



# 日本リーダーシップ学会論文集

第 1 号 (2018)

Transaction of Japan Leadership Association

No. 1 (2018) in Japanese

一般社団法人 日本リーダーシップ学会

## 目 次

知識、疑似体験、実行動、振り返り、評価を組み合わせた体系的なリーダーシップ教育 Leadership Education Learning Cycle Integrating Knowledge, Simulated-experience, Real action, Reflection, and Assessment	..... 1
丸山 智子 (愛媛大学), 井上 雅裕 (芝浦工業大学)	
技術系グローバル人材に求められるコンピテンシーとリーダーシップ Competency and Leadership Required for Human Resources in Global Engineering	..... 9
山崎 敦子, 織田 佐由子, 井上 雅裕 (芝浦工業大学)	
サイバーセキュリティ経営の推進において経営者がリーダーシップを発揮するための組織的要件 (CISO の役割および経営陣との関係における成功要因) Organizational Requirements for Corporate Senior Executives to take Effective Leadership on Cyber Security Administration (Key Success Factors of CISO Roles and Relationships with Board Members)	.....16
大木榮二郎 (工学院大学)	
サーバント・リーダーシップの波及効果と職場活性化 The Ripple Effect of Servant Leadership and Activation of Work Group	.....24
池田 浩 (九州大学), 黒川 光流 (富山大学)	
リーダーの三つの機能に関する事例研究 (「八甲田山 死の彷徨」と「ガダルカナル作戦」より) Case Studies on the Leader's functions (Two cases on leadership in Imperial Japanese Army)	.....31
新井 敏夫 (工学院大学)	
大学におけるリーダーシップ教育に関する一考察 (文献調査と学生アンケート調査から見る現状と課題) A Study on Leadership Education at University (Current situation and Issues from Survey of Literature and Questionnaire)	.....39
二上 武生 (工学院大学)	
東芝におけるリーダーシップ教育の歴史と展望 TOSHIBA Enterprise Leadership Education History and View in Future	.....47
中山 良一 (工学院大学)	

知識、疑似体験、実行動、振り返り、評価を組み合わせた

## 体系的なリーダーシップ教育

丸山 智子\*<sup>1</sup>, 井上 雅裕\*<sup>2</sup>

### Leadership Education Learning Cycle Integrating Knowledge, Simulated-experience, Real action, Reflection, and Assessment

Tomoko MARUYAMA, Masahiro INOUE,

\*<sup>1</sup>Ehime University, Bunkyo-cho3, Matsuyama-shi, Ehime

\*<sup>2</sup>Shibaura Institute of Technology, Fukasaku307, Minuma-ku, Saitama-shi, Saitama

#### Abstract

The traditional leadership education only gave students knowledge regarding leadership in the form of lectures. Therefore, how to apply this knowledge through students' action has been a big issue for them. The leadership education program was introduced to improve leadership ability of students, which integrating knowledge, simulated experiences, and real actions. This leadership education program was conducted in the master's course at the Shibaura Institute of Technology's Graduate School of Engineering and Science between 2008 and 2017. The assessments were carried out to measure the extent to which students achieved their goals in the program. With evaluation results of clarified learning outcomes, the feedback of program design is repeated in order to improve quality of the leadership education. From the result of program improvement repeatedly and students' learning outcomes, the leadership education learning cycle was designed, consisting of 5 modules, knowledge, training, real action, reflection, and assessment. Each module has a mutually complementary relationship. The content of these modules could be changed depending on the learner characteristic, class scale, implementation period, learning style. This paper evaluated the content and combination of modules in the two types of class and training carried out so far.

*Key Words:* Leadership education, Simulated experience, Real action, Learning cycle

#### 1. はじめに

階層的組織構造を前提とした工業社会から、ネットワーク型組織構造による創造的頭脳労働から価値が生まれる情報社会に移行することによって、リーダーシップのあり方も変化を余儀なくされた。一人のカリスマリーダーが独裁的な手法によって周りの人たちを動かすスタイルから、あらゆる組織において、個々の強みを活かし、人々を巻き込んで物事を達成できる能力としてのリーダーシップが必要となってきた。

工学系高等教育機関においては、基礎教育としての情報処理、コミュニケーションの知識、プロジェクトマネジメント、及び応用力としてのチームワーク、リーダーシップなどの教育の実施が期待されている。これまで、リーダーシップ教育においては、座学中心の授業スタイルで、知識の習得にとどまっておき、得た知識をいかに実践に結びつけていくかが大きな課題となってきた。本来、リーダーシップ開発は行動変容を促すべきものである。

2008年度から芝浦工業大学大学院理工学研究科修士課程学生を対象に、リーダーシップ教育を実施してきた。その教育は、知識の習得、シミュレータを活用した疑似体験、疑似体験を実行動へすり合わせるサイクルを一定期間継続することによって、得た知識を実践に結びつけ、新しいリーダー行動の定着までを目指した。これまでに、このようなアクティブ・ラーニングによるリーダーシップ教育を3形態実施してきた。それぞれの学修教育目標、時間制約などの条件に合

わせて、教育方法を設計し、実施し、学修成果を検証した<sup>(1)</sup>  
<sup>(2)</sup><sup>(3)</sup>。

その結果、3形態の教育から一般化、体系化し、アクティブ・ラーニングでのリーダーシップ教育の共通モデルを構築した。

この共通モデルの妥当性を確認するため、このモデルをベースに、2つのリーダーシップ教育を設計し、実施した。本稿では、これまでのリーダーシップ教育の取り組みによって得られた知見や課題、そして今後の展望について述べる。

#### 2. 大学におけるリーダーシップ教育の研究

これまで、多くの学者によってリーダーシップの研究が行われてきた。その変遷は、工業化社会から情報化社会への移行によって、その時代に求められるリーダーシップのあり方の変化とも密接に関わる。現在、リーダーシップとは何かを研究する時代から、リーダーシップをどうやったら身につけることができるのかといった、開発の視点へ転換が図られている。

米国では、リーダーシップは大学を卒業すれば自然に身につけているものではなく、意図的に養成すべき重要度の高いラーニング・アウトカムの一つとして位置づけられており、リーダーシップ養成プログラムが大学教育の中に広く浸透している。

これら米国のリーダーシッププログラムは、大学生のために開発された理論やモデルをもとにしたプログラムの体系

化がなされている。そのモデルの一つとして広く活用されているのが「Relational Leadership Model」<sup>(4)</sup>である。本モデルは、リーダーシップを『ポジティブな変化をもたらす、人々の関係的で倫理的なプロセス』と定義している。このようなリーダーシップを発揮するために必要な、リーダーシップのアイデンティティーの発達について示した「リーダーシップアイデンティティーのサイクル」<sup>(5)</sup>を理解することは、プログラムを構築する際の重要な観点となる。学生のリーダーシップアイデンティティーの発達は、気づきから統合までの6段階のステージがある。それぞれのステージにおいて、集団への関与を通して自己を発達させていく。また、他者に対する自己を独立的から相互依存的存在へと変化をさせていく。更にリーダーシップ観も広がりを見せ、外の世界の人から最終的にはプロセスとしてのリーダーシップへ変化する。

日本においては、このような大学生のためのリーダーシップ開発に資する理論の構築や、リーダーシップ能力を高める体系的なプログラムの実証的な研究は少ない。

### 3. リーダーシップの定義

マニュアル化された単純労働による大量生産の時代から、技術やサービス、戦略の複雑化、多様化が加速する中、新しい価値や知の創造が求められる知価社会へと移行が進んでいる。

一握りの人間が旗を振り、他が従うといったリーダーシップのあり方から、激しい変化へ対処できるよう、あらゆる階層のフォロワーであった人たち一人一人にもリーダーシップが求められるようになってきた。

新しい価値を生み出すには、様々な幅広い分野の人たちが集まり、各々の違いを追究し、得意分野の融合などによってイノベーションを起こすことが鍵となる。イノベーションを促すには、個々の自立した行動、すなわち、全ての人がリーダーシップを発揮することが重要な要素であることは明らかである。

今後も変革を求める時代は続く。一人ではなく、チームで協力し合って物事を成し遂げなければならない機会がますます増えてくる。PMBOKガイドでは、リーダーの適切な人間関係のスキルの使用が、プロジェクト成功には必要条件であることを以下のように示している。「プロジェクトマネジャーは、状況を分析し、チームメンバーと適切に対話するために、技術スキル、人間関係のスキル、コンセプチュアルスキルを組み合わせている。適切な人間関係のスキルを使用することにより、プロジェクトマネジャーはチームメンバー全員の強みを活用できるようになる。」<sup>(6)</sup>

以上のようなことを踏まえ、本稿では、リーダーシップを『人間関係のスキルを活用することによって、個々の強みを活かし、人々を巻き込んで物事を達成できる能力』と定義する。

### 4. リーダーシップの基本概念

リーダーシップの基本的な概念としてKomivesらは、6つの視点を挙げている<sup>(4)</sup>。

- ・リーダーシップのスキルは学び高めることができる
- ・リーダーシップは私たち全員に関わること
- ・リーダーシップは多様な分野と文化によって、様々に捉えられ重要視されている
- ・従来型のリーダーシップ観は変化した
- ・リーダーシップは様々に体现される

・リーダーシップは、変化の創造に関与する人々の関係性を通して生まれる

リーダーシップ教育をスタートさせる際に、学生に認識しておいて欲しいリーダーシップのあり方である。学生がこれら概念を基に、リーダーシップを自分こととして捉え、開発することが可能であるという考え方の基盤があることが重要である。

## 5. 学修・教育目標と到達レベル

### 5.1 学修・教育目標

学修・教育目標を以下のように設定した。

- ・プロジェクト活動を実施する際に必要とされるヒューマンスキルの体系的知識を理解する
- ・ヒューマンスキル、リーダーシップを理工学の技術的な活動の場面で実践出来る
- ・自己のヒューマンスキルを客観的に理解し、行動目標を設定できる

### 5.2 学修到達レベル

これまでの教育はレベル1の「知識」の習得までで、得た知識を行動に落とし込んでいくプログラム設計がなされていなかった。本リーダーシップ教育では、レベル1の「知識」からレベル2「自覚」、レベル3「行動」を経て、レベル4の「体得」までの到達を目指す。各レベルの習得内容はFig.1のとおりである。

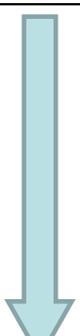
学修到達レベル		習得内容
	Level 1	知識 リーダーシップを発揮するために必要な知識を理解する
	Level 2	自覚 疑似体験を通して、過去の自分の行動を振り返り、内省することで日頃の行動の改善点、新たな行動様式の必要性を自覚する
	Level 3	行動 疑似体験したことを意識的に、実際の場面において行動に移す
	Level 4	体得 意識的に実施した行動を繰り返すことにより新しい行動様式が定着し、習慣化する

Fig.1 Leadership Education Learning Level

## 6. 教育方法

本教育は、知識を得るだけにとどまらず、行動に影響を与えることを目指しているため、行動変容を促す学習方法として反復練習の効果性に注目した。

### 6.1 行動変容を促すシミュレータの活用

行動変容を促すために、反復練習、疑似体験を積み重ねることが出来るトレーニングツールとして、シミュレータを活用する。シミュレータでのリーダーシップ行動の反復練習は実践への抵抗感を軽減し、知識と実践を結ぶ橋渡しの役割を果たす。

### 6.2 対人関係を強化するシミュレータについて

### (1) シミュレータの活用

疑似体験を反復練習できるツールとしてシミュレータを活用する。このシミュレータは対人関係力を強化し、周りのメンバーを巻き込んで目標達成を目指すリーダーシップスキル獲得を目的にして、開発されたものである【注釈】。シミュレータのトレーニングは、繰り返しの思考やアクションが体に定着し、最終的にはそれが実際の行動として意識することなく自然に出てくることを目指している。

また、シミュレータは機能の一つとして、必要に応じて場面を一時停止することができる。よって、無意識にとっている日頃の行動を振り返ったり、起っている状況を把握、分析したりする時間を持つことが可能となる。その結果、次の行動を冷静に決定し、実施に移すことができる。現実の世界では時間が刻々と過ぎる中、チームの緊張度を考えたり、相手の感情や意図、ボディランゲージなどをじっくり読み取ったりすることは、高いレベルで意識しない限りできないものである。

疑似体験を重ねた後、実際の行動へ移していくが、シミュレータ上では上手くいった事が、実践では様々な制約が加わり想像した結果にならない場面に出くわす。そういった場合、思考を止めてしまわず、シミュレータでトレーニングした過程と同様に、自分の行動をフィードバックすることで改善点を見出し、更に別角度からのアプローチを実施してみる。行動を矯正していくことは至難の業であるが、シミュレータでその変化の過程を練習し、習慣を定着させることで、その実践を促進させることができる。

### (2) 3-1 リーダーシップ原理

シミュレータは3つのパート（知識、基本、応用）で構成されている。

第1の知識パートは、このシミュレータトレーニングを開始する前に「どのようにリーダーシップを発揮するべきか」について学習する。学生は技術的活動の中で、メンバーのやる気を高め、生産性の高いチームを作りプロジェクトを成功に導くことが求められる。そのためには、信頼関係や友好関係が構築できるスキル（パワーと定義する）や、メンバーが生産性高く作業できるように、彼らの緊張状態をコントロールするスキル（テンションと定義する）が必要となる。

また、選択肢の幅を広げるために、自らがアイデアを出したり、メンバーから創造性を引き出したりするスキル（アイデアと定義する）が要求される。本教育においては、これら3つのスキルを使ってメンバーに影響を与え、最終的には結果を出す（ワークと定義する）、といった考え方をリーダーシップ発揮の重要な概念とする。この概念は、3-1原理として体系化されている<sup>(7)</sup>。

第2の基本パートは、3-1原理を具体的に適用する方策について学習しながら、基本的なシミュレータの操作を理解する。

第3の応用パートでは、実際に3-1原理を活用し、疑似体験を通じたトレーニングを行う。5つのシナリオが準備されており、会議場面の設定となっている。自分の地位は上司であったり、同僚であったりと立場が変わり、登場するメンバーの数や地位の構成も様々である。学習者はこのような状況において「パワー」「アイデア」「テンション」を最適化することによって、生産性の高い「ワーク」の達成を様々なシチュエーションで繰り返しながら、リーダーシップスキルを育成していく。

### (3) 学習者が「人」と「課題」の2方向へアプローチ

シミュレータのシナリオは、状況や登場人物（例えば部下だけ、部下と上司、複数の上司）、達成する課題が異なる等の様々な会議場面が用意されている。学習者は「人」と「課

題」の2方向に自分の意図（賛成、中立、反対）を伝えることができる。操作は「人」と「課題」にそれぞれに設けられたバーをクリックすることで表現する。バーの右部分は賛成を、左部分は反対を、中央は中立を示す（Fig. 2）。

人のモチベーションを上げたり、リラックスさせたり褒めたりする場合は、「人」のバーの右部分を、逆に注意を促したり、緊張度を高める必要がある場合は左部分をクリックする。また、アイデアに対して賛成の場合は「アイデア」の右部分を、反対の場合は左部分をクリックする。例えば、こちらのやって欲しい仕事を、ただ命令口調で一方的に指示した場合（「アイデア」バーの右部分をクリックし続ける）、シミュレータのキャラクターは「やります」と言いながらも表情は不満顔で、ペンで机をコツコツ叩くなどイライラした感情を見せる。この場合、いくら質問しても、キャラクターはアイデアや自分の気持ちを表に出そうとしない。

一方、「人」のバーの右部分をクリックしてリラックスさせたり、話をしばらく聞いてあげたりすると、こちらの提案を快く受け入れたりする。更に、自らの意見を活発に述べたり、積極的にアイデアを出してきたりもする。学習者は、会議終了後に結果スコアやグラフを振り返ることで、自分のアプローチの違いが相手の感情やモチベーションを変化させることに気がつく。



Fig.2 Leadership Simulation

### (4) リーダーシップの達成状況スコア

会議が終了するごとに、リーダーシップがどのくらい発揮できたか、達成状況がスコアやグラフで表示され振り返りができるようになっている。リーダーシップ・スコア（Fig. 3）は、提案されたアイデアの数、生産性の高いテンションで進めることができたか、学習者のメンバーに対する影響力などを指標にして、リーダーシップがどのくらい発揮できているかの度合いを示している。

また、実施したリーダーシップが指示型であったのか、参加型または委任型であったのか客観的に評価することができる画面では、自分のリーダーシップスタイルの偏りを知ることができる。どのタイプのリーダーシップが効果的かは、場面や関わり合うメンバーの気質、能力によっても違ってくる。シナリオを何回も繰り返すことで、状況によってリーダーシップスタイルを変化させることの有効性を体験することができる。

結果が数値化されることは、実施したことがダイレクトに返ってくるので学習者にとって善し悪しを判断しやすい。一方で、数値の高さだけを追い求めるようなやり方は、ゲーム

感覚に陥ってしまう恐れがある。そうならないために、他の様々な結果レビュー画面（影響力の発揮度合い、チームのテンションの変化、アイデア創出の状況など）と共に疑似体験の振り返りに時間をかけることが非常に重要である。

シミュレータでの疑似体験の大きな特徴は、意図して実施された人やアイデアへのアプローチは、数値化されている以上の事が含まれているということである。例えば、自分のアイデアを通したいとするならば、アイデアを提案するタイミングは適当であるか、自分のアイデアに反対している人は誰か、なぜ反対しているのか、どんな状況が整えば賛成してくれるのかなど、更にアイデアが採択された後の人や仕事全体に与える影響など、考え得る場面を繰り返し想像したり、葛藤したりするプロセスが存在する。言葉で表現すると簡単な事のように見えるが、実際にこのプロセスを体験することは、これまでの既有的知識や体験と結びつけ、新たな概念を構築するなど、そこには深い豊かな学びが存在しているのである。

学習者は、個人で、学習者同士で、そして教員と共に丁寧に疑似体験の結果を振り返り、共有し、討論することによって、その深い豊かな学びを生成していく。そこにシミュレータを活用する学習の意義がある。

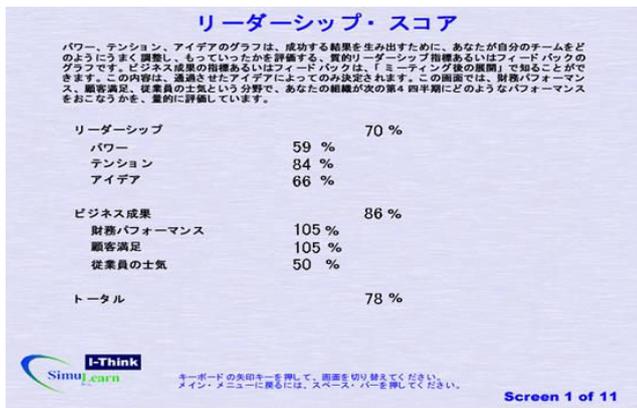


Fig.3 Leadership Score

### 6.3 疑似体験と実行のすり合わせについて

シミュレータでトレーニングした疑似体験を実行のすり合わせしていく。「すり合わせ」とは、シミュレータでの疑似体験を実際の行動へ落とし込んでいく作業のことである (Fig.4)。例えば、シミュレータのシナリオの中で、メンバーからアイデアがなかなか出ず、その人を褒めてリラックスさせることによって、アイデアの創出を促すことができたとする。実践の場として、ゼミなどのディスカッションにおいて、後輩が緊張していて新しいアイデアが出てこないような状況であれば、彼を褒めることでリラックスした状況を作り出し、アイデアが出るよう促すような行動をとる。

シミュレータの中ではうまくいったけれど、実践では同じようにできないこともある。その場合は、なぜできなかったのかをフィードバックし、再度、実践で挑戦してみる。実践での改善点を得た後、更にシミュレータに戻り、実践でうまくいかなかったことを疑似体験でトレーニングする。このような「すり合わせ」のサイクルを回すことで、徐々に行動を変化させていくことが可能になる。

更に、行動を改善する、新しい行動を取り入れるということになると、自分にはどんな「すり合わせ」行動のトレーニングが必要かを知らなければならない。自分が普段どのような行動をしているかを客観視するには、シミュレータの一時

停止機能を効果的に活用することによって可能になる。日頃、実践の場では、場面が刻々と変わっていくので、次の発言や行動を瞬時に判断せざるを得ない場面が多い。無意識でいると、瞬時の判断はパターンに陥り、同じ間違いを繰り返すことになる。シミュレータでは一時停止機能を活用し、場面を一時停止することで、状況を把握し周りの人の思いや考えを想像する時間をもつ。状況を解釈するプロセスを経て、次の発言や行動の一手を決める。

シミュレータの中で、このプロセスの反復を行うことは、今までの自分の言動の選択が正しかったかどうかを辿ることとなる。また、実践の場でも、瞬時に行動せず、状況を把握したり人の気持ちを推し量ったりする作業過程を経て、意識的に次の発言や行動が取れるようになる。全ての場においてこのプロセスが適用できるわけではないが、行動を変えていくためには、常に状況を解釈するプロセスを経て、次の行動を意識的に行うことが重要となる。

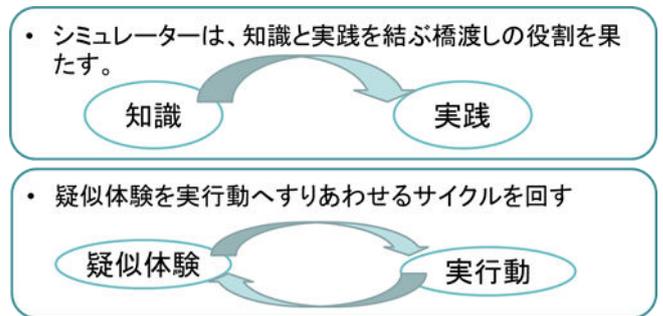


Fig. 4 The Role of Simulator to promote Behavior change

### 7. リーダーシップ教育プログラムの設計

知識、疑似体験と実行のすり合わせ、振り返りを組み合わせたサイクルを回し、診断的、形成的、総括的評価を導入することで、自覚、行動、体得レベルを達成するプログラム設計を行った。授業の時間のみならず、自宅や大学でゼミ課外活動における学生の能動的なリーダーシップ行動が求められる設計となっている (Fig.5)。

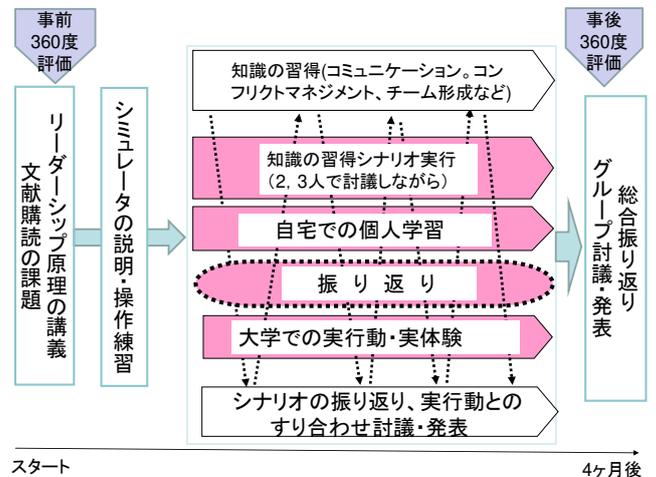


Fig. 5 Leadership Education Program Design

### 8. 振り返りの方法

Fig. 5 のプログラム設計の中にある、振り返りはスキル獲

得に非常に重要な役割を果たす。この振り返りを通して、スキルの修正、改善、追加が行われる。よって、振り返りをどのように行うかが、受講者の成長度合いを左右する。ここでは、3つの振り返りアプローチをとっている。

### 8.1 学習者自身の振り返り

学生は、定期的にどのような疑似体験を実際の行動に移したかをラーニング・ポートフォリオに記載していく。実際の行動ではうまくいったのか、いかなかったのか、どうしてうまくいかなかったのかを振り返り、状況を詳細に記録する。更に、どのような方法であったらうまくいったかを追究することで、シミュレータでのトレーニングの視点を得ることができる。

定期的に行動のすり合わせを記録することで、自分の行動変容を振り返ることができる。自分の成長を実感することは難しいが、記録を見ることで、できなかったことが一つでもできるようになっていて、そのことを認識できれば、次の意欲へも繋がる。ラーニング・ポートフォリオでの「すり合わせ」記録は、単なる記載で終わることなく、その段階的な成長の可視化を可能にする点において、適切な振り返りツールとなる。

### 8.2 他の学習者と共に振り返り

シミュレータでの疑似体験、及び実行のすり合わせについて、プロセスや結果、感情の変化など、学習者同士でディスカッションをする。ディスカッションをグループで行うことの効果性は2点ある。

1点は自分の行動に対して、周りの人から意見をもらうことで客観視できる。また、自分の知らない自分の発見にも繋がる。自分の認めたくない人の指摘も受け入れることで、自らの行動を素直に受け入れる寛容さ、謙虚さが身につく。他者からの「内省支援」を受け入れていればいるほど成長感が高くなる傾向があることも指摘されている<sup>(8)</sup>。

2点目は、人の行動と一緒に振り返りかえってあげることによって、自分は実践したことのないアプローチがあることを知る。パターン化された自分の行動へ新たな視点を加えることができる。また、実行に移す際の難しさや悩みなど共有することによって、お互いに実践への意欲を促進させる狙いがある。

### 8.3 教員と共に振り返り

学生自身がラーニング・ポートフォリオに記載した「すり合わせ」に対して、更に、授業の中で行われる学生同士の「すり合わせ行動」に関するディスカッションに対して、教員が質問や考察、コメントすることによって、学生が行動に対する意味づけを促すことができる。

学生がどうしてもそのような行動に至ったか、その行動が良かったのか悪かったのか、周りへの影響はどうであったのか、質問することによって学生自身で気づきが得られるよう促す。学生自身は、自らの行動の結果に対して納得することで、新しい一歩がまた踏み出せる。教員側も、学生の「すり合わせ」行動を読み、彼らの語りに傾聴することによって、学びの深まりを確認する作業となる。教員は、学生の思考や感情の動き、すり合わせ行動に関して共に振り返ることができるよう、そして彼らが物事を多方面から捉えることができるようなサポートをする必要があるであろう。そのようなサポートには、教員自身が自らの行動を振り返る習慣を身につけ

る必要があるともいえる。

## 9. 3形態のリーダーシップ教育の実施

アクティブ・ラーニングによるリーダーシップ教育を3形態実施した(Table1)。それぞれの学修教育目標、時間制約などの条件に合わせて、教育方法を設計し、実施し、学修成果を検証した。

Table1 Three forms of Educational content

	プログラム A	プログラム B	プログラム C
年度	2008～2010	2011～2012	2013～
知識	・リーダーシップ理論	・リーダーシップ理論 ・ヒューマンスキル知識体系	・リーダーシップ理論 ・ヒューマンスキル知識体系
練習	・シミュレータ	・シミュレータ ・ロールプレイ	・シミュレータ ・ロールプレイ
実践適用	・研究室ゼミなどでの実践適用	・研究室ゼミなどでの実践適用	・研究室ゼミなどでの実践適用 ・産学地域連携PBLへの適用
評価	・360度評価(コース前後)	・360度評価(コース前後) ・ループリック ・ポートフォリオ	・360度評価(コース前後) ・ループリック ・ポートフォリオ ・EQテスト ・インタビュー

まず、2008年度から実施したプログラムAでは、まずリーダーシップに関する知識・理論を習得し、得た知識をシミュレータ上で何度も試してみることで疑似体験を重ねた。次に、研究室や生活の中で、疑似体験と実行のすり合わせを行った。更に、実行をフィードバックし、改善点を再度シミュレータでトレーニングした。これらのサイクルを継続して回した。受講前後に指導教員、研究室の先輩、同輩、後輩による360度評価を実施し、その測定結果から学生は疑似体験を研究室での実行に結びつけ、リーダーシップスキルが向上していることが確認された。

次に、2011年度から実施したプログラムBでは、更に効果を高めるために、シミュレータと実行の間にロールプレイの反復練習を取り入れた。また学生自身が目標を立てやすく、自らの成長度合いを測ることができるようループリック評価、およびラーニング・ポートフォリオを導入した。知識に留まらず、自覚そして行動に結びつき、ループリックによる行動特性の360度評価とポートフォリオで学修成果を確認した。

最後に2013年度より実施したプログラムCでは、リーダーシップ教育と並行して行われている産学・地域連携PBLに

において、実践適用を行った。更に、学生は、コース終了後も研究室でのリーダーシップの発揮、そして国際PBLへの参画など、継続的、意識的にリーダーシップを高めていった。コース終了半年後、産学・地域連携PBLにおける本教育の効果性について学生にインタビューし、人間関係能力の感情面に焦点をあてたEQ診断テストを実施した。これらアセスメントの結果より、リーダーシップ教育とPBL教育を組み合わせることによる相乗効果によって、特に人間関係スキルに関してより良い行動を促進し、体得レベルへ結び付く結果となった。

## 10. リーダーシップ教育の共通モデルの構築

これまでの3形態の教育実践から一般化、体系化し、アクティブ・ラーニングでのリーダーシップ教育の共通モデルを構築した。

### 10.1 5つの学習モジュール

リーダーシップ教育に必要な5つのモジュールである知識学習、練習、実践、振り返り、そして学習評価を導き出した (Fig. 6)。この5つのモジュールの重要な観点は、まず知識にとどまらない行動変容を促す仕組みであること、次に経験からの学習を深める振り返りでの教師のサポートの必要性、最後に学生のやる気を促す学習評価の3点が挙げられる。

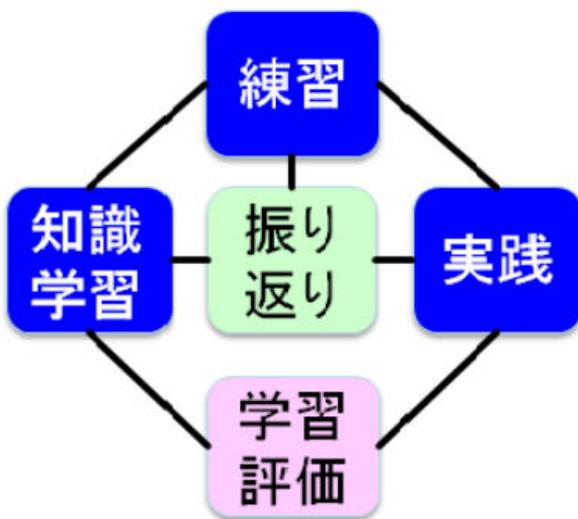


Fig. 6 Five Learning Modules

### 10.2 リーダーシップ教育共通モデル

上記に示した5つの学習モジュールを用いて、リーダーシップスキル習得の共通モデルを構築した (Fig. 7)。

この学習サイクルモデルは左端の診断的評価からスタートし、中央のスキル習得のサイクルを回し、4ヶ月後に総括的評価を実施して終了となる。各々のフェーズにおける実施事項と要点を以下に示す。

#### (1) 診断的評価

まず、授業スタート時に診断的評価として360度評価を実施する。研究室の先輩、同輩、後輩と指導教員によって履修者のリーダーシップ行動に関する評価を行なう。履修者はその結果をレビューすることによって、自分の強みや弱みを把握する。更に自己評価と他者評価を比較し、分析することに

よって、この授業で達成したい目標を個々に設定する。

#### (2) スキル習得のサイクル

##### ・知識

リーダーシップ関連の知識に限らず、リーダーシップを発揮するために必要な、コミュニケーション、チーム形成、ネゴシエーション、プレゼンテーションなど、対人関係を強化する総括的な知識の習得が望ましい。

##### ・練習

知識で習得したことを、現実の場面で行動を起こす前に、練習する期間を設ける。この練習によって実際の行動を起こすことへの抵抗を軽減する。

##### ・実践 (環境の設定)

練習したことを実践する場所を想定、設定して学生に示す。発揮することにやや強制力がかかり、チャレンジングが必要な環境があると効果的である。

##### ・形成的評価

形成的評価は、授業ごとの達成事項を記載することはもちろん、授業と授業の間に実施した授業外の学習も含めて記録を行う。コース期間中の成長を認識することによって、学生のリーダーシップスキル開発のモチベーションを維持することを目指す。

##### ・振り返り

学習者自身、学習者同士協同して、そして教員と一緒に振り返りを実施し、スキルの修正や新たな追加、チャレンジ行動などを特定する。

#### (3) 総括的評価

コース終了時点で、総括的評価を実施する。診断的評価との比較によって、学生の成長度合いを計り、加えて学生の実質的な到達点と開始時に設定した最終到達目標までのギャップを明らかにする。また、コース途中の授業ごとに設定した評価マイルストーンでの結果を分析し、どの授業で目標とのギャップが大きくなっているのか (例えば、どの部分が学生にとって理解しづらいのか) を追究し、学習のつまずきのポイントを見定める。

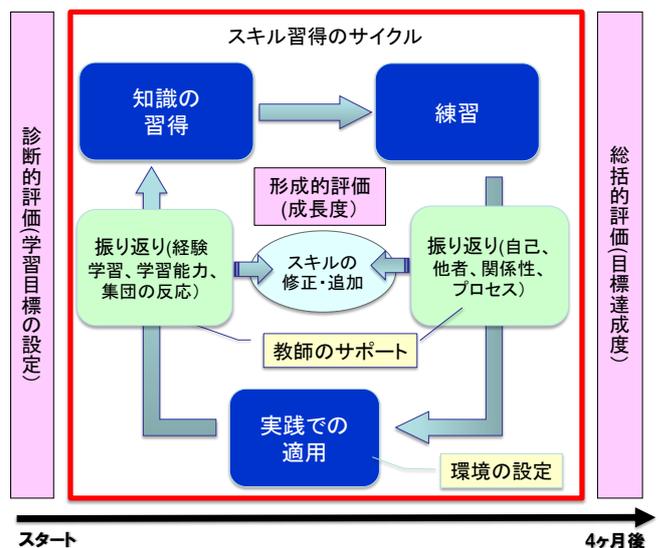


Fig. 7 Leadership Education Learning Cycle Model

### 10.3 リーダーシップ教育の効果的な実施

受講者の属性、人数、環境に応じて、各々モジュールごとに検討し、内容の変更、改善や新たなツールを導入するなど工夫により、効果的な教育の実施ができる。モジュールに

に対する教育研究の本質的課題は以下のようなことが考えられる。

- (1) 知識  
何が重要な知識か、動機付けに必要な知識は何か  
(学生の属性、経験、文化背景など考慮)
- (2) 練習  
リーダーシップの疑似体験をどのような手段で実施するか (EX;シミュレータ、ロールプレイ)
- (3) 実践  
PBL との接続学習、実験、研究室、ゼミ、卒業研究、サークル、アルバイトなど
- (4) 振り返り  
ポートフォリオ、think-pair-share activity  
(個人、ペア、グループで振り返る)
- (5) 学習評価  
360度評価、ルーブリック、ポートフォリオ、SEQ (Student EQ)、PROG<sup>(9)</sup> など

## 11. リーダーシップ教育共通モデルの適用

### 11.1 異なる2つのタイプのリーダーシップ教育への適用

この共通モデルの妥当性を確認するため、モデルをベースとした異なる2タイプのリーダーシップ教育を設計し、実施した(Table2).

