

『グローバル女性リーダー育成のための国際的教育研究拠点形成』

グローバルリーダーシップ研究所 国際シンポジウム

Building an International Research and Education Platform for Promotion of Global Women Leaders (FY2019-2021)

International Symposium of Institute for Global Leadership

# リーダーシップの あり方における 文化的多様性を考える

## Cross-Cultural Diversity in Leadership Styles

# リーダーシップのあり方における 文化的多様性を考える Cross-Cultural Diversity in Leadership Styles

日時：2021年6月26日(土) 17:00-19:00 (日本時間)

オンライン開催

使用言語：日本語・英語 (日英同時通訳あり)

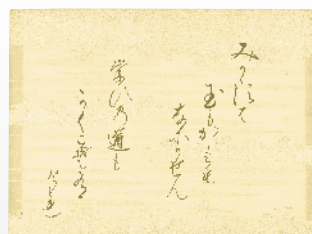
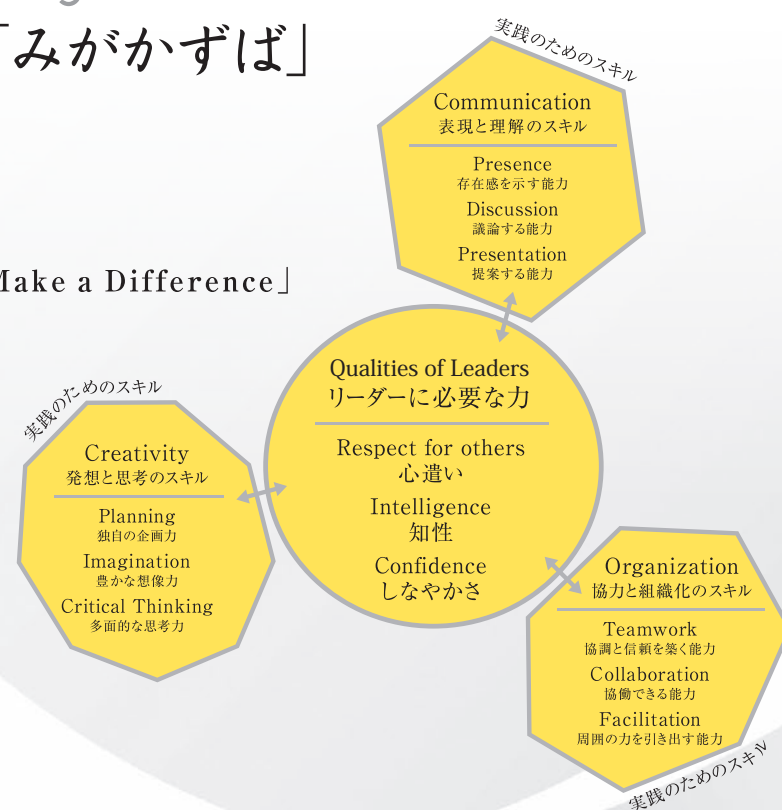
Date and Time : Saturday, June 26, 2021, 17:00-19:00 (Japan Standard Time)

Online Symposium

Language: Japanese/English (Simultaneous interpretation available)

migakazuba  
「みがかずば」

「Make a Difference」



If you neglect to polish a gem or mirror, the radiance will surely disappear. So true is also with learning.

みがかずば 玉もかがみも なにかせん  
学びの道も かくこそ ありけれ

※This time-honored alma mater song has been sung since 1876, when it was bestowed by the Empress Dowager Shoken upon the school soon after its founding.

※創立直後の1876年に昭憲皇太后より下賜されたこの歌は、日本最古の校歌として今も歌い継がれています。

|   |    |  |    |
|---|----|--|----|
| ■ 登壇者紹介 .....   | 4  | ■ Biographies .....  | 4  |
| ■ シンポジウム概要 .....  | 6  | ■ Symposium Abstract .....   | 6  |
| ■ 開会挨拶 .....  | 7  | ■ Opening Remarks .....  | 7  |
| 石井 クンツ 昌子<br>[お茶の水女子大学理事・副学長、<br>グローバル女性リーダー育成研究機構長]  |    | Masako ISHII-KUNTZ<br>(Trustee and Vice President, Ochanomizu University,<br>Director, Research Organization for the Promotion of<br>Global Women's Leadership)  |    |
| ■ 講演 .....  | 9  | ■ Presentations .....  | 9  |
| 1 ドリス・シュドリツキ<br>[ロンドンメトロポリタン大学 (英国)<br>ギルドホールスクール・オブ・ビジネス・アンド・<br>ロー 教授]<br>「ことば」からみるリーダーシップ研究：リーダー<br>シップ文化研究の課題とは |    | 1 Doris SCHEDLITZKI<br>(Professor in Organisational Leadership, Guildhall<br>School of Business and Law, London Metropolitan<br>University, UK)<br>"Working with Language: A Refocused Research<br>Agenda for Cultural Leadership Studies" |    |
| 2 セシリア N. ガスコン<br>[ブラカン州立大学 (フィリピン) 学長]<br>変化の時に何を優先するか：州立大学を率いた10年<br>の経験から  |    | 2 Cecilia N. GASCON<br>(President, Bulacan State University, Philippines)<br>"A Decade of Experience in Leading State-Funded<br>Universities: Priorities in Transformation "   |    |
| 3 小林 誠<br>[お茶の水女子大学教授、<br>グローバルリーダーシップ研究所 研究所長]<br>アジアにおける女性リーダーを語るということは、<br>どういう意味があるのか                           |    | 3 Makoto KOBAYASHI<br>(Professor, Ochanomizu University, Director,<br>Institute for Global Leadership)<br>"What Is the Meaning of Talking of Asian<br>Woman's Leadership?"   |    |
| ■ コメント .....  | 40 | ■ Comments .....   | 40 |
| 1 石井 クンツ 昌子<br>[お茶の水女子大学理事・副学長、<br>グローバル女性リーダー育成研究機構長]  |    | 1 Masako ISHII-KUNTZ<br>(Trustee and Vice President, Ochanomizu University,<br>Director, Research Organization for the Promotion of<br>Global Women's Leadership)  |    |
| 2 趙 成南 (チョ・ソンナム)<br>[お茶の水女子大学 グローバルリーダーシップ研究所<br>特別招聘教授、<br>梨花女子大 (韓国) 名誉教授]  |    | 2 Sung-Nam CHO<br>(Specially Appointed Professor, Institute for Global<br>Leadership, Ochanomizu University, Professor<br>Emeritus, Ewha Womans University, Korea)   |    |
| ■ 質疑応答・まとめ .....  | 47 | ■ Open Discussion and Summary .....  | 47 |



# 登壇者紹介

## Biographies

### ドリス・シェドリツキ／講演者

ロンドンメトロポリタン大学（英国）教授

ロンドンメトロポリタン大学（英国）ギルドホールスクール・オブ・ビジネス・アンド・ロー教授（組織的リーダーシップ論）。主な研究対象は、リーダーシップ、リーダーシップの文化研究、ディスコースとリーダーシップ、アイデンティティとしてのリーダーシップ、リーダーシップへの心理分析的アプローチ、リーダーシップ文化研究の分野における母語の役割について。現在はリーダーシップと経営学、歴史学、言語学の分野において国内外の複数のプロジェクトに携わる。リーダーシップについての教科書 *Studying Leadership: Traditional and Critical Approaches* 第2版（Sage 社）にも寄稿するほか、*Worldly Leadership*（Palgrave 社）を編集。



### Doris SCHEDLITZKI/Presenter

Professor in Organisational Leadership, Guildhall School of Business and Law, London Metropolitan University

Doris Schedlitzki is Professor of Organisational Leadership at the Guildhall School of Business and Law, London Metropolitan University, UK. Her main research focus is on leadership and explores issues of cultural studies of leadership, discourse and leadership, leadership as identity, psychoanalytic approaches to leadership, and the role of national language within cultural leadership studies. She is currently involved in several projects and collaborations related to these different issues with the UK and international colleagues in leadership and management studies, history, and linguistics. Recent publications are a textbook on leadership entitled '*Studying Leadership: Traditional and Critical Approaches*' (Sage, second edition) - and an edited book, *Worldly Leadership* (Palgrave).



### セシリア N. ガスコン／講演者

ブラカン州立大学（フィリピン）学長

ブラカン州立大学（フィリピン）学長。南ルソン州立大学（フィリピン）前学長。2つの州立大学で10年以上学長を務める。変革のリーダー、パイオニアとして能力開発、施設の改善、品質保証環境への配慮に重点を置いてリーダーシップを発揮した。専門分野は林学、農林業。林学博士（フィリピン大学）。ブラカン州立大学大学院では教育リーダーシップコースに教授としても携わる。

### Cecilia N. GASCON/Presenter

President, Bulacan State University, Philippines

Cecilia N. Gascon is the incumbent President of Bulacan State University (in Central Luzon) and the former President of Southern Luzon State University (In Southern Tagalog Region). She has more than a decade of combined experience in these two state-funded universities. Being a transformative leader and a pioneer of change, her leadership was focused on capacity building, improvement of facilities, quality assurance, and concern for the development. By profession, she is a Licensed Forester and has a Ph.D. degree in Forestry specializing in silviculture and agroforestry from the University of the Philippines Los Baños. She is a professor at Bulacan State University Graduate School handling courses on Educational Leadership.

### 小林 誠／講演者

お茶の水女子大学教授、グローバルリーダーシップ研究所 研究所長

お茶の水女子大学教授、グローバルリーダーシップ研究所研究所長。研究分野は国際関係論、平和学、政治学。現在の研究テーマは、グローバル化時代における国家権力の変容。『統合と分離の国際政治経済学』（ナカニシヤ出版）、『グローバル文化学』（法律文化社）などの共編著書のほか、『平和を考えるための100冊＋α』（法律文化社）、『国際政治学』は終わったのか 日本からの応答』（ナカニシヤ出版）などに執筆。

### Makoto KOBAYASHI/Presenter

Professor, Ochanomizu University, Director of the Institute for Global Leadership

Makoto Kobayashi is Professor at the Graduate School of Humanities and Sciences and Director of the Institute for Global Leadership at Ochanomizu University. His specialties are political science, peace studies, and international relations. His research has investigated the social formation of the state in the era of globalization, with particular focus on the concept of political power, public-private relations and the control of violence. He has recently published articles on globalization, neoliberal states, terrorism, power politics, global civil society, among other subjects.



### 石井 クンツ 昌子／コメンテーター

お茶の水女子大学理事・副学長、グローバル女性リーダー育成研究機構長

お茶の水女子大学理事・副学長。カリフォルニア大学リバーサイド校社会学部で20年間教鞭をとる。専門分野は家族社会学とジェンダー研究。研究テーマは男性の育児と家事、女性の就労。日本家族社会学会会長、日本社会学会理事、日本家政学会家族関係部会役員、国連専門家会議メンバー、内閣府男女共同参画会議専門委員などを歴任。2012年に全米家族関係学会「Jan Trost 賞」受賞。主な著書に『「育メン」現象の社会学』（ミネルヴァ書房）、*Comparative Perspectives on Gender Equality in Japan and Norway* (Routledge 2022) など多数。

### Masako ISHII-KUNTZ/Commentator

Trustee and Vice President, Ochanomizu University  
Director, Research Organization for the Promotion of Global Women's Leadership

Masako Ishii-Kuntz, Ph.D. is Trustee and Vice President, Ochanomizu University, Director, Research Organization for the Promotion of Global Women's Leadership). Prior to her appointment at Ochanomizu, she taught in the Sociology Department at the University of California, Riverside for 20 years. Her specialties include family sociology and gender studies, and her research focuses on men's childcare and housework, and women's labor force participation. She was the President of the Japan Society of Family Sociology, and a board member of the Japan Sociological Society and Council on Family Relations of the Japan Society of Home Economics. She was a member of the United Nations Expert Group meeting and in the Gender Equality Bureau Cabinet Office's committee. She received the 2012 Jan Trost Award of the National Council on Family Relations in the U.S. Her publications include, *Sociology of Childcaring Men* (Minerva 2013) and *Comparative Perspectives on Gender Equality in Japan and Norway* (Routledge 2022).

### 趙 成南（チョ・ソンナム）／コメンテーター

お茶の水女子大学 グローバルリーダーシップ研究所 特別招聘教授、  
梨花女子大学校（韓国）名誉教授

お茶の水女子大学グローバルリーダーシップ研究所特別招聘教授。韓国梨花女子大学校名誉教授、元リーダーシップ開発院長。専門分野はリーダーシップ研究、社会学、人口学、社会政策分析。お茶の水女子大学と梨花女子大学校の共同研究“Asian Women Leadership Model and Index Development”の中心メンバーであり、2021年度は本学においてリーダーシップ研究・教育を担当。



### Sung-Nam CHO/Commentator

Specially Appointed Professor, Institute for Global Leadership,  
Ochanomizu University, Professor Emeritus, Ewha Womans  
University, Korea

Sung-Nam CHO, who is currently a Specially Appointed Professor at the Institute for Global Leadership, Ochanomizu University, is Professor Emeritus at Ewha Womans University, South Korea and former Director of Ewha Institute for Leadership Development.

She specializes in leadership studies, sociology, demography, and social policy analysis. She is a core member of "Asian Women Leadership Model and Index Development," a joint research project between Ochanomizu University and Ewha Womans University. In 2021, she is conducting research on the leadership issues and is involved in education at Ochanomizu University.



### 本林 響子／モデレーター

お茶の水女子大学准教授、グローバルリーダーシップ研究所 副研究所長

お茶の水女子大学准教授、グローバルリーダーシップ研究所副研究所長。研究分野は社会言語学、応用言語学、ディスコース分析、言語政策論。現在の研究テーマは、外交政策における言語教師の位置付け、中間層の国際移動と言語戦略等。*International Journal of Bilingual Education and Bilingualism, Multilingua, Language and Sociocultural Theory* などに論文を執筆。

### Kyoko MOTOBAYASHI/Moderator

Associate Professor, Ochanomizu University, Vice Director of  
the Institute for Global Leadership

Kyoko Motobayashi is Associate Professor at the Graduate School of Humanities and Sciences and Vice Director of the Institute for Global Leadership at Ochanomizu University. Her main research areas are sociolinguistics and discourse analysis, focusing on bilingualism, language policies, transnational mobility, and identity issues. Her work has appeared in journals such as *International Journal of Bilingual Education and Bilingualism, Multilingua, and Language and Sociocultural Theory*.



2021年6月26日 国際シンポジウム

# リーダーシップのあり方における 文化的多様性を考える Cross-Cultural Diversity in Leadership Styles

## 概 要

グローバル化と多様性の時代において求められるリーダーシップとはどのようなものでしょうか。

文化的背景が異なる人々と働くことも多くなってきた現代においては、リーダーシップのあり方についての文化差が顕在化し、思わぬ誤解につながることもあるかもしれません。そのような意味で、リーダーシップを含む文化差について知ることは重要ですが、ステレオタイプに陥ることなく、動態性にも配慮しながらこの問題について考えることは、思いのほか難しい課題です。

本シンポジウムでは、リーダーシップ研究の専門家であり、リーダーシップと言語・文化的多様性についての研究も行っているロンドンメトロポリタン大学ドリス・シェドリツキ教授、フィリピンのブラカン州立大学学長であり、過去10年以上にわたってフィリピンの大学での学長経験を持つセシリア・ガスコン学長、及びお茶の水女子大学グローバルリーダーシップ研究所長小林誠教授が登壇し、理論的及び実践的見地から議論を行います。

この議論は、グローバルリーダーシップ研究所の中心的テーマの一つである「アジアにおける女性リーダーシップ」研究のための枠組みを探る試みの一環でもあります。アジア内外での女性リーダーシップに関する知見を踏まえ、研究面と実践面の双方に目配りしつつ、アジアにおける女性リーダーのエンパワメントというミッションに向けての学びと対話の場となれどと考えています。

## Abstract

In what ways can we recognize diversity in leadership styles within our globalizing society, where we cannot neglect the linguistic, cultural and individual differences in our daily lives? How can we recognize such diversity in meaningful ways, beyond a superficial celebration of the diversity of leaders and oversimplified and stereotyped images of leaders and leadership?

This symposium, hosted by the Institute for Global Leadership at Ochanomizu University, provides a forum to discuss these issues, focusing on cross-cultural diversity in leadership styles.

Our speakers are: Professor Doris Schedlitzki, a specialist on leadership research and whose recent work includes studies on the ways of leading in non-anglophone countries; Professor/President Cecilia Gascon, current President of Bulacan State University and former President of the Southern Luzon State University, who holds more than 10 years of experience as a University President in the Philippines; and Professor Makoto Kobayashi, Director of the Institute for Global Leadership at Ochanomizu University.

This symposium constitutes part of our Institute's overarching aim to explore a framework for discussing and analyzing leadership issues within the Asian context. Bringing together insights on female leadership research and practice from Asia as well as elsewhere, our aim is to foster learning and stimulate conversations about how to advance our shared mission - to empower female leaders in the Asian context.



## 開催挨拶

### Opening Remarks

石井 クンツ 昌子

Masako ISHII-KUNTZ

お茶の水女子大学理事・副学長、  
グローバル女性リーダー育成研究機構長

Trustee and Vice President, Ochanomizu University, Director, Research Organization for the Promotion of Global Women's Leadership

皆さま、本日はお忙しいところ、本シンポジウムにご参加いただきまして誠にありがとうございます。

本学理事・副学長及びグローバル女性リーダー育成研究機構長の石井でございます。

本日は、リーダーシップの文化的多様性を考えるという大変興味深いテーマでのシンポジウム開催となりました。このトピックはこれまでグローバル女性リーダーや様々な場で活躍する女性を育てることをミッションとして掲げてきた本学にとってとても重要な課題だと思えます。

本学では、2015（平成27）年4月に、本学のミッションであるグローバル女性リーダー育成機能を更に強化することを目的として、「グローバル女性リーダー育成研究機構」が新設されました。この機構には2つの研究所を設置しましたが、本日のシンポジウムを主催しますグローバルリーダーシップ研究所（Institute for Global Leadership, IGL）はその1つです。卓越した女性リーダーを育てるため、IGL では、カリキュラム開発を進め、リーダーシップ育成を目的とする科目群を設置するとともに、学生海外派遣プログラムの実施、リーダーシップに関するシンポジウム、講演会の主催をはじめとするさ

まざまな事業を行っております。また、キャリアアップを目指す社会人女性を対象とした生涯（リカレント）教育講座も実施しています。

これらの実践とあわせ、今日の社会経済的な状況、国際的な動向に対応する女性リーダーシップ論並びにその育成にかかる理論研究を、国内外の教育研究機関等との連携を強めながら、展開してまいりました。

本日は、「リーダーシップのあり方における文化的多様性を考える」というテーマについて議論するため、ロンドンメトロポリタン大学のドリス・シェドリツキ教授、およびブラカン州立大学のセシリア N. ガスコン学長をお迎えしております。本学からは、グローバルリーダーシップ研究所所長の小林誠教授が登壇者として、また、趙成南（チョ・ソンナム）お茶の水女子大学グローバルリーダーシップ研究所特別招聘教授／梨花女子大学校（韓国）名誉教授、そして私、石井がディスカッサントとして参加させていただきます。

皆様と一緒に3名の先生のお話をお聞きできますことを大変嬉しく思っております。また、参加していただいた皆様にとっても国際比較の視点からリーダーシップについて学ぶ貴重な機会になることを祈っております。

Thank you very much for taking time out of your busy schedule to participate in today's symposium. My name is Masako Ishii-Kuntz, Trustee and Vice President as well as the Director of the Research Organization for the Promotion of Global Women's Leadership (hereafter, Research Organization) at Ochanomizu University.

In today's symposium, we will hear and discuss about a very interesting topic on cross-cultural diversity in styles of leadership. This topic is quite relevant for our university since our mission is to

nurture future female leaders who will have a global perspective and who can play an active role in a variety of fields.

At Ochanomizu University, the Research Organization was established in April 2015 with the aim of strengthening the university's mission to foster global women leaders and promote research on issues related to gender. Two institutes are housed in this Research Organization including the Institute for Global Leadership (IGL) which is the host for today's symposium. Since its establishment, IGL has



developed curricula, established courses on leadership, implemented overseas student programs, sponsored numerous symposia and seminars on leadership, and conducted various other projects. IGL also offers recurrent educational program for working women who wish to enhance their careers.

In addition to these activities, we have developed theories and conducted research on women's leadership and its development in response to today's socioeconomic conditions and international trends, while strengthening cooperation with educational and research institutions in Japan and abroad.

Today, we are pleased to welcome Professor Doris Schedlitzki of London Metropolitan University and President Cecilia N. Gascon of Bulacan State University to discuss the theme of "Cross-Cultural Diversity in Leadership Styles." From Ochanomizu University, Professor Makoto Kobayashi, Director of IGL, will participate as a speaker, and Dr. Sung-Nam Cho, Specially Appointed Professor at IGL and Professor Emeritus at Ewha Womans University (Korea) and I will participate as discussants.

We are delighted to have three wonderful speakers today. I hope that this symposium will provide you with a great opportunity to learn about leadership in cross-cultural perspectives.

