

題名：「国際協力におけるリーダーシップに関する一考察」

氏名：國武 大紀（くにたけ だいき）

所属先：独立行政法人国際協力機構（OECD 日本政府代表部出向中）

在住地：パリ

（本文）

国際協力と言われる世界に足を踏み入れてから、早 15 年が過ぎた。

私は、元々は一介のサラリーマンであり、ドラマ「半沢直樹」の世界とまではいかないが、都市銀行の理不尽さに呆れて入社 1 年半後に退職、実家の片田舎で、塾の英語講師をしていたのだった。もう、15 年以上も前になるが、その当時は、国際協力のことなど頭に全くなかった。国際協力の世界に足を踏み入れるきっかけとなったのは、たまたま、JICA に勤務していた大学時代の同期と電話で互いに近況報告をしているときに、「これからどうするの？ JICA で社会人採用しているから、関心あるなら受けたら？」の一言がきっかけとなって、今日に至っているのである。

そもそも、国際協力とか、開発援助とは何なのか。ODA（政府開発援助）については、一定の定義（政府・公的機関による、パートナーの経済開発や福祉の向上に寄与する協力で、資金協力における貸付条件の緩和度（GE）が 25%以上）があるが、国際協力はこれに収まらない。今や、開発資金全体に占める ODA の割合は 3 割程度、残りは、民間、NGO、財団などの資金で占められている。また、新興国含むこれら新たな開発アクターが台頭し、北（先進国）から南（途上国）への垂直型の協力関係から南南協力のような水平型の協力関係が重視され始めているようである。国際協力を取り巻くアーキテクチャーは、大きく変化しているのである。

話を本題に戻して、標題の「国際協力におけるリーダーシップに関する一考察」について少しばかりお話ししたい。これは、少し以前に、私が JICA 職員として、焦点を当てて掘り下げたテーマである。国際協力に関するプロジェクト・マネジメントを少し知っている方なら、Capacity Development (CD)¹を想像されるかもしれない。勿論、CD にも関連するテーマであるが、ここでは、リーダーシップに焦点を絞って、少し紹介したい。

実社会において、リーダーの影響力がどれほど強いかは多くの人が認識しているであろう。企業のトップが舵取りを間違えれば会社は倒産することもある。また、上司のマネジメントが悪ければ、業績が悪化するどころか、部下が退職してしまう等、負の影響も計り知れない。逆に素晴らしいリーダーであれば、組織の活性化や成果向上にも繋がり、組織としての総合力が存分に発揮できる。勿論、国際協力の世界においてもこれは当てはまる。現場のプロジェクトを例に取れば、プロジェクトリーダーやパートナー国のリーダーの影響力はプロジェクトの成功を大きく左右する。これは、長年、プロジェクト・マネジメントの実務に携わってきた私の経験からも確実に言えることである。従って、リーダーシップ

¹ CD とは、途上国の課題対処能力が、個人、組織、社会等の複数のレベルを総体として向上していくプロセスを指す。その考え方の特徴は、キャパシティを途上国が自らの手で開発課題に対処するための能力と定義し、それを制度や政策・社会システム等を含む多様な要素の集合体」として包括的に捉え、途上国自身の主体的な努力（内発性：endogenous efforts）を重視すること。

は、開発成果の観点からも極めて大きな要素であり、効果的なリーダーシップについて深く考えてみることは、現場における実際の開発効果を向上させる上で非常に重要であると言える。

Leadership 理論については、研究者の数だけ存在すると言われるほど、様々な定義や型がある。そのような状況を踏まえたうえで、Stogdill(1974)は、leadership を「集団目標の達成に向けてなされる集団の諸活動に影響を与える過程」と包括的に定義している。ただし、これを理解するには、以下の2つの点に留意する必要がある。

- ・「leadership とは、ある地位についているリーダーだけでなく、メンバー（フォロワー）も発揮できる」ということ。即ち、リーダーとして任命されていないメンバーも集団を導いたりする等、他のメンバーを励ますこともできる。
- ・「leadership とは、社会的に影響を与える過程」を意味する。一般的には、leadership はリーダーによる一方的な働きかけがイメージされるが、リーダーの働きかけはメンバーの受容を前提としている。従って、leadership は、常にリードしなくてはならないものではなく、様々な形での働きかけのパターンが存在し、Stogdill が言うように、「集団の諸活動に影響を与える過程」であると言える。

