

リーダーシップの未来:垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップを組み合わせ、知識労働を変革する

クレイグ・ピアース

概要

知識労働は、ますますチームに基づいたものになりつつある。その理由は明らかである。一人の人間が、なすべき労働のあらゆる側面について専門家になることはますます難しくなっており、これは R&D ラボから重役室に至るまで、様々な状況で当てはまる。チームに基づく知識労働への移行に伴い、従来のリーダーシップ・モデルに疑問を投げ掛ける必要が生じている。伝統的に、リーダーシップは、一人の人間がしっかりと「責任を負っている」一方で、他の人間は単なる部下であるという考え——いわゆる垂直型リーダーシップ——に基づいて考えられてきた。しかし、最近の研究では、リーダーシップはチーム・リーダーとチーム・メンバーによって共有できる——どんな場合であれ、チームが直面している特定の問題に対する主要な知識、スキル、能力を持つ人に交代できる——ことが示されている。実際、調査によると、パフォーマンスの低いチームはチーム・リーダーに支配される傾向があり、パフォーマンスの高いチームは、より分散したリーダーシップ・パターン、つまり共有型リーダーシップを示すことが指摘されている。これは、上からのリーダーシップが不要だと言っているわけではない。それどころか、垂直型リーダーの役割は、知識労働に対する共有型リーダーシップのアプローチの継続的な成功にとって重要である。従って、本論文では、次の質問に対処する。(1)リーダーシップが最も適切に共有されるのはいつか?(2)共有型リーダーシップはどのように開発するのが最善か?(3)知識労働者の能力を利用するために、垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップをどのように効果的に活用するか?

知識労働——熟練した専門家による知的資本への多額の投資と自発的な貢献を必要とする労働——は、ますますチームに基づいたものになりつつある。この理由は明らかである。知識労働のあらゆる側面に必要な知識、スキル、能力をすべて一人の人間が持つことは、かつてないほど困難になっており、このことは、部門横断的なタスク・フォースから R&D ラボ、更には重役室に至るまで、様々な状況に当てはまる。チームに基づく知識労働へのこのような移行は、トップダウンとボトムアップの両方のプレッシャーの結果である。トップダウンの圧力は、競争の激しいグローバルな環境により、企業がよりよい競争方法を模索するようになったことに起因する。このような環境により、企業は競争力を維持するためにコストを削減し、効率を向上させるようになった。これらの対策は、より柔軟な労働力、組織の応答時間の短縮、組織知識のフル活用、の必要性を高め、チームに基づく知識労働の相乗効果によって部分的に達成できる。

企業が直面するボトムアップの圧力は、労働力の性質の変化と従業員の欲求の変化とに起因する。例えば、より高度な教育を受けた労働力は、組織に提供できる知識が豊富である。

また、今日の従業員は、給料だけでなく、労働にも多くのことを求めている。彼らは有意義な影響を与えたいと考えており、それはチームに基づく知識労働を通じてますます達成されている。

チームに基づく知識労働への移行に伴い、リーダーシップに対する従来のモデルやアプローチが依然として適切かどうか ―或いは、改訂や再考が必要かどうか― を問う必要がある。例えば、私たちは通常、リーダーシップとは、部下に下向きの影響力を投影する一人の人物 ―いわゆる垂直型リーダーシップ― と考えているが、知識労働者のチームが、いわゆる共有型リーダーシップでリーダーシップ・プロセスに貢献することは可能であり、望ましいことなのか?最近の研究結果は ―軍隊から変革管理、仮想チーム、研究開発ラボ、更には経営幹部チームまで、様々な組織の状況にわたって― その答えがイエスであることを示唆する。

私たちは、リーダーシップに対する従来のモデルやアプローチが依然として適切かどうかを問う必要がある。

共有型リーダーシップは、チームのすべてのメンバーがチームのリーダーシップに完全に携わり、チーム全体のポテンシャルを最大化しようと努力する中で、躊躇うことなく同僚のチーム・メンバーに影響力を与え、手引きする場合に発生する。簡単に言えば、共有型リーダーシップは、公式および非公式のリーダーの「連続的な出現」を特徴とするチーム内での、同時的、継続的、相互的な影響力プロセスを伴う。この意味で、共有型リーダーシップは、チームで完全に成長したエンパワーメントの現れと見なすことができる。

知識労働における共有型リーダーシップの役割には、3つの非常に重要な疑問がある。第一に、リーダーシップが最も適切に共有されるのはいつか?第二に、共有型リーダーシップをどのように開発するか?第三に、知識労働者の能力を利用するために、垂直的リーダーシップと共有型リーダーシップの両方をどのように効果的に活用するか?これらの疑問は、以下の議論の骨組みを作り、表1で拡張され、簡単に説明される。

リーダーシップが最も適切に共有されるのはいつか?

