

日本大手製薬企業におけるトップマネジメントの
研究開発部門組織へのリーダーシップ
—研究開発チームリーダーの自律的戦略行動の促進に向けて—

小 原 久美子

Executive Leadership for the R&D Department of Blockbuster of Japanese
Pharmaceutical Company

: Promotion of Autonomous Strategic Behavior by R&D Team Leaders

Kumiko OBARA

I. 研究の背景と問題提起

昨今、世界における日本企業の地位低下が叫ばれている。その根本要因としての第1に、リーダーの不在、特に、グローバル時代に対応したリーダーシップが発揮されていないことが掲げられている¹⁾。

1950年代以降の世界のGDPシェアを見てみると、日本企業は冷戦後の米国一極集中の時期に最も業績を伸ばし、その後、BRICsなどが台頭し多極化にシフトした時期になると急激に業績を落としたことがわかる。米国一極集中の時期には、日本企業は、世界を牽引する米国経済を頼りに、米国企業をベンチマークしながら、比較的安定した世界の経営情報をじっくりと分析し、企業内において、ゆっくりと組織的コンセンサスを図りながら経営の意思決定をすればよかった。しかし、多極化を迎えた現在、もはや、米国のみを念頭におくことで生き残ることは難しく、さらには、世界中の企業動向や情報を網羅的に取得し分析することは極めて困難な時代に直面している。日本企業において、多極化し先の読みにくい世界市場において行う意思決定は、相応のリスクを伴うことになるが、しばらく様子を見るといった妥協案を取り、グローバルに果敢に挑戦することを先延ばしするようでは日本企業の地位低下に増々拍車を掛けることになるであろう。

各国・各地域のマーケット特性を取り込み、海外企業の買収を含む成長戦略を立案し、事業の資源配分やポートフォリオを見直すリーダー、また、情報不足のなかでもスピード感を持って限られた時間のなかで議論を尽くし、最後は自らがリスクを背負って専決しグローバルベースで組

1) 久保島 悠・土田 昭夫「グローバル時代に求められるリーダーシップ」デトロイト トーマツ コンサルティング監修『グローバル経営戦略 2013 —日本企業に求められる戦略、マネジメント手法、そして進路』Think 別冊 No.5, 2012年, 東洋経済新報社, 57頁参照のこと。

織を動かすことができるリーダーが求められている。

そのため、現代の日本企業においては、トップマネジメントを中心とした経営者のリーダーシップ、とりわけ、企業を取り巻く経営環境の変化に対応して不可欠となる経営者の組織変革のリーダーシップが求められることになる。それでは、経営者はどのように組織変革のリーダーシップを発揮するのであろうか。ここで問題となるのが、管理階層ごとのリーダーへのトップのリーダーシップのあり方と取り方の問題である。経営者が組織変革のリーダーシップを効果的に発揮できたかどうかは、あらゆる階層におけるリーダーとフォロワーとの関係において固い信頼関係が結ばれ、社会的使命を組織一体となって果たそうとするエネルギーを喚起し続けているかどうかにかかっている。

特に、日本におけるブロックバスターと呼ばれる大手製薬企業においては、「新しいビジネスモデル構想²⁾」の下、組織変革を実行するためのリーダーシップを発揮するのは、まずトップマネジメントにあるが、今日の製薬企業においてはスペシャリティファーマとして存在意義を生み出す戦略的な主力部門は研究開発部門にある。特に、創薬の開発を経営理念に掲げているブロックバスターにおいては、研究開発部門の研究チームリーダー・研究者のコミットメントは重要である。ところが、プロフェッショナルである研究者は、雇われている組織よりも自分の仕事や専門分野にコミットする傾向が強く、組織内でコンフリクトを経験しやすい存在として知られており（Gouldner, 1957; Marcson, 1980）、生産現場や事務などで効率性（efficiency）を高める一般的なリーダーシップが、画期的なイノベーション能力が要求される創薬などの研究開発（以下、R&D）部門でもそのまま当てはまるとは限らない（Frohman, 1978）。むしろ、効率性を高めようとするリーダーシップは、プロフェッショナルの組織内でのコンフリクトを高め、結果的に研究成果を低める恐れがある。また、プロフェッショナルが多く働くR&D部門の場合、リーダーシップを必要としない代替（substitute）要因が数多く存在していることが、幾つかの研究によって明らかになっている（蔡, 1997）。さらには、企業のイノベーションを高めるためには、リーダーシップを超え、中間管理職や研究チームリーダーおよび研究者個人といえども、「自律的戦略行動（autonomous strategic behavior）」といった全社的視点からの戦略的・革新行動が不可欠なことも明らかになっている。

したがって、本稿では、「日本における大手製薬企業におけるトップは、R&D部門組織への効果的なリーダーシップを発揮するために、リーダーシップの本質をどのように捉え、また、いかなるリーダーシッププロセスを踏むべきか」という問題意識から出発する。そして、本研究は、グローバル化した昨今の日本大手製薬企業におけるトップのR&D部門組織への効果的なリーダーシップの方法を考え、R&D部門組織の中間管理職や研究チームリーダー、さらには研究者個人が、いかに自律的戦略行動を促進していくかを探求する³⁾。

そこでまず、II章で、リーダーシップ論の先行研究をレビューする。そして、III章において、その後のR&D部門組織におけるリーダーシップ研究の流れを体系的に把握し、R&D部門組織に

2) 日本大手製薬企業の新しいビジネスモデル構想については、筆者の次の文献を参照されたい。

小原久美子「日本のブロックバスターにおける新たなビジネスモデル構想に関する一考察」『県立広島大学経営情報学部論集』第7号、2015年2月発行、134-136頁。

3) ここでは、R&D部門組織の中間管理職も研究者であり、研究者から昇格して管理職についたミドルマネジメント層を想定している。また、R&D部門における研究者は、自律的戦略行動によって、誰もがリーダーシップを発揮しうる可能性がある対象と捉えている。つまり、リーダーシップは、公式的なリーダーではなくとも、リーダーシップを発揮できるという解釈に基づいている。

におけるリーダーシップと研究開発成果との関係について考察を進める。IV章では、これらのレビューと日本大手製薬企業のトップのリーダーシップ事例として武田薬品工業を掲げ、トップのR&D部門組織におけるリーダーシップの検討を試みる。最後に、V章では、本稿のまとめと今後の課題について述べることにしたい。

II. リーダーシップ論の先行研究

本章と次章ではリーダーシップ論の先行研究をレビューすることで、その後のR&D部門組織におけるリーダーシップ研究の流れを体系的に把握してみる。

リーダーシップ論の研究は、初期の研究である(1)特性理論 (traits theory) から始まり、(2)行動理論 (behavioral theory)、(3)状況適合理論 (contingency theory)、そして、(4)変革型リーダーシップ (transformational leadership) などへと展開されている。

1. 1950年代～1980年代以前までのリーダーシップ論

(1) 特性理論

初期の研究の特性理論では、どのようなタイプの間がリーダーとして適しているか、リーダー個人の人格や資質、特性を明らかにしようとするものであった。偉大なリーダーたちがもつ特性を発見しようとする研究は、古代ギリシャやローマの歴史的人物にまで遡ることができる。有用なリーダーシップは、個人の資質によるものであり、その共通性を明らかにするべく研究が展開されたが、今現在も特定の特性に関する意見の一致や支持が得られていない。

(2) 行動理論

1950年代から行動理論へとシフトするわけであるが、リーダーシップ行動論では、個人の人格や資質、特性よりもむしろ、観察によって得られた信頼できる行動的側面を強調する。当時の研究の内容は、従業員の生産性を向上させるようなリーダーシップ・スタイルを発見することにあつた。

