

有志による社内活動における リーダーシップ行動に関する質的研究

金澤 元紀

(法政大学大学院研究生)

目次

- I はじめに
- II 先行研究レビュー
- III リサーチクエスションと調査・分析方法
- IV インタビューから分かったこと
- V 考察

I はじめに

大企業の30代前後を中心として、企業間の枠組みを超えた活動として組織化された「One Japan」がメディア等に取り上げられ注目されている（日本経済新聞 2017）ように、様々な企業において、通常の業務とは異なった共同体が形成されている。これらの活動は、参加者は有志による社内活動と参加者は呼んでいるが、Wenger, McDermott & Snyder (2002) が、実践共同体を「あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団」と定義したものと一致し、知識創造への成果の貢献（妹尾・阿久津・野中 2001；Wenger et al. 2002）や人材育成としての効果（濱中 2008；荒木 2009）といった効果があるとされる。

一方、Wenger et al. (2002) が提示した実践共同体は後期実践共同体論とでもいうべきであり（柴田 2014）、Wenger が実践共同体を企業における知識創造の場として活用し、経営に資する側面だけを強調しているというとらえ方がされる指摘

もある（石山 2018）。本研究においては、企業内で行われている共同体であることから、柴田が指摘する後期実践共同体論と位置づけたものをもとに研究を展開する。したがって、以降本稿に関する実践共同体については、柴田による後期実践共同体論によるものとする。

それぞれの実践共同体には、イベントを計画し、メンバーを結びつける役割を果たすコーディネーターや指導的役割を引き受け、コーディネーターの補佐を務めるコア・グループメンバーが存在し、なんらかのリーダーシップ行動を発揮し、活動を発展させている。

本研究では、コーディネーターがどのようなリーダーシップ行動を発揮することで、共同体が形成・発展し、そして終息に向かうのかについて、理論的・実践的示唆を得ることが目的である。

なお、Wenger らは、コーディネーターとコア・グループメンバーをコーディネーターとしてまとめていることから、本研究においても、二つを「コーディネーター」と呼ぶこととする。

II 先行研究レビュー

1 有志による社内活動

本調査の対象である、有志による社内活動について定義する。広辞苑によれば、「有志」とは、「ある事柄について関心やそれに関係する意思を

持っていること。また、その人」とされる。つまり、ある関心を持った参加者が、何らかの理由でうまく機能していない状況をうまく機能するように活動することである。次に社内における他の組織体と異なる点について検討する。表1にあるような活動は、それぞれ自主性や目的を伴う。例えばQCサークルは「自主的活動と言いながらも全員が参加する」（植村 1982）といった指摘もあるように、あいまいに運用されてきたケースも存在する。

今回対象となる有志による社内活動は、過去に行われた活動の様々な要素が加わっていると考えられる。また、解決の対象が様々であるにせよ、自主的かつ部門横断的な活動を行う点が特徴的であるといえる。これは、実践共同体の概念に当てはめることができる。

実践共同体は、参加することによる学習に着目されることが多いが、Farida Hasanali and American Productivity & Quality Center (2002)によれば、実践共同体には、目的によって4つのタイプが存在する。

- 1: 「助け合いの実践共同体」 参加メンバーが日常的な問題を解決するための実践共同体
- 2: 「ベスト・プラクティスの実践共同体」 専門領域など、ある特定の実践に関して、実践—検証—結果の伝播を行う実践共同体
- 3: 「知識共有のための実践共同体」 日常で用いる知識に関して体系化を行うとともに、その知識を更新し、浸透させるための実践共同体
- 4: 「イノベーションの実践共同体」 アイデアやイノベーションを促進するための実践共同体

これらのタイプは、有志による社内活動の内容と一つあるいは複数で一致していることから、本研究では実践共同体のコンセプトをもとに進める。

2 実践共同体とリーダーシップ

それでは、実践共同体とリーダーシップについて文献のレビューを行う。本研究の着眼点であるリーダーシップ行動について、前述の非公式組織の形態においてはいくつか研究が存在する。QCサークルなどに代表される職場小集団活動については、泉井・森（1995）がPM理論に新しい次元を組み入れた調査を行っており、リーダーの気質はリーダーシップ行動やその効果を規定していることが明らかになっている。ただし、職場小集団活動は実質的には公式的組織であることから、リーダーシップ行動が異なる可能性がある。

