

Title	請負型システム開発現場における新たなリーダーシップ理論：レゴ型リーダーシップの提案と性格診断を活用した事例研究
Author(s)	稲葉, 知行; 日戸, 浩之
Citation	年次学術大会講演要旨集, 39: 428-432
Issue Date	2024-10-26
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/19669">http://hdl.handle.net/10119/19669</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## 請負型システム開発現場における新たなリーダーシップ理論 ～レゴ型リーダーシップの提案と性格診断を活用した事例研究～

○稲葉知行（東京理科大学／株式会社DSR），日戸浩之（東京理科大学）  
inaba@dsr.co.jp

### 1. はじめに

働き方改革やワークライフバランスの浸透により、従業員の仕事に対する価値観や考え方が多様化している。請負型システム開発の現場では、リーダーとメンバー、あるいはメンバー同士で生じる価値観や考え方の違いにより従来の支配型リーダーシップ（権威型リーダーシップ）が通用せず、開発プロジェクトが機能不全に陥るケースが増加している。仕事に対する価値観や考え方が多様化している現在、リーダーの価値観や考え方を基準にメンバーを一律に統率する従来の支配型リーダーシップは限界を迎えている。

この問題の解決策として、＜レゴ型リーダーシップ（リーダー陣による支配型リーダーシップ）＞を提案する。従来の支配型リーダーシップは一人のリーダーが強いリーダーシップを発揮してメンバーを一律に統率するが、レゴ型リーダーシップはリーダーとリーダー補佐で構成する＜リーダー陣＞がくすり合わせによる合意形成を図りながら強いリーダーシップを発揮するスタイルである。

レゴ型リーダーシップの理論を実践する上では、チームの状況や状態に応じてリーダー陣を適切に組み合わせることが重要である。本研究では、リーダー陣の適切な組み合わせを探るために＜エニアグラム人格論＞という性格タイプを9つに分類する心理学的モデルを活用する。請負型システム開発の現場でレゴ型リーダーシップを実践し、エニアグラム人格論を用いた事例分析によってリーダー陣の適切な組み合わせの特徴を明らかにする。

### 2. 問題の所在

リーダーシップ論の歴史は非常に古く、古代ギリシャのソクラテスやプラトン、諸子百家の孔子や孫氏、韓非子まで遡ることができる。リーダーシップに関する理論や思想は、時代にあわせて変化し発展してきた。特に、支配型リーダーシップは古代から現代までの歴史の中でさまざまな形で存在してきたリーダーシップ・スタイルであり、統制が必要な場面や時代において重視されてきた。

請負型システム開発の現場においても従来の支配型リーダーシップが主流となっているが、その理由は大きく3つある。一つ目は、請負型システム開発における開発手法はウォーターフォール型が主流であり、ウォーターフォール型開発と支配型リーダーシップの相性が良いという理由である。二つ目は、開発規模の割に開発期間が短い場合が多く、かつ、仕様変更による手戻りが頻繁に発生するため、支配型リーダーシップによる迅速な意思決定と強力な統率力が必要になるという理由である。三つ目は、請負型システム開発を生業としている企業の多くは官僚制組織を採用しており、官僚制組織と支配型リーダーシップの相性が良いという理由である。

しかし、働き方改革やワークライフバランスの浸透により、従業員の仕事に対する価値観や考え方が多様化しており、請負型システム開発の現場では、リーダーとメンバー、あるいはメンバー同士で生じる価値観や考え方の違いにより従来の支配型リーダーシップが通用せず、開発プロジェクトが機能不全に陥るケースが増加している。仕事に対する価値観や考え方が多様化している現在、リーダーの価値観や考え方を基準にメンバーを一律に統率する従来の支配型リーダーシップは限界を迎えている。

この問題を解決するために、一部の開発現場では新たなリーダーシップ・スタイルを模索する動きが見られるが、支配型リーダーシップの代わりになりうるリーダーシップ・スタイルは未だ見つけられていないのが現状である。その理由は大きく3つある。一つ目は、理論は無数に存在するが理論を実践するための具体的な組織構造が示されていないという理由である。具体的な組織構造が示されている理論は、支配型リーダーシップ、サーバント・リーダーシップ（Servant Leadership）、シェアード・リーダーシップ（Shared Leadership）の3つであるといわれている。二つ目は、理論を実践する際のハード

