

論文 / 著書情報
Article / Book Information

題目(和文)	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
Title(English)	
著者(和文)	佐々木康浩
Author(English)	unknown unknown
出典(和文)	学位:博士(工学), 学位授与機関:東京工業大学, 報告番号:甲第10225号, 授与年月日:2016年3月26日, 学位の種別:課程博士, 審査員:寺野 隆雄,出口 弘,新田 克己,吉川 厚,小野 功
Citation(English)	Degree:, Conferring organization: Tokyo Institute of Technology, Report number:甲第10225号, Conferred date:2016/3/26, Degree Type:Course doctor, Examiner:,,,,,
学位種別(和文)	博士論文
Type(English)	Doctoral Thesis

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

総合理工学研究科

知能システム科学専攻

佐々木 康浩

概 要

企業組織において全体を統括するリーダー（トップマネジメント）は重要であるが、サブリーダー的存在としての中間管理職（職場リーダー）もそれに劣らず重要である。職場リーダーには、組織の業務に熟達しているのと同時に上司や部下との良好な関係を維持する必要があるなど、様々なスキルを身につけ、それを適宜活用できる能力が求められている。しかし、経営環境は組織ごとに異なるため、職場リーダーに必要とされる能力要件は多様であり一律に定義することはできない。加えて、職場リーダーとして誰がふさわしいかに関する組織内の合意形成には、激変する経営環境や、多岐にわたる業種・職種などの条件が複雑に絡み合っており、一般的な方法の確立は困難である。

このような背景を踏まえ、本研究では、どのような企業組織でも通用するような普遍的な職場リーダー像を規定することではなく、個々の組織に固有な職場リーダーの能力要件を、過不足なく洗い出し、優先順位を付ける（可視化する）方法の開発を目的とした。

本研究の主要な貢献は次の 2 点である。まず、職場リーダーに求められる能力要件の絞り込みに「階層的抽出法」を開発したことである。これにより、組織内の経営環境に応じた職場リーダーに必要とされる能力要件（コンピテンシー項目）を系統的に洗い出すことが可能になるとともに、齟齬の生じがちな用語の解釈についても認識をそろえることが可能となった。次に、重要とされるコンピテンシー項目にさらに優先順位をつけることに對して、「ペルソナ手法」や「直交表」を応用したことである。これにより、複雑な調査の実施や長期間の議論なしに、職場リーダーの選抜や育成の際、人事担当者が当該職場の構成員（職場メンバー）が認識している「職場リーダーとして必要な能力要件の優先度」を容易に明確化できるようになった。

目 次

概 要	i
第 1 章 序論	1
1.1. 本研究の背景	1
1.1.1. 「職場リーダー」の定義	1
1.1.2. 職場リーダーの能力要件について研究する意義	3
1.2. 本研究の目的	6
1.3. 論文の構成	7
第 2 章 リーダーシップ理論を取り巻く概観	9
2.1. リーダーシップ理論	9
2.2. コンピテンシー研究	12
2.2.1. コンピテンシー研究の概要	12
2.2.2. コンピテンシーに関する先行研究	12
2.3. 認知言語学	14
2.4. 先行研究への問題意識	15
第 3 章 職場リーダーに求められる能力要件の洗い出し	16
3.1. 本章の課題	16
3.2. 階層的抽出法の開発	17
3.3. 階層的抽出法の適用実験	21
3.3.1. コンピテンシーの洗い出し	21
3.3.2. コンピテンシー定義	22
3.3.3. コアコンピテンシーの抽出	23
3.3.4. 階層的抽出法の結果の妥当性の確認	24
3.4. 本章の結論	27
第 4 章 大規模調査による能力要件の優先順位	28
4.1. 本章の課題	28
4.2. 調査方法	29
4.2.1. リーダーの能力要件の設定	29
4.2.2. 調査概要	30
4.3. 調査結果	31
4.3.1. コンピテンシー項目ごとの個別の重要度	31
4.3.2. 20 項目のコンピテンシー間での相対的重要度	32
4.3.3. 6 項目のコアコンピテンシー間での一対比較	33
4.4. 本章の結論	35

第 5 章	ペルソナの活用による職場リーダー像の可視化.....	36
5.1.	研究方法の概要	36
5.1.1.	階層的抽出法や大規模調査の問題点	36
5.1.2.	ペルソナ手法の概要	36
5.1.3.	方法論の構成と独自性	38
5.1.4.	実験 1 と実験 2 の関係	39
5.2.	実験 1	40
5.2.1.	実験方法.....	40
5.2.2.	実験結果.....	43
5.2.3.	結果の考察	45
5.3.	実験 2	47
5.3.1.	調査方法	47
5.3.2.	調査結果	48
5.4.	本章の結論	51
第 6 章	結論と課題.....	52
6.1.	本研究の結論と貢献	52
6.2.	今後の課題	55
謝辞		57
参考文献		58
業績目録		63
付録		65

第1章 序論

本章では、本研究の背景と目的、論文の構成を提示する。

1.1. 本研究の背景

本節では、「職場リーダー」の定義、そしてその能力要件についての研究する意義について述べる。

1.1.1. 「職場リーダー」の定義

桑田（1998）によれば、企業の組織構造とは概ね以下のとおり整理されている。

通常、組織の内外でさまざまな構成要因の間で相互作用が繰り返され、それらが積み重なって、比較的安定な関係にいたる。それが組織の原型であり、構造である。相互に支えあい依存しあっているほど、要因間の関係の安定が欠かせないことであるし、安定しているほど、利害に関心を持つ人は、安心してその関係に入り込むことができる。安定した関係は、内外のさまざまな要因に可視的な状況を提供でき、互いが何をどのようにすればよいかの見通しがよくなるからである。

組織の中は、期待の網の目であると考えられる。私は誰に何をしてほしいのか。私は、誰から何をしてほしいと期待されているのか。このような期待の集積は、組織そのものである。期待に応じて、そのように考え、そのように行動することが、組織の成果を大きくしている。期待が、送り手の意図したように正確に解釈されることが肝心でもある。誤解や曲解されると、所期の成果を得ることは難しくなる。まして、安定した関係がないと、解釈には余分のコストが付加されるようになる。

具体的には、立場や地位、役割が相互に割り当てられ、どこの誰が、どのように判断し行動するかについて、共通の認識を得ることである。その認識の安定に支えられて、組織はそれぞれ独自の構造を持つことになり、その上に、独自の価値や文化を構築するのである。また、このような構造に依拠して、組織は目標を定め、戦略を展開するのである。



図 1.1 ミンツバーク・モデル

組織構造の典型的な範型は、官僚制システムと言われるものである。最高責任を担う幹部を頂点に、ピラミッド型の形成をなし、上意下達のコミュニケーション・チャネルを発達させる。Mintzberg（1973）によれば、その構造は図 1.1 のように通常、トップマネジメントから、ミドルマネジメントを経て、現場作業集団にいたり、また、それを支える技術支援ス

タッフや、管理支援スタッフからなるとしている。（金井,1999；野田,2005）

組織は、図 1.2 の Likert (1961) の連結ピン・モデルで示されるように、少人数の職場集団の集合として捉えられる。100 人、1000 人、さらに 1 万人規模の組織が一つのまとまりとして動くことはあり得ない。

少人数の職場集団は、分業化や専門分化の原理に従って、いくつかのサブ集団にまとめられ、係が課になり、課が部となって、それらの総体が組織となる。したがって、それぞれの集団、特に、職場の第一線の基本的な作業集団である係や班などの小集団の活性化が、組織の生産性や効率の決め手になる。（二村,2004；山口,2006）

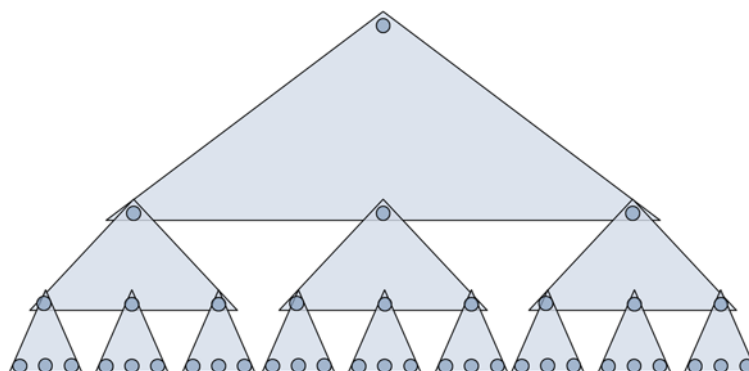


図 1.2 連結ピン・モデル

本研究では、Mintzberg の言う「ミドルマネジメント」や Likert が示す各職場集団の頂点に位置する「連結ピン」、あるいは一般に言う「中間管理職」を研究対象としており、本論文では『職場リーダー』と表記する。

企業組織の職場リーダーに求められるものは、必ずしも実務スキルに依存するものではない。図 1.3 のロバート・カッツの能力と職位のモデルに照らし合わせれば、実務スキルの延長線上では、職場リーダーの人材像を充分には捉えることができないことが確認される。（Katz,1974；金井,1999）

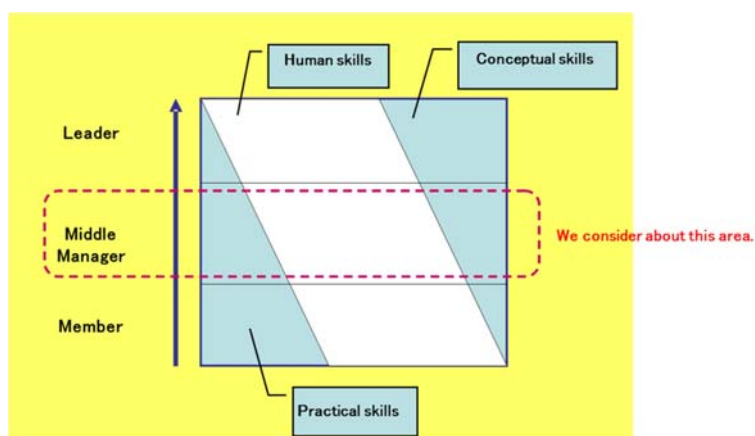


図 1.3 カッツモデルにおける職場リーダーの位置づけ（Katz,1974）

1.1.2. 職場リーダーの能力要件について研究する意義

ここで、本研究で取り上げる「職場リーダー」像の対象について、整理しておきたい。

詳細は、第2章の先行研究で述べるが、多くのリーダーシップ理論は、図1.4に示した1)普遍的なリーダー像を研究対象としている。これらは学問分野で言えば、教育学（生涯学習）や経済学で主に扱われる領域である。

他方、職業教育や経営学が主に扱う2)職場固有に必要とされるリーダー像という研究対象もある。多くの場合、a.外部から客観的に見て定義されるリーダー像を取り扱うことが多く、一般的にリーダー像と言うと、こちらを想起されることが多いと考えられる。しかし本研究では、b.内部から現時点で認識されるリーダー像を取り扱うこととする。

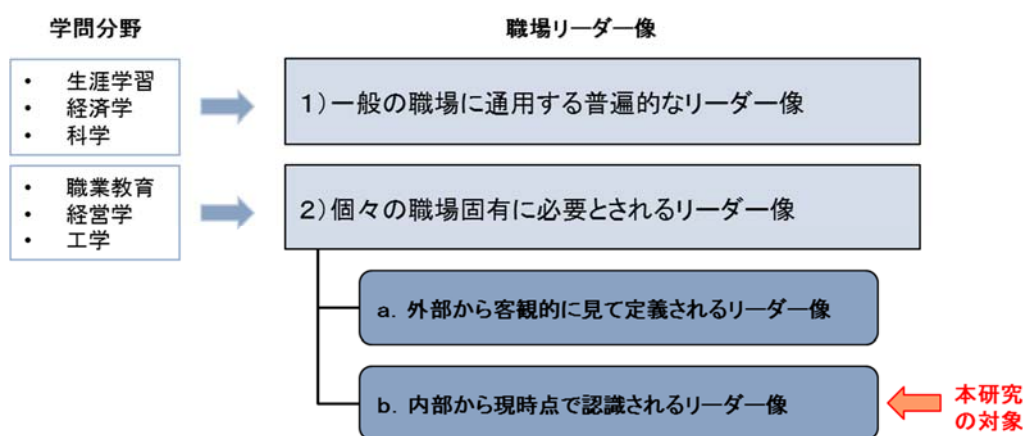


図1.4 本研究での「職場リーダー」像の捉え方

稲葉（2010）によれば、職場リーダーの役割は以下のとおり整理されている。

リーダーが果たす役割は、自分が責任を負っている部門の中だけで完結するものではない。それは自部門の枠を越えて、会社の上層部から下層部に向かう一連の流れのなかで考えなければならない。なぜなら、経営陣ではなくても管理者であれば会社全体の利益を考える義務を負っているからである。リーダーは自部門をまとめるだけでなく、他部門や、さらにはより上位の管理者にも働きかけをする中で最良の意思決定を行っていく必要がある。

このように整理されると、職場リーダーに求められる能力要件は明確であるようだが、実際には以下のような要因で曖昧であることが多い。

- ・ トップダウンで職場リーダーのあるべき姿が語られる場合でも、その能力要件は思いつきであったり未定義であったりすることが多い
- ・ 人事担当者あるいは職場集団内で議論されることがあっても、過去の経験や偏見にとらわれ、現状追認であることが多い

詳細は、第 2 章の先行研究で述べるが、これら職場リーダーの能力要件を可視化する試みはあまり見られない。

本研究では、職場リーダーの能力要件について、次のとおり整理している。一般的に職業人の能力といった場合、図 1.5 のとおり、「タスク」と「スキル」「コンピテンシー」とに分解して捉えることが一般的である。先行する実践的な研究では、タスクについては業務の棚卸しを系統的に実施することで業務処理量として測定することで能力を把握する。スキルについてはスキル標準を策定することで、知識や経験量を測定する。本研究は、このうち特にコンピテンシーに着目し、職場リーダーの能力要件を可視化する試みである。



図 1.5 職場リーダーの能力要件

本研究では、組織員ごとに異なる職場リーダー像(コンピテンシーで記述された能力要件)を可視化することを目的とする。このことにより、当該組織の構成員(職場メンバー)が持つ職場リーダー像が経営トップあるいは人事部門と類似しているのか相違があるのかを把握できる。(図 1.6)

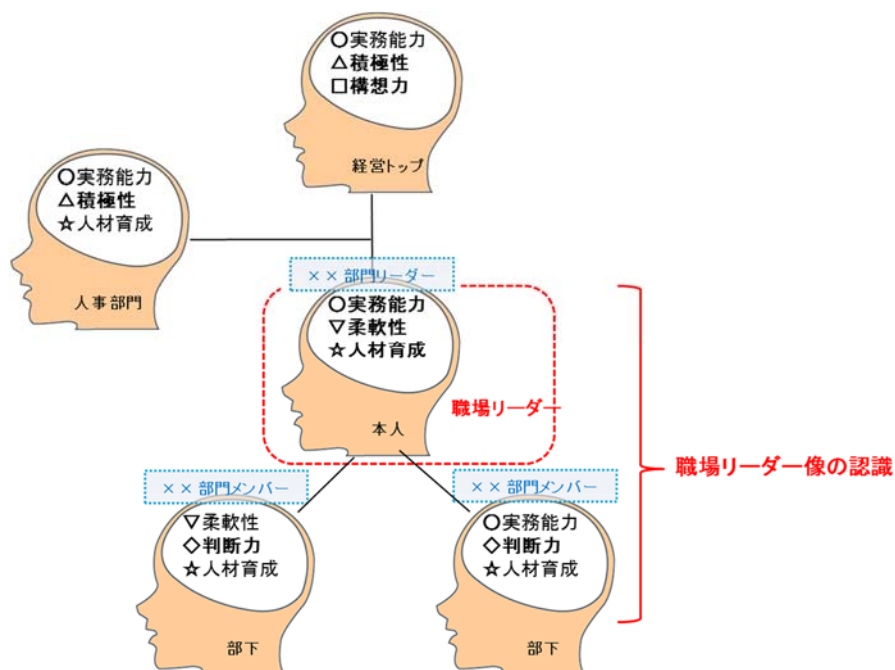


図 1.6 職場リーダー像の認識イメージ

この成果は、組織有効性や職場リーダーの人材育成を議論するための第一歩であり、この点が曖昧なままでは、年功序列型の人事制度からの転換やグローバル対応、ダイバーシティマネジメントの推進などは難しいと、筆者は考えている。

「職場リーダー」とは、企業全体を把握統括するトップリーダーを補佐する、サブリーダー的な役割を果たす、部・課・所等の中間管理職である。職場リーダーは、組織内の文化を理解し、組織固有の業務に熟達している必要がある。加えて、組織業務を円滑に遂行するため、トップリーダーと部下との間を取り持ち、良好な関係を維持しなくてはならない。

(Bennis,1989 ; Blanchard,2007)

職場リーダーとしてこれらの職務を遂行するためには、上述の業務に有用となるスキルを身につける必要がある。このため、職場リーダーの選定には、外部環境、企業内の状況、などから求められているスキルの保有状態が判断時の重要な情報となる。しかし、必要とされるスキルは多様であり、一律に定義をすることは困難である。さらに、近年の激変する経営環境や、業種・職種などによっても、必要とされるスキルは変化し続けているため、組織内において職場リーダーを選任する際の合意形成も難しい問題となっている。(Geneen,1993)

もし、「職場リーダー」の選定の際、リーダー候補者が保有している様々なスキルを可視化できれば、選定の際の基準の透明化が図れるばかりでなく、各候補者が自らのスキル向上に関する指針を与えることが容易となる。これらにより、企業活動の一層の円滑化、あるいは強い企業の構築に資する可能性が高まる。

1.2. 本研究の目的

職場リーダーに求められる能力要件は、状況に応じて異なる。本研究は、個々の組織に固有な職場リーダーの能力要件を、過不足なく洗い出し、優先順位を付ける（可視化する）方法の開発を目的とした。

表 1.1 に示すとおり、問題点を以下の 3 つの命題として、設定する。

- 1) 個別組織に必要な「職場リーダー特性」をいかに適切に抽出するか？
- 2) コアコンピテンシーに優先順位はあるのか？
- 3) コンピテンシーの重要度を定量化できるか？

それは、組織の経営環境や組織員の属性に左右されるものか。

本論文では、この 3 つの命題を解き明かす。

従来の研究にある どの企業組織でも通用するような普遍的な職場リーダー像を求めるものとは異なり、新規性が高い研究である。

表 1.1 本研究の全体像

本研究の必要性	全体を統括するリーダーも必要であるが、現代の組織においてはサブリーダー的存在（職場リーダー）が重要である。しかし、職場リーダーを選抜（育成）することは、難しい。		
困難点	（顧客・経営層・部下・取引先など）ステイクホルダーが多いため、トップダウンではうまく行かず、合意形成が難しい。 誰がふさわしいのかについて能力要件の設定、それらの優先順位をつけることが難しい。		
先行研究の課題	多様なリーダーシップ論があるが、どれを適用すればよいのか指針がない。 組織の置かれた状況や、組織員（あるいはステイクホルダー）の立場や属性によって、コンピテンシーに対する認識に相違がある。		
			
方針	汎用的な項目でなく、組織ごとにコンピテンシー項目を設定する。		
問題設定	個別組織に必要な「職場リーダー特性」をいかに適切に抽出するか？	コアコンピテンシーに優先順位はあるのか？	コンピテンシーの重要度を定量化できるか？ それは、組織の経営環境や組織員の属性に左右されるものか。
提案手法	「階層的抽出法」の提案	一対比較の適用	「ペルソナ」手法の活用
手法の課題、前提条件	コアコンピテンシー項目の重要度が決められない。	大規模な調査が必要。	初期設定のコンピテンシー項目を絞り込んでおく必要がある。

1.3. 論文の構成

第2章以降の本論文の構成は次のとおりである。

第2章：リーダーシップ理論を取り巻く概観

この章では、先行研究に関する調査をもとに本研究の位置づけを示し、分析対象とする問題の範囲を定義する。過去、多様なリーダーシップ理論があるものの、多くのものが、どのような組織においても適用できることを目指した、普遍的な人材要件を導き出そうとするものであり、実際に職場リーダー像の決定に適用しようとすると困難がある。リーダー像を明らかにする先行研究としては、コンピテンシー（行動特性）に関する研究が代表的である。しかしながら、既存のコンピテンシー研究は、コンピテンシー項目の解釈が人によって異なったり、コンピテンシー尺度に基づく出来不出来の判断にバラツキが生じたりするなど、現実に応用するとなると困難点が多い。

第3章：職場リーダーに求められる能力要件の洗い出し

この章では、職場リーダー能力要件の用語の解釈に齟齬が生じうるという課題のあった点について、過不足なくコンピテンシー項目を絞り込む手法について提案する。認知言語学で適用されているスキーマ概念を援用し、階層的にコンピテンシー項目の整理を各組織で行うことで組織員の認識の相違の最小化を図る「階層的抽出法」を開発した。抽出され定義されたコンピテンシー項目ごとの重要度がわからないという課題に対しては、コンピテンシー項目を定義した組織員に対して、別の切り口からアンケートを行うことで、重要なものとそうでないものととの区別が可能であることを示す。重要とされた能力要件をコアコンピテンシーと呼ぶこととする。

第4章：大規模調査による能力要件の優先順位

この章では、重要とされる能力要件の全てを身につけている職場リーダーは少なく、コアコンピテンシーにも優先度をつける必要があるという点について、組織に応じてコアコンピテンシーに優先順位があることを明らかにする。実施した大規模調査によって、一対比較などによりコアコンピテンシーに優先順位があり、それも組織の置かれた状況によって異なることを確認する。

第5章：ペルソナの活用による職場リーダー像の可視化

この章では、第4章で示した方法では大規模サンプルを収集し統計的に処理することが求められる点に対して、組織固有の小さな調査対象にも適用可能な方法として、ペルソナ手法を応用することを提案する。具体的には、仮想人格（ペルソナ）をセットする。直交表を使って、そのペルソナに複数のコンピテンシー項目を当てはめる。組織員には、自組織にふ

さわしいと思うリーダー像に近いペルソナに順位をつけてもらう。この結果をコンジョイント分析により解析すれば、組織員が潜在的に持っている能力要件に対する認識（優先度）を識別することが可能となる。

第 6 章：結論と課題

この章では、本研究の結果をとりまとめ、研究の貢献と今後の課題について述べる。1 章において分解した 3 つの命題ごとに得られた結論を要約した上で、本研究が対象とする課題に対して、開発した手法の適用範囲を整理する。また、それらをもとに今後の課題を提示する。

第2章 リーダーシップ理論を取り巻く概観

本章では、先行研究に関する調査をもとに本研究の位置づけを示し、分析対象とする問題の範囲を定義する。

2.1. リーダーシップ理論

過去から現在に至るまで、多様なリーダーシップ理論が存在する。しかしながら、それを職場リーダーの能力要件の可視化に適用しようとするると困難点があることを以下に述べる。

(1)多様なリーダーシップ理論

先行研究として主要なリーダーシップ理論を探索したところ、主なものだけでも以下のとおり多様なものとなっている。（表 2.1）（Manz,2001；Greenleaf,2002；金井,2005）

表 2.1 多様なリーダーシップ理論

理論	提唱者(発表年)	概要	課題軸への意味合い	人間軸への意味合い
リミッ ダーシ ョン 型	Selznick,P.(1957)	組織が単に効率よく事をなしていくだけの状態から、使命(ミッション)を帯びて、その組織ならではの個性(キャラクター)が生まれ、人々がそれにコミットするようになると、組織は制度に変わる。それを実現するのが制度的リーダー。	(外的危機があるときに、内的なコミットメントを引き出すためにも)使命を編み出し、それに制度を体現させるのは、課題面の行動と言える。	そのうえで、人びとのコミットメントを引き出せない限り、組織に価値が注入されていない。
信 頼 蓄 積 理 論	Hillander, E.(1974)	ダイナミックな過程として捉えたと、潜在的にリーダーシップを発揮する人物は、まず集団の規範に従い(コンプライアンス)、業績をあげ(コンピタンス)、十分に信頼を貯金する結果、その集団に新しい変革や革新を起こしてほしいという期待がフォロワーの間から生まれてくる。	まず、課題面で貢献できない限り、信頼は蓄積されない。	そのときに、いきなり、既存のやり方や価値・規範を批判してかかると人間面で受け入れられない。フォロワーからの信頼の蓄積という視点そのものが、人間軸に大きくかわる。
リ ー ダ ー の 帰 属 理 論	Calder, B.(1977)	リーダーシップとは、リーダーの行動とその結果を観察しているフォロワーたちが、その結果はリーダーのおかげだと因果推論することによって、リーダーたる人物に帰属される過程の中にある。	リーダーに因果帰属がおこなわれるためには、リーダーの行動がほかのひととは違って際立っていないといけない。	通常ひとはうまくいったことは自分のおかげ、失敗は他者のせいにするバイアスがあるので、部下から信頼されていないと高業績、勝利がリーダーのおかげと思われにくい。
・サ リ ー バ ブ ダ ン ト	Greenleaf, R.(1964,1977)	リーダーの側が自分たちに奉仕する、尽くしてくれると思うときに、フォロワーは自然についてきてくれる。	そのようなリーダーこそ、しっかりとした概念化能力、使命感を示す必要がある(でないとなだのサーバント=召使いになってしまう)。	ひとの成長を大切に、奉仕するフォロワーとともに、ひとつのコミュニティを築き上げること。
ダ 変 革 シ ン ジ ン グ	Burns, J.(1978)	リーダーがフォロワーになにかを提供し、それを見返りにフォロワーに貢献してもらうという交換型リーダーと対比され、歴史・時代の節目で大転換を起こすのが変革型リーダー。	時代の大変革期には、たとえば、フランス革命のときの百科全書のように、知的な体系が練り上げられ、そこから変革の方向が示される。	大変革期の政治的リーダーシップでも、フォロワーの欲求、価値、目的について自覚を高めてもらうこと、どの動機や目的に働きかけるかが問われる。
シ ー ル ダ フ ・	Manz,C.(1983)	ほんとうにすごいリーダーは、フォロワーそのものが自分を自ら引っ張るようにし向け。	フォロワーが課題に自ら取り組めるお膳立てを目立たぬようにする。	フォロワーに自分が主人公であるという気持ちを持ってもらう。
リ ー ダ ー の 組 織 文 化 に 関 する 理 論	Schein, E.(1985)	創業者として組織文化を創り出したり、文化の深いレベルにある(フォロワーに共有され当然と思われるようになった)前提や家庭が環境に合わなくなったときに、中興の祖として、その仮定を疑い、組織文化を維持するばかりでなく変えていったりしていく。	それまで、外部環境に適応してきた結果、学習されたものが文化という意味では、文化の創出・維持・変化は、環境適応という課題とかかわる。	外的適応だけでなく、内的結束(人間組織の統合)のためにも、文化の創出・維持・変化が必要となる。

