

管理者になる移行期におけるキャリア発達

Career development in transition to managerial jobs

*

元山 年弘

The purpose of this study is to examine the developmental issues in the stage of career transition to managerial job. There are two reasons why this stage is crucial: (1)the experience is a seedbed for managerial competencies, (2)it may entail serious results for individuals and organizations if new managers cannot cope with many problems they face in transition to managerial job. In spite of the importance of these factors, there is almost no empirical research in Japan. In order to fill this gap, I conducted an intensive interview study that questioned experiences and views of 15 managers in pharmaceutical company. The collected interview data was analyzed through grounded theory approach. As a result, firstly salient aspect of learning and development in transition is described. Then, the relationship to theoretical issues and implications are discussed. Finally, several suggestions for future research are offered.

はじめに

スポーツの世界では、よく「名選手、必ずしも名監督にあらず」と言われる。この格言はおそらく、一時代を築いた名選手がコーチや監督として選手を育て、チームを指揮していく立場になったとき、必ずしもよい結果を残すわけではないということに由来しているのだろう。たとえ選手としていかに優れていたとしても、そのことが監督として即成果を出せることにはつながらない。当然のことながら、選手と監督ではそれぞれ果たすべき役割が異なり、選手から監督になるにあたっては、選手としての意識を捨てて、監督として選手を育て、チームをまとめていくという意識への転換が求められる。

このことは、企業組織における管理者の場合も同じである。営業や開発の現場でプレイヤーとして実務に携わってきた人も、ある程度の年齢になれば、組織をまとめ、後進を育成する役割を求められるようになる。そのときには、野球やサッカーの監督と同じように、管理者としての意識転換が必要になる。

翻って、管理者行動研究の世界に目を向ければ、

管理者の職務内容 (Mintzberg, 1973) やその職務遂行に必要なとされる能力 (Katz, 1955; Boyatzis, 1982) など、管理者についての多くの研究を目にすることができる。しかし一方で、管理者の職務や能力に関する研究蓄積の豊富さに比べて、管理者になる移行プロセスやそこでの移行課題については十分な関心が払われてこなかった。

そこで本稿では、一担当者が初めて管理者になる移行プロセスに焦点をあてて、初めての管理業務を経験した当事者の生の声を収集・分析することによって、管理者になる移行期における学習や発達の様相について考察する。

管理者になる移行期に注目する意義

1. 発達の経験としての管理者への移行

管理者になる移行期に注目する第1の理由は、移行期の経験には、マネジメントやリーダーシップについての教訓が豊富に含まれているからである。

マネジメントやリーダーシップの学習について、とりわけ経験の持つ意味の大きさを強調している

論文受理日：2006年1月27日

* MOTOYAMA, Toshihiro：神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程

(Graduate School of Business Administration, Kobe University)

のは、米国CCL (Center for Creative Leadership) の研究グループである¹⁾。McCall *et al.* (1988) は、キャリアにおいて一度むけるきっかけとなった経験やそこから得た教訓がどのようなものであったかについて、6社191人の優秀な経営幹部に対するインタビュー調査を行った。その結果、表1のような経験が一度むける経験として見出された。

McCallらによると、一度むける経験の種類は、「課題」「人とのつながり」「修羅場」「その他」の4つに区分される。第1に「課題」とは、組織から与えられる業務そのものに関わる経験である。具体的には、特定のタスクや昇進・異動などがこれに含まれる。第2に「人とのつながり」とは、

ある人物（多くの場合は上司）の行動や態度の観察を通じて、仕事のやり方や組織の価値観を学習するという形態である。第3に「修羅場」とは、特定の仕事というよりは、その人が置かれた状況に起因する苦難を伴う経験である。そして第4に「その他」として、研修や仕事以外の経験などが挙げられる。

本研究との関連において注目すべき点は、「最初の管理経験」(first supervisory job) がそのひとつに挙げられているということである²⁾。彼らによると、最初の管理経験における最も重要な教訓は、管理することと担当者の仕事は本質的に異なり、その根幹は人間的な問題にうまく対処することを

表1 一度むける経験

課題	①初期の仕事経験	初期の非管理業務
	②最初の管理経験	初めて人を管理する
	③ゼロからのスタート	何もないところから何かを築き上げる
	④立て直し	破綻している事業を立て直す/安定させる
	⑤プロジェクト/タスクフォース	独立したプロジェクトと課題を単独で、あるいはチームで実施する
	⑥視野の変化	管理する人数、予算、職域が増える
	⑦ラインからスタッフへの異動	現場のラインから会社のスタッフ職への異動
人とのつながり	⑧ロールモデル	良きにつけ悪きにつけ、並外れた資質を持つ上司からの影響
	⑨価値観	個人や会社の価値を示す行動の「スナップショット」
修羅場	⑩事業の失敗とミス	失敗したアイデアや取引
	⑪降格/昇進を逃す	切望した仕事に就けない、あるいは左遷
	⑫部下の業績の問題	パフォーマンスに重大な問題を抱える部下に直面する
	⑬既定路線からの逸脱	現在の仕事への不満に応じて、新しいキャリアに挑戦する
	⑭個人的なトラウマ	離婚、病気、死などの個人的な危機やトラウマ
その他	⑮コースワーク	公式の研修プログラム
	⑯個人的な問題	仕事以外の経験

出典：McCall (1998) 邦訳 110 頁

表2 管理者への移行におけるアイデンティティ転換

	担当者	管理者
課題設定	<ul style="list-style-type: none"> ・スペシャリスト、実行者 ・仕事を直接遂行する ・職務遂行者 	<ul style="list-style-type: none"> ・ゼネラリスト、アジェンダの設定者 ・財務、製品開発、生産といった多様な部門や仕事に目を向ける ・事業家、経営専門職
関係構築	<ul style="list-style-type: none"> ・個人的な行為者 ・個人の努力によって成果をあげる ・比較的独立した個人 	<ul style="list-style-type: none"> ・ネットワーク構築者 ・人びとを通じて成果をあげる ・他者への依存

