

集団の知識共創における自然発生的機能と影響

Autonomic Functions and their Influence for Knowledge Collaboration in a Group

西中 美和¹⁾, 神田 陽治²⁾, 白肌 邦生²⁾

NISHINAKA Miwa¹⁾, KOHDA Youji²⁾, SHIRAHADA Kunio²⁾

Nishinaka_miwa@soken.ac.jp, kohda@jaist.ac.jp, kunios@jaist.ac.jp

1) 総合研究大学院大学, 2) 北陸先端科学技術大学院大学

1) The Graduate University for Advanced Studies, 2) Japan Advanced Institute of Science and Technology

【要約】本研究の目的は、比較的小規模で、対等な関係性を持ったメンバーで構成された集団における、主体性を持った構成員の相互作用によるイノベティブな知識の共創過程を明らかにする。特に知識共創の過程における集団構成員間の自然発生的な仮想的役割の持つ機能と相互作用が動的に変化しアウトプットとしての知識共創に影響する過程を考察する。これにより、役割分担が曖昧なまま進む自律的チームにおいてイノベティブな知識がどのようにして創造されるかの理論的含意を提言する。これは、実務的にはメンバー全員が平等なグループワークや研究チームに適用可能である。

【キーワード】知識共創, イノベーション思考, 相互作用, リーダーシップ, グループワーク

1. はじめに

本稿では、事前に役割分担が決まっていない対等な関係性を持つメンバーで構成される集団における、自然発生的な仮想的役割の持つ機能と相互作用、およびそれらの結果への影響を考察し、イノベティブな知識の共創過程に関する理論的含意を提示する。小規模で、比較的短期な関係性を持つ自律的なメンバーで構成された集団を対象とする。メンバーが平等で主体性を持つ集団による高度な知識共創という状況は、きわめて現代的で実社会ではよく見られるが、直近の現象であるがゆえにその先行研究が多くはないことが背景として挙げられる。研究手法として事例研究を採用し、ヒューリスティックな定性的手法を主として分析を行う。その分析結果より、異なった機能を持つ複数の役割が動的に生成・遷移し、結果に影響を与えることがわかった。これにより、イノベティブな考えが生まれる過程と影響要因を明らかにする。この研究は、状況が近似であると想定される大学におけるグループワーク授業や、研究機関における研究チームなど、イノベティブなアウトプットを求められる集団の知識共創を活性化するために適用可能である。

2. 先行研究レビュー

本稿に関係する分野における先行研究のレビューより、これまでの研究で十分でない箇所を明らかにする。また、本稿で使用する用語の定義を行い、研究の前提、研究・分析対象を提示する。

2.1 集団構造

集団とは特定目的を達成するために集まった、互いに影響し依存し合う複数の人々のことを指す。チームは相乗効果を生む集団であり目標達成型である (ロビンス, 2014)。本稿では、集団の中でも、目的達成型の意味を含む「チーム」を集団として使用する。ハラリー(Harary, 1959, 三隅訳, 2005, p403) は集団構造として図1に示される3タイプを定義している。本稿では、このタイプに基づいて集団を構成するが、集団の構造は未分化である。

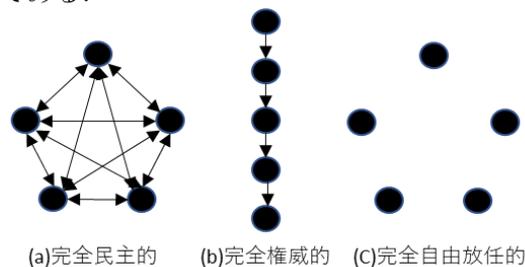


図1: 集団構造の形態 (Harary, 1959, 三隅訳, 2005, p403)

