

## これからのミドル・リーダーに求められる

### 役割・機能、能力に関する研究

小方 真（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）

谷口 真美（早稲田大学大学院 商学研究科）

#### 1. 背景と目的

近年、グローバル化・IT化の進展に伴い、企業・組織を取り巻く環境は複雑化・多様化している（谷口，2005）。具体的には、国や文化の多様性，戦略の複雑性（Levy et al,2008），投資・コストを商品・市場・事業間でシェアすることによる効率性の追求（Ghoshal,1987）に伴う相互依存性の高まり，組織構成員を含む協働者の，働き方を含めた多様性の高まりなどである。つまり，外部環境への変化対応の幅と質の変化であり，外部環境との接点で，何をスピーディーに行うかが問われてきていると言える。また，日本企業において，日本企業の組織構造ゆえに，ミドル・リーダー（以下ミドル）が比較的その状況に直面しやすいこと，かつ日本企業は多様性のマネジメントに弱いことが報告されている（谷口，2005）。

他方，厳しい経済環境下において企業組織中核を担うミドルに関する議論も行われている。ミドルに求められる機能として，「経営環境の変化を踏まえた新しい仕組みを自ら企画・立案する」「部下のキャリア・将来を見据えて必要な指導・育成を行う」（経団連，2012）ことが，能力として「組織マネジメント力」「情報分析力」「事業創造力」が挙げられ，事業創造力の開発が困難なことが（松尾，2012）指摘されている。他にも，ミドルは，「プレイング業務やメンタルヘルス・コンプライアンスへの対応にかなりの時間を費やしていること」（リクルートマネジメントソリューシ

ョンズ，2009）が報告されている。

ミドルへの先行研究として著名な「変革型ミドル」研究においては，早くからアジェンダセティングとネットワークングの重要性が述べられ，タスク依存性が高い時に有効な管理者行動として，戦略的課題の提示，革新的試行，連動性の創出が有効であることが実証されている（金井，1991）。ただし，それらは内部の組織構成員による観察結果からのものである。

これらから，多様性のマネジメントが不得手な日本企業において，今日的な環境変化に直面するミドルが，「どのような」外部環境の複雑性・多様性に対して，「どのように」活動をしているのかを具体的に明らかにしようとする試みは多くはないと推察される。前述した今日展開されているミドル論も，役割・機能の一部や能力を断片的に述べたにすぎず，その実態を，特に変化する外部環境そのものへの対応を明らかにしているとは言えない。

本研究では，複雑化・多様化する外部環境変化に組織の中核として対応し成果を上げているミドルの活動実態から，その要点と関連する能力要素等を明らかにしていきたいと考える。

#### 2. 対象・手法

大手企業・組織において，中核的役割を担いパフォーマンスを上げているミドルへのインタビュー調査を行った。

なお、企業内で中核的役割を担う真のハイパフォーマーを特定するために、インタビュー対象者の特定のプロセスにおいて「多様性や複雑性のマネジメント経験を持ち、成果を出していることとそのエピソード」を事前に収集し、インタビュー者を選定した。

2011年7月～2012年7月の間、計11名のミドルマネジャーへのインタビュー調査を行った。インタビューは、

- ・ 現在担当している組織の状況
- ・ 担っている役割・機能
- ・ 日常の活動実態とその具体的内容  
(上司・関係部署との関係を含む)

を半構造化面接手法にて収集し、コーディングを行った。

インタビュー対象者の性別はすべて男性、年齢は38歳～45歳、部下ありミドルが8名、部下なしミドルが3名であった。うち7名は早稲田大学社会人大学院在籍者・卒業生である。対象者の所属企業は9社であり、内訳は製造業5社・非製造業が4社であった。また、うち7社が東証一部上場企業であった。

### 3. 結果

インタビューの結果を分析すると、以下のような内容が明らかになった。

#### 3.1 ミドル・リーダーが担う役割・機能

- ・ 国内・海外/日本人・外国人の同時マネジメントをしている方が多い

例：電子部品の特定製品向けの営業マネジャーのケース。マネジメント範囲は、直属の部下5名(日本企業を主に担当)と海外現地営業拠点(欧州、アジアなど)やアジア生産拠点のマネジメント。

