

# ミドル・マネジメントによる 変革型リーダーシップのプロセスの研究

武蔵野美術大学大学院 博士後期課程

朝山 絵美

## キーワード

中間管理職, 創発的戦略, 組織変革, ビジョン, バイアス

## I. はじめに

現日本企業の経営においては、トップ・マネジメント（以下、トップ）のリーダーシップとミドル・マネジメント（以下、ミドル）の戦略関与の問題は密接に結びついており、日本企業の特徴としてミドルの優秀さや彼らの生み出す創発戦略の役割がこれまで多くの文献で指摘されてきた。また、近年改めて国内外でミドルへの注目が高まっており、今後ますますミドルに焦点を当てた研究が実務的にも重要となることから、本稿ではミドルの役割とその役割を果たすリーダーシップに着目をする。

## II. 先行研究レビューならびに本研究の目的

ミドルの役割についての先行研究を整理した結果、旧来の部下のマネジメントに加え、不確実な環境の中で企業変革の担い手としてのミドルの姿が明らかになった（Likert, 1961; 金井, 1991; Nonaka&Takeuchi, 1995; Floyd & Wooldridge, 1996; Wooldridge&Schmid, 2008）。次にその役割を果たすためのリーダーシップに焦点をあて先行研究の整理をした結果、ビジョンの重要性が示された（Ouchi, 1981; Tushman&Romanelli, 1985）。しかし、先行研究から以下の課題も明らかとなった。まず、変革型リーダーシップで重要視されているビジョンの構築プロセスが明確化されていないことを指摘した（Kotter, 1996; 吉村, 1999）。次に、ミドルを対象とした企業変革における変革型リーダーシップの研究蓄積が十分でないことを指摘した。そこで、本研究は、企業変革におけるミドルの変革的リ

ダーシップのプロセス（段階と方法）とは何かをリサーチクエスションとして設定した。

## III. 研究方法

本研究では、従業員1,000名以上の大企業で企業変革に導くイノベティブな事業を責任者として立ち上げた経験があるミドル10名を対象に半構造化インタビューによる調査を行った。面接は、調査対象者が指定する場所あるいはオンラインで実施した。分析は、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチに基づいて行った。

## IV. 発見事実とまとめ

分析の結果、企業変革におけるミドルの変革型リーダーシップの段階は、《偶発的出逢い》《行動による創造性の醸成》《自身のバイアスからの脱却》《現実把握によるバイアスの脱却》《他者のバイアスの破壊からの共感の獲得》《組織の意思決定の獲得》《創造の継続性の向上》の7段階であり、19のカテゴリーで構成される具体的な方法が明らかになった。

本研究の理論的インプリケーションは、第一に、これまで十分に検討されていなかった企業変革におけるミドルの変革的リーダーシップのプロセスについて体系的な枠組みを提示した最初の研究として重要な学術的意義を持つ点である。第二に、変革的リーダーシップにおけるビジョンの構築とビジョンの他者への共感を生起する方法を明らかにした点

である。変革型リーダーシップ研究では、ビジョンの構築プロセスはこれまで十分に検討されてこなかったが、本研究ではそのプロセスを明らかにした。具体的な方法にまで言及したことで、創発的戦略で企業変革の役割を担う多くのミドルに実務的に活用可能な物であると言える。

#### 主要引用文献

- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1996). *The strategic middle manager: How to create and sustain competitive advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 金井壽宏 (1991). 『変革型ミドルの探求』白桃書房
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change*. New York: Free Press. (梅津祐良 (訳) (1991) 『変革するリーダーシップ』ダイヤモンド社)
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill Book. (三隅二不二 (訳) (1961) 『経営の行動科学—新しいマネジメントの探求』ダイヤモンド社)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford Press. (梅本勝博 (訳) (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社)
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Boston: Addison-Wesley. (徳山二郎監 (訳) (1981) 『セオリー Z 日本に学び、日本を越える』CBSソニー出版)
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171-222.
- Wooldridge, B., & Schmid, T. (2008). The middle management perspective on strategy process. *The Academy of Management Journal*, Dec 2008, 34(6), 1190-1221.
- 吉村泰志 (1999). 「経営者のビジョン提示行動と環境不確実性に関する内容分析的研究」『千里山商学 (関西大学大学院)』, 49, 85-137.