

# これからのミドル・リーダー候補の経験実態に関する研究

小方 真（リクルートマネジメントソリューションズ 基盤研究グループ）

【要旨】ミドル・リーダーを対象に、過去と比較しての経験実態を明らかにすることを試みた。経験量について、製造/非製造、高能力/低能力で差は見られず、企画職/営業や研究・開発職種では差が見られた。また、高能力群の経験の質は低能群者のそれと異なるレベルにある可能性が示唆された。今後に向けては、さらなる実態把握と経験の経路依存性の検討や上司や関係者の「経験から学ぶ力」の開発が求められる。

## 1. 背景と目的

近年、企業におけるミドル・リーダー（管理職層ならびにその候補者層、以下ミドル）に関する調査や提案が盛んに行なわれている。企業への実態調査で「4社に3社は管理職の能力不足が課題」（HR総研,2013）とし、その候補群に対する力量不足と過去から比較してその状況が悪化しつつあること（リクルートマネジメントソリューションズ,2013）も報告されている。

企業活動を取り巻く環境が急激に変化し続ける中、ミドルに求められる役割・機能も変化・高度化している。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の明快な言語化の重要性を報告している。

また、ミドルとして成長を促す経験に関する検討も進んでいる。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。また同書は、キャリアの段階ごとにおける経験と能力の関係性は大きく異なること、つまりミドル前に有用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「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明らかにしている。

他にも、ミドルのキャリア発達段階別の経験の重要性を指摘したものとして、三輪(2013)は、2社の技術者のデータの分散分析から、「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」を報告している。

これらの先行研究は、ミドルとしての成長につながる経験や学習に関して極めて有用な示唆を与えてくれている。

本研究では、先行研究を踏まえ、これからのミドルの計画的な輩出に向けて、将来活躍するミドルの候補者時代や初任時の経験の実態と特徴を明らかにし、それらと現在ならびに過去のミドルが経験したことと比べた差異と論点を考察し、今後に向けた示唆を得ることを目的とする。その際、複数研究を比較するために、仕事に内在するチャレンジと学習をまとめた経験リスト(図表1 Center of Creative Leadership,2006)を用いることとする。

## 2. 対象・手法

「製造業」において活躍するミドル・リーダーの候補者時代や初任ミドル経験

大手製造業において、中核的役割を担いパ

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～2013年3月の間、計8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、任用前後の経験について再分析した。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、うちすべてが東証一部上場企業であった。

「製造業」事業部長のミドル(課長)任用前後の経験

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
- ・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
- ・チャレンジングな転換点と開発ポイントとし、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、その結果のうちミドル任用前後の経験を再分析した。

「製造業」「非製造業」における現ミドル

候補者に対する定量調査

リサーチ会社のパネルとして登録するミドル候補者を対象に定量調査を行なった。

調査は、図表1項目に対して経験したものにチェックの上選択率を算出、その中で最も印象に残る経験と具体的な内容を自由記述する方式で行なった。結果、製造業136名・非製造業375名の属性を含むデータを得た。

さらに、対象者から抽出した130名に基礎能力検査(概念的理解力、論理的思考力: = .84, .83)を行い、経験量との分析、「最も印象に残る経験」エピソードに内在する「部門連携・部下育成・変革参加」経験(松尾, 2013)の解析を試みた。

テキストデータはコーディングし、定量データの解析には、SPSS Ver22.0を用いた。

### 3. 結果

「製造業」現ミドルの経験

対象者の経験を「仕事の中のチャレンジ」17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、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記した(図表1)。

8人のインタビューイのエピソードのほぼすべてに含まれていたのが、「顧客ニーズに応えるための仕事を新たに構築する(B4)」「所属部門の5年後のビジネスシナリオを描く(B2)」「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

