

# 企業における役割転換の促進要因と転換内容に関する研究

## トランジション・デザイン・モデル

山田 直人

### <概要>

企業で働く組織構成員が昇進・昇格をはじめとする役割転換が求められる時期に、新たな役割にスムーズに適応し成果を上げることができないという“役割転換不全”の問題に着目し、これを乗り越えるための促進要因を明らかにするべくインタビュー調査を行った。

結果、各転換期にはそれぞれ、仕事上の体験およびその意味づけと、職場における周囲からのフィードバックが重要な促進要因であり、本人が転換すべき意識や行動には伸ばすべきものと抑えるべきものがあることが明らかになった。

<キーワード> 役割転換, ステージ転換, 昇進・昇格, 早期育成, 職場

### 1. 背景と目的

企業がより高い組織成果をあげていくために組織構成員がそれぞれの立場における役割を果たす必要があることは論を待たないが、組織のフラット化や複線型人事制度の導入、個人の働く価値観や雇用形態の多様化などにより、役割そのものも曖昧になり、同時にその認識も難しくなっている。特に、新人・若手の職場や職務への不適応による早期離職、部下の人的マネジメントに不得手なマネジャーの増加など、昇進・昇格をはじめとする役割転換の転換が求められる時期に、新たな役割にスムーズに適応し本来期待される成果を上げることができないという“役割転換不全”の問題が指摘されている。(リクルートマネジメントソリューションズ, 2009, 2010)

本研究では、ビジネスパーソンの役割転換期において何をどのように転換しなければならないのか、また、どのような体験や職場の周囲からの関わりが転換の促進要因となりうるのか、日本企業の実態について明らかにしようと試みた。なお、トランジションとは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、本研究では、新たに求められる役割について本人が自覚し、意識や行動の変化を経て役割を担うことができるようになるプロセスとして用いることとする。

### 2. 仮説と調査方法

まず、企業における一般社員層から管理職層、役員層までを含め、それぞれの立場に求められる役割を仮説として洗い出し、10に分類して「役割ステージ」とした(表1)。本研究では、組織への参入トランジション(Louis.M.R., 1980)を出発点とし、企業人としてのトランジションを役職ではなく、実際に期待されている機能として10分類に整理した。

トランジションのプロセスについては、準備・遭遇・順応・安定化というプロセスをたどるという考え方(Nicholson, N., & West, M., 1988)や、終焉・開始・中立圏というモデル(Bridges, 1980)などを参考にしながら、日本企業の実態に合わせて以下のような仮説を置いた上で、インタビュー調査を行った。

役割ステージの変化に本人が自覚するきっかけとなる「入口のサイン」

トランジションを促進する象徴的な出来事や「体験」

トランジションを促進する職場の「周囲の関わり」

それらの体験や周囲の関わりを経て本人が変える・変わる「意識や行動」

新たな役割ステージが板についてきたと本人が感じる「出口のサイン」

インタビューは日本に本社を置く大手企業の製造業，商社，金融，インフラなど，10社78名のビジネスパーソンに対して2010年6月から8月に渡って実施した。インタビューの方法は，まず役割の内容をみて本人認知として自分が現在どの役割ステージにいるかを確認した上で，現在の役割ステージへのトランジションと，一つ前の役割ステージへのトランジションという2つのトランジション経験について，先述の5つのプロセスに沿って一人当たり90分間のインタビューを行った。結果，のべ150のトランジション経験についてインタビューした(表2)。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上で分析に用いた。