# 1 講演 Presentation

ドリス・シェドリツキ  
Doris SCHEDLITZKI

ロンドンメトロポリタン大学  
(英国) 教授  
Professor in Organisational  
Leadership, Guildhall School  
of Business and Law, London  
Metropolitan University



## 「ことば」からみるリーダーシップ研究： リーダーシップ文化研究の課題とは

このシンポジウムに招待してくださり、ありがとうございます。

すでにご紹介いただいたように、私の過去20年間の研究は、基本的には文化的リーダーシップ研究に焦点を当てています。今日の私の目的は、私がこの分野に足を踏み入れたときに主流だった、そして今でもある程度主流となっている異文化研究の伝統をいかに理解するかということを中心に、私の考えをお伝えすることにあります。リーダーシップにおける異文化研究の考え方は、他の分野にも当てはまりますが、文化を比較対照することです。

ここでは、私が長年かけて得た異文化間のアプローチの限界について考察するとともに、言語に焦点を当てることで、これらの限界を克服し、文化的に特異なリーダーシップのあり方についてより適切に理解することがで

きるのではないかと、という私の考えについてお話しします。

今からお話することは、特に文化研究と言語の役割についてですが、他の研究分野にも当てはまりますし、実際、この中でジェンダーの役割についても言及します。リーダーシップは文化的な活動であり、目標達成に向けて個人やグループの価値観を形成するものであると考えると、多くの分野にまたがるものなのです。そして、リーダーシップのプロセスに参加する個人は、さまざまな背景を持ち、さまざまな経験や、異なるジェンダーで構成されています。ですから、私が言っていることや、私が言語に込めた役割が、ジェンダーとの交わりも含めて、広い意味での文化研究にとって極めて重要であることを理解していただくために、適切であろう広い分野で取り上げることにします。最後は、文化研究に取り組むために、また、皆さんの特定のコンテキストにおけるジェンダー研究との交わり方を理解するために、研究にどのような方法を採用できるかについて考察します。

私はいつも、異文化研究における支配的な伝統について少し考え直してみることが非常に重要だと思っています。なぜなら、文化がなぜ重要なのか、文化がどのようにリーダーシップにとって重要なのかを研究するための別の方法を見つけようとする私の約20年にわたる探求の原動力となったのがこの点であり、先に述べたように、より繊細な方法でそれを行うことができるのではないかと考えるからです。

私が20年ほど前にリーダーシップ研究の分野に博士課程の学生として入ったとき、私はドイツのリーダーシップと比較するプロジェクトをやりたいと思っていました。ドイツは私の出身地だったからです。私はドイツでドイツ文化とドイツ語の中で育ちましたが、勉強したのは英国です。そこで私は、この2つの国をまたいで研究を行うこと以上に簡単なことはないと考えました。私が



## 「ことば」からみるリーダーシップ研究： リーダーシップ文化の課題とは

Prof. ドリス・シェドリツキ

d.schedlitzki@londonmet.ac.uk

図1：「ことば」からみるリーダーシップ研究：リーダーシップ文化研究の課題とは



## 目的

本日は、私の研究から得られたいくつかの洞察を、以下の目的で共有する：

- 異文化間研究において支配的・伝統的となっている考え方を批判的に評価する
- 文化に特有のリーダーシップを理解する上での既存のバリアーを克服するため、異なる文化的コンテキストにおける「ことば」の問題をより詳細に検討するための方法を提案する
- 本日紹介するような「ことば」に着目した研究課題を、いかにあなた自身のコンテキストに取り込むか今後の議論を促す

図2：目的

博士課程で研究をしていた当時、この種の研究に取り組む方法として、国をまたいでの比較研究は非常に人気がありました。

しかし、すぐに困難に遭遇しました。リーダーシップやマネジメントについて英語で学んだことをドイツ語に翻訳することができなかったのです。これについては、プレゼンテーションを進める中で少しずつ考えていきたいと思います。また、私が異文化リーダーシップ研究 (cross-cultural leadership research) と呼んでいるものが深く組み込まれている研究を読んだときに、いくつか個人的に何か感情的な反応が起きたのです。その研究では、大規模なアンケート調査や調査研究を行っている客観的な研究者として、外部からのエティクな視点で文化を見てその文化について観察しようとしています。

これは、ホフステードの伝統と文化の機能モデルに基づいたリーダーシップ研究で、文化を説明するためにその特質を分類するものです。これは管理職を対象とした異文化理解プログラムでもよく使われます。たとえば、もし誰かがリーダーシップ・プログラムに参加すると、異文化チームをどのように管理するか、どのようにリードするかというセッションに出くわすことでしょう。ドイツから来た人がいれば、ドイツではこのようなやり方で行う。また、英国からの人がいる場合は、英国のやり方との違いや類似性が語られます。

このように、異なる文化を比較対照することに強い重点を置いています。こうしたホフステードの文化研究をリーダーシップに応用したのが、1990年代にアメリカ人研究者のロバート・ハウスが中心となって62の社会で行われた GLOBE プロジェクトです。これは、米国のリーダーシップ・スタイル理論に基づいた西洋のリーダーシップ・スタイルのアプローチと、これらの文化的アプローチを融合させ、アンケートを作成し、多くの言語への翻訳と逆翻訳を経て英語で普及させました。

博士課程に入ってから、当時出版されたばかりの GLOBE プロジェクトの調査結果を読み始めました。それはちょうど出版されたばかりのものでした。ドイツについての調査結果を読んだとき、「これは私ではない！」と私はとても腹が立ちました。彼らはドイツの人々について、どこに住んでいようと、何歳であろうと、みんな同じであるかのように書いているのです。そして、実際にこのプロジェクトを数年続けている間にも、その文化は変化していったのです。文化とはもっとダイナミックなものなのです。

研究を理解しようとしたり、自分の研究を位置づけようとしたりするもどかしさから、私はこのことをもっと納得がいくようにしたいと思うようになったのです。なぜ私はこのアプローチに限界を感じているのか。私が違う方法でやりたいことは何なのか。

また、リーダーシップに関する主流の教科書の著者として言えることは、学部や大学院、幹部育成プログラムで使用されている主流の教科書は、文化のニュアンスや文化のバリエーションに十分な注意を払っていないということです。これらは、主に異文化間のアプローチに基づいて出版された資料を使っています。つまり、生まれた場所によって人々を比較し、対比し、分類するので、文化を国固有のものとして扱い、バリエーションには目を向けていないのです。

これは非常に問題だと思います。というのも、これらの研究はすべて英語で発信され、主に米国や英国の研究者によるプロジェクトが中心となっているからです。私は「ちょっと待って。これでは、文化的な問題や国の中でのリーダーシップの取り方についての優れた洞察は得られないのではないだろうか。これでは、主に米国の、時にはヨーロッパもあるけれど、一部の研究チームが世界の仕組みを他人に伝えようとしているだけではないだろうか」と思いました。

その後、私は何が問題なのかを理解するためにかなりの時間を費やしました。今後の方向性を説明する前に、簡単に問題点を挙げてみたいと思います。私は、この特殊な状況下での方法論的アプローチと、アンケートの限界について考えました。これは、他の多くの分野にも通じるものであり、すべての分野の文化研究、あるいは大規模な調査をもとにした研究自体にも当てはまり、必ずしもリーダーシップに限ったことではありません。しかし、相互作用をするリーダーシップ、ダイナミックなプロセスとしてのリーダーシップは、特に標準化されたアンケートの使用が多いことが問題となっています。なぜなら、標準化されたアンケートは、探しているものをあらかじめ定義してしまうからです。探求するのではなく、ただ確認し分類してしまうのです。これでは、ダイナミックなものである文化の現実を単純化してしまいます。また、リーダーシップについても、人々の意見を聞くだけなので、単純化してしまいます。

GLOBE プロジェクトの異文化研究のアプローチで特に問題となるのは、これらの質問票がもともと英語で作成されていたことです。つまり、米国のリーダーシップ・スタイルの理論に基づいて、欧米文化に深く根付いた概念や言葉、ラベルを使ってアンケートを始めたことになるからです。それを翻訳するわけですが、アンケート調査では当然、被験者にランク付けや評価を求めることになります。もちろん、それは可能です。しかし、それは意味のあることでしょうか。私にはよくわかりません。

つまり、アンケート調査では、探索も発見もできないのではないのでしょうか。また、アンケート調査にありがちなことですが、アンケート調査は非常に客観的であるかのように装うため、国や文化全体を大きく一般化してしまいがちです。実際には、感覚的なものを測定してい

るだけなのです。一言で言えば、これはリーダーシップだけでなく、文化についても非常に単純化した見方です。また、多くの人々が移動することも考慮されていません。私はドイツで育ち、イギリスで働いています。私はどのカテゴリーにも当てはまらないようです。ですから、私がこの種の研究に参加して発表した結果は、正しい方法で解釈されないかもしれません。

さて、やっとこれから言語と言語の役割について考えていきます。私にとって常に危ういことは、言語を中立的なツールとして扱うことでした。確かに、研究ではたくさんの翻訳、逆翻訳、非常に慎重な翻訳が行われています。しかし、バリエーションに注意を払っていないのです。言語のバリエーションを捉えること、そして言葉に込められた意味のバリエーションや回答に、基本的な国の文化だけでなく、組織、職業、専門家、世代間の価値観や文化の違い、ジェンダーの違いなどを反映させることができませんし、そうしていないのです。

そこで私は、言語を研究の前面に押し出そうとするクリティカルなリーダーシップ研究のグループに参加するようになりました。私にとって、特に言語とは、文化的な声なのです。ここでは詳しくは述べませんが、最初は言語の重要性を強調しようとしていましたが、特に異文化研究に関しては、英語に翻訳して配布すると、アンケートに記入した参加者が読み取ってそして回答に込めた意味の多くが失われてしまうのです。

どちらかというと、アンケートに記入された言語で作業を行い、参加者から出てきたアンケートに込められた意味を捉えようとする必要があるのです。言語と文化的な意味が複雑に結びついていることを認識し、どこで育ったのか、どんな言語で育ったのか、国語に限らず、地域の方言や育った時代、時間の経過とともに言語がどのように変化していくのかを考えることをお勧めします。

## 相互作用を利用した代替アプローチ (Jepson, 2009)

個人とコンテキストの間の社会的相互作用の結果としてのリーダーシップ  
-リーダーシップと出身国の重要性に関する非常に主観的で個人的な意味につながる

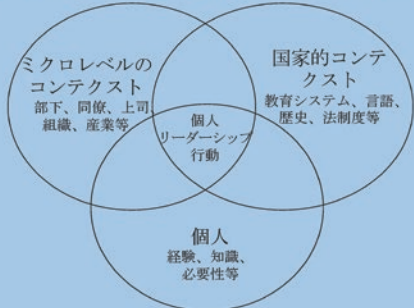


図3：相互作用を利用した代替アプローチ

出典：Jepson, D. (2009) Studying leadership at cross-country level: A critical analysis. *Leadership*, 5(1): 61-80.



実際に、あなたが育ってきたもの、あなたが幼少期に学んだもの、そしてそれが経験や影響、現実の捉え方によってどのように形成されるかということです。それは、あなたの行動に影響を与え、あなたがリーダーシップに与える意味に影響を与えます。第一言語は、後から学んだ第二言語や第三言語に比べて、より感情を込めたものになり、より感情的な意味を持つ傾向があります。

そこで私は、文化はどのような違いをもたらすのか、言語に注目することでそれをどのように捉えることができるのか、ということを考え始めました。最終的には、非常にシンプルなベン図を作成して、どこで育ったか、どの国の文脈で仕事をしているかは、一つの側面、一つの文脈の影響であることを説明しました。しかし、他にもあります。経験、知識、個人のニーズ、性別、年齢、社会的背景、両親、両親が私たちに与えた影響、友人などです。そして、私たちが働いているミクロレベルの文脈や組織、一緒に働いているチーム、就いている職業。これらすべてが相互に作用し、協力し合い、交差して、私たちがリーダーシップをどのように捉え、リーダーシップに何を期待するかを形成するのです。異文化研究の結果、出身国や国の文化が重要視されることもあります。それははるかに流動的です。そして、その影響はもっと流動的で、交錯しています。このことは、異文化研究が示唆している、あるいは探求したいと考えているよりも、はるかに多くのバリエーションがあることを強調するのに役立ちます。

その結果、どのようなことが起こったのか、2つの例を簡単にご紹介します。化学業界におけるドイツ人と英国人のマネージャーと従業員を比較した私の最初の研究では、リーダーシップに対するドイツ人と英国人の反応を比較するという国レベルの文脈の中で、強い類似性が見られました。ドイツ語の機能的な特徴に注目することで、社会政治的、歴史的なニュアンスや影響が言語に現れ、リーダーシップに付随する意味や、実際にドイツ語で「リーダー」を意味する言葉を使うことへの不安感を解明することができました。英語に比べてドイツ語には、「マネージャー」という言葉に見られるような意識がないのです。しかし、同時に、職業や産業を通じた類似の経験に根ざした、国を超えた類似性をもたらす交錯した影響を明らかにすることもできました。また、これらがどのように組み合わせあって、私たちが考えるリーダーシップを形成しているのかを理解するのに役立ちました。

正直なところ、ジェンダー・ダイナミクスはあまりありませんでした。化学業界は男性が多い業界でした。その後、私はウェールズの状況を調査するプロジェクトを行いました。これは私が住んでいるブリストルにとても

近いところでした。私はウェールズ語を話す言語学者と仕事をしました。ウェールズは英国の一部ではありますが、独立した国であり、歴史的に見ても英国人との間にかなりの激動の経験があった地域であり、ビジネスにおいても英語は押し付けられた支配的言語となっているからです。私たちは、社会的文脈の中でウェールズ語の「リーダー」や「リーダーシップ」がいかに重要で、意味のあるものであるかを探りました。

組織的に支配的な英語の使い方に比べて、ウェールズ語には、社会的に限定された、より微妙な、ポジティブな意味があることがわかりました。英語の場合は意味合いも、意味も、付随する感情的な価値観もかなり違います。このことが、ウェールズの多言語状況における緊張感や権力の力学、そして組織の状況がもたらす課題を解明するのに役立っているのです。

国語はどれほど重要なのでしょうか。私は、異文化研究において無視できないという意味で、重要だと言い続けています。言語で中和しても、国語の意味や代替の言葉、代替の意味を明らかにすることはできませんし、私が内部からの、イーミックな研究と呼ぶものを奨励するために、引き続き推進する必要があります。私たちは内側から始めるのです。リーダーシップやマネジメントを求めるのではなく、組織的な作業空間で何が起きているのか、何が最も意味のあることなのかを見ていきましょう。そうすれば、国の違いではなく、国語は非常に重要な要素であると強調することができます。しかし、国語といっても、それさえも捉えまちがいともなります。常に内部にバリエーションがあるのです。ですから、最近の私の仕事では、多言語主義のアプローチを非常に重視しています。言語の異質性を強調することで、個々の意味や共有されているミクロレベル、マクロレベルの意味を見て意味を明らかにすることができます。このようにして、組織を非常に異質な言語空間として捉えることができるのです。

しかし、国家的な言説は、職業、ジェンダー、世代、能力等々他の側面と交差しているため、必ずしも常に最も顕著で重要なものではありません。そして、その多言語性に注目することで、作業空間が、さまざまな意味での権力の力学、歴史、文化に満ちていることがわかるのです。

ですから、私は「言語に焦点を当てた研究アジェンダ」を求めています。つまり、文化と言語の多元性に実際に注意を払うということです。文化的な意味の中に、育った環境や世代間の問題、ジェンダーなど、さまざまな文脈の影響がどのように組み込まれているのか、その交わりに注目するのです。

しかし、それではどうすればいいのでしょうか。それ

#### 言語の問題をよりよく捉えうる研究方法とは(Schedlitzki et al., 2017a)

- 民族誌(例:Maitlis and Lawrence 2007) とオートエスノグラフィー (例: Kempster and Stewart 2010) は、個人や集団の現場でのリーダーシップの理解と実践の、変化する動的な性質の調査を可能とする
- 対話的・言説的分析(例:Alvesson and Sveningsson 2003; Fairhurst 2011; Fairhurst and Uhl-Bien 2012) は、特定の概念的意味の多様性に関する調査を可能にし、特定の地域的・文化的コンテキスト内での言語使用にみられる政治的でジェンダー化された過程を明らかにする
- 感覚的な知識や感情に関わる、美学に基づいた (Hansen and Bathurst 2011を参照)、そして視覚的または芸術的な探求(Taylor and Ladkin 2009; Schyns et al. 2013を参照) は、具体的実践としてリーダーシップの文化的理解を深める

図4：言語の問題をよりよく捉えうる研究方法とは

出典：Schedlitzki, D., Ahonen, P., Edwards, G., Gaggiotti, H. and Wankhade, P. (2017a) Working with language: A refocused research agenda for cultural leadership studies. *International Journal of Management Reviews*, 19(2): pp. 237-57.  
Maitlis, S. and Lawrence, T.B. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal*, 50, pp. 57-84.  
Kempster, S., and Stewart, J. (2010). Becoming a leader: A co-produced autoethnographic exploration of situated learning of leadership practice. *Management Learning*, 41, pp. 205-219.  
Alvesson, M. and Sveningsson, S. (2003). The great disappearing act: difficulties in doing 'leadership'. *The Leadership Quarterly*, 14, pp. 359-381.  
Fairhurst, G.T. (2011). Discursive Approaches to Leadership. In Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. and Uhl-Bien, M. (eds), *The SAGE Handbook of Leadership*. London: Sage, pp. 498-507.  
Fairhurst, G.T. and Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, 23, pp. 1043-1062.  
Hansen, H. and Bathhurst, R. (2011). Aesthetics and leadership. In Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. and Uhl-Bien, M. (eds), *The SAGE Handbook of Leadership*. London: Sage, pp. 255-266.  
Taylor, S. and Ladkin, D. (2009). Understanding arts-based methods in managerial development. *Academy of Management Learning and Education*, 8, pp. 55-69.  
Schyns, B., Tymon, A., Kiefer, T. and Kerschreiter, R. (2013). New ways of leadership development: A picture paints a thousand words. *Management Learning*, 44, pp. 11-24.

は言語に配慮した方法を用いることです。繰り返になりますが、私は、文化的に意味のあるリーダーシップの取り方や、特定の文化におけるリーダーシップという言葉の発展に対する文化的に敏感な理解を明らかにするという文脈でこれらを挙げています。男性、女性、男らしさ、女らしさ、どちらかが優れているという二元論ではなく、特定の瞬間、特定の文脈の中に身を置くことで、特定のジェンダーを明らかにすることができます。そして、繰り返しになりますが、異質なものを前提とし、参加者の視点から理解し、参加者の経験を真剣に受け止めようとするのです。

私の考えでは、リーダーシップに限らず、あまりにも多くの研究が、単一の方法、特にアンケートや形式的なインタビューによって行われています。一方、オートエスノグラフィーの要素を含むエスノグラフィーは、ダイナミクスを観察することに焦点を戻すのにとても有益です。リーダーシップやマネジメントの実践を理解し、そ

の場で観察し、分析することができます。ワークスペースを観察し、ミーティングを記録し、個人間の自然な会話を記録する。そうすることで、人々がどのように相互作用するかという流動的に変化する性質を捉えることができます。もちろん、個人間の会話も含まれますが、それだけに頼るものではありません。

そのような経験的な資料を分析する際には、私は、対話的分析や談話分析を通して、言語に注意を払うことを強く勧めます。なぜなら、これらの分析は、緊張感を探り、解釈や意味の多重性を探ることを可能にし、またそれを促すからです。その結果、職場での言語に見られる政治的、またジェンダー的な処理を明らかにすることができます。また、地域の文化的背景の影響のニュアンスを理解し、それらがどのように交差するか、職業、国、個人などの文化的背景の特定の側面がどのように交差して意味に影響を与え、意味を確認し、それが時間とともにどのように変化するかを理解するのに役立ちます。



最後に、美的な情報をもとにした、あるいは視覚的な芸術をベースにした調査方法は、私がとても気に入っている方法のひとつです。研究や対話型談話分析では書かれた言葉や話された言葉に焦点が当てられています。しかし、私たちは、この問題を体感された実践として捉える必要があります。感覚的な知識や非言語的なコミュニケーションをどのように捉えるか、そしてそれがリーダーシップに関する文化的な理解にどのような影響を与えるか、あるいは表現するかを見ていく必要があります。

**Working with Language:  
A Refocused Research Agenda  
for Cultural Leadership Studies**

As you’ve already introduced, my work over the last 20 years has really focused quite essentially on cultural leadership studies. My aim today will be to share some of my insights, particularly around how my work has centered around making sense of what - when I entered this field - was dominant and still to some extent is the dominant tradition of cross-cultural research. The idea of doing cross-cultural research in leadership, which however also applies to other areas, is to compare and contrast cultures.

I’ll share with you some of the insights I’ve gained over the years into what I see as some of the limitations of a cross-cultural approach and how on the other hand focusing on language can overcome some of these limitations and really open up better ways, in my view, to understand culturally specific ways of leading.

Now any of the things that I will talk about, particular with regards to cultural research and the role of language, does also apply to other fields of study and indeed I will be making some references to the role of gender within this. Seeing leadership as a cultural activity, one where we shape values of individuals, of groups towards attaining a goal of course cut across many, many spheres. And individuals who come into the process of leadership come from a diverse range of backgrounds and are made up of different experiences and of course different gender. So, I’ll be crossing over, where it is



Figure 1: Working with Language: A Refocused Research Agenda for Cultural Leadership Studies

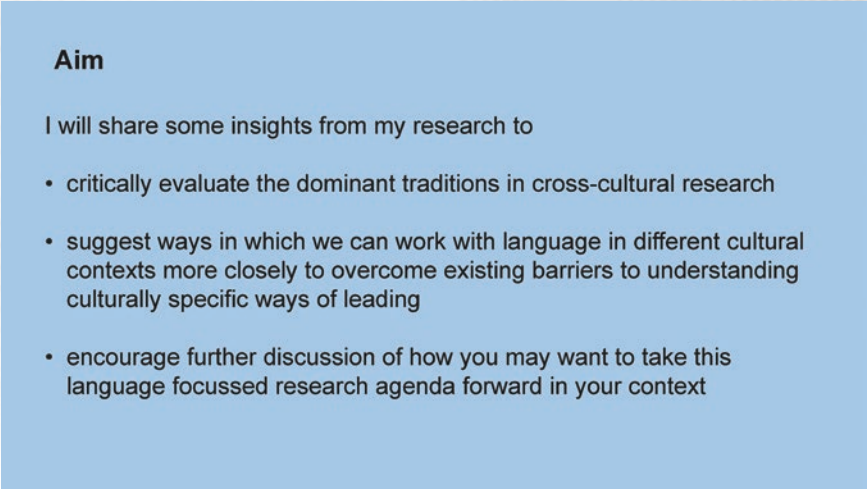


Figure 2: Aim

appropriate, to make sense of how what I am saying and the role I have put into language is vitally important for cultural research in the widest sense, including where it intersects with gender. The final remarks will end with reflections on what kind of methods we can employ in research to address cultural research and indeed understand ways in which it intersects with gender studies in your particular contexts, whether you want to call that broadly the Asian context or starting to really hone into very, very particular local micro-contexts.

I always feel it’s very important for me to reflect for a minute on dominant traditions in cross-cultural research because that is really what gave the impetus to my almost 20-year long quest to find alternative ways of studying why culture may be of importance, how culture might be of importance for leadership, and as I said earlier, how we might still do it in a more sensitive way.

