

中堅リーダーの成長に影響を与える諸要因の研究

宮澤 俊彦（株式会社リクルートマネジメントソリューションズ コンサルティング部）

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

企業人としての成長はいくつもの役割移行を経てなされていくが、そのなかの重要な課題のひとつとして中堅社員から管理職への役割移行が挙げられている（リクルートマネジメントソリューションズ,2018a）。

このような中で、人材育成の大部分を占めると言われる仕事経験に着目し（DeRue and Wellman,2009）、マネジャーとしての活躍につながるプレマネジメント経験についての研究が進められている。例えば松尾（2017）は、中堅社員のマネジメント能力を高めることにつながる経験として、「自部門を超えて他部門・外部組織と協働する経験」「何かを変革する経験」「高い責任を伴う経験」を抽出している。また小方（2019）は、管理職任用者に対してこれまでの経験でマネジメント能力を高めることにつながった経験を調べ、「戦略策定に関与する経験」「組織を代表する経験」が抽出されたことを報告している。

このように、マネジャーにつながるプレマネジメント経験が抽出されつつある一方で、小方（2019）は、個人特性の違いによって、得られる経験に差がある可能性を指摘している。これは成長につながるプレマネジメント経験の総量が限られる中で、より効果的に乗り越えていくことができる個人の見極めや、必要な支援が現場で工夫されているためと考えられるが、その検討は

十分になされているとはいいがたい。

そこで本研究では、個人の特性に特に着目し、成長経験との関係を明らかにすることを通じて、個人に適した経験や支援の在り方についての示唆を得ることを目指す。

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=600)を対象に、定量調査を行い、中堅リーダーおける最も成長につながる経験ならびに越境経験と獲得スキルに関する回答を得た(内容は表 1 を参照)。なお、回答者は 20 歳台～40 歳台までの従業員規模・業種・性別の異なる属性であった。内容として、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(2018b)の中堅リーダーとして期待される経験やスキルリストからの回答からを得、小方（2019）に基づき因子分析を行った。併せて、最も成長につながった経験そのものの特性や上司支援の程度、個人特性ならびに指向（外向・リーダーシップ・あいまいの耐性など 12 尺度，組織管理・企画開発・実務推進・創造革新の指向 4 尺度， $\alpha = .78 \sim .85$ ）情報を収集した、加えて、個人特性について、後述する自己信頼、異質性への関心、自分軸などの中堅リーダーとしての関係する可能性の高い質問項目を追加で挿入した。

さらに、中堅リーダー経験に関連する隣諸要素について併せて解析を行うために、以下のような要素を追加し、回答データを得た。具体的には、今城・藤村・佐藤(2020)が尺度化を試みた、経験からの学習を促進する「主体性」や「メタ認知」概念、加えて、木村・館野・関根・中原(2011)が報告する、経験学習行動に関する項目リストである。これらについては、後述する確認的因子分析を経て尺度化を行い、関連要素との分析を試みた。分析に際しては、SPSS Statistics 26 を用いた。

表 1: 質問項目とその内容

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) 当該業務のレベル	・思考困難度、裁量の独立性・インパクトの大きさ等	リッカート法	4
D) 上司・周囲の支援	・上記業務にあった上司支援の程度 ・経験学習行動を促進する風土、周囲の関わり	リッカート法	1・16
E) 当該業務を通じて獲得されたスキル	・当該役割遂行により獲得された、「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	24
F) 個人特性	・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 ・組織管理、企画開発、実務推進、創造革新等役職タイプ別指向 ・「主体性」「メタ認知」 ・「自己信頼」「学習意欲」「自律性」	Ipsative 回答形式 ・リッカート方式	42 セット ・45 ・8 ・21

3. 結果

(1) 個人特性に関する確認的因子分析
中堅リーダーに求められる個人特性に関する項目を因子分析し、3 要素を得た (因子負

表 2: 個人特性に関する確認的因子分析結果

カテゴリ	項目	因子負荷量
自己信頼	矛盾する物事を扱うときにストレスを感じない。	0.747
	とても複雑なことを扱うときもリラックスしていられる。	0.703
	慣れない状況でもあまりストレスを感じない。	0.683
	矛盾した情報が入ってきても、困らない。	0.593
	複雑性の高い問題であっても困らない。	0.546
	自分のキャリアをコントロールすることに自信がある。	0.471
異質性への関心	バックグラウンドが異なる人々とのコミュニケーションは良い経験だと思う。	0.706
	異なる価値を経験することで自分の視野を広げたい。	0.674
	異なる文化を持つ人と接することが好きだ。	0.570
	違う意見を受け入れることができる。	0.562
	常に新しい方法や知識を学びたいと思っている。	0.554
	自分が選択した結果、悪い状況になっても受け入れる。	0.449
自分軸	自分自身の価値観や基準を重要視している。	0.599
	自分の仕事の成果は他人の基準ではなく自分の基準で評価する。	0.538
	常に自分自身の目標と基準を設定し、その達成を追求する。	0.494
	他人の意見で容易に自分の決断を曲げない。	0.494
	与えられたタスクであっても、自分でゴールを設定する。	0.451

