



新しい「働き方」とチームリーダーの役割：チームにおけるシェアド・リーダーシップに注目して（〈特集〉働き方改革の最前線）

庭本，佳子

(Citation)

国民経済雑誌, 220(1):79-96

(Issue Date)

2019-07-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/E0041849>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/E0041849>



新しい「働き方」とチームリーダーの役割

——チームにおけるシェアド・リーダーシップに注目して——

庭 本 佳 子

国民経済雑誌 第220巻 第1号 抜刷

2019年7月

新しい「働き方」とチームリーダーの役割

——チームにおけるシェアド・リーダーシップに注目して——

庭 本 佳 子^a

本稿は、チームのアダプタビリティとシェアド・リーダーシップの視点からチーム活動のメカニズムを検討し、チームとして働く場合にチームリーダーに何が求められるのかを明らかにしたものである。チームは、リーダーの指示によってではなく、使命を遂行するために新しく仕事のやり方を学び必要な修正を行っていくことで、チームを取り巻く内的・外的環境の変化に応え続ける。そのために、メンバー間でリーダーシップが共有される。チームリーダーは、メンバーとともにチーム・リーダーシップ機能を担っていく。それに加えて、チームリーダーには、チームの置かれた状況とチームの発展段階に応じてシェアド・リーダーシップが機能するように、チーム活動段階の見極めやメンバーのセルフ・リーダーシップの育成に関する高度なスキルが必要となる。

キーワード チーム・リーダーシップ、シェアド・リーダーシップ、
チームリーダー、アダプタビリティ、セルフ・リーダーシップ

1 はじめに

本稿は、日本企業においても、ここ20年くらいで盛んになった「働き方」として、分権化された組織において多様に存在するチームに注目する¹⁾。そして、チーム・リーダーシップ機能、とりわけチームのアダプタビリティとシェアド・リーダーシップの考察を通して、チームとして働くために必要なチームリーダーの役割を明らかにしたいと考えている。

様々な産業や組織におけるメンバーの「働き方」として、個別に業務を遂行するよりも、むしろプロジェクト単位でのチームという活動形態が日常的に使われるようになっている(Ford and Randolph, 1992; Keller, 2001)。この背景として考えられるのは、多くのチーム研究が示すように1990年代以降の急速なグローバル化・IT化のうねりの中でもたらされた環境の絶え間ない変化であろう。市場の動向や技術の発展を漏らさずに察知するために組織の分権化が進み、新しい情報に速やかに対応するべくチームレベルの組織が生まれ目標が設定される。そして、チーム自身のアダプタビリティによって進捗を把握し軌道修正を柔軟に繰

a 神戸大学大学院経営学研究科, niwamoto@opal.kobe-u.ac.jp

り返ししながら任務を遂行していく。組織のメンバーの「働き方」において、いかにチームに貢献し役割を果たしていくのかということが重要になっているのである。

とりわけ、チームリーダーの役割は、上司による部下の管理という従来求められてきたリーダーの役割から、チームメンバーとともにチームのためのリーダーシップ機能、すなわちシェアド・リーダーシップ機能を果たしていく役割へと質的に大きく変化している。こうした状況において、チームリーダーの役割を改めて検討することにも一定の意義があると思われる。

以上のような問題意識を踏まえて、本稿では、チーム活動を促進させるチーム・リーダーシップ機能、とりわけシェアド・リーダーシップがどのようにチームのアダプタビリティを高めているのかに注目し、チーム・マネジメントのメカニズムとチームリーダーの役割を考察していく。まず、第2節では、組織メンバーがチームとして働くということの意味を確認し、アダプタビリティの観点からチーム活動のプロセスを明らかにする。次に第3節で、チーム・リーダーシップ研究の変遷をたどりながらチーム活動を促進するリーダーシップ機能としてシェアド・リーダーシップのプロセスを考察する。これを踏まえて、第4節ではチームに共有されたリーダーシップ機能とチームリーダーの行動との関係を考察し、第5節の結論を導くこととしたい。

2 チーム活動プロセスとアダプタビリティ

2.1 チームとは

チームという言葉は、日常的に多用されている。多くの企業組織でも、職場単位で形成された小さなサブユニットがあり、そこでは権限をもったマネージャーの管理の下で生産や、オペレーション、営業、研究開発等の職務が遂行されている。これらには、「チーム」という名が往々にしてつけられているが、その多くが「集団」あるいは「グループ」であって、情報やベストプラクティスを共有するものの、個々のタスクが非常に独立しておりほとんどタスク間の調整を必要としない²⁾。

グループは、2人以上の人々が何らかの点で相互作用している場合を指す(庭本, 2012)。これに対して、本稿で焦点をあてるチームは、共通の目標やミッションを遂行する2人以上の人々で構成され、その遂行プロセスにおいて非常に多くの相互作用と調整が見られる活動形態をいう(Zaccaro, Rittman and Marks, 2001)³⁾。また、ミッションは上層の組織から与えられるとしても、他のサブユニットに比して多くの意思決定の権限が与えられ、ある程度の高い自律性が認められている。チームに対してプランニングから実行に至るまで自律的に意思決定させることで、企業組織としては変化する状況にチームレベルで柔軟に適應することができ、不確実な環境認識のままにアクションを起こすリスクを分散することができるのである。

チームをサブユニットと区別する観点から、多くの研究で提唱されているのは、次のようなチーム定義である。すなわち、企業組織におけるチームとは、「組織上の関連性を遂行するために、1つまたはそれ以上の目標を共有し、社会的に相互作用し、課題が相互依存性をもち、境界を設定・維持管理し、メンバーを拘束する規範をもち、より広範囲な実体の中で他ユニットとの取引に影響力を持つ組織文脈の中に埋め込まれている、2人以上のメンバーからなる集団」である (Kozlowski and Bell, 2003; Morgeson, DeRue and Karam, 2010)。

これらを踏まえると、企業組織のサブユニットにおけるメンバーが、共通の目標やミッションに向けて、他メンバーとダイナミックに相互依存的に、また適応的に相互作用しながら仕事を遂行している場合、チームとして働いているということができよう。チームメンバーは割り当てられたタスクを分業しつつ、お互いにコミュニケーションをとりながら活動を調整し、チームの目標を達成するという意思のもとで活動している。タスクそのものの結合という側面と、それを担うチームメンバーの人的社会的結合という側面から結合レベルの高い協働が行われているのである。

