

管理職へのトランジションに向けた，中堅リーダーならびに 越境経験と個人特性との関連性に関する研究

小方 真 (株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所)

1. 背景と目的

企業人の役割移行(トランジション)において，一般社員から管理職へは大きな段差が存在することから，移行に向けた選抜・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) が指摘されている。

中堅リーダーの育成に関しては，職務経験の重要性とその計画的な付与に関して検討が進んでいる。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管理職以前に有効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，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」が存在することを併せて明らかにしている。加えて，経験に関しては，職務経験のみならず職務外経験，いわゆる越境経験への着目も見られる。石山(2018)は，実践共同体を往還してキャリア形成を行うビジネスパーソンをナレッジブローカーと呼び，従来型の Off-JT や OJT に加えて越境的学習のカテゴリを設け，そこでの経験にも注目すべきとの論を展開している。

職位の移行に伴う経験や直面した変化に関する研究は，Charan ら(2001)や小方ら(2010)にて先行研究が存在するが，いずれも定性的な研究が主であり，定量的箇所の標本数もそれほど多くはない。これは，経験の詳細を明らかにし，その文脈

や背景を明らかにするには適しているが，対象企業の業種や属性，人事システムの差異による影響を受ける可能性が否定できない。

本研究では，中堅リーダーから管理職への役割移行における，中堅リーダー時代の有用な経験ならびに関連する越境経験を定量的アプローチにより明らかにすることを目指す。また，関連する個人特性や対象者の属性，経験時に本人が獲得したスキルについても調査に含め，前述した中堅リーダーならびに越境経験のありようや認識に関して，職種や個人特性，所属企業の従業員規模等による差異が見られるのかの示唆を得ることも併せて目指すこととする。

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(N=500)，管理職(N=500)を対象に定量調査を行なった。中堅リーダーには，中堅リーダーと越境経験(社外活動・地域活動・越境学習等)と獲得スキルを，管理職には上記に加えて管理職時の経験の回答を得た(内容は「表1」を参照)。結果，30～45歳までの従業員規模・業種・性別の異なるデータを得た。さらに，個人特性(外向・リーダーシップ・あいまいの耐性など12尺度： $\alpha = .78 \sim .85$)，所属する企業・団体の特性や関連情報を収集し，経験ならびに獲得スキルとの関係性を明らかにしようとした。加えて，中堅リーダー経験，越境経験，管理職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

経営行動科学学会 (JAAS) 第 22 回大会発表論文集 掲載
トマネジメントソリューションズ(2018)の中堅
リーダーならびに管理職で期待される経験要素
やスキル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) 各ステージで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	3
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	17~23
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	22~24
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

3. 結果

(1) 管理職につながるリーダー経験と個人特性

表2: 中堅リーダー/越境経験要素と個人特性の差異(Z得点)

		管理職任用 (N=500)	中堅リーダー (N=500)
中堅リーダー経験	L1) レディネスを高める	44.1	41.7
	L2) 戦略策定に關与する*	48.0	45.0
	L3) 組織を代表する**	50.2	46.8
	L4) 複雑性・不確実性に対処する	53.5	53.3
	L5) 部下育成に責任を持つ	54.3	54.9
	L6) 失敗が許されない任務を担う	57.5	57.4
	L7) 上司を補佐する	68.8	70.0
リーダースキル	考える(L)*	65.0	63.6
	実行する(L)	55.5	57.1
	人を動かす(L)	68.9	67.9
	セルフ自己コントロール(L)	57.1	58.7
個人特性	extroverted	48.7	48.1
	leadership**	51.6	49.7
	team-oriented	50.8	50.3
	tough-minded	48.8	48.0
	dependable	49.6	50.7
	innovative**	51.2	49.3
	logical**	49.3	47.3
	energetic	48.5	48.6
	decisive*	49.8	48.2
	tolerant of uncertainty	49.7	48.6
	open-minded*	49.7	47.4
	autonomy*	51.8	49.8

