

JLA 発足記念研究講演会

2017年3月25日（土）
於：工学院大学新宿校舎



講演論文集

一般社団法人 日本リーダーシップ学会

目次

1-1 科学的リーダーシップ研究のための枠組みに関する試論	・ ・ ・ ・ ・ 1
新井 敏夫（工学院大学）	
1-2 副業従業者だけで構成された組織のリーダーシップの特徴と課題について	
安藤 寛之（北陸先端科学技術大学大学院） 敷田 麻実（北陸先端科学技術大学大学院）	・ ・ ・ ・ ・ 3
1-3 リーダーシップの定量化の検討	・ ・ ・ ・ ・ 5
井手 健太（工学院大学大学院） 新井 敏夫（工学院大学）	
1-4 日本におけるキャプテン像の構築と実践 –姿勢・役割の探究と養成の方法	・ ・ ・ ・ ・ 7
針谷 和昌（慶應義塾大学大学院） 廣瀬 俊朗（元ラグビー日本代表） 小林 忠弘（慶應義塾大学）	
2-1 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	・ ・ ・ ・ ・ 9
丸山 智子（愛媛大学） 井上雅裕（芝浦工業大学）	
2-2 アクティブ・ラーニングによるリーダーシップ教育と質保証	・ ・ ・ ・ ・ 11
井上 雅裕（芝浦工業大学） 丸山 智子（愛媛大学）	
2-3 大学教育におけるリーダーシップ開発の展望	
–これまでのリーダーシップ研究から大学教育におけるリーダーシップ開発の方向性を考察する	・ ・ ・ 13
二上 武生（工学院大学）	
2-4 グローバル・リーダーシップは大学でだれでも教えられる	・ ・ ・ ・ ・ 15
–研究室で日常的に行うコーチング・コミュニケーション	
大石 加奈子（東北工業大学）	
3-1 企業におけるリーダーシップ教育の歴史と展望	・ ・ ・ ・ ・ 17
中山 良一（工学院大学）	
3-2 カンパニープロジェクトにおけるリーダーシップについての考察	・ ・ ・ ・ ・ 19
松本 茂樹（関西国際大学）	
3-3 中小零細企業でのリーダーシップ研修と日常業務での取り組みに関する事例報告	・ ・ ・ ・ ・ 21
小田 貴志（小田経営戦略研究所）	

ご挨拶

一般社団法人 日本リーダーシップ学会
会長 水野 明哲

当学会は、一昨年法人登記をして以来、着々と実質的な活動の準備を進めてまいりました。昨年より理事会体制など運営の充実、規定類の整備、会員募集など本格的な活動を進め、この度「JLA 発足記念研究講演会」を開催する運びとなりました。

本研究講演会を開催するにあたり、多数の論文投稿をいただきましたこと、会の運営計画に多くの方々に多大なご協力をいただいたことに、この場をお借りして感謝申し上げます。



今日、企業や様々な組織においてリーダーの役割やリーダーシップについて議論されることが多くなってきました。たとえば、私が長年所属してきた大学においても、18歳人口の減少に伴う危機意識の高まりの中で、文部科学省は大学における学長のリーダーシップを強化すべきだ、という考えのもとに制度改革を促しています。

日本ではリーダー育成に関するプログラムは主に企業における幹部育成など社会人を対象に実施されているのが現状です。リーダー教育に関するプログラムを持っている大学はそれほど多くはありません。さらにリーダーシップ教育のカリキュラムを運営する教員相互間の交流の機会も多いとは言えません。したがってリーダーシップ教育は科学的、学術的に議論する場が無いまま進められて来ていると言っても過言ではないでしょう。

社会の各分野や各組織の経験や知見に基づき、あるべきリーダーの姿が語られ、受け継がれているはずですが、今まで科学的な検証に基づき議論を戦わせるオープンな場がありませんでした。そこで、私たちは日本リーダーシップ学会を設立し、リーダーシップに関するオープンで科学的な議論を行う場を設けることにいたしました。

あらゆる階層に必要とされるリーダーシップの科学的解明と実務的な教育プログラムの開発を目的の両輪と考え、このJLA 発足記念研究講演会を機に、会員の皆様が活発に活動できる議論の場をさらに具体的に構築してまいりたいと考えております。

とはいえ、本学会は実質的な活動を開始したばかりです。滑走路で加速中である、と言えるかもしれません。まずは、会長である私がリーダーシップを発揮し、学会の活動を具体的な成果に結びつけることができるよう努力してまいります。目的を果たす上では、より多くの会員の方々に、出版活動や活発な意見交換の場に主体的に参加いただくことが必要です。皆様のサポートをよろしくお願い申し上げます。

科学的リーダーシップ研究のための枠組みに関する試論

The framework of scientific research of leadership

新井 敏夫

Toshio ARAI, Kogakuin University, Nishi-shinjuku1-24-2, Shinjuku-ku, Tokyo

This research presents the basic framework for persuasive theory of leadership. The attempt of this research is to logically explain the definition of leadership, functions of leadership and responsibilities of leaders.

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

1. 緒言

本稿はどのようにリーダーシップ研究の枠組みを作ったら、説得力のあるリーダーシップ論が展開できるか。適切にリーダーシップを定義づけ、リーダーの機能をどのように規定したら、リーダーの果たすべき役割をどこまで演繹できるか（もちろん数学的に厳密にという意味ではないが）についての試論である。

2. 科学的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。リーダーシップ論の出発点を定めないと議論は果てしなく変化して行ってしまう。

リーダーシップは集団を率いて目的・目標を達成する行為である。私はリーダーシップをこう定義している。

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、人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。

さらにリーダーは目標や目的を達成するために、人・物・金という経営の三要素を結び付けるのである。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、今度同窓会をやるという目的を持つと、どうしてもリーダーが必要になる。

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考慮する必要がある。

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」と規定されており、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」として、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いく 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理想である。ここでは企業や軍のような意思決定や計画の実行はできない。

先ほど例にあげた同窓会の運営はどうであろうか。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、当日の催し物も決定して、会費も集めなくてはならない。

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の中で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

企業経営を行っていた時期に、欧米の翻訳物がしっくりこなかった理由がこれである。

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、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。

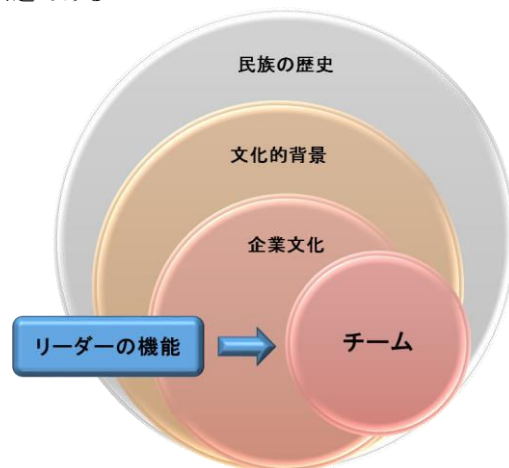


図1 リーダーシップの二重構造

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もある。

リーダーは、組織目標について宣言を行う場合でも、戦略・戦術を立案し、このためにチーム能力の維持・向上について施策を実施するに際しても、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文化的な背景という二重の基準によっているのである。

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、航海の目標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。

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. リーダーの役割についての推論

3.1 リーダーの機能について

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・決定

◇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、ここからリーダーの様々な役割が推論できるようになる。

3.2 優先順位の決定について

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のが印象的だった。

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。

チーム能力の維持・向上について考えてみると、繰り返しになるが、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。優先順位の決定はリーダーの仕事と始めから不可分の関係にあることがわかる。

戦略・戦術の策定についてはどうだろうか。この場合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。編成され鍛え上げられたチームにも実施できる計画は限られている。資金が潤沢な企業と、スタートしたばかりで資金が乏しい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。

むしろリーダーは常に優先順位の判断を強いられるものである。このようにリーダーの三つの基本的な機能から出発すれば、優先順位の決定がリーダーの仕事か否か、議論の余地はなくなる。

3.3 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。企業の場合であれば意思決定の成否はすぐに結果に表れる。

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は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、リーダーの宣言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。

リーダーの行動はむしろ一連の宣言の集合である。

4. 今後の研究課題

今回ご提案したフレームワークを既に集めてあるリーダーシップに関する様々な事例にあてはめ、そこから議論が発展させられるか、事例によるテストを積み重ねることが今後の研究課題である。

参考文献

- (1) 「決断力の構造」 ノール・M.ティシー, ウォレン・ベニス著 ダイアモンド社
- (2) 「マネジメント」 P.F.ドラッカー著 ダイアモンド社

副業従業者だけで構成された組織のリーダーシップの特徴と課題について

—S 社における事例研究—

Characteristics and issues of leadership of organization composed of side workers : From a case of company S

安藤 寛之 (北陸先端科学技術大学院大学 博士前期課程)

敷田 麻実 (北陸先端科学技術大学院大学)

Hiroyuki ANDO, Japan Advanced Institute of Science and Technology Master's course, 2-15-1 Kounan, Minato-ku, Tokyo

Asami SHIKIDA, Japan Advanced Institute of Science and Technology, 1-1 Asahidai, Nomi, Ishikawa

In Japan, it has been popular that many companies did not allow side jobs until a few years ago. But recently, there has been a tendency for side jobs to be accepted. In addition, the type of side jobs has diversified, side workers who work in organizations composed only of side workers have been appeared. In such "Entrepreneurial Side-work" organization, it is important to consider the way of leadership for making a better results. The purpose of this study is considering the characteristics and issues of organizational leadership composed only of side workers. In this study, we have interviewed the leaders and members of the side-work organization. The results show the authority of the leader is weaker than the core business one. This results indicate that it is important that the organization needs the human nature of the leader and making extensive use of a network of personal contacts.

Key Words: Leadership, Side work, Communications, Informal network, etc.

1. はじめに

近年、従来の働き方である本業に加えて、その本業のかたわらで仕事する副業が注目されている。これまでは正業の遂行に影響を与えらるるとして副業を認めない企業が多かった。しかし最近では Yahoo!Japan 社などの例に見られるように、副業を許可する企業も目立ってきている。

このような副業の普及は、国内の職場環境やワークスタイル、さらには起業活動にも影響を与えることが予想される。例えば本業を続けながら起業することにより、事業失敗リスクを軽減できるため、起業志向者は増えるだろう。そして自らが起業を行うだけでなく、事業に携わる成員も本業を続けたまま副業で参加するような、「起業型副業者」による組織であれば各個人のリスクを減らして事業体として活動できる。その結果、副次的な効果として、日本国内の開業率(起業率) 5.1%⁽¹⁾の増加も予想できる。

そこで本報告では、副業で起業しながら、その事業に携わる成員も副業で参加するような起業型副業組織におけるリーダーシップの特徴と課題について考察する。

2. 先行研究

狩俣⁽²⁾によると、これまでのリーダーシップ研究は、パーソナリティに依存する特性理論や、行動のパターンと有効性を関係づけもっとも効果的な行動パターンを明らかにする行動理論など、個人にフォーカスを当てることから始まった。その後、状況に依存した行動をとるべきと論じる状況理論や、固着した現状を打破する変革的なリーダーシップ、またフォロワーを中心に捉えるサーバントリーダーシップや自己の利益より社会全体の利益を求めるスピリチュアルリーダーシップなど、対象を個人から組織、そして社会へと拡大してきた。また金井⁽³⁾によれば、その中で PM 理論は成果とメンテナンスをベースにする理論であり、多くのリーダーシップ理論の本質的な分析であると考えられている。

本研究では起業型副業組織を対象に、これまでのリーダーシップ理論と現実のリーダーの行動様式を比較することによって、その特徴と課題を明らかにする。

3. 事例企業選定の理由と研究方法

本研究では、既に副業で起業・運営し、参加成員も副業である S 社のリーダー及びフォロワーにインタビューを行い、本業と副業との意識・行動の差を明らかにした。その対象となった S 社の概要は次の通りである。G 経営大学院で同時期に学んだ 4 名が出資者となり、スポーツに特化したオンラインクラウドファンディングサービスを主要事業としている。この 4 名は本業を維持したまま S 社を設立した。そして G 経営大学院の関係者を中心に、事業理念に共感した 21 名の成員が参加(2017 年 1 月現在)しており、全員が違う企業に勤務しながら副業として活動している。このように、S 社は一般的な企業とは異なる環境にある。

今回は S 社の成員の内、Table 1 に示す 3 名にインタビューを実施した。3 名とも本業では業務上リーダーの立場にあり、状況や環境によってスタイルを変えながらチームをリードしている。また全員が経営大学院を修了、または通学しており、リーダーシップについての基礎知識を持っていることが共通している。

Table 1. インタビュー対象者

役割	本業	職種
リーダーA	経営コンサルタント	コンサルタント
フォロワーA	Web サイト運営	マーケター
フォロワーB	半導体専門商社	営業

本研究では、本業における自身のリーダーシップスタイルと副業におけるそれとの違いを中心にインタビューを実施した。また 2 名のフォロワーには、本業における上司と今回のリーダーへ対応の違いについてインタビューを実施した。

