

グローバルリーダーシップトレーニングの研究 ー理論的基盤構築に向けてー

A study on global leadership training:
For the construction of the theoretical base

米谷 淳 (神戸大学 大学教育推進機構 教授)

要旨

神戸大学大学教育推進機構大学教育研究推進室は、昨年度から開始された「神戸グローバルチャレンジプログラム」と称する大学生対象のリーダー育成をフォローアップするとともに、グローバルリーダーシップトレーニングに関する研究を開始した。本論文ではその研究プロジェクトの第一報として、まず、グローバルリーダーシップトレーニングというコトバをめぐる議論を行い論点整理と問題設定を行った。次に、リーダーシップ研究が統合的アプローチにまで変遷したとする説を紹介し、EQ リーダーシップ理論がその一つと言えることと論じた。次に、グローバルリーダーシップに関する 5 つの文献を概観した。最後に、日本の大学におけるグローバルリーダーシップトレーニングの状況に言及し、リーダーシップトレーニングの先駆的取組をしているお茶の水女子大学や立教大学や早稲田大学の事例を研究すべきことを指摘し、文献研究と事例研究によりグローバルリーダーシップトレーニングの理論的基盤構築が可能であると論じた。

1. はじめに

神戸大学は 2015 年から「神戸グローバルチャレンジプログラム」¹を開始した。それは海外でのインターンシップやフィールドワークと事前・事後学修を提供することで、日本人学生に「主体的な学修活動を通じて、学びの動機づけ」(阪野, 2016)をしようとするものである。学生が海外でフィールドワークやインターンシップがしやすくなるよう、2016 年度から共通教育科目と学部専門教育の多くの科目をクォーター制²に変え、2 年次第 2 クォーターにできるだけ必須科目を置かないようにして、2 年次生が第 2 クォーターと夏季休業を合わせた「ギャップターム」に海外に出やすくした。神戸グローバルチャレンジプログラムは、ギャップタームに海外だけでなく国内においても国際的なフィールドで学

¹平成 25 年度文部科学省大学教育再生加速プログラム (AP) テーマⅣ「長期学外学修プログラム (ギャップイヤー)」に採択された。これについては次の HP を参照。 <http://www.iphe.kobe-u.ac.jp/kobe-gcp/>

AP に関しては次の HP を参照。 http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/kaikaku/ap/

²正式名称は「2 学期クォーター制」である。これについては次の HP を参照。
http://www.office.kobe-u.ac.jp/stdnt-kymsys/student/blue08/index_02.html

生が主体的に学修活動ができるよう、10以上のコースを運営している。³

そのプログラムは神戸大学大学教育推進機構が各部局と連携しながら運営している。大学教育研究推進室（以下、「推進室」と略す）はいくつかのコースを担当するとともに、プログラム全体の企画・運営・評価に携わっている。推進室は神戸大学の教育全般についての業務支援や企画・提案・提言をすると同時に、高等教育研究機関として国内外の大学教育改革についての調査・研究に携わってきた。神戸グローバルチャレンジプログラムが開始される機会に、コーディネーターを含む推進室メンバーの組織的プロジェクトとして、グローバルリーダーシップトレーニングについての共同研究に取り組むことにした。

プロジェクトの手始めに、リーダーシップやグローバル人材育成に関する現状について調べてみたので、ここでは、文献レビューをもとに現状分析を試みる。

2. グローバルリーダーシップトレーニングについて

「グローバルリーダーシップトレーニング」は、区切りによって意味が異なる。「グローバル・リーダーシップトレーニング」、すなわちグローバルな形態のリーダーシップトレーニングという意味と、「グローバルリーダーシップ・トレーニング」、すなわちグローバルリーダー、あるいはグローバルなシーンやセッティングで上手くリーダーシップがとれる人材の育成という意味をもつ。あるいは、「グローバル」な形態でのリーダーシップトレーニングこそが、「グローバル」にリーダーシップをとれる人材を育成する最適な方法であり、それら2つは実は同じことになるという考えや主張を込めている場合もあるだろう。それゆえ、あえて「・」で区切らないでおくという仕方もあるだろう。

