

# 2022年度東京経済大学大学院博士論文審査報告書

2023年 1月 25日

経営学研究科委員長 殿

審査 請求 者	経営学研究科博士後期課程	
	学籍番号	20DB001
	フリガナ氏名	イチミヤ ゴウ 一宮 剛

評 価 欄	審査委員氏名		評価
	主査	原口 恭彦	合
	副査	柴田 高	合
	副査	関口 和代	合

論文 題名	<p>シェアド・リーダーシップと成果との関係のメカニズムに関する研究 — 一定性的・定量的手法による検討 — A Study of Shared Leadership and Outcome Mechanisms: An Examination by Qualitative and Quantitative Methods</p>
----------	--

(所見欄)

## 1. 本論文における問題意識と研究目的

本論文は、組織における影響力に関する研究としてリーダーシップ研究を捉えたうえで、リーダーの影響力のみならず、リーダー以外の他者の影響力についても考慮する必要があるのではないかという問題意識に端を発したものである。このような問題意識に基づき、本論文においては、リーダーがもたらす影響力のみならず、チームメンバーの影響力も含めて説明を試みているシェアド・リーダーシップに着目し、その概念定義や操作化、さらにはシェアド・リーダーシップが成果につながるメカニズムの解明を目指した論文である。

## 2. 本論文の構成と各章の内容

### (1) 本論文の構成

本論文は、以下の第1章から第6章で構成されている。

第1章 研究の目的と概要

第2章 先行研究レビューと課題の導出

第3章 シェアド・リーダーシップとはどのような現象か

第4章 シェアド・リーダーシップ尺度の開発

## (2) 各章の内容

本論文における各章の内容は次の通りである。

第1章では、本研究の目的と概要を示した。まず、近年、日本を取り巻く状況が大きく変化していることから、本研究ではこれからの日本の組織のリーダーシップについて検討した。次に、リーダーシップに関する先行研究の検討を行った。その結果、多くのリーダーシップの先行研究は、リーダーを中心に捉えているが、必ずしも、リーダーだけが他者に影響を与える、すなわち、影響力を発揮するわけではないことを指摘した。そのうえで、リーダー以外の他者の影響力についても考慮する必要があるという、本研究における基本的な問題意識を提示した。そして、チームメンバーの影響力を考慮し、その影響力が変動しているといった視点を持つ概念がシェアド・リーダーシップに着目した。さらに、シェアド・リーダーシップ研究は1990年以降に始まったため、その概念定義や尺度は確立されておらず、実証研究も十分とはいえないことを指摘した。それを受けて、シェアド・リーダーシップの概念定義を検討し、そのうえで、シェアド・リーダーシップがどのようにして成果につながるのか、そのメカニズムを解明することを本研究の目的とした。

第2章では、リーダーシップの先行研究のレビューと課題の導出を行った。当初、リーダーの資質や行動が重視され、フォロワーの影響力は補助的な視点であった。また、コンティンジェンシー理論においてもリーダー行動を中心に捉えていた。一方で、リーダーとフォロワーの関係や変革型・カリスマ型リーダーシップの研究においては、リーダーシップをリーダーとフォロワーの相互作用と捉えていた。ただ、他者に影響を与えるプロセスであるリーダーシップを静的に捉える研究が多く、動的な視点を持つ研究は限られていた。次に、シェアド・リーダーシップの概念定義の検討を行い、「動的、相互作用」「チームメンバーは責任を共有」という2点がシェアド・リーダーシップ独自の本質的属性であることを明らかにした。次に、シェアド・リーダーシップと関連概念との理論的相違について検討した結果、フォロワーの影響力は時代とともに高まり、「自己管理ワークチーム」という概念においてはフォロワーを自律した存在として捉えていた。さらに、シェアド・リーダーシップと成果との関係について検討した結果、シェアド・リーダーシップが様々なレベルの成果に影響を与え、特に感情的な成果が高まりやすいことが示された。加えて、課題特性により、成果が変化してくることも考えられた。以上の検討を通じて、リーダーシップにおける影響力が変動しているシェアド・リーダーシップと成果との関係のメカニズムを日本のチームにおいて明らかにするという本研究の課題を導出した。

第3章では、日本の実務者への半構造化面接によるインタビュー調査に基づいた定性的な研究方法により、シェアド・リーダーシップがどのような現象であり、どのようにして成果につながっているのかについて検討した。具体的には、木下(2003、2007)のM-GTAを使用し、インタビューデータから概念(〈 〉)およびカテゴリー(《 》)を生成した。このカテゴリー間の関係から、特に、課題が複雑でメンバーが相互に依存する場合には、自律したメンバーが協調することによって、《チームメンバーの影響力の変動》が起き、《チームの成果》が高まることが示唆された。この個人レベルでの《チームメンバーの自律》からチームレベルでの《チームメンバーの影響力の変動》が、シェアド・リーダーシップの本質と考えられた。そこで、シェアド・リーダーシップを「共有された目標の達成に向け、指名された個人だけではなく、それぞれが責任感を持ったチームメンバー全体による動的、相互作用的影響プロセス」と概念定義を行った上で、本研究における分析枠組みを提示した。

