

チーム組織における構造形成要因のクラスター分析

—実務リーダーによる階層意識の情報化とその潜在意識—

中村 美枝子 ・ 市川 新

1 はじめに

近年、チームの組織活動の重要性が認識されはじめています。ここで、チームとは、5人程度を単位とした作業グループを意味している。チームの組織活動をめぐる主題の一つにリーダーシップがある。特に営利組織の場合、管理職にある人々がリーダーシップをどれだけ発揮できるかが、組織運営にとって重要な役割を持つ。

今回、業務経験および年齢の点から実務リーダーと呼ばれる、いわゆる中間管理職直前にあたる人々から、チーム組織構造の形成に関わる意識について、データを得ることができた^{註)}。これらのデータは、実務リーダーによる一連の知識の生成・分類過程で観測されたものである。具体的には、強制力を権威の基盤とする営利組織の階層関係を前提に、「部下」あるいは「上司」という立場を設定した上で、それぞれ細分化されたテーマについて知識の生成と分類を行なった。得られたデータは、「部下からみた上司像」と「上司からみた部下像」についての、現場の声を反映した貴重な経験情報である。本研究では、この経験情報としてのデータをクラスター分析によって構造化し、上司と部下、すなわちリーダーとフォロアーの間に観察される意識の相違を明らかにすることにより、チーム組織の構造変革の可能性と新しい時代のリーダーシップについて検討する。今回のデータは、実際にチーム組織のリーダーとして日々の業務に従事している人々から得られており、したがって、これらのデータを分析することによって、チーム組織の創造性、生産性、安定性、成長性など

を左右する、成員間の階層意識の構造形成要因を把握することが可能になると考えられる。

2 チーム組織の生産的成員間関係

巨視的に顧みれば、社会組織形態の変遷は人類史が形になったものである。遊牧時代であれば、移動する複数の家族による小集団組織が組織の始まりであった。農業時代には、栽培による食料確保の計画必要性から定住化と大集団化が促進され、これによる社会の分化によって階層組織が創造された。産業革命後は、生産に関わる機能単位に基づく組織階層化が促進されるとともに、制度にもとづいて定義される官僚組織が肥大化していった。

一方、インターネットに代表される現代情報技術の社会化は、階層構造、すなわち、垂直方向に発展してきた組織に対して、水平方向へと組織を発展させ、ネットワーク組織を生み出そうとしている。人間自身の情報処理システムがもつ認知上の限界から、階層組織ではある単位を超えると垂直方向で分化が進むのに対して、ネットワーク組織ではある単位ごとの網目様連結が発展することになる。

現代情報技術は、バーチャルチームと呼ぶべき分散小集団を創造しようとしている（リブナック&スタンプス、1998、P.39-46）。バーチャルチームとは、従来の小集団のように時間と空間と組織の同一性にに基づいているわけではなく、複数組織を横断する空間共有—組織横断型チーム、同一組織による空間分散型チーム、空間分散—組織横断型チームの全てを含む。現在の電子メールシステムは、この範疇の情報技術

として極めて原始的であるにもかかわらず、当事者が意識することもなく、非公式の空間分散型バーチャルチームや空間分散—組織横断型バーチャルチームを形成し始めている。この観点からすると、本研究は、バーチャルチームが公式化する時代を目前に控えた、チーム組織における階層意識という成員間関係の貴重な一例を示すことになる。

ところで、組織とは一体何であろうか。たとえ利益を追求することを基本とする組織に限定したとしても、組織の定義には諸説がある。そこで本研究では、複数の個人が、コミュニケーションを介して相互依存関係をもち、目的と手段の実効を得るものを組織とみなすことにする。以下に紹介する要約は、仮想上の組織について、その組織形成過程から、チーム組織の形成を分析したものである（印南，1999）。

ベンチャーから組織への成長過程の転換点を確かめると、創業は、一人か、パートナーとともに始まる。順調に成長すると、社員を雇用するようになる。初期の段階では、小集団の作業の調整は成員によって自発的あるいは分権的に行われる。さらに人数が増え、この調整に専念するリーダーが必要になる転換点を迎える。このリーダーの仕事も分業の一つとすれば、役割固定がおこる。これで、リーダーシップが確立する。リーダーシップを発揮するには、他の成員がリーダーの指示を自発的に受容し、調整について協力するフォロア—シップが存在しなければならない。さらに人数が増え、集団の垂直分業が進むことになる。

このような成長過程を経て形成されるチーム組織が生産的であるためには、リーダーとフォロアの相互理解が重要である。本研究では、フォロアとしての経験を積んだ後、リーダーへの道を歩み始めたばかりの実務リーダーが情報源である。本研究では、実務リーダーたちが上司と部下の役割を相互に分担して生成したデ