出典：Hill (1992) p.6 より作表

学ぶことであるという。

この最初の管理経験の持つ発達的な意味合いに最も注意深い眼差しを向けたのはHill (1992) である。Hillは、管理者になる移行プロセスはリーダーシップの根本原理を学ぶことだと主張する。管理者への移行はコンピテンシーの獲得や新たな人間関係の発生だけではなく、深いレベルでのアイデンティティの転換を伴う。具体的には、管理者になる節目では、組織として達成すべきアジェンダを設定するという課題設定的な側面と、人びとを通じて事を成し遂げるといった関係構築的側面の2つの面のアイデンティティ転換が生じるのだという(表2)。一担当者のときは、実務の専門家として、与えられた仕事を直接遂行することが中心であり、そこでの成果は基本的に本人の努力に依存している。しかし、管理者になると、ゼネラリストとして、財務、開発、生産、営業といった多様な職能に目を向け、より組織的、戦略的な視点から達成すべきアジェンダを描き、そのアジェンダの達成に向けて人びとを巻き込んでいかなければならない。その意味では、管理者の仕事の成果は他者に依存している。

このように見ていくと、管理者になる移行期の経験は、リーダーシップやマネジメントの基礎を身につけるための重要な登竜門であると理解できる。Hillの研究は、筆者の研究関心に最も密接な先行研究であるが、日本ではこのような研究は他に見当たらない。したがって、同種の調査を我が

国において実施することは、このギャップを埋めるという意味において意義があると考えられる。

2. 管理者への移行における障害や抵抗

管理者になる移行期に注目する第2の理由は、管理職に登用された個人が、その移行期に生じる諸問題にうまく対処できなかった場合、その個人のみならず、組織にとっても深刻な結果をもたらすことが懸念されるからである。

前項では、管理者になる移行期の経験が個人の成長や発達につながるということを議論した。しかし、管理者になった誰もがすんなりと一皮むけて、管理者として有能に振舞えるというわけではない。この問題について、McCall & Lombardo (1983) は、「脱線」(derailment) という概念を提起している。ここで「脱線」とは、下位の地位ではうまく振舞っていた人が、より高い立場に移行したときにうまく振舞えない場合のように、新たな状況や役割にうまく適応できないということを意味している。たとえば、チームのメンバーとしては優秀だった人が、いざ管理者としてそのチームを率いる立場になったとき、うまく意思決定ができなかったり、うまく部下に仕事を任せられなかったりということがよく生じる。このように担当者から管理者への移行は、まさに脱線が起りやすい場面であると言えるだろう。

また、最近では、そもそも管理者になりたがらない人も増えているという。金井(2005a)は、こうし

表3 管理職になりたくない症候群

管理職になりたくない症候群	内容
一皮むける痛み	担当では一人前だったのに、管理職になるともう1回一皮むけないといけないのが大変そうだ。ひとりでやっているほうが気楽だという気持ち。
時間的・金銭的にブアになる	管理職になると、(少なくともなった当座は) 時間的にも、へたをすると金銭的にもブアになるかもしれないという予想。
現場を離れる寂しさ	ずっと慣れ親しんだ現場を離れる寂しさに見舞われる。完全に離れることはなくても、第一線とは距離を置くようになるためのもどかしさを予期する。
管理という仕事の憂鬱感	「管理」という言葉の持つイメージの悪さ、管理の仕事に伴う憂鬱感。人を鋳型にはめる、言うとおりにさせる、プレッシャーをかけるという響きがある。
他者に依存する不安	管理職になると、仕事の出来映えは自分ひとりではなく、他の人びとの努力に依存することに不条理を感じ、不安を抱く。

出典：金井（2005a）50頁

た現象を「管理職になりたくない症候群」（表3）と名づけている。管理者になることは、一般的には喜ばしいこと、誇らしいこととして受け止められる。しかし一方で、就職して社会人になるときや結婚して家庭を持つときなど、人生における他の節目をくぐるときと同様に、管理者になる移行期にも心理的な抵抗が伴う。上司の姿を見ていると、管理者になるといろいろ苦労しそうだということは容易に想像がつく。大変な思いをして一皮むけなければならぬよりも、このままひとりでやっているほうが楽だという気持ちがある。時間的にも余裕がなくなるだろうし、残業代も支給されなくなる。現場の第一線を離れることに寂しさも感じる。自分が管理されたくないのに、人を管理することには抵抗がある。自分でやれば上手くできることを、部下にやらせるのはもどかしい。このような心理的抵抗は、管理職になることのネガティブな面を想起することによって引き起こされると考えられる。

以上見てきたように、管理者になる移行期には様々な障害や抵抗が存在し、それらにうまく対処していくことは、個人のキャリア発達にとって、また組織にとっても重要である。しかし、移行期に生じるこれらの諸問題を扱った経験的な研究は乏しいのが現状である。そこで本稿では、前項で議論した移

行期の経験の発達的な意味合いに加えて、移行期で直面する障害や抵抗についても検討することにした。

研究の方法

1. 調査の概要

本研究における調査協力者は、ある製薬会社の中堅管理職（n=15）である。調査協力者の選定に際しては、できるだけ多様な職種から選定するように配慮した。調査協力者の平均年齢は43.2歳、15人中男性14人、女性1人、職種の内訳は営業・マーケティング系6人、製造・開発系5人、管理部門系4人である（表4）³⁾。

