

リーダーとサブリーダーの複数マネジメントが 組織管理に与える影響

秋 山 憲

キーワード：プレイングマネージャ、複数マネジメント、分担型マネジメント

1. はじめに

1-1. 背景と目的

本稿は中小企業の製造業であり業員として勤務するサワダ精密（以下、当社）における組織構成の最小単位であるチームリーダーによるマネジメント状況の把握から組織の管理体制を最適化することで現状の問題解決と将来に渡って耐えうる効果的なチームマネジメントを図るための知見を研究し提供することを目的とする。

1-2. 問題提起と重要性

組織管理におけるリーダーシップの重要性は古今東西で議論され続けてきたテーマであり、特に欧米においては膨大な先行研究が存在する。リーダーの役割は古代から中世にかけて、戦争や商業活動において個人のカリスマ性や戦略的思考に大きく依存していた。特に、急速な技術革新や市場の変動に対応するためには、柔軟で適応力のあるリーダーシップが求められてきた。

しかし、産業革命以降、組織の規模や複雑性が飛躍的に増大する中で、単一のリーダーによる管理が限界を迎えるようになると大規模な工場や多国籍企業では、リーダー一人で全ての業務を管理することが困難となり、リーダーシップの分散化が進むことになってゆく。近年、複雑性とダイナミズムが増すビジネス環境の中で、組織はより効果的なマネジメント手法を求めて様々な解決策を探っている。

その一つが「複数リーダー」の考え方である。マネジメントの役割と責任を分散させ、権限を必要としないリーダーシップを可能にするべきという方針に移行しつつあ

る。「リーダーとは公式な権限がある者の事であるが、リーダーシップは誰もが発揮してよいものである」（日向野、2013）としている。従来のリーダーシップ研究で見られた「グレートマン理論」や「特性理論」では優れたリーダーが持つ特定の資質や特性を特定することを目的としており、「コンティンジェンシー理論」でもリーダーの行動や状況に応じたリーダーシップスタイルの有効性を分析している。これらの研究では単独リーダーの有効性が主に検討されてきた（三隅、1978）が、複数リーダー体制に関する研究は限られている。しかし、実際の組織においては、複雑な課題を遂行する際や組織の規模が拡大する場合には、リーダー一人の力だけでは不十分であることが多い。例えば、（高口ほか、2002）は実験的な手法を用いて、複数リーダーの効果を検討している。その結果、集団内にリーダーが複数存在する場合、リーダーシップ機能が補完し合うことで、統合的なリーダーシップが発揮されやすいことが示された。また、企業組織において、複数リーダーの集団内および集団間リーダーシップの効果を検討し、単独リーダーよりも公式リーダーと非公式リーダー、またはリーダーの補佐役と認識されるリーダーの2者が共にリーダーシップを発揮する方が効果的であることを報告している（高口ほか、2002）。

100人規模の中小企業で金属加工を生業とする当社「サワダ精密」にとってもチームリーダーの局所的な負荷が問題になっている。おそらく同じ規模の企業にとっても同様の問題を抱えていると推測する。この問題はフォロワーの人数やリーダー自身の能力によっても感じ方は違いうだろうが、通常業務をこなしながらの数値目標の進捗やフォロワーの育成、トラブル対応などを含めた守備範囲を考えると負荷が集中することは想像しやすい。筆者は、先行研究を調べる中で「複数マネジメント体制によってリーダーの負荷を分散させる」という集団に複数のリーダーを配置する考え方に賛成である。リーダーの担うマネジメント業務をサポートする立場のサブリーダーが揃うことでフォロワーに与える影響も印象も違ってくるはずである。しかし、非公式リーダーに焦点を当てた研究は多くあるが、公式のサブリーダーの役割についての研究はまだ不十分である。

本稿では、公式のサブリーダーの役割とその有効性について詳述し、複数リーダーシップ体制が組織管理に与える影響を検証する。これは、企業が競争力を維持し、持続可能な成長を実現するための重要な要素である。本研究の結果は、現場での実務に役立つ知見として提供し、DXが進む中での労働環境の改善に寄与することを目指す。

1-3. 研究の範囲と方法論

本稿では、リーダーとサブリーダーによるマネジメントに関する研究範囲を当社の製造部だけに限定して調査研究の対象とする。対象となるチームリーダーにはプレイングマネージャとしての現状と負荷の状況、チームのマネジメント状況を聞き取り調査する。さらに以前の文鎮型組織構成であった1年半前と、新たに係長のポジションを新設して3階層に変更した現在との変化についても質問票調査する。

得られた情報からマネジャー以外の人物が行うマネジメントの重要性を提示している（Mintzberg、2009）の「マネジャー以外によるマネジメントの6形態」をフレームワークとして、当社の各チームのマネジメントの現状がどの段階に当てはまるのかを明らかにする。先行論文との比較から同様の結果であればケースの積み上げとして貢献できる。先行論文と違う結果であれば理論とどこが違っていたのか、またどの部分を改善すれば理論通りの効果が認められるのかを追究する。

本稿の構成は次のとおりである。2. では概要と沿革、業務内容と共に組織図を明示する。3. では先行文献による理論的背景と文献レビューを、4. では当社の現状分析を行う。5. では複数マネジメントの可能性を（Mintzberg、2009）のフレームワークとして分析する。6. では結果の考察を行う。7. では当社における適用例を示し8. では、まとめと結論を述べる。

2. 会社概要と業務内容

2-1. 会社概要

研究対象とするサワダ精密株式会社は兵庫県姫路市で澤田脩一が創業者し現在36期目となる。現在は子息の澤田洋明が承継し代表取締役社長として就任している企業である。資本金4250万円、従業員数92名（2024年4月現在）で、姫路市広畑区に本社工場と別に2つの工場敷地を持ち5つの工場から成り立っている。さらに海外拠点として2018年ベトナムに子会社sapanを展開している（表1）。

表 1 会社概要

- ・ 社名 : サワダ精密株式会社
- ・ 創業 : 1984 年 4 月
- ・ 設立 : 1988 年 11 月
- ・ 本社工場 : 姫路市広畑区吾妻町 1 丁目 39 番地
- ・ 代表取締役社長 : 澤田 洋明
- ・ 資本金 : 4250 万円
- ・ 従業員数 : 92 名 (2024 年 4 月現在)
- ・ 事業内容 : 金属加工業 (切削、研削、放電加工)
各種自動機、試験装置、検査装置の設計製作
- ・ 海外拠点 : Sawada Precision Vietnam Japan Co.,Ltd.

