

最上雄太 (2022). シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィー. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

博士学位申請論文

シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究
組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィー

A Qualitative Study on the Mechanisms of Emergence of Shared Leadership.
Ethnography of an Organizational Change Team, "Chosensha-no-kai".

2022 年 1 月

最上雄太

第 1 章 本論文の目的と構成

1.1 本論文の目的

本論文の目的は、リーダーシップがいかに発生するのか関係の観点から解明することにある。

Kouzes & Posner (1995) が、「リーダーシップとは関係」(p.1) と強調するように、リーダーシップ概念は、関係から捉えるべき事象である。

1900 年代から始まったリーダーシップ研究では、リーダーシップをリーダーに帰属する特性とみなす垂直方向の関係に着目する研究（以下**リーダー中心アプローチ**）が行われてきた（Bass & Bass, 2008 ; Yukl, 2019）。近年、この伝統的なリーダー中心アプローチに反省的な議論として、リーダーシップの起源となる集合的・文脈的・関係的なプロセスへの着目を要請する議論や研究が活発化する（Gardner, Lowe, Moss, Mahoney, & Coglisier, 2010 ; Dinh, Lord, Gardner, Jeremy, Liden, & Hu, 2014 ; Osborn, Hunt, & Jauch, 2002 ; Porter & McLaughlin, 2006 ; Uhl-Bien, 2006）。なお、本論文では、組織から任命された公式なリーダーを公式なリーダー、また、集合的（collective）ないしは文脈的（contextual）ないしは関係的な（relational）プロセスを、総称して社会的プロセスと呼ぶ。社会的プロセスに関わる研究とは、たとえば、複雑性リーダーシップ（complexity leadership）（Marion & Uhl-Bien, 2001 ; Uhl-Bien & Marion, 2009）、チーム・リーダーシップ（team leadership）（Day, Gronn, & Salas, 2006 ; Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001）、分散リーダーシップ（distributed leadership）（Gronn, 2002 ; Spillane, Halverson, & Diamond, 2004 ; Bolden, 2011）、エマージェント・リーダーシップ（emergent leadership）（Schneider & Goktepe, 1983 ; Zhang, Waldman, & Wang, 2012）、セルフ・リーダーシップ（self-leadership）（Bligh, Pearce, & Kohles, 2006 ; Houghton, Neck, & Manz, 2003）、そして、本論文が取り上げるシェアド・リーダーシップ（shared leadership）研究がある（Carson, Tesluk, & Marrone, 2007 ; 石川, 2013 ; Pearce, 2004 ; Pearce1 & Conger, 2003 ; Pearce, Manz, & Sims, 2008）。以下シェアド・リーダーシップを SL と表記する。

最上雄太 (2022). シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィ. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

SL は、組織心理学、組織行動学、組織戦略論などの幅広い学問分野から注目を集めている (Carson et al., 2007 ; Pearce & Wassenaar, 2015 ; Zhu, Liao, Yam, & Johnson, 2018)。極めて簡易的な方法ではあるが、Google Scholar 検索を用いて SL の 2011 年から 2020 年までの論文投稿数を調査すると、表 1.1 が示すように、SL の論文投稿数は年々増加傾向にあることがわかる。

表 1.1 Google Scholar を用いた簡易的な論文数比較

検索 word	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	計
Shared leadership	55	86	93	101	97	110	122	109	115	137	1030

検索対象にする箇所を”記事のタイトル”とし、検索 word の”フレーズを含む”に設定した。

本論文では、SL をリーダーとしての役割がチーム・メンバーに共有されていくと仮定するチーム概念 (Zhu et al., 2018) と定義する。この定義が示すように、SL の特徴は、垂直的な影響だけでなくチームで共有する水平的な影響にも研究の焦点を合わせることにある (Carson et al., 2007 ; Denis, Langley, & Sergi, 2012 ; 石川, 2013 ; Lord, Day, Zaccaro, Avolio, & Eagly, 2017 ; Zhu et al., 2018)。SL では、リーダーシップはチーム・レベル (集合的レベル) の現象とみなされる (Yammarino, Salas, Serban, Shirreffs, & Shuffler, 2012 ; Zhu et al., 2018) ¹。SL というアイデアを初めて提案 (Pearce & Sims, 2002) した Wassenaar & Pearce (2018)によれば、SL は、階層的な役割としてのリーダーシップから、ダイナミックな社会的プロセスとしてのリーダーシップへと転換を要請する理論であるという。

SL の実証研究はいまだ発展段階にあり十分な蓄積があるとは言えない (Carson, et al., 2007 ; Ensley, Hmieleski, & Pearce, 2006 ; Pearce & Sims, 2002 ; Pearce, 2017)。ほとんどの実証研究が、SL に正の影響を及ぼす先行因子 (antecedents) と結果因子 (outcomes) の調査が行われている (Carson, et al., 2007 ; Ensley, et al., 2006 ; 石川,

¹ 集合的レベルに着眼する研究で、公式なリーダーの分析を含めてチーム・レベルのリーダーシップに焦点を当てる研究は、SL 研究のみである (Yammarino et al., 2012)。

2013 ; Pearce & Sims, 2002 ; Yammarino et al., 2012 ; Zhu et al., 2018) 。我が国でも、石川 (2013) が研究開発チームにおける SL を調査し、チーム・リーダーと SL、チーム業績の関係を実証している。先行研究では、SL に正の影響を及ぼす先行因子として、たとえば、公式なリーダーの信頼感や満足感 (Dirks & Ferrin, 2002 ; Olson-Sanders, 2006) 、謙虚さ (Chiu, Owens, & Tesluk, 2016) 。チーム・メンバーの分散した目的、社会的なサポート、声 (voice) で構成される集合的なチーム・レベルの環境 (Carson et al., 2007) 、チーム内の信頼関係 (Hiller, Day, & Vance, 2006) が明らかにされている。また、SL に正の影響を及ぼす結果因子として、個人レベルの創造性や自律性 (Grille & Kaffeld, 2015) 集合的なチーム・レベルの自信や凝集性が明らかにされている。一方で、先行研究では多様な定義と尺度が実証研究に用いられかつそれらが合意されていないため、実証された先行因子や結果因子が断片化しているという指摘もある (Yammarino et al., 2012 ; Zhu et al., 2018) 。

このように、先行研究では定量的な手法を用いて特定の因果の静的な説明として、社会的プロセスの様態の解明を試みる研究を蓄積している。しかしながら、チームの活動を通じていかにリーダーの役割がチーム・メンバーに共有され SL が発生するのが未解明である。つまり、SL が発生するダイナミズムについて、先行研究では十分に言及されているとは言えない。

したがって、本論文では、組織の現場におけるチーム活動を通じて、いかに SL が発生するのか、動的なメカニズムの解明を目的とする。具体的には、SL が発生する際、公式なリーダーとチーム・メンバーがいかに影響を与え合うのか、リーダーの役割がいかに共有されていくのかについて、具体的な様態の解明を試みる。

1.2 2つのフィールドワーク

以下研究対象とするフィールドについて述べる。筆者は、SI グループ「H ネットワーク・システムズ」(以下本社) 配下のサービス営業組織の Z 支社で、201X 年 7 月から 13 ヶ月間フィールドワークを行った。Z 支社は、典型的な成果主義の組織である。Z 支社は本社の販売組織として本社の強い統制下にあった。Z 支社の人々は、本社組織から自分に付与される数字 (目標金額および数量) を出すことは絶対であり、失敗は許されないという認識をもっている。Z 支社の人々は、まじめに仕事を一生懸命行う人た

ちである。しかし、数字を出せば評価され昇格していくという人事制度も下支えとなり、自分の数字を出すことだけに働く意味を見出すようになっていた。

筆者は、Z支社の組織的課題として位置付けられるセクショナリズムの改善とCS（顧客満足）向上に向けた組織変革の取り組み「チャレンジ活動」のコンサルタントとして関与し、それと並行してフィールドワークを行った。

なお、フィールドワークの倫理的配慮に関して、調査対象者全員に書面で調査許諾をとった。組織名を仮称とし具体的な業種の特性や組織の構成といった組織を特定可能にするような情報の記述を実践の理解を損ねない程度に改変し、実践者の氏名はすべて仮名とするなど最大限の配慮をしている。また、筆者がZ支社に関与することはZ支社の全社員に対して文書で通知されフィールドワークを行うことも周知されている。

フィールドワークは前期と後期に分かれている。前期（8ヶ月間）では、チャレンジ活動第1の取り組みである「改善者の会」を含む従来のなZ支社の実践を調査した。後期（5ヶ月間）では、改善者の会が収束後に立ち上がる上野支社長（以下上野）を含めたZ支社幹部5名のメンバーによるチャレンジ活動第2の取り組み「挑戦者の会」による新しく開始する実践を調査した。以上を図1.2に示す。

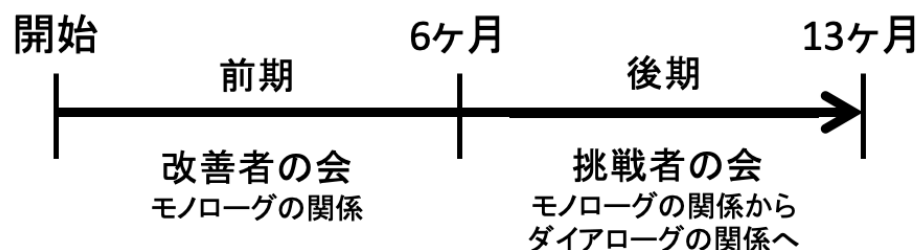


図 1.2 2つのフィールドワーク

結果を先取りすれば、前期の従来のなZ支社の実践では、個人が一方的に不満を言い合うモノログの関係が反復されていた。しかし、後期から開始される挑戦者の会では、従来のなモノログの関係が見直され、メンバー間での対話を継続した結果、徐々にではあるがチーム・メンバーの関係が、モノログの関係から対話を重視するダイアログの関係へと変化し、5人のチーム・メンバー各々がリーダーとしての役割を自覚していく様態を把握することができた。

1.3 本論文の理論的意義と実践的意義

以下本論文の議論により期待される理論的意義および実践的意義を述べる。まず理論的意義を述べる。先行研究では、SL に正の影響を及ぼす要素として、公式なリーダーの信頼感や満足感、謙虚さ、チーム内の信頼関係、個人レベルの創造性、自律性、チーム・レベルの自信、凝集性などが明らかとされているが、SL 発生状態に至る道筋としてのプロセス、および、そのプロセスを進行させる中核的な作用については未解明であった。本論文では、SL が発生するに至る社会的プロセスとしてのチーム現象に着目し、公式なリーダーとチーム・メンバーがいかに影響を与え合うのか、影響を与え合うことでリーダーの役割がいかに共有されていくのかを探索する。本論文の議論により、リーダーシップの起源にかかわるチーム、リーダー、フォロワーという 3 者の関係について統合的な理解をもたらすことが期待できる。

次に実践的意義を述べる。変化が停滞している組織が、いかに転換していくかについて、具体的なプロセスおよび知見を得ることが期待できる。フィールドワークの対象となった Z 支社の人々は、成果主義の組織構造のなかで、もっぱら仕事への効力感や充実感を喪失させて組織や他者への不満をぶつけ合う実践を行っていた。このような組織としての変化が停滞した組織が、いかに転換し変化していくのか、SL 発生に関わる具体的な進行プロセスや発生状態を把握することで、リーダー育成、対話実践、組織風土改革、組織文化改革、組織開発などへの適用が期待できる。

1.4 本論文の構成と章立て

以上の研究目的を達成するため、本論文は下記の構成をとる。第 2 章では、SL を含む社会的プロセスに着目する諸研究が立ち上がる背景を理解するために、1940 年代から 2000 年代までに行われたリーダー中心アプローチの変遷を概観する。続く第 3 章では、SL の先行研究を概観する。その上で、第 4 章では、SL に関する RQ の設定を行う。

次に第 5 章では、前章で設定した SL に関するリサーチ・クエスチョンを研究するための方法論の検討を行う。この検討をふまえて、第 6 章、第 7 章では、SL 発生を捉える分析概念分析を検討する。まず第 6 章では、Bakhtin (Holquist, 1990)²および Gergen (1994/2004a) の対話原理を参照し、ダイアログ概念について述べる。次に

² Bakhtin のダイアログ論は、主に Holquist, M. (1990)を参照する。

第 7 章では、Lave & Wenger (1991/1993) の正統的周辺参加概念について述べ、ダイアログ概念と正統的周辺参加概念を統合する分析概念を提示する。

第 8 章では、第 9 章、第 10 章、第 11 章で行う調査の全体像を述べる。最初に研究方法として、まず社会構成主義に依拠した研究アプローチである解釈的アプローチ、エスノグラフィーを取り上げる。次に研究対象である Z 支社について述べる。以上をふまえて、SL 発生判断基準を設定し、第 9 章、第 10 章、第 11 章で行う調査の流れを述べる。

第 9 章では、RQ1 の解明を目的として、SL 発生状態に至るまでの具体的なプロセスを調査する。改善者の会を含む従来の Z 支社の実践を対象として事例解釈を行う。続いて第 10 章では、第 9 章と同様に RQ1 の解明を目的として、SL 発生状態に至るまでの具体的なプロセスを調査する。ここでは、挑戦者の実践を対象として事例解釈を行う。さらに第 11 章では、RQ2 の解明を目的として、公式なリーダーとチーム・メンバーのダイアログが、いかに第 10 章の結果として示された SL 発生状態に関わるのかを明らかにする。具体的には、公式なリーダーとチーム・メンバーのダイアログに焦点化し、公式なリーダーとチーム・メンバーのダイアログが、いかに前章の結果として示された SL 発生状態に関わるのか、あるいは関わらないのかを明らかにする。

終章・第 12 章では、まず RQ 解明結果を統合して結論を述べる。その上で、本論文の理論的意義と実践的意義、最後に今後の研究課題の方向性について述べ、本論文の議論を閉じる。

なお、全章で共通する表記法として、本文中に 4.3.1 または (4.3.1) と表記する場合には、4 章 3 節 1 項を指す。また、抜粋、図、表の番号は、章節項の番号に対応させている。たとえば、抜粋 4.3.1 は、4.3.1 に対応している。また、抜粋から引用する場合には、[] と括弧形式に統一する。

以下、いま述べた構成による本論文の章立てを示す。

第 1 章 本論文の目的と構成	2
1.1 本論文の目的	2
1.2 2 つのフィールドワーク	4

1.3 本論文の理論的意義と実践的意義	6
1.4 本論文の構成と章立て	6
第 2 章 社会的プロセスへの着目を要請する議論の変遷	13
2.1 Stogdill の命題	13
2.2 リーダー中心アプローチの変遷	14
2.3 社会的プロセスへの着目を要請する議論	17
2.4 第 2 章のまとめ	19
第 3 章 SL の先行研究	20
3.1 SL の基本的特徴	20
3.2 SL 研究と類似研究との比較	23
3.2.1 複雑性リーダーシップ研究	24
3.2.2 チーム・リーダーシップ研究	24
3.2.3 分散リーダーシップ研究	24
3.2.4 エマージェント・リーダーシップ研究	25
3.2.5 セルフ・リーダーシップ研究	25
3.3 SL に関わる実証研究	26
3.3.1 代表的な測定尺度	26
3.3.1.1 アグリゲーション・アプローチ	26
3.3.1.2 社会ネットワーク・アプローチ	26
3.3.2 SL の実証研究	27
3.3.2.1 SL に正の影響を及ぼす先行因子	27
3.3.2.1.1 公式なリーダーに関わる先行因子	27
3.3.2.1.2 チームの特徴に関わる先行因子	29
3.3.2.2 SL に正の影響を及ぼす結果因子	30
3.3.2.2.1 個人レベルの結果因子	30
3.3.2.2.2 チーム・レベルの結果因子	31
3.3.2.2.3 組織レベルの結果因子	32
3.4 SL 先行研究のまとめ	32
第 4 章 SL に関する RQ の設定	34
第 5 章 認識論の転換	36

5.1 社会構成主義	36
5.1.1 社会構成主義の基本的特徴	36
5.1.2 Gergen による従来の実証研究と社会構成主義の比較	37
5.2 実証主義的認識論と社会構成主義的認識論	39
5.2.1 関係アプローチ	41
5.2.2 社会構成主義的認識論の方法論的課題	43
5.3 再帰的アプローチと方法論としての正統的周辺参加の適用可能性の検討	44
5.3.1 再帰的アプローチとは	44
5.3.2 再帰的アプローチと正統的周辺参加の理論的類似性	48
第 6 章 ダイアログ概念	50
第 7 章 正統的周辺参加概念	56
第 8 章 第 9 章、第 10 章、第 11 章で行う調査の全体像	61
8.1 調査全体の研究方法	61
8.1.1 解釈的アプローチ	61
8.1.1.1 解釈的アプローチとは	62
8.1.1.2 「事例研究」との相違点	63
8.1.1.3 事例解釈の妥当性について	65
8.1.2 エスノグラフィー	66
8.2 調査全体の研究対象	68
8.2.1 Z 支社の組織構成	68
8.2.2 上野というリーダー	70
8.2.3 筆者が Z 支社に関わる経緯	70
8.2.4 倫理的配慮	71
8.3 SL 発生状態の設定	72
8.4 調査の流れ	73
第 9 章 改善者の会の実践	75
9.1 目的	75
9.2 方法	75
9.2.1 調査対象	75
9.2.2 調査方法	77

9.2.3 分析方法	79
9.3 事例解釈	80
9.3.1 モノログの関係	81
9.3.2 不満の蔓延	84
9.3.3 「数字による狭窄」	85
9.3.4 「数字による狭窄」による正統的な参加	87
9.3.4.1 上司に期待しない部下	87
9.3.4.2 道徳の軽視	88
9.3.4.3 個人主義への傾斜	90
9.3.4.4 モノログの関係の再現	92
9.3.5 改善者の会の収束	94
9.4 第9章のまとめ	95
第10章 挑戦者の会の実践 (1)	98
10.1 目的	98
10.2 方法	98
10.2.1 調査対象	98
10.2.2 調査方法	99
10.2.3 分析方法	100
10.3 事例解釈	100
10.3.1 転換フェーズ—5つの転換	101
10.3.1.1 第1の転換：組織変革チームの編成	101
10.3.1.2 第2の転換：モノログの関係を反省的に捉え直したいという意思 表明	102
10.3.1.3 第3の転換：SNSの導入とルールの周知	106
10.3.1.4 第4の転換：自己開示できるダイアログの場	107
10.3.1.5 第5の転換：新たな実践テーマの獲得	109
10.3.1.6 小結	111
10.3.2 試行フェーズ—新しい実践の試行	111
10.3.2.1 心の改善を意識する	111
10.3.2.2 指導不足を反省する	112

10.3.2.3 とくくと話をする	113
10.3.2.4 小結—「未熟さの自覚」の発生と関係の進展	115
10.3.3 葛藤フェーズ—ダイアログにより生じる葛藤	116
10.3.3.1 「未熟さの自覚」	116
10.3.3.2 「挑戦者」としてのアイデンティティ	120
10.3.3.3 小結—「参加の二重効果」	121
10.3.4 役割の共有フェーズ—社会的関係の発展	122
10.3.4.1 「自律と協働」が共存するダイアログの関係	122
10.3.4.2 SL 発生状態を示す具体的な様態	126
10.3.4.2.1 事例 1	126
10.3.4.2.2 事例 2	127
10.3.4.2.3 事例 3	130
10.4 第 10 章のまとめ	131
第 11 章 挑戦者の会の実践 (2)	134
11.1 目的	134
11.2 方法	134
11.2.1 調査対象	134
11.2.2 調査方法	134
11.2.3 分析方法	134
11.3 事例解釈	135
10.3.1 「しみじみ感」の表出	135
10.3.2 「しみじみ感」の発展	137
11.3.2.1 「しみじみ感」の発露	137
11.3.2.1.1 自らの「しみじみ感」を言葉にする (1)	137
11.3.2.1.2 自らの「しみじみ感」を言葉にする (2)	140
11.3.2.2 「しみじみ感」の表出	142
11.3.2.3 「しみじみ感」の共鳴	144
11.3.2.3.1 「しみじみ感」の表出	144
11.3.2.3.2 「しみじみ感」の共鳴	145
11.3.2.3.3 「しみじみ感」の共鳴とリーダーの役割の共有	148

最上雄太 (2022). シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィ
一. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

11.3.2.3.4 SL の発生	149
11.3.2.3.5 リーダーの葛藤	151
11.3.2.3.6 真の一体感	153
11.4 11 章のまとめ	154
終章 RQ の解明結果・理論的意義・実践的意義	155
12.1 RQ の解明結果	155
12.1.1 RQ1 の解明結果	156
12.1.2 RQ2 の解明結果	158
12.2 理論的意義	159
12.3 実践的意義	165
12.4 今後の研究課題の方向性	170
12.4.1 アクション・リサーチによる SL 研究	170
12.4.2 個人と社会の再帰的な循環関係	171
12.4.3 解明結果の検証	172
謝辞	173
参考文献	174

第 2 章 社会的プロセスへの着目を要請する議論の変遷

本章の目的は、SL を含む社会的プロセスに着目する諸研究が立ち上がる背景を理解することにある。そのために、1940 年代から 2000 年代までに行われたリーダー中心アプローチの変遷を概観する。

結論から先に述べれば、1948 年に Stogdill (1948) が指摘した「リーダーに帰属する特性のみではリーダーシップ現象を十全に説明できない」と要約できる問題が、リーダー中心アプローチで繰り返し追認されていることがわかった。なお、いま述べた問題を **Stogdill の命題**と呼ぶことにする。この Stogdill の命題をルーツとするリーダーシップ研究者の問題意識を背景として、公式なリーダーに傾倒する見方への反省と社会的なプロセスへというリーダーシップ研究の新たな動向が生じることがわかった。

以下まず 2.1 では、Stogdill の命題を確認する。次に 2.2 では、Stogdill の命題をふまえてリーダー中心アプローチの変遷を確認する、最後に 2.3 では、社会的プロセスの着目を要請する議論を確認する。

2.1 Stogdill の命題

1940 年代から行われる特性研究では、リーダー特性がリーダーシップの効果性になんらかの影響を与えているということが認められるものの、結果に一貫性が認められないという問題が指摘された (Gibb, 1947, 1954 ; Jenkins, 1947 ; Mann, 1959 ; Stogdill, 1948)。そのなかで Stogdill (1948) は、1904 年から 1948 年までに行われた 124 に及ぶ特性研究のレビューを行った。そして、リーダーシップ現象と関連していると考えられる主要なリーダー特性として以下 6 項目を抽出した。すなわち、1.能力、2.業績、3.責任、4.参加、5.地位、そして 6.状況である。しかし、Stogdill はこの結果は論証に至っていないと結論している。その上で、以下のように Stogdill の命題を示している。

人は、特性の組み合わせによってリーダーとなるわけではない。なぜなら、リーダーの個人的な特性のパターンは、活動性およびフォロアーのゴールとかかわりを持つからだ。リーダーシップは、絶えず変化する変数の相互作用を考慮しなければならない。・・・十全なるリーダーシップの分析は、リーダーそのものの調査のみならず、状況的な要因の調査が含まれることが明確となった。 (Stogdill, 1948, pp.64-67, 下線筆者)

Stogdill の命題の真意は、リーダーという主体にリーダーシップを帰属させることができないと言っているのではなく、リーダーという主体の影響関係に限定された分析ではリーダーシップを完全に理解するには十分でなく、そのためには状況的・文脈的要因を統合しなければならないという示唆にあった (Chemers, 1997 ; Zaccaro, Kem, & Bader, 2004) 。この Stogdill の命題は、特性研究の研究者から次々と追認されて、Stogdill の命題とほぼ同じ結論が提出された (Gibb, 1954 ; Jenkins, 1947 ; Mann, 1959) 。つまり、Stogdill の命題は、1940 年代の研究者が残した、リーダーシップ研究の本質的な残された課題であると位置付けられよう。では、この Stogdill の命題は、どのように引き継がれていくのであろうか。

2.2 リーダー中心アプローチの変遷

しかし、特性研究が収束直後の行動研究 (Stogdill & Coons, 1957) では、この Stogdill の命題は看過され、当時の研究者らはリーダー行動の効果性の追求に注力した。行動研究では、リーダー行動を記述する測定尺度の開発とリーダー行動の主要な次元の確定に最大の関心が寄せられた。その結果として、リーダー行動の次元 (配慮行動と課題行動) と分析の枠組み (両次元が高いときに効果が認められる) といった理論的体系化が行われた (金井, 1991) 。その結果、リーダー行動の次元と分析的枠組みの理論的体系化が認められるものの、二分化したリーダー行動とリーダーシップの効果性との相関関係の証明が充分にできないという理論的限界を示すことになった。たとえば、リーダー行動とリーダーシップの効果性との相関関係の証明が充分にできない (Bryman, 1992) 、一連の行動研究で提出された結果はほとんど矛盾していてかつ結論に至ってない (Yukl, 1981) である。以上の理論的限界に直面することで行動研究は急速に収束し、次のコンティンジェンシー研究に研究者の関心は遷移した。

このように、行動研究では Stogdill の命題は看過されたが、1960 年代から活性化するコンティンジェンシー研究では、Stogdill の命題をひきうけて、状況的な要因をリーダーシップ分析に取り込む研究が開始された。Fiedler (1964 ; 1964) を嚆矢とするコンティンジェンシー研究は 1960 年代から 1970 年代にかけて研究者の注目を集め、おびただしい数の研究が行われた (Fiedler, 1964 ; 1967 ; House, 1971 ; Hersey & Blanchard, 1977 ; Kerr & Jermier, 1978 ; Vroom & Yetton, 1973 ; Yukl, 1981) 。コン

ティンジェンシー研究でいう状況的な要因とはリーダーに対するフォロワーの支持の程度や、集団として要請される課題の状況、そして、集団の内外に認められる影響力などである (Chemers, 1997)。しかし、複雑にからみあう要素間の影響の説明が求められる実証作業は困難を極めた (Yukl, 1981)。そしてコンティンジェンシー研究では、深刻な理論的問題に直面する。そのなかでもとりわけ先発の Fiedler (Fiedler, 1964, 1967) の研究 (以下 Fiedler モデル) は、後続の研究者から多数の批判を受けた。その批判は総じて根本的な理論妥当性を疑問視する批判であった (Graen, Alvarez, Orris, & Martella, 1970 ; McMahon, 1972 ; Yukl, 1981)。たとえば、モデルが示す結果は、根拠に乏しく結論に達していない (McMahon, 1972)、予測されるあらゆるケース (状況要素) においてモデルが示す結果は統計的に立証されていない (Graen et al., 1970) といった批判である。このように、リーダーシップの影響を要素変数化して分析し検証するという従来の方法論では Stogdill の命題の立証は極めて困難であることがコンティンジェンシー研究の研究者自身によって繰り返し指摘された。こういった理論妥当性の不備は先発の Fiedler モデルのみならず、後続のコンティンジェンシー研究にも同様に指摘された (Yukl, 1981)。たとえば明確な状況変数と仲介変数を伴いながら理論の妥当性を見いだすことのできる理論の存在は認められない (Yukl, 1981)。尺度が不明瞭で結論に確証を認可できかねる研究方法を採用している (Schriesheim & Kerr, 1977)、質問紙を用いた研究方法への過度な依存がある (Bass & Bass, 2008 ; Yukl, 1981) などである。Yukl (1981) は、自身のコンティンジェンシー研究も含めて主要なコンティンジェンシー研究を精査する研究を行い、その結果として明確な状況変数と仲介変数を伴いながら、理論の妥当性を見いだすことのできる理論の存在は認められないと指摘している。このようなリーダーシップ研究の停滞の次に隆盛するのが次のニューリーダーシップ研究である。

コンティンジェンシー研究につづき 1980 年代から 2000 年代まで行われたニューリーダーシップ研究 (Bass, 1985 ; Bass & Avolio, 1993 ; Bennis & Nanus, 1985 ; Bryman, 1992 ; Conger & Kanungo, 1987 ; House, 1977 ; Hunt, 1999 ; Kouzes & Posner, 1995) では、カリスマというリーダー特性に回帰し (Bryman, 1992)、特性研究と同様に効果性を識別する役割としてのリーダー個人の存在が見直され (Bryman, 1992 ; Lowe & Gardner, 2001 ; Hunt, 1999 ; Yukl, 2013)、リーダーのカリスマ性とリーダーシップの効果性との多様な因果関係が検証された (Bass, 1985 ; Bass & Avolio, 1993 ; Conger &

Kanungo, 1980 ; House, 1977) 。しかし、特性研究や行動研究で指摘された批判と同様の理論的限界に直面した。カリスマ特性という曖昧かつ不確実な対象を独立変数とすることを許容することで多様な理論が産出され、結果の一貫性が得られないなどの理論的課題がニューリーダーシップ研究の研究者自身により指摘された (Bryman, 1992 ; Howell & Shamir, 2005 ; Pawar & Eastman, 1997 ; Shamir & Howell, 1999) 。たとえば、ニューリーダーシップ研究の研究者の Pawar & Eastman (1997) は、「現状の変革的リーダーシップは、ほとんど文脈的な要素に注目していない。ある組織のプロセスとして変革的リーダーシップを十分に理解するためには、文脈的な枠組みを用いて研究する必要がある」 (p.80) と述べている。同じくニューリーダーシップ研究の研究者である Shamir & Howell (1999) は、将来的なリーダーシップ研究はリーダーの個人的な性質やふるまいに焦点化する公式なリーダーに着目する視点から、リーダーシップの発生や効果性に影響を与えるであろう状況的な要因に関心をシフトさせていくべきであると展望している。このような批判の議論から、Stogdill の命題があらためて追認されていると指摘できよう。

また、1970 年代中頃からリーダーシップをリーダーとフォロワーの 2 者間の関係に見出す LMX 研究が開始される。LMX 研究では、職場内のリーダーとフォロワーのパートナーシップの質の高さが組織へのコミットメント、業務上の満足度、業務の達成度といったリーダーシップに関わる変化に影響を及ぼす結果が実証されている (Golden & Veiga, 2008 ; Liden, Wayne, & Stilwell, 1993 ; Graen & Uhl-Bien, 1995) 。LMX 研究の重要な意義は、リーダーシップをリーダーに帰属する特性とみなす見方から、リーダーとフォロワーの相互作用に帰属するプロセスとみなす見方へとリーダーシップ現象を捉える観点を転換させたことにある。しかし、リーダーシップに関わるプロセスを十全に理解するためには、二者間の関係といった限定的な範囲ではなくプロセスの全体に目を向けていく必要があると指摘された (Dinh et al, 2014 ; Gardner et al., 2010 ; Lowe & Gardner, 2001 ; Osborn, Hunt, & Jauch, 2002 ; Porter & McLaughlin, 2006 ; Uhl-Bien, 2006) 。LMX の代表的な研究者である Uhl-Bien (2006) は、LMX 研究について、リーダーシップを捉える焦点をリーダー個人から関係へと転換させたこと、実証的な成果の蓄積が認められることという顕著な貢献を認めながらも、その観点は静的であり、限定的な関係の影響の分析になっていると限界点を指摘している。

このように、リーダー中心アプローチの変遷のなかで、繰り返し追認される Stogdill の命題—リーダーに帰属する特性のみではリーダーシップ現象を十全に説明できない—が、1990 年中頃から 2010 年中頃までの期間で活発化する社会的プロセスへ視点の拡張を要請する議論の問題意識の根底にあったと指摘できよう。

2.3 社会的プロセスへの着目を要請する議論

以下で述べる社会的プロセスへの着目を要請する議論 (Dinh et al, 2014 ; Osborn, Hunt, & Jauch, 2002 ; Porter & McLaughlin, 2006 ; Mowday & Sutton, 1993) では、共通して Stogdill の命題が追認される。

社会的プロセスへの着目を 1990 年初めに要請したのは組織行動学者の Mowday & Sutton (1993) である。彼らは、組織行動分野における 1990 年代の組織文脈に関する研究を調査した上で、その当時のリーダーシップ研究は、新しい理論と方法論に関心を向けて組織の日常そのものを疎かにしていると指摘した。彼らは、研究者が研究対象である調査対象者に出会うことなく使い回しの質問紙を使った研究室調査に傾倒していることを反省すべきであること、いか組織文脈がリーダーシップに影響をもたらすのかについてもっとはっきりと言及する必要があることを示唆した。

2000 年に入ると、Osborn et al. (2002) は、伝統的なリーダーシップ研究が継続してきた最小範囲 (ミクロ) の観点から、組織文脈という社会的に構築される関係に注目 (マクロ) する観点にリーダーシップを見い出す観点を拡張していくべきという問題意識のもとでリーダーシップの文脈理論³ (contextual theory of leadership) という考え方を提案した。リーダーシップの文脈理論では、リーダーシップ現象とは「組織に埋め込まれた社会的構築物 (social construction) として立ち現れるもの」 (p.832) であり、「リーダーシップとその効果性の大部分は、ある文脈に依存する」 (p.797) と仮定する。Osborn et al. は、リーダーシップが深く関わる組織文脈とリーダーは相互に作用しあう密接不可分な関係であることを強調し、両者の関係を「食べ物から匂いを取り出すことができないように、組織文脈からリーダーを引き離すことができない」 (p.

³ Osborn et al. (2002) の文脈リーダーシップというコンセプトの源流は、リーダーシップは環境、構造、そして組織のテクノロジーに埋め込まれていると仮定するマクロ・モデルにある。

799) と説明している。リーダーシップの文脈理論では、リーダーシップ現象は組織文脈という集合的なプロセスの一部分を切り取ったものであり、かつ「検証される基準やリーダーシップの原因となる基本的なメカニズムは、その組織文脈の体系の中に存在するリーダーによって規定される」(p.799) と述べている。この Osborn et al.の主張は、文脈に焦点を拡張させながらも公式なリーダーが影響を与えているという見方であることがわかる。

2000 年頃には、Porter et al. (2006) によって、21 の主要ジャーナル誌で 1990 年から 2005 年までに上梓された 373 論文を対象に、リーダーシップと組織のプロセス（文脈的な要素の影響）について言及している研究結果の調査が行われている。彼らの調査は、組織におけるふるまいに潜在的に作用する文脈変数の抽出を狙いとしていたが、結論として彼らが抽出した文脈変数がリーダーシップ現象に影響を及ぼしていることを明らかにすることはできなかった。彼らは、狙い通りの調査結果を得ることができなかったが、文献調査をふまえ以下 3 点の組織文脈とリーダーシップに関わる仮説を示している。第 1 にリーダーシップが組織の文脈で発生する可能性。第 2 に組織の文脈がリーダーの行動と相互構築関係にある可能性。第 3 に組織の文脈的要素がリーダーシップになんらかの影響を与えることは認めるべきであるが、その作用は一方向ではなくリーダーシップ行動の変化が文脈的要素にも影響を与えるという可能性である。Gardner et al. (2010) は、社会的プロセスに関連する研究分野を、2000 年以降 10 年間に最も顕著に論文の増加が認められる研究分野として紹介し、そのなかで代表的な研究としていま述べた Osborn et al. (2002)、Porter et al. (2006) を挙げている。

2000 年中頃になると、2014 年に創刊 25 周年を迎えた The Leadership Quarterly (以下 LQ 誌) は、『新世紀のリーダーシップ理論と研究、現在の理論トレンドと視座の転換』(Dinh et al., 2014) と題される論文⁴で、将来的なリーダーシップ研究はプロセス中心 (process-centered) にその研究の関心の中心をシフトさせていくべきであると提言した。Dinh et al. (2014) は、「リーダーシップ・プロセスの理解は、既存理論

⁴ LQ 誌は、創刊 25 周年記念論文として 2000 年から 2012 年末までの間で刊行された学術的なリーダーシップ論文を抽出し、752 論文の理論と研究内容の大規模な調査を行った。

最上雄太 (2022). シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィ. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

の限界を説明するために貢献する。そして、それは、リーダーシップ研究のさらなる包括的な道筋を開く開発につながる」(p.37)と述べている。

2.4 第2章のまとめ

本章の目的は、SLを含む社会的プロセスに着目する諸研究が立ち上がる背景を理解することにあった。そのために、1940年代から2000年代までに行われたリーダー中心アプローチの変遷を概観した。本章の概観より1990年中頃から2010年中頃までの期間で、Stogdillの命題をルーツとするリーダーシップ研究者の問題意識を背景として、公式なリーダーに傾倒する見方への反省と社会的なプロセスへというリーダーシップ研究の新たな動向が生じたことがわかった。

この新たな動向を背景として、1990年を過ぎた頃から社会的プロセスに着目する研究が次々と立ち上がる。たとえば、複雑性リーダーシップ (complexity leadership)、チーム・リーダーシップ (team leadership)、分散リーダーシップ (distributed leadership)、エマージェント・リーダーシップ (emergent leadership)、セルフ・リーダーシップ (self-leadership)、そして、本論文が取り上げるSL研究がある。なお、以上の研究の特徴とSLとの比較は、次章にて述べる。次章では、SLについて詳しく見ていこう。

第 3 章 SL の先行研究

本章の目的は、SL の先行研究を概観することにある。前章および本章での概観をふまえて、次章でリサーチ・クエスション (RQ) を設定する。そのために、まず 3.1 では、社会的プロセスへの着目を要請する議論を背景として立ち上がる SL の基本的特徴を整理する。次に 3.2 では、SL の類似研究との比較を議論する。最後に 3.3 では、SL に関わる実証研究を概観する。

3.1 SL の基本的特徴

前章では、Stogdill の命題をルーツとするリーダーシップ研究者の問題意識を背景として、公式なリーダーに傾倒する見方への反省と社会的なプロセスへというリーダーシップ研究の新たな動向が生じたことを確認した。その動向を背景とした発展研究のひとつとして、SL 研究が立ち上がる (Carson et al., 2007 ; Pearce, 2004 ; Pearce & Conger, 2003 ; Pearce, Manz, & Sims, 2008) 。では、SL 研究とはどのような特徴を有するのか。以下では SL の基本的特徴を述べる。そのために、この定義を提出した Zhu et al. (2018) の議論を参照して、要点を整理する。

表 3.1 SL の 3 つの基本的特徴

	特徴	内容
1	影響の源	垂直方向と並行方向の影響を考慮する
2	分析単位	チーム・レベル (集合的レベル)
3	共有様式	リーダーとしての役割はチーム・メンバー間で広く共有される

Zhu et al. (2018) を参照し筆者が作表

19 の代表的な SL 研究の定義をレビューした Zhu et al. (2018) によれば、SL は、以下に示す 3 つの重要な基本的特徴があるという。第 1 に影響の方向について、SL は、垂直方向と水平方向の影響を考慮すること。第 2 に分析単位について、SL の分析単位は、チーム・レベル (集合的レベル) であること。第 3 に共有様式について、SL では、リーダーとしての役割はチーム・メンバー間で広く共有されるとみなすことであ

る。Zhu et al.が指摘する SL の 3 つの基本的特徴を表 3.1 に示す。では、3 つの基本的特徴を確認していこう。

第 1 の特徴は、影響の源である。Zhu et al. (2018) によれば、第 1 の特徴は、チームにおけるリーダーシップの影響の源 (source) に関連しているという。SL が想定するチームのリーダーシップには 2 つの重要な源がある。1 つ目は、公式なリーダーからフォロワーへの垂直方向への影響に関わる源である。2 つ目は、チーム・メンバー間の交流による水平方向の影響に関わる源である。SL の特徴は、垂直的な影響だけでなくチームで共有する水平的な影響にも研究の焦点を合わせることにある (Morgeson, DeRue, & Karam, 2010 ; Pearce & Conger, 2003) 。SL の創始者である Pearce & Sims (2002) は、SL の定義を「同僚間の横方向の影響」と定義している。また、Hiller, Day & Vance (2006) は、SL の影響の源は、公式なリーダーが役割を行使する行為だけに限定されず、公式なリーダーを含めたチーム・メンバーがチームをリードしていく社会的プロセスとしてのメンバー間の影響であることを強調している。つまり、SL に与える影響の源を考える上での重要点は、SL は水平方向の影響を重要視しつつも、垂直方向からの影響を無視することはできないという見方を採る点にある⁵。したがって、SL では、垂直方向と水平方向という 2 つの影響の源は互いに影響しあうと仮定される。この第 1 の特徴は、次の第 2、第 3 の特徴に影響を与える。

第 2 の特徴は、分析単位である。リーダーシップをある特定の個人が発揮する影響に焦点化する伝統的なリーダーシップの捉え方とは異なり、SL では、チーム・レベル (集合的レベル) の現象に焦点化する (Carson et al., 2007) 。第 1 の特徴は、「リーダーシップの影響の源」を示していたが、第 2 の特徴は、リーダーシップを、公式なリーダーやある特定のチーム・メンバーに帰属する影響としてではなく、チーム・レベルで共有される影響として捉えるという「リーダーシップの影響の捉え方」を示している。つまり、SL の分析単位は、ある個人から集合的なグループ・レベルにシフトする。したがって、この分析単位で、第 1 の特徴で確認した垂直方向の影響と水平方向の影響を分析するという分析方法となる。

⁵ Wassenaar & Pearce(2018)によれば、SL というアイデアは既存のリーダーシップ研究と顕著な差異が認められるものの、既存理論の無効を意図してはいないことを強調している。

第3の特徴は、共有様式である。第1と第2の特徴は、全てのチーム・メンバー (all team members) がSLに影響を与えるという見方が強調されていた。第3の特徴は、リーダーとしての役割がチーム・メンバー間で (among team members) 広く共有されているという見方が強調されている。Zhu et al. (2018) によれば、リーダーの役割を特定の人物に中心化させる従来のリーダーシップの見方と比較して、SLではリーダーの役割がチーム全体に広く共有されているという見方が重要であると言う。彼らは、Meuser, Gardner, Dinh, Hu, Liden, & Lord (2016) の主張を引用し、SLは、単一の個人によって生み出されるのではなく、チーム・メンバー間で共有される役割の形態と解説している。第2の特徴と合わせて考えれば、SLとは、関係的に発生するリーダーとしての役割を指す。そして、この役割は、第1の特徴として指摘された垂直方向の影響と水平方向の関係の相互作用によりつくられると理解できる。図3.1に、共有様式の概念図を示す。下図は、ある一人の公式のリーダーにリーダーの役割を任せるのではなく、チーム・メンバー一人一人が自律し、関係的に発生するリーダーとしての役割を共有している関係を示している。

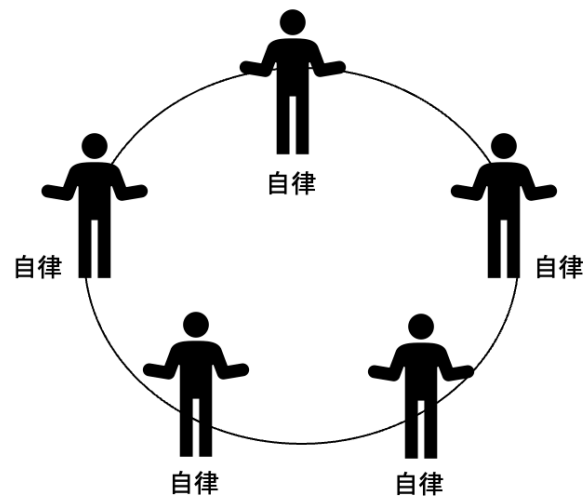


図 3.1 共有様式の概念図

以上の3つの特徴をふまえて、Zhu et al. (2018) は、SLを、SLをリーダーとしての役割がチーム・メンバーに共有されていくと仮定するチーム概念と定義している。この定義は、図3.1として示したリーダーシップが発生している状態を示している。繰り返すが、本論文ではこの定義に依拠して議論を進める。

3.2 SL 研究と類似研究との比較

SL 概念には類似する類似研究がいくつかある。SL 概念を明確化するために、類似研究との差異を明らかにすることが必要となるであろう。そこで、類似概念と SL 概念との差異を確認していきたい。以下では、3つの基本的特徴—影響の方向、分析単位、共有様式—を示す観点から、複雑性リーダーシップ、チーム・リーダーシップ、分散リーダーシップ、エマージェント・リーダーシップ、セルフ・リーダーシップとの相違を検討する。表 3.2 に類似研究と SL 概念との比較を示す。

表 3.2 類似研究と SL 概念との比較

類似研究	1 影響の方向	2 分析単位	3 共有様式
SL	垂直方向、水平方向	チーム	リーダーとしての役割がチーム全体に広く分散
複雑性リーダーシップ研究	水平方向	複雑適応システム	考慮しない
チーム・リーダーシップ研究	垂直方向、水平方向	人レベルとチーム・レベルの複合的レベル	考慮しない
分散リーダーシップ研究	水平方向	リーダーシップの共有様式	共有様式は限定的ではない
エマージェント・リーダーシップ研究	(非公式のリーダー)	メンバー個人	考慮しない
セルフ・リーダーシップ研究	個人 (自分自身)	メンバー個人	考慮しない

3.2.1 複雑性リーダーシップ研究

最初に、複雑性リーダーシップ研究は、リーダーシップを多様な複雑性の次元と相互作用が経時的に交錯するとみなし、組織にかかわる複雑なダイナミズムと仮定する。リーダーシップは「相互作用そのものであり、相互作用のもとで発生し相互作用の一機能」（Marion & Uhl-Bien, 2001, p.302）と捉える特徴を有する。複雑性リーダーシップ研究の分析単位は複雑な相互作用によるダイナミズムとしての複雑適応システムである (Marion & Uhl-Bien, 2001 ; Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007 ; Uhl-Bien & Marion, 2009)。集合的な影響に焦点を当てるという点で、複雑性リーダーシップは SL と同じである。しかし、複雑性リーダーシップでは、垂直方向の影響に焦点を当ててことを明確に退ける。また、複雑適応システムの創発現象の解明に力点が置かれているため、共有様式については特別に考慮しない (Marion & Uhl-Bien, 2001 ; Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, 2007 ; Uhl-Bien & Marion, 2009)。これに対して、SL は、チームに焦点を当て、リーダーとしての役割の共有様式に着目している点で大きく異なる。

3.2.2 チーム・リーダーシップ研究

次に、チーム・リーダーシップ研究は、リーダーシップの効果性に影響を与えているチーム・メンバーの機能に着眼する。特定の公式リーダーの知識、スキル、能力が、フォロワーにいかに関与を与えるかに注目する従来のリーダーシップだけでなく、チームワークやチーム学習といったリーダーシッププロセスが、チーム内でいかに関与を与えるかにも注目するという特徴を有する (Day, Gronn, & Salas, 2006 ; Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001)。チーム・リーダーシップ研究では、複合的なレベルの分析を可能とするマルチレベル分析を用いて実証研究が多数行われている (Yammarino et al., 2012)。垂直方向の影響と水平方向の影響の両方に焦点を当てようとするという点で、チーム・リーダーシップは、SL と同じである。しかし、チーム・リーダーシップでは、リーダーとしての役割がチーム・メンバーに共有されていくという見方をしない (Day et al., 2006) という点で SL と大きく異なる。

