Kobe University Repository : Kernel

PDF issue: 2025-07-02

フォロワーの語りから構成されるリーダーシップの分析

小野，善生

(Degree)
博士（経営学）
(Date of Degree)
2003-03-31
(Date of Publication)
2010-08-11
(Resource Type)
doctoral thesis
(Report Number)
甲2703
(URL)
https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1002703

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。

フォロワーの語りから構成される
リーダーシップの分析

氏名　　小野　善生

目次

序章 5

第1節　研究関心と目的 5

1　問題意識 5

2　複雑なリーダーシップ現象の捉え方 6

3　解釈主義からのアプローチ 6

4　分析対象としての内部者による語り 7

第2節　本研究の構成 8

第2章　先行研究の検討 10

第1節　資質アプローチ 10

第2節　行動アプローチ 10

1　アイオワ研究 10

2　ミシガン研究 12

3　オハイオ州立研究とPM理論 13

4　行動アプローチに残された課題。 14

第3節　状況アプローチ 15

1　リーダーシップのコンティンジェンシー理論 15

2　状況アプローチに残された課題 15

第4節　交流型リーダーシップ 16

1　特異性－信頼理論 16

2　交流型リーダーシップの残された課題 17

第5節　フォロワーのリーダーシップ帰属 17

1　フォロワーのリーダーシップ帰属理論 17

2　フォロワーのリーダーシップ帰属プロセスに関する研究 18

3　リーダーシップの幻想 20

4　フォロワーのリーダーシップ帰属アプローチに残された課題 21

第6節　小括 21

第3章　調査方法 24

第1節　分析枠組 24
第2節　分析対象としての語り 25
第3節　インタビュー調査の手順 27
第4節　分析方法 28
第4章　事例研究1：大手電機メーカーD社電機部門人事部 30
第1節　調査概要 30
第2節　事例の背景 32
第3節　分析結果 35
1　フォロワーの個人的なリーダーシップに関する語り 35
2　フォロワーの個人的なリーダーシップに関する語り（リーダーが見解を示したもの） 40
3　複数のフォロワーに共通する語り 46
4　リーダー自身の語り 60
第4節　考察 65
1　語りと語り手の関係 65
2　フォロワーのリーダーシップ認識 66
3　リーダーの意図 68
第5節　D社電機部門人事部の事例の問題点 69
第5章　事例研究2：サイボウズ株式会社 70
第1節　調査概要 70
第2節　事例の背景 71
第3節　分析結果 74
1　フォロワーの個人的なリーダーシップに関する語り 74
2　フォロワーの個人的なリーダーシップに関する語り（リーダーが見解を示したもの） 83
3　複数のフォロワーに共通する語り 84
4　リーダー自身の語り 91
第4節　考察 94
1　語りと語り手の関係 94

2　フォロワーのリーダーシップ認識 *95*
3　リーダーの意図 *97*
第5節　更なる考察の必要性 *97*
第6章　事例研究3：エーザイ株式会社「アリセプト」探索研究チーム 99
第1節　調査概要 99
第2節　事例の背景 100
第3節　分析結果 107
1　フォロワーの個人的なリーダーシップに関する語り *107*
2　複数のフォロワーに共通する語り *109*
3　リーダーによる語り *132*
第4節　考察 135
1　語りと語り手の関係 *135*
2　フォロワーのリーダーシップ認識 *136*
3　リーダーの意図 *137*
第7章　事例研究のまとめ 139
第1節　語りと語り手の関係について 139
第2節　フォロワーのリーダーシップ認識について 142
1　感情的なリーダーシップ認識 *143*
2　観察によるリーダーシップ認識 *150*
3　複合したリーダーシップ認識 *155*
4　事例特有の要因 *157*
第3節　リーダーの意図 160
第4節　小括 162
結章 166
第1節　要約と結論 166
1　要約 *166*
2　結論 *167*
第2節　理論的含意 174

第 3 節　実践的含意 174
第 4 節　残された課題 175
参考文献 177
付属資料 188

序章

開題

第１節　研究関心と目的

１　問題意識

フォロワーが認識するリーダーシップとは、どのような現象か。これは、本研究を貫く根本的な問題意識である。フォロワーに注目する理由として、リーダーシップはついてくる人間が存在してはじめて成立するもの（Blank，1995 ; Boyett and Boyett，1998）[1]と考えたからである。たとえば、過去の偉大なリーダーと呼ばれる人物を見ても、喜んでついてくる人間が全くいないリーダーは誰一人として、存在しないことは容易に想像がつく。

このような問題意識に至る背景には、リーダーシップ研究に対する素朴な疑問がある。確かにリーダーシップ研究は、膨大な数の研究蓄積の上に成り立つ領域である。当然、過去の研究による理論的貢献は多大である。さらに、リーダーシップに関する文献や論文が絶えず発表されている現状においても、リーダーシップに対する関心は依然として強いことが分かる。なぜ多くの研究蓄積があるのに、現在に至ってもリーダーシップに関する議論がつきないのはどういうことだろうか。その理由として、大きく分けて２つある。

- 既存の理論がリーダーシップの実践に活かされていない。
- 既存の理論がリーダーシップ現象を十分に説明できていない。

既存の理論がリーダーシップの実践に活かされていないという点については、リーダーシップ論に限られた問題ではない。むしろ、理論を実践にどのように活かすのかということは、経営学全体の課題である。それは、いかにして研究成果を実践に結びつけるのかという問題である。いかに革新的なリーダーシップ研究を行っても、その結びつきのあり方に問題があれば実践に活かされない可能性がある。ここでは、むしろ既存の理論がリーダーシップ現象を十分に説明できていないという観点に立つべきであると考える。

---

[1] Blank（1995）は、リーダーシップの自然法則として、以下のような９つの法則を提唱している。
- リーダーには、喜んでついてくるフォロワーがいる。
- リーダーシップとは、リーダーとフォロワーの相互作用の場である。
- リーダーシップは、出来事として生成する。
- リーダーは、公式的な権力以上の影響力を及ぼす。
- リーダーは、組織で定められた枠におさまらない。
- リーダーシップには、リスクと不確実性が伴う。
- リーダーに誰しもがついていくわけではない。
- 自覚（情報処理能力）によってリーダーシップが生成される。
- リーダーシップは、自分探しのプロセス。リーダーとフォロワーは、自身の主観性、内面的な推測の枠組によって情報処理を行う。

2　複雑なリーダーシップ現象の捉え方

そもそも、リーダーシップ現象は、人類が関心を持ち続けてきた問題といっても過言ではない。歴史上の偉大な思想家達は、偉大な指導者の観察および文献や資料を通じてその原理原則を明らかにしようとした。また、歴史上リーダーと目される人物達は、自らの経験から教訓導き出している。人が集まり、集団となり組織となるところでは、リーダーシップ現象の問題が存在するのである。そもそも、リーダーシップが科学的に研究され始めたのが、20 世紀初頭である。以来、様々なアプローチに基づいて研究が展開されてきたのである。

リーダーシップ現象に関する数々のアプローチにおいて、最も影響力があるのは行動アプローチである。行動アプローチによるリーダーシップ現象の捉え方は、フォロワーの生産性やモチベーションそして職務満足を向上させるようなリーダーの行動に求めるのである。行動アプローチによるリーダーシップ現象の捉え方には、リーダーがある特定の行動をとればリーダーシップが発揮できるという論理が存在するのである。このような現象の捉え方は、機能主義のパラダイムに依拠したものである。

これまでのリーダーシップ研究は、機能主義のパラダイムに依拠して発展してきた。しかし、別の視点から議論することは可能である。なぜなら、これまでの研究では十分に議論されていない分析視角が存在するからである。それが、フォロワーの視点である。たしかに、これまでのリーダーシップ研究でも、フォロワーの存在が全く無視されてきたわけではない。行動アプローチにおいてフォロワーは、リーダーシップ行動の評定者である。しかし、そこではフォロワーがどのようにリーダーシップを認識しているのか議論されていない。

こういった観点に基づいてリーダーシップ現象を捉えるということは、これまでのリーダーシップ研究において支配的な機能主義のパラダイムからのシフトを意味する。つまり、リーダーシップ現象をリーダーとフォロワーの間でどのように構成されているのかという視点で捉えるということである。このような視点で現象を捉えることは、解釈主義のパラダイムに依拠することになる。

3　解釈主義からのアプローチ

内部者であるフォロワーの視点からリーダーシップ現象がどのように構成されているかという視点は、Burrell and Morgan（1979）による社会科学の認識論的パラダイムに従う

と、解釈主義に属することとなる。坂下（2002）では、機能主義と解釈主義のそれぞれ視点について以下のように述べられている。

> 機能主義パラダイムの視点を一言で言えば「実在物としての社会的世界はなぜ維持存続するのか」ということである。機能主義は社会的世界が維持存続する根拠を、それが果たしている「機能」に求める。つまり、制度であれ文化であれ社会全体であれ、そうした社会システム（＝社会的世界）が維持存続するのは、それが何らかの機能を果たしているからだというわけである。
>
> （中略）
>
> 解釈主義のパラダイムの視点を一言で言えば、「構成物としての社会的世界はどのように生成するのか」ということである。解釈主義は、社会的世界は内部者の間主観的な意味解釈（＝意味付与、意味構成）を通じて生成する、と仮定している。したがって、解釈主義パラダイムから見た社会的世界とは、内部者によって社会的に構成され、共有された意味世界なのである。[2]

これまでのリーダーシップ研究で主流のアプローチである行動アプローチは、機能主義のパラダイムに依拠している。行動アプローチでは、リーダーシップ現象を客観的に測定可能な影響力としている。また、その機能としてフォロワーの生産性やモチベーション、職務満足を向上させるものと考えているのである。

解釈主義パラダイムの基本的な視点は、現象を社会的に構成されたものと捉えることである。そして、内部者による間主観的な意味解釈によって、現象を明らかにするものである。フォロワーがリーダーシップをどのように認識しているのか、そして、リーダーがそれに対してどのような見解を示しているのかを明らかにしようとする本研究のアプローチは、解釈主義のパラダイムに依拠しているものと考えられる。そして、本研究における調査は、特定のリーダーとフォロワーから成る集団を対象とし、その中で構成される現象をリーダーシップと捉えて実践されるのである。

4　分析対象としての内部者による語り

本研究では、リーダーシップ現象を明らかにする方法として解釈主義パラダイムに基づいて議論する。しかし、この場合における内部者の視点であるフォロワーのリーダーシッ

---

[2] 坂下（2002），62 頁。

プ認識とそれに対するリーダーの見解をどのように調べるのかという問題がある。この問題について、本研究ではフォロワーとリーダーの語りに注目する。語りに注目する理由は、語りが持つ特性にある。語りとは、語り手の主観的な解釈によって展開される一連の流れをもった特定の事象に対する意味付与 (sense making) 行為とみなされる (Bruner、1990 ; Gephart, Jr, 1991 ; Weick, 1995)。つまり、内部者の語りによって、特定の現象がどのように意味付与されているのかが明らかになるのである。本研究の場合、特定の集団におけるフォロワーのリーダーに対する語りにまず注目する。その語りの中で、フォロワーにとってリーダーシップがどのように意味付与されているのかを明らかにする。そして、フォロワーのリーダーシップに関する語りに対するリーダー自身による語りを通じて、フォロワーの語りから明らかになったリーダーシップ現象をリーダーの視点から捉え直すのである。よって、本研究では、分析対象をリーダーとフォロワーの語りとし、そこから明らかになるリーダーとフォロワーそれぞれの意味付与に現象としてのリーダーシップを求める。

第 2 節　本研究の構成

本研究では、リーダーシップ現象が生じる基本的な条件をフォロワーのリーダーシップ認識に求める。つまり、ついてくる人間がいてはじめてリーダーシップの発揮が認められるという前提で議論するのである。

第 2 章では、現象としてリーダーシップはどのように捉えられてきたのかという問題意識に基づいて議論する。具体的には、これまでのリーダーシップ論の主要な研究が、どのようにリーダーシップ現象を特定してきたかを検討する。

第 3 章では、調査方法について議論する。まず、本研究での問題意識および先行研究の検討を通じて導かれた、分析視角および分析枠組に関する議論を行う。本研究では、リーダーとフォロワーによって構成された現象としてのリーダーシップを考察対象とする。その分析視角としては、フォロワーのリーダーシップ認識およびそれに対するリーダーの見解である。すなわち、リーダーシップ現象をリーダーとフォロワーの両側面から考察するということである。

次に、分析対象である語りについての議論を行う。本研究では、フォロワーのリーダーシップ認識およびそれに対するリーダーの見解を理解する方法として、フォロワーとリーダーの語りに注目する。

第4章以降では、具体的な事例に基づいた研究を行う。この章では、大手電機メーカーD社の電機部門人事部のT部長と彼を信奉する6人の部下によって構成されたリーダーシップ現象の研究である。この事例での特徴は、インタビューイーであるフォロワーの全員が、T部長をリーダーシップが発揮できる人物として認めている点である。しかも、彼らは、上司、部下の関係が解消された現在でも信奉している。この事例は、大企業組織でしかも人事業務という定常的業務中心という環境における集団の中でどのようなリーダーシップ現象が構成されたのか考察することにある。

第5章では、グループウェア・ソフト開発販売のサイボウズ株式会社におけるトップのリーダーシップに関わる事例を考察する。この事例は、創業者の高須賀CEOと創業メンバーを含む創業当初の社員に対して行った調査に基づいたものである。ここでは、ベンチャー企業において起業家（リーダー）と創業当初のメンバー（フォロワー）の間にどのようなリーダーシップ現象が構成されたのかを考察する。

第6章は、エーザイ株式会社が開発したアルツハイマー治療薬「アリセプト」の探索研究チームの事例である。この中では、チーム・リーダーであった杉本八郎と探索研究チーム・メンバーの間でのリーダーシップ現象について考える。この事例の特徴は、研究開発部門におけるチーム・リーダーとメンバーとの間にどのようなリーダーシップ現象が構成されたのかを考察した事例である。

第7章においては、各事例研究における考察のまとめを行う。

結章では、本研究の要約と結論を述べる。そして、リーダーシップ研究に対する本研究の意義と貢献について議論する。そして、実践的含意および今後の研究課題を述べる。

第２章　先行研究の検討

リーダーシップ論は、これまでに様々なアプローチによる研究が展開されてきた。それらの研究の中でリーダーシップ現象をいかに規定するかは、根本的な問題として意識されてきた。本章では、代表的なリーダーシップ研究がどのようにしてリーダーシップ現象を捉えてきたのかを検討する。

第１節　資質アプローチ

リーダーシップが科学的に研究されるようになったのは、20 世紀の初頭である。当時のリーダーシップ研究は、偉人説に影響されていた。偉人説は、リーダーとなる人物は、何らかの特殊な能力があるので重要な地位を得られるという考え方である。この偉人説に影響されたのが、リーダーシップの資質アプローチである。資質アプローチでは、リーダーとリーダーでない人の差はその資質の有無に依存すると考える。具体的には、リーダーの身体的特性やパーソナリティーの測定を実施し、リーダーの資質について研究する。資質アプローチでの結論は、リーダーの資質はリーダーシップに影響することは否定できないものの、説明力のあるリーダーの資質は特定できないというものであった。この資質アプローチでは、リーダーシップ現象を特定することができない。その理由は、たとえリーダーシップを発揮できる資質を備えたリーダーが存在しても、その人物がどのようにリーダーシップを発揮するのかということが明らかにならないからである。

第２節　行動アプローチ

1　アイオワ研究

資質アプローチは、リーダーシップ現象を十分に説明できないところに限界があった。しかしながら、資質アプローチの全盛であった 1940 年代前後において、その後のリーダーシップ研究に大いに影響を及ぼす実験が行われる。それは、アイオワ研究と呼ばれる Lewin, Lippitt and White（1939）によるリーダーシップ・スタイルの比較実験である。この実験は、「民主的(democratic)」、「専制的(authoritarian)」、「自由放任的(laissez-faire)」の３つのリーダーシップ・スタイルが集団や個人にどのような影響を及ぼすのかという問題意識のもと行われた。第１実験は、10 歳の子供からなる２つの集団を対象に行ったものである。この実験は、週に１度のレクリエーションに集まった子供を対象に行われた。具体的には、演劇用の覆面づくりを課題として、同一人物の大人のリーダーが、１つの集団には専制的な

リーダーシップ・スタイルを、もう 1 つの集団には民主的なリーダーシップ・スタイルを行使する実験である。

第 2 実験は、10 歳の子供からなる 4 つの集団を対象にしたものである。この実験も第 1 実験と同様に、レクリエーションに集まった子供が対象である。しかし、レクリエーションの課題は、覆面作りや壁画描き、石けんの彫刻、飛行機の模型制作、その他といったように多様なものであった。それらの集団は、大人のリーダーがいるグループ 3 組とリーダーなしのグループ 1 組に分けられた。リーダーのいる集団は、専制的なリーダーシップ・スタイルをとるリーダー、民主的なリーダーシップ・スタイルをとるリーダー、そして自由放任的なリーダーシップ・スタイルをとるリーダーというように 3 つに分けられた。なお、それぞれのリーダーは、6 週間ごとのローテーションで、それぞれの集団で異なったリーダーシップ・スタイルを行使できる形にした。

専制的、民主的、自由放任的なそれぞれのリーダーシップ・スタイルの特徴は、以下のようになっている。

表 2-1　リーダーシップ・スタイルの対比

(Lewin, Lippitt and White (1939) p.273 TABLE1 より作成)

専制的	民主的	自由放任的
全ての方針は、リーダーによって決定される。	全ての方針は、リーダーによる激励と支援によって、集団内において議論され、決定される。	リーダーが参加することなく、集団または個人の意向に任せる。
作業方法や手順は、リーダーによってその都度、権威的に命令される。そのため作業の先の見通しが見えにくい。	作業の見通しは、最初の議論の間に得られる。作業の全体的な手順は、提示される。アドバイスが必要なときは、リーダーは２，３通りの代替案を提示し、その中から選択させる。	リーダーによって様々な素材が提供される。また、質問があればリーダーは答える。しかし、集団の討議には一切リーダーは参加しない。
リーダーは、たいてい個々の作業に対して指導し、作業の相手も指名する。	作業の相手は、誰とでも自由であり、作業の分担も集団に任せる。	リーダーは、全く作業には参加しない。
リーダーは、それぞれのメンバーに対する賞賛と批判はリーダーの主観性に基づいている。しかし、リーダーは実演する以外は集団の活動には参加しない。	リーダーは、賞賛と批判に関して客観的で現実的である。そして、リーダーは気持ちの上ではグループのメンバーであるように努めるが、作業には余り関与しないようにする。	質問されない限り、作業への関与はほとんどしない。作業の評価に関しても行わない。

第 1 実験の結果、民主的リーダーシップ・スタイルをとるよりも専制的リーダーシップ

をとる場合に、子供達（フォロワー）はリーダーに対して敵意を表し、攻撃性を示した。攻撃性に関しては、継続的にスケープゴートとなった子供に対しても向けられた。

第 2 の実験では、専制的なリーダーシップ・スタイルに対して、第 1 の実験同様に敵意や攻撃性をあらわにする子供（フォロワー）もいたが、表情に表さない子供（フォロワー）もいた。攻撃性のない子供（フォロワー）は、不満がないので表情に出ないというわけではなく、不満を表情に出すのを抑えていただけであった。たとえば、ある子供は専制的なリーダーとの最後の集まりの時に攻撃性が爆発したのである。また、専制的なリーダーが部屋を出ると攻撃性が上昇した子供や笑顔や冗談を言わなくなった子供もいた。そして、20 名中 19 名の子供（フォロワー）が民主的なリーダーがいいと答えた。

このような実験結果から言えることは、リーダーシップ・スタイルの違いによって、フォロワーに及ぼす影響が異なるということである。つまり、アイオワ研究によってリーダーシップが現象として生成することが、明らかになったのである。アイオワ研究は、リーダーの行動特性を変化させることによってフォロワーのリーダーに対する認識に影響を与えるということをリーダーシップ現象として捉えたのである。この実験によって、リーダーからフォロワーへの影響力に現象としてのリーダーシップを特定することができたのである。

2　ミシガン研究

1940 年代から 1950 年代に展開されたミシガン研究は、Likert（1961）によると、最も効率よく成果が上がるための組織構造と、そのための経営管理およびリーダーシップのあり方を探求する研究である。その調査の方法は、高業績部門のリーダーと低業績部門のリーダーの行動を比較するというものであった。

ミシガン研究の発見事実によると、第 1 の指摘として、高業績部門のリーダーと低業績部門のリーダーは行動特性が異なっていた。低業績部門のリーダーは決められた方法、決められた時間、決められた作業手順どおりに従業員（フォロワー）をコントロールしようとする職務中心的監督(job-centered supervision)行動が顕著に見受けられた。それに対して高業績部門のリーダーは、従業員（フォロワー）の人間的問題の配慮を第一に考えていて、彼等が目標を達成している限りは彼等の自主性に任せるという従業員中心的監督(employee-centered supervision) 行動をとっていた。

第 2 の指摘として、高業績部門のリーダーと低業績部門のリーダーとでは監督方式が異

なっていた。低業績部門のリーダーは、従業員（フォロワー）に対して詳細な指示を出し、接触する時間が多い。これは、こまごましい監督方式(close supervision)と呼ばれる。それに対して、高業績部門のリーダーは、目標と達成すべき用件を明らかにしたうえで、後は従業員（フォロワー）の自由に任せるというスタイルをとる。これは、こまごましい監督方式に対して、一般的な監督方式(general supervision)と名付けられる。

さらに、この目標という点に関して、従業員（フォロワー）は高業績部門のリーダーによる目標を不当な圧力とは考えない。逆に、彼らは低業績部門のリーダーによる目標は不当な圧力と考えるのである。

第 3 の指摘は、フォロワーの誤りに対するリーダーの態度が、高業績部門のリーダーと低業績部門のリーダーとでは異なっていたということである。低業績部門のリーダーは、従業員（フォロワー）がまずい仕事をしたとき処罰的であり、批判的であった。それに対して、高業績部門のリーダーは、従業員（フォロワー）がまずい仕事をしても、彼等が経験から学ぶことを知っているので支援的であり、理解を示したのである。以上のような発見事実がミシガン研究から得られた。

ミシガン研究は、高業績部門のリーダーの行動と低業績部門のリーダーの行動とを比較観察し、その行動の相違点にリーダーシップを求めたと考えられる。つまり、従業員中心的なリーダー行動をとることによってリーダーシップが発揮できると考えられるのである。

3　オハイオ州立研究と PM 理論

Halpin and Winer(1957)は、リーダーシップ行動に関する質問表(リーダーシップ行動質問記述表（LBDQXⅡ）と呼ばれる)から、データを因子分析し「構造づくり(initiating structure)」と「配慮(consideration)」というリーダーシップ行動 2 次元を導き出した。「構造づくり」とは、フォロワーが目標に向かって効率的に業務を遂行できるように、業務内容を明確化し、タスクを割り当て、その手順や手法を指導していくといったような、リーダーがフォロワーの職務遂行をデザインしていくリーダーシップ行動のことをいう。「配慮」とは、リーダーとフォロワーが信頼関係で結ばれるように、リーダーがフォロワーの意見や感情を尊重し、彼らからの信頼を獲得できるような人間関係重視のリーダーシップ行動のことをいう。

Stogdill(1974)は、「構造づくり」と「配慮」のリーダーシップ行動 2 次元を独立変数とし、フォロワーの満足と業績の向上を成果変数として、その因果関係の分析を行っている。

その結果、「構造づくり」と「配慮」とのある程度の独立性が明らかになり、これらの両次元が高いリーダーは最も有効にリーダーシップを発揮していると結論付けられた。

三隅（1978, 1986）は、前述のアイオワ研究の日本での追試を行っていたが、リーダーシップ・スタイルによる実験では、どこまでがリーダーの資質でどこまでがリーダーの行動によるものか明確にならないという課題があった。このような問題意識を背景にして導かれた概念が業績達成のP（performance）と達成維持のM（maintenance）というリーダー行動2次元である。業績達成のPはオハイオ州立研究における「構造づくり」、達成維持のMは「配慮」にあたる概念である。PM理論では、PM測定尺度が開発され、その判定基準となる尺度を生産性、事故率、職務満足（仕事満足、給与満足、チームワーク、集団会合、コミュニケーション、精神衛生、業績規範）というように設定し分析した。その結果PとMの両リーダーシップ行動次元の高いリーダーが、リーダーシップを発揮できると結論づけられた。

4　行動アプローチに残された課題。

行動アプローチは、その後のリーダーシップ研究に多大な影響を及ぼしたアプローチである。しかしながら、いくつかの問題点が指摘できる。その問題点として指摘できるのは、第1にリーダーシップの測定についてである。オハイオ州立研究やPM理論によって開発された質問項目によりリーダーシップを測定すると、最終的に有効なリーダーシップ行動は「構造づくり」と「配慮」の両次元とも高いタイプ、またはPM型であるという結論になる。つまり、普遍的に妥当なリーダーシップ行動が存在するという結果になるのである。

第2の課題は、時間的概念である。行動アプローチでは、特定の行動をとることによってリーダーシップを発揮できると解される。つまり、行動アプローチは、リーダーシップを静的に捉えているのである。しかし、リーダーが特定の行動によってフォロワーの生産性やモチベーションを向上させる一連の現象にリーダーシップを求めるならば、より動的な視点が必要だと思われる。このリーダーシップを動的に捉えるアプローチは、交流型リーダーシップに受け継がれていく。

第3の問題点は、フォロワーの存在である。つまり、本研究を貫く問題意識であるフォロワーがリーダーシップをどのように認識しているのかということである。行動アプローチでは、フォロワーがリーダーシップをどのように捉えているのかが見えてこないのである。

第3節　状況アプローチ

1　リーダーシップのコンティンジェンシー理論

Fiedler(1967)の研究では、集団の業績を最大化するためのリーダーシップ・スタイルは、タスクの状況好意性(situational favorableness) に依存するというのが基本的な主張である。具体的な状況要因としては、リーダーとフォロワーの関係における良好さの程度、タスク構築の程度、リーダーの権限や職位に基づくパワーの程度である。一方、リーダーシップ・スタイルに関しては、LPC(Least Preferred Coworker)尺度で測定されたのである。LPC 尺度とは、最も好ましくない仕事仲間に関する意識を測定するものである。高 LPC のリーダーは、苦手な人とも仕事ができる人間関係志向的(relationship-oriented)リーダーシップ・スタイルをとる傾向にある。一方、低 LPC のリーダーは、人間関係よりもタスク遂行を重視するタスク関係指向的(task-oriented) リーダーシップ・スタイルをとる傾向にある。リーダーシップ・スタイルと状況要因との分析の結果、好ましい状況要因および好ましくない状況要因の時には、タスク志向的リーダーシップ・スタイルが有効であり、適度に好ましい状況要因の時には、人間関係志向的リーダーシップ・スタイルが有効であるということが分かった。

Fiedler のリーダーシップ・コンティンジェンシー理論では、状況好意性という状況要因をリーダーシップ行動に結びつけるというのが基本的な発想である。つまり、リーダーシップ現象の基本的な捉え方は、行動アプローチと同じでフォロワーに影響を与えるリーダー行動にある。しかし、重要であるのは、状況によって、現象として生成するリーダーシップが異なるという捉え方である。また、フォロワーの存在に関しては、状況要因の1つとしてみなされている。

2　状況アプローチに残された課題

状況アプローチが、行動アプローチによるワン・ベスト・ウェイのリーダーシップ理論の普遍性を否定したことは意義深い。しかし、現象としてリーダーシップをどのように捉えているのかという本研究での問題意識に照らし合わした場合、行動アプローチによるリーダーシップの捉え方の域を出ていない。

第4節　交流型リーダーシップ[3]

1　特異性－信頼理論

Hollander(1974, 1976, 1978)の交流型リーダーシップでは、リーダーシップをリーダーとフォロワーの相互作用として捉えている。そして、リーダーシップを捉える際に、状況およびその脈略が重要であるとしている。これらの点に関して、Hollander(1974)では、以下のように述べている。

> リーダーシップとは、実際のところ、交流プロセスである。リーダーに関する一連の行動は、行動する本人にのみ限られた話ではなく、状況が要する脈略の中でリーダーを認識し評価するフォロワーとの関係が存在するのである。[4]

交流型リーダーシップの理論的背景を形成するのは、交換理論(exchange theory)である。この交換理論の観点からリーダーシップを論じたものに Homans(1974)がある。Homansは、リーダーシップを指揮(command)と考える。具体的には、リーダーが繰り返して命令(order)や提案(suggestion)を行い、それに対してフォロワーが繰り返して服従することによって成立するとしている。ここでは、リーダーとフォロワーとの間に社会的交換が成立しているのである。リーダーは、フォロワーから服従を得るために彼らに報酬を与える。フォロワーは、リーダーからの報酬を得る代わりにリーダーの命令や提案に服従するのである。なお、報酬については、報酬の魅力、公平性、フォロワー間でのコンセンサスといった要因が介在する。

Hollander は、交換理論を発展させた特異性—信頼理論によってリーダーシップ現象を説明する。特異性—信頼理論では、リーダーがいかにしてフォロワーから信頼(credit)を獲得していくかというプロセスにリーダーシップの発揮を求める。リーダーシップを発揮するための最初の段階として、リーダーはフォロワーに同調性(conformity)を示さなければならない。同調性とは、リーダーがフォロワーから認められるために集団の規範を守ることを意味する。つまり、リーダーはフォロワーとの初期的な接触において、明確なものであれ、暗黙なものであれ、集団の規範に対して忠誠であることをフォロワーに示すことで信頼を

---

[3] transactional leadership は、通常、交換型リーダーシップと訳される。一方、Burns(1978)においても変革型リーダーシップの対概念として交換型リーダーシップの表現を用いている。だが、Hollander アプローチは、交換型リーダーシップの概念とは異なる。よって、ここでは、Chemers (1997) の邦訳書である白樫三四郎訳編『リーダーシップの統合理論』北大路書房, 1998 による邦訳に従って、transactional leadership を交流型リーダーシップと表現する。

[4] Hollander, E. P. (1974), 24.

獲得できるのである。次の段階で、リーダーは有能性(competence)を示さなければならない。リーダーは、集団に課題達成できるような能力を示すのである。具体的に言うと、リーダーは集団が優先するタスク達成に貢献することでさらなる信頼を蓄積していくことができるのである。

フォロワーから同調性と有能性を認められて信頼を獲得したリーダーは、リーダーシップを発揮できる人物であるとフォロワーに認められるのである。このような信頼を勝ち得たリーダーは、変革行動することをフォロワーから求められるのである。しかしながら、そのような行動が失敗する時、蓄積された信頼も失われてしまうのである。

交流型リーダーシップは、リーダーの信頼蓄積プロセスによってリーダーシップの動的な側面を指摘した研究である。このような交流型リーダーシップは、リーダーシップ現象をリーダーがフォロワーから信頼蓄積し現状を変革する一連のプロセスであると捉えている。

2　交流型リーダーシップの残された課題

Hollander の交流型リーダーシップでの残された課題は、リーダーシップを信頼のみにあるのかということである。確かに、信頼できるリーダーであるからリーダーシップを認識し、リーダーに喜んでついていくということは言える。しかし、フォロワーがリーダーについて行くことは、リーダーに対する信頼で全面的に説明できるとは限らない。この Hollander の見解に対して、リーダーシップ現象の特定が不明確であると批判したのが Pfeffer（1977）である。Pfeffer は、リーダーシップ現象をフォロワーのリーダーシップ帰属に求めているのである。

第 5 節　フォロワーのリーダーシップ帰属

1　フォロワーのリーダーシップ帰属理論

Calder(1977)は、「人々がいかにリーダーシップを推論し、反応しているかということは、リーダーシップ自体を説明することにとって重要な行為である」[5]としている。Calder のリーダーシップ論の理論的背景は、心理学の帰属理論のアプローチである。しかし、リーダーシップの帰属理論では、リーダーが自らの行動をリーダーシップとして内部帰属（リー

[5] Calder, B. J. (1977), p. 186.

ダーシップがあると認識する）するか外的帰属（状況の要因にする）するかの議論が中心であった[6]。

Calder は、以下のようなプロセスでフォロワーがリーダーシップを帰属すると述べている。

表 2-3　フォロワーのリーダーシップ認識プロセス（Calder（1977）p.196 より作成）

第 1 段階 直接知ることが出来ない段階	フォロワーはリーダーシップを認識する段階にはない。ここでは、フォロワーの暗黙のリーダーシップに関する知識（リーダーシップの理想像）が仮定として存在している段階である。
第 2 段階 観察	ここでは、実際にリーダーの行動およびその結果を観察する。前段階におけるリーダーシップに関する知識とこの段階における実際のリーダー行動と結果を推論するプロセスに入るわけである。
第 3 段階 証拠ある行動の受容	実際に推論された行動をリーダーシップの証拠として受容するか、否かを決定する。フォロワーは、暗黙のリーダーシップに関する知識からリーダーシップの証拠となる行動と結果を解釈する。
第 4 段階 情報の評価	証拠となる行動の結果を暗黙のリーダーシップに関する知識の結果と比較して最適な決定を行う。
第 5 段階 先入観	フォロワーがリーダーに対して個人的に有している先入観から最終的な判断を行う。
第 6 段階 リーダーシップの帰属	フォロワーは、リーダーの行動に対してリーダーシップを発揮していると認識する。

Calder は、リーダーシップ現象をフォロワーの帰属プロセスに求めている。このような Calder の考え方は、機能主義パラダイムに依拠したリーダーシップ研究とは明らかに異なる。むしろ、ここでのリーダーシップ現象の捉え方は、解釈主義パラダイムの発想に近いものである。しかし、Calder の主だった業績はこの研究のみで、その後の展開は乏しい。

2　フォロワーのリーダーシップ帰属プロセスに関する研究

リーダーシップ現象をフォロワーがリーダーシップを認識することに求めるアプローチは、カリスマ的リーダーシップでも同じような議論がされている。カリスマ的リーダーシップ現象が生成するのは、フォロワーがリーダーに対してカリスマであると認識することによると考えられるのである（House,1976；Willner,1984；Conger and Kanungo,1987；Conger,1988）。しかし、これらの研究ではカリスマ的リーダーが、フォロワーにカリスマ

---

[6] たとえば、Green, S. G ., and T. R Mitchell (1979), "Attributional Processes of Leaders in Leader－Member Interactions" *Organizational Behavior and Human Performance*, 23 : 429－458. では、リーダーによるフォロワーの認識という観点からリーダーシップを議論している。

と認識されるためにどのような行動特性を持つのかという研究に向かったのである。やがて、カリスマ的リーダーシップの研究は、変革型リーダーシップの研究へと展開するのである。

一方で、フォロワーのリーダーシップ帰属プロセスに関する研究として Lord and Maher（1990）がある。Lord and Maher は、フォロワーのリーダーシップ認識には再認過程（recognition-based process）と推論過程（inferential processes）との 2 種類の認識過程があると主張する。再認過程では、リーダーは何らかの行為を通じてフォロワーに働きかける。それに対してフォロワーは、リーダーシップを発揮しているかどうかを判断する。その際にフォロワーは、暗黙のリーダーシップ理論（implicit leadership theories）に照らし合わせる。つまり、フォロワーは、リーダーの行為に対して自身の暗黙リーダーシップ理論に適合する場合、リーダーシップを認識する。推論過程とは、リーダーにまつわる組織的な出来事からリーダーシップを認識するというものである。出来事としては、組織的な成功や成果が得られたものがある。

このように 2 種類のリーダーシップ認識の存在が指摘されているが、それぞれの認識過程では、自動処理過程(automatic processes)と統制過程(controlled processes)による情報処理過程が存在する。これらの情報処理過程は、認知心理学で言うところの、二過程理論と呼ばれるものである。二過程理論とは、人間の情報処理を無意識に行う自動的処理と意識的に行う統制的処理とを区分して捉える議論である。リーダーシップの自動処理過程による認識は、リーダーシップを認識しようという意思は持たず、それに対して努力することなくリーダーシップが認識されることである。一方、リーダーシップの統制過程による認識は、リーダーシップを認識する意思があり、努力を要してリーダーシップを認識されることである。

Lord and Maher によると、再認過程 - 自動的処理過程によるリーダーシップ認識とそして推論過程 - 統制過程によるリーダーシップ認識の組み合わせが組織においてよく見受けられるとしている。再認過程 - 自動的処理過程のパターンは、リーダーの何らかの行為に対してフォロワーが無意識にリーダーシップを認識するということである。たとえば、リーダーとフォロワーが顔を合わせることが多い現場で見受けられる。その理由は、リーダーとフォロワーの相互作用の中から得られるのが再認過程の特徴であり、日常の相互作用の中ではリーダーシップを意識しようとフォロワーは行動しているわけではないからである。このような理由から、リーダーとフォロワーの直接的な相互作用が多いロワーやミド

ルのマネジメントの中で見受けられる。

推論過程 - 統制過程のパターンは、特定の出来事を通してフォロワーが意図的にリーダーシップを認識することである。具体的には、リーダーとフォロワーの対面の機会が少ないトップ・マネジメントで見受けられる。推論過程では、フォロワーはトップの逸話や成功物語によってリーダーシップを認識する。そこには、リーダーとフォロワーの直接的な相互作用はない。フォロワーが組織の逸話の中からリーダーシップを推論することは、リーダーシップを認識しようとする意識があることを意味する。このような理由から、トップ・マネジメントに対するリーダーシップ認識においては、推論過程 - 統制処理のパターンがよく見受けられるとされるのである。

Lord and Maher の議論で興味深いのは、再認過程 - 自動的処理過程のパターンが、Calder（1976）の主張するフォロワーのリーダーシップ認識プロセスと類似していて、推論過程 - 統制認識によるものが Pfeffer（1977）の主張するフォロワーが帰属するリーダーの神話の議論に近い。このように考えると、Lord and Maher の議論は、フォロワーのリーダーシップ認識に関して統合された議論を展開していると考えられるのである。

3　リーダーシップの幻想

Meindl（1995）では、リーダーシップとはフォロワーによって社会的に構成されたものであると考える。つまり、リーダーシップをリーダーの行動や資質にあるのではなく、フォロワー間で構成される現象としてリーダーシップを捉えるのである。Meindl は、このようなリーダーシップ現象の捉え方をリーダーシップの幻想(romance of leadership)と呼んでいるのである。

Meindl（1990）は、リーダーシップの概念とは社会的に構成された現実であると主張している。それゆえに、組織の内部者や第 3 者にとって組織現象を意味付ける際にリーダーシップの概念を用いるのである。たとえば、危機的状況を打開した企業は、社長のリーダーシップによって困難を克服したとして社長が賞賛される。また、プロ野球の優勝チームに関連する記事においても、監督のリーダーシップを評価する論調が多い。このような具体例の背景には、英雄が登場して困難を解決することをリーダーシップと捉えるように社会的に構成された現実が影響をおよぼしているのである。このようなリーダーシップの幻想にとって重要な要因が、フォロワーのリーダーシップ認識なのである。Meindl によると、これまのリーダーシップ論ではリーダー行動を分析対象とするリーダー中心的指向に偏っ

ていたと主張する。そして、フォロワーの存在は軽視されてきたと考えられる。ここで重要なのは、リーダーの行動に注目するのではなく、フォロワーの経験に注目することである。そして、フォロワーの間でおこる社会的なプロセスによって構成された現象としてリーダーシップを理解することにある。

4　フォロワーのリーダーシップ帰属アプローチに残された課題

これらのアプローチでは、リーダーシップにおけるフォロワーの重要性を指摘していることで共通している。そして、フォロワーがリーダーシップを発揮していると帰属することをリーダーシップ現象と捉えている点では、本研究の問題意識に適うものであった。しかし、Calder（1977）では、内部者の視点に基づくリーダーシップ研究の重要性を指摘していると言えるが、その主張を調査によって具体的に実践していない。言うなれば、アイデアの段階でとどまっているのである。一方、Lord and Maher の（1990）の研究では、フォロワーのリーダーシップ帰属にリーダーシップ現象であると考えているが、その認識プロセスの構造に研究の焦点を当てている。つまり、フォロワーがどのような視点でリーダーシップを認識しているのかという内容に関する議論は展開されていない。Lord and Maher は、フォロワーのリーダーシップ帰属プロセスの理論化を模索していて、むしろ、機能主義パラダイムに依拠した研究であるといえる。

一方、Meindl の研究では、社会的構築主義に依拠してフォロワーの間における構成された現象としてリーダーシップを考えるという視点に立っている。つまり、Meindl は、本研究のフォロワーがどのようにリーダーシップを認識しているのかというリーダーシップ現象の捉え方と近い現象の捉え方を行っている。具体的に、Maindl がフォロワーの視点からリーダーシップ現象がどのように構成されているのかに関してどのような調査を行っているのかについては、著者の調べた限り把握できなかった。

第６節　小括

本章では、これまでのリーダーシップ研究においてリーダーシップ現象がどのように捉えられてきたのかについて、本研究の分析視角であるフォロワーの視点に基づいて検討してきた。まず、リーダーシップ研究の端緒となった資質アプローチについて検討した。資質アプローチでは、特定の資質をリーダーが備えることによってリーダーシップを発揮できるという論理に基づくので、リーダーシップ現象を明確に捉えることができなかった。

資質アプローチに代わるアプローチとして登場したのが行動アプローチであった。アイオワ研究では、民主的、専制的、自由放任的という 3 つの異なるリーダーシップ・スタイルの比較実験によって、リーダーシップ現象がリーダーからフォロワーへの影響力であるということを明らかにした。ミシガン研究では、高業績部門のリーダー行動と低業績部門のリーダー行動の比較を通じて、従業員中心リーダーシップの概念を導き出した。そして、オハイオ州立研究と PM 理論では、主にリーダー行動の観察を通じてリーダーシップ行動尺度を開発し、課題関連のリーダー行動である「構造づくり」や Performance と人間関係のリーダー行動である「配慮」や Maintenance のリーダーシップ行動 2 次元を導き出した。そして、リーダーシップ行動 2 次元を独立変数としフォロワーの生産性やモチベーション、職務満足の向上を成果変数としてフォロワーの評定によって「構造づくり」と「配慮」の両次元の高いリーダーがリーダーシップを発揮できることを実証した。これら一連の研究から、行動アプローチは、リーダーシップ現象をフォロワーに生産性やモチベーション、職務満足の向上に影響を与えるリーダー行動にあると考えた。リーダーシップ行動 2 次元は、その後のリーダーシップ研究に大きな影響をおよぼす。行動アプローチが主張するリーダーシップの普遍理論に対して、状況要因の存在を実証した状況アプローチさえも、現象としてリーダーシップを捉えるにあたっては、行動アプローチと同じであった。

Hollander の特異性 - 信頼理論に代表される交流型リーダーシップでは、従来のアプローチと異なり、リーダーシップをより動的な視点から捉えなおした。交流型リーダーシップでは、リーダーシップ現象をリーダーがフォロワーから信頼を獲得し、変革行動を行うという一連のプロセスに求めた。しかし、フォロワーの信頼のみを重視した考え方に疑問が残る。

このような議論に対して、リーダーシップ現象をフォロワーがリーダーシップを認識するかどうかということ、すなわち、リーダーシップの帰属に求めたのが Pfeffer や Calder、Lord and Maher そして Meindl の研究アプローチである。Calder は、リーダーの行動に対してフォロワーが自らのリーダーシップの持論と照らし合わし、さらにリーダーへの先入観に基づきリーダーシップを帰属するという一連のプロセスに現象としてのリーダーシップを求めた。これは、フォロワーの主観性を重視したこれまでにないアプローチであった。その後に展開した、Lord and Maher はフォロワーのリーダーシップ帰属プロセスのモデル化をおこなった。これらの研究は、同じ考察対象としながらもアプローチが異なる。Calder のアプローチは、フォロワーの主観性を意識するとしていた。それに対して、Load and

Maher は客観的なモデル化指向するアプローチであった。Calder のアプローチをより発展させたのが Meindl の研究である。Meindl は社会的構築主義の発想に基づき、リーダーシップ現象をフォロワーによって社会的に構成されたものだと捉えるのである。

本章では、リーダーシップを現象としてどのように捉えるのかという問題意識のもと、フォロワーの視点という分析視角に基づいて先行研究を検討してきた。本研究の問題意識であるリーダーシップ現象をフォロワーのリーダーシップ認識に求めるアプローチも、研究蓄積があり発展している。フォロワーのリーダーシップ認識にリーダーシップ現象を求める本研究におけるアプローチにおいては、現場発の議論を目指す。よって、次の章では具体的に本研究において実践するフィールド・ワークに基づく調査概要および分析方法に関する議論を行う。

第３章　調査方法

フォロワーの視点からリーダーシップを捉える議論は、既存研究の検討を通じて、複数のアプローチがあることが明らかになった。Meindl（1995）のリーダーシップの幻想についての一連の議論は、本研究でのリーダーシップの基本的な捉え方および問題意識に通じるところが大きい。

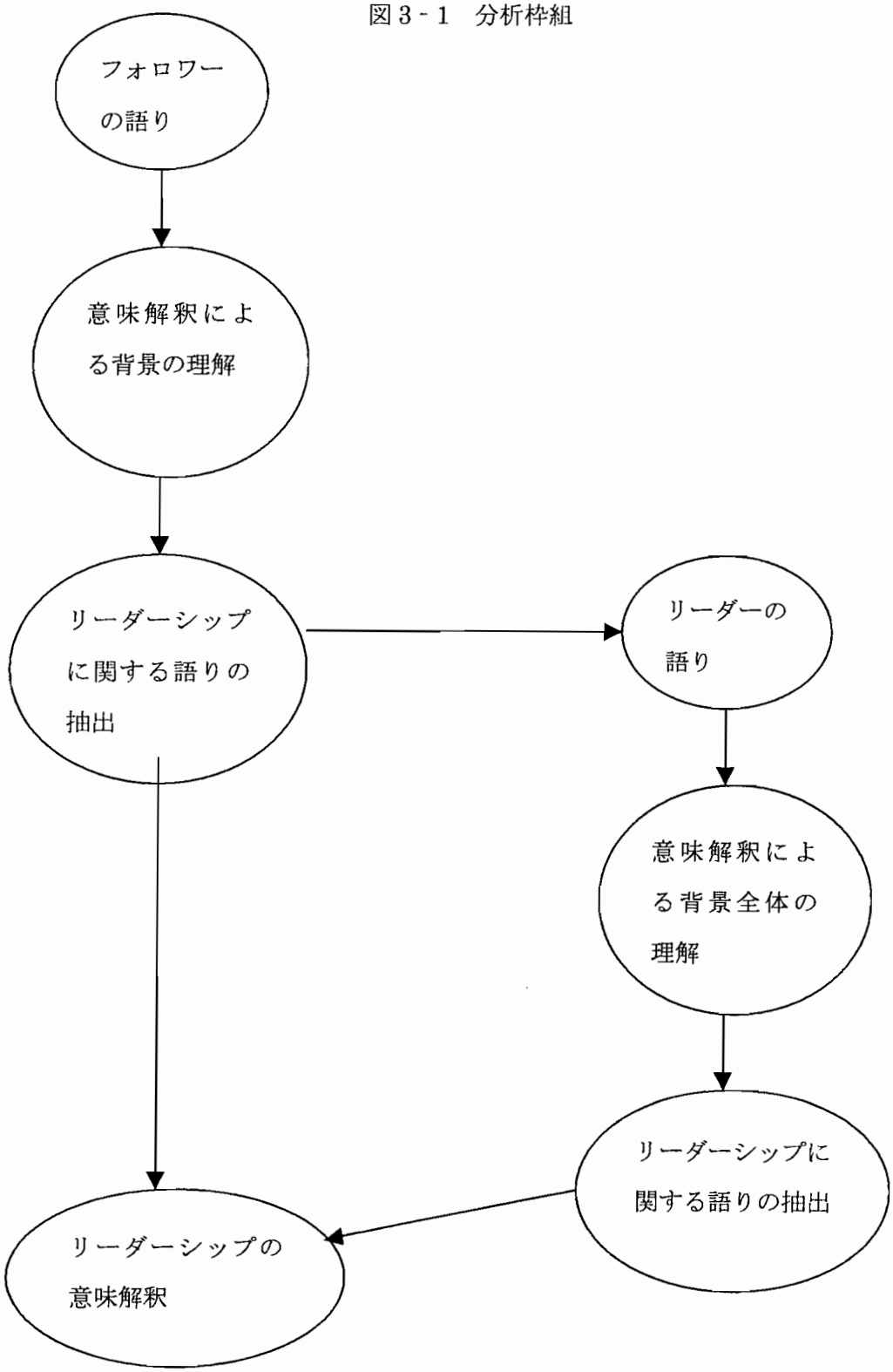
第１節　分析枠組

これまでの述べてきたように、本研究での基本的な問題意識は、フォロワーはリーダーシップをどのように捉えているのかということである。このような問題意識を明らかにするための研究方法を提示にあたって、分析視角をどのような焦点に絞るのかということから議論する。まず本研究では、リーダーシップ現象を捉える前提として、特定のリーダーとフォロワーからなる集団を対象とする。具体的には、特定のリーダーに対して複数のフォロワーの視点からリーダーシップをどのように捉えているのかを明らかにするということである。そして、フォロワーが特定のリーダーに対してどのようなリーダーシップを認識しているのかを明らかにする手段として、フォロワーの語りに注目する。フォロワーのリーダーとの仕事経験に基づくリーダーシップに関する語りを分析対象とするのである。さらに、このようなフォロワーの語りに対して、リーダーがどのような見解を示しているのかをリーダー自身の語りを通じて明らかにする。つまり、両者の視点から特定の現象を考察するということである。

ここでは、まずフォロワーのリーダーシップに関するの語りを意味解釈する。そして、意味解釈によって明らかになったフォロワーのリーダーシップ認識に対してリーダーがどのような見解を示すのかを理解するという方法によって行う。

分析枠組を図示すると以下のようになる。

図3-1　分析枠組



第2節　分析対象としての語り

本研究における方法論の特徴は、特定の集団におけるリーダーとフォロワーのそれぞれ

のリーダーシップに関する語りを分析対象とすることである。分析対象として語りに注目する理由は、特定のリーダーとフォロワーの関係にある当事者達がリーダーシップに関してどのような認識を示しているのかを理解する方法として、語りは最も充実したデータを得られるものだからである。

