

自治体経営におけるキーパーソンシップの国際比較研究 ～米国、日本、中国の調査から

遠藤 哲哉[※]

1、はじめに～ 問題の所在とモデルの概要

世界は、非常に混沌を極めている。この状況を打破し、新しい社会を開拓できるリーダーシップが求められている。これまで、自治体経営におけるキーパーソンシップの観点からそのようなリーダーシップのあり方に再考を行ってきた。ある意味で、変革型リーダーシップであり、また、従来のリーダーシップ研究の範疇に当てはまらないという意味で、新しい概念を抽出したのであった。これは、リーダーシップのコンセプトに対し、かつて、キーパーソン論を提唱した哲学者の市井三郎と同様の思いを抱いたためである。新しいコンセプトが必要であった。市井三郎は、歴史の変革期において出現した志の高い複数の人物をキーパーソンの担い手として研究を行っている(市井三郎、1963)。しかし、今日の自治体経営においても、規模こそ異なっているかもしれないが、仕事の革新や社会変革を指向し、志を高く持って仕事を行っている職員たちが存在している。それは幹部職員のみならず、一般のスタッフレベルでの職員においてもそうである。従来までのM. ウェーバー的な

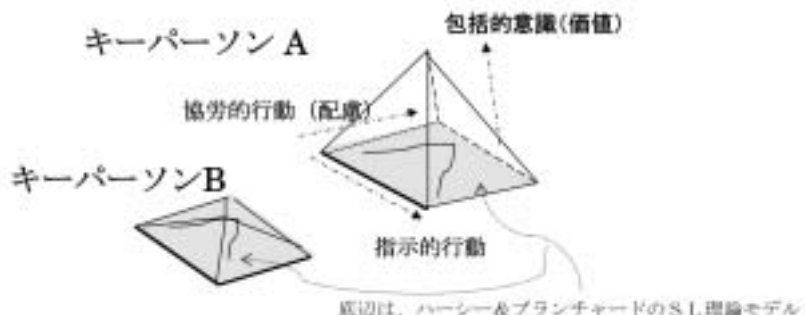
鉄の檻としての行政官僚制における職員の非情な意識と行動ではない、高い志の職員たちの行動を、キーパーソンシップという造語から検討を行うことが本論での課題である。

本論におけるキーパーソンシップの考え方は、普通の職員が志を高く持って日々の仕事を行っていく上で、個々人の包括的意識(価値)¹⁾に焦点を合わせるものである。この包括的意識と仕事の改善や政策イノベーションがどのように関係するかを検討していくことが研究課題である。

先行研究(Endo Tetsuya and P. Michael Paules, 2010)では、キーパーソンシップのコンセプトを、フェアフォームの提唱しているL P Mモデル(Gilbert W. Fairholm, 2000)、及びグリーンリーフの提唱したサーバント・リーダーシップ、さらにホワイトヘッドの哲学や、P.センゲの実践、ハーシー&ブランチャードのS L理論から構成した。本研究でも、その構成概念を援用し、米国と日本のデータに加え、今回中国のデータを加味しつつ、3カ国における意識調査に基づいた国際比較研究を行った。

キーパーソンシップモデルは、図1に示した。

図1 キーパーソンシップモデル (Endo & Paules)



※ 青森公立大学教授

グリーンリーフの提唱したサーバント・リーダーシップは、理念に尽くすことにより、フォロワーがついていくというリーダーとフォロワーの相互作用的なリーダーシップアプローチモデル²⁾である(Greenleaf,1977)。このグリーンリーフの「理念に尽くす」という側面は、ハーシー&ブランチャードのSL理論(Hersey and Blanchard, 2007)において、新しい次元として分類できるのではないかと、というのが試論的な仮定である。そこで、ハーシー&ブランチャードの3次元モデルにもう一つの次元を設定し、4次元モデルを構成した。

この新しい理念の次元を、本論では、M. フェアフォームに示唆を得て、包括的意識(価値)と設定する。M. フェアフォームのリーダーシップ論は、そのベースにグリーンリーフのサーバント・リーダーシップ論があるとされている。フェアフォームのリーダーシップ論は、コンティンジェンシー論の視点を含みつつ、様々なリーダーシップ論を統合して、頂点に包括的意識(価値)を設定し、そこが全体を統括するというモデルである(Matthew R. Fairholm, 2004)。ただし、この統括はホワイトヘッドの抱握(Prehension)の概念に近い意味であると考えられる。

この図1のモデルの中で、包括的意識(価値)の部分に焦点を合わせ、キーパーソンシップ度の測定尺度を構成し、そのキーパーソンシップ度と成果指標としての仕事の改善、政策イノベーション³⁾への行為努力の相互関係を意識調査に基づいて、検証することが今回の研究の内容である⁴⁾。

本研究の仮説は以下のようである⁵⁾。

- ◆ キーパーソンシップの概念モデルの中で、「包括的意識(価値)」の一つの次元に的を絞り、その因子と成果としての行為努力の相互関係を検証する。
- ◆ 仮説1：包括的意識(価値)としてのキーパーソンシップ度が高いほど、職場や地域における仕事の改善や政策イノベーションへの行為努力の可能性が高まる。

- ◆ 仮説2：包括的意識(価値)としてのキーパーソンシップ度を構成している因子は、より高いキーパーソンシップの下で、国により差異が生じる。
- ◆ 仮説3：包括的意識(価値)としてのキーパーソンシップ度を構成する因子と、職場や地域における仕事の改善や政策イノベーションへの行為努力因子との関係は、国により差異が生じる。

2、米国、日本、中国の自治体職員データを用いた実証的検証

上記の仮説を検証することを目的に、2010年7月～2011年2月にかけて、米国、日本、中国の自治体職員を対象に、質問紙調査が行われた。以下に、調査の概要を示す。

<方法>

被験者： 調査は2期に分けて実施された。第1期は、2010年7月である。日本国内の自治体公務員372名。質問紙は30名について手渡しで行われた。342名は、質問紙に協力していただける自治体の職員に郵送し、その職員の方を經由して渡された。米国では、23名について手渡しで行われた。また、85名については、サーベイモンキーによる電子意識調査に基づいて行われた。