データ収集は半構造化インタビューによって行なわれた。インタビューでは、調査協力者の経歴、管理職昇進時の率直な感想、管理職になって戸惑ったこと、職務上の失敗事例、職務遂行上のコツを掴んだ出来事、新任管理者時代を振り返っての自分の変化といった質問について重点的に聞き取りが行なわれた。インタビュー時間は1人あたり80～120分、合計1,460分に及んでいる。それらは調査協力者の了解のもと録音され、調査者自身の手によって約42万字の文書データに書き起こされた。

表4 調査協力者一覧

仮名	性別	年齢	役職	セクション
A氏	男性	45	部長	管理部門（財務）
B氏	男性	41	部長	管理部門（人事）
C氏	女性	47	部長	研究開発部門
D氏	男性	39	グループ長	製造部門（業務）
E氏	男性	34	グループ長	医療機器部門（営業）
F氏	男性	46	部長	製造部門（技術）
G氏	男性	39	グループ長	マーケティング部門
H氏	男性	40	グループ長	製品営業部門
I氏	男性	49	部長	管理部門（総務）
J氏	男性	41	部長	医療機器部門
K氏	男性	44	部長	製品営業部門
L氏	男性	43	グループ長	マーケティング部門
M氏	男性	48	執行役員	情報システム部門
N氏	男性	45	部長	研究開発部門
O氏	男性	48	部長	品質保証部門

2. 分析方法

インタビューデータの分析は、質的データ分析の代表的な手法であるグラウンデッド・セオリー・アプローチ（grounded theory approach）に依拠して行なわれた⁹⁾。

グラウンデッド・セオリー・アプローチの方法論的特徴は、ある現象を解明するにあたって、データに根ざして、そこから帰納的に発見事実を引き出していくという点にある。本研究でも、管理者になる移行プロセスを経験した当事者たちの生の声から発見事実を見出していくという立場を採る。換言すれば、移行期における学習や発達について、その当事者たちがどのように理解しているかに注目することである。

具体的には、「〇〇の面で成長した」「ものの見方が変わった」「以前のような意識ではダメだと感じ

た」などのように、移行の前後との不連続性や自己の成長や発達を認識したと見られる語りに注目した。そして、それらの各エピソードには、その内容を示すラベルを付与していった。次に、1次的にラベルを付与されたエピソードについて、互いの共通点や相違点を比較検討し、複数のエピソードを統合するような、より包括的なカテゴリーに分類していった。

移行期における意識転換

本節では、移行期における意識転換の様相について記述的に明らかにしていく。分析の結果、管理者になる移行期における意識転換は、主に6つのカテゴリーにおいて生じることが明らかになった⁹⁾。以下では、それらのカテゴリーごとに発見事実を提示していく。

1. 任せること

第1のカテゴリーは「任せること」である。プレイング・マネジャーとして現場での実務に部分的に携わることがあるにせよ、管理者になると、現場の仕事に対して自分が直接手を下すのではなく、部下に任せながら成果をあげていくことへの意識転換が求められる。

インタビューでは、この意識転換を示す語りとして、「個人の力の限界に気づいた」「戦略を沈黙考したい」「任せないと部下が育たない」といったものが見出された。管理者になると、より大きな仕事を任せられるようになり、それをひとりでこなすには限界がある。また、現場の仕事に首を突っ込んでいっては、管理者として長期的なビジョンや戦略を考える時間がなくなってしまふ。さらに、部下育成という面で、部下に経験を積ませるために任せることが重要になってくる。このように、管理者は実務遂行上のある種の限界や制約を知覚し、それを解消しようとする合理的判断によって「任せること」へと意識が向かっているということが見て取れる。

私はひとりで仕事する人なんですよ、もともと。もうとにかく、今でもそうなんですけど、自分でやりたい。(中略)ただ、それって限界がありますよね。できることの限界っていうか。そういう意味では、たくさんのごことをこなそうと思うと、60点、70点でもええから任せてしまつて、本当の要のところはちゃんと精査するというやり方に変えんと、大きな仕事はなかなか前に進まないですよ。それは、仕事のボリュームが大きいのが来たときに変わりましたね。(M氏)

しかし、任せるべきだと頭では理解していても、それをうまく実行するのは意外と難しい。たとえば、比較的多くの人が部下に仕事を任せることに対する戸惑いについて語っている。

やっぱりイライラしちゃうんですよ。で、もう実務も、ずっと実務やってきて長いから、もう結論持ってるし、ポーンと言っちゃうんですよ。だから、これやってたら部下が育たないなあっていう、すごく今ジレンマが。時間がない。限られた

時間の中で結論出していかなきゃいけないわけですよ。で、彼らに任したら、なんぼ経つても結論出えへんわけですよ。もうええ加減にせえと怒っちゃうんですよ。これはやっぱりねえ、我慢せなあかんって思います。(中略)私らも当然、上の取締役から結果求められるわけですよ。で、私は彼らに「やれ」って言つても、いっつも出てけえへんわけですよ。「お前ら、ええ加減にせえよ」ってなるわけですよ。で、出てきたら、見たら、練れてないとかね。こんなもん絶対にアカンなつて。もう本当に、管理職は忍耐業ですわ。(B氏)

管理者になるような人は、担当者時代に実務的に優れた実績を残してきた人が多い。そのような人にとっては、部下の仕事振りが何とも頼りなく、閑がゆさを覚えるのだという。その結果、任せなければならぬと思つていても、部下の仕事について手や口を出してしまひ、過剰管理に陥つてしまふことがある。また、任せることは不安を伴う。管理者である彼らは彼らで上司から成果を求められる立場にある。ところが、その成果の善し悪しは部下の働きぶりに依存している。自分の成果が他人に依存しているのは不安だし、ストレスも溜まるというわけだ。

