

JLA 第2回研究講演会

2018年2月17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

JLA第2回研究講演会スケジュール

司会:小島事務局長

| | | | |
|----------------|--|--------------|----------------------------------|
| 13:00 | 会長挨拶 | JLA水野明哲会長 | |
| 13:15 | JLA 活動報告 | JLA新井敏夫副会長 | |
| 13:30-15:00 | 研究講演会 | | |
| セッション 1 | | 座長 新井 敏夫 | |
| 13:30-13:45 | 上司のリーダーシップ行動を部下の ストレスチェックでモニターする | 辻田 敏 | 辻田労働衛生コンサルタント 産業医事務所 |
| 13:45-14:00 | インボルブメントリーダーシップの有効性 | 古田大悟 | 三聖タイムマスター(株) アセットマネジメント事業部 |
| 14:00-14:15 | ストレングス・ファインダー・テストに基づき 企業が求める人材像の検証 | 西村太嘉 保本正芳 | (株)ミスキ強み事業部 近畿大学総合社会部 |
| セッション 2 | | 座長 古田 大悟 | |
| 14:15-14:30 | リーダーに求められる組織での関係構築力 ー研究室で実施した育成プログラムとその成果 | 大石加奈子 | 東北工業大学ライフデザイン学部 経営コミュニケーション学科 |
| 14:30-14:45 | コンピテンシーを用いたプロジェクトリーダーの リーダーシップ変化に関する研究 | 井手健太 | 工学院大学大学院工学研究科 システムデザイン専攻 |
| 14:45-15:00 | リーダーシップの定義とリーダーの役割・機能論 の関係に関する試論 | 新井敏夫 | 工学院大学情報学部 システム 数理学科 |
| 15:00-15:15 | 休 憩 | | |
| 15:15-17:00 | ワークショップ 「リーダー像, リーダー育成を考える」 | 司会:中山良一 | |
| 17:00-18:30 | 情報交換会/懇親会 | | 司会:我妻隆夫 |

目次

| | |
|--|------------|
| 1-1 上司のリーダーシップ行動を部下のストレスチェックでモニターする | ・・・・・・・・1 |
| 辻田 敏（辻田労働衛生コンサルタント産業医事務所） | |
| 1-2 インボルブメントリーダーシップの有効性 | ・・・・・・・・3 |
| 古田大悟（三聖タイムマスター（株）アセットマネジメント事業部） | |
| 1-3 ストレングス・ファインダー・テストに基づく企業が求める人材像の検証 | ・・・・・・・・5 |
| 西村太嘉（（株）ミスキィ強み事業部） 保本正芳（近畿大学総合社会部） | |
| 2-1 リーダーに求められる組織での関係構築力ー研究室で実施した育成プログラムとその成果 | ・・・・・・・・7 |
| 大石加奈子（東北工業大学ライフデザイン学部） | |
| 2-2 コンピテンシーを用いたプロジェクトリーダーのリーダーシップ変化に関する研究 | ・・・・・・・・9 |
| 井手健太（工学院大学大学院工学研究科） | |
| 2-3 リーダーシップの定義とリーダーの役割・機能論の関係に関する試論 | ・・・・・・・・11 |
| 新井敏夫（工学院大学情報学部） | |

1-1 上司のリーダーシップ行動を部下のストレスチェックでモニターする A classification method of leadership based on employee's job stress assessment

辻田 敏 (辻田労働衛生コンサルタント・産業医事務所)

Satoshi Tsujita (Dr Tsujita's Occupational Health Consultant Office)

A classification method of leadership was developed based on employee's job stress assessed with "the brief job stress questionnaire". The scales of burden and relief of employee were derived from the results of factor analysis of job stress in 4,486 employees. By using these two scales, 4 styles of leadership were classified, namely merely-directive one, merely-supportive one, directive and supportive one, and neglectful one. Those employees whose superior was classified as a merely-supportive leader or a directive and supportive one answered mostly their job worth doing very much and satisfied with their job. The others, on the other hand, did not. With this classification method of leadership, every superior will be able to recognize and improve his/her own leadership style every time after employee's job stress assessment.

Key Words: leadership, style, job, stress

1. 緒言

上司のリーダーシップ行動(LS)は部下の仕事ストレスに強く影響することがさまざまな調査研究で明らかになっている⁽¹⁾。そうであれば、我が国の職域で実施されるストレスチェックの結果は上司のLSの影響を色濃く反映しているはずである。もしそれを読み取れるなら、上司が自らのLSを適切に調整することで部下の仕事ストレスが軽減し、企業の生産性向上や事故発生減少に役立つものと思われる。そこで部下のストレスチェックの結果から上司のLSをモニターする方法を検討した。

2. 研究方法

2.1 基本方針

国が推奨する「職業性ストレス簡易調査票」は、仕事のストレス要因に関する17項目、心身のストレス反応に関する29項目、周囲のサポートに関する11項目の合計57項目の質問で構成される⁽²⁾。

それらを集計した「ストレスプロフィール」は労働者個人が自覚するストレス状態で、「ストレス要因」(9項目)と「ストレス反応」(6項目)および「修飾要因」(4項目)の3つに分けて示される⁽²⁾。

一方、上司のLSは「課題志向的行動」と「人間関係志向的行動」に分けられる⁽³⁾が、それらの行動はまず部下の深層心理に影響を与えて「負担感」と「緩和感」を誘起し、次いで部下の「ストレス要因」「修飾要因」「ストレス反応」の増減として意識されると推測した(Fig. 1)。

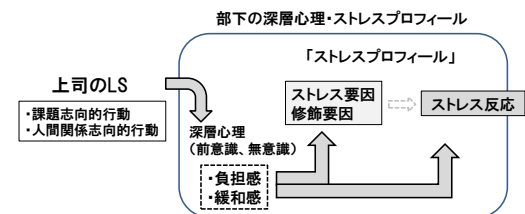


Fig.1 上司のリーダーシップ行動 (LS) と部下の深層心理・ストレスプロフィールの関係モデル

そして、この部下の深層心理にある「負担感」と「緩和感」は部下のストレス要因と修飾要因の背景にある共通因子として捉えることができると考えて因子分析を行った。

2.2 被検者

複数の職場の安全衛生委員会が実施した「職業性ストレス簡易調査票」によるストレスチェックに回答した総数4,486名(男1,993名、女2,493名)を分析対象とした。

2.3 因子分析と「負担感」「緩和感」の尺度作成

部下のストレスプロフィールで身体や環境に関するもの以外の項目、すなわち「ストレス要因」6項目(仕事の量的負担:f1、仕事の質的負担:f2、対人関係ストレス:f4、仕事のコントロール度:f6、技能の活用度:f7、仕事の適正度:f8)と「修飾要因」2項目(上司の支援:m1、同僚の支援:m2)の計8項目について主因子法と斜交回転(プロマ

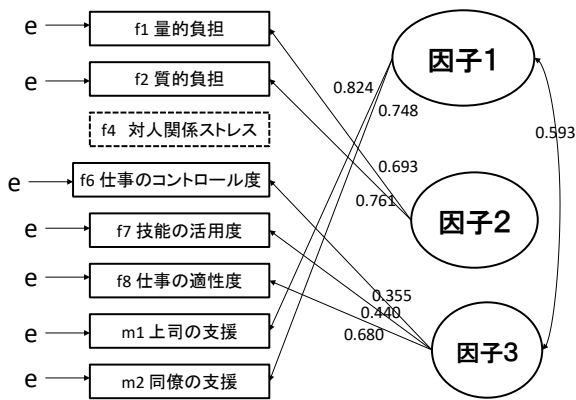


Fig. 2 因子分析のパス図
(因子負荷量 0.35 以上、相関係数 0.5 以上を示す)

ックス法) で因子分析し、得られた共通因子から因子負荷量の大きい項目を選択して「負担感」と「緩和感」の 2 尺度 b と r を作成した。統計解析は SPSS を用いた。

