

管理職・中堅リーダーへのトランジションに繋がる

若手・メインプレイヤー時代の経験・リフレクションに関する研究

小方 真(リクルートマネジメントソリューションズ・R & D部)

1. 背景と目的

企業におけるミドルマネジメントの登用・育成に関する検討が多く行われている。近年の管理職育成を巡る変化として、「組織のフラット化」「管理職のプレイヤー化」が指摘され、管理職誰しもが輝ける存在ではなくなってきたと言われている(中原,2017)。松尾(2013)によると,そのような中で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」が存在することが報告されている。経験からの学びや成長という観点では,松尾(2016),今城・藤村・佐藤(2017)において,「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」ことが重要であり,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」と報告されている。

小方・宮澤(2016)では,中堅リーダーから管理職に向けた有用な経験の抽出を目的に定量調査を実施し,中堅リーダーに一般的な,8つの経験リストを抽出した。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の初期適応が早いことが報告されている【表1】。

本研究では,小方ら(2016)の先行研究を一步進め,企業内役割において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,管理職・中堅リーダーへの職位の移行(トランジション)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,対象者のスキル・パーソナリティ特性,リフレクション特性を併せて解析することで,それらが有用な経験とどれほど関連性があるのかについて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,26~45歳までの従業員規模・業種・性別の異なる集団であり,結果97名のデータを得た。具体的には,経験の経路依存性に着目し,当該対象者に若手・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,若手・メインプレイヤー時代に求められるスキル(行動リスト),パーソナリティ特性(extroverted, energeticなど12尺度: = .71 ~ .84),リフレクション特性(対課題・対人・対自己: = .70 ~ .92)を行い,若手

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

・メインプレイヤー時代の有用な経験との関連性を検証した。

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、小方ら(2016)の経験リスト、Developmental Assignmentリスト22項目(Center for Creative Leadership,2006)を参考に、トランジションデザインモデル2.0(リクルートマネジメントソリューションズ,2018)の経験・スキル(行動リスト)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 | ・現実の仕事(70)、他者との関わり(20)、Off-JT(10)に関連する項目 | リッカート法 | 17 |
| C) 当該役割に求められるスキル | ・当該役割遂行に期待される、「考えるスキル」「実行するスキル」「人を動かすスキル」「自己をコントロールするスキル」の4領域 | リッカート法 | 22 |
| D) 個人特性アセスメント | ・これからの時代に企業人(リーダー)に求められる基本的特性「extroverted」、「leadership」、「team-oriented」など12尺度 | Ipsative 回答形式 | 36セット |
| E) リフレクション | ・「対課題」「対人」「対自己」の各々について、内省レベル毎に各2レベル規定された6尺度 | リッカート法 | 28 |

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、7尺度を得た(主因子法・プロマックス回転)【表3】。各尺度は、「_あいまい・複雑な課題に取り組む」「_自らを高めつづける」「_

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 |
|--------------------|------------------------------------|-------|
| _あいまい・複雑な課題に取り組む経験 | 部署や職種間にもたがう問題で調整が必要なおことについてサポートする | 0.744 |
| | 複雑で関係者が多い仕事を体験する | 0.609 |
| | 前例がない仕事や従来のやり方では対処できない仕事を体験する | 0.590 |
| | 難易度の高い複数の同時進行する仕事をこなす | 0.486 |
| _自らを高めつづける経験 | 継続的なフィードバック、コーチングを行う | 0.729 |
| | 判断を求めてきたとき「自身としてはどうしたいか」を尋ねる | 0.704 |
| | 仕事の目標達成にむけたプレッシャーを与える | 0.489 |
| _チームをリードする経験 | なんらかのチームを主導する役割を任せる | 0.776 |
| | 会議の進行役を任せる | 0.764 |
| _困難な問題に対処する経験 | 顧客や関係部署とのタフな交渉を経験する | 0.654 |
| | 他部署や顧客との間でのトラブルに対処する経験をする | 0.646 |
| | 組織全体の業務フローやバリューチェーンに関する情報を提供する | 0.502 |
| | 他地域、異文化の人々と協働する経験をする | 0.438 |
| _仕事の意味・価値を実感する経験 | 担当する仕事の成果の影響範囲について考えさせる | 0.751 |
| | 仕事の意義、提供価値を認識する経験をする | 0.532 |
| | 仕事上の自由裁量の範囲を持たせる | 0.490 |
| _メインプレイヤーとなる経験 | 主担当となる業務を持つ | 0.735 |
| | 重要な顧客や責任の大きな業務を経験する | 0.446 |
| _一つ上の立場の課題に取り組む経験 | 自分ひとりでは解決できない問題を他人の力を借りて解決する経験をする | 0.417 |
| | まずは自分の意見を持ってから相談に来よう促す | 0.772 |
| | 後輩を指導し動機づける役割を担う | 0.732 |
| | ひとりで目標設定をともなうP D C Aのすべてを担う業務を経験する | 0.690 |