理論	提唱者(発表年)	概要	課題軸への意味合い	人間軸への意味合い
ビジョナリー・リーダーシップ	Nanus, B.(1992)	ビジョンの創造と実現が、リーダーシップ発揮の肝心なプロセスである。	時代に適合したわかりやすいビジョンは組織の独自能力を提示し、目的と方向性を示す。この側面代は、課題軸。	同時にビジョンが、ひとに熟意を持たせ、やる気を生み出し、共感のもととなる。この側面では、人間軸。
シフォプロ理論	Kelly, R.(1992)	リーダーの立場にある人は、自分の姿を鏡の向こう側(つまり、フォロワー)の立場から見るといい、フォロワーのほうにリードしているという気になってもらうこと。さらに、フォロワーシップがうまくできることがリーダーシップにつながる。	リーダーだけでなく、フォロワーも責任の当事者になってもらう。フォロワーのときに、批判的思考ができて、かつしげに積極的に関与できるひとが模範的。	リーダーが強風に仕切りすぎると、フォロワーが無力感を感じる。人間関係がフォロワーを育てる。
EQリーダーシップ	Goleman, D.(2002), Caruso, D.(2004)	自分の感情をうまく自覚(自己認識)し、場面によって感情をコントロール(自己管理)し、フォロワーを含む他者の感情を共感的にうましく読み取り、そのニーズに奉仕(社会認識)し、激励・育成・コンフリクト対処・チームワークなど(人間関係の管理)がうまくできるというEQ面でのコンピテンシー(もしくは、情緒面の知性=emotional intelligence)が、リーダーシップの基盤となる。	EQそのものは、人間軸に特に注目した議論であるが、戦略ビジョンを描くにも、感情、直感が作用することからわかるとおり、課題面でもEQの支えがある。また、感情があるから目が曇るといふ通念に対して、感情があるから見えてくるという面、理性と感情を対立的に捉えないことが強調される。	ビジョン型、コーチ型、関係重視型、民主型という望ましいリーダーシップ・スタイルでは、人間軸、とりわけフォロワーの抱く感情面と自分の感情への目配りがうまくできている。圧力をかけてペースをあげたり、強制したりするようなタイプでは、よほど部下のレベルが高いか緊急時でない限り、EQ面でのフォロワーがついてこなくなる。

(金井, 2005)

(2)状況アプローチの理論

Fiedler (1976) は、リーダーシップ理論の領域でコンティンジェンシー理論(条件適合理論)を打ち出した。そこで中心になるのは LPC(Least Preferred Co-worker)尺度である。LPC 尺度は対になっている形容詞 18 項目で構成されている。回答者は、具体的人物を思い浮かべながら 1 から 8 の物差しで回答する。

Fiedler は、本人評定と部下評定のギャップを見ることで、リーダー・マッチ理論を提案するなどしている。Fiedler の研究に対しては、いくつかの批判がある。例えば、LPC 尺度が何を測っているのかの理解が困難で、妥当性の低い尺度であることなどである。

一方、Hersey (1996) は、部下の成熟性に注目した。成熟性は、能力と意欲で記述される。リーダーは課題への関心と関係への関心との 2 軸で分類され、4 つのタイプで記述される。リーダーの型と部下の成熟性の間に、関係性を見いだし、状況的リーダーシップ論として提案している。

金井 (2005) は、これら一連の研究により、状況によって有効なリーダーの特性や能力項目は異なり、一つの評価基準で測定することは困難であると認識させられた、と指摘している。(表 2.2)

表 2.2 状況アプローチの理論

理論	提唱者(発表年)	概要	課題軸への意味合い	人間軸への意味合い
条件適合(コンティンジェンシー)理論	Fiedler, F.(1967)	LPC(Least Preferred Co-worker)という尺度で測定されたリーダーシップが、業績に与える効果が、リーダーが直面する状況が好意的かどうか(課題が明確で、人間関係がよく、職位のパワーが十分にあれば最も好意的)によって異なっていくことを発見した。	LPC尺度が低得点であることは、一緒に仕事をしにくいひとをネガティブに捉える課題達成中心の発想をするひとで、このようなひとは状況好意性が特に高い状況か、特に低い状況にマッチしている。	LPC尺度が高得点であることは、一緒に仕事をしにくいひとでもポジティブに捉えることができる人間関係の指向の高いひとで、このようなひとは、状況好意性が中程度の状況にマッチしている。

理論	提唱者(発表年)	概要	課題軸への意味合い	人間軸への意味合い
状況リーダーシップ	Hersey,P. Blanchard,K.(1977)	有効なリーダーシップ・スタイルは、部下の成熟度の変化に依存して推移していく。	リーダー行動については、課題への関心、関係の関心の基本二軸が使用されている。部下が非常に未成熟(能力も意欲も低い)か、非常に成熟している(能力も意欲も高い)ときには、関係への関心が低くてもいいが、前者では、課題への関心が高度でリーダーからの指示・命令口調型(telling)が、後者なら、課題への関心も低くてもよく、部下に全面的に委譲型(delegating)で接するのがいい。中間レベルの二つのケース、ひとつは、意欲はあるが能力のない部下には、説得型(selling, Hi-Hi型)、逆に、能力はあるが意欲のない部下には、参加型(participating, 課題への関心は低く、関係への関心が高度のリーダー行動)が適合している。	リーダー行動については、課題への関心、関係の関心の基本二軸が使用されている。部下が非常に未成熟(能力も意欲も低い)か、非常に成熟している(能力も意欲も高い)ときには、関係への関心が低くてもいいが、前者では、課題への関心が高度でリーダーからの指示・命令口調型(telling)が、後者なら、課題への関心も低くてもよく、部下に全面的に委譲型(delegating)で接するのがいい。中間レベルの二つのケース、ひとつは、意欲はあるが能力のない部下には、説得型(selling, Hi-Hi型)、逆に、能力はあるが意欲のない部下には、参加型(participating, 課題への関心は低く、関係への関心が高度のリーダー行動)が適合している。
経路目標	House,R.(1971)	オハイオ州立研究の2次元で測定されたリーダー行動それぞれの効果は、職務特性、タスク特性によって左右される。	職務自律性が低く、職務範囲も狭く、タスクがルーチンになっている(タスク不確実性が低い)場合、構造づくりは余計な(押しつけがましい)行動となり、効果が減じられる。	職務自律性が高く、職務範囲が広ければ、やっている仕事そのものからの満足感が得られる(タスク内在満足が高い)ので、配慮の効果はその分、減じられる。
プリブの10代代替物	Kerr,S.(1977)	リーダーシップを左右するのは、リーダーの行動の代わりになるものとそれを阻害するものが、組織の内外に多数存在する。	たとえば、適切な標準業務手順や部下の仕事での熟達があれば、構造づくりの必要度は減る。この場合、組織構造やタスク(職務)特性がリーダーシップの代替物。	たとえば、やっている仕事そのものが楽しければ、配慮が少なくてもやっていける。この場合、仕事特性がリーダーシップの代替物。
規範的モデル	Vroom,V. Yetton, P.(1973)	リーダーが部下をどの程度、意思決定に参加させるのが適切かは、リーダーが直面する意思決定問題の特性に依存する。	意思決定の質が問われ、リーダーの手持ちの情報では足りず、部下の追加的情報が意思決定の質を高めそうな場合には、部下の参加度合いを高めるのがいい。	リーダーによってなされた意思決定の結果が部下たちに納得のいくものとして受容されることが不可欠で、リーダーが勝手に決めると受容さえる可能性が低いとき、部下が信頼できて、部下の間で対立が付くときも、部下の参加度合いを高めるのがいい。

(金井, 2005)

(3)各組織に適合するリーダーシップ理論の選択指針

過去、多様なリーダーシップ理論があるものの、多くのものが、どのような組織においても適用できることを目指した、普遍的な人材要件を導き出そうとするものであり、実際に職場リーダー像の決定に適用しようとするると困難がある。

2.2. コンピテンシー研究

前節に述べたとおり、職場リーダーに求める能力要件は多様である。このように、どのような状況に応じても有効となる汎用的なリーダー像を定義することは困難である。

そこで本研究では、万能な汎用解を用意するという方向性ではなく、リーダーに必要なとなる行動特性を、”仕事の成果に結びつく”という観点から「コンピテンシー」として集約し、その「コンピテンシー」を定義することで職場リーダー像を明確化させるという考えをとることとした。（Stogdill,1974；相原,2002）

2.2.1. コンピテンシー研究の概要

本研究で取り上げるコンピテンシーとは、コミュニケーションやネゴシエーションなど、いわばヒューマンスキルに該当する部分に焦点を当てており、「高い業績を上げるための行動特性」などと訳されるものである。

そもそもは、ハーバード大学の心理学者である McClelland を中心にしたグループが、1970 年代初めに米国務省より、「外交官（外務情報職員）において、採用時のテスト成績や学歴・知能レベルが同等にも関わらず、配属後の実業績に差が生じてしまうのは何故か」について調査依頼を受け、行った研究（McClelland,1973）が起源と言われている。

いくら高度な知識や技能を保有していても、それだけでは成果に直結せず、高い業績を上げるために必要な要因が存在する、という考えに基づいている。

2.2.2. コンピテンシーに関する先行研究

コンピテンシーに関する研究として、「GLC 調査研究会」の産学共同研究がある。（永井, 2005）

この研究の目的は、特定の企業や地域を対象とした有効なコンピテンシー尺度の開発ではなく、より汎用性と柔軟性の高いモデルを構築することである。このため、複数の先行研究を分析する手法を用いて、共通する項目をリストアップするとともに、その後のインタビュー調査と質問票調査を用いて、コンピテンシーの妥当性を検証するアプローチが用いられている。

(1)コンピテンシーモデルの構築

先行研究から得られたグローバルマネジャーの行動を研究グループ内で議論し、分類基準に適合するものを採択し、重複するものを統合するなどの手続きをとった。以上のような作業を通して、初期の仮説的なコンピテンシーとして、3次元 15要素 75項目のコンピテンシー尺度を構築した。

(2)グローバルマネジャーへのインタビュー調査

30名のグローバルマネジャーに各60分程度のインタビューを行い、グローバルマネ

ジャーの詳細な行動例を抽出し、仮説のコンピテンシー項目と照合し、仮説の妥当性を検証した。さらに、当初仮説に含まれていなかった項目を追加、修正を行った。

表 2.3 グローバルマネジャーのコンピテンシー尺度

要素	No.	コンピテンシー	行動例
課題設定	1	多様性の受容	現地パートナーの状況に配慮する メンバーのアイディアや提案を傾聴する
	2	学習力	自分の業務に必要な知識・スキルを自発的に習得する 業務上の経験を通じて、自分の知識を継続的に高める
	3	達成志向	困難にあっても後ずさりしない 時間的な制約条件に注意を払う
	4	不確実性への耐性	不確実な状況や、とても複雑な状況においても臆しない あいまいな出来事や情報を整理し、新たなコンセプトを提案する
	5	先見性	政治的、社会的、文化的な面が事業に与える影響について考える 技術革新の進展を予測し、自分の役割に対する影響を考える
意思決定	6	情報収集	ビジネスに影響を与える社会経済や政治、環境問題など様々な情報を収集する 最新の情報を重要視し、直接情報がとれるような情報源を確保している
	7	創造志向	既存の考えにとらわれずに、自由な発想をする さまざまな考えや情報を統合して新しいアイデアを生み出す
	8	分析的思考	多様な情報を論理的に系統づけて組み立てる 多くの情報を体系づけることによって、顕在化していない問題を発見する
	9	戦略立案	目標を達成する上で効果的であり、コスト効率のよい計画を立てる 自社の強みを最大限に活用するビジネスチャンスを探す
	10	危機管理	想定されるリスクを洗い出し、影響度を把握する 危機が起こった際の、対応策と役割分担を明確にしている
実行	11	組織マネジメント	メンバーが成長意欲を持てるように仕事の役割を与えている メンバーを公平に扱う
	12	成果マネジメント	組織内での業務プロセスを構築し、確実に業務を達成する 目標が未達成の場合は要因分析を行い、次の活動に反映させる
	13	変革推進	人を引き付けるアイディアで、理論を実践に変える 部門や機能の変革課題を形成し、あるべき姿に向けた施策を打ち出す
	14	コミュニケーション	あいまいな状況や誤解を解消するようにする 仕事を進める上で、関連部署の支援・理解を得ている
	15	葛藤処理	もめごとの当事者に対して両者の言い分を聞く 取引先の利害が対立したときにも、合意形成を図る
コア	16	倫理性	ミスをしたときは、素直に認める 守れないかもしれない約束はしない
	17	ネットワーキング	社外のリソースをいつでも利用できるように、幅広いネットワークを築く 他者から協力を求められたときは、できるだけ支援する
	18	説明力	いかなる聞き手にも説得力ある説明をする 相手によって適切に語句や表現を選び意思疎通する

(永井, 2005)

(3) 人事責任者への質問票調査

グローバルマネジャーのコンピテンシー仮説の信頼性を検証するため、人事責任者に対する短答式の質問票調査を実施した。日・アジア・米・欧地域の多国籍の人事責任者 138 名から回答を得た。確認的因子分析および信頼性係数の解析を行い、最終的に 18 のコンピテンシーと 57 項目からなるコンピテンシー尺度を開発した。(表 2.3)

この研究は、独自のコンピテンシー尺度を開発し 5 地域間で国際比較を行ったという特徴を持つが、専門研究者でないとコンピテンシー項目の系統的な抽出が困難であるという点に課題が残る。(渡邊, 2004)

2.3. 認知言語学

本研究に係わる先行研究の調査を進めたところ、認知言語学の領域で研究されてきた「用法基盤モデル」の考え方が本研究に適用できる可能性を見いだした。このモデルは、言語の構造的特徴は使用に応じて動的に変化するという考えに基づくモデルである。

李（2010）によれば、認知言語学の特徴は以下のとおり要約される。

理論的観点からの言語研究では、長年の伝統として「言語の構造的側面」と「実際の使用の問題」は分離して記述すべきだと考えられてきた。

一方、言語学の中で本研究の研究に類似する用法基盤モデル(Usage-Based Model)は、伝統的見方に対して対立する考え方を示している。言語の構造的特徴は使用(usage)に応じて動的に変化するという認識のもとで提案されたボトムアップ的言語モデルである。

用法基盤モデルの発案者である Langacker (2008) は「抽象度の低いスキーマ」が重要であると述べている。

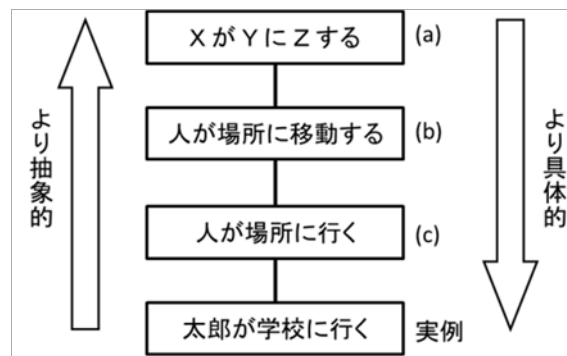


図 2.1 スキーマの階層（李，2010）

図 2.1 では、「太郎が学校に行く」という実例に対して、具体性の異なるスキーマ（抽象化によって細部が欠けたパターン）が存在することを表している。それによると、「学校」や「太郎」といった名詞の部分のみが人や場所などの上位概念に抽象化された(c)のスキーマから、動詞まで上位概念に抽象化された(b)のスキーマ、さらに語彙要素がすべて抽象化した(a)のスキーマまで、複数のスキーマが存在することを表している。この図のポイントは、実例から上に進めば進むほど、抽象的なスキーマという解釈になる。反対に下に下りれば下りるほど具体的なスキーマということになる。

抽象度が高くなればなるほど、その実在可能性が薄いと考えられるため、抽象度の低いスキーマを重視するのである。

職場リーダーの能力要件は、組織の状況によって異なることが想定される。また、その能力項目の用語の解釈が組織員によって異なる可能性がある。認知言語学の使用に応じて動的に変化するという特徴は、本研究に応用できると考えた。（Ariely,2009;Kahneman,2011）

2.4. 先行研究への問題意識

組織員が自分たちの職場リーダー像を描きたいと希望したとしても、2.1 で述べたとおりリーダーシップ理論は多種多様であり、どの考え方に従うべきか指針はない。2.2 で述べたとおりコンピテンシー（行動特性）に絞って定義しようとしても、国によってあるいは企業によって、その捉え方は千差万別である。

一方、最近の認知言語学での研究によれば、言葉としての辞書的な定義だけでは人によって認識の幅が大きくなるため、抽象度の低い（具体的な）表現によって説明する必要のあることが示唆された。すなわち、組織の職場リーダーに求められる能力要件の定義にあたっては、リーダーの行動レベルも含めて定義する必要がある。

リーダーシップは状況によって変化するとしながらも、その違いを測定するために、固定的な物差しを使っている研究がほとんどである。しかし、職場リーダーに求められる能力要件を過不足なく洗い出すことこそが重要なのであって、能力要件が定まれば尺度の測定は大きな問題ではない。そこで本研究では、職場リーダーに求められる能力項目の適切な抽出という点を解くべき問題と設定した。（図 2.2）

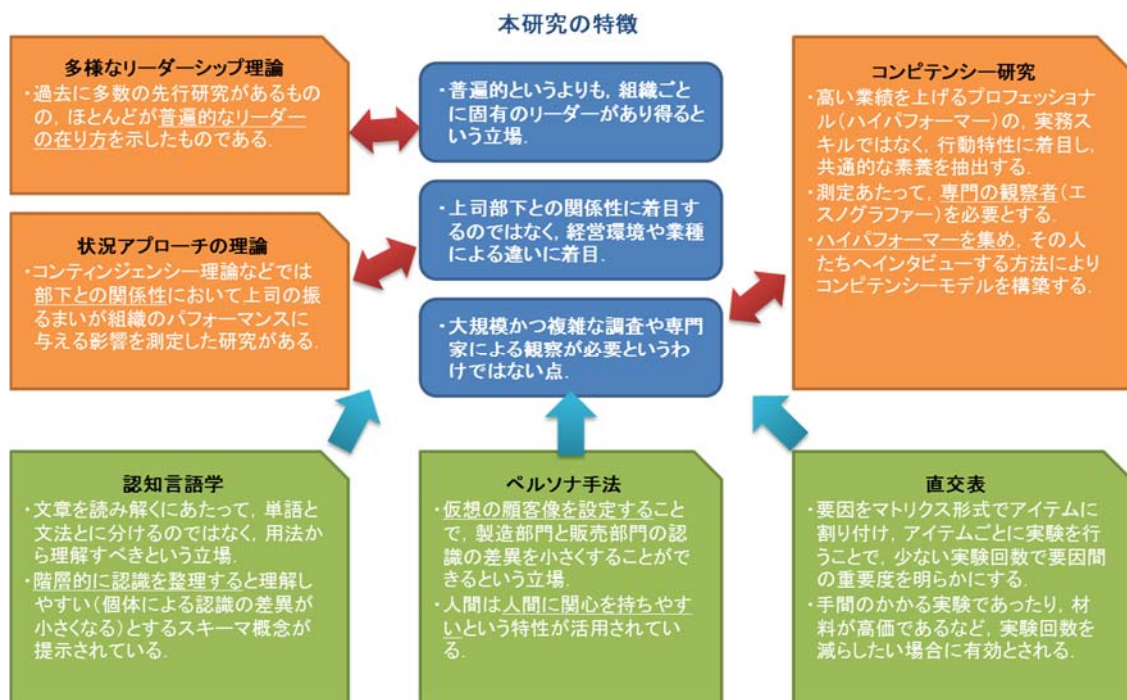


図 2.2 先行研究と本研究との関係

第3章 職場リーダーに求められる能力要件の洗い出し

職場リーダーに求められる能力要件は、組織の置かれた状況や構成員（職場メンバー）により様々であり、一意には決められない。しかし、既存のリーダーシップ理論は、汎用的なあるべき論が示されたトップダウン的なものであり、この課題に対して妥当解を与えない。そこで、本章ではコンピテンシー（行動特性）を使いながら、組織に固有な職場リーダーの能力要件を洗い出す方法を提案する。

3.1. 本章の課題

多様なリーダーシップ理論があるが、どの理論を選択すべきかの指針はない。また、どれかリーダーシップ理論が選択されたとしても、その理論で使われている職場リーダーの能力要件を表す用語の解釈が様々であり、実際の職場で適用しようとする、組織員の認識に差異があり、効果的に活用することは困難である。

本章では、このように職場リーダー能力要件の用語の解釈に齟齬が生じうるという課題に対して、過不足なくコンピテンシー項目を絞り込む手法を提案する。

後半では、抽出され定義されたコンピテンシー項目ごとの重要度がわからないという課題に対しては、別の切り口からアンケートを行うことで、重要なものとそうでないものの区別が可能であることを示す。

3.2. 階層的抽出法の開発

経営環境やメンバー構成など組織の置かれている状況などにより求められる職場リーダーの能力要件が異なるという課題に対して、固定的なコンピテンシー項目を提示するのではなく、組織員にコンピテンシー項目の選択から始まり、その内容を検討させるという方法をとることで、柔軟性を持たせた。

コンピテンシー項目を選択しモデルを定義する際に組織全員が同じものを想起するとは限らないという認識に相違のある問題がある。そこで、認知言語学での研究からスキーマ概念を参考とし、言葉の定義→要求事項の確認→具体的行動パターンの検討というように階層的にコンピテンシー項目の整理を行うことで認識の相違の最小化を図る。

抽出され定義されたコンピテンシー項目ごとの重要度がわからないという課題に対しては、コンピテンシー項目を定義した組織員に対して別の切り口からアンケートを行うことで、コンピテンシー項目の重要度の設定が可能であり、これをコアコンピテンシーと呼ぶこととする。

階層的抽出法の詳細は以降で述べるが、この作業プロセスをなぞれば、各組織で独自の職場リーダー像を行動レベルで記述することが可能となる。その手順は図 3.1 のとおりである。

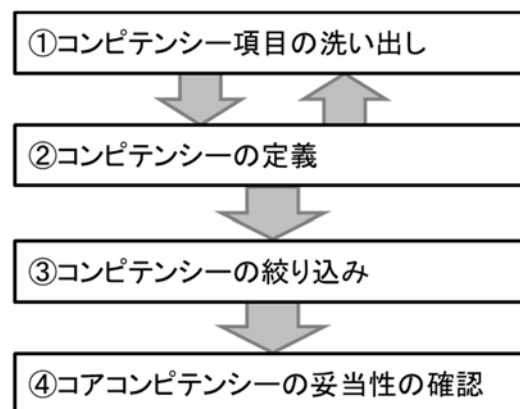


図 3.1 職場リーダー像作成手順

(1)コンピテンシー項目の洗い出し

一言でコンピテンシーと言っても、その中には多くの要素が存在する。まず、各組織において組織に固有な職場リーダーに求めるコンピテンシー項目を抜け漏れなく洗い出す。

表 3.1 定評のあるコンピテンシーの例

	分類	項目	説明文
1	達成とアクション	達成重視	すぐれた仕事を達成し、あるいは卓越した基準に挑む姿勢を指す。
2		秩序、クオリティー、正確性への関心	取り巻く環境における不確実性を減らす基本的な動因がかかわっている。
3		イニシアティブ	行動を起こすことに対する強い指向を指す。
4		情報探索	状況を、「額面どおり」に受け取らずに、さらに多くの情報を得ようとする意欲を指す。
5	支援と人的サービス	対人関係理解	ほかの人たちの言葉に表されない、ないしは部分的にしか表されていない考え方、感性、概念を正確に聞き取り、理解する能力を指す。
6		顧客サービス重視	ほかの人たちのニーズに応え、支援し、サービスを提供したいと願う願望を指す。
7	インパクトと影響力	インパクトと影響力	ほかの人たちが語り手の考え方を支持してくれるように、ほかの人たちを説得し、信服させ、印象づける意思、あるいはほかの人たちに特定のインパクトや効果を与える願望を指す。
8		組織の理解	ある人物の自分自身の組織、あるいはほかの組織内のパワー関係を理解する能力を指す。
9		関係の構築	職務に関連する目標の達成に貢献している人たち、将来貢献してくれるであろう人たちと接触して、友好的で、暖かい関係やネットワークを築き、維持することに寄与する。
10	マネジメント・コンピテンシー	ほかの人たちの開発	ほかの人たちの学習と成長を促すための純粋な意欲と、適切なレベルのニーズ分析が、ほかの人たちの開発の積極的な努力の諸段階で要求される。
11		指揮命令—自己表現力と地域に伴うパワーの活用	ある個人がその願望にほかの人たちが従うことを促す意思が表明される。
12		チームワークと協調	孤立的に、競争的に振る舞うのではなく、ほかの人たちと協力して働き、チームの一員となってほかのメンバーと助け合うという純粋な意思が要求される。
13		チーム・リーダーシップ	チーム、あるいはほかのグループのリーダーとしての役割を担うことに対する意思を指し、ほかの人たちをリードしたいという願望が伴う。
14	認知コンピテンシー	分析的思考	ある状況をさらに細かい部分に分解して理解する、あるいは状況に含まれる意味を段階的に原因を追及する形で追跡することを指す。
15		概念化思考	各部分をまとめて状況や問題を理解し、大きな絵姿を書き出す能力を指す。
16		技術的／専門的／マネジメント専門能力	職務に関連する知識の体系をマスターすると同時に、それを発展させ、活用し、ほかの人たちに伝えていくモチベーションを備えていることが求められる。
17	個人の効果性	セルフ・コントロール	ほかの人たちからの反対や敵意に出会ったとき、あるいは強いストレスのもとで働くときに、自分の感情をコントロールし、破壊的な行動に走る誘惑に打ち勝つ能力を指す。
18		自己確信	タスクを達成する自分自身の能力に対するその個人の信念、確信を指す。
19		柔軟性	さまざまな状況、個人、グループに適応し、効果的に仕事を進める能力を指す。
20		組織へのコミットメント	組織目標を追求し、組織ニーズを満足させる形で、個人の行動を組織のニーズ、プライオリティー、ゴールに整合させる能力と意欲を指す。