ータを、クラスター分析によって構造化し、上司と部下の意識の差異を明らかにすることで、チーム組織の構造形成要因についての新しい枠組みを検討している。情報化が急速に進行しつつある現状を考えれば、これからのチーム組織は、バーチャルチームへと発展する可能性が大である。特に、今回の対象者の大半は、各企業の情報部門に所属しており、ネットワーク組織の基盤となるインターネットや電子メールシステムなどが整備された環境のもとで業務に携わっている。したがって、バーチャルチームの誕生可能性が非常に高い状況下にあるといえる。その意味で、本研究の意義は、同一時間、同一空間をもたない、すなわち、われわれには未知の組織において、フォロア—シップとリーダー—シップを成立させる要因についての示唆を得ることができる点にある。

3 実務リーダーの意識データの収集手続き

本研究で用いたデータは、著者らが現在開発中の知識創造型ゲーム、「LFゲーム」を通じて得られた情報カードと分類カードである。LFゲームは、一泊二日かけた一連のゲーミングスケジュールの一環として、実務リーダー用にデザインしたものである。ゲーミングスケジュール全体の目標は、自ら学習する組織または知識創造する組織を探求することに置いた。そのためには、知恵を共有し知識を創造できるチーム活動が必要となるが、それは、コミュニケーション活動を経験学習することにより触発されるものである。そこで、いくつかの仕掛けを用意して、チーム内のコミュニケーション活動を触発することにした。LFゲームの概要は表1の通りである。また、LFゲームの実施手順は表2の通りである。表1、表2に示したように、LFゲームは3人1組をチームの構成単位としている。したがって、54名の参加者を18チームに分け、そのうちの9チームを上司グループ、残りの9チームを部下グループに割り当てた。その上で、上司グループのチームには「上司から見た部下像」、部下グループのチームには「部

表1 LFゲームの概要

| 項目 | 内容 |
|----------------------------------|---|
| 名称 | LFゲーム (Leader & Follower relationship Game) |
| 目的 | リーダーとフォロワー間の関係をテーマにした、 個人による情報生成とチームによる情報集約・知識創造 |
| 人数 | 54名、ただし3人×18チーム |
| 時間 | 50分 |
| 用具 | フローチャート (全体計画表) : 1枚 テーマカード (名刺大) : 1チームに1枚 カード (名刺大) : 1人20枚 色カード (名刺大) : 1チームに6枚 模造紙 : 2チームに1枚 LFテーブル (A2判) : 2チームに1枚 マジック, セロテープ, 輪ゴム, スティックのり, 総括用シール |
| 全体テーマ | 部下グループ : 部下の立場から上司との関係について考えて下さい。 上司グループ : 上司の立場から部下との関係について考えて下さい。 |
| 上司グループ テーマ : 上司から 見た部下像 | a) 扱いやすい部下とは b) 扱いにくい部下とは c) 部下のしかり方 d) 愉快的な部下とは e) いっしょに仕事をしたくない部下とは f) 部下のほめ方 g) こんな部下がほしい h) いっしょに仕事をしたい部下とは i) 上司は部下にこれをしてはいけない |
| 部下グループ テーマ : 部下から 見た上司像 | a) 扱いやすい上司とは b) 扱いにくい上司とは c) 上司からのしかる言葉 (どうしかられたいか) d) 愉快的な上司とは e) いっしょに仕事をしたくない上司とは f) 上司からのほめ言葉 (どうほめられたいか) g) こんな上司がほしい h) いっしょに仕事をしたい上司とは i) 部下は上司にこれをしてはいけない |

表2 L Fゲームの実施手順

| |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1) <u>実施手順の説明</u>.*2) 3人1組のチームに分かれる。3) <u>1人20枚のカードを配布</u>。4) 各自カードの右隅にチーム名を記入する。5) <u>各チームにテーマを配布</u>。6) 上司グループ、部下グループに分かれ、それぞれの部屋に移動する。7) 与えられたテーマについて思いつくことをカード1枚に1つずつ、各自10枚書く。8) チーム内で3人が書いたカードを分類し、その分類に名前をつける。この段階であらたに思いついた事があれば追加する。分類数は4～6とする。9) 4つ以上の分類が決まったら、色カードに分類名を書き、その分類に含まれるカードを束ねた上に色カードを置き、輪ゴムで止める。10) 上司グループ、部下グループとも最初の部屋に集合する。11) 対（つい）のテーマを与えられたチームとペアになり、色カードについて2分類する。分類に名前をつけた後、輪ゴムをはずして白カードを並べ、模造紙上にみやすく貼る。12) 6人のうち代表1人が、L Fテーブルに自分たちの最終的に決定した2つの分類名を記入する。13) L Fテーブルに記入された合計18の最終分類名について、シールを貼りながら全体を総括する。 |
|---|