表1： 10の役割ステージと役割の内容の例

役割ステージ	Starter	Player	Main Player	Leading Player
役割の概要	ビジネスの基本を身につけ，組織の一員となるステージ(社会人)	任された仕事を一つひとつやりきりながら，力を高めるステージ(ひとり立ち)	試創意工夫を凝らしながら，自らの目標を達成するステージ(一人前)	組織業績と周囲のメンバーを牽引するステージ(主力)
役割の内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会や会社の一員としての姿勢や行動，仕事の仕方を身につける</li> <li>自分の関わる仕事の全体像をつかみ，後工程や顧客のことを考えて行動する</li> <li>周囲からのアドバイスや指摘を真摯に受け止め，行動を変えようとする</li> <li>初めてのことや初対面の相手に戻込みせず取り組み，何事からも学ぼうとする</li> <li>新鮮な視点から仕事や職場についての違和感や疑問を率直に出し，周囲に影響を与える</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>周囲の指導を仰ぎながら，任された仕事に責任をもって最後までやりきる</li> <li>相談できる関係者を増やし，円滑に業務を進める</li> <li>自分の意見や仕事の状況を率直に伝え，得たアドバイスを業務に生かす</li> <li>未経験の仕事に取り組んだり，接点の少なかった相手と関わることで仕事の領域を広げる</li> <li>教えられたことを覚えるとともに，少しずつ自分で考えた工夫を試す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自らの目標を達成することで，組織業績に貢献する</li> <li>様々な経験を通じて業務に精通し，専門性を高めて業務に生かす</li> <li>業務遂行のための道筋や段取り，巻き込む相手を自ら中心となってデザインする</li> <li>自分より経験の浅いメンバーの相談に乗る，面倒を見る</li> <li>既存のノウハウを使って自分の仕事に創意工夫を加え，周囲にも共有する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高い個人目標を達成することで，組織業績を牽引する</li> <li>組織の運営方針や取り組みについて，上司に現場の情報を伝え，意見を交わす</li> <li>組織の運営方針や取り組み内容の意図をつかみ，メンバー目線から周囲に伝え，浸透する</li> <li>指示や指導を通じて，メンバーの力を高めながら仕事を前に進める</li> <li>業務の効率や効果を高めるために，メンバー同士の交流を図ることで関係性を強化する</li> </ul>
役割ステージ	Manager	Director	Business Officer	Corporate Officer
役割の概要	個人と集団に働きかけて，組織業績を達成しながら変革を推進していく(マネジメント)	対立や葛藤を乗り越えながら，変革改革を起こし，組織の持続的成長を実現する(変革主)	戦略的な資源配分を通じて，自ら描いた事業構想を実現するステージ(事業変革)	社会における自社の存在意義を絶えず問い直し，自社の進路を決めるステージ(企業変)
役割ステージ	Expert	Professional		
役割の概要	高い専門性を発揮することを通じて，組織業績と事業変革に貢献するステージ(専門家)	卓越した専門性を発揮することを通じて，事業変革に道筋をつけるステージ(第一人者)		

\*本研究では，10のステージのうちStarterからLeading Playerまでの4ステージを扱うため，残り6ステージの内容については割愛する

表2： 各ステージのトランジション経験インタビュー人数

ステージ	のべ人数	ステージ	のべ人数
Starter	11	Director	16
Player	17	Business Officer	6
Main Player	28	Corporate Officer	3
Leading Player	33	Expert	5
Manager	28	Professional	3

### 3. 結果と考察

本研究では，一般社員層であるStarterからLeading Playerへのトランジションについて，「体験」「周囲の関わり」「意識や行動」とそれら以外に見られた特徴を中心に，結果報告と考察をする。

#### 3.1 Starterへのトランジション

Starterへのトランジションを促進する「体験」は，以下に関連したエピソードが特に多く挙げられた。任されたひとまとまりの仕事を完成させる体験，仕事を通して多様な立場や価値観の人と接する体験，任された仕事について顧客や周囲の反応を得る体験。

また，トランジションを促進する「周囲の関わり」は，場面ごとに以下のような関わりが挙げられた。トランジションの入口場面では“ステージ転換を要望する”「いずれの仕事をするんだから，研修中に工場をよく見ておけよ」，仕事のアサイン場面では“任せる仕事への期待や要望を伝えて背

中を押す” 「面倒見るから思い切ってやりなさい(上司)」, 仕事の遂行過程では “お手本として助言する 自分の頭で考えさせる 他者視点を考えさせる 多様な観点を示す 励ます” 「それをやったら相手はどう感じると思う?」, 仕事の結果が出た場面では “できたことを承認する できていないことを示す 一緒にあって喜ぶ・悔しがる 慰める 学びを意味づける” 「現場で見て感じたことを忘れるな」, どの場面も通じて “安心できる関係性をつくる” 「困ったことがあったら、なんでも言ってきていいんだぞ」, トランジションの出口が近づいてきた場面では “ステージ転換したことを伝える” 「それはもう自分一人のできるから大丈夫でしょ」.