また、中国の職員については、第2期として、2011年2月に米国ロサンゼルス近郊に研修に来ていた中国人自治体職員に対して行った。調査は、日本語・英語による質問紙を中国語に翻訳した中国語版を作成し、その質問紙を用いて行った。質問紙調査は、Paules 氏の研修教室で行われた。42名に中国語の質問紙が手渡され、全員から回収できた。

質問紙法： リカート法5件法、全24項目。

フェイスシート： 性別、職員の2項目。

質問項目： キーパーソンシップ度(グリーンリーフのサーバント・リーダーシップ度より構成)(Endo Tetsuya and P. Michael Paules, 2010)、20項目。仕事の改善・政策イノベーション、4項目。

【結果】

① キーパーソンシップ度 (Keypersonship Measurement Scale: KSMS) (Endo and Paules, 2010) の因子分析 (重みなし最小二乗法 Kaiser の正規化を伴うエカマックス法) 結果

キーパーソンシップ測定尺度 (Endo, Paules 2010) の全項目を投入し、因子分析 (重みなし最小二乗法 Kaiser の正規化を伴うエカマックス法) を行った。その結果5因子が得られた。(表1) まず、キーパーソンシップ測定尺度の全項目における信頼性分析を行った。その結果、 α 係数は、0.908であった。全体として、キーパーソンシップ測定尺度は、十分な信頼性 (内的一貫性) を有しているといえる。5因子の累積負荷量 (寄与率) は、48.7%であった。回転後の固有値は、第1因子37.5、第2因子7.61、第3因子5.97、第4因子5.54、第5因子4.82であった。

第1因子に負荷量の高い項目は、「あなたには、信念がありますか?」「あなたは、目標を明確に把握していますか?」「あなたには、進むべき道がはっきりと見えていますか?」などであった。従って、この因子は、進むべき道をしっかりとらえて、実践する意図が含まれる。そして、「あなたは、信念に基づいて行動した結果、失敗したとしても、その失敗のリスクも引き受けようとしていますか?」という項目も含まれおり、ここから、実践の結果、大きな失敗をしたとしても、自分で責任を負う覚悟を持つという強い心構えが示唆される。すなわち、物事の大きな全体を見渡し、実践のリスクを負いつつ、前に進もうとするホリスティックな信念である。そこで、この因子は、「包括的信念」と命名された。

第2因子に負荷量の高い項目は、「あなたは、どの程度決断力がありますか?」「あなたは、物事の全体を見ながら考え、行動できますか?」「あなたは、どの程度自分を客観的に見ようとしていますか?」などであった。したがって、この因子は、できるだけ客観的に状況をとらえ、物事の全体を把握しつつ、決断を行うといった意思決定に関連する因子であると解釈された。なお、「あなたは、控えめですか?」という項目

も含まれており、必ずしも人々の前面に出て意思決定することを意味せず、熟慮しながら控えめに意思決定する状態も関係するといえる。そこで、この因子は、「意思決定」因子と命名された。

第3因子に負荷量の高い項目は、「あなたは、仲間やコミュニティに役に立っていると感じていますか?」「あなたは、どの程度相手に癒しを与えていると思いますか?」「あなたは、どの程度周囲の人から信頼されていますか?」などであった。したがって、この因子は、仲間やコミュニティの中で役に立っていたり、困っている人への癒しを行っていたり、周囲から信頼されていることに関連した因子であると解釈された。また、「あなたは、他者が納得できるように説得することができますか?」「あなたは、他者の経験をうまく言葉で表現してあげることができますか?」の項目も比較的負荷量が高く、豊かな表現力と他者を説得させる能力に関連する因子といえる。このような因子特性は、信頼感の醸成にも関係すると考えられる。そこで、この因子は「信頼」因子と命名された。

第4因子に負荷量の高い項目は、「あなたは、どんな時でも仲間に共感を示し、受け入れようと努めていますか?」「あなたは、どんな場合であっても、良心に従い、他人や出来事があるがままに受け入れることができますか?」「あなたは、他の人の話に心から耳を傾けようとしていますか?」「あなたは、どの程度、他の人に『尽くそう』と努めていますか?」である。したがって、この因子は、自分の視点よりも仲間の立場や視点から考えることができ、自分より他者そのものを受け入れることのできる共感能力の存在を示している。また、傾聴し受け入れ、自分よりもできるだけ他者に尽くそうとする利他的な思考が含まれている。そこで、この因子は、「共感」因子と命名された。

第5因子に負荷量の高い因子は、「あなたは、直感的なひらめきを大切にしますか?」「あなたは、創造力がありますか?」「あなたには、将来のことを予見する力があると思いますか?」である。したがって、この因子は、直感的なひら

めきや創造力があり、将来への予見力と関係する。グリーンリーフのサーバント・リーダーシップにおいて、洞察力や予見力は重要なリーダーシップの特質として位置付けられている。したがって、この因子は、「直感・洞察」因子と命名された。

以上を整理すると、Ⅰ. 包括的信念因子（4項

目）、Ⅱ. 意思決定因子（4項目）、Ⅲ. 信頼因子（5項目）、Ⅳ. 共感因子（4項目）、Ⅴ. 直感・洞察因子（3項目）というように命名された5因子が抽出された。このように、因子分析によって、キーパーソンシップ尺度（KSMS）の構成要因として、以上の5因子（総項目数20項目）が明らかになった。