紙幅の関係上、表示を簡略化しています。

「_チームをリードする」「_困難な問題に対処する」「_仕事の意味・価値を実感する」「_メインプレイヤーとなる」「_一つ上の立場の課題に取り組む」であった。各尺度は若手・メインプレイヤーとしての一人前となるための対課題・对人的な課題に加えて、自らを高め続けるなどマインドセット因子も抽出され、主に日本企業における期待役割と付与の実態を反映したものと見えよう。

また、「あいまい・複雑な課題に取り組む」が第1因子として抽出された。これは、複雑で前例がなくあいまいな業務に直面しそれを乗り越えた経験が、若手・メインプレイヤーにとっても困難を含み、印象深い経験であったことが示唆されており、興味深い結果となっている。

中堅リーダーとしての「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リフレクション(内省)要素は何か

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「部下の指導・育成」経験に着目した。本研究においても、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=97名)の若手・メインプレイヤー時代の経験ならびにスキル、リフレクション(内省)との間に何らかの関連性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4】にまとめた。

結果、中堅リーダーの「部下の指導・育成」に関連する若手・メインプレイヤー時代の経験として、「仕事の意味・価値を実感する経験」が挙げられた。加えて、若手・メインプレイヤーとして期待されるスキルのうち、「実行するスキル」「人を動かすスキル」との関連性が見られた。なお、「実行するスキル」は、「担当業務の目標達成に向けて最も効率的な手段を考え、計画を立てることができる

表4：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・スキル・リフレクションの回帰分析

| 要素 | 項目/要素・尺度 | T値 | * |
|-----------------|-------------------------|--------|----------|
| 若手・メインプレイヤー経験要素 | __あいまい・複雑な課題に取り組む経験 | 0.169 | 1.649 |
| | __自らを高めつづける経験 | 0.012 | 0.114 |
| | __チームをリードする経験 | 0.063 | 0.613 |
| | __困難な問題に対処する経験 | 0.113 | 1.095 |
| | __仕事の意味・価値を実感する経験 | 0.205 | 2.034 * |
| | __メインプレイヤーとなる経験 | 0.053 | 0.517 |
| | __一つ上の立場の課題に取り組む経験 | 0.046 | 0.447 |
| | 若手・メインプレイヤーに求められる行動・スキル | 実行する | 0.284 |
| 人を動かす | | 0.227 | 2.042 * |
| リフレクション | 課題1(前提を疑う、要因に遡る) | 0.101 | 0.464 |
| | 課題2(進め方を工夫する、次の仕事に活かす) | 0.159 | 0.819 |
| | 対人1(相手の関心を掴む、反応を予測する) | 0.013 | 0.054 |
| | 対人2(対人関係構築に向けた積極性) | -0.367 | -2.042 * |
| | 対自己1(意味・意義を問う、異質からの刺激) | -0.055 | -0.324 |
| | 対自己2(自己認識・特徴理解) | 0.365 | 1.780 |

** 1%水準で有意 *5%水準で有意

’ ‘ 複数の課題に優先順位をつけて、効率的に仕事を進めることができる ’ , ‘ 人を動かすスキル ’ は、 ‘ 目標達成に向けて必要な関係者の協力を引き出すことができる ’ ‘ 自身と関係者、もしくは関係者間の 利害や期待を調整することができる ’ 等から構成される。

これらから、若手・メインプレイヤー時代に他者の協力を得ながら、効果的な仕事をデザインし完遂遂行することを通じて、自らの仕事や機能、会社の顧客や社会にとっての意味や価値を感じることができた経験を持つ人材が、中堅リーダーにおいても「部下の指導・育成」経験を、良い経験として糧として管理職へのトランジションをスムーズに行うことができる可能性が示唆されたと言えるのではないかと。

