

オンライン環境における状況適合的なリーダーシップ

兵 藤 直 也

第1章 リサーチクエスチョン

私は3年次の論文で、国際コミュニケーション学科の授業のひとつである明星サマースクールプロジェクト(以下サマースクール)に参加し、リーダーシップについての研究を試みた。サマースクールとは、明星大学で2002年度から始まったプロジェクトで、大学生が夏休みを利用して、世界各国から集まった国際ボランティアと共に、小中学生を集め、国際理解、英語/中国語能力、コミュニケーション能力の3つを総合的に教える試みである(杉山2016)。サマースクールのように母国語が異なるメンバーによって構成される組織では、目標達成に向けた効率化を図るために、メンバーの間で共通語としての言語が構築されていくと考えた。そして、共通語を構築するためにいずれかのメンバーがリーダーシップを発揮して組織をまとめるのではないかと考え研究を進めた。共通語を構築する中で、組織に適した共通言語を構築するために、リーダーはメンバーの語学レベルなどの特性や、メンバー同士の関係性等の組織を取り巻く環境を考慮すると考えた。メンバーの数値化できない性格や能力などの特性を感じ取ってリーダーシップを発揮する場合、リーダーは如何にしてメンバーに対する理解を深めているのかを分析することで、グローバル化が進む近代社会において有効なリーダーシップ研究を行うことができるのではないかと考え研究を行った。しかし、データ収集を行ったサマースクールのチームでは、文化や母国語の違いなどによってメンバー同士が十分な人間関係を構築することができず、データ収集の途中でメンバーが活動から離脱してしまうなどのアクシデントが起きたため、データ分析に必要なデータを十分に収集することができず研究を行うことができなかった。

上記の経験を踏まえ、本研究では、3年次に実施することのできなかった研究を行おうと考えた。しかし、研究を始めた2020年4月は、2019年に中

国の武漢で発生したとされる新型コロナウイルスの影響で日本全国に緊急事態宣言が発令され、外出自粛要請が国から発令された。その結果、2020年6月時点で、全国の52.7%の企業が自宅で業務を行うテレワークを実施しており（東京商工会議所中小企業部2020）、大学も登校が禁止され授業もオンラインで実施されるようになっていた。そのため、オフラインでの会話データを収集する事が困難となった。従って本研究では、オンラインでの会話からデータ収集を行っていくこととした。

オンライン環境での会話はオフライン環境での会話と比べて、相手の表情やジェスチャーなどの非言語が伝わりづらく、複数人が同時に発言をすると音声聞き取りづらいため同時に話すことができないというオフラインとは異なる環境が存在する。そのため、オフライン環境でもコミュニケーションを取ることが難しい多言語組織を対象とした研究は難しいと考えた。しかし、今後世界的にオンラインでのコミュニケーションが目されていくことを考えると、オンライン環境におけるリーダーシップについての研究は大変意義のある研究になると考えた。

以上の経緯から、本研究では、オンライン環境における共通の母国語を話す組織におけるリーダーシップに焦点を当てて研究を行った。そして、本章のはじめでも述べたように、リーダーはメンバーの特性や組織を取り巻く環境を考慮して最適なリーダーシップを発揮していることを前提に考え、オンライン環境という現時点ではイレギュラーな環境でも、リーダーは組織を取り巻く環境の1つとして考慮し、オンライン環境に適したリーダーシップを発揮すると考え研究を進めた。よって本研究では、日本では広く認知されている、状況適合理論を基盤においたPM理論（三隅1966）を概念的枠組みとして使用する。PM理論とは、リーダーシップを目標達成ないし課題解決へ志向した機能であるPerformance（P）と、集団の自己保存ないし集団の過程それ自身を維持し強化しようとする機能であるMaintenance（M）の2つの機能要素によって考察したリーダーシップ研究である。2つの機能の大きさによって、リーダーシップスタイルを分類し、PとMが共に高い状態のリーダーシップが最も望ましいとしたものである（「リーダーシップ行動の科学」1984）。本研究では、明星大学の田中ゼミの授業中の会話からデータ収集を行ったため、組織としての役割はなく、あらかじめ決められた立場的なリー

ダーも存在しないことに加え、学年に差はあるもののディスカッションに影響が出るような習熟度の差がないことから、人間のリーダーシップタイプに焦点を置いた上記概念を概念的枠組みとした。また、PM 理論に基づいて分類した会話の中から、リーダーシップを発揮したメンバーをそれぞれ抽出し、半構造的なインタビューを行うことで、会話の中で発揮されていたリーダーシップについて、より深く分析した。

