

中堅リーダーとしての活躍につながる

若手・メインプレイヤー時代の有用な経験に関する研究

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)

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)に関する調査や研究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。また、成果を上げる管理職は、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が重要であること、経験からの学習には経路依存性、つまり「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」が存在することを報告している。

小方・宮澤(2016)では、定量調査により中堅リーダーに一般的な、8つの経験リストを抽出し、そのうち中堅リーダー時代に「部下の指導・育成を行なう」「責任者としての重さを実感し覚悟を問われる」経験を含む業務を担った人材が管理職として有利である可能性があることを報告している【表1】。

表1：中堅リーダー8つの経験構成要素 管理職・中堅リーダーでの差異(単位：%)

	1) 部下の指導・育成を行なう*	2) 自ら方向性を定め、周囲を動かす	3) 担当領域の戦略・シナリオを描く	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	5) 新たな・難易度の高い仕事を担い、挑戦する	6) リーダーを担い、全体の最適視点を持つ	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
管理職任用	19	17	31	9	18	21	45	27
中堅リーダー	13	16	35	9	14	22	34	27

*=p<0.5 **=p<0.1

本研究では、先行研究を一步進め、企業内役割等級で中堅リーダーよりひとつ手前の若手・メインプレイヤー時代の経験の構成要素

を明らかにし、中堅リーダーとして有用な経験との連続性の有無を明らかにすることを目指す。併せて、対象者のリーダーシップ特性や基礎的能力を把握することで、それらが経験の構成要素にどれほど寄与するのかを明らかにすることも試みる。

2. 対象・方法

先行研究と同様に、リサーチ会社のパネルとして登録する若手・メインプレイヤー時代を経験した企業人を対象に定量調査(内容は【表2】)を行なった。対象者の属性は、27~57歳までの従業員規模・業種・性別の異なる集団であり、結果357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： = .84, .85)、リーダーシップアセスメント(統率性・創造性・柔軟性など12尺度： = .71 ~ .84)を行い、若手・メインプレイヤー時代の経験の特性を洗い出し、中堅リーダーへの到達の有無による差異が見られるのか検討した。加えて、経験の経路依存性に着目し、管理職に向けた中堅リーダーとしての有用な経験につながる、若手・メインプレイヤーとしての経験の有無についての検討も行なった。

また、解析プロセスの中で、若手・メインプレイヤ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)において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

表2：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) 若手・メインプレイヤー時代に最も成長につながった業務	・いつ、だれと、どこで、どのような業務をし、どのような成長につながったか	自由記述	2
B) 当該業務に含まれる経験要素	・部下（もしくは後輩）を持ち、指導・育成を担う、など25要素	リッカート法	25
C) 当該業務の特性とスキル向上	・「課題・職務の性質」「裁量範囲」「応用度合い」「推進のあり方」 ・課題形成スキル等のようなスキル向上に繋がったか	リッカート法	4 6
D) 当該業務遂行時の上司の支援行動/自身としての振り返りの有無	・上司支援の有無、自身としての振り返りの有無	リッカート法	2
F) リーダーシップアセスメント	・リーダーに求められる基本的特性や能力（13尺度） 「外向」「統率」「創造」「強靭」「決断」「活力」「着実」「協調」「論理」「柔軟」「開放」「自律」 ・コミュニケーション能力・論理的思考能力のベース	Ipsative 回答形式 能力検査形式	36セット 約80問

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。

3. 結果

若手・メインプレイヤーとして「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、6尺度を得た(主因子法・プロマックス回転)【表3】

各尺度は、「担当する業務の影響の大きさを自覚し、当事者として担う」「後輩や部下の指導・育成を担う」「自ら問題や課題を見出し、取り組む」「困難な業務を担い、成果を出す」「自ら目標を定め、行動する」「未経験の業務を担う」であり、当事者として業務を進めながらその影響範囲の大きさを自覚し、課題を進める中で新たな課題設定をも行なっていく、という若手・メインプレイヤー

