

2024 年度冬期  
グラデュエーションペーパー  
予稿

題 目	
請負型システム開発における 新たなリーダーシップスタイルの提案 ～レゴ型リーダーシップの提案とエニアグラムを活用した実践事例～	
技術経営論文	ビジネス企画提案

学籍番号	8823209	氏名	稲葉知行
------	---------	----	------

教 員	
主査	日戸浩之 教授
審査委員 担当	田村浩道 教授

東京理科大学大学院 経営学研究科 技術経営専攻

# 「請負型システム開発における新たなリーダーシップスタイルの提案 ～レゴ型リーダーシップの提案とエニアグラムを活用した実践事例～」

## 目次

第1章 概要	4
第2章 はじめに	5
2.1 当社の事業内容と特徴	5
2.2 請負開発の構造と当社の強み	6
2.3 研究の動機	10
2.4 本論文の構成	12
第3章 研究の背景と課題	13
3.1 請負型システム開発と支配型リーダーシップの親和性と限界	13
3.2 新たなリーダーシップスタイルの模索（既存理論の問題点）	13
第4章 先行研究	15
4.1 支配型リーダーシップの機能不全に関する構造分析	15
4.2 リーダー補佐役や複数リーダーに関する先行研究	15
第5章 リサーチクエスションと仮説	18
5.1 リサーチクエスション	18
5.2 仮説	18
5.2.1 リーダー陣による支配型リーダーシップ（レゴ型リーダーシップ）の特徴と構造	18
第6章 研究方法と評価方法	19
6.1 研究方法	19
6.2 プロジェクトの成果に関する評価方法	19
6.3 リーダー陣の組み合わせの相性に関する評価方法	22
6.4 エニアグラムの紹介	25
第7章 結果および考察	29
7.1 事例分析1：推進活動支援システム新規開発プロジェクト	29
7.2 事例分析2：自動車掛金試算 Web ページ制度改定対応プロジェクト	31
7.3 事例分析3：昭和100年問題対応プロジェクト	33
7.4 事例分析4：某共済団体向け帳票点検支援システム新規開発プロジェクト	35
7.5 事例分析5：某共済団体向け帳票点検支援システム保守開発プロジェクト	42
7.6 事例分析6：某共済団体向けオープン系サブシステム保守開発プロジェクト	46
7.7 事例分析7：某共済団体向け掛金試算 Web ページ保守開発プロジェクト	47
7.8 本研究の考察	51
第8章 総括	53
8.1 本研究の成果	53
8.2 今後の課題	53
8.3 自社への展開	53
8.4 今後の課題	54
8.5 今後の可能性	54
謝辞	55
参考文献	56

## 1. 背景と課題

### 1.1. 支配型リーダーシップの親和性と限界

請負型システム開発の現場では、従来の支配型リーダーシップ（地位や権限に基づくトップダウンのリーダーシップ）によるプロジェクト推進が主流である。その理由は、請負型システム開発と支配型リーダーシップにおける「3つの親和性」にある。

#### (1) 開発手法と支配型リーダーシップの親和性

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る。ウォーターフォール型開発は段階的かつ計画的な全体コントロールが必要になるため、支配型リーダーシップとの親和性が高い。

#### (2) 組織制度と支配型リーダーシップの親和性

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いる。官僚制組織と支配型リーダーシップは組織構造が似ているため、支配型リーダーシップとの親和性が高い。

#### (3) 開発特性と支配型リーダーシップの親和性

請負型システム開発は開発期間が短く、かつ、仕様変更による手戻りが頻繁に発生するという開発特性があり、迅速な意思決定と強力な統率力が求められるため、支配型リーダーシップとの親和性が高い。

しかし、働き方改革やワークライフバランスの浸透によって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。

### 1.2. 理論と実務のギャップ

リーダーシップ研究は120年以上の歴史があり、先人達によってさまざまなリーダーシップ理論やリーダーシップスタイルが提示されてきた。しかし、請負型システム開発の現場では、従来の支配型リーダーシップが通用しない場面に直面しているにもかかわらず、代わりとなりうるリーダーシップスタイルを見つけれられていない。その理由は「3つのギャップ」にある。

#### (1) 実務における組織文化が理論の適用を制限している

組織文化や組織構造から生じる複雑な制約が、実務への理論の適用を困難にしている。理論を適用するためには、組織の現実に即した理論のカスタマイズが必要になるだけでなく、複雑な制約を乗り越えるためには「地位や権限」も必要になる。

