

非営利組織における代替リーダーシップ行動の分析

松村 真宏^{†1} 佐々木 儀広^{†2,†3}

本論文では、NPO 法人ドットジェイピーの日々の活動において、役職上のリーダーが機能していない状況下における他のスタッフの活動状況および実質的なリーダーについて分析した。2004年10月から2006年9月までの期間を対象として、4度のアンケート調査およびメーリングリストの分析を行った。アンケート調査からは実質的なリーダーを抽出し、メーリングリストからはIDMを適用して全スタッフの影響力・被影響力を算出した。これらの結果を統合することにより、リーダーが機能していない状況下においては、役職付きの幹部スタッフもほとんど機能していなかったこと、また高い影響力・被影響力を持った一般スタッフが実質的なリーダーシップ行動（代替リーダーシップ行動）をとっていたことが明らかになった。

Analysis of Alternative Leadership Behavior in Nonprofit Organization

NAOHIRO MATSUMURA^{†1} and YOSHIHIRO SASAKI^{†2,†3}

When a nominal leader cannot lead staffs in nonprofit organization (NPO), who lead them and manage the organization? In this paper, we try to answer this question by integrating questionnaire survey and mailing list analysis. Questionnaire survey is conducted on staffs in dot-jp, the specific nonprofit organization in Japan, to understand substantial leaders. Mailing list archives are analyzed by the IDM (Influence Diffusion Model) to estimate the influence and influenced values for each member. According to the results of this paper, we revealed that staffs (not including nominal leaders) tend to play substantially as leaders when nominal leaders lack management ability.

1. はじめに

組織におけるリーダーシップや信頼関係の重要性についてはこれまでに様々な考証や実証がなされている。たとえば、古くは紀元前500年ほどに書かれた兵法書「孫子」の「第一篇計」には、リーダーに求められる資質として智（智慧）、信（信頼）、仁（仁義）、勇（勇氣）、威（厳格）の5つがあげられている。近年では、データに基づいた実証的な研究も進んでおり、Krackhardtらは電子メールのネットワークを分析して、組織内におけるフォーマルな人間関係と組織間をつなぐインフォーマルな人間関係の違いを明らかにし、それが組織における問題解決にどのように役立つのかを明らかにした⁶⁾。また、Druckerの提唱した知識社会²⁾やWengerらの提唱した実践コミュニティ¹⁰⁾においても、知識の源泉となる人のマネジメントを中心に据えた組織体系の重要性を説いており、今も昔も尽きることのない議論が繰り返されている。我々は文献9)においてNPO法人ドットジェイピー^{*1}（以下、ドットジェイピー）におけるリーダーのとりべき振舞い（リーダーシップ行動）を理解するためにアンケート調査およびメーリングリストの分析を行い、リーダーとスタッフの双方向のコミュニケーションが互いの信頼関係を築く要件であることを明らかにした。

このように、リーダーの振舞いが組織全体に及ぼす影響は大きく、組織運営の成否の鍵を握っているといっても過言ではない。その一方で、リーダーが不在もしくは機能していないといったことも実際にはよく起こる。そのような状況では、役職上のリーダーとは別に実質的にリーダーシップを発揮するメンバが現れて組織を成功に導くことがある。このように、状況に応じてリーダー以外のスタッフがとるリーダーシップ行動を本論文では代替リーダーシップ行動とよぶ。リーダーが不在もしくは機能しない状況下で、代替リーダーシップを発揮して実質的なリーダーを務めているスタッフを把握することができれば、そのスタッフに権限を移譲することで組織運営の失敗を未然に防ぐことも可能となる。本研究では、このような問題意識を背景に、ドットジェイピーにおいて行ったアンケート調査とメーリングリストの分析結果をすり合わせて、代替リーダーシップ行動をとるスタッフの特性やそのときの状況を明らかにする

†1 大阪大学大学院経済学研究科
Graduate School of Economics, Osaka University

†2 大阪大学経済学部
School of Economics, Osaka University

†3 NPO 法人ドットジェイピー
dot-jp the Specified Nonprofit Corporation

*1 <http://www.dot-jp.or.jp/>

ことを目指す。

なお、本研究で採用するアンケート調査とメーリングリスト分析を統合するアプローチは文献 9) と共通であるが、以下の 2 点が大きく異なる。

- 文献 9) で用いた 2004 年 10 月～2005 年 3 月のデータに加え、本研究ではその後も継続して取得した 2005 年 4 月～2006 年 9 月までのアンケート調査結果およびメーリングリストを分析対象とした。
- 文献 9) ではリーダーだけを分析対象としたのに対し、本研究ではリーダーを含めた全スタッフを対象とした。