第2章 概念的枠組み

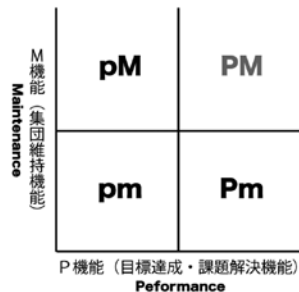
本研究では、新型コロナウイルスの影響を考慮して、オンライン環境における状況適合的なリーダーシップに焦点を当て、リーダーは如何にして状況に適合し最適なリーダーシップを発揮するのかを研究した。また、新型コロナウイルスの影響で通常時と比べ研究対象に限られたこともあり、私が所属している明星大学の田中ゼミの学生を研究対象に研究を進めた。田中ゼミには、大学3年生と4年生が所属しており、週に1回行われる授業の中で、ゼミ生の研究内容に関してディスカッションを行う。田中ゼミの学生には、学年の差はあるものの、ディスカッションに影響がみられるような研究に関する知識や、ディスカッション能力、経験と言った習熟度に大きな差はなく、ゼミ長・副ゼミ長等のいくつかの役職が割り振られているものの、力関係が生まれるような組織としての構造はないと考えられる。

本研究では、状況適合的なリーダーシップ研究を進める上で妥当な先行研究を概念的枠組みとするため、有名な3つのリーダーシップ研究について考えた。状況適合理論 (Fielder1964)、SL 理論 (Paul Hersey, Kenneth H Blanchard1977)、PM 理論 (三隅 1966) だ。まず、状況適合理論は、リーダーのリーダーシップタイプと、リーダーとメンバーの関係性や優位性、タスクの構造化等の、組織を取り巻くいくつかの要素を複数の観点で分析することができる概念であり (日野 2006)、研究データをより詳細まで分析できる。以上のことから状況適合理論は、概念的枠組みとしての妥当性が高いように思えたが、研究対象である田中ゼミには、いくつかの役職はあるものの明確な力関係は存在しておらず、会話やゼミでの活動に影響がでるような組織としての構造はない。よって、研究対象が組織としての構造を持つ

ていることを前提としている状況適合理論は、本研究の概念的枠組みとして妥当ではない。また、SL理論についても考えた。SL理論とは Situational Leadership の頭文字を取っており、部下の習熟度によって最適なリーダーシップが異なるとしている。しかし、先にも述べたように、本研究の研究対象は組織としての構造はなく、上司と部下と言った明確な位置関係は存在しないことから、概念的枠組みとして妥当ではないと言える。一方で、PM理論は、リーダーシップタイプに焦点を置いており、組織としての構造を持たず、力関係も存在しない対象においても、研究参加者ひとりひとりに焦点を当てて、それぞれのリーダーシップを分析できることから、本研究の概念的枠組みとして妥当であると考え、PM理論を概念的枠組みとして研究を進めた。

2-1 PM理論

PM理論(三隅1966)とは、リーダーシップを目標達成ないし課題解決へ志向した機能である Performance (P: 目標達成力)と、集団の自己保存ないし集団の過程それ自身を維持し強化しようとする機能である Maintenance (M: 集団維持力)の2つの機能要素によって考察したリーダーシップ研究である(「リーダーシップ行動の科学」1984)。PとMの2つの機能の大小によって、リーダーシップスタイルを pm 型、Pm 型、pM 型、PM 型の4つに分類する(図1)。研究対象のリーダーシップを大文字と小文字のPとMで表記し、値が大きい場合は大文字を、値が小さい場合は小文字を用いて表す。pm型の組織は、目標達成力が低く集団的なまとまりも弱い組織である。Pm型の組織は、目標達成力は高いが集団としてのまとまりが弱い組織である。一方、pM型の組織は、目標達成力は低いものの集団としてのまとまりが強い組織である。PM型の組織は、目標達成力が高く集団としてのまとまりも強い組織であり、PとMが共に高い状態であるため、最も望ましいリーダーシッ



(図1) (三隅1966)

プスタイルであるとされている（「リーダーシップ行動の科学」1984）。PM理論を概念的枠組みとする事で、研究対象を客観的な視点で分析、分類できると考える。

第3章 研究アプローチ

本研究を始めた2020年4月は、2019年に中国の武漢で発生した新型コロナウイルスの影響で日本全国に緊急事態宣言が発令され、外出自粛要請が国から発令された。外出自粛要請の影響で、全国の52.7%の企業が自宅で業務を行うテレワークを実施しており（東京商工会議所中小企業部2020）、私が通う明星大学も登校が禁止され、オンライン授業の実施がされるようになっていた。オフラインでのデータ収集が困難となったことから、本研究では、オンラインでの授業を実施していた明星大学の私が所属する田中ゼミでデータ収集を行った。

