



農林水産業における世代と地域のかけ橋となる リーダーシップ講座

—リーダーシップにおける質問力の効果に関する調査—

【調査研究報告書】

大分大学経済学部社会イノベーション学科

河野憲嗣

1. はじめに

国東半島宇佐地域世界農業遺産（GIAHS）の活動について、2015年9月に農林水産省から受けた助言の中に次のような指摘がある。

「次世代の教育については、既に小・中・高・大学の各段階においてユニークな取組が進められており、GIAHSに対する理解・関心も高まっている。学校教育の場においては、将来の担い手を確保するという観点から農林水産業において取り組むことの価値をより正しく理解してもらうよう、内容の見直しも含めて更に前進させていくことが重要である。また、良い取り組みをするためには、良いリーダーが必要であり、今後、様々な分野においてリーダーの育成が重要となる。」

ここで着目したのは「リーダー」という言葉である。GIAHSにおける良い取り組みをするために、良いリーダーの必要性と良いリーダーを育成する重要性が述べられている。GIAHSの活動を推進する関係者の多くは動植物の生態や森林、海、水循環の仕組みなどに対する高度な知見を有している。例えば世界農業遺産等専門家会議の委員7名のうち農学博士が4名、工学博士1名、残り2名は農業に関する国立の研究センターの研究員と農業ジャーナリストである。世界農業遺産の認定地域の現場で活動する多くの関係者も農林水産業の専門家である。このように自然界を相手とする専門家集団において求められるリーダーシップに対する興味、関心が本調査の問題意識の起点である。



2. 研究概要

(1) 研究課題

本調査では研究課題として次の3点を設定する。

- ① GIAHSの関係者はリーダーシップをどのように認識しているのか
- ② リーダーシップを学ぶことで、リーダーシップへの認識は変わるのか
- ③ 認識が変わることで行動変容が起きるのか

GIAHSの活動に限らず、各所で求められる「良いリーダー」を定義することは簡単ではない。そもそもリーダーシップとは何かという問い自体が、過去から現在に至るまで議論され続けている課題でもある。ここでは良いリーダーのあり方そのものを問題とする前段階として、そもそもGIAHSの関係者はリーダーシップをどのように認識しているのかについて把握することを第1の課題とする。「良いリーダーを育成する」ことを実践する際にGIAHSではどのようなリーダーシップを目指すのか、どのような方法でどのような資質を高めることが望まれているかについて、その一端でも本調査によって知ることができれば、今後のGIAHSの活動の拡充にも貢献できる調査になると考える。

リーダーシップに対する現状を把握した上で、次の課題として設定するのはリーダーシップに対する認識は学習によって変わるのか、また認識の変化が行動変容へつながる可能性について分析する。前述の助言にもある通り、GIAHSの活動において望まれていることの一つとして良いリーダーの育成が挙げられている。本調査ではすでにGIAHSの活動に従事する人が良きリーダーとなる可能性も考察の対象とする。後述の通り、本調査ではGIAHSの関係者に対して実際にリーダーシップに関する学習機会を提供する工程も設定する。本調査を実施することを通じて、調査対象となる人に変化や影響を与えることも織り込んだ上で、認識と行動の変化について調査を進める。

今回は調査フィールドとなる国東半島宇佐地域 GIAHS という組織や関係者を把握する工程を含めて調査期間を1年と指定されている。基本的には、この期間内にアンケートやインタビュー調査、またリーダーシップ講座の開講が可能かどうか、またそもそも本調査に協力いただけるGIAHSの関係者が存在するのか、といった事情を確認する時間を含めて研究を進めることとなる。また調査開始時点ではCOVID-19の感染状況も収束しておらず、対面での調査も実施可否が不透明な状況が続く。本調査は研究課題の設定や調査手法の適否自体を検証するパイロットケースと位置づけ、設定した研究課題に対して調査対象者が確保できるか、もし確保できない場合、その原因はどこにあるのかといった調査プロセス自体も参与観察の対象とする。すなわち研究計画を俯瞰した記録、検証も調査の一環とする。



本研究では「リーダーシップにおける質問力の効果に関する調査」というサブタイトルを表記している。これは質問する力がリーダーシップを発揮するツールとなりうることを学習する教育メソッドである「質問会議」が今回の調査対象者にそもそも受容されるか否か、を確認する企図を示すものである。質問会議については後述するが、本来このメソッドは企業における組織開発を促進し、個々の従業員のリーダーシップを醸成する狙いで実施されてきた。この手法が農林水産業におけるリーダーシップの醸成に効果を見出すことができれば、今後の GIAHS 活動における良いリーダーの育成に活用することが期待できる。また、効果が見られない場合は、その原因を探ることで別の育成方法を検討する材料とする。

(2) 調査対象

本研究では、農林水産業という母集団に対して国東半島宇佐地域 GIAHS の関係者をその標本グループとみなして調査を実施する。ここでいう GIAHS の関係者として想定する人を GIAHS の活動における役割に即して分類すると次の通りである。

グループ① 国東半島や宇佐地域の現場で GIAHS の活動に従事する人。具体的には、しいたけや七島藪、茶の湯炭の生産を主な生業とする人や農村・農家レストランを営む人である。また田染荘や国東半島における現地活動について見学会や各種体験会、学習会の運営に関わる人もこのグループに含む。

グループ② 世界農業遺産推進協議会の委員。メンバーは会員 22 名、顧問 2 名で、林浩昭会長をはじめとして、大分県農林水産部長や国東半島宇佐地域に所在する 6 市町村の首長、大分県農業協同組合中央会など農林水産業における関係団体の長、および大学教員など有識者で構成されている（令和 3 年 4 月 1 日現在）。例えば筆者はこのグループに所属する。

グループ③ 事務局の担当者。推進協議会や拡大幹事会などの日程調整や運営、資料整備などの業務に従事する人たちであり、主に県職員が該当する。

後述する調査手法のうち、アンケート調査によってデータを収集する対象はグループ①の人たちとする。またインタビュー調査や講座の受講前後の行動観察については、グループ①に加えてグループ②、グループ③の人たちを対象とすることを排除しない。



(3) 調査手法

定量的及び定性的アプローチを併用してデータを収集、分析する。定量的アプローチはアンケート調査による。定性的調査はインタビュー調査と参与観察によって情報を得る。リーダーシップ講座は対象者に対して、認識や行動の変化を促すためのツールとして導入するものである。具体的な調査手法を整理すると次の通りである。

① アンケート調査その1 (事前)

リーダーシップに関する認識についてアンケート調査を実施する。目的は研究課題①の把握である。対象者はグループ①の中から回答していただける人となる。

② リーダーシップ講座の実施

リーダーシップを学ぶための講義を準備して開講する。目的は研究課題②、③の発現を促す機会の創出である。講座の受講者はグループ①を想定しているが、グループ②及び③の人が参加することは排除しない。

③ アンケート調査その2 (事後)

リーダーシップ講座を実施した後にアンケート調査を実施する。目的は研究課題②、③の有無の把握である。

④ インタビュー調査 (ヒアリング)

アンケート調査の分析を補完する材料として、対象者の中から応じていただける人に対してインタビュー調査もしくはヒアリングを実施する。ここでヒアリングとは、インタビュー調査ほど形式や事前準備などにこだわることなく、普段のちょっとした会話や質問を通じて情報を得る行為、手法を指す。

⑤ 参与観察

調査期間を通じて本調査に関連するあらゆる工程をフィールドとみなして参与観察する。具体的には推進協議会の各種会合や専門家会議、リーダーシップ講座、体験会などである。会合自体の内容だけでなく、合間の待ち時間や休憩中の雑談、各人の所作や言動なども観察の対象となる。GIAHSの活動に関連するメールや電話、事務的なやりとりなども対象に含まれる。参与観察で得た情報は、GIAHSの関係者を全体論的視点から捉えて、リーダーシップをどのように認識しているかについて理解を深めるための参考情報とする。



(4) 実施計画

本調査を進めるにあたり当初計画したスケジュールは表1の通りである。

(表1) 調査スケジュール (2021年度)

