

日本企業におけるトランジション(職位の移行)に関する研究

～課長・部長・事業部長を中心に～

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

嶋村 伸明 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

橋本 ひろみ 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ インターフローソリューション事業部

1. 背景と目的

近年,企業における人事・人材マネジメントの基軸として役割や能力を機軸にした人事制度が用いられる割合が相対的に高くなり,かつその中でも職位の移行に伴う困難さ(「(当該職位への移行に伴う)職務・役割意識転換の困難さ」)が指摘されている(リクルートマネジメントソリューションズ,2009)。

米国では,職位の転換点を適切にコントロールすることで経営リーダーを計画的に輩出していくことを目指す,「リーダーシップ・パイプライン・モデル」がゼネラルエレクトロニクス社(GE)での実践を基に体系化され,リーダー輩出に向けた係長から経営責任者への6つの転換点(職位変化)を適切にコントロールすることの重要性が指摘されている(Ram Charan ほか,2001)。

これらから,本研究ではマネジャー・リーダーへの職位の移行に伴う変化はどのようなものであり,それはどれほど困難なものなのか,陥りやすい行動は何なのかについて,日本企業における実態を明らかにしようと試みた(専門職・非管理職への移行については研究の対象から除外した)。なお,トランジションとは人々の人生における出来事(イベント)を通過するプロセスに注目した概念(谷口,2006)であるが,本稿では職位の移行を人事制度上の役割・機能の移行と本人の役割認識・職務意識の変化の両面から検討していくことを含意としてそれを用いることとする。

2. 方法

まず,日本に本社を置く企業において一般社員上級職から課長,課長から部長,部長から事業部長への3階層のトランジションに伴う役割・機能の変化と移行の困難さに関する仮説を構築した。その上で,各トランジションを経験した現職事業部長・執行役員相当職へのインタビュー調査を実施し仮説を更新した(インタビュー調査)。

次に,インタビュー調査により特徴的な転換点であることが示唆された部長に至るトランジションについて現職部長への定量調査を実施し,更新した仮説の検証を試みた(定量調査)。

2.1 インタビュー調査

日本の大手製造業を中心とした6社23名の事業部長・執行役員に対して,2007年8月～2008年3月にわたりインタビュー調査を行った。インタビュー項目は以下の通りとし,課長,部長,事業部長への3つのトランジションについて,一人当たり約90分間のインタビューを実施した。インタビュー内容は,インタビューの許可を得て録音し,質的データとしてコーディングを行ったうえで分析に用いた。

【インタビュー項目】

マネジャーとしてのステージ転換の全体像/意識変化について

各ステージ転換で直面した変化や必要だった/身につけた知識・スキル・能力について

チャレンジングな転換点と能力開発ポイントについて

インタビュー結果を踏まえ、事前に描いた仮説を更新した。

2.2 定量調査

日本企業7社64名の部長相当職に対して、2.1を踏まえて更新した仮説に基づいて質問項目を作成し、自己回答方式による定量調査を2008年~2009年にかけて実施した。具体的には、課長、部長への2つのトランジションに関して、

直面する変化・大変だったこと

変化に対応するために意識したこと・取り組んだこと

陥りやすい行動

で構成される質問項目を設定し、リッカート・スケールに対する回答値の平均値を集計し、仮説の検証を試みた。

3. 結果と考察

3.1 インタビュー調査

インタビュー調査では以下のような結果が得られた。

インタビュー調査では、課長・部長・事業部長への3つのトランジションについて「立場の変化」「期待される役割行動の変化」として表1のような項目が挙げられた。

【課長へのトランジション】

課長へのトランジション時の変化(表1)のうち、「部下の一次評価者となる、部下育成が求められる(部下)」「当期業績を中心とした担当分野の業績の達成責任を持つ(業績達成)」に関連したエピソードが特に多く挙げられた。具体的なものとして、

「『部下をどうやって育てていかなきゃいけないのか』っていうのを意識するというか。ライン長っていうのはそうなんだろうな、と思い始めました」(部下)