出所 : サワダ精密株式会社 HP 沿革より 筆者作成

主な事業は金属加工で金属材料を切削、研削、放電加工などの方法で高精度に加工することである。加工機は約 70 台を擁して全方位体制を敷いている。エンジニアリング部門も備え、自動機や試験装置の設計から施工までを一貫して対応している。主な取引先には、近隣の企業のみならず、全国の大手上場企業も含まれており、これらの企業との直接取引を重視して取引口座を取得している。最近では株式会社ミスマの meviy partners 企業として登録し、金属部品の加工、治具設計～製作を直接請け負うようになっている。

2-2. 組織図

第 35 期のサワダ精密は、組織構成を変更した。一昨年 (2022 年) までの「製造部一組織図」を (図 1) に示す。部長以下が同位のフラットな構成とし、チーム毎にリーダーが配置され 3～9 人のフォロワーを持っている。

図の見方を次に示す。図中 P～E はチーム名を示し、製造部以下に 9 チーム配置されている。そのすぐ下の数字はチームを構成している人数である。㊦は各チームにチームリーダーが配置されていることを示し、㊧はサブリーダーが配置されていることを示している。

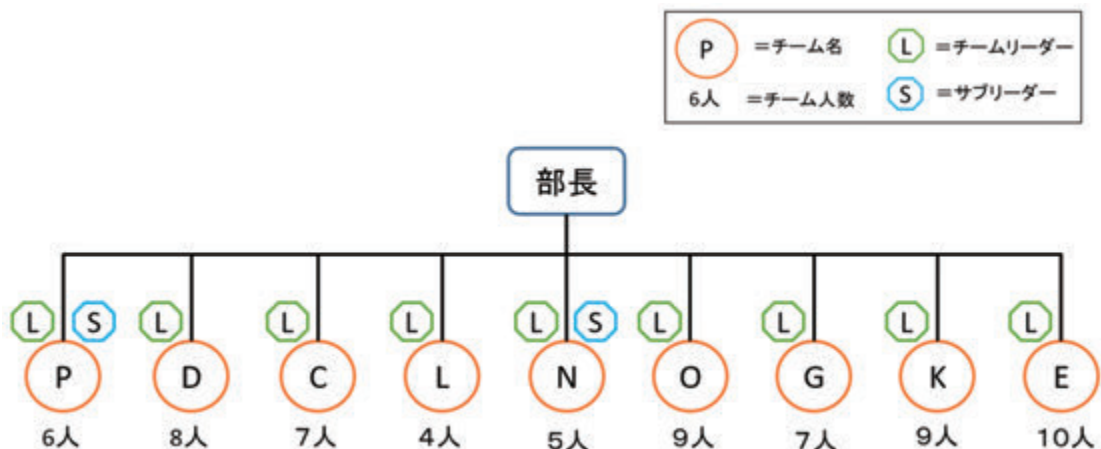


図1 一昨年までの「製造部—組織図」

出所：「サワダ精密株式会社 第34期経営指針書」P.13 変更前組織図を元に筆者作成

変更後の組織図を（図2）として示す。新たに係長のポジションを設けて3階層に変更した。これによりチームからの連絡系統が現場にいる係長に集まり、細々した問題などは迅速に対応が可能となる。係長は組織変更前のチームリーダーを兼任しているため守備範囲が一気に増える懸念がある。部長の負担軽減も主な目的であるがこれについてはある程度達成できている。チームの人数も変化しているが意図的なものではなく自然発生的な増減である。

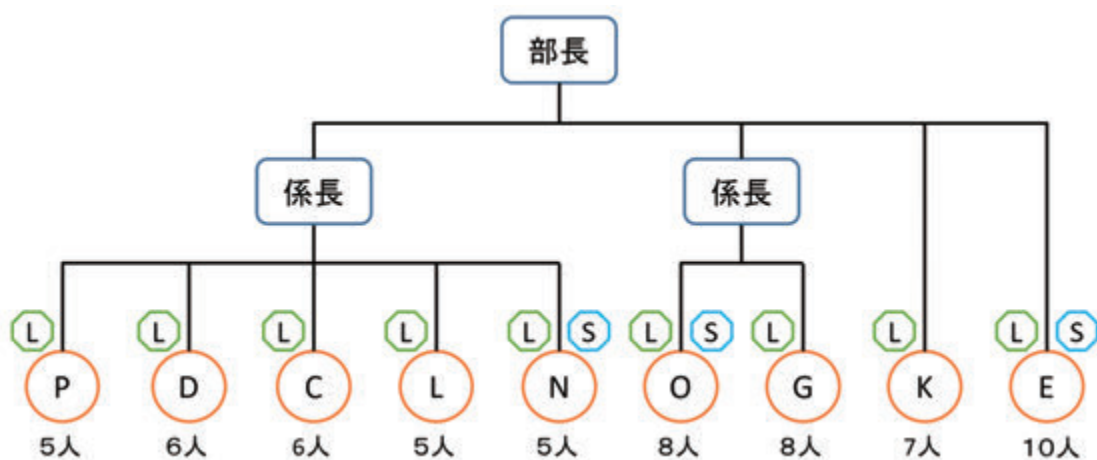


図2 現状の製造部—組織図

出所：「サワダ精密株式会社 第36期経営指針書」P.17 組織図を元に筆者作成

3. 理論的背景と文献レビュー

3-1. 複数マネジメントに関する先行研究のレビュー

従来のリーダーシップ研究ではもっぱら単独リーダーについて研究され、単独リーダーの有効性の高さが示されてきた（蜂屋、1968；高口ほか、2002）。すなわち従来のリーダーシップ研究では単独リーダーの集団内のメンバーに対する影響力に焦点を当てて議論されていた。一方、活発な組織ではリーダー以外のメンバーもリーダーシップを発揮している事が指摘されている（Pearce & Sims、2002）。

また外浦（2009）は PM 理論を用いた検討を行っている（三隅、1984）。PM 理論とはリーダーに必要な要素を「目標達成の P 機能」と「集団維持の M 機能」の 2 つに分類したリーダーシップ理論である。リーダーが P 機能と M 機能の両方を強く発揮する PM 型のリーダーシップを取る場合が集団にとって最も効果的であることが明らかになっている（三隅、1984）。しかし、リーダーひとりが P 機能と M 機能の両方を兼ね備えることは容易ではないと考えられる。「組織の人数と非公式なサブリーダーの発生も相関関係は高く、公式リーダーの P 型もしくは M 型のリーダーシップをそれぞれ補完するサブリーダーが発生しやすい」（藤田、1982）としている。このことから実際の集団ではリーダーに不足している部分をサブリーダーが補完することで統合的なリーダーシップが発揮されていると考えられる。

