

ブリッジング・リーダーシップ研究におけるモデル構築と検証

Research and Model Building in Bridging Leadership

松田 壮史 (Takefumi MATSUDA)

中央大学大学院総合政策研究科 後期博士課程

[Abstract]

This paper discusses leadership in information society. IT advances and globalization urge the sharing of information networks. The gap between information between leader and follower is decreasing. With the expansion of the network, in situations where all of the organization can share a lot of information, leaders can not monopolize information alone. In this paper, we propose Bridging Leadership as a characteristic of leadership required for building and realizing an innovative organization. The characteristics of this leadership can share how information is shared with followers to realize an innovative organization and reflect the outcome of activity in each hierarchy to the results of the next hierarchy in multiplier. Then, you can understand your stage and perform organizational activities that are considered necessary for the next stage.

We present bridging leadership model construction and verification.

[キーワード]

リーダーシップ、ブリッジング、ネットワーク、イノベーション、オーナーシップ

1. はじめに

本論文は、情報社会において求められる新なるリーダーシップ（ブリッジング・リーダーシップ）の有効性に関してモデル構築とその検証を行うものである。

リーダーシップについては、既に多くの研究者によって、繰り返し議論がなされてきた。従来からのリーダーシップ論では、意思決定者としてのリーダー論があり、そこでは、共通する特性として、リーダーシップとは生得的に生まれながらにして持っている特性であると見做すリーダーシップ資質特性論から始まり、1950年代シャートル (C.Shartle) のオハイオ研究においてリーダーシップは、生得的な特性がリーダーシップを発揮する決定的な要素ではなく、行動特性や機能にあるとされ、教育、訓練においてリーダーシップを習得が可能であると後天的な要素が指摘されている。

行動理論では、リーダーの能力による類型分析が行われて、リーダーシップは行動理論へと研究が移っていく。レヴィン (K.Lewin,1939) のリーダーシップ類型 (アイオワ研究) やリッカート (R.Likert) のマネジメントシステム論 (ミシガン研究)、三隅二不二 (1984) によるPM理論などである[1]。

その中で1960年代からは、外部環境へ適応するリーダーシップとして、フィドラー (F.Fiedler,1967) の「条件即応モデル」(コンティンジェンシーモデル) [2]、ハーシーとブランチャード (P.Hersey&K.H.Blanchard,1977) が提唱した「SL理論」などがある[3]。

1980年代以降では、不確実な環境のなかで組織を導くために、よりフォロワーへの精神的なアプローチが重視されるリーダーシップ論が論じられている。

例えば、リーダーの特性として挙げられているカリスマ性についてもリーダー個人の資質と捉えずに、フォロワーへの効果 (effect) への影響度によって、カリスマ性を評価すべきと変化した。1924年にマックスウェバーが支配の三類型の中で、カリスマ的支配として定義しており、1976年にハウス (R.House,1976) によって再定義されたものである[4]。これらは資質論と行動特性論を踏まえて、将来のビジョンを描く資質が重要とされた、カリスマ的リーダーシップ (Theory of Charismatic Leadership) (R.House,1976) [4]やコンガー・カヌンゴのカリスマ的リーダーシップ測定尺度 (J.conger&R.kanungo,1987) など研究が進んだ[5]。また、強烈なエネルギーで変革を起こす変革型リーダーシップ論 (Transformational Leadership) としてリーダーが掲げる8段階のビジョン (Kotter, 1987, 1990) が提唱されている[6] [7]。

このように環境変化へ直面した際に、優れたリーダーに従うことで組織変革を行うリーダーシップは、リーダーシップ資質特性論へ立ち戻ったかの印象を与え、優れたリーダーの個人の能力に依存しているようにも受け取れる。しかし、いずれの研究にしても、フォロワーはリーダーに従属する構造となっている点は共通している。

このような従属的構造の集団としては、軍隊や企業など命令系統の明確化や責任が求められる組織がある。

しかし、ITの進歩やグローバル化により、情報ネットワークが共有され、リーダーとフォロワー間の情報格差はフラット化が進んでいる。このような多様化した外部環境の変化に対して、ケラーマン (B. Kellerman, 2012) が示した通りリーダーシップを発揮することで組織が求める成果を獲得することは難しくなっている[8]。

特にデジタルネイティブと呼ばれる若年層の強い紐帯から弱い紐帯を求める価値観の変化(松下, 2012) [9]は、リーダーはフォロワーに何らかの報酬 (インセンティブ) を与えることと交換にフォロワーへの影響力を及ぼすという交換型リーダーシップ (J. M. Burns, 1978) という枠組みでは対応が難しくなっている[10]。

このように組織成員全てが多くの情報を共有できる状況では、ネットワークの拡大により、リーダーのみが占有できる情報は少なくなり、フォロワーも納得できる情報の共有を基として、革新的な組織の構築が求められるようになっていのではないかと考察される。