このような判断に至った経緯としては、人間の語るという行為およびそこから得られる物語の特徴にある。経営学の領域では組織シンボリズム論において物語が議論されている。特に、組織シンボリズム論における組織文化に関する議論では人間の語るという行為というよりも、語られた物語の存在自体が議論の対象になっている。つまり、組織成員は、逸話や武勇伝、神話といった形で物語を共有していて、それらは組織文化を体現するシンボルとして捉えられてきたのである（Clark，1972；Martin，1982；Wilkins，1983，1984；Schein，1985）。そもそも、シンボル自体の定義については、特定の意味を伝達する媒体という解釈が一般である（Geertz，1973；Morgan,Frost and Pondy，1983）。このように物語をシンボルとして捉えるということは、語り手が何らかの意味を物語として表現するということである。

一方、人が語るという行為に目を向けると、物語が語られるということは、語り手の主観的な解釈によって展開される一点の流れを持った特定の事象に対する意味付与（sense making）行為とみなされる（Gephart，Jr，1991；Weick，1995）。同様の見解は、心理学の分野で「フォークサイコロジー(folk psychology)」の必要性を説く Bruner（1990）においても見受けられる。Bruner は、認知革命(cognitive revolution)の中心的関心であった情報処理の限界を指摘し、意味付与の重要性を主張している。そして、意味付与において重要なのが行為としての語りであり物語であるというのである。さらに、このような傾向は、近年ナラティブ・セラピーの領域において積極的に議論されている（White and Epston，1990；Mcnamee and Gergen，1992；White，1995；小森・野口・野村 1999）。ナラティブ・セラピーでは、病とは物語であると考える。つまり、病には生物的な要因のみならず、個人が経験した様々な出来事が物語の形で整理されたものが影響を及ぼすと考えられるのである。よって、ナラティブ・セラピーのエッセンスとは、クライアントとセラピストが共同して物語を再構成していく行為なのである。

これら一連の議論から語りおよび語られたものとしての物語に関して言えることは、以下のようにまとめられる。

・ 個人は語りによって自らの体験の意味を表現する。

・ 語りという行為は、個人が有する意味付与行為である。

・ 語られた物語は、その意味を表現するシンボルである。

このような物語の特徴は、本研究の問題意識である「フォロワーはリーダーシップをどのように捉えているのか」を明らかにする調査の分析対象として妥当なものである。なぜなら、特定のリーダーとフォロワーからなる集団でリーダーシップがどのように認識されているのかについて理解するには、当事者によるありのままの意見に耳を傾ける必要があり。そのためのふさわしい方法が、語りだからである。なお、本研究では、インタビュー調査による語り手による語り全体を分析対象とする。よって、話の筋が明確な物語も含まれるし、フォロワーのリーダーに対する評価も含まれる。つまり、物語よりも広い範囲で語りを捉えるということである。

これまでのリーダーシップ論においても、インタビュー調査に基づく研究は存在している。Tichy and Devanna（1986）においては、10 人のアメリカ企業を代表する経営者へのインタビュー調査に基づく、変革型リーダーシップにおける行動指針を示している。確かに、アメリカのトップ企業の偉大なリーダーへのインタビュー調査という点では、そのアクセスの難しさから考えても貴重な研究と言える。しかしながら、リーダーシップという現象を考察するにあたって、リーダーの視点らのアプローチでは不十分である。一方、McCall（1988, 1998）では、経営幹部に対して経験からの教訓（一皮むけた経験）に関する物語を収集し、そこからリーダーシップに関係するインプリケーションを導き出すアプローチを展開している。経験ベースでリーダーシップを捉えるという試みは興味深い。しかし、このアプローチにおいてもフォロワーの存在は考慮されていない。本研究が、これまでのインタビュー調査に基づくリーダーシップ研究と異なる点は、フォロワーの語りを通じて、フォロワーのリーダーシップを認識した経験を考えることである。さらに、それに対するリーダーの見解を明らかにする。そうすることによって、リーダーとフォロワーの双方の視点からリーダーシップを考察することができる。このような視点が、本研究のオリジナリティーと言えるのである。

第 3 節　インタビュー調査の手順

インタビュー調査の手順は、まずフォロワーに対して「特定のリーダーと仕事をした経験の中でリーダーシップを発揮していると感じた出来事とは」というインタビューの主旨を調査依頼の段階で伝え、自由回答方式によるインタビューで語り手であるフォロワーと

聞き手である著者によってつくりだされる語りをデータとして得るという過程で行われる。次に、リーダーに関しても、フォロワーの場合と同様の過程で行われる。ただし、フォロワーの場合と異なるのは、リーダーに対してはフォロワーから得られたリーダーシップに関する語りに対してどのような見解を持っているのかについて、聞き手である著者が語りの中で質問するという点である。

第4節　分析方法

インタビュー調査によって得られたデータは、調査協力者の了解のもとテープ録音され、その内容は全てテクスト化する。調査手順上、まずフォロワーの語りを分析することから始めることになる。テクスト化されたデータの分析方法として、まず語りの中で明らかになった出来事を時系列に整理する。出来事を時系列に整理することによって、コンテクストを明らかにする。コンテクストを明らかにすることは、リーダーシップに関する語りをより深く理解する上で不可欠である。具体的には、著者は時系列に整理された出来事の意味解釈によってフォロワーの語りから明らかになった事例全体の物語を再構成する。事例全体のコンテクストを理解した次の段階で、リーダーシップに関する語りの抽出を行う。リーダーシップに関する語りを抽出する際には、具体的な話の筋によって展開される物語のほか、著者と語り手の中で交わされる会話の中からリーダーに関する何らかのフォロワーの認識を示したものを以下の基準に基づいて抽出する。

表3-1　フォロワーの語りの抽出基準

登場人物	リーダーが必ず登場する
教訓	語り手(フォロワー)の評価が含まれている。

フォロワーの語りから導かれた事例全体のコンテクストとリーダーシップに関する現象を著者が理解した段階で、リーダーへのインタビュー調査を実施する。リーダーへのインタビュー調査に関しても、基本的にフォロワーの場合を同じ方法で行う。まず、リーダーのインタビューデータから出来事を時系列に整理し、リーダーの語りのコンテクストを理解する。たしかに、特定の集団であるのでフォロワーの語りから明らかになったコンテクストと類似する部分は多い。しかし、語りのコンテクストをより充実したものにする、あるいは、リーダーの個人的経験の可能性を考えると、リーダーの語りからの出来事に関する時系列的な整理は必要である。そして、リーダー自身の語りによるリーダーシップに関する語りの抽出に関しても、フォロワーの場合と同様の手順で行う。ちなみに、リーダー

のリーダーシップに関する語りの抽出基準は以下のようになる。

表 3-2　リーダーの語りの抽出基準

登場人物	リーダー自身が必ず登場する
教訓	語り手（リーダー）の評価が含まれている。

リーダーとフォロワーの語りの中から抽出されたリーダーシップに関する語りは、以下のようなカテゴリーに基づいて類型化する。

表 3-3　リーダーシップに関する語りの類型

フォロワーのリーダーに関する個人的な語り
フォロワーのリーダーに関する個人的な語り(リーダーが見解を示しているもの)
複数のフォロワーによるリーダーに関する共通した内容の語り
複数のフォロワーによるリーダーに関する共通した内容の語り(リーダーが見解を示しているもの)
リーダーによる語り

以上のようにリーダーシップに関する語りの類型を行う。そして、類型化された語りに関して著者の意味解釈によってリーダーシップ現象に関わる内部者の意図を明らかにする。なお、意味解釈においては、以下のような記述のプロセスをとる。

表 3-4　意味解釈の水準

内部者の語り(一次的構成)	インタビューデータより抽出されたありのままの語り。
語りの再構成(二次的構成)	著者によるインタビューデータの意味解釈。
リーダーシップ研究へのつながり	著者によるリーダーシップ現象の解釈。

リーダーとフォロワーのインタビューデータより抽出されたリーダーシップに関する語りは、著者によって意味解釈される。意味解釈の手順として、まず抽出されたリーダーシップに関するインタビューデータそのものによる語りを記述する。次に、その語りから著者の意味解釈によって語りの再構成を行い、内部者の視点を明らかにする。そして、最後に著者によるリーダーシップ現象の意味解釈を行う。

第４章　事例研究１：大手電機メーカーD 社電機部門人事部

本章より第 3 章で論じた研究方法に基づいた事例研究の議論を行う。ここでは、調査概要を説明し、インタビューデータによる語りから著者によって再構成された事例全体の背景となる物語を記述する。この事例の背景を明らかにしたうえで、抽出されたリーダーシップに関する語りの意味解釈を行う。

第１節　調査概要

この調査は、そもそも実際の企業組織の中でフォロワーはリーダーシップをどのように認識しているのかという問題意識によって行われたものである。フォロワーのリーダーシップ認識を明らかにするには、リーダーシップを発揮していると思われているリーダーとそのように思っているフォロワーからなる集団を調査対象に考えた。調査対象を選ぶにあたっては、筆者とかねてから交流のあった大手電機メーカーD 社の関連会社 DE 社に所属していた Y 氏[7]の協力によってなされた。Y 氏は、かつて所属した D 社電機部門人事部の上司であった T 部長とその職場で T 部長を信奉していたメンバーに対するインタビュー調査をおこなってはどうかと提案した。リーダーシップを発揮していたとフォロワーから認識されていたリーダーと実際にそのリーダーについていったフォロワーからなる集団を調査対象にするのは困難であると考えていた著者にとって、この話は大変魅力的であった。よって、Y 氏に調査協力を依頼し、調査を具体的に進めることとなった。D 社への調査依頼および調査協力者との日程調整は Y 氏を通じて行われた。

この調査対象となった集団は、大手電気メーカーD 社の電機部門におけるスタッフ部門人事担当部門[8](現電材人事部)で 1988 年 6 月から 1997 年 12 月まで人材開発部門部長を経て、そこでのトップである人事担当部長（中央部長）を務めてきた T 部長と部下として働

---

[7] この事例では、調査協力者の Y 氏によって実現した。特に Y 氏には、調査対象企業である D 社へのアクセスおよびインタビューイーの紹介および調査日程の設定そして共同のインタビューワーとして参加してもらった。Y 氏は現在、D 社関連会社である DE に社所属している。Y 氏もかつて T 部長の下で働き、今回のインタビューイー同様 T 部長を信奉している人物である。また、Y 氏にはインタビュー調査では理解出来なかった業界用語の解説や D 社の歴史的側面、T 部長及びインタビューイーの個人的情報に関する補足などのサポートを得た。

きT部長がリーダーシップを発揮していたリーダーであると認識している6人のフォロワーからなる。いずれものフォロワーも、T部長がリーダーシップを発揮していた人物であると認識しているという点で共通している。なお現在では、T部長との上司 - 部下の関係はすでに解消されている。

インタビュー調査は、フォロワーに対して2000年6月20日、2000年6月29日、2000年7月31日の計3回行った。また、リーダーに対しては2001年8月31日に実施した。インタビュー調査の実施日は、以下の表のようにまとめられる。

表4-1　インタビュー調査の日程

2000年6月20日	O氏
2000年6月20日	K氏
2000年6月29日	C氏
2000年6月29日	I氏
2000年7月31日	M氏
2000年7月31日	N氏
2001年8月31日	T部長

インタビューの時間は、フォロワーのインタビューでは1人あたり40分から2時間(平均して約90分)。リーダーへのインタビューは、約3時間実施した。インタビュー形式としては、基本的に本調査での調査協力者であるY氏と共同で実施した[9]。フォロワーの調査に関して、第1回目の調査は著者と調査協力者のY氏がインタビューワーとなり、インタビューイーとしてO氏とK氏が同席するかたちで行われた。第2回目の調査では、インタビューワーは著者、そしてインタビューイーはC氏という形で行われた。第3回目のI氏への調査、第4回目のM氏への調査、第5回目のN氏、第6回目のT部長への調査では、インタビューワーは著者と調査協力者のY氏で、各インタビューイーにインタビューするという形で行われた。インタビュー内容は、インタビューイーの同意を得た上で録音した。録音内容は、逐次文書データ化し、文書データベースを作成した。文書データの文字数は、フォロワーのインタビューでは少ないもので約9000字、多いもので約23000字となった。リーダーへのインタビューでは、約38000字となった。

調査対象先の企業名およびインタビューに調査に応じた調査協力者そして調査対象のリーダー名はすべて匿名にすることが条件であった。今回の調査では、調査協力者のY氏からの資料提供があり、調査対象者の略歴も記述できることが許可された。調査協力者の略

---

[8] 表題および以後においてD社電機部門人事部という表記とする。
[9] Y氏と共同でインタビュー調査を実施することで、Y氏とインタビューイーによって交わされる会話か

歴は以下のようなものである。

表 4-2 リーダーの略歴

T 部長	D 社 S 工場の総務部部長を経て、1989 年 6 月に D 社電機部門人事部(現電材人事部)の人材開発部門部長として就任。1995 年 6 月に D 社電機部門人事部のトップである人事担当部長(中央部長)に就任。そして　1995 年 6 月に D 社ロジスティクス部門を経て、D 社の系列子会社社長を務め 2001 年に定年退職した。

表 4-3 フォロワーの略歴(インタビュー調査の実施順)

O 氏	1988 年入社。本社人事部において労政、人材開発業務を経て、1996 年 9 月より D 社電機部門人事部に異動。現在も D 社電材分社の電材営業・事業スタッフで勤務している。
K 氏	1981 年入社。建材事業部勤務をへて、1989 年電機部門人事部に異動。そして、1993 年 6 月電機部門人事部人材開発担当課長となる。現在は、D 社電材分社人事部電材事業スタッフ課長として勤務している。
C 氏	1991 年入社。D 社人材育成研修センター勤務を経て、1996 年 10 月より D 社電機部門人事部に移動。現在も、D 社電材分社人事部電機スタッフとして勤務している。
I 氏	1985 年入社。1985 年より 1992 年 9 月まで D 社本社人事部において採用業務を担当。そして 1992 年 9 月から D 社電機部門人事部に異動。そして、1997 年 9 月から 2000 年 2 月まで海外勤務を経て、現在、D 社電材分社人事部電機・営業スタッフ課長として勤務している。
M 氏	1987 年入社。本社人事部で人材開発業務に携わる。1989 年より D 社電機部門人事部に異動。そして、2000 年 3 月に本社人事部に異動。現在、本社人事部組織人材開発グループ（人材開発企画担当）課長として勤務している。
N 氏	1990 年入社。入社時より D 社電機部門人事部に配属となる。そして、現在は D 社の本社人事部給与主任として勤務している。

第 2 節　事例の背景

リーダーシップに関する語りの分析を行うにあたって、事例全体の背景を説明する。つまり、リーダーとフォロワーの双方によるインタビューデータから著者によって再構成された事例の背景の記述を行うということである。

この事例の舞台は、大手電機メーカーD 社の電機部門人事部（現在は電材人事部）で周囲から型破りの存在として有名であった T 部長と彼のリーダーシップを認識している部下達の物語である。

T 部長は、電機部門人事部に配属される前は、D 社 S 工場で総務部長として活躍していた。当時、S 工場では T 天皇と呼ばれていたほどワンマンな存在であった。T 部長は、その手腕をかわれて 1989 年 6 月に今回の舞台となる D 社電機部門人事部に異動する。当時の D

らより詳細なデータを得ることができた。

社電機部門人事部の組織は、トップの役職として中央部長職があり、その次にライン部長として人材開発部長と給与労政部長という2つの部長職のポストがあった。T部長は、異動当初、人材開発部長職に就いた。T部長が異動してきた1989年6月には、M氏が本社人事部より異動してくる。さらに同年12月にはK氏が、建材事業部から異動してくる。K氏もT部長と同様に工場の管理部門から移動してきた。1990年には、N氏が新人で電機部門人事部に配属される。2年後の1992年には、I氏が本社人事部より人事異動でやってくる。1993年6月にK氏が、課長に昇進する。1995年6月にT部長がX氏に代わって中央部長に昇進する。中央部長昇進を境にしてT部長がリーダーシップを発揮するようになる。T部長は、中央部長に昇進する以前、これといって職場では目立った存在ではなかった。T部長がリーダーシップを発揮しているとフォロワーが認識しているのは、中央部長昇進後であったのである。中央部長に昇進したT部長は、それまで職能別（たとえば、給与計算、保険労務、人材育成）に組織されていた職場をD社の各事業部担当別に職場組織を変革した。また、自らの人事業務の考え方を表したシンボルである人事曼陀羅を職場に配布した。さらに、若手社員対象の勉強会を催すようになった。T部長の中央部長昇進1年後の1996年にO氏が本社人事部より、そしてC氏が人材育成研修センターより異動してくる。1997年9月には、I氏が海外出張で電機部門人事部を離れる。そして、1998年12月にT部長は、電機部門人事部を離れロジスティクス部門へ人事異動となる。この時点で、今回の事例であるT部長を中心とするD社電機部門人事部の物語は終結する。その後については、現在も電機部門人事部に残っているのは、K氏、O氏、C氏、そして海外出張から帰ってきたI氏である。K氏とI氏は現在課長職にある。M氏とN氏は、本社の人事部に異動し、うちM氏は課長職にある。そして、T部長は現在D社の小会社の社長として活躍し、2001年に定年退職した。

この事例の背景をまとめると以下のようになる。

図 4-1　D 社の組織図

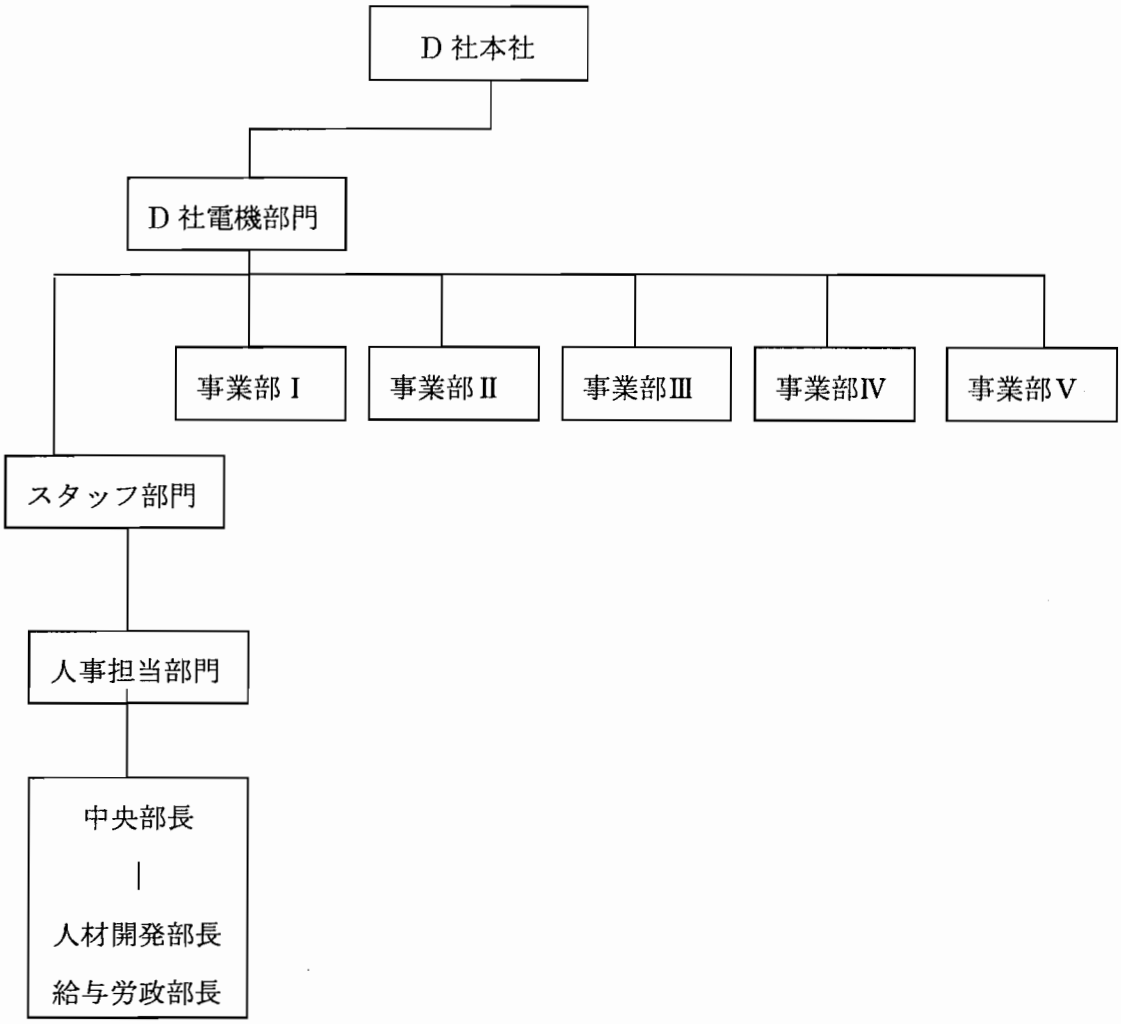

D 社本社
D 社電機部門
事業部 I
事業部 II
事業部 III
事業部 IV
事業部 V
スタッフ部門
人事担当部門
中央部長
人材開発部長
給与労政部長

表 4-4　D 社電機部門人事部の背景

年代	背景
1989 年 6 月	T 部長：S 工場総務部長より電機部門人事部に異動。ライン部長に就任。 M 氏：本社人事部より電機部門人事部に異動
1989 年 12 月	K 氏：建材事業部より電機部門人事部に異動
1990 年 5 月	N 氏：新入社員として電機部門人事部に配属
1992 年 9 月	I 氏：本社人事部より電機部門人事部に異動
1993 年 6 月	K 氏：電機部門人事部ライン課長に昇進
1995 年 6 月	T 部長：電機部門人事担当部長(中央部長)に昇進
1996 年 9 月	O 氏：本社人事部より電機部門人事部に異動
1996 年 12 月	C 氏：人材育成研修センターより電機部門人事部に異動
1997 年 9 月	I 氏：海外関係会社に出向
1998 年 12 月	T 部長：ロジスティクス部門に異動

第 3 節　分析結果

ここでは、フォロワーの T 部長のリーダーシップに関する語りと T 部長自身の見解および T 部長自身の語りについて分析を行う。ここで得られた語りは、フォロワーの個人的なリーダーシップに関する語り、フォロワーの個人的なリーダーシップに関する語りでリーダーが見解を示したもの、複数のフォロワーに共通する語りでリーダーが見解を示したもの、そしてリーダー自身による語りに類型化して議論する。

1　フォロワーの個人的なリーダーシップに関する語り

(1)　T 部長への共鳴

I 氏は、T 部長の部下になって間もない頃に人事評価のあり方について悩んでいた。I 氏は、人事評価のあり方について自らの悩みを T 部長に告白した。I 氏は、T 部長からの返答に大きな影響を受ける。

I 氏の語り

エピソードで語るとなると、最初にT部長に共鳴した、「ああこの人は、分かっているのだな」というがあります。直接T部長にリポートする最初の仕事で、引継ぎで某部署の考課、役職者の考課査定、考課調整がありました。そこでは、評価の問題がありました。評価の問題というのは、職能資格というところの社員資格がありまして、それについて影響がありました。そういうものを考えて考課調整すべきなのか、いや本来評価というのは、仕事、目標に対してどれだけ成果実績をあげたのかということについて率直に数字を出すべきか、非常に難しいものがありました。そのあたりを悩んでいるところを正直に(T部長に)申し上げました。「D社の評価のあり方、やっぱり問題じゃないですか」と申し上げた時に、「うん、そうか。君もそう思うか。俺もずっと前からそう思っている。一緒に考えていこうや」というような話があったと記憶しています。

語りの再構成

I氏は、T部長の下に配属されたとき、その引き継ぎ業務として某部署の役職者の考課査定をすることになっていた。その評価基準は、業績より職能資格の影響が大きいものであった。この点に関してI氏は、職能資格を重視するD社の評価基準に疑問を抱いていた。むしろ評価というものは成果、実績に対して率直な数字を出すべきではないのかと考えていた。I氏は、自らの問題意識を正直にT部長に打ち明けた。その時、T部長から帰ってきた言葉は、I氏の意見に同調するものであった。そして、T部長が今後この問題について一緒に考えていこうと呼びかれられた時、I氏はT部長が人事業務についてよく分かっている上司であり、T部長の方針に共鳴した。

リーダーシップ研究へのつながり

I氏は、人事評価制度に関して疑問を持つほど人事業務に対して高い問題意識を持っていたものと思われる。それゆえに、I氏は自らの人事評価に関する悩みをT部長に打ち明けたものだと言える。I氏の相談に対して、T部長は同じ見解を示した。この時、I氏の「ああ、この人は分かっているのだなあ」という発言から分かることは、この上司なら職務に対する価値観で共感できるという感情が表れていることである。職務への問題意識の高いフォロワーの悩みに対してリーダーも同じ見解を示したことで、リーダーとフォロワーとの間に職務に対する価値観の一致がもたらされたのである。そのことによって、フォロワーは

リーダーシップを認識したのである。つまり、この場合のリーダーシップ現象は、リーダーが自らと同じ価値観を有しているとフォロワー認識することによって生成した現象であると考えられるのである。

(2) T部長の口癖

M氏は、本社人事部からT部長の下へ異動してきた。M氏は、日常のやり取りでT部長がこれまで仕えてきた上司とは明らかに異なるタイプの上司であると感じる。そして、T部長のもとでの経験が、その後のM氏の人事業務に対する考え方に大きな影響を与えることになる。

M氏の語り

「ああそうかな」と思ったのは、(T部長が)「実務なんかミスあんねんからしゃあない」って言わはってね。(ミスは)無いほうがええんやけど。そういうことに価値観を置いていたら、「そんなことにこだわっていたらあかん」て言わはったんやわ。「もっと大切なことあるで、それも大切やけど、もっと大切なことは他にもあるんや」ということは言うてはった。僕は、まあどっちかというと、そういう実務的なことをちゃんとするということについて、いろいろと入社してから5年間ぐらい教えられてきたと思っていたから、その部分については「おやっ」と思いましたね。「この人考え方違うなあ」と。

(中略)

僕が改めて今もう一度考え直してみると、事業としてね「事業のあるべき姿というのをどういうふうにかんがえているんや」ということをしきりに(T部長は)言うたはったことと、それと「今のこのままの仕組みで人事続けとったら、今の若い奴は人事から離れていきよんで」というたはったことの2つかなあ。僕が一番印象にのこったことは、そんなことかなあ。

(中略)

結構、それがポリシーみたいになっているから、今。だから、人事は事業に、事業展開としてどうあるべきかということを考えて、いろんな人事職務からアプローチしようということ。今の人事がやっているような付加価値の低い仕事、会社の経営に貢献できないような仕事というのはできるだけ形を変えていかなければならないこととかね。人事が会社に対してどういうふうに付加価値を生んでいけるかみたいなところを基本的に考えてとかないかんというこの2つが、Tさんに教えてもらったかなという気はしているんですけど。

語りの再構成

M 氏はかつてミスを犯した時、ミスを叱責されなかった。むしろ、それにこだわることなく、もっと重要なものに価値を置くべきだと T 部長に言われた。その時から M 氏は、T 部長はこれまでの上司とは明らかに価値観が違うと思った。T 部長の価値観については、仕事経験の中で T 部長から事業のあるべき姿を考えるということ、そして今の人事の仕組みでは若い人間は離れていくということをしばしば聞いていた。この T 部長の口癖は、M 氏にとって印象深いものであった。それは、管理職になった今でも M 氏自身の仕事に対する考え方である会社の経営に貢献できる付加価値のある仕事を実践するという指針に影響を及ぼしている。

リーダーシップ研究へのつながり

M 氏はこれまでの経験で人事業務における実務作業の正確さが最も重要なものであると教育されてきたので、ミスを犯して叱責されるものと思っていた。しかし、T 部長はミスの叱責よりも、人事業務においては実務作業の正確さよりも大事なものがあると言った。その時 M 氏は、T 部長がこれまで仕えてきた上司とは明らかに考え方が異なる人物であると思った。それを裏付けるものとして、T 部長が普段から口にしている言葉、「事業のあるべき姿というのをどういうふうにかんがえているんや」と「今のこのままの仕組みで人事続けとったら、今の若い奴は人事から離れていきよんで」にあると M 氏は考えている。M 氏は、この T 部長の口癖から、人事は事業展開としてどうあるべきかということを考えることと、人事が会社に対してどういうふうに付加価値を生んでいけるかということを基本的に考えるということを教訓として学ぶ。M 氏は、人事業務の価値観を T 部長との仕事経験を通じて理解できたことにリーダーシップを認識したのである。ここにおけるリーダーシップ現象は、フォロワーが価値観を学ぶことによって生成したものと考えられるのである。

(3)　工場移転プロジェクト

T 部長の下に新人で採用された N 氏は、照明部門の工場の移転に関する人事異動のプロジェクトへの参加を T 部長に言い渡される。配属当初、T 部長に関して特に目立った印象を持っていなかった N 氏は、このプロジェクトの参加を境に T 部長の見方が大幅に変化する。

N 氏の語り

照明の製造工場があったのですけど、それをG地方へ移転するという大きな仕事があって、その時に僕の上にいはった人が忙しくて暇が無かったから、手足が一人要るということで僕がメンバーにいれてもらったのですよ。その時は、平成3年ぐらいやったんかなあ、入社して1年ぐらいやったから。Tさんに呼んでもらって、一緒に会議に入ったりしてやっまして。この人は、いろいろと考えてはるし、いろいろ経験積んではるし、すごい人やなということを思った。結局そういう仕事というのは、前例の無い仕事やしそれから先もあんまり定例的には無い仕事やんか。それに対して、T さんは考え方をはっきりしたね。なぜこういうことをするのかということをね。

工場の縮小というかリストラを当人には説明できないから、(T部長が)「それは一体何なのかということをまず考えなあかんなあ」言うてはった。そのプロジェクトの中では、最初はそればかりに費やしていた。でも、それは方便かも分からんけれども、T さんはその当人にとってはCDPなのだとキャリア・ディベロップなのだと。製造以外の事を知るチャンスなのだというふうに強引にもっていったんやけど。それしか言いようがなかった。「ちょっと無理があるとしても、それでも通さんと崩れてむちゃくちゃになるね」というような話をしていました。まず、大義名分みたいなものを決めて、それは多少無理がある大義名分であっても、もう徹すと。

（中略）

僕もいい経験させてもらったよ。T部長、言うてはったわ、「いずれ、人事やっていくんやったら、こんなことがやっていくなかで1回か2回ぶち当たることがある」と。「全然知らずにはじめてやるのか、それか書記係でもええからわけわからんけど、とりあえずそういう所に入っていったかどうかということは、次に自分がもしやることがあったら全然違うよ」と。ただもう「便利屋として使ってるんじゃないよ」と一応僕にも。

語りの再構成

N 氏は入社 1 年目の頃、工場移転に際しての人事上の問題に関するプロジェクトへの参加を T 部長に言い渡された。当時、先輩社員が他の業務で多忙であったので、N 氏に声がかかった。N 氏は、とりあえず書記係という形でプロジェクトに参加した。N 氏はプロジェクトの会議を取り仕切る T 部長をすごい人だと認識した。N 氏が、T 部長をすごい人だと思った理由は、T 部長は工場移転に伴う人事上の問題に対して、とにかく大義名分を決め

てその方針に基づいて実行すると明言して実行したということである。そして、もう一つの要因は、T 部長が N 氏に対して、今回のような珍しいプロジェクトの参加は今後の経験に役立つものがと判断して N 氏を参加させることに決めたという経緯を話したということであった。

リーダーシップ研究へのつながり

T 部長は、遂行が難しいと思われるプロジェクトの業務に対して、大きな指針を打ち出して（妥当性があるものかどうか疑わしくても）実行していった。さらに T 部長は、N 氏に対して育成する目的でプロジェクトへの参加させたという意図を語った。N 氏は、T 部長が人事問題を伴う工場移転プロジェクトを遂行させる姿にリーダーシップを認識している。特に、その妥当性に問題はあるものの方針を立てて、強引に業務を進めていく点に N 氏はリーダーシップを認識しているのである。また、リーダーの育成的態度の表明に対しても N 氏はリーダーシップを認識しているものと解釈できる。つまり、当時新人の N 氏にとっては、プロジェクトの参加自体が特別な経験であり、そのプロジェクトで中心的な役割をこなす T 部長は、それまでの印象とは正反対のものであった。当時、N 氏は工場移転のプロジェクトでの問題点として工場勤務の社員の異動についてであることを認識していた。この問題に対して、人事異動はキャリア・ディベロップの一貫であるという大義名分を立てて強引にプロジェクトを強引に推し進めていく T 部長の立場に N 氏は理解を示した。また、N 氏は理解を示すだけでなく、困難な職務に対しても大義名分を定めて遂行していく T 部長にリーダーシップを認識しているのである。さらに、T 部長がプロジェクトへ引き入れたのは育成する目的であったと説明したことも、当時新人社員であった N 氏に対してもプロジェクトに参加させたことに対する配慮を受けたと感じ、リーダーシップを認識したのである。この語りにおけるリーダーシップ現象は、N 氏が T 部長の職務を遂行する姿を観察しリーダーシップを発揮していると解釈することによって生成したと考えられる。

2　フォロワーの個人的なリーダーシップに関する語り（リーダーが見解を示したもの）

(1)　関連会社の安全診断

O 氏は、本社勤務から電機部門人事部に異動してきた。O 氏は電機部門人事部に配属されたばかりのころ、T 部長に関連会社に安全診断業務に同行するように言い渡される。安全診断業務は、デスクワークの経験しかない O 氏にとっては初めての体験であり、何をどう

していいのか全く分からない状況であった。その時の模様をO氏は、以下のように語っている。

O氏の語り

僕ずっと本社おったし、現場わからないじゃないですか。だから、安全診断とかで関係会社には、ほんまよう連れていってもうたね。T部長の後を付いて歩くのが一番勉強になるね。工場見るポイント分かったはるから。「こういうの見るんや」、「安全はこういうとこう見るんや」とか。だから、そういう意味では言葉とかじゃなくて、もう行動で。

（中略）

工場の奥のほうにある電設盤のボックスをパーンと開けて「埃、たまっているやないか」って大きな声で言うたら、ワーッと（関連会社の）人がとんで来ますわね。そやから、「なるほどなあ」と、「こういうとこ見るねんなあ」というのが分かったわ、あの時は。

語りの再構成

本社から異動してきたO氏にとっては、関連会社の安全診断という現場に出る業務は、初めての体験であった。それに対して、工場の管理部門出身のT部長にとっては、安全診断業務は手慣れたものであった。O氏は、T部長に同行することで安全診断について学ぶ。安全診断の途中で、T部長は電設版の蓋を開けてみると、埃がたまっていて漏電の恐れがあった。その時、関係会社の社員を「埃たまっているやないか」と一喝した。その時O氏は、安全診断の意義を理解した。

T部長の見解

T部長は、O氏の語りに対してO氏に工場現場を体験させ人事業務を広く学ばせようと考えていたとしている。

T部長の語り

T部長：彼なんかは、本社で育って来たものだから、やっぱり現場というものは弱いのですよね。現場のことやれやれ言うたところで、どうしてやるかわからへんわけや。そんなら、行くのが一番はやいな。

インタビューアー：Oさんは、現場行った体験がものすごく新鮮だったと。そこにT部長に

引かれたところがあったと。

T 部長：本当かいな。俺あいつの勉強のために連れて行っただけやけど。

語りの再構成

T 部長は、O 氏が現場業務の経験がないので、現場業務の体験をさせる意図で安全診断に同行させた。T 部長は、O 氏に工業現場の仕事経験を通じて人事業務をより幅広く学ばせようと考えた。

リーダーシップ研究へのつながり

この語りから解釈できるリーダーシップの意義は、現場経験のないフォロワーは、現場経験豊富なリーダーにリーダーシップを認識したということである。リーダーの意図として解釈できることは、フォロワーに幅広い職務経験をさせるという育成的態度を有していたということである。O 氏にとって、現場に出る仕事は新鮮な体験であった。工場管理部門出身 T 部長にとって、現場の仕事は熟知したものであった。よって、T 部長は、自らの得意とする分野で職務指導できる立場であった。一方、O 氏は全く経験のない業務であったので、T 部長が業務を遂行する姿を観察するだけでも、T 部長が必要以上にすごく見えてしまう状況にあったと思われる。その結果として、O 氏は、T 部長が業務を遂行する姿を観察することでリーダーシップを認識したものと考えられるのである。

(2)　新任の挨拶

C 氏は、人材育成研修センターより電機部門人事部に異動してきた。C 氏は、T 部長の下へ新任の挨拶に行った。この挨拶の時に、C 氏は予想外の T 部長の言動を体験することになる。

C 氏の語り

異動してすぐの時ね、一応異動先の上司なので(T 部長に挨拶に行こうとした)。また T 部長も「入ってきた奴がいるけど、どんな奴や」ということで(一度会ってみたかった)。(挨拶の場で)「今までどんなことをしてきたんや」、「これからどんなことしたいんや」みたいなヒアリングをしてもらいました。その時に「今までやってきた仕事の部分でどんな考えでやってきたの」みたいな話を聞かされて、それなりに答えました。(その答えに対して)T 部長は「や

ってもしゃあないな」という全否定のことを言われました。こっちも一生懸命やってきただけに「何を言っているのかなあ、この人は」という驚きが最初にありました。(C氏が)「こういうためにやっているじゃないですか」とか「こうやっていると思うのですけど」と反論すると、(T部長が)「現実はこうじゃないか」という指摘があって。でも5年間やってきたことで反論しますよね。こうやり取りしている中で、(T部長は)最初は全否定の言葉ですけど、必ずしも全否定しているわけじゃないのです。「そんなん何の役にも立たんわ」みたいな言い方から入っている割には、「この問題が解決していないのにやってもしゃあないか」みたいに思えてくるのです。最初はびっくりするけど、本当に全否定しているわけではなくて、いわばハッタリかましているというか。「ああ、この人はわかって言ってくれているのだなあ」という印象はありました。何か、頭のいい人だなあと思いました。自分が、今までやっていてなかなか壁が破れないなと思っているところを指摘されている感じでした。

語りの再構成

C氏は、電機部門人事部への異動時にT部長のもとに挨拶に行った。T部長は、その時C氏に対して、これまでの仕事内容と仕事に対する考え方について質問した。それらの質問に対してC氏が答えると、T部長は「やってもしゃあない」と全否定の態度をとる。C氏は動揺したが、しばらく会話をするうちにT部長の発言は必ずしも、否定的なものではなく、的確な指摘をしているものだと思うようになった。やがて、C氏はT部長が意図的に否定的な態度をとって、問題点を指摘していると感じるようになった。そして、T部長の指摘がC氏にとって仕事をする上でなかなか壁が破れないと思っている問題点を解決する糸口になった。

T部長の見解

この語りに対する直接的な見解を述べたものではないが、T部長はC氏のパーソナリティーについて以下のように語っている。

T部長の語り

Cなんか、あいつは学校の先生みたいなところがあるから、Cなんかこそ現場がわからないかん。彼はね、理論構築をさせたら、いいものを持っているのだよ。ただ、彼はそれを裏付ける実証能力にちょっと欠けとる。だから、実践をもたないかん。だから、話している内

容はすばらしいものを持っているよ。学校の先生みたいな奴や。学校の先生にも悪いところとええところがあるわな。それをちゃんと、ええとこは残して。

語りの再構成

T 部長は、C 氏に対して学校の先生という喩えを用いてその特性を端的に指摘している。具体的には、理論的側面は優秀であるが、それを実際の業務に活かすには経験が不足しているということを意味している。

リーダーシップ研究へのつながり

この語りから解釈できるリーダーシップの意義は、C 氏が T 部長とのコミュニケーションの中で、潜在的に自らの持っている仕事上の悩みを解決する糸口をつかんだということにある。この場合、初対面の場で相手の意見に対して否定的態度をとるという点にあった。その背景として T 部長の見解にもあったように、C 氏の性格を学校の先生という喩えを用いて、その特性を指摘している。つまり、この場合、リーダーはフォロワーとのコミュニケーションを通じて、フォロワーの特性を理解したものと解釈できる。フォロワーの特性を理解した上で、問題点を指摘した。それに対してフォロワーが納得したという因果関係が読みとれる。

(3)　関連会社の人事制度変革

新人の頃、工場移転のプロジェクトで T 部長のリーダーシップを認識し、T 部長がリーダーシップを発揮できる上司であると実感した N 氏であった。しかし、N 氏は関連会社の人事制度変革を T 部長と行ったときに、改めて T 部長のリーダーシップを認識することとなった。

N 氏の語り

E 社というねうちの製造の子会社があるのですけどもね、給与の体系とか人事制度の体系を変えないといけないから、手伝ってくださいという要望が向こうの会社からありました。それで、T さんと二人で行きましたわ。2 年ぐらい前やったんかなあ。そこで、「ああ、すごいなあこの人は」と思いました。人事の制度に関して、そういう会社は給与の体系があんまりできていないというのがあって、それを変えるためにはどうしたらいいのかということを

やったのですけどね。給与の体系をいじったり出来るのは、うちの会社の中では本社の給与にそういうスキルを集中できるようになっているので、それ以外の人は知識もあんまり無いし、そういうことをやろうという人が誰もいないとちゃうかなあと思ってたんやけどね。Tさんという人は、そういうことが出来る人で、そこでもぐいぐい引っ張っていって。「いつの間にそんなに給与の専門知識というのを、この人は身につけはったんかなあ」というのは、単純な疑問でした。工場とかにいたら、会社の制度がどうなっているのというのは業務上必要やから勉強したりするんやけど。例えば、子会社を指導しようと思ったら、D 社の制度なんかあまり必要じゃない。知っているにこしたことはないんやけれども、そうじゃなくて、世間一般というかね、その「企業の賃金制度、仕組みというのはこうあるべきじゃないか」というのがないことには出来ないですよね。全然違うのだから、文化も仕組みも従業員もね。(T 部長が)それを平然とやってはるのを見たときに、「この人は、賃金についても、それまでの会社の長い経験の中で賃金専門にやる機会って無かったはずやし、業務上はそんなこと必要なかったことやけどちゃんとそこに自分の考え方を確立してはるなあ」とその時は思ったのですよ。

語りの再構成

N 氏は、関連会社の E 社における人事制度の変革、特に給与体系の見直しの業務に T 部長と同行した。この給与の体系を見直すには相当の専門知識を要するものであった。さらに、自社ではなく関連会社を指導するということは、さらに難しいものであった。しかし、T 部長はその業務を難なくこなしていく。N 氏は、T 部長はこれまでの仕事経験の中で賃金専門にやる機会はなかったのに、いつの間にそのような専門知識を得たのか疑問にもった。同時に、T 部長は人事業務に対して自らの考えを持った人物であると認識した。

T 部長の見解

T 部長は N 氏の語りに対して、当時の行動に関して十分納得できるものではなかったと振り返っている。

T 部長の語り

インタビューアー：関連会社の話とか。

T 部長：4、5回行ったなあ。行ったけど。あれは、給与の方で行ったから。あいつは、給

与で引っ張ったから。あれも今では認識違うで。今はやらへんやろな。結局さ、表だけつらなって、きれいにしたいという発想につながるから。だから、だめでねえ。それが、僕も行って分かったんだよ、初めて。表だけは作ると。中身全然できない。

語りの再構成

T 部長は、関連会社の人事制度変革について、N 氏が給与を担当していたから同行させた。そして、現在では、当時と認識が異なっていて、不十分であったという見解を示している。その理由について、インタビューデータからでは十分にその真意を理解できない。

リーダーシップ研究へのつながり

この語りにおけるリーダーシップの意義は、フォロワーがリーダーの専門知識が発揮される場に居合わすことによって認識されたリーダーシップだということである。この場合、N 氏は、人事制度の変革は高度な専門知識が必要であり職務遂行が難しいと認識していた。とりわけ、自社の人事制度ではなく、関連会社の人事制度を変革するのはより困難であったと N 氏は考えている。それにも関わらず、T 部長は淡々と職務を遂行したので、N 氏はあらためて T 部長に対してリーダーシップを認識したと考えられるのである。一方、T 部長はこの業務に対して、当時は遂行できた業務であるが、現在では不十分であるという認識を示している。この出来事に関しては、より詳細な言明はなかった。この出来事に関しては、T 部長はあくまで与えられた業務を遂行しただけで、N 氏に対して特定の意図は持っていないことが分かる。つまり、この出来事は、フォロワーの一方的なリーダーシップ認識によって構成されたリーダーシップ現象であると考えられるのである。

3　複数のフォロワーに共通する語り

(1)　T 部長の前職場での評判（フォロワー6 人のうち 2 人に共通する語り）

この事例でのフォロワーの語りからは、リーダーシップの認識に直接影響をおよぼした出来事に関するもののほかに、T 部長の前職場での評判についての語りが 2 名のフォロワーに共通して表れている。

O 氏の語り

S 工場でさ、初めて（T 部長が）配属された時にもう工場長直という状態やってん。うん、

で、要は変な話、ローカルの工場でさ、みんな現場のおっちゃんばっかりが、ワーッとおるところでさ大学卒業の奴が来るわけよ。

（中略）

そこをやな、まとめるためにさ自分（T 部長）も勉強しながらやっぱりみんなを引っ張っていけるようになろうとしはったんやないかな。だから、勉強もし、例えば工場の設備も覚え、みんながこのことなら1回 T さんと相談しようということになったんとちゃうかなあと思うんやけどな。

K 氏の語り

昔にこういうふうに考えていたと言う話は聞かしてもらったけどな。だから、あの人も入社して工場に行きはって、その時にやっぱり仕事のやり方が非常にどっちかと言うたら現場主導型ということで矛盾を感じておられた。で、あの人ともう1人年齢の近い人がおったんかなあ、その人と二人で「こんなことでは、いかん」ということで、いろいろ投げかけながら変えていったという話聞かしてもうたり。そうそうだから、当時でこそ、T さんは S 工場の T 天皇てよばれていたけど、そこに至るまでの。

（中略）

だから、その為に一生懸命考えたり、準備したり、単なる思い付きではなくて、例えば細かい話、自分でデータ取ったりとか、そういう信じられへんことを当時はやってはったもんな。

語りの再構成

フォロワーの語りによると、O 氏と K 氏は、T 部長が大学卒業後 S 工場へ配属されたこと。そして、新人であった当時の T 部長にとって工場管理業務は困難であったこと。そのような経験を通じて、T 部長は人事業務に関する知識や考え方を学んだこと。その結果として S 工場では T 天皇と言われるまでの管理者になったということを語っている。

T 部長の見解

S 工場時代の話がフォロワーの語りにあったということに関して、T 部長は、S 工場時代に体験した 3 つの物語を語っている。

T 部長の語り

① 業務の効率化

T 部長は入社して間もない頃、必要以上に残業が多いことを不満に思っていた。そこで、同僚の W 氏と思い切った工場内の業務効率化を断行する。

> 僕はまあ大学出てすぐ現場行きたい言うたから、S 工場配属してもらいましたね。毎日本当に 9 時 10 時まで残業してたんですよ。実務はあるし。しかもね当時はまだまだね事業部自身がね、今みたいになってなくてね、なんでも人事にきたんですよ。大部屋の中で電気ついとんは俺と W 君のそばだけや。もう一人、給与計算の女の子、この 3 人や。あほらしなってきてね。みな真っ暗やもん。「なんで、わしらだけこんな残業せなあかんねん、おかしい思えへんか？」言うたんや。W 君て名前出したけどな、あいつはね前向きにビューっと走る奴なんや。その代わり、いっぱい抜け落ちあるんやで。いっぱいあるんやけど、「おい、W ちゃんねえ、こらあかんで。もうなあ、我々来週から定時にするにはどないしたらええか考えよか」ということでね。「W ちゃん、お前どないしたらええんか、考え」ていうたったんや。そうしたら、あいつ徹夜して考えとってな。仕事の分析してな。「これやめ」言うて書いてきてくれたんや。「おお、それええなあ」言うて、「これやったら残業なくなるんか？」言うたら。「これやったら、絶対残業無くなる」言うて、ええなあちゅうわけや。通達みたいなん書いてな、管理部長に持っていって「これ、はんこ押して下さい」言うたってん。ポンと押してくれてな。まわしたったんや、ビラのように、工場全部に。えらい反発喰ってなあ、人事、自分の仕事楽するために、俺とこ全部うってきよるわけや。いっぱい文句言われてさあ。俺かて、頭きて黙ってやったってん。喧嘩してもまけるから。それで、部長会があってな、その声が聞こえたんやな。事業部長が、「T 君が言うてる通りやんか」言わはったよ。すっと収まっちゃってさ。2 週間ぐらいたってからさあ、もう残業なしや。もう、楽なっちゃってさあ、仕事。「おお、残業ないんやったら、酒でも飲みに行こか」てもんでな。そんなんあった。ものすごく楽した。やってみるべきやなあと。うちの会社もまんざら捨てたものじゃないでいうような感じで。

語りの再構成

T 部長は、大学卒業後現場に行きたいということで、S 工場に配属となった。T 部長は、S 工場の総務人事部門に所属した。しかし、当時の人事総務部門は多忙で、残業が絶えなかった。そのような状況を T 部長は快く思わなかった。そこで、同僚の W 氏と総務人事部に

業務が集中しないような効率化案を考える。その案は了承されるものの、現場から相当の反発があった。やがて、その混乱は事業部長の耳にはいることとなる。だが、事業部長はT部長やW氏の方針が正しいと言明したことから、混乱は収拾した。この時、T部長は行動すべきものだと思い、会社組織もまんざらではないと感じた。

② 給与計算を学ぶ

T部長は、急な社員の退職によって給与計算の抜けた人員の穴を埋めるべく自らが業務の引継ぎをすることとなった。しかし、この体験からT部長は様々なことを学んだ。

> 給与（計算担当）の女の子、Lさんという女性がおりましたんでね。
>
> その子がな、結婚するからいうて急に辞めるって言い出したの。困っちゃってなあ。「どうしょう」言うてな。俺とW君と二人しかいないのだけど、「W君、おい、君は給与みたいなん向かんはな」言うたったんや。ぼろ出す奴やからな。これは、あかんなと。ほんなら、引き継ぐの俺やなと。俺が引継ぎせなあかん。1週間で引継ぎするてなったんや。仕方ない、引継ぎしよと。引継ぎすると同時にな、俺そんなに実務ばっかりするわけにはいかんかったから、女の子一人入れて、その女の子と二人で引継ぎをしたわけなのですわ。一生懸命勉強したで。それで、給与も分かったんや、ようやく。ほっといてみい、あんなもの絶対おれ分かってへんわ。その時思ったわ、給与計算というやつは維持管理業務の典型や。これはね維持管理業務の位置付けできちっとせないかん。維持管理業務は出来るだけ早い時期に維持管理業務を覚えた方がいいねという気がしたのです。先にやるべきことと、あとでやるべきこととは違うと僕は思いだしたのです。だから、最初にやらないかんことは、最初にやっとかなあかん。人事という事業体をしたときにというふうに思った。そんなんが、ずっと重なっていって、まあ物事には順番があるんかなあというような発想が僕にはうつるのですよね。

