

# 若手研究者に求められるリーダーシップに関する一考察

長江 綾子<sup>1</sup>・趙 碩<sup>2</sup>・藤井 瞳<sup>2</sup>・永田 祥子<sup>3</sup>  
(2018年1月9日 受理)

## A Study of Leadership Required for Young Researcher

Ayako NAGAE, Shuo ZHAO, Hitomi FUJII and Shoko NAGATA

**Abstract:** The objective of this paper is to investigate the leadership of young researchers. In recent years, career formation support for young researchers is being developed. In this research, to support young researchers' various career options, interview was conducted to 15 active leaders across different fields and ages. We asked questions about 1) attitudes and behaviors necessary for leaders, 2) abilities that helped to take on the current leading position, and 3) ability required for young researchers. The responses from the interview can be summarized as "the necessary attitude and behavior", "the useful skill", and "the required condition." Among all these responses, common ideas such as "the mission and vision", "the humility", and "the foundation of inter-personal relationship" can be pointed out in this research.

**Key words:** leadership, young researchers, career, ability

**キーワード:** リーダーシップ, 若手研究者, キャリア, 能力

## 1 研究の背景と目的

科学技術・学術審議会第8期人材委員会(2017)は、「急速に発展し、先行きの見通しを立てることが難しい大変革時代だからこそ、『知のプロフェッショナル』である博士人材が、研究やビジネスを含め、我が国社会の未来を牽引し、大学等のアカデミアの場はもとより、産業界をはじめ、各債機関や行政機関など、社会の多様な場で活躍することが今まさに求められている」と指摘する。飯吉(2017)の若手研究者に対する調査では、博士課程の大学院生は、基本的に大学教員・研究者志向が強いが、約6割が進路やキャリア形成・準備の不安を感じていることが示されている。こうした指摘から、現在の若手研究者には、多様な場で活躍することが求められている一方で、キャリア選択の困難さが生じていると考えられる。

内閣府が定める第5期科学技術基本計画(2016)では、「大学及び公的研究機関等が、組織として人材育成や雇用する若手研究者のキャリアパス形成に強い責任感を持って取り組むことが重要である。同時に、博士課程学生やポストドクターをはじめとする若手研究者自身も、自らのキャリアパスは自ら切り拓くものとの意識を持ち、自らの持つ能力を高め、社会の様々な場でその能力を発揮していくことが求められる」と記述されている。こうした中、広島大学グローバルキャリアデザインセンターは、若手研究者の教育研究機関や産業界でのキャリアスタート支援を目的とした広島大学特別研究員制度を運営している<sup>1)</sup>。本制度では、若手研究者の多様なキャリア構築支援を目的とした実践プログラムがあり、その一環として、「リーダーシップ手法 - キャリア開発の観点から -」が開講されている<sup>2)</sup>。この実践プログラムでは、アカデミアにとらわ

<sup>1</sup> 広島大学グローバルキャリアデザインセンター 特別研究員

<sup>2</sup> 広島大学大学院教育学研究科博士課程後期

<sup>3</sup> 関西大学教育推進部・国際部 特別任用助教

れない多様なキャリア構築のためのひとつのアプローチとして、若手研究者である受講者にリーダーに対するインタビュー調査が課され、若手研究者に求められるリーダーシップに関して知見を得ることが求められている。

そこで、本研究では、このインタビュー調査から若手研究者に求められるリーダーシップについて、アカデミアだけでなく多様な領域の回答から共通するリーダーシップの要素について明らかにすることを目的とした。

## 2 研究の方法と内容

### (1) 調査時期

2017年4月中旬～2017年5月下旬

### (2) 調査方法

インタビュー調査（半構造化・30～60分程度）

### (3) 調査対象

若手研究者の立場である筆頭著者が自ら選定した社会で活躍するリーダー15名を対象とし、インタビュー調査を実施した。「アカデミアにとらわれない多様なキャリア構築」という目的に迫るために、教育関係者だけでなく、会社経営者等も対象とし、役職・領域・年齢も幅広くインタビュー調査の対象とした。インタビュー調査協力者の概要を表1に示す。

