

ノート Note

グループウェアの活用による シチュエーションナル・リーダーシップの効果的運用

金杉勝弘*, 中根雅夫**

(2004年12月10日受付, 2005年1月25日改定)

The effective operation of the Situational Leadership by the utilization of the groupware

KATSUHIRO KANASUGI* and MASAO NAKANE**

Synopsis: This study considers the effective operation of the Situational Leadership by the utilization of the groupware. The Situational Leadership is typical one in the leadership study of the lower management. The effectiveness of the leadership will be improved by Situational Leadership. However, it is not enough because the experience and know-how are important with the leadership. But the Situational Leadership including other leadership theory does not explain them. This study pays attention to “the knowledge creation” to clear method of sharing “the leadership skill”. The knowledge creation is proposed by Ikuzirou Nonaka. Because the knowledge creation enables us to share the tacit knowledge of the individual experience and know-how in the organization. In the knowledge creation, it is important to generate “Ba (the place)” which promotes the knowledge creation. This study proposes the introduction of “the packaged groupware” to generate “Ba”. That is, this study proposes the effective operation of the Situational Leadership by the utilization of the groupware which presupposes the sharing of the leadership skill by the knowledge creation.

Key words: Situational Leadership, tacit knowledge, knowledge creation, groupware

1. はじめに

シチュエーションナル・リーダーシップ (Situational Leadership) 理論とは、ハーシ (P. Hersey) とブランチャード (K. H. Blanchard) が提唱した理論であり、企業のロア・マネジメント (lower management) におけるリーダーシップの条件適合理論 (contingency theory) の立場に立脚した研究において、代表的な理論の一つである[1][2]。

このシチュエーションナル・リーダーシップ理論 (以下 SL 理論) を理解しそれを現実の企業において実践すれば、リーダーシップの効果を向上させることが可能であると考え (ただし、SL 理論は、仮説としての側面が強い理論であり、信頼性の高い同理論の効果性を実証する研究は、現在の所、筆者らの調査では確認出来ていない。ちなみに、これは同理論に限った

* 国士舘大学大学院経営学研究科

The Department of Business Administration, Kokushikan University Graduate School

** 国士舘大学政経学部

School of Political and Economic Sciences, Kokushikan University

ことではなく、ロア・マネジメントにおけるリーダーシップ研究全般に言えることである)。しかし、それだけでは十分ではない。なぜならば、リーダーシップには、SL理論をはじめとして既存のリーダーシップ理論では伝えきれない、現実のリーダー (leader) のリーダーシップに関する熟練やノウハウあるいは勘と言ったスキル、すなわち、リーダーシップ・スキル (leadership skill) が重要になると考えるからである。

例えば、リーダーシップの効果を向上させるためには、リーダーの置かれた状況、すなわち、リーダーシップ状況を特定し、その状況に応じたリーダーシップをリーダーが発揮する必要がある。詳細は後述するが、SL理論で言えば、フォロワー (follower) の成就意欲や責任負担の意志、そして責任負担の能力などから構成されるマチュリティ (maturity) を特定し、それに応じたリーダーシップをリーダーが発揮する必要があるわけである。

しかし、一口にフォロワーのマチュリティを特定すると言っても、フォロワーのマチュリティをどのように測定するのかと言う問題がある。フォロワーの成就意欲や責任負担の意志を測定する方法として、例えば質問紙調査法があげられるが、回答者の査定に響くなどの警戒心から彼らの本心を聞くことは難しいであろう。結果として、選択肢の中位点の回答が多くなり、有益な調査結果は得られない。また、フォロワーの責任負担の能力と言っても、単純に職務経験年数や資格あるいは学歴などによって把握出来るものではない。結局のところ、フォロワーのマチュリティの測定は、その企業におけるリーダーの経験に基づいた熟練やノウハウあるいは勘—例えば、フォロワーのどのような言動や態度が、どのレベルのマチュリティを表しているのかを知るコツ—と言ったスキルに依存する部分が大きくなるのである。

さらに、フォロワーのマチュリティを正確に測定しえたとしても、SL理論が提示する効果的なリーダーシップを、同理論を学んだだけで、現実のリーダーが発揮するのは難しいと考える。すなわち、現実のリーダーが仕事の指図を若干少なくしつつ、人間的な接触を若干増やしていくなどと言った複雑なリーダーシップの変更を簡単に実行出来るとは思えないのである。実際、ハーシとブランチャードと同じくリーダーシップの条件適合理論の代表的な研究者であるフィードラー (F. E. Fiedler) は、リーダーのリーダーシップの変更をリーダーの性格特性との関係から、不可能であると結論づけている[3]。すなわち、それだけリーダーのリーダーシップの変更が難しいと言うことであろう。このような理論上の効果的なリーダーシップを発揮するためには、やはり、その企業におけるリーダーの経験に基づいた熟練やノウハウあるいは勘—例えば、どのような機会に、仕事に関する指図を控えるのか、あるいは褒めるのか—と言ったコツ—と言ったスキルに依存しなければならないのである。

以上は、SL理論を実践していく上で、リーダーのリーダーシップに関する熟練やノウハウあるいは勘が必要となるほんの一例である。このように、リーダーシップには、その企業にお

けるリーダーのリーダーシップ・スキルと言う要素が重要になってくる。換言すれば、さらなるリーダーシップの効果性の向上を図るためには、SL理論を理論どおりに実践するだけではなく、リーダーが持つリーダーシップ・スキルをどのように活用するかが焦点となるのである。具体的には、企業における各リーダーが持つリーダーシップ・スキルを、企業全体において共有することが出来れば、さらなるリーダーシップの効果性の向上が図れるはずである。

このようなリーダーが持つリーダーシップ・スキルを共有する方法として、本研究は、野中郁次郎が提唱する「知識創造 (knowledge creation)」に注目する[4][5][6]。ここで言う知識創造とは、個人が持つ熟練やノウハウと言った非明示的な知識、すなわち暗黙知を言葉や文書と言った明示的な知識、すなわち形式知に変換し、それを他の形式知と連結することによって新しい知識を創り、さらにそうして創られた知識を実践し体得することによって、個人が持つ暗黙知を組織全体において共有し増幅していくと言うものである。これは、そもそもロア・マネジメントにおけるリーダーシップを対象とした理論ではないが、リーダーシップに関する熟練やノウハウも暗黙知に属するものであり、ロア・マネジメントのリーダーシップにおいても活用出来るはずである。具体的には、リーダーのリーダーシップに関する熟練やノウハウと言った暗黙知を形式知に変換し、それを他のリーダーシップに関する形式知やSL理論と連結することによって、新たなリーダーシップに関する知識を創り、さらにそうして創られた知識をリーダーが実践し体得することによって、リーダーシップ・スキルを共有し増幅していく。これにより、SL理論をより効果的に運用出来るはずである。

そして、このような知識創造には、特に知識創造を促進する「場」を生成することが重要な課題となる。本研究は、この「場」の生成の手段として情報システムにおける「グループウェア (groupware)」、その中でも「市販グループウェア」と言われるシステムの導入を提唱する。すなわち、本研究は、知識創造に基づくリーダーシップ・スキルの共有を前提としたグループウェアの活用によるSL理論の効果的運用について提唱するのである。