チーム内の相互作用や自律性の程度は、存続期間や組織階層、機能等の特性によって、様々である。たとえば、Yukl (2013) は、組織に見られるチームのタイプとして、機能的作業チーム、職能横断的チーム、自主管理型の作業チーム、トップマネジメントチームの4つを挙げている。機能的作業チームは、特定の作業において問題解決を図るためのチームで、ミッションを決定する自律性やメンバーの多様性の程度は低い⁴⁾が、内的リーダーの権限やチームの存続期間、安定性の程度は高い。職能横断的チームは、プロジェクトチームなど全社的な問題解決を図るためのチームで、多様なメンバーが決められた期間内に、既にある程度決定されたミッションを遂行する。そのため、ミッション遂行のための手段に関しては自律性が高い。自主管理型の作業チームは、チームに意思決定の権限と責任を大幅に委譲した作業チームで、メンバーの多様性は高くないが作業目標と手続きに関する自律性は非常に高い。トップマネジメントチームは、複雑な課題、多くの曖昧な情報を解釈し企業組織全体の方向性についての意思決定を行っていかなければならない。他のチーム形態に比べても、存続期間が長くミッションの決定、手段の決定に関する自律性が高く、メンバーの多様性も高いという特徴がある。

2.2 チームのアダプタビリティ

政治・経済・金融に加えてIT技術を含んだ環境諸要因が複合的に絡み合う中では、意思決定の前提となる環境認識は非常に難しい。その中で、いかに良い「感覚」を保持しながら組織活動を展開していけるのかということが重要な課題になる。企業組織は、複雑かつ不確⁴⁾実な環境に直面したときの方略としても、チームを活用するようになっている。チームは認

識環境への時間的・空間的近接性にすぐれ、階層的な組織に比べて機動的に意思決定を行うからである。

Hackman (2002) は、チーム活動の質を上げ成果に結びつけていくために基本的な要素として「絶対的な方向性」、「強力な構造」、「支援体制」といった要素を挙げる。「絶対的な方向性」とは、目的と手段が共有され、チームの目標の定義においてもコンセンサスがある状態のことである。目標や使命が意識されていなければチーム活動は散逸的なものとなるし、相互作用も方向づけられない。グループレベルでの協働に大幅な権限移譲をすればするほど、目標やミッションへの方向付けが協働プロセスの中でより重要になっていく。「強力な構造」とは、メンバーのスキル、規模、タスク設計、内部規範といったチームの効率性の基盤となるものである。「支援体制」とは、報酬システム、情報システム、教育制度といった組織としての適切な支援体制や資金や技術的な資源である。

これら3つのハード面に加えて、チームが状況的で多様な環境要因に迅速に対応していくことを求められる場合には、チーム活動のメカニズムとして、メンバーの知識を組み合わせ、時にはチーム活動の枠組み自体を組みかえていくといった、ある種の「しなやかさ」を備えていくことが不可欠である。こうした様々な環境への調整的適応的活動のメカニズムは、近年、チームのアダプタビリティとして注目されている (e.g. Pulakos, Donovan and Plamondon, 2000; Burke, Fiore and Salas, 2003)。チームのアダプタビリティとは、仕事上の予測困難な環境に適応するためにネットワークを構成・再構成することによってチーム活動のプロセスを改善し続けるチームの能力であり、新しく仕事のやり方を学び、新たな課題に適応するために必要な修正をチーム自身で行っていく能力をいう。

Burke, Fiore and Salas (2003) は、メンタルモデル、状況評価、メタ認知、メンバーの態度という4つ認知的要因がチームのアダプタビリティを推進するフレームワークを呈示している。それによれば、メンタルモデルは、メンバーによって共有されている集合的な調整を行うための一貫した知識体系として調整された活動を導く。このとき、メンバーによる状況評価で得られた情報がメンタルモデルの中に統合されアップデートされていく。そして、メンバーが現在の状況コンテキストに対しても敏感に判断していくために、メンタルモデルを適宜修正していくのが、メタ認知的なプロセスである。チームにおいては、こうしたそれぞれの認知プロセスがメンバー間で共有されていなければならない。

とりわけ、課題とそれを解決するための知識のギャップが大きい場合には、必要な知識が何であるのかさえ掴めないことも多い。しかし、激しい競争環境では、知識の状態がどうであれ、瞬時の決断行為を必要とする。把握した問題に対し、既存の客観的知識を駆使しつつ、それをメンバー個々が習得しているコツや身体知、想像力と結びつけて、現状と課題のギャップを乗り越えようとする。それ自体が失敗したとしても、失敗から得たことが個人的知識に

積み重なっていく。このプロセスには、知識と行為の間のギャップの大小にかかわらず創造性を伴う。獲得された個人的な知識はメンバー間に波及する。チームで問題を共有し、あるいは問題解決にむけた共通の経験が、知識を意味づけるコンテキストとして機能するからである。この波及によって、チームのメンタルモデルが構築されていく。

ここにいう「知識」は、タスクにおける個々の役割についての理解、チームメンバーの性格、仕事を進めるうえでのスキルであり、チームの相互作用を効果的に行うために個々、集団レベルで必要なものを包含する。このような知識は、完全な真理や永遠不変の科学的な「知識」というよりむしろ感覚的に経験される現実界のものでありコンテキストに依存している。また、知識は情報とも異なる。知識は、人間と人間の間で交換される用法の解釈の結果として生まれる。意思決定や判断にあたっては、情報や経験、ノウハウ、スキルなどあらゆるものが動員される。そして、意思決定や判断、実践の瞬間に活用されるのが知識である。したがって、知識は知的アウトプットに重要な役割を果たすものであり、組織内にストックされていく。知的ベクトルが多様であるとき、知識間の相互作用を通じてある方向に知識が発展し、チームの知識体系としてのメンタルモデルが強固なものとなっていく。

なお、「反復や経験によって、諸タスクをより早く行えるようになるプロセス」(Teece, Pisano and Suen, 1997, p.520)が進むとより適切に迅速にタスクを行えるようになる。しかし、コア・リジディティを生じさせる危険性を伴うことから、メンタルモデルそのものを修正していくためのメタ認知のメカニズムも組み込まれている。