語りの再構成

給与計算担当の女性社員が、結婚を機に退職することとなった。とりあえず、誰かが引き継ぎしないといけない状況になった。そこで、T部長と新たに加入した女性社員と2人で業務を引き継いだ。この時、T部長は給与計算について相当学習した。この経験によって、給与計算の専門知識がついたと同時に、定常的業務（T部長の言うところの維持管理業務）は早い時期に学んでおく必要があると実感した。さらに、T部長は物事には優先して行うべきことと後からでも何とかなるものというように順序があって、業務を学ぶことも順序に

したがってやるべきだという考えに至った。

③　尊敬できる上司A専務の存在

T部長は、S工場勤務時代にA専務という尊敬できる上司がいた。A専務は、会議の場で独特の行動を取る。T部長は、その行動を見てある教訓を学ぶ。そして、その経験が現在のT部長に影響をおよぼしている。

> たとえばね、僕は昔、A 専務という人がおられて、かなわないし困ったなあ。僕まだね課長のとき、部長会があるの。僕、出ないかんかったの。
>
> （中略）
>
> たとえばね、僕とこはブレーカーというものをつくっているのですけどね。市場からですねクレームがくるんですよね。それはね、端子というてねじが緩むのですよ。(A 専務は会議の場で)「端子は、なぜ緩む？」って言わはるわけですよね。「全部(会議に出ている参加者全員)が、答え」言うわけや。最初の 3 人ぐらい答えられるねん。4 人目ぐらいからな、答える中身がなくなるの。うん。4 人目ぐらいから困るのだよ。それからね、収支がね急によくなったことがあったのですよ。その時の、部長会だったんのすよ。(A 専務が)「柳の下に鰌はいない」って言わはんねん。それ説明せいちゅうわけや。これもなあ、2 人か 3 人喋ったら次、答えが無いの。それが 2 つ目や。それから、3 つ目は、ちょうどオイルショックがありまして、オイルダラーとかいろいろありましたやん。(A 専務が)「オイルダラーってなんや」って言わはるねん。こんなものかて 2 人か 3 人喋ったらな、百科事典か新聞に書いてあることしか分からへんから。あと、あれへん、喋ること。そういうの、でね、最初はね、みんな緊張して聞くのですよ。そうなると、緊張して何て答えるって考えるわね。必ず一回当たったら、ずっと来るわけやからな。座っている奴は、もう緊張しとるんや。最初に当たった奴はな、答えられるわ、大体のこと。多少間違うたこと答えてもな、何か答えられるのだわ。こっちのほうきたらね、もう答える中身がなくなってくるの。一生懸命考えるわけですよ。それでね、その時僕は二つ勉強させてもらった。一つはね、考えさせるということね。これが、一つね。で、もう一つはね、試されているのでなくて、試させると思うのですよ。ずっとみんな、「俺、試されている、あの人に何て答えればいいのか」と思っとったん最初は。じゃなくて、その時その人はね、自分が勉強しているのですわ。人の意見を聞いてね。だから自分の思ったとおり、答えたらいいのですよ。思ったとおり答えるにも、全く違うこと答えるわけにはいかんから。だから、1 つは、今言うたみたいに、考える力というのと、勉強したはるという 2

つのことだけを僕はものすごく感じました。

語りの再構成

かつてA専務という上司がいた。T部長がA専務と顔を合わせる会議では、半ば恒例となっているA専務の行動があった。それは、特定の話題について会議への参加者全員に同じ質問をするものであった。T部長が特に印象が残っているのは、かねてから顧客からのクレームが多かった端子が緩むことについてで「端子はなぜ緩む」という質問。2つ目は、収益が急に改善されたときに「柳の下に鰌はいない」とはどういう意味かというもの。そして3つ目に当時オイルショックがあったため「オイルダラー」とは何かという質問であった。このA専務の行動から、T部長は部下に考えさせるということと、自らが勉強する姿勢を持つという2つの教訓を学んだ。

リーダーシップ研究へのつながり

S工場時代のT部長の実績に関して複数のフォロワーの指摘があった。それに対するT部長は、S工場時代に体験した3つの出来事について語った。それぞれの語りから明らかになったのは、過剰な業務負担を解消するために業務効率化の行動をとったこと。突然の社員の退職で開いた穴を埋めるため、給与計算の専門知識を学んだこと。同時に、人事業務において習熟すべきものの順序あると確信したこと。そして、尊敬できる上司であるA専務の行動から部下に考えさせる習慣をつけさせ、自らも学ぶという教訓を得たということ。T部長のS工場時代の語りから分かることは、前職場での経験がその後の自身の発想法や行動に影響を与えているということである。注目すべきことは、リーダーがそれぞれの出来事から、自らの解釈で教訓を導き出し、それを行動指針として活かしているということである。

このようなT部長のS工場時代の物語は、K氏の場合のようにT部長自身の語りを通じて伝えられたもの。そして、O氏のように組織の中で共有された語りとしてT部長の前職場の評判を知っている者というように情報の発信源は異なる。しかし、少なくとも今回のインタビュー調査で2名のフォロワーがT部長のS工場時代の話を語ったことは、T部長のS工場時代の仕事経験が、T部長のリーダーシップに影響している1要因として考えられる。

(2)　職場の組織変革（フォロワー6人のうち2人に共通する語り）

T部長は中央部長昇進してから、電機部門人事部の組織を職能別組織から事業担当別の組織へと変更した。T部長が中央部長に昇進した当時、電機部門人事部に在籍していたインタビューイーのフォロワーはO氏とC氏を除く4人のメンバーであった。その4人のうち、K氏とN氏が職場の組織変革をT部長がリーダーシップを発揮した出来事であると語った。

K氏の語り

T部長がやると言う話になって、(T部長は) 自分が今まで考えていられたことを打ち出されて、それがもうこれまでのスタンスと全然違ったから非常に強烈やったね。あの人も、遠慮なくキャラクター出せる形になってからやな。もう、一際やっぱこのひとやなというのは。

(中略)

T さんになるまでうちの中は、職能担当みたいな感じやったんやな。人材開発は誰とか、給与は誰とか。T さんがそうじゃなくて、例えば事業部別やとか営業別やとかもっぺん縦に引きなおしたんや。もれなく業務をまわそうとおもったら職能の方やけど。昔人事の管理データというやつがあったんですけど、X (前任者) さんなんか結果論というか、その実際どうなったかという結果をどちらかというと頭に入れておきたいタイプやけど。T さんはそうじゃなくて、それはあくまで結果やから。これからどんなデータが要るんやとか、どんなことを知っとかなあかんのやというようなことで、それが一つ大きく我々の仕事のあり方もかわったなという気がしましたね。

N氏の語り

人事部の電機人事の組織を、やっぱり、変えたことやね。その20人ぐらいの小さな組織なんやけどね。X さんが居てはったときは、機能別組織をひいてたんやけどね。その、人材開発とよばれるものをやる人は人材開発ばかりやっているし、給与労政やってる人は給与労政ばかりやっているし。で、それではいかんということで、縦の事業部門別組織にするべきやと。人事部の中も。だから、事業Ⅰとか事業Ⅱとかいう事業があったんやけどね、事業Ⅰやる人は人材開発も労政もみんなやる。そういう仕組みにすべきやいうて、変えはったんよ。「そんなことできるんかなあ」と思ったけれども、やってみたらそれなりにできるから。

語りの再構成

T 部長は、中央部長就任時に組織編成をかえた。具体的には、それまで職能別（たとえば、給与担当・労政担当）に人員が配置されていた組織を担当する事業別に人員の配置を変えた。たしかに、効率的に業務をまわそうと思えば職能別の方がいいので、職場では動揺があった。しかし、実際にはそれなりに機能した。特に、K 氏は、この変革によって人事業務に関して結果ではなく、人事データの取り方や必要となる知識を学ぶ方法というような仕事の内容を重視する T 部長の姿勢が現れているとしている。N 氏は、結果としてうまくいったので T 部長の方針は評価できるのではないかと考えている。

T 部長の見解

T 部長の語り

> 会社の組織が縦に割っているときにね、横に割るのはいかがなものかなという疑問が一つありました。もう一つはね、横に割るということは、専門家を育てていく場合には横の方がいい場合があるのですわ。専門家を育てる場合はね。これは、我々のところは、事業活動がどうあるべきかというようなことを考えないかんのじゃないかと僕は思ったわけなのですよ。それは、横割りでいいんかどうかいうことですね。それともう一つは、横割りにした時に、誰が教師になるのと。その横割りの人の教師、先生はどうするのと。というようなことが、あるのですよね。で、これは企業の中ですから、そうするとね僕は縦通しの方がいいのじゃないかというふうに思っただけですわ。まあ、簡単に言えば。

語りの再構成

T 部長は、職能別組織をとることに疑問を抱いていた。たしかに、専門家を育成するには職能別組織の方がすぐれているが、事業活動がどうあるべきかを考えるには良くないと考えていた。さらに、職能別組織にしても誰が教えるのかが必ずしも明確になっていなかったこともその要因の 1 つであると考えている。そういった理由から、職能別組織より事業担当別の組織がよいと考えた。

リーダーシップ研究へのつながり

フォロワーの語りでは、職能別組織から事業担当別組織に変更した時には、仕事のあり方も変わり、共感したという場合と当初は戸惑っていたものの結果としてうまくいったの

で納得した場合があった。特に、K 氏の場合は人事業務に対してデータの取り方、知識のつけかたといった業務の内容を重視するものとして T 部長の意図を理解している。一方、T 部長のこの出来事に対する核心的な発言は、事業活動がどうあるべきかを考えるためというところにある。つまり、事業全体の視点から人事業務を考えると、各職能に特化するよりも、事業担当にすることによって幅広い人事業務の取得を目指すと同時に、事業活動をサポートするという認識を持たせる意図があったと見受けられる。このような T 部長の意図が、K 氏と N 氏にリーダーシップの発揮と認識されたものと考えられるのである。つまり、T 部長による自らのビジョンの実践に対して、K 氏と N 氏がリーダーシップを認識したのである。その際、K 氏は T 部長のビジョンを理解し、N 氏は結果として組織変革がうまくいったことに納得してリーダーシップを認識したのである。

(3) 人事曼陀羅（フォロワー6 人のうち 3 人に共通する語り）

「人事曼陀羅」[10]については、I 氏とのインタビューの中で調査協力者の Y 氏が質問したことによって明らかになった語りである。当時を知る Y 氏にとっても人事曼陀羅は、印象的な出来事であった。そこで Y 氏は、T 部長と人事曼陀羅を共同制作した I 氏にその意図と T 部長のリーダーシップとの関連いついて質問した。人事曼陀羅の話題に興味を持った著者は、以後のインタビューのおいて、意図的に人事曼陀羅の質問を行った。その結果、各フォロワーからほぼ同じ内容の人事曼陀羅に関する語りが得られたのである。

I 氏の語り

インタビューアー(Y 氏)：人事曼荼羅を創られたじゃないですか？そういうのは、なんか想いがあった話ですか。

I 氏：いや、それはね、あれ人事曼荼羅創る時は、確か本社でプロジェクトがね発足したんですよ。

インタビューアー(Y 氏)：あの、人事革新の。

I 氏：僕は、アメリカ行くから、外れていたのですよね。忙しいので。(プロジェクトが)進んで行くにつれて、(T 部長が)「これは違う」って言うとったんかな。僕も、間接的にプロジェクトのメンバーから話を聞いて、「これは違う」って言うた。「今の人事革新というのは、

[10] 人事曼陀羅は、付属の資料を参照。

哲学とか、道徳、人事のミッションとは何やとか、どういうふうに、どういう事をしたんやというのが見えまへんがなあ」と二人で話をしとったのですわ。ほんだら、T さんが「二人で考えよか」というところで、「やりましょ、やりましょ」と。その時 T さんは、「人事曼陀羅の中心というのは、新人間開発や」と。新人間開発。右肩上がりの成長は、もう終わりましたでと。で、世の中どんどんかわっていますねと。そういう意味で、右肩上がりを前提にして物事を捉えて、行動するのでは駄目ですねと。だから、それとは違ういわゆる新人間開発をしないといけませんと。だから、人事曼陀羅の中心というのは、それ（新人間開発）を据えようと。(T 部長は)「曼荼羅とは何かというのは、世界観や」と。宗教の教えとか教理とか哲学とか教えが、一目で誰が見ても分かるようになっているのが曼陀羅やと。ということは、人事もそういうふうに一目見てぱっと分かるようなものがいるなあと。そのまあ、一番の理論のポイントは、新人間開発やと。会社というのは、ステージによって、成長段階があると。

（中略）

だから、それによってそのステージに応じた人を送らなあかんわなと。その時に当然その会社の仕組みというものも、そのステージによって違うでと。でも、ステージに合わない、そのステージに応じてその制度とか人と人を送らないと全然合わないよと。だから、まだそのそんなにレベルの高いない状態の中でいきなり D 社の制度をボーンと持ってきたって合わないよと。で、そう言う意味でたとえば人事にしても、成長段階でゼロ層、一層、二層、三層、四層あるよと。例えば給与計算をしてちゃんと賃金払えるのがゼロ層やと。一番外というのは、人が、やりがい観、生きがい観を持って仕事の取り組む、そして会社で仕事を一生懸命することによって会社で自己実現、それはイコール個人の自己実現をすると。人材開発センターというのは、そうあるべきやなと。それが四層かな。ゼロ層、一層、二層、三層、四層というときに、その会社のそれぞれの成長段階がありますねと。具体的に、一層、ゼロ層から四層まで定義をしないかんなと。その時の定義、例えばどんな会社、どんな状態か、その時にじゃあ人事のいくつかのこのキーワードがありますねと。例えば、人を育てるということもそのゼロ層から四層で人を育てる。例えばね、人材育成というキーワードにしたって、そのことで違いますよと。ゼロ層は、何も教えないこと。一層は、見て盗め。二層が教えよと。三層か四層が自発的にみんなが学ぶと。言うふうにありますねと。そのあとさっき言ったゼロ層、一層、二層、三層の中に今ありますA 社の人事制度なり他のやつを当てはめるという作業したと。

（中略）

ただそれ以前に、T さんは人事のミッションは何かということは、ずーっと言うてはった。それは多分、当時担当常務との議論の中で、やはり多分人事とは何する、何すべきところやというような、やっぱり議論していたと思う。その中でやはり人事ミッションとはなんぞやというのを多分やっていたはずですわ。その時のベースがこの人事部門のねらいと方向性というのが、あったわけ。

N 氏の語り

N 氏：人事曼陀羅は、「なるほど」と思ったわ。僕は、そういうのんて誰でも持ったはるのかなあと思いつつ、そうじゃないわと。そこらの人事部長さん、うちの会社、他社も含めて、なかなか、ああいうことって持っているようで実は整理してない人が多いんと違うかなあと思っているんやけどね。それを、T さんは、あの時にそれまで全部思ってはったことを整理しはったんやなあと。

（中略）

N 氏：企業にはね成長段階、企業の成長段階によってあるべき人事の段階がかわるべきやと。できたての会社やったら、基本的な人事機能だけで十分だよと。その給与が決められて払えたら、もうそれでええんやと。そういう会社は人数も少ないやろうから、評価にしても社長が見たら全部わかるはずやと。企業の成長に合わせて人事制度は、きめこまかくなっていくと。例えば、給与支払うとかいうのは、もう第一層とかゼロ層とかいうて、必ずそういうのは企業がある限りないといけない仕組みだよと。そうやって当てはめた時に、D 社にとっては、どこまで人事制度を整備しておかなければいけないのかということを君ら考えないかんでみたいなそんなことやと思って。そういう考え方じゃないといけないのだなあと思って。

著者：その当時の職場の中で人事曼陀羅は、かなり浸透していたと思いますか？

N 氏：うん。あそこで議論していた電機人事にいたグローバルの子は、あれがこれからの人事生活の基本になるんとちゃうかなあ。

M 氏の語り

M 氏：企業の発展段階における人事の役割というのは変化するという話でね。一層から第四層まであって、その本当に出来立ての会社は、生産性とかそんなことばっかり追求せなあかん段階やと。それから第二層、第三層、四層まで行くに従って、社会的使命である

とかが企業に求められてくる。その俗に言うCIみたいな段階を経てそういうグローバルに世界的文化の進展に寄与するというD社の経営理念じゃないですけどね。そういう段階があるやろと第四層まで。四つの段階に合わせて、それぞれ人事の果たすべき使命、あるべき役割というのが変化するはずやという考え方。今やっているような仕事でも本来の目的でどこに位置付けるんやというような観点でやったはったけどね。例えば、そうCDPって言うたら大体世の中一般的にキャリア・ディベロップメントそんなやつというのは、本来はものすごく高次元なのですわ。

インタビューアー(Y氏)：ちらっとしか見たことなくて。

M氏：あっそう。僕も持っている割には覚えてないけどね。一応見ようと思ったら、いつでも

見られる。

著者：どう思われました。人事曼陀羅を見て。

M氏：ああ、なるほどなと。ああ、なるほど物事そういう風に考えなあかなあと思った。

インタビューアー：その時、T部長の考えてられた、その想いと言うのは人事曼荼羅の中にありましたか？

M氏：いや、僕らね、あれ真ん中に新人間開発って書いてあったん。新・人間開発なんか、それについていろいろディスカッションしていたり、人事曼陀羅を創ったことについて。一つ一つこう細かいとこに視点があって、今そんなことになって、この次元に書いてあること、本当はここちゃいますかとか、そんな話していたのですけど。あの、Tさんに「お前ら、そんなことしかないんか」って言われて、「新人間開発って書いてあるやろ、これは新・人間開発か新人間・開発かどっちやと思って議論してんねん」言われたのは、覚えているわ。「そんなとこにお前ら疑問無いか？」と言われて。そらすごく考えられていたのでしょなと。ああ、なるほどと思ったけどね。

語りの再構成

人事曼陀羅作成は、本社で行われた人事革新のプロジェクトに対する不満をきっかけに動き出した。当然、T部長とI氏がD社の人事評価をはじめとして、現状の人事システムに対して問題意識をもっていたことは、先に述べたI氏の語りから理解できる。まず、曼陀羅という表現形態をとるシンボルを用いて自らの人事業務に対する概念を表現しようとするT部長の意図が存在する。さらに、T部長の意図としては、先ほどに述べた人事曼陀羅

作成の決意にあるように、人事業務にとって重要なことは、人事業務のミッションや人事業務の意義というような概念の意味付けが重要であると認識していた。つまり、人事曼陀羅によって人事業務をT部長の観点から意味付けを行おうという意図が存在するのである。

T部長は、人事曼陀羅の中心概念として新人間開発という概念を提唱している。この新人間開発という概念は、これらの語りでは明確にされていないが、バブル崩壊以前の高度経済成長時代に展開されてきた人事システム、特に人材開発に対するアンチ・テーゼとしての意味合いが込められているものと考えられる。基本的な論理は、企業の発展段階説に基づくステージ・モデルである。このステージ・モデルは、企業の成長に従って優先される人事制度も異なってくるというものである。たとえば、生成段階の企業で重要なのは給与体系を整えることが重要である。そして企業の成熟段階では従業員のCDP（キャリア・ディベロップメント・プログラム）について考えないといけないというものである。この語りに関して、I氏はT部長との人事曼陀羅の共同制作について語った。また、N氏やM氏は、実際に職場に配布されら人事曼陀羅についての語り、両氏ともT部長が体系的に人事制度を考えているという認識を示している。

T部長の見解

T部長は、人事曼陀羅作成の意図について以下のように語っている。

T部長の語り

> あのねえ、現実の制度というものをまず整理してみようかというのがあるのだけども。なぜ整理しなきゃあかんか言うたら、人事制度をどっちの方向にもっていったらいいんかと。人事制度といってもね、これは僕の考えですけど、経理の仕組みと若干違うと思っていたのですけどね。で、なんでか言うたら、従業員に全部関係すると解釈していました。そうすると、従業員が少なくとも理解しなきゃ駄目なのだと。その理解のレベルはいろいろありますけれども、従業員に関係するから従業員が理解できるような仕組みにしなきゃいかんと。そういうものを分からすというのも、人事の仕事の1つであると思うのですよ。そういうところから、スタートしているわけですよね。まず整理してみましょうと。これが1つな。それから、必要であるやつと必要でないやつ、場合によれば濃淡、これ大事やけど、これあまり大事やない、主と従と言う方がいいか分からんけども、そんなものもあるわけですよね。だから、1つの制度を補完する制度なのか、それは独立した制度なのかというような問題もまああるわけですわ。そういうものが分からないと

いけないからというのが２つ目。それから３つ目は、敢えて言うたら、その方向性をどこへもっていくんやと。この３つやわ。で、いっぺん整理からスタートせなしゃあない。いうことから、やってみよかと。言うた時に飛びついたのが、Ｉやな。いちばん飛びついたのは。「そんなことやらんでもええやないか」言う奴もおったわな。そらおるやろ。おっても別にええやん。そら、いろんな人間おった方がええんやからね。

語りの再構成

Ｔ部長が人事曼陀羅を作成する意図は、３つある。１つは、従業員が理解できる仕組みをつくる必要があると認識していたこと。２つ目は、人事に関連する制度間の関係をはっきりさせること。３つ目は、どういうような方向性を目指すのかということ。以上の３つの理由から、人事制度を体系的に整理する必要があるとＴ部長は実感した。つまり、人事制度をどのように解釈すべきなのかをＴ部長が表明したのが人事曼陀羅であった。

リーダーシップ研究へのつながり

この語りが出てきたのは、人事曼陀羅の共同作成者Ｉ氏へ調査協力者であるＹ氏の質問から明らかになったものである。それ以前にインタビューイーであるフォロワーの語りからは明らかにならなかった。しかし、それ以後のインタビューイーであるフォロワーに質問すると同じような内容の語りが得られ、Ｔ部長はよく考えているという同じような感想が得られた。ここで考えられることは、人事曼陀羅が当時の職場に配布されていたという現実はあるが、それに対する認識がフォロワーによって異なっているということである。共同作成者であるＩ氏は、それまでの語りから明らかになったようにＴ部長と人事業務に対する考え方に共感したという事実がある。そういったものが背景となって、Ｔ部長との人事曼陀羅を作成したことはＴ部長のリーダーシップを認識する上で大きな要因になっている。そして、Ｍ氏、Ｎ氏の語りに関しては、若干の認識の違いが伺える。つまり、Ｍ氏の場合は、Ｔ部長の人事業務に対する考え方を理解するというレベルにとどまっている。しかし、Ｎ氏の場合は、人事曼陀羅が職場に浸透していて、人事業務の指針となるに違いないという見解を示している。こういった背景を考えると、人事曼陀羅に関する語りは、Ｔ部長のリーダーシップという観点からは部分的に共有されたものであった。

一方、Ｔ部長の見解に関しては、職場の従業員が人事に関する諸制度の関係性を体系的に理解させる必要があると感じていた。と、同時に今後人事業務のあり方を示すことも考え

ていた。また、もう一つの要因として、I氏の語りにもあったように、本社の人事に関するプログラムが、人事業務がなぜ必要なのかというような根本的な議論が抜きにされていると感じていたことがある。そういった状況の中で、T部長は自らの人事業務に対する考えを職場に理解させるために人事曼陀羅の作成を決意した。そして、その考えに同調したI氏と共同制作したと考えられる。

「人事曼陀羅」の語りでは、まずT部長の明確な意図が存在する。具体的には、第1に人事制度を体系的に整理したいということ。第2に部下全員に人事業務を体系的に理解してほしいということ。第3に、T部長自らの考え方を示すことによって、方向性を示すことである。これらのT部長の意図に対して、I氏は共同制作を依頼され、その方針に共感することによってリーダーシップを認識した。一方、M氏やN氏は、人事曼陀羅からT部長の意味を理解することでリーダーシップを認識した。つまり、人事曼陀羅の接し方の違いでフォロワーの間でリーダーシップの認識が異なるということである。

4　リーダー自身の語り

T部長の語り

T部長は、フォロワーからのリーダーシップに関する語りに対して全体的な見解を示したとともに、管理者としての自らの持論について語った。

(1)　人事マンとしての自己実現

T部長はフォロワーからのリーダーシップに関する語りに対する全体的な見解として、電機部門人事部における自らの一連の行動について自らの理想とする職場をつくる自己実現欲求を満たすものであったと回顧している。

> 僕はディビジョン・マネジャーの一つの自己実現というものに関心があった。そのことがリーダーシップの発揮って書いてあるのは、ちょっと、「そんなことなんだろうか？」ということですね。当時の電機部門人事部における自己実現と。リーダーシップをとるのとどういう関係にあったのかを言われたら、ちょっと自信が無いですけどね。
>
> そのディビジョンの職位というものに対するポジションとかステータスとか言われているようなものですよね、そういうものの中での自己実現だというふうに解釈しておるんだけどね。うん、だから何もノンベンダラリとしたら終わるんかしらんけど、面白くはないのじゃないかということだけですよね。

人事担当者の喜びというんかな、人事担当者の自己実現欲求みたいなものが何であるんかということを、人事担当者がどういう風なのを持っているのかを知るのは、ものすごい必要やと思うのですよね。

語りの再構成

T部長は、フォロワーのリーダーシップに関する語りに対する全般的な見解として、リーダーシップを発揮したというよりも、自己実現のための行動であるという見解を示している。その背景には、自らが仕事をしていて面白いという実感が得られることがしたいという意図がある。さらに、T部長は、人事担当者が自己実現欲求を持つことは重要ではないかという持論を語っている。

リーダーシップ研究へのつながり

T部長はリーダーシップの発揮について自ら肯定するという姿勢ではなかったが、理想とする職場像があり、それを追求することに意義を見いだしていた。このような意思の背景には、前職場であるS工場の総務人事部門での経験が大きく影響していると思われる。ととえば、人事業務というものを組織全体の視点から考える必要があるということを認識していたということが挙げられる。職能別組織を事業担当別組織にかえたことや自らの人事業務の指針をまとめた人事曼陀羅を配布したことは、人事業務を事業全体の視点で位置付けることの重要性を職場に認識させる象徴的な行動である。このようなT部長の方針は、リーダーシップの発揮としてフォロワーに認識され、フォロワーのリーダーシップに関する語りとして表れたものと思われる。

(2) T部長の持論

T部長は、自らの管理者としての持論について語っている。1つは、フォロワーに関する持論。そして、もう1つは、T部長自身の発想法に関する持論である。

T部長の語り

① フォロワーに関する持論

T部長は、本研究の主旨であるフォロワーの視点からリーダーシップ現象を捉えるということに関して興味を示した。そして、T部長は、これまでの経験から導き出したフォロワー

に関する以下のような持論を語ったのである。

フォロワーがあるとするならね、その二つの条件が要るかなと思っているのですよ。その一つはね、リーダーの考えている中身と志が一致しないといかんというように思うのですよ。それが、まず前提条件ですよね。だから、志が同じであるということが、フォロワーの第一条件。だから、ある程度リーダーの考えていることに対して、賛同しているということがないといかんという気がするのですよ。こんなこと言うたらいかんけどね、能力でそれが決まると。フォロワーの能力。なんぼなんでもね、フォロワーが志同じくしても能力の無い奴駄目なの。もう一つはね、フォロワーには二つのフォロワーがあるんやないかと思っている。ツータイプがあると。一つはね、まあサッカーで言うところのフォワード的フォロワーですわ。もう一つは、スイーパー的フォロワーや。その二つがあって初めて、リーダーの自己実現欲求というものを遂行できるんやないかと思っている。フォワード的フォロワーっていうのは、その目的に向かってドッと進んでくれる人ですよね。1つの方向性なりターゲットなり、理想形みたいなものがあってね、それに向かってとにかく遮二無二進んでくれる。こういうのが、まあ、フォワード的ですよね。で、もう1つはね、フォワードだけでは駄目なのですよ。フォワードは、塵を撒いていくわけですよ。塵というのは、悪いものばかりでなくて、非常に塵の中にもいいものが隠されている場合があるわけですよ。スイーパーというのは、一個一個フォローしながらね、その捨てたり或いは拾うというような活動せないかんわけですよ。三者(リーダー、フォワード的フォロワー、フォワード的スイーパー)が一体化したときに、リーダーシップとかね、あるいは何かの目的遂行というものが出来ていくんではないかという気がするんですけど。

だからね、フォロワード的フォロワーが走るじゃないですか、そうするとね、何か物事を解決しようと思うと、一定の条件の中から出なきゃ解決していかないですよね。で、それはフォワードでないとそこから出られないのですよ。そうするとね、その後にねフォワード的というのは、非常に悪いけど、サッカーなんかでもいっしょのようにね、ボールのあるとこばっかり行きよるわけですわ。ボールのないとこは、行かないの。ところが、スイーパーはね、そのボールがいまそっち行きよるけど、いつこっちくるか分からんわけですよ。その時にね、フォワードは力尽きとるわけですよ。だから、ボールがそっちきた時でも、そういうものは対応できるというようなものがね、すごく要るのですよ。そういう課題のための問題点がいっぱい出るわけですよね。大きい問題もあれば、小さい問題もあれば、時期がはやくやらなければならない問題あれば、いろいろ問題点がたくさん出てくるわけですよね。それ

にね、僕が経験したことで言うとね、ターゲットを早く解決しようとすると、それに引きずられちゃうのよね。その時にね、本来はもう少しやっておかなければいけないというようなことを、見過ごしてしまう。だから、行ったけど、またバックしてこなあかんケースが出てくるわけですよ。

(中略)

スイーパーと言うのは、残してきた問題点を解決していくというような気がするけどな。そういうチーム活動ができるとするならね、すごくいいなあと思うんやけど。そう思うんやで。経験上や、これは。

語りの再構成

T部長は、自らの理想とするフォロワー像について語っている。1つ目は、リーダーとフォロワーの志が一致していること。なお、志が一致していてもそのフォロワーに能力がないとダメだという持論である。そして2つ目は、フォロワーには2つのタイプが存在するということである。それは、フォワード的フォロワーとスイーパー的フォロワーである。フォワード的フォロワーとは、リーダーから与えられた目的に積極的に取り組んでいくタイプ。T部長によると、このフォワード的フォロワーは積極的に行動するが、その反面、問題解決にあたって抜けが多い。フォワード的フォロワーと補完的関係にあるのがスイーパー的フォロワーである。スイーパー的フォロワーは、フォワード的フォロワーと比較して積極性は劣るものの、問題を与えられると確実に遂行するという特徴を有したフォロワーであるとT部長は考えている。リーダーとフォワード的フォロワー、スイーパー的フォロワーという3つのキャラクターが揃うと集団はうまく機能するというのがT部長のフォロワーに関する持論である。

リーダーシップ研究へのつながり

T部長のフォロワーに関する持論は、語りの部分にもあるように経験から導かれたものである。T部長のフォロワーに関する持論は、フォロワーの条件とタイプという2点からなる。フォロワーの条件とは、フォロワーとしてのパフォーマンスを評価するT部長の判断基準であると思われる。リーダーの意向に賛同すること、そして能力があることという2点がT部長のフォロワーを評価する主観的な基準であると考えられるのである。そして、もう一つの特徴は、フォロワーのタイプ分けである。T部長は、リーダーが設定した目標に積極的

にコミットするフォワード的フォロワーだけでは不十分であると考える。理由は、フォワード的フォロワーは、積極的に問題解決をするが、不十分なところがあるからである。その不十分さを補完するのが、スイーパー的フォロワーの存在である。スイーパー的フォロワーは、リーダーの設定した目標に対してフォワード的フォロワーのように積極的ではないが、設定された問題を確実に遂行するという特性を備えている。この両者がうまくかみ合うことによって、集団が機能するとT部長は考えているのである。このように、T部長は自らのフォロワーの体験から、フォロワーに関する持論を導き出しているのである。

② T部長の実証主義的発想法

T部長は、企業におけるリーダーが持つべき発想法について自らの持論を以下のように述べている。

T部長の語り

> 企業の中のリーダーっていうのは、僕は実証主義が根幹にないといかんのじゃないかという気はしますけど。企業の中におけるリーダーっていうのは、やっぱり実証というのもがあってね、その中からいろんなシーズなり、ニーズなりを出していくというふうに思いますけどね。実証主義がなぜ必要なのかというと、僕はフィージビリティーだと思うのですよ。こらまあ、僕が大学のとき教えてもろたことなのですけどね。ポリティカル・フィージビリティーというのは、政策的な実行可能性やろな。政策的な実行可能性というものが、どういうものであるんかというのをね検証しよう思ったら、実証主義しかないのじゃないかと思っているのです。だから、ポリティカル・フィージビリティーを追求すれば追及していくほど、その実証論というものが出てくると。というものが無い限りにおいてね、企業の中では駄目なのだという気がすんねん。だから、ここで色々書いてくれているような（事前資料を見て）現場を知るとかね、いうようなことも実証主義ですよね。そういうものをただ単に理論上のことだけじゃなくて、その理論と実証というものを対比しながら進めるというね。それが、ポリティカルなフィージビリティーに大きな影響を与えるというのですかね。

語りの再構成

T部長は、企業のリーダーが実証主義の観点に立って業務を行うことが重要であると考えている。その理由として、企業のリーダーは、政策を実行するにあたって、その実行可能

性を証明しなければならない。その政策的な実行可能性を証明するためには、実証主義に立たなければならないということである。そして、T 部長はフォロワーの語りにあった現場をしるということに関しても実証主義の発想の下に行った一連の行動であるというように考えている。

リーダーシップ研究へのつながり

T 部長の主張する実証主義は、リーダーが政策を実行するための発想法のことを指す。リーダーは、政策に対するフォロワーの理解を得なければならない。そのためには、フォロワーが納得するための行動をリーダーがとらなければならないのである。つまり、リーダーは戦略を唱えるだけではなく、フォロワーに対してそれを裏付けるような行動をとらなければならないという視点に立つことが、T 部長の主張する実証主義であると解釈できる。このような観点に立った行動が、フォロワーのリーダーシップ認識につながっているのである。たとえば、人事業務の多様性を理解させるために、現場経験のないフォロワーを関連会社の工場の安全診断に同行させ、現場業務を理解させる機会を与えるというようなことが挙げられる。

第 4 節　考察

1　語りと語り手の関係

フォロワーの語り、それに対するリーダーの見解およびリーダー自身の語りそれぞれの関係を表にすると以下のようになる。

表 4-4　語り手と語りの関係

	O 氏	K 氏	C 氏	I 氏	M 氏	N 氏	T 部長
共鳴							
口癖							
工場移転							
安全診断							
新任挨拶							
人事制度							
前職場							
職場変革							
曼陀羅							

横縞：フォロワーの個人的なリーダーシップに関する語り。

格子：フォロワーの個人的なリーダーシップに関する語り(リーダーが見解を示したもの)。

黒色：複数のフォロワーに共通する語り。

共鳴は「T部長への共鳴」、口癖は「T部長の口癖」、工場移転は「工場移転のプロジェクト」、安全診断は「関連会社の安全診断」、新任挨拶は「新任の挨拶」、人事制度は「関連会社の人事制度変革」、前職場は「T部長の前職場での評判」、職場変革は「職場の組織変革」、曼陀羅は「人事曼陀羅」を表している。

この表が意味するのは、リーダーシップという現象は、第1に横縞のセルが示すようなフォロワーの個人的なリーダーシップ認識に基づく現象。第2に格子のセルが示すようなフォロワーの個人的なリーダーシップの認識に対してリーダーが何らかの見解を持っているリーダーとフォロワーの相互作用に基づく現象。そして、第3に黒色のセルが示すような集団に部分的に共有され、それに対してリーダーも見解を示しているような集団で部分的に共有された相互作用に基づく現象。以上のような3つのタイプの現象に類型される。

2　フォロワーのリーダーシップ認識

フォロワーのリーダーシップを認識に関しては、4つのタイプに類型される。第1にフォロワーがリーダーの方針に共感の意を表す感情的なリーダーシップ認識。第2に、フォロワーがリーダーの行動の観察を通じてリーダーシップを認識する場合。第3に、感情的な側面と観察的な側面の両方の視点が存在する場合。第4に、フォロワーのリーダーシップ認識に直接関係するものではないが、「T部長の前職場での評判」のようにフォロワーのリーダーシップ認識に優位に働くリーダーに対する好意的な情報というのが事例特有の要因として指摘できる。

(1)　フォロワーの感情的なリーダーシップ認識

この事例における感情的なフォロワーのリーダーシップの認識を表している語りは、I氏による語りである「T部長への共鳴」とC氏の語りである「新任の挨拶」である。I氏の「T部長への共鳴」では、I氏が抱えていた職務上の悩みに対してT部長が同調の意を表したという内容である。フォロワーであるI氏は、同じ考えを持つリーダーT部長に対して共感した。つまり、感情的にリーダーシップを認識したのである。

一方、C氏の「新任の挨拶」の場合では、C氏がT部長のもとへ新任の挨拶に行った時にT部長から仕事の考え方について質問された。C氏がそれに対して答えたところ、T部長が否定的な反応を示す。それに対して、C氏は反論する。この一連のやり取りを通じて、T部長の指摘に対して、C氏が納得するようになる。さらに、T部長の質問が、C氏が「破れない壁」と表現する仕事に対する考え方で納得できない部分を的確に指摘していると分

かる。C 氏はこのような仕事に取り組む上での考え方に対する示唆を与えた T 部長に共感の意を表し、それがリーダーシップの認識につながっているのである。

これらの語りに共通していることは、第 1 にフォロワーとリーダーが 1 対 1 のコミュニケーションの中で生成した現象であること。第 2 に、フォロワーがリーダーシップを認識までの時間幅が非常に短い。第 3 に、フォロワーが仕事をする上での価値観に影響を与えたリーダーの影響力である。以上のような特徴を有するフォロワーのリーダーシップ認識である。

(2) フォロワーの観察によるリーダーシップ認識

この事例における観察的側面をあらわしているフォロワーの語りは、N 氏の「工場移転のプロジェクト」ならびに「関連会社の人事制度変革」、O 氏の「関連会社の安全診断」、複数のフォロワーに語られた「職場の組織変革」である。

N 氏の語った「工場移転のプロジェクト」と「関連会社の人事制度変革」では、プロジェクトに参加した N 氏が、T 部長のプロジェクトを遂行する姿にリーダーシップを認識したというものである。

O 氏の「関連会社の安全診断」では、関連会社の工場に出向いて行う業務の経験が皆無の O 氏を T 部長が現場の業務である安全診断に同行させた出来事について語ったものである。ここで O 氏は、安全診断の業務を熟知していることにリーダーシップを認識する。

複数のフォロワーによって語られた「職場の組織変革」では、従来の職能別の組織編成から、事業部担当別の組織に編成し直した出来事について語ったものである。その出来事に対して、複数のフォロワーからリーダーシップを認識したという語りが得られた。

これらの語りで共通していることは、第 1 にリーダーの行動をフォロワーが観察し、そこからリーダーシップを発揮しているとフォロワーが解釈することによって得られたものである。第 2 に、フォロワーが特定のリーダーの行動を観察し、リーダーシップの発揮と解釈するにあたって、時間的間隔が存在する。第 3 に、その時間的間隔もレベルが存在する。「関連会社の安全診断」では、数時間単位である。「工場移転のプロジェクト」や「関連会社の人事制度変革」、そして複数のフォロワーによって語られた「職場の組織変革」のように数日単位に及ぶ。つまり、感情的なリーダーシップ認識に比べて、観察的なリーダーシップ認識の方に時間幅があるのは、リーダーの行動を観察し、それをリーダーシップの発揮と認識するまで時間を要するということである。

(3)　複合したフォロワーのリーダーシップ認識

この複合したフォロワーのリーダーシップ認識とは、感情による側面と観察による側面の双方の要因を含んだ語りに表れているものである。具体的には、「人事曼陀羅」が該当する語りである。この場合、人事曼陀羅の発想に共感して共同制作を行ったＩ氏と人事曼陀羅の完成品が職場に配られた出来事に遭遇したその他のフォロワーではリーダーシップ認識が異なるということである。Ｉ氏の場合は、Ｔ部長の人事曼陀羅の発想に共感した内容の語りであるので感情的なリーダーシップ認識ということになる。一方、その他のフォロワーの場合には、人事曼陀羅を配布した出来事について語っているので観察によるリーダーシップ認識ということになる。

(4) リーダーに関する情報による影響

フォロワーのリーダーシップ認識の形態ではないが、リーダーに対する好意的な情報がリーダーシップ認識に影響を及ぼしている。Ｋ氏やＯ氏の語りによると、Ｔ部長の個人的な経験および仕事に対する考え方を理解することによって、Ｔ部長の行動を好意的に捉える根拠となっていた。

3　リーダーの意図

Ｔ部長の語りを通じて理解できることは、持論に基づいて行動しているということである。言い換えると、機能主義的な発想によって行動しているのである。その背景を構成するのは、前職場での経験が影響をおよぼしていると考えられる。特に、前職場が工場の総務部門であったという職場の特性による要因と尊敬できる上司との出会いがあったという人間関係による要因という２点が影響要因として指摘できるのである。Ｔ部長は、工場の総務部門に所属することで工場全体の経営を常に考える立場にあったことから、人事業務をより全社的な視点で捉えることの重要性を学んでいた。さらに、「給与計算を学ぶ」の語りにもあったように、人事に関するスキルを広範に学ぶ機会があり、その中で専門知識を得たと言える。一方、尊敬できる上司との出会いを通じて、仕事に対して常に考える姿勢の重要性を学んだ。そうすることによって、職務に対する意味付けを意識するようになったと考えられるのである。このような全職場での仕事経験が、Ｔ部長のこうどうとくせいに影響を与えているのである。そして、このような行動特性が、フォロワーのリーダーシップを認識した語りに表れているのである。

第5節　D社電機部門人事部の事例の問題点

このD社電機部門の事例は、フォロワーのリーダーシップ認識を明らかにするために始められた調査であった。このような問題意識を満たすために、特定のリーダーとそのリーダーと信奉するフォロワーを調査対象として選んだ。この事例では、インタビューイーのフォロワーはいずれもT部長はリーダーシップを発揮していたと認識しているフォロワーばかりを調査対象として選んだのである。つまり、当時T部長に仕えたフォロワー全員がインタビューに答えたわけではなかったのである。したがって、この事例では特定のリーダーを信奉しているフォロワーが、どのようなリーダーシップ認識を持っているのかについて明らかになった。しかし、必ずしもT部長を信奉する態度を明確にしていないフォロワーが、T部長をどのように見ていたのかについては分からない。この点に関しては、この事例では限界点がある。

このような限界点を考慮して、別の調査対象で同じ調査方法を実施すればどのような結果になるのかという興味から、新たな調査対象を探すことにした。その1つのアイデアとして、ベンチャー起業家とその創業メンバーを調査対象に議論を進めてみたいと考えるようになった。なぜなら、ベンチャー起業家のリーダーシップと言えば、企業家の資質面を注目した議論が中心的であり、フォロワーの視点が見えてこないことに疑問を感じていたからである。このような理由で新たな調査対象を探した結果、サイボウズ株式会社に調査できることが可能となった。

第５章　事例研究２：サイボウズ株式会社

本研究は、特定のリーダーを信奉しているフォロワーがどのようなリーダーシップ認識を示しているのかという問題意識で始められた。しかし、特定のリーダーを信奉していると自認しているフォロワーのみのインタビューでは、リーダーシップ現象を十分に捉えきれないのではないかという限界点が出てきた。さらに、同様の調査方法で、別の調査対象で行うとどのような結果になるのかという著者の研究関心もあった。一方で、著者の個人的な関心としてベンチャー起業家のリーダーシップについてフォロワーの視点から考察したいとかねてから考えていた。このような研究関心から調査対象を探していた結果、インターネットおよびイントラネット用ソフトウェアの開発、販売を行っているサイボウズ株式会社の創業者と操業初期のメンバーを対象に調査できる機会を得たのである。ここでも同様に、調査概要を説明し、著者によって再構成された事例全体の背景を記述する。そして、次にリーダーシップに関する語りの分析結果を述べる。

第１節　調査概要

この事例の調査対象は、インターネット／イントラネット用ソフトウェアの開発、販売を行っているサイボウズ株式会社である。サイボウズ株式会社は、1997年高須賀 宣（代表取締役CEO）、青野慶久（現最高執行責任者COO）そして畑 慎也（現最高技術責任者CTO）の３名で創業された。このサイボウズ株式会社の主力製品であるサイボウズOfficeは、1997年の創業以来2001年の４年間で8000社の企業に導入され、2000年度の売上高は、約17億におよぶ。また、2000年８月23日には東証マザーズにも上場している。このようにサイボウズ株式会社は、創業４年にしてめざましい成長を遂げている企業である。

サイボウズ株式会社へのインタビュー調査に関しては、調査協力者K氏によって可能となった。K氏は、サイボウズ株式会社の創業者高須賀の前職場であるD社の新規事業推進部に現在所属している。また、K氏は著者の所属する大学院の社会人コースに在籍している。その関係から著者と接点があった。K氏もベンチャー起業家のリーダーシップに関心があり、著者の研究に関心を示した。そこで、K氏からサイボウズ株式会社について共同調査の勧めがあり、この調査プロジェクトが発足した。サイボウズ株式会社への調査依頼およびインタビュー日程の設定は、K氏を介して行われた[11]。また、インタビューイーのメ

[11] K氏はサイボウズ株式会社の創業者達の前職場であったD社に所属している。K氏が、インタビューに

ンバー構成に関しては、創業者の高須賀と創業期のメンバーという著者の希望を伝えた結果、以下のメンバーからインタビューイーとして協力いただいた。

表 5-1　調査協力者へのインタビュー実施日(役職はインタビュー時点のもの)

2001 年 9 月 22 日	西田明美サポート部マネジャー
2001 年 9 月 27 日	青野慶久 COO
2001 年 9 月 27 日	山田 理 取締役
2001 年 9 月 27 日	別府克則マーケティング部 部長
2001 年 9 月 28 日	赤浦 徹 取締役
2001 年 9 月 28 日	畑 慎也 CTO
2002 年 1 月 16 日	高須賀 宣 CEO

インタビュー調査は、D 社電機部門人事部の事例と同様にフォロワーへのインタビューの後リーダーへのインタビューを行う方法で一貫した。インタビュー時間は、1 名あたり 90 分弱から 2 時間におよんだ(平均約 90 分)。インタビューワーは著者と K 氏との 2 名で各インタビューイーにインタビューする形式であった。インタビュー内容は、本人の了承のもとテープ録音し、録音内容はすべて文書データ化した。データの文書量は、最も少ないもので 13,000 字。多いもので 28,000 字およんだ。文書化されたデータは、第 3 章での分析方法に従って、事例の背景となる物語を著者の意味解釈によって再構成する。そして、フォロワーの語りおよびリーダーの語りから、著者の意味解釈によってリーダーシップ現象を記述する。なお、この事例は、高須賀の了承のもと、会社名および調査協力者の実名の公表が許可された[12]。

第 2 節　事例の背景

前章と同様、事例全体の背景を理解するために、リーダーとフォロワーの双方によるインタビューデータから著者によって再構成された事例の背景に関する記述を行う[13]。

今回の事例の舞台は、インターネット／イントラネット用ソフトウェアの開発、販売を行っているサイボウズ株式会社である。

創業者の高須賀は、大手電機メーカーD 社で社内ネットワークに関連する業務に就いていた。しかしながら、高須賀はその業務に魅力を感じなくなる。その理由は、当時の D 社

共同で参加することによって、D 社とサイボウズ株式会社の詳しい関係がインタビューデータとして得ることができた。

[12] 以後においてサイボウズ株式会社の創業メンバーの敬称は、省略する。

[13] サイボウズ株式会社の事例全体の背景を記述するにあたってはインタビューデータに加えて、サイボウズ株式会社ホーム・ページ http：//cybozu.co.jp を参考にした。

の社内ネットワーク方式が、ホワイトカラーの生産性の向上に貢献していないと感じていたからである。そこで、高須賀は転籍を試みる。しかしながら、転籍先は高須賀が理想とする業務とは全く異なるものであり、ここでも挫折する。マイナス面が目立つ転籍ではあったが、プラスとなるものもあった。それは、経営企画室のメンバーを中心として人脈を形成できたことであった。高須賀は、この人脈をもとに新たな事業の提案をするが、失敗する。しかしながら、このような時に舞い込んだ話が社内ベンチャー制度であった。さっそく、高須賀は社内ベンチャーにエントリーする。結果、高須賀は社内ベンチャー組織を立ち上げることになる。これは、以前に築き上げた経営企画室のメンバーを中心とする人的なネットワークが有効に機能した結果であった。高須賀は、かつての職場の上司に社内ベンチャー組織の社長を依頼し、自らはその下で働くという形を取った。社内ベンチャー組織の業務内容は、システムインテグレーターの業務を中心にスタートした。しかし、高須賀はこの業務には限界があると感じていた。

高須賀は、社内ベンチャーの立ち上げ時に後のサイボウズ株式会社の創業メンバーとなる青野と出会う。実は、青野も社内ベンチャーに応募した中の一人であった。高須賀は、青野にも自らが立ち上げた社内ベンチャー組織への参加を求めたのである。

高須賀は、社内ベンチャーを立ち上げたものの、事業目的であったシステムインテグレーターの業務に限界を感じていた。そして、次に高須賀が注目していたのは、後のサイボウズ株式会社において実践される、インターネット直販によるソフトウェア販売であった。高須賀は、ウェブベースのアプリケーションソフトの開発とインターネットでの販売という新たなビジネス・モデルで事業を展開することを決めた。ここで高須賀が必要としたのは、優秀なソフト開発のエンジニアであった。その適任者として青野が高須賀に勧めたのが、青野の大学時代の先輩である畑であった。高須賀は、ソフト開発会社 S 社に勤務していた畑を引き抜いた。サイボウズ株式会社の主力商品であるサイボウズ Office に代表されるグループウェア・ソフトは、畑によって開発されたものである。高須賀は、このビジネス・モデルをより自らの理想とする業務へと展開したいという意思から、D 社から独立することを決意する。その高須賀の意思に賛同したのが、青野と畑であった。

1998 年 8 月、高須賀、青野、畑の 3 名は、大手電機メーカーD 社を退職して高須賀の地元である松山でサイボウズ株式会社を立ち上げた。当初は、大阪での創業を想定していたが、資金面の問題から松山で創業することになった。松山で創業して間もない頃、ベンチャー・キャピタル N 社の営業でサイボウズ株式会社を訪れたのが赤浦であった。この出会