When I entered this field of leadership studies about 20 years ago and I came into this as a Ph.D. student, I was keen to do a Ph.D. project that compares leadership in Germany. That’s where I was born, that’s where I’m from. I grew up in Germany in the German culture, German language, but studied in England. So, I thought great, what’s easier than to conduct a study across two countries. Comparative cross-country research was very much a popular way of approaching these kinds of studies at the time when I did my Ph.D. research.

But soon enough, I encountered difficulties. Difficulties in translating what I had learned in the English language about leadership and management

into German. I’ll reflect a little bit more on that as I go through this presentation. But also, I encountered personally some emotional response to some of the things that I read that were deeply embedded in what I call cross-cultural leadership research, which adopts what we call an etic perspective where you try and look as an objective researcher doing large scale questionnaire research, survey research, from the outside into a culture and make observations about that culture.

That is usually in leadership studies based on traditions of Hofstede and functional models of culture where you categorize dimensions of culture to describe a culture. It is very popular in cross-cultural awareness programs of managers. So, if somebody is on a leadership program, they are likely to encounter a session on how to manage, how to lead a cross-cultural team. So, if you’ve got people from Germany, here’s the way the dimensions play out in Germany. Then if you’ve got somebody from the UK, here’s how they are different or how they are similar.

So, it’s very much comparing and contrasting different cultures. These culture studies by Hofstede were applied to leadership by the GLOBE project, which was conducted in the 1990s across 62 societies, led by an American researcher Robert House. They fused together western approaches of leadership styles based on US-American theories of leadership styles with these cultural approaches into a questionnaire, sent it out, translated, back translated into lots of different languages and disseminated it in English.

When I entered my Ph.D., I started to read into those findings by the GLOBE project, which were



then at the forefront of publications. They had just come out. When I read them about Germany, I got very angry because I thought “hang on that’s not me!”. They are writing about people in Germany as if they are all the same, no matter where they live, no matter what age they are. And really after a few years of conducting this project the culture had moved on. Culture is something that is more dynamic.

It was out of those frustrations of trying to understand the research, trying to situate my research that I started to become really interested in making more sense of this. So, why am I finding this so limiting, this approach? What is it that I want to do differently?

Also, I can say that, as an author of a mainstream leadership textbook, dominant textbooks that are used in undergraduate, postgraduate programs and on executive development programs don’t pay enough attention to nuances in culture, to variation in culture. They very much work from published material largely based on this cross-cultural approach where you compare, you contrast and you categorize people according to where they were born. You treat culture as national culture and don’t look at variation.

This I find is very problematic because it all is disseminated in the English language and largely led by project by US, UK researchers. It really started to bother me because I thought “well hang on, this is not really a great insight into cultural issues or ways of leading within countries. “This is just some research teams particularly in the US and sometimes in Europe trying to tell others how the world works.”

Subsequently, I spent quite some time working through and making sense of what the issues were. Let me briefly flag them up before I move on to explaining where we might want to go. I reflected on what in this particular context the methodological approach is and the limitations of questionnaires. This translates across many other - well, it translates and it is true for cultural research across all areas or indeed across large survey-based research per se. This isn’t necessarily unique to leadership. But leadership as an interaction, as a dynamic process particularly suffers from the dominant use of standardized questionnaires. Because standardized questionnaires, they predefine what you are looking for. They don’t explore, they confirm and categorize. And that really simplifies

reality of culture which is a dynamic thing, and it also simplifies leadership as such because all it asks is about people’s opinions.

A particularly issue with the cross-cultural research approach of the GLOBE project is that these questionnaires were originally formulated within the English language. Because that meant that you started off with a questionnaire based on US theories of leadership styles, that you started off using constructs, using words, labels that were deeply entrenched in western culture. You then translate it, but of course what you then do in questionnaire research is that you ask participants to rank, to rate things. And yes, I can do that. But is it meaningful to me? I am not so sure.

So, questionnaire research can’t explore, it can’t discover. Also, as usually is the case with this questionnaire research, it attempts - because it pretends to be very objective, it tends to make huge generalizations across a whole country and a whole culture. Whereas actually, it’s only measuring perceptions.

In a nutshell, this is a very simplified view of not only leadership but also culture. It doesn’t take account of how lots of people migrate. So, I have grown up in Germany and worked in the UK. I don’t seem to be fitting into any of these categories, and the extent to which therefore results that I present when I participate in this kind of research may not be interpreted in the right way.

Finally, and this is where I move then on to consider language and the role of language. For me, the danger always was treating language as a neutral tool. Yes, there’s lots of translation, back translation, very careful translation happening in this research. But it doesn’t pay attention to variation. It cannot and does not focus on capturing variation in language and how that variation in meaning attached to the words, the responses that you give reflect underlying national culture but also organizational, occupational, professional, generational values and variation of culture, gender differences, etcetera, etcetera.

I have therefore been part of a critical leadership studies group that tries to bring language to the fore. And for me particularly language is a cultural voice. I won’t go into detail here. But at first when I started to try and emphasize the importance of language and particularly with regard to cross-cultural research,

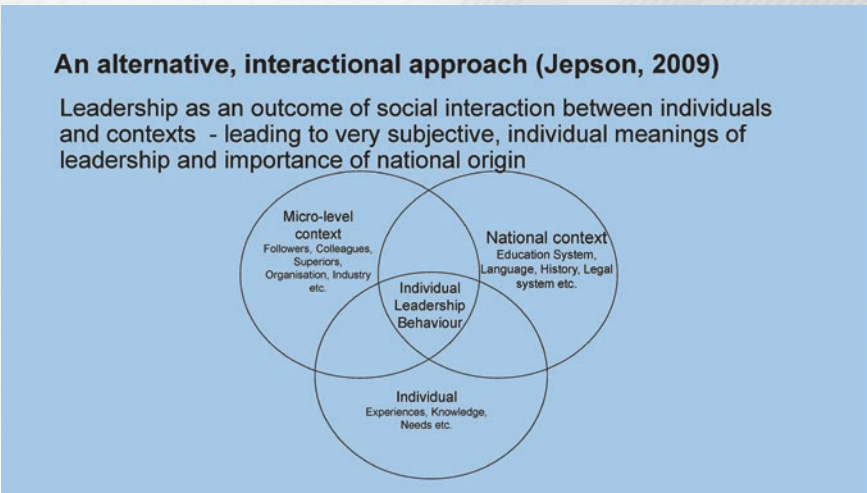


Figure 3: An alternative, interactional approach  
Source: Jepson, D. (2009) Studying leadership at cross-country level: A critical analysis. *Leadership*, 5(1): 61-80.

how back translating, disseminating in English loses so much of the meaning that participants who filled in the questionnaire will have drawn out, will put into it.

That really, if anything, we need to work with the language that the questionnaire has been completed in and work with the words and try and capture the meanings that are embedded in that as they come from the participants. And that was really influenced at the start by the idea of linguistic relativity approaches where you do recognize that language and cultural meaning are intricately linked, that where you grow up, what language you’ve grown up with - and I put on here national language although I would encourage you to also think about that with regards to your regional dialects, the time that you grow up somewhere and how language change over time. But really how what you’ve grown up with, what you’ve learned very early on in your childhood, and then how that is shaped by experiences, influences, the way you see reality. It influences your action, it influences the meaning that you attach to leadership. Your first language will tend to be the more emotionally laden or carry emotionally laden meanings compared to a second or third language that you learn later on.

Then, I started to think what difference does culture make, what difference does national culture make, and how can we capture that by paying attention to language. What I ended up with was drawing up this very simple Venn diagram that helped me to explain where we grow up, what national context we work in really is one aspect, one contextual influence. But there are others. There is experience, knowledge,

individual needs, gender, age, social background, our parents, how they have influenced who we are, our friends. And then the micro-level context that we are working in: the organization, the team we are working with, the profession that we take up. All those interact, work together, intersect, to shape the way we see leadership and what we expect from leadership. There is an importance in national origin, national culture, as explored by cross-cultural research but it is much more fluid. And its influence is much more fluid and it intersects. So, this helps to emphasize that there’s a lot more variation there than cross-cultural research has suggested or wants to suggest or explore.

Just two examples here briefly of what that has brought about. My original research comparing German and UK managers and employees in the chemical industry brought up a strong similarity within a national context of comparing German compared to UK responses to leadership. Paying attention to the functional character of the German language really helped me to unravel some of the sociopolitical, historical nuances and influences that came through in the language and the meaning attached to leadership or indeed the unease in using German words for leader. The lack of existence of the same links to manager in the German language compared to the English language. But it also helped me to uncover at the same time intersecting influences that brought similarity across the different countries that were rooted in similar experiences through profession and industry. Again, it helped me to make



### Language-sensitive methods (Schedlitzki et al., 2017a)

- Ethnographies (e.g. Maitlis and Lawrence 2007) and auto-ethnographies (e.g. Kempster and Stewart 2010) enable the exploration of the fluid and changing nature of individuals' or groups' understanding and practice of leadership and management *in situ*
- Dialogical and discursive analyses (e.g. Alvesson and Sveningsson 2003; Fairhurst 2011; Fairhurst and Uhl-Bien 2012) enable exploration of multiplicity of specific conceptual meanings and highlight political and gendered processes at play in language use within and across specific local, cultural contexts
- Aesthetically informed (see Hansen and Bathurst 2011) and visual or arts-based enquiries (see Taylor and Ladkin 2009; Schyns et al. 2013) engaging with sensory knowledge and emotions would add to our cultural understanding of leadership as an embodied practice

Figure 4: Language-sensitive methods

Source: Schedlitzki, D., Ahonen, P., Edwards, G., Gaggiotti, H. and Wankhade, P. (2017a) Working with language: A refocused research agenda for cultural leadership studies. *International Journal of Management Reviews*, 19(2): pp. 237-57.

Maitlis, S. and Lawrence, T.B. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal*, 50, pp. 57-84.

Kempster, S., and Stewart, J. (2010). Becoming a leader: A co-produced autoethnographic exploration of situated learning of leadership practice. *Management Learning*, 41, pp. 205-219.

Alvesson, M. and Sveningsson, S. (2003). The great disappearing act: difficulties in doing 'leadership'. *The Leadership Quarterly*, 14, pp. 359-381.

Fairhurst, G.T. (2011). Discursive Approaches to Leadership. In Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. and Uhl-Bien, M. (eds), *The SAGE Handbook of Leadership*. London: Sage, pp. 498-507.

Fairhurst, G.T. and Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, 23, pp. 1043-1062.

Hansen, H. and Bathurst, R. (2011). Aesthetics and leadership. In Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson, B. and Uhl-Bien, M. (eds), *The SAGE Handbook of Leadership*. London: Sage, pp. 255-266.

Taylor, S. and Ladkin, D. (2009). Understanding arts-based methods in managerial development. *Academy of Management Learning and Education*, 8, pp. 55-69.

Schyns, B., Tymon, A., Kiefer, T. and Kerschreiter, R. (2013). New ways of leadership development: A picture paints a thousand words. *Management Learning*, 44, pp. 11-24

sense of how these works together to shape what we see as leadership.

I have to admit that there wasn't much gender dynamics but the chemical industry was a heavily male industry. And then later on I did a project into the Welsh context and that was very close to home where I am in Bristol. I worked with a linguist, a Welsh speaker, because although Wales is a part of the United Kingdom, it is a region that is a separate country that has over history had quite turbulent experiences with the English people and where English is the dominant imposed language of business. We explored how in the social context, the Welsh equivalent of leader and leadership were more prominent and meaningful.

We reflected on those tensions, reflected on how it carries a much subtler, a positive Welsh word, socially

confined meaning compared to the organizational dominant use of English, where connotations, meanings, emotive values attached were quite different. And how that really helps to unravel the underlying tension, the power dynamics in this very multilingual context of Wales and the challenges that brings with an organization context.

How much does national language matter? I continue to say it does in the sense that you shouldn't ignore it with regards to cross-cultural research. Neutralizing it through language does not uncover meanings or alternative words, alternative meanings in a national language and that we need to continue to drive forward to encourage what I would call more emic research. We start from the inside out. And rather than imposing and saying we are looking for leadership or management, let's have a look at what

happens in organizational workplaces, let's look at what is the most meaningful. That way we can really emphasize, rather than talking about national differences, we can say national language is a very important aspect. But national language, even that is different. There is always variation within. Therefore, in my latest work I have very much adopted the approach of multilingualism, emphasizing heterogeneity in language which is how we can uncover meaning by looking at individual meanings or shared micro level as well as macro level meanings. That's how we can see organizations as linguistic spaces that are very heterogeneous.

But the national discourse isn't necessarily always the most prominent or important one as it intersects with other aspects of profession, of gender, of generation, ability, etcetera, etcetera. By paying attention to that multilingualism we are able to see work spaces as full of power dynamics, history, culture in different senses.

Therefore, I call for a language-focused research agenda, one where we indeed pay attention to culture and linguistic multiplicity. Where we look at the intersection of how within cultural meanings there are carried multiple contextual influences from where we've grown up, generational issues, gender, etcetera.

But how can we do that? It is by drawing on methods that are language sensitive. And again here, although I am naming these in the context of uncovering culturally meaningful ways of leading, culturally sensitive understandings of even the developments of the term leadership in a particular culture. But these are methods that are relevant and are used to uncover gender in specific, again with a view to going away from the binary of men, women, masculine, feminine, one is better than the other, contrasting and comparing, but where instead you embed yourself within the specific moment, within the specific context of what you are looking at. And you are assuming, again, heterogeneity and want to understand it from the participant's point of view, want to take seriously their experiences.

In my view, too much research, whether its leadership or indeed in other spheres, is taken up by a single method and particularly either the questionnaire or quite formalized interviewing. Whereas ethnographies including auto-ethnographic elements

can really help to bring back a focus on observing dynamics. Understanding and observing and analyzing practice of leadership and management in situ when it happens. Observing work spaces, recording meetings, recording naturally occurring conversations between individuals. And that really helps also to capture the fluid changing nature of how people interact. That may of course then also include conversations with individuals but it doesn't rely just on that.

In terms of analyzing that kind of empirical material, I would strongly encourage to pay attention to language through dialogical and discursive analyses. Because they enable and they encourage exploring tension, exploring multiplicity of interpretations, of meanings. And that can help to uncover political and also gendered processed that play in language in workplaces. And they help us to understand nuance of influences of local culture context and how they intersect, how particular aspects of this cultural context, whether it is profession, national, individual, how they intersect to influence meaning and check meaning and how that changes over time.

Finally, one particular stream of methods, that of aesthetically informed or visual arts-based inquiries is one that I really very much like. So much in research and obviously in also dialogic discourse analysis is focused on the written or spoken words. But we also need to see the issue as an embodied practice. We need to look at how we capture that sensory knowledge, sensory nonverbal communication and how that influences or expresses cultural understandings of leadership.



# 2 講演

## Presentation

セシリア N. ガスコン  
Cecilia N. GASCON

ブラカン州立大学(フィリピン)学長  
President, Bulacan State  
University, Philippines



### 変化の時に何を優先するか：州立大学を率いた10年の経験から

私はフィリピンの南ルソン州立大学の学長を務めた後、現在はブラカン州立大学の学長を務めています。本日、国費で運営されている大学を率いてきた私の10年に亘る経験と、変化の時代において私という女性学長のリーダーシップの下で行われた優先事項について皆様にお話しできることを嬉しく思います。

まずフィリピンの歴史、特に女性の役割についてお話しした後、女性の社会的地位向上の始まりについてお話しします。その後、学術機関における女性、変革期におけるリーダーシップの優先事項、リーダーシップを発揮するために必要な要素、そして結論をお話しします。

フィリピンでは女性リーダーの割合が増え続けていますが、女性リーダーの地位、役割、影響をもたらした起源や状況を知ることは重要です。フィリピンの豊かな歴史、すなわち、民主主義への渴望とそれを得るための闘

争に関する広範な物語の中で、男性が支配していた革命的な出来事において初期のフィリピン人女性が担った役割も明らかにされています。

世界は世代から世代へと進歩し、進化し続けていますが、その中で女性リーダーが出現し、競争の場を平準化する推進力となり、上級管理職やリーダーシップにおける女性の存在の現在の特徴を理解することができるようになりました。まず、フィリピンの歴史の中で女性がどのような貢献をしてきたのか、どのような状況でモチベーションを蓄積し、進歩し、成長してきたのかを説明する必要があります。

まずは、ホセ・リサル博士がマロロスの女性たちに宛てた手紙からご紹介します。ホセ・リサルは私たちの国民的英雄です。そして、彼はマロロスの女性たちに手紙を書きました。それは、リサルが若い女性たちの積極的な精神を支持していたことを体現しています。彼がロンドンに滞在中に完成させたこのエッセイは、1888年12月12日にマロロスの20人の若い女性たちがスペイン語を学ぶための高校の開設を訴えたことに応えたものでした。当時のフィリピンはスペインの植民地でした。スペイン語が政治や社会の意味を持つものだと思っているからこそ、若い女性たちの「願い」が実現したのです。

リサルの文章からは、彼が女性にも男性と同じような機会、特に教育の機会が与えられることを望んでいたことがよくわかります。彼の言葉を引用します。「もはやフィリピンの女性は頭を下げた立つこともなく、膝をついて過ごすこともないのです。なぜなら将来への希望に満ち溢れているからです。また、母親はもはや娘を暗闇に閉じ込め、軽蔑や道徳的退嬰の中で育てるつもりはないのです」。

リサルの言葉には極端な表現も含まれており、女性たちは良き娘、妻、母親になるためのスキルを身につけることに専念するという規範に反していました。マロロ



図2：マロロスの勇敢な20人の女性たち

スの20人の女性たちが見せた勇気は、当時のフィリピン女性の尊厳と価値を取り戻すための希望の光を示していました。理性を重視したリサルは、女性に敬意を払い、フィリピン人の誇りと名誉を反映して、自分自身を考える存在として見るよう論じたのです。

独立した強い国としてのフィリピンの基盤は、フィリピン人男性と女性の汗と血によって築かれてきました。フィリピンの歴史、伝統、文化を振り返ると、女性は、当時の革命集団である地下組織「カティブナン」に参加して、男性と一緒に植民地主義に対抗するために重要な役割を果たしました。

私たちの歴史の中で重要な役割を果たした女性たちを紹介しましょう。テオドラ・アロンソは、ホセ・リサルの母親です。彼女の政治的見解は、スペインの修道士たちの怒りを買ったことから「鋼鉄の女」として知られています。次にトリニダード・テクソンです。彼女はカティブネラの一人で、カティブネロの負傷者や病人を看護する女性たちを組織するという英雄的な役割を果たしたことから、「ビアク・ナ・バトの母」という称号を与えられました。

革命の最中、ドナ・マセラ・アゴンシージョとその娘ロレンツァ、そしてホセ・リサル博士の姪であるデルフィナの3人の女性が、戦場で男性の士気を高めるために使用された最初のフィリピン国旗を縫って完成させました。フィリピンの文化や植民地化の影響を考えると、伝統的に男性が稼ぎ頭で、女性は家事や子供の世話をしていました。しかし、2008年の国際協力機構のデータによると、フィリピンの社会、経済、政治における女性の地位は非常に重要なものとなっています。

フィリピンは、教育と健康の両面でジェンダーギャップを解消したアジアで唯一の国であり、世界でも6カ国しかない国のひとつです。2020年の世界のジェンダー・ギャップ・インデックスを見ると、フィリピンは153カ

国中16位でした。1から0までのスコアから、フィリピンは健康、教育、経済、政治におけるアクセスレベルで男女間に0.781のギャップがあることがわかります。言うまでもなく、国や政府も女性の安全と権利の尊厳を守ることを保証しており、これらの法律は以下の通りです。

「フィリピン女性役割国家委員会」は1975年に設立されました。この委員会は、国家計画において女性の関心事が大きく取り上げられるよう、大統領府の諮問機関として機能しました。

フィリピンは1981年に国連の「女子に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約」を批准し、世界の仲間入りを果たしました。また、1989年に制定された共和国法6725には、性別のみを理由とした雇用条件の差別を禁止する規定があります。また、2004年に批准された「女性とその子どもに対する暴力防止法」として知られる共和国法9262もあります。

フィリピンの女性の状況を別のレンズで見てみると、目覚ましく改善したことが見て取れます。フィリピンの女性は、経営管理職においても男性と同等の仕事に就くことができます。また、女性の政治的地位の向上は、フィリピンの民主主義の母であるコラソン C. アキノ大統領が1986年に選出されたことを見れば明らかです。私たちの国における女性の地位は間違いなく高く、女性には能力があることを示しています。

教育においても、女性が確固たる地位を占めているという事実を否定することはできません。フィリピンの教育に関する過去のデータによると、25歳以上の国民で大学教育を修了した女性の割合は、男性の割合を4%上回っています。2011年の高等教育委員会のデータによると、2,100の高等教育機関のうち850、つまり39%が女性によって率いられています。この統計は、意思決定プロセスを変えるのに必要な最低代表率である30%の基準を超えており、私はこの変化に貢献していることを誇りに

