

リーダーシップのスタイルの違い

京都産業大学 経営学部 井村ゼミナール
吉田純也、阪上和哉、上嶋凌太郎

目次

1. 背景
2. 目的
3. 分析手法
4. 分析結果, 年代別データ数
5. 分析結果
6. まとめ
7. 備考
8. 参考文献

背景①

成功しているビジネスリーダーがどのような特性を持ち、どのようにリーダーシップを発揮し、それを支える考え方はどのような内容だろうか？

谷口（2007）ではメイヨール&ノーリア（2005）に基づきリーダーシップのスタイルをアントレプレナー、マネージャー、リーダーの三つに分類する。

それぞれのリーダーシップのカテゴリイズをする際のキーワードを次のページにまとめた。

背景②

- アントレプレナー

先見（性），起業家（企業家）精神，チャレンジ，ベンチャー（精神），新分野，開拓，新規事業，創業者（精神），創造，イノベーション，革新

- マネジャー

権限委譲，対話，話を聞く，意見を聞く，聞き役，任せる，調整型，ボトムアップ，現場重視，統率，コンセンサス，調和，能力を引き出す，働きやすい環境作り（整備），分権型，合議

- リーダー

事業再編，リストラ，部門縮小，人員削減，改革，組織変革，組織改革，リエンジニアリング，業績回復，再建，立て直し，軌道修正，大なたを振るう，中央集権型

背景③

このようなキーワードから谷口はリーダーシップをアントレプレナー、マネージャー、リーダーの三つに分類を行っている。

それを参考にして、我々はトップマネジメントのリーダーシップのスタイルを以下の三つに分類して、それぞれの特性で見られる特徴を可視化した。

- ①創業者リーダー 会社を創業した人物
- ②継続型リーダー 会社を引き継ぎ、企業を継続している人物
- ③変革型リーダー 会社を引き継ぎ、企業を成長させている人物

