

管理職へのトランジションにつながる、メインプレイヤー時代の 経験と職務・個人特性との関連性に関する研究

小方 真 (株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所)

1. 背景と目的

企業人の仕事経験や越境経験と成長に関する検討が多方面で進められている。

管理職を起点とした研究では、松尾(2013)は、成果を上げる管理職には「部門連携・部下育成・変革参加」の経験が重要であり、それらの経験が事業実行力等の職務遂行能力に関連があることを報告している。加えて、中堅リーダーを含む管理職以前に有効な経験を行なうことの重要性や、経験からの学習には経路依存性、つまり「過去にどのような経験をしているかによって、現在の経験が規定される傾向」が存在することを併せて報告している。

さらに、有効な経験に関しては、職務外経験、いわゆる越境経験への着目も見られる。石山(2018)は、従来型の Off-JT や OJT に加えて越境的学習のカテゴリを設け、そこでの経験にも注目すべきとの論を述べている。

小方(2019)は、リサーチ会社のパネルとして登録する中堅リーダーや管理職を対象に管理職につながる中堅リーダーに対する定量調査を行い、結果を報告している。結果、中堅リーダー時代の成長につながる経験に内在するものとして抽出された 7 要素のうち、「戦略策定に関与する(L2・要素名フラグの略称、以下同)」「組織を代表する(L3)」要素が管理職とそれ以外の差を分けるものであった。また、中堅リーダー時代の L3 について、管理職ならびに越境経験に内在する要素との関係性を明らかにすることを試みた。結果、中堅リーダー時代の経験に内在する L3 は、管理職で

の「相互依存性や複雑性への対処(M3)」、「部下や関係者を動かす(M1)」要素につながり、さらに越境経験における「リーダー視界での課題特定(E1)」「新たな役割を引き受ける(E3)」とも関連が深いことが示された。

そこで、本研究では中堅リーダー時代以前の経験(担当者時代、ここではメインプレイヤー<MP>時代とする)について同様の定量的アプローチを試み、要素としての関連性や連続性が見られるのかを明らかにすることを試みた。また、メインプレイヤー時代の経験や越境経験に内在する要素と職務特性、関連する個人特性や指向との関係性について、関係性を多面的に検討することを目指す。

2. 対象・方法

リサーチ会社のパネルとして登録する中堅リーダー(N=300)を対象に定量調査を行なった。中堅リーダーとその一つ前のメインプレイヤーステージにおける最も成長につながった経験ならびに越境経験(社外活動・地域活動・越境学習等)と獲得スキルに関するの回答を得た(内容は「表1」を参照)。結果、28~43歳までの従業員規模・業種・性別の異なるデータを得た。さらに、最も成長につながった経験そのものの特性や上司支援の程度、個人特性ならびに指向(外向・リーダーシップ・あいまいの耐性など 12 尺度、組織管理・企画開発・実務推進・創造革新の指向 4 尺度、 $\alpha = .78 \sim .85$)情報を収集し、経験ならびに獲得スキルとの関係性を明らかにしようとした。加え

て、メインプレイヤー経験を構成する要素の定量化・尺度化を試みた。対象者が記述した「最も成長につながる経験」に含まれる内容として、リクルートマネジメントソリューションズ(2018)の中堅リーダーならびに管理職で期待される経験要素やスキルリストを用いてリッカート方式での回答データを得、因子分析を行った。分析には、SPSS Statistics 26 を用いた。

表1: 質問項目構成要素および質問内容

質問項目	主な質問内容	回答形式	項目数
A) 各ステージで最も成長につながった業務	・いつ、だれと、どこで、どのような業務をし、どのような成長につながったか	自由記述	3
B) 当該業務に含まれる経験要素	・現実の仕事(70)、他者との関わり(20)、Off-JT(10)に関連する項目	リッカート法	17~23
C) 当該業務のレベル	・思考困難度、裁量の独立性・インパクトの大きさ等	リッカート法	4
D) 上司支援の程度	・上記業務にあった上司支援の程度	リッカート法	1
E) 当該業務を通じて獲得されたスキル	・当該役割遂行により獲得された、「考えるスキル」「実行するスキル」「人を動かすスキル」「自己をコントロールするスキル」の4領域	リッカート法	22~24
F) 個人特性アセスメント	・これからの時代に企業人(リーダー)に求められる基本的特性「extroverted」, 「leadership」, 「team-oriented」など12尺度 ・組織管理、企画開発、実務推進、創造革新等役職タイプ別指向	Ipsative 回答形式 ・ リッカート方式	42 セット ・ 45