共有型リーダーシップは、上述したように、従来の垂直型リーダーシップだけに頼るよりも複雑で時間の掛かるプロセスであるため、共有型リーダーシップは、チームに基づいたアプローチを必要とする特定の種類の知識作業に対してのみ開発すべきである。共有型リーダーシップの必要性に特に関連する知識労働の3つの特性には、(1)相互依存性、(2)創造性、(3)複雑さ、が含まれる。

相互依存性

知識労働者の相互依存性が高まれば高まるほど、共有型リーダーシップの必要性も高まる。調査によると、個人のタスクが高度に統合され、相互接続されている場合、チームは個人よりも優れたパフォーマンスを発揮することが明確に示されている。一方、個人のタスクが完全に独立している場合、共有型リーダーシップの必要性は最小限に抑えられる。例えば、私が米国内外の経営コンサルタントとして多くの時間を過ごしてきた自動車業界の場合、開発プロジェクトには、新型車、年式変更、「ランニング・チェンジ」と呼ばれるものの3つ

表 1:共有型リーダーシップの開発における重要な質問と回答

重要な質問	回答
どんなタスクの特性が共有型リーダーシップを求めるのか？	相互依存性が高いタスク 多くの創造性を必要とするタスク 非常に複雑なタスク
共有型リーダーシップの開発におけるリーダーの役割とは何か？	目的の明確化、リソースの確保、ビジョンの明確化、メンバーの選択、チーム・プロセスの定義を含むチームの設計 チームの境界線の管理
組織システムは、どのようにして共有型リーダーシップの開発を促進することができるか？	指名されたリーダーとチーム・メンバーの双方が共有型リーダーシップに携わるよう準備するために、研修や能力開発システムが利用できる 共有型リーダーシップを促進し、報いるために、報酬システムが利用できる 共有型リーダーシップの価値を明確にし、実証するために、文化システムが利用できる
チームの成果にとって重要な垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップの行動とは何か？	指示型リーダーシップは、タスクに焦点を当てた指示を与えることができる 取引型リーダーシップは、主要なパフォーマンス指標に基づいて、個人報酬と物質的報酬の両方を提供できる 変革型リーダーシップは、チームのビジョンへのコミットメント、感情的関与、高次の欲求の充足を奨励できる エンパワー型リーダーシップは、自己啓発の重要性を強化できる
垂直型リーダーの継続的な責任とは何か？	垂直型リーダーは、チームに介入し、その内部にある空白を埋められるようになる必要がある 垂直型リーダーは、チームが直面しているタスク特性を踏まえ、共有型リーダーシップ・アプローチの重要性を強調し続ける必要がある

の基本的な導入タイプが存在する。簡単のため、新型車とランニング・チェンジに焦点を当てよう。

新型車の導入には、車輛の様々なサブコンポーネントの開発と、それらを創造する知識労働者の広範な調整と統合が必要である。例えば、車体コンポーネントの検定は、開発され、テストされたシャーシがあるかどうかによって依存する。その結果、車体の設計はシャーシの性能に影響を与えるだろうし、2つのシステムのインターフェース間でトレードオフを行う必要があるだろう。そして、それは車輛の様々なサブシステム全体に及ぶ。このタイプのプロジェクトを成功裏に完了するには、多くの場合、明確で説得力のある専門知識を共有する 一つ つまり、共有型リーダーシップ 熟練した専門家の間で、ダイナミックな指示、フィードバック、励まし、インスピレーションが必要である。

一方、ランニング・チェンジの導入を管理すれば、統合が大幅に少なくなる。ランニング・チェンジは、すでに生産されている車輛に、アドホックに導入される段階的な改善である。特定のモデルに対するランニング・チェンジの改修は、通常、1つのプロジェクトとして管理される。例えば、エアコン制御スイッチに高い保証請求があれば、エンジニアはより頑丈な代替品を開発するように任命される。同様に、顧客が煩い風切り音を訴えれば、エンジニアは風切り音を低減する方法を開発するように任命されるだろう。明らかに、既存の車輛に対する異なるランニング・チェンジに取り組むエンジニアは、まったく新しい車輛の開発に取り組むエンジニアほど相互依存していないため、共有型リーダーシップのダイナミックなギブ・アンド・テイクの必要性は低くなる。フロントガラスのワイパー・ブレードの改善など、非常に単純な変更の場合、共有型リーダーシップの活用は、実際には不利であることが判明するかもしれない。従って、知識労働者のタスクの相互依存性のレベルは、共有型リーダーシップを開発する決定において考慮すべき1つの因子となる。

