

令和元年度 経営研究所 定例研究会発表

研究開発(R&D)職場における
実務リーダーへの移行に関する研究

2020.01.14

経営学研究科 経営学専攻
博士後期課程
鈴木 由秀

本発表の内容

- 本研究の背景と目的
- 理論的背景
- 聞き取り調査の結果
- 考察

本研究の背景と目的



R&D部門における 移行期の重要性

- 本人にとって：リーダーとなり、チームや組織の中での責任と権限、役割が大きく変わるこの時期は、リーダー本人にとって極めて重要な時期。
- チームにとって：リーダーへの移行期をうまく乗り越えられたリーダーは、チームをうまくまとめ、プロジェクトの成功確率を高める可能性がある。
- 組織にとって：R&Dリーダーの移行期は、個人だけではなく、組織全体においても重要な問題。

研究目的

- リーダーへの移行期に関する研究は数少ない。
- R&D部門となると、さらに研究が少ない。
- 本研究の焦点：R&D部門における移行期の問題に注目。
- 具体的には、インタビュー調査を通じて、次の2点を明らかにする。
 - (1) R&D部門で働く新人のリーダーは、移行期に一体どのような問題や課題に直面することになるのか？
 - (2) 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か？

理論的背景



マネジャー論に関する代表的な研究

- Katz(1955)のマネジャーに必要な知識・スキルに関する議論
- Mintzberg(1973)のマネジャーの役割に関する議論
- 豊かな発展を遂げてきたリーダーシップ論
- リーダーシップ開発、リーダー発達 (leader development)
- プロジェクトマネジメント論

ただし、次のような限界がある。

1. 分析視点が動的ではない。
2. リーダー移行期はブラックボックス
3. その結果、フォロワーからリーダーへの移行期に何につまづくのか、どう対処しているのかに関する知見を持ち合わせていない。

管理者への移行期に関する研究

●注目すべき研究

- Hill L. A. (2007)の研究(アメリカ):記念碑的な研究。
- 元山年弘(2008)の研究(日本)

●2人の共通点:フォロワーが新人の管理者に移行したとき、

- 1) 何に気づき、何に戸惑うのかを明らかにし、
- 2) その対処の具体的な方法も提案している

Hill(2007)の議論は、 R&D部門にも適用可能か？

- R&D部門で働く新人のリーダーにも適用できるだろうか？
- 例えば、ローカル vs. コスモポリタン（Gouldner, 1957,1958）
- コスモポリタンの特徴
 - ・高い専門知識・スキルを有する
 - ・専門分野に対するコミットメントが強い
 - ・組織に対するコミットメントは低い
- Hillと元山の議論は、ローカル志向の強い一般部門で働く新人のマネジャーに限定される。
- R&D部門で働く人々のニーズや志向はローカルとは異なっているので、R&D部門なりの特殊な移行期の問題が存在している可能性がある。

研究方法

聞き取り調査



調査の内容

- 被面接者の仕事の概要
- 職場におけるリーダーの役割
- リーダー移行期の問題
- リーダー移行期の問題や課題に対する対処法

本研究の調査対象者

●聞き取り調査の対象者： R&D職場のプロジェクト・リーダー 18名

性別	男性	16名
	女性	2名
年齢	20代	1名
	30代	5名
	40代	11名
	50代	1名
業種	IT関連	9名
	その他	9名
リーダー歴	1～2年	10名
	4年以上	8名

分析方法： 修正版GTA(M-GTA)

本研究における分析は、木下(2003)に基づき次の手順によって行った。

- ① 聞き取りデータから、リーダー移行期の問題に関連する箇所を選定し、1つの具体例として概念を作成した。概念レベルを分析の中心とした。
- ② 概念を生成しながら同時並行でデータから他の具体例を探し、他の概念との関係性について検討した。
- ③ 生成した概念の収束化は、類似例の確認だけでなく、対極的なデータも関連的にみていくことで、解釈が恣意的にならないように配慮した。
- ④ データから新たな概念が生成されず、概念が確定された段階で、その概念が理論的飽和化されたと判断した。
- ⑤ 生成された概念と他の概念との相互関係を解釈的に検討し、複数からなるカテゴリーを生成した。
- ⑥ カテゴリー相互の関係を線や矢印で表す仮説モデルを作成して分析結果をストーリーライン(プロセス結果図)としてまとめた。

