

【研究ノート】

# フォロワーからリーダーへの移行に関する理論的背景

—研究開発 (R&D) 職場でリーダーになること—

Theoretical background on the transition from followers to leaders  
—Becoming a Leader in R&D Organization—

鈴木 由秀

Yoshihide Suzuki

専修大学大学院経営学研究科博士後期課程

Graduate School of Business Administration, Doctorate Program, Senshu University

## ■キーワード

R&D リーダー, リーダー移行期, 理論的背景, ダイナミックな視点, 欠落

## ■要約

本稿は, R&D 部門においてフォロワーからリーダーへ昇進したリーダー移行期に焦点を当てる。リーダーは, この移行期にいったい何を経験するのだろうか。リーダーに関する研究はその歴史が長く, 多くの研究が蓄積されている。管理者として成長するための人材育成に関する代表的な先行研究は, リーダー移行期に関してどこまで明らかにされているのだろうか。理論的背景を踏まえ, R&D 部門におけるリーダー移行期の研究意義を検討する。

## ■Key Words

R&D leader, Transition from followers to leaders, Theoretical background, Dynamic perspective, Lack

## ■Abstract

This paper focuses on the transition from followers to leaders in the R&D department. What will leaders experience during this transition? Research on leaders has a long history and many studies have been accumulated. To what extent has the prior research on human resource development for manager growth been made clear regarding the transition from followers to leaders? Based on the theoretical background, consider the significance of research of transition from followers to leaders in the R&D department.

受付日 2019年9月27日

受理日 2019年10月29日

Received 27 Sep 2019

Accepted 29 Oct 2019

## 1 はじめに

1990年代から2000年代にかけて一時期、日本のものづくりの製造業をめぐる議論が迷走したものの（藤本, 2004）、ものづくりは日本の「得意技」の1つで、現在でも世界最高水準の現場が数多く存在している（藤本ら, 2007）。産業構造の変化に伴いGDPで占める製造業の割合が2割に減っているにもかかわらず、製造業が依然として基幹産業として位置づけられている所以であろう（経済産業省, 2017）。しかし、グローバル化や新興国の登場などにより、製造業を取り巻く環境はますます不確実になっている。例えば、顧客ニーズの移り変わりは激しく、新製品のライフサイクルは確実に短期化しているといえるからである。競合他社が新たな商品を直ぐに開発するため、消費者にとって商品の飽きる時期が早まるのである。こうした厳しい状況の中、日本の製造業の高い国際競争力を支えてきた重要な要因の1つに、日本の研究開発（以下、R&D）の体制が存在していることは言うまでもない（Womack, Jones and Roos, 1990）。

一般に、R&D部門は組織のイノベーションの中核を担う部門である。例えば、これまでにはない新たな製品を生み出して市場を作り上げていく課題などは、R&D部門抜きには考えられない。そのR&D部門におけるプロジェクトは、数名から多い時には100名を超えるチーム体制で仕事に取り組んでいるのが一般的である。それだけ、R&D部門で働くリーダーの役割は非常に重要である（Burgelman and Sayles, 1986; 蔡, 1997）。なぜなら、R&D部門で働くリーダーは、管理や営業、経理部門といった一般部門の人に比べ、専門知識や技術を身に付けているがゆえにプロフェッショナルの意識が強いフォロワーから（Gouldner, 1957, 1958; 蔡, 1999）、新商品や新規事業の種につながるアイデアとやる気、絶え間ない努力を引き出し、プロジェクトを成功へと導く責務があ

るからである。これは、フォロワー時代にはなかったリーダーの仕事である。さらには、R&Dにおける仕事は、商品や製品の設計・製造へとつなげる研究開発のため商品・製品開発の上流に位置づけられており、成功が強く求められるプレッシャーの高い仕事といえよう。R&Dリーダーは、このようなプレッシャーをうまくコントロールし、フォロワーたちを鼓舞してプロジェクトを遂行しなければならない。

しかし、当たり前だがこのリーダーも最初は1人のフォロワーだったにすぎない。ある時点でフォロワーからリーダーとなったのである。この「移行期（transition）」、つまり、フォロワーだった人がリーダーとなり、個人の役割が大きく変化するこの移行期をいかにうまく乗り越えられるかは、リーダー本人だけでなく、新しいリーダーを迎えるプロジェクト・チーム、ひいては組織全体にとっても非常に重要な問題である。

本稿は、この移行期、つまり、これまでリーダーから指示を仰いだフォロワーが、今度は自らがリーダーとなり、組織内での役割が大きく変わる時期に注目する。新人のプロジェクト・リーダーは、フォロワーからリーダーに任命された移行期において、いったい何を経験するのだろうか。具体的な問題意識は次のとおりである。第1に、新人のリーダーは、移行期にどのような問題や課題に直面しているのだろうか。第2に、新人のリーダーは、移行期に直面する諸問題や課題にどのように対処しているのだろうか。本稿は、このような問題意識から出発している。