Table2 Leadership Education Module List

	タイプ1	タイプ2
受講者属性	理工学研究科 修士1年生(留学生含む)必修科目	学生(4年生及び修士生)と大学職員の合同
実施回数	1コマ×2回	3ヶ月の間で、3コマ×4回
人数	80名程度	学生10名と大学職員10名の計20名
知識	リーダーシップ	リーダーシップ
練習	シミュレータを活用した、疑似体験.トライとエラーの反復練習.留学生は英語版のシミュレータ使用.	シミュレータを活用した、疑似体験.トライとエラーの反復練習.
実践	研究室ゼミ活動.アルバイト.課外活動など.	学生は、研究室ゼミ活動、アルバイト、課外活動など.職員は、職場において.
振り返り	eポートフォリオ活用.グループでの振り返り.英語でのディスカッション.教員からは、テキストマイニングによる分析結果が学生に送信.	eポートフォリオ活用.学生、職員合同の振り返り.お互いのeポートフォリオに対して、フィードバックコメントの実施.
学習評価	eポートフォリオ	eポートフォリオ ルーブリック

タイプ1は、理工学研究科システム理工学専攻修士1年生の必修科目として実施した。留学生を含む80人の大人数クラスへの対応の工夫が必要であった。また、100分授業で2回という制限があるので、知識はリーダーシップスキルに限定した。大人数クラスでの効果的な振り返りの実施のため、eポートフォリオ活用したthink-pair-share activity(個人、ペア、グループで振り返る)の導入、留学生のための英語で学ぶグループの設定や英語で対応できるTAの支援、大人数クラスの学生のeポートフォリオのテキストマイニングによる分析評価などの方法を導入した。

タイプ2は、学生と大学職員合同リーダーシップ養成講座として実施した。学生と職員合同の研修の意義を明確にし、各々の学習の仕方の違いに配慮した。学生と職員が協力して振り返りを実施したり、お互いのeポートフォリオに対して、フィードバックを行うなど、受講者同士が相互に影響し合える関係の構築に務めた。

### 11.2 2タイプのリーダーシップ教育の効果と課題

2タイプのリーダーシップ教育の特徴を踏まえ、各々のプログラムの評価を行う。Tab13では、2タイプの特徴、プラスの効果、課題について示す。

Table3 Leadership Educational Effect and Challenges

	タイプ1	タイプ2
受講者属性	理工学研究科 修士1年生(留学生含む)必修科目	学生(4年生及び修士生)と大学職員の合同研修
特徴	80名の大人数(留学生含む).ツールや講義資料のバイリンガル化グループ単位でのディスカッション.1コマ2回のみ.	学生と大学職員合同の講座.3ヶ月間、4回シリーズ.学生と職員がチームを組んで、学習の振り返り、総合成果発表の実施.
プラスの効果	学生は、大人数のため数多くの事例やフィードバックの内容に触れることができる.留学生に対して、日本人学生のサポートが見られた.	学生と職員がお互いのことを知る機会になった.リーダーシップ発揮の実践として、大学改革に資するディスカッションができ、結果、アイデアの創出に至った.
課題	時間的な制約があるのでリーダーシップサイクルを回すまで至らない.大人数のポートフォリオに対する教員からの効果的なフィードバック方法の研究.	eポートフォリオを活用し、学生と職員がお互いの記載にコメントをする仕組みを取り入れた.コメントを積極的に記入する人は一部に留まっており、促進のための動機付けが必要.

### 11.3 2タイプのリーダーシップ教育における共通モデルの評価

まず、タイプ1の理工学研究科修士1年生の必修科目の授業においては、5つのモジュールのうち振り返りに工夫の余地が残った。学習者同士の振り返りはthink-pair-shareの手法で可能になるが、教師と個々の双方向によるコミュニケーションを通した振り返りは困難である。大人数の学習者に対して、シミュレータでの疑似体験や実践での体験を、深い学びに変えていくためのサポート手法の開発が、今後の課題となる。

タイプ2の学生と大学職員合同リーダーシップ養成講座においては、学生と職員協同での振り返りを実施することによって、経験値や立場の違いが、より良い振り返りの促進につながった。一方、その違いによって課題としてあげられるモジュールは、知識学習である。各々において求められる知識は共通のモノもありながら、学生生活と仕事の中で必要とされる独自の知識領域があると考えられる。

上記2つのタイプの教育においては、今後工夫が必要なモジュールはあるものの、以下のような学習者のリーダーシップ行動の変容(ポートフォリオからの抜粋)が学修成果として示されたことによって、共通モデルの妥当性、汎用性が確認できた。

#### (1) タイプ1

- ・適切な相づちを打つことで、発言者から様々な意見を引き出すことができた。
- ・相手の体調や機嫌を観察し、それに応じた対応の仕方を変えていくことで、事がスムーズに進むようになった。
- ・どうしたらグループ全体が最適な状態になるかを考え行動するようになった。
- ・自分の意見を通したいと思った場合は、何回も丁寧に説明をするといった、あきらめない態度が身についた。
- ・人の意見を全否定する事はなくなり、どうしてそのような発言をするのか、その背景を考えるようになった。
- ・ゼミで議論が活発に行なわれない場合は、自分から質問や論点を示すことをするようになった。

#### (2) タイプ2

- ・目標設定をした上で、細かい業務に落とし込み目標達成できるようになった。
- ・部下の実力が発揮されるように、仕事の指示出しのタイミングをうまく図れるようになった。
- ・やるべき事と、やらなくてよいことを識別できるようになり、仕事の質が向上した。
- ・より良い状態に変化したいという気持ちをもつようになった。
- ・観察力、分析力、俯瞰力を高めることで、成果をだせるようになった。
- ・チームメンバーの強みを意識した、チーム形成をするようになった。

## 12. まとめ

2008年度から芝浦工業大学大学院理工学研究科修士課程学生を対象に、リーダーシップ教育を実施してきた。その教育は、知識の習得、シミュレータを活用した疑似体験、疑似体験を実行動へすり合わせるサイクルを一定期間継続することによって、得た知識を実践に結びつけ、新しいリーダー行動の定着までを目指した。このようなアクティブ・ラーニングによるリーダーシップ教育を3形態実施した。それぞれの学修教育目標、時間制約などの条件に合わせて、教育方法を設計し、実施し、学修成果を検証した。

3形態の実施から一般化、体系化し、知識学習、練習、実践、振り返り、そして学習評価から構成される、リーダーシ

ップ教育共通モデルを構築した。この共通モデルの妥当性を確認するため、この共通モデルをベースに、2つのリーダーシップ教育を設計し、実施し、評価した。今後は、更に共通モデルの妥当性の確認と、知識学習、練習、実践、振り返り、学習評価それぞれのモジュールの開発を進めていく。

## 謝辞

リーダーシップ育成のためのシミュレーション・ソフトウェア、及び参考資料の提供と実施に関しては、アイシンク株式会社の協力を得た。

## 参考文献

- (1) 丸山智子, 井上雅裕, シミュレータを活用した疑似体験と実行行動の組み合わせによるリーダーシップ教育, プロジェクトマネジメント学会誌, Vol.13, No.4(2011), pp.32-37.
- (2) 井上雅裕, 丸山智子, 永谷裕子, 理論, シミュレータ, ロールプレイング, 実行行動をスパイラルに積み重ねるリーダーシップ教育とその評価, 工学教育 (J. of JSEE), Vol.61, No.5(2013), pp.34-39.
- (3) 丸山智子, 井上雅裕, シミュレータによる疑似体験とPBLによる実体験とを結びつけるリーダーシップ教育とその評価, 工学教育 (J. of JSEE), Vol.62, No.6(2014), pp.75-80.
- (4) Komives, S. R. et al., 『Exploring Leadership: For College Students Who Want to Make a Difference』, (2013) Jossey-Bass.
- (5) Komives, S. R. et al., Developing a leadership identity: A grounded theory. Journal of College Student Development, 46(6), (2005), 593-611.
- (6) Project Management Institute, 『A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) GUIDE - Fifth Edition』, (2013), PMI.
- (7) Aldrich, C., 『Simulations and the future of learning: an innovative (and perhaps revolutionary) approach to e-learning』, (2004), Pfeiffer.
- (8) 中原淳, 金井壽宏, 『リフレクティブ・マネジャー』, (2009), 光文社.
- (9) PROG 白書プロジェクト, 『PROG 白書 2015-大学生 10万人のジェネリックスキルを初公開』, (2014), 学事出版.

【注釈】シミュレータは米国 SimuLearn 社によって開発された「Virtual Leader (VL)」。日本の総代理店であるアイシンク(株)によって日本語化された。

# 技術系グローバル人材に求められるコンピテンシーとリーダーシップ

山崎 敦子\*1, 織田 佐由子\*1, 井上 雅裕\*1

## Competency and Leadership Required for Human Resources in Global Engineering

Atsuko K. Yamazaki, Sayoko Oda, Masahiro INOUE

\*1 Shibaura Institute of Technology, 307 Fukasaku, Minuma-ku, Saitama-shi  
Saitama, 337-8570 JAPAN

### Abstract

Along with the progress of entrenched globalization, abilities and skills required of engineers working in global environments have changed from simple and independent skills to more integrated ones. In this paper, the authors present the results of a questionnaire survey of 100 personnel managers at Japanese engineering companies with manufacturing sites or branches abroad, in order to study competencies expected of engineers in a global environment. The survey results showed that the company personnel managers considered leadership as the most necessary competency for engineers dispatched abroad in the future. The results demonstrated that the managers valued co-working skills higher than business skills among engineers' important global competencies. We also present the results of a learning outcomes assessment conducted on engineering students with various cultural backgrounds and with different academic majors who participated in a global project-based learning program. The assessment results showed that Japanese students tended to self-evaluate their leadership much lower than foreign students, even though the Japanese students were evaluated as demonstrating good leadership by their foreign counterparts. The results also indicated that there was a difference between the perceptions of Japanese students and foreign students regarding leadership for teamwork. The results from the survey and the student assessments suggest that core competencies for leadership need to be clearly defined in order to grow competent global human resources in engineering.

**Key Words:** Leadership, Global Competency, Engineering, Company survey, Global PBL

## 1. 緒言

日本企業におけるグローバル人材育成の必要性は以前より指摘されていたが、2008年のリーマンショック以降、その重要性が企業のみならず大学教育においても強く意識されるようになった<sup>(1)(2)</sup>。日本生産性本部生産性新聞が2011年に実施した企業人事部門長への調査では、回答した206企業の25.7%が「グローバル人材の登用・育成」を「直面している人事課題」としている。この調査のアンケート回答を業種別に見ると、製造業の29.5%が「グローバル人材の登用・育成」を「最も重要な人事課題」としており、非製造業の9.0%を大幅に上回っている。これらの数字は、製造業における現地生産や販売増加に伴って、理工系のグローバル人材育成が以前からの課題であったことを示している<sup>(3)</sup>。グローバル化やそれを支える技術の急激な進展により、海外派遣のみならず内なるグローバル化にも対応できに必要とされる知識や能力は大きく変化してきている。さらに、以前は職位の高い人材への要望とされていたグローバル・コア・コンピテンシーやリーダーシップ・コンピテンシーと呼ばれる能力が、職位や職務に関わらず必要とされる時代を迎えている。

グローバル人材に求められる知識や能力の変化は、経団連が行った2回の調査結果に見ることができる。2010年から11年に行われた経団連の調査では、「グローバル事業で活躍する人材に求める素質、知識・能力」として回答している企業は、「既成概念にとらわれず、チャレンジ精神を持

ち続ける」が77.3%、「外国語によるコミュニケーション能力」が67.9%、「海外との社会・文化、価値観の差に興味・関心を持ち、柔軟に対応する姿勢」が57.6%であった<sup>(4)</sup>。それに対して、2014年から15年に経団連が行った同様の調査では、「海外との社会・文化、価値観の差に興味・関心を持ち、柔軟に対応する姿勢」が75.7%と大幅に増加、「既成概念にとらわれず、チャレンジ精神を持ち続ける」が57.6%と減少している。また、「英語をはじめ外国語によるコミュニケーション能力を有する」を選択した企業は47.2%となり、グローバル化の定着に従って、種々の要素を統合して発揮される力がより重視される傾向が見て取れる<sup>(5)</sup>。

2011年に「産学連携によるグローバル人材育成推進会議」の答申を受けて内閣府内に組成された「グローバル人材育成推進会議」の最終報告(2012年6月)は、「グローバル人材」の要素としてコミュニケーション能力や主体性や協調性・柔軟性などをあげている。この報告は、「グローバル人材」に限らず、今後の社会の中核を支える人材に共通して求められる資質として、チームワークとリーダーシップが大切としている<sup>(6)</sup>。さらに、経団連が企業から毎年回答を得てまとめている「新卒採用に関するアンケート調査結果」での「選考にあたって特に重視した点」の上位項目は、グローバル人材に求められる能力として上記の調査結果や企業により指摘されているものである。過去13年連続で「コミュニケーション能力」を重視すると回答した企業の割合が第1位で、2016年の調査では87%である。ま

た、過去7年連続で第2位となっている「主体性」は、2016年の調査では63.8%となっている<sup>(7)</sup>。

海外生産や販売の拡大のみならずAI技術に代表される技術革新は、理工系人材に今後必要とされる能力や知識の相を大きく変化させようとしている<sup>(8)</sup>。多くの日本企業では、理工系人材として入社しても、職位の上昇に従って技術開発以外の業務、特にマネジメント業務へ従事する比率が高まる傾向にある<sup>(9)</sup>。グローバルビジネスに対応した技術系企業の製品やサービスの多様化に伴い、この傾向は加速しており、理工系人材に求められるコンピテンシーは技術的なものだけではなくなっている<sup>(10)</sup>。こうした背景をもとに、山崎らは工学におけるコンピテンシーとしてのグローバル・コミュニケーションに関する調査を、技術系グローバル企業の人事担当者を対象に行った。調査の主な目的は、海外派遣者や新入社員に求められるグローバルなコミュニケーション力を、著者らが開発した言語コミュニケーション力指標により明らかにするものであるが<sup>(11)</sup>、海外派遣技術者に求められる知識や能力についても調査項目に入れて質問した。

本論文では、海外派遣者の知識・能力に関する調査結果の中からリーダーシップに関連する部分について報告するとともに、技術系グローバル人材に求められるコンピテンシーをリーダーシップの観点から論じる。さらに、芝浦工業大学で2016年に産学のみならず地域連携で行われた多国籍・分野横断型のグローバルPBLに参加した学生へのグローバル・コンピテンシー評価結果から、今後の技術系人材に必要とされるグローバル・コア・コンピテンシーとリーダーシップの育成と評価について検討する。

## 2. 技術系グローバル企業人事担当者調査

### 2.1 調査方法と回答者

この研究では、技術系グローバル企業の人事担当者100名に対して海外派遣技術者に求められる知識や能力に関するアンケート調査を行った。調査は2015年9月7日から同年9月15日の間に、インターネット上のウェブサイトの質問項目に回答する形式で行われた。調査対象となった人事担当者は、海外拠点もしくは海外支店がある機械、材料・化学、電気・電子、通信・情報、建築・土木、電気供給の業種のいずれかに属する企業に勤務していた。アンケート回答者の所属企業の業種の割合をTable1にまとめた。

Table1 Percentage of survey participants by industry sector (N=100)

業種	(%)
電気・電子	29
機械	22
材料・化学	22
通信・情報	21
建築・土木	4
電気供給	2

企業規模については、従業員数999人以下もしくは1000名以上に分けて回答を求めたところ、前者が30%で後者が70%であった。調査の回答者は20歳代後半から60歳の男性75人、女性25人で、役職の割合は主任もしくはそれに該当する役職が35%、課長もしくは係長が45%、部長以上が20%であり、回答者の75%以上は40代以上の人事担当の主任以上の役職者であった。アンケート回答者の年齢構成と役職別の詳細な割合はTable2の通りである。

Table2 Characteristics (age & position) of the personnel managers, or their representatives, who responded to the questionnaire (N=100)

年齢	(%)	主任 (%)	係長/ 課長 (%)	部長 以上 (%)
25～29歳	3	3	0	0
30～34歳	10	7	2	1
35～39歳	10	5	5	0
40～44歳	23	12	11	0
45～49歳	21	4	14	3
50～54歳	17	2	7	8
55～60歳	11	1	4	6
60歳以上	5	1	2	2

調査で用いたアンケートでは、上記の基礎データに関する項目の他に、回答者の勤務先での海外派遣実態を調べるため、職種別に海外派遣している従業員がいるかを質問した。その上で、グローバルな環境で働く従業員、特に理工系の従業員に求められると考えられる知識や能力の中から重要と思われる19の要素を選び、海外派遣者にこれらの要素が必要であるかを問うた。技術力、ITスキル、情報収集力のような基礎的なスキルベースの力やコア・コンピテンシーに大きく関連する協働力や感情抑制力などの他に、リーダーシップや統率力に関してその必要性を質問した。これらの要素の必要性については、「絶対必要である」から「全く必要でない」の5段階での回答を得た。さらに、この19要素について、従業員の海外派遣に際して、育成や開発が今後さらに必要な知識・能力はどれかを質問した。この質問への回答は、複数回答形式である。アンケートで必要性を問うた知識と能力の19項目とその定義についてはTable3にまとめた。Table3の括弧内の記述は、知識・能力の項目が本調査で意味しているものを回答者に明確にするため、アンケートに付け加えられたものである。

### 2.2 人事担当者調査結果

今回の調査での海外派遣者の職種別に関する回答では、82%の回答者が技術職で「海外派遣している従業員がいる」と答えており、生産管理・技能職の62%、営業・販売・サービス職の67%より高い結果である。この結果は、技術系従業員のほうが他の職種よりグローバルな職場環境にさらされているという技術系企業の現状を改めて示して

いる。このことから本調査の回答者は、海外派遣者を主に技術系従業員と想定してアンケートに回答していると見ることが出来る。回答者に対し、海外派遣者に上述の1から19の知識や能力のなかで、今後に育成や開発が必要な要素を聞いた結果を Fig.1 のグラフにまとめた。このグラフが示すように、「リーダーシップ」の育成や開発が今後必要であると答えた回答者は52%で、他の要素から突出して高い結

Table3 Questionnaire items concerning abilities or knowledge required of employees to be dispatched abroad

No.	知識・能力とその定義 (括弧内)
1	IT スキル (IT を活用して業務やビジネスに役立たせる力)
2	技術力 (科学・技術的知識をモノづくりやそのプロセス、システムの開発などに応用する力)
3	情報収集力 (課題解決に必要な情報を見定め、適切な手段で情報を収集、整理する力)
4	情報処理力・情報分析力 (情報を多角的に分析し、現状を正確に把握する力)
5	構想力 (様々な条件・制約を考慮し、解決策を吟味・選択して具体化する力)
6	課題発見力 (事象の中に隠れている問題点・要因を発見し、解決すべき課題を設定する力)
7	リーダーシップ (自己の理念や価値観に基づいて目標を設定し、周囲を巻き込んで実現する力)
8	プレゼンテーション能力・交渉力・説得力 (自らの考えを論理的に伝達し、相手を納得させる力)
9	親和力 (他者との豊かな関係を築く力)
10	協働力 (目標に向けて協力的に仕事を進める力)
11	統率力 (場をよみ、意見を調整し、建設的に議論を進める力)
12	感情制御力 (気持ちの揺れを制御する力)
13	自信創出力 (前向きな考え方ややる気を維持する力)
14	行動持続力 (主体的に動き、良い行動を習慣づける力)
15	計画立案力 (課題解決のための適切な計画を立てる力)
16	実践力 (環境に合わせて実践的に修正・改善を行い目標達成に向かう力)
17	語学力 (外国語・現地言語を理解し使用する力)
18	日本の文化・歴史に対する知識
19	海外の文化・歴史に対する知識

果となった。また、必要であるとの回答が3割に達したのは、「課題発見力」、「協働力」、「語学力」、「プレゼンテーション能力・交渉力・説得力」、「情報処理力・情報分析力」で、これらの要素は「行動維持力」や「統率力」などと比べて高い値であった。

さらに、上述の1から19のどの要素が現在必要であるかを問うた結果については、Fig.2のグラフにまとめた。この調査で、「絶対必要である」との解答が30%以上に達したのは、「協働力」、「実践力」、「親和力」、「リーダーシップ」などである。その中でも「協働力」と「実践力」を選択した回答者が最も多く、どちらも全体の36%であった。この調査結果から、技術系企業の人事担当者が海外派遣者に求める知識や能力では「リーダーシップ」が重要な要素であり、特に今後必要とされるグローバル人材のコア・ファクターであることが分かった。

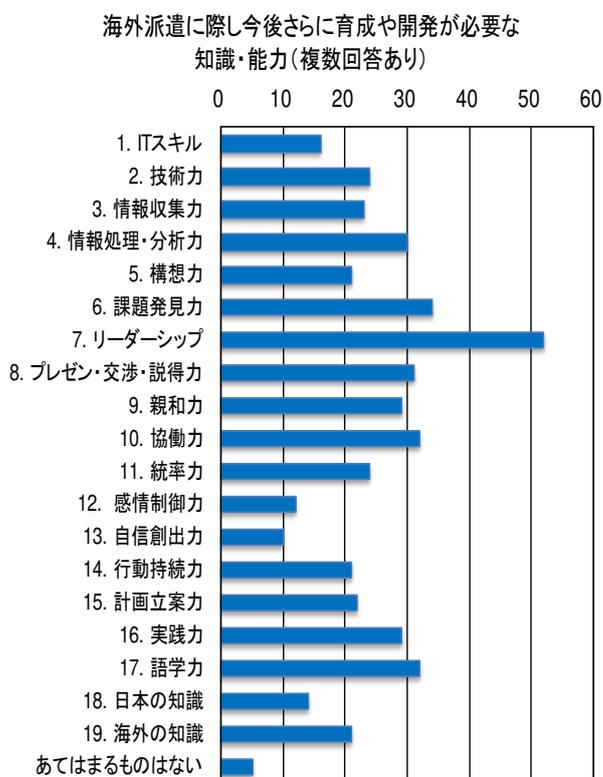


Fig.1 Skills and abilities which personnel managers regarded as necessary for developing engineers for future overseas assignment

### 2.3 調査結果のリーダーシップ要素分析

グローバル・リーダーシップに関する研究は、欧米を中心に多く行われてきている<sup>(12)(13)</sup>。その定義やコア・コンピテンシーは時代の変遷とともに変化しているが、最近のグローバル・リーダーシップに関する多くの研究では、BirdのFramework of Nested Global Leadership Competenciesが引用されている<sup>(14)</sup>。このFrameworkではNested categoryとしてManaging self, Managing people and relationships, Business and organizational acumenの3つを定義し、その各々の下位項目として5つのA priori categoryを設けている。本調査の結果で人事担当者が重要とした要素項目は、Nested categoryのManaging self, Managing people and relationshipsの下位項

目に対応するものが多い。Table4 に Bird's の framework での上記 3 つの Nested categories とその下位 categories を示す。今回の人事担当者調査において、現在も今後も重要と 3 割以上の回答者が選択した「協働力」は、Bird's の A priori category の Teaming skills と Interpersonal skills に必要な能力である。また、Empowering others は育成が今後必要と 3 割以上が回答している「説得力」が要求されるスキルである。これらの結果から、日本の技術系企業の人事担当者は、他の従業員との良好な関係を築き、より良い人事管理ができる能力やスキルを海外に派遣する従業員に望んで

いることが分かる。こうした能力を養成することで、グローバルな環境でのリーダーシップ（目標を設定し、周囲を巻き込んで実現する力）を発揮することを望んでいることが推測される。さらに、回答した日本の技術系企業人事担当者は、自己管理能力（Managing self）、「構想力」や「計画立案力」といったビジネス推進に求められる力（Business and organizational acumen）よりも、他者との関係に関連する能力のほうが、グローバルな技術人材には大切であると考えていると言える。

海外派遣者に求める知識・能力 (N=100, 数字は%)

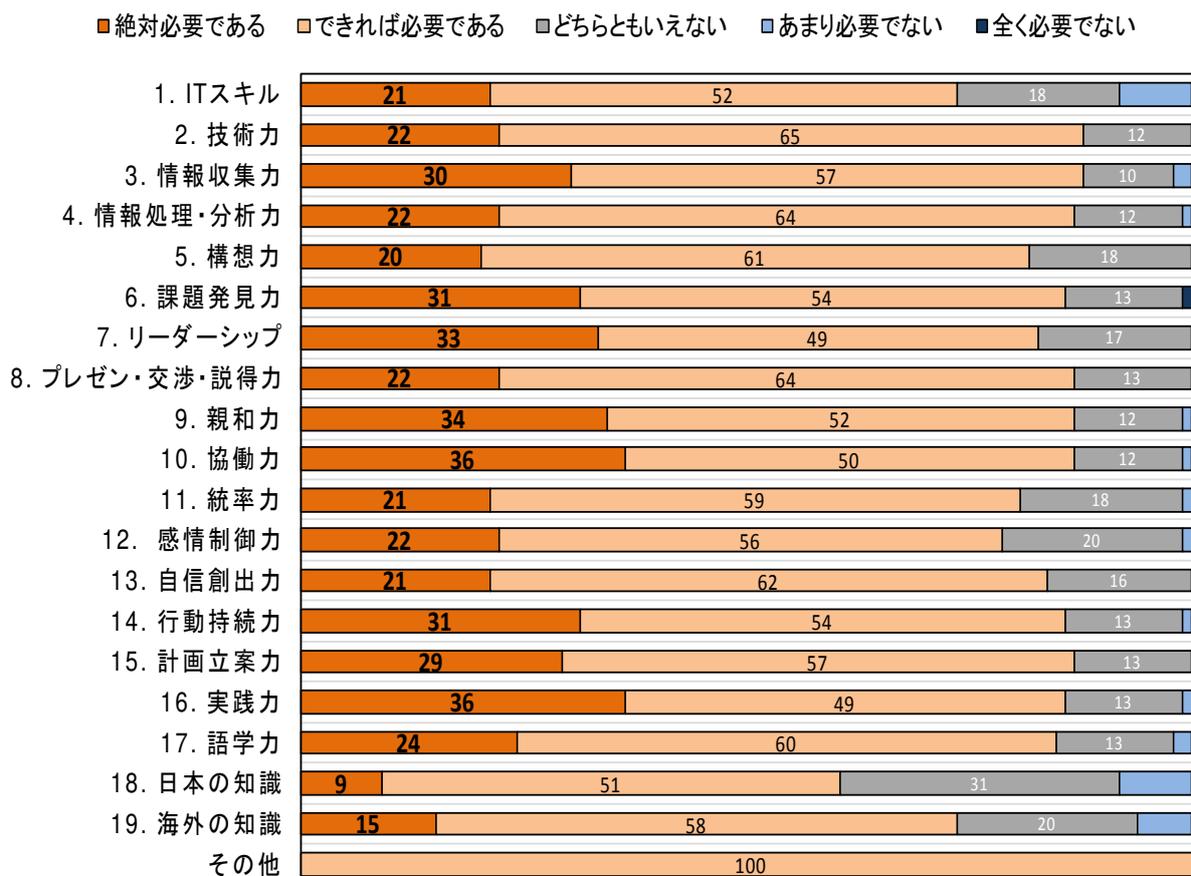


Fig.2 Skills and abilities the personnel managers regarded as necessary for engineers who are to be dispatched abroad

Table4 Bird's Nested and A Priori categories: Derived from Bird's (2013) (14)

Nested Category	A Priori Category
Managing self	Inquisitiveness, Global mindset, Flexibility, Character, Resilience
Managing people and relationships	Valuing People, Cross-cultural communication, Interpersonal skills, Teaming skills, Empowering others
Business and organizational acumen	Vision and strategic thinking, Leading change, Business savvy, Managing communities

### 3. 技術系グローバル人材のコンピテンシー育成と評価

#### 3.1 Project Based Learning による人材育成

Project Based Learning (PBL) は、実社会の課題や問題に対し取り組み方法を決め、協働により課題解決を導き出す教育モデルである<sup>(15)</sup>。そこでは、学生が自らの知識や技術を現実の事例に適用する手法を学ぶとともに、collaboration, communication, critical thinking といった「21 世紀型スキル」の育成が求められている<sup>(16)</sup>。日本の高等教育における PBL の実践は、医療系分野で 1990 年代半ばから導入が進み、2000 年代以降は工学系分野で急速な伸びを見せた<sup>(17)</sup>。芝浦工業大学システム理工学部および同大学院理工学研究科システム理工学専攻においても、システム工学を基盤とした講義と演習を体系的に組み合わせた PBL 教育を継続して実

施してきた。また、その展開を広げ、グローバル環境でイノベーションを創出する人材の育成を目標として、企業や自治体との連携を図り、海外の学生と協働で取り組むPBL研修を開発している<sup>(18)(19)(20)</sup>。本セクションでは、2016年12月8～16日に芝浦工業大学にて開催された多国籍・多分野・産学地域連携PBLプログラムを事例として取り上げ、参加者に対するグローバル・コア・コンピテンシーとリーダーシップの育成についての調査結果を分析するとともに、今後の課題を考察する。

この多国籍・多分野・産学地域連携PBLプログラムの参加者は、Table5に示す14カ国出身の理工系学生である。参加者の専攻領域は情報工学、機械工学、建築工学、生命工学、MOTなど工学を中心とした24分野に及ぶ。また、年齢は20代前半が中心であるが、最年少は16歳、最年長は35歳で、社会人経験を持つ修士学生・研究生も含まれており、言語、文化、経験、専門そして教育の背景が多様な参加者によるグローバルPBLプログラムである。この参加者を国籍や専門分野の異なる6～7人のメンバーから成るプロジェクトチームに分け、各チームに日本人学生は2名の構成とした。各チームには、企業や自治体からの課題に対して、それぞれの専門性や経験を生かして解決策を提案し、プロトタイプを作成することが課せられた。英語のみならずICTデバイスや描画、数式などを利用したプロジェクト遂行を通じ、参加学生の「リーダーシップ」、「計画立案力」、「実践力」、「協働力」などを養うことを目的とした。このプロジェクト環境は、技術系グローバル企業における業務遂行を想定したもので、工学系学生が卒業後に直面するグローバル状況下で必要とされるスキルや能力の涵養を目指したものである。

Table5 Home countries of the participants of the Global PBL Program (N=73)

Home country	Number (%)
Thailand	28 (38.4)
Japan	24 (32.9)
India	3 (4.1)
Cambodia	3 (4.1)
Indonesia	3 (4.1)
Vietnam	3 (4.1)
Mongolia	2 (2.7)
Algeria	1 (1.4)
Brazil	1 (1.4)
Germany	1 (1.4)
Malaysia	1 (1.4)
Russia	1 (1.4)
Rwanda	1 (1.4)
Singapore	1 (1.4)

### 3.2 調査方法と回答者

多国・多分野・産学地域連携PBLプログラムでは、参加者を対象にルーブリック型の learning outcomes assessment を実施した。プログラム前後の自己評価に加え、9日間にわたりとともに課題解決に取り組んだチームメンバーへの評価（相互評価）を課した。本調査では、前章で海外派遣者の知識・能力として高い重要性を示した「リーダーシップ」、「計画立案力」、「課題発見力」、「実践力」、「協働力」について、システム工学の思考・手法を用いたPBLの学修成果に基づき、Table6の評価項目を設定した。回答は5段階評価（1：低い～5：高い）とした。なお、同プログラムの使用言語は英語であり、調査票は英文で作成されている。本調査に回答した多国籍・多分野・産学地域連携PBL参加者は73名である。Table5に参加者の出身国の内訳を示した。

Table6 Abilities or knowledge elements required for employees to be dispatched abroad, paired with learning outcomes assessment items for the global PBL program

知識・能力	Learning outcomes 評価項目
リーダーシップ	Leadership -find out a situation and exert leadership in quick response to the status of group
計画立案力	Engineering design - design a system, component, or process to meet desired needs within realistic constrains
課題発見力	System thinking - understand engineering process, recognize and analyze interdisciplinary problem
実践力	Engineering methodology - apply engineering methodologies to solve interdisciplinary problem
協働力	Work in multi-culture and interdisciplinary team