#### (2) 実務における成果主義が理論の実践を阻害している

実務では短期的な成果で評価されるため、長期的な取り組みを必要とする理論を実践することは難しい。特に、納期が厳しい請負型システム開発においては「その場しのぎ」の対応が顕著である。

#### (3) 実務における現場主義が理論の学習を軽視している

抽象度が高い理論は実務で応用しづらいため、「理論は現場で役に立たない」と考えている実務家が多く、理論からの学びを軽視し、現場主義から学んだ持論のみに頼る傾向がある。持論は汎用性が低いため成果に一貫性が出にくいだけでなく、生存バイアスを助長し、長期的には組織全体の競争力を低下させる可能性がある。

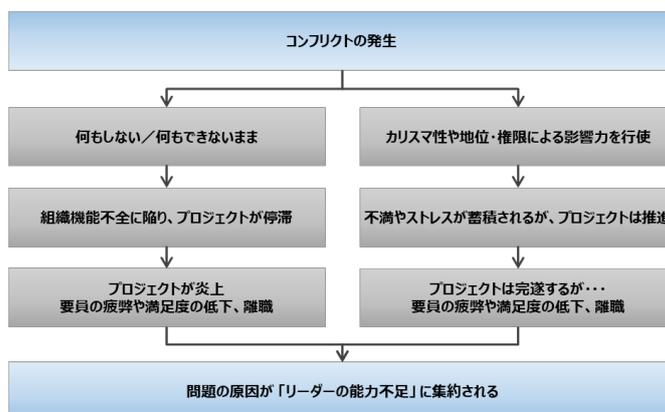
この3つのギャップは実務における「理論と実務の橋渡し」の必要性を示唆しており、実務において実践可能で、かつ理論に基づいたリーダーシップスタイルの提案が求められている。

## 2. 先行研究の調査

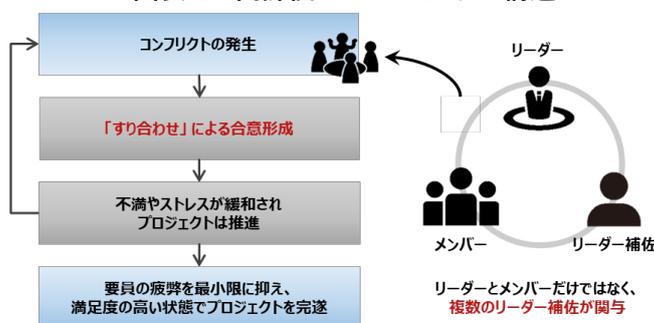
### 2.1. 自社の請負型システム開発プロジェクトの構造分析

自社の請負型システム開発において、低評価プロジェクトと高評価プロジェクトの違いについて構造分析を行った。低評価プロジェクトでは、リーダーは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た（図表 1）。一方で、高評価プロジェクトでは、リーダーとメンバー、そしてリーダー補佐の三者が「すり合わせ」による合意形成を図り、コンフリクトを解消・回避していた（図表 2）。高評価プロジェクトでは、チーム内外にリーダー補佐が存在し、「すり合わせ」に協力していたことから、リーダー補佐の存在がプロジェクトの重要な機能や役割を担っている可能性が確認された。

図表 1 低評価プロジェクトの構造



図表 2 高評価プロジェクトの構造



### 2.2. リーダー補佐の機能・役割に関連する先行研究

リーダー補佐の機能や役割について先行研究の調査を行った。リーダー補佐の有効性に

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い（橘川，2019）。これらの事例では、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（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単一の経営層から、相互補完的に連携する複数の経営陣へと進化させるために、「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で日本代表チームは、ベスト8進出という歴史的快挙を遂げたが、その背景にはリーダーシップを鍛えるための独自の取り組みがあった。堀江（2022）は、日本代表チームが「リーダーシップ・グループ」という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とリーダーシップを高めたと述べている。また、荒木（2019）は、「デュアル・リーダーシップ」という二拠点リーダーシップの手法を用いて、集団凝縮性とコミュニケーション力の向上を目指したと指摘している。

先行研究調査の結果、企業経営層や起業家、チームスポーツにおいて、リーダー補佐や複数リーダーの有効性と重要性が認められていることが分かった。しかし、複数リーダーの組み合わせや決定方法に焦点を当てた先行研究は存在しない。

### 3. 問いと仮説

前述の内容を踏まえ、本研究の問いと仮説を次のとおり設定した。

問い	請負型システム開発において、プロジェクト成果を最大化するための最適なリーダーシップスタイルは「支配型リーダーシップ」×「複数リーダー制」ではないか？
仮説	「支配型リーダーシップ」×「複数リーダー制」において、リーダー間の性格的な組み合わせの相性がプロジェクト成果に重要な影響を与える