本論文の構成は次のようになる。まず 2 章で分析対象となるドットジェイピーについて紹介し、3 章で分析方法として用いた満足度調査、および IDM について述べる。4 章ではアンケート調査結果とメーリングリストのログの分析結果を統合して、代替リーダーシップ行動を明らかにする。5 章では本研究の知見に基づく考察、6 章で関連研究について述べた後、最後に 7 章で本論文のまとめと今後の展望について述べる。

2. 分析対象：ドットジェイピー

本論文で分析対象とするドットジェイピーは、長期休暇(2～3月, 8～9月)を利用して大学生が政治家のもとで職業体験をする「議員インターンシップ」事業を運営する NPO 法人である。本部が東京にあるほか、全国に 8 支部(北海道, 東北, 関東, 東海, 関西, 中国, 福岡, 熊本)あり、それぞれ 10～30 名程度の大学生スタッフにより運営されている。

活動は 4 月～9 月, 10 月～3 月のそれぞれ半年を 1 期としており, 1 期ごとにスタッフの約半数が入れ替わる仕組みになっている。主な活動内容は,

- 大学生をプログラム説明会, 選考会などのイベントに集客し, 2 カ月のインターンシッププログラムに参加してもらう,
- 政治家に 2 カ月間の大学生の受け入れを依頼,
- 実際にプログラムが始まってからのサポートおよび各種イベントの運営,

の 3 つである。主な収入源は、議員から得る会員費と、学生から得る参加費である。これらの活動を行うにあたり、週 1 回のミーティングのほかにはメーリングリストを主なコミュニケーション手段として組織運営を行っており、メーリングリスト上でのコミュニケーションがプロジェクト全体のコミュニケーションの大部分を占めている。また、各支部には、以下の中心となる役職が設置されている。

- エリアマネージャ：支部のマネジメント全般を担当

- 学生マネージャ：プログラムに参加する学生の集客を担当
- 議員マネージャ：学生を受け入れてくれる議員への訪問を担当
- イベントマネージャ：イベントの企画・開催を担当

さらに本研究では、学生マネージャ、議員マネージャ、イベントマネージャをまとめて幹部スタッフ、マネージャ職に就かないスタッフを一般スタッフと定義する。エリアマネージャが役職上は支部のリーダーである。マネージャも他のスタッフと同様に大学生であり、1 期ごとに選出される仕組みになっている。なお、本論文の第 2 著者はドットジェイピーのスタッフを 4 年続けてエリアマネージャも経験しており、分析時には全国の支部を束ねるマーケティングディレクタとして組織の人材開発に関する分析に従事していた。第 2 著者がメーリングリストのログやアンケート調査結果の生データの分析を担当したため、個人情報を含むデータの取扱いに問題は生じなかった。

本論文では、2004 年 10 月～2006 年 9 月の 4 期間(詳しくは、第 14 期 2004 年 10 月～2005 年 3 月, 第 15 期 2005 年 4 月～2005 年 9 月, 第 16 期 2005 年 10 月～2006 年 3 月, 第 17 期 2006 年 4 月～2006 年 9 月)における、東北支部を除く全国 7 支部を分析対象とした。東北支部に関しては、上記期間中に新たに開設された支部であり、他支部と同列に扱うことが困難だったため分析対象から外した。また、2005 年 4 月～同年 9 月期の関西支部・中国支部、2005 年 10 月～2006 年 3 月期の中国支部に関しては、スタッフの使用メーラの都合上メーリングリストのログの分析が困難だったので*1 分析対象から外した。

3. 代替リーダーシップ行動の分析方法

3.1 アンケート調査による代替リーダーシップ行動の把握

役職上のリーダーであるエリアマネージャが実質的にリーダーとして機能していないときに、他のスタッフによる代替リーダーシップ行動を明らかにすることが本研究の目的である。そこで、リーダーシップ行動を判定する基準として、アンケート調査に「所属支部で活躍しているスタッフを 3 名あげてください」という設問を入れ、各支部ごとに活躍順位が上位 3 位以内に入っているスタッフをリーダーシップ行動を発揮しているスタッフであると定義した。