なお、当該 S 社には著者のうち安藤も出資しており、副業として S 社の Web サイト開発を行っている。

4. 結果と考察

4.1 S 社の業務運営の特徴

S 社の成員は全員が副業で参加しているため、通常の企業とは次の3つの点で大きく異なっている。1つ目はコミュニケーションの方法である。全員が異なる企業に所属しているため常に顔を合わせる環境ではない。そのためインターネット上のツールを多く活用し、コミュニケーションを補完している。例えばテキストコミュニケーションは Facebook のメッセージアプリやチャットツールを、音声や映像によるコミュニケーションは Google ハングアウトなどのツールを利用している。一方で、オンラインのみであると情報の格差や停滞が発生してしまう恐れがあるため、各自の就業時間後に週一度、顔を合わせての定例会議も実施している。

2 つ目はヒエラルキーが存在しないことである。会社であるため取締役は存在する。また業務領域によりチーム制をとっており、それぞれチームリーダーが存在する。しかし、成員間の関係性は基本的にフラットとなっている。

3 つ目は直接的なインセンティブがないことである。新設企業であり、S 社の資本金は 490 万円で経理上現金の準備が少ない。そのため現状では給与を支払っていない。よって、法律上は「ボランティア」に相当し、正確には副業と呼べないだろう。ただし多くの成員には出資してもらい株式を発行し、事業へのコミットを深める工夫をしている。つまり将来の価値をインセンティブとしている。

4.2 弱い権限のリーダー

S 社での成員間の関係は、本業の場合と大きく異なる。まず給与支払いという成員への直接的なインセンティブがなく業務命令もない。そのため、リーダーの権限が通常の組織と比較して弱い。このような環境で、成員が主体性を発揮し能動的に動いてもらうために、オンライン上では日々テキストによる双方向コミュニケーションを行うなど、会社運営に関して成員との関係性を積極的に構築している。

またリーダーとして新しい価値を提供するというビジョンの共有も重要である。しかし成員間の日常のコミュニケーション量が限定されている S 社の環境では難しい。そのためリーダーは、毎日グループウェアにブログを投稿し、その不足分をカバーしている。しかしビジョンだけでは業務の遂行はできず、細かな業務上の指示は必要となり、その際には言葉を慎重に選択し、命令ではなくお願いを基本として「依頼」している。このように、ヒエラルキーに基づく指示ではなく、関係性にに基づく業務遂行を基本としている。

4.3 インフォーマルなネットワークの重要性

副業の特徴の一つである成員の脱退、「フェイドアウト」に関しても慰留などをせず、「あえて深追い」していない。また新たに成員を巻き込む際も、報酬を期待せずに協力してくれる既存成員の知人やその関係者を優先し、参加を強要していない。それはヒエラルキーに基づく業務命令から発生しうる関係性悪化を避ける方法の一つとなる。しかし、リーダーのインフォーマルな人的ネットワークに組織運営が依存することは避けられない。

4.4 フォロワーとリーダーの関係

2 名のフォロワーが強く意識していたのは、リーダーに対してフラットな関係性で接していることである。上司として捉えるのではなくむしろ「仲間」であると認識していた。また

上司とのコミュニケーションは限定されがちなので、フォロワーの立場だが、事業への関与を高め、組織運営を活性化するための行動をとるように意識していると述べている。

4.5 メンテナンス重視

S 社のリーダーシップの特徴を PM 理論の 2 軸に分けた場合 (Table2), メンテナンス軸が強いといえる。それは成員を巻き込む際には「バスに乗りたくないだけ乗れば良い」⁽⁴⁾ というスタンスであり、またフェイドアウトの際にも深追いしないことから、集団維持に重きを置いていると推定できる。

Table2. S 社におけるリーダーシップの 2 軸

パフォーマンス	メンテナンス
細かく指示する	参加を強要しない 深追いをしない 使う言葉を選ぶ

一方、成員に対して業務へのコミットを求めなければ事業は進められない。その対策として、成員間の関係性を維持することで、個々の能動的な行動を引き出そうとしている。このようにインセンティブや業務命令が存在しない起業的副業では、関係性のなかで主体的な行動を誘導する能力と、人的ネットワークの構築が求められるだろう。

5. おしまいに

起業型副業者による事業推進では、本業のそれとは違いがあり、特にリーダーの権限の弱さが際立っていた。そのため事業推進のためには、リーダー自身のインフォーマルなネットワークやフォロワーである成員との関係性の構築能力が必要となる。例えば自分の感情の客観視や相手の感情の把握を行う EQ⁽⁵⁾ の高さや、成果より関係性の豊潤化を重視することが、今回のようなリーダーには必要だろう。

もちろん、社会人によるバンド活動やスポーツチームといった、給与や昇格などのインセンティブが発生しない組織や活動は存在する。しかし、今回の事例である S 社のような、「2 枚目の名刺」を持つポリアモリー的な起業型副業組織の運営は、業務上の責任や契約行為という社会的、法律的責任も発生する点で異なる性質を持つと考えられる。

今後の日本社会においては、副業が浸透しこのような組織が増えると考えられる。現在のリーダーシップ理論はフォロワーセントリックであり⁽⁶⁾、この研究の流れの中で今回のような、関係性にに基づきながらも社会的な責任を果たせる組織のリーダーシップ研究も進んでいくと考える。

参考文献

- (1) 中小企業庁, 2017, 中小企業白書 2016, (2017 年 1 月 9 日取得, <http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/H28/h28/html/f04.html>) .
- (2) 狩俣 正雄, 2015, 「インテグラル・リーダーシップ」『経営研究』66(4): 107-134.
- (3) 金井 寿宏, 2005, リーダーシップ入門, 日本経済新聞出版社.
- (4) Jim Collins, 2001, *Good to Great*, HarperCollins Publishers. (=2001, 山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー 2 - 飛躍の法則』日経 BP 社.)
- (5) Daniel Goleman, 1995, *Emotional Intelligence*, Bantam; 10 Anv. (=1998, 土屋京子訳『EQ——こころの知能指数』講談社.)
- (6) Bruce J. Avolio, Fred O. Walumbwa, and Todd J. Weber, 2009, “Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions”, *Annu. Rev. Psychol.*, 60:421-49.

リーダーシップの定量化の検討

Consideration of Leadership Quantification

○学 井手 健太 (工学院大学大学院) 正 新井 敏夫 (工学院大学)

Kenta IDE, Kogakuin University, Nishi-shinjuku, Shinjuku-ku, Tokyo

Toshio ARAI, Kogakuin University, Nishi-shinjuku, Shinjuku-ku, Tokyo

This paper aims to investigate the characteristics of articles written in Japanese that is concerning with leadership by conducting a Text Data Mining Processes. Digital references of leadership articles, such as Harvard Business Review (HBR), were chosen in this study as they are more accessible than hard copies. By analyzing the texts of HBR that is dedicated to middle-level management, it was not possible to determine which of the leadership models is the most suitable. Additionally, this paper has concluded that each leader should decide which model of leadership is best for each case.

Key Words: Leadership, KH Coder, Text mining, Harvard Business Review.

1. はじめに

リーダーシップ研究はアメリカ合衆国にて盛んに行われている。日本におけるリーダーシップ研究はアメリカのリーダーシップ研究の影響が大きい。また、そのリーダーシップ論は誰にでも適用できるような汎用性の高いものを目指している⁽¹⁾。かつ、日本の文化的背景などは加味されておらず、そのまま活用できるわけではない。日本でも、日本のためのリーダーシップの研究を促進すべきである。

また、東京都立高等学校全校において、新設必修科目「人間と社会」(東京書籍)が設置され、リーダーシップ教育が必修化された。2016年にリーダーシップ学会が設立されるなど、リーダーシップの研究環境においては追い風となっている。

今までのリーダーシップ研究では、データ取得に時間がかかっていたが、情報技術発達に伴い、リーダーシップ論文、記事、インタビュー記事などさまざまなデータがデジタル化し、蓄積され始めている。そして、誰もが簡単に発信、アクセスできるようになり、指数関数的にデータが増加している。そのため、AI、機械学習をはじめとしたデータマイニング、解析などがさまざまな分野で適用されている。リーダーシップ研究においても適用可能であると考え、その第1段階として、最古のマネジメント誌であるハーバードビジネスレビュー(以下 HBR)⁽²⁾を題材とし、テキストマイニングを実施し、リーダーシップ論の特徴と傾向を確認する。加えて、言葉によるリーダーシップの定量化を定められるかを検証する。

2. 研究方法

2.1 研究概要

今回はダイヤモンド社によって Web で公開されている HBR の日本語訳をテキスト化し、題材とする。そして、KH Coder⁽³⁾(樋口耕一開発)を用いてテキストマイニングを実施し、計量テキスト分析⁽⁴⁾の手法を用いる。

2.2 研究データ

HBR はマネジメント誌として 1922 年に創刊され、最古の歴史をもつ。原文の HBR で公開されているのは全て英語であり、ダイヤモンド社によって日本語訳版の HBR(有料)が提供(<http://www.dhbr.net/subcategory/Leadership>)されている。英文をわざわざ日本語に訳し、商品として販売している点から、日本語訳されている HBR は日本でも有用であるとダイヤモンド社が判断したとみなした。

日本語訳 HBR には、マネジメント、リーダーシップ、プロフェッショナルなどのカテゴリ別に記事が公開されている。表 2 は HBR の使用データである。その中のリーダーシップというカテゴリの記事に注目する。日本語記事で用意されているリーダーシップ記事は 2011/10/27 から Web での公開がはじまり、全部で 277 公開されていた(2016/12/1 時点)。その記事をテキスト化し、マイニングを行う。

表 2 HBR 使用データ

カテゴリ	リーダーシップ
記事数	277 記事
使用言語	日本語
取得記事期間	2011/10/27~2016/12/1
データ型	Web 記事からテキスト化

2.3 研究ツール

テキストマイニングツールとして、今回は KH Coder を用いた。KH Coder はオープンソースであり、また内部の処理を統計ソフトの R で処理している。また処理データを R のソースとして取り出せるので、より複雑な統計処理を必要とする際、R でデータをそのまま使用できるという拡張性をもったオープンソースである。

2.4 研究手法

Web よりテキスト化した日本語訳 HBR のリーダーシップに分類されている記事を KH Coder を用いて、テキストマイニングを実施する。マイニングしたデータから頻出語、共起ネットワークを用いて特徴の可視化を行い、頻出度が高い語や共起が強い語を中心に、前後の文を探索する。

3. 研究結果

3.1 解析結果

KH Coder で解析を行った結果、総抽出語数が 499,606 語あり、19,778 文、7048 段落という集計結果を得られた。

表 1 は頻出語上位 30 位である。記事の中で”自分”、”人”が 4 ケタの出現回数を記録しておりほかの単語に比べると多く、記事の中身を確認した際、自分という単語付近では、自身がどうするべきなのか、人(他人)とはどういうものなのか検討するような内容のものが確認できた。

次に共起ネットワークを用いて、どの用語が互いに結びついているのかを確認する。図1が共起ネットワークを作成した結果である。円の大きさが頻出度を示し、結びあっている線が太いと共起関係が強いことを表す。図1に左下部分に注目すると、最頻出単語の”自分”、”相手”、”関係”、”上司”、”部下”などの語が繋がっている。また、上司と部下については共起も強いことがわかる。表1の部下と上司の出現回数の差も大きくないことから、部下または上司が議論された際に、ともに出現する可能性が高いことがわかる。

表1 頻出語リスト(上位30位)

抽出語	回数	抽出語	回数	抽出語	回数
自分	1429	問題	535	部下	412
人	1271	重要	524	目標	405
リーダー	754	日本	504	方法	404
企業	751	時間	491	顧客	402
必要	745	チーム	472	経営	394
考える	743	評価	446	会社	378
思う	731	組織	436	場合	376
仕事	655	研究	433	相手	372
持つ	588	成功	430	能力	362
言う	543	LS	412	上司	359

(注)LSはリーダーシップを略し、表記したものである

左上の日本と父についても共起が強い。日本、明治とネットワークが繋がっていることから、日本人著者また日本について書かれた記事の結果であることわかる。加えて、ほかのネットワークから独立していることから日本人のリーダーシップは元祖HBRとは、記載されている内容のベクトルが違うことがわかる。

