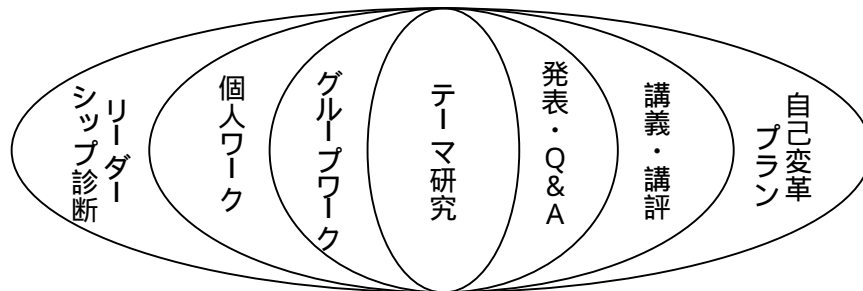


3軸リーダーシップコース

～変革時代を勝ち抜くリーダーの育成～



<内 容>

はじめに

1. 本コースの狙いと進め方
2. 本コースの概要
3. リーダーシップ・スタイル分析
4. 研修カリキュラム
5. 実施要領

はじめに

1. 環境変化と求められるリーダーシップ

企業を取り巻く環境の急激な変化や不確実性の時代においては、これまで築かれてきたパラダイムやシステムでは対応できなくなってきました。これらを変革し、新たな時代に適応していくためには、強力なリーダーシップの発揮が必要とされています。

安定した時代や先が見える時代においては、決められたことを決められた方法で遂行していけばよかったのですが、今日では環境変化に適応していかなければ企業の衰退を招く時代となっています。現状維持は衰退を意味する時代ですが、故に企業や組織の変革を推進する強力なリーダーシップが求められているのです。

企業や組織の変革を促進する前提は、ビジョンの構築であるといわれていますが、ビジョンを示してもメンバーがついてこなければリーダーシップを発揮することになりません。そのためには、リーダーのメンバーに対する配慮やメンバーからの信頼を獲得することも極めて重要なことです。今後は従来からリーダーに必要とされる「課題達成行動」と「人間関係的行動」に加え、「リーダー自身の人間性と倫理観」も問われることになるのです。

2. リーダーシップ理論の変遷

リーダーシップ理論は時代と共に変化してきました。その主な研究と理論を整理してみると次のようにまとめられます。

年代	リーダーシップの研究の内容	代表的なリーダーシップ理論
1920 ～ 1930	【リーダーシップ特性の研究】 リーダーに共通する身体や性格、あるいは行動特性を研究することから始められた。	リーダーシップ資性論
1940	【リーダーシップ・スタイル研究（一般型アプローチ）】 全ての状況において最も効果的なリーダーシップ・スタイルは何か、また特定のリーダーがどのようなリーダーシップ・スタイルを持つかの視点から研究された。	リーダー行動の類型 (K・レヴィン) (専制型・民主型・自由放任型)
1950	【リーダーシップ・スタイル研究（2次元モデル）】 「仕事の側面」と「人の側面」の2つの軸を用い、それらを組み合わせて、どのようなスタイルが最適なのかという研究がなされた。	ミシガン研究(R・リッカート) オハイオ研究(R・ストックデイル、C・シャートル) (構造設定・配慮)
1960		マネジアル・グリッド理論 (R・ブレイク、J・ムートン) PM理論(三隅二不二)
1970	【リーダーシップ・スタイル研究 (状況対応型アプローチ)】 最も効果的なリーダーシップ・スタイルは、それぞれの環境条件によって異なり、その条件に適応したリーダーシップ・スタイルが求められるという研究がなされた。	条件適合理論 (F・フィードラー) 状況対応理論(SL理論) (P・ハーシー、K・ブランチャート)
1980 以降	【変革を視点にしたリーダーシップの研究】 環境の急激な変化や不確実性の時代に対応して、組織を変革に導くようなリーダーシップの特性がどこにあるのかという方向へ研究の流れがシフトしている。	リーダーシップ論 (P・コッター) など

3. リーダーシップとは

1) 一般的なリーダーシップの定義

リーダーシップは、「人々に対して組織の目標を達成するために、進んで努力するように仕向ける行動である」や「目標達成を目指す特定の状況において、コミュニケーションを通じて発揮される対人的影響である」と定義されます。まとめると次のように整理されます。