いをきっかけに、赤浦は、後に財務担当の役員となる山田を紹介し、自らも取締役となって貢献することとなる。

当初、松山で創業したサイボウズ株式会社であったが、 98年11月に大阪の茶屋町で新たなオフィスを構えることになる。なお、この時点で従業員数も増えて約20人になっていた。この時期における組織としてのサイボウズ株式会社は、リーダーである高須賀自身がビジョンや戦略を提示しなくても、社員全員が高須賀の言動から判断できたとしている。つまり、日常のコミュニケーションの中で自然とビジョンや戦略が認識できる組織の規模であったということである。

1999年、サイボウズ株式会社は企業規模の拡大に伴ってオフィスを大阪の茶屋町から同じ大阪の桜橋に移転する。ちょうど、この時期に財務担当の取締役となる山田が入社する。山田の入社の背景には、サイボウズ株式会社を株式市場に上場するプランがあった。その適任者として、赤浦から紹介されたのが、当時大手都市銀行であるK銀行に所属していた山田であったの。桜橋の段階でサイボウズ株式会社の従業員数は、約40名になっていた。茶屋町時代と異なり桜橋では組織の規模が増大した結果、ビジョンや戦略の組織内の浸透がこれまで通りのやり方であると困難になってきたと高須賀は実感するようになっていた。その手段として高須賀が実行したのは、組織を部門別にすることであった。高須賀は、まず部門別に分けることで従業員の仕事の範囲を明確にすることから始めたのである。マネジャーについては、創業期からのメンバーから選ばれた。なぜなら、創業期のメンバーはビジョンや事業戦略を暗黙知として理解しているからだと高須賀は考えたのである。一方、経営陣も高須賀はCEOとして組織全体の統括を、青野はCOOとして業務遂行の最高責任者となり、畑はCTOとして技術部門の最高責任を取るようになり、山田は財務部門担当としてCFOとなったのである。

サイボウズ株式会社は、2000年に本社を東京に移転する。同年、高須賀は念願であった東京マザーズ市場に上場する。このマザーズ上場は、当初創業5年で達成する予定であったが、3年で上場した。このような中で、サイボウズ株式会社が抱えている問題があった。それは、社員と高須賀をはじめとする経営陣との心理的な距離感、組織の一体感の欠如しているというものであった。これは、特に創業期のメンバーの何名かが感じていたことであった。この問題に関して高須賀は、認識していた。高須賀は、その原因をこれまでの価値観が十分に浸透してなかったと認識していた。経営理念は存在するものの、難解な表現が中心で社員の十分な理解を得ていなかったと高須賀は分析している。そのような理由か

ら高須賀は、より理解の得やすい形で経営理念を策定し直し、説明の際に具体例を交えながら伝えていく姿勢を取るように考えている。現状のサイボウズ株式会社は組織の成長にともなうある種の壁に当たっているといえる。そのような現状を打破すべく、高須賀は思いきったリストラクチャリングを現在画策している。

表 5-2　サイボウズ株式会社の売上高

（＊第 3 期は決算期変更に伴う 6 ヶ月決算）

第 1 期（1997．8～1998．7）	5868 万 9 千円
第 2 期（1998．8～1999．7）	3 億 1978 万 8 千円
第 3 期（1999．8～2000．1）	4 億 630 万 4 千円
第 4 期（2000．2～2001．1）	17 億 367 万 4 千円

表 5-3　サイボウズ株式会社の沿革

1997 年 8 月	サイボウズ株式会社設立
1997 年 10 月	サイボウズ Office1 発売
1998 年 8 月	サイボウズ Office2 発売
1998 年 11 月	大阪市北区茶屋町へと事務所移転
1999 年 9 月	サイボウズ Office3 発売
1999 年 12 月	大阪市北区梅田桜橋に事務所移転
2000 年 4 月	サイボウズ Office3 英語版発売
2000 年 8 月	東京証券取引所マザーズ上場
2000 年 10 月	サイボウズ Office4 発売
2000 年 12 月	東京都文京区後楽に本社移転

第 3 節　分析結果

1　フォロワーの個人的なリーダーシップに関する語り

(1)　高須賀のリーダーシップの変遷

青野は、サイボウズ株式会社創業メンバーの 1 人であり、高須賀とは D 社の社内ベンチャー組織時代から共に仕事をしてきた間柄である。青野は、サイボウズ株式会社の中で最も高須賀を知る人物である。青野は、これまでの仕事経験を通じて高須賀のリーダーシップについて以下のように語っている。

青野の語り

D 社のときの私が思っていた高須賀とは、今では全く別人ですね。D 社のときに思っていたのは、ネットワーク技術者としてのカリスマだったのです。社内のネットワークを若くして取り仕切っていて、知識の量もすごいし、実際リーダーシップを発揮してどんどんやって

いるし。かといって、私なんかメール出しても気軽に答えてくれるというところもあったりして、もう私からすると技術者としてのカリスマだったのですけど。ネットワークを管理していたメンバーからすると、そういうところはあったと思いますけどね。あの人を中心に動いていた感じはしますけどね。その後、一緒に社内ベンチャー会社を設立するときに、ビジネス・マンとして感じられて。社内ベンチャー会社で近しくなったので、魅力的に思えてくるようになって。それで一緒に会社つくって最初は 3 人でやっていましたので、経営とかというところよりも一緒に仕事するメンバーのような形でずっと来ていたのですけども。でも、メンバーが増えてきたときに、柱って感じですよね。

語りの再構成

前職場の D 社時代の高須賀は、サイボウズ株式会社の CEO である現在とは別人の様であった。高須賀は、D 社社内ネットワーク部門で中心的人物であった。その上、高須賀はネットワークに関して高度な専門知識を有していた。言うなれば、高須賀はネットワーク技術者のカリスマであった。近づきがたい存在のような高須賀であるが、電子メールを出しても気軽に答えてくれる気さくな側面もあった。青野にとって高須賀は技術のカリスマであったが、社内ベンチャー会社を立ち上げる際に青野の目に映った高須賀はビジネス・マンの側面が感じられた。青野は、これまでとは違う高須賀の一面を見たのである。また、青野は社内ベンチャー会社に参加したことによって、高須賀との接点が増えた。青野にとってその経験が、高須賀をより近い存在に感じさせた。サイボウズ株式会社を創業した当時、青野は高須賀を同志のようか関係と考えていた。しかし、青野は、組織が成長するにつれて高須賀が組織を支える中心人物であるように感じているのである。

リーダーシップ研究へのつながり

青野はこの語りの中で、これまでの仕事経験の中で高須賀のリーダーシップに対する認識が変遷しているという見解を示している。青野が、高須賀のリーダーシップについて最初に認識したのは、D 社の社内ネットワーク部門での高須賀であった。青野が、高須賀と共に仕事をするようになったのは、高須賀が社内ベンチャー組織を立ち上げてからなので、この時点では第三者の視点から高須賀のリーダーシップを捉えていたことになる。社内ネットワーク部門時代の高須賀について青野は、ネットワーク技術のカリスマと表現している。青野は、技術的な知識を仕事に活用する姿と、気軽に接することができる人間的な側

面を併せ持っているという点に高須賀のリーダーシップを認識しているのである。

次に青野が高須賀のリーダーシップについて新たに認識したのが、社内ベンチャー会社を立ち上げる時である。青野は、技術のカリスマとして位置付けてきた高須賀のリーダーシップから、事業を立ち上げる姿という新たな側面をリーダーシップとして認識したということである。そして、サイボウズ株式会社の時代になってからは、組織を支える経営者としての存在の大きさにリーダーシップを認識していると解されるのである。

(2)　高須賀のビジネス・センス

青野はD社の社内ベンチャー組織に参加していた頃、その事業展開に不安を抱いていた。青野は、その不安を高須賀に打ち明ける。高須賀から返ってきた答えに、青野は共感するのである。

青野の語り

> 「システム・インテグレーションだったら受けてシステム開発するビジネスなので、私もそれをやろうと思って社内ベンチャーに参加したわけです。けど、やっている中でなかなか自分の人件費は稼げるけれどももっとブレークしたい。それが、なかなかうまくいかない。高須賀さんに相談したりすると、「それはビジネス・モデルの問題で、システム・インテグレーションというのはそういうものだから、それはそれで仕方が無い。そうじゃなくて、どんとやろうと思うのなから、パッケージつくらなくちゃだめだよ」と。「パッケージつくって、マスでやらなきゃだめだと」と。「そうするとね」ということで、「たとえば、こんな感じでビジネスがなってね」と説明してもらったのです。「ああ、なるほど」と。そうですね、たとえば「9800円のソフト一本つくるよねと、でこう箱代にこれぐらいだよね、でもまあこれぐらい売れれば必ずこれ以上は利益になるから」っていうような話をされるのですよ。

語りの再構成

青野は、D社の社内ベンチャー組織に在籍していた。その社内ベンチャー組織の主な業務は、システム・インテグレーションを受注し開発するものであった。青野も当初は、システム・インテグレーションの開発業務をやりたいという意思で社内ベンチャー組織への参加を決めた。しかし、参加してみると人件費は稼げるものの、何か納得できないものがあった。青野は、そのことについて高須賀に相談する。高須賀は、システム・インテグレ

ーションの仕事について収益が上がらないものであるという見解を示す。しかし、高須賀は収益をもっと上げる方法として、パッケージ・ソフトの製造販売業務を行うべきという自らの見解を示した。そして、高須賀は青野に具体的なビジネス・モデルの説明を始めた。その時、青野は今後の事業展開を考えている高須賀にビジネス・マンとしての側面を認識した。

リーダーシップ研究へのつながり

青野は、高須賀が立ち上げた社内ベンチャー組織に参加した際に、それまでの技術のカリスマという側面に加えてビジネスを構想していく側面にもリーダーシップを感じるようになる。高須賀のビジネス・マンとしての側面を象徴した出来事が、この語りに表れている。この語りで注目すべきことは、青野が社内ベンチャー組織の主要業務であったシステム・インテグレーション開発が魅力あるビジネスではないと相談した際に、高須賀がそれに代わるビジネス・モデルの構想を語ったことにある。既存の業務に不満を覚えていた青野は、高須賀も同じ見解を有していて、なおかつ、それに代わるビジネス・モデルを具体的に構想していた点にリーダーシップを認識したと考えられる。

(3)　チャレンジャブルにできる機会

サイボウズ株式会社における創業メンバー3人の関係は、高須賀を中心としたものであった。しかし、高須賀は基本的にメンバーの自由裁量を認めている。そのような高須賀の姿勢に関して、青野は以下のように語っている。

青野の語り

> 歯止めをめかけながら、でもやらしてくれるので。「ネットで売ったら、高須賀さんうれるのですわ、いけるかもしれませんよ」と言ったら、ふつうでいったら、ゼロからやってもと思うかもしれませんけど、受け容れてもらいまして。「ネットでいったらねえ、いけそうな気がする」と言ったら、受け容れてくれる。やらしてもらいましたよ。
>
> (中略)
>
> チャレンジャブルに動くというところを認めてもらえますよね。「いいよ」って言ってもらえるのですよ。それで、どちらかというとですね、高須賀長男なのですよ。私と畑が次男なのですよ。どっちかと言うとね、この二人がやんちゃなんですよ。で、どちらかというと常

識はずれなことするのがこの二人なのですよ。

語りの再構成

サイボウズ株式会社のビジネス・モデルになっているインターネットからダウン・ロードによって商品を配信するシステムを導入するという青野のアイデアを高須賀は採用した。高須賀は、このような思い切ったアイデアを高須賀は積極的に認めた。

リーダーシップ研究へのつながり

青野の語りによると、高須賀は青野や畑の自由裁量を認めているが、最終的に高須賀自身の判断基準に基づいて意思決定しているということである。青野の語りから解釈できる高須賀のリーダーシップについては、思い切ったアイデアを高須賀は認めてくれるという点が考えられる。さらに、青野の語りからは、自由裁量の機会を認識していると同時に高須賀の最終的な判断基準を尊重しているということが「歯止めをきかしながら、やらしてもらえる」という発言の箇所からわかるのである。

(4)　高須賀の傾聴

高須賀がメンバーの自由裁量を認める姿勢を示しているということは、先の青野の語りから明らかになった。このような高須賀の姿勢は、以下で述べられている青野の語りにも表れているのである。

青野の語り

高須賀さんからは、結構、本当に師匠として、いろいろ教えて頂いているというのが、私の正直な感想ですけども。その中の印象的な出来事、たとえばですね、これはもう創業してどれくらいでしょうか、1年経ってないかぐらいだと思いますけど、松山の2つ目ぐらいの事務所の時ですね。その時に、私と高須賀さんと畑さんが、よく衝突することがすごくあってですね。それは、単なる見解の不一致というところもありますけども、考え方のこう根本的な違いというようなところもやっぱりありましてですね。それでもまあ、3人しかいないので協力していかなければいけないのだけれども、何となく心にしこりが残っているそういう状態が結構あったと思うのですけど。その時に「青野さん、ちょっとおいで」って言われてですね。それでまあ一応会議室っぽい所があったのですけど、「何か言いたいことない？」

ってこう言われるわけですね。僕としては聞いてもらえるだけでも嬉しいし、そういう形で接してもらえるだけも嬉しいし、それをされた瞬間に自分の心のわだかまりが解けるというか、そういうことはその時にありましたね。

語りの再構成

青野は、創業当初意見の相違から高須賀や畑とよく対立した。しかし、創業したばかりなので協力する必要があることを実感していた。そのようなときに、高須賀は青野を会議室に呼んで個人的に不満を聞いていた。そのことに対して、青野は嬉しく思った。そして、青野は、高須賀に悩みを聞いてもらうことによって心のわだかまりが取れた。

リーダーシップ研究へのつながり

青野の語りからは、高須賀の行動特性が読みとれる。何らかの意見対立が生じたときに、高須賀はメンバーの言い分を傾聴する行動特性を表しているのである。この場合、高須賀は意図的に青野の不満を聞くようしている。その結果、青野はわだかまりがとれ、不満が解消された。そして、青野はこのような高須賀の行動特性にリーダーシップを認識したと解することができるのである。

(5)　高須賀の発想法

西田は、サイボウズ株式会社が松山から大阪の茶屋町に本社を移転した当初に入社したメンバーである。西田は、サイボウズ株式会社に入社してから自らの物事に対する考え方がかわったとしている。西田は、その原因を高須賀からの影響であると以下のように語っている。

西田の語り

高須賀さんは、割と強引なところがあるのです。出来そうじゃないことも、高須賀さんはゴールしか見ない。他の所も見ているのですけど、基本的にはゴールしか見ていないタイプの方だと思うのです。私は、どちらかというと、出来ない理由を探して、「これとこれがあるから出来ない」というふうに言っていたのですけど。サイボウズに入ってからは、出来ないことを探すよりかは、出来るところをやろうという風にはなったので。そういうところは、自分自身でも大きくかったと思います。それは、高須賀さんの影響かなと思います。

（中略）

たとえば、洗濯機と冷蔵庫と掃除機でしたっけ。家電の 3 種の神器って。あれで、すごく生活がかわったじゃないですか。それをコンピューターとか、情報サービスを通じてする（生活を変える）というのをずっと言っておられて。私たちの世代は、多分、生活がかわった時からいるから、何かによって生活がかわるというのは想像できないのですけど。高須賀さんは、それを真剣に価値観とか生活がかえるというのをずっと言い続けて。たぶん、人からは「そんなのは出来ない、それはどうやってするの」とか言われると思うのですけど、それを本当に真剣に実現させようとしているところは、すごいなと思います。

語りの再構成

西田は、一見不可能なことでも可能性をみつけてゴールを目指そうとする高須賀の姿勢に影響された。このような高須賀の姿勢は、サイボウズ入社後の西田自身の発想法にも影響を与えた。西田は出来ないことを探すのではなく、出来ることからやるという発想を持つようになった。

高須賀はコンピューターや情報ネットワークを通じて、これまでにあった家電 3 種の神器によってもたらされたような生活環境や価値観の変化させると主張した。西田は、壮大なビジョンを真剣に実践しようとする高須賀の姿勢に感心している。

リーダーシップ研究へのつながり

西田は、高須賀の発想法にリーダーシップを認識している。高須賀の発想法は、基本的にプラス思考の発想である。プラス思考を表す点として、高須賀は達成困難な目標に対して諦めるのではなく可能性のあるところか実行していくという姿勢が挙げられる。この高須賀の発想法は、西田に影響を与えたのである。西田は、サイボウズ入社前では困難なことがあれば、できない理由を探して諦めてしまう考え方であった。ところが、西田はサイボウズ株式会社入社後に高須賀の発想法に影響され、出来ないことを探すより出来ることから始めるというプラス思考に発想法を転換するようになったのである。

西田の語りによると、このような高須賀の発想法はサイボウズ株式会社の基本的な理念に反映されている。つまり、コンピューターによる情報ネットワークを通じて、既存の生活環境および価値観を転換させるというものである。このような壮大なビジョンを真剣に実現させていこうとする高須賀に対して、西田はリーダーシップを認識しているのである。

(6)　高須賀とのコミュニケーション

赤浦は、ベンチャー・キャピタルの会社の社員であった時、営業で松山時代のサイボウズ株式会社に訪れたことがきっかけで関わるようになった。その後、赤浦は社外取締役としてサイボウズ株式会社にコミットする。赤浦は、社外取締役であるの立場である自身に対する高須賀の態度に惹かれる。

赤浦の語り

> 僕なんかもコンピューターあんまり詳しくない人間なのですけど、訳のわかんないこと言うのですけど、それでもすごく聞いてくれんですよね。週に 1 回とか、2 週間に 1 回しか来ないのに、でもたっぷり時間とってくれて、話してくれて、「ああでもない、こうでもない」と考えていたことをぶつけると、全部聞いてくれるわけですよね。そうするとすごく嬉しいわけですよ。で、それに対してきっちり反応してくれて、で本当にいいことがあると取り入れてくれるのですよ。そうするとすごく嬉しくなるのですよ。また、がんばろうと思って、また考えてというふうに周りの人をすごくやる気にさせていると思うのですよ。

語りの再構成

赤浦は取締役であるが、非常勤の形式である。よって、会社へは 1 週間に 1 日や 2 日来ることになっている。その時に、高須賀に対していろんな質問や意見を述べてきた。高須賀は、赤浦のために時間を取って、真剣に話を聞いた。赤浦にとっては、高須賀が話を真剣に聞き、いいアイデアがあれば採用するという姿勢に対してモチベーションがあがると述べている。

リーダーシップ研究へのつながり

赤浦は、社外取締役であるので週に 1 回か 2 回しか出社しない。赤浦の語りからは、十分にコミットできていないことに負い目を感じていると解される。高須賀は、そのような立場にある赤浦に対して赤浦の意見に耳を傾けて、積極的に意見を採用する。このような高須賀の姿勢に赤浦は、喜びの感情を表している。そして、この喜びの感情が赤浦の高須賀へのリーダーシップ認識につながっているのである。

(7)　顧客第一の姿勢

別府は、サイボウズ株式会社が茶屋町にオフィスを構えている時に入社したメンバーである。また、前職場の D 社時代から高須賀を知る人物である。そんな別府が高須賀のリーダーシップを認識した出来事として語っているのは、高須賀の遅刻に対する考え方でのやりとりである

別府の語り

> 電車が遅れた場合、電車の会社から遅延届みたいなそういうものをもらいますよね。ぞれで、一応、遅刻は免除されますよね。でも、高須賀さんは「遅刻は遅刻」というのです。
>
> （中略）
>
> 何でかといったら、お客さんからの問い合わせってあるじゃないですか。お客さんの問い合わせというのは 9 時からくるのですよね。お客さんから問い合わせ来ているのに、うちが誰もいないというのは駄目じゃないですか。お客さん第一主義といえないですよね。だから、9 時には来ておかなければいけない。対応きちんとできるように。

語りの再構成

別府によると、何らかの事情で電車が遅れた場合、遅刻は免除されると考えていた。しかし、高須賀は、どんな事情があっても遅刻は遅刻という姿勢を変えなかった。なぜなら、9 時から始業する時点で、顧客からの問い合わせに対応できる体制を整えなければならないと考えていたからである。高須賀は、顧客第一の姿勢をつらぬくという態度を曲げなかった。

リーダーシップ研究へのつながり

別府の語りから分かることは、高須賀が顧客第一主義の理念を実践するという姿勢に納得しているということである。別府の視点から考えると、電車のトラブルによる偶然の遅刻は、遅刻としてみなされないことは常識だと思っていた。しかし、いかなる理由であれ遅刻を許さない理由として、顧客第一の理念を実践するという価値観を理解することによって、別府は納得したと考えられるのである。顧客第一の姿勢を貫く高須賀に、別府はリーダーシップを認識したものと解されるのである。

2　フォロワーの個人的なリーダーシップに関する語り（リーダーが見解を示したもの）

(1)　高須賀の計画実行性

赤浦は、ベンチャー・キャピタルの会社に勤めていた経験から多くのベンチャー起業家と接する機会が多かった。このような経験から赤浦は、ベンチャー起業家として成功する人物とそうでない人物を区別する持論を持っていた。赤浦は、高須賀はまさに持論にかなう人物であった。

赤浦の語り

> いまだに公開してからも、業績予想出してそれを上回っているという人ですから、非常に堅く、きっちり考えたことをきっちり実現してきて、どんどんどんどん自信をつけて、経営者としてもより成長されていっていると思うのですよね。
>
> （中略）
>
> やっぱり堅い事業計画をつくり、でほとんどの人が計画を達成することは出来ないのですよね。ベンチャー企業の経営者で、自ら計画をつくって、それを実現していくという経営者というのは、非常にごくごく稀なのですね。ほとんどいない。

語りの再構成

赤浦は、ベンチャー企業の経営者にとって計画通り事業を進めていくことが難しいと考えている。それに対して、高須賀は事業計画通りに事業展開している。赤浦にとっての高須賀は特異な存在であり、目標達成を通じてさらなる成長を成し遂げていると考えている。

高須賀の見解

赤浦の語りに対して高須賀は、計画通りに事業展開することはサイボウズの価値観であるとしている。

高須賀の語り

> 高須賀：会社の中では、言っているのですよ。この業績の数字は1年半ぐらい前倒しなのですよね。世間ではすごいって言ってくれるのですけど、「とんでもない、おかしい」と。「言語道断や」と。「それを反省して、役員1回まる坊主やと」と言ったのです。残念ながら役員全員まる坊主は止めようとなったのですけど。サイボウズの価値観では、計画通りやらないのは許され

ないですね。

インタビューアー：　それは、どういうことですか。早まったわけですよね。

高須賀：計画通りにやるのが、サイボウズなのですよ。その計画が、甘かったということでね。甘かったやろと。逆に業績が上ぶれもしても、自分のものになってないと。計画について、自分のものになっていないということは、それは博打とかわらないという考え方ですね。我々は。

語りの再構成

高須賀は、かつて業績が計画より上回ったとき、まわりは評価したが納得できなかった。なぜなら、それは計画が甘かったと考えられるからであった。たとえ、予想以上に業績があがってもそれは博打のようなものなので、計画が自分のものになっておらず評価できるものでないと高須賀はみなしている。よって、サイボウズの価値観としては、計画通りできないことは許されないのである。

リーダーシップ研究へのつながり

赤浦は、高須賀の堅実に計画を立てて事業展開する姿にリーダーシップを認識しているのである。このような見解を示す背景には、赤浦自身がベンチャー・キャピタル会社の社員であったということが考えられる。赤浦は、高須賀と出会う前に、様々なベンチャー企業の経営者を見てきた。赤浦は、事業計画通りに事業展開できる経営者が少ないということを経験上学んでいた。そのような赤浦の優秀な起業家であるという条件を満たしているのが、高須賀であったと言える。一方、高須賀の見解では、計画通り行うというのは、サイボウズ株式会社の価値観であると明言している。高須賀にとっては、計画通り行うというのは、高須賀自身の判断基準であると同時に、サイボウズ株式会社という組織として共有すべき価値観でなければならないという意識を持っているのである。

3　複数のフォロワーに共通する語り

(1)　公明正大の精神（フォロワー6人のうち4人に共通する語り）

公明正大の精神は、サイボウズ株式会社の行動指針であるサイボウズの7精神[14]の1つである。複数のフォロワーの語りでは、この公明正大の精神に対して共感することによって

[14] サイボウズの7精神とは、サイボウズ株式会社の理念を行動指針の形で表したもので、現在はサイボウ

高須賀のリーダーシップを認識したことが表れている。

山田の語り

今でも覚えているのは、サイボウズの７精神を番重要視しているのだということを言っていました。その時に言っていたので一番忘れられないのは、「公明正大の精神なのです」と。「会社において何も言えない事は無いのです」と。「隠し事のあるようなことは絶対しちゃいけないのです」というようなことです。まあ、そういう言葉というのが一番印象に残っていますね。

（中略）

会社自体がまだ小さかったし、売上も今でもたいしたことないですけど。ただインターネットにちゃんと決算書公開しているし、公開している数字とか見ても、本当に小さくてあんまりなんかどうってことないかもしれないけど、そういう数字も信じられたというところかな。ちょっと話長くなりましたけど。公明正大と言うか、そのところが一番。惹かれたというか信用できたところかなあ。

畑の語り

インタビューアー：まあ、高須賀さんについてこられて、ここまでこられたのでしょうけど。ここまで、高須賀さんについてこられて理由とか。

畑：理由は、とにかく安心して経営を任せられるところですかね。その辺の、信頼感ですかね。

インタビューアー：まあ、その安心できる根拠というのは？

畑：根拠は、やっぱり、公明正大であるとか。ビジョンをちゃんと出し続けているというとこですかね。

青野の語り

インタビューアー：（高須賀の）判断基準というものがあるのですか。

青野：その絶対曲げないのは、７精神重視じゃないですけど、理念的なところでおかしいことはしないと。

ズの５精神となっている。サイボウズ７精神およびサイボウズ５精神は、付属資料を参照。

インタビューアー：理念と言いますと。

青野：たとえば、それは公明正大であるかどうか。お客さん騙すようなビジネスは絶対許さない、あかんと。たとえば、うちが手抜きをしているようなビジネスはあかんやろと。うちもがんばるし、その分結果も出すビジネス。うちが楽して儲かりまっせというビジネス・モデル描いても、それはおかしいやろというところは、判断基準です。もちろん、自分の中にも同じものは持っていますので、チェックしています。

別府の語り

公明正大が結構むずかしくて、意図的に嘘はつかなくとも、結果的に嘘をついたという結果ってあるのですよね。僕が一回大きい事件やらかしたのが、広告宣伝費のお金の勘定の仕方のところで、10 月に 1 億円の広告宣伝費を使って、でも 10 月って予算オーバーしちゃうと、10 月の広告宣伝費を割ってその以後の月に割り振っていけば、いいじゃないかという話でやっていたのですよ。実は、これは公明正大じゃないということですよね。使った月にきちっと使った分だけは挙げると。

（中略）

指摘というかそれが発覚して、僕が高須賀さんに一回相談ていうか、報告したのですよ。「こういうことがありました」って。で、別に高須賀さんは、それに対して怒るということは無いのですよ、失敗は次に生かせればいいと、そういう考えの方なので。だから、失敗は何回も繰り返したら怒らはると思いますが。特に、そこで何かしらの指導があったというのはなかったですね。

僕自身、経営的というか、経理的な視点がなかっただけで。「それは次に活かせればいい」とおっしゃっていました。「嘘と思って無くても、実は嘘なのだよ」と。そういうところで、公明正大は難しいなと。

語りの再構成

山田は、サイボウズ株式会社への入社を勧誘された時に印象に残る出来事があった。それは、高須賀が公明正大の精神を語ったことであった。「会社において何もいえないことはない」、「隠し事のあることは絶対しちゃいけないのです」と主張する高須賀の言葉が、山田にとっては印象深かった。高須賀は、その主張を裏付ける行動として決算をインターネット上で公開していた。これを見た山田は、高須賀が公明正大の精神を実践しているとし

て信頼した。そして、山田はこのような高須賀の姿勢に惹かれた。

畑は、高須賀に対して安心して経営を任せられる存在と考えている。畑は、高須賀に経営を任せる根拠は信頼感であるとしている。その信頼感は、高須賀が公明正大の精神に代表されるようなビジョンを表明しているからくるものであった。

青野は、高須賀の判断基準として公明正大の精神があるとしている。そして、公明正大の精神は、青野自身の判断基準として共有しているものでもある。

別府は、10 月分の広告宣伝費が予算オーバーしたので、次の月に超過額を繰り越した。しかし、こういった行為は、公明正大の精神に反するものであると高須賀に指摘され、別府は公明正大の精神を実践するのは難しいと実感した。

高須賀の見解

高須賀は、フォロワーの語りにあった公明正大の精神についてサイボウズ株式会社の価値観の 1 つであることから、サイボウズ株式会社の価値観の体系について語っている。

高須賀の語り

> 理念があるのですよね、まず。この理念というのが、情報サービスを通して、世界の豊かな社会生活に貢献すると。これが、我々の会社の理念です。で、サイボウズのらしさというのがあって。このらしさというのは何かというと、成長しようと。自分達が成長しようと。お客様を成長に導く。成長というのが、キーワードで。まあ、これ遺伝子とか、そんな表現とかされるのですけど。で、企業ドメインというのがあって、流通のための電子データ化。我々は、流通というのを普及している。マイクロソフトさんが、電子データ化からドットネットということで、僕らと同じことをドメインにですね。流通というのが重要で。ワープロって流通させることを想定していないですからね。きれいにプリントアウトすることを想定して電子化されたものなので。流通させることを想定してつくったわけじゃないですからね。まあ、これがわれわれのらしさのところに 7 精神というものがあります。

語りの再構成

高須賀は、サイボウズ株式会社の価値観の体系について説明している。その体系は、理念、サイボウズらしさ (サイボウズ 7 精神)、企業ドメインという 3 つのレベルが存在する。サイボウズ株式会社の理念とは、「情報サービスを通じて世界の豊かな社会生活に貢献す

る」というもの。サイボウズらしさとは、成長すること。その行動指針として具体化したものがサイボウズ 7 精神である。そして、企業ドメインとして流通のための電子データ化という領域を位置付けている。

リーダーシップ研究へのつながり

高須賀によると、公明正大の精神はサイボウズ 7 精神の 1 つとして位置付けられるのである。しかし、フォロワーの語りからは、公明正大の精神が顕著に表れている。この点から考えると、価値観としての公明正大の精神がフォロワーに最も受け容れられていると言える。また、フォロワーの語りからは、公明正大の精神について認識するきっかけが異なる。山田の場合では、高須賀からの入社を誘われたときの出来事を通じて、公明正大の精神をインターネット上の決算公開という形で実践していることに信頼感を置き、リーダーシップを認識している。同じように、畑の場合でも特定の出来事ではないが、高須賀についていく要因の 1 つになっている。青野も場合は、自らの判断基準として公明正大の精神を実践していくという価値観の共有が見られる。別府は、広告宣伝費の計上の問題という特定の出来事を通じて、公明正大の実践の困難さを述べている。これは、すなわち、公明正大の精神を共有し、実践に活かす姿勢が表れているのである。いずれのフォロワーの語りも公明正大の精神に対して共感していることでは一致しているものと考えられる。一方、これに対する高須賀の語りからは、理念やサイボウズの 7 精神、企業ドメインといった価値観を組織内で共有していくことによって、組織をリードしていくという側面が伺えるのである。

(2)　現状の問題点（フォロワー6 人のうち 4 人に共通する語り）

高須賀のリーダーシップについて創業メンバーにインタビューする中で、現状の高須賀のリーダーシップに関して不安をもらしたフォロワーが存在した。

別府の語り

> 従業員からすると、距離はあるなと感じられます。一回、営業部かそこらへんなのですけど、従業員というか派遣の方が高須賀さんに話かけられたら「高須賀さんにはなしかけられた」と驚いてはったみたいなのですよ。それって、普段とは違う世界の人のような認識なのですよ。従業員からすると雲の上の人みたいな。

西田の語り

今の会社の状態は、前と全く違うのです。別の会社という感じなのです。今、新しく入ってきている人が、高須賀さんにリーダーシップを感じてついていこうと思っているのかどうかは、かなり疑わしいです。かなり、現場と離れた感じがするので。だから、逆にお互いに遠慮しあっていて、インフォーマル・ネットワークみたいなのは、できなくなりつつあるような。

山田の語り

彼の経営の仕方は、ちょっとずつかわっているなというのは思うのですけど。もっと、現場と一緒だったけれども、現場と少し離れているような感じというのはあるし、自分から敢えてそこには入っていかずに一歩引くようなところは出てきているのかなあという感じはしますけどね。

赤浦の語り

昔は、みんなで和気藹々とやって、みんなの話を聞きながら一緒につくっていくことができていました。(高須賀は)みんなのやる気もすごく高くださせるようにして、うまくみんなをまとめて、楽しく進んでいきました。どんどん結果も出て、すごく独特のフラットな会社の中で情報交換、情報共有がみつになっていて、一丸となって進んでいくというあのよさは今ないですよね。それは、やっぱり一つの壁に、半年以上かな、結構長くなっていますね。

(中略)

(高須賀は)会議に中でも、言っていると思います。みんなに対しても僕に対しても言っていると思います。高須賀さんが言っていたのは、バス一台を超えるところに限界があると。変わってくると。それを、ご自分で実感されて、そこから模索状態が続いている。今も最重要事項として、考えているところですけど。

語りの再構成

現状の問題点を指摘する声は、別府、西田、山田、赤浦の 4 氏である。彼らが語る内容は、社員と高須賀とのコミュニケーションが希薄になっているということである。創業当初は、高須賀と社員とのインフォーマルなコミュニケーションが機能してきたが、組織が成長するにつれてインフォーマルなコミュニケーションが機能しなくなってきた。別府の

場合は、派遣社員が高須賀から声をかけられ驚いたというエピソードを語った。西田や赤浦は、創業当初と比較して、コミュニケーション不足があることを語った。赤浦の語りでは、このコミュニケーションの問題は、高須賀も認識しているものだという見解を示している。一方、山田の語りでは、高須賀が現場から一歩引いて見ているのではないかという見方を示した。

高須賀の見解

高須賀は、フォロワーからの現状の問題点に対する指摘に対して同調している。高須賀は、その原因を組織全体で価値観が共有できていないことにあると考えているのである。

高須賀の語り

インタビューアー：価値観が共有できていない、組織力がないのじゃないかとという声があるのですけど。この点については、高須賀さんはどうお思いですか。

高須賀：これはですね、もうその通りですね。これは、逆に僕がみんなに最近ブーブー半年ぐらい前から言っていたことなのですよ。すごく悩んだことがありましてね。迎合する、愛想笑いする、僕にね。これって、よう考えたら全部経営サイドの問題やというふうに返ってきたと。これは、価値化の話をもう一回単純化して、みんなに説明せなあかんと。

インタビューアー：新たな形になったのは、最近のことですか。

高須賀：(サイボウズの価値観は)前からあったのですけど、言葉が難しすぎたのですよ。綱領とか言っても。意味が分かりにくい。理念に変えようと言葉を。あれもね、1から7まで、1は産業豊国の精神なのですよ。2は和親一致の精神、3公明正大ですけど、4はなんだったっけ、忘れましたけど。そういうD社の7精神の置き換えなのですよ。これは、言葉を言い換えただけなのですよ。

語りの再構成

高須賀は、フォロワーから指摘された社員とのコミュニケーション不足の問題に関して、自らも問題を自覚していると語っている。そして、その原因を、サイボウズ株式会社の価値観が組織全体に共有できていないということに原因帰属している。その対策として、サイボウズの経営理念をより単純化して浸透を図る意思があると述べている。

リーダーシップ研究へのつながり

フォロワーの語りからは、高須賀のリーダーシップに関して現状では社員とのコミュニケーション不足で心理的距離感できつつあることが指摘された。インタビューの対象となったフォロワーは、創業期におけるメンバーであり、創業当初の状態と現状とを比較できる立場にある。彼等は、主に創業から大阪茶屋町のオフィス時代に入社したメンバーであるので、サイボウズ株式会社の組織規模が 10 人から 20 人程度の頃である。これぐらいの組織規模においては、インフォーマルなコミュニケーションによる価値観の共有がなされていたと彼らは考えている。しかし、現状のサイボウズ社は 80 人程度の組織規模であり、インフォーマルなコミュニケーションが限界を向かえていると感じているのである。つまり、この点が高須賀と社員との心理的距離感の原因として考えられるのである。

これに関する高須賀の見解は、価値観が十分に浸透していないことを原因として考えている。高須賀は、価値観を共有することによって社員との心理的距離感を解消できると考えているのである。さらに、この語りで興味深い点は、インタビューに答えたフォロワーは基本的に高須賀がリーダーシップを発揮でいる人物であると認識している。しかし、彼らは一般社員が高須賀のリーダーシップは疑わしく思っていると解釈しているという点である。組織に属する期間の長い社員と、短い社員ではリーダーシップの認識が異なるという見解を示したものだと言える。

4　リーダー自身の語り

(1)　成長意欲

高須賀は、これまでの仕事経験において自身を支えたモチベーションについて以下のように語っている。

高須賀の語り

> 僕は、自分の成長する場さえあれば、場だけを逆に言うと求めようとしているのです。
>
> (中略)
>
> 自分の成長を実感できなければ、絶対そこにはいないのですよ。だから、サイボウズしかりなのですよ。逆に言うと、今まで経営のことについても、どれだけ会社に固執するかというよりも、自分の成長だけに固執しているのです。

語りの再構成

高須賀は、これまでの自らのキャリアを振り返って、その原動力を自らが成長を感じることにあると考えている。高須賀は、現在に至る過程で絶えず自らが成長していると実感する場を求めてきたという語っている。

リーダーシップ研究へのつながり

この語りでは、高須賀が自らのモチベーションの源泉として自身の成長を実感することにあると認識していることが分かる。事例の背景のところで述べたように、高須賀はサイボウズ株式会社設立にいたるまで、前職場で転籍や社内ベンチャーの立ち上げ、そして退職というように自らのキャリアを積極的に切り開いてきたことがわかる。その原動力が、自らの成長を実感するということにあったことが分かる。また、サイボウズ株式会社についても、成長が実感できなければ、また別の行動をおこすことも示唆している。つまり、自らのモチベーションを積極的に満たしていく高須賀の性格を表した語りであると解されるのである。

(2) 経営理念

高須賀は、自身の語りの中で価値観を組織内で共有することを重要視している。高須賀は、サイボウズ株式会社の価値観を体系的に整理している。

高須賀の語り

> 情報サービスを通して世界の豊かな社会生活に貢献する。これが、我々の会社の理念です。サイボウズのらしさというのがあって。このらしさというのは、何かというと。テーマは、自分達が成長しようと。お客様を成長に導く。成長というのが、キーワードです。そして、らしさのところにサイボウズ７精神があります。企業ドメインというのがあって、流通のための電子データ化。我々は流通というのを普及している。マイクロソフトさんが、電子データ化からドットネットということで、僕らと同じことをドメインにですね。流通というのが重要なのです。

語りの再構成

サイボウズ株式会社は、まず経営理念として「情報サービスを通じて世界の豊かな生活

に貢献する」というのが存在する。その次のレベルでサイボウズらしさという概念が存在する。それは、具体的に「サイボウズの７精神」といわれる行動指針として体現される。そして、企業ドメインとして「流通のための電子データ化」という概念で活動領域を手意義付けている。

リーダーシップ研究へのつながり

高須賀は、サイボウズ株式会社の価値観を経営理念、サイボウズらしさ、企業ドメインという３つのレベルに分けて考えている。最も抽象度の高い経営理念であり、その理念にもとづくサイボウズらしさを示すのがサイボウズ７精神である。そして、このような理念とサイボウズらしさを共有した組織成員が活動する場が、企業ドメインである。高須賀は、サイボウズ株式会社の成員が価値観を共有できるように価値観を体系的に整理して浸透を図ろうとしているのである。

(3)　前職場からの影響

高須賀は組織の価値観を重視しているが、その価値観は前職場のＤ社の価値観により影響が大きいと語っている。

> 僕ね結構受け売りなのですよね。私が、Ｄ社の時に経験したエピソードで、僕の経験で。Ｄ社での話になるのですよ。たとえば、価値創造ってどういうことかというと、単純にいうと商売というのは何のためにみんなあるのですかと。商売って、会社の目的ってなんですか。たいてい初めて入ってきた人は利益というのですね。間違っているよと。価値創造やでと。商売人というものは、価値を生み出して、人がそれで間に合っていく。それが一番大切、いちばん最初にくるもんやと。
>
> (中略)
>
> 利益じゃないよと。で、利益なんていうのは結果なんやと。バロメーターであって、結果なのであって、結果を目的すると事が変わるから気おつけやと。学校になにしにいくんやと。オール５取るためなんかと。自分の学力を上げるためなんかと。オール５取るためやったら先生にお歳暮贈りはじめるやろと。目的変わると、大きな間違いになると。ここは間違えるなと、価値創造やと。

語りの再構成

高須賀は、経営理念をはじめとするサイボウズ株式会社の価値観は、前職場であるＤ社の価値観から影響を受けたものであると述べている。その具体例として価値創造(サイボウズ７精神のうちのひとつ)について述べている。たとえば、商売の目的とは利益の追求ではなく、価値の創造であると。そして、利益は価値創造の結果としてのバロメーターであるという例を挙げて説明している。

リーダーシップ研究へのつながり

この高須賀の語りで興味深いのは、サイボウズ株式会社の価値観は前職場であるＤ社の価値観の影響を受けているということである。高須賀は、前職場の価値観の影響を受け、それを自らの解釈によってサイボウズ株式会社の価値観に活かしているということである。つまり、組織間の垣根を越えて組織文化が伝承されているということをこの語りは意味しているものと考えられるのである。

第４節　考察

１　語りと語り手の関係

前章と同様にフォロワーの語りとそれに対するリーダーの見解それぞれの関係を表にすると以下のようになる。

表 5-4　語りと語り手の関係

	青野	西田	山田	別府	赤浦	畑	高須賀
変遷							
センス							
チャレンジ							
傾聴							
発想法							
コミュニケーション							
顧客第一							
計画実行							
公明正大							
問題点							

横縞：フォロワーの個人的なリーダーシップに関する語り。

格子：フォロワーの個人的なリーダーシップに関する語り(リーダーが見解を示したもの)。

黒色：複数のフォロワーに共通する語り。

変遷は「高須賀のリーダーシップの変遷」、センスは「高須賀のビジネス・センス」、チャレンジは「チ

ャレンジャブルにできる機会」、傾聴は「高須賀の傾聴」、発想法は「高須賀の発想法」、コミュニケーションは「高須賀とのコミュニケーション」、顧客第一は「顧客第一の姿勢」、計画実行は「計画実行性」、公明正大は「公明正大の理念」、問題点は「現状の問題点」を表している。

サイボウズ株式会社の事例においても、D 社の事例同様にフォロワーの語りから明らかになったリーダーシップ現象は、入り組んだ構造になっている。さらに、D 社の事例が横縞、格子、黒色それぞれの語りのパターンが均等であったのに対して、サイボウズ株式会社の事例は、横縞のフォロワーの個人的な語りの割合が多い。特に、青野の割合が多いことが分かる。そして、フォロワーの個人的な語りに対する高須賀の見解が述べられているパターンが少ない。また、黒色のセルで表されている複数のフォロワーに共通する語りの部分では、その共有の度合いが D 社の事例比べて高いことが分かる。

2 フォロワーのリーダーシップ認識

この事例を通じて明らかになったのは、第 1 にフォロワーが自らの意見を高須賀に承認されることによって得られる喜び、そして、高須賀の表明する組織理念に共感というように感情的にリーダーシップを認識していること。第 2 に、フォロワーが高須賀の行動を観察することによってリーダーシップを認識していること。第 3 に、感情的な側面と観察的な側面が複合したリーダーシップ認識による語りが存在すること。第 4 に、現状のリーダーシップを疑問視するフォロワーが存在すること。以上のような 4 点が、フォロワーのリーダーシップ認識の観点では特徴的である。

(1) フォロワーの感情的なリーダーシップ認識

この事例においても、D 社の事例のようにフォロワーの感情的なリーダーシップ認識と解釈できる語りが存在する。具体的には、青野の「高須賀のビジネス・センス」、「チャレンジャブルにできる機会」、「高須賀の傾聴」、西田の「高須賀の発想法」、赤浦の「高須賀とのコミュニケーション」、別府の「顧客第一の姿勢」という語りがそれぞれ感情的なリーダーシップ認識に該当するのである。

これらの感情的なリーダーシップ認識を表した語りは、D 社の事例にあったようなリーダーの共感を表す感情に加えて、リーダーに自分の意見を認めてもらう承認される喜びの感情を表す語りも存在している。前者の共感を表す語りに該当するのは、青野の「高須賀のビジネス・センス」、西田の「高須賀の発想法」、別府の「顧客第一の姿勢」の語りが挙

げられる。青野の「高須賀のビジネス・センス」の語りでは、前職場の社内ベンチャー組織の時代に、システム・インテグレーションの業務に限界を感じていた青野が、高須賀にこの点を相談した。高須賀から返ってきた答えは、パッケージ・ソフトをつくるというビジネス・モデルの説明であった。そのとき、青野は高須賀のビジョンに共感したと考えられるのである。「高須賀の発想法」の語りでは、語り手の西田にとっては不可能だと思われる事柄に対して、高須賀は可能なところから実行しようとするプラス思考に共感したと考えられるのである。「顧客第一の姿勢」では、電車の事情でやむなく遅刻した場合でも、9時に間に合わなければ顧客への満足なサービスができないので、遅刻は遅刻であると言い張る高須賀の姿勢に別府が納得し、結果として共感したと考えられるのである。これらの語りでは、リーダーである高須賀のビジネスに対する価値観に対してフォロワーが共感したものであると解されるのである。

一方、後者の承認される喜びを表す語りとして、青野の「チャレンジャブルにできる機会」と「高須賀の傾聴」、赤浦の「高須賀とのコミュニケーション」が該当する。青野が語った「チャレンジブルにできる機会」では、青野は自分の意見が高須賀に認められたことに対して承認された喜びによって感情的にリーダーシップを認識したと解される。また、「高須賀の傾聴」で青野は、高須賀が自分の不平不満をすべて聞きてくれたので不満が解消された。このような高須賀の傾聴の姿勢は、青野にとって認めてもらっているという喜びにつながり、それがリーダーシップの発揮と認識されたと言えるのである。赤浦の「高須賀とのコミュニケーション」においては、高須賀は赤浦の意見を聞き入れてくれるという側面に、自らの意見が承認されるという承認される喜びによってリーダーシップを認識していると考えられるのである。

(2) フォロワーの観察によるリーダーシップ認識

この事例におけるフォロワーの観察によるリーダーシップ認識を表した語りは、青野の「高須賀のリーダーシップの変遷」、そして赤浦の「計画実行性」がそれぞれ該当する。青野の語った「高須賀のリーダーシップの変遷」では、前職場のD社の社内ネットワーク部門、社内ベンチャー組織、サイボウズ株式会社というそれぞれのステージで高須賀が発揮しているリーダーシップが、変遷してきているという長期的な観察に基づいて得られた認識であると言える。赤浦が語った「計画実効性」については、赤浦自身がベンチャー・キャピタルに勤めていた経験から、高須賀が計画通りに事業展開する姿に自分が見てきた

様々なベンチャー起業家と比較してリーダーシップを認識しているのである。これらの語りではリーダーシップを認識するまでの時間幅が存在しているということが特徴である。

(3) 現状のリーダーシップを問題視する認識

この事例におけるフォロワーのリーダーシップ認識で特徴的なものは、現状のリーダーシップのあり方を問題視する点である。この複数のフォロワーによる語りでは、リーダーである高須賀と社員との間での心理的距離感があることを危惧したものである。語り手に共通するのは、自分たちが入社した当初と比較して、現在の社員がどの程度までリーダーシップを認識しているのか不安視しているということである。この語りの背景としては、組織の成長に伴い、価値観の共有が不十分になってきた現状に対する意識が存在する。

3 リーダーの意図

リーダーである高須賀の語りを通じて明らかなことは、自らの経営に対する価値観を積極的にフォロワーに浸透させる意図が存在するということである。その背景にあるのは、自らが成長することを実感することがモチベーションの源泉であるという点が指摘できる。しかし、価値観に対してより直接的な影響を与えたのが、前職場である D 社の組織文化である。それは、サイボウズ株式会社の価値観に色濃く反映されている。この点に関しては、高須賀も認めているところである。

高須賀の語りにおいて明らかになったことは、前職場 D 社の組織文化に影響されたリーダーの高須賀が、その文化を解釈し自らの持論を導き出し、実践したということである。

第 5 節 更なる考察の必要性

この事例では、ベンチャー起業家とその創業メンバーにおいてどのようなリーダーシップ現象が生成したのかについて明らかにしようと議論した。サイボウズ株式会社の創業メンバーは、高須賀のリーダーシップを認識するも現状の高須賀のリーダーシップに対して不安を抱いているという側面も指摘した。このような結果は、リーダーと信奉しているフォロワーのみの調査であった D 社の事例では得られなかったものといえる。同時に、このような見解は、サイボウズ株式会社の事例特有のものなのかどうかという問題意識も生じたのである。

一方で、これらの調査対象とは異なる状況にある集団であるならば、どのような結果が

得られるのかという更なる研究関心を持つようになったのである。D 社電機部門人事部の事例では、大企業組織における 1 職場であった。サイボウズ株式会社の事例は、ベンチャー企業組織であった。これらの事例で異なる状況になる集団として研究関心を持つようになったのが、集団の各成員が高度な専門性をもつ研究開発チームの事例である。研究開発チームでは、目標が明確な上、リーダーとフォロワーとが同等の専門知識を持つものと考えられる。このような状況において、チーム・メンバーはリーダーシップをどのように認識しているのか。さらに、これまでの事例と類似する点があるのか。それとも、全く異なるのか。このような問題意識があらたに生成したのである。この問題意識を探求すべく、新たな調査対象を探すことにしたのである。

第６章　事例研究３：エーザイ株式会社「アリセプト」探索研究チーム

研究開発部門のチームをこれまでの調査方法で実施するならば、どのような結果になるであろうか。このような問題意識を明らかにするために行ったのが、エーザイ株式会社「アリセプト」探索研究チームの事例研究である。

第１節　調査概要

エーザイ株式会社が開発した「アリセプト」は、アルツハイマー痴呆症の治療薬である。アルツハイマー痴呆症は、およそ世界に 800 万人の患者がいるとされている。かつて、レーガン元アメリカ大統領が、患者であることを告白したことで有名な病気である。アルツハイマー痴呆症は、1906 年にドイツ人医師のアロイス・アルツハイマーによって報告された症例が初めでで、病名はその医師の名にちなんでいる。この病気にかかると、脳神経細胞が死滅し、物忘れといった記憶力の低下や言語障害にはじまり、さらには運動機能障害をおこし寝たきりとなる。それは、やがて死に至る難病である。脳神経細胞が死滅した患者の脳は、萎縮し、老人斑とよばれるシミのようなものが沈着していた。そして、神経細胞の中には神経原繊維変化と呼ばれる神経細胞の異常な変化が見られた。現在のところ、その根本的な原因は未だに解明されていない。