また、荒木（2009）は実践共同体の参加者のキャリア形成を調査するにあたり、コーディネーターの配慮型リーダーシップの存在を明らかにしている。この調査では、実践共同体の運営がうまくいくようなリーダーシップ行動について確認を行っている。

Scarso and Bolisani（2008）は実践共同体構築のプロセスモデルを提唱し、その中でリーダーシップのタイプ分けを形成している。松本（2017）はその内容を整理し、実践共同体の発展段階である潜在、構築、関与、有効化、適用というフェーズに従って、ルールや規範の形成、新メンバーへ手を差し伸べるといったリーダーシップ行動について明らかにしている。

一方荒木（2009）が指摘している通り、このような実践共同体の調査は研究の蓄積が少ないのが

表1 社内コミュニティの様々な種類

	主な解決対象	自主か指名か	公式・非公式	部門横断	他社との関わり
有志活動	様々	自主的	非公式	横断	あり
密造酒づくり	製品開発	自主的	非公式	限定	なし
タスクフォース	喫緊の課題	指名	公式	両方	なし
QCサークル	品質向上	指名	実質公式	限定	少ない
社内勉強会	知識習得	両方存在	非公式	横断	なし
組合活動	権利獲得・従業員福利	自主的	公式	横断	あり

現状である。

したがって、本研究で観測を行う共有型リーダーシップは、活動プロセスに不確実性の高い研究開発チームにおける共有リーダーシップの有効性について確認されているものの（石川 2013）、多様な環境におけるリーダーシップの発生状況に関しては、研究の蓄積が求められている。

3 リーダーシップ

実践共同体におけるリーダーシップとはどのようなものが考えられるだろうか、リーダーシップ論全般から検討する。

リーダーシップ区分は様々なものが存在するが、Barns (1981) 及び Bass (1985) の変革型リーダーシップから展開を行う。変革型リーダーシップは、不確実な環境の中で組織をいかに導いていくかに注目し、フォロワーの価値観や態度を変化させるものである。また、変革型はカリスマ、個別の配慮、知的な刺激といった内容が加わっていることから、組織的な指示がない状態においても活動を起こし、人を巻き込み拡大していくといった行動に一致している。そこで、本調査においては変革型リーダーシップについて確認する。

また、本研究の対象である有志による社内活動は、リーダーは不在を打ち出している活動もあるように、リーダーとフォロワーの上下関係が明確でない場合がある。これは、コーディネーターが、参加者に対し「各人が活動を起こしてほしい」と意図していることに起因する。このような場合に求められるリーダーシップ行動とは、参加者全体がリーダーシップを発揮する形式のリーダーシップ行動である。このようなリーダーシップは、変革型のリーダーシップとは異なるコンセプトとして、近年、共有リーダーシップ (Shared Leadership) が注目されている。共有リーダーシップについて、Hiller, Day, and Vance (2006) は「リーダーシップの役割を共有することで集団を方向付ける集団成員の相互作用」と定義している。Pearce and Conger (2002) によれば、自律的で自ら変化を起こす力を持ったチームは、構成する人々の相互かつ水平的な影響がそのチーム内のダイナミズムやチームの成果に大きな役割を

果たすとしていることから、もう一つのリーダーシップの視点として、確認を行う。

Pearce and Sims (2002) によれば、垂直型と共有型のリーダーシップタイプがチームの有効性に影響するか比較しており、共有リーダーシップがチームの有効性に大きな影響力を持つことを結論付けている。一方、垂直型のリーダーシップの形態をとる変革型リーダーシップもチームの有効性に影響を与えており、チームの有効性に関しては、互いに排他的ではないことを示している。共有リーダーシップは特定または公式なリーダーの影響ではなく、チーム内の多様な領域に影響を及ぼす。それゆえ、多発的に発生し、相互に影響しあうものである。したがって、チームの成果への影響が大きいとされる。一方で Pearce and Sims (2002) の調査は定量調査となっており、経過によって発揮、あるいは求められるリーダーシップ行動については明らかにはされていない。なお、垂直型リーダーシップは、変革型リーダーシップと合致することから、本研究では、同一のものとして扱うこととする。

