

2022 年度

# 博士論文要約

(専修科目：経営管理論)

(指導教員：原口 恭彦 教授)

論文題名 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 —

英文題名 A Study of Shared Leadership and Outcome Mechanisms:  
An Examination by Qualitative and Quantitative Methods

東京経済大学大学院

経営学研究科博士後期課程

学籍番号 20DB001 氏名 一宮 剛

## 目次（抜粋）

### 第1章 研究の目的と概要

- 1.1 研究の背景
- 1.2 研究の目的
- 1.3 本研究における立場
- 1.4 論文の構成

### 第2章 先行研究レビューと課題の導出

- 2.1 本章の目的
- 2.2 リーダーシップの先行研究の概要
- 2.3 シェアド・リーダーシップの概念定義と本質的属性
- 2.4 シェアド・リーダーシップと関連概念との理論的相違
- 2.5 シェアド・リーダーシップと成果との関係
- 2.6 小括

### 第3章 シェアド・リーダーシップとはどのような現象か

- 3.1 本章の目的
- 3.2 リサーチクエスション
- 3.3 調査概要
- 3.4 分析結果
- 3.5 考察
- 3.6 小括

### 第4章 シェアド・リーダーシップ尺度の開発

- 4.1 本章の目的
- 4.2 既存の尺度に関する検討
- 4.3 調査概要
- 4.4 分析結果
- 4.5 考察
- 4.6 小括

### 第5章 シェアド・リーダーシップと成果との関係の検討

- 5.1 本章の目的

5.2 仮説設定

5.3 調査概要

5.4 分析結果

5.5 考察

5.6 小括

## 第6章 結論と含意

6.1 要約と結論

6.2 理論的貢献

6.3 実践的貢献

6.4 今後の研究課題

引用文献

付録資料

第1章では、本研究の目的と概要を示した。近年、日本を取り巻く状況が大きく変化しており、新たな危機に対して、組織は迅速、的確な対応が不可欠となっている。とりわけ、新型コロナウイルス感染症の流行を契機にリモートワークやオンライン会議が急速に普及し、組織のデジタル化が進んだことは代表的な事例といえよう。このような状況を踏まえ、これからの日本の組織にはどのようなリーダーシップが必要であろうか。

まず、実践的側面からは、新たなシステムの導入や人材の多様化への対応、さらに、危機管理対応には、リーダーによる垂直的なリーダーシップが不可欠であるといえよう。しかしながら、大きな組織になればなるほどリーダーがすべての業務を把握することが困難となるため、一定量の業務を部下であるフォロワーに任せることが必要となる。最近では、Gheron and Gratton (2022) が、新型コロナウイルス感染症の流行を契機として仕事の場所ややり方が劇的に変化し、職場に出勤しない従業員のパフォーマンスと行動をマネジャーが細かく管理することができなくなったと指摘している。また、このような変化は治安組織においても起きている事態である。例えば、2004年のイラク内乱に対応した米国の部隊は、従来の軍隊とは異なり、分散され敏捷な動きをとる小武装集団で構成されたテロ組織に対応するため、透明性の高い情報共有と決定権の分散化という方針を基に軍の組織構造を徹底的に改革した (McChrystal et al., 2015)。

次に、理論的側面からは、リーダーシップの先行研究を概観すると当初はリーダーの資質に焦点が当たり、特に、軍事分野においてはリーダー（士官や士官候補生）の選出と関係する研究 (Jenkins, 1947) が行われた。その後、リーダーの行動スタイル、コンティンジェンシー理論、リーダーとフォロワーの関係、リーダーがフォロワーに意識変革を促す変革型リーダーシップなど様々な視点から研究が行われてきた。しかしながら、多くの先行研究は、依然としてリーダーを中心に捉えていると考えられる。

このような実践的、理論的両面の検討から、リーダーが組織やチームの中で重要な役割を果たすのは明らかであるといえる。Yukl (2013) は、多くの先行研究のリーダーシップの定義を検討した上で、リーダーシップは、「何をどのように行うべきかを理解し、合意を得るために他者に影響を与えるプロセスであり、共有された目標を達成するために個人や集団の努力を促進するプロセス (p. 23)」と定義している。この定義から考えると、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がわかる。つまり、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

はないだろうか。これが、本研究における問題意識である。このような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・リーダーシップである。ただ、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。そこで本研究では、まず、シェアド・リーダーシップの概念定義を検討した。その上で、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という視点から先行研究を調査し、概念に含まれる要件、すなわち、本質的属性（江川，2002）を把握した。まず、Pearce（1997）は、シェアド・リーダーシップを「チームメンバーが全体として示すリーダー行動（p.9）」として最初に定義し、Pearce and Conger（2003a）は、「グループまたは組織の目標、あるいはその両方の達成に向けて、互いに導くことを目的とするグループの個人間の動的、相互作用的な影響プロセス（p.1）」と定義していた。また、これらのシェアド・リーダーシップの研究をメタ分析した Wang et al.（2014）は、「チームメンバーが相互に影響し合い、責任を共有することで、目標達成に向けて互いに導くというチームの創発的な特性（p.181）」と定義していた。ただ、シェアド・リーダーシップの概念定義は、先行研究において統一的な見解が得られているとはいえなかった。このような複数の定義の検討から、シェアド・リーダーシップの本質的属性は、「目標達成」「動的、相互作用の」「影響プロセス」「影響力は指名された個人だけではなく、チームメンバー全体に分散」「チームメンバーは責任を共有」と考えられた。このうち、「目標達成」「影響プロセス」「影響力は指名された個人だけではなく、チームメンバー全体に分散」については、Yukl（2013）のリーダーシップの定義にも含まれていると考えられた。した