この定義により、エリアマネージャが活躍順位の上位 3 名に入っているときをエリアマネージャがリーダーとして機能している状態、そうでないときをエリアマネージャがリーダーと

*1 メール返信関係をとるのにメールヘッダに含まれる Message-ID などの情報を利用してしたが、メールヘッダに情報を残さないメーラがあった。

して機能していない状態であるとした。また同様に、同設問において上位3名以内に入っているエリアマネージャ以外のスタッフは実質的なリーダーとして代替リーダーシップを発揮しているスタッフだと定義した。

アンケート調査は各期の最終月(3月と9月)の初旬に行った。調査は各期間中に活動していたスタッフに電子メールでアンケートを依頼した。本調査はマーケティングディレクターの活動の一環として行ったため、以下のように高い回収率であった*1。

- 2004年10月～2005年3月：97名/104名(回収率93%)
- 2005年4月～2005年9月：105名/132名(回収率80%)
- 2005年10月～2006年3月：112名/148名(回収率76%)
- 2006年3月～2006年9月：116名/167名(回収率69%)

なお、スタッフ数はスタッフとして登録している人数を記載しているが、登録だけしており実質的に活動に参加していないスタッフも存在する。また、スタッフには調査結果を分析以外の目的には用いないことを伝え、答えにくい質問にもできるだけ正直に回答するように依頼した。

3.2 IDMによるメーリングリストの分析

ドットジェイピーでは、支部ごと、期ごとにメーリングリストを作成し、週1回の対面でのミーティングとメーリングリストを利用した情報共有や報告、議論を行っている。メーリングリストでのコミュニケーションは対面での情報共有や議論と同様に重要視されており、表1に示すように非常に活発にメールのやりとりが行われている。したがって、メーリングリストでのやりとりを見ることで、支部の運営状況がある程度確認することができる。

そこで、メーリングリストから各スタッフの議論への貢献度を定量化するために、IDM⁷⁾の考えに基づいて各スタッフの影響力と被影響力を求めた。IDMはメッセージに用いられた語がどれくらい他のメッセージに広まっているかを、メッセージの返信関係を再帰的にたどりながら計算するアルゴリズムであり、メッセージ、参加者、語などの様々な切り口から影響力と被影響力を求めることができる。本論文では文献7)のアルゴリズムを改良して用いており、以下にその方法を述べる。なお、以降では改良型IDMのことを単にIDMと表記することにする。

図1は4つのメッセージ(Msg1, Msg2, Msg3, Msg4)とメッセージに含まれるキーワー

*1 回収率は本研究の分析には用いない東海支部や2005年4月～同年9月期の関西支部・中国支部、2005年10月～2006年3月期の中国支部も含んで算出している。

表1 各支部・期ごとのスタッフ・メール総数

Table 1 The number of staffs and emails for each branch office for each period.

Area \ Period	14期		15期		16期		17期	
	Staff	E-mail	Staff	E-mail	Staff	E-mail	Staff	E-mail
Hokkaido	14	2,076	21	2,085	15	1,697	20	1,789
Kanto	21	2,297	22	1,401	31	1,446	25	1,459
Tokai	33	1,666	39	2,442	33	1,420	31	1,355
Kansai	16	2,464	-	-	31	1,925	38	1,623
Chugoku	16	1,309	-	-	-	-	19	853
Kumamoto	9	1,198	10	1,292	14	1,731	17	1,133
Fukuoka	12	1,717	14	2,126	10	1,274	24	1,329

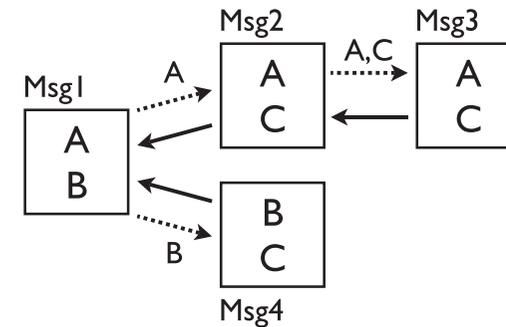


図1 4つのメッセージの返信関係の例。A, B, Cは各メッセージに含まれる語を表す

Fig. 1 An example of four messages posted and replied. Each of A, B and C implies a word included in the messages.