創造性

高いレベルの創造性を必要とするタスクも、共有型リーダーシップの開発から恩恵を受けることができる。創造的な知識労働は、その性質上、一般的に複数の個人からのインプットを必要とする。例えば、ある研究では、参加型リーダーがいるチームは、指示型リーダーがいるチームよりも多くの選択肢を生み出していることを見出し、創造的なタスクを持つチームには参加型リーダーシップがより適しているかもしれないと示唆している。共有型リーダーシップは、参加型リーダーシップの極端な形態として考えられるため、共有型リーダーシップは創造的なタスクを持つチームにとって非常に役立つように思われる。例えば、「サイエンス」 ーハード・サイエンスの最高の学術誌ー の最新号に掲載されたハード・サイエンスの発見を見てみよう。発表された195件の論文のうち、個人によって発表されたのは僅か3%で、77%は3人以上の共著者によって発表され、100人以上の共著者によって発表された論文もあり、従って、共有型リーダーシップは、最先端の科学上の発見において、重要な構成要素であるかもしれない点を明らかに示唆している。同様に、また共有型リ

ーダーシップに直接関連して、ハイテクの研究開発に関する最近の研究では、フロー、創造性、共有型リーダーシップが密接に関連していると結論づけた。

高いレベルの創造性を必要とするタスクも、共有型リーダーシップの開発から恩恵を受けることができる。

しかし、状況によっては、知識労働が必ずしも大きな創造性を伴うとは限らない。例えば、医学生チームが、主治医から患者の医学的疾患の適切な診断を下すよう日常的に要求されている教育病院を考えてみよう。このシナリオでは、学生のタスクは、根本的な医学的問題を正しく診断するために必要な知識を吸収することである。このシナリオでも共有型リーダーシップが出現する役割がまだあるかもしれないが、この状況だと、リーダーシップ・プロセスを学生のコホート全体に分散させようとするのではなく、主に主治医の知識と経験に頼るのが最善かもしれない。従って、知識労働が創造性を必要とする程度は、チームの成果を向上させるための共有型リーダーシップの重要度に関連する。

複雑さ

知識労働の複雑さが増すにつれて、共有型リーダーシップの必要性も高まる。タスクが複雑になればなるほど、一人の個人がすべてのタスク構成要素の専門家になり得る可能性は低くなる。例えば、バイオテクノロジーといった、ペースの速い業界で組織のトップにいるチームを考えてみよう。これらのチームは、内部環境と外部環境の両方に関して、曖昧で、しばしば矛盾する膨大な情報に直面している。このタイプの組織のすべての側面——人的因子から科学的な問題、規制環境に至るまで——で、一人の個人がリーダーになるための課題は、よくても困難である。しかし、これは、共有型リーダーシップが、非常に複雑な業界の急速に変化する水域を、より効果的にナビゲートする手段を提供するかもしれないシナリオの一種である。例えば、Dell Computer Corporation は、「CEO のオフィス」の創設を通じて——単に一人の個人のリーダーシップに頼るのではなく——急速に変化する複雑な業界に取り組むための共有型リーダーシップのアプローチを採用して成功した。

知識労働の複雑さが増すにつれて、共有型リーダーシップの必要性も高まる。

一方、非常に日常的なタスク条件下では、あらゆるタイプのリーダーシップ——垂直型リーダーシップまたは共有型リーダーシップ——の必要性は最小となる。例えば、売掛金担当者のグループの場合、最初のタスク構造が開発され、パフォーマンスのルーチンが整ってしまえば、ダイナミックなリーダーシップの必要性は、よくても不要であり、最悪の場合は有害となる。従って、共有型リーダーシップの必要性は、労働の全体的な複雑さに関連する。

共有型リーダーシップをどのように開発するか？

共有型リーダーシップが必要だと言うのと、それを効果的に開発することはまったくの別ものである。次章では、共有型リーダーシップの開発を望む垂直型リーダー、つまりチームの指定されたリーダーの役割と、より広範には、共有型リーダーシップの開発を促進できる組織システムとに焦点を当てる。

共有型リーダーシップの開発における垂直型リーダーの役割

共有型リーダーシップの初期段階の開発者が考慮すべき重要な問題が 2 つある。第一に、垂直型リーダーはチームの設計に責任を持っており、これは共有型リーダーシップが花開くにあたって重要な役割となる。第二に、垂直型リーダーは、チームの境界を管理する主な責任を負っている。

チームの設計

チーム・リーダーは、チームの設計と再設計に大きく責任を負っており、チームの設計は長期的な成功と密接に関連している。既存のチームに参加するとき、または新しいチームを結成するときのチーム・リーダーの最初の責任には、主要な構成員と協力して、タスクの仕様を明確にすること、必要なリソースを確保すること、チーム・メンバーの役割を確認すること、チームを正式に立ち上げたり、再立ち上げしたりすること、が含まれる。新しく結成されたチームにおいて、最初は共有型リーダーシップの機会は殆どないかもしれないが、リーダーの設計上の意思決定と、後にリーダーがチームの相互作用とパフォーマンスに対して課す期待が、共有型リーダーシップの最終的な開発に貢献するだろう。

