

## これからのミドル・リーダーが直面する「複雑性」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）

宮澤 俊彦（リクルートマネジメントソリューションズ サービス開発部）

### 1. 背景と目的

近年、グローバル化、IT化の進展に伴い、ビジネス環境の複雑性は高まり続けている。また、組織構成員や利害関係等の多様性は一段と増している（谷口，2005）。

谷口（2013）は、グローバル化は日本国内でのみビジネスを行う企業であっても無関係ではないと指摘し、特に「因果関係のわかりにくさ」「変化の速さ」「相互依存関係」「予測困難性」といった4つの複雑性をいかにマネージしていくかが重要であると述べている。また、4つの複雑性をマネージする主体として企業内ではミドル・リーダー（以下ミドル）が中核的な役割を果たしていること、それら複雑性・多様性の高いビジネス環境で成果をあげているミドルには、「変化を先読みする」「変化を取り込んで動く」「組織に変化を生み出す」「柔軟に変化し続ける」という活動が共通して見出せることを指摘している（小方・谷口，2012）。

そこで本研究では、【研究1】日本企業の多くのミドルがどのような複雑性の状況に置かれているのかを明らかにする。特に、先の「a:因果関係のわかりにくさ」「b:変化の速さ」「c:相互依存関係」「d:予測困難性」といった4つの複雑性との関係を議論する。【研究2】あるビジネスシーンへの対処結果から、ミドルが複雑性や多様性をどのように捉え、それらに対する対処に共通性があるのかを検討する。

【研究1】【研究2】を通じた探索的検討から、これからのミドルがどのような環境に

おいてどのように複雑性をマネージしていくのかを具体的に明らかにしていくことを目的とする。

### 2. 対象・手法

#### 【研究1】

インターネット調査会社にモニター登録する企業人350名の協力を得て2013年1月・3月に同一内容の調査を行った。質問内容は、属性（所属企業規模、役職、部下の数など）、どのような複雑性や多様性のマネジメントを行う状況に置かれているのか、具体的なエピソードも併せて収集した（複雑性・多様性は定義せず実施）。回答者の所属企業は、数十名～1万人以上規模まで幅広く、役職は部長職以上47名・課長職もしくは課長職相当235名・一般社員68名であった。部下の数については、0名～30名程度まで多く分布したが、「3～5名」が最も多かった（21.1%）。エピソードは質的データとしてコーディングし、分析に用いた。

#### 【研究2】

ミドルが複雑性をどのように捉え、それらにどのように対処するのかを明らかにするため、ケースメソッドを用いた実験を行なった。ケースの作成に際しては、複雑な環境を構成する要素やミドルが直面している状況について示した先行研究を参考にした（Bien and Marion, 2009, 小方ら 2012, 谷口, 2005）。実験は、ケースに基づく課題に被験者が自由記述方式にて回答することにより行われ、回答

結果を複数の研究者で回答内容をコーディングならびに類型化し、特徴の抽出を試みた。

実験は2013年3月～2013年4月、計16名を対象に行なった。被験者の内訳は、男性15名・女性1名であり、年齢は33歳～45歳、全員がミドル相当(部下あり14名、部下なし2名)であった。また、所属は、製造業3名・非製造業が13名であった。

### 3. 結果

#### 【研究1】

まず、「複雑性・多様性の高い状況をマネージしなければならない経験」の有無を集計した。結果、1.「経験はない」156名、2.「これまで経験はないが現在直面している」42名、3.「経験がある」152名、となった。役職別・管轄する部下人数別に内訳を以下表1・表2に記す。役職や部下人数と経験頻度は正に相関していることが伺える。

表1 役職別 複雑性・多様性の高い状況をマネージしなければならない経験

	1 (経験はない)	2 (現在直面している)	3 (経験がある)	計	2,3選択率
A:一般社員	36	9	23	68	47.1%
B:課長相当	113	28	94	235	51.9%
C:部長以上	7	5	35	47	85.1%

表2 部下人数別 複雑性・多様性の高い状況をマネージしなければならない経験

	1 (経験はない)	2 (現在直面している)	3 (経験がある)	計	2,3選択率
a:部下なし	45	6	20	71	36.6%
b:1名以上5名未満	73	18	64	155	52.9%
c:5名以上10名未満	24	10	40	74	67.6%
d:10名以上20名未満	12	8	16	36	66.7%
e:20名以上30名未満	2	0	6	8	75.0%
f:30名以上	0	0	6	6	100.0%

次に、対象者が「どのような複雑性や多様性」に直面しているのかについて、2.「これまで経験はないが現在直面している」3.「経験がある」と回答した計194名のエピソードをコーディングし、15の分類軸を得た。

コーディングの側面(分類軸)として、課題特性に関連するもの、組織行動や体制に関するもの、内部の組織・人的多様性・複雑性に関するものを抽出し、それ以外をその他とした。