目的

経済産業省による調査によると日本の会社の数は約420万社であり、その中でも成長する企業、経営悪化になる企業や倒産する企業がある。

→これらのことから、それぞれのリーダーによる影響が会社に影響を及ぼすと考えることができ、リーダーは分類できるのではないか？



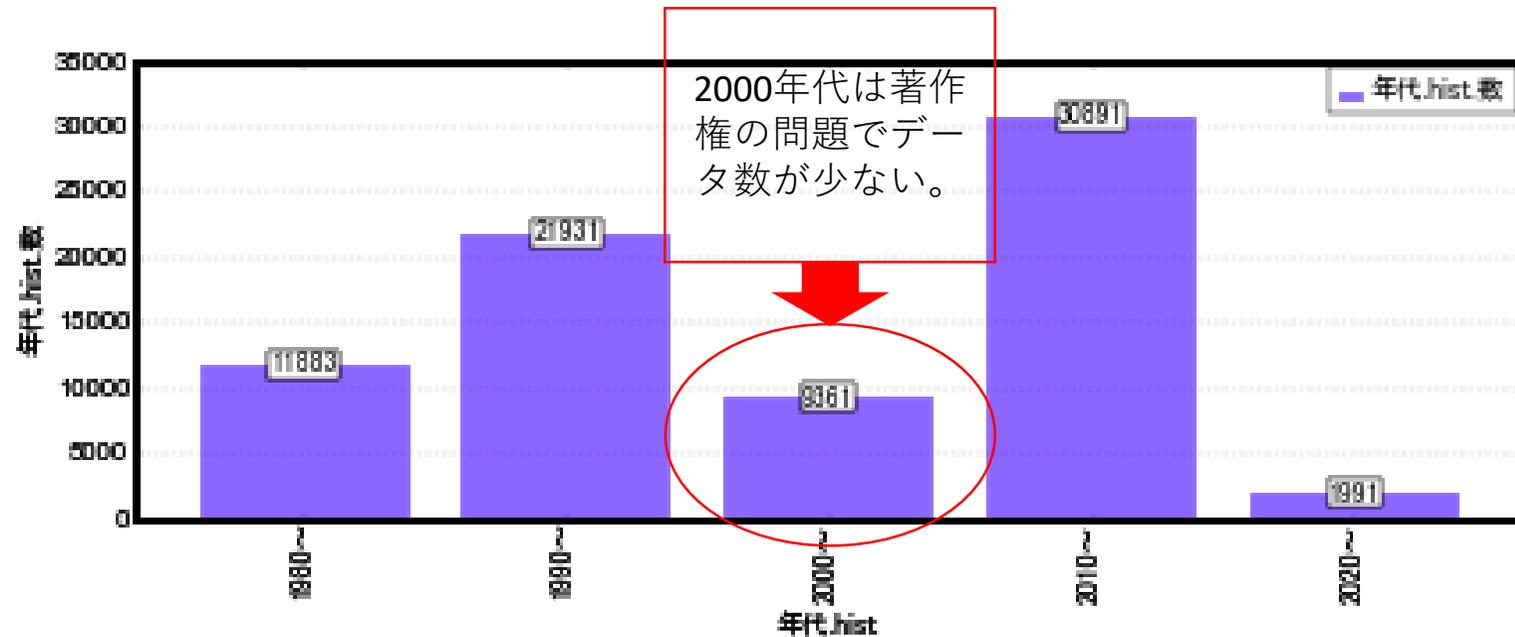
目的1. 分類したリーダーごとの特徴はどういったものなのかを把握する

目的2. 分類したリーダーごとの考え方はどういったものなのかを把握する

分析手法

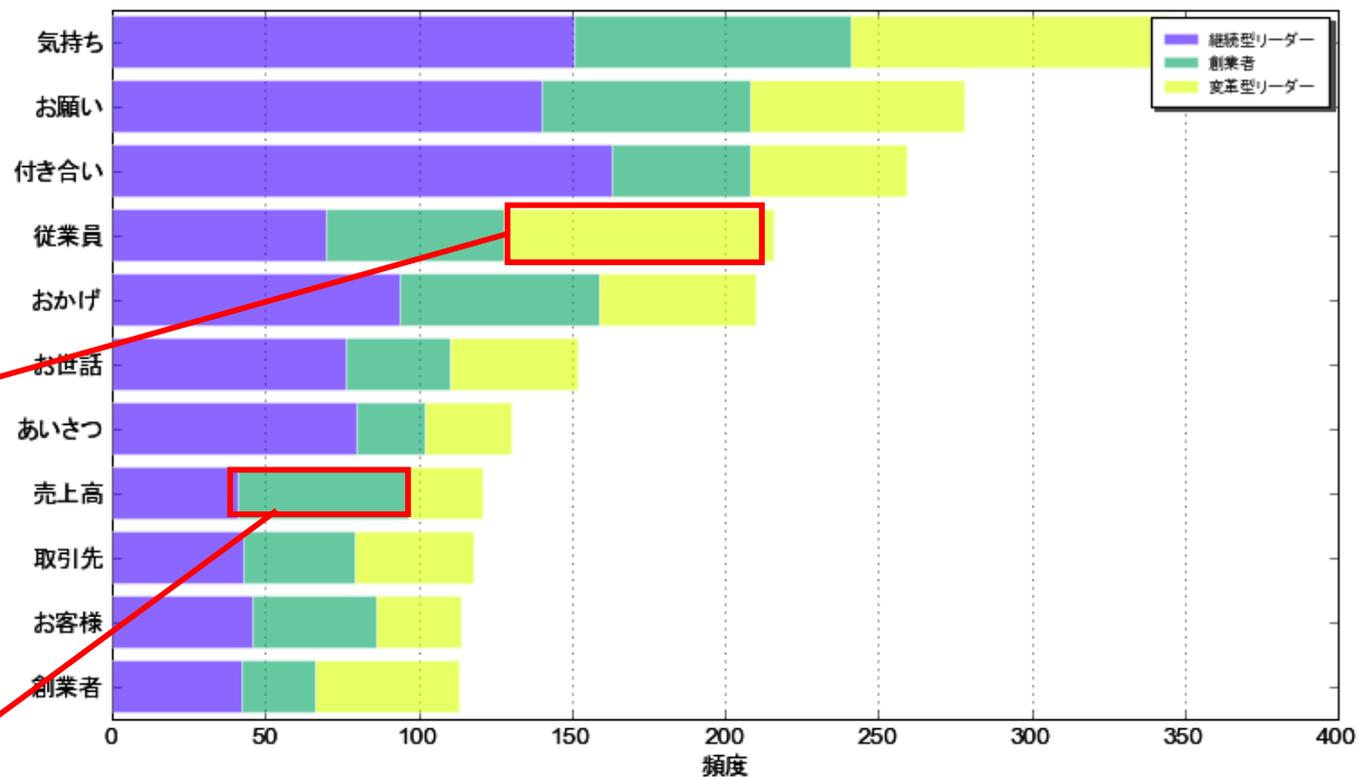
- 使用データ：日経新聞朝刊コラム「私の履歴書」
- **1980年1月1日～2020年3月31日**年私の履歴書からビジネスリーダーを抽出してリストし、印刷した。
- 一人ひとりの文章を読み、資料等でも調査し、三つの類型に分類した。
- 私の履歴書でダウンロードできる記事をダウンロードしてデータベース化した。
- 記事の書かれた年代、リーダーの性質別にテキスト分析を行った。

分析結果, 年代別データ数



年代別のデータ数

単語頻度解析 (類型)