(Spencer, 梅津訳, 2011)

【方法】「各組織で職場リーダーに求める行動」や「参加者が過去の経験などから職場リーダーに必要なと思われる行動」と、それに対応するコンピテンシー項目をコンピテンシー検討参加者が各々書き出す。それを集計し、類似の表現や重複していると思われる行動を参加者全員で議論を通して整理する。参考情報を与えず参加者が自由に書き出す場合もあるが、表 3.1 のように、定評のある先行研究（Spencer,梅津訳,2011）などのコンピテンシー項目一覧を議論の出発点として参考にすることもある。

(2)コンピテンシーの定義

階層的抽出法ではコンピテンシーについて、階層的に具体化することによって、用語の認識に相違がないように整理できる点に特徴がある。1 層目では、そのコンピテンシーを表す言葉の辞書的な意味を記述し、2 層目では、そのコンピテンシーを実現するために必要な項目（要求事項）を記述する。3 層目では、2 層目で示された項目と認定される具体的行動パターンを示す。このことにより、コンピテンシーを持っているかどうかの判断は行動と紐づけられ、人によってぶれることがなくなる。2 層目は 3 層目の行動パターンが妥当なものなのかを判断したり、行動に抜け漏れがないかを判断するのに役立つ。留意点は、この 2 層目、3 層目を記述する際に、抽象化（一般化）せずに、具体的な人物イメージが浮かぶ形で記述するよう心掛けることである。組織によって、4 層、5 層になる場合もある。（図 3.2）

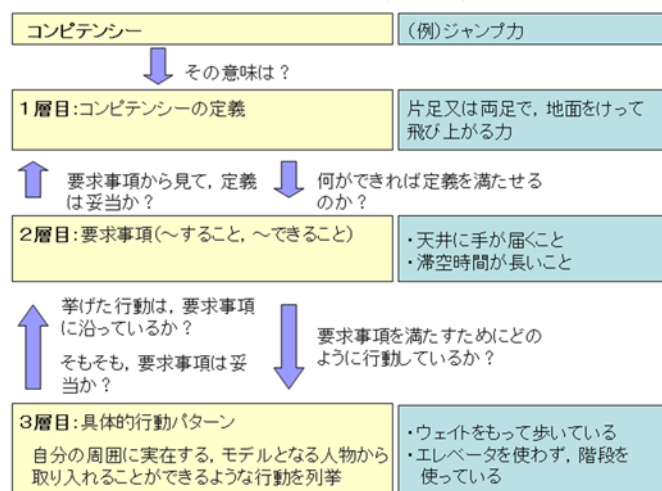


図 3.2 コンピテンシーの検討モデル

(3)コンピテンシーの絞り込み

次に、「職場リーダーに求められるコンピテンシー」項目の中から、特に重要と思われるコンピテンシーに絞る。これをコアコンピテンシーと呼ぶ。

【方法】参加者それぞれが 100 点を持ち点として、重要だと思うコンピテンシーに各自で点数を割り振る。その後、各コンピテンシー単位で点数と点数を入れた人数を集計する。この結果をもとに、回答人数の多い（参加者の 3 分の 1 以上が選ぶ）項目に絞り、次に点数の上位の項目（項目数の 3 分の 1 程度）を選ぶ。その後参加者に確認をとり、合意の得られるコンピテンシーをコアコンピテンシーとして設定する。（表 3.2）

表 3.2 コンピテンシーの絞り込み（例）

コンピテンシー	管理職		社員				点数	人数
	A	B	C	D	E	..		
1 達成重視	30	10	10	5			110	8
2 クオリティーへの関心	10	10		5	50		150	8
3 イニシアティブ			30	5			70	4
4 情報探索				5			10	2
5 対人関係理解				5			10	2
6 顧客サービス重視	10	10		5			50	6
7 インパクトと影響力				5			10	2
8 組織の理解	10	10		5			50	6
9 関係の構築				5			10	2
10 人材育成	10	10		5			60	6
11 指揮命令				5			10	2
12 チームワークと協調		10		5			30	4
13 チーム・リーダーシップ		10		5			30	4
14 分析的思考				5			10	2
15 概念化思考			30	5			70	4
16 実務能力		10	30	5	50		190	8
17 セルフ・コントロール				5			10	2
18 自己確信	10	10		5			50	6
19 柔軟性				5			10	2
20 組織へのコミットメント	20	10		5			70	6
合計点	100	100	100	100	100			

(4) コアコンピテンシーの妥当性の確認

最後に、もう一度「職場リーダーに求められるコンピテンシー」項目を使い、絞り込んだコアコンピテンシーが妥当なものかどうかの確認を行う。

【方法】参加者それぞれが身近にいる（あるいは過去にいた）優秀な職場リーダーを想定する。その特定の一人を思い浮かべながら、その職場リーダーが保有している（いた）と思われるコンピテンシーに○印をつけていく。各コンピテンシー単位に○の数を集計し、コアコンピテンシーとして先に選んだ項目が妥当であったかどうかを確認する。（表 3.3）

表 3.3 コアコンピテンシーの妥当性の確認（例）

コンピテンシー	管理職		社員				○の数
	A	B	C	D	E	..	
特定のリーダーを想定→	○さん	△さん	□さん	◇さん	▽さん		
1 達成重視	○	○	○	○			8
2 クオリティーへの関心	○	○		○	○		7
3 イニシアティブ			○	○			4
4 情報探索				○			2
5 対人関係理解				○			2
6 顧客サービス重視	○	○					4
7 インパクトと影響力				○			2
8 組織の理解	○			○			4
9 関係の構築				○			2
10 人材育成	○	○		○			7
11 指揮命令				○			2
12 チームワークと協調		○		○			4
13 チーム・リーダーシップ		○		○			4
14 分析的思考				○			2
15 概念化思考			○	○			4
16 実務能力		○	○	○	○		9
17 セルフ・コントロール				○			2
18 自己確信	○	○					4
19 柔軟性				○			2
20 組織へのコミットメント	○	○		○			6
○の数	7	9	4	18	2		

3.3. 階層的抽出法の適用実験

三菱 CC 研究会（以下、CC 研）を実験対象として、コンピテンシー整理に関する、階層的抽出法の適用実験を行った。（2008 年 9 月実施）（三菱 CC 研究会，2009）

【対象者】三菱グループの情報システム部門やシステム子会社に所属する 30～40 代の中堅社員 19 名

3.3.1. コンピテンシーの洗い出し

CC 研メンバーそれぞれが自組織の職場リーダーに求めるコンピテンシーを洗い出した。

【方法】「各社で職場リーダーに求める行動」と、それに対応するコンピテンシーを対象者が各々書き出した。それを集計し、類似の表現や重複していると思われる行動を対象者全員の議論を通して整理した。

【結果】様々な行動例とコンピテンシーが洗い出されたが、表 3.4 に示す 25 項目に集約された。

表 3.4 CC 研メンバーによるコンピテンシーの洗い出し結果

ID	コンピテンシー	行動例
1	顧客志向	お客様の視点に立った、企画・立案ができること
2	実務能力 (ITスキル・業務スキル)	気付きや論理構成に必要な幅広く、適度に深い知識を有すること
3	仲間意識	プロジェクトメンバーが前向きに仕事に取り組めるよう働きかけること
4	創造性	組織の固定概念に捕らわれない大胆な発想で企画立案できる
5	公正・誠実	公平な査定、信賞必罰を目指す
6	持論・ポリシー	自らの考えや方針を明確に打ち出し、メンバーを前向きな方向へ導いている
7	達成意欲・積極性	主体的に高いレベルの課題を設定し、達成に向けて常に全力を傾注している
8	判断力	不確実な要素がある中で、プロジェクトを推進し成功に導くことができるかどうか自分自身で判断できること
9	人材育成	職場や、プロジェクトのメンバーの特徴や持ち味に応じたアドバイスを行うこと
10	分析力・論理性	多面的な分析に基づく、実現可能性の高いプランを企画立案できる
11	構想力・ビジョン	複数案件を効率的に推進できるような開発計画等の業務計画を立案すること
12	計画的な遂行	期限をデッドエンドより少し前に設定し、逆算して進める癖を付ける
13	リスクマネジメント	少しでも問題が起きれば蓋をせず、問題が大きくなったら上にすぐに相談する
14	コミュニケーション	「聴くこと」、「話すこと」を通じて、相手との信頼関係を構築できる
15	折衝・調整力 ・ネゴシエーション	システムを開発することによる会社へのメリットを認識し、社内調整できること
16	チーム運営	長い目で見て、最終目的に到達するよう、うまくコントロールすることを考える
17	管理統制力・イニシアティブ	自分の定めたルールや出した指示を守らせている
18	変革志向	日々の改善を大事にしつつ、改善の手を休めず、問題点を探し出して、次々と“少し”良くしていく
19	ストレス耐性	苦しい時こそ笑顔でいられること
20	国際性	日本語以外の言語でコミュニケーションがとれる
21	気づき・洞察力	得た情報の特異点、真因、影響度、他情報との依存関係が感じられること
22	情報活用力	内外の情報ネットワークの構築に努めている
23	目的志向	常にゴールを意識して行動できること
24	情報管理	情報管理の徹底及びコンプライアンスの遵守を行うこと
25	観察力	決まった観察定点がある

3.3.2. コンピテンシー定義

コンピテンシーの洗い出しと平行して、各コンピテンシー項目の階層的な定義を行った。

(1)第1層：言葉の定義

1層目では「一般企業のIT組織」の職場リーダーに求められる各コンピテンシーの辞書的な言葉の定義を定めた。（表3.5）

表 3.5 CC 研における第1層：言葉の定義（一部）

コンピテンシー	第1層：言葉の定義
持論・ポリシー	日々行動していく際のぶれない判断基準と重視する価値観 ITリーダーが信頼を得る正しい考え方
達成意欲・積極性	目標を達成・成し遂げる情熱 どのような状況でも、他人や環境のせいせず、自らが最大限にせることを考え取り組む姿勢。 他の行動特性を発揮するための動力源・エネルギー源
構想力・ビジョン	事業戦略を本質的に理解し、ITを通じて、期待を越えた未来像を設計する力
管理統制力・イニシアティブ	自らが先頭に立ち、チームやプロジェクトを一つにまとめて推進すること
折衝・調整力・ネゴシエーション	プロジェクト遂行やチーム運営にあたって発生する課題について、交渉・調整の結果、合意を導き出すこと
コミュニケーション	風通しのよい環境を作り、熱意を持って意思疎通を図ること
人材育成	【タイプⅠ】適切な目標を設定の上、本人に理解させ、達成に向けてフォローする 【タイプⅡ】仕事に誇りを持っており、仕事振りを見せ、人の目標になることで周囲の成長を促す
判断力	リーダーとして判断が必要なときに、判断材料と自らの判断基準をもとに、タイムリーに（求められたタイミングで）自分の考えを定めることができる力
実務能力	ITスキル・業務スキルに長けており、使いこなすことができる能力

表3.5は、25項目からの抜粋である。人材育成というコンピテンシー項目については、一意に決められず2つのタイプが存在するという結論になった。

(2)第2層：要求事項

次に、2層目では、「一般企業のIT組織」の職場リーダーとして、コンピテンシーが高いということは何ができればよいのか要求事項を整理した。（表3.6）

表 3.6 CC 研における第2層：要求事項（一部）

コンピテンシー	第2層：要求事項
判断力	①「材料」を収集する努力をしていること
	②収集した「材料」を整理・咀嚼し、自らの確固たる「基準」を作り上げていること
	③要求事項の本質を理解し、自らの判断基準と照らし合わせ判断できること
	④「タイミング」を外さず、的確な時期に判断を行うことができること
達成意欲・積極性	①仕事を成し遂げたり、目標を達成しようとするやる気、やり抜く気力があること
	②遂行・達成のために周囲を巻き込み、関係者の賛同や協力を取り付けることができること
	③目的・狙いの達成に向けて、部下や関係者にやる気を起こさせるために与えられた権限を駆使して影響を及ぼすことができること
持論・ポリシー	①行動や発言の目的や理由をメンバーに明示し理解させることができる ・会社の方針や、組織の方針に沿った行動をしている
	②上位方針や自身の役割の変更に応じ、適時見直しを図り、発展させることができる。（発展・成長）

（以下省略）

(3)第3層：行動例

また、3層目では、”コンピテンシーの高いIT組織の職場リーダーが日常業務でどのような行動をとっているのか”を具体的に表し、112項目を洗い出した。ただし、メンバーが所属する各企業により、体制や仕事のやり方、人材育成方針が異なるため、職場リーダーとして定めたコンピテンシーも、そのコンピテンシーが高い職場リーダーがとる行動も様々である。今回、3層目の具体的な行動例は、一般的な表現とすることを避け、実験対象であるCC研参加メンバーやメンバーが所属する組織に実在する職場リーダーが、実際にとっている行動を挙げた。

3.3.3. コアコンピテンシーの抽出

前項で洗い出した「一般企業のIT組織」の職場リーダーに求められるコンピテンシー25項目の中から、CC研19名が各社共通と思われるコアコンピテンシーについて以下の手法で絞り込みを行った。

【方法】参加者それぞれが100点を持ち点として、重要だと思うコンピテンシーに各自で点数を割り振った。その後、各コンピテンシー単位で点数と点数を入れた人数を集計した。この結果をもとに、回答人数の多い（6人以上の）項目に絞り、次に点数の上位10項目以内を選んだ。その後参加者全員で議論し、合意の得られた9コンピテンシーをコアコンピテンシーとして設定した。

【結果】各コンピテンシーの集計結果は表3.7のとおりである。濃い網掛けは点を付けた者が5人以下のため最初に候補から除外され、薄い網掛けの部分が点数と議論で除外されたコンピテンシーを示している。

表 3.7 コアコンピテンシー抽出結果

No.	ID	コンピテンシー	点数	人数
1	2	実務能力 (ITスキル・業務スキル)	314	14
2	11	構想力・ビジョン	154	11
3	14	コミュニケーション	162	10
4	15	折衝・調整力・ネゴシエーション	87	8
5	7	達成意欲・積極性	87	7
6	8	判断力	71	7
7	9	人材育成	65	7
8	6	持論・ポリシー	120	6
9	17	管理統制力・イニシアティブ	100	6
10	3	仲間意識	65	6
11	19	ストレス耐性	53	6
12	18	変革志向	80	5
13	10	分析力・論理性	40	5
14	13	リスクマネジメント	55	4
15	4	創造性	52	4
16	16	チーム運営	60	3
17	5	公正・誠実	40	3
18	1	顧客志向	20	3
19	12	計画的な遂行	18	3
20	21	気づき・洞察力	16	3
21	20	国際性	5	2
22	23	目的志向	16	1
23	24	情報管理	10	1
24	22	情報活用力	9	1
25	25	観察力	1	1

3.3.4. 階層的抽出法の結果の妥当性の確認

(1)確認方法の概要

階層的抽出法により作成したコアコンピテンシーがあるべき職場リーダーを形成するコアコンピテンシーとして妥当と言えるのかどうかを確かめるため、CC 研メンバー19 名に対して表 3.8 のようなアンケートを実施した。

表 3.8 身近なリーダーに関する個人アンケート

○アンケートの単位：個人

身近な人で、「あの人こそ IT リーダーだと思う」人とか
「ずっと模範としてきた」人を思い浮かべてください。

○アンケート入力方法：

①コンピテンシー一覧 112 項目をご覧いただき、アンケート回答列の一番上のセルには、
思い浮かべたリーダーのタイプとして何か一言で言い表せる言葉があれば入れてください。
(必須ではありません)

②アンケート回答列に、その人の行動を特によく表していると思われる項目 20 個程度を
目安に○をつけてください。

(2) 確認結果

表 3.8 のアンケートを集計し、○印の多かった（重要な）行動パターンについて、コンピテンシーごとに整理し、図 3.3 に CC 研としての「職場リーダー像」を描いた。ただし、作図の際に「実務スキル」は外した。



図 3.3 行動パターンで記述された職場リーダー像

得られた「職場リーダー像」について、CC 研メンバーに意見を求めたところ、19 名中 12 名から肯定的な意見があり否定的な意見はなかった。得られたリーダー像に対する意見を表 3.9 に、提案手法に関する意見を表 3.10 に、掲載する。

表 3.9 を見ると、No. 2 では「新鮮に感じる」という記述、No. 3 では「こんなに多様であることに驚きを感じ」とあり、本手法によって当人にとって目新しいものが見つかったことを示している。表 3.10 の No. 6 では「自社を対象としたリサーチに応用できる」として、手法の有用性を認めた意見が出ている。

表 3.9 得られたリーダー像に対する意見

No.	CC研メンバーの意見(一部)
1	自らの行動パターンを分析することで、よく出来ている「強み」や苦 手な「弱み」が、明確になり、リーダーとしての自己強化ポイントを分 析するのに役立つと感じました。
2	整理した行動パターンには、身近に感じるものと新鮮に感じるものと がありました。それだけ目標となるリーダーには色々なパターンが あるものだと感じました。自分なりのリーダー像を持ち、それに必要 な行動パターンを選択して切磋琢磨する、そのように心がけて行動 する参考書の一つになると感じました。
3	ユーザー企業のITリーダー像がこんなに多様であることに驚きを感じ ています。これは企業ごとに環境・文化が違い、それに伴い使用 される言葉、言い回し等が違うため、さまざまなリーダー像が語ら れているのではないかと推察します。そういう意味では画一的な リーダー像よりそれぞれの企業ごとに具体的な行動パターンを考え ることに大きな意義があると感じました。
:	:

表 3.10 提案手法に関する意見

No.	CC研メンバーの意見(一部)
4	自分の周りにいる先輩・上司だけだと数人の行動しか出てきません が、メンバー19人から出た112個の行動パターンは、周りではいな いタイプの行動もあり勉強になりました。 自分の尊敬する上司をイメージして〇付けを行いました。全ての コンピテンシーを網羅する行動をバランスよく取っているのだと発見 できました。
5	自分のチームのリーダー候補生に、明日から始められる育成方法 として活用したいと思います。そのためには、教えた側から大事 だと思ふことを、この手法を使って示すとともに、教えられる側が、こ のアンケート表を眺めて、自分で目標を設定する二つのアプローチ が有益だと思います。
6	今回、リーダーの行動特性アンケートでは、回答者の所属する組 織風土の傾向が反映されそうなのが、大変興味深いです。これは、 「自分の組織にとって、どういう人材がリーダーで、どんなリーダー シップの発揮が求められるのか」というような、自社を対象にしたリ サーチに応用できると思いました。
:	:

3.4. 本章の結論

既存のリーダーシップ理論では妥当解のなかった、組織に固有な職場リーダーに求められる能力要件の洗い出しという問題に対して、本章ではコンピテンシー（行動特性）を使いながら、各組織で合意形成できる手法「階層的抽出法」を開発した。しかも、本手法は、行動レベルにまで結びついていることから、適用者ごとの解釈が異なることがないことはもちろん、リーダーの育成や評価にも使える枠組みとなっている。（表 3.11）

本手法を適用した結果、身の回りにないリーダー像の発見も報告されており、また、平易に使えることから適用したい旨の報告もあった。

本章では、一般企業の IT 組織を適用実験の対象としたが、この提案手法は専門性の高い仕事の要求される職場において広く適用可能性があると考えられる。

表 3.11 階層的抽出法の特徴

	課題	方策
柔軟性	組織の置かれている状況（経営環境やメンバー構成など）により、求められる職場リーダーの能力要件が異なる	固定的なコンピテンシー項目を提示するのではなく、組織員にコンピテンシー項目の選択から始まり、その内容を検討させる
認識の一致	コンピテンシー項目を選択しモデルを定義する際に組織全員が同じものを想起するとは限らない	階層的にコンピテンシー項目の整理を行う（言葉の定義→要求事項の確認→具体的行動パターンの検討）
コアコンピテンシー	抽出され定義されたコンピテンシー項目ごとの重要度がわからない	コンピテンシー項目を定義した組織員に対して別の切り口からアンケートを行うことで、コンピテンシー項目の重要度を設定する

第4章 大規模調査による能力要件の優先順位

本章では、重要とされる能力要件の全てを身につけている職場リーダーは少なく、コアコンピテンシーにも優先度をつける必要があるという課題について、コアコンピテンシーに組織固有の優先順位が存在するかどうかについて明らかにする。

4.1. 本章の課題

コンピテンシーを洗い出せても、組織の状況あるいはステークホルダの認識を通した、コンピテンシー間の重要性の相違(優先順位)が存在している場合、それを把握していないと、職場リーダーに求める能力要件と経営戦略との間に乖離が生じ、経営目標の達成に向けた障壁となってしまう。

そこで本章では、コンピテンシーに組織固有の優先順位が存在するかどうかを明らかにすることを目的とし、大規模調査を実施した。

なお、以降に記述する実験では、組織の置かれた状況として

- ・業績は上向き、明るい
- ・業績が当面は安泰（横ばい）
- ・業績が下降気味

といった、単純化したケースを設定している。これは、極端な例であれば、組織員の認識の差異を観測し易いであろうという目論見からである。相当程度に単純化したケースで違いが見いだせなければ、軽微な違いのケースでの観測は不可能と考えられる。

4.2. 調査方法

4.2.1. リーダーの能力要件の設定

リーダー研究に関する先行研究（Spencer, 1993）では、リーダーに必要なコンピテンシーとして 20 の能力要件が分類されている。そのままの表現では、一般の方へのアンケートとしてわかりにくかったため、第 3 章の適用実験の結果（三菱 CC 研究会, 2009）などを参照しながら、表 4.1 に示すような項目で本調査を行った。

表 4.1 本調査で使用したコンピテンシー項目

No.	能力項目	能力の定義
1	達成重視	すぐれた仕事の達成、あるいは卓越した水準に挑む姿勢
2	品質重視	取り巻く環境における不確実性を減らすような行動をとる
3	積極性	行動を起こすことに対する強い指向
4	情報探索力	状況を、「額面どおり」に受け取らずに、さらに多くの情報を得ようとする意欲
5	聞き取る力	言葉に表されない、ないしは部分的にしか表されていない考え方、感性、概念を正確に聞き取り、理解する能力
6	顧客志向	ほかの人たちのニーズに応え、支援し、サービスを提供したいとする願望
7	折衝力	ほかの人たちが語り手の考え方を支持してくれるように、ほかの人たちを説得し、信服させ、印象づける能力
8	組織の理解力	ある人物の組織内外での力関係を理解する能力
9	関係の構築力	職務に関連する目標の達成に貢献している人たちと接触して、友好関係やネットワークを築き、維持する能力
10	人材育成力	目標との差異を的確に分析し、部下の能力開発に努力する姿勢
11	決断力	組織上の目標に、ほかの人たちが従うことを促すことのできる能力
12	協調性	ほかの人たちと協力して働き、チームの一員となってほかのメンバーと助け合う姿勢
13	構想力	チームのリーダーとしての役割を担うことに対する意思と行動
14	分析的思考力	状況を分解して理解し、状況に含まれる意味を段階的に追及し、原因を解き明かす能力
15	概念化思考力	各部分をまとめて状況や問題を理解し、大きな絵姿を描き出す能力
16	実務能力	職務に関連する知識を習得すると同時に、それを活用し、ほかの人たちに伝えていく能力
17	ストレス耐性	強いストレスのもとで働くときに、自分の感情をコントロールする能力
18	自信	タスクを達成する自分自身の能力に対するその個人の信念、確信
19	柔軟性	さまざまな状況、個人、グループに適応し、効果的に仕事を進める能力
20	組織へのコミットメント	組織目標を追求し、ニーズを満足させる形で、個人の行動を組織のゴールに整合させる能力と意欲

（Spencer（梅津訳,2011）を参考に作成）

もちろん、すべての能力において優れている社員が理想的ではある。しかしながら、そのような社員はほとんどいない。また、リーダーが若くして全ての能力を持つと期待することは非現実的である。

4.2.2. 調査概要

本調査ではWEB アンケートを活用し、2つの経営環境と3種類の設問形式を以下のように設定した。

(1)経営環境

調査票では以下のような質問とした。「あなたは経営者であるとして、業績が『○○の組織』に新しいマネジャーを登用しなければなりません。この組織のマネジャーに対して、どのような能力要件を持つ人が適当であると思いますか？」

○○の部分として表 4.2 の2つのケースを設定した。

表 4.2 経営環境の設定

	組織の状況
ケース P	業績が下降気味の組織
ケース Q	業績が当面は安泰（横ばい）の組織

(2)設問形式

質問方法の違いによる有効性を評価するため、以下のようなタイプの設問を用意しデータを収集した。

- 1) コンピテンシー項目ごとの個別の重要度
- 2) 20 項目のコンピテンシー間での相対的重要度
- 3) 6 項目のコアコンピテンシー間での一対比較

(3)回収状況

マクロミル社に依頼し、表 4.3 のとおり 621 サンプルを回収した。

調査期間：2014 年 3 月 7 日－10 日

表 4.3 本調査の回収結果

業種・職種	職位	経験年数		
		10 年以下	11-20 年	21 年以上
IT 関係	管理職	—	52	85
	一般職	103	52	—
IT 以外	管理職	—	52	122
	一般職	103	52	—