ド*2(A, B, C)を表している。また、実線矢印は返信関係(たとえばMsg2はMsg1に返信している)、点線矢印はメッセージ間を伝播するキーワード(たとえばMsg1からMsg2へはAが伝播している)を表している。

ここで、Msg1, Msg2, Msg3, Msg4に含まれる語の集合をそれぞれw1, w2, w3, w4とすると、MsgxからMsgyへ伝播するキーワード数nx→yは式(1)より算出される。

$$n_{x \rightarrow y} = |w_x \cap \dots \cap w_y| \quad (1)$$

ここで|wx ∩ … ∩ wy|はMsgxからMsgyに至るメッセージチェーン上のすべてのメッセージに共通して用いられるキーワードの数を表している。つまり、伝播のとぎれたキーワード

*2 本論文では名詞、形容詞、副詞からストップワードを除いた語をキーワードとした。

はカウントしないようになっているが、これはいったん連鎖がとぎれるとそこで文脈が変わることを仮定しているためである。

式 (1) に基づいて図 1 における伝播キーワード数を求めると以下ようになる。

$$\begin{aligned} n_{1 \rightarrow 2} &= |w_1 \cap w_2| = 1 \\ n_{1 \rightarrow 3} &= |w_1 \cap w_2 \cap w_3| = 1 \\ n_{1 \rightarrow 4} &= |w_1 \cap w_4| = 1 \\ n_{2 \rightarrow 3} &= |w_2 \cap w_3| = 2 \\ n_{others} &= 0 \end{aligned}$$

ここで、あるメッセージ Msg_x の影響力 i_x を他のメッセージに伝播したキーワードの総数、つまり

$$i_x = \sum_{y \in all_messages} n_{x \rightarrow y} \quad (2)$$

と定義すると、各メッセージの影響力 i_1, i_2, i_3, i_4 は

$$\begin{aligned} i_1 &= n_{1 \rightarrow 2} + n_{1 \rightarrow 3} + n_{1 \rightarrow 4} = 1 + 1 + 1 = 3 \\ i_2 &= n_{2 \rightarrow 3} = 2 \\ i_3 &= 0 \\ i_4 &= 0 \end{aligned}$$

と表すことができる。

また、あるメッセージ Msg_x の被影響力 j_x を他のメッセージから伝播してきたキーワードの総数、つまり

$$j_x = \sum_{y \in all_messages} n_{y \rightarrow x} \quad (3)$$

と定義すると、各メッセージの被影響力 j_1, j_2, j_3, j_4 は

$$\begin{aligned} j_1 &= 0 \\ j_2 &= n_{1 \rightarrow 2} = 1 \\ j_3 &= n_{1 \rightarrow 3} + n_{2 \rightarrow 3} = 1 + 2 = 3 \\ j_4 &= n_{1 \rightarrow 4} = 1 \end{aligned}$$

と表すことができる。

以上をまとめると、メッセージ間を伝播するキーワード数、影響力、被影響力は表 2 のようになる。

ここで、 Msg_1 の投稿者を S_a 、 Msg_2 の投稿者を S_b 、 Msg_3 、 Msg_4 の投稿者を S_c とし、投稿

表 2 メッセージ間を伝播するキーワード数

Table 2 The number of keywords propagating between messages.

From \ To	Msg ₁	Msg ₂	Msg ₃	Msg ₄	影響力
Msg ₁	0	1	1	1	3
Msg ₂	0	0	2	0	2
Msg ₃	0	0	0	0	0
Msg ₄	0	0	0	0	0
被影響力	0	1	3	1	5

表 3 図 1 における投稿者の影響力と被影響力

Table 3 Influence and influenced values for each participant in Fig. 1.