### 3.3 国際PBLを通じたコンピテンシーの調査結果と分析

Learning outcomes assessmentにおける自己評価と相互評価の結果について、日本人学生と外国人学生それぞれの平均値をFig.3のグラフに示した。プログラム前後の自己評価を比較すると（Fig.3：Pre-self AverageとPost-self Averageの比較）、日本人学生と外国人学生ともにプログラム後にすべてのアセスメント項目で値が上昇しており、特に外国人学生の伸び幅が大きい。外国人学生の方がより強くPBLの学修成果を認識していると言える。また、日本人学生はプログラム前後のどちらにおいても、他の4項目に対してリーダーシップ（Fig.3のV）の自己評価が低いことが分かった。

一方、相互評価について日本人学生と外国人学生を比較してみると（Fig.3：Post-self AverageとPost-peer Averageの比較）、プログラム終了後の自己評価と相互評価が外国人学生の場合ではほぼ等しいのに対し、日本人学生はチームメンバーの認識よりも自己を低く捉えていたことが分かる。日本人学生へのWork in multi-culture and interdisciplinary teamの評価では、自身とチームメンバーの評価値に近い。この

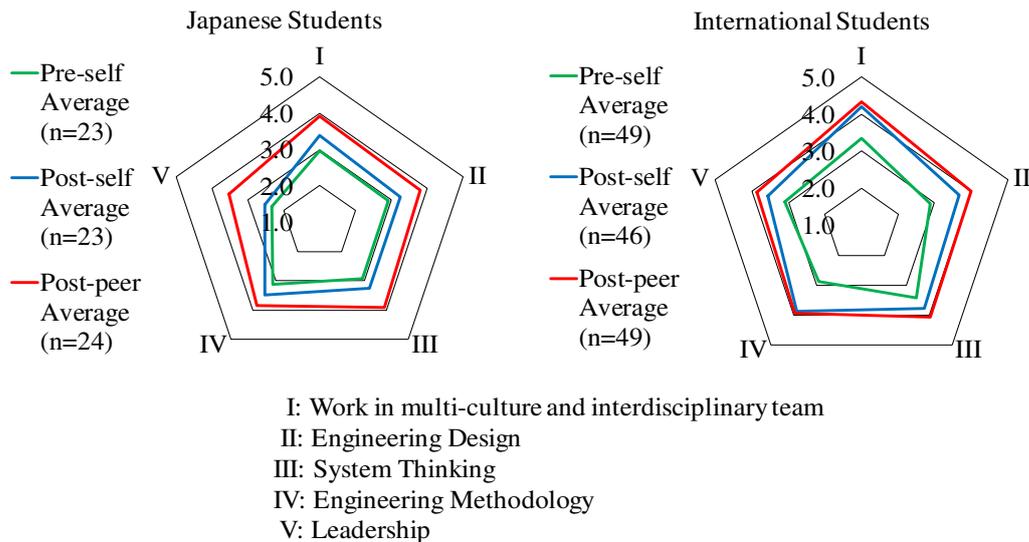


Fig.3 Average values of learning outcomes evaluation scores for Japanese and international students

力は、人事担当者が最も育成すべきとした周囲を巻き込んで実現するリーダーシップに不可欠と言われるものである。ところが、リーダーシップの自己評価を見ると、日本人学生の場合は他の項目に比べ低い結果となっている。各チーム6~7名のうち日本人は2名であるため、日本人学生に対するリーダーシップの相互評価値には外国人学生の評価が主に反映されており、日本人と外国人学生のリーダーシップへの認識の差がこの結果を導いたと考えられる。

さらに、過去のグローバル環境下での協働作業経験の有無を踏まえて参加者をグループ分けし、相互評価の平均値を出した結果が Fig.4 のグラフである。グラフが示すように、日本人学生のなかでも経験者は相互評価の値が外国人学生と同水準に位置している (Fig.4 : オレンジ色線)。これに対し、同経験を持たずに PBL に参加した日本人学生はチームメンバーによる評価が全項目において他のグループを

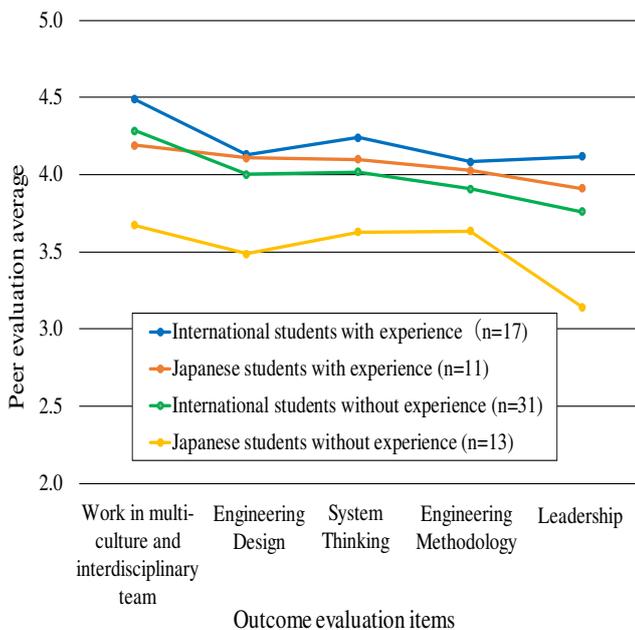


Fig.4 Average values of peer-evaluation scores for Japanese and international students with or without co-working experience in a global environment

下回りを、特にリーダーシップへの評価が最も低い結果となっている (Fig.4 : 黄色線)。

### 3.4 今後の課題

グローバル環境下での PBL プログラムでのコンピテンシー自己および相互評価において、リーダーシップに対するチームメンバーからの評価に比べ、日本人学生は自己を低く評価する傾向にあることがわかった。この背景として、リーダーシップのあり方に対する理解が外国人学生とは異なっていることが考えられる。この事から、日本人学生に対する教育では、海外の現場で求められるリーダーシップの態度や行動を具体化し、教育目標としてカリキュラムや教育プログラムのなかに落とし込む必要があると思われる。また、グローバル環境下での協働作業の経験がグローバル・コア・コンピテンシーの底上げに結び付く可能性が示された。とりわけリーダーシップの向上にはそうした経験が大きく寄与すると考えられ、多国籍・多分野 PBL のような機会を繰り返し提供することが、グローバル環境で求められる技術系人材育成の上で有効であると考えられる。

### 4. まとめ

グローバル化の進展と社会への定着に伴い、グローバル環境下で働く技術系の人材に要求される能力やスキルは、種々の要素を統合して発揮される力へと変化してきている。たとえば、グローバル環境での業務遂行を十分に達成するには、外国語でのコミュニケーション力が高いだけでなく、他者と協働する力やそれを通じてプロジェクトを進める実践力、こうした力とコミュニケーションスキルを合わせて発揮される能力が必要とされてきている。著者らは、技術者に求められるグローバル・コンピテンシーのこうした変化を探るため、海外派遣者に求められる能力やスキルに関する調査を企業人事担当者に対して行った。本論分では、その調査結果と芝浦工業大学で行った多国籍・分野横断型のグローバル PBL に参加した学生へのコンピテンシー・アセスメント結果から、今後の技術系人材に必要なとされるグローバル・コア・コンピテンシーとその教育をリーダーシップの観点から論じた。

日本企業での理工系人材の多くは、ミドルマネージャーとしての役割を担っているが、企業がイノベーションと成長を続けるには、ミドルマネージャーの資質を育てることが必要であると Kanter は指摘している<sup>(21)</sup>。この資質については、ミドルマネージャーに期待される重要なコンピテンシーの1つとして、多くの文献がリーダーシップをあげている<sup>(22)(23)(24)</sup>。本研究で行った人事担当者調査結果からも、今後のグローバル環境で働く日本人技術系人材に大きく求められるのはリーダーシップであることが分かったが、このリーダーシップは他者との良い関係を作り上げる力から生じるものであると、多くの技術系グローバル企業人事担当者は考えている。しかし、産学地域連携のグローバル PBL における学生のコンピテンシー・アセスメント結果からは、日本人の工学系学生は自身のリーダーシップへの自己評価が低いことが分かった。アセスメント結果分析は、この原因は協働作業経験の有無によるものであることを示した。また、リーダーシップを発揮するために必要な協働する力の必要性に対して、認識が薄いためであることも結果は示唆している。

本研究の人事担当者調査結果が示すように、この協働の力は、学生のみならず企業で働くエンジニアにも必要とされるものである。山崎が行った海外生産拠点でのコミュニケーション調査は、反対や不満だけでなく感謝やほめるといったポジティブな言語行動についても日本人技術者は自信がないことを示したが<sup>(25)</sup>、こうした行動は協働のためには重要な要素である。山崎のこの研究結果と本研究の結果は、今後求められるグローバル・リーダーシップに繋がる協働のためのスキルやその訓練が、日本の技術者や工学系の学生には必要であることを表している。グローバル市場の変化が企業業績を左右することがより鮮明になっている昨今、海外で十分に機能できるこうした技術系人材を今後育成するには、グローバル企業で人材として活躍するためのリーダーシップがどのようなものであるかを分析すべきである。そのためには、海外の現場におけるリーダーシップの模範となる態度や行動を可視化・数値化して、企業や学校教育での実践的な人材育成のためのコア要素として明らかにすることが求められる。

## 参考文献

- (1) 企業活力研究所, 企業におけるグローバル人材の育成確保のあり方に関する調査研究報告書, (2013)
- (2) 白木三秀, グローバル人材育成としての「海外トレーニー制度」: その実情と諸課題, 早稲田商学, 439, (2014), pp145-172
- (3) 日本生産性本部, 2011 年度「人事部門が抱える課題とその取り組み」に関するアンケート調査結果概要, (2011)
- (4) 日本経済団体連合会, 産業界の求める人材像と大学教育への期待に関するアンケート結果, (2011)
- (5) 日本経済団体連合会, グローバル人材の育成・活用に向けて求められる取り組みに関するアンケート結果, (2015)
- (6) 産学連携によるグローバル人材育成推進会議, 産学官によるグローバル人材の育成のための戦略, (2011)
- (7) 日本経済団体連合会, 2016 年度 新卒採用に関するアンケート調査結果の概要, (2016)
- (8) 松尾豊, 人工知能は人間を超えるか - ディープラーニングの先にあるもの, (2015), 角川書店
- (9) 開本浩矢, 研究開発の組織行動—研究開発技術者の業績をいかに向上させるか, (2006), 中央経済社
- (10) 経済産業省, 2014 年版ものづくり白書, (2014)
- (11) 山崎敦子, 松村直樹, 長谷川浩志, 井上雅裕, 村上嘉代子, CEFR に準拠した工学におけるグローバル・コミュニケーション Can-Do List の開発, 工学教育 (J. of JSEE), 64(5), (2016), pp.85-91
- (12) Mendenhall, M.E., & Bird, A., In search of global leadership. *Organizational Dynamics*, 42, (2013), pp167-174
- (13) Cumberland, D.M., Herd, A., Alagaraja, M., Kerrick, S., Assessment and Development of Global Leadership Competencies in the Workplace: Review of Literature, *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), (2016), pp301-317
- (14) Bird, A., Mapping the domain of global leadership competencies. In M. Mendenhall et al. (Eds.), *Global leadership: Research, practice, and development*, 2nd ed., (2013), New York, NY: Routledge, pp80-96
- (15) Bender, W. N., *Project-based learning: Differentiating instruction for the 21st century*. Corwin Press, (2012)
- (16) Larmer, J., & Mergendoller, J. R., Seven essentials for project-based learning. *Educational leadership*, 68(1), (2010), pp34-37
- (17) 大橋裕太郎, PBL はどのように実践されているのか, 工学教育(J. of JSEE), 65(1), (2017), pp21-26
- (18) Inoue, M., Hasegawa, H., Mano, K., Furukawa, Y., Yamazaki, A., Khantachawana, A., Development of an Engineering Education Program for Innovation in Global Environment, *The World Engineering Conference and Convention (WECC2015)*, 2 December 2015.
- (19) 古川修, 長谷川浩志, 山崎敦子, 井上雅裕, 間野一則, 産学・地域連携 PBL における実学教育の試み, 工学教育 (J. of JSEE), 64(3), (2016), pp.35-40
- (20) 織田佐由子, 長谷川浩志, 山崎敦子, 井上雅裕, 古川修, 間野一則, 多国籍・多分野・産学地域連携 PBL の開発と学修成果, 工学教育 (J. of JSEE), 64(5), (2016), pp.85-91
- (21) Kanter, M. R., *The Middle Manager as Innovator*, *Harvard Business Review*, 60 (4), (1982), pp 95-105, Harvard Business Publishing
- (22) Anderson, W. O., The changing role of the middle manager in engineering, *Technology Management: the New International Language*, IEEE International Engineering Management Conference, (1991), pp 69-73
- (23) 福嶋徹晃, 高野昌也, 濱田研一, 菅仁, 北山厚, 開発力白書 2012, iTiD コンサルティング, (2012)
- (24) Zenger, J., Folkman, J., *The Skills Leaders Need at Every Level*, *Harvard Business Review*, (2014), Harvard Business Publishing
- (25) Yamazaki, A. K., Analysis of communication needs of Japanese engineers working at manufacturing sites in English-speaking countries, *Proceedings of 2008 IEEE International Professional Communication Conference*, 13-16 July, (2008), pp1-7

サイバーセキュリティ経営の推進において  
経営者がリーダーシップを発揮するための組織的要件  
(CISO の役割および経営陣との関係における成功要因)

大木榮二郎\*1

Organizational Requirements for Corporate Senior Executives to take  
Effective Leadership on Cyber Security Administration

(Key Success Factors of CISO Roles and Relationships with Board Members)

Eijiroh Ohki\*1

\*1 Kogakuin University, Nishi-shinjuku 1-24-2, Shinjuku-ku, Tokyo

**Abstract**

Cyberattacks are intensely increasing and security measures of enterprise are urgent business, but Corporate Executive's Leadership isn't shown yet. The reasons were analyzed using the Security Governance Framework and Recent Leadership Study Results, and success factors of executive's leadership were extracted. Executives Leadership must be originated from the inside of themselves called INSIGHT. But board of directors does not have enough insight about cyber security. Found success factors are, to Form insight of cyber risk into the board of directors by appointing person with rich insight, to Make clear decision about cyber security direction by the board, and to Appoint CISO with clear role and positioning on the board. Additionally, the improvement points of Cyber Security Guidelines by government were also made clear.

*Key Words:* Cyber Security, CISO, Security Governance, Security Management,  
Thought Leadership, Insight of the Board of Directors

1. はじめに

サイバー攻撃による個人情報の流出規模が米国ヤフー事件で 30 億人を数えるまでに拡大し、WannaCry に代表されるランサムウェアが世界で猛威を振るい被害が拡大している。標的型攻撃などサイバー攻撃の手法が高度化し、攻撃が成功するまで執拗に繰り返し、単純な対策の導入では防げないなど事態の深刻さがある。攻撃の矛先は、これまでの情報系サーバーのデータだけではない。イラン核施設を攻撃したとされるマルウェア Stuxnet などの登場で、制御系サーバーへの攻撃も拡大しており FinTech や IoT などの進展でさらに深刻な事態になりかねない。工場の生産設備や流通システムも攻撃にさらされて、事業活動の停止に追い込まれることも想定しておかなければならない。これらの攻撃は、ハッカー集団や犯罪者集団など特定の攻撃意図や金銭目的を持つものからと想定されるが、興味本位の若者や国家の後ろ盾の組織の存在も知られている。外部からの攻撃だけでなく、社内にも不正に手を染める輩がいなくとも限らない。背景に情報が高値で換金できる状況がある。ま

た、クラウド化の波も新たな環境を作り出している。事業部門独自の IT 化が迅速に実現できるメリットが大きい一方で、安易なクラウド事業者の選択が思わぬ事故に直結しかねない危うさも抱え込んでいる。

このように企業の事業活動がますますサイバー空間に依存する経営環境において、経営者がサイバーセキュリティに主体的に関与し、リーダーシップを発揮すべきとする声が大きくなっている。この問題について、社長や CISO (Chief Information Security Officer) 等のリーダーとしての個人的な資質という観点からではなく、社長や取締役会と CISO との関係など主として組織的な側面から、サイバーセキュリティ対策論とリーダーシップ論との交点において、これまでの取り組みを分析し、今後の企業経営に有益な組織的要件を明らかにする。

2. 先行研究の成果

経営者が情報セキュリティに取り組むべきとしたのは、1992 年の OECD による “Guidelines for the Security of

Information Systems”が最初である。その後、2000年代に入り ISO において情報セキュリティ関連の国際標準作りが進み、27000 シリーズ規格に成長した。その中核が ISO/IEC27001 Information technology - Security techniques - Information security management systems - Requirements である。技術、物理、組織、人事など様々な分野で構成される情報セキュリティ対策集 (Security Controls) と、それらを使いこなすためのリスク分析に基づく計画策定から実施、評価、改善の PDCA サイクル等の要求事項 (Security Management) から構成されるマネジメントシステムの規格である。

2000年には、ISO/IEC27001を基準とする ISMS (Information Security Management System)の適合性評価が開始され、その認証組織数で日本がずっと第1位を占め、日本企業は積極的にこの企画を取り入れてきた。2017年9月20日公表の ISO サーベイ 2016<sup>(1)</sup>によると、日本の認証取得組織数は8,945組織で、2位の英国3,367組織の2倍を上回り、依然として圧倒的第1位である。

その後、このマネジメントシステムを効果的に動かすには経営陣の主体的な関与が不可欠との認識から、経済産業省において情報セキュリティガバナンス研究会を組織し、経営陣のリーダーシップに資する施策の研究に取り組み、2009年に情報セキュリティガバナンス導入ガイダンス<sup>(2)</sup>を発表した。

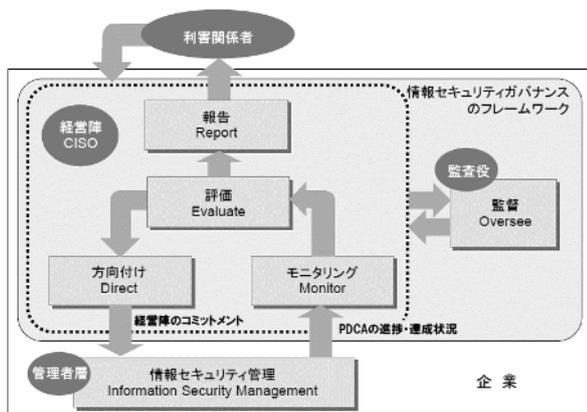


Fig.1 Information Security Governance Framework

このガイドラインにおいて、経営層が果たすべき Direct, Monitor, Evaluate, Report の4つ役割を図1のように明示し、経営層の取り組みのモデルを示した。DIRECTは、経営戦略やそれに基づくリスク管理の方針を提示し、どのリスクにどのような姿勢で取り組むのかを示し、MONITORは適切にリスク管理がなされていることを経営陣が確認し評価を行えるようにするものである。

これにより図2に示すように、企業の情報セキュリティへの取り組みは、(G)ガバナンス層、(M)マネジメント層、(C)コントロール層の3レイヤーで構成される体系的なアプローチの骨格が示されたことになる。

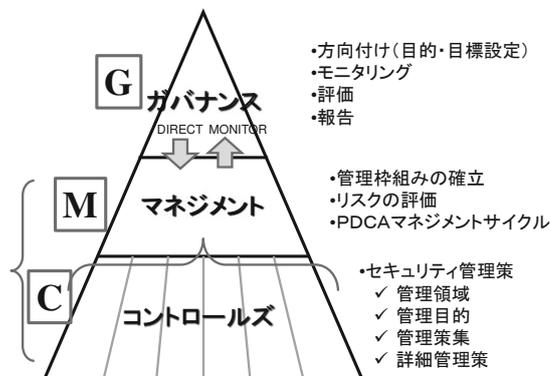


Fig.2 GMC Structure of Information Security

2009年にACMにて初めてのACM workshop on Information security governanceが開催され、Ohkiらによる Information Security Governance Framework<sup>(3)</sup>が提起され、経済産業省の導入ガイダンスを基礎とした国際標準 ISO/IEC27014 Information technology -- Security techniques -- Governance of information security が2013年には規格化された。この規格は、その後クラウドサービスの監査などに応用が広がっている。

一方、組織におけるリーダーシップの研究は非常に古くから行われてきた。波頭亮のリーダーシップ構造論<sup>(4)</sup>では、リーダーシップ理論の歴史の変遷を簡潔にまとめたうえで、リーダーシップ発現の組織運営ファクターとして、「リーダーシップコア」「チームケミストリー」「タスク特性」「組織特性」の4つに整理している。

淵上克義のリーダーシップ研究の動向と課題<sup>(5)</sup>には、1990年以降のリーダーシップ研究がまとめられており、近年のリーダーシップ研究の新たな視点として、「影響力の構造」、「相互作用におけるフォロワーの役割」、「リーダーシップが及ぼす効果」の3点を取り上げている。特に、影響力の構造には、フォロワーがリーダーと一定の相互作用を繰り返しながらリーダーの行動を観察・学習を繰り返してリーダーの適切な行動をモデルとして取り入れて自己管理するようになるフォロワーの自己リーダーシップや、そのさらに進んだ段階としてフォロワーが互いに協力して助け合いながら職務を遂行するようになる相互依存的で自律的な共有リーダーシップの形態も取り上げている。成功体験を積んで成長してきた企業には、このような経営者の関与なしでも円滑に業務が遂行できるリーダーシップが草の根のように広がり、効率よく組織が動く反面、大きな改革を

進める時の障害になるケースも見受けられる点で注目すべきである。

企業経営者のリーダーシップに関しては様々な著作がある。P.F.ドラッカーはマネジメント基本と原則<sup>(6)</sup>の中で、トップマネジメントの構造のあるべき姿をまとめ、またプロフェSSIONALの条件<sup>(7)</sup>では、リーダーたることの3つの要件「リーダーシップを仕事とみること」「リーダーシップを地位や特権ではなく責任とみること」「信頼が得られること」を示してリーダーシップの本質を鋭く指摘している。

スティーブン・R・コヴィーはリーダーシップエッセンシャル<sup>(8)</sup>の中で、個人から組織へと広がるリーダーシップの4つのレベルを明示し、自分自身の内面から始めるインサイドアウトのパラダイムがリーダーシップの根源であることを示している。

### 3. 課題の明確化

#### 3.1 進まない企業の対策

2014年11月に「サイバーセキュリティ基本法」が成立し、サイバーセキュリティを国策として推進する基本方針が国内外に示された。

しかし、企業の対策は進まず、トレンドマイクロ社の法人組織におけるセキュリティ実態調査 2017年版<sup>(9)</sup>によれば、調査に応じた企業や団体の60%以上で、セキュリティインシデントが発生しており、そのうち重大な被害を経験した企業が4割を超えている。

IPAの情報セキュリティ十大脅威2017<sup>(10)</sup>の組織の脅威では、相変わらず「標的型攻撃」が第1位を占めているが、「ランサムウェアの被害」が第2位に急伸、「IoT機器の脆弱性の顕在化」と「攻撃のビジネス化」がランク外から7位と8位に飛び込んでくるなど、新たな脅威が次々に現れている。

効果を上げるはずの企業の情報セキュリティマネジメントシステムの実装にも問題がある。ISMSの認定組織であるJIPDECの2008年と2011年のアンケート調査の結果<sup>(11)(12)</sup>を比較すると、第3図に示す通り「組織の情報セキュリティ対策が強化できたか」の設問に「該当する」と回答した企業の割合が、明らかに下がっているのである。マネジメントシステムを導入してからの運用の平均年数が2.7年から4.2年に伸びていることからいえば、PDCAを回して管理レベルが上がっていると想定されるが、実際は効果が低下している。2014年のアンケート結果<sup>(13)</sup>では、運用平均年数が5年を超えるくらいに伸びているが、結果は2011年とほぼ同様である。これらは、マネジメントシステムの形骸化やマンネリ化の表れと考えなければならない。

「組織の情報セキュリティ対策が強化できたか」の設問に対し「該当する」と回答した企業の割合

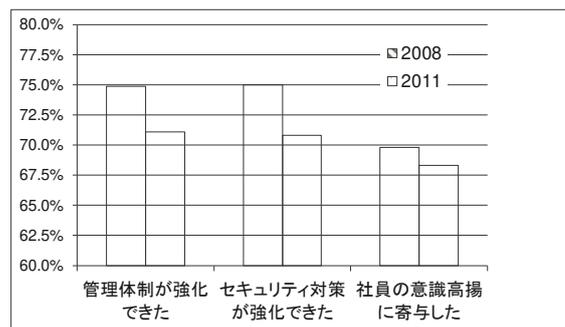


Fig.3 ISMS Effect varies across the Age

マネジメントシステムが形骸化しつつあると疑われる状況になるのは、ガバナンスが欠如しているのであり経営者のリーダーシップ不足と言わざるを得ない。

前出のトレンドマイクロ社の調査では、経営層がリスクを十分認識している企業の割合は全体の3割程度にとどまっている。また、IPAは企業の対応の実態を調査し報告書<sup>(14)</sup>にまとめ、その中で、経営者がリーダーシップをとってセキュリティ対策を実施する状況には至っていない企業が多いと考えられること、あるいはセキュリティの責任者と経営層との間において、組織のセキュリティに関する十分なコミュニケーションが行われていない可能性があること、などの見解をまとめている。

#### 3.2 情報セキュリティからサイバーセキュリティへの変化

日本政府は、サイバーセキュリティ基本法の制定を機に、これまでの情報セキュリティ政策をサイバーセキュリティ政策にまとめなおし、その推進体制を一新した。しかし、情報セキュリティとサイバーセキュリティの違いはいまだあいまいで、ISOでは議論の最中と聞く。

情報セキュリティはISO/IEC 27002に、“情報の機密性、完全性および可用性を維持すること、さらに、真正性、責任追跡性、否認防止および信頼性のような特性を維持することを含めてもよい”と定義されている。

一方、基本法では「サイバーセキュリティ」を、サイバー空間の情報を守ること並びに情報システム及び情報通信ネットワークの安全性及び信頼性を確保することと定義している。この定義によれば、サイバーセキュリティはサイバー空間の情報を主対象とする点で、情報セキュリティと大きな違いはない。情報セキュリティのほうが、書類などサイバー空間以外の情報も対象とする点でより広い概念ととらえる見方もできる。

米国NISTの定義<sup>(15)</sup>は“The ability to protect or defend the use of cyberspace from cyber attacks”と直截的かつ簡潔であ

り、その引用元となっている NSPD-54<sup>(16)</sup>は、コンピュータやネットワークを守ることが主体であり、その中にある情報も含むと位置付けている点に特徴がある。

基本法の定義は従来の情報セキュリティの定義を引きずっている。サイバー攻撃は情報だけを目的としているわけではない。

企業の事業活動がサイバー空間への依存度を増している状況においては、そこに存在する情報に焦点を当てるだけでは企業価値を守れない。生産設備や出荷額あるいは無形資産など企業価値に直結するもののみならず、そこに働く従業員の生命や健康などもサイバー空間からの攻撃にさらされかねない状況では、それら全体をサイバーリスクととらえて、対応していく必要がある。

また、攻撃が執拗で社内ネットへの侵入を完璧に防ぐことは難しく、侵入されても大きな被害に結びつかないような対策の重要性も高まってきた。従来の情報セキュリティの Governance-Management-Control の体系に、Cyber Security Framework<sup>(17)</sup>の Identify-Protect-Detect-Respond-Recover 等を組み込んで対応していくなどの工夫も必要である。

本論文では、従来の情報セキュリティと新たなサイバー攻撃への対応を含めて、企業活動がサイバー空間に依存することに起因するリスク全体を対象とした対策の総体を広義のサイバーセキュリティと呼ぶことにし、これ以降特に広義とことわずにこの定義を用いることにする。

情報セキュリティからサイバーセキュリティへと変化することは、企業価値に直結するサイバーリスクへの対応を迫られることを意味しており、経営者のリーダーシップで取り組むことの重要性がこれまで以上に増している。

### 3.3 経営者のリーダーシップは機能していない

経済産業省が2015年暮れにサイバーセキュリティ経営ガイドライン<sup>(18)</sup>（以下「経営ガイド」と略記）を発表し、『経営者は、IT活用を推進する中で、サイバーセキュリティリスクを認識し、リーダーシップによって対策を進めることが必要』とした。さらに、2016年8月には内閣官房内閣サイバーセキュリティセンターが企業経営のためのサイバーセキュリティの考え方の策定について<sup>(19)</sup>を公表し、企業の経営層を対象に、グローバルな競争環境の変化の中でサイバーセキュリティをより積極的な経営への投資と位置づけ、企業の自発的な取組を促進することを促した。12月には、経済産業省が「経営ガイド」を改訂し、さらに経営陣のリーダーシップを促した。同時にIPAがサイバーセキュリティ経営ガイドライン解説書<sup>(20)</sup>を出し、会社法において取締役会の決議事項である「内部統制システム構築の基本方針」等に、サイバーセキュリティリスク管理が含まれて

るなどの解説を加えた。2017年9月には「経営ガイド」のV2.0(案)が公表されパブリックコメントを求めている。

経営者のリーダーシップが効果を発揮せず、サイバー攻撃の高度化ばかりが進んでいるとの危機感が背景にあるだけに、これらのガイドラインが果たすべき役割は重大であり、リーダーシップ論の成果も踏まえてもらいたい。しかし、そこには少なくとも2つの大きな疑問がある。

第1は、経営者のリーダーシップとは何かの本質的な理解にかけているのではないかと思われる点である。第2にCISOの位置づけの根拠が希薄で説得力がないことである。この2点について、リーダーシップ論を下敷きに、検証を加えて、経営者のリーダーシップを効果的に進めるための改善を提言したい。

なお、CISOは、情報セキュリティにおける最高責任者と位置付けられてきたが、サイバーセキュリティの時代においてはCCSO(Chief Cyber Security Officer)もしくは単にCSOとすべきと考えられるが、当論文では、これまでのCISOの表記をそのまま用いることとする。

## 4. 組織経営のリーダーシップ論に基づく分析

経営者とは、企業の代表取締役であり、取締役会の構成メンバーである。経営者は、その企業の価値向上や社会的使命の達成に実績を積んできていると思われるので、その事業に直結する分野でのリーダーシップにはすでに実績も自信も十分にあると考えられる。そのような経営者が、サイバー空間への依存が高まる環境で、サイバーリスクへの対応という分野でもリーダーシップを発揮できるのか、そのためにはどのような組織的条件を整えなければならないか、などが本質的なテーマとなる。

「経営ガイド」には、要約すれば、経営者がサイバーリスクについて認識し、対応体制を作るべきと書いている。経営者の役割であるはずの意思決定には触れずに、対策例を示していることになる。しかし、新たな経営環境に関する意思決定をし、それを実行に移す段階でのリーダーシップの発揮は、指示するだけで進むほど甘くはない。

意思決定をするには、経営者は考え抜かなければならず、その決定を実行に移すリーダーシップには、部下たちから信頼される核がなければならないというのが、これまでのリーダーシップ研究の結論である。

### 4.1 サイバーセキュリティ経営の意思決定

企業がサイバーセキュリティ経営に取り組むには、その基本方針について取締役会の明確な意思決定が必要であることは論を待たない。取締役会の意思決定なしに経営者のリーダーシップは期待できるはずもない。

ドラッカーは、プロフェッショナルの条件の中で、意思決定には問題の根本的なことを考えよく理解して決定しなければならないとして、取り組むべき問題が「基本的な問題か、例外的な問題か」「何度も起きることか、個別に対処すべきことか」を問わなければならないとしている。そして、圧倒的に多くみられる間違いは一般的な状況を特殊な問題の連続としてみることでであると警告している。「一般的な状況としての理解を欠くと、解決についての原則も欠くことになり、現場対応的に処理することになって、結果は常に失敗と不毛である」とのドラッカーの指摘は、サイバーセキュリティ対策に経営者のリーダーシップが進まない現状を的確に言い当てている。サイバーセキュリティ対策は特殊な問題であるとならば、取締役会で改めて意思決定をするまでもなく、管理者のだれかを CISO として任せておけばよいとの判断になりかねない。これまで企業経営者がリーダーシップをとっていないことの原因の多くは、取締役会の問題のとらえ方にあると考えられる。

この点で、「経営ガイド」には、明らかな誤解がある。IPA の同ガイド解説には、経営者が実施すべき事項の中にセキュリティポリシーの承認とあり、CISO が推進役となってセキュリティポリシーを策定し、経営者はそれを承認すればよいことになっている。セキュリティポリシーは、それ自体が階層構造になっており、そのトップに方針があるので、この方針と、取締役会が決定すべきサイバーセキュリティ経営基本方針とを混同したものと思われる。

セキュリティガバナンスの枠組みではコーポレートガバナンスの考え方と整合して、企業の経営陣に「企業価値の向上、適法性、適正性、社会的責任等を考慮した上で、経営戦略やそれに基づくリスク管理の方針を打ち出すこと」、より具体的には、「経営戦略に基づきリスクの許容レベルを設定すること」を求めている。これらのことから、サイバー空間への依存度が高まっている状況下では、取締役会で決定すべき基本方針には以下の項目が含まれるべきと考えられる。

1. 事業運営がサイバー空間に依存する度合いの認識、そこで直面するセキュリティリスクの認識、それらの上でセキュリティ対策を講じて事業を発展させる決意
2. サイバーセキュリティ経営に取り組む目的やセキュリティ対策で達成すべき目標の設定
3. サイバーセキュリティ対策のための体制構築や事業部門との関係についての基本的考え方

例えば、製造業において生産ラインがどの程度サイバー空間に存しているのか、年間出荷額のどれくらいの割合をサイバーインシデントで失う潜在的な可能性があるのか、などを数値で認識し、それをどの程度の範囲内に抑える必

要があるか、そのためにはどのような責任体制で取り組むのが効果的であるか、などを意味している。

これらは情報セキュリティの GMC 体系の中核をなす指針であり、経営者が行う DIRECT と MONITOR の具体化である。セキュリティポリシーは、このような経営者からの基本の方針を受けて、具体的な対策に展開する体系である。経営者の承認を必要とするのは、経営者の定めた基本方針に基づいて作成するからである。