*): 下線部分はファシリテータ（進行係）による行動を表わす。

下から見た上司像」のテーマを、1チームにつき1つずつ与えた。テーマの内容は、上司と部下というチーム型階層組織の構成員間の関係について、参加者の知識生成を促進するものである。また、上司グループと部下グループのテーマは、たとえば「扱いやすい部下とは」と「扱いやすい上司とは」、のように対（つい）になっている。

手順はおおよそ次の通りである(表2)。参加者は、上司グループの部屋と部下グループの部屋に分かれ、3人単位のチーム別に机を囲んで座る。各自、与えられたテーマについて思いつくことを10枚のカード（白）に記入した後、チーム内で3人が書いたカードを分類し、その分類に名前をつける。この段階であらたに思いついた事があれば追加し、全体として分類数が4～6になるようにする。分類確定後、カード（色付）に分類名を書き、その分類に含まれるカードを束ねた上に色カードを置き、輪ゴムで止め

る。これで3人単位のチームの作業は完了である。次に、上司グループと部下グループが同じ部屋に集まり、対（つい）のテーマを与えられたチームとペアになって座る。すなわち、上司部下合同の6人単位のチームを結成し、それぞれのチームがまとめた分類8～12について、中のカードの内容は伏せたまま、2分類する。分類に名前をつけた後、輪ゴムをはずして白カードを並べ、模造紙上にみやすく貼る。6人のうち代表1人が、L Fテーブルに自分たちの最終的に決定した2つの分類名を記入する。作業はこれで完了だが、今回は時間の都合で、輪ゴムをはずして模造紙に貼る部分を省略した。

以上の手続きにより得られたデータを実務リーダーによる意識データと呼ぶことにする。意識データに含まれるのは、個別に記入した情報カード、3人単位のチームで作成した分類カード、6人単位のチームで作成した2分類である。

4 実務リーダーによる認識図作成

「LFゲーム」で得られた最初の意識データは、基本的に異なる企業に所属し、したがって相互に事前情報をもたない54名の実務リーダーがそれぞれのテーマの元に個別に生成した情報カードである。情報カードは、計465件(枚)あった。内訳は、「上司から見た部下像」が235件、「部下から見た上司像」が230件である。54人の参加者が10件ずつ書けば540件になるはずであるから、指示通り10件書いた参加者の方が少なかったことになる。参加者の姿勢としては、セミナー開始後間もないことや、初対面の人とチームを組まなければならないことから、戸惑いながらの参加という人が大半であったので、個別の情報カード作成の段階で10件書くのは至難の技だったようである。この種の低活性状態は、ゲーミングの初期段階において通常観察されるものであり、ごく自然な状態であったといえる。その後、個別の作業からチーム内の共同作業に移って、コミュニケーション活動が開始されるとともに徐々に活性度が高くなり、議論にも熱が入るようになっていった。

チーム内の議論の成果として得られた次なる意識データは、3人チームによる分類カードである。分類カードは、「上司から見た部下像」(表3)が41件、「部下から見た上司像」(表4)が43件であった。表3、表4にある通り、各テーマ別に4~6に分類されている。ただし、この分類名は、3人単位のチームが名付けたものを著者らが再検討して手を加えたものである。たとえば、表3の「扱いやすい部下とは」というテーマの「態度性格の良い部下」という分類名は、元々「態度性格」であったが、これに含まれる10件の情報カードの内容が、「馬力のある人」、「体育会系な部下」、「素直な人」、「真面目」、「明るい人」、「すねない人」、「途中でほっぽり投げない人」、「生活態度がしっかりしている」、「休まない部下」、「腹を割って話せる」であることから、言葉を補って「態度性格の良い部下」とした。本研究では、この意識データをクラスタ

ー分析によって再分類するのであるが、その詳細については後述する。

3番目に得られた意識データは、上司部下合同6人チームによる2分類である。全部で9チームあるので、得られた2分類は計18になる(表5)。表5にある通り、2分類のほとんどが「仕事面」と「人間性」をあげている。これは、PM理論として知られているリーダーシップの行動機能類型に一致するもので、「仕事面」が課題達成機能(Performance)に、「人間性」が集団維持機能(Maintenance)に対応している。リーダーシップPM概念は、相異なるレベルのリーダーシップの因子群を分類し、整理する共通の構成概念である(三隅, 1988)。また、すべての集団成員は少なくともある程度のリーダーシップをもつ可能性があるという(黒川, 1982)。したがって、上司グループと部下グループの合同作業が、課題達成と集団維持という集団機能の共通構成概念を提示する結果となったのは、見事というほかない。参加者たちは、上司と部下によって構成されるチーム組織が、全体として集団機能を果たしていることを彼ら自身の手によって明示したといえる。

