

# マネジャーへのトランジションの実態 ～新任マネジャーが直面する問題、対処行動、学び～

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 組織行動研究所  
東京工業大学 大学院社会理工学研究科)

## 1. 背景

昇進や人事異動に伴うトランジションは、新たな環境への適応を導き、成長を促す (McCall et al. 1988, McCauley et al. 1994, McCall 1998, Lombardo et al. 2002)。実務担当者から管理者へのトランジションも、そのひとつである。うまく新しい環境に適応することによって、管理者として成長していく一方で、新しい環境に必要な知識や能力がうまく身につかず、不適応を起こしているケースも多く見られる。優秀な実務担当者が管理者で不適応を起こす理由は、両者の間に、明確なキャリア不連続が存在し、両者の間で求められる知識や能力が異なるからである。

担当者と管理者の間にある役割の違いが、成長を促す一方で、不適応も生む。双方の不連続の程度が大きければ、得られるものも多いが、失敗する確率も高くなる。つまり成長と不適応は紙一重の状況にある。

新任マネジャー時にうまく適応できずに失敗を繰り返したが、試行錯誤の上、成長し、その後、経営者として活躍している事例 (古野ら 2013) を鑑みると、単純にトランジションを楽に乗り切ることがいいとは限らない。

マネジャーへのトランジションの実証的研究は限定的である (元山 2006)。しかしながら、経営者育成という観点では学び多き転換点である。本研究では、マネジャーへの移行期において、精神的な葛藤、直面する問題、問題に対する処方、学び等について、先行研

究のレビューを行ない、課題整理を行った上で、インタビュー結果の分析を提示し、発見事実に基づく考察を行なう。

## 2. 先行研究ならびに仮説

### 2.1 先行研究

キャリア発達論の研究の中で、マネジャーになるということは、心理的葛藤もあるが、人としての成長・発達が促されるトランジションである (Hall & Nougaim 1968, Schein 1978, Nicholson & West 1988)。

McCall ら(1988)は、経営幹部 191 名の成長経験を分析し、成長した経験のひとつの分野として、「最初の管理職経験」をあげている。

日本においても、McCall らと同様の調査・研究を踏襲し、(金井 2002、古野ら 2001、金井・古野 2001、谷口 2006、守島ら 2006)、「最初の管理職経験」によって、自覚、責任感等の心理的な成長とともに、方針策定、年上の部下への対処や部下との信頼構築などのスキルを学んでいることを明らかにした。また、最初の管理職経験の陥りやすい問題点として、「権限委譲が進まない」「部門全体の状況が読めない」「強いチームが構築できない」「自分に近い部下を重用する」などが明らかになってきた (Charan ら(2010)、小方ら 2010)。

マネジャーへの移行に特化した研究として、Hill (1992) の研究が先駆的である。Hill は、担当者から管理者へ移行時には能力や人間関係の構築にとどまらず、「新しいアイデンティ

ティの形成」が伴うことを明らかにした。

日本において、元山（2006）もマネジャーへの移行に特化した研究を行ない、移行時の問題は、「部下の活用」「方向性の提示」「広範なネットワークの活用」「職務満足やストレス」の領域にあるとした。また、対処行動として、「移行中の経験からの学習」「過去の経験の活用」「心理的抵抗への対処」を紡ぎ出した。加えて、定量調査では、マネジャーの「管理職志望度」が心理的な影響を及ぼしていたが、職務的には影響が少ないことを明らかにした。加えて、「部下との相性」「部下のスキル水準」「部下の人間的成熟度」が職務的にも心理的にも大きな影響を及ぼす一方で、「年上の部下」は影響を及ぼしていないことを示した。

## 2.2 研究の目的

経営者の成長経験の研究では、「最初の管理職経験」において、マネジャーが、学ぶことが明らかになった。しかし、そこでの学びの構造については限定的である。

一方で、マネジャーへの移行の研究では、職務上や心理的な障害に焦点があてられており、そこでの学びや「経営者育成」という観点での言及が十分ではない。

本研究は、経営者の成長経験の研究とマネジャーへのトランジション研究の両者を結ぶ研究として、マネジャーのトランジションの実態を「直面する問題」と「対処行動」と「学び」という観点で明らかにして、仮説モデルをつくることを目的とする。

