

ミドルマネジメントへの役割転換に向けた中堅リーダーの 有用な経験と個人特性との関連性に関する研究

小方 真(リクルートマネジメントソリューションズ 企画開発部)

宮澤俊彦(リクルートマネジメントソリューションズ 企画開発部)

1. 背景と目的

企業におけるミドル層(ミドルマネジメントならびにその候補者である中堅リーダー)に関する調査や提案が継続的に行われている。近年では、ミドルマネジメントに向けた選抜・育成の重要性、特に候補者層である中堅リーダー層の少なさと計画的育成の必要性(リクルートマネジメントソリューションズ, 2016)などが報告されている。

さらに、ミドルマネジメント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。加えて、中堅リーダーを含むミドル以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。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。

加えて、近年個々の社員の特性や能力を最大限活用し企業のパフォーマンス向上や個人と組織とのエンゲージメントの向上に繋げて行こうとする、タレントマネジメントの概念が浸透し始めている(柿沼, 2015)。その際に、個々の社員、すなわちタレントの特性(基

礎的な能力、パーソナリティ、役割・職務適応性や価値観、職務遂行能力、過去の業務経験や表彰情報等)を戦略的に活用していこうとの機運も高まっている。

他方、これまでの先行研究は、ミドルマネジメント本人もしくは経営幹部やその候補者を対象としたものが多く、中堅リーダーの実態を示しているものは少ない。また、社員個人の経験とその際の職務内容、上司の関与までが研究対象のものが多く、個人の特性や能力を加味したものはそれほど多くない。

本研究では、先行研究を踏まえこれからのミドルマネジメントの計画的な輩出に向けて、中堅リーダーの有用な経験要素の抽出ならびに「修羅場経験」と関係の強い上司・職場風土・個人のパーソナリティや基礎能力などを定量的に明らかにすることを目指す。

2. 対象・方法

リサーチ会社のパネルとして登録する中堅リーダーを対象に定量調査を行なった(定量調査内容は【表1】を参照)。結果、30~45歳までの従業員規模・業種・性別の異なる232名のデータを得た。さらに、当該対象者に基礎能力検査(概念的理解力、論理的思考力： $r = .84, .83$)、パーソナリティ・役割適応性検査(外向・統率・協調など9尺度： $r = .78 \sim .85$)を行い、中堅リーダー時に経験した最も難易度の高い仕事群との関係性を明らかにすることを試みた。

また、解析プロセスの中で、中堅リーダーとして成長につながる経験を構成する要素の

定量化・尺度化を試みた。対象者が記述した「最も成長につながる経験」に含まれる内容として、リクルートマネジメントソリューションズ(2016)の実務場面で用いられている8項目、Developmental Assignmentリスト22項目(Center for Creative Leadership,2006)を用いてリッカート方式での回答データを得、因子分析を行った。分析には、SPSS Statistica 22を用いた。

表1：質問項目構成要素および質問内容一覧

質問項目	主な質問内容	回答形式	項目数
A) 中堅リーダーに最も学びになった経験・体験	・いつ、だれと、どこで、どのような経験を、どのような学びになったか	自由記述	2
B) 当該体験時の職務レベルや特性	・「課題・職務の性質」「裁量範囲」「応用度合い」「推進のあり方」	リッカート法	4
C) 当該体験に含まれる経験要素	・「部下（もしくは部下に相当する人）を持ち、指導・育成を担う」など30項目	リッカート法	30
D) 当該体験時の上司の支援行動	・マネジャーとして成否を分ける言動・行動リスト（「メンバーの価値観や考えを知るように努めている」など）、経験学習を促進するマネジメント行動リスト（「業務上うまくいかなかったこと、失敗したことの原因についてメンバーに考えさせている」）から一部を抽出	リッカート法	8
E) 当該体験時の組織風土	・「将来像が共有されている」「知が飛び交う」など、共創型組織の構成要素から一部を抽出（6要素・12項目）	リッカート法	12
F) 中堅リーダー本人のパーソナリティ・役割適応	・リーダー/マネジャーに有利な性格特性（9尺度） 「外向」「統率」「調整」「着実」「創造」「合理」「活力」 「決断」「強靱」 ・4つの役割・キャリアタイプへの適合性を判定（4タイプ） 「組織管理」「企画開発」「実務推進」「創造革新」 個人の回答バイアス・文化バイアスが混入しない回答・推定方式で各因子の得点を算出	Ipsative 回答形式（4肢から、最もあてはまる・最もあてはまらないを回答）	27セット
G) 中堅リーダー本人の基礎能力	・コミュニケーション能力・論理的思考能力のベース（2尺度）「概念的理解」「論理的理解」	知的能力検査	約80問