がって、「動的，相互作用的」「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が明らかとなった。

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。まず，リーダーシップにおけるフォロワーの影響力を認めた Follett (1924) の「状況の法則」は，当時のリーダーシップ研究の中では主流ではなかった。次に，フォロワーが相互に支援するという Bowers and Seashore (1966) の「相互のリーダーシップ」は，リーダーシップにおいてフォロワーの影響力のみならず，フォロワー同士の相互作用も認めていた。さらに，「自己管理ワークチーム」(Manz & Sims, 1993) においては，フォロワーを自律した存在と捉えるように変化してきた。

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。具体的には，五つのカテゴリーと 10 個の概念が生成された。第 1 に，《背景》というカテゴリーがあり，〈危機感の共有〉〈チームメンバーの専門性〉〈適切なチームサイズ〉という概念があった。第 2 に，《チームメンバーの自律》というカテゴリーがあり，〈チームメンバーの主体性の向上〉〈チームメンバーの責任感の向上〉という概念があった。第 3 に，《チームメンバーの影響力の変動》というカテゴリーがあり，〈チームメンバー間の協調〉という概念があった。第四に，《課題特性》というカテゴリーがあり，〈課題の複雑性〉〈課題の相互依存性〉という概念があった。第五に，《チームの成果》というカテゴリーがあり，〈チーム効力感の向上〉〈課題解決〉という概念があった。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、シェアド・リーダーシップと成果との関係を《課題特性》が調整するという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、まず、既存のシェアド・リーダーシップ尺度を検討した。シェアド・リーダーシップ研究のメタ分析を行った Wang et al. (2014) は、シェアド・リーダーシップは、①チーム全体としての影響力に焦点を当てる方法 (e.g., Pearce & Sims, 2002), ②それぞれのチームメンバーの役割に焦点をあてる方法 (e.g., Carson et al., 2007), ③それぞれのメンバーが自己評価を行う方法 (e.g., Pearce & Ensley, 2004) という三つの方法により測定されていることを指摘している。また、これらの方法以外にも、Solansky (2008) による日記や役割表を使用した方法, Grille and Kauffeld (2015) による観察可能な行動に着目した尺度があるため、これらについて検討を行った。その結果、既存の方法や尺度では、「それぞれが責任感を持ったチームメンバー」「動的影響プロセス」という属性を含む本研究の概念定義を測定するには不十分であることが明らかとなった。

次に関連概念の尺度を検討した結果、日本労働研究機構 (2003) が開発したチーム特性チェックリストの中に、「個人の権限」という下位尺度が存在しメンバーの責任に関する質問項目があった。これは、概念定義の「それぞれが責任感を持ったチームメンバー」といった属性を測定する際に参考となると考えられた。

そこで、「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 415 名 (五大学の学生) を対象とした実験において検証した。大学は企業などの組織とは異なるものの、サークル活動などにおいては共有された目標に向かってチームでの活動が行われている。このように組織のチームとの共通点が考えられることから、実験対象として妥当であると考えた。被験者は約 4 名 1 グループとなり、実験者が各グループにつき、予め被験者 1 名を実験協力者に指定し、グループでの課題の進行手順を説明した。実験課題は、実験協力者が公式リーダー、その他の被験者がメンバーとなって進められた。メンバーは

シェアド・リーダーシップまたは垂直型リーダーシップのどちらかをとる公式リーダーによって与えられた課題を遂行した。なお、〈課題の複雑性〉を表現するため、単純課題に加えて、様々な要素を考える必要がある創造課題を設定した。単純課題は、白樫（1969）による構造の度合いの強い課題（structured task）を基に、「新聞紙面から特定の漢字の『へん』（さんずい、きへんなど）をできるだけ多く探す課題」とし、創造課題は、鎌田・淵上（2007）の創造課題を参考に、「経営状況が厳しいファミリーレストランの運営」を題材とし、具体的な提案をできるだけ多く箇条書きで記述する内容とした。実験終了後に、質問紙を使用し、シェアド・リーダーシップ（新規尺度；Pearce & Sims, 2002；Carson et al., 2007；Solansky, 2008）、垂直型リーダーシップ（Pearce & Sims, 2002）、部下の上司への信頼（藤原, 2017）、上司の部下への信頼（藤原, 2017）について尋ねた。また、一つの大学の参加者には、シェアド・リーダーシップの自由記述項目（Solansky, 2008）に加えて、チーム内のコミュニケーション量について課題ごとに自由記述で尋ねた。

