

論文要旨

イノベーションを促す、ミドル・マネジャーのリーダーシップについて

経営学研究科 経営学専攻 修士課程 企業家養成コース

田中 里奈

近年、企業を取り巻く外部環境は日々変化し、「正しい正解」のない変化の激しい不安定な時代に突入している。このような時代において、企業が持続的に成長していくためには、自らイノベーションを生み出し変化に対応していく力が必要である。では、イノベーションを促していくには、どのようなリーダーシップが望ましいのだろうか。

近年のリーダーシップ理論では、リーダーシップは、リーダーを取り巻く環境や、フォロワーであるメンバーの状況や関係性から大きな影響を受けるため、ケースに応じて正解が変化するとされている。さらに、持続的にイノベーションを生み出すリーダーシップとは、フォロワーの成長を促し、自律的・自発的に動くように仕向けるようなリーダーシップだと考えられる。その観点から、本論文では、逆ピラミッド型の組織の下、フォロワーが主体的に動く状況を創り出すという概念である「サーバント・リーダーシップ」の概念に注目した。

本論文では、変化の激しい現代社会において、企業が持続的に成長していくために必要な、イノベーションを促すリーダーシップのあり方を、サーバント・リーダーシップ理論を手がかりとして明らかにすることを目的とする。その際、望ましいリーダーシップ行動のあり方は、様々な要因によって影響を受けると考えられるため、先行研究を参考に、外部環境の変化、組織文化、企業の成長ステージ、部下の成長ステージという4つの要因（コンティンジェンシー要因）が、ミドル・マネジャーのリーダーシップ行動に与える影響についても見ていくことにしたい。さらには、組織全体の役割からミドル・マネジャーを捉えた際の経営者（トップ）との関係性についても目配りをしていくこととした。これらの要因を検証するため、本論文ではインタビューによる定性調査を実施した。

本研究の主な対象は、食料品メーカーのミドル・マネジャーを中心とする。今回ミドル・マネジャーを対象とした理由は、ミドル・マネジャーは前線で仕事を行うフォロワーに直接リーダーシップを取る立場であり、リーダーシップの影響がより分かりやすいためである。そしてイノベーション＝新商品開発と捉え、食料品メーカーの商品開発に調査の視点を定めることとした。また、企業の成長ステージに応じて違いがあるのかを比較するため、成熟企業（創業から30年以上）とベンチャー企業（創業から20年未満）を選定した。

本論文の結果として、食料品メーカーの商品開発において、イノベーションを促すミドル・マネジャーのリーダーシップスタイルは、「部下一人ひとりの個性を尊重し、個人に合った成長を促していく」ということであり、部下が成長していくことで、イノベーションを起こす仕組みに繋がっているということを明らかにした。具体的なリーダーシップ行動と

しては、「傾聴すること」、「気づきを促し、チャンスを与えること」、「部下の成長に関わる施策を作ること」、「良い目標を立てること（または、一緒に立てること）」が挙げられる。これらの行動は、サーバント・リーダーシップの概念に当てはまる行動であり、言い換えれば、サーバント・リーダーシップが部下の成長を促し、イノベーションを促す仕組みに有効であると検証された。

また、こうしたサーバント・リーダーシップの有効性は、外部環境の変化、組織文化、組織の成長ステージ、部下の成長ステージの4つの要因のレベルによっても変化することも明らかになった。さらに、組織全体の観点からは、ミドル・マネジャーが組織において求められる最も重要な役割は、トップとフォロワーの間に立ち、両者を繋ぐために「トップが示したビジョンを、フォロワーに分かるように示す」ことであることも明らかになった。

サーバント・リーダーシップに関する従来の研究では、今までのリーダーシップ理論との比較や、欧米企業における事例研究は行われているものの、日本企業を対象とし、なおかつミドル・マネジャーのリーダーシップやイノベーションに注目し、具体的かつ事例検証によって論じたものはほとんど存在していない。そのため、本研究で複数の事例検証を行い、ミドル・マネジャーがサーバント・リーダーシップを発揮することでイノベーションを促すことに寄与するという結果を導き出したことは、重要な意義だと考えられる。

本論文の課題としては、今回の調査対象が食料品メーカーに限定されているため、他業界の場合は考慮すべき要因が異なる可能性がある点が挙げられる。また、本論文はミドル・マネジャーの視点からの分析のため、フォロワーやトップといった上下からみた垂直分析を行うことが出来れば、より分析の精度が高まると考えられる。