3. 結果

中堅リーダーとして「最も成長につながる経験」構成要素の尺度化

前述したデータの因子分析から、8尺度を得た(主因子法・プロマックス回転)【表2】。

表2：中堅リーダー：成長につながる経験の構成要素

因子タイトル	経験内容	因子負荷
1) 部下の指導・育成を行う	・新規メンバーの育成をマネジメントする	0.744
	・部下（もしくは部下に相当する人）を持ち、指導・育成を担う	0.728
	・直属の部下や関係者に自らの業務の一部を任せさせる	0.668
	・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	0.472
	・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	0.456
	・継続して品質改善を進めるプロセスをマネージする	0.443
2) 自ら方向性を定め、周囲を動かす	・多様な価値観の人と 仕事をする	0.685
	・権限が及ばない人を 動かす	0.520
	・自分なりの問題意識に基づき 目標を定め、行動する	0.518
	・従来からの知識・経験が通用しない 状況の中で成果を出す	0.516
3) 担当領域の戦略・シナリオを描く	・上司の仕事の一部を「自分の仕事として」取り組む	0.460
	・所属部門の5年後のビジネスシナリオを描く	0.404
	・所属組織や機能における「問題解決屋」の役割を担う	0.387
4) メインミッションではない仕事に取り組む結果を出す	・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	0.362
	・成果が出やすい仕事で成果を出し、注目を浴びる	0.747
5) 新たな・難易度の高い仕事を担い、挑戦する	・「優先順位を下げた」仕事に取り組む	0.640
	・同僚と共に業務プロセスを再設計する仕事に取り組む	0.363
	・異動し、全く新しい仕事に取り組む	0.670
	・経営者・実力者の物の考え方や 覚悟に触れる	0.520
	・顧客ニーズに応えるための仕事を新たに構築する	0.518
6) リーダーを担い、全体最適視点を持つ	・最も満足度の低い、または最も難しい調達先を担当する	0.451
	・「誰も責任を担っていない仕事」を自らの仕事に加える	0.439
	・自ら経験したことのないプロジェクトのリーダーを担う	0.736
7) 責任者としての重さを実感し、覚悟を問われる	・新たなプロジェクトや業務プロセスの一部やリーダーを担う	0.642
	・アウトソーシングできるものを探す	0.447
	・事業の責任、社会における影響を 実感する	0.678
8) 困難な業務で耐えてやり切る	・ヒト・モノ・カネを マネージする	0.630
	・責任者としての覚悟や 主体性を問われる	0.584
9) 困難な業務で耐えてやり切る	・モチベーションの維持が難しい 環境下で耐えきる	0.747
	・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	0.524

紙幅の関係上、表示を簡略化しています。

中堅リーダーのみをターゲットとした先行研究は多くはないが、ミドル研究で述べられている「部門連携・部下育成・変革参加」の要素が抽出されていることと、「4) メインミッションではない仕事に取り組む結果を出す」「7) 責任者としての重さを実感し、覚悟を問われる」「8) 困難な業務で耐えてやり切る」から見られる、自らがコミットしづ

