

ビジネスパーソンの職位の移行に伴う、役割期待・スキルの変化に関する研究

小方 真

< 概要 >

企業における基幹業務を担う人材の継続的な輩出に向けて、職位の移行（トランジション）に注目した研究が数多く行われている。本研究では、トランジションに伴う変化に加えて、各職位（役割）に期待されるスキル・行動や有用な経験の特定と具体化を試みた。また、当該スキル・行動の人事サイドの期待と本人側の獲得認知のギャップから、今後の人材開発施策への示唆を得ることを目指した。
<キーワード> 職位の移行（トランジション）、スキル・行動、成長につながる経験

1. 背景と目的

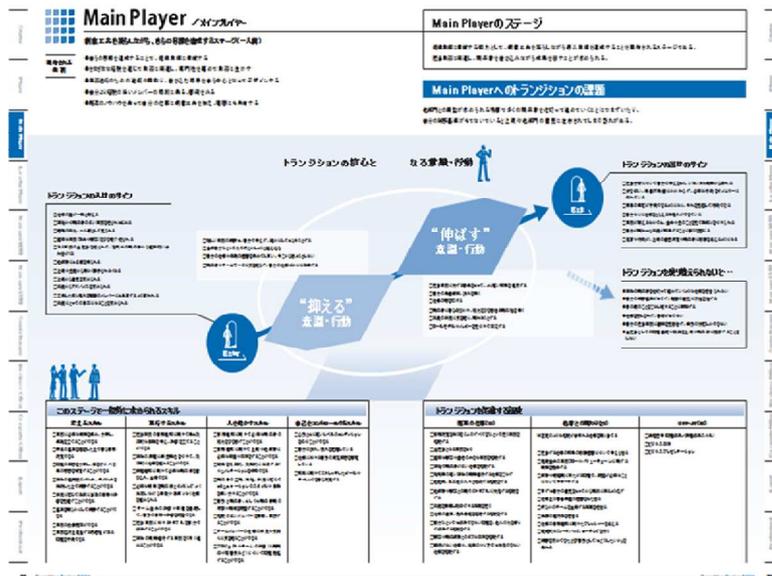
企業における経営を担う人材の継続的な輩出に向けて、職位の移行（トランジション）に注目した研究が数多く行われている。例えば、ミドルマネジメントの登用・育成に関しては、近年の管理職育成を巡る変化として、「組織のフラット化」「管理職のプレイヤー化」が指摘され、管理職誰しもが輝ける存在ではなくなってきたと言われている(中原,2017)。そのような中で成果を上げる管理職は、中堅リーダーを含むミドル以前に有用な経験を行なうことが重要であること、そこからスキルを獲得することが重要であることが指摘されている(松尾,2013)。同様に、学生から社会人への移行、中堅社員への移行、管理職を卒業しポストオブシプロフェッショナルへの移行についての実態や検討も進められている(小方,2018a)。

今日的な環境変化を踏まえ、小方・宮澤・古野・嶋村(2018b)は、山田(2010)の企業人の職位の移行(トランジション)研究を発展させ、日本企業におけるトランジションモデルを再整理した。先行研究では、ビジネスパーソンがトランジションを乗り越える際に、「期待役割」に照らし「抑える行動」「伸ばす行動」を明らかにした。小方ら(2018b)は、10の役割・職位のステージを抽出し(図表1)、「各職位で期待されるスキル・行動」「有用な経験」リストを構築・検証し、加えてトランジションによる職位の上昇とキャリア発達との関係性を明らかにしようと試みている(図表2)。

図表1：10のステージ



図表2：求められるスキル・行動、経験リストのイメージ(中堅社員)



なお、図表 2 で示した、「スキル・行動のリスト」「有用な経験」は以下のように定義・区分している。

それぞれの役割ステージで求められるスキル・行動のリスト

先行研究のコンテンツ(役割ステージごとの「入口のサイン」、「出口のサイン」、「伸ばす意識・行動」、「抑える意識・行動」)に加えて、各役割ステージで求められるスキルのリストを記載した。スキルは組織の中での役割の発揮を想定し、「考えるスキル」「実行するスキル」「人を動かすスキル」、そして「自己をコントロールするスキル」に分類した。