3 チーム・リーダーシップ機能とシェアド・リーダーシップ

本節では、チームのアダプタビリティを向上させていくリーダーシップについて考察する。近年、上司が部下に与える一対一の影響プロセスであるダイアディックなリーダーシップに加えて組織集団の知識創造プロセスや協働プロセスに影響を与えるリーダーシップが強調されるようになっている (e.g. Daft, 2002; Srivastava, Bartol and Locke, 2006)。チーム研究においても同様に、チーム活動プロセスやアウトプットの質に影響を与えるリーダーシップが議論されてきた。

その中で、Stewart and Manz (1995) は、チーム・リーダーシップには伝統的なリーダーシップの考え方と異なるスキルを要するといひ、Zaccaro and Klimoski (2002) もまた、効果的なチーム・リーダーシップにはファシリテーション、つまり状況に応じて自分がリーダーシップをとるのではなく他メンバーがリーダーシップをとることを支援することが必要であるという。さらに、チームのアダプタビリティとの関係でもリーダーシップをメンバー間で移転していくシェアド・リーダーシップの機能が重視されている。

もっとも、チームは、大きな全体組織の一部でもある。およそ組織活動において、タス

ク志向と人間志向からなるダイアディックなリーダーシップが部下の満足度やコミットメントといった成果に持続的な影響を与えることは、これまでのリーダーシップ研究でも強調されてきた (Bass, 1990; Hackman, 2009; Yukl, 2013)。チームにおけるリーダーシップも、基本的には伝統的なリーダーシップ理論によって定義されてきたリーダーシップのスキルや行動、特性を必要とする (e.g. Lin and Ployhart, 2004)。そこで本節では、まず一般的なリーダーシップの考え方を確認したうえで、とりわけチームのアダプタビリティを促進するシェアド・リーダーシップについて考察を加えていくこととしたい。

3.1 伝統的なリーダーシップ

伝統的なリーダーシップとしてよく挙げられるのは、指示型・参加型・支援型のジェネラルなリーダーシップと、状況的なリーダーシップである。1960年代以降の多くのリーダーシップ研究で採用されてきたのは、オハイオ州立研究 (Halpin and Winner, 1957) 等によって編み出された、課題達成に向けて働きかける「構造」、メンバーに対して良好な人間関係を構築する「配慮」の2軸の行動次元によってリーダーシップ・スタイルが規定されるというものであった。リーダーはこの2軸から設定される行動をとるが、「構造」「配慮」の双方が高い行動の両立 (Hi-Hi 型) が有効とされる。

グループレベルのリーダーシップに関しては、集団内のコンフリクトを解決する民主型リーダーシップが必要であることが Lewin (1939), Lippitt and White (1968) において既に示されていた。これを発展させた Likert (1961, 1967) のいう集団参加型のマネジメントにおいては、組織メンバーの参加による集団的意思決定により、メンバーが得意としている役割や各種の専門的知識を意思決定プロセスに反映できるようになることが強調されるようになった。リーダーは、集団的意思決定や集団の相互作用という面から組織メンバーが自ら設定した高度かつ実現可能な目標の達成に向けて努力するように部下に対して援助を与えるとともに、集団内での効率的なコミュニケーションと影響過程を促進させる役割を担うのである。チーム研究においては、エンパワリング・リーダーシップの文脈において、こうした参加型の意味決定が長期間のチームパフォーマンスを向上させることが示されている (Lorinkova, Pearsall & Sims, 2013)。

他方で、状況が異なると有効なリーダーシップも異なり、唯一絶対的に有効なリーダーシップはないという立場から状況的リーダーシップ・アプローチが展開されてきた。その典型的な議論は、リーダーシップ論の中でも、状況、フォロワー、リーダーの関係で生じる相互作用がリーダーシップの有効性に影響を与えていることを明らかにした Fiedler (1967) のリーダーシップの条件適合モデルである。それによれば、リーダーのパーソナリティ、状況統制力が業績に影響を与える。また、Hersey and Blanchard (1977) によれば、状況的リーダー

シップに最も影響を与える状況要因は、フォロワーの動機と能力からなる「成熟度」であるという。フォロワーとの関係、課題指示、フォロワーの成熟度によって影響される状況要因の組み合わせによって、権限委譲的リーダーシップ、参加的リーダーシップ、説得的リーダーシップ、そして教示的リーダーシップといった有効なリーダーシップが導出される。近年では、知識創造活動の観点から、多くの争点を抱えるチームにおいて知識の共有を促進させるには、活動の進捗につれて生じる課題に応じてリーダーシップ・スタイルを変化させていかなければならないことが主張されている (Gratton, Voigt and Erickson, 2007)。

3.2 シェアド・リーダーシップ

伝統的なリーダーシップでは、たとえグループレベルのリーダーシップであってもリーダーとメンバー間のダイアディックなものが多く、またリーダー以外のリーダーシップはさほど重視されてこなかった。それは、プロジェクトやビジネスを遂行するにあたって、メンバーがリーダーとの関係を考慮して動いていれば仕事が済んでいたという側面もあるだろう。

しかし、チームを組むことの有益性、そしてチームにおけるリーダーシップの重要性も強調されてきたにもかかわらず、実際には必ずしも期待されるほどのチーム活動の成果を上げることができないことがある。その多くの理由が、メンバーの活動を持続的に調整できないこと、すなわちチームのアダプタビリティが低いことにある。チームの調整的活動、適応的な活動を展開できるように促進していくこと、そのベースとなるチームの経験を方向づけ構造立てていくことに失敗していることがチームのパフォーマンスを低下させる重要な要因となっているのである (Stewart and Manz, 1995)。ここに、チームに特有なリーダーシップ、すなわちシェアド・リーダーシップを考察する必要性が生じる。チームにおいては、リーダーシップがチームメンバーとしての個人とチーム活動プロセスの質の両方に影響を与えるからである。

3.2.1 シェアド・リーダーシップの理論的基盤

シェアド・リーダーシップとは、集団のメンバー間にリーダーシップの影響作用を分散させる新しい相互作用的なプロセスであって (Pearce and Sims, 2002; Carson, Tesluk and Marrone, 2007)、そのプロセスにおいて集合的な意思決定、知識の共有、成果への責任の共有がみられる (Day, Gronn and Salas, 2004)。また、「集団あるいは組織の目標を達成するには、お互いに助け合わなければならないチーム活動といったコンテキストで見られるプロセス」 (Pearce and Conger, 2003) である。