4.3. 調査結果

調査ではケース P（下降気味の組織）とケース Q（横ばいの組織）の双方について質問した。

4.3.1. コンピテンシー項目ごとの個別の重要度

(1) ケース P（業績が下降気味の組織）

「重要である」の選択肢と「やや重要である」の選択肢への回答割合を合計し、重要度と呼ぶ。図 4.1 は、重要度の順に並べ替えた結果である。「決断力」がもっとも多く 85.0%，次いで「達成意欲・積極性」81.8%，「情報探索力」78.9%などとなっている。重要度のもっとも低い項目は、「概念化思考力」64.5%である。最下位の項目にもかかわらず、回答割合は多い。

「重要でない」と「それほど重要ではない」の合計がもっとも多い項目は、「人材育成力」6.1%である。



図 4.1 コンピテンシー項目ごとの個別の重要度(ケース P)

(2) ケース Q（業績が横ばいの組織）

ケース Q については、重要度の高い項目は「品質重視」76.8%，「人材育成力」75.6%，「顧客志向」75.1%などであり，上位の項目間は僅差である。（図 4.2）

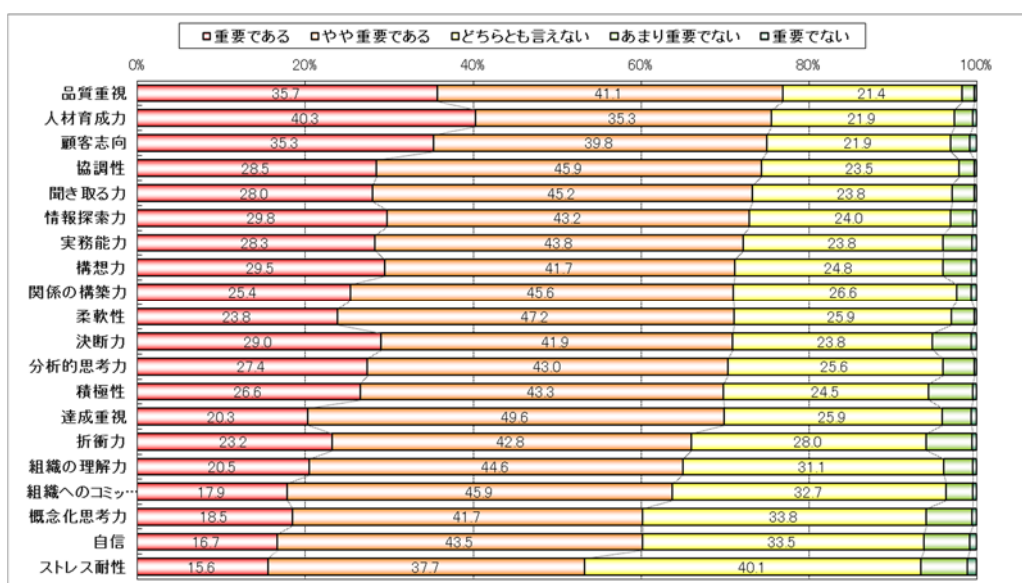


図 4.2 コンピテンシー項目ごとの個別の重要度(ケース Q)

このように、マネジャーに求められる能力について、個別に重要と思うかと聞かれると、ほぼ全ての能力要件が重要となってしまう、差異を見いだすことは難しい。

4.3.2. 20 項目のコンピテンシー間での相対的重要度

(1) ケース P（業績が下降気味の組織）

ここでは「全体で 100% になるように、20 項目の各コンピテンシーに配分してください」という形で設問した。回答者の平均をとり、その割合の多い順で見る。

もっとも割合の高かった項目は「達成重視」11.0%、次は「達成意欲・積極性」9.1%、続いて「決断力」8.8%である。もっとも割合の低い項目は「概念化思考力」2.1%、次いで「組織へのコミットメント」2.6%となっている。（図 4.3）

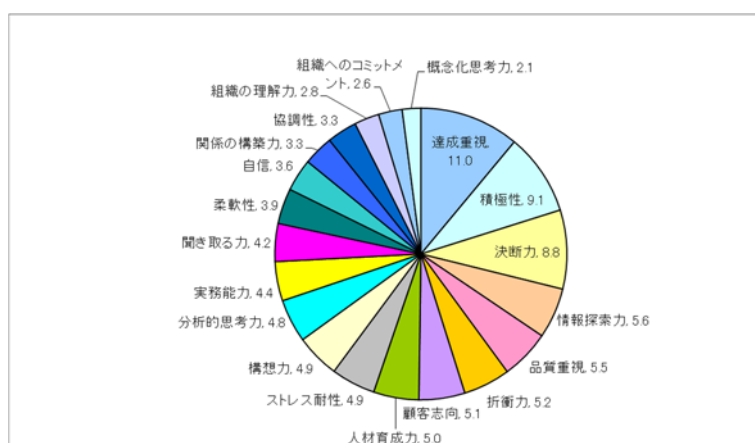


図 4.3 コンピテンシー間での相対的重要度(ケース P)

(2) ケース Q (業績が横ばいの組織)

ケース Q について、もっとも配分割合の高かった項目は「人材育成力」9.6%、次いで「品質重視」8.6%、「達成重視」8.5%と非常に僅差である。(図 4.4)

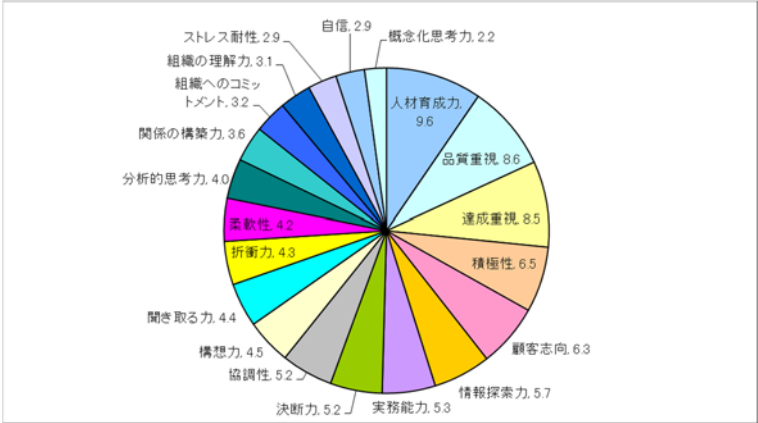


図 4.4 コンピテンシー間での相対的重要度(ケース Q)

前節の個別に質問する場合と同様、広くまんべんなく重要であるという回答になっており、コンピテンシー項目間の差異を見いだすのが難しい。

4.3.3. 6 項目のコアコンピテンシー間での一対比較

第 3 章の適用実験（三菱 CC 研究会，2009）の結果を参考にして、本調査ではより詳細に検討すべきコンピテンシーを 6 項目に絞った。

図 4.5 に示すとおり、回答者に次のように問いかけた。「2 つのコンピテンシー項目を相互に比較して、重要だと思う程度を選択してください」

	1 A が重要	2 やや A が重要	3 同じくらい重要	4 やや B が重要	5 B が重要	
A						B
1. 実務能力	○	○	○	○	○	1. 積極性
2. 実務能力	○	○	○	○	○	2. 柔軟性
3. 実務能力	○	○	○	○	○	3. 人材育成力
4. 実務能力	○	○	○	○	○	4. 構想力
5. 実務能力	○	○	○	○	○	5. 折衝力
6. 積極性	○	○	○	○	○	6. 柔軟性
7. 積極性	○	○	○	○	○	7. 人材育成力
8. 積極性	○	○	○	○	○	8. 構想力
9. 積極性	○	○	○	○	○	9. 折衝力
10. 柔軟性	○	○	○	○	○	10. 人材育成力
11. 柔軟性	○	○	○	○	○	11. 構想力
12. 柔軟性	○	○	○	○	○	12. 折衝力
13. 人材育成力	○	○	○	○	○	13. 構想力
14. 人材育成力	○	○	○	○	○	14. 折衝力
15. 構想力	○	○	○	○	○	15. 折衝力

図 4.5 一対比較の質問

(1) ケース P (業績が下降気味の組織)

左側の A が重要な場合は+2, やや A が重要な場合は+1, 右側のやや B が重要な場合は-1, B が重要な場合は-2 を A の得点として加算した. これらを回帰分析にかけた. 棒グラフの高さを, 影響度の強さと見ることができる.

ケース P の場合は, 「達成意欲・積極性」がもっとも強く, 次は「構想力」, 続いて「折衝力」となっている. (図 4.6)

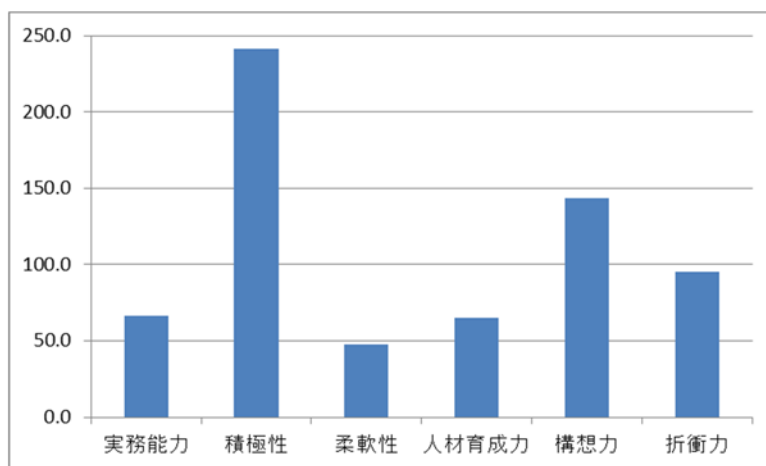


図 4.6 コアコンピテンシー間での一対比較(ケース P)

(2) ケース Q (業績が横ばいの組織)

逆に, ケース Q の場合は, 「人材育成力」がもっとも強く, 次いで「実務能力」となっている. (図 4.7)

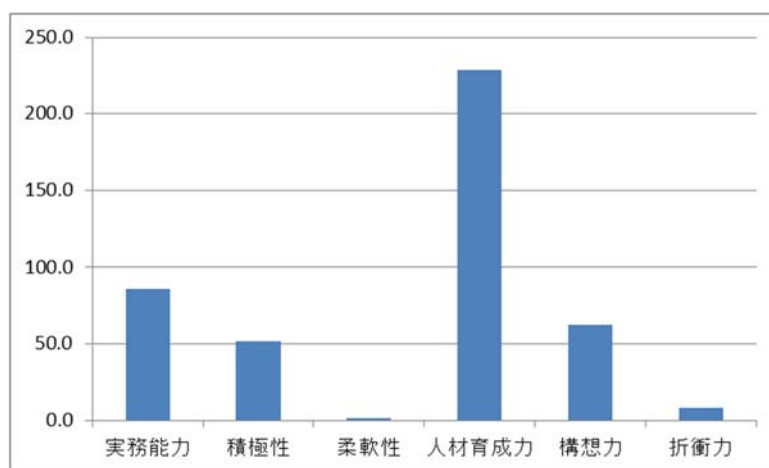


図 4.7 コアコンピテンシー間での一対比較(ケース Q)

4.4. 本章の結論

本章では、

コアコンピテンシーに組織固有の優先順位が存在するか？

という命題に取り組んだ。

能力項目を個別に比較したり、相対的順位を回答させる方式では、個人や組織のマネジャーに対する認識の相違を明確にさせることは難しいことを確認した。

一方、一対比較の質問形式により、コンピテンシーについての項目間の認識に特徴的な差異があることは認められた。すなわち、本命題については確認できた。

第5章 ペルソナの活用による職場リーダー像の可視化

第 4 章で示した方法では大規模サンプルを収集し統計的に処理することが求められる点に対して、組織固有の小さな調査対象にも適用可能な方法として、ペルソナ手法を応用することを提案する。

5.1. 研究方法の概要

本節では、前章までに残された課題にふれ、その解決方法として提示するペルソナ手法の概要を説明する。

5.1.1. 階層的抽出法や大規模調査の問題点

第 3 章において開発した「階層的抽出法」を使えば、組織に固有な職場リーダーに求められる能力要件の洗い出しという問題点に対して妥当解を得られた。ただし、コアコンピテンシー項目の中での優先度を決めきれないという欠点があった。

第 4 章において一対比較を使うことで、職場リーダーのコアコンピテンシーにも組織の状況によって優先順位が存在することが確認された。ただし、一対比較は項目数の二乗に比例して作業量が増える上に、結果が順位でしか得られず、リーダー像の検出方法としては、本来的に効率が悪い。

以下の命題を本章の課題として適用手法の改善と実験による実証を進める。

- ・ 少数のデータを収集し、ペルソナを使った質問の有用性を明らかにすること

5.1.2. ペルソナ手法の概要

ペルソナ手法とは、マーケティングおよびユーザ中心設計の分野で、新商品開発やサービス改善の領域に使われるようになった手法である。特定の商品やサービスのターゲットとなるような仮想人格を、系統的かつ明確に表現し、関係者の合意形成を有効にする。(Pruitt, 2006)

ペルソナ手法は、当初ユーザ中心設計としてソフトウェア開発に使われるようになり、最近ではオンライン・マーケティングの設計に使用されている。

ソフトウェア開発者 Cooper が、最初にペルソナの概念を開発した。彼は、ソフトウェアは汎用的なものよりも、特定のユーザを対象に作った方が受け入れられるのではないかといい仮説を持っていた。ペルソナ概念は、Cooper が 1999 年 (邦訳 2000 年) に発表した「コンピュータはむずかしすぎて使えない！」で発表され、普及した。(Cooper, 1999)

わが国では、大和ハウス工業株式会社がデザイナーズ住宅 EDDI' s House を販売する際に適用した例が情報公開されている中で最初の成功例と言われている。



図 5.1 エディーズ・ハウスのペルソナシート（秋本・岡田・ラリス訳，2007）

一般に、ペルソナはターゲットとなる代表的なユーザ層から選抜した数名のインタビューを通じて集められた詳細なデータから生成される。彼らの行動の特徴、大切にしていること、人生への姿勢および生活環境などを合成して、一人の人格として記述した「ペルソナシート」で表現される。（図 5.1）

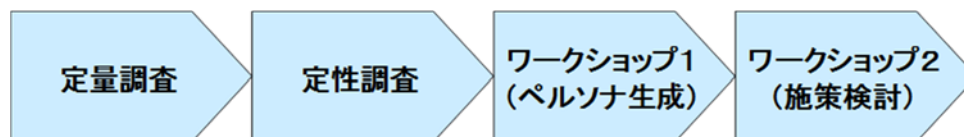


図 5.2 マーケティング分野でのペルソナ手法の手順

本章では、職場リーダーの能力要件に優先順位をつけるためペルソナ手法の適用を試みる。通常、図 5.2 に示すとおり、大規模なアンケートなどの定量調査と、詳細なインタビューなどの定性調査が、「ペルソナ」生成のために必要である。（Pruitt, 2002 ; Goodwin, 2009）

これに対し今回は労力を省いて、職場リーダーの「簡易ペルソナ」生成を試みた。そのため、ペルソナ手法に「直交表」によるアンケート設計と分析を適用した。

5.1.3. 方法論の構成と独自性

本章では、一つのペルソナを練り上げて作るのではなく、複数のペルソナ（能力要件を割り付けたタイプ）から、あるべき職場リーダータイプを回答者に選ばせることで、回答者も意識していない能力要件の優先度に対する認識を浮き彫りする方法を提案する。

直交表による実験設計と分析は、マーケティングにおけるコンジョイント分析や品質工学（田口,1988；田口,2007 等）における中心的な手法の一つであり、その利点としては、以下が挙げられる。

- 複数の要因を同時に割り付け可能であり、少ないサンプルで網羅的に分析ができること
- 被験者を特性で分類して比較が可能であること

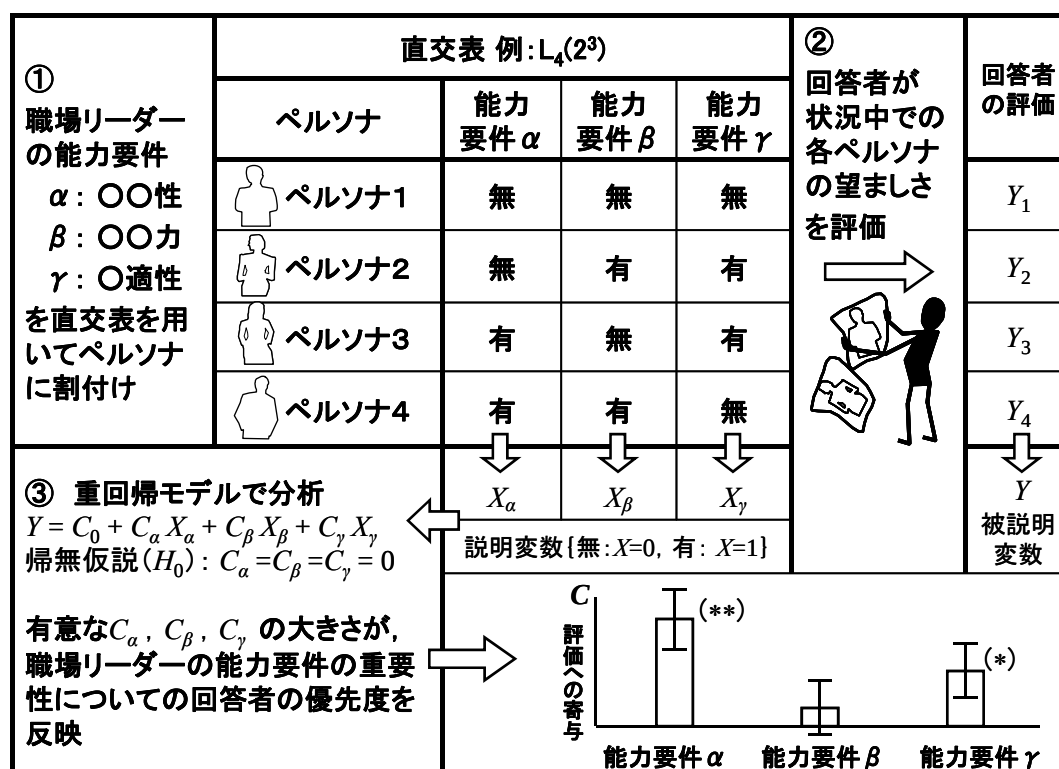


図 5.3 直交表を活用した方法論の概要（國上,2016）

本研究では、前章で導いた職場リーダーの能力要件を直交表によって複数のペルソナの組に割付け、これに対する回答者の評価から回答者（職場リーダーに対する何らかのステークホルダ）が潜在的に抱く職場リーダーの能力要件についての優先度を検出しようとするものである。（図 5.3）

ペルソナと直交表を組み合わせるアプローチは、本研究および本研究と並行して行われた

ナラティブ・ケース学習における「気づき」検出の研究（Uchida 2012 ; Uchida 2014）ビジネスケース・ゲームの学び検出の研究（内田 2014 ; 内田 2014）において独自のものである．特に本研究では，4章で得られた職場リーダーの能力要件と，それに対するステークホルダの潜在的優先順位の検出を結合させることで，ビジネス・マネジメントへの新しい応用の可能性を開くものである．

5.1.4. 実験 1 と実験 2 の関係

本章で提案する方法は，以下のように要約される．

- 1) リーダーの能力要件をペルソナとしてセットする
- 2) 直交表を使ってその能力要件をアンケート項目として設計する
- 3) 経営環境をケースとしてセットする
- 4) ケースごとに回答者はペルソナを使って回答する
- 5) コンジョイント分析によって解析する．

これらを，確認するため，実験を繰り返した．実験 1 は，適用手法が現象として確認できるか，予備的に実施したものであり，どのような母集団を代表したサンプルであるのかは担保していない．

一方，実験 2 は協力企業を募り，うち当該社に所属する特定の部署内から複数名の協力が得られた 2 社での実験ならびにその分析結果である．

5.2. 実験 1

ペルソナを活用して、組織に固有な職場リーダーの能力要件に優先順位をつけることが可能かどうか、予備的な実験を行う。

5.2.1. 実験方法

(1) リーダーの能力要件の設定

前節 3.2 で示した、階層的抽出法の適用実験「IT 組織のリーダー像に関する検討」では、リーダーに必要な能力として 25 の能力要件が抽出された。その中では系統的な検査によって 9 つのコアコンピテンシーを重要な能力要件であると確認した。ここからさらに上位 7 項目を本節ではペルソナによる優先度把握のためのコンピテンシー項目としてセットする。（表 5.1）

表 5.1 職場リーダーに必要とされる主な能力要件

No.	コンピテンシー	行動例
1	実務能力	業務スキルやITスキルに長けており、使いこなすことができる力
2	達成意欲・積極性	目標を達成・成し遂げる情熱。 どのような状況でも、他人や環境のせいにせず、自らが最大限に成せることを考え取り組む姿勢。他の行動特性を発揮するための動力源・エネルギー源
3	判断力	リーダーとして判断が必要な時に、判断材料と自らの判断基準を元に、タイムリーに（求められたタイミングで）自分の考えを定めることができる力
4	人材育成	適切な目標を設定の上、本人に理解させ、達成に向けてフォローする。あるいは、仕事に誇りを持っており、仕事振りを見せ、人の目標になることで周囲の成長を促すこと
5	構想力・ビジョン	事業戦略を本質的に理解し、自らの専門性や貢献を通じて、期待を越えた未来像を設計する力
6	コミュニケーション	風通しの良い環境を作り、熱意を持って意思疎通を図ること
7	折衝・調整力	プロジェクト遂行やチーム運営にあたって発生する課題について、交渉・調整の結果、合意を導きだすこと

もちろん、7つの能力全てにおいて優れている社員が理想的ではある。しかしながら、そのような社員はほとんどいない。また、リーダーが若くして全ての能力を持つと期待することは非現実的である。そこで、表 5.2 のような直交表を用意し、実験対象者に職場リーダーとしてふさわしい人材をタイプ A～H の中から選んでもらうこととした。

表 5.2 職場リーダー候補の保有する能力

能力	実務能力	達成意欲・積極性	判断力	人材育成	構想力・ビジョン	コミュニケーション	折衝・調整力
タイプA	－	－	－	－	－	－	－
タイプB	－	－	－	○	○	○	○
タイプC	－	○	○	－	－	○	○
タイプD	－	○	○	○	○	－	－
タイプE	○	－	○	－	○	－	○
タイプF	○	－	○	○	－	○	－
タイプG	○	○	－	－	○	○	－
タイプH	○	○	－	○	－	－	○

(L8 直交表)

この直交表では、タイプ A がすべてにおいて平均的な能力を持っており、タイプ B から H までは各々4つの能力において優れていることを表している。

(2)実験準備

実験を表 5.3 のように設計した。アンケート用紙を準備した。回答者には、個々に次の 3 つのケースに関して、ふさわしいリーダーを選んでもらう。

表 5.3 回答ケースの経営環境

	組織の状況
ケース1	業績が下降気味であり、抜本的な手だてを打たない限り未来がない(例えば、テレビ事業部)
ケース2	業績は上向きであり、組織の雰囲気も明るい(例えば、医療機器営業部)
ケース3	当面は安泰であるが、先行きはやや不透明(例えば、システム子会社)

8 枚の紙片にタイプ A からタイプ H までを印刷し、机の上にランダムに並べて置く。タイプ A から H を、ふさわしいと思う順序に並べ替えるように回答者に依頼する。回答者は、リーダーとしてふさわしいと思う順序を回答表へ記入する。回答者は、この作業をケースごとに 3 回繰り返す。(図 5.4)

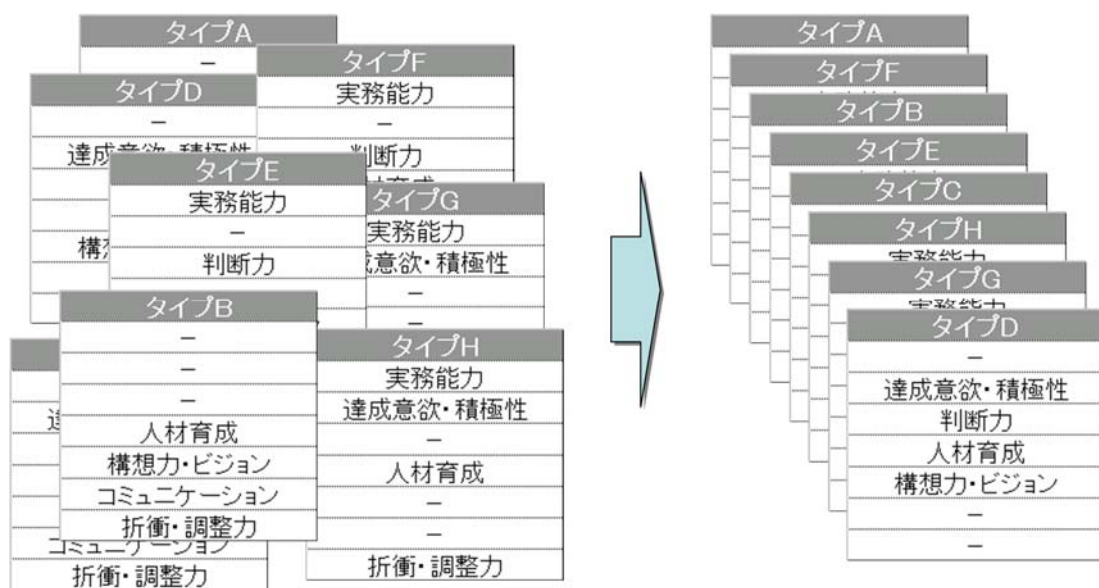


図 5.4 カードの並べ替え（イメージ）

以下の 3 箇所において，同一の調査票を使い，計 25 票のデータを収集した．

- 1) 東京工業大学大学院の社会人ゼミ:13 票
- 2) 三菱グループの勉強会:5 票
- 3) 学会 GEAR2012 会場:7 票

5.2.2. 実験結果

直交表の特性を活かして、選ばれたタイプの属性から、回答者はどの能力要件を重視したのか集計した。7つの能力はL-8直交表によって各ケースに割り付けられた。

コンジョイント分析に加えて、回答者の評価の感度を決定するために重回帰分析を適用した。この重回帰分析において、被説明変数は「スコア」(8ーランク、つまり最高点は7で最低点は0)であり、説明変数は7つの能力(0か1、無しが0、有りが1)である。