3.2.3 分散リーダーシップ研究

次に、分散リーダーシップ研究は、ある個人のリーダーのふるまいよりも、組織のたくさんのメンバーや公式・非公式の日常の出来事によってもたらされる集合的な観点を

重視する。したがって、一人のリーダーやフォロアーの単方向の貢献としてリーダーシップを捉えようとする従来の研究と異なり、リーダーシップを組織のなかにさまざまな形で広がり折り込まれている現象と仮定する (Bennett, Wise, Woods, & Harvey, 2003)。分散リーダーシップ研究では、明確に垂直方向の公式のリーダーに焦点化する見方を明確に退ける (Gronn, 2002; Spillane, Halverson, & Diamond, 2004; Bolden, 2011)。共有様式に焦点を当てようとするという点で、分散リーダーシップは、SLと同じである。しかし、分散リーダーシップ研究の関心はリーダーシップの共有様式のより良い理解に向けられている (Youngs, 2009)。これに対して、SLは、リーダーとしての役割の共有様式に着目している点で大きく異なる。

3.2.4 エマージェント・リーダーシップ研究

次に、エマージェント・リーダーシップ研究は、公式なリーダーとしての権限が付与されていない状況で発揮されるリーダーシップの影響に着目する (Schneier & Goktepe, 1983)。公式なリーダーの垂直方向の影響よりも水平方向の影響に焦点を当てるといって、エマージェント・リーダーシップは、SLと同じである。しかし、エマージェント・リーダーシップは、1人か2人の非公式のリーダー個人に焦点を当てて、公式なリーダーとしての権限が付与されていない状況で発揮されるリーダーシップの発生に影響を及ぼす要因の検証が命題となる (Schneier & Goktepe, 1983; Zhang, Waldman, & Wang, 2012)。これに対して、SLは、チームに焦点を当て、リーダーとしての役割の共有様式に着目している点で大きく異なる。

3.2.5 セルフ・リーダーシップ研究

最後に、セルフ・リーダーシップは、「目標達成のために自分の方向性やモチベーションといった自分自身に影響を与えるプロセス」 (Houghton, Neck, & Manz, 2003, p. 126)と定義されている。自発的な影響の発生に焦点を当てている点、チーム・メンバーはリーダーシップの影響を与える影響の源となりうるという点で、チーム・リーダーシップは、SLと同じである。しかし、セルフ・リーダーシップでは、もっぱらリーダーシップの影響範囲は個人に限定される (Bligh et al., 2006; Houghton, Neck, & Manz, 2003)。一方、SLでは、チーム・メンバーの相互行為に焦点を当て、チーム内でその

影響がどのように広がっているかという点に焦点を当てているという点で大きく異なる。

3.3 SL に関わる実証研究

以下では、SL に関わる実証研究を確認する。以下では、まず SL の代表的な測定尺度である、アグリゲーション・アプローチ (aggregation approach)、社会ネットワーク・アプローチ (social network approach) の概要を述べる。次に具体的に行われている SL に関わる実証研究を概観する。

3.3.1 代表的な測定尺度

3.3.1.1 アグリゲーション・アプローチ

アグリゲーション・アプローチ (Hiller et al., 2006 ; Ensley, et al., 2006 ; Wang, Waldman, & Zhang, 2014) は、TMLQ (the multifactor leadership questionnaire) という質問票を用いた、SL をチーム・レベルの概念としてモデル化して捉える測定尺度である。Avolio et al. (2003) や Pearce & Ensley (2004) は、それぞれこの TMLQ を用いて SL の効果とチーム効力感や凝集性、信頼感などとの関係を実証している。たとえば、シェアド・変革型リーダーシップ、シェアド・交流型リーダーシップについて、「チーム全体としてどの程度発揮しているのかを各チーム・メンバーに質問し、回答の平均値を各リーダーシップが SL されている度合いの指標としている」(石川, 2013, p.69)。同様の方法による研究がその後も行われ、SL とチームのアウトプットとの関係が実証的に明らかにされている (Hiller et al., 2006 ; Ensley, et al., 2006 ; Wang et al., 2014)。

3.3.1.2 社会ネットワーク・アプローチ

社会ネットワーク・アプローチ (Carson et al., 2007 ; Chiu et al., 2016 ; DeRue, Nahrgang & Ashford, 2015 ; 石川, 2013) は、社会的ネットワーク理論 (Balkundi & Kilduff, 2005) に依拠した測定尺度である。社会的ネットワーク理論とは、社会的ネットワークとリーダーの認識および行動結果の因果関係を調査する理論である。Yammarino et al. (2012) によれば、社会的ネットワーク理論は、公式なリーダーに着目するアプローチとして開発された測定尺度である。リーダーシップの先行要因を、社

会的ネットワークに対するリーダーの認識とネットワーク内での位置に関係する要因、結果状態を社会的ネットワークでのリーダーの活動に関係する要因とみなす。社会ネットワーク・アプローチは、SLを「リーダーシップ・ネットワークとしてとらえ、その対称性および結びつきの強さのレベルが高い方が、SLのレベルが高いと考える。

Carson et al. (2007) は、密度という概念を用いて SL を測定している。具体的には、各チーム・メンバーに、他のメンバーがリーダーシップを発揮している度合いを 5 点尺度で問い、その合計を、チーム内の 2 人組みの組み合わせ総数で除した数を指標としている。この指標は、リーダーシップ。ネットワークの対称性および強さの双方を測定していることになる」(石川, 2013, p.69)。

3.3.2 SL の実証研究

以下では、SL の実証研究を概観する。Zhu et al. (2018) および Wassenaar & Pearce (2018) は、SL の代表的な実証研究を網羅的にレビューし、SL の先行因子と結果因子に関する実証研究を整理している。以下では、Zhu et al. のレビュー (pp.842-845) および Wassenaar & Pearce のレビュー (pp.174-179) を参照して、先行研究でいかなる SL に関する実証結果が示されているのかを確認する。

3.3.2.1 SL に正の影響を及ぼす先行因子

Zhu et al. (2018) は、SL に正の影響を及ぼす先行因子について、1.公式なリーダーに関わる先行因子、2.チームの特徴に関わる先行因子の 2 つの先行因子で整理している。先行研究では、多様な先行因子が明らかとなっている。では、どのような先行因子が明らかとなっているのだろうか。

3.3.2.1.1 公式なリーダーに関わる先行因子

先行研究では、公式なリーダーに関わる先行因子が SL に正の影響を及ぼすことを明らかにしている。たとえば、Dirks & Ferrin (2002) は、公式なリーダーの信用が SL の効果性に直結する円滑なコミュニケーションの促進に正の影響を及ぼすことを明らかにした。Olson-Sanders (2006) も、リーダーの信用について同様の影響を及ぼすことを明らかにした。また、Shamir & Lapidot (2003) は、イスラエル軍を対象にした調査を行い、リーダーとフォロワーが目標の調整を行うことは、明らかに SL の発生に正の

影響を及ぼすと結論し、チーム・メンバーの公式なリーダーに向けられる信頼感や満足感は、SL のあり方に直結すると示唆している。

以上に加えて、公式なリーダーがフォロワーに向けた行為として、意思決定を任せること Elloy (2008) 、謙虚さを示すこと (Chiu, 2014) 、権限を委譲すること

(Fausing, Joensson, Lewandowski, & Bligh(2015) 、サポートをすること(Hess, 2015) も、SL に正の影響を及ぼすことが明らかになっている。我が国でも、石川

(2013) が、研究開発チームにおける SL を調査し、チーム・リーダーと SL、チーム業績の関係を実証した。その結果、チーム・リーダーの変革型およびゲートキーパー型リーダーシップのどちらも SL に正の影響を及ぼすことを明らかにした⁶。石川

(2013) によれば、ゲートキーパー型リーダーシップとは、リーダーがゲートキーパーの役割を演じることでフォロワーに影響を及ぼすリーダーシップ・スタイルを指す。「ゲートキーパーとは、組織の内部および外部、どちらのコミュニケーションも積極的に行うことができ、かつ、チーム内外でコミュニケーションのハブの役割を果たす人たちのこと」(石川, 2013, p.70) である。また、SL は、チーム業績に正の影響を及ぼすものの、その影響力はチームが取り組んでいるタスク不確実性が高い方が高まることを明らかにした。なお、変革型リーダーシップが SL に正の影響を及ぼすことは、Masal, (2015) も明らかにしている。

一方、定量研究だけでなく質的研究でも調査が行われている。たとえば、Hooker & Csikszentmihalyi(2003)は、SL の発生に正の影響を及ぼす公式のリーダーの振る舞いの特徴として以下 6 点を示唆している。すなわち(1)卓越性を評価すること、(2)明確なゴールを示すこと、(3)タイムリーなフィードバックを与えること、(4)挑戦とスキルを合致させること、(5)気晴らしを促進すること、(6)自由度を与えることである。また、Pearce & Wassenaar (2014) は、エスノグラフィックな方法を用いて、公式なリーダーが目的や価値に焦点化することは、各々 SL に正の影響を及ぼすことを明らかにした。以上公式なリーダーに関わる先行因子を表 3.3.2.1.1 に示す。

⁶ また、SL は、チーム業績に正の影響を及ぼすものの、その影響力はチームが取り組んでいるタスク不確実性が高い方が高まることを明らかにした。

表 3.3.2.1.1 公式なリーダーに関わる先行因子

- リーダーへの信頼感や満足感 (Dirks & Ferrin, 2002 ; Olson-Sanders, 2006 ; Shamir & Lapidot, 2003)
- 目標の調整を行うこと (Shamir & Lapidot, 2003)
- チーム・リーダーの変革型およびゲートキーパー型リーダーシップ (石川, 2013)
- 意思決定を任せること (Elloy, 2008)
- 謙虚さを示すこと (Chiu, 2014)
- 権限を委譲すること (Fausing et al., 2015)
- サポートをすること (Hess, 2015)
- 卓越性を評価、明確なゴールを示す、タイムリーなフィードバック、挑戦とスキルを合致させる、気晴らしの促進、自由度を与える (Hooker & Csikszentmihalyi, 2003)
- 目的や価値に焦点化すること (Pearce et al., 2014)

3.3.2.1.2 チームの特徴に関わる先行因子

次に、先行研究では、チームの特徴に関わる先行因子が SL に正の影響を及ぼすことを明らかにしている。たとえば、Carson et al. (2007) は、分散した目的、社会的なサポート、そして声 (voice) で構成される集合的なチーム環境が SL に正の影響を及ぼすことを明らかにした⁷。また、Bligh et al. (2006) は、チームのなかで主体性を発揮することで、それがチームへの信頼、効力感、コミットメントにつながり、結果的に SL に正の影響を及ぼすことを明らかにした。

以上に加えて、高い自己評価 (Kukenberger, Mathieu, D'Innocenzo, & Reilly, 2011)、誠実さ (integrity) (Bligh et al., 2006)、暖かさ (DeRue et al., 2015)、チーム内の信頼関係 (Hiller et al., 2006) も、SL に正の影響を及ぼすことが明らかになっている。以上チームの特徴に関わる先行因を表 3.3.2.1.2 に示す。

⁷ この影響はチーム外のチームリーダーからの支援的なコーチングが機能していないチームを条件としている。

表 3.3.2.1.2 チームの特徴に関わる先行因子

- 分散した目的、社会的なサポート、声 (voice) で構成される集合的なチーム環境 (Carson et al., 2007)
- チームのなかで主体性を発揮する (Bligh et al., 2006)
- 高い自己評価 (Kukenberger et al., 2011)
- 誠実さ (integrity) (Bligh et al., 2006)
- 暖かさ (DeRue et al., 2015)
- チーム内の信頼関係 (Hiller et al., 2006)

3.3.2.2 SL に正の影響を及ぼす結果因子

Wassenaar & Pearce (2018)は、SL に正の影響を及ぼす結果因子について個人レベル、チーム・レベル、組織レベルという 3 レベルで整理している。この 3 レベルで SL は重要な結果因子となる。では、どのような結果因子が明らかとなっているのであろうか。

3.3.2.2.1 個人レベルの結果因子

SL に正の影響を及ぼす個人レベルの結果因子として、個人的な満足感、リーダーへの信用、フォロワーの自己肯定感、フォロワーのスキル開発、模倣効果、創造性、自律性の感覚が明らかとなっている。個人的な満足感は、個人レベルの結果因子として最も調査されている結果因子である。たとえば、Avolio, Jung, Murry, & Sivasubramaniam (1996) は、大学生のプロジェクトチームを対象とした調査から、チーム・メンバーの満足感が SL に正の影響を及ぼすことを明らかにした。また、Shamir & Lapidot (2003) は、イスラエル軍の将校訓練を対象とした調査から、個人的な満足感と上官であるリーダーへの信用が SL に正の影響を及ぼすことを明らかにした。また、Bandura (1986) や George et al. (2002) による看護師を対象とした調査では、フォロワーの自己肯定感が SL に正の影響を及ぼすこと明らかとなっている。また、Klein, Ziegert, Knight, & Xiao (2006) による病院を対象とした調査では、見習い医師であるフォロワーのスキル開発が SL に正の影響を及ぼすことを明らかとなっている。Hooker & Csikszentmihalyi, 2003)の調査では、模倣効果 (mimetic effect) が SL に正の影響を

及ぼすことが明らかとなっている。模倣効果とは、変革リーダーシップ理論で示唆されているリーダーのふるまいをフォロワーが模倣する現象と類似している。以上に加えて、創造性 (Gu, Chen, Huang, Liu, & Huang, 2018)、自律性 (Grille & Kafffeld, 2015) が SL に正の影響を及ぼすことが明らかとなった。

3.3.2.2.2 チーム・レベルの結果因子

Wang et al. (2014) は、チーム・レベルの結果因子のメタ分析を行ない、42 の研究を調査した。研究の構成は、42 研究のうち、23 研究が論文として公刊されていて 19 研究が未公刊であった。また、11 研究が学生で構成されたチームで、31 研究が組織のチームであった。ほとんどの研究が北アメリカで行われた。Wang et al. (2014) は、SL は、チーム・レベルの結果因子に対し中適度の予測因子となることを明らかにした。相関補正は .34 であった。この結果をふまえて、彼らは、SL は複雑な環境の良好な予測因子となるため、SL が創発する文脈を調査することは重要であると示唆している。加えて、以上の分析結果は、変革リーダーシップやエンパワーリーダーシップと関連すると指摘している。彼らの調査において最も重要な発見は、SL は、公式なリーダーの影響と比較して結果因子に関わる変数をより多く予測することである。

メタ分析によるほかの研究事例として、たとえば、D'Innocenzo, Mathieu, & Kukenberger (2016) は、SL がチームでネットワーク化する程度（広く分散する程度）は結果因子に関わる変数を数多く予測することを明らかにした。また、Nicolaidis et al. (2014) は、チームの自信が SL とチームの成果を媒介することを発見した。また、DeRue et al. (2015) は、SL が構成されているチームでは、メンバーが自分のリーダーとしての役割の遂行と同時に他者のリーダーとしての役割の承認を行なうという興味深い結果を提出している。

そのほか、近年の調査では、以下に示す結果因子は、SL に正の影響を及ぼすことが明らかとなっている。チーム凝集 (Mathieu, Kukenberger, D'Innocenzo, & Reilly, 2015)、チームの成果 (Grille & Kauffeld, 2015)、チームの統合 (Sousa & Van Dierendonck, 2015)、チームの創造性 (Gu et al., 2016) である。

最上雄太 (2022). シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィ
一. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

3.3.2.2.3 組織レベルの結果因子

Ensley, Hmieleski, & Pearce (2006) は、2社のベンチャー企業を対象とした調査を行った結果、SLは、CEOのリーダー行動を制御変数として会社組織の財務実績の予測因子となることを発見した。その他の調査でも、SLは、組織の業績に対し正の影響を及ぼすことが明らかにされている (Hmieleski, Cole, & Baron, 2012 ; Pearce et al., 2014 ; Zhu, 2018)。以上SLに正の影響を及ぼす結果因子を表3.3.2.2.3に示す。

表 3.3.2.2.3 SLに正の影響を及ぼす結果因子

<p><u>個人レベルの結果因子</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 個人的な満足感 (Avolio et al. (1996)) • リーダーへの信用 (Shamir & Lapidot., 2003) • フォロワーの自己肯定感 (Bandura, 1986 ; George et al., 2002) • フォロワーのスキル開発 (Klein et al., 2006) • 模倣効果 (Hooker & Csikszentmihalyi, 2003) • 創造性 (Gu et al., 2016) • 自律性 (Grille & Kafffeld, 2015) <p><u>チーム・レベルの結果因子</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ネットワーク化する程度 (広く分散する程度) (D’Innocenzo, 2014) • チームの自信 (Nicolaidis et al., 2014) • チーム凝集 (Mathieu et al., 2015) • チームの成果 (Grille & Kauffeld, 2015) • チームの統合 (Sousa & Van Dierendonck, 2015) • チームの創造性 (Gu et al., 2016) <p><u>組織レベルの予測因子</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 財務実績など組織の業績 (Ensley et al., 2016 ; Hmieleski et al., 2012 ; Pearce et al., 2014 ; Zhu, 2018)

3.4 SL 先行研究のまとめ

本章の目的は、SLの先行研究を概観することにあった。Zhu et al. (2018) は、SLの先行研究の問題点として以下2点を指摘している。第1に多様な定義と尺度が実証

研究に用いられかつ合意されていないこと。結果の状態を説明できる SL についての統一的な尺度がないままに、研究者が、それぞれに概念化作業を行なっていると指摘している。第 2 に第 1 に伴って現在実証されている SL の先行要因、結果の状態、境界条件が断片化していること。メタ分析のアプローチは、複数のサンプルで調査された測定尺度を用いているため限定的かつ静的な結果しか導かない。また、現在のメタ分析による研究では、SL の関係要因について、一つの結果、一つの仲介メカニズムしか考慮していない。SL 研究は、まだ始まったばかりであり、ほとんどの実証研究は多様な先行因子と結果因子を散発的に実証している。したがって、今後の SL 研究は、いかに SL が発生するか、どのように SL がチームのプロセスに影響を与えるかを調査する研究が必要である。

以上、SL の先行研究を概観した。前章および本章での概観をふまえて、次章で RQ を設定する。

第4章 SL に関する RQ の設定

本章の目的は、先行研究の概観をふまえて、SL に関する RQ の設定を行うことにあ
る。

前章での概観により、SL に関するほとんどの実証研究が、SL に正の影響を及ぼす先
行因子と結果因子の調査が行われていることがわかった。先行研究では、SL に正の影
響を及ぼす先行因子として、たとえば、公式なリーダーの信頼感や満足感 (Dirks &
Ferrin, 2002 ; Olson-Sanders, 2006 ; Shamir & Lapidot, 2003) 、謙虚さ (Chiu,
2014) 、チーム・メンバーの分散した目的、社会的なサポート、声 (voice) で構成さ
れる集合的なチーム・レベルの環境 (Carson et al., 2007) 、チーム内の信頼関係
(Hiller et al., 2006) が明らかにされている。また、SL に正の影響を及ぼす結果因子
として、個人レベルの創造性 (Gu et al., 2016) や自律性 (Grille & Kaffeld, 2015) 集
合的なチーム・レベルの自信 (Nicolaidis et al., 2014) や凝集性 (Mathieu et al.,
2015) が明らかにされている。一方で、先行研究では多様な定義と尺度が実証研究に
用いられかつそれらが合意されていないため、実証された先行因子や結果因子が断片化
しているという指摘もある (Yammarino et al., 2012 ; Zhu et al., 2018) 。

このように、先行研究では定量的な手法を用いて特定の因果の静的な説明として、社
会的プロセスの様態の解明を試みる研究を蓄積している。しかしながら、チームの活動
を通じていかにリーダーの役割がチーム・メンバーに共有され SL が発生するのが未解
明である。つまり、SL が発生するダイナミズムについて、先行研究では十分に言及さ
れているとは言えない。

そこで、次の RQ を設定する。3.1 で述べた SL の基本的特徴の「共有様式：リーダ
ーとしての役割はチーム・メンバー間で広く共有される」より RQ1、「影響の源：垂
直方向と並行方向の影響を考慮する」より RQ2 を設定する。

● RQ1

SL が発生する際、リーダーの役割がいかに共有されていくのか

● RQ2

SL が発生する際、公式なリーダーとチーム・メンバーがいかに影響を与え合うの
か

最上雄太 (2022). シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィ. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

以上を RQ として、本論文の議論を進めていく。次章では、まず、この RQ を研究する方法論を検討する。

第 5 章 認識論の転換

本章の目的は、前章で設定した RQ を研究するための方法論の検討を行うことにあ
る。そのために、以下では、探索的に方法論の検討を行なう。

最初に検討すべき最も重要な問題として、従来のように社会的プロセスを特定の因果
の静的な捉え方ではなく、リーダーシップが発生する動的なメカニズムとしていかに捉
えるのかを検討する。

Zhu et al. (2018) は、先行研究では社会的プロセスを経時的な観点から捉える研究
が不足していると指摘し、文脈を考慮してリーダーシップの生起をグループ・レベルの
現象として捉える認識論として、Uhl-Bien (2006) が提案する社会構成主義に依拠し
たアプローチが有効である可能性を示唆している。Zhu et al.によれば、そのアプロ
ーチは、「リーダーシップが分散していくプロセスとその関係的なダイナミクスがいかに
チームに影響を与えるかを研究」するための前提となる認識論であると言う。Uhl-
Bien (2006) は、社会的プロセスとしてリーダーシップ現象を捉える認識論的な立場
の違いから、**実証主義的認識論**と**社会構成主義的認識論**という分類を行なった。後者
の社会構成主義的認識論は、**社会構成主義** (Gergen, 1994/2004a ; 1999/2004b ;
2009/2020) に依拠した認識論である。この社会構成主義的認識論の理解は、この後の
本論文での議論にて極めて重要である。ゆえに、Uhl-Bien による実証主義的認識論と
社会構成主義的認識論の違いを述べる前に、ここで社会構成主義の認識論的立場を確認
しておきたい。

5.1 社会構成主義

5.1.1 社会構成主義の基本的特徴

社会構成主義を詳細に説明するためには、ポストモダニズムやポスト構造主義といっ
た社会的な背景をレビューした上で、社会構成主義の提唱者である Gergen
(1994/2004a ; 1999/2004b ; 2009/2020) 、Gergen & Gergen (1984 ; 1986) 、Sarbin
(1986) 、さらには知識社会学を展開した Berger & Luckmann (1966) にまで遡り解
説することが必要である。しかし、こういった歴史的な背景や社会学の諸文献をレビ
ューすることで、本論文を長く複雑にすることは避けたい。そこで、複雑な議論に立ち入

らず、ある程度の誤解の余地や単純化の危険性を甘受したうえで、高橋ら（2020）を参照して以下簡潔に説明を行う。

高橋ら（2020）によれば、社会構成主義の基本的特徴は、(1)反本質主義、(2)反実在論、(3)知識の歴史的文化的特殊性、(4)言語の重要性、(5)プロセスの重視と整理できる。まず(1)反本質主義とは、社会構成主義では、世界は社会的プロセスの所産であるので、その世界のあり方は一定ではなくそれらの内部にある本質は存在しないと考える見方である。次に(2)反実在論とは、社会構成主義では、社会現象は実在する対象に直接の知覚であるとみなす客観的事実を否定する特徴を指す。次に(3)知識の歴史的文化的特殊性とは、社会構成主義では知識は個人の頭のなかにあるのではなく、ローカルなコミュニティにおける社会的実践のなかで生み出されると考える。したがって、そこで生み出される知識は、必然的にそのコミュニティのなかで正しいと信じられる価値体系とみなされる。次に(4)言語の重要性とは、社会構成主義では、人々の知識は言語を媒介として獲得されると前提する。社会構成主義では、人はダイアログを通じて意味を作っていくとみなす。最後に(5)プロセスの重視とは、社会構成主義では、人々の相互作用により関係的に構成される主観的な現実を現実と捉え、その現実に行動が制約されることにより、現実の意味が強化され変容していくと考える。

5.1.2 Gergen による従来の実証研究と社会構成主義の比較

次に、Gergen（2004b）は、社会構成主義の特徴を従来の実証研究への5つの疑問として示している。Gergen（2004b）は、従来の実証研究の立場に対して、相対的な立場を採る社会構成主義の特徴を、やや皮肉めいた表現を用いて語っている。以下で示される両者（従来の実証研究の認識論 vs. 社会構成主義の認識論）の相対的な立場の理解は、この後に確認する Uhl-Bien の解説の理解を容易にすると思われる。では、Gergen（2004b）による従来の実証研究への5つの疑問（pp. 136-140）の要約を述べる。

第1に、従来の実証研究は「クールであること」（p. 136）への疑問。Gergen は、物事には客観的に観察可能な本質があり、研究者は偏見を排除し中立的な立場からその世界を観察したりデータ化したりすることができるという実証研究の考え方を疑問視する。社会構成主義では、何らかの目的を持って研究を行う研究者から恣意性を排除することは不可能という立場を採る。そのため、研究者自身が研究対象の関係のなかに

あり、それを振り返る必要性があると主張する。これは次の解釈的アプローチの考え方の根幹となっている。

第2に、従来の実証研究が操作化を行うことへの疑問。Gergen は、ほとんどの実証研究が原因—結果の因果関係を操作化する。操作化とは「観察した現象の中から研究者が読み取り、特定化する、つまり名付ける」（清宮, 2019, p. 72）という行為であり、原因および結果という変数が自然に存在しているわけではないと指摘する。社会構成主義では、原因—結果の因果関係を、研究者の外側から客観的に観察できる独立した存在とみなすのではなく、研究者を含めた社会的な関係のなかで構成していると考ええる。ゆえに、因果関係の操作化は「頭の中の知識」という個人主義的な考えを前提とした見方と批判している。

第3に、従来の実証研究は「観察された結果を数字に変換すること」（p. 138）への疑問。Gergen は、『数字が、言葉や音楽や絵画よりも、世界を写しとるのに適しているわけではない。それらはどれも解釈装置なのだ。その上、数字という解釈装置は、しばしば私たちが「価値がある」あるいは「重要である」と考えるものを捨象してしまう』（p.139）と述べる。Gergen は、社会構成主義では、観察した結果を数字で示すべきとする従来の実証研究の前提を疑問視し、組織における人々の実践という複雑な組織現象を数値化するには限界がある、数値化によって本来的に価値があり重要であることを捨象してしまう可能性があるかと警告する。

第4に、従来の実証研究は「唯一絶対の正しい答えを導き出すこと」（p. 139）への疑問。Gergen は、従来の実証研究では「客観的な世界の存在が無条件に前提されているため、どんな問題についても唯一絶対の正しい考えを明らかにすることが目標」（p. 139）であると述べる。反本質主義、反実在論の態度を貫く社会構成主義では、「世界の本質なるものを写しとる、唯一の正しい言葉やグラフ、あるいは画像などは存在しない」（p.139）と前提する。人々の現実は多元的であるため、その知識は前節で示した「歴史的文化的特殊性」を投影した社会的な知識と理解されるべきであると主張する。

最後に、従来の実証研究は「実践から独立した事実」（p. 140）があるかと考えることへの疑問。従来の実証研究では、普遍的な理論の構築を目的として知見や理論の一般化による研究成果の応用可能性を目指す。Gergen によれば、社会構成主義では、集められたデータは「アプリアリな解釈」（p.140）によって収集され特定の共同体の内

部で解釈されるという。したがって、社会構成主義に依拠した研究では、特定状況における行動の規則性を理解し共有することを目的とするのである。

以上より社会構成主義の見方は、従来の実証研究の相対的な立場に立つ認識論であることが明確となった。では、以上の理解をふまえて、次に Uhl-Bien (2006) による実証主義的認識論と社会構成主義的認識論の違いの説明を確認しよう。

5.2 実証主義的認識論と社会構成主義的認識論

Uhl-Bien (2006) によれば、実証主義的認識論とは、リーダーシップ現象を客観的に観察可能な実在的な対象とみなす認識論である。他方、社会構成主義的認識論とは、リーダーシップ現象は客観的に存在する対象ではなく、自他や物事に関する知識は、相互依存のあるいは共依存的に構築されその関係からのみ示されるという存在論的前提に依拠し、人々の主観的な意味づけによって関係的に説明されるものとみなす認識論である。なお、Uhl-Bien がこの認識論に依拠した区分を行なった理由は、どちらかが良い／悪いといった二元論を行ったり、どちらかの認識論を際立たせるためではなく、各々のアプローチの鍵となる仮定や強み・弱みを際立たせることを目的としている。以下 Uhl-Bien による説明を要約して示す。

実証主義的認識論の代表的研究として、LMX 研究および LMX-MMX 研究 (Graen & Uhl-Bien, 1995)、ニューリーダーシップ研究、社会的ネットワーク理論 (Balkundi & Kilduff, 2005) を挙げている。他方、社会構成主義的認識論の代表的研究として⁸、Dachler (1992)、Dachler & Hosking (1995)、Drath (2001)、Hosking (1988) の議論を挙げている。

まず実証主義的認識論の特徴として、リーダーシップは個々の人間関係のなかですでに「組織化されている」様態とみなす。したがって、社会的プロセスの捉え方は、静的・共時的となる。また、実証主義的認識論では、個人の知覚や認識それらに基づく振る舞いのデータを測定可能な指標に転換して収集し分析する。そのため、リーダーシップは、すでに「組織化されている」状態としてリーダーシップを捉えられ、ある個人の

⁸ Uhl-Bien は、Relational constructionism と表記しているが、用語の混同を避けるため、関係アプローチと呼ぶことにする。

活動と関連づけてそれを結果に対する一方向の因果関係に還元される。ゆえに、分析の基本単位はある個人となり、個人レベルの変数を用いて操作的に行われる。

また、実証主義的認識論に立つ研究では、概念仮定上社会的プロセスに着目している研究であっても直接的にプロセスに注目することはない。ほとんどの場合、操作化された尺度を用いる質問票調査が行われる。結果として示される関係は、被験者の認知や客観的に観察できる行動から示されるものであるため、プロセスと言っても限定的なスナップショットである。Uhl-Bien は、どんなにこのスナップショットを重ねても、社会的プロセスの把握は限定的となってしまうと指摘する。ゆえに、実証主義的認識論に立つ研究方法論を用いる場合、プロセスの把握は限定的となりプロセス全体を分析できないため、リーダーとメンバーの交流が実際どのように行われているかについてブラックボックスになるという欠点がある。以上のことから、SL 研究のほとんどの先行研究は、実証主義的認識論の立場であったことが理解できよう。

他方、社会構成主義的認識論では、リーダーシップを人々の主観的な意味づけによって関係的に生じる社会的な構築物として「組織化が進行している」様態とみなす。ゆえに、プロセスの捉え方は動的・通時的となる。社会構成主義的認識論では、個人から動的な社会的プロセスに焦点を移すため、公式なリーダーの個人的な行動の識別を行わない。ゆえに、公式なリーダーは、社会的プロセスを構成する一員として他のメンバーと同様に社会的プロセスを構成する一員として扱われる。

また、社会構成主義的認識論では、この社会的なプロセスを捉えるために、人々のダイアログに着目する。人々のダイアログは、リーダーシップの発生に関わる社会的な構築物が人々の主観的な意味づけによって継続的に生成され変化する媒体とみなされる。

一方、社会構成主義的認識論に立つ研究は、理論の一般化が難しいため新しい評価基準が必要と指摘している。さらに、社会主義の観点で社会的プロセスを捉えようとする場合、対象となる関係は本質的に不確実であり、かつ、共同主観の仮定があるため、リーダーシップ研究への適用を困難にさせていると解説している。社会構成主義的認識論による解釈的アプローチによる妥当性の確保については、8.1.1.3 で述べる。いま述べた実証主義的認識論と社会構成主義的認識論の比較を表 5.2 に示す。

表 5.2 実証主義的認識論と社会構成主義的認識論の比較

認識論的 立場	実証主義的認識論	社会構成主義的認識論
リーダー シップの 捉え方	静的・共時的 すでに「組織化されてい る」様態とみなす	動的・通時的 「組織化が進行してい る」様態とみなす
着目点	一方向の因果関係に還元	社会的な現実に着目
公式なリ ーダーの 識別	社会的プロセスのなかで 客観的に観察可能な個人 として識別できる	社会的プロセスを構成す る一員として扱うため、 個人として識別しない
社会的プ ロセスへ のアプロ ーチ法	被験者の認知や客観的に 観察できる行動を把握す るために質問票調査を行 う	人々のダイアログに着 目する
欠点	関係把握が限定的となり 社会的プロセス全体を把 握できない	理論の一般化が困難であ るため新しい評価基準が 必要

5.2.1 関係アプローチ

Uhl-Bien は (2006) は、いま述べた社会構成主義的認識論の立場から社会的プロセスとしてのリーダーシップ現象を捉える研究 (Dachler, 1992 ; Dachler & Hosking, 1995 ; Drath, 2001 ; Hosking, 1988) を紹介している。これらの研究を、関係アプローチと呼ぶことにする。関係アプローチの研究者のひとりである Dachler & Hosking (1995) は、伝統的なリーダーシップ研究で自明視されてきたリーダーシップを、あるリーダーに帰属する属性や組織の階層制に結びついているものとみなす見方から、社会的現実が発生する関係的な属性とみなす見方へ認識論を転換すべきであると主張した。Dachler & Hosking は、社会構成主義的認識論の見方に依拠し、リーダーシップをそのコミュニティ独特の歴史的及び文化的な特殊性を照射する社会的現実が発生するプロセスとみなす。ゆえに、リーダーシップの捉え方は動的・通時的となると言う。ま

た、社会的現実が発生するプロセスでコミュニティの価値体系が生起すると言う。このコミュニティの価値体系は、交渉と合意、実行と再交渉といったダイアログを繰り返すことで発生すると解説している。Dachler & Hosking (1995) は、関係的リーダーシップ研究を、ある一人のリーダーに着目する従来のリーダー中心研究とは異なり個別のリーダーのふるまいを識別しないことを強調し、いかに社会的現実としてリーダーシップが立ち現れるかの理解を目指す研究であると位置付けている。Dachler & Hosking (1995) の議論を見ると、社会構成主義的認識論の見方を忠実にリーダーシップ論に翻訳しているという理解ができよう。

以上より、社会構成主義的認識論の立場から社会的プロセスとしてのリーダーシップ現象を捉える際の重要点は、リーダーシップをある特定のリーダーに帰属する特性や組織の階層制に結びつく実在的な属性とみなさず、社会的現実が発生する関係的な属性とみなすことであると指摘できる。また、ここで言うリーダーシップとみなす社会的現実とは、コミュニティ独特の価値体系のことである。ゆえに、社会的現実が作られるダイアログに着目するのである。つまり、人々の日々のダイアログによって社会的現実としてコミュニティ独自の価値体系が生じていくプロセスこそが、リーダーシップが発生する社会的プロセスであると理解できよう。なお、SL の分析概念としてのダイアログ概念については、第 6 章で詳述する。

関係アプローチは、リーダー特性や行動といった限定的な分析範囲で研究を行うリーダー中心アプローチと異なり、人々の相互作用を通して立ち現れる社会的プロセスの全体に着目することでリーダーシップの発生にかかわる社会的プロセスの新たな理解を説明可能にする。一方、関係アプローチでは、Uhl-Bien (2006) も指摘するように、実証的手続きをふまえた理論化作業が不足している (Bradbury & Lichtenstein, 2000 ; Dinh et al, 2014 ; Yammarino, 2012 ; Yukl, 2013) 。その理由のひとつとして、関係的リーダーシップ研究の理論化へ向けた実証作業が極めて困難であることが挙げられる。以下 Bradbury & Lichtenstein (2000) の解説を引用する。

ダイナミックなアプローチを採る関係的な観点は（還元的手法よりも）一般化がさらに困難である。ゆえに、還元主義的な立場をとる研究者には歓迎されない新たな妥当性、確実性、信頼性が要請される。さらに言えば、関係的観点は、リーダーシップの統合的な理論として検討

するのは難しい。そう考えるひとつの理由として、本質的に複雑で相互依存と相互主観性といった心理学的仮定があるからだ。(p.561)

Uhl-Bien (2006) は、Bradbury & Lichtenstein の主張に同意し、「関係的な観点
は、その場で生じる文脈のプロセスに焦点化するため、伝統的に用いられてきた意味で
の理論構築が困難」(p.666) と述べている。したがって、現状の関係アプローチで
は、本質的に複雑な社会的プロセスを分析単位とすることによる特有の限界によって理
論化作業が不足すると理解できる。なお、本論文では、解釈的アプローチを採ること
で、関係アプローチに指摘される問題の克服を試みる。この解釈的アプローチについて
は、2.1.1 にて詳述する。

5.2.2 社会構成主義的認識論の方法論的課題

以上、Uhl-Bien (2006) が提案する社会構成主義に依拠したアプローチを確認し
た。第3章で確認したように、SLの先行研究のほとんどが特定の因果の静的な説明と
して社会的プロセスの様態の解明を試みる研究であった。つまり、実証主義的認識論の
立場からリーダーシップ現象を捉えるため、その認識論的な特徴から、関係把握が限定
的となり社会的プロセス全体を把握できないと理解できる。一方、社会構成主義的認識
論の立場では、リーダーシップの捉え方が動的・通時的であること、リーダーシップの
「組織化が進行している」様態とみなすことから、SLが発生するチーム・レベルの動
的な様態を捉えることができると理論上の予測が可能である。つまり、社会構成主義的
認識論の立場に依拠して研究を進めることで、RQの要求に合致する研究を行うことが
できると考えられる。つまり、RQの要求に応える形でSLを研究するためには、実証
主義的認識論から社会構成主義的認識論の立場へ認識論の転換が必要である。しかし、
本論文が認識論の転換を試みるにあたり解決すべき重要な問題点が残されている。SL
というチーム現象は、チーム・メンバーのふるまいという個人レベルとチームで生じる
SLという社会レベルのむすびつきから捉えられるべき事象である。しかし、社会構成
主義的認識論では、個人としてのチーム・メンバーは社会的プロセスを構成する一員と
して扱われるため、SLという社会レベルの関係から個人レベルのチーム・メンバーの
特定のふるまいを積極的に識別することを行わない。社会構成主義的認識論はRQの要
求に応える認識論的立場として有望であるが、以上で指摘した問題の解決が不可欠であ

る。したがって、社会構成主義的認識論に依拠しつつ、チーム・メンバーのふるまいという個人レベルとチームで生じる SL という社会レベルのむすびつきを説明できる方法論が必要である。以上の方法論的課題を解決する有効な方法論として、質的研究に用いられる実践を再帰的な過程とみなす認識論的な議論がある。詳しい内容はこの後述べるが、次節で取り上げる議論は、社会構成主義的認識論に依拠した個人レベルと社会レベルのむすびつきに関わる認識論的な概念を提案している。

5.3 再帰的アプローチと方法論としての正統的周辺参加の適用可能性の検討

本節では、実践を再帰的な過程とみなす認識論的な議論を取り上げて、前節で指摘した方法論的課題解決の可能性を検討する。なお、以下の議論は最上と阿部（2019）が詳細に論じているため、最上と阿部の議論（pp.102-105）を参照して述べる。具体的には、前節で指摘した社会構成主義的認識論の方法論的課題をいかに乗り越えるかを検討する上で有効な議論として、ジェンダー・アイデンティティを社会的レベルと個人的レベルの関係のパフォーマティブな達成として捉えようとする Butler（1997/1998, 1990/1999）の議論、および、Kemmis & McTaggart（2000/2006）による実践を再帰的過程とみなすアプローチをとりあげてその類似性を指摘する。それらの議論は、総じて個人レベルと社会レベルの再帰的關係を示すものである。以下にて詳しく述べるがここで「再帰的」の用語の意味を簡単に述べれば、個人か、社会か、といった二分化した見方ではなく、両者は密接不可分な関係として捉える見方のことである。こうした再帰的關係を捉える両者のアプローチを、便宜上ここでは「再帰的アプローチ」と呼ぶ。

5.3.1 再帰的アプローチとは

すでに述べたように、SL というチーム現象は、チーム・メンバーのふるまいという個人レベルとチームで生じる SL という社会レベルのむすびつきから捉えられるべき事象である。同様の個人レベルと社会レベルの事象として、ジェンダー（社会的性別）が存在する。ジェンダーは紛れもなく個人が有するものである。「女子／男子トイレ」のような形で、我々は、日常生活において「男／女」という二分法的ジェンダーのなかを生きている。しかし、そうした二分法では区別し切れない事例があることは疑いがないことを、女性学や男性学やセクシュアリティ研究が明らかにしてきた。それにもかかわらず、この二分法が依然として存在し続けるのは、ジェンダーが強固な社会的規範

として個人のふるまいに影響を与えているからであろう。この影響過程について、Butler は独特な理論化を行っている。Butler (1990/1999) によれば、ジェンダー・アイデンティティとは、パフォーマティヴに構築されるものである。以下 Butler の主張を引用する。

ジェンダーの表出の背後にジェンダー・アイデンティティは存在しない。アイデンティティは、その結果だと考えられる『表出』によってまさにパフォーマティヴに構築されるものである。(Butler, 1999, pp.58-59)

ここで Butler は、ジェンダーという個人が持つ属性が言表（ディスコース）やさまざまな実践の社会的な表出によって構築されるものと主張している。すなわち、Butler は我々の社会が持つ社会的現実が個人のふるまいのなかで表出する過程としてジェンダー・アイデンティティを捉えているのである。当然ながら、こうした過程を社会心理学的な従属変数の因果的な影響プロセスすなわち実証主義的認識論として捉えてはならない。このことについて、人類学者の田辺（2002）は、Butler の立場を評価しつつ、以下のように述べている。

Butler のジェンダーとセクシュアリティについての「パフォーマティヴィティ」(performativity)の考えは、すでに述べたオースティンの言語行為論が展開した行為遂行性を、言説権力の作用によって規制され、さらに反復される発話として捉えようとする。さらに彼女は、行為主体の発語行為（および発語内行為）がたんに慣習的行為あるいは儀礼的に反復されるものである以上に、ひるがえって他者（言説権力）に呼びかける主体へと転換する可能性を追求する（1999, 254-258）。反復される特定の発話、例えば黒人や女性に対する侮辱的な発話はその起源において生みだされた文脈に縛られるだけではなく、まさに服従と侮蔑の文脈を切断し、そこに新たな「触発する言葉」（excitable speech）として脱構築的に発話される可能性が存在する（Butler, 1998）。オースティン、アルチュセール、ブルデュー、さらに初期フォーコーらによって描かれた、慣習の力によって約束され、イデオロギー装置のなかで主体化し、儀礼的实践の反復によって構築される「主体」は、他者と外部に対してぎりぎりの限界と孤絶のなかで新たな政治的な「行為主体」（agency）として登場する展望が示されるのである。（p.21）

ここで田辺（2002）が指摘していることは、個人のふるまいと社会的現実の再帰的な関係である。すなわち、社会が個人に一方通行的に影響を与えるのではなく、そのような表出が再び社会を触発するといった関係を Butler は指摘しているというのである

個人レベルと社会レベルの再帰性に関して同様の主張を行っているのが、Kemmis & McTaggart（2000/2006）である。Kemmis & McTaggart は、質的研究のテキスト『質的研究ハンドブック』にて、人文・社会科学におけるアプローチを区分している二分法をとりあげ、従来の二分法を乗り越える観点として再帰的アプローチがあると解説している。彼らは、ここでいう二分法の例として、たとえば、主に焦点を当てる対象は「主に個人主義的な点に焦点を当てるアプローチ」と「主に社会的領域の点から焦点を当てるアプローチ」と、問題・現象・方法の見方として「客観的（外的）な見方で捉えるアプローチ」と「主観的（内的）な見方で捉えるアプローチ」を挙げている

Kemmis & McTaggart（2000/2006）は、こういった二分法はさまざまなアプローチの違いを整理して比較対象を行う研究方法として有効であるが、「A か B か」という二元論の観点で実践を捉えるための観点としてそのまま持ち込むことは不適當と指摘する。なぜなら、彼らの主張する再帰的アプローチの見方に依拠すれば、二分法におけるそれぞれの側面はどちらか一方が正しいというのではなく、弁証法的に関連しあっているからである。以下 Kemmis & McTaggart の解説を引用する。

（再帰的アプローチでは）人々の行為が、彼らの意図と状況によって引き起こされるばかりでなく、人々が意図や状況を引き起こす—すなわち、人々は世界のなかでつくられ、同時に彼らは行為と歴史をつくる—という認識を、きわめて重視する。（Kemmis & McTaggart, 2006, p.241）

Kemmis & McTaggart（2000/2006）によれば、再帰的アプローチとは物事をさまざまな側面の間にある相互性や関係から把握しようと試みることである。それゆえ、再帰的アプローチでは、個人と社会、客観と主観を、人間の生活や実践における関連しあった過程として捉える。また、再帰的アプローチの要点は、人々の具体的な社会的相互行為が社会的世界を変化させていく過程に着目することである。そういった変化の過程に着目するために、再帰的アプローチでは二分化する見方を退けて、個人が行為を通して

社会に影響を与えそうした影響が再帰的に個人へ影響を与えるといった循環を記述する。こうした循環は、以上で指摘した Butler のパフォーマティヴィティの再帰性と構造的に類似していることは言うまでもない。また、Butler および Kemmis & McTaggart が議論する再帰性は、共通して自他や物事に関する知識を客観的に存在する対象とみなすのではなく、個人と社会、客観と主観が相互依存的に構築される関係から示されるという存在論的・認識論的前提を有するという点で、社会構成主義的認識論に依拠した概念であることも理解できよう。

こうした Butler、田辺、Kemmis & McTaggart の指摘は、本論文が、個人レベルと社会レベルの関係から SL を捉える試みに対して大きな示唆を与える。リーダーとしての役割や影響は、個人レベルの社会的な表出を通して構築され、そうして構築されたリーダーとしての役割や影響が再度社会を触発し、触発された社会が再度個人の社会的な表出に介入するといった再帰的な関係を想定できるからである。このような関係は、前節にて議論した方法論的課題であった、チーム・メンバーのふるまいという個人レベルとチームで生じる SL という社会レベルのむすびつきについて有効な見方を提供していると言える。つまり、再帰的アプローチは前節にて議論した方法論的課題を解決する有効なアプローチであると言えよう。しかし、本節の目的を満たすために、本節で行なってきた認識論的な主張だけでは不十分である。以上でも指摘したように個人レベルと社会レベルの再帰的な過程を具体的にどのように捉えるのかといった方法論の提案が必要となるからである。こうした方法論として、田辺 (2002) は以下のように指摘している。

人類学者たちにとって行為主体の行為遂行性は、あくまでコミュニティあるいは社会的な関係というグラウンドのなかで検証されなければならない。つまりパフォーマティヴなものは社会構築であるということが民族誌的文脈のなかから捉え返される必要があるだろう。(p.21)