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

管理職と現役中堅リーダーそれぞれの、「リーダー時代の最も成長につながる(った)経験」に含まれる要素を因子分析し、7要素を得た(表3)。うち、「戦略策定に關与する(L2)」「組織を代表する(L3)」因子については、管理職とそれ以外で有意な差異が見られた。また、個人特性についても、「リーダーシップ」「イノベティブ」「論理性」などの要素で特に有意な差異が見られた。これらの特性を保有し、開花させている人材の方が管理職として多く存在していることが伺えた。

表3: 中堅リーダー 成長につながる経験の構成要素

要素タイトル	リスト	因子負荷
L1) レディネスを高める	マネジメント(経営側)になる準備をするよう伝えられ、優先して開発すべき能力を特定する	0.652
	マネジメントの仕事疑似体験する	0.377
L2) 戦略策定に關与する	折に触れて所属事業や組織の現状/今後について意見を述べる	0.587
	所属組織の計数管理やスケジュール管理を担う	0.482
	所属事業や部門の将来ビジョンについて議論する	0.474
L3) 組織を代表する	組織の目標、計画、方針の立案作業に参加する	0.379
	上司の代わりに上位者の集まる会議に出席する	0.559
	所属組織を代表したプレゼンテーションや交渉を行う	0.549
	予算や人的資源について上司と調整、交渉する	0.484
L4) 複雑性・不確実性に対処する	部署横断プロジェクトに参画する	0.399
	上位者に対して問題提起を行う	0.614
	担当業務外のことについても判断する経験を積む	0.563
	上位者(役員など)と接点を持つ機会を設ける	0.561
	業務の進め方や組織の仕組みの改善点を考える	0.550
	緊急時に判断をして指示を出す	0.486
L5) 部下育成に責任を持つ	プレッシャーの高い業務や役割を担う	0.453
	メンバーの育成担当者になる	0.816
L6) 失敗が許されない任務を担う	職場のメンバーの成長課題について議論する	0.690
	継続的なフィードバック、コーチングを行なう	0.464
L7) 上司を補佐する	所属組織の業績に大きな影響を与える業務を担う	0.595
	新しいやり方を所属組織に浸透させる役割を担う	0.400
	上司補佐、代行の役割を担う	0.688
	チームを主導する役割を担う	0.582

紙幅の関係上、表示を簡略化しています。

(2) 中堅リーダー経験と越境・管理職経験の関係

次に、中堅リーダー経験のうち、最も管理職と中堅リーダーとの差異が大きかった L3 項目について、管理職ならびに越境経験に内在する要素と

経営行動科学学会 (JAAS) 第 22 回大会発表論文集 掲載
 の関係性を明らかにすることを試みた。まず、管理職の経験に内在する要素として、「部下や関係者を動かす(M1)」「対上司への影響力を発揮する(M2)」「相互依存性や複雑性に対処する(M3)」「マネジメントネットワークを形成する(M4)」を抽出した。次に、越境経験に内在する要素として、「リーダーの視界で課題を特定する(E1)」「組織を代表する責任を負う(E2)」「新たな役割を引き受ける(E3)」「後輩育成など難度の高い役割を担う(E4)」を特定した。

そこで、L3 との関連性を表 4 にまとめた。結果、中堅リーダー時代の経験に内在する戦略策定要素は、管理職での「相互依存性や複雑性への対処(M3)」「部下や関係者を動かす(M1)」要素につながり、さらに越境経験における「リーダー視界での課題特定(E1)」「新たな役割を引き受ける(E3)」とも関連が深いことが示唆された。

表4: 中堅リーダー「組織を代表する(L3)」要素を起点とした、越境/管理職経験と各ステージ別獲得スキルとの回帰分析

要素	要素	T値	*
越境	E1)リーダーの視界で課題を特定する	0.125	3.202 **
	E2)組織を代表する責任を負う	-0.001	-0.016
	E3)新たな役割を引き受ける	0.146	3.210 **
経験とスキル	E4)後輩育成など難度の高い役割を担う	0.059	1.602
	考える(E)	-0.181	-1.003
	実行する(E)	-0.217	-1.226
	人を動かす(E)	0.226	0.904
	自己コントロール(E)	0.025	0.228
	M1)部下や関係者を動かす	0.094	2.175 *
	M2)対上司への影響力を発揮する	0.040	0.867
経験と管理職	M3)相互依存性や複雑性に対処する	0.153	3.683 **
	M4)マネジメントネットワークを形成する	-0.045	-1.349
	M5)担当組織を位置づける	0.061	1.483
	考える(M)	-1.242	-1.416
	実行する(M)	-1.543	-1.466
	人を動かす(M)	1.911	1.337
	自己コントロール(M)	0.793	1.501