フォロワーから見ると P 型リーダーは強制力が強いとを感じるため心理的抵抗が生じるとされており、M 型リーダーには参照勢力が強いとを感じるためフォロワーの満足度が高まると言われている（三隅、1984）。同じように「フォロワーのモチベーションは M 型リーダー・P 型サブリーダーの組み合わせの方が P 型リーダー・M 型サブリーダーの組み合わせよりも高くなることが明らかとなった」（外浦ほか、2012、P34）との研究も発表されている。

実際にはどちらが P 型もしくは M 型の割合を補完するかは個人の能力によるものであり最適な割合はパートナーとの相性により分担することになるが、本稿では P 型と M 型の役割の分担割合について（Mintzberg、2009）が細分化して研究をおこなっている部分に焦点を当てる。当社のリーダーたちの負荷がマネジメント機能の分担によって軽減され、活性化するのであれば理想の組織体制になると考えるからである。

チームごとに P 型と M 型のバランスはそれぞれ違ってマネジメントされていると思われるが、先行文献では実務的に最適なバランスについては言及されていないことからリーダーとサブリーダーの P 型と M 型の補完バランスについても調査対象とする。

3-2. ミンツバーグのマネジメント理論

Mintzberg (2009) は、様々なタイプの 29 人のマネジャーの日々を観測した研究結果である。Mintzberg によると「リーダーはマネジメントを他人に任せにはいけない。マネジャーとリーダーを区別するのではなくマネジャーはリーダーでもありリーダーはマネジャーでもあるべきなのだ」(Mintzberg、2009、邦訳 p.13) とリーダーシップとマネジメントの一体化を主張している。

しかし、Mintzberg は「マネジャーの肩書きをもたない人物がおこなうマネジメントを軽んじてはいけない。その重要性は、近年ますます高まっている」(Mintzberg、2009、邦訳 p.226) とも述べている。この 2 つの文章を並べると一見矛盾しているように見える。さらに「マネジャーはきわめて細切れに仕事を行っていてひっきりなしに邪魔が入る。そのためマネジャーには頻繁に、しかも素早く気持ちを切り替えることが求められる仕事である」(Mintzberg、2009、邦訳 p.39) と指摘していることから大量の仕事をマネジャー以外の人物と共同でマネジメントする重要性も説いているのである。マネジャー以外の人物への責任移譲度合により「マネジャー以外によるマネジメントの 6 形態」をフレームワークとして示している (Mintzberg、2009、邦訳 p.227)。ここでは複数人によるマネジメントによりマネジャーの業務が効率的となり、負担も軽減されることを示している。マネジャーの業務量が増加する近年ではますます重要性が高まっていると捉えることが出来る。

Mintzberg (2009) の「マネジャー以外の人物によるマネジメント」には「最大型マネジメント、参加型マネジメント、分担型マネジメント、拡散型マネジメント、支援型マネジメント、最小型マネジメント」の 6 つの型があげられている (図 3)。

ここでは「マネジャーがすべてを取り仕切ることなどありえないし、マネジャーがまったくマネジメントを行わない状況もありえない」(Mintzberg、2009、邦訳 p.228) としていることから下図 3 の左右両極端の形態はありえない。その中間に位置する 6 形態について順を追って説明する。

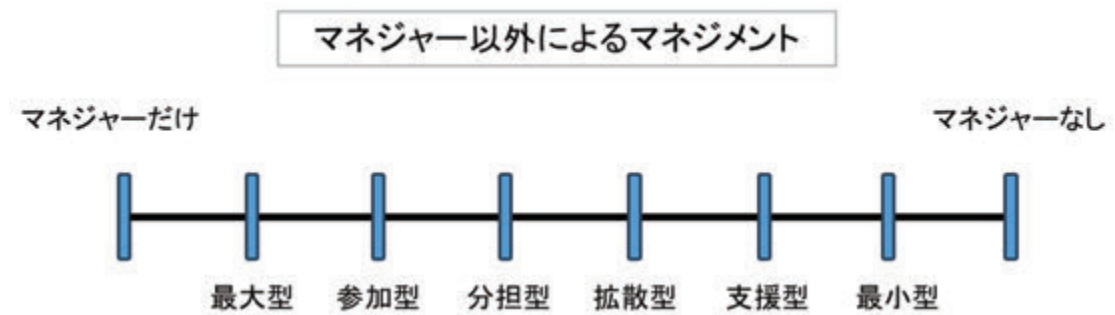


図3：マネジャー以外によるマネジメント

出所：Mintzberg（2009）より筆者作成

3-2-1. 「マネジャー以外によるマネジメント」の6つの形態

・「**最大型マネジメント**」は Mintzberg によると図3の左端に位置しているとしている。計画し、組織し、指揮し、調整し、統制しているマネジャーであり組織を機能させる上で不可欠な調整役として管理しているとされる。そして企業家タイプのマネジャーであり最高責任者という発想が根強い（Mintzberg、2009、邦訳 p.228）。

・「**参加型マネジメント**」は Mintzberg によると最大型マネジメントから1段だけマネジャー以外によるマネジメントの度合いを強めたもので一部の権限を部下に委譲するが、ゆだねた権限をいつでも奪い返せる状況にあるとされる（Mintzberg、2009、邦訳 p.229）。これでは本格的な権限移譲とは言いがたい。経営学者コリン・ヘールズはこのマネジメント形態は「マネジメントの機能が命令と統制から後押しと調整に変わる」という考えを投げかけている（Heales、2000、p.56）。

・「**分担型マネジメント**」は Mintzberg によると一つのマネジメント職を複数の人間で担うケースとしている。共同マネジメントとも呼べる形態で、正式あるいは事実上、二人の人間が一つの役職を共同で務めるとしている（Mintzberg、2009、邦訳 p.231）。ジョン・センガーの「共同マネジャーという概念」によればアメリカ海軍ではこのパターンが多く「60%が業務上と社交上の役割を司令官と副司令官が分担していた」（Senger、1971、p.79）としている。