共有リーダーシップは比較的新しい概念であり、いまだ学術的な注目にとどまっている段階であることから (Avolio et.al, 2009)、包括的に合意された定義も存在しないとされる (Carson, Tesluk, and Marrone 2007) ことから、さらなる研究の蓄積が必要となる。

III リサーチクエスションと調査・分析方法

1 リサーチクエスション

本研究では、過去の研究の蓄積を踏まえ、日本における有志による社内活動が、成立から発展、終息にいたるまでに、リーダーシップ行動が表れ、それがどのように影響を受けてきたのかを把握する。そのため、次のリサーチクエスションを設定した。

RQ1：有志による社内活動はどのように立ち上げ、どのようなリーダーシップ行動が発揮されているのか

社内で有志活動を新しく作るには多くのエネル

ギーが必要となる。どのような動機によってコーディネーターとしてコミュニティを作り、その時にどのようなリーダーシップ行動が発揮しているのかを観測する。

RQ2：活動発展後のコーディネーターの変革型・共有型リーダーシップ行動がどのように発揮されているか

先行研究より、コーディネーターによるリーダーシップ行動が存在をし、変革型・共有型双方のリーダーシップが存在しうる。共同体の発達過程において、どのようなリーダーシップ行動が発揮され、影響されるのかを観測する。

2 調査方法

本調査については、既存文献も少なく、実際にどのようなことを行っているかの蓄積が少ない。また、各活動の成熟状態が異なっているため、調査手法として質的調査を実施することとした。また、有志による社内活動の設立から終焉までの過程におけるコーディネーターのリーダーシップ行動に着目するため、調査は、有志活動を立ち上げたコーディネーターを対象とする。

各種記事に掲載されたコーディネーターやコーディネーターに紹介された方に対して調査を依頼した。さらに、インタビュー中に表出化されたコーディネーターに対しても依頼し、許可を得た方に調査を実施した。加えて、成熟過程を確認するために、過去同様の有志活動を実施した2社2

名についてもインタビューを実施した。

●調査期間

2017年5月～2018年3月

●調査方法

半構造化面接法

●インタビュー内容

- ・活動を起こした背景・経緯
- ・初期の仲間づくり
- ・活動の状況と、自身が行った取り組み
- ・会社における位置づけ・経営や周囲との関係性
- ・活動を通して得られた効果や今後の方向性

●調査対象

調査した有志活動及びそのコーディネーターについては、表2の通りである。なお、1社で有志活動が複数行われている場合や、コーディネーターが当初より複数名いる場合も存在する。今回調査を実施したコーディネーターの特徴は、社会人歴10年～15年が大半であるという点だ。また、人事や新規事業開発など企画側の役職が多く、一定の特性、役職が多い点は対象者に偏りがあると考えられる。これは、会社で新しい集団を作るうえで、経営側に近いことが有志活動に肯定的な判断を与えるためと考えられる。すなわち、有志による社内活動が会社から許可を得られるかどうかを理解することは重要であり、それはインタビューからもうかがうことができた。

表2 コミュニティとコーディネーター一覧

企業	業種	活動期間	コーディネーター		
			役割（インタビュー時、X社・Y社は活動当時）	転職経験	社会人歴（X社・Y社は設立時）
A社	精密機器	2012年～	研究開発	なし	13年目
B社本社	食品	2013年～	人事	なし	11年目
B社支社		2015年～	事業開発	なし	13年目
C社	メディア	2015年～	事業開発	なし	14年目
D社	素材	2015年～	人事	なし	10年目
E社	輸送用機器	2016年～	人事	なし	13年目
			事業開発	あり	12年目
X社	人材サービス	2006年～2012年	経営企画	なし	22年目
Y社	素材	2006年～2010年	人事	あり	12年目

