

リーダーシップの伝承可能性に関する研究

—日本型組織におけるリーダーとフォロワーの特性の研究—

M185316 磯部 太郎

1. 研究背景、問題意識、目的

ここ20年間の我が国のGDP成長率は、1～4%であり、新興国から大きく引き離されている。また、GDPにおける製造業の構成比は、2007年の22.1%から2017年の20.8%と減少している。日本の製造業は、このように新興国に猛追され、国際競争力が低下している。このような有事の際には、組織を牽引する優れたリーダーが求められる。

現在の日本企業では「フラット組織」や「プレイングマネージャー」が増加により、リーダーは、フォロワーとの接触時間は減少している（白石，2010）。加えて、日本企業は、結果平等から機会平等へ、集団主義から個人主義へ、画一性から多様性への緩やかな移行（田中，2012）が進んだ。これらにより、日本企業は、その特徴であるOJTによる能力伝承が阻害され、結果として次世代リーダー育成に困難な状況である。

そこで、その優れたリーダーが、自らを生きる教材として後進にそのリーダーシップを伝承できれば、最も効率よく次世代リーダーを育成でき、日本企業の組織力を向上させることができる。そこで、本研究では、日本企業の組織構造の特徴を踏まえ、優れた次世代リーダーの継続的な育成可能性を探る。

2. 先行研究レビュー

リーダーシップの伝承を直接論じた研究は、見当たらないものの、リーダーシップ論や組織論および伝統芸能の伝承に関するものは、さまざまな切り口で論じられている。これらを取り上げレビューする。

2.1 リーダーシップ論の先行研究

リーダーシップの研究の主たる対象は、リーダー本人から、リーダーとフォロワーの関係性へ、フォロワーへと推移している。研究対象が変遷する理由は、労働環境におけるフォロワーの立場の変化であることがわかった。このように、リーダーシップ論は、社会構造の変化に影響することが明らかになった。

2.2 日本企業の組織化構造の先行研究

林（1994）は、日本の組織形態は、役割と責任が不明確なO型組織としている。石川（2016）は、日本のO型組織に最も適したリーダーシップ論として、シェアド・リーダーシップ論を挙げている。

2.3 暗黙知と伝承の先行研究

生田（2007）は、日本の伝統芸能における「形」の伝承を説明している。

3. 分析フレームワークと分析方法

シェアド・リーダーシップ論を研究ベースとし、日本の組織化構造を踏まえ、以下のリサーチクエスチョンを立てた。

RQ1：なぜ、優れたリーダーは複数のフォロワーから暗黙に認知されるのか。そして、そのリーダーに、どのような共通特徴を持つと考えられるのか。

RQ2：優れたリーダーは、リーダーシップをどうやって養ったのか。

研究方法は、半構造化インタビューによる質的調査とした。対象は、中国地方に本社がある国際的な製造業2社における3つの事例である。

4. 結果

フォロワーが語る優れたリーダー要素として、3つの事例において共通の回答が得られた。それは、①「相互信頼/敬意」、②「コミュニケーション」、③「フォロワーの成長促進」である。

フォロワーは、3つの事例ともに優れたリーダーのリーダーシップを模倣していた。

フォロワーが暗黙に解釈したリーダーの意図とリーダーが語った真の意図は、一致していなかった。

優れたリーダーもまた、その上の優れたリーダーのリーダーシップを模倣していた。そして、優れたリーダーもOJTにおいて自発的なリーダーシップの伝承が行われていた。

さらに、リーダー回答から、フォロワーに伝承できるリーダーシップ要素があることがあり、それはその優れたリーダーが後天的に養ったものであった。

5. 考察

フォロワーが暗黙に解釈したリーダーの意図とリーダーが語った真の意図が一致しない理由は、フォロワーが好意的な誤解としていたためであった。それは、フォロワーがリーダーの意図を好意的に解釈したこと、「日本人の金銭賃借関係」（田中，2012）による報恩との相乗効果であった。

また、優れたリーダーが伝承可能と考えるリーダーシップ要素と、フォロワーが自発的に伝承したリーダーシップ要素は一致していなかった。つまり、組織的なリーダーシップ伝承プログラムにより、優れたリーダーのリーダーシップ要素をより多く、よりの確に伝承する可能性があることが明らかになった。