田辺 (2002) の主張は人類学者に向けられているが、個人レベルと社会レベルの再帰的な関係のなかからリーダーシップを捉えようとする本論文にも適応可能なものである。つまり、リーダーシップを個人レベルと社会レベルの再帰性を切り離すことなく民族誌的文脈という観点から捉えなければならない。田辺 (2002) は、この引用以降、そうした「民族誌的文脈」を捉える方法として正統的周辺参加に着目している。正統的

周辺参加では社会的プロセスに着目しつつ個人レベルを捉える具体的な方法が提案されている。次項では、再帰的アプローチと正統的周辺参加の理論的類似性について論じる。

5.3.2 再帰的アプローチと正統的周辺参加の理論的類似性

正統的周辺参加とは、学習を知識や技能の獲得過程のみとしてではなく日常的な実践のフィールドである実践共同体（communities of practice）への参加（participation）のあり方の変化として捉える学習理論である（Lave & Wenger, 1993/1991）。実践共同体とは、人々が互いをメンバーとして認めあいながら、共同で特定の実践を営んでいる集団のことである（Lave & Wenger, 1993/1991；高木, 1999）。実践共同体において人々はそれぞれ何らかの役割を担い、実践の生成と維持に寄与している。こういった実践共同体のなかでの成員の実践を支える正統な参加者としてほかの参加者に承認されている状態を正統的周辺参加では実践共同体へ参加しているという。

福島（1993）、高木（2000）、田辺（2002）が指摘しているように、正統的周辺参加の理論的背景には、Bourdieu（Bourdieu, 2001/1988）に代表される社会学的な実践理論がある。Bourdieu の社会理論は、社会的世界と個人が有する身体的次元の再帰的關係を強調する（田辺, 2002）。したがって、正統的周辺参加は Bourdieu の再帰的実践理論の理論的系譜に位置づけられる（田辺, 2002；高木, 2000）。その傍証に、正統的周辺参加提唱者の Wenger（1990）および Lave & Wenger（1993/1991）は、実践共同体は実践を規定し同時に実践により規定されるもの、つまり再帰的過程であると主張している。したがって正統的周辺参加は、学習の社会的過程を指摘することのみではなく「個人 vs. 社会」および「客観 vs. 主観」といった二元論の克服を企図していると考えてよい

一方で、正統的周辺参加は、「伝統的コミュニティ秩序への同化」が議論の前提となっているのではないかという批判もあるだろう。たしかに、田辺（2002）も Lave & Wenger（1993/1991）の議論は、再帰的過程を肯定していると認めながら「アイデンティティ化＝学習過程という考えは周辺に位置する新参加者がしだいにその役割を変化させながら先生や熟達者などの模範に同一化していく直線的な過程である」（p.18）と述べるなど、「伝統的コミュニティ秩序への同化」の前提があることを指摘している。しかし、Wenger（1990）および Lave & Wenger（1993/1991）が主張する、社会的プロ

セスに着目しつつ個人レベルを捉える再帰的過程を忠実に把握する観点に立てば、徒弟制的な伝統的コミュニティ秩序を維持するプロセスのなかで、コミュニティが求める技能を習熟していくといった、受け身的な側面が強調される「熟練のアイデンティティ」としてだけではなく、Butler が指摘する個人が自らの行為をパフォーマンスに変化させていくプロセスのなかで、コミュニティのあり方に変化を与えるというような、アイデンティティが発達的に変化する社会的プロセスの把握も可能である。このようなアイデンティティ変容をもたらす鍵となるのが、次章で述べるダイアログ概念である。

以上本節では、正統的周辺参加が前節で述べた再帰的アプローチと同じ理論的前提を共有していることを論じた。よって、正統的周辺参加を SL の分析概念とすることには一定程度の妥当性があると考えてよい。

本章の検討をふまえて、第 6 章、第 7 章では、SL 発生を捉える分析概念分析を検討する。まず第 6 章では、Bakhtin (Holquist, 1990) および Gergen (1994/2004a) の対話原理を参照し、ダイアログ概念について述べる。次に第 7 章では、Lave & Wenger (1991/1993) の正統的周辺参加概念について述べ、ダイアログ概念と正統的周辺参加概念を統合する分析概念を提示する。

第 6 章 ダイアログ概念

本章では、SL 発生を捉える分析概念として Bakhtin (Holquist, 1990) および Gergen (1994/2004a) の対話原理を参照し、ダイアログ概念について述べる。

前章で述べたように、社会構成主義では、人々は「ダイアログを通じて意味と関係を創造する」という前提を有する。ダイアログを通じて意味と関係がつくられるという原理は、Bakhtin の対話原理 (dialogism) と通ずる。Gergen (1994/2004a) は、たとえば以下のように Bakhtin を引用してダイアログを説明している。

世界やわれわれ自身を理解するための言葉や形式は、社会的産物である—すなわち、歴史的・文化的に埋め込まれた、人々の交流の産物である。社会構成主義にとって、記述や説明は、あるがままの世界の産物でもないし、個人の遺伝的・構造的性向によって決定されるものでもない。そうではなくて、それらは、人間行為の調整の産物である。言葉は、進行する関係の文脈の中でのみ意味をもつのだ。ショッター (Shotter, 1984) によれば、言葉は、個人の行為の結果でも個人の反応の結果でもなく、共同行為の産物なのである。あるいは、バフチン (Bakhtin, 1981) によれば、言葉は、本質的に、「人と人の間にある」。このことが意味しているのは、理解することは、ある反復的な関係のパターンに参加すること、あるいはこう言ってよければ、伝統に参加するということだ。すなわち、何らかの関係を維持することによってのみ、われわれは意味を理解することができるのである。かくして、世界やわれわれ自身についての理解は、あらゆるとき、あらゆる場所で制約を受けている。(Gergen, 1994/2004a, p.63)

Bakhtin が説くダイアログを通じて生成的な知識が作り出されるという原理について、Holquist (1990/1994) は「視覚の余剰」なる概念を用いて解説している。Holquist の解説は難解であるが、田島 (2014) が分かりやすく解説している。長文になるが以下田島 (2014) の解説を引用する。

バフチンは、他の誰にも共有することができない、世界に向き合う主体としての自己が占める、唯一でかけがえのない視点から世界の意味を解釈していくことを、彼の人間研究の出発点

として描き出した。このような主体の自己視点（意識）の唯一性を捉え、バフチンは視覚の余剰と呼んだ。

わたしの外にあって向かい合っている人物の全体をわたしが観察するばあいには、実際に体験されるわたしと彼の具体的な視野は一致しない。……わたしたちがお互いに見合うとき、私たちの瞳には二つの異なる視界が映っている。（バフチン, 1999, p.145）

私と他者が、同じ空間・時間を共有することは決してあり得ないのだから、そこから引き出される世界の解釈も一致することはありません。したがって、私が私の内部で考えていることは、私以外の他者には決して規定できないということになる。バフチンがいうダイアログとはこのような、絶望的なまでの他者との「分かりあえなさ」から立ち現れてくる概念なのだとはいえる。（Clark & Holquist, 1984）

さらにこの他者は、私の考えていることを理解しないばかりか、外在的に、私の言動の意味を規定してしまう侵入行為すら働く存在でもある。例えば子どもの行動は生後すぐに養育者によって一方的に意味づけられ、言語的に構造化される。このような他者の働きかけに対し、「わたし」は独自性を主張して抵抗する。バフチンは前者の動きを「求心力」、後者の動きを「遠心力」とも呼んだが、ダイアログは、この遠心力と求心力の闘争過程としても描きだすことができる概念といえる。

人間の内には、本人だけが自由な自意識と言葉という行為をもって解明することのできる何ものかが存在しており、それは人間の外側だけを見た本人不在の定義では決して捉えきれないものである。……人格の真の生を捉えようとするなら、ただそれに対して対話的に浸透するしか道はない。（バフチン, 1995, pp.121-123）

しかしバフチンはこのような、自己意識が他者に規定されきれない未完結な部分を持つ存在であることを高く評価していた。自己同士が接触する（ダイアログが始まる）際、相互の見解がぶつかることにより新たな見解が創出し、互いに変化し得るからである。桑野（2008）

は、このようなダイアログの性質を「ともに声をだすこと＝協働」および「さまざまな声があること＝対立」の両面が同時に成立することと捉えた。バフチン論において「声」とは、主

体の視点から解釈される世界観を示す概念と解釈できる。つまり外的にも内的にも、話者らの声が接触し、互いに変化を被りつつも、同時にそれぞれの声は完全に一致することがないからこそダイアログに終止符は打たれず、世界に向かう人々の解釈も常に更新し続けるのである。

この原理は、過去に発せられ固定化されたように見える書物に対しても適用される。なぜならば、この過去の声は、本を読むという行為（＝読者と著者とのダイアログ）の中で、その内容が更新されていくからである。バフチンは晩年の著書において、このダイアログの果てしなさを以下のように表現している。

言葉には始めも終わりもないし、対話のコンテキストは果てしがない……過ぎ去った、つまり過去の時代の対話から生まれた意味というのも、決して固定した（最終的に完結し、終わってしまった）ものではない。それらはつねに来るべき未来の対話の展開のなかで変わっていく……絶対的な死というものはない。意味というものにはそれぞれ、その誕生の祝祭がある。（バフチン, 1988, p.343）

つまりバフチンの論において、他者との絶望的なまでの分かりあえなさとは、人々が既存の世界に一方的に飲み込まれることなく、ダイアログを通して新たな意味を創出する原理であり、世界の革新性へのかけがえのない希望をも示すものであるように思われる。澤田（2009）は、このようなバフチンのダイアログ論の逆説性を評し「対話の不可能性に可能性を見る」と呼んだ。我々の声は相互に異質であり、永遠に融合し得ないからこそ、つねに、ダイアログを通じた更新可能性を担保しているのである。

（田島, 2014, pp.9-10, 下線筆者）

以上田島（2014）を引用した。引用中段下線の「自己同士が接触する（ダイアログが始まる）際、相互の見解がぶつかることにより新たな見解が創出し、互いに変化し得る」⁹という考えが、Bakhtin が説く視覚の余剰概念の中核的な原理である。ここでいう「新しい見解」とは、自己の生成的な変容（行為）を生み出す意味付けである。

⁹ この考えは、Gergen が「ダイアログを通じて意味と関係を創造する」という考えと重なると言えよう。

Bakhtin は、ダイアログを通じて、アイデンティティ変容が起こりうることを示唆している。ダイアログを通じて、アイデンティティ変容が生じる際、他者、世界との再帰的な関係によって、互いに変化する。継続的なダイアログにより、アイデンティティが生成的に変容していくとともに、社会的な価値体系もまた変化していく。前章で述べた Uhl-Bien (2006) による社会構成主義的認識論および関係アプローチの議論をふまえれば、通時的なダイアログは、SL の発生に関わるであろう社会的な構築物としての価値体系が人々の主観的な意味づけによって継続的に生成され変化していく原動力となっていると理解できる。

引用中で注目したい点は、引用下段下線の「我々の声は相互に異質であり、永遠に融合し得ないからこそ、つねに、ダイアログを通じた更新可能性を担保している」である。この田島の解説は、ダイアログ概念の重要な特性を示している。第 1 に、ダイアログが、その場のみの言葉ではなく、応答が連続する通時的なプロセスである点である。通時的なプロセスであるため、ダイアログの意味は、その場における会話上の言葉が示す意味からだけでなく、通時的なダイアログの関係のなかで、いまここでの言葉が、いかなる過去の体験（言葉・行為）への応答であり、同時に将来の体験（言葉・行為）を方向づけているかによっても解釈される。このようなダイアログの特質を、Holquist (1990/1994) は「**応信性**」と呼んでいる。以下 Holquist の解説を引用する。

言表は常に応答なのである。言表はつねに、それに先行する別の言表に対する応答であり、それゆえ、程度の差こそあれ先行する言表につねに条件づけられ、次には逆にそれを限定する。言表が何か特定のことを意味する前に、その言表はそれぞれの話者の応信性の一般的状況を表わす (p.87)

言葉が表象する意味と関係について前後のダイアログの文脈から解釈する応信性は、エスノメソドロジーを含めた会話分析の前提と大きく異なる。また、エスノメソドロジーの見方といま述べた解釈的なアプローチとの差異は 8.1.2 でも述べる。

第 2 に、ダイアログを創造的なプロセスたらしめている、相互に異質であり永遠に融合しない意思を持った自己（声）と他者（声）の関係である。この関係が成立する状態をバフチン (2013) は「**ポリフォニー**」と呼んでいる。バフチン (2013) は、終わ

りないダイアログの関係が行き着く世界として、相手の声の異質性を否定し自分の声を強制的に押しつける**モノログの世界**と対比して、単に言葉を記号的に交換するというレベルを超えて、相互に異質であり永遠に融合し得ない声と共生するポリフォニーの世界が現出すると説いている。このバフチン (2013) の「モノログの世界からポリフォニーの世界へ」という見立ては、従来の実証主義から社会構成主義へという世界観の発展を企図する Gergen の考えとほぼ一致する。ポリフォニーの世界観について、以下田島 (2014) の解説を引用する。

このことは、ドストエフスキー小説を題材に、彼独自のダイアログ論を発展させた『ドストエフスキーの創作の問題』(バフチン, 2013)の中で詳細に検討されている。バフチンは作者と小説の登場人物たちとの関係を分析し、互いに独立した意識を持つ彼ら同士の相互交渉を記述していく中で話を進めるような小説の形態を「ポリフォニー(多旋律)」と呼んだ。一方、作者が登場人物たちを自身の規定したストーリーに隷属させるような形態を、「ホモフォニー(単旋律)」もしくはモノログと呼んだ。このモデルは、話者とその発話を聞く他者との相互作用における、発話の引用を巡る価値判断を示すものとして発展的に解釈可能である (Clark & Holquist, 1984)。すなわち発話者がそれぞれの立場からの声を引用し、自由な意味づけを行うことを許す「ポリフォニー」か、もしくは相手独自の再解釈を許さず話者の発した声の通りに暗唱することを要求するモノログか、ということである。そしてバフチンはモノログを、言葉の意味構成に関し、話者間の自由で対等なダイアログを阻む権威主義的な価値判断として攻撃した。一方、その対義概念としてのポリフォニーを、独立した意識を持つ話者が相互に新たな意味を見出す自由なダイアログの性質を示す概念と意味づけ、理想化した。

(田島, 2014, p.11)

桑野 (2008) は、ポリフォニーの世界観を、個人が「自立」し、「融合していない」、「自由」な「声」たちによって全体がつくられるが、そこでの個人は分散状態(ばらばら)にあるわけではなく、組み合わせさりながら統一した全体の関係を作っていると解説している。そして、このポリフォニーは「ともに」「さまざまな」声を出す自他の関係の世界と端的に述べている。

ここまでの議論をまとめれば、ポリフォニーと対置されるモノログの世界観は、一方的な声に隷属し、自分の声として意思を持たない、他者の声が強制する世界である。

最上雄太 (2022). シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィ. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

それは、「ともに」「さまざまな」声を出さない自他の関係の世界と説明できよう。いま述べたモノログとポリフォニーの世界観を表 6 に示す。

表 6 モノログとポリフォニーの世界観

モノログの世界観	ポリフォニーの世界観
<ul style="list-style-type: none"> ・ 隷属 ・ 意思を持たない ・ 強制 = 「ともに」「さまざまな」声を出さない自他の関係	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自立 ・ 融合していない ・ 自由 = ともに、さまざまな、声を出することができる自他の関係

ポリフォニーは桑野（2008）を参照し、モノログは筆者が作成した。

第 7 章 正統的周辺参加概念

本章では、Lave & Wenger (1991/1993) の正統的周辺参加概念について述べ、ダイアログ概念と正統的周辺参加概念を統合する分析概念を提示する。

前節の議論により、ダイアログの関係が個人のアイデンティティの生成的な変化を生み出し、自立と協働が共存する自他の関係を形づくる原動力となっていることが理解できた。以上をふまえて、次は正統的周辺参加概念について見ていこう。

5.3.2 では、個人レベルと社会レベルの再帰的なむすびつきを「民族誌的文脈」として捉える概念として正統的周辺参加に着目し、この概念を用いることで、コミュニティのあり方に変化を与えるというような、アイデンティティが発達的に変化する社会的プロセスの把握も可能であると述べた。すでに述べたように、Lave & Wenger (1991/1993) の主張する「正統的周辺参加」(Legitimate peripheral participation) において、「学習」は、知識や技能の獲得過程のみとしてではなく、学習者が実践共同体で展開している相互行為に参加し、社会的実践への関わりを変化させていく過程として理解される。関わりの変化に伴い、学習者は実践共同体が「学習」した知識を理解し、それに依拠し自分の役割を遂行する行為＝参加によって実践共同体の「学習」を促進する。Lave & Wenger (1991/1993) によれば、「正統的周辺参加」を構成する「正統性」「周辺性」「参加」という3つの特徴は、個別に捉えるのではなく、「学習」の密接不可分な特質として扱われなければならないと主張する。実践共同体に所属して、実践に参加する参加の軌道を「学習」とみなす正統的周辺参加では、正統的でない参加はありえず、周辺に位置しない参加もない。また、正統的ではない周辺性もない。例えば、Lave & Wenger (1991/1993) が例示しているリベリアの伝統的な仕立屋の伝統的な分業体制のように、新参者と比較して古参者が重要な作業を担うことはありえる。しかし、このことが、周辺の／中心的、部分的／全体的、正統／非正統といった差異化を行うことは正統的周辺参加の考え方では妥当ではなく、「正統性」「周辺性」「参加」は全体として「学習」を示している。さらに、参加／非参加の区別も行わない。ゆえに、実践共同体の参加者は、一様に、正統的で周辺の参加者と理解される。以下、Lave & Wenger (1991/1993) を引用する。

参加の正統性というのは所属の仕方の本質を定める形式であり、それ故に、学習にとって決定的条件であるばかりでなく、その内容の構成要素でもある。「周辺性」についても同様、実践共同体において「中心的参加」といったようなものは存在しない。周辺性が示唆するのは、共同体によって限定された参加の場における存在には複数の、多様な、多くあるいは少なくとも関わったりつつみ込んだりする仕方があるということである。周辺の参加というのは社会的世界に位置づけられていることを示すことばである。変わりつづける参加の位置と見方こそが、行為者の学習の軌道 (trajectories) であり、発達するアイデンティティであり、また、成員性の形態でもある。(Lave & Wenger, 1993, p.10)

正統的周辺参加では、実践共同体の参加者が、実践共同体で展開している相互行為に参加し、実践共同体に位置づけられ、参加の度合いを増加させていくことを「学習」とみなす。知識や技能を得た結果として参加の度合いが増加したと捉えるのではない。では、なぜ参加の度合いの増加が「学習」と考えられるのであろうか。

Lave & Wenger は、周辺における成員間（新参者／古参者）の参加の度合いの差異により葛藤が生じ、その葛藤から参加が見直される過程である種の「権力」が生じると説明している¹⁰。つまり、成員間のダイアログを通じて、双方の経験の差異により葛藤が生じて、実践に関わる意味としての「権力」が生じると理解できる。

したがって、Lave & Wenger が述べる「権力」とは、一般的に理解される特定の個人が行使する権力ではなく、実践共同体の知識としての「権力」である。この「権力」について、石山（2018）は、Foucault の説く権力概念と関連づけて解説している。以下参照する。

なぜ、参加の度合いの増加が学習と考えられるのであろうか。新参者は共同体内において、古参者に比べ、権力を有していない。しかし、全く権力がないわけではなく、参加の増加により権力は増していくし、時には古参者の権力を脅かすこともある。Fox（2000）が示すように、実践共同体における権力は Foucault（1984）が述べる権力と本質的に同じものであり、明

¹⁰ 「正統的周辺性というのは、権力関係を含んだ社会構造に関係している複雑な概念である。人がより一層強く参加するように動いていく場として、周辺性は権力を行使する位置にある」（p.11）。

確に特定の誰かが所有するものではないし、共同体の中心に絶対的な権力の源泉が存在するわけでもない。むしろ共同体の様々な関係性に埋め込まれているものであり、それがゆえに新参者と古参者、新参者同士、古参者同士などの様々な権力の葛藤をとおして、共同体にローカル（独自の）知識が創造され、新参者と古参者は自らの参加の程度の見直しを行うのである。くわえていえば、正統性が増加していくと新参者は古参者になるし、古参者が置換されてしまうこともある。このような不断の新参者と古参者の緊張関係は、共同体そのものの再生産にもつながるのである。・・・実践共同体における個人の役割、貢献が増加していくなかで、個人の考え方・振る舞い方が変わること、すなわち共同体において自己のアイデンティティが形成させていくことを正統的周辺参加は学習とみなす。ただし、あくまで共同体において正統的とみなされることに熟練したことを共同体は学習とみなすのであり、非正統的なことの熟練は学習とみなされない（長岡, 2015）。（石山, 2018, pp.72-73）

清宮（2019）によれば、Foucault が述べる権力とは「抑圧—被抑圧のような権力ではなく、組織メンバー自らが関与しながら自らを躰ける規律型権力」（p.354）である。つまり、Lave & Wenger が権力と呼ぶ実践共同体の知識は、ダイアログを通じて生じる、実践共同体のなかで正しいと信じられる価値体系である。

佐伯（2014）は、Lave & Wenger（1991/1993）が主張する正統的周辺参加論における実践を「なんらかの「よきもの」、「よきこと」を産出するという人々の社会的営み」（p.46）と解説している。佐伯が言う「よきもの」、「よきこと」とは、実践共同体の価値体系であると言えよう。社会的営みとしての参加により、実践共同体の価値体系が産出され、それに方向づけられた行為により価値体系の意味がさらに強化され、正統な参加者として相互に承認し合うチーム・メンバーとの社会的関係に支えられながら、個人のアイデンティティが変化していく。正統的で周辺的な参加の継続が、個人のアイデンティティの変化に深く関わることを、Lave & Wenger は、以下のように述べている。

学習を正統的周辺参加と見ることは、学習が単に成員性の条件であるだけでなく、学習それ自体が、成員性の進化し続ける様態であることを意味する。私たちはアイデンティティというものを、人間と実践共同体における場所およびそれへの参加との、長期にわたる生きた関係であると考え。（Lave & Wenger, 1991, p.53）

いま述べた個人のアイデンティティの変化に深く関わる事例として、Lave & Wenger (1991/1993) は、アルコール依存症の互助組織（アルコール・アノニマス：AA）のエスノグラフィーを紹介している。Lave & Wenger は、アルコール依存症の患者同士が「いかに自分がアルコール依存者であることを自覚したか」に関するパーソナル・ストーリーを語り合うダイアログを通じて、「AA の見方」すなわちアルコール依存症でない飲酒者から、断酒中のアルコール依存症者になるという見方でアイデンティティを再構築している事例として描いている。AA では、アルコール依存症である AA メンバーの古参者と新参者が、いかに自分は依存者であったかを赤裸々に語り合うダイアログを通じて、お互いに「自分自身と自分の問題を AA の見方で見ること」（p.66）を学び、葛藤を伴いつつも自らの過去を再解釈し、アイデンティティを再構築していく参加の軌道が描かれている。AA では、こういった独特の正統的かつ周辺的な参加を通じて、アルコール依存症という自分の問題を「AA の見方」で見るとは正しいという実践共同体の価値体系の意味を強化し合い、「断酒中のアルコール依存症者」になるアイデンティティがつくられていく。アルコール依存症者にとって、自分の問題を語る行為は、AA という実践共同体における正統な役割を他のメンバーと共有することである。このアイデンティティは、安全に自分の問題をぶつけ合うことができる人間関係すなわちダイアログの関係に支えられている。ここでのアイデンティティについて、石山（2018）の解説を引用する。

このアイデンティティとは共同体において人が自分を見る見方であり、他人からの見られ方である。たとえば、マネージャーや技術者になることは個人の知覚だけでなく、個人がマネージャーや技術者から受容、承認されてこそ成り立つ部分もある。つまり、学習とは学習者が世界を知覚することにより得るアイデンティティだけでなく、世界が学習者を知覚するアイデンティティでもある。（p.77, 下線筆者）

引用下線部は、正統的周辺参加が、個人レベルと社会レベルの再帰的關係を捉える概念であることを明示している。正統的周辺参加の概念を用いることで、チームレベルの役割の生起および変化、個人レベルのアイデンティティの生起および変化を同時に捉えることが可能であることが理解できよう。

以上をまとめれば、チームメンバー間の社会的関係が変化することで、実践共同体の知識としての価値体系が生成され、その価値体系を自分のものにしていく行為を通じて正統的な参加者としてのアイデンティティの変化が生じるという理解が可能である。本章の検討により、正統的周辺参加概念にダイアログ概念を組み合わせることで、以下 3 局面の生成的かつ相即的な変化から、実践共同体の変化と個人の役割の変化を同時に把握できることが明らかとなった。以下に示す 3 局面を、本論文では「SL 発生を捉える分析概念の 3 局面」と呼ぶ。図 7 に、いま述べた SL 発生を捉える分析概念の概念図を示す。なお、SL 発生を捉える分析概念を用いた分析方法は、9.2.2 で述べる。

- 実践共同体の知識としての価値体系の変化
- チームメンバー間の社会的関係の変化
- 正統的な参加者としてのアイデンティティの変化



図 7 SL 発生を捉える分析概念の 3 局面

第 8 章 第 9 章、第 10 章、第 11 章で行う調査の全体像

本章では、第 9 章、第 10 章、第 11 章で行う調査の全体像を述べる。最初に 8.1 では、研究方法として、まず社会構成主義に依拠した研究アプローチである解釈的アプローチを取り上げる。次に 8.2 では、再帰的な関係を記述し同時に概念化を行う研究方法としてエスノグラフィーを取り上げる。次に 8.2 では、研究対象である Z 支社について述べる。ここで Z 支社の組織構成、Z 支社のトップ・公式なリーダーである上野という人物について、筆者が Z 支社に関わることになった経緯について述べる。次に 8.3 では、SL 発生の判断基準となる「SL 発生状態」を設定する。最後に 8.4 では、第 9 章、第 10 章、第 11 章で行う調査の流れを述べる。

8.1 調査全体の研究方法

8.1.1 解釈的アプローチ

本論文では社会構成主義的認識論の立場を採り、社会構成主義の認識論に忠実な研究アプローチである**解釈的アプローチ** (interpretive approach) ¹¹に依拠して研究を展開する。解釈的アプローチとは、伊藤 (2009) によれば「フィールドワークを行うことで、錯綜するミクロな諸活動を記録にとどめ、それを解釈の対象とすることで、当事者さえも気づかないような重層的な実践の構造を発見すること」 (p.10) を目的とする研究アプローチである。解釈的アプローチの考え方は、本論文の構成や議論の展開に大き

¹¹ 伊藤 (2009) によれば、経営学でフィールドワークの解釈を実践する研究例には、Alvesson (1995, 1996) . Cassay (1995) . Cramiawska (1997) . Dalton (1966) . Feldman (1986) . Schwrtzman (1989) などがある。我が国では、近年、伊藤 (2009) や片岡 (2009) が解釈的アプローチの立場を明言して博士論文を上梓している。このことは、解釈的アプローチの研究が、我が国においても学術的価値が認められることを示している。なお、本論文が解釈的アプローチとしての論文構成や記述や分析のスタイルを参考にしているのは、伊藤 (2009) である。ただし、本論文の記述や分析は主に SNS の会話テキストデータであるため、同じスタイルであるとは言えない。また、参与観察によるフィールドノートを主データとする記述や分析のスタイルとも異なる。

く影響を与えるためここで要点を確認しておきたい。社会構成主義、社会構成主義的認識論については、5.1 を参照されたい。

8.1.1.1 解釈的アプローチとは

箕浦 (2009a) は、解釈的アプローチを、実証主義的認識論に依拠したアプローチ（以下実証主義的アプローチ）と相対的な立場に立つ研究アプローチとして解説している。箕浦の説明は解釈的アプローチの研究方法を念頭に置いているため、5.2.2 での議論と重なる部分もあるが、確認しておこう。

箕浦 (2009a) によれば、社会構成主義に依拠する解釈的アプローチは、認識主体と独立な世界があるとは考えず、認識主体がどのような問いを発するかで世界がどのような相貌を見せるかが変わってくるとみなす立場であると言う。ゆえに、解釈的アプローチでは、「理論はどの程度世界をありのままに記述しているかという観点からではなく、世界の何らかの側面をどの程度うまく捉えているかという観点から評価されるべき」 (p.4) と解説している。実証主義的アプローチが普遍的な法則の定立を目的として社会現象を操作化していく研究プロセスとなるのに対して、解釈的アプローチはその場における人々の相互作用やそこから生じる意味を理解することで普遍性を見出していく研究プロセスとなる。

また、箕浦 (2009a) によれば、解釈的アプローチでは「そこで生活している人の意味世界を「分かる」ことが中心課題となる」と言う。このアプローチを採る研究者は、対象社会に溶け込みフィールドの人々と共に居ることを心がけそこでの体験を通じて培われた相手社会への共感をベースにして、その人たちが住んでいる意味世界を包括的に理解しようとする。その過程で、観察下の特定の状況に限定的に働いている何らかの秩序を見つけ、類似した研究との比較検討を経て、特定フィールドの文脈を超えた、ある拡がりをもった状況下で適用可能な理論知の創造を目指す」 (p.6)。加えて、調査対象者の活動する場に参与するフィールドワークにより得られる各種データは、「フィールドワーカーとフィールドの人々とのコラボレーションの産物」 (p.7) とみなされる。ゆえに、箕浦は、解釈を行う解釈者は主観的であることを厭わないと述べる。

本論文は、社会構成主義の見方に依拠した解釈的アプローチの考え方に従い議論を展開していく。本論文では、Z 支社の人たちが住んでいる意味世界の包括的に理解を目的とする。そして、その意味世界のなかで「分かる」＝明らかにしたい秩序は、「組織の

最上雄太 (2022). シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィ. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

現場におけるチーム活動を通じて、いかに SL が発生するのか」である。表 8.1.1.1 に、実証主義的アプローチと解釈的アプローチの比較を示す。

表 8.1.1.1 実証主義的アプローチと解釈的アプローチの比較

	実証主義的アプローチ	解釈的アプローチ
研究の目的	<ul style="list-style-type: none"> ・ 普遍的な法則の定立 ・ 知見の一般化や理論化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 特定状況における行動の規則性を理解し共有する
研究の焦点	<ul style="list-style-type: none"> ・ 観察可能な行動に着目 ・ 客観的に「測る」（操作化する）ことに力点 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行動や状況に埋め込まれた意味に着目 ・ 内部者の理解が「分かる」（解釈する）ことに力点
研究のプロセス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 条件統制してノイズを除去 ・ 因果関係、変数操作 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人と人の相互作用やそこで伝達される意味を解釈する
研究者のスタンス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 客観的であること。研究対象者との間に距離をとる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 調査参加者の居る場所に参与 ・ 主観的であることを厭わない
主なデータ収集法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 数値的データを得るための実験や調査。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 質的データを得るためのフィールドワーク

箕浦（2009a）p. 3 を参照し筆者が加筆した。

8.1.1.2 「事例研究」との相違点

伊藤（2009）は、アメリカの企業においてフィールドワークを実施し解釈的アプローチによる博士論文を神戸大学で上梓している。伊藤は、解釈的アプローチを『諸実践や制度についての「経験の構造」を読み取ることを目的とした意味付与（解釈）の企て』（p. 7）と解説している。彼は、箕浦と同様に解釈的アプローチの解釈で最も重要視されるのは人々の意味世界と述べる。伊藤は、フィールドの意味世界では客観的理解というものは存在せず、また意味世界そのものには主観性も客観性もないと述べる。以下伊藤（2009）の主張を引用する。

解釈的アプローチも事物やデータの存在を当然視する。しかし、それらに付与される意味については、客観的に正しい解釈が存在しないと考えるのである。客観性が存在しなければ、そ

⚠ 本論文の著作権は、最上雄太が有します。本論文の利用は、著作権法に規定されている私的使用や、教育・研究目的の利用などの範囲内に限ります。

れと対置される主観性も存在しない。このようにして、解釈的アプローチは、主観と客観の二元論を退けるのである。(p.9)

伊藤は、「事例」として描かれる解釈的アプローチによる研究は、経営学の論文で多く扱われる「事例研究」（以下「事例研究」）とは異なると指摘する。伊藤によれば、「事例研究」において、『「事例」は、理論を検証するためか、理論構築に向けて仮説を発見するためのデータとして扱われる』（p.8）。「事例研究」では、もっぱら理論やモデル構築が研究の目的となる。ゆえに、「事例研究」では「事例」は実証を目的とする証拠としてのデータとみなされる。だからこそ「事例研究」では、サンプル数が多いほど良いとみなされ、「事例」は客観的であるべきであるために研究者の主観が入り込むことやバイアスがないということが前提とされる。伊藤（2009）は、『少数の事例しか用いない通常の「事例研究」は、サンプル数の少なさやバイアスの可能性に「言い訳」を余儀なくされるものである。しかし、解釈的アプローチは、少数の事例に依拠することを問題としない。なぜならば、解釈的アプローチは、普遍性や一般性がローカルな具体性のなかにしか存在しないことを強く主張するためである』（p.11）と述べる。一方、解釈的アプローチによる研究では、「事例研究」とはまったく異なる意味で「事例」が扱われている。伊藤の主張する解釈的アプローチにおける「事例」とは、『「解釈」としての「事例」』（p.9）すなわち「現場における解釈が深められていく過程の記述である」（清宮, 2019, p.102）。箕浦の表現を借りれば、そこで生活している人の意味世界で「分かる」ことを記述するための「事例」である。このように、解釈的アプローチによる研究の第一義的な目標はこの『「解釈」としての「事例」』を記述することであるため、『解釈的アプローチで記述される「事例」は、「事例研究」におけるような「データ」としての意味を持たない』（伊藤, 2009, p.9）のである。清宮（2019）によれば、解釈的アプローチにおいて、「事例」は「社会構成主義的に言えば、内部者的理解から生まれたことによる社会的現実の再構成を述べたものである。事例は決して、証拠ではない」（p.102）と言う。

加えて、伊藤（2009）は『解釈的アプローチの「解釈」は「解釈者による解釈」』（p.10）であることを強調する。そして、解釈者が「解釈」により深く関与すること自体に価値を見出そうとすると述べる¹²。この理由について、伊藤の解説を引用する。

解釈的アプローチでは、解釈は、他者を理解することによって、自己と他者との違いや共通点の認識を新たにし、自己理解を変容することであると考え。このような発想を解釈学では「地平の融合（Horizontverschmelzung=fusion of horizons）」（Gadamer, 1989）と呼ぶ。・・・解釈的アプローチで、解釈のコンテクストを解釈者が自省することが最後の課題となるのは、それゆえである。（p.10）

次に解釈的アプローチを採ることによる妥当性について述べる。

8.1.1.3 事例解釈の妥当性について

最後に、解釈的アプローチによる研究における解釈の妥当性について述べる。伊藤は、Diesing（1971）を引き、「（解釈的アプローチによる研究の）解釈の妥当性は、解釈の首尾一貫性とフィールドで観察・記録された錯綜するデータをうまく説明できるか否かによって判断される」と述べる。この指摘は、友枝（2000）の論じる「論理的整合性」と「経験的妥当性」に相当する。友枝（2000）は、社会学の理論を判断する基準としてこの2点を挙げている。「論理的整合性」とは理論が矛盾なく展開されていること、「経験的妥当性」とは理論が事象を的確に再現しておりリアリティが豊かであることである。「論理的整合性」については、研究目的、解釈の問い（RQ）、『「解釈」としての「事例」』の記述、自省的考察がそれぞれ一貫し適切に連動しているかで評価される。他方、「経験的妥当性」については、分厚い記述（Thick Description）（Geertz, 1973）を行うことで、転移性を高めるだけでなく、研究の透明性を向上させることが可能となる（Bryman, 2016 ; Bell, Bryman, & Harley, 2015）。

¹² 伊藤（2009）は、「解釈者が研究の枠組みに明示的に出現することは、「事例研究」の発想からは問題視されうる。解釈的アプローチはが主観的であるとの批判的を惹起するのは、そのためである」（p.10）と述べる。

本論文では、終章で自省的考察に類する作業を展開している。筆者が理解しようとする「他者」とは、Z支社の人々であり、とりわけ挑戦者の会の人々である。彼らを理解することで、本論文の目的である、社会的現実としてリーダーシップが発生するプロセスである特定の存在が関係的にリーダーとなっていく「経験の構造」に洞察を深めていく。そして、筆者の彼らへの洞察が深まれば、関係的にリーダーが発生するということはどういうことかというリーダーシップの認識も自ずと変容すると考える。このように、研究目的から解釈そして内省までを一貫して行うことで、本論文の妥当性を確保する。

フィールドに参加した筆者の主観的、客観的側面を、分厚い記述によってまとめ上げるのが、この後述べるエスノグラフィーである。

8.1.2 エスノグラフィー

以下では、研究方法としてのエスノグラフィーの概要を述べる。詳しい分析方法は、9.2.3で述べる。

社会構成主義に依拠する解釈的アプローチでは、人々の日常的実践は、フィールドにおける歴史的文化的特殊性¹³に依存すると考える。箕浦（2009b）によれば、そこにある人工物やそこでの人々の行動も意味を付与されて存在しており、そういった人工物や行動も、言葉や語りと同様に、フィールドワーカーによって意味を読み取られることを待っているテキストと考える。ゆえに、フィールドワークとは、対象として選んだフィールドがどのような文化的意味に満たされているのか。そこで生活する人はどのような意味世界に生きているのか、制度は行動や意識をどのようにしばっているのかなどを理解する一つの方法である。そして、フィールドワーカーが、フィールドで生活する人々の社会的現実の解釈を示したものがエスノグラフィーである。箕浦（2009b）によれば、エスノグラフィーは、データから立ち上げた自分の知見を幅広い理論的パースペクティブに置く作業とともに仮説の導出過程を説得的に提示したものである。エスノグラフィーを用いることで、実証的手続きをふまえた理論化作業が可能である。

エスノグラフィーによる研究プロセスは、第1段階として、研究者が対象となるフィールドの社会的現実のなかに参与し、フィールド・ワークを行いそこで見たこと、聞

¹³ 5.1.1を参照。

いたこと、感じたことをフィールド・ノートに記述していく。第2段階として、フィールド・ノートに書かれている情報を手がかりに、データ・オリエンテッドな理論仮説を生成する。第3段階として、導出した理論仮説についての解釈を記述するというプロセスとなる。

社会的現実に接近する方法として、H. Gerfinkel (1967) が確立したエスノメソドロジーが知られる。エスノメソドロジーでは、相互行為の過程の中で、また相互行為の過程によって、人々はいかにして社会的現実を作り出すのか、に注目するという点で、解釈的アプローチの考え方と類似する。しかし、その研究の焦点は日常生活の中で人々が社会的現実を作り出す方法に当てられ、「当事者の主観的な意味付けや、特定の文化のような既存の文脈が社会的行為の構造に果たす役割にはさほど関心は払われない」

(Flick, 2002, pp.29-30)。また、エスノメソドロジーでは「研究者は自分が前もってもっている見方や相互行為の当事者の視点からも距離をとる」(Flick, 2002, pp.28)。以上の点について、エスノメソドロジーは解釈的アプローチと明らかに差異が認められる。

近年、経営学においても研究方法論としてのエスノグラフィーの可能性が議論されてきている。たとえば、伊藤 (2017) は、現場の人々の日々の実践を把握するために人類学的なエスノグラフィーを実務に用いることの可能性について議論している¹⁴。金井・佐藤・クンダ・マーネン (2010) は、一流のエスノグラファーである著者達が実際にどのように調査を行い、どのような苦労をしながらエスノグラフィーを描いているのかといったことについて、彼らのエスノグラフィーを素材にして紹介している¹⁵。正統的周辺参加論を主張する Wenger (1990) は、学位論文において、保険請求処理係のエスノグラフィーの執筆を行い、実践過程の理論化を行う際にエスノグラフィックなデ

¹⁴ 伊藤 (2018) によれば、ある出版社のデータベースにおける記事の数の推移を調べたところ、2008 年からエスノグラフィーの関連の記事が多くなってきていると言う。

¹⁵ 我が国においては、「組織エスノグラフィー」についてのおそらく初めての専門書であり、経営学分野でエスノグラフィーを導入しようと考えている研究者の入門書であると言える。

最上雄太 (2022). シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィー. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

ータが有効であることを示している。以上より、エスノグラフィーは人類学研究に限定される研究方法ではなく、経営学分野の研究領域でも可能性が開かれていることがわかる。一方、Gardner et al. (2020)による、The Leadership Quarterly 誌の 2010 年から 2019 年までに提出された質的研究法を用いた実証研究全 52 論文のうちエスノグラフィーを用いた研究はわずか 2 論文というデータ（質的研究法を用いた研究が実証研究論文で占める割合は 8.7%であった）が示すように、リーダーシップ研究分野で、エスノグラフィーが用いられる論文はまだ少ない。本論文では、8.1.1.3 で述べたように、エスノグラフィーの解釈における「論理的整合性」と「経験的妥当性」を確実にすることにより、結果の妥当性および普遍性を担保する。

8.2 調査全体の研究対象

8.2.1 Z 支社の組織構成

H ネットワーク・システムズの事業内容は、法人を顧客としたネットワーク・サービスの営業・開発・設置・保守である。同社は、東京を筆頭に、大阪・福岡・名古屋・新潟の全国 5 つエリアに支店を持っている。同社ドメインであるネットワーク・システムの国内市場は、市場全体の 3 分の 2 を国内大手 SI 3 社が分けあい、残り 3 分の 1 の市場を H ネットワークを含めた十数社が奪い合いをしている。国内市場のなかでも特に競合がひしめく東京エリアを担当する Z 支社は、競争が激しい市場環境のなかであって、同社 5 エリア最大の営業利益を出すことが命題となっている。

Z 支社の組織は、上野をトップに大きく 4 つの部に分かれている。システムの営業組織であるシステム推進事業部、システムの開発・設計・納品・保守を行うシステム開発事業部、経理処理や契約処理などを行う経営管理部である。システム推進事業部は顧客企業の業種により 3 部門に分かれていて、さらにその配下に 10 名前後で編成される営業グループ（課）が配置されている。また、システム開発事業部は業務の流れによって 2 部に分かれていて、営業が受注した案件からシステム構築を行うシステム開発部、納品からその後のアフターサービスを担当する保守サービス部で構成されている。Z 支社の社員総数は 139 名でその構成は営業職であるシステム推進事業部 65 名、開発職であるシステム開発事業部 60 名、経営管理部 14 名である。上野は Z 支社の支社長であるが、本社のなかでの役職は東京エリアの事業本部長である。上野は本社事業統括本部長

最上雄太 (2022). シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィー. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

である取締役 K を上司とする中間管理職であった。いま述べた Z 支社の組織構成を図 8.2.1 に示す。

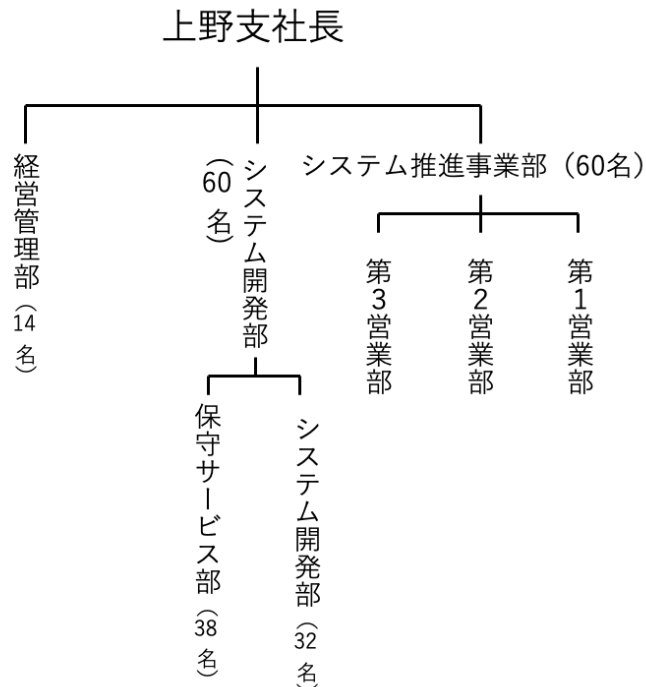


図 8.2.1 Z 支社の組織構成

Z 支社は、典型的な成果主義の組織である。Z 支社は本社の販売組織として本社の強い統制下にあった。Z 支社の人々は、本社組織から自分に付与される数字（目標金額および数量）を出すことは絶対であり、失敗は許されないという認識をもっている。Z 支社の人々は、まじめに仕事を一生懸命行う人たちである。しかし、数字を出せば評価され昇格していくという人事制度が下支えとなり、自分の数字を出すことだけに価値体系を置くようになっていた。社内全体にコミュニケーション不全が生じ、社内のルールを守るなど数字以外に関わるモラルが低下し、人間関係が悪化し、それら諸々の影響が顧客サービスの品質に影響を与えていた。Z 支社の人々はこのような状況について不満を持っていた。このような組織の状況を問題視して、組織改善に向けた有志のプロジェクトが数多く立ち上げられてきたが、いずれも長続きせずいつの間にか消滅するということを繰り返していた。成果主義のマネジメントによって、組織全体が疲弊していた。このように、従来の Z 支社の実践では、数字を出すことを価値体系とする実践の反復

により人々の実践は変化しない状態が続いていた。したがって、リーダーシップの立ち上がりは認められない状況であった。

8.2.2 上野というリーダー

ここで上野についても触れておきたい。上野は勤続 33 年のベテラン社員である（調査当時 55 歳）。元営業マンで数字に厳しい管理者である。上野は、数字を落としてくる怖い存在と社員から認識されていた。上野は、入社後第 1 のキャリアとして Z 支社で営業職を 10 年経験し、その後本社に転勤となり第 2 のキャリアとして営業企画の経験を経て、第 3 のキャリアとして 20 年ぶりに Z 支社に支社長として配属され、調査開始時に配属して 1 年を迎えていた。Z 支社は上野が着任する前の 2 年間、支社としての売上数字目標が未達成であった。そのため、売上数字目標の達成が本社社長から上野に付与された絶対命令であった。上野は、責任感が強く、「あたり前のことを当たり前にする」が口癖の良識を重んじる人、本来的には面倒見が良く人情に厚い人物である。しかし、感情をあまり表情に表さずストレートな言葉遣いや言葉足らずなどところもあるため、彼を良く知らない社員には近寄り難い怖い存在であった。Z 支社では、組織の重要な意思決定のほとんどを本社が行うため、Z 支社トップである上野が組織を動かすような意思決定を行う必要がなく、社員もそれを期待していなかった。加えて、組織に対する不安や不満の矛先が上野に向けられる状態になっていた。上野は成果主義組織のなかで数字の管理者と位置付けられていた。