投稿者	影響力	被影響力
S _a	3	0
S _b	2	1
S _c	0	4

者 S_x の影響力 I_x をその人が投稿したメッセージの影響力の和、つまり

$$I_x = \sum_{y \in all_messages_by_x} i_y \quad (4)$$

と定義すると、投稿者 S_a, S_b, S_c の影響力 I_a, I_b, I_c は以下のようにになる。

$$\begin{aligned} I_a &= i_1 = 3 \\ I_b &= i_2 = 2 \\ I_c &= i_3 + i_4 = 0 \end{aligned}$$

また、投稿者 S_x の被影響力 J_x をその人が投稿したメッセージの被影響力の和、つまり

$$J_x = \sum_{y \in all_messages_by_x} j_y \quad (5)$$

と定義すると、投稿者 S_a, S_b, S_c の被影響力 J_a, J_b, J_c は以下のようにになる。

$$\begin{aligned} J_a &= j_1 = 0 \\ J_b &= j_2 = 1 \\ J_c &= j_3 + j_4 = 1 + 3 = 4 \end{aligned}$$

したがって、図 1 における参加者の影響力、被影響力は表 3 のようになる。

このようにして、自分の発した語への興味の強さを影響力、他の人の発した語への興味の強さを被影響力として求めることができる。また、式 (1) に示したように、とぎれることなく伝播したキーワードだけが影響力・被影響力（以下では被/影響力と略す）としてカウン

トされるので、文脈と関係のないキーワードは被/影響力に計上されにくいアルゴリズムとなっている。なお、投稿者の返信関係は循環グラフになる場合があるが、必ず非循環グラフになるメッセージの返信関係に基づいてメッセージの被/影響力を求め、その結果を用いて投稿者の被/影響力を求めているので、計算は収束する。

本研究では、14期～17期の支部ごとのメーリングリストのそれぞれにIDMを適用して、全スタッフの影響力と被影響力を求めた。なお、電子メールはあらかじめ形態素解析器ChaSen^{*1}を用いて名詞、形容詞、副詞のみを残し、さらに人手で作成したストップワードリストに含まれる語を取り除く前処理を行ったうえでIDMを適用した。

4. 代替リーダーシップ行動の分析

本章では、アンケート調査とメーリングリスト分析によって得られたデータをもとに、代替リーダーシップ行動について分析を進める。4.1節では、リーダー不在の状況における幹部スタッフの行動について明らかにし、4.2節では同様の状況における一般スタッフの行動について明らかにする。

4.1 幹部スタッフの代替リーダーシップ行動

前述のとおり、これまでの研究⁹⁾によって、エリアマネージャに求められる資質は高い被/影響力であることが明らかになっている。本節では、エリアマネージャが実質的にリーダーシップを発揮できていない状況における他の幹部スタッフの行動を分析する。

表4に、各マネージャのアンケートでの活躍順位を示す。支部a～oはエリアマネージャの活躍順位が上位（活動順位が3位以内）、支部p～yは下位（活動順位が4位以下）である。これより以下のことが分かる。

- エリアマネージャが活躍している支部a～oでは、43名の幹部スタッフのうち10名が高評価（23%）を得ている。
- エリアマネージャが活躍していない支部p～yでは、29名の幹部スタッフのうち9名が高評価（31%）を得ている。
- 学生マネージャは、エリアマネージャが活躍している支部ではほとんど活躍していない（1/15支部、6%）が、エリアマネージャが活躍していない支部では前者の場合と比較すれば活躍している割合が高い（3/10支部、30%）。
- 議員マネージャは、エリアマネージャの活躍にかかわらず一定の評価を得ている（エリ

*1 <http://chasen-legacy.sourceforge.jp/>

表4 各マネージャのアンケートによる活躍順位
Table 4 Ranking of managers by questionnaire survey.

支部	エリアマネージャ	学生マネージャ	議員マネージャ	イベントマネージャ
a	1	5	9	N/A
b	1	N/A	N/A	N/A
c	1	6	8	7
d	1	4	2	5
e	2	9	4	5
f	2	4	N/A	N/A
g	2	N/A	1	2
h	2	N/A	1	6
i	2	N/A	1	4
j	2	7	1	1
k	2	3	1	4
l	2	5	1	1
m	3	N/A	N/A	2
n	3	N/A	5	N/A
o	3	4	N/A	4
p	4	1	N/A	N/A
q	4	N/A	1	N/A
r	4	9	N/A	N/A
s	4	1	N/A	2
t	5	N/A	N/A	1
u	5	N/A	2	N/A
v	N/A	N/A	N/A	2
w	N/A	4	N/A	N/A
x	N/A	5	1	N/A
y	N/A	3	3	N/A