2.2 リーダーシップ

リーダーシップは集団に目標達成を促すような影響を与える集団の機能である。集団が構造化されない未分化状態にあるリーダーシップは流動的リーダーシップと呼ばれる。流動的リーダーシップは同一集団の中でメンバー間を移転する（以上、三隅, 2005）。本稿においては、研究が十分とはいえない未分化な集団構造における流動的リーダーシップを含む、その他集団機能の動的な変遷を考察する。特にリーダーシップの本質を集団の方向付けへの影響力(三隅, 2005)とし、そのうえで、諸研究におけるリーダーシップ機能(Bowers & Seashore, 1996, p248;三隅訳, 2005, p54)の中から以下の機能、および、それらを拡張・改変した機能で分析を行う。

表 1: 諸研究におけるリーダーシップ機能概念(Bowers & Seashore, 1996, p248;三隅訳, 2005, p54 より改変)

リーダーシップ機能	研究者
支持 (Support)	Bowers & Seashore, 1996; Likert, 1961
相互作用の促進 (Interaction Facilitation)	Bowers & Seashore, 1996; Hemphill & Coons, 1957
職務推進; 目標達成行動; 目標達成機能 (Work Facilitation)	Bowers & Seashore, 1996; Hemphill & Coons, 1957; Cartwright & Zander, 1960
配慮 (Consideration)	Halpin & Winer, 1957

2.3 イノベーション思考

一般的には、イノベーション思考は革新的（イノベティブ）な考えを起す考え方である。創造性の高い考え方もいえる。創造性には、アウトプット評価に着目した卓越した創造性 (Big-C)と日常における創造性 (Little-c) (Runco, 2014), および解釈的なプロセスを強調する mini-c(Beghetto & Kaufman, 2007)などがある。本稿においては短期的な集団を前提とするため、長期にわたるイノベーションの経緯を見ることはできない。また、創造性の高さの評価に重点を置くのではなく、イノベティブな考えが最初に発生する場合に集団内でどのような経緯を辿り、相互作用の中でいかに洗練されてゆくか、行動や発言は全体に影響したか、などを考察する。つまり、イノベティブな考え方の集団内での動的な生成の過程を対象とし、それは、前項の集団機能の作用によるものである。これは先行研究が十分とは言えない部分である。

3. 事例

3.1 事例の概要

事例として授業を改善するために試行的・実験的に行った戦略ロードマッピング演習授業を取り上げる。テーマは「やさしい街を作る」というもので、A市の将来を考える政策立案的な戦略ロードマップを作成する。A市は、石川県にある農村地帯を行政区域とする市である。全チームは同じテンプレートを使用して戦略ロードマップを作成した（図 1）。今回のテンプレート（図 1）は、社会状況と政策立案の2層で構成され、横軸には、現在、5年後、10年後の時間軸をとる。ビジョンを作り、社会の状況の要素出しを行い、その後、社会状況に合わせながら、あるべき将来を目指して政策立案を行ってゆく、というものである。ワークショップは2016年12月から2017年1月にかけて行った。1回のワークショップ時間は3時間であり、チームのメンバーは自律的主体性を持った修士1年生であり、役割の正統的な事前アサインはない。

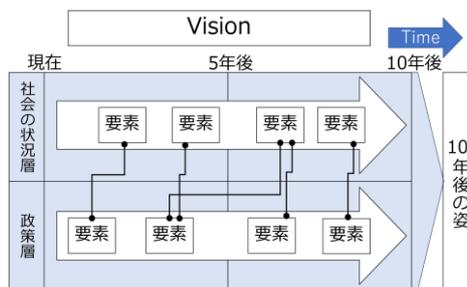
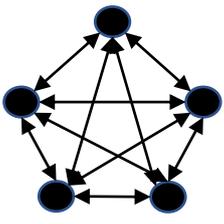
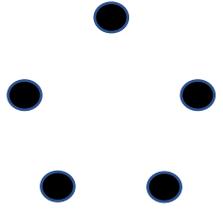
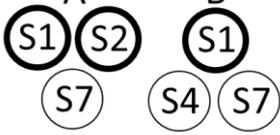