M-GTAを採用する妥当性

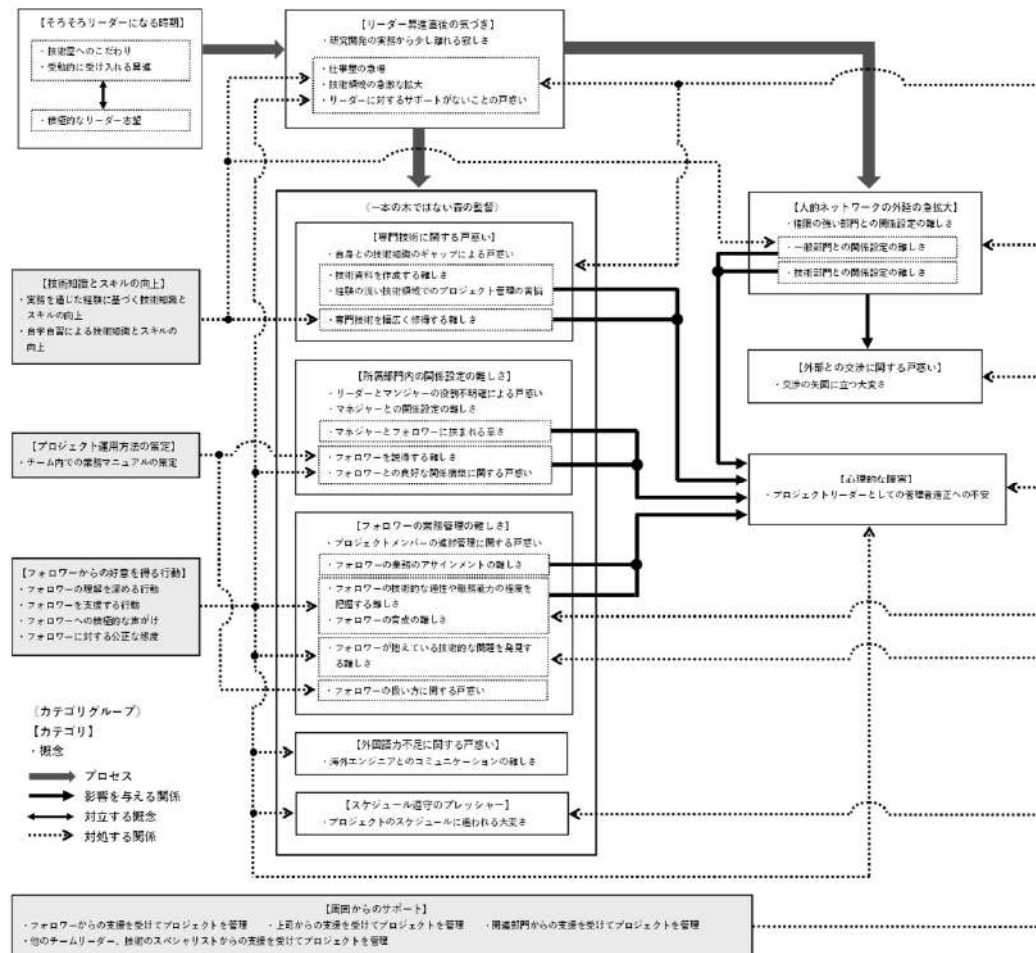
次に示す理由からM-GTAを採用するのは妥当と考えている。

- ① 研究対象としているリーダー移行期の現象がプロセス的な特性をもっている。
- ② M-GTAは実践的な活用のための理論であり(木下, 2007)、本研究において提示された研究結果は、質的データが収集された現場と同じような社会的な場に戻され応用されることを念頭においており、本研究の目的に合致しているといえる。
- ③ 多種多様な業種・職種に対して、M-GTAの手法を用いた質的研究は既に行われており、研究方法として実績がある。

分析の結果



ストーリーライン



分析結果、最終的に

1 カテゴリーグループ
14 カテゴリー
40 概念

が生成された

カテゴリーごとの結果



【そろそろリーダーになる時期】

どのような思いでリーダーになったのか？

・リーダーに対する一般的なイメージ: 昇進・昇格、キャリア、個人にとってはいいこと。

現実: R&Dリーダーのコメントによると、

- リーダーになりたくてなった人はほとんどいない。
- ほとんどが、技術屋へのこだわりがあり、コミットしている。
- しかし、ずっと同じことをやっていくことに関する不安
- 自分の将来・キャリアに関する不安
- なんとなく、時期・年齢から、という感覚
- つまり、能動的・積極的な昇進・昇格ではなく、消極的・受動的に受け入れた昇進・昇格。