表1 インタビュー調査協力者の概要

名前	年齢	性別	所属	役職	領域
A	60代前半	男	大学	教員	教育学
B	50代後半	男	大学	教員	心理学
C	40代後半	男	大学	教員	教育学
D	40代後半	女	大学	教員	美術
E	30代前半	女	大学	教員	農学
F	50代前半	女	大学	職員	—
G	60代前半	男	(中学校)	元校長	理科
H	30代前半	女	小学校	教諭	音楽
I	40代前半	男	会社	経営者・代表取締役社長	不動産業
J	30代後半	女	会社	経営者・個人事業主・代表	美容業
K	40代後半	女	会社	経営者・代表取締役社長	衣類製造・小売販売業
L	40代前半	男	会社	社長	コンサルティング等
M	40代前半	男	会社	会社員・スタッフ	英語
N	20代後半	男	会社	会社員・トレーナー	運動・健康
O	30代後半	女	自主サークル	代表	保育

(年齢・所属・役職は調査時)

### (4) 調査内容

インタビュー調査の冒頭に「アカデミアにとらわれない多様なキャリア構築のために若手研究者に求められるリーダーシップ」に関する調査であることを説明し、まずは、以下の3項目について質問した。その後は関連する事項について自由に意見を聴取した。

問1. リーダーに必要な行動・態度とは何だと思いますか。

問2. 現在のポジションに就く上で助けとなった重要な能力は何ですか。

問3. 大学院生や若手研究者が伸ばす必要のある能力について、どのようなアドバイスをしますか。

### (5) 分析方法

執筆者4名によって調査で得られた質的データをKJ法的に整理した。まず、得られたデータの意味項目のうち内容が似ているものをまとめ、カテゴリー化した。ただし、どのカテゴリーにも属しないと判断したものは、その他としてカテゴリー化した。また、回答者が1人、もしくは、意味項目が1つであったカテゴリーについては不成立とした。次に、各カテゴリーに含まれる意味項目を踏まえ、類似しているカテゴリーをまとめた。最後に、カテゴリー間の関係性を考慮し、図式化

した。関係性があると判断したものに関しては矢印で示した。これらの分析作業は計 3 回行い、各回 90～120 分であった。

### 3 調査の結果

#### (1) リーダーに必要な行動・態度

問 1「リーダーに必要な行動・態度とは何だと思えますか」については、72 個の意味項目に分け、18 個のカテゴリーに分類した。カテゴリー一覧を資料 1 に、問 1 の回答を図式化した結果を図 1 に示す。