「支配型リーダーシップ」×「複数リーダー制」の構造を次のように設定した。また、リーダー陣をレゴ®のように組み合わせることから、「支配型リーダーシップ」×「複数リーダー制」を『レゴ型リーダーシップ』と命名する。レゴ型リーダーシップは「組み合わせの相性」に着目したリーダーシップスタイルである。レゴ型リーダーシップを実践する際の具体的な体制図を図表3に示す。

#### (1) 支配型リーダーシップをベースとする

支配型リーダーシップをベースとすることで、請負型システム開発と支配型リーダーシップの「3つの親和性」を維持する。

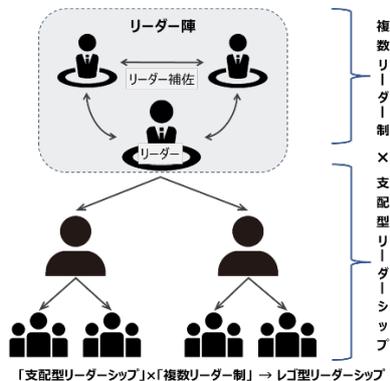
#### (2) 2～3名のリーダー陣を構成する

リーダーとリーダー補佐を組み合わせ、2～3名の「リーダー陣」を構成することで、すり合わせによる合意形成が生まれやすい状況を作り出す。リーダー間の性格タイプによる組み合わせの相性に着目し、目的や状況に応じてレゴ®を組み立てるようにリーダー陣を組み合わせる。

(3) リーダー陣はリーダーシップをシェアする

リーダー陣はシェアードリーダーシップのスタイルを取り、リーダーシップをシェアすることでリーダー陣全員が状況に応じて適材適所で影響力を発揮する。

図表 3 レゴ型リーダーシップを実践するうえでの体制図



4. 研究方法と評価方法

4.1. 研究方法

レゴ型リーダーシップのような複数リーダー制を導入したプロジェクトチームで請負型システム開発を実施し、複数リーダー制の有効性を評価するとともに、複数リーダーの組み合わせの相性を分析した。本研究では7つの事例について分析・評価を行った。

4.2. 評価方法

複数リーダー制の有効性は、プロジェクト成果に基づいて評価した。具体的には、「QCDの達成度」「組織の活性度」「チームメンバーの満足度」の3つの観点で採点基準に基づいて採点し、その合計得点をもとに総合評価を行った。採点基準を図表4～7に示す。

なお、リーダー陣として構成される人材は一定水準の能力に達しているものとし、本研究においては各自の能力やスキル、経験値などの影響は評価対象外とする。

図表 4 採点基準：総合評価

総合評価	合計得点
A	13～15
B	10～12
C	7～9
D	4～6
E	0～3

図表 5 採点基準：QCDの達成度

得点	D：納期	Q：品質	C：収支
5	○	○	○
4	○	○	△
3	○	△	△
2	○	△	×
1	○	×	×
0	×	×	×

図表 6 採点基準：組織の活性度

観点	得点	組織の活性度
会話の頻度	5	業務関連の会話が活発で、雑談や自由な意見交換がプロジェクトに根付いている。
	4	業務関連の会話が十分に行われ、雑談や自由な意見交換も適度に行われている。
	3	必要な情報共有が定期的に行われる一方で、雑談や自由な会話はあまり多くない。
	2	会話は一定の頻度で行われるが、全体的に少なく断続的である。
	1	会話は稀で重要事項のみ断片的に共有される。日常的な会話や雑談がほぼない。
	0	会話がほとんど存在しない。業務に必要な最低限の連絡のみ行われている。
会話の質	5	会話が建設的であり、問題解決や意思決定に積極的に貢献する会話が行われている。
	4	会話が全体的に建設的であり、業務の効率化や問題解決、意思決定に寄与している。
	3	建設的な会話が行われるが、全体的に質が均一ではなく具体性に欠ける部分もある。
	2	必要最低限の情報交換は行われるが、深い議論や具体的な問題解決にはつながらない。
	1	会話が非建設的で、問題解決や意思決定にほとんど役立たない。
	0	会話の内容がほぼなく、無駄なやり取りや非建設的な会話ばかりである。
会話の均等性	5	全てのメンバーが積極的に発言し、会話が完全に均等かつ公平に行われている。
	4	多くのメンバーが積極的に発言し、会話が比較的均等に行われている。
	3	大部分のメンバーが発言するが、一部のメンバーに発言の集中が見られる。
	2	会話の機会はあるが、発言頻度に大きな差があり、均等性が低い。
	1	会話の偏りが極端で、一部のメンバーだけが積極的に発言している。
	0	一部のメンバーだけが発言し、多くのメンバーが沈黙している。