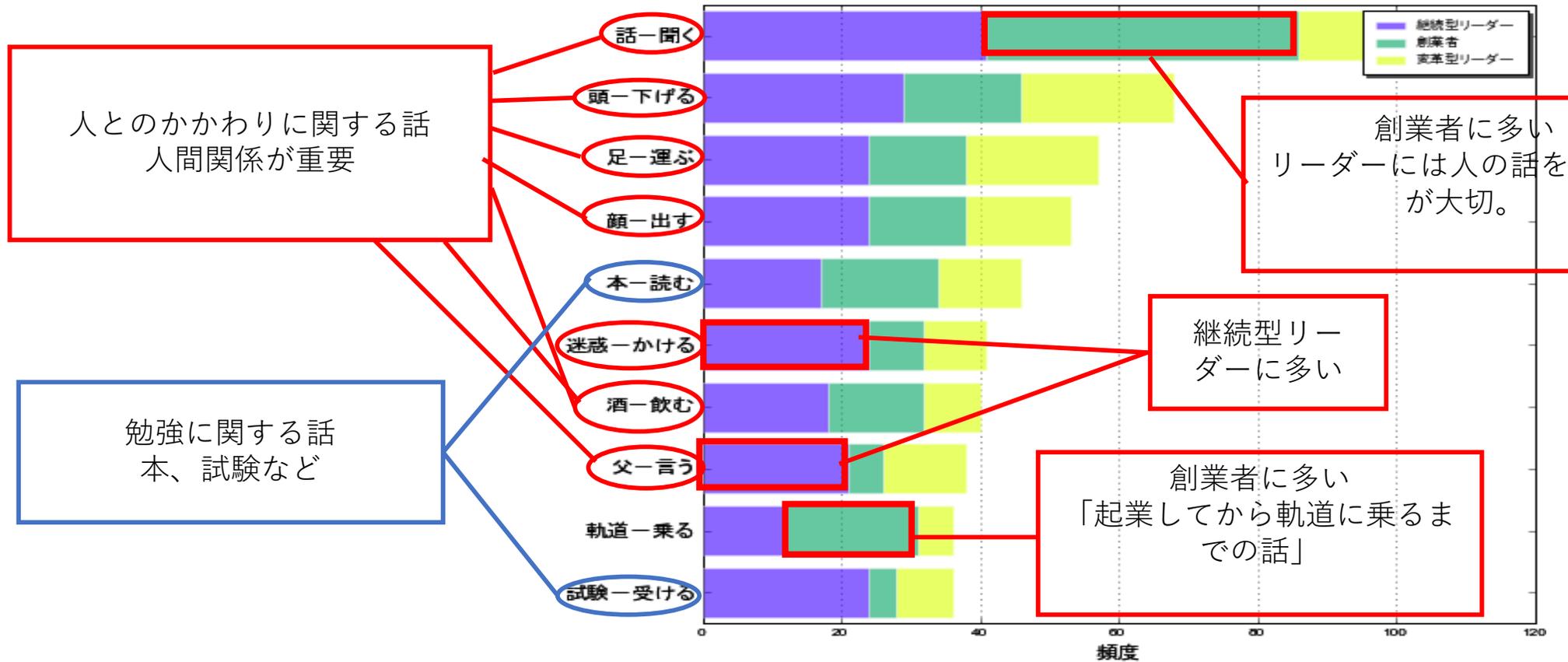
変革型リーダーに多い

創業者リーダーに多い

単語頻度解析から分かる考察

- ・従業員という単語が変革型リーダーに多いのは
組織を変えるためには従業員の力が必要不可欠で
あり
会社よりも従業員に焦点を当てているからである。
- ・売上高を気にしているのは創業者である。
これは、会社を作り売り上げが少なければ潰れて
しまう
他のリーダーよりも売り上げを気にしているとい
える。

係り受け頻度解析 (類型)



係り受け頻度解析からわかる考察

- 社長自らが行ったことがグラフに多く表れている。
大部分は人と人との関係や、やり取りである。
➡ リーダーには人間関係が必要不可欠だと言える。
- また、継続型リーダーは「父一言う」が多く表れた
➡ 継続型リーダーは父の言ったことについて語り、組み込んでいる。