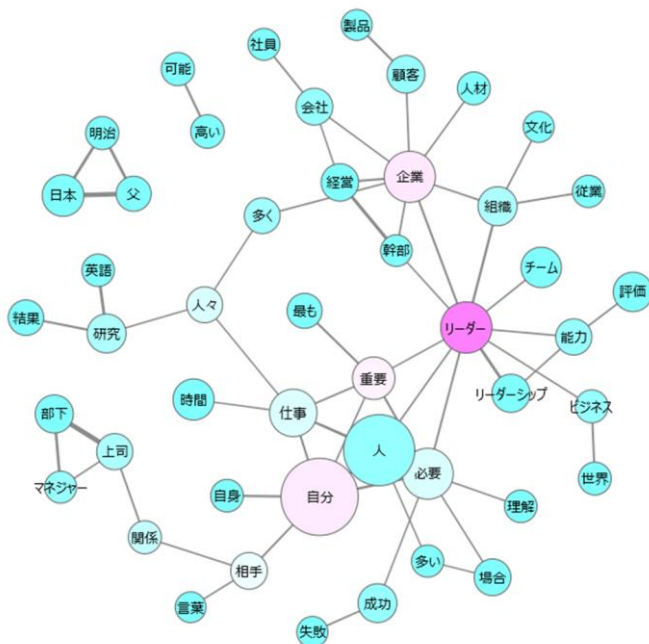


図1 共起ネットワーク

3.2 考察

情報技術発達により、リーダーシップ論のデジタルデータ化が進み、データの蓄積が進んだ。そのため、リーダーシップ論でもテキストからデータマイニングを実施することでリーダーシップ論の特徴や位置付けを確認できると考えら

れた。そこでHBRを題材にテキストマイニングを実施した。その結果、図1の左下で”上司-部下”が最も強い共起を示しており、その周りに”相手”、”自分”、”関係”などがある。このことからHBRにおけるリーダーシップ論は、人間関係についての記載が多く、上司もおり、部下もいるリーダーであることから経営トップではなく、中間管理職などの外部から目標を与えられるリーダー(ミドルリーダー)に向け発信されていること確認できた。

また、”日本-父”にも共起が見られた。”父”前後の文章を確認すると、ここでの父は父親の意味ではなく「～の父」として使われることが多く、ロールモデルとしての使われ方をしていた。このように日本では、ロールモデルを用いてリーダーシップを説明する傾向があるのではないかと。そして、ロールモデルが成功者であるが故に、リーダーシップとは自分とはかけ離れているものであり、属人的なものと考えられる基盤となっているのではないかと。

全体を通して、どこを対象としているかの共通性は確認できたが、内容における共通点はなく、多種多様なものであった。このことから、言葉によるリーダーシップの定量化は難しいことをテキストマイニングからも再確認できた。企業文化などを考慮した多種多様なリーダーシップが必要である。

3.3 研究の今後

今回のマイニングでは全体データを俯瞰するため日本語訳HBRをWebよりテキスト化し、機械的にマイニングを行ったが、次のステップとして、得られたデータをさらに詳細に知るために、著者別、時期、理論家 or 実業家などカテゴリー別、または、コンセプトを設定しコーディングを行い、テキストマイニングを実施することで新たな発見を得られる可能性がある。また、分類の違うHBRのマネジメント記事との比較なども有用ではないかと。

HBR内または論文でのリーダーシップは汎用性の高いものを目指しているため、実社会では適用しにくい側面がある。また、マイニング結果より、HBRで重要視されているリーダーシップはミドルリーダーに向けたものであったので、この部分のリーダーシップに注目し、部下、上司、自身の対人関係に注目し、3視点から設定する各ミドルリーダーのリーダーシップ定量化に関して検討をしていきたい。

4. おわりに

本研究では、リーダーシップの評価を主観的ではなく、多種多様なリーダーの客観的な評価法を構築するため、最古のマネジメント誌に記載されているリーダーシップがどうなっているのか現状把握を含め、HBRを題材に基本的なテキストマイニングを実施し、特徴と傾向を確認した。

参考文献

- (1) 佐々木康浩, 組織に固有な職場リーダーの能力要件を可視化する方法の研究, (2016), 1-11
- (2) 坂田誠一郎, 経営者が語るアントレプレナーシップ: テキストマイニングを用いた特徴分析, (2015), 1-5.
- (3) 樋口耕一, テキスト型の計量的分析-2つのアプローチの峻別と統合-, (2004), 101-115.
- (4) 樋口耕一, 社会調査のための計量テキスト分析, ナカニシヤ出版, (2014), 101-214

日本におけるキャプテン像の構築と実践

－ 姿勢・役割の探究と養成の方法

The Structure and Practice of Captain in Japan: Examine the Attitude and Role for Training

針谷和昌（慶應義塾大学大学院システムデザインマネジメント研究科 研究員）

廣瀬俊朗（ラグビー日本代表元キャプテン）

小林忠広（慶應義塾大学グローバルセキュリティ研究所 共同研究員）

Kazumasa Hariya, Graduate School of System Design and Management, Keio University, Collaboration Complex, 4-1-1

Hiyoshi, Kohoku-ku, Yokohama, Kanagawa

Toshiaki Hirose, (Japan National Rugby Team former captain)

Tadahiro Kobayashi, The Global Security Research Institute, Keio University, 2-15-45 Mita, Minato-ku, Tokyo

In some cases, leaders are named as captains in sports activities; however, the obligation of captains has not yet been clarified. The purpose of this research is to examine the attitude and role of the captain within the university physical activities in order to develop methods for training, and to further explore the direction in education. The lectures and dialogues for bringing out effective performance to athlete and the team were conducted six times in total. Afterwards, the questionnaires were utilized to examine which educational methodology would be desirable. As a result, the captain found that it is necessary to have a good communication with the team to get members involved and to achieve the goal. In addition, it turned out that the involvement of spectators and feedback can make it easier to demonstrate the performance.

Key Words: Captain, Leader, Management, Communications

1. 緒言

近年、組織におけるリーダーシップの在り方に注目が集まっている。物事を達成するため人と協働し、機能的に組織を動かすには、リーダーシップをどのように発揮、身に付けるかということが重要視されるようになってきている。

中でもスポーツにおいてリーダーシップを発揮する事例は、結果が明確であることに加え、スポーツのみならず様々な事例にも転用可能な要素が多いため、より一層の注目を集めている。競技スポーツではチームのリーダー、時にキャプテンと呼ばれる存在がチームの方向を左右する、重要な存在であることが特徴としてあげられる。

Carron によると、スポーツ組織のリーダーには 2 つのタイプがあり「集団外部発生的リーダー (prescribed leader)」と「集団内部発生的リーダー (emergent leader)」が存在するとされている⁽¹⁾。集団外部発生的リーダーとは、コーチや監督に指名された者を指し、組織の方向性を示す役割を担う者のことを意味する。一方、集団内部発生的リーダーはメンバーの中からスキルやコンピテンシー等の関係からある選手にリーダーシップの権限が授けられる場合か、もしくはグループ内での指名、推薦、投票によって選ばれる者を意味する。

然しながら、どのようなキャプテンがスポーツの組織において、絶対的に求められているかについては明らかになっていない。村井らによると勝利志向型スポーツチームにおける理想のキャプテン像の特徴として「目標志向性」、「人間関係の維持発展」、「メンバーへの激励」、「競技知識」、「協議能力」の 5 つの因子に抽出されるということが明らかになっている⁽²⁾。しかし、競技種目、年代やキャプテンのレベルによって異なる分類が検討できるとされており、定まったキャプテンの素養の定義はなされていない。その意味では、キャプテ

ンに求められる素養もリーダーシップと同様に、高い価値を社会から見出されているものの、その定義や理解というのは様々であり、明らかになっていないことが現状としてあげられる。

一方で、Gould らによると、キャプテンに与えられた役割と責任を果たすに足るリーダーシップを、成熟した指導と教えによってキャプテンたる者が、学ぶことが出来ているかという疑問の余地がある⁽³⁾というキャプテン育成上の課題が存在する。キャプテンというリーダーが組織の結果に重要な存在であるならば、効果的にパフォーマンスを高めるためにはキャプテンの養成が必須である。キャプテンの養成の方法を確立することができれば、ひいては社会においてリーダーシップをもった人を輩出することに繋がると考えられる。

Carron は社会心理学的な観点から、図 1 のようにアスリートとチームとして効果的なパフォーマンスを出すためには第三者（観察者）の関わりがあり、アスリートが実行したことでチームに対してのフィードバックがなされることが重要であると述べている⁽⁴⁾。

そこで本研究では、Carron のパフォーマンスを高めるためのシステムモデルに則り、日本における競技スポーツに求められるキャプテンの姿勢や役割を検討しつつ、キャプテン養成のための教育の手法開発、教育実践の方向性について検討を行うことを目的とする。

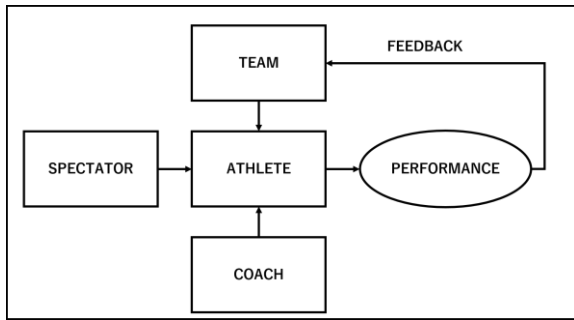


図 1 A social psychological perspective for performance effectiveness

2. 研究方法

2. 1 調査の対象

K 大学女子の同一部活動の運動部員 4 名（主将 1 名，副将 2 名，主務 1 名）を対象とした。

2. 2 実施方法

上記対象について，平成 28 年 8 月 7 日～平成 29 年 1 月 15 日にかけて，運動部員 4 名に対し，表 1 のような講義・対談を競技スポーツでキャプテン経験のある 3 名が計 6 回，各回 2 時間で行った。その後，本実施を通しての学びについての独自質問項目による無記名自記式のアンケートを実施し，第 7 回として当該実施内容についての反構造化インタビュー形式によるヒアリングを行った。

表 1 実施日時と内容

回次	実施日	実施内容
1	8 月 7 日	初回オリエンテーション
2	9 月 6 日	チーム状況のヒアリング
3	9 月 24 日	課題の洗い出し
4	10 月 1 日	アクション計画の作成
5	11 月 3 日	実施上の課題ヒアリング
6	11 月 22 日	アクション結果の報告と課題対策
7	1 月 15 日	実施方法の振り返り/ヒアリング

第 1 回は本取り組みの内容説明，第 2 回～第 4 回でチームが抱えている課題を明らかにした上でリーダーシップを發揮して行う取り組みの検討を行った。第 5 回～第 6 回で取り組みを実施する上での課題，実施結果，次の取り組みの検討を行った。

3. 研究結果

プログラムによるリーダーシップの学びについて，「本取り組みを通してリーダーシップが養われたか」という対して 4 名中 4 名が 5 段階評価の内，最上位の 5 をつけた。また主将以外の 3 名に対しての「主将のキャプテンとしての資質/能力は養われたと思う理由」という質問に対しての解答では「独りよがりの考え方ではなく，客観的な意見も汲み取った上でチームにとって最善の選択をしてきていたから」といった解答の他に，「ミーティングの発言などから自分の考えに自信を持っていると感じたから」，「自信がついたように感じたから」という主将としての「自信」が向上していたという回答を得た。

また「あなたが思うキャプテンに必要な資質/能力を教えてください」という質問に対しては，「コミュニケーション能力，年齢関係なくチームメイトと意見を交換できる関係であること」「まわりを動かす力」「周りを巻き込んだ行動力」といった周囲を活かしながら行動していく，そのためのコミュニケーション能力は必要であるという回答を得た。

一方で，反構造化インタビューによる当該プログラムについてのヒアリングでは，「チームに携わっていない人に，チーム状況を伝えることがあって良かった。客観的に考えたことで問題を伝えることで，とらえ直しができた」といった他者が介在したことでの意義の解答を得た。

その他，「客観的にかつ，チーム・組織をどう目標に引っ張っていけばいいのかというアドバイスをもらえたことがよかった。自分達の話聞いてもらってアドバイスしてもらうことで具体的なアクションにつながったし，視点も広がった」という同様に他者の存在・介入そのものに対して肯定的な意見を多く得ることができた。

4. 考察

本研究の講義・対談のアンケートから，キャプテンとして他者・チームメイトを巻き込みながらチームを運営する能力が必要であるということが分かった。インタビューからは，第 3 者がチームの課題について討議に加わることは，キャプテンとして直面する課題を解決するための大きな助けとなることが分かった。

キャプテンとして他者からフィードバックをもらい，自らキャプテンについての行動方策を考える環境がキャプテン養成のために必要なことの一つであると考えられる。また，その環境で得た気付きをチームで実行するためにチームメイトに十分に伝えることが出来るだけのコミュニケーション能力も必要であると考えられる。

このことから，多種多様な競技・チームのキャプテンが一堂に会し，自らのチームで行うべき方策の議論をすることは，様々な他者からのフィードバックをもらうことが出来るので有効であるとする。そして更にその議論の内容を吟味し自らのチームに伝達するだけに足るコミュニケーション能力を強固にすると，キャプテンとしては望ましい成長をすることが出来るのではないかと考える。

今回の研究では対象チームが 1 チームであり，人数も十分ではなかった，今後は多種多様な競技・チームのキャプテンを集め，人数を増やした中で検討をする必要がある。また大学のみならず，中学・高校・社会人などの年代別のキャプテンに対しても教育の手法開発，教育実践の方向性について検討を行う必要もある。

参考文献

- (1) Carron, A. V. (1980). *Social Psychology of Sport*. Ithaca, NY: Movement Publications.
- (2) 村井剛，猪俣公宏(2010). 勝利志向型スポーツチームにおける理想のキャプテン像について. *実験社会心理学研究*, 50(1), 28-36.
- (3) Gould, Daniel, and Dana K. Voelker. "Youth sport leadership development: Leveraging the sports captaincy experience." *Journal of sport psychology in action* 1. 1 (2010): 1-14.