図 1: ワークショップで使用したテンプレート

チーム構成は、メンバー（12名、S1～S12）に対する思考スタイルと研究志向性の事前アンケート調査で得たデータに対して、主成分分析を実施し、抽出した主成分得点を変数としてクラスタ分析を行うことで、表2の集団構造に示される形態のチームに分類した。構造は集団構造形態に準拠したが、自律的なメンバーで関係性は平等である。チーム構成の趣旨は以下のとおりである。

- チームAとB：リーダーが2人とリーダーが1人
- チームCとD：AのリーダーとBのリーダー，およびそれらリーダーに適したフォロワー
- チームEとF：リーダーがないがEは民主的，Fは独立的メンバー構成

表2：集団構造形態とチームの構成

チーム名	A	B	C	D	E	F
集団構造形態 (図1参照)	 <p>(a) 完全民主的</p>		 <p>(b) 完全権威的</p>		 <p>(c) 完全自由放任的</p>	
メンバー 構成 (ワークシ ョップ・ チーム)	<p>A B</p> 		<p>C D</p> 		<p>E S3 S6 S11</p> <p>F S10 S11 S12</p>	

3.2 分析・評価方法

データ収集方法は観察等の質的手法を中心とし、ヒューリスティックな分析を行う。チームのメンバー構成においては、統計等による量的手法を使用した。分析においては、観察を用いて表2に示すAとB、CとD、EとFを比較する。特に相互作用をみるため、役割や機能の遷移、葛藤が見られたチームAにおいては、ビデオ映像の解析とスクリプティングに対するコード化を行う。コード化は、状況の抽象化であり、その抽象化から対応する集団機能を抽出する（脱文脈化）。そのうち、時系列に沿って再文脈化を行い、集団遷移の過程を提示する。これは、グラウンデッド・セオリーを応用したものである（佐藤, 2008）。コードは2.2に示した集団機能コードを一部含み他コードを使用する。また、その集団機能の遷移を把握する。遷移分析は、以下の基準で行う。

チームAにおける集団遷移の分析基準：

- ある行動や発言は他のメンバーに影響しているか
- ある行動や発言は結果に影響しているか
- 革新的な考えが起きているか
- その考えはどのような過程でおきたか（自分で出したか、何らかの喚起があったのか）
- 革新的な考えはその後どのような過程で推進されたか（支持された、反論され拡張した、利用、深化された、補完された）
- 推進は発案者自身が行ったのか、他のメンバーが行ったのか

遷移においては、変化点となった箇所を特定する。変化点となった箇所とは影響力が遷移し結果に影響した箇所と定義した。つまり、該当する発言によって、流れが変わった（変革した）箇所である。

3.2 観察結果

チーム A と B : チーム A (2 Top 体制) では、メンバー S1 と S2 は性格が全く反対ではあるが、双方ともリーダータイプである。S7 は、静かではあるが性格は強い自律タイプである。その意味でフォロワーではない。最終的な結果は「リラックスできるやさしい街」という統一したコンセプトに基づいた一貫性のある結果になっている。ただ、ロードマッピング過程の中盤では葛藤が起り頻繁な役割、機能の遷移が見られた。このチームに関してはビデオ映像の詳細な分析を別途行う。

チーム B (1 Top 体制) のチーム A との違いは、S2 の代わりに S4 がメンバーであることである。このグループ以外のグループは 1 つの統一されたアウトプットを作成したが、チーム B は、メンバー各々の意見が最後までまとまらず、各人の選択肢がそのまま残る形の 3 つの経路とゴールがあるアウトプットとなった。統一する動きがなかったために葛藤も起きていない。ロードマッピングは対話を促す目的もあるが、それができておらず、フォーマットとしてゴールに至る道筋は複数あってもよいが、めざすゴールは一致している必要があるため、このチームのロードマッピングは失敗である。チーム B は民主的チームの例であったが、結果はチーム A とは異なるものとなった。