シェアド・リーダーシップの理論的根拠は、リーダーシップの機能アプローチに求められる。もし、リーダーシップをリーダーの役割として捉えれば、たとえば知識創造に関わる組

組織活動において、組織環境の整備、知識創造活動の実践のための動機づけ、支援、コーチング、メンタリングが求められる (e.g. Marquardt, 2000)。また、Kozlowski and Ilgen (2006) によれば、チーム活動の発足時におけるチームリーダーは、コミットメントを高める指導者、初期段階にはタスクにおけるチームワーク力を高める推進者、チームの成長段階にはコーチ、チームの発展段階にはチームの適応力を高めるファシリテーターの役割を果たす。しかし、リーダーシップにおいて重要なのは、それがリーダーの特定のスキルセットや行動パターンとして定義されるのではなく、外的環境やチーム内の環境の変化に応じてチームに求められる事柄に適切に合わせていく集団的機能として考えられるということである。効果的なリーダーシップ機能は、すべてをリーダー個人に帰属する必然性はなく、チーム全体として担われていけばよい。

これに加えてシェアド・リーダーシップは、部分的にはあるが、これまでに参照してきた伝統的なリーダーシップ論の考え方を受け継いでいる。まず、状況的なリーダーシップである。組織は環境に影響を受け、あるいは逆に環境に働きかけながら変容していく (Katz and Kahn, 1978)。チームに求められるリーダーシップ機能も、チームを取り巻く環境やチーム内の環境の変化によって変わっていくはずである。たとえば、Kozlowski, Gully, Nason and Smith (1997) は、チーム内の環境変化に関して、チームの発展段階を4段階に分けている。そして、チームリーダーの役割は、チームの成熟度に合わせてメンター、インストラクター、コーチ、ファシリテーターと変わっていくという。これらはチームリーダーの役割として提唱されているものではあるが、こうした役割を遂行するための知識、スキル、能力はかなり異なっているので、実際には一人のリーダーがすべての役割を果たせるわけではない。したがって、各リーダーシップ機能を担うのに適したメンバーの間でリーダーの役割が移転されていくことになるであろう。

次に、参加型・支援型のリーダーシップの研究の流れもシェアド・リーダーシップ概念に影響を与えている。Yukl (2013) は、参加型のリーダーシップにおけるメンバーの参加的なプロセスは、意思決定の質、意思決定の受容、メンバーのコミットメント、スキル開発を向上させるという。また、Srivastava, Bartol and Locke (2006) は、チームレベルの組織を対象にした調査において、マネジメント・チームでのリーダーが、メンバーが自律的に行動できるように支援するタイプの権限移譲型のリーダーシップを発揮すれば、チームメンバー間の知識共有およびチームの効力感を媒介としてチーム成果に影響を及ぼすことを明らかにしている。これは、リーダーによるリーダーシップが直接にチーム成果に影響を及ぼすわけではなく、チーム活動で知識共有がなされているプロセスにおいて、メンバー間で共有されたリーダーシップが機能していることを示唆するものである。同様に、Manz and Sims (1989) 等は、自主管理型チームにおいてチームメンバー自身がリーダーシップ機能を担っていくチー

ム・リーダーシップ現象を明らかにしており、参加型リーダーシップとシェアド・リーダーシップとの密接な関わりがあることがわかる。

シェアド・リーダーシップの理論的基盤に関するこれらの検討を踏まえると、チームにおけるシェアド・リーダーシップとは、チームメンバーがチーム目標の達成に向け、情報を共有し、協働する責任を共有しながら相互にリードし合うチーム・リーダーシップであるといえることができる。チームメンバー自身がチームの目標やアプローチを決定した受容しているので、各メンバーに責任意識が生じる。それはそれぞれのメンバーがセルフ・リーダーシップ能力を向上させるとともに、外的環境の変化（外的アダプタビリティ）やチームの発達段階（内的アダプタビリティ）に応じて求められるリーダーシップを有効に機能させるために、他のチームメンバーのリーダーシップの発揮を促進することである。

したがって、シェアド・リーダーシップの構造的特徴として、①タスクに関してフラットな権限関係であること、②情報共有が徹底され円滑なコミュニケーションシステムが構築されていること、③メンバーの自律性が高いことが挙げられる。また、チームにおけるシェアド・リーダーシップのプロセスとしては、チームのパフォーマンスを向上させていく責任が共有されている状態で、目の前の課題に最も適したメンバーがその時の意思決定者となりセルフ・リーダーシップを発揮している状態である。

以上をまとめると、シェアド・リーダーシップの性質は、次のように整理できる。第一にリーダーシップの影響作用としては伝統的なリーダーシップの、たとえば指示型、交換型、参加型等のリーダーシップの考え方を包含していること、第二に公式のリーダーとそれ以外のメンバーの両方が状況によって、多様にリーダーシップを使い分けていくという特徴をもつこと、第三にシェアド・リーダーシップが良く機能するのは、チームのタスクが非常に相互依存しておりコラボレーションが強く求められるような活動である場合によく機能することである。

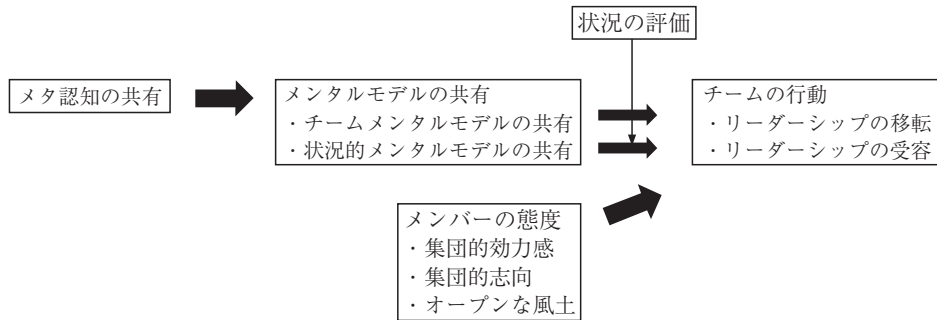
3.2.2 シェアド・リーダーシップによるアダプタビリティの向上

リーダーシップが共有されているチームは、高い認知と持続的な学習、極めて相互作用的なコミュニケーションを必要とする仕事をこなしていくことができる。そこでは、リーダーシップ機能をチームメンバー間で移転させていくことによって、チーム内外の環境へのチームの持続的な適応を促進していることが考えられる。では、シェアド・リーダーシップは、こうしたチームのアダプタビリティをどのように形成するのであろうか。

