

新任管理職の適応に影響を及ぼす要因の検討

○石橋慶、藤村直子、古野庸一（株式会社リクルートマネジメントソリューションズ）

Investigating factors that effect on the adaptation of newly appointed managers

Kei Ishibashi, Naoko Fujimura, Yoichi Furuno

1.背景・目的

企業のビジネスパーソンにとって、プレイヤーから管理職への昇格は大きな節目である。この転換の過程で、移行期特有の課題を乗り越え、管理職として必要な知識や能力を取得し新たな環境に適応していくことが求められる（McCall et al. 1988, McCall 1998, Lombardo et al., 2002）。しかし現在の日本企業においては、そういった転換を困難にする状況が生じている。組織のフラット化や人員構成変化に伴い、後輩指導などの昇格前のマネジメントの代理経験が減少することでマネジメントの基礎能力が高まらないまま昇格するケースや、昇格後も管理職がプレイヤー実務を多く抱えざるを得なくなり、戦略立案や部下育成が疎かになるケースなどが増え、管理職として必要な知識・能力を高めづらくなっている。結果、マネジメント業務に適応する難易度が過去よりも高まっていると考えられる。

企業運営の要のポジションである管理職が初期段階で不適応を起こすケースが増大することは企業にとっては大きなリスクであり、管理職本人にとってもキャリア上大きな損失になるだろう。そこで、本研究では新任管理職のマネジメント業務への適応を促進するための要因を明らかにすることで、実務的な示唆を提示することを目的とする。研究にあたっては、適応に影響を与える要因として「着任直後の状況」と「対処行動」に着目することとした。

まず、管理職の着任直後の状況によってマネジメントの難易度は変化すると考えられる。元山(2006)は管理職へのアンケート調査を元に、

管理職着任時の状況とその後の職務上の抵抗・障害と心理上の抵抗・障害との関係性について検証を行い、複数の状況要因が影響を与えていることを明らかにした。ただし、適応との関係については検証されてはいなかった。

次に、着任後に直面する問題に対する対処次第で、実際の成果や本人の学習は変化し、結果として本人の適応が左右されるとも考えられる。元山(2006)は管理職へのインタビューから、管理職の対処行動を8種類に分類しているが、この対処行動と障害あるいは適応との関係についての分析は行っていない。

筆者が確認する限り、先行研究において「着任直後の状況」および「対処行動」とマネジメント業務への適応との関係性が直接検証されている研究は確認されていないが、実際にはそれぞれの要因が影響を及ぼしていると考えられる。本研究では定量的にその検証を行う。

2.方法

2015年11月、部下をもつ課長相当の男性管理職369名に対してインターネット調査を行った。初めて管理職になったときの経験に関する質問を行うため、管理職に就任してから2年以上5年未満の者に限定し、転職者については、以前の会社で管理職経験がないことを条件とした。職務系統別に「営業系」「事務系」「開発系」がほぼ均等になるようにデータ収集した。平均年齢は45.2歳、勤務先企業の業種は製造業45.0%、非製造業55.0%、従業員規模は300名以上1000名未満34.4%、1000名以上5000名未満

36.0%、5000名以上29.5%であった。

調査内容は、初めて管理職に着任した際の「着任直後の状況」、直面した問題を乗り越えるための「対処行動」、本人の「適応感」である。「状況」に関する質問は、元山（2006）および定性調査結果（リクルートマネジメントソリューションズ,2014 未発表）を参考に21項目を作成した（あてはまる～あてはまらないの4件法）。「対処行動」については、元山（2006）を参考に、初めて管理職になってから2年までの間に直面した問題を乗り越える際の対処行動に関する14項目を作成した（「よく行った」～「まったく行わなかった」の5件法）。「適応感」については、「今振り返ると、管理職に就任後の新しい環境への適応は、どの程度うまくいったと思えますか」という項目で確認した（「とてもうまくいった」～「まったくうまくいかなかった」の6件法）。分析に際しては、「状況」「対処行動」の因子構造を確認し尺度化した上で、「適応感」を結果変数として、「状況」「対処行動」を説明変数とした重回帰分析を行った。

3. 分析①「着任直後の状況」と「適応感」の関係

3.1. 因子分析

「着任直後の状況」について因子分析（最尤法・プロマックス回転）を行った。因子数は固有値と因子の内容によって決定した。結果、図表1のとおり、4つの因子を抽出した。第1因子は「部下の問題」、第2因子は「周囲の支援不足」、第3因子は「自己理解の不足」、第4因子は「職務理解の不足」と命名した（ α 係数は順に0.82, 0.76, 0.76, 0.67）。以降の分析では、それぞれの因子に属する項目を平均した尺度の得点を用いた。