- ・ 直接の部下や社内関係者のみならず、海外販売会社・生産子会社などの状況を把握し動かせないと職務遂行が難しい

例：製品の北米営業マネジャー。部下はなし。顧客(グローバル企業)とのパイプを持ち、新製品ニーズを聞き出し、自

社の研究開発部門と連携して顧客に提案していく。自社現地法人の担当者(米国人)と情報シェアして、(上司部下の関係性ではないが)指示を出し動かしていく。

#### 3.2 ミドル・リーダーの主要な活動

インタビューにおけるプロトコル情報を詳細に解析すると、ミドル・リーダーが行う主要な4つの活動が明らかになった(図表1参照)。

以下活動毎に、その定義のポイントと具体的なエピソードを記す。

##### 変化を先読みする

環境変化を先読みし、将来に向けた仮説を打ち立て、必要な時には機敏に塗り替えながら、組織を明確に方向づけていく活動。

これは、担当組織・担当製品・サービスの先行きが不透明であり、上位者・専門家を含めて誰も良く分からないことに起因する。電子部品メーカーの営業マネジャーは、「不確実な環境下においては、仮にそれが当たらなくても常に仮説を持ち、更新し続ける」ことの重要性を説く。

「(仮説は)めったには当たらない。それが当たるんだったら、僕、顧客の会社に行きますよ(笑)。当たらないけど、でも少しでも当たるようにやるという……。それをやらないと、投資もしないし、できないし、(仮説を持ち)どこかでやっぱり「これでいこう」って決めないと駄目だから」「そのために、顧客が持つような製品の先行きに関するトレンド、顧客の顧客(消費者)のトレンドを見て、記事になっていないようなこと、海外出張で見聞きするようなことを踏まえて随時更新していくことが重要」と述べている。素材メーカーの北米営業マネジャーは「現場情報起点に俯瞰的に把握すること

の重要性」を語った。現場の情報まで含めて徹底的に聞くというところまでやります。私の製品はグローバル大手で使われていますが、そこは口も堅くなかなか本音を語ってくれません。その製品が使われる修理現場まで乗り込んで、そこで整備工場向けのマニュアルを手に入れ、そこから大手企業の動向が明らかになったこともあります。(中略)また、引いて考えるとお客様は私たち以外の会社も選べる立場にあるんですね。だからこそ、営業として1対1の場面での関係性をベースに、全体を把握しなければならない」と述べている。

また、本活動を行うために、ミドルにはどのような能力が求められるだろうか。他のミドルからのエピソードも含めると、将来に向けた、組織を方向づけるための仮説構築能力と、様々な領域の事象を複数の角度から俯瞰的に把握する能力が求められると考えられる。

### 変化を取り込んで動く

絶えず起こる変化を取り込みながら、必要とあれば迅速に組織の舵を切り、不確実性の中でも力強く組織を動かしていく活動を指す。

別の部品メーカーのマネジャーは「組織を動かす最適な目標指標を選択する、相手のメリットも考慮した上で既存の枠組みを変えていく」ことについて次のように述べている。

「(環境変化の中で製品別の売上げ構成が従来と変わる中で)組織にドライブをかけていくためには、粗利目標を営業担当に課すのではなく、売上げ目標を負わせた方が動くと。部長には、粗利は全体で見てくれと(依頼)。案件ごとには本当の売上げで評価してくれと(中略)また、大手精密機器メーカーの案件では、顧客に入り込んでいる商社を入れたスキーム

図表1:4つの活動とインタビューから得られた主要エピソード(タイトルのみ)