一方、「リーダーシップ」も「リーダーシップトレーニング」も、それに比べれば曖昧さは低い。リーダーを「リーダーシップを有する人」でなく、「その道の第一人者」、すなわちある方面で最も秀でた人物という意味で使用することも可能だが、そうではなくリーダーをチームリーダーやグループリーダーという意味に用いるならば、リーダーシップは「集団や組織の他のメンバーに誰よりも重要な影響力を行使するメンバー」(Bass,1981,p.9)⁴と定義してよいだろう。

日本語・英語のどちらでも「リーダーシップ」が「リーダーシップトレーニング」と同じ意味で用いられることもある。⁵この場合、「リーダーシップ」というコトバは単独でなく「リーダーシッププログラム」という名称の一部または省略形として用いられており、それがリーダーシップ教育を意味することは明瞭である。しかし、本論文ではこれらを明確に区別して用いる。むしろ、「リーダー育成」と「リーダーシップトレーニング」の混

³神戸グローバルチャレンジプログラムの活動については、この紀要に掲載された友松論文を参照されたい。

⁴リーダーシップ概念の多様性と変遷についてはBass(1981)を参照されたい。

⁵日向野(2013)は立教大学の学生対象のリーダーシップ教育をBLP(Business Leadership Program)と呼んでおり、米国の多くの大学で学生部が実施している学生向けリーダーシップ教育がStudent Leadership Programという名前で実施されていることを紹介している。

乱が問題であると考え。それらは目的、内容、成果において重複することが少なくないが、後者が OJT のような現任教育を指すことが多く、前者とは看過できない違いがあることに注意しなければならない。

大学の教員研修、すなわちファカルティのティーティングに関するトレーニングは現在ファカルティ・ディベロップメント (FD) として日本でも定着しているが、昔は、「授業の内容及び方法の改善を図るための組織的な研修及び研究」(大学設置基準第 25 条の 2)⁶ではなく、サバティカル(内地留学、海外研修)を意味していた (Lawler and King, 2000)⁷。企業でも、「リーダーシップトレーニング」が「リーダー育成」や「人材開発」と同じ意味で用いられる時、それが国内外の本社・支社への派遣や海外視察旅行である場合が少なくない。確かに、そうした経験やそうした機会に築いた人間関係や獲得した知識・技術・情報がリーダーとなって働く上で大いに役立つだろう。が、リーダーシップのノウハウを学び試し磨くことと直接の関係はないと言える。さらに言うなら、名ばかりの海外研修は異文化コミュニケーションや外国語の学習に役立たないし、逆効果さえあり得る。

夏目漱石が英語教授法の研究という名目で英国留学したが、一人宿舎に引きこもって、当時の本を読み漁り、文学論の土台を作り上げたという話は有名である⁸。が、留学先でほとんど誰にも接触せずに生活したり、あるいは、現地人とほとんど接触せずに日本人だけで生活したりするより、日本で外国人と国際交流をする方がはるかに異文化体験も外国語学習もできる。

外国で生活するだけでは決して異文化体験はできないが、外国で外国人と一緒に何かをしたとしても、うまくいかなかったり、失敗して落ち込み心理的に傷ついたりすることもあるだろうし、それを放置すれば、海外旅行や異文化接触を忌避するようになるかもしれない。そうなったら、知識・経験・能力のある、しかるべきスタッフが上手にケアしなければ、心の傷は治らないだろう。また、そうしたことを恐れるあまり、外国に行ってもなるべく現地の人々との接触を避け、日本人どうし、あるいは日本語の通じる、日本人のことをよく知る外国人としか付き合わないといったこともあるだろう。

リーダーシップのノウハウを学ぶだけなら、あるいは、異文化コミュニケーションの基礎を習得するだけなら、日本で日本人から日本語で教育・指導・訓練を受ければよいし、必要に応じてテストや演習として外国人を交えたアクティビティをすればよい。その方が安全であり、インストラクターや学校・教室の選定さえしっかりやれば、確実な学習成果を期待できるだろう。今、日本で行われている多くの海外研修を見渡せば、こういう議論が正しく思えてくるのもやむを得ない。まして、米国や EU のいたるところでテロが発生