また、チーム・リーダーは、チームの全体的な目的のビジョンを明確にしなければならない。統一されたビジョンの伝達は、おそらく設計プロセスにおけるリーダーの最も重要なタスクである。また、リーダーは、チームがそのタスクにどのように取り組み、チームとして機能するかを明確にしなければならない。と同時に、チーム・リーダーは、チームに対する信頼と自信を明確にしなければならない。

可能な限り、チーム・リーダーは、技術、チームワーク、リーダーシップのスキルに基づいてチーム・メンバーを選択すべきである。共有型リーダーシップを開発するには、適切な人たちがチームに参加しなければならない。ここでは、チームの規模も重要である。調査によると、大規模なチームは小規模なチームよりも機能不全に陥りやすいことが明確に示されている。チームの規模はいつでもチームのタスクの性質と範囲とに依存するため、最適なチームの規模に言及はできないが、意思決定の責任を持つチームにとって、チームの規模を 5 人以下のメンバーに制限するのがおそらくベストである、という研究結果がある。当然のことながら、チームのタスクの範囲が非常に多くのメンバーを必要とするなら、サブ・チームを配置することもできるだろう。ここで重要なのは、共有型リーダーシップが力をつけるためには、不可欠な知識、スキル、能力を持つメンバーのみをチームに追加すべきである、と

いうことである。

境界の管理

チーム・リーダーの責任には、外部のモノ言う人たちとの良好な関係を促進し、リソースを確保することが含まれる。境界の管理は、チームの組織レベルに関係なく、チームの取り組みを成功させるために重要である。例えば、ソフトウェア開発チームに関する最近の研究では、外部との関係を管理するためのリーダーの取り組みと、チームのパフォーマンスに対する外部の認識との間にはプラスの関係性があることが分かった。外部の認識は、リソースを獲得し、チームのアイデアに対する賛同を得るチームの能力に関連しているため、リーダーはチームの境界を積極的に管理しなければならない。効果的な境界の管理は、チームの成功と失敗の違いを意味するかもしれない。

組織のトップにいるチーム以上に、境界の管理が重要になるチームはないだろう。例えば、特に上場企業では、CEO と投資家の関係性の重要性が次々と論文に書かれている。境界の管理者として成功すると、チームに必要なリソースを提供すると同時に、重要な外部のモノ言う人たちとの良好な関係を築くことで、共有型リーダーシップが発展し、繁栄できるコンテキストが提供される。

共有型リーダーシップの開発を促進する組織システム

チーム・リーダーの役割は、共有型リーダーシップの実践に不可欠だが、組織全体のシステムは、共有型リーダーシップの開発を促進することもできるし、妨げることもできる。少なくとも 3 つの広範な組織システムを活用して、共有型リーダーシップへの道を切り開くことができる。(1)研修および開発システム、(2)報酬システム、(3)文化システム。

研修および開発システム

知識労働者に対して十分な研修や能力開発を提供している組織は殆どない。殆どの従業員は、年間 24 時間未満の研修を受けている。大学を卒業したばかりの人からベテランの技術系労働者まで、従業員は、チーム・リーダーシップの正式な研修をまったく、或いは殆ど受けずに、日常的にリーダーシップのポジションに放り込まれる。給与への満足度に次いで、リーダーシップへの満足度が、一般的に多くの従業員の組織生活の 2 番目に不満な側面であったところで、何の不思議もない。この結果は、専門職や技術系の従業員からサービス労働者、機械トレードの従業員、果ては管理職に至るまで、幅広いキャリアで一貫している。

知識労働者に対して十分な研修や能力開発を提供している組織は殆どない。

正式なリーダー、つまり垂直型の権威ある立場にある人は、共有型リーダーシップへの移行を、支配力のあり得る喪失と見なすかもしれないし、従って、研修、開発、継続的なコーチ

ングを必要とするかもしれない。私は最近、この問題について、Tech Coast Angels —200人以上の富裕層エンジェル投資家からなる組織— の会長デイヴ・ベルクスと話した。彼は、共有型リーダーシップに対する抵抗が大規模なビジネス取引の失敗を引き起こしたときのことを、大きな不安とともに思い出した。彼は、「ご承知のように、それは起業家が直面する最大の問題の一つです。彼らは支配力を手放すのに非常に苦労します。私はかつて、文字どおり5億ドル相当の取引を成立させようとしていたのですが、CEOが、誰であろうとリーダーシップの受け入れをいとも簡単に拒否する、という状況に陥りました。その取引は失敗に終わったのです」と語った。

