

## ビジネスパーソンの社外活動と職位の移行(トランジション)との関連性に関する研究

小方 真

### <概要>

ビジネスパーソンの社外活動や越境経験, 学び直しに関する検討や研究が進んでいる。今日的な環境変化の中で, 企業は人材育成を企業内部の業務経験のみで担保することが困難になってきており, 社外経験を含めた育成や能力開発を指向はじめています。本研究は, ビジネスパーソンの社外活動実態と, 企業内での大きな職位変化である中堅社員から管理職への移行(トランジション)時との関連性について定量的アプローチにより示唆を得ることを目的とした。

<キーワード> 職位の移行(トランジション), 個人特性, 越境活動(経験), 経験学習

### 1. 背景と目的

近年, ビジネスパーソンの社外活動や越境経験, 学び直しという概念が注目されている。中原(2012)においても, 越境学習は「組織の境界を飛び越え, 組織には気づかなかったアイデアを生み出したり, 組織の中では獲得できない知識・技能を身につけたり, 日々の仕事の中で自明化してしまった自身のキャリアを問い直すことを可能にする学習」と定義されている。その上で, 役職による社外活動の参加度合いの違いと業績や組織コミットメント指標などや, 社会関係資本との関連性を明らかにしようと試みている。結果, 越境学習の目的を「イノベーション」, 「組織を超えたキャリア開発・能力形成へのニーズ」であると小括している。

また, 石山(2018)は越境学習の定義を, 中原(2012)やエンゲストローム(2018)の議論まで拡張した上で, 「異なる状況をまたぐ人すべて(狭義では, 組織とのかかわりを有する人)が, 境界を往還し, 境界をつなぐプロセス全体」であるとしている。その上で, 境界を繋ぐナレッジ・ブローカーの存在を規定し, 各種の越境活動と越境的活動の効果についても定量的に明らかにしようと試みている。

他方, 企業内の職位の移行(トランジション)において, その困難さが増していることが指摘されている(小方, 2018)。特に, 中堅リーダーから管理職へのトランジションについてプレイヤーからマネジメントへの変化, 専門性の喪失へのリスク, 業績プレッシャーの高まりなど, より移行の難度が増しているとされる。そして, 職位の移行時には, キャリア開発や能力開発の領域も併せて検討を行う必要があり, その複雑性は高い。ただし, 前述した越境学習や学び直しと, トランジションやそれに伴う変化について, 近年の日本企業の実況に即して詳細に検討したものはあまり見られない。

本研究では, 近年注目される社外活動や越境経験が, 特に困難さを増しているといわれる中堅リーダーから管理職へのトランジションにおいて, どのような影響を与えているのかを定量的なアプローチにより検討すること, ならびにそこから実務的な示唆を得ることを目的とする。

また, 本研究で用いる中堅リーダーと管理職の役割定義, 期待される能力やスキル, 有用な経験についてのリストは, 小方(2018)で示した, 日本企業におけるトランジションモデルを活用することとした。

### 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。

### 3.結果

#### 最も成長につながった経験に関する因子分析

前述した中堅リーダーと管理職，ならびに越境経験時に含まれる「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，各因子を得た(中堅リーダー・越境経験要素については表2・表3に示した)．

- ・中堅リーダーの因子・・・L1)レディネスを高める，L2)戦略策定に関与する，L3)組織を代表する，L4)複雑性・不確実性に対処する，L5)部下育成に責任を持つ，L6)失敗が許されない任務を担う，L7)上司を補佐する
- ・管理職の因子・・・M1)部下や関係者を動かす，M2)対上司への影響力を発揮する，M3)相互依存性や複雑性に対処する，M4)マネジメントネットワークを形成する，M5)担当組織を位置づける
- ・越境経験時の因子・・・E1)リーダーの視界で課題を特定する，E2)組織を代表する責任を負う，E3)新たな役割を引き受ける，E4)後輩育成など難度の高い役割を担う

#### 管理職につながる中堅リーダー経験やスキル，越境経験と個人特性

次に，管理職任用者とそれ以外とを区分し，個人特性や越境経験の差異も含めて検定を行った(表4)．結果，中堅リーダー時の経験要素である「戦略策定に関与する(L2)」、「組織を代表する(L3)」，越境経験時の「組織を代表する責任を負う(E2)」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」などの尺度で特に有意な差異が見られた．