## 2 理論的背景

管理者やリーダーに関する研究はその歴史が長く、多くの研究が蓄積されている。実際、蓄積された知識は標準化され、研究結果は特に経営管理論や組織行動論のテキストで定番のように登場し、経営学の学生たちにかなり早い段階で教えられていることは周知のとおりである。この章で

は、管理者として成長するための人材育成に関する代表的な先行研究を検討する。

## 2.1 Katzのスキルモデル

管理者として成長するための人材育成に関する代表的な研究の1つとして、Katz (1955)のスキルモデルがある。1950年代は、リーダーシップに関する研究の初期段階でもあり、有効なリーダーは一般の人々とは異なる優れた資質、あるいは独自の特性を持っていると考える特性アプローチが主流を占めていた。それに対しKatzの議論は、優れた管理者はどのような人なのかというよりも、管理者に必要なスキルという視点に基づいている。Katzのいうスキルとは、単に潜在的なものではなく育成可能であり、行為として現れる能力であることを指摘している。

周知のとおりKatzの議論が示唆するのは、次の3つの育成可能な基本的なスキルである。第1に、「テクニカル・スキル」であり、第2に、「ヒューマン・スキル」であり、第3に、「コンセプチュアル・スキル」である。注目すべき点は、管理者の階層を「下位階層」「中間階層」「最上階層」の3つに区分し、3つの基本スキルの相対的重要性が変化することである。もう1つ重要なのは、ヒューマン・スキルがどの階層においても重要であるという点である。Katzのスキルモデルは、特性アプローチが主流を占めていた当時のリーダーシップ論に新しい視点を提示した貢献は大きい。しかし、Katzのスキルモデルには課題もある。例えば、管理者が成長していくにあたり全てが順調にうまくいくことはなく、管理者としての育成過程で何かしらの問題に直面することは十分に考えられる。どのような問題に直面するかを議論するにあたり、管理者の具体的な役割について認識する必要があるが、Katzのスキルモデルでは明らかになっていない。

## 2.2 Mintzbergの役割モデル

管理者の役割を具体的に提示したものに、Mintzberg (1973)の研究がある。Mintzbergは、

マネジャーの役割行動について経営者の仕事の観察研究から10の役割として指摘している。Mintzbergは、あらゆるタイプのマネジャーの仕事をも3つに大別し、10の役割について、3つの対人関係の役割、3つの情報関係の役割、4つの意思決定関係の役割にまとめている。

対人関係の役割とは、マネジャーは所属部門の代表として数多くの義務を遂行すべき責務を担いながら(フィギュアヘッド役)、部門をリードし、部下を動機づけ(リーダー役)、所属部門の外部にいる膨大な数の人びとや他部門との関係から作られている重要なネットワークをさばくものである(リエゾン役)。情報関係の役割とは、マネジャーは絶え間なく組織内外の情報を探索し、その情報により変化をキャッチし、問題やチャンスをつまむことに努め(モニター役)、外部の情報を組織に伝達し、また内部の情報を所属部門に伝達するとともに(周知伝達役)、所属部門の情報を組織の外部環境に伝達するものである(スポークスマン役)。意思決定の役割とは、マネジャーは問題点やビジネス・チャンスを発見し、既存の状況を改善するために組織が行動を起こす必要があるときは自部門を変革する意思決定をし(企業家役)、予期しなかった障害が発生したときは事態の修正をし(障害処理者役)、業務を遂行するために部下に任せる仕事のデザイン、スケジュールの管理、重要な意思決定には承認をし(資源配分者役)、自部門の代表として外部と交渉する役割を担っている(交渉者役)。

Mintzberg (1973)は、マネジャーの役割を包括的にまとめている。しかし、Mintzbergの研究は、具体的な管理者の役割を議論するものであるが、ダイナミックな側面には注目していない管理者の役割行動といえる。すなわち、Mintzbergのマネジャーの役割行動には次の重要な視点が欠落している。その視点とは、これまでリーダーからの指示を仰いでいたフォロワーが、リーダーへと昇格していく移行期に関する視点である。この移行期は、個人のキャリアにとって非常に重要で、また、職場の生産性にも関わる重要な問題である

にもかかわらず、Mintzberg のマネジャーの役割行動ではほとんど言及されていない。

### 2.3 リーダーシップ論

リーダーシップ論は、おおよそ半世紀以上にわたり多くの研究が行われ、管理者の人材育成に関して議論するにあたり避けて通れない理論である。それらの研究は内容的に大別すると、次の4通りに分けられよう。第1は、リーダーシップの発揮に必要な個人的資質や能力（生得的な特性）に関わる特性アプローチによる研究であり、第2は、リーダーシップを発揮する際にリーダーが行う行動に焦点を当てた行動アプローチによる研究であり、第3は、集団の置かれた状況や集団が従事する作業の内容が変われば最適なリーダーシップも変わってくるという考え方をとる条件適応（コンティンジェンシー）アプローチによる研究であり、第4は、それ以降に出現した新しいリーダーシップ論である。

