

IT組織における職場リーダー像の系統的な導出

佐々木 康浩^{+1,+2}吉川 厚⁺²寺野 隆雄⁺²

IT組織（情報システム部門など）の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、我々はコンピテンシー（行動特性）の用語を使いながら、各組織で合意形成できる職場リーダー像を描く方法論「階層的抽出法」を開発した。

A Systematic Approach to Identify Ideal IT Leader Images

Yasuhiro Sasaki^{+1,+2}, Atsushi Yoshikawa⁺², Takao Terano⁺²

We propose a novel method to identify and evaluate the characteristics of IT leaders of a company. In many companies, despite many discussions of leader images, it is difficult to find differences between the images of each individual. So far, the literature on leaders has not answered these questions. Not only skills but competencies, or behavioral traits, are important for leaders in order to improve their performance and business results. We describe the procedures to draw the ideal IT leader image from behavioral traits.

1. はじめに

IT組織（情報システム部門など）においては、全体を統括するリーダー（CIO）も必要ではあるが、担当分野ごとのリーダーや技術的な側面のリーダーなども必要であるなど、サブリーダー的な存在（以下、職場リーダーと呼ぶ）が欠かせない。ところが、既存のリーダーシップに関する研究を、職場リーダーに求められる能力要件に適用することは困難である。

1.1. 職場リーダーの位置づけ

IT組織の職場リーダーに求められるものは、必ずしもITスキルやITに関する知識・経験に依存するものではない。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、IT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 [Katz1974]。

1.2. リーダーシップについての先行研究

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に適用しようとする点で困難点がある。

1.2.1. 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

【脚注】

+1 株式会社三菱総合研究所

+2 東京工業大学大学院 総合理工学研究科

いる(表1) [Kanai2005].

1.2.2. 状況アプローチの理論

F・E・フィードラーは、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。

フィードラーは、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。フィードラーの研究に対しては、いくつかの批判がある。たとえば、LPC尺度がなに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、P・ハーシーとK・H・ブランチャードは、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、関係性を見だし、状況的リーダーシップ理論として提案している。

これらは、状況によって有効なリーダー行動が異なるという点を認識させた研究であった [Kanai2005].

1.2.3. 先行研究を受けた我々の見解

リーダーシップは状況によって変化すると言いながら、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、要件が定まれば尺度の測定は大きな問題ではない。そこで我々は、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。

2. IT組織においてリーダー像を描くことの難しさ

我々が次に取り上げるコンピテンシーは、IPAから提案されている「iコンピテンシー・ディクショナリ」とは、言葉は似ているものの範囲が異なる [IPA2015].

2.1. コンピテンシー研究の概要

職場リーダーに求める素養は各者各様であり、しかもそれぞれの思い入れは相当強い。これは、それぞれが辿ってきた成長過程の多様性を表しているともいえ、汎用的なリーダー像を定義することの難しさを物語っている。

そこで我々は、これら内容や粒度の異なるすべての素養に対して答を用意する、あるいは万能な汎用解を用意するといった検討をするのではなく、これらの要素を“仕事の成果に結びつく”という観点で「コンピテンシー」として

表1 多様なリーダーシップ理論

理論	提唱者(発表年)	概要
ミッション型リーダーシップ	P.セルズニック(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。
サーバント・リーダーシップ	R.グリーンリーフ(1964,1977)	リーダー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。
変革型リーダーシップ	J.M.バーンズ(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。
ビジョナリー・リーダーシップ	B.ナナス(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。
フォロワーシップ理論	R.ケリー(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)の立場から見るのがいい。フォロワーのほうが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。

[Kanai2005] から抜粋

表2 状況アプローチの理論

理論	提唱者(発表年)	概要
条件適合(コンティンジェンシー)理論	F.E.フィードラー(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。
状況リーダーシップ	P.ハーシー, K.H.ブランチャード(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。
リーダーシップの代替物アプローチ	S.カー(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。

[Kanai2005] から抜粋

集約し、その「コンピテンシー」を定義することでIT組織の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。

IPAから、2014年7月に「iコンピテンシー・ディクショナリ」が公開されている。これはITスキル標準やUISS、組込みスキル標準(ETSS)を統合した「共通キャリア・スキルフレームワーク(CCSF)」が元となっている。「iコンピテンシー・ディクショナリ」は統合されたとは言え、また一部に“ヒューマンスキル”が含まれているものの、対象はITスキルが中心である。我々が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デイビッド・C・マクレランド(David C.McClelland)を中心にしたグループが、1970年代初めに米務省より、「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. 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 [Nagai2005]。