なお、本研究の新規性についてであるが、本研究が提示する「市販グループウェア (あるいはグループウェア) 活用によるSL理論の効果的運用 (あるいはリーダーシップ・スキルの共有)」と言う試みは、筆者らの調査では他には見当たらない。もちろん、単にグループウェアを活用することによって知識創造を効果的に行うと言う研究は他にも存在する。それらの中でも、木村憲洋の研究[7]と河村智らの研究[8]は、特に本研究に近いものと言える。しかし、前者は看護におけるノウハウの共有を、後者はマルチグループにおけるノウハウの共有を前提としたものであり、本研究が提示するリーダーシップ・スキルのような性格特性に近い技能を対象としたものではなく、本研究と同種の研究とは言えない。したがって、リーダーシップのような性格特性に近い技能を知識創造に基づきグループウェアを活用して共有し増幅すると言

う試みは、本研究が初めてであると考え。無論、SL理論の提唱者であるハーシとブランチャードも、知識創造の実質的な提唱者である野中も、本研究が提示するような試みには言及していない。

2. 知識創造の活用による SL 理論の効果的運用

企業のロア・マネジメントにおけるリーダーシップとは、リーダー（第一線監督者）のフォロワー（第一線従業員）に対する影響力を意味しており、その目的は企業の目標に対するフォロワーの自発的協力を引き出すこと、つまりフォロワーのモラル（morale）を高め、ひいては彼らの生産性の向上を図ることである。ハーシとブランチャードが提唱する SL 理論は、このロア・マネジメントにおけるリーダーシップの効果性の向上を目的とした理論である。また、野中が提唱する知識創造とは、個人が持つ熟練やノウハウと言った暗黙知を言葉や文書と言った形式知に変換し、それを他の形式知と連結することによって新しい知識を創り、さらにそうして創られた知識を実践し体得することによって、個人が持つ暗黙知を組織全体において共有し増幅していくと言う知の方法論である。本章では、これら SL 理論と知識創造の特質をそれぞれ考察した上で、知識創造の活用による SL 理論の効果的運用について考察を行いたい。

2.1 SL 理論の基礎概念

ハーシとブランチャードは、リーダーシップを「与えられた状況中で、目標達成に向けて個人、または集団の活動に影響を及ぼすプロセス」[9]と定義する。その上で、ハーシとブランチャードは、リーダーのリーダーシップの効果を追及するためには、フォロワーの成就意欲、責任負担の意志と能力、教育もしくは経験と言う状況変数によって特定されるフォロワーのマチュリティに対し、何らかの程度で指示的行動と協労的行動を含む、最も効果的なリーダーシップが必要であるとするのである。

まず、リーダーのリーダーシップについてから考察を行いたい。ここで言う、指示的行動とは、リーダーがフォロワーに対していつ、どこで、どのように仕事を遂行するかを、そして何をすべきかを一方的に説明し、意志伝達することと定義されるものである。つまり、リーダーがフォロワーの仕事を組織化し、明確化する行動である。具体的には、組織構造の明確化や命令伝達経路、業務達成手段を確立することがあげられよう。これに対し、協労的行動とは、リーダーがフォロワーに対する社会連帯的支援、心理的撫和、促進奨励の行動にたずさわるものと定義されるものである。つまり、リーダーがフォロワーの心理的側面を配慮する行動である。具体的には、リーダーがフォロワーに対しコミュニケーション・チャンネルを開くことによって、リーダーとフォロワー相互の情報交換および意思決定への参画や、フォロワーの職務

の達成を認め評価すること、フォロワーに対し信頼と期待を示すことなどがあげられよう。

SL理論においては、これらの指示的行動と協労的行動は、程度の差はあっても必ず組み合わせられて考えられるものである。具体的には、高指示的行動と低協労的行動のリーダーシップ、高指示的行動と高協労的行動のリーダーシップ、低指示的行動と高協労的行動のリーダーシップ、そして、低指示的行動と低協労的行動のリーダーシップと言う組み合わせである。つまり、SL理論では、四つのタイプのリーダーシップが提示されると言うことである。

なお、ここで重要なことは、これら指示的行動と協労的行動が、リーダー自身が自覚する行動を表しているのではなく、フォロワーに認知された行動を表していると言うことである。これは、先に考察したように、リーダーシップが目標達成に向けて個人または集団の活動に影響を及ぼすリーダーの行動であることから、影響を受ける個人または集団に認知された行動、つまり、フォロワーに認知された行動こそがフォロワーに影響を与えると言うことである。

次に、フォロワーのマチュリティについてである。ここで言う、フォロワーのマチュリティとは、次の状況変数によって設定されるリーダーシップ状況である。すなわち、フォロワーの、①達成可能な範囲において出来るだけ高い目標を設定しようとする意欲、いわゆる成就意欲、②責任負担の意志と能力、③教育もしくは経験の程度である。要するに、これらの状況変数は、フォロワーの意欲（成就意欲と責任負担の意志）と能力（責任負担の能力と教育もしくは経験）の二つに集約出来るものである。前者は、心理的なマチュリティを、後者は、知識や専門的な技術のマチュリティを表していると言えよう。したがって、このような状況変数によって導き出されるマチュリティは、組織の人的資源の状態を表していると言えるものである。なお、ここで言うマチュリティは、当面の課題との関連で言うものでなければならない。すなわち、課題関連マチュリティである。フォロワーが全体として成熟であるとか未成熟であると言うのではなく、特定の課題について言うのである。具体的に言えば、取引折衝のマチュリティ、事務処理のマチュリティと言ったものがこれである。

そして、ハーシとブランチャードは、このようにして導出されるフォロワーのマチュリティを低い方から、M1 (maturity1—以下同様)、M2, M3, M4 と言う四つのレベルに分ける。すなわち、M1 (未成熟)、M2 (やや未成熟)、M3 (やや成熟)、M4 (成熟) である。その上で、ハーシとブランチャードは、各マチュリティ・レベルにおける効果的なリーダーシップを次のように提示するのである。

まず、フォロワーのマチュリティ・レベルがM1 と言う状況では、フォロワーの能力と意欲が低くフォロワーが何をすべきか理解していないために、高指示的行動と低協労的行動のリーダーシップが効果的である。具体的には、フォロワーの役割を明確にする、すなわち、何を、どこで、どのように、いつまでにすべきかを一方的に教えると言う教示的なリーダーシッ

プである。次に、フォロワーのマチュリティ・レベルが M2 という状況では、フォロワーの能力は依然として低いものの意欲は高まってきていることから、高指示的行動と高協労的行動のリーダーシップが効果的である。具体的には、先の高指示的行動と低協労的行動のリーダーシップと同様に多くの指示を行いつつ、フォロワーがリーダーの指示を心理的抵抗なしに受け入れるように情報交換および社会連帯的支援を行うという説得的なリーダーシップである。さらに、フォロワーのマチュリティ・レベルが M3 という状況では、フォロワーの能力が高くなってきているものの、意欲に未成熟なところがあるために、低指示的行動と高協労的行動のリーダーシップが効果的である。具体的には、情報交換と社会連帯的支援を行い、その上でフォロワーの意思決定への参画を図ると言う参加的なリーダーシップである。そして、フォロワーのマチュリティ・レベルが M4 という状況では、フォロワーが能力と意欲ともに成熟していることから、低指示的行動と低協労的行動のリーダーシップが効果的である。具体的には、責任と権限を大きく委譲し監督のあり方も大まかなものにするることによって、フォロワーの自己管理を推進すると言う委任的なリーダーシップである。

