Osaka University Knowledge Archive

| | |
|---|---|
| Title | リーダーシップの組織マネージメントへの活用 |
| Author(s) | 中野, 雄介 |
| Citation | 平成28年度学部学生による自主研究奨励事業研究成果報告書. 2017 |
| Version Type | VoR |
| URL | https://hdl.handle.net/11094/60330 |
| rights | |
| Note | |

*Osaka University Knowledge Archive : OUKA*

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

Osaka University

申請先学部　法　学部
採択番号　　No.３

# 平成２８年度学部学生による自主研究奨励事業研究成果報告書

<table>
<tr><td>ふりがな<br>氏　　名</td><td colspan="2">なかの　ゆうすけ<br>中野　雄介</td><td>学部<br>学科</td><td>法学部<br>法学科</td><td>学年</td><td>３年</td></tr>
<tr><td rowspan="2">ふりがな<br>共　同<br>研究者名</td><td colspan="2">さとう　かん<br>佐藤　寛</td><td rowspan="2">学部<br>学科</td><td>法学部<br>法学科</td><td rowspan="2">学年</td><td>２年</td></tr>
<tr><td colspan="2">やまだ　あおい<br>山田　葵</td><td>法学部<br>国際公共政策学科</td><td>２年</td></tr>
<tr><td colspan="2">アドバイザー教員<br>氏名</td><td>なかうち まさたか<br>中内　政貴</td><td>所属</td><td colspan="3">大阪大学大学院<br>国際公共政策研究科</td></tr>
<tr><td colspan="2">研究課題名</td><td colspan="5">リーダーシップの組織マネジメントへの活用</td></tr>
<tr><td colspan="2">研究成果の概要</td><td colspan="5">研究目的、研究計画、研究方法、研究経過、研究成果等について記述すること。必要に応じて用紙を追加してもよい。</td></tr>
</table>

**第１、 研究目的**

本研究は、サークル規模の組織体において、リーダーシップが組織運営においてどのように資するのかを研究するものである。単に、組織を引っ張るリーダーシップではなく、個々人の強みとする能力や特性を把握し、それに応じたリーダーシップの在り方を模索することが本研究の狙いであり、組織の個々人の適切な配置により、組織運営の効率化を図る。

１、着想に至った経緯

サークル(交渉学研究会、秋に行われる INC という交渉・仲裁の大会での優勝を目的に活動)の前期活動において、非効率な組織運営という問題に直面した。人員の適性を理解せず、皆に同等に仕事を振っていた事が主な原因として考えられた。そんな中、サークルの OB・OG の方々の紹介で、『さあ、才能（じぶん）に目覚めよう』(マーカス・バッキンガム＆ドナルド・O・クリフトン、日本経済新聞出版社）をサークルの有志で読んだ。その本は、ネットワーク・サービスでの質問に答える事で、各人の強みとする能力を抽出し、その能力が具体的にどのような状況で発揮されるのかについて詳述していた。その本を読み、組織において個々人の強みに合った適切な役割付与、ひいては、個々人の特性に合ったリーダーシップの在り方を模索することによって、組織運営の非効率性という問題を解決できるのではないかと思い至った。

２、何をどこまで明らかにしようとするのか

⑴ 個々人の強みとする能力や特性の抽出

⑵⑴を踏まえた上で、組織の共通目標に鑑みて、個々人それぞれの強みに合った組織における役割の把握⑶特定の少数だけではなく、組織の人員皆が、どのように組織目標に対して主体的にアプローチ

をしていけるのか、個々人なりのリーダーシップの在り方の模索。

３、本研究の特色・予想される結果と意義

一口に「リーダーシップ」と言っても、包含する意味は広範である。チームを鼓舞し、共通目標に向かってメンバーを引っ張っていくのも勿論リーダーシップであるが、本研究がフォーカスするのは、その意味でのリーダーシップに止まらない。ここでは、リーダーシップを「組織の共通目標に対する個々人の主体的なアプローチ」と定義し、個々人の特性・強みに合ったリーダーシップの在り方を模索する。本研究の意義は、リーダーシップは、所謂リーダーのみが発揮するものではなく、組織に所属する個々人それぞれにそれぞれのリーダーシップが在り、それが発揮する状況を創出する事で、組織運営の最適化を図る点にある。