3. 結果と考察

因子分析により 3 つの共通因子が抽出された。また対人関係ストレス f4 は独自性が高い項目であった (Fig. 2)。

ストレス反応を従属変数とした重回帰分析の結果から、因子 2 は「負担感」、また f4 と因子 1 と因子 3 は「緩和感」を表すと考え、因子負荷量 0.35 以上の項目を平均して $b = 6 - (f1 + f2) / 2$ 、 $r = \{f4 + (f6 + f7 + f8) / 3 + (m1 + m2) / 2\} / 3$ とした。2 尺度 b と r の値はいずれも 1~5 に分布し 3 がピークとなる。

この 2 尺度は部下の深層心理に及ぼされた上司の LS の「課題志向的行動」と「人間関係志向的行動」⁽³⁾ の影響を表すと考えられるが、このままの形では理解しにくい。

そこで三隅⁽⁴⁾ が PM 理論で用いた PM4 類型に倣い、2 尺度の値をピークの値 3 を境にしてそれぞれ大小に二分し、その組み合わせから部下を「負緩 4 類型」(大小、大大、小大、小小) に分別した。さらに部下の負緩 4 類型に対応する上司の「LS4 類型」をそれぞれ「指示命令型」「メリハ

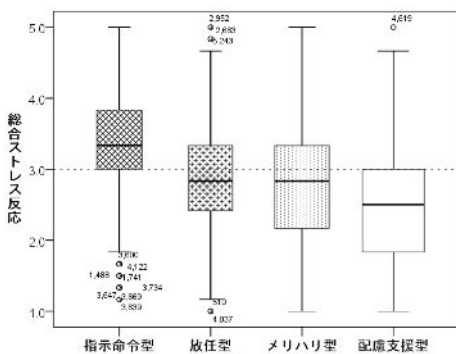


Fig. 3 上司の LS vs 部下のストレス反応

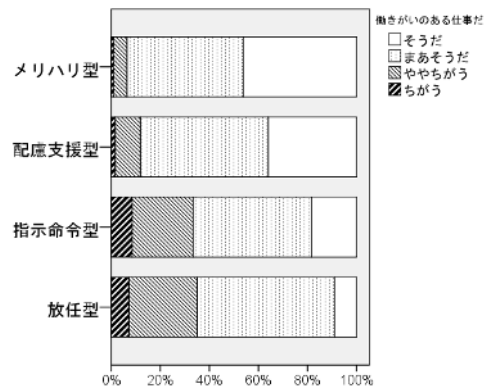


Fig. 4 上司の LS vs 部下の働きがい

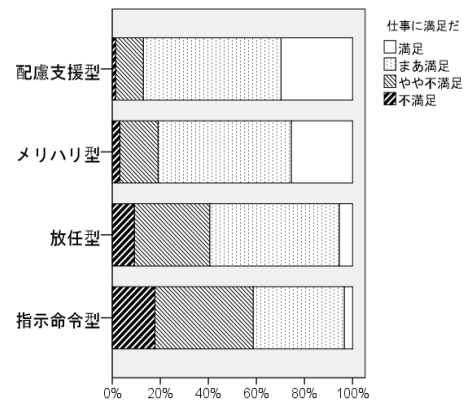


Fig. 5 上司の LS vs 部下の仕事満足度

リ型」「配慮支援型」「放任型」と呼ぶことにした。

この LS4 類型と部下の「ストレス反応」「働きがい」「仕事満足度」との関連を Fig. 3~5 に示す。ストレス反応、働きがい、仕事満足度のいずれも上司の LS がメリハリ型と配慮支援型で最も望ましい結果となったことから、それらが上司の目指すべきリーダーシップ行動といえる。

本研究で検討した手法は、毎年実施されるストレスチェックで継続的に上司の LS をモニターすることに利用できる。その際、上司は部下のストレスデータから得られた LS4 類型のうちのメリハリ型と配慮支援型の割合を高めるように自らの行動を変容させるのが望ましい。

4. 文献

- (1) Skakon J. et al., *Work & Stress* 24, (2010), 107-139.
- (2) 下光輝一, (2010), <http://www.mhlw.go.jp/shingi/2010/06/dl/s0607-6p.pdf> .
- (3) 池田浩, 産業・組織心理学会 (編) 産業・組織心理学ハンドブック, (2009), pp208-211, 丸善株式会社.
- (4) 三隅二不二, リーダーシップ行動の科学 (改訂版), (1984), pp61-72, 有斐閣.

1-2 インボルブメントリーダーシップの有効性

Effectiveness of Involvement Leadership

古田 大悟

(三聖タイムマスター株式会社)

Daigo Furuta

SANSEI Time Master Inc, Imperial Hotel Tower 15F,

1-1-1 Uchisaiwai-cho Chiyoda-ku, Tokyo 100-0011 Japan

In this paper, I focused on the leadership skills that are necessary especially during the growth period from the start-up stage to the growth stage among companies' growth cycles. Viewpoint from the follower side is important for the involvement leadership. I am introducing the effectiveness of the Involvement Leadership through an interview survey.

Key Words: involvement leadership, follower, manager, etc.

1. はじめに

筆者は主に、FC 展開している本部企業(フランチャイザー)及び、FC 加盟店(フランチャイジー)を中心に人材開発支援として、研修事業を展開している。FC 本部としては加盟店が増えることで収益が向上するため、加盟店開発に資本を投下するが、一番効率が良いのは、1 人のオーナーが多店舗展開してくれることであり、退転リスクも軽減される。そのためには、店長を育て、増やし、新店をオープンするといったサイクルの中での人材育成が最重要課題となる。

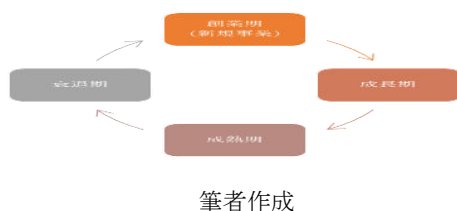
本論は、企業の成長サイクルの中でも特に創業期から成長期にかけて必要となるリーダーシップスキルに注目した。加盟店店長へのインタビューにより、「インボルブメントリーダーシップ」の有効性を明らかにすると共に、現在提供しているインボルブメントリーダーシップ研修における基本プロセスについても言及している。

2. 企業が求める人材

人材開発支援を行う中で、企業が求める人材はその業種、職種、または企業の成長サイクルにより千差万別である。社内で育成するにせよ、社外の研修機関に任せるにせよ、明確に求める人材を具体化させておくことが必要である。図1は企業の成長サイクルであるが、本論では特に創業期から成長期にかけての人材にスポットを当てると共に、加盟店での実例を踏まえながらインボルブメントリーダーシップの有効性を述べたい。

筆者がサポートしている企業では、創業期には組織も不安定であり、カリスマオーナーと自走できる社員という構成で成り立っているケースが多い。特に、FC 本部としては、創業期である新店オープン時に、オーナー向け及び加盟店に勤務する社員向けの研修を準備している企業がほとんどである。筆者はFC 本部及び加盟店に対しての人材開発支援を行う中で、FC 本部と加盟店の両社が WIN になることを最優先に研修を企画している。

fig.1 企業の成長サイクル



3. FC (フランチャイズ) ビジネスにおける研修システム

3-1 FC 本部 (フランチャイザー)

FC 事業を展開している企業のほとんどが、加盟店向けに本部研修を準備している。ここでは、不動産仲介業を中心に FC 展開している本部企業の研修を取り上げる。図2は導入研修の流れを表したものである。

fig.2 導入研修の流れ



筆者作成

FC 本部ではこれ以外にも様々な研修を取り入れている企業もあるが、基本的には加盟時の費用の中に含まれているサービスとして提供されている。加盟店の人材育成をFC本部がサポートする仕組みは、FCに加盟するメリットとしては特に大きいものである。ただし、図2の通り、研修内容としては、仕事を遂行する上でこれだけは必ず押さえておくべきものといった基本的な内容が大半であり、リーダーシップやモチベーションといった部分まではフォローされていないのが現状である。一律同じ研修を受講しても、各加盟店の成績に大きな差が表れてくる理由としては、加盟店の自助努力によるものが大きいと思われる。

3-2 加盟店 (フランチャイジー)

多店舗展開する加盟店の店長に協力をいただき、インタビュー調査を行った。協力いただいたY店長は、複数店舗を展開する企業で1店舗を任されており、1年に1度開催されるFC全国大会で、担当店舗が毎年表彰されている優績店長である。表1はインタビュー調査の結果をまとめたものである。