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 2-1Assessment

○正 丸山 智子 (愛媛大)

正 井上 雅裕 (芝浦工業大)

Tomoko MARUYAMA, Ehime University, Matsuyama, Ehime

Masahiro INOUE, Shibaura Institute of Technology, Fukasaku, Minuma-ku, Saitama

The leadership education program has been conducted to improve leadership ability of students, which integrating knowledge, simulated experiences, and real actions in the Masters program at the Shibaura Institute of Technology's Graduate School of Engineering and Science since 2008. 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 evaluate the content and combination of modules in the three types of classes and training carried out so far.

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

1. はじめに

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。

本論文では、リーダーシップを「人間関係のスキルを活用するところによって、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。そして、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教育プログラムを実施し、多面的に学習成果の評価を行った。本リーダーシップ教育プログラムは、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実施し、その実施評価結果を基に PDCA サイクルを回し、教育プログラムを3段階に渡り進化させた⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾。その結果、学習サイクルを構成する5つのモジュール、①知識学習、②練習、③実践、④振り返り、⑤学習評価を組み合わせることによってリーダーシップ教育を体系化することができた。これまでに実施してきた3タイプの授業及び研修のモジュールの内容と組み合わせについて、効果と課題を示すことで、今後、モジュール設定の妥当性検証へつなげる。

2. 学習・教育目標と到達レベル

2.1 学習・教育目標

学習・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。

2.2 学習到達レベル

これまでの教育はレベル1の「知識」の習得までで、得た知識を実行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(Fig. 1)。

学習到達レベル		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 学習到達レベル

3. 教育方法とプログラム設計

3.1 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でき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。更に、シミュレータでトレーニングした疑似体験を実行動にすり合わせていく。「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。

3.2 リーダーシップ教育プログラムの設計

知識、疑似体験と実行動のすり合わせ、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. 2)。

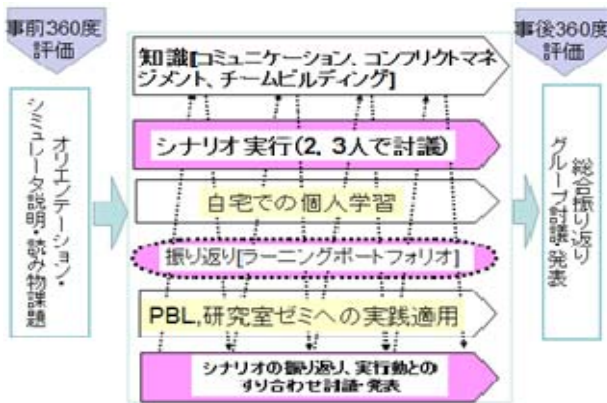


Fig. 2 リーダーシップ教育プログラム設計

4. リーダーシップ教育プログラムの進化

本教育プログラムは 2008 年度から実施し、その実施評価結果を基に PDCA サイクルを回し、内容を 3 段階 (プログラム A→B→C) に渡り進化させた (Fig 3)。

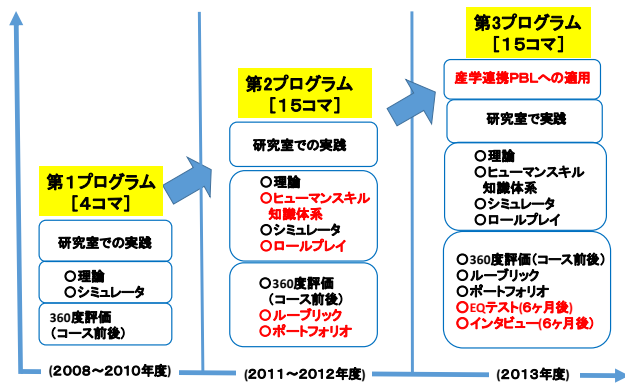


Fig. 3 リーダーシップ教育プログラムの進化

5. リーダーシップ教育における 5 つの学習モジュール

5.1 5 つの学習モジュールと学習サイクル

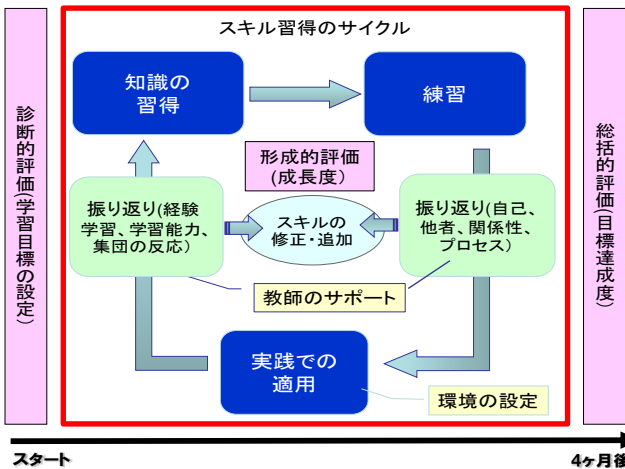


Fig. 4 リーダーシップ教育学習サイクル

これまでのプログラム改善により、学習に必要な 5 つのモジュールを導き出した。知識学習、練習、実践、振り返り、そして学習評価の 5 つである。この 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学習サイクルを構築した (Fig. 4)。

5.2 3 タイプのリーダーシップ教育への適用

2 つの異なる授業、及び学生と職員合体型のリーダーシップ研修に効果的な成果を見出すべく、各々のモジュール内容を検討し、リーダーシップ教育学習サイクルに当てはめて実施した。受講対象者属性や環境の違う 3 タイプのリーダーシップ教育における特徴、効果、課題一覧は Table 1 の通りである。タイプによる教育効果と課題は、授業及び研修の目的に立ち返ることを余儀なくさせる。実施上の制約条件の確認、その条件で可能な目標の設定が必要であろう。

Table 1 3 タイプの教育の効果と課題

	①	②	③
受講者属性	理工学研究科 修士1年生 選択科目	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	体系的なヒューマンスキルに関する知識習得。10名以内の少人数。授業前後の360度評価。PBLでの実践。	80名の大人数。留学生を含む。ツールや講義資料のバイリンガル化。振り返り、ディスカッションは、グループ単位。受講者の多様性。2コマのみ。	学生と大学職員合同のリーダーシップ養成講座。3ヶ月の間、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	教員が少人数のため受講者個々の進捗、成長を把握できる。振り返りが丁寧ででき、個別での指導が可能。PBLでの適用により行動向上率高い。	80名という大人数をグループに分けてディスカッションをし、発表を行うので、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。より大学を目指して、一緒にディスカッションでき、お互いのリーダーシップ能力開発促進にプラスの影響を与えあった。
課題	少人数のため、授業の中での学習者同士の切磋琢磨による相乗効果が生まれにくい。	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が必要。	eポートフォリオを活用し、学生と職員がお互いのコメントをする仕組みを取り入れた。学生が職員に対してコメントが出にくい。
解決策	受講者を増やす。リーダーシップスキルがなくても必要か、その習得のおもしろさをアピールする。	短い時間での効果的な教育内容になるようなモジュールの検討が必要。	受講者同士の成長促進を目指したコメントとの説明を加えるなど、受講者同士の成長を促す仕組みを作る。

6. まとめ

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教育プログラムを実施してきた。その結果、学習サイクルを構成する 5 つのモジュールを組み合わせることによってリーダーシップ教育を体系化した。今後、モジュールごとの更なる評価、妥当性を検証していく。

参考文献

- 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動のすり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) 32-37.
- 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), 34-39.
- 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), 75-80.

アクティブ・ラーニングによるリーダーシップ教育と質保証

Leadership Education by Active Learning and Quality Assurance

○正 井上 雅裕 (芝浦工大) 正 丸山 智子 (愛媛大)

Masahiro INOUE, Shibaura Institute of Technology, Fukasaku, Minuma-ku, Saitama

Tomoko MARUYAMA, Ehime University, Matsuyama, Ehime

The leadership education has been carried out in master program of engineering over seven years. The method of education is that students get knowledge, train virtual leadership actions by simulator, and apply them in the real situations. The value of the class is proved by the learning outcomes. As the class was an elective subject, the participants were restricted to a small number of Japanese students. On this occasion, this education is set as a compulsory subject so that about 80 persons could attend. In this education, the leadership class was carried out to the mixture of Japanese and foreign students. Students' learned behaviors were analyzed by the electronic portfolio as a means of assessing learning outcomes.

Key Words: Leadership education, Simulated experience, Active learning, Quality Assurance

1. はじめに

高等教育のなかで、問題発見・解決、コミュニケーション、チームワーク、リーダーシップなどの、ジェネリックスキルの育成の重要性が指摘されている。一方で、グローバルに活躍する社会人と学生のジェネリックスキルを比較すると、特にリーダーシップの能力差が大きく、その育成手段の開発が必要であった。我々はシミュレータによりリーダーシップ体験を促進させ、これを実行動に結び付ける能動的リーダーシップ教育⁽¹⁾を開発し、さらに、その学修成果を把握し、質保証を行うため、ルーブリック、学修ポートフォリオを導入した。また、外国人を含めた日英混合の大人数クラスでの実施のため、バイリンガルでのアクティブ・ラーニングを実施し、学修成果の形成的評価のため、学修ポートフォリオのテキスト分析を行ったので報告する。

2. 大学教育でのジェネリックスキル育成と診断的評価

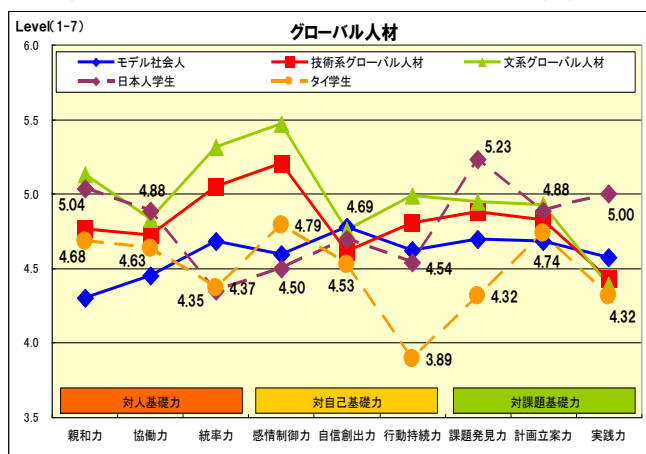


Fig.1 大学院生とグローバル社会人のジェネリックスキルの比較

大学教育では、専門的能力のみならず社会人基礎力などの汎用的能力の育成が望まれており、育成として、多様なアクティブ・ラーニングが導入されている⁽²⁾。社会人基礎力を測定する手段であるPROG (Progress Report on Generic Skill)⁽³⁾では、ジェネリックスキルをコンピテンシーとリテラシー

に分類している。

筆者等の教育プログラムでは、大学教育にProject Based Learning (PBL)などのアクティブ・ラーニングを体系的に導入することによりコンピテンシーが伸長することが確認されている。コンピテンシーは、対人基礎力、對自己基礎力、対課題基礎力から構成される⁽³⁾。4年間の教育を受けた学生をグローバルに活躍する社会人に比較すると、Fig.1に示すように対課題基礎力に属する「計画立案力」、「課題発見力」「実践力」は遜色が無い一方で、対人基礎力の「統率力」、對自己基礎力の「感情制御力」は社会人との差が大きい。

このような診断的評価に基づき、理工系大学院生に対しリーダーシップ教育を導入し実施した。

3. リーダーシップ教育の目標と方法

3.1 学修・教育目標

- (1) リーダーシップ原理を理解することができる。
- (2) 対人関係を向上させ、技術的な活動の場でリーダーシップを発揮することができる。

3.2 教育方法

(1) 学修方法

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継続することによって、得た知識を実践に結びつける教育を実施した。

(2) 履修者の属性とクラス規模

この教育プログラムは、これまで選択科目として、少人数の日本人大大学院生の履修に限られていた⁽¹⁾。今回は、大学院の必修科目として留学生を含む専攻学生全員(約80名)を対象に実施した⁽⁴⁾。

3.3 履修者のグローバル化への対応

英語を運用する留学生履修者のために、日本語版シミュレータに加え、英語版シミュレータを準備した。更にスライドや配布資料などの教材は日英のバイリンガルとした。80名の学生を、日本語でシミュレータを実行する30グループ(各2名)と英語でシミュレータを実行する2グループ(各2名)に分け、英語グループには副教員が対応した。ディスカッションは、2グループの合同として、留学生と日本人学生の混合グループを設け、英語でのディスカッションを促した。