8.2.3 筆者が Z 支社に関わる経緯

Z 支社を管理する取締役 K は、連続赤字の解消を念頭に、Z 支社の組織風土の改善をねらう取り組みとしてチャレンジ活動の実行を決意した。筆者は、取締役 K の依頼で Z 支社のチャレンジ活動のプロジェクト支援業務を請け負った。筆者はコンサルタントの業務契約を本社と締結した。この業務を請け負う際に、筆者は研究調査を目的とするフィールドワークを行う許可を本社および Z 支社と書面にて取り交わした。チャレンジ活動の発起人は取締役 K であるが取り組み主体は Z 支社であるため、取締役 K はチャレンジ活動に直接関与する立場をとらず、代わりに Z 支社営業本部長の影山を Z 支社のチャレンジ活動の責任者に指名した。一方、影山は実行責任者として営業部長の平

野を指名した¹⁶。改善者の会の収束により、一時的にコンサルタント契約は解除されたが、上野より支援継続を依頼されたため、改めて筆者は Z 支社とチャレンジ活動のコンサルタント契約を再締結し、挑戦者の会を立ち上げた。このように、改善者会プロジェクトのオーナーは取締役 K であるが、プロジェクトの管理責任者は影山、チームリーダーは平野という形態を取り、他方挑戦者の会では、上野に一元化された。以上を表 8.2.3 に示す。

表 8.2.3 改善者の会と挑戦者の会の編成

	改善者の会	挑戦者の会
メンバー数	・ 8 名	・ 5 名
構成	・ 支社社員で構成 ・ 上野を含まない	・ 支社幹部で構成 ・ 上野を含む
オーナー	・ 取締役 K	・ 上野
管理責任者	・ 影山	
チーム・リーダー	・ 平野	

8.2.4 倫理的配慮

なお、本論文における参与観察結果の公開は、観察者である筆者が参与した組織の機密情報および成員のプライバシーを侵犯する可能性がある。そうした機密情報の漏えい防止およびプライバシー侵犯を防止するための倫理的な配慮として、たとえば観察対象となる組織を特定可能にする情報をすべて排除する、および仮名の使用などを講じる必

¹⁶ ここでなぜ支社長である上野が指名されなかったのかその理由を筆者は取締役 K から聞いていないが、おそらく、指名された影山は取締役 K のかつての部下であり上野よりも頼みやすかったのではないかと推察できる。取締役 K は上野の上司であるが、上野は取締役 K より社歴が 2 年長いという微妙な上司と部下関係も影響した可能性もある。

要がある（佐藤, 1992）。本論文においては、組織名を仮称とし、さらに具体的な業種の特性や組織の構成といった組織を特定可能にするような情報の記述を実践の理解を損ねない程度に改変し、実践者の氏名はすべて仮名とする。

8.3 SL 発生状態の設定

第 9 章、第 10 章、第 11 章では、RQ1、RQ2 の解明を目指して、解釈的アプローチに依拠し、Z 支社を研究対象とする事例解釈を行う。そのために、SL 発生状態を明確にする。SL 発生状態は、RQ1 より「リーダーとしての役割がチーム・メンバーに共有されているチーム状態」である。ここまでの社会構成主義および正統的周辺参加概念の議論をふまえば、以上のチーム状態が発生する際、ダイアログを通じて新たな価値体系が生起していると仮定される。なお、ここでいう価値体系とは、正統的周辺参加概念の実践共同体の知識としての価値体系にあたる。以上より、SL 発生状態を次のように設定する。

● SL 発生状態

チームメンバー間のダイアログを通じて新たな価値体系の発生を伴いながら、リーダーとしての役割がチーム・メンバーに共有されているチーム状態。

また、RQ2 より、SL 発生状態は、公式なリーダー（垂直方向の影響）とチーム・メンバーのダイアログ（水平方向の影響）から説明される。

第 9 章、第 10 章、第 11 章で行う調査では、第 1 段階として RQ1 の解明を目的に、SL 発生状態に至るまでの具体的なプロセスを解明し、第 2 段階として、RQ2 の解明を目的に、公式なリーダーとチーム・メンバーのダイアログが、いかに第 1 段階で確認された SL 発生状態に関わるのかを解明するという 2 段階で進めていきたい。その理由として以下 3 点述べる。第 1 に、SL 発生状態が認められるのか／認められないのかは、経時的なプロセスから判断されるため、分析作業以前に判断することができない。ゆえに、実践共同体レベルで SL 発生状態が認められるのか／認められないのかを確認することが、調査手順として適切である。第 2 に、記述が複雑になることを避けるためである。実践共同体レベルと個人レベルという異なるレベルの記述が混在することにより、SL 発生状態の記述が複雑となり、SL 発生状態の判定が困難になる可能性が十分

にあり得る。ゆえに、まず実践共同体レベルの分析で SL 発生状態を把握した上で、実践共同体レベルの変化の源である個人レベルのダイアログの分析に焦点化するという調査手順をとることが適切である。第 3 に、チーム・メンバー間のダイアログにより SL の発生が認められたとしても、かならず公式なリーダーの特別な貢献が認められると断言できない。ゆえに、まず公式なリーダーを含めたチーム・メンバー間のダイアログ（水平方向の関係）により SL が発生するプロセスおよび SL 発生状態を確認した上で、公式なリーダーの貢献の有無および具体的な作用（垂直方向の関係）について調査するという段取りで進める。以上の理由から 2 段階の調査で RQ 解明を目指す。

8.4 調査の流れ

表 8.4 調査の全体像

章	第 9 章	第 10 章	第 11 章
チーム	改善者の会	挑戦者の会	
目的	RQ1 の解明を目的として、SL 発生状態に至るまでの具体的なプロセスを明らかにする。	RQ2 の解明を目的として、公式なリーダーとチーム・メンバーのダイアログが、いかに前章の結果として示された SL 発生状態に関わるのかを明らかにする。	

最後に、以下第 9 章、第 10 章、第 11 章で行う調査の流れを述べる。表 8.4 に示すように、第 9 章、第 10 章では、RQ1 の解明を目的として、SL 発生状態に至るまでの具体的なプロセスを明らかにする。挑戦者の会の実践と挑戦者の会を対象に調査を行う。具体的には、SL 発生状態が認められるのか／認められないのか、発生しているとすればいかなる状態であるのか具体的様態を明らかにする。結果を先取りすれば、改善者の会の実践では、発生を確認することができなかった。一方、挑戦者の会では発生を確認することができた。この結果をふまえ 11 章では、挑戦者の会の実践を対象に調査を行う。RQ2 の解明を目的として、公式なリーダーとチーム・メンバーのダイアログが、いかに前章の結果として示された SL 発生状態に関わるのかを明らかにする。具体的には、公式なリーダーとチーム・メンバーのダイアログに焦点化し、公式なリー

最上雄太 (2022). シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィ. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

ダーとチーム・メンバーのダイアログが、いかに前章の結果として示された SL 発生状態に関わるのか、あるいは関わらないのかを明らかにする。

第 9 章 改善者の会の実践

9.1 目的

本章の目的は、RQ1 の解明を目的として、SL 発生状態に至るまでの具体的なプロセスを明らかにすることにある。改善者の会を含む従来の Z 支社の実践を対象として事例解釈を行い、SL 発生状態が認められるのか／認められないのか、発生しているとすればいかなる状態であるのかを明らかにする。

9.2 方法

9.2.1 調査対象

以下では、調査対象を示す。改善者の会メンバーは、チャレンジ活動の趣旨に賛同する有志の公募を行い参加希望者のなかから 7 名が選抜された。実行責任者の平野を含め合計 8 名でメンバーが構成された。以上を表 9.2.1 に示す。改善者の会のメンバー構成の特徴は、平野以外のメンバーは非役職者であることだ。図 9.2.1 に、改善者の会のメンバーの組織図上の位置を表現する図を示す。黒丸印がメンバーの所属する位置である。

表 9.2.1 改善者の会メンバー構成

	名前	勤続年数※	所属と役職
1	石川	4	第 1 営業部
2	山崎	13	第 2 営業部主任
3	三河	12	第 3 営業部主任
4	富田	14	システム開発部主任
5	青木	12	保守サービス部主任
6	清水	12	システム開発部主任
7	竹田	8	経営管理部
8	平野	27	第一営業部部長

※勤続年数は取り組み開始時の年数を指す

最上雄太 (2022). シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィ. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

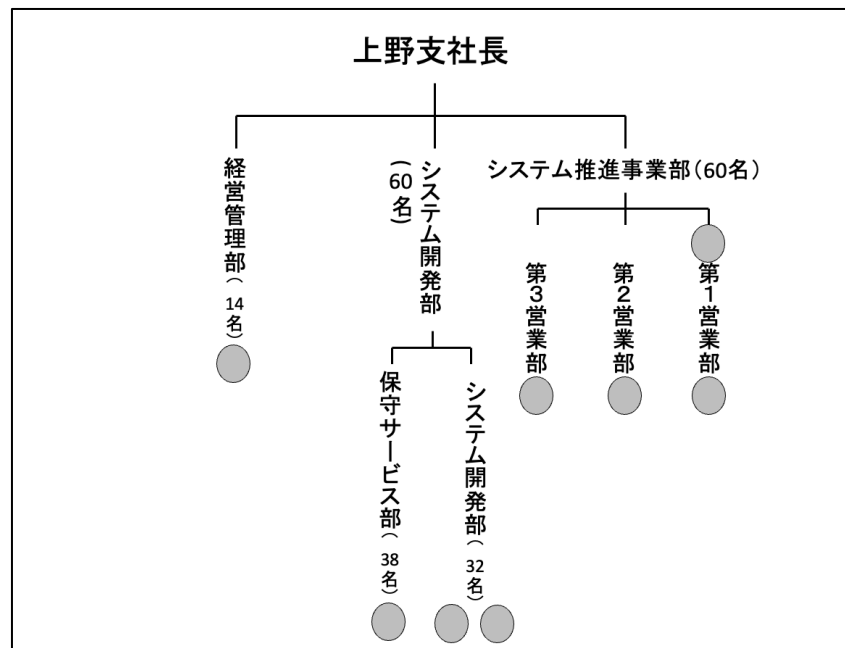


図 9.2.1 改善者の会のメンバーの組織図上の位置

改善者の会の目的は『Z支社が直面している組織的な課題である 1.部門間連動の不全状態、2.顧客満足に向けた全社的な意識不足の「本質的な原因」を現場の観点から検討し、解決策を検討する』となった。抜粋 9.2.1 は、平野が全社員に向けて通知した改善者の会のメンバーを募集する際の実際の内容である。平野による趣旨説明と、筆者がこの取り組みに関わることを説明している。

抜粋 9.2.1：改善者の会のメンバー公募の文書

チャレンジ活動の立ち上げに向けて一個々の力をひとつにする。

仕事量も多くミスも多い。一生懸命やっているのにお客様に喜んでもらえないことも多い。このままでは今後の事業計画も成り立たない。われわれ Z 支社はこのままでいいのだろうか？ いまできる事、いまできると思える事があるなら、それをいまずぐ始めたい。自分達の知恵を集めて、会社を変えたい。このような問題意識が、このチャレンジ活動立上げの根本的な動機です。

当プロジェクトでは、このような問題意識を強く持ち、自ら何かやってみたいと思える方を公募し、業務改善のための検討チームを作ります。その活動は、組織公認の「業務的な活動」として認められるようになります。そして、約半年間の活動で、社員一人一人が問題解決のた

めの主人公・代表として意識し、個々の力を一つにして、働きがいのある組織、やれば儲かる組織に生まれ変わるためには、どのような取り組みや見直しが必要かを組織に提言します。いまわれわれの組織が抱える諸問題の原因を「現場の観点から」把握し、解決策を検討していくことが当プロジェクトのミッションとなります。

・なお、このプロジェクトでは、株式会社アイデアスの最上雄太氏に調査アドバイザーとしてプロジェクト運営のサポートを依頼します。同氏はプロジェクトマネジメントの専門性を持ち、また、大学院にてリーダーシップを研究している方でもあります。社内外に入り込み、個々にヒアリング等を行うなどの調査の支援と、プロジェクト運営の支援を頂きます。

以上の内容でメンバー公募を行うと合計 25 名の参加希望があり、その中から 7 名が選抜された。非役職者かつ社内の部署から満遍なく選抜された。結果的に、いまの組織に対して問題意識が高く改善を強く希望する人たちでメンバーが構成された。

9.2.2 調査方法

次に、分析データについて示す。筆者は 1 ヶ月目から 6 ヶ月目までの期間で、改善者の会の参与観察と非構造化インタビューによるデータの収集を行った。改善者の会のミーティングの場（計 5 回）をはじめ、次節で述べる各種の活動で、5 日間の参与観察を行った。参与観察とは、観察対象者と生活と行動をともにし、五感を通じた自らの体験を分析や記述の基礎に置く調査法である（佐藤, 1992）。

佐藤（1992）によれば、参与観察には、少なくとも以下 5 つの調査技法が含まれていると言う。①社会生活への参加、②対象社会の生活の直接観察、③社会生活に関する聞き取り、④分析資料や文物の収集と分析、⑤出来事や物事に関する意味づけについてのインタビューである。本章で行う参与観察では、以上 5 つ全ての調査技法を用いて一時データの収集を行なった。なお、参与観察を行うにあたり、筆者は改善者の会の活動のアドバイザーとしての立場だけでなく調査を目的として現場にいることはすべての対象者に知られている。

ミーティングの議論の場などの参与観察の際には可能な限り音声で IC レコーダーで録音した。分析に必要となる場合には、適宜トランスクリプトに書き起こしを行なった。

参与観察の結果は、フィールド・ノートを作成した。フィールド・ノートは、「現場における体験について分析するための、またとない貴重な手段であるだけでなく、常に現場に対してフレッシュな目を持ち続けることができるという点での最良の観察手段」（佐藤, 1992, p.220）である。なお、フィールド・ノートを書き上げていく差異の具体的な技法や注意点については、Emerson, Fretz, & Shaw (1995/1998) を参考にした。

非構造化インタビューについて、合計 16 名を対象にインタビューを行なった。参与観察を行なう時点では、ここまで述べた SL の概念検討は一切行っていないため、プロジェクト活動に関する話題のみならず、調査対象となる人々が生活する上で必要な流儀や慣習などについて、可能な限り、その場で聞けることを聞く作業を行なった。インタビューの属性は、職種別（営業職と開発職）¹⁷、勤続年数の階層別（A 層：5 年未満／B 層：20 年未満／C 層：20 年以上）で、以下に示す構成にて行なった。なお、インタビューの際にはインタビューに許可を得た上で可能な限り音声を IC レコーダーで録音した。インタビューの構成を表 9.2.2 に示す。

表 9.2.2 インタビューの構成

階層	勤続年数	直接（営業）	間接（開発・保守・管理）
A 層（若手）	5 年未満	3 人	1 人
B 層（中堅）	20 年未満	3 人	3 人
C 層（ベテラン）	20 年以上	4 人	4 人
	合計	9 人	7 人

¹⁷ Z 支社では、「直接」と「間接」という区別がある。前者は営業職、後者は、開発・保守・管理を含めた非営業職の全体を指す。

9.2.3 分析方法

次に分析方法について示す。改善者の会の実践の分析方法として、箕浦（2009b）の解説する「フィールドワークによる仮説生成法」（pp.56-70）を用いる。一次データとして取得した観察データ、フィールド・ノート、インタビューデータを使用し、理論的サンプリングにより仮説生成を行い、解釈の記述を行う。箕浦（2009b）は、具体的な分析例を示しながら詳細に述べている。以下ではその要点のみ述べるため、さらに詳しい技術的な内容は箕浦（2009b）を参照されたい。

箕浦（2009b）によれば、フィールドワークによる仮説生成法の特徴は、データ収集とデータ分析のプロセスが相互依存的に絡みながら同時に進行することにあるという。なお、本論文では、フィールドワークによる仮説生成作業時にフィールドワークは終了しているため、以下で述べるフィールドワークによる仮説生成法の考え方を、膨大な一次データから仮説生成に必要なデータを抽出し分析を焦点化していく方法として適用する。

フィールドワークによる仮説生成法による分析作業は、「**理論的サンプリング**」を中心として行われる。理論的サンプリングとは、仮説生成のためのデータを収集し分析する一連のプロセスである。フィールドワークから仮説を生成する場合、データ収集とデータ分析が循環しながら同時に進行し徐々に仮説が立ち現れてくる。理論的サンプリングは、分析作業の繰り返しにより徐々に姿を表す仮説が次にどんなデータを必要とするかを検討しつつ、RQを説明する理論カテゴリーとその属性を発見する方法論である。

分析作業のほとんどは、この理論的サンプリングに費やされ、そのなかでSLの分析概念を用いた理論カテゴリーが析出され、そこから仮説が生成される。具体的には、第7章で述べたSL発生を捉える分析概念を構成する3局面の析出を目指し分析作業が行われる。

分析手順として、以下で述べるラベル化作業、理論的サンプリング作業、整合性確認作業を、理論カテゴリーの論理構造が首尾一貫し、全体の整合性が十分に確認できるまで繰り返す。

ラベル化作業：SL発生を捉える分析概念を構成する3局面に関係ありそうな会話や出来事をフィールド・ノートから拾い出し、その特徴を示す名称を付与しラベル化す

る。3局面のなかでも、実践共同体の知識としての価値体系を中心として、拾い出しとラベル化を進める。

理論的サンプリング作業：拾い出したラベルを比較対比することで、類似点から理論カテゴリーを同定したり、理論カテゴリーの属性を検討したり、理論カテゴリーが出現する条件を特定化する。差異点に注目して理論カテゴリーのバリエーションやカテゴリーの要件を検討する。調査方法で挙げた全ての一次データを参照しつつこの作業を循環するプロセスから、健在化しつつある理論を覆すような反対事例や矛盾する理論カテゴリーがないかを探す。こういったイレギュラーな理論カテゴリーは、むしろ理論の抽出を促進する場合があるので、容易に削除したりせず、一つ一つの理論カテゴリーを丁寧に扱うことを念頭に置き、理論構成を変更させていく。適切な理論カテゴリーを見つけるためには、データに戻りまた分析を反復し、観察事象を理論的にサンプリングしていく。

整合性確認作業：理論カテゴリーがある程度同定できた段階で、フィールド・ノーツを再度読み込む。新しい理論カテゴリーを用いてフィールド・ノーツを再分析し、SL発生を捉える分析概念を構成する3局面に対応する理論カテゴリー間の関係を検討する。相互の関係性が矛盾なく整合したと判断されるまで、以上の理論的サンプリングを繰り返す。「螺旋階段をもう一周上がるつもりで、新たなカテゴリーを使ってデータを集め、カテゴリーの性質やその他の要因との関係を見極める。このような手続きを繰り返し、螺旋階段を登りつめることで、仮説はよりよいものへと変貌していく」

(p.59)。理論カテゴリーの論理構造が首尾一貫し、全体の整合性が十分に確認できるまで繰り返し、SL発生状態に至るまでの具体的なプロセスを明らかにする。

9.3 事例解釈

以下、Z支社の従来の実践を対象として、調査開始以前から反復されてきた実践共同体の様態を解釈する。結果を先取りすれば、本章の解釈にて「**数字による狭窄**」なる概念が抽出される。これを端的に説明すれば、組織の命令に従い個人的な評価を最優先することは正しいという実践共同体の知識としての価値体系である。この「数字による狭窄」は、数字を出す行為を重要視する参加のあり方をつくり、数字をだすこと以外については無関心となる人間関係を助長していた。以下詳しく見ていこう。

9.3.1 モノログの関係

7月22日に改善者の会のキックオフが行われた。3時間行われたキックオフでは「いまの組織について、私が考えること」というテーマでフリーディスカッションを行った。このキックオフで、Z支社の縮図と言すべき人々の関係が露呈した。すなわち、各々が一方的に他者の不満を語り、問題を他人事して捉えて他者に無関心となる**モノログの関係**である。なお、筆者はディスカッションに関与しないオブザーバーとして参加した。平野以外のメンバーは初見であった。抜粋 9.3.1 は、筆者のフィールドノートの内容である。

* 抜粋 9.3.1：キックオフでのディスカッション (Note-0722)

1. 石川：責任のなすりつけ合いが多い。
2. 富田：各部署で向いている方向が違う。
3. 山崎：ミスを恐れる、褒められないという風潮。
4. 青木：ルールが守られていない
5. 三河：クレームの押し付け合い
6. 清水：皆がお客様第一というベクトルに向いていない
7. 竹田：メリット・デメリットで仕事をしている人が多い
8. 青木：上の人たちは聞いてくれない
9. 富田：このプロジェクトが続くのか不安
10. 山崎：8人で集まるのはムリ

ディスカッションの前半（メモの9番目まで）では、組織への不満が次々と語られた。まず、メンバーのなかで一番若手である営業職・A層石川は、いまの組織は責任のなりつけ合いが多く、お互いにカバーしあう精神がないと語った。石川によれば、働いている人みんなに余裕がないと言う。また、開発の人員が少なすぎて必要なことを聞けないため困ると不満を語った。

続いて、開発職・B層の富田は、まず何より社員や部署により向いている方向が違う、ベクトルが合っていないことが問題と語った。会社からの方針や説明は、なぜそれをやるのかという意味や趣旨の説明が圧倒的に不足し、とにかくやれという感じになっている。そういう組織の体制が、いまのバラバラな状態を作っていると力説した。

続いて、営業職・B層の山崎は、いまの組織ではミスを恐れて本来すべきことやした方が良いことができていないと指摘した。お客さんに対しても他部署に対しても、もっとこうすることができるなと思ってどこかでブレーキがかかり、何かすることが面倒になってしまうと言う。また、いまの組織は減点評価しかなく、できてあたり前で、できても褒められないという風潮があると言う。誰かをカバーする気にはなれないと語った。

続いて、保守サービス部・B層の青木は、自分の範疇のことしかわからないし、他の人が何をやっているかわからない。正直に言えば、他の人が何をやっているのか関心を向ける余裕はないと語った。また、営業・開発ともに、ルールが守られていないと言う。特に営業はひどいと語った。会社には多くのルールが存在するが、ほとんどは行き渡らず意味が理解されていない。何が大事なルールかもわからない。ルール破りをするとな次のルールができて、それもまた守らないという悲惨な状態、末端でお客さんと接する保守サービス部は、その後始末を毎日させられていてうんざりしていますと語った。

続いて、営業職・B層の三河は、各部署でクレームの押し付け合いが起きていると語った。業務過多の状態では業務の質が低下し、そこでクレームが発生することによってそのクレーム処理で時間を取られる、すると業務が多くなるという悪循環を繰り返していると語った。

続いて、開発職・B層の清水は、皆がお客様第一というベクトルに向いていないため、CSやESを上げていくことがいま組織には必要と語った。また、ルールについて、細かな業務ルールが増えており、それを調べたり、対応したりで、本来行うべき業務に時間が当てられないことは異常であると語った。

最後に、経営開発部・B層の竹田は、メリット・デメリットで仕事をしている人が多いと語った。忙しいから自分にデメリットが多い仕事は避ける、逃げる、他人に押し付ける、っていう感じで、全部署がお互いに仕事の擦りつけ合いになっている。それが作業効率を下げて、人間関係も悪化させている。こういう状態になっていることを社員も幹部も知っているのに、誰も手をつけようとしない、自分には関係ないと考えているところがあると語った。

以上のように、ディスカッションの前半（メモの9番目まで）では、組織への不満が次々と語られた。その後、後半（メモの8番目～10番目）では、これから開始する

プロジェクト活動への悲観的な観測が語られた。まず、青木は「なんかこんだけ問題があって、どうやってまとめるのかなってのがわかんなくて、で、どうせ上の人たちは聞いてくれないし、何もしてくれないですよ。そんなわかりきった状況で、自分たちで何かできることって言われても、何もできないですよ」と語った¹⁸。すると、富田は「これまで、業務改善のプロジェクトが色々行われてきたが、部署ごとの問題を出して終わりとなり、改善するために各部署がどうするかという話にならなかったですよ。今回もそうなるのではないかと不安があります。たくさんのプロジェクトが立ち上がったのは、その後どうなったのかがわからない。今回のプロジェクトがそうならないっていう保証はないですよ」と語った。すると、山崎は「というか、この8人が時間を合わせてミーティングするのって、なんか無理そうな、できるんですかね、みんな自分の仕事がありますよね」と語った。この山崎の主張に対して、平野を含め他のメンバーは誰に何も言わなかった。筆者は、この時の状況について以下のようにメモを書き残している。”ここにいる全員が、自分が関わる問題であるにもかかわらず、まるで他人事のように語っているように見えた。自分の問題なのに。誰も真剣に考えていない。組織や誰かのせいにして、お互いに黙認しあっている”(Note-0722)。

このように、改善者の会のキックオフは、組織への不満やプロジェクト活動への悲観論を自分勝手に語ることで多くの時間を使い、落とし所を見つけられないまま時間切れを迎えた¹⁹。ここで見られたモノログの関係の特徴は次のように整理できる。

1. 一方的：自己都合的に自分の言いたいことを一方的に語るだけで、解決を目指して自ら尽力するという意思を誰も示さない関係。ゆえに、他者と協働して問題解決に向かうという方向性が集団から打ち出されない。
2. 他人事：問題を他人事として捉える関係。自分は問題の被害者であり、解決すべきは他者と考えている。他者は利害対立する関係となる。

¹⁸ メンバーを見ると平野を含めて何も言わない。なぜここで誰も何も言わないのかと筆者はメモをした (Note-0722)。

¹⁹ 平野は、最後に「この会の主役はみんな」であることを強調した。この会を預かるリーダーであれば、ここで何か言うことができたはずである。この状況を見て、平野はこの場で起きたことについて自分の責任を回避しているように見えた (Note-0722)。

3. 無関心：互いに他者に期待や関心を向けようとししない関係。ゆえに、あらゆる人間関係は自分を守るためによそよそしい関係になる。
4. 1.2.3 より、組織への不満を語ると言う点では凝集しているが、各々が問題を他人事として捉え、他者に関心を向けずに一方的に語っている点では孤立する²⁰。当然のことながら、意思をぶつけあうようなダイアログの関係には至らない。

ここで筆者が見たモノローグの世界は、どのような Z 支社の従来の実践を表象しているのだろうか。筆者は、この後それを調査するために、インタビューを開始した。

9.3.2 不満の蔓延

インタビュー調査で最初にわかったことは、組織への不満が蔓延していることである。筆者は、Z 支社の人々が抱く組織への不満の実情と組織の実践を調べるため、16 名を対象に、非構造化インタビューを開始した。インタビュー対象は表 9.2.2 である。インタビューでは、最初に「あなたから見ていまの組織を”一言”で表現するとどんな言葉になりますか」と尋ねて、その後深掘りしてい順序で行なった。抜粋 9.3.2 は、その時に出された言葉の一覧である。一覧の内容は 9 月 11 日に実施した中間報告の資料からそのまま抜粋した。

* 抜粋 9.3.2：いまの組織を表す「16 の言葉」

ルールが通らない／情報が共有されない／惰性的／紐がない風／ベクトルが合っていない／甘い／被害者意識が強い／マンパワーに依存／あきらめている／個人商店／タテマエ／一杯一杯／まとまりがない／思いやりがない／バラバラ／ギスギス感

以上の「16 の言葉」より、全てのインタビュー対象者が、内容は異なるがいまの組織について不満を抱いていることがわかる。このことは、チャレンジ活動を立ち上げる際に全社員に向けたアンケートの調査結果も傍証となる。利用許諾を得ていないため、この調査結果の詳細を開示できないが、労使に関して／部署間移動・人員不足に関して

²⁰ 筆者は、Z 支社の人々独特の集団性を「群れるが同志ではない」と表現している (Note-0722)。

／仕事量・時間・人員不足に関して／マネージャーの力量不足に関して／会社の体制に関して／将来への不安に関してなど実に多様な組織への不満が存在している。

9.3.3 「数字による狭窄」

インタビュー調査で次にわかったことは、Z支社では組織の命令に従い個人的な評価を最優先することを共通の価値体系として各々の考えや行動が制約されていることである。以下で繰り返し示される、組織の命令に従い、数字を出す行為や個人的な評価を最優先することは正しいという実践共同体の知識としての価値体系を「**数字による狭窄**」と呼ぶ。この「数字による狭窄」に深くむすびついて、数字を出して評価される従属関係を甘受する「組織人」としての参加のあり方（行為）が表出する。

まず最初に、第二営業部の部長である藤代のインタビューを見てみよう。藤代は、1年前に他支社からZ支社に転属となった。現在20名の営業職の数字を管理している。藤代と話すなかで、「約束数字」なるものについて話題となった。藤代は約束数字について抜粋9.3.3(1)のように語った。

* 抜粋 9.3.3(1)：営業部長藤代の語り

約束数字ってのは、これ絶対飛ばせないっていう、売り上げの数字のことです。約束数字はウエから降ってきます、はがゆい部分も多々あるのは事実です、でも、販売会社の世界として仕方ないとあきらめています。・・・その一方で、営業は数字がいじれる世界でもあるんですよ。

約束数字とは営業部長が本社と約束する売上ノルマを指す。藤代によれば、約束数字は、一方的に本社から割り当てられると言う。この数字が、営業部内の課長に割り振られ、課長から各営業職に割り振られる。Z支社では、数字を出すことすなわち組織が期待する成績を残すことを忠実に行う者が、昇進や昇格できる成果主義の制度が作られている。数字を出すことで1人前と認められ、数字を出さない者は出世できない。藤代が[これ絶対飛ばせない]と言うように、約束数字は失敗が許されない。個人の評価に直結するからである。

では、下線部の[はがゆい部分]とは具体的にどんなことであろうか。藤代によれば、特に期末では、本社との数字のやりとりシビアになり、どこまで数字を出せるか出せない

いのかというやりとりが本社と頻繁に行われると言う。契約確定できていない案件は、数字を落とす（予定した数字があがらない）というリスクを避けるために、ほとんどの場合数字を上げないという判断が本社から下される。しかし、Z支社全体の数字の状況や、他支社とのバランスにより、契約上のリスクはわずかに認められるものの数字をあげてはどうかとほのめかされる場合もごく稀にあると言う。その時、部長は数字を落とすリスクを避けたいと考える一方で、自分の評価に関わるため断ることができないと言う。しかし、不幸にも予期せぬ事態が発生して数字を落とすこともある。筆者が「そんな時、どうなるのか」と尋ねると、藤代は「（本社との交渉について）最終的に、数字を落としたということだけが記録に残り、その責任は部長の責任になるんです」と語った。藤代によれば、このような場合、そこまでのプロセスや報告した内容は看過されて、数字を落としたという結果だけで評価されると言う。しかし、このような場合でも、[販売会社の世界として仕方ない]とあきらめると言う。しかし、いまの立場を悲観するだけでなく、[その一方で、営業は数字がいじれる世界でもあるんですよ]と、肯定的な側面もあるという見方を示している。

以上より、Z支社の実践では組織から評価される仕事をする＝数字を出すことが正統的であり、何よりも重要視されていることがわかる。その結果、本音としては承服しかねる処遇があったとしても、自己主張することを諦念しそんな組織との関係を甘受している。つまり、この藤代の語り（行為）は「組織人」としてのアイデンティティを示している。

このような参加のあり方は、次の営業本部長影山の語りからも読み取れる。筆者が影山に「Z支社の人々は、数字というものをどのように捉えているのか」と尋ねると、影山は「頭なでられる生き方を誰もしていない。たまに褒められる。それを生き甲斐にしている。頭たたかれて実績あげて出世していく人が多いです。この世界は。数字を出せるのか出せないのか、それが問題と言われる。で、それに結果を残した者だけが評価されるんです」と語っている。この影山の言葉は、組織から評価される仕事をすることが重要な意味を持つことを如実に物語っている。影山が言うように、組織の評価対象は[数字を出せるのか出せないのか]であるため、数字を出すこと以外については相対的に意味が低下する。その結果、「数字による狭窄」により各々の考えや行動（＝実践）が制約される。影山の語りは、厳しい数字に管理される世界であるが、たまに褒められる

ことを生き甲斐にして参加し続ける「組織人」としてのアイデンティティを示している。

9.3.4 「数字による狭窄」による正統的な参加

ここまでの調査により、「組織人」としてのアイデンティティが顕在化した。では、Z支社の人々は、具体的にどのような実践を行なっているのでしょうか。その実践は組織に蔓延している不満とどのように関わるのでしょうか。筆者が調査に入った当初のZ支社では、「数字による狭窄」により個人主義が助長され、人間関係に不満を感じながらも、自ら何か変えてみようという意思を持たずあきらめてしまう、モノログの関係を反復していた。以下詳しく見ていこう。

9.3.4.1 上司に期待しない部下

営業職・A層の井上は、入社2年目の新人営業である。1年目は何もかもがわからなかったが、2年目に入りようやく仕事の内容がわかるようになってきたと言う。最近初めて契約を決め、契約前後の開発職との業務的やりとりが発生するようになった。井上によれば、この開発職のベテラン社員とのやりとりがストレス（＝問題）であると言う。営業職は開発職と連携しながら見積もりや提案を進めていく必要がある。入社3年未満の若手営業職は2まわり（24歳）くらい年上の役職者と話をするようになるが、井上のような若手が年上の開発職に契約した顧客との面談日程の相談をすると、忙しい、時間が無いと、「冷たい対応」を受ける場合が多いと言う²¹。なお、開発職が「できない」と言ってしまう傾向については後に取り上げる。「そんな時どうするのか」と筆者が尋ねると、井上は『本音は「えっ」て感じですけど、（日程出してくれないと困るので）なんか、仕方がないなと思います。上司からも、お前の仕事は売ることなんだといつも言われてますし、割り切っています』と呟いた。

ベテラン開発職の井上に対する物言いは極めて自己都合的である。しかし、井上は[なんか、仕方がないなと思います]と業務上必要な社内交渉を行う意識が消極的になっている。注目したいのは、井上と上司間のコミュニケーションである。井上によれば、こ

²¹ 営業は案件単位で開発メンバーと個別にチームを組み、契約前の見積もりや契約後の設計作業を進めていく。

の問題を上司に相談したこともあったと言う、しかしその時に「そんなことは、自分でなんとかしろ」と突き放された経験があり、それ以来は商談以外のことについて上司に相談することをしなくなったと言う。上司は部下の問題に真剣に向き合おうとしない。他方、部下は上司に困りごと（問題解決）への支援を期待していない。その後、井上は「お前の仕事は売ることなんだといつも言われてますし、割り切っています」と語り、自分の評価に直結する営業活動を行うことの方が、面倒な社内交渉と比較してより重要であると意味づけ、納得しようとしている。

以上のことから、自己の評価に直結する数字以外のことについて、部下は上司に期待せず上司は部下に関心を向けないモノローグの関係が、業務上必要な社内交渉を思いとどまらせ、その行為により自己の評価に直結する業務を行うことがより大事で、相対的に社内交渉は大事ではないという意味を強化したと解釈できる。結果的に、必要な社内交渉が滞り、ますます開発職とのよそよそしい人間関係の溝＝葛藤が生じている。

井上は、Z支社の成員としては新参者である。しかし、古参者である上司とのモノローグの関係を通じて数字を出して評価されるという正統的な参加のあり方を「学習」し始めていると言えよう。

9.3.4.2 道徳の軽視

営業職・B層の堂本は、優秀営業として社内表彰を何回も受賞している人物である。成績が優秀であることから今期で係長に昇格し、8名の営業が所属する部署の管理職を任されている²²。入社15年目を迎え、優秀営業として社内で一目置かれている存在である。堂本は、1例目の井上と比較すれば先達であるが、ベテラン管理職である上野、影山、藤代と比較すれば、管理職としてはまだ見習い段階にある。堂本のインタビューから、どんな彼の組織人としての参加のあり方が見えてくるだろうか。

堂本によれば、本社の営業施策は旧来の考え方や過去の成功体験に縛られていると言う。堂本は、旧来の営業のやり方を強制する本社のやり方が不満であると言う。堂本は、とにかく商談の数を増やすという本社の営業施策が「時代遅れ」と声高に語った。本社の人間は、旧来のやり方を信じていてそれがいまも通用すると思い込んでいると批判した。そして、商談の数を随時本社に報告することが強制されることが不満と語っ

²² 営業成績は昇格判断の重要な基準となる。ゆえに、管理職は成績優秀者となる。

た。堂本によれば、本社に提出するためのエクセルの表を作成することに膨大な時間を取られてしまうと言う²³。それを聞き、筆者は堂本に「（それほど）問題であれば、改善を要求したくなりませんか」と尋ねると、堂本は、「いまの組織には、何か言っても変わらないから、あきらめてます」と答えた。堂本によれば、「自分のような若い管理職が何か組織に提言したとしても幹部はどうせ聞く耳を持ってくれないし、それなら商談した方がよい。決められる案件が一杯あるんですよ。もちろん、（エクセルは）出しますけどね」と語った。

ここまでの堂本の語りは、優秀営業としての独自の経験から営業展開について組織が出す方針には不満は多いにあるが、その考えを抑制して組織の指示に仕方なく従うという「組織人」としてのアイデンティティを示している。むしろ「あきらめてます」と語ることによって、自分のいまの重要な役割は数字を出すことであるという意義を再確認していると言えよう。

加えて、堂本は多くの営業マンが商談の数として提出する数字は「つくり物」だろうと語った。「つくり物」とは実際の数字とは異なるという意味である²⁴。筆者は「つくり物」をしていることを直属の上司は知っているものなのかと堂本に尋ねると、堂本は「（エクセルの表は）ほとんど見てないし、（つくり物だと知っているとしても）知らないふりをしていると思います。契約の数字以外は意味ないですから」と語った。

この[契約の数字以外は意味ないですから]という言葉は、自分の成績や評価に直接関わらない数字については重要でないという共通認識を如実に表している。また、上司を引き合いに出すことで、「つくり物」をするという行為を正当化していると言えよう。

「つくり物」に関わる堂本の語りより、評価に関わらないことは重要ではないという「数字による狭窄」によって、個人の考えや行動が制約され、直接的に評価に関わらない業務をそんざいに扱うようになってしていると解釈できる。結果として、道徳的な側面がおざなりとなっている。また、上司がそれを咎めない関係となっていることから、自己

²³ Dによれば、本社からの通達はZ支社の幹部を通さずに直接該当者に送られることが多いという。そのため、通達されたことをZ支社の幹部が同時に知る場合が多く、その説明を幹部に求めてもわからないという事態も頻繁に起きると言う。

²⁴ 堂本が指摘する「つくり物」をする行為は、言うまでもなく不適切である。しかし、道徳観の欠如を象徴する典型例としてここで取り上げた。

の評価に関わらない数字以外のこと（道德観の欠如）に関しておざなりにすることを黙認するよそよそしい人間関係が認められ、そういったモノローグの関係が、部下の道德観の欠如した行為を助長していると指摘できよう。

9.3.4.3 個人主義への傾斜

営業職・A層の入社4年目の陣内は、順調に数字を上げ、若手のなかで期待される営業の一人である。陣内によれば、忙しすぎて数字を出せないと言う。どういうことか。陣内は、先月・今月と複数の契約を決めているため、契約案件の開発作業手続きだけで一杯一杯の状態であるという。そのため、今月もう1本さらに契約見込みがあるが、これ以上数字を上げると業務が回せなくなってしまうため契約を来月に延ばすしかないと言う。筆者は陣内に「（契約本数について）すごいですね。部長はそれ（来月に延ばす）でいいって言うのですか」と尋ねると、陣内は「部長には言えませんよ。言えば全部出せって言われますから」と答えた。「なるほど、でも、それはなんかもったいないですね」と筆者が言うと、陣内は「自分が苦しくなるのが見えていますから、仕方ないです。誰も助けてくれませんし。この後どうなるかわからないし」と語った²⁵。陣内は、陣内のような数字の出し控えをしている営業は他にもいるだろうと語っていた。そして、「みんな自分の数字で必死ですから。うん、仕方ないです」と繰り返した。

陣内が[みんな自分の数字で必死ですから]と言うように、Z支社の実践では、自分の数字を出すことを最優先と考える。ゆえに、自分の評価を意識すればするほど、自己の利益を重視する個人主義に傾斜していく。この個人主義により、自分を守ることを優先するようになる。その結果、9.3.1で改善者の会のメンバーが語るように、失敗を恐れて新しいことをすることが面倒になり（山崎）、他の人が何をやっているのか関心を向ける余裕がなくなり（青木）、自己のメリット・デメリットで仕事を選ぶ（竹田）ようになる。つまり、個人主義への傾斜は、組織全体の利益を守るという意識を少なからず略取する。極端に言うならば、自分さえよければ良いという論理が正当化される可能性もある。

²⁵ 契約した案件の開発をサポートするような仕組みがあれば、今回のような売り控えは発生しないと思われる。しかし、売り控えは報告されることがないため改善提案は行われないと推察される。

陣内は、数字を出し控える状況を「仕方ないです」と反復して自分を納得させようとしているように見える。自分の数字を出し続けていくことはZ支社の人々にとって最優先の課題である。単月目標に達している以上、ここで無理して数字を追加する理由も余裕はない。陣内が言うように、皆が自分の数字を追うことだけに専念して、困っていても誰も助けてくれないからである。つまりモノログの関係を理由に、個人主義的な考えが強調されて、結果的に組織全体の利益は軽視されている。そういう「組織人」としての考え方やふるまいを陣内は甘受している。この参加のあり方は、誰か一人がつくっているのではなく、組織を構成する全員でつくりあっている。ほとんどの人たちは、モノログの関係をあたりまえの世界＝正統的な参加による関係と理解しているようである。

また、インタビューを重ねていくなかで、彼らの不満の矛先は組織や幹部ことさら上野に向けられていることがわかった。上野は、着任してから1年の間、数字管理を厳しく行うだけでなく、様々な点で妥協せずに指導するようにしてきたと筆者に対して語っていた。このように上野が語る背景には、上野が着任する以前から反復されてきたネガティブな循環に社員が慣れてしまい、数字以外の業務についてさまざまな緩みや甘えが出ていたことがある。その例として、井上(4.3.4.1)や堂本(9.3.4.2)の事例で示されたような、上司が部下に適切な指導を怠るという問題状況があった。この点については、次章の挑戦者の会で見直されるテーマとして詳しく取り上げる。

では、上野への不満とは具体的にどのようなものか。たとえば、営業職・C層の谷口は、「(上野は)数字に関しては特に厳しい言葉になります。特に(着任)当時はすごかったですよ。私もずいぶん怒られたし、営業担当もかなりやられたんです」と語った²⁶。また、上野が支社長に着任する以前の上野を良く知る営業職・C層の遠藤によれば、「(上野は)昔から、厳しいことはぼそつと言う人だったんですけど、もっと人間味がありましたね、(支社長となった)いまは、なんか、暖かみがなくなりましたね。偉くなっちゃったというか、本気で応援してくれるような言葉が出てたんです」と語っている。一方、開発職・C層の宇野は「(上野は)誤解されがちですけど、いい人なんです」と言う。筆者が「どんなところがですか」と尋ねると、「言いたいことを、ずば

²⁶ 「やられた」という表現から、上野の指導する態度はかなり命令的だったのではないかと想像できる。

すば言いますが、基本、熱い人なんですよ。でも、誤解されやすいんですよね。口がきついから。いまの若い子たちは慣れていないんです。それなのにガーっと言うから」と語った。

おそらく、上野はZ支社の長として数字を出す責任を果たすために部下との接し方が命令的になっていたと考えられる。しかし、「数字による狭窄」に依拠して業務を遂行してきた社員にとって、数字に関わるだけでなく数字に関わらないことについても厳しい口調で指導する上野は、社員から怖い存在と認識され、自分勝手な不満をぶつける絶好の標的となっていたと思われる。

9.3.4.4 モノログの関係の再現

ここまでの解釈をふまえて、今後は開発職の実践を見ていこう。開発職・C層（管理職）の佐久間は、開発職として25年の経験を重ねるベテラン・エンジニアである。いまの職種は課長である。佐久間によれば、開発部の業務は多忙すぎて、課長であっても自分の案件をこなすだけで精一杯の状態、管理業務は行えていないと言う。開発部の人員構成は、全32名中、A層は2名、B層は6名、C層は25名である。開発部人員の大多数は課長職（管理職）等級である。しかし、管理業務を行なっている者は、4月に新任した東大部長のみで、東大以外の管理職は佐久間も含めて自分の開発業務に専念している。

佐久間によれば「開発の人数は圧倒的に足りない」と言う。管理職として上司や組織に状況を伝えて改善しようと思わないのかと筆者が尋ねると、「開発部は本社からコスト部門として見られていて、営業を増やし開発職は減らすという組織の方向性が出ているため、どうせ言っても取り合ってくれないだろうとあきらめている」と不満を語った。

佐久間によれば、見積もりや設計提案など営業段階の支援も開発職にとって重要な業務であると言う。しかし、納期が決まっている開発業務に支障がでる可能性があるため、開発職は営業職の要請に応える余裕がなく、「できない」と答えてしまうことも多くあると言う。井上の例で確認したベテラン開発職の「冷たい対応」はその一例である。

佐久間によれば、開発職がすぐ「できない」と「冷たい対応」をしてしまう一番の理由は、開発の人員が少ないことだが、営業職が自分本位に仕事を進めることへの不満も

あると言う。営業職は、自分の数字を出すために、開発職の都合を考えず強引に予定を組んだり、手間のかかる仕事を振ったりする場合があると言う。佐久間は、本当はもっと丁寧に営業にも対応したいんだけど、それで自分の余裕がなくなるかと思うと、なかなか良い返事ができないと語った。開発職についても、開発業務を行う年間の本数がノルマ化され、評価の対象となっている。つまり、営業職と同様に、開発職も数字を出すことで個人的に評価される。営業職と開発職間で自己の評価をめぐる利害の対立が起きていると考えられる。この利害の対立が、営業職と開発職に指摘されるモノログの関係を構築する遠因となっていると考えられる。

ところで、佐久間が言うように「開発の人数は圧倒的に足りない」のだろうか。3年前に別の支社から Z 支社に転属になった開発職・C 層の太田は、インタビューで興味深い私見を語った。太田によれば、「ここ（Z 支社の開発部）の人たちは、口を揃えて人が少ない人が少ないっていいですけど、他の支社と比較して案件の数に対する開発職の人数比は高く、実は、人数は他よりも多いくらいなんです」と言う。そして、「人数が問題というより品質が問題」と断言した。「出戻り作業やクレーム対応で業務時間が終わり、業務時間後からようやくいまの案件に取り掛かっている」と、現状の開発部の問題状況を指摘した。また、細かな情報の共有が難しい案件を特定の担当が独占することも品質を低下させている大きな原因だろうと語った。また、太田によれば「開発部には遅くまで皆で残って残業することをあたり前と考える風習がある」と言う。「またクレームまた残業と不満を言いながら、結構、わいわいとやってるんですよ」と語った²⁷。

太田の私見を参考にすれば、一概に「開発の人数は圧倒的に足りない」とは言い切れないようである。むしろ、注目したい点は、サービス品質の低下（顧客満足度の低下）、残業時間の増加（労働条件の悪化）と容認（道徳の軽視）という問題が発生している状況を、各々が認識しているにもかかわらず、各々不満を言うだけで看過しているという点である。まるで、全社的な矛盾が開発部に集約されているようであった（Note-0920）。このことを筆者に確信させる出来事があった。それは、開発職と保守サービス職のメンバーが合同で行う開発・保守会議（10月7日）におけるディスカッション