4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
★関係者ヒアリング			★関係者ヒアリング						★インタビュー		
	★コンテンツ、講義資料準備					★模擬授業			★講座実施		
		★アンケート調査票準備				★調査の試行		★事前アンケート実施		★事後アンケート実施	

調査スケジュールのうち、主なポイントは次の通りである。

2021年4月：関係者ヒアリング1

- ・GIAHSの各種会合や打合せの機会をとらえて事務局や推進協議会委員と実施

2021年5月：ヒアリングに基づくリーダーシップ講座のコンテンツ作成着手

2021年6月：アンケート調査票の作成着手

2021年7月：関係者ヒアリング2

- ・アンケートや講座の実施可否に関する打合せなどを通じて調査フィールドの実態を把握

2021年10～11月：リーダーシップ講座の模擬授業実施、アンケート調査の試行

- ・模擬授業では、実際の運営する手順などを確認するために、大分大学経済学部3、4年生を受講者として、準備したコンテンツによる講義を実施。

2021年12月：第1回リーダーシップ講座実施、事前アンケート調査の実施

2022年1～2月：第2回リーダーシップ講座実施、事後アンケート調査の実施

大学生によるGIAHS体験会への参加

- ・GIAHS体験会への参加では、GIAHSで実施されている体験会から2件程度を抽出して学生を現地に連れて行って活動を体験することを計画。そこで学生が体験した感想、参与観察で得た情報も本調査の資料として活用する予定。

2022年2～3月：研究内容の整理、分析及び報告書作成



3. 事前準備

(1) リーダーシップに関する考え方の整理

リーダーシップをめぐる言説は多岐にわたる。リーダーシップを生み出す源泉をテーマとする研究もあれば、何を持ってリーダーシップが発揮されたとするか、またリーダーシップとはそもそも何かといった俯瞰的な視点に基づいた議論もある。「効果的なリーダーシップ＝特性×成果」(Ulrich, et al, 2003) と数式的に示したり、目標達成と組織運営の2軸でマトリクスを作り、そこにリーダーの行動を類型化することで望ましいリーダーシップのあり方を説明するPM理論など、リーダーシップを語る表現方法も様々である。

本調査では、普段の生活で「リーダーシップとは何か」といったテーマを探求することを生業としない人たちを対象として、リーダーシップについての認識を尋ねたり、考えてもらう講座を提供することを計画している。そこでリーダーシップについて一般の方にも分かりやすい表現で伝えられる点を重視して準備を進める。

考え方を整理するにあたっては、NPO 日本アクションラーニング協会代表理事の清宮普美代が日本で展開する「質問会議」というメソッドを基本として採用している。質問会議とは、意見を言わず、質問とその回答のやりとりだけで進行する会議である。意見ではなく質問により相手の回答を促すことで会議に参加する全員がいわゆる「チーム脳」を形成し、組織全体の活性化につながるという手法である。

そもそも質問には幾つもの効用があるとされる。具体的には「相手の思考に働きかける効果」「自分自身の考え方を整理して発言する効果」「発言による場へのインパクトを和らげる効果」「知を共有する場を形成する効果」などである。こうした効用を持つ質問を活かして会議を進めることで、参加者の思考が共鳴し、より効果的な問題解決へ向かう成果を得る手掛かりを得られるという。

質問会議のメソッドは当初、主に組織開発を目的として企業研修向けに提供されていた。その後、日向野幹也が質問会議を大学生向けに展開してリーダーシップ教育としての手法を確立した。現在は早稲田大学を拠点として学生が主体的に質問会議のファシリテーター役となるためのアクションラーニングコーチ認定セッションなども実施している。

以下では出典として便宜的に代表的な書籍を挙げているが、本調査で用いるリーダーシップに関する考え方や講座に使用するコンテンツは主として前述の質問会議の研修資料や口頭での発言を参照としている。

清宮普美代『チーム脳にスイッチを入れる！質問会議』PHP 研究所、2008

日向野幹也『大学発のリーダーシップ開発』ミネルヴァ書房、2022

伊賀泰代『採用基準』ダイヤモンド社、2012



(2) 「リーダーシップを発揮する」ということ

何をもってリーダーシップとするかは、その文脈や意図によって様々な定義が可能である。ここではそうした多様な見解があることを前提として、それらに共通する考え方、最大公約数となる要素の抽出を試みる。その内容を具体的に整理したものは次の通りである。

「リーダーシップを発揮するということは、組織が目指す成果、目標が共有されていて、そのために自ら動き、また周囲にも同じように働きかけることである。」

リーダーシップの発揮を規定する要素としてここから項目を抽出すると次の3つとなる。

- ① 成果、目標が共有されている
- ② 目標達成のために自ら動いている
- ③ 目標達成のために周りの人に働きかけている

リーダーシップの研究や教育手法は主として企業経営や組織開発を主な顧客として発達してきた。近年では「具体的な成果に結びつく行動」をリーダーシップと紐づける議論も多い。それに対して、ここで挙げた3つの項目は、具体的な成果や達成すべき目標そのものには触れていない。しかし本調査でリーダーシップを議論するにあたっては、上3つの項目はリーダーシップの発揮を説明する上で、簡潔かつ要領を得た表現と考える。その理由は本調査では GIAHS における良い取り組みとは何か、良いリーダーとはどのような要件を備えているのか、具体的な成果とは何を示すのか、といった認識論的アプローチを採用していない点にある。すなわち、リーダーシップに関連する成果や目標、また良い取り組みやリーダーのあり方は一旦所与であるとするスタンスから調査を進める。その上で、関係者によるリーダーシップへの認識の所在や、その認識や行動の変容の有無の探求を研究課題としている。上の3項目は、成果や目標といった外在的な要因に触れることなく、関係者自身に内在する言動を基点としてリーダーシップを描写していることから、本調査のスタンスにとって適切なリーダーシップの説明となっている。

最近では、組織の構成員が各自の持ち場で発揮するリーダーシップに関する研究も進んでいる。現代社会の多くの課題は、複雑で深刻化しており、その影響が世界的な規模に及ぶものも少なくない。こうした課題に立ち向かうために、博覧強記、全知全能、先見の明がある傑出したリーダーを待つことは合理的とは言えず、変化するリスクに対処するためにはむしろ多様な叡智を集めることの重要性は高まる一方である。上の3項目は、先頭に立つリーダーシップのみならず、組織の各所で発揮されるリーダーシップについても網羅する説明となっている点も使い勝手の良さに通じている。



(3) リーダーシップに関するイメージの分類化

リーダーシップの類型化についても多くの見解がある。例えば EQ という心の知能指数を考案したダニエル・ゴールマンは成功するリーダーシップを6つのタイプ、「ビジョン型」「コーチ型」「関係重視型」「民主型」「ベースセッター型」「強制型」に整理している。ジョン・コッターはリーダーシップとマネジメントを対比して相違を指摘して変革型リーダーシップを重視した。2000年代には度重なる企業不祥事などを背景として、リーダーの内的なモラルに着目する「オーデンティック・リーダーシップ」やリーダーの利他的な愛などを重視する「スピリチュアル・リーダーシップ」といった類型も議論されている。仕事や組織への多大な奉仕をする者としての「サーバント・リーダーシップ」といった類型も1970年代から提唱されている概念である。総じて言えば、フォロワーとの関係性に着目して状況に合わせて変化するリーダーシップ、いわゆるSL理論のように唯一無二、最善のリーダーシップなどは存在しないという主張が、過去60年にわたってリーダーシップ研究のパラダイムとなっているといえる。

こうしたリーダーシップの多様性を念頭において、大分大学をはじめ幾つかの大学の授業で受講生が考えるリーダーシップの印象に関する質問をする機会を得てきた。そこでの学生の様々な反応を見て、リーダーシップに関する質問をした時に企業研修や研究論文の表現のままでは質問の意図や内容が伝わりにくいことが分かってきた。そこで本調査ではリーダーシップのイメージを尋ねる質問の項目として、リーダーシップ研究の成果を念頭に置きつつ、リーダーシップに関するイメージを次の6項目に分類、準備した。