リーダーの影響力の基盤²（表1参照）については、「地位に基づく勢力」と「個人的特徴に基づく勢力」からなる。これらは、メンバーの行動に強い影響力を与える可能性が高い要素であるが、重要な点は、リーダーの影響力を決定するのは、リーダーではなく、受け手（フォロワー）の認知度に依存することである。リーダーがこれらの勢力を意識的にせよ、無意識にせよ行使することが、メンバーの行動に影響を与える（但し、メンバーのこれら勢力に対する認知度の違いによって影響力に差が出る）。従って、国際協力プロジェクトを実施する際には、ドナー側（プロジェクトリーダーやマネージャー等）は、これらの勢力がパートナー国側関係者の行動に影響を与える可能性が高いことを十分に認識する必要があると同時に、これらの勢力の行使がチームワークのパフォーマンスやメンバーの自立発展にも影響（正と負のインパクト）を及ぼす可能性が高いこと意識しながら、リーダーシップをうまく発揮していく必要がある。特に、「個人的特徴に基づく勢力」について言及すれば、例えば、リーダーがメンバーからの信頼（準拠性勢力）を失った場合や環境変化や技術革新等によってリーダーの専門性（専門性勢力）が失われてしまった場合、リーダーの影響力は大きく低下し、メンバーの行動やパフォーマンスにも負の影響を与える可能性が高い。準拠性勢力も専門性勢力もリーダーに対するメンバー側の自発的な評価に基づく影響力であるため、地位に基づく勢力よりも、継続的かつ強力な影響力を与え続ける可能性を持っている。

表1：リーダーの影響力の基盤³

地位に基づく勢力	正当性勢力	組織によって任命されたリーダーがメンバーに対して職務上の指示や命令を行うことのできる権限。
	報酬性勢力	職務権限を根拠として、人事権（昇進・降格・異動）や給与・賞与等の経済的報酬に関する権限。
	強制性勢力	メンバーの規律違反等に関して叱責や懲罰を与えることのできる権限。
	情報性勢力	組織の代表として若しくは職務上の立場から、入手する情報の質と量において、メンバーよりも優位に立つことが多い。また、情報伝達経路について意図的に操作することもできる。

²フレンチ, J.R. &イレブン, B.H. 水原泰助（訳）1962『社会的勢力の基盤』誠信書房 pp. 193-217.

³岡村一成・小野公一編（2005年9月）『産業・組織心理学』白桃書房 pp. 162-163. を基に筆者作成。

	環境性勢力	組織における職務を編成し、その分担者の決定を通じて、組織の物理的環境及び人的環境をコントロールできる。
個人的特徴に基づく勢力	準拠性勢力	メンバーがリーダーに対して好意、尊敬、信頼、忠誠心等を抱くことにより、メンバーの行動やパフォーマンスが影響を受ける。
	専門性勢力	リーダーが職務上関連する専門的な知識、技術、マネジメント能力等を有することをメンバーが評価することによってリーダーが影響力を持つ。

Leadershipの研究は、古くは1900年初頭にまで遡り、現在に至るまで非常に多くの業績を残している。歴史的な経緯を大まかに整理すると表2のようになる。Leadership理論の歴史的変遷を概観すると、Contingencyアプローチの登場がLeadership論の大きな転換期となったとも言える。即ち、20世紀半ばまでの組織観は、依然として硬直的な官僚的組織観が大きな幅を利かせており、同時にそのような機械的組織に属する個人も機械的存在として扱われてきた背景がある。従って、一定の不変的な組織環境が前提となった固定的なLeadership論が盛んに論じられてきたが、社会の急激な変化に伴い、変化する社会や組織の実態と合致しないLeadershipのスタイルも変化せざるを得なかった。よって、それぞれの状況に即応するContingencyモデルが現在のLeadershipのベースとなっている。さらにIT革命が起爆剤となって社会や組織が著しく変化してきたこともあり、時代の変化に対応するための変革型リーダーシップが隆盛を極めていいる。勿論、組織やチームの内部的な課題に焦点を当て、メンバーとの相互交流を通じて目標を遂行するための交流型リーダーシップが意味をなさなくなったわけではないが、組織がオープン・システム化し、外部との接触・影響が不可避となっている現代社会において、交流型リーダーシップだけでは組織力やチーム力の持続性を確保することが困難となっているのも事実であろう。