これらから，中堅リーダー時において，自らの担当業務に留まらず，一段高い視野で組織を代表して意見や見解を述べる，戦略策定に関与し，併せて社外活動でも類似内容を経験している人材，加えて個人特性においても「論理性を併せもちながら人々をリードし，新たな企画や活動を起こしていくことを好む人材」の方が管理職として多く存在していることが明らかになった．

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

表2：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に伝えられ、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を経験体験する	0.377
L2)戦略策定に関与する	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
	組織の目標、計画、方針の立案作業に参加する	0.379
L3)組織を代表する	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加する	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する	0.563
	上位者(役員など)と接点を持つ機会を設ける	0.561
L5)部下育成に責任を持つ	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
	プレッシャーの高い業務や役割を担う	0.453
L6)失敗が許されない任務を担う	メンバーの育成担当者になる	0.816
	職場のメンバーの成長課題について議論する	0.690
L7)上司を補佐する	継続的なフィードバック、コーチングを行う	0.464
	所属組織の業績に大きな影響を与える業務を担う	0.595
L7)上司を補佐する	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
L7)上司を補佐する	チームを主導する役割を担う	0.582

※経路の経路上、最も影響しています。

表3：越境\_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
E1)リーダーの視界で課題を特定する	マネジメント(経営側)になる準備をするように伝えられ、優先して開発すべき能力を特定する	0.719
	継続的なフィードバック、コーチング機会を設けられる	0.669
	所属団体や部門の将来ビジョンについて議論する	0.506
	マネジメントの仕事を経験体験する	0.453
E2)組織を代表する責任を負う	組織の目標、計画、方針の立案作業に参加する	0.395
	業務の進め方や組織の仕組みの改善点を考える	0.368
	予算や人的資源について関係者と調整、交渉する	0.614
	所属組織の計数管理やスケジュール管理を担う	0.511
E3)新たな役割を引き受ける	チームを主導する役割を担う	0.500
	所属組織を代表したプレゼンテーションや交渉を行う	0.455
	該当組織存続に大きな影響を与える業務を担う	0.294
	上位者に対して問題提起を行う	0.542
E4)後輩育成など難度の高い役割を担う	新しいやり方を所属組織に浸透させる役割を担う	0.529
	組織代表の補佐、代行の役割を担う	0.416
	代表の代わりに上位者の集まる会議に出席する	0.416
	団体やタスクを超えた横断プロジェクトに参加する	0.393
E4)後輩育成など難度の高い役割を担う	担当外のことについても判断する経験をする	0.319
	上位者(代表など)と接点を持つ機会を設けられる	0.274
	折に触れて所属組織の現状/今後について意見を述べる	0.240
	メンバーや後輩の成長課題について議論する	0.660
E4)後輩育成など難度の高い役割を担う	メンバーや後輩の育成担当者になる	0.568
	プレッシャーの高い業務や役割を担う	0.390
E4)後輩育成など難度の高い役割を担う	緊急時に判断をして指示を出す	0.287

※経路の経路上、最も影響しています。

越境経験のバリエーションに基づく個人特性ならびに管理職・中堅リーダー経験との関連性について 定量調査において具体的な越境経験を記述した299名のデータを越境経験バリエーション毎に分類し、経験別の個人特性、ならびに中堅リーダー・管理職経験との関連性に関する示唆を得ることを目指した。

まず、石山(2018)の枠組みを参照した上で、経験学習に関する実証経験を持つ筆者を含む2名にて越境経験の分類・確定を行った。結果、「a)副業・業務関連業務(N=34)」「b)地域活動(N=179)」「c)ボランティア(N=54)」「d)スポーツ・趣味(N=32)」の4分類を得た。なお、各経験の代表的エピソードは表5のとおりである。

次に、4分類毎の個人特性の差異の有無を検討するため、個人特性アセスメントの平均値を求め、図1の結果を得た。これらから、「a)副業・業務関連業務」経験者と「d)スポーツ・趣味」経験者にはその傾向に差異がある可能性が示唆された。具体的には、前者は「リーダーシップを発揮することを好み(が得意であり)、創造的な活動を好む」、後者は「創造的な活動を好むものよりエネルギーであるが、チームワークや集団活動は苦手」である傾向が見られた。

