もともと私は、現象学に由来する社会学理論の潮流、「現象学的社会学」に関して研究をしておりました。頂いた助成金によって、現象学的社会学の祖とみなされるアルフレッド・シュッツの著作を購入したのも、そのような事情からです。そういった理論研究を土台として、今後はユーモア論に関する社会学的な研究を進めていこうと考えておりました。

しかし、進めていた理論研究につきまして、構想していた枠組みの不備が見つかったり、十分なインプリケーションを得ることができなかつたりなど、いくつかの問題が発生いたしました。また、その折に具体的にユーモアに関する社会現象を分析した方が効率的なのは、という旨の助言をいくつか頂きました。

つきましては、研究の進行具合や関心の移り変わ

りを考えまして、先にユーモア論に関する事象の分析を行い、さかのぼって理論研究に立ち返る方法を取ることに致しました。もちろん、現象学に由来する理論を用いた分析を行いますから、その成果には十分に助成金によって頂いた書籍の内容が反映されますし、そこで作成した修士論文の内容を用いた学会発表等も計画しております。またさらにその後で、今回の助成の直接のきっかけとなった理論研究に関しましても、論文の発表を行いたいと考えております。

以上のような内容を、来春博士課程に進学したのち数年かけて遂行していこうと考えておりますので、どうぞ今後とも応援のほどをよろしくお願いいたします。

## ■趙 相宇

韓国社会では大衆文化が普遍化した2000年代半ばから近代遺産観光が盛んになり、それまで「日帝残骸」という否定すべき歴史として放置または取り壊されて来た日本式近代遺産は観光資源としての新たな価値を得つつあります。

その新たな価値とは、過酷だった植民地支配を学ばせる「歴史教育の場」としてだけでなく、時間旅行という枠組みの中で「ノスタルジーの場」としての価値をも意味し、韓国社会における近代の「記憶の場」が単純に日本に対する「否定」か「肯定」かという二元論的なものではないことを示しています。

こうした近代をめぐる複雑なまなざしや対日感情・記憶がいかに展開して来たかを検討することは、韓国ナショナリズムや日韓関係を考える上で重要な研究課題となっています。いくつかの研究課題が残されておりますが、中でも重要なのは、3・1節と8・15光復節の検討です。今回の助成金は、近代遺産観光における複雑な対日感情の前史を両記念日の周年報道から検討するための資料に使いました。

3・1節は1919年3月1日を起点に全国的に巻き起こった抗日独立運動を、8・15光復節は1945年8月15日の植民地解放をそれぞれ記念する国家記念日であり、ともに韓国ナショナリズム及び植民地支配をめぐる感情・記憶に中心的な役割を果たしてきました。

韓国社会における近代遺産観光の主な物語が植民地支配期の抗日運動や自主的な近代化への欲望である点を考えると、その中心となっている両記念日が戦後の日韓関係や近代化をどのように捉えてきたか

を検討することは、2000年代半ばに本格化した近代遺産観光現象の前史として重要な研究課題であると言えます。

研究の結果、3・1節では戦後の日韓関係の緊密化と近代化に対する懐疑的な姿勢が示される一方、8・15光復節の場合は朝鮮半島の植民地解放が自力によるものではない点が強調され、過去との接点より未来の日韓関係や近代化を重視する論調が強かったことが分かりました。今後、こうした両記念日の戦後日韓関係と近代化への異なる姿勢がいかに近代遺産観光における複雑な対日感情へと繋がっていくのか、さらに検討して参る所存です。

## ■梶原 駿

本研究は、不確実な状況のなかで責任ある決断を下す力と脆弱性を合わせもつ主体のあり方の解明をめざすものです。特に、学際的・実践的課題として、政治教育における主体を再考しました。その際手がかりとしたのは、20世紀アメリカの哲学者ジョン・デューイの「生き方としての民主主義」思想(Dewey 1939)です。ここでの生き方としての民主主義とは、外在的な制度ではなく、ひとり一人の生活のなかでくり返し達成され続ける信条を指しています。

具体的には、デューイが生き方としての民主主義について論じた論文“Creative Democracy”(1939)、および『共通の信仰』(1934)をもとに、関西教育学会で口頭発表を行いました。そこで明らかにしたのは、デューイの生き方としての民主主義思想において、「イマジネーション」概念が重要であることです。デューイによれば、不確実な状況で決断を迫られたとき、人はイマジネーションという機能によって「理念」を投機的に創造できます。ここでの理念は、ひとり一人が個性を発揮し社会を作り変えるという「民主主義的理念」です。この理念に導かれ、また同時に理念を再構築し続ける過程を通し、人は責任ある決断をくだすことを学び成長するとデューイは言います。このように、イマジネーションは、「合理的主体」[Standish 2012, p. 338]に基づく政治教育の議論からは見えてこない、不確実な状況での決断を通して新たな自己を発見し、自身の不断の成長の契機とするような、「人間変容・人間形成的な政治教育」(Standish 2012; Saito 2018)の在り方を切り拓くことが明らかになりました。

なお、口頭発表の際、本研究の問題点として、「イマジネーションから政治教育を構想することは、主体的な思考を放棄するものではないか」というご指

摘を頂きました。そこで上記の批判に応答すべく、デューイの哲学における主体が主客二分論を超える新たな概念であること、そして、イマジネーションは「創造的知性」を支えるものとして思考の源泉であることを論文としてまとめ、関西教育学会の年報に投稿いたしました。修士論文でも引き続き、イマジネーションが、デューイ哲学において責任ある思考を引き受ける代替的主体概念の必要条件であることを明らかにする予定です。