荷量が少ない 1 項目を削除。表 2)。第 1 因子を「自己信頼」、第 2 因子を「異質性への関心」、第 3 因子を「自分軸」とした。

(2) マネジャーにつながる仕事経験と個人特性の関係

次に、小方(2019)で報告された、管理職任用された人とそうでない人の間で中堅時代に差があった 2 つの経験(「戦略策定に関与する (L2)」「組織を代表する (L3)」)に着目し、各種個人特性との関係を明らかにすることを試みた。(表 2,3) なお、L2 と L3 の経験の有無は、職種による差はみられなかった。

結果、L2 の経験に影響する要素として、職務レベルの他に個人特性が関係していた。具体的には、「自分の考えはもつものの (dependable)」「自らの意見を強く打ち出

したり (leadership)」、「過度に自分の考えや論理にこだわることもなく (tough-minded、自己信頼、logical)」、「状況を俯瞰して考えることができ (メタ認知)」、「異なる考えを楽しむ (異質性への関心)」つつ「新しいアイデアを打ち出す仕事を好む (企画職指向)」特性と関係する可能性が示唆された。

表 3:「戦略策定に関与する経験(L2)」とステージ別獲得スキル・個人特性との回帰分析

目的変数		説明変数	β	t値	*
戦略策定に関与する (L2)	職務特性	職務レベルL	0.15	4.02	**
		上司支援L	0.04	1.15	
	スキル	考える(L)	-0.02	-0.61	
		実行する(L)	0.02	0.62	
		人を動かす(L)	-0.04	-1.16	
		自己コントロール(L)	0.05	1.18	
	個人特性	extroverted	-0.04	-0.96	
		leadership	-0.08	-2.10	*
		team-oriented	0.00	0.10	
		tough-minded	-0.18	-4.60	**
		dependable	-0.08	-2.08	*
		innovative	0.00	0.03	
		logical	-0.12	-3.01	**
		energetic	0.04	1.05	
		decisive	0.04	1.09	
		tolerant-of-uncertainty	-0.02	-0.51	
		open-minded	-0.07	-1.75	
		autonomy	-0.05	-1.33	
		メタ認知	0.18	4.10	**
		主体性	0.10	1.50	
		マネジャー指向	0.02	0.34	
		企画職指向	0.14	3.25	**
		エキスパート指向	-0.06	-1.01	
		起業家指向	0.03	0.42	
		自己信頼	-0.14	-3.51	**
		異質性への関心	0.19	4.59	**
		自分軸	-0.01	-0.16	

また L3 の経験に影響する要素として、職務レベルの他に 2 つの個人特性が関係していた。具体的には「状況を俯瞰して考えることができ (メタ認知)」、「好奇心が強く (open-minded)」、「新しいことに関心を持って学ぼうとする (学習意欲)」特性と関係する可能性が示唆された。

なお、L2、L3 経験との関連性が示唆されるものとして仮定した、木村ら (2011) の経験学習促進要素は本分析からは有意な結果は見られなかった。紙幅の関係から、当該結果は表から除外していることを付記しておく。

表 4:「組織を代表する経験(L3)」とステージ別獲得スキル・個人特性との回帰分析

目的変数		説明変数	β	t値	*
組織を代表する (L3)	職務特性	職務レベルL	0.32	8.28	**
		上司支援L	0.05	1.39	
	スキル	考える(L)	0.04	1.03	
		実行する(L)	-0.04	-0.95	
		人を動かす(L)	-0.03	-0.74	
		自己コントロール(L)	0.03	0.80	
	個人特性	extroverted	-0.06	-1.66	
		leadership	0.01	0.23	
		team-oriented	-0.03	-0.86	
		tough-minded	-0.04	-0.95	
		dependable	-0.06	-1.57	
		innovative	0.04	1.08	
		logical	0.02	0.57	
		energetic	0.03	0.75	
		decisive	0.05	1.34	
		tolerant-of-uncertainty	0.02	0.59	
		open-minded	0.10	2.56	*
		autonomy	-0.02	-0.57	
		メタ認知	0.13	3.26	**
		主体性	0.00	0.01	
		マネジャー指向	0.04	1.03	
		企画職指向	-0.05	-1.19	
		エキスパート指向	-0.08	-1.79	
		起業家指向	-0.01	-0.27	
		自己信頼	-0.02	-0.49	
		異質性への関心	0.06	1.38	
		自分軸	-0.02	-0.54	