ここでは、革新的な組織の構築と実現のために求められるリーダーシップの特性としてブリッジング・リーダーシップを定義する。

このリーダーシップの特性は、革新的な組織の実現のために、(1) フォロワーと情報をいかに共有し、各階層における活動の成果を、乗数的につぎの階層への成果へと反映させることができる、(2) 自己のステージを理解し、次のステージへの必要と考えられる組織的活動を行うことができるリーダーシップとの仮説を立てた。

このように情報社会において求められるリーダーシップは、情報を共有し、共創にて成果をより上層のステージへ繋ぎ、組織全体の革新へ結びつけるネットワーク構築型のリーダーシップと考える。

2. ブリッジング・リーダーシップの有用性

(1) 情報ネットワーク社会でのイノベーションを起こす企業

瞬時に情報の共有化が可能である情報ネットワーク社会では、イノベーションによってのみ、組織の成長や存続が可能となっている。様々な組織がその目標やビジョンに革新性や共創という言葉掲げているが、実際にイノベーションを起こす企業とその途中段階にある企業では、どのようなメカニズムの相違があるのか、また、イノベーションを起こすことに成功した組織には、その伝達機能としてどのようなファクターがあるのかを検証することで、ブリッジング・リーダーシップのモデル構築を基にその有用性を示していく。

活動成果の評価の視点からは、このイノベーションを生起せしめる組織の単位としては、(A) Efficient として個人・チームレベル、(B) Effective として部門レベル、(C) Innovative として全社レベル、とレベルを3分類とした。組織がその経済活動を行う上で、より成長を求めて、自社における改善や効率化をミッションの1つとして取り組んでいることは既に述べたが、個人やチームレベルの取り組みがただちに全社レベルでのイノベーションへ繋がることは難しいと考える。

個人やチームレベルの取り組みによって個々のボトムアップが図られ、それらの成果は、まず、部門レベルの成果として反映されることとなる。企業や集団における組織構造は、往々にして縦割りの組織となっており、部門間の繋がりは希薄であることが多いが、ある部門で取り組みの成果が確認されると、他の部門でも同じ取り組みがなされ、結果的に全社レベルのイノベーションへと繋がると考えられる。

しかし、すべての組織がイノベティブな組織に変革しているとは言えない。イノベーションを起こす企業とその途中段階にある企業の中では、どのような違いが生じているのか。

それはどのレベルにおいてブリッジングが生じている若しくは生じないことによるのか。本論文では、(C) の全社的なレベルにおいて、イノベーションを起こすためにはブリッジング・リーダーシップが必要であることを、イノベーションを起こしている企業 (Innovative group) とその途中段階である企業 (Non Innovative group) を比較検討することで仮説構築したモデルに照らして検証をする。

(2) 先行研究から得られた知見

Bridging Leadership (Peggy Dulany, 1997) とは、ソーシャルセオリーとして認知された言葉であり、1997年にWKケロッグ財団のザルツブルクで開催されたセミナー「非政府組織：リーダーシップと市民社会」においてペギュー・デュラニー (Peggy Dulany) が「リーダーシップ研究のための十分な焦点とリーダーシップに関するスタイル研究」の中で初めて、Bridging Leadership という概念を使用している[11]。

この新しいリーダーシップは、分断された社会に存在する不平等を解消する力を持つ可能性があるとして述べてい

る。そのためには、より大きな団結をもって問題解決に取り組む必要性と競合する組織や利害関係者とコミュニケーションによりそれぞれを橋渡しする能力を持つリーダーが重要であると指摘をしている。

その後、ペギュー・デュラニーは1986年にニューヨークで、世界の貧困に焦点を当てた慈善家の国際ネットワークであり非営利団体である Synegos を設立し、Bridging Leadership は、AIM (Asian Institute of Management) を通じて Bridging Leadership Framework として、様々な利害関係者を集めて問題とその解決を共存させる新しい指導者を創り出すことを目的としてこのフレームワークを活用している。

これらのプログラムの根底には、起きている事象に対する捉え方として Ownership (自分事) であることが重要としている。まず、自身で解決したい問題や課題を自分事として捉えることで、周囲を説得し、巻き込んでいくことで、大きな運動にすることが出来るとしている。それらは、社会間の断絶やギャップをブリッジングにより改善し、やがてソーシャル・キャピタルを増加させるとしている。

パットナム (Putnam, 2000) は、物質的資本や人的資本と同様にソーシャル・キャピタルとしての社会的ネットワークが価値を持つとした。また、ソーシャル・キャピタルの形式で、最も重要なものとして、異質のものを結びつける橋渡し型 (ブリッジング) と、同系の者たちを結びつける結束型 (ボンディング) の2つのタイプを挙げている[12]。