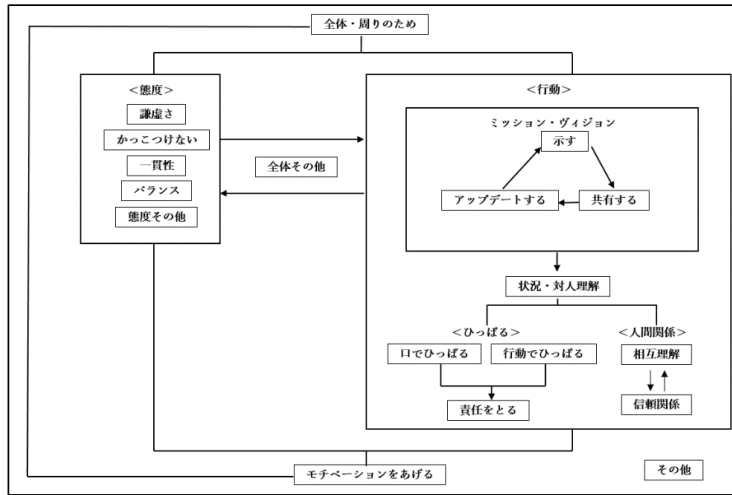


図 1 「リーダーに必要な行動・態度」の結果図

リーダーに必要な行動・態度は、まず「全体・周りのため」があり、次に行動と態度のカテゴリーに分類された。リーダーに必要な態度としては、「謙虚さ」「かっこつけない」「一貫性」「バランス」「態度その他」が示された。また、リーダーに必要な行動としては、ミッション・ヴィジョンを「示す」「共有する」「アップデートする」というミッション・ヴィジョンの循環がうかがえた。これらは、「状況・対人関係」との関連がみられた。「状況・対人関係」のために必要なものとして、<ひっぱり>と<人間関係>が示された。<ひっぱり>については、PM 理論でいう P 機能に関する内容であり、これらは「口でひっぱり」「行動でひっぱり」に分類され、こういった行動は「責任をとる」という行動につながっていた。一方、<人間関係>については、PM 理論でいう M 機能に関する内容であり、「相互理解」と「信頼関係」が互いに影響し合っていた。そして、これらのリーダーに必要な態度と行動があることは「モチベーションをあげる」ことに関連し、このことが「全体・周りのため」につながっていた。

また、問 1 で多かった回答は、順に「行動でひっぱり」(8)、「相互理解」(7)、「状況・対人理解」(6)「全体・周りのため」「謙虚さ」「格好つけない」「責任をとる」(5)であった。

#### (2) 現在のポジションに就く上で、助けとなった重要な能力

問 2「現在のポジションに就く上で、助けとなった重要な能力は何ですか」については、86 個の意味項目に分け、17 個のカテゴリーに分類した。カテゴリー一覧を資料 1 に、問 2 の回答を図式化した結果を図 2 に示す。

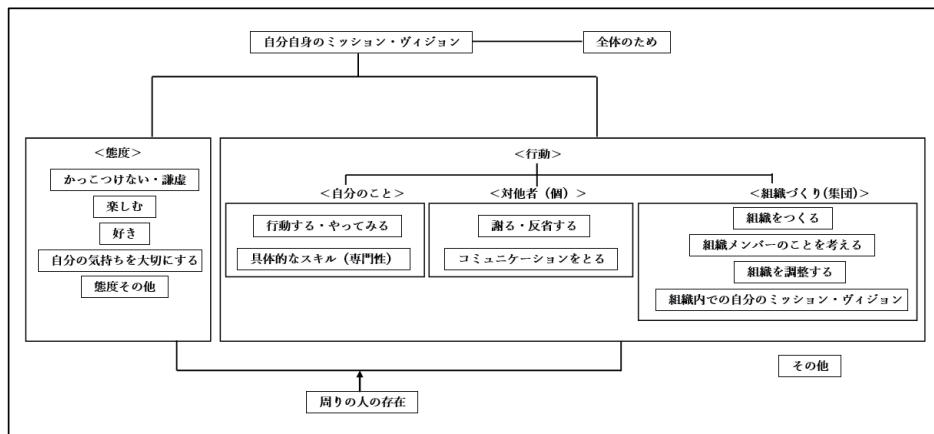


図2 「現在のポジションに就く上で、助けとなった重要な能力」の結果図

現在のポジションに就く上で助けとなった重要な能力は、「全体のため」という視点とともに「自分自身のミッション・ビジョン」があるということが示された。そして、ここでも重要な能力は大きく態度と行動に分かれた。態度面では、「かっこつけない・謙虚」「楽しむ」「好き」「人の気持ちを大切にする」「態度その他」に分類された。行動面については、行動の対象によって、<自分のこと><対象者(個)><組織づくり(集団)>に分かれた。これらは、<自分のこと>としては「行動する・やってみる」「具体的なスキル(専門性)」、<対象者(個)>に対しては「謝る・反省する」「コミュニケーションをとる」、<組織づくり(集団)>に対しては「組織をつくる」「組織メンバーのことを考える」「組織を調整する」「組織内での自分のミッション・ビジョン」に分類された。また、こういった態度・行動は「周りの人の存在」によって支えられているという回答もみられた。

また、問2で多かった回答は順に「組織をつくる」(9)、「自分の気持ちを大切にする」(7)、「行動する・やってみる」「具体的なスキル(専門性)」「コミュニケーションをとる」「組織を調整する」「組織メンバーのことを考える」(6)であった。