① リーダーシップ・スタイルの古典的実験 (アイオワ実験)⁴⁾ では、集団とリーダーシップ・スタイルの研究を開拓したとされており、専制的リーダーシップ、放任的リーダーシップ、民主的リーダーシップという3つのリーダーシップ・スタイルのなかで、民主的リーダーシップこそが、集団の生産性、メンバーの満足度、さらには集団の凝集性の点から見ても望ましいという結論が導き出された。

② オハイオ州立大学におけるリーダーシップ研究⁵⁾ では、最終的には、リーダーの行動を「構造づくり」(initiating structure)と「配慮」(consideration)という、2つの側面から説明した。「構造づくり」とは、リーダーが目標達成をめざす中で、集団活動を系統立て、構造化し、手続きや関係性を明確化して部下を課題達成に向かわせるという一連の行動のことである。そのため、この側面の強いリーダーは、部下に対して、例えば「厳格な目標達成」、「厳密な期間限定」を期待するなど、目標の組織的な追求に多くの関心を払うという特徴がみられる。「配慮」とは、

4) Lewin, K. *Resolving social conflict: Select papers on group dynamics*. New York: Harper, 1948. 参照。

5) Hersey, P. and K. H. Blanchard, *Management Organizational Behavior*, Prentice-Hall, 1969. (山本成二・水野基・成田攻『行動科学の展開』生産性出版, 1978年) 参照。

リーダーが部下との開かれたコミュニケーションを図る、部下に対して、友情や相互信頼、尊敬などの感情への気配りをする、部下に意思決定への参加を促すといった一連の行動のことである。この側面の強いリーダーは、例えば部下の個人的な相談に応じる、部下を平等に扱うなど、あくまでも部下の居心地の良さの満足などに多くの関心を払うという特徴がみられる。このように異なる2つの次元からリーダーシップを捉えることが、実際のリーダーシップを理解するうえで有効であることが明らかになった。また、「構造づくり」と「配慮」の両方の程度が高いリーダー（高構造・高配慮）は、一般的に部下の業績も満足も高い可能性が示された。

③ ブレーク (Blake, R. R.) とムートン (Mouton, J. S.) のマネジリアルグリッド⁶⁾は、リーダーシップ・スタイルを「業績に関する関心」(concern of production) と「人間に関する関心」(concern of people) という2つの側面から図式化し、マネジリアル・グリッド (managerial grid) を示した。ここで、業績に関する関心とは、組織が人を使って成し遂げようとするもののすべてを意味している。また、人間に関する関心とは、部下の仕事へのコミットメントへの関心、職場における社会関係や友情への関心を意味している。そして、それぞれが縦軸、横軸に配置され、それぞれ1から9までのレベルに分けられている。この調査から最も優れた機能を果たすのは「9・9型(チーム型)」のリーダーであることが示されたが、いわば、スーパーマン的なチーム型リーダーであり、その行動の基礎にある考え方は、仕事は献身的な人々によってのみ達成され、組織目的への運命共同体的な相互依存の関係のみが信頼と尊敬を生み出すという結論が出された。

④ PM型リーダーシップ⁷⁾は、三隅不二(1984)により、企業組織に関する多くの調査を踏まえ、集団・組織におけるリーダーシップの役割と機能が「課題達成機能(Performance function)」と「集団維持機能(Maintenance function)」にあることを明らかにした。課題達成機能(P機能)とは、集団・組織の目標達成のために計画を立て、体制づくりをする側面と目標達成のために部下を叱咤激励する側面を含んでいる。他方、集団維持機能(M機能)とは、部下の要求や悩みごとなどに耳を傾け、その解決や援助をする、あるいは集団の雰囲気や和らげるなどの行動を通じて、部下が集団に愛着を持ち、集団の一員として残りたいと思うようになるリーダーシップ機能を指している。そして、これらの2つのリーダーシップを互いに独立した次元として縦軸、横軸の2次元に配してPM理論を展開している。

三隅は、P機能とM機能のいずれも最も高い場合に、集団の業績と従業員の満足度が高く、逆に事故は最も少ないということを明らかにしたが、長期的に見た場合、M型は従業員の満足度、集団の業績ともP型を上まわることを報告している。これは、P型のリーダーの下では、リーダーが従業員との軋轢を起し、それが従業員の意欲低下や業績の低下につながると解釈されているからである。

これまで見てきたように、リーダーシップのスタイルはいくつかに類型化できる。しかし、どのリーダーシップ・スタイルが最も効果的であるのかは状況によって異なるので一概には断定することは難しい。いかなる状況においても効果を発揮する唯一最善のリーダーシップが存在するわけではない。ここで重要となるのは、1960年代から展開された、状況適合理論である。

6) Lewin, K. *Resolving social conflict: Select papers on group dynamics*. New York: Harper, 1948. 参照。

7) Hersey, P. and K. H. Blanchard, *Management Organizational Behavior*, Prentice-Hall, 1969. (山本成二・水野基・成田攻『行動科学の展開』生産性出版, 1978年) 参照。

(3) 状況適合理論

さて、状況適合理論は、有効なリーダーシップ・スタイルを状況との関連で考察する議論である。要するに、リーダーシップ・スタイルが部下の自律度や成熟度、仕事の構造化の度合い、部下との信頼関係などの状況要因に適合しているかどうか、ということである。このように有効なリーダーシップ・スタイルを状況との関連で考察する議論を一般的に、リーダーシップのコンティンジェンシー理論（状況適合理論）と呼ばれる。

その議論には①フィドラー（Fiedler, F.E.）のLPCリーダーシップ⁸⁾、②ハーシー（Hersey, P.）とブランチャード（Blanchard, K.H.）のSL理論⁹⁾、③ハウス（House, R.H.）のパス・ゴール理論¹⁰⁾がある。

① フィドラーのLPCリーダーシップは、従来のリーダーシップ・スタイルの研究に対する不満が現場の管理者から生まれるようになっていた1960年代に展開され、リーダーシップ研究に初めて状況要因を導入し、リーダーシップの状況適合モデルを提唱したものである。彼の理論では、効果的な集団の業績をあげられるか否かは、リーダーが部下に接する場合のリーダーシップ・スタイルと、その状況において与える支配力・影響力の大きさと適合しているかどうか依存するといふものである。つまり、リーダーの部下に対する影響力行使を容易なものにするか、困難なものにするかはその集団を取り巻く課題状況によって規定されると考えるのである。また、フィドラーは、仕事志向のリーダーか人間志向のリーダーかを測定するLPC尺度を開発した。LPC（least-preferred coworker）とは「最も好ましくない仕事仲間（同僚）」という意味である。LPC尺度では、自分にとって「一緒に仕事をするのが最も嫌な仕事仲間（LPC）」を思い浮かばせ、その人のイメージを形容詞対で評定させる。嫌な相手でも好意的に評価するリーダーを「LPCリーダー」と呼び、LPCを好意的に受け止めることから人間的寛大さを示すと解釈し人間志向型の行動をとるとする。他方、嫌な相手をネガティブに評価する人は「低LPCリーダー」と呼び、仕事志向型の行動を取り、支持的・管理的・統制的な傾向があるとするとするものである。

② ハーシー&ブランチャードのSL理論は、リーダーシップとその場の主要な状況要因が何であるかを研究し、部下のマチュリテイ（成熟度）との関係で効果的なリーダーシップを捉える、SL理論（situational leadership theory）を提唱した。SL理論における部下のマチュリテイとは、①達成可能な、しかしできるだけ高い目標を設定しようとする本人の基本的な姿勢（成熟意欲）、②責任負担の意思と能力、③対象となる相手または集団がもつ教育・経験の程度と定義されている。SL理論によると、部下のマチュリテイの程度が高まる（中程度になる）につれて、リーダーは指示的行動を減じ、協力的な行動を増やす。そして、部下のマチュリテイがさらに高まる（中程度以上になる）とリーダーは指示的行動のみならず協労働も控えるのが望ましいという。このように、SL理論では、部下のマチュリテイとの関連で、いかなるリーダーシップ・スタイルが有効（効果的）かを考え、状況との適合を主張するのが特徴である。

③ ハウスのパス・ゴール理論は、「パス・ゴール理論」（目標一経路理論）と呼ばれるリーダーシップ論を展開するものである。ハウスの提唱した理論は、状況適合理論の1つでもあり、すでに述べた「構造づくり」「配慮」に関するオハイオ研究所と、モチベーションの期待理論からも主要

8) Fiedler, F. E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, 1967. (山田雄一訳『新しい管理者像の探求』産業能率短期大学, 1970年) 参照。

9) Hersey, P. and K. H. Blanchard, op. cit., (邦訳書, 225頁) 参照のこと。

10) House, R. J., A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 1971, pp. 321-338.