本助成金はこうした発表や修士論文執筆にあたり必要である文献を購入する費用として使わせていただきました。ご支援いただきましたこと、深く感謝いたします。ありがとうございました。

## ■藤居 尚子

本研究では、心理臨床家や大学院でその養成課程に在籍する学生を対象に、クライアントや支援対象者の自殺をめぐる実践での困難やこれに関する支援・研修ニーズについて質問紙調査を通じて検討し、その結果をもとにした大学院生向けの教育プログラムの試行を予定していました。

心理臨床家を対象とした質問紙調査から着手し、まず大学等で学生相談に従事する心理臨床家に協力を依頼しましたが、その回答数が予測を大幅に下回り、自殺という繊細なテーマについて調査するにはより細やかな研究プロセスを踏むことが必要だという認識を得ました。そこで指導教員と相談し、対象を拡大しての質問紙調査は一旦保留して養成課程大学院生を対象とした調査に取りかかることとし、ここでは本来計画していた質問紙調査に先立って、面接による聞き取り調査を行うことにしました。これは非常に有意義なものとなり、院生がクライアント等の自殺をめぐる出来事にどんな形で出会い、どうそれに対処しているのか、そして大学院教育にどんなニーズがあるのかについて、重要な基礎資料を具体的かつ生き生きとしたかたちで得られました。心理臨床家を対象にするにあたってもこのような基礎資料の把握から始めることが望ましいと感じました。

この面接調査の挿入により、本来予定していたより広範囲の心理臨床家や大学院生を対象とした質問紙調査は期間内の実施に至りませんでした。上記を踏まえ方法や内容の再検討を始めたところです。大学院生対象の教育プログラム開発も試行には至っていませんが、その準備として「クライアントの自殺をめぐる事例検討」につき、この繊細なテーマを安全に扱おうとする事例検討手法を文献や自身の臨床経

験から考案し、所属講座のメンバーとその効果や養成課程大学院生への適用可能性を検討しました。

助成金は、調査協力者への謝金、調査用機器の購入、関連文献の購入に充てさせていただきました。助成を頂いたおかげで研究課題の達成に向けての大きな足掛かりが得られ、大変感謝しております。

## ■鍛冶 美幸

私の博士論文のテーマは、「心理療法における身体性の活用」です。言語的コミュニケーションを主とする心理療法であっても、セラピストとクライアントの身体は面接の場にあつて、静かに何らかの表現と体験を続け、交流を育んでいます。そうした非言語的コミュニケーションに注目し、言葉にならない想いに目を向けたり、言語と非言語の関係性について検討を進めることは、クライアント理解のための豊かな情報をもたらしてくれます。

これは、効果的な心理療法の実践のために重要な資料となっている心理検査の場合も同様です。言語表現を主たる媒体とする場合も、そこには検査を受けるクライアントの何らかの身体的な表現や体験が持ち込まれています。語られる内容だけでなく、そこに示された表現から読み取れる動作性、さらにそのような言語表現を行っている際のクライアントの身体表現や身体的体験についても検討していくことは重要です。

本研究では、心理検査時の被検査者の身体表現や身体的体験と、検査結果の関係について検討しています。ただし、身体表現や身体的体験は、それが非言語的であるがゆえに、言語を通じて理解し記述することが困難です。そこで、本研究では精神分析的発達論をもとに開発され、舞踊学で用いられている動作分析の技法を取り入れその分析と理解を深めようと試みました。

研究は協力していただける事例の数が十分ではなく、まだ論文化の途上にある段階です。しかし心理療法における非言語的視点からのクライアント理解への関心は、日本のみならず欧米においてもいよいよ高まってきております。頂戴した助成金は、内外の文献収集と機材購入のため、有効に使わせていただきました。

この場をお借りして心より感謝申し上げ、京友会の益々のご発展をお祈りいたしますと同時に、出来るだけ早い時期に研究を論文として形にし、社会に還元できるよう努力することをお約束いたします。

# 平成30年度研究助成事業助成対象者コメント

## —助成を受けて—

### ■不破 早央里

この度は平成30年度京友会研究助成に採択を頂き、誠にありがとうございます。

本研究は、スイスの心理療法家 Kalff, D. M. が発展させたユング心理学を用いた心理療法である箱庭療法に関する研究です。日本には1965年に河合隼雄によって導入され、多くの症例・改善例がある一方で、その治療機序や治癒の要因に関する実証的研究は少なく、未だ明らかになっていない点が多くあります。その中で、箱庭作品そのものを分類するような客観的指標を開発する先行研究が海外では行われていますが、わが国ではほとんど開発されていません。客観的指標を作成することによって、箱庭そのものの理解が促進されたり、特有の展開が明らかになったりといった箱庭療法に示唆を与える知見が得られると考えます。そのため、今回の研究では、すでに刊行された箱庭療法を用いた事例論文をもとに箱庭療法の特徴や展開を掴むための客観的指標に基づいたカテゴリーを作成しました。今回得られたカテゴリーをさらに発展させ、そのカテゴリーを用いた箱庭作品の分析を通してさらなる知見を得ていく予定です。

今回いただいた助成金は、妥当性を高めるための協力者への謝金、資料の購入、研究成果の学会発表の参加費等に当てさせていただきます。本研究の成果が箱庭療法のさらなる発展、ひいては心理療法の発展そして心理療法を受けに来られる方々の理解の促進と治癒に繋がるよう、日々励んでまいります。

### ■石井 佳葉

この度は平成30年度京友会研究助成事業に採択していただき、心より感謝申し上げます。私は、病院や相談機関など心理の臨床現場において使用される心理検査の一つであるロールシャッハ法について研究を行っています。これは1921年にH. ロールシャッハという精神科医によって考案された検査であり、インクの染みを垂らしてできた刺激図版に対する被検者の反応から、心の状態や刺激に対応するための自我機能を理解することができると考えられています。約100年の経過の中で、様々な精神障

