
リーダー育成 研究レビューと提言

2012.1.23

日経調「葛西委員会」

矢作恒雄 Ph.D., MBA

rev 2.24.14

PLAN

1. リーダーシップ研究のレビュー
2. リーダーシップ研究の問題 と注目すべき研究
3. 提言（矢作仮説）
 - (1) 基本仮説
 - (2) 良いリーダーとは
 - (3) 良いリーダーの育成
4. 参考資料

1. 研究のレビュー

研究の変遷

1. 資質論(特性論): ギリシャ時代～1940'

仮説: 優れたリーダーには共通の個人的資質(特性)がある
→ 身体的、精神的、性格的、知的、行動的特性。

但し、基本的技能を有する事が大前提

例: 孫子: 智、信、仁、勇、嚴

クラウゼヴィッツ: 知性と情熱、勇気、洞察力、決断力

日本陸軍教範: 高邁な品性、至深の温情、堅確な意思、
卓越した識見

米国海軍士官候補生読本: 忠誠, 勇気, 信賴,
宗教的信仰, ユーモアのセンス, 謙虚, 自信,
常識, 判断力, 健康, エネルギー, 楽天主義

課題: その様な資質を持つ人の探索方法

研究の変遷 (つづき)

2. 行動論: 1940後半 多数のリーダー育成の必要性 ↑

仮説: 優れたリーダーは行動によって決定づけられる

課題: その行動を明らかにし、教育により育成する

オハイオ州立大: 構造形成 & 人間配慮 の2次元

ミシガン大学: 生産志向性 & 従業員志向性の2次元

→「業績達成志向性」「人間関係志向性」の2軸

類似研究多数

(1) Blake & Mouton 1978 のmanagerial Grid (9x9)

→「生産業務への関心度」と「人間への関心度」

(2) 三隅1966(阪大)PM理論(オハイオ,ミシガンの流れ?)

→「Performance」と「Maintenance」2軸で2x2 分類

研究の変遷(つづき)

(3) リーダーに関する読み物

織田信長、徳川家康、坂本龍馬（以上産経1.1.12）
乃木大将、山本五十六、本田宗一郎、盛田昭夫、
ジャック・ウエルチ、カルロス・ゴーン、ビル・ゲイツ、
スティーブ・ジョブズ 等々



資質論・行動論の大前提

組織・環境を超え普遍的に有効なリーダーシップがある



検証結果：資質・行動と業績に有意な相関無し

……中村 久人「リーダーシップ論の展開とリーダーシップ開発論」
（『経営力創世研究』 NO.6, 2010 pp57-71）

研究の変遷(つづき)

3. Contingency Theory:

リーダーシップ効果は組織や社会の「特性及び環境」(＝状況)に依存する

(1)条件適合(Contingency)論: Fiedler 1967, 1976

→ Least Preferred (=状況) Coworker (LPC)尺度開発

(2)状況的リーダーシップ論: Hersey & Blanchard 1977

→リーダーシップ効果は部下の成熟度(＝状況)に依存する

注: (1)(2)共に総ての「状況」を人間関係だけで捉えることに限界

(3)Path-Goal Theory : House 1971, 1996

→ 優れたリーダーは部下に明確な目標を示し、目標達成のためにどの様なプロセスを踏めばよいのかを教え、先導する。

研究の変遷(つづき)

4. 伝統的研究への批判

Attribution (帰属)理論: Pfeffer 1977

- 伝統的な業績志向、人間志向の2軸を鍵とする研究は高業績企業のリーダーに人間志向が多く、業績不振企業のリーダーに業績志向が多いことに着目
- 「人間志向を好業績」「業績志向を業績不振」に帰属させ夫々の軸が業績の良し悪しを決めると結論

Pfefferはこのアプローチを「Attribution (帰属)理論」と名付けこれにより因果関係が逆になってしまったと批判

- 業績が良ければ、従業員が満足行く待遇が可能になり、不振だとまず業績改善に力を入れざるを得ない

研究の変遷(つづき)