このように「任せること」への意識転換のプロセスでは、ある種のジレンマに直面し、それに折り合いをつけることが管理者への移行期における重要な課題のひとつであろう。

2. 育てること

第2のカテゴリーは「育てること」である。新卒採用、長期雇用が一般的な我が国の組織では、若い社員を育成し、戦力化していくことは、経営に課せられた重要な課題である。

このことを反映してか、インタビューにおいても部下を育てることに対する責任感について言及する人が多く見られた。たとえば、ある管理者は、部下の人生やキャリアを背負っているという責任感から育成に白ずと意識が向き、「部下の成長＝自分の評価」であると考えようになつたと語っていた。

部下を育成して、成長してくれば、結局白ずと白

分の評価も上がってくるかなあというふうに思いますし、彼らが成功体験積み重ねていって、成長していくことで経営目標が達成していきますんで、私の評価どうこうよりも、彼らの評価が上がっていくようなことしていけば、自ずと私の評価も上がってくるかなあというふうに考えるようになってきたんで、そこが違いますよね。今までは自分ひとりだけで、自分だけやってればまあ、っていうところがあったんで、あんまり周りでもうこうっていうのはなかったですよね。(D氏)

また、「育てること」そのものに管理者としての“やりがい”を見出している人も多い。最初は能力的に劣る部下の仕事ぶりに苛立ち、自分の思惑通りに事が進まないことに歯がゆさを感じながらも、どうすれば部下が成長してくれるか悩み、部下が成果をあげてくれたときの喜びは格別だという。ある管理者は、昇進直後は人を育てることを面倒に感じていたが、今では「管理職の使命は次世代人材の育成に尽きる」と語り、人材育成に管理者としてのやりがいを感じているという。

私の場合は個人でいろいろ処理するのが好きな、どっちか言うたら課題遂行型の人間やと自分では思ってるんですけど、そのなかで所属員を抱えてやるっていうのは足手まといになるというので断ったのが実情だったんですけど、会社の意図もありましたんで。やっぱり人材養成っていうのはすごい大事やということを言われましたんで、自分のノウハウを若い人たちに伝えるのもひとつの大事な仕事やと割り切りました。そういう意味では、そういう気持ちの切り替えができた時点では、すごい挑戦しようという気持ちにはなりましたですね。(A氏)

3. 部下の信頼を得ること

第3のカテゴリーは「部下の信頼を得ること」である。管理職と非管理職を区別する基準のひとつは、その人に部下がいるかどうかである。喜んでついて来るフォロワーがいてこそリーダーたり得ると言われるように、部下について来てほしいと思わない管理者はいないだろう。ましてや、はじめて部下

を持つ新任管理者ともなると尚更だ。

そのときにキーワードとなるのが「信頼」である。インタビューでは、「自分に厳しく」「自分が元気がないと部下がついて来てくれない」「絶対に逃げない」「上に迎合しない」「仕事で部下に負けない」など、管理者が部下から信頼を得ることを強く意識していることが感じられる発言を数多く聞くことができた。ある管理者は、自分に対して甘えを許さず、厳しい姿勢で仕事に臨んでいることを部下が感じ取ってくれたことによって、彼らが自分について来るようになったと振り返る。

やっぱり自分に厳しくしてるというか、それを絶えず、見せるんじゃないかって、それを感じ取ってくれるようになったのが、(部下から信頼を得た)ひとつの転機だったと思いますね。やっぱりだらしなく仕事してるとか、だらしなく所屬をまとめたりしてるんではダメだったと思うんですね。とくに若かったですし。たとえば、朝なんかでも必ず7時くらいに入るようにしてるんですけどね。まあ所属のヘッドである以上、きっちり早く来て仕事の準備をするっていうのはみんな分かってくれるんでしょうし。(A氏)

また別の管理者は、はじめて部下を持ったときに、部下から信頼されてこそ、はじめて上司としての価値が認められると思ひ、自分の実力を磨き、それを見せることで信頼を得ようとした。

僕が一番気にしてますのはね、部下から見たK像っていうのが僕のテーマ、僕の評価で、部下から見たK像というものがどんなものなのかっていうのが僕に対する通信簿で、それが一番の僕の実績になると思うんですね。部下が、「Kっていいヤツやなあ」と、「信頼できるよね」って思ってもらって、はじめて僕は上司としての価値が認められてるんで、「Kは信頼できる」とならなければならぬし、「Kが言うてることやったら了解しよう」となってもらうために、僕は実力なり、実行力なりでしか示しようがないんで、それをいかにやるか。(中略) 部下から、「Kの言うことはわかる」と、「Kの言うてることに対して共鳴する。

やってみよう」と理解され、評価され、力を貸そうと評価されることが僕の実績だと思うんですね。そのために、僕も部下以上にそのことに対して考えなければならない。考えるということだけは、部下には絶対負けないでおこうと思ってるんですね。部下が10時間考えるんやったら、僕は20時間考えたらと思うんですよ。絶対に負けないでおこうと。(K氏)

さらに、信頼への意識は、逆にそれを失うことへの恐怖感を導く。たとえば、ある管理者は、「意思決定が遅いと部下から馬鹿にされる」と危惧していた。

自分の決断がどれだけ影響与えるかっていうのを身に染みて感じるから、すごくやっぱり決断にね、怖さがありますよね。でも決断しないといけない。チンタラできない。決断チンタラしてる、部下から馬鹿にされますからね。あの人こんなことも決められへんのやと。そこはね、やっぱり変わりましたかね。やっぱりそこですわ、はっきり言って。(B氏)

こうした「部下から信頼を得ること」への意識は、行動レベルでは、管理者としての“あるべき自分を見せる”という形で特徴的に現われる。つまり、あるべき姿を演じることで、部下からの信頼を獲得しようとするのである⁶⁾。