2.2 SL 理論の問題点およびその解決における知識創造活用の有効性

前節の考察によって、SL 理論の基礎概念が明らかになった。しかし、SL 理論を理解しただけでは、現実の企業においては、ある程度までしかリーダーシップの効果性を向上させることは出来ないと考える。なぜならば、真に、SL 理論の効果を発揮させるためには、フォロワーのマチュリティの適切な把握と、そのマチュリティに応じたリーダーのリーダーシップの発揮が必要になると考えられるが、ハーシとブランチャードは、これらに対する有効な方法を十分に説明出来ていないからである。

本研究は、フォロワーのマチュリティの適切な把握とマチュリティに応じたリーダーシップの発揮に関し、現実の企業における経験に基づいたリーダーのリーダーシップに関する熟練やノウハウと言ったリーダーシップ・スキル、換言すればリーダーシップに関する暗黙知の効果的な活用こそが重要であると考え。すなわち、フォロワーのどのような言動や態度がどのレベルのマチュリティを表しているのか、また、どのような機会にどのような指示的行動あるいは協労的行動をどの程度取るべきなのか、と言ったリーダーシップに関する熟練やノウハウこそがリーダーシップの効果性の向上に不可欠であると考えるのである。

そして、リーダーシップ・スキルを効果的に活用するためには、リーダーが持つリーダーシップ・スキルをリーダー個人にとどめておくのではなく、企業全体で共有し、さらに増幅する必要がある。本研究は、このような暗黙知の効果的活用の方法として、野中の提唱する「知識創造」に注目する。すなわち、知識創造とは、個人が持つ熟練やノウハウと言った暗黙知を言

葉や文書と言った形式知に変換し、それを他の形式知と連結することによって新しい知識を創り、さらにそうして創られた知識を実践し体得することによって、個人が持つ暗黙知を組織全体において共有し増幅していくと言うものだからである。具体的に言えば、リーダーのリーダーシップに関する熟練やノウハウと言ったリーダーシップ・スキルを文書などの形式知に変換し、それを他のリーダーシップに関する形式知やSL理論と連結することによって、新たなリーダーシップに関する知識を創り、さらにそうして創られた知識をリーダーが実践し体得することによって、リーダーシップ・スキルを共有し増幅していく。これにより、SL理論をより効果的に運用出来るはずである。

以上のことから、次節からは、知識創造の概要と知識創造を促進する場、そして知識創造を促進する場の生成としてのグループウェアの活用について考察していきたい。

2.3 SECIモデル

本研究は、「知識創造」を活用することによって、SL理論の効果的運用を図るものである。したがって、本節では、野中の知識創造の中核である「SECIモデル」と、それに合わせたSL理論の効果的運用について考察していきたい。

先述したことであるが、知識は、その性質から暗黙知と形式知と言う二つのタイプに分けることが出来る。ここで言う暗黙知とは、言葉や文章で表すことの難しい主観的で身体的な知識のことである。具体的には、思い、視点、熟練、ノウハウ、コツなどである。これに対し、形式知とは、言葉や文章で表現出来る客観的で理性的な知識のことである。具体的には、ドキュメント、マニュアル、データベース、ライセンスなどであり、コンピュータネットワークなどの情報技術によって活用することが出来るものである。SL理論が提示するリーダーシップに関する知識も、これに当てはまるであろう。

野中は、この二つの知識のダイナミックな統合プロセスによって、知識創造が行われるとする。すなわち、「共同化 (Socialization)」、「表出化 (Externalization)」、「連結化 (Combination)」、「内面化 (Internalization)」と言う四つのプロセスである (ちなみに、SECIモデルの名称は、これら四つのプロセスの頭文字から来ている)。

第一の「共同化」とは、暗黙知から暗黙知を創るプロセスである。すなわち、経験を共有することによって、他者の持つ暗黙知を暗黙知のまま獲得すると言うものである。典型的には、観察・模倣・訓練による技能の体得であるが、第三者 (顧客やサプライヤーなど) との共感・直接体験 (共体験) を通じた暗黙知の触発などもこれに含まれる。本研究の観点から言えば、フォロワーとの接触 (直接体験) によって得られたリーダーのリーダーシップに関する経験が、これに当たるであろう。具体的には、フォロワーの言動や態度とマチュリティ・レベルとの関

係や、リーダーシップのフォロワーに対する影響（リーダーシップに対するフォロワーの認知、およびリーダーシップのモラルと生産性への影響）などの把握の経験である。

次に、第二の「表出化」とは、暗黙知を形式知に変換するプロセスである。すなわち、暗黙知を明確な言語ないし概念として表現するというプロセスであり、SECIモデルにおいて最も重要なプロセスとされる。なぜならば、暗黙知のままの知識は、直接経験を共有した範囲の人々の間でしか共有出来ないため、暗黙知を第三者にも理解可能な言語・概念・図像・形態に変換する表出化は、組織全体で知識を共有するという観点からは必要不可欠だからである。つまり、表出化とは、知識を個人にとどまる「個人知」ではなく、組織全体で共有する「集団知」に変換していくプロセスと言うことである。具体的には、他者あるいは自己との「対話」によって、個人が持つ暗黙知を形式知に変換するというものである。この際、演繹的あるいは帰納的な論理分析によって適当な表現を創出出来ない場合には、メタファーとアナロジーの使用が有効な手段となる。野中は、この表出化の典型例として、研究開発チームが新製品のコンセプトを生成するプロセスや、熟練労働者が体化している熟練やノウハウを改善や作業標準マニュアルと言った形に落とし込もうとするプロセスをあげる。本研究の観点から言えば、リーダーがフォロワーとの接触で得た経験に基づく熟練やノウハウ、すなわちリーダーシップ・スキルを演繹的・帰納的な論理分析、あるいはメタファー・アナロジーによって言語化しドキュメント化することが、これに当たるであろう。

さらに、第三の「連結化」とは、先の「表出化」によってグループ・レベルの集団知になった形式知を、他の形式知と組み合わせる組織レベルの集団知に変換するというものである。すなわち、さまざまなデータベースの情報や他者の意見と自らの知識を組み合わせ、より新しい形式知を創るというものである。野中は、この連結化の典型例として、新製品開発のコンセプトの操作化やデータの組み合わせによる意味生成の分析プロセスをあげる。本研究の観点から言えば、各リーダーによってドキュメント化されたリーダーシップ・スキルに関する形式知をデータベース化し、それを他のリーダーが参考にしたり議論したりすることによって、新たなリーダーシップ・スキルに関する形式知を創造すると言うことが、これに当たるであろう。また、これら連結化のプロセス自体が、SL理論の理解を深めることになることも期待出来る。なお、このプロセスは、特に情報技術の活用が望まれるプロセスでもある。すなわち、インターネット（internet）に代表される情報技術により、時間と空間を超えて形式知を自由に組み合わせ、同時により多くの人が必要な情報をリアルタイムで利用することが可能であるからである。例えば、後に考察するグループウェアの活用によって、情報を収集、分類、体系化して新たな形式知を作ることが、これである。