### (3) 大学院生や若手研究者が伸ばす必要のある能力

問3「大学院生や若手研究者が伸ばす必要のある能力について、どのようなアドバイスをしますか」については、70個の意味項目に分け、16個の категорияに分類した。カテゴリー一覧を資料1に、問3の回答を図式化した結果を図3に示す。

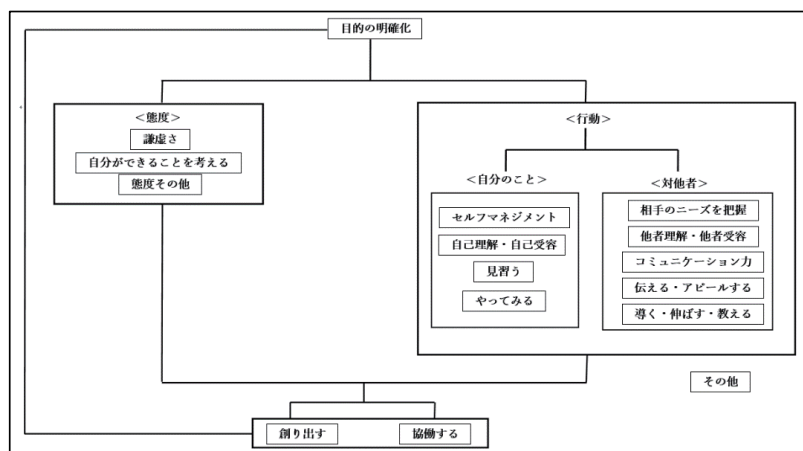


図3 大学院生や若手研究者が伸ばす必要のある能力の結果図

大学院生や若手研究者が伸ばす必要のある能力について、まず「目的の明確化」が示された。そして、大きく態度・行動に分類され、態度面は「謙虚さ」「自分ができることを考える」「態度その他」で構成された。行動面については、行動の対象が自分のことと対他者に分かれ、自分のことは「セルフマネジメント」「自己理解・自己受容」「見習う」「やってみる」、対他者は「相手のニーズを把握」「他者理解・他者受容」「コミュニケーション力」「伝える・アピールする」「導く・伸ばす・教える」が示された。このような態度・行動は、何かを「作り出す」・誰かと「協働する」ことにつながり、「目的の明確化」との関連もうかがえた。

また、問3で多かった回答は、順に「やってみる」(11)、「目的の明確化」「セルフマネジメント」(7)、「自己理解・自己受容」(6)であった。

## 4 考察

### (1) 多様な場で活躍するためのリーダーシップ

本研究においては、アカデミアの場のみならず、様々な職種・役職につく人を対象にインタビュー調査を行った。ここでは、各質問から共通して得られた結果を考察し、多様な場で活躍するためのリーダーシップとは何かを検討する。

まず、問1～3に共通するものとして、「全体・周りのため」ミッション・ビジョンを「示す」「共有する」「アップデートする」(問1)、「全体のため」「自分自身のミッション・ビジョン」(問2)、「目的の明確化」(問3)、というミッション・ビジョンに関する回答があげられる。対象は全体・周り・自分とさまざまであるが、自分や組織はどこに向かおうとしているのか、という向かうべき方向を指し示すものは、共通して必須であることが示された。

次に、「謙虚さ」(問1)、「かっこつけない・謙虚さ」(問2)、「謙虚さ」(問3)という謙虚さに関する回答である。そして、「相互理解」「信頼関係」(問1)、「コミュニケーションをとる」「組織メンバーのことを考える」(問2)「相手のニーズ把握」「他者理解・他者受容」「コミュニケーション力」「協働する」(問3)、といった他者と協働するための回答である。このことから、自分自身のミッション・ビジョンをもちつつも相手の意見に耳を向け、他者と協力するための能力開発が必要であると考えられる。