Burke, Fiore and Salas (2003) は、シェアド・リーダーシップにおけるリーダーシップ機能の移転に注目して次のようなモデルを示す（図1）。

まず、重要なのがメンタルモデルの共有である。チームメンバーは一貫した知識体系を共

図1 リーダーシップの移転に関わる認知枠組みの共有



出所：Burke, Fiore and Salas, 2003, p. 110 をもとに筆者作成。

有している必要がある。これによってメンバーは、環境的課題に個人としてもチームとしてもどのように反応していくのかということに関して共通の前提の下で仕事を遂行することができる。

メンタルモデルの中でも、とりわけタスクにおける個人の役割、他のメンバーの役割や特性（タスクに関する知識、スキル、能力、好み等）、チームの効果的な相互作用のために個人的集合的に必要とされていることについての知識を共有している場合、リーダーシップを誰に移転する必要があるかを決定が行われやすい。ゆえに、メンタルモデルは、他のメンバーについての知識に基づきリーダーシップが移転されるべき人に移転するという行為を導くことで、リーダーシップの移転に重要な役割を果たすであろう。また、状況についてのメンタルモデルは、これらのメンバー同士の役割についての既存知識をもとにして状況について集合的に理解するもので、リーダーシップ機能がいつ移転されるべきかの決定を導く。

二番目に、状況評価は、脅威や機会が存在し何らかのアクションが求められるという認識への契機の解釈と、メンバーのメンタルモデルに含まれている知識が情報に統合されていく過程である。状況評価の共有は、状況についてのメンタルモデルと、いつリーダーシップを移転すべきかの決定との関係に影響するものである。

三番目として、メタ認知の共有は、チームメンバーが共有している認知プロセスそのものを認識すること、認知プロセスを理解し統制していくことである。チームは状況評価を含むダイナミックなプロセスを通して発展していくが、相互作用コンテキストその評価枠組みや解釈枠組み自体をチェックし再構成していくことが求められる。

四番目に、リーダーシップの移転が効果的に行われていくためには、チームメンバーの態度が流動性や曖昧性、その時々によって異なる人からリードされるということにポジティブであることが必要である。とりわけ、集合的効力感、集団志向性、オープンな風土への知覚はシェアド・リーダーシップに直接的に影響を及ぼすという。

4 チーム活動におけるチームリーダーの役割

前節までのチーム・リーダーシップ機能とチームのアダプタビリティに関する検討を踏まえて、公式に権限あるチームリーダーの役割として何が求められるのかを整理していく。チームリーダーに求められるのは、チームでチーム・リーダーシップが機能していることについての責任と、チーム活動の説明責任を果たしていくことである。

まず、当然に、チームリーダーは、指示型、交換型、参加型といった通常のリーダーシップを発揮していくことが求められる。チームの方向性を設定しチーム作業の管理を行い、チーム自体のリーダーシップ能力を醸成することが、チームリーダーが果たすべき役割として示されている（Hackman and Walton, 1986; Zaccaro, Heinen, and Shuffler, 2009）。リーダーは、ゴールを設定し、リソースを調達し、そして阻害要因を排除しながらチームの生産性を高めていく。リーダーはチームと外側の環境との橋渡し役、すなわち連結ピンの役割も果たす。さらに、リーダーは、実際の活動プロセスをよく観察しながらメンバーを意思決定に参加させ、適宜結果をフィードバックし、計画とゴールとを必要に応じて修正適応させる。

それに加えて、チームリーダーは、チームの置かれた状況によって、またチームの発展段階に応じてシェアド・リーダーシップが機能するように様々な仕掛けを行っていかなければならない。そのために、チームリーダーには、チーム活動段階の見極めと長期スパンにおけるメンバーのセルフ・リーダーシップの育成が重要な役割となる。以下では、企業組織において構成されることの多い機能的作業チーム、職能横断的チーム、自主管理型作業チームをとりあげ、チームで求められるチームリーダーの役割をさらに検討を加えていく。チームのタイプによってシェアド・リーダーシップが必要とされる程度も異なり、したがってチームリーダーの役割として重視されるリーダーシップも変わってくる。

4.1 機能的作業チーム

機能的作業チームでは、チームメンバーは同じ機能の中で特定化された仕事を担当している。通常、リーダーが任命されていて、リーダーはチーム内のオペレーションに権限をもち、企業組織内の別のサブユニットとの連結ピンの役割も果たすことになる。したがって、リーダーは、チームの成果に対する結果責任に加えてほとんどのチーム・リーダーシップ機能を遂行する責任も果たしていかなければならない。

チームリーダーに求められる役割は、タスク志向（構造）と人間関係志向（配慮）というリーダーシップの行動アプローチの研究で定着している2軸のリーダーシップ行動とほとんど変わらない。具体的には、メンバーの配置、タスクの明確化、チームの外側とのネットワークづくり等のチームの構造に関わるリーダーシップ行動と、メンバーへの鼓舞、コーチング

やチームビルディングといった、集団効力感や相互の信頼形成に関わるリーダーシップ行動をとることが求められる。

4.2 職能横断的チーム

職能横断的チームは、通常プロジェクトに関係する各機能のサブユニットから選ばれたメンバーからなるが、それに加えてサプライヤー、クライアント、ベンチャーパートナーといった企業組織外からのメンバーも加わって形成されることがある。このような形態のチームは計画から活動の遂行まで高い自律性をもっており、調整的な活動、関係者間で連結した複雑な問題解決についての責任を有している。

チームの構造づくりに関わるリーダーの役割として、戦略的なビジョンを立て、チームメンバーを鼓舞すること、ビジョンとタスクの関係性、タスクとタスクの関係性をメンバーに理解させ、メンタルモデルや仮説の共有・改善を図っていくこと、チーム活動のスケジューリング、意思決定の体系化等が挙げられる。また、チームの維持に関わるリーダーの役割としてメンバー間の相互的信頼や受容、協働プロセスを促進していくことが必要である。