最後に、内面化とは、これまでの三つのプロセスによって得られた知識を、行動を通じて自

己の中に暗黙知として再び取り込むプロセスである。すなわち、自己の経験あるいは思いや考えを形式知化し、さらに他の形式知と組み合わせた上で、それを再び自己の中にスキルとして取り込んでいくことによって、個人の暗黙知を増やしていくと言うものである。野中は、この内面化の典型例として、戦略・戦術・革新・改善についての概念や手法を具現化するために、OJT（On the Job Training）的に個人に体得させるプロセスをあげる。本研究の観点から言えば、これまでのプロセスで得たリーダーシップに関する知識を実践することによって、自らのリーダーシップ・スキルとして体得していくと言うことが、これに当たるであろう。

以上、「共同化」、「表出化」、「連結化」、「内面化」と言う四つの知識変換プロセスを経ることによって、当初個人が持っていた暗黙知が集団や組織に共有され増幅していくのである。すなわち、本研究の観点から言えば、各リーダーが持つリーダーシップ・スキルが、組織全体に共有されるとともに、各リーダーのリーダーシップ・スキルそのものも増幅していくということである。

2.4 知識創造における場

ところで、野中によれば、以上のような知識創造プロセスの促進には、時間的・空間的な「場（Ba）」が必要であるとされる。ここで言う場とは、個人と個人、あるいは個人と集団との相互関係の場のことである。すなわち、野中は、知識創造の原動力は、このような場—より厳密に言えば、場における相互関係—にあると考えるのである。要するに、積極的に場を生成していかななくては、知識創造は進展しないということである。その上で、野中は、場を「個人・集団」「直接・間接」の二軸によって、次のように分類出来るとする。すなわち、「創出場（Originating Ba）」、「対話場（Dialoguing Ba）」、「システム場（Systematizing Ba）」、「実践場（Exercising Ba）」である。

ここで言う、「創出場」とは、個人的かつ直接的な相互関係によって規定される場である。すなわち、個人が経験、感情、そして熟練やノウハウなどを共有する場であり、共同化の知識変換プロセスのための場である。暗黙知の伝達は、表情や身振りと言った身体表現が必要であり、個人間の直接的な相互関係によってのみ暗黙知は共有されるのである。本研究の観点から言えば、リーダーとフォロワーが共体験する小集団（リーダーが直接監督する集団）が、これに当たるであろう。

次に、「対話場」とは、集団的かつ直接的な相互関係によって規定される場である。すなわち、熟練やノウハウなどの暗黙知が対話を通して形式知化され共有される場であり、表出化の知識変換プロセスのための場である。「対話場」は「創出場」に比べ、意識的に形成されるものであるため、適切なミッション、人材配置、最適な資源配分等により、イノベーションへ結

びつく「対話場」を作り上げる必要がある。本研究の観点から言えば、リーダーシップ・スキルに関する形式知をグループウェアに提示することを前提に、同部門の各リーダーを集めて意見交換を行わせることによって（ここで、同部門と限定するのは、仕事の構造化などの要因がフォロワーのマチュリティやリーダーのリーダーシップに影響を与える可能性があるためである）、彼らが体化しているリーダーシップ・スキルをドキュメント化していくと言う対話の場、すなわちリーダーシップ会議がこれに当たるであろう。

さらに、「システム場」とは、集団的かつ間接的な相互関係によって規定される場である。すなわち、各「対話場」によって変換された形式知同士を組み合わせる場であり、連結化の知識変換プロセスのための場である。ここで重要なことは、この「システム場」においては、時空間の共有は必ずしも必要ではなく、仮想的な空間での相互関係も可能であるということである。換言すれば、情報技術が最も活用される場である。例えば、このような情報技術としてグループウェアやイントラネット、あるいはインターネットや電子メールがあげられよう。本研究の観点から言えば、グループウェアの活用がこれに当たる。すなわち、リーダー同士の意見交換によって形成されたリーダーシップ・スキルに関する形式知を、グループウェアを使って組織全体で共有し、他のリーダーシップ・スキルに関する形式知と組み合わせてさらなる知識を創り上げるのである。

最後に、「実践場」とは、個人的かつ間接的な相互関係によって規定される場である。すなわち、先の「システム場」で得た新たな形式知を実践の中で暗黙知として自己の内部に取り込み統合する場であり、内面化の知識変換プロセスのための場である。本研究の観点から言えば、リーダーが直接監督する小集団がこれに当たる。すなわち、リーダーが「システム場」で得たリーダーシップ・スキルに関する新たな形式知を、彼が監督する小集団において実践することによって、自己のリーダーシップ・スキルと統合するのである。

以上、野中は、これら四つの場を絶えず循環的に生成することによって、知識創造の促進が可能になるとするのである。

2.5 連結化およびシステム場の重要性とグループウェアの活用

これまでの考察によって、「共同化」、「表出化」、「連結化」、「内面化」の四つの知識創造のプロセスと、これらを促進する「創出場」、「対話場」、「システム場」、「実践場」の四つの知識創造における場の意義が明らかになった。このうち、本研究は、「連結化」および「システム場」が知識創造の焦点であると考えられる。

なぜならば、「共同化」、「表出化」、そして「内面化」とも、知識創造には欠かせないプロセスではあるが、これらは個人的な相互関係あるいは集団的と言ってもグループ・レベルの相互

関係であるのに対し、「連結化」は組織レベルの集団的な相互関係であり、組織全体におけるリーダーシップ・スキルの共有と言う観点からは、「連結化」とそれを促進する「システム場」こそが最も重要となるからである。

では、本研究は、どのような「システム場」の生成とそれによる「連結化」の促進を提示するのであろうか。ここで、本研究は、「連結化」を促進する「システム場」は、場の中でも特に意識的に生成しなければ生まれないと考える。また、「システム場」においては、時間と空間の共有は必ずしも必要ではなく、仮想的な空間での相互関係も可能であることは、すでに述べたとおりである。以上のことを踏まえた上で、本研究は、「システム場」の生成として、グループウェア、それも一般的に「市販グループウェア」と言われる情報システムの活用を提唱する。すなわち、グループウェアを活用すれば、時間と空間の壁を超えて形式知を連結することが可能である、換言すれば、効果的に形式知化されたリーダーシップ・スキルを組織全体で共有することが可能であるからである。

したがって、次章では、「システム場」としてのグループウェアの活用による SL 理論の効果的運用について考察を行いたい。

3. グループウェアの活用による SL 理論の効果的運用

これまでの考察によって、SL 理論の概要と問題点、およびその問題点の解決のための方法としての知識創造とそれを促進する知識創造における場の意義が明らかになった。そして、本研究の観点からの知識創造の焦点が、「連結化」とそれを促進する「システム場」にあることも明らかになった。本研究は、このシステム場の生成とそれによる連結化の促進として、グループウェアの活用を提唱したいと考える。なぜならば、グループウェアを活用すれば、時間と空間の壁を超えて形式知を連結することが可能であり、効果的に形式知化されたリーダーシップ・スキルを組織全体で共有することが可能であるからである。したがって、本章では、グループウェアの活用による SL 理論の効果的運用について考察したい。