3 分析方法

本研究では、佐藤（2008）を参考に、すべてのインタビューデータをテキスト化したうえで、インタビュー対象者の発言に関して、その組織の活動状況を踏まえ時系列に配置するとともに、有志活動の状況や自身あるいは周囲の行為・考えを抽出し、カテゴリに基づいてコーディングし、結果3フェーズ7カテゴリ13コードが抽出された。その全体像を示したものが図1である。リサーチクエスションの内容をもとに、各コードの内容を踏まえて考察を加える。

IV インタビューから分かったこと

1 抽出されたフェーズ（単独期・分散期・固定期）

有志による社内活動の状況は時間の経過に伴い、その活動内容の状況が異なる。その状況を3つに分け、単独期、分散期、固定期と定めた。

単独期は、1人あるいは複数名のコーディネー

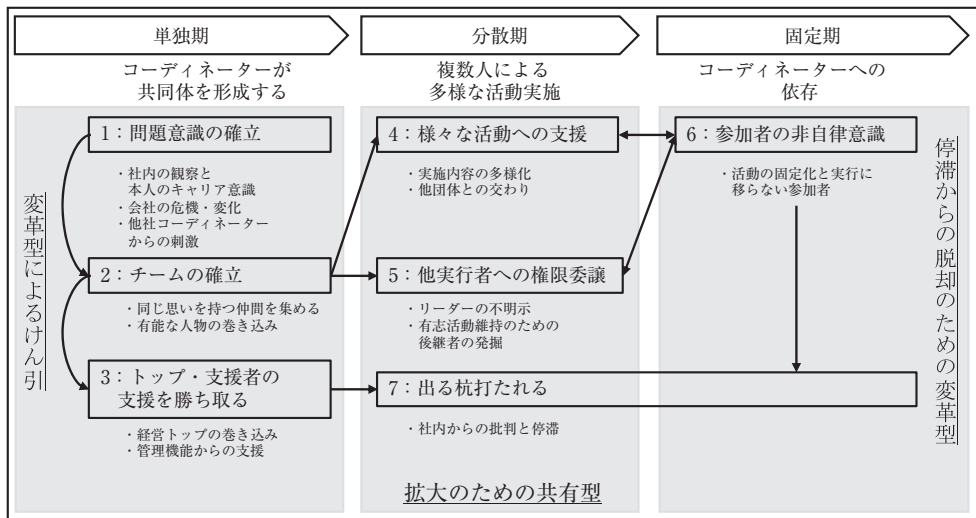
ターが初めに活動を行う状況であり、ある問題意識をもとに、仲間を集め、チームを確立する。その際に、上長や経営トップを巻き込むこともある。イベントは、主にコーディネーターが直接あるいはまとめ役として開催する状況であるため、勉強会や交流会など、単一の活動になりやすく、変革型のリーダーシップ行動になりやすい。

分散期は、単独期のコーディネーター以外によって活動が行われる状況である。活動内容は多様なものとなり、コーディネーターが活動を支援する状況となる。活動における権限の移譲が行われ、活動が活発化していくことから、共有型のリーダーシップ行動になりやすい。

固定期は、時間が経過することによって、活動内容の固定化や参加者の固定化が進むこと、あるいはコーディネーターもしくは活動者が離脱することによって、活動が停滞する。

今回調査を実施した企業は開始時期が一定ではないため、単独期・分散期・固定期（あるいは終焉）それぞれが存在する。それでは、各カテゴリ別に、明らかになったコード内容を次節以降で示す。

図1 有志による社内活動の成長過程におけるコーディネーターの活動



2 単独期におけるコーディネーターの役割

●カテゴリ 1：問題意識の確立

「20代後半から、なんだか仕事楽しくなくなっていった。会社や仕事が見えるようになり、愚痴も増えてきた。仕事がルーチン化し、新しいことをやりたくても、なにをやればいいのかわからない、仲間がいない、やり方がわからないなどと、「モヤモヤ」は募るばかりだった」

「自分よりも上の30代社員を見てきたときに、あこがれる社員が存在しないと感じた。このような社員になりたいと感じなかった」

「外からきて、活力がなく、このような会社ではまずいと思った」

「本社に移った時に、下を向いて働いているような人々が多く、このままではいけないと思った」

会社や所属する社員に対するコーディネーターの危機感がある。危機感が、何か変えなければいけないといった意識を作り、周囲を巻き込み行動するきっかけとなっていた。これを「社内の観察と本人のキャリア意識」と定めた。