5. 80年代以降の研究

(1) Leader Member Exchange (LMX)理論: Dienesch & Liden

→ 部下を内(in-group)と外(out-group)に分け夫々の特性に合わせたやりとり(exchange)の巧拙が業績を決める

(4) Transformational (変革)型リーダーシップ論

動機付けを従来の報酬からより高い次元の目標達成を課し、その達成感を追求させる

注) 従来の報酬による動機付け: Transaction型リーダーシップ

a. Burns, George Leadership 1978

b. Goleman, Daniel Emotional Intelligence, 1995

c. Jack Welch (GE) : 常に達成出来そうにもない目標を与える

→ 常磐(元花王社長): Tip Toe レベルの目標を与え続ける

2. 研究の問題点 と注目すべき研究

リーダーシップ研究の問題

1. 方法論 : 科学的(検証可能)研究皆無に近い
 - a. データ不足
 - b. 「資質」「行動」の数量化(測度開発)困難
2. 「リーダーシップ」の定義不明瞭
3. 「リーダー」と「リーダーシップ」との混同
 - 「良いリーダー」の必要条件と十分条件の混同
4. 普遍的に優れたリーダーの資質・行動があるとする根強い信奉
 - 検証結果は総て「仮説は棄却」
5. 「良いリーダー」は生まれつきか？育成可能か？

古典に学ぶ : Machavelli「君主論」 1532

方法論： 歴史上の事例から帰納的に仮説を導き、
それを君主への「提言」の形で演繹

→ 帰納に先立ち abduction 的推論による「統治力に注目」した
ことが Machavelli「君主論」の研究の価値を高めている

定義が明確：

Leadership (統治力) = 進んで従いたいと思わせる力

→ 美德・悪徳とリーダーシップの優劣は無関係(15章)

リーダーとリーダーシップの明確な識別

古典に学ぶ : Machavelli (つづき)

仮説1 (以下の仮説1~4は矢作案) : 君主(リーダー)になるプロセス

(1) 力量(Virtu): リーダーシップ(軍備) + 権限 + 基本的capability

(2) 運命(Fortuna): 親, 権力者,

→ 優れた君主は「運命」からは好機のみを受ける

(3) 力量も運命も利用しない道

a. 同朋である市民の好意

b. 極悪非道 → 宗教心を欠いた行動を力量と呼ばない

→ 権力だけで徳・栄光の獲得不可 → 良・悪リーダーの識別 (8章)

仮説2 : 君主の地位の保持 = 力量(「頭」= トップ and/or 「手足」= 部下)

仮説3 : 優れた君主 : 普遍的資質・行動ではない

→ 行動様式が時代の特質に合っている時 = 現代のContingency 理論

仮説4 : 君主は軍事に専念すべし(14章)(現代: 競争環境下での経営)

→ 「リーダーシップ」は「強く」なければ存在し得ない(定義出来ない)

→ 「弱いリーダーシップ」はあり得ない

注目したいリーダーシップ研究

Goleman, D. Boyatzis, R. & McKee, A
Primal Leadership, 2002

脳科学を基盤とする:

情動と理性は夫々扁桃核(emotional center)と大脳新皮質(neocortex)の異なる部分が司る。

扁桃核は大脳新皮質より先に刺激を受け取り、速く強く反応する

→ 進化の過程で危機から人類を守り抜いた

→ 現代は初期情動をコントロールせねば社会が成り立たない。

研究内容・結果: 2万人の世界の経営者から3781人を抽出、調査

1. EI (Emotional Intelligence) 値と業績に有意な相関あり

→ EIを4つの要素に分解し、**5scale**で測定: 自分の感情の認識力, 自分の感情の管理力, 他者の気持ちの理解力(Empathy), 人間関係の管理力
注: 前提にemotionをコントロールする理性がある

→ Goleman, D. "What Makes a Leader", HBR Jan, 2004

2. リーダーシップスタイルと組織の「状況」の適切な組み合わせは業績にプラスの影響を与える(統計的有意)

→ Goleman, D. "Leadership That Gets Results", HBR Mar.-Apr., 2000

3. 提 言

矢作仮説

リーダーシップ(定義):

統治力:人々に「進んで付いて行きたい」と思わせる力

前提:

1. リーダーシップには異なるスタイルがあり、
夫々の優劣は「状況」に依存する (Contingent)
2. 良いリーダーと優れたリーダーシップは異なる
3. 良いリーダーは育成可能

良いリーダーとは

必要条件 (sine qua non) : Leadership

定義：人々に「進んで着いて行きたい」と思わせる力(=統治力)