表2：Leadership研究の歴史的変遷⁴

アプローチ	年代	特徴
特性アプローチ	1900～ 1940	優れたリーダーの特性や資質についての研究。LeadershipのBig5理論(Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000)：外向性、開放性、調和性、誠実性、神経症傾向)、カリスマ(支配欲、自信、影響力の要求、自己価値に対する信念)等。
行動アプローチ	1940～ 1960	リーダーの行動・働きかけは、集団の課題遂行や雰囲気、メンバーの態度にどのような影響を与えるのか等に関する研究。リーダーは「課題志向的行動」と「人間関係志向的行動」に大きく分類される。この両者の志向性に着目し、その関係性を分析した代表的理論として、PM理論(三隅, 1984)やManagerial Grid理論(Blake&Mouton, 1964)がある。
Contingencyアプローチ	1960～ 1980	普遍的に唯一最善のリーダーの特性や行動は存在しない、即ち、ある特定のリーダーの特性や行動の効果は、様々な状況要因によって変化する(状況即応)。代表的な理論として、LPC(Least Preferred Co-worker)理論(Fiedler, 1964)、Path-Goal理論(House, 1971)、Life-Cycle理論(Hersey and Blanchard, 1977)、Leadership代替論(Kerr and Jermier, 1978)等。
認知論的アプローチ	1980～	「認知革命」 ⁵ の影響により、Leadershipの認知的側面を重視したアプローチが盛んとなった。リーダーの行動は日々あまり変化がなく、一定の行動パターンを示すものと考えられてきたが、実際は、リーダーは状況やメンバーに応じて柔軟に働きかけを変化させているというアプローチ。代表的な理論として、目標設定理論(古川, 1979)、原因帰属理論 ⁶ 、暗黙のLeadership理論(Lord & Maher, 1991)、Leadershipの幻想論(Meindle, 1990)

⁴山口裕幸・金井篤子編(2007年)『よくわかる産業・組織心理学』ミネルヴァ書房等を参考に筆者作成。

⁵人間の心理メカニズムを情報処理システムとして明らかにすること。1960年代以前は、心理学で主流であった行動主義は、物理学を規範とした自然科学観(因果的決定)に則ったものであった。即ち、行動主義は刺激と反応との結びつきだけを見て、その心理的なプロセスを問題にしていなかった(自然科学観だけが科学だと認識されていた)。そうした束縛から解放されて、心理に関する自由なモデル構築を可能にしたものが認知革命である。(『誠信心理学辞典』(2005年)誠信書房)

⁶何かの出来事や人(自己や他者)の行動や結果についての原因や理由が何であるかを推論する過程についての諸理論を指す。Mitchell, T. R. (1981)らが有名。

		等がある。
変革アプローチ	1980 後半～	従来の Leadership 理論は、組織や集団の内部の問題に関心を持ち、メンバーとの相互交流を通じて目標や課題を正確に遂行することに関するリーダーの働きかけに着目してきた（ 交流型リーダーシップ ）。組織変革の重要性が高まるにつれ、組織を変革するためには、リーダーは組織の外部にも関心を払いつつ、変化の導入や革新の創出に志向した「 変革型リーダーシップ 」が求められる。1980 年代後半以降、このような変革型リーダーシップの在り方に関する研究が盛んとなった。代表的なものに Full Range Leadership 理論 (Avolio, 1999)、Empowerment Leadership (Kotter, 1996) 等がある。
最近の Leadership 論	2000～	21 世紀に突入すると、益々、組織変革や時代変化に迅速に対応するためにフラット型組織や empowerment 型や facilitation 型の management が盛んとなってきている。より柔軟で迅速な意思決定が可能な組織へと変化することが求められていると言える。このため、従来のケーススタディ的なアプローチに取って変わり、組織やチームの行動力や自立学習能力を引き出す Action Learning (Marquardt, M. 2004) が多くの企業で導入されつつある。また、同時にメンバーの動機付けも組織変化には重要であり、EQ (Emotional Quotient) Leadership (Goleman, 2002) 等も注目を浴びている。

以上のとおり、Leadership 理論の特徴やその歴史の変遷を踏まえるならば、常に状況の変化が伴う国際協力の現場では状況即応 (contingency) 型の Leadership スタイルが有効であると推察される。また、国際協力の性格そのものがパートナー国側の変化・行動変容を促すものであることから、プロジェクトにおけるドナー側の関わり方は、変革型リーダーシップや組織・チームの自立的な学習能力と行動力 (= オーナーシップとも言える) を促進するファシリテーター型のリーダーシップが有効であるとも言える。以下、国際協力の現場において、有効に機能すると思われるリーダーシップ理論について概要を説明するとともに、プロジェクトにおける実践について若干考察したい。