害と関連させた研究が積み上げられてきましたが、1945年以降にこの図版を用いて、対象者の父親・母親イメージを探る試みが生まれました。具体的には、被検者にロールシャッハ図版を呈示し、その中から父親・母親イメージを選択してもらう手続きです。しかし、この教示方法や解釈方法についてはいまだに標準化されていないという問題を抱えており、発展途上の領域であると言えます。そこで、私は、臨床心理士を対象にこの手続きの実施方法や解釈方法に関する質問紙を配布し、その実態を把握することを目的とした研究が必要であると考えました。

いただいた助成金は、調査等の対象者への謝金や、関連資料・文献の購入、郵便費の一部に充てさせていただきます。本研究の成果が、今後の心理検査の発展、ひいては臨床現場における対象者の心の状態のアセスメントに還元されるよう、邁進していく所存です。

### ■岩井 有香

この度は、私ども学校臨床研究会の研究に京友会研究助成事業助成金を頂きまして、誠に有難うございます。

私ども学校臨床研究会は、学校現場でスクールカウンセラーや心理サポーターとして臨床活動しながら、現場で感じた疑問や課題について研究を続けております。現場の先生方や心理職、ひいては児童・生徒達の役に立つ研究となることを目指してテーマを決めて取り組み、関連学会での発表や論文投稿をおこなってきました。今年度は、中学校において、教室に入りづらい生徒が登校できるように設置されている「別室」の現状と、そこに関わる教職員や心理職の捉え方や関わり方を調査、検討し、学校における多職種により良い協働につながることを目的とした研究に取り組んでおります。頂きました助成金は、心理臨床学会にて発表、学会誌への論文投稿、また、調査研究に御協力頂いた方々へフィードバックを行う等、研究結果を現場に還元していくために使わせて頂きたいと存じます。

このように研究活動を行えますのも、京友会の皆様のおかげと感謝しております。また、質問紙調査をする際は、京友会の先輩方からのご紹介で調査に

ご協力頂けた学校もたくさんあり、京友会のつながり、支えの力強さを改めて感じました。伝統ある京友会の一員として、研鑽して参りたいと存じます。

この度は、誠にありがとうございました。

## ■彭 永成

この度は平成30年度京友会助成事業に採択していただき、誠にありがとうございます。

私は結婚情報誌『ゼクシィ』に着目して、そこから見る結婚イメージの変遷について研究しております。リクルート社発行の結婚情報誌『ゼクシィ』は「みなし婚」、「事実婚」の著しい増加などの逆風にも負けず、日本の結婚情報誌市場で独占的なシェアを占め、「結婚が決まると、誰でも一度は手に取る」と言われるまでになっています。出版業界全体が低迷に陥った今や、ネットと連動して販売部数を伸ばしていく『ゼクシィ』は雑誌の未来に希望をつなぐ存在としても注目されています。ここでは、好調な売れ行きを見せた結婚情報誌『ゼクシィ』誌上における結婚のイメージはどのように変遷したかを本研究の問題意識とします。

しかしながら、日本では結婚情報誌に関する先行研究はほとんどないです。結婚イメージに関わる多くの研究では、「未婚者」の「結婚観」と「既婚者」の「家庭状態」に集中しており、「結婚」あるいは「結婚式」という結節点に対してほとんど注意が払われませんでした。また、雑誌研究、特に女性誌研究の領域では、「未婚女性」や「既婚女性」を読者とする研究は多い一方、結婚雑誌を素材とする研究はほぼ存在しないです。

上記の問題点を乗り越え、及び先行研究の空白を埋めるため、本研究は結婚情報誌『ゼクシィ』を研究対象とし、量的及び質的分析を行います。誌上で絵描かれている結婚イメージを注目することによって、『ゼクシィ』ではどのような結婚イメージを描き、それはどのような結婚文化を反映していたのかを解明できると考えられます。

修士論文では上記の問題意識に従い、『ゼクシィ』に見る結婚イメージの変遷について論じます。今回頂いた助成につきましては、資料収集のための旅費、雑誌『ゼクシィ』及び関連文献の購入と複写に使用しました。

## ■武田 萌

この度は平成30年度京友会助成事業に採択いただき、誠にありがとうございます。

私の研究関心は「共感」という概念にあり、18世紀スコットランドの思想家デイヴィッド・ヒューム(David Hume, 1711-1776)が、主著『人間本性論』において示した「共感 sympathy」概念に関する研究を行っています。

ヒュームはその体系内の知性論の内容から、当時のイギリス経験論を袋小路に導いてしまった懐疑主義者であるとして、哲学史の中でたびたび批判の対象にあげられてきました。しかしその一方で彼は、懐疑に沈み続けるのではなく、むしろ人間が情念をもち他者と交渉するという側面に着目し、道徳論をはじめ政治・経済の分野にも多数の著作を遺した思想家でもあります。

ヒュームはその思想体系の中で、「共感」という原理を採り入れ、それを情念のみならず道徳や知性を論じたその体系全体にも深く関わるものとして位置づけました。したがってヒュームにおける「共感」概念は、自己の同一性を論じている知性論と不可分の関係にあります。このことが、人間が自己の内側のみで完結せず外部と関わって変容しうる存在であることと深く関わっている、と私は考えています。本研究では、ヒュームにおける「共感」という自己のあり方が、人間の変容や人間形成の側面においていかなる可能性をもつか、という観点から『人間本性論』の文献研究を中心に進めてまいります。