これらの体験と周囲の関わりを通じて、本人が変えた・変わった「意識・行動」には伸ばす方向のものとそれまでの自分を抑える方向のものがあり、内容は次の通りである。伸ばすものは、事実と意見を分けて伝える、自分から周囲にフィードバックを求め、素直に取り込んだり、学ぼうとする 自分の言動が相手にどう伝わるかを意識する、顧客への提供価値を考える 抑えるものは、事実や意図を確認せず、分かったつもりで行動する、必要なことは教えてくれるもの、与えられるものという待ちの姿勢、相手の期待を考えず、自分の満足や納得感、好き嫌いを基準にして行動する、すべてメールで解決しようとする。

これらを通じて見えてきたことは、Starter へのトランジションでは異なる世代・職位・所属組織・雇用形態などの様々な価値観と出会う中で、多様なものの見方や考え方の存在を知ることが重要ということである。学生時代は自分と価値観の近い人を選び好んで付き合う傾向にあるが、企業に入れば様々な人と関係性をつくりながら共に仕事を進める必要がある。

また、職場の上司・先輩が積極的に関わることで関係性を築き、職場に受け入れることも極めて重要である。自分の存在が周囲に受け入れられているという安心感があって、トランジションが促進されていくと推察される。職場適応があってはじめて職務適応に向かう、とも言えるだろう。プロティアンキャリア理論において、トランジションには他者の関わりが有用であることが示唆されているが (Hall, D.T., 2002), 本研究においても Starter の段階から、トランジションは一人で独立してなされるものではなく、他者の関わりが重要であることが示唆されたと言えよう。

昨今、多くの企業では、新人・若手社員の早期戦力化という必要性から、入社後早期から多くの仕事や難易度の高い仕事を任せる傾向があるが、トランジションの観点から言えば Starter と次の Player へのトランジションを同時に起こそうとしている可能性がある。しかし、周囲との関係性を築けず Starter へのトランジションが不全のまま、次のトランジションに向かうことの危険性を考える必要があるのではないだろうか。発達段階論 (Erikson, E.H., 1959) やキャリアステージ理論 (Super, D.E., 1957) など古典的なキャリア発達論でも指摘されているように、トランジションには不可逆性があると考えられるためである。

新人・若手社員の早期離職が叫ばれるようになって久しいが、それは多くの場合、Starter のトランジション不全から始まっているのではないだろうか。企業人事・職場のマネージャーが、いかにして多様な価値観との出会い、そして職場での関係性作りをデザインできるかが問われている。

### 3.2 Playerへのトランジション

Player へのトランジションを促進する「体験」は、以下に関連したエピソードが特に多く挙げられた。ある業務の主担当を任される体験、まずは自分で考えよう、調べようと行動してみる体験、やりはじめるが分からない、うまくいかない、できない、失敗する体験、周囲に支援を求める、もしくは周囲からの関わりがある体験、仕事の結果が出て、認められ、自信につながる体験。

また、トランジションを促進する「周囲の関わり」は、場面ごとに以下のような関わりが挙げられた。トランジションの入口場面では “ステージ転換を要望する” 「今までの3倍は頑張らないとね」と真顔で言う、仕事のアサイン場面では “任せる仕事への期待や要望を伝えて背中を押す” 前任の先輩社員の異動にあたり「これから頼りにしているから頑張れよ」、仕事の遂行過程では “自分で考え、調べ、行動するように仕向ける” 安易に聞きにきたときには知っていても教えず「まずはあなたが自分で調べなさい、その上で分からない部分があれば聞いてきて」、 “報連相の徹底を促す 事実と判断の根拠を求める 求めるレベルの基準を伝える”、 “次の機会にチャレンジしようという動機付けをす

る” 「失敗できるのも今のうちだよ」, トランジションの出口が近づいてきた場面では “ 振り返りを行い, できるようになったことや結果が出たことについて認める, 褒める ” 「任せられるようになって助かっているよ」.