4. 多様な関係を構築すること

第4のカテゴリーは「多様な関係を構築すること」である。担当者のときは、自分が担当する仕事を単独で遂行していけば事足りる。ところが、管理者になると部下を持つようになり、下方向への働きかけが必要になる。さらに、自分たちの組織目標を達成するために、他部門や上層部といった水平方向や上方向との関係構築が課題になる。

インタビューでも、人の問題に対処することの悩ましさについて語る人が多かった。たとえば、ある管理者は、担当者のときは唯我独尊で自分中心に仕事をやっていたが、管理者になると、部下への配慮や上からの要望への対応など、目線を自分のまわり

へと移していくことを学んだという。

一番大きいのは人ですよ。僕は担当者のときはブランド、物言わぬブランド、しかし奥が深いブランドっていうものをいろいろと自分で、自分のペースでやればよかったんですよ。しかし、人を動かす、コントロールするっていうのは、生き物でもありますし、感情もありますし、人それぞれ、その人なりに個々に対応していかなければならないんで、やっぱり難しいですよ。人を理解して、僕を理解してもらって、一緒にやろうっていう気になってもらって。はたまた、部下のために会社と戦って、言いたくないけど部下のために言わないとあかんことがあったり。そういうものは、自分がやっぱり現場でやってたときと全然違いますよね。立場として、人と人の中で板ばさみになって、それはモノ、ブランドっていうことじゃなくて、人の問題として悩ましいというか、そういうところがありますね。(L氏)

また別の管理者は、大掛かりな企画を立ち上げていく際に、最初はひとりで何もかもやろうとしていたが、自分の力だけではうまくいかないことに気づき、まわりの関係他部門の協力を引き出していくことに目が向き始めたと言っている。

年間で3〜4回ぐらいこういった講演会とか企画をしたんですね。看護婦さんとか代理店さんとか集めて、こういった大掛かりな企画をしたんですけど、最初のほうはなかなかスムーズにいかなくて。自分でしよう、自分でしようと思ってたんですけど、すごいトラブルが起きるんで。それならもう最初からまわりの力をどう引き出していくかってことに気づいたっていうか。(E氏)

このように、管理者になると、これまでは気にする必要がなかった新たな人間関係が発生し、ネットワークの構築・活用がよりクローズアップされるようになる。

5. 権限を行使すること

第5のカテゴリーは「権限を行使すること」であ

る。担当者から管理者への移行に伴って目に見える形で起きる変化は、新たな権限が付与されることであろう。たとえば、管理者になると、部下に対する評価や処遇などの人事権が与えられ、それは部下に対する公式的なパワーとして作用する。また、自分が取組む仕事に対して、いちいち上司の許可を得ることなく、自分の裁量で進めることができる余地が増える。こうした新たな権限の付与や裁量の拡大は、ビジョンを打ち立て、それを実現していくために人びとを巻き込んでいかなければならない管理者にとって、大きなパワーの源泉になる。

調査協力者のうち何人かは、こうした権限の拡大を好意的に受け止めている。具体的には、「大きな仕事ができる嬉しさがある」「自分の意見を通しやすい」など、権限の拡大を喜ぶ声が多く聞かれた。また、ある管理者は、部下が思わず躊躇うような案件を自分の責任で決裁し、部下の背中を押してやれることの喜びについて語っている。

役職ってというのは、それなりに意思決定できるってことですよ。自分のしたいことを提案して、それを提案しやすいし、進めやすいですよ。で、ぎょうさん人間動かせたら、早く前に進みますからね。これはやっぱり組織力っていうか。たとえば、主任ぐらいやったら、提案はできても、進めるまでにだいぶ障壁ありますよね。あちこちネグシ回らな前に進まへんっていうのはありますよね。(管理職になったメリットとして)それはやっぱりありますよね。(M氏)

自分で体張れるってことですよ。僕が判断する。「こんなんしていいですか」「あんなんしていいですか」、やっぱりみんなビビってるわけですよ。ギリギリの中で判断する、たとえば価格問題にしても、イエス、ノーの判断してる。ビビって僕に言うてくるわけですよ。そのときに、僕がやっぱり勝負賭けるわけですよ。「いいよ」って。「全然OK」って。ほんまは心の中では、「うおお、どうしよお」って思ってるんですけど、「ええよ、大丈夫。気にすんな」って。それで部下の顔色が変わって、成功に導いたときに…そういうのが6人分あるわけ。そういうのが重なり合って目標が

達成されるっっちゃうのが嬉しいんですね。(H氏)

しかし、権限の拡大は、管理者にとって都合のいいものや喜ばしいものだけをもたらすわけではない。この点に関して、多くの調査協力者から聞かれたキーワードは「責任」と「孤独感」である。ある管理者は、難しい意思決定に際して責任の重さを痛感するとともに、誰にも相談できない孤独感について語っている。また別の管理者は、日常業務の中で、あるいはアフターファイブで、自分は気軽に接してほしいのに、部下から気を遣われることの寂しさについて語る。このように権限の拡大は、管理者にこうした孤独感を感じさせる要因となる。

一番しんどいのは、自分で決めなあかんということですね。これはしんどいですわ。で、ナンバー2のときは結構無責任で、「こんなことやりましょうよ」とか、「あんなことができますよ」とかね、結構無責任に言ってたんですね。少なくとも組織の責任者になったときは、部下がいろんなこと言ってくるわけですよ。それをね、最後は僕が決めないといけないわけですよ。誰も相談する人おれへん。これはしんどいですわ。やっぱりね、ディシジョンせなあかんっていうしんどさっていうのは、責任者になってはじめて分かりましたね。相談相手おらへんわけですから。(中略)経営者は孤独やってよく言いますが、私もレベルは低いながらね、管理者って孤独やなあって思いましたね。相談相手いませんもんね。家帰って女房に相談しても、「ハア？」って言われますしね。それがやっぱり違います。(B氏)