いただいた研究助成金は、主にヒュームの書籍と先行研究の収集のため、そして学会参加に関する費用の一部に充てさせていただきます。



# 経営学の組織行動論におけるモチベーションの自己調整とリーダーシップの持論

神戸大学 金井壽宏 先生



## リーダーシップの持論（セオリー・イン・ユース）

### リーダーシップについてリーダーが語ること

今日の話においては、皆さん方が通常、学者さんならセオリーカルに考えるというときの「理論」と少し違う意味合いで、実践家が経験にもとづいて実際に重宝しているセオリー、英語では「セオリー・イン・ユース」といわれているアイデアをご紹介します。これは、クリス・アーギリスという、心理学をベースに活躍する経営学者の言葉で「使用中の理論」と訳されています。ちょっと変な訳語ですけども。

「実際に使っている理論」の対語は「タテマエの理論」、英語ではエスパウズド・セオリーと言います。自分のリーダーシップについて聞かれたときに、実際に自分がやっていることよりも、タテマエ

上こう言った方がややこしくない、相手にもわかりやすく、自分も偉く聞こえるという、そんなウソの軸で語られる表向きだけの理論がエスパウズド・セオリーです。たとえば、全員経営とタテマエでは言いながら、独裁経営をしている経営者にとって、我が社は全員経営ですと熱弁しても、それはむなしいウソの理論です。

さて、わたしの分野では、学者がつくっているリーダーシップのモデルというのは、引用頻度が高い研究論文でも、リーダー行動の違いによって部下のやる気や業績がどの程度変わるかという説明力は20～30%を超すことはありません。わたしよりも経済学寄りの分野での実証モデルには8割、9割を超す説明力を誇るモデルがありますから、経済学寄りのわたしの友達からは「金井らの領域は病気や」「ノイズでノイズを説明しているだけだ」と言われることもあります。つまり、リーダーシップの研究は、ラジオで雑音を聞いている程度の成果しかない、というわけです。

だけど、その説明力が80%、90%と高くなっていくことがあっても、そのような時の理論は抽象的すぎて全然おもしろくないだろうし、説明変数の数があまりにも多いかもしれませんし、また、具体的でないで何の役にも立たない可能性が高いです。そこで、わたしが最終的に行き着いた考えの行きついたところは、(研究というよりは、どちらかというとは教育に近くなりますけども) リーダーシップの理論は一生懸命学んでも、もともと部下の満足とか業績のばらつきの2、3割しか説明できないのだったら、理論通りにふるまうことができても、その成果は大したことはない、ということです。それだったら、理論も参考にしながら、自分がこの人はいいリーダーだと思うという人の本を、政治の世界でもいいし、ビジネスの世界でもいいし、

あるいは、海外のすごいリーダーシップを発揮した人でもいいし、実践家の持論を参考にし、それを自分のリーダーシップに利用するのがよいと思うのです。

例えばヤマト運輸で宅急便をつくった小倉昌男さんの『小倉昌男 経営学』（日経 BP 社、1999 年）という本があります。皆さん、このタイトルを聞かれて感じられる通り、本の書名としては、むっちゃ変なタイトルなのです。小倉昌男著『小倉昌男 経営学』です。どういう意味かということ、小倉昌男というすごい経営者が経験に基づいてつくった自分の経営学という意味です。その中に、宅急便をどのようにして思い付いたかという具体的な経験と思考のストーリーだとか、経営リーダーの条件ということで 10 個の項目で、すばらしい持論が書かれている、言語化されているわけです。これは皆さん、勇気の要ることです。ヤマト運輸の社員が社長の著書ですから、ほぼ全員読むわけです。そして、社員は、経営者がそのとおりにやってくれているか、つまり言行一致しているかどうか、目を見張ることでしょう。

たとえば、その経営リーダーの条件の一つに「明るい性格」と書いてありますが、小倉さんの右腕だった都築幹彦さんによると、小倉さんは明るいというタイプではなかったそうです。戦略を考えたりとか、論理的思考というところが彼の得意なところなので。だけど、宅急便みたいな、普通だったら思い付かないようなビジネスシステムをつくった人のリーダーシップの持論のなかに「明るい性格」と書いていたら、逆に変にどきっとします。この経営者は、実は暗いというのをひょっとしたら自覚しているのかな？と。そして、明るい性格を明言して目指している間に、わたしたちが「プロジェクト X」などで拝見する小倉さんは、論理的で独創的で立派なだけでなく、明るい人にもなっていかれたのではないのでしょうか。そのようにわかってくると、なるほど、立派な経営者だとわかってきます。

## モチベーションの自己調整

つぎに、経営者の組織行動論でリーダーシップと並ぶ中心的な理論としてモチベーション論があります。長らく人間として生きていれば、モチベーションをアップしないといけないと思ったときに、わざわざモチベーションの本なんか読まなくても、仕事を 20 年がんばってやってきていたら、モチベーションのアップダウンを自分なりに調整する軸を持つてくるようになってきますね。わたしがよく聞くのは、「やる気がかなりなくなって、さえなくなったらどうする」という質問です。たとえば、この問いへの回答として「人に会いに行く」と言われることがあります。これは、誰に会いに行くかでまた、選択肢が分かります。「おまえなんか、まだまだなっとらんぞ」と言ってくれる上司に会った方が、かえってむらむらとやる気が湧いてくる人と、自分と相性がよくて「やっぱり、金井くん。期待しているよ」と言う上司がいたらやる気が高まるという人もいます。つまり、まだまだだとけなされた方がモチベーションが上がる人もいれば、あんたはすごいと褒められた方がモチベーションが上昇する人もいます。