## 3. 対象と方法

2014年4月に営業マネジャーに初めて就任した8名（教育研修X社3名、情報流通Y社5名）に面接調査を行った。本研究の対象と

して、営業職種を選んだ理由は、マネジメントの力量が如実に試される職種であると判断したからである。対象者の年齢、性別、部下の数は図表1の通りである。

面談の実施は2014年5月、7月、10月（予定）の3回。平均所要時間は一回あたり74.6分（5月、7月の平均）であった。

主な質問内容は、1回目は職歴、マネジャーになることの感想、組織の実態である。2回目は、この3カ月での成長・苦労、成果、直面した問題である。3回目は、この半年で直面した問題、その対処行動、学び、成長、変化、成功と失敗である。主要な質問を用意しつつも、トランジションの実態を詳細にヒアリングするために、半構造化インタビューの形式を用いた（フリック 2011）。いずれのインタビューも、対象者の許可を得て録音し、テキスト化した。分析にあたっては、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（木下 2003）を用いてデータを解釈した。

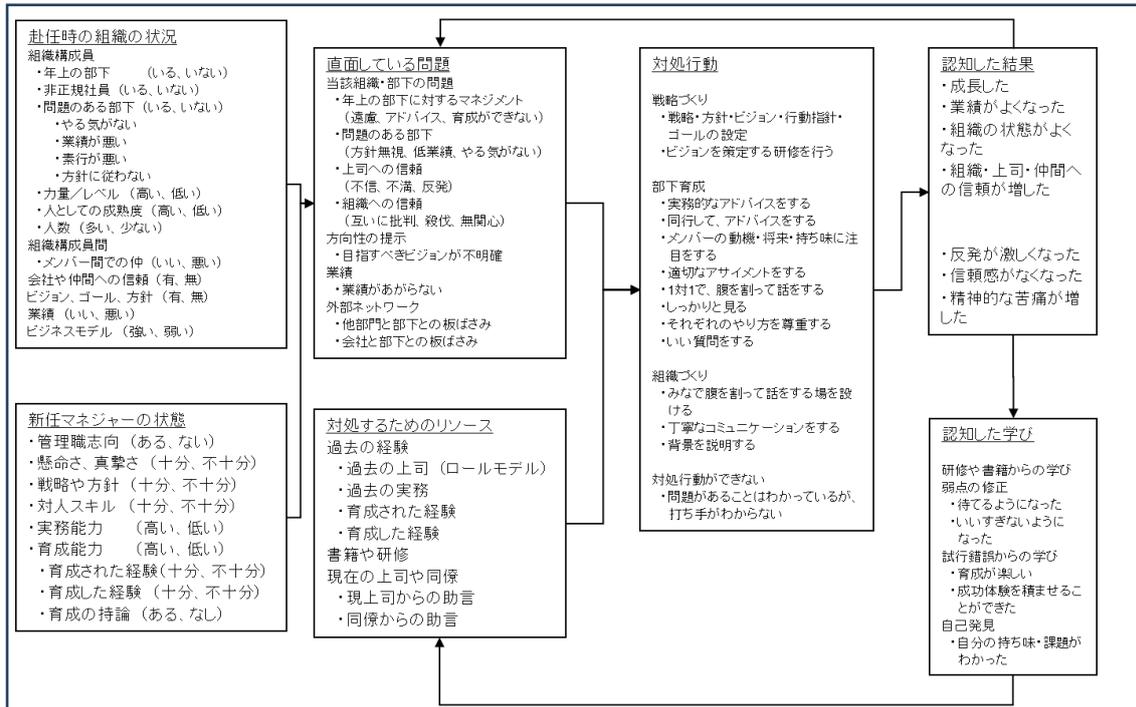
図表1 インタビュー어의属性

		性別	年齢	部下の数
X社	A	男	34	4
	B	男	35	5
	C	男	36	5
Y社	D	男	31	39
	E	男	32	32
	F	男	27	13
	G	女	29	21
	H	男	28	20

## 4. 結果

図表2は、8名の2回（2014年5月、7月）行ったインタビューから分析した結果である。

図表2 新任マネジャーのトランジションの実態のモデル仮説



新任マネジャーのトランジションの実態のモデル仮説である。

「赴任時の組織の状況」と「新任マネジャーの赴任時の状態」によって、「直面する問題」は影響を受ける。そのような問題に対して、「対処するためのリソース」を鑑み、内省して、「対処行動」を行なう。

対処行動によって、何らかの「結果」に至る。問題は解決、もしくは軽減される。あるいはさらに問題は大きくなることもある。行動と結果の間の因果を内省して、学習を行う。そこでの学びは、次の「対処するためのリソース」になり、再度、対処行動を行う。