ルが高いという理由である。抽象的な概念だけで具体的な実践方法が示されていない理論や実践する際の制約条件や前提条件が厳しく実践が難しい理論が数多く存在する。三つ目は、理論の時間軸と実務の時間軸がマッチしないという理由である。実務においては短い時間軸で成果を上げることが求められるため、時間軸の長い取り組みを必要とする理論は実務では使いづらく、納期が厳しい請負型システム開発においては顕著である。

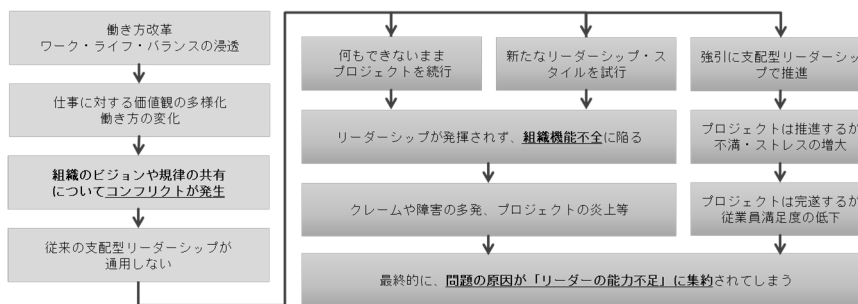
上記のことから、請負型システム開発において支配型リーダーシップの代わりとなりうる実践可能なリーダーシップ理論を示すことは大きな意義がある。

### 3. 先行研究

#### 3.1. 請負型システム開発現場における支配型リーダーシップの構造分析

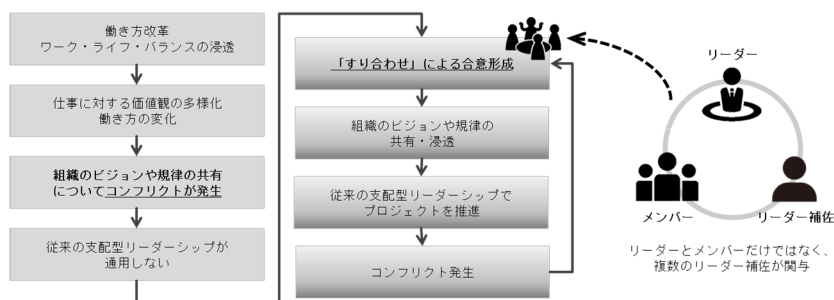
請負型システム開発の現場において、支配型リーダーシップが機能していない場合と機能している場合の違いについて複数のチームを自社内で観察・分析した。その結果、機能していないチームでは図1のとおりコンフリクトを解消しないままプロジェクトを推進していることが観察された。一方で、機能しているチームでは図2のとおり<すり合わせ>によってコンフリクトを解消・回避する動きが頻繁に観察された。さらに、<すり合わせ>はリーダーとメンバーの間だけではなく、第三者がリーダー補佐として積極的に関与していることが観察された。

図1 支配型リーダーシップが機能していないチームの構造



出所) 筆者作成

図2 支配型リーダーシップが機能しているチームの構造



出所) 筆者作成

上記の観察・分析から、支配型リーダーシップを機能させるためにはチーム内で発生したコンフリクトを解消・回避することが重要である。さらに、コンフリクトの解消・回避においてはリーダー補佐が重要な役割を担っており、リーダーとリーダー補佐による<すり合わせ>が有効である。

#### 3.2. 関連する先行研究

コンフリクト・マネジメントの研究は社会心理学や組織行動学の分野で多く行われており、リーダーシップの研究とも関りが深い。多様性とリーダーシップの影響過程は曖昧で複雑であるため研究が少ないが、フォロワーの多様性から生じる局面（サブグループ化、コンフリクトの発生、コミュニケーションの齟齬）に対するリーダーシップの重要性が主張されている（谷口，2016）。

To, Anh Tho, et al. (2021) の研究によると、タスクの対立に関連する創造性の利点を活かすためには、チームリーダーは支配的なスタイルではなく、参加者が統合的なスタイルを採用することを奨励し