表3：若手・メインプレイヤー：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
担当する業務の影響の大きさを自覚し、当事者として担う	経営者・実力者の物の考え方や覚悟に触れる	0.722
	責任者としての覚悟や主体性を問われる	0.664
	事業の責任、社会における影響を実感する	0.579
	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	0.551
	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	0.547
	異動し、全く新しい仕事に取り組む	0.401
後輩や部下の指導・育成を担う	上司や先輩の仕事の一部を「自分の仕事として」取り組む	0.207
	部下や後輩を持ち、指導・育成を担う	0.722
	部下（後輩）や関係者に自らの業務の一部を任せる	0.698
	新規メンバーの育成をマネジメントする	0.684
	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	0.388
	所属組織や機能における「問題解決屋」の役割を担う	0.351
自ら問題や課題を見出し、取り組む	同僚と共に業務プロセスを再設計する仕事に取り組む	0.340
	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	0.642
	所属部門の5年後のビジネスシナリオを描く	0.605
	「優先順位を下げた」仕事に取り組む	0.446
	「誰も責任を担っていない仕事」を自らの仕事に加える	0.451
	パフォーマンスに問題のある同僚や後輩の指導・コーチを買って出る	0.376
困難な業務を担い、成果を出す	(成果が出やすい)仕事で成果を出し、注目を浴びる	0.733
	継続して品質改善を進めるプロセスをマネージする	0.649
	アウトソーシングできるものを探す	0.441
	最も満足度の低い、または最も難しい調達先を担当する	0.414
自ら目標を定め、行動する	自分なりの問題意識に基づき目標を定め、行動する	0.565
未経験の業務を担う	顧客ニーズに応えるための仕事を新たに構築する	0.725
	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・戦術を作成する	0.375

紙幅の関係上、表示を簡略化しています。

a. 9回の反復で回転が収束しました。

一のビジネスプロセスが反映されているものであると考えられる。

若手・メインプレイヤーとして留まる人材と中堅リーダーに至る人材の差異

表4：若手・メインプレイヤー6つの経験要素 2 群間での差異（単位：％）

	担当する業務の影響の大きさを自覚し、当事者として担う**	後輩や部下の指導・育成を担う**	自ら問題や課題を見出し、取り組む**	困難な業務を担い、成果を出す	自ら目標を定め、行動する	未経験の業務を担う*
中堅L任用	30	21	18	9	66	30
若・メインプレ	18	11	9	7	56	22

*=p<0.5 **=<P<0.1

調査対象者357名のうち、若手・メインプレイヤーに留まる219名と中堅リーダーを経験した138名で、6尺度の選択率に変化があるのか、【表4】に示した。結果、「担当する業務の影響の大きさを自覚し、当事者として担う」「後輩や部下の指導・育成を担う」「自ら問題や課題を見出し、取り組む」「未経験の業務を担う」経験を含む業務を、若手・メインプレイヤー時代により担ったと回答した人材は中堅リーダーとなり、それ以外の人材は若手・メインプレイヤーに留まるという結果になった。これらから、当事者意識を持ち未経験の領域も厭わず業務にコミットし、問題意識をベースに周囲を巻き込みながら課題設定も行うといういわゆる中堅リーダーとしての業務サイクルを若手・メインプレイヤー時代に完成度高く遂行している、もしくはそのような視点で自らの経験を意味づけている可能性が示唆されよう。

中堅リーダーとして管理職につながる「部下の指導・育成」経験につながる、若手・メインプレイヤーの経験とは何か

最後に、前述した経験の経路依存性に関する検討を行なうために、先行研究で行なった中堅リーダーから管理職への経験として有用な「部下の指導・育成」経験に着目した。本研究において、中堅リーダー業務経験者の中堅リーダー時代における成長につながる業務経験の中から、先行研究同様「部下の指導・育成」因子が抽出された。当該対象者(N=138名)の若手・メインプレイヤー時代の経験な

表5：中堅リーダー「部下の指導・育成」経験を起点とした、若手・メインプレイヤー経験要素・リーダーシップ要素の回帰分析

要素	項目 / 要素・尺度	偏回帰係数	T値	*
若手・メインプレイヤー経験要素	担当する業務の影響の大きさを自覚し、当事者として担う	0.199	2.136	*
	後輩や部下の指導・育成を担う	0.148	1.616	
	自ら問題や課題を見出し、取り組む	-0.001	-0.012	
	困難な業務を担い、成果を出す	-0.054	-0.627	
	自ら目標を定め、行動する	-0.127	-1.460	
	未経験の業務を担う	0.188	2.182	*
リーダーシップアセスメント	@1_外向性	-0.152	-1.434	
	@2_統率性	-0.088	-1.042	
	@3_創造性	-0.147	-1.368	
	@4_強靭性	-0.154	-1.428	
	@5_決断性	-0.022	-0.239	
	@6_活力性	-0.183	-1.975	*
	@7_着実性	-0.194	-1.660	
	@8_協調性	0.024	0.245	
	@9_論理性	-0.126	-1.338	
	@10_柔軟性	-0.231	-2.231	*
	@11_開放性	0.108	1.081	
	@12_自律性	0.126	1.398	
基礎能力	0.005	0.058		