#### 2.3.1 条件適応（コンティンジェンシー）アプローチによる研究

リーダーシップ論は、特性アプローチによる研究から始まり、特性アプローチによる研究ではリーダーの資質や能力を分析しているのに対して、リーダーになった人がどのように行動するかに注目する行動アプローチへと研究の主流は移っていった。行動アプローチの視点は、「優れたリーダーは、どのような行動をとっているか」を明らかにしようとするところにある。1970年代に入ると、リーダーの個人特性やリーダー行動のスタイルだけでなく、集団のおかれた状況や集団そのものの特性も同時に考慮して、より効果的なリーダーシップのあり方を明らかにしようとする条件適応（コンティンジェンシー）アプローチの研究が台頭した。その代表的な理論を次に示す。

SL理論（Situational leadership theory）は Hersey and Blanchard（1977）が提唱した理論で、フォロワーの仕事に対する成熟度によって、有効なリーダーシップ・スタイルが異なると指摘して

いる。仕事に対する成熟度とは、職務に必要な能力・知識・技術の修得度、熟練度、仕事の遂行にかかわる意欲の成熟度を指している。そして、フォロワーとの関係の支援を行う人間関係の行動と業務指示を行う指示的行動の2軸からなるマトリクスによって、フォロワーの成熟度を4段階に区分した上で、それぞれの段階に効果的な4つのリーダーシップ・スタイルを提示している。すなわち、フォロワーの成熟度が低い段階では、指示的行動を中心とする「教示的リーダーシップ」が有効であるとされる。フォロワーの成熟度がもう少し増えると、指示的行動を徐々に控えて、人間関係の行動を増やす「説得的リーダーシップ」へと移行すべきであるとされる。さらにフォロワーの成熟度が増し、中程度以上の水準に達した段階においては、指示的行動を抑えて、人間関係的行動を中心とする「参加型リーダーシップ」が有効となる。もっとも成熟度が高まった段階に至ると、指示的行動も人間関係的行動も、どちらも抑えて、業務遂行に多くの責任を移譲する「移譲的リーダーシップ」が効果をもつようになる。SL理論が、フォロワーの成熟度の高低に注目することで集団のライフサイクルの段階に対応したリーダーシップ・スタイルを示したことは、時系列的な視点を取り入れてリーダーシップを検討するパラダイムの発展をもたらした。

しかし、SL理論に関する実証的研究の成果は、必ずしもその妥当性を十分に支持されるに至っていない。その理由の1つとして、これらの理論の概念が、抽象的にはよく理解されるものの、具体的に測定するとなると、どのような変数と尺度で測定すればよいのかが難しいという問題がある。

#### 2.3.2 新しいリーダーシップ論

1980年代に入ると、フォロワーの好業績や低業績の原因をリーダーがどのように捉えるか（原因帰属）、そして、その捉えた内容によってリーダー行動がどのように異なるかについて検討する研究（リーダーシップの帰属理論）が盛んに行われた。その後、リーダーとフォロワーの相互作用



過程を明らかにしようとする研究が台頭した。その代表的な理論を次に検討する。

多くのリーダーシップ論が、リーダーとフォロワー集団の関係でリーダーシップを捉えているのに対して、Dansereau, Graen and Haga (1975) によるVDL理論 (Vertical dyad linkage theory) が提唱され、リーダーシップは、リーダーとフォロワーの関係によって異なることが実証された。VDL理論の代表的な議論としては、内集団 (in-group) と外集団 (out-group) の議論がある。内集団とは、リーダーとフォロワーは、信頼、尊敬、相互依存で結ばれた関係であり、リーダーと一緒に円滑な職務遂行や問題解決を促進する力をもたらすとされる。一方、外集団とは、リーダーとフォロワーは、組織の規定に基づいた上下関係のみの関係であり、リーダーは規則どおりに事務的に対応するものとされる。

その後、VDL理論と理論的展開が類似しているLMX理論 (Leader-member exchange theory) が、Graen and Uhi-Bien (1995) によって提唱された。Graenらは、リーダーシップの基本をリーダーとフォロワー1人ひとりとの2者関係とコミュニケーションのあり方に焦点を当て、リーダーとフォロワーはギブ&テイクの交換関係であり、リーダーシップの有効性はリーダーとフォロワーの関係によって異なると指摘している。そして、リーダーと1人のフォロワーとの2者関係のあり方をリーダーシップ形成 (leadership making) モデルとして展開している。しかし、LMX理論には課題もある。例えば、リーダーとフォロワーが円熟した関係に進むためには、リーダーはフォロワーたちとどのように接していけばよいのか、その具体的な指針を提供していないという点である。

グローバルに企業間の競争が激化してきた時代に入ると、組織全体および1人ひとりのフォロワーが、創造的に発想し、革新を作り出し、変革の実践を進めるように働きかける役割が重要となってきた。こうした働きかけを行うリーダーシップは、「変革型 (transformational) リーダー