**第２、研究計画・研究方法**

7、8 月に前期のサークル活動の振り返りを通して、「組織の問題点は何か」「今後の運営をどう改善するか」を特定する。同時に、各人の強みとする能力について理解を深めておく。9 月は 10，11 月の活動計画を立て、前月までに理解を深めた個々人の特性を基に、活動における個々人の役割の在り方までのプランを設計する。そして 10，11 月は実践を通して、個々人それぞれのリーダーシップの在り方を具体化していく。

【7，8 月】

この時期に行うプロセスとしては、大きく 3 つある。1 つ目が、各人の能力への理解である。4～5 人規模の会議体において、各人が強みとする能力について検討し、各人の強み及びその活かし方を把握・共有する。又、会議による検討とともに、「ストレングスファインダー」(何十もの質問に答える事で各人の強みとする能力 5 つを提示するサービス)を取り入れる事で、より詳細に各人の強みとする能力について把握する。2 つ目に、前期活動の反省をする。前期活動において、各人の才能や強みが活かされたのか、またどのようにすればより活かされたのかを検討する。サークル運営に関する会議や制度作りにおいて、人員の配置などに無駄がなかったかを詳細に洗い出す。3 つ目に、組織運営及びリーダーシップに関するインプットを行う。リーダーシップや組織マネジメントに関する書籍を読むことで、組織運営の戦略策定ノウハウについてインプットも行う。

【9 月】

7，8 月に行った反省を踏まえ、実行に移すための計画、戦略、ルールを策定する。その際、計画においては実行に移す日付や予備日、評価基準、ランドマークなどできる限り詳細に決定し、目的が確実に達成されるように注意する。戦略やルールも失敗した時のための詳細な場合分けやメンバーへの評価方法など詳細について決定する。個々人が組織目標に対してどのように主体的にアプローチできるのかについても検討し、計画の中に落とし込む。又、成否が可視化出来るように、Yes or No で判断できるような、具体的な評価方法を定めておく。

【10，11 月】

7～9 月において策定した計画を実行に移す。適宜修正を加えつつ、リーダーシップを活かした円滑な組織運営を目指す。また、INC という機会を利用し、他大学へのヒアリング調査も行い、優れている部分については積極的に取り入れていく。

**第３、研究経過**

各人の能力の特質を把握し、前期活動についての反省を行い、後期活動に向けての組織の計画を立てた。

（1）　組織マネジメントのための各人の強みの把握又、前期活動の反省（７，８月）

ア、各人の能力への理解

この活動は 4、5 人の規模の会議体において、ブレーンストーミング形式で行った。具体的な方法としては、各人の長所、短所であると思われるこれまでの具体的な行動を挙げ、その行動の良い点、悪い点を掘り下げていくことで、各人の能力の理解を深めた。又、会議による検討とともに「ストレングスファインダー」を使用し、より詳細に各人の強みとなる能力の把握を行った。

イ、前期活動の反省

まず、前期の活動の内容についてであるが、各チームで交渉・仲裁の紛争解決理論の定着を目的とする勉強と実践の活動を行った。交渉では、交渉当事者の双方が、自己の利害に着目し win-win の関係を築くためには何が要求されるかの理論を学んだ。そして、各チームで交渉の場面を問題文として作成し、実際に他チームにその問題を題材に交渉をしてもらうという実践形式での活動も行った。仲裁では、当事者の合意により第三者の判断による法的紛争解決手段について、サークル内で 2 チーム作り、模擬仲裁を行った。

次に前期活動での反省点を述べる。上記活動を決定するに際しては、サークルの幹部、すなわち組織をマネジメントする者が活動企画の内容を決定し、その後サークルの構成員に企画の狙いや内容を説明するという手順で行った。しかし、決定された内容に至った理由や、その活動の結果サークル目標に照らしどれほどの進歩が得られるかの説明が欠けていたため、集団の共通認識の構成というマネジメントの意識が足りないという反省点が見つかった。また、構成員が抱える問題意識を土台に企画が練られていたということで、個人の意見を吸い上げた組織運営を一定程度はできていたが、吸い上げられる意見については、活動を中心的に関わるメンバーに偏るといった反省点も見つかった。これらのことから、組織マネジメントの反省点として①決定をするにあたって判断基準が何であるか、決定に至る理由 ②決定内容の構成員への伝え方の 2 つに課題があることが判明した。