・「**拡散型マネジメント**」は Mintzberg によると分担型マネジメントよりもっと広く、肩書をもたない人達にもマネジメントの責任の一部をゆだねる形態であるとしている。

複数人のマネジャーが存在することになることから集団型マネジメントとも呼ばれ、意思決定を集団でおこなうことも可能としている（Mintzberg、2009、邦訳 pp.233－235）。ジョセフ・ラエリンは「誰もがリーダー役を経験するコミュニティー、それも交代で務めるのではなく同時に、集合的にリーダーの役割を担うコミュニティー」を築く必要性を訴えている（Raelin、2003、p.50）。つまりそのテーマに関わっている人物全員が決定をくだすことを可能にしている。

・「支援型マネジメント」は Mintzberg によるとマネジャーがおこなうマネジメント量は少なく、フォロワーが個々で判断した意思決定を尊重するとしている。主に外部のプレッシャーが組織内に入り込み過ぎないようにクッションの役割を果たしているとしている。（Mintzberg、2009、邦訳 p.236）。ロバート・グリーンリーフの著書「サーバントリーダーシップ」によれば「この段階のマネジメント形態ではサーバントの資質を評価され、サーバントの役割を果たせるとみなされた人物がリーダーに選ばれる」（Greenleaf、2002、p.24）とされている。

・「最小型マネジメント」

Mintzberg によると現実的に成り立つ上で最もマネジャーの役割が少ない形態とされている。ここまで来るとマネジメントすべきものはほとんど残されていないが多くの人が活動するに当たって何らかの全体調整役が必要になってくる。その時がマネジャーの出番であるとされている。この段階では権限というよりもチーム間の調整を円滑化する役割や、外部環境に配慮する役割などマネジャーの機能の方が重要となってくる。おおむね自動的にマネジメントが成されているとも言える状況であるとしている（Mintzberg、2009、邦訳 pp.237－238）。

以上、これら6つの「マネジャー以外によるマネジメント」をフレームワークに用いて当社のチームの現状リサーチを元に分類し、リーダーの負荷状況を分析し、改善するために活用する。

4 現状の分析

4-1. サワダ精密組の組織構成と管理体制

当社の全組織図におけるチーム構成は 15 チームに及ぶ。それぞれにリーダーとフォロワーが配置されているが、今回は製造部における 9 チームのみを調査対象とした。

企業の組織体制としては通常 10 人以下のチームにリーダーが配置される構成が多い中、当社のチーム構成員は 5 人で内 1 人がリーダーとするチーム体制を取っている。5 人であれば「お互いに目が届き協力し合える一番効率が良い人数」との先代社長の見解から当社のチーム分けにおける基本単位としている。組織の最小単位を 5 人とする考え方は、古くは中国の乱世に“伍”と称する最小戦闘単位が歩兵 5 名の編成であった。そのリーダーが伍長である。日本陸軍の組織編成でも 5 人が最小単位の基本形であったことから、管理統率上一番効率が良い人数であることは歴史的な普遍性から間違いないと考える。

4-2. プレイングマネージャ体制の現状と課題

当社のチームリーダーたちは加工業務を行いながらチームのマネジメントも担うプレイングマネージャである。このポジションにつく者たちは当社の重要なキーマンであり稼ぎ頭でもある。彼らの業務がスムーズに進むように組織を整理することで、より強固な組織体制を構築することが健全な組織を作る上での理想であるが、現状はリーダーひとりに掛かる負荷はかなり大きくなっている。早急に負荷の分散、分担を実現しなければ新入社員獲得よりも重要なリーダー達が疲弊してしまうことが長年の問題となっている。

チームの人数は加工機の増加や仕事量に応じて徐々に増員される傾向にあり 10 人近くなると分裂させて極力 5 人体制を維持するようにしている。それでも仕事の内容や場所的な制限もあるためチームを分割するには適さないと判断した場合は 10 人を超える状況を認めて、公式な肩書を持ったサブリーダーを配置している。まだ 10 人に達せず、サブリーダーがいないチームは、リーダーが過負荷状態になってしまっていると考えられる。その状況の中でも何とか業務が回っているとしたら周囲のフォロワーが察知し、非公式ながらサブリーダー的に行動してサポートしてくれているのではないだろうか。外からは見えていないが自然発生的に起こっている可能性がある。そうでなければチームとしての協力体制がとれていないことになる。もし、リーダーがひとりで周囲にも頼れず、過負荷になっている状況を見過ごせば体調を崩す、また

は転職の道も視野に入れるようになってくると推察できる。

中小企業にとって人材は生命線であり、特にリーダークラスは企業の理念に共感し、何年もの間、共に多くの研修や勉強会を経て育ったサワダマインドを持つメンバーである。そのことから“人財”の文字を使うべきであり失うダメージは企業にとっても周囲のフォロワーにとっても計り知れない。この選択肢を取らせないためにも組織体制の最適化が負荷の分散や、新たなリーダーの発掘に繋がれば大きな貢献になると考える。

4-3. リーダーとサブリーダーの定義

ここで当社のリーダーとサブリーダーについての定義を行う。本稿での「リーダー」とは自社の5人体勢からなるチームごとに課せられた数値目標達成に向けて、戦略的な取組みと効果的なマネジメントを実施するために公的に指名された人物であり、これを「チームリーダー」と定義する。Mintzberg（2009）内で扱われるミドルマネージャに相当する。

リーダーは自身の加工業務の目標を達成するだけでなくチーム全体の進捗を管理し、フォロワーの能力を最大限に引き出す役割を担う。さらにチームごとに抱える課題と問題を解決する取組みも担っている。この両方を担う状況をプレイングマネージャと呼んでいる。

「サブリーダー」とは「主任」の役職を持つ公式な場合と、非公式ながらリーダーの役割を分担している場合の2種類があると定義する。サブリーダーは、リーダーの指示に基づいて動きつつも、独自の判断でチームメンバーを指導するなど、日常業務の遂行を支援する重要な役割も担う。リーダーの補佐、相談役でありフォロワーとの橋渡し役でもある。

4-4. チームリーダーの業務

チームリーダーが抱える業務はチーム全体のスケジューリング、個人ごとに負荷を加味したマネジメント、トラブル対応、目標数値へのコミットメント、新人の教育、会議の開催、フォロワーとの面談・・・さらに他部署や上層部からの窓口となるため対処に相当な時間が奪われることになる。これらを一手に引き受けているのである。5人のチームを基本構想としているがチームメンバーが1人増えるごとにリーダーの負荷が大きく変わってくると推察できる。チームのフォロワー数は加工機の増加や仕事量に応じて追加され10人近くまで増える事もありうるが、通常はそれまでに分割