7つの能力の回帰係数は、各能力の有無がどのようにランクのスコアに寄与するかを示す。これらの係数を「寄与率」と呼ぶ。寄与率の傾向が、組織的な状況(ケース)の違いあるいはリーダー能力への期待値の違いを反映して変動する。

(1) ケース 1(業績が下降気味の組織)

このケースのリーダーに必要とされたもっとも重要な能力要件は「構想力・ビジョン」であり、「判断力」「達成意欲・積極性」が続く。(図 5.5)

比較的射程の短い能力が比較的中長期の能力(人材育成力)よりも重要と認識されていることを示す。R2(決定係数)=0.35

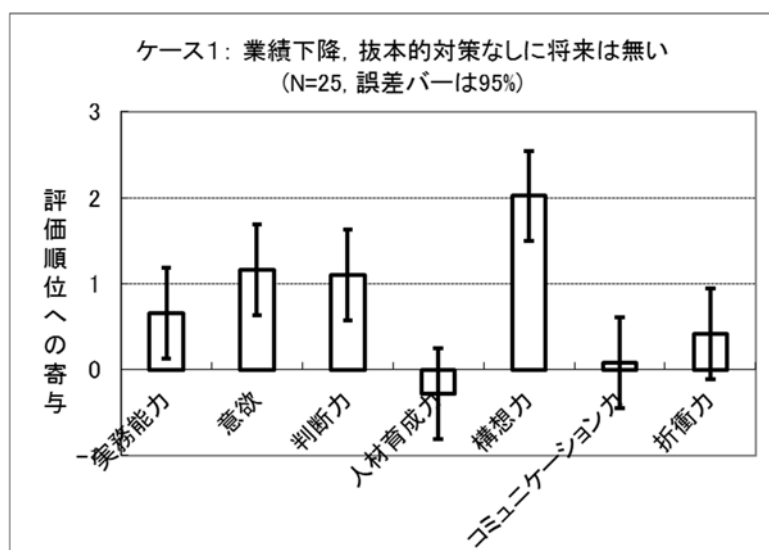


図 5.5 (ケース 1)リーダーに求められる能力

「能力要件は、リーダーの選択に影響を及ぼさない」という帰無仮説は、ケース 1 では棄却された。

(2) ケース 2(業績が上向きの組織)

このケースのリーダーに必要とされた重要な能力要件は「人材育成力」である。(図 5.6)ただし、7つの能力間で統計的に有意な差は認められなかった。R2(決定係数)=0.08

「能力要件は、リーダーの選択に影響を及ぼさない」という帰無仮説は、ケース 2 では棄却されなかった。

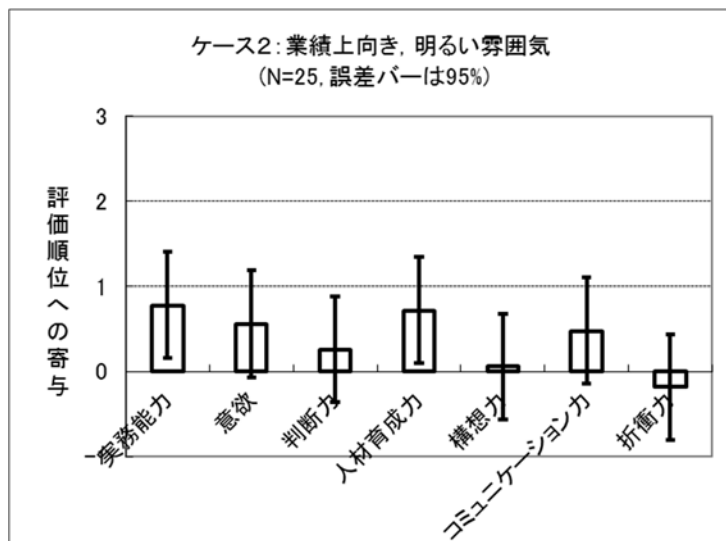


図 5.6 (ケース 2)リーダーに求められる能力

(3) ケース 3(当面は安泰な組織)

このケースのリーダーに必要とされた重要な能力要件は「構想力・ビジョン」であり、「人材育成力」が続く。(図 5.7)

ケース 2 と異なり、有意差がある。R2(決定係数)=0.29

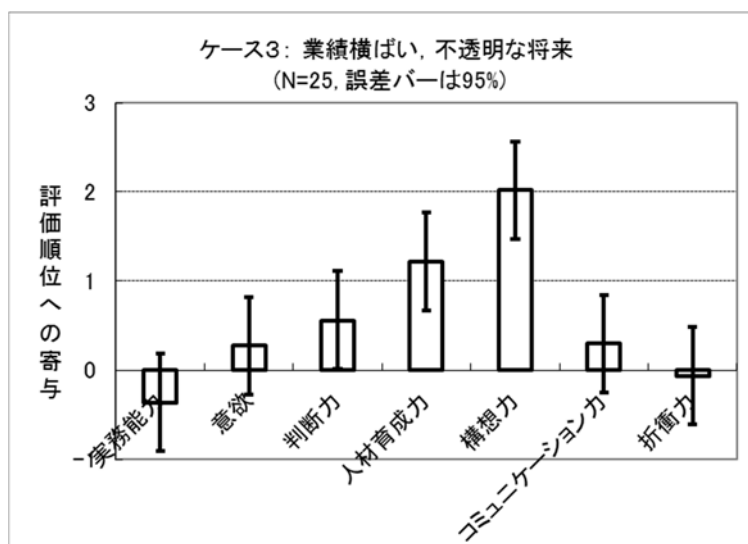


図 5.7 (ケース 3)リーダーに求められる能力

「能力要件は、リーダーの選択に影響を及ぼさない」という帰無仮説は、ケース 3 では棄却された。

5.2.3. 結果の考察

前節では、リーダーに求められる能力要件の認識が組織の置かれている経営環境によって変化することを確認した。それらは、ペルソナ手法と直交表とを活用することで、リーダーの能力要件に対する回答者の認識の違いを分析することで得られた。このことは、リーダーの能力要件に対する認識は、回答者の属性によって異なるのではないかという問題も提起する。この項では、回答者属性のうち、勤続年数による影響について確認する。

前節で実施した重回帰分析を、回答者の経験年数によってグループ化し、分割して再集計した。その結果が表 5.4 である。薄い網掛けセルは、1 以上の係数を示す。濃い網掛けセルは、2 以上の係数を示す。いくつかの能力要件で、回答者の勤続年数による違いが見られることを確認した。

(1) ケース 1(業績が下降気味な組織)

すべての属性が「構想力・ビジョン」を重要な能力要件であると認識している。ただし、他の要件で違いが見られる。例えば、ミドル(勤続年数 11～20 年)の社会人および学生は、「実務能力」が重要であるとしている。

表 5.4 (ケース 1)リーダーに求められる能力（経験年数別）

分類		実務能力	達成意欲・積極性	判断力	人材育成	構想力・ビジョン	コミュニケーション	折衝・調整力
全体	N=25	0.7	1.2	1.1	-0.3	2.0	0.1	0.4
社会人 経験年数 20年超	N=8	0.3	0.5	1.2	-0.5	1.8	0.1	0.6
社会人 経験年数 11年～20年以下	N=8	1.2	1.3	0.9	-0.6	2.2	-0.1	0.7
社会人 経験年数 10年以下	N=5	0.0	1.3	1.1	0.2	2.6	0.9	0.1
学生	N=4	1.1	2.1	1.3	0.3	1.4	-0.6	0.0

(2) ケース 2(業績が上向きな組織)

ケース 2 の場合、全体で見たときには有意に重要であるとされた能力はなかった。ところが、属性別で見ると、微妙に有意な能力が表れる。例えば、シニア(勤続年数 20 年以上)の社会人では、重要な能力として「実務能力」が選ばれており、有意である。また、若手(勤続年数 10 年未満)の社会人では、重要な能力として「判断力」が選ばれている。(表 5.5)

表 5.5 (ケース 2)リーダーに求められる能力（経験年数別）

分類		実務能力	達成意欲・ 積極性	判断力	人材育成	構想力・ビ ジョン	コミュニ ケーション	折衝・調整 力
全体	N=25	0.8	0.6	0.3	0.7	0.1	0.5	-0.2
社会人 経験年数 20年超	N=8	1.1	0.0	-0.1	0.8	-0.1	0.9	0.6
社会人 経験年数 11年～20年以下	N=8	-0.1	1.3	0.0	0.9	0.1	0.6	0.1
社会人 経験年数 10年以下	N=5	0.9	0.6	1.3	-0.5	0.0	-0.3	-1.8
学生	N=4	1.6	0.1	0.3	1.6	0.3	0.3	-0.1

(3) ケース 3(当面は安泰な組織)

全ての属性で「構想力・ビジョン」を重要な能力要件と認識している。ケース 3 では、各属性で重要な能力についての認識に差が見られる。シニアの社会人は「人材育成力」が重要であると認識していない。逆に、若手の社会人と学生は、「人材育成力」に加え「判断力」も重要とする傾向が見られる。（表 5.6）

表 5.6 (ケース 3)リーダーに求められる能力（経験年数別）

分類		実務能力	達成意欲・ 積極性	判断力	人材育成	構想力・ビ ジョン	コミュニ ケーション	折衝・調整 力
全体	N=25	-0.4	0.3	0.6	1.2	2.0	0.3	-0.1
社会人 経験年数 20年超	N=8	-0.4	0.4	0.5	0.9	1.9	0.3	-0.3
社会人 経験年数 11年～20年以下	N=8	-0.7	0.3	-0.3	1.4	2.7	0.4	-0.2
社会人 経験年数 10年以下	N=5	0.1	0.9	1.4	1.3	1.2	0.4	0.5
学生	N=4	-0.1	-0.8	1.4	1.4	2.0	0.1	0.0

5.3. 実験 2

実験 1 でペルソナを使った設問について有効な結果が得られたことから、特定の企業においても同様の傾向が得られるか確認を行った。

5.3.1. 調査方法

(1) 回答者

調査対象は、以下の 2 社の社員である。以下のとおり、調査結果を回収した。

A：大手不動産業のシステム子会社 6 名

B：大手金融業のシステム部門 9 名

(2) 状況の設定

用意した質問は以下の 2 ケースである。

ケース P：業績が下降気味の企業の営業部門のマネジャー選択

ケース Q：業績が好調な企業の営業部門のマネジャー選択

(3) 人材タイプの割り付け

実験 2 でも実験 1 と同様、L8 直交表を使って、7 つの人材要件を A～H の 8 つの人材タイプに割り付ける。（表 5.8） 調査票では、表 5.7 も示し、各“状況”にふさわしいと思う順にリーダーを選んでもらう。

表 5.7 実験 2 で用意する「人材タイプ」の保有する能力

		1	2	3	4	5	6	7
		実務能力	積極性	柔軟性	人材育成力	構想力	折衝力	判断力
A	 岩崎勝久	—	—	—	—	—	—	—
B	 大坪宏行	—	—	—	○	○	○	○
C	 上田洋介	—	○	○	—	—	○	○
D	 中島秀樹	—	○	○	○	○	—	—
E	 西原拓郎	○	—	○	—	○	—	○
F	 塚本芳正	○	—	○	○	—	○	—
G	 内田克実	○	○	—	—	○	○	—
H	 平野慶二	○	○	—	○	—	—	○

表 5.8 実験 2 で使用した 8 人のペルソナ

岩崎勝久  7つの能力要件について平均的。 特に優れている項目はない。	西原拓郎  以下の4つの能力に優れている。 実務能力 柔軟性 構想力 判断力 他の4つの能力要件は平均的
大坪宏行  以下の4つの能力に優れている。 人材育成力 構想力 折衝力 判断力 他の4つの能力要件は平均的	塚本芳正  以下の4つの能力に優れている。 実務能力 柔軟性 人材育成力 折衝力 他の4つの能力要件は平均的
上田洋介  以下の4つの能力に優れている。 積極性 柔軟性 折衝力 判断力 他の4つの能力要件は平均的	内田克実  以下の4つの能力に優れている。 実務能力 積極性 構想力 折衝力 他の4つの能力要件は平均的
中島秀樹  以下の4つの能力に優れている。 積極性 柔軟性 人材育成力 構想力 他の4つの能力要件は平均的	平野慶二  以下の4つの能力に優れている。 実務能力 積極性 人材育成力 判断力 他の4つの能力要件は平均的

5.3.2. 調査結果

直交表の特性を活かして、選ばれたタイプの属性から、回答者はどの能力要件を重視したのか集計した。7つの能力はL-8直交表によって各ケースに割り付けられた。

コンジョイント分析に加えて、回答者の評価の感度を決定するために重回帰分析を適用した。この重回帰分析において、被説明変数は「スコア」(9ーランク、つまり最高点は9で最低点は1)であり、説明変数は7つの能力(0か1, 無しが0, 有りが1)である。

7つの能力の回帰係数は、各能力の有無がどのようにランクのスコアに寄与するかを示す。これらの係数を「寄与率」と呼ぶ。寄与率の傾向が、組織的な状況(ケース)の違いあるいはリーダー能力への期待値の違いを反映して変動する。

被説明変数 y : ペルソナに対する被験者の評価値あるいは評価順位(1位:9点~8位:1点)。

説明変数 x_k : ペルソナの第 k 列に割り付けた特性の有無(第 k 列の特性を持つ $x_k = +1$, 持たない $x_k = 0$),

$k = 1 \sim m$ (m : 直交表の列数)。

推定式: $y = C_0 + \sum_k C_k x_k$.

帰無仮説 $H_0: C_1 = C_2 = \dots = C_m = 0$. (リーダー特性 k の効果 C_k で正の値をとるものがない)。

5.3.2.1. 金融業のシステム部門

金融業のシステム部門 9 名の回答に対して、実験 1 と同様な統計解析を行った。

(1)業績が下降気味の組織のケース

このケースのリーダーに必要とされた能力要件は「積極性」であり、「実務能力」や「折衝力」「判断力」が続く。（図 5.8） R^2 （決定係数）=0.52.

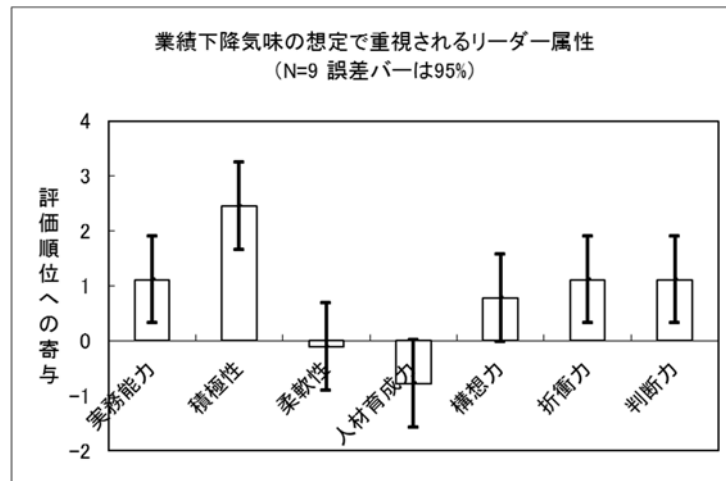


図 5.8 (業績が下降気味のケース) 回答者：金融業のシステム部門

(2)業績が好調な組織のケース

このケースのリーダーに必要とされた能力要件は「人材育成力」であり、「柔軟性」が続く。業績が下降気味なケースとは全く異なる傾向となった。（図 5.9） $R^2=0.43$.

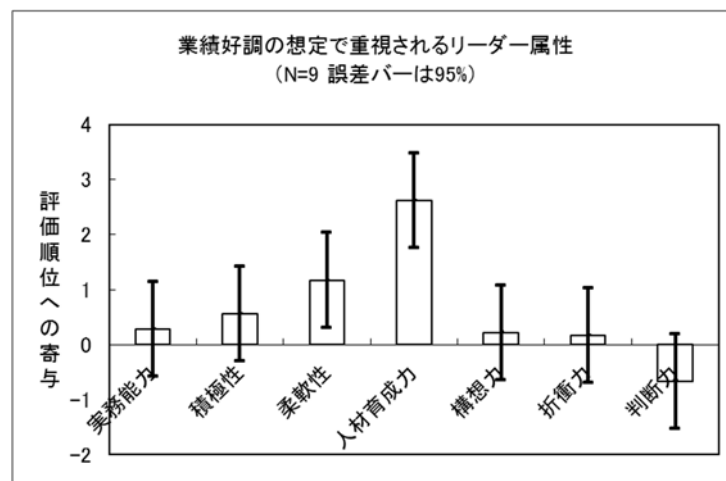


図 5.9 (業績が好調のケース) 回答者：金融業のシステム部門

5.3.2.2. 不動産業のシステム子会社

不動産業のシステム部門 6 名の回答に対して、金融業と同様な統計解析を行った。

(1)業績が下降気味の組織のケース

このケースのリーダーに必要とされた能力要件は「積極性」であり、「折衝力」が続く。金融業の傾向とは、やや異なる。（図 5.10） $R^2=0.44$ 。

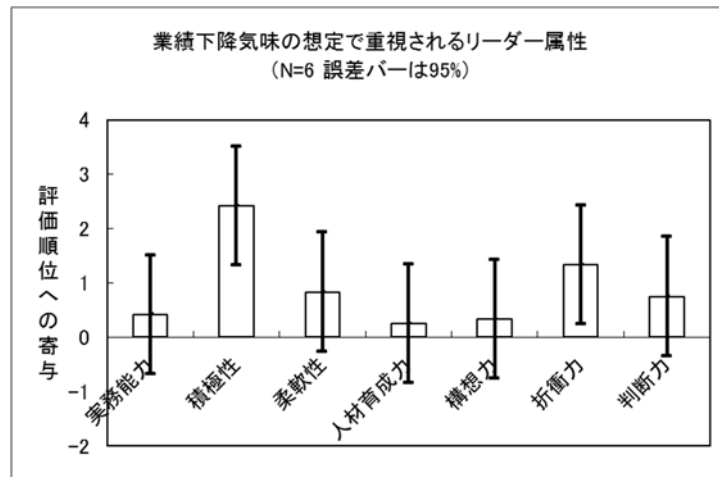


図 5.10 (業績が下降気味のケース) 回答者：不動産業のシステム子会社

(2)業績が好調な組織のケース

このケースのリーダーに必要とされた能力要件は「人材育成力」のみである。金融業の傾向とは、やや異なる。（図 5.11） $R^2=0.23$ 。

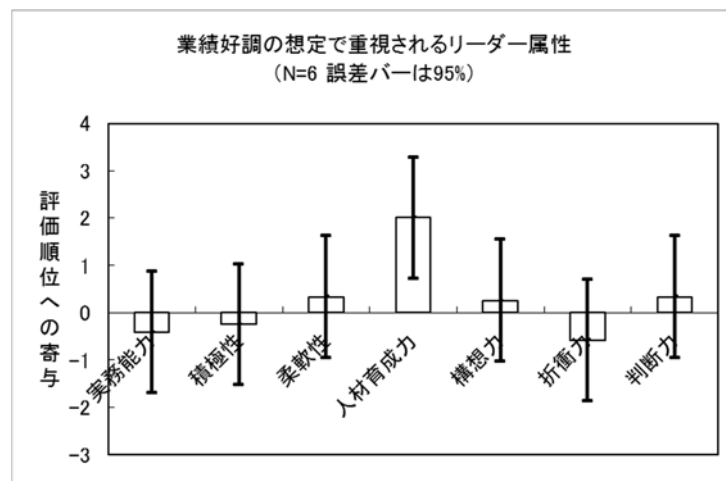


図 5.11 (業績が好調のケース) 回答者：不動産業のシステム子会社

5.4. 本章の結論

コアコンピテンシーにも優先順位に差があるのか、それは組織の置かれた状況などにより異なるものかという命題に対して、組織固有の小さな調査対象にも適用可能な方法であることが、2つの実験により確認された。（表 5.9）

表 5.9 実験 1 と実験 2 の結果の比較
(有意差のあったコンピテンシー項目)

		設定したケース		
	回答者	下降気味	上向き, 好調	横ばい
実験 1	学生～多様な業種 (25 名)	構想力・ビジョン 判断力 達成意欲・積極性	(有意差なし)	構想力・ビジョ ン 人材育成
実験 2	金融業 システム部門 (9 名)	積極性 実務能力 折衝力 判断力	人材育成力 柔軟性	－設問なし－
	不動産業 システム子会社 (6 名)	積極性 折衝力	人材育成力	－設問なし－

階層的抽出法では、能力要素の強さを識別することができなかった。また、一対比較法により職場リーダーの能力要件に優先順位をつけられることが確認されたものの、大規模な調査が必要となる。対照的に、ペルソナ手法は、単純なアンケートを使用して、小さな調査対象でも職場リーダーの必要条件を識別した。従来の研究方法と異なり、提案した手法は、直交表を使用したアンケート設計である。

L-8 直交表を使った実験計画は、一対比較を 28 回行うことと等しい。この手法は先入観を除去し、回答者に負担なく、妥当な認識を識別した。25 サンプル程度の少ないサイズの標本で職場リーダーの能力要件を設定できるのはこの方法の特長である。

本章では、単純な状況（ケース）を設定して、統計的な違いを観察した。実験結果は次のことを示唆した。ペルソナを使うことで、能力要件の違いが明確に表現された。回答者の認識は、組織の置かれた状況（ケース）によって優先される能力要件が異なる。

なお、実験 1 では、回答者の勤続年数によって、リーダーに求められる能力要件が異なることも示唆された。これは、回答者の社会人経験のギャップに基づいた認識の差を意味すると考えられる。

第6章 結論と課題

本章では、本研究の貢献と今後の課題を論じる。本研究の主要な貢献は次の2点である。まず、1)職場リーダーに求められる能力要件の絞り込みに「階層的抽出法」を開発したことである。これにより、組織に応じた職場リーダーに必要とされる能力要件（コンピテンシー項目）を系統的に洗い出すことが可能になるとともに、齟齬の生じがちな用語の解釈についても認識をそろえることが可能となった。次に、2)ある程度絞り込まれたコアコンピテンシーに優先順位をつけることに対して、「ペルソナ手法」や「直交表」を応用したことである。このことにより、複雑な調査を実施したり長々と議論を行ったりしなくても、組織員が職場リーダーの能力に対する認識の優先度を明らかにすることが可能となった。

6.1. 本研究の結論と貢献

本研究は3つの構成から成り立っている。

- 1)「階層的抽出法」の開発により、職場リーダーの能力要件を適切に洗い出し、さらに重要度についても設定した。⇒コアコンピテンシーの抽出（図6.1）
- 2)コアコンピテンシーにも優先順位のあることを大規模調査によって確認した。（図6.2）
- 3)ペルソナ手法を適用することで、組織固有の職場リーダーの能力要件を抽出する方法を提示し、適用実験も複数実施した。（図6.3）

過去のリーダーシップ研究への不満	
①	要素還元論的にリーダーに必要な能力要件を細分化していくことで、あるべきリーダー像を明らかにするアプローチである。
②	過去のリーダーシップ研究では、唯一普遍的汎用的なリーダー像を描こうとしているが、かなりのバラツキがある。（利用者として、どれを選べばよいのか不明）
コンピテンシーへの着目	系統的な分類・分解が必要
①	① 要件を細分化していく際、個人の経験や先入観、思いつき等で排除できず、出来上がったものに納得感がない。（再現性がない）
②	② 認知言語学の知見から、カテゴリ化（分類）やスキーマ（階層化）を活用すれば、認識の相違を最小化できる可能性がある
③	
過去のコンピテンシー研究も、リーダーシップ研究と同様、汎用性を求めており、適用困難性がある（合意形成が困難である）	
本研究で提案した手法「階層別抽出法」	
①	① 職場リーダー像を明らかにするため、保有すべきコンピテンシーを定義することが妥当である
②	② 唯一普遍的汎用的なリーダー像を描くのではなく、組織の置かれた状況や構成員の認識を基に都度、リーダー像を描くことがステイクホルダーや組織員の合意形成につながる。すなわち職場リーダー像の作成方法を提案することが有効である
③	③ 職場リーダー像を系統的に描くため、スキーマを活用し、階層的に定義することが有効である

図 6.1 「階層的抽出法」の開発

「階層別抽出法」の弱点	
①	要素還元主義的に職場リーダーに必要な要件を定義する方法は、すべての要件を身につけたスーパーリーダー（ゼネラリスト）が理想形であり、一部に秀でたリーダー（スペシャリスト）のタイプは明らかにならない。
②	また、各コンピテンシーの身につけさせ方、すなわち優先度も検討しにくい。
大規模なアンケートの実施	一対比較の適用
①	① 差異がハッキリと現れ、コンピテンシー項目の中にも優先度のあることが確認された。
②	② 組織の状況（ケース）によって、職場リーダーに必要とされるコンピテンシー項目の優先度が異なる可能性も示唆された。
本研究で適用した大規模調査における「一対比較」	
①	コンピテンシー項目を並べて比較させることにより、コンピテンシー全体の中で重要とされる優先度を把握することができた。
②	回帰分析にかけただけなので、分析も容易である。