5 認識図のクラスター分析と解釈

ゲーミングによって得られた3種類の意識データのうち、本論文では3人単位のチームによる分類カードについて分析する。

表3、表4に示した通り、「上司から見た部下像」の分類が41件、「部下から見た上司像」の分類が43件得られた。そこで、まず「上司から見た部下像」の41件について、一対比較により、相互の関連性の有無を判定し、1を関連性あり、0を関連性なしとする行列を作成した。この行列表をクラスター分析(グループ内平均連結法・単純マッチング)した結果をデンドログラムとして示したのが図1である。

図1中の主な結節点に、その結節点に含まれる意識データを統合する概念を記した。最上位の概念は、最右端に位置する「部下像」である。「部下像」の下位概念は、「プロ性」と「将来性」

表3 上司から見た部下像

| テ ー マ | 番号 | 分 類 名 | 件数 |
|--------------------------|----|----------------------|----|
| a) 扱いやすい部下とは | 1 | 対人関係に配慮できる部下 | 9 |
| | 2 | 態度性格の良い部下 | 10 |
| | 3 | 回転が早く機転の聞く部下 | 3 |
| | 4 | 感情に流されない部下 | 8 |
| b) 扱いにくい部下とは | 5 | 仕事を手順通りにしない部下 | 12 |
| | 6 | 借金の多い部下 | 1 |
| | 7 | 規則にルーズな部下 | 4 |
| | 8 | 協調性に欠ける部下 | 13 |
| c) 部下のしかり方 | 9 | 部下を感情的に叱らない | 5 |
| | 10 | 部下をしかりっぱなしにしない | 4 |
| | 11 | メリハリをつけて部下をしかる | 3 |
| | 12 | 部下をしかる場合はTPOを考える | 7 |
| | 13 | 部下を育てるしかり方をする | 8 |
| d) 愉快的な部下とは | 14 | 職場を明るくする部下 | 4 |
| | 15 | 話題の豊富な部下 | 3 |
| | 16 | 行動力のある部下 | 6 |
| | 17 | 人づきあいのうまい部下 | 6 |
| e) いっしょに仕事を したくない部下とは | 18 | マイナス思考の部下 | 6 |
| | 19 | わがままな部下 | 10 |
| | 20 | 仕事のできない部下 | 8 |
| | 21 | 仕事中毒の部下 | 1 |
| f) 部下のほめ方 | 22 | 部下が実績をあげたらほめる | 4 |
| | 23 | 部下をほめるときはモノにする | 2 |
| | 24 | 部下をほめるときは態度にあらわす | 4 |
| | 25 | 部下を育てるほめかたをする | 6 |
| g) こんな部下がほしい | 26 | 無理をきいてくれる部下 | 4 |
| | 27 | 自分から仕事をする部下 | 3 |
| | 28 | 頼れる部下 | 6 |
| | 29 | 能力のある部下 | 10 |
| | 30 | 作業をこなせる部下 | 4 |
| | 31 | 見だしなみのよい部下 | 1 |
| h) いっしょに仕事を したい部下とは | 32 | 精神的に強い部下 | 4 |
| | 33 | 段取りを考えられる部下 | 7 |
| | 34 | 意見を表明できる部下 | 10 |
| | 35 | トラブルを起こさない部下 | 9 |
| i) 上司は部下に これをしてはいけない | 36 | 部下に仕事を強要してはいけない | 5 |
| | 37 | 部下のプライドを傷つけてはいけない | 4 |
| | 38 | 部下に責任を転嫁してはいけない | 4 |
| | 39 | 部下のプライベートに入りすぎてはいけない | 5 |
| | 40 | 部下に暴力をふるってはいけない | 5 |
| | 41 | 部下を不公平に扱ってはいけない | 7 |