な要素を継承している。「パス・ゴール理論」の本質は、部下は各自が達成したいと思う個人的な目標をもっているため、リーダーの職務は個人の目標を助け、目標達成に必要な方向性や支援を与えることであり、それが集団や組織の全体的な目標に適うというものである。つまり、部下に対して個々人のゴール(目標)に到達するようにパス(経路)を明確にして支援することこそリーダーの役目なのである。部下は、「パス」と「ゴール」の結びつきが強く、自己の職務遂行が個人的目標達成のパスとして有効であると感じることができるよう、それだけ部下の期待は大きくモラルも向上する。しかし、逆の場合は、部下の期待も小さくモラルも低下する。ここでは、部下は自己が掲げる目標(ゴール)を目指して何らかの結果を得るために行動することが前提となっている。「パス・ゴール」理論では、リーダーの行動が部下に「受容」され「動機づけ」となるのは、それが部下に職務満足をもたらす場合であり、効果的な職務遂行に必要なコーチング・指導・支援・報酬を提供する場合である。

また、ハウスは、以下の4つのリーダーシップ行動を規定している。

- i. 「指示的リーダー」は、部下に対して何を期待しているかを教え、仕事の計画を立てて、その達成方法を具体的に支持するリーダーである。このリーダーシップ行動は、タスク構造が高度に明確化された時よりも、曖昧な場合や、集団内に多くのコンフリクトが存在する場合に、部下に多くの満足をもたらすとされ、自分の運命は自分で統制できないと考える(外部統制型)部下に効果的であるとされる。
- ii. 「支援型リーダー」は、部下に対して親しみやすく接し、彼らの欲求に気を配るリーダーである。このリーダーシップ行動は、部下が明確化されたタスクを遂行している時に、高業績と高満足をもたらすとされている。
- iii. 「参加型リーダー」は、意思決定をする際には部下に相談し、彼らの提案を受けて意思決定するリーダーである。このリーダーシップ行動は、自分の運命は自分で統制できると信じる(内の統制型)部下に効果的であるとされている。
- iv. 「課題達成型リーダー」は、部下に対して困難な目標達成に全力を尽くすことを求めるリーダーである。このリーダーシップ行動は、タスク構造が曖昧な場合には、部下に努力次第で好業績をもたらすという期待感を増長させ、モラルが高まるとされている。

ハウスの「パス・ゴール理論」では、リーダーシップのスタイルは可変的なものと仮定されているため、タスク構造のあり方や、部下の属性・自立度に応じて、すでに示した4つのリーダーシップ行動のいずれかを取りうる可能性があり、またすべてに当てはまる可能性もあることを示している。

2. 1980年代から現在までのリーダーシップ論

さて、これまで見てきた1980年代以前のリーダーシップ研究の研究対象は、特定の集団であり、企業を対象とし企業変革という視点での議論はなされてこなかった。しかし、1980年代に入ると、変革型リーダーシップが登場してくることになる。1980年代から90年代にかけては国際的な企業間の競争が激化するようになった時期である。企業を取り巻く環境が不確実性を増すようになるにつれ、組織が環境変化に対応し、組織全体を変革することの必要性が認識されるなかで誕生したのが、変革型リーダーシップという概念である。つまり、リーダーシップ研究においても、企業という組織そのものの変革という次元に着目した研究が行われるようになったのである。変革期のリーダーシップ論の代表的研究者には、①コッター(Kotter, J. P)の変革型リーダー

シップ、②カリスマ的リーダーシップ (charismatic leadership) や③ウォレン・ベニスとバート・ナナス (Warren Bennis and Burt Nanus) の「変革の時代に求められるリーダーシップ」、④サーバント・リーダーシップ (servant leadership) 他がある。

ところで、変革型リーダーシップは、環境変化に対応して、組織全体を変革するためのリーダーシップであるから、トップマネジメントによる組織変革のリーダーシップに着目することになる。経営管理者の主要な役割として、組織的価値観のリーダーシップを唱えたバーナード (Barnard, C. I.) によれば、経営管理者は、単に短期的な業績を志向する独裁的な存在ではない。経営管理者の責任は、組織のなかにおける様々な社会的、世俗的な役割をうまく活かして、組織にとって有効な価値観を形作り、リーダーシップを発揮していくことにある¹¹⁾。ここでの経営管理者は、CEO (Chief Executive Officer: 最高経営責任者) のみならず、COO (Chief Operating Officer: 執行長、代表取締役社長、部門管理者を含めた経営管理者層、つまり、トップマネジメントを意味している。

(1) 変革型リーダーシップ

① コッターの組織変革のリーダーシップ

変革への備えがある21世紀の組織というのは、大きな変革に着手した時に限らず、いつも社員に危機意識を持たせ、現状に慢心させない組織、ビジョンが全面的に浸透し、必要に応じて刷新が行われ、広く継続的に周知される組織、いざという時にすぐに変革推進のためのチームを連携できるよう、チームワークを重視する組織、そして、新しい針路に向かって動けるよう社員に権限を与えるのである¹²⁾。

コッターによれば、リーダーシップとは、「ビジョンと戦略を描き、これらを実現させるために人々を結集し、彼ら彼女らをエンパワーメント (権限委譲) するなど、さまざまな障害を乗り越えて変革を実現させる原動力であり、トップマネジメントのみならず、あらゆる階層のマネジャーに求められる能力」である。リーダーシップは変革を必然的に生むものであり、それが最大の効用なのである。また、リーダーとはまとめ役のことであり、リーダーシップとは人々の心をつなぐ働きかけのことである。

さらに、リーダーとフォロワーの関係において、リーダーシップとは、フォロワーに意識の変化を積極的に促す行為である。ここで注意しておきたいのは、「フォロワーに意識の変化を積極的に促す」とは、「フォロワーが自らの意思で変わっていく」という点である。リーダーが無理やりに意識を変えさせようと、フォロワーが従わないと罰を与えたり、フォロワーに約束できない都合のいいことを言って、意識を変えさせるようなことがあれば、それは本来の意味での「フォロワーに意識の変化を積極的に促す」ことにはならない。リーダーとフォロワーとの信頼関係が極めて重要といえるのである。

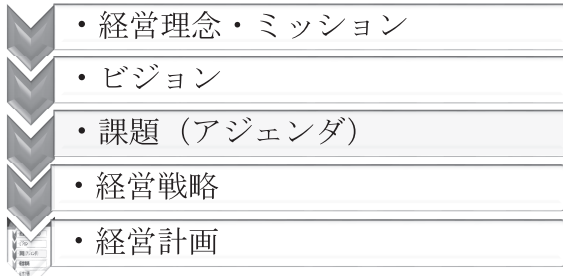
そこで、フォロワーが自らの意思で変わっていく方法として、課題 (アジェンダ) を設定し、人脈 (ネットワーク) を作ることに有用である。課題の設定とは、企業が解決すべき問題を大まかに決めて、具体的に方略を立てて解決の方向性を示すことである。ここで、最も重視するのは「対話による意見交換」にある。また、人脈 (ネットワーク) とは、課題達成のために、直属の

11) Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938, pp. 258-284. (C.I. バーナード著、山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1996年、269-296頁) 参照。

12) ジョン・P・コッター著、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部、他訳『第2版 リーダーシップ論』ダイヤモンド社、2012年、32頁。

上司や部下という直接的な関係の人々だけでなく、経営幹部や他部門の社員、協力企業や消費者といった企業を取り巻く利害関係者（ステイクホルダー）とよりよいコミュニケーションを図って行くことである。

図1：課題を設定する手順

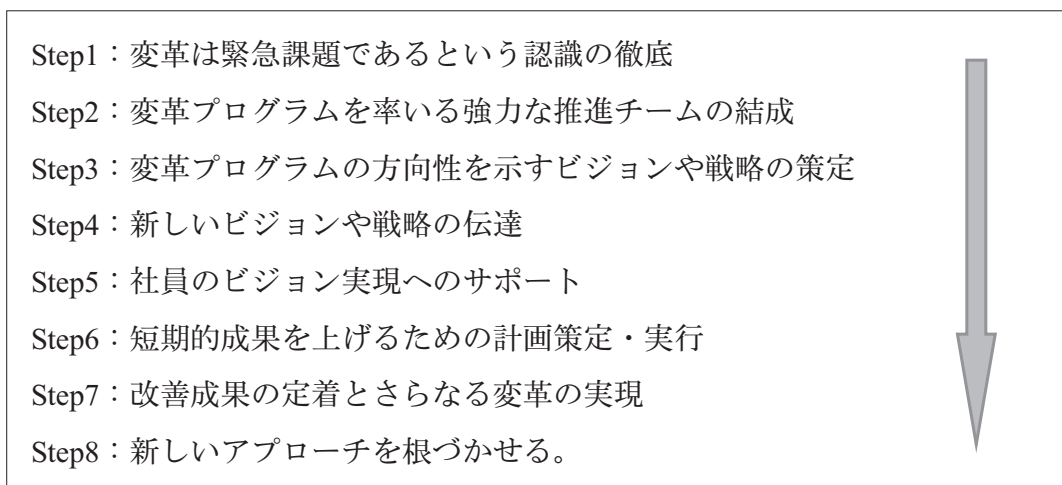


注) ジョン・P・コッター著、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部、他訳『第2版 リーダーシップ論』ダイヤモンド社、2012年、参照。

さらに、コッターによれば、リーダーシップとマネジメントは補完関係にあるという。リーダーシップ重視型の人間は、時にマネジメントという従来の考え方を排したい誘惑にかられるものだが、一般に、強いリーダーシップが求められる仕事にもマネジメント要素は入ってくる。すなわち、計画・予算（マネジメント部分）と、ビジョン・戦略（リーダーシップ部分）を盛り込んだ課題（アジェンダ）の作成、階層の縦のネットワーク（マネジメント部分）と複雑な人間関係の横のネットワーク（リーダーシップ部分）を駆使した、課題遂行のための人脈づくり、そして統制（マネジメント部分）と動機づけ（リーダーシップ部分）の課題遂行である。

コッターにおける企業変革へのプロセスは以下のように8段階で示される。

図2：コッターの企業変革の8段階



注) ジョン・P・コッター著、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部、他訳『第2版 リーダーシップ論』ダイヤモンド社、2012年、79頁より筆者作成。

② カリスマ的リーダーシップ

合法的支配による官僚制組織は、環境の変化が激しい不確実な状況においてうまく機能しなくなる可能性がある。その時に登場してくるのが、カリスマと呼ばれる特殊な才能を身につけた指導者のリーダーシップである。特定の人物がカリスマとみなされるのは、その人物が一定の条件を満たす資質を持っているからではなく、周囲の人がカリスマと認知することによって成立する。つまり、信奉者が出てきて初めて、信奉される人物がカリスマであるとみなされるのである。

ところで、コンガーとヌンゴ (Conger & Kanungo, 1987) のカリスマ的リーダーシップの行動特性は、①ビジョンを打ち出す、②環境の変化を察知する、③型にとらわれない行動、④リスクを取る、⑤フォロワーの気持ちを察知する、⑥現状に満足しない、というものである。この行動特性からみても、カリスマ的リーダーシップと変革型リーダーシップと共通することが多く、近い関係にある。

しかし、ここで注意をしたいのは、カリスマ的リーダーシップは、リーダーの資質というよりも、むしろ、行動特性に注目するという点で、カリスマ支配とは異なる。カリスマ的リーダーシップにとって必要なのは、フォロワーの心の動きに絶えず気を配るということである¹³⁾。

③ ウォレン・ベニスらの変革の時代に求められるリーダーシップ

現代のようにグローバル化し、企業の経営環境の変化が激しく、その先行きも不透明な時代においては、組織の存在意義であるミッションや経営理念を基軸にしつつ、それを体現するためのビジョンや戦略、そして組織構造といったものを環境変化に適応させていかなければならない。そのために、企業における生産性や効率性のみを追求するリーダーシップから、組織変革を実現し、フォロワーの意識改革を促す変革型リーダーシップに議論の焦点がシフトしてきているのである。

ウォレン・ベニスとバート・ナナス (1985) は、組織変革で成功した最高経営責任者 (民間部門 60 名、公的部門 30 名) に対してインタビューを行った。彼らは、このインタビューから優れたリーダーが実践している 4 つの戦略を次のように見出した¹⁴⁾。

i. 人を引きつけるビジョンを描く

ビジョン構築の手がかりとなるのは、「過去」「現在」「未来」という時間軸である。ビジョン構築にあたってリーダーに求められる能力は、先見力、洞察力、世界観、立体認知、周辺視野、ビジョン修正にある。

ii. あらゆる方法で意味を伝える

優れたリーダーシップを発揮するためには、コミュニケーションは重要である。なぜ、新たなビジョンが必要なのか、そのビジョンによってもたらされるものは何か、その結果としてどのような未来が待っているのかについて、説得することが必要である。

iii. 「ポジショニング」で信頼を勝ち取る

ビジョンは目指すべき先であり、立ち位置を決めるのがポジショニングである。リーダーシップは、リーダーとフォロワーが信頼の絆で結びついていないと始まらない。

iv. 自己を創造的に活かす

自己を創造的に活かすためには、リーダー自らに対して、どのような心構えでリーダーシッ

13) Conger, J. A., and Kanungo, R. A., Towards a behavioral theory of charismatic Leadership in organizational settings, *Academy of Management Review*, 12, pp.637-647.