図表 7 採点基準：チームメンバーの満足度

観点	得点	メンバー満足度
業務負荷の適正性	5	業務負荷が完全に適正であり、全てのメンバーが満足している。
	4	業務負荷が全体的に適正で、メンバーが不満を感じる場面は少ない。
	3	業務負荷は比較的適正だが、一部のメンバーが負担の重さや軽さを感じる場合がある。
	2	業務負荷がやや不均衡で、一部のメンバーが負担を感じている。
	1	業務負荷が過剰で、メンバーのパフォーマンスや満足度に悪影響を及ぼしている。
	0	業務負荷が極端に過大で、メンバーが強い不満を感じている。
関係性の良さ	5	チーム全員が強い信頼関係を持ち、連携や協力が非常に円滑に行われている。
	4	メンバー間の関係性は良好で、信頼感や協力体制がしっかり構築されている。
	3	関係性は概ね良好だが、全員が十分に協力し合っているとは言い難い。
	2	表面的には円滑だが、信頼関係が弱く、協力体制に課題がある。
	1	一部のメンバー間で緊張状態や不和があり、関係性が悪化している。
	0	メンバー間の関係性が非常に悪く、対立や不信感が常態化している。
成長の実感	5	成長の機会が非常に多く、全てのメンバーがスキルアップや学びを強く実感している。
	4	成長の機会が豊富で、多くのメンバーがスキルアップや学びを実感している。
	3	成長の機会が一定程度あり、メンバーがスキルアップを部分的に実感している。
	2	一部の成長の機会はあるが、十分ではなく、多くのメンバーが不満を感じている。
	1	成長の機会が限られており、スキルアップや自己実現の実感がほとんどない。
	0	成長の機会が全くなく、メンバーが停滞感や不満を強く感じている。

複数リーダーの組み合わせの相性を測定するための道具として「エニアグラム」という心理学的評価ツールを利用した。エニアグラムとは人間の性格を9つのタイプに分類する性格診断方法である。ギリシャ語で「9つの点を持つ図」を意味する言葉で、円周に9つの点を配置し、それらを結ぶ線で構成された幾何学図形をシンボルとしている。

エニアグラム診断テストは「リソ&ハドソン式エニアグラム性格診断テスト(RHETI) Version2.5」を使用した。RHETIは標準的なNEO PI-Rとも適合しており、内的整合性のス

コアは 72%の信頼度があることから実務的な利用における信頼性は問題ない。エニアグラム診断テストは 2024 年 10 月～2024 年 12 月の期間で実施した。本研究の事例分析で紹介した請負型システム開発プロジェクトは全て 2024 年 4 月以前に開始し、2024 年 10 月時点では終了または継続しているため、エニアグラム診断テストの情報が一切無い状態でプロジェクトチームを構築している。

本研究では、組合せの相性を計測する手法として距離ベースの類似度を使用した。エニアグラム診断テストで得られたタイプ 1～9 の得点の「強弱」をレーダーチャートに変換し、組み合わせ対象の 2 つのレーダーチャートのユークリッド距離 ( $L^2$ ) とマンハッタン距離 ( $L^1$ ) を計測する。距離の値が小さいほど組み合わせ対象は類似していると判断する。また、「距離の値が小さい」「距離の値が大きい」は「変化率」を基に判断する。変化率はデータセット全体の  $L^2$  平均距離と  $L^1$  平均距離を基準とする (図表 8)。

図表 8 ユークリッド距離とマンハッタン距離の平均値

組み合わせ相性の計測方法	平均距離
ユークリッド距離 ( $L^2$ )	19.67
マンハッタン距離 ( $L^1$ )	48.44

## 5. 結果および考察

### 5.1. 結果

7 つの事例分析について、複数リーダー制が機能したと考えられる高評価プロジェクトの事例と機能しなかったと考えられる低評価プロジェクトの事例を 1 つずつ紹介する。

#### 5.1.1. 事例分析① ～高評価プロジェクトの事例～

- プロジェクト名：某保険会社 昭和 100 年問題対応プロジェクト
- 開発規模：期間：24 ヶ月、工数：220 人月 (5～7 名)
- リーダー陣：2 名、要員 NM (リーダー) + 要員 NS (リーダー補佐)