孤独やろなあと思ってました。たとえば、アフターファイブに飲みに行くときに、僕がいないほうが盛り上がるんちゃうかなとか思ってですね。僕が一番苦手なことはね、部下を誘って飲みに行くっていうのをしないんですよ。僕は苦手なんです。話は脱線しますが、部下も嫌なんちゃうかなあとか思ってしまいうんですよ。今日早よ帰りたいんちゃうかなあって。でも、僕に誘われたら行かなしゃあないでしょ。そういうね、昔みたいなね、昔だったら日常茶飯事でしょうけど、今はそ

うということがしにくくなってきているのがあるね。僕から勝手にそういう一線を引いてしまっているとありますね。(G氏)

管理者の仕事は、部下や他部門など他者に依存することなくしては成り立たない。それゆえ、その依存性へ対処するために、権限の獲得や行使が重要である (Kotter, 1979)。しかし、権限の裏には重責や孤独感など「権限にまつわるジレンマ」が存在し、新たに権限を付与された新任管理者にとっては、このようなジレンマへの対処が発達課題のひとつであると言える。

6. 組織全体のことを考えること

第6のカテゴリーは「組織全体のことを考えること」である。管理者になると、多くの会社では労働組合員資格を失い、非組合員として扱われるようになる。つまり、管理者になることは、制度上は労働者の立場から経営者の立場へと移行することを意味している。

インタビューでは、「全体最適でモノを考える」「経営的な視点からのバランス」「コストへの意識」

「リスクへの意識」「会社全体への影響度合いを考える」など、会社全体への意識が芽生えていることが推測できるような発言が多く聞かれた。これまでは自分の思い先行で走ってきた人も、自分の意思と経営目標との整合性や組織全体に及ぼす影響やリスクを考えるようになる。また、ただ売上高を伸ばせばいい、ただいいモノを作ればいいと思っていた人も、コストや利益など財務的な業績のことを考えるようになる。

会社の下す決定に対して批判をしなくなりましたね。無責任に。若い頃は、「なんでこんなことすんねん」、「なんでやねん」って、文句ばかり言ってましたけど、管理職になるとその背景とか、情報量があつたり、どういう意図で制度を変えるのかとか。で、次のステップを見て変えてるわけですよ、会社っていうのは。そういうのはわかるようになったね。

(やっぱり経営の立場に近づいたっていう意識はありますか?)

ある意味ですね、無責任な判断とか言動は許されない。本社は特にそうなんですけど、全体最適と

表5 管理者になる移行期における意識転換

意識転換のカテゴリー	内容
任せること	<ul style="list-style-type: none"> ・自分ひとりでやることの限界。 ・任せることの合理性の認識 (部下の育成、管理的業務に時間を投入したいなど)。 ・任せることのジレンマ (部下に依存する不安など)。
育てること	<ul style="list-style-type: none"> ・部下の成長が自分の評価を高めるという意識。 ・育成そのものにやりがいを感じる。使命感。
部下の信頼を得ること	<ul style="list-style-type: none"> ・初めて持つ部下について来て欲しいという強い思い。 ・あるべき理想の管理者像を振舞う。 ・部下の信頼を失うことへの恐怖心。
多様な関係を構築すること	<ul style="list-style-type: none"> ・経営幹部や他部門など、新たな関係の広がりへの対処。 ・ひとりでやるのではなく、まわりの協力をいかに引き出すかを意識する。
権限を行使すること	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな権限や裁量の拡大 ・権限に伴う重責や孤独感に悩む
組織全体のことを考えること	<ul style="list-style-type: none"> ・財務、戦略、リスクなど、様々な要素を全体最適の視点から考えるようになる。 ・経営者的な意識の芽生え。

バランスという言葉は頭に置きますね。(A氏)

セールス（営業マン）のときは売上だけだったんですけど、（管理職になって）利益面の管理とか、それが全然わからなかったですね。P/Lとか見方もわからなかった。それが一番苦労しましたね。営業利益出していないといけない。経費もいろいろ、そういうところまで予算があるとは知らなかった。(D氏)

このように担当者時代は自分の目の前のことだけ見ていればよかったが、管理者になると経営者としての感覚が芽生え、会社や組織全体のことに意識が向かっていくということが見て取れる。

以上、管理者になる移行期における意識転換の6つのカテゴリーについて具体的なインタビューデータを示しながら記述してきたが、節目における不連続性や移行課題について簡潔にまとめると以下のようになる（表5）。

理論的考察

1. 課題設定と関係構築

まず、管理者行動論やリーダーシップ論の諸研究との関連において議論しよう。本稿第2節で紹介したHill（1992）は、管理者になる移行期においては「課題設定」と「関係構築」の2つの側面でアイデンティティの転換が生じると指摘した。これについては、本研究の調査結果からも概ね同意することができる。このことは、リーダーシップ論がその草創期から「課題（仕事や業務）関連」と「人間（対人関係）関連」という2つの行動次元を中心に発展してきたことを考えるとより納得がいく（金井・高橋, 2004）。たとえば、本稿で提起したカテゴリーのひとつである「任せること」には、部下に対して課題や目標を示して、彼らからコミットメントを引き出すというように、2つの行動次元が内在している。このことは他のカテゴリーについても同様であろう。