表4 部下から見た上司像

| テーマ | 番号 | 分類名 | 件数 |
|----------------------------------|----|--------------------------|----|
| a) 扱いやすい 上司とは | 1 | はっきりものを言う上司 | 2 |
| | 2 | ソフトな上司 | 4 |
| | 3 | 仕事のできる上司 | 7 |
| | 4 | 口をださない上司 | 5 |
| | 5 | 上司ぶらない上司 | 12 |
| b) 扱いにくい 上司とは | 6 | 指導力のない上司 | 6 |
| | 7 | 社会人として自覚のない上司 | 9 |
| | 8 | 部下の意見を聞こうとしない上司 | 8 |
| | 9 | 自分のミスを認めない上司 | 4 |
| | 10 | うるさく指示する上司 | 3 |
| c) 上司からの しかる言葉（どう しかられたいか） | 11 | 実力のある上司にしかられたい | 2 |
| | 12 | 冷静にしかる上司にしかられたい | 8 |
| | 13 | しかる場を考える上司にしかられたい | 4 |
| | 14 | 納得できる理由でしかる上司にしかられたい | 5 |
| | 15 | やるきを起こすしかり方をする上司にしかられたい | 4 |
| d) 愉快的上司とは | 16 | 冗談をいう上司 | 3 |
| | 17 | いやなことは顔に出さない上司 | 3 |
| | 18 | おおらかな性格の上司 | 4 |
| | 19 | ときどきハメをはずす上司 | 8 |
| | 20 | 上にも強い上司 | 3 |
| e) いっしょに仕事を したくない上司とは | 21 | 横暴な上司 | 11 |
| | 22 | 部下に犠牲を強いる上司 | 8 |
| | 23 | 管理能力のない上司 | 9 |
| f) 上司からのほめ言葉 （どうほめられたいか） | 24 | その場で、上司のほめ言葉が一言ほしい | 5 |
| | 25 | 上司からグループの業績をほめてほしい | 4 |
| | 26 | 言葉だけでなく上司の期待を感じさせる評価がほしい | 2 |
| | 27 | 上司から次への動機づけとなる評価がほしい | 2 |
| | 28 | 陰の努力への上司からの評価がほしい | 3 |
| g) こんな上司がほしい | 29 | 信頼できる上司 | 12 |
| | 30 | 最後の責任をとる上司 | 6 |
| | 31 | 組織の状況判断ができる上司 | 6 |
| | 32 | ほめ上手しかり上手な上司 | 4 |
| | 33 | てきぱきしている上司 | 3 |
| h) いっしょに仕事を したい上司とは | 34 | 対話のうまい上司 | 9 |
| | 35 | 適確な指示を出せる上司 | 9 |
| | 36 | 節度のある上司 | 2 |
| | 37 | リーダーとしての主張ができる上司 | 5 |
| i) 部下は上司に これを してはいけない | 38 | 上司の指示を無視してはいけない | 4 |
| | 39 | 上司への報告を怠ってはいけない | 6 |
| | 40 | 上司に暴力的な態度をとってはいけない | 2 |
| | 41 | 上司に上下関係を無視した行動をとってはいけない | 4 |
| | 42 | 上司の面子をつぶすことを言っていけない | 4 |
| | 43 | 上司の社会的立場を傷つけてはいけない | 6 |

表5 上司部下合同6人チームによる2分類

| テ ー マ | 第 1 分 類 | 第 2 分 類 |
|--|---------|---------|
| a) 扱いやすい部下とは a) 扱いやすい上司とは | 人間 | 仕事の能力 |
| b) 扱いにくい部下とは b) 扱いにくい上司とは | 仕事面 | 人間性 |
| c) 部下のしかり方 c) 上司からのしかり言葉（どうしかられたいか） | 人間性 | 方法 |
| d) 愉快的部下とは d) 愉快的上司とは | 性格 | 行動 |
| e) いっしょに仕事をしたくない部下とは e) いっしょに仕事をしたくない上司とは | 人間性 | 能力 |
| f) 部下のほめ方 f) 上司からのほめ言葉（どうほめられたいか） | 評価 | 期待 |
| g) こんな部下がほしい g) こんな上司がほしい | 人間性 | 能力 |
| h) いっしょに仕事をしたい部下とは h) いっしょに仕事をしたい上司とは | 能力 | 資質 |
| i) 上司は部下にこれをしてはいけない i) 部下は上司にこれをしてはいけない | 仕事 | 仕事以外 |

であるが、分類範疇としては、「プロ性」の一つ下位に位置する「組織性」と「遂行力」、に「将来性」を加えた3つが「部下像」の中心概念であるとみるべきであろう。すなわち、理想の部下に期待されるのは、

- ① 組織の一員としての自覚、
- ② 業務遂行能力、
- ③ 成長可能性を含む将来性、

ということになる。

次に「部下から見た上司像」の43件について、一対比較により、相互の関連性の有無を判定し、1を関連性あり、0を関連性なしとする行列を作成した。この行列表をクラスター分析（グループ内平均連結法・単純マッチング）した結果をデンドログラムとして示したのが図2である。

図2中の主な結節点にも、図1同様に結節点に含まれる意識データを統合する概念を記した。最上位の概念は、最右端に位置する「上司

像」である。「上司像」の下位概念は、「人間力」と「指揮力」であるが、分類範疇としては、もう一つ下位の「対人許容力」と「コミュニケーション力」、および「指導訓練」と「課題解決」の4つが「上司像」の中心概念を構成しているといえるであろう。すなわち、理想の上司に期待されるのは、

- ④ チームをまとめる人格的な許容度の高さ、
- ⑤ 部下とのコミュニケーション力、
- ⑥ 部下を指導訓練できる実力、
- ⑦ 業務上の課題解決能力、

である。

以上で、「上司から見た部下像」と「部下から見た上司像」の中心概念が把握できたので、次に、図1と図2から得られた「部下像」と「上司像」を対比することにしよう。第一に、部下に求められている「①組織の一員としての自覚」は、上司に期待されている「④チームをまとめる人格的な許容度の高さ」と対応関係にあると