ここで、多様な場で活躍するためのリーダーシップを考えるにあたり参考になるものとして **Transferable Skills** (移転可能スキル)がある<sup>3)</sup>。**Transferable Skills**は、「1つの文脈で学んだスキル、例えば、研究を行う上で学んだスキルのなかで、他の状況、例えば、研究であれ、ビジネスであれ、今後の就職先において有効に活用できるようなスキル」(ブリティッシュ・カウンシル、2010)であり、幅広い職業選択の機会を確保する上でも重要とされている。**Transferable Skills**について、英国の **Vitae**<sup>4)</sup>は研究人材の能力開発の枠組みとして4つの大項目、12の中項目、63の能力からなる **Researcher Development Framework** (RDF)を定めている (Vitae, 2011)。**Vitae**はこれらの能力とリーダーシップとの関連も示しており、大項目「A 知識と知的能力」「B 個人の能力」「C 研究の管理運営」「D かかわりあい・影響・インパクト」のうち、「B 個人の能力」、特に「B1 個人の資質」が最初に重要とされている<sup>5)</sup>。そして、「ミッション・ビジョン」に関する回答は、この「B1 個人の資質」の中の「B1.1 熱意」に、「謙虚さ」に関する回答は「B1.5 内省力」に関連していると考えられる。また、「他者との協働」に関する回答は「D1 他者とともに働く」の「D1.1 同僚との関係構築」「D1.2 チームワーク力」に関連していると考えられる。**Vitae**にはさまざまな能力が示されているが、特に「B1 個人の資質」「D1 他者とともに働く」のという「人」(対自分・対他者)を中心とする能力がどの領域にも求められていることが推察される。

### (2) 若手研究者に求められるリーダーシップ

問1「リーダーに必要な行動・態度とは何だと思いますか」という質問は、理想像(キャリア後期)を想起させるものであることから、全体的に理想像や態度的なもの、ミッション・ビジョンに関する回答が多かった。また、具体的なものより抽象的な回答が多くみられた。例えば、態度面に関する回答は、問1～3の中で最も多かった。その他、問1の特徴として、<自分のこと>に関する回答が問2・3ではみられるものの、問1ではみられないことがあげられる。また、必要とされる態度・行動が「モチベーションをあげる」という人をエンパワメントするものにつながっていることも問1の特徴である。このことから、リーダーには、自分のことよりも全体・周りのために「人(組織)」を導くことが求められていると考え

られる。また、求められるリーダーシップスタイルとして、リーダーが具体的な成果物を直接的に生み出すのではなく、リーダーが行動・態度によって相手のモチベーションをあげることで「人（組織）」を導き、その結果として、具体的な成果物につながっていくことが推察される。

問2「現在のポジションに就く上で、助けとなった重要な能力は何ですか」という質問は、自身の経験から現状を振り返るものであり、回答傾向として、「楽しむ」「好き」「自分の気持ちを大切にすること」という自分自身の感覚に焦点があたっていることが特徴的である。また、＜組織づくり＞に関する回答が多く、キャリアをある程度積み、振り返りができるようなキャリア中期においては、自分自身の感覚を大切にすることと組織を大切にすることの両方が必要とされていると推察される。その他、問2の特徴として、「周りの人の存在」というカテゴリーがでてきたことがあげられる。自分自身の能力について聞いているにもかかわらず、自分の能力ではない周りの人の支えや力に目が向き、そこに感謝をもつ回答がみられた。こういった、自分自身の能力と他者の能力の両方を尊重し、それを活用して協働していくという点は、特にキャリア中期において重要なリーダーシップであると考えられる。

問3「大学院生や若手研究者が伸ばす必要のある能力について、どのようなアドバイスをしますか」という質問は、若手研究者などキャリア初期の者に対する、自分自身の経験からのアドバイスであることから、具体的な回答が多く見られた。そして、自分が何をやりたいのかという「目的の明確化」を軸に、キャリア初期であるがゆえに「やってみる」ことの重要性を示す回答が多かった。また、「セルフマネジメント」や「自己理解・自己受容」など、自分自身を整えることに関する回答も多かった。このことは、問2において示された“自分の感覚を大切にすること”の基盤になるものと考えられる。その他、問3の特徴として、具体的なスキルに関する回答が多く見られたが、スキルの中でも「コミュニケーション力」「伝える・アピールする」など、自分自身を表現して伝え広めていくスキルの回答が多かった。そして、さまざまな態度・行動は、「創り出す」「協働する」というところにつながっており、このことは、特にキャリア初期においては、知識的な専門性よりも、何かを創り出したり他者と協働したりすることが求められていると推察される。