表1 キーパーソンシップ尺度（Endo and Paules, 2010）の因子分析結果（米国, 中国, 日本）

因子名 項目名	因子					共通性
	因子1	因子2	因子3	因子4	因子5	
第1因子 包括的信念						
04 あなたには、信念がありますか？	0.897	0.08	0.153	0.147	0.189	0.442
05 あなたは、目標を明確に把握していますか？	0.898	0.138	0.242	0.191	0.12	0.484
09 あなたには、進むべき道がはっきりと見えていますか？	0.982	0.245	0.308	0.098	0.185	0.478
022 あなたは、信念に基づいて行動した結果、失敗したとしても、その失敗のリスクも引き受けようとしていますか？	0.327	0.235	0.014	0.188	0.181	0.204
第2因子 意思決定						
016 あなたは、どの程度決断力がありますか？	0.388	0.485	0.281	0.038	0.407	0.549
011 あなたは、物事の全体を見ながら考え、行動できますか？	0.387	0.433	0.205	0.17	0.282	0.451
017 あなたは、どの程度自分を客観的に見ようとしていますか？	0.209	0.431	0.166	0.244	0.23	0.342
019 あなたは、控えめですか？	-0.104	0.247	0.056	0.239	-0.14	0.15
第3因子 信頼						
029 あなたは、仲間やコミュニティに役に立っていると感じていますか？	0.263	0.148	0.612	0.23	0.228	0.511
018 あなたは、どの程度相手に厳しさを与えていると思いますか？	0.076	0.135	0.591	0.388	0.148	0.455
015 あなたは、どの程度周囲の人から信頼されていますか？	0.207	0.408	0.585	0.248	0.148	0.56
018 あなたは、相手が納得できるように説明することができますか？	0.294	0.41	0.44	0.065	0.3	0.518
09 あなたは、相手の経験をうまく言葉で表現してあげることができますか？	0.285	0.257	0.406	0.123	0.258	0.487
第4因子 共感						
017 あなたは、どんな時でも仲間共感を示し、受け入れようとしていますか？	0.088	0.153	0.252	0.843	0.138	0.418
012 あなたは、どんな場合であっても、良心に従い、他人や出来事があるがままに受け入れることができますか？	0.145	0.218	0.081	0.882	0.198	0.376
06 あなたは、他の人の話に心から耳を傾けようとしていますか？	0.231	0.121	0.121	0.902	0.153	0.303
021 あなたは、どの程度、他の人に「聞くそう」と努めていますか？	0.188	0.253	0.344	0.474	0.188	0.442
第5因子 直感・洞察						
07 あなたは、直感的なひらめきを大切にしますか？	0.125	0.062	0.058	0.186	0.673	0.359
08 あなたは、想像力がありますか？	0.109	0.121	0.275	0.175	0.648	0.437
014 あなたには、将来のことを予見する力があると思いますか？	0.191	0.228	0.425	0.081	0.434	0.429
固有値 (固有値)	37.5	7.61	5.97	5.54	4.82	
寄与率 (%)	11.07	11.01	9.56	8.30	7.78	
累積寄与率 (%)	11.07	22.08	31.65	40.94	48.73	
タロンバッカの α 係数=0. 808						

② キーパーソンシップと仕事の改善、政策イノベーションに向けた行為努力との回帰分析
キーパーソンシップについて因子分析を行い、その構成要因を明らかにした上で、ここでは、

仮説1の検証を行う。仮説1は、「包括的意識（価値）としてのキーパーソンシップ度が高いほど、職場や地域における仕事の改善や政策イノベーションへの行為努力の可能性が高まる」で

あった。したがって、キーパーソンシップ度と職場や地域における仕事の改善や政策イノベーションへの行為努力の因子について回帰分析を行った。図2は、その結果である。それによると、キーパーソンシップ因子から職場や地域における仕事の改善や政策イノベーションへの行為努力の因子に対してプラスの影響を与えていた ($\beta = .731^{***}$, $R^2 = .533^{***}$)。すなわち、包括的意識 (価値) としてのキーパーソンシップ度が高まることによって、職場や地域における仕事の改善や政策イノベーションへの行為努力

力が向上する可能性が示唆された。キーパーソンシップの構成因子は、包括的信念、意思決定、信頼、共感、直感・洞察であり、これらによって構成されるキーパーソンシップ度が高まることによって、自治体組織で仕事をしている職員の仕事への改善やイノベーションに向けた行為努力の可能性が高まるということが示唆されるということである。しかも、この数値は、国際的なデータを用いており、3カ国のデータによる回帰分析がそのことを示している。

図2 キーパーソンシップと仕事の改善、政策イノベーションに向けた行為努力との回帰分析結果 (米国、中国、日本)

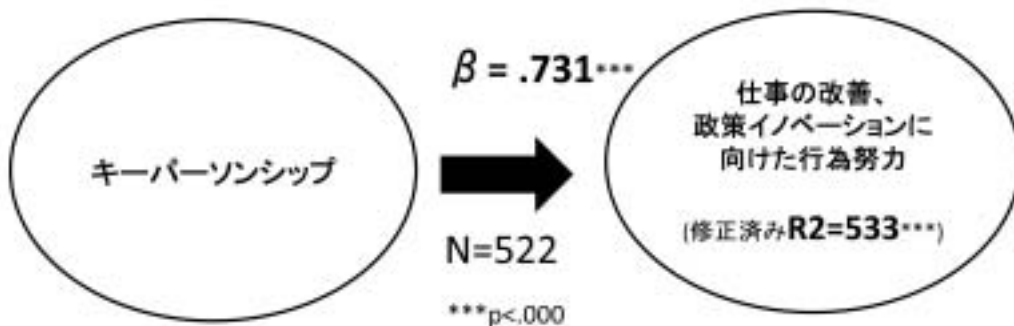
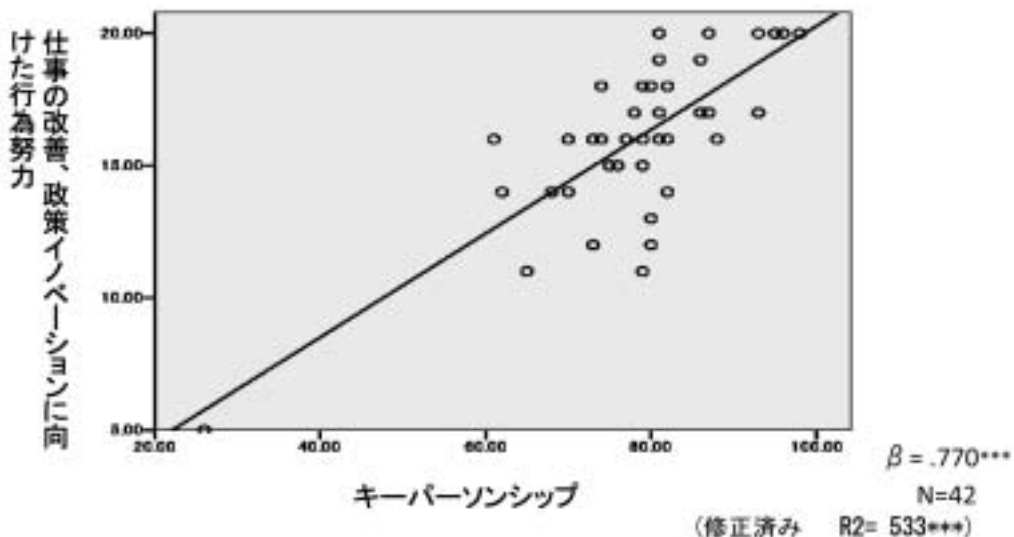