以下、それぞれのカテゴリーについて触れていきたい。

#### 4.1 赴任時の組織の状況と新任マネジャーの状態

「赴任時の組織の状況」は、「組織構成員」「組織構成員間の状況」「会社や仲間への信頼」

「ビジョン、ゴール、方針」「業績」「ビジネスモデル」で構成される。年上の部下がいれば遠慮や気後れで問題が発生しやすい。言動に問題がある部下がいればマネジメントの難度は上がる。部下同士が、仲が悪ければチームビルディングからはじめる必要がある。同様に、会社や組織に対する信頼がない状態では、状況を打破するための施策が必要になる。

赴任時の組織の状況によって、新任マネジャーに課せられる負荷は違う。知識やスキルがあれば対処できるが、そうでない場合、そのための知識やスキルを短期間で身につけなければ、不適応を起こしてしまう。

新任マネジャーの状態も様々である。その状態は、「管理職志向」「懸命さ、真摯さ」「戦略や方針」「実務能力」「育成能力」で構成される。

C氏ならびG氏は、マネジャーになることに肯定的ではなかった。

C氏:(マネジャーの内示に対して)断ろうと思いました。というか、ずっとマネジャー

やらないって言ってきました。<sup>1</sup>  
G氏:「まあ、頑張ろうかな」って思いました。  
得意じゃないんですけど。

G氏は育成も苦手で、リーダータイプではないという自覚があったため、マネジャーになるのを躊躇った。

一方、C氏、G氏以外の他の6名は、マネジャーになることは肯定的であった。

## 4.2 直面している問題

「直面する問題」は、「当該組織・部下の問題」「方向性の提示」「業績」「外部ネットワーク」の領域に分けられる。特に、部下との問題は8人中8人とも問題と感じている。

年上の部下を持つマネジャー全員は、部下に遠慮して助言ができないと述べている。

B氏: 年齢が上の人も多い。何が育成できるんだろうと思う。

マネジャーになる前から自らの管理職適性に自信がなかったG氏は、問題のある部下との関係構築に悩みを抱えている。

G氏: (グループみんなの前で、リーダー格のメンバーが) マジ事業終わってますね、みたいなをみんなの前で言う。

一人のメンバーの言動によって、グループ全体がちぐはぐになる。逆に、そのメンバーへ肩入れしすぎると、他のメンバーからの信頼がなくなってくる。

同様の問題は、D氏も抱えている。リーダー格のメンバーから信頼されていない。そのメンバーは面従腹背である。他のメンバーに対して悪口を言っている気配がするが、証拠があるわけではなく、疑心暗鬼になっている。そのような職場で、日々悶々としている。

新任3か月の8名のマネジャーのうち、メンバーとの信頼構築、部下育成、業績という観点で、すべて順調であるマネジャーは皆無

<sup>1</sup> 斜体で書かれた文章は、新任マネジャーの発言である

であった。

## 4.3 対処するためのリソースと対処行動

「対処するためのリソース」は、「過去の経験」「書籍や研修」「現在の上司や同僚」で構成される。

自分自身が育成された経験や成功体験あるいはその時の上司の振る舞いが、対処行動を行ううえでの拠り所になっている。8名中7名にロールモデルが存在し、そのロールモデルは、全員が前の上司であった。

現在の上司に相談できるマネジャーもいれば、できないマネジャーもいる。直接の上司に弱みを見せることが査定やその後のキャリアに影響を与えていると考えており、上司と部下のジレンマが浮き上がる。

「戦略づくり」「部下育成」「組織づくり」が対処行動である。しかしながら、実際には、問題がわかりながらも、どう対処すればいいのかわからないという事例が散見された。

H氏: タイプの違う人間とやっぱり本質的に話すのは苦手なのかな。

D氏: 実は私チームリーダーをやっていないので、チームリーダーとしての悩みとか、わからない。

前述したように、8人中8人とも、業績あるいは組織の状態という観点で、順調ではなく、問題をかかえている。問題に対して、対処しているが、十分に対処できていない状態が続いている。対処できない状態が数ヶ月続き、その間、ストレスをためながら試行錯誤をおこなっている。