表3：中堅リーダーが担う難度の高い業務に関する重回帰分析

要素	項目/要素・尺度	偏回帰係数	T値	*
C) 当該体験に含まれる経験要素 (8尺度化後)	1) 部下・後輩の指導・育成を行う	-0.247	-2.716	
	2) 自ら方向性を定め、周囲を動かす	0.009	0.100	
	3) 担当領域の戦略・シナリオを描く	0.196	2.385	*
	4) メインミッションではない仕事に取り組み結果を出す	-0.074	-0.916	
	5) 新たな・難易度の高い仕事を担い、挑戦する	0.339	3.727	**
	6) リーダーを担い、全体最適視点を持つ	0.090	1.179	
	7) 責任者としての重さを実感し、覚悟を問われる	0.044	0.596	
	8) 困難な業務で耐えてやり切る	0.044	0.619	
D) 当該体験時の上司の支援行動	個々のメンバーによく声をかけ、しっかり仕事を見ている	-0.098	-0.938	
	メンバーの価値観や考えを知るように努めている	-0.142	-1.238	
	メンバーの取り組みに寄り添い、姿勢や努力を認めるポジティブなフィードバックを行う	0.144	1.276	
	業務上うまくいかなかったこと、失敗したことの原因についてメンバーに考えさせている	-0.112	-1.202	
	メンバーの自由な発言を促し、尊重している	0.027	0.303	
	所属部門の目標を明確に描いている	0.061	0.603	
	中長期の目標に照らして、業務の振り返りを行っている	0.115	1.096	
	関係者間で合意した解決策・改善策を実行するべく、関係部署と調整している	0.132	1.247	
E) 当該体験時の組織風土	将来像が共有されている	0.004	0.031	
	試行錯誤する	-0.107	-0.852	
	知が飛び交う	0.036	0.325	
	相互に信頼がある	-0.127	-1.052	
	実行しやりきる	0.095	0.833	
	変化を取り込む	-0.005	-0.043	
F) 中堅リーダー本人のパーソナリティ・役割適応	外向	-0.600	-0.932	
	統率	1.231	1.165	
	協調	3.593	2.286	*
	着実	2.087	0.999	
	創造	1.577	2.068	*
	合理	-0.037	-0.043	
	活力	2.454	1.007	
	決断	-0.667	-0.437	
	強靱	2.403	1.680	
	組織管理適性	2.153	1.050	
	企画開発適性	-1.703	-1.000	
実務推進適性	-2.200	-1.013		
創造革新適性	-4.817	-1.977		
G) 中堅リーダー本人の基礎能力	概念的思考	0.014	0.179	
	論理的思考	0.089	1.189	
	自由度調整済み決定係数	0.209		
	F値	2.646		**

** 1%水準で有意 *5%水準で有意 N=232

らい業務にコミットし、それをやりきる中で当事者意識や責任者としての覚悟やスタンスが醸成されるというメカニズムが伺えた。

中堅リーダーとして最も成長につながる難易度の高い仕事に対する回帰分析

次に先行研究でも指摘されている、中堅リーダーとしての‘修羅場’と表1のC)~F)要素との関連性を調べた。

‘修羅場’の定義として、表1のB)にて中堅リーダー本人が、修羅場経験を行った仕事経験を「課題・職務の性質」「裁量範囲」「応用度合い」「推進のあり方」の4観点について5段階評定を行った平均値を用いた。「課題・職務の性質」は課題のレベル(自己解決かグループ・部レベルか)、「裁量範囲」は決裁の範囲、「応用度合い」はその課題に過去事例がどの程度応用可能か、「推進のあり方」はどのレベルの抵抗をどのように乗り越えなければならなかったか、とした。

いわゆる‘修羅場’との関連性で強く関係が見られたものとして、C)当該体験に含まれる経験要素、F)中堅リーダー本人のパーソナリティ・役割適応が有意に検出された。

C)経験構成要素のうち、関係性が見られた要素として「担当組織の戦略・シナリオを描く」「新たな・難易度の高い仕事を担い、挑戦する」が挙げられる。担当領域や課題において、これまでに経験したことのない、もしくは新たなテーマや課題を担当し、担当テーマや課題の戦略やシナリオを描く、これからのミドルマネジメント業務が既存業務もしくは既存のやり方の延長線上にはないことを前提にすれば、中堅リーダー層でこれらの難易度の高い業務を担うことの意義や効果は論を待たないと考えられる。

F)中堅リーダー本人のパーソナリティ・役割適応面では、協調(他者の支援を得ながら/他者と協働しながら課題やテーマを推進する)、創造(前例のないテーマ・解決策を見出すことが困難な課題に取り組み、新たなものを作り出そうとする)特性が有意に寄与していた。これらから、中堅リーダーの‘修羅場’として、前例のないテーマや困難な課