図3は、その中でも中国のデータを用いて、回帰分析を行い作図したものである。やはり、中国においても、キーパーソンシップ因子から

職場や地域における仕事の改善や政策イノベーションへの行為努力の因子に対してプラスの影響を与えていた ($\beta = .770^{***}$, $R^2 = .533^{***}$)。

図3 キーパーソンシップと仕事の改善、政策イノベーションに向けた行為努力との回帰分析結果 (中国)



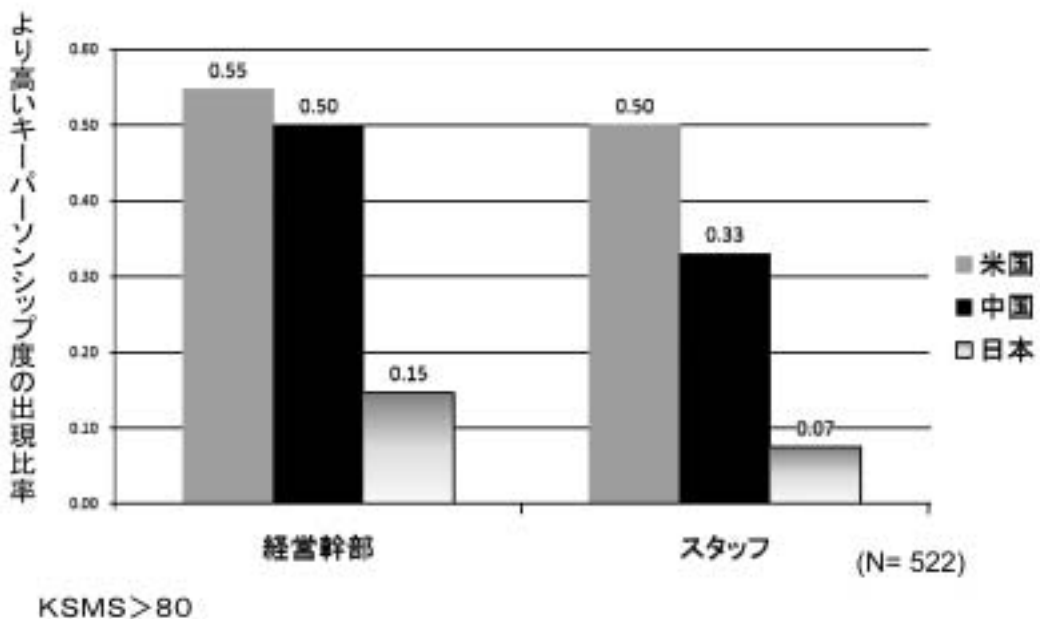
以上により、仮説1「包括的意識（価値）としてのキーパーソンシップ度が高いほど、職場や地域における仕事の改善や政策イノベーションへの行為努力の可能性が高まる」は、当初の予想どおりの結果が示唆されたといえる。しかも、使用した3カ国のデータの中で、中国だけを取り出し、その回帰分析を行ったところ、中国においても、この仮説が適格的であることが示唆されたのである。

③ より高いキーパーソンシップ度（KSMS >80）の経営幹部及びスタッフ別出現比率

今回の質問紙調査による回答者の中で、KSMS（キーパーソンシップ度）80を超える人たちの経営幹部及びスタッフ別出現比率を国別に表したものが、図4である。これによると、米国と中国及び日本において、大きな差が生まれている。特に、経営幹部においては、米国と中

国、そして日本との間で大きな差が生じている（米国0.55、中国0.50、日本0.15）。すなわち、米国と中国においては、質問紙への回答者の内、100人に55人、50人がより高いキーパーソンシップ度（KSMS >80、最高が100）を示しており、日本においては、極めて低い100人の内15人の割合でしかキーパーソンシップ度を示していないということである。また、スタッフレベルでは、米国0.50、中国0.33に対し、日本では0.07と低い出現比率となっている。もとより、米国及び中国のデータは、職員研修の中で質問紙調査に回答しているケースが多く、研修効果が少なからず回答に影響をもたらした可能性も否定できない。また、国毎に、組織文化への影響も異なっている可能性があり、どのような要素が関連しているのか、さらなる分析が必要である。

図4 より高いキーパーソンシップ度の経営幹部及びスタッフ別出現比率



④ より高いキーパーソンシップ度構成5因子における平均値の国際比較(米国、中国、日本)