「それまで全然(役割として)なかった人の評価をしなきゃいけない部分がポジションにつ

表1：課長・部長・事業部長への立場の変化・期待される役割行動の変化

	事業部長		部長		課長	
	事業の責任者、損益責任を持つと同時に、持続的成長に向けた手を打つ責務を持つ		事業部における特定の職務機能(営業、開発、製造、間接など)の責任者		ある職務機能の中の特定分野の責任者	
	立場の変化	期待される役割行動の変化	立場の変化	期待される役割行動の変化	立場の変化	期待される役割行動の変化
1 意思決定	意思決定の影響範囲が一気に広がる	全社への影響を考慮して意思決定をしなければならない グローバルな範囲での競争を考慮していく必要性に迫られる	自分で決めなければならないことが増える トレードオフの種類そのものが増える(例:スタッフと現場、経営と現場、現場と顧客...)	上位組織/スタッフ組織の無理な要求から組織を守るなければならない 経営合理性と部下のモチベーションのバランスをとり、評価を確定しなければならない		
2 管理範囲	未知なる業務領域を含めてマネジメントする立場になる	自らかじみのない職務機能について理解し、それを統合的にマネジメントしていかなければならない	管轄する組織規模が大きくなる			
3 業績責任	事業の業績責任が発生する	持続的成長を考えた意思決定(方向性、施策)を行わなければならない 3~5年のタイムで自事業の将来像・ビジョンを投資しなければならない 将来像やビジョンに沿った施策(資源配分・組織変更等)を立案しなければならない 短期業績を達成しなければならない 後継者の発掘と育成をしなければならない 組織内の変革を自ら主導して推進しなければならない	業績達成責任を持つ(利益・コストの達成責任が重くなる)	社内、他部門と折衝し、各部門を動かしたり、資源調達をしなければならない 課長層をうまく動かさなければならない	担当分野の主に当面業績の達成責任を持つ	所定の目標を部下を動かしながら達成しなければならない 現有資源(ヒト・モノ・カネ)で所定の目標を達成しなければならない
4 社外への影響力・責任	対外的な「事業の顔」となる		現場の最高責任者として、実務面での問題について対外的な矢面に立つ		部下が行ったことであっても、自らの責任として対処する	部下が行ったことであっても、自らの責任を持って解決しなければならない
5 社内への影響力・責任	組織内部からの衆目が集まる		責務に重みが増す/影響力が強まる	中長期の事業戦略と連動した方向性を打ち出さなければならない。		
6 経営との関係	経営層との直接的なやりとりが増え、業績責任への圧力を直接受けることになる		職務機能や経験に拘らず、経営管理者としての人材アールに入る(いつ何時部下傘一つで送り込まれてもおかしくない立場となる)	底技を乗り越えて、組織内の変革を実現しなければならない 不慣・低賃組織を立て直す		
7 現場との距離	現場の情報が入り込みにくくなる		普段は現場が何を考えているのかわからなくなる(現場の生の声/マイナス情報が直接入らなくなる)	現場で何か起きているのかを正確に把握しなければならない		
8 組織開発・組織運営	(業績責任のみならず)事業組織の責任者となる		一人ですべての指示・判断ができなくなる 自らの右腕、分身をつくらなければならない 課長を育成しなければならない	部下の一次評価者となる	部下の指導と育成をしなければならない	

いてきた。そこが一番大きい変化だったと思いますね。」(部下)

「課としての予算がありますよね。その達成、売上げと利益。それを達成しないと、やはり、ボーナスが貰えない」(業績達成)

「やっぱり明確に、ある分野でもって、とにかく成果を出さないといけないという、それは、グループリーダーの責任というのは、間違いなく担当してるものの成果を出すってことですから」(業績達成)

が挙げられた。

【部長へのトランジション】

部長へのトランジション時の変化(表1)のうち、「管轄する組織規模が大きくなる(規模)」「社内・他部門と折衝し、各部門を動かしたり資源調達をした上で業績を達成しなければならない(折衝・資源調達)」に関する多くのエピソードが挙げられた。