プロジェクト成果の評価結果を図表 9 に示す。QCD は当初計画を全て達成しているため「① QCD の達成度」の得点は「5」となった。組織の活性度は、要員 NM と要員 NS の会話の頻度と質が高く、メンバー同士のコミュニケーションも活発に行われており会話の均等性も高いことから「② 組織の活性度」の得点は「5」となった。メンバーの満足度については、業務負荷が適性範囲、メンバー同士の関係も良好、プロジェクトを通じた成長の機会も多かったことから「③ チームメンバーの満足度」の得点は「4」となった。その結果、総合評価は「A」評価となった。要員 NM が苦しい時は要員 NS が状況を察してリーダーシップを強く発揮したことがプロジェクトの成功に大きく寄与しており、複数リーダー制がうまく機能したと考えられる。

図表 9 プロジェクト評価結果

評価基準	評価結果	総合評価
① QCD の達成度	5	A
② 組織の活性度	5	
③ チームメンバーの満足度	4	

組み合わせの類似度の計測結果は図表 10 の結果となった。また、図表 11 は要員 NM と

要員 NS の RHEIT 結果を示しており、図表 12 は図表 11 をタイプの強弱としてレーダーチャート化した結果である。図表 10 の結果から要員 NM と要員 NS の性格タイプは類似性が低く、補完性が高いことが分かる。また、図表 12 のレーダーチャートの形状からも類似性が低く、補完性が高いことが認識できる。

以上の分析から、要員 NM と要員 NS の組み合わせの相性は「高い」と考えられる。

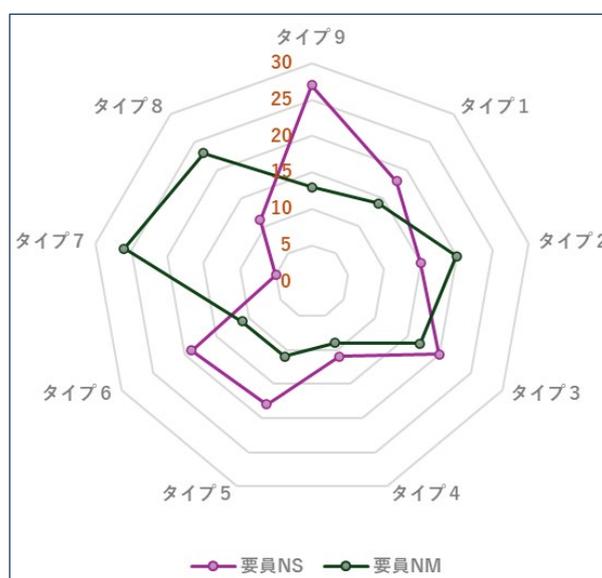
図表 10 組み合わせの類似度

類似度	L <sup>2</sup> 距離 (L <sup>2</sup> 変化率)	L <sup>1</sup> 距離 (L <sup>1</sup> 変化率)
要員 NM - 要員 NS	30.79 (+56.53%)	76 (+57.90%)

図表 11 RHEIT 結果

要員	役割	タイプ1	タイプ2	タイプ3	タイプ4	タイプ5	タイプ6	タイプ7	タイプ8	タイプ9
NM	リーダー	14	20	17	9	11	11	26	23	13
NS	補佐	18	15	20	11	18	19	5	11	27

図表 12 RHEIT 結果レーダーチャート



### 5.1.2. 事例分析② ～低評価プロジェクトの事例～

- プロジェクト名：某共済団体 事務処理支援 DX プロジェクト
- 開発規模：期間：12 ヶ月、工数：280 人月（14～40 名）
- リーダー陣：2 名、要員 TK（リーダー）＋要員 YW（リーダー補佐）

プロジェクト成果の評価結果を図表 13 に示す。QCD は当初計画を全項目で大幅に下回ったため「① QCD の達成度」の得点は「1」となった。組織の活性度は、要員 TK と要員 YW の会話の頻度が極めて低く、一部のメンバーだけが発言し多くのメンバーが沈黙しており会話の均等性が低く、会話の質も必要最低限の情報交換に留まっていたことから「② 組織の活性度」の得点は「1」となった。メンバーの満足度については、プロジェクトが炎上し作業負荷が高く、プロジェクト内の関係性も悪く、成長の実感を得ることが難しかったことから「③ チームメンバーの満足度」の得点は「1」となった。その結果、総合評価は「E」評価となった。要員 TK と要員 YW は頻繁に衝突し非難の応酬が発生していたことから、複数リーダー制がうまく機能しなかったと考えられる。