これらの体験と周囲の関わりを通じて, 本人が変えた・変わった「意識・行動」は次の通りである. 伸ばすものは, 相手の言わんとしていること(内容、意図、期待)をしっかりと聴き把握する, うまくいかないことがあっても諦めず解決策を考えて最後まで取り組む, 根拠に基づく意見や考えをもつ, 振り返りを通じて自分の行動特徴や力量を把握する. 抑えるものは, 仕事や職場で問題を感じても見て見ぬふりをし, 何も行動しない, できない理由をならべてできることを探そうとしない, 既に関係性のある人とだけ付き合い, 対人関係を広げようとする.

Starter が職場に慣れ, 周囲との関係性を築き社会人としての基本を身につけるステージだとすると, Player はいよいよ自分の担当業務をもち, 責任をもって任された仕事をやる遂げるステージである. しかし, すぐに重要な仕事をこなせるほどの実力を持っているわけではないため, まずは小さな仕事から一つひとつ完結することが求められるが, それは本人にとって「つまらない仕事」「入社前に思っていた仕事と違う」と映るかもしれない. Player へのトランジションでは仕事を任せる際にその意義をいかに伝え, 一つひとつの小さな仕事の意味づけをさせるかが重要である.

また, 初めての仕事や出来事に次々と直面する Player へのトランジションでは, うまくいかないことや失敗が必ず起こる. そのとき, いかに職場で周囲がその状況に気づいて関わることができるか. 失敗体験こそ成長の機会ととらえて, 職場で周囲が関わり, トランジションをデザインする必要がある. さらに, 分からないこと, 知らないこと, できないことを多く抱える時期だからこそ, その気持ちや状況を率直に周囲に表明できる関係性がづくりが大事であり, これは Player へのトランジションに差し掛かる前までに職場で実現しておきたい.

### 3.3 Main Playerへのトランジション

Main Player へのトランジションを促進する「体験」は, 以下に関連したエピソードが特に多く挙げられた. 複雑で困難な業務において PDCAを繰り返し, 専門性と自信を高める体験, 顧客や協働者の矢面に立ち, 協力を取りつけて動かす体験, 苦労しながらやり遂げた仕事が周囲や顧客から評価される, 感謝される体験, 後輩を指導し, 後輩の担当業務を進める体験.

周囲の関わりは割愛するが, これらの体験と周囲の関わりを通じて, 本人が変えた・変わった「意識・行動」は次の通りである. 伸ばすものは, 協働者に自ら働きかけ, 協力を引き出せる関係性を築く, 担当業務に対する自負をもつ, 担当業務の達成状態や, そこに至る道筋を自ら描く, 後輩の状況に気を配り, 関わろうとする. 抑えるものは, 難しい業務の判断は自分で考えず, 誰かにしてもらおうとする, 全部自分一人の力で何とかしようと抱え込む, 協働者やチームワークに気を配らず, 自分の仕事にだけ没頭する.

Main Player のステージはビジネスパーソンとして最も成長する時期といってもよいだろう. Player のステージで仕事の進め方や姿勢, 基本的な知識を獲得した上でより難易度の高く, 多くの仕事量をこなすのが Main Player のステージである. 分からないことやできないことを自ら働きかけて周囲に聞き, 教えてもらっていた Player ステージからは一転, 徹底的に自分で考え抜き, 動くことが求められるようになる. だからこそ上司はより難易度の高い仕事を与え, 成果を要望する必要がある.

また, このトランジションでは関係者が多くなり, 他部署や社外関係者から協力を取りつけなければならない場面が増える. そのとき関係者を動かすためには, 日頃から意識的にコミュニケーションをとり関係性を築いておくという話が多く挙げられた. Main Player では仕事の複雑性や忙しさから, 担当業務に没頭し周囲との関係性やチームワークに配慮しない言動をとる人もいる. そのような場面では, 周囲からのフィードバックによってその状況を気づかせ, 正すことが必要だろう.