シップ」と呼ばれる (古川, 1990; Bass, 1998)。また、山口 (1994) は、変革型リーダーシップを「フォロワーに外的環境への注意を促し、思考の新しい視点を与え、変化の必要性を実感させ、明確な将来の目標とビジョンを提供し、自ら進んでリスクテイクし、変革行動を実践するリーダー行動」と定義している。すなわち、変革型リーダーシップは、組織を効率的に管理する人をリーダーと定めていた従来のリーダー・マネジャーという暗黙の前提と一線を画するものである。リーダーがフォロワーとの相互作用、交流を通して、いかに影響力を及ぼしていくのかに焦点を当てている従来のリーダーシップ論を「交流型 (transactional) リーダーシップ」として位置づけ、変革型リーダーシップと対比している。例えば、変革型リーダーシップは、組織に創造的な自己変革能力を与えるリーダーシップであり、組織の目標と組織の外にフォロワーの意識を向けさせて、リーダー自らが率先して行動をしながら、目標を達成できる手順を示すというものである。一方、交流型リーダーシップは、リーダーがメンバーと相互作用を通じて人間関係を調整しながらとりまとめるリーダーシップであり、組織の目標達成や問題解決を促進するためにリーダーとフォロワーが協働できる体制を作り上げていくものである。

## 2.4 リーダーシップ開発論

これまで組織で働くマネジャーやリーダーに関する研究に関して、とりわけよく登場する代表的な次の3つの研究について検討してきた。すなわち、第1に、Katz (1955) のマネジャーに必要な知識・スキルに関する議論、第2に、Mintzberg (1973) のマネジャーの役割に関する議論、第3に、特性理論・行動理論・条件適応理論・LMX理論・変革型リーダーシップ論など、枚挙に暇がないほど豊かな発展を遂げてきたリーダーシップ論である。しかし、これら3つの研究はいずれも、分析の視点が静的なといわざるを得ない。なぜなら、マネジャーやリーダーも最初は指示を仰ぐフォロワーであり、昇進・昇格しながら組織の

中でいろいろなことを経験しながら成長していく人間であるにもかかわらず、これら3つの研究はともに、既にマネジャーやリーダーとなっている人々を暗黙的な前提としているからである。

近年、リーダーシップ論で述べられていたリーダー行動そのものだけでなく、リーダーたちがどのような経験から何を学んできたのか、またそこからリーダーをどのように育てるべきかといったリーダーシップ開発 (Leadership development) に関する議論が盛んになってきている (例えば、金井・古野, 2001; Bennis and Thomas, 2002)。経験から学ぶことのできる能力を持つ人を見出して選抜し、適切な経験を積ませることでリーダーを開発するという新しいリーダー育成法がリーダーシップ開発論である (MaCall, 1988)。リーダーシップ開発論は、リーダーがどのようにして育ったのかを研究し、リーダーの役割遂行に必要なスキルや能力を高めるためリーダーの育成法を実践的に探究しようとするものである。MaCallが言うように「リーダーの能力は先天的なものではなく、育成できる」という考え方に立脚するものである。

Velsor, McCauley and Moxley (1998) によると、リーダーシップ開発とは、リーダーの役割とそのプロセスを効果的なものにするために個人の能力を伸ばすことである。リーダーシップの能力を伸ばすために重要なことは、成長を促す経験と学ぶ能力である。成長を促す経験にはアセスメント (評価)、チャレンジ (困難を伴う課題)、サポート (支援) の3つの要素がある。これらの要素は人々の関心を学習や成長、それに伴う変化に集中させ、さらに挑戦する気持ちを高めさせ、また学ぶためのリソースを提供するものである。Velsorらの言うリーダーシップ開発では、次のような能力が開発できるとされる。自己認識、自信、幅広く物事の全体を捉える能力、社会システムの中で効果的に働く能力、創造的に考える能力、経験から学ぶ能力である。

では、リーダーシップ開発はどのように行われているのだろうか。Yukl (2006) によれば、リー

ダーシップのスキルを開発するためには、研修などのいわゆる Off-JT と実際の実務経験から学ぶ OJT に加え、育成目的のアセスメント、アサインメント、ジョブ・ローテーション、アクションラーニング、メンタリング、コーチングやさまざまなフィードバックなど育成のための多様な活動で支援していくことが必要であると指摘している。

組織において既にマネジャーやリーダーとなっている人々を暗黙的な前提とし、あたかも職場にスーパーマンが存在しているかのように説いているリーダーシップ論に対し、リーダーシップは適切な経験を積ませることでその機能を成長させることができると説いたリーダーシップ開発論の貢献は大きい。しかし、リーダーシップ開発論には課題がある。それは、リーダーシップ機能の成長に焦点を当てているが、これまでリーダーから指示を仰いでいたフォロワーが、リーダーへと昇格していく移行期に関する視点が欠落しているという点である。リーダーへの移行期は、リーダー個人だけではなくプロジェクトの運用に関わる話でもあり、組織全体においても重要な問題であるといえる。職場の生産性にも関わる重要な問題であるにもかかわらず、リーダーシップ開発論ではほとんど研究されてこなかったのである。