図表 13 プロジェクト評価結果

評価基準	評価結果	総合評価
④ QCD の達成度	1	E
⑤ 組織の活性度	1	
⑥ チームメンバーの満足度	1	

組み合わせの類似度の計測結果は図表 14 の結果となった。また、図表 15 は要員 NM と要員 NS の RHEIT 結果を示しており、図表 16 は図表 15 をタイプの強弱としてレーダーチャート化した結果である。図表 14 の結果から要員 TK と要員 YW の性格タイプは類似性が高く、補完性が低いことが分かる。また、レーダーチャートの形状からも類似性が高く、補完性が低いことが認識できる。

以上の分析から、要員 TK と要員 YW の組み合わせの相性は「低い」と考えられる。

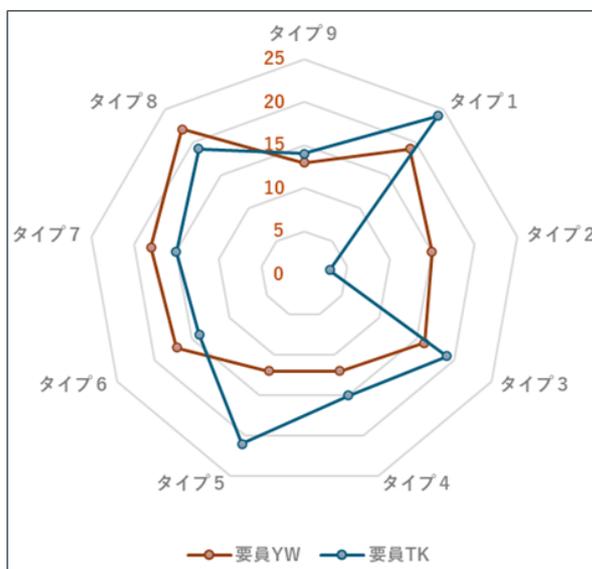
図表 14 組み合わせの類似度

類似度	$L^2$ 距離 ( $L^2$ 変化率)	$L^1$ 距離 ( $L^1$ 変化率)
要員 TK - 要員 YW	17.20 (-12.56%)	42 (-13.29%)

図表 15 RHEIT 結果

要員	役割	タイプ1	タイプ2	タイプ3	タイプ4	タイプ5	タイプ6	タイプ7	タイプ8	タイプ9
TK	リーダー	24	3	19	15	21	14	15	19	14
YW	補佐	19	15	16	12	12	17	18	22	13

図表 16 RHEIT 結果レーダーチャート



## 5.2. 考察

7つの事例を中心に分析・評価した結果、以下の考察が得られた。なお、本研究の事例研究で取り扱った全ての組み合わせの類似度を図表 17 に示す。

### (1) 複数リーダー制が常に有効に機能するわけではない

事例分析により、複数リーダー制の有効性が見られる場合と、見られない場合の両方が観察された。先行研究ではリーダー補佐や複数リーダーの有効性が認められているが、必ずしも複数リーダー制が有効に機能するわけではないことが確認できた。

(2) 変化率が 30%以上の組み合わせはプロジェクト成果が高い

変化率が 30%以上の組み合わせは「類似性が低く、補完性が高い」ため、強みと弱みの相互補完が働き、プロジェクト成果に良い結果を与えていると推測される。特に変化率が 40%以上の組み合わせについては顕著だった。また、相棒として周囲も本人も認識している組み合わせは変化率が 40%以上だった。

(3) 変化率がマイナスの組み合わせはプロジェクト成果が低い

変化率がマイナスの組み合わせは「類似性が高く、補完性が低い」ため、強みと弱みの相互補完が働かず、複数リーダー制が機能しないためにプロジェクト成果に結びつかないと推測される。