トランジションを促進する経験のリスト

役割ステージごとに成長を促す経験をリストアップした。先行研究に基づき、経験のリストは「70:20:10 フレームワーク」で分類した。これらの経験の付与にあたっては、個々の対象者にとって「(適度に)チャレンジングかどうか」を判断することを前提としている。

本研究では、ビジネスパーソンの職位の移行(トランジション)に関する全体像を整理しつつ、人員構成上人員が少なく比較的課題が多いとされる中堅層に着目して、企業側が考える対象者に身に付けてもらいたいスキルや行動と本人側の認識との異同を明らかにすることから、今後の人材開発施策への示唆を得ることを目指した。

2. 対象・方法

人事向け定量調査

リサーチ会社のパネルとして登録する企業の人事責任者への定量調査を行った。対象者の属性は、従業員規模・業種・性別の異なる集団であり、結果 175 名のデータを得た。

調査内容は、各職位に求められる役割、スキル・行動のリストの優先度(当該職位の職務遂行に当たり重要なもの・重要度の高いもの)を調べた。併せて、企業属性として、係長・管理職昇進年齢、従業員の男女構成比率などの情報を収集した。

中堅リーダー・中堅社員向け本人向け定量調査

リサーチ会社のパネルとして登録する中堅・中堅リーダー時代を経験した企業人を対象に定量調査を行なった。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、当該対象者に中堅・中堅リーダー時代の経験の特性を洗い出し、中堅・中堅リーダー時代に求められるスキル(行動リスト)の抽出を目指した。

・ 共に、分析には SPSS Statistica 22 を用いた。

3. 結果

人事向け定量調査

中堅・中堅リーダー各々について、「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」の各々について、選択率を平均を 50・標準偏差を 10 の Z 得点化を行い、得点を求めた。表 3 の通り、「考える」「人を動かす」スキルへの期待が、「実行」「自己コントロール」よりも相対的に高かった。また、本傾向は中堅・中堅リーダー共に共通であった。

中堅リーダー・中堅社員向け本人向け定量調査

前項と同様の各スキルの各々について、Z 得点化を行い、得点を求めた。

表 3 の通り、人事向けと同様に「考える」「人を動かす」スキル獲得の認識が、「実行」「自己コントロール」よりも相対的に高かった。また、本傾向は中堅・中堅リーダー共に共通であった。

人事向けと中堅リーダー・本人向けとのギャップ

両者の傾向差を確認するために、表 3 の通り傾向を比較した。中堅社員については、「考える」「実行する」の対課題スキル・能力に関するギャップはそれほど大きいとは言えず、「実行」「自己コントロール」にギャップが見られた。

両者の傾向差の背景を探るために、表 4 で項目別に差分の大きな項目をピックアップした。人事側の期待が強く、本人側の獲得認識が薄いものとして、中堅社員本人は「8 業務遂行上発生する可能性がある問題を予測する」「6 経験の浅いメンバーを指導、支援する」「7 チームメンバーの仕事の状況や気持ちに気を配る」「8 プロジェクトやチームの状態(人間関係や雰囲気など)について問題提起

する」を挙げていた。中堅リーダーからは、「4 自部署だけでなく、社外や他部署など影響範囲を考慮して判断する」「7 担当業務のKFS（鍵となる成功要因）を明らかにする」「5 業務遂行上発生する、顧客や社内外の関係者との利害対立を処理する」「10「割り込み」「中断」への対応力を身につける」が抽出された。