これまで管理者として成長するための人材育成に関する代表的なリーダー・マネジャー論について検討してきた。既に述べたが、本稿は、R&Dでのプロジェクト・リーダーのリーダー移行期に注目している。プロジェクト・リーダーとは、製品開発などのプロジェクトを遂行する際の現場の責任者であり、プロジェクト全体の業務の責任を負う実行部隊のリーダーであることは周知のとおりである。そこで、このプロジェクトをどのように計画して実行すべきかに関する方法論がある。プロジェクトマネジメントという分野がそれである。次に、プロジェクトマネジメントについて検討することとする。

## 2.5 プロジェクトマネジメント

Campbell (2014) によると、プロジェクトは、「定義」、「計画」、「実行」、「終結」の4つのフェーズから成り立っている。この文献は、プロジェクトマネジメントのデファクトスタンダードであるPMBOK<sup>1)</sup>の最新第5版に完全準拠しており、プロジェクト・チームを指揮して期限通り予算内でプロジェクトを完了させるための方法を広く説明しているプロジェクトマネジメントのテキストである。4つのフェーズの要点について次に示す。

第1に「定義」のフェーズである。最初に、ステークホルダーの中でもプロジェクトに対し特に有意な貢献をしてくれる人たちを特定する。ステークホルダーを特定し分類したら、プロジェクトで情報のやり取りを行うコミュニケーションの計画に盛り込む。次に要求事項の理解である。要求事項とは、契約や顧客の期待を満たすために、プロジェクト終了時に備えるべき状況と定義している。

第2に「計画」のフェーズである。最初に、プロジェクトをまず大きな単位、つまり、重要な作業グループの完了や重要な節目の到達などに分解し、さらに小さく分解して、最下位の仕事単位を洗い出すのである。次にすべきことはスケジュールの作成である。スケジュールは、誰が何をいつするのかを示すものであり、スケジュール作成とは、洗い出した仕事単位を順序づけし、達成可能な時刻表に変換し、各仕事に開始日、終了日、役割分担を決めることである。各仕事の所要期間の見積もりが終われば、次はクリティカル・パスを見つけ、プロジェクトに必要な期間を算出する。クリティカル・パスとは、プロジェクトの開始から終了までの各々の仕事単位をつなぐ複数の経路の中で所要期間が最長となる経路のことと定義されている。スケジュールの作成が終わると次に予算の作成である。予算は、見積もりの結果から予算を組み上げていく。予算の作成まで終われば、いよいよプロジェクト・チームのメンバーの選考である。各メンバーの知識とスキルと、どんな貢献ができるか慎重な検討が必要とされる。

第3に「実行」のフェーズである。プロジェクトを開始する準備ができたなら、キックオフのやり方を決めることになる。プロジェクトのキックオフは、プロジェクトのメンバー全員を結びつけ仲間意識を醸成するイベントである。プロジェクトが実行されると、プロジェクト・マネジャーは、チームの動機づけや調整、ファシリテーション(促進)、管理をすることになる。プロジェクト・マネジャーがプロジェクトを指揮するには、適切なリーダーシップのスタイルとして次の3つの基本型から選ぶ必要があると説いている。①作業指向リーダーシップ(作業の完了を重視し、作業の分担と組織化、意思決定、パフォーマンス評価などに集中する。)、②メンバー指向リーダーシップ(開かれたコミュニケーションとメンバーとの信頼関係を重視し、フォロワーのニーズに直接に関与を続ける。)、③報酬指向リーダーシップ(フィードバックや報酬を仕事の達成度に直結させる。)、がそれである。

最後に「終結」のフェーズである。プロジェクトが終了すると、プロジェクト・マネジャーとチームメンバーは、プロジェクトから学んだことを報告書に書き出す。それは、「うまくいったこと」、「うまくいかなかったことで、次回にやり方を変えたいこと」、などである。この報告書は、プロジェクト・マネジャーとチームメンバーが将来に役に立てるだけでなく、今後の類似プロジェクトでも活用できるものとなる。

以上、プロジェクトマネジメントの技法を検討してきた。プロジェクトで顧客が期待している成果物を納期に間に合うよう確実にアウトプットするためには、メンバーたちの知識やスキルに依存していることは言うまでもないが、特にプロジェクトのマネジャーやリーダーには高度なマネジメント能力が必要とされるだろう。Campbell (2014) によるプロジェクトマネジメントの方法論は、プロジェクトの開始から終了まで段階を追ってやるべき作業内容について具体的に記述されており、プロジェクトマネジメントの知識やスキルを向上させる人材育成において大きな役割を果たすもの

と考える。

### 3 | リーダーへの移行期に着目した研究

これまで議論してきたすべての先行研究についていえることだが、次のような限界があると考えている。それは分析がダイナミックな視点ではなく、フォロワーからリーダーへの移行期はブラックボックス扱いの議論になっているという点である。その結果、マネジャーやリーダーとなった人々が、リーダーへの移行期にいったいどのようなことにつまずき、悩んでいるのか、これらのつまずきや悩みをどのように対処しながら成長していくのか、といったことに関する知見は意外にも持ち合わせていない。移行期のリーダーが、いったいどのような課題や問題に直面し、それらの課題や問題をどのように解決すればよいのか、という経営現場においては非常に重要な問題がまだ究明されていないのである。

