

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）,<br>学位授与機関:東京工業大学,<br>報告番号:甲第10225号,<br>授与年月日:2016年3月26日,<br>学位の種別:課程博士,<br>審査員:寺野 隆雄,出口 弘,新田 克己,吉川 厚,小野 功                                                      |
| Citation(English) | Degree;<br>Conferring organization: Tokyo Institute of Technology,<br>Report number:甲第10225号,<br>Conferred date:2016/3/26,<br>Degree Type:Course doctor,<br>Examiner:,,,, |
| 学位種別(和文)          | 博士論文                                                                                                                                                                      |
| Category(English) | Doctoral Thesis                                                                                                                                                           |
| 種別(和文)            | 審査の要旨                                                                                                                                                                     |
| Type(English)     | Exam Summary                                                                                                                                                              |

## 論文審査の要旨及び審査員

(2000字程度)

| 報告番号  | 乙 第 号    | 学位申請者 | 佐々木 康浩 |     |
|-------|----------|-------|--------|-----|
| 論文審査員 | 氏 名      | 職 名   | 氏 名    | 職 名 |
|       | 主査 寺野 隆雄 | 教授    | 小野 功   | 准教授 |
|       | 出口 弘     | 教授    |        |     |
|       | 新田 克己    | 教授    |        |     |
|       | 吉川 厚     | 連携教授  |        |     |

本論文は、「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」と題し、以下の6章から構成されている。この背景は以下にまとめられる。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）も必要であるが、サブリーダー的存在としての中間管理職（職場リーダー）が重要である。職場リーダーは組織の業務に熟達していなければならない。上司や部下との良好な関係を維持しなければならず、様々なスキルを身につける必要がある。経営環境が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ができない。経営環境の変化が激しく業種・職種などが多岐にわたるため、職場リーダーとして誰がふさわしいのかについて、組織内で合意形成することが難しい。このような背景を踏まえて、本研究では、個々の組織において、その状況によって異なる、職場に固有な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、可視化する方法の開発を課題としている。

第1章は「序論」であり、研究の背景と目的、ならびに論文の構成が提示される。

第2章の「リーダーシップ論を取り巻く概観」では、先行研究のサーベイ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ている。過去、多様なリーダーシップ論があるものの、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と述べている。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が、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ばらつき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と主張している。

第3章の「職場リーダーに求められる能力要件の洗い出し」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を提案している。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」を開発している。そして、重要とされた能力要件をコアコンピテンシーと定義している。さらに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ている。

第4章の「大規模調査による能力要件の優先度順位」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、組織に応じた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ている。実施した大規模調査によって、一対比較などによりコアに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ている。

第5章の「ペルソナ手法による職場リーダー像の可視化」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ている。具体的にはこれは以下のステップから構成されるとしている。(1) 仮想人格（ペルソナ）をセットする。(2) 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。(3) 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。(4) この結果をコンジョイント分析により解析する。(5) これにより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。

第6章の「結論と課題」では、本研究の貢献と今後の課題を説明している。

以上を要するに、本論文は、職場リーダーのあり方についてシステム科学的方法により接近したものであり、その貢献は、次の2点にまとめられる： 1) 職場リーダーに求められる能力要件の絞り込みを行う「階層的抽出法」の開発：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揃えることが可能となった。2) 絞り込まれたコアコンピテンシーに優先順位をつける「ペルソナ手法」と「直交表」の適用：これにより、複雑な調査を実施したり、長時間の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。これは、経営システム分野において、実用的な意味においても、新規性と有用性が高く、工学上貢献するところが大きい。よって本論文は博士（工学）の学位論文として十分な価値があるものと認められる。

注意：「論文審査の要旨及び審査員」は、東工大リサーチリポジトリ(T2R2)にてインターネット公表されますので、公表可能な範囲の内容で作成してください。