3.1 グループウェアの意義

グループウェアの活用を提唱するに当たっては、まず何よりも、グループウェアの意義の考察を行う必要があると考える。したがって、本章では、グループウェアの意義の考察からはじめたい。

グループウェアとは、CSCW (Computer Supported Cooperative Work)、すなわち、コンピュータ支援による協調作業の実現に技術面から貢献する個々のシステムの総称である。グループウェアの定義は数多くあるが、有名なものとして、エリス (C. A. Ellis) のものがあげ

られる。すなわち、エリスはグループウェアを「共通の仕事もしくは目標に従事している人々の集団を支援し、共有された環境へのインターフェースを提供するコンピュータベースのシステム」[10]と定義する。要するに、支援する集団の仕事もしくは目標が共通であり、共有の環境、つまり共有のデータを提供し、コンピュータベースであれば、グループウェアと考えることが出来ると言うことである[11]。

このようなグループウェアの起源は、米国スタンフォード研究所 (Stanford Research Institute) のエンゲルバート (D. Engelbart) が、コンピュータを使って人間の知的能力を増幅させる方法を探るための実験室を開設した1960年代初頭にさかのぼる。その後、企業内情報システムの発展に合わせて発達し、近年ではインターネットやイントラネット (intranet) の普及に伴い、パーソナルコンピュータ (personal computer) からグループウェア機能を利用出来るようにした製品 (市販グループウェア) が主流になりつつある。

グループウェアの代表的な機能としては、次のものがあげられる。

第一に、電子会議室 (electronic meeting room) である。これは、会議室に個人用のコンピュータ (例えば、ワークステーション) と特殊設備 (例えば、共用の大型スクリーン) を備えて LAN (Local Area Network) 結合し、プレゼンテーションと議論をコンピュータの支援によって効率的に行おうとするものである。具体的な開発あるいは製品例としては、Xerox 社の Colab, Liveboard, 富士通研究所の Dynacs があげられる。

第二に、分散会議システム (distributed conferencing system) である。これは、個人用のコンピュータ (パソコンやワークステーション) や特殊設備 (ディスプレイ, プロジェクタ, ビデオカメラ, モニタなどを併用したもの) を多地点のそれらと通信回線によって接続し、コンピュータ上での協調作業やリアルタイムでの動画や音声を通したコミュニケーションを可能にすることによって、離れた場所にいるメンバーによる会議を実現するシステムである。特に、特殊設備によって動画や音声を通したコミュニケーションを実現したものをメディアスペースと呼ぶこともある。具体的な開発あるいは製品例としては、NEC 社の MERMAID, 慶應義塾大学の BrowserMajic, NTT 社の Clearboard があげられる。なお、以上の三者とも、メディアスペースの範疇に入るものである。

第三に協調執筆支援システム (collaborative writing system) である。これは、電子メールやファイル共有などによって、一つの文書を複数の著者や査閲者によって作成していくシステムである。具体的な開発あるいは製品例としては、Bellcore 社の Quilt, Carnegie Mellon 大学の PREP エディタがあげられる。

第四に、ワークフロー管理システム (workflow management system) である。これは、オフィスの伝票処理のように、複数の人が順次連携して作業を行っていく場合に、作業手順の定

義、伝票の転送、管理、および各作業への作業指示を支援するシステムである。具体的な開発あるいは製品例としては、Staffware社のStaffware、InConcert社のInConcertがあげられる。

最後に、議論支援システム（discussion support system）である。これは、システム上で議論のネットワークを構成し、ユーザがグラフィカルなユーザインターフェースによって問題点、問題点に対する解答案、それに対する議論の整理、追加、閲覧、検索などを行えると言うシステムである。具体的な開発あるいは製品例としては、コンクリン（J. Conklin）のgIBISがあげられる。

これらグループウェアの代表的な機能は、時間と空間と言う観点から分類することが出来る。まず、時間的分類としては、ユーザ全員が同時に作業する形態を支援するグループウェアと、ユーザがそれぞれ独立した時間に作業する形態を支援するグループウェアに分けることが出来る。前者がリアルタイム型、後者が非リアルタイム型と呼ばれる。これに対し、空間的分類としては、ユーザ全員が同じ部屋で作業する形態を支援するグループウェアと、ユーザが地理的に分散して作業する形態を支援するグループウェアに分けることが出来る。前者が対面型、後者が分散型と呼ばれる。これらの時間的分類と空間的分類を組み合わせると、グループウェアは、次の三つに分類することが出来る。すなわち、リアルタイム・対面型、リアルタイム・分散型、非リアルタイム・分散型である。上述の例で言えば、電子会議室がリアルタイム・対面型、分散会議システム（メディアスペース）がリアルタイム・分散型、協調執筆支援システムとワークフロー管理システム、そして議論支援システムが非リアルタイム・分散型である（表1）。なお、この分類方法だと、非リアルタイム・対面型の分類もあり得ることになるが、実際には意味がないので、省略した。

以上のことから、グループウェアとは、通常の協調作業の支援、空間を超えた協調作業の支援、そして空間と時間を超えた協調作業の支援を行うものであると言うことが出来る。

表1 時間と空間によるグループウェアの分類

| | リアルタイム型 | 非リアルタイム型 |
|-----|------------------------|--|
| 対面型 | 電子会議室 | — |
| 分散型 | 分散会議システム (メディアスペース) | 協調執筆支援システム ワークフロー管理システム 議論支援システム |

3.2 市販グループウェアの意義

今日では、一般的にグループウェアと言えば、上述した本格的なグループウェアでなく、企業内のイントラネットとパーソナルコンピュータの環境で、電子メール、電子掲示板、データベース、スケジュール管理、ワークフロー管理システム等が使える統合パッケージのことをグループウェアと呼ぶ場合が多い。具体的には、IBM の Notes[12]、Microsoft の Exchange [13]、サイボウズのサイボウズ・オフィス[14]、日立製作所の Groupmax[15]、NEC の StarOffice[16]、そして富士通の TeamWARE[17]などである。

本研究では、後述するように導入の容易さからこれら市販グループウェアを使った SL 理論の効果的運用を提唱したいと考えるが、その前に、これら市販グループウェアが厳密な意味でグループウェアと呼べるかどうかを検討する必要があると考える。なぜならば、一般的に市販グループウェアと呼ばれているものが、もしグループウェアとは違う定義に属するものであった場合、その定義を改めて行い、その新たな定義に基づく市販グループウェアの活用による SL 理論の効果的運用を提唱しなければならないからである。なお、市販グループウェアの定義の確認としては、先のエリスの定義を基に行ってみたい。さらに、市販グループウェアがグループウェアと呼べる場合、先の分類法から見ればいずれに分類されるものなのかについても、あわせて検討してみたい。