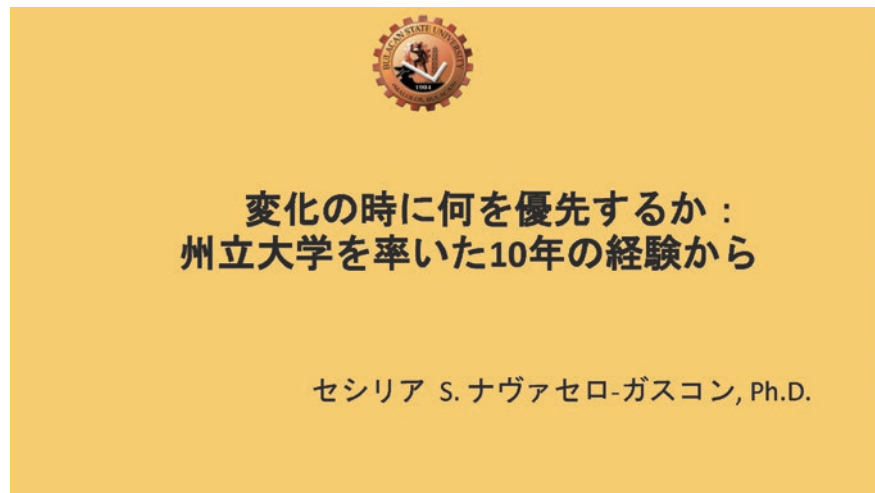


図1：変化の時に何を優先するか：州立大学を率いた10年の経験から



## 学問の世界における女性

大学教育を受けた女性の割合は、男性の割合を超えようになった。明確な懸念材料は、その差が狭まる兆しを見せてないという点である。

出典：年次貧困指標調査、PSA

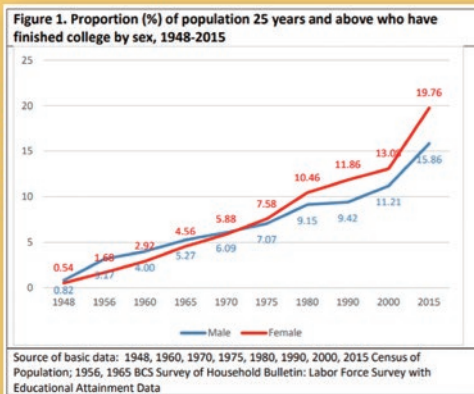


図3：学問の世界における女性

## 南ルソン州立大学



www.slsu.edu.phより画像とロゴを転載

SUC レベル3

職員数：760

大学院課程：9

学部課程：24

ISO 9001:2008認証取得

図4：南ルソン州立大学

思っています。

ここで、2つの州立大学を女性リーダーとして率いた私の経験をお話しましょう。まず、南ルソン州立大学です。この大学は、ルソン島の南部に位置するケソン州ルクバンにあり1964年に設立されました。正規職員と非正規職員を合わせて760名が在籍しています。さまざまな分野で9の大学院課程と24の学部課程があり、15,000人の学生が在籍しています。私は、当時の南ルソンポリテクニックカレッジ（SLPC：Southern Luzon Polytechnic College）の研究・拡張・生産・開発担当の副学長として仕事を始めました。そして、2004年に学長代理に任命され、2006年に学長に就任しました。

2007年、南ルソンポリテクニックカレッジは、グロリア・マカパガル・アロヨ大統領が署名した別の共和国法（RA9395）により、南ルソン州立大学（SLSC：Southern Luzon State University）に改称されました。そして、私は引き続き初代学長を務めました。この大学における女性初の学長として私が最も重視したのは、教職員の育成、集中的なインフラや施設の改善、質の保証、そして

環境への配慮でした。大規模な教職員の育成とサブディベロップメントプログラムにより大学の資産価値は大きく向上しました。つまり、私が大学を去る前に、博士号取得者が59%増加し、修士号を取得した教員が73.24%増加し、今では大学の中堅・幹部レベルの仕事に就いています。

南ルソン州立大学の初代学長としての任期中に、メインキャンパスにいくつかの主要な建物と2つのサテライトキャンパスを建設しました。また、SLSUはISO9001:2008の認証を受け、認定プログラムの数も大幅に増加し、約92のプログラムがさまざまなレベルで認定されています。

また、教員の育成と林業の地域開発センターという栄誉も与えられました。私の在任中に大学院に進学した教員たちは、現在、中間管理職やトップレベルの管理職に就いています。また、バナホー山での私たちの調査により、共和国法9847による保護地域に指定されました。

南ルソン州立大学での任期終了から5ヶ月後、私は現在務めているブラカン州立大学の新学長に選出され、任

## ブラカン州立大学



SUC レベル3

職員数：1,400

大学院課程：14

学部課程：61

ISO 9001:2015認証取得

図5：ブラカン州立大学

命されました。ルソン島の中央部に位置するブラカン州にあるブラカン州立大学は1904年に設立された大学で、私はこの大学の最初的女性学長です。ここは、マロロスの20人の女性、つまりホセ・リサル博士に手紙を出した女性たちがいた場所でもあります。ここはSLSUの2.5倍の規模の大学です。ここで私は、変革型リーダーシップにおける私の価値観と理想をすべて大切にしてきました。学生数は45,000人で、約1,600人の教職員が在籍しており、現在はSUCレベル3を享受しています。

私は、母親であることや女性であることは、リーダーシップを発揮することに直結すると確信しています。独身であろうと、専業主婦であろうと、私のように働く母親であろうと、女性は生まれながらにしてリーダーシップの資質を備えています。女性は聞き上手で、自然に共感し、育てることができます。そして、適切な状況であれば、他の人が自分の可能性を最大限に発揮できるように手助けすることができます。チームメンバーが自分のスキルや強みを伸ばすのを助け、ニーズや懸念に耳を傾ける能力や意志を持つことは、リーダーシップの重要な側面です。

南ルソン州立大学とブラカン州立大学を変革するために私は4つの優先事項を掲げました。1つ目は能力開発、2つ目は設備の改善、3つ目は高い質の保証、4つ目は環境への配慮です。

1つ目の能力開発とは、組織がより高いパフォーマンスを発揮するために、従業員の知識やスキルを獲得・向上させる方法です。能力開発には大きく分けて2つの要素があると考えています。1つは十分に訓練を受けたスタッフ、もう1つは献身的なスタッフです。家庭を管理する女性として、私は大学を率いるときにも同じことをしたいと思っています。母親は自分の子どもが成功するのを見たいものですから、自分の子どもの能力を高めるための機会を提供しますし、もちろん大学でも教員やそ

れ以外の人材の能力を高めるための機会を提供します。つまり、育ての母のように、個人の心、手、精神を育み、より良いパフォーマンスを発揮できるようにするのです。私は「最高の教員は最高の学生に等しい」という信念を持っていますので、このような能力が必要なのです。その結果、2015年に私が就任して以来、ブラカン州立大学では年間平均75人から80人の教員が奨学生として活躍しています。

私の優先事項の2つ目は、古い施設の改善と新しいインフラの開発です。21世紀の学生に19世紀の施設で勉強してはしくないのです。21世紀型の学習・教育施設によって、教員、スタッフ、そして学生に競争上の優位性を提供することです。

2020年の時点で、私たちは教室、教員室、職業訓練室を建設し、教育と学習に適した環境を整えました。また、メインキャンパスやサテライトキャンパスでは、主要なインフラプロジェクトが開始されていますが、その中には現在建設中のものも含まれています。これは、7階建ての電子図書館の建物の完成のためであり、研究とエンジニアリング棟の建設も行っています。

限られた予算ではありますが、インフラの整備は優先的に行われてきました。なぜなら、これらは仕事や学習の環境を整えるための優先事項だからです。これは家庭でも同じで、誰もが快適な空間に住みたいと思っています。学生が実際に実験室で経験することの多大なメリットを認識し、大学は、実践的かつ理論的な学習に対する学生の理解を高めるために、最先端の実験室を調達するようにしています。学生が学術機関の中心であるという理由から、母親が自分の子どもを優先するのと同じように、大学では学生が常に優先されます。

3つ目は、高い質の保証を優先することです。ブラカン州立大学も2017年から、ISO9001:2015になりました。ちょうど今年の3月、ブラカン州立大学はフィリピンの



公認大学の教育認定機関から、2019年に最も改善された内部品質保証でトップ5、2020年にレベル1の認定プログラムの数が最も多いことでトップ1に認定されました。これは、国内の112の州立大学・カレッジの中でのことです。

4つ目は、地球の持続可能性に全力で取り組むことです。私たちは環境のスチュワードであると信じており、私は林学者です。生命を持続させたいのであれば、私たちの子どもの子ども、あるいは子どもの孫にまで地球の環境保全について伝えなければなりません。

この大学は、よりクリーンで健康的な未来につながる学習プログラムのデザインに焦点を当てた「ダークグリーンスクール」になるための準備を進めています。ちなみに、私が南ルソン州立大学での任期を終える前に、南ルソン州立大学は環境に配慮した「ダークグリーンスクール」として認定されました。

森林再生や環境意識の向上などのプログラムや活動、さらにはゴミを削減するという思いから、弁当持参のような最もシンプルなプロジェクトも実施しています。そうすることで、持続可能性を支える組織文化が構築されたと信じています。現在、ブラカン州立大学は2040年までのマスター開発ロードマップを作成中です。これは、新しい持続可能な開発目標に基づいた、ブラカン州立大学の複数の中期開発計画から生まれたロードマップです。これにより、2025年には教育大学から研究大学へ、2030年には起業家精神あふれる大学へと転換し、2040年までその努力を持続していきます。

私が両大学のために何をしたかを説明した後、私が両大学で実現したいことを実現するに至った必要な要素について説明したいと思います。その要素は3つあると考えています。1つ目は、寛容な社会です。私たちは今、特に男女の役割にいて寛容な世界に生きていると思います。今日、女性が一流の組織や政府のリーダーになることができるのは、社会や男性が寛容になったからです。

ブラカン州立大学評議会の男性メンバーに行った調査によると、学術的機関におけるリーダーシップという点では、性別は問題ではないとのこと。ある回答者は、次のように述べています。「学長が男性であろうと女性であろうと、優れたリーダーとしての特性を持ち、使命の達成と従業員の福利厚生の両方に関心を持ち、バランスを取ることができれば、問題はないと思います」。思い起こせば、国民的英雄であるホセ・リサルも、女性の重要な役割を認識していました。

2つ目は教育という個人としての資質が重要です。リーダーシップは、性別とは関係ありません。やはり、リーダーとしての資質が重要です。男性であろうと女性であろうと、最も重要なのはその人のスキルと能力です。

最終的には、あなたの能力が他人の自信を引き出すことになるのです。能力を発揮することで、あなたは強くて成功したリーダーになれるのです。私の10年来の経験と、男性の大学関係者に行ったアンケート調査によると、リーダーとしての能力は性別よりも重要であることがわかっています。

ここで私が問題視しているのは、性別ではなく、社会経済的地位とリーダーの年齢という2つの要素です。あなたがまだ若いうちは、人々はあなたの能力に疑問視するでしょう。年齢が高ければ高いほど、コミュニティに受け入れられる可能性が高くなります。私は38歳で南ルソン州立大学の学長に就任しましたが、その時は若かったため、50歳で学長に就任したここブラカン州立大学とは受け入れられ方が異なっていました。

3つ目は、リーダーシップの具体的な証拠です。最終的には、リーダーとしてのあなたの実績がものを言います。わが国では、学長ポストは公募によって決定されなければならないのですが、南ルソン州立大学の学長としての私のすべての業績が、ブラカン州立大学の学長に応募した際に大いに考慮されたと確信しています。なぜなら、候補は全部で7人いましたが女性は私だけでした。明確なビジョン、任務遂行への献身、そして組織の水準を高めるために自分がしていることへのコミットメントと情熱を示すことができれば、人々はあなたを信じるでしょう。

結論として、州立大学を10年以上率いた経験を持つ女性として、私は、女性が本来持っている特性や特徴である穏やかで、育ちがよく、忍耐強く、組織的であるということに基づいて変革の優先順位を決めています。これは、大学の教職員の能力開発、ステークホルダーへの21世紀型施設の提供、大学のあらゆる面での質の確保、そして環境への配慮を優先することにつながります。また、社会の寛容さ、私たちの資質、そして女性がリーダーシップを発揮するための証明、という要素を否定することはできません。

最後に、学術機関を変革することは、女性にとって大きな課題です。難しいことです。しかし、明確なビジョン、能力、コミットメント、そして寛容で協力的なフィリピン社会の助けがあれば、それは大いに実現可能なことなのです。

## A Decade of Experience in Leading State-Funded Universities: Priorities in Transformation

As former president of Southern Luzon State University and currently of Bulacan State University, I am pleased to share with you my decade of experience in leading state-funded universities and its priority transformation under the leadership of a woman president.

This is the flow of my discussion. I will have a short presentation of our history, specifically the role of women. Of course, the start of the women empowerment, women in the academe, then my priorities in transforming academic institutions, the facilitating factors, and I will conclude the presentation.

As proportion of women leaders across the Philippines continue to grow, it is important to know the origin and the conditions that highlighted the status, role, and impact of women leadership. So throughout the rich history of the Philippines, the extensive narrative of the country's hunger and struggle for democracy, it likewise reveals the roles assumed by the early Filipino women in the revolutionary affairs dominated by men.

While the world continues to progress and evolve from generation to generation, it allowed the emergence of women leaders and has become the centrifugal force in leveling the playing field, thus in understanding the present characteristics of women's presence in the senior management and leadership. It

is needed to illustrate first the contribution of women throughout the Philippine history, the circumstances that spurred motivation, progress, and growth.

Let me start with Dr. Jose Rizal's letter to the women of Malolos. Dr. Jose Rizal is our national hero. And he had written a letter to the women of Malolos, which is an embodiment of how Rizal stand by the aggressive spirit of young women. His essay, which was completed while he was in London, was a response to the 20 young women of Malolos who on December 12, 1888, appealed to open a high school for them to study Spanish. The Philippines was under the Spanish colonization during that time. The youthful ladies' desire took off as they believe that Spanish language is the semantic of politics and society.

So clearly on his writing, Rizal's desire was for women to have the same opportunities as those received by men, especially in terms of education. With strong words he put and I quote "no longer does a Filipina stand with her head bowed nor does she spend her time on her knees, because she is quickened by hope in the future; no longer will the mother contribute to keeping her daughter in darkness and bring her up in contempt and moral annihilation."

Rizal's words contained extreme phrases as women defied the norm of remaining the focus on skills that would make them good daughters, wives, and mothers. The courage shown by the 20 women of Malolos showed a ray of hope in restoring the dignity and worth of Filipino women during that time. Accentuating insistence on reason, Rizal afforded women respect and admonished them to see themselves as thinking beings, as a reflection of



Figure 1: A Decade of Experience in Leading State-funded Universities: Priorities in Transformation



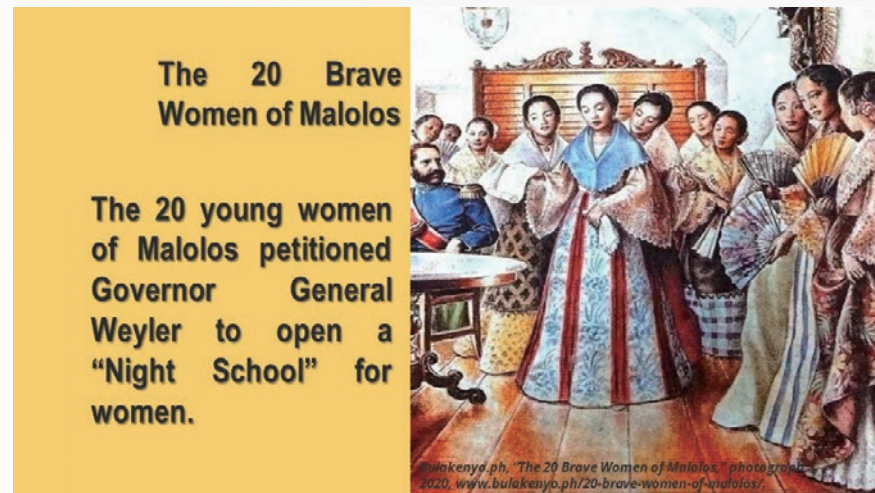


Figure2 : The 20 Brave Women of Malolos

Filipino pride and honor.

The foundation of the Philippines as a strong and independent country has been built with sweat and blood of both Filipino men and women. So looking back at Philippine history, tradition, and culture, women portrayed significant roles as they joined the underground Katipunan, this is the revolutionary group during that time, in the exertion against colonialism as they fought alongside with men.

Let me introduce you to the significant women of our history. We have here Teodora Alonso and she is the mother of Dr. Jose Rizal. Known as the woman of steel, because of her political outlook that triggered rage from the Spanish friars. Next is Trinidad Tecson. She was one of the Katipuneras and was given the title "Mother of Biak na Bato" for her heroic role of organizing women who nursed wounded and sick Katipuneros.

During the revolution, the three women led by Dona Marcela Agoncillo, her daughter Lorenza, and Delfina who is the niece of Dr. Jose Rizal, sewed and completed the first Philippine flag which was used to boost the morale of men in the battlefield. In the context of Filipino culture and the influence of colonialization, traditionally men were the breadwinner and women took care of the house and the children. However today, the place of women in the Philippine society, economy, and politics is remarkably important based on the data from Japan International Cooperation Agency in 2008.

The Philippines is the only country in Asia to have closed the gender gap on both education and health and is one of the only six in the world to have done so.

The global gender gap index of 2020 shows that the Philippines ranked 16 out of 153 countries. From the score of 1 to 0, the Philippines scored 0.781 gaps between men and women in terms of level of access in health, education, economy, and politics. Needless to say, the state, our government also guarantees the safety and protection of the sanctity of rights of the women and these legislations are the following: I'll be citing some of the legislations in the country.

The National Commission on the role of Filipino Women was created in 1975. And this served as an advisory body to the Office of the President to ensure that women concerns are magnified in the national scheme.

The Philippines also joined the world when it ratified the United Nations conventions on the elimination of all forms of discrimination against women in 1981. And we have also Republic Act 6725 of 1989 which contains provisions that prohibit discrimination with respect to terms and conditions of employment solely on the basis of sex. And another law, our Republic Act 9262 known as the Anti-Violence Against Women and Their Children Act of 2004 and this was ratified in 2004.

Using different lenses in looking in the situation of women in the Philippines, we see empowered and sharp advantages. The women in our country have the parity to men in job placement even in executive management roles. Also, political empowerment of women is evident after the first lady president, the mother of Philippine democracy, Corazon C. Aquino. She was elected in 1986. The status of women in our country is undoubtedly strong and it just says they

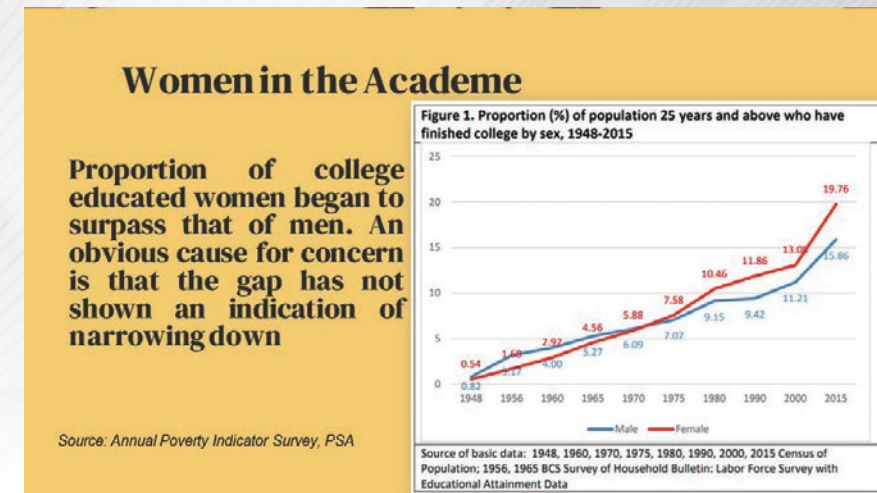


Figure3 : Women in the Academe

are capable.

In education, we cannot also deny the fact that women remain steadfast. The historical data on Philippine education show that the percentage of population of women that is 25 years old and above finished college education and they surpassed the records of men by 4%. From the data of the Commission on Higher Education in 2011, they stated that out of 2100 higher education institutions, 850, or 39% were led by women. This statistic surpasses the 30% threshold which is the minimum representation needed to change the decision-making process and I am proud that I am a contributor to this change.

Let me now share my experiences as a women leader of two state-funded universities. First, with Southern Luzon State University. This is located in Lucban, Quezon which is part of the southern part of the Luzon island. This university was founded in 1964. It has a total of 760 regular and nonregular personnel. It offers nine graduate programs and 24 degree programs in different fields and it has a student population of 15,000. I started as a vice president for research, extension, production, and development of then Southern Luzon Polytechnic College. And yours truly was appointed as acting president in 2004, and I became a full-pledged college president in 2006.

In 2007, SLPC was converted to Southern Luzon State University by virtue of another Republic Act, this is RA 9395, which was signed into law by President Gloria Macapagal Arroyo. And yours truly continued to serve as the first university president. As the first female president of the institution, my primary concerns were faculty and staff development,

intensive infrastructure and facility improvement, quality assurance, and the concern for the environment. The extensive faculty and sub-development program resulted in the significant improvement in the property profile of the university. So before I left the university, there was 59% increase in the number of doctorate degree holders and 73.24% increase in the faculty members who finished their master's degree and by now they are occupying middle and executive level positions in the university.

My term as the first president of SLSU saw the construction of few major buildings in the main campus and I established two satellite campuses. SLSU was also granted ISO 9001:2008 certification and there was a significant increase in the number of accredited programs, about 92 programs of the university are accredited at different levels.

SLSU was also granted the distinction as the regional center for development in teacher education and in forestry. Faculty members who pursued their graduate programs during my incumbency are now occupying middle and top level management positions. And because of our research in Mount Banahaw, it was declared as a protected landscape by virtue of Republic Act 9847.

After my stint in SLSU, five months after my term ended I was elected and appointed as the new university president of the institution I now humbly serve, the Bulacan State University. This was founded in 1904 and I am the first woman president of the university. This is also the place of the 20 women of Malolos - those women who were mentioned in the letter of Dr. Jose Rizal. This is a university which is





Figure4 : Southern Luzon State University



Figure5 : Bulacan State University

2.5 times bigger than SLSU. Here, I have carried with me all my values and ideals in transformational leadership. It has a total student population of 45,000 and we have about 1600 faculty and nonteaching personnel and currently the university is enjoying level 3 SUC level. This is in the province of Bulacan, which is in the central part of the Luzon Island.

I am a firm believer that being a mother or being a woman can directly translate into leadership skills. Whether a woman is single or a housewife or a working mom like me, women are born with innate leadership qualities. Women are good listeners, are naturally empathetic and nurturing and with the right circumstances this will equate into helping others reach their full potential. Having the ability or even just the will to help your team members develop their own skills and strengths, listen to their needs and concerns are key aspects of leadership.

For SLSU and Bulacan State University, I had four

priorities in transforming these institutions. And these are, one, capacity building; two, improvement of facilities; three, quality assurance; and four, concern for the environment.