本稿では詳しく取り上げることはできないが Director や Business Officer のインタビューでは, Main Player ステージの時期の仕事体験が自分を大きく成長させ, 仕事に対する考え方や人との協働のあり方など, 仕事と向き合う姿勢や価値観が形作られたというエピソードが多く聞かれた. 次世代

のリーダー育成というテーマに取り組む企業も多いが、そのためには Main Playe rへのトランジションをデザインし、このステージをいかに過ごさせるかが重要なのではないだろうか。仕事のアサインと関わり方を職場の上司がデザインする必要があるだろう。

### 3.4 Leading Playe rへのトランジション

Leading Playe rへのトランジションを促進する「体験」は、以下に関連したエピソードが特に多く挙げられた。(上司不在の際などに)上司の代行業務を担い、職場全体をみる視野や職場を代表する意識をもつ体験、職場の代表としての担当業務を持ち、職場全体をみる視野や職場を代表する意識をもつ体験、自分ひとりではこなしきれない仕事、関係者の多い仕事を担い、人を動かして仕事をせざるを得ない状況になる体験、メンバーの育成について上司と共に考え、メンバーに関わる、コミュニケーションを通じたメンバーの関係性構築の重要性に気づく体験。

周囲の関わりには割愛するが、これらの体験と周囲の関わりを通じて、本人が変えた・変わった「意識・行動」は次の通りである。伸ばすものは、課やチームが最大の成果を上げるために、いま自分が最もやるべきことは何かを考える、自分でなくてもできる仕事は他のメンバーに渡し、先を見て物事を企画立案する時間を作る、自分でなくても他のメンバーができるようになるよう指導する、上司や目上の相手にも、現場の目線から率直に意見を主張する、メンバーの持ち味や状況をつかみ、メンバー同士の関係性をつくる。抑えるものは、他のメンバーや組織に対して関心を持たず、自分の担当業務に没頭する、他のメンバーを動かしてやるよりも、自分で直接手を動かすことで仕事をこなす、仕事や組織に対する不平不満、愚痴を他のメンバーの前であらわにする。

Leading Playe rへの転換が難しいのは、一人のプレイヤー(担当者)としてはさらなる専門性の向上と高い成果を求められる中、同時に管理職の一步手前という立場で、組織・職場全体を意識し見渡す視野を求められることである。これを同時に求められることは、本人たちにとって少なからず抵抗があるだろう。しかし今後、管理職、特に組織マネジャーの期待をかけるのであれば、いかに上司が視野を引き上げ、本人のこのトランジションの意味づけをするかが重要である。

また、「自分で手を動かす」ことから「人を動かす」ことへの転換を起こすことが必要である。Leading Playe rは知識、経験、能力いずれをとってもまさに職場の主力だからこそ仕事が集まり、関係者の多い複雑な仕事も任される。その中で、自分で手を動かすことで解決しようとしてもこなしきれず、初めて人を動かすことで成果を上げる必要性を実感するのである。しかしそれはまた、メンバーの関係性作り、明確な指示や管理ができなければうまくいかないという壁に直面することになるのである。

昨今マネジャーのマネジメント力が低下しているという指摘があるが(リクルートマネジメントソリューションズ, 2009, 2010), それは Leading Playe rのトランジションが不全のままマネジャーになっているからだと考えすることはできないだろうか。かつては組織のヒエラルキーによって主任や係長という明確な職位が存在したため、その中で自然と Leading Playe rのトランジションを迎えていたが、組織のフラット化が進んだ現在、職位を与えるという方法以外で転換を起こさなくてはならない。