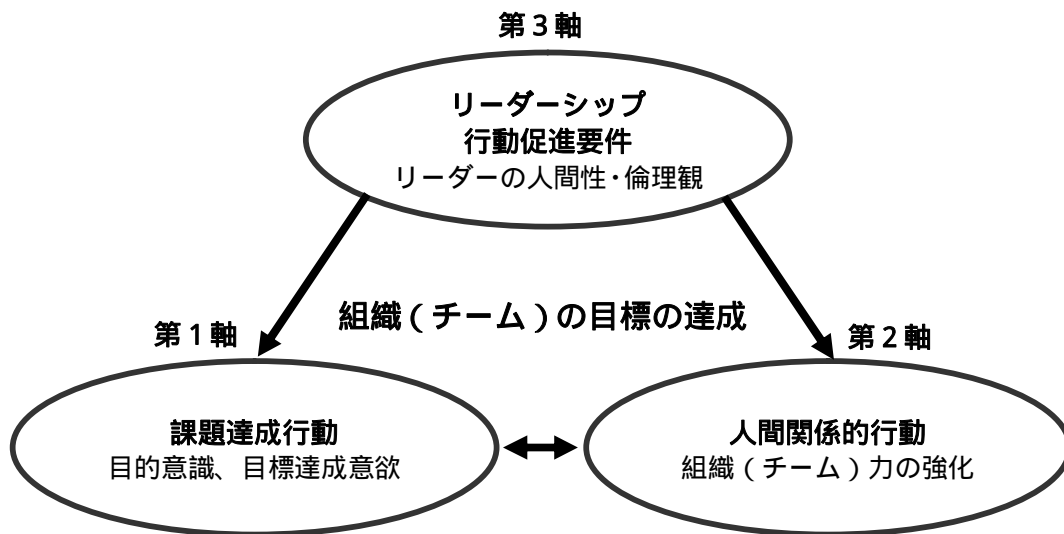
- ・ 組織目標達成に対して働きかけること。
- ・ 与えられた条件の中で働きかけること。
- ・ 個人および集団へ影響を与えるように働きかけること。

2) 今回ご提案する『3軸リーダーシップ』とは

これまでのリーダーシップの研究や理論は前頁の通り、『リーダーの特性的研究』『リーダーシップ・スタイル研究』『リーダーシップ状況理論研究』と時代とともに変化してきました。

リーダーの特性的研究では、知的能力や知識と対人関係能力が問題とされてきました。また、リーダーシップ・スタイル研究では「課題達成行動」と「人間关系的行動」が基本的な要因として確立されました。

3軸リーダーシップとは、リーダーシップは課題達成行動と人間关系的行動の2つの軸だけでなく、リーダーシップを発揮するリーダー自身の資質面がその発揮度・影響度に大きくかかわっており、「従来の課題達成行動と人間关系的行動の2軸に加え、リーダーの人間性と倫理観をリーダーシップ行動促進要件として加え、リーダーシップを3軸から考える」という視点に立った考え方です。



本コースは、愛知学院大学大学院経営学研究科教授 松原敏浩氏の監修により開発いたしました。

1 . 本コースの狙いと進め方

1) 本コースの狙い

受講者それぞれのリーダーシップ・スタイルを分析し自己の課題を明確化するとともに、事例を通じてリーダーシップ発揮の方法を習得することを狙いとします。

具体的には、

(1) 従来のリーダーシップの視点に加え、リーダー自身の人間性と倫理観がリーダーシップ行動の促進要件になり、メンバーに影響を与える要因となることを学びます。そしてこの人間性と倫理観は環境と意識が変われば変化することを認識します。

(2) 他者(上司)評価と自己評価でリーダーシップ・スタイル診断を行い、自己の強化ポイントと改善ポイントを明確にし、職場において具体的にどのようなリーダーシップを発揮するのかに焦点をあてて研修を行います。

