

## 本書の基となった調査について

2006年から2010年にかけて、わたしたちはセキュアベース・リーダーシップの理論を立証し、組織におけるその価値を裏付けるために二つの調査を行った。

この公式の調査を行う前にもわたしたち三人はそれぞれに蓄えた知識があった。「セキュアベース・リーダーシップ」と呼んでいる概念に関しては、3人合わせて60年ほどの経験を積んでいる。主にその経験は、さまざまな業界の何千人もの企業幹部に教える過程で生じたものだ。こうした企業幹部との直接のやり取りから、セキュアベース・リーダーシップが実際に効果をもたらすことはわかっていた。プログラムの最後に行うフィードバックのプロセスや、終了後の追加プログラムでは、次々と成功事例を聞くことができた。

このように、セキュアベース・リーダーシップの効果が事例で裏付けられるのは励みになるものではあったが、セキュアベース・リーダーシップの概念をしっかりと構築するためにはさらに確実な証拠がほしかった。そこで、わたしたちは世界中の膨大な数の仲間を巻き込み、何年にも及ぶ調査を開始した。この研究は、ジョージ・コーリーザーとIMDから多大な情報と協力を得ながら、ダンカン・クームのケース・ウエスタン・リザーブ大学組織行動論の博士論文としてまとめられた。

この調査は、以下の2つの部分から成る。

- 1) セキュアベース・リーダーシップの特性を見出すための定性的な調査
- 2) それが組織にどのような結果をもたらすかについての、大規模な定量調査

### 調査1——特性の開発

#### 調査概要

セキュアベース・リーダーシップの各側面を見出すための、帰納的な定性調査

#### 目的

組織におけるセキュアベース・リーダーシップに伴う行動と特性について、より幅広い知見を得ること

#### 調査対象者

調査チームが選んだ60名の組織のリーダー

・主に、ヨーロッパ、アメリカ、アジアのリーダー

- ・平均年齢：48歳
- ・男性70%、女性30%

対象者を選定するに当たっては、わたしたちが日々仕事で出会うパフォーマンスの高いリーダーを代表するような人々を選んだ。読者ターゲットとできるだけ一致するように、著名なCEOをあまり選ばないようにした。

### インタビューのプロセス

チームは半構造化インタビューの方式で調査を行った。次に挙げるような決まった質問を行い、その答えに対して追加で質問をしていく方式で、その追加の部分が重要だった。追加質問により、わたしたちは深く豊かな情報を得ることができた。質問をする際には、言葉やフレーズ、行動、ストーリー、実際への応用や洞察にフォーカスした。

インタビューは録音し、その後文字に書き起こした。わたしたちの問いの解明につながるような、セキュアベースやセキュアベース・リーダーシップのストーリーに注目した。

### 質問内容

- ・子どもの頃や一〇代の頃に、最もあなたの力になってくれた人たち、特にあなたの自信を育て、冒険し、創造し、成果を上げるよう励ましたのは誰ですか
- ・そうした人たちの影響が特に顕著に表れたときの、具体的なストーリーを聞かせてください。彼らは何と言い、何をしましたか。あなたは何を学びましたか
- ・両親や家族以外で、あなたが成長過程で最も大きな影響を受けた人は誰ですか
- ・そうした人たちの影響が特に顕著に表れたときの、具体的なストーリーを聞かせてください。彼らは何と言い、何をしましたか。あなたは何を学びましたか
- ・成人してから、またリーダーとしてのあなたに最も大きな影響を及ぼし、力になってくれた人たちは誰ですか。なぜ、どのように影響を受けましたか
- ・そうした人たちの影響が特に顕著に表れたときの、具体的なストーリーを聞かせてください。彼らは何と言い、何をしましたか。あなたは何を学びましたか
- ・失敗したとき、あるいは何かを失ったり、危機に陥ったときのことを聞かせてください。あなたは誰を頼りにしましたか。それはなぜですか。そのとき、その人物が言った言葉や行動で、あなたの力になったものを教えてください
- ・あなたがリーダーとして、誰かの力になったときのことを教えてください。どのようにしてその人に自信を持たせ、また、どのようにして、冒険し、創造し、成果を上げるよう励ましましたか。あなたは何と言い、何をしましたか。その人は

### 3 本書の基となった調査について

どんな反応をしましたか

#### 分析

インタビューは、グレーザーとストラウスが創始したグランデッド・セオリー・アプローチ（質的調査の分析方法の一つ。情報にコードづけを行うなどして分析していく）に基づき、複数のステップで分析された。