しかし、個々の調査協力者の語りを個別に見ていけば、「課題設定」と「関係構築」の一方について

より強調する管理者がいるなど、調査協力者によって言及内容や頻度に個性や多様性が見られた⁷⁾。

こうした現象が見られる背景には、ひとつは調査協力者が置かれた職務状況によるものが考えられる。1960年代以降、リーダーシップ研究者の主要な関心は、前述の2つの行動次元のような唯一最善のリーダー行動を見出すことから、リーダーが置かれた状況との関わりにおいて、リーダー行動が効果的に機能する（しない）状況要因の解明へと移っていった。これらは「リーダーシップの状況適合理論」と総称され、ここから得られる実践的含意は、「リーダーたるもの、自分が置かれた状況を見極めよ」ということであろう。言及内容の個性や多様性は、このように新任管理者が職務状況からの要請を解釈し、適応しようとした結果によるものではないだろうか。たとえば、関係他部門との連携が必要な状況に置かれた管理者なら、関係構築の側面をより強く意識するだろうし、部下が技術的に未熟である状況に置かれた管理者なら、課題設定の側面をより強く意識するかもしれない。逆に、トップダウンで目標が上層部から降りてくるような状況であれば、課題設定の側面についての意識は希薄になるだろう。

また、言及内容の個性や多様性は、その人の抱いている管理者職務に対する仕事観（Sandberg, 2000）やリーダーシップの持論（金井, 2005b）との関連から議論することもできる。リーダーシップ理論や管理者コンピテンシー・モデルが効果的なリーダーシップ・スタイルや特性を明らかにした普遍的な理論であるならば、仕事観やリーダーシップ持論は、個々の管理者が抱いている仕事に対するイメージやうまくリーダーシップを執るための自分なりの考えである。新任管理者は、新たな世界に入るにあたって、失敗や戸惑いといった多様な経験を通じて、自己の経験に根づいたオリジナルの管理職像やリーダーシップについての考え方を形成していく。本調査で見出された言及内容の個性や多様性は、そのような仕事観や持論の萌芽として捉えることもできる。

2. 発達のパターン

次に、学習やキャリア移行など、キャリア発達に関わる領域との関連において議論していこう。この理論的観点から特に注目すべき論点は、管理者にな

るときの移行期には、相反する感情といかに折り合いをつけるかという、より微妙な心理的ダイナミクスが存在していたという事実である。ここでは、発達のパターンに注目し、管理者になる移行期における発達のパターンとして3つのものを提示したい。

第1のパターンは、連続的、加算的な発達である。新たな役割への移行に際して、足りない知識や必要なスキルを学習し、それらを積み上げていくことは、最も基本的な発達のあり方であろう。たとえば、戦略的思考や財務管理について学んだりすることはこれにあたる。

第2のパターンは、転換的な発達である。Bridges (1980)によると、人生の様々な節目に際して、これから参入する新しい世界にばかり目を向ける前に、まず古い世界としっかり決別することが重要であるという。前節で述べられたように、担当者として1人で仕事を遂行していくことに慣れてきた人やそこでうまく成果をあげていた人ほど、部下にうまく任せることや、周囲を巻き込みながら成果をあげていくことに戸惑いを感じる。このことは、管理者になる移行期において、いかに転換的な発達が重要であるかを示唆している。

第3のパターンは、ジレンマに折り合いをつけながらの発達である。前節で記述したように、新任管理者はその移行期には多くのジレンマに直面する。たとえば、部下に仕事を任せることについては、部下を信頼したいという気持ちと不安な気持ちの間で葛藤が生じる。また、管理職への昇進を誇らしく思う一方で、それになりたくないという気持ちとの間で揺れ動く人もいる。そこで管理者として一皮むけるためには、このように相反する感情に折り合いをつけることが求められる。そして、そのプロセスは、古い考え方を棄てて、何か新しいことを学ぶといった転換的な発達のパターンに加えて、相反する感情にバランスを取りながら、自分なりの意味づけや持論を形成していくという微妙な心理的ダイナミクスを伴うものであると考えられる。

3. 中年の発達課題との関連性

最後に、経営学からはやや離れるが、生涯発達心理学との関連について議論する。生涯発達心理学は、幼児期から死に至るまで、文字通り人の生涯に

わたる発達問題を扱う学問領域であるが、そこで扱われている中年期の発達課題と管理者になるときの移行課題との間に興味深い共通点を見出すことができる。

Erikson (1963)によると、人の一生は8つの発達段階によって構成され、そのなかで中年期の発達課題は「世代継承性」(generativity)を身につけることである。世代継承性とは、端的に言えば「将来世代の至福を思い、それに深くコミットすること」(将来世代総合研究所, 1999)である。つまり、中年になる頃には、将来世代を生み育て、彼らのために価値あるものを遺すことに関わっていくことが求められるということである。

金井 (2005a) は、この世代継承性の概念と管理者への移行に関連づけて論じている。担当者のときは上昇志向が強く、自分中心で仕事に臨んでいた人も、管理者になると、組織の発展のために大きなビジョンを描き、その実現に向けて若手を育て、彼らを巻き込んで、後輩たちに引き継いでいくことが求められる。これは、まさに管理職としての世代継承性の発揮であり、このように将来世代のことに深くコミットできることが管理者としての発達のひとつの道筋であると位置づけることができるだろう。

このように見ていくと、担当者から管理者への移行は、単に実務上のスキル獲得や昇進や出世に関わる問題としてではなく、人としての発達にも関わっているということが理解できる。

結び

本稿では、これまで経験的な研究が乏しかった管理者になる移行期に焦点をあてて、実際に移行を経験した管理者への丹念なフィールド調査を通じて、彼らの生の声から発見事実を積み上げていくことが目指された。その結果として、新任管理者が失敗や戸惑いといった経験を経て、管理者として一皮むけていく様相を記述し、管理者行動論、リーダーシップ論、キャリア発達論、生涯発達心理学といった理論領域との関連性についても論じられた。Hill (1992)によると、管理者への移行は暗黙的、漸進的に進展するという。そのため、管理者になる移行期の経験は、マネジメントやリーダーシップを学ぶ