【注】他者評価が出来ない場合は、標準値との比較で強み・弱みを分析します。

(3) 職場での実践活動を通じ、課題設定 実践 検証のサイクルを回してリーダーシップの開発を行います。

2) 進め方

具体的に実施するに当たっては、「MTS」の基本コンセプトであります“シンキング・プロセス”を大切に次のような考え方で進めます。

(1) 本研修は、2日研修+フォロー1日研修で行います。

尚、貴社と事前に打ち合わせを行い、方法・内容は決定します。

(2) 集合研修の進め方は次の点にポイントを置いて進めます。

本コースは講義形式を極力少なくし、事例を中心にできるだけ受講者に「読ませ」「考えさせ」「話させ」「討議させる」という参画度の高い方式とします。

ケーススタディやシンキングシートを使って、個人ワーク、グループワークを併用し、受講者が主役となった進め方をします。

2. 本コースの概要

本コースの全体の流れは次の通りです。

事前実施	第1回 リーダーシップ・スタイル診断
目的	<ul style="list-style-type: none">・自己の強みと弱みの認識・自己の課題の明確化
内容	<ul style="list-style-type: none">・自己診断と他者（上司）診断によりポジショニングを行い、そのギャップを見ます。・44の設問に回答いただき、課題達成行動、人間関係的行動、リーダーシップ行動促進要件についての診断を行います
研修準備	リーダーシップ・スタイル診断の結果の集計・分析・評価を行います
集合研修	第1回 3軸リーダーシップ研修
目的	<ul style="list-style-type: none">・リーダーシップ発揮の方法を習得します。・職場で具体的に活用できるよう、実務的な内容とします。
内容	<ul style="list-style-type: none">・2日間の通学形式とします。・リーダーシップ・スタイル診断を踏まえた自己変革プランを作成し、職場での実践活動につなげます。
職場実践	自己変革プランに基づき職場での実践
事前実施	第2回 リーダーシップ・スタイル診断
目的	<ul style="list-style-type: none">・実践を通じての改善点の明確化
内容	<ul style="list-style-type: none">・第1回目と同じ（1回目と2回目の変化を見ます）
研修準備	リーダーシップ・スタイル診断の結果の集計・分析・評価を行います
集合研修	第2回 3軸リーダーシップ研修
目的	<ul style="list-style-type: none">・実践を通じての振り返りの機会とします。・リーダーシップ発揮に向けた実践的なポイントを学びます。
内容	<ul style="list-style-type: none">・1日のフォロー研修とします。・レベルアップのために今後の自己変革プランを作成し、職場での実践活動につなげます。
職場実践	自己変革プランに基づき職場での実践

3. リーダーシップ・スタイル診断

- ・3軸リーダーシップ・スタイル診断表……44の設問にお答えいただきます（本人と上司）。
- ・リーダーシップ・スタイル診断【集計表】……設問項目ごとに集計します。
- ・課題設定シート……集計結果から自己の強み・弱みを研修中に設定していただきます。

リーダーシップ・スタイル診断表

チェック項目	評価点			
	4	3	2	1
1. 環境の変化に応じて現在の組織を評価し、見直しの必要性を説いている。				

2. 業界や競合他社	リーダーシップ・スタイル診断【集計表】																			
3. メンバーの話に	<課題達成行動>																			
4. 顧客への品質・	組織変革					事業変革					顧客指向					業務効率				
案を作成しよう	NO	4	3	2	1	NO	4	3	2	1	NO	4	3	2	1	NO	4	3	2	1
5. 組織の目標達成	1	3	2	1	0	2	3	2	1	0	4	3	2	1	0	5	3	2	1	0
6. 忙しい中でも、	12	3	2	1	0	13	3	2	1	0	14	3	2	1	0	15	3	2	1	0
7. 目標達成のため	23	3	2	1	0	24	3	2	1	0	26	3	2	1	0	27	3	2	1	0
8. メンバーをまと	34	3	2	1	0	35	3	2	1	0	36	3	2	1	0	37	3	2	1	0
9. メンバーから、	計					計					計					計				
10. 能力評価は	課題達成行動 合計																			
11. 何が	<人間関係的行動>																			
12. 組織	集団間関係構築					チーム強化					信頼関係					能力開発				
に設	NO	4	3	2	1	NO	4	3	2	1	NO	4	3	2	1	NO	4	3	2	1
13. 環境	2					2					2					2				
14. お客	2					2					2					2				
15. 目標	2					2					2					2				
行な	2					2					2					2				
16. 困難																				
17. 組織																				
18. メン																				