加えて、4分類毎に中堅リーダー・管理職時の職務を通じて得られた経験との関連性を明らかにするため、各群別の経験値を求め、表6に示した。管理職の経験については4分類毎に差異が見られたものの、中堅リーダーについては明確な際は見られなかった。管理職の経験について、「部下や関係者を動かす(M1)」経験については「d)スポーツ・趣味」の方の数値が高く、「担当組織を位置づける(M5)」は、「a)副業・業務関連業務」の方が高かった。

以上～から、越境経験と企業内のトランジションに伴う直面する経験については、一定の関連性がある可能性が示唆された。また、において、越境経験の種別により、その後直面する企業内での経験に何らかの影響が見られる可能性が併せて示唆されたと言えよう。

表4：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)
L1) レディネスを高める	44.1	41.7
L2) 戦略策定に関与する*	48.0	45.0
L3) 組織を代表する**	50.3	46.6
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
E1) リーダーの視界で課題を特定する	43.3	42.3
E2) 組織を代表する責任を負う*	57.1	52.9
E3) 新たな役割を引き受ける	43.9	43.4
E4) 後輩育成など難度の高い役割を担う	43.6	43.4
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	48.6	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

表5：越境経験要素と具体的なエピソード(例)

カテゴリ	具体的なエピソード
a)副業・業務関連業務(N=34)	・他社と共同によるプロジェクトに参画したのは良い経験でした。他社社員と仕事する事により、今までの常識が実は常識でない事に気づかされました。 ・全く関連のない企業からリーダークラスの人々が集まり、人材育成の会社が開催した研修プログラムに一年間参加しました。メンバー同士で、悩みや相談を積極的に話して、お互いがプラスになったなど実感するほど有意義なものでした。
b)地域活動(N=179)	・子供のミニバスケットクラブの保護者陣(ほぼお母さんの中で親父一人)の取り組みの補佐をやって来て、子供たちや親の成長に貢献できたと思う。取り組み能力と影での貢献が成果。 ・googleのローカルガイドとなり、自身の住んでいる町の店の詳細や連絡先などを付与することで検索容易性の向上と利用者の増加による地域の活性化に協力。
c)ボランティア(N=54)	・被災地でのボランティア活動をメインとして活動行なった。現場でわからないさまざまな困難な環境下をまにあたりにして、報道、考え方が180度変わることになったのがやはり印象的である。 ・手話活動に従事し、障害を持った人たちと触れあった。偏見を持っていた訳ではないが、障害を持つということに様々な事考えさせられた。
d)スポーツ・趣味(N=32)	・社外のスポーツサークルでスポーツサークルのメンバーたちと大会に出て、大会で優勝するという経験をした。様々な人達と協力することで、1人ではなし得ないことをやりとげることができた。 ・少年野球チームに監督兼コーチとして参加。それぞれの年齢に即した青少年の育成に関するさまざまな知見を得る事が出来た。その中では集団行動の大切さ、仲間と支え合って1つの目標に向かって、個人が自分の役割を果たす、または、助け合う...と言った、個々の方を結集して1つの大きな目標に向かってことを教える事もできた。

図1：越境経験別個人特性

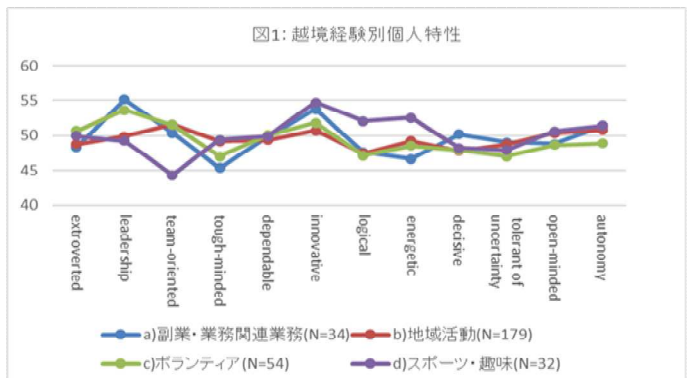


表6：越境タイプ別管理職経験における差異 (Z得点)

	a)副業・業務関連業務(N=34)	b)地域活動(N=179)	c)ボランティア(N=54)	d)スポーツ・趣味(N=32)
M1) 部下や関係者を動かす*	53.8	54.8	57.2	61.4
M2) 対上司への影響力を発揮する	54.3	53.0	55.6	57.8
M3) 相互依存性や複雑性に対処する	47.8	49.1	50.1	54.3
M4) マネジメントネットワークを形成する	45.8	43.9	46.9	47.1
M5) 担当組織を位置づける*	65.8	60.9	62.3	55.1