「ある事件をきっかけに、会社が経営改革に乗り出すこととなり、その中から、今後の会社はどうすべきかといった課題を社員から提言する、社長直轄のプロジェクトが実施された。危機的状況から脱するとプロジェクトは解散となったが、参加者のうち3名は危機意識を維持し、コアメンバーの入れかえがあったものの、現在に至っている」

「会社の節目の年に本社が移転することとなった。その際に若手で何か活動をやろうということになった時に手を挙げた」

会社による危機意識の醸成や変化を受容するタイミングをきっかけに、コーディネーターの意識が変化し、活動を行うこととなった。これを「会社の危機・変化」とする。

危機的状況まではいかないものの、経営層が従業員との対話を始めたことをきっかけに活動が進み始めた企業もあった。B社本社のコーディネーターは、今回の調査対象ではないコーディネーターと出会い、活動内容やどのようにリーダー

シップをとるべきかなどを話すことをきっかけに、有志による社内活動を設立した。同様にD社も、同じような実践者との交わりの中から、有志による社内活動が影響を受けている。

交わることなくとも、有志による社内活動が設立されることもある。E社のコーディネーターは、他社の活動記事を見て、自分の問題意識と重ね合わせ、活動を起こそうとした。取り組みが公表されることで、コーディネーターとして、有志による社内活動を設立するリーダーシップ行動が行われた。これを、「他社コーディネーターからの刺激」とする。

●カテゴリ 2：チームの確立

コーディネーター1人あるいは数名だけでは有志活動は実施されない。同調し、活動を盛り上げていく人々が必要となる。また、初期のころは、会社や部内における大々的な告知はなかなかしづらいものである。そんななか人を集めるためにコーディネーターがとった行動は、二つ観測された。

「もやもやした気持ちを仲間内に話している中で、同調する人が出てきた」

「もともとは一つの会社で終わるような人々が多い中で、中途社員が多い職場の定着がうまくできておらず、関係性を構築しようと声をかけていった」

このように同じような気持ちを持っている仲間を増やし、巻き込んでいった。これを「同じ思いを持つ仲間を集める」と定めた。

また、社内活動を形成するうえで、同じような世代の優秀な人材を説き伏せることをおこなっていた。これは、活動の発展、多様な活動を形成する意図をもっていた。これを「有能な人物の巻き込み」と定めた。

●カテゴリ 3：トップ・支援者の支援を勝ち取る

社内活動が広く認められるためには、会社から認められることが必要となる。D社では、経営トップをイベントを通じて活動に巻き込み、活動の報告も経営層に行った。ほかにも、社長を巻き

込むことによって公式組織として位置づけられたケースもある。実際、Y社のコーディネーターは、次のように述べている。

「事務局に一番求められる役割はトップの応援を勝ち取ること」

これを、「経営トップの巻き込み」と定める。

また、経営トップだけでなく、特に人事や広報を巻き込むといったことも行われていた。

「対外メディアに出るなど、広報から支援を受けている」

「上司へ定期的な報告を行うことで、経営トップからの信頼を獲得している」

「活動をしている中で、人事に呼ばれ、キャリア研修で話をする機会を得た。会社から認められ、各所に話を通しやすくなった」

広報は、社内外に活動が知られることに寄与しており、人事の支援は、活動が制限されなかったり、イベントが行われる際に就業時間内の活動を許容されるなどのメリットがある。一方、広報から支援を受けていないことで、対外的に知られないことを問題に感じているコーディネーターもいた。これを「管理機能からの支援」と定めた。

3 分散期におけるコーディネーターの役割

●カテゴリ4：様々な活動への支援

コミュニティが形成されていくことで、従来の活動から違った動きが発生していくことになる。組織の壁を壊していこうとしていた活動から、イノベーションを志向した活動やハッカソンと呼ばれる短期に集中してある製品開発を行う活動へと広がっていくこともある。また、自社のプロダクトには関係ないが、ドローンを利用したアイデアコンテストなどを実施するなど、勉強会やイノベーションへと広がりを見せることがある。これを「実施内容の多様化」とする。