- ① リーダーシップは本来備わっている資質で決まる
- ② リーダーシップは生まれ育った環境（家柄、家族構成等）で決まる
- ③ リーダーシップは置かれた状況や立場によって決まる
- ④ リーダーシップは行動や発言によって決まる
- ⑤ リーダーシップは教育、訓練によって育成できる
- ⑥ リーダーシップはそもそも全ての人が備えているものである

上の6項目を設定した背景、説明は次の通りである。

- ① リーダーシップは本来備わっている資質で決まる

リーダーシップについて学生に尋ねる際、まずイメージとして出てくるのが、カリスマ的であったり、特別な能力や才能に恵まれた人物像であった。そのため、こうした意見を受け取るための設問を①に反映させた。



② リーダーシップは生まれ育った環境（家柄、家族構成等）で決まる

③ リーダーシップは置かれた状況や立場によって決まる

2世タレントや2世議員といった職業の世襲化をリーダーシップと近似させる意見も多く見られる。そこで②と③の項目を設定した。特に③では、自分から進んで希望はしないがリーダー的な立場に指名されれば、その機能自体は果たせなくはない、といった心情を反映させた。大学でも、自分からは手を挙げて発言したり、代表に立候補する名乗りをあげることはないが、周りから言われて意見を求められたり代表に推薦されれば、それなりに対応できる学生は多い。そうした立場に置かれていないからリーダーシップを発揮しないだけで、然るべき状況や立場に置かれたら「自分是可以する」と考えている学生は少なくない。もちろん、そうした自発性が欠けている状態はリーダーシップを発揮しているとは言えない。

④ リーダーシップは行動や発言によって決まる

これまでのリーダーシップ研究の成果として類型化されてきた内容を総括した表現として設定した。というのも、リーダーシップについて日頃深く考える機会がない人に対して、リーダーシップを類型化した研究結果を提示すると、「どの類型もリーダーシップとしてあり得る」といった回答になることが多かった。この回答はある意味で正解ともいえるが、本調査で確認したい論点からは外れた質問となる懸念があった。そこで、ビジョン型であれ強制型であれ、リーダーシップを感じさせる何らかの言動をパフォーマンスできること自体がリーダーシップを形づくっている、と考える人たちを想定して、④に集約した。

⑤ リーダーシップは教育、訓練によって育成できる

⑥ リーダーシップはそもそも全ての人が備えているものである

本調査では、リーダーシップに関する対象者の認識の所在を明らかにすることに加えて、リーダーシップに対する認識の変化や、行動変容につながる可能性の検証も課題として挙げている。そこでリーダーシップの発揮にあたり、リーダー本人に起因する比重が大きいことを前提としている①から④までの設問とは別に、リーダーシップは他者や第三者の働きかけによって、いわば後天的に獲得できるスキルである、との考え方に基づいて項目を⑤、⑥として設定して問いかけることにした。

⑤は、リーダーシップとは教育や訓練によって育成できるスキルであると率直に述べた選択肢である。⑥は一見すると本人に負う部分が大きく感じる表現であるが、⑤を経ることによって内省的に自らが持つリーダーシップを自覚するケースが多いことから、⑤の延長線上にある状態として項目に加えた。



(4) リーダーシップ講座のコンテンツ準備

リーダーシップ講座で使用するコンテンツについては、前述の質問会議で使用されている資料に基づいて準備、作成した。コンテンツの流れは次の通りである。

- ① 「皆さんが考えるリーダーシップとはどのようなものか」という問いかけ
- ② リーダーシップは特定の人が持つ天性の資質ではなく、教育や訓練で身につけることができるスキルであり、日常生活の随所にあることを伝える
- ③ リーダーシップの3要素を説明する
- ④ 具体的なケースを例示、説明してリーダーシップに対する理解を深める
- ⑤ リーダーシップ開発の教育手法として質問会議というメソッドを紹介する
- ⑥ 様々な属性を持つ人で構成されるグループに分かれて質問会議を実際に行う
- ⑦ 質問会議を体験した感想を全体で共有する

はじめにアイスブレイクを兼ねて参加者の意見や思いを共有する場を設定して、リーダーシップには多様な見方があることを理解、共有する(①)。本調査の課題であるリーダーシップに対する認識の変化と行動変容の関係性を念頭において、「リーダーシップは考え方を変えることで習得できるもの」というメッセージを言語化して受講者にインプットする(②)。その上で前述3(2)に整理したリーダーシップの発揮を規定する3つの要素を説明する(③)。然るべき立場や役職に就いていなくてもリーダーシップを発揮できる日常的なケースを紹介して、②や③への理解を深める(④)。④のケースを例示として質問の効用を確認し、質問会議のグループワークの進め方について説明する(⑤)。グループはGIAHSの関係者と大学生が混合した4~6人で構成する(⑥)。1サイクルの所要時間は30分を目処とし、終了時には各グループの内容を全体で共有する(⑦)。1サイクルで1人のテーマを扱うため、⑥と⑦のサイクルはグループを構成する人数分の回数を実施することとなる。

リーダーシップの学習を進めるにあたり、質問会議を採用した背景として受講者の多様性がある。特に今回は、農林水産業に従事している人から大学生まで様々な経歴や年代の参加者がほぼ初対面でグループワークを実施することとなる。慣れていない場合、その空間に馴染むことだけで終わってしまい、趣旨であるリーダーシップの学習が疎かになる懸念があった。そこでお互いの背景、専門性などを知らなくても発話できる「質問」を軸とするメソッドが有効であると考えた。今回は質問会議というメソッド自体がGIAHSの関係者に受容されるかを確認すること自体も検証の対象としている。

(注) 資料の一部や動画については著作権の問題などを勘案、本報告書では開示しない。



4. 実施状況

(1) 事前説明会（2021年12月1日、国東市役所にて）

事務局と本研究計画の調整を進めた結果、リーダーシップ講座の開講は1回、日程は2022年1月14日となった。これに先立ち、講座の事前説明をする機会が設けられた。こうした講座へ参加する機会の少ない方への配慮として設営されたものである。事前説明会は「令和3年度第1回 GIAHS 地域語り部ネットワークづくり」の会合で実施した。リーダーシップ講座の受講予定者が参加していたことによる。会合では20分の持ち時間で、1月の講座に関する概要や進め方について説明した。使用した資料は図1の通りである。

(図1) 12月1日の会合で事前説明に使用した資料

令和3年度第1回世界農業遺産地域語り部ネットワークづくり
令和3年12月1日(水) 国東市役所

コミュニケーション能力、 「質問力」を軸とした リーダーシップについて

大分大学経済学部
社会イノベーション学科
河野憲嗣
kouno-kenji@oita-u.ac.jp
<https://kenjikouno.jimdo.com/>

実施の狙い

「GIAHS地域の更なる保全・活用に向けた総合的助言」
(農林水産省、2015年9月)

次世代の教育については、既に小・中・高・大学の各段階においてユニークな取組が進められており、GIAHSに対する理解・関心も高まっている。学校教育の場においては、将来の担い手を確保するという観点から農林水産業に取り組みることの価値をより正しく理解してもらうよう、内容の見直しも含めて更に前進させていくことが重要である。
また、良い取り組みをするためには、良いリーダーが必要であり、今後、様々な分野においてリーダーの育成が重要となる。



[この課題に貢献できることはないか？](#)



仮説と検証

1. ここで望まれているリーダーとは、どのようなものか。
学生や会社組織での能力開発やリーダーシップ教育のメソッドはあるが、
農林水産業に従事される方を対象としたプログラムは経験がない。
2. そもそもリーダー、リーダーシップに対して関係者の方のイメージが共有
されているのだろうか(指摘した立場の方を含めて)。



この機に、リーダーシップを1から考え直しながら
目的に適したリーダーのあり方を見つける場へ。

社員教育で活用されているリーダーシップ教育が
どのような職業の人にも効果があるか検証したい

進めかた

1. [12月1日\(水\) 第1回 ガイダンス](#)
2. [\(お願いその1\) 事前の動画視聴](#)
皆さまと共有できる時間を効率よく使うために、事前にご覧いただいたことを2本の動画にまとめました。
3. [\(お願いその2\) ワークシートの作成](#)
ワークシートを作成いただき、第2回 ワークショップの際にご持参ください。
4. [12月下旬～1月中旬 第2回 ワークショップ](#)
皆さまとゼミ生(大学3、4年生)がまじったグループを作ります。知識の習得で
はなく体験を重視した、参加しやすいプログラムです。安心してご参加ください。
5. [折々にアンケートを取らせていただきます。](#)ご協力よろしくお願いいたします。