「(海外の現地法人で)駐在員だけでも20人ほどおりましたので…見ている範囲の人数は、100人ちょっと…私の守備範囲は、管理部門全般ということで、人事、法務、物流、情報システム、カスタマーサービス…」(規模)

「200人とかそういう規模になってくると、まず幾つかあるんですけど、自分の思った方向にはなかなかみんながついてこれない」(規模)

「他部門のメンバーを動かそう、協力を得ようと思ったら、部長さんに言って、課長さんに言って、そのさらに先だから、ずっと自分の手の届く範囲から遠くなるわけですよ。それをほんとうに自分のやりたいように、わかりやすく言えば、やりたいようにやるにはどうすればいいかというところが、(部長としての)一番最初の難しさ」(折衝・資源調達)

【事業部長へのトランジション】

事業部長へのトランジション時に直面する変化のうち、特に「持続的成長を考えた意思決定(方向性、施策)を行わなければならない(意思決定)」「自らがなじみのない職務機能に

ついて理解し、それらを統合的にマネジメントしていかなければならない(統合的マネジメント)」について多くのエピソードが得られた。

「(事業部長になったときの大きな変化として)かなり前を見ましたね、4、5年ちょい先ぐらい。どんな世の中になるのだろうかとかね。それを見据えて決めるということ。」(意思決定)

「どちらかというところ、5年10年先とかいうところで、尚かつ、ビジネスからはずれているもの、いっさい関係ないところ。あたらしい、全く新しい領域。もう、うちがやっていない領域をやりますから。」(意思決定)

「機能としてはもう、全部ですよ。製造だけは別の組織ですけど、間接責任という形で。というか、事業責任は、私ですから」(統合的マネジメント)

「事業部になりますと、売れる物を作らないといけない。売れる物を作るというのは単に研究サイドだけじゃなくて、事業、営業サイドそれから生産サイドですね。(中略)その大きな流れのビジョンをまずキチッと立ててみなさんに伝えないといけない」(統合的マネジメント)

【その他】

また、課長・部長・事業部長への3つのトランジションのうち、どこが最も大きなチャレンジであったのかを聞いたところ、「部長」との回答結果が最も多く得られた。筆者らの仮説では、現職事業部長へのインタビューであるために、最高職位のレベルである事業部長に最も大きなチャレンジが内在すると想定していたため、これは意外な結果であった。インタビューから得られたコメントの要旨(前述した箇所は割愛)は以下の通りであった。

- ・どうやるのかではなく、何をするかを決める立場になることの大変さ
- ・(経営層や本社機能との接点が増え)、上位組織/スタッフ組織の無理な要求から組

織を守らなければならなくなる

- ・抵抗を乗り越えて、組織内の変革を行わなければならない
- ・異質なバックグラウンド、雇用形態、キャリアを持つ成員を組織として動かしていくことの難しさ
- ・他者への尊敬、謙虚さ、誠実さ、率直さを持って事に当たることの重要性
- ・自分なりの判断軸や拠り所を持つことの重要性
- ・時には孤独に耐えることの重要性

以上、管轄する組織規模の拡大や対外的な矢面に立つ場面が多くなることなど表1における「立場の変化」に関連すると考えられるものが多く挙げられている。これらは、課長から部長へのトランジションの困難さ、課長と部長の役割・機能上の大きな差異を示唆するものと言えよう。

3.2 定量調査

次に、部長に至るトランジション(課長・部長)を定量的に明らかにする目的で調査を実施した。実施要領は前述の通りとした。

3.2.1 「直面する変化」

課長29項目、部長25項目のトランジション時の「変化」に関する質問項目について(3:あてはまる, 2:ややあてはまる, 1:あてはまらない)の回答を得た。課長、部長への移行時に、2.5ポイント以上の回答が得られた項目は以下の通りである。

