

管理職のリーダーシップ特性に関する探索的研究

— 組織文脈との関連分析 —

○森山 蓮 水島 奈都代
(日本エス・エイチ・エル株式会社)

Leadership Characteristics of Managers: An Exploratory Analysis Across Organizational Contexts

Ren Moriyama Natsuyo Mizushima
(SHL-Japan Ltd.)

背景と目的

近年、次世代リーダーの選抜およびサクセッションプランの整備は、企業経営における中核的な課題となっている。事業環境の不確実性の高まりや人材不足の進行を背景に、組織の持続的成長を支えるリーダー人材の確保と育成の必要性は一層高まっている。

リーダーシップ研究は、当初、優れたリーダーに共通する特性を明らかにしようとする特性論が中心であった。しかし、Stogdill (1948) は、リーダーシップに関連する特性の存在を認めつつも、リーダーシップの有効性は個人特性だけで決まるものではなく、状況との相互作用によって規定されることを指摘した。その後、Fiedler (1967) に代表される状況適合理論の発展により、求められるリーダーシップは組織や環境によって異なり、単一の普遍的なリーダー像では十分に説明できないという考え方が広く受け入れられるようになった。

こうした研究の蓄積を踏まえ、三隅 (1966) はリーダーシップを、目標達成機能 (P) と集団維持機能 (M) という二つの側面から整理した。また、Bass (1985) は変革型リーダーシップの研究において、組織変革を牽引するリーダーの役割に着目している。さらに、Charan ら (2001) は、管理職の階層ごとに求められる役割や能力が異なることを示している。

以上の知見を総合すると、現代の管理職には、環境変化に対応し将来に向けた方向性を示す「戦略・変革」機能と、組織を安定的に運営し成果を実現する「組織運営・実行」機能の双方が求められると考えられる。そして、これら二つの機能の重要度は、管理職の階層のみならず、業種や企業規模といった組織文脈によっても異なる可能性がある。

しかしながら、管理職に求められるリーダーシップ特性を、階層、企業規模、業種といった複数の組織文脈との関連から包括的に検討した実証研究は限られている。

そこで本研究では、2020 年以降に管理職を対象として収集された OPQ から算出されるマネジメントコンピテンシー予測尺度 (PMC) データを用い、管理職のリーダーシップ特性を「戦略・変革志向」と「組織運営・実行志向」の二側面から捉える。そして、階層別、業種別、企業規模別の比較を通じて、組織文脈に応じたリーダーシップ特性の多様性について探索的に検討することを目的とする。

方法

【対象】 受検時期は2020年7月から2026年3月であった。対象者は日本企業58社の管理職7039人（経営層252人、部長層2022人、課長層4765人）であった。業種内訳は、IT業11社、金融業4社、商社業7社、小売・サービス業10社、製造・インフラ業20社、

その他 6 社であった。

なお、企業間でサンプルサイズに大きな偏りが認められたため、特定企業の影響を軽減し、各群の特徴をより適切に比較することを目的として、一部企業については各分析区分において最大 300 名となるよう無作為抽出を実施した。また、業種比較では一定数の企業が含まれる 5 業種を対象とし、その他業種は分析対象から除外した。さらに、企業規模別比較では 3 群 (3001 人以上, 1001~3000 人, 1000 人以下) を設定した。一方、企業規模×階層比較では、サンプルサイズ確保のため後者の 2 群を統合し、「3000 人以下」として分析した。業種×階層比較では、群によって企業数およびサンプルサイズに大きな偏りが認められたため、一定数の企業および対象者数が確保された群のみを分析対象とした。

【使用尺度】 パーソナリティ質問紙は、OPQ (Occupational Personality Questionnaire ; 日本エス・エイチ・エル (株)) を用いた。本研究では、OPQ から算出される PMC (Perspectives on Management Competencies) 36 尺度を用いた。PMC は管理職務において求められるコンピテンシーを詳細に評価するために開発された尺度群である。本研究では、これらの尺度を、先行研究および各尺度の定義内容に基づき、「戦略・変革志向」と「組織運営・実行志向」の 2 側面として整理した。分類は尺度内容の概念的類似性に基づいて実施した。なお、分類は本研究の執筆者 2 名が独立に実施し、協議の上で最終決定した。

戦略・変革志向は、「将来の方向性を描き、変革を主導し、その実現に向けて組織を牽引する能力」と定義し、「指揮」、「柔軟性」、「粘り強さ」、「戦略的センス」、「改革」、「向上意欲」、「決断力」、「ヴァイタリティ」、「率先垂範」、「現場管理」から構成した。組織運営・実行志向は、「組織を安定的かつ協働的に運営し、継続的な成果を生み出す能力」と定義し、「対人感受性」、「チームワーク」、「まじめ

さ」、「判断」、「情報をとる」、「目標設定」、「目標管理」、「品質志向」、「顧客志向」から構成した。各側面について構成尺度の合計得点を算出し、日本エス・エイチ・エル株式会社が保有する基準母集団に基づき 10 段階標準得点へ換算し、分析に用いた。