4. まとめと考察

今回の研究から、以下のことが示唆された。

まず、マネジャーにつながる仕事経験と個人特性の関係として、性格特性だけでなく、指向やメタ認知、異質性への関心といった要素も関係していることが確認されると

ともに、経験の内容によって、関係する個人特性が異なることが確認された。

一方で、先行研究では見られた上司の支援については有意な関係性は見られなかった。

以下ではこの結果について検討をする。

まず仕事経験と個人の特性の関係については、各個人特性と学びの関係性から検討ができる。例えば、メタ認知は経験からの持論形成に関係しており(今城ら,2020)、異質性への関心は、多様な人材との交流を通じた知識交換との関係が示唆されている(石山,2018)。つまり、前掲の通りマネジャーの活躍につながる経験は、難易度が高い一方で、組織に潤沢に存在するものではない。よって経験を乗り越えることができるとともに、学びにつなげる見込みが高そうな人材に対して、優先的に付与されている可能性がある。経済産業省(2019)も、今後の人材マネジメントのあり方として、自律的に成長をする個人の支援を打ち出しているが、既に学習意欲が高い個人に対して優先的に成長の機会が渡されている現実があると言えるのではないだろうか。そのように仮定すると、実務的な観点からの今後の検討点としては、マネジャーになることに有用な仕事経験が得られる個人が偏る可能性がある。現時点で学びにつながる要素が十分でなかったとしても、個人が欲した際に経験を獲得できるようになるために、今後はメタ認知や異質性への関心など、学びにつながる要素の開発可能性や方法論の知見の蓄積が重要になってくると考えられる。

次に上司の支援との関係が見られなかった点について検討を行う。松尾(2017)は、管理職が支援する行動の頻度と、被支援者

の有効性の認知を比較し、内容によっては乖離があることを報告している。しかし、その乖離がどのようなときに起こるのかまで踏み込んだ検討はされてはいない。より効果的な上司の支援のあり方を明らかにするためにも、参与観察など本人認知に限らない検討が必要であろう。

最後に、本研究の限界に触れる。

まず本研究は各個人特性と経験の関係を定量的に明らかにしたものの、なぜその関係性があるのかについては、十分に明らかになったとは言えない。個人特性と経験の関係を背景の文脈も含めて検討することが必要である。

また回答者自身の自己認識に基づく結果であることも注意が必要である。周囲が同じように本人の特性を捉えているかは分からない。マネジャーがどのように個人特性を捉えており、どのような意図を持って経験が付与しているのかは、並行して検証していくことが重要であると考ええる。

参考文献

- DeRue,D.S. and Wellman,N.(2009)
Developing Leaders via Experience :The Role of Developmental Challenge, Learning Orientation, and Feedback Availability. *Journal of Applied Psychology*, Vol.94, No.4, 859-875
- 今城志保・藤村直子・佐藤裕子(2020)『仕事の経験学習における主体性とメタ認知の役割とは ホワイトカラーの「仕事の面白さ」を高めるための持論を題材として』日本心理学会第84回大会発表論文集
- 石山恒貴(2018)越境的学習のメカニズムー実践共同体を往還しキャリア構築する

ナレッジ・ブローカーの実像 福村出版
経済産業省 (2019) 企業の戦略的人事機能
の強化に関する調査 同省

木村充・館野泰一・関根雅泰・中原淳(2011)
『職場における経験学習尺度の開発の試
み』日本教育工学会研究報告集 vol.4,
147-152

松尾睦 (2017)『管理職によるジョブアサイ
ンメントー経験を創り・与え・支援するー』,
北海道大学 Discussion Paper, Series
B,Vol.156,1-17

小方真 (2019)『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』,経
営行動学会 第 22 回大会発表論文集

リクルートマネジメントソリューションズ
(2018a)『現在の人材マネジメント課題
調査』 同社

リクルートマネジメントソリューションズ
(2018b) 『トランジションデザインブッ
ク 2.0』 同社