経営学の分野では、どんなによいリーダーシップのモデルを構築しても統計的にリーダーの行動の違いで説明できる部下の満足や業績のバラツキは 10 数%から 20% 止まりです。逆に、計量経済学のモデルみたいに、70～80%あるいはそれ以上の説明力をもっているモデルができてしまっています。もし、やる気、つまりモチベーションや、部下のやる気に働きかけるリーダーシップについて、そんな高い説明力を存する理論ができれば、一方で素晴らしくもあり、他方では、それでは人のやる気をほぼ洗脳できますので怖くもあります。わたしの研究分野で投稿しても採択されるのが一番難しい *Administrative Science Quarterly* という雑誌に載るような最高レベルの論文でも、モチベーションだとか、キャリアだとか、リーダーシップだとか、組織変革に関する論文は、それらのモデルがもつ統計学的な説明力は、かなり低くてよくても 20 パーセントくらいです。逆に、説明力があまり高いと「ほんまかいな？」と疑われてしまいます。

理論、セオリー、という言葉が、学者の場合とスポーツや音楽のプレーヤーとでは違いがあるとながらく思ってきました。野球が好きな人だったら、「セオリー通りのプレーですね」という言い方を解説者がすることがあります。そのセオリーは「使用中の理論」です。実際に自分が選手の時、監督の時に自分が勝負の場で使用してきたセオリーです。とはいえ、野球のことをよく知り尽くしている解説者なのに「いまのプレーは解せませんね。監督やコーチのサインの読み違いでしょうか」ということがあります。これは、もしサインの読み違いでなかったら、この場面でどういう野球のプレーをすべきかということに対する使用中の理論がフィールドでプレーする選手と、監督・コーチ、他方で実況解説するアナウンサーや解説者との間で違う、ズレがあるというわけです。

そんなふうに考えていたら、わたしはある時点から、モチベーションのたくさんのデータを集めて、いつも質問票調査を実施して、やはりサンプル数が多くても定量的な質問紙法などの研究では説明力が低いなというので、がっかりしてばかりいるよりも、気持ちと姿勢を改めて、もっと定性的な研究をやった方が、はるかに意味があるのではと考えるようになりました。その基盤には、MIT 留学中に、定性的研究で頂点を極めるエドガー・H・シャインやジョン・ヴァン・マーネンというすごい研究者から直接的に薫陶を受けたという経験があります。それで、モチベーションについても恩師に見習い、どんなときに、やる気が下がるとか。どんなことがあると、やる気が上がるとか、もっと具体的、ライブに、しっかり調査する必要性を深く感じ、その方向にシフトしました。

モチベーションの研究は、やたらたくさんあるのですけれども、きちんと文献調査したら、大きな流れとしては、だいたい4本くらいの流れに集約されます。1つ目は、このままでは駄目だという緊張が人を動かすという流れ。2つ目は、希望や目的のように、こういうことを目指したら何かを実現しそうだという流れです。3つ目は関係性です。周りのやつが頑張りだしたら自分もやるぞ、とか。

緊張、希望、関係性に加えて、最後の4つ目の流れは、手前みそになりますが、一部の人たちは自分のやる気を自ら自律的に左右する、つまり、自己調整する軸を持っているというものです。軸といっても大げさなものでなく、困ったときにやるべき事を決めているということです。たとえば、やる気が起こらなかったら、それでもなんかささやかな一歩が必要なときは、とりあえずパソコンを立ち上げるという人がいます。パソコンに手を置いて、指をかちゃかちゃと動かしていたら、やっとなんとかやる気が出てくる。あるいは、指を動かすということが、ひょっとしたら体の中を仕事モードに入れてくれているかもしれない。指を速くしっかり正確に動かすことは、脳を刺激すると記す学説もあります。

### 自分の使用に耐えるセオリー（使用中の理論、theory-in-use）

わたしは、ただ安易にアメリカ生まれのモデルをこの国に持ってくるだけでなく、日本のことを考えたら何が役に立つのかと思うのです。日本版の質問紙のバリデーション・スタディー（日本でもアメリカで作られた質問紙が使えるのか確かめる研究）をやって、説明力がアメリカとあまり変わりませんね、とか、あるいはちょっと変わった日本向きの追加の質問を加えるだけで、やっぱりアメリカの研究の後追いに留まってしまう研究は残念です。たとえば、リーダーシップの研究をとことんやってきた先人たちが、リーダーシップは課題の軸と人間の軸の2個でいけると言ってしまった。パフォーマンスとメンテナンスとか、構造づくりと配慮だとか、仕事への関心と人間の関心とか。人を通じて仕事やタスクを成し遂げるのがリーダーシップだから、仕事を進める面でも人びとを動かすという面でも両方うまくできるリーダー行動がベストモデルに決まっているじゃないですか。リーダーはこの2個の軸で両方ともHi-Hiならよいリーダーだというのは、男前でやさしかったらもてると言っているのとあんまり変

わりないでしょう。

だけど、大学の教員であれば指導教員としてこんなことはないですか。あいつはソフトタッチでこそばかしたり、しっかりほめたり、明るいユーモアも交えて笑かしたり配慮して、メンテナンス（関係性の維持・発展）の方でいくのがいい。だけど、あいつはとことん、これを読め、あれを読めと言った方が、つまり、メンテナンスに対してパフォーマンス（業績の鼓舞）に訴えた方がかえってよくなるなど、こういうのをきちんと使い分けますよね。ここが大切です。