【課長へのトランジション】

- ・部下の人事考課を行うことになり、責任を感じるようになった
- ・部下が行ったことであっても自分が当事者として対処、解決しなければならなくなりました
- ・部下の指導と育成が求められるようになった
- ・部門の方針や計画を考える場に参加する機会が増えた
- ・目前の仕事だけでなく、先々のことを考える

ることが必要になった

【部長へのトランジション】

- ・上司に相談することなく、自分で意思決定しなければならないことが増えた
- ・スタッフとライン、経営と現場、自社と顧客など、利害が対立する場面やトレードオフ(二律背反)の状況での意思決定が増えた
- ・現場の最高責任者として対外的な矢面に立つことが増えた
- ・自分の言動が周囲に与える影響が思ったよりも大きくなった
- ・事業戦略や経営戦略を理解・考慮しなければ、判断の難しい事柄が増えた
- ・たとえ抵抗があっても、必要なことは進めていく強さが求められるようになった

下線項目についてはインタビュー調査結果(表1)と一致しており、概ね仮説を支持していると結論づけることができよう。

3.2.2 「陥りやすい行動」

課長13項目、部長15項目のトランジション時に陥りやすい行動について「課長/部長になると陥りやすい」ものを選択させ、その選択率(0~100%)を算出した。以下、課長・部長の選択率上位3つを以下に記した。

【課長へのトランジション】

- ・できる部下や自分が頼みやすい/よく知っている部下を中心に仕事を任せようとする
- ・部下に仕事を任せられず、自分でなんでもやっつけてしまおうとする
- ・目前の仕事に追われて、担当組織の将来や部下の育成など中長期的なことに関心を向けられなくなる

【部長へのトランジション】

- ・課長を飛ばして直接現場とやりとりをしてしまう
- ・経営層の意向ばかりを優先した意思決定・行動をしてしまう
- ・自身の言動の影響力を自覚せずに、以前と同じような意思表示をしてしまう(例:多くの人の前で大声で部下を叱責する、など)

これらについて, Charan ほか(2001)の先行研究結果(表2)と比較をすると, 概ね一致するもの(網掛け箇所)の, 一致しないもの(網掛けなし)が存在することが明らかになった。日米問わずトランジションには共通性があるものの, 国・地域による役割や機能の担い方, 昇進昇格システムには明確な違いがあり, それらによる各国・地域のトランジション要素があることが示唆されたと言えよう。

また, 「陥りやすい行動」に関しては, 課長・部長とともに直面する変化に対応しようとするものうまく対応できないことによるものが多く挙げられていると推察される。これらの行動がマネジメント上必ず問題であるとは言えないものの, 行動を繰り返すことで当該役割に期待される職責が果たせなくなる可能性も考えられるため, 期待される役割機能

と本人が直面する変化, 陥りやすい行動との関連性をさらに検討していく必要があると考えられる。

4. まとめと今後の課題

本研究は, 日本企業における課長・部長・事業部長という役割・機能の転換点がどのようなものなのか, また当事者にとって「タテのキャリア(平野ほか, 2008)」上のどのような変化に直面し, それらをどのように乗り越えていったのかを明らかにしようとして試みたものである。「陥りやすい行動」のみならず「直面する変化」について表1とCharan ほか(2001)の先行研究(表2)とを比較をしても, 概ね近い結果となっている箇所も多いものの, 日本企業に固有のものが一定割合存在す