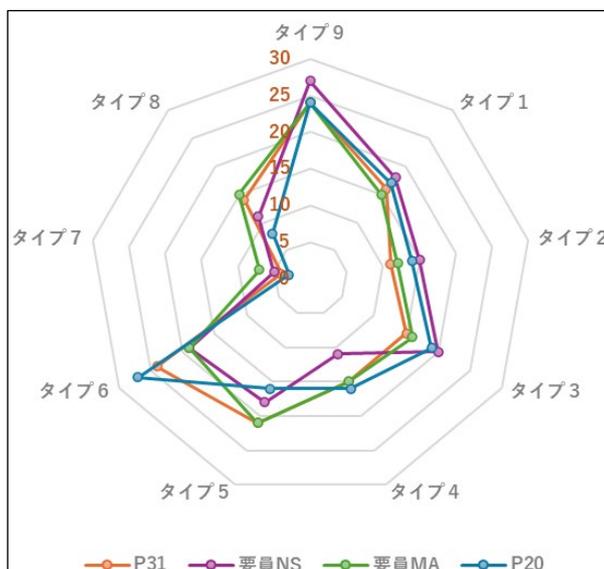
(4) 「緩衝材」人材はレーダーチャートの形状が酷似している

組織には 1 人ではプロジェクトを推進することが難しいが、「緩衝材」としてプロジェクト内の人間関係を維持する重要な役割を担っている人達が存在する。この「緩衝材」の役割を担っている人のレーダーチャートは、共通的に図表 18 のような形状をしていることが観察された。本研究では 70 人以上のデータを取得したが、その中で 8 人が図表 18 の形状を示した。図表 18 のような性格タイプの人材をリーダー陣に加えることで、プロジェクトの情緒的関係性の改善につながる可能性が考えられる。

図表 17 組み合わせの類似度とプロジェクト評価結果 (まとめ)

類似度	L <sup>2</sup> 距離 (L <sup>2</sup> 変化率)	L <sup>1</sup> 距離 (L <sup>1</sup> 変化率)	総合評価
要員 ME - 要員 HM	32.28 (+64.11%)	84 (+73.41%)	A
要員 NM - 要員 NS	30.79 (+56.53%)	76 (+57.90%)	A
要員 TI - 要員 KO	30.17 (+53.38%)	74 (+52.77%)	B
要員 TI - 要員 MA	27.89 (+41.79%)	72 (+48.64%)	A
要員 HN - 要員 MN	26.83 (+36.40%)	72 (+48.64%)	A
要員 SH - 要員 RH	26.08 (+32.77%)	66 (+36.25%)	A
要員 TK - 要員 YW	17.20 (-12.56%)	42 (-13.29%)	E
要員 TI - 要員 TK	13.56 (-31.06%)	32 (-33.94%)	D
要員 ME - 要員 KI	9.49 (-51.75%)	24 (-50.45%)	C

図表 18 「緩衝材」人材のレーダーチャート



## 6. 本研究の成果と今後の課題

### 6.1. 本研究の成果

本研究の成果は次の3つである。

#### (1) 新たなリーダーシップスタイルを提案した

新たなリーダーシップスタイルとして、「組み合わせの相性」に着目した「レゴ型リーダーシップ」を提案した。先行研究では、複数リーダーの有効性や重要性について認められているが、複数リーダーの組み合わせや決定方法に焦点を当てた研究は進んでいない。

#### (2) 組み合わせの相性を測定・分析・評価する手法を提示した

「相性」は重要な概念であり、抽象的で目に見えない感覚的な存在であるが、その影響は行動や成果を通じて具体的に表れる。本研究では組み合わせの相性を定量的に測定、分析、評価するための新たな手法を提示した。

#### (3) ビジネスにおけるエニアグラムの活用の幅を大きく広げた

エニアグラムは、ビジネスにおけるさまざまな場面で利用されているが、その利用は性格タイプが正しく判別されていることが前提となっている。しかし、タイプ判別は極めて難易度が高い作業であると同時に、タイプ判別によって1つのタイプに絞り込むことがビジネスでの活用の幅を狭めている。本研究では、性格タイプの「強弱」に着目した活用方法を提示した。これにより、タイプ判別の作業が不要となり、タイプを1つに絞り込まないことで、逆にエニアグラムの活用の幅を大きく広げた。

### 6.2. 今後の課題

本研究では、7つの事例分析から組み合わせの相性がプロジェクト成果に重要な影響を与える可能性を示したが、十分な解明には至っていない。今後の課題として、次の点について研究を継続する。

#### (1) データの信頼性向上

7つの事例分析では十分な解明に至らないため、事例研究を継続し、組み合わせの特徴やパターンを増やすことでデータの信頼性を高める。

#### (2) 分析手法の改善と新たな分析手法の開発

本研究ではエニアグラムを用いて、距離ベースの類似度を用いた測定・分析を行うことによって、相性という抽象的で感覚的な存在を見える化することに成功した。さらなる分析手法の改善と開発によって、相性の実態を明らかにしたい。

#### (3) レゴ型リーダーシップの問題点や課題、発展性

リーダーシップを発揮する主体が人間である限り、全ての場面において通用するリーダーシップスタイルは存在しない。レゴ型リーダーシップの問題点や限界、将来的な発展性について研究を継続する。