まず、毎年表彰される理由について、聞いたところ、表1にあげた回答があったが、私自身、鮮明に覚えているのは、店長を生み出しているという誇りである。営業である以上、店長に昇格するには、実績が必要である。単に売っただけではマネジメントスキルが伸びず、セールススキルと並行しマネジメントスキルも学んでいく環境が必要である。複数店舗を展開されている企業では、自社内でその環境を構築されているところが多いと感じる。それは、カリスマオーナーの思い

の強さでもあり、店長陣をうまく巻き込んでいる証拠でもある。インボルブメントリーダーシップは「目的を達成するため、関係各所の決定権者に働きかけ能動的協力を引き出す力」である。カリスマオーナーと呼ばれる人たちはすでにこのスキルを身に着けている人が大半である。

Table1 インタビュー調査

| |
|---|
| <p>毎年表彰される理由を具体的に教えてください？</p> <p>・毎年違うメンバーで受賞しているのが、一番の強みだと思っている。この店舗から新店の店長が生まれているのが、一番の喜びであり、誇りでもある。</p> |
| <p>人を育てるための具体的な手法を具体的に教えてください？</p> <p>・幹部（店長）間の情報共有がしっかりできており、成功事例、失敗事例が迅速にメンバーに伝えられる仕組みを作っている。</p> |
| <p>社内研修について教えてください？</p> <p>・全体会議を毎月1回開催しており、会議後に店長が持ち回りで講師を務める研修を開催している。店長が講師をすることで、店長自身のブラッシュアップにもなること共に、若手店長はベテラン店長に見てもらうことで更にプレゼンスキルを磨くことができる。</p> |
| <p>OJTについて教えてください？</p> <p>・OJTについては積極的に行っており、他店の店長にお願いすることもある。</p> |

筆者作成

次に、人を育てるための具体的な手法につき、情報共有の大切さを回答されている。この企業では、毎週月曜日に店長が集まり幹部 MTG を開催している。数字の発表がメインではあるが、事例の共有もここでやっているとのことであった。そして、休み明けの木曜日に各店舗で MTG が開催され、メンバーに情報が共有される。週末アポイントを取得しているお客様を想定し、事例が当てはまるのであれば、その事例をもとに商談を組み立て、必要に応じて OJT を実施する。事例がなければ、店長と商談を組み立て、必要に応じてロールプレイングを行うとのことであった。FC 本部研修でもロールプレイングを取り入れた研修はあるが、決められた設定であるため臨場感という意味ではやはり、現場に出てからもロールプレイングを実施することはかなり有効であると感じた。

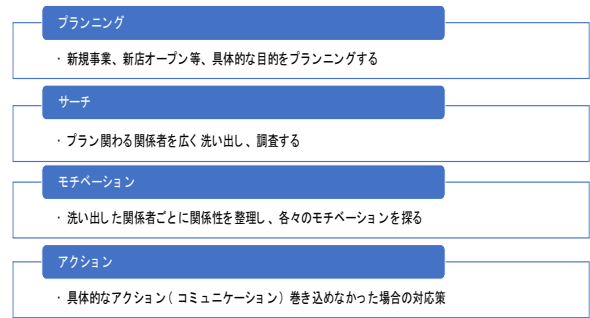
社内研修については、社内で完結させているとのことである。外部の研修機関は利用せず、店長が講師を務める方式である。理由としては、講師側（店長）のスキルアップも図れるということで、Y 店長からは、教えることが一番勉強になるという言葉が得られた。長い間、講師業を務めてきた筆者も同意見である。

インタビュー調査を経て、多店舗展開する企業には人を育てる環境が整備されており、店長にインボルブメントリーダーシップのスキルが備わっている理由は、この企業に入社した時点、すなわち、店長（リーダー）をフォローする立場、社員（フォロワー）である時から、うまく巻き込まれる環境が整備されているからである。リーダーシップについては、たくさんの先行研究があるが、そのほとんどが、リーダー視点からのものが多い。インボルブメントリーダーシップとは、組織の中で、フォロワーの時から意識をさせることで、身に付くものであると考える。

4. インボルブメントリーダーシップのプロセス

表2はインボルブメントリーダーシップの基本プロセスを示したものである。FC 本部や加盟店向けに研修する際は、新店オープンイメージし、一般企業の研修については、新規事業立ち上げをイメージした上でプランニングを行う。

Table2 インボルブメントリーダーシップの基本プロセス



筆者作成

プランニングで重要なのは、より具体的な事業の内容や、業務の内容をチェックすることである。次にサーチであるが、プランニングで落とし込みをしたプランに関わる関係者を広く洗い出し、関係者についての調査を行う。調査といっても、難しく考える必要はなく、多くの場合、社内人脈の範囲で十分フォローすることが可能である。前章で紹介をした複数店舗を展開している加盟店では、組織の中で聞きやすい環境を作り出すと共に、その機会も豊富に準備されている。次にモチベーションであるが、サーチで洗い出した関係者ごとの関係性を整理し、各々のモチベーションがどこにあるのかを探る。この過程を踏むことで、グリップ力が変わってくる。インボルブメントリーダーシップとは、フォロワーがうまく巻き込まれることが重要であることから、巻き込まれる側のモチベーションを知ることは重要なポイントである。最後にアクションだが、このアクションは必ずコミュニケーションのことである。コミュニケーションだけで研修が1つ作れるテーマであるが、インボルブメントリーダーシップ研修では、プランニング、サーチ、モチベーションを経た上でのアクションであるため、何も情報がない中でコミュニケーションと比較すると難しいことではない。なぜなら、相手のことを知った上でのアクションだからである。アクションでは、巻き込みができなかった際の対応策というものも取り上げている。うまくアクションが起こせなかったときは、再度モチベーションに戻り、関係性の再チェックとモチベーションにつき再度検討をする。関係性を整理する中で、別の関係者を介してアクションを起こし、成功するケースは多い。

5. 今後の課題と取り組み

本稿では、企業の成長サイクルにおける創業期から成長期にかけて、インボルブメントリーダーシップが有効であることを述べてきた。現在、人材開発支援を行うことで感じるのは、どこも人材不足、もしくは採用できないという悩みを抱えているということである。しかし、インボルブメントリーダーシップを発揮し、組織が活性化している企業には毎年、新卒社員が入社している。今後はこの研修を通じて、インボルブメントリーダーシップを発揮するリーダーが組織を作り、組織を拡大させるサイクルを多くの企業で作っていくことが筆者の使命であり、実証につながると考える。

参考文献

- (1) 金井壽宏、『リーダーシップ入門』(2005), 日本経済新聞社
- (2) 古川久敬、『新版 基軸づくり』(2003), 日本能率協会マネジメントセンター
- (3) 日野健太、『リーダーシップとフォロワーアプローチ』(2010), 文真堂

1-3 ストレngthス・ファインダー・テストに基づく企業が求める人物像の検証

Validation of the images of human resources sought based on Strength-Finder test

西村 太嘉 ((株) ミスキィ), 保本 正芳 (近畿大)

Hiroyoshi NISHIMURA, Misky Co.,Ltd, 1-3-17 Minami-Senba, Chuo-ku, Osaka

Masayoshi YASUMOTO, Kindai University, 3-4-1 Kowakae, Higashi-Osaka, Osaka

In this work, we investigated the difference between general "leadership" and actual "leadership" of managers of Small and Medium Enterprises. Gallup StrengthsFinder Test" was carried out for 1577 business people who want to know their strengths and demonstrate their strengths. From these test results, leadership is different for each person, so it is difficult to define leadership, and each one needs to find "their own leadership". Understanding your own leadership leads to the success of your company and organization.