3-1 データ収集方法

本研究では、録画と半構造インタビューによってデータ収集を行った。研究対象である明星大学田中ゼミの学生が授業内で行う30分程度のディスカッションを録画し、PM理論（三隅1966）を基に会話分析を行った。また、分析の結果、リーダーシップを発揮していたメンバーに対しては、より詳細まで分析をするために半構造的なインタビューを行った。

3-1-1 録画

明星大学田中ゼミの授業中に行われる30分程度のディスカッションを録画した。また録画内容を全て文字起こしして会話分析を行った。

3-1-2 インタビュー

録音した会話データをPM理論（三隅1966）に基づいて分類し、グループ内の会話の生産性の向上や集団維持力の向上に影響を与える発言をした研究参加者を対象に、半構造インタビューを行った。

3-1-2-1 半構造的インタビュー

本研究では、研究対象者に対して半構造インタビューを行った。半構造インタビューとは、構造化された質問と緩やかに構造化された質問とをミックス

したインタビューである(質的調査法入門 2004)。事前に大まかな質問事項を決めておき、回答者の答えによってさらに詳細にたずねていく。本研究では、会話分析によって、リーダーシップを発揮した研究対象者を抽出し、リーダーシップを発揮した際の発言の意図等をデータ収集する事で、リーダーシップを発揮した際に対象者が行った状況適合やリーダーシップスタイルを分析した。

3-2 データ分析方法

本研究では、PM 理論(三隅 1966)を概念的枠組みとして研究を進めた。録画によって研究対象から収集した会話データを PM 理論に基づいて分析した。本研究では、録画した会話データの中央時間 3 分を分析の対象データとした。

まず初めに、グループ毎の P 値と M 値を算出し、質的研究を行う対象となるグループを選出した。収集した全ての会話データを文字に起こし、生産性(Performance)を測るために発話数の総計をグループの P 値とし、集団維持力(Maintenance)を測るためにグループ間に見られる発話数の偏りを M 値として、それぞれのグループの P・M 値を分析した。会話に参加するメンバーの発話数が平均に近いほど M 値が高く、会話に参加するメンバーの参加が均等なディスカッションが行われたことが分析できる。反対に、平均から遠い数値であるほど、発話数に偏りがあり、会話に参加するメンバーの参加が不均等なディスカッションが行われたことが分析できる。M 値は、グループ毎の標準偏差を算出した後、全 6 グループの標準偏差の平均と標準偏差を計算し、偏差値を算出する。その後、100 から各グループの偏差値を引いた値をグループの M 値とした。グループ毎の標準偏差の計算方法は、会話参加者一人一人の発話数とグループの発話数の平均との間にある差を 2 乗したものを合計した上で、会話参加者の総数で割った正の平方根から求めた(式 1)。全 6 グループの標準偏差の計算方法も同様である。また、偏差値の計算方法は、グループの標準偏差から全 6 グループの標準偏差の平均を引いた数字を全 6 グループの標準偏差で割り、10 を掛けて 50 引いた数字である(式 2)。先に述べた数値的なデータ分析によって各グループの生産性や効率を分析した後、データに特徴や大きな偏りが見られたグループには、ディ

スカッションの内容や研究対象の発言等の質的な分析を行い、各グループの中に存在したリーダーシップを分析した。

$$(式1) \quad \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \quad (式2) \quad T_i = \frac{10(x_i - \mu_x)}{\sigma_x} + 50$$

3-3 研究対象者

田中ゼミには大学4年生と3年生が参加をしており、毎回の授業で3～5名の小さなグループに分かれてディスカッションを行う。本研究では、録画した会話データの中から無作為に6つのディスカッショングループを選び、ディスカッションに参加していた16名の学生を研究対象者とした(表1)。数字は学年を示しており、アルファベットは研究上の呼び方である。

(表1) 研究対象者

グループ名	研究対象者		
グループ①	4a	3a	3b
グループ②	4a	3c	3d
グループ③	4b	3e	3f
グループ④	4c	3g	3h
グループ⑤	4d	4e	4f
グループ⑥	4a	4b	3b

3-4 研究倫理

研究対象者には予め、インタビューデータを本研究にて使用することの同意を得た。また、研究対象者のプライバシー保護のため、本研究で使用している研究対象者の名前は全て仮名である。インタビューデータは本研究以外の目的では決して使用しない。