(その1)動画について

- ・ 事前その1
- ・ 事前その2

動画では、リーダーシップに関するお話をさせていただいております。
講義の時間はそれぞれ20分程度です。
視聴されている前提で、第2回グループワークを実施させていただきます。
お手すきの際にご覧いただけますよう、よろしくお願いいたします。

講義の後に河野ゼミ3年生、4年生の自己紹介動画がありますので、そちら
もご覧ください。この動画は「限定公開」としております。取り扱いにはご注意
いただき、皆さま限りでご活用下さい。



(その2) ワークシートについて

第2回の会合までに、次の2点について考えてみてください。

1. GIAHSの活動に関連して、あなたが最も理想とする状態、ありたい姿とは、どのようなものですか？
2. 「1」を実現するうえで「ご自身」に関する最大の課題、ハードルは何だと考えておられますか？

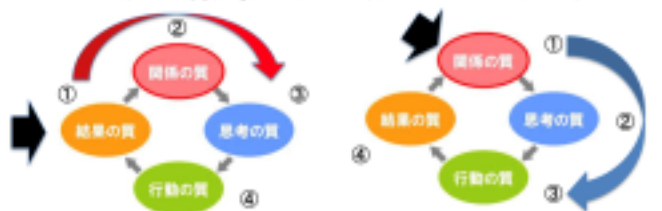
いずれも簡潔にまとめていただければ幸いです。
いくつか候補がある場合は、1つに絞ってください(ここ重要です)。

令和3年度第1回世界農業遺産地域語り部ネットワークづくり

ワークシート	お名前
1 GIAHSの活動に関連して、あなたが最も理想とする状態、ありたい姿とは、どのようなものですか？	
2 「1」を実現するうえで、ご自身に関する最大の課題、ハードルは何だと考えておられますか？	(第2回 ワークショップにて)

複数思いつく場合は、1つに絞ってください。「最も」、「最大の」ものをお願いします。

成功循環モデル(ダニエルキム)



バッドサイクル

- ①成果が上がらない
- ②対立、押し付け、命令
- ③面白くない、受け身
- ④自発的、積極的に行動しない
- ⑤関係が悪化する

グッドサイクル

- ①互いに尊重、一緒に考える(関係の質)
- ②気づきがある、面白い
- ③自分で考え、自発的に行動
- ④成果が得られる
- ⑤信頼関係が高まる



この事前説明会には大分大学経済学部河野ゼミの3年生8名、4年生9名も参加した。事前説明を含めた会合全体を傍聴した学生から集めたコメントは次の通りである。

国東には空港を利用するために行ったことしかなかったため、国東についてほとんど知識がない状態でのフィールドワークでしたが、実際に会議に参加させていただけたことで国東市をはじめとした近隣地域についての理解を深めるきっかけとすることができました。

次回のワークショップでは参加される方のサポートを十分にできるように、自分がワークをやってみたときの振り返りをしておきたいと思います

GIAHSは世界遺産と異なり、変化しても良いというところに今の時代の流れを感じた。様々な活動を行っている方がいたが、思う存分に活動出来ているようには見えなかった。

何を書こうかなと昨日のことを思い返してみても印象に残っていたのは、行く途中の森の景色がきれいだったことです。大分の森は広大で、あの神秘的な風景を見るときいつも心が癒されます。しかしそれと同時に、森を見て感傷に浸っている自分を大人になったと捉えるべきか、感受性が年をとっていると捉えるべきなのか悩ましく思いました。。。そしてもう一つはバスの揺れ。学生時代のバス通学や、修学旅行・勉強合宿といったイベントの移動などで味わってきたあの揺れを徐々に体感でき、懐かしき友との再会のような気持ちになり、青春を感じることができました。もしバスの揺れを再現したベッドなんかあれば、誰でもいいので僕にプレゼントして欲しいなと思いました。P.S.市役所のトイレ すごく綺麗でした。

地域振興を真剣に考える方たちの会議に参加できて光栄でした。次回はグループワークを行うということで、直接交流する機会が多くなると思うので、期待が高まります。

国東半島、宇佐地域の環境が分かり、水というものの存在価値を再度認識することができた。また、今回参加された各団体の活動を知ることができ、新たな発見も多くあった。

河野先生の講義?の時に、多くの方々がメモなどをとりながらきいていたが、一部少し難しそうなお顔をしながら過ごされていたようにもみられ、私たち学生からの視点とまた違って見えてるのかなとも感じた。次回はともにワークをするので、こういった気づきを活かしていきたい。

今回実際にメンバーの方のお話を聞き、民泊のための施設運営をしている方、産業の継承のために尽力されている方など本当に様々な立場の方の集まりだという事がわかった。また農業遺産の基準に収益面が含まれていることにも驚いた。まだまだ知らないことばかりだと感じたためこれからより深く理解していきたいと感じた。



昨日の活動で感じたことは、地元の方々の「地元の生活や農業を知って欲しい、広まって欲しい」という熱い気持ち伝わって来ました。なので、今度のワークショップも含めて、質問会議を通して、お話出来る機会を大事にしたいと感じました。

地域の方々の強い思いやこだわりが伝わってきて、本当に国東が好きだということが分かりました。次回のグループワークでは私もしっかり地域の方々と向き合い、話を聞いていきたいと思いました。

産業の高齢化が進んでいるのにも関わらず、なおチャレンジし続けている方々が沢山いらっやって、刺激ももらいました。また、後継問題にも取り組み、地域の学生に教え、関わり続けるのは重要な事だと思いました。

色々な方の仕事の話を聞く貴重な時間だったのですが、眠気に耐えられず大半の話を聞き逃してしまいました。それが少し悔しいです。次回のグループワークにその影響が出ないことを祈ります。

世界農業遺産を広めるためにどんな人が集まってどんなことをしているのかが分かった。次回は来月になるが、グループワークをリードしていけるようにしたい。

国東半島の農業や生産物などについてこれまでに何回も聞いたことがあって、実際にその生産者や農業者などの顔を見てより身近に感じました。「作っているのはこのような人だ」などと思っていました。グループワークで色々なことが聞けるだろうと思いました。

事前説明会に参加した学生は、2022年1月のリーダーシップ講座にも参加して、GIAHSの関係者と混合したグループになってワークショップを受講する予定である。その際、本件と同じ方法で、リーダーシップ講座の受講後に学生からコメントを集める計画としている。

学生はGIAHSの関係者と同じ立場で講座に参加してリーダーシップについて学ぶ。そのため、学生のコメントは傍観者としての感想ではなく参与観察者としての発言とみなすことも可能である。ただし学生は参与観察者としての訓練を受けておらず、その自覚も持っていない。そこで、学生はGIAHSの関係者とグループワークなどを通して接し、一緒に活動した経験に基づいて先入観を持たずに感じたままを記述する手法をとる。したがって学生コメントの中にはリーダーシップに関係ない事象についても言及する部分も出てくるが、学生による自然体のコメントを収集することを優先して、これらの記述を排除しない。



(2) リーダーシップ講座（不開講）

1月に実施する本番の講義に先立ち、2021年10月から11月にかけて大分大学経済学部河野ゼミの3、4年生を対象として本コンテンツを用いた模擬授業を実施した。

また1月の講座で使える時間の目処は3時間とされた。この対面の時間をグループワークで有効に使うため、前述3（4）のコンテンツのうち、①から④までのリーダーシップに関する基本的な知識については1月の講座では授業をせず、同内容を動画として作成し、受講予定者が事前に視聴する手順とした。事前視聴用の動画は前述の模擬授業をオンラインで実施して、これを録画することで作成した。作成した動画は2本で、各20分とした。