ブに望むのかを考えなければならない。自己観もワレンダ要因も肯定的な人物が、自己を創造的に活かして効果的なリーダーシップを発揮できる。肯定的自己観とは、自らの能力を構築することであり、自信を表す。ワレンダ要因とは、結果に対するイメージ、すなわち、外的な環境の見通しを意味する。

以上が、優れたリーダーが実践している4つの戦略である。

次に、彼らは、リーダーシップには、時代に左右されない普遍的なものが存在するとして、優れたリーダーに世代を超えて共通する点は、高い学習意欲と、厳しい試練に耐えた経験であるという。さらに、このような優れたリーダーになるためには、時代を超えて必要な「4つの能力」を開発することであるという。それは、①適応力と強靱（きょうじん）な精神、②意味の共有化と他者の巻き込み、③意見と表現、④高潔さ、という4つの能力が求められる。

④ サーバント・リーダーシップ

グリーンリーフ（Greenleaf, R. K.）の主張によると、リーダーシップといえば、自分が先頭にたつて、フォロワーをリードするというイメージが強いが、そうではなくて、「目的を達成するために、陰に陽にフォロワーをバックアップしていく」というものである。つまり、リーダーシップの根底にあるのは、組織の目的、ミッションに対して、リーダーが奉仕の精神で貢献することである。つまり、サーバント・リーダーシップとは、「まず相手に奉仕し、その後相手を導くもの」である¹⁵⁾。

サーバント・リーダーシップの特徴は以下の通りである。

- i. リーダーはフォロワーに対して引っ張っていきたいという気持ちが最初にくるのではなく、フォロワーに対して奉仕したい、尽くしたいという気持ちが最初にくて、やがて導きたいという気持ちが湧いてくる。
- ii. サーバント・リーダーシップは、地位や権力といったパワーに訴えるだけでなく、奉仕の精神に基づいてフォロワーの気持ちを思いやる行動をとる。
- iii. サーバント・リーダーシップを発揮するという事は、単にリーダーがフォロワーを気遣ってなされるだけでなく、フォロワーが組織の目的の達成に向けて献身的になることによってなされなければならない。将来的には、サーバント・リーダーシップを発揮しようという心構えをもつように、フォロワーの成長を促していくことにつきる。

一見すると組織に奉仕することに徹していてリーダーのように思われぬが、いなくなって初めて存在の大きさに皆が気づく、ヘルマン・ヘッセの『東邦巡礼』に登場する、レーオのような人物が、サーバント・リーダーシップを発揮するサーバント・リーダーなのである。

Ⅲ. リーダーシップ論の先行研究の検討と R&D 部門組織のリーダーシップ

前章において、リーダーシップ論の先行研究を1. 1950年代～1980年代以前、2. 1980年代～現在までに時代区分し、これまでのリーダーシップ論を体系的に捉え、その内容の流れから展開

14) Warren Bennis & Burt Nanus, *Leaders*, HarperCollins Publishers, 1985, pp.27-68. (伊東奈美子邦訳『本物のリーダーとは何か』, 海と月社, 2011年, 50 - 105頁) 参照。

15) Greenleaf, R. K., *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*, Paulist Press TM, 2012.

してきた。本章では、リーダーシップ論の先行研究の検討をさらに進め、R&D部門組織のリーダーシップ論の考察を試みる。

1. リーダーシップ論の先行研究の検討

初期の研究の特性理論では、どのようなタイプの間がリーダーとして適しているか、リーダー個人の人格や資質、特性を明らかにしようとするものであった。有用なリーダーシップは、個人の資質によるものであり、その共通性を明らかにするべく研究が展開されたが、今現在も特定の特性に関する意見の一致や支持が得られていない。また、1950年代から行動理論へとシフトするわけであるが、リーダーシップ行動論では、個人の人格や資質、特性よりもむしろ、観察によって得られた信頼できる行動的側面を強調する。当時の研究の内容は、ただ単に、従業員の生産性を向上させるようなリーダーシップ・スタイルを発見することに留まるものであった。しかし、現在のこの分野の研究者たちは、これらの先駆的な努力から、重要なポイントを拾い集めることができる。

まず、リーダーシップにおけるパーソナリティ特性の研究は、リーダーシップにおいて一定不変の個人的傾注は無視しえないということを示唆しているということである。マクレランドとボヤティス (McClelland & Boyatzis, 1982) は、経営者のキャリアの初期に測定された、持続的な動機づけパターンが、10年以上後の成功を予測し得ることが示されている。したがって、特性理論におけるリーダーシップを理解するための個人的差異は、まったく役に立たないのではなく、組織内のリーダーの地位、組織の方針、手続き、雰囲気、組織を取り囲む社会の文化といった状況要因を含めることでより十分な説明が可能になるのではないかと考える。環境要因はリーダーと部下との間の関係を果たす媒介的役割であることに対して、リーダーシップ研究者の目を開いてくれたのは、パス・ゴール理論 (通路-目標理論) の功績といえるだろう。

次に、変革型リーダーシップ論は、他のリーダーシップ論と質的に異なるタイプのものとして区別されてきたが、他のアプローチの中にも多くの変革的リーダーシップの構成要因が存在する。リーダーが部下を動機づけたり挑戦的にさせたり、個人の知的な成長の手助けをする程度は、ハウスのパス・ゴール理論 (通路-目標理論)、状況的リーダーシップ論のなかにもみられる。

変革型リーダーシップの独特の点は、組織のビジョンが、フォロワーの動機づけの源泉になることや、フォロワーが自分のアイデンティティと組織の使命 (ミッション) とを融合させることにある。ビジョンのもつ力は、明確で強力なビジョンを描き出すリーダーの能力と、環境的側面 (例えば、危険で予測がつかない状況)、あるいは強い個人欲求 (例えば、生きる目的やアイデンティティへの欲求) に起因するフォロワーのメッセージへの感受性のような要因が、ある特定の形で統合されることから発現するのかもしれない。変革型リーダーシップにおいても、リーダーはフォロワーの心情や物事の理解度や解釈に注意し正しく理解する能力をより磨かなければならない。

変革的リーダーシップの焦点は組織である。彼らの行動は組織目標に向けてのフォロワーのコミットメントを築き上げる。一方サーバント・リーダーシップの焦点はフォロワーであり、組織目標の達成は副次的な結果である。リーダーがリーダーシップの第一の焦点を組織からフォロワーへ移動しうる範囲がリーダーを変革的リーダーかサーバント・リーダーかに分類する要因であると考えられる。

Joseph & Winston (2005) は、サーバント・リーダーシップについての従業員の知覚と、組織に

対する信頼及びリーダーに対する信頼との関係を調査した。サーバント・リーダーシップに導かれていると従業員に知覚されている組織はそうでない組織よりも、より高いリーダーに対する信頼と組織に対する信頼を示した。この結果は、サーバント・リーダーシップはリーダーに対する信頼と組織に対する信頼の先行因であるという Greenleaf の見解を支持するものであると彼らは結論づけている。

さて、ここで、リーダーシップの先行研究に関する若干の検討を試みたわけであるが、本稿で論じようとする、日本大手製薬企業におけるトップマネジメントの研究開発部門組織へのリーダーシップにおいては、いかなるリーダーシップが有効なのであろうか。今日の日本製薬企業、特に創薬の開発を経営理念に掲げるブロックバスターにおいては、今日の熾烈なグローバルな経営環境下にあることから、まさしく、トップマネジメントの組織変革のリーダーシップが適切であると考えられる。事実、トップによる組織改革の盛んな日本製薬企業は数多く存在していることから、現代のグローバルな時代に対応した組織変革のリーダーシップは重要といえるであろう。そして、製薬企業の組織において、創薬の開発の要は、言うまでもなく R&D 部門組織にある。

2. R&D 部門組織のリーダーシップ

Elkins and Keller (2003) は、これまでの R&D プロセスに関わるリーダーシップ研究をレビューし、先行研究の多くが2つのリーダーシップに着目していることを指摘している。1つが変革型リーダーシップであり、もう1つが境界活動 (Boundary-spanning activity) である。Elkins and Keller (2003) 以降も、変革型リーダーシップと境界活動に関する研究が中心的に行われている¹⁶⁾。本稿では、この2つに注目して考察する。

(1) R&D プロセスを対象とした変革型リーダーシップ

変革型リーダーシップは、「フォロワーの目標を高め、明示的もしくは暗黙的な交換関係に基づいた期待を超えた業績を上げることができ、という自信を彼らに与えることにより、彼らに対して影響を及ぼすリーダー行動」と定義されている (Dvir et al. 2002)。

また、バスらによれば変革型リーダーシップには、4つの下位概念がある (Bass 1985; Bass and Avolio 1990)。それは、「理想化された影響」「モチベーションの鼓舞」「知的刺激」「個への配慮」である。「理想化された影響」とは、フォロワーの感情を高ぶらせ、リーダーとの同一化を促進する行動である。「モチベーションの鼓舞」は、フォロワーに対してビジョンを明確に伝え、シンボルを用いてフォロワーの努力をまとめあげ、適切な行動をモデル化する行動である。「知的刺激」は、フォロワーに対して問題を認識させ、新しい視点から問題を捉えることを促進する行動である。「個への配慮」は、フォロワーに対して、サポートし、勇気づけ、コーチングを行う行動である。これら4つのタイプの行動が、チーム目標達成に対する強烈的な貢献意欲を、フォロワーから引き出すというものである。

さらに、変革型リーダーシップは、最も多くの研究が行うリーダーシップ・スタイルの1つで、

16) Elkins, T. and Keller, R. T., *Leadership in Research and Development Organizations: A Literature Review and Conceptual Framework*, *Leadership Quarterly*, 14, 2003, pp.587-606.