表2: Charan ほか(2001)の先行研究における発見

	事業部長	部長	課長
	事業の責任者。損益責任を持つと同時に, 持続的成長に向けた手を持つ責任者	事業部における特定の職務機能(営業, 開発, 製造, 間接など)の責任者	ある職務機能の中の特定分野の責任者
主な役割	①戦略の方向性, 人々の能力, 組織の能力の観点から事業部の現状について自問し, 将来とすべき行動を定める ②短期的業績目標の達成と, 長期的な収益の確保を両立させる ③極めて複雑な責務に対処するために, 部長層にチームワークを形成し, さまざまな職務機能(営業, 開発, 製造, 間接など)の活動を統合する	①事業戦略と連動した担当職務機能の戦略そのものを策定する ②職務機能全体が戦略実現に向けて連携して動くよう管理する ③戦略実現のための人的資源を開発, 調達する	①業績向上のために, 経営資源(人, モノ, カネ)を配分, 開発, 調達する ②目標に向けて部下を動機づけ, 能力を引き出す ③係長に連れた一般社員を選び, 育てる ④職務間, 部署間のカベや情報の流れを妨げる障害を発見し, 解決に向けて動く
直面する変化	・経験のない, さまざまな職務機能(営業, 開発, 生産, 物流, 間接など)を統合しなければならない ・グローバルな範囲で, 収益性と持続的な競争優位を獲得するための方策を自ら意思決定しなければならない ・計画や提案書を損益や長期的観点(安定的に利益を出せるか)から検討し, 判断しなければならない ・短期目標(四半期ごと)の損益, シェア, 商品, 人材)と長期目標(3~5年)を両立させなくてはならない ・必要に応じて「変革」を主導しなければならない	・担当職務機能からではなく, 事業全体から物事を捉えなければならない ・「あまり, よく知らない分野の問題を多数扱わなければならない」 ・「自分の経験以外の分野, 未知の仕事を理解しなければならない」判断ができない ・第一線の部下と直接コミュニケーションが取りにくくなる ・かつての同僚が部下になる	・経営管理者として, 担当分野での課題と目標を「自ら設定」し, 「他人を通じて」効果的に達成していかなければならない。 ・チーム間や部署間など「組織間」での経営資源の配分を考え, 適切な配分を調整しなければならない ・労務管理に責任をもたなければならない
トランジション(職位の移行)に伴うチャレンジ	・業務範囲, 損益の評価, 時間枠, 社内外に関する意思決定などのレベルが質的に異なるため, それまでの職務に対する意識を大きく変える必要がある ・「何が出来るか」ではなく, 「どのようになり成長するか」「どうすれば資本コスト以上に利益を安定的に出せるか」「競争優位性をどうやって高めて行けばいいか」という考え方の転換をしなければならない ・事業部を構成するすべての職務機能(営業, 開発, 生産, 物流, 間接など)に, 意義を見出す必要がある ・ビジネスを成立させている極めて多くの要素から発生している複雑な責務に対処しなければならない ・かつ短期的成果と長期的成果を両立させなければならない	・慣れ親しんだ部分ではなく, 担当外の職務機能について学ぶことにより多くの時間を費やさねばならない ・一対一の直接対話に頼らずに数多くの多様な部下(一般社員)と情報関係を築くための新たなコミュニケーションスキルを身につけなければならない ・この職位の指導力は情報量によって変わってくるため, 内外の入手可能なあらゆる事実やアイデアを検討するために「しゃべる」よりも「聞く」時間を増やさなければならない	・統制な意味で「管理職」となり, 個人の業務以外に目を向けるよう意識と行動を変えなければならない ・部下を評価し, 必要に応じて適切なフィードバックをしなければならない
トランジション(職位の移行)に伴い陥りがちな問題	・さまざまな観点から事業について考えてこなかったため, 事業部について自分の言葉で語れない ・部長間に強いチームワークを形成できず, 不信感や争いを起こしてしまう ・事業の利益の源泉である中核の事業プロセスを十分に理解していないため, 全体の収益構造を考えずに誤った手を打ってしまう ・自分自身で問題を解決しようと, 多くのことを試みるため, 組織内部へ働きかける時間と外部へ働きかける時間のバランスが取れない ・定量的な指標を重視するあまり, 組織の風土や人々の意識など「ソフト面」を無視する	・業務プロジェクト志向から戦略志向に変わることができない ・不慣れな仕事や興味のない仕事を管理できず, それらに意義を見出せない ・リーダーとしての未熟さにより, 各論に介入したりすべてをコントロールしようとする	・権限委譲がうまくできず, 「やるが多すぎるのに, 手伝ってくれる有能な部下がいない」という心理に陥る ・直属の部下を個人として扱って仕事をし, 強いチームを構築できない ・仕事を成し遂げることのみ考えて, 戦略的問題や部下育成に関心を持たない ・自分に最もよく似たタイプの部下を重用したがる

