

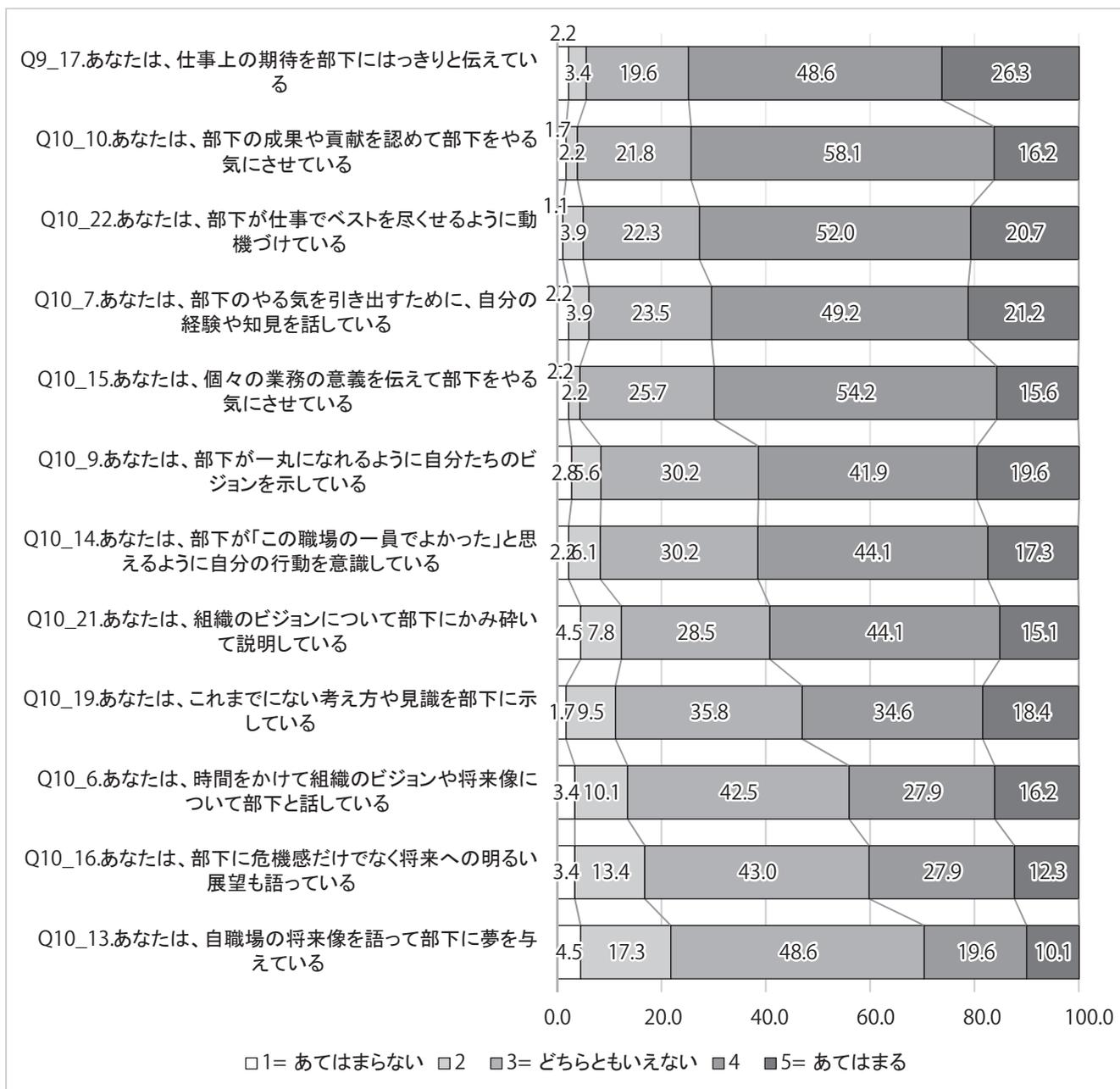
### 3-3 リーダーシップ L1 ビジョン・モチベーション型行動（上司向け調査 Q9 と Q10、部下向け調査 Q8 と Q9）に関する集計結果

