

博士学位論文

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

論文内容の要旨

および

審査結果の要旨

2022年3月

多摩大学

論文内容の要旨

1. 本論文の概要

本研究は、リーダーシップの中でも特に近年注目を浴びているシェアリーダーシップについての研究である。シェアリーダーシップ研究においては、他のリーダーシップ研究同様、リーダーの特性解明のための研究が主となっている。しかし、シェアリーダーシップがシェアリーダーシップたる所以、あるいは本質はリーダーシップがシェアされているというその状態およびその生成プロセスにある。この点に関してはいまだ明確な研究が十分ではないのが実態である。

本研究では、こうしたシェアリーダーシップ研究をさらに一歩進めるために、その生成過程に着目し、シェアリーダーシップが現実には立ち現れるプロセスとその要因の解明に挑戦した。イノベーション型組織はもちろんのこと、混迷の時代を生きる組織にとって、その運営及び組織変革においてますます重要になってくるであろうシェアリーダーシップをどう実現していくのか、その具体策を示し、経営改善に寄与することを狙ったものである。

2. 本論文の研究目的

本論文は、実際の組織変革の現場に入り込んだ筆者が、その組織の変革過程とリーダーシップの出現プロセスを、解釈的アプローチをもって解明し、組織の現場におけるチーム活動を通じて、いかにシェアリーダーシップが発生するのか、動的なメカニズムの解明を目的としている。具体的には、シェアリーダーシップが発生する際、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、具体的な様態の分析・解明を試みたものである。

こうしたシェアリーダーシップの出現プロセスを解明することにより、組織変革のメカニズムおよびトリガーが説明され検証することを本研究目的としている。

3. 本論文の構成

本論文は第一章から第十一章及び終章までの十二章となっており、次のように構成されている。

第一章では、研究の目的と構成について述べている。これまでのリーダーシップ論の中でのシェアリーダーシップへの期待と限界について述べ、本論文の意義を述べている。

第二章では、シェアリーダーシップ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している。

第三章では、シェアリーダーシップの先行研究を概観している。

第四章では、シェアリーダーシップに関するリサーチクエスションの設定を行っている。

第五章では、前章で設定したリサーチクエスションを研究するための方法論の検討を行っている。

第六章、第七章では、シェアリーダーシップ発生を捉える分析概念を検討している。第六章では、Bakhtin および Gergen の対話原理を参照し、ダイアログ概念について述べる。

第七章では、Lave & Wenger 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している。

第八章では、その後の三章で行う調査の全体像が示される。

第九章では、リサーチクエスション1の解明を目的として、シェアリーダーシップ発生状態に至

るまでの具体的なプロセスを「改善者の会」の活動を通じて調査している。

第十章では、シェアリーダーシップ発生状態に至るまでの具体的なプロセスが「挑戦者の会」の活動を通じて調査される。

第十一章では、リサーチクエスト2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、いかにシェアリーダーシップ発生状態に関わるのかを明らかにしている。

終章では、リサーチクエストの解明結果を統合して結論を述べ、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ている。

論文審査の結果の要旨と意義

1. 本論文の結果の要旨

本論文の目的は、リーダーシップがいかに発生するのかを、そのプロセスと関係者（リーダーとフォロワー）の関係性の変化の観点から解明することにあつた。その解明を生成的視点で分析するために筆者は、SIグループ営業組織のZ支社で、13ヶ月間フィールドワークを行った。その分析にあつたリサーチクエストはRQ1：シェアリーダーシップが発生する際、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か、RQ2：リーダーの役割がいかに共有されていくかである。フィールドワークで得たデータを、社会構成主義の認識論に結びつくダイアログ概念、正統的周辺参加概念を分析概念として援用し、エスノグラフィーを研究方法として解釈と記述を行った結果、シェアリーダーシップの発生は、チームメンバー間のダイアログを通じて、次の3つのプロセスがほぼ同時に進行していく「三幅対」（サンブクツイ）のプロセスなる様態から説明できることを明らかにした。そこでは、①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、②公式なリーダーが「未熟さの自覚」を自分事として捉えて、リーダーとしての行動を変容させていくプロセス、③チームメンバーが、部下との関係について未熟さを認め、うまくいかない未熟な自分から脱皮したいという思いに基づき行動を変容させていくプロセスが認められた。この「三幅対」の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」の共鳴であると定義した。「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として捉えている。「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している。本論文の議論により、シェアリーダーシップ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という結論が示された。