回答率の高かったものとして、「異職種・複

数機能のマネジメント(16.1%)」「部下や関係者の能力・専門性レベルのばらつき(15.6%)」「課題のレベル(経営トップオーダー等)(12.5%)」であった。逆に回答率の低いものとして「体制変更が頻繁な中でのマネジメント(1.0%)」「新会社・現地法人立ち上げなど(2.1%)」が挙げられた。

以下表3にその分類軸、具体的なエピソードならびに主要トピックス(キーワード)、ラベル、回答率(複数選択有)を示す。

表3 複雑性・多様性の高い状況をマネージしなければならない経験トピックス

側面	コーディング	エピソード	ラベル	回答率
課題特性	課題のレベル(経営トップオーダー)	金融機関との借入交渉/同業他社との対等合併交渉など	c d	12.5%
	課題に内包された矛盾のマネジメント	コスト削減とサービス品質の向上	c	7.8%
	課題を取り巻く変化のスピードの速さ(競争の激しさ)	開発スピードアップを求められる中で業務遂行	b	7.3%
	新規事業立案 企画	新規部署立ち上げのプロジェクト、新規事業の取り組みで、アライアンス先との調整と社内のマネジメントとで2倍の業務量	a c d	6.8%
	新会社・現地法人立ち上げなど	中国に子会社を立ち上げるといふミッションのサブリーダーとして中国駐在	a c d	2.1%
組織構造や体制	体制変更が頻繁な中でのマネジメント	組織の変更が多い中、チームのモチベーションを保たせ、成果を出す	b	1.0%
	異職種・複数機能のマネジメント	総務・人事・購買のそれぞれ職務の違う部下のマネジメント、課の統合により適性など関係なく部下が偏増	c d	16.1%
	社外・グローバルを含むマネジメント	関係会社の社員、海外オフィスのメンバーと一緒に行ったプロジェクトをマネジメント/世界中のマーケット、顧客を相手に、各地域の代理店体制を管理	a c d	9.4%
組織の複雑性/多様性	外国人部下 関係者マネジメント	西アフリカの石油開発プロジェクトの多国籍なメンバーを取り仕切る苦労/外国人の部下を持って、プロジェクトを遂行	c d	8.9%
	年上 異性の部下マネジメント	年上の女性が部下になり、仕事を教えたが、本人のやる気が無い/複数の関係会社からの出向者と協業	(d)	6.3%
	正規 非正規 外注先のマネジメント	社員、派遣社員などいるな社員の力を終結し業務/派遣社員だけで20名以上の人員を管理	c d	7.3%
	部下や関係者の能力・専門性レベルのばらつき	経験の浅いメンバーで、これまで誰も着手することがない課題に取組むタスクを任せられた/個々の適正部署配置とスキルアップ	a c	15.6%
	文化 風土の異質性・複雑性のマネジメント	多様な価値観を持った集団のとりまとめ	a	3.1%
	人間関係・コミュニケーションのマネジメント	部下との関係	(a)	8.3%
他	分類不能	上記以外のもの	-	9.4%

\*ラベル...「a因果関係のわかりにくさ」「b変化の速さ」「c相互依存関係」「d予測困難性」

#### 【研究2】

複雑性の高い状況に対して、ミドルとしてどのような対処が見られたのか、ケースメソッド課題に対する回答結果をコーディングし、特徴の抽出を試みた。結果、3つの特徴的な対処が見られた。

**意図・背景も含めて、自分の意見を明確に示して意思決定する**

ケース上の部門横断プロジェクトでの人員の調整や、利害が相反する関係部署との意見調整といった対立(タスクコン

フリクト)が発生する場面においても、自分の意見を明確に伝えていく。また、自分がなぜそのような対策を打ったのか、その意図を明確に伝えていくことによって、関係者の認識をそろえて、組織を動かしていく(「c:相互依存関係」への対処)

**その場で効果的な対策を打ち出すだけでなく、「次の手」も準備する**

発生している問題について、情報収集・対策を打ち出すだけでなく、対策によって問題が解決しなかった場合に、すぐにその後の対策を打ち出せるように準備を進めておく(「b:変化の速さ」への対処)

**反応を予測した手を打っておく**

自分の打ち手によって、関係者や問題事象からどのような反応が返ってくるかを予測して、それに対して先んじて手を打っておく(「d:予測困難性」への対処)

#### 4.まとめと考察

まず、本研究の目的の1つである日本企業の多くのミドルがどのような複雑性の状況に置かれているのかに関して検討を行う。【研究1】では、複雑性や多様性への経験頻度は、役職や部下人数との正の相関関係が示唆され、従業員規模による影響は見られなかった。これは、小方・嶋村・橋本(2010)による職位の移行(トランジション)に伴う経験量の多寡によるものと考えられるであろう。

他方、複雑性や多様性に関する経験トピックス(質的内容)に関しては次の結果が得られた。一般に、リーダー育成において修羅場体験(古野,2008)として挙げられる、新規事業の創造や新会社の立ち上げよりも、「異職種・複数機能のマネジメント(16.1%)」「部下や関係者の能力・専門性レベルのばらつき(15.6%)」の回答率が高かった。これらは「a:因果関係のわかりにくさ」「c:相互依存関係」「d:予測困難性」に該当すると考えられる。