⁶ http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/003/gijiroku/06102415/004.htm

⁷ Lawler and King(2000) は、Eble and MacKiechie(1985) をもとに FD の起源はハーバード大学が 19 世紀に教授の資質向上のためにファカルティがサバティカル (sabbatical leaves) をとることを支援したことに遡ると述べている。

⁸ <http://www.library.tohoku.ac.jp/collection/collection/soseki/syogai-04.html> を参照。

したり、日本人が誘拐されたり殺されたりする事件が時々ニュースで流されており、海外での活動はなるべく避けたい、避けさせたいというのは学生と保護者だけでなく、多くの大学関係者の本音ではなかろうか。リスクへの対策が不可欠で、なおかつダメージを受ける恐れがあっても、海外研修が必要なのだろうか。

残念ながら、否、幸い、外国で様々な文化の人々からなるグループのリーダーとなりたいたら、そこまでしても海外で研修をすることには意味があるだろう。外国に行かなければ確かめられないことが少なくない。また、現地で現地の人々を観察し、付き合わなければわからないことも少なくない。日本に来ている外国人に接しただけでは、また、本を読んだりニュースを見たり海外経験の豊富な日本人から聞いただけではできないことがある。実践力は現場で実際に実践しなければ身につかないし、試し磨き伸ばすことができない。

例えば、心肺停止状態の人を蘇生する救急救命法を講習会で学んだだけで、実際にAEDを使って人を救えるかどうか想像していただきたい。できる人もいるだろうが、自信をもって落ち着いてミスなくスムーズにできるようになるには実際の経験が複数回必要になるだろう。講習会で講習を受けた人の中には、「こんな面倒なことなら誰かに任そう」とか「難しそうだし、失敗して責任を問われるかもしれないので、なるべく避けよう」とか思う人もいよう。経験を通して学習させるには、適切な指導者の下で、適切な学習計画を立てた上ですべきであり、できれば、学習者どうしが交流できるような機会を設け、共同学習や協調学習と言われるスタイルですることが望ましい。Kolb(1984)の経験学習理論⁹を大学教育に応用したGibbs(1988)に基づき、筆者はこうした考えで長年の看護師リーダーシップトレーニングを実践しており、その実践を通してこうした理論の有効性を検証してきた(米谷,2002)。

グローバルリーダーシップトレーニングがリーダーシップトレーニングの一つであるならPM式リーダーシップトレーニング(PMT)がリーダーシップPM論(三隅,1978;1986)に基づいて開発され日本の様々な組織で大きな実績を上げてきた(三隅,1987)ように、科学的に検証され、現場での実践に耐えうる理論に基づかなければならない。筆者は三隅教授のもとでリーダーシップを学び、リーダーシップ特にリーダーシップ訓練を研究してきた(米谷ら,1993;米谷,1994)。無論、理論的・実践的研究をしないでグローバルリーダーシップトレーニングがPMTであるべきか否かを言うことはできない。

海外での現地人との企業活動、特に文化の異なる人々をメンバーとするチームでリーダーシップを発揮しなければならない日本人に必要な能力と経験は何か、そして、それはどのようにすれば習得できるか。また、大学を卒業して企業に入ってからOJTを含む企業研修や実際に現場で業務を通して身につけていくべき実践力や実践経験とは別に、学生が大学在学中に習得すべき知識・技能・態度や経験しておくべき事項は何だろうか。こう

⁹ Kolbの経験学習理論がその後どのように発展し様々な分野に貢献したかについてはKolb et al.(1999)やKolb and Kolb(2008)を参照されたい。

した事項は、正しい手続きで得られたデータに基づく研究によって初めて確かめられ実践に役立てることができる。われわれの研究プロジェクトではこれらの問題を理論的・実践的に検討したい。さらに、この研究プロジェクトを通して、次の問いに答えることができると考える。