フォロワーからリーダーへの移行に関する研究は少数に限定され、あまり行われていない分野である。数少ない中、注目したい文献がある。次にその先行研究について検討する。

#### 3.1 リーダー移行期の問題

リーダーへの移行期に着目した代表的な研究の1つにアメリカでのHillの研究がある。Hillは、リーダー移行期における諸問題の研究に精力的に取り組んだ第1人者ともいえる。

Hill (2007) は、新人マネジャーへのインタビューで、新人マネジャーが移行期に何に気づき誤解をしていたのかを次の5つに分類して説いている。

第1に、「新しい役割についての気づき (Defining Characteristic of the New Role)」である。管理者になったことで権威を手にし、もはや理不尽な要求に縛られないと思いきや、権威を手にするどころか実際には主導権などなく、新人の管理者には、上司やフォロワー、関係部門から容赦の

ない要求が突きつけられ、その結果、これらの人間関係のせいで身動きできなくなってしまうと述べている。

第2に、「パワーの根源についての気づき (Source of Power)」である。リーダーになって取りまとめていく立場になったものの、周囲から信頼してもらうことの難しさに気づき戸惑うと述べている。

第3に、「求められている結果の出し方についての気づき (Desired Outcome)」である。リーダーになったことで、パワー・権限でフォロワーたちを服従させ、結果、プロジェクトがうまくいったとしても、フォロワーのやる気を引き出せていなかったことに気づき戸惑うと述べている。

第4に、「管理方針についての気づき (Managerial Focus)」である。新人の管理者の多くは、フォロワー1人ひとりと良好な人間関係を築けば、チーム全体がうまく回っていきだろろうと考えるそうである。しかし、実は、フォロワーの管理とチームの運営は別物であることに気づき悩むそうである。例えば、リーダーがフォロワー1人ひとりとの良好な関係構築にこだわりすぎて、あるフォロワーから何か問題が挙げられたとき、そのフォロワーとの関係を良くしたいという思いから、そのフォロワーとのやりとりのみの限られた情報だけで、ものごとを決定してしまったりすることがある。その内容がときには他のフォロワーにとって望ましくないこともあり、チーム全体として悪影響を及ぼすことに気づき戸惑うと述べている。

第5に、「主要課題についての気づき (Key Challenge)」である。リーダーになると、業績向上のため改革に着手する責任を負うことになるのだが、多くの場合、リーダーの権限が及ばないことに異を唱えていかなければならないことに気づき戸惑うと述べている。

次に、上述のリーダー移行期の問題に対する対処法について検討する。



### 3.2 リーダー移行期の問題に対する対処法

Hill (2007) は、上述の5つの気づきの問題に対し、管理者本人が対処する方法を提案している。その対処法について次に示す。

第1の「新しい役割についての気づき (Defining Characteristic of the New Role)」については、パワーを持っている人であるという幻想を捨てて、上司やフォロワーたちと交渉しながら相互依存関係を深めていかなければならないと提案している。自分を支えてくれる周囲の人たちとの関係において、その中で自分のあるべき姿を具体的に思い描いて実りある関係を構築しなければ、チームとして仕事を全うする上で必要な経営資源が得られないだろうと説いている。

第2の「パワーの根源についての気づき (Source of Power)」については、管理者としてフォロワーに受け入れてもらう努力が必要と指摘している。自分の知識や能力を誇示しようとする気持ちがかえってフォロワーたちの信頼を損ねてしまう可能性があり、フォロワーの考えを尊重し、それを行動で示すことが重要であると説いている。

第3の「求められている結果の出し方についての気づき (Desired Outcome)」については、管理者の権限を振りかざして自分の流儀を押し付けるのではなく、フォロワーたちが自発的に考え行動できるように、むしろ自分の権限をフォロワーたちと共有しようと努めることが重要と提案している。

第4の「管理方針についての気づき (Managerial Focus)」については、チームの結束力を高めるためにもチームみんなで議論し合い、問題解決や究明に当たるといったチームの規範を定め、それをテコに個々のフォロワーの業績を改善し、やる気を高めていくことが必要と提案している。

第5の「主要課題についての気づき (Key Challenge)」については、リーダーは、変革を起こす権限が与えられていないことは無視してでも、チームのために改革に取り組むべきと説いている。

## 4 R&D リーダーへの適用の可能性

Katz (1955) のスキルモデルや Mintzberg (1973) のマネジャーの役割、豊かな発展を遂げたリーダーシップ論、多くの組織においてリーダー研修に導入されているリーダーシップ開発論、そしてプロジェクトを期限通り予算内に完成させるためにどのように遂行するか計画を立ててコントロールするプロジェクトマネジメントは、いずれも静態的な議論であった。これらに対し Hill (2007) の議論は、ダイナミックな視点に注目している。フォロワーから新人の管理者へ移行するときに直面する問題を浮き彫りにし、これまでほとんど注目されなかった管理者への移行期の問題に果敢に挑戦した貢献は大きい。Hill が指摘している移行期問題の多くは、Mintzberg のマネジャーの役割の中で「対人関係の役割」に関連しており、多くの新人の管理者にとって対人関係の役割がうまくいかない問題や課題が存在していることが新たに発見されたわけである。