** 1%水準で有意 *5%水準で有意

(3)職種・属性・個人特性による差異

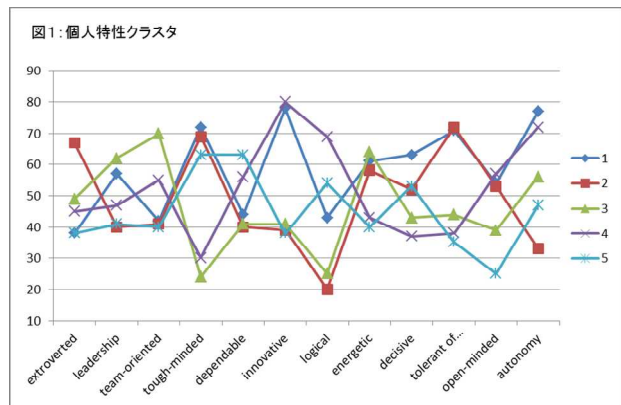
さらに、上記経験や獲得スキルに、職種や属性、個人特性による差異が、量的に見られるかの検討を行うため、詳細の検討を行った。まず、職種別の傾向について、表 5 の結果を得た。さらに、全体の中で差異が見られた、「生産・製造」と「研究開発」職について要素レベルの差異を明らかにするための t 検定を行った。結果、L3、L2、L4 に有意な差異が見られた。ただし、越境経験を構成する要素については有意な差が見られな

かった。

表5: 職種別中堅リーダー経験に含まれる要素の差異 (Z得点)

		N 2 6 3	生 産 ・ 製 造 *	N 2 5 7	N 1 3 5	N 1 3 7
中 堅 リ ー ダ ー 経 験	L1)レディネスを高める	41.9	41.6	42.2	45.8	44.7
	L2)戦略策定に関与する*	46.0	42.4	46.1	48.5	49.7
	L3)組織を代表する**	45.4	47.0	48.7	54.2	49.7
	L4)複雑性・不確実性に対処する*	50.9	51.0	54.1	57.8	54.1
	L5)部下育成に責任を持つ	56.7	53.6	54.1	56.5	50.7
	L6)失敗が許されない任務を担う	59.2	56.7	55.1	60.4	58.1
	L7)上司を補佐する	71.5	67.4	69.3	71.2	65.0

加えて、個人特性の違いによる要素レベルの差異を明らかにするべく、以下の検討を進めた。まず、個人特性 12 尺度を 5 群のクラスタに分類し、以下のクラスタ中心データを得た(図 1)。



そこで、表 5 と同様に内在するクラスタ間でプロフィールの違いが大きな「外交的でタフかつ曖昧さへの耐性が高いタイプ()」と「自律的で創造性高くロジカルなタイプ()」で t 検定を行った。結果、表 6 の通り、L1、L2、L3、L4、L5、L7 に有意な差が検出された、また、越境経験においても、E4 要素について差が見られた。

表6: 個人特性クラスタ別中堅リーダー経験に含まれる要素の差異 (Z得点)

		クラス 1 N=198	クラス 2 N=182	クラス 3 N=224	クラス 4 N=169	クラス 5 N=227
中 堅 リ ー ダ ー 経 験	L1)レディネスを高める*	57.8	59.5	58.3	54.5	56.8
	L2)戦略策定に関与する**	54.2	56.6	54.0	50.0	53.3
	L3)組織を代表する**	50.5	54.1	52.6	48.0	52.1
	L4)複雑性・不確実性に対処する**	47.8	50.2	48.9	40.0	44.6
	L5)部下育成に責任を持つ*	47.8	47.5	43.7	40.7	45.9
	L6)失敗が許されない任務を担う	39.5	45.7	42.7	40.9	42.2
	L7)上司を補佐する**	33.0	34.9	28.5	26.1	26.8
越 境 経 験	E1)リーダーの視界で課題を特定する	62.8	63.2	62.8	62.2	63.5
	E2)組織を代表する責任を負う	30.9	31.2	23.5	30.6	32.7
	E3)新たな役割を引き受ける	60.8	63.0	60.1	60.8	62.5
	E4)後輩育成など難度の高い役割を担う*	62.3	63.2	61.3	59.9	62.4