また、職能横断的チームの典型であるプロジェクトチームでは、リーダーはチーム活動の発展段階や変化にとっても敏感に反応し状況的に応じて有効なチーム・リーダーシップを見極めていく必要がある (Sivasubramaniam, Murry, Avolio and Jung, 2002)。このように、職能横断型のチームでとりわけ求められるのは、状況的なリーダーシップとシェアド・リーダーシップである。庭本 (2018) では、あるプロジェクトチームの事例で、有効なリーダーシップは状況によって異なるものの、組織の知識創造プロセスにおいてはシェアド・リーダー⁵⁾シップが有効であることが観察されている。

もっとも、プロジェクトチームにおいて一定のチーム・リーダーシップ機能がメンバー間で共有されるとしても、プロジェクトチームがチームリーダーのない完全な「自主管理」にはなることはない。なぜなら、チームには厳しい時間的プレッシャーの中で仕事を遂行していかなければならないという制約があるからである。このために、チームリーダーには技術的な専門性、認知能力、対人関係のスキル、プロジェクトのマネジメントに関わる経営スキルがあることが望まれる (Ford and Randolph, 1992)。また、チームメンバーは、所属部署とプロジェクトチームの両方のメンバーであり、またメンバーによっては複数のプロジェクトに参加している場合もある。そのために、チームの安定性、メンバーのロイヤリティは他のチーム形態に比べて低くなりがちであり、このように、プロジェクトチームは、厳しい時間制約の中、不確実で複雑な諸問題に取り組むことが強く求められるために、チームリーダーは強い権限をもった上位階層から選ばれることが多い。

4.3 自主管理型作業チーム

自主管理型作業チームの活動に関わるほとんどのリーダーシップ機能は、チーム全体の責任であってメンバーによって共有される。シェアド・リーダーシップはチームの内的要求ではなく、自主管理という仕事環境によって生じる (Manz and Sims, 1987)。チーム活動に関して権限関係はなく、チームリーダーはメンバーから選ばれメンバー間で一定期間ごとのローテーションとなることもある。ここでは、チームリーダーの役割は、ミーティングを設定したりスケジュールを調整したりする等、チームが意思決定できる機会を整え促進することに限定される。なぜなら、チーム内の活動に関するほとんどのリーダーシップ機能は、リーダーを移転する、あるいはリーダーシップを共有することによって担われるからである。

メンバーのセルフ・リーダーシップを高めることが、自主管理型作業チームのリーダーの第一の役割となる。自主管理型作業チームはミドルクラスのマネージャーの管轄にあることが多く、とりわけチーム発足当初にはメンバーがどのように集団の意思決定を行っていくのかを学ぶためにコーチングを行い、シェアド・リーダーシップを促進させるためのファシリテーターの役割を担う。また、外部組織との連結ピンとしてチームと他組織との情報の相互作用が円滑になるように促進していかなければならない。また、権限による影響力を直接に行使するのではなく、問いを投げかけていく。

さらに、ほとんどの自主管理型作業チームは、ある程度決まっているモノの製造やサービスの提供を行っている。そのため、自主管理型チームの意思決定や目標設定に関する自律性は、チームの内的アダプタビリティを想定しているものであって、外的な環境への適応の観点での自律性はそれほど高くない。したがって、チームを管轄しているマネージャーは、チームが外的な環境変化に直面した場合、活動目的の再定義や集合的学習に関わる支援を行い、資源面でも政治的にサポートをしていく必要がある。

5 お わ り に

本稿では、チーム活動におけるチームリーダーの役割および責任、とりわけチームアダプタビリティとシェアド・リーダーシップの観点からチームリーダーの役割を考察してきた。そのインプリケーションは2点にまとめられる。

第一に、本稿はシェアド・リーダーシップ機能させていくためのチームリーダーの役割の検討を通して、チームとしての「働き方」の一方方向性を示してきた。とりわけ、チームが高いスキルをもった多様なメンバーで構成される場合、個々のメンバーの強みが生かせるようにチーム・リーダーシップを機能させていくことが重要になる。その一つとして、本稿ではチームのアダプタビリティを高めるシェアド・リーダーシップ機能に注目した。

シェアド・リーダーシップにおいてはメンバー間にリーダーシップが分散するが、チーム

リーダーの役割がなくなるわけではない。むしろ、権限を持っている自分にしかできないことは何か、目の前の課題は他のメンバーにリーダーシップを発揮させることができるのではないか、できるとすればどのように委ねていけばいいのかということについての判断をしていくことがこれまで以上に求められる。チームリーダーには、チームメンバーの現状と可能性についての高度な見極め力が必要となる。

人事管理においても、アダプティブなチーム活動が促進されるために、各企業組織の文脈に応じてチームリーダー、チームメンバーの貢献を適切に評価していく人事制度の重要性が示唆される。人事管理においては、個々の従業員をベースにした人材フロー管理が行われている。しかし、実際に従業員の仕事がチーム活動として行われる場合、個人の仕事は他のメンバーの仕事から生み出されるものの連続として捉えられる。加えて、仕事の成果もチームのコラボレーションから生じている。したがって、チーム活動プロセスが紡ぎ出す関係性の中で、組織メンバー個人の適切な採用、配置、支援、評価が行われなければならない。そのために、人事管理領域においても、従業員のチームメンバーとしての役割やリーダーシップ機能、チーム力学についての知見を深め、マネジメントの変革をしていく必要があると思われる。

第二に、組織論や戦略論の分野においても、企業組織が技術や市場の変化に関する情報を感知し、そこに見いだせる機会を確実に捕捉していく場合、トップ・マネジメントに情報をロール・アップしつつ分権化していくという、意思決定の方法や現場レベルでの環境適応活動の重要性が示されている (Teece, 2007)。本稿では、分権化された組織におけるチーム活動のメカニズムをアダプタビリティとシェアド・リーダーシップの観点から考察することで、分権化した組織内におけるメンバー間のみならず組織境界を超えて顧客やビジネスパートナーとの協働を促進するリーダーシップ要因を、部分的にせよ明らかにしてきた。ほとんどの個人は、権限や組織階層上のポジションに関係なく何らかの形でリーダーシップを発揮し、組織的な成果に貢献しうる。組織内部に資源を溜め込み、緊密な権限関係から繰り出される指揮命令によって人を動かしていくというマネジメントを超えて、組織メンバーや決められた組織境界を超えたサプライヤー、顧客等あらゆる関係者のリーダーシップを引き出し活用していく組織活動の方向性が示唆される。