開かれた雰囲気を作り上げる必要が示された。Yin Jielin (2022) の研究では、チームリーダーのコンフリクト・マネジメント・スタイルがチームのパッションに与える影響を感情的な視点から分析している。

リーダー補佐の有効性については、企業経営層のリーダーシップ機能にも見られる。Sony の井深大氏と盛田昭夫氏、本田技研の本田宗一郎氏と藤沢武夫氏、松下電器産業の松下幸之助氏と高橋荒太郎氏、Microsoft 社のビル・ゲイツとポール・アレンのようにカリスマ経営者を有能な参謀が支えているケースは意外と多く、協働的・分散的なリーダーシップ機能による能力の相互補完が見られる(橘川, 2019; 金井, 2005)。松田 (2018) は、トップマネジメントにおけるリーダーシップを経営層から経営陣に進化させるために、経営陣登用→経営陣開発→経営陣連鎖という3つのステップで<経営陣の鎖>を構築することの重要性を主張している。

リーダーシップの研究ではビジネスとスポーツには共通点が多く、チームスポーツから着想を得て生まれたリーダーシップ理論も存在する(高橋潔, 2021)。2019年のラグビーワールドカップにおける日本代表の大躍進は記憶に新しいが、その原動力はリーダーシップを鍛えるための取り組みにあった。堀江 (2022) によると、ラグビー日本代表は<リーダーシップ・グループ>と呼ばれる複数リーダー制を採用し、テーマごとにリーダーを任命することで選手の主体性やリーダーシップを積み上げた。また、荒木 (2019) によると、<デュアル・リーダーシップ>と呼ばれる二拠点リーダーシップ(組織の軸となるコーチングスタッフによるリーダーシップと選手5~6名で形成するリーダーシップの二本立てでチームをリードする)を導入し、<集団凝縮性とリーダーシップ>と<コミュニケーション力>の2つの力をつけることを目指した。

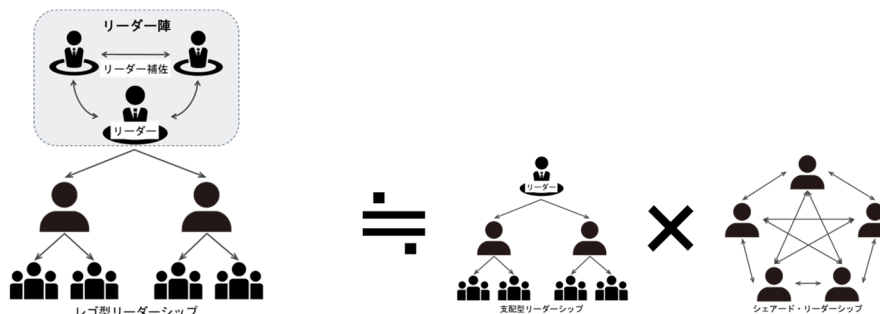
最新のリーダーシップ理論では、理論と理論の掛け合わせの可能性が示唆されている。荒木 (2019) によると、ラグビー日本代表はシェアード・リーダーシップとトランスフォーメーション・リーダーシップ(Transformational Leadership)の掛け合わせを実践することでチームを進化させていた。また、入山 (2023) によれば、現在のリーダーシップにおいて最強のパターンは、シェアード・リーダーシップとトランスフォーメーション・リーダーシップの掛け合わせである可能性を示唆している。

企業経営層や起業家、チームスポーツにおいては先行研究により複数リーダーや理論の掛け合わせの有効性が示されているが、請負型システム開発における先行研究は見られない。

#### 4. 仮説

先行研究から請負型システム開発における最適なリーダーシップは、<リーダー陣による支配型リーダーシップ>であると考えた。リーダー陣による支配型リーダーシップとは、リーダーシップ・スタイルは従来の支配型リーダーシップのまま、レゴブロックのようにリーダーとリーダー補佐を組み合わせることで<リーダー陣>を構成することによって、リーダーの価値観や考え方に広い視野を持たせると同時に、リーダーシップに迅速な意思決定と強力な統率力を持たせるスタイルである(図3参照)。レゴブロックのようにリーダーとリーダー補佐を組み合わせることでリーダー陣を構成することから、本研究ではリーダー陣による支配型リーダーシップを<レゴ型リーダーシップ>と呼ぶことにする。