ここでは、仮説2「包括的意識（価値）としてのキーパーソンシップ度を構成している因子

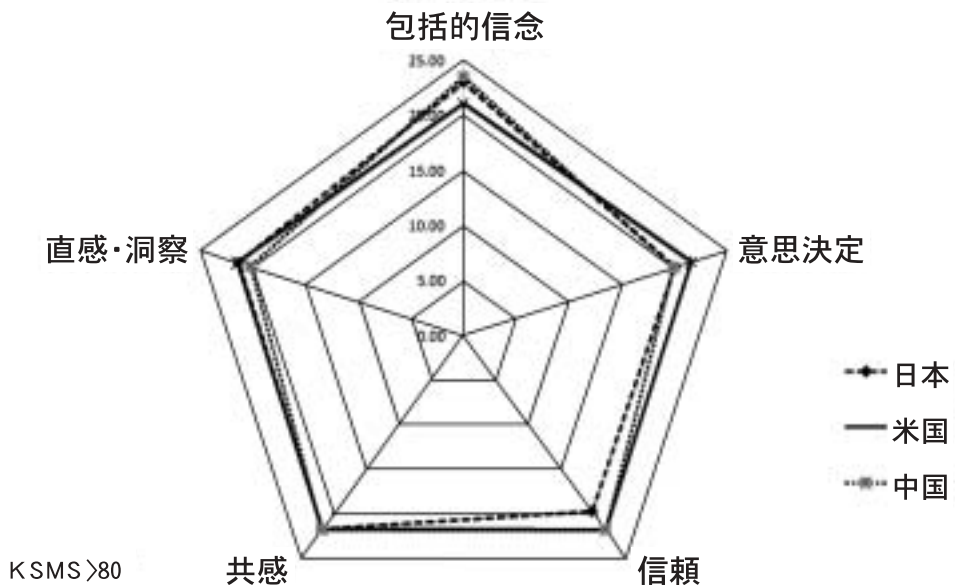
は、より高いキーパーソンシップの下で、国により差異が生じる」について、検証していくことにする。

図5は、より高いキーパーソンシップ度

(KSMS>80) 構成5因子における平均値の国際比較（米国、中国、日本）を行ったものである。構成5因子は、包括的信念、意思決定、信頼、共感、直感・洞察である。この図5から、より高いキーパーソンシップ度の構成5因子に関して、3カ国のデータは必ずしも差異が示されていない。むしろ、5因子のいずれも、高い値を示唆しており、より高いキーパーソンシップ度を示してい

る職員においては、国の違いを超えて、いずれの5要因も均しく高い数値が示されていることに注目したい。したがって、仮説2「包括的意識（価値）としてのキーパーソンシップ度を構成している因子は、より高いキーパーソンシップの下で、国により差異が生じる」は、今回のデータからは、十分検証できなかつたといえる。

図5 より高いキーパーソンシップ度構成5因子における平均値の国際比較（米国、中国、日本）（N=114）



⑤ キーパーソンシップ度5因子の「仕事の改善、政策イノベーション」へ与える因果的影響の評価（ステップワイズ重回帰分析）

ここでは、仮説3「包括的意識（価値）としてのキーパーソンシップ度を構成する因子と、職場や地域における仕事の改善や政策イノベーションへの行為努力因子との関係は、国により差異が生じる」について、検証していくことにする。

そこで、キーパーソンシップ度を構成する5因子から、職場や地域における仕事の改善や政策イノベーションへの行為努力に対する因果的影響を検討するため、ステップワイズ重回帰分

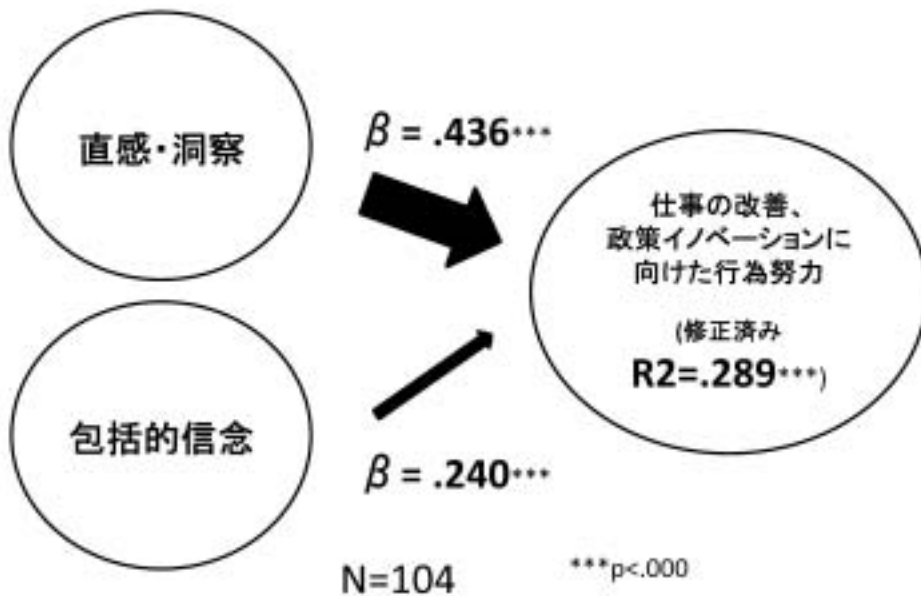
析を国別に行った。このステップワイズ重回帰分析は、キーパーソンシップを構成する5因子（独立変数）が、上述の従属変数へどのような影響をどの程度与えているのかを検討するための分析法である。統計ソフト（SPSS Ver. 17.0）により、従属変数に統計的に意味のある影響を与えていない独立変数は自動的に削除してくれるタイプの分析法とされる。

図6は、米国において、キーパーソンシップの5要素（括的信念、意思決定、信頼、共感、直感・洞察）のどの変数が職員の仕事の改善や政策イノベーションにどのような影響を及ぼしているかをステップワイズ重回帰分析で検討し

た結果である。これによると、米国において、仕事の改善や政策イノベーションへの行為努力に最も影響を与えていたのは、直感・洞察であった ($\beta = .436^{***}$)。直感や洞察力の高さが、仕事の改善や政策イノベーションに大きな影響を与えていることが示唆された。次に強い影響を与えていたのは、包括的信念であった。全体としての決定係数 (修正済み R^2) は、.289であった。ビジネス・インサイトの研究 (石井、2009)