このようなアルツハイマー痴呆症治療薬として登場したのが、エーザイの「アリセプト」である。アルツハイマー治療薬としては、それまでに「タクリン」であるとか「フィゾスチグミン」といった物質が存在していたが、副作用が強く薬としては不十分であった。これに対して「アリセプト」（化合物名：塩酸ドネペジル）は、副作用が少なく薬効も高い。つまり、薬効、副作用の面から「アリセプト」は、アルツハイマー痴呆症治療薬として画期的な新薬なのである。だが、「アリセプト」は、原因が解明されていないアルツハイマー痴呆症に対する、あくまで一時的な症状改善薬である。たとえ薬を服用しても、一定期間の後に元の状態に戻ってしまう。しかしながら、一時的にでも患者の症状が改善することによって、患者とその家族に安らぎをもたらし、やがて訪れる病気の進行に対して心の準備期間を与えるという点を考えるならば、「アリセプト」の存在は大きい。

この事例では、「アリセプト」の基礎となる化合物である塩酸ドネペジルを発見した探索研究チームのリーダーであった杉本八郎氏[15]と当時の研究チーム・メンバー対してインタビ

---

[15] 杉本八郎チーム・リーダーの敬称は、以後略する。

ュー調査に基づく研究である。

調査の手順として、これまでの事例と同様にして行った。具体的には、探索研究チームのメンバーにインタビュー調査を行い、その結果をふまえて杉本にインタビューをおこなった。インタビュー調査は、以下のような日程でメンバーに対して実施した。なお、杉本以外のメンバーの名称に関しては、内容上から匿名とすることになった。

表 6-1　「アリセプト」探索研究チームインタビュー日程

2001 年 12 月 12 日	S 研究員（安全性）
2001 年 12 月 12 日	T 研究員（合成）
2001 年 12 月 13 日	A 研究員（評価）
2001 年 12 月 13 日	O 研究員（評価）
2001 年 12 月 13 日	I 研究員（合成）
2001 年 12 月 14 日	K 研究員（評価）
2001 年 12 月 14 日	M 研究員（評価）
2001 年 12 月 14 日	W 研究員（分析）
2001 年 12 月 14 日	H 研究員（合成）
2001 年 12 月 19 日	U 研究員（安全性）
2002 年 2 月 6 日	G 研究員（合成）
2002 年 2 月 13 日	R 研究員（合成）
2002 年 4 月 20 日	杉本リーダー

インタビュー調査は、1 名あたり 90 分弱から 2 時間におよんだ。インタビュー内容は、本人の了承のもとテープ録音し、録音内容はすべて文書データ化した。データの文書量は、最も少ないもので 17000 字。多いもので 27000 字およんだ。文書化されたデータは、第 3 章での分析方法に従って分析を行った。

第 2 節　事例の背景

本章においてもリーダーシップに関する語りの分析を行うにあたって、事例全体の背景を理解するためリーダーとフォロワーの双方によるインタビューデータから著者によって再構成された事例の背景の記述を行う[16]。

この事例は、「アリセプト」の基礎となる化合物である塩酸ドネペジルを発見した探索研究チームのリーダーであった杉本と当時の研究チーム・メンバーに焦点をあてたものである。不確実性の高い創薬プロセスのなかで新薬をつくりだしたプロセスの背景をここでは

---

16 「アリセプト」における事例背景の記述においてインタビューデータの内容を補足する資料として、エーザイ株式会社有価証券報告書（平成 5 年度から平成 12 年度）、桑島健一（2001）「研究開発と意思決定プロセス」、高橋伸夫・桑島健一（2001），『組織と意思決定』100 - 102 頁、『日経ビジネス』(2001)「技術&イノベーション - 21 世紀のエジソンたち - 杉本八郎氏［創薬第一研究所所長］68－72 頁、宮田親平

明らかにする。

「アリセプト」の探索研究プロセスは、以下のようなプロセスで推移した。

表 6-2　「アリセプト」研究の沿革

1982 年 1 月	エーザイ筑波研究所開設
1983 年	「アリセプト」探索研究スタート
1984 年 4 月	BNAB プロジェクト立ち上げ
1985 年 3 月	BNAB プロジェクト挫折
1985 年 6 月	BNAG プロジェクト立ち上げ
1987 年 3 月	「アリセプト」テーマ登録（開発段階を行うにあたっての全社レベルでの承認）
1996 年 11 月	アメリカ食品・医薬品局（FDA）により承認
1996 年 2 月	「アリセプト」アメリカで発売
1999 年 8 月	「パリエット」アメリカ食品・医薬品局（FDA）により承認。アメリカ発売
1999 年 10 月	「アリセプト」厚生省により承認
1999 年 11 月	「アリセプト」日本で発売

表 6-3　「アリセプト」の売上高

1997 年度	287 億 8 千 8 百万円（全売上高 3017 億 5 千 9 百万円）
1998 年度	465 億円（全売上高 2848 億 6 千万円）
1999 年度	576 億円（全売上高 3024 億 7 千万円）
2000 年度	711 億 2 千 9 百万円（全売上高 3617 億 1 千 2 百万円）

「アリセプト」の基本的なコンセプトは、アセチルコリン仮説と呼ばれる仮説に基づいている。ここでは、アセチルコリン仮説について説明する。そもそも脳の中には、神経細胞が張り巡らされている。それらの神経細胞によって情報は伝達される。神経細胞間の情報伝達は、神経伝達物質によってなされる。特に、アルツハイマー痴呆症の患者の脳では、その神経伝達物質の一つで特に記憶に関する神経物質であるのアセチルコリンが減少しているという報告があった。このアセチルコリンの量を増やすことによって症状の改善を図ろうとするのが「アセチルコリン仮説」であった。通常、神経伝達物質の一部は分解酵素によって分解される。しかし、アルツハイマー病患者の場合は、元々少ないアセチルコリンが、分解酵素（アセチルコリンエステラーゼ）によってさらに減ってしまう。よって、「アリセプト」開発でターゲットにしたのは、この分解酵素の働きを止めてアセチルコリンの濃度を高めるという点にあった。

（1999），『ハゲ・インポテンス・アルツハイマーの薬』文春文庫 119 - 178 頁を参考にした。

「アリセプト」の基本的なアイデアは、チーム・リーダーであった杉本のかつての同僚で個人的にも親しく当時探索企画室に所属していた研究員が、杉本にもちかけたことがきっかけであった。このアイデアは、「タクリン」や「フィゾスチグミン」といった化合物がアセチルコリンエステラーゼ阻害剤として有効であるとすでに学会報告などで明らかになっていたことに注目したものであった。この「タクリン」や「フィゾスチグミン」は、副作用が強い物質であった。そこで、副作用が強くなく脳に行きやすい化合物に改良することに主眼が置かれた。なお、この研究は、1982年リーダーである杉本と新人研究者2名というスタートであった。

これから創薬における探索研究の具体的な事例に入っていく前に、探索研究の 5 つの役割について説明する。この事例における探索研究チームにおいては、大きく分けて 5 つの役割を担うセクションがある[17]。

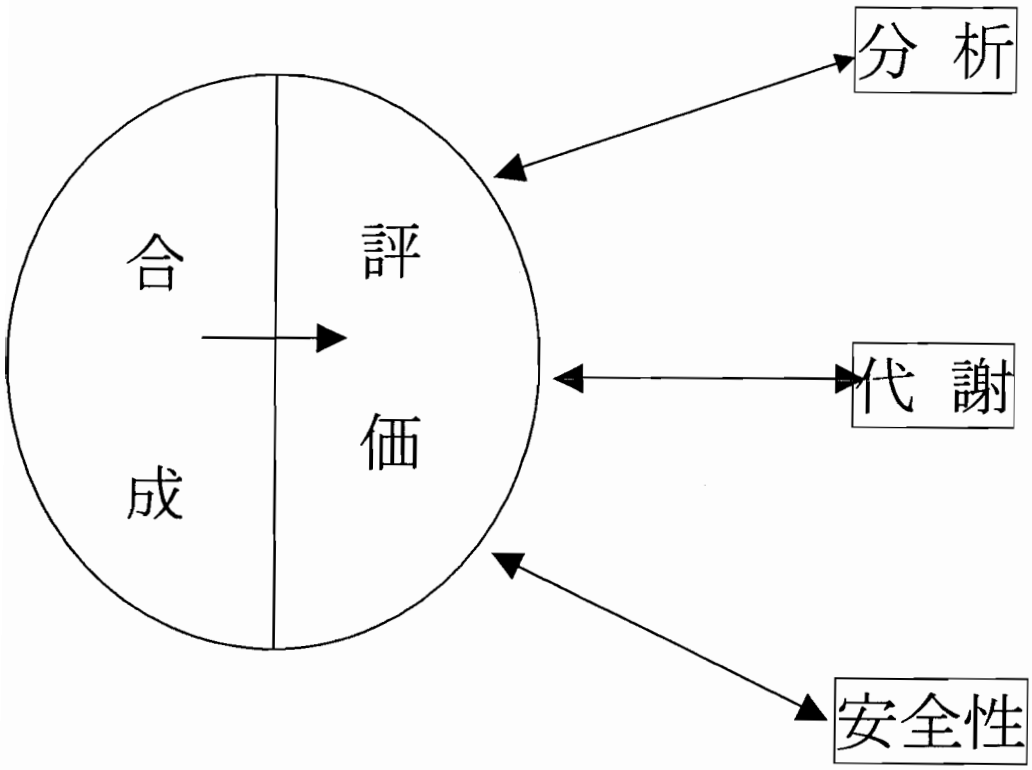
表 6-4　探索研究における役割

役割	仕事の内容
合成	新薬のもととなる化合物をつくりだす。
評価（薬理評価）	合成がつくりだした化合物が、実際に薬として効くものなのかを判定する。
代謝（体内動態）	化合物が実際に人の体に入ったときに、一定して体内に吸収されるかどうかに関するデータを提供する。
分析	化合物の物質としての構造的適性についての評価を行う。
安全性	化合物の毒性を判定する。

「アリセプト」の場合、これら 5 つの役割が一つのチームになって開発を行うというのではなく、合成と評価がチームになってテーマを推進していくという形がとられた。具体的には、合成系研究員がつくった化合物を評価系研究員がその薬理作用を評価する。ここでは、合成系の集団と評価系の集団との連携がポイントとなる。一方、他の部門は特定のチームに属するというのではなく、複数のチームと掛け持ちで作業を行うという形であった。これらの関係を図示すると以下のようになる。

[17] 今回のインタビュー調査では、当時代謝の部門に属した研究者にはインタビューすることはできなかっ

図 6-1　探索研究の役割関係



杉本を中心するグループが、「アリセプト」完成への第一歩を踏み出したのは 1983 年のことだった。当時、エーザイ株式会社は 1 つの節目を向かえようとしていた。その節目を象徴する出来事が、エーザイ筑波研究所の完成であった。当時、エーザイ株式会社は研究開発部門の充実を図るため、規模や設備の充実した施設として筑波に新たな研究所を設けたのであった。それがエーザイ筑波研究所である。このエーザイ筑波研究所への移転が、

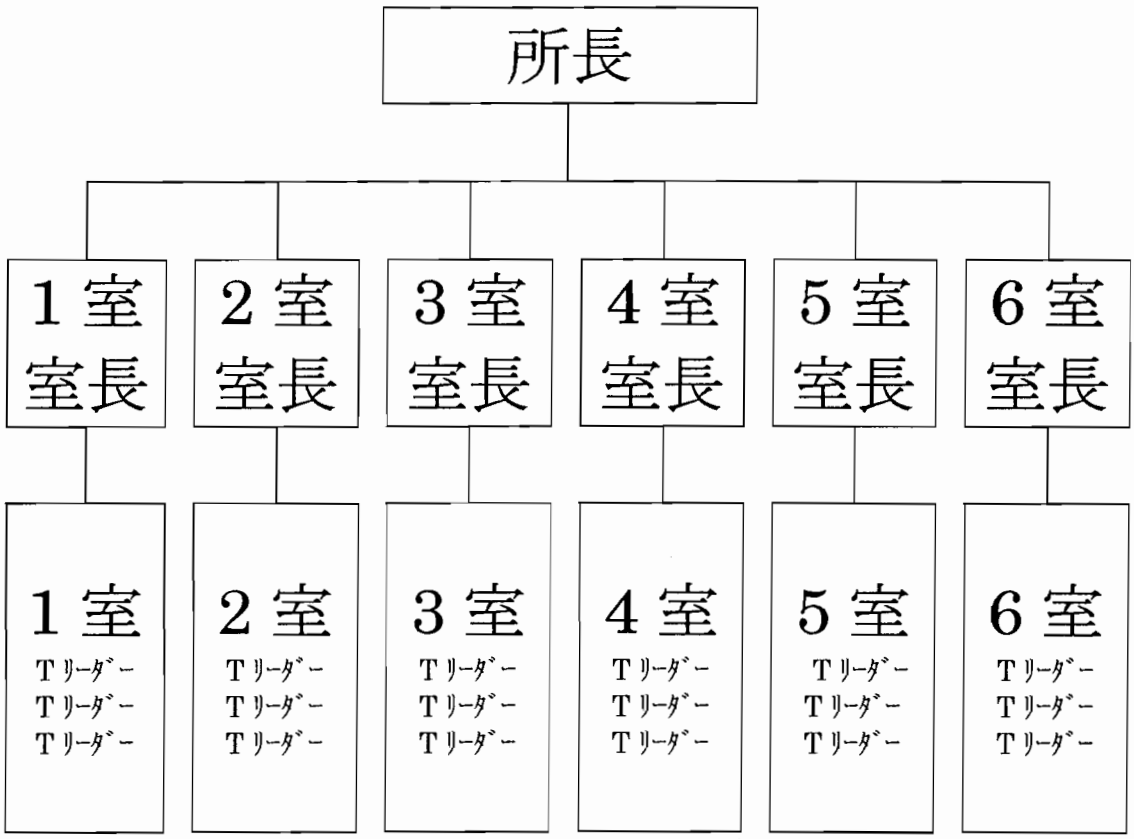
た。

研究開発部門を活性化する起爆剤となった。エーザイでは、研究開発部門を筑波に移すことについて当時の研究員は反対の立場をとった。

その後、筑波への移転に伴い新卒の研究員を積極的に採用し、研究所内の活性化を図った。さらに、エーザイ筑波研究所の活性化のもう一つの要因として、研究一部部長(研究所長)として内藤晴夫(現社長)が就任したということがある。

内藤晴夫（現社長）の研究一部長(研究所長)への就任と新卒研究員の採用の増加、そしてエーザイ筑波研究所という新たな研究施設という 3 拍子が研究開発部門の活性化に繋がったのである。さらに、当時の内藤研究一部長(研究所長)は、更なる活性化を促す戦略を実行する。それは、探索研究部門を 6 つの領域別の研究室に分けたということである。それらの研究室というのは、感染症（1 室)、脳神経（2 室)、消化器（3 室)、循環器（4 室)、喘息・アレルギー（5 室)、血液（6 室）というものであった。そして、各研究室は、合成系研究員と評価系研究員で構成された。その他の部門は、各チームのサポート役として掛け持ちで行う形式が取られた。このような関係を図示すると以下のようになる。

図 6-2　研究室の体制



これら 6 つの研究室に分かれたことは、結果として、研究室の間で競争意識を持たせ、新薬のテーマの上程を促進することとなったのである。なお、杉本グループは、山津清寛

を室長とする脳神経系担当の研究２室所属となった。

エーザイ筑波研究所の完成、次期社長となる内藤研究一部長の就任、研究室間の競争意識の高まりといったように、当時のエーザイの研究部門は活気でわいていた。当然、チーム・リーダーの杉本もそのような状況の中にあった。杉本は、過去に「デタントール」という降圧剤を世に出した実績があり、研究員の中でも一目置かれていた。しかし、その後のテーマは挫折が続いていた。杉本には、何としても次のテーマを挙げたいという気持ちがあった。それに加えて、杉本には、脳血管性の疾病に対する個人的なこだわりがあった。杉本には、自分の母親が脳血管障害による痴呆を患っていたという経験から、脳血管障害の治療薬の開発にこだわりがあった。しかしながら、このことは「アリセプト」に関わった研究員の誰もが知らず、あくまで杉本の内に秘めた思いであった。この内に秘めた思いと、当時の研究室間の競争意識が相まって、チーム・リーダー杉本がこのテーマに賭ける強い想いにつながったものと考えられる。

「アリセプト」探索研究が最初に注目したタクリンからのアプローチは、思うような結果が得られなかった。しかし、「アリセプト」の探索研究にとって、大きな転機を迎える出来事が起こる。それは、C35-808 という化合物の発見である。この C35－808 という化合物は、6 つの部屋に研究室が分かれる前の杉本グループと呼ばれていた時代に、同じ杉本グループで別テーマの高脂血症の研究をしていたグループの評価系研究員から、実験した化合物にアセチルコリン阻害作用が見られるという報告がきっかけで見つかったものであった。杉本グループには、アルツハイマー治療薬の開発以外にもいくつかのテーマがあったが、いずれも途中で挫折していた。言うなれば、テーマに枯渇していた状態であったのである。そして、頼みのタクリンからのアプローチも挫折寸前のところまで来ていた。杉本グループとしては、そのような時に舞い込んだこの化合物に賭けてみるしかなかったのである。この化合物は、タクリンとは異なる構造をしていて、ユニークなものであった。だが、その薬効は非常に微々たるものであった。アルツハイマー治療薬の化合物としての適性は、懐疑的であったのである。しかし、杉本は、テーマに枯渇していた切迫感から普段は対象外として扱われる化合物であったが、化学合成によって薬効を高めることが出来ると判断したのである。この化合物は、C35-808 と名付けられ、研究 2 室という体制になった後、BNAB という名のプロジェクトとしてスタートすることになった。

研究２室の体制となり、プロジェクト名 BNAB として「アリセプト」探索研究は本格的に始動した。この時に杉本は、合成研究員のチームにある人物の協力を依頼する。それは、

杉本とは盟友のような関係にあった同じ研究２室に所属するＴ研究員である。当時、Ｔ研究員は、自分の研究テーマを持っていた。しかし、杉本との信頼関係と研究２室としてプライオリティの高かったテーマに力を注ぐという２つの理由からBNAB入りを受け容れた。杉本によると、当時の合成系研究員は、ほとんどが新卒の研究員であり、杉本とはかなり年がはなれていた。そこには、ある種のジェネレーション・ギャップが存在していると杉本は考えていた。杉本は、そのジェネレーション・ギャップを埋める存在としてＴ研究員を指名したのである。そして、Ｔ研究員は、若手研究員に化合物合成のテクニカルな指導や不平不満の聞き役として杉本の期待に応えたのであった。

一方の「アリセプト」探索研究チームの評価部門では、その当時どのようなマネジメントが行われていたのであろうか。それに先だって、まず当時のエーザイの創薬マネジメントにおけるチーム・リーダーの位置付けと、合成研究者と評価研究者との関係について説明する。

当時のエーザイの探索研究部門では、新薬のもととなる化合物を探索するにあたって、その化合物が最終的に１品に絞られる段階までのチーム・リーダーは合成系研究員が担うことになっていた。そして、化合物が最終的に１品に絞られ、それが具体的に製薬する段階の開発研究に進めることできる化合物なのかを精査する段階でチーム・リーダーは、評価系研究員が行うことになっていた。当時の評価部門では、大きく分けて以下の３つの役割があった。

表 6-5　「アリセプト」探索研究における評価部門の役割

インビトロ試験	試験管レベルの実験で、化合物の薬理活性について酵素反応を通じて評価する。比較的多くの検体をこなすことが出来る試験
インビボ試験	動物実験による試験。この試験は、ターゲットとする薬に応じて、試験の種類は多様。「アリセプト」の探索研究におけるインビボ試験は、ラットに化合物を静脈内投与する場合と直接口から含ませる場合のデータを比較して、そこからの副作用である末梢神経の圧縮現象、いわゆる手足が震える症状を通じてアセチルコリン阻害反応を確認。
脳内物質の濃度測定	実験に使用したラットの脳を取り出して、実際のアセチルコリンの量を測定する

この評価部門をとりまとめていたのが、Ｙ研究員である[18]。Ｙ研究員は、評価部門のリーダーしてメンバーから認識されていた。

C35-808というオリジナルな化合物に突破口を求めて立ち上げられたBNABプロジェク

[18] Ｙ研究員は、現在海外勤務のためインタビュー調査を実施することはできなかった。

トは、その後、より活性の高い化合物へと合成展開が進められた。そして、杉本が「最強の活性を持つ化合物」と自画自讃する化合物 11D189 がT研究員を中心にして合成された。しかし、この化合物は、薬理活性が強い反面、生体内利用率が悪かった。この問題点を一定期間内にクリアできなかったので、結局、当時のエーザイの方針に則って、研究 2 室室長山津清寛は、BNAG プロジェクトを打ち切ることを決めた。それは、1985 年 3 月のことであった。しかしながら、BNAB プロジェクトは、3 ヶ月後 BNAG プロジェクトとして復活する。その理由は、改善すべき問題が生体内利用率の改善という点で明らかであったこと。そして、杉本をはじめとする研究メンバーのアルツハイマー治療薬開発に対する熱意によるものであった。それは 1985 年 6 月であった。

「アリセプト」のもととなる化合物である塩酸ドネペジルを最終的に合成したのは、当時新人のI研究員であった。I研究員が、最終的に塩酸ドネペジルを生成するきっかけとなったのは、分析系のW研究員のアドバイスであった。W研究員は、合成された化合物の物質的な特性をキャドとよばれるコンピューターで分析を行っていた。この分析系の研究員とは、薬としてふさわしい化合物にする（ドラック・デザイン）ためには、物質的にどこを改善すればいいのかというアドバイスを行うという役割であった。このW研究員のアドバイスを下に化合物を合成展開したのがI研究員であった。しかし、そのプロセスにも紆余曲折が存在した。I研究員は、W研究員の2度目の提案にあった化合物をつくるにあたって、それの原料となる化合物が普段よりたまたま多くつくった。そして、その化合物も一応評価してもらことになった。その結果、W 研究員の提案によってつくられた化合物よりも、原料の化合物の方が、薬理活性が強かった。それが「アリセプト」の誕生となったのである。1987 年 3 月、「アリセプト」がこの世に産声を上げた瞬間であった。

第 3 節　分析結果

1　フォロワーの個人的なリーダーシップに関する語り

(1)　フォロワーのいうことに耳を傾けることができる杉本

T研究員は、杉本と盟友のような関係であり、杉本に頼まれて新人の合成系研究員の面倒を見ていた人物である。T研究員は、これまでの仕事経験の中から杉本の魅力について以下のように語っている。

T 研究員の語り

項羽と劉邦じゃないけども。出来る人が、必ずしも民衆がサポートしようとするリーダーじゃないですか。強すぎる項羽なんか、やっぱりどうしても非情になっちゃうことがあるじゃないですか。杉本さんは、そういう劉邦みたいなちょっと抜けたところがあって。いやいや言っていいですよ。僕は、本当につきあい長いから。

（中略）

化学的にももね、言っていておかしいところいっぱいある。でもね、杉さんいいところはね、「それ違うのじゃないの」と言うと、結構最初反発しているのだけど「分かった」といって分かれる人ですよね。まあ、その時は真っ赤になって怒るのだけど、反省も出来る人だし。そういうところがいいよね。

語りの再構成

優秀な人物であった項羽は必ずしも民衆の指示を得なかったのに対して、リーダーとして抜けのあった劉邦の方が勝利する。杉本は、劉邦のような存在であった。杉本は、科学的な知識についておかしな所があって、それに対して指摘されると最終的に理解し反省できる人物である。そして、そのような人柄が杉本の魅力なのである。

リーダーシップ研究へのつながり

T 研究員は、杉本について、人（この場合特にフォロワー）からのアドバイスを聞き入れることができるということ。そして、自らの誤りに対して反省できるということ。T 研究員は、以上のような点が杉本のリーダーとしての魅力であり、人がついていく要因であると考えているのである。T 研究員が用いている項羽と劉邦のメタファーから考えると、項羽のような自分本位にふるまってしまうリーダーシップは望ましくない。逆に、劉邦のように、人の意見に耳を傾け、自らの誤りに対しては認める姿勢をとるリーダーが、リーダーシップを発揮できるという T 研究員のリーダーシップ観が伺えるのである。

(2)　努力家の杉本

T 研究員の語る杉本の魅力は、先の語りにあったようなフォロワーの言うことに耳を傾ける姿勢をとることの他に努力家だということである。

T 研究員の語り

創薬に対する心がけだろうし。(杉本は)そういうことを自分のミッションとして取り組む。要するに、セレンディピティーって運じゃない。運はね、悪い人には転げてこないのじゃないかなと思いますけど。やっぱり、それなりの努力をやってね。杉本さんはご存じだと思うけど、高卒で入って 1 部にいって人事に入ってドクター論文まとめたのですよ。僕は、海外にいてずっと手伝っていたのですよ。いつも、英語直したり、ストーリーのおかしいところチェックしてまた戻したりするというのを何年かずっとやっていましたけどね。アメリカ・イギリス通して 8 年ぐらいぐらいかな。ちゃんと杉本さんドクターとって、僕もドクター取る材料あったけど、どうしても仕事で自分のことでやれなかった。そういうところ、杉さんのなんて言うのかな、持久力も努力も継続性も立派だと思うよ。

語りの再構成

T 研究員は、「アリセプト」の開発にはセレンディピティーが存在したが、セレンディピティーをおすにもそれなりの努力が必要だと考えている。杉本は高卒で入社して、そこから大学を卒業し博士号までとった努力家であったと T 研究員は思っている。T 研究員は、杉本の博士論文の英語を手伝っていたことを回顧して、継続して努力する姿が立派であったと語った。

リーダーシップ研究へのつながり

T 研究員は、杉本との個人的に深い人間関係にあると考えられる。それは、杉本との仕事経験の長さによるものである。また、その経験が杉本のパーソナリティーの理解に繋がっているのである。T 研究員の語りの中では、「アリセプト」探索研究におけるセレンディピティーは、単なる運として考えるのではなく、杉本の努力を惜しまない姿勢の結果生じたものと考えている。T 研究員は、杉本が高卒で入社し、そこから大学に通い博士号を取ったというキャリアに言及して杉本の努力する姿勢を評価している。このような努力家としての杉本に T 研究員は魅力に感じている。さらに、そのような杉本の姿を見て、T 研究員は杉本がリーダーシップを発揮できる人間であると認識しているのである。

2　複数のフォロワーに共通する語り

(1)　対外交渉力（フォロワー12 人のうち 7 人に共通する内容の語り）

杉本がリーダーシップを発揮している場面として複数のフォロワーが語ったのが、杉本の対外交渉力である。事例の背景のところでも説明したように、探索研究チームは、合成系研究員と評価系研究員を中心として構成される。そして、その他の役割の研究員は、他のチームと掛け持ちで研究を行うのである。そのような状況の中で、杉本は対外部門への交渉に優れていたのである。

T 研究員（合成）の語り

調整能力は、あると思うね。やっぱり、ナチュラル・ボーンなリーダーシップを持っているから、他人を引きつけるものがありますよ。杉本さんというのは、人格的にリーダータイプで、哲学もあるしね。だれも、杉本さんのサイエンティフィクなところは評価しないと思いますよ。杉さん、それ自分でも分かっていると思いますよ。だけど、努力を怠らないしね。

G 研究員（合成）の語り

リーダーシップという点ですが、研究におけるリーダーシップって何種類かあると思うのですが、杉本さんに関しては、やはり、プロジェクトを進めるときのマネジメントをする人としては、非常に優れていた人だと思うのですよ。研究 1 部 2 室という組織は、合成と薬理がいる。ただ、研究を進めていくときには、合成と薬理だけではダメで、分析だとか体内動態、代謝といったそういうところのデータも当然必要になってくるのですが、分析とか体内動態というのは、我々の組織ではない別組織でいろんな探索研究の組織からテーマを受けて、それぞれ担当者を割り振って、それぞれのテーマに協力させるという形になると思うのですが、一人の研究員も結局複数のテーマを持っているのですよ。そうすると、たとえば、我々のテーマ BNAB を担当していても、それが面白くなければ後回しになっちゃうというようなことが起こると思うのですよ。ところが、杉本さんというのは、自分の組織だけじゃなくて、関係している他組織の担当者のところを頻繁にまわって、「データどうなってる、データどうなってる」という形で、しょっちゅうまわっていたのですよ。そうすると、担当している人間にとっては、その BNAB というテーマのデータを非常に心待ちにしている幹部クラスの人がいるというのは、やっぱりそのテーマに賭けようというか、実験を優先してやろうという意識が強くなると思うのですよ。そういう意味で杉本さんというのは、自分の研究 1 部 2 室というだけじゃなくて、プロジェクトに関わる全ての人に対して、うまくコントロールする技を持っていたと思います。たぶん、それは意識してやっていたのじゃなくて、杉本さんの

個性だと思うのですけれども。ただ、プロジェクト全体に関わる、要所、要所になる人に関しては、確実に押さえていくと言うのには、長けていたと思うのですね。

R 研究員（合成）の語り

たとえば、よくあるいちばん簡単な例でいきますと、「こういうところに問題があるから、調べて欲しい」とこちらが希望を出します。「そんなのやってられない」と相手が言いますよね。そういってもムダかどうか分からない場合がありますよね。そういうときは、よく杉本さんが説得しに行ってやっていましたね。

A 研究員（評価）の語り

杉本さんだからということを考えると、性格的には明るい人でいろいろみんなに気軽に話かけて、コミュニケーションを図りやすい人だったということは挙げられますね。後、化合物の安全性を見てくれという場合に、安全性をやっている人たちにとっては、どこまで出来るかという限界はありますよね。数として。他の部屋のテーマもしていたりして。無理だから断るのだけど、ごり押しじゃないですけど。「これもやってくれ」って強引に安全性のモノの入れるのは、今を思えば杉本さんの長所だったのですかね。

K 研究員（評価）の語り

いろんなテーマから入れられてくるのですよね。そこの（安全性）セクションというのは。ですから、取捨選択というか、順位づけられて、「そんなに多く入れられても困る」とか言われるのですけど、その辺の折衝というのは杉本さんがやっぱり。

S（安全性）研究員の語り

雰囲気というか、気遣いもありましたしね。人に対してもね、思いやりもあると思います。根回しといいますかね、そういういろいろと考えて行動をとられてましたけどね。

（中略）

パリエットは消化器の薬で、このチームと杉本さんのとが、2つが今エーザイの商品ですけど。2人に共通しているところは、やはり我々のところに頼みに来るのですけど、プロファイルに合致していないものは、断るわけですよね。断ってもですね、なかなか帰らないですよ。とにかく、そのねばり強い。で、それはチーム・リーダーとして自分の仕事だという感じで、

とにかく「そういうところは俺がするから、とにかく評価しろ」と、「何とかこれをやってくれ」と。時には、薬効もあやふやなものでも、そういうものも、「これはちょっと」みないなものも、持ってこられてねばり強さと言いますか。どうやって返そうかなと思うぐらいの。2人に共通したところなのですよね。とにかく、それはうまいのですよね、やり方が。話し方といいますか。あと、いろいろ。ねばり強く、こちらも負けますけど。折れましたね。

U（安全性）研究員の語り

S研究員と杉本とやりあったのは、杉本自身に戦略性があったからでしょうね。ものすごくあったと思います。何とか系というリード化合物を早く見極めたかったのでしょうね。だから、無差別的にもってきたのでしょう。私は、理解していましたから。私は、1回も断ったことがないはずですよ。

（中略）

なんかすごい情熱があってという感じもしなかったですね。あの人は。「やってくれ、やってくれ」という。だから、とにかく「やってくれ、やってくれ」という。1回だけ泣きつくような感じでありましたよね。

語りの再構成

当時エーザイの探索研究において、合成と薬理からなるチームでつくられた化合物は代謝および安全性部門において評価される。そして、その結果によって製薬化できる化合物かどうか判定される。各探索研究チームは、化合物の試作品を代謝および安全性の部門に試験してもらうように依頼するのである。特に、安全性の部門では試験に時間がかかった。当然、安全性の部門では、依頼される化合物に優先順位がつけられた。しかし、各探索研究チームは、早いフィードバックが欲しいので、先を争う。この安全性部門への交渉がうまかったのが杉本であった。安全性部門の研究員は、杉本のねばり強さやに押し切られて優先的に試験を行った。

杉本の見解

杉本は、フォロワーの語りで指摘された対外交渉力に関して、対外交渉の意図について以下のように語っているのである。

杉本の語り

それはね、２つあって、１つは、リーダーとしてね他の部署の情報を早く取ることが絶対必要ですね。私が、他の部署に行ってデータをもらってくる。で、彼らに(チーム・メンバー)教える。そこから、(チーム・メンバーと)交流が生まれますよね。他の部署に情報を取ってきて、みんなに伝える、そこでディスカッションが生まれる。たとえば、代謝の方に行って、動物に投与したときにバイオアベイラビリティー何パーセントかという話みたいなのをすぐ伝えることによって、「じゃあ、このデザインは、ここがまずいから、ここを変えよう」と展開できますよね。そういう、意味でメッセージをもたらすのです。

当時は代謝とか分析とか安全性にはテーマがいっぱいあったので、奪い合いなのですよ。他のテーマよりかは先に入れてもらうのは重要なことなのですよ。人間関係を構築しておくために、(安全性の研究員である)S 君とか U 君とか会ったよね。彼らのところに行って「そっちのテーマより、優先的にやってくれよ」って交渉するのですよ。そういうのは、チーム・リーダーの働きのうちに入っているのですね。それを人よりか、私がたくさんやったということがありますね。

（中略）

日頃ですよ。日頃どういうつき合い方しているか。一緒に飲んで、いろんな研究の話をしたり。それから、どれだけ熱心に自分のテーマを推進しようとしているのか。それを他の部署の人が感じると、あれだけ熱心にやっているのだから、自分たちもサポートしてやろうと思ってくれますね。それと、いつも行っているから。行くことによって、交流が生まれて、情が移るじゃないですか。「あれだけ、杉さんが一生懸命やっているので、やってやろういうか」というご用聞きといっしょですよ。ご用聞きというのは、飽きないように顔を出す。それで、商売するじゃないですか。これですよ。多分、それかもわからないね。

語りの再構成

杉本にとって対外交渉は、情報を早く取ってくること、そのことによってチーム内で新たなディスカッションが生まれ、結果として研究が進展するであろうと意図しての行動であった。そして、他部門との競争に勝つがチーム・リーダーの使命であったのである。

他部門の研究員との良好な関係を構築するために杉本は、日頃から他部門へ出向いていって積極的に交流し、コミュニケーションを図った。積極的にコミュニケーションすることで、杉本はテーマの情熱を伝えた。そのことによって相手の心が動き、テーマが推進す

ると杉本は考えた。杉本にとって、このような一連の行動は商売人の「ご用聞き」のようなものであった。

リーダーシップ研究へのつながり

フォロワーが杉本の対外交渉能力をリーダーシップの発揮であると指摘する根拠は、探索研究チームのフォロワーにとっては、テーマが推進するからである。杉本の対外交渉能力によって、化合物のフィードバックが迅速に行わる。そのフィードバックから、新たな議論に発展し、それは、結果としてプロジェクトの推進につながるのである。

一方、試験を実施する側の語り（この場合、安全性部門の研究員）からは、杉本の対外交渉について、杉本のねばり強い交渉に押し切られたという見解がある。また、このようなねばり強い交渉をするリーダーは、杉本に限られたことではないということが分かった。それは、S 研究員の語りにあったでるが、「アリセプト」とならぶエーザイのヒット商品である抗潰瘍剤の「パリエット」のリーダーも杉本と同じように対外交渉能力を発揮していたリーダーであったということである。つまり、成功した探索研究チームのリーダーは、対外部門への交渉能力に長けていたと考えることができるのである。結果として、安全性部門の研究員は、こういったリーダーの方針に最終的には納得するのである。

(2)　サブ・リーダーT 研究員（合成系研究員全員に共通する語り）

今回インタビューに答えた合成系研究員全員が、杉本以外のメンバーのリーダーシップを指摘したのである。彼らが、リーダーシップを発揮していると語ったのは T 研究員である。T 研究員は、杉本から合成系研究員の集団を取りまとめるように依頼された研究員であった。

G 研究員の語り

> 一人だけ、T 研究員という方は、違っていたと思うのです。別に、私とか、その後に来た H 研究員とか R 研究員というのは、あくまで部下。かなり近しい話をしていてもそういう感覚があったのですけど。T 研究員というのは、我々より年齢が上で、T 研究員の持っているキャラクターもあると思うのですけど、杉本さんにとっては良きアドバイザーというか、サポート役というか。さっき言ったように、杉本さんは有機化学では、我々若い者が感じていても、いろいろしっくりいかないような状況がかりにあっても、必ず T 研究員が入ってきてそれを

全部まとめてくれると言う感じで。実際に、BNAG の時は分からないですけど、BNAB の時は、T 研究員が入ってきてから、T 研究員がコントロールして我々下位の人間の合成とかドラック・デザインとか含めて、かなり影響を与えていたと思います。で、それを杉本さんがうまく T 研究員に任せて、やらせていたというのも、当時は分からなかったのですけれども、今それなりの上に立つ立場になって考えると、あれは適任者を当てて、それをうまく杉本さんがつかいこなしていた。ただ、使う、使われる関係じゃなくて、T 研究員は杉本さんと友好的な関係だったから、杉本さんに対して協力的に、それで T 研究員が自分のアイデアを我々も含めてリードしながら、アイデアを実現していくというような動き方をしていたと思います。

（中略）

合成の方では、T 研究員という副官、非常に優秀な副官を杉本さんが得たために、プロジェクト全体が一気に進み出したと思います。少なくとも、合成サイドはそうです。杉本さんが他の組織に行ったり来たりしているのもあると思うのですけど、T 研究員も同じタイプで、評価とのやり取りの中で非常に積極的に動いていて、合成、評価さらには代謝とか毒性というところの人間とのコミュニケーションも彼を通してかなり出来たと思います。

R 研究員の語り

僕が印象に残っているのは、杉本さんは一人でやっているわけではなく、サポートしてもらっていました。T 研究員は支えていた一人であると思います。当時、サブをやっていて支えていたのです。

H 研究員の語り

マンパワーを集中する意味で、T 研究員にお願いしたと思います。私どもは、杉本よりも T 研究員の方に年が近いのです。実は、T 研究員は私の大学の先輩ですので、そういう意味で彼からいろいろ言われたというのが結構あるのですね。みんなの力でできたのは、確かだと思うのですけど。杉本だけかと言われるとそうじゃない。T 研究員とですね、杉本と我々下っ端って言ったらどうか分からないですけど、入りたての 2 年とか 3 年ぐらいの私と R 研究員と G 研究員でやっていました。そういう意味で T 研究員は、杉本とわれわれ入りたての 2，3 年レベルのものをうまい具合のパイプ役としてなっていたと思います。キャラクターも性格も明るいですし、我々は杉本からあんまり言われた記憶は私なんかないですね。むしろ、T

研究員から「こういうものを作ったらいいのじゃないか」とそういうように言われた記憶は結構あります。

I 研究員の語り

実質的には、T 研究員が合成の取りまとめだったのですよ。彼が、一応取りまとめみたいな感じで。もうお会いして分かっていると思いますけど、非常に明るいキャラクターなので、彼が引っ張っていったのですよ。私も、彼と相談していたのですよ。

語りの再構成

当時の合成系研究員は、入社２，３年目の若手研究員が中心であった。その中で、特別の存在であったのが T 研究員である。若手研究員から見て、T 研究員は、杉本ほど年も離れていなくて、その明るいキャラクターにより若手研究員にとっては、良き相談相手であり、サポート役であり、杉本へのパイプ役であった。若手研究員にとっては、杉本ではなく、むしろ T 研究員に対してリーダーシップ感じていた。

T 研究員の見解

当時の若手研究員であった合成系研究員による語りに対して、T 研究員は「アリセプト」探索研究チームに入るまでの経緯とその意図について語っている。

T 研究員の語り

杉本さんに聞いて頂いた方が分かり易いと思いますけど、苦しくなると杉本さんは僕に頼んだというのはありますよね。よく、苦しいときのなんとかっていっていました。まあ、僕も杉本さんに頼まれると断れないから、自分のテーマこっちに置いて、やりたくもない BNAB とか BNAG やっていたのですけどね。

（中略）

自分の上長だし、あとまあ、組織としてねある程度先に進んでいるテーマ上げるのが使命だと思うのですよ。僕は、研究者としての我を張るよりは、組織としての目標を達成するという使命感の方が強いと思いますけどね。自分のタイプとしても。

語りの再構成

T 研究員は、杉本の良き相談相手で、「アリセプト」の探索研究チーム入りも杉本の依頼によるものであった。T 研究員は、杉本の頼みだから断れないというのと、組織として目標を達成するためには我を張るよりも、自分自身もテーマを挙げることに使命感を感じるタイプであったので、探索研究チーム入りしたと語っている。

杉本の見解

杉本は、T 研究員に「アリセプト」探索研究チームに入るように依頼したときの糸について以下のように語っている。

杉本の語り

> T 研究員は、若手研究員のお兄さんという存在でしたね。僕とは、違った形で、結構、面白いことをしょっちゅうやっていましてね、「自分なら、こうやるのだけど」と。彼なりのカリスマ性がありましたね。僕が、グループのヘッドで、彼が若頭というのかな。彼は、若手研究員を引っ張って行ってくれましたよね。これも大きかったね。
>
> (中略)
>
> 結局、僕から見れば、(若手研究員とは)二十歳ほど年が違うのですよ。僕は苦にならないけど、新人で来た人からみればすげえおじさんだよね。で、僕がばーっと言うと、特に新人の場合何かはね、反応できないのじゃないですか。そういう新人が、僕には直接言えない愚痴とか不満とかを T 研究員は、すごく吸収してくれたのですよ。彼が、若手の研究員の愚痴も注意してくれて、若手研究員の合成の指導も僕に代わってやってくれた。これは大きいですね。G 研究員なんかは、「T さん、T さん」って言って、T 研究員のことは慕ってましたね。H 研究員も、T 研究員を慕っていて。むしろ、僕よりか T 研究員の方がグループ長的存在というように彼らは思っていたかもしれないね。

語りの再構成

杉本は、当時の合成系研究員のメンバーが若手中心であったので、20 歳ほども違う自分との世代間格差が存在するのではないかと考えた。そこで、年齢的にも彼等と近い T 研究員に合成系メンバーを取りまとめてもらうべく参加を依頼した。T 研究員は、杉本の期待に応えて若手研究員の不満を吸収し、彼等を指導した。若手研究員にとっては、T 研究員は杉

本以上に影響力を及ぼす存在となっていたのでなないかと杉本は当時を振り返っている。

リーダーシップ研究へのつながり

「アリセプト」探索研究チームにおける合成系研究員の集団では、杉本の意向によってT研究員とのリーダーシップの役割分担が行われていたのである。その背景として、当時の合成系研究員は、入社2，3年の若手研究員が中心であった。そのことついて、杉本は世代間格差があると考えていた。そして、それを埋めるような人材が必要であると考えていたのである。そこで、白羽の矢があたったのが杉本と個人的にも親しいT研究員であったのである。T研究員にしても、組織目標を達成することを第一にするという意識からその役割を了承した。ここでは、杉本の個人的なネットワークが活かされたと考えられる。当時の杉本にとっては、対外部門の交渉と若手研究員をリードして合成系研究員の集団の取りまとめを同時にこなすことに不安があったと考えられる。それは、20歳近く年齢の離れた研究員との世代間の格差を実感していたからである。杉本は、一人で解決が困難な問題を打開するために、自らの個人的ネットワークを駆使して適材の人物であるT研究員に合成系チームの取りまとめを依頼したのである。言うなれば、杉本は、T研究員にリーダーの仕事の一部を依頼したのである。つまり、当時の若手研究員によるT研究員に対する語りから、リーダーシップ・シェアリング[19]が行われていた事実が指摘できるのである。

(3) 評価系研究員にとっての杉本（評価系研究員全員に共通する語り）

今回インタビューに答えた評価系研究員全員の語りでは、杉本のリーダーシップを指摘する声は少なく、むしろY研究員のリーダーシップを指摘しているのである。

A研究員の語り

> そうですね、私以外の人というのは、データが出る頻度が少ないと思うのですよ。化合物が、絞られてから動物実験なんか時間かかる実験ですし難しい実験なので、その人達と杉本さんの交流というのは、私と比べると頻度が少なくて、そういう意味ではどうなのでしょうね。ある会議の場ですとか、普段でもそうめったにはないという感じじゃないかなと思っているのですけどね。

---

19 リーダーシップ・シェアリングについては、Homans（1950）におけるノートン街の不良団についての

（中略）

杉本さんは、合成の分野の人で。技術的な話をしても、評価の人は分からないのですよ。評価の人は、やっぱり、つくったものがどういうふうに効くかとか、アウト・プットでしか判断できないところがあって。合成の人は、モノをどうやってつくるとか、どうしたらこういうモノが出来るとそういうところまで話が出来るのですけど。評価の人は、合成の仕方とか全然分からないので、そういう話は全然ダメで来たモノに対してそれが効くのか効かないのか、安全なのか、安全でないのか。そういう前提で違うわけなのですね。

（中略）

実際問題は、もちろん杉本さんは合成のリーダーで、合成はまとめていましたし。評価系はＹ研究員が、細かいところをまとめて。その中でも、化合物をいっぱいつくっているスクリーニングの段階では全体的に杉本さんがリーダーなのですけど。やっぱり、評価の細かいところまでは面倒みきれないと思うのですよ。そんなに。やっぱり、技術的にも十分知らないといろいろ意見言えないと思うので。

（中略）

Ｙ研究員の場合は、自分で先に立って仕事をする人だったのですよ。自分で動くのですよ。マネジャーなのだけど、自分で実験をしないと気が済まない。たとえば、アセチルコリンの測定をやっていたのですけど、いろんな会議とかあって忙しくて出来ない時は、Ｙ研究員は、結構、日曜日とか来てね実験しているのですよ。すごい、自ら動いて率先してやるという人だったので。他の人は、その背中を見ているだけでついていけるというか。そういうのが、Ｙ研究員だったのじゃないかな。杉本さんの場合は、非常に雰囲気づくりがうまい人だと思うのですよ。

（中略）

Ｙ研究員は、同じ評価系のグループで、やっていることが同じと言うことで、毎日顔を合わせているし。Ｙ研究員とは、常にコミュニケーションがとれているので。杉本さんの場合は、だいぶん離れたところに合成の部屋があって、合成の人たちはそこにいるのだけれども。評価の人たちは、行かないと会えないので。そういう物理的環境が、結構多きのじゃないのかなと思うのですよ。

研究で議論されている。

O 研究員の語り

評価の中では、実際に私とか中心になってやってました。むしろ評価での取りまとめは、Y 研究員。Y 研究員のマネジメントはむしろ「やれ、やれ」と言われて後ろに下がってやる方なので、あんまり全面に出ないで、僕らが前に出てやる方でしたよね。杉本さんは、そういう事に関してはノータッチでしたよね。そこでの活躍はほとんどないと思います。

(中略)

Y 研究員は、自分の持ち場をしっかりやって、背中を見せながらというところがあるのですけど。だから、「これやれ、あれやれ」のマネジメントではないのですけど。それぞれ立てながら。そういうのって、結構重要なのかなと。

K 研究員の語り

杉本さんとは、そんなに接点がなかったと思うのですけど。やっぱり、BNAG のスクリーニングやっていたのが 1 年半なので、関わるというとスクリーニングの中だけですね。ですから、本当に 1 年半の間だけだったので、あまりに関わりというとそんなに深くはなかったですね。

M 研究員の語り

杉本さんのリーダーシップということだったのですけど、薬づくりというのは、バトン・タッチなのですね。だから、一人のリーダーシップだけではなくて、テーマ登録までは杉本さんだったのですけど、それ以降は Y 研究員がリーダーシップとってますし。それ以降は、開発の人ですし。後は臨床系の人がリーダーになるし。(今回の調査依頼書では) 杉本さん一人のリーダーシップという感じだったのですけど、それは確かに杉本さんはカリスマ性があったし、合成を引っ張ってきて認めるところなのですけれども、その場その場でリーダーはいたのですね。だから、そこには異論があるのですけど。

語りの再構成

評価系の研究員と杉本との接点は、意外に少なかった。それは、同じ探索研究チームでも合成系と評価系では、同じ研究所の中でも違う部屋になっていた。さらに、合成系と評価系とは、研究内容も異なり、技術的にも異なっていた。よって、1 部の人間を除いて、評価系の研究員が杉本と接点があるのは、チーム全体のディスカッションの場に限られてい

た。そして、評価系研究員は、杉本ではなくＹ研究員のリーダーシップを指摘したのであった。

杉本の見解

杉本は、合成系研究員と評価系研究員の立場の違いについて以下のように語っているのである。

杉本の語り

> 評価の人は、合成展開に口は出さないですね。出せない。たまには、出す人もいますけど、基本的には合成の話は合成の人ということで、任してくれているので。こういうものつくったら、ああいうものつくったらという話はあんまり評価系の方から出てこない。で、じゃあ、合成というのは、結構薬理のことは勉強するのですよ。評価系についてこれはいい、これは悪いという話ですよ。
>
> 初期の頃は合成と評価はなくて、始めたのは３人ですからね。僕とＧ研究員、評価でＡ研究員、３人ですよ。Ａ研究員は、インビトロの事をやっていて。ほんとに、Ａ研究員も入社したばかりで、Ｇ研究員も入社したばかりで、Ｙ研究員はサブ・リーダーでいたのだけど。
>
> 薬理を知っている人たちは、みんな(アルツハイマー治療薬の開発が)難しいと思っていましたよね。で、私は合成の立場だったから、そんなには深刻に考えてない。とにかく何かつくれればと。そこらへんの、立場による違いがあるかもわからない。

語りの再構成

合成と評価では科学的なバック・グラウンドことなっている。そのことから、評価系の研究員は合成展開について詳しいことは分からない。さらに、科学的知識の違いから合成系研究員と評価系研究員とでは、創薬に対する発想法も異なる。評価系の研究者は、「アリセプト」の基本的なコンセプトであるアセチルコリン仮説の発想では薬はできないと理論的に考えていた。一方、合成系の研究者は、とにかくやってみないと分からないという視点で薬づくり行っていたのである。