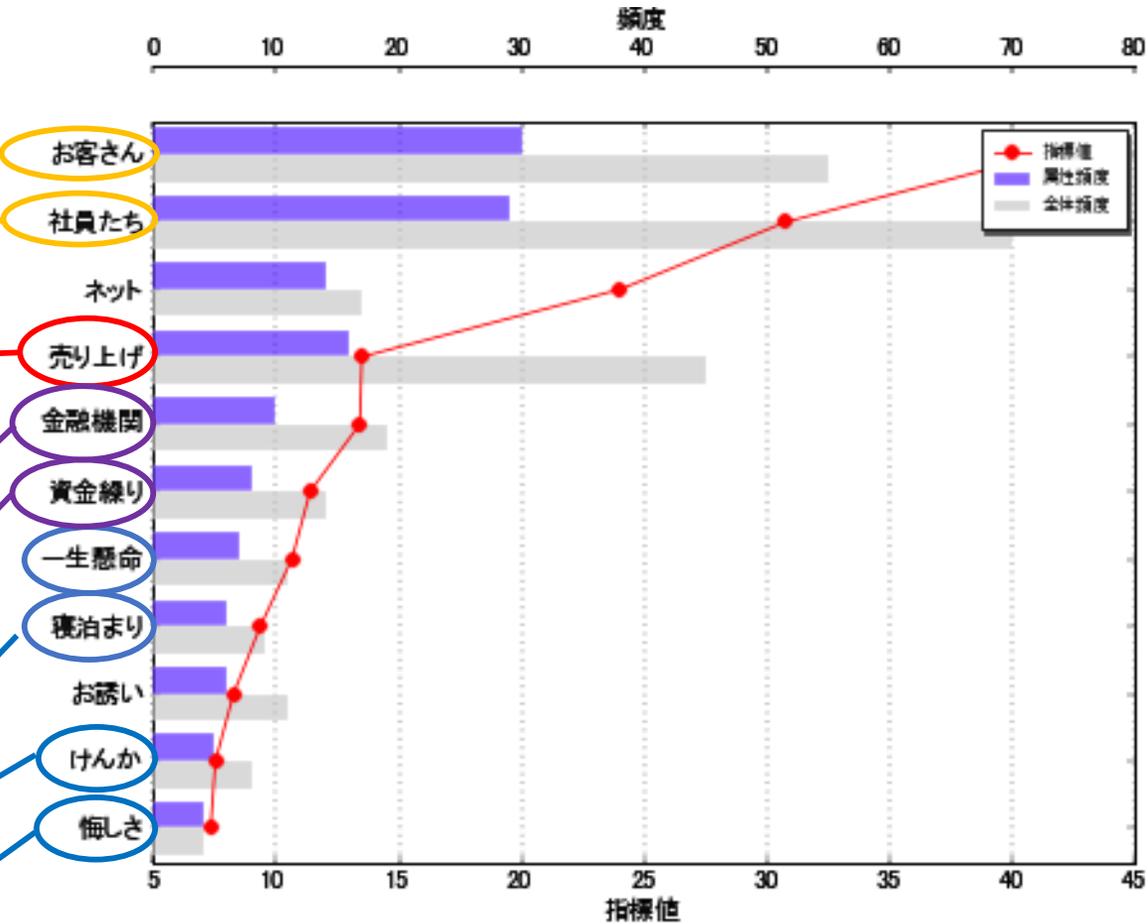
特徴語分析（創業者リーダー）

「お客さん」、「社員たち」など周りの人を大切にしていると考えられる

「売り上げ」といった会社の業績に関する言葉が見られる

「金融機関」、「資金繰り」といったお金に関する問題に直面していることが分かる

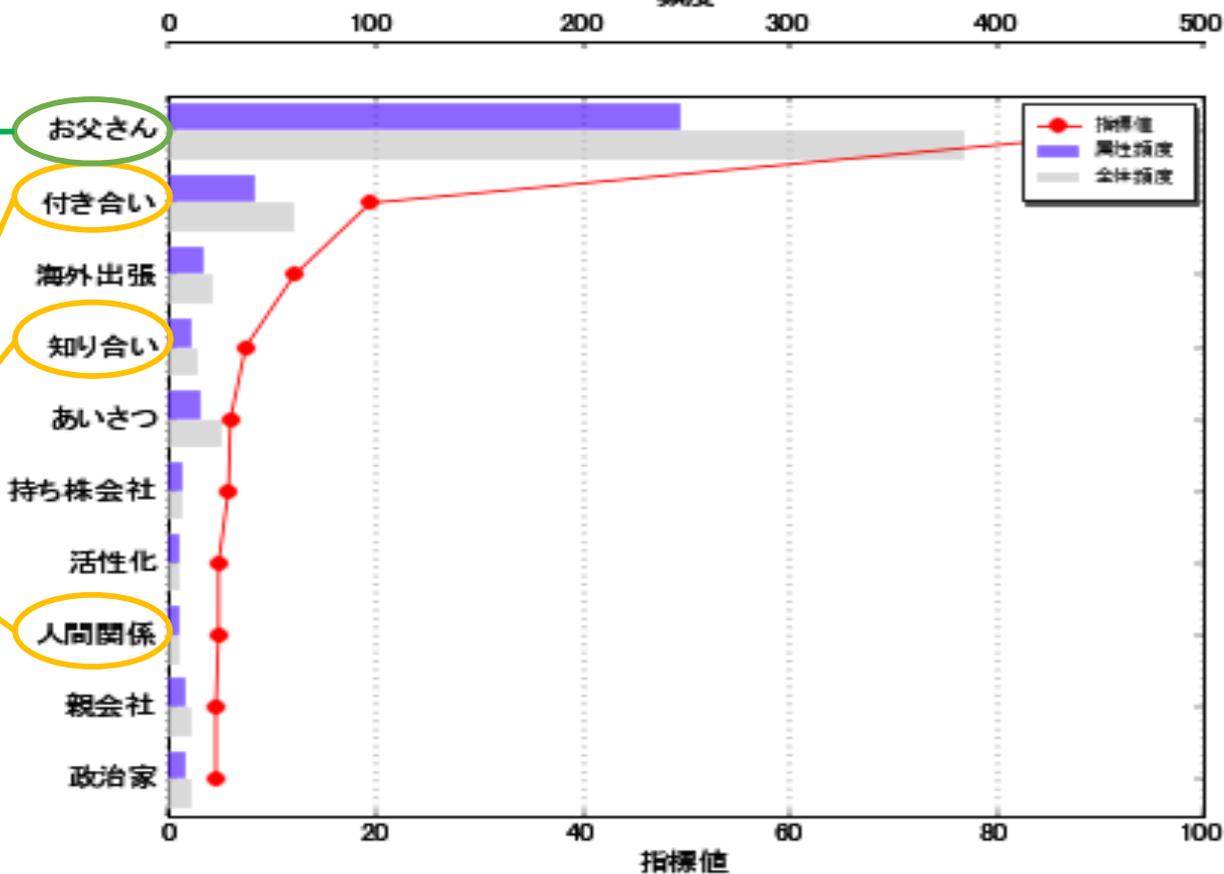
「一生懸命」、「寝泊まり」、「悔しさ」といった会社を軌道に乗せるために懸命に働いていることが分かる