によれば、M. ポランニーの「知の暗黙の次元」を手掛かりに、ビジネス・インサイトが作用した多くのイノベーションモデルの説明が可能になるという。米国において、民間企業のみならず、公共ビジネス・インサイトが、政策イノベーション、改善を生み出す力になりうるということが示唆されるのである。そして、包括的な信念体系の存在との関係も示唆されている。

図6 キーパーソンシップ度構成因子と仕事の改善、政策イノベーションに向けた行為努力との重回帰分析結果 (米国)



次に図7は、日本において、キーパーソンシップの5要素 (括的信念、意思決定、信頼、共感、直感・洞察) のどの変数が職員の仕事の改善や政策イノベーションにどのような影響を及ぼしているかをステップワイズ重回帰分析で検討した結果である。それによると、日本の場合、仕事の改善や政策イノベーションへの行為努力に大きな影響を及ぼしていたのは、包括的信念であった ($\beta = .418^{***}$)。自分にしっかりとした信念があり、目指すべき道や目標がはっきりしているとき、仕事の改善や政策イノベーションへの行為努力に対して影響があることが示唆さ

れた。次に大きな影響を与えているのが、信頼であった。 ($\beta = .345^{***}$)。信頼は、近年ソーシャル・キャピタルの研究で重視されているコンセプトである。ソーシャル・キャピタルの蓄積が、行政経営の成果に大きな影響を及ぼしていることを明らかにしたのは、ロバート・パットナムの研究である (Patnum, 1993)。パットナムが指摘しているように、ソーシャル・キャピタルの存否が、パフォーマンスに影響を及ぼしうる。同様に、ここでは、信頼が、仕事の改善や政策イノベーションにも影響を与えることが示唆されるのである。

図7 キーパーソンシップ度構成因子と仕事の改善、政策イノベーションに向けた行為努力との重回帰分析結果（日本）

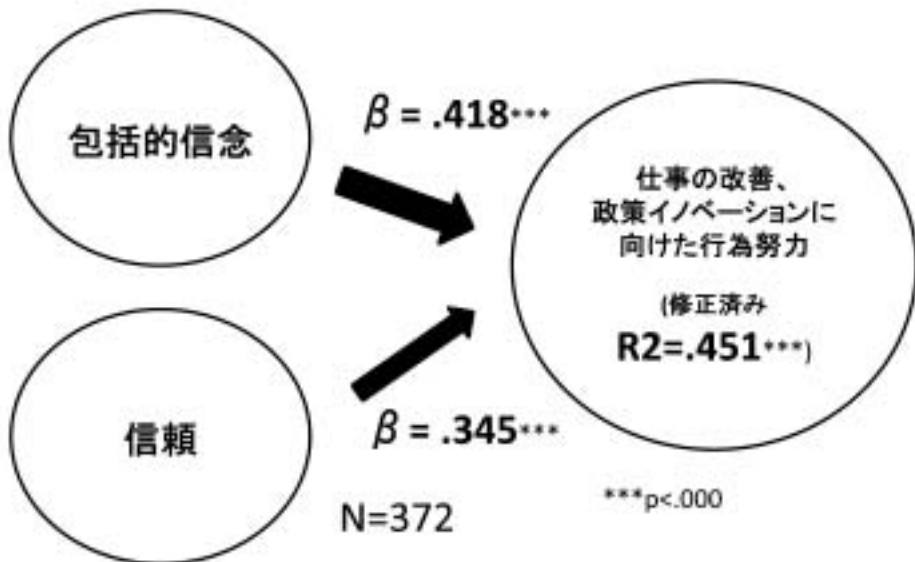
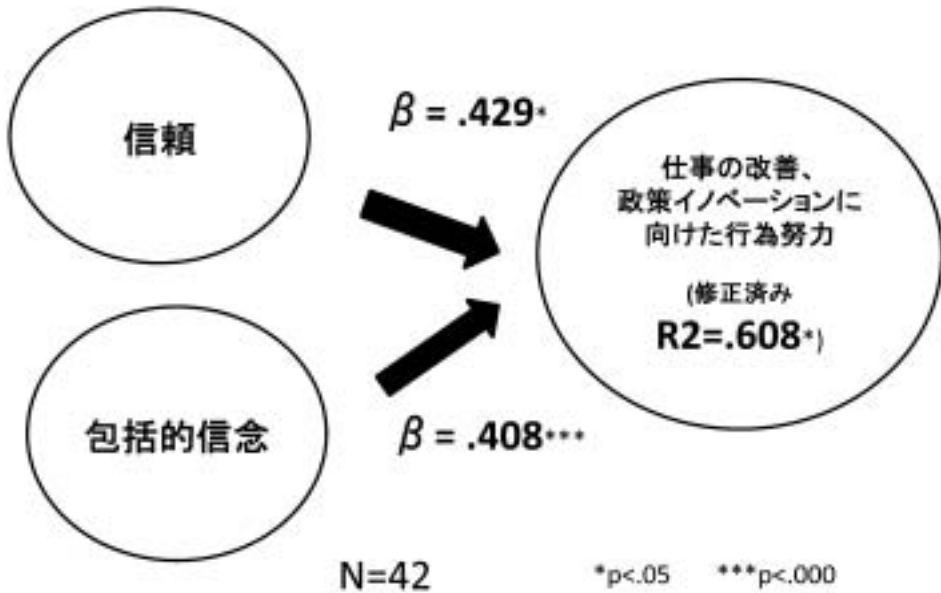