図 6.2 コアコンピテンシーに優先順位のあることの確認

大規模調査における「一対比較」の弱点	
①	一対比較は、コンピテンシー6項目なら15問で済むが、項目数の二乗に比例して作業量が増える。
②	結果が順位でしか得られず、本来の効率が悪い。
ペルソナの活用	直交表への着目
①	① 品質管理の分野で活用されている「直交表」を使えば、リーダーの能力要件をパターン化して割り付けられる
②	② 割り付けられたパターンを、一種のリーダーのタイプと見なすことができる
本研究で提案する方法論「ペルソナの活用による職場リーダー像の可視化」	
①	直交表で割付けたリーダータイプを、組織員に選ばせることで、組織に求められるリーダー像を、比較的簡易な手順で明らかにすることができる
②	リーダータイプの選び方で、組織員がリーダーに対して、どのような要件を求めているのか <u>優先度の認識を分析</u> することができる

図 6.3 ペルソナの活用による職場リーダー像の可視化

以下に、本論文の各章の結論をまとめる。

第 1 章では、研究の背景と目的を説明し、本研究の出発点となる「汎用的な項目ではなく、組織固有の能力要件を設定する」という仮説を示した。

第 2 章では、先行研究に関する調査をもとに本研究の位置づけを示し、分析対象とする問題の範囲を定義した。過去、多様なリーダーシップ理論があるものの、多くのものが、どのような組織においても適用できることを目指した、普遍的な人材要件を導き出そうとするものであり、実際に職場リーダー像の決定に適用しようとするると困難がある。リーダー像を明らかにする先行研究としては、コンピテンシー(行動特性)に関する研究が代表的である。しかしながら、既存のコンピテンシー研究は、コンピテンシー項目の解釈が人によって異なったり、コンピテンシー尺度に基づく出来不出来の判断にバラツキが生じたりするなど、現実に応用するとなると困難点が多い。

第 3 章では、職場リーダー能力要件の用語の解釈に齟齬が生じうるという課題のあった点について、過不足なくコンピテンシー項目を絞り込む手法について提案した。認知言語学で適用されているスキーマ概念を援用し、階層的にコンピテンシー項目の整理を各組織で行うことで組織員の認識の相違の最小化を図る「階層的抽出法」を開発した。抽出され定義されたコンピテンシー項目ごとの重要度がわからないという課題に対しては、コンピテンシー項目を定義した組織員に対して、別の切り口からアンケートを行うことで、重要なものとそうでないものとの区別が可能であることを示した。重要とされた能力要件をコアコンピテンシーと呼ぶこととした。

第 4 章では、重要とされる能力要件の全てを身につけている職場リーダーは少なく、コアコンピテンシーにも優先度をつける必要があるという点について、組織に応じてコアコンピテンシーに優先順位があることを明らかにした。大規模調査によって、一対比較などによりコアコンピテンシーに優先順位があり、それも組織の置かれた状況によって異なることを確認した。

第 5 章では、第 4 章で示した方法では大規模サンプルを収集し統計的に処理することが求められる点に対して、組織固有の小さな調査対象にも適用可能な方法として、ペルソナ手法を応用することを提案した。具体的には、仮想人格(ペルソナ)をセットした。直交表を使って、そのペルソナに複数のコンピテンシー項目を当てはめた。組織員には、自組織にふさわしいと思うリーダー像に近いペルソナに順位をつけてもらった。この結果をコンジョイント分析により解析し、組織員が潜在的に持っている能力要件に対する認識(優先度)を識別することが可能であることを確認した。

6.2. 今後の課題

そもそも本研究を志すにあたっての研究動機として、本務先での漠然とした問題意識が出发点である。本務先において、筆者は経営コンサルタントとして「スキルの見える化」に長年携わってきた。その過程で、クライアント先組織に必要な実務スキルを分解して、組織員一人一人のスキルの過不足を「見える化」し、再配置や人材育成に活用することで、成果を出してきた。一方、組織が活性化しているか、業績を上げているかは、スキルの高低よりも、むしろ中間管理職（本論文で言う職場リーダー）の意欲とか人間性などによるのではないかと感じていた。

そこで、前述のとおり限定的ではあるけれども、上記の問題意識に合致するような解くべき問題（職場リーダーの能力要件の可視化）を設定して、一つの解法を開発し、実験を繰り返して問題設定と解法の組み合わせの確からしさを確認した。

本研究では、職場リーダーの能力要件の可視化について一つの手法を提案するまでを行ったが、残された課題は多い。当面の課題として、以下の3つを挙げておきたい。

- 1)今回開発した一連の手法群が、どこまで適用可能か、その範囲の確認
- 2)職場リーダーの能力要件として設定されたコンピテンシーを、どのような方法で身につけさせることが可能なかの探索
- 3)職場リーダーの育成（必要とされる能力要件の養成）に成功した企業あるいは組織へのインタビュー等で得られる事項のモデル化と、その検証方法の探索

課題 1)について、本論文では、仮想の組織を題材にしているという限界がある。すなわち、業績が下降気味であるといった「組織に固有な」条件を揃えることで、重要な職場リーダーの能力要件の洗い出しを行ったり、能力要件に優先順位のあることを確認したりした。仮想の組織ではなく、現実の組織に適用した場合、回答者の認識を揃えられるかどうか、実験として格段に難しくなる。今後は、今回開発した一連の手法群が、どこまで適用可能か、その範囲を確認する。

課題 2)は、研究動機にもっとも近い領域であるが、それだけに問題の範囲の設定や手法の選択に工夫が求められる。一つのアイディアとしては、本論文で開発した一連の手法群を（例えばスマホアプリなどにして）気軽に診断できるパッケージとして用意し、数多くのデータを収集する。それらのデータの中から、同規模同業種の組織で施策の実施有無による差があるかどうかを分析する。また、同一組織で施策を適用する前と後で差異を分析する。多数のデータを集めることが必要となる。

課題 3)は、課題 2)が現在あるいは将来にわたって多数のデータを定量的に蓄積しようと

する取り組みであることに対して、優れた職場リーダーを保有する組織へのインタビューという定性的なデータを収集することで、職場リーダーを成長させる要因についての仮説を収集するというものである。主に過去について詳細に把握することになるため、いかに子細に分析するとはいえ、過去情報が将来も役に立つかどうかについては十分な検討が必要である。

また、課題 3)の検討は、先行研究で見られたリーダーシップ理論が掲げる、組織有効性（パフォーマンス）と職場リーダーの能力要件との関係についての議論ともつながってくる。職場リーダーに必要とされる能力要件に対する認識の違いというものは組織に何をもたらすのか。現場の希望と経営トップや人事部門の認識でコンフリクトを起こす可能性はある。認識される職場リーダー像を可視化することで、図 6.4 に示したとおり、組織有効性や組織設計、人材育成などにも適用できる可能性が広がる。

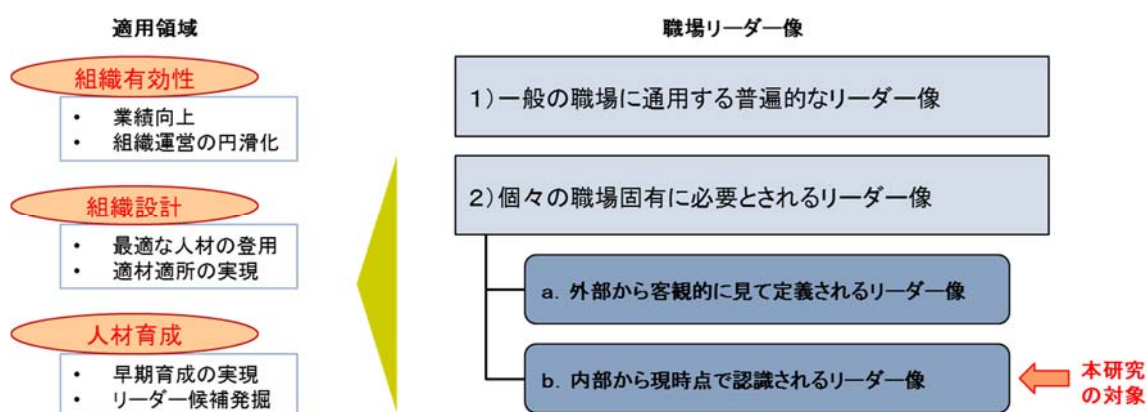


図 6.4 本研究結果を活かす適用領域

いずれの課題も挑戦する価値のあるテーマであると考えます。

謝辞

本論文の作成にあたり、多くの方々からご指導とご支援を頂きましたことに、この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

東京工業大学大学院の寺野隆雄先生には、指導教官として研究に臨む姿勢や論文作成の心構えなど、多岐にわたる局面で広く深いご指導を頂戴し、導いていただきました。吉川厚先生には、後期博士課程への入学の契機を与えていただくとともに、ビジネスとは異なるアカデミック領域における研究姿勢について基本をお教えいただきました。出口弘先生、新田克己先生、小野功先生には、論文審査を通じて博士論文としての内容を固める上で大変貴重なご助言を頂戴しました。特別研究員の國上真章さんには、投稿論文の共同執筆者として、研究や論文執筆が行き詰まる度に的確なアドバイスを頂き、打開の道筋を見いだす手助けをしていただきました。

また入学以来、寺野研究室の OBOG やメンバーの方々には、様々な場面で温かいご支援とご助言を頂戴しました。ゼミにおける真摯な議論と懇親会等での自由な発想が相まみえる寺野研究室で学べたからこそ、博士論文をまとめ上げることができたと実感します。改めて深く感謝申し上げます。

そして、本研究を始める出発点となり、実験にもご協力いただいた、三菱 CC 研究会 2008 年度第 3 部会の方々にも感謝いたします。皆さんとの熱い議論とその後の継続的な信頼関係がなければ書き上げられなかった論文です。

最後に、丈夫な身体に生み育ててくれた母、長きにわたって筆者を支援し続けてくれた妻、温かく応援してくれた二人の子どもたち、そして心の支えとなってくれたペットの犬や猫たちに感謝します。

2016 年 1 月

※各氏の所属、職責は 2016 年 1 月時点の表記となっております。

参考文献

- [1] Ariely D. (2009) *The Hidden Forces That Shape Our Decisions*, Harper.
ダン・アリエリー (2013) 「予想どおりに不合理：行動経済学が明かす『あなたがそれを選ぶわけ』」，早川書房.
- [2] Bennis,W. (1989) *On Becoming a Leader*, Basic Books.
伊東奈美子訳 (1992) 「リーダーになる」，新潮社.
- [3] Blanchard,K. (2007) *Leading at Higher Level*, 1st Edition, Blanchard Management Corporation.
田辺・村田訳 (2012) 「リーダーシップ論 [完全版]」，ダイヤモンド社.
- [4] Blank,W. (1995) *The 9 natural laws of leadership*, American Management Association.
- [5] Chemers,M. (1997) *An Integrative Theory of Leadership*, Psychology Press.
白樫三四郎訳 (1999) 「リーダーシップの統合理論」，北大路書房.
- [6] Cohen,J. (1988) *Statistical power analysis for the behavioral science* (2nd ed.), Routledge Academic.
- [7] Cooper,A. (1999) *The inmates are running the asylum: Why high tech products drive us crazy and how to restore the sanity*, Macmillan.
山形浩生訳 (2000) 「コンピュータは、むずかしすぎて使えない！」，翔泳社.
- [8] Fiedler,F. Chemers,M. Mahar, L. (1976) *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*, John Willy & Sons, Inc..
吉田哲子訳 (1978) 「リーダー・マッチ理論によるリーダーシップ教科書」，プレジデント社.
- [9] Geneen, H. (1993) *MANAGING* by Harold Geneen, Avon Books.
田中融二訳 (2004) 「プロフェッショナルマネジャー」，プレジデント社.
- [10] Ghoshal,S. Bartlett, C. (1997) *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*, Harperbusiness.
グロービスマネジメントインスティテュート (1999) 「個を活かす企業－自己変革を続ける組織の条件」，ダイヤモンド社.
- [11] Goodwin,K. (2009) *Designing for the Digital Age: How to Create Human-Centered Products and Services*, Wiley.

- [12] Greenleaf, R. (2002) *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Pr.
金井壽宏監訳 (2008) 「サーバントリーダーシップ」, 英治出版.
- [13] Harsey,P. Blanchard,K. Johnson,D. (1996) *Management of Organizational Behavior*, PRENTICE HALL.
山本・山本訳 (2000) 「入門から応用へ 行動科学の展開—人的資源の活用」, 生産性出版.
- [14] Kahneman, D. (2011) *Thinking, Fast and Slow*, Farrar Straus & Giroux.
ダニエル・カーネマン (2012) 「ファスト&スロー:あなたの意思はどのように決まるか?」, 早川書房.
- [15] Katz,R. (1974) Skills of an effective administrator, *Harvard Business Review*, September-October.
- [16] Kotter, J. (1986) *The General Managers*, Free Press.
金井・加護野・谷・宇田川訳 (1984) 「ザ・ゼネラルマネジャー—実力経営者の発想と行動」, ダイヤモンド社.
- [17] Kotter, J. (1999) John P. Kotter on What Leaders Really Do, *Harvard Business School Pr.*
黒田由貴子監訳 (2012) 「リーダーシップ論[第2版]」, ダイヤモンド社.
- [18] Kunigami,M. Terano,T. (2012) *Experiments Based Management and Administrative Science - A Manifesto -*, *Proc. of General conference on Emerging Arts of Research on management and administration (GEAR2012)*.
- [19] Langacher,R. (2008) *Cognitive Grammar: A Basic Introduction*, Oxford University Press.
山梨正明訳 (2011) 「認知文法論序説」, 研究社.
- [20] Likert, R. (1961) *New Patern of Management*, McGraw-Hill.
三隅二不二訳 (1964) 「経営の行動科学」, ダイヤモンド社.
- [21] Manz, C. Sims, H. (2001) *The New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*, Berrett-Koehler Publishers. Inc..
- [22] McClelland,D.C. (1973) Testing for Competence Rather Than for Intelligence, *American Psychologist*.
- [23] Mintzberg, H. (1973) *The Natute of Managerial Work*, Harper & Row.
- [24]Mintzberg, H. (2009) *MANAGING* by Henry Mintzberg, Berrett-Koehler Publishers.

Inc..

池村千秋訳 (2011) 「マネジャーの実像」, 日経 BP 社.

- [25] Pruitt,J. Grudin,J. (2002) Personas, participatory design, and product development: An infrastructure for engagement, Proc. PDC, pp.144-161.

- [26] Pruitt,J. Adlin, T. (2006) The Persona Lifecycle: Keeping People in Mind Throughout Product Design (Interactive Technologies), Morgan Kaufmann.

秋本・岡田・ラリス訳 (2007) 「ペルソナ戦略」, ダイヤモンド社.

- [27] Rothwell,W. Graber,J. (2010) Competency-Based Training Basics, Amer Society for Training &.

平田謙次監訳 (2016) 「コンピテンシーを活用したトレーニングの基本」, ヒューマンバリュー.

- [28] Sasaki,Y. Yoshikawa,A. Terano,T. (2012) Identifying and Evaluating Next ICT Leaders of a Company - A Competency Oriented Approach -, Information Engineering Research Institute, pp282-pp288.

- [29] Sasaki,Y. Kunigami,M. Yoshikawa,A. Terano,T. (2014) Uncovering Hidden Characteristics of Your Business Leaders, The 8th International Conference on Knowledge Management in Organization(KMO2013), Springer Proceedings in Complexity.

- [30] Schwartz, B (2004) The Paradox of Chice: Why More Is Less, New York: HarperCollins Publishers.

瑞穂のりこ訳 (2004) 「なぜ選ぶたびに後悔するのかー『選択の自由』の落とし穴」, 武田ランダムハウスジャパン.

- [31] Spencer,L. Spencer, S. (1993) Competence at Work: Models for Superior Performance: A Model for Superior Performance, John Wiley & Sons.

梅津・成田・横山訳 (2011) 「コンピテンシー・マネジメントの展開(完訳版)」, 生産性出版.

- [32] Stogdill, Bass (1974) Hand book of Leadership, Free Press .

- [33] Tichy, N. (1997) The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level, Harper Business.

一條和生訳 (1999) 「リーダーシップ・エンジンー持続する企業成長の秘密」, 東洋経済新報社.

- [34] Uchida,H. Orita,A. Kunigami,M. Yoshikawa,A. Terano,T. (2012) Persona Conjoint

Method: Measuring Learners' Latent Understandings and the Effect of Stereotypes in Complex Business Situations, Grace Hopper Celebration of Women in Computing (GHC2012), The Anita Borg Institute For Women And Technology.

- [35] Uchida,H. Kunigami,M. Terano,T. Yoshikawa A. (2014) Persona-Conjoint Method to Measure Learners' Understanding in Implicit Business Situations, Proc. The 6th International Conference on Education and New Learning Technologies (EDULEARN14), IATED-6.
- [36] Viitala, R. (2004) Towards knowledge leadership, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25 Iss: 6, pp.528 – 544.
- [37] Yukl, G. (2012) Leadership in Organizations, Pearson Education Limited.
- [38] 相原孝夫 (2002) 「コンピテンシー活用の実際」, 日本経済新聞出版社.
- [39] 李在鎬 (2010) 「認知言語学への誘いー意味と文法の世界」, 開拓社.
- [40] 稲葉裕之, 井上達彦, 鈴木竜太, 山下勝 (2010) 「キャリアで語る経営組織ー個人の論理と組織の論理」, 有斐閣.
- [41] 井村直恵 (2005) 日本におけるコンピテンシーモデリングと運用ー, 京都マネジメント・レビュー 7, 93-106.
- [42] 内田瑛, 國上真章, 中野健次, 吉川厚, 寺野隆雄 (2014) ビジネスゲームの開発意図をプレイヤーは学べるか, 日本シミュレーション&ゲーミング学会 2014 年秋期 全国大会論文報告集, pp.46-49.
- [43] 内田瑛, 國上真章, 中野健次, 吉川厚, 寺野隆雄 (2014) ペルソナ・コンジョイント法ーケース学習における目標と学びの違いを測るー, 計測自動制御学会 システム・情報部門 学術講演会(SSI)2014 講演論文集.
- [44] 大久保街亜, 岡田謙介 (2012) 「伝えるための心理統計」, 勁草書房.
- [45] 金井壽宏 (1991) 「変革型ミドルの探求」, 白桃書房.
- [46] 金井壽宏 (1999) 「経営組織」, 日本経済新聞出版社.
- [47] 金井壽宏 (2005) 「リーダーシップ入門」, 日本経済新聞出版社.
- [48] 金井壽宏 (2010) 日本企業のコア人材のキャリア形成, 日本労働研究雑誌, 52(4), 62-65.
- [49] 國上真章 (2016) 経営者と構成員の認知・判断に関する実験科学的アプローチ, 計測と制御, 第 55 卷, 第 1 号.
- [50] 桑田耕太郎, 田尾雅夫 (2010) 「組織論[補訂版]」, 有斐閣.
- [51] 佐々木康浩 (2010) 次世代 IT リーダー育成のための行動特性の同定・評価手法の提案,

経営情報学会 2010 年秋季全国研究発表大会予稿集.

- [52] 佐々木・國上・寺野 (2013) 職場リーダー像に対する認識共有のための一手法の提案 — 直交表とペルソナの人材マネジメント研究への適用 —, 経営情報学会春季全国研究発表大会予稿集.
- [53] DIAMOND ハーバードビジネスレビュー編集部 (2007) 「人材育成の戦略」, ダイヤモンド社.
- [54] 高井紳二監修 (2014) 「実践ペルソナ・マーケティング」, 日本経済新聞出版社.
- [55] 田口玄一, 横山巽子 (1988) 「品質工学講座(4) 品質設計のための実験計画法」, 日本規格協会.
- [56] 田口玄一, 横山巽子 (2007) 「ベーシック 品質工学へのとびら」, 日本規格協会.
- [57] 永井裕久 (2005) 「パフォーマンスを生み出すグローバルリーダーの条件」, 白桃書房.
- [58] 野田稔 (2005) 「組織論 再入門」, ダイヤモンド社.
- [59] 二村敏子 (2004) 「現代ミクロ組織論」, 有斐閣.
- [60] 淵上克義 (2002) 「リーダーシップの社会心理学」, ナカニシヤ出版.
- [61] 古川久敬 (1998) 「基軸づくりー創造と変革を生むリーダーシップ」, 富士通ブックス.
- [62] 三隅二不二 (1978) 「リーダーシップ行動の科学」, 有斐閣.
- [63] 三菱 CC 研究会 (2009) 「ユーザー企業の IT 人材に関する研究 (次世代リーダー育成の研究)」, .
- [64] 森敏昭, 井上毅, 松井孝雄 (1995) 「グラフィック 認知心理学」, サイエンス社.
- [65] 山口・高橋・芳賀・竹村 (2006) 「経営とワークライフに生かそう! 産業・組織心理学」, 有斐閣.
- [66] 山本成二監修 (2005) 「行動科学入門」, 生産性出版.
- [67] 渡邊・永井・河合・田代 (2004) 「高業績グローバルマネジャーのコンピテンシー活用に関する国際比較調査」, 国際ビジネス研究学会年報(10), pp201-215.

業績目録

投稿論文

- 佐々木康浩, 吉川厚, 寺野隆雄 (2016) IT 組織における職場リーダー像の系統的な導出, SEC Journal, No.44, 独立行政法人情報処理推進機構, pp22-29.
- 佐々木康浩 (2016) テレワーク成熟度モデルの提案ー「ワークスタイル変革」に取り組む日本企業の現状考察ー, 経営情報学会誌, 24(4), 経営情報学会.

査読付き国際学会での発表

- Sasaki,Y. Yoshikawa,A. Terano,T. (2012) Identifying and Evaluating Next ICT Leaders of a Company - A Competency Oriented Approach -, Advances in education research, 2012 2nd International Conference on Education and Education Management(EEM2012), Information Engineering Research Institute, pp282-288.
- Sasaki,Y. Uchida,H. Kunigami,M. Yoshikawa,A. Terano,T. (2013) Exploring your Business Leaders through Virtual Characters - Persona Design and Small Experiments -, eKNOW 2013, The Fifth International Conference on Information, Process, and Knowledge Management, pp40-44.
- Sasaki,Y. Kunigami,M. Yoshikawa,A. Terano,T. (2013) Uncovering Hidden Characteristics of Your Business Leaders -Measuring the Difference between the Ideal and the Real through Persona Design Method-, The 8th International Conference on Knowledge Management in Organization(KMO2013), Springer Proceedings in Complexity, pp499-511.
- Sasaki,Y. Kunigami,M. Yoshikawa,A. Terano,T. (2014) Identifying the Images of Desirable Middle Managers: Persona Design Method for Evaluating Business Competencies, Proc. 9th International Conference on Knowledge Management in Organizations (KMO2014), Springer, pp288-299.

著書

- 高井・佐々木ほか (2014) 「実践ペルソナ・マーケティング」, 日本経済新聞出版社.

寄稿

- 佐々木康浩 (2013) 「『見える化』の必要性和その背景」, 一般社団法人日本電設工業協会, 「電設技術」2013年4月号.

国内学会での発表

- 佐々木康浩 (2008) UISS を活用したシステム部門における人材育成, 経営情報学会 全国研究発表大会要旨集 Vol. 2008s.
- 佐々木康浩 (2009) 売れる人材を育てるための, スキルとコンピテンシー棚卸し技法の提案, 経営情報学会 全国研究発表大会要旨集 Vol. 2009f.
- 佐々木康浩 (2009) 次世代 IT リーダーのための行動特性の同定・評価手法の提案, 日本社会情報学会全国研究発表論文集 Vol. 24.
- 佐々木康浩 (2010) わが国におけるビジネスアナリシスの可能性について, 経営情報学会 全国研究発表大会要旨集 Vol. 2010s.
- 佐々木康浩 (2010) IT 組織におけるダイバーシティ・マネジメント, 経営情報学会 全国研究発表大会要旨集 Vol. 2010f.
- 佐々木康浩 (2011) ダイバシティ・マネジメントを取り込んだ新しい人材管理に関する実務的検討, 経営情報学会 全国研究発表大会要旨集 Vol. 2011s.
- 佐々木, 寺野 (2012) エージェントベースシミュレーションによる IT リーダーの効率的な育成方法の試案, 経営情報学会 全国研究発表大会要旨集 Vol. 2012s.
- 佐々木, 吉川, 寺野 (2012) シミュレーションによる組織の状況に対応した IT リーダーの効率的な育成方法の試案, JAWS2012.
- 佐々木, 國上, 寺野 (2013) 職場リーダー像に対する認識共有のための一手法の提案, 経営情報学会 全国研究発表大会要旨集 Vol. 2013s.
- 佐々木, 國上, 寺野 (2014) 職場リーダー像の認識把握に最適な手法の探索, 経営情報学会 全国研究発表大会要旨集 Vol. 2014s.
- 佐々木康浩 (2015) テレワーク成熟度モデルの提案ー「ワークスタイル変革」に取り組む日本企業の現状考察ー, 経営情報学会 全国研究発表大会要旨集 Vol. 2015s.