「**Life-Cycle 理論** (Hersey and Blanchard, 1977)」は、メンバーの成熟度に応じて、効果的な Leadership が変化するというものであり、リーダーの行動を指示的行動 (課題志向) と協働的行動 (関係志向) の 2 次元で捉えつつ、メンバーの状況を成熟度という尺度で捉えている。メンバーの成熟度は、与えられた職務に必要な「能力」(知識や技術の習熟度等) と職務を遂行しようとする「意欲」という二つの要素からなる。

図 1 : Life-Cycle 理論 (Hersey & Blanchard, 1977)

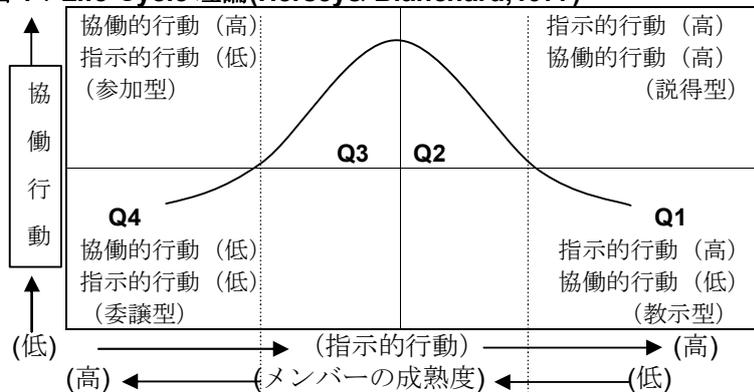


図 1 は、メンバーの成熟度とリーダーシップスタイルの関係性を表わしている。Q1 段階では、メンバーの成熟度は最も低く、職務遂行能力が不十分なため、指示的行動を中心とした教示型のリーダーシップが効果的である。Q2 では、メンバーの成熟度がまだ十分でないため、指示的行動は必要であるが、成熟度に合わせ、協働的行動 (関係志向) も必要になってくる (例 : Path-Goal 理論)。よって、説得型のリ

リーダーシップが効果を発揮する。Q3 では、メンバーの成熟度が高くなってきているため、リーダーの指示的行動はそれほど必要ではなくなり、代わりに協働的行動が最も効果を発揮することから、「参加型のリーダーシップ」が望ましい。Q4 では、メンバーの成熟度が最も高いことから、指示的行動や協働的行動の必要性が低くなるので、メンバーの自主性や自律性を尊重した「委譲型リーダーシップ」が有効であるとされる。Life-Cycle 理論は、明示的に組織やチームの成長モデルとして有名な Tuckman モデル⁷をベースにしているわけでは必ずしもないが、組織・チーム内のメンバーの成長度に合わせて、リーダーシップの在り方を変えていくというものである。

国際協力プロジェクトは、ドナー側及びパートナー国側を含むチームメンバーが一定期間の間にプロジェクト目標を達成するためにそれぞれの職務を与えられて関与するものであるが、プロジェクト期間は通常 3～5 年程度であり、組織体としては非常に短い寿命である。また、プロジェクト終了後はパートナー側の自立発展性が確保されていなければならないことから、3～5 年後には自立できるような組織体制もしくは人材が育っている状態になることが求められている。従って、チームメンバーや組織もかなりのハイペースで成長を求められることになり、リーダーの働きかけもそのスピードに合わせて変化させていく必要がある。プロジェクトにも Life-cycle があることから、この理論の応用が十分に可能であり、リーダーはメンバーの成熟度に配慮しながら働きかけを変えていくことが効果的といえる。他方で、組織やメンバーの成熟度をどのように上げていくかについては、Life-Cycle 理論は答えてくれない。組織やメンバーの成長を促す有効な方法として次の変革型リーダーシップが効果的であろう。

