

ミドル・リーダーの経験とチャレンジに関する研究

小方 真（リクルートマネジメントソリューションズ サービス基盤研究室）

1. 背景と目的

企業を取り巻く急激な環境変化の中、ミドル・リーダーに求められる役割・機能も変化している。小方・谷口（2012）は、複雑性や多様性をマネージするミドル・リーダーに求められる役割・行動として、「変化を先読みする、変化を取り込んで動く、組織に変化を生み出す、柔軟に変化し続ける」の4つを挙げ、共通項としてミドル・リーダー自らが担当職務の中核機能の認識とこれから行うべきこととの明快な言語化を行っていることを報告している。

他方、経験を起点としたミドルや専門職・海外赴任経験者等に関する検討も進んでいる。金井（2002）は、日本の大企業の経営幹部やマネジャーへのインタビュー調査を通じて「一皮むけた経験」を抽出し、1入社初期段階の配属・異動、2初めての管理職経験、3新規事業・新市場のゼロからの立ち上げ、4海外勤務等の11の「一皮むけた」経験リストを得た。

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。

技術者に焦点を当てたものとして、三輪（2013）は、2社のデータからキャリア発達段階別の経験の重要性の分散分析を行い、「厳しい仕事・難しい仕事を通じて技術者は学習し、特にメンバーからリーダーにつきはじめる段階、部長相当になる段階において経験や学習能力の平均点が高くなること」を明らかにしている。

海外赴任者が直面する経験については、コ

ンテキスト（負荷）面とプロセス（充実）や文化的側面の観点で整理されている。具体的には、出向者や地方勤務者と比べて高いレベルにあり、責任が大きくなり異文化への適応が求められる経験であること、前述した「一皮むけた」経験リストと類似点が多いことが報告されている（谷口，2009）。

これらの先行研究は、経験そのものや経験学習に関して極めて有用な示唆を与えてくれるものの、研究対象毎に異なるリストを用いているので比較検討が困難であること、経験から学習・職務遂行能力の向上など人材育成や内省に関心の所在が置かれていることを指摘することができる。

本研究では、今日的なミドル・リーダーの「経験」の特徴を明らかにするため、現在の仕事に内在するチャレンジと学習をまとめたリスト（図表1 Center of Creative Leadership, 2006）を基に、今日的なミドル・リーダーの経験に関する分析。今日事業部長相当の職位にある者のミドル（課長）時代の経験の比較を行いながら、今日のミドル・リーダーの経験やチャレンジの特徴を明らかにすることを目的とする。

2 対象・手法

今日的なミドル・リーダーの経験

大手企業・組織において、中核的役割を担いパフォーマンスを上げているミドルへのインタビュー調査結果の再分析を行った。

2011年7月～2012年7月の間、計11名のミドルマネジャーへのインタビュー調査を行った。インタビューは、

- ・現在担当している組織の状況
- ・担っている役割・機能

・ 日常の活動実態とその具体的内容
 (上司や関係者との活動を含む)
 を半構造化面接手法にて収集しコーディングしたものを、本研究目的に再分析した。

インタビュー対象者の性別はすべて男性、年齢は38歳～45歳、部下ありミドルが8名、部下なしミドルが3名であった。対象者の所属企業は9社であり、内訳は製造業5社・非製造業が4社であった。また、うち7社が東証一部上場企業であった。

事業部長のミドル(課長)時代の経験

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、

- ・ 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

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。本研究ではその結果を再分析した。

3. 結果

今日的なミドル・リーダーの経験

対象者の経験を「仕事の中のチャレンジ」

1種類に整理し、該当するものにそれぞれ1を立てた。経験は大きくA～Dの4領域に分類されるが、各インタビューイの経験が各領域の項目のどれか一つでも該当すれば1を立てその合計数を「領域(数)」に記した。(図表1)

領域別に見ると、11人のインタビューイの経験エピソードのすべてに含まれていたのが、「新たな方向性を描く仕事に取り組む(B)」「根深い問題を解決する仕事に取り組む(C)」「困ったメンバーに対処する仕事に取り組む(D)」であり、特に「現在の仕事を遂行するために、いくつかの観点から新たな戦略を作成する(B3)」「顧客ニーズに応えるための仕事を新たに構築する(B4)」はほぼ全員が経験していた。具体的には