題に取り組むものの、その課題解決にあたっては周囲との協働や連携が不可避であること、それが成否を分ける可能性が伺えた。

【表4】に、高い難度の修羅場に直面しながら、「協調」「創造」パーソナリティの高低群別の代表的な経験エピソードとそれからの学びに関する自由記述(要旨)を示した。これらから、「協調・創造」高群は経験もし

表4：'修羅場'の経験エピソード、パーソナリティ高低別傾向

協 調	創 造	成長につながった経験エピソード(要約)	経験からの学び(要約)
高 い	高 い	・初めて単独で 新製品の開発 を任せられ、通常よりも短期間で開発完了が必要な厳しい状況で、上司や関係部署だけでなく、 周囲の知見者の協力 を得ることで、一人では達成できない目標を達成した。	・誰もが経験したことの無い課題に対して、仮説検証プロセスを活用して課題解決を図ったこと。
		・上司と部下と 新たなネットワーク を構築するために、3か月をかけ日本全国に出張し、地元の人たちと信頼関係を築き、プロジェクトが目覚ましい効果を上げた。	・多種多様な考えを持った人たちと交流し協力することで、 人間的に幅が持ったこと 。
		・海外や社外の ビジネスパートナー と グローバル での法律対応をした。最初は一人で頑張ろうとしてすぐに仕事が回らなくなってきたが徐々に他の人に 権限を委譲 することで回るようになり法施行に間に合った	・何でも自分でやろうとせず 任せるところはしっかりと任せる 。それにたいしてほとんど口出しをしない。
低 い	低 い	・新規プロジェクトを自ら立ち上げ、新卒やベテランのいるチームでそれぞれ役割分担させ、それに基づく進行管理やコミュニケーションをうまくコントロールし、プロジェクトを成功させることができたこと。	・1つの企画に向き合うときなど、その大小に関わらず 真摯に向き合い、取り組んでいく姿勢を持てるようになった 。
		・社会人としての経験(年数)、先輩のアドバイス、先輩の後ろ姿、上司から求められるレベルへの取り組み(厳しい考課制度の中での仕事の取り組み)、求められるレベルがノーマス、先を考えた 行動 。	・常に先を考えて行動するようになった。顧客満足度を考えて行動するようになった
		・新人の教育において、新しい装置を作る際に新人に実務をやらせて自分はチェックをする立場となった時に、自分の思い通りにいかないが、人の意見も尊重しなければならないということ学び、自分の 成長 になった。	・いろいろな人の意見を尊重することを学んだ。

くは経験からの学び記述から「他者と協働して大きな課題に取り組むことへの意義と学び」が見られるのに対し、低群はあくまで自らの視座での経験や学びとの認識に留まっている可能性が示唆された。

4. まとめと考察・今後に向けて

本研究では、ミドルマネジメントにつながる中堅リーダーにとって有用な経験とその‘修羅場’経験に影響を与える要素が定量的アプローチにより明らかになった。そのプロセスで、中堅リーダーにとって‘修羅場’である経験を構成する8つの要素が抽出された。

今後に向けては、本結果を踏まえた中堅リーダー本人のパーソナリティを踏まえた適切な修羅場の付与や動機付け、に加えて過去経験とその内省を踏まえた初任管理職任用時の自己理解の促進に向けた活用(石橋・藤村・古野, 2016) 場面での活用を期待したい。本研究が、ミドルマネジメントに向けた役割転換不全の解決に向けた一助になれば幸いである。

参考文献

Center for Creative Leadership(2006) 『Developmental Assignments』 CCL
 石橋慶・藤村直子・古野庸一(2016) 『新任管理職の適応に及ぼす要因の検討』 産業組織心理学会第32回発表論文集
 柿沼直樹(2015) 『日本企業におけるタレントマネジメントの展開と現状』 Works discussion paper NO.4
 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
 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
 リクルートマネジメントソリューションズ(2016) 『昇進・昇格および異動・配置に関する実態調査 2016』 同社