2. 本論文の意義

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は下記のとおりである。理論的意義としては、先行研究では、シェアリーダーシップ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、シェアリーダーシップ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、シェアリーダーシップ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が探索された。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可能となった。

実践的意義としては、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支社の社員たちは、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、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。シェアリーダーシップ発生に関わる具体的な進行プロセスや発生状態を把握できたことで、今後のリーダー育成、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。

本論文の審査過程と審査結果

1. 審査の過程

本論文の審査は、2021年10月28日に論文中間審査第一回および、2021年12月21日に論文中間審査第二回目を行い、本申請者からの研究論文の提出と研究内容の報告を受け、質疑応答と研究評価および論文構成・記述の問題点の指摘と改善の要請を行った。本申請者は適正に改善作業を進めた。

2022年1月25日に論文最終審査を行い、本申請者から改訂後の論文提出と研究内容の報告を受けた。質疑応答の後、審査委員は総合評価について議論した。

2. 審査結果

(1) 各観点での評価

各審査委員から提出された本論文に関する評価を総合すると、次のように表される。

① 論文表現・構成

本論文は、問題提起、仮設定と実証分析での検証から成っている。章立ても整理されている。文章の内容としては、SIグループZ支社における13カ月間のフィールドワークを基にした事態の描写、解釈的アプローチが鮮明にわかりやすく記述されているとともに、分析枠組み、用語定義なども明瞭であり、全体として論旨の記述と展開も的確である。

② 研究内容

組織の現場におけるチーム活動を通じて、いかにシェアリーダーシップが発生するのか、すなわち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の様態が具体的に分析され、動的なメカニズムが一定の普遍性をもって解明された。「三幅対」ならびに「しみじみ感」という新しい概念をシェアリーダー

ーシップ分析に持ち込んだオリジナリティも評価できる。

③ 応用性

申請者はコンサルタントとして組織活性化、リーダーシップ開発の実践に携わっている。その実践の現場で生み出された具体的なリーダーシップ出現のプロセスを、本研究の解釈的アプローチにより定式化したことは高く評価される。変化の激しい昨今、俊敏な組織変革がますます求められる中、本論文で実証されたフレームワークによって、現場でリーダーたちが日々直面する「どうやってリーダーシップを発揮したらいいのか」「人の意識を変え組織を動かしたらいいのか」という現実の課題に寄り添って支援できるようになる意義は極めて大きい。

④ 実践力・研究力

申請者は、リーダーシップ論の中で偏りがちな特性論に疑問を持ち、そもそもその特性をどうやって実現していくのか、しかもシェアドリーダーシップというチームの中でどう実現できるのか、という困難な課題に正面から取り組んだ。現実の課題を本質に立ち返って解決していこうという実践性とたゆまぬ研究心は、今後の実践性を持ったアカデミックな研究者として成長していくことを期待させる。

(2) 総合評価

以上の諸点を勘案し、審査委員一同全員一致で、最上雄太氏は、博士（経営情報学）の学位を授与されるに値する、と判定する。

【研究業績】

【単著】

最上雄太（印刷中）。「社会構成主義に依拠したリーダーシップ研究の批判的検討 組織ディスコース研究の可能性」『経営情報学会誌』 31(1).

最上雄太（2018）。「再帰的なリーダーシップ概念の予備的検討 映画『幕が上がる』を事例として」『青山社会情報学研究』 10, 13-35.

【共著】 1 題目

最上雄太（2008）。「感情コンピテンスアプローチの提言 リーダーシップの源泉をめぐって」 齋藤毅憲（編）、多摩大学大学院ヒューマンディベロップメント研究会（著）『ヒトがいきる経営』65-84, 学文社.

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

以上