²⁷ あくまでも筆者による推測の域を超えないが、開発部の管理職は、自分の評価を重視して、自分の案件を抱えようとしている可能性がある。

最上雄太 (2022). シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィ
一. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

に参加した時に筆者が見た光景である。具体的にどういう光景だったのか。筆者はその会議にオブザーバーとして参加した。参加者は、開発部長の東大、開発職（21名）と保守サービス職（23名）、筆者である。その時の状況について、フィールドノート（Note-1027）を元にして抜粋 9.3.4.4 に示す。

* 抜粋 9.3.4.4：開発・保守会議のフィールドノート

営業がルールを守らない、人数が足りない、忙しくて仕事がまわらない、残業や休日出勤が重なっている、組織や営業を対象とする不満の一方的な言い合い。途中、クレームの責任の所在で開発職と保守職が、言い合い。会議を進行しているはずの開発部の課長も、途中で営業への不満を語り出す。誰もが自分を守ることだけを考えている。話し合いの収集がつかない。落とし所が見つからないまま、時間がすぎる。自分はこうしたいという意味を示すものは皆無、意見を言わないメンバー、黙ってうつむいている者、iPad で会議とは関係ない調べ物をしている者も。東大部長も、黙って見ている。＝改善者の会と全く同じ！

筆者が開発・保守会議で見た光景は、改善者の会のキックオフ時のモノログの関係（9.3.1）そのものであった。

9.3.5 改善者の会の収束

改善者の会の取り組みでの成果が皆無であったわけではない。改善者の会では、Z 支社の人々に蔓延する不満の深層にある本質的な問題（これをウィルスと呼ぶ）は何かを検討して言語化するワークショップを行なった。その結果、(1)「あきらめ」(2)「無関心」(3)「見ざる・言わざる・聞かざる」という言葉が抽出された。それぞれの言葉の意味を彼らが提出した資料から抜粋 9.3.5 として紹介する。

* 抜粋 9.3.5：3つのウィルス

(1)「あきらめ」とは、自分が属している組織に対するあきらめであり、自分自身のこれらに対するあきらめを指す。組織を変えることにあきらめてしまい、声を上げることもない。自分の将来に希望を持たず、ビジョンを描けないという病を併発するウィルスである。

- (2) 「無関心」とは、自部署、担当者の仕事の範疇を限定し、関連他部署に対し能動的、積極的に仕事が出来ていない症状や出来ていない様に見える症状を指す。また、“どうせやっても”と言った感情（手の施しようがない否定的な考え）を引き起こすウィルスである。
- (3) 「見ざる・言わざる・聞かざる」とは、個人も会社（組織）も問題があっても見て見ぬふり。言えはいいのに自分の仕事が増えるから口閉ざす。都合が悪いことには耳塞ぐ。個人においては自己防衛（人間の本性）に走る傾向が強く、自身の仕事が誰に向いて行なうべきかわからなくなるウィルスを指す。

「あきらめ」「無関心」「見ざる・言わざる・聞かざる」という言葉は、人々に蔓延している問題状況を見事に表象している。どの言葉も共通して、様々な問題は自分の手の及ばない組織の問題であるため、主体的に対処することができない自己の無力感や閉塞感を示している。改善者の会では、このワークショップを後に「このウィルスを克服するために自分たちで何ができるか」という検討を行なった。しかし、具体的な解決策を提示して行動に移すまでには至らず1年で活動は収束した。行動計画の段階で、彼らは「業務を優先したい」「仕事の余裕がない」「時間を取ることができない」といった理由を述べて、自ら主体的に行動することを頑なに拒んだ。改善者の会の8人のメンバーは、まさに自分たちが言語化した3つのウィルスに感染していたのである。いまの組織の状態には強い不満を持っているが、自分が主体的に行動することに最後まで、誰一人として、意味を見出すことができなかった。組織から評価される仕事をするのを重視する従来の「組織人」としてのアイデンティティから、一歩も抜け出すことができなかった。したがって、改善者の会の活動は、全社で展開できるような具体的な解決策を提案できぬまま、開始から1年で収束した。このように、改善者の会の唯一の成果である3つの言葉は、言語化した当事者である改善者の会メンバーの行動変容には繋がらなかったが、この後立ち上がる挑戦者の会に引き継がれることになる。

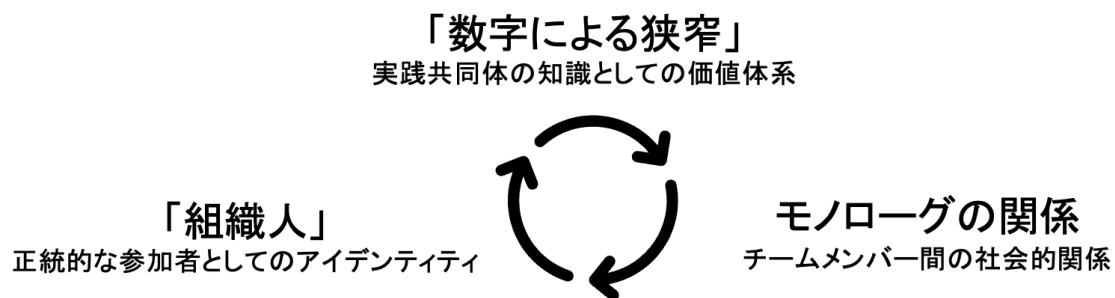
9.4 第9章のまとめ

本章の目的は、RQ1の解明を目的として、SL発生状態に至るまでの具体的なプロセスを明らかにすることにあった。改善者の会を含む従来のZ支社の実践を対象として事例解釈を行い、SL発生状態が認められるのか／認められないのか、発生しているとすればいかなる状態であるのかを調査した。その結果、本章で調査を行なった挑戦者

最上雄太 (2022). シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィ一. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

の会の実践では、公式なリーダーを含めたチーム・メンバーのダイアログの関係は認められず、価値体系の新たな発生は認められなかった。したがって、SL 発生状態は認められないと判断された。

しかし、SL の発生が認められない実践の様態を理解することは、SL が発生する実践の様態を鮮明化させるために役立つと考えられる。ゆえに、改善者の実践構造を整理する。



図

9.4 改善者の会の実践

図 9.4 に示すように、「数字による狭窄」、モノログの関係、「組織人」という三局面は、各々が変化せず固定化することで、他の局面の変化を退け合う関係が成立していた。9.3.3 で藤代や影山という古参者に見られた「数字による狭窄」をあたり前と捉える参加のあり方は、Z 支社では正統な参加者である「組織人」であり続けるために、一方的な命令であっても自分の意思を抑制してそれに従うという個人と組織のモノログの関係を照射している。数字を出すことに価値を置く正統的な参加を続けていくなかで、組織が求める数字を出すためのしたたかな技能（組織での生き延び方）を獲得して、昇給・昇格していく。経験を積み古参者となっても、数字のみにこだわり続ける「組織人」としての実践への関わり方は変化しない。

9.3.4.1 の井上の例が示すように、自己の評価に直結する数字以外のことについて、部下は上司に期待せず上司は部下に関心を向けないモノログの関係が組織全体に広がっている。上司と部下のモノログの関係は、個人主義を助長し業務上必要な社内交渉を思いとどまらせ、その行為により自己の評価に直結する業務を行うことがより大事で、相対的に社内交渉は大事ではないという意味を強化する。その結果、お互いに不満を募らせながらも、「数字による狭窄」が人間関係を改善する動機を略取し、自らの意思を示す社会的関係から遠ざかっていく。井上のような新参者は、古参者である上司と

最上雄太 (2022). シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィ. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

のモノログの関係から通じて数字を出して評価されるという正統的な参加のあり方を「学習」していく。Z 支社での参加を継続し評価されより厳しい数字を背負う役割を獲得しながら、「たまに褒められることを生き甲斐にする」と言うような「組織人」であり続けていくのである。

以上、本章では改善者の会を対象とする事例解釈を行なった。結果として、SL 発生状態を確認することができなかった。次章では、挑戦者の会を対象とする事例解釈を行う。

第 10 章 挑戦者の会の実践 (1)

10.1 目的

本章の目的は、RQ1 の解明を目的として、SL 発生状態に至るまでの具体的なプロセスを明らかにすることにある。挑戦者の会の実践を対象として事例解釈を行い、SL 発生状態が認められるのか／認められないのか、発生しているとすればいかなる状態であるのかを明らかにする。

10.2 方法

10.2.1 調査対象

改善者の会が収束後、チャレンジ活動は一度仕切り直しとなり、筆者は上野を含めた Z 支社幹部の最少人数による組織変革にむけた取り組みである挑戦者の会を行うことを上野に提案した。上野は 5 人のチームメンバーを選考した。メンバー構成は、1.支社長の上野（55 歳）、2.営業本部長の影山（54 歳）、3.営業部長の平野（50 歳）、4.開発部長の東大（55 歳）、5.管理部長の千葉（52 歳）である。

システム推進事業部長の影山は、Z 支社の売上数字を預かる営業系の責任者である。年齢は 54 歳。3 つの営業部門を統括しながら、自身も第 2 営業部（15 名）の管理を行っている。上野を支える支社のナンバー 2 的な存在で、経験豊富な知識を生かした緻密な企画力を上野は高く評価し信頼している。第一営業部部長の平野は、第 1 営業部（総勢 20 名）の売上数字を預かる営業管理職である。メンバーの中最年少の 50 歳。直属の上司は営業部長の影山である。システム開発部長の東大は、システム開発部（32 名）と保守サービス部（38）を統括する事業部長である。Z 支社に転勤となって 1 年が経過した。年齢は上野と同じ 55 歳。千葉は、支社の財務管理業務と契約管理業務を統括する責任者である。14 名の部下を持つ。年齢は 52 歳。経営管理部部長の千葉は、上野にとって業務上の接点が最も多く信頼を寄せる参謀である（上野インタビュー 8 月 X 日）。千葉の主要な業務は、支社の数字（売上・経費など）の動きを常に把握して、上野と連携を取りながら必要な事項を社員に通知（催促・警告・啓蒙）することである。

表 10.2.1 に示すように、挑戦者の会と改善者の会のメンバー構成の差異は、メンバー全員が部経営幹部（部長職以上）であることだ。図 10.2.1 に、挑戦者の会のメンバーの組織図上の位置を表現する図を示す。丸印がメンバーの所属する位置である。

最上雄太（2022）. シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィー. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

表 10.2.1 挑戦者の会メンバー構成

	名前	勤続年数※	所属
1	上野	33	
2	影山	32	システム推進事業部長
3	平野	28	第一営業部部長
4	東大	23	システム開発部部長
5	千葉	30	経営管理部部長

※勤続年数は挑戦者の会開始時の在職年数を指す

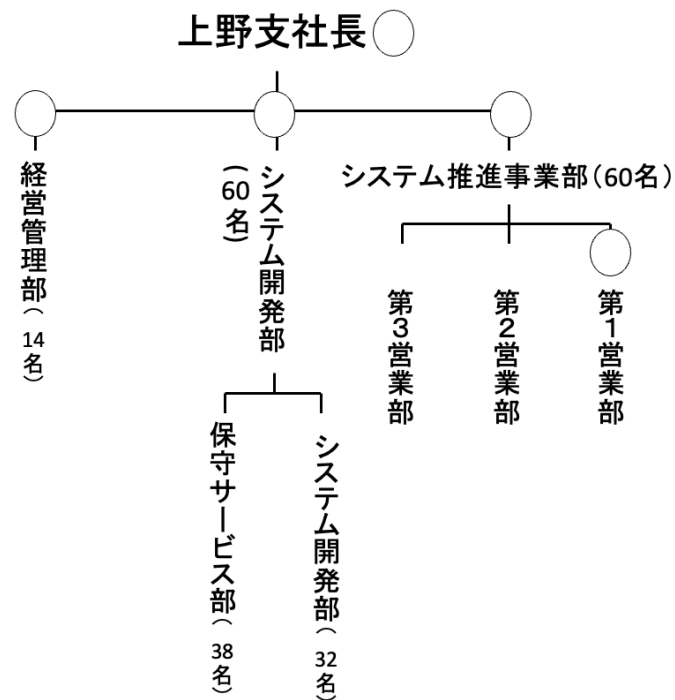


図 10.2.1 挑戦者の会のメンバーの組織図上の位置

10.2.2 調査方法

次に、分析データについて示す。筆者は7ヶ月目から13ヶ月目までの期間で、挑戦者の会の参与観察とSNSテキストデータの収集を行った。約2週間に1回3時間前後行われる挑戦者の会のミーティングの場（計6回）をはじめ、次節で述べる各種の活

動で、17 日間の参与観察を行った。ミーティングの議論の場などの参与観察の際には可能な限り音声を IC レコーダーで録音した。参与観察の結果は、フィールド・ノートを作成した。

SNS テキストとは、挑戦者の会発足後すぐに開始される挑戦者の会のメンバーの活動報告を行う SNS で、日常的にメンバー間で取り交わされる会話のテキスト（総計 185 の投稿および投稿への応答コメント）のことである。SNS テキストは、すべて Microsoft Excel で、日付・メンバー毎に整理した。メンバー毎の SNS 投稿数を表 10.2.2 に示す。

表 10.2.2 メンバー毎の SNS 投稿数

	名前	投稿回数
1	上野	36
2	影山	31
3	平野	40
4	東大	47
5	千葉	31
	合計	185

10.2.3 分析方法

次に分析方法について示す。挑戦者の会の実践の分析方法として、9.2.3 で述べた「フィールドワークによる仮説生成法」を用いる。一次データとして取得した観察データ、フィールド・ノート、SNS データを使用し、理論的サンプリングにより仮説生成を行い、解釈の記述を行い、SL 発生状態に至るまでの具体的なプロセスを明らかにする。

10.3 事例解釈

以下では、挑戦者の会の実践を対象として、実践共同体の様態を解釈する。結果を先取りすれば、本章の解釈にて「未熟さの自覚」なる概念が抽出される。「未熟さの自覚」とは、自分に関わる上司部下間のモノログの関係を反省的に捉え直すことは正し

いという実践共同体の知識である。この「未熟さの自覚」は、ダイアログを通じて発展していくチームの関係に支えられて、自己の未熟性を受け入れ行動変容を続けるという参加のあり方をつくり出していた。以下詳しく見ていこう。

10.3.1 転換フェーズ—5つの転換

転換フェーズで、チームは従来のモノログの関係から脱却するきっかけをつかむ。この転換フェーズでは、以下5つの転換が認められた。まず(1)経営幹部で構成されるダイアログを行うチームが編成される。次に(2)チーム・リーダーである上野から上司部下の関係を反省的に捉え直したいという意味が示される。次に(3)SNSが導入されSNSでのダイアログのルールが示される。次に(4)自己開示できるダイアログの場がつくられる。最後に(5)新しい実践を方向づけるダイアログが行われる。以下順を追って見ていこう。

10.3.1.1 第1の転換：組織変革チームの編成

第1の転換は、経営幹部で構成されるダイアログを行うチームが編成されたことである。筆者は、チャレンジ活動の第2弾として上野に組織変革を行うチームの編成を提案した。以下の抜粋 10.3.1.1 は、チャレンジ活動について上野と筆者が打ち合わせを行なった際の会話の抜粋である。筆者は、上野からこれまで1年間アドバイザーとしてZ支社に入り込んで見てきた経験をふまえて、今後どうしていくべきかについて提案して欲しいと上野に依頼されていた。筆者は、この上野の依頼に応じて、上野を含めたZ支社の幹部（以下メンバー）が主体となる新しい取り組みを始めることを提案した。

* 抜粋 10.3.1.1：上野と筆者の会話

- 01 筆者：上野さんが、日々組織について何を考えて、どうしていきたいかを、そこ（後に挑戦者の会と命名される取り組み）で皆に話して欲しいんです。
- 02 上野：わかりました。やりましょう。楽しみです。
- 03 筆者：ありがとうございます。これから、面白くなりますね。

筆者が上野に提案した内容は大きく以下3点である。(1) 上野を含めた少人数の幹部が主体となったチャレンジ活動を行う取り組みを行うこと、(2) 月2回のミーティングの場だけでなく、企業向けのSNSサービスを活用して日々の活動報告を日記的に交換していくこと、(3) 挑戦者の会の目的を「より良い組織を目指すため、幹部としての責任を果たすため、幹部チームとして意思統一を図る、自分のマネジメントを変え、支社の根幹を変える」とすることである。

前章で示したように、挑戦者の会に先行する改善者の会では、組織の問題状況が議論されたが、全社で展開できるような具体的な解決策を提案するまで発展せずに開始から1年で収束した。また、上野は、全社員に対していまの組織に対して自らが変わると宣言したり、ニュースレターの発行を継続する努力をしていた。しかし、これらの努力はモノログの関係に変化を与える効果的な打ち手とはならなかった。以上をふまえて、筆者は、組織の幹部層から意識と行動を変えていく必要性を感じていた。ゆえに、挑戦者の会で全社的な組織変革に向けた活動を展開する前に、まず上野を含む幹部メンバーが各々のマネジメントを見つめ直し、かつ、幹部メンバー間のコミュニケーションを活性化する必要があると考えていた。驚くことに、この会ができるまで、幹部同士で会議以外の場で話をしたことがほとんど無く、そのためお互いのことを良く知らない関係だった。つまり、挑戦者の会のメンバーは、上司と部下の関係も同僚の関係もコミュニケーション不足の状態だったのである。

上野は、筆者の提案の趣旨を理解し「わかりました。やりましょう。楽しみです」と受け入れて、これから作るチームは将来的にZ支社の意思決定機関としての機能を持つように展開していきたいと筆者に語った。その後、上野は5人のチームメンバーを選考した。メンバー構成は、1.支社長の上野、2.営業本部長の影山、3.営業部長の平野、4.開発部長の東大、5.管理部長の千葉である。なお、挑戦者の会のメンバー5人で構成される集団を「チーム」と呼ぶ。

10.3.1.2 第2の転換：モノログの関係を反省的に捉え直したいという意思表示

第2の転換は、チーム・リーダーである上野から、自分に関わる上司部下間のモノログの関係を反省的に捉え直したいという意思が示されたことである。ダイアログを開始するにあたり、チーム・リーダーである上野は、まず「なぜ我々は、語り合う必要があるのか」をメンバーに説く必要があった。

筆者は、上野に 4 月 20 日に行われる挑戦者の会のキックオフの冒頭で、上野がなぜこの会を開きたいと思ったかについて率直に語って欲しいと依頼していた。ただし、具体的に何を話すかについて筆者は示唆しておらず、事前に確認をしていない²⁸。上野はキックオフの冒頭で何を語ったのであろうか。以下抜粋 10.3.1.2 を見てみよう。

* 抜粋 10.3.1.2：上野のキックオフ時の語り

- 01 なぜこの会をやろうかということにつきまして、ストレートに言うと、自分を成長させるために、考えました。ある意味、自分の教育であるとか、訓練のためです。その先に、皆さんの、成長と支社の成長、こういう風につながっていくのではないかと思います。で、この会が必要だなということです。
- 02 ぶっちゃけた話しをしますと、2 年間、この支社の仕事をやってきて、ふりかえってみると、これだけのね、大きな組織をもったことはなかったし、まあもちろん、20 年位このエリアから離れていた時期があったので、それなりに、たぶん正直自信がなかったということもあるかもしれない。
- 03 私は、この 2 年間、みんなにも、言わなくちゃいけないこと、ここがまずいなということが頭に浮かんでいたんだけど、えーと、数字に負けてしまい自分の言うべきことが全く言えてませんでした。手を打つべきことが後手後手となって、結局、やろうと思っていてもこだわっていけなかったんです。うん。情けないことに、自分の意思の力のなさがあって、言えてなかったなと。まだまだだなと。
- 04 だからここで、2 年たったということもあるので、もっといい組織に向かって、しっかりと自分のイニシアチブ、自分のリーダーシップでひっぱっていきえるようにしていきたいと思っています。もちろん数字もこれまで以上に出していきます。
- 05 この 5 人で、もっと、思っていることとか、感じていること、腹に据えかねていることとかを含めて、皆で出し合って、まず本音で語り合いたいと思います。いつも、いつも、マ

²⁸ 上野は、挑戦者の会のキックオフで、筆者を挑戦者の会の 6 人目のメンバーとして紹介した。筆者は、挑戦者の会のスタート時点で、フィールドワークを開始 1 年が経過しており、上野以外のメンバーとも何回も面識があった（最低 2 回は直接面談している）。

ネジメントのことをかんがえていきたい。ぐらいのことをしないと、俺たち、一致団結できないと思うんだよね。

上野は、まずこの会を開きたいと思った理由を「自分を成長させるため」と展望し、それがメンバーと支社の成長につながっていくと語った（01 行目）。その後、「ぶっちゃけた話しをしますと」と宣言した後、まずこれまでの 2 年間は「自信がなかった」と告白した（02 行目）。03 行目の太字部の[数字に負けて言うべきことがいえない]とは、数字を出すことだけを優先して自分の意思をメンバーにも示すことができなかったという意味である。さらに、続く 04 行目と 05 行目では、もっといい組織に向かっていきたい（04 行目）、リーダーシップでひっぱりたい（04 行目）、本音で語り合いたい（05 行目）と、今後の自分の仕事のあり方について展望している。

以上の挨拶を聞き、意思決定機関をつくるためにと招集されたメンバーは、この上野の話を聞いて驚いたと思われる²⁹。前章の結果をふまえれば、上野の語った内容は、以下 5 点について予想外であったと考えられる。

まず、(1)自己成長の展望である。従来の実践では、組織の命令に従い定量化できる実在的な目標に向かうことだけを重要視していた。言うなれば、個人は組織という全体の一部を担う存在（歯車）であるため、自己成長の可能性は閉じていた。しかし、ここで上野は、自己成長の可能性を展望しそれがメンバーと支社の成長につながっていくと喝破している。自己利益から自己成長へ新しい視点を持ち込んでいる。この従来の実践と噛み合わない語りを聞き、メンバーは戸惑ったと想像できる。

次に、(2)自信がなかったと語ることである。従来のモノログの関係では、上司と部下の関係は、支配-従属の関係にあった。上司と部下の関係において、数字以外のコミュニケーションが希薄であり、命令的な存在である上野が部下に個人的な心情を赤裸々に語る機会はこれまでなかったと思われる。

次に、(3)「数字に負けて言うべきことが言えなかった」と語ること。従来のモノログの関係では、数字を出すこと以外のことに視線を向けることはほとんどなかった。その弊害や悪影響を考えることもなかった。ここにいる全員が、「組織人」として

²⁹ 筆者も、びっくりしたと、その時のメモを残している（Note-K12-60）。

のアイデンティティを保持していた。ゆえに、この上野の語りは、聞いているメンバー全員が他人事とは言い切れない内容であったと予想される。

次に、(4)今後は数字だけでなくもっといい組織に向かっていきたいと語ることである。しかし、重要な点は数字をないがしろにしないということ。つまり、短期的な数字の追求だけでなくもっといい組織に向かうというより大きな視座を示している。

最後に、(5)「本音で語り合いたい」という意思を示したこと。何か具体的なテーマを用意して、解決を目指すような会話ではなく率直に意思を語り合う人間関係を上野は切に望んだのである。

では、上野の「本音で語り合いたい」という意思に対して、メンバーはどのような応答をしたのであろうか。まず、東大は「事前に思っていたことと違って」と率直に語った。しかし、その後「いつもマネジメントを考えるとということを普段やってない、これを機会に自分を変えていきたい。もちろん、本音の語り合いもしたいです」と語った。次に平野は、「意見のやりとりをする場がないので、いい組織になるだろうと思う。楽しく、私も主体的にやっていきたい」と語った。次に千葉は、「近くにいてもあんまりこういう議論とかっていう本音で言い合える議論の場って正直ないっていうのは正直感じていて、本音ではなし合えたら面白いなど、いま感じているところです」と語った。最後に影山は、「自分自身はあんまり変われないかなと思っているんですが、支社長言うようにここで普段言わないようなことを本音で話し合って、この5人が結束するということには効果があるのではないかと思います」と語った。

それぞれの表現は異なるが、4人のメンバーは共通して「本音で語り合うこと」に同意を示している。千葉が「近くにいてもあんまりこういう議論とかっていう本音で言い合える議論の場って正直ない」、東大が挑戦者の会が始まるまで、影山や平野がどういう人物なのかを良く知らなかった」と言うように、彼らは、同じ支社の幹部同士であっても、これまで数字以外のことについて話し合う機会がほとんど無かった。ゆえに、上野の意思を受け入れて、自分の意見を語ってみたいと思ったと考えられる。

しかしながら、上野が示した意思を命令と理解し、義務的に了承したという可能性も十分に考えられる。そもそも彼らは上野から選ばれたメンバーであるため、いまここで反論したり拒否したりすることは現実的にあり得ない³⁰。

以上のことから、キックオフの時点では、これから本当に本音で語り合うことができるのか半信半疑であったと理解するのが妥当であろう。しかし、この懷疑はこの後のダイアログの進展に伴い少しずつ払拭されていくことになる。

10.3.1.3 第3の転換：SNSの導入とルールの周知

第3の転換は、ダイアログを行う主要な場であるSNSの導入である。挑戦者の会では、企業向けのSNSサービスを利用してダイアログが行われた。このSNSでは、5人のメンバー各々に投稿を行う個別の部屋が作られた。あるメンバーの投稿は他のメンバー全員に通知される。コメント機能による応答、いいね！という意思表示というコミュニケーションが可能である。SNSの投稿画面を図10.3.1.3(1)に示す。

キックオフでは、SNSの運用ルールとして、以下2点が示された。(1)毎日1回「自分のマネジメント」をテーマに投稿すること（投稿ルール）、(2)メンバーの投稿には必ず返信コメントと”いいね！”を入れること（応答ルール）である。なお、筆者はこのSNSにオブザーバーとして参加することになった。筆者は、新規の投稿を行わないが、必要性が生じた場合にはコメントしている。SNSのルールは、これ以上少なくすることができない最低限の内容であった。しかし、(1)内容は限定しないが自分のマネジメントについて毎日投稿することつまり主観的な物語・出来事について語ること、および、(2)メンバーの投稿に対して、いいね！とコメントを示すことつまり相手に対して承認と主観的な意思を応答として示すこと、そして、(3)以上2点を、上司と部下関係なく平等に行うことは、SNSにおいてダイアログを進展させるために必要不可欠な制約となった。

³⁰ しかし、そうであるならば「了解しました」のように無味乾燥に了承を示す場合が多いと思われるが、彼らは各々が自分の意思を明確に示している。また、この後の議論やSNSで率直に語ろうとする態度を見れば、彼らは上野の「本音で語り合いたい」という言葉に、それぞれが「（私も）本音で語り合いたい」とこの場で同意したという可能性もまた完全に払拭することはできない。

最上雄太（2022）. シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィー. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

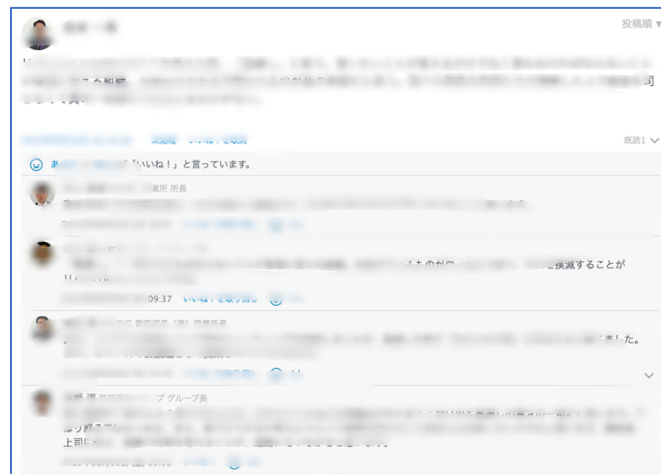


図 10.3.1.3(1) SNS でのダイアローグ

ここで、SNS でのダイアローグの特徴について述べる。ある話者の発話の聞き手は話者以外の全員になる。5 人が囲むことができる円卓で、他の 4 名に対してお互いに発言しているような状況である。このような状況では、図 10.3.1.3(2)に示すように全員とのダイアローグが成立する。

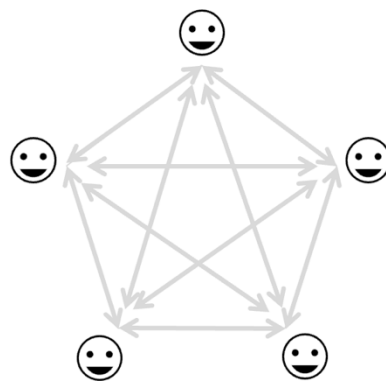


図 10.3.1.3(2) SNS でのダイアローグのイメージ

10.3.1.4 第 4 の転換：自己開示できるダイアローグの場合

第 4 の転換は、自己開示できる安全な場であることがダイアローグを通じて確認されたことである。キックオフ後に一番早く投稿を行った千葉の応答を見てみよう。

千葉は、管理部長という立場上、支社の利益は自分が守るという責任意識が高く、常々コスト意識を啓蒙する発信を関係部署に対して行なっていた。千葉は「営業がコス

ト意識を持つようにするためにはどうすれば良いか、いつも考えている」と語っていた。以下抜粋 10.3.1.4 は、コスト意識が希薄と感じられる相談を営業から受け、自分の考えがうまく伝わっていないことに怒りの感情を持ったという内容である。

* 抜粋 10.3.1.4：千葉の投稿(4/25)

今期厳しい厳しいと言いつつ続けている中で、営業から利益の減少の話相談等を耳にすると、厳しいと言っているだろ！わかっているのか！！という怒りの感情が芽生えます。でも、緊張感を持たせるためにはやむを得ないと考えまだまだグサグサやっけていこうと思っております。

上野：本音で語ってくれて嬉しく思います。

影山：厳しい発信の継続（分かるまで続ける）を是非お願いします。その問題に関しては、所属の課長と一緒に同等以上の指導を甘くならずにするべきとも考えます。

千葉は、太字部[怒りの感情が芽生えます]と他者が知らない自己の感情的側面を率直に語っている。そして、[緊張感を持たせるためにはやむを得ないと考えまだまだグサグサやっけていこうと思っております]と展望している。

すでに述べたように、挑戦者の会以前は、数字以外の個人的な側面について他者に開示する場は無かった。数字を出すか出さないかに意味があったため、自己の感情的な側面を表出させることはむしろ不要であった。つまり、この千葉の投稿は「本音で語り合いたい」と意思を示した上野への応答であり、ここが本当に本音で語り合える場なのかを見極める意味を持っていたと言えよう。

以上の千葉の語りに、上野は誰よりも早く応答した。上野は[本音で語ってくれて嬉しく思います]と述べ、キックオフで示した自身の意思（本音で語り合うこと）に、真摯に応答した千葉に謝意を示した。また、チームのナンバー2である影山は、上野の返答の後に「厳しい発信の継続（分かるまで続ける）を是非お願いします」と千葉の語りを肯定し、さらに継続していく際の具体的なアドバイスをして支援的な態度を示している。

このように、5人のメンバーのなかでトップの上野とナンバー2の影山による肯定的な応答は、ここが本当に本音で語り合える場であることを証明したと指摘できよう。

10.3.1.5 第5の転換：新たな実践テーマの獲得

第5の転換は、新しい実践を方向づけるダイアログが行われたことである。キックオフの1週間後4月27日に第2回挑戦者の会ミーティング（対面）が行われた。このミーティングでは、改善者の会が言語化した「あきらめ」「無関心」「見ざる・言わざる・聞かざる」という3つの言葉（ウィルス）を取り上げて³¹、「自分のまわりにあるウィルスの兆候とは何か」をテーマとしてダイアログが行われた。ディスカッションは3時間15分行われた。このダイアログでは、筆者はファシリテーターとしてサポートした。ここでのダイアログで、上司として言うべきことを言えていなかった自分について各々が語り始める。抜粋 10.3.1.5 はダイアログの抜粋である。

* 抜粋 10.3.1.5：第2回ミーティングでのダイアログ

- 01 影山：自分が気になるのは、5 S。たとえば受付の台がきたないとか、気になるけど、放置、なれちゃう。
- 02 上野：そう言われてみると、影山が言うことは気づいている。
- 03 東大：いまの聞いて、なんとなく思ったのは、自分が直接注意するというのをその場でしないで、隣の課長に言ったりとか
- 04 上野：ふーん。直接言わないんだ。
- 05 東大：うん。もちろん言う場合もありますけど、もしかしたら、そっちの場合が多いかもしれない。
- 06 筆者：なるほど。
- 07 千葉：そうですね、影山さんと近いんですけど、あの一、事務所の電気がついていることと、最近思い浮かべてみると、たぶん7割方は私が閉めています。誰も電気を消さないんで、毎晩気づいているけど言えてない。
- 08 上野：言えないね。俺も帰る時、自分で閉めてるんだけど。
- 09 千葉：そうですね。
- 11 上野：毎回気づいているんだけど、言えてない。
- 12 千葉：そうです。

³¹ 3つのウィルスについては、抜粋 9.4.2 を参照のこと。

13 上野：僕は、ちょっとあれですね。反省していることがあって。この支社だから（難しい）、この支社だから（厳しい）、という言葉を出していたことを反省している。特性としてこういうエリア特性があるということも言えてない。反省しています。厳しいということが先にとられてしまう。

01 行目から 11 行目では、受付の台がきたないけど注意しないをはじめ、部下への指示を怠る、事務所の電気がついていないけど言えないなど、些細な内容ではあるが「言うべきことを言えていない」日常的な体験に関する語りが連続している。遠慮なく自分の至らない点を語っているメンバーの様子から、率直に自分の意思を示す関係がすでに構築されつつあると思われる。また、上野の応答（02, 04, 08, 11, 14 行目）に合わせて、徐々に自己開示を始めていることから、上野の応答がメンバーの自己開示を促進しているとも考えられる。ここまで皆の語りを聞いていた上野は、14 行目で、部下に自分の意思を率直に伝えることができていなかったことについて改めて語った。皆の自己開示が、上野の自己開示（応答）を引き出したと言える。

このダイアログで、部下に向けた必要な指導や意思の伝達といった上司として部下に言うべきことを言えていないという現状が認識された。第 2 回のミーティングでは、この現状認識をふまえて、日常的に自分の部署で共通の取り組みを行う内容（チームテーマ）の検討を行なった。結果として上野の提案によって「決済書マネジメント」なるチームテーマが決まった。決済書とは、契約後の追加経費を申請する稟議書類のことである。「決済書マネジメント」とは、安易に追加経費決済を申請する部下に対し、上司が安易に決裁を認めてしまうことを見直す取り組みである。上野によれば、部下だけでなく上司についても、契約時の売上数字を出すことには執拗にこだわる一方で、契約後の追加経費を差し引いた売上粗利の数字に対しては軽視する傾向があると言う。追加経費の申請を上司が安易に決済してしまうため、契約前と契約後の金額ロスを許すことになり、結果として支社の最終利益を下げていると言う。つまり、「決済書マネジメント」とは自部署の部下に対して、売上数字以外のことについてダメなものはダメと指摘して適切な指導や啓蒙を行うという、上司と部下間のモノログの関係を再考する取り組みである。

10.3.1.6 小結

転換フェーズでは、上司として部下に言うべきことを言えていないという現状が認識され、5人が共通に取り組むテーマとして「決済書マネジメント」を行うことが合意された。ここでのダイアログは、次の試行フェーズで示されるように、新しい実践を方向づけていく。

10.3.2 試行フェーズ—新しい実践の試行

試行フェーズでは、転換フェーズで議論された新たな実践テーマに準ずる行動が試行される。このフェーズでのダイアログおよび行動を通じて、自分に関わる上司部下間のモノログの関係を反省的に捉え直すことは正しいという共通認識が生じ、モノログの関係からダイアログを通じて相互に役割を承認・肯定し合う承認関係へと進展する。

以下では影山、東大、千葉の投稿を、第2回ミーティングのダイアログへの応答という観点で分析する。それぞれの語りは、関心を向けている点は異なるが、総じて上司と部下間のモノログの関係を再考するという趣旨で語られている。

10.3.2.1 心の改善を意識する

影山は、チームテーマである「決裁書マネジメント」を実施した件について語っている。以下に抜粋 10.3.2.1 を示す。

* 抜粋 10.3.2.1：影山の投稿と返信（4/28）

昨日、決裁書マネジメントを実施しました。整合性の問題点を理論的に指摘、圧迫しましたが、真の狙いは心の改善でした。ここはかなり分かったつもりですので、心変われば行動、習慣変わるに今後期待します。まだ30歳前の変わる年代なので！

上野：やはり係長の役割、影響大と痛感！我々が指導する頃は取り返しがつかないことが多い。係長の立ち位置、存在意義を明確にして復権させたいね。

平野：意識改革。まずは我々の真の意志統一と実行ですね。これが浸透していけば、その先に変革がうまれると信じて、粘り強く取り組みます。

千葉：われわれが能動的に動けば、何かが伝わるはず。私も色々チャレンジします。

東大：決裁で面談形式をやっていないので、私もやってみます。

[整合性の問題点を理論的に指摘、圧迫しました]は、理論的に部下を説得しようとする影山らしさを示している³²。しかし、続く下線部の[真の狙いは心の改善でした]は、部下の内的側面に働きかけるような接し方を試したことを示している。影山は、部下の指導において、理論的に説得することを重視して部下の内的側面をそれほど重視していなかったと思われる。つまり、一方的に説得するのではなく、部下の内的側面に関心に向けて話すという新しい行動を試したのである。千葉の「私も色々チャレンジします」という応答は、影山が部下と接する方法を変えていることを示す傍証である。

では、この影山の投稿にメンバーはどんな応答しているだろうか。まず、上野の応答を見ると、[係長の役割、影響大と痛感]と、係長に対して指導＝「言うべきことを言う」ことは大切であることを強調して影山の行動を承認している。次に平野の応答を見ると、[意識改革。まずは我々の真の意志統一と実行ですね]と影山の語りをうけて、自分を含めてメンバーが同じ意識を持って行動を変えていくことの必要性を強調している。続く[その先に変革がうまれると信じて]という言葉は、自分と他のメンバーの日常的な取り組みが組織を変えていくだろうという予感を示している。また、千葉や東大の応答を見ると「私もチャレンジします」「私もやってみます」と将来的な行動が引き出されていることがわかる。では、東大と千葉はどんな新しい行動を行なっているのか。まず東大の応答から見てみよう。

10.3.2.2 指導不足を反省する

東大は、部下が提出してきた決済書の不備を見つけて出し直しを指示したという体験を語っている。以下に抜粋 10.3.2.2 を示す。

³² 影山は、主観をストレートに言葉にする千葉や東大とは対照的に、自身を「論理的に人を導いて行く人」と評している。上野は影山を「理屈っぽく、何を考えているかがわかりにくいときもあるけど、俺は真似できない仕組みをつくったりする才能がある人」と評価している。

* 抜粋 10.3.2.2：東大の投稿と返信 (4/28)

チームテーマに関わる決裁書が今日もいくつか来ていて、直接話して出し直しを指示しました。これまで課長への指導が足りなかったことを痛感しました。一旦戻すと処理が遅くなると
思い、電話やメールで不足を確認して、自分で補足コメントや原因の追記等をしていたのです
が、それもある意味課長クラスを甘やかして、本来の指導教育ができていなかったと言え
ると思います。今日も実際に行なったのですが、決裁の金額をあらかじめ千葉部長へ伝えた上で、
決裁書を戻してあるべき決裁書となるように作成し直すことをしていく所存です。

上野：意識が変わると行動が変わりますね。それが部下にジャブのように効いてくると思
います。一步一步です。

影山：私も金額先行伝達の東大さんパターンを実践します。

平野：決裁書をついためてしまうので、東大さんに習い実践致します。

筆者：マネジメントの再起動ですね！

東大は、部下が不完全な書類を出したという問題について、下線部[これまで課長への指導が足りなかったことを痛感しました]、[それもある意味課長クラスを甘やかして、本来の指導教育ができていなかった]と言うべきことを言う」ができていなかったことを率直に語り、その上で部下との接し方を変えていきたいと展望している。

以上の東大の語りに他のメンバー全員が応答している。まず上野は[意識が変わると行動が変わりますね]と東大の語りを肯定し、さらに[それが部下にジャブのように効いてくると思っています。一步一步です]と励ましている。また、筆者も[マネジメントの再起動ですね！]と東大の語りを肯定している。また、影山と平野は、[私も金額先行伝達の東大さんパターンを実践します]、[決裁書をついためてしまうので、東大さんに習い実践致します]と、東大の語りから将来的な行動が引き出されている。では、次に千葉の応答を見てみよう。

10.3.2.3 とくくとく話をする

千葉は、自部署の部下に営業対応の指導を行なったという体験を語っている。以下に抜粋 10.3.2.3 を示す。

* 抜粋 10.3.2.3：千葉の投稿と返信（4/30）

自部署内の話です。昨日、もっと営業の危機意識を高める為に管理部としてどうしたらよいか考えるよう話をしました。来たものをただ受けるだけではなく、融資・保険共に色々考え常日頃から発信、また会話から真剣さを伝え、営業に意識させることが大切と言うことをとくとくと話をしてみました。すこし目の色が変わった気がします。他部署だけでなく、自部署も変えていきます。

上野：本気を見せるためにも言い続けるよう頼みます。私も言います。

影山：責任感の共有化協働化の進化を一緒に目指しましょう。

平野：まずは自部署の足固め。私も肝に命じます。

東大：伝え方は大事ですね。私も工夫してみます。

筆者：いい流れですね！メンバーの皆さんは、リーダーが「本気か？真剣か？」を見ているの
でしょうね。本気で真剣であることがわかれば、それについてくるものです。たとえ同じ
ことを言っている、発信者の本気度、真剣度は、伝わるものです。逆もしかり。

千葉の語りで注目したいところは、下線部[とくとくと話をしてみました]である。千葉は、最初の投稿（抜粋 10.3.1.4）に示したように、営業職にコスト意識を浸透させることを課題のひとつとしていた。千葉は、自ら営業担当に直接注意をしたり指導をしたりしていたが、こういった従来のやり方を見直して、部下にその役割を任せるようにした。そして、その際に指示的に伝えるのではなく、相手の理解を確認しながらとくとくと話をしたのである。千葉のとくとくと話をするという新しい行動は、部下との関係の変化を示している。千葉は、以上の投稿の2日前に、影山の投稿で[われわれが能動的に動けば、何かが伝わるはず。私も色々チャレンジします]と応答をしていた。つまり、この投稿で千葉が語る新しい行動は、影山への応答に方向づけられていると解釈できる。また、[すこし目の色が変わった気がします]ということから、以前のようにただ一方的に言うだけでなく、相手の理解に関心を持つことをより意識していると指摘できる。

この千葉の語りに、上野は[頼みます]と依頼し、続けて下線部[私も言います]と意思を示している。上野は SNS で自分のことを語るよりも、他のメンバーが本音で語るこ

とができるダイアログの場づくりを優先していた³³。もっとも、同じ幹部でありながらお互いのことをよく知らない状態から SNS で行う対話を軌道に乗せるために、挑戦者の会のオーナーとしてダイアログを行う環境づくりを行い、自己開示するメンバーを承認したり、励ましたりする必要があった。このような、上司である上野の支援的な参加が 4 人のメンバーの自由な発言と行動を担保し、ダイアログの進展に貢献したと指摘できる。一方で、上野は、第 2 回ミーティング以来自分のことを語っていない。ゆえに、千葉の投稿を見て上野も自分も見習おうと思ったのである。また、影山、平野、東大についても[一緒に目指しましょう]、[私も肝に命じます]、[私も工夫してみます]と、千葉の語りに同意を示しつつ、「私も」と将来的な行動が引き出されている。

10.3.2.4 小結—「未熟さの自覚」の発生と関係の進展

試行フェーズでは、転換フェーズで議論された新たな実践テーマに準ずる行動が試行された。このフェーズで示された、肯定的な応答が連鎖するダイアログを通じて、各々の関心や実際行われている行動に差異はあるが、自分に関わる上司部下間のモノログの関係を反省的に捉え直すことは正しいと共通認識の萌芽が生じている。ここで生じた、自分に関わる上司部下間のモノログの関係を反省的に捉え直すことは正しいという実践共同体の知識としての価値体系を「未熟さの自覚」と呼ぶ。

注目したい点は、メンバー各々について、自部署での部下との関係の変化、5 人のチーム・メンバー間の変化が相即的に生じている点である。SNS で、部下との上司部下関係をテーマに体験をただ語るだけではなく、各々が実際に自部署の部下に対して新しい行動を試行している。そして、他のメンバーの語りを承認・肯定する応答によって、「未熟さの自覚」に依拠した新しい行動をお互いに引き出し合うようなダイアログが行われている。その結果、「未熟さの自覚」を共有する相互に新しい参加のあり

³³ 上野の投稿に着目すると、ここまで 5 回投稿をしているが、その内容は、(1) SNS の対話について、(2) 叱ると怒るの違いについて、(3) 課長層を教育する必要性について、(4) 業務連絡、(5) CS を向上させるためのアイデアを募ることについてと、もっぱら自分の体験ではなく業務に関わる通知・連絡であった。

方を承認する関係に進展している。つまり、相互に無関心となるモノログの関係からダイアログを通じて相互に役割を承認・肯定し合う承認関係へと進展している。

10.3.3 葛藤フェーズ—ダイアログにより生じる葛藤

葛藤フェーズでは、ここまで積み上げてきた社会的関係が揺らぐ事態に直面する。しかし、ダイアログを通じて生じる葛藤から回復するダイアログを通じて、社会的関係が進展し、メンバーの実践のあり方が変化していくことで、「参加の二重効果」なる実践基盤の原型が形成される。

10.3.3.1 「未熟さの自覚」

平野は、以下投稿でメール処理に関する問題について語っている。上野の不用意な応答により、チームの社会的関係は新たな局面に進展する。以下に抜粋 0.3.3.1(1)を示す。

* 抜粋 10.3.3.1(1)：平野の投稿と返信（5/2）

平野：本日メールの処理に何時間かかったか？今の情報量进行处理するだけで大変な時間がかかる。何か効率を上げる仕組みにしたいですね。

01 上野：iPad で見ることが出来れば言うことありません。

02 影山：次回の変更で全て体系化をしたいと思います⇒進言します。

03 東大：メールにしる掲示板にしる空いた時間で確認できる iPad は有効です。やはり開発にも必要だと思います。

04 千葉：メールが多いのは仕方ないと思ってしまう事がまず危険ですね。効率化賛成です。

05 平野：前向きな意見、何ができるかの議論が今こそ必要だと思います。我々に必要なことは最終的に組織を良くすることですよね。我々がここで真剣に語り合わなければ、これまでと変わらないです。

06 上野：受信箱に集まるメールを振り分けるだけで時間の節約が出来ますよ。またメールは一斉発信→開封確認など確実性の高さなどのいいところもありますね。いずれにしても、一方通行とならぬよう発信側の丁寧さとしつこさが求められます。