【リーダー昇進直後の気づき】

カテゴリー【そろそろリーダーになる時期】からのプロセス
＜生成された概念＞

- 研究開発の実務から少し離れる寂しさ
- 仕事量の急増
- 技術領域の急激な拡大
- リーダーに対するサポートがないことの戸惑い

《一本の木ではない森の監督》 【専門技術に関する戸惑い】

カテゴリー【リーダー昇進直後の気づき】からのプロセス
＜生成された概念＞

- 自身との技術知識のギャップによる戸惑い
- 技術資料を作成する難しさ
- 経験の浅い技術領域でのプロジェクト管理の苦悩
- 専門技術を幅広く修得する難しさ

《一本の木ではない森の監督》 【所属部門内の関係設定の難しさ】

カテゴリー【リーダー昇進直後の気づき】からのプロセス
＜生成された概念＞

- リーダーとマネジャーの役割不明確による戸惑い
- マネジャーとの関係設定の難しさ
- マネジャーとフォロワーに挟まれる辛さ
- フォロワーを説得する難しさ
- フォロワーとの良好な関係構築に関する戸惑い

《一本の木ではない森の監督》 【フォロワーの業務管理の難しさ】

カテゴリー【リーダー昇進直後の気づき】からのプロセス
＜生成された概念＞

- プロジェクトメンバーの進捗管理に関する戸惑い
- フォロワーの業務のアサインメントの難しさ
- フォロワーの技術的な適性や職務能力の程度を把握する難しさ
- フォロワーの育成の難しさ
- フォロワーが抱えている技術的な問題を発見する難しさ
- フォロワーの扱い方に関する戸惑い

《一本の木ではない森の監督》 その他

カテゴリー【リーダー昇進直後の気づき】からのプロセス

【外国語力不足に関する戸惑い】

＜生成された概念＞

- 海外エンジニアとのコミュニケーションの難しさ

【スケジュール遵守のプレッシャー】

＜生成された概念＞

- プロジェクトのスケジュールに追われる大変さ

【人的ネットワークの外延の急拡大】

カテゴリー【リーダー昇進直後の気づき】からのプロセス
＜生成された概念＞

- 権限の強い部門との関係設定の難しさ
- 一般部門との関係設定の難しさ
- 技術部門との関係設定の難しさ

【外部との交渉に関する戸惑い】

下記のカテゴリーから影響を受ける概念

【人的ネットワークの外延の急拡大】

＜生成された概念＞

- 交渉の矢面に立つ大変さ

【心理的な障害】

下記のカテゴリーから影響を受ける概念

【専門技術に関する戸惑い】

【所属部門内の関係設定の難しさ】

【フォロワーの業務管理の難しさ】

【人的ネットワークの外延の急拡大】

＜生成された概念＞

● プロジェクトリーダーとしての管理者適正への不安

対処法

【技術知識とスキルの向上】

下記の移行期問題のカテゴリー／概念に対する対処法

【専門技術に関する戸惑い】

- ・仕事量の急増
- ・技術領域の急激な拡大

＜生成された概念＞

- 実務を通じた経験に基づく技術知識とスキルの向上
- 自学自習による技術知識とスキルの向上

対処法

【プロジェクト運用方法の策定】

下記の移行期問題のカテゴリー／概念に対する対処法

【所属部門内の関係設定の難しさ】

- ・フォロワーを説得する難しさ
- ・フォロワーとの良好な関係構築に関する戸惑い

【フォロワーの業務管理の難しさ】

- ・フォロワーの扱い方に関する戸惑い

＜生成された概念＞

- チーム内での業務マニュアルの策定

対処法

【フォロワーからの好意を得る行動】

下記の移行期問題のカテゴリー／概念に対する対処法

【リーダー昇進直後の気づき】、 【所属部門内の関係設定の難しさ】
【フォロワーの業務管理の難しさ】、 【外国語力不足に関する戸惑い】
【スケジュール遵守のプレッシャー】、 【心理的な障害】

＜生成された概念＞

- フォロワーの理解を深める行動
- フォロワーを支援する行動
- フォロワーへの積極的な声かけ
- フォロワーに対する公正な態度

対処法

【周囲からのサポート】

下記の移行期問題のカテゴリー／概念に対する対処法

【リーダー昇進直後の気づき】、 【専門技術に関する戸惑い】
【フォロワーの業務管理の難しさ】、 【人的ネットワークの外延の急拡大】
【スケジュール遵守のプレッシャー】、 【外部との交渉に関する戸惑い】
【心理的な障害】