Key Words: Strengths-Finder, Leadership, Management, Self-Analysis

1. はじめに

近年、新卒社員の離職率の高まりが問題視されている。最も大きな要因としては、これまで自分の人生を主体的に捉え、自己について深く考える機会が無い状況にも関わらず就職活動時では自分の強みを問われる状況になり、正しく自分の強みを認識出来ない上で活動した結果就職した企業とのミスマッチングが起こっていると考えられる。一方、経営学者 P.F.ドラッカー氏が「強みの上に自らを築け」⁽¹⁾と述べたように、組織のリーダー(経営者や管理職)は、自分やチームメンバーの強みを理解し、各自の強みを活かせる仕事を任せる事が望ましい。つまり、自身の強みは、学生も含めた全ての人が学ぶべきものと言える。

本研究では、自己分析ツールの一つである、米国ギャラップ社のストレngthス・ファインダーテスト⁽²⁾の結果を元に、様々な業種の経営者やメンバーのストレngthス(強み)調査結果について紹介する。また併せて、それぞれの経営者が持つ強みに合わせたリーダーシップの体得と発揮についても検討する。

2. ストレngthス・ファインダー・テスト

本テストは、「自分の弱みを改善するより、自分の強みを活かすことで最大の能力を發揮する」という考えに基づき、米国ギャラップ社によって開発されたツールである。200万人の成功者のアンケートをもとに作成されており、非常に信憑性の高いものとされている。Web サイト上で177の質問に答えることにより、自身の資質(才能)を知ることができる。ギャラップ社は、人がもつ様々な能力をあらゆる角度から抽出・分類し、最終的に34種類の才能分野(資質)に特定している(表1参照)。診断結果は、これらの内最も強く表れている上位5つの資質が示される。一方、これらの資質は、強みそのものではなく、自身の思考や行動の反応パターンを示したものであるため、意識して効果的・生産的に使うことで、自身の強みとなる^(2,3)。

34の資質を「リーダーシップ」の観点で分類すると、下記4種類となる(表1参照)。

- ① 実行力(アイデアを「捕まえて」現実のものにする能力)
- ② 影響力(グループの主張を確実に周囲に伝える能力)
- ③ 人間関係構築力(グループ全体をまとめ、より大きな力へと変える能力)、
- ④ 戦略的思考力(常に先を読み、筋道を立てて集団を導く能力)

世界の様々なリーダーを調べると、上記4種類のそれぞれに優れ、それらを活かし、会社を成功に導いている。「個人の組み合わせ」により、各領域で優れた力を団結させたチームは、「絶対的なリーダー」や「卓越した個人」がいるチームよりも、非常に高い成果を上げている⁽⁴⁾。

ここでは、約1577名(経営者304名、一般従業員1273名)のストレngthス・ファインダー・テスト(SFテスト)の結果を元に、経営者(個人事業主含む)と一般従業員(幹部社員含む)の上位5つ資質を上記4分類で集計した結果について紹介する(表2参照)。経営者304名(資質総数1520)と一般従業員1273名(資質総数6365)を比較すると、経営者は影響力と戦略的思考力思考力が高いと言える。

Table1 The 34 StrengthsFinder themes and the 4 distinct domains of leadership strength.

| 実行力 | 影響力 | 人間関係構築力 | 戦略的思考力 |
|------|-----------|---------|--------|
| アレンジ | 活発性 | 運命思考 | 学習欲 |
| 回復志向 | 競争性 | 共感性 | 原点思考 |
| 規律性 | コミュニケーション | 個別化 | 収集 |
| 公平性 | 最上志向 | 親密性 | 戦略性 |
| 慎重さ | 自我 | 成長促進 | 着想 |
| 信念 | 自己確信 | 調和性 | 内省 |
| 責任感 | 社交性 | 適応性 | 分析思考 |
| 達成欲 | 指令性 | 包含 | 未来志向 |
| 目標志向 | | ポジティブ | |

Table2 Proportional results of 4 domains of managers and employees.

| | 分類結果の割合 [%] | | | |
|------------|-------------|-----|---------|--------|
| | 実行力 | 影響力 | 人間関係構築力 | 戦略的思考力 |
| 経営者(304名) | 18 | 23 | 31 | 28 |
| 従業員(1273名) | 22 | 18 | 35 | 25 |

3. 調査結果の事例

次に、4分類の結果を元に、下記の流れで3社の企業につ

いて検討した。

- ① SF テストの実施
- ② 各自の資質を元に、現在の状況についてヒアリング
- ③ 企業の現状と問題点の検討
- ④ その後の変化を検証

表 2 は、3 人の経営者の 4 分類結果を示す。特徴の異なる経営者における、3 社の事例については各節で紹介する。

Table2 Results of 4 domains of three managers.

| | 実行力 | 影響力 | 人間関係構築力 | 戦略的思考力 |
|-----|-----|-----|---------|--------|
| A 社 | 2 | 0 | 3 | 0 |
| B 社 | 1 | 0 | 0 | 4 |
| C 社 | 0 | 4 | 1 | 0 |

3.1 A 社の結果

製造業の 3 代目経営者（影響力：2 つ、人間関係構築力：3 つ）は、「常により良く」を意識した経営をおこなっている。先代までの閉鎖的な体質や、向上心がない社員に不満があったため、大きな改革を望んでいた。現場で働く方々には、実行力と人間関係構築力が高い人が多く、変化を嫌い新しいものを避ける傾向が強い考え方が多いため、3 代目に代替わりする際にかかなりの反発があった。SF テストを踏まえたディスカッションや日々の業務を通じて、お互いの才能を理解しあい話し合うことで、革新的な手法と、これまで屋台骨を支えた手法との両立をするということが全社で意思統一出来た。社内に調和が生まれ、うまく循環を産んでいる。

3.2 B 社の結果

葬儀業で 5 代目経営者（実行力：1 つ、戦略的思考力：4 つ）は、タスク管理能力や計画能力に長けているため、社員にも同様の事を要求する。一方、葬儀会館の 4 名の各支配人（影響力と人間関係構築力が高い）は、それぞれのエネルギーは高く主体性は高いが、計画性や職務遂行能力（タスク機能）が弱くマネージャーとしての能力が欠けていると、経営者が感じていた。長年、そこを指摘改善しようとしてきたが、前に進まないことに苛立ちを覚えていた。相互理解を進める中で、経営者含む役員 4 名（実行力と戦略的思考力が高く、影響力が 0）がサポートにまわり、各支配人が創造性を発揮した仕事をする事で、会社全体としてのバランスを取り発展していく流れが出来た。

3.2 C 社の結果

建設業で 2 代目経営者（影響力：4 つ、人間関係構築力：1 つ）。会社全体は戦略思考が低く、その他はバランスよく揃っている。影響力の資質は、同業者の組織と比べて、非常に高い。経営者が、影響力の高い人材を好んで採用し、業界では「異端児」として有名で、企業の成長が早い。同業者から、反感を買うことも多いが、それを気にせず突き進む力が強い。社員は、経営者を肯定的に捉える人が残り、そうではない人は退社する場合がある。

一方、上記 3 事例と異なり、影響力・人間関係構築力が高い経営者が、タスク管理や規則や生産性をひたすら迫る場合や、実行力・戦略的思考力が高い経営者が、社員との輪や空気を課題と強く感じ、そればかりを悩むことによって何も物事が回らず、結果として組織全体が停滞している会社も見られた。経営者は特に、周囲の経営者からアドバイスを受ける機会が多いが、往々にしてそれはそのアドバイスをする人物の事例だけであるので、全てを真似するのは難しい。

4. おわりに

本研究では、まず SF テストを元にして、経営者と一般従業員の間で資質の違いについて検証したが、大きな違いは生じなかった。一般的にリーダーシップとは、エネルギーが高く、活動的で、決断が早く、声を張り上げ、他者に対して意見し物怖じせず、決断を貫く様なイメージがある。事例で紹介した A、C 社などは、正にその典型であると言える。ただし、それはリーダーシップの全てではない。逆に B 社の様に、従業員にそういった新規活動や他の従業員を巻き込んでムーブメントを起こす役割を任せることによって上手く循環するケースもある。経営者はそれぞれのタスクや数字の管理、ビジネスモデルの策定などの中長期の計画など、表面には見えにくい経営に不可欠な部分を担当する。