第4章 データ分析

本章では、第3章で記述したデータ収集方法を用いて、オンライン環境で行われた会話で発揮されるリーダーシップに着目し、第2章に記述したPM

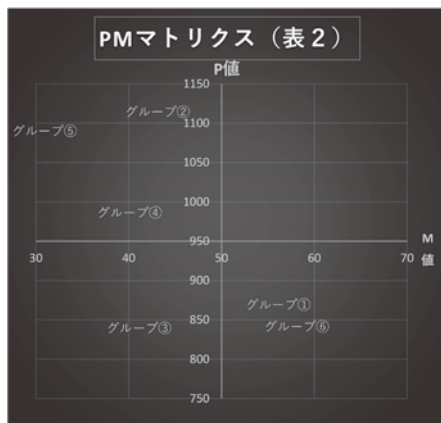
理論を基にデータ分析を行った。まず、各グループの performance（目標達成力）と maintenance（集団維持力）を数値化した量的なデータ分析を行った。本研究では、目標達成力をディスカッションの生産性とし、集団維持力をディスカッションの効率性として分析を進めた。その後、生産性や効率性に差があるいくつかのグループのリーダーを対象に、リーダーはいかにして組織を取り巻く状況に適合してリーダーシップを発揮したのか、質的なデータ分析をした。

4-1 各グループの生産性と効率性

PM 理論（三隅 1966）に基づき、第 3 章で述べた分析方法を使って各グループの P 値と M 値を算出した（表 1）。表 1 は、データ収集を行った 6 つのディスカッション（グループ）の P・M 値を表にしたものである。

グループ名	P 値	M 値
グループ①	869	61
グループ②	1114	48
グループ③	839	46
グループ④	986	45
グループ⑤	1073	34
グループ⑥	841	63

また、算出した各グループの P・M 値を第 2 章で述べた PM 理論に基づいて分類をすると、グループ④と⑤は Pm 型、グループ①と⑥は pM 型、グループ③は pm 型、グループ②が PM 型の組織であると分類できた（表 2）。グループ②は正確には M 値が平均を下回っているため Pm 型に分類されるが、本研究でデータ収集を行ったグループの中で最も P・M 値の両方が高かったグループであるため PM 型として分析を進めた。表 2 は、各グループの分布を明確に示したものである。収集した会話データの中では、グループ②が最も生産的かつ効率的である。グループ④と⑤は、生産性は高いものの発話数の偏りが大きく効率的ではない。一方で、グループ①と⑥は、生産性は低いものの発話の偏りが小さく効率的である。グループ③は、生産性も効率性も低かった。



4-2 生産性の高い組織に見られる M 思考の発言

まず初めに、データ収集を行った全 6 グループの会話を P 思考の発言と M 思考の発言に分類した (表 3、表 4)。P 思考の発言とは、ディスカッションにおいて、自ら発話数を増やすことで、ディスカッションを活発化させ、グループの生産性を高める役割をするタイプの発言である。M 思考の発言とは、ディスカッションに参加する自分以外のメンバーに発言を促し、メンバー全員に均等に発話をさせることで、ディスカッションを効率化させる役割をするタイプの発言を指す。

(表 3) P 値について

グループ名	発話数 (回)						合計	平均
グループ①	4a	463	3a	222	3b	184	869	289.6
グループ②	4a	355	3c	628	3d	131	1114	371.3
グループ③	4b	183	3e	580	3f	76	839	279.6
グループ④	4c	627	3g	250	3h	109	986	328.6
グループ⑤	4d	762	4e	174	4f	137	1073	357.6
グループ⑥	4a	121	4b	335	3b	385	841	280.3

データ収集を行った全 6 グループの会話を P 思考の発言と M 思考の発言に分類した結果、グループ⑥以外のグループには、他のメンバーと比べて極端に発話数が多い P 思考型のメンバーがいることをデータが示している (表

3)。グループ⑥に関しては、最も発話数が多かった3bにインタビューを行い、リーダーシップを発揮しようという意図の有無を聞いたところ「ない」と回答した(インタビュー、2020年11月2日3b)。さらに、会話分析を行った結果、グループ⑥では、3bが最も多く発話していたことから、なぜ発話数が最も多くなったか理由を聞いたところ、「感情が高ぶったりするといっぱい喋っちゃうタイプですかね。なので、それですかね。性格的なものが大きかったと思います。なので、後期からは喋らないようにしているんですけど、喋ってますね。」と回答した(インタビュー、2020年11月2日3b)。インタビューから、3bには、リーダーシップを取ろうという意図はなかったものの、日頃から発言数が多いP思考型であることが分かる。そして、データ収集を行った会話では、意図的に発話数を減らしていたため、P思考型のリーダーシップタイプであったものの、発話数が突出して多くなかったと考えられる。

