

創造的チームパフォーマンスをあげる条件

—共鳴型リーダーの重要性—

李 昕睿

本論文では、管理者の視点から創造的チームパフォーマンスを向上させるための共鳴型リーダーシップの重要性を検討した。具体的には、坂本ゼミにおける特殊プログラムの介入活動において、6つのリーダーシップ類型がどのように活用されたのかについて具体的な事例を挙げながら検討した。

第一章では、坂本ゼミに組み込まれた特殊プログラム概要と枠組について説明した。特殊プログラムにはレギュラー活動と介入管理活動という二つが組み込まれている。このプログラムは、新奇性のある創造的企画を生み出す条件を実践的なチームワークを通じて学ぶものである。

創造性を生み出すためには、分散性・集約性・創造性という三つの条件を満たす必要があり、それぞれの条件に合わせて、ストレスコントロール、責任感、発信力、傾聴力、発信・受信の論理性、発信・受信の共感性、応答力、創造力（システム思考）といった八つの人間特性を切り替えることが要求される。

この特殊プログラムのタスク構造は、2チーム6人制で、1クール1か月で、毎週プレゼンテーションをやりながらタスクを進める。最初の週ではテキスト内容を理解し、次に関連情報を収集、情報共有、また情報を組み換えて新しい発想を作って、そして最終的にはチーム内での振り返りと改善案の策定が行われる。

特殊プログラムには、上記の「レギュラー活動」をやり終えた学部生の3年生後期に「介入管理活動」という制度が組み込まれている。レギュラー活動を一年間以上にやっていた3年生を中心とする上級生が、特殊プログラムを初めてやる一年生に、タスクの処理の仕方や情報の集約のやり方などを教えて、新奇性のある創造的企画を構築するのをアシストする活動である。大学院修士1年生は学部の三年生とチームを組んで、管理者として、下級生チームをサポートした。

介入活動をより効果的に進めるために、事前会議で目標設定と戦略策定を行い、事後会議で反省と次のアプローチを決定した。このように、リーダーシップには相手の能力や状況に応じた柔軟な対応が求められることがわかった。

本活動を通じて、リーダーシップのスタイルは相手の能力・性格・モチベーションに合わせて変化させる必要があり、特に、EQ（感情的知性）のコンピテンシーを駆使したリーダーシップが効果的であることが明らかになった。

第二章では、ダニエル・ゴールマンの著書『EQリーダーシップ』に基づき、リーダーシップスタイルの六つの類型を紹介し、それぞれの定義と特徴を明確にした。

ゴールマンはリーダーシップを「共鳴型」と「不協和型」の二つの大きなカテゴリーに分け、感情的知性（EQ）の重要性を強調している。共鳴型リーダーシップは、チームとの良好な関係を築き、モチベーションを高め、チームのパフォーマンスを向上させることを重視する。具体的には、関係重視型、コーチ型、ビジョン型、民主型の四つのスタイルが該当する。一方、不協和型リーダーシップは、チームのパフォーマンス向上を目指し、時に強い指導力を発揮する。具体的には、強制型とペースセッター型が該当する。

六つのリーダーシップ類型は、リーダーが状況に応じて柔軟にアプローチを変えることが、チームや組織の成果にどのように寄与するかを理解するための指針となる。共鳴型は団結力や創造性を高め、逆に不協和型は迅速な意思決定や成果を促進する。リーダーは、これらのスタイルをフォロワーの成熟度

に合わせて適切に使い分ける能力が求められる。

第三章では、ゼミにおけるリーダーシップスタイルの適用事例を取り上げ、どのスタイルがどのような状況で効果的だったかを詳述した。また、チームレベルでのリーダーシップ類型の比重の変遷についても考察した。特に、チームのパフォーマンス向上には三つの段階を経ることが必要であり、それぞれの段階で異なるリーダーシップスタイルが適用されることが重要である。

結論として、坂本ゼミにおける特殊プログラムの介入活動を分析し、共鳴型リーダーシップの重要性が浮き彫りになったことを述べた。特に、チームの動機付けや創造性の発揮において、異なるリーダーシップスタイルが相補的に機能することが明らかになった。しかし、効果的なリーダーシップには、相手の成熟度に応じて「不協和型」と「共鳴型」を使い分けることも重要である。

ゼミ活動や管理職育成においてビジョン型リーダーシップの実践が不可欠であるとともに、企業のビジョンと個人のビジョンの統合がチームのパフォーマンスにどのように寄与するかを探求することが今後の課題である。共鳴型リーダーシップがこのプロセスをどのように支援できるのか、またそれによるチームダイナミクスの変化についての深掘りが必要だろう。今後の研究を通じて、これらの要素がどのように相互作用し、最終的にチーム成果に繋がるのかを明らかにしていきたい。