【分析方法】 階層、企業規模、業種、企業規模×階層、業種×階層の 5 分類について、一元配置分散分析および Scheffé 法による多重比較を実施した。加えて、各群の平均値を 2 軸上にプロットし、視覚的に比較した。

結果

結果 1 : 階層比較

階層別比較の結果、戦略・変革志向は経営層が最も高く、次いで部長層、課長層の順であった。一方、組織運営・実行志向は課長層が最も高く、次いで部長層、経営層の順であった。多重比較では、いずれの尺度においてもすべての群間差が有意であった ($p<.05$)。すなわち、階層の上昇に伴い戦略・変革志向が高まり、組織運営・実行志向は相対的に低下する傾向が認められた。

結果 2 : 業種比較

業種別比較の結果、戦略・変革志向は商社業が最も高く、IT 業が最も低かった。IT 業は他のすべての業種より有意に低く、商社業は IT 業、金融業、製造・インフラ業より有意に高かった。一方、組織運営・実行志向は IT 業が最も高く、他のすべての業種より有意に高かった ($p<.05$)。

結果 3 : 規模比較

企業規模別比較の結果、戦略・変革志向に有意な差は認められなかった。一方、組織運営・実行志向では 1001~3000 人規模企業が 3001 人以上企業より有意に高かった ($p<.05$)。ただし、平均値の差は小さかった。

結果 4 : 規模×階層比較

階層と企業規模を組み合わせて比較した

結果、経営層および課長層では企業規模による大きな差はみられなかった。一方、部長層では 3000 人以下企業の方が 3001 人以上企業よりも戦略・変革志向が有意に高かった ($p<.05$)。その他に認められた有意差の多くは階層間の差によるものであった。

結果 5：業種×階層比較

業種別・階層別に比較した結果、管理職のリーダーシップ特性には業種による違いが認められた。IT 業では部長層・課長層ともに

組織運営・実行志向が高く、戦略・変革志向は相対的に低い傾向がみられた。一方、商社業では部長層・課長層ともに戦略・変革志向が高く、両志向が比較的高い水準で認められた。製造・インフラ業では、経営層・部長層で戦略・変革志向が高く、課長層で組織運営・実行志向が高いという階層差が明瞭に認められた。多重比較においても、これらの傾向を支持する有意差が確認された($p<.05$)。

【表1】階層比較									
	経営層 (n=252)		部長層 (n=2022)		課長層 (n=4765)		F	p	η^2
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD			
戦略・変革志向	6.40	2.12	5.49	2.13	4.89	2.09	106.01	< .001	0.03
組織運営・実行志向	5.38	1.96	5.89	1.92	6.34	1.81	66.84	< .001	0.02

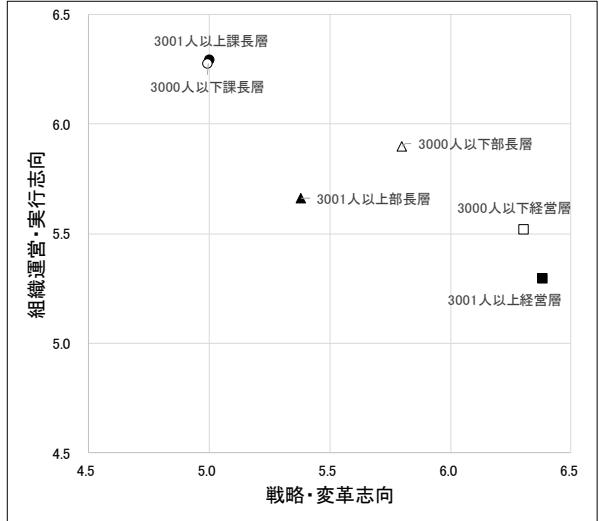
	IT (n=778)		金融 (n=1414)		商社 (n=517)		小売・サービス (n=1086)		製造・インフラ (n=1596)		F	p	η^2
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD			
戦略・変革志向	4.59	2.20	5.27	2.07	5.64	2.18	5.33	2.03	5.30	2.08	24.46	< .001	0.02
組織運営・実行志向	6.44	1.85	5.90	1.87	6.10	1.92	6.05	1.82	6.09	1.87	10.45	< .001	0.01

	3001人以上 (n=2456)		1001人以上 (n=2153)		1000人以下 (n=1072)		F	p	η^2
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD			
戦略・変革志向	5.18	2.07	5.25	2.13	5.24	2.19	0.58	0.56	0.00
組織運営・実行志向	6.05	1.86	6.19	1.89	6.08	1.85	3.36	0.03	0.00