いえよう。これらの下位概念に注目すると、部下には「協働性」と「調和性」が期待され、上司には部下の視点を持つことができる「同位性」が要求されている。このことから、特に部下が期待する上司像として、水平方向のネットワーク組織を指向する上司を望んでいるということができよう。

第二に、部下の「③成長可能性を含む将来性」は、上司の「⑤部下とのコミュニケーション力」、 「⑥部下を指導訓練できる実力」と対応関係にあるといえるだろう。部下に期待されるのが総合的な「成長力」であるのに対し、上司に期待されるのは「人間力」の範疇の「コミュニケーション力」と、「指揮力」の範疇の「指導訓練」に分けられる。ここに、上司と部下の意識の相違が読み取れる。すなわち、上司側から見れば総合的な成長力をもった部下が望まれているのに対し、部下側からは、具体的で実効性のある指導訓練ができるばかりでなく、感情面にも配慮した支援型の上司が求められている。

第三に、部下の「②業務遂行能力」は、上司の「⑦業務上の課題解決能力」に対応している。下位概念をみると、部下側は「自発性」と「達成力」、上司側は「統合力」を要請されている。ここでは、部下と上司の役割分担が明確に浮かび上がる。部下と上司が異なる機能をそれぞれ存分に発揮しあうとき、組織の創造性や生産性は目覚ましい成果をあげるに違いないから、うなづける結果である。

以上をまとめるとすると、注目すべきは、P（課題達成）機能とM（集団維持）機能という集団の基本機能が複合的に重なり合っている点であろう。この知見はすでに黒川（1982）によって指摘されている。すなわち、

リーダーシップ行動としてのP機能が集団のP機能に積極的な効果を及ぼすには、促進剤または触媒的作用を果たすM機能が必要だと考えられる。また、P機能とM機能は、互いの働きが単に加算されて効果を発揮するのではなく、M機能が強くなればP

機能の働きを促進し、P機能が強くなればそれを効果的にするためのM機能が必要になるという、相乗的な関係が認められている。（P.239）

図1と図2の比較によって得られた知見として特記すべきは、第一にあげた、水平方向のネットワーク組織を指向する上司像への期待である。チーム組織を構成する上司と部下の関係は、従来の垂直型から水平に近づいていく可能性があるが、そのためには、上司の意識改革が必要になることをこの結果は示唆している。前述したように、今回の参加者の大半は情報部門に所属しており、ネットワーク組織を支えるインターネットや電子メールシステムが整った環境下にある。こうした環境の下で実務リーダーとして組織運営に関わり始めた人々が、従来の階層組織とは異なった水平指向の組織を求めるとは、近い将来、組織構造の大きな変革の波が押し寄せる可能性を象徴しているとみることができよう。そして、意識するとしないと関わらず、彼らこそが変革の担い手として道を切り開いていくことになるであろう。

6 まとめ

利益を追求する組織に限らず、社会への生産活動は、組織の最下位階層に依存している。階層組織の平坦化は、現代情報技術の象徴であるコミュニケーションメディアの社会資本化にともない、中間階層機能の下位階層への分与として実行されるであろう。

すでに大規模組織では、社内ベンチャーや分社化が行なわれている。また、生活空間と生産空間が重なるSOHOビジネスの出現は、個人と小集団ないしそれらのネットワークが、知識社会の大きな価値である省資源に応えるものであることを示している。

今回の認識図の作成において、実務リーダーはリーダーとフォロアーという二種類の役割を分担した。そこでは、上司像と部下像の間に存在する差異が明瞭に抽出された。すべての集団