Leadershipの源

1. 力量 IQ : 戦略思考、構想力、プロの必須能力・スキル

→ 状況に応じた最適リーダーシップスタイルの選択・実行能力

EQ : 自分の感情の認識力、自分の感情の管理力

→ 他人の感情の理解力(Empathy)、人間関係の管理力

2. 組織・社会から委譲された権限

十分条件 : APEC

Aspiration .. Noblesse oblige を源泉

Philosophy .. 「正義の根拠 Primacy of good over justice 」 → 決断への勇気

Ethics

Commitment .. 実行への使命感

良いリーダーの育成

長期

必要条件： 家庭教育（親の教育から開始
→3世代待ち？）

十分条件： 学校教育（教師教育から開始
→[16年+ 大学院] x2 → 40年待ち？）

短期

必要条件・十分条件を満たす潜在能力を持つ者を厳選し、
現場で鍛える → スポーツ選手の育成と同じ

注： 国際化には高校生時代の留学（Home stay）が最適解の一つ

4. 参考資料

リーダーシップスタイル

横軸： 人間志向度(EQ)

縦軸： 業績志向度(IQ)



Goleman, D., R.Boyatzis, A. McKee
Primal Leadership, 2002 の一部引用

「状況」の類型化

縦軸： 組織(社会)目標と達成方法の共有度

横軸： 個人目標と達成方法の共有度

組織目標と実現方法の共有度	H	ベンチャー	エクセレントカンパニー(EC)
	L	カオス (含: Paradigm Shift)	プロ集団
		L	H

個人目標と達成方法の共有度

Christensen, C.M., Marx, M. & Stevenson, H.H.
“The Tools of Cooperation and Change”
HBR Oct. 2006 の一部引用

リーダーシップスタイルと状況

1. **ビジョン型**: 誰にも「かなわない」と思わせるEQ, IQ
→ ECに最適
2. **コーチ型**: 部下の潜在能力を引き出し成長させる
→ 結束が必要な組織でmotivation を高める。
3. **関係重視型**: チームメンバーの結びつき重視
4. **ワンマン型**: 「俺の言う通りにしろ」
→ 起業家。
パラダイムシフトも含むカオスに有効なスタイルはこれだけ。
5. **神輿型**: 「和をもって尊し。大過ないキャリアが目標」
→ 有能な部下、順風満帆下に恵まれた状況下のみ有効