・ 顧客ニーズの変化、今後の売り上げ拡大を見越して新たなターゲットに、これまでリーチしていなかった代理店と協業してソリューション型納品を行う

・ 営業セクションが、工場在庫の最適化による利幅拡大と生産量拡大に向けて、生産・物流・納品までのサプライチェーン再構築を企画する

等の動きである。

次に多く見られたものは、

・ 「所属部門の5年後のビジネスシナリオを描く(B2)」「最も満足度の低い、または最も難しい調達先を担当する(C2)」であった

領域	チャレンジ	領域(数)	項目	仕事の中のチャレンジ	項目(数)
A	これまでとは異なる責任を負う仕事に取り組む	7	1	・ 上司の仕事の一部を自らの仕事とする	2
			2	・ 経験豊かな部下や後輩に任せていた仕事を再び自らが担当する、同僚と業務を交換する	3
			3	・ 「誰も責任を担っていない」仕事を自らの仕事に加える	2
			4	・ 「優先順位を下げてきた」仕事に取り組む	4
B	新たな方向性を描く仕事に取り組む	11	1	・ 新たなプロジェクトや業務プロセスの一部を担う	5
			2	・ 所属部門の5年後のビジネスシナリオを描く	9
			3	・ 現在の仕事を遂行するために、いくつかの観点から新たな戦略を作成する	10
			4	・ 顧客ニーズに応えるための仕事を新たに構築する	11
			5	・ 同僚と共に業務プロセスを再設計する仕事に取り組む	6
C	根深い問題を解決する仕事に取り組む	11	1	・ 所属組織や機能における「問題解決屋」の役割を担う	0
			2	・ 最も満足度の低い、または最も難しい調達先を担当する	9
			3	・ 問題を抱えたプロジェクト、リコールやリストラ、アウトソース化を担当する	4
			4	・ 継続して品質改善を進めるプロセスをマネージする	5
			5	・ アウトソーシングできるものを探す	2
D	困ったメンバーに対処する仕事に取り組む	11	1	・ パフォーマンスに問題のあるメンバーの指導を買って出る	5
			2	・ 新規メンバーの育成をマネジメントする	8
			3	・ 直属の部下や関係者に自らの業務の一部を任せる	8

た．具体的には，
 ・3年後，5年後の戦略プランを作成し，上司に提案する．それをしないと，人を配置してもらえない（新入社員が配属されない）．
 ・担当していたA国は，いわゆるメジャーというところが大きなシェアを占めていて，これまで当社はほとんどビジネスをさせてもらっていませんでした…．

といったものであった．
 逆に，ほとんど見られなかったものとしては，「所属組織や機能における「問題解決屋」の役割を担う（C-1）」が挙げられた．

事業部長のミドル（課長）時代の経験

と同様，「項目（数）」「領域（数）」に記した．当該インタビューの主目的が「職位の移行」であり，一部インタビュアーには本研究で扱う「チャレンジングな転換点と能力開発ポイント」について詳細なインタビューができていない可能性がある．それゆえ，カウント数の水準の厳密な解釈には意味が乏しいと考えられ，高・低からその特徴を明らかにすることを試みる．（図表2）

まず，選択の多かった領域としては「困ったメンバーに対処する仕事に取り組む（D）」が最多であった．当時は，一般職層と管理職層の区分が今よりも明確であり，一人当たり部下数も現在よりは相対的に多かったことなどから，「人事評価（査定）にまつわる経験」やエピソードが数多く見られたと推察さ

れる．

このように今日のミドル・リーダーとは特徴の異なる傾向を示しているが，と同傾向を示す対象者が数人存在した．それらの共通項は，海外赴任や出向，新規技術開発プロジェクト等の職務を担っている点であった．

4. まとめと考察

今日的なミドル・リーダーのチャレンジに多いものとして，「新たな方向性を描く仕事に取り組む（B）」「根深い問題を解決する仕事に取り組む（C）」「困ったメンバーに対処する仕事に取り組む（D）」が挙げられた．また，多くのミドル・リーダーが新たな戦略構築に携わり，顧客ニーズに対応する新たな仕事を創造していることが明らかになった．他方，単純比較は困難であるが事業部長のミドル（課長）時代のチャレンジに多く挙げられたのは，「困ったメンバーに対処する仕事に取り組む（D）」であり，特に人事評価（査定）に関するエピソードが多く見られた．ただし，においてと同様の傾向が見られる対象として，海外赴任や出向，新規技術開発プロジェクト等の職務を担っている場面が確認された．

これらから，複雑性や多様性をマネージするミドル・リーダーは，CCL(2006)の指摘する成長につながるチャレンジを内包する経験を割り当てられ，成果を出すために，継続的