付録

付録には，本研究の実験に使用した調査票を掲載する．

付録１．階層的抽出法の適用実験で使用した「個人アンケート」	66
付録２．大規模調査で使用した WEB アンケート調査画面（抜粋）	68
付録３．ペルソナの活用による職場リーダー像の可視化（実験１）で 使用した調査票.....	75
付録４．ペルソナの活用による職場リーダー像の可視化（実験２）で 使用した調査票.....	77

付録 1. 階層的抽出法の適用実験で使用した「個人アンケート」

三菱CC研究会「身近なリーダーに関する個人アンケート」

「あの人こそリーダーだ」と思う人、「ずっと模範としてきた人」に該当する項目に20個程度○をつけてください。
(絞り込めないときは20個以上でも可)

No.	コンピテンシー	行動例	回答欄
1	判断力	・時間があれば現場に足を運び、色々聞いて現状把握に努めている (例えば、「こんな使い方でんだ!」「こんな作業してんだ!」と確認をしている。)	
2	判断力	・ステークホルダーと会議以外に立ち話や、飲みに行くなどして、情報収集に努めている。	
3	判断力	・外部セミナーや、同業他社との交流によく参加している(世間動向や他社の状況を把握し、自社との差異を知ろうとしている)	
4	判断力	・資料やメールを注意深く読んでいる。	
5	判断力	・新しい技術やソフトウェアが発表されると、ベンダーに聞きに言ったり、呼んでプレゼンさせたりしている (自社の業務やプロセスに生かすことができないかを常に模索している。)	
6	判断力	・ユーザーから要望が挙がった際には、目的・効果・採算性は必ず確認している。	
7	判断力	・自分の中に確認すべきポイントを設定しており、それに基づいた質問をしている。 (例えば、キャパシティ(容量)は不足していないか?パフォーマンスに問題はないか?等)。	
8	判断力	・障害対応で対応方法の判断が必要な時、まずは優先事項を明確にしている(原因追究か、復旧時間か)。	
9	判断力	・自ら判断しかねる場合には、上司に相談をして確認をした上で判断している。	
10	判断力	・判断した結果を確認し、目的は達成できたのか、結果の確認をしている。	
11	判断力	・普段から集めている情報から、障害発生時の影響範囲を明確にしている。	
12	判断力	・メンバーから実行判断を求められた時、理由、影響を確認した上で判断している。 (例えば、「何故そうしたいの?」「何がどうかわるの?」等と確認している)。	
13	判断力	・不明な点は必ずしこく確認している。	
14	判断力	・資料やメールでの内容(報告・連絡・相談)に対して、自らの判断基準と異なる場合は、必ず返信して確認している。	
15	判断力	・冷静にしている、落ち着いている。	
16	判断力	・レビューや相談したタイミング等判断を頼まれたその場で判断し回答している(判断を先延ばしにしたり、曖昧にしない)。	
17	判断力	・会議で紛糾し感情的になった時は、無理に判断せずに時間を置くなどの工夫をしている。	
18	判断力	・全体スケジュールから判断すべき時期を見極め、そのために事前に準備をしている(判断に向けて会議を導く、等)。	
19	達成意欲・積極性	・部門にこだわらず、人に上手くお願いしている(手段を自ら練ることはせず、関係者は最大限活用する)	
20	達成意欲・積極性	・既存の枠組み(ルール)が障害になる判断したら、枠組みを自らが変えてでも事を進めている (手段を自ら練ることはせず、最大限努力する)	
21	達成意欲・積極性	・「それ、俺がやりますよ」と自らが名乗り出て引き受けている (役割が曖昧な事案、他部署との調整・折衝に対して、停滞や押し付け合いを回避する)	
22	達成意欲・積極性	・仕事に関する相談を受けた時、一般論でごまかさず具体的に行動できる指針を出すか、自分で動いている	
23	達成意欲・積極性	・次に発生するタスクや予期されるリスクには、自らが動き先手打って仕込み・準備・根回しをしている(停滞を回避する)	
24	達成意欲・積極性	・つらい局面でも愚痴・弱音を言わない。「こうすれば・・・」「* * *なら出来ないか?」など前向きな発言をする。 (部下や関係者の士気を落とさない)	
25	達成意欲・積極性	・ライフワーク的な趣味など、私生活にもこだわりを持っている (プライベートを充実させることで放電・充電をしっかりとこない、高いモチベーションを維持する)	
26	達成意欲・積極性	・問い合わせや確認に対してレスポンスが早く、自ら期限を決めて対応している(タスクを引き延ばさない)	
27	達成意欲・積極性	・自らが動く必要がない場合でも、「うちなら出来るよ」と聞いている(役割分担でない事案でも、必要ならば助け船を出す)	
28	達成意欲・積極性	・仮定や仮説の議論で煮詰まったら、直ぐにアポなしでも現場やステークホルダの所に飛んでいって確認している (詰まった局面を打開し、少しでもタスクを進める)	
29	達成意欲・積極性	・計画未達や方針変更が発生した場合、一端決めたことでも迅速に撤回し、何故そうするのか、その理由の説明・説得を怠らない	
30	達成意欲・積極性	・宴会・親睦会・コンペなど、自ら企画している(不満の解消、ガス抜き、仕事以外の共有体験による一体感の醸造)	
31	達成意欲・積極性	・投資など、承認する部門に積極的に向かい、業務の必要性など顔を突き合わせて話をしている	
32	達成意欲・積極性	・キックオフ・締め・マイルストーンなどのイベントでは、必ず顔を突き合わせて話し合っている (絶えず方向・目標の確認・振り返りをおこなう)	
33	達成意欲・積極性	・事ある毎に「これをやればこうなる、これが出来ればあなる」と目標達成や仕事が成し遂げられたときの状況を部下や関係者に語っている(目的・ねらいの共有・徹底)	
34	達成意欲・積極性	・「わかった、責任は俺が取るから任せる」「上には俺から説明するから、やってみろ」など部下に任せている(成長や鼓舞が必要な局面で自らはあえて手は出さない。丸投げではなく、信頼に基づいたエンパワー)	
35	達成意欲・積極性	・成果を挙げた又は見てきた場合、成果を挙げた本人に幹部・経営層に報告させるなどのアピールチャンスを与えている (成果を挙げた本人に対して報いる)	
36	達成意欲・積極性	・成果を挙げた部下や関係者を昇進や表彰等に積極的に推薦・推奨している(成果を挙げた本人に対して報いる)	
37	達成意欲・積極性	・年初や年度末に部下や関係者に、1年の計として自らの思いや部下や関係者への期待を書いた紙を渡し、対面でも語っている (方向・目標の明示を絶えず示す。)	
38	持論・ポリシー	・メンバーへの業務指示や上司への報告時、結果や作業内容より、目的や「思い」を熱く話している。 (周囲に自分の考えを認知させている)	
39	持論・ポリシー	・自分と思いが同じ人を見つけると喜ぶ。(同じ考えを持つ者を探し味方にしていく)	
40	持論・ポリシー	・部下より、判断や意見を求められた時、ごまかしや先延ばしをせず、具体的に対応を指示する。 (明確な判断基準を持っているため、指示が具体化できる。)	
41	持論・ポリシー	・プロジェクト方針に従わない部下を、厳しく指導する。(ルール違反は許さない。)	
42	持論・ポリシー	・個別課題対策を検討する際、観点が会社レベル・社会レベルなど高い。 (凝り固まらず高い目線でポリシーの是非を自己確認できる)	
43	持論・ポリシー	・会社の事情や社内ルールに異常に詳しい。	
44	持論・ポリシー	・部下の意見でも自分が間違っている行動は「ごめん間違った」と否を認め、直ちに修正する。	
45	持論・ポリシー	・プロジェクトがスケジュール遅延で破綻しかけても、逃げず隠れず、先頭を切って堂々と建て直し策を講じている。 (自分の判断に責任を持っている)	
46	持論・ポリシー	・成否に関わらず、何故こういう結果になったのか、道筋を立てて語る。そして、その内容に納得感がある。	
47	持論・ポリシー	・上司と意見が対立しても、ポリシーに反することは簡単に譲らない。頑固	
48	持論・ポリシー	・上司からの指示に対し、背景や取り組み意味まで説明を求める。	
49	持論・ポリシー	・自主的に自身のポリシーに沿って、メンバーが課題に取り組んでいることを喜ぶ	
50	構想力・ビジョン	・「〇〇のネットワークに変更があるけど、××システムとの連携は大丈夫か?」等、日頃からメンバーに問いかけている。 (システムの状況収集に日頃から余念がない。)	
51	構想力・ビジョン	・メンバーの報告に対し、「君がやろうとしている××は、本当にやる必要があるの?」「別のやり方があるのでは?」「何のためにやるの?」と繰り返し問いかけている。(ビジョンとの合致、メンバーのビジョンの理解度を確認している。)	
52	構想力・ビジョン	・年度計画策定で困った時、他事例を巧みにアレンジして計画を作っている。 (良いと思ったらすぐ取り入れる。)	
53	構想力・ビジョン	・他部署や他部門で使用することを念頭において、システムを設計している。 (担当の枠を超えた横展開を考慮した設計を行い、一粒で三度美味しいプロジェクトとなるようにしている。)	
54	構想力・ビジョン	・ステークホルダー自身が分かっていると感じた時、業務フローをホワイトボードに図示し、問題点を指し示している。	
55	構想力・ビジョン	・日頃から「こんな〇〇が出来れば」「こんな△△があったらおもしろい」など、夢を語っている。 (オリジナリティ溢れる発想をしている。)	
56	構想力・ビジョン	・業務部門の要求に対し、システム側の視点だけでなく業務部門や経営の視点を加え、多面的に必要性を吟味している。	
57	構想力・ビジョン	・決定権を持っているキーマンを見極め、仕事以外の付き合い(酒席やゴルフ等)でも、自分の思いを伝えている。(洗脳)	
58	構想力・ビジョン	・業務担当者には業務部門の言葉で、必要性を示している。	
59	構想力・ビジョン	・打ち合わせの席で、業務部門からビジネスの状況を聞いている。	
60	構想力・ビジョン	・有用なITベンダーを選び、面談により、製品動向など、情報を引き出している。	
61	構想力・ビジョン	・業務部門のキーパーソンと友達関係を築いており、製品の開発状況など、秘匿性が高い情報をそれと無く聞き出せる。	
62	構想力・ビジョン	・CIOが、いつの間にか、リーダーと同じビジョンを語っている。	

No.	コンピテンシー	行動例	回答欄
63	管理統制力 (イニシアティブ)	・説明するメンバーのレベルを考えて、それに合わせた分かりやすい資料を作成している。 (メンバーに、正しい目標を伝える)	
64	管理統制力 (イニシアティブ)	・上位承認ドキュメントを、必ずオープンにし、メンバーに説明している。 (メンバーに、チーム・プロジェクトの目標や状態を伝える)	
65	管理統制力 (イニシアティブ)	・自分の口で、情熱を込めて目標を語っている。 (部下にやる気をださせる)	
66	管理統制力 (イニシアティブ)	・面相学(占い師)なみに、人の顔や行動をさりげなく、かつ細かく見ている。 (メンバーの、精神状態や体調をつかむ)	
67	管理統制力 (イニシアティブ)	・自分の席の横に丸椅子をおいてメンバーを座らせ、相談にのっている。 (メンバーが相談しやすい環境を作る)	
68	管理統制力 (イニシアティブ)	・営業時間内に、ちよくちよく他の部署に顔を出しに行っている。 (対外関係の良好なコミュニケーションの構築している)	
69	管理統制力 (イニシアティブ)	・休み時間やその前後は、いつも席にいます。 (メンバーとの良好なコミュニケーションを構築している)	
70	管理統制力 (イニシアティブ)	・自分の間違いに気づいた時は、メンバーに素直に「ごめんなさい」を言っている。 (自分に対しても公正な判断をすることによって、メンバーについて行きたいと思わせている)	
71	管理統制力 (イニシアティブ)	・上司へ提出するプロジェクトの報告書(途中経過含む)を自分で作成している。 (チーム状態を把握するのとともに、チーム維持のための姿勢を示している)	
72	管理統制力 (イニシアティブ)	・メンバーが成果を出したときには、自然に褒めている。 (メンバーのモチベーションを上げて、自然に自ら行動するように仕向けている)	
73	管理統制力 (イニシアティブ)	・プロジェクトを実施するときは、必ず体制図(役割)、目的・目標、納期を明確にドキュメントで表している。	
74	折衝・調整力・ ネゴシエーション	・専門用語を使わず、噛み砕いた分かりやすい資料を作成して場に臨んでいる。 (変な外国語や略語でごまかしていると、理解できない人がいる)	
75	折衝・調整力・ ネゴシエーション	・特に譲れないポイントは明確にし、場に臨んでいる。	
76	折衝・調整力・ ネゴシエーション	・会議では、いつも議長(しきり屋)になって内容の調整を行っている。 (議論の内容を、少しでも最適になるよう微調整する)	
77	折衝・調整力・ ネゴシエーション	・最低3つ(松竹梅)の案を持って場に臨んでいる。	
78	折衝・調整力・ ネゴシエーション	・議事録の確認は、下手をする会議時間よりも長い。 (記載内容を、最適にする)	
79	折衝・調整力・ ネゴシエーション	・会議の最初に、必ず場を和ませる会話をしている。 (相手と、すぐに打ち解けやすくする)	
80	折衝・調整力・ ネゴシエーション	・相手が話をしているときは、最後まで黙って聞いている。 (相手が感情的にならないようにする)	
81	折衝・調整力・ ネゴシエーション	・出張や訪問時に、受付の方へお土産などの気遣いを欠かさない。 (交渉しやすい静かな会議室を確保し、席次の準備をする。飲み物を用意してもらう。)	
82	折衝・調整力・ ネゴシエーション	・組織での役職や年齢の上下を持ち込んでいと取られないように、とても丁寧な言葉使いをしている。 (相手を不快にさせない)	
83	折衝・調整力・ ネゴシエーション	・交渉相手の過去職歴に精通している。 (相手に合わせた準備をしている)	
84	折衝・調整力・ ネゴシエーション	・議論が白熱しそう、もしくは回答が出ない予想がする会議は、金曜の夕刻に設定している (注・金曜の夕刻開催は、早く帰りたいために議事がはかどりやすいとの意味)・・・だが、社風による。	
85	折衝・調整力・ ネゴシエーション	・議事録を年度・プロジェクトごとに分類し、肯表紙に特徴を書いてファイリングしている。また、そのプロジェクトが終了して一定期間すると整理している。(議事録等により記録を残して、後々、言った言わないの揉め事にしないようにしている。)	
86	折衝・調整力・ ネゴシエーション	・意見が対立する局面においては、自分は黙って、相手に話をさせている。 (相手の主張を黙って聞いている)	
87	コミュニケーション	・夕方には必ず席にいて、部下が相談しやすい状況を作っている。	
88	コミュニケーション	・表情豊かに話している。表情豊かに聴いている。(共感・疑問・同意・問いかけを表情や身振り手振りで表している。)	
89	コミュニケーション	・スポーツ大会・懇親会・勉強会など、よくチームで活動している。	
90	コミュニケーション	・「おはよう」「おつかれさま」など、よく挨拶の声が出ている。「毎日遅いけど体調は大丈夫か」などと言声を掛けている。	
91	コミュニケーション	・何か話があるとき、すぐに相手のところに足を運ぶ。フットワークが軽い。	
92	コミュニケーション	・コミュニケーションに合わせて、席の配置を決めている。座席のパーテーションを外している。	
93	コミュニケーション	・「なるほど」「それは良かったね」などの確で肯定的な相槌を打っている。相手の言ったことを繰り返している。	
94	コミュニケーション	・気づくと、いつもホワイトボードの前に立っている。(図解、表、要点の箇条書きを使った整理を描こうとしている。)	
95	コミュニケーション	・たとえば話や比喩にタイムリーな話題を持って来るのが上手く、かつ的を得ている。	
96	コミュニケーション	・「どんな点が気になる?」「他には?」「これはどう?」という拡大質問で、相手の話も適宜聞きだしている。	
97	コミュニケーション	・たまに、自分の仕事や家族のことを部下に相談している。これを媒介として部下の本音を聞き出している。	
98	コミュニケーション	・自分が説明した仕事の内容を、もう一度部下に説明しなおさせて、自分が伝えたことが正しく伝わったか確認している。	
99	コミュニケーション	・メールの文章が短い。 (相手の時間に対する配慮があり、簡潔明瞭で迅速。質問などは短い言葉で答えられるように工夫がされている。)	
100	コミュニケーション	・重要なことこそ口頭で伝えている。メンバーを叱るときには別室に連れて行く。	
101	人材育成	・経験談などを繰り交せて分かりやすい例を使い、論理的に説明している。	
102	人材育成	・主語が自分ではなく、会社やお客様である。	
103	人材育成	・社内外のひと飲み会や交流会を頻繁に行い、情報を仕入れている。	
104	人材育成	・何だか嬉しそうに質問に答えている。	
105	人材育成	・社内の情報、気の利いたコラム、セミナー案内、新聞記事等を、よくメール転送したり、コピーして配ったりしている。	
106	人材育成	・自ら勉強会を企画したり、講師をしたりしている。	
107	人材育成	・部下の仕事に対してきめ細かく論評している。	
108	人材育成	・勉強が好きで、ビジネス書や歴史小説などを数多く読んでいる。	
109	人材育成	・部外の人ともよく電話をしたり、立ち話をしたりしている。	
110	人材育成	・いつの間にか、全員が納得する答えを導き出している。	
111	人材育成	・なぜか具体的な成果物が大小無くでてる。またそれを出し惜しみしない。	
112	人材育成	・いつも手帳が手元にあり、普段よくメモをとっている。	

付録2. 大規模調査で使った WEB アンケート調査画面（抜粋）

優秀リーダー（マネジャー）に求められる能力は様々ありますが、事前の検討により以下の20の能力に整理しました。
以降の設問では、これら20の能力について、その必要性や重要性について、あなたの考えをお願いします。

▼ 以下の一覧をご覧ください。 ▼

ID	コンピテンシー	説明・行動例
1	達成重視	すぐれた仕事の達成、あるいは達成した水準に挑む姿勢
2	品質重視	取り巻く環境における不確実性を減らすような行動をとる
3	積極性	行動を起こすことに対する強い意向
4	情報探知力	状況を、「既知が知り」に受け取らずに、さらに多くの情報を得ようとする態度
5	聞き取る力	言葉に書かれない、言い伝えられたり書かれていない考え、感情、態度を正確に聞き取り、理解する能力
6	前進志向	ほかの人たちのニーズに応え、支援し、サービスを提供したいとする態度
7	技術力	ほかの人たちが取りまわす考え方を支持してくれるように、ほかの人たちを指導し、信頼させる。目標を定める
8	組織の理解力	ある人々の組織内外の力関係を理解する能力
9	関係の構築力	組織に属する人々の仲間に育んでいる人々と協働して、業務問題やネットワークを築き、維持する能力
10	人材育成力	自分たちの業務を的確に分析し、部下の能力開発に努める姿勢
11	決断力	組織上の意思は、ほかの人たちが決断力を使わずに決断する能力
12	協調性	ほかの人たちと協力して働き、チームの一員となってほかのメンバーと助け合う姿勢
13	構想力	チームのリーダーとしての役割を担うことに対する意思と行動
14	分析的思考力	状況を分析して理解し、状況に合ふべき意思を段階的に構築し、問題を解決する能力
15	概念化思考力	各部分をつまみで状況や問題を理解し、大きな概念を抽出する能力
16	表現能力	組織に属する人々を説くときに、それを理解し、ほかの人たちに伝えている能力
17	ストレス耐性	強いストレスのもとでも動かし、自分の感情をコントロールする能力
18	自信	タスクを達成する自分自身の能力に対するその個人の信念、確信
19	柔軟性	さまざまな状況、個人、グループに適合し、効果的に仕事を進める能力
20	組織へのコミットメント	組織目標を追求し、ニーズを満足させる形で、個人の行動を組織のゴールに整合させる能力と意欲

05 【ケースP:組織が「成功」の組織】
あなたは経営者です。組織が「成功」の組織にしたいマネジャーを雇用しなければなりません。
この組織のマネジャーに対して、どのような能力要素が重要であると思いますか？
【必須入力】

	1 必須 能力 要素	2 重要 能力 要素	3 やや重要 能力 要素	4 必要 能力 要素	5 不要 能力 要素
1. 達成重視	☐	☐	☐	☐	☐
2. 品質重視	☐	☐	☐	☐	☐
3. 積極性	☐	☐	☐	☐	☐
4. 情報探知力	☐	☐	☐	☐	☐
5. 聞き取る力	☐	☐	☐	☐	☐
6. 前進志向	☐	☐	☐	☐	☐
7. 技術力	☐	☐	☐	☐	☐
8. 組織の理解力	☐	☐	☐	☐	☐
9. 関係の構築力	☐	☐	☐	☐	☐
10. 人材育成力	☐	☐	☐	☐	☐
11. 決断力	☐	☐	☐	☐	☐
12. 協調性	☐	☐	☐	☐	☐
13. 構想力	☐	☐	☐	☐	☐
14. 分析的思考力	☐	☐	☐	☐	☐
15. 概念化思考力	☐	☐	☐	☐	☐
16. 表現能力	☐	☐	☐	☐	☐
17. ストレス耐性	☐	☐	☐	☐	☐
18. 自信	☐	☐	☐	☐	☐
19. 柔軟性	☐	☐	☐	☐	☐
20. 組織へのコミットメント	☐	☐	☐	☐	☐

▼ 以下の一覧をご覧ください。 ▼

ID	コンディンシー	説明・行動例
1	達成意識	与えられた仕事の達成、あるいは達成した水準に挑む姿勢
2	品質意識	取り巻く環境における不確実性を減らすような行動をとる
3	確信性	行動を断念することに対する強い拒否
4	情報探知力	状況から「課題どおり」を受け取らずに、さらに多くの情報を得ようとする意欲
5	聞き取る力	言葉に表されない、あるいは部分的にしか表されていない考え、感情、意志を正確に聞き取り、理解する能力
6	聞き取る力	ほかの人たちのニーズに応え、支援し、サービスを提案したいとする願望
7	知覚力	ほかの人たちが語り出す考え方を活用し、与えられるように、ほかの人たちを説得し、信頼させ、印象づける能力
8	知識の活用能力	ある人物の知識内外的に蓄積する知識を駆使する能力
9	関係の構築力	組織に属するメンバーの間に真摯に接する人々と信頼し、良好な関係やネットワークを築き、維持する能力
10	人材育成力	知識と能力を体系的に伝授し、部下の能力開発に努める姿勢
11	決断力	知識上の盲点で、ほかの人たちが与えることと受けることのできる能力
12	協調性	ほかの人たちと協力して結果、チームの一員となってほかのメンバーと協力する能力
13	推進力	チームのリーダーとして役割を担うことに対する意欲と行動
14	分析的思考力	状況を分析して理解し、状況に合わせた意思決定を断片的に断片し、適切な意思決定をする能力
15	統合的思考力	分析を統合して状況を把握し、人々の意思決定を導く能力
16	柔軟性	組織に属する知識を獲得すると同時に、それを活用し、ほかの人たちと協力して能力
17	ストレス耐性	高いストレスのもとで働くときに、自分の感情をコントロールする能力
18	自信	タスクを達成する自分の能力に対する自分の自信、確信
19	柔軟性	さまざまな状況、個人、グループに適合し、効果的に仕事を遂げる能力
20	組織へのコミットメント	組織目標を追求し、ニーズを満足させる形で、個人の行動を組織のゴールに整合させる能力と意欲

06 【ケース研究：組織が「成功」の要因】
この組織のマネージャーとして、どのような能力要件が重要であると見えますか？
全体で100%になるように、各能力に配分してください。
例えば4つ00%でも、3つに均等に33%でも、全部1つ100%でも構いません。
【お答え】

1.達成意識		0%
2.品質意識		0%
3.確信性		0%
4.情報探知力		0%
5.聞き取る力		0%
6.聞き取る力		0%
7.知覚力		0%
8.知識の活用能力		0%
9.関係の構築力		0%
10.人材育成力		0%
11.決断力		0%
12.協調性		0%
13.推進力		0%
14.分析的思考力		0%
15.統合的思考力		0%
16.柔軟性		0%
17.ストレス耐性		0%
18.自信		0%
19.柔軟性		0%
20.組織へのコミットメント		0%
合計		0%

（小数点を使わず、整数で入力してください）

▼ 以下の一言を大切にしたい ▼

ID	コンディンシー	説明・行動例
1	達成重視	すぐれた仕事の達成、あるいは卓越した水準に挑む姿勢
2	品質重視	取引先・関係における不確実性を減らすような行動をとる
3	積極性	行動を促すことに対する強い傾向
4	情報探求力	状況を、了解と見取りに受け取らずに、さらに多くの情報を得ようとする意欲
5	聞き取る力	言葉に書かれていない、ないしは部分的にしか書かれていない言葉、感情、意図を正確に聞き取り、理解する能力
6	顧客志向	ほかの人たちのニーズに応え、支離し、サービスを提供したいとする願望
7	技術力	ほかの人たちが取り平の考え方を支持してくれるように、ほかの人たちを指導し、意思決定、行動を促す能力
8	読解の理解力	ある人物の読解内外の力関係を理解する能力
9	関係の構築力	感情に訴えかける言葉の表現に賛同している人たちと接触して、意図的またはネットノックを促す能力
10	人材育成力	自分たちの意図を的確に分類し、部下の能力開発に努める姿勢
11	決断力	読解上の意思、ほかの人たちが読解力を使えるようにする能力
12	協調性	ほかの人たちと協力して働き、チームの一員となってほかのメンバーと助け合う姿勢
13	構想力	チームのリーダーとしての役割を担うことに対する意欲と行動
14	分析的思考力	状況を分類して理解し、状況に含まれる要素を体系的に整理し、問題を解き明かす能力
15	断念化思考力	各部分とよめて状況や問題を理解し、大きな結果を達成する能力
16	実行能力	読解に関連する行動を遂行するに際して、それを遂行し、ほかの人たちに促していく能力
17	ストレス耐性	強いストレスのもとで動かし、自分の意図をコントロールする能力
18	自信	タスクを達成する自分自身の能力に対するその個人の信念、確信
19	柔軟性	さまざまな状況、個人、グループに適応し、効果的に仕事を遂行する能力
20	読解へのコミットメント	読解目標を追求し、ニーズを満足させる解で、個人の行動を読解のゴールに整合させる能力と意欲

- Q7 【ケース: 読解が~~読解力~~の~~読解力~~の読解】
あなたは読解者です。読解が~~読解力~~の~~読解力~~の読解に詳しいマネージャーを指導しなければなりません。
この読解のマネージャーに対して、どのような能力要素が重要だと思いますか？
【お答え】