このように、質問ごとに特徴をみていくと時間軸（キャリア初期・中期・後期）によって求められるリーダーシップに違いがあることが推察される。例えば、キャリア初期（問3）では、「やってみる」と「自分自身に関すること」が中心であり、個人の成長やチャレンジが求められているように思われる。キャリア中期（問2）では、キャリア初期で培った個人の能力をベースとして、引き続き自分自身の感覚は大切にしつつ、他者との集団づくりにおける能力が求められている。そして、キャリア後期（問1）では、こういった個と集団に対するリーダーシップを活用し、人をモチベートし組織を導いていくことが求められていると考えられる。このようなキャリアの発達段階やライフステージにおいて求められる変化は、岡東（1994）も経営的力量的変化モデルとして示している。岡東（1994）は、教師のライフステージにおいて、テクニカルスキル・コンセプトualスキル・ヒューマンスキルのうち、いずれのスキルも必要であるが中心となるスキルは異なることを示しており、本研究のインタビュー調査結果も、概ねこれと重なると考えられる。ただ、キャリア初期段階で中心となるテクニカルスキルにあたる専門性については、問2（キャリア中期）で「具体的なスキル（専門性）」として回答されていたが、同様のキャリア初期にあたる問3ではカテゴリーになるほどの回答はみられなかった。このことは、キャリア初期である若手研究者には、研究の専門性の向上も重要ではあるが、それ以上に「やってみる」ことや、専門性を活かして価値を広めていくために他者との関係に関するスキルを充実することが求められていると推察される。ゆくゆくは全体のために「人（組織）」を導くことや集団づくりのリーダーシップが求められるが、そこに向かう基盤として、若手研究者にはまずは自分自身を整え、他者と協働するというリーダーシップが求められていると考えられる。

## 5 今後の課題

本研究におけるインタビュー調査は、教育関係者のみならず、会社経営者や主婦など、様々な職種で活躍するリーダーを対象として行った。しかし、サンプル数が少ないことから、今後はサンプル数を増やし妥当性を検討することが必要である。また、本研究においては領域によって必要なリーダーシップが異なるのかといった詳細な分析を行わなかったが、科学技術・学術審議会第8期人材委員会（2017）においては、博士人材の育成について「博士号取得者の就職状況は、理学・工学・農

学・保健など、分野によって大きく状況が異なることが明らかになってきているが、従前より、分野別にではなく、博士人材を大きな括りとして現状や課題が把握され、関連方策が検討されてきた」点が課題として示されている。また、年齢や役職、性別によっても、求められるリーダーシップは異なることが想定される。これらの点については今後の課題である。

多様なキャリア構築においては、「何ができるか」「何をしたいか」「何をすべきか」を調整しつつ構築していくことが重要とされている（シャイン, 1991）。本稿のインタビュー調査結果は、このうち「何をすべきか」、すなわち、周囲の人間や社会から求められるリーダーシップとは何かについて示すものである。今後は、「何ができるか」や「何をしたいか」も含め検討することで、若手研究者のキャリア構築について明らかにしていきたい。