他方、本人側の獲得認識が強く、人事側からの期待がそれほど高くないものとして、中堅社員本人では「1 業務に必要な情報を集め、分析し、仮説を立てる」「1 目標達成にむけて必要な関係者の協力を引き出す」「13 経験から学ぶ」が抽出された。中堅リーダーからは、「2 未経験の仕事でも必要な活動を論理的に洗い出し、着手すべきことを決める」「1 関係者にとって分かりやすい文書や資料を作成し活用する」「7 目標達成にむけてメンバーを動機づける」が得られた。

これらから、人事と本人側の期待される行動・スキルについての認識には共通項とギャップがあることが伺えた。両者共に「考える」「人を動かす」スキルの重要性は共通認識が持たれている可能性が高い。他方、ギャップが存在するものとして、「概ね本人側の認識が各職位に求められるコアな行動やスキル（仮説・分析）、論理的な思考スキル」（本人側の獲得認識が強くなりがちなもの）、「不確実性の中での課題の特定や将来の方向性の明示」「個人レベルではなく組織レベルでの問題提起や課題設定」（人事側の期待が高くなりがちなもの）が挙げられた。概ね、経営や上司からの期待と本人側の認知にはギャップが存在すると言われるが、本結果からその差異の具体例が示されたと言える。

図表3: 中堅と中堅リーダーとの要素別ギャップ

要素	人事向け (N=175)	本人向け (N=97)	差分 (人事-本人)
□中堅(メインプレイヤー)			
考える	55.38	54.34	1.04
実行する	43.62	43.16	0.46
人を動かす	60.05	56.53	3.52
自己コントロール	45.12	49.69	-4.57
■中堅リーダー(リーディング・プレイヤー)			
考える	53.98	51.64	2.34
実行する	43.74	45.03	-1.29
人を動かす	57.75	56.36	1.39
自己コントロール	42.99	43.99	-1.00

図表5: 中堅と中堅リーダーに期待されるスキル・行動と属性との関係性

	係長昇進 年齢	課長昇進 年齢	従業員の 平均年齢	従業員内 男性比率
考える	.006	-.010	.088	.018
実行する	-.006	.010	-.088	-.018
人を動かす	-.003	-.008	.058	.024
自己をコントロールする	.132	.194**	.070	-.162*
考える(Ldr)	.054	-.013	.035	.025
実行する(Ldr)	-.054	.013	-.035	-.025
人を動かす(Ldr)	-.063	-.069	-.078	.068
自己をコントロールする(Ldr)	.063	.069	.078	-.068

**、相関係数は 1% 水準で有意(両側)

*、相関係数は 5% 水準で有意(両側)

図表4: 中堅と中堅リーダーとの項目別ギャップ

要素	項目	人事向け (N=175)	本人向け (N=97)	差分 (人事-本人)
□中堅(メインプレイヤー)				
考える	1業務に必要な情報を集め、分析し、仮説を立てる	52.67	65.61	-12.95
	8業務遂行上発生する可能性がある問題を予測する	51.52	42.76	8.77
人を動かす	1目標達成にむけて必要な関係者の協力を引き出す	59.14	70.51	-11.37
	6経験の浅いメンバーを指導、支援する	63.33	48.06	15.27
自己コントロール	7チームメンバーの仕事の状況や気持ちに気を配る	62.57	52.55	10.02
	8プロジェクトやチームの状態(人間関係や雰囲気など)について問題提起する	56.10	40.31	15.79
自己コントロール	13経験から学ぶ	38.19	49.69	-11.50
■中堅リーダー(リーディング・プレイヤー)				
考える(Ldr)	2未経験の仕事でも必要な活動を論理的に洗い出し、着手すべきことを決める	53.81	62.89	-9.08
	4自部署だけでなく、社外や他部署など影響範囲を考慮して判断する	65.24	51.73	13.51
	7担当業務のKFS(鍵となる成功要因)を明らかにする	46.95	39.08	7.88
実行する(Ldr)	1関係者にとって分かりやすい文書や資料を作成し活用する	50.00	57.68	-7.68
	5業務遂行上発生する、顧客や社内外の関係者との利害対立を処理する	55.71	44.29	11.43
	7目標達成にむけてメンバーを動機づける	57.62	65.12	-7.50
	10「割り込み」「中断」への対応力を身につける	46.19	37.59	8.60