また、ネットワークを橋渡しする重要性に関しては、マーク・グラノヴェッター (Mark Granovetter, 1973) の「弱い紐帯」ほど、重要で有益をもたらすという「弱い紐帯の強み」[13]やロナルド・S・バート (Burt, 1992) が「競争の社会的構造：構造的空隙の理論」で提示したソーシャル・キャピタルがネット上の「構造的空隙 (ストラクチャル・ホール)」によって関係つけられると論じている[14]ように、相互のネットワーク間の空隙には必ずこれらを橋渡し (ブリッジング) する個人や小人数グループが存在し、この存在が、ソーシャル・キャピタルの潜在力の鍵を握っているとの考えが示されている。

但し、Bridging Leadership に関しては、学術的な研究が少ないため、本論ではこのソーシャルセオリーのリーダーシップとネットワークで論じられている橋渡し型 (ブリッジング) を拠り所として、企業組織においてネットワークを活用して、イノベーションを起こすリーダーシップモデルとして、エコノミーセオリーとして再定義したブリッジング・リーダーシップ (松田, 2017) [15]の深耕を行うものである。

企業内での活動におけるブリッジングを分析するモデル構築をすることで、それぞれの関係性の検証を行い明らかにしていく。

3. ブリッジング・リーダーシップの研究におけるモデル構築

(1) ブリッジング・リーダーシップの定義

ブリッジング・リーダーシップとは、企業内でフォロワーと情報共有し、責任を持って組織のパフォーマンスを上げ、一段上の組織に橋渡しすることでイノベーションを実現することのできるリーダーシップスタイルと定義した。革新的な組織の構築と実現のために求められるブリッジング・リーダーシップの特性は、具体的には(1) フォロワーと情報をいかに共有し、各階層における活動の成果を、乗数的につぎの階層への成果へと反映させることができる、(2) 自己のステージを理解し、次のステージへの必要と考えられる組織的活動を行うことができるリーダーシップとの仮説を立てた。

ここでいうイノベーションとは、経済活動を行う際、与えられた資源、労働力と生産手段を従来とは異なる組み合わせで新結合することを指している。よって、イノベーションを起こしている企業として、自社内の情報や人材を超えた、多様性や社会的ネットワークを積極的に取り入れて活動し、社会的な影響を及ぼしている企業へ注目をして、次の基準でサンプルとなる企業・組織を選定した。

- ① 自社内外問わずネットワークを活用している企業・組織
- ② 開かれたオープンな企業・組織
- ③ 自分事 (Ownership) としてモノ事を捉え、解決していく企業・組織
- ④ 周囲の利害関係者と目標を共有して問題解決する企業・組織
- ⑤ それらの取り組み成果がイノベーションを起こし、周囲の利害関係者と Win-Win の関係となっている企業・組織。

(2) インタビューによる共通項抽出

(1)でイノベーションを起こしている企業の選定基準を踏まえ、選定した企業の内、ブリッジング・リーダーシップを発揮していると著者が考える4企業について公開されている活動から共通する事象を抽出した。

また、ブリッジング・リーダーシップを発揮している2企業と比較として他2企業にインタビューを行うことで特性を抽出した。インタビューは、回答者と質問者が一対一の対面による面接方式とした。また、Eメールでアンケートを実施し、併せて補足事項の確認を行った。インタビューの内容は、自身の取り組み内容、ビジョン、情報共有、情報の開示方法、ミッションの共有、メンバー構成やメンバーとの関わり、プロジェクトのスタイル、リーダーの権限と顧客対応、自社は何を繋ぐのが得意としているのか、ネットワークの活用方法と人的ネットワークの有効性など多岐にわたった。インタビューからの抽出された項目は次の通りとなった。[表1]

「表1：インタビューから抽出した共通項目」

ブリッジング・リーダーの行動	どう行動するのか
ビジョンを示す	到達目標を明確にストーリーとして語る
進捗をフィードバックする	最新の情報を公開する。
目標に対して揺るがない	目標に対して揺るがない信念を持っている。
部下を選ばない	様々なバックボーンを持つ人材を受け入れる。
オープンマインドな姿勢を持つ	自由な発想を受け入れる。
外部ネットワークと繋がる。	コアな部分以外は既存のものや外部を使う。
想いを繋ぐ	系を閉ざさず、ネットワークを広げていく
SNS等ツールを多様化する。	情報の伝達や収集の手法は最適なものを活用する。

(3) ブリッジング・リーダーシップのモデル構築

先行研究をもとに、各企業のCEOレベルにインタビュー調査を実施した。その結果、以下のような要因が抽出された。それらに共通しているのは、あるステージでの要因が他の要因へ影響することを通じて、よい高い成果を生じせしめていることであった。