業績を伸ばしている企業の経営者は、自らの強みを発揮するタスクを率先して実行する。それは、モチベーション能力やタスク管理能力、集団の和を創り出す能力、外部への発信力など、多岐に渡る。また、それを補う能力が高い従業員を雇用することが多い。従順で真面目にタスクをこなす人材を望む経営者もいれば、自由な発想と活発なアクションで新しい風を組織に吹き込む人材を望む経営者もいる。お互いの特性や能力の違いを理解するのは難しく、経営者と従業員の間でズレ違いを発生させ溝が生じる場合があるが、一度乗り越えることが出来たならば、お互いの強みを最大限に活かす可能性がある。もちろん、各企業の業態や部門や担当するタスクによって、能力は選別される。つまり、経営者が従業員に求める能力は、経営者の特性と会社の事業体の違いによって異なるため、企業が求める人材像とは「自分の強みを最大限発揮している人」と言える。世間には様々な「こういう人物が望まれる」という情報が存在するが、それらはあくまでも数ある事例の 1 つであることを認識しておく必要がある。

企業が求める人材の能力は本質的には無いと言える。一方、自身の強みにフォーカスし、さらに可能な限り伸ばし、それらの強みを求める企業とのマッチングが求められている。経営者は、自らの強みを明確にし、それを踏まえて現時点の自社の人材構成を把握し、どのような人材を求める必要があるのかを理解する必要がある。

そのうえで、経営者と従業員の相互で、他者との違いを理解し、自分では当たり前となる強みを活かすことで、それぞれの「リーダーシップ」を発揮することが出来、組織や集団を成果に導くこととなる。シンギュラリティに向けてあらゆる仕事が AI に代替されていく時代を迎え、現存する仕事が残る保証は無い。我々人間に何が出来るのかを問われる時代だからこそ、自分だけでなくそれぞれの強みを活かす事出来る人がチームを、企業を、組織を、国家を、世界を導くリーダーとなると考える。

参考文献

- (1) 佐藤 等, 実践するドラッカー【思考編】、ダイヤモンド社、(2010)。
- (2) マーカス・バックingham, ドナルド・O・クリフトン, 田口俊樹 (翻訳), さあ才能に目覚めよう: あなたの 5 つの強みを見出し活かす, 日本経済新聞社, (2001)。
- (3) トム・ラス, 古屋博子 (翻訳), さあ才能に目覚めよう 新版 ストレngths・ファインダー 2.0, 日本経済新聞出版社, (2017)。
- (4) トム・ラス, バリー・コンチー, 田口俊樹 (翻訳), 加藤万里子 (翻訳), ストレngths・リーダーシップ — さあリーダーの才能に目覚めよう, 日本経済新聞出版社, (2013)。

2-1 リーダーに求められる組織での関係構築力

—研究室で実施した育成プログラムとその成果

Relationship building capability at the organization required of leaders

- Training programs and results achieved at laboratory

大石 加奈子 (東北工業大学)

Kanako OISHI, Tohoku Institute of Technology, Sendai, Miyagi

Three major elements of leadership are "business driving force", "relationship building ability", "organization influence". The latest survey revealed that there is a strong correlation between these three elements. Relationship building ability means the ability to be able to make a question "to make a subordinate aware or to think voluntarily." In 2017, we created a new coaching program to foster leaders' relationship building skills at our laboratory, which specializes in leadership. This speech shows the method used in this program and the results.

Key Words: Building relationship, Connecting pin model, Coaching

1. はじめに

コーチング研究所は2011年9月～2016年4月の間に、リーダーシップの3大要素と組織の状態との関係調査を実施した。対象は、83社143人のリーダー（組織のトップ）の部下1,812人である（コーチング研究所2017）。この調査からリーダーシップの3大要素である「事業推進力」、「関係構築力」、「組織影響力」、それぞれに強い相関が見られることが明らかになった（Fig. 1参照）。これまで日本の企業では、「事業推進力」や「組織影響力」が評価されて管理職に登用されることが多かった。事業推進のための強い牽引力をもつリーダーは役職が上がるほど多く見られる。しかしこれからの時代においては、メンバーと信頼関係を築き、成長に関わっていく「関係構築力」もリーダーに必要な能力となっているのである。関係構築力とは、「部下に気づかせたり、自発的に考えさせたりする質問」ができる力や、「部下の強みや得意分野を引き出し、伸ばす」力という。

リーダーシップを専門に学ぶ大石研究室では、この最新の調査結果を受けて、2017年度にリーダーの関係構築力育成のための新しいコーチングプログラムを展開した。リッカートの理論も視野に入れ、これまでリーダーが、部下等下位の立場に対して行うことが一般的だったコーチングを、下位から上位に対しても同様の影響を与えられるプログラムとして組んだ。学年を超えて馴染みのない相手とも短時間で心を繋ぎ、互いの目標達成を支援・促進する関係構築力をつけることを目標とした本研究室でのコーチングプログラムの方法と成果について本稿ではお伝えする。

2. 組織の上下左右の構成員との関係構築力

組織においては、リーダー対部下という縦関係だけでなく、縦横斜めのコミュニケーションの輪が張り巡らされている。したがってリーダー自身の上司、さらに他部門のリーダーらとの関係構築によって、自らの部下との関係も効果的となる。アメリカの経営学者・行動科学者のレンシス・リカート（Rensis Likert, 1903-1981）は、企業で働く管理者のリーダーシップと労働者の勤労意欲と業績・成果との相関関係につい

て実証的研究を行うなかで、「連結ピン」と呼ばれるリーダーがいる参加型（民主主義型）が、最も経営組織の業績が高いことを明らかにした。集団の上下左右の構成員を連結し、力の釣り合いをとる集団力学のことを「連結ピンモデル」という。部下に対して意欲を引き出すリーダーは、自己の上司やその他の構成員に対しても同様の関係構築力をもつことの重要性が、この理論から明らかになる。

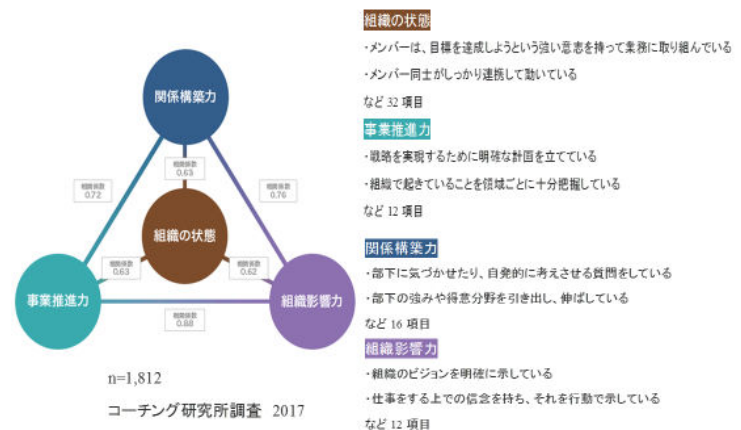


Fig. 1 「リーダーシップの3大要素と組織の状態の関係」（コーチング研究所2017）

3. 大石研究室でのコーチングプログラム

3.1 連結ピンとなれるリーダー育成を目指す

大石研究室には、3年生6名と4年生5名が所属している。2学年それぞれのゼミの時間は異なっており、同一学年だけで学びを進めていた。3年生はリーダーのためのコーチング・コミュニケーションの基本を学びながら、卒論に取り上げる内容を構想していく。4年生は、より高度なコーチングスキルを発展させ、それを活かして自己の研究を完成させていく。4月当初、3、4年生はあまり馴染みがなく、学年を超えて積極的に話しかけることはなかった。一年先輩というこ

とで3年生は気を遣っている様子で、4年生から話しかけられたときだけ、わずかに敬語で答える程度だった。しかしこの状態から、「連結ピン」として関係構築できるリーダー育成を目指すことは意義深いと考え、今年度の3年ゼミでの目標として、以下の2つの力をつけることを明示した。①卒業研究について先輩に気づきを与えたり、自発的に考えさせたりする質問のできる力、②先輩の強みを活かして卒業研究に取り組む意欲を引き出せる力