※本表はRam Charanほか(2001)「THE LEADERSHIP PIPELINE」をもとに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にて編集したものである。

る可能性も見て取れた。これらから、日本企業におけるトランジションの実態を明らかにしていく必要があると言えるだろう。

特に、本研究において部長への転換点が最も大きなチャレンジであったとの現事業部長相当職のコメントと定量調査における検証は示唆に富むものと言えよう。先行研究において、各転換点のどこが最も重要かについては言及がなされていない。本研究で明らかになったような部長へのチャレンジが相対的に大きなものであるとすれば、役割・機能の明確な再定義と、候補者もしくは部長に至るトランジションを適切にデザインしていくことがまさに求められていると言えよう。

最後に本研究の今後の課題を記し、本稿のまとめとしたい。

まず、本研究の更なる深化の必要性である。「役割や機能」と「直面する変化」「陥りやすい行動」については本稿で述べたが、変化を乗り越えやすくする・陥りやすい行動に陥らないための、能力、知識・パーソナリティ等と直面する変化等との関連性やそれらを促進する要素等については本稿では触れられなかった。更に研究を進めていきたい。

次に、若手・中堅社員のトランジションについてである。本研究は先行研究に倣い課長から事業部長相当へのトランジションを研究対象としたが、そこに至る新入社員から若手、中堅社員の役割・機能とチャレンジについては改めて検討を行っていく必要がある。

さらに、「ヨコのキャリア」研究との接続の必要性である。人間能力開発センターによる「部長のキャリア・パターン」(1979)をはじめとする諸研究(山本,2001;谷口,2006;平野ほか,2008)にて多くの提言がなされている。本研究における「直面する変化」を乗り越えるためには、どのような仕事経験とその意味付けが有用なのかについてのモデル化・概念化が改めて求められていると言えよう。

最後は、本研究結果をこれからトランジションを迎える対象者にどのように適用するかという課題についてである。本研究結果は、あくまで現職の事業部長・部長職在籍者・経験者からのプロトコルならびに定量データをベースとしており、実態が明らかになった段階である。インタビュー調査の対象となる事業部長相当職の大半は1980~90年台に企業人となり、企業・事業成長と自身のキャリア成長が一致していた人物も多い。日本企業はそもそも海外に比べて選抜も遅く(山本,2002)、特に近年は以前と比べた昇進の遅れが指摘され(山本,2001)、多くの企業の業績が低成長下にある昨今において、本研究にある「直面する変化」を引き起こすような役割・機能ならびに仕事経験をデザインできるのか、大きな課題であると考えられる。

参考文献

- 平野光俊・内田恭彦・鈴木竜太 2008 「日本的キャリアシステムの価値創造のメカニズム」一橋ビジネスレビュー SUM.P76-91
人間能力開発センター 1979 「部長のキャリア・パターン - 部長173人のキャリアと意見 - 」 社団法人全日本能率連盟
Ram Charan,Stephen Drotter,James Noel 2001 「THE LEADERSHIP PIPELINE」 John Wiley & Sons,Inc.(邦訳:ラム・チャランほか 2004 「リーダーを育てる会社 つぶす会社 - 人材育成の方程式」英治出版)
リクルートマネジメントソリューションズ 2009「昇進昇格実態調査 2009 調査報告書」
谷口智彦 2006 「マネジャーのキャリアと学習 - コンテクストアプローチによる仕事経験分析」白桃書房
山本寛 2001 「昇進の研究(改訂版) - キャリアプラトー現象の観点から」 創世社
山本茂 2002 「ホワイトカラーの人材育成 - 日米英独の比較(小池和男・猪木武徳編)」 第3章 従来の諸研究 P 55-79 東洋経済新報社