チーム C と D : リーダー・フォロワーの体制をとるが、フォロワーも自律的である。各チームのリーダーに最適であると思われるフォロワーをアサインしてあるため、グループワークは順調に進んだ。チーム C は表出的、チーム D は内省的なチームである。両チームとも良い結果をだしているが、特にチーム D は、人口減少という A 市の課題を、一時人口の増加で解決するという課題解決型の提案を行った、政策的に一步踏み込んだものとなった。チーム C のリーダータイプは S1 であるが、最終的アウトプットには経営学的な要素が含まれており、これは S3 の学部時代のバックグラウンドを反映していると思われる。

チーム E と F : 双方とも自由なチームであるが、チーム E が全チームの中で最も民主的な話し合いが進められていた。結果は、チームの雰囲気や考え方を反映して冒険と観光というコンセプトで楽しく明るいものになった。ただ「冒険」という部分を深追いで欲しかったが、追及できていたとはいえない。チーム F は全員独立志向が高く、ドライで他のチームとは様相がまったく異なる。最もイノベティブなアイデアはこのチームから出た(発電政策)。しかし、最終的なアウトプットは完成度が低く、せっかく出されたイノベティブなアイデアが生かされていないものとなった。両チームとも、自由放任構造が全面に出た結果となっている。

3.3 映像およびスクリプト解析による遷移分析

チーム A を取り上げ、このチームに起きた役割の遷移と影響を分析する。分析手法と分析基準は 3.2 に示した方法に従う。映像から行動とスクリプトを時系列に沿って書き起こし、コーディングした例を表 3 に提示する。スクリプトをセグメントに分けてコード付けする佐藤(2008)の定性分析ではなく、発言ごとにコード付け (Code1, Code2) を行った。Code1 は第 1 段階の抽象化、Code2 は抽象化を進めたもので 2.2 における集団機能コードに該当する。その後、Code2 に役割、役割に対して機能を付与した。その発言が他メンバーに与える影響度を H(High)と M(Medium)で記入し、さらにアウトプットへの影響を記載している。通常の佐藤(2008)によるセグメントに対するコードの付与を行う定性分析ではなく、こちらの手法を用いた理由は、発言単位で意味を捉える方が、流れをつかみやすいためである。チーム A のワークショップ全体に対してこの方法で表 3 を完成させ、これに基づいて分析を行った。

上記の方法で付与した Code, 役割, 機能を役割別に分類し、数を集計したものが表 4, 機能別に分類し集計したものが表 5 である。これが佐藤(2008)の脱文脈化に該当する。次にワークショップを前半(開始から 1 時間後)、中盤(1 時間後~2 時間後)、後半(2 時間後~3 時間後)に分け、時間軸に沿って整理した(表 6)。また、発言に伴う役割や役割機能がどのような遷移をしているかを分析した(表 7, 表 8)。表 6, 表 7, 表 8 は佐藤(2008)の再文脈化に該当する。そのうえで、表 6, 表 7, 表 8 の特徴的なセルに薄黄色で色付けした。表 7, 表 8 より、S1 は全体にわたって知識創出を喚起し表出化する意味での知識管理的な動きが多く、Management Leadership の機能を提供しているが、中盤以降は S2 の意見を Enrich する形でチームとしての知識を形成する動きをし始めている。S2 は特に中盤以降、Concept Leadership の機能を提供し、知識の概念化を進め、この動きは後半にかけて継続される。S7 はフォロワーでもあるが、それだけではなく前半は知識提供、中盤以降は, Enricher として知識共創に貢献している。この役割や機能のダイナミックな変遷による知識共創をスクリプトの流れを追って考察し、特に影響度の高い発言を抽出したものが表 9 である。ここでは特に中盤の S2 が提供する機能である Concept

Leadership が、S1 が提供する Catalytic Leadership, そして S7 のサポートによって深化され、影響力が遷移してゆく様子がよくわかる部分を抽出している。