組織が垂直型リーダーシップから共有型リーダーシップに移行すると、研修と能力開発の必要性が指数関数的に増加する。チームが共有型リーダーシップを実践して成功するためには、垂直型リーダーだけでなく、チーム・メンバー自身も研修と能力開発が必要である。Braille Institute of America の会長レスリー・ストッカーによれば、「教育が鍵でなす。あなたは、それが通常どおりのビジネスではないことを人々に教育しなければなりません。彼らが危険な賭けに出る用意ができるまでには、多くの能力開発が必要なのです」

共有型リーダーシップを支援するのに必要な研修と能力開発には、次の3つの基本的な領域が含まれる。(1)複数のタイプの影響力を含む、責任ある建設的なリーダーシップに携わる方法に関する研修と、様々なタイプの影響力に対する潜在的な反応の理解、(2)影響力の受け方に関する研修、(3)基本的なチームワーク・スキル(例えば、目標設定、現状報告、市民権行動)の研修。研修を提供する方法はたくさんあるが、殊更に実り多い方法の1つは、特にチームの寿命の早い段階で実行できるなら、チームを体験型能力開発演習に没頭させることである。また、熟練した世話人を定期的に活用してチームを診断し、改善すべき領域についての的を絞った提言を行うことで、継続的な能力開発が達成されるかもしれない。どのような形であれ、それは実施されなければならない。十分な準備がなければ、チームの成功は覚束ない。共有型リーダーシップのための研修と能力開発は、非常に真剣に受け止めるべき問題である。

報酬システム

人は、組織で何が報われ、何が報われないかについての手掛かりを探す。その後、人は、報われると信じている行動に携わる(或いは、少なくとも携わるふりをする)。残念ながら、組織の報酬システムは、組織のリーダーが従業員にやってほしいと期待していることとずれることがよくある。チームに基づく知識労働環境に移行し、共有型リーダーシップを望むようになると、正式な報酬システムがそのような活動を積極的に阻害することがよくある。例えば、殆どの能力給は個人に基づくものであり、協力とチームワークを犠牲にした個人の業績に報酬を与える。米国生産性センターの調査によると、調査対象となった企業のうち、何らかの小グループの活性化案を持っていたのは僅か14%だったが、その活用は70%にまで増加すると予測した。その後、グループに基づく報酬の活用において、このような予測され

た増加を確認した研究はないが、チームのダイナミクスを強化するにあたって、報酬システムに、チームに基づく構成要素を含めるべきであることは明らかである。

しかし、単にチームとして人に報酬を支払うだけで、奇跡的に共有型リーダーシップと、非常に効果的な知識労働者チームとが生まれると連想するのは考えが甘い。現実的には、個々の努力のレベルが報酬の重要な構成要素でなければ、一部の人が「ただ乗り」するかもしれないと予想することができる。更に、おそらく小さなベンチャー企業を除けば、単にチームの努力に対して人にお金を払うだけでは、キャリアや昇進の問題を無視している。この点で言えば、或いは共有型リーダーシップの考え方に沿えば、360度フィードバックは、パフォーマンスを向上させるだけでなく、個人に基づく報酬や昇進候補者を決定するうえでも有用なツールであることが証明されるかもしれない。従って、共有型リーダーシップを望むなら、チームと個人の構成要素の両方を組み込むことにより、報酬システムの設計を真剣に検討する必要がある。

共有型リーダーシップを望むなら、チームと個人の構成要素の両方を組み込むことにより、報酬システムの設計を真剣に検討する必要がある。

文化システム

文化は、組織の捉えどころのない構成要素である。それは、個人に対して強力でありながら、しばしば無意識のうちに影響を及ぼす。垂直型リーダーシップが標準である文化から、共有型リーダーシップを受け入れる文化への変化は、数々の課題をもたらす。例えば、米国の企業が直面する課題の1つは、個人主義を全体的に重視する文化である。

共有型リーダーシップを支持する文化をどのように開発するか？ Forest Lawn Memorial Parks and Mortuaries —この業界、つまり極端なサービス志向を特徴とする業界では最大の組織の1つ—のCOO ダリン・ドラビングによると、「信頼がすべてです。そして、それはトップから始まるのです。人は、あなたが心から自分たちの最善の利益を考えている、と信じなければなりません。信頼なくして、共有型リーダーシップを開発する望みはないのです」Forest Lawn社では、共有型リーダーシップのモデルに向かってゆっくりと進んでいる。「私たちはコーチを招聘しました」とドラビングは言った。「なぜなら、私たちは、集団でもっと多くのことを達成できると認識していたからです。しかし、それを実現するためのすべてのツールが整っていたわけではありません」