ウ、組織運営の戦略策定のノウハウについてのインプット

計画書では、経営戦略の本、及び人心掌握に長けた人物の自伝を読むことで、リーダーシップについての理解を深める計画であった。しかし、計画にはなかったが、今年の 8 月頃に研究会のＯＢの方が大阪大学を訪れ、本サークルのためにプレゼンテーションを行っていただいた。このプレゼンテーションは、後で詳述する INC という大会を、実際にどのようなチームマネジメントを発揮して乗り切ったかという事を、実体験を踏まえてレクチャーしてくれたものであった。これにより、ＩＮＣにおけるリーダーシップの在り方への理解が深まった。そのため、本来予定していた書籍は購入せずに、レクチャーという形でのインプットを行った。

（2）　前期活動の反省を反映した組織戦略の策定（9 月）

10 月 3 日から準備期間が開始され、12 月 3，4 日まで開催される交渉・仲裁の全国大会への優勝という目標に照らし、現在の組織の課題を踏まえ、組織マネジメントとしてどのような計画、戦略・制度を策定すべきかを決定した。まず、組織が何を目標としているかの共通認識を作り、そのためにど

のような課題を抱え、その課題を解決するために組織全体でどのような解決手段を講じるかを決定した。

ア．組織の目標確認と問題意識の発掘

組織が目標とすること、つまり、全国大会での優勝を確認したうえで、組織の課題点について個別のヒアリングを通じて意見を募集した。その結果、目標に向かって、各自で受け持つ役割が共有されていないこと、ゴールに対してどのような動きを取るべきであるかが不明瞭なことが課題点として挙げられ、構成員が同じ問題意識を持っているという共通認識を作ることができた。

イ．解決手段

前期活動の反省と共有された各人の問題意識に照らし、組織マネジメントの手段として役割分担の決定、スケジュール、並びに、それらの共有方法について決定を行った。

まず役割分担については、7.8 月の活動で行った各人の能力理解のための会議で得た特性を活かして、役割分担を決定した。例えば、「チーム全体の動きを把握する」点に長けている人物に、チーム全体のマネジメントを依頼し、「時間に几帳面である」という特性を持つ人物に、運営委員会や先生方との連絡をする渉外の役割を任せた。

またスケジュールについては大会期間中に何をなすべきかのリストアップを行い、行うべきことを時系列にあてはめ進捗度合いを図るための基準を設けた。基準は、週に 1 度の模擬実践の場を確保し組織の課題・不足点を逐一確認すること、目標に向けて各人の気持ちを駆り立てるための場を設けることの 2 つが決定された。そして、これら決定はその内容と理由について、文字だけでなく図式を交えた資料として作成した。

（3）　組織マネジメント方法の実行と他大学のヒアリング調査

大会という舞台で、実際に策定した組織マネジメント方法を実行した。計画が実行されているかの進捗を図ると同時に、その進捗に応じて組織マネジメントのテコ入れとして臨時集会等を行った。また、大会当日には、他大学がどのような組織マネジメントで大会準備を行ったかのリサーチを行い、参考にできる点は今後の組織運営に反映させるものとした。

ア．進捗の評価

概ね予定されていた計画の通り進めることができた。まず、今後の動きについて作成した資料を用いて選手一同で動き方の土台となる共通認識を持った。定期的な進捗確認の場である週に 1 度の模擬実践も全て行い計画に照らした活動を行うことができた。

途中、行った役割分担によって負担の集中している人が存在しているという事態が発生したが、役割を他の人に分け合うといった方法で組織マネジメントを考えなおすことで解決を図った。