これら要因と成果を無対応づけて、図1のようなモデルを構築した。イノベーションの途中段階である企業では、要因がそれぞれのレベルでの成果の向上には対応しているが、要因同士は独立にはたらし、次のステージへの要因へ影響していないとの仮説を立てた。

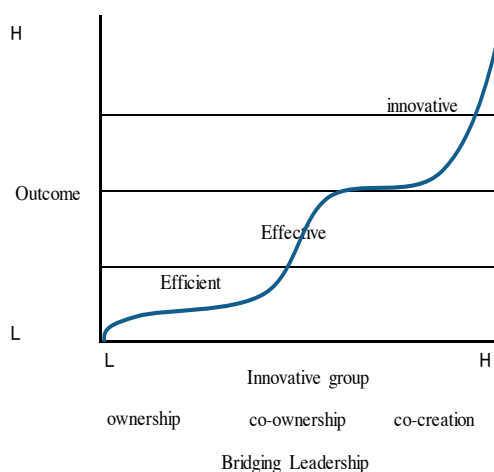
企業活動の成果のレベルを定義したが、ここでは、その成果を生み出すためにも要因としての、bridging leadershipの原因をOwnership、Co-Ownership、Co-Creationと3つのステージとした。

また、それぞれのステージのOutcomeとして、Efficient、Effective、Innovativeの3つの結果とした。

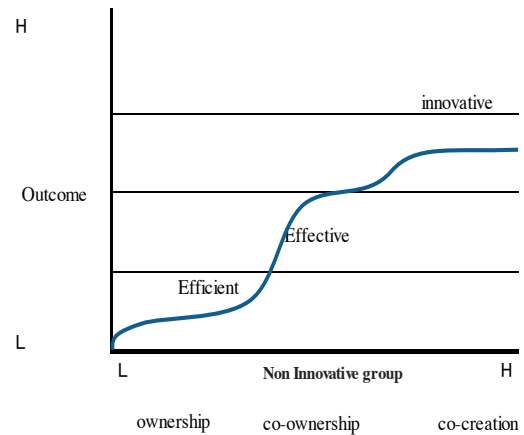
以上の3つのステップを「Outcomeの要素」と「bridging leadershipの要素」を軸とすることで、プロジェクトの状況やその組織の位置を視覚的に確認することができるようになる。

モデルの変数間の関係を踏まえて次の仮説モデル(図1)をInnovative groupとして構築した。また、予測するモデル曲線は、直線ではなく、段階を経て上昇するカーブを描くと推定される。

また、仮説ではbridging leadershipが発生しないモデルとして、仮説モデル(図2)をNon Innovative groupとして構築した。このモデルは、従来型のリーダーシップにより、組織内での改善の積み重ねによりInnovativeな効果を得るに至るが、高いレベルでの効果は得られないとした。この二つの仮説モデルを基本として、階層ごとの関係性を比較することで、仮説モデル(図1)の有効性を検証する。



「図1：仮説モデル Innovative group」



「図2：仮説モデル Non Innovative group」

4. モデルの構造と要因との関係性

(1) ブリッジング・リーダーシップモデルのステップと構造

第1ステップは **Ownership** とした。個人やチームが、課題や問題を発見したら、その課題や問題を自身のこと「自分事」として、取り込むことで、当事者意識を持つことから始まる。課題や問題を解決するために必要なアクションを起こす動機としては、課題・問題の認識をいかに自分事として捉えることができるかによると考える。

この成果としては、**efficient**（効率化）とした。課題や問題の解決を実現し、支えるための効率的な体制を整える必要がある。「組織内の情報共有」と「メンバーとのコミュニケーション」そして「メンバーがお互いを相互補完できる」により、効率的に物事を進めることが可能となるとした。

第2ステップとして、**Co-Ownership** とした。より大きな課題や問題を解決するには個人やチームを超えた部門としての取り組みへ成長させる必要がある。利害関係者と協議し、説得することにより、協力体制を確立することが重要である。

この成果としては、**Effective**（効果的）とした。問題解決に最適な手段を選択することが可能となることで、より効果的な目的達成への推進力となるが、それは、ネットワークの力が必要となる。

利害関係者やその周囲を協議、説得することで、ビジョンの共有と協力体制が確立するが、それらをネットワーク化することにより、自身の組織と他の組織をブリッジングすることを意味する。これにより、イノベーションの要素である自身の「既知」と外部の新しい「既知」の新結合の基礎を確立することができる。

また、個人やチームの効率化では、組織の中での影響力が小さいが、部門全体へ波及させることによって、他部門に対しても成果を示すことが可能となり、組織内に於ける影響が強くなることで、部門間のブリッジングをより容易にしていくことも予想される。