高, R&D プロセスのリーダーシップ研究については、次の文献も参照されたい。

石川 淳「研究開発プロセスのリーダーシップ—文献レビューと課題の提示」『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構, 月間版, No.660, 2015年7月号。

フォロワーの職務態度、行動、成果に正の影響を及ぼすことが、メタ分析によっても明らかにされているのである (DeGroot, Kiker and Cross, 2000; Dumdum, Lowe, and Avolio 2002; Judge and Piccolo 2004; Lowe and Galen Kroeck 1996)。

R&D プロセスを対象とした変革型リーダーシップ研究もいくつか行われている。但し、これらは、大きく、個人レベルの研究とチーム・レベルの研究に分かれる。前者は、リーダーシップの効果が研究開発者個人にどのように影響を及ぼすのかを明らかにしようとする研究であり、後者は、その効果が研究開発チーム全体にどのように影響を及ぼすのかを明らかにする研究である。また、両者は、用いる変数も異なり、その方法も異なる。

① 個人レベルの変革型リーダーシップ研究

個人レベルの変革型リーダーシップは、研究開発者の職務態度や行動に影響を及ぼす。Michaelis, Stegmaier, and Sonntag (2009) は、ドイツの研究開発者を対象とした研究において、チーム・リーダーが変革型リーダーシップの下位概念の1つである「理想化された影響」を発揮している場合、フォロワーが、イノベーションを促進する行動を取る傾向が強くなることを明らかにしている。また、Paulsen et al. (2013) は、オーストラリアの研究所で働く研究開発者を対象とした研究において、変革型リーダーシップが、研究開発者のイノベーションに向けた努力を促進することを明らかにしている。

一方、変革型リーダーシップが個人の研究成果に影響を及ぼすことを示した研究も見られる。Eisenbeiß and Boerner (2013) は、ドイツの研究開発者を対象とした研究において、変革型リーダーシップがフォロワーの創造的成果を高めることを明らかにしている。欧米以外では、Gumusluogluand Ilsev (2009) が、トルコの研究開発者を対象とした研究において、変革型リーダーシップが、個人の創造的成果に正の影響を及ぼしていることを明らかにしている。また、Shin and Zhou (2003) は、韓国の研究開発者を対象とした研究において、変革型リーダーシップが、個人の創造的成果に正の影響を及ぼしていることを明らかにした。

② チーム・レベルの変革型リーダーシップ研究

リーダーシップの影響を検討する場合、チーム・レベルでも検討する必要がある。研究開発の場合、チーム・レベルの活動が多いため、成果もチーム・レベルが重要になる。しかし、チーム・レベルの成果は、単なる個人レベルの成果の足し算ではないため、チーム・レベルの成果を別途検討する必要がある。

Thite (2000) は、オーストラリアの研究開発チームを対象とした研究において、チーム・リーダーが、変革型リーダーシップの下位概念のうちの「理想化された影響」と「知的刺激」を示した場合、チームが成功に導かれる可能性が高いことを示している。

また、Keller (2006) は、アメリカの研究開発チームを対象に、変革型リーダーシップと構造づくりのリーダーシップ (Initiatingstructure) がチーム成果にどのような影響を及ぼすのかを明らかにした。その結果、どちらもチーム成果に正の影響を及ぼすものの、その影響力は、研究と開発で違うことを明らかにしている。具体的には、変革型リーダーシップは研究チームで、構造づくりのリーダーシップは開発チームでより強く影響を及ぼすのである。

変革型リーダーシップとチーム成果の関係は、日本においても検証されている。Ishikawa (2012a, b) は、日本の研究開発チームを対象とした研究において、変革型リーダーシップがチーム成果に正の影響を及ぼすことを明らかにしている。また、石川 (2007) は、日本の研究開発チームを対象とした研究において、変革型リーダーシップと非指示型リーダーシップの相互作用が

チーム成果に正の影響を及ぼすことを明らかにしている。

このように、変革型リーダーシップは、個人の職務態度、行動、成果に加え、チーム成果に正の影響を及ぼすことが理解できる。さらに、その効果は、欧米だけでなく、アジア、とりわけ日本においても確認されている。このことは、変革型リーダーシップが従来の組織文化を越えて効果的であることを示唆している。

(2) 境界活動とゲート・キーパーとしての研究開発者

境界活動とは、チームの外から、資源や情報、サポートを獲得してくる活動である。R&D活動とは、新しい知識を生み出す活動である。新しい知識は、既存の情報を新しい方法で組み合わせたり、また、新しい視点で解釈したりすることで生まれる。このため、新しい知識を生み出すためには、その元となる情報が必要となる。また、研究活動を行うためには、資金や実験などのための施設も必要である。さらに、効果的な活動を行うためには、部門内外の理解やサポートも必要であろう。

この境界活動は、会社の内外に向けて必要となる。例えば、会社内に対しては、研究資金の獲得や、マーケティングや製造部門などの情報を得ることが、効果的な研究活動のためには必要となる。また、会社外に対しては、専門的な技術情報や顧客情報を得たり、時には、外部の組織と連携したりすることも必要になる。

さて、境界活動についての研究は古くから行われているが、そのほとんどは、コミュニケーションに着目している。なぜなら、必要な資源やサポート獲得するために、最も重要な手段となるのがコミュニケーションだからである。特に、研究開発活動において最も重要な資源の1つである情報は、コミュニケーションが主たる獲得手段となる。実際に、多くの先行研究が、研究開発チームのコミュニケーションがチーム成果に影響を及ぼすことを明らかにしている (Ancona and Caldwell 1992a; Hung, Kuo, and Dong 2013; Keller, 2001; Kivimaki and Lansisalmi 2000; Taylor and Utterback 1975)。

Allen (1977) は、このコミュニケーション境界活動を、ごく限られた研究開発者しか行うことができないと指摘している¹⁷⁾。なぜなら、コミュニケーションの相手によって、コンテキストが異なるからである。例えば、同じ会社内の製造部門の人とのコミュニケーションと、技術的な専門分野における学会のメンバーとのコミュニケーションでは、全くコンテキストが異なる。通常の人にとって、複数のコンテキストを使い分けることは非常に難しい。このため、コミュニケーションの相手がある程度偏ってしまう。

ところが、中には、複数のコンテキストを使い分けることができるコミュニケーション・スターがいる。Allen (1977) によると、このコミュニケーション・スターは、会社内外の様々な相手とコミュニケーションを取るだけでなく、チーム内に必要な情報を取り入れる役割を担っている。このため、チーム内においてコミュニケーション・ネットワークのハブとなる。また、チーム外との協力や連携、交渉などの役割も担っている。このような役割を担っている研究開発者は、ゲート・キーパー (以下、GK) と呼ばれる。

その後の研究において、チーム内に GK が存在することで、チーム内のコミュニケーションが活発化されることや、チーム成果に正の影響を及ぼすこと、そしてその影響が、研究と開発では違うことなどが明らかにされてきた (Allen, Tushman, and Lee 1979; Katz 1982; Katz and Tushman

17) Allen, T. J., *Managing the Flow of Technology*, Cambridge: MIT Press. 1977.