3.2 コーチングスキルの基本を固める

3年生は最初の頃、コーチングについてまったく知識がなかったため、ゼミの教科書として、本間正人(2015)を使い、基本的な理論を学ぶところから開始した。演習として、主に「傾聴のスキル」・「質問のスキル」・「承認のスキル」を取り上げ、3年生同士で繰り返し練習を行った。研究室で得たことは、翌週までに各自が日常のコミュニケーションで活用し、それらの体験談を研究室で共有した。半年の継続により上記の基本スキルを自らの考えで効果的に活用し、成果を得られるようになった。後期になってからは、コーチングのアプローチ GROW モデルの学びに入った。これはコーチングの進め方の標準的ガイドラインであり、以下の5つのステップで相手とコミュニケーションをとる。5、6分の実践でも相手から気づきや考えを引き出せて自発的行動促進を可能にする。

GROW モデル

- ① GOALS (目標の明確化)
- ② REALITY (現状の把握)
- ③ RESOURCE (資源の発見)
- ④ OPTIONS (選択肢の創造)
- ⑤ WILL (意志の確認、計画の策定)

先輩の卒業研究の支援を目指すテーマをとりあげて筆者が GROW モデルを活用する方法を伝えたあと、3年生がペアになって演習を行った。コーチを受ける側には先輩の役割を演じてもらい、前期で学んだ「傾聴のスキル」・「質問のスキル」・「承認のスキル」も応用してコーチングを行った。コーチングを終えたあと、コーチを受けた側、一人ひとりからフィードバックをしてもらったところ、「話しやすかった」、「支えられている感じがした」「聴いてもらっている安心をもてよかった」「やる気になった」等があり、小さな成功体験を得られた。その体験が翌週、実際に先輩にコーチするための自信につながった。

3.3 先輩の意欲を引き出すコーチングに成功

4年生と合同ゼミの時間を設け、3年生一人ひとりが、自分が希望する4年生を相手に GROW モデルを活用したコーチングを行った。コーチを受けた4年生全員から、「卒研の進め方について考えがまとまった」「やることははっきりした」「自分の強みを活かせるやり方を考えついた」等、効果を示すフィードバックを得られた。翌週、3年生は「先輩の卒業研究のモチベーションを上げるコーチング」に臨んだ。この実践はかなり機能し、終了後、4年生は全員モチベーションが高まったと回答した。活用された質問の種類とステップは以下のとおりである。

先輩のモチベーションをあげるコーチング

セットアップを行う

「その後、体調はどうですか」「週末はどうでしたか」「10月の楽しみはなんですか」

何のテーマのコーチングか言う

「今日は○○先輩のモチベーションをあげるコーチングを行います」

- ① GOALS (目標の明確化)

「卒業論文の完成予定は、今年の何月何日ですか」

「明日それを達成できたら、どんな気分だと思いますか」「目標を達成したときの自分はどんな顔をしていると思いますか」「目標を達成したとき、いまの何倍、幸せだと思いますか」

- ② REALITY (現状の把握)

「目標達成したあとの自分から、今の自分を見るとなんと違うと思いますか」「卒業研究の内容と、自分の人生の価値観は一致していますか」

- ③ RESOURCE (資源の発見)

(資源とは、時間や人脈や情報等、目標達成に活用できるものこと)

「あなたがやる気になるのはどんなときですか」「あなたのベストコンディションなのはどんなときですか」「これまでの成功体験を思い出すと、うまくいったのは何があったからだと思いますか」

- ④ OPTIONS (選択肢の創造)

「卒業研究のモチベーションを保つためにはどんな工夫ができますか」「どんな条件だとやる気になりますか」

「ほかにどんな方法が考えられますか」

- ⑤ WILL (意志の確認、計画の策定)

「いま話してくださったなかから、一番最初にやりたいのはどれですか」「一番役立ちそうなのはどれですか」

「どんな一言をかけられると力が湧いてきますか」

→その言葉を相手に言ってあげる。

「ありがとうございました。応援しています」

4. コーチングが4年生の卒業研究に与えた影響

本学科では、卒業論文の最終提出期限は2018年1月26日と定められているが、本研究室5名の4年生は、全員12月29日までに書き上げる独自の目標と計画を立てていた。そして年内最後の授業日12月22日に、筆者が途中経過を見たところ、5名とも90~100%の完成度だった。自発的に行われてきた研究には、それぞれの強みを活かした創意工夫が見られ、論文はいずれも力を尽くして執筆されていた。

5. 最後に

組織の連結ピンとして、上下左右の構成員に対しても関係構築力をもつリーダー育成を目指して、大石研究室ではゼミの活動を行ってきた。本論には記せなかったが、4年生から3年生へのコーチングも、将来へのヴィジョンを描くことや卒論構想を明らかにすること等をテーマにして行ってきた。しかし、社会で連結ピンになれる関係構築力を身につけるためには、さらに多種類のコミュニケーションスキルが求められるだろう。また、実際に年齢や立場が離れた人にコミュニケーションをとる訓練や研究が必要となるに違いない。しかし今回、異なる学年の学生による上下左右のコーチング・コミュニケーションは、連結ピンに近づく関係構築力を得るための大切なファーストステップだと考える。日本で関係構築力をもつリーダーが多く育つように、リーダーシップ開発のコーチングについていっそう議論が深まることが望まれる。

参考文献

- (1) 組織や部下を成長させるリーダーシップ力とは
リーダーの「関係構築力」は組織や部下の成長と強い相関がある、コーチング研究所(2017)
<https://cri.coacha.com/reports/vol29/>(2017.12.20閲覧)
- (2) 本間正人・松瀬理保、コーチング入門(第2版)、日本経済新聞出版社(2015)
- (3) マイケル・スタニエ、神月謙一(訳)、リーダーが覚えるコーチング・メソッド、パンローリング(2017)

2-2 コンピテンシーを用いたプロジェクトリーダーの

リーダーシップ変化に関する研究

Project leader's difference of leadership using competency

○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 show differences about leadership using twenty three competencies in stages of project. This research sets three stages in project. First stage named start up stage. Second stage named growth stage. Third stage named maturity stage. By analyzing questionnaire survey results, this paper has concluded that stages of project change leadership for each case.

Key Words: Leadership, Competency, Project, Leader.

1. はじめに

リーダーシップ研究では汎用性の高いリーダー像を研究対象としたものが多い。そのため、抽象度が高くなり、実社会での応用に乏しい一面がある。一意にリーダー像を設定するのではなく、変化するリーダーシップについて考える必要がある。

また、リーダーシップ研究において縦割りの組織の議論が中心であった。だが、2017年現在では、産学連携、官民連携、民間同士の連携など一つの組織だけではなく組織横断的な活動が重要度を増している。1つの組織内でも従来とは異なる目標を達成するためにプロジェクトなどを立ち上げるなど、1つの組織内でも部署・部門を超えた横断的な活動は重要である。

本研究は組織横断的なプロジェクトリーダーを対象に研究を行うことで組織横断的なリーダーシップ研究に寄与する。加えてプロジェクトを仮想的に設定し生成期、成長期、成熟期のステージごとにリーダーに求めるコンピテンシー(行動特性)について調査をすることで変化するリーダーシップを明らかにすることができる。

2. 研究方法

2.1 研究概要

コンピテンシーとは、ハイパフォーマンスを生み出す行動特性である。先行研究における20のコンピテンシーと新たに生成したコンピテンシーを含めた合計23のコンピテンシーを用いて、ステージ別でリーダーに求めるコンピテンシーと身近で最も優れたリーダーが備えていたコンピテンシーについて調査を行った。そのデータを基に以下の手順で分析を行う。

- 因子分析による共通因子の抽出
- 因子得点平均を用いた平均値比較
- 重回帰分析による影響を与える変数の探索
- クラスター分析によるリーダー像の類型化

2.2 調査データ

調査の結果、80の有効サンプルを得ることができた。80

のサンプルのうち70%がプロジェクトを経験し、経験者の48%がリーダー経験をもつデータを得ることができた。

3. 研究結果

3.1 求められるコンピテンシーの共通因子

回答の相関関係を利用して因子分析を行い、リーダーに求めるコンピテンシーの要因を抽出し、以下の5つの要因を抽出した。

- ① チームオペレーション
- ② セルフコンフィデンス
- ③ リレーションシップ
- ④ ビジョン構想力
- ⑤ リーダーアクティビティ

Table 1 Factor scores of each stage

| 因子得点平均 | 生成期 | 成長期 | 成熟期 |
|-------------|-------|-------|-------|
| チームオペレーション | -0.36 | 0.40 | 0.19 |
| セルフコンフィデンス | -0.31 | -0.01 | 0.08 |
| リレーションシップ | 0.01 | 0.07 | -0.15 |
| ビジョン構想力 | 0.25 | -0.05 | -0.43 |
| リーダーアクティビティ | -0.09 | 0.08 | -0.19 |