3.4 大人数に対する工夫

今回80名規模の大人数クラスで実施するにあたり、学修ポ

ートフォリオと、アクティブ・ラーニングの手法である Think-pair-share activity を取り入れた。学修ポートフォリオは学生が自己の学修の履歴を記載し振り返る手段であり、学修成果のアセスメントの手段としても有効である。学生は自己の目標を授業の開始時に記入し、毎週の授業の結果、自習で行ったシミュレータの結果やリーダーシップの実践に関し記載する。Fig. 3 に示すポートフォリオを LMS (ラーニングマネジメントシステム) を用いて電子的に登録することを義務づけた。これにより、学生の自主的な振り返りを促した。

授業では、このポートフォリオを活用し、Think-pair-share activity を実施した。まず学生個人に学修ポートフォリオの記載内容を考えさせ (Think)、16 のグループ毎にディスカッションを行い (Pair)、その結果を各グループから発表した (Share)。これにより、大人数クラスのなかで、個人の振り返りが、アクティブな活動によりクラス全体の振り返りとなり共有を行うことができた。



Fig. 2. 留学生を含む大人数クラスでの授業

Learning Portfolio (ラーニング・ポートフォリオ)	year/month/day (年/月/日)	2016/5/25	2016/6/1	2016/6/8	2016/6/15
Student name(氏名): Ichiro Suzuki	Assignment (宿題)	Read and summarize the paper "The new core of leadership" (資料「リーダーシップの新しい中核要素」を読んで要旨を記載)	Reflection of Leadership training in real world (実体験とのすり合わせの記録)	Reflection of Leadership training in real world (実体験とのすり合わせの記録)	Reflection of Leadership training in real world (実体験とのすり合わせの記録)
Student number (学籍番号): MF15***	Answer/Outcome/Reflection (答え、成果、振り返り)	ここに記入 Write here	ここに記入 Write here	ここに記入 Write here	ここに記入 Write here
	Best total score of virtual leader (バーチャルリーダーのベストスコア)		80	85	90
	Worst total score of virtual leader (バーチャルリーダーのワーストスコア)		60	65	70

Fig. 3 学修ポートフォリオのフォーマット

4. 学修成果の評価

4.1 学修ポートフォリオの分析

学生の学修履歴が学修ポートフォリオに記載されており、それを教員が分析し、授業全体の進め方を改善したり、個々の学生にフィードバックしたりすることができれば、教育効

果の増大が期待できる。しかしながら、大人数クラスの学生の学修履歴のデータを読み、分析しフィードバックするのは教員の負担が大きく困難である。今回、自然言語で記載された学生の振り返りを電子的に分析することを試みた。

4.2 学修ポートフォリオ分析方法

テキストマイニングツールの SPSS を用いて抽出したキーワードをカテゴリーにまとめる。カテゴリー化された重要キーワードが学修ポートフォリオに発現する個人の内容をもとにして「学修者の気付きを知る」、「学修者の学びを評価する」という2点を教員に結果として表示する。

4.3 学生の学修行動の分析結果と考察

授業初回は、学修ポートフォリオにキーワード「リーダー」が頻出するが、学修を進め、週を重ねると Table 1 に示すように実体験に関するキーワードが多数挙げられた。また、重要キーワードを記載頻度と成績に正の相関が見られた。

Table 1 学修ポートフォリオ上のキーワードの記載数の推移

第1週	数	第2週	数	第3週	数
アイデア	27	アイデア	24	テンション	21
テンション	22	テンション	20	アイデア	21
リーダー	19	話し合い	15	話し合い	13
実体験	16	シミュレーション	11	パワー	11
演習	16	パワー	10	会議	10
パワー	13	後輩	9	シミュレーション	9
シミュレーション	12	リーダー	9	ミーティング	9
話し合い	11	メンバー	8	後輩	8
ミーティング	10	演習	7	研究	7
後輩	8	実体験	6	メンバー	6
研究	5	会議	6	実体験	6
メンバー	4	ミーティング	5	リーダー	6

5. まとめ

大学院の必修科目として専攻学生全員 (約 80 名) を対象に、リーダーシップ教育を実施した。履修対象者には外国人留学生も含まれていたため、日本語及び英語の混成授業として対応した。学修の振り返りやアセスメントの手段として学修ポートフォリオを導入した。自然言語で記載された学生の学修行動をテキストにより分析し、その向上を確認した。

参考文献

- (1) 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, pp.34-39, Sep. 2013.
- (2) 井上雅裕, 長谷川浩志, 間野 一則, 古川修, 山崎敦子, Anak Khantachawana, グローバル環境でイノベーションを創出するための人材育成プログラムの開発, 工学教育 (J. of JSEE), Vol.64, No.5, pp.101-108, Sep. 2016.
- (3) リアセック, PROG (Progress Report On Generic Skills), http://www.riasec.co.jp/prog_hp/ 参照日: 2016-3-27.
- (4) Masahiro Inoue and Tomoko Maruyama, Leadership Education at a Large-scale class including foreign students and E-portfolio Data Analysis, EDULEARN16, 8th International Conference on Education and New Learning Technologies, IATED, pp.3351-3360, Barcelona, July 4-6, 2016.

大学教育におけるリーダーシップ開発の展望－これまでのリーダーシップ研究から大学教育におけるリーダーシップ開発の方向性を考察する

Outlook for Leadership Development in University Education: Study on the direction of Leadership Development in University Education from the previous Leadership Researches

二上 武生 (工学院大学)

Takeo NIKAMI, KOGAKUIN University, 1-24-2 Nishi-shinjuku, Shinjuku-ku, Tokyo

In this paper, I verified historical transition of the leadership research and examined how to do leadership development in university education. Previous leadership researches were mainly to clarify the universality of leadership in industry. Leadership development has been required for university education in the face of sudden changes in society. Research based on the industry does not necessarily apply to university education as it is. Leadership development is difficult to train on university's regular curriculum. Club activities in universities are expected to encourage students' various growth. The viewpoints and evaluation items on leadership research to foster leadership in club activities were proposed.

Key Words: Leadership, University Education, Extra-Curricular Activity, Evaluation item

1. 緒言

複雑化・高度化され、急速な変化への対応が求められる現代、リーダー人材の不足が世界的にも課題視され、次世代リーダーシップの育成の優先度がますます高まっている。この社会変化に対応するために、大学においてもリーダーシップ教育が求められている。

これまでリーダーシップに関して様々な研究がされているが、ほとんどが企業活動におけるリーダーシップ研究である。企業経験者がそのまま企業経験で得られたリーダーシップの実践を大学教育にあてはめても必ずしもリーダーシップの育成がされるわけではない。

Stogdill が、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の多くの異なったリーダーシップの定義が存在する⁽¹⁾と指摘するように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するなんらかの定義が必要である。本稿では、リーダーは生まれつきではなく育成できる⁽²⁾というリーダーシップ開発論の立場にたって、これまでの先行研究をもとに大学教育におけるリーダーシップ育成の方向性を考察する。

2. リーダーシップ研究の視点

2.1 リーダーシップ研究の歴史の変遷

リーダーシップに関する考察は古代ギリシャの時代から試みられている。これまでのリーダーシップ研究では、リーダーの特性に関する研究からリーダーの行動に関する研究、そして急激な社会変化への対応が求められる新たなリーダー像としてのリーダーシップがリーダーシップ理論の変遷として報告されてきた。波頭は、リーダーシップ特性論を中心とした 1900 年代から 1940 年代を第 I 期、リーダーシップ行動論やリーダーシップ条件適応理論を中心とした 1950 年代から 1970 年代を第 II 期、そして 1980 年代以降今日に至るまでを変革型リーダーシップ論を中心とした第 III 期と述べている⁽³⁾。

優れたリーダーに共通する特性を明らかにしようとしたリーダーシップ特性研究では、特性の測定、評価が不十分でリーダーシップを発揮される要素の必然性を見出すことが

できなかった。その後リーダーの資質ではなくどのような行動が優秀なリーダーを作り上げるかという行動に着目したリーダーシップ行動研究が進められた。代表的なものとして、三隅によって提唱された PM 理論では、リーダーシップは P:Performance (目標達成能力) と M:Maintenance (集団維持能力) の二つの能力要素で構成されることが示された⁽⁴⁾。次いで、全ての状況に適応される唯一絶対のリーダーシップ・スタイルは存在せず、置かれている状況によってリーダーのとるべき行動は変わるという条件適応理論から、リーダーとフォロアーの関係性やフォロアーの捉え方に関する研究など、様々な角度からの研究が発表された。その後、急激な社会変化のなかで事業運営を根本から見直す企業変革が求められる時代に突入し、変革期に求められるリーダーシップの研究へと発展している。

2.2 先行研究からみるリーダーシップ研究の視点

これまでの先行研究をもとに、リーダーシップ育成に関する研究を進めていく視点を体系化すると表 1 のとおりになる。

Table 1 リーダーシップ研究の視点

視点	主な内容
リーダーの資質や能力	特性論にみられるリーダーの資質や能力に関する研究
リーダーの役割・行動	行動論にみられるリーダーが担う役割や行動に関する研究
リーダーとフォロアーの関係性	リーダーの働きかけやフォロアーの捉え方などに関する研究
リーダー育成の経験	一皮向けた経験などリーダーが育成される経験に関する研究
リーダーシップが発現されるプロセス	リーダーシップが発現される段階、ステップに関する研究
リーダーシップ・マネジメント比較	リーダーとリーダーシップの違いやリーダーシップとマネジメントの違いからみた研究
リーダーシップタイプ	支配型、放任型、サーバント型などリーダーとフォロアーの関係性からみたタイプに関する研究

リーダーのあり方	専制君主型リーダー、変革型リーダー、奉仕型リーダーなどリーダーのあり方に関する研究
リーダーに求められるスキル	コミュニケーションスキル、戦略立案スキル、意思決定、タスクマネジメントスキルなどリーダーに求められるスキルに関する研究

3. 大学教育におけるリーダーシップ研究の提言

3.1 大学のクラブ活動にリーダーシップ研究を適用する意義

筆者が勤務する工学院大学において大学公認の学生団体活動（委員会、運動系クラブ、文化系クラブ、学生プロジェクト）のリーダー対象にリーダーシップ発揮に関するアンケートを実施した（2014年度）。自分が所属する団体は「仲がよい」と回答した学生は71%（n=56）、「コミュニケーションがとれている」と回答した学生は63%（n=51）である。団体が目指すことについて、同学年間では「頻繁に話をする」「時々話をする」をあわせると76%（n=51）の回答であるが、後輩メンバーとは「一部の後輩のみ話をする」「あまり話をしない」をあわせると91%（n=47）にのぼる。コミュニケーションがとれていると認識しているリーダーは多いが、クラブが目指すべきことについて十分な対話がされているとは言えない。いわゆる仲良しクラブ的な域を出なく、より高い目標の達成に向けてクラブメンバーが一丸となる働きかけを行い、修羅場を潜り抜け一皮向けた経験が得られているリーダーが多いとは言えない。勉強と両立が望まれる理工系大学の結果ではあるものの、トップアスリートや日本一を目指すクラブなど、一部の大学の一部のクラブを除いて同様の傾向が多かれ少なかれあるのではと考える。

大学におけるクラブ活動は学生の様々な成長を促すものだと期待されている。正課教育として育成し辛いリーダーシップを正課外教育としてのクラブ活動の中で育成していくことが大学のクラブ活動の活性化につながり、クラブ活動をおして学生の間人間的（ジェネリック・スキル）を磨いていくことにつながる。大学のクラブ活動に着目したリーダーシップ研究は、横山⁶⁾などによる研究はあるがまだ少なく、今後のリーダーシップ研究として、また大学教育として意義があると考えられる。

3.2 大学のクラブ活動に適用するリーダーシップ研究

大学におけるクラブは学生の自発的意思決定に基づいた特徴をもっている⁶⁾ため、様々な特性、行動のなかでクラブ活動になぜ、何を目標して参加するのかという目標指向性に関わる要素や、様々な壁にぶちあたった場合に逃げずに立ち向かう問題解決に関わる要素が、大学のクラブ活動に求められるリーダーシップの重要な要素と考える。

工学院大学新井敏夫教授が「リーダーシップ特論」の教材で提示する「リーダーに必要な資質」をもとに大学のクラブ活動におけるリーダーシップ評価項目を表2のとおり設定する。メンバーが動機付けされる適切な目標設定、目標達成に向かう情熱や勇気、忍耐力などの姿勢を8つの行動として評価項目におく。

4. 結言

本稿では、リーダーシップ育成に関するリーダーシップ研究の視点、大学のクラブ活動におけるリーダーシップ研究の意義と育成評価項目を提示した。大学のクラブ活動とおしたリーダーシップ育成について、リーダータイプや活動における目標の差異、目標の浸透度による影響、問題発生時の対応などに着目し、様々なデータを収集して検証していきたい。

参考文献

- (1) Bass, B. M., & Stogdill, R. M, Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (third edition), Free Press, (1990), 7.
- (2) MaCall, M. W. Jr., Developing Executives through Work Experience, Human Resources Planning 11, No.1, (1988), 1-11.
- (3) 波頭亮, リーダーシップ構造論, 産能大出版部, (2008).
- (4) 三隅二不二, リーダーシップ行動の科学(改訂版), 有斐閣, (2005).
- (5) 横山孝行, 大学のクラブ・サークルリーダーを対象としたリーダーシップの育成, 東京工芸大学工学部紀要, 36(2), (2013).
- (6) 新井洋輔, 松井豊, 大学生の部活動・サークル集団に関する研究動向, 筑波心理学研究, 26, (2003), 95-105.