上での教訓が豊富に含まれているにも関わらず、それらは個々の管理者の記憶の中に暗黙知として埋もれてしまっている可能性がある。本稿の取組みは、まさにこれらの暗黙知を形式知として理解しようとするものであったとすれば、理論的、実践的に一定の貢献を果たしたと言えるのではないだろうか。

一方で、本稿にはいくつかの今後取り組むべき課題が残されている。第1に、質的データの一層の充実が挙げられる。本稿で提示された発見事実は、15名の管理職へのインタビューという限定されたデータから導出されたものであるため、今後さらに多くの事例を蓄積していくことが望まれる。第2に、定量的な調査の実施が望まれる。本稿で採用した質的アプローチは、先行研究の蓄積が少ない領域において、当事者の生の声から探索的に発見事実を積み上げていくという目的を果たしたと言える。しかし一方で、そこから得られた知見の一般性については検証の余地を残している。今後は、これらの課題に応えるべく、さらに研究を深めていきたい。

参考文献

- ・ Boyatzis, R.E. (1982) *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John-Wiley & Sons.
- ・ Bridges, W. (1980) *Transitions*, Addison-Wesley. (倉光修・小林哲郎訳【トランジション：人生の転機】創元社、1994)。
- ・ Erikson, E.H. (1963) *Childhood and Society(2nd)*, W.W.Norton & Company. (仁科弥生訳【幼児期と社会(Ⅰ)(Ⅱ)】みすず書房、1977)。
- ・ Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publish Company. (後藤隆・大出春江・水野節夫訳【データ対話型理論の発見：調査からいかに理論をうみだすか】新曜社、1996)。
- ・ Goffman, E. (1959) *The Presentation of Self in Everyday Life*, Doubleday Company. (石黒毅訳【行為と演技：日常生活における自己呈示】誠信書房、1974)。
- ・ Hill, L.A. (1992) *Becoming a Manager: Mastery of a New Identity*, Harvard Business School Press.
- ・ 金井壽宏 (2002) 『仕事で「一皮むける」：関経連「一皮むける経験」調査に学ぶ』光文社。
- ・ 金井壽宏 (2005a) 「ラインマネジャーになる節目の障害と透明：「なりたくない症候群」と『世代継承的夢』」『国民経済雑誌』第191巻第3号、43-68頁。
- ・ 金井壽宏 (2005b) 『リーダーシップ入門』日本経済新聞社。
- ・ 金井壽宏・古野庸一 (2001) 『「一皮むける経験」とリーダーシップ開発』『一橋ビジネスレビュー』第49巻第1号、48-67頁。
- ・ 金井壽宏・高橋潔 (2004) 『組織行動の考え方：ひとを活かし組織力を高める9つのキーコンセプト』東洋経済新報社。
- ・ Katz, R.L. (1955) "Skills of an effective administrator", *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp.33-42.
- ・ 木下康仁 (1999) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチ：質的実証研究の再生』弘文堂。
- ・ 木下康仁 (2003) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践：質的研究への誘い』弘文堂。
- ・ Kotter, J.P. (1979) *Power in Management: How to Understand, Acquire, and Use It*, Amacom. (谷光太郎・加護野忠男訳【パワー・イン・マネジメント】白桃書房、1981)。
- ・ McCall, M.W. (1998) *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*, Harvard Business School Press. (金井壽宏監訳・リクルートワークス研究所訳【ハイ・フライヤー：次世代リーダーの育成法】プレジデント社、2002)。
- ・ McCall, M.W. & Lombardo, M.M. (1983) "Off the track: Why and how successful executive get derailed?", *CCL Technical Report*, 21.
- ・ McCall, M.W., Lombardo, M.M. & Morrison, A.M. (1988) *Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*, Free Press.
- ・ Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row. (奥村哲史・須貝栄訳【マネジャーの仕事】白桃書房、1993)。
- ・ Sandberg, J. (2000) "Understanding human competence at work: An interpretative approach", *Academy of Management Journal*, 43, 9-25.
- ・ 将来世代総合研究所編 (1999) 『いまなぜ世代継承性なのか：その概念解明、基礎理論及び実践課

題」将来世代国際財団。

- ・ Strauss, A.L. & Corbin, J. (1990) *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Sage Publications. (南裕子監訳・操華子・森岡崇・志自岐康子・竹崎久美子訳『質的研究の基礎：グラウンデッド・セオリーの技法と手順』医学書院、1999)。



- 1) CCLは、リーダーシップ開発に関する調査・研究、コンサルティング、ツール開発、出版などを行なう民間非営利団体である。本部はノースカロライナ州グリーンズボロ。
- 2) わが国では、神戸大学の金井壽宏教授の研究グループが経営幹部やミドルマネジャーを対象に同種の調査を行っており、そこでも一皮むける経験として「最初の管理経験」が挙げられている(金井, 2002; 金井・古野, 2001)。
- 3) 2004年1月現在の人事部提供資料により作成。
- 4) グラウンデッド・セオリー・アプローチについては、Glaser & Strauss (1967) や Strauss & Corbin (1990)、木下(1999, 2003)を参照されたい。
- 5) ここで提示されるカテゴリーは、カテゴリー間の独立性が確保されていないなど、その精緻さに関しては問題点が残されている。これは、過度の抽象化を避け、新任管理者の当事者見解を理解することを重視したためであるが、これらのカテゴリーの精緻化については今後の課題としたい。
- 6) このような考え方は、Goffman (1959) の「自己呈示」(presentation of self) の概念に通じる。
- 7) 本調査は半構造化インタビューによるものであり、発言者の言及頻度を厳密に測定することを意図したものでない。したがって、ここでの議論は、筆者の解釈に依存していることを自覚しつつも、あくまで仮説として提示するものである。