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

表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

[Nagai2005]

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。

(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3)。

本研究は、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。

2.3. 認知に関する先行研究

今回提案する「階層的抽出法」の先行研究を調査したところ、我々の研究に近接する研究分野として、認知言語学という領域があることがわかった [Lee2010]。

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、言語学の中で我々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ラネカー (Langacker) は「抽象度の低いスキーマ」が重要であると述べている。

図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

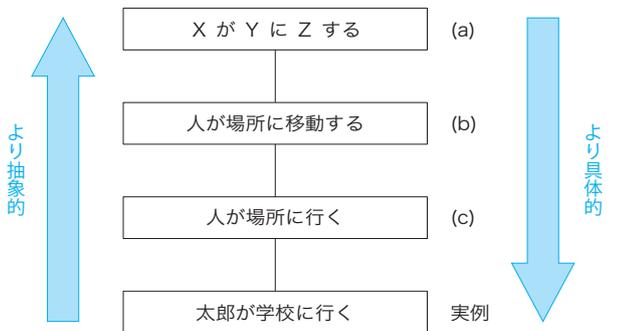


図1 スキーマの階層

[Lee2010]

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。反対に下へ下へ行け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。

2.4. 先行研究についてのまとめ

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、このようにリーダーシップ理論は百花繚乱であり、どの考え方に従うべきか指針はない。

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、IT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。

3. 階層的抽出法の提案

IT組織の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、我々はコンピテンシー(行動特性)を使いながら、職場リーダー像を描く方法論を提案する。

3.1. 階層的抽出法の概要

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。

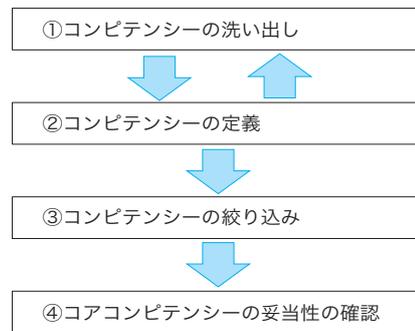


図2 職場リーダー像作成手順

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→具体的な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IT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2のとおりである。

3.2. 階層的抽出法の詳細

3.2.1. 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いっても、その中には多くの要素が存在する。IT組織の職場リーダーに求めるコンピテンシーを洗い出す。

【方法】「各IT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4のように、定評のある先行研究などのコンピテンシー一覧を議論の出発点として参考にすることもある。

3.2.2. 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、用語の齟齬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

表 4 定評のあるコンピテンシーの例

分類	項目	説明文
1	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	達成とアクション	秩序、クオリティー、正確性への関心
3		イニシアティブ
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
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
8		組織の理解
9		関係の構築
10	マネジメント・コンピテンシー	ほかの人たちの開発
11		指揮命令-自己表現力と地域に伴うパワーの活用
12		チームワークと協調
13		チーム・リーダーシップ
14	認知コンピテンシー	分析的思考
15		概念化思考
16		技術的/専門的/マネジメント専門能力
17		セルフ・コントロール
18	個人の効果性	自己確信
19		柔軟性
20		組織へのコミットメント

[Spencer2011]

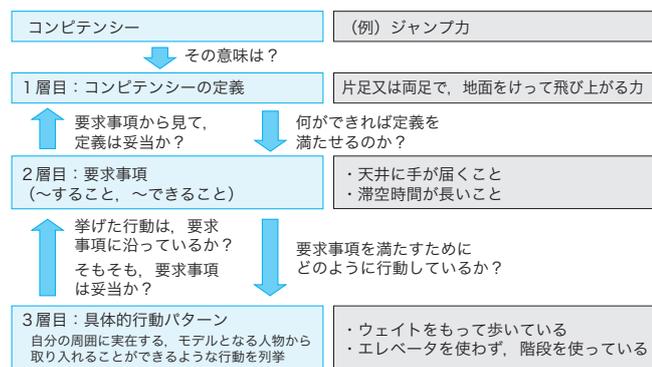


図 3 コンピテンシーの検討モデル

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)。

3.2.3. コンピテンシーの絞り込み

次に、「IT組織の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、重要だと思える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。この結果を元に、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 5 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			

3.2.4. コアコンピテンシーの妥当性の確認

最後に、もう一度「IT組織の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。その後、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 6 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		

4. 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）[Mitsubishi2009]。

【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。これらの社員は会社横断的に現業のIT支援という共通部分があり、その組織内という仮想組織を想定できる。