また、Katz は、スキルモデルの「下位階層」において最も重要なものは「テクニカル・スキル」と述べているが、Hill の研究を踏まえると、「ヒューマン・スキル」の相対的重要性が最も高いとも考えられる。リーダーシップ開発論では、適切な経験を積ませることでリーダーシップの能力を高めることができると述べられているものの、フォロワーからリーダーへの移行期における重要性については、意外にもほとんど言及されていないのである。プロジェクトマネジメントにおいても、リーダー移行期における問題や課題に関する視点が欠落していた。

ところで、R&D 部門で働く研究開発者などの仕事は専門性が高く、管理職や営業職といった一般の職種と比べても違った特徴があることは早くから指摘されてきた (例えば、Gouldner, 1957; 蔡, 1999)。R&D 部門で働いている人材の特徴が、一般部門と違うということを経験者から注目し

たのは、Gouldner (1957, 1958) である。Gouldner は、自分の専門知識や技術に対する態度、所属している組織に対する態度、準拠集団をどこに置くかの3つの基準を用い、組織の中で働いている人々を「ローカル」と「コスモポリタン」の2つのグループに分けた。Gouldner (1957) によると、コスモポリタンの特徴として次の3つの指向を指摘している。第1に、自分の専門知識や技術に対するコミットメントが強い。第2に、所属している組織に対するコミットメントは低い。第3に、準拠集団を組織の外部に置く。他方、ローカルの特徴は、その正反対の指向を持っている人々を指す。典型的な例として、病院に勤務している医師は、勤務している病院にコミットするか、または出身の医局にコミットするかである。多くの医師は、複数の勤務先で働く「複数就業」している背景もあり、医局の背後にある学会や研究者仲間との親密な付き合いを重視する。これは専門性の高い職業人に一般的にみられる行動である。前者がローカル、後者がコスモポリタンである。Gouldner は、R&D 部門で働く研究開発者などは、コスモポリタンとしての特徴を強く持っているのに対して、マネジャー（管理者）は、ローカルとしての特徴を強く持っていると主張している。

Gouldner (1957) の分類が正しければ、Hill の研究は、Gouldner の分類によると、「ローカル」に限定された限界がある。同じ移行期を扱う以上、R&D 部門であっても、一般部門と共通する点が多くあろうということは十分想定できる。ただ、働く人々の特徴がかなり違っているとすれば、R&D 部門に特殊な移行期の問題もあり得るのではないだろうか。言い換えれば、Hill の議論や発見事実は、果たしてコスモポリタン指向の強い人々が多く働く R&D 部門にも適用できるのだろうか。R&D 部門にも一般化できるのだろうか。重要な問いである。しかし、残念ながらこの問いに関する研究は、少数に限定される（蔡, 2002）。言い換えれば、R&D 部門は、リーダー移行期の問題に関して抜け穴的な存在となっているのであ

る。

このような研究対象の違いから、コスモポリタン指向の強い R&D という職場において、R&D のリーダーを対象にフォロワーからリーダーに成り立ての移行期に焦点を当て、リーダー移行期の諸問題を明らかにし、その解決策の提言を行うことは大変意義ある重要な課題であると考えられる。

## 5 | むすびにかえて

リーダー移行期の諸問題は、リーダー本人のキャリアにとって大きな問題であることは当然であるが、チームのメンバーであるフォロワーにも少なからず影響を及ぼすことを考えると、リーダーが移行期をうまく乗り越えられるかどうかは、R&D 部門のチームの結束力やイノベーションに影響する可能性が高いといえる。

R&D 部門におけるフォロワーからリーダーへの移行期研究の理論的なインプリケーションとしては、マネジャーやリーダー論において動的な視点は、やはり非常に重要であるという点であろう。例えば、パワーや権力をふるう上司像は、静態的な観点からみると正しいかもしれないが、動的な観点で Hill (2007) の研究を踏まえると、むしろフォロワーに気をつかう上司像が前面に浮かび上がってくる。

また、R&D 部門を対象としたリーダー移行期の問題に関してこれまでほとんど注目されてこなかったことを考えると、民間企業等におけるリーダー教育プログラムに R&D 特有のリーダー移行期の諸問題が検討されていない可能性が高い。それを踏まえると、R&D 部門におけるフォロワーからリーダーへの移行期研究の実践的なインプリケーションとしては、第1に、R&D 部門において移行期は、個人・チーム・組織にとっても非常に重要であるという認識を利害関係者たちが共有する必要があること、第2に、組織は、移行期を経験している人々に対するサポートシステムの構築に取り組まないといけないこと、以上の2点を