平野の[本日メールの処理に何時間かかったか?]は、自分の処理すべき膨大なメールに辟易としたことを示している。その後、[何か効率を上げる仕組みにしたいですね]と問題提起している。平野は、自分の問題について、自らは意思を表明せず他のメンバーに意見を求めている。

すると、上野（01 行目）は、下線部[iPad で見る事が出来れば言うことはありません]と応答している。この応答は、次の応答を求めない一方的な応答である。一見、上野の行為は些細な問題である。しかし、相手に応答を求めないという点で、上野の応答は平野に対して否定的であった。それだけでなく、自らの意思により立ち上がり積み上げてきたダイアログの関係に対し否定的であった。なにより、上野の一方的な応答は、従来の上司と部下のモノログの関係を表象する実践共同体の本質的な問題を照射していた。このことは、06 行目の平野の応答が如実に物語っている。ゆえに、従来であればここで会話が終了していたと思われる。

しかしながら、ここでダイアログは終了しなかった。まず、影山（02 行目）は、[次回の変更で全て体系化をしたいと思います⇒進言します]と、平野の[何か効率を上げる仕組みにしたいですね]への応答として、解決策を提案する意思を示した。影山は、部下である平野に関心を向けていることがわかる。次に、東大（03 行目）は「メールにしる掲示板にしる空いた時間で確認できる iPad は有効です」と、前置きの平野と上野に肯定的な態度を示し、次に開発にも iPad が必要であるという意思を示した。東大は、かねてから、iPad は営業職全員に支給されているが、開発職は支給されていないという不公平な状況が問題であると語っていた。東大は、自分の職責を果たすためここで言うべきことを言っている。次に、千葉（04 行目）は「メールが多いのは仕方ないと思ってしまう事がまず危険ですね。効率化賛成です」と、賛成する意思を示している。影山・東大・千葉の3人は、各々主張の内容は異なるが、自分の意思を率直に表明していることがわかる。

すると、ここで平野が再び応答する（06 行目）。SNS のルール上はここで平野が再度応答する必要はない。しかし、影山・東大・千葉の応答によって、十分に自分の意思を表明していない平野に応答責任が生じたと考えられる。平野の語りを再喝する。

06 平野：前向きな意見、何ができるかの議論が今こそ必要だと思います。マイナスを正す事は必須。でも、我々に必要なことは最終的に組織を良くすることですね。我々がここで真剣に議論しなければ、これまでと変わりないです。

06 行目で平野は「真剣に議論を交わすことが必要（できていない）」と応答している。この応答は、意思を表明して議論を継続しようとする影山・東大・千葉への応答である。注目したい点は太字部である。平野は、我々という主語を用いている。平野は、このダイアログで表面化した上司と部下間のモノローグの関係という問題を、我々の問題として扱っている。上野は、皆と本音で語り合いたいという意思を示してここまでのダイアログに貢献してきた。しかし、皆と本音で語り合いたいという意思とは裏腹に、何気ない日常的なコミュニケーションのなかで、従来の上司と部下のモノローグの関係を露呈させる。しかし、平野はここで、上野が露呈させた問題を、他人事ではなく我々（私たち）に該当する問題と意味付けている。この平野の応答をうけて、上野に応答責任が生じる（07 行目）。上野の語りを再喝する。

07 上野：受信箱に集まるメールを振り分けるだけで時間の節約が出来ますよ。またメールは一斉発信→開封確認など確実性の高さなどのいいところもありますね。いずれにしても、一方通行とならぬよう発信側の丁寧さとしつこさが求められます。

上野は、本来上野が伝えなかった自分の意思を率直に語っている（応答している）。[いずれにしても、一方通行とならぬよう発信側の丁寧さとしつこさが求められます]と応答している。この言葉は、次に見る上野の2日後の投稿内容を見れば、率先垂範すべき立場でありながら部下に対して自分の意思を率直に示すことができていないという苦々しい現実を受け入れる態度変容を示していると理解できる。以下に抜粋10.3.3.1(2)を示す。

* 抜粋 10.3.3.1(2) 上野の投稿と返信(5/4)

指導力＝覚悟だと考える。会津に『ならぬものはならぬ』という言葉があるように「一切の言い訳無用」がまず一番になくてはならない。管理者が妥協するようでは我々の思いが部下に伝わるわけがない。悲しいかな、まだまだ覚悟が足りない。覚悟を持って臨んで欲しい。

東大：覚悟を持って臨む、肝に命じます。

影山：覚悟＝責任力とも捉え、あきらめず、活動します。

平野：私も一段上の「覚悟」を目指します。

千葉：覚悟を貫く、信じて任せることだと思います。維持が難しいときもありますが、この会のメンバーで乗り越えて行きたいと思います。

筆者：言うも覚悟、行うも覚悟、続けるも覚悟、ですね！

上野の[管理者が妥協するようでは我々の思いが部下に伝わるわけがない。悲しいかな、まだまだ覚悟が足りない]という語り（行為）は、自己の未熟性を受け入れ、上司としての不甲斐なさに葛藤しながらも行動変容を続けるという参加のあり方を示している。このような、自己の未熟性を受け入れ行動変容を続けるという「挑戦者」としての参加のあり方（行為）を「挑戦者」としてのアイデンティティと呼ぶ。この上野の語りに対して、4人のメンバーは次々と上野の用いた「覚悟」という言葉を用いて応答している。東大は、[覚悟を持って臨む、肝に命じます]と応答した。しみじみと自身の「覚悟」を語る上野の姿を、自分の部下に適切な指導を怠ってきた自分の姿（10.3.2.2）と重ねて、自分も同様に成長が必要と「思い」を示している。次に影山は、[覚悟＝責任力とも捉え、あきらめず、活動します]と応答した。影山に最も近い役職的な立場である上野が「挑戦者」としてのアイデンティティを表出させる態度を見て、「覚悟」という言葉は自分の責任を果たすことと意味づけている。平野については、すでに述べたように、直前の体験をふまえて[我々が変われば支社全体も変わる、伝わるものだと信じています]と、自分を変えることについての思いを示している。[私も一段上の「覚悟」を目指します]という応答は、そういった自分の思いへの応答でもあると言えよう。最後に千葉は、[覚悟を貫く、信じて任せることだと思います。維持が難しいときもありますが、この会のメンバーで乗り越えて行きたいと思います]と応答した。千葉にとって、覚悟とは[信じて任せること]だと捉えようとしていることがわかる。また、上野のように不本意にも部下に至らなさ示してしまうことを完全に回避することは困難だが、その際には今回のように助け合っていきたいという意思を示している。

以上のダイアログでは、各々の体験は異なるがあたかも共通の体験であるかのようにその重要性について語っている。このことから、すでに述べた「未熟さの自覚」に関わる体験を共有する関係が生じていると指摘できる。この関係は、AAの事例（第7章）におけるパーソナル・ヒストリーを語り合う関係と類似していると言えよう。また、それぞれが率直に自分の問題として「未熟さの自覚」を語ることから、ここでの社会的関係は、試行フェーズで確認したような単純にお互いの役割を承認・肯定し合う承認関係（馴れ合い）から変化している指摘できる。

では、日常的実践のなかで、いかに「未熟さの自覚」に依拠した行為＝「挑戦者」としてのアイデンティティを表出させているのであろうか。次に千葉の投稿に注目してみたい。

10.3.3.2 「挑戦者」としてのアイデンティティ

千葉は、千葉がダイレクトに関係部署の担当者にメールでアナウンスすることについて、自部署のメンバーから諫められたという体験を語っている。以下に抜粋 10.3.3.2 を示す。

* 抜粋 10.3.3.2 千葉の投稿と返信（5/18）

最近、発信について、私が送りすぎるのもどうかということがありました。まずは自分たちでやってみて、だめなら課長が、それでもだめなら私がと言う事をしないで、はじめから私が送っては、それが慣れになり、あまり感じなくなる、自分たちでやらないとだめと、課長と担当が話していたと聞きました。あくまで私が送るのは最後通達だと。これはこたえました。大反省です。以後、もっと部下を信用して、もっと部下を信用して任せるよう考えを変えていきたいと思います。

上野：いい話ですね。仕事に前向きな良い組織になりました。自部署に対する営業の対応が変わり始めていることにモチベーションを感じているように見えます。さらなる環境整備に期待します。

影山：主体性の現地化が進んだ事例と思います！

平野：千葉さんの発信、上司の発言から気づき、自発的に部下が動き始めている。とてもいい動きですね。

東大：自分の行動から部下が良い方向へ変わって行っていると、前向きに捉えれば良いと思います。

まず、メンバーの応答を見ると、上野は「仕事に前向きな良い組織になりました」、影山は「主体性の現地化が進んだ事例」、平野は「とてもいい動きです、上司の発言から気づき、自発的に部下が動き始めている」全員から承認されていることがわかる。東大は、「自分の行動から部下が良い方向へ変わっていると、前向きに捉えれば良いと思います」と、千葉の心情に配慮して支援的な言葉をかけている。また、千葉自身が部下に対するふるまい（行動）を変化させて、それにより部下のふるまいが変化するという好循環が生じていることがわかる。すなわち、千葉の自部署における千葉（上司）と部下間の関係が変化し、千葉配下のチームが変化していると指摘できる。また、上野・影山・平野・東大の語りから、チーム・メンバー相互に役割の自律を承認・支援し合う社会的関係が構築されつつあると指摘できよう。

次に千葉の語る内容に注目する。千葉は、自部署のメンバーから諫められたことについて、[これはこたえました。大反省です]と語っている。その後、千葉は[以後、もっと部下を信用して任せるよう考えを変えていきたいと思います]と語ることから、自分の部署がうまくいっている状況よりも「未熟さの自覚」に焦点化していることがわかる。

千葉は、自部署のメンバーから諫められるという体験をふまえて、SNSで自己の「未熟さ」について語っている。この行為＝「挑戦者」としてのアイデンティティの表出により「未熟さの自覚」が強化されていると指摘できる。加えて、千葉の「挑戦者」としてのアイデンティティは、チーム・メンバーとつくり合うダイアログの関係が支えていると指摘できる。

10.3.3.3 小結―「参加の二重効果」

葛藤フェーズでは、ここまで積み上げてきたダイアログの関係が揺らぐ事態に直面する。上野の不用意な態度は、実践共同体が取り組むべき本質的な問題を照射していた。その問題とは、日常的実践に根強く残る上司と部下のモノログの関係である。しかし、この問題が浮き彫りとなることで、「未熟さの自覚」の重要性が再確認された。

日常実践が展開する現場は、自部署における部下とのコミュニケーションである。一方、この日常実践を支えているのは、SNS で展開するダイアログの関係である。自部署で部下に対して新しい行動が試行され（行動変容）、自部署での体験を語り合うダイアログを通じて「未熟さの自覚」が再認識（内省）されるという循環が認められる。図 10.3.3.3 に示すように、挑戦者の会の日常実践は、SNS でのダイアログへの参加と各々が自部署で行う「参加の二重効果」が認められる。この参加の二重効果により、この後、実践共同体はさらに変化していく。

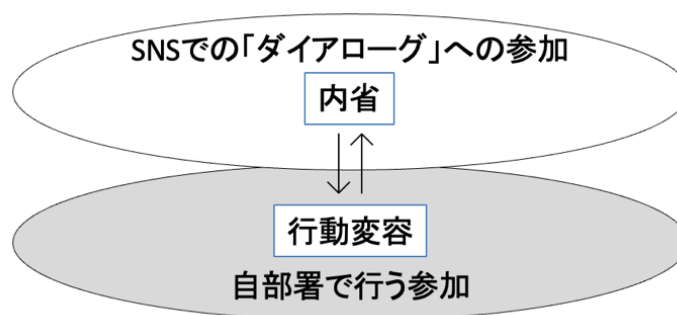


図 10.3.3.3 「参加の二重効果」

10.3.4 役割の共有フェーズ—社会的関係の発展

役割の共有フェーズでは、社会的関係がさらに発展し、リーダーの役割がチーム・メンバーに共有されているチーム状態が発生する。

10.3.4.1 「自律と協働」が共存するダイアログの関係

対話実践を開始してちょうど1ヶ月が経過する頃、筆者は上野に活動指針を作ってはどうかと提案した。チャレンジ活動の全社展開の検討を開始する前に、ここで「チャレンジ活動という取り組みは何を目的とするのか」を明確にしておく必要があると考えた。筆者の提案を受け、上野は以下抜粋 10.3.4.1(1)に示すように「チャレンジ憲章」を試案した。なお、筆者は「チャレンジ憲章」の具体的な内容についてアドバイスを行っていない。

* 抜粋 10.3.4.1(1)：「チャレンジ憲章」

我々Z支店全社員は、顧客満足 No1 支社を目指して新しく生まれ変わる。

- ・我々は、心から深く仲間を信頼し、真に一丸となってあきらめずに進んでいるか。
- ・我々は、お客様に感動を与えることを約束し、一人一人が責任を果たしているか。

上野は、上野自身の言葉で参加のあり方を言語化した。短い文章であるが、いまの仕事を問い直す姿勢、仲間と一緒に進む姿勢、職責を果たす姿勢などが表現されている。上野は「チャレンジ憲章」を問いかけの形式にすることにこだわったと言う。問いかけの形式にすることによって、見る人が自分で考えて行動ができると言う。また、チームの拠り所になり、判断に迷った時に戻れる場所になるように作ったと言う。また「あきらめ」「無関心」「見ざる・言わざる・聞かざる」というウィルスの対極となる言葉を埋め込んだと言う。

5月22日に挑戦者の会の第4回ミーティング（対面）が行われた。このミーティング内で「チャレンジ憲章」は上野から提案され、文面と運用方法の検討が行われた。文面は上野試案のまま（抜粋 10.3.4.1 の内容で）採用された。上野によれば、チャレンジ活動の核心は「新しく生まれ変わる」ことであると言う。これについて、上野がメンバーと語り合っている場面の抜粋 10.3.4.1(2)を見てみよう。

* 抜粋 10.3.4.1(2)：「チャレンジ憲章」検討時の会話(5/22)

- 01 上野：ただ、まあ俺としては、チャレンジ活動ってのは、なんか、こっ恥ずかしいけど、
新しく生まれ変わるってことが大事なんだよね。（笑い）
- 02 全員：（笑い）
- 03 筆者：生まれ変わるというところが、とても大事なわけですね。
- 04 千葉：それがチャレンジ活動じゃないかな、という気がするんですよ。
- 05 筆者：うん。だから現状維持ではないわけですね。
- 05 東大：hhh そうです。新しく生まれ変わるんですよチャレンジ活動は。（笑い）
- 06 平野：俺、生まれ変われるかな～。（笑い）
- 07 全員：（笑い）
- 08 筆者：支社方針とむすびついてくれば、チャレンジ活動の正統性がましますね。
- 09 影山：そうそう。

上野は、01 行目でチャレンジ活動とは「新しく生まれ変わる」ことであると語っている。上野にとって、「新しく生まれ変わる」という言葉は、「未熟さの自覚」に結びつく「挑戦者」としての意思を表明する行為＝「挑戦者」としてのアイデンティティを示している。この上野の語りをうけて、千葉（04 行目）は「それがチャレンジ活動じゃないかな」と自己の経験をふまえて応答している。東大（05 行目）も千葉同様に、[新しく生まれ変わるんですよチャレンジ活動は]と応答している。一方、平野（05 行目）は「俺、生まれ変われるかな～」と戯けた態度で応答している。一方、影山（09 行目）はここで「生まれ変わる」について直接言及していないが、皆と一緒に笑い合っている（Note-0522）。

以上のダイアログでは、各々が「挑戦者」としてのアイデンティティ—新しく生まれ変わる—体験を語りながら笑い合っている。このダイアログは、一人一人がいかに不完全な存在であるか素直に認めてそれを遠慮なくそれを開示できる関係を示している。メンバーの会話を見るとあたかもチャレンジ活動というものがそこに実在するかのよう語っているようである。挑戦者の会の実践では、キックオフ以来もっぱら「未熟さの自覚」に焦点をあてるという点で、緊張感が常態化していた。しかし、ここでの笑い合いによってその緊張感から一時的に解放され、各々が「挑戦者」として参加するフィールドは異なるが、正統的な参加のあり方を感覚的に共有し、各々が自律した個人として語り合っている。しかし、モノログの関係のように孤立せず、相互に肯定・承認し合っている。このダイアログでは、「未熟さの自覚」、「挑戦者」としてのアイデンティティの発生、ダイアログの関係の発展が認められる。このダイアログの関係は、「**自律と協働**」から説明される。すなわち、強制や命令ではなく主体的に意思を示し合い、自他が独立し、正統的な参加のあり方を共有している関係を指す。この「自律と協働」が共存するダイアログの関係が、行動変容を続ける「挑戦者」としての正統的な参加を支えている。この関係が照射するチームの状態は、8.1 で定式化した SL 発生基準を満たす SL 発生状態である。図 10.3.4.1 に「自律と協働」が共存するダイアログの関係を示す。

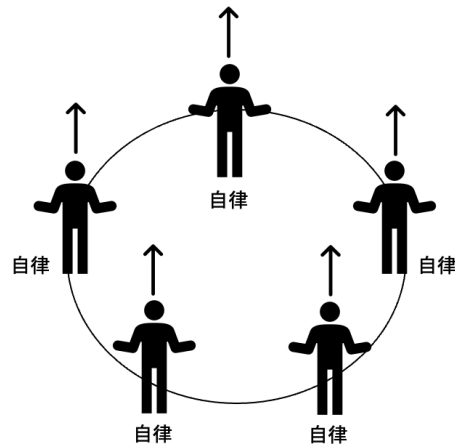


図 10.3.4.1 「自律と協働」が共存するダイアログの関係

以上の図に示される状態は、SL 発生状態を示す具体的な様態として、次のように説明される。

- SL 発生状態を示す具体的な様態

「自律と協働」が共存するダイアログの関係—強制や命令ではなく主体的に意思を示し合い、自他が独立しているが、正統的な参加のあり方を共有している関係—が構築され、この関係に支えられて「未熟さの自覚」に結びつく「挑戦者」としての意思を表明する行為＝「挑戦者」としてのアイデンティティの表出が認められる状態。

第4回のミーティングでは、「チャレンジ憲章」を支社方針に連動する行動指針として公式に位置付けることに決定した³⁴。この決定でチャレンジ活動は公式な業務として位置づけられた。つまり、「挑戦者」としてのアイデンティティは「チャレンジ憲章」の文言として形式知化され、さらにチャレンジ活動が組織活動として公式化された。このように、実践共同体のダイアログの関係の発展とともに、参加のアイデンティティの形式知化が行われ、挑戦者の会の実践が公式化され、実践共同体の実践が安定化して

³⁴この決定は、影山の提案により検討されて決定に至った。

くる。そして、次に見るように、メンバーのダイアログで SL 発生状態を示す具体的な様態が示されるようになる。

10.3.4.2 SL 発生状態を示す具体的な様態

メンバーのダイアログで示される SL 発生状態を示す具体的な様態の例として、以下 3 事例を紹介する。まず事例 1 として、東大の投稿をめぐるダイアログを見てみよう。

10.3.4.2.1 事例 1

以下は、第 4 回ミーティングの 2 日後 5 月 24 日の東大の投稿である。東大は、決裁書の不備が改善されないという出来事について抜粋 10.3.4.2.1 のように語っている。

* 抜粋 10.3.4.2.1：東大の投稿と返信(5/24)

今日、何日振りかで決裁書が回って来ていたので確認した所、頭にくるというか情けなくなっていました。開発課長がチェック、コメントしているはずなのに、表面的には決裁書の体裁が整っていて決裁金額も大きくなかったので、（開発課長は）軽く流したのだろーと思います。自分も経験があるのでわかります。ここでわかるからそのまま同じ様に流す、又は自分で不足部分を確認して追記する、を今まで行なっていたのが自分でした。今回、長いメモを付けて、語調も強くして課長へ戻しました。「語調も強くして」も今まであまりしてこなかったので意識した所です。粘り強く継続していきます。

上野：最近、千葉・東大両部長の変化に気づいている人がいるんじゃないかな？特別なことも継続すれば普通になりますね。

陰山：「心変われば行動変わる」ですね。「チャレンジ」を地道に続けましょう！

平野：やり続けましょう。続ければ意識は変わると思います。私もやります！

千葉：真の原因と、具体的対策ははずさないようによく見ていこうと思います。リカバリーも当然必要ですが、大切なのは 2 度と起こさないことかと。心して続けます！

まず、東大について、東大は部下の決済書の不備が改善されないという自部署での体験について、かつての自分も書類を軽率に扱っていた、そしていまの自分は部下を甘やかしていたと語っている。その上で、誰かの命令や指示によってではなく主体的に、新しい行動（＝語調も強くして）を試したと述べて、最後に[粘り強く継続していきます]と「挑戦者」としてのアイデンティティを示している。また、上野の[最近、千葉・東大両部長の変化に気づいている人がいるんじゃないかな?]、影山の[「心変われば行動変わる」ですね]という応答から、東大（および千葉）が自部署で行動変容させていることは明らかである。

次に、チーム・メンバー全員について、東大の語りに対して4人のメンバー各々が、東大の自律的な参加のあり方を肯定・承認し、加えて、各々が「挑戦者」として今後の参加への決意を述べている。上野や影山の言葉は、明らかに自部署でのふるまいが変わった東大を、上位者として承認する言葉でもあり、ここまでの自身の参加体験をふまえ、挑戦者であり続ける決意を示す言葉でもある。また、平野の[やり続けましょ。続ければ意識は変わります。私もやります!]、千葉の[心して続けます!]は、共に今後の参加への決意を示している。このダイアログでは、他者の「挑戦者」としてのアイデンティティを承認しつつ自己の「挑戦者」としてのアイデンティティも肯定するという自他が独立した関係が示されている。つまり、5人で「挑戦者」という全体をつくるのではなく、一人一人が自律し、正統な「挑戦者」として実践に参加する「自律と協働」が共存するダイアログの関係を指摘できる。この関係は、従来の実践のように孤立するのではなく、かといって馴れ合うわけでもなく、同じ「挑戦者」の志を共有して協働する関係が結ばれている。そして、各々が自部署での行動を変容させていく意思をコミットしている。つまり、この関係はリーダーの役割が共有されている状態を示している。以上のように、事例1のダイアログでは、SL発生状態を示すチーム状態の発生が認められる。次に事例2として、上野の投稿をめぐるダイアログを見てみよう。

10.3.4.2.2 事例2

次に、上野の投稿をめぐるダイアログを見てみよう。以下は、上野がチャレンジ活動について自論を述べる6月2日の投稿である。上野は、これまでの体験を振り返り、今後の行動を展望している。

* 抜粋 10.3.4.2.2 上野の投稿と返信(6/2)

チャレンジ活動とは何たるか?を考えた時、「風通し」と思う。言いたいことが言えるだけでなく言わなければならないことが普通に言える組織。公明正大さをまず問われるのが我々幹部だと思う。様々な事象を幹部たちが理解した上で経営を司らなくて、真の一体感など生まれるわけがない。まだまだやるべきことがある。

- 01 東大：「風通し」＝「言わなければならないことが普通に言える組織」を妨げているものがウイルスであり、それを撲滅することがチャレンジ活動ということですね。
- 02 平野：チャレンジ活動を継続します。その先に見えるものが多く出てほしいと思います。
- 03 影山：先日、チャレンジ活動について所内ミーティングを実施しましたが、風通しの前の「あきらめの壁」も存在すると感じました。また、挑戦者の会議題として提案させていただきます。
- 04 千葉：悪い事程早く言えとよく言われましたが、今のロスミスなどの問題点が中々出てこないのも風通しの悪さの一部だと思います。やはり怒るではなく叱る、また、皆でどうするか考えようという姿勢を見せないと簡単には改善しないのではと感じます。関係者、上司に伝え、組織で対策を考えることが、チャレンジ活動だと思います。
- 05 上野：上記の千葉部長のコメントはいいね！報告ではない、みんなで考える会にするといいかもしれない。次の個人テーマにします。

まず、上野について、チャレンジ活動は「風通し」と持論を語っている。その後「公明正大さをまず問われるのが我々幹部だと思う。様々な事象を幹部たちが理解した上で経営を司らなくて、真の一体感など生まれるわけがない」と“我々”の至らない点を語っている。「風通し」という言葉は、部下に対して自分の意思を率直に示すことができているという苦々しい現実気づかされた体験（10.3.3.1）に結びついていると考えられる。また、上野は[まだまだやるべきことがある]と、次の行動を決意している。この語りは4人のメンバーに向けられているが、我々という言葉が示すように内省的でもある。このように、上野がメンバーに自分の「未熟さ」を語る行為は「挑戦者」としてのアイデンティティの表出であり、リーダーとしての上野の行動変容を示している。

次に、チーム・メンバー全員の上野への応答を見ると、まず、東大は『「風通し」＝「言わなければならないことが普通に言える組織」を妨げているものがウィルスであり、それを撲滅することがチャレンジ活動』と応答している。抜粋 10.3.2.2 や次に示す抜粋 10.3.4.2.3 でもわかるように、東大は「部下指導のあり方」は妥協を許さない問題である。ゆえに、東大は上野の語る「風通し」を自分の「未熟さの自覚」に関わる体験に関連させて語っていると思われる。

また、平野は「チャレンジ活動を継続します」と「挑戦者」としてのアイデンティティを表出させている。続く「その先に見えるものが多く出てほしいと思います」という言葉は、将来への期待感を示している。

影山についても、「[チャレンジは風通し]への応答として、『風通しの前の「あきらめの壁」も存在すると感じました』と語り、「挑戦者」としてのアイデンティティを表出させている。その上で、「[挑戦者の会議題として提案させていただきます]と積極的な提案をしている。

また、千葉は上野の語りをうけて、「悪い事程早く言えとよく言われましたが、今のロスミスなどの問題点の中々出てこないのも風通しの悪さの一部だと思います」と、風通しに関わる独自の見解を述べ、「[関係者、上司に伝え、組織で対策を考えることが、チャレンジ活動だと思います]と語り、「挑戦者」としてのアイデンティティを表出させている。

また、5人のダイアログを見ると、チャレンジ活動とは「風通し」と語る上野に対して、上野の考えに制約を受けずに各々が独自の意思を表明している。上司と部下という主従関係が優位であれば、「了解しました」、「風通しを心がけます」のように服従する応答になると思われる。上野は、メンバーの自由な意思の表明を許容するだけでなく、千葉の提案（04行目）に対して、「[次の個人テーマにします]」（05行目）と応答することから、一方的な命令をする上司としてではなく、対等な立場で参加していることがわかる。以上のダイアログでは、上司と部下という主従関係よりも、各々が自由に主体的な意思を示し合うことができる自律的な関係が優位となっている。ゆえに、このダイアログは、各々が主体的に内省し（考えて）自律的に行動変容させていく、「自律と協働」が共存するダイアログの関係が発生している。以上のように、事例2のダイアログでも、SL発生状態を示すチーム状態の発生が認められる。次に事例3として、再度上野の投稿をめぐるダイアログを見てみよう。

10.3.4.2.3 事例 3

最後に、再度上野の投稿をめぐるダイアログを見てみよう。以下は、7月3日の上野の投稿である。上野は、ここまでのチャレンジ活動をふりかえり、継続を宣言している。

抜粋 10.3.4.2.3：上野の投稿と返信(7/3)

ここまでを振り返ってみると・・・挑戦者の会発足、『チャレンジ宣言』・・・そしてチーム・個人テーマ・・・たくさんの新しい試みを始めた。引き続きチャレンジを続けていく。上手くいくという保証は皆無だが、ただひたすら明るい未来を信じて進めていく。そして将来振り返った時、これらの点が線でつながっていたことに気づくだろう。未来でつながる事なんて誰にもわからない。過去を振り返った時にのみ点が繋がるのだ。だからひたすら信じた道を行くしかない。(by スティーヴ・ジョブズ)

影山：自分が主担当の取り組みもあるので、まずは PDCA 継続します。

平野：やるべきことをやり続けます。

千葉：ポジティブに、建設的に、次期に望みます。あとダメなものはダメを徹底します。

東大：今は新しい試みの継続をしていく事に注力します。

筆者：最高ですね！進みましょう。

まず、上野は、このダイアログで、下線部[引き続きチャレンジを続けていく]と、参加を継続する意思を示している。つまり、「挑戦者」としてのアイデンティティを表出させている。上野が語る言葉は、ビジョンでもなく、具体的な指針でもない。スティーヴ・ジョブズの言葉を引用して、自分の意思を示しているだけだ。しかし、このダイアログで注目したい点は、4人のメンバー（影山・平野・千葉・東大）各々が、上野と同様に参加を継続する意思を具体的に表明している点である。このダイアログでは、公式なリーダーが強制、命令、要請を行わず、主体的にフォロワーがリーダーをフォローするかなのような関係が成立している。また、各々が独立して協働する「自律と協働」が共存するダイアログの関係が生起している。ゆえに、事例3のダイアログでも、SL発生状態を示すチーム状態の発生が認められる。なお、ここで指摘した公式

なリーダーが強制、命令、要請を行わず、主体的にフォロワーがリーダーをフォローするかなのような関係が成立していることは、次章での分析に接続する手がかりとなる。これについては、次のまとめで再度取り上げたい。

10.4 第 10 章のまとめ

本章の目的は、RQ1 の解明を目的として、SL 発生状態に至るまでの具体的なプロセスを明らかにすることにあった。挑戦者の会の実践を対象として事例解釈を行い、SL 発生状態が認められるのか／認められないのか、発生しているとすればいかなる状態であるのかを調査した。その結果、「自律と協働」が共存するダイアログの関係が構築され、この関係に支えられてチーム・メンバー各々の部署で部下に向けて自己のふるまいを変える行動変容が認められた。そして、各々が「未熟さの自覚」という価値体系に依拠し、強制や命令ではなく主体的に自らの行為を変容させる参加のあり方から、SL 発生状態が認められると判断された。

以上の SL 発生状態に至るまでの具体的なプロセスとして、以下 4 フェーズが明らかとなった。すなわち、1.転換フェーズ、2.試行フェーズ、3.葛藤フェーズ、4.役割の共有フェーズである。以下 4 つのプロセスと実践の変化の要約を示す。

1.転換フェーズは、チームが従来的なモノログの関係から脱却するきっかけをつかむフェーズであった。転換フェーズでは、以下 5 つの転換が認められた。まず 1.経営幹部で構成されるダイアログを行うチームが編成され、2.チーム・リーダーである上野から上司部下の関係を反省的に捉え直したいという意味が示された。公式なリーダーの意思表示とメンバーの合意は、従来のモノログの関係から脱却する契機となり、正統的な参加のあり方を示唆したと考えられる。また、3.4.自己開示できる SNS でのダイアログの場がつくられた。この場が自己開示できる安全な場であることが早い段階でメンバーに示されたことは、新しい実践を定着させることに大きく貢献したと考えられる。さらに、5.率直に自分の意思を示すことができるダイアログを通じて、自分たちが「数字による狭窄」に傾斜していたことが共通認識され、「未熟さの自覚」の生起に接続するきっかけが得られた。転換フェーズで確認された 5 つの転換は、ほぼ全てがダイアログを通じて発生している。この転換フェーズでは、外形的にはまだメンバーの実践は変化していない。しかし、ここで生じた転換の萌芽は次の試行フェーズに引き継がれ、ゆるやかにメンバーの実践を変化させていった。

2. 試行フェーズでは、転換フェーズで議論された新たな実践テーマに準ずる行動が試行された。このフェーズでのダイアログおよび行動変容を通じて、自分に関わる上司部下間のモノログの関係を反省的に捉え直すことは正しいという「未熟さの自覚」という価値体系が生じ、さらにモノログの関係からダイアログを通じて相互に役割を承認・肯定し合う承認関係へと進展した。また、このフェーズで、各々のメンバーが自部署の部下に対して新しい行動を試行し、その体験を SNS で語るという新しい正統的な参加の原型が形成された。

3. 葛藤フェーズでは、ここまで積み上げてきた社会的関係が揺らぐ事態に直面する。しかし、ダイアログを通じて生じる葛藤から回復するダイアログを通じて、むしろ社会的関係が進展し、メンバーの実践のあり方が変化していった。この葛藤フェーズで、日常的実践に根強く残るモノログの関係が露わとなる。しかし、率直な自己開示が許容されるダイアログを通じて、「未熟さの自覚」が各々のメンバーに浸透していく。また、このフェーズでは、自部署における部下とのコミュニケーションへの参加と SNS で展開するダイアログへの参加を日常的実践として継続していくという「参加の二重効果」がより明確となった。この効果が、自部署で部下に対して新しい行動が試行され（行動変容）、その体験を語り合うダイアログを通じて「未熟さの自覚」がより強く認識され（内省）次の新しい行動を展望して行動変容を試行するというメンバーの日常的実践をつくり、実践共同体を変容させる原動力となった。

最後に 4. 役割の共有フェーズでは、葛藤フェーズを経て社会的関係は「自律と協働」が共存するダイアログの関係に発展し、SL 発生状態が確認された。

この 4 つのフェーズで一貫して行われる、チーム・メンバー間のダイアログを通じて、「数字による狭窄」から「未熟さの自覚」へと実践共同体の知識としての価値体系が変化し、モノログの関係から「自律と協働」が共存するダイアログの関係へとチームメンバー間の社会的関係が変化し、「組織人」から「挑戦者」へと正統的な参加者としてのアイデンティティが変化するという実践共同体の変容が認められた。

以上が SL 発生状態に至るまでの具体的なプロセスである。いま述べた挑戦者の会の実践を図 10.4 に示す。

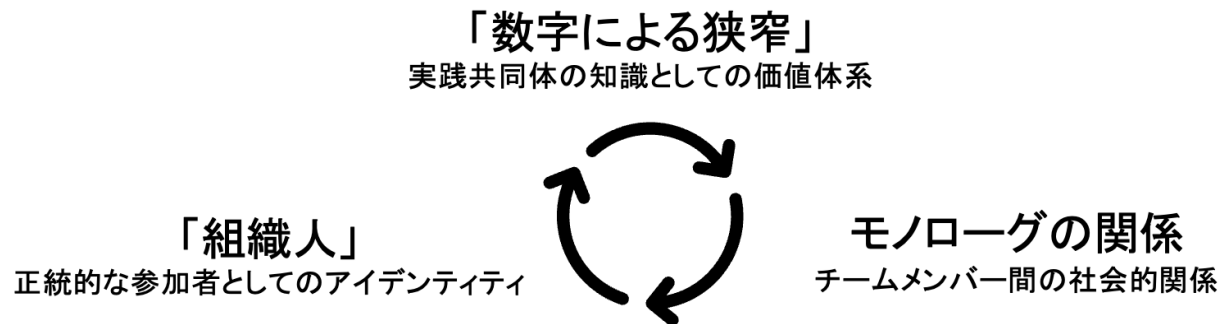


図 10.4 挑戦者の会の実践

以上、本章の調査にて、第 1 段階として SL 発生状態に至るまでの具体的なプロセスを明らかにすることができた。10.3, 4.2.3 で、公式なリーダーである上野が、強制、命令、要請を行わず、主体的にフォロワーがリーダーをフォローするようなダイアログの関係が成立していると指摘した。しかしながら、なぜこのような関係が成立するのか、上野とメンバーのダイアログがいかに SL 発生状態に作用するのか、については本章の調査では未解明である。これらを明らかにするためには、上野をめぐるメンバーとのダイアログを丹念に調査する必要がある。したがって、次章では、第 2 段階として、公式なリーダーとチーム・メンバーのダイアログが、いかに本章で確認された SL 発生状態に関わるのかを調査する。

第 11 章 挑戦者の会の実践 (2)

11.1 目的

本章の目的は、RQ2 の解明を目的として、公式なリーダーとチーム・メンバーのダイアログが、いかに前章の結果として示された SL 発生状態に関わるのかを明らかにする。具体的には、公式なリーダーとチーム・メンバーのダイアログに焦点化し、公式なリーダーとチーム・メンバーのダイアログが、いかに前章の結果として示された SL 発生状態に関わるのか、あるいは関わらないのかを明らかにする。

11.2 方法

11.2.1 調査対象

10.2.1 と同様の挑戦者の会を調査対象とする。

11.2.2 調査方法

10.2.2 と同様の 1 次データを分析対象とする。

11.2.3 分析方法

分析手順として、まず、全ての SNS データを対象として、上野とチーム・メンバーのダイアログを全て見直し、SL 発生状態に影響を及ぼしている特徴的なダイアログの関係を選別し、その特徴（概念）を絞り込む。絞り込みの際には、「未熟さの自覚」に関わるダイアログに注目する。次に、絞り込んだダイアログの特徴（概念）が、上野およびメンバーの参加にいかなる変化を与えているかを検討する。最後に、ダイアログの特徴（概念）がある程度特定できた段階で、前章で明らかにした SL 発生状態に至るまでの 4 フェーズで、前章で明らかにした実践共同体の変容にどのように関わるかを検討する。抽出したダイアログの特徴（概念）と前章で明らかにした概念系の論理構造が首尾一貫し、全体の整合性が十分に確認できるまで繰り返し、公式なリーダーとチーム・メンバーのダイアログが、いかに前章の結果として示された SL 発生状態に関わるのかを明らかにする。

なお、ダイアログの解釈に関して、第 6 章で述べた「応信性」の考え方をを用いて分析する。すなわち、ダイアログの意味は、その場における会話上の言葉が示す意味

からだけでなく、通時的なダイアログの関係のなかで、いまここでの言葉が、いかなる過去の体験（言葉・行為）への応答であり、同時に将来の体験（言葉・行為）を方向づけているかによっても解釈される。なお、応信性については、第 6 章を参照されたい。

なお、本章での記述が複雑になることを避けるために、第 10 章で示したトランスクリプトおよび結果（解釈）は、提示箇所を随時示して再提示は必要最小限とする。

11.3 事例解釈

以下では、挑戦者の会の実践を対象として、公式なリーダーとチーム・メンバーのダイアログが、いかに前章の結果として示された SL 発生状態に関わるのかを解釈する。結果を先取りすれば、上野をめぐるメンバーとのダイアログの関係から、「しみじみ感」の共鳴なる概念が抽出される。これを端的に説明すれば、自分と部下との関係がモノログとなってしまう状態から脱皮したいという意思が主体的に引きだされるダイアログの関係である。この関係が、メンバーの参加のあり方に影響を及ぼし、リーダーの役割の共有に深く関わっていることがわかった。以下詳しく見ていこう。

10.3.1 「しみじみ感」の表出

以下では、まず葛藤フェーズで示された一連のダイアログを中心に取り上げる。その理由は、前章での検討により、葛藤フェーズで顕著に実践の変化が示されおり、このプロセスで「挑戦者」としてのアイデンティティを表出させるダイアログを調査することで、上野の「挑戦者」としてのアイデンティティの変化が、メンバーの「挑戦者」としてのアイデンティティの変化にいかなる影響を及ぼしているかを把握できる可能性が高いと推量できるからである。

本章では、まず前章 10.3.3.2 で扱った以下 2 つのダイアログを取りあげる。第 1 に抜粋 10.3.3.1(1)のダイアログこれを D1 と表記する。第 2 に抜粋 10.3.3.1(2)のダイアログこれを D2 と表記する。以下ではまず、D1 と D2 を取り上げて解釈を行い、得られた結果を踏まえて次の調査を検討する。D1 と D2 は、5.3.3.1 ですでに詳しく述べているが、ここで D1 と D2 の要約を示す。

D1 上野は、平野の投稿に否定的な応答を示した。しかしダイアログはこれで終了せず、影山・東大・千葉・平野と自分の意思を率直に表明する応答が連続する。そのなかでも平野は、真剣に議論を交わすことの必要性を我々の問題として応答した。この平野の応答をうけて、上野は真剣に取り組む態度を示した。

D2 その後、上野は D1 への応答として、未熟な自分から脱却したいという意思を示した（応答した）。この語りをうけて、4 人のメンバーも次々と上野と同様の意思を示した。上野が D2 で「覚悟」を語る部分を抜粋 11.3.1 として再掲する。

* 抜粋 11.3.1：D2 で上野が「覚悟」を語る部分

指導力＝覚悟だと考える。会津に『ならぬものはならぬ』という言葉があるように「一切の言い訳無用」がまず一番になくなくてはならない。管理者が妥協するようでは我々の思いが部下に伝わるわけがない。悲しいかな、まだまだ覚悟が足りない。覚悟を持って臨んで欲しい。

上野は、D1 を通じて、率先垂範すべき立場でありながら部下に対して自分の意思を率直に示すことができていないという現実すなわち「未熟さの自覚」を体感した。ここまで上野は SNS で自分のことを語るよりも、他のメンバーが本音で語るダイアログの場づくりを優先してきた。挑戦者の会の公式なリーダーとして、SNS で行う対話を軌道に乗せるために、自己開示するメンバーを承認したり、励ましたり、指導的な立場でメンバーと接してきた。つまり、上野は、これまで以上にメンバーに関心を示して本音で語らせることを意識してきた。上野は、それらの行為により、上司としてメンバーと意思の疎通ができていたと信じていた。しかし、不用意にも一方的な態度を露呈させてしまった。つまり、D2 ダイアログでの「悲しいかな、まだまだ覚悟が足りない」という言葉は、「未熟さの自覚」を自分事として自己認識し、うまくいかない現状を打開するために、未熟な自分から脱皮したい、互いに高め合いたい、という状況打開に向けた覚悟を表象していると解釈できる。このような、**自分と部下の関係について「未熟さ」を自覚し、未熟な自分から脱皮したい、互いに高め合いたい、という状況打開に向けた意思を表象する言葉を「しみじみ感」と呼ぶ。**事例全体を調べると、上野は「しみじみ感」の表出を繰り返していることがわかった。この上野による「しみじみ感」を表出させる行為が、上野の「挑戦者」としてのアイデンティティの変化に関わり、メンバーの「挑戦者」としてのアイデンティティの変化に作用している可能性がある。

る。したがって、次項では、上野と4人のメンバーが「しみじみ感」を表出させるダイアログに着目して事例を再調査する。

10.3.2 「しみじみ感」の発展

本項では、上野と4人のメンバーが「しみじみ感」を表出させるダイアログに着目し事例を再調査する。事例のデータを全て確認したところ、上野が「しみじみ感」を表出させるダイアログは、挑戦者の会以前に筆者とのダイアログでも見つかった。挑戦者の会以前の上野と筆者のダイアログが、挑戦者の会発足および挑戦者の会の展開に影響を及ぼしている可能性がある。ゆえに、調査対象を挑戦者の会以前の筆者との会話内容まで遡って解釈を開始する。以下では、まず挑戦者の会以前の上野と筆者のダイアログ、次に転換フェーズ・試行フェーズ、葛藤フェーズ、役割の共有フェーズの順番で解釈を進める。では、まず挑戦者の会以前の上野と筆者のダイアログから見ていこう。

11.3.2.1 「しみじみ感」の発露

以下では、まず、挑戦者の会発足に至るまでの、上野と筆者のダイアログを確認する。

11.3.2.1.1 自らの「しみじみ感」を言葉にする (1)

抜粋 11.3.2.1.1 は、チャレンジ活動開始直後に行われた筆者と上野の最初のダイアログの抜粋である³⁵。この会話は、筆者がZ支社の支援に入った1週間後、改善者の会が発足する約1ヶ月前の出来事である。以下の上野と筆者とのダイアログで「しみじみ感」の連鎖が示される。

チャレンジ活動を通じて、筆者が一番多く対話した相手は上野である。筆者は、チャレンジ活動を開始する前に上野の話をどうしても聞いておきたいと考えていた。筆者の

³⁵ 筆者は、コンサルティング支援の契約時に上野と会っているが、その時は名刺交換のみであった。

関心は、(1) 上野は Z 支社の責任者としていまの Z 支社の状況をどう捉えているのか、そして(2) 上野という人物はどういう人なのかであった。上野との面談は当初 40 分程度を予定していたが実際は 2 時間弱の長時間で行われた。面談が始まると、上野は堰を切ったように筆者に語り始めた。

その内容とは、たとえば Z 支社にはエリア特有の営業的に難しい市場性が認められること、支社の開発能力が十分に行かせていないこと、開発が、効率を優先しすぎて案件の相談時にすぐに「できない」と応えてしまうこと、若手の育成が課題であること、着任から 1 年間経過しているが、社員が上野に気を使っているように感じることなどである。

筆者は、熱く語り続ける上野の様子から、自分と会社のことを良く知って欲しいと感じた (Note0429)。対話を開始して 1 時間 10 分が経過した時、筆者は以下の質問をした。

* 抜粋 11.3.2.1.1 上野と筆者の最初のダイアログ

01 筆者：これから、改善者の会のメンバーのみなさんにも、いろいろ考えてもらおうと思ってますけど。こんなふうにやってほしいとか、チャレンジ活動への期待ってありますか。こんなふうになるような結果をもたらして欲しいとか。

02 上野：まあ、なんていうですか、一番難しいことかもしれませんが、当たり前のことを当たり前にできる組織になってほしいなって思いますね。組織として。今はお客さんに許されながら進めている感じですよ。

03 筆者：お客さんに許されながら？

04 上野：許されながら。だって、すべて決まった後にですよ、決めた後にできないとかっていうことが、開発が出来ないって言ってます、そんなことが出てきてるんですよ

05 筆者：なるほど。

06 上野：いまは、お客さんの大きな愛に包まれながらやってるような感じなんですよ。当たり前のことを当たり前のようにやる。それをお客さんに甘えないでちゃんとやるというふうなことを、じゃ、我々は何が出来るのかみたいところから、たぶん始まると思うんですけど。それが、いま全然できてない。チャレンジ活動だけの話ではないです。それは、うん、僕の責任でもあると、反省してるんですけど、僕は、どうしても、それを変えていきたいと考えてるんですよ。僕の任期中に。そのためには私ももっと変わらないとダメですね。

07 筆者：それが、当たり前のことですね。

08 上野：うん、最近亡くなったぼくの上司が、よく昔言ってた言葉なんですけど、人の質の高さで量を出していくにしたいなと思っています。

09 筆者：そうですね。私も、まさしくそれだと思っています。組織を変えるために、いかに人の質を高めれば良いのかということが、私にとっての究極のテーマです。今回、調査としても、仕事としてもやりがいのあることをやらせてもらっていると思っています。だから、私は途中で絶対にあきらめたりしませんよ。

(上野は、無言で、深くうなずく)

上野によれば、Z支社の支社長は、任期が正確に決まっていなかったが本社の一存で決定され、成績が悪ければ1年から2年程度で交代になる場合が多いと言う。上野は、06行目で[僕の任期中に]ということから、いつ異動になるかわからず、また、着任から1年が経過したその時点で十分に時間は残されていないと考えていたと思われる。上野は、自分のミッションである数字を出すことを達成するために、まず数字のことを考えるのではなく、人間の質を高めて、その結果として数字を出していける組織にしたいと決意している。そのために、上野はここではじめて [私ももっと変わらないとダメですね] (06行目下線) と語り、組織を変えるためにまず自分が変わる必要があると「しみじみ感」を発露させた。