3.2. 重回帰分析

「適応感」に対して4つの尺度が及ぼす影響を確認するために、階層的重回帰分析を実施した。図表2のとおり、「自己理解の不足」のみ1%

水準で有意な主効果が確認でき、他の尺度については確認されなかった。

図表1 「着任直後の状況」の因子分析結果

項目内容	因子1	因子2	因子3	因子4	
勤務態度に問題のある部下がいた	.811	.249	.260	.137	
会社への信頼感が低い部下がいた	.804	.347	.303	.154	
業績が低迷している部下がいた	.683	.200	.150	.085	
自分に対して不信感をもっている部下がいた	.639	.214	.331	.242	
上司からの適切な助言・援助がなかった	.263	.838	.527	.181	
マネジメントに関する教育を受ける機会がなかった	.109	.648	.510	.240	
困ったときに相談できるメンターがいなかった	.351	.609	.373	.112	
管理職として理想となる人や、ロールモデルがいなかった	.217	.588	.373	.215	
管理職として、必要な役割がわからなかった	.318	.576	.876	.396	
管理職としてやっていくうえでの自分の強み・弱みは、よく分からなかった	.306	.490	.774	.347	
仕事上で関係する部署に人的ネットワークがなかった	.205	.461	.584	.551	
昇進前に後輩の指導・育成をした経験がなかった	.071	.426	.545	.342	
管轄組織は、自分が所属したことのない組織だった	.103	.114	.238	.705	
管轄組織の業務については、各論まではよく分からなかった	.189	.233	.473	.683	
因子間相関		因子1	因子2	因子3	因子4
	因子1	-	-	-	-
	因子2	.323	-	-	-
	因子3	.324	.640	-	-
	因子4	.178	.275	.515	-

図表2 「着任直後の状況」の重回帰分析結果

	STEP1 β	STEP2 β
主効果		
部下の問題	-0.06	-0.04
周囲の支援不足	0.14	0.11
自己理解の不足	-0.48**	-0.48**
職務理解の不足	-0.03	-0.03
交互作用項		
部下の問題×周囲の支援不足		-0.14
部下の問題×自己理解の不足		-0.04
部下の問題×職務理解の不足		0.06
周囲の支援不足×自己理解の不足		0.13
周囲の支援不足×職務理解の不足		-0.08
自己理解の不足×職務理解の不足		0.14
R^2	0.13	0.14
調整済み R^2	0.12	0.12
ΔR^2		0.01

+p<.10, *p<.05, **p<.01

4. 分析②「対処行動」と「適応感」の関係

4.1. 因子分析

「対処行動」について因子分析（最尤法・プロマックス回転）を行った。因子数は固有値と因子の内容によって決定した。結果、図表3のとおり、2つの因子を抽出した。第1因子は「自力対処」、

第2因子は「支援獲得」と命名した(α 係数は順に0.80, 0.79)。以降の分析では、それぞれの因子に属する項目を平均した尺度の得点を用いた。

4.2. 回帰分析

「適応感」に対して2つの尺度が及ぼす影響を確認するために、階層的重回帰分析を実施した。図表4のとおり、「自力対処」と「支援獲得」について、有意な主効果および交互作用が確認できた。

図表3 「対処行動」の因子分析結果

項目内容	因子1	因子2
管理職になる前の経験を応用した	.717	-.124
自分で考えられることは全部やりきった	.676	-.043
困難を自分にとっての成長機会であると捉えた	.662	-.090
自分の経験を内省して、つぎの行動に活かした	.613	.046
自分が部下だったときに上司に期待していたことを参照した	.588	.148
管理職とはそういうものであると割り切った	.482	-.061
部下と腹を割って話をした	.401	.210
書籍・セミナー・研修などから得られた知識を活かした	.371	.198
社外の友人・知人に助言を求めた	-.150	.792
上司やメンターに助言を求めた	-.072	.751
同僚の管理職に助言を求めた	-.093	.742
他者から自分の行動について積極的にフィードバックしてもらった	.170	.513
お手本になる上司や先輩の行動を参照した	.227	.421
リーダークラスの部下に相談したり任せたりした	.253	.370
因子間相関	因子1	因子2
	因子1	-
	因子2	.503

図表4 「対処行動」の重回帰分析結果

	STEP1 β	STEP2 β
主効果		
自力対処	0.38**	0.42**
支援獲得	-0.16*	-0.19*
交互作用項		
自力対処×支援獲得		0.16*
R^2	0.05	0.06
調整済み R^2	0.05	0.05
ΔR^2		0.01*

+p<.10, *p<.05, **p<.01

5. 分析③「自己理解の不足」と「対処行動」の交互作用

対処行動をとっても自己理解が不足していると適応につながらない、さらに対処行動をする

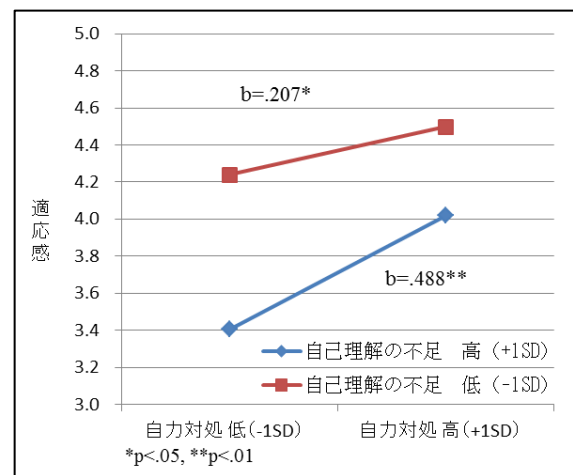
際に自己理解が伴うと適応がさらに促進される考えた。それを検証するために、階層的重回帰分析により「自力対処」「支援獲得」と「自己理解の不足」との交互作用を確認した。結果、図表5のとおり、「自己理解の不足」と「自力対処」の交互作用について、有意傾向が確認された。図表6は交互作用の様子をグラフに表したものである。