図表 1: 製造業ミドル・リーダー 製造業経営幹部 の仕事の中でのチャレンジ

領域	チャレンジ	項目	仕事の中のチャレンジ	製造業ミドルリーダー (N=8)		製造業経営幹部 (N=23)	
				該当	選択率	該当	選択率
A	これまでとは異なる責任を負う仕事に取り組む	1	・上司の仕事の一部を自らの仕事とする	2	25.0%	5	21.7%
		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	2	25.0%	4	17.4%
		3	・「誰も責任を担っていない仕事」を自らの仕事に加える	1	12.5%	2	8.7%
		4	・「優先順位を下げてきた」仕事に取り組む	3	37.5%	1	4.3%
B	新たな方向性を描く仕事に取り組む	1	・新たなプロジェクトや業務プロセスの一部を担う	5	62.5%	4	17.4%
		2	・所属部門の5年後のビジネスシナリオを描く	7	87.5%	3	13.0%
		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	7	87.5%	6	26.1%
		4	・顧客ニーズに応えるための仕事を新たに構築する	8	100.0%	5	21.7%
		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	75.0%	6	26.1%
C	根深い問題を解決する仕事に取り組む	1	・所属組織や機能における「問題解決屋」の役割を担う	0	0.0%	2	8.7%
		2	・最も満足度の低い、または最も難しい課題先を担当する	7	87.5%	6	26.1%
		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	50.0%	4	17.4%
		4	・継続して品質改善を進めるプロセスをマネージする	4	50.0%	2	8.7%
		5	・アウトソーシングできるものを探す	1	12.5%	1	4.3%
D	困ったメンバーに対処する仕事に取り組む	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	3	37.5%	1	4.3%
		2	・新規メンバーの育成をマネジメントする	5	62.5%	16	69.6%
		3	・直属の部下や関係者に自らの業務の一部を任せる	5	62.5%	18	78.3%

(B3)「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。現場のリーダーとして、困難な顧客や課題を担当・遂行しながら、新たな戦略やビジネスプランを描き組織の成長シナリオを描き、現実化しようとしていることが伺える。具体的な経験エピソードとして、

- ・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)。
  - ・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っていく、それでやっと目標に到達できるかどうか...
  - ・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し主導していく
- などが見られた。

「製造業」現事業部長のミドル任用前後経験

前頁同様の集計を行い、結果を図表1に記した。現在の製造業ミドル( )より、「B新たな領域を描く仕事に取り組んだ経験」が少ないのが特徴であると言える。他方、「D)困ったメンバーに対処する仕事に取り組む」エピソードは数多く聞かれた。現在よりもマネジメント対象組織の規模も大きく、濃密な人間関係もあったことから人や職場のマネジメントが中心であり、それが成否を分ける鍵であったのであろう。これらから、対象者の置かれた時代環境により成長につながる経験も変化する可能性が示唆された。

「製造業」「非製造業」における現ミドル候補者に対する定量調査

まず、製造業に従事する現ミドル候補者に関する結果を示す(図表2)。「A)これまでとは異なる責任を負う仕事に取り組む(0.49)」「B)新たな方向性を描く仕事に取り組む(0.46)」が多く選択された。この傾向は非製造業同様で、有意な差異は見られなかった。

次に、業種を跨る職種別分析を行なった。営業/企画/研究・開発職308名について傾向差の抽出を試みた。企画職は他職種に比べて「B)新たな方向性を描く仕事に取り組む」「C)根深い問題を解決する仕事に取り組む」について有意に高い得点を示した( $p < 0.05$ )。具体的には、企画職が「所属部門の5年後のビジネスシナリオを描く(B2)」「顧客ニーズに応えるための仕事を新たに構築する(B4)」は営業/研究開発職よりも、「所属組織や機能における問題解決屋の役割を担う(C1)」は営業職よりも経験量が多かった。

最後に、130名に行なった基礎能力検査と経験量・質との関連性について報告する。図表2の通り、基礎能力検査の高群・低群( $p < 0.1$ )間で経験量に差異は見られなかった。ただし、「最も印象に残る経験」に含まれるエピソード内容を解析すると、高群には「変革・育成・連携」につながる経験に関する記述が多く見られた(図表3)。