（注）研究計画の修正について

2022年になると、COVID-19の感染状況が全国規模で深刻化した。これを受けて大分大学では1月6日付で、1月7日（金）から16日（日）まで学生の登学を一切禁止する通知が発信された。そのため対面を伴う授業が停止され、1月14日に予定していたリーダーシップ講座は不開講となった。これにより当初計画していたリーダーシップ講座前後における認識及び行動の変化を定量的に測定する調査は実施できなくなった。そこで12月の事前説明会で収集した事前調査用のアンケート結果を活かし、計画を次の通り修正して調査を進めることとした。

- ・研究課題①「対象者はリーダーシップをどのように認識しているのか」については、12月に実施した事前のアンケート調査結果に基づいて分析する（修正なし）。
- ・研究課題②「リーダーシップを学ぶことで、リーダーシップへの認識は変わるのか」及び研究課題③「認識が変わることで行動変容が起きるのか」については事後アンケート調査の代替として12月の事前説明会に参加した人へのインタビュー調査を追加実施する。すなわち、動画の事前視聴および事前説明会の場でリーダーシップに関する内容に言及したことをもって1月の講座の受講の代替とみなし事前説明会の前後でリーダーシップに対する認識と行動の変化の様子を分析する、との内容に修正する。
なお、本調査の工程そのものをフィールドとした参与観察、定性的アプローチで得た情報の活用については修正不要。



(3) アンケート調査

調査対象者による、リーダーシップに対する認識の変化を定量的に測定するためにアンケート調査を実施する。アンケートの質問票は、1月のリーダーシップ講座を受講する前後の変化の度合を調べるために事前調査用と事後調査用の2種類を準備した。それぞれの質問票の様式は図 2～5 の通りである。

事前調査用の質問票では、回答しやすさを優先して「あなたにはリーダーシップがありますか」という簡潔な設問を立てた。次に、認識の変化や行動変容の可能性を探る観点から、前述 3 (3) で整理した6つの項目を選択肢として最も当てはまるものを選ぶ問いを設定した。

回答者の価値観を知る参考情報を得るために、ストグディルによるリーダーシップの特性論に基づいて、リーダーの資質と関係が深いとされる14の特性を列挙した設問を立てた。14の特性とは「公正」「正直」「誠実」「思慮深さ」「公平」「機敏」「独創性」「忍耐」「自信」「攻撃性」「適応性」「ユーモア」「社交性」「頼もしさ」である。各々の特性に対比する特性を設定して、どちらの特性により強く共感できるかという選択式とした。

事後調査用の質問票にはリーダーシップの類型に関する6項目は残し、特性への適合性に関する設問は削除した。講座に関する満足度などの設問を追加した。事後調査は1月のリーダーシップ講座終了後に実施する予定であったが、前述の通り講座が開講とならなかったため、事後のアンケートは実施しなかった。事前調査用のアンケートは次の通り実施した。

(事前アンケート)

- ・ 質問票の配布日時：2021年12月1日（水）、場所：国東市役所
- ・ 対象者：令和3年度第1回世界農業遺産地域語り部ネットワークづくり参加者15名
- ・ 回収：11名（2022年1月14日時点、回収率73.3%）



(図 2) 事前調査用の質問票 (表)

令和3年度第1回世界農業遺産地域語り部ネットワークづくり アンケート (事前)

このアンケートに記載いただいた情報は GIHS の研究事業活動のみに使用します。活動の一環として個人が特定されないようデータを加工して公表することがあります。第三者にこの情報は提供致しません。

問 1 1から15の2つの言葉を比較して、あなたがより強く共感できるのはどちらですか？
より強く共感できる方に○をつけて下さい。

1		2		3	
妥協	公正	嘘も方便	正直	臨機応変	誠実
4		5		6	
思慮深さ	大胆さ	公平	優先順位	機敏	悠然
7		8		9	
規律	独創	忍耐	自由	自信	気配り
10		11		12	
攻撃	受容	適応性	自立性	ユーモア	厳格
13		14		15	
独学	社交	親しみやすさ	頼もしさ	安らぎ	刺激

問 2 あなたにはリーダーシップがあると思いますか。その理由や具体的な経験を振り返りながら、下の項目から当てはまるものに○をつけて下さい。

大いにある	まあまあ、ある	何とも言えない	あまりない	全然ない
-------	---------	---------	-------	------

(その理由または具体的な経験例として記載できるものがあればお書きください。)

問 3 リーダーシップ、と聞いて、あなたの考えと最も近いものを次から1つ選んで下さい。

番号	
----	--

- 1 リーダーシップはその人に本来備わっている資質（能力、知識、性格等）で決まる
- 2 リーダーシップはその人の生まれ育った環境（家柄、家族構成等）によって決まる
- 3 リーダーシップはその人が置かれる立場によって決まる
- 4 リーダーシップはその人の行動や発言によって決まる
- 5 リーダーシップはその人が受けた教育、訓練によって決まる
- 6 リーダーシップはそもそも全ての人が持っているものである



(図3) 事前調査用の質問票 (裏)

問4 属性についてお尋ねします

(年齢について)

20歳～	30歳～	40歳～	50歳～	60歳～	70歳～	80歳～

(ご出身について)

大分県	大分県外
	() 都・道・府・県

(現在のお住まいに居住されて何年たちましたか)

年

(現在のお住まい以外の地域、場所に住んだことはありますか)

ない	ある
	(ある場合)「どこで何年」住られましたか

(はじめてお仕事をされてから、何年たちましたか?)

年
(そのうち現在のお仕事を始めて何年になりますか)
年

(現在、同居されているご家族の構成を教えてください。人数、構成など)

(人数)
人
(構成)

アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。

(2021年12月1日、国東市役所)

照会先: 大分大学経済学部河野研究室 TEL: 097-554-7679、Mail: kouno-kenji@oita-u.ac.jp



(図4) 事後調査用の質問票 (表)

令和3年度第2回世界農業遺産地域語り部ネットワークづくり アンケート (事後)

このアンケートに記載いただいた情報は GIAHS の研究事業活動のみに使用します。活動の一環として個人が特定されないようデータを加工して公表することがあります。第三者にこの情報は提供致しません。

問1 ワークショップの前と後で、リーダーシップに対する考え方は変わりましたか？
当てはまる枠にチェックして下さい

大きく変わった	少し変わった	あまり変わらない	全く変わらない

問2 上の回答について、その理由を聞かせてください。

問3 ワークショップに参加して、リーダーシップを実際に発揮できると感じましたか？
当てはまる枠にチェックして下さい

実際に発揮してみた	これから発揮しようと思う	よくわからない	発揮しようと思わない	発揮することはない

問4 上の回答について、その理由を聞かせてください。

問5 リーダーシップ、と聞いて、あなたの考えと最も近いものを次から1つ選んで下さい。

番号	

- 1 リーダーシップはその人に本来備わっている資質（能力、知識、性格等）で決まる
- 2 リーダーシップはその人の生まれ育った環境（家柄、家族構成等）によって決まる
- 3 リーダーシップはその人が置かれる立場によって決まる
- 4 リーダーシップはその人の行動や発言によって決まる
- 5 リーダーシップはその人が受けた教育、訓練によって決まる
- 6 リーダーシップはそもそも全ての人が持っているものである



(図5) 事後調査用の質問票 (裏)

問6 ワークショップについてお聞かせください

関心度 (リーダーシップに関する興味の高さを含めて)

高かった	比較的高かった	何ともいえない	比較的低かった	低かった

理解度 (ワークショップで得た気づきや学びなどについて)

よく分かった	ほぼ分かった	何ともいえない	あまり分からなかった	分からなかった

納得度 (理解した上で実践につなげたいと考える度合)

高かった	比較的高かった	何ともいえない	比較的低かった	低かった

内容の充実度

高かった	比較的高かった	何ともいえない	比較的低かった	低かった

運営時間

長かった	適切	短かった

総合的な満足度

良かった	まあ良かった	何ともいえない	あまり良くない	良くなかった

次回のリーダーシップ研修について

実施してほしい	どちらでもよい	実施しなくて良い

(上について、理由をお聞かせください)