### 3.5 その他

今回インタビュー調査を行った企業のうち、比較的若い年次にもかかわらず、より上のステージの役割を担う人が多い企業に共通する特徴が見られた。

一つは、職場における人の関わり合いの活発さである。上司・部下、先輩・後輩という関係の中で、育成の連鎖が起きているのである。Leading Playe rや Manage rステージの方へのインタビューの中で、「なぜ後輩・部下を育てようと思えるのか」という質問に対し、Playe r前後のステージの頃に仕事で失敗した際や困ったときに助けてくれた、育ててくれたという記憶から、「恩返し」という言葉が多く聞かれた。これは裏を返せば、Playe r前後のステージで育ててもらったという実感を持っていないければ、自分が Leading Playe rや Manage rの立場になったときに、後輩や部下を育てようと思えない、育て方がわからないということにつながるのではないだろうか。

また、その関わり合いの中で上司や先輩が「一つ上の立場で考えなさい」という指導をしていることが多いのも興味深い点である。トランジションの観点からすれば、常に次のトランジションを意識

させる関わりを日常から行っているということでもあろう。

もう一つは、計画的ローテーションの仕組みである。ローテーションを行うことで、新しい環境や役割に転換する、いわば自分を意識的に変えることができるようになるのではないだろうか。また、ローテーションではいずれ自分はまた別の部署に移ることが予測でき、かつ自分より経験の浅いメンバーが定期的に部署に入ってくるため、継続的な組織業績の達成には職場で「育てる・育てられる」という関係をつくらざるを得ない状況に追い込まれるようである。ローテーションには、個人の専門性が高まらない、人員構成上難しい、現場からの抵抗が強い、人事部門の運用負荷が高いなど、難しさや批判もあるだろう。しかし、このような仕組みにおけるトランジション促進の仕掛けができないのであれば、それを補う職場での意図的な関わりのデザインが必要となるであろう。

#### 4. まとめと今後の課題

本研究は、日本企業のビジネスパーソンの変換期において、何を転換しなければならないのか、それを起こすための促進要因について明らかにしようと試みたものである。今回は一般社員層である Starter へのトランジションから Leading Player へのトランジションについて紹介したが、一般社員層は Manager 以上のステージと異なり職位を持たないからこそ、職場の上司をはじめとする周囲の関わりがないと役割の変化の認識が薄くなり、転換が起こりにくいと考えている。なお、本研究で触れられなかった Manager ステージ以上のトランジションについては、「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（小方真ほか、2010）」に詳しい。

最後に、本研究の今後の課題をまとめ、締めくくりたい。まず、個人の能力・スキル、知識、パーソナリティとトランジションの関係性、影響度合いについては研究を深めるには至っていない。

次に、職種や部門間異動、子会社出向、海外赴任等によって起こるトランジションとの関係性についてである。今回は職種や部門にとらわれず共通の役割を機軸としたステージの転換を述べたが、大きな環境変化や職務内容の変化を伴う異動により起こるトランジションについては触れられていない。

最後に、海外企業、外国人社員における本研究の妥当性の研究である。今回のインタビューは日本企業における日本人のトランジションについての研究だが、日本企業においても外国人採用が一般的になりつつある。今回の研究で明らかになったことがどの程度外国人社員でも妥当なのか、国別の特徴などが見られるのか、引き続き研究を進めていきたい。

#### 参考文献

- ・ 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」
- ・ リクルートマネジメントソリューションズ 2010 「人材マネジメント実態調査 2010」
- ・ 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
- ・ Louis, M.R. 1980 *Career transitions: Varieties and commonalities*. *Academy of Management Review*, 5, 329-340.
- ・ Nicholson, N., & West, M. 1988 *Managing job change: Men and women in transition*. New York: Cambridge University Press.
- ・ Bridges, W. 1980 *Transitions: Making sense of life's changes*. Addison Wesley. (倉光修・小林哲郎訳 トランジション 創元社 1994)
- ・ Hall, D.T. 2002 *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- ・ Erikson, E.H., 1959 *Psychological issues: Identity and the life cycle*. International University Press (小此木啓吾訳 編) 自我同一性 誠信書房 1973)
- ・ Super, D.E. 1957 *The psychology of careers*. New York: Harper & Row. (日本職業指導学会訳 職業生活の心理学 誠信書房 1960)
- ・ 小方真, 嶋村伸明, 橋本ひろみ 2010 「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」