1979;Katz and Tushman 1983; Tushman and Katz 1980)。

これまでの考察からいえることは、R&D 部門組織においても、組織変革のリーダーシップは有効であるということである。次章では、これまでの考察をふまえて、日本の大手製薬企業である武田薬品工業のリーダーシップの捉え方の事例により、本論文のテーマである「日本大手製薬企業におけるトップマネジメントの R&D 組織へのリーダーシップについて考察し、今後の課題を述べることで本稿を閉じたい。

IV. 結びに代えて一新たなビジネスモデル構想の実現のための組織変革のリーダーシップ

すでに述べたように、市場のグローバル化も進み、バイオベンチャーなど様々な主体が登場している現在の環境変化によって、もはや、メガファーマも含めたすべての製薬企業がその規模に関わらず、それぞれ特徴を活かした企業にならなければ生き残れない状況にある。一概にメガファーマと言っても、現在では各企業の対象領域や傾注している分野は様々であり、従来のように、ただ規模が大きいというだけのものではなくなっているということである。したがって、自ら強みのある領域に抜本的に転身することが重要である。こうした厳しい経営環境下であって、どのような組織変革のリーダーシップを発揮すればよいのだろうか。

筆者は、まず、1. 自社の存在意義から出発し、2. 組織全体の連帯感や時間的な連続性を保つこと、3. 自社の経営理念をグローバルにわかりやすく翻訳すること、4. トップマネジメントによる R&D 部門組織への変革型リーダーシップを発揮することにあると考える。

1. 自社の存在意義から出発

経営者はこのような時だからこそ、自らの経営理念に立ち返ることが重要であろう。時代や環境が変わろうとも、企業として変えてはならないものが経営理念やその企業の価値観だからである。そこから、経営ビジョン→企業使命→企業目標→事業領域と全社的な経営戦略（企業戦略）を練り直し、その経営戦略の実行のための組織構造へと変革していかなければならない。

日本製薬企業の経営者（CEO）において、特に注意して置きたいのは、多極化しグローバル化が進行する現在、大局観を持って、全社的な戦略の下に組織的にグローバル展開することであると考える。

2. 組織全体の連帯感や時間的な連続性を保つこと

グローバル化が進み、さまざまな人種・国籍をもつ多様な社員を抱え込むことになればなるほど、また、環境の変化が激しくなればなるほど、その企業のフィロソフィーやバリューをしっかりと持ち続けなければ、組織全体における連携や時間的な連続性を保つことはできない。そのためにも、自社の存在意義から出発し自らの経営理念に立ち返ることが必要である。

3. 自社の経営理念をグローバルに、わかりやすく翻訳

国内に限らず多極な国の人々にも理解してもらえるように経営理念をわかりやすく翻訳したビジョンを明らかにし、会社の DNA として受け継いでもらうことが肝要である。ところが、日本製薬企業のトップ層に多くの外国人が配置されるやいなや、自国の社員や OB は、経営者の人事に不満を表し、組織としての連帯感に自国の方が亀裂をもたらしてしまうこともある。各人の解

積によっては、まるで、日本人が逆にマイノリティになったがごとくに意識してしまうことも少なくない¹⁸⁾。それでは、経営者はどのようなリーダーシップを発揮すればよいのだろうか。それは、日本企業組織における負の組織内同形化圧力を低減させようとする R&D 部門組織へのトップの組織変革型リーダーシップにあると考える。そこで、日本製薬企業のトップの組織変革型リーダーシップについて論じた上で、それとの関連で、トップマネジメントによる R&D 部門組織への変革型リーダーシップの検討を試みる。

4. 日本大手製薬企業のトップの組織変革型リーダーシップ

これまでの考察により、変革型リーダーシップ論は、他のリーダーシップ論と質的に異なるタイプのもので区別されてきたが、他のアプローチの中にも多くの変革的リーダーシップの構成要因が存在する。リーダーが部下を動機づけたり挑戦的にさせたり、個人の知的な成長の手助けをする程度は、ハウスのパス・ゴール理論（通路一目標理論）、状況的リーダーシップ論のなかにも見られる。

ところで、武田薬品社長兼 COO（最高執行責任者）クリストフ・ウェバー氏（PRESIDENT：2014/9/16）によると、「医薬の世界で武田ほど歴史があり、「誠実」を核にした価値観が明確な製薬会社は多くない。これは信頼を得る強いアドバンテージだ。社長就任を決意したのも、挑戦的な目標と価値観への共感からだった」と述べている。

そして、リーダーシップの本質は、部下を納得させ、「この仕事をぜひやりたい」と動機づけることにあると思う。そのため、私は意識してよきリスナーとなり、チームの話に耳を傾ける協調的なスタイルを第一に考える。武田の社員は優秀だが、勝利への強い意欲やオペレーションの機敏さがやや不十分な面もある。これを強化する。グローバル市場で戦う人材が必ず育つはずだ。

さらには、グローバル企業として標準化も必要だが、新興国市場で成功するためローカルチームの強化は喫緊の課題だ。私も現地を回り、スタッフとコミュニケーションを重ね、エンゲージメントを高める。目標は世界のそれぞれの地域において、カスタマーから、「ベストな製品、サービスを提供するのはタケダだ」と認められ、トップになることだ。それには地域ごとに異なるニーズを的確につかむことが必要。私が GSK（イギリスの大手製薬会社「グラクソ・スミスクライン」）のいくつかの会社でマネジメントを行ううえで大切にしたのは従業員のエンゲージメント、つまり、組織の目標達成に向け、誰もが熱意を持って力を発揮していくような会社との強いつながりだということである。

今日の製薬企業こそ今、変革型リーダーシップが求められているのである。

変革型リーダーシップの独特の点は、組織のビジョンが、フォロワーの動機づけの源泉になることや、フォロワーが自分のアイデンティティと組織の使命（ミッション）とを融合させることにある。

ビジョンのもつ力は、明確で強力なビジョンを描き出すリーダーの能力と、環境的側面（例えば、危険で予測がつかない状況）、あるいは強い個人欲求（例えば、生きる目的やアイデンティティへの欲求）に起因するフォロワーのメッセージへの感受性のような要因が、ある特定の形で統合されることから発現するのかもしれない。変革型リーダーシップにおいても、リーダーはフォロワーの心情や物事の理解度や解釈に注意し正しく理解する能力をより磨かなければならない。

18) 原 禮之助・原 雄次郎『大丈夫か武田薬品』ソリックブックス、2015年。

また、変革的リーダーシップの焦点は組織である。彼らの行動は組織目標に向けてのフォロワーのコミットメントを築き上げる。一方サーバント・リーダーシップの焦点はフォロワーであり、組織目標の達成は副次的な結果である。リーダーがリーダーシップの第一の焦点を組織からフォロワーへ移動しうる範囲が、リーダーを変革的リーダーかサーバント・リーダーかに分類する要因である、と考えられる。

さらに、Joseph & Winston (2005) は、サーバント・リーダーシップについての従業員の知覚と、組織に対する信頼及びリーダーに対する信頼との関係を調査した。サーバント・リーダーシップに導かれていると従業員に知覚されている組織はそうでない組織よりも、より高いリーダーに対する信頼と組織に対する信頼を示した。この結果は、サーバント・リーダーシップはリーダーに対する信頼と組織に対する信頼の先行因であるという Greenleaf の見解を支持するものである、と彼らは結論づけている。