図表2：現職事業部長がミドル・マネジャー時代に直面したチャレンジとその詳細

領域	チャレンジ	領域(数)	項目	仕事の中のチャレンジ	項目(数)
A	これまでとは異なる責任を負う仕事に取り組む	6	1	・上司の仕事の一部を自らの仕事とする	5
			2	・経験豊かな部下や後輩に任せていた仕事を再び自らが担当する、同僚と業務を交換する	4
			3	・「誰も責任を担っていない仕事」を自らの仕事に加える	2
			4	・「優先順位を下げた」仕事に取り組む	1
B	新たな方向性を描く仕事に取り組む	10	1	・新たなプロジェクトや業務プロセスの一部を担う	4
			2	・所属部門の5年後のビジネスシナリオを描く	3
			3	・現在の仕事を遂行するために、いくつかの観点から新たな戦略を作成する	6
			4	・顧客ニーズに応えるための仕事を新たに構築する	5
			5	・同僚と共に業務プロセスを再設計する仕事に取り組む	6
C	根深い問題を解決する仕事に取り組む	8	1	・所属組織や機能における「問題解決屋」の役割を担う	2
			2	・最も満足度の低い、または最も難しい調達先を担当する	6
			3	・問題を抱えたプロジェクト、リコールやリストラ、アウトソース化を担当する	4
			4	・継続して品質改善を進めるプロセスをマネージする	2
			5	・アウトソーシングできるものを探す	1
D	困ったメンバーに対処する仕事に取り組む	18	1	・パフォーマンスに問題のあるメンバーの指導を買って出る	1
			2	・新規メンバーの育成をマネジメントする	16
			3	・直属の部下や関係者に自らの業務の一部を任せる	18

なチャレンジを続けていると言えるだろう。研究 や三輪（2013）、谷口（2009）が指摘するように、技術研究者や海外赴任者との共通点も多く、これまでは特定者の経験だったものがミドル・リーダーへと対象が拡大しつつある現状と捉えたほうがよいのかもしれない。

他方、今日のミドル・リーダーが「これまでとは異なる責任を負う仕事に取り組む（A）」チャレンジが相対的に少ないことは改めて着目すべき点であろう。環境変化が早く、事象の相互依存性が高い中、自らの担う仕事とは異なる局面から自らの仕事を捉える経験が有用であることは論を待たない。当該経験が乏しく問題となるのであれば、実現に向けた具体的な検討を行っていくべきである。ただし、現実の様々な制約の中で、多くの対象者に現在の担当職務とは異なる側面の仕事や役割を担わせることができるか、と考えると本経験による個人・組織へのメリットの言語化や定量化を目指していくことも併せて必要となると考える。

5. 今後に向けて

まず、本研究は既存研究の再分析であることから、研究仮説を基に対象サンプルを加えた上での再検討が待たれる。

次に、複雑化・多様化していく外部環境変化に対応しているミドル・リーダーの実態やそこに至るまでの経験のありようについても、サンプルを拡大した上での詳細な検討が必要になると考える。

加えて、ミドル・リーダーとして相対的に少ない「これまでとは異なる責任を負う仕事に取り組む」経験についての重要性の喚起や具体的な経験の詳細（例：第三国経験と組織内での役割交換のインパクトの違い）を明らかにしていく試みも求められる。

加えて、対象者本人の「経験から学ぶ力」の開発も当然必要である。近年、経験から学

ぶ力を高める指導方法（松尾，2014）やコーチング技法などの検討も進んでおり、今後の研究の進展が期待される。

最後に、特に日本企業における経験デザインの重要性について指摘しておきたい。

経験から個人が内省する力を高め、個人がキャリアデザインの観点から経験リストを獲得し内省をすることは極めて有用である。ただし、職務定義が曖昧でヒトに仕事を任せることの多い日本企業においては、職務割り当てをする上位者や人事部門が、「経験デザイナー」でもあることを再認識した上での実効性の高い職務割り当てが期待される。

実務者や研究者には「経験」に関する知見を深め概念整理を進めていくこと、複数の対象層に跨る共通の経験デザインリストの整備も必要になるのではないだろうか。

参考文献

- Center for Creative Leadership(2006) 『Developmental Assignments』CCL
- 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
- 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
- 松尾睦（2014）『経験から学ぶ力を高める指導方法』名古屋高等教育研究 第14号
- 三輪卓己(2013) 『技術者の経験学習 経験と学習成果の関連性を中心に』日本労働研究雑誌 NO.639
- 小方真・谷口真美（2012）『これからのミドル・リーダーに求められる役割・機能、能力に関する研究』経営行動科学学会第15回年次大会発表論文集
- 谷口智彦（2009）『若年中堅時の海外勤務，地方勤務，出向経験の比較を通じた経験の有益さの分析 経験のプロセスが与える影響』Works Review Vol.4