1 支部j, lの議員マネージャはエリアマネージャが兼任した。

2 支部sはイベントマネージャを設置しなかった。

注) アンケートでの得票数が同数の場合、同順位とした。

注) 支部名は特定できないようにアルファベット表記とした。

アマネージャが活躍している支部では5/13支部、38%、エリアマネージャが活躍していない支部では4/10支部、40%)。

- イベントマネージャは、エリアマネージャの活躍にかかわらず評価が低い（エリアマネージャが活躍している支部では4/15支部、26%、エリアマネージャが活躍していない支部では2/9支部、22%）。

学生マネージャは、幹部スタッフの中で唯一リーダー不在時に活躍しているようにみえるが、その割合は30%であり決して高いとはいえない。イベントマネージャは、エリアマネー

ジャが活躍していない支部においてより評価が低くなっており、他のマネージャには見られない特徴である。エリアマネージャが活躍してイベントが成功しないと、イベントマネージャの活躍が評価されないためだと考えられる。

以上より、エリアマネージャが活躍しておらずリーダーとして実質的に機能していない支部において、スタッフから高い評価を得ている幹部スタッフは3割程度であることから、幹部スタッフは十分な代替リーダーシップを発揮していなかったことが分かる。

4.2 一般スタッフの代替リーダーシップ行動

4.1 節ではエリアマネージャと幹部スタッフとの関係を見てきたが、本節では支部において大多数を占める一般スタッフとエリアマネージャとの関係を分析する。

表5に、一般スタッフのうち、被/影響力順位が上位(影響力、被影響力のどちらかが3位以内でもう一方が6位以内^{*1})に入った人数(α)、被/影響力順位が上位かつアンケートによる活躍順位が上位(支部内で3位以内)に入った人数(β)、およびその割合(β/α)を示す。表5より、

- エリアマネージャの活躍順位が上位(3位以上)の支部 a~o において、被/影響力順位の高い一般スタッフが活躍順位で上位に入る割合は5/16人(31%)、
- エリアマネージャの活躍順位が下位(4位以下)の支部 p~y において、被/影響力順位の高い一般スタッフが活躍順位で上位に入る割合は9/15人(60%)、

であり、エリアマネージャが活躍していない支部において、被/影響力順位の上位の一般スタッフが活躍順位でも上位に入る割合が高いことが分かる。

5. 考 察

4章での分析より、エリアマネージャがリーダーとして機能していない状況において、幹部スタッフではなく被/影響力順位の上位の一般スタッフが代替リーダーシップ行動をとっていたことが明らかになった。これは、幹部スタッフというマネジメント層よりも有能な一般スタッフに権限を移譲させるほうが組織運営がうまくいく場合があることを示唆しており、大変興味深い結果である。

また、メーリングリストから自動的に求めることができる被/影響力順位とアンケートによる活躍順位の結果が対応していたことも大変興味深い。全スタッフに対して頻繁にアン

*1「影響力、被影響力のどちらかが上位3位以内でもう一方が6位以内」の基準は文献9)により明らかになったリーダーシップを発揮するリーダーの満たすべき条件である。

表5 エリアマネージャと一般スタッフのアンケートによる活躍順位とIDMによる被/影響力順位
Table 5 The ranking of area managers by questionnaire survey and staffs by IDM.

支部	エリアマネージャの活躍順位	一般スタッフ		
		被/影響力順位および活躍順位がともに上位(α)	被/影響力順位が上位(β)	選出割合(α/β)
a	1	0	0	-
b	1	0	0	-
c	1	1	1	100%
d	1	0	0	-
e	2	0	0	-
f	2	0	1	0%
g	2	0	0	-
h	2	0	2	0%
i	2	0	0	-
j	2	0	2	0%
k	2	0	1	0%
l	2	2	3	67%
m	3	0	2	0%
n	3	1	2	50%
o	3	1	2	50%
p	4	0	0	-
q	4	0	2	0%
r	4	1	1	100%
s	4	1	1	100%
t	5	0	0	-
u	5	2	3	67%
v	N/A	1	2	50%
w	N/A	2	2	100%
x	N/A	1	3	33%
y	N/A	1	1	100%