Capacity building is how organizations obtain and improve its workforce knowledge and skills to perform at a greater extent. I believe that there are two major components of capacity building, one is well-trained, and the other is dedicated people. It is not enough that we provide training on their skills, we should also develop the dedication and commitment among our people. As a woman who manages her home, I would like to do the same as I lead the university. A mother would like to see her children succeed and therefore will provide opportunities to capacitate her children and of course in the university to capacitate the faculty and the nonacademic personnel, so nurturing the minds, the hands, and the hearts of individuals to make them perform better, just like a nurturing

mother.

Capacity is needed because I am a firm believer that best teachers is equal to best students. As a result, since my incumbency in 2015, Bulacan State University has an average of 75 to 80 faculty scholars yearly. Second in my priority is the improvement of the old facilities and the development of new infrastructure. We do not want our 21st century students to study in 19th century facilities. One of my goals is to provide our faculty, our staff, and students with competitive advantage through 21st century learning and teaching facilities.

As of 2020, we have constructed classrooms, faculty rooms, occupational rooms and make them conducive to teaching and learning. Major infrastructure projects were also launched in the main campus and in the satellite campuses including of course what we are now constructing - this is for completion of our seven storey e-library building and we also have the construction of the research building and the engineering building.

Despite the limited budget, infrastructure development has been a priority because these are factors for a good working and learning environment. This is the same in our home, everyone wants to live in comfortable space. Acknowledging the tremendous benefits of actual laboratory experiences of students, the university see to it that we procure state of the art laboratories to enhance student understanding of practical and theoretical learning. For the reason that student is the center of the academic institution, same as a mother, her children will always be her priority.

Third, my priority is the quality assurance. BulSU also became ISO 9001:2015, since 2017. Just March of this year BulSU was recognized by the accrediting agency of chartered colleges and universities in the Philippines as the top five in most improved internal quality assurance in 2019 and top 1 in the highest number of level 1 accredited programs in 2020. This is out of 112 state universities and colleges in the country.

Fourth in my priority is the full commitment to global sustainability, and as a believer that we are stewards of the environment, I am a forester by profession, and have to pass it on to our children's children or grandchildren of our children if we would like to sustain life.

The university is preparing to be a dark green school which focuses on designing a learning program that will lead to a cleaner and healthier future. By the way, before I finished my term in SLSU, it was declared as a dark green school university.

Programs and activities like reforestation, environmental awareness, and even a simplest project like bring your own lunchbox because we do not want to accommodate garbage in the society. We believe that this will build an organizational culture that supports sustainability. Presently, BulSU is underway of its master development roadmap spanning until the year 2040. This is a roadmap which is a product of BulSU's multiple medium term developmental plan which is also anchored in new and sustainable development goals. This will transform the university from a teaching university to a research university in 2025, an entrepreneurial university by 2030, and sustaining our efforts until 2040.

After walking you through to what I did for both universities, I would like to discuss the facilitating factors that led to the realization of what I want to achieve in both institutions. I would like to attribute this to three factors. Number one is permissive society. I strongly believe that we now live in a world characterized by greater tolerance especially with regard to gender roles. Today, women are able to become leaders in top organizations and government because our society or our male counterparts become increasingly liberal.

A survey conducted with the male members of the Bulacan State University Administrative Council shows that gender is not an issue for them in terms of leadership in the academe. One respondent said, and I quote "I think that it does not matter whether our president is a man or a woman provided that he or she possesses the traits of a good leader, and she can balance the concern for both accomplishment of mission and the welfare of the employees."

If you will recall, no less than the national hero Dr. Jose Rizal recognized the important role of women.

Number two is education. Your qualification as a person matters. Leadership has nothing to do with gender. It is still the qualification of the leader. Whether you are a man or a woman what matters most is the person's skills and capabilities. Ultimately, competence inspires confidence in others.



Demonstrating this competence will make you a strong and successful leader. Based on my decade of experience and from the survey conducted with the male university officials, competence to lead is more important than your gender.

What I see here as an issue is not the gender but rather - well, I can see two factors: one is socioeconomic status, and the other is the age of the leader. People will doubt your capability when you are still young. The older, the better the chance of being accepted by the community.

I started my presidency in SLSU at the age of 38 and I have different experience with regard to acceptance because of my young age during that time than here in the Bulacan State University where I started my presidency here at the age of 50.

Number three is concrete proof of leadership. At the end of the day it is still your accomplishments as a leader that will speak for you. I am certain that all my accomplishments as SLSU president has been greatly considered during the application process as a BulSU president because in our country you have to apply for that position. And during the application I was competing with six men. I was the only woman who applied for the position during that time.

People will believe in you if you can show a clear vision, a dedication to perform the task, and the commitment and passion in what you are doing to raise the standards of the organization.

In conclusion, as a woman with more than a decade of experience in leading state-funded universities, I can attribute my transformation priorities to women's inherent traits and characteristics as gentle, nurturing, patient, and organized. This translates to prioritizing the capacity-building of faculty and staff in the university, providing stakeholders with 21st century facilities, ensuring quality in every facet of the institution, and the concern for the environment.

Undeniably we cannot discount the facilitating factors: one, permissive society, two, our qualifications; and three, the proof of leadership that allowed women to lead.

Let me end this presentation with these words "Transforming an academic institution is a gigantic task for a woman. It's difficult. However, it is very much possible through a clear vision, capability, and commitment, and with the help of a permissive and

supportive Filipino society."

# 3 講演 Presentation

小林 誠  
Makoto KOBAYASHI

お茶の水女子大学教授、  
グローバルリーダーシップ研究所  
研究所長  
Professor, Ochanomizu  
University, Director,  
Institute for Global  
Leadership



## アジアにおける女性リーダーを語ると いうことは、どういう意味があるのか

先行研究の蓄積として私たちはどういったものを持っているかということに関し、手元にある二つの本を挙げましょう。一つは『ニューズウィーク』（2018年8月28日号）です。「CIA に学ぶ最高のリーダー論」という特集を組んでいます。もう一つは、ジョセフ・ナイという有名なハーバード大学の政治学の教授の『リーダーパワー』（日本経済新聞出版社、2008年）という本です。これはいわゆる政治エリートについての研究に基づいています。これらが象徴しているのは、やはり圧倒的に、西洋ベースの知識、それから圧倒的にマンベース、男の経験から来た知識であるわけです。シェドリツキ先生流の批判をすれば、「英語圏の経験ばかりではないか」ということになるわけです。また、ガスコン先生であれば、「女性の経験が全然生かされていないではないか」ということにもなるわけです。

ここで、アジアにおける女性リーダーを考えようという課題が出てくることになります。これはグローバルリーダーシップ研究所のミッションでもあります。お茶の水女子大学は、女性リーダーを育てるということを大学のミッションとしています。多くの女子大でそういった考え方を持っているのですが、ここでは「アジア」と「女性」という、二つのアンチテーゼを提起していると考えてみたいと思います。

一つは、「アジア」という問題です。アジアという呼び方は、自分たちでアジアだと名乗ったわけではなくて、ウエスタン、西洋から名付けられた名前です。今日でも実はアジアという実体はほとんどありません。共通の歴史体験とか、共通の文化基盤だとか、共通の一体感など、そのようなものはありません。例えば、朝鮮半島や日本みたいな極東と呼ばれる地域から、中国とか東南アジアとか、中央アジアとか、西アジアのインドとかパキスタン、バングラデシュを通して、サウジアラビアとか、そういった所まで、一体感は存在しません。アジアというものは名付けられただけで、実際は空虚なもので、中身のないものです。当時のヨーロッパ人は、アメリカの存在も知らなかったので、世界をアフリカとヨーロッパとその他全てがアジアというように分けて認識していたのです。では、アジアという考え方は捨ててしまっているのだろうかという、そうではなくて、案外おもしろい概念ではないかと思うのです。

「方法としてのアジア」という言い方があります。これは竹内好という、非常に有名な日本の中国研究者の人が書いていることです。引用しましょう。「西洋的に優れた文化的価値を、より大規模に実現するために、西洋をもう一度、東洋によって包み直す。逆に、西洋自身をこちらから変革する。この文化的な巻き返し、あるいは価値の上の巻き返しによって普遍性をつくり出す。東洋

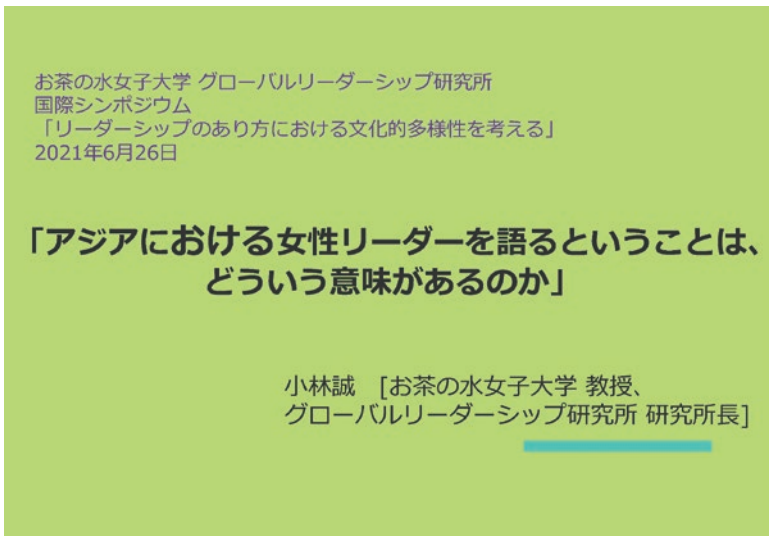


図1：「アジアにおける女性リーダーを語るといことは、どういう意味があるのか」



の力が、西洋の生み出した普遍的な価値をより高めるために、西洋を変革する。これが東対西の今の問題点になっている」。随分昔なのですが、こういうことを言っていました。

その続きなのですが、「その巻き返すときに、自分の中に独自のものがなければならない。それは何かというと、おそらくそういうものは実体としてあるとは思わない。しかし、方法としては、つまり主体形成の過程としては、あり得るのではないかと思った」わけです。それが「方法としてのアジア」ということです。「それを明確に規定することは私にもできないのです」（竹内好『竹内好全集 第5巻』筑摩書房、1981年）。非常にあいまいな書き方なのですが、ウェスタンに対するヘゲモニー、西洋のヘゲモニーに対する新たな巻き返し。新しいものをつくっていくというイメージだと思います。

もう少し思想史の文脈で洗練された形で山室信一という人が、アジアというのは三つの面でできていると述べています。一つは、思想によってアジアだと認識されているもの（思想基軸の空間）。二つ目は、そういったものがどんどんつながっていく思想連鎖の空間です。最後は、こうあるべきだ、こうしようといったプロジェクトされるもの、投企されるものとしてのアジア（思想投企された空間）です（山室信一『思想保護としてのアジア』岩波書店、2001年）。アジアという概念は示唆的な、非常に挑戦的な一つのやり方になりえるかもしれないという気がするわけです。

もう一つ、リーダーシップを考えるときに、リーダーシップ一般ではなく、「女性」というコンセプトを出すということは意味があるのかどうか考えてみましょう。アジアというのは実体のない概念ですが、女性というのは確かに存在するので、女性のリーダーというのを特に考察するのはいいことではないかという気になります。これについて議論しましょう。

先ほど、ガスコン先生は性別よりは他の資質が大切だし、もしかしたら年齢のようなものが大切かもしれないといったことをおっしゃっていました。リーダーシップを考えるとときに人間を想定する、つまり男女関係なく考えればいいのではないかとか、性差を重んじると男と女の対立ばかりあおってしまうことになるのではないかとか、女性というと女性の多様性が隠されてしまうのではないかという意見があります。女性運動を進めようとして女性の権利を高めようと言うときに、女性という主語あるいは目標を出すと、たとえば白人女性と黒人女性の分断が隠されてしまうということで、黒人女性が白人女性に運動の中で埋没してしまうのではないか、見えなくなってしまうのではないかといった議論がありました。

それから女性という課題のしかたよりも「生きられた

身体」といった現象学的概念の方が有効では、という主張もあります。若干難しいですけど、個々の生きられた体験を意味しています。女性という主体の捉え方ではなく、身体の体験を考えた方がいいのではないかという主張です。

ここでは、「本質主義を戦略的に使う」という言い方で、女性というのを仮の形、短い期間の戦略として使う方法がいいのではないかということを唱えたいと思います。弱者が自分たちを立ち上げる、転換の主体を立ち上げるときに、あえて女性という主体を立ち上げようということです。ガヤトリ・スピヴァクというインド出身の研究者の言い方では、制度的なエージェンシーを立ち上げるということです。つまり女性の本質の実体など存在しないととしても、一時的に本質主義的な女性を仮定し、それによって連帯することができるのだということです。いろいろなグループがあって、多様性があるのは分かるが、一時的に連帯しようということができるとのことです。

そこで、こういった竹内好流の「方法としてのアジア」と、山室信一流の「投企されたアジア」というものと、それにスピヴァク調の「制度的エージェンシー」のような方法を掛け合わせる、組み合わせると、「アジアにおける女性リーダーシップという投企された制度的エージェンシー」といったものが措定でき、これについてこれから研究すべきではないかと考えてみたいと思うのです。分かりやすく言うと、固定された本質的な実体として、アジアの女性、そのリーダーというのを考えるのではなくて、多様なものののだ、こうあるべきものののだ、そして変わっていくものののだと、そういった立場で考えていくということです。

以上を前提としてここから本題ですが、文化の多様性を考えるということに入りましょう。これについては、実は私は留保を付けたいと思います。まず、シェドリツキ先生の発表でも出てきましたが、ホフステードたちが書いた有名な古典中の古典といわれているような『多文化世界—違いを学び未来への道を探る 原書第3版』（原書房、2013年）という本があります。この本は、文化から逃れられる集団はないのだから、文化というのは大変重要であり、これを研究しようというスタンスです。世界中のIBMの社員について非常にたくさんのデータを取って分析しています。ただ、文化と言っても、さまざまな文化があります。国の文化、地域の文化、民族の文化、性別、世代、階級とか、組織とか、さまざまな文化がありますが、ホフステードたちはナショナルな文化、国の文化が一番重要だと言っています。

彼らによれば、なぜナショナルな文化がそんなに重要かということ、これは変えることができないからです。個

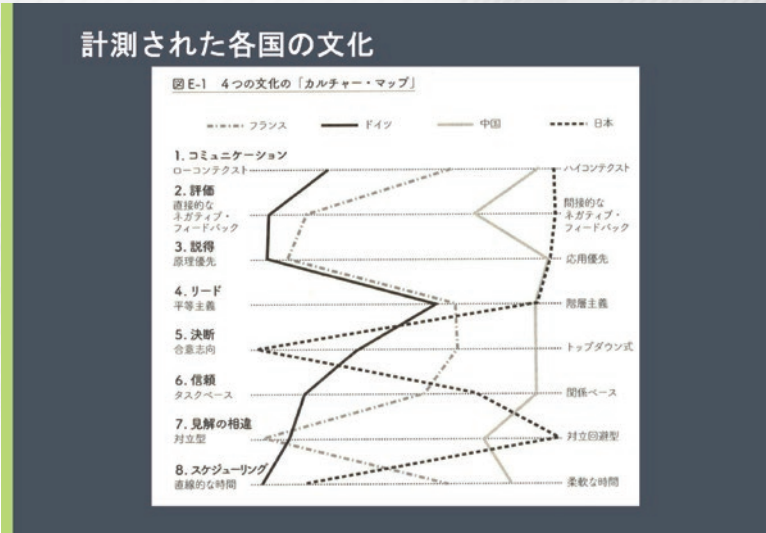


図2：計測された各国の文化  
出典：エリン・メイヤー『異文化理解』英和出版、2015年、299頁。

人の文化や、集団の文化は変わるけれど、ナショナルな文化は変わることがないから、最も重要なのだという立場です。ホフステードたちは国の文化、ナショナルな文化について、データを集めて分析するために四つの指標を使っています。

より分かりやすい似たような手法で、エリン・メイヤーという人が、フランス、ドイツ、中国、日本のカルチャーマップというものを描いています。8つの指標で分類すると、これぐらい国によって文化は違うのだということが示されています（図2）。日本ではこういう特色があり、中国と比べてもこれだけ違う、といったような指摘です（『異文化理解力』英治出版、2015年）。「ここで、これに従って日本のリーダーシップを考えてみましょう、そして、どういう課題があるか、どういうリーダーシップがあるべきかを考えてみましょう」と言うと、すっかり今日のシンポジウムのテーマ設定に予定調和的に話がまとまるのですけれど、案外、そうではないよという話をここから少しねじってしたいと思います。

ナショナルな文化という捉え方は、有効性があるとは思いますが。しかしナショナルな文化には、そう簡単に測定できないさまざまな要素があると思います。それから、文化は変わらないから重要だとホフステードたちは言っているのですが、変わらないものを実は文化と言っているだけで、リーダーシップを考えるときには、変わる要素のほうが私は重要だと思います。ですから、ナショナルな文化を、まずいろいろ分けて考えるということ、つまり一つのものとして考えないで分けて考えるということと、それから、ナショナルなレベルを考えると、文化としてだけは考えないで、さまざまな他の次元も重要だと考えるべきだと思います。

図3、図4をご覧ください。日本文化論がどう論じられ

てきたかを考えるとカタログみたいに多くの項目を並べることができます。日本文化と言っても実に多くの文化論があります。それぞれの文化の捉え方に対応して、それぞれのリーダーシップが論じられることになるわけです。たとえば、日本は集団主義の社会だといわれているし、そういうデータがたくさん出てきているのですが、実はそうではないという研究もあります。協力か非協力かを選ぶゲームについて分かりやすい例なので説明しましょう。

8人の人がテストを受けます。本当にテストを受けるのは7人目の人だけです。Aという図とBという図を見せて、Aの図よりBの図の棒が少し長い。それを隠してから、Aの図とBの図でどちらが長かったかを聞くのです。本当はBが長いのですが1番目から6番目の人は、みんなあらかじめ仕組んである人で、みんな間違ったAのほうだと答えます。本当にテストを受ける7番目の人は、「本当は私はBだと思っていたんだけど、前のみんながAと答えたから、私もA」と答えたりしてしまいます。そうすると、この人は集団主義、協調主義というように考えます。

そういったさまざまな実験のデータを集めたものが図5の左側の図です。これを見ると案外、日本よりもアメリカ合衆国のほうが集団主義、協調主義の傾向が強いということがわかります。右側の図は価値観です。実際にどう行動するかという問題ではなく、何がわれわれにとって重要か、という価値観を聞いたグラフです。そうすると、政府が非常に強力な方がいいとか、個人の能力が称賛され褒めたたえられる方がいいというような協調主義的なことを答えた人が、やはり日本人よりもアメリカ人のほうが多かったということです。

つまり、集団主義といっても実はさまざまな議論があ



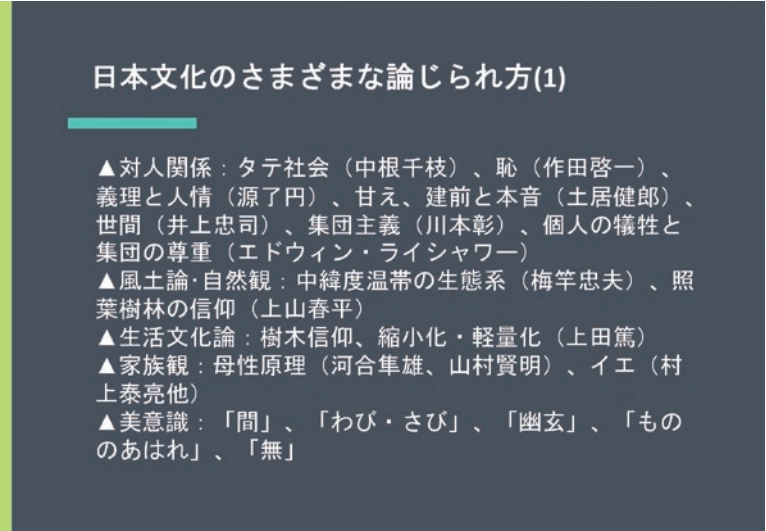


図3：日本文化のさまざまな論じられ方（1）  
出典：南博『日本人論——明治から今日まで——』岩波書店，1994年より作成。

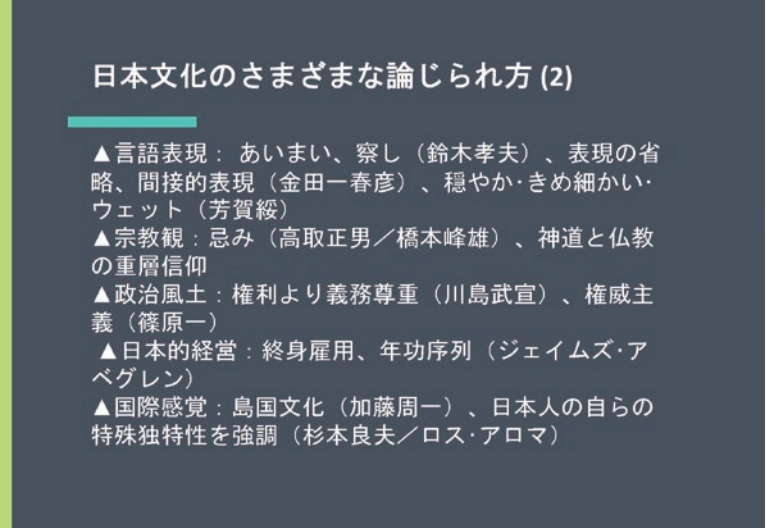


図4：日本文化のさまざまな論じられ方（2）  
出典：南，前掲書より作成。

って、集団主義とか個人主義とかいう内容そのものが文化によって違うこともあり、そう簡単に測定できるものではないということです。

最後のまとめに入りましょう。リーダーシップの研究というのは、昔はリーダーの特性、つまり決断力があるのがいいとか、コミュニケーションが上手なのがいいとか、そういう議論があったのですが、今ではコンティンジェンシー理論と呼ばれている考え方が優勢です。状況の特殊性を考えるということです。そうすると、リーダーについてだけではなくリーダーとフォロワーの関係も考えるということになります。私の結論としては、さらにその先に、コンティンジェンシー理論においてもっと多様な分類をしないといけないと述べたいと思います。文化はもちろんなのですが、文化以外の可変的要素も重要だということです。

最後に日本人に考えてほしい宿題を出しましょう。「鍋奉行」というリーダーシップがあります。これをシェドリツキ先生やガスコン先生に説明するのはものすごく難しいです。奉行というのは、江戸時代の検察官みたいな役職です。鍋は食べ物。鍋奉行という役職が実在するわけではありません。特定の場面でにわかにある人が鍋を仕切りたがるということで、まるで「鍋奉行」みたいだという非常にファニーなリーダーシップのモデルです。周りは、「何だこれは？」というように戸惑うわけです。このニュアンスは多分、日本人の文化を知っている人、日本の地で生まれ育った人は分かりやすいと思いますが、それ以外の人には伝えにくい。

このリーダーシップの成立のあり方を、うまくどこまで説明できるのか。これは徹底したコンティンジェンシーの文脈で捉えるべきだと思います。非常に特定のなも

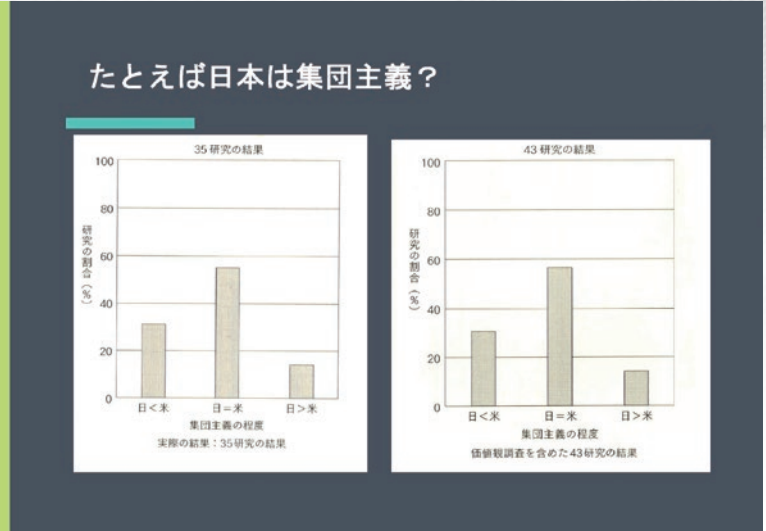


図5：たとえば日本は集団主義？  
出典：高野陽太郎『日本人論の危険なあやまり』ディスカヴァー・トゥエンティワン，2019年，80，82頁。

のです。その場合、文化も大切ですが、文化以外の社会的な関係だとか、経済的制度とか、さまざまな問題が入ってくると思います。こう考えると、今までのリーダーシップ論の限界が見えやすくなってきて、われわれの課題もはっきりするかなと思います。

## What Is the Meaning of Talking of Asian Woman’s Leadership?

While going through previous research, I picked out two books. The first one is “The Best Leadership Lessons from the CIA” from *Newsweek* (August 28, 2018), and the other, by Joseph Nye, a famous Harvard political science professor, is a book about leadership (*Leader Power* (Nihonkeizaishuppansha, 2008)). This is based on a study of the so-called political elites. These publications are based on knowledge that is overwhelmingly Western, and written from the perspectives of men. Professor Schedlitzki’s style of criticism claims that “They are all about experiences in English-speaking countries,” and Professor Gascon may state “I don’t think you’re making use of



Figure 1: “What Is the Meaning of Talking of Asian Woman’s Leadership?”



women’s experiences at all.”