取締役会が、サイバーセキュリティ経営に取り組むことについての明確な意思決定をすることが極めて重要であると同時に、このような意思決定には、これまでの成功体験が時として邪魔をすることにも注意が必要である。サイバーセキュリティ経営について、現在の取締役会が的確に問題認識できる人員構成になっているかが大事なポイントとなる。

#### 4.2 リーダーシップの根源はインサイト

リーダーシップ研究の成果は、リーダーシップの核にインサイトを上げている。経営者が問題について考え抜き意思決定をしても、その実行にリーダーシップを発揮するには、その問題について考え判断できるインサイト(見識、洞察)が必要であり、そのことがフォロワーから認識される必要がある。

波頭はリーダーシップコアには、Capability, Humanity, Consistency が必要としている。コヴィーはリーダーシップはインサイドアウトだといひ、リーダーの内面にある能力と人間性から始まるとしている。さらにドラッカーは組織の使命を考え抜きそれを目に見える形で明確に定義し確立することであるとする。企業経営者は、すでに事業分野においてリーダーシップを発揮してきた人たちであるから、問題はサイバーセキュリティ分野についての Capability, 内面にある能力、考え抜く力にかかっている。これらを総称して本論文ではインサイトと称することにする。

企業の CISO の実態調査<sup>(14)</sup>には、デロイトが独自に行った調査を引用し、CISO の役割をマネジメント的側面と技術的側面に分けて、マネジメント的側面を強化すべきとしてそれをさらにストラテジストとアドバイザーの役割に分解している。ストラテジストの役割は、「事業及びサイバーリスク戦略の調整を主導するとともに、価値ある投資によってリスクを管理するための変革を創造・推進する」と定義されており、これらが経営陣に求められるインサイトの中核であることは間違いない。具体的には、リスクマネジメントの知識や経験とともに、サイバーリスクを的確に認識するための、サイバー空間の論理構造や基本となるネットワークアーキテクチャと構成技術、サイバー攻撃の傾向や

対策技術の動向などを的確に理解する枠組みなどを上げることができる。

IPAの「情報セキュリティ人材の育成に関する基礎調査」にキャリアパス事例集<sup>(21)</sup>があり、この分野で活躍しているスペシャリスト61名について、インタビューで得られたキャリア、経験、スキル獲得などが社会人経験時間軸に沿って略歴と共にまとめられている。このうちの11名は経営者ならびにそれに近い立場にあるセキュリティ戦略/統括に分類されており、略歴を見るとキャリアの中でインサイトを獲得してきたことがわかる。

これらのことから、企業経営者の中にサイバーセキュリティのインサイトを持つ者がいるかどうかはその人物の略歴を見ればある程度判断できるのではないかと仮説が成り立ち、他に有効なデータソースを見つけることが難しい状況にある。企業の取締役は、企業活動に必要な様々な面でリーダーシップを発揮してきた人たちの集団であるから、それぞれに得意なインサイトがあり、それらが略歴から読み取れると仮説のもとに、実企業の取締役のコアインサイトを推定し分析に取り組んだ。

Table 1 Composition of Core Insight of Board Members

	合計 人数	取締役のコアインサイト別人数										
		戦略	管理	技術	製造	営業	法務	財務	人事	IT	Risk	他
インフラ事業者 トップ9社 平均	13.8	2.2	5.6	0.9	0.7	2.2	0.7	1.1	0.1	0.2	0.1	0.0
機械製造大手 35社平均	9.5	1.5	2.5	1.1	1.3	1.3	0.5	0.8	0.1	0.3	0.1	0.0

表1は、企業の取締役のコアインサイトを有価証券報告書に公表している経歴をもとに推計した平均人数である。上段は政府が定めた重要インフラ13分野のうち、民間主力で業界対応が明確な9分野、情報通信、金融、航空、鉄道、電力、ガス、物流、化学、石油、のトップ企業9社、下段は東証一部上場の機械製造業134社のうち、巨大企業を除いて売上高1千億から5千億の35社、についてUllet<sup>(22)</sup>を使って調べた平均である。

経歴をベースにコアインサイトを類推するにはそれなりの限界があるが、取締役のほとんどは自社の事業分野のコアコンピタンスに関連したインサイトを核としていることや、サイバーセキュリティに係るコアインサイトがあると推定できる取締役は極めて少ないことが推察される。

重要なポイントは、政府が重要インフラと指定して経営主導でのサイバーセキュリティ対応を求めているインフラ企業でもサイバーリスクに関連するコアインサイトを持つ取締役の平均人数が極めて少なく、そうでない機械製造業とで、ほとんど変わらないことである。

公開した経歴には書いていないが、十分なインサイトを持っている取締役もいるかも知れない。しかし、そのことを読み取らせるような書き方をしていないのは事実であり、サイバーセキュリティ経営に積極的に取り組んでいることを示そうとはしていないと思われる。

取締役会の構成メンバーで、サイバーセキュリティ問題を的確にとらえて意思決定できるかを真剣に考え、取締役の選任に反映する必要がある。またそのような役員構成を利害関係者に示すことも考慮すべきである。

一過性の意思決定だけであれば、外部の力を借りて乗り切れることも可能だが、その後の実行まで含めたリーダーシップを考えると外部依存だけでは乗り切れない。

経営者のリーダーシップの課題は、経営者が新しい事業環境であるサイバー空間に対するインサイトをいかに獲得するかという問題に帰着できる。そのために必要となるのは、取締役会がサイバーセキュリティについてのインサイトを構築するための組織的な枠組みと、現場へのリーダーシップを発揮させるためのメカニズムの構築である。

#### 4.3 取締役会のチームとしてのインサイト形成

経営者にサイバーセキュリティに関するインサイトがなければならぬといっても、代表取締役にすべてを求める必要はない。取締役はそれぞれの担当分野のインサイトを持ち、取締役会全体として必要なインサイトの全体をカバーし、意思決定に至る過程で互いに刺激しあうことで、各自のインサイトを中心としてその周辺に関連分野の見識からくる拡張インサイトが形成され、これらの集合体として、経営者がリーダーシップを発揮するとモデル化することができる。これを図示したのが図4である。

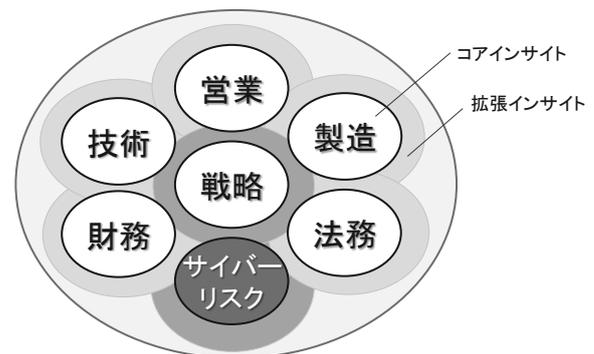


Fig.4 Insight Composition Model of Board

取締役会にサイバーセキュリティに関するインサイトを獲得するには、新たに適任者を加える方法と現メンバーを育てる方法の2つが考えられる。

第1の方法は、サイバーセキュリティのコアインサイトを持つ適切な人物を取締役に招聘することである。これに

より、取締役会の中に必要なコアインサイトを確保し、さらに代表取締役と意見を交わし議論をすることにより、自社の伝統を踏まえたサイバーセキュリティ経営の方針や目標が明確になり、代表取締役に拡張インサイトが形成される。これをもって代表取締役と当該取締役を中心としたリーダーシップが企業内に浸透する基礎ができる。その取締役を CISO に任命することも有力な選択肢である。

成功体験を積み重ねてきた企業では、これまでの成功に貢献してきた人たちが取締役や管理職の重要な地位を占めていることに疑いはなく、代表取締役から現場の責任者に至るまで同じ価値観、同種のインサイトで構成されている場合が多く、その成功体験から抜け出すのが難しいというのがこれまでの企業の盛衰からの示唆である。そのような組織に、サイバーセキュリティ経営のような変革のリーダーシップを求める場合には、新たに任命された CISO だけでは負担が大きく、成功体験により現場に構築された自己リーダーシップや共有リーダーシップを乗り越えて、サイバー経営のリーダーシップを発揮するのは極めて困難である。このような場合には、これまでの価値観を代表する代表取締役と CISO のコンビでサイバー経営のリーダーシップを発揮するように努める必要がある。

第 2 の方法は、取締役の何人かを指名して、外部のサイバーセキュリティ専門家の指導を受け議論を交わして、サイバーセキュリティを拡張インサイトに持つ取締役を育てること、そしてその取締役を CISO に任命することである。必要に応じて外部の専門家を取締役会に呼んで意見を聞くことも可能であろう。しかし、外部の専門家にリーダーシップまで期待することはできない。この場合、代表取締役に拡張インサイトを期待することは難しい。選ばれた取締役が CISO としてリーダーシップの源にならなければならない。本業がサイバー空間との関連が強い業種で、かつ、現場に成功体験に基づく自己リーダーシップや共有リーダーシップが強固にはなっていないなどの条件がある場合には、この形でリーダーシップが発揮できる可能性がある。

いずれの方法をとるにしても、CISO が取締役会の構成員であることが極めて重要である。意思決定とその後の実行段階で他の取締役もそれぞれの担当分野でリーダーシップを発揮しなければならないからである。例外的に、社内に優れたインサイトを持つ CISO が部門長クラスの位置づけとしている場合であって、CISO が代表取締役にコアインサイトをベースとした Thought Leadership を発揮できる場合、つまり CISO と代表取締役とがサイバーセキュリティと事業戦略等の関連の議論をできる環境にあり、これを通じて代表取締役に拡張インサイトが形成できるような密な意見

交換が行われる場合などは、たとえ CISO が取締役でなくても、経営者のリーダーシップが期待できる可能性がある。

取締役たちがサイバーセキュリティについてのインサイトを構築していくには、サイバー空間に関わるリスクを財務諸表と関連付けた形で表現できるリスクモデルが有効である。しかし、これまでの情報セキュリティに関わるリスク評価モデルは、現場の情報活用の実態に即して評価する担当者や管理者向けのツールが主体であり、経営者向けのツールに乏しいという実態<sup>(23)</sup>がある。今後の課題ととらえなければならない。

#### 4.4 CISO の役割と位置付け

IPA のサイバーセキュリティ経営ガイドライン解説には、CISO の役割として、下記を上げている。

- ・セキュリティポリシーの策定
- ・サイバーセキュリティリスク管理体制の構築
- ・サイバーセキュリティリスクの把握と対応計画の策定
- ・対策実施に掛かる費用について経営層の承認獲得
- ・構築した体制で PDCA サイクルを統括、監督
- ・インシデント対応の陣頭指揮
- ・新規 IT 導入や事業部門への技術的アドバイス等

これらには、ガバナンス視点からの DIRECT や MONITOR についての検討が欠けている。CISO は、経営者のリーダーシップで対応を進めるうえで重要な役割を担わなければならない。

DIRECT の面では、CISO が取締役であるなしにかかわらず、代表取締役に対しサイバーリスク等に関するコアインサイトによる Thought Leader として意思決定に参画し、的確なサイバーセキュリティ経営方針の策定に寄与することが重要な任務である。また、取締役会の決定にもとづきフォローアップとして施策の実現に取り組む部分では、上記の解説にある役割を果たすことになる。

MONITOR の面では、施策の実施状況やインシデント対応の状況を監督し、サイバーリスクの変動を監視して必要に応じて取締役会に報告すべきである。それらを通じて、基本方針で示した目的や目標の達成状況を取締役会で評価できるようにすることも CISO の重要な使命である。

このような役割を果たすには、CISO は取締役として意思決定に参画するのが最も合理的である。IPA の 2017 年 CISO 調査<sup>(14)</sup>によれば、CISO が経営層に位置する企業の割合は 31.9%、経営層直下と答えた企業が 31.7%と拮抗している。この際の経営層という言葉の理解には幅がありそうで、取締役の CISO はさらに少ないのではないかと思われる。

2016年のRSAの調査<sup>(24)</sup>には、82% of Boards are concerned about Cybersecurity とあるが、CISOが直接CEOにレポートしているのは全体の1/7に過ぎず、CISOが機能しないのではと問題提起している。

## 5. 結論

以上より、取締役会が組織としてサイバーセキュリティ経営のリーダーシップを発揮するための要件として、次の結論を得る。

1. リーダーシップの発揮には取締役会にサイバーセキュリティについてのインサイトが形成されなければならない。サイバーセキュリティをコアインサイトに持つ人材の登用が有効である。
2. サイバーセキュリティ経営の基本方針について、取締役会で明確な意思決定をすることがリーダーシップを発揮する出発点である。
3. CISOは取締役会のメンバーであること、あるいは取締役会にThought Leadershipが発揮できることが求められる。

なお、「経営ガイド」は以下の点で見直しが必要である。

- サイバーセキュリティ基本方針とセキュリティポリシーとの混同を正すこと
- CISOの役割にガバナンス導入ガイダンスのDIRECTやMONITORの項目を加えること
- 上記の1, 2, 3を的確に組み込むこと

経営者が理解しやすいサイバーセキュリティモデルの構築も望まれる。これらが今後の政策に活用されることを期待する。

## 参考文献

- (1) ISO Survey 2016, (2017), <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
- (2) 経済産業省, 『情報セキュリティガバナンス導入ガイダンス』, (2009), [http://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/downloadfiles/security\\_gov\\_guidelines.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/downloadfiles/security_gov_guidelines.pdf)
- (3) Ohki, E. et al., Information Security Governance Framework, WISG '09 Proceedings of the first ACM workshop on Information security governance, Pages 1-6, (2009), doi>10.1145/1655168.1655170
- (4) 波頭亮, 『リーダーシップ構造論』, 産能大出版部, (2008), pp 62-68.
- (5) 梶上克義, リーダーシップ研究の動向と課題, (2009), 組織科学 Vol.43 No.2 pp4-15
- (6) P.F. ドラッカー, 『マネジメント 基本と原則』, (2001), pp224-229, ダイヤモンド社.
- (7) P.F. ドラッカー, 『プロフェッショナルの条件』, (2000), ダイヤモンド社, pp183-187
- (8) スティーブン・R・コヴィー, 『リーダーシップ・エッセンシャル』, (2014), キングベア出版, pp56-66
- (9) トレンドマイクロ, 『法人組織におけるセキュリティ実態調査 2017年版』, [http://www.trendmicro.co.jp/cloud-content/jp/pdfs/doc-dl/sor\\_report\\_2017.pdf](http://www.trendmicro.co.jp/cloud-content/jp/pdfs/doc-dl/sor_report_2017.pdf)
- (10) IPA, 『情報セキュリティ10大脅威 2017』, <https://www.ipa.go.jp/security/vuln/10threats2017.html>
- (11) JIPDEC, 『ISMS 適合性評価制度に関するアンケート調査報告書』, (2008), <https://isms.jp/enquete/houkokusyo.pdf>
- (12) JIPDEC, 『ISMS 適合性評価制度に関するアンケート調査報告書』, (2011), <https://isms.jp/enquete/houkokusyo2012.pdf>
- (13) JIPDEC, 『ISMS 適合性評価制度に関するアンケート調査報告書』, (2014), <https://isms.jp/enquete/2014/report2014.pdf>
- (14) IPA, 『企業のCISOやCSIRTに関する実態調査 2017調査報告書』, (2017), <https://www.ipa.go.jp/files/000058850.pdf>
- (15) National Institute of Standards and Technology, NISTIR 7298-2 “Glossary of Key Information Security Terms”, (2013), [http://ws680.nist.gov/publication/get\\_pdf.cfm?pub\\_id=913810](http://ws680.nist.gov/publication/get_pdf.cfm?pub_id=913810)
- (16) THE WHITE HOUSE, NATIONAL SECURITY PRESIDENTIAL DIRECTIVE (NSPD 54), “Cybersecurity Policy”, (2008), <https://fas.org/irp/offdocs/nspd/nspd-54.pdf>
- (17) NIST, Framework for Improving Critical Infrastructure Cybersecurity, (2014), <https://www.nist.gov/sites/default/files/documents/cyberframework/cybersecurity-framework-021214.pdf>
- (18) 経済産業省, 『サイバーセキュリティ経営ガイドライン Ver 1.1』, (2015), [http://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/downloadfiles/CSM\\_Guideline\\_v1.1.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/netsecurity/downloadfiles/CSM_Guideline_v1.1.pdf)
- (19) 内閣官房内閣サイバーセキュリティセンター, 『企業経営のためのサイバーセキュリティの考え方の策定について』, (2016), <https://www.nisc.go.jp/active/kihon/pdf/keiei.pdf>
- (20) IPA, 『サイバーセキュリティ経営ガイドライン 解説書 Ver.1.0』, (2016), <https://www.ipa.go.jp/files/000056148.pdf>
- (21) IPA, 『情報セキュリティスペシャリスト事例集』, (2014), <https://www.ipa.go.jp/files/000014185.pdf>
- (22) Ullet, 企業価値検索サービス, <http://www.ullet.com/>
- (23) 大木榮二郎, 『経営者のための企業価値に基づくサイバーセキュリティ・リスクモデルの検討』, 日本セキュリティ・マネジメント学会第30回全国大会予稿集, (2016), pp75-80.
- (24) RSA Conference 2016, Survey: 82% of Boards Are Concerned about Cybersecurity, Yet Just 1 in 7 Security Chiefs Reports Directly to CEO, (2016), <https://www.rsaconference.com/press/53/survey-82-of-boards-are-concerned-about>

# サーバント・リーダーシップの波及効果と職場活性化

池田 浩<sup>\*1</sup>, 黒川 光流<sup>\*2</sup>

## The Ripple Effect of Servant Leadership and Activation of Work Group

Hiroshi IKEDA, Mitsuru KUROKAWA,

<sup>\*1</sup> Kyushu University, Hakozaki 6-19-1, Higashi-ku Fukuoka-shi, Fukuoka

<sup>\*2</sup> University of Toyama, Gofuku 3190, Toyama-shi, Toyama

### Abstract

The present study examined the effects of servant leadership, as proposed by Greenleaf (1977). We examined the ripple effect, a process in which servant leadership promotes a leader-member exchange (LMX) relationship with consequent effects on the relationships among team members (TMX), and also the effects of these constructs upon shared experience of success and failure on the job. A survey was conducted among 84 managers in Japanese medical centers. Participants answered questions related to servant leadership, LMX, TMX, and shared experiences of success and failure on the job. We used mediation analyses to test whether LMX mediated the effect of servant leadership and TMX. These results showed an indirect effect of servant leadership on TMX through LMX, and suggested a ripple effect. Furthermore, we conducted a hierarchical regression analysis. The findings found that the main effect of TMX and the interaction between servant leadership and TMX were significant. When TMX was low, but not when it was high, servant leadership was significantly related to shared experiences of failure. The findings of this current study were consistent with those of Schaubroeck et al. (2011), in that servant leadership was a strong predictor of LMX. The most important finding is that servant leadership did not directly build relationships between team members but instead first built relationships between leaders and members, resulting indirectly in the creation of relationships between members.

*Key Words:* Servant leadership, ripple effect, LMX, TMX

## 1. 問題

### 1.1 従来のリーダーシップ研究が暗黙に前提としていたこと

組織のメンバーの自律性を引き出し、職場を活性化させるためには、どのようなリーダーシップが有効であろうか。従来、上記の問題を明らかにするために、数多くのリーダーシップ理論が提案され、また実証的にも検証されてきた<sup>(1)(2)</sup>。その中でも、リーダーシップの二要因論<sup>(3)</sup>やPM理論<sup>(4)</sup>などはリーダーとして何をすべきか、すなわちリーダーとしての効果的な役割行動を明らかにすることに焦点が当てられていた。さらに、コンティンジェンシー・アプローチ<sup>(5)</sup>は、リーダーや集団を取り巻く状況を見極めることの重要性を示唆していたと解釈することができる。

一方で、従来、リーダーがメンバーをどのように導くかについては看過されてきた問題であると思われる。すなわち、従来のリーダーシップ理論では、リーダーが目標達成に向けてメンバーを導く際に、リーダーが多数のメンバーの先頭に立ち、上意下達に指示や命令を行うというスタイルが暗黙の前提にあったと思われる。実際、メンバーが抱く典型的なリーダーのプロトタイプ像には、メンバーの上に立ち影響力を発揮する特徴が多く、研究で認められている<sup>(6)(7)</sup>。しかし、リーダーがメンバーを導く方法は、決して上意下達のスタイルだけではない。歴史的にあるいは現実的にも、フォローを献身的に支え、奉仕するリーダーも存在する。

これについて Lewin らのリーダーシップと社会風土の実験<sup>(8)(9)</sup>は、重要かつ実践的な示唆を提供している。この実験では、少年グループを対象に、専制型リーダーと民主型リーダーの効果が検証された。専制型リーダーの条件では、集団活動の全てをリーダー自らが決定し、少年達に指示・命令を行ったのに対し、民主型リーダーの条件では、集団の方針は可能な限り少年達による討議によって決定するようにリーダーは任せ、必要に応じて適切な助言と援助を行った。

その結果、作業量は、専制型リーダーと民主型リーダーのそれぞれの集団でともに優れていたが、モチベーションや集団の雰囲気は、リーダーシップのスタイルで大きく異なっていた。すなわち、民主型リーダーのもとでは、少年たちのモチベーションは自律的で高く、創造性が発揮され、集団の雰囲気も友好的であった。それに対して、専制型リーダーのもとでは、集団の雰囲気は攻撃的で、リーダーがいるときには作業に取り組むものの、いないときには作業を怠けている様子が見受けられた。

以上、2つのリーダーシップをメンバーに対する導き方の観点から再考してみると、専制的リーダーは上意下達を象徴とするトップダウン的なリーダーシップスタイルであると見なすことができる。そうしたトップダウン的リーダーシップの下では、期待されるパフォーマンスこそ実現することができるものの、メンバーの自律性はおろかチームワークも育みにくい。

一方で、民主的なリーダーの集団では、メンバーが主体となり、リーダーは彼らを支え、そして支援するスタイルで働

きかけていたと見なすことができる。こうしたメンバーが目標達成に向けて推進するように、リーダーが導くスタイルは、メンバーの自律性を引き出し、期待以上のパフォーマンスを引き出す可能性を持っていることに気づかされる。

## 1.2 サーバント・リーダーシップと本研究の目的

そこで、近年、新しいリーダーシップ論として、メンバーやメンバーを下から支え奉仕する「サーバント・リーダーシップ」の意義と可能性に関心が集まっている<sup>(10)</sup>。サーバント・リーダーシップとは、Greenleaf<sup>(11)</sup>が提唱した理論で「リーダーである人は、まず相手に奉仕し、相手を導くもの」という実践哲学に基づき、メンバーを支え、支援し、目指すべき方向へ導くことを指す<sup>(12)</sup><sup>(13)</sup>。

Greenleafがサーバント・リーダーシップを提唱してかなりの時間が経過しているものの、2000年以降になってようやく欧米を中心にサーバント・リーダーシップの意義と有効性に関心が集まるようになり、実証的な研究が蓄積され始めている。しかし、サーバント・リーダーシップについては、提唱者であるGreenleafの考え方の紹介やそれに基づいた実践的な論考にとどまっているのが現状である。そのため、サーバント・リーダーシップがどのような効果を有するのかについて、理論的かつ実証的に検討した研究は未だ希少に留まっているのが現状である<sup>(14)</sup>。したがって、サーバント・リーダーシップの実践的な示唆を提供するためにも、実証的な検討は必要不可欠であると言える。

そこで、本研究では、サーバント・リーダーシップの意義に注目し、それが職場の活性化に及ぼす影響過程を明らかにすることが目的である。具体的には、第1に、サーバント・リーダーシップが集団やチーム内の高質な関係性の形成に影響を及ぼす過程を明らかにする。次に、職場の活性化を意味する指標の1つとして、成功経験およびつまづき経験の共有に着目する。そして、サーバント・リーダーシップが経験の共有にどのような効果を持つかについて実証的に検討する。

## 1.3 サーバント・リーダーシップがメンバーおよびチーム形成に及ぼす波及効果

では、サーバント・リーダーシップはどのような効果を持つのだろうか。

サーバント・リーダーシップが有する効果の1つは「リーダーに対する信頼の形成」である。Schaubroeck et al.<sup>(15)</sup>は、変革型リーダーシップ<sup>(16)</sup>とサーバント・リーダーシップの異なる機能を明らかにするために、McAllister<sup>(17)</sup>の信頼の概念を用いて検討している。McAllisterは、信頼をパフォーマンスに関連する情報としてリーダーの有能さや責任感などにに基づく「認知的信頼」(cognition-based trust)と共感性や友好関係など情緒的な絆を基盤とする「情緒的信頼」

(affect-based trust)に整理している。そして2つのリーダーシップとの関連性を検討したところ、変革型リーダーシップおよびサーバント・リーダーシップいずれもチームパフォーマンスと正の関連性を示していた。しかし、注目すべきは、変革型リーダーシップとサーバント・リーダーシップでは、チームパフォーマンスに至るメカニズムが異なっていた。すなわち、変革型リーダーシップは、メンバーのリーダーに対する「認知的信頼」を引き出し、それが「チームの潜在力」を高めて、結果としてチームパフォーマンスに結実していた。一方、サーバント・リーダーシップは、メンバーのリーダーに対する「情緒的信頼」を生み出し、それがチーム内での「心

理的安全」<sup>(18)</sup>へと波及してチームパフォーマンスを高めていた。

サーバント・リーダーシップは、メンバーを第一に考え、成長を支援し、そして彼らが目標達成に邁進できるように支援する行為を含むものである。こうしたリーダーの無私無欲の働きかけは、メンバーにとってリーダーに対する信頼を形成する源になることを示唆している。こうしたサーバント・リーダーシップがフォロワーの特に情緒的信頼を獲得する心理的メカニズムを説明する原理として、社会的交換理論<sup>(19)</sup><sup>(20)</sup>から説明することができる。社会的交換理論では、人間関係が相互の有形無形の報酬やコストのやり取りで説明するものである。先のサーバント・リーダーシップに関する研究成果を社会的交換理論から解釈すると、リーダーによるサーバント・リーダーシップに後続して、フォロワーはリーダーによる奉仕に応えるように信頼を寄せ、そして協力するようになると言える。したがって、サーバント・リーダーシップは、メンバーとの高質な関係性(LMX:リーダー-メンバー交換関係)の形成に効果を持つと予想される。

仮説1 サーバント・リーダーシップはメンバーとの高質な関係性(LMX)の形成に寄与するだろう。

次に、サーバント・リーダーシップは、間接的に「メンバーの協力的行動や協力風土の醸成」にも効果を持つと予想される。Hunter et al.<sup>(21)</sup>によると、サーバント・リーダーシップは組織において奉仕のサイクルを産み出すという。すなわち、サーバント・リーダーシップは、メンバーの奉仕する態度を喚起し、それが集団レベルに波及して奉仕的な組織風土を形成することが考えられる。その理論的根拠としては、社会的学習理論<sup>(22)</sup>にある。社会的学習理論に基づくと、メンバーはサーバント・リーダーを役割モデルとして学習し、そしてリーダーに対して、また他のメンバーに対して奉仕や支援の行動を行うようになる。実証的な検討の結果、サーバント・リーダーシップはメンバーの協力的行動(他のメンバーやチームに対して)を促すようになり、それがチームレベルの協力的行動に波及していた。

関連して、Liden et al.<sup>(23)</sup>は、サーバント・リーダーシップの有する伝染力に着目している。彼らは、71のレストランで働く961名の従業員を対象に調査を実施したところ、リーダーのサーバント・リーダーシップが職場のメンバーに伝染し、それが「奉仕の文化」(serving culture)を産み出すことを明らかにしている。

これら2つの先行研究を踏まえると、サーバント・リーダーシップは、直接的にチーム内関係性に影響を持つのではなく、メンバーとの高質な関係性(LMX)を築き、そしてその結果としてチームのメンバー間の関係性の質(TMx:チーム-メンバー交換系)に影響を与えると予想される。

仮説2 サーバント・リーダーシップは、LMxを媒介して、TMxを形成するだろう。

さらに、サーバント・リーダーシップは、職場活性化を示す指標の一つである経験の共有にも促進的な効果をもたらすと考えられる。サーバント・リーダーシップは、メンバーの成長を支援する働きかけであることから、その成長につながる成功経験やつまづき経験を集団やチームで共有することを促進するだろう。ただし、サーバント・リーダーシップが直接的に効果を持つのか、あるいはLMxやTMxと交互作用による効果が認められるかについて、先行研究から明確

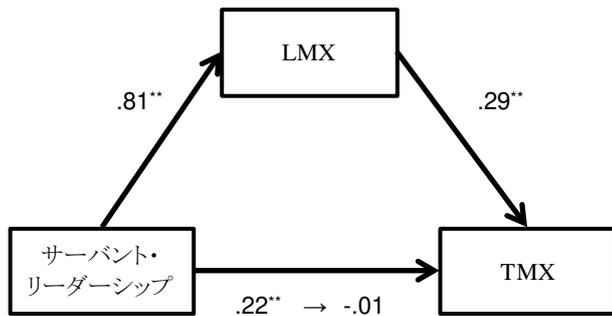


Figure 1 Mediation effect of servant leadership for students group

Note 1: 表中の数値は標準偏回帰係数 ( $\beta$ )

Note 2: \*\* $p < .01$

な予測は難しい。したがって、これらについては探索的に検討していく。

## 2. 研究1

### 2.1 目的

予備的検討として、サーバント・リーダーシップとリーダーメンバー間の関係性の質 (LMX)、そしてチーム・メンバー間の関係性の質 (TMX) との関係について検討することが目的である。

### 2.2 方法

**調査対象者** A大学の文化部会 (17団体) および体育部会 (2団体) に所属する部員 310名を調査対象とした。男性 135名、女性 122名、不明 37名であった。所属学年は2年生 138名、3年生 135名、不明が 37名であった。

**調査手続き** 各部会の代表者に部員数分の調査票を渡し、各部署で配布および回答をして頂いた。

**調査票の構成** 調査票では、各団体のリーダー (幹事) とメンバー (部員) の日頃の様子を思い浮かべてもらい、下記の尺度に回答してもらった。いずれも 5 件法で回答を求めた。  
①サーバント・リーダーシップ: 所属集団のリーダー (幹事) のサーバント・リーダーシップを測定するために Ehrhart<sup>(12)</sup> による尺度を部活動に即して修正した 12 項目 (“部員との関係を築くために時間を費やしている”, “部員と部の連帯感を作り出している”, “部員の成長を優先的に考えている” など) を使用した ( $\alpha = .88, M = 3.96, SD = 0.67$ )。

②LMX: リーダー (幹事) とメンバーである自身との関係性の質の高さを測定するために Liden & Maslyn<sup>(24)</sup> による尺度を用いた。Liden & Maslyn<sup>(24)</sup> の尺度は、感情次元および忠誠次元、貢献次元、専門性次元の 4 次元から構成されている。このうち、部活動場面で用いる際に相応しいものとして、貢献次元を除いた 3 次元から 7 項目 (あなたの部活の幹事 (リーダー) は “部員を人として非常に好意的に思っている”, “部員が目標を達成するためであれば、求められる以上のサポートをしよう”, “部員の活動に関する知識に感銘を受けている” など) を使用した ( $\alpha = .87, M = 4.12, SD = 0.66$ )。

③TMX: チームのメンバー間の関係性の程度を測定するため Eby & Dobbins<sup>(25)</sup> による尺度 7 項目 (“私の部活の部員は私に期待していることを率直に教えてくれる”, “私は部のためになることがあれば、すぐに部員に提案している”, “私は

忙しくしているとき、部員は自発的に手伝ってくれる”など) を用いた ( $\alpha = .82, M = 3.51, SD = 0.68$ )。

## 2.3 結果と考察

サーバント・リーダーシップが LMX によって媒介され、それが TMX に及ぼす効果を検証するために下記の 3 つのステップによる媒介分析を行った。結果は Figure 1 に示すとおりである。

第 1 のステップでは、まずサーバント・リーダーシップを説明変数、そして TMX を基準変数とする回帰分析を行った。その結果、Figure 1 に示すように、サーバント・リーダーシップはチーム・メンバー間の関係性の質 (TMX) に対して有意な正の効果を示していた ( $\beta$  (標準偏回帰係数)  $= .22, p$  (有意水準)  $< .01$ )。

第 2 のステップでは、サーバント・リーダーシップを説明変数、LMX を基準変数とする回帰分析を行った。その結果、サーバント・リーダーシップはリーダーメンバー間の関係性の質 (LMX) に対して統計的に有意な正の効果を示していた ( $\beta = .81, p < .01$ )。

最後に、サーバント・リーダーシップと LMX を説明変数とし、TMX を基準変数とする重回帰分析を行ったところ、LMX は TMX に対して有意な正の効果を示す一方で ( $\beta = .29, p < .01$ )、サーバント・リーダーシップが TMX に対する効果を意味する標準偏回帰係数の値は、先の回帰分析で得られた値 ( $\beta = .22, p < .01$ ) と比較して有意に減少していた ( $\beta = -.01, n.s.$ )。なお、間接効果 ( $\beta = .23$ ) について統計的に有意性を示していた (Sobel test:  $z = 2.57, p < .01$ )。

3 つのステップに基づく媒介分析の結果から、サーバント・リーダーシップはチーム・メンバー間の関係性の質 (TMX) に対して直接的には有意な正の効果を示していたが、その間に媒介変数としてリーダーメンバー間の関係性の質 (LMX) を設定することで、先の TMX に対する直接効果が減少していた。このことは、サーバント・リーダーシップは、直接的にチーム内の関係性を高めるわけではなく、各メンバーと関係を構築し、その結果としてメンバー同士の高質な関係性が形成されることを示唆していた。