リーダーシップ研究へのつながり

「アリセプト」探索研究チームは、主に合成系の研究者と評価系の研究員で構成される。

そして、化合物が 1 品に絞られるまで、杉本がチーム・リーダーという形で探索研究は進められてきた。しかし、評価系研究員の語りの結果、彼等がリーダーとして認識していたのは、評価系研究員の Y 研究員であった。このような結果がでる背景として、フォロワーの語りから明らかになった要因は、以下の点にあると考えられる。

- 組織的に評価系の取りまとめ役が存在する（組織的要因）。
- 合成系と評価系の科学的、技術的背景が異なる（科学的、技術的要因）。
- 合成系と評価系の研究室が離れていることにより、相互作用の機会が少ない（物理的要因）。

評価系研究員達が杉本に対してリーダーシップを指摘する声が少なかったのは、以上のような要因が介在していると言える。追求する目的は同じでも、担当する役割が異なることによって、リーダーシップの認識に相違が出たということである。なお、この点に関しては、リーダーである杉本自身も認識している。すなわち、創薬の探索研究においては、このような見解の相違が生じるのは、必然的な事柄であると考えられるのである。

(4)　自由闊達に議論できる場づくり（フォロワー12 人のうち 5 人に共通する語り）

研究員の役割を問わず、複数のフォロワーの語りから杉本のリーダーシップをして自由闊達に意見ができる場をつくりだしていたという指摘がなされたのである。

A 研究員(評価)の語り

> 性格的には明るくて、とりつきやすいと言う感じがしますね。部下から見た場合、合成の部下の人たちも結構言いたいことも言えたし、フランクに話せる上司だったのじゃないかなと思いますね。

M 研究員(評価)の語り

> ディスカッション出来る雰囲気というのは、ひょっとしたら杉本さんが知らず知らずのうちに演出していたのかもしれないという気はありあますね。
>
> （中略）
>
> データ見てみんなでディスカッションして、化合物つくりをしていたと記憶しています。たしかに、みんなに意見を出させる土壌をつくっているのは、リーダーかもしれないです。ただ、チーム・リーダーがこうするぞと決めて、下のものにノルマを課しているというのは、

絶対になかったです。

（中略）

下のものと喧嘩しながらやっているのですよ。数をつくれというナンセンスなことではなくて。合成の中のディスカッションは分からないですけど、少なくとも数をつくれというディスカッションではなかったと思います。だから、「こういうふうに、合成展開していったらいいのじゃないか」と。

(中略)

合成と評価のキャッチボールがあったと思います。合成と評価の距離が今から比べると、ずっと近かった。評価のものも、合成に口を挟んだし。それを、合成の人も受け容れて、どういうような合成をするか考えたという印象をうけるのですけど。

W 研究員(分析)の語り

他のチームとちょっと違うかなと思うのは、チームの中で薬理と合成が、ある種反目しあいながら仕事をやっていないということです。他のところだと、強いリーダーがいたときに、相手に発言させないぐらい自分の方向にしか持っていかないという、雰囲気はあったけれども、その BNAG というテーマに関しては、そういうのがない。我々も発言したし、代謝の方も発言したし、安全の方も発言したし。たとえば、ドラック・デザインに関して言っても、合成だけが考えるのではなくて、薬理の人間からアイデアが出てきたりしました。当然、私はそれが専門だから、代謝の方も「生体内利用率よくするのは、こうすればいいのじゃなか」と。また、物性分析の方からも出ましたし。だから、そういう意味では、そういうことがプロジェクトの活性化につながったかなと思います。

T 研究員(合成)の語り

よく言えば権限委譲を積極的に進めること。それぞれの地位の人が責務を果たすということだよね。その考えのバックには、現場のプロジェクトのリーダーは運営に権限を持つ。合成の責任者となれば、合成として何をやるかを決める権限を持つ。室全体のヘッドであれば、室全体の向かうべきところを、ミッション・ステートメントを出すべきだろうと。そういう、明確なデフィニションがあるますよね。そういうなかで、たとえば、多少封建的に聞こえるかもしれないけど「こんなのやって仕様がないじゃないのかなあ」と若い人は思うことはあるのですよ。それは「うるせえ」と。「これは、俺が責任者なのだから、俺に従え」と。「俺

が、終わって君の代になったら好きなことやれ」と。まあ、そういう明確な考え方ですよね。こういうことは、今、ストレートには言わないけれども、かなり近いところはありますよね。それと、結構、若い人で上の人でも本気で喧嘩をする人かな。

（中略）

（杉本は)感情出していましたね。何をやるか、どうするかというようなことに対して意見が合わなくなって、議論になったときに本気で喧嘩が出来るというかな。お茶は濁さないタイプだね。結構、本人はポリティカルな動きは好きだというけれども、あまり、ポリティカルじゃないひと。

（中略）

杉本さん自身は、トップ・ダウンなところがあるのだけれども。だけど、そのバランスがあります。杉本さんは、トップ・ダウンではない、デモクラティックなところだね。だけど、最後のイエスかノーかというところは、自分に決めさせてくれよと。自分がそのポジションにいるのだから。

G 研究員(合成)の語り

杉本さんは、聞く耳を持っている人なので、周りの組織からもそうですし、当然自分のグループからもそうですし、頭から否定しなくて、自分の中では一貫として取り入れる。ただ、周りの人から見ると、杉本さんはよくいろいろ話を聞いてくれる人だなと思うのですけれども、杉本さんというのは非常に頑固というか信念を持っている人なので、自分の中である答えを持っていると思います。(杉本さんは)聞くことは聞くのだけれども、最終的な結論は自分の答えにもっていっちゃうのですよ。だけど、まわりにいる人たちは、聞いてくれて、その辺を理解してくれてというふうに感じるのですよ。そういうキャラクター持っている人だと思いますけど。

H 研究員(合成)の語り

「アリセプト」を開発するために、いろんな意味で杉本のグループは、非常に闊達に意見を述べられる風土であったと思います。杉本と私では十いくつも違っているのに、非常に何を言ってもですね、杉本はどういうふうに思ったか分かりませんけども、いろんなことを言っても許していただける風土ではあったと思いますね。嫌だと思ったこともあると思います。「こんな若造が何を言っているのだ」と、そういうことは多分あると思います。そういう意

味では、自由闊達にものを言える雰囲気は実際にその当時の合成系、評価系含めてですね自由闊達に議論できる、老若男女別に分け隔て無く議論できる風土はあったと思います。

(中略)

合成で「こういうことをやったらいい」と杉本とディスカッションしたり、メンバーとディスカッションしたり、評価の人とディスカッションする。1つのリーダー論としては、そういう場を、杉本がそうだったとか分かりませんが、そういう場をつくるというのは、リーダー論としてはあるのかと思います。だれかを引っ張っていくのではなくて、みんなをやりやすい環境をつくるというのもリーダーのあり方だと思いますし、引っ張っていくのも1つのあり方だと思います。

(中略)

杉本にリーダーシップがあったかどうか、リーダーシップのやり方っていろいろあるとおもうのですよね。我々をうまくつかいこなしていい風土をつくるのもいいリーダーのありかたでしょうし。「これやれ、あれやれ」というやり方もあるでしょうし。たとえば、中間管理職じゃないですけど、それを使ってやらせるという方法もあるでしょうし。どういうやり方がいいのか分からないですけど、みんなのやりたいのだという気持ちにさせることがリーダーのあり方だと思うのですけど。杉本が、そういう意味では土壌としてはつくったと思います。合成系だけかもしれないですけど。そういう意味では、つくっていたのかもれない。私は、その辺よく分からないですけど。そういう形で、そういうリーダー論がたぶんあると思いますけど。

語りの再構成

これらの語りでは、杉本によってチーム内に自由闊達に議論できる雰囲気がつくりだされたという内容で共通している。評価系研究員のM研究員は、現在の探索研究の実情と比較して当時は合成と評価の連携がうまくいったと語った。特に、杉本の特性としてチーム・メンバーと本気で喧嘩して真剣に議論している点を指摘した。杉本がメンバーと本気で喧嘩できるという点に関しては、T研究員の語りと共通している。T研究員は、チーム・リーダーの責任上、最終的な決定はリーダーが行うべきという考え方が杉本にあったと解釈している。このような点を、T研究員は、デモクラティックでトップ・ダウンであると杉本像を語った。この点に関しては、G研究員も同じことを指摘している。つまり、杉本はメンバーの意見に耳を傾けるが、最終的な決定は自らの判断基準に従うという姿勢があったと

語ったのである。分析系研究員のW研究員は、チーム内のディスカッションにおいて分析、代謝といったサポート的役割のメンバーからも積極的に意見できたのが「アリセプト」探索研究チームの活性化に繋がったのではないかと他のチームとの比較で語った。合成系研究員のH研究員は、杉本にリーダーシップがあるとすれば、自由闊達な意見を述べられる雰囲気づくりをした点であると指摘した。H研究員は、リーダー一人でチームを引っ張っていくリーダーシップではなく、各研究員が研究をやりやすい環境づくりをするリーダーシップが杉本にはあったとしている。

杉本の見解

杉本は、フォロワーの語りにあった自由闊達に議論できる場づくりに関して、当時の研究チーム内に自由度があったことを認めている。さらに、杉本はそのような雰囲気づくりに関して持論を述べている。

杉本の語り

> メンバーの自由度は高かったね。やりたいことが出来た。もう一つは、メンバーが、結構、ワイワイガヤガヤで、いつもエキサイティングな状況を作り出していた。
>
> （中略）
>
> グループの中でディスカッションするときに、合成展開とかプロジェクトの展開が行き詰まっているときに、結構突き上げがくるのですよ。下からね。その時にガツンを押さえ込む。押さえ込むというか怒鳴り散らす。言われたら言われっぱなしじゃなくて、怒鳴り返してやる。そうすると、シュンとなるよりひきしまる。そういう場面が大事なのです。それは、通常はヨイショなのだけど、評価は認知する態度なのだけど、時々それを入れることによって、メンバーが「杉さん、ここまで言うとキレルな」というのが分かるじゃないですか。それを悟らせるのが大事ですよね。

語りの再構成

杉本は、チーム内に自由度があったということは認めている。ディスカッションの中で、特にプロジェクトの展開がうまく行かないとき、メンバーからの突き上げが厳しいときがある。そういうとき杉本は、言われっぱなしではなく、押さえ込む意味で怒鳴り散らす。そうすると、メンバーが引き締まる。このような時が杉本によって重要なのであった。そ

の理由として、メンバーに対して評価する態度を取る反面、このような場面において怒りの感情を露わにさせることによって、メンバーに「ここまで言うと、杉本さんは怒る」ということを悟らせることが大事であると杉本は考えたからであった。

リーダーシップ研究へのつながり

この語りに関しては、フォロワーの語りとリーダーの語りとの間に、微妙か見解の相違がある。自由闊達な議論ができる場が存在し、それが原動力になったという事実は、双方の認めるところである。しかし、フォロワーの語りの中では、自由に言いたいことが言える環境ができたという語りと言いたいことは言えるが、最終的には杉本は譲れない判断基準を有していたのではないかという語りがあった。一方、杉本の語りは、自由闊達な議論を奨励する反面、ある程度の意見の対立が表面化すると感情を爆発させることによって議論の収拾を図るという内容であった。この点では、フォロワーの語りでも後者の語りによる内容に近い。

なぜ、自由闊達に議論できる場づくりという点では共通しているが、詳細な点で見解の相違が出るのか。一つの解釈として、杉本の見解と一致しているフォロワーが T 研究員と G 研究員であるということに原因を求めることができる。T 研究員は、先の述べたように、杉本のサブ・リーダーとして杉本自身の個人的なネットワークでチームに引き入れた人物であり、杉本を個人的によく知る人物である。一方、G 研究員も、研究チーム立ち上げ当初からのメンバーであり、しかも合成系研究者で杉本の直属の部下であり杉本との接点は最も多い部下であった。つまり、これら 2 人の人物は、他のフォロワーに比べて杉本の個人的なパーソナリティーをよく理解しているフォロワーであると考えられるのである。よって、彼らは杉本の意図をくみ取って語っていたと解釈できるのである。この語りでは、同じ内容の語りであっても、よりリーダーとの接点が深いフォロワーの方が、リーダーの見解に近い解釈をしているということが言えるのである。

(5) 自由裁量の余地を与える（フォロワー12 人のうち 3 人に共通する語り）

「自由闊達に意見できる場づくり」の語りにもあったように、当時のチームは自由度があった。その自由度を象徴するように、杉本はチーム・メンバーの研究内容に関して自由裁量の余地を与えていたのである。

T 研究員の語り

杉本さんの場合は、原則は「どれが効くか分からないのだから、自分でやってみろよ」という要素強いですよね。杉本さんは、質より量を好むタイプだから。「ノルマで５検体つくるなら、５検体つくれよ」と言うわけですよ。だけどね、最初から宣言して「やろう」と言っても、ちょっと１つの化合物つくるのに１週間、１ヶ月かかるものもあれば１日で出来るものもあるわけですよ。それによるのですね。杉本さんは、効くか効かないかは蓋を開けてみての話なので、どちらかと言えば量的なもののほうを求めていたと思いますね。

W 研究員の語り

杉本八郎というキャラクターというのは、サイエンティストというよりも人間的な側面が強い。サイエンティストで非常に高いレベルを持っていれば、許せないことなんかはたくさんあると思いますけれども。そういう意味では、レベルは決して高くなかったので、その分、下が思うようなことはやらせると。で、そこらへんのところの自由度はあったと。

（中略）

たとえば、テーマの進捗、要するにマネジメントには、非常にシビアな部分はあるけれども、中身に関しては、あまり関心を示してなかったのではないかなという気はしますね。それは、私が入ったときに、キャドというコンピューターのドラック・デザインを「BNAG では、やりますよ」ということを言って入りました。要するに、そういう新しい技術を取り入れてテーマやりますよということに関してかなり彼自身は理解があって、そのかわり中身に関してはもう全部まかせてというところですね。合成に関しても、どういうふうに合成するかということ、合成って主任研究員になると部下の合成ルートということに関しても、サイエンティスティックなディスカッションするのですよ。それがほとんど、無かったですね。合成ルートとかということで「こういうような合成がいいのじゃないか」とか。ところが、彼はそういうところに全然関心を示さず、どういうものをいつまでにつくるかと。

R 研究員の語り

研究所の中では、権力のあるかたがいらっしゃいますけど、その人の意向によってはですね「こういうことをするな」とかいろいろあるのですけど。杉本さんの時は、そういうのが出てこない。たとえば、実験やっていて図書館行って、また実験やって。そういうのは、杉本さんの場合なら自由なのですけど、ある私の上の場合は実験やって図書館行くと仕事をし

ていないように思われるので、「実験しろ」とそういうことを言う人はいるのですね。パソコンいじっていると、実験してないでいると。そういうことを細かく細かく言ってくる上司がいるわけですよ。

（中略）

要するに、「もう、こっちの方向へ行け」簡単に最初から研究の段階から言われる方もいます。杉本さんの場合ですと、最初はとにかく、どっちの方向に行ってもいい。まず、当たることが基本ですから。まあ、研究ってなんどもそうなのですけどね。そっちに行ったら全部正しいわけじゃなくて、逆の方向に行くのも真という場合もありますからね。

語りの再構成

これらの語りでは、杉本が研究員に研究内容に関して自由裁量の余地を与えたという内容が共通している。杉本は化合物の合成に関して、いいものができるかどうかはつくってみないと分からないという考えを持っているとしている。T 研究員から見た杉本は、化合物の質よりその量を好むとみなされた。同じ合成系研究者の R 研究員も、図書館と実験室を往来していても他の上司なら口うるさく「実験しろ」と叱咤されるのであるが、杉本にはそういうところがなかった出来事から、杉本が研究活動に自由裁量を認めていた。一方、分析系研究者の W 研究員は、杉本自身が探索研究の実験方法にこだわりがないことを自覚しているので、研究内容に関しては自由度が高かったのではないかと感じた。また、W 研究員は、BNAG プロジェクト時にキャドとよばれるコンピューター・システムの導入を杉本に提案して認められた出来事を例に、化学的に自由度の高い研究ができたと語った。また、W 研究員は合成展開に関しても自由度が高いのではないかと考えている。

杉本の見解

杉本はメンバーに自由裁量の余地を与えていたことに関して、自らの持論に基づく好意であったという見解を示しているのである。さらに、杉本はそれに伴うマネジメントの持論についても語っている。

杉本の語り

研究職というのは裁量度が高いから、それは僕のポリシーというかやり方かも分からないですね。細かいことを実験でもって指示しない。それは、ある意味では自由放任ですよ。彼

らが言ってくれたのは、自由をもらう、ほったらかしてやりなさいということだと思います。そういうのは、僕のマネジメント。細かいことは、あまり言わなかったですね。ただ、言ったのは、とにかくものを当てるこれにだけフォーカスして、当たるものをつくればいいのですから。つくる内容については、個々の研究者の中で考え出してつくればいいのだという感じで。私が考え出して、やらせた部分もあるのだけれども、自由裁量で任せていましたから。僕は、そういう意見でしたね。

(中略)

合成のスピードはね、メンバーの中でうまく競争の原理が働くことがありますね。誰それがつくった化合物は、活性がでて、すばらしい活性があったとすると、他のメンバーも自分もがんばろうということになるのですよ。この競争がうまくまわると、ほっといても、仲間のメンバーががんばってくれて、結果として先に進む。だから、言い意味で、お互いに競争させるのです。これが大事でね。競争させるのと同時に、やっぱり、それなりのプレッシャーをかけるのがありますね。

(中略)

「いついつまでに、これをつくれ」というデット・ラインをつける。それは、この期間にいくつ化合物を合成するというデット・ラインね。そういう形でプレッシャーをかけるとか。「土曜日休んじゃだめだ」とかね。「9時前に帰っちゃだめだ」とかね。そんなこと今言えないけど、当時は言える雰囲気だったのですよ。で、しかもみんな独身だったからね。9時前に帰ったって、寮でだべってるだけじゃない。「9時まで絶対残業してろ」、そういう命令、昔は出せましたよね。

語りの再構成

杉本は意図的に研究員に研究内容に関して自由裁量を許容していた。これは、杉本の持論からきているものであった。杉本の持論は、もの（化合物）を当てることが重要であり、そのためには個々の研究者の発想によって生み出されるものであるというものであった。しかし、杉本は研究員に全く自由にやらせていたのではなく、化合物を完成させる期限を設けるようにしていた。その意図は、研究員に競争意識を持たせるということである。なぜ、競争意識を持たさなければならないのかというと、化合物を完成させるスピードを速めたかったからである。新薬の開発は厳しい競争にさらされていて、さらに当時のエーザイの場合は研究室間でも競争関係にあったので、開発のスピードは重要な要因だったので

ある。よって、杉本は、化合物を迅速に開発するために、各研究員に自由裁量の余地を与えていた。

リーダーシップ研究へのつながり

た研究内容に関して自由裁量が与えられていたというフォロワーの指摘に対して、杉本自身も意図的にそのようにふるまっていたという見解を示している。フォロワーの語りの中でも合成系研究員のT研究員とR研究員の語りでは、化合物の合成においては当たるか当たらないかが重要であって、その手段にこだわることがないという杉本の方針を理解したうえで、自由裁量の余地が与えられたと解釈している。それに対して、リーダーの杉本も自らの化合物の合成に関する持論として同じことを考えている。つまり、この場合T研究員やR研究員は杉本の意図を理解していて、それを杉本のリーダーシップの一つとして考えていたのである。リーダーである杉本の視点に立てば、自らの持論に基づく行為が一部のフォロワーにリーダーシップの発揮と認識されたと考えられる。一方、分析系研究員のW研究員の語りからは、杉本が探索研究の実験方法に対するこだわりがなかったということを、自らが提案したキャドと呼ばれるコンピューター・システムの導入を認めたと出来事から解釈している。W研究員は、杉本が探索研究における実験方法にこだわりがなく、研究内容に関しては自由裁量を認めたことが「アリセプト」の成功に繋がり、それをリーダーシップの発揮として認識しているのである。また、化合物の合成に関してW研究員は合成系の研究員ではない立場から、自由裁量の余地があったのではないかと推測している。

一方、杉本の語りでは、基本的に化合物の合成に関する自由裁量の話題のみである。また、その内容は化合物の合成は当たるか当たらないかという見解にもあるように、杉本はその不確実性を認識している。杉本は、化合物の合成は不確実性の高い職務であるから、リーダーが詳細に指示を出すのではなくフォロワーの裁量に任せるという持論を実践したと考えられる。さらに、杉本は化合物の合成に関しては、スピードが大事であると認識している。そのためには、フォロワーに競争意識を持たせることによって研究を活性化させるのが大事であると杉本は考えている。具体的には、化合物合成のデッド・ラインを設けてフォロワーにプレッシャーをかける方法を実践していることを語っている。この点に関しては、フォロワーの語りはなく、この点に関してはフォロワーからリーダーシップの発揮と認識されなかった、つまり、リーダーがマネジメントの持論として展開される様々な施策は、フォロワーにリーダーシップの発揮と認識されるものもあれば、そうとられない

ものもあるということである。

3　リーダーによる語り

(1)　杉本のリーダーシップ持論

杉本は「アリセプト」探索研究のチーム・リーダーとしてリーダーシップの持論を語っている。

杉本の語り

新しい研究員が、筑波研究所に入ってきましたよね。これは、たとえば、一本の木になぞらえると、植木屋が山から木を持ってきますね、それをある庭に木を植えますよね。つまり、新しい庭木を筑波研に植えた。新人ですよね。そうすると、新人がいかにうまく育ってくれるとか、そこに配慮するのがマネジメントかもしれないですね。で、新人がうまく育ってくれるかどうかというのは、入ってきた新人の個性を伸ばす。どうしたら、その新人がうまく一人前の研究者として成り立ってくるのかというのは、本人のやる気をうまく引き出す。これが、一番大きなマネジメントですね。やる気を引き出して、やる気に火がつけば、これはほっておいてもどんどん仕事をするのですよ。やる気をそこなうようなことをしちゃいけない。

（中略）

日常の接触のあり方なのだけれども、よく私が言ったのは「ヨイショ」と「恫喝」ですね。で、ヨイショというのは、ほめること。ほめるのは大事ですね。で、自分が努力していることを認知されて、「よくがんばっているな」とほめることで、そこでやろうという気持ちが奮い立つ。これが、結構基本ですよね。日常的にそれをやる。それだけでは、ダメなので、時々恫喝を入れる必要があります。恫喝を入れるということは、引き締まります。全体が。これは、大事ですね。

（中略）

もう一つはね、自分が戦っている姿をメンバーに見せるということが大事で。これは、一歩前にでる勇気ですよ。

（中略）

具体的には、研究一部会で自分たち 2 室のテーマが、提案しますね。そうすると、他の研究室が攻撃するのですよ、欠点を。そうすると、バッと来た時に、全面に立って戦うのが私

なのです。それは口だけですけどね。逆に、彼らが提案してきたときに思い切り叩く。そうすると、いつも 2 室の中で先頭きって戦っているところをみんなに見てもらう。これが大事なのですよ。これが、リーダーシップの要点。彼のもとにいけば、弾の当たらないところにいく、彼のところに行けば必ず敵を撃破できるということを部下が見る、見せることが大事。そこで、暗黙のつながりが出来るのですよ。で、それは2室だけじゃなくて、他のメンバー、分析とか代謝とか安全性の人たちが困ったときに僕が出て行ってそれをサポートする。そうすると、そこで信頼関係が生まれるのですね。だから、戦っている姿をメンバーとか仲間達に見てもらうというのは、大事で、そこから信頼関係が生まれると同時に、つよいリーダーシップだという認識が出るコツですよね。だから、仕掛けられたときにすこすこと引き下がるのはダメですね。リーダーは。

語りの再構成

杉本の「アリセプト」探索研究におけるリーダーシップの持論は、新人研究員の育成にあった。杉本は、新人研究員の育成に関して、それはあたかも植木屋が植木を育てるようなものだと杉本は考えていた。植木屋（エーザイ）が、枝（新人研究員）を切って庭（筑波研究所）に植える。それを杉本が育てるということである。新人研究員育成の中で一番大事なのが、彼等のやる気を高めることだとしている。

具体的にどのようなことを実践しているのかというと、「ヨイショ」と「恫喝」によって接触することであった。これはどういうことかと言うと、普段は研究員を褒めるが、時々全体を引き締める意味で恫喝するというものであった。さらに、もう 1 点として、研究所全体の会議の時に、他の研究室が研究 2 室の方針を批判してくるときに、リーダーである杉本が矢面に立って対処したということであった。逆に、他の研究チームによる研究の欠点は、自らが徹底的についていくという姿勢を見せることであった。リーダーのところにいけば、必ず敵は撃退できるとフォロワーに思わせることがリーダーシップの要点であり、そうすることによって信頼感が生まれ、チームがまとまると杉本は考えたのである。また、分析や代謝や安全性の他部門に関しても、彼等が困っているときに積極的に支援する。そうすることによって、他部門との信頼関係も生まれ、探索研究が円滑に進むと杉本は考えたのである。

リーダーシップ研究へのつながり

杉本は、「アリセプト」探索研究のチーム・リーダーとしてのリーダーシップを振り返ってリーダーシップの持論を述べている。その持論の大前提は、新人の研究員を育成することにある。その意図の背景は、当時のエーザイ筑波研究所に多くの新人研究員が入社したことがある。当然、「アリセプト」探索研究チームも例外ではなく、新人研究員がほとんどであった。そういった要因から、杉本は新人研究員を育成することを重視していたのである。新人研究員を育成するために、杉本が実践したリーダーシップ持論というのが、「ヨイショ」と「恫喝」による接触である。これは、基本的にはフォロワーを褒める姿勢で接する。しかし、チーム全体を引き締める意味で「恫喝」する。これは、先の自由闊達に議論できるというフォロワーの語りで、フォロワーからの議論の突き上げがある程度の所まで高まると杉本は怒鳴るというものであったが、この点が「恫喝」に当たると考えられる。ある程度までは、フォロワー自由裁量に任せるが、最終的な方針にあたってはリーダーである杉本の意向に従わせるという意図があるのである。また、どのレベルまで行けば「恫喝」が来るのかをフォロワーに理解させることによって、フォロワーが自由裁量の余地をセルフ・コントロールできるように促していると考えられるのである。そうすることによって、リーダーとフォロワーが互いをよく認識でき、チーム活動が円滑に進むと杉本は考えていると思われる。また、新人育成に関する杉本のリーダーシップ持論の第 2 点が、戦う姿勢を見せることである。研究所全体の会議で、杉本の属する研究 2 室の方針の短所をついてくる他の研究室に対して矢面に立って対処する。そして、他の研究室による方針の短所を突いていくというものである。つまり、チームの方針を貫く姿勢をアピールすることである。これによって、フォロワーに安心感と信頼感をもたらしチームの凝集性が高まると杉本は考えているのである。杉本のリーダーシップ持論の第 3 点として、これは新人育成とは間接的に関係するものであるが、分析、代謝、安全性という他部門との関係を良好にすることである。具体的には、彼等が何らかで困っているときは積極的な支援を常に心がけることである。対部門と良好な関係を築くことによって、化合物試験の対外交渉がうまくいき早いフィードバックが得られることで探索研究が迅速に進むという杉本の意図が、このような持論を導いたと解釈できる。

第4節　考察

1　語りと語り手の関係

これまでの事例と同様に、語り手と語り手の関係は以下の表に表すことができる。

表6-6　語りと語り手の関係

	T氏	I氏	H氏	G氏	R氏	A氏	O氏	K氏	M氏	S氏	U氏	W氏	杉本
傾聴													
努力													
対外交渉	■			■	■	■		■		■	■		■
T研究員	■	■	■	■	■								■
評価系						■	■	■	■				■
自由闊達	■		■	■		■			■			■	■
自由裁量	■				■							■	■

横縞：フォロワーの個人的なリーダーシップに関する語り。

黒色：複数のフォロワーに共通する語り。

語り手の名前は、合成系究員、評価系研究員、安全性の研究員、分析の研究員という順番に並んでいる。そして、その境目は3重線によって仕切られている。

傾聴は「フォロワーの言うことに耳を傾ける杉本」、努力は「努力家の杉本」、対外交渉は「対外交渉力」、T研究員は「サブ・リーダーT研究員」、評価系は「評価系研究員にとっての杉本」、自由闊達は「自由闊達に意見できる場づくり」、自由裁量は「自由裁量の余地を与える」を表している。

この事例で特徴的なのは、複数のフォロワーに共通する語りの割合が多いことである。それに対して、フォロワーの個人的なリーダーシップに関する語りがT研究員の2つの語りのみという偏った結果になっている。特に、フォロワーの個人的なリーダーシップに関する語りでリーダーが見解を示したもの(これまでの章で、格子のセルで示されたもの)が存在しない。さらに、複数のフォロワーに共通する語りにおいても、合成系研究員全員が共有している語り、評価系研究員全員が共有している語りというように特定のグループに共有された語りが存在する。また、合成系研究員の一部に共有された語りやフォロワー間に部分的に共有された語りも存在する。

この事例においても、リーダーシップに関する語りは入り組んだ構造になっている。しかし、ここで明らかになったパターンは、これまで議論したD社のパターンともサイボウズ株式会社のパターンとも明らかに異なる。

2　フォロワーのリーダーシップ認識

この事例においてフォロワーのリーダーシップ認識に関して明らかになったことは、第1に杉本が自由闊達に議論する雰囲気づくりをしたことによって研究が捗ったという意味で杉本に感謝するという感情的なリーダーシップ認識が得られた。第 2 に、杉本の仕事に取り組む姿勢を観察することによって得られるリーダーシップ認識がある。第 3 に、感情的な側面と観察的な側面が並存するリーダーシップ認識が指摘できる。第 4 に、杉本にとは異なる研究員にリーダーシップを認識しているという語りが存在する。

(1)　フォロワーの感情的なリーダーシップ認識

この事例におけるフォロワーの感情的なリーダーシップ認識は、「自由闊達に議論できる場づくり」と「自由裁量の余地与える」の語りに現れている。「自由闊達に議論できる場づくり」の語りでは、フォロワーは杉本が自由闊達に議論できる雰囲気をつくりだしたことによって、チーム内の研究活動が潤滑に機能したと原因帰属している。そして、フォロワーにとっては、そのような場づくりを行った杉本に対して感謝するという感情的なリーダーシップ認識が存在するのである。また、「自由裁量の余地を与える」の語りにおいても、フォロワーは研究の内容に関して杉本から詳細な指示が出ることなく、自由裁量の余地が与えられていた事に関して、感謝するという感情的なリーダーシップ認識が存在する。この事例において、T 研究員は感謝という感情的な要因よりも、むしろ、杉本の方針に共感するという意味ほうが強いと解される。

これまでの事例における感情的なリーダーシップにおける感情の要因であるリーダーへの共鳴、リーダーから承認されることによる喜び、ということに加えてこの事例においては、リーダーへの感謝という要因が指摘できたのである。

(2)　フォロワーの観察によるリーダーシップ認識

この事例におけるフォロワーの観察によるリーダーシップは、T 研究員の個人的な語りである「フォロワーの言うことに耳を傾ける杉本」、「努力家の杉本」が該当する。これらの語りは、杉本と仕事経験の長い T 研究員がこれまでの付き合いの中で、杉本の行動を観察することによって、杉本のリーダーシップを認識しているというものである。

(3)　複合したフォロワーのリーダーシップ認識

複合したフォロワーのリーダーシップ認識に該当する語りは、複数のフォロワーによる語りである「対外交渉力」が該当する。「対外交渉力」の語りでは、チーム・リーダーである杉本が、安全性部門への対外交渉し、その結果化合物の試作品を迅速にフィードバック得られたことで円滑に研究が進んだ。合成系と評価系研究者のフォロワーは、杉本の対外交渉する姿を観察することによってリーダーシップを認識したと考えられる。一方、安全性部門のフォロワーは、杉本の粘り強い交渉によって杉本の方針に納得するという感情的なリーダーシップを認識した。このように「対外交渉力」の語りでは、研究者の役割の違いによってリーダーシップの認識が異なっているのである。

(4) 杉本とは異なる研究員に対するリーダーシップ認識

フォロワーのリーダーシップ認識に関して、この事例に特有のケースが存在する。それは、杉本とは異なる研究員に対してフォロワーがリーダーシップを認識しているということである。具体的には、複数のフォロワーによって語られた「サブ・リーダーT 研究員」と「評価系研究員にとっての杉本」という 2 つの語りである。これら 2 つの語りは、前者が合成形研究員全員に共通する語りであり、後者が評価系研究員全員に共通する語りである。「サブ・リーダーT 研究員」の語りは、合成系研究者のグループ内の取りまとめ役として T 研究員が杉本に依頼されて行っていたということである。一方、「評価系研究員にとっての杉本」の語りでは、評価系のグループと取りまとめていたのは Y 研究員であって、杉本ではなかったというものである。こういった語りの背景には、合成系のグループの場合は、杉本が意図的に T 研究員に取りまとめを依頼した背景がある。そして、評価系グループの場合では、専門分化した創薬の探索研究という職務特性と、チーム編成上の理由で、合成系と評価系は必然的に同じチームでも分化することになるのである。このような理由から、杉本とはことなる人物にフォロワーがリーダーシップを認識するという語りが存在するのである。

3　リーダーの意図

リーダーである杉本の語りを通じて言えることは、創薬における探索研究のチーム・リーダーとしてやるべき仕事についての持論を実践しているということである。この杉本の持論の背景には、当時の組織的要因が影響しているものと考えられる。それは、エーザイ

株式会社筑波研究所の設立に象徴されるようにエーザイ株式会社という組織全体が変革期にあったということである。具体的には、第1にエーザイ株式会社筑波研究所移転に伴い、研究員の大幅な若返りを図ったということ。第 2 にエーザイ筑波研究所の研究所長に次期社長であった内藤晴夫(現社長)が就任したこと。第3に、内藤研究所長によって、疾病領域別に 6 つの研究室を設けて、各研究室に競争意識を持たせることによって新薬開発の活性化を図ったということ。以上のような要因が、杉本の語りに現れた持論に影響をおよぼしている。対外交渉に関しては、競争関係にある他の研究室に遅れをとらないように、迅速な化合物のフィードバックを得てプロジェクトを前進させるため、対外部門との人間関係に配慮するという意図に影響を与えている。また、自由闊達に議論できる場づくりや自由裁量の余地を与えたことも、プロジェクトを前進させるための意図が介在している。

新人の研究員が大量に採用されたことによって、チームに配属された新人の研究員を育成する意味で、年齢のギャップが大きい杉本自身が取りまとめるより、彼らと年齢が比較的近いT研究員に任せた。つまり、これは育成行為として位置付けられるのである。

このように杉本の語りに現れるリーダーシップの持論は、組織的要因が影響をおよぼしているということが指摘できるのである。

第７章　事例研究のまとめ

本章では、これまで議論してきた事例研究における考察のまとめを行う。

第１節　語りと語り手の関係について

これまでに議論してきた３つの事例における語りと語り手の関係について、検討する。各事例における語りと語り手の関係は、以下の表の通りであった。

表 7-1　Ｄ社電機部門人事部における語りと語り手の関係

	Ｏ氏	Ｋ氏	Ｃ氏	Ｉ氏	Ｍ氏	Ｎ氏	Ｔ部長
共鳴							
口癖							
工場移転							
安全診断							
新任挨拶							
人事制度							
前職場							
職場変革							
曼陀羅							

表 7-2　サイボウズ株式会社における語りと語り手の関係

	青野	西田	山田	別府	赤浦	畑	高須賀
変遷							
センス							
チャレンジ							
傾聴							
発想法							
コミュニケーション							
顧客第一							
計画実行							
公明正大							
問題点							

表 7-3　エーザイ株式会社「アリセプト」探索研究チームにおける語りと語り手の関係

	T氏	I氏	H氏	G氏	R氏	A氏	O氏	K氏	M氏	S氏	U氏	W氏	杉本
傾聴	▤												
努力	▤												
対外交渉	■			■	■	■		■		■	■		■
T研究員	■	■	■	■	■								■
評価系						■	■	■	■				■
自由闊達	■		■	■		■			■			■	■
自由裁量	■				■							■	■

これら 3 つの事例における語りと語り手の関係について分かることは、個人的なリーダーシップに関する語り、個人的な語りでリーダーの見解もあるもの、複数のフォロワーに共通する語り、それぞれのタイプの現れ方が異なるということである。

(1)　D 社電機部門人事部の事例

D 社電気部門人事部の事例では、それぞれのタイプが均等に現れていることが特徴である。さらに、この関係の詳細な部分を検討していくと、C 氏と I 氏(I 氏の人事曼陀羅の語りは個人的なリーダーシップに関する語りと解釈できる)を除いたその他のフォロワーの語りでは、個人的な語り(リーダーの見解を含んだ語りも含めて)と複数のフォロワーに共通した語りの両方を語っている。ここから解釈できることは、フォロワーにとって T 部長がリーダーシップを発揮しているとして認識された現象は、個人の経験のみによるものと個人の経験と集団に共有された経験による両側面を有したものの 2 つのタイプに分けられるということである。また、抽出された 9 つの語りのうち、リーダーが何らかの見解を示したものが 6 つあった。そして、複数のフォロワーによる語りには、いずれも見解を述べている。つまり、この事例において、フォロワーの語りによって明らかになった出来事については、その半数以上にリーダーの意図が働いていたと考えられる。

(2)　サイボウズ株式会社の事例

サイボウズ株式会社の事例では、全体的に見るとフォロワーの個人的なリーダーシップに関する語りが多い。抽出された 10 の語りのうち、7 つまでがフォロワーの個人的なリーダーシップに関する語りであった。さらに、7 つある語りのうち 4 つが青野の語りであった。これらの語りは、いずれも高須賀の見解が示されていないものであり、青野の高須賀に対

する個人的な信奉が表れていると解することができる。一方、フォロワーの個人的な語りに対して高須賀が見解を述べた語りは、1つにとどまった。この結果からは、一見、フォロワーの語りから明らかになった出来事に関して、リーダーの強い意図がないと見受けられる。しかし、この原因として考えられるのは、高須賀の語りの特徴にあると思われる。高須賀の語りは、組織の価値観に関する話題が中心であった。つまり、高須賀の語りから分かることは、組織の価値観を共有させることに重点を置いているということである。フォロワーの個人的な語りである「高須賀の発想法」や「顧客第一の姿勢」および「高須賀の計画実行性」は、組織の価値観を浸透させようとする高須賀の意図が存在すると解釈できるのである。次に、複数のフォロワーに共通する語りに関しては、いずれの語りにおいてもフォロワー6人のうち4人が同じ内容を語り、リーダーも見解を示している。これらの語りは、サイボウズ株式会社の創業期メンバーにとって、リーダーシップに関係する語りとして共有されている度合いが高いものとして考えられる。「公明正大の精神」においても、組織の価値観を浸透させようとする高須賀の意図が読み取れる。「現状の問題点」では、組織の価値観の共有が不十分であるという問題点を指摘したものである。これらの語りは、いずれも組織の価値観に関する話題である。つまり、サイボウズ株式会社の事例では、組織の価値観に関する語りの割合が多いと言えるのである。

(3) エーザイ株式会社「アリセプト」探索研究チームの事例

エーザイ株式会社「アリセプト」探索研究チームの事例では、その特徴として複数のフォロワーに共通する語りの頻度が多い。逆に、フォロワーの個人的なリーダーシップ語りはT研究員の語りのみである。複数のフォロワーの共通する語りでは、合成系研究員全員に共通する語り、評価系研究員全員に共通する語り、フォロワーに部分的に共有される語りに分けられる。このように類型できる原因は、チームの構成にあると思われる。なぜなら、「アリセプト」探索研究チームは合成系と評価系という異なる領域の研究者の集団を中心に構成されているので、それぞれの集団においてチーム・リーダーである杉本の捉え方が異なるのである。よって、合成系、評価系それぞれで共有される語りが表れたと考えられるのである。また、個人的なリーダーシップに関する語りがT研究員のみであったという背景については、T研究員が公私ともに杉本と親しい関係にあり、杉本との個人的なやり取りが多かったということが要因として考えられる。ならば、その他のフォロワーからなぜ個人的なリーダーシップに関する語りがなかったのかという理由を考えると、まず、評

価系研究員や分析および安全性といった対外的な部門の研究員は、日常的に杉本と接していたわけではなかった。彼らは、特定の仕事を通じて杉本と接していたことから接触頻度が合成系研究員と比べて低かった。つまり、基本的に相互作用の頻度が少ないことが、その要因の 1 つと考えられる。一方、合成系研究員でもある杉本と合成系研究員の間には、他の研究部門の研究員と比較して杉本と接する頻度は多い。しかし、T 研究員以外のフォロワーに個人的な語りでは、杉本が合成系研究員の集団全体に対してとった行動に関するものばかりであった。その原因は、各研究員の役割が明確で、職務の専門性が高く、タスクの内容を十分に理解している状況では、リーダーがフォロワーと個別に接して相互作用することが少ないと考えられるからである。また、T 研究員が合成系研究員の取りまとめを行っていたことから、彼らにとっての杉本は、チーム全体の方針をどうするかという立場のリーダーとして映っていた。よって、杉本のリーダーシップに関する語りとして T 研究員以外の合成系研究員は、チーム全体を方向付ける杉本の行動を共通して指摘したものと考えられるのである。

第 2 節　フォロワーのリーダーシップ認識について

各事例におけるフォロワーのリーダーシップ認識に関する語りは、4 つのタイプに類型して議論した。具体的にいうと、以下の 4 つの類型である。

- リーダーに感情的な側面が表れている感情的なリーダーシップ認識
- フォロワーがリーダーの行動を観察してリーダーシップを発揮していると解釈することによって得られる観察によるリーダーシップ認識
- 複数のフォロワーに共通する語りにおいて特定の出来事に対してリーダーに対して感情的な側面でリーダーシップを認識するフォロワーと観察によってリーダーシップを認識するフォロワーが存在する複合したリーダーシップ認識
- 各事例特有のリーダーシップ認識に関する語りである。

各事例における語りは、以下のように類型されるのである。

表 7-4　各事例におけるフォロワーのリーダーシップ認識に関する語り

	D 社電気部門人事部	サイボウズ株式会社	エーザイ株式会社「アリセプト」探索研究チーム
感情的なリーダーシップ認識	「T 部長への共鳴」 「新任の挨拶」	「高須賀のビジネス・センス」 「チャレンジャブルにできる機会」 「高須賀の傾聴」 「高須賀の発想法」 「高須賀のコミュニケーション」 「顧客第一の姿勢」 「公明正大の理念」	「自由闊達に議論できる場づくり」 「自由裁量の余地を与える」
観察によるリーダーシップ認識	「T 部長の口癖」 「工場移転のプロジェクト」 「関連会社の人事制度変革」 「関連会社の安全診断」 「職場の組織変革」	「高須賀のリーダーシップの変遷」 「高須賀の計画実効性」	「フォロワーの言うことに耳を傾ける杉本」 「努力家の杉本」
複合したリーダーシップ認識	「人事曼陀羅」		「対外交渉力」
事例特有の要因	「T 部長の前職場での評判」	「現状の問題点」	「サブ・リーダーT 研究員」 「評価系研究員にとっての杉本」

1　感情的なリーダーシップ認識

(1)　D 社電機部門人事部の事例

D 社電気部門人事部の事例では「T 部長への共鳴」と「新任の挨拶」の語りが、フォロワーの感情的なリーダーシップ認識を表している。これらの語りは、T 部長の人事業務に対する考え方にフォロワーが共感するという内容である。「T 部長への共鳴」の語りで、I 氏は人事評価に対して成果を重視するのが望ましいのではないかという問題意識を正直にリーダーの T 部長に告白した。それに対して T 部長は、賛意を示し「今後いっしょに検討していこう」と I 氏に呼びかけた。I 氏は、人事評価で最も重視しないといけないのは職能資格ではなく成果であるという考え方で T 部長と一致したことで T 部長に共鳴した。I 氏は、この出来事を T 部長のリーダーシップを認識した物語として語ったのである。

「新任の挨拶」の語りは、C 氏が T 部長のもとへ新任の挨拶に行った際の出来事を表している。C 氏は、T 部長からこれまでしてきた仕事について質問を受ける。さらに C 氏は、T 部長から人事業務に対する考え方について質問される。C 氏の答えに関して、T 部長は真っ向から否定する。当初、当惑した C 氏であったが、次第に T 部長の言葉に納得するよう

になったのである。そして、C 氏は、「破れない壁」と表現する以前から悩んでいた人事業務に対する考え方のヒントをつかむに至ったのである。人事業務に対する考え方を内省するように促した T 部長に対して、C 氏は T 部長が人事業務に対して深いレベルで考察していることを認識する。C 氏は、この一連の出来事を T 部長のリーダーシップを認識した物語として語ったのである。これらの語りから言えることは、C 氏がリーダーである T 部長の人事業務に対する考え方に共感することによってリーダーシップを認識しているということである。言い換えると、C 氏は共感の感情によってリーダーシップを認識しているのである。共感の感情が生じた背景として、I 氏と C 氏はいずれも人事業務に対して何らかの悩みを持っていた。そして、その悩みが T 部長によって解決された。それらの悩みは、いずれも人事業務における課題遂行の手順についてではなく、人事業務に対する考え方という観念的なものであった。そういった観念的なレベルで人事業務を把握できるリーダーが、T 部長であったと考えられるのである。つまり、人事業務に対して意味付けができるリーダーにフォロワーが共感の感情を抱いたのである。そして、これらの出来事がリーダーシップを認識した語りとして表れたと考えられるのである。

(2) サイボウズ株式会社の事例

サイボウズ株式会社の事例において感情的なリーダーシップ認識に該当するのは、「高須賀のビジネス・センス」、「チャレンジャブルにできる機会」、「高須賀の傾聴」、「高須賀の発想法」、「高須賀のコミュニケーション」、「顧客第一の姿勢」、「公明正大の精神」、以上の 7 つの語りである。これら 7 つの語りは、さらに 3 つのタイプに類型できる。第 1 のタイプは、フォロワーがリーダーである高須賀の意向に共感の感情を表す語りである。第 2 のタイプは、フォロワーが自らの提案を高須賀に承認されることによる喜びの感情を表す語りである。第 3 のタイプは、リーダーの意向にフォロワーが納得の感情を表す語りである。

第 1 のタイプの共感に該当する語りは、「高須賀のビジネス・センス」、「高須賀の発想法」、「公明正大の精神」である。「高須賀のビジネス・センス」の語りでは、高須賀が前職場の D 社で立ち上げた社内ベンチャー組織に青野が参加していた頃のものである。当時、青野は、社内ベンチャー組織の主力業務であったシステム・インテグレーションに限界があると感じていた。そこで、青野は高須賀に相談する。青野の相談に対して、高須賀はパッケージ・ソフトを開発する新たなビジネス・モデルの構想を語った。この時、青野は、次な

るビジネス・モデルのビジョンを構築している高須賀の姿勢に共感したのである。

「高須賀の発想法」の語りは、西田が高須賀の発想法に影響を受けたという内容である。西田は、情報サービスを通じて生活の価値観を変えるという高須賀の主張に対して、当初不可能なことだと考えていた。しかし、西田は、出来ない事を探して諦めるのではなく、出来る事を積み重ねていく高須賀の発想法に影響される。西田は、高須賀によって積極的に物事を捉える発想法になった。そこには、高須賀の発想法への共感が存在していたのである。

「公明正大の精神」の語りは、複数のフォロワーによって語られたものである。しかし、その視点は各フォロワーで異なる。山田は、サイボウズ株式会社への入社を勧誘されたとき、高須賀が掲げた公明正大の精神が強く印象に残った。しかもそれは、インターネット上での決算公開という形で実践されていることに裏付けられたものであった。実践に裏付けられた公明正大の価値観に、山田は共感した。山田の場合、実践に裏付けられた価値観への共感がリーダーシップの認識へとつながっているのである。畑の場合は、高須賀に安心して経営を任せられるという信頼感にリーダーシップを認識している。その信頼感の根拠は、高須賀が公明正大の精神をはじめとしたビジョンを提示していることであると畑は考えているからである。畑にとって高須賀の提示するビジョンは納得できるものであるので、高須賀に信頼感を抱いたのである。リーダーの提示するビジョンへの納得性とそこから派生するリーダーへの信頼感が、畑の語りにおけるリーダーシップ認識のポイントとなっていると考えられるのである。青野の語りは、公明正大の精神に対するフォロワーのリーダーシップ認識を直接的には指摘したものではなかった。しかし、語りの中にもあるように、青野は自らの判断基準として公明正大の精神を挙げたのである。これは、公明正大の精神が創業メンバーに浸透していることを象徴している。また、別府が語った広告宣伝費の予算超過分を次の月に割り振ったことに対して公明正大の精神に反するものであると高須賀に指摘された語りでも、公明正大の精神が共有されていることが分かる。青野と別府の語りからは、高須賀のリーダーシップ認識というよりも、むしろ価値観を共有しているという側面が指摘できるのである。

これらの語りでは、高須賀の提示する価値観に対してフォロワーが共感したということで共通している。リーダーシップ認識に関しては、「公明正大の精神」における青野と別府の語り以外は、共感の感情を通じてリーダーシップを認識している。しかし、青野と別府の語りに関しても、リーダーの提示する価値観を共有しているということはその価値観に

共感しているからである。よって、リーダーシップ認識に関する語りであると広義には捉えることができるであろう。

第2のタイプであるリーダーに承認されることの喜びの感情に該当する語りは、「チャレンジャブルにできる機会」、「高須賀の傾聴」、「高須賀とのコミュニケーション」である。

「チャレンジャブルにできる機会」の語りは、同じ創業メンバーである青野や畑の提案を高須賀が積極的に認めたという内容である。青野は、グループウェア・ソフトをインターネット上でダウン・ロードによって販売する提案を高須賀に行った。それに対して、高須賀はその提案を承認した。青野は、この出来事を通じて高須賀のリーダーシップを認識した。この場合、高須賀に自らの提案を承認された青野の喜びの感情がリーダーシップを認識した語りとして表れているのである。

「高須賀の傾聴」の語りは、サイボウズ株式会社が創業間もない頃、青野は他のメンバーと意見の衝突があったことに関するものである。不満のある青野に対して、高須賀は別室に呼び出し青野の不満を聞き入れた。青野は、不満を聞き入れる高須賀の姿勢に対して喜びを感じ不満も解消できたと語った。このように高須賀が青野の意見を尊重する姿勢を見せることによって、青野は自らの存在を認められた喜びを得た。この承認されることによって得られた喜びが、高須賀のリーダーシップを認識した出来事として青野の語りに表れたものと考えられるのである。