特徴語分析（継続型リーダー）

お父さんの影響を受けていると考えられる

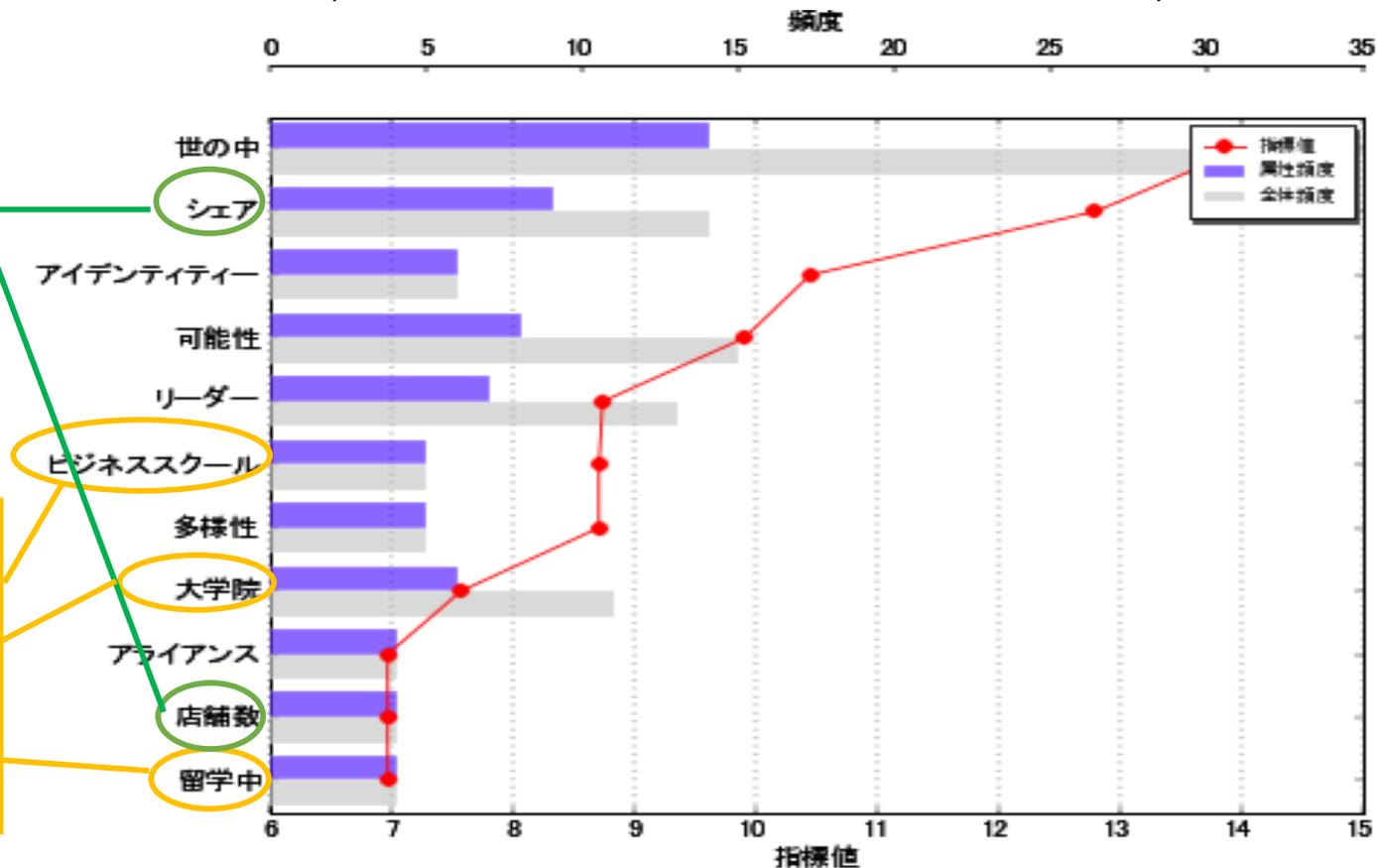
「付き合い」、「知り合い」、「あいさつ」などの人に関する言葉が多く見られる



特徴語分析（変革型リーダー）

「シェア」、「店舗数」などの経営にかかわるワードが見られる

「ビジネススクール」や「大学院」、「留学中」など勉学に意欲的であると考えられる



特徴語頻度解析 結果

・創業者リーダー

- ①第一にお客さんや社員などの会社に関わる**ステイクホルダー**を大事にしていることが分かる。
- ②会社の利益を上げるため、資金繰りや寝泊まり、一生懸命といった**必死さ**が表れている。

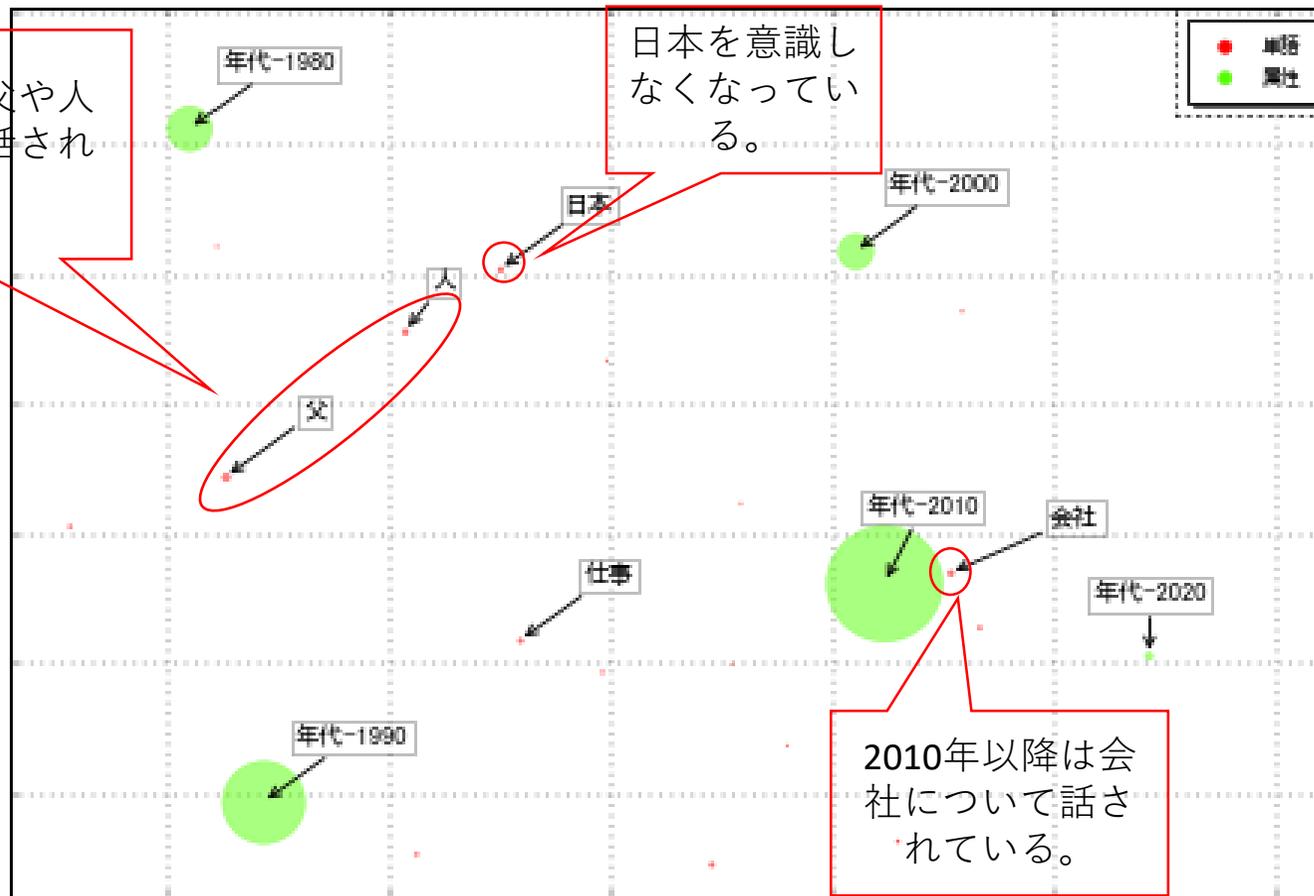
・継続型リーダー

- ①**父の影響**を大きく受けていることが分かる。
- ②**人との関わり**を重視していることが考えられる。

・変革型リーダー

- ①企業のシェア率や店舗数など**企業の再編に尽力**していることが考えられる。
- ②ビジネススクールや大学院、留学といった**学ぶための努力**を惜しまないことが分かる。