以上のように、どのグループにもP思考のメンバーがいることから、生産的なディスカッションを分析する上で、P思考があまり重要ではないことをデータが示している。よって、生産性の高いディスカッションを行うために重要なのは、M思考の発言であると考えた。各グループのディスカッションをM思考の発言に注目してさらに分析を進めると、M値が高いグループが2つ、低いグループが1つあった。M値が高いグループは、メンバー1人1人の発話数の差が小さく、効率的なディスカッションが行われていると言える。反対にM値が低いグループは、メンバー1人1人の発話数の差が大きく、特定のメンバー1人が議論を進めていて他のメンバーは会話に参加をしないという、あまり効率的ではないディスカッションが行われている事が言える(表3)。上記のデータから、M値とP値に何らかの関係性があると考え、M値に差が出た原因に着目することで、P値の高いグループと低いグループの要因を見つけ、それぞれのグループに存在したリーダーシップを分析し、状況適合的に有効なリーダーシップを結論付けることができると考えた。

M思考の発言数について着目しさらに分析を行ったところ、P値が高いグループほどM思考の発言回数が多いことがデータから分かった(表4)。よって、M思考の発言が多ければ多いほどディスカッションは活発に行わ

れ、生産性の高いディスカッションを行うことができると言える。上記分析から、ディスカッションの中で発言のタイプに影響を与えリーダーシップを発揮しているのは M 思考型のリーダーである。

(表 4) M 思考の発言回数

グループ名	発話数(回)						合計
グループ①	4a	3	3a	0	3b	0	3
グループ②	4a	3	3c	1	3d	1	5
グループ③	4b	1	3e	1	3f	1	3
グループ④	4c	2	3g	0	3h	1	3
グループ⑤	4d	0	4e	1	4f	3	4
グループ⑥	4a	1	4b	2	3b	0	3

4-3 M 思考の発言の呼応による生産性の向上

M 値の高いグループでも、グループ①、②、⑥のように P 値に大きく差があることが分かる(表 2)。なぜ、同じように M 値が高く、効率的なディスカッションを行っているにもかかわらず、生産性に違いが出るのか。M 思考の発言に着目をしてさらに分析を進めた。

まず、4-2 で述べたように、M 思考の発言をしたメンバーの数に違いがあることが分析できる(表 4)。さらに、前述の 3 つのグループの中で最も P 値が高かったグループ②の会話データを分析すると、いずれかのメンバーが M 思考の発言をした際に、他のメンバーがすかさず反応をし、その後すぐに新たな M 思考の発言をしていた(データ 1)。下線が引かれている発言が M 思考の発言である。一方で、グループ①とグループ⑥には、グループ②のような M 思考発言の呼応は見られなかった。

以上の事から、M 思考の発言には活発なディスカッションを生み出す効果があるだけでなく、M 思考の発言を複数のメンバーが使用することで、グループの生産性を上げることができる事をデータが示している。

(データ 1)

3c: なのである種の How to リサーチみたいに / なるんじゃないかと僕は思ってるんです。それならでもカテゴライズするのはありんじゃないかなと思ったんですけど、

4a : / うん～

3d : その場合 8人って少なくないですか？

3c : なんかデータとして、なんかこの前僕も疑問に思ったんですけど、どうやってその正確性データに正確性を持ってるんですかっていう質問を先生にしたと思うんですけど、その時に、データはデータ何でその界限、そのサマスクならサマスクの中での人の場合 / という風に区切ること、ある種のデータに信憑性を持たせるみたいな感じ、なんで、、

3d : / あ～

3d : じゃあプレゼンターは 8人バイトにバイト先にいるって言うことか

4a : てか、学年にする必要無いよね？

3c : 僕もそれ思いました。なんかバイト高校生から始めた 1年生とか逆に大学から始めた 4年生とか / 歴変わらないとかだったりしますよね

4a : / なんか、そうだね

3d : 歴ってことですかね

4a : 職種にした方がいいと思う俺は。業種とかに。

4-4 リーダーの視野の重要性

P 値が高く生産性は高いものの、M 値に大きな差が出たグループ②とグループ⑤に着目し分析を進めた。

まず初めに、グループ②では、3人がM思考の発言をしているのに対して、グループ⑤では、M思考の発言をしているのは2人だけで、M思考の発言者数に差があることが分かる(表4)。さらに、上記グループの発言数に着目して会話分析を行ったところ、発言数の偏りを示す標準偏差が、グループ②は3で発言数の差が非常に小さいのに対して、グループ⑤の発言数は12と発言数の差が非常に大きかった。発話の総計に関してはどちらのグループも大差なかったが(表3)、発言数が異なることによって会話の分布に大きな影響がでている事をデータが示している(表5)。

さらに、発言数の差の要因は何なのかを分析するために、それぞれのグ

グループの中で最も M 思考の発言が多かったメンバー 4a、4f（表 4）にインタビューを行った。まず、4a は田中ゼミのゼミ長であることや大学 4 年生であることから、この会話の中でリーダーシップを発揮しようと考えていたと回答した（インタビュー、2020 年 11 月 2 日 4a）。そして、リーダーシップを発揮する上で心掛けたことはあったか質問をすると以下のように回答した。