1. グローバルリーダーシップは、これまで明らかにされてきたリーダーシップに関する法則が成り立つものか。それとも、従来の理論が通用しない特殊なものか。
2. グローバルリーダーの養成は、これまで有効性が確かめられてきたリーダーシップトレーニングを土台に、いくつかの要素を追加することで可能となるのか。それとも、従来とは異なる新たな方法を用いなければならないのか。
3. グローバルシーンでリーダーシップを発揮するために必要な能力、経験は何か。また、グローバルリーダーの適性と言える資質はあるのか。あるならどのようなもので、どうすればアセスメントできるか。
4. 大学における正規の教育として海外でのワークショップやフィールドワークのような自主的活動を学生にさせることは、リーダーシップトレーニング、特にグローバルリーダーシップのトレーニングとしてどれだけの意味や価値があるか。

3. 文献レビュー

大学におけるリーダーシップトレーニングの現場を探る前に、現在、リーダーシップについてどのような理論があるか、また、グローバルリーダーシップに関してどのような文献があるか概観する。以下のレビューは本格的な文献研究の手始めに行ったものであり、個々の研究を詳細に検討する作業は今後行なっていく予定である。

現代のリーダーシップ理論

Mendenhall, et al.(2013) はグローバルリーダーシップ・ハンドブック第2版の前書きで、国際的なマネジメントと人材育成であるグローバルリーダーシップの研究は1980年代半ばに現れ、1990年代に経営学に確固たる座を占めるようになり、現在では多くの研究者が精力的に研究するようになったと述べ、2008年にハンドブックの初版を出して以来新たな研究と実践が生じたので第2版に新たに3つの章を加えることになったと述べている。そのハンドブックの第1章でMendenhallは、主にBass(1990)とYukl(2006)のリーダーシップ・ハンドブックに基づいてリーダーシップ研究をレビューしており、多種多様なリーダーシップ研究を、特性アプローチ、行動アプローチ、状況アプローチ、パワー・影響力アプローチ、統合的アプローチの5つに分類して解説しているが、その解説からは、それらが順に出現し、次のものと交代していることがわかる。

リーダーシップ研究やリーダーシップ理論の分類については、研究者により様々である。

例えば、米谷 (2000) は Bass(1990) と三隅 (1986) を参考に、リーダーシップ理論をリーダーシップ人物論、リーダーシップ性格特性論、リーダーシップ行動論、リーダーシップ認知論に分け、その他として、状況対応的リーダーシップ理論とカリスマ的リーダーシップ理論を説明した。金井 (2014) は『リーダーシップ・チャレンジ』(クーゼス、ポズナー, 2014) の「解説」において、「70 年近くにおよぶリーダーシップ研究は、これまで大きく 4 つの段階を経てきた」(p.389) と述べ、第 1 段階から第 3 段階までは順に特性(「個人の生まれつきの資質」、行動、状況に着目するアプローチとなり、第 4 段階ではクーゼスとポズナー (2014) のような「自己調整アプローチ」¹⁰ となっていると説明している。

先述した Mendenhall et al.(2013) は、時系列的分類の最後に「統合アプローチ」を置く。彼らは、心理的・状況的・生理的変数を含む「ハイブリッドで統合的な」理論を経て多様な知見を統一する、より一般的な理論が出現すると考えている。次に紹介するゴールマンら (2002)¹¹ の「EQ リーダーシップ」理論は心理学(実験的・実証的研究)と経営学(事例研究)と大脳生理学(脳研究)にまたがる「ハイブリッドで統合的な」パースペクティブを持つ理論の一つと言えるかもしれない。

EQ リーダーシップ

ゴールマン (1996) の『EQ ～こころの知能指数』は日本でもベストセラーになった。『EQ リーダーシップ』(ゴールマンら, 2002) は、EQ¹²を心理学、教育学、脳科学などから研究しているゴールマンが、コンピテンシー研究で有名なマクレランドの弟子で経営学者のボヤツィスと、企業のコンサルタントとしてリーダー研修に携わっているマーキスとの「数十年にわたる研究を EQ リーダーシップ理論としてまとめたものである」(p.317)。そこには、理想的なリーダーシップスタイルである「共鳴的」リーダーシップと、それを発揮するために必要なコンピテンシーのリストと、それらを習得するための方法が、脳研究から得られた裏付けとともに明示されている。