## 謝辞

ご多忙中、インタビュー調査にご協力いただきました方々に心より感謝申し上げます。

## 注・引用文献

- 1) 2014年度から実施されており、広島大学大学院博士課程（博士課程前期を除く）を修了し博士の学位を取得した者を広島大学特別研究員（グローバルキャリアデザインセンター所属）として雇用する制度である。（広島大学グローバルキャリアセンターホームページ「特別研究員」[https://www.hiroshima-u.ac.jp/gcdc\\_yr/SPR](https://www.hiroshima-u.ac.jp/gcdc_yr/SPR) 2017/12/01 最終閲覧）
- 2) 実践プログラムの目的は「将来のキャリアパスと社会の多様な場で活躍するために必要なスキルについて概観し、自己実現に向けた自身の強みと弱みを理解する。その上で、国内外のリーダーの実像を通じて、リーダーとなるために何が必要なのかについて考える」である。筆頭著者が2017年度（1ターム）の講義を受講した。（広島大学シラバス「リーダーシップ手法 - キャリア開発の視点から -」[https://momiji.hiroshima-u.ac.jp/syllabusHtml/2017\\_AK\\_85024001.html](https://momiji.hiroshima-u.ac.jp/syllabusHtml/2017_AK_85024001.html) 2017/12/01 最終閲覧）
- 3) 英国の大学では2000年に入ってから、博士課程学生やポストドクター研究員の社会でのさらなる活躍を支援するために、Transferable Skills Trainingを推進している。（ブリティッシュ・カウンシルホームページ「博士人材の育成」<https://www.britishcouncil.jp/programmes/higher-education/university-industry-partnership/skills> 2017/12/01 最終閲覧）
- 4) 英国の博士人材・研究人材育成を支援する組織。（Vitae ホームページ <https://www.vitae.ac.uk> 2017/12/01 最終閲覧）
- 5) 日本語訳は、「リーダーシップ手法 - キャリア開発の視点から -」授業の配布資料を参考にした。ブリティッシュ・カウンシル「Transferable Skills Trainingに関する日英高等教育連携プログラム報告書」2010年11月。<https://www.britishcouncil.jp/sites/default/files/edu-pmi-he-forum-tst-report-jp.pdf>（2017/12/01 取得）  
飯吉弘子「大阪市立大学院生調査に見る学位過程別の進路指向性・学修成果と履修・経験ニーズ」『大阪市立大学 大学教育』第14巻第2号、2017年、12-19頁。  
科学技術・学術審議会第8期人材委員会「博士人材の社会の多様な場での活躍促進に向けて～“共創”と“共育”による「知のプロフェッショナル」のキャリアパス拡大～（これまでの検討の整理）」2017年1月。  
内閣府「第5期科学技術基本計画」2016年1月。  
岡東壽隆『スクールリーダーとしての管理職』東洋館出版、1994年。  
Schein, E. H., *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley, 1978.（シャイン, E・H 著, 二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, 1991年.）  
Vitae, *Researcher Development Framework (RDF)*, 2011.  
<https://www.vitae.ac.uk/vitae-publications/rdf-related/researcher-development-framework-rdf-vitae.pdf>  
(2017/12/01 取得)