また、他団体を巻き込んだ活動も行われる。今回の調査対象内でも、社名の一部が一致した社員同士で交流するイベントや、C社イベントにA社社員をはじめとして様々な企業の人材を集めて講演と交流会を行うことが行われていた。単なる

勉強会だけでなく、新しい商品について考えると、自社以外の知恵を活用する活動も行われていた。単独期でもコーディネーター同士の交流はあるが、分散期は多くの社員が参加する中で他社と交わることに特徴がある。これを「他団体との交わり」とする。

●カテゴリ5：他実行者への権限委譲

様々な活動支援を行っていく中で、コーディネーターの役割の委譲が図られる。特徴的な内容としては、リーダーが不在であると宣言していることだ。キャラクターをリーダーとし、コーディネーター自身はその代行であると公言したり、リーダーがいなかったりする。これを「リーダーの不明示」と定める。

また、1人での実施から脱するためにコーディネーター役の交代が行われていたケースもあった。委譲するにあたり、コーディネーターが意図していたのは、有志による社内活動を継続するために後継できるようにということだった。これを「有志活動維持のための後継者の発掘」とする。

4 固定期におけるコーディネーターの役割

●カテゴリ6：参加者の非自律意識

多様な活動を行っていくものの、時間が経過することによって、自主的な活動は固定化していく。自主的な活動が望まれるのに対し、活動を行う参加者が固定化し、活動が発展せず、新しい参加者が増えなくなることも発生していた。また、新しい参加者が増えたとしても当初の目的と参加者の意識にズレが生じ、コーディネーターから見て受け身に感じるといったことも起きる。そのために、活動を終了することもある。

「活動の後に、参加者から「楽しかったです。また会を開いてください」という声があった。また、そのような声がほとんどになってしまった。その時に、このコミュニティを後任に渡し、活動から手を引こうと考えた」

コーディネーターは、参加者各人が自身で行動を起こしていくことを願っていたが、参加者が受け身的になり、活動の意義を見出せなくなったと

いうことである。

X社・Y社ともに後任に引き継いだものの、その後その社内コミュニティは継続されなくなってしまった。またB社本社は、権限を委譲したものの、活動が停滞してしまい、初期コーディネーターが実行するといったこともあった。これを「活動の固定化と実行に移らない参加者」と定める。

●カテゴリ7：出る杭打たれる

時間が経過することによって、有志による社内活動参加者以外からの批判も起きてくる。なおこれは、分散期～固定期で起きていた。

「同年代で、活動できる人材を巻き込んだ。巻き込んだ人々が次々と昇進を果たしていった。優秀な人材を巻き込んでいるので昇進するのは当然だが、昇進候補の囲い込み、選抜だと批難された」
 「S教を作っているという批判を受けた」
 (注：Sはコーディネーターの名字)

コーディネーター自身に全く意図がないにもかかわらず、参加者以外からの批難が発生する。このようにして活動を縮小せざる得ない状況になることもある。これを「社内からの批判と停滞」とする。

5 RQ1の検証

「RQ1：有志による社内活動はどのように立ち上げ、どのようなリーダーシップ行動が発揮されているのか」を検証する。

カテゴリ1にある「問題意識の確立」及びカテゴリ2にある「チームの確立」によれば、コーディネーター自身や周囲メンバーの将来への不安や会社に対する危機意識から、有志による社内活動はスタートする。

この間、コーディネーターはチームの確立やトップ・支援者の支援を勝ち取るといった、垂直型のリーダーシップを発揮していることが観測された。したがって、初期の活動立ち上げのために、コーディネーター自身が巻き込みを行っていくことが観測されているが、将来的な志向として共有型を意図しているものの、活動を立ち上げるのが優先されるため、変革型のリーダーシップが発揮されていた。

6 RQ2の検証

「RQ2：活動発展後のコーディネーターの変革型・共有型リーダーシップ行動がどのように発揮されているか」を検証する。

活動が大きくなるにつれ、コーディネーターは「他実行者への権限委譲」や「リーダーの不明示」を行い、一参加者として活動を支援するようになる。つまり、共有型のリーダーシップへと移行を指向する。したがって、変革型から共有型への移行をはかることになる。