ケートをとることは回答側と集計側の双方に負担が大きい。特にアンケートの「所属支部で活躍しているスタッフを3名あげてください」の設問は本研究のために特別に組み込んだものであり、答えにくい設問である。しかし、メーリングリストの分析であれば時間と手間のコストがそれほどかからないので、活動期間の最終月(3月と9月)にだけ行っていたこれまでのアンケート調査に代わって、活動期間中に継続して行うことができる。そうなれば、各支部の活動状況をふだんからモニタリングすることが可能になり、エリアマネージャの被/影響力順位が低いといった、何らかの問題が発生している可能性のある支部の早期発

見役に役立つだろう。

また、文献 9) では同一スタッフの被/影響力は活動期をまたいでも同じ傾向(正の相関)を持つことが示されており、今回の知見と合わせて考えると、今期の被/影響力順位の高い一般スタッフを次期エリアマネージャの候補にするといった選出基準に使えるだろう。もちろん、被/影響力(順位)の結果だけに基づいて最終的な判断を下すことはできないことには留意する必要がある。実際、活躍順位の上位 3 位以内に入ったスタッフの内訳は、

- エリアマネージャ：15 名(25 名中)
- 幹部スタッフ：11 名(72 名中)
- 一般スタッフ：49 名(357 名中)

である。本研究においても一般スタッフの中から被/影響力順位の上位として選ばれたのは 31 名(活躍順位の上位は 14 名)だけであり、実際には 18 名の活動順位上位の一般スタッフを見逃している*1。

また、被/影響力順位の結果を公開することは、エリアマネージャ、幹部スタッフ、一般スタッフの士気や人間関係に支障をきたす恐れがある。結果の見せ方や伝え方は慎重に議論する必要があるだろう。

今後は上記の事項についてドットジェイピー側のスタッフと議論を進めて、実現可能な運用方法の可能性について探っていきたいと考えている。

6. 関連研究

組織におけるスタッフのマネジメントに取り組んだ研究の先駆けは 1930 年代に Banard によってなされ、組織を動かすための協働システムやリーダーシップの重要性が指摘された¹⁾。また、Likert はリーダーシップと業績の関係について述べており、スタッフとのコミュニケーションを重要視し、スタッフの貢献度を明確化し、スタッフのやる気を向上させるようなリーダーシップが業績(生産性)を上げることを示した⁸⁾。本研究においてもリーダーシップの重要性に着目しているが、リーダーが機能していないときの代替リーダーシップに着目している点が新しい。

また、Herzberg は参加意識や貢献意欲を高める積極的要因として、目標の設定および達成が動機付けとして働くことについて述べた⁵⁾。ドットジェイピーにおいても各支部が各期

ごとにインターン選考会・インターンプログラムに参加した学生数および学生を受け入れた議員数の目標数および実績数を出しており、文献 9) において目標達成と支部への満足度およびエリアマネージャへの満足度との関係は議論されている。

非営利組織におけるマネジメントについては、Drucker が非営利組織における使命、成果、マネジメントといった観点から自己評価の重要性とその方法について述べている³⁾。また Wolf はボランティアが活動に参加する動機として、ミッションへの貢献や人々とのふれあいや組織運営などを指摘している¹¹⁾。リーダーシップ行動、代替リーダーシップ行動のみならず、ミッションへの貢献、動機、ふれあいといった観点も、組織における人の協調共同を理解するための重要な着眼点になるであろう。

メールの返信関係からなるネットワークの構造的特徴に着目するとネットワーク分析^{4),12)}を用いることもできる。Krackhardt らは電子メールによる人間関係ネットワークを分析して組織内コミュニケーションを分析している⁶⁾。本論文で用いた IDM もネットワーク構造を利用しているが、トポロジではなく伝播する語に基づいて被/影響力を計量している点が異なる。また、山下らは電子メールの内容分析に基づいて組織間交渉における協調作業を分析し、メンバー間の対立を避ける発言の無指向性などを明らかにしている¹³⁾。本研究では発言の被/影響力のみに着目し発言内容には踏み込んでいないが、発言内容(肯定、否定、意見、問題提起など)を考慮することにより、代替リーダーシップをとるスタッフのコミュニケーションスキルを表出化することは面白い課題である。