	1 読解力	2 読解力	3 読解力	4 読解力	5 読解力
1. 達成重視	☐	☐	☐	☐	☐
2. 品質重視	☐	☐	☐	☐	☐
3. 積極性	☐	☐	☐	☐	☐
4. 情報探求力	☐	☐	☐	☐	☐
5. 聞き取る力	☐	☐	☐	☐	☐
6. 顧客志向	☐	☐	☐	☐	☐
7. 技術力	☐	☐	☐	☐	☐
8. 読解の理解力	☐	☐	☐	☐	☐
9. 関係の構築力	☐	☐	☐	☐	☐
10. 人材育成力	☐	☐	☐	☐	☐
	1 読解力	2 読解力	3 読解力	4 読解力	5 読解力
11. 決断力	☐	☐	☐	☐	☐
12. 協調性	☐	☐	☐	☐	☐
13. 構想力	☐	☐	☐	☐	☐
14. 分析的思考力	☐	☐	☐	☐	☐
15. 断念化思考力	☐	☐	☐	☐	☐
16. 実行能力	☐	☐	☐	☐	☐
17. ストレス耐性	☐	☐	☐	☐	☐
18. 自信	☐	☐	☐	☐	☐
19. 柔軟性	☐	☐	☐	☐	☐
20. 読解へのコミットメント	☐	☐	☐	☐	☐

▼ 以下の一覧表をご覧ください。 ▼

ID	コンピテンシー	説明・行動例
1	達成意識	すぐれた仕事の達成、あるいは卓越した水準に挑む姿勢
2	品質意識	取り巻く環境における不適合性を減らすような行動をとる
3	積極性	行動を起こすことに対する強い意向
4	情報探知力	状況を、「課題どおり」に受け取らずに、さらに多くの情報を得ようとする意志
5	聞き取る力	言葉に表されない、ないしは部分的にしか表されていない考え方、感情、意志を正確に聞き取り、理解する能力
6	顧客志向	ほかの人たちのニーズに応え、実現し、サービスを提供したいとする願望
7	指導力	ほかの人たちが語り手の考え方を共有し、広めるように、ほかの人たちが誤解し、偏見をせず、即座に正す能力
8	組織の理解力	ある人物の組織内での役割や関係性を理解する能力
9	関係の構築力	組織に属するメンバーの能力・貢献している人たちの活動・功、良好関係やネットワークを築き、活用する能力
10	人材育成力	組織上のさまざまな状況に併せ、新たな能力開発に導くための能力
11	決断力	組織上の目標に、ほかの人たちが従うことを選択することのできる能力
12	協調性	ほかの人たちと協力して業務、チームの目標を達成してほかのメンバーと協力する能力
13	構想力	チームのリーダーとしての役割や責任に際しての意思と行動
14	分析的思考力	状況を分析して理解し、状況に合わせた最適な行動的に対応し、適切な解決策が導き出せる能力
15	解決力	問題発生を止めて状況や問題を把握し、人間的な能力を駆使する能力
16	業務能力	職務に際して必要な知識やスキルを習得すると同時に、それを活用し、ほかの人たちに教える能力
17	ストレス耐性	強いストレスのもとで働くときに、自分の感情をコントロールする能力
18	自信	タスクを達成する自分自身の能力に対するその個人の信念、確信
19	柔軟性	さまざまな状況、個人、グループに適合し、効果的に仕事を進める能力
20	組織へのコミットメント	組織目標を追求し、ニーズを満足させる形で、個人の行動を組織のゴールに整合させる能力と意欲

- 【ケース：あなたがこの能力のどの能力の組織】
この組織のマネージャーとして、どのような能力が重要であると思いますか？
全体で100%になるように、各能力に配分してください。
どれとどれに0%でも、3つに均等に0%でも、全部に0%ずつでも構いません。
【必須入力】

1.達成意識		%
2.品質意識		%
3.積極性		%
4.情報探知力		%
5.聞き取る力		%
6.顧客志向		%
7.指導力		%
8.組織の理解力		%
9.関係の構築力		%
10.人材育成力		%
11.決断力		%
12.協調性		%
13.構想力		%
14.分析的思考力		%
15.解決力		%
16.業務能力		%
17.ストレス耐性		%
18.自信		%
19.柔軟性		%
20.組織へのコミットメント		%
合計		100

(小数点を使わず、整数で入力してください)

- ・ 急務ランダム化あり: ランダム化
- 急務ランダム化対象選別状況: 1-15

優秀リーダー(マネージャー)に求められる能力は様々なものがありますが、事前の検討により、以下の8つの能力に絞り込みました。この段階では、これら8つの能力について、その重要性について、あなたの考えを反映させます。

▼ 以下の一覧をご覧ください。▼

能力項目	能力の定義
積極性	行動を起こすことに対する強い意向
折衝力	ほかの人たちが懸念する考え方を支持してくれるように、ほかの人たちを獲得し、信頼させ、印象づける能力
人材育成力	目標との差異を的確に分析し、部下の能力開発に努力する姿勢
構想力	チームのリーダーとしての役割を担うことに対する意思と行動
実務能力	職務に関連する知識を習得すると同時に、それを活用し、ほかの人たちに伝えていく能力
柔軟性	さまざまな状況、個人、グループに適応し、効果的に仕事を進める能力

- 09 【ケースP: 急務がランダム化の組織】
あなたは経営者です。急務がランダム化の組織に新しいマネージャーを雇用しなければなりません。この組織のマネージャーに対して、どのような能力要件を期待しますか？
左の能力要件(A)と右の能力要件(B)とを比較して、重要化と扱う程度を評価してください。
【お答え入力】

	1 Aが 重要	2 やや Aが 重要	3 両方に やや 重要	4 やや Bが 重要	5 Bが 重要	
A						B
1. 積極性	☐	☐	☐	☐	☐	1. 積極性
2. 積極性	☐	☐	☐	☐	☐	2. 柔軟性
3. 積極性	☐	☐	☐	☐	☐	3. 人材育成力
4. 積極性	☐	☐	☐	☐	☐	4. 構想力
5. 積極性	☐	☐	☐	☐	☐	5. 折衝力
6. 積極性	☐	☐	☐	☐	☐	6. 柔軟性
7. 積極性	☐	☐	☐	☐	☐	7. 人材育成力
8. 積極性	☐	☐	☐	☐	☐	8. 構想力
A						B
9. 積極性	☐	☐	☐	☐	☐	9. 折衝力
10. 柔軟性	☐	☐	☐	☐	☐	10. 人材育成力
11. 柔軟性	☐	☐	☐	☐	☐	11. 構想力
12. 柔軟性	☐	☐	☐	☐	☐	12. 折衝力
13. 人材育成力	☐	☐	☐	☐	☐	13. 積極性
14. 人材育成力	☐	☐	☐	☐	☐	14. 折衝力
15. 積極性	☐	☐	☐	☐	☐	15. 折衝力

▼ 以下の一覧をご覧ください。 ▼

能力項目	能力の定義
積極性	行動を起こすことに対する強い情熱
折衝力	ほかの人たちが隠り平の考え方を支持してくれるように、ほかの人たちを説得し、信頼させ、印象づける能力
人材育成力	目標との差異を的確に分析し、部下の能力開発に努力する姿勢
構想力	チームのリーダーとしての役割を担うことに対する意思と行動
実務能力	職務に関連する知識を習得すると同時に、それを活用し、ほかの人たちに伝えていく能力
柔軟性	さまざまな状況、個人、グループに適応し、効果的に仕事を進める能力

Q10 【ケースロ：業務が当部は生命(調)の組織】
 この化は経営者であるとして、業務が当部は生命(調)の組織に新しいマネジャーを招聘しなければなりません。
 この組織のマネジャーに於いて、どのような能力要件を期待しますか？
 左の能力要件(A)と右の能力要件(B)とを比較して、重要だと感じる能力を選択してください。
【必須入力】

	1 Aが重要	2 ややAが重要	3 同じくらい重要	4 ややBが重要	5 Bが重要	
A						B
1. 実務能力	☐	☐	☐	☐	☐	1. 積極性
2. 実務能力	☐	☐	☐	☐	☐	2. 柔軟性
3. 実務能力	☐	☐	☐	☐	☐	3. 人材育成力
4. 実務能力	☐	☐	☐	☐	☐	4. 構想力
5. 実務能力	☐	☐	☐	☐	☐	5. 折衝力
6. 積極性	☐	☐	☐	☐	☐	6. 柔軟性
7. 積極性	☐	☐	☐	☐	☐	7. 人材育成力
8. 積極性	☐	☐	☐	☐	☐	8. 構想力
A						B
9. 積極性	☐	☐	☐	☐	☐	9. 折衝力
10. 柔軟性	☐	☐	☐	☐	☐	10. 人材育成力
11. 柔軟性	☐	☐	☐	☐	☐	11. 構想力
12. 柔軟性	☐	☐	☐	☐	☐	12. 折衝力
13. 人材育成力	☐	☐	☐	☐	☐	13. 構想力
14. 人材育成力	☐	☐	☐	☐	☐	14. 折衝力
15. 構想力	☐	☐	☐	☐	☐	15. 折衝力

- Q14 あなたの所属する企業・団体の、全体の従業員数を教えてください。
 ※会社全体(本社・支社・営業所などを合わせた)の従業員数を教えてください。
 ※正確な人数がわからない場合、最も近いと思われるものを選択してください。

【お入力】

- ☐ 1. 20人未満
☐ 2. 20人～50人未満
☐ 3. 50人～100人未満
☐ 4. 100人～200人未満
☐ 5. 200人～300人未満
☐ 6. 300人～500人未満
☐ 7. 500人～1,000人未満
☐ 8. 1,000～2,000人未満
☐ 9. 2,000～5,000人未満
☐ 10. 5,000人以上
☐ 11. わからない

ここを折る

- Q15 あなたの所属における、現在の役職として最も当てはまるものを教えてください。
 ※完全に一致しない場合、最も近いと思われるものを選択してください。

【お入力】

- ☐ 1. 経営者
☐ 2. 役員クラス
☐ 3. 部長クラス
☐ 4. 課長・次長クラス
☐ 5. 係長・主任クラス
☐ 6. 一般社員
☐ 7. その他

ここを折る

- Q16 現在の、あなたの主な勤務地をいくつか教えてください。
 ※勤務地とは、本社ではなくご自身が通っている事業所の所在地を指します。

【お入力】

- | | |
|--------------------------------|--------------------------------|
| ☐ 1. 北海道 | ☐ 26. 東京都 |
| ☐ 2. 青森県 | ☐ 27. 大阪府 |
| ☐ 3. 岩手県 | ☐ 28. 兵庫県 |
| ☐ 4. 宮城県 | ☐ 29. 奈良県 |
| ☐ 5. 秋田県 | ☐ 30. 和歌山県 |
| ☐ 6. 山形県 | ☐ 31. 鳥取県 |
| ☐ 7. 福島県 | ☐ 32. 島根県 |
| ☐ 8. 茨城県 | ☐ 33. 岡山県 |
| ☐ 9. 栃木県 | ☐ 34. 広島県 |
| ☐ 10. 群馬県 | ☐ 35. 山口県 |
| ☐ 11. 埼玉県 | ☐ 36. 徳島県 |
| ☐ 12. 千葉県 | ☐ 37. 香川県 |
| ☐ 13. 東京都 | ☐ 38. 愛媛県 |
| ☐ 14. 神奈川県 | ☐ 39. 高知県 |
| ☐ 15. 新潟県 | ☐ 40. 福岡県 |
| ☐ 16. 富山県 | ☐ 41. 佐賀県 |
| ☐ 17. 石川県 | ☐ 42. 長崎県 |
| ☐ 18. 福井県 | ☐ 43. 熊本県 |
| ☐ 19. 山梨県 | ☐ 44. 大分県 |
| ☐ 20. 長野県 | ☐ 45. 宮崎県 |
| ☐ 21. 岐阜県 | ☐ 46. 鹿児島県 |
| ☐ 22. 静岡県 | ☐ 47. 沖縄県 |
| ☐ 23. 愛知県 | |
| ☐ 24. 三重県 | ☐ 48. 海外 |
| ☐ 25. 滋賀県 | |

付録3. ペルソナの活用による職場リーダー像の可視化（実験1）で使用した調査票

【アンケートの前提】
 職場リーダーに求められる能力は様々なものがありますが、事前の検討により以下の7つの能力に絞りました。全ての能力を保有している万能のリーダーは少ないため、各4つの能力（○印）が秀でている7人のタイプ（B～H）を設定しました。ただし、タイプAは7つの能力を平均的に保有している人です。

能力	能力の定義	タイプ							
		A	B	C	D	E	F	G	H
実務能力	業務スキルやITスキルに長けており、使いこなすことができる力	—	—	—	—	○	○	○	○
達成意欲・積極性	目標を達成・成し遂げる情熱。どのような状況でも、他人や環境のせいにならず、自らが最大限に成せることを考え取り組む姿勢。他の行動特性を発揮するための動機・エネルギー源	—	—	○	○	—	—	○	○
判断力	リーダーとして判断が必要な時に、判断材料と自らの判断基準を元に、タイムリーに（求められたタイミングで）自分の考えを定めることができる力	—	—	○	○	○	○	—	—
人材育成	適切な目標を設定の上、本人に理解させ、達成に向けてフォローする。あるいは、仕事に誇りを持っており、仕事振りを見せ、人の目標になることで周囲の成長を促すこと	—	○	—	○	—	○	—	○
構想力・ビジョン	事業戦略を本質的に理解し、自らの専門性や貢献を通じて、期待を越えた未来像を設計する力	—	○	—	○	○	—	○	—
コミュニケーション	風通しの良い環境を作り、熱意を持って意思疎通を図ること	—	○	○	—	—	○	○	—
折衝・調整力	プロジェクト遂行やチーム運営にあたって発生する課題について、交渉・調整の結果、合意を導き出すこと	—	○	○	—	○	—	—	○

【回答票】
 あなたの職場の状況は、以下のようなケース（1～3）であると想像してください。
 あなたが部門長という立場であったなら、各々どのような能力を持つ職場リーダーを必要としますか？
 あなたの経験や考えから、どのタイプがふさわしいか、各ケース毎に順位をつけて、数字をご記入ください。
 （助けとして、タイプ別のカードを8枚用意しましたので、そのカードの並べ替えで順位を検討してください）

組織の状況		A	B	C	D	E	F	G	H
ケース1	業績が下降気味であり、抜本的な手打てを打たない限り未来がない （例えば、テレビ事業部）								
ケース2	業績は上向きであり、組織の雰囲気も明るい （例えば、医療機器営業部）								
ケース3	当面は安泰であるが、先行きはやや不透明 （例えば、システム子会社）								

【属性】
 ご回答者について、お知らせください。
 （お差し支えない範囲で）

性別 職歴 約 年 年齢 歳
 業種 業 職種 従業員数 約 人

※面倒な調査へご協力いただきまして、誠にありがとうございました。
 本調査結果は、佐々木の個人研究のためにのみ使い、個票は開示いたしません。
 ご回答が済みましたら、GEAR2012終了時まで受付に置いてあるアンケート回収箱へお入れください。
 カードも合わせて回収いたします。よろしくお願いします。

以下を 8 枚のカードに切り離して，前記の調査票とともに手渡しし，このカードを並べ替えながら回答していただいた。

タイプA	タイプB	タイプC	タイプD
—	—	—	—
—	—	達成意欲・積極性	達成意欲・積極性
—	—	判断力	判断力
—	人材育成	—	人材育成
—	構想力・ビジョン	—	構想力・ビジョン
—	コミュニケーション	コミュニケーション	—
—	折衝・調整力	折衝・調整力	—
タイプE	タイプF	タイプG	タイプH
実務能力	実務能力	実務能力	実務能力
—	—	達成意欲・積極性	達成意欲・積極性
判断力	判断力	—	—
—	人材育成	—	人材育成
構想力・ビジョン	—	構想力・ビジョン	—
—	コミュニケーション	コミュニケーション	—
折衝・調整力	—	—	折衝・調整力

付録 4. ペルソナの活用による職場リーダー像の可視化（実験 2）で 使用した調査票

職場リーダー像に関するアンケート

このたびは、本アンケートにご協力いただき、ありがとうございます。
ご回答結果は、統計的に処理し、個票を公表したり研究以外の目的には使用いたしません。
本研究は、組織ごとに異なる職場リーダーのあるべき姿を、ペルソナという手法を使って、
明らかにしようとするものです。
ペルソナを見ながら回答していただくので、少しわかりにくいかもしれませんが、よろしくお願いします。

本調査では、数名から数十名のチームを率いるマネジャーを「職場リーダー」と呼びます。
「職場リーダー」に求められる能力の重要度あるいは優先度についての皆さんの認識をお聞きしていきます。
職場リーダーに求められる能力は様々なものがありますが、最初に取り上げるものは、以下の6つの能力です。
全ての能力を保有している万能のリーダーは少ないため、
4つの能力に優れている9人の仮想人物【ペルソナ】を設定しました。
ただし「岩崎勝久さん」は7つの能力を平均的に保有している人です。
このファイルを開きながら参照していただき、別シートの「調査票」に質問がありますので、
そちらにご回答ください。

能力項目	能力の定義
実務能力	職務に関連する知識を習得すると同時に、それを活用し、ほかの人たちに伝えていく能力
積極性	行動を起こすことに対する強い指向
柔軟性	さまざまな状況、個人、グループに適応し、効果的に仕事を進める能力
人材育成力	目標との差異を的確に分析し、部下の能力開発に努力する姿勢
構想力	チームのリーダーとしての役割を担うことに対する意思と行動
折衝力	ほかの人たちが語り手の考え方を支持してくれるように、ほかの人たちを説得し、信服させ、印象づける能力
判断力	組織上の目標に、ほかの人たちが従うことを促すことのできる能力

【8人のペルソナ(表形式)】

各ペルソナが保有する能力要件のうち、優れているものは○、平均的なものは－で表記しています。
岩崎さんは全ての能力要件が平均的ですが、その他の人は4つの能力が優れています。

	1	2	3	4	5	6	7
	実務能力	積極性	柔軟性	人材育成力	構想力	折衝力	判断力
A 岩崎勝久	－	－	－	－	－	－	－
B 大坪宏行	－	－	－	○	○	○	○
C 上田洋介	－	○	○	－	－	○	○
D 中島秀樹	－	○	○	○	○	－	－
E 西原拓郎	○	－	○	－	○	－	○
F 塚本芳正	○	－	○	○	－	○	－
G 内田克実	○	○	－	－	○	○	－
H 平野慶二	○	○	－	○	－	－	○

【8人のペルソナ(カード形式)】

回答していく場合には、プリントアウトして、カード型に切り取って並べ替えながらお答えください。

岩崎勝久



7つの能力要件について平均的。
特に優れている項目はない。

西原拓郎



以下の4つの能力に優れている。
実務能力
柔軟性
構想力
判断力
他の4つの能力要件は平均的

大坪宏行



以下の4つの能力に優れている。
人材育成力
構想力
折衝力
判断力
他の4つの能力要件は平均的

塚本芳正



以下の4つの能力に優れている。
実務能力
柔軟性
人材育成力
折衝力
他の4つの能力要件は平均的

上田洋介



以下の4つの能力に優れている。
積極性
柔軟性
折衝力
判断力
他の4つの能力要件は平均的

内田克実



以下の4つの能力に優れている。
実務能力
積極性
構想力
折衝力
他の4つの能力要件は平均的

中島秀樹



以下の4つの能力に優れている。
積極性
柔軟性
人材育成力
構想力
他の4つの能力要件は平均的

平野慶二



以下の4つの能力に優れている。
実務能力
積極性
人材育成力
判断力
他の4つの能力要件は平均的

職場リーダー像に関するアンケート

Q1 Q1 【ケースP:業績が**下降気味**の企業】あなたは経営者であるとして、あなたの企業は**業績が下降気味**です。**営業部門**に新しいマネジャーを登用しなければなりません。この組織のマネジャーとして、どのような能力要件が重要であると思いますか？※各能力要件の説明は別表を参照してください。

		1 重要 である	2 やや 重要 である	3 どちら とも言 えない	4 あまり 重要 でない	5 重要 でない
Q1S1	1. 達成重視	☐	☐	☐	☐	☐
Q1S2	2. 品質重視	☐	☐	☐	☐	☐
Q1S3	3. 積極性	☐	☐	☐	☐	☐
Q1S4	4. 情報探索力	☐	☐	☐	☐	☐
Q1S5	5. 聞き取る力	☐	☐	☐	☐	☐
Q1S6	6. 顧客志向	☐	☐	☐	☐	☐
Q1S7	7. 折衝力	☐	☐	☐	☐	☐
Q1S8	8. 組織の理解力	☐	☐	☐	☐	☐
Q1S9	9. 関係の構築力	☐	☐	☐	☐	☐
Q1S10	10. 人材育成力	☐	☐	☐	☐	☐
Q1S11	11. 決断力	☐	☐	☐	☐	☐
Q1S12	12. 協調性	☐	☐	☐	☐	☐
Q1S13	13. 構想力	☐	☐	☐	☐	☐
Q1S14	14. 分析的思考力	☐	☐	☐	☐	☐
Q1S15	15. 概念化思考力	☐	☐	☐	☐	☐
Q1S16	16. 実務能力	☐	☐	☐	☐	☐
Q1S17	17. ストレス耐性	☐	☐	☐	☐	☐
Q1S18	18. 自信	☐	☐	☐	☐	☐
Q1S19	19. 柔軟性	☐	☐	☐	☐	☐
Q1S20	20. 組織へのコミットメント	☐	☐	☐	☐	☐

Q2

【ケースP:業績が**下降気味**の企業】あなたは経営者であるとして、あなたの企業は業績が**下降気味**です。**営業部門**に新しいマネジャーを登用しなければなりません。この組織のマネジャーとして、誰が**適当**であると思いますか？以下の各ペルソナについて、それぞれお答えください。※ペルソナの説明は別画面を参照してください。

	1 適 当 で あ る	2 やや 適 当 で あ る	3 ど ち ら と も 言 え な い	4 あ ま り 適 当 で な い	5 適 当 で な い
1. 岩崎 勝久	☐	☐	☐	☐	☐
2. 大坪 宏行	☐	☐	☐	☐	☐
3. 上田 洋介	☐	☐	☐	☐	☐
4. 中島 秀樹	☐	☐	☐	☐	☐
5. 西原 拓郎	☐	☐	☐	☐	☐
6. 塚本 芳正	☐	☐	☐	☐	☐
7. 内田 克実	☐	☐	☐	☐	☐
8. 平野 康二	☐	☐	☐	☐	☐

Q3

【ケースP:業績が**下降気味**の企業の**営業部門**】この組織のマネジャーとして、誰が最も**適当**であると思いますか？8人すべてのペルソナについて、**適当**であると思う順に1～8位までの順位を選択してください。

	順 位
1. 岩崎 勝久	
2. 大坪 宏行	
3. 上田 洋介	
4. 中島 秀樹	
5. 西原 拓郎	
6. 塚本 芳正	
7. 内田 克実	
8. 平野 康二	

職場リーダー像に関するアンケート

Q4 **Q4** 【ケースQ:業績が**好調な企業**】あなたは経営者であるとして、あなたの企業は**業績が好調**です。**営業部門**に新しいマネジャーを登用しなければなりません。この組織のマネジャーとして、どのような能力要件が重要であると思いますか？※各能力要件の説明は別表を参照してください。

		1 重要 である	2 やや 重要 である	3 どちら とも言 えない	4 あまり 重要 でない	5 重要 でない
Q4S1	1. 達成重視	☐	☐	☐	☐	☐
Q4S2	2. 品質重視	☐	☐	☐	☐	☐
Q4S3	3. 積極性	☐	☐	☐	☐	☐
Q4S4	4. 情報探索力	☐	☐	☐	☐	☐
Q4S5	5. 聞き取る力	☐	☐	☐	☐	☐
Q4S6	6. 顧客志向	☐	☐	☐	☐	☐
Q4S7	7. 折衝力	☐	☐	☐	☐	☐
Q4S8	8. 組織の理解力	☐	☐	☐	☐	☐
Q4S9	9. 関係の構築力	☐	☐	☐	☐	☐
Q4S10	10. 人材育成力	☐	☐	☐	☐	☐
Q4S11	11. 決断力	☐	☐	☐	☐	☐
Q4S12	12. 協調性	☐	☐	☐	☐	☐
Q4S13	13. 構想力	☐	☐	☐	☐	☐
Q4S14	14. 分析的思考力	☐	☐	☐	☐	☐
Q4S15	15. 概念化思考力	☐	☐	☐	☐	☐
Q4S16	16. 実務能力	☐	☐	☐	☐	☐
Q4S17	17. ストレス耐性	☐	☐	☐	☐	☐
Q4S18	18. 自信	☐	☐	☐	☐	☐
Q4S19	19. 柔軟性	☐	☐	☐	☐	☐
Q4S20	20. 組織へのコミットメント	☐	☐	☐	☐	☐

Q5

【ケース0:業績が好調な企業】あなたは経営者であるとして、あなたの企業は業績が好調です。営業部門に新しいマネジャーを登用しなければなりません。この組織のマネジャーとして、誰が適当であると思いますか？以下の各ペルソナについて、それぞれお答えください。※ペルソナの説明は別画面を参照してください。

	1 適 当 で あ る	2 や や 適 当 で あ る	3 ど ち ら と も 言 え な い	4 あ ま り 適 当 で な い	5 適 当 で な い
1. 岩崎 勝久	☐	☐	☐	☐	☐
2. 大坪 宏行	☐	☐	☐	☐	☐
3. 上田 洋介	☐	☐	☐	☐	☐
4. 中島 秀樹	☐	☐	☐	☐	☐
5. 西原 拓郎	☐	☐	☐	☐	☐
6. 塚本 芳正	☐	☐	☐	☐	☐
7. 内田 克実	☐	☐	☐	☐	☐
8. 平野 鹿二	☐	☐	☐	☐	☐

Q6

【ケース0:業績が好調な企業の営業部門】この組織のマネジャーとして、誰が最も適当であると思いますか？8人すべてのペルソナについて、適当であると思う順に1～8位までの順位を選択してください。

	順 位
1. 岩崎 勝久	
2. 大坪 宏行	
3. 上田 洋介	
4. 中島 秀樹	
5. 西原 拓郎	
6. 塚本 芳正	
7. 内田 克実	
8. 平野 鹿二	