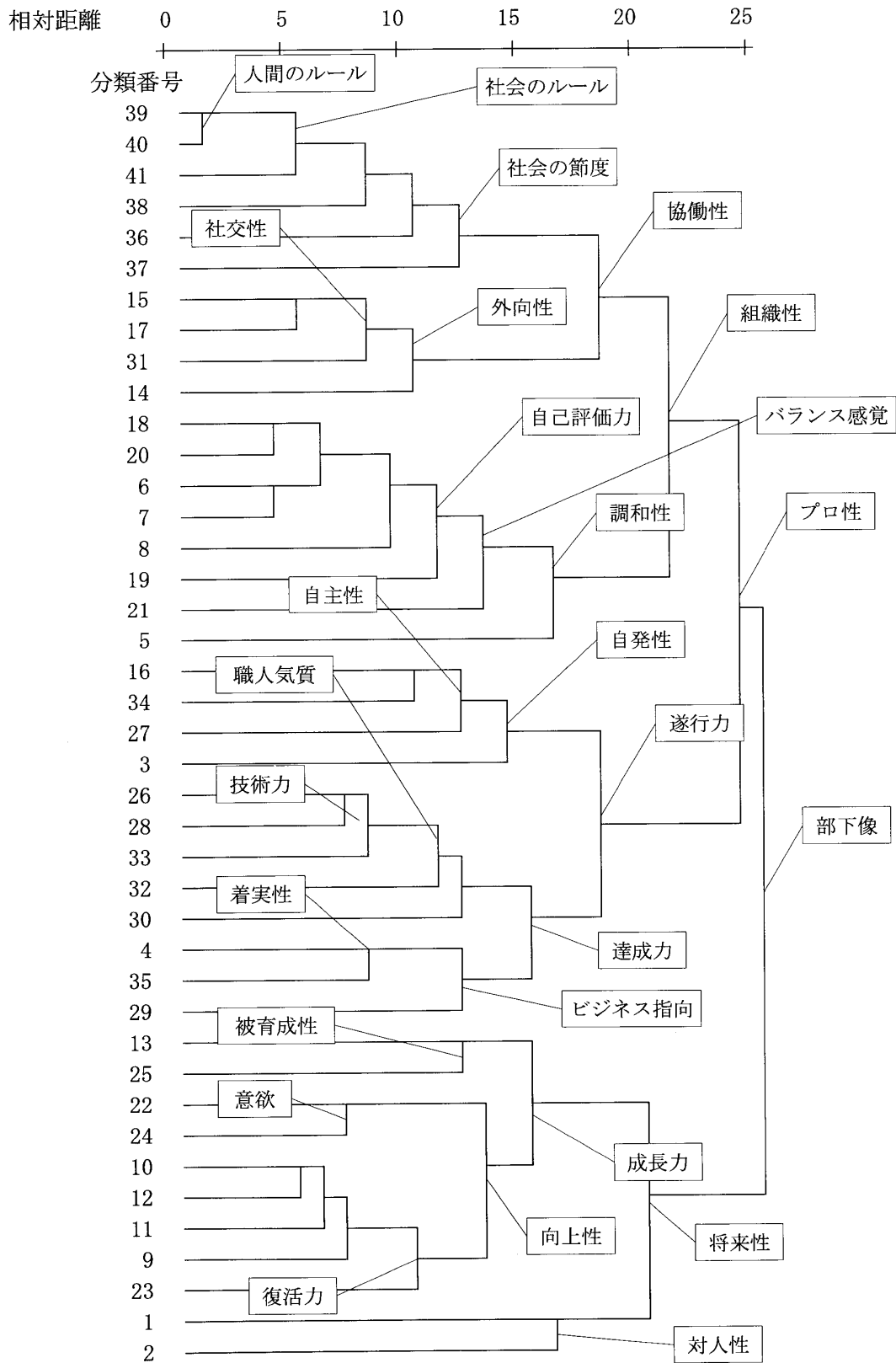


図1 「上司からみた部下像」のデンドログラム

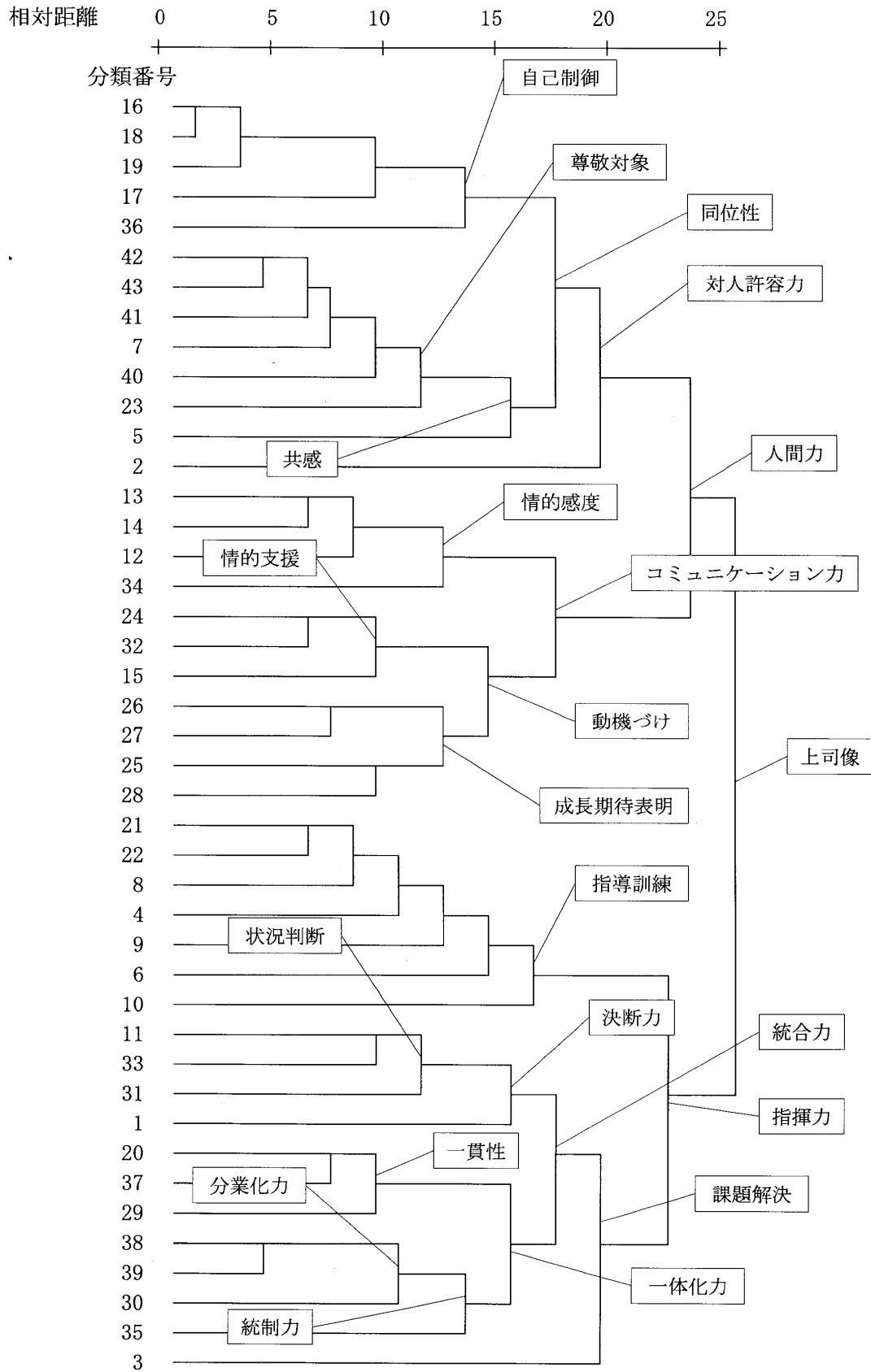


図2 「部下からみた上司像」のデンドログラム

成員がある程度のリーダーシップをもつ可能性があるとされているが、今後は、それが陽に期待された場合、上司像と部下像のギャップをどう埋めていくかが問題となっていくだろう。非公式の空間分散型バーチャルチームが公式化されると、リーダーシップのあり方が変わり、リーダーシップの共有が生産性の重要な要因となる（リブナック&スタンプス, 1998, P.114-118）。つまり、状況に応じて、リーダーが動的に交代することが求められるようになる。この場合、自己矛盾の解決法として、経験を共有し、知識創造を繰り返す、いわゆる学習するチーム組織が一つの選択肢となるだろう。

参考文献

- 印南一路著, 1999, 『すぐれた組織の意思決定—組織を生かす戦略と政策』, 中央公論新社, 47-62
- 黒川正流, 1982, 「第9章 人間関係とリーダーシップ」, 二村敏子編, 『組織の中の人間行動』, 有斐閣, 211-241
- 三隅二不二, 1988, 「9章 組織におけるリーダーシップ」, 三隅二不二・山田雄一・南隆男編『組織の行動科学』, 福村出版, 164-197