7. ま と め

組織の運営には優れたリーダーシップを持ったリーダーが必要である。しかし、リーダーの肩書きを持つ人間がリーダーシップを発揮できないことはどうしても起こりうる。そのときに周囲のスタッフが代替リーダーシップ行動をとることができれば、組織は停滞することなく機能し続けることができる。本論文では、役職上のリーダーが実質的に機能していない状況下では、幹部スタッフという肩書きにとらわれず、議論をリードできるメンバを見極め、抜擢することが重要であることを示した。

本研究はドットジェイピーから提供を受けたメーリングリストとアンケート調査結果に基づいているため、得られた知見がドットジェイピー以外の NPO 法人に適用できる保証はない。しかし、エリアマネージャ、幹部スタッフ、一般スタッフの関係を明らかにする一連のアプローチは、ドットジェイピーに限らず多種多様な組織にも適用できると考えられる。今後は、様々な組織を対象として事例や知見を蓄えることで、人間の協調行動に関する理解を

*1 被/影響力順位は、Precision = 0.45, Recall = 0.29 の精度で、357 名の一般スタッフの中から活躍したスタッフを取り出していると見なすこともできる。

深めていきたい。

謝辞 アンケート調査結果およびメーリングリストのデータの使用を快諾してくださいました特定非営利活動法人ドットジェイピーの佐藤大吾理事長に記して感謝いたします。

参 考 文 献

- 1) Barnard, C.I. (著), 山本安次郎 (訳): 新訳経営者の役割, ダイヤモンド社 (1968).
- 2) Drucker, P.F. (著), 上田惇生, 田代正美, 佐々木実智男 (訳): ポスト資本主義社会, ダイヤモンド社 (1993).
- 3) Drucker, P.F., Stern, G.J. (著), 田中弥生 (訳): 非営利組織の成果重視マネジメント, ダイヤモンド社 (2000).
- 4) Freeman, L.C.: Centrality in Social Networks Conceptual Clarification, *Social Networks*, Vol.1, No.3, pp.215-239 (1979).
- 5) Herzberg, F. (著), 北野利信 (訳): 仕事と人間性, 東洋経済新報社 (1968).
- 6) Krackhardt, D. and Hanson, J.R.: Informal Networks: The Company behind the Chart, *Harvard Business Review*, July-August, pp.104-111 (1993).
- 7) 松村真宏, 大澤幸生, 石塚 満: テキストによるコミュニケーションにおける影響の普及モデル, 人工知能学会論文誌, Vol.17, No.3, pp.259-267 (2002).
- 8) Likert, R. (著), 三隅二不二 (訳): 組織の行動科学, ダイヤモンド社 (1968).
- 9) 佐々木儀広, 松村真宏: NPOにおけるリーダーシップ行動の発見, 知能と情報, Vol.18, No.2, pp.233-239 (2006).
- 10) Wenger, E., McDermott, R.A., Snyder, W. (著): コミュニティ・オブ・プラクティス, 翔泳社 (2002).
- 11) Wolf, T.: *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century*, Prentice Hall (1990).
- 12) 安田 雪: ネットワーク分析, 新曜社 (1999).

- 13) 山下直美, 石田 亨, 野村早恵子, 早水哲雄: 電子メールを用いた組織間交渉事例の分析, 情報処理学会論文誌, Vol.43, No.11, pp.3355-3363 (2002).

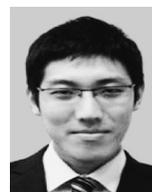
(平成 19 年 11 月 11 日受付)

(平成 20 年 5 月 8 日採録)



松村 真宏 (正会員)

1998 年大阪大学基礎工学部システム工学科卒業。2000 年同大学院基礎工学研究科修士課程修了。2003 年東京大学大学院工学系研究科博士課程修了。東京大学大学院情報理工学系研究科学術研究支援員を経て、2004 年 3 月より大阪大学大学院経済学研究科講師、2007 年 8 月より同大学准教授。人間行動と社会現象の分析とモデル化に従事。博士 (工学)。人工知能学会、ヒューマンインタフェース学会、日本マーケティング・サイエンス学会、AAAI 各会員。



佐々木儀広 (正会員)

2007 年 3 月大阪大学経済学部卒業。在学中は NPO 活動に携わり、研究対象とする。2007 年 4 月より証券会社勤務、現在は排出権ビジネスに従事。