## 3. 研究2

### 3.1 目的

研究 2 では、組織現場の管理者を対象に、サーバント・リーダーシップと LMX および TMX の関係性を明らかにする。また、職場活性化を検討する指標の 1 つとして、経験 (成功およびつまずき経験) の共有を取り上げ、上記の変数との関係を検討する。

### 3.2 方法

**調査対象者** 医療組織においてリーダーを務める女性看護師 84 名 (平均年齢 47.4 歳,  $SD = 5.5$ ) を対象に質問紙調査を実施した。

**調査手続き** 2 つの方法で調査を実施した。1 つは、看護師の管理職研修を通じて 47 名から回答を得た。もう 1 つは、総合病院に勤務する管理職の看護師 37 名から回答を得た。

**調査票の構成** 調査票は下記の尺度から構成されていた。  
①サーバント・リーダーシップ: 看護師の管理職自身のサーバント・リーダーシップを測定するために Ehrhart<sup>(12)</sup> に基づく 16 項目 (“私は、職場のスタッフと良い関係を気づくため

Table 1 Means, standard deviations, reliabilities, and intercorrelations between variables

変数名	M	SD	$\alpha$	1	2	3	4
1. サーバント・リーダーシップ	3.50	0.51	.86	-			
2. LMX	3.54	0.56	.72	.39**	-		
3. TMX	3.48	0.59	.73	.40**	.68**	-	
4. 成功経験の共有	3.06	0.44	.89	.25*	.35**	.50**	-
5. つまづき経験の共有	3.40	0.42	.84	.29**	.49**	.59**	.67**

Note 1:  $\alpha$  はクロンバックの $\alpha$ 係数 (信頼性係数)

Note 2: 変数間の関係性を示す数値は相関係数

Note 3: \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

に時間と労力を費やしている”, “私は、職場のスタッフ間の連帯感を創り出している”, “私は、スタッフのスキルや能力の育成を優先して考えている”など)を用いた。

②LMX: リーダー (看護師の管理職) から見たリーダーとメンバーとの関係性を測定するために Liden & Maslyn<sup>(24)</sup> の尺度から 4 項目 (“私は、職場のスタッフの知識やスキルの高さにたびたび驚かされる”, “私は、職場のスタッフを人として、とても好意的に思っている”, “私の職場のスタッフは、たとえ私がミスや失敗を犯したとしても、それを擁護してくれるだろう”など)。

③TMX: 職場の看護師 (メンバー) 同士の関係性の質を測定するために 3 項目 (“職場では、忙しい状況でも、スタッフ同士、お互いに自発的に助け合っている”, “職場のスタッフは、お互いに技術や人柄を認め合っている”, “職場では、他のスタッフが抱えている仕事の問題を互いに理解し合っている”など)<sup>(26)</sup>。

④成功経験・つまづき経験の共有: 浦・古川<sup>(27)</sup> から成功経験の共有に関する 10 項目 (“スタッフの間で「こうすれば上手くいく」という仕事のコツが話題になっている”, “上司 (同僚) に教わったコツや工夫している点を、各自が実践している”, “評判がよい他の科の仕事の進め方を、スタッフが上司 (同僚) と一緒に実践している”など) とつまづき経験の共有に関する 12 項目 (“スタッフの間で、各自の仕事の進め方の改善すべき点が話題になっている”, “ミスや不明な点が発生したとき、各スタッフがすぐに上司 (同僚) に知らせている”, “スタッフ同士の会話から、仕事上のミスを減らすための具体案が見出されている”など)を用いた。それぞれ 5 件法で回答してもらった。

### 3.3 結果と考察

**記述統計量ならびに変数間の相関係数** 研究2で取り上げた変数の記述統計量ならびに相関係数は Table 1 に示す通りである。相関係数を見ると、サーバント・リーダーシップは LMX ( $r=.39, p<.01$ ) および TMX ( $r=.40, p<.01$ ) とそれぞれ同程度の正の関連性を示していた。すなわち、それぞれ単相間の関係で見た場合、リーダーは自己のサーバント・リーダーシップを高く評価するほど、メンバーとの関係性の質 (LMX) やチーム・メンバー同士の関係性の質 (TMX) を高く評価していることを意味している。

次に、成功およびつまづき経験の共有の平均値を見ると、成功経験 ( $M=3.06$ ) よりもつまづき経験 ( $M=3.40$ ) の方が、職場での共有度が相対的に高いことがうかがえる。これは、通常、医療組織では安全を順守することが求められているため、多くの場合ミスやエラーなどの事例を病棟などの集団や

チームで共有することが多いからであると思われる。さらに、成功およびつまづき経験の共有はサーバント・リーダーシップとの関連性は低い値を示している (成功経験  $r=.25, p<.05$ ; つまづき経験  $r=.29, p<.01$ ) もの、チーム・メンバー同士の関係性の質 (TMX) とは高い相関関係を示しており (成功経験  $r=.50, p<.01$ ; つまづき経験  $r=.59, p<.01$ )、経験の共有を促すうえで、メンバー同士の良好な関係性が不可欠な条件であることがうかがえる。

**媒介関係の検証** 研究1と同様に3つのステップに基づく媒介効果によって検討した。その結果を Figure 2 に示している。

最初に、サーバント・リーダーシップは LMX に対して直接的に正の関係性を持つことが示された ( $\beta = .40, p<.01$ )。次に、サーバント・リーダーシップを説明変数 LMX を基準変数とする回帰分析を行ったところ、サーバント・リーダーシップはリーダー・メンバー間の関係性の質 (LMX) に対して統計的に有意な正の効果を示していた ( $\beta = .39, p<.01$ )。

最後に、サーバント・リーダーシップを説明変数に、そして LMX を媒介変数として投入したところ、サーバント・リーダーシップが TMX に及ぼす直接効果は減少しており ( $\beta = .40$  から  $\beta = .15, n.s.$ )。サーバント・リーダーシップは LMX を促進し、それが TMX に対して強い正の影響を及ぼす媒介効果を示しており、統計的に有意な間接効果も認められた (間接効果  $\beta = .34, Sobel test: z = 2.93, p<.01$ )。この結果は、サーバント・リーダーシップが直接的にチーム・メンバー同士の関係性の質 (TMX) を高めるわけではなく、まずはリーダーとメンバーとの関係性が形成されて初めて、チームメンバー同士の関係性が形成されることを示唆していると言える。

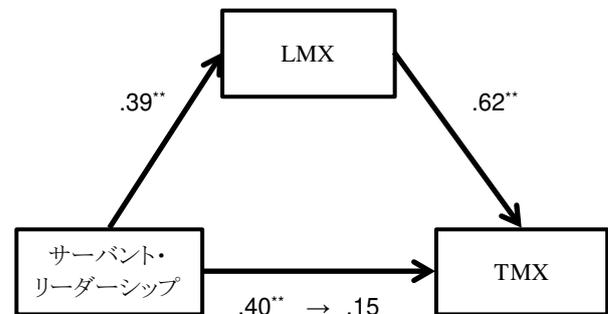


Figure 2 Mediation effect of servant leadership for chief nurses

Note 1: 表中の数値は標準偏回帰係数 ( $\beta$ )

Note 2: \*\* $p < .01$

Table 2 Results of stepwise regression analysis for shared experience of success and failure on the job

説明変数	成功経験の共有			つまずき経験の共有		
	step 1	step 2	step 3	step 1	step 2	step 3
サーバント・リーダーシップ(A)	.21 *	.05	.05	.24 **	.04	.06
LMX (B)		-.01	.01		.12	.02
TMX (C)		.36 **	.35 **		.33 **	.40 **
A×B			.10			.47 **
A×C			.11			-.34 *
$R^2$ (adjusted)	.06 *	.25 **	.27 **	.08 **	.36 **	.43 **
$\Delta R^2$		.19 **	.02		.28 **	.07 **

Note 1: 上段の表中の数値は標準偏回帰係数 ( $\beta$ )

Note 2:  $R^2$ は説明率,  $\Delta R^2$ は説明率の増分

Note 3: \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

**サーバント・リーダーシップと職場における経験共有との関係性** 職場活性化を意味する成功経験およびつまずき経験の共有に対するサーバント・リーダーシップ, LMX, そしてTMXの効果を検討する。職場において成功経験およびつまずき経験の共有は, リーダーによるサーバント・リーダーシップによって促進されるだけでなく, LMXやTMXとの交互作用によっても促進されると考えられる。この予測を検討するために, 各変数の直接的効果だけでなく, 2つの説明変数を組み合わせた交互効果が検証できる階層的重回帰分析を行った。

階層的重回帰分析では, 成功経験およびつまずき経験の共有のそれぞれを基準変数とし, そして説明変数として, step 1ではサーバント・リーダーシップ, step 2ではLMXとTMX, そして最後のstep 3ではサーバント・リーダーシップにLMXあるいはTMXの変数を乗じて構成した交互作用変数を投入した。なお, step 2およびstep 3と交互作用項を投入したstep 4において多重共線性を防ぐために, 集団目標および職務特性の3つの下位尺度にはそれぞれ各変数の得点から平均値を減ずるセンタリングを施している<sup>(28)</sup>。なお, 直接効果を検証するstep 2の回帰モデルによる説明率( $R^2$ adjusted)よりも, 交互作用項を追加投入したstep 3の回帰モデルによる説明率が有意に増分していれば, 交互作用による効果が認められることを意味する。分析の結果はTable 2に示すとおりである。

Table 2を見ると, step1では, 成功経験およびつまずき経験の共有いずれにおいてもサーバント・リーダーシップは正の効果をもつもののLMXやTMXを投入したstep2や交互作用項を投入したstep3では, その効果は減少していた。また, LMXも直接的に2つの経験の共有に対して統計的に有意な効果は認められなかった。一方, TMXは2つの経験の共有を促進する効果を持ち, 統計的に有意性を持っていた。言い換えると, コツや成功原理の成功経験やエラーやミス, ヒヤリハットなどのつまずき経験は, メンバー同士の関係性が良好であるほど職場において共有されることを示唆している。

次に, step3を見ると, つまずき経験の共有のみに対して, サーバント・リーダーシップとLMXおよびTMXの交互作用が見られた。これらの交互作用効果を適切に検討するために, Cohen et al.<sup>(28)</sup>が推奨する手続きに従い, サーバント・

リーダーシップとLMXあるいはTMXの低レベル(-1SD)と高レベル(+1SD)ごとに回帰直線を描いたのがFigure 3とFigure 4である。

Figure 3には, つまずき経験の共有に対するサーバント・リーダーシップおよびLMXの交互作用効果が示されている。まずリーダーとメンバーとの良好な関係性が築かれていない場合(LMX-1SD), サーバント・リーダーシップを發揮してもつまずき経験の共有にはあまりつながらない( $\beta = -.24, p < .10$ )。一方, リーダーとメンバーとの関係性が良好であれば(LMX+1SD), サーバント・リーダーシップを發揮するほど, つまずき経験の共有が促進されることを示していた( $\beta = .40, p < .01$ )。

最後に, サーバント・リーダーシップとTMXの交互作用の結果を示したのがFigure 4である。メンバー同士の関係性が良好な場合(TMIX+1SD)には, サーバント・リーダーシップの調整効果は認められず, 高い水準でつまずき経験は共有されていることが理解できる( $\beta = -.17, n.s.$ )。ところが, メンバー同士の関係性があまり良好でないとき(TMIX-1SD)には, サーバント・リーダーシップの發揮水準が高まるにつれて, つまずき経験の共有は促進されることを示している( $\beta = .32, p < .01$ )。

#### 4. 総合考察

本研究では, サーバント・リーダーシップの意義に注目し, それが職場の活性化に及ぼす影響過程を明らかにすることが目的であった。それを実証的に検討するために, 2つの研究をもとに, サーバント・リーダーシップがLMXを経て, メンバー同士の高質な関係性(TMIX)に至る媒介関係を検討した。さらに, 研究2では, 職場の活性化を示す指標の一つとして, 成功経験およびつまずき経験の共有を設定し, そしてサーバント・リーダーシップとLMXおよびTMIXが2つの経験の共有に対してどのような効果を持つかについて検討した。

##### 4.1 メンバー同士の高質な関係性を形成するサーバント・リーダーシップの効果

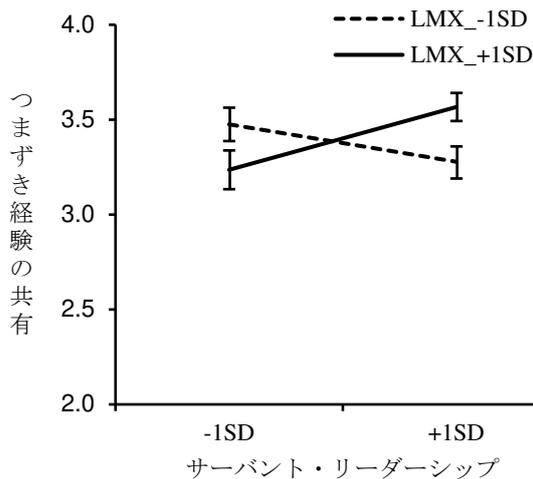


Figure 3 Effect of servant leadership and LMX on the shared experience of failure on the job

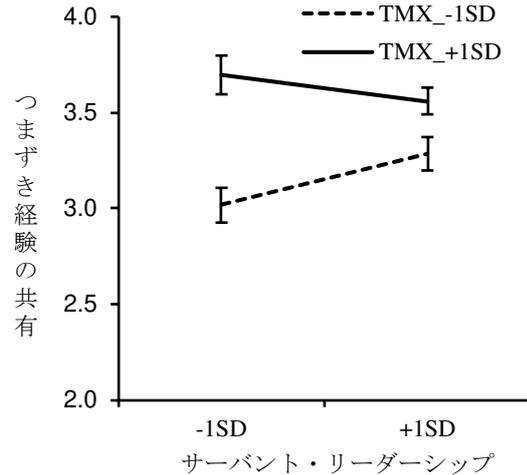


Figure 4 Effect of servant leadership and TMX on the shared experience of failure on the job

サーバント・リーダーシップは、必ずしも直接的にチーム内のメンバー同士の高質な関係性の形成に結実するわけではなく、リーダーと各メンバーとの個別の関係性を築き、それが結果としてメンバー同士の良好な関係に波及していると仮説を設定した。そして、この仮説を検証するために、研究1では大学生の文化及び体育部に所属しているメンバーによる評価、そして研究2では医療組織の管理者(リーダー)による評価に基づいて件とした。

本研究の結果は、サーバント・リーダーシップがリーダーとメンバーとの関係性(LMX)に効果を持つだけでなく、それがチームのメンバー間の高質な関係性に波及する効果を持つことを示していた。また、波及効果を意味する媒介効果は、研究1および研究2においても同様の結果を示しており、異なる評価主体(メンバーとリーダー)であったとしても頑健な知見であることを裏付けるものである。

サーバント・リーダーシップに関する最近の研究において、Liden et al. (23) もまた、サーバント・リーダーシップが職場のメンバーに伝染し、それが「奉仕の文化」を産み出すことを明らかにしている。この先行研究と本研究の知見を統合して考察すると、サーバント・リーダーシップはメンバーからの信頼を獲得し、同時にリーダーとメンバーとの高質な関係性の構築にもつながると言える。さらに、リーダーによる奉仕や支援の行動を享受したメンバーは、それをリーダーにだけでなく、集団の他のメンバーにも同様の行動を行うことから、結果としてメンバー同士の信頼関係につながり、高質な関係性につながると言えよう。

#### 4.2 サーバント・リーダーシップと職場における経験の共有

さらに、本研究では職場の活性化を示す指標として経験の共有に、サーバント・リーダーシップや LMX, TMX がどのような関わりを持っているかについて探索的に検討した。成功経験やつまずき経験は、医療においてミスやエラーを防ぐだけでなく、チームのコンピテンシーを高める機能を持つ。

分析の結果は、成功経験の共有に対しては、サーバント・リーダーシップの効果は認められず、むしろチームのメンバー同士の高質な関係性(TMXX)が関連性を持っていた。すなわち、メンバー同士の関係性が良好であるほど、日頃の業務

に関わる成功原理や勘所、ノウハウなどが伝え合うようになることがうかがえる。

次いで、つまずき経験については、メンバー同士の関係性の良好さ(TMXX)が直接的に効果を持つことに加えて、サーバント・リーダーシップと LMX もしくは TMXX の交互作用効果が認められた。すなわち、リーダーとメンバーとの関係性(LMX)が良好であるときに、サーバント・リーダーシップが発揮されることで、よりつまずき経験の共有が促進されていた。

さらに、メンバー同士の関係性(TMXX)が良好であればサーバント・リーダーシップに関わらずメンバー同士でつまずき経験は共有されるものの、TMXX が十分でないときには、サーバント・リーダーシップがつまずき経験の共有を促進する効果を持つことを示していた。

以上の結果を総合的に考察すると、成功経験はメンバー同士の関係性が良好であれば共有されやすい。成功経験を職場で発言することに抵抗は少なく、同僚に業務に資するものであればそれらの経験は伝え合いやすいと思われる。

つまずき経験は、エラーやミス、ヒヤリハットの経験であり、それとリーダーや職場のメンバーに伝えることには抵抗が伴う。しかし、事故を未然に防ぎ、ミスや失敗を繰り返さないためには、それらの経験も職場にとっては重要な意味を持つ。本研究の結果は、単にリーダーとの関係性が良好であるだけではつまずき経験は共有されにくく、そこにサーバント・リーダーシップが発揮されることで促進されることを示唆している。すなわち、リーダーとメンバーとの関係性の良さは、つまずき経験を共有する基盤であることを意味し、そこにリーダーからつまずき経験を共有することが当該本人や職場全体の学習にとって重要な意義を持つことを伝えることが重要であることを意味している。

実際、Schaubroeck et al. (15) は、サーバント・リーダーシップは、メンバーのリーダーに対する「情緒的信頼」を生み出し、それがチーム内での「心理的安全」(18)を醸成することを明らかにしている。ここでいう心理的安全とは、チームのメンバー一人ひとりがそのチームに対して、気兼ねなく発言できる風土を意味する。この知見を基に、本研究の結果を解釈すると、リーダーとメンバーとの間に信頼関係が築かれていれば、サーバント・リーダーシップを発揮することで、

メンバーは失敗やつまずきに関する経験を、次の経験の教訓に活かそうと共有するようになると言える。

### 4.3 本研究の限界と今後の課題

本研究はいくつかの限界を抱えている。一つは、サーバント・リーダーシップが職場活性化に至る影響過程を2つの研究から検討しているものの、いずれも1時点の調査データによるものである。そのため、共通方法バイアス<sup>(29)</sup>が生じている可能性は否めない。この影響を過程をさらに検討を重ねていくためには、時系列的に関係性を検討していく必要があるだろう。

関連して、2つの研究は、メンバー評価あるいはリーダー評価のいずれかのデータによるものである。そのため、リーダー評価とメンバー評価を統合した分析も今後必要な課題であろう。

### 謝辞

本研究は科学研究費補助金（若手研究(B)(2)/25780383）の支援のもとに行われた。

### 参考文献

- (1) Bass, B. M. & Bass, R., 『The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications』, (2008), New York: Free Press.
- (2) Yukl, G. 『Leadership in organizations』, (2012), Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- (3) Halpin A. W., Winer B. J., A factorial study of the leader behavior descriptions. In Stogdill R. M., Coons A. E. (Eds.), 『Leader behavior: Its description and measurement』 (1957), pp 39- 51. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State Univer.,
- (4) 三隅二不二, 『リーダーシップ行動の科学』, (1978), 有斐閣.
- (5) Fiedler, F. E., 『A Theory of Leadership Effectiveness』 (1967), New York: McGraw-Hill.
- (6) Lord, R. G., & Maher, K. J., 『Leadership and information processing』, (1991), Boston: Unwin Hyman Inc.
- (7) Offermann, L.R., J.K. Kennedy, Jr., and Wirtz, P.W., Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. 『Leadership Quarterly』, (1994), 5, 43-58.
- (8) Lewin, K., and Lippitt, R., An experimental approach to the study of democracy and autocracy: a preliminary note. 『Sociometry』, 1, (1938), 292-300.
- (9) White, R. & Lippitt, R. Leader behavior and member reactions in three social climates In Cartwright, D. & Zander, A. (Eds.), 『Group dynamics』, (1968), pp. 318-335, New York: Harper & Row
- (10) van Dierendonck, D., & Patterson, K. 『Servant leadership: Developments in theory and research』, (2010), New York: Springer.
- (11) Greenleaf R. K. 『The Servant as Leader』 (1970), Indianapolis, IN: Greenleaf Center.
- (12) Ehrhart, M. G., Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. 『Personnel Psychology』, 57, (2004), pp61-95.
- (13) Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. 『Leadership Quarterly』, 19, (2008), pp161-177.
- (14) 池田 浩 サーバント・リーダーシップ 坂田桐子 (編), 『社会心理学におけるリーダーシップ研究のバースペクティブII』. (2017), pp.109-124.
- (15) Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. 『Journal of Applied Psychology』, 96, (2011), pp863-871.
- (16) Bass, B.M., 『Leadership and performance beyond expectations』, (1985), New York: The Free Press.
- (17) McAllister, D.J. Affect-based and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. 『Academy of Management Journal』, 38, (1995), pp24-59.
- (18) Edmondson, A., Psychological safety and learning behavior in work teams. 『Administrative Science Quarterly』, 44, (1999), pp350-383.
- (19) Blau, P.M., 『Exchange and power in social life』, (1964), New York: Wiley. (邦訳 間場寿一 (訳), 『交換と権力: 社会過程の弁証法社会学』, (1974), 新陽社)
- (20) Homans, G. C., 『Social behavior: Its elementary forms』, (1974), New York: Harcourt Brace Jovanovich. (橋本茂 (訳), 『社会行動—その基本形態』, (1978), 誠信書房)
- (21) Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. 『Leadership Quarterly』 24, (2013), pp316-331.
- (22) Bandura, A., 『Social learning theory』, (1977), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- (23) Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D., Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. 『Academy of Management Journal』, 57(5), (2014), pp1434-1452.
- (24) Liden, R. C., & Maslyn, J. M., Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. 『Journal of management』, 24(1), (1998), pp43-72.
- (25) Eby, L. T., & Dobbins, G. H., Collectivistic orientation in teams: An individual and group-level analysis. 『Journal of Organizational Behavior』, 18(3), (1997), pp275-295.
- (26) Seers, A., Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. 『Organizational behavior and human decision processes』, 43(1), (1989), 118-135.
- (27) 浦 聖子・古川久敬, 『日本社会心理学学会発表論文集』, (2004), pp.170-171.
- (28) Cohen, J., Cohen, A., West, S., & Aiken, L., 『Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences』, (2003), Mahwah, NJ: Erlbaum.
- (29) Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. M., Lee, J., & Podsakoff, N. P. Common method variance in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. 『Journal of Applied Psychology』, 88, (2003), pp879-903.

# リーダーの三つの機能に関する事例研究

(「八甲田山 死の彷徨」と「ガダルカナル作戦」より)

新井 敏夫\*1

## Case Studies on the Leader's functions

(Two cases on leadership in Imperial Japanese Army)

Toshio ARAI\*1,

\*1 Kogakuin University, Nishi-shinjuku1-24-2, Shinjuku-ku, Tokyo

### Abstract

This paper focuses on analyzing leadership functions by categorizing them into following three functions: (1)goal setting, (2)development of strategies and tactics to reach the goal and (3)improvement and maintenance of team competence to execute the strategies and tactics. In addition, this paper explains importance of actions taken by leaders such as determining priority or declaration as leaders. Also, this paper aims to clarify the position of the motivational theory in leadership research.

*Key Words:* Leadership, Management, Leader's functions, Definition of leadership

## 1. 緒言

本稿は、リーダーの役割として、目的・目標の設定、戦略・戦術の策定・実施、チーム能力の維持・向上の三つの機能に注目し、これを二つの具体的なケースに適用することによって、この三つの機能が相互に関わりながら、重要な役割を果たすことを明らかにすることを目的としている。

また従来のリーダーシップ論では、独立して語られてきたために、どの場面で活用すべきなのが明確でなかった動機づけの理論等にも一定の位置付けを試みたいと考える。

## 2. リーダーシップ論の枠組み

### 2.1 リーダーシップの定義

まずリーダーシップについての定義が必要である。「リーダーとは、目標を定め、優先順位を定め、基準を定めて、それを維持するものである」という P.F.ドラッカーの定義<sup>(1)</sup>や、「リーダーシップとは、ビジョンと戦略を作り上げる、戦略の遂行に向けてそれに関わる人々を結集する、あるいは、ビジョンの実現をめざして人々に対してエンパワーメントを行うなど、障害を乗り越えてでも実現する力のことである」というジョン・P.コッターの定義<sup>(2)</sup>、「リーダーは生まれつきではなく、育成できるものである」という、リーダーシップ開発論の立場からの定義<sup>(3)</sup>等がある。

定義に従って、その先の議論がどこまで展開できるかという観点、実務でも使いやすいかという観点からは、単純で明快な方が使いやすい。

本論文では、リーダーシップを、集団を率いて目的・目標を達成する行為であると定義し、リーダーの機能論・役割論として議論できるものはそちらで詳しく論ずるべきであると考え。

リーダーが相手にするのは人の集まりである。人を組織化し、組織が目標を達成するのに必要な資金や技術・設備を有機的に結合しなければならない。

リーダーは目標や目的を達成するために、人・モノ・金という経営の三要素を結び付ける。単に仲間が欲しくて一緒にいる集団や、同じ高校の卒業生の集まりといった場合にはリーダーは必要ない。

しかし同じ高校の卒業生たちが、今度同窓会をやろうという目的を持つと、どうしてもリーダーが必要になる。

リーダーの機能論・役割論は、定義とは別に議論すべきものであって、リーダーシップの定義の中で、リーダーはこういう役割を負っていると、あらかじめ決めるのは適切ではないと考える。

リーダーがどのような役割を果たすべきかは、後に示すように十分に議論の対象となるべきテーマだからである。

また議論の混乱を避けるためには以下の項目についても整理して考えておく必要がある。

### 2.2 リーダーシップのあり方は制度によって影響を受ける

例えば上官の指揮権が最も厳重に保護されているのが軍隊組織である。自衛隊法第 57 条には「隊員はその職務に当たっては上官の職務上の命令に忠実に従わなければならない」と定められており、反抗または不服従に対しては罰則が適用される。

会社組織の場合も、会社法第 349 条に「代表取締役は株式会社の業務に 関する一切の裁判上または裁判外の行為をする権限を有する」と規定されている。定款または法令によって制限された場合を除いて、代表取締役には広範な業務執行権限が認められている。企業内部で行われる業務執行の大半は代表取締役の権限内ということになる。

軍や企業では素早い意思決定による行動が必要とされるため、意思決定権限及び命令の実施権限が法律によって強化されている。

これに対して平等な議決権を持つ議員の意見をまとめて法律を制定する、政治的リーダーシップでは、意思決定過程が民意を反映することが重要である。ここでは企業や軍のような素早い意思決定や果敢な計画の実行は期待されていない。

先ほど例にあげた同窓会の運営のケースはどうであろうか。同窓会の幹事は善意で集まった対等な個人であって権限関係はない。

しかしこの場合でも、同窓会を開催するに際しては、意思決定を行い、同窓会として行動する必要がある。日程を決め、開催場所を決定し、当日の催し物を決定して、会費を集めなくてはならない。リーダーは、自らも善意で集まった平等な個人の一人として、幹事団を率いなければならない。

したがってリーダーシップのあり方は、率いるべき組織を規制する制度によって大きな影響を受ける。それぞれにできることとできないことが法律で定められており、リーダーシップは定められた制度を前提として発揮されるべきものである。

### 2.3 リーダーシップの二重構造

後述するように、リーダーの基本的な機能を、1)目的・目標の設定、2)戦略・戦術（計画）の策定・実施、3)チーム能力の維持・向上と考えると、このこと自体は世界のリーダーにとって共通である。

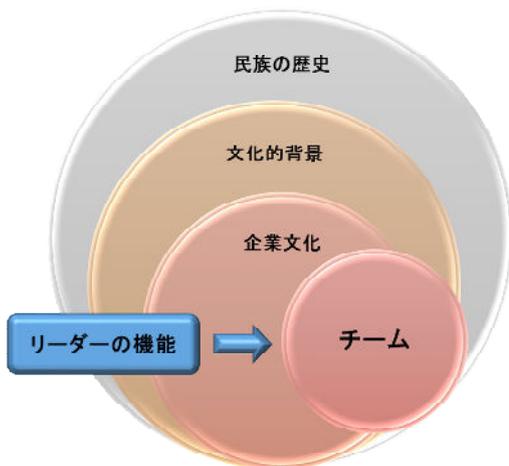


Fig. 1 The dual structure of leadership

しかしリーダーがその機能を果たすために組織に働きかける場合、リーダーの行動は民族性や伝統、文化的背景によって大きな影響を受ける。

リーダーが働きかけるべき人の集団はそれぞれに歴史的・文化的な背景を持っているのである。極端な例をあげると、同じ業界に属する A 社と B 社では企業文化が大きく異なっていて、同じ働きかけを行っても組織の構成員の受け取り方や印象に大きな差があることがある。

リーダーは、目標について宣言を行う場合でも、戦略・戦術を立案し、この実施のためにチーム能力の維持・向上について施策を実施する場合でも、自分の率いる組織の有している企業文化、社員の属している民族性や歴史的背景に十分配慮してコミュニケーションを行わなければならない。そうし

なければリーダーとしての自分の言葉が、メンバーの心に届かないことがある。

リーダーの行動は普遍性と歴史的・文化的な背景という二重の基準によっているのである。

リーダーシップに関しては世界共通のリーダー像についての議論なのか、日本型のリーダーシップがありうるのかという議論があるが、二重の基準の問題として議論を行うことで、議論を合理的に整理することができる。

### 2.4 リーダーシップとマネジメント

リーダーシップの近接領域にマネジメントがある。リーダーシップの研修に参加したら内容はマネジメントだったという話を聞いたことがある。

これは、実際に組織を率いる人はリーダーであると同時にマネジメントでもある場合が大半であって、両者の行動は重なり合っていることが多いために起こる誤解である。

リーダーシップとマネジメントは異なる概念であって、リーダーシップについて研究を行うのであれば、マネジメント研究との境界を明らかにする必要がある。

船を動かすことを例にあげると、航海の目的や航路を示すのがリーダーシップであり、リーダーの示した目標や航路に従って正しく船を運行するのがマネジメントである。

リーダーシップは定義の項で取り上げた通り、集団を率いて、目的・目標を達成する行為である。

これに対してマネジメントは、日常的な組織運営や組織管理を適切に処理していく技能である。

個別の問題に応じて、これはリーダーシップの問題なのかマネジメントの問題なのか、明確に区分しないと議論が混乱する。

## 3. リーダーの機能について

以上の議論を前提に、リーダーの機能について考察を行う。先ほどの船長の例をあげると、船長の役割は、船を安全に運行して旅客と積荷を目的地に約束した期限内に届けることである。

目的地を示し（目標の明示）、航路を選択し（戦略・戦術の立案・決定）、船の能力を最大限に発揮させ（集団の能力の維持・向上）しなければならない。

つまりリーダーには次の三つの機能があることになる。

- ◇目的・目標の明示
- ◇戦略・戦術（計画）の立案・実施
- ◇集団能力の維持・向上

リーダーの基本的な機能を、以上のように規定すると、リーダーとして必要な行動のかなりの部分が合理的に推論できるようになる。

### 3.1 目的・目標の明示

リーダーの最も基本的な機能は構成員に対して目的・目標を明示し続けることである。目標の示し方は、担当するリーダー職の階層・職域によって異なる。

経営陣は市場の動向を見通し、市場競争を勝ち抜くために何が必要かを見定め、必要な目標を設定する。M&A が主要な実現手段である場合には、株式市場とこれに影響を与えるアナリストの関心にも注意を払わなければならない。

中間層のリーダーの場合は、経営陣の掲げる目標を実現するために、これをメンバーの実施すべき目標にブレークダウンする必要がある。

### 3.1.1 目標は与えられる

ここで目標について考えてみたい。リーダーにとって、目標は多くの場合、自分以外の者から与えられるのである。

プロ野球の監督に対してはオーナーから「優勝してほしい」という目標設定が行われる。

監督は来期の他球団の戦力を推測して、優勝に必要な勝数をはじき出す。これを年間75勝とか80勝という勝利数の目標にして、必要な戦略・戦術とこれを実現するための選手の補強策・強化策を立案・実施する。

オーナーから与えられた優勝という目標を、優勝するのに最低限必要な年間の勝利数にブレークダウンして、チームに明示することになる。監督からチームへの目標設定として重要なのは、80勝という単純化と明確な宣言である。

監督から投手コーチには、投手陣に期待する勝ち星の合計数等が示される。打撃コーチには、一試合平均の得点とこれを実現できる打撃陣の育成等が指示される。守備コーチには一試合平均の失点数とこれを実現できる守備陣の育成等が指示される。

一方、球団のオーナーにも圧力がかかっている。初年度はAクラス入りで満足してくれたファンも、Aクラス入りを果たした後は優勝を期待し始める。球場の看板やネーミングの権利を買った広告スポンサーも、優勝して看板や球場名がマスメディアに露出する機会が増えることを期待するようになる。

企業の場合も同様である。それぞれのセクションには全体の目標達成に必要な年度目標が経営陣から与えられる。

一方、経営トップである社長も、売上高〇〇億円と勝手に目標設定しているわけではない。社長も様々な条件を勘案している。

まず社内の今年の戦力で売上高をどこまで上げられるのか、社内の戦力評価を行わなければならない。

さらに、ライバル企業の目標設定を予測しなければならない。ライバル企業に今年、一気に売上を増大する新商品があれば、こちらは市場での存在感を一気に失うことになる。

上場企業であれば株式市場の期待についても考慮しなければならない。企業としての成長目標が低く株主やアナリストの期待を裏切れば、株価は低迷し、市場からの資金調達が難しくなる。