表 3：映像およびスクリプトのコーディングおよび分析例

Time	ID	S1	S2	S7	Code1	Code2	役割	機能	影響度	結果への影響
1:30	S2		まずは「やさしい」についての理解が必要だと思います。2人は具体的なサービスを考えていますが、自分は「やさしい」の意味について考えてみたいと思います。まだ統一していませんので（社会状況は書けません。）		意見代表	概念化	Conceptualizer	Concept Leadership	H	最終的なゴールとして、「人にやさしい」街となっている
						知識深化	Enricher	Knowledge Enrichment	H	
2:00	S1	「やさしい」街は、住みやすい、リラックスできる街ですか？	そうですね。		補完	知識深化	Enricher	Catalytic Leadership	M	住民視点での住みやすさ中心に作られている
2:23	S7			(うなづく) そうですね。	合意	合意	Follower	Following		
2:41	S2		すごく感性的で柔軟なもので・・・		補完	知識深化	Enricher	Concept Leadership		
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

表 4：役割に対応する Code と機能

Code2	役割	機能
喚起	Promotor	Concept Leadership
喚起	Promotor	Management Leadership
管理	Promotor	Management
管理	Promotor	Management Leadership
管理	Follower	Management
管理	Follower	Following
管理	Follower	Management
管理	Manager	Management
表出化	Manager	Management
管理	Manager	Management Leadership
喚起	Integrator	Management
管理	Integrator	Management
管理	Integrator	Management Leadership
管理	Integrator	Knowledge co-creation
概念化	Integrator	Management Leadership
発想	Knowledge provider	Change Leadership
発想	Knowledge provider	Knowledge co-creation
表出化	Knowledge provider	Knowledge co-creation
葛藤	Opponent	Conflict
葛藤	Opponent	Knowledge Enrichment
知識深化	Opponent	Knowledge Enrichment
管理	Enricher	Management Leadership
知識深化	Enricher	Knowledge Enrichment
知識整理	Enricher	Knowledge Enrichment
知識深化	Enricher	Catalytic Leadership
知識深化	Enricher	Concept Leadership
知識深化	Enricher	Change Leadership
概念化	Conceptualizer	Concept Leadership
知識深化	Conceptualizer	Change Leadership
発想転換	Reframer	Change Leadership
発想転換	Reframer	Concept Leadership

表 5：機能に対応する Code と役割

Code2	役割	機能
管理	Follower	Following
喚起	Integrator	Management
管理	Follower	Management
管理	Integrator	Management
管理	Manager	Management
管理	Promotor	Management
管理	Follower	Management
表出化	Manager	Management
概念化	Integrator	Management Leadership
喚起	Promotor	Management Leadership
管理	Enricher	Management Leadership
管理	Integrator	Management Leadership
管理	Manager	Management Leadership
管理	Promotor	Management Leadership
管理	Integrator	Knowledge co-creation
発想	Knowledge provider	Knowledge co-creation
表出化	Knowledge provider	Knowledge co-creation
葛藤	Opponent	Conflict
葛藤	Opponent	Knowledge Enrichment
知識深化	Enricher	Knowledge Enrichment
知識深化	Opponent	Knowledge Enrichment
知識整理	Enricher	Knowledge Enrichment
知識深化	Enricher	Catalytic Leadership
知識深化	Conceptualizer	Change Leadership
知識深化	Enricher	Change Leadership
発想	Knowledge provider	Change Leadership
発想転換	Reframer	Change Leadership
概念化	Conceptualizer	Concept Leadership
喚起	Promotor	Concept Leadership
知識深化	Enricher	Concept Leadership
発想転換	Reframer	Concept Leadership

凡例：青枠 は Management Leadership 的, 赤枠 は Concept Leadership 的 (表 7,8 参照)

表6：各フェーズにおけるメンバーごとのコード集計数 (Code2)