4.1. 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7に示す25項目に集約された。

4.2. コンピテンシー定義

CC 研メンバーは、コンピテンシーの洗い出しと平行して、

表 7 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み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	決まった観察点がある

表 8 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	風通しの良い環境を作り、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
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

各コンピテンシー項目の階層的な定義を行った。

4.2.1. 第1層：言葉の定義

1層目では「ユーザー企業の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8参照)。

表8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。

4.2.2. 第2層：要求事項

次に、2層目では、「ユーザー企業の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良いのか要求事項を整理した(表9)。

表9 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事が出来ること
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事が出来ること
	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出来ること
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 ・自分の判断に責任を持っている
	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)

4.2.3. 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取っているのか”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取る行動も様々である。今回、3層目の具体的な行動例は、教科書的な通り一遍の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、実際に取っている行動を挙げた。

4.3. コアコンピテンシーの抽出

前項で洗い出した「ユーザー企業の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、重要だと思える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。この結果を元に、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10のとおりである。濃い網掛けが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10 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

5. 階層的抽出法の結果の妥当性の確認

5.1. 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認するため、CC研メンバー19名に対して表11のようなアンケートを実施した。

表11 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項目をご覧頂き、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。

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。
 ・ユーザーから要望が来た際には、目的・効果・採算性は必ず確認している。
 ・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（判断を先延ばししたり、曖昧にしない）。

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。
 ・自分の口で、情熱を込めて目標を語っている。
 ・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。

達成意欲・積極性

・つらい局面でも愚痴・弱音を言わない
 ・計画未達や方針変更が発生した場合、一蹴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
 ・事ある毎に「これをやればこうなる、これが出来ればあんな」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

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、場を臨んでいる。
 ・最低3つ（松竹梅）の家を持って場に臨んでいる。
 ・組織での役職や年齢の上下を持ち込んでいると取られないように、とても丁寧な言葉使いをしている。

持論・ポリシー

・プロジェクト方針に合わない部下を、厳しく指導する。
 ・個別課題対策を検討する際、観点が会社レベル・社会レベルと高い。
 ・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。

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。
 ・何か話しがあるとき、すぐに相手のところへ足を運ぶ。フットワークが軽い。
 ・気づくと、いつもホワイトボードの前に立っている。

構想力・ビジョン

・メンバーの報告に対し、繰り返し問いかけている。
 ・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。
 ・決定権を持っている一マンを見極め、仕事以外の付き合いでも、自分の思いを伝えている。

人材育成

・経験談などを織り交ぜて分かりやすい例を使い、論理的に説明している。
 ・何かが増しように質問に答えている。
 ・なぜか具体的な成果物が大小無くでてくる。またそれを惜しげもみしない。



図4 行動パターンで記述された職場リーダー像

5.2. 確認結果

表11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、CC研としての「職場リーダー像」を描いた（図4）。

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12に、提案手法に関する意見を表13に、掲載する。表12をみると、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、本手法によって本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13のNo.6では「自社を対象としたリサーチに活用できる」として、手法の有用性を認めた意見が出ている。

6. 結論と課題

6.1. 今回得られた知見

既存のリーダーシップ理論では適用できる解のなかった、IT組織の職場リーダーに求められる能力要件の整理という問題に対して、我々はコンピテンシー（行動特性）を使いながら、各組織で合意形成できる職場リーダー像を描く方法論「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。本方法を適用した結果、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。

今回は、ユーザー企業のIT組織を実験対象としたが、この方法論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ている。

6.2. 今後の課題

今後の課題として、コンピテンシー項目の設定について、わかりやすく実用性の高い方法を考案していきたい。

表12 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がありましたが、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思いました。
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、言い回し等が違いため、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思いました。
:	:

表13 提案手法に関する意見

No.	CC研メンバーの意見（一部）
4	自分の周りには先輩・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○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うことを、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活用できると思いました。
:	:

表14 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

得られた結果を、親しみやすく表現するため、マーケティングで適用されているペルソナ手法の適用も検討していきたい。

【参考文献】

[Katz1974] Robert Katz : Skills of an effective administrator, Harvard Business Review, September-October, 1974
 [Kanai2005] 金井壽宏：リーダーシップ入門，日本経済新聞出版社，2005
 [IPA2015] IPA：iコンピテンシー・ディクショナリ解説書，2015
 [Nagai2005] 永井裕久：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，2005
 [Lee2010] 李在鎬：認知言語学への誘い—意味と文法の世界，開拓社，2010
 [Spencer2011] ライル・スペンサー，シグネ・スペンサー：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
 [Mitsubishi2009] 三菱CC研究会：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），2009