対応バブル分析（年代）



対応バブル分析（年代）からわかる考察

- 2000年以前

S N S などのインターネットが発達していない。

➡ 人とのやり取りは対面

➡ 「人」、「父」などの関係を持っている。

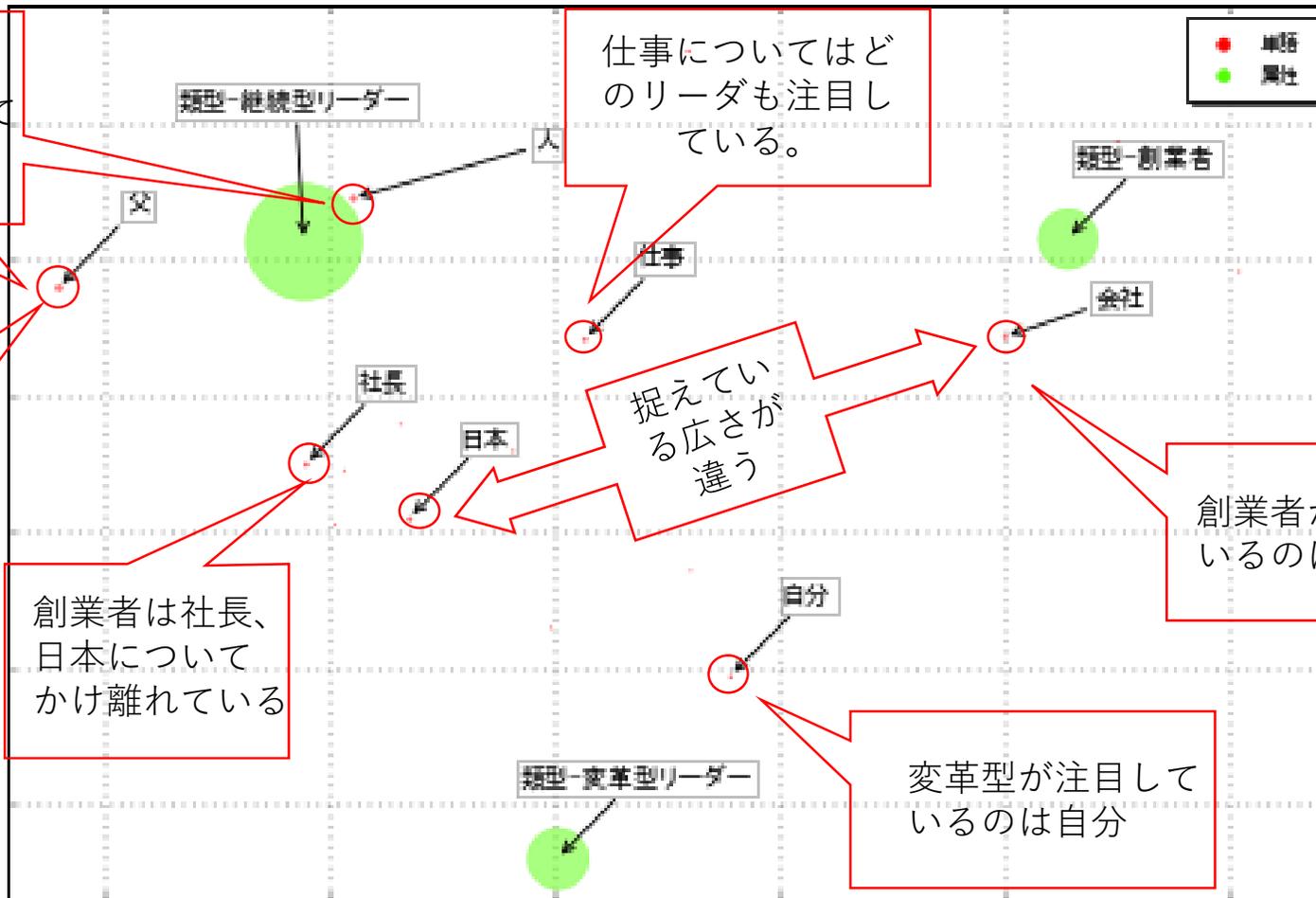
- 2000年以降

S N S の発達

➡ 対面での人間関係の減少、伝達は文章が増えた。

➡ 別の悩みである「会社」が浮上。

対応バブル分析（リーダー類型）



継続型が注目しているのは父や人

仕事についてはどのリーダーも注目している。

創業者、変革型からはかけ離れている

捉えている広さが違う

創業者は社長、日本についてかけ離れている

創業者が注目しているのは会社

変革型が注目しているのは自分

対応バブル分析からわかる考察1

継続型リーダー

➡ 「他人」を注視

創業者リーダー、変革型リーダー

➡ 「自分」を注視

- 継続型リーダーは会社を引き継ぎ、父や人の意見などを大事にし、従来のやり方で会社を継続していると考えられる。
- 創業者リーダーや変革型リーダーはあくまで「自分」であり、他人に振り回されずに経営を行っていると考えられる。