4つの活動	主要なエピソード
変化を先読みする	<ul style="list-style-type: none"> <li>・担当商品の先々に関する相場観(見通し)と判断基準を持つ</li> <li>・複雑な環境下、当たらなくても常に仮説を持ち、更新し続ける</li> <li>・顧客の顧客の動向まで踏まえターゲット企業群のヨミを持つ</li> <li>・どこを見るのか、見るべき観点を設定し、状況の変化をすばやく掴む</li> <li>・方針の前提となる環境変化を読み、意味づける</li> <li>・環境変化を織り込み、前例のないチャレンジを起こすための準備を行う</li> <li>・常に全体像の地図を持ち、更新する</li> <li>・プロジェクト全体の中でのスタッフ機能の果たすべき役割を掴む</li> </ul>
変化を取り込んで動く	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個別トレンドから全体トレンドを作り出し、(事業部間調整)などを行いやすく動きやすくする</li> <li>・協働先が本来の動きをしやすいように障害を事前に取り除く</li> <li>・実態を踏まえた確かな読みを元に、落としどころを探り上司への意思決定を働きかける</li> <li>・調整先の部署のウイークポイントを押さえ、上手に交渉していく</li> <li>・顧客の性能要件、顧客製品と当社製品の相互依存性を理解する</li> <li>・社外協働先の商習慣を踏まえて、必要な先手を打つ</li> <li>・状況をクリアにして、立ち居地を明らかにして課題を前に進めていく</li> </ul>
組織に変化を生み出す	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一人一人の能力を掴み、大胆にかかわる人・かかわらない人を決め、関わりのポイントを持つ</li> <li>・細かい部分まで介入しないと介入する・しない箇所を決める</li> <li>・部下の特性や向き・不向きを見定めはっきりさせる</li> <li>・人材の能力開発や組織能力向上に向けた最適なチーム編成を適切な時期を見定め施行する</li> <li>・有部署に求められる必要な人材スペックをはっきり定義できる</li> <li>・相互の専門性を尊重しながら、仕事の質を高めていくという共通ゴールに向かって葛藤を起こす</li> </ul>
柔軟に変化し続ける	<ul style="list-style-type: none"> <li>・異職種経験における学習内容の一般化</li> <li>・客観的な自己認識と経験の一般化を行う</li> <li>・マネジメントに失敗した経験を一般化する</li> </ul>

を作ることで上手く行きました。普通、商社さんに入れて、いろいろそういう値段の厳しいテーマにチャレンジすると、最終的にいろいろ諸条件でうまくいかないことがあるんです。私ども商社さん経由でやるときというのは卸売価格を提示して、あとそれに必要な経費を商社さんが乗せて商社さんが見積もりを出すんですが、そのテーマに関しては先に売り値を決めたんですよ。」

他のエピソードからも、関係者の合意をとりつけながら(合意形成しやすいスキームを巧妙に描きながら)結果的に課題が前に進めていくような活動事例が多く

見られた。これらに関連する能力要素としては、複雑に絡み合う社内外の関係者の思惑と利害を調整し合意形成しながら課題を進めていく力が挙げられる。

#### 組織に変化を生み出す

人材の持つ異質性を引き出し、組織の多様性を生かして（梃子にして）組織成果と組織・個人の成長を増幅させていく活動を指す。

広告代理店のマネジャーは「担当組織の役割・機能と求める人材像をつなげて語り、メンバーの能力開発を方向付ける」「多様性を前提とした上での、組織内の相互補完性の構築と実行」の重要性を指摘する。

「（当該組織には）基本的には3つ4つの仕事をディレクションして回していけるようなハブ的な人間じゃないと極論すれば要らないということはあると思うんですね、人材の要件としては、なぜならば、1つのことをグーッと絞ってやられても効率が悪くてしょうがないので、やっぱり3つ4つの仕事を自分が直接手を動かさなくてもアウトソースするなり自分の下を使って今度やっていくみたいなことをやってもらったほうが望ましいと思うので、僕らとしてはできるだけそういうふうな方向にもっていきたい」

「（現在の組織では）基本はもう1人でプロデューサーとして立ってできる人というのが基本的には多いんですけど、先ほどのメンバー（注：アジア人・女性）なんかは割と1人でもできる能力は十分あるんですけど、どうしてもグーッと入り込んじゃうとほかが見えなくなったりすることがある（注：ここまで本人特性を見極める期間は約1～2か月）ので、ちょっと上の年配の人をオブザーバー的につけたりとかという、彼女もそのほうが仕事がやりやすいみたいなことがあった