- J. リブナック・J. スタンプス著, 榎本英剛訳, 1998, 『バーチャルチーム—ネットワーク時代のチームワークとリーダーシップ』, ダイアモンド社

注

富士通ファミリー会から依頼された「ゲーミングによる実務リーダーセミナー」の一連の研修の成果の一部を、参加者の了解を得てデータとして分析したものである。このゲーミングは、東京を中心に主要企業官庁など約1300社に広報され、各社の情報システム部門および利用部門の実務リーダークラス（28歳～35歳前後）を対象に開催された。多様なチームワークを取り入れた一連のゲーミングの日程等は以下の通りである。なお、本論文で分析するデータは、1日目のテーマ2「知的枠組みの発見学習」のセッションで実施したLFゲームによって得たものである。LFゲームは、著者らが現在研究開発中の知識創造型ゲームである。

開催期日：1999年11月10日（水）～11日（木）（1泊2日）

開催場所：富士緑の休暇村

参加人数：54名

ゲーミングスケジュール：

| | |
|-------------|------------|
| 13:00～13:15 | 開会 |
| 13:15～17:30 | ゲーミング1日目 |
| テーマ1： | 思い込みのリスク学習 |
| テーマ2： | 知的枠組みの発見学習 |
| テーマ3： | 知恵共有のチーム学習 |
| 9:00～12:00 | ゲーミング2日目 |
| テーマ4： | 組織文化の交流学習 |
| テーマ5： | 問題解決の視点学習 |