図3 レゴ型リーダーシップ(リーダー陣による支配型リーダーシップ)



出所) 筆者作成

従来の支配型リーダーシップは一人のリーダーが強いリーダーシップを発揮してメンバーを一律に統率するスタイルだが、レゴ型リーダーシップはリーダー陣が<ぐすり合わせ>による合意形成を図りながら強いリーダーシップを発揮するスタイルである。また、リーダー陣の考え方はシェアード・リーダ

ーシップに近い場合、レゴ型リーダーシップは、シェアード・リーダーシップと支配型リーダーシップのく掛け合わせスタイルと見做すこともできる。

本研究では、レゴ型リーダーシップの有効性について検証する。

## 5. 研究方法

自社の請負型システム開発の現場において、レゴ型リーダーシップのような複数リーダー制によるプロジェクトチームを構築し、実際に顧客から受注した請負型システム開発を行うことで、複数リーダー制の有効性を分析する。複数リーダー制の有効性を図る評価基準は、①品質・納期・収支の達成状況、②組織の活性度（コミュニケーション頻度）、③チームメンバの満足度の3つである。

また、リーダー陣の適切な組み合わせを調査するために、リーダーとリーダー補佐に対してエニアグラム性格診断テストを実施する（2024年7月に実施済み）。複数リーダー制の有効性を図る評価基準にしたがって、複数リーダー制が機能したチームと機能しなかったチームに分類し、リーダー陣の組み合わせの相性についてエニアグラム性格診断テストの結果をもとに調査する。組み合わせの相性を計測する方法として、本研究ではユークリッド距離とマンハッタン距離を使用する。ユークリッド距離とマンハッタン距離を使用する理由は、エニアグラムが性格タイプを数値化したものであるため、性格タイプが似ていれば距離が近くなり、性格タイプが似ていなければ距離が遠くなると思ったためである。

なお、複数リーダー制の有効性については、組み合わせの相性だけではなくリーダー陣の能力も大きく影響するが、自社の評価制度に基づいて一定基準の能力は身に付けていると判断し、本研究では能力の違いによる影響は無視する。

## 6. 結果および考察

レゴ型リーダーシップのような複数リーダー制によるシステム開発の事例を3つ分析したところ、前述の評価基準①②③全てにおいて高い評価を獲得したチームと、評価基準①②③全てにおいて低い評価となり、複数リーダー制が全く機能しなかったチームに分かれた。

高評価のチームと低評価のチームについて、リーダー陣の組み合わせをエニアグラムで分析したところ、組み合わせの相性に傾向が見られた（表1、表2参照）。

表1 高評価チームのエニアグラム分析結果

Type Name	TYPE1	TYPE2	TYPE3	TYPE4	TYPE5	TYPE6	TYPE7	TYPE8	TYPE9
M.A	3	5	2	6	5	5	3	2	5
T.I	7	1	3	3	6	4	5	6	1

Type Name	TYPE1	TYPE2	TYPE3	TYPE4	TYPE5	TYPE6	TYPE7	TYPE8	TYPE9
N.S	3	6	4	4	5	6	2	2	4
N.M	4	3	3	2	2	3	6	7	6

出所) 筆者作成

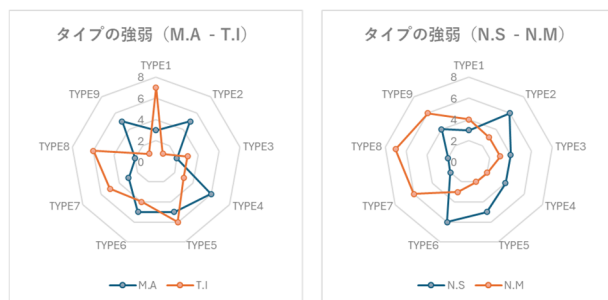
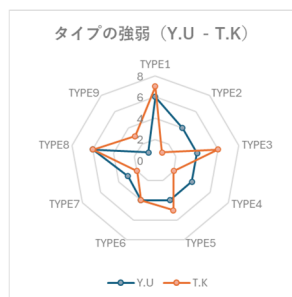