3. 結果

(1) メインプレイヤー時代の経験要素の抽出

メインプレイヤー時代の最も成長につながる(った)経験」に含まれる要素を因子分析し、4要素を得た(表2)。

(2) 中堅リーダー「組織を代表する(L3)」要素との関連性の分析

小方(2019)で抽出された中堅リーダー時代の「組織を代表する(L3)」要素は、その後の管理職時代の経験や越境経験とも関連性が確認されて

いるものである(表3)。本研究では、L3要素

表2: メインプレイヤーの成長につながる経験の構成要素

要素タイトル	リスト	因子負荷
MP1) 仕事の範囲を広げる	重要な顧客や責任の大きな業務を担う	0.726
	複雑で関係者が多い仕事を担う	0.706
	顧客や関係部署とのタフな交渉を担う	0.661
	自分ひとりでは解決できない問題を、他人の力を借りて解決する	0.557
	他部署や顧客との間でのトラブルに対処する	0.555
	部署や職種間にまたがる問題で、調整が必要なことについてサポートする	0.542
	難易度の高い複数の同時進行する仕事をこなす	0.531
	主担当となる業務をもつ	0.508
	目標設定を伴うPDCAのすべてをひとりで担う業務を担う	0.489
	前例がない仕事や、従来のやり方では対処できない仕事を担う	0.479
MP2) 当事者となる仕事を創る	他地域、異文化の人々と協働する	0.469
	仕事の意義、提供価値を認識する	0.468
	担当する仕事の成果の影響範囲について考える	0.442
	仕事の目標達成に向けたプレッシャーを強く感じる	0.692
MP3) チーム全体を見る・代表する	上司や関係者から「自身としてはどうしたいか」を尋ねられる	0.636
	継続的なフィードバック、コーチングを受ける	0.622
	仕事上の自由裁量の範囲を獲得する	0.508
MP4) 上司・上位者との接点を持つ	会議の進行役を任せられる	0.789
	組織全体の業務フローやバリューチェーンに関する情報を得る	0.565
MP5) 職務・個人特性との関連性	何らかのチームを主導する役割を任せられる	0.488
	後輩を指導し動機づける役割を担う	0.395
	上位者(代表など)と接点を持つ機会を持つ	0.591
	まずは自分の意見をもってから相談に来るよう促される	0.545

※紙幅の関係上、表示を簡略化しています。

とメインプレイヤー時代ならびに越境経験に内在する要素との関連性を明らかにすることを試みた。結果は表4の通りとなった。メインプレイヤー時代の「仕事の範囲を広げる(MP1)」「チーム全体を見る・代表する(MP3)」要素は、L3要素との関連性が見られたが、先行研究で確認された越境経験との関連性は本研究では明確には示されなかった。

(3) メインプレイヤー「仕事の範囲を広げる(MP1)」と職務・個人特性との関連性

次に、中堅リーダー経験のうち、最も管理職と中堅リーダーとの差異が大きかったL3項目につ

表3:中堅リーダー「組織を代表する(L3)要素を起点とした、越境/管理職経験と各ステージ別獲得スキルとの回帰分析

要素	要素	β	T値	*	
越境 (リーダー経験とスキル)	E1)リーダーの視界で課題を特定する	0.125	3.202	**	
	E2)組織を代表する責任を負う	-0.001	-0.016		
	E3)新たな役割を引き受ける	0.146	3.210	**	
	E4)後輩育成など難度の高い役割を担う	0.059	1.602		
	考える(E)	-0.181	-1.003		
	実行する(E)	-0.217	-1.226		
	人を動かす(E)	0.226	0.904		
	自己コントロール(E)	0.025	0.228		
	経験とスキル 管理職	M1)部下や関係者を動かす	0.094	2.175	*
		M2)対上司への影響力を発揮する	0.040	0.867	
M3)相互依存性や複雑性に対処する		0.153	3.683	**	
M4)マネジメントネットワークを形成する		-0.045	-1.349		
M5)担当組織を位置づける		0.061	1.483		
考える(M)		-1.242	-1.416		
実行する(M)		-1.543	-1.466		
人を動かす(M)		1.911	1.337		
自己コントロール(M)		0.793	1.501		