筆者は、上野という人物は数字に厳しい人という印象を持っていたため、まず人の質に注目するという言葉に驚いた (Note-0429)。筆者は09行目で[そうですね。私も、まさしくそれだと思っています。組織を変えるために、いかに人の質を高めれば良いのかということが、私にとっての究極のテーマです]と、上野が言葉にした上野の「しみじみ感」に共感を示し、加えて[今回、調査としても、仕事としてもやりがいのあることをやらせてもらっていると思っています。だから、私は途中で絶対にあきらめたりしませんよ]と応答した。上野への応答として筆者も「しみじみ感」を示している。上野と筆者は、ここでの会話が初めてであったが、以上の会話で「しみじみ感」が交わされるダイアログが成立していることがわかる。

上野は、支社長着任から筆者と出会うまでの1年間、自分が背負う数字を出すことに孤軍奮闘し、数字以外のことについて考える余裕が無かったと思われる。そもそも対話できる相手もいなかったと考えられる。おそらく、上野は筆者と出会うまで自分の考え

や思いを言葉にする機会がなかったのだろうと思われる。上野は、筆者という対話のパートナーの出会いをきっかけに、自らの「しみじみ感」を言葉にする機会を増やしていった。

11.3.2.1.2 自らの「しみじみ感」を言葉にする (2)

チャレンジ活動開始から3ヶ月を迎える頃、筆者は、筆者がインタビューで知ったいまの組織の状況を上野に伝えた。すでに9.3.2で示した、インタビューから得られたいまのモノログの組織を表す「16の言葉」を上野に説明した。以下抜粋
11.3.2.1.2(1)として再掲する。

* 抜粋 11.3.2.1.2(1)：いまの組織を表す「16の言葉」

ルールが通らない／情報が共有されない／情性的／紐がない風／ベクトルが合っていない／甘い／被害者意識が強い／マンパワーに依存／あきらめている／個人商店／タテマエ／一杯一杯／まとまりがない／思いやりがない／バラバラ／ギスギス感

筆者は、この「16の言葉」は、まさにいまの組織の現状を照射するものであるが、その言葉には「うまくいかないいまの状況から抜け出したい、変わって欲しい、変えたい」という切実な願いが秘められているだろうという私見を述べた。そして、上野の権威的な態度に社員が萎縮しているという筆者の見立てを示した。抜粋 11.3.2.1.2(2)は、この見立てを示した会話を開始して34分後の内容である。

* 抜粋 11.3.2.1.2(2) 上野と筆者のダイアログ

01 筆者：あの。言葉の制限かけずに言うと、上野さんを、社員の皆さんは「おっかない人」だと思ってるんです。ただの「おっかない人」と。私は、ここまで話を色々させていただいたなかで、上野さんは、仕事に厳しいけど、人間味のあるあったかい人だと知っています。

02 上野：それもなんかアホらしいですね。なんかね。じゃあ、その誤解を解かないといけないうすね。まずね。

03 筆者：誤解を解くために、協力したいんです。私は、上野さんを。みんな知りたがってるかもしれないですね。もしかしたら。影響力をそれほど認めてないとすれば、ちょっと変えれ

ば、影響力は出るんですよ。絶対です。その力もありますし。だとしたら、そのためにできることに對して協力したいなと、思っています。

04 上野：ありがとうございます。どうでしょうか。

01 行目の[上野さんを、社員の皆さんは「おっかない人」だと思ってるんです]という言葉は、上野にとって耳が痛い言葉であったと思われる。しかし、筆者が[誤解を解くために、協力したいんです。私は、上野さんを]と言うと、上野は、04 行目で[ありがとうございます。どうでしょうか]と筆者に考えを求めた。そこで、筆者は以下2点を提案した。1つ目は上野の人間性を知ってもらうためのニュースレターを開始すること、2つ目は全社員が集まる会議でチャレンジ活動に言及することである。具体的には、自分もチャレンジ活動を始めると言ってほしいと依頼した。筆者の話を上野がどう受け取るか少し心配だった（Note-0601）。しかし、上野は[なるほどね。願ったり、叶ったりです。いいと思いますよ]と筆者の提案をあっさりと受け入れた（Note-C29-47）。

次の抜粋 11.3.2.1.2(3)は、以上のダイアログの3日後に上野が全体集会で全社員に向けて語った内容を文書化したものである。この内容は文書化されて全社員に配布されている。なお、筆者は、上野が話す内容について、上野もチャレンジ活動に参加したいという意思を示すということ以外については示唆せず、あとは思っていることを話して欲しいと依頼した。また、事前に話す内容を確認していない。

* 抜粋 11.3.2.1.2(3)上野のコミットメント文書

・改めて言いますが、いま私は、組織の長たる自分がまず変わらなければならないということを考えています。「本当はお客さんに向かって仕事したいけどできていない」、そういう体制の中で業務をしていただいているという現状です。それを変えるために、間違いなく、私が、自分がまず変わることからチャレンジ活動をはじめたいと思います。そしてゆくゆくは、チャレンジ活動のメンバーの中に入りたいと考えています。

必ずこのZ支社を変えて、良くしていき、皆さんが思いきって仕事ができる、そういう体制にしていきます。皆さんについてきて欲しい、そして、力を貸して欲しいと思っていますので、今後どうぞよろしくお願いします。

上野は、全社員に向けて、下線部[間違いなく、私が、自分がまず変わることからチャレンジ活動をはじめたい]と「しみじみ感」を言葉にした。加えて、上野は以上の宣言の翌週から、全社員に向けたニュースレター『上野通信』の発行を開始した。上野は、この『上野通信』を 53 週に渡り 1 週も欠かさずに発行を続けた。そのテーマは、好きな花のこと、少年時代のこと、甲子園出場までの辛い練習のこと、本が好きなこと、はみがきへのこだわりなど、上野の素顔がわかるような内容になった。第 10 号を超えるあたりから、編集後記に、組織に関する上野の考えを短く言葉にするようになっていった。筆者は、上野が毎号のテーマを考えるための相談相手となり、対話をする機会が増えていった。

しかし、上野のこういった努力は、9 章で示されたモノログの関係を変容させる特効薬ではなかった。上野の言葉は、改善者の会のメンバーにも届いてはいたはずである。そうであるにも関わらず、彼らの行動が変化しなかった理由の一つとして、この後挑戦者の会で展開する、ダイアログの関係を構築できなかったことが考えられる。改善者の会のメンバーは、最後まで、「数字による狭窄」に依拠し、自己利益を重視する主張を繰り返し、他者の意見を退けた。モノログの関係を堅持することにより、新しい行動の意味や価値体系をつくる共感や承認を得るようなダイアログの関係に発展しなかった。上野は、改善者の会のメンバーのなかに入りこんで、思いを語り合うようなダイアログを行うことが最後までできなかった。ニュースレターは、上野の人柄を知らしめるために一定程度の有効性があったと思われるが、上野の思いの一方的な発信となっていた。つまり、モノログのコミュニケーションである。Z 支社がモノログの関係から抜け出すためには、組織に影響を及ぼす立場にある上野含めた組織幹部から変わる必要があった。いま述べたような背景から、挑戦者の立ち上げに繋がっていった。

11.3.2.2 「しみじみ感」の表出

キックオフの上野の言葉から挑戦者の会の実践が始まる。10.3.1.2 で示したように、上野は挑戦者の会のキックオフの冒頭で 4 人のメンバーに向けて、冒頭で、[自分を成長させたいと語り、[情けないことに、自分の意思の力のなさがあって、言えてなかったなと。まだまだだな]と「しみじみ感」を表出させた。この「しみじみ感」は、上野がチーム・メンバーや Z 支社のすべての社員に対する「未熟さの自覚」に依拠している。この上野への応答として、4 人のメンバーは、本音で語り合いたいと率直な意思を

返している。同じ支社の幹部同士であっても、これまで数字以外のことについて話し合う機会がほとんど無かった。ゆえに、上野の意思を受け入れて、自分の意見を語ってみたいと思ったのではないだろうか。上野と4人のメンバーはモノログの関係であった可能性をふまえば、4人のメンバーは「しみじみ感」を言葉にする上野を目の前にして驚き、何かがこれから変わるのではないかと予感したと思われる。

転換フェーズ (10.3.1) は、チームが従来のモノログの関係から脱却するきっかけをつかむフェーズであった。上野はキックオフ冒頭で「しみじみ感」を表出させた後、積極的にメンバーに対するコミュニケーションを変えるよう努めた。たとえば、キックオフ後に一番早く投稿を行った千葉の投稿 (10.3.1.4) に対しては、率先して肯定的な態度で応答することで、SNS は自己開示できる安全な場であることを示した。第2回目のミーティング (10.3.1.5) では、傾聴を心がけてメンバーの自己開示を促進した。試行フェーズに入ってから、上野は、4人のメンバーが本音で語ることができるダイアログの場づくりに貢献した (10.3.2.3)。上司である上野の支援的な参加が4人のメンバーの自由な発言と行動を担保し、ダイアログの進展に貢献したと考えられる。一見、上野はキックオフの冒頭で赤裸々に自分の話をして、メンバーを鼓舞したように見えるかもしれない。「しみじみ感」に着目すると、上野はキックオフで自ら表出させた「しみじみ感」にメンバーの共感を得て、これまでモノログの関係であった自分のコミュニケーションを変える努力をしていたと言える。

一方、メンバーの立場に立てば、キックオフの時点では、これから本当に本音で語り合うことができるのかどうかは半信半疑であったと思われる。SNS でのダイアログへの参加も、当初は指示に従うというモチベーションであったと想像できる。しかし、SNS でのダイアログが立ち上がり継続されていくことにより、次第に SNS でのダイアログに真剣に取り組むように変化していった。具体的には、部下との上司部下関係をテーマに体験を語るあるいは展望するだけではなく、各々が実際に自部署の部下に対して新しい行動を試行するようになった (10.3.2.4)。たとえば、東大 (10.3.2.2) や千葉 (10.3.2.3) のように、「未熟さの自覚」に結びつく体験を率先して自己開示する積極的なメンバーの存在も認められた。そういった自己開示に、他のメンバーが承認・肯定することによって、「未熟さの自覚」に依拠した新しい行動をお互いに引き出し合うような社会的関係が緩やかに進展し始める。その関係に支えられて、この試行フェー

ズで「未熟さの自覚」の原型が生成されていった。こうして、モノログの関係から一歩抜け出して、ダイアログを通じて相互に役割を承認・肯定し合う承認関係へと社会的関係が進展した。

挑戦者の会は、上野がまず自分を成長させたいと「しみじみ感」を表出させることからスタートした。上野がキックオフ冒頭から「しみじみ感」を示したことやその後の貢献が実践共同体の変化を方向づけたことは間違いないと言えよう。しかし、上野の行為だけ、上野の行為により実践共同体が変化したと理解すべきではない。特に試行フェーズにおける SNS でのダイアログの進展は、上野以外のメンバーによる積極的な行動変容の試行があり、それに対するメンバー全員の承認および肯定する行為が大きく貢献したと言える。もしかしたら、上野自身も当初は、手探り的な参加であったという可能性は否定できない。しかし、すでに述べたように、メンバーが積極的に新しい行動を試行し、それを相互に肯定するダイアログの場が構築されていくことで、上野が考える以上に、実践共同体の生成的变化が生じていたと言える。実践共同体が変化した結果として必然的に発生した出来事が D1 のダイアログであり、そのダイアログで現出した「しみじみ感」の共鳴である。次に葛藤フェーズを見ていこう。

11.3.2.3 「しみじみ感」の共鳴

11.3.2.3.1 「しみじみ感」の表出

以下では、まず、葛藤フェーズの最初のダイアログである D1 を再度簡単に確認した上で、D1 の翌日の平野の投稿を見てみよう。D1 のダイアログの要約 (11.3.1) で示したように、平野は、平野の投稿に否定的な応答を示した上野に対して、真剣に議論を交わすことの必要性を我々の問題と諫言するという新しい行動を実行し、それを上野が受け入れて行動を変えろという経験をした。この D1 のダイアログを通じて、5 人のメンバーは、従来の上司と部下間のモノログの関係に関わる問題は、他人事ではなく我々の「未熟さの自覚」に関わる問題であると気づいた。以下抜粋 11.3.2.3.1 は D1 翌日の 5 月 3 日平野の投稿である。

抜粋 11.3.2.3.1 : D1 翌日の平野投稿 (5/3)

今後進めていく上で、問題となること、やるべきことを具体的に行動に移すことが大切だと思います。このチームが一枚岩になれば、根幹が変わることは間違いないですし、我々が変わ

れば支社全体も変わる、伝わるものだと信じています。一気にはいかないと思いますが、少しの流れが大河になるよう一つ一つ積み上げていきたいと思っています。

平野は、D1 のダイアログを通じて、上野の一方的な応答を端緒として表面化した「未熟さの自覚」に関わる問題を、他人事ではなく我々（私たち）に該当する問題と意味付けた。すなわち「未熟さの自覚」である。そして、以上の抜粋が示すように、平野は言うべきことを言い合う関係を 5 人が[一枚岩]となって続けていけば、支社全体が変わることを予感した。さらに、[我々が変われば支社全体も変わる、伝わるものだと信じています]と、「変わる」という言葉を 3 回繰り返し、自らの「しみじみ感」を表出させた。

挑戦者の会開始当初、平野は 4 月 25 日（試行フェーズ）の投稿で、「思ったこと、伝えないといけないことが日々伝わること、日々マネジメントについて考えることが大切だと改めて思います。また経費と固定費についての認識、知識を今後身につけていきたいと思っています」と語っていた。[経費と固定費についての認識、知識を今後身につけていきたいと思っています]という言葉が照射するように、挑戦者の会開始当初の平野は、個人能力的な目標を示していた。ここでの平野の言葉から「しみじみ感」を示す「未熟な自分から脱皮したいという感情」を読み取ることはできない。部下から上司へむけた目標提示であると読み取れる。しかし、抜粋 11.3.2.3.1 では、これまで平野が見せたことのない「しみじみ感」を読み取ることができる。つまり、平野は、チームメンバーとのダイアログを通じて「未熟さの自覚」を自分事としてうけとり、D1 ダイアログをきっかけに「しみじみ感」を表出させたと解釈できる。すなわち、D1 ダイアログにおける、平野の投稿から始まる、上野→影山→東大→千葉→平野→上野と連続する意思のぶつかり合いにより「しみじみ感」が生成され、抜粋 11.3.2.3.1 で[一気にはいかないと思いますが、少しの流れが大河になるよう一つ一つ積み上げていきたいと思っています]という意味を表明する行為として、「挑戦者」としてのアイデンティティとして、「しみじみ感」が表出されたのである。

11.3.2.3.2 「しみじみ感」の共鳴

平野の投稿の 2 日後、上野は、D2 ダイアログにて[悲しいかな、まだまだ覚悟が足りない]と「しみじみ感」を表出させた。この「しみじみ感」は、D1 への応答であ

り、D1 翌日の平野が表出させた「しみじみ感」（抜粋 11.3.2.3.1）への応答でもある。上野が D2 ダイアログで「しみじみ感」を表出させると、4 人のメンバーも次々と「しみじみ感」を表出させている³⁶。D2 のダイアログを、視覚の余剰概念に依拠して解釈すれば、上野は、D1 翌日の平野の投稿における、「変わる」という言葉の反復と「自分（平野）の成長が組織の成長につながって欲しい」という言葉から、平野が表出させた切実な「しみじみ感」を感得した。それによって、上野の「しみじみ感」が引き出されたと解釈できる。

さらに、いまの自分の「未熟さ」を自覚し、そんないまの自分から脱皮しようと葛藤する部下の姿を見て、上司として「自分こそ脱皮すべきだ」という強い感情を伴う「しみじみ感」が生成されたと解釈できる。このような、メンバーとのダイアログを通じた「未熟さの自覚」に依拠した「しみじみ感」を表出させる行為は、上野のアイデンティティ変容を示している。視覚の余剰概念に依拠すれば、このアイデンティティ変容は一方ではなく相互に作用する。つまり、平野から見れば、上野のアイデンティティ変容の起源は自分の「しみじみ感」であるにも関わらず、上野が表出させた「しみじみ感」に、平野が「しみじみ感」を共鳴させるという生成的变化が生じる。この関係が指し示す、ダイアログを通じて、一方の「しみじみ感」の表出（生成的变化）に連鎖してもう一方の「しみじみ感」の表出（生成的变化）が生じるというダイアログの関係を「しみじみ感」の共鳴と呼ぶ。ここで注意が必要な点は、上野と平野との関係での「しみじみ感」の共鳴の発生は、上野の「しみじみ感」を平野が単純に模倣することではない。平野の自部署のチームに向けた行動変容の方向性³⁷すなわち「未熟さの自覚」を自分事として受け入れていまの自分から脱皮するため自らの行動を生成的に変化させるという実践共同体の正統的な参加のあり方である。

上野が示す「しみじみ感」は、上野が発した言葉であるが、チームでのダイアログを通じて発展するダイアログの関係が起源であるため、これまで培ってきたチーム・

³⁶ 抜粋 10.3.3.1(2)を参照のこと。

³⁷ 平野は、いまの参加を続けていけばやがて組織が変わるだろうという漠然とした将来に向けた「しみじみ感」を抱いていたが、D2 を通じて、まず自分のチーム＝自分の部下の育成に向けて自分を変化させていくという現実的な考えが獲得されたと解釈できる。

メンバーとの関係が表出したと解釈できる。ゆえに、上野の言葉は、全てのチームメンバーにとって、「他人事とは思えない言葉」として理解される³⁸。このような、上野とチーム・メンバーの理解は、これまで共にダイアログを継続してきた同志であり、上司でもある上野が、「未熟さ」から脱皮したい、現状を変えたいと意思表示するならば、「私も脱皮したい、現状を変えたい」という相互関係、役割の共有に作用する垂直方向の関係の現出と解釈できる。つまり、この関係の現出は、上野にとって、リーダーとしての役割共有を意味する。同時に、メンバーにとって、リーダーとしての役割の共有を意味する。つまり、「しみじみ感」の共鳴が、リーダーとしての役割の共有すなわち SL 発生状態を生成する中核的な相互行為であると指摘できる。

では、「しみじみ感」の共鳴により、平野は具体的にどのように行動を変容させたのか。D2 の 2 日後の 5 月 6 日の平野投稿を見てみよう。平野は 11.3.2.3.2 の投稿で、部下への関心に関わる体験を語っている。

* 抜粋 11.3.2.3.2：平野の投稿（5/6）

昨夜、食事をしていて感じたこと。接客のスタッフが研修中の為、名札に若葉マークをつけているのを見て、普段はあまり感じる事が少なかったのですが、8名の新人が配属になり、我々の側とお客様の目線で見たと時に、若葉マークをみて親心でその研修の子を見ている自分がいることに気づきました。お客様に甘えるのではなく、堂々と新人（若葉マークをつける）としてお客様に接することも、教育の一つかなと感じました。早速担当課長に指示を出しました。

平野の語りは、部下への関心が高まり、教育しようという考えが生じていることを明確に示している。この抜粋が示すような部下とのコミュニケーションや育成に関する報告は、この投稿以前には見られなかった。つまり、抜粋 11.3.2.3.2 として語られる、平野の新しい行動はアイデンティティ変容を示している。また、この平野の参加は、リーダーの役割の共有を示している。誰かから命令や指示を受けたわけではなく、主体的に行動変容させていることをふまえれば、「しみじみ感」の共鳴が、SL の発生に深く関わっていると指摘できよう。

³⁸ この理解が生じていることは 10.3.3.1 で詳述しているので参照されたい。

この後詳しく見ていくが、上野とメンバーの「しみじみ感」の共鳴を示すダイアログが繰り返し発見されている。ここまでの調査により、ダイアログを通じた、上野とチーム・メンバーの「しみじみ感」の共鳴により、双方にアイデンティティ変容が生じ、自部署での行動変容が生じ、SLが発生するという、RQの解明に接近する重要な手がかりを得ることができた。次では、以上の理解をふまえて、上野とメンバーの「しみじみ感」の共鳴を示すダイアログを調査していくことにしたい。次に千葉の投稿を見てみよう。

11.3.2.3.3 「しみじみ感」の共鳴とリーダーの役割の共有

上野とメンバーの「しみじみ感」の共鳴が示される事例として、千葉の事例を取り上げたい。上野は、D2の最後に[覚悟を持って臨んで欲しい]と要請し、それに対し千葉は、[覚悟を貫く、信じて任せることだと思います]と応答している。その直後の千葉の投稿を抜粋 10.3.2.3.3 として再掲する。

* 抜粋 10.3.2.3.3 千葉の投稿 (5/18)

最近、発信について、私が送りすぎるのもどうかということがありました。まずは自分たちでやってみて、だめなら課長が、それでもだめなら私がと言う事をしないで、はじめから私が送っては、それが慣れになり、あまり感じなくなる、自分たちでやらないとだめと、課長と担当が話していたと聞きました。あくまで私が送るのは最後通達だと。これはこたえました。大反省です。以後、もっと部下を信用して、もっと部下を信用して任せるよう考えを変えていきたいと思っています。

千葉は、自部署の部下とのダイアログを通じて、部下を信用していなかったという現実に気づいた、千葉は、「未熟さの自覚」を自分事として認識し[これはこたえました。大反省です]と「しみじみ感」を表出させている。千葉の下線部[部下を信用して任せる]は、[覚悟を貫く、信じて任せることだと思います]に対する応答と判断できる。つまり、千葉と上野(D2)間で「しみじみ感」の共鳴が認められる。「しみじみ感」の共鳴により、千葉の部下を信用するという意思が引き出されて、この意思に従い千葉は部下に対する自らのふるまいを変えている。「しみじみ感」の共鳴により、正統的な参加としてリーダーの役割の共有が促進されていることがわかる。

繰り返しになるが、「しみじみ感」の共鳴は「しみじみ感」の同質化ないしは均質化に向かうという意味ではない。「視覚の余剰」概念³⁹に依拠すれば、「しみじみ感」はダイアログを通じて、ユニークな自己が相互にぶつかることにより生じる「新たな見解」であるからだ。ゆえに、「しみじみ感」の共鳴が成立する関係は、強制や命令されずに主体的かつ自律的な関係を保持しながら、正統的な参加のあり方へ向けて生成的变化しているポリフォニーの関係である⁴⁰。上野を含めたメンバー各々が、「挑戦者」として自部署での振る舞いを生成的に変化させていくことで、アイデンティティの変容を伴いつつリーダーの役割が共有されていく。したがって、この「しみじみ感」の共鳴により、「自律と協働」が共存するダイアログの関係の進展が促進されていくと考えられる。「自律と協働」が共存するダイアログの関係とは、強制や命令ではなく主体的に意思を示し合い、自他が独立し、正統的な参加のあり方を共有している関係を指す。この「自律と協働」が共存するダイアログの関係が、「しみじみ感」が共鳴する関係基盤となっている。以上のことから、この「しみじみ感」の共鳴は、SL 発生のメカニズムを説明する中核的な概念と指摘できる。

葛藤フェーズでは、上野の不用意な言葉により、日常的実践に根強く残る上司と部下のモノログの関係が焦点化され、「未熟さの自覚」が強調された。それにより、上司に諫言するというこれまでにない挑戦が喚起され、その行為により「未熟さの自覚」に従い行動することの正統性が再確認された。このような「未熟さの自覚」の強調とそれを支えるダイアログ関係のなかで、上野は「しみじみ感」を表出させたのである。つまり、上野が表出させた「しみじみ感」は、チーム・メンバーとのダイアログの関係が可能にさせたのであり。上野が表出させた「しみじみ感」が、チーム・メンバーとのダイアログの関係が発展していく原動力になっている。

11.3.2.3.4 SL の発生

役割の共有フェーズでは、「自律と協働」が共存するダイアログの関係の進展に伴い、各々のメンバーがリーダーの役割を共有する SL 発生状態が確認される。10.3.4.1 で述べたように、上野は、チャレンジ活動の目的を明確にすることを目的とした「チャ

³⁹ 視覚の余剰については 6.3、視覚の余剰概念の意味は 6.3.1 を参照されたい。

⁴⁰ ポリフォニーについては 6.3、ポリフォニーの意味は 6.3.1 を参照されたい。

レンジ憲章」を試案した。上野は、チャレンジ活動とは「新しく生まれ変わることなんだよね」とメンバーに語った。上野は、ここまで継続してきたチーム・メンバーとのダイアログで、何度も「未熟さの自覚」を認識させられてきた。チャレンジ憲章の「新しく生まれ変わる」という言葉は、モノログの関係から抜け出したいけれども抜け出せない社員の思いや、チーム・メンバーへの応答として引き出された「しみじみ感」を表象している。上野が言語化した「チャレンジ憲章」の文言である「新しく生まれ変わる」は、上野が体現する「未熟さの自覚」であり、「しみじみ感」そのものであったと思われる。以上をふまえて、チャレンジ憲章をテーマにダイアログしている場面を改めて見てみよう。抜粋 11.3.2.3.4 として再掲する。

* 抜粋 11.3.2.3.4: 「チャレンジ憲章」検討時の会話(5/22)

- 01 上野：ただ、まあ俺としては、チャレンジ活動ってのは、なんか、こっ恥ずかしいけど、新しく生まれ変わるってことが大事なんだよね。（笑い）
- 02 全員：（笑い）
- 03 筆者：生まれ変わるというところが、とても大事なわけですね。
- 04 千葉：それがチャレンジ活動じゃないかな、という気がするんですよ。
- 05 筆者：うん。だから現状維持ではないわけですね。
- 05 東大：hhh そうです。新しく生まれ変わるんですよチャレンジ活動は。（笑い）
- 06 平野：俺、生まれ変われるかな～。（笑い）
- 07 全員：（笑い）
- 08 筆者：支社方針とむすびついてくれば、チャレンジ活動の正統性がましますね。
- 09 影山：そうそう。

上野は、01 行目で、[こっ恥ずかしいけど、新しく生まれ変わるってことが大事なんだよね]と語り、「しみじみ感」を表出させている。それをうけて、千葉（04 行目）は[それがチャレンジ活動じゃないかな]と自己の経験をふまえて応答している⁴¹。東大（05 行目）も千葉同様に、[新しく生まれ変わるんですよチャレンジ活動は]と応答し

⁴¹ 千葉が自部署で行動変容していることは、11.3.2.3.3 で確認できる。

ている⁴²。平野（06 行目）は、[俺、うまれ変われるかな～]と戯けた口調で語っている⁴³。この 3 人の言葉は、あたかも同じ「しみじみ感」を共有しているようである。このダイアログでは、各々が「挑戦者」としてのアイデンティティすなわち「生まれ変わる」体験を語りながら笑い合っている。そして、一人一人がいかに不完全な存在であるか素直に認め、それを遠慮なくそれを開示できる関係が現出している。また、あたかもチャレンジ活動というものがそこに実在するかのように語っているようでもある。挑戦者の会の実践では、キックオフ以来もっぱら「未熟さの自覚」に焦点化するという点で、緊張感が常態化したダイアログを継続してきた。しかし、ここでの笑い合いによってその緊張感から一時的に解放され、正統的な参加のあり方を実感的に共有し、各々が自律した個人として語り合っている。ここで見られるチーム・メンバーの関係は、上野が表出させる「しみじみ感」に共鳴して、各々が「しみじみ感」を表出させている。つまり、このダイアログでは明らかに「しみじみ感」の共鳴が生じている。このダイアログの場では、「未熟さの自覚」を自分事として受け入れて、いまの自分から脱皮するため自らの行動を生成的に変化させるという正統的な参加のあり方で、各々が自部署でリーダーの役割を共有している。その結果、「自律と協働」が共存するダイアログの関係が成立し、前章の SL 発生状態を示す具体的な様態（10.3.4.2）で、事例 1（10.3.4.2.1）、事例 2（10.3.4.2.2）、事例 3（10.3.4.2.3）として示したような SL 発生状態が確認されるようになる。

11.3.2.3.5 リーダーの葛藤

ここで、影山に注目してみたい。影山は、いま確認したチャレンジ憲章のダイアログで「生まれ変わる」について直接的に言及していない。しかし、皆と一緒に笑い合う態度から、上野が示す「新しく生まれ変わる」という「しみじみ感」を否定や拒絶をしているわけではないことがわかる。むしろ、影山は「チャレンジ憲章」を支社方針に連動する行動指針として公式に位置付けることを提案するなど、チャレンジ活動に対して

⁴² 東大は、このダイアログの後、自部署での行動変容を明らかに示す投稿（10.3.4.2.1）をしている。

⁴³ 平野が自部署で行動変容していることは、11.3.2.3、特に抜粋 11.3.2.3.2 で確認できる。

は前向きな姿勢を見せている。影山の提案が決定されることで、チャレンジ活動は公式的な業務として位置づけられた経緯を勘案すれば、チャレンジ活動が組織活動として正統化されるための立役者であると言える。また、組織活動として公式化されることによって、他のメンバーがより挑戦者の会の実践に打ち込みやすくなったと言える。しかし、ここまでの影山の参加を見ると、影山個人については、ここまで顕著な行動変化を示していない。おそらく、長年の経験の積み上げや評価されてきたことへの自信、そして、影山特有の理詰めで語ろうとする態度が、率直な自己を表出させることを難しくさせたのではないかと思われる。筆者は、きっと影山はこのまま、素直な意思を示さないのではないかと思っていた (Note-0522)。しかし、この後にわずかではあるが、影山にとっては大きな変化の兆候が示されている。以下その内容を端的に紹介する。

影山は、6月28日の投稿で、自分の意思が伝わらない部下への怒りを抑えられないという趣旨の投稿をしている。影山は、抜粋 10.3.2.1 が示すように部下を論理的に説得することを自負し、それができていると思い込んでいた。しかし、この投稿での語りを通じて、実際にはうまく伝えられていないという現実すなわち「未熟さの自覚」を認識する。影山はこの投稿で、「その後、(部下に対して) きつい言葉を使った事に対し内省を試みましたが、こういう行動に対する怒りは消えません」と語っている。影山はこれまで自己の内的側面を語ることはほとんどなかった。ベテランとしての経験、これまでの評価されてきた実績、また独自の論理志向から、自分が言うことは相手に明瞭に通じていると思い込み、部下に対する指導が一方的になっていたと考えられる。

ここで、影山のここまでのダイアローグを少しだけ振り返ってみよう。影山の最初の投稿 (10.3.2.1) では、部下の指導について「ここはかなり分かったつもりですので、心変われば行動、習慣変わるに今後期待します」と語っていた。影山は、上野の『覚悟』への応答として、[覚悟＝責任力とも捉え、あきらめず、活動します]と応答し、「挑戦者」としてのアイデンティティを示している。自分を変えようという姿勢を素直に見せている平野⁴⁴と比較して、いまの自分はどうなのか。影山は、部下やメンバ

⁴⁴ 平野が営業車の美化を怠る部下に、これまでにないほど厳しく叱ったという体験を語る投稿のなかで、平野が「営業車の目的は何かを問い直し、お客様をご案内することが主の目的ではないのかと叱りました。もっと早く言うべきでした。当たり前のことをずっと見逃していた私の落ち度です」と「未熟さの自覚」を示している。

ーとの関係から、目の前の部下への指導を自分があきらめていたことを、ここでようやく気づいたのではないだろうか。そのため、理想と現実の差異から、抑え切れない感情＝「怒り」が生じたと思われる。いずれにしても、影山が「未熟さの自覚」をここで認識し「しみじみ感」を表出させていることは自明である。このことから、影山はこのダイアログで⁴⁵、「しみじみ感」の共鳴を引き起こし、他のメンバーのようにリーダーの役割を共有した。

11.3.2.3.6 真の一体感

最後に、7月3日の上野の投稿をもう一度見てみよう。上野は、ここまでのチャレンジ活動をふりかえり、今後の継続を宣言している。抜粋 11.3.3.3.5 として再掲する。

* 抜粋 11.3.3.3.6：上野の投稿と返信 (7/3)

ここまでを振り返ってみると・・・挑戦者の会発足、『チャレンジ宣言』・・・そしてチーム・個人テーマ・・・たくさんの新しい試みを始めた。引き続きチャレンジを続けていく。上手くいくという保証は皆無だが、ただひたすら明るい未来を信じて進めていく。そして将来振り返った時、これらの点が線につながっていたことに気づくだろう。未来でつながる事なんて誰にもわからない。過去を振り返った時にのみ点が繋がるのだ。だからひたすら信じた道を行くしかない。(by スティーヴ・ジョブズ)

影山：自分が主担当の取り組みもあるので、まずは PDCA 継続します。

平野：やるべきことをやり続けます。

千葉：ポジティブに、建設的に、次期に望みます。あとダメなものはダメを徹底します。

東大：今は新しい試みの継続をしていく事に注力します。

筆者：最高ですね！進みましょう。

⁴⁵ 影山の語りに対して、上野は「(その部下は)何をやっているんだ、20年選手のベテランがやることではないな」と語っている。つまり、影山に共感し怒りの感情を示している。

最上雄太 (2022). シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィー. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

ここまでメンバーと大切に積み上げてきたダイアログが、「チャレンジを続けていく」という「しみじみ感」に結実している。それは、ビジョンでもなく、具体的な指針でもない。しかし、4人のメンバー（影山・平野・千葉・東大）各々が、等しく、挑戦者としての参加を継続する決意＝「挑戦者」としてのアイデンティティを具体的に示している。上野から命令や強制されることなく、それぞれが独立して、同じ参加の方向に向けて共に進もうとする関係が結ばれている。4人のメンバー全員が、上野が示す「しみじみ感」についていく関係が成立している。上野は、真の一体感を獲得した。

11.4 11章のまとめ

本章のまとめは終章の RQ の解明結果にて述べる。

終章 RQ の解明結果・理論的意義・実践的意義

終章では、本論文の議論の総まとめを行う。最初に 12.1 で、RQ の解明結果について述べる。それをふまえて、12.2 では、RQ 解明結果を統合して結論を述べその上で理論的意義を述べる。次に 12.3 では、本論文の議論がもたらす実践的意義を述べる。次に 12.4 では、本論文の議論の限界について述べる。最後に、12.5 では、今後の研究について展望する。

12.1 RQ の解明結果

第 9 章、第 10 章、第 11 章では、RQ2 の解明を目指して、解釈的アプローチに依拠し、Z 支社をフィールドとする事例解釈を行なった。SL 発生状態を、チームメンバー間のダイアログを通じて新たな価値体系の発生を伴いながら、リーダーとしての役割がチーム・メンバーに共有されているチーム状態と設定した。調査は、まず RQ1 の解明を目的として、SL 発生状態に至るまでの具体的なプロセスを解明し、次に RQ2 の解明を目的として、公式なリーダーとチーム・メンバーのダイアログが、いかに前章で確認された SL 発生状態に関わるのかを解明するという 2 段階で進められた。以下で述べる RQ 解明結果の全体像を表 12.1 に示す。

表 12.1 RQ 解明結果の全体像

章	第 9 章	第 10 章	第 11 章
調査対象	改善者の会	挑戦者の会	
目的	RQ1 の解明を目的として、SL 発生状態に至るまでの具体的なプロセスを明らかにする。	RQ2 の解明を目的として、公式なリーダーとチーム・メンバーのダイアログが、いかに前章の結果として示された SL 発生状態に関わるのかを明らかにする。	
RQ1 解明	×	○	○
RQ2 解明	-	-	○

12.1.1 RQ1 の解明結果

第 9 章では、RQ1 の解明を目的として、改善者の会を対象に第 1 段階の調査を行なった結果、公式なリーダーを含めたチーム・メンバーのダイアログの関係は認められず、価値体系の新たな発生は認められなかった。したがって、SL 発生状態は認められないと判断された。

第 10 章では、RQ1 の解明を目的として、挑戦者の会を対象に第 1 段階の調査を行なった結果、「自律と協働」が共存するダイアログの関係が構築され、この関係に支えられてチーム・メンバー各々の部署で部下に向けて自己のふるまいを変える行動変容が認められた。そして、各々が「未熟さの自覚」という価値体系に依拠し、強制や命令ではなく主体的に自らの行為を変容させる参加のあり方から、SL 発生状態が認められると判断された。以上の SL 発生状態に至るまでの具体的なプロセスとして、以下 4 フェーズが明らかとなった。すなわち、1. 転換フェーズ、2. 試行フェーズ、3. 葛藤フェーズ、4. 役割の共有フェーズである。以下 4 つのプロセスと実践の変化の要約を示す。

1. 転換フェーズは、チームが従来のモノログの関係から脱却するきっかけをつかむフェーズであった。転換フェーズでは、以下 5 つの転換が認められた。まず(1)経営幹部で構成されるダイアログを行うチームが編成され、(2)チーム・リーダーである上野から上司部下の関係を反省的に捉え直したいという意思が示された。公式なリーダーの意思表示とメンバーの合意は、従来のモノログの関係から脱却する契機となり、正統的な参加のあり方を示唆したと考えられる。次に(3)SNS が導入され(4)自己開示できる SNS でのダイアログの場がつくられた。SNS で行うダイアログのルールが周知され、この場が自己開示できる安全な場であることが早い段階でメンバーに示されたことは、新しい実践を定着させることに大きく貢献したと考えられる。その結果として、(5)率直に自分の意思を示すことができるダイアログを通じて、自分たちが「数字による狭窄」に傾斜していたことが共通認識され、「未熟さの自覚」の生起に接続するきっかけが得られた。転換フェーズで確認された 5 つの転換は、ほぼ全てがダイアログを通じて発生している。この転換フェーズでは、外形的にはまだメンバーの実践は変化していない。しかし、ここで生じた転換の萌芽は次の試行フェーズに引き継がれ、ゆるやかにメンバーの実践を変化させていった。

2. 試行フェーズでは、転換フェーズで議論された新たな実践テーマに準ずる行動が試行された。このフェーズでのダイアログおよび行動変容を通じて、自分に関わる上司

部下間のモノログの関係を反省的に捉え直すことは正しいという「未熟さの自覚」という価値体系が生じ、さらにモノログの関係からダイアログを通じて相互に役割を承認・肯定し合う承認関係へと進展した。また、このフェーズで、各々のメンバーが自部署の部下に対して新しい行動を試行し、その体験を SNS で語るという新しい正統的な参加の原型が形成された。

3. 葛藤フェーズでは、ここまで積み上げてきた社会的関係が揺らぐ事態に直面する。しかし、ダイアログを通じて生じる葛藤から回復するダイアログを通じて、むしろ社会的関係が進展し、メンバーの実践のあり方が変化していった。この葛藤フェーズで、日常的実践に根強く残るモノログの関係が露わとなる。しかし、率直な自己開示が許容されるダイアログを通じて、「未熟さの自覚」が各々のメンバーに浸透していく。また、このフェーズでは、自部署における部下とのコミュニケーションへの参加と SNS で展開するダイアログへの参加を日常的実践として継続していくという「参加の二重効果」がより明確となった。この効果が、自部署で部下に対して新しい行動が試行され（行動変容）、その体験を語り合うダイアログを通じて「未熟さの自覚」がより強く認識され（内省）、次の新しい行動を展望して行動変容を試行するというメンバーの日常的実践をつくり、実践共同体を変容させる原動力となっていることがわかった。

最後に 4. 役割の共有フェーズでは、葛藤フェーズを経て社会的関係は「自律と協働」が共存するダイアログの関係に発展し、SL 発生状態が確認された。

この 4 つのフェーズで一貫して行われる、チーム・メンバー間のダイアログを通じて、「数字による狭窄」から「未熟さの自覚」へと実践共同体の知識としての価値体系が変化し、モノログの関係から「自律と協働」が共存するダイアログの関係へとチームメンバー間の社会的関係が変化し、「組織人」から「挑戦者」へと正統的な参加者としてのアイデンティティが変化するという実践共同体の変容が認められた。

以上のように、SL 発生状態に至るまでの具体的なプロセスが明らかとなり、RQ1 が解明された。図 12.1.1 に、RQ1 解明結果の概念図を示す。

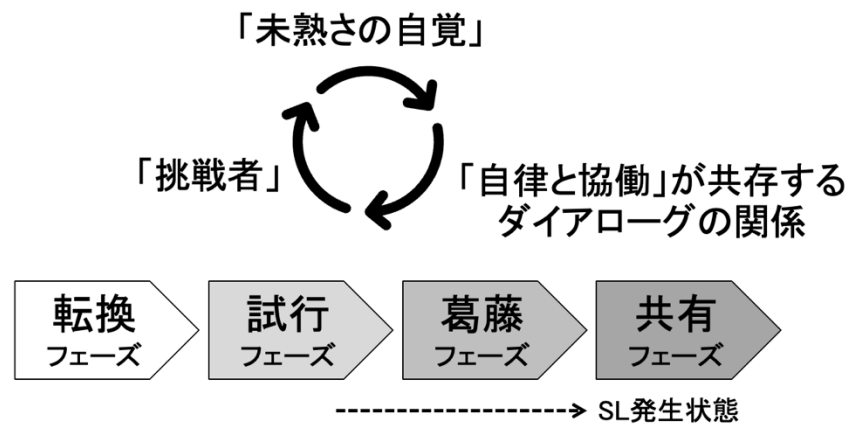


図 12.1.1：RQ1 解明結果の概念図

12.1.2 RQ2 の解明結果

第 11 章では、RQ2 の解明を目的として、公式なリーダーとチーム・メンバーのダイアログが、いかに前章の結果として示された SL 発生状態に関わるのかを調査した結果、上野をめぐるメンバーとのダイアログの関係から、「しみじみ感」の共鳴なる概念が抽出された。すでに述べたように、「しみじみ感」の共鳴とは、ダイアログを通じて、一方の「しみじみ感」の表出（生成的变化）に連鎖してもう一方の「しみじみ感」の表出（生成的变化）が生じるというダイアログの関係を指す。「しみじみ感」とは、自分と部下の関係について「未熟さ」を自覚し、未熟な自分から脱皮したい、互いに高め合いたい、という状況打開に向けた意思を表象する言葉である。

上野が示す「しみじみ感」は、上野が発した言葉であるが、チームでのダイアログを通じて発展するダイアログの関係が起源であるため、これまで培ってきたチーム・メンバーとの関係が表出したと解釈できる。ゆえに、上野の言葉は、全てのチームメンバーにとって、「他人事とは思えない言葉」として理解される。このチーム・メンバーの理解は、これまで共にダイアログを継続してきた同志であり、上司でもある上野が、「未熟さ」から脱皮したい、現状を変えたいと意思表示するならば、「私も、脱皮したい、現状を変えたい」という相互関係、役割の共有に作用する垂直方向の関係が現出したと解釈できる。

「しみじみ感」の共鳴が成立する関係は、強制や命令されずに主体的かつ自律的な関係を保持しながら、正統的な参加のあり方へ向けて生成的变化しているポリフォニーの

関係である。上野を含めたメンバー各々が、「挑戦者」として自部署での振る舞いを生成的に変化させていくことで、アイデンティティの変容を伴いつつリーダーの役割が共有されていく。したがって、この「しみじみ感」の共鳴により、「自律と協働」が共存するダイアログの関係の進展が促進されていくと考えられる。「自律と協働」が共存するダイアログの関係とは、強制や命令ではなく主体的に意思を示し合い、自他が独立し、正統的な参加のあり方を共有している関係を指す。この「自律と協働」が共存するダイアログの関係が、「しみじみ感」が共鳴する関係基盤となっている。つまり、この「しみじみ感」の共鳴は、図 12.1.2 に示すように、第 10 章で明らかとなった挑戦者の会の実践の中心的位置にあり、「未熟さの自覚」、「自律と協働」が共存するダイアログの関係、「挑戦者」としてのアイデンティティの変化を促進する原動力であり、SL 発生メカニズムを説明する中核的な概念である。

以上のように、SL が発生する際、公式なリーダーとチーム・メンバーがいかに影響を与え合うのかが明らかとなり、RQ2 が解明された。

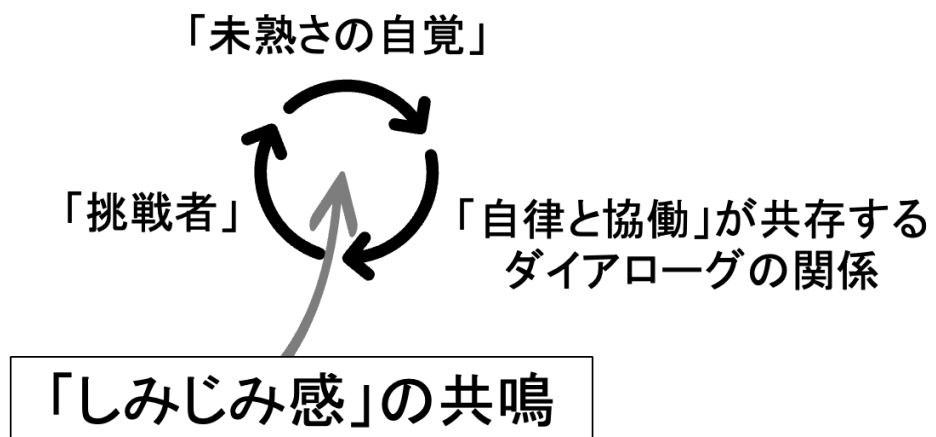


図 12.1.2 RQ2 解明結果の概念図

12.2 理論的意義

本論文の目的は、リーダーシップがいかに発生するのか関係の観点から解明することにあった。Z 支社を調査対象としてフィールド・ワークを行い、改善者の会、挑戦者の会の実践を対象として、RQ1 および RQ2 の解明をねらいとして調査を進めた結果、SL の発生は、チーム・メンバー間のダイアログを通じて、チームの変容、リーダーの変

最上雄太 (2022). シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィ. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

容、メンバーの変容という3つの変容プロセスがほぼ同時に進行していく様態から説明できることが明らかとなった。3つの変容プロセスの概要を以下に示す。

- チームの変容プロセス：チームが、新たな価値体系である「未熟さの自覚」を生成し、ダイアログの関係を発展させていくプロセス。
- リーダーの変容プロセス：公式なリーダーが、「未熟さの自覚」を自分事として自己認識して、チーム・メンバーに対して、リーダーとしての行動を変容させていくプロセス。
- メンバーの変容プロセス：チーム・メンバーが、「未熟さの自覚」を自分事として自己認識して、自部署のメンバーに対して、リーダーとしての行動を変容させていくプロセス。

この3つの変容プロセスがほぼ同時に進行していく様態を本論文では「三幅対（サンブクツイ）の変容プロセス」と呼ぶ。三幅対とは、三つで一組になる掛け物を指すが、広義では三つで一組になったものを指す。この「三幅対」の変容プロセスの中心にあり、3つのプロセスを統合させる作用が、公式なリーダーとチーム・メンバーのダイアログを通じた「しみじみ感」の共鳴である。したがって、SL発生状態に至るまでのプロセスは、「しみじみ感」の共鳴を中心とする「三幅対」の変容プロセスから説明される。これを図12(1)に示す。