そうすると、パフォーマンスもメンテナンスも両方高いのがいいんだというモデルよりも、その人の持ち味と、先生の側の持ち味で、うまく見分けられる先生だったらいいですよ。また、自分はパフォーマンスの軸は得意だけど、メンテナンスの軸は下手なんで、副査の教官を配慮のある人にするとか、そういう組み合わせができるのです。これはリーダー、指導教員は一人と思うのではなく、リーダーシップはシェアできるし、指導教員も副査を含めて、複数いるリーダーを活かすことが大切です。

もちろん、理論が大事に決まっていますのだけれども、理論を参考にしながら、それを生かして実践をやっている人が一層大事でないか。モチベーションだとかキャリアだとかリーダーシップに関して、自分なりの考え、それも、自分の使用に耐える、つまり実践に活用できるセオリーというのが大事ではないか。実践家は自分のオリジナルの持論を開発し、しかも使用しているのに、学者が他人の理論をレビューし追試するばかりで、自分のブランドを冠したセオリーがないまま還暦を迎えるようでは、むちゃさびしい。今日の内容を簡潔に言えばそういうことになります。

## 組織行動論

次にわたしのやっている学問分野について。わたしがやっている分野は、組織行動（Organizational Behavior）というのですが、これはアメリカ人も英語として変だと言います。「組織の振る舞い」になってしまうので。だけど、Human Behavior in Organizationでは科目名としては長すぎてしまうので、ほとんどの本のテキストも Organizational Behavior です。科目名としては先生にも学生にも OB と略されています。

組織行動論というのは、言葉としては固いのですが。お金の話とか、数字の話とか、オペレーション・リサーチでやっているような人も活躍されている経営学のなかで、人にまつわる問題、具体的には、モチベーションとかキャリアとかリーダーシップとか組織開発とかを扱っている分野です。

わたしがこういう場面で必ず紹介したいと思う大切な恩師が二人います。まず、ジョン・ヴァン・マーネン先生という社会学で Ph.D を取った人で、数学もよくできるのですが、書くのはほとんど定性的研究です。「警察って、ポリ公って、あほだな」と言っていた親友が「ポリ公の世界はどんな世界か見に行ってくるわ。俺、あいつら、腹立つから」といって警察というのがどんな世界なのか知るために、自分が警察官になってみることにしました。その結果、その親友がなんとポリ公のように振る舞うようになった、というのです。長くある組織、たとえば、警察にいと警察官のように振る舞うようになることを組織社会化というのですけれども、たとえば神戸大学に長くいたら神戸大学のやり方に染まるというのは何も悪いことではないように、組織社会化そのものが悪いわけではない。しかし、このポリ公になってしまった友人にはいったいどういうことが起こっているのかと気になって、マーネン先生の博士論文では自分が警察官になることを通じての参加観察研究です。エスノグラフィーという民族誌的な記述をしていくのですが、むっちゃ男前な先生なんですけれども自分の若いときの写真がプレゼンなどのときに出てきて、とうとう警察官のライセンスをもらって、ピストルをもらった写真なんかも出てきます。なんでポリ公になると、

元々は普通の人でもポリ公のようになるのか、ということを知った研究です。ビジネスの世界で考えると、同じ電機メーカーでも、パナソニックに入社した人、日立に入社した人では、学生時代は同じ関心を持っていても、入社した会社に10年、20年、30年もいたら、その会社、その組織にかなり深くなじんでしまうというのが組織社会化です。警察官になって、何十年も活躍したら、警察官のように考え、振る舞う人間になるもんです。

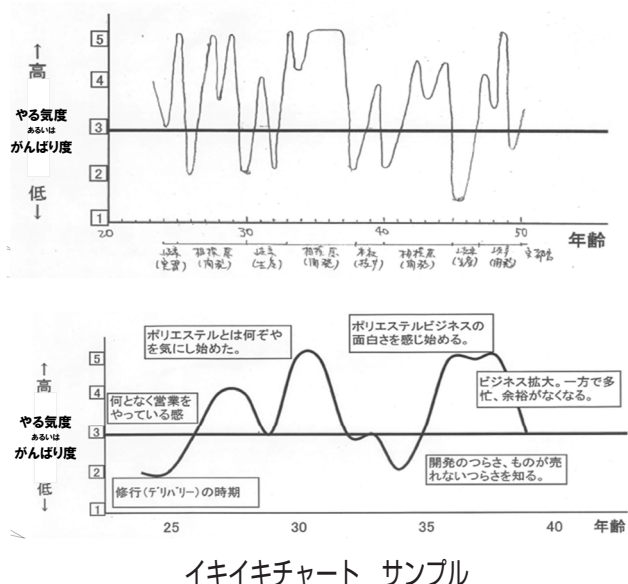
今だったら日本でよく聞きますけれども、これを知った時は「エスノグラフィー」という言葉もあまり知らなかったですし、ましてや「組織エスノグラフィー」なんて聞いたことがなかったのです。けれども、組織の研究をするのに質問票調査とインタビュー調査だけでいいですかと考えさせられる機会を何度もくぐってきました。そのような方法だけで、組織の実態…というより組織の中で生きる人、日々多くの時間そこで過ごす人の気持ち、研究者に本当に分かるものなのか？と疑問を抱きました。そこでわたしは、組織に関して、人類学者がやるように組織エスノグラフィーみたいな研究があってもいいのではないかと信じるようになったのです。