第3ステップとして、**Co-Creation** とした。第1ステップとして課題・問題を自分事として捉え、第2ステップとして利害関係者やその周囲をも協議、説得できたならば、もはや自身の組織だけの利益を優先することはなく、またビジョンを共有した利害関係者も納得する成果をだすために、ネットワークを十分に活用し、オープンスタンスでイノベーションを起こすような、新しい成果を創造する取り組みに移行できると考える。

この成果を **Innovative**（革新）とした。ボンディングな自社内だけの改善で終わらないためにも、外部ネットワークを使い、最適な手法を以って共有したビジョンの実現に当たる必要がある。

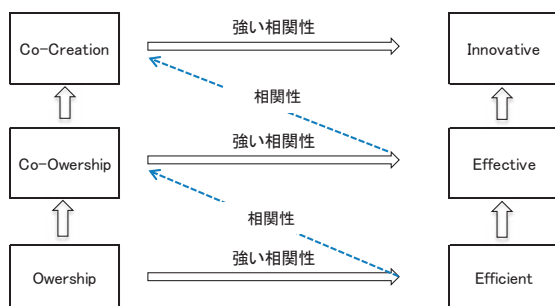
そのためには、目的とするビジョンを共有するだけでなく、周囲をも巻き込むことでより効果的な手法で目的達成に邁進し、利害関係者は、共通のビジョンを理解し共有することで、自身のミッションを明確にし、効果的に目的の達成をサポートすることになる。これにより、イノベーションを発生せしめる新結合を容易にすることとなり、最終的には周囲の利害関係者と **Win-Win** の関係性を生じることが出来ると考察する。

(2) グループ別の仮説モデル構成図

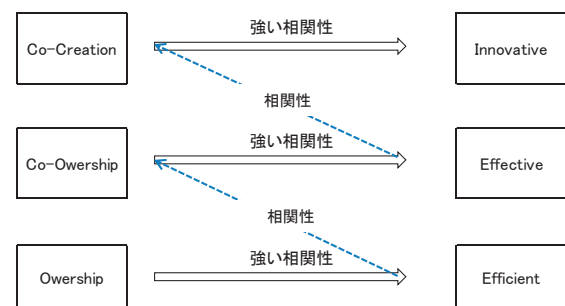
原因の3つの要因と結果の3つの要因を基に、ブリッジング・リーダーシップの力が働いているグループ (Innovative group) と上手く働いていないグループ (Non Innovative group) の2つのグループに分類した。どちらのグループもイノベーションの重要性を掲げているため、自社を超えたネットワーク構築への取り組みとSNSなどのツールの活用による事業展開の2点を分類の基準とした。

仮説1として Innovative group は、図3のモデルの通り、それぞれのステージの結果と原因が次のステージへ働きかけることで、一段上に成果を押し上げるドライブが働くとした。

また、仮説2として Non Innovative group では、図4の通り、同じ取り組みをしても、原因の3つの要因と結果の3つの要因との成果がブリッジングされていないため、それぞれのステージでの成果はあるが、より上層の成果へと結び付きづらく、全社としては、仮説1で得られる高い Innovative な成果獲得は難しいとした。Innovative な成果には、新結合による価値創造という高度な Innovation を示しているが、Non Innovative group においても、組織内における従来の改善の積み重ねにより、一定の Innovation を達成することは可能であるが、Co-Creation の値が少ないと高度な Innovation レベルの達成は困難であると考察する。



「図3：Innovative group」



「図4：Non Innovative group」

(3) ブリッジング・リーダーシップアンケートの構造

前項の仮説モデルであるブリッジング・リーダーシップモデルを検証するため、アンケートを実施した。潜在変数として要因と結果を直接測定ができないため、それぞれの潜在要因およびOutcomeに付き3つの顕在変数として設問を作成し、5段階評価のアンケートを実施した。そしてその結果の合計数値から相関性を検定した。

「表2：ブリッジング・リーダーシップ アンケート」

	潜在要因	顕在要因		
結果系	Efficient (A) 個人	Q1. 組織内の情報共有環境は整備されている。	Q2. メンバー間のコミュニケーションは取れている。	Q3. メンバーが相互補完する体制になっている。
	Effective (B) 部門	Q4. メンバー全員がビジョンを共有している。	Q5. メンバー各人が自身のミッションを理解している。	Q6. メンバーは業務遂行にあたって、最適な手段を選択することができる。
	Innovative (C) 全社	Q7. メンバーは外部ネットワークの活用が可能である。	Q8. プロジェクトはオープンスタンスである。	Q9. プロジェクトは一定のリスクを受け止められる。
原因系	Owship	Q10. メンバーが課題を自分事として捉えている。	Q11. メンバーは広い視野で課題を捉えることができる。	Q12. メンバーは利害関係者を把握している。
	Co-Owship	Q13. メンバーは利害関係者と協議・説得ができる。	Q14. メンバーは利害関係者とビジョンの共有ができる。	Q15. メンバーは利害関係者やその周囲から協力を得ることができる。
	Co-Creation	Q16. メンバーは自己の利益だけで物事を考えない。	Q17. メンバーは、協力者が納得する成果をだしている。	Q18. メンバーは新しい価値を創造している。