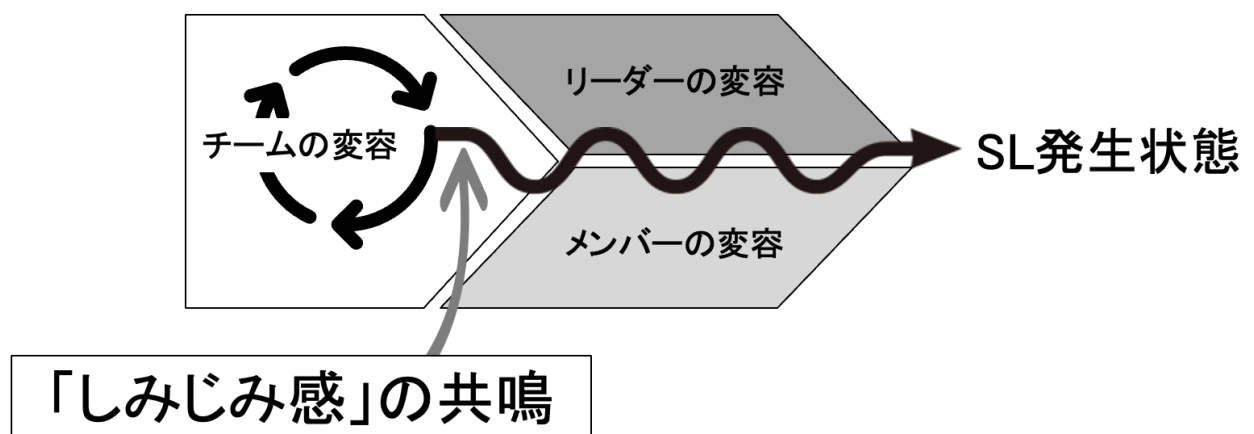


図 12(1) 「しみじみ感」の共鳴を中心とする「三幅対」の変容プロセス

繰り返しになるが、「しみじみ感」の共鳴とは、ダイアログを通じて、一方の「しみじみ感」の表出（生成的变化）に連鎖してもう一方の「しみじみ感」の表出（生成的变化）が生じるというダイアログの関係を指す。また、「しみじみ感」とは、自分と部下の関係について「未熟さ」を自覚し、未熟な自分から脱皮したい、互いに高め合いたい、という状況打開に向けた意思を表象する言葉である。

この「三幅対」の変容プロセスは、転換・試行・葛藤・役割の共有という4フェーズで進行し、「しみじみ感」の共鳴により正統的な参加として新しい行動が引き出され、「自律と協働」が共存するダイアログの関係が形成されていく。この実践共同体レベルの変容が、チームの変容プロセス（図左：チームの変容）として循環していく。

このチームの変容プロセスが循環するなかで、現状を打開するために自らの行動を変えるアイデンティティ変容が促進される。このアイデンティティ変容に伴い、公式なリーダーは、自分の「未熟さ」を自覚し振る舞いを変えようとする部下の姿を見て、上司として「未熟な自分から脱皮したい」という「しみじみ感」に従い、自身のリーダーとしての行動を変容させていく。このプロセスが、リーダーの変容プロセス（図右上：リーダーの変容）として、チームの変容の循環と併走していく。

このように公式なリーダーの変容が生じる際、チーム・メンバーには、公式なリーダーが表出させる「しみじみ感」を自分事として捉え、同志である公式なリーダーが「未熟な自分から脱皮したい」と表明するならば「私も、未熟な自分から脱皮したい」という共鳴が生じる。この「しみじみ感」が共鳴するダイアログにより、チーム・メンバー各々がリーダーとしての行動を変容させていく。この公式なリーダーおよびチーム・メンバーが、行動を変容させるという行為を通じて、チームの価値体系は、従来の見方を反省する新たな価値体系へとゆるやかに変化し、それに伴い、組織に従属し自己の考えや行動を制限させる受動的な参加者から同志と共に行動変革を継続する能動的な参加者へとアイデンティティを変容させていく。

いま述べた、個人レベルの変容プロセスからチーム・レベルの変容プロセスへ、チーム・レベルの変容プロセスから個人レベルの変容プロセスへという個人とチームの再帰的な変容循環プロセスは、「しみじみ感」が共鳴するダイアログが起源となっている。「しみじみ感」が共鳴するダイアログを起源として、公式なリーダーを含めたチーム・メンバー各々が、自らの意思で新しい行動に挑戦する行為によって、チーム全体でリーダーとしての役割が共有され、図右に示される、SL発生状態が現出する。チー

ム・メンバー間のダイアログを通じて、チーム・レベルの変化をまわし（チームの変容）、公式なリーダーとメンバーのリーダーの行為を変化させて（リーダーの変容・メンバーの変容）いくという「三幅対」の変容プロセスを進行させ、リーダーとしての役割共有を促進していく中核的な原動力が「しみじみ感」の共鳴である。

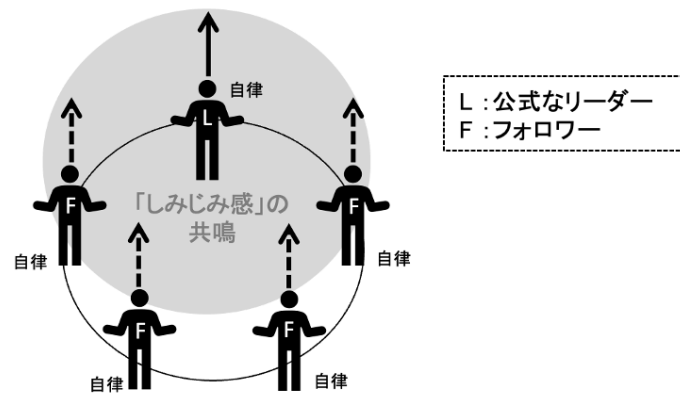


図 12(2) 「しみじみ感」の共鳴によりリーダーの役割が共有されている状態

いま述べた「しみじみ感」の共鳴を中心とする「三幅対」の変容プロセスにより、挑戦者の会の実践では、自己の意思を抑制し、他者と積極的に交流せず、問題を他人事として捉えるモノローグの世界観から脱却し、自己の自由な意思の示し合いを許容する緊張感ある人間関係が構築され、目の前の問題を自分事として捉えるポリフォニーの世界観に接近していくと説明できる。このポリフォニーの世界観では、10.3.4.2.3の事例3で示されたようなリーダーとしての役割の共有およびリーダーとフォロワーの関係が成立している。すなわち、上野が「引き続きチャレンジを続けていく」と、「しみじみ感」を表出させると、ビジョンでもない具体的な指針でもない上野の「しみじみ感」に共鳴して、4人のメンバー（影山・平野・千葉・東大）各々が、「上野が続けるなら私も続ける」と、それぞれに自由な意思を示し、将来の行動を展望しているという関係である。この関係では、公式なリーダーが強制、命令、要請を行わず、メンバー全員が、主体的に正統的な参加を継続する意思を示し、リーダーの役割を共有している。葛藤しながら前を向いて進む意思を示すリーダーをフォロワーが信頼してついていく関係（一体感）が成立している。いま述べたような関係としてリーダーの役割が共有されている状態を図 12(2)に示す。図 12(2)は、公式なリーダー（図の中央上、L印）と4人のフ

ォロワー（F 印）が、「しみじみ感」の共鳴により、それぞれが自律しつつリーダーとしての役割を共有している状態を示している。

以上、SL 発生状態に至るまでのプロセスを、公式なリーダーとチーム・メンバーのダイアログを通じた「しみじみ感」の共鳴を中心とする「三幅対」の変容プロセスとして説明した。本論文は、このプロセスから、リーダーの役割がいかに共有されていくのか（RQ1）、公式なリーダーとチーム・メンバーがいかに影響を与え合うのか（RQ2）を説明できると結論する。

以上の結論から導出される本論文の理論的意義は、SL の発生を把握するために、公式なリーダーを含めたチーム・メンバー間のダイアログに焦点を合わせるという発見にある。しかし、ここで言うダイアログはたとえば田島（2014）が「二人以上の人物が意思を交わす行為」（p.9）と定義するような広義のダイアログではない。SL の発生を把握するためのダイアログとは、予定調和、妥協的な合意や承認あるいは付度、とは対極的な位置にある、公式なリーダーとチーム・メンバーの率直な意思のぶつかり合いが含まれる。一方、率直な意思のぶつかり合いと言っても、独善的に主張する、相手を非難する、相手の主張を論破するというモノログ的なコミュニケーションではなく、実践共同体の正統性や権力性⁴⁶に裏打ちされた、すなわち、実践共同体の価値体系が産出され、それに方向づけられた行為により価値体系の意味がさらに強化され、個人のアイデンティティを変化させていく「**創造的なダイアログ**」を指す。つまり、挑戦者の会という実践共同体では、この「創造的なダイアログ」を通じて、挑戦者の会というチームが附置される歴史的文化的特殊性を照射する「しみじみ感」が表出されたと説明できる。「三幅対」の変容プロセスは、全て「創造的なダイアログ」が発生源であり、「創造的なダイアログ」というレンズを通して異質な三幅が複雑に絡み合う様態を顕在化させることが可能となる。この指摘は、社会構成主義の認識論的前提（第 5 章）、ダイアログ概念（第 6 章）および正統的周辺参加概念（第 7 章）と矛盾なく整合する。

⁴⁶ 正統的周辺参加概念における正統性や権力性については、第 7 章とくに石山（2018）からの引用を参照されたい。

SL の発生を把握するために、公式なリーダーを含めたチーム・メンバー間の「創造的なダイアログ」に焦点を合わせることが極めて重要という本論文の発見は、SL 研究に、次の具体的な理論的意義をもたらす。

第 1 に、SL 発生状態に至る道筋としてのプロセスを描き出したという理論的意義である。3.3.2 で詳述したように、SL の先行研究では、SL 発生に正の影響を及ぼす先行因子および結果因子の検証が行われていたが、いま述べた「創造的なダイアログ」に焦点化する研究は、ほとんど行われてこなかった。そのため、SL 発生状態に至る道筋としてのプロセスは未解明であった。本論文では、「創造的なダイアログ」に焦点化することで、先行研究では未知であった、SL 発生プロセスの様態をエスノグラフィーによって詳細に記述することができた。今後の研究課題で述べるが、本論文の解明結果を SL の先行研究と付き合わせて精緻に検証していく作業を行うことで、SL 研究をより意義あるリーダーシップ研究領域として発展させていくことが期待できる。SL の発生は、公式なリーダーを含めたチーム・メンバー間の「創造的なダイアログ」に着目し、「三幅対」の変容プロセスを追跡する必要がある。今回の研究は、それを示した最初の研究と位置づけられる。

第 2 に、公式なリーダーの存在が、SL 発生に深く関わっていることを証明したという理論的意義である。3.1 で述べたように、SL では、垂直方向と水平方向という 2 つの影響の源は互いに影響しあうと仮定される。しかしながら、先行研究では、もっぱら実証主義的認識論に依拠するため、公式なリーダーが SL 発生に及ぼす個人レベルの影響と、チーム・メンバーが SL 発生に及ぼす社会レベルの影響が要素化され、要素間の静的な因果関係の検証が行われていた。ゆえに、本論文が遂行したような、公式なリーダーの振る舞いがチームに影響を与えチームの変化が公式なリーダーの振る舞いに影響を与えるという再帰的な見方から、SL の発生を捉える研究は行われていなかった。

本論文では、社会構成主義的認識論の立場を採り、公式なリーダーを含めたチーム・メンバー間の「創造的なダイアログ」に焦点化することで、個人レベルの変化とチームレベルの変化を切り離さず、かつ、社会構成主義の観点を転倒させることなく、両者の再帰的な循環プロセスを記述した。

本論文が提出した結果として特筆すべき点は、リーダーの役割が共有されていくプロセスについて、公式なリーダーの存在が、SL 発生に深く関わっていることを示した点にある。挑戦者の会の事例では、上野とメンバーが時間をかけて耕してきた「創造的

なダイアログ」が、最終的に、上野が示す「チャレンジを続けていく」という言葉に表象される「しみじみ感」に結実し、このビジョンでもない具体的な指針でもない意思表明に対して、4人のメンバーが共鳴し、各々が、挑戦者として参加を継続する決意＝「挑戦者」としてのアイデンティティを具体的に示した。上野から命令や強制されることなく、それぞれが独立して、同じ参加の方向に向けて共に進もうとする関係の現出が認められた。4人のメンバー全員が、上野が示す「しみじみ感」についていく関係が成立していることから、上野は関係的にリーダーとなっていると指摘できる。この事例が示すように、公式なリーダーは、SL発生（リーダーシップの発生）に特別な影響を及ぼしうる存在であることは明らかである。

この帰結は、リーダーシップ研究としても意義が認められる。2.2で述べたように、リーダー中心アプローチの変遷のなかで、繰り返し追認される Stogdill の命題—リーダーに帰属する特性のみではリーダーシップ現象を十全に説明できない—が、SL研究を含めた1990年中頃から2010年中頃までの期間で活発化する社会的プロセスへ視点の拡張を要請する議論の問題意識の根底にあった。本論文の試みは、リーダーシップ研究者が取り組むべき究極の研究課題と言えるであろう Stogdill の命題に応答を試みる研究のひとつと言える。SLの発生を調査する研究は、緒についたばかりである。SLの観点から、リーダーシップ現象を十全に説明できているとは言えないが、少なくとも、リーダーシップ現象は、個人と社会の再帰的な循環関係から説明されること実証的に示す先駆的な研究として、理論的意義が認められると考える。

12.3 実践的意義

第10章の調査で導出された「数字による狭窄」に結びつくモノログの関係は、いわゆる成果主義的な組織で確認される場合が多いのではないだろうか。Z支社のモノログの関係は、組織としての強い数字統制の作用で「数字による狭窄」が生じ、人間関係が閉鎖的になり、個人主義に陥るがそれを甘受して仕事を続ける組織と個人の関係を照射している。無論のことながら、モノログの関係が組織にもたらすインパクトは、ネガティブな側面だけではない。組織で働く人々の役割を明確にして、いま自分は何をすべきかに関する判断基準を与え、組織が求める行為に集中させるという経営上の成果に直結するポジティブな側面もある。しかし、Z支社の事例では、こういった経営上の成果の裏で、個人主義の助長、他者（上司）への不信、問題回避と組織批判といったネ

ガティブな行為が数字を出すことを優先するために正当化され、そういったモノローグの関係の負のスパイラルから、ひとりの力では抜け出せない状態となっていた。そう考えると、Z支社の組織的な課題であったセクショナリズムといった組織不全やCS（顧客満足）の低さという問題は、モノローグの関係により説明できる構造的な問題であったと言える。つまり、構造的な問題を遠因とする、組織不全や顧客満足の低下は、組織が追求する成果にマイナスの影響を及ぼしうる状況となっていた。この問題は組織の公式的な活動に深く結びついた構造的な問題であるため、そこから変化を起こすことは容易ではなかった。したがって、改善者の会のような急場しのぎの取り組みでは、本質的な解決を導くことは困難な状況であったと言える。

では、はたしてモノローグの関係から脱却を試みることは、経営上のプラスになるのでしょうか。SL発生の効果について、先行研究では、財務実績など組織の業績に貢献するという結果が示されている（Ensley, et al., 2006 ; Hmieleski et al., 2012 ; Pearce et al., 2014 ; Zhu, 2018）。実際の数字を示すことはできないが、Z支社についても、調査期間内特に挑戦者の会の活動が活発化した期の売上利益が175%アップしている。以後の研究で十分な検証が必要とされるが、本論文が提出した結論は、SL発生を狙いとする組織変革の取り組むことが、組織経営にポジティブな影響を及ぼす可能性を示している。すなわち、上野が「人の質の高さで量を出していく」（11.4.3.1.1）と語るように、成果主義により組織が陥る場合がありえるモノローグの関係を見つめ直し、組織目標に向かうために、人々がイキイキと協働して仕事に取り組むことができる関係を構築することが、組織を活性化させるだけでなく、組織目標へ接近するための効果的な打ち手となり得る。

では、モノローグの関係から脱却し、SLが発生する「創造的なダイアログ」が行われて「三幅対」の変容プロセスが循環する組織に転換させていくためには、どうすればよいのか。Z支社の事例では、転換フェーズで5つの転換が示されている。今後の検証が必要であるが、この5つの転換は、SLが発生する「創造的なダイアログ」を、意図的に仕掛ける手がかりとなると思われる。したがって、以下では、5つの転換を考察することで、本論文の実践的意義を示したい。転換フェーズでは、以下5つの転換が認められた。(1)経営幹部で構成されるダイアログを行うチームが編成されること。(2)チーム・リーダーである上野から上司部下の関係を反省的に捉え直したいという意思が示されること。(3)SNSが導入されSNSでのダイアログのルールが示される

こと。(4)自己開示できるダイアログの場がつくられること。そして(5)新しい実践を方向づけるダイアログが行われることである。以下5つの転換が、SLが発生する「創造的なダイアログ」にいかなる貢献をしたと指摘できるかという観点で考察を行う。

まず、(1)経営幹部で構成されるダイアログを行うチームが編成されるについて考察する。改善者の会は、非管理職を中心とした8名でチームが構成されていた。このメンバーに上野は含まれていなかった。組織的な役職を持たない社員が組織変革に向けて立ち上がることは「理想的」であるが、モノログの関係が支配するなかで、このような有志メンバーが組織を変革していく中心になることは困難となる場合が多いと思われる。改善者の会では、組織の問題を他人事として捉え、一方的に不満を語るという状況が見られた。この状況からダイアログの関係に転ずることは困難であった。彼らは、「数字による狭窄」により、後に平野が語るような「自分の行動を変えることが組織を変えることにつながる」（抜粋 11.3.2.3.1）という感覚を最後まで得ることができなかった。

一方、挑戦者の会では、トップ・マネジメントでもある公式なリーダーを含めた5名の経営幹部による組織変革チームが編成された。改善者の会とのメンバー構成の違いは明確である。SLが発生する「創造的なダイアログ」は、チーム・メンバー間の率直に自己開示を行う関係で進行したことを考えれば、5名程度の少人数のチームを編成することが望ましい。また、ダイアログによる気づきを、すぐに自部署で展開できる立場にあることも重要である。リーダーを含める形で新しい行動が展開されるため、「三幅対」の変容プロセスが生じやすくなる。無論のことながら、少人数の経営幹部でチームを編成すれば、ダイアログの関係が成立するわけではない。また、改善者の会のようなメンバー構成が必ずしも無効であるとは言えない。重要な点は、次で考察する公式なリーダーの関わり方である。

次に、(2)チーム・リーダーである上野から上司部下の関係を反省的に捉え直したいという意思が示されるについて考察する。Z支社の事例では、改善者の会の取り組みとして提出された(1)「あきらめ」(2)「無関心」(3)「見ざる・言わざる・聞かざる」という言葉（抜粋 9.3.5）に表象される、「数字による狭窄」という組織的な問題が顕在化した。この問題を改善者の会では解決に導くことはできなかったが、この問題を公式なリーダーが自分事として捉えたことが「しみじみ感」の表明に大きく影響を与えた

考えられる。つまり、数字を出すことに直結する問題ではなく、数字を出すことにより看過されている組織的な問題に目を向けることができたこと、その組織的な問題が可視化されたことが、転換を可能にさせる重要な要因となった。そして、この組織の本質的な問題に対して、公式なリーダーがそのような問題を作り出しきたことを自覚し、これまでの自分から脱皮したいという言葉に「しみじみ感」が宿ったと考えられる。

公式なリーダーによる「しみじみ感」の表出は、公式なリーダーが「しみじみ感」を語るという「語り方の問題」と限定することはできない。つまり、リーダーの個人的なスキルや能力論のみで捉えることはできない。「しみじみ感」の表出は、チーム・メンバーが、馴れ合いや付度ではなく、上司・部下という上下関係を超えて、平等な立場で率直に語り合うことができる関係のなかから生じる。極論すれば、「しみじみ感」は、公式なリーダーが語る言葉ではなく、フォロワーとの関係のなかでその関係が語らせる言葉である。ゆえに、フォロワーとなるメンバーが、公式なリーダーと同じように、組織の本質的な問題を自分事として捉えることが重要である。12.3.2.3.2 で見られたように、フォロワーがいまの自分の「未熟さ」を自覚し、そんないまの自分から脱皮しようと葛藤するフォロワーの姿を見て、上司として「自分こそ脱皮すべきだ」という強い感情を伴う「しみじみ感」が生成される。したがって、メンバーとのダイアログを通じた公式なリーダーの「未熟さの自覚」に依拠した「しみじみ感」を表出させる行為は、公式なリーダーの変容であり、フォロワーの変容でもある。

挑戦者の会の経過を見れば、結果的に、キックオフで上野が「しみじみ感」を表出させたことが、その後の転換を誘引し、次に考察する SNS でのダイアログという仕組みのなかで、チームの変容が促進されていったと考えられる。

次に(3)SNS が導入され SNS でのダイアログのルールが示されるについて考察する。挑戦者の会のダイアログでは、対面で行う対面型と SNS で行う SNS 型のダイアログが併走した。キックオフにて対面型で公式なリーダーの「しみじみ感」が表出し、そこで「しみじみ感」の共鳴が発生して、各メンバーの新しい行動の試行につながったと考えられる。そこからの試行フェーズの進行は、SNS 型でのダイアログが基盤となっていた。SNS 型のダイアログでは、最低限の運用ルール⁴⁷に絞ることが重要

⁴⁷ (1)毎日1回「自分のマネジメント」をテーマに投稿すること（投稿ルール）、(2)メンバーの投稿には必ず返信コメントと”いいね！”を入れること（応答ルール）。

である。SNS 型のダイアログの大きな特徴は以下 2 点である。以下 2 点は「参加の二重効果」(10.3.3.3)をつくる重要な仕掛けになっていると思われる⁴⁸。第 1 に常にメンバー全員とダイアログを行う関係となることである。第 1 に SNS 型のダイアログでは、ある話者の発話の聞き手は話者以外の全員になることである。5 人が囲むことができる円卓で、他の 4 名に対してお互いに発言しているような関係となる。応答ルールにより、あるメンバーが語ると、それに対して全員に応答責任が発生するという制約が、メンバーの内省と行動を促進する見えない仕掛けになっている。第 2 に時間と場所を選ばないという点である。その場で即時に応答しなければならない対面型のダイアログと異なり、SNS 型のダイアログでは、あるメンバーの投稿や応答を見て考え応答するという時間的な余裕がある。この時間的余裕により、誰かの語りを見て内省する時間が確保される。いつでも好きな時間に書ける、字数は少なくともよいという個人の自由度が認められるなかで、積極的なメンバーが次々と新しい行動や反省を示すことにより、強制感が少ない形で参加が促進されていく仕掛けが作られていた。しかし、このような仕掛けがあったとしても、メンバーが参加してこなければ社会的関係は発展していかない。それを動機づける要因として次に考察する(4)(5)が必要である。

最後に、(4)自己開示できるダイアログの場がつくられる、(5)新しい実践を方向づけるダイアログが行われるについて考察する。SNS 型のダイアログの場がつくられても、自己開示を行わない業務的な会話だけが行われるモノログの関係のままでは社会的関係は進展していかない。挑戦者の会の事例では、ダイアログが開始する最初の段階で、5 人のメンバーのなかでトップの上野とナンバー 2 の影山による肯定的な応答を行い、ここが本当に本音で語り合える場であることを証明したことが、その後の「創造的なダイアログ」の進展に影響を与えたと考えられる。また、(2)のように、チーム・リーダーである上野から「しみじみ感」が表明されることが、(4)および(5)に大きな影響を与えたと考えられる。キックオフで上野が表出させた「しみじみ感」への応答として、率直な意思表示が引きされたのではないだろうか。そう考えると、(3)という仕組みを基盤として、組織の本質的な問題に対し、公式なリーダーを含めたメンバ

⁴⁸ 「参加の二重効果」とは、自部署で部下に対して新しい行動が試行され（行動変容）、自部署での体験を語り合うダイアログを通じて「未熟さの自覚」が再認識（内省）されるという参加の循環のことである。

一全員が「未熟さ」を自分事として自覚し、これまでの自分から脱皮したいと自分に関わる上司部下関係を真摯に反省する態度が得られることが、モノロークの関係から脱却し、「しみじみ感」の共鳴を中心とする「三幅対」の変容プロセスをつくっていったと指摘できよう。

加えて、本質的な問題を可視化させるための取り組み、公式なリーダーを「創造的なダイアローク」に導くこと、幹部チームの編成といった仕掛け、など外部のコンサルタントである筆者の示唆が貢献したと言えよう。組織を変えるために本質的な問題に取り組むことは、効果はある程度予測できても、業務的な負担も予想され、実際に取り組みを開始してそれを維持させることは想像以上に困難である。公式なリーダーがあきらめてしまったら、そこで取り組みは終了してしまう。公式なリーダーの対話のパートナーとして、率直にアドバイスをを行い、リーダーが冷静に自己をみつめ続けることができる外部の視点が必要であろう。以上、5つの転換の考察により本論文の実践的意義を示した。

12.4 今後の研究課題の方向性

本論文は、公式なリーダーを含めた経営幹部チームのダイアロークを一次データとして分析と解釈を行ない、SLの発生を把握するために、公式なリーダーを含めたチーム・メンバー間の「創造的なダイアローク」に焦点を合わせることが重要であり、そうすることで「三幅対」の変容プロセスを把握できることを明らかにした。以上の知見は、SL発生研究という未知の研究領域の入り口を見つけたにすぎない。以下では、本研究の結果をふまえて、今後の研究課題の方向性を述べる。

12.4.1 アクション・リサーチによる SL 研究

実践的意義での検討をふまえれば、今後の SL 研究では、SLの発生を念頭においた組織改善プロジェクトを調査対象とするアクション・リサーチが有効と思われる。Z支社を対象とする調査では、SLの発生を目的としていなかったため、筆者が SL 発生に向けて意図的に介入を行うことは無かった。その結果、参加者の自然な行動変容の観察から SL 発生プロセスを把握することができた。今後の SL 研究では、挑戦者の会で見られたような、チーム・メンバー間の「創造的なダイアローク」を、調査対象に合わせて作り上げていくことが重要な鍵となると思われる。アクション・リサーチの調査対象

について、本論文の結果を踏まえれば、「三幅対」の変容プロセスを効果的にまわしていくために、経営幹部による構成が理想であると思われる。しかし、組織変革を担うことを期待される人材は、ミドル階層である場合が多いと予想されることを考えれば、ミドル階層のダイアログが「三幅対」の変容プロセスの原動力となり、そのメンバーのなかから次のリーダーが生じていくプロセスを研究していくことも重要な研究課題である。

また、本論文では、リーダーシップ発生プロセスに注目したが、そこからどのように「三幅対」の変容プロセスが維持され収束していくのかについては調査していない。公式なリーダーがチームから離脱した場合、「三幅対」の変容プロセスの立ち上りが確認できるチームに、転換フェーズの文脈を共有しないメンバーが新たに加入した場合、など、SL 発生状態はどのように変化するか／しないのかは未解明である。したがって、将来的なアクション・リサーチでは、発生・維持・収束といったリーダーシップのライフサイクルを視野に入れて研究していく必要があろう。

12.4.2 個人と社会の再帰的な循環関係

本論文の調査では、各メンバーの具体的な行動変容を、SNS でのパーソナル・ストーリーから把握した。今後の研究では、チームにおける SL がいかに組織広範に広がり、それがチームの SL にどのように変化を与えるのかが、重要な研究課題となる。チームに発生した SL が、組織の下層にどのように影響を与えるのかについては、未知である。組織における、ある特定のチームでのダイアログの活性化だけでは、組織変革は限定的であることも考慮すれば、SL 発生の調査範囲は組織の下層まで拡大していくべきであろう。

挑戦者の会の事例では、SL 発生状態に接近していくにつれて、チームで見られた「創造的なダイアログ」が、各メンバーの自部署においても同じように展開されていることが確認されている。「創造的なダイアログ」が、個人と社会の再帰的な循環関係をつくる鍵となっていることは明らかであるが、SL 発生につながる「創造的なダイアログ」とはいかなるダイアログなのかについては、本論文では深掘りを行っていない。ゆえに、これも今後の SL 研究における重要な研究課題となると思われる。

12.4.3 解明結果の検証

SL の先行研究では、SL に正の影響を及ぼす先行因子として、公式なリーダーの信頼感や満足感、謙虚さ、チーム内の信頼関係¹、SL に正の影響を及ぼす結果因子として、個人レベルの創造性、自律性、チーム・レベルの自信、凝集性²などが明らかとされている。本論文が明らかにした「三幅対」の変容プロセスは、例に挙げた先行因子（下線¹）については、それらが変化に先行して認められないチーム状態から認められる状態に至るまでのプロセスを説明している。なかでも、リーダーの信頼感や満足感にも関わりと予想される「謙虚さ」は、「しみじみ感」の表出そのものと言っても良さそうである。一方、結果因子（下線²）については、先行研究の結果を支持しそれらが形成されていくプロセスを説明できる。とりわけ、個人レベルの創造性、自律性は、SL が発生する「創造的なダイアログ」により生じると説明できる。本論文の射程を超えるため緻密な検証を行わなかったが、本論文の解明結果を SL の先行研究と付き合わせて精緻に検証していく作業も重要な研究課題と位置付けられよう。

最上雄太 (2022). シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィ
一. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

謝辞

本論文は筆者が多摩大学院経営情報学部経営情報学研究科専攻博士後期課程に在籍中の研究成果をまとめたものである。同専攻教授 徳岡晃一郎先生には指導教官として本研究の実施の機会を与えて戴き、その遂行にあたって終始ご指導をいただいた。「しみじみ感」という結論の方向性は徳岡先生の示唆があって得られた。ここに深謝の意を表する。同専攻教授宇佐美洋先生、浜田正幸先生、佐々木弘明先生、法政大学大学院政策創造研究科教授石山恒貴先生には、副査としてご助言を戴くとともに本論文の細部にわたりご指導を戴いた。ここに深謝の意を表する。

加えて、調査協力者である Z 支社の皆様、改善者の会、挑戦者の会の皆様、そして上野氏に心から感謝の意を表したい。

最上雄太 (2022). シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィ. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

参考文献

- Avolio, B. J., Jung, D. I., Murry, W., & Sivasubramaniam, N. (1996). Building highly developed teams: Focusing on shared leadership processes, efficacy, trust, and performance. *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, 3, 173-209.
- Balkundi, P. & Kilduff, M. (2005). The ties that lead: A social network approach, *leadership. Leadership Quarterly*, 16, 941-962.
- バフチン, M, M, 伊東一郎・佐々木寛訳『ドストエフスキーの創作の問題』平凡社, 2013 年.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public administration quarterly*, 112-121.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York:Free Press.
- Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2015). *Business research methods (4th ed.)*. Oxford university press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *The strategies for taking charge. Leaders*. New York: Harper. Row.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P., & Harvey, J. (2003). *Distributed leadership: A review of literature*. London: National College for School Leadership. Available at: [www.ncsl.org.uk/literature reviews](http://www.ncsl.org.uk/literature%20reviews).
- Berger, P., & Luckmann. (1966). *The social construction of reality: A Treatise in the sociology of Knowledge*. Doubleday. (山口節郎訳『日常世界の構成—アイデンティティと社会の弁証法—』新曜社, 1977 年)
- Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (2006). The importance of self-and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 296-318.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International journal of management reviews*, 13(3), 251-269.

最上雄太 (2022). シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィ. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

- Bourdieu, P. (1988). *Le sens pratique*. Paris: Les Editions de Minuit. (今村仁司・巻道隆訳『実践感覚』みすず書房, 2001 年)
- Bradbury, H., & Lichtenstein, B. (2000). Relationality in organizational research: Exploring the “space between,”. *Organization Science*, 11(5), 551-564.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. CA:Sage.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods (5th ed.)*. Oxford university press.
- Butler, J. (1990) *Gender trouble: Feminism and the subversion of identity*. New York and London: Routledge. (竹村和子訳『ジェンダー・トラブル—フェミニズムとアイデンティティの攪乱』青土社, 1999 年)
- Butler, J. (1997). *Excitable speech: A politics of the performative*. New York and London: Routledge. (竹村和子訳『触発する言葉——言語・権力・行為体』. 思想, 892 号. 岩波書店, 1998 年)
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50, 1217–1234.
- Chemers, M. M. (1997). *Leadership, change, and organizational effectiveness*. University of California.
- Chiu, C. (2014). *Investigating the emergence of shared leadership in teams: The roles of team proactivity, internal social context, and leader humility*. State University of New York at Buffalo.
- Chiu, C., Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of Applied Psychology*, 101, 1705–1720.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings, *Academy of management review*, 12(4), 637-647.
- Dachler, H. P. (1992). Management and leadership as relational phenomena. *Social representations and the social bases of knowledge*. 1, 169-178.
- Dachler, H. P., & Hosking, D. M. (1995). The primacy of relations in socially constructing organizational realities, in D. M. Hosking, H. P. Dachler, & K. J.

Gergen (Eds.). *Management and organization: Relational alternatives to individualism*. Avebury.

Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2006). Leadership in team - based organizations: On the threshold of a new era. *The Leadership Quarterly*, 17, 211-216.

Denis, J. L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, 6, 211-283.

DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., & Ashford, S. J. (2015). Interpersonal perceptions and the emergence of leadership structures in groups: A network perspective. *Organization Science*, 26, 1192-1209.

Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25, 36-62.

D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership-team performance relations. *Journal of Management*, 42, 1964-1991.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611-628.

Drath, W. H. (2001). *The deep blue sea: Rethinking the source of leadership*. Jossey-Bass.

Elloy, D. F. (2008). The relationship between self-leadership behaviors and organization variables in a self - managed work team environment. *Management Research News*, 31, 801-810.

Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17, 217-231.

Fausang, M. S., Joensson, T. S., Lewandowski, J., & Bligh, M. (2015). Antecedents of shared leadership: empowering leadership and interdependence. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 271-291.

最上雄太 (2022). シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィ. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness, in L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology*. Academic Press.

Fiedler, F. E., (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

Flick, U. (1995). *Qualitative Forschung by Uwe Flick*. Hamburg: Reinbek. (小田博志・山本則子・春日常・宮地尚子訳 『質的研究入門 人間の科学のための方法論』春秋社, 2002 年)

福島真人 (1993). 「解説 認知という実践 : 「状況的学習」への正統的で周辺のなコントロール」, レイヴ・ウェンガー, 佐伯胖監訳 『状況に埋め込まれた学習-正統的周辺参加』(123-165). 産業図書,

Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. *The Leadership Quarterly*, 21, 922-958.

Gardner, W. L., Lowe, K. B., Meuser, J. D., Noghani, F., Gullifor, D. P., & Cogliser, C. C. (2020). The leadership trilogy: A review of the third decade of the leadership quarterly. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 1-26.

Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Geertz, C., (1973). Thick description: Towards an interpretative theory of culture, in *c. Geertz, The interpretation of cultures: Selected essays*. Basic Books, 3-30.

George, V., Burke, L. J., Rodgers, B., Duthie, N., Hoffmann, M. L., Kocaja, V., ... & Gehring, L. L. (2002). Developing staff nurse shared leadership behavior in professional nursing practice. *Nursing Administration Quarterly*, 26(3), 44-59.

Gergen, K. J., & Gergen, M. M. (1984). The social construction of narrative accounts, in Gergen, K. J., & Gergen, M. M (eds.). *Historical Social Psychology*, Lawrence Erlbaum Associate.

Gergen, K. J., & Gergen, M. M. (1986). Narrative Form and the Construction of Psychological Science in T. R. Sarbin (ed.). *Narrative Psychology : The Storied Nature of Human Conduct*. Praeger.

最上雄太 (2022). シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィ. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

Gergen, K. J. (1994). *Realities and relationships: Soundings in social construction*.

Harvard university press. (永田素彦・深尾誠訳『社会構成主義の理論と実践 関係性が現実をつくる』ナカニシヤ出版, 2004a 年)

Gergen, K. J. (1999). *An invitation to Social Construction*. CA:Sage. (ケネス・J・ガーゲン, 東村知子訳『あなたへの社会構成主義』ナカニシヤ出版, 2004b 年)

Gergen, K. J. (2009). *Relational being: Beyond self and community*. Oxford University Press. (鮫島輝実・東村知子訳『関係からはじまる』ナカニシア出版, 2020 年)

Gibb, C. A. (1947). The principles and traits of leadership. *Journal of Abnormal & Social Psychology*, 4, 267-284.

Gibb, C. A. (1954). Leadership, in G. Lindzey(Ed.). *Handbook of social psychology Vol.2*, Addison-Wesley, 877-920.

Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77-88.

Graen, G., Alvares, K., Orris, J. B., & Martella, J. A. (1970). Contingency model of leadership effectiveness: Antecedent and evidential results. *Psychological Bulletin*, 74(4), 285-296.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.

Grille, A., & Kauffeld, S. (2015). Development and preliminary validation of the shared professional leadership inventory for teams (SPLIT). *Psychology*, 6(1), 75.

Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *The management of organizational behaviour*. Prentice Hall.

Hess, J. P. (2015). Enabling and sustaining shared leadership in autonomous teams. *European Scientific Journal*, 1, 82-95.

最上雄太 (2022). シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィ. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

- Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 387-397.
- Hmieleski, K. M., Cole, M. S., & Baron, R. A. (2012). Shared authentic leadership and new venture performance. *Journal of Management*, 38(5), 1476-1499.
- Holquist, M. (1990). *Dialogism: Bakhtin and his world*. Routledge. (伊藤誓訳『ダイアログの思想：ミハイル・バフチンの可能性』法政大学出版局, 1994 年)
- Hooker, C., & Csikszentmihalyi, M. (2003). Flow, creativity, and shared leadership, *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. CA: Sage. 217-234.
- Hosking, D.M. (1988). Organizing, leadership, and skilful process. *Journal of Management Studies*, 25, 147-166.
- Houghton, J., Neck, C. P., & Manz, C. C. (2003). Self-leadership and SuperLeadership: the heart and the art of creating shared leadership in teams. In C. L. Pearce, & J. A. Conger (Eds.). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. CA: Sage.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 16, 321-339.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership, in J. G. Hunt & L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge Southern Illinois*. University Press, 189-207.
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96-112.
- Hunt, J. G. (1999). Transformational/charismatic leadership's transformation of the field: An historical essay. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 129-144.
- 石川 淳 (2013). 「研究開発チームにおけるシェアド・リーダーシップ: チーム・リーダーのリーダーシップ, シェアド・リーダーシップ, チーム業績の関係」『組織科学』46(4), 67-82.
- 石山恒貴 (2018). 『越境的学習のメカニズム: 実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像』福村出版.

最上雄太 (2022). シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィー. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

伊藤博之 (2009). 『アメリカン・カンパニー：異文化としてのアメリカ企業を解釈する』 (Doctoral dissertation, 神戸大学), 白桃書房.

Jenkins, W. O. (1947). A review of leadership studies with particular reference to military problems. *Psychological Bulletin*, 44, 54-79.

片岡登 (2009). 『リーダーシップの意味構成：解釈主義的アプローチによる実践理論の探求』 (Doctoral dissertation, 神戸大学), 白桃書房.

金井壽宏 (1991). 『変革型ミドルの探究—戦略・革新指向の管理者行動—』 白桃書房.

金井壽宏・佐藤郁哉・ギデオン・クンダ・ジョン・ヴァン-マーネン (2010). 『組織エスノグラフィー』 有斐閣.

Kemmis, S. & McTaggart, R. (2000). Participatory action research, in Denzin, N. and Lincoln, Y. (Eds.) . *Handbook of qualitative research, second edition*, CA:Sage.

(平山満義監訳 (2006) 「参加型アクションリサーチ」, 『質的研究ハンドブック 2 巻：質的研究の設計と戦略』 (229-264), 北大路書房, 2006 年)

Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22(3), 375-403.

清宮徹 (2019). 『組織のディスコースとコミュニケーション—組織と経営の新しいアジェンダを求めて』, 同文館出版.

Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P., & Xiao, Y. (2006). Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *Administrative science quarterly*, 51(4), 590-621.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge: how to keep getting extraordinary things done in organizations*. California: Jossey-Bass.

Kukenberger, M., Mathieu, J., D'Innocenzo, L., & Reilly, G. P. (2011). *Shared leadership in teams: An investigation of the impact of team composition and performance*. San Antonio, TX: Paper presented at the annual meeting of Academy of Management.

桑野隆. (2008). 「ともに」「さまざまな」 声をだす 対話的能動性と距離. 質的心理学研究, 7(1), 6-20.

最上雄太 (2022). シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィ. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*, Cambridge university press. (『状況に埋め込まれた学習-正統的周辺参加』佐伯胖監訳, 産業図書, 1993 年)
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of applied psychology*, 78(4).
- Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102, 434–451.
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2001). Ten years of the leadership quarterly: Contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 459–514
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, 12, 389–418.
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241–270.
- Mathieu, J. E., Kukenberger, M. R., D'Innocenzo, L., & Reilly, G. (2015). Modeling reciprocal team cohesion–performance relationships, as impacted by shared leadership and members' competence. *Journal of Applied Psychology*, 100, 713–734.
- McMahon, J. T. (1972). The Contingency Theory: Logic Method Revisited. *Personnel Psychology*, 25(4), 697–710.
- Meuser, J. D., Gardner, W. L., Dinh, J. E., Hu, J., Liden, R. C., & Lord, R. G. (2016). A network analysis of leadership theory: The infancy of integration. *Journal of Management*, 42, 1374–1403.
- 箕浦康子 (2009a). 箕浦康子編『フィールドワークの技法と実際Ⅱ：分析・解釈編』ミネルヴァ書房.
- 箕浦康子 (2009b). 箕浦康子編『フィールドワークの技法と実際Ⅰ：マイクロ・エスノグラフィー入門』ミネルヴァ書房.
- 最上雄太・阿部廣二 (2019). 「再帰的リーダーシップ試論 正統的周辺参加論による関係的アプローチの課題克服可能性とその意義」『質的心理学研究』18,(1), 95-115.

最上雄太 (2022). シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィ. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36, 5–39.
- Mowday, R. T., & Sutton, R. I. (1993). Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual review of psychology*, 44(1), 195–229.
- Nicolaides, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., & Cortina, J. M. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The leadership quarterly*, 25(5), 923–942.
- Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 797–837.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22(1), 80–109.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 18, 47–57.
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics Theory Research & Practice*, 17(1), 172–197.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago, In C. L. Pearce, & J. A. Conger (Eds.). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. CA: Sage. 1–18.
- Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims, H. P. Jr. (2008). The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption: Implications for research and practice. *The Leadership Quarterly*, 9 (3) , 353–359.
- Pearce, C. L., & Wassenaar, C. L. (2014). Leadership is like fine wine. *Organizational Dynamics*, 43(1), 9–16.

最上雄太 (2022). シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィ. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

- Pearce, C. L., & Wassenaar, C. L. (2015). Shared leadership in practice: When does it work best?. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 1-2.
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (2006). Leadership and the organizational context: Like the weather?. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 559-576.
- Sanders, T. O. (2006). *Collectivity and influence: The nature of shared leadership and its relationship with team learning orientation, vertical leadership and team effectiveness*. The George Washington University.
- Sarbin, T. R. (1986). *Narrative psychology: The storied nature of human conduct*. Greenwood Publishing Group.
- 佐藤郁哉 (1992). 『フィールドワーク: 書を持って街へ出よう』新曜社.
- Schneier, C. E., & Goktepe, J. R. (1983). Issues in emergent leadership: The contingency model of leadership, leader sex, leader behavior, In H. H. Blumberg, A. P. Hare, V. Kent, & M. F. Davies (Eds.). *Small groups and social interactions* (Vol. 1). Chichester, England: John Wiley.
- Schriesheim, C. A., & Kerr, S. (1977). Theories and measures of leadership: A critical appraisal of current and future directions, in J. G. Hunt & L. Larson (Eds.). *Leadership: The cutting edge*. Southern Illinois University Press, 9-45.
- Shamir, B., Howell, J. M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10, 257-283.
- Shamir, B., & Lapidot, Y. (2003). Shared leadership in the management of group boundaries. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. CA: Sage. 235-249.
- Sousa, M., & Van Dierendonck, D. (2015). Introducing a short measure of shared servant leadership impacting team performance through team behavioral integration. *Frontiers in psychology*, 6.
- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of curriculum studies*, 36(1), 3-34.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.

最上雄太 (2022). シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィー. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1957). Leader behavior: Its description and measurement. *Bureau of Business Research*. Ohio State University.

高木光太郎 (1999). 「正統的周辺参加論におけるアイデンティティ構築概念の拡張: 実践共同体間移動を視野に入れた学習論のために」 東京学芸大学海外子女教育センター研究紀要, 10, 1-14.

高木光太郎 (2000) 「行為・知覚・文化: 状況的認知アプローチにおける文化の実体化について」, 心理学評論, 43, 43-51.

高橋正恭監, 高橋正恭・多月博司・清宮徹編 (2020). 『組織のメソドロジー』学文社.

田島充士 (2014). 「異質さと向き合うためのダイアログ: バフチン論からのメッセージ (特集 対話)」 『心理学ワールド』 64, 9-12.

田辺繁治 (2002). 「日常実践のエスノグラフィー: 語り・コミュニティ・アイデンティティ」, 田辺繁治・松田素二編 『日常実践のエスノグラフィー: 語り・コミュニティ・アイデンティティ』 (1-38). 世界思想社.

友枝俊雄 (2000). 「社会学の<知>へ到達する—研究法と理論の接続」, 今田高俊編 『社会学研究法・リアリティの捉え方』有斐閣.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18, 298-318.

Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *Leadership Quarterly*, 20, 631-650.

Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.

Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta - analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99, 181-198.

Wassenaar, C. L., & Pearce, C. L. (2018). Shared leadership. *The nature of leadership*. CA:Sage. 167-188.

最上雄太 (2022). シェアド・リーダーシップが発生するメカニズムの質的研究 組織変革チーム「挑戦者の会」のエスノグラフィ. 博士論文. 多摩大学院経営情報学研究科.

Wenger, E. (1990). *Toward a theory of cultural transparency: Elements of a social discourse of the visible and the invisible*. Unpublished doctoral dissertation.

University of California, Irvine.

Yammarino, F. J., Salas, E., Serban, A., Shirreffs, K., & Shuffler, M. L. (2012).

Collectivistic leadership approaches: Putting the “we” in leadership science and practice. *Industrial and Organizational Psychology: Perspective on Science and Practice*, 5, 382–402.

Youngs, H. (2009). (Un) Critical times? Situating distributed leadership in the field.

Journal of Educational Administration and History, 41(4), 377–389.

Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organizations*. Prentice-Hall.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. 8th Edition. Pearson Education.

Yukl, G. A. (2019). *Leadership in organizations*. 9th Edition. Pearson Education.

Zaccaro, S. J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. *The nature of leadership*. CA:Sage, 101–124.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451–483.

Zhang, Z., Waldman, D. A., & Wang, Z. (2012). A multilevel investigation of leader-member exchange, informal leader emergence, and individual and team performance. *Personnel Psychology*, 65, 49–78.

Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834–852.

以上