先のエリスの定義の要点は、支援する集団の仕事もしくは目標が共通であり、共有のデータを提供し、そしてコンピュータベースであることと言うものであった。これに従い、市販グループウェアを検討してみたい。すなわち、一般的な市販グループウェアとは、イントラネットとパーソナルコンピュータを使って企業内の情報共有やコミュニケーションの効率化を図ることによって、グループによる協調作業を支援するシステムと言えよう。これをエリスの定義に当てはめた場合、イントラネットとパーソナルコンピュータを使うと言う点からコンピュータベースであり、企業内の情報共有やコミュニケーションの効率化と言う点から共有のデータを提供しており、そしてグループによる協調作業を支援すると言う点から支援する集団の仕事もしくは目標が共通であると言える。すなわち、市販グループウェアは、グループウェアの定義の範疇に入るものと言える。さらに、一般的な市販グループウェアの主な機能を電子メール、電子掲示板、データベース、スケジュール管理、ワークフロー管理システム等とすれば、非リアルタイム・分散型に分類されるものである。

次に、市販グループウェアの利点、すなわち導入の容易さの要因について考察したい。まず、第一に、特殊な装置を必要としない分、本格的グループウェアに比べて導入費用が安い点である。また、これに関連して、特殊な装置を必要とせず市販されているものなので、入手し

やすい点もあげられる。第二に、使用する際に専門的な知識を必要としない点である。もちろん、システムの管理者には専門的な知識が必要であるが、通常のユーザはパーソナルコンピュータが使用可能であれば、問題ない。第三に、機能が側面からの支援に限られているために、従来の仕事の進め方を大きく変更せずに導入出来る点である。これが、本格的グループウェアの場合、従来の仕事の進め方をグループウェアに合わせて変える必要がある。

そして、知識創造におけるシステム場は、集団的かつ間接的な相互関係によって規定され、時間と空間の共有を必要としない場である。すなわち、非リアルタイム・分散型のグループウェアである市販グループウェアによって生成することが出来る場であると言える。しかも、市販グループウェアは本格的グループウェアに比べ、導入が容易であることは上述したとおりである。したがって、本研究は、グループウェア、その中でも市販グループウェアの活用によるSL理論の効果的運用について提唱したい。

3.3 Notes 活用による SL 理論の効果的運用

前節の考察によって、市販グループウェアの利点が明らかになった。さらに、知識創造におけるシステム場の生成に活用するという観点からは、市販グループウェアでも十分に目的を達することが可能であり、しかも導入が容易であることも明らかになった。したがって、本節では市販グループウェアの活用によるSL理論の効果的運用について考察を行いたい。なお、本研究は、具体例として、市販グループウェアの中でも代表的なものであるNotesを基に考察を行う。ただし、NotesのサーバーであるDominoについては排除している。

ここで言うNotesとは、IBM社から発売されているグループウェアであり、我が国では1000万人以上に利用され、全世界でもトップシェアを維持している製品である。本研究では、この内のNotes6を使い考察を進めていきたい。なお、Notes6の主な機能としては、データベース、電子メール、スケジュール、タスク(To Doリスト)、アドレス帳、Webナビゲータなどがあげられる。

本研究は、これらの機能のうちデータベースに、さらにその中のチームルームと言うディスカッション型データベースに注目する。すなわち、知識創造におけるシステム場として活用出来るからである。ここで言うチームルームとは、各メンバーが持つアイデアやノウハウあるいは意見などをDomino(Notesのサーバー)内にデータベース化して共有することによって、メンバーの情報共有と共同作業を支援するための機能であり、一方的に情報を送信する「電子メール」などの機能よりも情報量が多く、その分チーム全体やメンバーに対して影響力も高いものである。具体的には、仕事上の問題点や関心事の列举とディスカッション、プレゼンテーション、ブレインストーミング、会議の下準備などに活用することによって、作業の効率化を

図るものである。

では、知識創造におけるシステム場としてのチームルームの活用例について考察したい。

まず、第一に、チームルーム開設についてである。すなわち、どのようなチームルームを、知識創造におけるシステム場として開設すべきかについてである。具体的には、フォロワーのマチュリティ(細分化して、M1, M2, M3, M4のマチュリティ・レベル別に分けてもよい)、リーダーのリーダーシップ(これも、細分化して指示的行動と協労的行動別に分けてもよい)、フォロワーのモラルおよびその生産性に対する影響、SL理論そのもの、などに関するチームルームの開設が考えられる。さらに、職種ごとにそれぞれを細分化することも効果的と思われる。これは先述と同じく、仕事の構造化などの要因が、フォロワーのマチュリティやリーダーのリーダーシップに影響を与える可能性があるためである。例えば、事務職ごと、技術職ごと、営業職ごとのマチュリティに関するチームルームなどである。そして、このようにして開設したチームルームに、各小集団のリーダーを、メンバーとして参加させるのである。

第二に、チームルームの内容についてである。すなわち、開設したチームルームにおいて、どのような知識を提示し議論を行うべきか、換言すれば、どのような形式知の連結化を行うべきかについてである。基本的には、チームルームのメンバーである各小集団のリーダーが、それぞれの小集団で得たリーダーシップに関する経験を同部門のリーダー同士の会議、すなわちリーダーシップ会議で議論し、そうして表出化された形式知をチームルームに提示する。この際、リーダー個人で提示しても良いし、リーダーシップ会議の総意として提示しても良い。こうして提示されたリーダーシップに関する熟練やノウハウあるいは疑問に対し、チームルームのメンバーが参考にしたたり、補完したり、疑問を呈したり、議論を行うことによってSL理論に対する理解を深め、実践におけるリーダーシップに関する熟練やノウハウを習得していくのである。換言すれば、個人知あるいはグループ・レベルの集団知が、組織レベルの集団知になるのである。なお、チームルームにおいては、基本的には、「新規文書の作成」、「新規文書に返答」、「返答文書に返答」を繰り返していくことによって、議論を進めていくことになる。ちなみに、「新規文書に返答」と「返答文書に返答」によって作成された「返答文書」と「返答への返答文書」は、スレッド化して表示されるので、議論の流れを視覚的に把握することが可能である。

具体的には、フォロワーのマチュリティに関するチームルームでは、各マチュリティ・レベルにおけるフォロワーの言動や態度についての提示が有効であろう。例えば、ハーシとブランチャードは、フォロワーのマチュリティ・レベルがM1の時には、「防衛的で、言い訳を考え、苦情不満を訴える」、「仕事が遅れる」、「言われたとおりにしか仕事をやらない」、「強い欲求不満を訴える」、「起こるかもしれない結果に脅えて、取り越し苦労をする」などのフォロワー

の言動や態度が見られるとしている[18]。このような各マチュリティ・レベルにおける典型的なフォロワーの言動や態度を各リーダーがチームルームに提示し、それを他のリーダーが習得していくことによって、フォロワーのマチュリティ・レベルの把握の精度が向上していくはずである。