フェーズ	メンバー	喚起	表出化	知識整理	管理	合意	知識深化	発想	発想転換	葛藤	概念化	総計
全体	S1	2	5	1	18		4	2		3	1	36
	S2	1	2	1	3	1	6		3	4	8	29
	S7		2	2	3	3		1				11
前半	S1	1	1		5		2	2				11
	S2	1			2		3		1		1	8
	S7		2			1		1				4
中盤	S1	1	1	1	6		2			2	1	14
	S2			1		1	3		2	3	4	14
	S7			2	1	2						5
後半	S1		3		7					1		11
	S2		2		1					1	3	7
	S7				2							2

表7：各フェーズにおけるメンバーごとの役割集計数

フェーズ	メンバ	Promotor	Follower	Integrator	Manager	Knowledge Provider	Opponent	Enricher	Conceptualizer	Reframer	総計
全体	S1	5	1	9	6	7	4	4			36
	S2	1	2			2	4	7	8	3	29
	S7		3	1	1	3		3			11
前半		3	1		2	3	1	1			11
中盤	S1			7	1	1	2	3			
後半		2		2	3	3	1				11
前半		2	1					3	1	1	8
中盤	S2		1				3	4	4	2	
後半					1	2	1		3		7
前半			1			3					4
中盤	S7		2					3			
後半				1	1						2

表8：各フェーズにおける機能集計数

フェーズ	メンバ	Following	Management	Management Leadership	Knowledge co-creation	Conflict	Knowledge Enrichment	Catalytic Leadership	Change Leadership	Concept Leadership	総計
全体	S1		12	9	6	2	4	2	1		36
	S2		4		2	2	6	1	3	11	29
	S7	3	1	1	4		2				11
前半			3	3	2		2		1		11
中盤	S1		5	3	1	1	2	2			14
後半			4	3	3	1					11
前半			2				3		1	2	8
中盤	S2		1			1	3	1	2	6	14
後半			1		2	1				3	7
前半		1			3						4
中盤	S7	2		1			2				5
後半			1		1						2

表9：中盤フェーズにおける役割と機能、影響力の遷移

Time	遷移	ID	S1	S2	S7	Code2	役割	機能	影響度	結果への影響	
	S1: 喚起	S1	5分間でそれぞれ考えてみようか？			管理	Promotor	Management Leadership	H		
		S2		ヤマト運輸でなくても他の会社でもできるんですね。配達時、高齢者と接触するときに状況を見るようなサービス。			概念化	Conceptualizer	M	高齢化・過疎化状況対応としての、高齢者向けサービスとなっている	
	S2: 自分の発案が受け入れられ自分で深化させる	S2		A市は観光スポットと近い。飛行場があるK市にも近いので、他の地域にも行きやすい、来やすい。交通網の中心になる。A市で産業を起すよりは、リラックスできる街としての存在になるべきかと思う。富裕層は自然環境を求めるので、 リラックスできる街としての「やさしい」街 を考えている。			発想転換	Reframer	Change Leadership	H	統一されたコンセプトとして「リラックスできる街」が採用されている。環境・所在・交通状況から、「リラックス」できるやさしい街として定義し富裕層向けサービスを考えている
		S2		まずは「やさしい」についての理解が必要だと思います。2人は具体的なサービスを考えていますが、自分は「やさしい」の意味について考えてみたいと思います。			概念化	Conceptualizer	Concept Leadership	H	最終的なゴールとして、「人にやさしい」街となっている
		S2					知識深化	Enricher	Knowledge Enrichment	H	
	S1: 質問をしながら相手の考えを深化させ、自分の発案	S1	「やさしい」街は、住みやすい、リラックスできる街ですか？	そうですね。			知識深化	Enricher	Catalytic Leadership	M	ゴールに反映されている。また、住民視点での住みやすさ中心に作られている
		S1	私の考えでは「人にやさしい」です。人間関係につながっています。				知識深化	Enricher	Catalytic Leadership	H	「人にやさしい」はゴールの絵に反映されている
	S2: 相手	S2		人の「やさしい」について、今の現状とか、つながりについて調べますか？			知識深化	Enricher	Catalytic Leadership	M	地域連携という価値で提案されている
	S2: 多角的視点の提	S2		1つのサービスにするのは難しく、 「やさしい」にも色々ある じゃない。			知識深化	Enricher	Change Leadership	H	多角的視点のサービス提案となっている
	S7: S2を支持、全体へ	S7			じゃあ、それぞれのサービスを全部だしてみましょう		管理	Enricher	Management Leadership	H	3人で話し出す
		S2		何が最初に出発点になるのか、まともないと最後バラバラになって大変かなと。			概念化	Conceptualizer	Concept Leadership	H	最終的にコンセプトは統一されている