まず、10のインタビュー記録を複数回読んだ。このステップにより、研究者たちは情報を熟知し、一次コーディング（コードづけ）を行った。インタビューを読む中で特定の行動を記録し、その結果、37種類の第一次行動が記録された。この37の行動を分類して、第2次グループをつくった。第2次グループには、たとえば次のようなものがあった。

- ・質問と傾聴
- ・人を受け入れる
- ・プラスのマインドセット

その後インタビューを再読し、インタビューの中で表現されたすべての行動が、第二次のグループに分類できるかを確認して、グループ分けの妥当性をチェックした。

続いて、第二次のグループをより詳細に説明した。各グループの説明には、インタビューで集めた事例も加えた。まとめられた情報は、3人の共同研究者の間で、口頭および書面で共有した。さらに、評定者間信頼性（評定者間で評価が一致していること）を分析する目的で、インタビューを再読した。3名のうち2名は60のインタビュー記録をすべて読み、1人は5つのインタビュー記録を読んだ。

#### 結論

このプロセスを通じて、各グループは定性的にセキュアベース・リーダーシップを代表するものであると確認できた。続いて、それを本書で取り上げたセキュアベース・リーダーシップの特性の形にまとめた。

#### 調査2——特性のテスト

調査チームは、セキュアベース・リーダーシップの特性をまとめたところで、それらの特性を用いて組織のさまざまなパフォーマンスを予測できるかを突き止めたかと考えた。つまり、セキュアベース・リーダーシップは組織の業績にプラスに働

くのか否か、ということだ。

### 調査概要

セキュアベース・リーダーシップと、組織の成果を表す他の変数との関係を調べるための、演繹的な定量分析

### 目的

セキュアベース・リーダーの特性を持つ人物が、そのリーダーシップによって利益をもたらしていることを示す

### 調査対象者

IMDのエグゼクティブ教育プログラムの参加者。その中から、同プログラムの準備の一環として行われたオンライン・アンケートを通じて、調査対象者が決定された。プログラム参加者に加えて、その部下や上司も調査に参加してもらえよう、プログラム参加者を通じて依頼した。

したがって、調査対象者には次の3つのグループがあった。

- ・リーダー（リーダーシップ・プログラムの参加者）
- ・フォロワー（リーダーの部下）
- ・マネジャー（リーダーの上司）

複数のプログラムで調査を行い、対象者の選定方法を改善していった。

全体では、約1000名を対象に調査を実施した。調査対象となったリーダーは、圧倒的に男性が多かった（85%）。これは大手多国籍企業のシニアリーダーの人口構成を反映したものである。フォロワーでは、女性の割合がリーダーの場合よりも多くなった（30%）。これも、大手多国籍企業の人口構成を反映している。

### 調査設計

第1段階として、セキュアベース・リーダーシップの特性を測定する仕組みをつくった。この仕組みは「調査1」から得られた発見や、言葉、フレーズなどに基づいており、何度かの試験的な運用を行って修正していった。ここから得られたセキュアベース・リーダーシップの総体的な尺度を、この調査における独立変数とした。

第2段階として、セキュアベース・リーダーシップが、既存の確立された指標と正の関係があるかどうかを調べた。次の3つの指標との関係を調べた。

- ・リーダーシップ・エフェクティブネスの指標（部下や上司が、そのリーダーをどのくらい有能であると見ているかを表す指標）
- ・従業員満足の指標（部下がどのくらい仕事に満足しているかを表す指標）。
- ・心理的安全性の指標（部下が、新しいことへの挑戦や、失敗や、意見の表明を行うことが、どのくらい安全だと感じているかを表す指標）

## 分析

分析では、さまざまな定量分析の手法を用いた。基本的な相関関係と回帰分析の手法から、より先進的な、構造方程式モデリングまでを活用した。

## 結果

この分析を通じて、セキュアベース・リーダーシップと、リーダーシップ・エフェクティブネス、従業員満足、心理的安全性との間に正の相関関係があることがわかった。セキュアベース・リーダーシップの行動は、この3つの成果に寄与するのである。

もちろん、この3つの成果を生み出す要因となるのはセキュアベース・リーダーシップだけではない。しかし、この調査からは、リーダーがセキュアベース・リーダーシップの特性を一貫して示せば、そのリーダーは上記3つの成果を上げる可能性が高いということが強く示されたのである。

## 結論

これまで現場で企業幹部らと直接かかわってきた経験や、事例として聞き及んでいたセキュアベース・リーダーシップの効果を、この調査で裏付けることができた。ここで紹介した研究により、セキュアベース・リーダーシップの特性が詳しく捉えられ、加えて、リーダーシップ・エフェクティブネスや従業員満足といった重要な成果へのインパクトも示すことができたのである。