先に挙げて全社的にイノベーションを起こしているとした企業4社とイノベーションの途中段階である企業である企業18社のCEOレベルから部門担当者まで幅広く、自部署に関してアンケート調査(全18問)を主にEメールを使用して実施をした。[表2] 尚、アンケート実施期間は、4社に対しては2016年12月13日から12月28日、18社に対しては、2017年5月17日から2017年6月17日に行った。

このアンケート結果を基にして、相関分析を行うことにより仮説モデルの妥当性を検証する。

5. 統計分析による仮説モデルの検証

前項で示したアンケート結果をそれぞれ、3つの原因系と3つの結果系それぞれの要因毎に、含まれるアンケート項目毎に平均値を求めた。表3が示す通り、それぞれの要因における平均値はいずれも Innovative group が Non Innovative group を上回っており、Innovative groupの方が、より高いレベルとなることを示していることが分かる。

「表3：ブリッジング・リーダーシップアンケート集計結果の平均値比較」

	Efficient	Effective	Innovative	Owership	Co-Owership	Co-Creation
Innovative group	10.00	11.25	11.50	11.25	12.00	11.50
Non Innovative group	10.22	10.06	8.72	9.00	8.94	9.28

これらを6要因間の変数として、その相関係数を統計分析フリーソフト「R」を用いて求めた。

表4および表5の各セルの値は、上段は相関係数を表しており、下段は帰無仮説 H_0 :母相関係数 $\rho=0$ （無相関）とした場合に、相関係数が上段の相関係数の値以上となる上側確率である。

したがって、下段の値が小さいほど要因間に相関関係があることが示唆される「表4, 表5」。

「表4：Innovative group」

Efficient	0.47	0.75	0.79	0.50	0.73
	0.53	0.25	0.21	0.50	0.27
	Effective	0.13	0.78	0.94	0.77
		0.87	0.22	0.06	0.23
		Innovative	0.22	0.37	0.72
			0.78	0.63	0.28
			Owership	0.63	0.60
				0.37	0.40
			Co-Owership	0.91	0.09
				0.09	
				Co-Creation	

n=4

「表5：Non Innovative group」

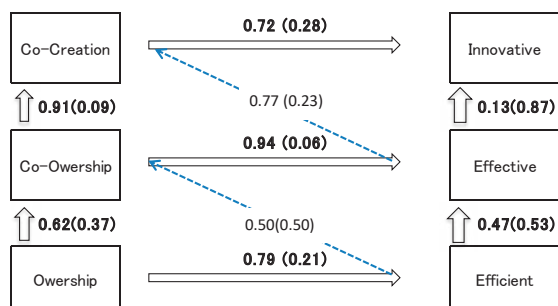
Efficient	0.41	0.33	0.66	0.15	0.41
	0.09	0.18	0.00	0.55	0.09
	Effective	0.55	0.49	0.76	0.53
		0.02	0.04	0.00	0.02
		Innovative	0.54	0.78	0.44
			0.02	0.00	0.07
			Owership	0.4	0.69
				0.10	0.00
			Co-Owership	0.50	0.04
				0.04	
				Co-Creation	

n=18

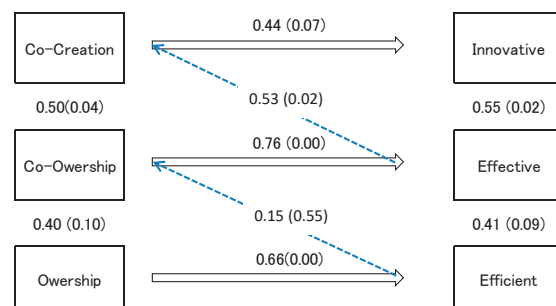
上段：相関係数、下段：上側確率

6. 仮説モデルの妥当性

アンケートの結果の相関係数と上側確率を仮説モデルである Innovative group と Non Innovative group の2つのグループに分けて比較すると、それぞれ次の図5及び図6となった。



「図5：Innovative group coefficient」



「図6：Non Innovative group coefficient」

提案した仮説は、Innovative groupではそれぞれのステップで原因系と結果系間に相関性がみられ、また、原因系での次のステップへの相関性、及び、結果系での次のステップへの相関性がみられるという仮説であった。

Innovative groupでの結果を示している図5において、要因間の相関係数の値は、いずれも正であった。

原因系でのステップから結果系での1階層上のステップ間の相関係数を比較すると、Innovative groupの方がNon Innovative groupより高いことが分かった。