原著第 10 版となるデジタル第 1 版 (Goleman et al., 2013) の前書きで、「第 1 版出版後の 10 年間に世界は大きく変化し、本書のメッセージはより時宜を得たものになった。グローバル化、急激な経済変動、情報技術の超高速の進化、商品の生産サイクルの短縮、競争激化など、絶えず増大するプレッシャーにリーダーは直面している。」と述べ、EQ リーダーシップがグローバルリーダーシップとなるための前提であることを示唆している。EQ リーダーシップ理論は一つのグローバルリーダーシップ理論であり、EQ リーダーシップ

¹⁰ クーゼスとポズナー (2014) が提唱する「模範的リーダーシップの 5 つの実践と 10 の原則」(p.39) は、リーダーシップ PM 論 (三隅, 1978) が提唱する理想的なリーダーが発揮すべき 3 つの機能 (圧力 P、計画 P、M) と対応づけることが可能であり、前者は後者に包摂することが可能であると考えられる。これについては本稿で詳述することができないので、別な機会に行いたい。

¹¹ 原著は 2013 年に改訂され、デジタル版 (Goleman et al., 2013) として出版されている。

¹² 原著では Emotional Intelligence であり、「感情的知性」と訳されるべき用語である。

のコンピテンシーはEQコンピテンシーそのものである。彼らは調査研究により、優れたEQリーダーはその一つ以上のコンピテンシー項目が平均以上であることを確かめている。

特筆すべきは、彼らがEQリーダーシップ・コンピテンシーを特定する作業において、コンピテンシー研究の第一人者であるマックレランドにならい、コンピテンシーを特定する作業に実証的方法を用いているということである。すなわち、調査によって得られた十分なサンプルから優秀なリーダーを選び出し、優秀リーダー群とそれ以外の群を比較して有意差の認められた行動指標を特定し、それをもとEQリーダーシップ・コンピテンシーのリストを作成している。さらに、なぜそうした違いがリーダーシップの良し悪しを分けるかについて、最新の脳科学に基づき理路整然と説明している。

彼らの理論は感情面を強調しすぎるように見えるが、その本で彼らが述べているように、そもそもある程度の知性（知能）がなければリーダー候補になれないのであり、知性面を無視しているわけではなく、これまで看過されがちであった感情面について科学的根拠と実践に役立つツールを示しながら、その重要性を人々に認識させるものと言える。

グローバルリーダーシップ

グローバルリーダーシップに関する文献は先に述べたMendenhallらのハンドブック第2版以外に、いくつか出版されていることがわかった。Mendenhallらのものを含めて主要と思われる5つの文献について、以下に概略をまとめる。

Goldsmith et al.(2003) 秀でたビジネスリーダーを対象とした2年間の調査をもとに、グローバルリーダーになるために従来のリーダーにどんなスキルが不足しているかを検討した。その結果、従来のままではグローバルリーダーになれないことが確かめられ、グローバルリーダーシップを測定するために不可欠な5つの新しい要因が見出された。それは、グローバル思考、多様性理解、テクノロジーに通じていること、パートナーへのポジティブな態度、オープンマインドである。この本はこうした研究をもとに書かれている。

Connerley and Pedersen(2005) グローバルリーダーシップのハンドブックである。文化的多様性が増える現在の職場集団でリーダーシップを発揮するには多文化コンピテンシー、すなわち、多文化的意識・知識・スキルが不可欠であるとする立場から、それらをリーダーに習得させるための多文化・多様性トレーニングや、多文化主義によるリーダーシップの再定義について説明している。

Moodian(2009) グローバルリーダーシップの教科書と自称されるハンドブックであり、多文化主義のトーンでまとめられている。リーダーが多文化理解をする意義、文化的多様性をもつ部署での効果的なマネジメント、リーダーのための文化学習プログラム、国際文化コンピテンシスの測定などについて説明している。