Table 1はステージにおける因子得点平均の表である。まず、生成期ではビジョン構想力が重視され、チームオペレーション、セルフコンフィデンスは相対的に低くなる。成長期では、チームオペレーションがほかの因子軸より群を抜いて重視されることがわかる。

3.2 ステージ別のリーダーに求めるコンピテンシー変化

Fig 1はステージ別の重要コンピテンシーを折れ線グラフと棒グラフで表したものである。ビジョン・構想力やメンバー生産性などでステージごとに差が大きい。ステージによって求めるコンピテンシーに明らかな差がある。

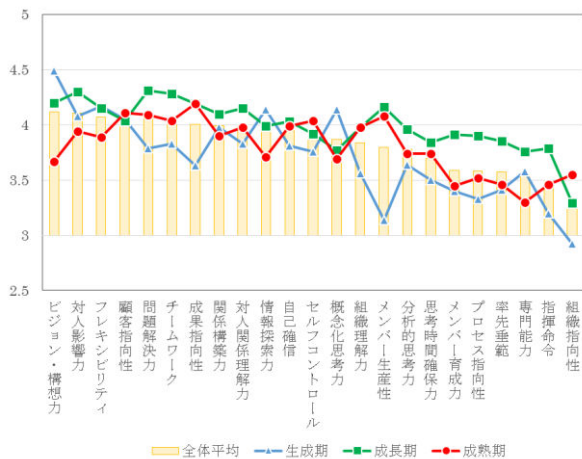


Fig 1 Competency scores of each stage

3.3 評価に影響を与えるコンピテンシー

身近にいた最も優れたリーダーについて行った調査のデータを用いて重回帰分析を実施した。身近で最も優れていたリーダーというのは評価されたリーダーであると捉え、評価されたリーダーにはどのようなコンピテンシーが影響していたのかを探ることを目的とする。

| | チームオペレーション | | セルフコンフィデンス | | リレーションシップ | | ビジョン構築力 | | リーダーアクティビティ | | 組織指向性 |
|-------|------------|---------|------------|---------|-----------|-------|----------|--------|-------------|-------|-------|
| | チームワーク | メンバー育成力 | 自己確信 | 対人関係理解力 | 対人関係理解力 | 問題解決力 | ビジョン・構想力 | 分析的思考力 | 率先垂範 | 顧客指向性 | |
| トップ | △ | | | | | | ○ | | ○ | | |
| ミドル | | | | | | | ○ | | | | △ |
| プレイヤー | | | | | | | | | | | ○ |

Fig 2 Relation based on the ideal and evaluated competencies

因子分析によって抽出した因子軸と平均値の結果とともにFig 2に示した。水色部分は平均値比較した際に生成期で最も重要度が高かったことを表し、黄色部分は成長期で最も重要度が高かったことを示す。○は偏重回帰係数がプラスであることを示し、△は偏重回帰係数がマイナスであることを表す。成長期で求められるコンピテンシーが評価に影響を与える変数であることが確認された。加えて、求めるコンピテンシーと評価に影響を与えるコンピテンシーは異なることが得られた。

3.4 プロジェクトリーダーの類型化

因子分析から得られた各サンプルの因子得点を基にクラスター分析(K-means法)を実施した。成果重視型(C1)、チームで勝つ優先型(C2)、コンピテンシー軽視型(C3)、ビジョン優先カリスマ型(C4)、オールマイティ型(C5)の5つのクラスターを抽出した。Table 2はクラスターと因子軸ごとの基準化平均値を示したものである。

Fig 3は、各クラスターの構成比を表す。オールマイティ型が最も多い構成比となった。またステージごとに構成比を比較すると、ステージにおいて構成比が変動することが確認された。

Table 2 Standardized scores of each cluster

| 基準化平均 | C1 | C2 | C3 | C4 | C5 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ① | -0.51 | 0.36 | -0.13 | -1.31 | 0.55 |
| ② | 0.43 | 1.11 | -0.51 | -0.36 | -0.05 |
| ③ | 0.26 | 0.55 | -0.63 | 0.01 | 0.20 |
| ④ | -0.99 | 0.04 | -0.07 | 1.01 | 0.26 |
| ⑤ | 0.33 | -1.22 | -0.65 | 0.55 | 0.56 |
| 成果指向性 | 0.64 | 0.83 | -0.44 | -1.75 | 0.22 |

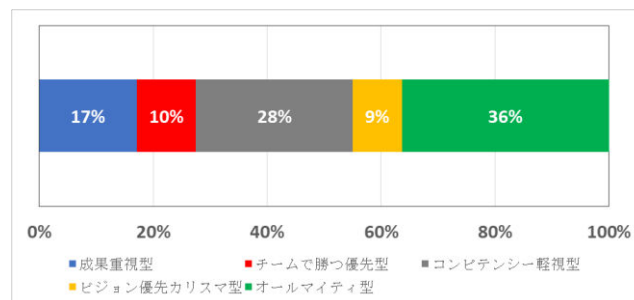


Fig 3 Composition ratio of clusters

3.5 考察

Fig 1から求めるコンピテンシーにステージで明らかに違いがあることを確認できた。また因子得点を用いてステージごとに分析を実施することで、より詳細に差を確認できた。各クラスターの構成比をステージごとにみることで差を確認できた。

Fig 2から理想で求めるコンピテンシーと評価に影響を与えるコンピテンシーにも違いがあることが得られた。

以上のことからプロジェクトのステージごとにリーダーを変える必要があるのではないかと。または、リーダーが備えていないコンピテンシーを備えた人材を補佐のポジションに配置する必要がある。

3.6 研究の今後

サンプル数を増やし、業種、職種などの切り口で詳細な分析を実施することでより多面的な分析結果が得られる。

今までの研究成果を基にペルソナを作成し、コンジョイント分析を行うことで全体効用値から部分効用値の影響を見ることについても検討していきたい。

4. おわりに

本研究では、コンピテンシーを用いてリーダーシップを表現し、アンケート調査を行った。そのデータを基に共通因子を抽出し、ステージ別に分析の切り口を設定することでリーダーシップは一意ではなく変化することを確認した。

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) 井手健太, リーダーシップの定量化の検討, JLA 発足記念研究講演会講演論文集, (2016).
- (3) Spencer, L. Spencer, S., Competence at Work: Models for Superior Performance: A Model for Superior Performance, John Wiley & Sons.
梅津・成田・横山訳, コンピテンシー・マネジメントの展開(完訳版), 生産性出版, (2011).

2-3 リーダーシップの定義とリーダーの役割・機能論の関係に関する試論

Roles and functions of leaders in an attempt to define leadership

新井 敏夫 (工学院大学)

Toshio ARAI, Kogakuin University, Nishi-shinjuku 1-24-2, Shinjuku-ku, Tokyo

The study defines leadership as the activity/ the art of leading group of people in the cause of achieving organizational goals. The definition emphasizes the ultimate goals of leaders as achievement of organizational goals, as it is the fundamental reason why the organization exist. A leader's role includes organizing team and allocating management resources strategically to achieve the goals, however, the author argues that the roles of the leadership must be separated from the definition of the leadership. To reflect the structure of modern organizations, this study focuses on the relational aspect of leadership, specifically the study understands leadership more as a relationship between a leader and an organization than a relationship between a leader and individual followers.