#### 4. まとめと考察

本研究により、今日活躍するミドルは過去に比べて「B)新たな領域を描く仕事に取り組む経験」をミドル任用前後に多く経験していること、現ミドル候補者層は製造業・非製造

図表2：経験カテゴリ別経験率

経験カテゴリ	製造・非製造別		職種別傾向(職種特定分)			能力高低別(抽出後)	
	製造業 (136)	非製造業 (375)	企画 (69)	営業 (147)	研究・開発 (92)	高群 (15)	低群 (41)
A)これまでとは異なる責任を負う仕事に取り組む	0.49	0.52	0.56	0.50	0.52	0.68	0.71
B)新たな方向性を描く仕事に取り組む	0.46	0.44	0.50*	0.40	0.37	0.56	0.46
C)根深い問題を解決する仕事に取り組む	0.24	0.25	0.27*	0.18	0.21	0.32	0.33
D)困ったメンバーに対処する仕事に取り組む	0.18	0.22	0.30	0.31	0.28	0.53	0.40

P < .05 \*

図表3：基礎能力高群・低群 変革・育成・連携エピソード

経験カテゴリ	高群 (15)	低群 (41)
部門連携	・米国との連携プロジェクトにおける日本 本社内の組織間連携とデザイン	・新金融商品の販売を始める場面で、 外部の運用担当者と内容について協議 ・関係会社間のデータ共有についてのP C・ネットワーク関連の管理調整業務
部下育成	・新入社員や他部門からの異動者を直 接指導・教育し、また、育成のための部 門内研修制度をデザイン	・頭が固く、自分の経験などでしか理解 できない方だったので、説得するのが大変 ・新入社員の教育担当として1年間のJT を担当
変革参加	・外国の子会社での現地スタッフともに BPRプロジェクト参加 ・新たなビジネススキームを構築し新 サービスをリリース	・ - (ほとんど見られない)

業問わず、現在活躍するミドル( )と比較して、約半数程度の経験量であること、またその経験量は職種により差異があることが明らかになった。

また、ミドル任用前後の経験の質については、基礎能力が高い群が難易度の高い・困難な経験をし、それらの経験を振り返り次につなげようとしている可能性が示された。

これらから、実務家にとって、ミドル候補者に対して、これから有用であると考えられる「B新たな領域を描く仕事に取り組む経験」を誰にどのタイミングでアサインするかが論点になろう。これらの経験は、現環境下においてすべての人が経験できるものではない。適切な候補者の選抜と経験B)を核にした育成施策の立案も求められる。

加えて、基礎能力レベルの高・低による経験の質」ならびに「省察のレベル」についても触れておきたい。本研究で130名のデータを解析する中で、同じような状況に置かれたのではないかと推察される対象者であっても記述内容が全く異なるものが多く見られた。これは、基礎能力の差異に加えて、松尾(2014)の述べる「経験から学ぶ力」の違いを示唆する可能性がある。これらの力を開発する必要性はますます高まっていくであろう。

## 5. 今後に向けて

まず、本研究は既存研究の再分析をベースにしていることから、複雑化・多様化していく外部環境変化に対応するミドルの実態やそ

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求められる。

加えて、経路依存性やキャリア段階毎の経験と能力の関係を明らかにするためにも、過去経験の洗い出しのみならず、対象者の追跡研究等の実際的な研究も必要である。

さらに、対象者本人に加え、上司、関係者といった職場全体として「経験から学ぶ力」の開発も当然必要である。コーチングや組織開発手法の展開も進んでおり、今後の研究や実践の広がりが期待される。

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。欧米に比べて、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、経験からの成長とそれを職務拡大につなげる循環を適用しやすいとも言える。経験をベースに、個人と組織能力開発、キャリアデザインが有機的に接続されることが当に望まれる。

## 参考文献

- Center for Creative Leadership(2006)『Developmental Assignments』CCL
- HR総研(2013)『人事支援サービス【人材育成】に関するアンケート調査』
- 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
- リクルートマネジメントソリューションズ(2013)『人材マネジメント実態調査』