イ．他大学へのヒアリング調査

他大学は大会に臨むにあたって、サークルによって年間を通じて組織マネジメントを行っている大学と、大会期間中の 2 か月のみ組織マネジメントを行っているという団体が見受けられた。九州大学は、大阪大学のように意見のみでサークルの構成員からの声を募集するだけでなく、決定に際しサー

クルの構成員全員を関与させているといった意見を聞くこともできた。海外からの参加校であれば、例えばチームオーストラリア(オーストラリアのいくつかの大学が集結したチーム)は、各参加者が違う大学の出身であり、中々直接集まる機会を作れないという弱みをむしろ強みとして変えるべく、メンバー同士が集まれない時間に個々人に仕事を振り、集まれる機会に共有・検討を深めるなど、集まれる機会の密度を高めるための方策を採っている事を聞く事が出来た。自分たちの置かれた状況の中で最善を尽くす姿勢には、我々も多く見習うべき点があると痛感した。

**第４、研究成果**

交渉・仲裁という対話型紛争解決手段の定着を図るサークルを母体に、リーダーシップを活かした組織マネジメントのあり方について研究を行った。本研究について次の２つの観点から研究成果として考察する。

1.　<u>大会結果からの考察</u>

実行した組織マネジメントの結果を図る場面である、交渉・仲裁の全国大会については、交渉・仲裁の総合結果 3 位であった。1, 2 位はチームオーストラリア、シンガポール国立大学であったものの、大阪大学の 3 位という結果は、日本国内の他の大学を抑えて獲得した順位であり、準備期間中から、組織マネジメントとして構成員の役割分担や動き方について意識できていた事が実を結んだものだと考えられる。

2.　<u>全体を通した考察</u>

リーダーが組織を運営していくためには、発生している意見に対して真摯に耳を傾け、意見に対して排他的にならない姿勢が必要であると考える。組織は何かを成し遂げるために存在するが、その過程で構成員の抱える問題意識を聞き流していては、成し遂げたい目標にとって何が課題として挙がっているかがわからず、問題に対する適切なアプローチが難しくなる。そこで、各人の問題意識を重視し、組織マネジメントとして戦略的にどのような解決を図るかを考える重要性がわかった。

集団で１つの目標を達成するためには、戦略として、組織の目標とそれをかなえるためにどのようなアプローチの方法を取るかを全体で共有することが必要であることがわかった。その理由としては、組織について共通認識を作ることによって、自分の立ち位置が明確になり、何をどこまで行動すべきか責任も明確になるからである。また、自分の秀でた分野の能力をどんな場面で発揮するかということを意識することができるからである。また、学生による団体では、給与といった報酬がないため、行動を動機づける要因に欠ける。だからこそ、自分の立ち位置や役割として成すべきことを明らかにすることで、組織の目標達成に対して価値を発揮しているという存在感を認識することに繋がり、行動を動機づける要因になることがわかった。また、各人の適正にあった役割の分担を行うことも、効率的な組織マネジメントには不可欠であることが分かった。

以上を踏まえた１つの大きな学びとしては、組織におけるリーダーシップとは、一定の個人がチームを引っ張り上げるという形だけではなく、むしろ組織に所属する個々人が、各自の強みを活かして、共通の目標にむけて組織を推進していく事だと実感した。いわゆる上から引っ張るだけがリーダーで

はなく、個々人に合ったチームの動かし方がある事を、身をもって実感する貴重な経験になった。

また、集団の変革や環境が変化した際にどのように対応するかという、集団の変革という内部環境、及び周辺環境という外部環境の変化については、上述した①組織の目標②それに対するアプローチ手法を再整理・再構築することが必要であるとわかった。今回の研究を通しても、はじめから完璧な組織マネジメントは不可能であるため、反省と指摘に照らし必要に応じて何度も組織の戦略について確認・変更することが重要であった。

個人では達成できないチームでの目標に照らして、その取組内容だけでなく、どのように個人の能力を生かした組織の最適化を図るかも考えるべき重要な要素の１つである。この組織マネジメントおよび、各個人の特性を生かしたリーダーシップについて、今回の研究成果を得るための研究母体となった団体だけでなく、構成員が所属する他団体においてもその重要性と定着を今後も図っていく。