また、リーダーのリーダーシップに関するチームルームでは、フォロワーの各マチュリティ・レベルに対し、どのような機会にどのようなリーダーシップを発揮すれば効果的であるかについての提示が有効であろう。すなわち、指示的行動は、目標設定(目標を設定すること)、組織化(仕事のやり方や進め方、部下同士の分担関係を設定すること)、期限設定(仕事の達成期限を設定すること)、指示(仕事の実行に対して指示を出すこと)、統制(仕事の状況に関する報告を求めること)の側面に、協労的行動は、支持・支援(励ましたり、支援したり、援助したりすること)、コミュニケーション(双方向の意見交換を行うこと)、接触促進(同僚同士の協力や話し合いを奨励すること)、積極的傾聴(意見や関心事を聞き出すこと)、フィードバック(褒めること)の側面に分けられる[19]。これらの各リーダーシップの側面をフォロワーのマチュリティ・レベルに応じて、どのような機会にどの程度発揮することが効果的であるかについて各リーダーがチームルームに提示し、それを他のリーダーが習得していくことによって、リーダーシップの効果が向上していくはずである。例えば、フォロワーのマチュリティ・レベルがM1と低く、彼らが何をすべきか理解出来ていない時には、リーダーはフォロワーに対して、明確かつ分かりやすい目標を設定してやるために、作業方法や作業手順さらに標準作業時間などを一定の書式で記した指図票を作って説明してやるなどの指示的行動が必要があるが、その際に意見を聞くなどの協労的行動を取らない方が効果的である、などのノウハウを提示していくことが肝要と思われる。さらに言えば、リーダーシップの発揮には、リーダーが自覚しているリーダーシップとリーダーシップの影響を受けるフォロワーが認知しているリーダーシップの相違と言う問題があり、この相違がリーダーシップの効果性向上の障害になっている。これに関しても、チームルームにおいてマチュリティ・レベルごとのフォロワーのリーダーシップに対する認知の傾向を提示し習得していくことによって、フォロワーのリーダーシップの認知の把握と言うリーダーのリーダーシップ・スキルを向上させ、さらなる効果性の向上が期待出来ると考えられる。

さらに、フォロワーのモラルおよびその生産性に対する影響に関するチームルームでは、フォロワーのモラルを示す彼らの言動あるいは態度とその生産性に対する影響についての提示が有効であろう。ここで言うモラルとは、フォロワーの心的態度、換言すれば満足度のことであり、代表的なものとして仕事に対するモラルがあげられる。この仕事に対するモラルは、リーダーシップが状況に適しているか否かを表す、すなわち効果性の指標の一つと考え

られるものである。また、仕事に対するモラルは、長期的な生産性をも表していると考えられる。このフォロワーのモラルを示す彼らの言動や態度、例えば、フォロワーが仕事に対して主体性の発揮やはりあい、誇りなどを感じている程度を示す典型的な言動や態度を各リーダーがチームルームに提示し、それを他のリーダーが習得していくことによって、フォロワーのモラルの把握の精度が向上していくはずである。ここで、問題となるのが、フォロワーのモラルの生産性に対する影響についてである。すなわち、モラルの影響が生産性に反映されるまでにはかなりの時間が掛かる上に、何を基準に生産性を測定するのかと言う問題もあり、モラルと生産性との相関関係を非常に分かりづらくしている。そのため、リーダーシップが効果的でありフォロワーのモラルも向上しているのにもかかわらず、生産性の変化が見られないことから、効果的なリーダーシップを変更してしまうとすることがあり得る。このような事態を防ぐためにも、モラルの影響がどのような形でどの程度時間を掛けて生産性に表れるのかと言う実例や、適切な生産性の指標をチームルームに提示することも重要と考えられる。

そして、SL理論そのものに関するチームルームでは、SL理論そのものについての提示が有効であろう。すなわち、チームリーダーあるいはチーム管理者（チームリーダーとは、チームルームの管理と進行を担当する責任者のことであり、チーム管理者とは、チームルームアプリケーションの管理者のことである。ちなみに、チームリーダーとチーム管理者は兼任出来る）があらかじめSL理論について学習しておき、それを自分の観点からまとめチームルームに提示するのである。このSL理論の概要に対し、各リーダーが意見や疑問をぶつけ、それに対しチームリーダーあるいはチーム管理者が回答していくことによって、SL理論に関する議論が深まり理解が促進されるはずである。

以上がチームルームの内容についてである。最後に、チームルームに対するフィードバックについて考察を行いたい。既述したように、チームルームは、知識創造におけるシステム場であり形式知の連結化を促進する場である。ここで組織レベルの集団知となった形式知は、各リーダーが実践することによって体化される、すなわち暗黙知に変換される必要がある。具体的には、チームルームで得たリーダーシップ・スキルに関する形式知を、各リーダーが自ら管理する小集団において実践することによって、自己のリーダーシップ・スキルとして取り込むのである。そして、この実践によって表面化した改善点や問題点あるいは新たな発見を、リーダーシップ会議で形式知化し、再びチームルームに提示する。すなわち、これがチームルームに対するフィードバックである。この一連のプロセス、要するに連結化―内面化―共同化―表出化―連結化と言う知識創造のプロセスを繰り返していくことによって、リーダーシップ・スキルは組織全体に共有され、増幅されるのである。

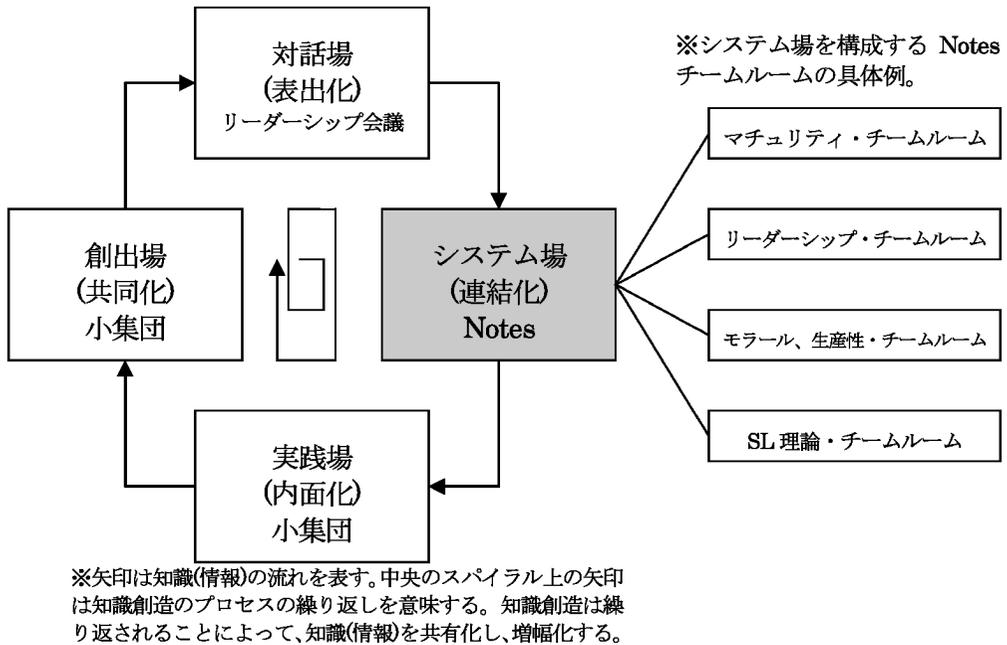


図1 知識創造における Notes の位置づけとその内容

なお、これまでの考察を図示したのが図2である。

3.4 Notes 活用による SL 理論運用の実証性に関する一考察

以上、本研究は、Notes 活用による SL 理論の効果的運用について考察してきた。最後に、本研究の実証性の検証を行いたい。

本研究は、「市販グループウェア（あるいはグループウェア）活用による SL 理論の効果的運用（あるいはリーダーシップ・スキルの共有）」と言う本研究独自の試みの実証性を検証するために、現実の企業における本研究と同種の取り組みについて調査したが、同種の取り組みの実例を見つけることは出来なかった。そこでやむなく、知識創造と Notes（あるいはグループウェア）によるノウハウや気づき情報の共有に限定して実例を調査したところ、東京海上火災保険株式会社（現東京海上日動火災保険株式会社）で Notes 活用と知識創造によるノウハウや気づき情報の共有の実例があったことが確認出来た[20][21]。