** 1%水準で有意 *5%水準で有意

らびに本人のリーダーシップ特性や基礎能力に何らかの説明能力があるのかを明らかにするために、回帰分析を試みた。

結果は、【表5】であり、若手・メインプレイヤー時代の業務に含まれる「担当する業務の影響の大きさを自覚し、当事者として担う」「未経験の業務を担う」経験を含む業務を担った/そのように意味づけた対象者が中堅リーダーとして活躍し、管理職につながる経験を重ねていることが伺えた。加えて、当該対象者はリーダーシップアセスメント結果の「活力性(エネルギー)」「柔軟性(先の見通しが立たない状況に強い半面、想定しないリスクを抱えることがある)」と負の関係性が見られた。これは、管理職候補者としての部下の指導・育成という経験には、時としてリーダーシップ特性としてのエネルギーの強さや曖昧さへの耐性、思い切りの良さが負の側面として働く可能性が示唆されたとも

言える。

他方、若手・メインプレイヤー時代の「後輩や部下の指導・育成を担う」要素は、中堅リーダーとしての「部下の指導・育成」経験と直接の関連性は見られなかった。これは、良きOJTリーダー(業務指導を中心として行なわれる)がそのまま一直線上で良き管理職となるとは限らないとも言え、経験を通じた非連続な成長や能力開発が求められる実際を示していると考えられる。

4. まとめと考察・今後に向けて

本研究は、管理職につながる中堅リーダーの経験に関する先行研究を受け、若手・メインプレイヤーの経験要素の抽出と尺度化、中堅リーダー経験者と非経験者による差異、管理職につながる中堅リーダーとしての「部下の指導・育成」経験との関連性を明らかにしようと試みたものである。

各検討観点について本研究における一旦の示唆は得られたと考えられるが、本研究の限界や今後の課題についても触れておきたい。

まず、本研究の限界である。定量分析によるデータアプローチを行なったため、業務から経験の意味づけを回答者本人に委ねてしまっている点が挙げられる。松尾(2016)、今城・藤村・佐藤(2017)でも、経験については、「内省(リフレクション)して何らかの教訓を引き出し、次の状況に応用する」ためには対話が重要であり、その効能として「広げる(他の領域に応用する)」「深める(自分の価値観や考え方に気づく)」ことができることを挙げている。本研究に用いた定量データには、その機能は含まれていないものであることを自覚すべきであろう。

他方、今後に向けた課題としては、前項とも関連するが、経験に関する内省や振り返りの定着化の必要性についてである。本研究で活用した定量データは357名分であるが、原データとして387名分収集できていた。凡そ

30名の回答者が、若手・メインプレイヤー時代の成長につながる業務のうち「思い当たるものがない」「特になし」と回答し、本研究に用いることができなかった。モニター調査という限界もあるとは考えられるが、昨今の松尾(2017)らによる経験学習を促すOJTの必要性も強調されている中、仮に上記30名の回答が正であるとすれば、各企業や団体における、今後の可能性を秘めた若手・メインプレイヤーへの成長に繋がる業務アサインと周囲も含めたフォローアップを切に願いたい。

本研究が、ミドルマネジメントにつながる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
- 今城志保・藤村直子・佐藤裕子(2017) 『ホワイトカラーにおけるリフレクション尺度開発の試み』 日本社会心理学会第58回発表論文集
- 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(2016) 『対話を通じた経験のリフレクション』 北海道大学ディスカッションペーパー
- 松尾睦(2016) 『OJTとマネジャーによる育成行動』 中原淳編「人材開発研究大全」第10章 P.243-p.258
- 小方真・宮澤俊彦(2016) 『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』 経営行動科学学会第19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(2016) 『昇進・昇格および異動・配置に関する実態調査 2016』 同社