本調査では、上司に対しては自分自身のリーダーシップを、部下に対しては上司のリーダーシップを、複数の項目で質問した（図 3-3-1 と図 3-3-2 を参照）。因子分析によってリーダーシップは、L1 ビジョン・モチベーション型行動（12 項目）と L2 対人応対型行動（12 項目）の 2 種類に分類された。

リーダーシップに関する上司の自己認識を見れば、ビジョン・モチベーション型行動をとらえる 12 項目の内 9 項目で、「5 あてはまる」ないしは「4」の肯定的回答を、上司の過半数が行っている。管理職の自己認識では、ビジョンを示し部下をやる気にさせる行動については、適切に実行できていることになる。

一方、相対的に肯定的回答が少なかった項目を見れば、「Q10\_13. あなたは、自職場の将来像を語って部下に夢を与えている（29.7%）」、「Q10\_16. あなたは、部下に危機感だけでなく将来への明るい展望も語っている（40.2%）」、「Q10\_6. あなたは、時間をかけて組織のビジョンや将来像について部下と話している（44.1%）」などがあげられる。いずれも職場の将来やビジョンにかかわるものであり、部下への動機付けと比べると、ビジョンを語るリーダーシップ行動には弱さが見られる。

図 3 - 3 - 1  
上司向け調査結果



部下調査の結果を参照すれば、上司のビジョン・モチベーション型行動については、より辛らつな認識が示されているようである。

ビジョン・モチベーション型行動 12 項目の中で、「5 あてはまる」ないしは「4」の肯定的回答を過半数の部下が示しているものは、4 項目と多くはなかった。

具体的には、「Q8\_17. あなたの上司は、仕事上の期待を部下にはっきりと伝えている (59.7%)」、「Q9\_7. あなたの上司は、部下のやる気を引き出すために、自分の経験や知見を話している (54.6%)」、「Q9\_10. あなたの上司は、部下の成果や貢献を認めて部下をやる気にさせている (53.8%)」、「Q9\_22. あなたの上司は、部下が仕事でベストを尽くせるように動機づけている (50.7%)」では、肯定的な回答が多く見られた。つまり、期待を伝えて、部下をやる気にさせる行動については、部下の側からも認められているといっただろう。

一方、相対的に肯定的回答が少なかった項目を見れば、「Q9\_13. あなたの上司は、自職場の将来像を語って部下に夢を与えている (30.3%)」、「Q9\_16. あなたの上司は、部下に危機感だけでなく将来への明るい展望も語っている (35.9%)」、「Q9\_14. あなたの上司は、部下が「この職場の一員でよかった」と思えるように自分の行動を意識している (36.9%)」、「Q9\_6. あなたの上司は、時間をかけて組織のビジョンや将来像について部下と話している (41.0%)」、「Q9\_19. あなたの上司は、これまでにない考え方や見識を部下に示している (45.6%)」、「Q9\_15. あなたの上司は、個々の業務の意義を伝えて部下をやる気にさせている (47.3%)」、「Q9\_21. あなたの上司は、組織のビジョンについて部下にかみ砕いて説明している (48.6%)」、「Q9\_9. あなたの上司は、部下が一丸になれるように自分たちのビジョンを示している (49.9%)」の項目では、肯定的回答が過半数を下回った。これらの項目はいずれも、将来のビジョンを示すことにかかわるものである。したがって、部下の見方からすれば、管理職がビジョンを示すことができていない点に、やや課題を感じているようである。

ビジョンを示すリーダーシップについては、上司調査でも一貫して、課題として認識されていた。要するに、わが国の組織においては、管理行動は適切に取られているものの、リーダーシップの根幹であるビジョンについては、うまく実行できていない。管理者像として浮かびあがってくるのはマネジメント中心の活動であり、決してビジョンを語ることを得意としてはいない。リーダーシップにおけるビジョンの役割について、本調査の結果から認識をあらたにすれば、ビジョンを示し周りに影響を与えるリーダーシップを学習する機会を、リーダーシップ研修や管理者研修の一つとして盛り込んでいくことが、喫緊の課題であるといえるだろう。

図 3-3-2  
部下向け調査結果