して新たなチームを作ることになっている。

そのため分割直前のリーダーの負荷の過多においては上司、役員を含め細心の注意とフォローが必要である。10 人ものチームになるとリーダー 1 人ではマネジメント力もプレイヤーとしてのパフォーマンスも落ちることは明白であるため、サブリーダーの協力が必要となる。リーダーとサブリーダーとでマネジメント業務を分担できれば負荷も軽くなると考えての処置であるが、実際にはどの程度の業務分担がなされているのか、最適な役割分担の割合がどの程度なのかなどは見えていない。

さらに言うと、意図して階層が浅い鍋蓋型の組織構成になっているためリーダーより上のポジションは無いに等しく、ステップアップを考える人材は、せっかく育っても独立、または他社へ転職する懸念も出てくる。

次のリーダー候補の育成も進めているが、フォロワー達は積極的にリーダーのポジションを求めている雰囲気を感じる。リーダー達の仕事の負荷状況を見て、待遇とのバランスを計っているのかもしれない。リーダーとしての喜びは、責任と権限が与えられることであり、周囲にも大きな影響を与えられることである。幸い当社には細かなルールが少なく、昔ながらの性善説で運営している部分が多い。自己の判断で使える経費幅が増えることもそのひとつである。フォロワーたちにこれらの権限の最大活用をしている姿を見せていかなければ「負荷だけが大きくなるポジション」との認識になってしまう。次のリーダーには与えられた権限を活用し、自分の思うチームを作ることができるという可能性を感じさせて「早くチームリーダーになりたい」と思えるポジションにしなければならない。

4-5. 管理効率とチームパフォーマンスの現状

一昨年まで製造部門 9 チームのすぐ上位は部長ポジションであり、組織図としては典型的な鍋蓋式組織であった。製造部では管理職のポジションを極力設けず、全員が実務に対する責任感を持ったプレイヤーであることを目指した結果である。1 チーム 5 人でリーダーをプレイングマネージャとする体制は、組織のフラット化による主体性や柔軟性を生むため、世間でも増加傾向にある。

しかし、リーダーはプレイヤー業務と管理職としてのマネジメント業務の両方を担うことになるため、負荷の偏りが顕著であり、フォロワーの数が増えるにしたがってリーダーシップの質が低下する可能性が否めない。元々、彼らの大半は管理職を目指して入社していないことも理由にあげられる。マネジメントの知識も少なく、負担に感じている者が多くいる。Mintzberg によると「マネジメントは誰かに教わるのでは

なく、自力でやり方を見出すしかない。なにしろ、昨日までオーケストラでフルートを吹いていた人や手術室でメスを振るっていた人が、次の日から自分と同じことをしている人たちを管理する立場になるのだ。すべてがガラリと変わる。それなのに誰も手を差し伸べてくれず自分だけで切り抜けていかなければならない」(Mintzberg、2009、邦訳 p.5) とマネジャー業務を任された多くの人たちの心境を表現している。だれもがどう行動すれば良いのか、どうすればチームが良いパフォーマンスを上げられるようにチームを率いていけるのかを迷い続けているのだ。

リーダーたちはチーム内からの生え抜きでチームリーダーに任命されている者が大半であり、チーム内の誰よりも仕事を多くこなす技量や技術を持っている。もし、過負荷とを感じる業務量を抱えた場合、自分の得意とする加工業務を優先して消化し、全体の仕事量を減らそうとする傾向がある。その結果マネジメント業務は後回しとなり、面倒でやりたくない仕事のため、いつまでも残ってしまうのである。マネジメント業務の経験が少ない者にとってマネジメントは大きな労力と時間を必要とする苦手な業務であり、両方を順調にこなせる人は多くいない。その結果リーダーは疲弊し、フォロワーのモチベーション低下を招いていると考えられる。リーダーの過負荷な状況を察知してフォロワー達がリーダーのポジションを狙おうとしないことから推測することが出来る。

筆者自身もフォロワー、サブリーダー時代においてリーダーの業務とは一線を引き、深く入り込んで協力してこなかったことを反省している。比較的好循環をしているチームの成功要因はサブリーダーの存在と育成ではないかと常々感じていた。そう感じながらもリーダーに寄り添い参謀役となってリーダーとメンバーを繋ぐ役割ができずにいた自らを省みて、どう行動するべきだったのか、解決できないままである。サブリーダーの育たない組織は、よほど強力なリーダーがいない限り停滞を生み、仕事を進める能力のある者は、それぞれが個人商店のように働き始めてしまうことは自身の所属するチームで経験してきた。この状況はチームとしてのモチベーションやエンゲージメントが低下し、結果的にパフォーマンスの低下を招くことになると考えられる。

5. データの収集と分析

5-1. データの収集方法と対象

調査範囲を当社の製造部のみを対象としてリーダーの負荷状況を調査することから、リーダー 9 名(兼任係長 2 名、筆者含む)、サブリーダー 2 名を対象としてインタビュー

ーを実施した。データの収集方法は1対1の面談方式のインタビューとした。

インタビューの内容については部分的に論文として公開されるが、社員で無ければ誰の意見かは想定できない書き方にすることを伝え、質問に入る前にはアイスブレイクの的に本件とは関係の無い話題で十分な時間を取ってから本題の質問へと入るようにした。筆者との関係性については好き嫌い、上下関係などの立場を気にせずに答えてもらえるように配慮し、偏った影響が出にくいよう客観性を保つ配慮をしている。

データの分析結果

各リーダー、サブリーダーへのインタビューから得られた多くの情報から、サブリーダーと係長のポストを増設する前と後での変化を確認するため組織変更後の状況を下記、(表2)に示す。

表2 組織変更前の各チームのマネジメント型式と負荷状況

チーム名	P	D	C	L	N	O	G	K	E
リーダー(L)/サブリーダー(SL)の配備	L	L	L	L	L / SL	L	L	L	L
チーム人数	5人	6人	4人	5人	5人	8人	9人	7人	10人
マネージャ以外による マネジメント形式	参加型	参加型	参加型	参加型	分担型	最大型	参加型	支援型	参加型
過負荷状況で ○:感じる ×:感じていない	○	○	○	×	×	×	○	○	○