実際、コンサルタントを招聘することは、多くの組織にとって解答の一部かもしれない。この質問に対する他のいくつかの部分的な解答は、組織システムと垂直型リーダーの役割とに関して書いた前章で見つかる。重要なのは、共有型リーダーシップの開発を集団で支持し、その重要性を象徴的に伝える、統合され、調整されたシステムを持つことである。

トップ・リーダーは、共有型リーダーシップの文化の開発において特に重要な役割を果たす。まず、彼らはロール・モデルとしての役割を果たし、共有型リーダーシップの重要性を強調

しなければならない。どのようにこれを行えるか?他の人が自信をもって集団の運命を握るリーダーシップを分かち合う最初のステップとして、リーダーシップで最も重要な 4 つの言葉 ―あなたはどのように思っているのか?(What do you think?)― を使うことから始めることができる。

また、社員、特にリーダーシップのポジションにいる社員の選定も非常に重要である。この点は、アウトドア・ウェア、テクニカル・アパレル、衣服の製造・販売会社であるパタゴニアの CEO マイケル・クルックとの最近のインタビューで明らかになった。「CEO としての私の最も重要な職務は、適切な人材を適切な職務に選定することです。そうして初めて、共有型リーダーシップが定着するのです」例えば、共有型リーダーシップに対する適性や気質に基づいて人を選ぶことができる。明らかに、権威主義的なチーム・リーダーの強力な手の下で共有型リーダーシップが開発される可能性は殆どない。

垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップは、知識労働をどのように活用できるか?

共有型リーダーシップを開発するためのメカニズムを理解することは重要だが、同じくらい重要なのは、垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップが知識労働者の知識、スキル、能力を活用できるメカニズムを理解することである。次章では、垂直型リーダーと知識労働チームのメンバーの両方が相互に有益な利益へと成功裏に導き得る、いくつかの具体的なリーダーの行動について説明する。

垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップの行動とチームの成果

リーダーシップに関する数 10 年にわたる研究により、リーダーと部下の間の影響力の基盤となる様々なリーダーシップの戦略や行動が確認されてきた。共有型リーダーシップのコンテキストにおいて、これらの戦略は引き続き重要だが、1 つ重要な注意点がある。影響力の主体やターゲットは、多くの場合、同僚である。最近の研究では、垂直型リーダーから発せられ得る、またはチームのメンバー間で共有および分配され得るリーダーシップ行動の、少なくとも 4 つのタイプ ―指示型、取引型、変革型、エンパワー型― が確認されている。

指示型リーダーシップ

指示型リーダーシップには、タスクに焦点を当てた指示または提言を行うことが含まれる。指示型リーダーシップは、本質的に構造化されていないタスクに必要な構造を提供するものとして、知識労働者のコンテキスト内で提唱されてきた。高度なスキルを持つ知識労働者は、垂直型リーダーであろうと、チームの他のメンバーであろうと、経験の浅いメンバーや知識の少ないメンバーの中に、善意で建設的な処方箋や指示を受け入れる支持者を見つけるかもしれない。垂直・指示型リーダーシップは、新しく結成されたチームや再結成の間もないチームでは特に重要である。共有・指示型リーダーシップは、課題へのアプローチ方法、

役割分担の方法、対立する視点の解決方法について、同僚たちが指示を与え合うことで互いにテストするといった会話の中でも表現されるかもしれない。実際、タスクの対立は、共有・指示型リーダーシップと非常に関連しているため、トップ・マネジメント・チームを含む様々な知識労働者チームのパフォーマンスにプラスの関連がある。

取引型リーダーシップ

取引型リーダーシップとは、部下のパフォーマンスに応じて、報酬（賞賛、賃金、その他の価値ある結果）を戦略的に提供することで、部下に影響力を与えることである。通常、そのような報酬の源泉は、任命された垂直型リーダーである。しかし、知識労働者のチーム内の共有・取引型リーダーシップは、例えば、貢献に対する同僚の賞賛を通じて表現されるかもしれない。また、同僚は、マイルストーン、品質目標、その他の主要なパフォーマンス指標の、個人レベルまたはチームレベルの達成に基づいて、価値のある役割分担を与えたり、金銭的な分配を推奨したりするかもしれない。私がコンサルティング業務で一緒に働いていたエンジン生産施設のある経営陣は、報酬制度を個人賞与制から、チーム賞与制を含むものに変更するキャンペーンを積極的に行い、上手くやってのけた。当然のことながら、チーム賞与制を組み込んだことで、チームの成果は向上した。この組織は最近、州上院生産性賞を受賞した。