日本製薬企業を取り巻く経営環境は、これまで見てきたように急激なグローバル環境へと変化を遂げており、現在は日本製薬企業の経営の危機的状況にある。したがって、まず、経営者自身が意識を新たにして、組織変革型リーダーシップを発揮することが要求される。

しかし、すでに述べたように、リーダーが部下を動機づけたり挑戦的にさせたり、個人の知的な成長の手助けをする程度は、ハウスのパス・ゴール理論（通路一目理論）、状況的リーダーシップ論のなかにも見られる。また、武田薬品社長兼 COO のクリスト・ウェバー氏の主張にあるように、従業員やチームの意見とにかく耳を傾け、個々の従業員やチーム自らが大きな目標をもち情熱的に仕事に打ち込めるようにし、十分にディスカッションし連携を取る、協調的なリーダーシップスタイルを第1と考えていた。しかしながら、その意思決定には遅れを許さず、的確に行うという合理的な厳しい面も決して見逃すことはできない。

したがって、パス・ゴール理論および全社的に組織の観点から変革に取り組む組織変革型リーダーシップ論に加えて、十分なコミュニケーションと対話が可能な「場」を創造し、サーバントリーダーシップにみられるフォロワーの視点に立って、互いに目標を決定し共有し合い、権限委譲する、パートナーシップにも類似した新しい組織変革型リーダーシップが望まれる。そのためには、リーダーは、フォロワー自身とより一層対話をなすことを通じて、フォロワーの主観的認知や解釈をよりよく理解し、彼ら彼女らの解釈フィルターのなかで動機づけ、方向づけし、さらには、組織全体のゴールに向かって自ら果敢に挑戦することが個人にとっても、組織にとっても、グローバル世界にとっても意義あるものにしていくことが重要といえるであろう。

5. トップマネジメントによる R&D 部門組織への変革型リーダーシップ

すでに第三章で R&D 部門組織のリーダーシップについて述べたところであるが、R&D プロセスに関わるリーダーシップ研究についても、変革型リーダーシップと境界活動に関する研究が有効であることを示されていた。

個人レベルのリーダーシップ研究においては、チーム・リーダーが変革型リーダーシップの下位概念のうち「理想化された影響」を発揮している場合、フォロワーがイノベーションを促進する行動を取る傾向が強くなることが明らかにされている。また、変革型リーダーシップが研究開発者のイノベーションに向けた努力を促進することが明らかにされた。

ところで、リーダーシップの影響を検討する場合、チーム・レベルでも検討する必要がある。研究開発の場合、チーム・レベルの活動が多いため、成果もチーム・レベルが重要になる。Thite

(2000)によれば、オーストラリアの研究開発チームを対象とした研究において、チーム・リーダーが、変革型リーダーシップの下位概念のうちの「理想化された影響」と「知的刺激」を示した場合、チームが成功に導かれる可能性が高いことを示していた。

さらに、変革型リーダーシップとチーム成果の関係は、日本においても検証されている。Ishikawa (2012)は、日本の研究開発チームを対象とした研究において、変革型リーダーシップがチーム成果に正の影響を及ぼすことを明らかにしている。また、石川 (2007)は、日本の研究開発チームを対象とした研究において、変革型リーダーシップと非指示型リーダーシップの交互作用がチーム成果に正の影響を及ぼすことを明らかにしている。

このように、変革型リーダーシップは、個人の職務態度、行動、成果に加え、チーム成果に正の影響を及ぼす。さらに、その効果は、欧米だけでなく、アジア、とりわけ日本においても確認されている。

さらには、境界活動において、チーム内にゲート・キーパーが存在することで、チーム内のコミュニケーションが活発化することや、チーム成果に正の影響を及ぼすこと、そしてその影響が、研究と開発では異なることが明らかにされてきた。

以上のことから、製薬企業の研究開発部門における研究者個人および研究開発チームリーダーの自律的戦略行動は、トップマネジメントの変革型リーダーシップの下で、チームリーダーが変革型リーダーシップを発揮することによって、組織的成果に向けて充分、有効に促進されるものであると結論づけることができると考える。

しかし、今後の残された課題がないわけではない。筆者の今後の課題は以下の通りである。

- (1) 研究者や技術開発者などのプロフェッショナルは、雇われている組織よりも自分の仕事の専門分野にコミットする傾向が強く、組織内でコンフリクトを経験しやすい存在として知られている。トップの組織変革型リーダーシップの取り方が強すぎた場合には、上司の「配慮的リーダーシップ」が、むしろ、自分の研究活動に対する過度な干渉として受け止められ、研究者の成果に否定的な影響を与えるかもしれないという課題がある。
- (2) 製薬企業の研究者および開発技術者においては、特に、基礎研究と応用開発では、その活動内容が異なるため、変革型リーダーシップの効果が異なることが予想される。研究と開発の違いを超えたモデレーターを明らかにする必要がある。また、ゲート・キーパーの効果は、研究のチームよりも開発のチームの方が強いことからオープン・イノベーションにおけるリーダーシップの研究が必要となる。

尚、日本の製薬企業のなかで、特にブロックバスターと呼ばれる企業においては、創薬の研究開発部門は、経営理念や自社の存在意義の実現のかなめである。トップマネジメントに位置するリーダーとフォロワーとしての研究者の関係においては、リーダーシップの本質ともいえる、真の信頼関係を築き、新しい組織変革型のリーダーシップを望むところである。

参考文献

Allen, T. J., *Managing the Flow of Technology*, Cambridge: MIT Press.1977.

- 一, Tushman, M. L. and Lee, D. M. S., "Technology Transfer as a Function of Position in the Spectrum from Research through Development to Technical Services", *Academy of Management Journal*, 22(4), 1979.

- Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938. (C.I. バーナード著, 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1996年。)
- Elkins, T. and Keller, R. T., "Leadership in Research and Development Organizations: A Literature Review and Conceptual Framework," *Leadership Quarterly*, 14, 4/5, 2003.
- Harada, T., "Three Steps in Knowledge Communication: the Emergence of Knowledge Transformers," *Research Policy*, 32(10), 2003.
- 原 禮之助・原 雄次郎『大丈夫か武田薬品』ソリックブックス, 2015年。
- Ishikawa, J., "Leadership and performance in Japanese R&D teams," *Asia Pacific Business Review*, 18(2), 2012.
- 石川 淳「研究開発プロセスのリーダーシップ—文献レビューと課題の提示」『日本労働研究雑誌』労働政策研究・研修機構, 月間版, No.660, 2015年7月号。
- ジョン・P・コッター著, DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部, 他訳『第2版 リーダーシップ論』ダイヤモンド社, 2012年。
- M. M. チェームズ著, 白樫三四郎訳『リーダーシップの統合理論』北大路書房, 1999年。
- 野中郁次郎監修, リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所著『日本の持続的成長企業』東洋経済新報社, 2010年。
- 小原久美子「日本製薬企業の経営理念が経営業績に及ぼす影響に関する研究—武田薬品工業の事例を中心として—」『県立広島大学経営情報学部論集』第6号, 2014年2月。
- 小原久美子『経営学における組織文化論の位置づけとその理論的展開』白桃書房, 2014年。
- Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*, Paulist Press, 1977.
- ロバート・K・グリーンリーフ著, 金井壽宏監訳『サーバントリーダーシップ』英治出版, 2014年。
- Warren Bennis & Burt Nanus, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, New York, 1985. (ウォレン・ベニス&バート・ナナス著, 伊藤奈美子訳『本物のリーダーとは何か』海と月社, 2012年。)