**1%水準で有意 *5%水準で有意

表4:中堅リーダー「組織を代表する(L3)要素を起点とした、越境・メインプレイヤー経験ならびに各ステージ別獲得スキルとの回帰分析

要素	要素	β	T値	*
越境 (中堅リーダー経験とスキル)	E1)リーダーの視界で課題を特定する	0.044	0.262	
	E2)組織を代表する責任を負う	0.038	0.286	
	E3)新たな役割を引き受ける	-0.007	-0.051	
	E4)後輩育成など難度の高い役割を担う	-0.092	-0.695	
	考える(E)	-0.191	-0.367	
	実行する(E)	0.068	0.134	
	自己コントロール(E)	-0.068	-0.468	
	メインプレイヤー 経験とスキル	MP1)仕事の範囲を広げる	0.333	2.075
MP2)当事者となる仕事を創る		-0.154	-0.895	
MP3)チーム全体を見る・代表する		0.366	2.402	*
MP4)上司・上位者との接点を持つ		-0.073	-0.436	
実行する(M)		-0.103	-0.799	
人を動かす(M)		0.166	1.125	

**1%水準で有意 *5%水準で有意

いて、その経験時の職務特性や上司の支援レベル、個人特性や指向との関連性を明らかにすることを試み、表5の結果を得た。具体的には、メインプレイヤー時代の成長につながる経験に含まれる要素「仕事の範囲を広げる(MP1)」には、考えることが難しい・業績などへのインパクト高いという仕事そのものの特性や上司の支援レベルが

高いという、仕事・上司の特性が影響を与えていることが明らかになった。加えて、個人の特性としても「開放的」であり、他方「外向的」すぎ

表5:メインプレイヤー「仕事の範囲を広げる(MP1)要素を起点とした、個人特性・職務特性・上司支援との回帰分析

要素	要素	β	T値	*
職務特性	職務レベル	0.136	2.458	*
	上司支援のレベル	0.173	3.018	**
個人特性	extroverted	-0.221	-3.155	**
	leadership	-0.050	-0.768	
	team-oriented	0.009	0.130	
	tough-minded	-0.057	-0.853	
	dependable	-0.099	-1.305	
	innovative	0.022	0.348	
	logical	0.062	0.951	
	energetic	-0.107	-1.701	
	decisive	-0.139	-2.207	*
	tolerant of uncertainty	-0.013	-0.204	
	open-minded	0.163	2.538	*
	autonomy	-0.021	-0.350	
	個人指向	組織管理指向	-0.078	-0.773
企画開発指向		0.107	0.910	
実務推進指向		-0.163	-1.974	*
創造革新指向		-0.077	-0.657	

**1%水準で有意 *5%水準で有意

ず、「自分で何でも決める」傾向が強くないこと、「一定分野のエキスパート指向」も強くないことが本経験要素の獲得や認知にプラスの影響を与える可能性が高いことが示された。

4. まとめと考察

本研究から、以下事項が確認・示唆された。

まず、日本において企業・団体に勤務する担当職(メインプレイヤー)の成長につながる経験に内在する要素が4つ存在し、それらが中堅リーダーとの関連性を持つ、つまりは先行研究も含めると管理職としての成長につながる経験には、中堅リーダー、またはさらにその下位ステージであるメインプレイヤーに連なるまでの経路依存性が示唆されたという点である。ただし、先行研究には示された越境経験との関連性は、メインプレイヤー時代では見出すことができなかった。