もう一人紹介したい大切な恩師は、エドガー・H・シャイン先生です。彼は、日常性のなかの対人関係におけるプロセスを重視されながら研究を蓄積してこられ、最近の展開はやたら humble（謙虚）という言葉が付けられるようなテーマにすっかりはまりこんでいます、いい意味で。彼は、大学院生との対話に限らず、どうせ質問するのだったら質問する側が humble になった方がはるかにうまく進むということで『humble inquiry』（邦訳タイトルは『問いかける技術』英治出版、2014年）という本を書くのです。とはいえゼミ生に、サーバント・リーダー、いわば、リーダーの側がフォロワーに奉仕するようなかたちで接するリーダーシップ・スタイルというのがあるんだという話をすると、学部のゼミ生も大学院のゼミ生もユーモラスにこのスタイルについてどっと攻めてきます。先生も、ゼミ生のサーバントとして何でもわたしたちに奉仕してくれるんですねとか。「アイム・ユア・サーバント」と言ったわけでしょうと、なんか、にこにこしながら言ってきます。すごく大事なものは、このゼミのミッションを深く理解して、このゼミが目指す方向にゼミ生たちが歩み始めてある難所で困っている場合だったら、リーダーの側が必ずフォロワーに奉仕する、ヘルプフルに振る舞うという点が肝心です。そこはしっかり説明して箍をはめないと、本当のいいかたちのヘルプにはならないのですね。

さて、われわれの組織行動論という研究・教育分野は3大トピックとして、ワーク・モチベーション（仕事意欲）と、指導力（リーダーシップ）という二つのテーマに加えて、もっと長い時間幅で働く仕事生活を見るという意味でキャリアというテーマがあります。さらに応用分野として、組織開発とか、コーチングとか、ネゴシエーションがあって。そういう意味では絶えず、まだ、進展がある分野だと思っています。

### イキイキチャート

わたしは、モチベーションについての信頼性・妥当性の高い測定尺度を開発して定量的に厳密な調査をするのも大事だと思うのですけれども、働く人のモチベーションやイキイキ度をダイナミックなプロセスで見ようと思ったら、1週間とか2週間とか「さえ



ていない」「へこんでいる」「やる気がとても低い」から「さえている」「前向きにがんばれる」「とてもイキイキしている」という質問項目について5点か7点くらいの尺度（5件法、7件法）で付けられればいいと思うのです。また、別の視点で、これはやる気のアップ&ダウンとか、また心理学者の間ではライフラインという人も多いと思うのですけれども、関西ではAPD（Activation of People and Organization）研という加護野忠男先生の元で、わたしがお世話になっている実務界の友人たちがその研究会で勝手に、とっても真剣かつ楽しく「イキイキチャート」とかという言い方で、時間軸でのやる気やイキイキ度のアップダウンを記録してみる試みをなさっています。1週間くらいのスパンで、手帳を見ながらでいいと思うのですが、その週は1日ごとにこんな人に会って、こんな出来事があったので、この日はトータルでは割とハイだった（充実していた、イキイキしていた）なとか。翌日は真ん中くらいかなとか。次、ちょっと嫌なことがあってさえなかった、低調だった、というように振り返ってもらいます。

普通は、念のためにこの1週間、7日から10日ぐらいの間の日々のやる気のアップダウンについて手帳を開いて振り返ってもらい、プロットしてから結んできます。こんな簡単な方法で、どなたも気楽にやる気のアップダウンをグラフに描いてくれます。職場でやってもいいし、友達と一緒にやってもいいし。教育の場でイキイキチャートは、学生さんにも実施してもらえます。大学2年の19歳の男性が、6～7歳から今までのイキイキ度のアップダウンを振り返る。あるいはもっと短期間で、たとえば彼女が初めてできたときに、付き合い始めてからさっそくデイリーか1週間のイキイキチャートを交換してみると、その日のデートが、あるいはこの1週間の流れとして恋愛がうまくいっているかどうか、自分のイキイキ度を元に確認してもいいかもしれません。

モチベーションのアップダウンに関しても、やる気の時間推移にどのような要因が影響するのかということに関して学者の理論があるだけでなく、自分にぴったりとフィットするマイオウンセオリーというか、使用に耐える自分なりの持論（practical theory-in-use）を持つのが大事ではないでしょうか。よりきちんと議論して、やる気があるとき上がった要因が何なのかとか、また別のときにやる気が下がった要因が何なのかというのを、自分で自分の言葉で日々眠る前に内省しつつ何週間かトレースしてみた後に、モチベーションについて書かれた研究者の本を読むと、最初から本を読むだけというのとだいぶ違ってきます。つまり、自分のやる気、モチベーションのアップダウンを、この自分なりに自己調整、とりわけ、やる気がさえずくてイキイキチャートで底をついている時、どうやればまた自分をエナジャイズできるかを探ることになります。

## ジャック・ウェルチの4つのE

ありがたいことに、優れた経営者の方が自分の本の中で、良いリーダーの条件というのをきちんと言語化してわかりやすく、箇条書きで書いている人がいたりします。読者が紙と鉛筆を持って、この人は指導力を発揮するときにフォロワーに対してどんな接し方をしているのかなというところを、本の中で探し出すためにマーカーで違う色で塗っていけば、必ず自分が興味を持っている人が、スポーツの世界、ビジネスの世界それぞれに、モチベーションやリーダーシップについてどんな持論だとか、モチベーションについては自己調整の仕方を持っているのかというのが見つかっていくことがよくあります。

たとえば、GEのなかで長い間CEOをやったジャック・ウェルチがリーダーシップの持論として「四つのE（4Es）」と挙げています。覚えやすいし、言行一致しているし、論より証拠でGEのような巨大な企業で長らく最高経営責任者をやって利益を伴って成長させてきたので、わかりやすい良い持論の例示とし

て取り上げてみます（右図参照）。

最初の「Energy、元気のもとになる」は、子どもにでも伝わる、分かりやすい表現だと思いませんか。「リーダーであるわしがみんなの元気のもとや」と。リーダーであるということは、エネルギー水準が高いんだと、目的の達成のために自分自身が熱いんだ、という構えです。