Table2 大学のクラブ活動におけるリーダーシップ評価項目

【目的合理性・創造性 (先見性)】 適切な目標, 戦略・戦術を立案できる創造性. 目標に対して合理的な行動がとれる目的合理性	1)	目標設定	組織の未来に向けてメンバーがワクワクする明確な目標を立てることができる
	2)	戦略・戦術立案	大目標の実現に向けた戦略・戦術, そして下位組織の適切な小目標を設定できる (大目標と戦略, 戦術, 大目標と小目標の間には整合性がとれている)
	3)	目標に向かうときのコンティンジェンシー	チームが問題をのりこえる最適解をとるようにコントロールできる
【情熱】 目標に対して実現したいという情熱	4)	目標実現に向けた行動	自分にとって難しいと思えることでも目標実現に向けて必要だと思ったこと, やるべきことをやることができる
	5)	問題がおきたときの対処	最初の目標はずらさないよう, 関係者との調整や説得をいとわず, なんとか最適解を見つけようとする事ができる
【勇気】 人前で自分の意見 (決断) を宣言できる勇気	6)	目標・決断の宣言	明確な宣言をすることができる
【忍耐力】 組織として目標達成するための忍耐力 (組織のメンバーに任せるうえでの忍耐)	7)	組織内関係者との調整や組織外の利害関係者との調整・交渉	目標達成のために, 調整, 交渉をあきらめずに行い, 目標はぶらさず, 目標実現に向けての妥協点を見出すことができる
	8)	組織メンバーの育成	組織メンバーの育成に関心をもっている. 育成するために少し背伸びをするような業務を与え, 細かいことは指示せずにやらせてみることで成長を見守る. 途中でつまづきそうになっていないかをたえず気にかけて (すぐには手を出さない), 必要なタイミングで気持ちのフォローや乗り越えるための相談を行うことで本人が乗り越えることができるための支援ができる

グローバル・リーダーシップは大学でだれでも教えられる

—研究室で日常的に行うコーチング・コミュニケーション

The global leadership is taught to everyone at a university

- Coaching communication to be able to perform on a daily basis in a laboratory

大石 加奈子 (東北工業大学)

Kanako OISHI, Tohoku Institute of Technology, Sendai, Miyagi

The training of the global leader is required now in Japan. The superior characteristic as the global leader is that they can do "devolution". A leader draws the motivation of a large number of people to delegate them to act voluntarily. The coaching is the communication skill that is effective for promoting motivation improvement and spontaneous action. This speech shows the coaching communication which anyone can perform on a daily basis in a laboratory.

Key Words: global leadership, devolution, Coaching

1. はじめに

近年、世界の技術の飛躍的進歩に伴い、予想もできない変化が日常的に起きるようになった。20 世紀の課題に対応できていた組織構造のあり方では現在の変化のスピードに対応できない。世界との激しい競争に勝ち抜いていくためには組織のあり方を根本的に変えるリーダーシップが必要となった。しかし日本の企業ではリーダーシップに欠ける傾向があり、現代はリーダー不在の時代だと言われている。リーダーシップ育成のための組織的な取り組みを企業のみならず、高等教育においても緊急に着手しなければならないときを迎えている。文部科学省のホームページに掲載されている「学士課程教育の構築に向けて中央教育審議会答申の概要」の、第2章第1節「学位授与の方針について」を参照すると、「学士力の主な内容」のなかに、〈自己管理能力〉、〈チームワーク〉、〈リーダーシップ〉が挙げられている。ここで私たちは国際的に通用するリーダーとはどのような特性を持つか把握し、それに向けて日常的にできる教育を進めていかなければならない。グローバルリーダーの最も優れた特性は、彼らが「権限委譲」できることにある。権限委譲するためには、リーダーが大勢の人々のやる気を引き出し、目標に向けて自発的に行動させるスキルが求められる。コーチングは、モチベーション向上と、自発行動促進のために効果的なコミュニケーションスキルである。本発表では、研究室で誰でも日常的に行えるコーチング・コミュニケーションについて紹介する。

2. グローバルリーダーの特性

2.1 コーチング研究所による調査

国際的に通用するリーダーとはどのような像をいうのだろうか。2015年4月、コーチング研究所では、世界15カ国(地域)の企業に勤める非管理職の男女1,500人(各国100人)を対象に、「組織とリーダーに関するグローバル価値観調査2015」を実施した。「優れたリーダーの特性とその国際比較」という調査において、「優れたリーダーが実際に備えている特性」に関する統計結果とみると、18項目のうち、15カ国(地域)全体で上位3つにあがっているのは、「権限委譲で

きる」「責任感が強い」「多様性を重んじる」となっている。「権限委譲できる」を1番として選んだ国は、15か国のうち7か国、オーストラリア、ブラジル、中国、香港、シンガポール、スウェーデンである。アメリカは「多様性を重んじる」が1番で、「権限移譲できる」を3番目に選んでいる。日本が選んだ上位3つは、「戦略的である」「謙虚である」「発想が豊かである」となっている。この3つはリーダーそのものの特質にあたるものであり、周囲の人々へ与える影響としての特質「権限委譲できる」は、上位に入っていない。日本はこれからグローバルリーダー育成するにあたり、国際的に通用するリーダーの特質として、「権限委譲できる」ことを視野に入れなければならないだろう。

3. グローバルリーダーを育てるコミュニケーション

3.1 自発的行動育成により権限委譲できる

「権限委譲」とは、本来上司に属する一定の業務上の権限を、部下に委譲することをいう。これまで権限委譲は、部下育成の機会として提供されるものと考えられてきた。知識や経験が豊富な上司がやった方が早くて確実であり、部下に任せると安心はできないという不信感が前提にあった。部下を信じて任せる、そして彼らの強みを活かした新しいやり方を上司が認める。この考え方が定着しなければ、権限委譲での成果を得られない。必要以上の管理をしたり、自分のやり方を押し付けたりするのではなく、やる気を引き出すコミュニケーションがとることができれば部下は変化する。目標に向けて自発的行動が起きれば、仕事を自ら修得しようとする自己学習と行動が伴ってくる。それが権限委譲での成果につながる。権限委譲できるコミュニケーションスキルをもつ上司からは、同様のスキルをもつ部下が育つ。上司と部下のコミュニケーションの研修はどの企業でも行われているが、現在は高等教育においてもリーダーシップ教育が要請されており、入社時に自発的に行動できるスキルと習慣を備えていることが求められている。しかし、高等教育においてリーダーシップ関連の講義を受けられることは、一部の研究科、学部を除いてほとんどない。多数のリーダーが求められる今日においては、ど

この大学でもどこの研究室でも誰でも日常的に行えるリーダーシップ開発のためのコミュニケーションが必要となると筆者は考えた。

3.2 自発的行動を促進するコーチングの特徴

コーチングとは、「対話を重ねることを通して、クライアント（コーチを受ける対象者）が目標達成に必要なスキル、知識、考え方を備え、行動することを支援し、成果を出させるプロセス」（伊藤守 2012）である。従来のマネジメントの方法「飴と鞭」によっても相手は行動するが、内発的なモチベーションで行動するのではないため、長続きはしにくい。また、「管理と放任の二極化」では、相手を動かそうと「管理」することにより相手の自発性を奪う、反対に「放任」すると成長の機会を失わせるというデメリットがあった。これらの従来の方法とは異なるもう一つのコミュニケーション・スキルがコーチングである。コーチングは相手を信じて任せ、その行動を認めることで自発行動を引き出すコミュニケーションスキルである。対話を通じて、やる気と自発的行動を促進し、成果に導いていくプロセスである。対話を増やすけれども、考えさせることが主で、必要以上の管理はしない。このような特徴をもつコーチングのコミュニケーションを日常的に継続して行うことにより、権限委譲が可能となる自発的行動を促進することができる。

4. リーダーのためのコーチングスキル

4.1 心を込めて相手の話を聞く

あなたとあなたの学生（部下）が会話している日常の場面を思い浮かべてみよう。どちらが多く話しているだろうか。相手が話しているとき、次に何を話すか考えていることはないだろうか。上の立場で忠告するものだと思いついてはいないだろうか。人間は自分が聞かれていないと感じるとき、焦りや不安を覚えたり、自己肯定感を失ったりしがちになる。それが行動の減少につながる。話を聴くことの意義はなんだろうか。相手は「聴かれている」と実感できるとき、自分の存在を認められたという自己有用感をもつ。自分が聴かれている環境で、聴くことの価値を認識した相手は、自分もリーダーとしてよい聴き手になろうとする。

4.2 肯定的な問いかけをする

仕事を与えるだけだと相手は行動できないことがある。自らがやりたいと思える内発的モチベーションが必要である。

そのモチベーション開発のためには、ヴィジョンを共有していることである。あなたの学生（部下）一人ひとりの将来のヴィジョンを知っているだろうか。「何年後にどこにいて、どんなポジションでどんな仕事をしたいですか」「その未来といま取り組んでいる仕事はどうつながるだろう」このような肯定的な問いかけを受け続けることにより相手は幸せなヴィジョンを鮮明に描くようになる（大石加奈子 2013）。さらに目標に向かう過程でどんな体験をするか、どんな方法で進んでいくとよいかなどを問いかけると、ヴィジョンに向かう行動は強く促進される。「これを行うことであなたにどんなよい変化が起きますか」「実現の過程でどんなことを学び、どんな体験ができますか」「今回の仕事に活かせるリソース（資源）は何ですか」「今日することの優先順位の高い3つは何ですか」「仕事の効率を上げるためにどんな工夫ができますか」「この仕事をやり遂げたあとどんな変化が起きるでしょう」このような肯定的な問いをいつも受けて考えていると、その思考パターンが定着していく。

4.3 問いの内在化を起こす

相手の過去の行動について教員（上司）が質問し、「そのやり方はよくないから次はこうする方がいい」といった指示・指摘が増えると学生（部下）は自ら動けなくなり、まず

まず指示・指摘の量を増やさなければならなくなる。しかし指示・指摘を最小限にし、未来に向けて肯定的な問いかけを繰り返していると、相手の中に問いが内在化ようになる。

（Fig. 1 参照）。問いの内在化により、問いかけてくれる人が傍にいないとも、何かの課題に直面したとき、自分で問いを作り出し、自ら考えて解決に向けて進むことが習慣化づく。

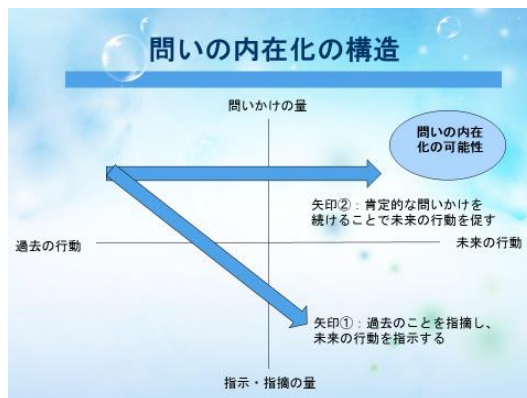


Fig. 1 「問いの内在化の構造」（伊藤守 2012 を基に筆者作成）

4.4 行動を継続させるアクリレジメント

アクリレジメントとは、相手を認めること、相手を受け入れる具体的な行為をいう。相手が何か自発的行動したら、（それがたとえ小さなことでも）そこまでできた事実を口にして伝える。「〇〇ができたね」「〇〇まで到達したね」というように、評価・判断ではなく事実を伝える。相手がここまで達成したとまだ実感していないときに察知して伝えるとより効果的である。このアクリレジメントは達成感や未来に向けてのエネルギーを引き出し、それが継続的な自発行動につながる。定期的なアクリレジメントは、同時に信頼関係も生み出し行動継続をサポートする。

5. 最後に

コーチング・コミュニケーションは、相手の行動を強く促進する。しかし機械を動かして操作するのではないので、エコロジカルチェックを忘れてはならないだろう。エコロジカルとは、「生態上の生態学的な生物と環境の間の相互作用」という意味である。機械とは違い、人間には気分・感情・体調・行動・生活のバランスがとれているかのチェックが大切である。頭ではわかっているが、何か違和感があるなど、生態上の歪みが生じてくると望ましい行動は継続されにくい。定期的な、次のような問いかけによるチェックを行うことで、バランスのとれたコーチングが可能になる。「体調はどうですか」「やり方をかえて気分はどうですか」「ストレスはどうですか」「何か違和感がありますか」

このように、コーチング・コミュニケーションは、どこの大学でもどこの研究室でも誰でも日常的に行えるコミュニケーションである。日本で多数のリーダーが育つように、リーダーシップ開発のコーチング・コミュニケーションについての議論が深まることが望まれる。

参考文献

- (1) 組織とリーダーに関するグローバル価値観調査 2015, コーチング研究所 (2015)
<https://crillp.com/reports/vol08/> (2017.1.27 閲覧)
- (2) 伊藤守, 神戸大学ビジネススクールで教えるコーチング・リーダーシップ, ダイアモンド社(2012)
- (3) 大石加奈子, 肯定的自己イメージが人間力を育成する, 工学教育 61-3 (2013)

3-1 企業におけるリーダーシップ教育の歴史と展望

Enterprise Leadership Education History and View in Future

正 ○中山 良一 (工学院大学 先進工学部)

Ryoichi NAKAYAMA 2665-1, Nakano-machi, Hachioji-shi, Tokyo

Enterprise leadership educations are hierarchy introduced from newcomer up to division manager candidate in TOSHIBA. New important concepts for next generation leadership education are diversity, wisdom and literacy.