次に、メインプレイヤー時代の成長につながる経験を支える職務そのものの特性や上司の支援

レベル，さらにその経験(もしくは有用な経験であるととらえることができる認知に)影響を与える個人特性や指向が示されたことであろう。

各論点について検討を行っていく。先行研究で定量的な示された越境経験との関連性は，本研究では示されなかった。越境経験がその後の仕事経験にどのように寄与するのかを明らかにしている研究は少ない。荒木(2007)は，社外の勉強会参加することが個人のキャリア確立することを明らかにしている。ただし，キャリア確立以外，例えば職場における能力向上などに関する点については考慮されていない(館野，2012)。実務的な側面からは，管理職や中堅リーダー時代の越境経験，つまり社内である程度の職務遂行能力を獲得した後の越境経験は有用であり，それ以前のメインプレイヤー時代の越境経験は仕事経験への寄与という観点ではつながりを持ちづらいつたのではないかという仮説は想定される。キャリア自律や自律的学習，越境活動が推奨される中で本結果をどのように解釈するのかについては，重要な検討観点となる。

次に，メインプレイヤー時代の有用な経験要素と個人特性等の関連性についての検討を行う。結果から，上司の支援を伴いながら難度の高い課題に取り組むこと，開放性高く，枠を定めず，過度に決めつけや様々なものへの興味関心を広げすぎない個人特性が有利であることが示唆された。これは，ビジネスパーソンの成長支援に関連する職場からの成長支援に関する先行研究に見られる，「業務支援」「内省支援」「精神支援」の重要性と前者 2 要素について上司の影響が大きいこと(中原，2012)との関連性から検討することができる。つまり，メインプレイヤー時代の成長経験には上司のアサインの影響が一定以上あり，前述した特性をもつ個人の方が，より MP1 の要素を含む業務をアサインされている可能性も示唆される。加えて，前述の通り個人特性の影響も踏まえた，企業人個人の自律的な経験獲得と上司によるアサインとの関連性については，ジョブ型や役割

能力主義人事制度の進化に伴い，改めて最適化を模索していく必要がある。

5. 今後に向けて

本研究ならびに小方(2019)結果から，経験の

表6:本研究・小方(2019)を踏まえた、経験要素の連鎖仮説

ステージ	仕事経験	越境経験
管理職 (M)	<ul style="list-style-type: none"> 部下や関係者を動かす(M1) 相互依存性や複雑性に対処する(M3) 	<ul style="list-style-type: none"> リーダー視界での課題特定(E1) 新たな役割を引き受ける(E3)
中堅リーダー(L)	<ul style="list-style-type: none"> 組織を代表する(L3) 	
メインプレイヤー(MP)	<ul style="list-style-type: none"> 仕事の範囲を広げる(MP1) チーム全体を見る・代表する(M3) 	

連鎖について，表6のような仮説が示される。これらの検討に向けては，一連の研究データを一括で得るべきである，又は一括データでは過去経験の評価や記述の不正確さが懸念されるなど批判もあろう。研究アプローチと結果の解釈に関する検討も併せて必要である。

これまで述べた観点を踏まえた丁寧な検討を今後も行っていくべきであると考えている。

参考文献

- 荒木淳子(2007)『企業で働く個人の「キャリアの確立」を促す学習環境に関する研究：実践共同体への参加に着目して』日本教育工学会論文誌
- 石山恒貴(2018)『越境的学習のメカニズム—実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像』福村出版
- 松尾睦(2013)『成長する管理職—優れたマネジャーはいかに経験から学んでいるのか』東洋経済新報社
- 中原淳(2012)『経営学習論—人材育成を科学する』東京大学出版会
- 小方真(2019)『管理職へのトランジションに向けた，中堅リーダーならびに越境経験と個人特性との関連性に関する研究』経営行動科学学会第 22 回大会発表論文集

経営行動科学学会第 23 回大会発表論文集掲載

リクルートマネジメントソリューションズ
(2018) 『トランジションデザインブック 2.0』
同社

舘野泰一(2012) 『職場を越境するビジネスパー
ソンに関する研究』(「職場学習の探求—企業人の
成長を考える実証研究—第 11 章」)生産性出版