「高須賀とのコミュニケーション」の語りで、非常勤の取締役としてサイボウズ株式会社に関わっている赤浦は、他のメンバーと同じように話す機会を設けて意見を聞き入れる高須賀の姿勢に喜びを感じた。この語りにおいても、「高須賀の傾聴」と同様に、高須賀がフォロワーの意見を聞き入れる姿勢を見せることによって、フォロワーは承認される喜びを感じるということである。この場合は、フルタイムでサイボウズ株式会社にコミットできない立場で負い目を感じている赤浦に対しても、高須賀は他のメンバーと同じように接し、なおかつ積極的に意見を採用する姿勢が特に赤浦の承認される喜びの感情を強化していると考えられるのである。他のフォロワーに区別なく対等に接する姿勢と意見を取り入れる高須賀の姿勢に赤浦は、高須賀のリーダーシップを認識したと考えられるのである。

いずれの語りにおいてもフォロワーは、意見を受け容れるリーダーの姿勢に対して承認される喜びを感じることでリーダーシップを認識していることで共通している。青野の語りでは、高須賀に不満を聞き入れてもらったことと自らの提案が高須賀に認められたことに承認される喜びの感情が表れている。そして、赤浦の語りでは、フルタイムの勤務では

ない状況でも高須賀は対等に接して、意見を受け容れてくれることに承認される喜びの感情が表れている。この感情的なリーダーシップ認識は、フォロワーがリーダーの意見に同調する共感の感情とは異なり、リーダーがフォロワーの意見を認めるという点で異なる。

第3のタイプである納得の感情によるリーダーシップ認識に該当する語りは、「顧客第一の姿勢」である。この語りで別府は、電車のトラブルでやむを得ずの遅刻でも高須賀は認めないことに疑問を持っていた。しかし、顧客からの問い合わせに対して午前 9 時になると必ず応対しなければならないので、午前 9 時の段階で準備しなければならないという高須賀の主張に別府は納得する。このように顧客第一の価値観を貫き通す高須賀に別府は納得することによってリーダーシップが認識されたといえるのである。この納得の感情の特徴として、特定の問題に対して当初フォロワーはリーダーと違う意見を持っている。しかし、最終的にリーダーの意向に理解を示して納得する。このようにフォロワーが、リーダーによって納得させられるというところにリーダーシップ現象が構成されていると考えられるのである。

サイボウズ株式会社の事例は、フォロワーの感情的なリーダーシップ認識について 3 つの感情が類型化できるのが特徴的である。共感や納得の感情は、主にリーダーである高須賀の意向にフォロワーが最終的に同調し、ついていく姿勢を見せることで共通している。一方、承認されることによる喜びの感情では、リーダーがフォロワーの意見にも耳を傾けるという懐の深いところを見せることによって、フォロワーのついていく意思を促進するということが言える。この共感や納得というリーダーに同調を示す感情と承認されることによる喜びの感情との間には、時間的な差異がある。つまり、共感や納得の感情のほうが、承認されることによる喜びの感情よりも時間的に先行しているということである。承認されることによる喜びの感情は、それを認識する以前からもうすでにリーダーに対してついていく姿勢は確立されていると思われる。もしもフォロワーにとってリーダーシップが発揮できるかどうかの認識が確立されていないリーダーから自らの意見を承認されても、それがうれしくリーダーシップを認識した出来事であると語りに表れるのは想像し難い。むしろ、リーダーシップを発揮できる人物であるとの認識がフォロワーに確立されているから、承認されることによって喜びの感情が芽生え、それがさらなるリーダーシップ認識を強化するものであると考えたほうが自然である。言うなれば、リーダーを信奉する意識があるからこそ、承認されることによる喜びの感情が芽生えると考えられるのである。

(3) エーザイ株式会社「アリセプト」探索研究チームの事例

エーザイ株式会社「アリセプト」探索研究チームの事例で感情的なリーダーシップ認識に該当する語りは、「自由闊達に議論できる場づくり」と「自由裁量の余地を与える」である。これらの語りは、いずれも複数のフォロワーに共通するものであった。

「自由闊達に議論できる場づくり」の語りのポイントは、第1にフランクに話せる上司であったということ。第 2 にチーム・メンバーが意見を出せる雰囲気であったこと。第 3 にリーダーが聞く耳を持っていたということが挙げられる。

この語りで特徴的だったのは、リーダーである杉本がフォロワーに対して何らかの行動によって影響を与えたのではないということである。むしろ、フォロワーであるチーム・メンバーが、プロジェクトが推進したのは自由闊達に議論できる雰囲気をつくりだしたリーダーのおかげであると原因帰属することによって得られたリーダーシップ認識である。この原因帰属には、リーダーのおかげであるという感謝の感情が存在しているものと考えられる。なお、この語りに対する杉本の見解は、そのような自由度を認めるものであった。しかし、杉本は、持論としてフォロワーに対しては「ヨイショ」の姿勢をとるが、フォロワーからの突き上げがある程度まで行くと怒ると語っている。つまり、自由闊達に議論できる雰囲気は、持論に基づいて行った行動であると杉本は認識している。このリーダーとフォロワーの語りから言えることは、自由闊達に議論できる雰囲気をリーダーは意図的につくりだした。それに対してフォロワーは、プロジェクトが推進した要因として原因帰属しているということである。さらに、この原因帰属はリーダーへの感謝という感情的なリーダーシップ認識につながっているのである。

「自由裁量の余地を与える」の語りは、杉本が合成系研究員に研究内容に関して自由裁量の余地与えていたということを表している。当時新人の R 研究員は、自由な研究環境が保障されていたことを図書館に行くことも許されたエピソードを挙げて語っている。R 研究員は、他の上司と比較して自由裁量の余地を認めてもらったことにリーダーシップを認識した物語として語っている。W 研究員は、分析に際してキャドと呼ばれるコンピューターによる判定システムの提案をおこない杉本から了承を得られた。W 研究員は、この出来事を通じてメンバーに自由裁量の余地を与える点を杉本のリーダーシップを認識した経験として語っている。T 研究員の語りでは、杉本が自由裁量の余地を認めていたことは、杉本の特徴であるとしている。この場合、R 研究員と W 研究員のように自由裁量を与えられたことにリーダーシップを認識したフォロワーと、T 研究員のように杉本の特徴として捉えてい

るフォロワーがいた。T 研究員に関しては、かねてから杉本と近しい関係であったので、このプロジェクトをきっかけにして杉本のリーダーシップを認識したことは考えにくい。なぜなら、T 研究員は、この時点で杉本のリーダーシップのリーダーシップを認識していたからである。

この語りに対する杉本の見解は、プロジェクトのリーダーとしてテーマを進めるための持論によるものであった。杉本の行動は、メンバーに自由度を与ることによってメンバー間で競争意識が芽生えてチームが活性化するという持論に従った意図的なものであったといえる。杉本は、メンバーが研究活動を行いやすい環境を設定して、チームの目標達成を円滑に遂行したいという意思があった。それに対してメンバー側も、望ましい研究環境をつくりだしている杉本に対して感謝という感情が生まれたものと考えられるのである。

この事例における感情的なリーダーシップ認識に関する語りの特徴は、まず、複数のフォロワーに共通するリーダーシップ認識であることが挙げられる。もうひとつの特徴として、T 研究員を除いてその他のフォロワーは、チームの活動が活性化したこと、または自らの研究が円滑に進んだことをフォロワーの自主性を奨励する杉本の姿勢に原因帰属していることが挙げられる。フォロワーは、自主性を重んじる研究環境を提供した杉本に対して感謝の感情を示していると考えられるのである。言い換えると、この事例における感情的なリーダーシップ認識は、感謝に基づくものだということである。この感謝の感情に基づく感情的なリーダーシップ認識は、これまでの事例で得られたリーダーの価値観に対する共感やリーダーの承認による喜びの感情とは異なる。この感謝の感情によるリーダーシップ認識は、共感のようにリーダーの具体的な方針に対してフォロワーがついていく意思をしめしたものではない。また、承認される喜びのようにフォロワーは自らの意見や方針をリーダーに受け容れてもらうことによって、リーダーに対して好意をいだくといったものでもない。つまり、この事例における感謝によるリーダーシップ認識には、リーダーがフォロワーを積極的に引っ張っていくのではなく、フォロワーの活動をバック・アップして盛りあげていく姿が伺えるのである。この点が、これまでの事例とは明らかに異なるのである。その理由として考えられることは、リーダーとフォロワーとの間に具体的な目標が共有されているからである。この事例では、アルツハイマー痴呆症の治療薬のもととなる化合物を見つけ出すという明確な目標が存在しているのである。具体的な目標がリーダーとフォロワーの間に共有されていれば、フォロワーは何が求められているのかを認識しているので、自らの方針を過度に押し付けることはかえって不都合が生じると杉本は認識し

ていたのである。しかし、フォロワーのインタビューデータにもあったように、他のチーム・リーダーの中にはどうしても化合物の合成ルートに関する個人的なこだわりゆえに、自らの方針を押し付けてしまう者もいた。このようなインタビューデータから言えることは、創薬はそもそも高度な専門知識を有する職務であるので、チーム・リーダーを含め各研究員は各々その手法に相当なこだわりがある。チーム・リーダーが自らのこだわりを押し通してチームの活動が円滑に進む場合も否定はできないが、この事例の場合は前例のない新規の化合物を探索するプロジェクトであったので、様々な化合物合成のアプローチを試すことが有効であったといえる。よって、チーム・リーダーの杉本が、個人的なこだわりを抑えて自由な雰囲気をつくりだしたことは、効果的であったと考えられるのである。

2　観察によるリーダーシップ認識

観察によるリーダーシップ認識は、フォロワーがリーダーの行動を観察し、そこからリーダーシップの発揮と解釈することによって得られるものである。この観察によるリーダーシップ認識は、時間的要素を包含しているという点が特徴である。

(1)　D 社電機部門人事部の事例

D 社電機部門の事例でフォロワーの観察によるリーダーシップ認識に該当するのは、「関連会社の安全診断」、「職場の組織変革」、「工場移転のプロジェクト」、「関連会社の人事制度変革」、「T 部長の口癖」、以上の 5 つの語りである。これらの語りは、日常業務の中で起こった特別な出来事からフォロワーがリーダーシップの発揮を解釈しているもの、プロジェクトのような一定期間継続する特定の出来事からフォロワーがリーダーシップの発揮を解釈したもの、日常業務における観察からフォロワーがリーダーシップの発揮を解釈したものという 3 つのタイプに類型される。

日常業務の中で特別に起こった出来事の観察によってフォロワーがリーダーシップの発揮を解釈するタイプに該当する語りは、「関連会社の安全診断」と「職場組織の変革」である。「関連会社の完全診断」の語りは、O 氏が関連会社の工場の安全診断へ T 部長と同行した時におきた出来事に関する内容である。O 氏にとって関連会社の安全診断業務は、初めての体験であった。いわば、O 氏は、向上の右も左も分からない状況であったのである。そのような O 氏にとって、工場管理部門出身の T 部長が業務をこなす姿は、それだけでも十分に頼もしく見えた。また、T 部長が漏電の恐れがある埃のたまった電設盤を発見して関

連会社の社員を怒鳴った光景をO氏は目の当たりにして、関連会社の安全診断業務は毅然とした態度で臨まなければならないと学習したのである。一方、この語りに関してT部長は、O氏が本社出身でオフィスを出て工場という現場における仕事をしたことがないので、人事業務を幅広く勉強させるために同行させたとその意図を述べている。O氏の語りは、関連会社の安全診断という特定の出来事の中でリーダーであるT部長が安全診断業務を遂行する姿を観察することによるリーダーシップ認識を表したものである。一方、リーダーのT部長の語りからは、O氏に様々な業務体験をさせて育成する意図によるものであることが分かった。

「職場の組織変革」は、K氏とN氏に共通する語りであった。これは、T部長がD社電機部門人事部でトップの地位である中央部長に昇進したときの出来事に関するものである。T部長が中央部長に昇進する前は、この職場は担当する職能別に人材を配置していた。しかし、T部長の中央部長への昇進後は、担当する事業部別に人材を配置するようになったのである。この出来事は、K氏やN氏にとって衝撃的な出来事であった。この点に関してK氏のインタビューデータから解釈すると、これまでは人事情報のデータの結果を認識することが重要であるというマネジメントのスタイルであった。しかし、T部長の方針は今後の事業展開にとってどのような人事データをとらなければならないのか、人事業務を遂行する上でどのようなことを知らなければならないのかというように業務遂行のプロセスを重視するマネジメント・スタイルを目指すものであった。K氏は、T部長と同様に工業の管理部門に在籍した経験からT部長の方針の意図は理解できる立場であった。よって、T部長の職場の組織変革に対してリーダーシップを発揮していると認識したと考えられる。N氏は、変革の当初は不安を抱きつつも結果として業務が進展したのでT部長の方針は正しかったと認識し、職場の組織変革はT部長のリーダーシップの発揮であると解釈したのである。これらのフォロワーの語りに対するT部長の見解は、職場の組織変革を行った理由として、人事業務がD社電機部門全体の事業展開としてどのような貢献をすべきかという視点がこれまでのマネジメント・システムでは欠けているとT部長は認識していた。T部長は、職場の組織を職能別から事業担当別に変えることによって、人事部門のメンバー全員に事業展開のかかわりから人事業務を理解することおよび様々な業務を体験することで人事業務に対する理解を深めることを促させることを意図していたものと考えられるのである。

これらの語りは、フォロワーが日常業務の中で起こった特定の出来事を観察しリーダーシップを発揮したと解釈したものを表している。いずれの出来事も、一度限りの単発的で

あることが特徴である。一方、これらの語りに対するT部長の見解では、フォロワーを育成する意図が込められている。つまり、T部長が部下の成長を促すように振舞った行動に対してフォロワーがリーダーシップを認識したということにリーダーシップ現象が生成したと考えられるのである。

次に、フォロワーが一定期間継続する特定の出来事の観察によってリーダーシップの発揮と解釈した内容の語りを考察する。これに該当するのは、「工場移転のプロジェクト」と「関連会社の人事制度変革」である。これらの語りは、いずれもN氏によって語られたものである。また、これらの語りは、日常業務とは異なる特別なプロジェクトによる業務に関する内容である。「工場移転のプロジェクト」は、その当時入社したばかりN氏が、T部長の指示で工場移転に伴う人事異動に関するプロジェクトに参加した体験についての語りである。T部長は、中央部長に昇進する以前、職場でもあまり目立った存在ではなかった。N氏もまた、T部長の存在はあまり意識していなかった。しかし、このプロジェクトへの参加を境にして、その見方は変化したのである。そのプロジェクトは、工場移転にともなってどのようにして円滑に人事異動させればよいのか問題になっていた。T部長は、人事異動はその個人にとってキャリア・ディベロップメントになるという方針(N氏のインタビューデータによれば相当に強引な手法である)を立ててプロジェクトを押し進めていった。N氏もこのプロジェクトが難しいものであると理解していた。N氏にとって、それを強引にも推し進めていくT部長の姿はこれまでの目立たない印象を覆すものであった。同時に、N氏は、T部長のその姿にリーダーシップを認識したのである。一方、「関連会社の人事制度変革」の語りの中でN氏は、T部長の部下となって数年が立ちT部長がリーダーシップを発揮できる人物であるという認識を持っていた。そのような時に、N氏はT部長と関連会社の人事制度変革のプロジェクトに参加することとなった。このプロジェクトの参加によって、N氏はT部長のリーダーシップを再認識することとなったのである。元来、人事制度を変革する(このプロジェクトでは、主に給与体系を変革することにあった)ことは、高度な専門知識を要するものであり、それゆえに遂行が困難な業務であるとN氏は考えていた。しかし、T部長はこの業務をこなしていく。その姿を見てN氏は、給与体系を変えるという難しい仕事をなぜT部長はできるのかと疑問に思った。N氏は、それができるT部長というのは有能な人物であると改めて実感した。このT部長の有能性に、N氏はリーダーシップを認識したものであると考えられる。なお、このN氏の語りには、T部長も見解を示している。しかし、T部長の見解は、この出来事に対して不十分な仕事しかできなかったと

回顧するにとどまっている。つまり、この出来事は、T部長は引き受けた仕事を遂行しただけであるものの、N氏にとっては有能性を感じるものだったのである。したがって、この語りではT部長の仕事を観察してリーダーシップを発揮していると解釈したN氏の個人的な認識によって構成されたリーダーシップ現象を表したものであると解されるのである。

最後に、日常業務における観察からフォロワーがリーダーシップの発揮と解釈する内容の語りを考察する。この事例で該当する語りは、「T部長の口癖」である。M氏は、T部長が普段から口にしていた「事業のあるべき姿というのをどういうふうに考えているんや」ということと「今のこのままの仕組みで人事続けとったら、今の若いやつは人事からはなれていきよんで」という口癖が印象に残っていたと語っている。さらに、M氏はT部長の口癖から、事業展開において人事業務がどのような貢献ができるのかを第一に考えること、そのために様々な人事に関する職務を経験することを教訓として学んだのである。また、M氏はその教訓を現在でも行動指針としている。この語りは、フォロワーがリーダーとの日常業務での長期にわたる観察によって、自らの行動指針に影響を受けたことを表したものである。この場合M氏は、T部長との日常業務の中で自らの人事業務に対する考え方に影響を与えた点にリーダーシップを認識しているのである。したがって、この語りでは、リーダーが意図せずに当たり前と思っている発言にフォロワーが学習したと言える。そのような学習体験をもたらしたT部長に対してM氏がリーダーシップの発揮を認識したのである。

この事例における観察によるリーダーシップ認識で特徴的だったのは、観察の対象となる出来事が3つのタイプに類型できるということである。その原因として考えられるのは、第1にT部長が、特に経験の浅いフォロワーに対して様々な仕事経験を与えたことが挙げられる。第2に、日常業務とは別にプロジェクトによる業務があったという状況も指摘できる。第3に、フォロワーにとってT部長はこれまで接してきた上司とは異なるリーダーであったということが考えられるのである。

もうひとつの特徴として、フォロワーはリーダーシップの発揮と解釈するにあたって、有能性と納得性を根拠にしているということである。有能性は、リーダーが高度なパフォーマンスをあげているのをフォロワーが実感することである。納得性は、リーダーの指針に対してフォロワーが理解を示すということである。有能性に関しては、「関連会社の安全診断」におけるO氏や「工場移転のプロジェクト」や「関連会社の人事制度変革」におけるN氏の語りが該当する。当時、職務経験の浅かったO氏やN氏は、初めて経験する職務

ゆえに、T 部長や周囲の人間が当然と思っている行動に対しても有能性を感じてしまう傾向にあったと考えられる。一方、これらの語りに関してのリーダーである T 部長の意図を解釈すると、O 氏や新人の頃の N 氏に対しては自らの仕事をする姿を見せることによって、部下の育成を促す姿勢がうかがえるのである。

納得性に関しては、サイボウズ株式会社の事例で出てきた納得による感情に近い。ただし、こちらの場合は、リーダーの直接的な働きかけによって得られる感情ではない。あくまで、リーダーの行動を観察することによってリーダーシップであるといフォロワーが解釈する根拠としての納得性なのである。

(2) サイボウズ株式会社の事例

サイボウズ株式会社の事例で観察によるリーダーシップ認識に該当するのは、「高須賀のリーダーシップの変遷」と「高須賀の計画実行性」の 2 つの語りである。これらの語りは、いずれも特定の出来事によるものではなく、日常的な経験の中から得られたリーダーシップ認識である。「高須賀のリーダーシップの変遷」の語りで、青野は前職場時代からの高須賀との仕事経験による長期的な観察からリーダーシップを認識していた。この語りによると青野は、高須賀と前職場で知り合ったころはネットワーク技術者として、社内ベンチャー組織を立ち上げたときは有能なビジネス・マンとして、そしてサイボウズ株式会社立ち上げ時には起業家としてというように、それぞれの局面に応じて高須賀のリーダーシップを違った観点で認識していたのである。

「高須賀の計画実効性」では、語り手である赤浦がベンチャー・キャピタルの営業マンであったということが影響を与えている。赤浦は、ベンチャー・キャピタルの営業マンであったことから、様々なベンチャー起業家に接してきた。赤浦は、その経験からベンチャー起業家にとって計画通り事業展開することは難しいという持論を持っていたと解される。それゆえに、赤浦は計画通りに事業展開する高須賀を観察してリーダーシップを発揮していると解釈したものであると考えられるのである。

いずれの語りも、長期的な観察に基づいたリーダーシップ認識である。なぜなら、「高須賀のリーダーシップの変遷」では、前職場の D 社からサイボウズ株式会社立ち上げに至るまでの時間幅は年単位である。この長期的なリーダーとの相互作用によって、青野は高須賀に対してリーダーシップを認識していると考えられるのである。

「高須賀の計画実行性」では、計画とそのフィードバックに至るまでの時間幅は、数ヶ

月単位である。よって、サイボウズ株式会社の事例における観察によるリーダーシップ認識は、日常の業務の長期的観察から解釈することによって得られたということが言えるのである。

(3) エーザイ株式会社「アリセプト」探索研究チームの事例

エーザイ株式会社「アリセプト」探索研究チームの事例における観察によるリーダーシップ認識に該当するのは、「フォロワーの言うことに耳を傾ける杉本」と「努力家の杉本」の2つの語りである。これらの語りは、いずれもT研究員によるものである。T研究員は、個人的なつながりで合成系の若手研究員のとりまとめを依頼されるほど、リーダーの杉本とは親しい間柄にあった。これらの語りは、これまでの付き合いの中で形成されたT研究員の杉本への想いであり、杉本のリーダーシップを認識する根拠を示したものである。T研究員が指摘したのは、「フォロワーの言うことに耳と傾ける杉本」にあったような、フォロワーからの間違いの指摘に対して杉本は反発しつつも最終的に間違いを認め反省する杉本の性格。もう1つは、「努力家の杉本」にある博士号をとるために粘り強く努力していく杉本の姿勢である。T研究員は、長期的な観察を通じて杉本をよく理解してリーダーシップを発揮できる人物であると解釈したのである。T研究員の語りからは、このような日常業務における経験に基づいて形成されたリーダーシップ認識が伺えるのである。

3 複合したリーダーシップ認識

複合したリーダーシップ認識は、複数のフォロワーに共通する語りで、フォロワーの間でリーダーシップの認識が異なるというのが特徴である。これに該当する語りは、D社電気部門人事部の事例における「人事曼陀羅」の語りと、エーザイ株式会社「アリセプト」探索研究チームの事例における「対外交渉力」の語りである。

(1) D社電機部門人事部の事例

「人事曼陀羅」の語りでは、語り手の間でそのリーダーシップ認識が異なるのである。具体的に言うと、T部長と人事曼陀羅を共同制作したI氏とその他のフォロワーで相違するのである。I氏は、「T部長への共鳴」での語りにもあったようにD社における人事業務のあり方に対する問題意識を強く持っている人物であった。さらに、この語りを通じて、I氏はT部長の人事業務に対する考え方に共感している人物でもあった。I氏の「人事曼陀羅」

に関する語りによると、本社の人事革新プロジェクトがあり、その内容に対してT部長やI氏は不満があった。そこでT部長は、人事業務を体系的に捉える自らの考え方を記す人事曼陀羅の製作を決意する。I氏は、この話をT部長から持ちかけられる。I氏は、T部長に賛同して人事曼陀羅の共同製作に取りかかった。I氏による「人事曼陀羅」の語りでは、「T部長への共鳴」と同様にT部長の考え方に対する共感の感情によるリーダーシップ認識が表れているのである。「T部長への共鳴」でI氏は、同じような問題意識で人事業務に取り組んでいるT部長であるならついていけるという意思が形成された。このような意識が形成されたI氏が、さらにT部長のリーダーシップを認識した出来事が人事曼陀羅の共同制作の呼びかけであった。つまり、「T部長への共鳴」でT部長が今後人事問題を一緒に考えていこうと呼びかけていたものが、人事曼陀羅の共同制作という形で具体化されたのである。この一連の出来事によって、I氏のT部長に対するリーダーシップ認識が強化されたと考えられるのである。

その他のフォロワーの語りにおいては、人事曼陀羅の完成したものを目にしてT部長が体系的に人事業務を考えているということを実感した。そして、彼らはT部長の有能性が表れた人事曼陀羅というシンボルの理解を通じてリーダーシップを認識しているのである。つまり、この場合は特定の出来事の観察を通じてリーダーシップを認識したものと考えられるのである。よって、「人事曼陀羅」での語りは、T部長からの共同制作の呼びかけに対して感情的にリーダーシップを認識したフォロワーであるI氏、そして人事曼陀羅の現物を拝見することによってT部長の有能性を実感してリーダーシップを認識したその他のフォロワーというように、フォロワー間で異なったリーダーシップ認識によって構成された現象なのである。

一方、この出来事に対するT部長の見解では、人事制度自体を体系的に見つめなおすという意図が働いている。T部長の意図とは、従業員が人事業務を体系的に理解できることと人事業務間の関係を理解することの2点であった。このT部長の語りからは、自らが築き上げてきた人事業務の持論を体系化することによって、電機部門人事部の従業員全員が人事業務をより深く理解できるように促そうという育成的な意図が伺えるのである。

(2) エーザイ株式会社「アリセプト」探索研究チームの事例

エーザイ株式会社「アリセプト」探索研究チームの事例における「対外交渉力」では、担当する役割によってフォロワーのリーダーシップ認識が異なっている。探索研究チーム

を構成する合成系研究員と評価系研究員の語りでは、杉本が安全性部門とうまく交渉して迅速な試験結果のフィードバックをもたらすことに対してリーダーシップを認識している。一方、安全性部門の研究員の語りでは、杉本のアルツハイマー治療薬を開発したいという杉本の熱意にリーダーシップを認識し化合物のフィードバックを優先的におこなった。この語りの場合、合成系研究員と評価系研究員の視点からの語りでは、杉本の交渉能力を観察することによってリーダーシップを認識している。一方、安全性部門の研究員の視点からの語りでは、杉本のアルツハイマー治療薬を開発したいという熱意に納得してリーダーシップを認識したのである。その結果、彼らは優先的に化合物の試験を行った。つまり、合成系研究員と評価系研究員は、観察によってリーダーシップを認識している。それに対して、安全性部門の研究員は、感情的なリーダーシップ認識を示しているのである。対外交渉において当事者となる安全性部門の研究員と直接交渉を行わない合成系研究員と評価系研究員との間でリーダーシップ認識が異なっているのである。

一方、杉本のこの出来事に対する語りからは、2つの意図が伺える。1つ目は、速やかなフィードバックによっていち早くチームに研究を進捗させる情報をもたらそうという意図。もう 1 つが、他の研究チームとの競争に勝つという意図である。いずれの意図も、研究を進捗させるという方向性は一致している。しかし、1つ目の意図は、アルツハイマー痴呆症の治療薬のもととなる新規の化合物を開発するというチームの目標を達成することである。2つ目の意図は、当時のエーザイ筑波研究所は新薬開発を促進される戦略として6室の研究室に分けそれぞれの研究室のチーム間で競争意識を持たせていたので、その競争意識に刺激されたものであると解されるのである。

4　事例特有の要因

フォロワーのリーダーシップ認識に関しては、各事例特有の語りが存在した。D 社電気部門人事部の事例では「T 部長の前職場での評判」の語り、サイボウズ株式会社の事例では「現状の問題点」の語り、エーザイ株式会社「アリセプト」探索研究チームの場合では「サブ・リーダーT 研究員」と「評価系研究員にとっての杉本」の語りが、それぞれ該当する。

(1) D 社電機部門人事部の事例

「T 部長の前職場での評判」はフォロワーのリーダーシップ認識を直接語ったものではないが、フォロワーのリーダーシップ認識に影響を与えた要因についての語りであると言え

る。O 氏や K 氏は、主に T 部長が前職場である S 工場の仕事経験について語っており、T 部長がリーダーシップを発揮できるのはその経験によるところが大きいと原因帰属していたのである。

一方、フォロワーの語りに対して T 部長が語ったものは、これまでの仕事経験から学んだことからの影響が大きいことを意味している。「業務の効率化」の語りで、T 部長は現場の反対の可能性があるにもかかわらず思い切った効率化を行い、結果としてうまくいったことで行動は思い切って行うべきという教訓を得た。「給与計算を学ぶの語りで T 部長は、給与計算担当の社員の退職で抜けた穴を埋めた経験から給与計算の方法を学んだ。そのことによって T 部長は、人事業務には知識をして学ぶべきものの順序があることを教訓として得たのである。「尊敬できる上司 A 専務の存在」の語りで T 部長は、A 専務の特徴的な会議の進め方から部下の意見を聞き入れ考えることと部下に考えさせることを教訓として学んだ。T 部長は、S 工場の経験からこのような教訓を学んだのである。

この「前職場での評判」の語りでフォロワーは、T 部長がリーダーシップを発揮できる人物である根拠を T 部長のこれまでの仕事経験に求めていると考えられる。一方、それに対する T 部長の語りでも、これまでの仕事経験を教訓として活かしていることが表れているのである。

(2) サイボウズ株式会社の事例

「現状の問題点」の語りの背景には、サイボウズ株式会社が組織規模を拡大している成長期にある企業であることに起因すると考えられる。フォロワーはいずれもサイボウズ株式会社の創業期におけるメンバーであるので、組織の成長や高須賀のリーダーシップについて認識してきている。しかし、この語りで問題となっているのは、それ以外の社員である。つまり創業期のメンバーは、成長期に入社してきた社員が高須賀のリーダーシップを認識しているのかどうか疑問に思っているのである。一方、フォロワーの語りに対する高須賀の見解は、組織の価値観、特にサイボウズ株式会社の行動指針を表現したサイボウズの 7 精神の浸透が不十分であるということに原因帰属しているのである。

この語りでは、現状のリーダーシップに対して不安を抱いている創業期のメンバーと組織の価値観の浸透に解決を見出そうとするリーダーという現状を表しているのである。言い換えると、組織規模の急激な拡大に対して組織の一体感が取れなくなっているという成長企業が抱えている独特の問題を表した語りであると言える。

(3) エーザイ株式会社「アリセプト」探索研究チームの事例

この事例で事例特有の要因を表す語りとして該当するのは、「サブ・リーダーのT研究員」と「評価系研究員にとっての杉本」である。

「サブ・リーダーの T 研究員」では、合成系研究員全員に共通する語りとしてチーム・リーダーの杉本は主に対外交渉に従事し、合成系研究員の集団の取りまとめは T 研究員が行っていたというものであった。この語りから分かることは、フォロワーがリーダーシップを発揮していると認識している人物は、杉本のほかにT研究員もいたということである。

このフォロワーの語りに対する杉本の見解は、当時の合成系の研究員は若い研究者ばかりであったことを杉本は気にかけていたのである。そこで杉本が考えたのが、個人的に親しく彼らと年齢も比較的近かった T 研究員に合成系の集団の取りまとめを依頼するということであった。つまり、杉本は意図的にリーダーの役割を T 研究員と分担しようとしたのである。

「評価系研究員にとっての杉本」では、評価系研究員全員に共通する語りとして評価系の集団の取りまとめは Y 研究員が行っていたというものであった。確かに、チーム・リーダーとして杉本の対外交渉や自由闊達な意見を言える場づくりをリーダーシップの発揮として指摘する評価系研究員は存在した。しかし、評価系研究員の中には、杉本のリーダーシップに関しては否定的なフォロワーも存在した。このようにチーム・リーダーの杉本のリーダーシップに対して否定的な見解が見受けられた原因は、創薬における探索研究活動の特徴にあると考えられる。なぜなら、探索研究チームを構成する合成系研究員と評価系研究員は、学問的な背景も異なる。具体的には、合成系研究員の学問的な背景は、化学である。一方、評価系研究員の学問的な背景は、生化学である。よって、彼らは創薬に対する発想も異なるのである。インタビューデータによると、合成系研究員は化合物を積極的に合成していく。一方、評価系研究員は合成系研究員によって合成された化合物の薬効を評価していく。一見、評価部門は受身の存在ではあるが、科学的に厳密で客観的な視点から化合物を評価していく部門であるなのである。それゆえに、創薬に対する彼らの間での考え方は異なる。つまり、探索研究チームは、合成系と評価系という質的に全く異なる集団によって構成されていたのである。また、それぞれの集団に取りまとめ役がいて、評価系研究員の集団には Y 研究員という取りまとめ役がいたのである。よって、評価系研究員の中には合成系出身の杉本のリーダーシップに対して否定的な見解を取っていた者もいたと考えられるのである。

第３節　リーダーの意図

ここでは、各事例におけるリーダー自身の語りの解釈を通じて、各々のリーダーがどのような意図で組織や集団を率いてきたのかを考察する。

(1)　D 社電機部門人事部の事例

D 社電機部門人事部の T 部長自身による語りは、「人事マンとしての自己実現」、「フォロワーに関する持論」、「T 部長の実証主義的発想法」の３つである。「人事マンとしての自己実現」は、フォロワーの語りに対して T 部長自らの見解を語ったものである。それは、理想とする職場づくりを念頭に行動していたという内容の語りである。この中で T 部長は、人事業務を担当するものがどのようなことに喜びを感じ、どのような自己実現欲求を満たすのかを認識することは重要であるということを述べている。この語りから分かることは、T 部長はリーダーになるにあたって自らの理想とする職場をつくりというビジョンを有していたと考えられる。

「フォロワーに関する持論」で T 部長は、２つのタイプのフォロワー像に関する持論を語った。T 部長が考える２つのタイプのフォロワーとは、リーダーの方針に対して積極的に行動するが緻密さにかけるフォワード型フォロワーと必ずしも積極的ではないがフォワード型フォロワーと補完的関係にあるスイーパー型フォロワーというものである。T 部長は、このような持論に基づいて各フォロワーの特性を理解しようとしていたと考えられるのである。このような持論に至るには、これまでの仕事経験からの影響が大きいものと言える。

「T 部長の実証主義的発想法」は、何らかの施策を実行するときはその実行可能性を示すことが重要であるという T 部長の持論に関する語りである。このような持論に基づいて T 部長は、当時の若手社員を工場の現場に連れて行き、プロジェクトに参加させたのである。つまり、T 部長は機能主義的発想に基づいて行動していたと言えるのである。

これらの語りからは、T 部長が前職場である S 工場での経験から多大な影響を受けていることがうかがえる。T 部長は S 工場時代に工場全体を管理する立場にあったので、事業全体の視点から人事業務を捉えることの重要さを学んだと解されるのである。尊敬できる上司である A 専務からは、業務を遂行させるにあたって自らが深く考え、部下に深く考えさせることを教訓として得たのである。さらに、社員の急な退職によって給与計算を担当することになり給与計算の方法を学んだ。T 部長は給与計算の方法を学んだことに加えて、給与計算のように基本的な手続きをしっかり見につける業務は、早いうちに身につけるべ

きだという認識を得たのである。このようにT部長は、S工場の経験から教訓を導き出し、リーダーとしての持論を身につけたと言えるのである。このような見解の背後には、リーダーとは実証主義的思考に基づかなければならないという基本的な考え方がある。T部長の言うところの実証主義的思考とは、方針を実行するには経験に裏付けられた理論がなければならないというT部長の持論であると解釈できる。このT部長の実証主義的思考は、フォロワーの語りに表れているT部長の行動を規定する意図としても捉えることができるのである。

(2) サイボウズ株式会社の事例

サイボウズ株式会社の創業者である高須賀自身による語りは、「成長意欲」、「経営理念」、「前職場からの影響」の3つである。「成長意欲」は、高須賀のモチベーションの源泉を表したものである。この高須賀の資質が、高須賀の基本的な発想法を裏付けるものであると考えられる。「経営理念」と「前職場からの影響」は、互いに関係する語りである。これらの語りは、高須賀が前職場であるD社の経営理念から影響を受けていて、それをサイボウズ株式会社の価値観に活かしていることを表しているのである。また、これまで議論したように、高須賀がリーダーとして重視していることは、組織の価値観をフォロワーと共有することにあった。この点に関しては、フォロワーの語りからも伺える。つまり、高須賀は前職場のD社から経営理念の重要さを認識していて、それを組織内に浸透させることが最も重要であるという教訓を学んでいると解することができるのである。

(3) エーザイ株式会社「アリセプト」探索研究チームの事例

エーザイ株式会社「アリセプト」探索研究チームのリーダーであった杉本自身の語りとしては、「杉本のリーダーシップ持論」が該当する。「杉本のリーダーシップ持論」の語りでは、杉本が基本的な前提として新人の育成に主眼を置いていたことが分かる。また、その語りの中で杉本は、具体的な行動指針として「ヨイショ」と「恫喝」をあげている。具体的には、新人をほめることを前提して、時に「恫喝」を入れることで集団を引き締めるという行動指針である。さらに、もう1点として、杉本はエーザイ筑波研究所の全体会議で他の研究チームから研究を批判されたるするときに、自らが矢面に立ってチームを守る姿勢を示すことを挙げている。

このような杉本のリーダーシップ持論が生成するのに影響を与えているのが、当時のエ

ーザイ筑波研究所をめぐる状況である。事例の背景のところで述べたことであるが、当時のエーザイ株式会社の戦略として、筑波研究所を解説して研究開発部門の充実化を図った。そして、筑波研究所長には、次期社長となる内藤晴夫が就任した。研究員に関しても、新卒研究員を積極的に採用した。内藤研究所長は、探索研究部門を疾患別に 6 つの研究室に分けて、それぞれの研究室間で競争意識を持たせた。

杉本のリーダーシップ持論が新人の育成に主眼を置いているのは、新卒の研究員の積極的な採用によるものである。杉本にとっても、チームのメンバーが新人研究員ばかりであった。杉本の彼らを指導する方法として、「ヨイショ」と「恫喝」という行動指針があったと考えられるのである。そして、チーム・メンバーを守る姿勢を見せることに関しては、そのような状況をつくりだしているのが、6 つの研究室体制で競争意識を促進させるエーザイ筑波研究所の戦略によるものなのである。すなわち、杉本のリーダーシップ持論は、エーザイ筑波研究所の環境に影響されたものであると言えるのである。

第 4 節　小括

本章では、語りと語り手の関係、フォロワーのリーダーシップ認識、リーダーの意図という 3 点から各事例を考察した。語りと語り手の関係では、フォロワーの個人的な語り、フォロワーの個人的な語りでリーダーの見解があるもの、複数のフォロワーに共通する語りという観点から各事例における語りの分布を考察した。D 社電機部門人事部における語りは、3 つのカテゴリーに均等に分布しているのが特徴的である。サイボウズ株式会社における語りでは、フォロワーの個人的語りの割合が高く、フォロワーの個人的な語りでリーダーが見解を示したものは 1 つにとどまった。フォロワーの個人的な語りの中でも、青野の語りが 4 つもあることは特徴的である。その理由としては、青野は前職場の D 社時代から高須賀と行動をともにしてきたフォロワーで高須賀を信奉している人物だからでと言える。エーザイ株式会社「アリセプト」探索研究チームの事例では、複数のフォロワーに共通する語りの割合が高かった。さらに特徴的なのは、創薬の役割ごとで共有されている語りが存在したことである。また、フォロワーの個人的な語りでは、杉本と最も近しい人物である T 研究員の語りのみであったことも特徴的である。このようなリーダーとフォロワーの語りによって構成されるリーダーシップ現象は、各事例によって異なる。D 社電機部門人事部とサイボウズ株式会社の場合のリーダーとフォロワーによって構成されるリーダーシップ現象は、フォロワーの一方的なリーダーシップ認識によって構成されたもの、リ

ーダーの意図的な行為を複数のフォロワーがリーダーシップの発揮と認識したことによって構成されたもの、リーダーの意図的な行為を複数のフォロワーによって部分的にリーダーシップの発揮であると認識して構成されたものが複合して生成した現象である。また D 社電機部門人事部の事例では、T 部長のリーダーシップの認識に影響を与える T 部長の前職場での評判という要因が指摘された。そして、サイボウズ株式会社の事例では、現状の高須賀のリーダーシップを不安視する語りが生成した。

一方、エーザイ株式会社「アリセプト」探索研究チームの事例におけるリーダーシップ現象は、特定のフォロワーによる一方的なリーダーシップ認識によって構成されたものとリーダーの意図的な行為を複数のフォロワーがリーダーシップを発揮していると認識して構成されたものによって生成した。同時に、チーム・リーダー杉本以外の人物に対してリーダーシップを認識して構成された別のリーダーシップ現象が生成されたのである。

フォロワーのリーダーシップ認識に関しては、感情的なリーダーシップ認識、観察によるリーダーシップ認識、複合したリーダーシップ認識、事例特有の要因という観点から議論した。感情的なリーダーシップ認識に関して、D 社電機部門人事部の場合ではリーダーへの共感の感情を示すものであった。サイボウズ株式会社の場合では、共感のほかに納得、そして承認されることによる喜びの感情が指摘された。エーザイ株式会社「アリセプト」探索研究チームの場合では、リーダーに対する感謝の感情を表すものであった。フォロワーのリーダーシップ認識においてリーダーへの感情的側面が表れているものでも共感、納得、承認されることによる喜び、感謝というような感情が指摘された。

観察によるリーダーシップ認識に関して D 社電気部門人事部の事例では、日常業務の中で起こった特定の出来事の観察によるもの、一定期間継続する特定の出来事の観察によるもの、日常業務の観察によるものという 3 つの視点によるリーダーシップ認識が指摘された。サイボウズ株式会社およびエーザイ株式会社「アリセプト」探索研究チームの場合では、日常業務における長期的な観察に基づいてリーダーシップ認識がなされていた点で共通している。しかし、これらの事例による観察に関しては、それぞれの語りにおいて時間幅が異なる。

複合したリーダーシップ認識は、D 社電気部門人事部の事例とエーザイ株式会社「アリセプト」探索研究チームの事例に見受けられたものである。これらの事例から得られた語りは、感情的なリーダーシップ認識と観察によるリーダーシップ認識とが複合したものである。「人事曼陀羅」では、リーダーの T 部長から意図的に共同制作者として声をかけられ

たＩ氏は杉本の方針に共感した。一方、その他のフォロワーは人事曼陀羅の完成したものを拝見することによってリーダーシップを認識した。つまり、この事例では T 部長による人事曼陀羅の共同製作者の意図的な指名によってフォロワーのリーダーシップ認識が異なっていたのである。エーザイ株式会社「アリセプト」探索チームの事例にあった「対外交渉力」では、対外交渉先の安全性部門の研究員は、杉本に対して納得の感情を示した。そして、チーム・メンバーである合成系研究員と評価系研究員は杉本が対外交渉する姿を観察してリーダーシップを認識したのであった。この場合は、担当する役割によってリーダーシップ認識が異なっていたものである。

本研究における事例研究で特徴的であるのは、各事例で特有の要因が語りとして表れていたことである。D 社電機部門人事部の事例では、「T 部長の前職場での評判」が事例特有の要因として挙げられる。この語りは、フォロワーの一部が T 部長の前職場である S 工場における実績を知っていたことを表している。T 部長の実績に関する情報は、フォロワーに T 部長がリーダーシップを発揮できる人物であるという印象を事前にもたせていたのである。

サイボウズ株式会社の事例における「現状の問題点」では、組織の成長に伴って組織の凝集性が低下しているというフォロワーの不安が表れたものである。現状のリーダーシップに対する不安が、語りとして表れた意図せざる結果である。エーザイ株式会社「アリセプト」探索研究チームにおける事例特有の要因に該当するのは、「サブ・リーダーT 研究員」と「評価系研究員にとっての杉本」の 2 つの語りであった。これらの語りでは、杉本以外の人物に対してフォロワーがリーダーシップを認識しているというものであった。「サブ・リーダーの T 研究員」の語りは、杉本が新人の取りまとめを依頼した意図的なリーダーシップ・シェアリングを表したものである。一方、「評価系研究員にとっての杉本」の語りでは、探索研究のシステム上の問題がある。つまり、探索研究チームは、合成系と評価系の 2 つの集団によって構成されることから、評価系研究員にも取りまとめ役が存在したのである。つまり、チームの編成上リーダーシップ・シェアリングが行われていたということである。このような背景から、評価系研究員にとっては杉本をリーダーであるという意識が希薄であった。また、合成系の研究室と評価系の研究室は研究所内でも離れた位置にあり、常に顔をあわせる関係でもなかったことも影響していると思われる。ちなみに、当時の方針として、化合物を 1 品に絞り込むまでのチーム・リーダーは合成系から選び、1 品に絞った化合物を精査する段階では評価系からチーム・リーダーが選ばれたのである。

杉本は、化合物を 1 品に絞るまでのリーダーであった。そして、杉本のもとで評価系の取りまとめを行っていた Y 研究員は、化合物は 1 品に絞られてからのリーダーとなったのである。さらに、その後、開発研究、臨床研究とそれぞれにリーダーが存在する。つまり、創薬プロセスにおけるリーダーは、いわゆるリレー方式なのである。よって、特定のリーダーによって創薬は指揮されるのではない。この点から考えると、この事例では、D 社電機部門人事部やサイボウズ株式会社における事例のように、特定のリーダーに対してフォロワーがリーダーシップを認識するという一元的な図式ではなかったのである。

リーダーの意図に関しても、それぞれの事例で異なっている。D 社電機部門人事部の場合、T 部長はこれまでの仕事経験から持論と導き出し、その持論に基づいて行動した。サイボウズ株式会社の創業者である高須賀は、前職場である D 社の経営理念に影響され、サイボウズ株式会社において理念に基づいた経営を実践しようと意図していた。エーザイ株式会社「アリセプト」探索研究チーム・リーダー杉本が、チームが置かれた環境に適応するためのリーダーシップ持論を有していた。それぞれの事例において、リーダーは自らの持論を実践に活かすという点では共通しているが、その持論の源泉が T 部長は過去の仕事経験であり、高須賀は前職場の経営理念であり、杉本はチームの置かれた環境によるものであった。

結章

第1節　要約と結論

1　要約

本研究は、フォロワーが認識するリーダーシップとはどのような現象であるのかという問題意識に基づいて議論してきた。序章において、フォロワーが認識するリーダーシップ現象を明らかにするには、どのようなアプローチで現象を捉えるのかという問題を中心に考察した。この問題に対して本研究では、内部者の視点から現象を捉えるアプローチを取った。なぜなら、企業組織の現場で働く人々がリーダーシップについてどのように考えているのかについて知りたいとかねてから関心をもっていたからである。このような内部者の視点から現象を捉えるアプローチは、社会科学の認識論的パラダイムに従うと解釈主義のパラダイムに依拠することなる。よって、序章において、本研究が解釈主義のパラダイムに依拠することを明らかにした。

第 2 章においては、先行研究がリーダーシップ現象をどのように捉えていたのかという観点から検討を行った。資質アプローチでは、特定の資質を有したリーダーがリーダーシップを発揮できるという論理に基づいているので、リーダーシップ現象を特定することができないという問題点が指摘された。行動アプローチは、リーダーシップ現象を集団のパフォーマンスを向上させるようなリーダー行動と捉えていることが分かった。このようなリーダーシップ現象の捉え方は、状況アプローチにも影響していることが指摘された。しかし、これらのアプローチでは、フォロワーがリーダーシップをどのように捉えているのかという視点が見えてこないのである。このような中、フォロワーの視点を考慮したリーダーシップ研究として注目したのが、Hollander の主張する交流型リーダーシップにおける特異性 - 信頼理論であった。特異性 - 信頼理論は、リーダーはフォロワーから信頼を蓄積することでリーダーシップを発揮できるというのが基本的な主張である。このアプローチには、リーダーがフォロワーから信頼を得ることとリーダーシップの発揮は同じ現象であるかという疑問が残るのである。同じフォロワーの視点を重視するリーダーシップ研究であっても、フォロワーのリーダーシップ帰属理論はリーダーシップ現象をフォロワーがリーダーシップを発揮していると原因帰属することにあるとしている。つまり、フォロワーがリーダーシップを発揮していると認識することによってリーダーシップ現象は生成すると考えるのである。このようなリーダーシップ現象の捉え方は、Meindl の主張するリーダーシップ幻想の議論へと展開する。リーダーシップの幻想とは、リーダーシップとはフォ

ロワーによって社会的に構成されたものであると考えるアプローチである。先行研究の検討の結果、本研究におけるリーダーシップ現象の捉え方は、このリーダーシップの幻想によるリーダーシップ現象の捉え方に近いことが分かった。

第 3 章では、本研究における調査方法について議論した。調査方法としては、フォロワーへのインタビュー調査を実施し、著者による意味解釈によって語りの背景を解釈する。次に、語りの背景を理解した上で、フォロワーのリーダーシップに関する語りの抽出を行う。フォロワーの見解が明らかになったところで、リーダーへのインタビュー調査を行う。そして、リーダーとフォロワーによるインタビューデータの意味解釈を通じてフォロワーによって認識されるリーダーシップ現象を明らかにするというものであった。さらに、この章では分析対象としての語りに注目する理由を述べた。その理由として、人間は語るという行為によって、意味付与を行うという語りの特性に注目したのである。つまり、内部者の視点を理解するには、内部者の語りに耳を傾けることが重要であると考えたのである。

第 4 章から第 6 章までは、大手電機メーカーD 社電機部門人事部、サイボウズ株式会社、エーザイ株式会社「アリセプト」探索研究を対象に行ったインタビュー調査結果について議論した。

第 7 章では、各事例における考察の結果のまとめを行った。

2　結論

本研究における結論は、大きく以下の点にまとめられる。

(1)　リーダーシップ現象は、フォロワーの心中で構成されたものである。

フォロワーのリーダーシップに関する語りは、フォロワーの個人的な認識によるもの、それに対してリーダーが見解を示したもの、複数のフォロワーに共通したものでリーダーが見解を示したものに類型できた。このような類型が意味するのは、リーダーシップ現象が実在物ではなく、フォロワーの心中で構成されたものだということである。1 人のフォロワーが特定の出来事をリーダーシップの発揮であると語った場合、それはフォロワーの個人的な思い込みで構成されたリーダーシップ現象である。また、1 人のフォロワーが特定の出来事をリーダーシップの発揮であると語りそれに対してリーダーも見解を示したならば、それはリーダーの意図的な行為がフォロワーにリーダーシップの発揮と解釈されることによって構成されたリーダーシップ現象である。そして、複数のフォロワーが特定の出来事をリーダーシップの発揮であると語り、それに対してリーダーも見解を示したならばリー