Key Words: Leadership, Education, Management, Communications, Enterprise

1. 緒言

私が1975年に(株)東芝へ新人で入社した時の新入社員教育から、各階層別に受講した研修、および2000年に受講した事業部長候補者研修におけるリーダーシップに関する事項を体験的に復習する。また、合わせて2002年~2010年に教育会社で企画、立案、運営した教育研修活動での事例をまとめた。

さらに、社会変化の激しい時代での企業教育として、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

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法を用いてのアイデア創出でのチームワークを学び、その後の合宿研修ではチームワークを実践する教育であった。

チームリーダーを決めて、メンバーが相互に協力して新しい活動を実践することで、「仕事」でチーム活動が重要であることを理解することができた。

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。前者は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たすものである。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により職場活性化の一旦を担う役割を認識した。また、後者では上司に報告書を内容的かつフォーマット的な校閲を受ける最低限の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。

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差異を認識する研修である。

自身の行動を振り返って文章化し、他のメンバーと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。なお、本教育は下記の教育へ向けた導入との位置付けでもある。

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、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、目標を達成するのに必要な分析力、企画力、人間関係理解力を養成する教育で、各自が既にメンバーとして活動していた時の上司の行動と、自分がどの様にリーダー能力を発揮できるかを模範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。また、同一の事業場内での他事例を知ることもできた。

2.5 課長候補者教育

主任から課長へ昇進する候補者への半年間の長期研修(月に1-2回)で事業場内の先輩方が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および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った。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、私が受講した当時は候補者が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。

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)を会社から各人へ教育する機会である。

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。本来は全員が受講する教育であるが、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成果を発揮できることを求めており、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を発揮するべきであると認識することができた。

2.8 事業部長等候補者研修

東芝内のビジネススクールとして半年間で約1月の研修であり、従来の教育と相違する点は、ケーススタディ指導が外部(大学)、全員宿泊研修、社長や役員との対話会や講話などである。大変ハードであり、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、大部分が東芝事業部長や役員・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」を求めることが多く、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「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、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提案した。以下その事例である。

3.1 新入社員教育

東芝は1999年に社会での分社化を開始し、合わせて機能を分担する会社も設立するなど、グループ内での権限委譲を図っていた。合わせて大学教育でのキャリア教育の充実もあり、

2004年から掲記新入社員教育を短期間とした。特に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。

大学間でビジネス基礎力養成講義に差があること、研究室に所属しない、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も多いことが背景にある。

3.2 教育体系の変更

新入社員教育に対する人事担当者との意見交換を通じて2004年頃より約10年間維持してきた東芝の教育体系を改訂することとした。

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いない
- (2) 資格昇格や昇進が厳しくなっている
- (3) 昇進前教育は本人に期待感を抱かせるが、実行が伴わないと、逆効果になる

これらの要件を考慮して、仕事に必要な時期に自分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、新教育体系を導入した(図1)。

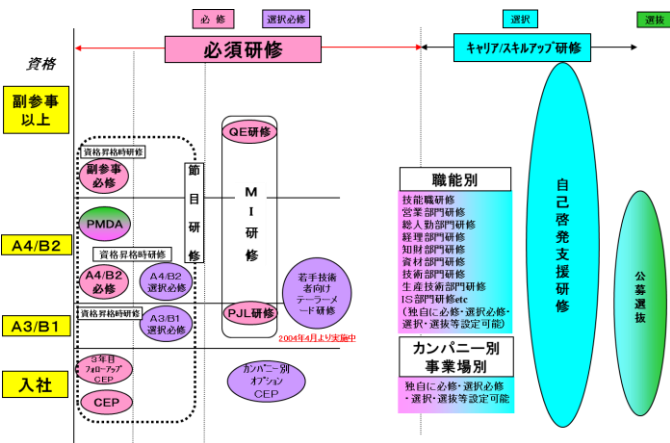


Fig. 1 TOSHIBA New Education System (2005)

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、自ら考える教育

を開始した。特に自己認知を実施することで、従来は上司批判のみを実施していた自分をもう一度見つめ直すことを中心とした。全員が副参事クラスには昇進することが難しい時代であることを覚悟して、リーダーとして部下の自己実現にどのよう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している。

3.4 女性リーダー教育

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、女性の課長クラスを育成する教育を構築した。特に、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いが、一般事務職も含めて昇進・昇格者を拡充するために、研修を企画した。それに当たって、リーダー役に就任する女性が抱える課題を全社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して示す教育を実施した。

例えば、育児、共稼ぎ、昇格時の役割などを約20-30名への講義とチームでの議論を通じて、各自がある程度納得できるレベルに引き上げ、研修後には昇進も実施した。

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歳に迫ってしまったため、海外法人の責任者に派遣するクラス40歳程度を対象とするビジネススクールを開校した(2005年)。

事例を減らすこと、先輩事例を学び、リーダーとしての行動事例を学習するものとした。これをさらに海外で実施する事例も開発した。すぐに活用できる教育として好評であった。

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、企業における教育の中でチームでの仕事をパフォーマンス良く実行するためには、各階層におけるリーダーが、その能力を十分発揮することが求められている。

一方、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事例は、今後増加する傾向は強くなる。海外でのトップリーダーに多々ある事例が、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)でも事例が発生している。

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「教養」、「価値観」が必要不可欠である。

提言として、人材採用と人材育成は多様性が必要であり、全員が「金太郎飴」にはならない施策が必要であり、異分子を排除することは絶対に避けるべきと言いたい。

参考文献

- (1) 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, pp.1_22-1_26 日本工学教育協会、(2010)。

3-2 カンパニープロジェクトにおけるリーダーシップについての考察

Consideration on leadership in company project

松本茂樹 (関西国際大)

Shigeki MATSUMOTO, Kansai University of International Studies, Miki-City, Hyogo

Abstract

In Kansai University of International Studies, I am working on "Company Project" in the class of the department of management. We operate simulated shops at university festival as a virtual company and lean practical management. Students who became the president and successfully managed the company have confidence afterwards won prizes in business plan competitions, succeeded in projects in the university, and are doing good jobs. The company project will be in its 5th year, but this fiscal year for the first time, I focused on the leadership of the president and investigated in a review and discussed. The company whose president demonstrated the role of the president has good business results, the general meeting of shareholders is smoothly progressing, and there is no problem in the accounts statement. Also, in the company with the best performance, the president listened and listened to the opinions of the employees and realized the company management of all participants.

Key Words: Leadership, Management, Active Learning, etc.

1. 緒言

2012年より関西国際大学では、人間科学部経営学科2年生の「サービス企画論」で、大学祭を活用した「カンパニープロジェクト」に取り組んでいる。商品やサービスを企画して、実際に顧客に提供する実践的な授業である。バーチャルではあるが、会社組織を作り、資本金を集め、マーケティング活動を行ってPRし、店舗で販売し、決算書を作って株主総会をする。当初は、アメリカ社会におけるレモネード売りのような起業家教育の一環として、1年生で学んだ経営学、マーケティング、ファイナンス等を実際に使うことを目的にしたものであったが、この授業を毎年継続していく中で、社長としてリーダーシップを発揮した学生が、その後自信をもって学生生活を送り、結果として良い就職をしていることに気がついた。そこで、今年度は、授業の振り返りのほかに、学生に個別にインタビューを行い、このカンパニープロジェクトにおけるリーダーシップ教育の効果を考察した。

2. カンパニープロジェクトと調査方法

2.1 経緯

2012年経営学科において、学生に経営学の学びをもっと深めさせるには、具体的にどうすればよいかの議論になった。インターンシップやサービラーニング等の学外活動もあるが、身近にすでにあるものを活用して、学生の学びを深めることができないか。そこで考えたのが、大学祭での模擬店運営をバーチャルな株式会社組織としての取り組みにすることであった。

本学のアクティブラーニングは2011年から経営学科で取り組み、FDで研修を行いながら全学展開したが、サービラーニングやインターンシップ等の学外活動に至らなくても、学内で出来ることとしてすぐに取り組むことができると考えた。

2.2 カンパニープロジェクトの具体的内容

・1社10人程度で会社を作り、社長、監査役、ファイナンス部長、マーケティング部長、オペレーション部長、人事部長を選出する。

・ゼミ担当の教員が社外取締役になる。

- ・1株1000円で基本10,000円～20,000円の資本金にする。
- ・大学祭2日間で販売を行い、営業結果を決算書にして、株主総会をする。
- ・資金繰り上必要な場合は、「あじあん銀行」を利用する。
- ・経常利益の半分を被災地に寄付する。
- ・教員はアドバイスはするが、失敗していても手を貸さずに、最小限のアドバイスにする。(小さな失敗を経験させる)

2.3 2016年度の取組みと調査方法

・2016年度は、三木キャンパスで8つの会社が設立されたが、営業成績はこれまでの5年間で一番振るわなかった。初日に雨が降ったこと、近隣の大学と大学祭の日程が重なったこともあるが、8社のうち4社が売上総利益(粗利益)段階で赤字に陥り、株主総会も進行がうまくいかない会社が3社出た。

・振り返りの授業で、なぜ同じ場所で同じ日に同じような営業活動をしたのに、黒字を出して成功した会社と失敗した会社があるのかを考えさせて、調査票を提出させた。

・加えて、社長には、社長の役割とリーダーシップについてインタビューを交えて、社長以外には、会社でリーダーシップが発揮されていたかどうかを調査票で回答させた。

3. 調査結果

3.1 カンパニープロジェクトの実績

各社の売上と売上総利益(粗利益)は表-1の通りである。A社～C社は、商品の力で稼ぐ売上総利益が黒字で、E～H社は赤字であった。D社は数字自体が疑わしい。

表-1 会社別パフォーマンス (単位: 円)

会社	売上	粗利益	株主総会※	決算書※
A社	46,902	18,356	1回	◎
B社	22,800	17,800	1回	◎
C社	47,300	8,721	1回	○
D社	38,000	0?	2回	×
E社	28,400	-2,400	1回	◎
F社	31,500	-8,001	1回	◎
G社	17,500	-10,421	3回	×
H社	23,270	-14,321	2回	×

また、株主総会を無事乗り切ることができたかどうかについては、D社、H社はやり直して2回、G社は3回目でなんとか終わることが出来た。決算書については、A社、B社、E社、F社は、数字の訂正もなかったが、C社は株主総会で修正した。D社、G社、H社は、不備が多く株主総会でも修正できなかった。

3.2 社長の振り返り

各社長に、株主総会終了後、インタビュー形式でカンパニープロジェクトを振り返ってもらった。赤字の会社、株主総会を1回でクリアできなかった会社、決算書が正しく出来ていなかった会社の社長は、社長としての役割を發揮できたかについて×印がついている項目がある。◎はよく出来た、○は出来た、△は十分ではなかった、×は出来なかったである。G社は、評価自体が疑わしい。

表-2 社長の役割を發揮できたか

会社	会社の方向性を決定する	人材を適材適所に配置する	社員を支援する	最終責任者の自覚を持つ
A社	◎	◎	◎	◎
B社	◎	◎	○	◎
C社	◎	◎	△	◎
D社	×	△	×	○
E社	◎	◎	◎	◎
F社	◎	△	◎	◎
G社	◎?	◎?	○?	○?
H社	×	○	△	◎

3.3 会社のパフォーマンスと社長の役割について

(1) 黒字・株主総会1回・決算書問題なしの会社

・黒字で株主総会を1回でクリアし、決算書も問題がなかったA社については、他の会社がいち早く商品を決めて準備を始めていたのに対して、商品を決めたり、事業計画書を作成するのにすごく時間がかかってやきもきした。しかし、振り返りでの社長のコメントは、あの時にあせらずに全員で意見を出し合って話し合い、皆が納得した上で全員で取り組んだので、結果として、あとの運営や株主総会の準備については、他の会社より上手くいったとのことである。社長は、立候補ではなく全員の推挙で決められていた。