--

ワークショップの良かった点、および改善点など、自由におかきください

--

アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。

(2022年1月14日、国東市役所)

照会先: 大分大学経済学部河野研究室 TEL:097-554-7679、Mail:kouno-kenji@oita-u.ac.jp



5. 調査結果と考察

(1) 事前アンケート

① リーダーシップの特性に対する共感度 (表 2)

アンケートへ回答しやすい状況とするため、冒頭は日常的な言葉を用いた二者択一の設問を立てて、直感的に回答できるよう工夫したものを。

ストッグディルの特性論は、そもそも選択された特性の適否や特性が示す内容、また定量化や関係性の説明において多くの問題が指摘されている。ストッグディル自身、リーダーのもつ特性とリーダーシップの関係性を示すことの困難さを述べており、特性論もすでに古典的なリーダーシップ論として整理されている。本設問の結果については人間の特性とリーダーの因果関係の導出といった論へは展開しない。ただし回答結果を検証すると幾つかの興味深い内容がみられた。そこで検証結果を以下の通りまとめて、調査対象者がリーダーとして共感する特性の傾向を知る材料として活用する。

(表 2) リーダーシップの特性に対する共感度のアンケート結果

No.	ストッグディルによる特性	人数	選択肢として設定した特性	人数
1	公正	4	妥協	7
2	正直	8	嘘も方便	3
3	誠実	6	臨機応変	4
4	思慮深さ	7	大胆さ	4
5	公平	4	優先順位	7
6	機敏	7	悠然	4
7	独創	5	規律	6
8	忍耐	4	自由	7
9	自信	2	気配り	9
10	攻撃性	1	受容	10
11	適応性	6	自立性	5
12	ユーモア	11	厳格	0
13	社交	9	独学	2
14	頼もしさ	2	親しみやすさ	8
15	(安らぎ)	8	(刺激)	3

(注) No.15 はダミー項目。2



表 2 の左列はストグディルによりリーダーシップと高い相関関係があるとされている特性 14 項目を列挙した。右列は質問票の作成にあたって任意に設問した項目であり、ストグディルの特性と対義的な語句を設定した。例えば No.1 では、ストグディルが挙げた「公正」という特性に対して「妥協」という単語を設定して、「どちらにより共感するか」という二者択一で回答する方式とした。なお最下部 No.15 の選択肢はダミーとして設定したものである。それぞれの項目に対して選択した人数を表記している。回答があった人数のみ集計し、回答がなかった場合はそのままとしている（例えば No.3 や 14 は回答数が 11 人中 10 人だが、そのまましている）。アンケートの結果をまとめたものは表 の通り。

ストグディルによりリーダーの特性として挙げられた項目のうち「ユーモア」（選択率 100%）「社交」（同 81.8%）「正直」（同 72.7%）については GIAHS 関係者も強く共感している。特に「ユーモア」は全項目の中で唯一全員が選択している。厳格なリーダーを求めている、厳格さよりはユーモアを解する人がリーダーとして望ましいと感じている傾向がみられる。また過去に接したリーダーがユーモアを持っていた可能性も推測される。

一方であまり共感を得られなかった主な特性は「攻撃性」（同 9.1%）「自信」（同 18.2%）「頼もしさ」（同 18.2%）であった。たとえば攻撃性については、対比する特性として「受容」を設定しており、こちらを選択した人は 11 人中 10 人で選択率は 91.9%であった。同様に、「自信」の対比である「気配り」を選択した人は 11 人中 9 人で選択は 81.8%、「頼もしさ」の対比である「親しみやすさ」を選択した人は 11 人中 8 人で 72.7%であった。

以上を整理すると、GIAHS 関係者が共感する特性から「ユーモアや受容性を持った人」「社会的で気配りのできる人」「正直で親しみやすい人」といったリーダー像への期待が浮かび上がる。一方で「厳格で攻撃的な人」「自信があり独学を好む人」「嘘も方便と使い分けられる頼もしい人」は相対的に共感されない傾向がみられた。

共感が拮抗する特性には「誠実」（同 45.5%）と「臨機応変」（同 54.5%）、「独創」（同 45.5%）と「規律」（同 54.5%）、「適応性」（同 54.5%）と「自立性」（同 45.5%）が挙げられる。リーダーには誠実であってほしいが臨機応変な対応も必要である、他人に依存せず今までにない独自性を出してほしいが地域に適応して伝統やルールも大事にしてほしい、といった葛藤の現れとも表現できる。



② 自己評価によるリーダーシップの有無（表 3、表 4）

本設問は、リーダーシップの有無について自らをどのように考えているかを尋ねている。リーダーシップとはこのように定義される、といった先入観を持たない状態での認識について情報を収集することが主眼である。リーダーシップの有無に対する認識を可能な範囲で定量化できる項目と、そのように回答した理由や判断の根拠をフリーコメントとして記述できる定性的な項目に分けて設問した。

（表 3）リーダーシップの有無に関する自己評価（定量的）のアンケート結果

区分	人数
大いにある	0
まあまあある	5
なんとも言えない	2
あまりない	3
全然ない	1

自己評価によってリーダーシップの有無を尋ねた設問では、最も評価の高い「大いにある」と回答した人はいなかった。次に評価の高い設問「まあまあある」と回答した人は 11 人中 5 人であった。最も評価の低い「全然ない」と回答した人は 1 名、次に評価の低い「あまりない」と回答した人は 3 名であった。「どちらともいえない」と回答した人は 2 名いた。

2 番目に評価が高い「まあまあある」の回答が全体の 45.5%と最も多くの回答を集めた。本アンケートを実施した場に集まっている人がそもそもリーダー的な活動をしていた点が挙げられる。アンケートを実施した会合、「地域語り部ネットワークづくり」の趣旨は「市町村を越えた世界農業遺産関係者の交流や情報共有による新たな取組機会の創出」であり「活発な情報共有の場」にしたいと明記されている。この趣旨に応じて参加した人たちが本アンケートの回答者である。GIAHS の現場で活動する人たちの中でも、体験素材集や教育旅行プログラムの企画、運営を担っておりリーダーシップの有無について自己評価が平均を超えることは妥当な結果といえる。

一方で、自己評価が相対的に低く見積もられた回答も全体の 36.4%あった。参加者の様子を観察していると、GIAHS の現場での活動を担う人のパートナーやその人の下で業務に従事する人たちも一緒に本会合に出席されていた様子がうかがわれた。会合の参加者が全員、現場の各種プログラムの主体的な活動主体とは限らない状況であったことも推測されることから、こちらの結果も相応の理由が見て取れる。



(表 4) 自己評価の理由、判断の根拠とした経験談などのアンケート結果

区分	コメント
大いにある	(コメントなし)
まあまあある	国体の担当、役割分担 生徒会長、部活の部長
なんとも言えない	皆で活動するときには仲良くできるように考え行動しました
あまりない	人に指示するのは好きではないから 人の発言に対してあまり反対意見をいわない
全然ない	(コメントなし)

フリーコメントについて、自己評価が2番目に高い回答者の記述を見ると「国体の担当、役割分担」「生徒会長。部活の部長」とあった。これらの単語は全て組織や集団における何らかの立場を表していることから、リーダーシップを置かれた立場と紐付けて認識する思考パターンがあることが推測できる。この点については、後述「リーダーシップに対する認識」との関連で再度考察する。

自己評価が2番目に低い回答者のフリーコメントには「人に指示するのは好きではないから」「人の発言に対してあまり反対意見をいわない」との記載があった。ここから読み取れることは、リーダーシップとは人に指示すること、人に対して意見を言うことであるとの思考パターンが推測される。今回は実施できなかったが、準備していたリーダーシップの講座では「人に対して指示をしたり、意見をいうことがリーダーシップとは限らない」というメッセージを伝える予定であった。さらに「質問するというリーダーシップの発揮の仕方がある」ことを講義して、実際に質問することでリーダーシップが発揮できることを体感するワークを実施する計画であった。本調査で当初、課題として設定していた本質は、この自己評価の低い回答者のような人に対して、上のメッセージを伝えることでリーダーシップに対する考え方が変わるか、また実際に質問してみることでリーダーシップを発揮しようという行動変容にまで至るか、を計測することにあつた。