#### (4) レゴ型リーダーシップが与える長期的な影響

レゴ型リーダーシップが人材育成や組織文化に与える効果など、長期的な影響について研究を進める。

#### (5) 他業界への適用可能性

本研究では、請負型システム開発という極めて限定された領域において研究を進めた。しかし、ほぼ全ての業界において、人と人の組み合わせは当然のように行われていることから、本研究の成果は他業界への適用が可能であると推測される。

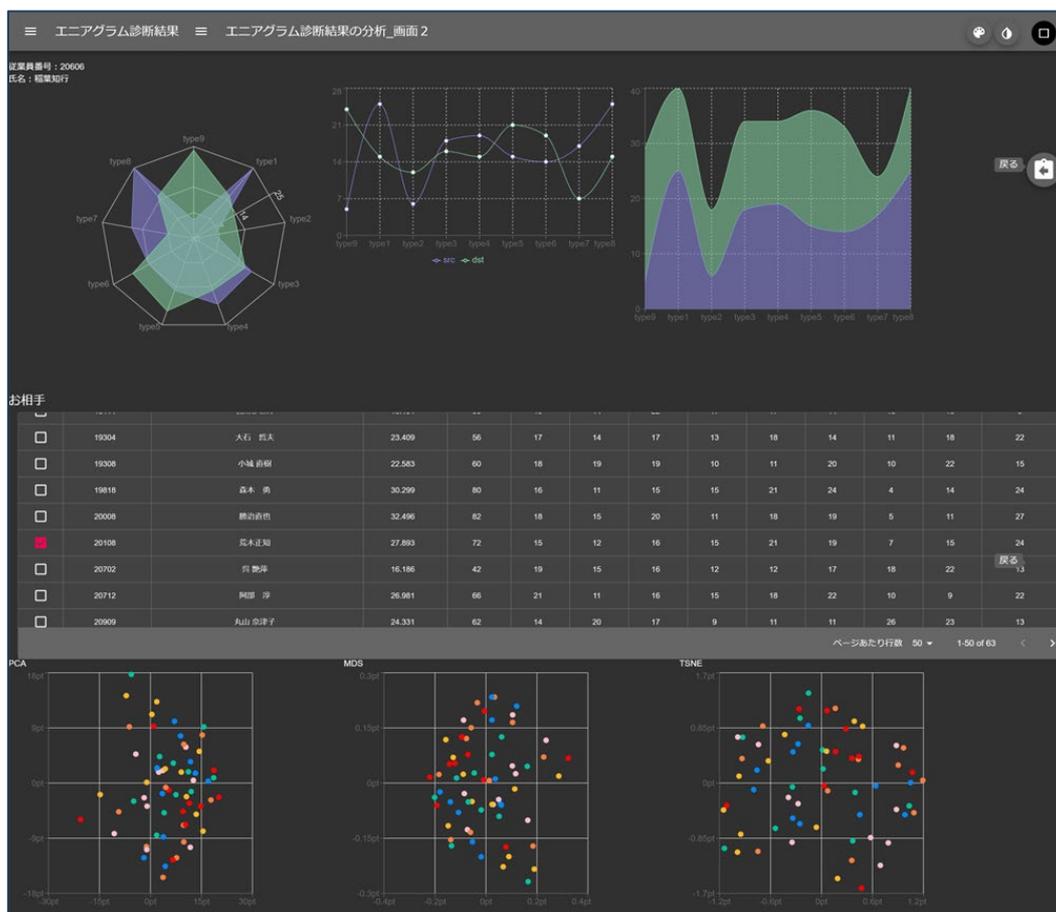
### 6.3. 自社への展開

レゴ型リーダーシップは「組み合わせの相性」に着目した新たなリーダーシップスタイルである。これまで、プロジェクトの要員配置において、組み合わせの相性がプロジェクト成果に与える影響は十分に注目されてこなかったが、本研究はその重要性を示した。

組み合わせの相性を考慮しない要員配置や、勤と経験だけに頼る非効率なチームビルディングによって生じる「不幸」を少しでも減らすために、本研究で得られた成果を図表 19 に示す「組み合わせ提案システム」として構築中（β版公開済み）である。

そして、この取り組みが社員の自己理解と他者理解を深めるきっかけとなり、組織全体の成長につながることで、より良い会社になることを願っている。

図表 19 組み合わせ提案システム



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)
- [14] 石川淳『リーダーシップの理論』(中央経済社、2024 年)