## 4.4 認知した結果ならびに学び

対処した結果、うまくいく場合もあるが、うまくいかず、かえって組織やマネジャー自身に対して、不信や反発が増す事例もある。対処行動とその結果の因果関係を明確に意識

することが学びにつながる。

8名のマネジャー全員は、マネジャーがすべきことは自覚していた。その自覚は「書籍や研修」によるものであった。第一の学びである。

第二の学びは、「弱点の修正」にある。

*A氏：ちょっとここは丁寧に意識的に話をしようっていうことは思いますね。*

第三の学びは、「試行錯誤」である。

*B氏：ちょっとアプローチを変えて、信じてみようと思ったんですよ、一回。*

第四の学びは、「自己発見」である。新しい環境の中で、自分の力が試され、得意なことや不得意なことあらためて気づく。

## 5. 考察

まず、研究目的に照らし合わせた考察を行う。研究目的は、「直面する問題」と「対処行動」と「学び」の関係を明らかにすることとマネジャーへのトランジションと経営者育成の関係性を紡ぎだすことであった。前者に関しては、インタビューを通して、トランジションの仮説モデルを形成し、「問題」「行動」「学び」の3つの関係性が見えたことで所期の目的は果たしたと言えよう。後者について、経営者共通に見られた「高い基準」「日々の仕事の鍛錬化」「内省」(古野ら 2013)を持つマネジャーとそうでないマネジャーの存在の萌芽は見られたものの、直面する問題に対して、克服し、成長を遂げた者と不適応を起こしている者の違いまでは言及できる段階ではない。より長期間の観察、広範囲のインタビューが望まれるところである。

次に、先行研究との相違点から考察したい。

特筆すべきことは、Hill (1992) が指摘し、著書で深く扱った、マネジャーになってからの気負いや「新しいアイデンティティの形成」はほとんど見られなかったことである。理由

として、日米におけるマネジャーの役割の違い<sup>2</sup>にあると考えられる。マネジャーに関して米国の研究を参照する場合に、注意を要する問題であることがあらためて明らかになったと言える。

部下との相性等、着任時の部下の状態が心理的にも職務的にも影響を与えているという元山 (2006) の指摘は、本研究でも支持された。一方で、元山の研究では「年上の部下」は特に影響を及ぼさなかったが、本研究では、年上の部下を持つマネジャーは、全員、障害を感じている。違いは、企業風土や構成員の価値観にあると考えられる。元山の調査は、ある企業一社の調査であり、その企業では年上の部下の扱いに慣れており、本研究での企業では、年上の部下の扱いに不慣れな文化を持っていると考えられる。より多くの企業の調査を行うことで、より明らかになる事項でもあり、引き続き議論が必要な問題である。

さらに、「直面する問題」に関して、どの先行研究でも「列挙」して扱われていたが、二つの観点で見る必要がある。第一に「重要性」という観点である。たとえば「部下への遠慮」という問題と「信頼感の崩壊」という問題の重要さは違う。遠慮であれば次第によくなっていく可能性はあるが、一度失った信頼感は一朝一夕で取り戻せない。そういう「重要性」の観点とともに第二は「構造的」の観点である。「重要性」とも関係するが、小さな問題がいくつも階層的に起こることにより大きな問題<sup>3</sup>になるということである。

<sup>2</sup> たとえば米国では採用と解雇はマネジャーの責任で行うが、日本ではそれはマネジャーの仕事ではない

<sup>3</sup> 大きな問題とは、たとえば無力感漂う組織、殺伐とした組織、無秩序な組織、信頼感がない組織などを指す

「重要性」「構造的」の二つの観点から「直面する問題」を捉える必要性が示唆できることが先行研究との違いである。もう少し言うと、問題は構造的に捉えられない限り、問題の解決には至らない。そのことがわかっているかどうか、対処できるマネジャーとそうでないマネジャーに分けられると考えられる。

次に、方法論に関する考察である。本研究は、マネジャーに着任して3ヶ月の間でのインタビューを分析したものである。ゆえに、新任マネジャーは、まだトランジション中である。直面する問題に対処している最中である。過去の経験だけでは対処できず、書籍や研修から学び、上司や先輩マネジャーの指示を仰ぎながら対処をしている。しかしながら、ほとんどのマネジャーは、問題に直面しているものの、対処方法がわからずに悩んでいる。先行研究では、対処方法がわからず、なすすべがないが状態に陥っているマネジャーの苦悩は捉えられていない。