出所：リーダーインタビューの結果を元に筆者作成

この時点ではNチームだけにサブリーダーが配置されている。表中のL＝リーダーを示し SL＝サブリーダーを示す。それとは別にフォロワーが数人でチームを構成していることを表している。チームの合計人数はL+SL+フォロワー数となる。過負荷状況を問う質問に関しては、プレイングマネージャとしての自らの業務とチームマネジメントの多重業務となり終わりが見えないと感じるならば○を記入。充分対処できる範囲内だと感じるならば×を記入した。組織変更後の状況を下記、(表3)に示す。

表3 組織変更後の各チームのマネジメント型式と負荷状況

チーム名	P	D	C	L	N	O	G	K	E
リーダー(L)/サブリーダー(SL)の配備	L	L	L	L	L / SL	L	L / SL	L	L / SL
チーム人数 ○:いる	5人	8人	7人	4人	5人	7人	9人	9人	10人
マネージャ以外による マネジメント形式	分担型	参加型	参加型	参加型	分担型	最大型	分担型	支援型	分担型
過負荷状態で あると感じる ○:感じる ×:感じていない	○	○	○	×	×	○	×	○	×
非公式の サブリーダーがいる ○:いる ×:いない	×	○	×	○	×	○	×	○	×
組織変更前と比較した負荷の増減	↑	→	↑	↓	→	↑	→	→	↓

出所：リーダーインタビューの結果を元に筆者作成

組織変更前と比較した負荷の増減については矢印で表現している。右向き(→)の矢印は組織変更の前後で大きな負荷の変化が無い状況を表す。上向き(↑)の矢印であれば組織変更によって負荷が増加した。下向き(↓)矢印は負荷が減ったと感じていることを表している。

当社のチーム状況を整理すると3つのチームパターンに分けることができる。

- ① リーダーだけで非公式のサブリーダーもいないチーム

P、C、の2チーム

- ② リーダーと公式サブリーダーを配置したチーム

N、G、E、の3チーム

- ③ リーダーと非公式のサブリーダーがいるチーム

D、L、O、K、の4チーム

この表から①のP、Cの2チームはいずれもリーダー単独でマネジメント業務を行い、過負荷状態のまま改善されていないことがわかる。

②のN、G、Eの3チームの特徴は組織変更により公式サブリーダーを得ている。

注目すべきはG、E チームは参加型マネジメントから分担型マネジメントへと変化し、過負荷状況も改善されている点である。

③のD、L、O、Kの4チームはいずれも非公式ながらサブリーダー的な存在を持ち、リーダーをサポートしていることがわかる。

その他、「組織変更前と比較した負荷の増減」で↑になっているP、C、O、の3チームについての原因を調査するとP、Oの2チームはリーダーが係長を兼任しているた

めであることがわかった。彼らは今までのチームでのリーダーに加えて係長を兼務しているため負荷状況として一層悪くなっている。

もう一つの注目ポイントとして O チームが最大型マネジメントを敷いている点である。このチームの特徴として長期ビジョンを持ったリーダーが、全責任を持って計画生産しているため、負荷も大きく掛かっている。非公式のサブリーダーがいても任せられていないことがわかる。

6. 結果の考察

6-1. 管理効率への影響

リーダーの負荷状況についてはフォロワーの数による影響が想定よりも大きいことが判明した。当社の基本最小単位である 5 人以下のチームではリーダーの負荷はさほど大きくないこともわかった。5 人を超えない範囲でチームを編成しないと「伍」の効率は発揮できないということである。過負荷と感じる値は人数が増える程に想定以上に増加する傾向にある。正確に 5 人単位でチームを刻むには管理するべき数、回数が増えてしまう。今でも管理効率の面では分割損が発生している状況である。

これらを考慮すると 10~12 人程度のチーム編成を基準としてチーム数を減らし、サブリーダーと共同でチームマネジメントを分担するのが効率的であると言える。

6-2. チームパフォーマンスへの影響

サブリーダーは、会議では推進側に立ち、発言が活発になる傾向にある。サブリーダーと事前打合せをしてから会議に望むリーダーは、援護射撃を得られる形で狙った着地地点へとチームを導くことができている。当社では発言者に呼応して周囲同調するひとたちのことを「そやそや隊」と密かに呼んでいる。「そやそや！それやってみよう！」と周囲の一人が声をあげることで会議の進展は加速し、周囲の者たちを巻き込んで事が動き出す。リーダーの孤立を防ぐためにもこの効果は絶大である。

リーダー、サブリーダーは、お互いが「そやそや隊」となることも可能である。「全員で決めて、これは自分がやるべきことだ」と認識できる状況を作ることによってチームのパフォーマンスは向上する。

6-3. サブリーダーのモチベーションへの影響

公式なサブリーダーとなった 2 名は初めて役職がつくこともあり、モチベーション

は高い。以前からリーダーを補佐する行動を取ってくれていた非公式サブリーダーからの昇進であるため、今まで「権限外かも知れない」と感じて遠慮していた状況から解放される。

E チームのサブリーダーは 10 年以上同じチームで仕事をした生え抜きのフォロワーからの昇進でもあり、やるべき事を推測して一足早く動き始めてくれる。優秀で信頼できる存在である。公式な肩書が無かった時には、仕事をよく頑張る中でも精神的に不安定な面が多くみられた。しかし、ある時からはチーム全体の調和を考えて行動を起こすなど、安定感が出てきたことから「主任」として公式な肩書が与えられた。以降、自ら業務の範囲を広げて急激な成長を見せている。彼自身のチームを見る目線が明らかに変化し、チーム全体を動かそうとしていることが感じられる。「役職が人を育てる」と言われる通り役割を自覚し、責任感が発言や行動に出てくるようになったのが見て取れることから公式な承認はチームにとっても企業にとっても有意な結果となっている。

「G チーム」はどうだろうか。このチームのサブリーダーも公式な肩書の無いころからリーダーの負荷状況に気づき、自分にできる仕事は進んで取込んで処理しようとしていた。その分、会議での意見も多く出し、不満な箇所について改善すべきと伝えていたが、周囲からは扱いにくい存在と見られていた。そのため意見が採用される事も少なく、不満が態度に出てしまうこともあったという。結果的にリーダーからの信頼を得られず、リーダーが大量に仕事を抱えている姿が見えていたにも関わらず多くを手伝えなかったという。今回、仕事に対する熱量が認められて「主任」の役職と共に公式なサブリーダーのポジションについてからは周囲に発言内容も認められるようになり、常々思っていた改善案を実行に移すための協力も得やすくなった。もっとリーダーの抱えている仕事を任せて欲しいと感じているという。回りくどいアンケートを駆使せずともインタビューから明らかにモチベーションは高く保たれていることがわかった。