対応バブル分析からわかる考察 2

創業者リーダー

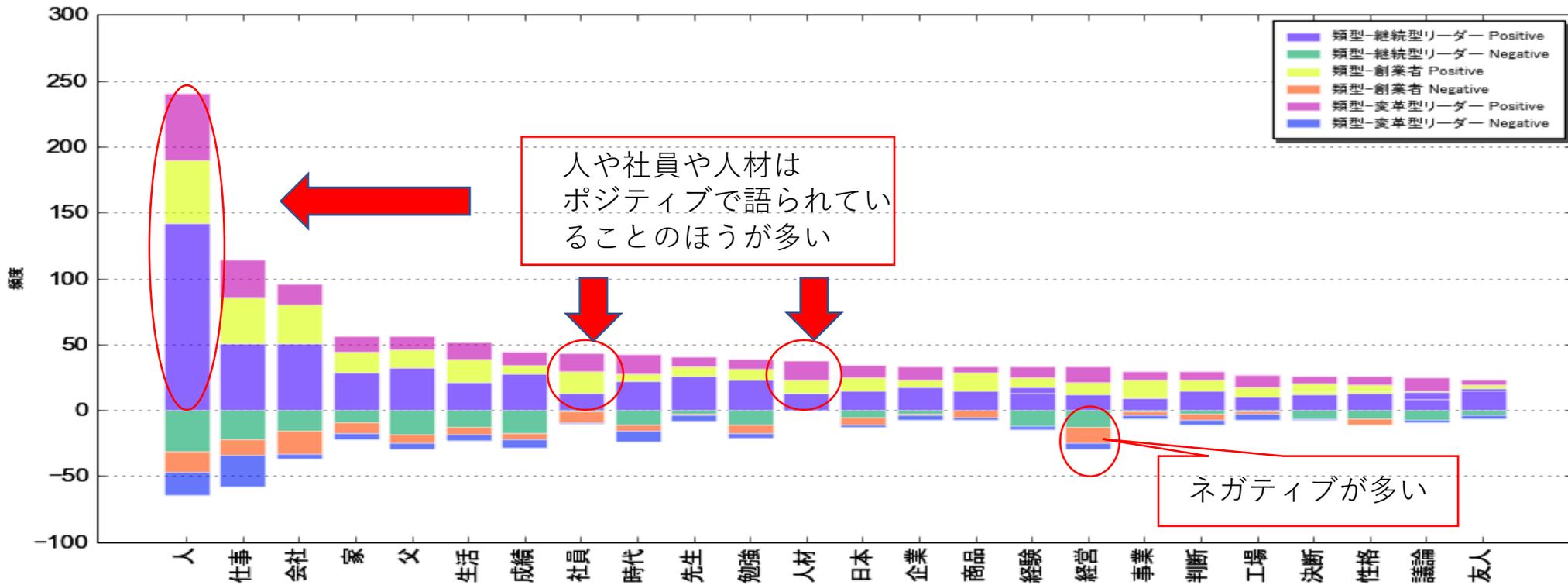
→「会社」を意識

継続型リーダー、変革型リーダー

→「社長」を意識

- 創業者にとって会社の成功や失敗などは、本人の実力と片付けられるからだと考察できる。
- 後者は社長を引き継ぐものであり、「前社長」と「他人」から比較されやすいため、「社長」という肩書に意識を置いていると考察できる。