「途中から 3d と 3c だけが会話をするだけの時間っていくつかあったと思うんだけど、その時とかは、俺は 1 回話すのをやめて、2 人が話す時間っていうのを作っていた。多分俺がそこでなんか言っちゃうと、多分また俺の意見に「4 年生だから」って引っ張られる可能性もあると思って、話したいことが折れる可能性があるから、そこでちょっと黙るといっか一回聞く姿勢をとったっていうのはやっていたかな」

上の回答から、自分以外のメンバーが発言をした際には聞き手役に徹することで、メンバーの発言数を増やし、会話を活発化させていたことが分かる。さらに、ディスカッションの中で取ったリーダーシップに関して以下のように続けた。

「前のディスカッションの時は、どちらかという引っ張っていく感じだったんだけど、今回はコントロールする感じで、前はあまり、意見が出ないから少し俺が引っ張ったけど、今回は 3 人とも意見が出てたから、それをいかにコントロールするかっていう、最終的にちょっとまとめる感じで俺の意見を言ってみたりする感じかな。コントロールっていうのは、1 つのこう議題に対して集まった矢印を、どう太くしていくかみたいなイメージなのかなって思ってて、その短い矢印は、少し伸ばしてみたり、例えば「今言ってる事ってこうだよな」みたいな感じで聞くと周りの理解にもなってくるし、短かった矢印も議題を中心にして伸びてくる感じ。3 人の中で 2 人が同じ意見の時は矢印が少し太くなっているイメージ。それを 2 人がこう思っているから、「俺の考え方は違うけど」という議題がズレた時のコントロールっていうのもできるかなって俺は思うかな。」

4a の回答から、グループの中でリーダーシップを発揮しようとしており、自分以外のメンバーの参加姿勢やディスカッションの展開によって、リーダーシップスタイルを変更していたことが分かる。そして、話題の方向性がディスカッションの目的からそれた場合や、自分とは異なる意見を発言したメンバーがいた際には、積極的に発言をして会話に影響を与えていた。さらに 4a に対して、今回のディスカッションでの発話数が、4a は 355 回、3d は 628 回、3c は 131 回と発話数に偏りがあったことに気が付いていたか聞いたところ、気づいていなかったと回答した（インタビュー、2020 年 11 月 2 日 4a）。しかし、4a は、ディスカッションではできるだけ全てのメンバーが満遍なく発言できると良いと考えていると話しており（インタビュー、2020 年 11 月 2 日 4a）、ディスカッションに参加するメンバーの発言数に注意していた。

一方で、4f は、そもそもグループの中でリーダーシップを発揮しようという考えはなかったと回答した（インタビュー、2020 年 11 月 2 日 4f）。しかし、グループの中で最も M 思考発言が多かった事を伝え、理由を聞くと、「人の話を遮って自分の意見を言うのはあまり得意じゃなくて、だからみんなの話が止まった時に私の言いたいことだったり、みんなが言ってる中で、私が「こうなんじゃないかな」って思ったことを言うようにしてるかもしれない。」と答えた（インタビュー、2020 年 11 月 2 日 4f）。4f は、リーダーシップを取ろうという考えはなかったものの、会話が途切れそうになった際に発言をする事で、話題転換をしてディスカッションの活発化をしていた。また 4f は、M 思考発言の回数は多かったものの、多くは 4d の発言に反応をする形での M 思考発言であったことに対して、「なんか 4c は、やらないというよりは、その 1 つ言うかもしれないっていうものに対して、もしあればそれ言ってくれるからあえて聞こうとはしないかもしれない。なんかあれば多分言うと思うし、その言ったこと 1 つが結構でかいと思うから無理に聞こうとはしない。」と答えた（インタビュー、2020 年 11 月 2 日 4f）。以上の回答から、4f は、リーダーシップを発揮するつもりはなかったものの、発話数が多かった 4d の発言に影響を受ける形で、会話の合間に発言をし、ディスカッションを活発化させていた。

以上のデータから、グループ②の 4a は、P 思考の少ないメンバーに対し

て、メンバーを名指しで呼ぶなどの直接的なアプローチはしなかったものの、ディスカッションではすべてのメンバーが満遍なく発話する事が重要だという考えから、P思考の低いメンバーが発話した際に発話しやすいよう配慮して、間接的なM思考型のリーダーシップを発揮していた。一方で、グループ⑤の4fは、M思考の発言はしていたものの、P思考の低いメンバーに対してM思考的な発言をする事はなく、直接的にも間接的にもM思考型のリーダーシップを発揮していなかった。