りするので、そういうフォーメーションをつくるのか」

他のエピソードからも、多国籍レベルでの人材の背景や能力をフラットに評価し、人材の可能性を開発し、関係者間の関係性を開発していく意図的なマネジメント活動が多く見られた。これらから、多様な人材の能力や可能性を素早く客観的に見立てる力とそれを組織レベルでのシナジーにつなげていく能力が必要であると言えよう。

#### 柔軟に変化し続ける

ミドル自身が経験や価値観の範囲外の事ながらをもフラットに受け止め、自ら学習や変革を起こしていくことを指す。

前述の素材メーカーのマネジャーは「自己認識と経験の一般化と更新」の重要性を指摘する。

「（本社から事業部門に異動して）圧倒的に足りないというのは、やっぱり製品の知識だったり、お客さんに関する知識とかだと思うんですね。一方で、例えばお客さんと値段の交渉をするというのが過去本社でやっていた交渉に似ているとか。こっちでストーリーを考えて、多分こういうことを言うんだらうとか考えながら、それに対する対応とか幾つかオプションも考えながら、それは（過去の経験と）非常に似ているのかなと思いますね。マーケットを見るというのも企画のときに他社を見るというのは当然あるわけで、そういう意味では似ている世界もあるのかなと。」

他のエピソードからも、新たな場面や局面において、まずその局面に対応しながら、何かに関連付けながら早期に体得していく事例が多く見られた。これらは、いわゆる、学習・学習棄却能力に近いものであると言えよう。

### 3.3 その他

上記4つの活動以外に対象者に共通して見られた特徴として、自らの担当職務の中核機能の認識とこれから行うべきこととの明快な言語化が行われていることが挙げられよう。期待される目標の達成に向けて、どのターゲットに対してどのようなアプローチを行うことで何を実現するのが極めて明快に語られている。多くのハイパフォーマンス研究で見られるような、自らの活動や成果をも俯瞰して見られる能力、それらは前述した4つの活動が有機的に関連しあっているとも言えよう。

#### 4. まとめと考察

本研究から、今日のみドルに期待される役割・機能が従前のものから拡大している可能性が示唆された。外部環境の複雑性・多様性の高まりに対処する活動として、インタビューより得られた4つの活動と成果に向かうプロセスの明確な言語化が重要である可能性が示唆された。

まず、外部環境の多様性・複雑性に直面するみドルが行っている4つの活動の背景と関連する能力に関する考察である。既に変革型みドル論で指摘されている「不確実で曖昧さの余地を残したタスク状況で、より多くの戦略・革新指向の行動が観察され、それらは業績に対しても機動的である」(金井, 1991)ことは論を待たない。ただし、今日のみドルが主に直面しているのは、外部環境への変化対応の幅と質の変化であり、外部環境との接点で何を行うかをスピーディーに意思決定しなければならないことである。つまり、本研究の結果からも、近年多くの議論がなされている内部マネジメントに関する問題よりも、従前とは異なる外部環境変化にどのように対応するかがみドルの成否を分けるポイントとなっているのではないかと仮説が成り立つ。これらから、外部環境の変化に焦点を当てたみドル研究を積み重ねていく必要があると言えよう。次に、能力については、「将来に向け

た、組織を方向づけるための仮説構築能力」「様々な領域の事象を複数の角度から俯瞰的に把握する能力」、「複雑に絡み合う社内外の関係者の思惑と利害を調整し合意形成しながら課題を進めていく力」、「多様な人材を能力や可能性を素早く客観的に見立てる力とそれを組織レベルでのシナジーにつなげていく能力」、「学習・学習棄却能力」が明らかになった。それらは、既にその一部について、ネットワークリーダーシップ論におけるリレーションアル認知やメタ認知(高木, 1995)、ダイバーシティマネジメント論における多様性・複雑性のマネジメント、成人学習理論などで断片的に指摘されている能力要素である。ただし、それらは抽象的であり、今日的环境下においてどのような意味合いを持つのか、現場を担うみドルに求められている機能に照らして何が核心となるのか等検討すべき課題は多い。このことから、各々の関連性や相補性を踏まえた上でのこれからのみドルに期待される具体的な活動レベルでの意味やレベルを明らかにしていく必要性が高まっているといえるだろう。