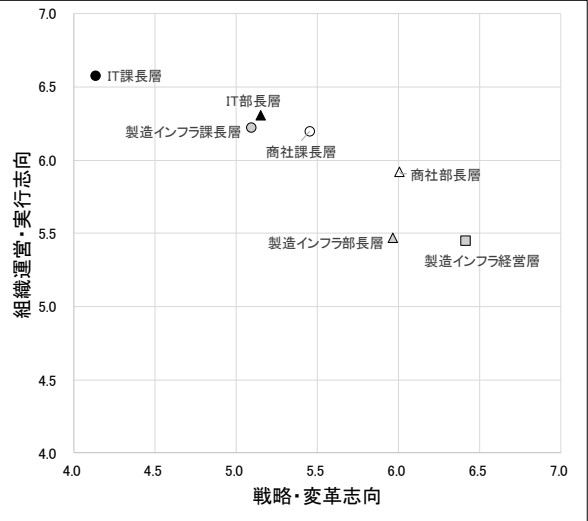
	3001人以上経営層 (n=105)		3001人以上部長層 (n=797)		3001人以上課長層 (n=1554)		3000人以下経営層 (n=125)		3000人以下部長層 (n=802)		3000人以下課長層 (n=2298)		F	p	η^2
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD			
戦略・変革志向	6.38	1.93	5.38	2.11	5.00	2.02	6.30	2.29	5.80	2.09	4.99	2.11	35.51	< .001	0.03
組織運営・実行志向	5.30	1.95	5.66	1.90	6.29	1.78	5.52	1.95	5.90	1.94	6.28	1.83	24.82	< .001	0.02

	IT部長層 (n=278)		IT課長層 (n=470)		商社部長層 (n=142)		商社課長層 (n=358)		製造インフラ経営層 (n=60)		製造インフラ部長層 (n=157)		製造インフラ課長層 (n=1193)		F	p	η^2
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD			
戦略・変革志向	5.15	2.19	4.13	2.05	6.01	2.14	5.46	2.16	6.42	2.22	5.97	2.00	5.10	2.06	31.43	< .001	0.07
組織運営・実行志向	6.31	1.91	6.58	1.77	5.92	1.90	6.20	1.94	5.45	1.93	5.47	1.86	6.22	1.83	9.64	< .001	0.02

【図1】 企業規模別・階層別リーダーシップ特性プロット



【図2】 業種別・階層別リーダーシップ特性プロット



考察

以上の結果から、管理職に求められるリーダーシップ特性は階層や業種に応じて異なる傾向が示された。効果量 (η^2) を考慮すると、特に階層と業種において一定の実質的な差異が認められた。一方、企業規模の有意差は組織運営・実行志向のみで、効果量も極めて小さく、実質的影響は限定的であった。

まず階層別比較では、経営層ほど戦略・変革志向が高く、課長層ほど組織運営・実行志向が高い傾向が認められた。経営層は全社的意思決定や事業変革を担い、方向性の提示や変革推進が重視されるのに対し、課長層は日常的な組織運営や部下育成、目標達成を担う。この結果は、階層上昇に伴い求められる役割や能力が変化するとする Charan ら (2001) の指摘と整合的である。

また、業種×階層比較では、製造・インフラ業において、経営層・部長層で戦略・変革志向が高く、課長層で組織運営・実行志向が高いという階層差が認められた。このことから、同業種では階層に応じた役割の違いが相対的に明確に現れる可能性が示唆された。

さらに、企業規模×階層比較では、中小規模企業の部長層で戦略・変革志向が相対的に高い傾向がみられた。これは、企業規模によって期待される役割や意思決定への関与の度合いが異なることを反映している可能性がある。すなわち、大企業では組織運営や部門間調整の比重が高まりやすい一方、中小規模企業では事業戦略や変革への関与機会が相対的に多いと考えられる。

業種別比較では、IT 業で組織運営・実行志向が高く、商社業で戦略・変革志向が高い傾向が認められた。この差異は、分析対象期間における価値創出のあり方や、不確実性が生じやすいポイントの違いを反映していると考えられる。IT 業ではプロジェクトの実行やチーム統合が重視される一方、商社業では市

場機会の探索や意思決定の比重が高い。もっとも、近年の生成 AI の進展を踏まえると、IT 業でも戦略・変革志向の重要性は高まりつつある。そのため、本結果は固定的特徴というより、当該期間における相対的傾向として理解する必要がある。

以上の結果は、リーダーシップ特性が状況に依存するという状況適合理論 (Fiedler, 1967) と整合的であり、管理職選抜やサクセッションプラン検討における基礎的知見を提供するものと考えられる。

今後の課題

本研究では管理職のリーダーシップ特性を「戦略・変革志向」と「組織運営・実行志向」の二側面から捉え、組織文脈との関連を探索的に検討した。しかし本研究で用いた指標は自己報告式質問紙から算出されたコンピテンシー予測指標であり、実際の業績やマネジメント成果との関連は検討していない。今後は業績評価や昇進実績等との関連分析を行うとともに、本研究で構成した二側面の妥当性についても検証を進める必要がある。

引用文献

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fiedler, F. E. (1967). A Theory of Leadership Effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35–71.
- 三隅二不二 (1966). 『新しいリーダーシップ—集団指導の行動科学—』ダイヤモンド社.