表2 低評価チームのエニアグラム分析結果

Type Name	TYPE1	TYPE2	TYPE3	TYPE4	TYPE5	TYPE6	TYPE7	TYPE8	TYPE9
Y.U	6	4	4	4	4	4	3	6	1
T.K	7	1	6	2	5	4	2	6	3

出所) 筆者作成



各チームのリーダー陣の組み合わせについて、マンハッタン距離とユークリッド距離を計算した結果（表3参照）、高評価チームの距離と低評価チームの距離におおよそ2倍の差が見られた。高評価チームの組み合わせはタイプが遠い者同士の組み合わせであり、低評価チームの組み合わせはタイプに近い



者同士の組み合わせである。表1と表2のリーダーチャートから高評価チームはタイプが遠い者同士の組み合わせであるであり、低評価チームはタイプが近い者同士の組み合わせであることが視覚的に判断できる。

表3 エニアグラムタイプの距離による組み合わせ評価

距離 組合せ	マンハッタン距離	ユークリッド距離
M.A - T.I	24	8.944
N.S - N.M	24	8.832
Y.U - T.K	12	4.899

出所) 筆者作成

上記の結果から、高評価チームのリーダー陣の組み合わせは補完関係にあり、組み合わせが機能する要因となっている可能性が示唆される。

## 7. 総括と今後の課題

### 7.1. 本研究の成果

請負型システム開発の現場において、従来の支配型リーダーシップが機能する場合と機能しない場合の仕組みを明らかにし、新しいリーダーシップ理論として、レゴ型リーダーシップを提案した。

また、レゴ型リーダーシップが常に機能するわけではなく、リーダー陣の組み合わせの相性が大きく影響している可能性を示した。

ビジネスにおけるエンニアグラムの活用事例は多く、タイプの組み合わせをチームビルディングに活用している企業も存在する。本研究ではタイプによる組み合わせではなく、タイプの強弱による組み合わせを提案することで、エンニアグラム性格診断の新たな活用方法を示した。

### 7.2. 今後の課題

本研究では3つの事例について分析を行ったが、レゴ型リーダーシップの有効性を示すためには、より多くの事例研究が必要である。自社においてレゴ型リーダーシップを実践することで分析例を増やし、レゴ型リーダーシップの有効性について検証する。

また、リーダー陣の組み合わせの相性に傾向があることが分かったため、評価の高い組み合わせと、評価の低い組み合わせの特徴を抽出して、さらに分析を進める予定である。

## 参考文献

- [1] To, Anh Tho, et al. "Applying conflict management styles to resolve task conflict and enhance team innovation." *Emerging Science Journal* 5.5 (2021): 667-677.
- [2] Yin, Jieli, et al. "Exploring the relationships between team leader's conflict management styles and team passion: From the emotional perspective." *Frontiers in psychology* 13 (2022): 921300.
- [3] 谷口真美 「多様性とリーダーシップ——曖昧で複雑な現象の捉え方——」、*組織科学* 50.1 (2016): 4-24.
- [4] 橘川武郎 『イノベーションの歴史：日本の革新的企業家群像』（有斐閣、2019年）
- [5] 金井壽宏 『リーダーシップ入門』（日本経済新聞社、2005年）
- [6] 松田真一 『経営継承の鎖：「歴代成長」 企業のDNAを探る』（日本経済新聞社、2018年）
- [7] 藏知弘史 「起業の黄金律」、東京理科大学専門職大学院 MOT ペーパー (2016)
- [8] 高橋潔 『ゼロから考えるリーダーシップ』（東洋経済新報社、2021年）
- [9] 堀江翔太 『ベテランの心得：まずは自分が動かなアカンよね』（PHP 研究所、2022年）
- [10] 荒木香織 『リーダーシップを鍛える：ラグビー日本代表「躍進」の原動力』（講談社、2019年）
- [11] 高木彩 「大学寮における複数リーダーによるリーダーシップ効果」、*日本心理学会大会発表論文集 日本心理学会第77回大会* (2013)
- [12] 高口央, 坂田桐子, and 黒川正流 「集団間状況における複数リーダー存在の効果に関する検討」、*実験社会心理学研究* 42.1 (2002): 40-54.
- [13] 入山章栄 『世界標準の経営理論』（ダイヤモンド社、2023年）