Gundling et al.(2011) 現役グローバルリーダーへの調査をもとにグローバルリーダーがすべき10の行動とそのための10のトレーニング方法を説明している。

Mendenhall et al.(2013) グローバルリーダーシップの包括的なハンドブックである。第1章はグローバルリーダーシップという分野が誕生する前のリーダーシップ研究の流れを概説し、2章以降では、グローバルリーダーシップに関して、諸領域(第2章)、文献レビュー(第3章)、コンピテンシー(第4章、第6章)、発達(第5章、第10章)、倫理(第11章)、展望(第12章)がまとめられている。

4. おわりに～日本の大学におけるグローバルリーダーシップトレーニングについて

本稿を締めくくるにあたり、日本の大学におけるリーダーシップトレーニングとグローバル人材育成について少し言及しておくことにする。

2016年度から神戸グローバルチャレンジプログラムによる海外インターンシップが開始され、12月には事後学修まで修了した学生による成果報告会が開催された。報告会でのプレゼンテーションを聞く限り、どのコースも海外での自主的活動やグローバルリーダーとなるための動機づけはそれなりになされているものの、リーダーシップトレーニングと言えるものとなっていないことがわかった。事前にリーダーシップ・コンピテンシーを測定し、不十分な点を知った上で海外活動の目的やチェックリストを作成させたわけではなく、振り返りにおいてファシリテーターがアクションラーニング¹³のような質問で学生の学びと気づきを促すこともされておらず、卒業後就職先の現場でリーダーシップを発揮できるようになるために、こういった点をさらに強化していくべきかが明確になったとまでは言えないものばかりであった。こうした点は今後改善をすべきだろう。

そうした実践研究に着手すると同時に、先駆的取組みをしている大学を対象に、資料収集と聞き取りをすることにした。女性リーダー育成を全学的に進めているお茶の水女子大学と、グローバルリーダーシップトレーニングプログラムを全学的に進めている早稲田大学で調査をした。前者は、グローバルリーダーシップ研究所に訪問して関係者に話を聞き、意見交換した。後者は、10月4日に早稲田大学で開催された早大/DCC産学交流フォーラムにおける日向野幹也教授の講演を視聴した。その後、日向野教授が立教大学でのBLPの実践をまとめた本(日向野,2013)を読み、立教大学で経営学部が組織的なリーダーシップ教育を積み上げ方式で実施していることを知るとともに、米国の多くの大学で学生部主導により学生対象のリーダーシップトレーニングが実施されていることを知り大いに啓発された。これらの大学については今後さらに調査をしていきたい。

また、12月3日に新潟市で高専を含む12のテーマⅣ採択校が参加して開催されたAP事業テーマⅣ「長期学外学修プログラム(ギャップイヤー)」合同キックオフシンポジウムに参加し、各大学の実施状況を把握した。さらに、12月10日・11日に大阪大学吹田キャンパスで開催されたグローバル人材育成教育学会第4回大会に参加し、国内外の大学が

¹³ アクションラーニングについてはMarquardt(2011)を、リーダーシップトレーニングにおけるファシリテーターの質問については清宮(2014)を参照されたい。

実施しているグローバル人材育成プログラムやそれに関連する研究の報告を聞いた。その学会の基調講演で日本学生支援機構が取り組んでいる日本人大学生を対象とした海外派遣支援事業の動向についても情報を得ることができた。それ以外にも、12月に兵庫県教育委員会が開催したSGH(Super Global Highschool)の校長を始め関係者が集まる会合に参加して、高校におけるグローバル人材育成の実情の一端を知ることができた。

今後、推進室が運営する神戸グローバルチャレンジプログラムの参加学生のフォローアップを中心とした実践研究をするだけでなく、文献レビューの幅と深さを拡大し、今述べた訪問調査や会合から得られた資料をもとにした事例研究を行うことで、グローバルリーダーシップトレーニングに関する理論的基盤を構築していくことができるだろう。