変革型リーダーシップ

取引型リーダーシップが即効性のある価値に対する報酬を強調するのに対し、変革型リーダーシップは、チームのビジョンへのコミットメント、感情的な関与、有意義な専門性の影響や画期的な成果への意欲といった高次ニーズの充足に、より象徴的な重点を置く。垂直型リーダーのタスクの1つは、チームに対してビジョンを明確にすることである。一方、知識労働者チームは、同僚からの奨励を通じることで、または画期的な製品を設計したり、エキサイティングで新しいベンチャーを立ち上げたり、競争相手を打ち負かして業界で最大の市場シェアを獲得したりするよう、同僚の欲求に訴えることで、共有・変革型リーダーシップに携わるかもしれない。

知識労働者のコンテキストは、高度に熟練した専門家の重要な、かつ必然的な自発性を有する、かつ知的な貢献に依存するがゆえに、共有・変革型リーダーシップは、このコンテキストで特に効果的かもしれない。このコンテキストでは、知的刺激そのものが効果的なパフォーマンスを促進するかもしれない。共有ビジョンの創造は、知的刺激に留まらず、知識労働者チーム内に見られる共有型リーダーシップの特に重要な現れである。フォーチュン誌のある記事では、共有ビジョンの創造が20世紀の最も重要なリーダーシップのアイデアである、と宣言された。このアイデアは、Braille Institute of Americaの会長レスリー・ストッカーとのインタビューでも繰り返された。彼は、「私たちは皆、共通の使命を創造するための発言権を持っています。重要なのは、他の人たちが適切な知識を持っているときに、その人

たちがあなたを導いてくれるよう手を貸してくれることなのです」と主張した。

共有ビジョンの創造は、知識労働者チーム内に見られる共有型リーダーシップの特に重要な現れである。

エンパワー型リーダーシップ

ここで示した最後のタイプのリーダーシップであるエンパワー型リーダーシップは、トップダウンの支配ではなく、従業員の自己影響力を強調する。多くの点で、エンパワー型リーダーシップは、チームの共有型リーダーシップの条件下で、指名された垂直型リーダーの役割を象徴する。以下は、私のコンサルティング業務から、成功した研究開発チームのリーダーにインタビューしたものの抜粋である。あるチーム・リーダーは、「私の最も重要な役割は、チームを作ること——指示されずともチームに対話を促すこと——です」と主張した。別のチーム・リーダーは、「私は、チアリーダーを演じなければならないときもあるが、独裁者にならないように気を付けないといけない」と述べた。あるチーム・リーダーは、「私は彼ら(チーム・メンバー)に、君たちの目標は私に取って代わることだ、と伝えました」と語り、共有型リーダーシップを生み出すうえでの自分の役割を総括した。

上記の他のリーダーシップ戦略と同様に、エンパワー型リーダーシップは、同僚の間で共有し、横展開することもできる。知識労働者のチーム内の共有・エンパワー型リーダーシップの例としては、自己目標設定、自己評価、自己報酬、自己開発に対する同僚からの励ましやサポートなどがあるかもしれない。共有・エンパワー型リーダーシップは、自律性を維持しながらパフォーマンスを調整する自己影響力スキルの構築に重点を置く。そのため、職務の自律性を求めることが多い知識労働者に特に適しているかもしれない。

共有型リーダーシップを継続的に開発する際の、垂直型リーダーの具体的な役割

垂直型リーダーからの継続的な支援とメンテナンスがなければ、共有型リーダーシップは失敗する可能性がある。従って、次章は、チーム・リーダーが知識労働チーム内で共有型リーダーシップの継続的な開発を促進する方法について説明する。

共有型リーダーシップの支援

知識労働者のチーム内における共有型リーダーシップは、継続的な垂直型リーダーシップの介入の必要性を減らせるが、サーバント型リーダーシップと呼ばれるものに関連する定期的なリーダーシップの支援は、殆どのチームの取り組みで必要になる可能性がある。共有型リーダーシップのコンテキストでは、垂直型リーダーの重要な役割——共有型リーダーシップを、従来の階層型を強調する陣頭指揮を執るタイプのリーダーシップと区別する役割——は、必要に応じて賢明な介入を行うことである。共有型リーダーシップの雰囲気を持続するためには、垂直型リーダーによる賢明な介入の重要性を特に強調する必要がある。例

例えば、Braille Institute of America のレスリー・ストッカーによると、「共有型リーダーシップを奨励することには、ある程度のリスクが伴います。例えば、私たちが新しい取り組みに参加することを誰かが望み、その誰かがこの取り組みを実現するために外部資金を調達した状況が思い起こされます。しかし、私にとって、この取り組みは”ミッション・ドリフト”を意味し、ボランティアたちの焦点をそのミッションに合わせ直さなければなりません。この問題で、少なくとも 1 人のボランティアを失いました」従って、垂直型リーダーの支援の 1 つのタイプは、組織の包括的なビジョンに介入して、明確にすることである。