第4章では、本研究の概念定義を基に、既存のシェアド・リーダーシップ尺度や関連概念の尺度を検討し、「それぞれが責任感を持ったチームメンバー」といった視点や《チームメンバーの影響力の変動》を反映した尺度を開発し、既存の尺度と併せて、一般の大学生を対象とした実験において検証した。しかしながら、新たに開発した尺度や既存の二つの尺度においても、シェアド・リーダーシップを測定できなかった。唯一、自由

記述の内容では、シェアド・リーダーシップ条件において、その特徴的な行動が一部見られたものの、このような行動が全体としては見られなかった。これらの原因として、参加者の共有された目標を持ったチームでの活動経験が十分とはいえないことが考えられたため、一般の大学生という実験対象者について再検討する必要がある。

第5章では、一般の大学生とは異なる治安組織の教育機関に所属する学生を対象とし、シェアド・リーダーシップと成果との関係を垂直型リーダーシップと比較する実験により検討した。まず、一つの既存尺度 (Pearce & Sims, 2002) と自由記述による方法 (Solansky, 2008) においてはシェアド・リーダーシップを測定することができたが、新たに開発した尺度および一つの既存尺度 (Carson et al., 2007) では測定できなかった。したがって、シェアド・リーダーシップの実験操作は概ね妥当であった。次に、垂直型リーダーシップの実験操作は機能しなかったものの、垂直型リーダーシップの得点がいずれのリーダーシップ条件においても高いことから、公式リーダーによるリーダーシップが機能している場面における非シェアド・リーダーシップ条件とシェアド・リーダーシップ条件の比較を行った。その結果、公式リーダーによるリーダーシップが機能している場面において、創造的な課題では、シェアド・リーダーシップが量的な成果をもたらすことが、治安組織の教育機関における実験で明らかとなった。

第6章では、結論、理論的貢献、実践的貢献、今後の研究課題を示した。結論は、複雑でチームメンバーが相互に依存する課題では、公式リーダーが影響力を発揮した上で、チームメンバーも影響力を発揮しチーム全体として協調する、すなわち、シェアド・リーダーシップを発揮することにより、課題解決につながる提案が増えるということである。特に、垂直的な関係が明確かつ規律を伴う組織のチームにおいてシェアド・リーダーシップは効果的であることが示された。

### 3. 本論文の評価

#### (1) 本論文の貢献

第1に、シェアド・リーダーシップの概念定義を定め、尺度開発を試みたことである。チームメンバーの影響力の変動という動的な視点は自由記述によるコミュニケーション量から測定できる可能性が示された。このコミュニケーション量という視点は、シェアド・リーダーシップ尺度の改良のきっかけとなることが期待される。

第2に、シェアド・リーダーシップと成果との関係のメカニズムを示したことである。公式リーダーによるリーダーシップが機能している場面において、創造的な課題ではシェアド・リーダーシップが量的な成果をもたらすことが明らかとなった。この結果は、Anderson and Fiedler (1964) による創造的な課題に対して参加型リーダーシップが量的な成果をもたらすという結果とも類似していた。したがって、これらの結果から、シェアド・リーダーシップと成果との関係は、課題特性により調整される可能性が示唆されたといえる。

第3に、主に海外で行われてきたシェアド・リーダーシップの実証研究を日本において追試したことである。日本においては、研究開発チームなど限定された分野での調査しか行われておらず、その適用可能性が広く検討されてこなかった。本研究では、日本の治安組織の教育機関に所属する学生を対象にした実験により、垂直型リーダーシップと比較しシェアド・リーダーシップと成果との関係を示した。これは、シェアド・リーダーシップ研究の発展ならびに日本の組織におけるシェアド・リーダーシップの適用可能性を広げることにつながると考えられる。

第4に、公式リーダーが強い影響力を持つ組織におけるシェアド・リーダーシップの有効性を示したことである。今回の治安組織の教育機関における実験結果は、シェアド・リーダーシップと成果との関係における公式リーダーの重要性を浮かび上がらせたといえる。

第5に、チームレベルから組織レベルへの転用の可能性を示したことである。本研究は、チームを対象としているため、結論を直ちに組織へと当てはめることは困難であるが、トップマネジメントチームに適用することにより、組織全体にその影響が波及することは十分に考えられるといえる。

## **(2) 本論文における残された課題**

本論文にはいくつかの課題も残されている。それは、サンプルのさらなる拡充、尺度の精緻化を目指した改良、垂直型リーダーシップがシェアド・リーダーシップに及ぼす影響の検討の3点である。特に、本研究では、シェアド・リーダーシップと成果との関係のメカニズムを解明することを目的としたため、垂直型リーダーシップがシェアド・リーダーシップに及ぼす影響を検討する分析枠組みを用いなかった。しかしながら、シェアド・リーダーシップがチームで発揮され、成果につながるには、公式リーダーが重要である可能性が実験結果から示唆された。それゆえに、今後、垂直型リーダーシップがシェアド・リーダーシップに及ぼす影響について具体的に検討していく必要性という課題が残されたといえよう。

## **(3) 本論文の評価**

本論文は、以上のように残された課題はあるものの、既存の研究体系を丁寧に俯瞰したうえで、多くの新規性、独自性を含んだ議論を展開しており、新たな知見を的確に提示していると判断される。

さらに、口述試験においても、既存の研究体系への理解に基づいた新たな知見の提示、適切な説明と質疑に対する真摯かつ適切な回答がなされていた。

以上により、本論文を「博士(経営学)」の学位に相応しい水準にあると認め、審査員全員一致のうえ、合格と判断するものである。