会社が健全に存続・発展するために必要な様々な条件が勘案されて来期目標が定められる。社内・社外の様々な条件が社長に目標を課すのだとも言える。

### 3.1.2 組織階層のブレークダウンと目標のブレークダウン

組織の各階層には、ブレークダウンされた明確な目標設定が行われる。各階層の組織はこのブレークダウンされた目標を達成するためにタスクフォースを組むのである。

したがって、リーダーシップは企業のトップにのみ求められるものではなく、企業組織の各階層の各チームに求められるのは、むしろ当然のことである。

### 3.2 戦略・戦術（計画）の策定・実施

リーダーの果たす役割のうち、最も華やかにリーダーの業績として語られるのが、この戦略・戦術の策定・実施と危機対応であろう。かつて新日鉄住金の研究者で工場勤務の経験もある私の同僚はこういう話をしてくれた。

工場内でリーダーシップが必要とされるのは、何か事件や事故や不測の事態が起こった場合と、何か新しいことをやる

うとする場合である。特に新しいことをやろうとする場合には強力なリーダーがいるかないかで結果が大きく異なってしまう。

新しい技術的なアイデアが生まれてもこれを事業化するためには、実際の技術開発の努力、これに必要な技術者や資金、材料や設備の集積といった途方もない努力とそのための強靱な精神力が必要である。

更に、これが事業として成功するかどうかというリスクまで背負って推進する覚悟が必要である。

これはまさに計画（戦略・戦術）の立案と実行の過程であって、卓越したリーダーがいないと新しいことを実現しようというプロジェクトは進行しない。

目標を示しただけでは部下は動けない。どうすれば目標が達成できるのか、道筋を示すのがリーダーとしての管理職の仕事である。そこに経験と能力が生きる。

協力会社の誰とどういう交渉をすればこの企画は生きるのか。取引先に対する売込みでは、販売店とどう役割分担すれば成功の確率が高まるのか。主要な役割を担っている取引先のキーマンは誰か。このトラブルを解決するためにはいつまでに誰と交渉し、どの交渉ポイントで失敗してはいけないのか。

道筋のレベルはリーダーの階層によって異なるが、どんなに小さな組織を預かっているリーダーでも、戦略・戦術を示せてこそリーダーである。

### 3.3 組織能力の維持・向上

リーダーが率いるのは目的達成という使命を持った集団である。個人では達成できない目標を皆が力を合わせることで達成しようとしているのだ。目的と戦略・戦術を実現するために、集団の能力の維持・向上を図るのがリーダーの三つ目の役割である。

どのような小さな集団を率いた場合でも、リーダーは組織の能力向上に注力しなければならない。構成員個々の能力の高い、チームワークの良い集団が適切な武器を持っていれば、戦略・戦術の実施、ひいては目的・目標の達成も容易になるからである。

#### 3.3.1 分業とチームワーク

組織は人・モノ（技術、設備等）・金（資金）の結合体である。まず人について見てみよう。単純に優秀な営業マンを揃えただけで、売上目標の達成は実現に近づく。しかしチームワークこそが組織の能力を飛躍的に向上させる。

組織能力を向上させるために、分業は非常に有効な手法である。営業組織でも誰もが同じような営業行為を行っているわけではない。企画書を作るスタッフとこれを受け取って実際にクライアントにあたる担当者は、分けた方が効率が上がる場合もある。

クライアントと交渉する担当者はひたすらクライアントとの関係強化に励み、クライアントの相談相手になる。企画書を作成するスタッフはひたすら説得力の高い企画書作成のノウハウを積み上げるのだ。

役割分担は非常に重要である。そしてこれらをつなげるのがチームワークである。それぞれが全く同じ仕事を別々に行っている場合にはチームワークは必要ない。何らかの役割分担が起こった時にチームワークが必要になる。

アダム・スミスが「国富論」の中であげているピンマニュファクチュアの例を思い出してほしい。工場制手工業という生産組織が、それ以前の数百倍から数千倍という生産効率を

実現するためには、専門職人たちのチームワークが不可欠であった。

しかし分業・協業を支えるチームワークは時として不調和をきたす。構成員間の不仲、取引先の体制変更、商品の流行の変化等によって現在の役割分担が不適當になった等々、原因は様々に発生する。

それぞれの攪乱要因を解消し、正常化し、更に調和の取れたものにするのは各階層のリーダーの不断の努力である。リーダーシップとチームワークは時として相反するものと考えられる場合があるが、むしろ適切なリーダーシップがなければ、チームワークは崩壊してしまう。

### 3.3.2 メンバーの動機付け

次にリーダーはメンバー個人個人の働く意欲を引き出さなくてはならない。そのために人がなぜ働こうとするのかを熟知している必要がある。

マズローの欲求段階説やダグラス・マクレガーの X 理論・Y 理論に代表される動機づけの理論や、最近の、人は何によって動機づけられるのかといった理論は、集団の能力の維持・向上の中に位置づけられるべきものである。

総花的なリーダーシップのテキストの中には、唐突に動機づけの理論が取り上げられていて、リーダーシップ論の中で果たす役割についての理解に苦しむものがある。

実際の会社組織では誰も動機づけの理論など知らないし、これによって動機づけられている社員もいない。

むしろ、人はなぜ働くのかと、直接問うの方が実態に近くなるのではないかと考える。

企業が社員に提供できるのは給与と地位だけである。ところが給与や地位は簡単に左右することはできない。

社員の生活は守られなければならない。社員の社会的な地位も尊重しなければならない。従って給与や地位を短期的なインセンティブに使うことは難しいのである。

ただ、人は給与と地位だけのために働くわけでない。人が働く理由は以下のように様々である。給与や地位の他に  
◇自己実現(自分の夢を実現したい、自分の業績を残したい)  
◇自分の技能を磨きたい

- ◇安定した生活がしたい、より豊かな生活がしたい
- ◇家族の生活を守りたい、家族に豊かな生活をさせたい
- ◇人から必要とされたい、人の役に立ちたい
- ◇仲間が欲しい(孤独から逃れたい、組織に帰属したい)
- ◇人に遅れたくない
- ◇仲間から尊敬されたい、企業内で高く評価されたい
- ◇社会的に評価されたい、人から尊敬されたい
- ◇貢献意欲(企業に貢献したい、日本に貢献したい、世界に貢献したい)
- ◇権力が欲しい(他人を支配したい)

自己実現から権力欲求まで、人が働く理由はこれだけある。これ以外にもあるだろう。実際は複数の動機が重なっている。

現場で信頼されるリーダーは、メンバーそれぞれが抱える事情もよく知っている。それぞれが働くうえで大事にしていることに合わせて、言葉かけを行っているのである。

ヘンリー・ミンツバーグも「リーダーの役割の重要な目的は、個人の欲求と組織の目標を統合することがあげられる。マネジャーは、自分のエネルギーを集中して、部下と組織の欲求を調和させ、能率的な業務を促進しなければならない」<sup>(4)</sup>と結論付けている。

さらに、人が働く動機は、組織の目的や戦略・戦術によっても影響を受ける。社会的なイノベーションを引き起こすよ

うな技術開発と大きな事故から回復するためのチームの動機付けは明らかに異なる。

また、昨日と同じ課題解決の方法を実施する場合と、新たな課題解決の方法を強いられる場合とでは、明らかにチームの結束や緊張感は異なる。

動機づけの理論は、それだけで議論されるべきものではなく、リーダーシップ論の中での位置づけが重要である。

### 3.3.3 人を生かすためには

次にモノ(設備・技術等)と金(資金)の編成である。日本の組織の特性か、組織能力の維持向上といった場合、どうしても人の訓練だけに目が行き、モノと金を軽視する傾向がある。

もちろん最大の要素は人であるが、物と金を軽視すると人も生きなくなる。開発には素材や機器の購入、計測器の購入等どうしても資金が必要になる。

また組織の能力を向上させるうえで、道具(ツール)の選定は非常に重要な意味を持つ。構成員にどのような機器を持たせて、自分の預かった戦線を勝利に導くのか。最適のテクノロジーを手に出れば目的達成はより容易になる。

機械にできることは機械に任せるくらいの発想が私たちには必要だし、ディープラーニングのように人間の判断力や推論の力をコンピュータが一気に超え始めたフィールドもある。

## 4. ケーススタディによるリーダーの三つの機能のテスト

ここまではリーダーの機能として、目標の設定、戦略・戦術の立案・実施、組織能力の維持・向上が重要だと述べているに過ぎない。

これを実際のケースにあてはめてみて、リーダーの機能としてこの三つを取り上げることの有効性を実証することが本稿の目的である。

事実を都合よく切り取ることがないように、良く知られた次の二つのケースを取り上げる。一つは、新田次郎著「八甲田山死の彷徨」である<sup>(5)</sup>。もう一つは「失敗の本質」から「ガダルカナル作戦」を取り上げる<sup>(6)</sup>。

「八甲田山 死の彷徨」は、史実を前提としてはいるが、フィクションであるという批判を受けるかもしれない。しかし、フィクションであることも含めてケースとして取り上げるので、不都合は生じない。

リーダーの三つの機能という観点から、ケースを分析することが主眼であって、フィクションか史実かということが問題となるわけではない。

むしろ新田次郎という優れた作家の眼を通して、登場人物と時代が生き生きと描かれている。さらに、犠牲者もなく任務を達成した徳島隊と大きな犠牲を出した神田隊という二つの部隊の活動を対比しながら描いている。

リーダーシップの観点から取り上げる素材としては、これ以上のケースはないかもしれない。

ガダルカナル作戦のほうは史実である。もちろんリーダーシップ研究の素材として取り上げられることを前提とした資料ではないので、分析の対象となる史実は十分ではない。不十分な資料ながらも、リーダーの三つの機能から解析した場合は、意味のある結果が出てくる。

#### 4.1.1 八甲田山 死の彷徨

Table1 は、「八甲田山 死の彷徨」に登場する、神田隊とその母体である青森第5連隊、徳島隊とその母体である弘前第31連隊の、それぞれの目標、戦略・戦術（計画）、チーム能力の維持・向上に関する意思決定を整理したものである。

#### 4.1.2 八甲田山死の彷徨 リーダーの機能の分析と評価

行軍の目的は、日露戦争を前提とした寒地装備・寒地訓練の研究である。これは神田隊、徳島隊及びそれぞれの出身連隊である青森第5連隊、弘前第31連隊ともに変わりはない。

しかし弘前第31連隊では、戦略・戦術の立案、チーム能力の維持・向上に関する全ての施策について、徳島大尉に一任されていたのに対して、青森第5連隊では、計画立案者である神田大尉の意見が、判断の根拠も示されずに、連隊幹部によって変更されてしまう。

小隊編成で訓練に臨むべきだとする神田大尉の意見は退けられ、中隊編成での行軍が決定される。

行軍の旅程について、神田大尉は現地を熟知した案内人が必要だと考えていたが、地図とコンパスによる寒地踏破へと

訓練内容の変更が行われた。

隊の運命を分けた重要なターニングポイントでも、小峠では、永野軍医の進言により一旦は行軍中止を決めた神田大尉であったが、山田少佐の「前進！」という命令に従ってしまう。

さすがに行軍の困難さを認識した平沢森では、夜間の雪中行軍の危険性から神田大尉は野営を選択するが、ここでも山田少佐の即時帰営という命令に従ってしまう。

帰営の途中で、峡谷に差し掛かったところでは、地図とコンパスの示す道筋を西へ向かっていた神田大尉であったが、「この道を田代温泉に行ったことがあります」という進藤特務曹長の意見を取り上げた山田少佐の命令によって、東北方向へ向かい最終的な死地へと迷い込むのである。

本来の指揮官である神田大尉から、山田少佐が指揮権を奪っていくのであるが、問題は、山田少佐は計画立案者でも、そのために必要な事前調査・研究を行った当事者でもないということである。

全く準備も情報もない上官が、難局で中隊を指揮する危険性を知りながら、神田大尉はやすやすと中隊の指揮権を奪われ、これについて何ら異議を唱えることがなかった。

これに対して徳島隊では、行軍で得た研究結果を直ちに翌日の行軍に生かす方式を採用して、小隊の寒地適応能力を引

Table 1 Comparison of the decision making process between kanda party and Tokushima party

	神田隊		徳島隊		
	神田大尉の意思決定	最終・青森第5連隊の承認	徳島大尉の意思決定	最終・弘前第31連隊の承認	
行軍の目的・目標	日露戦争を前提にした寒地装備・寒地訓練の研究	左に同じだが、弘前第32連隊に対する対抗意識が強い。最初から競技意識	日露戦争を前提にした寒地装備・寒地訓練の研究	左に同じ	
計画 (Planning)	戦略	小隊編成 土地の案内人を使う データの蓄積と寒地訓練に対する準備状況は、読み取れない 最大の難所のみを踏破 宿営訓練の状況が読み取れない 文献調査は苦手、独自で十分な計画ができなかった可能性もある	中隊編成（大隊本部が随行、教育・研究指導） 地図とコンパスによる寒地踏破 データの蓄積と寒地訓練に対する準備状況は、読み取れない 最大の難所のみを踏破 宿営施設は自ら設営 日常の訓練の延長だと考えていた可能性がある	小隊編成 土地の案内人を使う 長い時間と距離を踏破し、時間をかけて経験とデータを蓄積する 最大の難所は最後に装備は軽く、各自携行（必要物資は行く先々の村落で買い求める） 民泊しながら行軍 外国の軍隊の防寒装備について文献調査	指揮権は徳島大尉に一任
	戦術	小隊ごとに機能分化（機隊、かんじき隊等）	左に同じ	将校・見習士官に十分な事前調査を命令・指示 各隊員に研究課題	指揮権は徳島大尉に一任
チーム能力の維持・向上	人・物・金の編成、指揮命令系統、装備、訓練、資金	兵選抜のアイデアは読み取れない 隊ごとに機能分化 装備に対するアイデアは読み取れない	参加する将校・下士卒はそれぞれの大隊・中隊・小隊で選抜 隊ごとに機能分化 装備のための兵隊一人当たりの資金は少ない（中隊編成、ほとんど日常の装備十参加兵士の工夫）	兵隊一人当たりの装備金額は比較的大きい（小隊編成） 研究結果は直ちに翌日の行軍に生かす（磁石の使用不能の原因等）	指揮権は徳島大尉に一任
三つのターニングポイントにおける意思決定	具体的な意思決定地点を特定して  (小峠) 行軍中止（永野軍医の進言により）  (平沢森：小峠/田代間) 野営（峡谷） 西へ進む	「前進！」（下士官の突き上げ） 「不可能を可能にするのが日本の陸軍ではないでしょうか」により）  即時帰営（午前2時）  この道を田代温泉に行ったことがあります（進藤特務曹長） 進藤特務曹長を嚮導員として田代温泉に向かう（山田少佐） 東北方向へ（最終的な死地へ）	(三本木) 足をねん挫した松尾伍長を隊列から外し、沼崎に送る  (増沢/田代温泉) あくまでも7人の案内人に嚮導を託す  (二挺の小銃) 廃棄	指揮権は徳島大尉に一任	
事後の処理		1. 雪中行軍隊の装備の改善 2. 遭難者・遭難・生存者に対しては十分な補償 3. 責任者と目さるべき二名の将校（山田少佐、神田大尉）は自決。これ以上の責任追及は行わない			

き上げた後、旅程の最後に最大の難所を踏破する計画であった（神田隊は最大の難所のみを踏破する計画）。

宿泊は民家を借り上げた（神田隊は自ら設営）。また、足をねん挫した松尾伍長を隊列から外して沼崎に送り、体調の不良なメンバーが、他のメンバーの負担になることがないように配慮している。これも小隊編成ならではの、臨機応変の措置である。

以上のようにリーダーの果たすべき機能を、目標の設定、戦略・戦術の立案・実施、チーム能力の維持・向上と規定して分析してみると、両隊の明暗を分けた原因が明らかになる。

#### 4.2.1 ガダルカナル作戦

Table2 は、「失敗の本質」より、ガダルカナル島攻防戦に際しての日米両軍の戦略・戦術および兵力について、比較表を作成したものである。

戦闘は、一木支隊による戦闘、第一回総攻撃、第二回総攻撃と三回行われているが、日本軍の目的はガダルカナル島の奪回であり、米軍の目的は、陸・海・空統合作戦の出発点としてのガダルカナル島飛行場の死守であって、三回の戦闘で両軍の目的は変わっていない。

#### 4.2.2 ガダルカナル作戦 リーダーの機能の分析と評価

米軍の戦略は、陸・海・空の統合作戦によるステップ・バイ・ステップの上陸作戦である。米軍がこの統合作戦を選択したのは、これが最も兵の損耗が少ない戦略だと判断した結果だと考えられる。米軍は島伝いに上陸と占領を繰り返して、日本本土を目指すのである。

これに対して日本軍は、海軍と陸軍とで戦略面での統合がなかった。海軍は積極的進攻による、米艦隊の各個撃破へと

方針を転換している一方で、陸軍はインド方面作戦で英国を圧倒し、既存の占領地の確保を狙う戦略で、当初は太平洋方面への進出の意図はなかった。

さらに、米艦隊の各個撃破を狙う日本海軍の戦略と、米軍の陸・海・空の統合作戦によるステップ・バイ・ステップの上陸作戦では、圧倒的な空軍力（地上の広大な空軍基地と修復の容易な滑走路）を利用できる点で、米軍が極めて有利である。

早期に派兵できる 900 名の小部隊で、ガダルカナル飛行場の奪還を図ったのが、一木支隊である。戦術は白兵銃剣による夜襲であった。

これに対して迎え撃つ米軍は、重火器、飛行機、戦車による防御陣を構築しており、兵力は 13,000 名である。一木支隊による攻略は失敗する。

第一回総攻撃では、日本軍も Table2 に示すような大兵力による奪還を試みたが、制空権を米軍に握られた中での海上輸送では、十分な火力を揚陸できなかった。

ジャングル迂回の夜間奇襲攻撃を戦術として採用したが、地図が不完全なうえに、夜間のジャングルに必要な通信手段がないなど、十分な準備ができていない中での戦闘であった。

米軍は重火器、飛行機、戦車による防御陣を敷いており、海兵隊一個師団 16,000 名によって防塁が強化されていた。また、このころにはジャングル内には集音マイクが設置されており、奇襲が奇襲ではなくなっていた。第一回総攻撃も日本軍の敗北に終わる。

第二回総攻撃では、歩兵 17,500 名を投じての大会戦を企図したが、やはり十分な火力を集積できず、採用した戦術はやはりジャングル迂回の夜間奇襲攻撃であった。

米軍はこの間、重火器、戦車、飛行機を補充拡大して防塁を強化していた。第二回総攻撃も失敗し、日本軍はガダルカ

Table 2 Strategies, tactics and the force size at the Battle of Guadalcanal – A Comparison between Japan and the United States

	ガダルカナル作戦		
	日本軍	米軍	
全体的な戦略・戦術	戦略	1. 海軍 遊撃作戦を基本とし、当初は積極的に進攻して、米主力艦隊と決戦を求める意図はなかった。第二段作戦では、積極的進行による、敵艦隊の各個撃破へと方針転換 2. 陸軍 インド方面作戦で英国を圧倒し、既存の占領地域の完全なる確保を行う。	陸・海・空の統合作戦によるステップ・バイ・ステップの上陸作戦
	戦術	海軍の米豪遮断作戦に陸軍も同意	最初の標的が、日本軍が飛行場を建設中であったガダルカナル島
一木支隊の戦闘	目標	ガダルカナル島の奪回	陸・海・空統合作戦の出発点として飛行場の死守
	戦術	白兵銃剣による夜襲（早期に派兵できる小部隊で奪還）	重火器・飛行機・戦車による防御。地の利
	兵力	先遣隊 900名	13,000名 第一次ソロモン海戦には敗北したものの、輸送船団は撃破されず。
総第一撃回	戦術	ジャングル迂回の夜間奇襲攻撃	重火器、飛行機、戦車による防御
	兵力	陸軍5,400人、海軍200人、高射砲2門、野戦砲4門 連隊砲8門、速射砲14門、糧食2週間分 不完全な地図、夜間のジャングルに必要な通信手段がない。	米海兵隊1個師団 16,000人。防塁の強化。
総第二撃回	戦術	ジャングル迂回の夜間奇襲攻撃	重火器、飛行機、戦車による防御
	兵力	歩兵17,500名、野山砲38門、重砲2門、糧食20日分	重火器、飛行機、戦車の補充拡大。防塁の強化。 兵力には言及していないが増派されているか？

ナル島の奪回を諦めることになる。

以上のように両軍の指導層の立てた戦略・戦術、兵力の強化策を比較分析してみると、陸海軍の統合戦略がなく、戦術面では白兵銃剣による夜間奇襲攻撃に執着した日本軍は、戦う前から極めて不利な状況にあったのではないかと推察される。

### 4.3 研究・調査の今後

リーダーの機能を目的・目標の設定、戦略・戦術の策定・実施、チーム能力の維持・向上であると位置づけ、二つのケースで評価してみたところ、八甲田山の例では、確固たる戦略に基づき部隊を率いた徳島隊は、任務を完了して無事帰営した。

これに対して、戦略やその後の重要な意思決定に関して自らの判断を上官の指揮に委ねた神田隊は大きな犠牲を払うことになった。

ガダルカナル作戦の例では、日本の陸軍と海軍の戦略が一致してないのに対して、米軍はステップ・バイ・ステップの上陸作戦を陸・海・空軍の統合作戦としており、戦略段階で優劣が決している。

このようにリーダーの三つの機能を評価軸とすることで、リーダーの評価が明快に表れることが分かった。さらに事例によるテストを積み重ねることが今後の課題である。

## 5. 考察

### 5.1 戦略と戦術の関係

分析した二つのケースに見るよう、揺るぎない戦略と柔軟な戦術の組み合わせが組織を成功に導く。もしこれが反対に、行き当たりばったりの戦略と硬直化した戦術であったら、組織は滅亡に向かう。

八甲田山の例では、確固たる戦略を立案し、これに基づいて将校や見習士官に十分な事前調査を命じた徳島隊では、チーム能力の維持・向上に関しても、各隊員に研究課題を課し、研究結果は直ちに翌日の行軍に生かすなど、すべてが徳島大尉の戦略に基づいて一貫している。

ターニングポイントとなった意思決定においても、他の隊員の負担になることがないよう、ねん挫した松尾伍長を隊列から外し、増沢・田代温泉間の難所ではあくまでも7人の案内人に嚮導を託し、彼らの逃亡を防止した。

これに対して神田隊では、小隊編成、土地の案内人を使うといった自らの戦略が、所属連隊の幹部によって、中隊編成、地図とコンパスによる寒地踏破に変更された、しかも変更した連隊幹部は自らは何らの調査も行っていないのである。

これによって、戦術も艦隊やかんじき隊など小隊ごとの機能分化を行わざるを得ず、一つの小隊の成否によって、他の小隊の命運が決まるという構造ができてしまった。

当初の戦略が大幅に動揺した結果、重要なターニングポイントでの意思決定についても、自らの戦略からの統合的な意思決定が行えず、すべて上官の意思決定に委ねる結果となってしまった。問題は、上官は随行した代替本部の少佐であり、やはり自らは何らの事前調査を行っていないのである。

ガダルカナル作戦の例では、先述したように、米軍が陸・海・空の統合作戦という確固とした戦略を持っているのに対して、日本軍には陸軍と海軍に共通した防衛構想がなかった。

さらに米軍は日露戦争以来の日本海軍の操艦術の巧みさ、艦対艦の戦闘能力の高さを熟知しており、決して単純な艦隊決戦には応じない戦略を採っている。

先ず島を占領し、広大な飛行場を建設したのち、巨大な航空戦力を背景に、艦隊決戦を行う戦略を持っていたのである。

戦術面では、制空権を持ち、重火器・飛行機・戦車による防塁を構築している米軍に対して、日本軍は一木支隊による戦闘、第一回総攻撃、第二回総攻撃ともに白兵銃剣による夜間奇襲攻撃に執着、敢行している。

不完全な地図を用いて、夜間のジャングルに必要な通信手段を欠く中で、重火器を曳きながら、十分な一斉攻撃は不可能だったと考えられる。しかし実に硬直的に夜間の奇襲作戦を繰り返すのである。

一木支隊との戦闘の後には、ジャングルには收音マイクが設置されており、日本軍の侵攻や夜襲のタイミングはかなり早くから察知されていた。硬直化した戦術のために、米軍の激しい抵抗にあい、日本陸軍は無力化されてしまうのである。

日常の経済活動では次のような例があげられる。例えばこういう商品があれば確実に消費者に受け入れられるはずだ、〇月〇日までに市場投入しよう、というのが戦略である。市場投入の期日は様々な経営判断の末になされる戦略上の決定である。

期日に投入できなければ会社は確実に利益を失う。ライバル企業が明日にも同じような製品を市場投入しようとしているかもしれない。

工場の用地取得や生産設備の建設のために投下した資金には金利がかかっている。市場投入した製品が収益を上げ始めなければ、金利というコストだけが計上される期間が長くなる。

その製品が他社の後追いである場合はなおさらである。市場投入が間に合わなければ市場での地位そのものを失うかもしれない。戦略は安易に変更してはならない。

しかし生産に必要な技術のうち、あるものの開発が完了していないという状況を想定してみよう。既に莫大な開発費を投入していて、このまま開発を続ければ、企業の利益そのものを食いつくしてしまう、あるいは来期の他の開発に回す予算が残らなくなってしまうという場面もあり得る。

このケースでは技術開発は戦術面である。とことん自社開発にこだわり経営危機にまで進むのか、技術アライアンスを組んで他社の技術を使用させてもらって使用料を支払うのか、ここは柔軟に考えるべき戦術上の局面である。

技術使用料を支払った方が開発費まで含めれば安上がりということもあり得る。企業全体として考えれば市場で負けないことが最低条件である。

### 5.2 優先順位の決定について

リーダーの機能を目的・目標の設定、戦略・戦術の策定・実施、チーム能力の維持・向上であると位置づけると、いくつかのことが必然的にリーダーシップに伴う行為として理解することができるようになる。

一例として、優先順位の決定をあげてみよう。これがリーダーの役割なのかどうか時として議論が起こるときがある。ある大災害の報道を見ていて、「あの時は頭が真っ白になってしまって、何を優先すべきかなんて全く考えられなくなってしまったんです」と紛れもない職制上のリーダーが証言している姿が印象的だった。

自ら取るべき手段の優先順位が判断できなくなり、言われるままに動いていたということだろう。

組織は人・モノ・金の結合体である。ところがこの三つの経営資源は有限である。無尽蔵に人・モノ・金を与えられて推進できるプロジェクトは稀有の例だろう。

リーダーは目的や戦略に適合させながら、経営資源の量と質およびその組み合わせについて優先順位を付けて編成作業を行わざるを得ない。優先順位の設定はリーダーの仕事と始めから不可分の関係にある。

戦略・戦術の策定についても、リーダーは全ての戦略・戦術が採用できるわけではない。

資金が潤沢な大企業と、スタートしたばかりで資金が乏しい小企業とでは、採用できる戦略・戦術が異なる。

その中から目的・目標を達成するのに最も効果的な計画を優先して選択せざるを得ない。計画の立案についても優先順位の判断はリーダーの基本的な仕事である。

すでに分析した二つの事例についても、八甲田山の例では、この寒地装備、寒地訓練の研究では特別な予算は組まれていないのである。

日常の軍費の中からこの研究のために必要な費用を捻出するのだとすれば、必然的に小隊編成を優先すべきである。その方が一人あたりかけられる装備費用を厚くできる。

地図とコンパスによる寒地踏破の訓練が必要だとしても、地元の案内人を使用しないという判断はない。地図とコンパスが使えなくなった場合に備えて、案内人は必要である。何よりも兵の生命を優先すべきである。

戦略の立案から実施まで、一人の指揮官の一貫した命令で行うという意味決定も、優先順位の設定である。弘前第31連隊は徳島大尉に指揮権を統一し、青森第5連隊では、指揮権の所在が曖昧であった。神田大尉の指揮権を優先するという連隊の判断が必要であった。

### 5.3 リーダーの宣言について

リーダーは宣言を行うべきか、これも不言実行を美德と考える日本社会では時に問題になる。

多くの場合、リーダーの意思決定は一連の流れである。このやり方だと上手く行かないから別の方法を試してみよう。この方針で営業を展開したら月次の決算が前年比マイナスになってしまったから、来月から営業方針を変えようという具合に目的に向かって変化する。リーダーの意思決定にもPDCAが働いているのである。

さらに、リーダーの意思決定には様々な種類がある。戦略の決定・変更、戦術の決定・変更、チーム編成の決定・変更、必要な技術についての決定・変更、さらに技術の獲得方法についての変更（開発かアライアンスか）などである。

したがってリーダーは自らの意思決定について、それが全体のどの部分に関するものであり、内容がどのようなものであり、どのような成果が期待できるか、明確に宣言し、丁寧に説明しなければ部下は混乱してしまう。

先述した八甲田山のケースでは、神田大尉の宣言は次第に少なくなっていく。小峠で「前進！」と宣言したのも、峡谷で「進藤特務曹長を嚮導員として田代温泉に向かう」と宣言したのも山田少佐である。その度に神田大尉は指揮権を失って行き、部下はその都度不安と混乱を増大させていった。

これに対して徳島隊では、意思決定に基づき宣言を行うのは徳島大尉ただ一人であり、絶えず徳島大尉の宣言によって、部隊が動いていたことが文中に記されている。

## 6. 結言

リーダーの機能を目的・目標の設定、戦略・戦術の策定・実施、チーム能力の維持・向上であると規定すると、リーダーの評価をかなり明確に分析することができるようになる。

それだけでなく、優先順位の設定やリーダーの宣言等、従来リーダーに必要な行為なのかどうか明確でなかった行為についても、明確な位置づけを与えることができる。

### 参考文献

- (1) P.F.ドラッカー、「未来企業 生き残る組織の条件」(1992), pp147, ダイヤモンド社
- (2) ジョン・P.コッター、「リーダーシップ論」,(1999), ダイヤモンド社
- (3) 二上武生, JLA 講演論文集(2017), pp13-14, 日本リーダーシップ学会
- (4) ヘンリー・ミンツバーグ著, 奥村哲史/須貝栄訳, 「マネジャーの仕事」 pp103, (2014), 白桃書房
- (5) 新田次郎, 「八甲田山 死の彷徨」(2009), 新潮社
- (6) 戸部良一, 寺本義也, 鎌田伸一, 杉之尾孝生, 村井友秀, 野中郁次郎, 「失敗の本質」(2012), pp107-140 ガダルカナル作戦, 中公文庫
- (7) 「決断力の構造」ノール・M.ティシー, ウォレン・ベニス著 ダイヤモンド社
- (8) 「マネジメント」P.F.ドラッカー著 ダイヤモンド社

# 大学におけるリーダーシップ教育に関する一考察

(文献調査と学生アンケート調査から見る現状と課題)

二上 武生

## A Study on Leadership Education at University (Current situation and Issues from Survey of Literature and Questionnaire)

Takeo NIKAMI

KOGAKUIN University, Nishi-shinjuku1-24-2, Shinjuku-ku, Tokyo

### Abstract

In the 21st century society that is uncertain and difficult to predict, it is urgent to develop leadership human resources, and it is no exception in university education. In order to train leadership, it is necessary to grasp the current situation and issues of leadership education correctly before discussing about leadership educational program. The purpose of this study was to clarify current situation and issues on university leadership education from survey of literature and questionnaire. From literature survey, I clarified the contents of previous research on university leadership education. Also, from questionnaire to the students, I clarified what students are thinking about leadership. In this paper the following was reported. Although there are many researches on leadership, there are still few researches on university leadership education. We need to discuss how to formulate educational objectives of leadership education at university, and need to define leadership. And it is necessary to systematically educate leadership. Also, I pointed out that university extracurricular activities are expected in developing leadership, and it is necessary to implement a systematic leadership educational program in extracurricular activities, too. In the future, it is necessary to accumulate research on university leadership education, and to develop leadership human resources. So, we will produce to society them.