Innovative groupは、仮説1でモデル化した図3の通り、原因系から結果系への強い相関が認められ、且つ結果系は次のステップの原因系への相関も確認できた。但し、仮説1でのモデルで示した各ステップの結果系と次のステップの結果系への相関に関しては、第2ステップのEffectiveから第3ステップのInnovativeへの相関を示すことが出来なかった。これは、サンプル数が限定されていることにより相関性にバラツキが出たためと考察する。

一方で、Non Innovative groupでは、Innovative group同様に各ステップでの原因系と結果系の相関は認められたが、第1ステップのOwnershipからEfficientを経由して第2ステップのCo-Ownershipへの相関は認められなかった。

また、EffectiveからCo-Ownershipへの相関もCo-CreationからInnovativeへの相関は認められなかった。

仮説2とした図4のモデルの通り、より上位へのブリッジングを示す相関はInnovative groupに比べ低い相関となった。図6に於いて第2ステップのEffectiveから第3ステップのInnovativeへの相関の値が、0.55となっているが、これは、表5でのCo-Ownership からInnovativeへの相関が0.78であることから、疑似相関としての数値が示されたと考察する。

このように、Non Innovative groupでは、bridging leadershipの原因をOwnership、Co-Ownership、Co-Creationと3つのステージでの各ステップに強い相関性は示されなかった。一方、Innovative groupでは、原因系でのステップから結果系での1階層上のステップ間の相関が認められた。

これらの検証結果から、Non Innovative group各ステップでの効果に関して、同一ステップ内では、原因系と結果系に相関関係が認められるが、より上位へのブリッジングが行われていないことが明らかにすることができた。Innovative groupでは、原因系および結果系において、次のステップへの正の相関性が示唆され、併せて、原因系での各要因と結果系のより上位の要因への相関性も示唆された。これによって仮説モデルの妥当性についてある程度示すことができた。

7. 結論

本論文では、企業内でフォロワーと情報共有し、責任を持って組織のパフォーマンスを上げ、一段上の組織に橋渡しするリーダーシップスタイルをブリッジング・リーダーシップと定義し、そのモデル構築とその妥当性の検証を行った。

インタビューを基に共通項目を抽出し、Bridging Leadershipの3つのステップOwnership、Co-Ownership、Co-Creationと、それぞれのOutcomeとして、Efficient、Effective、Innovativeと3つの成果との関係性を示し、Bridging Leadershipが働くことで、それぞれのステージの成果が次のステージへ橋渡しさせるモデルを構築した。

また、その相関性について、アンケート集計結果を基に相関分析を行い、本論文において示した通り、各因子をブリッジングするリーダーシップとして仮説としたブリッジング・リーダーシップモデルには、それぞれにブリッジングがあることで、有意の相関関係が在ることをInnovative groupとNon Innovative groupとのステップ毎の関係性を比較し検証することで、その妥当性を示し、明らかにすることを試みたが、仮説1としたInnovative groupについてはサンプル数が4企業であるため、それぞれのステージの結果と原因が次のステージへ働きかけることで、一段上に成果を押し上げるドライブが働く数値的検証においてはその傾向を示すに留まった。一方で

仮説2としたNon Innovative groupにおいての原因の3つの要因と結果の3つの要因との成果がブリッジングされていないため、それぞれのステージでの成果はあるが、より上層の成果へと結び付きづらく、全社としては、仮説1で得られる高いInnovativeな成果獲得は難しい点は、提示することが出来た。

情報社会において、どの企業も共創による革新性のある成果としてイノベーションを求めているが、Innovative groupとNon Innovative groupの結果の差は、その根底に、極めてソーシャル的な要素の強い、Ownership（自分事）が重要であることを提示できた。ネットワーク時代においては、自社内だけの経済性だけで問題解決することは難しく、全てが外部とつながっていることを前提にしたネットワーク型の情報共有と課題を共有し、Ownershipを以って取り組むことが重要となってくる。ブリッジング・リーダーシップがソーシャルセオリーとして活用されている要因と考える。

また、「ブリッジング」は、ネットワーク化を求める性質から、ITとの相性は良く、ネットワークの活用とそのスキルは、情報社会におけるリーダーシップとして、ブリッジング・リーダーシップを発揮するためには、まさ

に必要な特性であると言える。

今後は、サンプルとしてのデータ件数の問題により、因果関係を検証する統計的分析は困難であると考え、相関分析により仮説モデルの妥当性を検証したにとどまっている点が課題と考えるが、アンケートにより、より多くのサンプルを加えることで、因果関係を検証する統計的分析を行い、仮説をより厳密に証明する必要があると考える。

統計的分析を基により詳しく関係性検証することで、それぞれのステップから一段上にステップへ押し上げるドライブ要素の特定を今後の研究課題としたい。

[参考文献]