事前アンケートの結果のみによる考察ではあるが、確認できたことは「リーダーシップに対する考え方が変わる余地のある人がいる」点、また「考え方が変わることで行動変容が起きるかもしれない人がいる」点である。今回は COVID-19 の影響で事前アンケートの実施までとなつたが、



④ リーダーシップに対する認識（表 5）

本設問は、事前に6つの選択肢を提示して、リーダーシップと聞いて最も考え方の近いものを1つ選ぶ方式とした。GIAHSの活動における今後のリーダー育成のあり方を探るために、関係者の直感的な認識を知ることが主眼としたものであり分類の棲み分けは必ずしもMECEにはなっていない（例えばNo.6の設問）。

（表 5）最も考え方が近いリーダーシップのあり方についてのアンケート結果

No.	選択肢の区分	人数
1	リーダーシップはその人に本来備わっている資質（能力、知識、性格等）で決まる	2
2	リーダーシップはその人の生まれ育った環境（家柄、家族構成等）によって決まる	0
3	リーダーシップはその人が置かれる立場によって決まる	5
4	リーダーシップはその人の行動や発言によって決まる	1
5	リーダーシップはその人が受けた教育、訓練によって決まる	1
6	リーダーシップはそもそも全ての人が持っているものである	2

「置かれる立場」を選択した人は11人中5名で最多であった。次に多かった項目が「本来備わっている資質で決まる」「そもそもすべての人が持っているもの」でそれぞれ11人中2名が選択した。「行動や発言で決まる」「教育、訓練で決まる」は各1名が選択した。「生まれ育った環境」を選択した人はいなかった。

リーダーとは「置かれる立場」であるとの認識が多くを占めることが判明した結果から、本調査の課題を解明するために適した状況にあることが確認できる。というのも、リーダーシップの講座で伝える内容がリーダーシップとは置かれた立場にかかわらず、すべての人が発揮できるスキルであるというメッセージであるため、その意味が伝わったかどうかの変動余地が大きいためである。リーダーシップは立場のある人が発揮するものといった考え方を持つ人が、リーダーシップ講座での学習を通じて、リーダーシップは立場に関わらず発揮すべきものとの認識が変われば、組織の随所で活動が活性化する姿が展望できる。

「本来備わっている資質」は大学授業のアンケートでは回答数の多い項目であるが、本調査では全体の18.1%となっている。また「そもそもすべての人が持っている」を選択した人が複数名いた点は興味深い。学生アンケートではほとんど選ばれない項目である。この認識は講座を受講してリーダーシップの認識が変わった人がさらに学びを進めることで得る認識と想定しており、この回答結果の解明は追加の研究課題となりうる。本アンケートは匿名を条件としているため、回答の掘り下げはできないが、この結果に留意し、今後の解明に向けてデプスインタビューの実施などを展望したい。



(3) インタビュー調査

前述の通り、2022年1月のCOVID-19の感染再拡大による影響で当初1月14日に計画していたリーダーシップ講座は中止となった。そのため本講座によるリーダーシップの学習を経た後、受講者の認識や行動の変化をアンケートで調査できない事態となった。研究期間内に再度日程を調整して、多くの人数を集めて講座を開くことは実務上も難しい。そのため、事後アンケートの代替措置として2021年12月の事前説明会に参加した人の中から任意に2名を抽出して個別のインタビュー調査を実施した。以下、国東市でインタビューした1名をA氏、宇佐市でインタビューした1名をB氏と呼ぶ。

インタビューでは、GIAHSの活動に関して「これまで活動を担ってきた人」、「現在主導している人」、そして「将来担ってほしい人」について話を伺う構成を準備しつつ、各項目によらず自由に話してもらった形式とした。会話の中から、GIAHSの活動で求められているリーダー像を探ること、そして本人のリーダーシップに対する認識の変化や本人自身の行動変容の有無を確認することを狙いとしている。

① 国東市でのインタビュー

A氏によれば、リーダーに求める要件の一つは「1歩先をみて動ける人」であるという。これは本人の価値観の反映というよりは、直近まで地域が歩んできた歴史が影響している。農業を主な産業とするこの地域では、生計を立てるために何を作付けするかは常に大きな課題であったという。そこでみかんが良いと言われればみかんを栽培し、キウイやイチゴが良いと言われればそれらを栽培してきて現在に至っている。この作物が良い、と言われるのは一時的な流行であることが多く、その後は伸び悩んだという。その時々流行にあわせて行動した結果、十分な成果を挙げられなかった地域の歴史を顧みて、地域に適したリーダーシップとして「時流に流されず、先を読む力」を求めているとも言える。

リーダーシップに関連して「あの人に言えば何とかかなるという人を見つけることが重要」という発言もあった。豊後高田と杵築に挟まれたこの地は、谷が短くて大きな河川がないことから昔は生産性が低かった。「嫁はやってもその地域には行くな」とも言われていたという。19世紀後半から明治期にかけて、地域にある小さなため池群を連携させる技術を確立することで水田に必要な水量を確保することに成功した。それ以降、天変地異の影響を受けることの少ないこの地域は生活に困ることはない状態が長く続いた。その結果、この地域ではどうしても何かをしたいという欲がなく、アイデアは色々あるもののそれらをやり遂げない、花火のように打ち上げるが後が続かないように感じるという。一方で、何かをやろうとした時に反対する人は必ず出てくるので、地区のとりまとめ役を実質的に担う人を見つけることが地域の活動を進める上で重要である。



ここで語られたリーダー像は、地区のとりまとめ役を見い出して、地域全体の活動を進める人自体をイメージしている。ここで注目したいのは見出されるべき地区のとりまとめ役の人もリーダーシップを発揮している点である。置かれた立場が地域全体の活動の推進役であれ、地域内の各地区におけるとりまとめであれ、リーダーシップを様々なかたちで発揮できることを A 氏が認識していることが窺える。本インタビューからは事前説明会によって、リーダーシップに対する認識が変化したかどうかは確認できなかったが、A 氏自身は、リーダーの多様なあり方について理解していることが読みとれる。

実際、A 氏は GIAHS の様々な取り組みに関与している。地域のプロジェクト事業を進める会を設立し、現地を体験できるウォーキングイベントや視察、ツアーを毎年企画、開催している。地域のガイドブックを作成する際には英訳版も準備している。要所となる地点にはスマホで案内が参照できるよう QR コードを表示した案内板が設置されている。

GIAHS の認定は 2013 年 5 月であるが、A 氏が地域で活動を本格化させたのは 2015 年からだという。認定後の 1 年間、GIAHS に関する主だった動きがなかったことを機に主体的に活動を始めたのである。A 氏の行為は前述のリーダーシップを発揮する 3 項目の「②目標達成のために自ら動いている」を体現したものといえる。一方でこの動きが起きるまでに 1 年かかったのは、同じくリーダーシップを発揮する 3 項目のうち「① 成果、目標が共有されている」に時間を要したからだともみることできる。リーダーシップを発揮する前提として、発揮される場で共有されるべき成果、目標が必要だからである。

②宇佐市におけるインタビュー

B 氏が GIAHS の活動と関わりをもったのは 3 年前である。今の活動の起点となる地域での周年記念行事への参加であった。ここでの各種行事は B 氏の予想を超えて盛り上がり、大きな動きとなった。B 氏はこの時、長く生まれ育ってきた地域のことについてより深く学ぼうと思ったという。昔、この地は川より 20m 以上高台にあったため米が作れない痩せた台地、貧しい土地であった。川を一つ隔てた対岸がその川による水利に恵まれ豊かな土地であったこともあって一層の貧しさを感じてきた歴史がある。B 氏の生まれ育った地域では遠方にある水源の山から水路をひくために、18 世紀半ばから何度も工事が試みられては頓挫してきた経緯があった。明治期に入ってこの難工事を完成させた人がこの地の出身であり、その後日本各地で同様の事業を成功させた人物であることを、活動に参加することで B 氏は知った。その時「地元の出身者で、これほど偉業をなした人を看過していた自分の目はふし穴だったのか」と気づいたという。そこで周年行事が終わった後も、この偉人の功績を広く知ってもらおう活動をしようとする主体的に関わるようになった。取り組みを推進するために会を立ち上げて、地域外からも広く会員を集め、現在 60 人規模の組織となっている。