*Key Words:* Leadership, Leadership Education, University education

## 1. 緒言

日本においてリーダーシップへの関心は高まっており、大学教育においてもリーダーシップ育成が叫ばれている。2008年に中央教育審議会答申「学士課程教育の構築に向けて」が提唱した「学士力」<sup>(1)</sup>や2006年に経済産業が提唱した「社会人基礎力」<sup>(2)</sup>の能力要素として取り上げられ、リーダーシップが大学卒業時まで学生に身につけさせるべき能力の一つとしてあげられている。このような状況のもと、日本リーダーシップ学会が、適切なリーダーシップ教育についての議論を深めること<sup>(3)</sup>、を目的として2016年4月に発足した。

本稿では、文献調査により先行研究を整理するとともに、学生アンケート調査により学生のリーダーシップに関する経験を把握し、学生がリーダーシップについてどうとらえているかについて検証する。そのうえで、リーダーシップ教育の議論の手始めとして、日本の大学のリーダーシップ教育に関する現状と課題を報告する。

## 2. 調査方法

大学のリーダーシップ教育に関する現状と課題を明らかにするため、先行研究の調査・検証と学生アンケートによる調査・分析を実施する。

## 2.1 先行研究の調査・検証

日本の大学教育の研究において、欧米、特にアメリカの大学教育を日本の大学教育に実践適用させ、先行事例となっている場合が多い。しかし、入口としての大学進学の方法による入学時の学生の状況や出口としての企業の採用方法などから大学教育に求められるものが日本の大学と欧米の大学では異なると考えられるため、本研究では日本の大学のリーダーシップ教育に関する先行研究を調査対象とする。

そのため、日本国内の論文を分野に偏らず網羅している学術論文検索「CiNii Article」を用いて該当する先行研究の論文を確認する。あわせて「Google Scholar」でも同様検索を行い、「CiNii Article」の検索結果と比較する。

リーダーシップに関する先行研究がどれくらいあるのか、「Table1 論文検索手順1」により調査を行う。そのうち大学におけるリーダーシップ教育に関する先行研究がどれくらいあるのかを調べるため、まずは「Table1 論文検索手順2」により検索を行う。論文タイトルにリーダーシップ教育を直接設定して検索を行う場合、実際の内容がリーダーシップ教育に関するものであっても、論文タイトルにリーダーシップ教育と明示されていず、対象から漏れる可能性があると考え、「大学 and リーダーシップ」で検索後、該当した論文タイトルのテキスト分析 (Table1 論文内容調査1) によりリーダーシップ教育に関する先行研究の数と内容を調査し、検証する (Table1 論文内容調査2)。

Table1 How to survey papers

論文数 調査	論文検索 手順1	検索対象 検索ワード	論文タイトル リーダーシップ
	論文検索 手順2	検索対象 検索ワード	論文タイトル 大学 and リーダーシップ
論文内容 調査	論文内容 調査1	該当した論文タイトルのテキスト分析	
	論文内容 調査2	該当した論文の論文内容検証	

## 2.2 学生アンケートによる調査・分析

学生アンケートによる調査は、筆者が勤務する工学院大学の課外活動のリーダー対象に実施する。

泉谷らや村瀬らは、日本の大学教育におけるリーダーシップ養成はこれまでは部活やサークルなどの課外活動団体のリーダー等に対するものが中心であった<sup>(4)(5)</sup>、と報告しており、大学のリーダーシップ教育について調査するうえで、調査対象を課外活動リーダーにすることが適切であると考えた。

### 2.2.1 工学院大学の課外活動の概要

工学院大学は機械系、電気系、化学系、建築系、情報系の学部学科を有する(学部(昼間部)在籍者数 5732 名(2017年10月1日現在))。課外活動の大学公認団体は、団体を統括する団体や横断的な団体である「委員会」と、「文化会クラブ」、「体育会クラブ」、そして理工学に関する創造活動を活性化することを目的とした「学生プロジェクト」に分かれ、それぞれ 8 団体、15 団体、28 団体、9 団体の計 60 団体である (Table13)。

「工学院大学ソーラーチーム」等、一部がトップクラスの結果(世界大会出場)を出しているが、体育系クラブも平均 3 日間程度の活動であり、清水らが報告している、課外活動の不活性化<sup>(6)</sup>、という全国の大学の傾向から考えると平均的な大学の課外活動の事例と考える。

### 2.2.2 調査・分析内容

リーダーシップに関する現状を把握するため、団体の役職者(部長・支部長や主将・副主将, 会長・副会長, 委員長・副委員長・部局長など)対象に(役職無しメンバー含む)、「リーダーシップに関する経験(発揮経験や学習経験, 修得状況)」「リーダーシップについての考え」「所属する団体の状況」に関するアンケートを実施する。「所属する団体の状況」に関する質問では、「所属団体のリーダーシップ発揮度」と、三隅が提唱した、目標遂行機能と集団維持機能<sup>(7)</sup>、の 2 つの機能に関連して、「所属団体の目標」に関する質問と「所属団体内のコミュニケーション」に関する質問項目を設定する。回答形式は、「1 まったくあてはまらない」「2 あまりあてはまらない」「3 どちらともいえない」「4 ややあてはまる」「5 よくあてはまる」の 5 件法で回答する形式とした (Table14)。

取得したアンケート結果をもとに、学生たちのリーダーシップに関する経験はどうか、リーダーシップについてどう考えているか、そして団体の状況と団体におけるリーダーシップ発揮度の関係はどうかを分析する。

## 3. 結果

### 3.1 先行研究の調査・検証結果

「CiNii Article」を用いた先行研究論文の検索結果を Table2 に示す。「リーダーシップ」検索結果は 6380 件であり、「大学 and リーダーシップ」検索結果は 277 件であった。

比較として実施した「Google Scholar」を用いた検索では、「リーダーシップ」検索結果が約 5600 件、「大学 and リーダーシップ」検索結果が約 220 件という結果が得られた。

Table2 Number of papers

検索方法	該当論文数
検索対象 論文タイトル 検索ワード リーダーシップ	6380
検索対象 論文タイトル 検索ワード 大学 and リーダーシップ	277

(2017/12/28 検索結果)

Table2 の「大学 and リーダーシップ」検索に該当した論文 (277 件) のタイトル内容分析を行った。大学におけるリーダーシップ教育に関する論文 (分類: ①大学教育), 大学教育改革や組織改革に関するトップリーダーのリーダーシップに関する論文 (分類: ②大学マネジメント), 論文タイトル等に大学名が記載される等で検索条件に該当した論文 (①②以外) (分類: ③大学その他), 著者名や出版巻・号・日付等の表記の関係で同一論文であるが重複表示されたもの (分類: ④重複) に分けられる。それぞれの該当件数を Table3 に示す。

Table3 Classification of papers

分類	該当論文数
①大学教育	73
②大学マネジメント	76
③大学その他	118
④重複	10

Table3 の「①大学教育」に関する論文 73 件をさらにタイトルキーワードで分類した結果を Table4 に示す。

Table4 Classification of papers (details)

タイトルキーワード	該当論文数
リーダーシップ教育全般	14
リーダーシップ教育プログラム	22
課外活動	26
女性リーダーシップ教育	3
起業家教育	1
リーダーシップ行動・意識	6
リーダーシップ測定	1

「リーダーシップ教育プログラム」に該当する 22 件の論文は、あるプログラム (PBL やコーチング他) によりリーダーシップを育成する実践事例が報告された論文である。「リーダーシップ教育全般」に該当する 14 件の論文は、一つのプログラムに関する事例ではなく、リーダーシップ教育に関する考察等、リーダーシップ教育全般に関する問題提起等がされている論文である。「課外活動」に関する論文 26 件の中には体育会系クラブに関する論文が 23 件みられた。

大学におけるリーダーシップ教育に関する主な課題として、三宅らは、リーダーシップの定義も一定ではなく幅広く柔軟に使われている<sup>(8)</sup>、リーダーシップの定義に際し、松橋は、リーダーシップを考えるに当たっては、もう少し、生身で且つ具体的なリーダーシップの源泉、中身や表出を問いかげ自らのものにしてもらうことが重要<sup>(9)</sup>、と指摘している。リーダーシップ教育プログラムについては、泉谷らは、日本の大学教育におけるリーダーシップ養成は、これまで部活やサークルのリーダー等に対する単発的な研修が中心であり<sup>(4)</sup>、宿泊型研修や1日程度のリーダーシップ研修が多くリーダーシップ養成が体系的に行われている大学は少なく<sup>(10)</sup>、都留は、大学における学生のリーダーシップ育成は、理論的基礎づけもなく、またその企画運営している者の中にも、十分な訓練を受けたものは極めて少ない<sup>(11)</sup>、と指摘している。

### 3.2 学生アンケートによる調査・分析結果

学生アンケート回答者総数と、所属団体や役職有無の内訳は Table5 のとおりである。

Table5 Survey respondent attribute

年次	人数	所属団体	人数	役職有無	人数
1年生	14	委員会	24	役職有り	61
2年生	63	文化会クラブ	15	役職無し	21
3年生	5	体育会クラブ	30		
		学生プロジェクト	12		
未記入	1	未記入・その他	2	未記入	1
計	83	計	83	計	83

#### 3.2.1 団体印象度・活動状況とリーダーシップ発揮度

所属団体に関する回答結果を Fig.1・Fig.2 に示す。

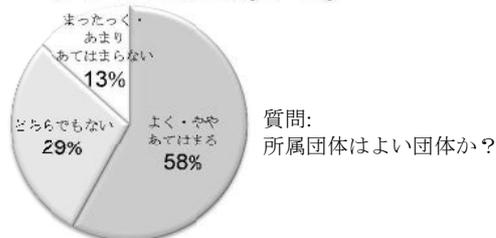


Fig.1 Impression of affiliated organization

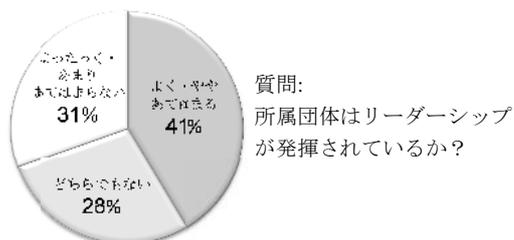


Fig.2 Leadership Degree of Exercise

所属団体のリーダーシップ発揮度を3群に分け(よくあてはまる・ややあてはまる=高, どちらともいえない=中, まったくあてはまらない・あまりあてはまらない=低), 団体の活動状況(団体の印象度(よい団体か), まとまり, 活動状況, 成果)について比較した結果は Fig.3 のとおりである。

リーダーシップ発揮度が高い団体は, 団体活動状況が全体的に高く, よい団体であること, 団体としてまとまりがある

こと, 活動がうまくいっていること, 成果を出していること

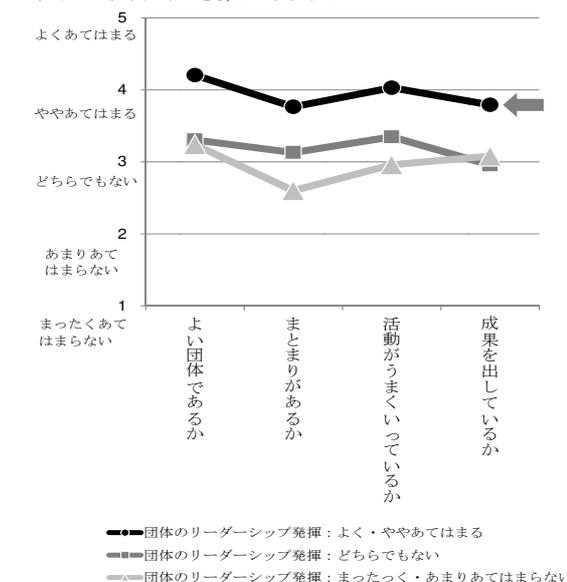


Fig.3 Leadership Degree of Exercise and Organization Activity

団体の印象度と活動状況の関係を Table6 に示す。よい団体であることは, 明確な目標があったり目標が浸透していたりしていることよりもリーダー, メンバー間や団体内のコミュニケーションがとれていることの方がより関係がある。

Table6 Correlation coefficient of group impressions and activities

目標を立てている	目標が明確	目標が浸透している	ワクワクする目標である	団体としてコミュニケーションがとれている	リーダーがメンバーとコミュニケーションをとっている
0.254	0.147	0.195	0.325	0.408	0.531
*			**	**	**

\*\* : 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

\* : 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) (n=83)

団体活動の充実度と活動状況の関係を Table7 に示す。団体活動が充実しているということは, よい団体であることや団体活動がうまくいっていることとより関係がある。

Table7 Correlation coefficient of group activity fulfillment and activity status

よい団体である	リーダーシップ発揮	まとまりがある	活動がうまくいっている	成果を出している
0.629	0.477	0.594	0.641	0.393
**	**	**	**	**

\*\* : 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

\* : 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) (n=83)

#### 3.2.2 リーダーシップ経験・修得度

各人に関する回答結果を Fig.4・Fig.5 に示す。

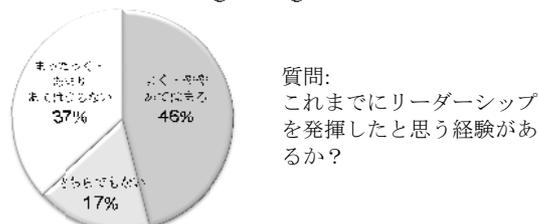


Fig.4 Leadership Experience

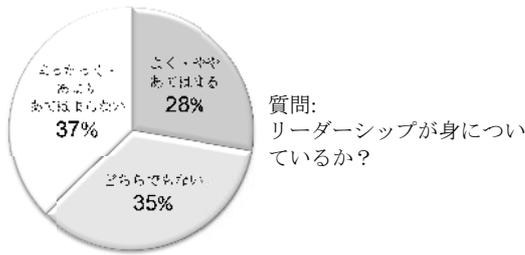


Fig.5 Leadership acquisition

リーダーシップ身につけ度とリーダーシップに関わる各種経験の関係を Table8 に示す。リーダーシップ身につけ度とリーダーシップ発揮経験がリーダーシップ学習経験より関係がある。

Table8 Correlation coefficient between degree of learning leadership and leadership experience

リーダーシップ発揮経験	リーダーシップ学習経験	リーダーシップ発揮の理想の人が周りにいる	一皮むけた経験
0.635 **	0.297 **	0.107	0.365 **

\*\* : 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)  
\* : 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) (n=83)

リーダーシップに関する学習経験は Fig.6 のとおりである。

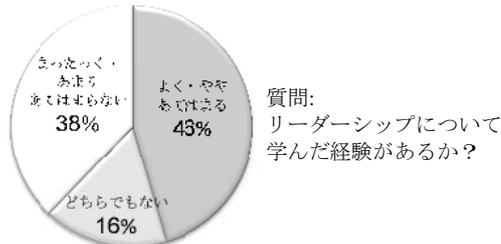


Fig.6 Leadership learning experience

リーダーシップ学習経験の詳細を Table9・Table10・Table11 に示す。リーダーシップ学習経験ありに、よく・ややあてはまると回答した 46% の学生のうち、経験することで学んだり、先輩のやり方を見て学んだりしたという回答はともに 78% で、コーチや顧問、先生から教えてもらったり、本を読んだりして学んだという回答は 10% にみえない。

Table9 Leadership learning time

小学校時代	14%
中学校時代	50%
高校時代	53%
大学時代	53%

(n=36)

Table10 Leadership learning opportunities

クラブ活動	61%
委員会活動	47%
クラス委員活動	19%
生徒会活動	17%
授業	8%
学生プロジェクト活動	3%
アルバイト	0%
その他	14%

(n=36)

Table11 Leadership learning method

自分の経験をとおして	78%
先輩等のやり方を見て	78%
コーチや顧問から教えてもらって	8%
本を読んで	8%
先生から教えてもらって	6%
その他	3%

(n=36)

リーダーシップの必要性についての回答結果は Table12 のとおりである。役職無し者の団体において自分がリーダーシップ発揮をする必要があると思っている回答は役職有り者より少ない。

Table12 Necessity of leadership

	役職有り	役職無し
よく・ややあてはまる	79%	38%
どちらでもない	11%	29%
まったく・あまりあてはまらない	10%	33%

有意確率(両側) p=0.002<0.01 (n=82)

### 3.2.3 リーダーシップについての考え

質問項目「あなたが考えるリーダーシップはどのようなものか?」の回答(自由記述(Table15))に対してテキスト分析を行った結果を Fig.7 に示す。

回答内容は、リーダーシップが発揮される要素としての「率先行動」「メンバー支援」「目標設定」に、そして団体メンバーを「統率」でき、「中心的存在」になるというリーダーシップが発揮された結果としての姿に分けることができる。

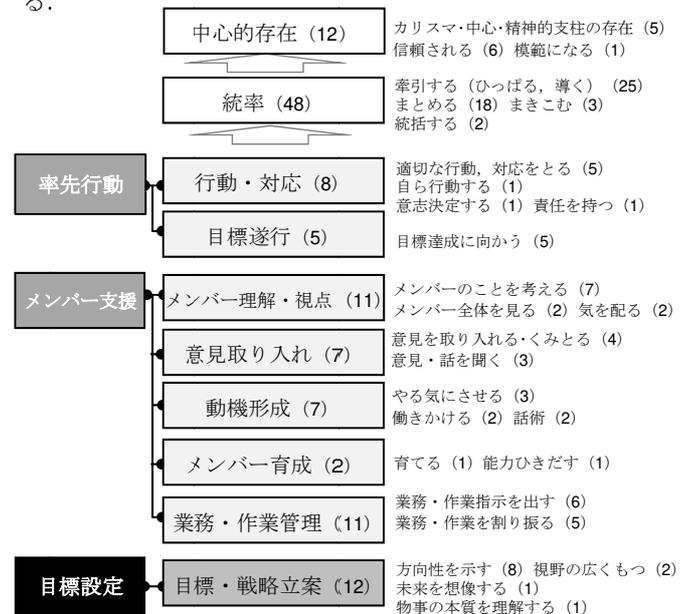


Fig.7 What is leadership?

## 4. 考察

本研究では、リーダーシップに関する先行研究の調査と学生アンケートから大学のリーダーシップ教育に関する現状

と課題を明らかにすることを試みた。その結果を以下に述べる。

#### 「大学」の「リーダーシップ教育」に関する研究は少ない

論文タイトルに「リーダーシップ」という語をもった論文は6380件あった(「CiNii Article」活用)。しかし、大学に関わる論文に絞ると277件になる(検索ワード:「大学」and「リーダーシップ」)。277件の論文の内訳は、トップリーダーのリーダーシップに関する論文や論文タイトルに大学名が入っていた論文などを除く73件が大学のリーダーシップ教育に関する論文に該当する。「CiNii Article」活用の結果ではあるが、「CiNii Article」は日本の論文を横断的に網羅しており、「Google Scholar」を用いた「リーダーシップ」、「大学andリーダーシップ」の論文検索結果数も同程度の結果といえるため、日本の大学のリーダーシップ教育に関する研究はまだ少ないといえる。

リーダーシップ自体に関する考察は古く、古代ギリシャの時代から始まったが、リーダーは生まれつきではなく育成できる(McCall<sup>12)</sup>)、というリーダーシップ開発論の立場にたち、リーダーシップ育成法が盛んに議論され始めたのは1980年代以降とまだ新しい。変化の激しい経営環境を乗り越えるため、企業における人材育成としてリーダーシップ研究がなされており、大学におけるリーダーシップ教育の研究は後塵を拝していると考ええる。

Stogdillは、リーダーシップの概念を決定しようとした人と同じくらい多くの異なるリーダーシップの定義が存在する<sup>13)</sup>、と指摘し、リーダーシップの定義は難しい。

しかし、リーダーシップ研究を進めるうえでテーマと対象を明らかにしてリーダーシップを定義することが必要であり、大学においてリーダーシップ育成が求められている昨今、リーダーシップのなかで「大学」の「リーダーシップ教育」を対象とした研究を積み重ねていく必要があると考ええる。

#### 大学のリーダーシップ教育として何をどこまで目指すのかという議論が少ない

大学教育の質保証で言われていることは、「何を教えるか」より「何ができるようにするか」であり、教育として目指すべき教育目標を設定する必要がある。教育目標をより具体的に設定できると教育効果の測定が可能となる。

今回の調査結果では、大学のリーダーシップ教育に関する論文73件のうち、教育目標設定の議論は、リーダーシップ教育に関する考察等の論文14件のうちの一部の論文に限定される。

また、リーダーシップの教育効果の測定に関する研究は1件のみであり、大学のリーダーシップ教育において目指すべき教育目標に関する議論は少ない。どのように教育するかの前に大学のリーダーシップ教育として何をどこまで目指すのかの議論が必要であると考ええる。

#### 大学のリーダーシップ教育における「リーダーシップ」を定義し、体系的に教育することが望まれる

大学におけるリーダーシップ教育を議論するなかで、大学のリーダーシップ教育における「リーダーシップ」を定義することが求められる。先行研究調査では、リーダーシップの定義が曖昧かつ漠然としたままで、体系的に教育がされている大学は少ないと指摘されている。

一方、学生がとらえているリーダーシップとは、先行研究で報告されている「目標遂行機能」や「集団維持機能」(三隅<sup>7)</sup>)の要素を含んでいるが、必要な要素の一部であったり、

「組織を統率し中心的な存在になっている」という漠然としたものであったりしているといえる。

リーダーシップを支えるスキルは幅広い。目標遂行として目標設定スキル、プロジェクトマネジメントスキル、リスク管理スキル、集団維持として他者との関係構築スキル、議論スキル、動機付けスキル等々、大学教育として求められているコンピテンシーの集大成と言っても過言ではない。大学におけるリーダーシップ教育の定義が曖昧ななか、一つの科目、一つの活動の範疇のみで体系的な教育プログラムを構築することは難しいと考える。

先行研究調査では、まだそれほど多くないながらもPBL(プロジェクト・ベースド・ラーニング)やコーチングを利用したリーダーシップ育成という事例が報告されている。

体系的な教育において、リーダーシップとはどのようなものなのかという知識として理解させることと、理解したうえで実践させていく「知識+実践型」の教育を、学士課程全体の体系化のなかで実現していくことが望まれる。

#### リーダーシップ育成としての大学の課外活動の実質化

課外活動は人間形成の場として期待されている。大学のリーダーシップ教育に関する先行研究においても課外活動特に体育系クラブに関する論文が多くをしめていることから、大学におけるリーダーシップ育成において体育系クラブへの期待があることがわかる。トップクラスの成績を残している一部のクラブを除き、通常の大学のクラブでは専属コーチにおいて毎回の活動を指導できるわけではなく、学生たちの自主性に任せる部分が多い。そのため学生のリーダーシップ発揮がされることが、課外活動を活性化させ、人間形成の場として機能するために必要であると考ええる。また、課外活動においてリーダーシップが発揮されることでよい団体となり、学生の充実度にもつながってくる。

学生アンケートによると、リーダーシップの学習経験は自分の経験や先輩を見て学んだ経験が主で、課外活動においても体系的にリーダーシップを学んでいる団体は少ないといえる。また、役職無し者は役職有り者よりも自分が団体でリーダーシップを発揮させる必要性があると思っていないという傾向がみられ。最近リーダーシップでいわれている、役職者に限定せずリーダーシップが求められること(日向野<sup>14)</sup>)、を理解していない学生が多いことがわかる。

課外活動の経験では、「一皮むける経験」(金井<sup>15)</sup>)がリーダーシップ育成を促すことができるはずである。「知識+実践型」教育のなかで、課外活動におけるリーダーシップとは何かを定義して理解させること、そして一皮むける経験としてある程度負荷がかかる経験をさせていくこと、そしてその経験を内省させるための経験学習のプロセスを組み込んだ体系的な教育プログラムによりリーダーシップ育成の場として実質化させる必要があると考える。

## 5. 結言

文献調査による先行研究の調査・検証と学生アンケートによる調査・分析から、大学のリーダーシップ教育における現状と課題を明らかにすることができた。ただし、関連する先行研究はまだ少なく、本研究の学生アンケートも一大学の課外活動の事例にすぎない。

今後、大学のリーダーシップ教育におけるリーダーシップの定義を明らかにしてルーブリック化し、ルーブリック評価をとおしてリーダーシップの様々な要素の因果関係を明確にする。そして要素の因果関係から育成ステップや育成の段階的ゴールを設定することで「知識+実践型」の体系的プロ

グラムを構築し、実践検証を繰り返していく。このような大学のリーダーシップ教育に関する実践研究を積み重ねていくことで、めまぐるしい環境変化や不確実で予測困難な状況に柔軟に対応していくことができるリーダーシップ人材を育成し、社会に輩出していくことが大学教育にとって必要であろう。

**参考文献**

(1) 中央教育審議会, 学士課程の構築に向けて (答申), ([http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chukyo/chukyo0/tou shin/1217067.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/tou shin/1217067.htm), 2017.12.28 閲覧).

(2) 経済産業省, 社会人基礎力に関する緊急調査, (2006), (<http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/2008chosa.pdf>, 2017.12.28 閲覧).

(3) 日本リーダーシップ学会, 学会ホームページ, (<http://leadership-association.jp/>, 2017.12.28 閲覧)

(4) 泉谷道子ら, 日本人大学生のリーダーシップ・アイデンティティ発達過程の探究, 産業・組織心理学研究, 30(1), (2016), pp 59-69.

(5) 村瀬浩二ら, 大学への帰属意識向上を目的としたリーダーシップトレーニング:野外活動を用いたプログラム実践, 国際研究論叢:大阪国際大学紀要, 25(3), (2012), pp43-51.

(6) 清水安夫ら, 大学体育における野外教育活動の可能性の検討: プロジェクトアドベンチャー・プログラムを導入したキャンプ活動におけるリーダーシップ及びフ

ォロワーシップの養成, 大学体育学, 7(1), (2010), pp25-39.

(7) 三隅二不二, 『リーダーシップ行動の科学』, (2005), 有斐閣.

(8) 三宅えり子ら, アメリカの大学はどのように女性をエンパワーするのか:リーダーシップ・起業家教育に学ぶ, 同志社女子大学学術研究年報= Annual reports of studies, 67, (2016), pp19-31.

(9) 松林正一郎, リーダーシップ考 (大学生のリーダーシップ観), 紀要, 4, (2012), pp 87-93.

(10) 泉谷道子ら, 大学におけるリーダーシップ・プログラムの開発に関する考察—米国の事例を手がかりに—, 大学教育研究ジャーナル, 12, (2015), pp38-47.

(11) 都留春夫, 大学生の課外活動とリーダーシップ育成, 国際基督教大学学報, 1A, 教育研究, 10, (1963), pp123-141.

(12) MaCall,M.W.Jr., Developing Executives through Work Experience, Human Resources Planning 11, No.1, (1988), pp1-11.

(13) Stogdill,R,M. et al.,Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (third edition), Free Press, 7, (1990).

(14) 日向野幹也ら, 『人材教育:HRD magazine』, 28(9) , (2016), pp44-47.

(15) 金井壽宏, 『仕事で「一皮むける」』, (2002), 光文社.

**参考資料**

Table13 Kogakuin University's extracurricular activities group list (university official recognition)

委員会	自治会 学科連合委員会 新聞会	八王子祭実行委員会 新宿祭実行委員会 エコ推進委員会	文化会 体育会
文化会クラブ	英語部 SF研究会 音楽部 K.P.F.R 自然科学研究部	写真部 吹奏楽部 鉄道研究部 電子技術研究部 ハイキング部	美術意匠部 舞踏研究部 マジシャンズ・ソサエティ マンガ研究会 マンドリンクラブ
体育会クラブ	アイスホッケー部 アメリカンフットボール部 空手道部 弓道部 剣道部 航空部 硬式庭球部 硬式野球部 古武術部 ゴルフ部	サッカー部 山岳部 自動車部 柔道部 少林寺拳法部 スキー部 スキューバダイビング部 ソフトテニス部 卓球部 テコンドー部	バスケットボール部 バドミントン部 バレーボール部 ボクシング部 モーターサイクル部 ヨット部 陸上競技部 ワンダーフォーゲル部
学生プロジェクト	工学院大学ロボットプロジェクト 工学院大学ソーラーチーム エコランプロジェクト 学生フォーミュラ	みつばちプロジェクト Birdman Project Wendy KogCoder (競技プログラミングチーム)	Science Create Project WA-K.pro

(2部(夜間部)の団体除く)

Table14 Questionnaire

下記質問に対し、該当するもの一つに○をつけてください。または [ ] には思っていることを自由に書いてください。

■あなたの経験、あなたが考えるリーダーシップについて

Q01. あなたはリーダーシップが身についていますか?  
1. まったくあてはまらない 2. あまりあてはまらない 3. どちらともいえない 4. ややあてはまる 5. よくあてはまる

Q02. あなたが考えるリーダーシップとはどのようなことだと思いますか?  
[ ]

Q03. これまであなたは、自分がリーダーシップを発揮したなあと思う経験がありますか?  
1. まったくあてはまらない 2. あまりあてはまらない 3. どちらともいえない 4. ややあてはまる 5. よくあてはまる

Q03で 4, 5 と回答した方へ

Q03-1. リーダーシップを発揮した経験はいつのことですか? (ex.高校, 大学) [ ]

Q03-2. リーダーシップを発揮した経験はどこでのことですか?  
(ex.部活, 生徒会, クラス委員, 部活八王子支部) [ ]

Q04. リーダーシップが発揮されている組織 (委員会, クラブ, サークル等) とはどのような組織だと思いますか?  
[ ]

Q05. あなたがリーダーシップを発揮する際、リーダーシップを発揮するためにとるべき大事な行動は何だと思いますか。  
[ ]

Q06. これまであなたは、リーダーシップについて学んだ経験がありますか？  
 1. まったくあてはまらない 2. あまりあてはまらない 3. どちらともいえない 4. ややあてはまる 5. よくあてはまる  
 Q06で 4, 5 と回答した方へ  
 Q06-1. リーダーシップを学んだのはいつですか？ (該当するものがあれば複数選択してください)  
 1. 小学校時代 2. 中学校時代 3. 高校時代 4. 大学時代  
 Q06-2. リーダーシップを学んだのはどこですか？ (該当するものがあれば複数選択してください)  
 1. クラス委員活動 2. クラブ活動 3. 生徒会活動 4. 委員会活動 5. 学生プロジェクト活動  
 6. アルバイト 7. 授業 8. その他 [ ]  
 Q06-3. リーダーシップをどのように学びましたか？ (該当するものがあれば複数選択してください)  
 1. 自分の経験をとおして (失敗経験含む) 2. 先輩等のやり方を見て 3. コーチや顧問から教えてもらって  
 4. 先生から教えてもらって 5. 本で読んで 6. その他 [ ]

Q07. リーダーシップを発揮している理想とする人が周りにいましたか？  
 1. まったくあてはまらない 2. あまりあてはまらない 3. どちらともいえない 4. ややあてはまる 5. よくあてはまる  
 Q7で 4, 5 と回答した方へ  
 Q7-1. その人は誰ですか？ (ex,先輩, コーチ) [ ]

Q08. これまであなたは、自分が“一皮向けた”と思う経験をしたことがありますか？  
 1. まったくあてはまらない 2. あまりあてはまらない 3. どちらともいえない 4. ややあてはまる 5. よくあてはまる

■あなたが所属している団体について (所属している団体が複数ある場合は主に活動している団体について回答してください)  
 Q09. あなたにとって、あなたの団体活動は充実していますか？  
 1. まったくあてはまらない 2. あまりあてはまらない 3. どちらともいえない 4. ややあてはまる 5. よくあてはまる

Q10. あなたが所属している団体は、よい団体であると思いますか？  
 1. まったくあてはまらない 2. あまりあてはまらない 3. どちらともいえない 4. ややあてはまる 5. よくあてはまる  
 Q10-1. そう思うのはなぜですか？ [ ]

Q11. あなたが所属している団体は、リーダーシップが発揮されていますか？  
 1. まったくあてはまらない 2. あまりあてはまらない 3. どちらともいえない 4. ややあてはまる 5. よくあてはまる

Q12. あなたが所属している団体は、団体としてまとまりがありますか？  
 1. まったくあてはまらない 2. あまりあてはまらない 3. どちらともいえない 4. ややあてはまる 5. よくあてはまる

Q13. あなたが所属している団体は、団体として成果を出していますか？  
 1. まったくあてはまらない 2. あまりあてはまらない 3. どちらともいえない 4. ややあてはまる 5. よくあてはまる

Q14. あなたが所属している団体は、団体としての活動がうまくいっていますか？  
 1. まったくあてはまらない 2. あまりあてはまらない 3. どちらともいえない 4. ややあてはまる 5. よくあてはまる

Q15. 所属している団体の中であなたがリーダーシップを発揮していますか？  
 1. まったくあてはまらない 2. あまりあてはまらない 3. どちらともいえない 4. ややあてはまる 5. よくあてはまる

Q16. あなたが所属している団体にとって、あなたがリーダーシップを発揮する必要があると思っていますか？  
 1. まったくあてはまらない 2. あまりあてはまらない 3. どちらともいえない 4. ややあてはまる 5. よくあてはまる  
 Q16で 4, 5 と回答した方へ  
 Q16-1. なぜ発揮する必要があると思いますか？ [ ]  
 Q16で 1, 2, 3 と回答した方へ  
 Q16-2. なぜ発揮する必要があるとは思わないのですか？ [ ]

Q17. あなたが所属している団体のリーダーは、リーダーとしての役割をはたしていますか？  
 1. まったくあてはまらない 2. あまりあてはまらない 3. どちらともいえない 4. ややあてはまる 5. よくあてはまる  
 Q17-1. そう思うのはなぜですか？ [ ]

Q18. あなたが所属している団体のリーダーは、団体としての目標を立てていますか？  
 1. まったくあてはまらない 2. あまりあてはまらない 3. どちらともいえない 4. ややあてはまる 5. よくあてはまる

Q19. あなたが所属している団体は、団体としての目標が明確ですか？  
 1. まったくあてはまらない 2. あまりあてはまらない 3. どちらともいえない 4. ややあてはまる 5. よくあてはまる

Q20. あなたが所属している団体は、団体としての目標が団体メンバーに浸透していますか？  
 1. まったくあてはまらない 2. あまりあてはまらない 3. どちらともいえない 4. ややあてはまる 5. よくあてはまる

Q21. あなたが所属している団体は、団体としての目標がワクワクする目標ですか？  
 1. まったくあてはまらない 2. あまりあてはまらない 3. どちらともいえない 4. ややあてはまる 5. よくあてはまる

Q22. あなたが所属している団体は、コミュニケーションがとれていますか？  
 1. まったくあてはまらない 2. あまりあてはまらない 3. どちらともいえない 4. ややあてはまる 5. よくあてはまる

Q23. あなたが所属している団体のリーダーは、団体のメンバーとコミュニケーションをとっていますか？  
 1. まったくあてはまらない 2. あまりあてはまらない 3. どちらともいえない 4. ややあてはまる 5. よくあてはまる

■今後の要望  
 リーダー、サブリーダーの方へ (八王子支部におけるリーダー、サブリーダー含む)  
 Q24. 団体活動を進めていくうえで、リーダー、サブリーダーとして「こんなことが困った」「こんな支援をしてほしい」など、意見や感想を自由に書いてください [ ]