Key Words: Leadership, Definition of leadership, Roles of leader, Leader functions

1. 緒言

リーダーシップ論をどのように展開するにしても、出発点はリーダーシップの定義になるはずである。リーダーシップをいかに定義づけるかによって、その後の議論は大きく異なるからである。リーダーシップをこういうものだと定義づけてしまえば、その部分はその後の議論の対象からは外れ、議論の中心は他のテーマに移っていく。

リーダーシップの定義に関する議論の中で、一番難しいのが、リーダーの機能・役割論との関係である。リーダーの機能はこういうものである。あるいはリーダーはこういう役割を果たしていると言え、それはそのままリーダーシップの定義にすることも可能だからである。

しかし、リーダーの機能論・役割論としては多くのことが論じられている。出版されているリーダー論のほとんどは、リーダーは何をすべきか、何をやる人かに関する論作だと言っても過言ではない。

どこまでをリーダーシップの定義とし、どこまでをリーダーの機能論・役割論とするか。これについての試論を展開するのが本稿の目的である。

2. 研究方法または調査方法

代表的なリーダーシップの定義について調査を行い、それぞれの特徴について論じる。これを実際のケースに適用して、それぞれの定義の有効性について論じる。今回ケースとして取り上げるのは、「失敗の本質」より「ミッドウェー作戦」である⁽¹⁾。

2.1 先行学説のリーダーシップの定義に関する捉え方

リーダーシップの定義に関して既存の論文を探していくと、リーダーシップを明確に定義づけているものは意外と多くない。これは後述するように、リーダーシップの定義とリーダーの役割論・機能論を分離することが難しいからではないかと考えられる。

こうした中で、「リーダーシップは、影響力を行使する人と影響される人びと、という二つの対象を示唆する関係概念である」(Katz and Kahn 1966)⁽²⁾という定義は、リーダーシップの定義をリーダーの役割論・機能論から分離している。「リーダーシップとは、率いる者と率いられる側との対人

関係である。非公式集団ではふつう、人はリーダーの肉体的なパワーやカリスマ性についていく。公式組織では、リーダーは上から任命されており、マネジャーは自分の役職に付与されたパワーにたよらねばならないことがよくある。」(Henry Mintzberg 2014)という定義も同じ方向にある。

ミンツバーグは、リーダーシップについて以上のように把握したうえで、リーダーの役割を、(1)対人関係に関連するもの、(2)情報伝達を扱うもの、(3)本質的に意思決定にかかわるもの、と三つに分類し、さらに三つの分野で10の役割について詳述している。⁽³⁾

これに対して、「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⁽⁴⁾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⁽⁵⁾は、リーダーの役割論・機能論を大きく取込んでいる。

本稿では、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する。

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、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。

リーダーシップを単にリーダーとフォロワーの関係と捉えるよりは、人と集団の関係、人と組織の関係と捉えた方が、現代の組織社会におけるリーダーシップの役割をより明確にすることができる。

また、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。

リーダーの役割に関する議論の中で、目的・目標の達成だけを、リーダーシップの定義に取込む理由は、目的・目標の達成が、リーダーシップだけでなく、組織の成り立ちにとって不可欠な要素であるからである。

リーダーの機能論・役割論は、定義とは別に議論すべき主要なテーマであって、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、できるだけ限定的であるべきである。

2.2 ミッドウェー作戦

Table 1 は、ミッドウェー作戦における日米海軍指揮官の作戦方針である。⁽¹⁾

日本海軍の作戦目的は、最初からミッドウェー島の攻略と米空母部隊の殲滅という二重性を持っていた。このために戦略も、ミッドウェー島の攻略と米空母軍の誘出・艦隊航空決戦という二重性を持たざるを得ない。

このためミッドウェー島の奇襲・攻略後、これに驚いて進出してくる米空母軍との艦隊航空決戦という都合の良い戦術を描くことになった。

これに対して米海軍は、暗号の解読により、日本海軍の動きを察知していたばかりか、空母軍を隠し、日本の空母のみを標的とした先制攻撃を目論んでいたためである。したがって、航空機には艦船攻撃用に徹底した兵装が施されていた。

勝敗を分けたのは、日本海軍の艦隊航空決戦という戦略と、ステップバイステップの上陸作戦を繰返し、必ず地上の航空基地のある周辺海域で海戦を行うという米軍の統合戦略の差である。

戦術面では、ミッドウェー付近には敵艦隊はいないという日本海軍の予断があり、このために陸上攻撃用から艦船攻撃用への兵装の転換が遅れた隙を狙って、日本の空母への集中攻撃が行われたことが理由である。

結果は、日本海軍は虎の子の空母4隻を失い、米海軍の空母の損失は1隻であった。以後、日本軍は海戦での主導権を奪うことができなくなった。

3. 研究・調査の評価

ミッドウェー作戦の、両軍のリーダーの行動の適否を見ると、戦略・戦術面で果たした役割の差が大きい。

また、米軍は劣勢な戦力を、日本の空母軍への攻撃に特化し、互角以上の戦いに持ち込むために、偵察行動を重視し、兵装も艦船攻撃用に徹底している。戦略・戦術に基づいて、軍の装備にも一定の方向が明確に指示されていたのである。

リーダーの行動の適否を判断しようとする、リーダーの役割論・機能論に深く踏み込んで議論せざるを得ない。その分、リーダーシップの定義は、抑制的であることが望ましい。

4. 研究・調査の今後

本稿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たが、ケーススタディーを積み重ねることによって、リーダーシップの定義と機能論・役割論との適切なバランスを追求することが今後の課題である。

参考文献

- (1) 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), pp70-106 ミッドウェー作戦, 中公文庫
- (2) Kats D. and Kahn R.L.(1966) The Social Psychology of Organizations, New York: Wiley
- (3) Henry Mintzberg 「マネジャーの仕事」奥村哲史, 須貝栄訳 白桃書房 2014
- (4) P.F.ドラッカー, 「未来企業 生き残る組織の条件」(1992), pp147, ダイアモンド社
- (5) ジョン・P.コッター, 「リーダーシップ論」, (1999), ダイアモンド社

Table 1 Commander Admirals' Strategies at The Battle of Midway – A Comparison between Japan and the United States ミッドウェー作戦における日米海軍リーダーの作戦方針

| | 日本海軍連合艦隊 (司令長官山本五十六) | 米国海軍太平洋艦隊 (司令長官チェスター.W.ニミッツ) |
|----------------|--|--|
| 目的・目標 | 1. ミッドウェーの攻略 2. 米空母部隊の殲滅 | 左記の日本海軍の企図の阻止 |
| 軍全体としての戦略・用兵思想 | 1. 情報戦の軽視 2. 攻撃力偏重 (索敵・偵察行動の軽視) 3. 指揮・統制機構の脆弱性 4. 防御・ダメージコントロールの軽視 5. 太平洋を越えて来攻する米国艦隊を日本近海で迎撃・艦隊決戦 (山本長官は積極策・米空母の殲滅) | 1. 情報戦の重視, 暗号の解読 2. 劣勢な海軍力 (太平洋・大西洋での戦い) 3. レーダーや無線通信能力の優位 4. 応急修理による, 空母ヨークタウンの参戦 5. ステップバイステップの陸海空統合上陸作戦 |
| 戦略 | 1. 米空母軍の誘出, 艦隊航空決戦 2. ミッドウェーの占領 | 陸上の航空基地周辺の海域で戦闘を行う (不沈空母ミッドウェーの存在) |
| 戦術 | 1. 戦略的奇襲 (ミッドウェーの攻略について) 米空母軍の誘出とは矛盾する 2. 米空母はミッドウェー付近には存在しないという先入観から, ミッドウェー島の攻略後, 艦隊航空決戦 | 1. 日本海軍の暗号の解読 2. 米空母部隊による先制攻撃 (逆奇襲)・目標は日本海軍の空母のみ (艦船攻撃用に徹底した兵装) 3. 徹底した哨戒・索敵 |
| 兵力 | 世界最強と言われた第一機動部隊 (南雲司令官) | 第16機動部隊 (スプルーアンス司令官) 第17機動部隊 (フレッチャー司令官) |
| 勝敗のターニングポイント | ミッドウェー付近に敵艦隊はいないとの予断。このため, 陸上攻撃用から艦船攻撃用への航空機の兵装転換が遅れ, その隙に空母に空爆を受けることになった。 | 1. 暗号の解読, レーダー・偵察飛行によって, いち早く日本海軍の動きを察知 2. 逆奇襲の成功 (日本海軍の米艦隊発見の遅れ) |



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 2018 vol.1

2018(平成 30) 2 月 17 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/>