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。以上のことから、全体として実験操作は妥当とはいえなかった。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（海上法執行機関）の教育機関に所属する学生188名を対象とし、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。この組織の学生を選定した理由は、一般の大学生とは異なる環境で生活しているためである。具体的には、学生は、将来、治安組織のリーダーまたは専門家となる者であり、全寮制の下、学生は日課表に基づく規律ある生活を送り、上級生または教官による指導を受けている。まず、仮説を「創造的な課題の成果は、シェアド・リーダーシップ条件の被験者の方が垂直型リーダーシップ条件の被験者よりも高いだろう」と設定し、前章と同じ実験を行った。次に、単純課題のパフォーマンスは正解数により測定し、創造課題のパフォーマンスは、提案数により量的な成績評価を行ったことに加えて、外部評価者により質的にも評価した。さらに、実験終了後に、質問紙を使



用し、前章の項目に加えて、チーム効果 (Pearce & Sims, 2002), 集団効力感 (Solansky, 2008)について尋ねた。

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、仮説は支持されなかったものの、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。

次に、理論的貢献は以下の3点である。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。結果として、一般の大学生を対象とした調査においては、新たに開発した尺度の妥当性や信頼性は確保できなかったが、《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。本研究では、インタビュー調査を行うことで、シェアド・リーダーシップという現象の出現から成果につながる分析枠組みを構築し、この枠組みを治安組織の教育機関における実験により検証した。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（論争を呼ぶ軍事問題について賛成・反対両方の主張を展開する課題）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。なお、この実験は、米国の大学の海軍予備役士官訓練隊プログラムに登録された男性を対象に行われている。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。

さらに、実践的貢献は以下の2点である。第1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。特に、日本の海上法執行機関の学生と米国の海軍予備役士官訓練隊プログラムの訓練生との間で同様の傾向が見られたことは注目に値する点である。なぜなら、どちらも指揮命令系統が明確な治安組織の教育機関であるからである。したがって、治安組織を始めとする公式リーダーが強い影響力を持つ組織のチームの場合に、シェアド・リーダーシップは効果的である可能性が考えられる。また、シェアド・リーダーシップのチームへの導入や継続という視点からも公式リーダーの重要性が指摘できる。インタビュー調査の結果、シェアド・リーダーシップと成果との関係の《背景》には、〈危機感の共有〉〈チームメンバーの専門性〉〈適切なチームサイズ〉があることが示された。これらは、公式リーダーの役割と深く関係していると考えられる。なぜなら、公式リーダーは、課題に対応するために不可欠な人員を確保し、意識的にチームメンバーの間で危機感を共有させることが可能であるからである。したがって、複雑化する課題に対応するためには、公式リーダーはチームメンバーを自律させ、さらに、チームメンバー同士が協調し行動できるような環境を継続し整えるという役割を果たしていくことが求められるといえる。また、このような危機的な状況ではない場合においても、チー

ムの目標をチームメンバー全体で共有し、チームメンバーの中から状況に応じて非公式なリーダーが継続し出現する環境を整えることは、公式リーダーにしかできない役割と考えられる。第2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。ただ、多くの組織には、トップマネジメントチーム、プロジェクトチーム、研究開発チームなど様々なチームが存在している。特に、トップマネジメントチームには、社長であるリーダーを支える副社長や専務などのチームメンバーが存在する。社長であるリーダーが組織の意思決定すべてを担えるわけではなく、チームメンバーに担当分野に関する意思決定を委ねることもあるだろう。これは、まさにシェアド・リーダーシップと考えられる。したがって、本研究の結論を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。

最後に、今後の研究課題は、以下の3点である。第1には、サンプルについての課題である。本研究では、年齢や立場の異なる男女のチームリーダー10名に対するインタビューデータを基に分析枠組みを構築し、一般の大学生と治安組織の教育機関に所属する学生を対象に男女比を考慮した実験を行った結果、治安組織の教育機関においてシェアド・リーダーシップと成果との関係が示された。ただ、一般の大学生を対象とした実験では、シェアド・リーダーシップが全体として確認できなかった。このようにサンプルの偏りを減らす方策を取ってはいるものの、本研究の結論が示す説明範囲は限定的である。このため、今後、本研究のサンプルとは異なる組織での調査を行っていくことが必要である。第2には、シェアド・リーダーシップ尺度の改良である。本研究では、複数の概念定義や尺度が提唱され、統一的な見解が示されていなかったシェアド・リーダーシップ尺度の開発を試みた。その結果、学生を対象とした実験では、《チームメンバーの影響力の変動》という動的な視点を盛り込んだ尺度の妥当性や信頼性が確保できなかったため、学生とは異なる組織のチームを対象に調査を行い、尺度の改良を行っていく必要がある。また、チームのコミュニケーション量を定量的に分析し、チームメンバーの影響力がどのように変化していくのかという視点からも検討していく必要がある。ただ、その際、回答者の負担も十分に考慮しなければならない。なぜなら、今回の実験では、新たな尺度と既存の尺度、さらには垂直型リーダーシップ尺度を併せて使用したため、回答者の負担となり、結果に影響した可能性も考えられるからである。第3には、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である。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ではなかった。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。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がある。