4. 考察および結論

役割および機能の遷移に関して、今回のワークショップでは、イノベーティブな発想は役割から生まれる機能のダイナミックな変遷によって構築されてゆくことが確認された。つまり、コード化からの分析で知識を推進する Management Leadership 以外に、Catalytic Leadership, Concept Leadership, Change Leadership, Enricher という役割が確認された(表7, 表8)。今回の役割の遷移を表10に記載する。また、チームAの機能遷移の概念図を図2に記載する。

S1は終始、知識を喚起・表出化し、アウトプットへと向かわせるマネジメント・リーダーであった。しかし、S2は、常に踏み込んだ概念的な考えを提供するコンセプト・リーダーであった。しかし、S2のコンセプトはS2だけで生まれるのではなく、S1の知識深化、S7のEnrich等があって始めて深みが増してゆく過程をとっており、発想の変化点すら、これらダイナミックな役割の変遷の結果として生まれている。また、S1は当初から知識深化をしているのではなく、中盤に差し掛かったころより役割をManagementからCatalystへと変化させ、それに伴いS2のコンセプトも深まるという過程を経ている。また、このチームではS7がindependentからenricherへと遷移した。これら役割の相互作用の結果、

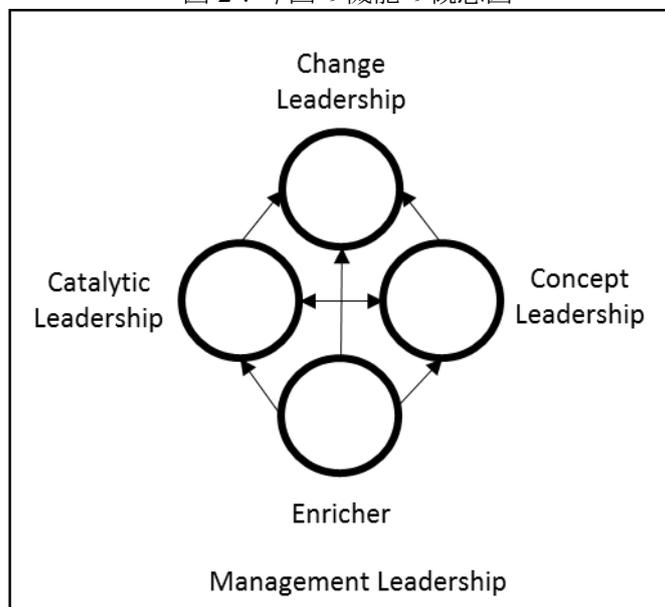
考えは深まり、まとまった内容のアウトプットが完成した。チーム B においては、S1 はリーダーではあったが、Manager であり、Concept Leader にも Catalytic Leader にもならなかった。アウトプットには、3 人の意見すべてが入っているが、3 つの意見を 1 つのまとまった意見としてはおらずチーム A で見られたような相手の意見を深める行為も見られなかった。そのため、チーム B では、S1 は影響力を及ぼして相手の考えを向上される Catalytic Leadership を持てたとは言えない。各人の役割がうまく変遷し、S1 が Catalytic Leader として結果を創出することができたチーム A においては、アウトプットが S1 以外の Concept Leader の意見が反映された結果となった。S1 はチーム C においてもリーダータイプであったが、アウトプットには、S3 の考えが強く反映されているため、このチームでも Catalytic Leadership を発揮していると思われる。チーム D と E は、発想はよいものの深めることができず、最終的なアウトプットの品質は他チームと比較して良いとはいえない。平等なチーム構成が悪いわけではなく、良い発想が出てきたときに、メンバーが自身の役割を変えることができているか、いないかが結果に影響しているのではないと思われる。ある程度のマイナスの影響も知識を深めるために有効に機能している場面もあるので、プラスもマイナスも含め相手に対する影響力が相互に作用しあうことが全体としての知識を共創することにつながっていると思われる。以上より理論的含意を提示する。

