

# チームパフォーマンスとシェアード・リーダーシップ

—チーム内でシェアード・リーダーシップを発揮する条件—

王 萌

グローバル化の影響と、2019年以来新型コロナウイルス禍によって急激にオンライン化が広まった。同時にオンライン化でコミュニケーション面などに支障が生じた。オンライン環境のチームのコミュニケーションへの研究を行うことで経営的示唆を与えることは有益であると考えた。また、現在のビジネス環境において、新しい知の創造は必要であることはいうまでもないが、企業にとって、顧客が求める要求を満たしつつ、新奇性のある創造的な商品・サービスを生み出すことは競争上の基盤である。

チームのコミュニケーション環境を改善し、チームパフォーマンスを向上させ、イノベーションを作り出すために、シェアード・リーダーシップの効果が多く検討される。本論文は坂本ゼミにおける実体験とチームワーク、シェアード・リーダーシップに関する理論を繋げて研究を行った。

本論文では1人のリーダーにだけ焦点を当てているのではなく、チームメンバーが必要な時に、必要なリーダーシップを発揮している状態を中心に議論を行う。

本論文で扱った事例は坂本教授のゼミで日本人の学生のチームに入って体験したデータに基づいて、シェアード・リーダーシップを発揮するためにどんな条件が必要なのかを参与観察した。

本論文の構成は、第一章で坂本ゼミのワークデザインについて説明した。第一節はゼミの概要を説明し、第二節と三節でより具体的にゼミの活動構成を説明した。第四節ではゼミの活動を通じて、みんなの経験からまとめたチームパフォーマンスを向上させる三条件を紹介した。第五節は時代と環境の変化に従い、ゼミがオンライン化で行っていた。オンライン化を皮切りに、オンライン環境に関する研究が進んでいる。

第二、三、四章は事例を分析で、ゼミで体験した事例をまとめて分析することでチーム内にシェアード・リーダーシップを発揮するために必要な条件を整理した。第二章と第三章は内的条件、第四章は外的条件を考察した。

第二章で、内的には「IM」を「TM」に構築させることを意識し、メンバー全員が互いに刺激し合い知識や知恵やアイデアの交換が活発になることで創造的アイデアが出現しやすくなることを論じた。

また第三章で、シェアード・リーダーシップを発揮するため自己効力感を促す環境づくりの4つの条件を論じた。①ワークデザインを形作る：役割ローテーション制度のような手段でチームメンバー全員が交代で色々な役割を担当・体験させる。②自己分析：自己の8つの人間特性を分析して得意なところから手をつけ、ひとまず不得手なところから生じるマイナス面を避け、改善する。③「経験を蓄積」：実践を通じて、経験を積み重ね、個人なりのシェアード・リーダーシップを発揮する方法を身につける。④「持論形成」：理論を自分なりに解釈し、異なる環境に柔軟に自分なりのシェアード・リーダーシップを発揮する。

第四章で、外的にはチーム内ではシェアード・リーダーシップを発揮する時に、問題が発生しがちである。チーム内部で解決できる問題もあるし、なかなか解決しにくい状況もある。課題を発見し、その要因をよく理解する上で、課題解決に提言できる外部からの専門家の力が必要である。

結論として、ゼミの事例に基づいて、シェアード・リーダーシップが発揮される条件を明らかにした。

「独自性を生み出すのは新しい要素ではなく、その組み合わせ方だ」という意味でのイノベーションを作り出すためには、イミテーションと組み立て能力が必要とされている。シェアード・リーダーシップを発揮することがイノベーションを作り出すことに繋がる。

社会と企業にとって変化が激しい現代において、環境変化と需給変化に応じてチームを統合し、新しいものを作り出す人材が進歩の重要な要素である。チーム的パフォーマンスを向上させ、イノベーションを起こしつつあるため、シェアード・リーダーシップを発揮することの重要性が検討され、シェアード・リーダーシップを発揮する条件を研究することは現実的に意義があるのが明らかになった。