7. サワダ精密における適用例

7-1. 複数マネジメント体制の導入事例

通常の企業において 1 人のマネジャーが直接管理できるとされるスパン・オブ・コントロールは 5 ～ 7 人とされており、適正人数を超えた組織ではマネジャーへの信頼は低下し、組織の統制は取れず不要な軋轢やモチベーション低下が起こり、組織全体

のチームワークや生産性が低下する。特にプレイングマネージャで加工業務に掛ける時間を多くせざるを得ない場合は、スパン・オブ・コントロールに注意を払い、組織の設計、チーム編成を行う必要がある。当社のチーム編成は、リーダー全員がプレイングマネージャであることを考慮すると、適正範囲はリーダー1 人に対してフォロワー5 人までと考えている。

チーム構成としてプレイングマネージャ1 人をリーダーとする基本体制であったが、公式なサブリーダーを配置し、リーダーの負荷低減と組織の管理効率、チームパフォーマンスの向上を目指して新たに3 チームに複数マネジメント体制を導入した。その導入プロセスを以下に示す。

7-1-1. 現状分析と課題の特定

まず、現状の組織構造と管理体制を詳細に分析。製造部は9つのチームから成り、これらのチームを統括する部長ポジションは負荷が過大であることもわかった。部長個人の処理能力の高さに依存している状況である。各チームのリーダーにおいてもプレイングマネージャとして自主性を持った行動ができる半面、一部が過負荷状況に直面していることが明らかとなった。フォロワーを多く抱えるチームでは管理効率の低下とチームのパフォーマンスの停滞が確認された。

7-1-2. 係長役職の設置と役割の定義

この状況を改善するため、製造チームの上位に係長の役職を新設した。係長は部長の補佐として各リーダーのサポートを行い、管理負荷の分散を図る役割もあるが社員たちの見本となる存在でもある。これにより部長の負担が軽減され、より戦略的なマネジメントに集中できるようになった。ただし、下位の組織に対しては目立った効果が見られなかった。

7-1-3. サブリーダーの設置と選定基準

非公式にリーダーを補助していた頭角ある者に主任役職を与え、公式なサブリーダーとして設置することを決定した。選定は社長を含めた役員、部長、リーダーの推薦による。

7-2. 効果と課題

7-2-1. 複数マネジメント導入による効果

今回の課題であるリーダー、サブリーダーの分担による複数マネジメントが実施された N、G、E の 3 チームはマネジメント形式が「分担型・参加型」からすべて「分担型」に変化し、過負荷状況についても改善されている（表 3）。

分担型のマネジメントは「アメリカ海軍の 60% が採用していた」（Senger、1971、p.79）とする指摘からも最もバランスの取れた割合であり、複数のリーダーが集まった場合には分担型が一番自然な形として収まるのかもしれない。

さらにサブリーダーとフォロワーとの年齢が近いことからチーム内のコミュニケーションも促進される効果が見られている。今回調査した中で興味深い回答として、フォロワーの数は「まだ受け入れる余裕がある」と答えている点である。リーダー、サブリーダーを含めて 9～10 人の状況でもまだ余裕があるならば、将来的なチームの成長にも耐えうると考えられる。リーダー、サブリーダーによる複数マネジメントの導入はマネジメントに余力を生み出す効果があると言える。

7-2-2. 複数マネジメント導入による課題

①役割の曖昧さ：リーダーとサブリーダーの役割分担が明確でない場合、業務の重複や責任の所在が不明確になるリスクがあげられる。このため明確な役制定義が必要となる。

②コミュニケーションの複雑化：それぞれのチーム内での情報伝達は早く、協力に関しても同じ種類の機械を使っているため仕事の融通は容易である。但し、情報の伝達経路が増えることによりコミュニケーションが複雑化する可能性がある。Mintzberg によると「分担型マネジメントが成功するか失敗するかを左右するのは共同マネジャー同士が情報を共有できるかどうかだ。1 つのマネジメント職を分担する二人が情報を全面的に共有できていなければ必ず問題が発生する」（Mintzberg、2009、邦訳 p231）とクギを刺していることから、リーダーとサブリーダーの協力態勢が導入効果の成否を決めるカギとなる。

③導入に対する抵抗：体制の変更には不安から抵抗が生じることがある。今回の導入に関しては導入するかしないかを判断する経営者側の抵抗の方が大きいと思われる。導入プロセスにおいて組織全体の理解を得るための取り組みが必要である。

8. 結論

8-1. 結論

本研究は当社における組織体制の変更を通じて、複数マネジメントの有効性を調査し、その結果を検証したものである。具体的には組織の管理効率とチームパフォーマンスの向上を目指して公式サブリーダーの任命と係長の設置を実施した。

まず、組織体制の変更から得られたヒントを基にリーダーへ個別のインタビューを行い、複数マネジメントの有効性を調査した。その結果、公式にサブリーダーを任命することで本人のパフォーマンス向上はもとよりチーム全体のパフォーマンスも顕著に向上することが確認された。サブリーダーの存在により業務の分担がより効率的になり、チーム内のコミュニケーションも活性化したことが主要な要因である。但し、リーダーとサブリーダーの情報共有と協力態勢によって成果は大きく違ってくことを考慮しなければならない。

一方で係長のポジションについては部長の負荷軽減には成功したものの、係長が元のチームリーダーを兼任しているため逆に係長自身の負荷が増加してしまうという課題が明らかになった。さらに各チームからの聞き取りによると係長が配置された効果は感じられておらず、組織全体としてのパフォーマンス向上には寄与していないという実態も浮き彫りになった。

以上の調査から当社においては、チームが6人を超えた時点で公式サブリーダーを配置することが効果的であると結論付ける。サブリーダーの配置によりプレイングマネージャであるリーダーの負荷を分散し、業務の効率化とフォロワーのモチベーション向上が期待できるためである。また、係長のポジションについてはその役割と責任を再評価し、適切な負荷配分とサポート体制の強化が必要であると考え。具体的には係長ポジションを廃止し、関連業務のチームを統合させて数を減らし、サブリーダーを配置した理想的な組織図を（図4）として次に示す。