This leaves us with the challenge of thinking about women leaders in Asia. The Institute for Global Leadership has adapted this as its mission. Ochanomizu University’s mission is to foster female leaders. Although many women’s universities share interest in this cause, we are faced with two antitheses, “Asia” and “women.”

The name “Asia” is not the name we gave ourselves, but a name given to us by the West. Even today, Asia is hardly an entity. There is no common historical experience, common cultural base, or a common sense of unity among Asian countries. For example, in what we call the Far East, like the Korean Peninsula and Japan to China, Southeast Asia, Central Asia, West Asia, India, Pakistan, Bangladesh, Saudi Arabia, and so on, a sense of unity does not really exist. Asia is just a name. In reality, it is empty and without substance. Europeans at that time did not even know about America, so, other than Africa and Europe, everything else was Asia. Can we just throw away the idea of what Asia really is? I believe not. This is an intriguing idea that needs to be pursued.

There is a saying, “Asia as a method”. It was written by Yoshimi Takeuchi, a famous Japanese-Chinese scholar. He stated, “In order to realize the superior cultural values of the West on a larger scale, the West must be rewrapped by the East. On the other hand, we must transform the West itself. This cultural rewinding, or rewinding in terms of value, will create universality. The power of the East will transform the West to enhance the universal value created by the West. This has become the current problem of East versus West”.

As a continuation of that, he said, “When you rewind that, you have to have something unique in you. I do not think that there is such a thing as an entity. But as a method, as a process of subject formation, I thought it might be possible.” That’s what he means by ‘Asia as a method.’ “I can’t even define it clearly.” It is a very vague way of writing, but it is a hegemony over Westerns, a new reversion to the Western hegemony. I believe that this is a vision of creating something novel.

In a more sophisticated form of the history of ideas, Shinichi Yamamuro says that Asia comprises three aspects. The first is what is perceived as Asia by

ideology; the second is how those things are connected; and the third is how Asia is portrayed as something that is projected or planned, that is, ideas of how it should be, or how it should be done. In this way, I feel that “Asia” could be an interesting and challenging way of doing things.

Additionally, when thinking about leadership, let’s consider whether it makes sense to deliberate about “women leaders” instead of leadership in general. The concept of “Asia” is vague, but that of “women” is certainly concrete. Therefore, let’s discuss whether it might be a good idea to consider “women leaders” specifically.

In his presentation, Professor Gascon said that certain other qualities are more important than gender, and perhaps factors like age are more important. Some people opine that when we think about leadership, we should think about it regardless of gender, or that if we emphasize too much on gender differences, we will only stir up conflicts between men and women, or that if we consider only women, there will be a loss of diversity. It is argued that when “women’s rights” are stressed on to promote the women’s movement and the subject of focus is “women,” the disparity between white women and black women would be overshadowed, and that black women and the issues faced by them would lose focus, or become invisible.

There is also an argument that phenomenological concepts such as “lived body” are more effective than “woman.” It is a little difficult, but it is a “lived experience.” Some say that it would be better to think about the experience of the body rather than the subject of women.

I would like to intervene and opine that it is a good idea to consider ideas about “women” as temporary forms, strategies for a short period of time, similar to using essentialism strategically. When the weak stand up for themselves, and reclaim the subject of conversion, they dare to discuss the subject of “women”. This is the way Gayatri Spivak, a researcher from India, puts it. This requires setting up an institutional agency. Although we cannot suppose a woman’s essential substance, we can extend solidarity by temporarily envisioning an essentialist woman. This is known as temporary essentialism. This is how solidarity can be achieved. It

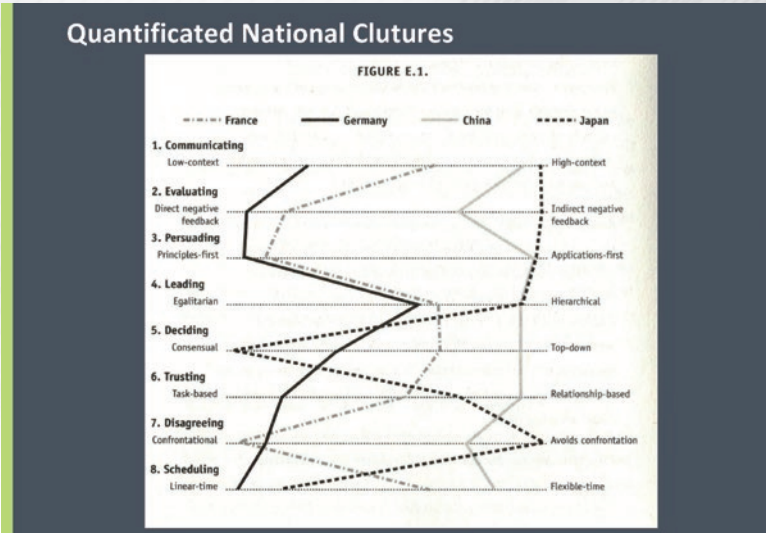


Figure 2: Quantificated National Clutures  
Source: Meyer, Erin (2015). The Cultural Map: Decoding How People Think, Lead, and Get Things Done across Cultures (New York: Public Affairs).

says that there are many different groups and diversities, but that we can have temporary solidarity.

Therefore, the premise of my talk is to combine the ideas of “Asia as a Method” by Takeuchi Yoshimi’s style, the “Projected Asia” by Yamamuro Shinichi, and the “Institutional Agency” by Spivak. I believe that the projected institutional agency of “women’s leadership in Asia” should be studied in the future. To put it simply, instead of thinking of “Asian women” and “their leaders” as fixed, essential entities, we should think of them from the standpoint that they are what they should be: diverse, and transformational.

Now, let me get to the point. I would like to express my reservations regarding the idea of cultural diversity. First, as mentioned in Professor Schedlitzki’s presentation, the book titled *Cultures and Organizations*, 3<sup>rd</sup>.ed. (New York: McGraw-Hill, 2010), which is considered one of the most famous classics by Hofstede et al., focuses on the study of culture as culture is very important and no group is excluded from it or devoid of it. They have collected and analyzed a large amount of data about IBM employees around the world. There are a multitude of cultures like national cultures, regional cultures, ethnic cultures, gender cultures, generational cultures, class cultures, organizational cultures, etc., but Hofstede and his colleagues state that national culture is the most important.

National culture is so important that it cannot be altered. Individual and group cultures can change, but

national culture will never change, therefore, it is pivotal. Hofstede et al. used four indicators to collect and analyze data on national culture.

Similarly, an author named Erin Mayer drew a culture map of France, Germany, China, and Japan. It indicates how different cultures exist in each country (Figure 2). There exists a perspective that the characteristics of Japan’s culture is different from those of China (*The Culture Map* (New York: Public Affairs, 2016)). The book considers Japan’s leadership based on these points and speculates the issues associated with it and the kind of leadership it needs. If I were to say,” let us think about Japan’s leadership in accordance with this, the challenges we face, and what kind of leadership we should have,” it would fit neatly into today’s symposium, but I would like to make a slight alteration and state that this is not the case.

I believe that the national culture is significant and worthy of discourse. However, there are many factors that make national culture difficult to measure. Additionally, Hofstede and his colleagues state that culture is important because it does not change. I think that the transient elements are more important when we think about leadership. Therefore, we should start by considering national culture separately, and not as a single entity. Even if we speculate at the national level, we should not consider it as a culture, but try to comprehend that various other dimensions are also important.



### Various View on Japanese Culture (1)

- ▲ Human Relations: vertical bond (Chie NAKANE), shame (Keiichi SAKUTA), reason and sentiment (Tadashi INOUE), collectivism (Akira KAWAMOTO), personal sacrifice and priority of group (Edwin Reischauer)
- ▲ Outlook on Nature: echology of middle latitude (Tadao UMESAO), brief on laurel forest (Syumpei UHEYAMA)
- ▲ Life-Style: brief on trees, minimization and weigh saving (Atsushi UEDA)
- ▲ Family: copying principle (Hayao KAWAI et al.), "ie" (family system) (Yasusuke MURAKAMI et al. )
- ▲ Beauty Sense: "ma (pause)," "wabi/sabi," "yugen. " "mononoaware." "mu (naught)."

Figure 3: Various View on Japanese Culture (1)

Made by the author, based on Minami, Hiroshi (1994) *Nihonjinron (Japanese View)* Tokyo: Iwanamishoten.

### Various View of Japanese Culture (2)

- ▲ Linguistic Expression: ambiguity, surmisal (Takao SUZUKI), saving of expression, indirect expression (Haruhiko KINDAICHI ), modest, hospitality, wet (Yasushi HAGA)
- ▲ Religious Sense: taboo (Masao TAKATORI), syncretism, especially Shinto and Buddhism
- ▲ Political Culture: priority of obligation to right (Takenori KAWASHIMA ), authoritarianism (Hajime SHINOHARA)
- ▲ Management: life-lasting employment, seniority system (James Abegglen)
- ▲ International Sense: island culture (Shuichi KATO), self-image of uniqueness (Yoshio SUGIMOTO et al.)

Figure 4: Various View of Japanese Culture (2)

Made by the author, based on *Ibid.*

There are so many cultural theories that come to mind as I write something like a catalog of Japanese cultural theories (Figure 3 and 4), and I believe that leadership will be discussed in each of them. For example, it is said that Japan is a collectivist society, and there is a lot of data to substantiate this, but there are also studies that indicate that this is not the case. An example is a game in which players choose between cooperation and noncooperation. Let me explain.

It is made to look like eight people will participate in the test. However, only the seventh person would actually get to take the test. The participants are shown diagrams labelled "A" and "B," each containing bars. The bar in diagram "B" is a little longer than the

one in diagram "A." After hiding them, they were asked which was longer (A or B). The truth is that B was longer. However, the first six people were prearranged as part of test, and they answer that it is A, which is incorrect. The seventh person would say, "I really thought it was B, but everyone before me answered A, so I also answered A." This is considered as collectivism and conformism.

The figure on the left side of Figure 5 is a collection of data from various experiments. As can be seen, the United States tends to be more collectivism-oriented and conformism-oriented than Japan. The figure on the right shows the values. This graph considers not just behavioral choices, but about what is important to us. It shows that more Americans answered that it is

### Japan is a Collectivist Society?

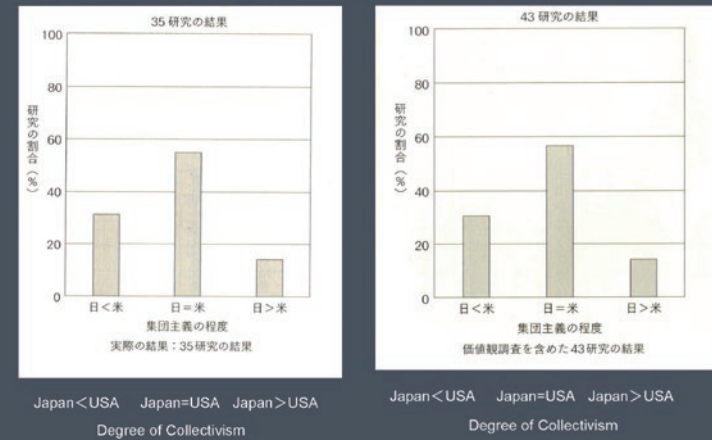


Figure 5: Japan is a Collectivist Society?

Source: Takano, Yotaro (2019) *Nihonjinron no Kikenna Ayamachi (Dangerous Mistakes of Japanese View)* Tokyo: Discover 21, 80, 82

better to have a very strong government or that it is better to have individual abilities praised and rewarded, whereas comparatively few Japanese gave this response.

In other words, there are different arguments concerning conformism, and collectivism and individualism vary from culture to culture, so it is not something that can be easily measured.

In sum, leadership research used to be about the characteristics of a leader, that is, decisiveness, good communication, etc., but nowadays, contingency theory is predominant. It involves considering the particularity of a situation. That is, considering the relationship between the leader and follower. on this note, I would like add that we need to make more diverse classifications in contingency theory. culture is certainly important, but other variables are significant too.

Finally, I would like the Japanese to think about the leadership of the "Nabebugyo." It is difficult to explain this to Professor Schedlitzki and Professor Gascon. "Bugyo" is like a prosecutor or a public prosecutor from the Edo period. "Nabe" is a hot pod. A position called "Nabe Inquisitor" does not exist. It is a very funny model of leadership that resembles a hotpot magistrate. That is, in a particular situation, a person suddenly wants to take charge of the pot, leaving the people around them confused. This nuance is probably easier to understand for those who know about Japanese culture and were born and raised in Japan.

To what extent can we successfully explain how this leadership style has been established? I think this should be considered in the context of a thorough contingency. It is very specific. Culture is important, but I think there are many other issues that come into play, such as social relationships and economic institutions. When we consider these issues, it becomes easier to see the limitations of conventional leadership theories, and our task becomes clearer.





# コメント

## Comments

### 石井 クンツ 昌子

Masako ISHII-KUNTZ

お茶の水女子大学理事・副学長、

グローバル女性リーダー育成研究機構長

Trustee and Vice President, Ochanomizu University, Director, Research Organization for the Promotion of Global Women's Leadership

まず最初に、3人の発表者の皆様に、刺激的で貴重な発表をしていただいたことに感謝したいと思います。お一人お一人から多くのことを学ばせていただきました。限られた時間の中で皆さんの講演にコメントするのは、私にとっては挑戦そのものです。まず個々の講演に対してコメントや質問をし、その後、全体的なコメントや質問をするようにしたいと思います。

まずは、今日学んだことをまとめてみましょう。シェドリツキ先生の発表からは、異文化研究における支配的な伝統と、方法論、国民文化の測定、言語の使用の観点からの批判的な見解を学ぶことができました。また、リーダーシップと言語、言語に配慮した方法などについても学びました。

続いて、セシリア・ガスコン先生による2つ目のプレゼンテーションでは、フィリピンの女性リーダーの歴史と、学術界のリーダーとしての彼女自身の経験について学びました。

小林先生のお話からは、アジアの女性がリーダーシップを発揮することの意味や、国の文化の重要性などを学ぶことができました。

これらを踏まえた上で、まずは各講演者に質問させてください。最初のシェドリツキ先生の発表では、異文化間リーダーシップ研究における支配的な伝統の欠点を確かに理解しました。このような問題は、他の分野にも共通しているように思います。本林先生がおっしゃったように、私の専門は社会学であり、このような問題には常に遭遇しています。ですから、私が質問したいのは、このような問題が文化的リーダーシップ研究においてどのように特有なのかということです。正直なところ、私は専門家ではありませんし、すべての文献に精通しているわけではありません。

また、シェドリツキ先生が提案されている、言語に配慮した手法を用いた質的なアプローチは、確かに関連性があると思います。しかし、非言語的表現を含む質的データは、非常に流動的な次元、つまり常に変化する次元

を含んでいることが多いので、異文化比較のためにどのように利用すればよいのでしょうか。

続いてガスコン先生へのコメントと質問です。先生のお話を伺っていると、日本の女性に比べて、フィリピンでは女性がより積極的に活躍していることがよくわかります。特に、先生がおっしゃっていた世界経済フォーラムのジェンダー・ギャップ・インデックスを見ても、それは明らかです。日本とフィリピンの間には、男女平等の面で大きな差があることを実感しました。

では、歴史以外に、この異文化の違いを引き起こす要因は何なのでしょう？ 私はこのことにとっても興味があります。また、家族社会学者として、フィリピンの家庭や小学校でのジェンダー社会化についても学びたいと思っています。例えば、家庭や小学校では、リーダーシップについてどのように語られているのでしょうか。日本では、家庭の食卓でも、学校でも、特に小学校でも、リーダーシップについて話すことはあまりありません。ですから、フィリピンの家庭や小学校では、リーダーシップに関する問題がどのように話し合われているのか、単純に興味があります。

小林先生のお話では、アジアと女性のリーダーシップという問題を取り上げていただいたことが非常に重要だと思います。そこで質問ですが、今日のグローバルシーンにおいて、アジアや女性のリーダーシップはどのように重要なのでしょうか。私はこれまでのシンポジウムで、アジアのリーダーシップについてコメントしてきましたが、アジアの女性がリーダーシップをとることを、一般的なリーダーシップではなく、「アジアの女性」のリーダーシップというレッテルを貼ることに、正直なところ、少々悩んでいました。私の疑問は、このような「アジア人女性のリーダーシップ」というレッテル貼りは、女性、特にアジア人女性にとって、潜在的なダブルスタンダードの原因になるのではないかとということです。

この点は、私自身の経験と関連しています。本林先生

が紹介してくださったように、私はお茶の水女子大学に来る前の20年間、カリフォルニア大学（UC）で教えていました。カリフォルニア大学で働いていたとき、私は自分がアジア人女性であるとか、アジア人女性の教授であるというレッテルを貼られることを拒否していました。私はこの点にこだわりがありますので、小林先生のコメントをお聞きしたいと思います。

そして最後に、リーダーシップに対する文化的アプローチの限界とは何か。これは、すべての講演者に投げかけたかった質問ですが、特に小林先生には、文化的アプローチについて話していただいたので、この質問をさせていただきます。

以下は、私の全体的なコメントと質問です。今日のプレゼンテーションには、2つの共通のテーマがあったと思います。1つ目は、文化の重要性です。リーダーシップを説明し、促進するために、文化はどのように役立つのでしょうか。リーダーシップに限らず、多くのことを説明するのに文化が重要な役割を果たしていることは理

First of all, I'd like to thank all the presenters for your inspirational and valuable presentations. I have learned a great deal from each of you. It is a challenge itself for me to comment on your talks in a limited time. I understand that I am given about 10 minutes. But let me try my best to provide comments and questions for individual presentation first, and then overall comments and questions.

Let me summarize what we have learned today. From Professor Schedlitzki's presentation, we have learned about dominant traditions in cross-cultural research and critical views in terms of methodology, measurement of national culture, and the use of language. Also, we learned about leadership and language, and language-sensitive methods.

Then from the second presentation by Professor Navasero-Gascon, we have learned the history of women leaders in the Philippines and her own experiences as a leader in academia.

From Professor Kobayashi's presentation, we have learned about the meaning of Asian women's leadership and the importance of national culture.

Having learned all of these, let me ask some questions for each speaker first. For the first presentation by Professor Schedlitzki, certainly I understood the shortcomings of the dominant traditions in cross-cultural leadership research. It

seems to me that these problems are also shared in other disciplines as well. As Professor Motobayashi mentioned, my expertise is in sociology and we run into issues and problems such as this all the time. Therefore, my question is how specific these problems are in cultural leadership studies, which I have to admit that I am not the expert of and I am not too familiar with all the literature.

Also I think qualitative approach that you have proposed using language sensitive methods is certainly relevant. However, how do you use qualitative data including some nonverbal expressions that you can collect for cross-cultural comparison since the qualitative data often include very fluidic dimensions, that is, dimensions that change constantly.

Then for Professor Gascon, these are the comments/questions. It seems obvious that women have been taking much more active role in the Philippines based on your talk compared to women in Japan. Especially, this is clear from the World Economic Forum's Gender Gap Index as you mentioned. I now realize that there is a huge gap between the Philippines and Japan in terms of gender equality.