Table15 Leadership you think (Free description response)

あなたが考えるリーダーシップ (回答)	キーワード
カリスマ性	カリスマ
カリスマ性	カリスマ
団体, 他人に疑問を抱かせない, 人物, 場の価値観をつかんだ人物, 進む方向を教えてくれる人物	方向性
組織の方向を正し, 皆が同じ目標に向かっていけるようにサポートする	方向性, 同じ目標
あくまで, そのチームが良い方向へいけるためのベクトルあわせの役職だと思う	方向性あわせ
先頭に立ち, 道を示すと同時に, 全員の特性を把握, 生かすこと, かつ皆を支えること	方向性を示す, メンバー理解, メンバーをいかす, 支える
団体の活動方針を定め, それに向かって計画的にメンバーを導くこと	方針決め, 導く
団体・グループをまとめるだけでなく, 自分が先頭に立って率先して行動を起こせる人物像	先頭にたつ, 率先行動
周りが活動しやすい環境 (心的な)を整え, 所属するところに誇りを持つように引っ張っていくこと	引っばる
周りのことを見て, 環境に応じて人を引っ張れる人	引っばる
団体を引っ張っていく力, カリスマ性	引っばる
団体であったり, グループを引っ張っていくこと	引っばる
団体を引っ張っていく力	引っばる
チームを引っ張る	引っばる
人を引っ張っていける人	引っばる
予定にそった道のりをみんなで引っ張って歩いていけること	引っばる
責任感を持ち, 部員を引っ張り, また後輩を育てること	引っばる, 育てる
正しく引っ張る. ただ引っ張るだけでなく, 人それぞれの特徴を生かしていくことができる人	引っばる, メンバーをいかす

メンバー一人一人と真正面からぶつかり、みんなを一つにまとめあげる	まとめる
責任感を持ち、視野を広げ、他のメンバーをまとめられること	まとめる
みんなをまとめたり、指示を出したり、みんなの声をしっかり聞くこと	まとめる
人をうまくまとめてコントロールする力	まとめる
みんなをまとめる	まとめる
率先してやることではなく、まとめてくれる人	まとめる
部をまとめる力	まとめる
部員をまとめ、部を良い方向へもっていくということ	まとめる
団体や集団を一つにまとめて、けん引すること	まとめる
全体をまとめることができる（強制的にはなく）	まとめる
人をまとめる力	まとめる
人の考えをまとめる能力。人に信頼されることができる器	まとめる、信頼させる
全体をとりまとめ、引っ張っていく力	まとめる、ひっぱる
みんなをまとめ、引っ張っていきけること。周囲を見て、最善の行動ができる	まとめる、ひっぱる、行動
仲間をまとめチームを正しい方向へ導くことができること	まとめる、導く
周りのことがしっかり見えていて、全員のことを引っ張っていきける人	周りが見れる、ひっぱる
目的を達成できるように力を尽くし、周囲の人を巻き込むことができる能力	まきこむ
部員間の関係を取りもち、引っ張っていきけることのできる能力	関係を取りもち、ひっぱる
団体に所属している学生が、楽しんでいて有意義だと思ってもらえるようにしていく。さらにみんなの意見を取り入れて、よい団体をつくっていくこと	意見取り入れ
私は渉内局という組織の局長をやっている身として、局員の意見を取り入れ、（学園祭）の成功を目指していくもの。引っ張っていく人	意見とり入れ、成功を目指す、ひっぱる
みんなの意見を取り入れ、活動していく内容の方向性を示していくこと	意見取り入れ、方向性を示す
全体の意見を聞き、まとめ、実行の形の方向性をきけるかじ取り役	意見を聞く、まとめる、方向性
メンバーの意見を汲み取りつつ、決断力を身につけ、最適な道に導ける人	意見をくみとる、決断、導く
人をうまく使い、責任の分担ができる	うまく使う
究極的には、全ての部員に気配りができ、あらゆるイベントや行事、大会などでイレギュラーにもある程度対応できる能力を身につけること	気配り、対応力
全員の気持ちを知らること	気持ちを知ら
権威、権力	権威
士気をあげることができる人。みんなから頼られる人	士気をあげる、頼られる
メンバーに適した指示を出せること	指示を出せる
指示を出して人を動かし、目的を達成させる能力のこと。また、その指示によって局員が不満に思わないことも大事	指示を出せる、人を動かす、目標達成
頭の回転が早く、ポンポンと指示を出すことができる	指示を出せる
適確に仕事を割り振ることができること。主に内容適性に合わせて、量などの調整を行えること	割り振る、調整
メンバーに仕事を割り振り、チームの総力をあげ、チームを高い目標にもっていく	割り振る、目標に導く
全体が見回せる。指示ができる	全体が見れる、指示を出せる
自分の意見をしっかりともち、人に流されすぎない程度にまわりの意見をしっかりと聞き、所属する団体を今までよりも良い方に導いていきけること	自分の意見、意見を聞く、導く
多くの人を見られる視野の広い人	視野の広さ
皆が信頼し、まとめる器量	信頼、まとめる
他の人から信頼される力	信頼
あの人に頼れば、何とかしてくれると周りの人に思われること	頼れる
精神的支柱	精神的支柱
人の中心となる人	中心となる
組織の方向性を決める力	組織の方向性をきめる
タスクを適切に振り分け、管理できる能力	タスク振り分け、管理
チームを全体的に分かっていて、何をすべきかが考えられて行動できること	チーム全体
チームのメンバーがついていくような存在	ついていく
誰もがついていこうと思わせるもの	ついていく
この人についていこうと思わせる力や、周りを巻き込んで何かを行える力	ついていく、まきこむ
的確にうごける人	適切な行動
チームメイトの手本となり、チーム全体のモチベーション向上、結束力強化に努める	手本、モチベーション向上
組織の運営及び活動を統括する人。指示を出し、より良い組織にしていく人	統括する、指示を出す
統率力のあること	統率力
リーダーの一言で空気が引き締まったり、また盛り上がったようなトーク力とそれに伴った実力を持っていること	トーク力
団体を揃って、役付け、人間関係が多い人	人間関係
組織としての能力を引き出し、導く人材	能力ひきだし、導く
話を聞ける奴。メンバーの不始末だろうと責任から逃げない奴。周りに仕事を投げられる奴。自分の意見を押し付けない奴	話を聞く、責任、ふる、押し付けない
団体の未来を想像して動かす能力	未来を想像、動かす
グループそのものを良い方向へ導ける存在	導く
他人の本質を見抜く力を持っていること	本質を見抜く
自分の局員と同じ目線になって考え、リードする。頼れる人	メンバー視点、リード、頼れる
メンバーのことを考えた予定組みをしたり、周りをよく見ていたり、周囲を評価できる人	メンバーのことを考える・見れる
団体全員を把握すること（名前だけでなく、人となりとかも含め）。納得できる話術	メンバー把握、話術
メンバー一人一人をよく見て、特技や個性を理解し、その人にあった仕事をわりあてる。苦手を克服できるように働きかける	メンバー理解、割り振る、働きかけ
言動で周りをやる気にさせる。自分とみんなだけでなく、みんなの中に自分がいる	やる気にさせる
臨機応変に行動する人	臨機応変

# 東芝におけるリーダーシップ教育の歴史と展望

中山 良一

## TOSHIBA Enterprise Leadership Education History and View in Future

Ryoichi NAKAYAMA

1-36-21, Kamikitazawa, Setagaya-ku, Tokyo

### Abstract

In this paper, the author analyzed leadership education in stratified education that the author empirically learned in TOSHIBA. As a result, the author important was concluded that the ability of global communication and agile team management ability. Since 1970, TOSHIBA has been implementing the education for a wide range of subjects from new employees to business leaders in-house. In 2005, based on the experience of the author's participation, the author has improved the educational system of TOSHIBA to a new system that has a global perspective and can improve agile management ability. Now, in TOSHIBA is further carried out a new leadership education that is based on global literacy (common sense).

*Key Words:* Leadership, Education, Management, Communications, In-house company education

### 1. 緒言

1975年に著者が(株)東芝へ入社した時の新入社員教育から、各階層別(主任,課長などの職位,資格による)で受講した教育・研修でのマネジメントとリーダーシップの基礎知識と,社内での実践(On the job training :OJT)から体得した知識も合わせて,企業におけるリーダーシップ教育を考察する。

さらに加えて,著者が企業経営者としてのリーダーを育成する目的の教育コースである事業部長候補者研修(別名:東芝ビジネススクール)を2000年に受講し,リーダーシップに関して,ケーススタディを通じて各種の事例を模擬体験的に学ぶことも含めて考察する。

著者が企業教育に携わった2002年~2010年に実施した東芝の教育体系の改訂について,歴史的視点から分析する。

以上の企業教育の受講者から企画・運営した経験を踏まえて,社会変化の激しい時代の企業教育として,仕事を実践できる意味で,相応しいリーダーシップ教育を提言する。

### 2. 階層別研修でのリーダーシップ教育

日本企業は1945年の第二次世界大戦の敗北以降,経営層のページにより,経営者の急速な若返り,管理者層の人員不足などにより,大きな変化を体験した。また一方では,1950年の朝鮮戦争による企業生産の大幅な改善で,現場人材の大量採用が発生し,工場などでの指導者不足も深刻な課題となっていた<sup>(1)</sup>。

この様な状況に対して,企業自身が人材の育成を現場レベルで実施する教育が1950年代より開始されている。特に,工場の現場管理や設計や生産などの技術者を管理できる人材教育が実践され,教育の形式や内容は時代に応じて変化しているが,目的とする企業を円滑に経営,運営できる人材の候補を育成することは,現在まで継続されている。

この様な企業教育が行われていた1970年代半ばから2000年頃まで,著者が受講した教育事例を紹介する。図1に1990年代の教育体系図を示す<sup>(2)</sup>。

### 2.1 新入社員教育

新入社員教育は,高専卒以上大学院修了社員を教育対象として,約半年間実施されていた。その中心となっていたのが,座学でのチーム活動であった。例えば,12-15名のチームでのKJ法<sup>(3)</sup>を用いてのアイデア創出と討議でチームワークを学び,その後の合宿研修でチームワークを簡単な工作や山歩き競争で,実践する教育であった。

この教育ではチームリーダーを決めて,メンバーが相互に協力して,メンバーシップを意識しながら,新しい活動を実践することで,「仕事」とはコミュニケーションを基礎とするチーム活動が重要であると理解することができた。

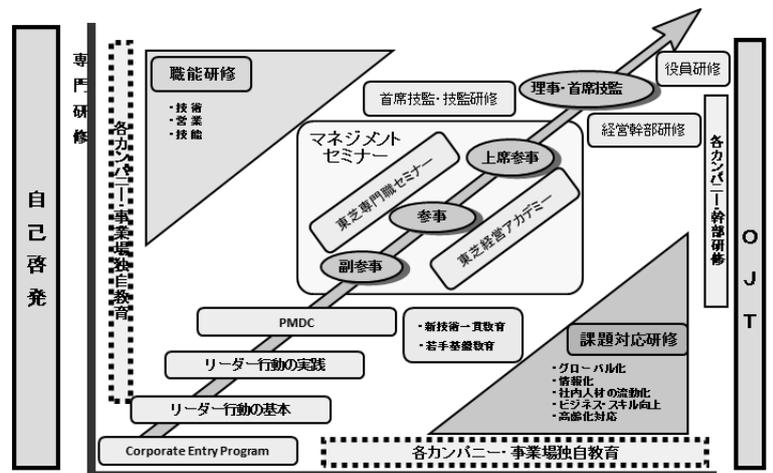


Fig. 1 TOSHIBA Education System (1990-2005)

## 2.2 コミュニケーション教育

入社後研究所で、幾つかの教育を受講した。代表的な教育が、電話対応を通じたコミュニケーション力養成教育と報告書の書き方を学ぶ文章力教育であった。

前者の電話対応教育は、当時(1976年)まだ電話交換手を介して、社外から多々ある問い合わせなどを的確に判断して、該当する社員へ繋げる役割を新人が果していた。

一見リーダーシップとは無関係ではあったが、各職場のコミュニケーションのインターフェイスを果たすことで職場活性化の一旦を担う役割を認識した。

また、後者では上司から報告書を内容的かつフォーマットの校閲を受けることで、最低限の文章マナーと心構えを学習し、上司が職場でリーダーシップをどの様に発揮するのかを垣間見ることができた。この教育の講師は、研究者として一流の方が担当され、自身の体験に基づいた教育として、新人には仕事の進め方などを知ることができるなど、刺激的な内容であった。

特に、短い文章で実験結果を正確に表現すること、この結果が今後の研究開発にどの様な影響を与えるか、上司へ研究方針を提言できるかをリーダーは評価している点を知る機会となった。

## 2.3 入社5年階層教育

管理行動またはリーダー行動の基本と称される教育であり、各職場での「仕事」にある程度慣れた時期に本来あるべき状況と自分との差異を認識する研修である。

チーム内での自身の行動を振り返ってメンバーシップをどの様に発揮していたかなどを文章化し、受講者同士で意見交換をすることで、より良いメンバーの行動はどの様にあるべきかを認識することができた。

また、所属している組織によって上司のリーダーシップの考え方、実践方法などが大いに異なっていることを認識する場でもあった。特に、研究所は分野が異なっていると、研究期間の長短などが違っていることで、リーダーやメンバーの姿勢が相当異なっていた。半導体などの短期決戦テーマと材料などの長期的基礎研究テーマでは、前者が成果を性急に求めるため、リーダーはメンバーを叱咤激励する人達が多い。一方、後者は新しい材料を網羅的に考えて、着実に開発を進めるため、リーダーは、沈着冷静な人が多く、長期的視点を重要視するなど、分野やテーマによってリーダーの考え方や姿勢は大いに異なっていることを知ることができた。

なお、本教育は次のステップである主任・主務の昇格教育への導入との位置付けで、自己確認と、今後の目標設定を各自が行える訓練を含んでいた。

## 2.4 主任・主務階層研修

管理行動またはリーダー行動の実践と称される教育であり、グループの主任やプロジェクトリーダーに就任する時期に、そのグループが目指している目標をどの様に達成できるかを考える機会を与える研修である。

上記の入社5年階層教育で、リーダーとメンバーの意識の異なりを認識した上で、さらにチーム運営をより向上させることを目標としている教育であり、そのために必要な能力開発の場を提供している。

能力として、目標達成に必要な分析力、企画力、人間関係理解力を養成する研修である。

自らの体験を通じて、どの様に学んだ能力を発揮できるかを、各自の身近な上司を事例として分析する。具体的には、既にメンバーとして活動していた時の上司の行動と、自分が上司の立場であったら、どの様にリーダー能力を発揮できるかを模倣的に検討することで、今後の行動に何を反映すべきかを理解することができた。

講師、受講者が共に同一の工場、研究所であるため、比較的身近な職場で起こっているケースを聞くことができた。

具体的に他部門の事例を知ることができ、受講後に自分で活用できるノウハウを修得できた点で、大いに役立つ教育であった。

## 2.5 課長候補者教育

主任・主務から課長へ昇進する候補者を選抜して実施する、半年間の長期研修(月に1-2回)である。事業場内の先輩方(課長、部長)が講師として、リーダーとしての心得から仕事の企画力、分析力、会計、人事処遇制度の概要を学習する研修。

研修後に、自分自身が課長になった時の覚悟をレポートにまとめて上司経由で提出する教育である。

主任・主務は仕事が非常に多忙である中で実施される教育であり、課長クラスの仕事が責任あるリーダーとして如何に難しくハードであるかを理解することができた。

なお、著者が受講した1980年代は、教育を受講した候補者達が2-3年内には全員課長クラスに昇進することができた良い時代であった。因みにその後1990年代からは大卒採用者が膨大に増加したため、本教育を受講する選抜も厳しくなると共に、受講生でも課長職になかなか昇進できない事例が発生してきた。後述する教育体系の見直しを実施した背景には、この様な状況があることが一因となっている。

## 2.6 新任課長教育

課長昇進者が全員義務付けられた教育であり、管理者の責任とは何かを重点的に学ぶ教育である。具体的には人事管理責任(仕事の配分と部下評価、勤務時間管理・休暇取得、安全管理など)を会社が新任課長へ教えるものである。

たまたま、著者は上記課長候補者教育と本教育を三年間で受講したため、印象が薄い教育であるが、管理監督者教育として、当時の労働省で定められた法令を含む重要な教育であった。ここで学んだ勤務管理などは、昨今の過多な残業問題などの事件事例にも繋がる課題・問題である。

## 2.7 新任部長クラス教育

部長クラス昇進者が課長クラスのメンバーをどの様に活躍できる状況を実現するか、またそのメンバーの専門性と実行力を評価する指標を学ぶ教育である。

本来は部長昇進者全員が受講する義務教育であるが、多忙を理由に未受講者も当時一部いた。

本教育では、複数の課をまとめて、効率的に業績を向上させること、また研究所や開発部門では、より優れた成果を発揮できるノウハウなどを学ぶ機会である。

これらの経営的な視点での要求へ答えるためにも、部長職には、課長クラスよりさらに高い立場で各分野リーダーシップが求められていること、さらには自分自身の意識を変革することによって、関係するメンバーへの動機付けを心掛けたリーダーシップ意識も必要であると感じた。

新入社員教育から新任部長教育まで、著者は研究者または開発者として受講していたため、経営的な視点での意識があまり高いとは言えなかった。

研究所内での活動が、主として関係する事業部門(著者の場合は原子力分野)との協力であったため、タイムリーな研究開発を実施することに主に注力して、研究者のチームを主任、課長、部長として率いた。

研究管理部門も経験してはいたが、会社全体としての経営課題を理解しているとは言えない状況であった。

そこで、東芝全社の経営を企画する部門へ異動することになり、体験的に経営の難しさを理解すると共に、身近に社長をはじめとする経営幹部のリーダーとしての姿を見ることができた。

### 2.8 事業部長等候補者研修

経営企画部門に異動後、部門内での経営課題理解の教育・研修などを経験した後、各種経営課題の解決に取り組んでいたが、約1年後に掲記研修を上司の推薦により受講することになった。

この研修は、社内では東芝ビジネススクールと称するものであり、次世代の経営者を育成する目的で1990年代に開始したものである。

東芝内のビジネススクールとして半年間で約1月の研修があり、これまで受講してきた教育と異なり、ケーススタディメソッドを適用した教育である。

過去の経営課題や社会のトレンドをどの様に捉えるべきかなどのケースを受講生が各自で読解し、チームで議論する方式であるため、ケーススタディ指導は外部(大学)メンバーが専門の観点からアドバイスや指導を頂いた。

また、研修効果を高めるため、全員宿泊研修であり、チーム議論は深夜まで実施していた。経営者の先輩である社長や役員方との対話会や講話なども複数回あり、研修として大変ハードであった。ケースを事前によく調査(読み込む)して、チーム議論に参加することがポイントであった。

この研修を経て、受講生の大部分が東芝事業部長、役員・社長、グループ会社の役員、社長に就任している。

この研修中にメンバーの多くが、ケーススタディでのリーダーシップ事例に「真の回答(本当に正しい答えは何か)」を大学教授に求めることが多々あった。やはり、経営判断として実施した事例を多面的に検討することが大切であり、実際に真相を理論的に究明することは不可能であると知りつつ、つい質問してしまうことから、東芝グループの「真面目」な側面を伺うことができた。一方では、研修を修了したメンバーが、本当に「リスク・テイク」できる最高位のリーダーになれるかの不安を感じる機会ともなった。

### 3. 研修会社でのリーダーシップ研修企画事例

前述のごとく、著者は東芝の社内教育の大部分(これら以外に労働組合教育、技術者教育なども経験)を受講した後、東芝総合人材開発(株)の取締役として教育体系の改訂、新しい教育・研修の企画、運営など通じて、より時代に相応しいリーダーシップ教育を企画・提案・実践した。

当時、同社の事業範囲は、新入社員の採用、教育から著者が学んだ事業部長候補者研修、さらにはグループ会社の役員研修まで幅広い教育・研修を東芝グループに提供していた。

しかし、当初は主たる顧客は東芝本社であり、グループ全体への影響力は余り大きいとは言えなかった。この状況から顧客を拡大する施策として、グループ会社と東芝社内カンパ

ニー訪問を行い、各会社が取り組んでいる事業に対して、我々が支援できる教育・研修のニーズ把握を実施した。

従来から長年実施してきた階層別教育体系内での改良と各社ニーズに基づく新規企画の研修などを提案・実施した。その中から幾つかの事例は、以下の通りである。

### 3.1 新入社員教育

東芝は1999年に社内での分社化を開始し、合わせて機能を分担するグループ会社を設立するなど、グループ内での権限委譲を図っていた。また、大学教育でのキャリア教育の充実もあり、新入社員の教育内容を見直すことにした<sup>(4)</sup>。

その結果、2004年から新入社員教育を短期間(実質2週間)とした。この短縮化の狙いは、各分社会社で、欲しい人材像を具体的に描いているとの前提で、新人の早期戦力化を図るとの意図を汲んで実施した。

その教育内容は、学生から社会人への脱皮として重要なチームワークを重視した教育のみとして2-3年実施した。

しかし、各社からは多々クレームがあり、コミュニケーション力やプレゼンテーション力の養成が必須との意見があり、その後は約1ヶ月で合宿などを含む従来教育に戻した。

この要望の根幹には、大学間でビジネス基礎力養成講義の内容に大きな差があること、学生によっては、研究室に所属せずに卒業していること、さらにクラブ活動も自主活動であり、個人中心のまま企業に入社する事例が多いことがあると感じた。

### 3.2 教育体系の変更

上記新入社員教育についての要望などから、教育体系自体の見直しを検討した。図1に示した体系は約10年以上改訂されておらず、前記の東芝の体制変更や大学教育の変化などを反映する必要を感じ、改訂に着手した。

先ず、人事担当者との意見交換を通じて、教育・研修に関する課題とその要因を分析した。

その大きな要因は以下の通りである。

- (1) 各部門内での On the Job Training (OJT) が十分に実施できてない
- (2) 資格昇格や昇進が厳しくなっている(特にバブル期に入社した大量の大卒者)
- (3) 昇進前教育は本人に期待感を抱かせるが、資格昇格の実行が伴わないと、逆効果になる

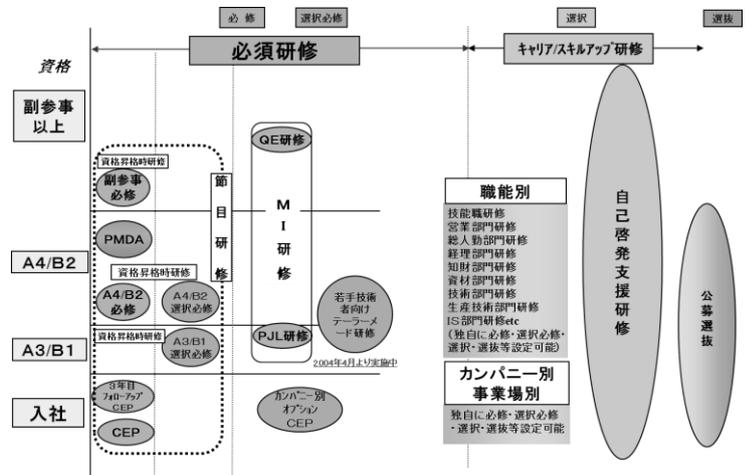


Fig. 2 TOSHIBA New Education System (2005~)

これらの要件を考慮して、社員が仕事に知識などが必要と感じた時、または上司が社員への教育が必要と判断した時期に、その本人に最適な教育を受講できるシステム(Just in Time, Just for you Education)を提唱して、新しい教育体系を導入した(図2)<sup>(5)</sup>。

本来、企業での教育・研修は、社員の能力向上を図る目的で実施しているが、真の能力向上はこの教育機会をきっかけとして、自ら学習を継続していく必要があるとの前提も再度本教育体系発行時に合わせてアピールした<sup>(4)</sup>。

### 3.3 副参事昇格者研修

2.5項に示した候補者研修から実際に資格昇格(副参事=課長クラスの資格)した人に対して、課長またはチームリーダーとして求められる資質を多面的に示し、本人自身が自ら考える機会を持つ教育を開始した。

特に、自己認知を教育期間中に実施して、従来は上司批判のみをしていた自分をもう一度見つめ直すことを中心の研修とした。

また、大卒以上の新入社員が1990年以降増加している時代背景を理解することで、従前の皆が課長職以上になれた時代から、全員が副参事クラスには昇進することが難しい時代となっていることを理解させることも重視している。

この結果、自身が覚悟して、リーダーとして部下の自己実現にどの様なアドバイスができるかなど多面的な資質を身に付ける機会を提供する研修としている。

この背景には、従来の年功序列社会では少なかった年上の部下をチーム内に抱えている場合が多くなっていることもあげられる。そこで、課長クラスには、年齢に左右されないリーダーシップの発揮が求められることの認識が非常に大切であることを理解させる機会としている。

### 3.4 女性リーダー教育

1986年に男女雇用機会均等法が施行されて以降、社会でのダイバーシティの意識は高くなってきていたが2006年の法改訂では、さらに社内昇進なども不公平がないようにと厳しい状況になった。合わせて、大手企業に対して、2005-6年に経産省や厚労省から男女間の役職格差が大きいと指摘があり、著者らは女性の課長クラスを育成する教育を新たに構築した。

この背景には、研究所などの技術職では比較的長期に勤務する女性が多く、資格昇格や役職格差の発生は少ない。

しかし、一般事務職も含めて昇進・昇格者を拡充するためには、女性向けの教育・研修が必要であると考え、人事部門との協議を経て、掲記研修を実施することとなった。

この企画に当たって、リーダー役に就任する女性が抱える課題を東芝の女性活躍推進部門(きらめき推進室)で調査して、それらの解決事例を参考にして示す教育を実施した。

例えば、育児、共稼ぎ、昇格時のリーダーとしての役割などを1回あたり約20-30名への講義と、数名のチームでの議論を通じて、各自がある程度理解し、納得できるレベルに引き上げる研修を実施した。

なお、前述の副参事昇格者の教育と同様に、研修受講後に比較的速やかな資格昇格人事を行い、各自のダイバーシティ意識の維持と、後輩メンバーの育成への協力も合わせて実践する様に動機付けすることを図った。

### 3.5 若手ビジネススクール

2.8項で説明した事業部長等候補者研修の受講者対象が団塊の世代であった時期を経て、受講者の平均年齢が50歳に迫る状況となっていた。

一方、グローバルな環境で活躍する人材である海外法人の責任者に派遣するクラス40歳程度の方々への経営者としての知識を付与する教育を企画した。

前述のビジネススクール(2.8参照)の手法を応用・導入して、40歳前後の若手向けのビジネススクールを開校した(2005年)。

一般的なケーススタディの事例を減らし、一方社内の先輩方が海外で体験した事例を取り入れ、その中から、リーダーとしての行動事例を学習するものとした。

なお、本若手向けビジネススクールを海外で活躍しているメンバーを対象として、海外で実施する事例も開発した。受講者から、海外に必要なリーダーシップなどを具体的に学ぶことができること、その後海外赴任した際にもすぐに活用できる教育として、大変好評であった。

グローバル時代には、リーダーがリテラシー(歴史、宗教観、倫理学、哲学など)を理解することが不可欠であるとの意見があり、以降のリーダー研修では時に応じて教育題材とした。

以上、新規企画した教育・研修の事例であるが、従来から実施していた教育にも改良を加えた。

例えば、工場の作業現場リーダー向け教育は、各工場で自部門の先輩を講師として実施してきていたが、他工場、他部門との交流で、より中広い見識を獲得できる様に全社横断的な教育を東芝総合人材開発(株)で逐次実施する方式とした。

これにより、事業分野や工場による仕事の進め方が異なることを理解すると共に、他事例がリーダーシップ発揮の参考になるとの意見も多く、大変好評であった。

さらに、海外のグループ会社からは、この研修を現地で実施の依頼もあり、中国や東南アジアでも実施した。

なお、グループ会社独自のニーズに対してカスタマイズしたリーダーシップ教育を実施する場合も増加していた。そのニーズ把握には、グループ会社取締役研修や社長研修の機会を活用して、経営課題を解決する一助としての人材育成支援策を提案するなどの営業活動が役立った。

## 4. 企業におけるリーダーシップ教育の展望と提言

上述のごとく、日本企業は戦後復興期から高度経済成長期を経たグローバル競争期でも自社内でのリーダー育成を実践してきている<sup>(6)</sup>。

### 4.1 日本企業の環境変化

日本企業は、1990年代はじめのバブル崩壊以降、低成長時代に突入して、グローバル競争下でのシェア低下、収益性低迷などの試練に耐えてきている。しかし、経営課題への解決手段としては、同業他社との連合組織、海外企業からの資本支援など、非常に厳しい状況が続いている。

また、製造業の中国、東南アジア現地生産については、政治的な問題、民族的問題も孕んでいるなどあり、現地から日本への工場復帰が実施され始めている。

この環境変化が急激に進んでいるため、企業の経営リーダーは的確かつ迅速な判断が求められ、課長・部長クラスのリーダーは、現場で発生する諸課題への対応に追われている。

## 4.2 企業リーダーに求められる資質

従来、日本は農耕民族である故に、長年の経験に基づいて、日本では、記憶力の優れた「知識」人材が優秀であるとされてきたが、昨今の事業環境の急激な変化への対応には、それでは十分とは言えなくなってきている。

現在では、今後の事業環境を自ら想定して、対策案を幾つか考えられる人材が求められている。つまり、従来の過去に体験してきた事実(知識)に基づいて考えるだけの人材では、今後のリーダーに相応しくないと考える様になってきている。

一方、企業における「仕事」を進めるには、チームパフォーマンスを向上させる仕組みが必要であり、まず組織メンバーが自身で高いメンバーシップ意識を持つこと、リーダーはその意識を理解した上で、行動することが求められてきた。

企業リーダーは、この両者の役割を果たす資質と能力を有している人材であるべきである。

この優れたリーダーとチームを構成することが企業の発展を支える大きな柱となると考えている。

## 4.3 企業が求める新しいリーダーシップ教育への提言

これらを実現するために、従来からチーム活動が必要であるとの認識で、教育・研修が実施されて来ている。各階層別の教育でチームでの仕事をパフォーマンス良く実行するため必要な知識を各自が学び、仕事で実践することで体験し、納得することで身に付けてきていた(OJT)。

ここからの脱却において大切なポイントは、既に日本企業でもメンバーの中からリーダーが誕生するのではなく、リーダーとしての資質を評価された第三者がリーダーになる例も増加している事実である。この背景には、競争激化に伴い、人材を「育成するより獲得する」時代が到来している点にある。この種の事例は、海外でのトップリーダーに多々あるが、昨今では日本でもいくつも実現している。単にトップだけではなく、現場リーダー(特に研究者)でも発生している。

しかし、この「獲得」だけで、本当にその企業に相応しい良いリーダーを得られるのであろうか。やはり、企業は効率的に優れた業績を期待して人材獲得を実践するだけではなく、自社内でのリーダー人材の育成と発掘に努力を傾けるべきである。

日本では成績優秀者=試験の点数の高い人の認識が強いが、リーダーの資質には「知恵」とそれを生み出す「リテラシー、教養」、「価値観」が必要不可欠であると考えている。

昨今、日本でさえもリーダーの資質をリーダー能力=業績とのみ考えている傾向があるが、企業は創業の理念、企業ビジョンを社会に公開して、自社の発展と共に社会をより良くする活動に貢献する役割を担っているべきである。

今後のリーダーシップ教育への提言として、他から獲得した人材と育成した人材が相互に補いあったチーム活動が実践できる仕組みとが必要であることを提案する。

1)獲得した人材には、多様性を持っていることを認識した上で、チームメンバーと積極的に接することを教育のポイントとして、薦める。

2)育成する人材には、企業の発展に向けて多様性を受容することをより意識することを教育のポイントとして、薦める。

この両者が、相互に排除するのではなく、各自の有しているバックグラウンドを意識した「知恵」と共有化した「リテラシー」に基づいた考えを出し合って、組織運営に協力できる場を作り出すことが、教育・研修の肝要点となると考える。

最後に、組織構成メンバーが全員全く同じ思考で行動する「金太郎飴」は、大変脆い組織であると東芝の先人である土光氏は言っている<sup>(7)</sup>。

これからのリーダーシップとは、多様な組織を率いて、より早く、より確実性を持ってものごとを実行できることである。

## 参考文献

- (1) 例えば、下谷雅弘・鈴木恒夫編著 「講座・日本経営史5「経営大国」への軌跡1955～1985」、ミネルヴァ書房(2010)pp1-29.
- (2) 古屋興二編「グローバルエンジニア」、日経 BP 企画(2005)pp216-225.
- (3) 例えば、川喜田二郎著「発想法創造性開発のために」、中公新書(1967).
- (4) 中山他、「東芝のイノベーション教育—新入社員向け研修—」、日本工学教育協会第56回年次大会(2008)2-327.
- (5) 中山良一、「企業からみた学際・融合技術者とは」、「工学教育」Vol.58, No.1, 日本工学教育協会, (2010) pp.1\_22-1\_26.
- (6) 中山良一、「製造業におけるマネジメント人材の必要性」、日本機械学会年次大会(2009)pp267-268.
- (7) 例えば、出町謙「清貧と復興 土光敏夫100の言葉」、(2011)pp24-25, 文芸春秋.



一般社団法人 日本リーダーシップ学会

日本リーダーシップ学会論文集  
第1号(2018)

2018(平成30)2月1日発行

発行所：一般社団法人 日本リーダーシップ学会  
〒103-0025 東京都中央区日本橋茅場町 1-2-12  
共同ビル（中央）6F

メール：[jimukyoku@leadership-association.jp](mailto:jimukyoku@leadership-association.jp)

Website：<http://leadership-association.jp/>

定価 1,000円 (本体926円)