現在、会の取り組みの大きな柱は、この偉人をテレビで大きく取り上げてもらう PR 活動である。これにより偉人の功績が広く全国に知れ渡ることとなり、当初の考えを達成できると B 氏は考えた。一方で B 氏には PR 活動を進める上での葛藤があった。この偉人について自分のように興味関心を持つ地域の人が少ない状況に対する懸念である。地域住民の支持や理解、活動に対する盛り上がりなくして郷里の偉人を全国に向けて PR 活動をするに意味があるのか、PR 活動が先か住民の盛り上がりが先か、と自問自答しているという。

こうした状況にあった B 氏は 12 月のリーダーシップ講座に関する事前説明会に参加した。説明会で概要の説明を受けた他に予習用の動画資料も視聴された。この学習を通じて B 氏はリーダーシップについて、また講座の内容を GIAHS の活動にどうつなげられるかについて、考えるようになったという。リーダーシップ講座自体は開くことができなかったが、B 氏は講座で伝えようとしていたエッセンスを事前説明会や動画資料で学習することによって、認識と行動を変化させたといえる。

実際、訪問時にも予定を大幅に超えて当該地域の要所を案内いただくなど、目標達成のために周りの人間に働きかける力を強く感じた。インタビュー終了後にも 2022 年度の会の行事予定をお送りいただいた。こうした行事に学生の参加を呼びかけてほしいとの要望もいただいている。こうした行動は前述のリーダーシップを発揮する 3 項目の「② 目標達成のために周りの人に働きかけている」の実践とあってよい。B 氏に元々リーダーシップを発揮する資質があったのか、あるいは事前説明会や予習動画の学習を通じて意識や行動が変容したのかについて、本インタビューだけで判断することは難しい。ただし、インタビューで聞き取りした内容や一連の参与観察から、B 氏にはリーダーシップに関する意識や行動の変容が起きていた可能性があり、今後もリーダーシップを発揮することが予想される。

③ インタビュー調査の補足

専門家の会合で、前述の調査対象のグループ②に属する C 氏と会話する機会があった。リーダーシップ講座で使用する資料のうち MIT 教授ダニエル・キムによる「成功循環モデル」に関するお尋ねであった。成功する組織が「結果の質」を起点とせず、「関係の質」を高めることから始めるとする内容に示唆を受けたという。専門家集団を主導する立場の委員であり、日頃の活動で苦心されている様子が伺えた。専門家は結果を追求しがちであるが組織全体の成果の質を高めるためには、まず関係の質を高める必要がある、とのフレームワークをご自身のチームで試してみたいとの発言があった。これを C 氏への参与観察としてリーダーシップの学習による認識と行動の変化を示す事例と捉えることができる。



6. まとめと今後の課題

研究課題①で掲げた GIAHS 関係者によるリーダーシップの認識については、リーダーシップがあると自己評価した人は 11 人中 5 人、「ある」以外と評価した人は 11 人中 6 名であり、結果は拮抗していた。自己評価のフリーコメントからは、リーダーシップについて立場や役職と連動していると認識している人が複数いることが読みとれた。

リーダーシップに対する認識で、最も考え方が近いものとして「置かれる立場によって決まる」と回答した人は 11 人中 5 名と最多であった。上の自己評価の矛盾しない結果となった。本調査に通底するメッセージでもある「リーダーシップは教育、訓練で決まる」と回答した人も 11 名中 1 名いた。学習する以前にこの考え方を最も近いと回答した人の存在は想定しておらず、今後デプスインタビューなどで追加の情報を入手したい対象である。

研究課題②の学習によるリーダーシップへの認識の変化、及び研究課題③の認識の変化による行動変容については、B 氏のインタビュー調査を通じて、行動変容する可能性があることが示唆された。ただしこれを断定する根拠は本調査では発見できなかった。当初の計画に従ってリーダーシップ講座を開催し、その前後に実施するアンケート調査を通じて認識や行動の変化に関するデータをより多くの標本グループから得ることで根拠解明することは今後の課題である。

本調査では、農林水産業を母集団とみなして、その標本グループとした GIAHS の関係者に対して、そもそもリーダーシップ講座が開講できるのか、コンテンツとして準備した質問会議のメソッドが受容されるかどうか、との点も確認したいポイントであった。講座が開講できなかったことから本件は今後の課題とする。ただ開講すること自体は可能であり、リーダーシップに関するコンテンツやメソッドが全て拒絶される訳ではないことは事前説明会を通じた参与観察から確認できた。メソッド自体の効果、検証は今後の課題となるが、少なくとも講座を開講してリーダーシップについて行動変容の可能性があると考えられる。

今回の調査では主に前述 2 (2) 調査対象のグループ①に着目したが、GIAHS の活動に関わる良きリーダーの育成を考える際にはグループ②、グループ③におけるリーダーシップも視野に入る。調査対象としてグループ範囲の拡大を検討することも今後の課題となる。例えば事前説明会の資料にあったダニエル・キム「成功循環モデル」を見て、グループ②のメンバーから関心を持って質問された。グループ②のメンバーとして GIAHS の活動を円滑に進める上で参考になる考え方であるとの言であった。これは、グループ①を対象としたコンテンツが図らずもグループ②にも受容された事として参与観察できた事例である。



COVID-19 の感染状況の推移が不透明な段階にあって本調査では対面による講座の開講や大学生を交えたグループワークの実施を盛り込んだチャレンジングな計画を立てた。実際には対面を伴うリーダーシップ講座や学生による体験会への参加は直前になって中止を余儀なくされた。その結果、講座やグループワーク、体験会をフィールドとした参与観察による情報収集や事後アンケートによるデータ収集、分析といった工程には予定した内容を完遂できなかった。この点は、今後、類似の調査を進める上で課題とすべき点である。

ただし、当初立案した計画の水準を高く設定したことで、本調査を実施したことで得られた幾つかの事実は期待に応えるものとなった。例えば部分的ではあるが、GIAHS の関係者がリーダーシップに関する学習を受け入れる素地を持つことを確認した。一般にリーダーシップの学習は主に人間関係の比重が高い会社組織で実施されている。しかし農林水産業を活動領域とする人たちにもこの学習に一定の価値を見出してもらえる素地があった。これは GIAHS における良い取り組みのために良いリーダーを育成する取り組みにとって、心強いメッセージといえる。「リーダーシップとは置かれた立場によって決まる」「リーダーになれそうな人を見出すことが必要」といった旧来のリーダー観は根強くあるとしても、「リーダーシップは育成できるスキルである」との認識を共有できる可能性があれば、その認識を起点としてリーダーの育成について内容を伴った取り組みとする希望はある。

今回の調査対象者は研究のために集められたサンプルではない。普段は本調査と関係なく各々の仕事に従事し、生活する人たちである。こうした人たちに、調査だからと言ってアンケートへの回答やリーダーシップ講座の受講を呼びかけて集まっていただくことは容易ではない。計画立案時も COVID-19 とは別の側面で実行が危惧されていた。しかし実際には事務局（前述の調査対象、グループ③）の多大な尽力により調査対象者を募ることができた。その結果、全工程を実現することはできなかったが、計画実行の枠組みは作ることができた。部分的ではあるが実施できた工程もある。調査活動自体を参与観察する立場からみれば、事務局のこうした尽力もまさにリーダーシップを発揮した行為である。必ずしも本調査で準備したリーダーシップの学習によって生じた変化とは言えないが、GIAHS の活動におけるリーダーシップを考える上で興味深い事象である。事務局は一見すると裏方に回る黒子的な役割に見られがちな存在であるが、そこでもリーダーシップは存在することが確認できた。こうした発見も、COVID-19 を恐れずに意欲的な計画を立案し、可能な限り実現すべく進めたことで確認できた事実である。以上が本調査のまとめと今後の課題である。

以上