理論的含意：イノベティブな発想は、一時的な斬新なアイデアが出されるだけでなく、その考えを深めてゆく必要がある。アイデアが Concept Leadership によって出される場合に、そのアイデアを拡充する役割としての Catalytic Leadership が必要になる。また、このアイデアは Enricher によって厚みを増す必要もある。これら役割は状況によって生成・遷移し、場合によっては変革が生まれる。よい考えが生まれるチームとは、各人の役割とそれから生まれる機能が適切に生成され、機能している場合である。

表 10：チーム A における機能遷移

ワークショップ開始～初期	後半フェーズ
Management Leadership	Management Leadership, and Catalytic Leadership
Key knowledge creator	Concept Leadership and Change Leadership
Independent	Key knowledge enricher

図 2：今回の機能の概念図



5. おわりに

本稿においては、小規模チームにおける、役割が事前にアサインされていない対等な関係性を持ったメンバーで構成された集団での構成員の相互作用によるイノベティブな知識の共創過程を明らかにした。実験的ワークショップ授業を事例にとり、定性調査と分析を行った。その結果から、自然発生的な役割の動的な発生と遷移が適切に機能している場合に斬新なアイデアが生まれ、深化されるという理

論的含意を提示した。本稿の結果は特定の事例におけるデータおよび手法の制約がある。今後分析を進め、さらに他の事例での調査を含め一層の汎用化を検討する。

謝辞

本研究は JSPS 科研費課題番号 JP16K03859 の助成を受けたものです。

参考文献

- Bowers, David, G. and Stanley E. Seashore (1966) Predicting Organizational Effectiveness with a Four-Factor Theory of Leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11, pp.238-263.
- Beghetto, R. A., & Kaufman, J. C., (2007) Toward a broader conception of creativity: A case for "mini-c" creativity, *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, Vol.1, No.2, pp.73-79.
- Cartwright, Dorwin. and Alvin Zander (Eds.) (1960). *Group Dynamics: Research and Theory* 2nd Edition. Evanston III: Row Peterson.
- Halpin, Andrew W. and Ben J. Winer. (1957). A factorial study of the Leader Behavior Descriptions. In R.M. Stogdill, and A.E. Coons (Eds.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus: The Ohio State University, Bureau of Business Research, Monograph No. 88.
- Harary, Frank (1959) Status and Contrastatus. *Sociometry*, 22, pp.23-43.
- Likert, Rensis (1961) *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Runco, M. A., (2014) Big C, Little c" Creativity as a False Dichotomy: Reality is not Categorical, *Creativity Research Journal*, Vol.26, No.1, pp.131-132.
- 三隅二不二(2005)『リーダーシップ行動の科学』有斐閣.
- ロビンス, スティーブン P.(著), 高木 晴夫 (翻訳)(2014).『新版 組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社.
- 佐藤郁哉. (2008),『質的データ分析法「原理・方法・実践」』, 東京: 新曜社.

連絡先

住所：〒240-0193 神奈川県三浦郡葉山町（湘南国際村）総合研究大学院大学

名前：西中美和

E-mail：nishinaka_miwa@soken.ac.jp