加えて、それらのスキルを持ち、仕事の意味・価値を体感できる人材は、リフレクション時でも対人関係場面において積極的に関心の対象を広げない傾向が見られた。これは、「周囲の興味や関心を知る」「(必要以上に)異質な人と交流する」ことが少ないことを表している。これらから、過度に周りに振り回されない状況を自ら創っていくことも重要な要素の一つと言えるのだろう。

表5：若手・中堅リーダー「仕事の意味・価値」経験を起点とした、パーソナリティ・リフレクション尺度要素の回帰分析

| 要素 | 項目/要素・尺度 | T値 | * |
|------------|-------------------------|--------|-----------|
| 個人特性アセスメント | extroverted | -0.395 | -0.392 |
| | leadership | -1.546 | -0.780 |
| | team-oriented | -0.548 | -0.213 |
| | tough-minded | -0.594 | -0.176 |
| | dependable | 2.237 | 0.646 |
| | innovative | -3.205 | -1.044 |
| | logical | -4.581 | -1.584 |
| | energetic | -0.066 | -0.041 |
| | decisive | -0.984 | -0.663 |
| | tolerant of uncertainty | -0.266 | -1.973 * |
| | open-minded | 0.220 | 1.821 |
| | autonomy | 0.159 | 1.401 |
| | 個人特性アセスメントに基づく適性判定 | 組織管理適性 | 1.518 |
| 企画開発適性 | | 5.884 | 1.571 |
| 実務推進適性 | | -1.875 | -0.654 |
| 創造革新適性 | | 0.870 | 0.225 |
| リフレクション | 課題1(前提を疑う、要因に遡る) | -0.240 | -1.182 |
| | 課題2(進め方を工夫する、次の仕事に活かす) | -0.024 | -0.123 |
| | 対人1(相手の関心を掴む、反応を予測する) | 0.634 | 3.169 ** |
| | 対人2(対人関係構築に向けた積極性) | -0.434 | -2.676 ** |
| | 対自己1(意味・意義を問う、異質からの刺激) | 0.084 | 0.498 |
| | 対自己2(自己認識・特徴理解) | -0.141 | -0.761 |

** 1%水準で有意 *5%水準で有意

若手・メインプレイヤーの鍵となる経験と関連するパーソナリティ・リフレクション要素は何か

若手・メインプレイヤー時代の重要な経験の一つである「仕事の意味・価値を実感する経験」に関連するパーソナリティ要素、リフレクション要素を検討した。結果は、【表5】の通りとなった。

関連するパーソナリティは、「tolerant of uncertainty(あいまいさへの耐性)」が高すぎないこと、リフレクションでは先ほどの対人面での過度に周囲に振りまわされない傾向を自ら創ることに加えて、仕事を進める・周囲と連携する上で必要不可欠な要素(相手の置かれた状況を踏まえて行動する、気持ちに感心を向ける)については関心を向けて振り返りを行う傾向が見られた。

これらから、「仕事の意味・価値の実感」経験に繋がる要素として、過度なルーズさや曖昧に流すことは避け、対人面のリフレクションを効果的に行う(使い分ける)ことが有用であることが示唆された。

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研究を受け、若手・メインプレイヤーの経験要素と関連する特性やリフレクションと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。

若手・メインプレイヤー時代に一定のスキルを発揮し、仕事の意味や価値が実感できるレベルまで仕事をやり切る経験は上位の経験と連鎖すること、そこにはパーソナリティやリフレクション対象や特性とその使い分けが影響することが示唆された。近年、松尾(2017)による経験学習を促すOJTの必要性も強調される中、本研究結果は社会人として一人前となるステップにおける、上司や関係者における仕事のアサインの際の留意点やヒントの一

部を提示しているとも言えよう。

最後に、リフレクションについて触れておきたい。今城ら(2017)では、今回用いたリフレクション尺度得点と「新しい職場でうまく仕事を進めていくための、あなたなりの持論」との関係性を検討したところ、持論を持つ人材の得点の方が高かったと報告している。働き方改革が進み、将来につながる仕事経験を意図的・効果的にデザインしていく必要性は益々増していく。本研究で報告した、リフレクションの有用性と効果的な使い分けに関する示唆が、企業人の経験学習サイクルを促進する一助となれば幸いである。

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
中原淳(2017) 『管理職へのトランジション』 中原淳編「人材開発研究大全」第19章 P.473-p.497
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(2018) 『トランジションデザインブック2.0』 同社