- [1] 三隅二不二 (1984) リーダーシップ行動の科学 (改訂版) 有斐閣, 1984.
- [2] Fiedler, F. F., *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, 1967.
- [3] Hersey, P., & Blanchard, K. H., *Management of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, 1977.
- [4] House, R. J., "A Path-Goal Theories of Leader Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, 1971.
- [5] Conger, J. A., & Kanungo, R. N., "Behavioral dimensions of charismatic leadership," in Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (eds.), *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, 1988.
- [6] Kotter, J. P. (1990) *A Force for Change*, Free Press, (梅津祐良訳『変革するリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1991年)
- [7] Kotter, J. P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996. (梅津祐良訳『企業変革力』日経BP 社, 2000年)
- [8] B. Kellerman. (2012) *The End of Leadership*, (板谷いさ子 文訳『ハーバード大学特別講義 リーダーシップが減る時代』トランネット, 2013年)
- [9] 松下慶太. 「デジタル・ネイティブとソーシャルメディア」若者が生み出す新たなコミュニケーション 教育評論社, 2012年)
- [10] Burns, J. M., *Leadership*, Harper & Row, 1978.
- [11] Synergos HP <http://www.synergos.org/bridgingleadership/> (2017. 5. 28 最終アクセス)。
- [12] Putnam, R.D. (2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster. (柴内康文訳『孤独なボウリング』柏書房, 2006年)
- [13] Granovetter, Mark. (1973) "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, Vol. 78, pp. 1360-1380. (野沢慎司編・監訳『リーディングス ネットワーク論—家族・コミュニティ・社会関係資本』勁草書房, 2006年)
- [14] Burt, Ronald S. (1992) *Structural Holes-The Social Structure of Competition*, Harvard University Press. (安田雪 文訳『競争の社会的構造：構造的空隙の理論』新曜社, 2006年)
- [15] 松田壮史. (2017) 「ブリッジング・リーダーシップ論」多摩大学大学院経営情報学研究科修士論文, 2017.

参考資料 1

NO	実施日	時間	場所	企業概要	インタビューイ	形式
1	2016年6月14日	15:00~19:00	学芸大学 grandoru	株式会社kedama	代表者 武田昌大氏	インタビュー
2	2016年10月23日	13:00~14:00	TRCビル6階会議室	商社	グループマネージャー 佐塚一郎氏	インタビュー
3	2016年12月26日	14:00~15:30	丸の内仲通りビル8階本社ビル	ヒューマンリンク株式会社	代表取締役社長 和光貴俊氏	インタビュー
4	2016年1月31日	13:00~19:00	秋葉原サテライトキャンパス	株式会社NTTドコモ	東北復興新生支援室ゼネラルマネージャー 佐藤一夫氏	※インタビュー

※NTT ドコモに関しては、産業技術大学院大学主催の AIIT 起業塾 #5 にて佐藤氏の講演後の17:30 からの懇親会時にヒアリングを実施した。以降は、都度 E メールにてアンケート及び補足の質問事項を行った。

参考資料2

ブリッジング・リーダーシップアンケート結果

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
通信	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4
ソフトウェア・情報処理 他	2	3	5	4	4	3	4	5	5	4	3	3	3	4	5	4	4	4
その他	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4
ソフトウェア・情報処理 他	3	3	2	4	4	3	2	2	4	4	2	4	4	3	4	4	3	3
商社・卸売業	3	2	2	3	4	4	3	2	4	1	2	2	3	3	4	4	3	2
ソフトウェア・情報処理 他	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	2	4	4	4	1	2
製造業	3	3	1	3	5	3	3	1	1	2	3	3	3	2	3	2	3	1
製造業	4	4	3	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
ソフトウェア・情報処理 他	5	5	5	5	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	4	4	3	3
医療品・健康食品	3	3	4	3	5	4	2	2	5	5	4	3	4	2	3	5	5	5
製造業	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
医療品・健康食品	4	5	4	4	4	3	4	3	3	5	3	4	3	3	3	4	3	3
製造業	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2
製造業	5	4	4	1	2	3	1	1	3	4	2	3	1	1	1	4	3	1
商社・卸売業	4	3	3	4	4	3	3	2	4	2	2	4	3	3	4	4	3	2
金融	4	4	4	2	4	4	2	3	2	4	2	4	2	2	3	4	4	2
金融	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	2
商社・卸売業	4	4	4	3	3	5	5	3	3	3	3	4	3	3	5	4	4	3
運送業	2	4	4	3	3	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	3
ソフトウェア・情報処理 他	2	2	3	2	3	4	2	2	3	2	2	2	3	3	4	3	3	2
医療品・健康食品	2	3	3	4	3	2	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	2	4
医療品・健康食品	2	3	4	2	4	4	4	4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	1

(2017 年 7 月 2 日受理)