以上のように、P思考の高いメンバーに対するM思考的なリーダーシップと、P思考が低いメンバーに対するM思考的なリーダーシップという、リーダーシップを発揮する相手に違いがあることが分析できた。従って、リーダーには、M思考の発話数だけではなく、P思考の低いメンバーに対して配慮しM思考的なリーダーシップを取ることができる視野の広さが重要であると言える。

4-5 フォロワーの参加姿勢の重要性

4-4で触れたリーダーのP思考の低いメンバーに対するM思考型リーダーシップの重要性についてさらに分析を進めた。分析を進めた結果、メンバーの会話への参加の仕方に違いがあることが分析できた。録画によって収集したグループ②とグループ⑤の会話データを分析したところ、生産性も効率も非常に高かったグループ②は、発話数こそ3cが非常に多いものの、会話の途中で必ず4aか3d、もしくはどちらともが相槌をうって会話に参加しており、発言総数25回のうち9回は相槌としての発言であった(表5)。一方でグループ⑤は、発言総数39回の中で、相槌の回数は4回とグループ②に比べて少なかった(表5)。さらに、会話中の非言語に着目して分析を進めたところ、グループ②は、メンバー全員が画面を見て発言をしない時でも頷く仕草をしながら積極的に会話に参加をしていたのに対して、グループ⑤は、途中から4eが画面から目をそらし、手元に持っていたぬいぐるみをいじる時間が見受けられ、途中1分間ほど会話に参加をしない場面があり、会話に消極的に参加をしていた(録画、2020年6月19日)。

以上のように、言語的側面と非言語的側面の2つの視点で会話分析を行った結果、リーダーではなくフォロワーの会話への参加の仕方に違いがあり、

フォロワーの参加の仕方によって、M思考型のリーダーのリーダーシップに影響を及ぼすことで、グループのM値に差が出たと言える。生産的で効率的なディスカッションを行うためには、M思考型のリーダーシップだけでなく、会話に参加するメンバーのフォロワーシップも重要であることをデータが示している。

(表5) 各グループの発言数

グループ名	発言数(回)					
グループ①	4a	19	3a	14	3b	11
グループ②	4a	10	3c	8	3d	7
グループ③	4b	10	3e	11	3f	6
グループ④	4c	12	3g	13	3h	3
グループ⑤	4d	19	4e	12	4f	8
グループ⑥	4a	6	4b	17	3b	12

4-6 まとめ

本研究では、オンライン環境での会話の中で発揮される状況適合的なリーダーシップについて着目し、リーダーが如何にして最適なリーダーシップを発揮しているのかを分析するために、明星大学の田中ゼミの授業中に行われるディスカッションを研究対象としてデータ収集を行い、発言数と会話の分布に着目をして分析を進めてきた。分析の結果、まず、会話に参加をするメンバーがバランスよく発言し、活発な議論が行われる生産性の高いディスカッションには、発言数が多く会話の分布の多くを占めることでディスカッションをコントロールしようとするP思考型のリーダーシップではなく、ディスカッションに参加をするメンバーに配慮をし、すべてのメンバーに発言の機会を与えることでディスカッションを活発化させていくM思考型のリーダーシップが有効であることが分かった。さらに、効率的且つ生産的なディスカッションを行うためには、1人のメンバーがM思考型のリーダーシップを発揮するだけでなく、ディスカッションに参加をする複数のメンバーがM思考的な発言によって自分以外のメンバーに対して発言を促すことで、グループ全体の発言数を高め、活発なディスカッションを行うことができる。よって、ディスカッションに参加をするメンバーの中でM思考型のリーダーシップを発揮するメンバーが多ければ多いほど、グループの生

産性は上がる事をデータが示していた。そして、M思考型のリーダーの中でも、P思考が強く発言数が多いメンバーに対してM思考的なリーダーシップを発揮するのではなく、P思考が弱く発言数が少ないメンバーに目を向け発言を促すことができるリーダーの方が、より議論を活発化させグループの生産性を上げることができることも分かった。しかし、だからと言ってメンバーはM思考型のリーダーのリーダーシップに頼るだけではなく、積極的にディスカッションに参加をする姿勢を見せることで、リーダーにM思考的なアクションを促し、よりグループの生産性と効率を高めることができる。

以上の分析から、生産性の高いディスカッションを行うためにはM思考型のリーダーシップが有効であり、自分以外のメンバーに配慮してディスカッションを活発化させることができる視野の広さが重要であると言える。また、発話をしないメンバーの会話に対する参加姿勢などのフォロワーシップも重要であると言える。