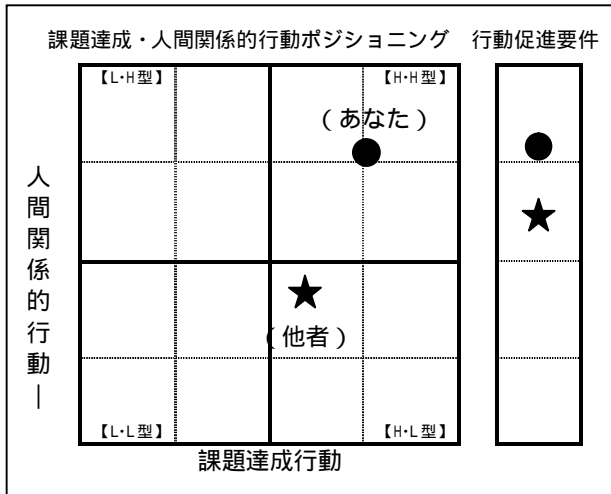
4. 3軸リーダーシップ・スタイル診断よりの課題設定

Q: 3軸リーダーシップ・スタイル診断より今後の自己の課題を明確にしてください。

自己の強み	要因分析	さらに強化するための課題
自己の弱み	要因分析	改善するための課題

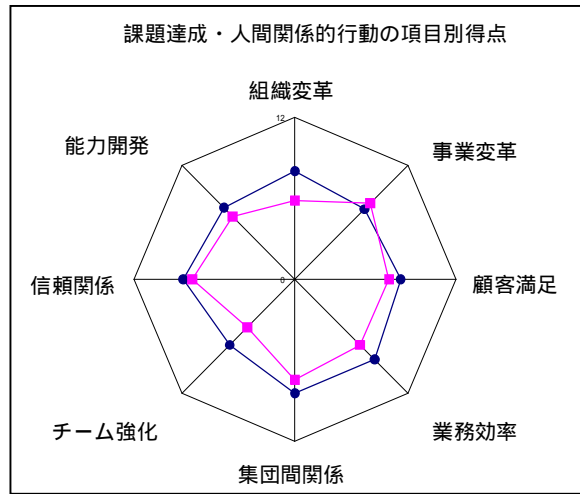
3軸リーダーシップ・スタイル診断は、下記3つの診断より成り立っています。

リーダーシップ・スタイル診断



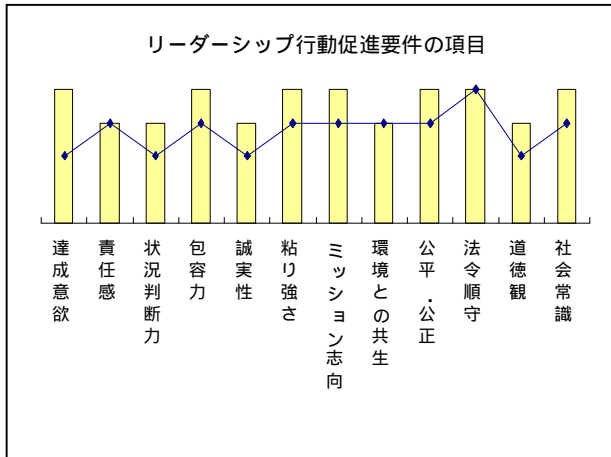
自己診断と他者（上司）診断によりポジショニングを行い、そのギャップを見ます。リーダーシップ・スタイルは次の4つの型から成り立っています。

- 【H・H型】：組織活性型 【H・L型】：成果重視型
- 【L・H型】：人間関係重視型 【L・L型】：関係希薄型

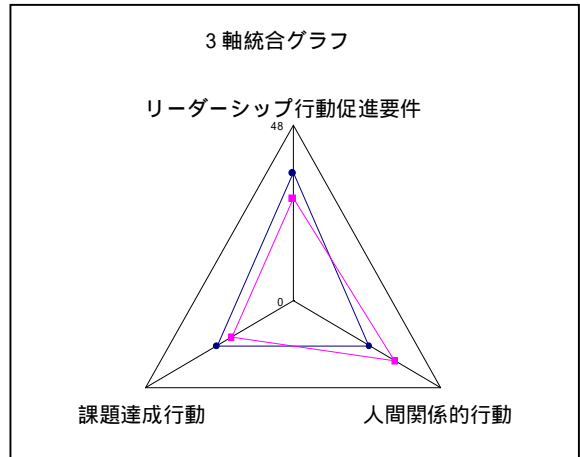


課題達成行動は、「組織変革」「事業変革」「顧客満足」「業務効率」から構成されています。また人間関係の行動は、「集団間関係」「チーム強化」「信頼関係」「能力開発」から構成されており、それぞれの項目の自己と他者評価のギャップを見るとともに、自己の強みと弱みを見ていきます。