その後、活動がすすむ中で、委譲したコーディネーターが変革型のリーダーシップ行動を行うことや活動の停滞といった、コーディネーターの権限委譲失敗により、固定化に移行した際には、再活性化するために変革型リーダーシップ行動を発

表3 インタビューから取得したコーディネーターの活動

	A社	B社本社	B社支社	C社	D社	E社	X社	Y社
活動フェーズ	固定期	固定期	単独期	単独期	分散期	分散期	終焉	終焉
有能な人物の巻き込み		○	○		○	○		
経営トップの巻き込み		○	○		○		○	○
管理機能からの支援	○	○	○	○	○	○	○	○
実施内容の多様化	○	○		○	○	○		○
他団体との交わり	○	○		○	○			○
リーダーの不明示	○	○			○			
有志活動維持のための後継者発掘	○	○					○	○

揮していた。あるいは活動を終了するといった行動をとることが観測された。

このことから、コーディネーターのリーダーシップ行動は、状況によって変革型と共有型は入れ替わることが明らかになった。

V 考 察

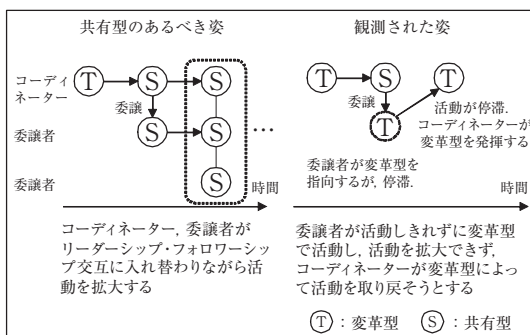
本研究の理論的意義は、活動の状況に応じて共有型・変革型のリーダーシップが入れ替わることを明らかにした点だ。有志による社内活動が成長するにしがたがって、コーディネーターのリーダーシップ形態が変革型、共有型と変化し、その後停滞することで再度変革型に戻るといったことが観測されている。変化の要因は活動の拡大を意図する上での委譲行動と委譲後の成否の結果による変化である。これは、先行研究にある共有型・変革型が併存することや共有型リーダーシップにおいて、リーダーシップとフォロワーシップが入れ替わる内容では明らかになっていない内容である。今回調査した多くのコーディネーターは「参加者自身が自主的な活動を通して、さらなる社内活動を形成してほしい」という意図を持っていたが、委譲者は図2のように共有型のあるべき姿とは異なり、変革型の行動をとるに至る。この原因として、委譲された者が過去のやり方を踏襲してリーダーシップ行動を発揮し、思うように拡大しない、あるいは、結果が出ないといったことが発生したと推測する。それを象徴する言葉として、コーディネーターのようにはなれないという言葉が複数名から聞かれている。それゆえ、固定期に

移行した際に、コーディネーターがまた変革型のリーダーシップ行動を発揮し、活動を取り戻そうとしている行動が観測された。したがって、活動がより拡大し、継続するためには、積極的に活動をおこなう参加者の多くが共有型リーダーシップの意義を理解し、意識的に活動したうえで、小さな活動を起こし、拡大していくが必要になると考える。

実践的意義として、このような活動の拡大の方向性として、コーディネーターが共有型リーダーシップを拡大時の早い段階で意図し、変化させる必要があることが分かったことにある。一方で、活動は拡大し続ける必要があるのだろうか。実際、分散期・終焉のコーディネーターの3名からは、活動は期限をつけて終わらせるべきだという回答を得た。コミュニティの特性上、活動を拡大するには共有型リーダーシップが必要であり、コーディネーターは参加者の共有型リーダーシップに対する意識醸成を行う必要がある。しかしながら、共有型であるべき委譲者のリーダーシップ行動が変革型になってしまうのは、月に一度の活動といったように、本業も存在し、関与する時間が少ないことから、活動に対するコミットメントが低くなることも起因すると考える。また、参加者が活動に対して依存的なフォロワーとなり、活動の拡大に寄与できずに、活動の環境が共有型のリーダーシップが発揮されにくい状況を生み出しやすくなることから、活動の主旨から考え、一定期間で区切りをつけることも必要であると考えられる。