\*=p<0.5 \*\*=<p<0.1

#### 4. 考察・今後に向けて

本研究は、企業内のトランジションのうち、特に困難であると言われている中堅リーダーから管理職への移行において、越境経験の影響の有無を検討しその経験の違いによるその後の経験に差異が見られるのかについて示唆を得ることを目指し、前述した結果を得た。

まず、経験間の連鎖に関する検討を行う。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、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」が存在することを明らかにしている。本研究から、先行研究で指摘されている企業内での経験連鎖に加えて、トランジション促進する越境経験(例：組織の代表経験)が存在する可能性が示唆されたと言える。

次に、越境経験の種別とトランジション経験との関連性について検討を行う。越境経験と学習や経験との関連性については、中原(2012)が企業外勉強会や研究会への参加とその後の企業内活動への有用性に関して検討を行い、経験頻度や回数が職種間による違いがあることを報告している。さらに、それらの小括から発展させ、従前より、企業内で越境経験や学習をする人材は企業内において「暇な人・出世の道が絶たれた人」などの偏見があるとすれば、それを除去する必要性についても述べている。また、石山(2018)は、社外活動・ジョブクラフティングに関する検討を行い、地域コミュニティ活動等の越境経験が、改善/関係構築ジョブクラフティングに有意に関係していることを詳細に検討している。その上で、越境経験の中でも「ボランティア」「地域活動」「異業種交流会」の3つが、業務遂行に関連していることを報告している。それらを踏まえ本研究結果を改めて検討すると、「a)副業・業務関連業務」「d)スポーツ・趣味」を選択している群間にそもそも個人特性の差異が見られ、さらにその越境経験後に直面する管理職経験の内容の違いが見られるとの結果が得られた。ここでは、管理職経験の内容の違いに着目する。a)経験者の、最も高い管理職経験要素は、「担当組織を位置づける(M5)」である。逆に、「部下や関係者を動かす(M1)」は最も低い。d)経験者の最も高い管理職経験要素はM1であり、最も低いものがM5である。これらから、そもそもリーダーシップ発揮に強みを持つa)経験者は、越境経験においてもその強みを活かすものを選択し、結果管理職時の経験を一部代替している可能性、d)経験者は、そもそもチームワークや集団活動にそれほど強みを持たず、結果管理職になってからM1経験に初めて直面するケースが想定された。本論点と仮説については、さらに詳細な検討を行う必要があるが、企業内のトランジションを考える際に、個人特性を踏まえた越境経験を考慮していくことが有用である可能性と実務上の着眼点が示唆されたと言えるのではないだろうか。

最後に、本研究の限界と今後の展望に触れる。まず、本論で扱った中堅リーダーから管理職へのトランジション以外の転換点の検討である。ラム・チャラン(2004)は、リーダー開発に向けた6つの転換点を指摘し、小方・嶋村・橋本(2010)は中堅リーダーから管理職へのトランジションに加えて、部長へのその困難度が高いことを報告している。今後更なる追加の検討が待たれる。さらに、当然ながら検討の前提となる個人の認識を前提とする定量調査の限界も存在する。今後については、定量的なデータから得られる傾向と要因仮説について、本アプローチの限界についても認識しつつ、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着実に進めていく必要があると考える。

#### 参考文献

- ユーリア エンゲストローム(2018)『拡張的学習の挑戦と可能性: いまだにここにはないものを学ぶ』新曜社  
 石山恒貴(2018)『越境的学習のメカニズム 実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・プロカーの実像』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  
 小方真(2018)『これからのトランジションデザイン』RMSメッセージ51号  
 ラム・チャラン(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(2018)『トランジションデザインブック2.0』同社