＜生成された概念＞

- フォロワーからの支援を受けてプロジェクトを管理
- 上司からの支援を受けてプロジェクトを管理
- 関連部門からの支援を受けてプロジェクトを管理
- 他のチームリーダー、技術のスペシャリストからの支援を受けてプロジェクトを管理

R&D部門の特殊性

<概念レベル>

- 技術領域の急激な拡大
- 技術資料を作成する難しさ
- 経験の浅い技術領域でのプロジェクト管理の苦悩
- 専門技術を幅広く修得する難しさ
- フォロワーの技術的な適性や職務能力の程度を把握する難しさ
- 一般部門との関係設定の難しさ

リーダー移行に失敗した事例

18名中、4名のリーダーが、リーダー移行に失敗した。

＜リーダー職を外れることになった直接の要因（概念）＞

【専門技術に関する戸惑い】

- 経験の浅い技術領域でのプロジェクト管理の苦悩

【心理的な障害】

- プロジェクトリーダーとしての管理者適正への不安

リーダー移行に失敗した事例

どのようなサポートがあれば、リーダーを継続できたか？

- 上司からの支援
 - 上司とのコミュニケーションが十分に取れなかった。
 - ・ 上司は高圧的な感じで接しづらかった。
 - ・ 上司は投げやりで技術的なところを把握しないまま結果だけを聞く。
- プロジェクト単位で組織からの支援
 - トレーニング、リーダー教育、メンターによるサポートシステムなど。
- 身の丈に合ったプロジェクトを任せてほしい。
(リーダーの継続そのものが難しかった)

まとめ

- 多くのリーダーが、技術屋に留まりたいという願望を持っていながらも、将来的なキャリアを考えてとりあえずリーダーになる。
- リーダーになることは、気楽な時代の終了。仕事量の増大、技術領域の急激な拡大に翻弄される日々の幕開け。
- リーダーになると、森の監督になるのだが、この森がR&D部門の特殊な事情もあり、新人リーダーがマネジメントするには広すぎる。
- 納期に間に合わせるためにフォロワーたちの協力が必要不可欠であり、「機嫌を取る上司」ともいえる行動を取っていた。
- リーダーになると、small world からいきなり big world へ足を踏み入れることになる。しかし、多くの交渉、説得、技術的な翻訳の問題など、様々な厄介な問題をもたらす。

まとめ

- R&Dにおけるリーダー移行期は、コスモポリタン指向が強い部門であるが故に、一般部門とは違った課題に直面している。
(R&D部門ならではのリーダー移行期に関わる重要な発見)
- Hill(2007)や元山(2008)の発見事実が、必ずしもR&D部門にもそのまま当てはまるとは限らない。
- リーダー移行に失敗した事例は、いずれも技術的な問題に直面していた。約20%の割合を超えており、R&D部門として大きな課題といえる。

考察

- 理論的なインプリケーションとして、マネジャーやリーダー論において動態的な視点が重要であるという点。
- 実践的なインプリケーションとしては、
 1. R&D部門において移行期は、個人・チーム・組織にとっても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。
 2. 移行期の諸問題と対処法について、リーダー教育プログラムへの反映。
 3. リーダー移行期を経験している人々に対する組織的なサポート体制の構築。
 4. リーダーへの昇格基準の再確認。

本研究の限界

- 研究領域の異なる「基礎研究」のリーダーを対象とした場合、異なる移行期の問題が確認される可能性が考えられる。
- ほとんどの調査対象者が男性だったため、女性リーダーから新たなリーダー移行期の問題が確認される可能性も考えられる。
- 比較的小人数へのインタビューに基づいたものであり、より多くのR&D部門における新人リーダーへの一般化を保証するものでない。
- 本研究で提示されたような移行期の問題を経験しやすい人と、そうでない人には、どこに違いがあるのかを解明する必要がある。
→新人リーダーの個人特性による？ リーダーが置かれた状況に起因？

今後の課題

- リーダー移行に失敗した事例を蓄積しつつ、最終的なストーリーライン(プロセス結果図)を検討する。

主な参考文献

- Burgelman, R. A. (1984). Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, Spring, 26(3), 154-166.
- Burgelman, R. A., & Sayles, L. R. (1986). *Inside corporate innovation: Strategy, structure, and managerial Skills*. New York: The Free Press.
- Gouldner, A. L. (1957). Cosmopolitan-locals: A factor analysis of construct. *Administrative Science Quarterly*, 2, 223-235.
- Hill, L. A. (2007). Becoming the boss. *Harvard Business Review*, January, 1-9.
- Katz, R. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, September, 90-102.
- Mintzberg, H. (1980). *The Nature of managerial work*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Rawson Associates.