図8 キーパーソンシップ度構成因子と仕事の改善、政策イノベーションに向けた行為努力との重回帰分析結果（中国）



最後に中国である。図8は、中国において、キーパーソンシップの5要素（包括的信念、意思決定、信頼、共感、直感・洞察）のどの変数が職員の仕事の改善や政策イノベーションにどのような影響を及ぼしているかをステップワイズ重回帰分析で検討した結果である。それによると、中国の場合、仕事の改善や政策イノベーションへの行為努力に大きな影響を及ぼしていたのは、信頼であった（ $\beta = .418^{***}$ ）。次いで、強い影響を与えていたのが、包括的信念であった。日本と順序は逆であるだけで、5つの内2つの因子が仕事の改善や政策イノベーションへの行為努力に大きな影響を及ぼしていることが示唆された。以上により、仮説3「包括的意識（価値）としてのキーパーソンシップ度を構成する因子と、職場や地域における仕事の改善や政策イノベーションへの行為努力因子との関係は、国により差異が生じる」は、今回のデータから、その差異が示唆された。もとより、この国別の差異がどのような文化、社会的な因果関係の下で生じているかは、より詳細な検討が求められる。

3、結 語

本論では、世界的な景気停滞と近年の大災害によって自治体経営におけるリーダーシップが問われており、そのリーダーシップを新しい次元から再構成するという試論的な研究を展開してきた。

キーパーソンシップをグリーンリーフのサーバントリーダーシップ、LPM、ホホワイトヘッド、センゲの諸研究に依りながら構成概念として抽出し、因子分析を行い、3カ国における自治体職員を対象とした意識調査の結果を整理したものである。その結果、自治体経営において、キーパーソンシップは、米国、日本のみならず、中国においても、仕事の改善や政策イノベーションを進める上で、重要な要素であることが示唆された。また、キーパーソンシップを構成する5因子の、仕事の改善や政策イノベーションに与える影響を国別に分析すると、その国によって、差異が生じていることが示唆された。

今後は、さらに調査法の精度を高め、研究を進めていくこととしたい。

謝 辞

本研究は、主として2010年4月～9月までの半年間、本学におけるサバティカル（在外研究）の期間に研究準備、調査を行っており、その後の中国での研究と合わせ、大変貴重な機会を与えていただいた事に対し深く感謝申し上げる。本研究の内、米国と日本の研究については、別の形で第6回ICPA（国際公共管理学会）において報告している（2010.10、オーストラリア）。また、地域研究センターにおける助成研究事業としても機会をいただいております、併せて深く感謝申し上げます。

なお、社会心理学の観点から興味深い研究示唆をいつも与えてくれている研究同僚の小野寺哲夫氏及び、米国における共同研究者である元シティマネジャーのマイケル・ポールス氏の助力なくして本研究はなしえなかった。記して感謝申し上げます。

（2011年6月15日受付、2011年7月19日受理）

References

- Endo Tetsuya and P. Michael Paules(2010), "International Comparative Study of Keypersons on Local Government Organizations: Conceptual and Practical Analysis of Leadership Development through Strategic Human Resource Training in Local Government Administration to Meet the Demands of the Future Borderless Global Economy," *Proceedings of 2010 International Conference on Public Administration (6th) Volume III*, UESTC Press.
- 遠藤哲哉、小野寺哲夫（2010）、「キーパーソンの構成概念の検討～自治体経営における組織戦略のキーファクター抽出に向けて」『青森公立大学経営経済学研究』第15巻、第2号、pp. 35-51。
- 遠藤哲哉・小野寺哲夫（2008）、「自治体経営における『学習する組織』尺度の基礎的研究：ソーシャル・キャピタルを含む10因子モデルからOJL研修の有効性を実証的に検討する」『青森公立大学経営経済学研究』、第13巻（2）、pp.43-61。

遠藤哲哉・小野寺哲夫 (2007a), 「自治体が「学習する組織」を志向するために」『国際文化研修』, 第14巻 (4), pp.14-21。

遠藤哲哉・小野寺哲夫 (2007b), 「自治体経営の組織戦略：日米のデータを用いた組織戦略と組織心理学的観点との統合」『青森公立大学経営経済学研究』第12巻,第2号, pp. 53-77。

遠藤哲哉・小野寺哲夫 (2007c), 「自治体経営における学習する組織：福島県内自治体のデータを用いた組織戦略と組織心理学的観点の統合」『青森公立大学経営経済学研究』, 第13巻 (1), pp.37-54。

Gilbert W. Fairholm (2000), *Perspectives on Leadership: From the Science of Management to Its Spiritual Heart*, Praeger Pub.

Greenleaf, Robert K. (1977), *Servant Leadership*, Paulist Press.

Hersey and Blanchard (2007), *Management of Organizational Behavior-9nd edition*, Prentice Hall.

市井三郎 (1963), 『哲学的分析』(岩波書店)。

市井三郎 (1972), 『近代への哲学的考察』(れんが書房)。

Matthew R. Fairholm/Gilbert W. Fairholm (2009), *Understanding Leadership perspectives: Teoretical and Practical Application*, Springer.

Matthew R. Fairholm (2004), " Different Perspectives on the Practice of Leadership," *Public Administration Review*, September/October 2004, Vol. 64, No. 5.

Whitehead, Alfred North(1978), *Process and Reality*, The Free Press.