人事向け定量調査と基本的な属性との関係

人事向け定量調査と併せて収集した各企業の属性データ(係長・管理職昇進年齢, 従業員の男女構成比率)とスキル・行動リストとの関係性を明らかにすることを試み, 関係性の解析を行った(図表 5)。本結果から, 課長昇進年齢(平均値)の遅い企業ほど, 中堅社員の「自己をコントロールするスキル」を期待する傾向が伺えた。さらに, 男性比率の高い企業は同じく中堅社員の「自己をコントロールするスキル」を期待する程度が低いことが示された。これらから, 課長すなわちマネジャーとしての期待・成熟レベルの違い(もしくは実質的な「遅い昇進」の実態)から, 中堅社員に期待されるスキル・行動レベルに差異が出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, まず職位の移行(トランジション)に関連する諸要素の全体像の整理を目指した。次に, 中堅層に着目し企業側が考える対象者に身につけてもらいたいスキルや行動と, 企業に働く本人側の獲得認識との異同から, 今後の人材開発施策への示唆を得ることを目指した。結果, 概ね本人のスキル・行動に関する獲得認識と人事からの期待は要素レベルでは概ね一致するものの, 項目レベルでの差異を確認すると人事側の期待が過大になりやすい(本人認知が過小になりやすい)観点が示された。ただし, 本件に関しては質問紙法ならびに定量調査の効能と限界を包含していると言え, 継続的な検討が必要となろう。

加えて, 企業属性と人事からの期待との関係性の観点からは, 課長の昇進年齢と特定スキルへの期待との関連性, 男女の構成比に基づく暗黙の期待バイアスの差異が示唆された。

これらから, 人材開発施策の立案時にいくつかの考慮すべき観点が抽出できる。まず, 第一に企業・人事側の期待と本人側の獲得認識のずれが起こりやすい点が存在する可能性ならびにそれらの具体的な観点が改めて示唆されたこと, 第二に, 企業や人事側が持つ社員に期待するスキルや行動の設定の際に, 昇進スピードや人員構成が影響する可能性が定量的な観点から示されたこと, である。

前者については, 「期待」は「実態」を上回るものであるとの言説に基づけば特に問題とするべきものではないかもしれない。ただし, 人材開発施策の効果や実効性が希求される昨今, このギャップを埋める努力は継続的に必要となろう。企業・人事側からの人材開発施策の企画・推進に向けた, 適切な「ストレッチ」レベルの設定と検証が求められると同時に, 対象者本人にとっても職務遂行後の振り返りと内省, ならびに意味づけの重要性(例: 「実は a というスキル獲得にもつながっている / つながる経験であった」との認識を持つ)が改めて必要であると言えよう。

後者については, これまでは各企業に求められる人材の質の違いとして扱われており, 正面から取り上げられていない課題ではないか。「自己をコントロールするスキル」の発揮を期待する, つまり自己発達や成熟を期待する必然性が存在する業種・業態であるのか, 結果的に昇進が遅くなっている実態にあわせて期待されるレベルや内容が変わっているのか, その期待の程度に男女構成比などの影響がどれほど反映されているのか, については追加検討が求められよう。

最後に, 本研究は企業・人事側の認識と対象者本人の認知のギャップを中堅層について扱った。当然, 新人・若手, マネジメントプロフェッショナルについても明らかにすべき要素が多い。本研究を契機に, 当該領域の研究が進むことを期待している。

参考文献

- 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(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
- 小方真(2018a)『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』 経営行動科学学会第 21 回年次大会発表論文集
- 小方真(2018b)『これからのトランジションデザイン』RMSメッセージ 51 号
- 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
- 山田直人(2010)『企業における役割転換の促進要因と転換要因に関する研究』人材育成学会第 10 回年次大会発表論文集