・B社は全員留学生の会社であるが、社長が一人ひとりに声をかけながら進めており、大きなリーダーシップを發揮して社員が動きやすいようにサポートに徹していた。社長は自分で立候補しているが、これは自分がやらないといけないと思ったそうで、結果は全員の賛同を得て就任している。

・C社は、社長が大きな声を出して情熱を持って運営していた姿が印象的で、8社の中では売上が一番大きかった。社長は、自分でやりすぎて社員の支援はあまりできなかったと振り返っている。

(2) 赤字・株主総会1回・決算書問題なしの会社

・E社は、黒字まであと一歩であり、後になって何とかできたのではなかったかと悔しがっていた会社であるが、社長は役割を十分に發揮しており、会社の雰囲気が大変良く、上手く運営できていた。社長は、ぜひ社長をしてみたかったそうで、立候補して皆の承諾を得たが、会社の運営について、どうやったら皆が動いてくれるかを一生懸命に考えたそうである。

・F社は、売上予想を見誤り、仕入れが多かったのが赤字になったが、社長の人望は厚く、親分肌で仕切っていた。

(3) 赤字・株主総会やり直し・決算書問題ありの会社

・D社は、利益を0としていたが疑わしく、株主総会もやり直して2回行い、決算書にも大いに問題があった。現社長は、最初決まっていた社長が逃げ出し、部長になっていた学生が社長となって、会社を運営したとのことである。しかたなく

嫌々やったため、会社の一体感も生まれず、社長ともう一人でほとんど行ったとのことである。D社は、今回一番問題のある会社となった。社長選出は、一部の学生が前社長に押し付ける形で決めたとのことであった。

・赤字で株主総会もやり直して3回行い、決算書にも問題があったG社の社長は、何もせず、放漫経営で部下にまかせっきりであった。社長は、人事配置も上手くいき、人を上手く使ったと錯覚していた。社長は、将来社長になりたいと考えていて、何が何でも社長がしたかったそうで立候補している。

・H社については、社長が一生懸命に取り組んでいる姿が印象的であったが、なんでも全部一人で行い、チームとしての一体感はなかった。社長就任は皆が嫌だといったので、自分が社長をすることになったと言っており、社員に対してリーダーシップを發揮できなかった。

4. 考察

今年度のカンパニープロジェクトについて考察すると、会社の業績と社長が役割を發揮できたかどうかについては、正の相関関係が見られた。A社、B社、C社についてはもちろんのこととして、赤字ではあったがE社、F社についても、社長が役割を十分に認識しており、最終責任者の自覚をもって会社の方向性を示し、人材を適材適所に配置して、社員の支援をしながら目標を達成していた。D社、G社、H社は、社長の選出のところから問題があり、チームとしての一体感がないまま、なんでも社長が一人であるか、全く放漫かの違いはあるが、最後まで上手くいかなかった。

一番上手くいったA社では、社長と社員の間で納得いくまで話し合い、事業計画を全員参加で作成し、全員で実行した。これは、バランススコアカードを全員参加で作成し実行するのと同じプロセスであり、ピーター・ドラッカーが管理職と部下との間で「マネー・ジャーズ・レター」の活用を勧めているのとも関連する。A社の社員は、社長が聴き役に徹しながら社員の意見を吸い上げ、その上でこうしたらどうかと提案をしながら進めていたと振り返りのレポートの中で記述している。これは、「7つの習慣」の中で、コヴィーが教室でのシナジーとして紹介しているエピソードに近いもので、教員も予想していなかったような創造的なプロセスである。

5. 最後に

カンパニープロジェクトと同じ2年生の秋学期に総合マネジメント演習Ⅱという演習科目を開講しており、その授業の中で「プロジェクトマネジメント」を学ばせている。ミッションがあり、有期性と独自性を求められる。ミッションを達成するために、ロジックツリーで論理的に考え、役割を細分化して、スケジュールに落とし込んで、ガントチャートで見える化して進めていく。これを実際にリアルに行うのが、カンパニープロジェクトで、成功学生（ゼミ教員が大きく成長したと推薦した学生）へのインタビュー調査では、ほぼ全員が、このカンパニープロジェクトで得たものが大きかったと回答しており、特にチームワークの大切さを語っている。また、社長になって上手く会社を運営した学生は、これ以降自信を持って活動しており、ビジネスコンペで入賞したり、学内のプロジェクトの責任者になって成功させたりし、就職も早い時期に第一志望の就職先から内定をもらっている。

今年度初めて、カンパニープロジェクトでリーダーシップに焦点を当てて振り返りを行い、調査・考察したものであるが、次年度以降も調査を続けたいと考える。

参考文献

- (1) 吉川武雄、「決定版 バランススコアカード」(2013)
- (2) PFドラッカー「現代の経営」(2006),129
- (3) スティーブン・R・コヴィー、「完訳 7つの習慣」(2016), 386-388

中小零細企業でのリーダーシップ研修と日常業務での取り組みに関する事例報告

小田 貴志 (小田経営戦略研究所)

1. 緒言

日本のリーダーシップは、幼少期から教育を受けている欧米のそれとは異なると言われている。日本の企業におけるリーダーシップは、高度経済成長期の「だまって俺について来い」に代表されるスタイルから、現在では大きな変化が見られる。特に将来を背負って立つ20~30代の若者世代に関しては、「ゆとり世代」「草食系」などの言葉で表現されるように、リーダーシップをとることが不得手な人材が増えてきていると考えられる。筆者は経営コンサルタントとして企業と付き合い合っていく中で、幹部職や次世代リーダー候補の人材育成、特にリーダーシップや部下との付き合い方・コミュニケーション能力向上の依頼を多く受けている。

本論文では、企業の現場で筆者が試行錯誤し実践してきた、リーダーシップ育成の状況について報告を行う。

2. 研究方法または調査方法

2.1 企業研修におけるリーダーシップ育成

合計数時間程度の短時間かつ短期間での企業研修におけるリーダーシップ育成に携わったケース。現リーダーである管理職・幹部職(主に30代以上)向け、または、現在はリーダーではないが近い将来に昇格が予定されている社歴10年未満の層(主に20代後半)に対する企業研修が対象。

リーダーシップに特化した研修もあれば、リーダーとしてのビジネス・コミュニケーションを組み合わせることも多い。後者は具体的には、コーチング、ほめ方、叱り方など、リーダーや上司としての部下との接し方である。時間は通常半日~一日、最長では12日間の研修を半年にわたって実施した例もある。

研修においては、講師による一方的な講義をするのではなく、ワークや他の受講者との意見のシェアの時間を十分に確保している。さらに、アンケートによる意見収集の時間も講義時間内に設定し、受講者の反応を随時得ている。

2.2 通常業務におけるリーダーシップ育成

コンサルティング業務の一環として、中長期にわたって人材育成に携わったケース。日常業務の改善活動から全社的な活動までミッションを数多く設定し、組織横断的なプロジェクトチームを作ってリーダーを指名。表向きはミッションの遂行を第一の目標としているが、プロジェクトリーダーの成長を重要視している。開始時にはミッションの設定やリーダーおよびプロジェクトメンバーの選定は社長が担当。複数のプロジェクトの経験を積み社員から自発的に活発な意見が出るレベルに到達すれば、ミッションやメンバー・リーダーの選定も、社員に一任することもある。

3. 研究結果または調査結果

3.1 調査結果の事例

■企業研修におけるリーダーシップ育成

企業研修において、昨今はビジネス・コミュニケーションに関するニーズが増加している。筆者の場合は特に、管理職や次世代リーダー候補などを対象とした、リーダーとしての部下との接し方に関するものがほとんどを占めている。元来の専門分野ではないため、非常に興味深い傾向として捉えている。リーダーシップを含む内容での研修は、各社・各回オーダーメイドで依頼者の要望に合わせて微調整しながら、30回程度実施してきた。

■通常業務におけるリーダーシップ育成

ある顧客企業において、プロジェクトリーダー任命によるリーダーシップ育成によって、満足できる効果が得られた。同社は清掃業で、社員数が約20名。約3年の期間で、実施プロジェクト数はこれまで約10件。成功・失敗プロジェクトを通して、リーダーシップの育成やリーダーとしての適性を見極めに一定の成果が得られた。

3.2 研究・調査の評価

■企業研修におけるリーダーシップ育成

研修冒頭に受講生に、リーダーと聞いてイメージする人物や理想のリーダー像を尋ねると、有名人・政治家・歴史上の人物、または社長・上司・所属するコミュニティーの長・自分の父親など、強いリーダーシップを持っている人物が多く挙げられる。翻って、自分自身がリーダーとなる時に、彼らと同じリーダー像を実現できるのか?と問うと、大多数が「不可能」「無理」と消極的な回答をする。

では、そんな彼らにでもできる・できそうだと実感できるリーダーシップは?の答えとして、「支援型」のリーダーシップを提唱し、研修での手応えを感じている。

「支援型」のリーダーシップは、いわゆるトップダウン型とは次の点において大いに異なる。メンバーを動機づけし、メンバーを信じて任せ、メンバーが働きやすいようファシリテートする。人間的魅力のひとつとして、自分の弱みを自己開示できること、など。

この研修は、IT系の技術者に対しての事例が多い。受講者の傾向として、おとなしく、理論的な説明を好むため、支援型リーダーシップの概念は受け入れられやすいようである。

逆に、マネジメント職に就くことを拒み一匹狼の職人として活躍してきた50代中心の層に支援型リーダーシップを紹介した時には、自分自身の理想はトップダウン型に近いが、世の趨勢として支援型リーダーシップが求められていることは新鮮な気づきだったようであり、その上で理解してもらえたようである。

■通常業務におけるリーダーシップ育成

これまでの調査から、このモデルは有効であると確信している。ただし多くの企業で同様の試みをしながらうまくいかない事例も聞くので、下記に特に注意を払った。

まずは、会社側のバックアップによる「安心できる」環境の保証。具体的には、失敗をしても許される、上司や先輩から力関係で圧力を受けない環境にしてやる、など。組織上の役職や社歴による先輩・後輩などの序列によって上位職が時として無意識にプロジェクトリーダーの積極性の芽を摘んでしまうこともあるため、プロジェクトから外す、またはオブザーバーにするなどの措置を講じた。結果として、数名の社員に成長が見られ、社内にも受け入れる風土が醸成された。

次に、「小さな成功体験」による自信を持たせること。多くの社員は、幼少期から「ガキ大将」のようなリーダー経験もなく社会人になっている。そのためリーダーとしてどう振る舞えばよいのかがそもそもわからず、不安を抱えていることが多い。簡単に解決できるミッション(課題)を与え、小さな成功体験を味わわせてやること。それを評価してやり、決して軽く扱わないことで、徐々にリーダーとしての自信を伸ばしてやれると考えられる。

会社全体に活気が生まれ、役職者でなくともリーダーシップを発揮しやすい社風が築かれてきた反面、一部の社員は不遇の時代を迎えることとなった。この風潮を良しとしない社員たちは社内で肩身が狭くなり、プロジェクトでも成果を挙げられず、中には退職を選ぶ社員も出た。彼らの活性化の手段がないか、今後も模索が必要だと感じている。

3.3 研究・調査の今後

企業研修においても、プロジェクトによるリーダーシップ育成においても、事例(サンプル数)を増やしてさらに精度を上げていきたい。また、両者を組み合わせて長期的視点でのリーダーシップ育成は、これまでの経験上、研修が PDCA の Plan や Check の役割を果たし効果的だと推測される。併せて検証していきたい。最終的には、企業人材のリーダーシップ育成方法の体系化を試みたい。特に、優秀な人材が集まりにくいとされる中小零細企業において、潜在能力を開花させる手段となるまで昇華させたい。

また、今回は社員が少なくとも数名以上の企業にて検証してきたが、今後は起業家など部下を抱えない個人のセルフリーダーシップの育成にも展開させていきたい。今後の世の中の流れとして、企業の人員削減や、早期を含む定年退職後のシニア層増加など否応なしに起業家デビューせざるを得ない人員が増えることが想定される。しかしながら、準備万端で「その時」に臨める人員はさほど多くないと考え、彼らのセルフリーダーシップ育成の一助となるべく調査・研究をしていきたい。

4. 考察

リーダーシップ育成は元来筆者の専門分野でないため、欧米の豊富なリーダーシップ論に精通しているわけではない。かつ筆者自身、リーダーとしての資質が乏しいことを自認している。

従って、「草食系」ビジネスパーソンの悩みを熟考し、理論を自ら実践して「人体実験」しながら、市場のニーズに応えるべく刷新を重ねた結果が現状である。急ピッチでコンテンツを組み立て続けたため、内容にはまだまだ改善の余地があると考えている。

そのためにも日本リーダーシップ学会で、有識者の知見を

得て、日本の企業風土に合ったリーダーシップ育成について調査・研究を重ねていきたい。

参考文献

- (1) リーダーシップ 3.0—カリスマから支援者へ：小杉 俊哉 著(祥伝社,2013年)



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

講演論文集 2017 vol.1

2017(平成 29) 3 月 25 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

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