注

- 1) フェアフォルムが提唱しているLMP (Leadership Perspectives Model) 理論の中で、最上位におかれているのが、organic whole であり、spiritualな側面の存在を示唆している。フェアフォルムは、spiritを、幸せ、安らぎ、強みをベースに規定しており、自己の中心であり、個人の存在や生きる意味の源泉、個人の信念体系あるいは内面の確かさ、情感を含めたものであるとしている (Matthew R. Fairholm/Gilbert W. Fairholm,2009)。本論における包括的意識 (価値) という用語は、このフェアフォルムのspiritに当たる。フェアフォルムは、ホワイトヘッドの抱握 (Prehension) (Whitehead, Alfred North, 1978) という言葉を使っていないが、非常に近い概念であると考えられる。
- 2) リーダーシップ社会心理学研究の第一人者である 淵上克義によれば、90年代までのリーダーシップ研究は、次の5つの分類に整理できると述べている。リーダー主体のアプローチ、リーダーとフォロワーの相互作用のアプローチ、フォロワー主体のアプローチ、状況的アプローチ、新たなアプローチとしての2つの研究 (エンパワーメント、メンタリング) である。(『リーダーシップの社会心理学』ナカニシヤ出版, 2002,pp 14-15)
- 3) 政策イノベーションについては、政治学の領域で検討されているものがあるが、経営学、行政学、あるいは組織論、さらにはリーダーシップ論的な視点から研究されてきたものが少ない。特に、自治体経営論の分野において、本論で展開しているキーパーソンシップの観点からの研究はほとんどない。関連する拙論に次のものがある。遠藤哲哉「自治体組織・シンクタンクの役割～『学習する組織』創造戦略」『自治体政策のイノベーション』ぎょうせい, 2004.1。詳細なイノベーション類型等との関係については、今後の研究課題である。
- 4) 本研究におけるキーパーソンシップの因子把握は、主観的な自己評価に基づいている。その理由として、2つを挙げる。まず、Fairholm は、方法論として、Perspective論を用いており、個々人の価値観やビジョンの認知が、行動に影響を持つという科学方法論からのアプローチをとっており、本研究もその方法論に沿って、個々人の価値や心理分析を行っている。Fairholm自身は、質的調査の方法に依っている。本論では、量的質問紙調査でアプローチしている点の特徴である。第2に、本論の研究が人材育成、トレーニング評価研究としての側面も持っていることと関係している。この場合、第1次評価は、自己評価となり、実践の前後でどう得点が変わったか、把握することとなる。本研究は、この自己評価を行うツールとして洗練させるという意図もあることから、このようなアプローチを採用している。
- 5) このような仮説定立は、これまでのリーダーシップ論が十分に検討してこなかった価値領域と職場、仕事のイノベーションとの関係に焦点を当てるものであり、それを、国際比較研究を通じて普遍的な知見を得ようとするものである。従来までのコンティンジェンシー理論では、普遍的なものが前提されず、価値論が抜けてしまう欠点があった。それを、Fairholmの実践的理論をベースに、国際比較をしつつ検証しようというのが、研究の狙いである。

(添付)

Questionnaire Sheet

Keypersonship Measurement Scale (KSMS)

Our Aims

This questionnaire is designed to study key factors about human resource training and organizational strategy in local government administration in relation to the future borderless global economy. This research is carried out between municipal government officials in Japan and in the U.S. The questionnaire is to be completed anonymously, and the results will be reviewed statistically. It will take about 5 minutes to complete the questionnaire. Thank you for participating in this study.

Researchers:

Tetsuya Endo & P. Michael Paules

Aomori Public College (Japan)

California State University, Los Angeles

E-mail:

endooffice2010@gmail.com

michaelpaules@gmail.com

I Personal details (Please circle the appropriate number.)

1. Gender
(1) Male (2) Female
2. Your current position/post?
(1) Managerial status responsible for the whole department/division; e.g. manager/director
(2) Senior staff member of the department/division; e.g. assistant to the manager /director
(3) Middle staff member in charge of the workplace;e.g. sub-section chief
(4) Staff member not included in the above

II Please circle the number that you feel is most appropriate from the following. ("Not at all" is 1 and "Extremely well" is 5.)

3. Can you see clearly the way which you should go?
Not at all 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Extremely well
4. Do you have spiritual beliefs?
Not at all 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Extremely well
5. Do you clearly understand your life's purpose?
Not at all 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Extremely well
6. Do you sincerely try to listen to other people's stories?
Not at all 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Extremely well

7. Do you value intuitive thought?
Not at all 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Extremely well
8. Do you have imagination?
Not at all 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Extremely well
9. Can you express experiences to others by language effectively?
Not at all 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Extremely well
10. Do you have an ability to step back and reorient yourself?
Not at all 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Extremely well
11. Can you think and act while seeing the big picture?
Not at all 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Extremely well
12. Can you accept others following their conscience in any case?
Not at all 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Extremely well
13. Do you try to show empathy to the feelings of others?
Not at all 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Extremely well
14. Do you think that you have the power of foresight?
Not at all 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Extremely well
15. To what extent are you trusted by other persons?
Not at all 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Extremely well
16. To what extent are you comfortable making decisions?
Not at all 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Extremely well
17. To what extent do you try to see yourself objectively?
Not at all 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Extremely well
18. Can you persuade others and achieve consensus?
Not at all 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Extremely well
19. To what extent do your words gives others healing?
Not at all 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Extremely well
20. Do you feel that you are useful to others and to your community?
Not at all 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Extremely well
21. To what extent do you make efforts to serve others?
Not at all 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Extremely well
22. Are you willing to risk failure in acting on your beliefs?
Not at all 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Extremely well
23. Do you contribute ideas and efforts to improve your organization?
Not at all 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Extremely well
24. Do you invent new policies or programs for your workplace?
Not at all 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Extremely well
25. Do you contribute ideas and efforts to improve society?
Not at all 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Extremely well
26. Do you make a difference in the lives of others?
Not at all 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Extremely well

Thank you for your cooperation!

International Comparative Study of Keypersonship on Local Government Management

— From the Survey of U.S.A, Japan and China —

Tetsuya ENDO

Abstract

The world is increasingly imbued with a sense of uncertainty. In order to break the current sense of stagnation, leadership is required. I have been approaching my research from the view point of Keypersonship in local government organizations. Keypersonship is a philosophy and practice of servant leadership, sharing power and developing trust between leaders and followers by focusing on their whole-soul (spiritual) essence. So far I have analyzed case studies in the U.S.A and Japan. In this paper I add the data of China and make further analyses. In the previous paper, the Leadership Perspectives Model (M. Fairholm), the work of Greenleaf, Whitehead, Senge and the Situational Leadership Model (Hersey & Blanchard) contributed to the Keypersonship Model. This paper focuses on the relationship between Keypersonship and action efforts for work improvement and policy improvement (Innovation). Factorial analysis, and multiple linear regression analysis suggest that there are relationships between the five measurement factors of Keypersonship and the factors of work improvement and policy improvement.

Key words : Keypersonship, LPM, Learning Organization, Organizational Strategy