図表5 「自己理解の不足」・「自力対処」・「支援獲得」の交互作用の分析結果

	STEP1 β	STEP2 β
主効果		
自己理解の不足	-0.43**	-0.45**
自力対処	0.33**	0.35**
支援獲得	-0.08	-0.09
交互作用項		
自己理解の不足×自力対処		0.19+
自己理解の不足×支援獲得		0.02
R^2	0.16	0.17
調整済み R^2	0.15	0.16
ΔR^2		0.01+

+p<.10, *p<.05, **p<.01

図表6 「自己理解の不足」・「自力対処」の交互作用



6. 考察

6.1. 「着任直後の状況」-「適応感」について

「自己理解の不足」について主効果が確認され、管理職としての役割理解や強み・弱みの理解が不足すると「適応感」を減じることが示唆

された。管理職のディレールメント研究においても、自分の状態を正しく理解できないことで行動を誤ることが指摘されている (Zedeck, 2011) が、具体的には昇格前の役割や強みを引きずり「仕事を任せない」「部下に関心を持たない」といった行動をとった結果、部下マネジメントがうまくいかなくなる、といった状況が想定される。一方で、昇格後の初期段階で「自己理解」ができていれば、管理職としての課題が認識でき、管理職として求められる学習や行動を積み重ねることで自身の成長や適応感を実感できるようになると考えられる。また、管理職への昇格は階層的境界をまたぐ変化であり、組織社会化の一種であるとも考えられる。転換の過程では役割情報を学ぶことが重要であるという点は先行研究にも符合する結果だといえる。(Haueter, et. Al., 2003)

6.2.「対処行動」－「適応感」について

「自力対処」については正の主効果が確認された。自分の行動結果の反省や、経験に照らした判断を管理者自らが主体的に行うことで、マネジメントの経験則が増え、状況対応の幅が広がり、管理職としての適応感を高めるのではないだろうか。Bauer ら (2007) は組織側の受け入れ態勢とプロアクティブ行動のどちらもが組織社会化においては有効であることが示しているが、「自力対処」はプロアクティブ行動に近い概念であると考えれば先行研究にも符合する結果であるといえる。一方で「支援獲得」のみの対処では、適応に負の影響を及ぼすことが示唆された。これは助言などをそのまま受け止めるのではなく、自分で考える・内省するといった主体的な行為が伴わないと、適応につながらないことを示していると考えられる。

6.3.「自己理解の不足」・「自力対処」の相互作用について

自己理解が不足しており、自力対処ができていないほど、適応感が低いことが確認された。

「自力対処」は過去の経験の応用や、自らの行動を内省をする動きを含んでおり、自己モニタリング行動とも捉えられる。藤江ら(2013)は日々のプロセスを通じて自らの成長度合いをモニターし、状況に応じた計画を立てることが、管理職の学習に強い影響を及ぼすと主張している。自分の行動結果に加えて「自己理解」の中核である、自分が果たすべき役割や管理職としての強み・弱みまで焦点を当てて定期的にモニタリングすることが、マネジメントの学習と適応を促進する上では重要であると考えられる。

7.今後に向けて

今回は適応を測定する際に、結果変数として本人の適応感を用いたが、業績や上司評価などの外部基準を併用することも有効だと考えられる。また今回は状況と対処行動が適応に及ぼす影響を定量的に検証することを試みたが、今後、より詳細な適応プロセスを確認することで、管理職への移行期における適応モデルの検討をさらに深めていきたい。

引用文献

- McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *Lessons of experience: How successful executives develop on the job*. New York: The Free Press.
- McCall, M. W. (1998). *High flyers: Developing the next generation of leaders*. Harvard Business Press. (金井壽宏監訳 リクルートワークス研究所訳 (2002) 『ハイ・フライヤー』プレジデント社.)
- 元山年弘 (2006) 『ライン・マネジャーへのキャリア移行に関する研究』神戸大学附属図書館 博士学位論文
- Sheldon Zedeck (2011). *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology volume 3*, 563-569
- Haueter, J. A., Macan, T. H. and Winter, J. (2003) "Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale," *Journal of Vocational Behavior*, 63, 20-39
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of applied psychology*, 92(3), 707.
- 藤江・宮崎・山岸 (2014) 『管理職への役割転換における学習・実践を促進する要因モデル』経営行動科学学会第 17 回年次大会発表論文集