本稿は、チームメンバーの中でもとりわけチームリーダーの役割への考察が中心であった。「人を個別的にマネジメントする」のではなく「チームの関係性において人をマネジメントする」ということが実際の人事管理においてどのような課題を生じさせるのか分析していくために、今後はチームメンバーの役割、チーム・リーダーシップ機能自体についての検討がさらに必要となる。

また、本稿はリーダーシップ機能とチームのアダプタビリティという観点からチームとして

の働き方に焦点を当てた考察を行った。今後は、ゲインシェアリングやプロフィットシェアリングの組み合わせ、集団ベースの報酬体系など、チーム・リーダーシップを評価していく人事的な取り組みについても理論的経験的研究を進めていかなければならない。

さらに、シェアド・リーダーシップがうまく機能するには、何よりもメンバー個人が自律的であることが求められる。チームメンバーとの関係性の中で、各自がリーダーシップを発揮していく責任を遂行していかなければならないからである。そうした自律した個人の働き方と人事管理との関係も検討していくことが求められる。これらが今後の課題である。

注

- 1) 本稿でいう「働き方」は、近年の政府主導で提唱されている、労働時間の短縮、正規と非正規社員の格差是正、労働人材不足の解消を目指すといったいわゆる「働き方改革」の「働き方」とは異なる意味合いで用いている。「働き方改革」で提唱されている働き方は形式的内容にとどまっているところも多く、より本質的な問題として、いかに個々人の能力を活用し協力し合いながら生産的に「働く」のかということが問われなければならない。本稿は、そのような視点からチームとして「働く」ために求められるチームリーダーの役割やチーム活動の質を高めていくためのスキルを考察するものである。
- 2) こうした集団の活動プロセスやダイナミズムに関する研究は、1940年代の終わりから1960年代半ばにかけてのグループダイナミクス研究に遡ることができる。もっとも、1960年代終わり頃から1980年代頃までは、この研究の系譜が行動科学領域でチーム研究として発展することはほとんどなかった。チームに関わるメンバーの行動やチームの有効性といったテーマは行動科学の研究関心になりそうだったにもかかわらず、当時の行動科学パラダイムの下でのチーム研究活動はほぼ影を潜めてしまったようである (Ilegen, Major, Hollenbeck and Sego, 1993)。
- 3) グループとチームとの違いに関して、タスク間の相互作用の程度や調整の複雑さだけでなく、個々のメンバーの努力の総和を超えたシナジーを両者の区別の基準とするものもある (Katzenbach and Smith, 1992)。もっとも、こうした相乗効果は、ダイナミックに相互依存的に、適応的に相互作用しているチーム活動 (Salas, Diskinson, Converse and Tannenbaum, 1992; Yukl, 2013) に付随して生じる結果であると考えられるため、本稿ではチームであるための要件に含めていない。
- 4) タスクの複雑さや高いコラボレーションが求められるのに応じて、職能横断型チームが増加している。Ford and Randolph (1992) や Keller (2001) が示すように、問題解決のための人的物的資源が他チーム形態に比べてより柔軟かつ効果的に配置されること、メンバーが高度に専門的なスキルを保持していること、多様なバックグラウンドを持つメンバー構成であるために、問題解決やアイデア創出において創造性を生み出す可能性が高い、といったことが理由に挙げられる。
- 5) 庭本 (2018) は、現場組織でダイナミック・ケイパビリティが現れるプロセスについてプロジェクトチーム活動を参照しながら考察したものである。現場組織のシェアド・リーダーシップとメンバーのメタ認知・共通認識の形成を通して、環境と組織活動との不適合が解決されていくことが観察されている。

参 考 文 献

- Bass, B. M. (1990) *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, NY: Free Press.
- Burke, C. S., Fiore, S. M. and Salas, E. (2003) "The role of shared cognition in enabling shared leadership and team adaptability," in Pearce, C. L. and Conger, J. A. (eds.) *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, CA: Sage Publications, pp. 103-122.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E. and Marrone, J. A. (2007) "Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 5, pp. 1217-1234.
- Daft, R. L. (2002) *The Leadership Experience*, ORL: Harcourt College Publishers.
- Day, D. V., Gronn, P. and Salas, E. (2004) "Leadership capacity in teams," *Leadership Quarterly*, Vol. 15, pp. 857-880.
- Fiedler, F. E. (1967) *A Theory of Leadership Effectiveness*, NY: McGraw-Hill (山田雄一訳『新しい管理者像の探求』誠心書房, 1970年).
- Ford, R., C. and Randolph, W., A. (1992) "Cross-functional structures: a review and integration of matrix organization and project management," *Journal of Management*, Vol. 18, pp. 267-294.
- Gratton, L., Voigt, A. and Erickson, T. (2007) "Bridging faultlines in diverse teams," *MIT Sloan Management Review*, Vol. 48, Summer, pp. 22-29.
- Hackman, J. R. (1987) "The design of work teams," in Lorsch, J. (ed.) *Handbook of Organizational Behavior*, NY: Prentice Hall, pp. 315-342.
- Hackman, J. R. (2002) *Leading Teams: Setting the Stages for Great Performances*, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hackman, J. R. (2009) "Why teams don't work," *Harvard Business Review*, May, pp. 99-105.
- Hackman, J. R. and Walton, R. E. (1986) "Leading groups in organizations," in P. S. Goodman and Associates (eds.) *Designing effective work groups*, SF: Jossey-Bass.
- Hallpin, A. W. and Winer, B. J. (1957) "A factorial study of the leader behavior descriptions," in Stogdill, R. M. and Coons, A. E. (eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, OH: Ohio State University Bureau of Business Research.
- Hersey, P., and Blanchard, K. H. (1977) *Management of Organizational Behavior* (3rd Ed.), NJ: Prentice-Hall (山本成二・水野基・成田攻訳『行動科学の展開—人的資源の活用 入門から応用へ—』日本生産性本部, 1978年).
- Ilegen, D. R., Major, D. A., Hollenbeck, J. R. and Sego, D. J. (1993) Team research in 1990s, in Chemers, M. M. and Ayman, R. (eds.), *Leadership Theory and Research: Perspective and Directions*, CA: Academic Press, pp. 245-270 (白樫三四郎訳編「リーダーシップ理論と研究」黎明出版, 1995年).
- Jackson, S. (2000) "A qualitative evaluation of shared leadership barriers, drivers, and recommendations," *Journal of Management in Medicine*, Vol. 14, No. 3/4, pp. 166-178.
- Katz, D. and Kahn, R. (1978) *Social Psychology of Organizations* (2nd Ed.), NY: Wiley.
- Katzenbach, J. K. and Smith, D. K. (1992) "The discipline of team," *Harvard Business Review*, March-April, pp. 111-120.