エピソードを詳細に分析すると、「異職種・

複数機能のマネジメント」は、職位の上昇に伴う管理範囲の拡大よりも、合併や組織再編成に伴う組織の統廃合、スタッフ系組織の統合により人事・総務・経理の一体マネジメント等、組織のリストラクチャリングやフラット化に起因すると想定されるエピソードが多く見られた。また、「部下や関係者の能力・専門性レベルのばらつき(15.6%)」についても、管理過程論における仕事の管理と部下育成といったものとは様相の異なるエピソードが見られた。具体的には、「(もはや成長の見込めない)複数の40歳台の部下の能力を最大限引き出して、仕事をデザインして事に当たらないと業績達成は困難」「未経験若手、中堅、外注先、年上、外国人のパズルを上手く解かないと社員が辞めてしまう」など生々しいエピソードが多数見られた。これらから、少ないリソースを最大限活用し組織成果を出し続けていくこと、その課題推進を通じて組織構成員を引きとめリテンションを図るマネジメントが求められていると言えよう。

次に、「課題のレベル(経営トップオーダー等)(12.5%)」のエピソードにあるように、事業統合や業界再編が増加する中、現場のミドルがその中心に当たることも多くなるであろう。エピソード選択率の高い上位3つを見ても、多くの企業組織のミドルがまさに「a:因果関係のわかりにくさ」「b:変化の速さ」「c:相互依存関係」「d:予測困難性」といった4つの複雑性や多様性をマネージする場面に置かれ、その能力が求められていると言えよう。

次に、ミドルが複雑性や多様性への対処に共通性があるのかを明らかにすることを目的に行った【研究2】に関する考察を行っていく。本研究では、複雑な環境下におけるミドルの特徴として「意図・背景も含めて、自分の意見を明確に示して意思決定する」「その場で対策を打ち出すだけでなく、「次の手」も準備する」「反応を予想した手を打っておく」という3つの要素が含まれる可能性が示

唆された。

が求められる背景として、複雑な環境下においては、関係者の間で利害関係が相反することも一層増えることが予想される。そのような中でも、組織を動かしていくためには、自分が何を指すのか、意図や背景も含めて、自分の意見を明確に述べていくことが必要だと考えられる。この背景としては、複雑な環境では、確実な対策というものは打ちにくい。仮説をもちながらも、先を見ながら複数の打ち手を準備しておくことが重要だと考えられる。この効用として、問題の構造を捉えたり、関係者の反応を事前に予測することにより、対策立案や関係者との合意形成を素早く行なう、あるいは素早く組織を動かしていくことにつながると考えられる。

これらから、上記3つの要素は、先行研究が明らかにした「外部環境の多様性・複雑性に直面するミドルが行っている4つの活動」と共通すると言えよう。すなわち、外部環境が複雑に変化するとともに、関係者が多様化するなかにおいて、組織を機敏に動かしていくためには、「変化を先読みし」「変化を取り込みながら動く」ことが求められていると言える。

次に、ミドルの特徴から抽出された3つの要素そのものについて考察する。今回抽出された3つの要素は、先行研究の4つの活動に内包されるものであるが、そのうちの「先を読む」と「変化を取り込んで動く」活動が同時に行なわれていることが明らかになった。これは、「素早く組織を動かす」という目的のために、2つの活動が相補性を持って行なわれていることを意味していると考えられる。

これらの研究により、グローバル企業や一部リーダーに留まらず、多くのミドルに複雑性・多様性のマネジメントが求められていることが改めて確認できたと言えよう。

## 5. 今後に向けて

まず、両研究共に、研究対象サンプルを加えた上で、本研究の結果を一般化していくことが求められる。【研究1】については、そもそも多くの日本企業が直面するグローバル化と「複雑性」「多様性」との関係さをさらに調査する必要がある。【研究2】に関しては、先行研究で抽出された実際のミドルの活動のケース上での再現性が確認された。ただし、現段階ではケースへの回答からの特徴抽出に留まり、能力要素の抽出等更なる検討が待たれる。また、「反応を予測した手を打っておく」ということは、対人面で換言すれば、自分の視点を離れて相手の視点に立って発想することであるし、課題への対処の面でいえば、問題を事象で捉えるのではなく背景にある構造も理解するということである。これらは換言すると「メタ認知思考」であると言える。それらの能力開発手法や関連する経験についても継続して研究をしていきたい。

## 参考文献

- 古野庸一 日本型リーダーの研究 2008 日本経済新聞社
- Mary Uhl-Bien, Russ Marion 2009 「Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model」 The Leadership Quarterly 20 631-650
- 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
- 小方真・谷口真美 2012 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 経営行動科学学会第15回年次大会発表論文集 P195-200
- 谷口真美 2005 「ダイバシティ・マネジメント」 白桃書房
- 谷口真美 2013 「激変する環境下で活躍できるミドルとは」講演抄録集 リクルートマネジメントソリューションズ