リーダーシップ行動促進要件診断（要望により作成） 3軸リーダーシップ統合診断



リーダーシップ行動促進要件は人間性と倫理観の合計で求められます。人間性は、「達成意欲」「責任感」「状況判断力」「包容力」「誠実性」「粘り強さ」、倫理観は、「ミッション志向」「環境との共生」「公平・公正」「社会常識」「道徳観」「法令順守」から構成されており、それぞれの項目の自己と他者評価のギャップを見るとともに、自己の強みと弱みを見ていきます。



リーダーシップ行動促進要件、課題達成行動、人間関係の行動を統合したグラフです。三角形が描かれますが、面積がより大きくかつ正三角形に近いほど良いとされます。また、自己と他者のギャップを見ることができます。

4. 研修カリキュラム

【第1回 3軸リーダーシップ研修 カリキュラム】

第1日目			第2日目		
時間	内容	方法	時間	内容	方法
9:00	オリエンテーション 1. これからの時代におけるリーダーの要件 1) 環境変化とマネジメントの視点変化 2) ニッコンが考えるリーダーの要件 3) あなたがついていきたくなるリーダーとは ～課題達成行動、人間関係的行動、人間性・倫理観などの観点から整理する～	講義 PW / GW	9:00	前日の振り返り 4. 事例研究 1) ケース内容のまとめ 2) 発表・コメント	GW
12:00			11:00	5. 職場におけるリーダーシップの発揮の仕方 1) 課題達成行動から見た職場での実践	PW / GW
13:00	2. リーダーシップは3軸の時代 1) リーダーシップ理論の変遷 2) 3軸リーダーシップ・スタイル診断 (1) 診断内容説明 (2) 自己の強みと弱みの認識と課題設定 3) 3軸のポイント説明 (1) 課題達成行動【第1軸】 (2) 人間関係的行動【第2軸】 (3) リーダーシップ行動促進要件【第3軸】	講義 PW 講義	13:00	2) 人間関係的行動から見た職場での実践 3) リーダーシップ行動促進要件から見た職場での実践	
16:00	3. 事例研究(ケースは事前配布) 1) ケース内容の再確認 2) 個人別ケース分析 3) グループ討議	PW / GW	15:00	6. 自己変革計画の作成 1) リーダーシップ発揮上の問題点 2) 問題解決のための課題 3) グループ内メンバーフィードバック 4) 討議、発表、講師によるフィードバック 5) 自己変革プラン作成 ～3ヵ月何を課題に取り組むか～	PW / GW
17:50	第1日目まとめ	講義	16:30	まとめ	
18:00	終了 合宿研修の場合は事例研究を2例		17:00	終了	講義
				(PW:個人ワーク)(GW:グループワーク)	

【第2回 3軸リーダーシップ研修 カリキュラム】

時 間	内 容	方 法
9:00	オリエンテーション 1. 自己変革計画の振り返り ～ 第1回研修で作成した自己変革計画の振り返り～	PW / 発表
11:30 12:00	2. リーダーシップ発揮上の悩み 1) リーダーシップ発揮上の悩みの列挙	PW / GW
13:00	午前中の続き 2) 3人チームによりチーム内発表とコメント	発表
14:00	3. 3軸リーダーシップ・スタイル診断と分析 1) 自己のリーダーシップ・スタイル分析 2) 第1回目との差異分析	PW
15:00	4. 効果的なリーダーシップ発揮に向けて 1) 課題達成行動の視点から 2) 人間関係的行動の視点から 3) リーダーシップ行動促進要件の視点から	講義
16:50 17:00	まとめ 終了	

5 . 実施要領

対 象 者

- ・ マネジャー・リーダー（課長・係長クラス）の方々、及び近い将来部門リーダーとしての活躍が期待されるの方々
- ・ 貴社の選出される管理・監督者、中堅幹部の方々
- ・ 1コース ……………20名以内

時 間

- ・ 第1回目（2日間コース）
 - 第1日目 9:00～18:00
 - 第2日目 9:00～17:00
- ・ 第2回目（フォロー1日コース）
 - 第1日目 9:00～17:00

留意事項

- ・ 研修時に使用する用具類は、貴社でご準備願います。
具体的な準備物は打ち合わせ時にお知らせいたします。

以上