ダーの意図的な行為が複数のフォロワーにリーダーシップの発揮であると解釈されることによって構成されたリーダーシップ現象である。

各事例における語りと語り手の関係の考察結果からも、それらの関係は異なっている。D社電機部門人事部の事例では、3つの語りの類型が均等に表れていた。サイボウズ株式会社の事例では、特定のフォロワーの個人的なリーダーシップに関する語りが顕著なことが特徴的であった。エーザイ株式会社「アリセプト」探索研究チームの事例では、複数のフォロワーに共通する語りの割合が多いのが特徴であった。このような各事例における語りと語り手の関係の比較を通じても、リーダーシップ現象が社会的に構成されたものであると言える。

(2) フォロワーによってリーダーシップ認識は異なる。

これは第1の結論と関係することであるが、第2の結論として言えることはフォロワーによってリーダーシップの認識は異なるということである。本研究では、フォロワーのリーダーシップ認識に関して、感情的なリーダーシップ認識、観察によるリーダーシップ認識、感情的側面と観察による側面とが複合したリーダーシップ認識、事例特有の要因という4つの類型に基づいて議論した。この類型に基づき、各事例における各フォロワーのリーダーシップ認識が異なることを以下の議論で示す。

① D社電機部門人事部の事例

D社電機部門人事部の事例において、O氏は「関連会社の安全診断」の語りで観察によってリーダーシップを認識していた。また、O氏は「T部長の前職場での評判」の語りで、T部長に関する情報によってT部長に対して好意的な印象を持っていたのである。

K氏は、O氏と同様にT部長に関する情報によってT部長に対して好意的な印象を持った。さらに、K氏は「職場の組織変革」の語りにおいて、T部長が行った職場の組織編成をかえた出来事を観察することによってもリーダーシップを認識していたのである。

C氏は、「新任の挨拶」の語りでT部長の指摘によって仕事上の悩みに解決の糸口が与えられた。そのことで、C氏はT部長の考え方に共感することによって感情的にリーダーシップを認識したのである。

I氏は、「T部長への共鳴」の語りにおいて自らの悩みに同調したT部長とは価値観の合う上司であると理解し、T部長の方針には共感できると感情的にリーダーシップを認識した。

また、I 氏は「人事曼陀羅」の語りにおいても、T 部長から共同制作を持ちかけられたことによって、T 部長に共感することによって感情的にリーダーシップを認識したのである。

M 氏は、「T 部長の口癖」の語りにおいて、T 部長との日常業務における長期的な観察を通じて T 部長の口癖から人事業務の考え方に影響を受けていた。M 氏は、この一連の観察を通じて T 部長のリーダーシップを認識していた。さらに、M 氏は「人事曼陀羅」の語りにおいて、人事曼陀羅が職場に配布された出来事から T 部長の人事業務に対する考え方を理解した。M 氏は、そのように人事業務を体系的に理解している T 部長にリーダーシップを認識したのである。

N 氏は、「工場移転のプロジェクト」と「関連会社の人事制度変革」の語りにおいて、それぞれのプロジェクトで T 部長を観察し、その有能性にリーダーシップを認識していた。また、N 氏は、M 氏と同様に「人事曼陀羅」の語りにおいて、人事曼陀羅というシンボルを通じて人事業務を体系的に理解できている T 部長にリーダーシップを認識していたのである。

このように D 社電機部門人事部の事例において、O 氏や K 氏は観察によるリーダーシップ認識と事例特有の要因である T 部長の前評判に影響されていた。C 氏や I 氏は、感情的にリーダーシップを認識していた。N 氏や M 氏は、観察によってリーダーシップを認識していたのである。

② サイボウズ株式会社の事例

サイボウズ株式会社の事例において、青野は「高須賀のリーダーシップの変遷」の語りにおいて、前職場の D 社時代からサイボウズ株式会社の創業そして現在に至るまでの長期的な観察から高須賀のリーダーシップを認識していた。一方、青野は「高須賀のビジネス・センス」、「チャレンジャブルにできる機会」、「高須賀の傾聴」の語りでは、高須賀に対して感情的にリーダーシップを認識していた。しかし、青野は高須賀に対して感情的にリーダーシップを認識しているが、それらの感情は質的に異なったものであった。「高須賀のビジネス・センス」の語りで青野は、前職場の社内ベンチャー組織時代に高須賀の示した将来のビジネス・モデルのアイデアに共感することによってリーダーシップを認識していた。一方、「チャレンジャブルにできる機会」と「高須賀の傾聴」の語りで青野は、自らの主張が高須賀に認められることによる喜びの感情を表した。このように青野は、高須賀の長期的な観察、高須賀の方針に対する共感そして高須賀に承認されることによる喜びの感情に

よってリーダーシップを認識していたのである。

西田は「高須賀の発想法」の語りにおいて、高須賀の物事を積極的に捉える発想法に共感してリーダーシップを認識していた。そして、西田は「現状の問題点」の語りにおいて、一般社員が高須賀のリーダーシップを認識しているかどうか不安に思っていた。西田の場合は、高須賀のリーダーシップを感情的に認識していた。その反面、西田は高須賀のリーダーシップが一般社員に認識されていないのではないかという不安を抱えていた。

山田の場合は「公明正大の精神」の語りにおいて、高須賀が経営に関しては公明正大の精神を貫くという価値観に共感して感情的にリーダーシップを認識していた。また、山田も西田と同様に「現状の問題点」の語りにおいて、高須賀のリーダーシップが一般社員に認識されていないのではないかという不安を抱えていた。山田は、高須賀のリーダーシップに関して、感情的なリーダーシップ認識を示している反面、現状の高須賀のリーダーシップに不安を抱いていたのである。

別府は、「顧客第一」の語りで、いかなる理由でも遅刻を許さない高須賀の態度に疑問を抱いていたが、始業時間には万全の体制で顧客に接しなければいけないという高須賀の主張に納得することで感情的にリーダーシップを認識した。また、別府は「公明正大の精神」の語りで公明正大の精神の実践が難しいことを広告宣伝費の繰越し問題の出来事を通じて語った。これは、別府が公明正大の価値観に共感してリーダーシップを認識していることから表れた語りである。そして別府も「現状の問題点」の語りにおいて、高須賀のリーダーシップが一般社員に認識されていないのではないかという不安を語った。別府は、高須賀のリーダーシップに関して納得と共感による感情的なリーダーシップ認識を示している。そして、別府は現状の高須賀のリーダーシップに不安を抱いていたのである。

赤浦は、「高須賀とのコミュニケーション」の語りで、高須賀が自らの提案を積極的に認めてくれることから承認されることによる喜びによる感情的にリーダーシップを認識した。「高須賀の計画実行性」の語りで赤浦は、高須賀が計画通りに事業を展開していることを観察することによってリーダーシップを認識した。そして、「現状の問題点」の語りで赤浦は、高須賀の一般社員に対するリーダーシップに対して不安を抱いている。このように赤浦の語りでは、共感による感情そして日常業務の観察によってリーダーシップを認識していたと考えられる。同時に、高須賀の現状におけるリーダーシップを不安視していたのである。

畑は、「公明正大の精神」の語りで、高須賀のビジョンに共感することによって感情的に

リーダーシップを認識していた。

以上のようにサイボウズ株式会社の事例においても、フォロワーによってリーダーシップ認識は異なる。さらに、フォロワー個人においても様々な形でリーダーシップを認識している。さらに、この事例の特徴は、フォロワーが現状のリーダーシップに対して不安を抱いているということである。

③　エーザイ株式会社「アリセプト」探索研究チームの事例

エーザイ株式会社「アリセプト」探索研究チームの事例において、T研究員は杉本と以前から近しい関係であり、杉本がリーダーシップを発揮できる人物であるということを認識していた。このような認識が得られる根拠は、「フォロワーの言うことに耳を傾ける杉本」と「努力家の杉本」の語りに表れていた。これらの語りは、いずれも杉本と長期的な関係による観察から導かれたものであった。「対外交渉力」の語りにおいてもT研究員は、対外部門へ交渉を行う杉本を観察することによってリーダーシップを認識していた。また「自由闊達に意見できる場づくり」と「自由裁量の余地を与える」におけるT研究員の語りでは、杉本の行動がチーム活動に貢献しているとして感謝による感情的なリーダーシップ認識が表れていた。また、「サブ・リーダーT研究員」においてT研究員は、杉本から依頼されて合成系研究員の集団を取りまとめたことを語った。これは、T研究員が、リーダーの役割の一部を引き受けいたことを意味する。すなわち、杉本とT研究員の間でリーダーシップ・シェアリングがなされていたことが明らかになったのである。

合成系研究員I氏は、杉本のリーダーシップ認識に直結する語りはない。I研究員は、「サブ・リーダーT研究員」の語りで、T研究員に対してリーダーシップを認識しているのである。

合成系研究員のH研究員は、「自由闊達に議論できる場づくり」で杉本に対して感謝による感情的なリーダーシップ認識を示している。その一方でH研究員は、「サブ・リーダーT研究員」の語りでT研究員にもリーダーシップ認識を示していたのである。

合成系研究員のG研究員は、「対外交渉力」の語りで杉本の行動を観察することによってリーダーシップを認識した。そして「自由闊達に議論できる場づくり」の語りでは、感謝の感情によるリーダーシップ認識を示した。その一方でG研究員は、「サブ・リーダーT研究員」でT研究員のリーダーシップを認識した。ただし、G研究員は杉本とT研究員のリーダーシップ・シェアリングについても指摘したのである。

合成系研究員R研究員は、「対外交渉力」の語りにおいて杉本に対して観察によるリーダーシップ認識を示した。そして、「自由裁量の余地を与える」の語りにおいて、感謝の感情によるリーダーシップ認識を示したのである。また、「サブ・リーダーT研究員」の語りにおいてT研究員に対してもリーダーシップを認識したのである。

評価系研究員のA研究員は、「対外交渉力」の語りにおいて杉本に対して観察によるリーダーシップ認識を示した。そして、「自由闊達に議論できる場づくり」の語りでA研究員は、杉本に対して感謝による感情的なリーダーシップ認識を示したのである。その一方で、「評価系研究員にとっての杉本」の語りにおいて、評価系研究員のY研究員に対してリーダーシップを認識したのである。

評価系研究員のO研究員は、杉本に対してリーダーシップを認識する語りはなかった。むしろ、評価系研究員のY研究員に対してリーダーシップを認識していた。

評価系研究員のK研究員は、「対外交渉力」の語りにおいて杉本に対して観察によるリーダーシップ認識を示した。その一方で「評価系研究員にとっての杉本」の語りで、評価系研究員のY研究員に対してリーダーシップを認識していたのである。

評価系研究員のM研究員は、「自由闊達に議論できる場づくり」の語りで杉本に対して感謝による感情的なリーダーシップ認識を示した。その一方で、「評価系研究員にとっての杉本」の語りで、評価系研究員のY研究員にリーダーシップを認識していた。

安全性研究員のS研究員とU研究員は、それぞれ「対外交渉力」の語りにおいて杉本に対して感情によるリーダーシップ認識を示した。

分析系研究員のW研究員は、「自由闊達に議論できる場づくり」と「自由裁量の余地を与える」との語りにおいて杉本に対して感謝による感情的なリーダーシップ認識を示していたのである。

このようにフォロワーのリーダーシップ認識は、フォロワーによって異なることがわかる。さらに、この事例で特徴的なことは、杉本に対してリーダーシップを認識していたフォロワーがいる一方で、杉本に対してリーダーシップを認識していないフォロワーがいた。そして、杉本に対してリーダーシップを認識しつつも、別の人物に対してもリーダーシップを認識しているフォロワーも存在したことである。

(3) リーダーの持論に影響を与える要因は、リーダーによって異なる

リーダー自身の語りを通じて、それぞれのリーダーは持論に従って行動していることが

発見事実として指摘できる。しかし、彼らの行動指針に与えた影響要因は、それぞれ異なっていることが分かる。

D 社電機部門人事部の T 部長は、学生時代に学んだ政策的実行性の概念に影響を受け、企業のリーダーは実証主義的思考がなければならないという発想に至った。T 部長は、何らかの政策を実行するには、実際にそれがうまくいくことを証明しなければならないという発想を持っていたのである。T 部長は、この発想法を基本に S 工場での仕事経験を通じて人事業務に関する持論を形成していった。T 部長は、S 工場全体の業務効率化を行ったことで自らが正しいと思った行動は思い切って行うべきであると教訓を得た。尊敬できる上司の A 専務からは業務に対して部下に考えさせること、そして自らが深く考えることを学んだ。そして、T 部長は退職した給与担当社員による欠員を一時的に埋めるため給与計算業務を担当した。T 部長はその経験から、給与計算の専門知識を学んだ。それとともに、人事業務というものが給与計算業務のような技術的な側面と人事業務の意義のような観念的な側面を包含するものであると理解する。さらに、そこから人事業務において技術的なものは早い時期に学ぶべきであると感じ、改めて物事には学ぶべき順番があるという教訓を得たのである。このように T 部長は、実証主義的思考を機軸として S 工場時代の経験から人事業務に関する持論を形成していたのである。

サイボウズ株式会社の創業者である高須賀がリーダーとして最も関心を示していることは、組織成員が組織の価値観を共有できるかどうかにあった。高須賀は、サイボウズ株式会社の理念やサイボウズの 7 精神という行動指針を示して組織内に価値観を浸透させようと考えていたのである。この点については、フォロワーの語りにおいても指摘されていたことである。このように高須賀が組織内で価値観の共有を重視する理由は、前職場である D 社の組織文化に影響を受けているからである。この点に関しては、高須賀もサイボウズの 7 精神は、D 社から影響を受けていると語っていることから分かる。つまり、高須賀は意図的に D 社の価値観をサイボウズ株式会社に応用していたのである。そして、高須賀の持論には D 社の組織文化およびその行動指針を示した価値観に基づいて形成されていたのである。

エーザイ株式会社「アリセプト」探索研究チーム・リーダー杉本の場合、杉本自身の語りにもあるように持論の基本的な前提が新人研究員の育成にあった。なぜ、杉本が新人の育成にこだわったのかについて、当時のエーザイ株式会社の方針で研究部門を筑波研究所に移転し、それに伴い新卒の研究員を積極的に採用したことが影響したものと考えられる。

「アリセプト」探索研究チームも、初期のころは新人研究員ばかりであった。つまり、杉本にとってプロジェクトの推進と新人の育成は、密接に関連したものだったのである。そこで年齢差のある新人研究員を取りまとめるに際して、信頼のおける同僚であった T 研究員に取りまとめ役を依頼し、自らは対外交渉を中心に行った。チームに対する行動指針として杉本は、「ヨイショ」と「恫喝」の姿勢で臨んだ。「ヨイショ」の姿勢は、各研究員に自由裁量の余地と自由に議論できる場づくりを推進することを意味する。その一方で、「恫喝」は、どうしても譲れないところは怒りの感情で場を収拾するということであった。さらに、杉本は研究所全体の会議で他の研究チームからの批判に対しても矢面に立って集団を守る姿勢を示したのである。杉本がこの姿勢をとる背景には、エーザイの筑波研究所が研究開発の促進を目指す意味から領域別に 6 つの研究室にわけて研究室間で競争意識をもたせたことが考えられる。このように杉本の持論の背景には、当時のエーザイ株式会社の戦略が影響しているものと考えられるのである。

第 2 節　理論的含意

ここでは、本研究がリーダーシップ研究に対してどのような貢献を果たしているのかについて述べる。本研究では、フォロワーがどのような現象をリーダーシップの発揮として認識しているのかという問題意識に基づいて議論している。この点から、フォロワーの視点からリーダーシップを捉えるアプローチの研究蓄積、および定性的方法に基づくリーダーシップ研究の研究蓄積に貢献している。

次に、本研究は、リーダーシップ現象は各フォロワーの心中において構成されたものでありリーダーシップ現象とは測定可能な実体物ではないと結論づけた。このことから本研究は、社会的構築主義によるリーダーシップ研究と位置付けられる。つまり、Meindl が主張するリーダーシップの幻想によるアプローチと近いということである。さらに、本研究ではフィールド・ワークによる調査を実践しているところで、より一歩リーダーシップ現象の探求に踏み込んだ研究であるといえる。

第 3 節　実践的含意

ここでは、本研究が経営の実践にどのような貢献を果たしているのかを議論する。本研究が貢献できるところは、各事例で実施した調査方法にある。特定の出来事に対する語りを通じて、部下が上司をリーダーシップの観点からどのように考えているのかが明らかに

なる。一方で、リーダーシップの発揮を認めない部下も存在する可能性がある。それらの部下の意見に対して上司が見解を示すことによって、そのときの上司の意図というものが明らかになる。このような上司と部下の双方の語りを通じて対象となった集団で生成したリーダーシップ現象が特定できるのである。さらに、彼らの語りからは、リーダーシップ現象に影響を与えた要因を導き出すこともできるのである。つまり、本研究における調査方法によって、調査対象となった集団におけるリーダーシップ現象の生成要因とそれに関連する要因を特定することができるのである。そのことによって、対象となる集団全体でリーダーシップについて内省する機会が得られるのでる。このような内省の結果は、各個人にとって今後の活動をよりよい方向に向けられるような判断材料となるのである。

第4節　残された課題

本研究に残された課題は、インタビュー調査法に限界点があるということ。そして、類似した状況の事例間では、どのようなリーダーシップ現象が生成するのかということである。

(1)　インタビュー調査の限界

本研究の調査方法は、回顧的なインタビュー調査に基づくものであった。回顧的なデータでは、インタビューイーの記憶上の制約がある。この記憶上の制約の問題に対しては、複数回のインタビューを実施する必要がある。データに厚みを持たせることは、本研究に残された課題であるといえる。

リーダーシップ現象を調査するにあたっては、本研究のように過去にリーダーとフォロワーの関係にあった集団に対して回顧的なインタビューによるアプローチもあるが、現在リーダーとフォロワーの関係にある集団にある調査も考えられる。この点も本研究にのこされた課題である。さらに、現在リーダーとフォロワーの関係にある集団に対する調査では、インタビュー調査に加えて参加観察による調査も可能である。参加観察法が実行できるならば、現場で起きている出来事に関して厚い記述ができる。このようにインタビュー調査に加えて参加観察による調査を実践することで、より深いレベルでリーダーシップ現象を捉えることができるのである。

(2)　類似した状況におけるリーダーシップ現象の考察

本研究で議論した事例は、集団を取り巻く状況も業種も組織形態もことなるものを取り上げた。しかし、各集団と類似する状況にある集団においていかなる結果が得られるのであろうかという問題意識が残る。このような問題意識を明らかにすることも、今後の研究課題と言えよう。

参考文献

Abbott, A. (1992), "From Causes to Events : Notes on Narrative Positivism," *Sociological Methods & Research*, 20 : 428－455.

安藤清志・大坊郁夫・池田謙一（1995),『社会心理学』(『現代心理学入門』4) 岩波書店。

浅野智彦（2001),『自己への物語論的接近 - 家族療法から社会学へ』勁草書房。

新 睦人・大村英明・宝月 誠・中野正大・中野秀一郎（1979),『社会学のあゆみ』有斐閣新書。

新 睦人・中野秀一郎 ［編］(1989),『社会学のあゆみ・パートⅡ』有斐閣新書。

Atkinson, R. (1998), *The Life Story Interview*, Sage Publications.

Barker, R. A. (2001), "The nature of leadership," *Human Relations* 54 : 469－494.

Barnard, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass. Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳　経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968)。

Bass, B. M. (1981), *Stogdill's Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research, revised and expanded edition*. New York : Free Press.

Berger, P. L., and T. Luckmann (1967) *The Social of Reality : A Treatise in the Sociology of knowledge*, Anchor Books : New York. (山口節郎訳『日常世界の構成―アイデンティティーと社会の弁証法』新曜社, 1977)。

Blank, W. (1995), *The Nine Natural Laws of Leadership*, New York : AMACOM.

Blumer, H. (1969), *Symbolic Interactionizm*, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice－Hall, Inc., (後藤将之訳『シンボリック相互作用論』勁草書房, 1991)。

Boje, D. M. (1991a), "The Storytelling Organization : A Study of Story Performance In an Office supply Firm," *Administrative Science Quarterly*, 36 : 106－26.

Boje, D. M. (1991b), "Consulting and Change in the Storytelling Organization," *Journal of Organizational Change Management*, 4 : 7—17.

Boje, D. M. (1991c), "Learning Storytelling : Storytelling to Learn Management Skills," *Journal of Management Education*, 15 : 279－294.

Bower, G. H., J. B. Black., and T. J. Turner (1979), "Scripts in Memory of Text," *Cognitive Psychology*, 11 : 177－220.

Browning, L. D. (1991), "Organizational Narratives and Organizational Structure,"

Journal of Organizational Change Management, 4：59－67.

Bruner, J. S. (1990), *Acts of meaning*, Harvard University Press.（岡本夏木・仲渡一美・吉村啓子訳『意味の復権 - フォークサイコロジーに向けて - 』ミネルヴァ書房，1999)。

Brunvand, J. H. (1981), *The Vanishing Hitchhiker：American Urban Legends and Their Meanings*, New York：Norton.（大月隆寛・菅谷裕子・重信幸彦訳『消えるヒッチハイカー - 都市の想像力のアメリカ - 』新宿書房，1988)。

Boyett, J. H., and J. T. Boyett (1998), *The Guru Guide The Best Ideas of The Top Management Thinkers, 1/E*, John Wiley&Sons, Inc.（金井壽宏監訳　大川修二訳『経営革命大全』日本経済新聞社，1999)。

Bryman, A., M. Bresnen., A. Breardsworth., and T. Keil. (1988), "Qualitative Research and the Study of Leadership," *Human Relations*, 41：13－30.

Burns, J. M. (1978), *Leadership*, New York：Haper&Row.

Burr, V. (1995), *An Introduction to Social Construction*, Routledge.（田中一彦訳『社会的構築主義への招待 - 言説分析とは何か - 』川島書店，1997)。

Burrell, G., and G. Morgan(1979), Sociological Paradigms and Organizational Analysis, Heinemann.（鎌田伸一・金井一頼・野中郁次郎訳『組織理論のパラダイム』千倉書房，1986)。

Calder, B. J. (1977), "An Attribution Theory of Leadership," in Staw, B. M., and G. R. Salancik eds., *New Directions in Organization Behavior*, Chicago：St. Clair Press, pp. 179－204.

Chemers, M. M. (1997), *An Integrate Theory of Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.（白樫三四郎訳編『リーダーシップの統合理論』北大路書房，1999)。

Clark, B. R. (1972), "The Organizational Saga in Higher Education," *Administrative Science Quarterly*, 17：178－184.

Clifford, J., and G. E. Marcus (1986), *Writing Culture*, University of California Press.（春日直樹・足羽与志子・橋本和也・多和田祐司・西川麦子・和邇悦子 訳『文化を書く』紀伊国屋書店，1996)。

Conger, J. A., and R. N. Kanungo(1987), "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings." *Academy of Management Review*, 12：637－647.

Conger, J. A., Kanungo, R. N., and Associates(1988), *Charismatic Leadership*, San

Francisco : Jossey－Bass.（片柳佐智子・山村宣子・松本博子・鈴木恭子訳『カリスマ的リーダー　シップ - ベンチャーを志す人の必読書 - 』流通科学大学出版，1999)。

Conger, J. A. (1998), "Qulitative Research as the Cornerstone Methodology for Understanding Leadership," *Leadership Quarterly*, 9 : 107－121.

Czarniawska, B. (1998), *A Narrative Approach To Organization Studies*, Sage Publications.

Dandridge, T. C., I. Mitroff, and W. F. Joyce (1980), "Organizational Symbolism A Topic to Expand Organizational Analysis," *Academy of ManagementReview*, 5 : 77－82.

Deal, T. E., and A. A. Kennedy (1982), *Corporate Cultures*, Wesley Longman, Inc.（城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』岩波書店―同時代ライブラリー，1997)。

Emerson, R. M., R. L. Fretz, and L. L. Shaw (1995), *Writing Ethnographic Fieldnotes*, Chicago : The University of Chicago press.（佐藤郁哉・好井裕明・山田富秋 訳『方法としてのフィールドノート：現地取材から物語作成まで』新曜社，1998)。

Fiedler, F. E. (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York : McGrawhill.（山田雄監訳『新しい管理者像の探求』産業能率短期大学出版部，1970)。

藤本隆宏・安本雅典［編］(2000),『成功する製品開発 - 産業間比較の視点』有斐閣。

福原義春 (1998),『部下がついてくる人－体験で語るリーダーシップ』日本経済新聞社。

船津 衛(1976),『シンボリック相互作用論』恒星社厚生閣。

船津 衛・宝月 誠[編](1995),『シンボリック相互作用論の世界』恒星社厚生閣。

淵上克義(2002),『リーダーシップの社会心理学』，ナカニシヤ出版。

古川久敬 (1988),『組織デザイン論―社会心理学的アプローチ』誠信書房。

Gardner, H. (1995), *Leading Minds*, New York : Basic Books.（山崎康臣・山田仁子訳『リーダーの肖像』青春出版社，2000)。

Geertz, C. (1973), *The Interpretation of Cultures*, New York : Basic Books.（吉田禎吾・柳川啓一・中牧弘充・板橋作美訳『文化の解釈学[Ⅰ],[Ⅱ]』岩波書店(岩波現代選書 118), 1987)。

Gephart, Jr, R. P. (1978), "Status Degradation and Organizational Succession : An Ethnomethodological Approach," *Administrative Science Quarterly*, 23 : 553－581.

Gephart, Jr., R. P. (1991), "Succession Sensemaking and Organizational Change : A Story of a Deviant College President," *Journal of Organizational Change Management*, 4 : 35－44.

Glaser, B., and A. L. Strauss (1967), *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative*

Research, New York : Aldine.（後藤 隆・大出春江・水野節夫 訳『データ対話型理論の発見 - 調査からいかに理論を生み出すか - 』新曜社，1996)。

Green, S. G., and T. R Mitchell (1979), "Attributional Processes of Leaders in Leader－Member Interactions" *Organizational Behavior and Human Performance*, 23 : 429－458.

Halpin, A. W., and B. J. Winer(1957), "A Factorial Study of the Leader Behavior Descriptions," In Stogdill, R. M& A. E. Coons eds., *Leader Behavior : Its Description and Measurement*, Columbus : Ohio State University Bureau of Business Research.

Hansen, C. D., and W. M. Kahnweiler (1993), "Storytelling : An Instrument for Understanding the Dynamics of Corporate Relationships," *Human Relations*, 46 : 1391－1409.

Heifetz, R. A. (1994), *Leadership without easy answers*, Harvard University Press.（幸田シャーミン 訳『リーダーシップとは何か！』産能大学出版部，1996)。

Hollander, E. P. (1974), "Process of Leadership Emergence," *Journal of Contemporary Business* 3 : 19－33.

Hollander, E. P. (1976), *Principles of Methods of Social Psychology*, 3rd ed., New York : Oxford University Press.

Hollander, E. P. (1978), *Leadership Dynamics*, New York : Free Press.

Hollander, E. P. (1992), "Leadership, followership, self, and others." *Leadership Quarterly*, 3 (1) : 43－54.

Homans, G. C. (1950), *The Human Group*. New York : Harcourt, Brace&World.（馬場明男・早川浩一訳『Human Group』，誠信書房，1959)。

Homans, G. C. (1974), *Social Behavior : Its Elementary Forms*. New York : Harcourt Brace Jovanovich.（橋本 茂訳『社会行動―その基本形態』誠信書房，1978)。

堀岡正義・高取吉太郎 (1975)，『新薬論』南山堂。

House, R. J. (1977), "A 1976 Theory Charismatic Leadership," in J. G. Hunt & L. L. Larson eds., *Leadership : The Cutting Edge*, Southern Illinois University Press, pp. 189－207.

稲垣保弘 (2002)，『組織の解釈学』白桃書房。

石井淳蔵 (1993)，『マーケティングの神話』日本経済新聞社。

石川淳志・佐藤健二・山田一成[編](1998)，『見えないものを見る力 - 社会調査という認識』

八千代出版。

Johnson, G. (1990), "Managing Strategic Change ; The Role of Symbolic Action," *British Journal of Management*, 1 : 183−200.

加護野忠男 (1988),『組織認識論』千倉書房。

加護野忠男 (1988),『企業のパラダイム変革』講談社現代新書。

金井一頼・角田隆太郎 [編] (2002),『ベンチャー企業経営論』有斐閣。

金井壽宏 (1989),「変革型リーダーシップ論の展望」『神戸大学経営学部研究年報』第 35 巻, 143−276 頁。

金井壽宏 (1990),「エスノグラフィーにもとづく比較ケース分析 - 定性的方法論への一視角」『組織科学』第 24 巻第 1 号, 46 - 59 頁。

金井壽宏 (1991),『変革型ミドルの探求』白桃書房。

金井壽宏 (1993),『ニューウェーブ・マネジメント—思索する経営』創元社。

金井壽宏 (1994),『企業者ネットワーキングの世界—MIT とボストン近辺の企業者コミュニティーの探求』白桃書房。

金井壽宏 (1996),「経営における理念 (原理・原則)、経験、物語、議論—知っているはずのことの創造と伝達のリーダーシップ—『神戸大学経営学部ディスカッション・ペーパー』9655。

金井壽宏 (1998a),「リーダーとマネジャー : リーダーシップの持論 (素朴理論) と規範の探求」『国民経済雑誌』第 177 巻第 4 号, 65—78 頁。

金井壽宏 (1998b),「「リーダーを育成するリーダー」を育成する : 伝承可能なリーダーシップ持論」『人材教育』第 10 巻第 11 号。

金井壽宏 (1999),『中年力マネジメント—働き方ニューステップ』。

金井壽宏・古野庸一 (2001),「「一皮むける経験」とリーダーシップ開発」,『一橋ビジネスレビュー』SUM. 49 巻 1 号, 48−67 頁。

金井壽宏・小野善生(2002),「リーダーシップを分担する」,『Leadership Strategy』秋号 第 1 巻 3 号, 64 - 73 頁。

唐沢　穣・池上知子・唐沢かおり・大平英樹 (2001),『社会的認知の心理学　社会を描く心の働き』ナカニシヤ出版。

片桐雅隆 (2000),『自己と「語り」の社会学 - 構築主義的展開 - 』世界思想社。

河合隼雄 (1993),『物語と人間の科学』岩波書店。

川喜田二郎（1967），『発想法 - 創造性開発のために』中公新書。

Kelley, R. (1988) "In Praise of Followers", *Harvard Business Review* November-December : 142－148.

Kelley, R. (1992), *The Power of Followership.* New York : Consultants to Executives and Organizations, Ltd. (牧野 昇　監訳『指導力革命－リーダーシップからフォロワーシップへ』，プレジデント社，1993)。

Kets De Vries, M. R. (1993), *Leaders, Fools, and Impostors : Essays on the Psychology of Leadership,* San Francisco, CA. : Jossey－Bass. (金井壽宏訳『会社の中の権力者、道化師、詐欺師—リーダーシップの精神分析』創元社，1998)。

Kets De Vries, M. R. (1995), *Life and Death in the Executive Fast Lane : Essays on Irrational Organizations and Their Members,* : San Francisco, CA. : Jossey－Bass. (金井壽宏・岩坂彰訳『会社の中の困った人たち—上司と部下の精神分析』創元社，1998)。

木下康仁（1999），『グラウンデッド・セオリー・アプローチ－質的研究の再生』弘文堂。

国分康孝（1984），『リーダーシップの心理学』講談社現代新書。

小森康永・野口祐二・野村直樹［編］（1999），『ナラティブ・セラピーの世界』日本評論社。

Kotter, J. P. (1999), *On What Leaders Really Do,* Harvard Business School Press. (黒田由紀子訳『リーダーシップ論—いま何をすべきか』ダイヤモンド社，1999)。

Kouzes, J. M., and B. Z. Posner (1993), *Credibility,* Jossey－Bass Inc. (岩下貢訳『信頼のリーダーシップ』生産性出版，1995)。

Lewin, K., R, Lippitt, and R. K. White (1939), "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates" *Journal of Social Psychology,* 10 271 - 301.

Lieblich, A., Tuval－Mashiach, R., and T. Zilber (1998), *Narrative Research,* Sage Publications.

Lofland, J ., and L. J. Lofland (1995), *Analyzing Social Settings : A Guide to Qualitative Observation and Analysis.* 3rd. edition. Warsworth Publishing Company. (進藤雄三・宝月 誠 訳『社会状況の分析　質的観察と分析の方法』恒星社厚生閣，1997)。

Lord, R. G., and K. J Maher (1990), "Perceptions of Leadership and Their Implications in Organizations" In Carroll, J. S eds, *Applied Social Psychology and Organizational Settings,* New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, pp. 129－154.

Macnamee, S ., and K, J. Gergen (1992), *Therapy as Social Construction,* Sage Publications.

（野口裕二・野村直樹訳『ナラティブ・セラピー――社会構成主義の実践』金剛出版，1997）。

Martin, J. (1982), "Stories and Scripts in Organization Settings," In Hansdorf, A &Isen, A eds, *Cognitive Social Psychology*, New York : Elsevier－North Holland, pp. 255－305.

Martin, J., S. F. Martha, J. H. Mary., and B. S. Sim (1983), "The Uniqueness Paradox in Organizational Stories," *Administrative Science Quarterly*, 28 : 438－453.

Martin, J., and M. Powers (1983), "Organizational Stories : More Vivid and Persuasive Than Quantitative Data," In Staw, B eds., *Psychological Foundations of Organizational Behavior*, Scott, Foreman, Glenview, Ⅱ : 161—168.

Martinko, M. J., and W. L. Gardner (1987), "The Leader／Member Attribution Process", *Academy of Management Review*, 12 : 235－249.

松岡正剛（1996），『知の編集工学』朝日新聞社。

McCall.Jr, M. M. Lombardo., & A. M. Morrison (1988), *The Lessons of Experience*, New York : Free Press.

McCall,Jr, M. W (1998), *High Flyers*, Boston : Harvard Business School Press.（金井壽宏監訳『ハイフライヤー　次世代リーダーの育成法』プレジデント社，2002年）。

Meindl, J. R. (1990), "On Leadership : An Alternative to the Conventional Wisdom. In B. M. Staw and L. L. Cummings eds., *Research in Organizational Behavior* (Vol12), Greenwich, CT : JAI Press., pp. 159－203.

Meindl, J. R. (1995), "The Romance of Leadership as a Follower－Centric Theory : A Social Constructionist Approach," *Leadership Quarterly* 6(3) : 329－341.

Meyer, J. W. (1984) "Organizations as Ideological Systems" In Sergiovanni, T. J. And J. E. Corbally. eds., *Leadership and Organizational Culture : New Perspectives on Administrative Theory and Practice*, Urbana and Chicago : University of Illinois Press. : 186－205.

Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York : Harper&Row.（奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房，1993）。

Mintzberg, H. (1989), *Mintzberg on Management*, New York : Free Ress.（北野利信 訳『人間感覚 - 行過ぎた合理主義への抗議』ダイヤモンド社，1991）。

三隅二不二（1978），『リーダーシップ行動の科学』有斐閣。

三隅二不二（1986），『リーダーシップの科学 - 指導力の科学的診断法 - 』講談社ブルーバ

ックス。

Mitroff, I. I., and R. H. Kilmann (1975) "Stories Managers Tell : A New Tool for Organization Problem Solving." *Management Review*, 64 : 18—28.

Mitroff, I. I., and R. H. Kilmann (1976) "On Organizational Stories : An Approach To the Design and Analysis of Organizations Through Myths and Stories" In Kilmann, R. H., L. R. Pondy, and L. Sleven eds., *The Management of Organization Design*, New York : Elsevier.

宮田親平 (1999),『ハゲ、インポテンス、アルツハイマーの薬』文春新書。

Morgan, M., Frost, P. J, and Pondy, L. R. (1983) "Organizational Symbolism," In Pondy, L. R., P. J. Frost., M. Morgan, and T. C. Dandridge eds., *Organizational Symbolism*, JAI Press.

中島祥吉 (2001),『薬を知りたい一創薬プロジェクトの現場から』丸善。

中野 卓・桜井 厚 [編] (1995),『ライフヒストリーの社会学』弘文堂。

『日経ビジネス』(2001),「技術&イノベーション - 21 世紀のエジソンたち - 杉本八郎氏 [創薬第一研究所所長] 68－72 頁。

沼上 幹 (2000),『行為の経営学 経営学における意図せざる結果の探求』白桃書房。

太田 肇 (2001),『ベンチャー企業の「仕事」 - 脱日本的雇用の理想と現実』中公新書。

小野善生 (2000),「組織における物語の研究—その理論的考察」, 神戸大学大学院経営学研究科修士論文。

小野善生 (2001),「フォロワーのリーダーシップ認識過程についての研究—部下の物語るリーダーシップ素朴理論の分析」, 神戸大学大学院経営学研究科博士課程モノグラフシリーズ, #0104。

小野善生 (2001),「フォロワーのリーダーシップ認識に関する研究－部下が語る上司のリーダーシップ物語の分析」, 六甲台論集－経営学編－第 48 巻 第 2 号 73－90 頁。

Parry, K. W. (1998), "Grounded Theory and Social Process : A New Direction for Leadership Research," *Leadership Quarterly*, 9 : 85－105.

Pentland, B. T (1999), "Building Process Theory with Narrative : From Description to Explanation," *Academy of Management Review*, 24 : 711－724.

Peters, T. J. & R. H. Waterman (1982), *In Search of Excellence*, New York : Haper& Row. (大前研一訳,『エクセレント・カンパニー－超優良企業の条件』講談社, 1983)。

Peters, T. J., and N. K. Austin (1985), *A Passion of Excellence*, Random House. (大前研一訳,『エクセレント・リーダー－超優良企業への情熱 』講談社, 1985)。

Pfeffer, J (1977), "The Ambiguity of Leadership", *Academy of Management Review* 2 : 104－112.

Riessman, C. (1993), *Narrative Analysis*. Sage Publications.

斉藤 勇［編］(1987),『対人社会心理学重要研究集 - 社会的勢力と集団組織の心理』誠信書房。

坂下昭宣 (1992),「組織文化とシンボリック・マネジャー」,『国民経済雑誌』第 165 巻, 第 4 号, 85－104 頁。

坂下昭宣 (1999),「組織シンボリズム研究の視圏」『国民経済雑誌』第 179 巻第 6 号, 33－47 頁。

坂下昭宣 (2000),『経営学への招待 改訂版』白桃書房。

坂下昭宣 (2002),『組織シンボリズム論　論点と方法』白桃書房。

桜井 厚 (2002),『インタビューの社会学　ライフストーリーの聞き方』せりか書房。

佐藤郁哉 (1984),『暴走族のエスノグラフィー - モードの叛乱と文化の呪縛 - 』新曜社。

佐藤郁哉 (1992),『フィールド・ワーク　書を持って街へ出よう』新曜社。

佐藤郁哉 (2002),『フィールド・ワークの技法 - 問いをたてる、仮説をきたえる - 』新曜社。

Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco : Jossey－Bass. (清水紀彦・浜田幸男訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989)。

Selznick, P. (1957), *Leadership in administration*, New York : Haper&Row. (北野利信訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1963)。

Strauss, A. L. (1959), *Mirrors & Masks : The Search for Identity*, Free Press. (片桐雅隆 訳『鏡と仮面 - アイデンティティの社会心理学 - 』世界思想社, 2001)。

Strauss, A. L., and Corbin, J. (1990), *Basics of Qualitative Research　Grounded Theory Procedures and Techiques*, Sage Publications. (南 祐子 監訳　操 華子・森岡 崇・志自岐 康子・竹崎久美子　訳『質的研究の基礎　グラウンデッド・セオリーの技法と手順』医学書院, 1999 年)。

高橋伸夫［編］(1997),『組織文化の経営学』中央経済社。

高橋伸夫・桑島健一 (2001),『組織と意志決定』朝倉書店。

高橋正泰（1998），『組織シンボリズム - メタファーの組織論 - 』同文館。

田尾雅夫（1991），『組織の心理学』有斐閣。

垂水浩幸（2000），『グループウェアとその応用』共立出版。

Tichy, N. M., and Devanna , M. A. (1986), *The Transformational Leader*, New York : John Wiley& Sons, Inc. (小林薫訳『現状変革型リーダー：変化・イノヴェーション・企業家精神への挑戦』ダイヤモンド社，1988)。

Tichy, N. M., and Cohen, E. (1997), *Leadership Engine : How Winning Companies Build Leaders at Every Level*, New York : Harper Business. (一條和生訳『リーダーシップエンジン：持続する企業成長の秘密』東洋経済新報社，1999)。

上野千鶴子［編］(2001)，『構築主義とは何か』勁草書房。

Useem, M. (1998), *The Leadership Moment : Nine Stories of Triumph and Disaster and Their Lessons for Us All*, (鈴木主税訳『九つの決断—いま求められている「リーダーシップ」とは』光文社，1999)。

Van Maanen, J. (1988), *Tales from The Field: On Writing Ethnography*, University of Chicago Press. (森川 渉　訳『フィールドワークの物語　エスノグラフィーの文章作法』現代書館, 1999)。

Weick, K. E. (1969), *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed., 1979), Reading, Mass. : Addition－Wesley. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学〔第２版〕』文眞堂，1997)。

Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications. (遠田雄志・西本直人 訳『センスメーキング イン オーガニゼーションズ』文眞堂，2001)。

Weiner, B. (1980), *Human Motivation*, Sage Publications. (林 保・宮本美沙子　監訳『ヒューマンモチベーション　動機づけの心理学』金子書房，1989)。

White, M., and Epston, D. (1990), *Narrative Means to Therapeutic Ends*, Dulwich Centre Publications. (小森康永訳　『物語としての家族』　金剛出版，1992)。

White, W. F (1993), *Street Corner Society, Fourth Edition*, Chicago : The University of Chicago Press. (奥田道大・有里典三　訳『ストリート・コーナー　ソサエティ』有斐閣，2000)。

Wilkins, A. L. (1983), "Organizational Stories as Symbols Which Control the Organization," in Pondy, L., Frost, P., Morgan, G. & Dandredge, T. (Eds.) *Organizational Symbolism*, JAI Press, Greenwich, CT.

Wilkins, A. L. (1984), "The Creation of Company Cultures : The Role of Stories Human Resource Systems," *Human Resource Management*, 23 : 41—60.

Wilkins, A. L., and Thompson, M. P. (1991), "On Getting the Story Crooked (and Straight)," *Journal of Organizational Change Management*, 4 : 18—26.

山辺 茂［編］(1997),『創薬の企画と経営』南山堂。

やまだようこ[編] (1997),『現場心理学の発想』新曜社。

やまだようこ[編] (2000),『人生を物語る—生成のライフストーリー』ミネルヴァ書房。

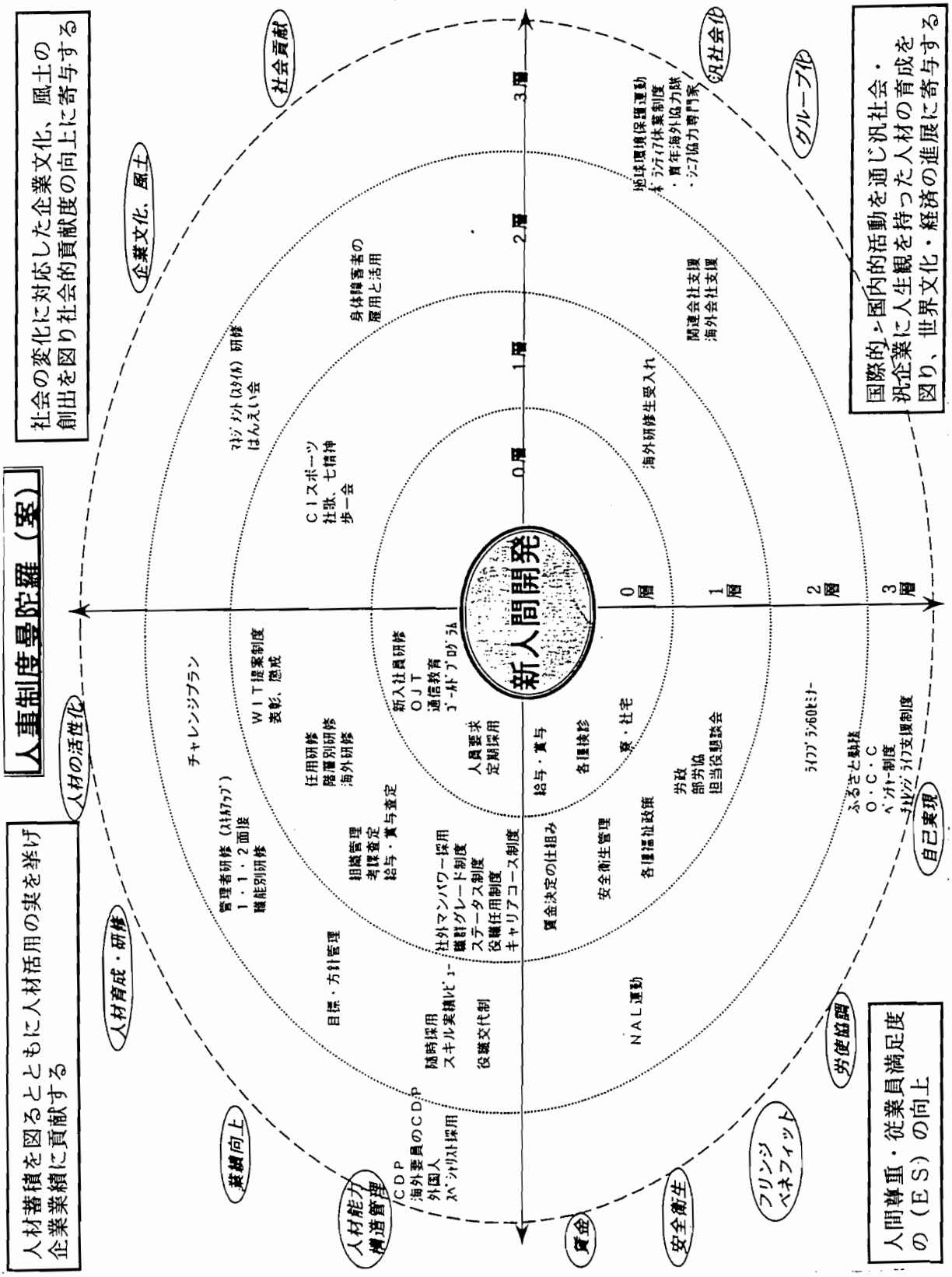
山本眞理子・外山みどり・池上知子・遠藤由美・北村英哉・宮本聡介［編］(2001),『社会的認知ハンドブック』北大路書房。

Yukl, G. A. (2002), *Leadership in Organizations* Fifth Edition, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice - Hall.

Zaleznik, A. (1977), "Managers and Leaders : Are they different?," *Harvard Business Review*, May—June, 67 - 78.

付属資料

付属資料 1


人材蓄積を図るとともに人材活用の実を挙げ
企業業績に貢献する
人事制度曼陀羅（案）
社会の変化に対応した企業文化、風土の
創出を図り社会的貢献度の向上に寄与する
国際的ゝ国内的活動を通じ汎社会・
汎企業に人生観を持った人材の育成を
図り、世界文化・経済の進展に寄与する
人間尊重・従業員満足度
の（ＥＳ）の向上
人材の活性化
企業文化、風土
社会貢献
人材育成・研修
業績向上
人材能力
構造管理
資金
安全衛生
フリンジ
ベネフィット
労使協調
自己実現
グループ化
CR社会化
新人間開発
0層
1層
2層
3層
チャレンジプラン
管理者研修（ｽﾀｯﾌﾌﾟ）
１・１・２面接
職能別研修
目標・方針管理
CDP
海外要員のCDP
外国人
ｽﾍﾟｼｬﾘｽﾄ採用
マナジメント（ｽﾀｲﾙ）研修
はんえい会
ＷＩＴ提案制度
表彰、懲戒
任用研修
階層別研修
海外研修
相談管理
考課査定
給与・賞与査定
社外マンパワー採用
職群グレード制度
ステータス制度
役職任用制度
キャリアコース制度
随時採用
スキル実績ﾚﾋﾞｭｰ
役職交代制
ＣＩスポーツ
社歌、七情神
歩一会
新入社員研修
ＯＪＴ
通信教育
ｺﾞｰﾙﾄﾞプログラム
人員要求
定期採用
賃金決定の仕組み
給与・賞与
身体障害者の
雇用と活用
各種検診
安全衛生管理
各種福祉政策
ＮＡＬ運動
海外研修生受入れ
寮・社宅
労政
部労協
担当役懇談会
関連会社支援
海外会社支援
地球環境保護運動
ﾎﾞﾗﾝﾃｨｱ休業制度
・青年海外協力隊
・ｼﾆｱ協力専門家
ﾗｲﾌﾌﾟﾗﾝ60ﾋﾞﾅｰ
ふるさと黙祷
Ｏ・Ｃ・Ｃ
ﾍﾞｶﾞｶﾄｰ制度
ﾗｲﾌﾌﾟﾗﾝ支援制度

付属資料　2

・サイボウズ七精神・

1. 価値創造

無から価値あるソフトウェア・価値あるサービスを創造し、「豊かで心満たされた社会を創る活動」を第一義とする。

2. チームワーク

どんなに優秀でも一人できることは限られるから、仲間を信じて「和」を作り、みんなの力を一つにしてこそ大事をなし得る。

3. 公明正大

いかなる小さな嘘もなく、いつ何時も正直であることは人としての基本であり、信頼関係を築くために不可欠なものである。

4. とらわれない心

「とらわれない心」を持ち、社会の大きな潮流とともに歩むことが唯一の成功の条件となる。

5. ベストをつくす

大使命の達成には日々の「辛く厳しい頑張り」が必要となり、これによって充実感のともなう真の楽しさがうまれる。

6. 人から学ぶ

全ての人を師と仰ぎ「礼節」を重んじ誠実に接することが、自分の人生を潤いあるものとする

7. 言い訳無用

人のミスは自分に原因があると反省し、自分の成果は人のおかげと感謝の気持ちを持つことが、大きな喜びとなり活力の源となる。

・サイボウズ五精神・

1.「一芸に秀でる」

スペシャリストをめざし自分だけの技を極めていこう。様々な分野のトップに触れてみよう。

2.「ベストを尽くす」

立ちはだかる壁を乗り越える努力をしよう。逃げてはダメだ。

3.「誠実」

いかなる小さな嘘も無く勇気を持って自分をさらけ出そう。常に相手の気持ちになってみよう。

4.「チームワーク」

一人で出来る事は限られるから仲間を信じて委ねよう。全員一丸となって成功の喜びを共に得よう。

5.「人から学ぶ」

全ての人を師と仰ぎ優れたところを学び得よう。人を好きになり積極的に話を聞いてみよう。