資料1 カテゴリー一覧

問	カテゴリー	回答数	例	
問1	全体・周りのため	5	・目の前のみんなを幸せにしようとする行動している ・私利私欲ではなく、世のため他人のためにとった行動	
	謙虚さ	5	・謙虚な人 ・みなさん謙虚	
	かっこつけない	5	・自分のことをオープンにしている ・格好つけない	
	一貫性	4	・相手の反応で一喜一憂するのではなく、一貫して自分から愛を伝えられる人 ・行動と言っていることが伴っている	
	バランス	4	・ペナルティをそろえることと過度の凝集性を求めない ・逆なものバランスをとる	
	ミッション・ビジョンを示す	4	・ミッション・ビジョンを示す ・組織の目的を共有できる	
	ミッション・ビジョンを共有する	4	・組織がみんなに共有できる状態にすること ・組織の目的を理解させることができる	
	ミッション・ビジョンをアップデートする	2	・その組織で何を大切にしているのか、そこを崩れないようにする ・目的をアップデートすること	
	状況・対人理解	6	・置かれた状況によって違う ・部下の長所をつかめる、生かせる	
	口でひっぱる	2	・ちゃんと怒れる ・愛を伝えられる	
	行動でひっぱる	8	・いやいやではなく、こっぴどくも察してうまくひっぱる ・自分が率先してやるまず自分がやってみる姿勢	
	責任をとる	5	・失敗した時のリカバリーができる ・責任が取れる	
	相互理解	7	・自分の部下の意見をどこまで受け入れられるか ・相互の意思疎通ができる	
	信頼関係	3	・職場の人の信頼 ・一緒にいる人への絶対的な信頼感	
	モチベーションをあげる	2	・モチベーションをあげる ・モチベーターであること	
	態度その他	7	・待つこと	
	全体その他	2	・専門性と人間性の両方が必要	
	その他	2	・教育なので 学習者にとってどうかという視点が入ってくる	
	問2	周りの人の存在	4	・自分の力じゃないところが大半 ・周りに人に恵まれている
		全体のため	2	・無私である ・人を中心にしている人を大事にしている
自分自身のミッション・ビジョン		5	・目的を持つている ・ビジョン=みんなの幸せにつながる	
かっこつけない 謙虚		3	・素直さ ・格好つけない	
好き		3	・いいに楽しむか、自分が楽しめないとしんどい。 ・子どもの笑顔を見るのが一番好き。	
楽しむ		2	・自分の心がいいバランスであること、動くことが楽しい。 ・楽しむ心	
自分の気持ちを大切にしている		7	・自分の気持ちに素直に ・常に自分と照らし合わせる	
行動する やってみる		6	・行動する ・とりあえずやってみる	
具体的なスキル 専門性)		6	・分析力 ・制作する力	
責任をとる		3	・先生を信頼したら何も言わないでも責任はとる ・任して悪い方に出て、やろうとする気持ちと方向は間違っていないから	
謝る・反省する		3	・すぐに反省する ・謝るところは謝る	
コミュニケーションをとる		6	・怒ることができる ・コミュニケーションスキル	
組織を調整する		6	・人を見て影響力を行使する ・スキルが低い方が皆がついてきやすい	
組織をつくる		9	・仲間を巻き込む ・お互いがお互いのリソースになっている	
組織メンバーのことを考える		6	・一緒に働いている人がどう働きたいかを常に考えている ・働いている人がいい環境で働いてほしい	
組織内での自分自身のミッション・ビジョン		3	・野心というよりリーダーとして組織の目的実現のためにこうしたい ・ビジョン、ミッションはトップが考えるその中で自分たちがどう貢献ができるか	
態度その他		4	・熱い人	
その他		10	・個性として回ってきた役割を受け入れる力	
問3		目的の明確化	7	・夢が描けること ・何のためにやるのか目的をもっていること
		謙虚さ	3	・自分が知らないこと、分からないことへの謙虚さ ・謙虚さ
	自分ができることを考える	3	・自分のやりたいことを周りとすり合わせる ・人に対して自分が何ができるかを考える	
	セルフマネジメント	7	・エネルギーのコントロール ・い瞬間にぶち当たるけど、ポキッとおれない力	
	自己理解・自己受容	6	・自分をあるがままに認める ・自分ができなくてできないことを理解している	
	見習う	2	・有能なリーダーについて下働きする ・仕事をしなくていいから見ておくこと	
	やってみる	11	・教えられたことを繰り返していくことを望む力 ・今答えが分からなくても、ひとまず見えた方向に進んでみるそこからフィードバック	
	割り出す	3	・新しい価値を生み出す ・これまでの常識にとらわれず、あなた方なりの新常識を生み出して	
	相手のニーズ把握	3	・相手が何を求めているかを気付け、能力 ・相手が本当はどうしたいのかを聞くこと、確認すること	
	他者理解 他者受容	4	・この人がどんな可能性をもっているというのを見る力 ・人を認める力	
	コミュニケーション力	4	・コミュニケーション能力 ・コミュニケーションスキル、対人スキル	
	伝える・アピールする	4	・プレゼン能力 ・自分の専門を専門としていない人に分かりやすく説明できる力	
	導く伸ばす 教える	3	・こう伸ばすもつといい、という方向性や方法を示すことができる ・専門分野を突き詰める	
	協働する	4	・資源を持つている人を組んで力になってもらう力 ・他の専門家と尊敬しながら協働できる力	
	態度その他	4	・NPO、専門職など、立場によって必要なリーダーシップは違う	
	その他	6	・楽しいことをやる	