参考文献

- ゴールマン (1996) 『EQ ～こころの知能指数』 講談社
- ゴールマン、ボヤツィス、マッキー (2002) 『EQ リーダーシップ 成功する人の「こころの知能指数」の活かし方』 日本経済新聞出版社
- 阪野智一 (2016) 「神戸から世界にチャレンジ！」神戸グローバルチャレンジプログラムホームページ <http://www.iphe.kobe-u.ac.jp/kobe-gcp/greeting/greeting.html> (最終アクセス:2017年1月4日)
- 清宮普美代 (2014) 『20代で身につけたい質問力』 中経出版
- 日向野幹也 (2013) 『大学教育アントレプレナーシップ 新時代のリーダーシップの涵養』 ナカニシヤ出版
- 米谷淳 (2000) 『リーダーシップ&コミュニケーション対処術』 日総研出版
- 米谷淳 (2002) 「授業改善に関する実践的研究 6. 看護教員のための討議法の授業」神戸大学大学教育推進機構『大学教育研究』第10号、pp.51-63.
- 米谷淳 (1994) 「リーダーシップ訓練に関する実践的研究」奈良大学総合研究所所報、第2号、pp.83-95.
- 米谷淳、ハフシ・モハメッド、小久保みどり、小佐治朝生 (1993) 「リーダーシップ訓練に関する実践的研究」奈良大学総合研究所所報、創刊号、pp.79-92.
- 三隅二不二 (1978) 『リーダーシップ行動の科学』 有斐閣
- 三隅二不二 (1986) 『リーダーシップの科学 指導力の科学的診断法』 講談社 (ブルーバックス)
- 三隅二不二 (1987) 『組織と人間の発達』 三隅二不二教授退官記念事業会
- Bass, B. M. (1981), *Stogdill's Handbook of Leadership*, Free Press.
- Bass, B. M. (1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and*

Managerial Applications, 3rd Edition, Free Press.

Connerley, M. L. and Pedersen, P. B.(2005), *Leadership in a Diverse and Multicultural Environment: Developing Awareness, Knowledge, and Skills*, Sage.

Eble, K.E. and McKeachie, W. J. (1985), *Improving Undergraduate Education through Faculty Development: An Analysis of Effective Programs and Practices*, Jossey-Bass.

Gibbs, G.(1988), *Learning by Doing: A Guide to Teaching and Learning Methods*.

<https://thoughtsmostlyaboutlearning.files.wordpress.com/2015/12/learning-by-doing-graham-gibbs.pdf> (最終アクセス :2017 年 1 月 4 日)

Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A.(2013), *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence, 1st eBook Edition*, Harvard Business School Pub.

Kolb, D. A. (1984), *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*, Prentice-Hall.

Kolb, D. A., Boyatzis, R. E.and Mainemelis, C.(2000), “Experiential Learning Theory: Previous Research and New Direction” , In R. J. Sternberg and L. F. Zhang (Eds.), *Perspectives on cognitive, learning, and thinking styles*, Lawrence Erlbaum .

Kolb, A. Y. and Kolb, D. A.(2008), “Experiential Learning Theory: A Dynamic, Holistic Approach to Management Learning, Education and Development” , In Armstrong, S. J. & Fukami, C. (Eds.) *Handbook of Management Learning, Education and Development*, Sage Pub.

Marquardt, M. J.(2011), *Optimizing the Power of Action Learning: Real-Time Strategies for Developing Leaders, Building Teams, and Transforming Organizations*, Niholas Brealey.

Mendenhall, M. E., Osland, J. S., Bird, A., Oddou, G. R., Maznervski, M. L., Stevens, M. J. and Stahl, G. K. (2013), *Global Leadership: Research, Practice, and Development*, Routledge.

Moodian, M.(2009), *Contemporary Leadership and Intercultural Competence: Exploring the Cross-cultural Dynamics within Organizations*, Sage.

Sorcinelli, M. D., Austin, A. E., Eddy, P. L., and Beach, A. L. (2006), *Creating the Future of Faculty Development: Learning from the Past, Understanding the Present*, Anker Pub.

Yukl, G. (2006), *Leadership in Organizations, 6th edition*, Pearson Prentice-Hall.