つまり、回顧的面談による研究では、対処中の問題の苦悩を拾うことは難しい。また、最終結果に至るまでのプロセスをわかりやすい物語にしてしまう傾向がある。一方で、本研究ではリアルタイムの面談法を用いた。そのことでより現実のトランジションを捉えることができ、「直面する問題」の重要性や構造的性への示唆を促し、モデル仮説を作成することへとつながっている。

本研究の貢献は、「直面する問題」と「対処行動」と「学び」の関係性について、仮説モデルを作成したことにある。新任マネジャーの苦悩の主な要因は、対人関係にある。マネジャーとメンバーの相性、メンバー同士の相

性の問題もあり、すぐに解決できそうもない。苦悩が大きくて、乗り越えることができれば学びは大きい。しかし、乗り越えられなければキャリアの危機にもつながる。まさに成長と不適応は隣り合わせということをあらためて実感できた。

本研究のひとつの課題は、対象とした期間の短さである。マネジャーに就任してから3か月のトランジション実態は把握できたが、乗り越えられるかどうかはこれからである。その点で、より長い期間での追跡調査が必要である。さらに、課題として仮説探索型質的研究である点が挙げられる。面談をもとにした自己報告から紡ぎだしている仮説モデルを質問紙法等によって、多様な業種や職種の、より多くのサンプルの量的データを用いて仮説検証型の研究が必要と考えられる。

#### 参考文献

- ・Charan, R., Drotter, S., and Noel, J. 2010 The leadership pipeline: How to build the leadership powered company. Vol. 391. John Wiley & Sons
- ・Flick, U. 2007 Qualitative Sozialforschung Rowohlt Taschenbuch Verla (小田博志監訳 新版質的研究入門 <人間の科学>のための方法論 春秋社 2011)
- ・藤村直子 2010 やっぱり部長くらいになりたい 管理職志向・専門職志向と昇進希望の実態調査報告 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 HP [http://www.recruit-ms.co.jp/research/report/100922\\_02.html](http://www.recruit-ms.co.jp/research/report/100922_02.html)
- ・古野庸一・桐野章・嶋村伸明 2001 「リーダーシップ開発論」日本への移植の試み ワークス研究所 リーダーシップ研究プロジェクト (リーダーを育てる)・(日本におけるリーダーシップ開発の現状) Works 7.3: 33-37.
- ・古野庸一・藤村直子 2013 大企業におけるプロ経営者になるための学びのプロセス 経営行動科学学会第16回年次大会: 発表論文集
- ・Glaser, B.G. & Strauss, A.L. 1967 The Discovery of grounded theory: Strategies for Qualitative Research Chicago, IL: Aldine (後藤隆・水野節夫・大出春江訳 データ対話型理論の発見: 調査からいかに理論をうみだすか 1996 新曜社)
- ・Hall, D. T., & Nougaim, K. E. 1968 "An examination of Maslow's need hierarchy in an organizational setting." Organizational behavior and human performance 3.1: 12-35.
- ・Hill, L.A. 1992 Becoming a manager: Mastery of a new identity. Harvard Business School Pr.
- ・金井壽宏 2002 「仕事で「一皮むける」。」 関経連 『一皮むけた経験』に学ぶ』, 光文社新書
- ・金井壽宏・古野庸一 2001 「一皮むける経験」とリーダーシップ開発: 知的競争力の源泉としてのミドルの育成 (特集 知的競争力としての人材) 『一橋ビジネスレビュー』 49.1: 48-67.
- 木下 康仁 2003 グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践—質的研究への誘い 弘文堂
- ・Lombardo, M.M. and R.W. Eichinger 2002 The Leadership Machine, Lominger Limited.
- ・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 ハイ・フライヤー: 次世代リーダーの育成法. 2002 プレジデント社.)
- ・McCauley, C. D., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Morrow, J. E. 1994 Assessing the developmental components of managerial jobs. Journal of applied psychology, 79(4), 544.
- ・守島基博, 島貫智行, 西村孝史, 坂爪洋美 2006 第2章 事業経営者のキャリアと育成 「BU長のキャリア」データベースの分析. 日本企業研究のフロンティア, (2), 31. 有斐閣
- ・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 神戸大学付属図書館 博士学位論文
- ・Nicholson, N., and West, M. 1988 Managerial job change: Men and women in transition. Cambridge University Press.
- ・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 課長・部長・事業部長を中心に 経営行動科学学会第13回年次大会: 発表論文集
- ・Schein, E. H., and Schein, E. 1978 Career dynamics: Matching individual and organizational needs. Vol. 24. Reading, MA: Addison-Wesley.
- ・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.