挙げることができよう。組織のイノベーションの担い手である R&D 部門の次世代のリーダーは、このような組織のサポートから生まれるに違いない。

今後の課題は、これまでほとんど注目されなかった R&D 部門におけるリーダー移行期の問題に関して、R&D 部門のリーダーを対象に質的な調査を検討したい。なぜなら、移行期のリーダーが、一体どのような課題や問題に直面し、それらの課題や問題をどのように解決すればよいのか、といった詳細な部分をとらえきれないと考えるからである。R&D におけるリーダー移行期の諸問題の提示および、スムーズなリーダー移行を促進する要因の解明が喫緊の課題であろう。

#### ●注

- 1) PMBOK (Project management body of knowledge) とは、米国・プロジェクトマネジメント協会が、プロジェクトマネジメントを正しく進めていく方法を体系的にまとめた標準知識のガイドである。

#### ●参考文献

- Bass, B. M. (1998), *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennis, W. and Thomas, R. J. (2002), *Geeks & Geezers: How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders*, Harvard Business School Press. 斎藤彰悟監訳, 平野和子訳 (2003) 『こうしてリーダーはつくられる』ダイヤモンド社。
- Burgelman, R. A. and Sayles, L. R. (1986), *Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial Skills, 1986*, New York: The Free Press. 小林肇監訳, 海老沢栄一, 小山和伸訳 (1987) 『企業内イノベーション』ソーテック社。
- Campbell, G. M. (2014), *Idiot's Guide to Project Management, 6th Edition*, Alpha Books, a division of Penguin Group (USA) Inc. 中嶋秀隆訳 (2015) 『世界一わかりやすいプロジェクトマネジメント』総合法令出版。
- Dansereau, F., Graen, G.B. and Haga, W. (1975), "A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership in Formal Organizations," *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, pp.46-78.
- Gouldner, A. L. (1957), "Cosmopolitan-Locals: A Factor Analysis of Construct," *Administrative Science Quarterly*, 2, pp.223-235.
- Gouldner, A. L. (1958), "Cosmopolitan-Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles," *Administrative Science Quarterly*, 2, pp.444-480.
- Graen, G.B. and Uhl-Bein, M. (1995), "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective," *Leadership Quarterly*, 6, pp.219-247.
- Hersey, P. and Blanchard, K. H. (1977), *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hill, L. A. (2003), *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership*, Boston: Harvard Business School Press.
- Hill, L. A. (2007), "Becoming the Boss," *Diamond Harvard Business Review*, pp.58-71.
- Katz, R. L. (1955), "Skills of effective administrator," *Harvard Business Review*, 33, pp.33-42.
- MacCall, M. W. Jr. (1988), "Developing Executives through Work Experience," *Human Resources Planning*, 11, pp.1-11.
- Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper Collins Publishers. 奥村哲史, 須貝栄訳 (1993) 『マネジャーの仕事』白桃書房。
- Velsor, E. V., McCauley, C. D. and Moxley, R. S. (1998), "Introduction: Our View of Leadership Development," in McCauley, C. D., Moxley, R. S. and Velsor, E. V. (eds), *The Center for Creative Leadership: Handbook of Leadership Development*, Jossey-Bass Inc., Publishers. 金井壽宏監訳, 嶋村伸明訳 (2011) 『リーダーシップ開発ハンドブック』白桃書房, pp.1-26.
- Womack, J. P., Jones, D. T. and Roos, D. (1990), *The Machine that Changed the World*, New York: Rawson Associates.
- Yukl, G. (2006), *Leadership in Organizations, 6th Edition*, Prentice Hall.
- 金井壽宏, 古野庸一 (2001) 『「一皮むける経験」とリーダーシップ開発』『一橋ビジネスレビュー』第 49 巻第 1 号, pp.48-67.
- 経済産業省 (2017) 『2017 年版ものづくり白書』。
- 蔡芒錫 (1997) 「研究開発組織における中間管理職の役割: 上司の「自律的戦略行動」が部下の満足や組織コミットメント, 研究成果に及ぼす影響」『組織行動研究』第 27 号, 慶應義塾大学産業研究所, pp.17-28。
- 蔡芒錫 (1999) 『プロフェッショナルの研究成果の決定要因』慶應義塾大学産業研究所。
- 蔡芒錫 (2002) 「中間管理職のリーダーシップと研究業績」石田英夫 (編) 『研究開発人材のマネジメント』慶應義塾大学出版会, pp.79-97。
- 藤本隆宏 (2004) 『日本のものづくり哲学』日本経済新聞社。
- 藤本隆宏・東京大学 21 世紀 COE ものづくり経営研究センター (2007) 『ものづくり経営学: 製造業を超える生産思想』光文社。
- 古川久敬 (1990) 『構造こわしー組織変革の心理学』誠信書房。
- 山口裕幸 (1994) 「企業組織の活性化過程」斎藤勇, 藤森立男 (編) 『経営産業心理学パースペクティブ』誠信書房, pp.104-116。