「変革型リーダーシップ」の例として、Hollander (1978) や Kotter (1996) がある。Hollander は、変革型リーダーシップの構成要素は「4 つの I' s (各特性の頭文字)」からなると説明した。① Individualized influence (理想的影響：リーダーはその優れた能力や組織への忠誠、目標達成への貢献度への貢献度などからメンバーに尊敬・信頼される存在となり、同一化の対象となる)、② Inspirational motivation (モチベーションの鼓舞：リーダーはメンバーに対し、課題や仕事に対する異議を強調することで、将来へのビジョンを共有し、その実現に向けた動機付けを行う)、③ Intellectual stimulation (知的刺激：メンバーの考え方や視野を広げたり、転換させたりする等の刺激を与える)、④ Individual consideration (個別的配慮：各メンバーの目標や成長のニーズに配慮しながらサポートや助言を行う)。

エンパワーメント・リーダーシップは、ビジネス環境が極めて複雑高度化し、非常に速いスピードで変化していく中で、トップマネジメントでは対応が不可能となり、中間管理職層のリーダーが積極的にマネジメントに参画し、組織全体のマネジメントを補完しなければ成果が十分にだせないという背景から生まれたものだが、エンパワーメントは権限委譲を単純に意味するものではなく、むしろメンバーの自助努力を促進するための関わり方である。Kotter によるエンパワーメント・リーダーシップでは、次の 4 つの条件が不可欠であるとしている。① リーダーがビジョン (仕事や課題の目標を定め同時にその意義を明確化し、着地として強く意識すること) を設定する。② コミュニケーションを通じてそのビジョンを共有する。③ コーチング (メンバーに対して進捗確認と支援の体制を行うこと) をビジョンの達成に至るまで行う。④ メンバーへの動機付け。以上の 4 つのなかで Kotter は動機付けを最も重視している。その根拠として、不確実なビジネス環境において、スキルや経験が有効性をもてなくなる状況下で

⁷Tuckman (1965) 組織・チームの発展段階は形成期 (Forming) ⇒ 騒乱期 (Storming) ⇒ 規範期 (Norming) ⇒ 遂行期 (Performing) ⇒ 解散期 (Adjourning) といった 5 つの段階を踏むというもの。

は、メンバーのコミットメントが最も重要であり、動機付けの良し悪しにより、リーダーがビジョン達成のための知識・経験・技能を全て持ち合わせていなくともビジョン到達が可能ともなるし、その逆も然りであると説明している。即ち、メンバーの持ち合わせている知見が最大限発揮できるよう、彼らにリーダーシップを発揮してもらうための動機付けを行うのである。

国際協力プロジェクトでは、パートナー国側の自立発展性が最終的に確保される必要がある。このことから、パートナー側がオーナーシップやリーダーシップを発揮することが求められるが、エンパワーメント・リーダーシップは、それを促す効果的なアプローチであると言えよう。また、Life-Cycle 理論を参考に相手側の成熟度に合わせながらエンパワーメントを促進していくなどの工夫も必要である。最終的には、Kerr(1978)が主張する「リーダーシップ代替論」のようにメンバーがリーダーの存在を不要とする（依存しない）状況になることが、国際協力プロジェクトの性格上、求められよう。

（おわりに）

冒頭触れたような国際協力を取り巻く昨今の環境変化に対応していくには、全体的な枠組構築、グローバル・スタンダードの設定、革新的な手法等の必要性がよく指摘されるようであるが、それらの「行動=doing」と同時に、それらを実際に動かしていく「組織人」としての「在り方=being」に着目していくことがより大切ではないかと思う。いかに美しい計画書を書いたり、もっともらしいガイダンスを策定したりしても、それを動かしていくのは、あくまで人間である。そして、組織や物事を動かす人間の在り方が、行動、そして結果に影響を及ぼす。在り方の一つとして、今回は、リーダーシップを取り上げてみたが、リーダーシップに唯一絶対の在り方は存在しない。他方で、着目すべき有益な観点は多々ある。

成長とは、なにも経済成長だけではない。人間としての成長は、多様な視点をもてるキャパシティーの拡大であるとも言えるだろうし、そのような気づき（=視点の拡大）を互いにパートナーと共有しあえることで新たな発見や進歩に繋がっていく。リーダーは、状況の変化を捉え、視点を柔軟に変化させながら、パートナーの成長を促すようなリーダーシップを発揮していくことが大切である。「プロジェクトそのものの成果に囚われず、パートナーの成長に焦点を当てること、持続可能な開発成果に繋がる」と私は信じている。変化の激しい国際社会において、国際協力におけるリーダーには、それを促す役割が益々求められているように思う。

【注】本稿の内容は、あくまで一個人として見解であり、所属組織の見解を示すものではありません。