一方、自己管理型のワーク・チームに関する最近の研究で、チーム・メンバーの離脱、不満、意思決定責任の放棄は、垂直型リーダーが日常的に権力を行使したり、意思決定プロセスに過度に踏み込んだりすると発生する傾向があることが分かった。従って、共有型リーダーシップのコンテキストにおいて、垂直型リーダーシップの支援の課題には、両極の一方にあるチームに対する責任の放棄と、もう一方にあるチーム・メンバーからの突発的な支配の無力化との間のギャップを埋めるバランスを交渉することが含まれる。

共有型リーダーシップのメンテナンス

共有型リーダーシップの支援を伴う介入は、本質的に慎重であるべきだが、共有型リーダーシップのメンテナンスは、チーム・メンバー内に水平展開される同僚の影響力の積極的な奨励と、チーム・メンバーから、指名されたチーム・リーダーへの上向きの影響力の奨励とを必要とする。垂直型リーダーは、部下の自己リーダーシップ、水平方向の影響力、上向きの影響力に重点を置くことを明確にすることで、共有型リーダーシップを促進できる。例えば、垂直型リーダーは、共有型リーダーシップを明確に説明し、適切なリーダー行動を示し、明確な期待を設定し、それに応じてパフォーマンスを評価することで、チームに焦点を集めるのかもしれない。また、リーダーシップ・スキルの適切な研修を確保したり、必要に応じてコーチングに直接介入したりするのもかもしれない。

垂直型リーダーにとって重要な戦略は、エンパワー型リーダーシップをモデル化することである。例えば、Tech Coast Angels のデイヴ・ベルクスによると、「リーダーシップのポテンシャルを解き放ちたければ、あなたは、常に人への信頼と信用を示さないとはいけません」。従って、垂直型リーダーは解決策を提案するのではなく、求めるのかもしれない。つまり、自発力、目標設定、問題解決を奨励したり、生産的なコンフリクト・マネジメントをモデル化したり、影響力を発揮するだけでなく、影響力の熱心な受益者になるための戦略の適用を示す。

リーダーシップの未来

組織内の知識労働者の能力を活用するために、チームを利用することが、大幅に増加している。この増加に伴い、私たちは従来のリーダーシップ・モデルがまだ適切であるかどうかを問わなければならない。本論文では、知識労働者のリーダーシップについての洞察を提供す

るかもしれないリーダーシップの代替的な社会的起原 ―共有型リーダーシップ― を明らかにすることを試みた。

組織内の知識労働者の能力を活用するために、チームを利用することが、大幅に増加している。

共有型リーダーシップは、知識労働を悩ませる多くの問題に対する万能薬ではない。例えば、知識労働者のチーム、特にチーム・リーダーが共有型リーダーシップの概念に抵抗するなら、そのポテンシャルは、せいぜい一瞬である。これは重要な問題を提起する。共有型リーダーシップのアプローチを支持しつつも、権威主義的な支配の放棄を拒否する、技術的に健全で、それ以外の点でも成功しているリーダーを、組織リーダーはどうすべきか?これは簡単に答えられる問題ではない。短期的には、そのリーダーをその場に留めておくことが得策である可能性が最も高い。長期的には、知識労働者に対する権威主義的な支配が、彼らに望むイノベーションや創造性そのものを阻害し得ることを、組織は認識しなければならない。更に、知識創造プロセスにおいて特定の個人に過度に依存すると、組織にかなりのリスクがもたらされる。その人が去ったらどうなるか?従って、長期的には、知識労働者のコンテキストで垂直型リーダーシップ・モデルに過度に依存すると、知識創造プロセスのロバスト性が損なわれる可能性がある。

その対極で、共有型リーダーシップの採用に成功した反抗的なチームは、組織の包括的な目標と相反する立場で働くかもしれない。同様に、知識労働者が自分のタスクに必要な知識、スキル、能力を欠いているなら、共有型リーダーシップが効果的だと証明される可能性は低いと思われる。これらは、共有型リーダーシップの潜在的な制限と欠点のほんの一部にすぎない。共有型リーダーシップは万能の提案というわけではない。

垂直型リーダーシップの時代は秋を迎えているのだろうか?それは違う。問題は、垂直型リーダーシップか共有型リーダーシップか、ということではない。寧ろ、問題は、(1)リーダーシップが最も適切に共有されるのはいつか?(2)共有型リーダーシップをどのように開発するか?(3)知識労働者の能力を活用するために、垂直型リーダーシップと共有型リーダーシップをどのように活用するか?これらの問題に正面から取り組むことによってのみ、組織は知識労働の時代において、より適切なリーダーシップ・モデルへと移行するだろう。