I wonder, therefore, other than history, what are the factors causing this cross-cultural difference? I am very curious about this. And also, as a family



sociologist, I would like to learn about gender socialization in the Filipino families and elementary schools in the Philippines. For example, how is the leadership talked about in your families, and in elementary schools? In Japan, I have to admit that we don't really talk about leadership issues at our dinner tables at home, or in schools for that matter, especially elementary schools. So I am simply curious about how the issues related to leadership is discussed in your families and in elementary schools.

For Professor Kobayashi's talk, I think it's very important that you took up the issue of Asian and women leadership. My question therefore is how are Asian and women leadership important in today's global scene? I have commented at the symposium in the past about Asian leadership and I have to admit that I was somewhat troubled by the labeling of Asian women taking the leadership as "Asian women" leadership rather than generic leadership. My question is, can't this type of labeling that is 'Asian women leadership' be a source of potential double standard for women, Asian women in particular?

This point relates to my own experience. As Professor Motobayashi introduced me, I taught at the University of California (UC) for 20 years prior to coming to Ochanomizu. When I was working at the UC, I sort of refused the labeling of myself as being Asian woman or Asian woman professor primarily because I wanted to be evaluated on the basis of my own scholarship rather than that of an Asian woman's scholarship. I have always been picky about this issue, thus I'd like to hear Professor Kobayashi's comment on this issue.

Then finally, what are the limitations in cultural approach to leadership? Now, this is the question I actually wanted to address to all speakers, but especially for Professor Kobayashi because he talked about cultural approach.

What follows are my overall comments and questions. I think that there are two common themes which emerged out of today's presentations. First one is the importance of culture. How is culture helpful in explaining and facilitating leadership? Now, I understand that culture does play an important role in explaining many things, not just about leadership. My question, however, is how culture can be helpful in explaining and facilitating leadership. Of course,

leadership is the big keyword today not just in terms of practice but in theory as well. My question then is how these two spheres, meaning theory and practice, can be merged to create the practical agenda and methods for leadership education especially at the college level.

Then finally, given that more than 250 students are participating in this symposium and going back to the theme of cross-cultural diversity in leadership styles of this symposium, I would like to ask all the presenters if you could make any suggestions for students in their pursuit for leadership positions and/or leadership studies. I would appreciate it if you can make some comments on this.

Thank you very much for your insightful presentations once again, and my deepest appreciation also goes to Professor Motobayashi, Dr. Okamura, and IGL staff members who are involved in the preparation for this wonderful symposium. Thank you very much.



## コメント

### Comments

#### 趙 成南 (チョ・ソンナム)

Sung-Nam CHO

お茶の水女子大学 グローバルリーダーシップ研究所 特別招聘教授、  
梨花女子大学校（韓国）名誉教授  
Specially Appointed Professor, Institute for Global Leadership,  
Ochanomizu University,  
Professor Emeritus, Ewha Womans University, Korea

本林先生、素晴らしいご挨拶をありがとうございます。発表者の皆様には、インスピレーションと洞察力に満ちた発表をしていただき、感謝しています。また、副学長の石井先生からは示唆に富んだ見識をいただき、ありがとうございます。私がこれから述べようとすることの大部分がカバーされていました。そこで、私の意見は簡潔にまとめ、各発表者に具体的な質問をしていこうと思います。私のスクリーンを使って、これらの質問のいくつかをご紹介します。

まず、シェドリツキ先生へのコメントから始めます。彼女の指摘は、アジアの文化やリーダーシップをアジアの文脈の中でどのように構築し、測定するかという点で、非常に重要だと思います。しかし、彼女が提示したものはすべて西洋文化に基づいており、このようなフレームワークはアジアの文脈では同じ意味を持たないかもしれません。私はこの観点から始めて、アジアとアジアにおけるリーダーシップの研究について、いくつかの質問を行いたいと思います。

シェドリツキ先生が言語にセンシティブな手法 (language-sensitive method) で強調したように、アジア人が自分自身を表現する際に用いる言語や文化の使い方は間接的な表現手段ではないかと思っています。言語は文化的に結びついているので、中国の "Guanxi" (関係) の概念や日本の「和」、「調和」など、アジア人が表現する文化的な用語のいくつかは、西洋が優位な研究ではあまり意味をなさないものもあるのです。

アジアの発展の歴史を見ると、アジアの経済は西洋のどの国よりも速く成長しています。また、さらに、多くのアジア人がグローバルな組織の一員となっていることも見て取れます。しかし、このようなアジアの急成長に伴って、リーダーシップに関する学術的な研究が活発化しているわけではありません。シェドリツキ先生への質問は、アジアの文脈におけるリーダーシップの言語と文化の独自性を示すリーダーシップモデルはあるのでしょ

うか。また、アジアと西洋のリーダーシップの違いについて何かご提案があればお聞かせください。

次の質問とコメントは、ガスコン学長に対してです。私は、両大学の学長としての彼女の経験にとっても感銘を受けましたし、特に若い女性に対する彼女のビジョンとインスピレーションをここで話しされたことにとっても感謝しています。

ガスコン先生、あなたがおっしゃったように、女性のエンパワーメントは過去のさまざまな時点での社会状況や女性たちの闘いに対して、非常に適切な対応と言えます。特に女性のリーダーシップを高めるために、提言をしていただいたことに感謝しています。また、母として、労働者として、そして学界のリーダーとしてご自身が多面的なリーダーシップを発揮しているというお話は、本当に示唆に富むものでした。フィリピンはスペインの植民地時代に西洋の教育システムを導入しているため、あなたの受けた教育の背景は西洋的なものであると私は気づきました。また、人材、特に女性については、それぞれの国に固有の文化的側面があります。そのため、女性のリーダーシップについても独自の考えをお持ちの可能性があります。いずれにしても、将来のグローバルな女性リーダーを育成するための新しいリーダーシップモデルを作る上で、女性、特にアジアの女性が持っている特性にはどのようなものがあるのか、教えていただけますか。

大学や国の女性リーダーとしてのあなた自身の経験から、変革型リーダーシップの観点に基づいてあなたが提案したことに私は全面的に同意します。しかし、最近の学者や文献は、急速に変化するグローバル社会のリーダーに必要な、他の重要なリーダーシップ属性を示唆しています。このデジタル時代の中で、私たちは社会や経済のシステムが以前とは全く異なることを目の当たりにし、第四次産業革命の現象が日常生活や社会のいたるところで見られるようになっています。私たちは、異なる



世代間で変化する価値観や文化、その他多くの要因を考慮しなければなりません。また、ジェンダーや国の違いなども考慮して、現在の社会の多面性や側面を説明しなければなりません。

セルフリーダーシップ、サーバントリーダーシップ、オーセンティックリーダーシップなど新しいリーダーシップのスタイルや特性が強調されていることが注目されます。しかし、私たちはこれまで男性優位の西洋型モデルしか見てこなかったため、私たちの組織やビジネスの分野では、女性のリーダーシップモデルが欠如していることが見受けられます。私は、女性は将来的に新しいリーダーになるための十分な潜在能力と必要な資質を持っていると信じています。これからの女性リーダーの長所と短所は何だと思われますか。もし、あなたが女性のリーダーシップの新しいパラダイムが必要だと考えているのであれば、女性リーダーシップモデルの可能性についてどのようにお考えですか。

さて、小林先生の発表についてコメントをさせていただきます。日本語のパワーポイントを読むのに少し苦労しましたが、竹内氏の「東洋は西洋が生み出した普遍的な価値を高め、西洋を変革する」という東洋の考え方から始めることは、とても面白いと思いました。また、あなたの仕事がリーダーシップに関する文献の見直しにいかに関与されたかも拝見しました。アジア文化やリーダーシップモデルに関する哲学的・思想的な背景を説明してくださいました。また、アジアを一つの方法と三面的な存在としてとらえるという興味深い考え方も示されました。そして、ホフステードの6次元モデルについての考察も貴重でした。

これらのコンセプトやアイデアをアジアにおける、特に女性のためのリーダーシップのモデルを開発するために使っていただければ光栄です。しかし、時間の制約があることは理解しています。私はこれらの興味深いコン

セプトやアイデアを、アジアにおける女性のリーダーシップの首尾一貫したモデルに結びつけるのは少し難しいと感じましたが、今後、このような素晴らしい洞察力を持って、斬新で洞察に満ちたモデルを提案してくださることを期待しています。

ホフステードの6次元モデルの概念を持ち込んで、意味のあるリーダーシップやジェンダー差異を異なる次元で説明したことは注目に値します。このモデルは、異なる国の異なるリーダーシップにも適用できると思います。しかし、Amazon や Google のようなグローバル企業の企業文化や活動を説明するには十分ではないかもしれません。ホフステードの研究は、IBM 企業のみを分析していることは理解しています。ですから、若干古くなったホフステードのモデルを最近の組織活動やリーダーシップのモデルに適用しようとすると、ちょっとした工夫が必要になるかもしれません。このホフステードモデルがアジア女性のリーダーシップにどのように関連するのか、詳しく説明していただけると非常に助かります。

国の文化の重要性についてもより詳しく説明してください。国の文化も考慮に入れるべき点かと思います。しかしながら、特にアジアの女性は、国家レベルのリーダーとなるには十分な経験がありません。さらに、国の正規の部門でリーダーシップを発揮したことがありませんでした。女性は、インフォーマルな部門や、家族の世話をするような役割でのみリーダーと思われるがちです。したがって、国内および国際的なレベルで経験を積むことの重要性は、いくら強調してもし過ぎることはありません。アジア女性のリーダーシップモデルを、国の文化という概念で構築したことに最大の意義があります。

まだまだ質問やコメントがありますが、時間の都合上、この辺で終わります。多くの質問と意見を述べる機会を与えていただき、ありがとうございました。

measure Asian culture and leadership in the Asian context. However, her argument was based on Western culture, and such a framework may not mean the same in the Asian context. I will start with this observation, and I also wish to raise a few questions on leadership research in Asia too.

As Professor Schedlitzki emphasized, based on the language-sensitive method, I think that the way language and culture are used by Asians to express themselves may be an indirect means of expression. Since language is culturally bound, some of the cultural terms like the Chinese concept of Guanxi and

the Japanese concept of Wa (和), harmony, and other such concepts expressed by Asians, for example, are not quite relevant in Western dominant research.

Asian economies are growing faster than others in the West with regard to the history of Asian development. Moreover, one can see that many Asians are an important part of global organizations. However, this rapid growth in Asia has not been accompanied by increased scholarly research on leadership. My question to Professor Schedlitzki is: Are there any leadership models that depict the uniqueness of the leadership language and culture in an Asian context? Would you have any suggestions regarding the exploration of how leadership in Asia is different from that in the West?

My next question and comments are addressed to President Gascon. I was impressed by her leadership experience as the president of both universities, and also appreciate her vision and the inspiration she imparted to young women.

President Gascon, as you mentioned, women’s empowerment is a very apt response to the social conditions and their struggle during different points in the past. I am grateful for your recommendations regarding increasing leadership prospects, especially for women. Your narrative about women’s multifaceted leadership roles as mothers, workers, and leaders of academia was truly inspiring. It has come to my attention that your educational background is of a Western nature as the Philippines underwent a Western system of education during the Spanish colonial period. In addition, each country has unique cultural aspects in terms of human resources, especially women. Therefore, it is possible that you have a unique idea of women’s leadership. Could you share your thoughts on the attributes possessed by women, particularly Asian women, that can be nurtured to develop new leadership models that foster future global women leaders in our society?

I would like to add that I am in complete agreement with the suggestions you made from a transformational leadership perspective by taking into account your experience as a female leader of your university as well as country. However, scholars and literatures have recently suggested other significant attributes that are necessary for leaders in a rapidly changing global society. The digital era has

transformed the social and economic systems and the effects of the 4th Industrial Revolution prevail in our lives and society. These changing values, cultures, and other factors need to be taken into consideration. In addition, gender, as well as nationalities should be considered while explaining the multiple facets of the society we currently live in.

It is noteworthy that new leadership styles and attributes are emphasized through self-leadership, servant leadership, and authentic leadership. However, we have only seen the male-dominant Western model till now, and thus, a lack of a women’s leadership model can be observed in our organizational or business sectors. I believe that women possess ample potential and the requisite attributes to become future leaders. Your thoughts on this matter would be much appreciated. What do you believe could be the strengths and weaknesses of future women leaders? If you are of the view that we need a new paradigm of women’s leadership, what is your idea of the possibility of the women leadership model?

Now, I would like to comment on Professor Kobayashi’s presentation. Although I faced a few difficulties in reading your Japanese PPTs, I would like to point out that it was very interesting that you began with Takeuchi’s idea of the East, and stated that the East will enhance the universal values created by the West and transform it. I also observed how your work contributed in reviewing the literature on leadership. You provided a philosophical and ideological background of Asian culture and leadership models. Additionally, you demonstrated an interesting notion of Asia as a method and a three-sided entity. Your observations about the six-dimension model by Hofstede was also invaluable.

It would be an honor if you could use these concepts and ideas to develop models of leadership in Asia, particularly for women. However, I do comprehend the limitations you are faced with in terms of time. Although I found it slightly difficult to connect these interesting concepts and ideas to a coherent model of women’s leadership in Asia, I hope to see you playing a prominent role in providing us with novel and insightful models by combining your wonderful insights.

It is remarkable that you used the concept of Hofstede’s six dimensions to explain meaningful



leadership and gender differences in different dimensions. While I believe that this model can be applied to different leadership styles in different countries, it may not be sufficient to explain the corporate culture and activities of global companies, such as Amazon and Google. However, I do understand that the study in question analyzes IBM only. Thus, Hofstede's model, which is slightly outdated, might be in need of minor alterations if we are to apply it to the recent organizational activities or leadership models. It would be extremely helpful if you elaborate on how the Hofstede model is relevant to Asian women leadership.

Your notion of the importance of national culture should also be addressed in detail. The national culture might be a factor that you can take into consideration while doing this. However, Asian women in particular, lack sufficient experience to be leaders at a national level. Moreover, they have not held leadership roles in the formal sector of the country. Women tend to be considered as leaders only in the informal sector, in roles such as caregivers of the family. Thus, the importance of increased experience at the national and international levels cannot be stressed enough. The manner in which the Asian women's leadership model is constructed using the concept of national culture is of utmost significance.

Even though I have many more questions and comments to share, I will wind up, given the time limit. Thank you very much for giving me the opportunity to raise numerous queries and share my thoughts with you.



## 質疑応答・まとめ

### Open Discussion and Summary

#### 本林 響子

Kyoko MOTOBAYASHI

お茶の水女子大学准教授、グローバルリーダーシップ研究所 副研究所長  
Associate Professor, Ochanomizu University, Vice Director of the Institute for Global Leadership

#### 本林 響子

ここでコメンテーターから頂いたコメントに加えて、それぞれの先生に参加者の皆さんからいただいたコメントも合わせて、ご紹介いたします。それぞれの講演者からご回答いただければと思います。

それでは最初にドリス・シェドリツキ先生にお願いいたします。今、コメンテーターのお二人からきたコメントに加えて日本語で学生さんからきた質問も読ませていただきます。「ドリス・シェドリツキ先生に伺います。言葉から見るリーダーシップだけではなく非言語的分野における意味についての認識が重要というお話でしたが、非言語的分野における意味とはたとえばどのようなのでしょうか。リーダーシップを理解し、リーダーシップを発揮するために非言語的な分野における意味を理解しどのように学びより良い行動につなげることができるでしょうか」。

#### ドリス・シェドリツキ

まず簡単にお話ししますと、ディスカッサントのお二人がおっしゃったこと、そしてもちろん、他のお二人の講演者が提起された重要な問題に、私はこれ以上ないほど賛同します。

私が言語の重要性と異文化研究の限界を訴えることで実現しようとしているのは、ごく簡単に言えば、ステレオタイプを避けてほしいということです。なぜなら、ステレオタイプには危険が伴うからです。一つは、特定の文化的背景を本当に理解する機会を失うこと、もう一つは、文化的背景を単純化してしまう危険性があることです。私は、皆さんがおっしゃった多様性について支持したいと思います、ホフステードのような異文化研究の問題点は、人や問題をカテゴリーに分類してしまうことです。実際にはカテゴリーははるかに流動的で、変化していくものです。

これはかなり多くのことに当てはまります。そして絶対にそうだと言いたい。私は社会学の観点から論じましたが、これらはリーダーシップに限ったことではありません。リーダーシップというテーマは、特に出版物など

で知られているように、モデルや理論が好まれ、それらが開発プログラムにどのように反映されているかという点では、西洋だけでなく、特に米国や英国を中心としたモデルが好まれており、それらは大きく男性化されています。男性化とは、英語で表現されているように、競争的、攻撃的、ビジネス志向などを意味します。

公共の場で何かが強く主張されると、他の存在の仕方が黙殺されてしまいます。他のやり方を封じてしまうのです。私が皆さんにお願いしたいのは、他の方法、他のやり方、他の存在の仕方について、特にそれぞれの言語で、それが異なる国の言語であろうと、専門用語であろうと、叫んでいただくことです。そうすることで、私たちはより多くのことを聞き、私たちが知っていることにバランスをもたらすことができるのです。なぜなら、知識は社会的に構築されたものであり、非常に政治的なものだからです。もし私たちが、必ずしも西洋的とは言えない、まさに米英中心のモデルを支配的なものとし続けるならば、私たち全員が正義を貫くことはできません。なぜならば、それは世界中に存在する多様性を反映していないからです。

しかし、それだけではなく、世界には様々なものがあり、時には世界に共通するものがあることを認識する必要があります。例えば、2人の女性が職業に関連した特殊な経験を共有することで、より多くのことを分かち合うことができるかもしれませんし、同じ国の同じ地域出身であっても、より多くの相違点があるかもしれません。このようなニュアンスを理解し、耳を傾けることが大切なのです。これはリーダーシップにも、他のすべての特性にも当てはまります。そして、私はもっと多くの人に挑戦してほしいと思っています。自分の組織の中で、あるいは自分のために、自分にどんなラベルを付けようと、自分のどんな側面に注目しようと、それが女性であろうと男性であろうと、日本人であろうとドイツ人であろうと、あるいはそれらがどのように交わっていようと、挑戦してほしいのです。

また、私たちがすべきだと思うことは、「リーダーシップやマネジメントではなく、私には他に提供できるも



のがあるかもしれない」とあえて発言することです。特定の状況において何が意味を持ち、何がポジティブでネガティブなのかを理解し、洞察力を高めることが重要なのです。これこそが、私が何を目指し、何を達成しようとしているのか、その核心なのです。

次に「非言語とは何を意味するのか」というコメントにお答えしたいと思います。非言語とは、自分が何者であるか、何を求めているかを表現するために必要な言葉のことで、他人に理解してもらう必要があります。そのためには、もちろん話し言葉や書き言葉を使うことが必要です。しかし、私たちには他の側面もあります。感情があり、書き言葉や話し言葉はその一部しか捉えられません。

他の部分は、私たちの動き方や関係の持ち方など、言語以外で表現できないものです。絵で表すことやダンスの経験など、他の手段を利用することで、私たちにとってリーダーシップとは何か、リーダーシップとは何を意味するのかといった他の部分にアクセスすることができます。また、リーダーシップをプロセスとしてみると、実はリーダーシップの経験の一部でもあるのです。つまり、これらのことに注意を払うことです。リーダーシップを研究するとき、あるいはリーダーシップについて考えるとき、リーダーシップを取ることに、リーダーシップを発揮することについて考えるとき、それは重要なことです。

#### 本林

次に、セシリア・ガスコン先生にお答えいただきたいと思います。ガスコン先生には4つ質問があります。1つ目はなぜフィリピンでは女性の方が男性よりも高等教育を多く受けているのだろうか。2つ目は大学の施設への投資が印象的ですが、ファンディングはどこから来ているのでしょうか。3つ目は、38歳で学長になるというのは大きなチャレンジで責任も大きなことだと思いますが、実績を残し評価を受けるためにリーダーとしてどのようなことを心掛けたり実践してこられましたか。最後にこちらは英語で書かれている質問ですが、母親的なリーダーシップスキルという概念について、質問が出ております。

それでは、コメンテーターの方からの質問とこれらの学生さんからの質問に答えていただけますでしょうか。

#### セシリア N. ガスコン

この異文化の違いを引き起こすさまざまな要因は何かという疑問があります。まず、マロロスの20人の女性たちから始めたいと思います。彼女たちは何を求めているのか。それは教育でした。今もなお、私たちは教育を受

けたいと思っています。ですから、大学や企業を率いている女性がたくさんいるのは、私たちが教育を受け続けているからなのです。

幸いなことに、私たちの国には女性の権利を守るさまざまな政策や法律があります。これはとても重要なことだと思います。なぜなら、女性が要求し、教育を受け、さまざまなことを実践したいと思っていても、政府側に政策的支援がなければ、それは実現しないからです。2つ目は、私が論文の中で述べたことですが、私たちはいわゆる寛容な社会を持っています。家族は私たちがやりたいと思う職業に就くことを認めてくれます。例えば、フィリピンの女の子はとても大切にされています。私たちは両親からも夫からも大切にされています。この国では、女性や女の子がとても大切にされています。これはとても重要なことだと思います。そして、女の子の可能性には制限がありません。私たちがまだ子どもだった頃、親はいつも「大人になったら何になりたいのか、大学ではどんなプログラムやコースをとりたいのか」と聞かれます。

制限はありません。以前は、たとえばエンジニアリングや林業のプログラムは男性向けに作られていました。しかし、今ではそうした限定はもはや存在しません。なぜなら、私たちの両親や社会は、私たちがやりたいと思う職業に就くことを認めているからです。もちろん、政府の政策もそれを後押ししています。政策のひとつに「ジェンダーと開発」があります。女性と子どもの保護に関する具体的な政策があります。そのおかげで、私たちは安全だと感じ、守られていると感じ、女性と個人の育成を続けることができると感じています。

トランスフォーメーション・リーダーシップを発揮するためのアジア人女性の属性についてですが、アジア人女性は献身的な女性であることがわかります。私たちは仕事に専念しています。また、家族にも献身的です。この特質は、リーダーシップにおいて非常に重要だと思います。たとえばあなたが大学のリーダーであれば、情熱を持たなければなりません。大学をより良くするためには、家族や家庭をより良くしたいと思うのと同じように、私はそれを純粋なコミットメントと呼んでいます。これはリーダーシップにおいて調和しなければならないことの1つであり、アジアの女性の特徴である、自分の仕事や家族、友人に対して献身的であることだと思います。