2番目の Energize については、ジャック・ウェルチは、自分だけが元気なのではなく、元気、エネルギーを周りの人たちにもたらすことの重要性

に気が付いたんです。あいつはエネルギー水準が高いのに、高すぎてみんながかえって困っているということも起こります。そうではなくて、エネルギーが周りにも広がって行って周りを Energize するのが、良性の Energize です。あの人のエネルギー水準が高いのは、みんなのエネルギーを吸い取ってみんなをくたくたにしている悪性 Energize でなくて。この人がいると、みんなも元気になって行って、みんなを真に Energize しているから、そこから自分のもとにも何か備わっているなという。

3番目の Edge について、ジャック・ウェルチが意識していたのは二つで、ピープル Edge とビジネス Edge です。たとえば、まず後者について、本当にもうこれ以上ぬかるみに入るくらいだったら、今、損切りしてでもやめた方がいい事業を切り捨てるのが、ビジネス Edge です。大きな決断ができるということ。もう1個はピープル Edge ということで、降格したりだとか首にしないことで人を大事にするという人が多いけれども、ジャック・ウェルチ自身は、言ったことがきちんとできていない人に関しては降格なんかもあった方がいいという考えだったのかもしれませんが。Edge とは、ナイフの切れる方をさしますし、スキーのエッジを思い起こしてもらったらいいです。

最後の4つ目の Execute はどんなニュアンスを感じるかといったら、英語を母国語にしている人から、この意味のなかに死刑を執行するのも Execute だから、そのニュアンスが入ると聞きました。最後までとことんやり抜くというのは厳しいことだというニュアンスが伝わってきます。でも、やるべきことはきちんとやり抜く実行力がリーダーには必要だというのが Execute です。Executive（経営幹部）と Execute は同語源です。エグゼクティブはやると決めたことを必ずやり抜く実行力が要です。

### 自分の実践に耐える自分の持論

わたしたちも、もしも自分のやる気の自己調整をするために、自分のやる気を考えるときの軸をいくつか持とうとしてきましたし、自分自身（金井）のリーダーシップ持論は言語化し、日々参照し、実行しています。ある時点から、自分が頑張るだけでなく他の人にも頑張ってもらおうというリーダーシップを発揮するようになったら、リーダーである自分がリーダーの軸がぶれない方がいいから、リーダーシップを発揮する上ではウェルチならこの4つ、わたし自身の場合はこの10個を大事にしようというのを言語化してみるということが、普通に学者の本を学ぶだけよりもはるかに大事だなと思っています。

リーダーシップの研究者による理論というのは、実践家が自分なりのリーダーシップ持論をつくる、しっかり言語化するときにももちろん役に立つのです。けれども、自分が置かれた状況 - 自分は部下を何人もっているか、その中に変な人、自分と相性が悪い部下も交じっているのかどうかとか、割と同質なチームなのか、それとも多様なチームなのか - などなど多様な状況要因によって、どんなリーダー行動を取るべき

### 元GE会長のジャック・ウェルチ 3Esから4Es

- Energy 元気のもとになる
- Energize 周りの人びとを元気にする
- Edge 決断してアクションがとれる
- Execute 最後までとことんやり抜く

●この「やり抜く」を支えるのが、モチベーションであり、意志力

●これに対して、経営者はなにができるか

か違ってきます。ですから、その時点、その時点で新たな経験、一皮むけるような経験をくぐるために、これまでのリーダーシップの持論というのを何回か、何回か、改訂を重ねていったら、やがてかなり自分にぴったりと適合したリーダーシップの持論に進化していくでしょう。

「描く」、「語る」、「聞く」、「試す」、「引っ張る」、「後押しする」、「ねじを巻く」、「ともにやり抜く」、「褒める」、「育てる」、「相談に乗る」というわたしのリーダーシップの持論は、何度も何度も改訂を重ね、書き直して、だいたいこれで全部いけそうかなと思うようになってきています。でも、何か新境地に入り新たなリーダー経験をしたら、もういっぺん改訂するかもしれませんが。ゼミをやっているときでも、学会の会長をやっているときでも、大きな絵を描いていないから問題なのかなとか、「描く」はやっているとか。次は「語る」なので、せっかく描いたけれども、丁寧に、まだ説明していないのかなとか。でも、そもそもそういう描いたりとか、語ったりする前に、みんなの意見をどれくらい聞いたかなとか。

だから、リーダーシップというをやたら難しいな、縁遠いなと思うのでなくて、そんな実践につながる内省のためにリーダーシップ持論は有効です。まずはある時点で自分のリーダーシップ持論を持てばいいのです。もし、学者がつくった理論がおめでたいのでなくて、自分の実践に耐えるような自分の持論を軸として持った方がいいなと思われた人がおられたら、そういうふうにしてやられたらいいなと思います。リーダーシップの軸を持つことは指導場面だけでなく、自分のキャリアと人生をおれなくする上でも役立ちます。

「役に立つのがよい理論だ」とも、あるいは「よい理論ほど役に立つものはない」と高らかに提唱したクルト・レヴィン (Kurt Lewin) の発想、姿勢に学び、これからモチベーション、リーダーシップ、キャリア、組織開発の研究・教育・啓蒙に、力を注ぎ続けたいです。

今日は、自分を育ててくださった母校の場で講演をさせていただきありがとうございました。

講演：平成 30 年 11 月 3 日（祝）

この講演録は、当日の講演内容を要約し、さらに講師による改訂がなされた文章を掲載させていただきます。