さらに、みドルの能力に加えて、みドル自身の認知パターンや認知構造についても検討が求められよう。多様性・複雑性のマネジメントにおいては、事象や人物・組織に関連する認知的パターンを認識し変えていく必要性(Marion et al, 2001)が指摘されている。日本企業は多様性への適用が不得手であることから、この観点は重要であると考えられる。本研究におけるインタビュー対象者からは、事象を俯瞰的に把握する能力に関連する「メタ認知機能の高さ」と、多様性や複雑性を「(まず評価せずに)フラットに受け止める」特徴が見られた。メタ認知やフラットさと外部環境に関する意思決定スピードを早める活動との関係性について、更なる考察が必要になる。

最後に、みドルに期待される役割・機能の

組織論における文脈に関する検討である。日本企業においては、事業部長・部長・課長を軸にした役割階層がその基軸になっており、その職位の移行の困難さが指摘されている(小方ほか, 2010)。本研究から、ミドルに期待される役割・機能が従前のものから拡大している可能性も示唆された。本研究におけるミドルが担う機能は、職能制・事業部制におけるミドルに近いのか、プロダクトマネジャー制におけるプロダクトマネジャーが担う役割・機能の一部に近いのか、仮にそうだとすれば、上位・下位役職者との関係性がどのようにあるべきなのか、ミドルに一定以上の権限を持たせた上で、現場での情報や試行錯誤を展開しやすい、組織論の視点からの役割・機能の再設定が必要であると言えよう。

## 5. 今後に向けて

まず、研究対象サンプルを加えた上で、ますます複雑化・多様化していく外部環境変化に対応していくミドル像の策定と活動レベル、関連する能力要素とその実際、認知構造について明らかにしていくことが期待される。併せて、組織論の観点からのミドルの役割・機能のあるべき姿、ミドルの活躍を促進・阻害する組織能力存在の有無なども併せて検討の必要があると考えられる。

加えて、本研究で明らかになった外部環境の変化に対応していくミドルは、全ミドルのうちどの程度の割合の人々に期待されるのかを明らかにしていく必要がある。松尾(2012)によると、管理職の中でも変革型マネジャーを「すごいマネジャー」、与えられた役割をきっちりこなすマネジャーを「できるマネジャー」と定義し、前者は約1割、後者は約3割存在することを明らかにし、その比率の低さは問題であるとしている。本研究で明らかになったミドルが担う役割と主要な4つの活動は、インタビュー企業・インタビュー対象者へのヒヤリングによると、「ごく少数

のミドルにのみ見られる言動ではなく、一定割合以上のミドルはこのような(インタビュー対象者と同じような)環境に直面し成果を出している(出そうと努力している)のではないか」というコメントが聞かれた。

今後ますます複雑化・多様化する外部環境変化に直面しているミドルの現実や実態が先行している可能性も考えられ、これからの研究についてもその変化を見据え、先取りした取り組みが求められていると言えよう。

## 参考文献

- Ghoshal, S. 1987 「Global Strategy :An organizing framework.」  
Strategic Management Journal 8:425-444
- Orly Levy, Schon Beechler, Sully Taylor, Nakiye A. Boyacigiller Dean 2008 「What We Talk About When We Talk About "Global Mindset" :Managerial Cognition in Multinational Corporations」  
Journal of International Business Studies
- 金井壽宏 1991 「変革型ミドルの探求」  
白桃書房
- 日本経済団体連合会 2012 「ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応」
- 松尾睦 2012 「ミドルマネジャーの学びと成長」  
日本生産性新聞
- 小方真・嶋村伸明・橋本ひろみ 2010 「日本企業におけるトランジション(職位の移行)に関する研究～課長・部長・事業部長を中心に～」  
経営行動科学学会第13回年次大会発表論文集 112-117
- 高木晴夫 1995 「ネットワーク リーダーシップ」  
日科技連出版社
- 谷口真美 2005 「ダイバシティ・マネジメント」  
白桃書房
- リクルートマネジメントソリューションズ 2009 「昇進昇格実態調査 2009 調査報告書」
- Russ Marion, Mary Uhl-Bien 2001 「Leadership in complex organization」  
The Leadership Quarterly 12 389-418