具体的には、同社が1999年4月に開始した経営改革プロジェクト「ビッグチャレンジ2001」において Notes を導入した結果、ノウハウや気づき情報の共有と言った知識の活用が進んだと言う実例である。それによると、例えば営業部門においては、過去の成功事例を Notes で共有することにより、経験の少ない営業担当者であっても経験が豊富な担当者並に、企画書作

成のスピードが向上し内容も充実するようになったと言う効果が報告されている。

すなわち、本研究と必ずしも同種の取り組みとは言えないが、グループウェアによるノウハウや気づき情報の共有が効果を上げた例の一つとして、本研究の実証性の証明の一助になると考える。

4. ま と め

本研究の考察によって、グループウェアの活用によるSL理論の効果的運用の一例を提示することが出来たと考える。しかし、SL理論自体、発展途上のリーダーシップ研究であり、また今回、効果的運用の手段として提示したグループウェアも、上述の方法以外にもリーダーシップの支援に使える可能性を秘めている、すなわち両者ともまだまだ研究の余地があると考えられる。さらに、本研究では、本研究の実証性を示すための具体的な数値をともなった実例を見つけることも出来なかった。これについても、今後とも研究を続ける必要があると考える。

具体的には、SL理論について言えば、リーダーシップ状況を導出するための状況変数として、フォロワーのマチュリティと言う要素に偏重しすぎているために、多面的にリーダーシップ状況を把握出来ないと言う課題がある。この課題の解決のためには、リーダーとフォロワーとの人間的な関係や仕事の構造と言った、リーダーシップ状況に大きな影響を与える変動要素を状況変数に組み入れることによって、より多面的なリーダーシップ状況の導出を試みる必要があると考える。

また、グループウェアについて言えば、本研究が提示したようなリーダーシップに対する側面からの支援だけではなく、リーダーシップの発揮そのものを支援するような活用方法があり得ると考える。すなわち、今日の我が国では、就業形態の多様化が進行しておりフレックスタイム、サテライト・オフィス、スポット・オフィス、モバイル・ワークなど、従来のようなフェイストゥフェイス (face to face) のリーダーシップの発揮は今後難しくなっていくであろう。そこで、グループウェアを通してリーダーシップを発揮すると言うような新たな形態のリーダーシップが必要になると考える。具体的には、市販グループウェアに限って言っても、チームルームのようなディスカッション型データベースを活用することによって、仕事の進行状況に対し、時間と空間の壁を超えて仕事の指図や社会連帯的支援を行うと言ったリーダーシップの発揮が可能であると考えられる。さらにメディアスペースなどの本格的グループウェアを活用すれば、より効果的なリーダーシップの発揮が可能になると考える。

最後に、本研究の実証性の検証について言えば、やはり、グループウェア導入による何らかのスキル (可能であれば、リーダーシップ・スキルのような性格特性に近いスキル) の向上例を見つけ検証することが最適であろう。ただ、その場合、スキル向上の数値的な評価は難しい

と考えるが、スキル向上による何らかの結果変数（売上げや生産性）の向上などの側面から数値的な評価を行いたいと考える。

以上のことから、筆者らは、引き続きリーダーシップとグループウェアの研究を、さらにグループウェアの活用によるリーダーシップの効果的運用の研究を—その実証性の検証も含めて—続けていくつもりである。

参 考 文 献

- [1] Hersey, P. and Blanchard, K. H., Management of Organizational Behavior, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1977. (山本成二, 水野基, 成田攻共訳『行動科学の展開：人的資源の活用』生産性出版, 1978年.)
- [2] Hersey, P. and Blanchard, K. H. and Johnson, D. E., Management of Organizational Behavior, PRENTICE HALL, INC., 1996. (山本成二, 山本あづさ共訳『行動科学の展開：人的資源の活用』生産性出版, 2000年.)
- [3] Fiedler, F. E., A Theory of Leadership Effectiveness, New York: McGraw-Hill, 1967. (山田雄一監訳『新しい管理者像の探求』産業能率短期大学出版部, 1970年.)
- [4] Nonaka, I. and Takeuchi, H., The knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation, Oxford University Press, Inc., 1995. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年.)
- [5] 野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社, 1990年.
- [6] 野中郁次郎『『知識創造企業』再訪問』、『組織科学』33巻1号, 1999年.
- [7] 木村憲洋「訪問看護ステーションでのグループウェアの活用：ITを活用したナレッジマネジメントの実際」、『看護管理』12巻7号, 2002年.
- [8] 河村智, 大垣文誉, 辻貴介「マルチグループにおけるノウハウ共有支援システム」、『電子情報通信学会技術研究報告』103巻, 2004年.
- [9] Hersey, P. and Blanchard, K. H., op. cit., p. 84. (訳書116頁.)
- [10] Ellis, C. A., Gibbs, S. J., and Rein, G. L. "GROUPWARE: Some Issues and Experiences" Communications of the ACM, Vol. 34, No. 1, pp. 39~58, 1991.
- [11] 垂水浩幸『グループウェアとその応用』共立出版, 2000年, 4~5頁.
- [12] 「IBM, Lotus」〈<http://www-6.ibm.com/jp/domino07/lotus/home.nsf/Content/top>〉(2004/12/5 アクセス)
- [13] 「Japan Microsoft Exchange Server System」〈<http://www.microsoft.com/japan/exchange/default.mspx>〉(2004/12/5 アクセス)
- [14] 「サイボウズ グループウェア」〈<http://group.cybozu.co.jp/index.html>〉(2004/12/6 アクセス)
- [15] 「HITACHI Groupmax Version 7」〈<http://www.hitachi.co.jp/Prod/comp/soft1/groupmax/>〉(2004/12/6 アクセス)
- [16] 「NEC StarOffice21」〈<http://www.sw.nec.co.jp/gw/>〉(2004/12/6 アクセス)
- [17] 「FUJITSU TeamWARE」〈<http://software.fujitsu.com/jp/teamware/>〉(2004/12/6 アクセス)
- [18] Hersey, P. and Blanchard, K. H. and Johnson, D. E., op. cit.. (訳書193頁.)
- [19] Hersey, P. and Blanchard, K. H. and Johnson, D. E., op. cit.. (訳書215頁.)
- [20] 「全社のナレッジ集め 営業力と商品力を磨く：東京海上火災保険」、『日経情報ストラテジー』5巻, 日経BP社, 2000年.
- [21] 郵政省郵政研究所『知的資産管理（ナレッジ・マネジメント）の現状に関する調査研究報告書』2000年, 7-11~7-16頁.