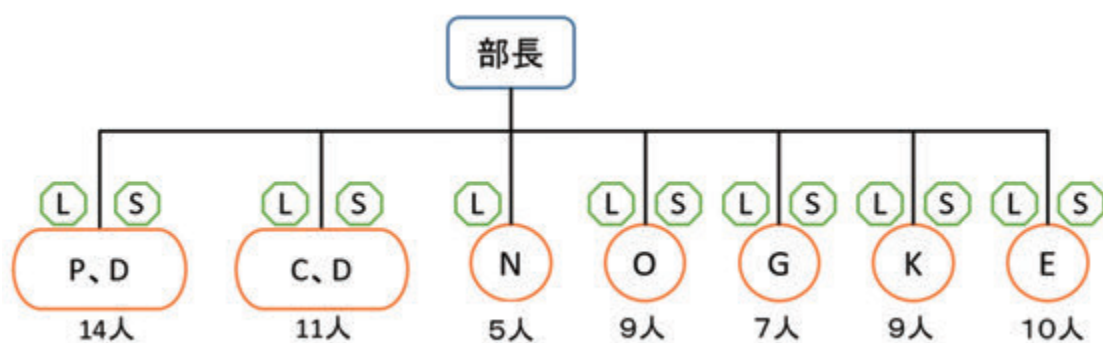


図 4：現状の製造部-組織図

出所：「サワダ精密株式会社 第 36 期経営指針書」P. 17 組織図を元に筆者作成

8-1-1. 普遍的課題の解決

多くの中小企業では、限られた人材資源の中で効率的なマネジメントが求められている。本研究が示すようにプレイングマネージャが多重負担により、効率の低下やパフォーマンスの停滞を引き起こす問題は他の企業でも共通してみられる。情報共有と協力体制が得られるサブリーダーを配置することによって、これらの課題を解決し得ることは他の企業にも適用可能な普遍的解決策として提供することができる。

8-1-2. 管理効率の向上

組織のフラット化と負荷分散によって管理効率が向上することは、リーダーの負荷軽減だけでなく組織全体のパフォーマンスにも寄与する。これにより迅速な意思決定と効果的なマネジメントが実現し競争力の強化につなげることができる。

8-2. 研究の限界と今後の課題

本研究にはいくつかの限界が存在する。まず、調査対象が当社に限られているため、他の企業や業種における普遍的な結論を導くには、さらなる調査が必要である。また、サブリーダーの配置による効果が人的能力に依存する部分があるため、一般化するにはさらなる研究も必要である。これらは、インタビュー調査に基づく定性的データが主な情報源であり、定量的データによる裏付けが不足している点と長期的な効果の検証が行われていない点も課題として残るため、今後のフォローアップ調査が必要である。

今後の研究課題として複数マネジメント体制の導入効果を定量的に測定するための方法論の確立が挙げられる。他の中小企業や異なる業界における複数マネジメント体制の導入事例を収集し、より広範囲な適用可能性の検証と、パフォーマンスの指標や生産性の指標などを用いた客観的なデータ収集と分析が求められる。サブリーダーの選定基準や教育方法、役割と責任範囲の明確化も重要な課題である。

本研究の結果は当社に限らず、他の中小企業における組織管理の改善にも寄与するものであり、持続可能な成長を実現するための貴重な事例を提供するものである。さらなる研究によって持続的成長と競争力の強化を実現させるための助力となることを期待する。

謝辞

本稿の執筆にあたり、兵庫県立大学大学院社会科学研究科の福田直樹先生には、熱心かつ丁寧にゼミメンバーの中で一番時間を割いて、最後までご指導を頂きました。この場をお借りして心より感謝いたします。また、同級生の皆様にも感謝いたします。ありがとうございました。

参考文献

- [1] Greenlea,R.K. (2002) *Servant Leadership*, Paulist Press.
- [2] Hales,C. (2000) *Management and Empowerment Programs*, Employment & Society.
- [3] Mintzberg, H.(2009)*Managing*, Berrett-Koehler Publishers. (邦訳 池村千秋訳「マネジャーの実像」日経 BP, 2011)
- [4] Pearce, C. L. & Sims Jr., H. P. (2002) Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams,An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics,Theory, research, and practice*, 6, 172-197.
- [5] Raelin,J.A. (2003) *Creating Leaderful Organizations*, Berrett-Koehler Publishers.
- [6] Senger,J. (1971) The Co-Manager Concept, *California Management Review*,13,71-83.
- [7] サワダ精密株式会社(2021)「サワダ精密株式会社 第 34 期経営指針書」。

- [8] サワダ精密株式会社(2023)「サワダ精密株式会社 第 36 期経営指針書」。
- [9] 澤田脩一(2024)『自己エスノグラフィーから見た企業発展のプロセス』晃洋書房。
- [10] 外浦千加(2009)「リーダーとサブリーダーの役割分担がフォロワーに及ぼす影響」、平成 20 年度行動科学実験報告書。
- [11] 外浦千加・坂田桐子・早瀬 良(2012)「複数リーダーによるリーダーシップ有効性の検討」『人間科学研究』7 巻、pp.25-35。
- [12] 高口 央・坂田桐子・黒川正流(2002)、「集団状況における複数リーダー存在の効果関する検討」『実験社会心理学研究』42、pp.40-54。
- [13] 高口 央・坂田桐子・黒川正流(2005)、「企業組織における管理監督者と組合リーダーによるリーダーシップの効果」『実験社会心理学研究』44、pp.83-97。
- [14] 西村文元(2014)「分散マネジメントはプレイングマネージャー化したミドルマネージャーの負荷軽減に寄与するか」『商大ビジネスレビュー』4、pp.117-152。
- [15] 蜂屋良彦(1968)「集団機能に関する研究－大学における運動部集団の調査より－」『教育・社会心理学研究』7、pp.149-157。
- [16] 日向野幹也(2013)「管理職研修と「権限のないリーダーシップ」」『新しい金融経済学』64 巻 3 号 pp.115-130。
- [17] 藤田 正(1982)「サブ・リーダーの発生率に及ぼすフォーマル・リーダーシップ類型の影響に関する実証的研究」『神戸女子短期大学学会論攷』27、pp.46-61。
- [18] 松山一紀(2023)「フォロワーシップ行動としての企業行動および組織行動」『評論・社会科学』144 号、pp.1-20。
- [19] 三隅二不二(1984)『リーダーシップの行動科学 改訂版』有斐閣。