しかし、繰り返しになりますが、男性社会が非常に寛容であることも重要です。それが、私たちが繁栄している理由のひとつであり、発展している理由でもあると思います。

3つ目の質問である「挑戦」について。私が学長代理

になったのは38歳のときでした。確かに、大学の役員の中では私が一番若かったと思いますので、やりがいのある仕事でした。しかし、勇気を持って行動しなければなりませんし、学ばなければならないのです。それはリーダーシップにおいても重要なことです。私は、もしあなたがリーダーであっても大学で最も優秀な人物だとは思いません。生涯学習が必要なのです。継続的な学習が必要なのです。そして、他の人からも学ばなければなりません。観察したり、読んだり、実験したりすることも大切です。確信が持てなくても、試してみることが必要なのです。しかし、私たちは21世紀の社会に生きており、あらゆる発展を遂げています。私たちがしなければならないことの1つは、機敏であることだと思います。なぜなら、常に変化があるからです。今いるステークホルダーは、5年前や2年前にいたステークホルダーとは違うかもしれません。リーダーシップにおいてもダイナミックでなければならないのです。ステークホルダーの声に耳を傾けなければなりません。また、情報やデータに基づいて判断することも重要です。これも非常に重要なことだと思います。先ほど申し上げたように、私たちは非常に変化の速い社会に生きています。ですから、私たちの考え方も速く、ダイナミックで、機敏でなければなりません。

もう1つの重要な要素は、私の経験に基づく、リーダーとして組織の中で何をしたいのか、明確なビジョンを持つことです。なぜなら、役職に就きたいと思っても自分が何をするのかという明確なビジョンを持っていないことがあるからです。私はブラカン州立大学に着任する前に、同大学に関する論文や資料を読みました。そして、それに基づいて自分が学長になったときに作りたいと思うビジョンを作りました。明確なビジョンを持つことは重要です。しかし、明確なビジョンはデータに基づいたものでなければならず、自分が持っている情報に基づいたものでなければなりません。

#### 本林

では続きまして、小林誠先生からご回答いただきたいと思います。

#### 小林 誠

一つは、「女性」とか「アジア」という観点からリーダーシップを考えるのは意味があるのか、有効なのかという石井先生からの質問についてです。考えてみると、あえてあいまいなものを主体として立ち上げようというのは、弱者の戦略として考えられているものです。典型的にはエスニック・マイノリティーの人たち、被差別カーストの人たちがモデルです。本当はそのカテゴリーの

中で多様性があるのですが、とにかく連帯しようということで、一時的にあたかも固い塊であるような、本質主義的な実体があるかのように行動しようという戦略です。石井先生はおそらく勝者だったので、そういう戦略的な本質主義を一時的に使うという戦法はとらなくてよかったわけです。ただ、やはり「アジア」や「女性」とかは世界史的な位置を考えると勝者の立場ではなかったわけです。その点で、まだ立ち上げの仕方を「アジア」や「女性」だとか言ってみる価値はないわけではないと思っています。

次に文化というものの捉え方ですが、ナショナルな文化、国家の文化について限って言いますが、一つは、文化に注目すると変化が捉えにくいという問題があります。ホフステードたちは各国文化について研究すると20年も30年も驚くほど変化がなくて、みんな文化に捕われているのだと言っています。そうかもしれないと思うのですが、リーダーシップについて考えるときに変化しないリーダーシップもあるとしても、変化するリーダーシップの方が私は重要だと思っています。たとえば日本では、女性活躍推進法が数年前にできました。それによって女性のあり方が変わるわけです。そういう変化を文化ではあまり論じることができません。したがって、文化というのは一つの要素であって、それで全てを説明することはできないと考えた方がいいと思います。

もう一つ私が言っておきたいのは、今日のシンポジウムのように外国のことを比較して扱うときに、それが主に文化の違いだと捉えるのは一面的だということです。私にとっては前にも言いましたが、文化以外の国の違いの方が重要なのです。私は政治学者なので、典型的には民主主義のあり方が各国によって違うことがリーダーシップにとって大切だと考えています。文化の問題というよりも、それは政治制度だとか法律とか政策の問題です。日本ではちょうど3日前、夫婦同姓を強制する民法規定は合憲だという最高裁判決が出ました。それを英国のBBCは「封建的だ」と報道しています。私にとっては、これは文化の問題ではなく、政治制度の問題です。女性のリーダーシップを各国別にあるいは各地域別に考える場合、文化よりも他の可変的要素から捉える方がいいと思っています。

次にホフステードの議論に新しい展開はないのかという点ですが、ホフステードの指標は今6つ挙げていますが、最初は、「権力格差」、「集団主義・個人主義」、「ジェンダー」、「不確実性」の4つでした。後になってから、「短期志向か長期志向か」、それから「人生の楽しみ方」がどうなのかという指標を加えました。ただ、6つにしても4つにしても定量的調査はデータが膨大なものになってしまって操作が煩雑になるので、数量的処理よ



りも質的なコンティンジェンシーに注目した研究の方が実用的だと思っています。

もう一つ言いたいのは、彼らの4つあるいは6つの指標というのは、今日出しましたエリン・メイヤーの指標なのですが、固定的だということです。すなわち、昔も今も将来もこうです、という設定なのですが、本当は動態的なモデルを導入しないといけないだろうと考えます。そうするとデータがあまりに多くなってますます事実上研究が不可能になるのではと思っています。

本林

小林先生ありがとうございました。これですべてのプレゼンターの方にご回答いただきました。

リーダーシップにおける文化的多様性を考えるというテーマについては、大変意義のあるものであると思うと同時に、どのような議論ができるのか、パネルの概要が決定するまでその方向性が心配でもあったのですが、素晴らしい登壇者の方とディスカッサントの皆様のおかげで大変大きな学びがいくつもありました。本日のご発表やディスカッションの中でも出てきましたように、文化を本質的にとらえることの問題点、またそれぞれの文化の構築性や言葉の意味の文脈依存性、さらには言葉や様々な概念、ラベルの使用の政治性といったテーマは人文社会科学において、分野横断的に論じることができるものだということを改めて認識させられました。

シェドリツキ先生がお話くださったように外部から文化を眺めるということと中からのイーミックな視点を重視して尊重するということのバランス、それから文化的な個性性と文化差を超えた普遍性の双方に目配りをするという、それから、本日ガスコン先生が示してくださったように、実際の人のご経験を聞いて経験に学ぶ、経験に基づいた知見に学ぶということですね、そしてその経験がどのようなローカルな文脈と歴史性の上にあるのかということを理解する重要性も改めて認識されました。

Kyoko MOTOBAYASHI

Thank you very much, Professor Cho. We have received many useful comments that will add depth to the discussion, from the two commentators. In addition to the comments from them, I would like to introduce the comments made by the audience to each presenter. After that, I would like each presenter to give us responses.

I would like to begin with Professor Doris

今回ガスコン先生がお示くださったことでいえば、フィリピンという文脈の女性リーダーの歴史の上にガスコン先生の経験も位置付けられるのだということが深く理解されまして、私としては大変勉強になりました。

また、小林先生のお話にあったようにナショナルな文化、女性、アジア等の概念を批判的に検討することも重要であると同時に、それらの概念の意義も考えていく、そして文化にとどまらず制度としてどうなのかを問う側面も考えていくというのは非常に重要な示唆であったと思います。そしてこれらは人文学、社会科学の研究において学際的に非常に重要なテーマであり続けている、と私は考えています。

これらのテーマをリーダーシップ研究という分野に特化して深めていくことで、リーダーシップ研究にも貢献できると同時に他の分野にも学際的な貢献が見込めるのであろうという可能性を感じました。例えば、私の専門である社会言語学や言語人類学、応用言語学の分野でも言語と認知の関係性はもちろんのこと、言語的パフォーマンスや文化的慣習を遂行することによって、人が自分が何者であるかを示し、それになっていくのだというアイデンティティ研究もありますし、そこで使われる言葉の意味が社会的文脈に依存しているものだ、という研究も多く存在します。それらについてリーダーシップという観点から改めてアプローチすることによって、リーダーシップという現象の本質を新たな角度から把握することもできるのではないのかな、と本日の議論を聞いて大変に刺激を受けた次第です。もちろんパネリストの方々の方法論的な多様性から、私も改めて、ある方法論で何が明らかにできるのかまた何が明らかにできないのかということについても、研究者として謙虚に考えていかなければならない、と思いました。

このようなわけで、私は司会でもありましたが、本日は大変勉強になりました。どうもありがとうございました。それでは参加してくださった皆様にもう一度お礼を申し上げるとともに、本日はこれで終了とさせていただきます。

Schedlitzki. In addition to the comments from the two commentators, I would like to read questions from the students in Japanese. “You mentioned that it is important to recognize leadership not only in terms of words, but also in a non-verbal sense. What is meant by the non-verbal realm? How can we comprehend the meanings in the non-verbal realm to understand leadership and take better action for leadership?”

Doris SCHEDLITZKI

Let me just very briefly start by saying I couldn’t agree more with everything that you’ve said, both the commentators and also, of course, all the other important issues that have been brought up by the other two presenters.

Very briefly, I guess what I am trying to achieve by pressing on the importance of language and the limitations of cross-cultural research, and this maybe addresses more the questions of the commentators first, is that I would like us to avoid stereotyping. Because there is such danger in stereotyping. For one, we miss out an opportunity to really understand particular cultural contexts but also, we run in the danger of simplifying cultural context. And I would absolutely like to support everything that everybody said about diversity and how even when - I mean the problem I have with cross-cultural research like Hofstede is that it categorizes and it puts people and issues into categories, whereas actually those categories are far more fluid and they are changing.

This applies to pretty much everything. And I would say, absolutely agree. I come from a sociological perspective and these things are not just with regards to leadership. It just happens to be that leadership as a topic, as we know it in the written form particularly through publications, has very much favored models, theories, and the dominance in terms of how they are feeding into development programs, has very much favored not just western but particularly US- and UK-centric models which happen to be heavily masculinized. And masculinized in the sense that you understand it as it is expressed in the English language, which means competitive - in the English context competitive, aggressive, business-orientated, etcetera.

If you have something so much or so strong in the public sphere, it silences other ways of being. It silences other ways of doing it. So, what I am urging everybody to do is to shout about other ways, other ways of doing things, other ways of being, particularly in their specific languages whether that is different national languages, jargons, okay, so that we hear more, so that we bring balance to what we know. Because knowledge is socially constructed and it’s very, very political. And if we continue to allow, which I wouldn’t necessarily call western, I would call

very much US- UK-centric models to be the dominant ones, then we are all of us really not doing justice because it doesn’t reflect the variety that exists across the world.

But beyond that, it is also recognizing variety within and that sometimes there is similarity across. So sometimes you might find two women sharing more because the particular experiences that they share link to their profession rather than - and more dissimilarities although people might be from the same region within a country. It’s really understanding and listening into those nuances. So that applies to leadership as well as all other characteristics. And indeed, I would also like more people to challenge, to say you know what, within my organization or for me, whether it is - however you want to label yourself or whatever aspect of yourself you want to focus on, whether that is being a woman or a man or being Japanese or German or however that intersects.

What I would also like us to do is to even say, you know what, maybe it isn’t leadership or management, maybe I’ve got something other to offer. But it is about understanding and empowering insights into what is meaningful, what is positive or negative in particular contexts. That is really sort of the crux of where I am coming and what I’m trying to achieve.

Then I would like to respond to the comment about what do I mean by nonverbal. Now nonverbal - I mean language we need to express ourselves to say who we are, what we want, and we need others to understand it. And part of that is of course through the spoken word or the written word. But there are also other aspects of us, there are emotions and the written and spoken words only ever catch part of that.

The other part is through the way we move, the way we relate, things that might be outside of language that we can’t express as well. And drawing on other means such as drawings, such as dance experience together, can help to also access other parts of what leadership may mean to us, what we might mean by leadership. And actually, is part, if you look at leadership as a process, also of the experience of leadership. So, it is paying attention to those things. That is important when we study leadership or when we think about leadership, as taking up a leadership position, as doing leadership.



MOTOBAYASHI

Next, I would like to direct a few questions at Professor Cecilia Gascon. I have four questions for Professor Gascon. First, why do more women receive higher education than men in the Philippines? Second, the investment in university facilities is impressive, but where does the funding come from? Third, becoming a university president at the age of 38 is a big challenge and a huge responsibility. What have you done as a leader to achieve success and receive recognition? Finally, there is a question in English regarding the concept of maternal leadership skills.

Now, will you kindly attempt to answer these questions from the commentators and students in five minutes?

Cecilia N. GASCON

First, the question on what are the different factors causing this cross-cultural difference. I would like to start with the 20 women of Malolos. What was their quest during that time? It was education. Until now it is still existing that we would like to be educated. Therefore, the reason why there are a lot of women who are leading our universities and who are leading businesses is because we continue on with our education.

And it is fortunate that our country has different policies or different laws that protect the right of women. I think that is very essential. Because, even though you want to be educated and you want to practice many different things, but if there is no policy support on the part of the government then that would not happen. Second is what I’ve mentioned in my paper, we have so-called permissive society. Our family permits us to do our craft. Like for example, girls in the Philippines are so much cherished. We are cherished by our parents; we are cherished by our husbands. Okay. There is much respect on the women, in the country. I think that is very important. And there is no limitation as to what can be the potential of girls. Like when we were small, when we were still children, our parents normally asked us “what do you want to become when you grow up? What program or what course do you want to take up in the university?”

There is no limitation. Because before, for example, engineering or forestry program is designed for men.

But now it is no longer existing. Because our parents, our society is allowing us to do the craft that we want to, and of course it is being supported by policies of the government. And one of the policies is the gender and development. We have this specific policy on the protection of women and children. Because of that we feel that we are safe, we feel that we are protected and we feel that we are able to continue on with the development of the women and our personal development.

Regarding the attributes of Asian women for transformational leadership, I can see that Asian women are dedicated women, committed women. We are committed to our work. We are committed to family. And I think that attribute is very much important in leadership. Like, for example, if you are a leader of a university, you have to have that passion. You have to have that genuine - I call it genuine commitment in order to improve the university, just like the improvement that you want in your family, in your home. I think that is one thing that has to be harmonized in leadership, the characteristic of Asian women to be committed, to be dedicated to our craft and even to our family and to our friends.

But it is also important, I would like to reiterate, to have a very permissive male society. So that is I think one of the reasons why we are thriving and why we are developing.

With regard to the question from the audience about the challenge. I was 38 years old when I became the acting president of the university. Indeed, it was a challenging task because I think I was the youngest among the officials of the university. But you have to be courageous and you have to be brave and you have to learn. That is also important in leadership. I do not think that you the leader are the best person in the university. There should be a lifelong learning. And you have to learn also from other people. It is important that you observe, you read, and you also experiment on things. Okay so things are not certain, then you have to try. But we are now living in the 21st century, with all the development. I think one of the things that we have to do is to be agile because every now and then there are changes. The kind of stakeholders that we have now may not be the same as the kind of stakeholders we had five years ago or even two years ago. We have to be agile; we have to

be dynamic in our leadership. We have to listen to our stakeholders. And it is also important that we decide based on information or based on data. I think that is very important also. Because as what I’ve said, we are living in a very fast-changing society, therefore our thinking should be fast also and we have to be dynamic and we have to be agile.

Another important factor - based on my experience, as a leader you have to have a clear vision of what you would like to do in the organization. Because sometimes we would like to occupy the position but we do not have that clear vision of what we will be doing. Before I entered the Bulacan State University, I read papers, I read documents about the university. And based on that, I crafted the vision I would like to create when I become the president. It is important that you have a clear vision. But clear vision should be based on data, should be based on the information that you have.

MOTOBAYASHI

Next, I would like to request Professor Makoto Kobayashi to respond to the comments by Professor Ishii and Professor Cho.

Makoto KOBAYASHI

The first is about Professor Ishii’s question about whether it is meaningful or effective to think about leadership from the perspective of “women” or “Asia”. If you think about it, daring to launch something ambiguous as a subject is considered to be a strategy for the weak. Typically, ethnic minorities and people belonging to discriminated castes are the models. Despite the fact that there is diversity among them, the strategy is to show solidarity with them, as if they are a temporary solid mass, or as if they are an essentialist entity. Professor Ishii is probably a winner, so she did not have to strategically use essentialism temporarily. However, “Asia” and “women” are not winners in terms of their place in world history. Therefore, I believe that “Asia” and “women” are the way to begin.

Next, I will discuss how we perceive culture. I am only referring to national culture here. It is difficult to capture changes when culture is the sole aspect you are focusing on. According to Hofstede and his colleagues, if you study national cultures, you will find

that they have been remarkably unchanged for 20 or 30 years and that everyone is caught up in them. This may be true; similarly, when I think about leadership, it does not change. However, I believe that it is also important for leadership to change. For example, the Women’s Advancement Promotion Act was passed a few years ago in Japan. This will alter the way women are treated. Such issues cannot be discussed in terms of culture. Therefore, I think it is better to view culture as just one element and try to comprehend that it cannot explain the entire process.

While making comparisons with foreign countries, as in today’s symposium, I think it is one-sided to see the differences as purely cultural. I would like to reiterate that national differences other than cultural differences are more important, according to me. Since I am a political scientist, I think it is important for “leadership” that democracy is different in different countries. It is not a matter of culture; but of political systems, laws and policies. Three days ago, in Japan, the Supreme Court ruled that the Civil Code provision forcing married couples to share the same name is constitutional. The BBC in the UK reports that it is “feudalistic.” To me, this issue is not cultural, but political and institutional. When considering women’s leadership by country or by region, I think it is better to look at it from the perspective of other variable factors rather than culture.

The next point is whether new development have emerged in Hofstede’s theory. Hofstede now lists six indicators, while there were only four initially: “power distance,” “collectivism/individualism,” “gender,” and “uncertainty.” “Short-term orientation or long-term orientation” and “indulgence/ restraint” were added later. Regardless of the number of indicators, quantitative surveys contain a huge amount of data, and the manipulation of these will be very complicated, so I think it is better to conduct research that focuses on qualitative contingencies rather than quantitative processing. This means that the data must be divided by the scene.

I would like to add that their four or six indicators, as well as Erin Meyer’s indicators that were mentioned today, are fixed. In other words, this is the way it was, is, and will be, but I think we really need to introduce a dynamic model. But then the data would become so large that it would be virtually



impossible to do more research.

### MOTOBAYASHI

Thank you very much, Professor. Kobayashi. We now have responses from all the panelists.

While I was curious about the nature of the discussion we would have on cultural diversity in leadership, I was also concerned about the trajectory of the discussion until the outline of the panel was decided. However, thanks to wonderful speakers and commentators, I was able to learn a lot. As it was mentioned in the presentations and discussions today, the problem of considering culture to be essential, the constructiveness of each culture, the context-dependence of the meaning of words, the politics of language, and the use of various concepts and labels are topics that can be discussed in humanities and social sciences in a variety of cross-disciplinary ways. I was reminded that these themes could be discussed in various fields across disciplines in the humanities and social sciences.

As Professor Schedlitzki mentioned there is a balance between looking at culture from the outside and emphasizing and respecting the emic perspective while paying attention to both cultural individuality and universality that transcends cultural differences. As professor Gascon demonstrated we need to listen to the experiences of real people and learn from them, and understand the local context and history of their experiences.

Through Professor Gascon's narrative, I realized that her experience is a part of the history of women leaders in the Philippines, and I was able to learn a lot from her.

Additionally, as Professor Kobayashi mentioned, it is important to critically examine the concepts of national culture, women, and Asia. Simultaneously, it is also important to consider the significance of these concepts. And I think it was a very important suggestion to consider not only cultural aspects but also institutional aspects of the issue. I believe that these continue to be important interdisciplinary themes for research in the humanities and social sciences.

I felt that deepening these themes by focusing on the field of leadership studies, has the potential to

contribute to leadership studies and make interdisciplinary contributions to other fields. For example, in the fields of sociolinguistics, linguistic anthropology, and applied linguistics, in which I specialize, research has been conducted on the relationship between language and cognition as well as identity research, where people portray who they are and become who they are by linguistic performances and cultural practices. Many studies have shown that the meanings of words used depend on the social context. Today's discussion stimulated the idea that approaching this from the perspective of leadership might enable the understanding of the essence of the phenomenon of leadership from a new angle. Of course, the methodological diversity of the panelists also reminded me that, as a researcher, I need to think humbly about the potential as well as limitations of a certain methodology.

I would like to add that I really enjoyed the session and learned tremendously while playing the role of a moderator today. It is time to wind up this discussion, and I would like to extend my heartfelt gratitude to all of you for your participation and support. Thank you very much.



「グローバル女性リーダー育成のための国際的教育研究拠点形成」  
(令和元年度－令和3年度)

Building an International Research and Education Platform for  
Promotion of Global Women Leaders (FY2019-2021)

書名

グローバルリーダーシップ研究所 国際シンポジウム  
『リーダーシップのあり方における文化的多様性を考える』

Institute for Global Leadership  
International Symposium  
Cross-Cultural Diversity in Leadership Styles

発行日

令和4年2月10日

February 10, 2022

編集・発行

国立大学法人 お茶の水女子大学 グローバルリーダーシップ研究所  
■ 編集担当 小林 誠 郭 麗娟 稲垣 明子  
小林 敦子 造力 由美

Institute for Global Leadership  
Ochanomizu University  
Makoto KOBAYASHI, Reiken KAKU, Meiko INAGAKI,  
Atsuko KOBAYASHI, Yumi ZORIKI

〒112-8610 東京都文京区大塚2-1-1  
TEL/FAX：03-5978-5520  
E-mail：info-leader@cc.ocha.ac.jp  
URL：http://www.cf.ocha.ac.jp/igl/

2-1-1 Otsuka, Bunkyo-ku, Tokyo 112-8610, Japan  
TEL/FAX：+81-3-5978-5520  
E-mail：info-leader@cc.ocha.ac.jp  
URL: http://www.cf.ocha.ac.jp/igl/

印刷・製版・デザイン

株式会社 森技報堂

MORI GIHODO Co.,Ltd