本研究の限界は、その組織の実態を深く知るために、インタビューによる定性調査の手法を取ったが、コーディネーター視点による内容であり、活動参加者全体の考えを窺い知ることはできていないことにある。本研究では参加者がコーディネーターのリーダーシップに影響を与えていることは明らかである。したがって、実際の参加者に対し、本人のキャリア意識、会社や有志による社内活動に対する関与や愛着、リーダーシップ・フォロワーシップ行動といった意識や行動について定量調査を実施する必要がある。参加者が有志による社内活動に何を望み、そして、参加者自身

図2 リーダーシップ行動のあるべき姿と実際



がリーダーシップあるいはフォロワーシップ行動を起こした結果、本人、コーディネーターに対してどのような影響を与えるかについて、今後明らかにしたい。

参考文献

- Avolio, B., Walumbwa, F. and Weber, T. (2009) "Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions," *Annual Review of Psychology*, 60(1), pp. 421-449.
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Collier Macmillan.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Etienne Wenger and Richard McDermott, William Snyder (2002), "Cultivating Communities of Practice," Boston: Harvard Business School Press.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E. and Marrone, J. A. (2007) "Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance," *Academy of Management Journal*, 50(5), pp.1217-1234.
- Hasanali, F. and American Productivity & Quality Center (2002), "Communities of Practice: A Guide for Your Journey to Knowledge Management Best Practices", APQC's Passport to Success Series, American Productivity & Quality Center.
- Hiller, N. J., Day, D.V., and Vanice, R.J. (2006) "Collective Enactment of Leadership Roles and Team Effectiveness: A Field Study," *Leadership Quarterly*, 17(4), pp. 387-397.
- Pearce, C. L. and Conger, J. A. (2002) "Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership," Sage.
- Pearce, C. L. and Sims, H. P. Jr. (2002) "Vertical versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors," *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), pp. 172-197.
- Scarso E. and Bolisani E. (2008) "Communities of Practice as Structures for Managing Knowledge in Networked Corporations," *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(3), pp. 374-390.
- 荒木淳子 (2009) 「企業で働く個人のキャリアの確立を促す実践共同体の在り方に関する質的研究」『日本教育工学会論文誌』33(2), pp. 131-142, 日本教育工学会.
- 石川淳 (2013) 『研究開発チームにおけるシェアド・リーダーシップ——チーム・リーダーのリーダーシップ, シェアド・リーダーシップ, チーム業績の関係』『組織科学』46(4), pp. 67-82.
- 石山恒貴 (2018) 『越境的学習のメカニズム——実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・プロウカーの実像』福村出版.
- 泉井力・森健一 (1995) 「リーダーシップ行動の新次元とリーダーの気質：小集団活動の活性化要因に関する実証的研究(1)」『日本経営工学会誌』46(4), pp. 346-354, 日本経営工学会.
- 植村省三 (1982) 『組織の理論と日本的経営』文眞堂, pp. 225-237.
- 佐藤郁哉 (2008) 『質的データ分析法——原理・方法・実践』新曜社.
- 柴田仁夫 (2014) 『実践の場における経営理念の浸透——関連性理論と実践コミュニティによるインターナル・マーケティング・コミュニケーションの考察』博士論文, 埼玉大学.
- 妹尾大・野中郁次郎・阿久津聡 (2001) 『知識経営実践論』白桃書房.
- 日本経済新聞 (2017) 『スタートアップ大競争 世界が動く(下) 大企業が目覚めた 新たな結合, 生み出せるか』日本経済新聞 2017年5月24日朝刊, 日本経済新聞社.
- 濱中淳子 (2008) 「学びに見出した2つの類型 高度な学習法は身につくのか」Works, 88, pp. 31-33, リクルートワークス.
- 松本雄二 (2017) 『実践共同体を扱った先行研究の検討』『商学論及(関西学院大学)』65(1), pp.1-80.

かなざわ・もとき 法政大学大学院政策創造研究科研究生。最近の主な著作に『HRテクノロジーで人事が変わる』(共著, 2018年, 労務行政社)。人的資源管理・経営情報専攻。