他、従業員規模別等多角的に検討を進め、従業員規模 100 名以下の組織に勤務する対象者は、中堅リーダー経験に含まれる要素の低さを、越境経

経営行動科学学会 (JAAS) 第 22 回大会発表論文集 掲載
験で補っている可能性なども示された。

4. まとめと考察・今後に向けて

本研究により、以下の事項が示唆された。

まず、日本において企業・団体に勤務する中堅リーダーが直面する経験に関連する要素が7つ存在し、それらが管理職や越境経験要素との連関を持つ、つまりは経路依存性を持つということが定量的アプローチによって明らかにされようとしているという点である。

次に、管理職と中堅リーダーを分ける経験や個人特性が、従前から言われてきた「部下育成」や「外向性」と言ったものから、「組織を代表する」や「論理性」「創造性」に変化している可能性がある。加えて、中堅リーダーが直面する経験を構成する要素は、職種や個人特性による違いが見られ、かつ要素間のばらつきも大きい可能性が存在するという点である。

では、これらの傾向にはどのような背景が存在するのであろうか。リクルートマネジメントソリューションズの調査(2016)によると、近年の管理職にはより戦略的思考や大局観が期待されていると言う。本研究から、先が見えない時代において、戦略性を持ちながらリーダーとして難局を切り開く、それを楽しむタフさと創造性を持つ中堅リーダー自身が、実際に役割や職務遂行上もその経験を付与され、それを自認していることが示唆された。つまり、企業側の期待や付与する役割と本人側の認識や経験が一致し始めてきたといえるのではないだろうか。

加えて、越境経験の要素とその影響についても検討を深めていくべきである。本研究からも、中堅リーダーのL3経験と、越境経験のE1とE3には一定程度の連関が存在することが示された。越境経験に関する自由記述コメントには、その具体的なエピソードとして「PTAの役員経験」「地域の自治体や消防団のリーダー、役員経験」「マンションの管理組合」「学びや大学院大学などのコミュニティ」など多様な記載が数多く見られる。企業内の経験のみならず、越境経験とそのバラエテ

ィが無視できない存在になりはじめてきたと言えるのではないだろうか。

さらに、職種別や個人特性格の要素の違いについても更に検討を行っていくべきである。中原(2012)で越境学習に関する先行研究においては、社外学習への参画度合いは研究開発職が最も低いことが報告されている。本研究でも同様の傾向は示したが、有意と言える差ではなかった等明らかにすべき論点は数多く存在すると言えよう。

最後に、本研究の限界と今後の展望に触れる。個人の認識を基とする定量調査の限界も存在する。背景や文脈の詳細を求めるのではなく、定量的なデータから得られる傾向と要因仮説を重視しながら、本アプローチの限界についても認識しつつ、今後に向けては経験内容の詳細の解析や他指標との関連性の検討などを丁寧に進めていくべきであると考えられる。

参考文献

- 石山恒貴(2018)『越境的学習』福村出版
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
中原淳(2012)『経営学習論 - 人材育成を科学する』東京大学出版会
小方真・嶋村伸明・橋本ひろみ(2010)『日本企業におけるトランジション(職位の移行)に関する研究～課長・部長・事業部長を中心に～』経営行動科学学会第13回大会発表論文集
Ram Charan, Stephen Drotter, James Noel 2001 「THE LEADERSHIP PIPELINE」 John Wiley & Sons, Inc. (邦訳:ラム・チャランほか 2004 「リーダーを育てる会社 つぶす会社 - 人材育成の方程式」英治出版)
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
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