注: 1～4はGoleman,Boyatzis,McKee: Primal Leadership 2002を参照

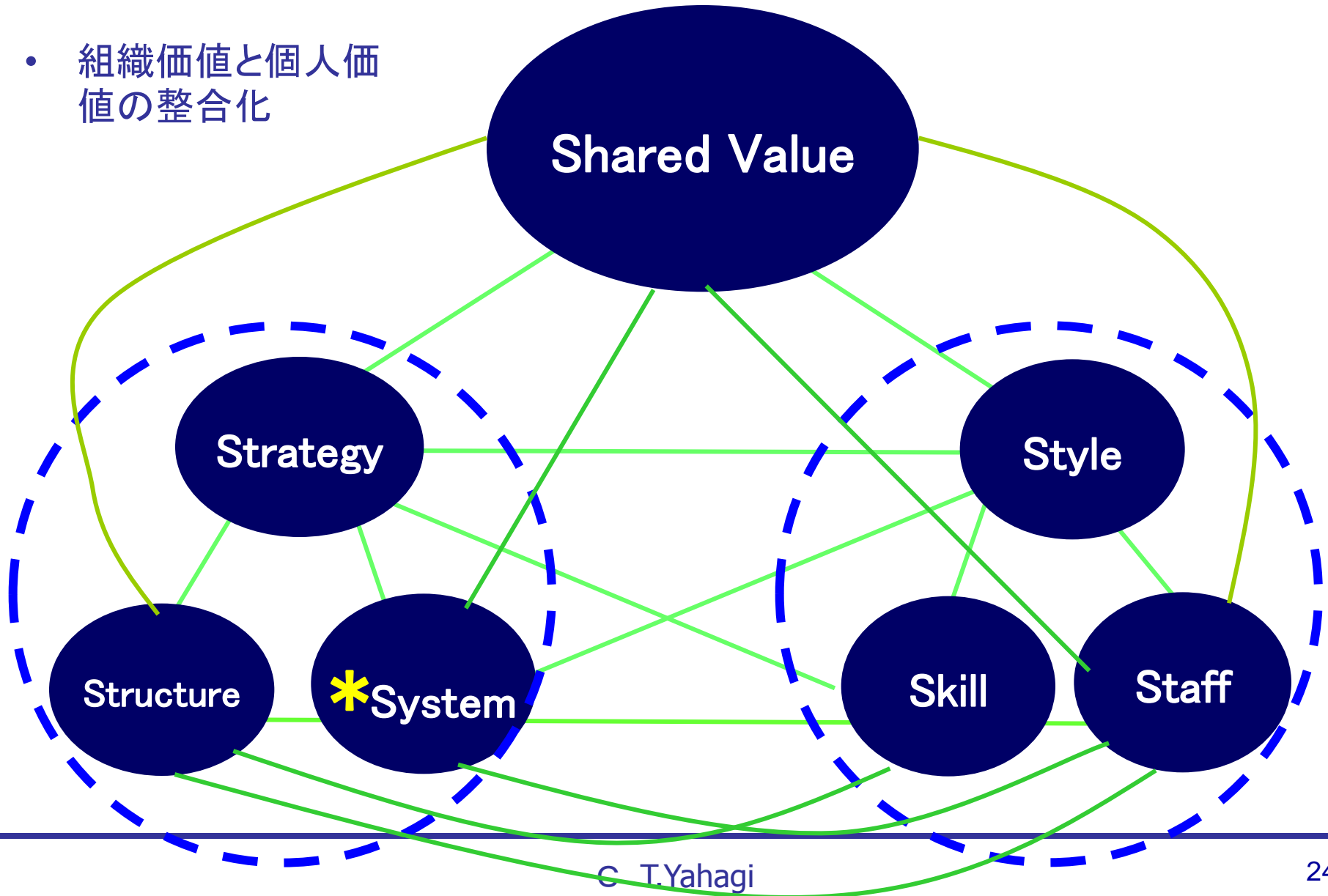
リーダーと状況：事例

仮説: 有効なリーダーシップは組織の状況に依存

高度成長期の日本企業のトップ:	神輿型に安住	→ ○
失われた20年を作った日本企業のトップ:	カオス状況に 神輿型	→ XX
盛田・井深 :	ベンチャー → エクセレントカンパニー(EC)	→ ○
出井 :	EC → プロ集団	→ X
本田・藤沢 :	ベンチャー → EC	→ ○
Jobs (76-85) :	ベンチャー → EC	→ ○
Sculley (83-93) :	EC → プロ集団	→ X
Jobs(97-11) :	プロ集団 → EC	→ ○
McNerney (3M) :	EC → プロ集団	→ X
Welch(GE) :	カオス → プロ集団 → EC	→ ○
Gohsn :	カオス → プロ集団 → EC	→ ○

Excellent Co. = 7S Model

- 組織価値と個人価値の整合化



各状況毎のメンバーの帰属意識

メンバーの組織に対するコミットメント(7 scale)

Kouzes, M.J, & B.Z. Posner
The Truth about Leadership, 2010

組織目標と実現方法の共有度	H	<u>ベンチャー</u> 4.87*	<u>エクセレントカンパニー</u> 6.26
	L	<u>カオス</u> 4.90*	<u>プロ集団</u> 6.12
		L	H

個人目標と達成方法の共有度

* 統計的有意性無し

日本の成功モデル：「失われた20年」の原因

戦略：MeToo戦略 → 「独自性」追求はじやま

活動領域：隣がやることは何でも「ツバ」を付ける
→ 「選択と集中」は目前の獲物を見逃す邪道

目標：所与：経済大国樹立 → 規模の拡大(=シェア競争)
→ シェア盲信 → 論理的無し

競争優位：良いモノを安く → 単純明快 → 即効 → 頭を使わない癖

企業力：現場力(経営力ではない)

リーダーシップスタイル：調整(神輿)型



日本の教育効果が最大限に生きた(=所与の問題を早く解く能力)



戦略的思考力・構想力持つリーダー育たず



バブル崩壊で右往左往 → 世界のパラダイムシフトを見逃す

END