- Keller, R. T. (2001) "Cross-functional project groups in research and new product development: diversity, communications, job stress, and outcomes," *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 3, pp. 547-555.
- Kozlowski, S. W. J., and Bell, B. S. (2003) "Work group and team in organization," in Borman, D. R., Ilgen, D. R. and Klimosky, R. J. (eds.) *Handbook of Psychology: Industry and Organizational Psychology*, Vol. 12, NY: Wiley, pp. 335-375.
- Kozlowski, S. W. J., and Ilgen, D. R. (2006) "Enhancing the effectiveness of work groups and teams," *Psychological Science in the Public Interest*, Vol. 7, No. 3, pp. 77-124.
- Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Nason, E. R. and Smith, E. M. (1997) "Developing adaptive teams: A theory of complication and performance across levels and time," in Ilgen, D. R. and Pulakos, D. (eds.), *The Changing Nature of Work and Performance: Implications for Staffing, Personal Actions, and Development*, Greenwich, CT: JAI Press, pp. 253-305.
- Lewin, K. (1939) "Experiments in social space," in Lewin, G. W. (ed.) *Resolving Social Conflicts: Selected Papers on Group Dynamics*, Harper & Brothers, pp. 71-83 (末永俊郎訳『社会的葛藤の解決』東京創元社, 1971年, 71-83頁).
- Likert, R. (1961) *New Patterns of Management*, NY: McGraw-Hill. (三隅二不二訳『経営の行動科学: 新しいマネジメントの探究』ダイヤモンド社, 1967年。)
- Likert, R. (1967) *The Human Organization*, NY: McGraw-Hill (三隅二不二訳『組織の行動科学—ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値—』ダイヤモンド社, 1968年。)
- Lin, B. C. and Ployhart, R. E. (2004) "Transformational leadership: relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 4, pp. 610-621.
- Lippitt, R. and White, R. (1968) "Leader behavior and member reaction in three 'social climates'," in Cartwright, D. and Zander, A. (ed.) *Group Dynamics: Research and Theory*, Tavistock Publications, pp. 318-335. (中野繁喜・佐々木薫訳「三種の『社会的風土』におけるリーダーの行動と成員の反応」三隅二不二・佐々木薫訳『グループ・ダイナミックスⅡ』誠心書房, 1970年, 629-661頁。)
- Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J. and Sims, H. P. (2013) "Examining the Differential Longitudinal Performance of Directive Versus Empowering Leadership in Teams," *Academy of Management Journal*, Vol. 56, No. 2, pp. 573-596.
- Manz, C. C. and Sims, H. P. (1987) "Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, pp. 106-129.
- Manz, C. C. and Sims, H. P. (1989) "Self-managing as a substitute for leadership: A social learning theory perspective," *Academy of Management Review*, Vol. 5, pp. 361-367.
- Marquardt, M. J. (2000) "Action learning and leadership," *The Learning Organization*, Vol. 7, No. 5, pp. 233-240.
- Morgeson, F. P., DuRue, D. S. and Karam, E. P. (2010) "Leadership in teams: A function approach to understanding leadership structure and processes," *Journal of Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 5-39.
- Pearce, C. L. and Conger, J. A. (2003) "All those years ago: the historical underpinnings of shared leadership," in Pearce, C. L. and Conger, J. A. (eds.) *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of*

- Leadership*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 1-18.
- Pearce, C. L. and Sims, H. P. (2002) "The relative influence of vertical vs. shared leadership on the longitudinal effectiveness of change management teams," *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol. 6, No. 2, pp. 172-197.
- Pulakos, E. D., Donovan, S. and Plamondon, K. E. (2000) "Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 4, pp. 612-624.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A. and Tannenbaum, S. I. (1992) "Toward an understanding of team performance and training," in Swezey, R. W. and Salas, E. (eds.) *Team: Their Training and Performance*, NJ: Abex.
- Silvasubramaniam, N., Murry, W. D., Avolio, B. J. and Jung, D. I. (2002) "A longitudinal model of the effects of team leadership and group potency on group performance," *Group & Organizational Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 66-96.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. and Locke, E. A. (2006) "Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 6, pp. 1239-1251.
- Stewart, G. L. and Manz, (1995) "Leadership for self-managing work teams: A typology and integrative model," *Human Relations*, Vol. 48, No. 7, pp. 747-770.
- Teece, D. J. (2007) "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No. 13, pp. 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) "Dynamic capabilities and strategic management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 509-533.
- Yukel, G. A. (2013) *Leadership in Organizations* (8th Ed.), MA, Pearson Education.
- Zaccaro, S. J. and Klimoski, R. (2002) "The interface of leadership and team processes," *Group and Organization Management*, Vol. 27, pp. 4-13.
- Zaccaro, S. J., Heinen, B., and Shuffler, M. (2009) "Team Leadership and Team Effectiveness," in E. Salas, G. F. Goodwin, and C. S. Burke (eds.) *Team Effectiveness in Complex Organizations: Cross-Disciplinary Perspectives and Approaches*, NY: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. and Marks, M. A. (2001) "Team leadership," *Leadership Quarterly*, Vol. 12, pp. 451-484.
- 庭本佳子 (2012) 「チーム制組織におけるリーダーシップ研究の源流」『六甲台論集—経営学編—』(神戸大学大学院 経営研究会) 第59巻第2・3号, 27-46頁
- 庭本佳子 (2018) 「ダイナミック・ケイパビリティのミクロ的基礎としてのリーダーシップ」『ダイナミック・ケイパビリティの戦略経営論』中央経済社, 211-229頁。