また本研究を進める中で、オンライン環境における特別な環境状況が分析できる可能性を視野に入れ分析を進めてきたが、研究対象者同士の会話や、研究対象者に対してのインタビューからも分かるように、本論文の第1章で述べたオンライン環境の特徴以外の際立った特徴はなく、オンライン環境での会話もオフライン環境での会話と大きな差がないと言える。

第5章 結論

本研究では、3年次に行った、共通語を構築する過程で発揮される状況適合的なリーダーシップに関する研究を踏まえて、リーダーはいかにして状況に適合したリーダーシップを発揮しているのかの分析に焦点を当てて研究を行った。また、これまでのリーダーシップに関する研究は、オフライン環境で行われるコミュニケーションを対象とした研究が多かったが、本研究では、新型コロナウイルスの影響を受け、オンライン環境でのコミュニケーションを対象に研究を進めた。第1章でも述べたように、オンライン環境にはオフライン環境とは異なる特徴がいくつか存在する。会話をする相手の表情・ジェスチャー等の非言語が伝わりづらく、同時に複数人が発言をすると

音声が重複し聞き取りづらくなってしまふ点だ。本研究では、オンライン環境という特別な環境の中で発揮されるリーダーシップや、リーダーシップの発揮に至った背景を分析することで、有効なリーダーシップを発揮するために適合すべき状況や、オンライン環境における会話の中で有効なリーダーシップを示したと考えられる。

また本研究は、就職活動を行っている学生に貢献できる可能性があると考えた。企業の採用活動では、採用担当者との面接だけではなく、グループディスカッション(GD)が行われる事がある。企業毎に詳細は異なるものの、GDでは、決められた議題に対して複数人でディスカッションを行い、制限時間内に結論を出すことが求められる。一見して、議題に適した優良な結論を出すことができる学生を選抜するための選考のように見受けられるが、GDでは、グループのメンバー全員が合格をすることや、反対に、グループのメンバー全員が不合格になる事がある。したがって、GDには、グループの中で最も優れた学生1名を選抜する以外の目的があることが考えられる。企業が選考過程でGDを実施する目的や、グループのメンバー全員を合格させる理由を考慮すると、極端な論理にはなるが、自社に入社をした後に自社にとって肯定的な影響を及ぼすことができる人材かどうかを選考していると言えるのではないだろうか。その点、第4章で述べたM思考の発言やリーダーシップは、グループの生産性や効率性を向上させる効果が分析できたことから、GDや、さらには社会人として働く上でも必要かつ有効な要素と言えるのではないだろうか。

以上が本研究の意義であるが、本研究には、いくつかの反省点と懸念点があることについても述べておきたい。1点目に、本研究では、グループのP値とM値を発話の総計と分布によって数値化したがる、どちらの値も前述の要素だけで測れるものではないことが言える。発話の総計が多ければ多いほど、数字上は活発な議論が行われたように見ることが出来るが、会話の内容や結論までたどり着くことができたかどうかや、結論が目的達成の為に効果的なものであったのかは吟味する必要がある。また、発話の分布が一定であればあるほど効率の良い議論であることを上記データ分析では述べたが、発話の分布に偏りがあったとしても、発話数が少ない参加者はその発話数の中で議論に参加し効果的な議論を進めた可能性も考えることができる。よっ

て、本研究での分析結果や結論が、普遍的に様々な会話において断言できるものではないため、別の視点でも研究を進める必要があると言える。また、環境に存在する特別な環境条件は存在しなかったことも前に述べたが、データ収集を行ったオンラインコミュニケーションサービス Zoom 以外のアプリケーションでの会話では、アプリケーションに存在するエフェクト等に異なりが存在することが言える。もし別のアプリケーションや本研究よりも多くの会話参加者が存在する会話であれば、また別の分析結果が見られる可能性もある。本研究では、質的分析方法を中心に研究を進めたため、狭義的な結論は出すことができたが、今後オンライン環境での会話や、世界的なオンライン化を考えると、広義的な結論が述べられるような研究ができるとより意義のある意見を世界に発信することができると思われる。

参考文献

- ジョンソン D E、ブランチャード K H、ハーシイ P (2000) 『入門から応用へ 行動科学の展開【新版】 一人的資源の活用』東京：生産性出版
- フィドラー F E、山田 雄一訳 (1970) 『新しい管理者像の探究 (A theory of leadership effectiveness)』東京：産業能率短期大学出版部
- 三隅 二不二 (1966) 『リーダーシップ行動の科学』東京：有斐閣
- 吉田 道雄、白樫 三四郎 (1973) 「成功 - 失敗条件およびリーダーの LPC 得点が集団過程におよぼす効果」『実験社会心理学研究』13 巻 1 号 1-7