評判抽出



評判抽出からわかる考察

リーダーは「人」や「社員」や「人材」はポジティブで語られていることのほうが多い

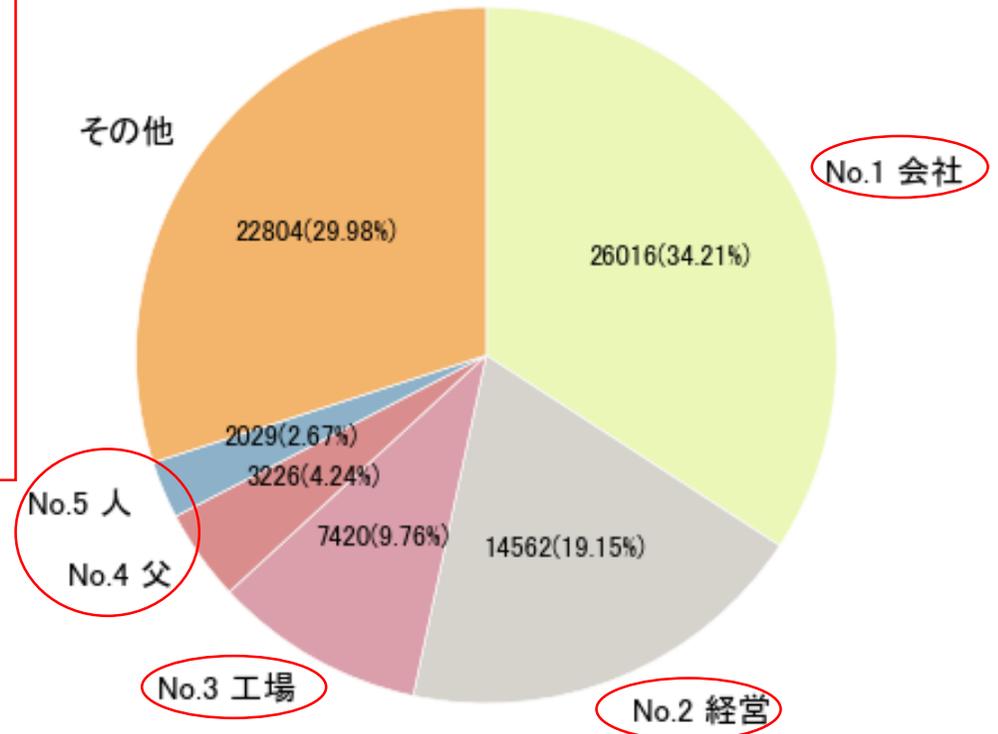


リーダーは一人ではリーダーシップをふるえないため、他人は重要な存在。

- 経営はポジティブとネガティブの頻度が同じぐらいだった。

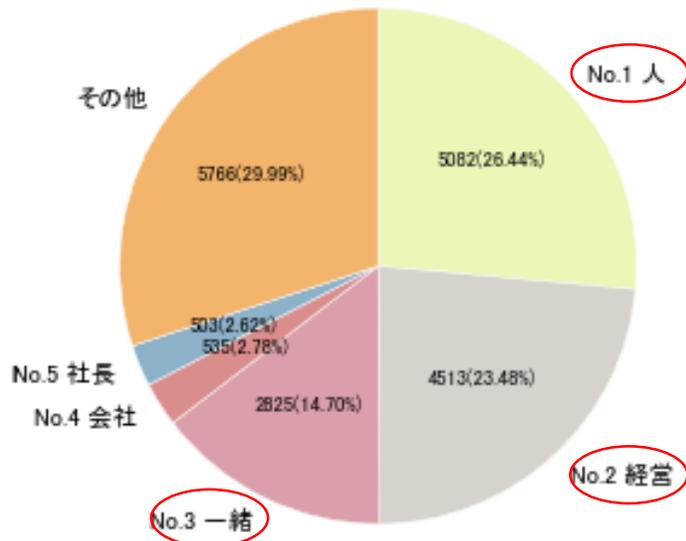
文章分類①（行単位）

父、人も4位と5位にランクインした。
リーダーにとって「会社」、
「経営」の事は
頭で考えているのだと言える。

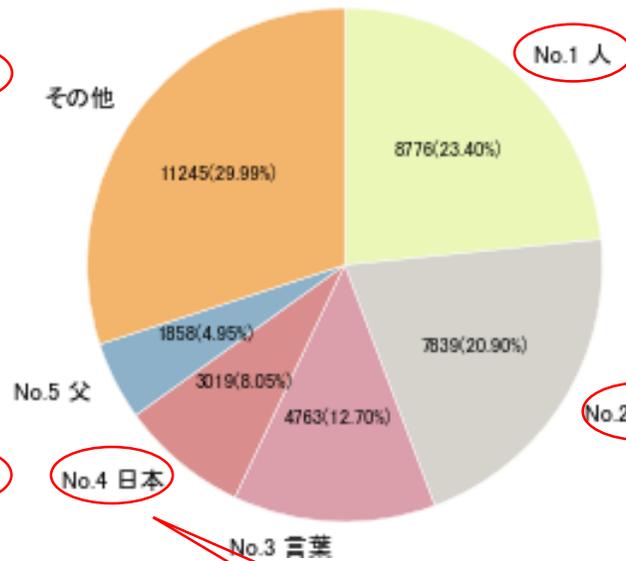


文章分類②

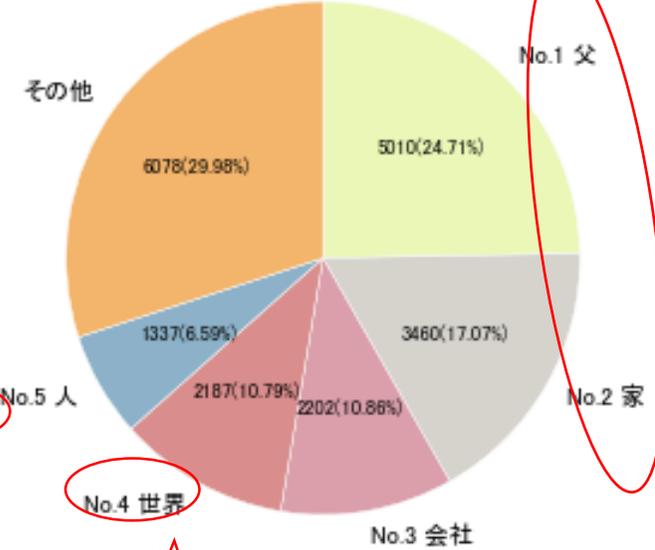
創業者リーダー



継続型リーダー



変革型リーダー



「父」、「家」の話題が多い
→家庭

創業者リーダーは誰かと一緒に活動を行っている。

創業者リーダーと継続型リーダーは「人」、「経営」について話題にしている。

継続型リーダーは日本を見ている。

変革型リーダーは世界を見ている。

文章分析からわかる考察

創業者リーダー、継続型リーダー → 「人」「経営」
変革型リーダー → 「父」「家」

- 創業者リーダーと継続型リーダーは会社についての話が多く、変革型リーダーは家族についての話が多かった。



物事を考える重点を会社からずらすことで、既存にとらわれないのではないかと考察できる。

文章分類から分かる考察

継続型リーダー → 「日本」

変革型リーダー → 「世界」

世の中をとらえる広さが両者では異なっている。

創業者リーダーには「一緒」という文字が現れた。

誰かと一緒に起業をしたり、人と共同でなにか行っているのではないかと考察できる。

分析結果（全体）

リーダーは一人では成り立つことが出来ないため、人間関係やコミュニケーションに関することが多く表れ、対人など、人に関することはポジティブで語られることのほうが多かった。リーダーはコミュニケーションを取る際に聞くことが多い。

2000年以降になると対面でのコミュニケーションが減少しており、他人について話すリーダーは少なくなった。



リーダーには人間関係が必要不可欠

創業者リーダー

一人ではなく、誰かと一緒に事業を行う。そのため、他人とのかかわりが大切で、人の話を聞く人が多い。お客と社員など自分以外の人物にも注目をしている。

また、社長という肩書よりも会社に重点を置いており、会社と自分は一心同体である。会社の失敗は自分の失敗という意識があり、軌道に乗ることについて語っている。

お金に関する問題が起こっていたり、新規事業での壁が垣間見える。



会社重視型

継続型リーダー

父に関して、他のリーダーよりも意識をしていると言える。父の後を引き継ぐ社長が多く、その考えを継承しているのではないかと考えられる。

→大きな変化はない。

父も含めた他人に重点を置いている。

社長を引き継ぐので社長という肩書を意識している。



人間関係重視型

変革型リーダー

変革型リーダーは自分に重点を置いて考えている。
勉強の事に関して話している傾向がある。

考えていることは事業の再編であり、経営に関して注目ががある。

家族についての話題が多く家族を思っているのではないかと考察できる。



自分重視型

まとめ①

	創業者リーダー	継続型リーダー	変革型リーダー
特徴語分析	周りの人との関わりを大切にしている。 会社の売上を上げるために必死になって働いている。	父の影響を大きく受けている。 人間関係を大切にしている。	会社を再建するために、シェア率、店舗数など経営面に焦点を当てている。 勉学に意欲的である。
対応バブル	会社を意識している 会社の失敗は自分の失敗。	人、父を意識している。 従来やり方。	自分を意識している。 他人に振り回されない。
文章分類	人、経営について語っている。	人、経営について語っている。	父、家について語っている。

まとめ②

(1)から分かるに

- ・ 創業者リーダーの特徴は、特徴語分析・対応バブル・文章分類での結果から、人間関係を大切にしている、会社の売り上げや会社のことに意識している傾向がみられた。
- ・ 継続型リーダーの特徴は、父の影響を大いに受け、人間関係を大切にしている、従来のやり方で会社をマネジメントしているという傾向がみられた。
- ・ 変革型リーダーの特徴は、他人よりも自分に重点を置き、勉学に意欲的である傾向がみられた。

備考

- 2000年代は著作権でダウンロードできない記事が多かった。
- 文章分類分析で変革型に父が現れたのは予想外であった。

参考文献

- 谷口真美（2007）「コンテクストと経営者のリーダーシップスタイル」早稲田商学第 411・412 合併号
- 日経ビジネス 「私の履歴書」