

役職・異動経験の違いが管理職の学習内容・プロセスに与える影響について

牟田 伸吾

(株式会社リクルートマネジメントソリューションズ)

管理職は業務負担や対メンバー対応など質的・量的に多くの課題を抱えており、その難度がさらに増していくことから、能力開発の機会を増やし、その効果性を高める必要性がある。本研究では、管理職本人の経験を通じた学習により力量を高める必要がある、という課題認識から、経験学習論と認知学習論の知見を活用し、役職の違い、経験年数の違い、職能間異動の有無という、管理職としてのキャリアの違いが学習内容やプロセスに及ぼす影響を確認した。部長・課長計8名へのインタビューを実施し、M-GTAによる学習内容の分析と、認知学習類型に基づく分析を行った。その結果、①早期のタイミングにおける上司・上位者との関わりが、その後のマネジメントや部下・組織との向き合い方に影響していること、②課長昇進後しばらくは、目の前の事象・事案への対処や部下の状況・反

応を通して学習が進むこと、③職能間異動は、それまでのマネジメント経験だけでは通用しにくくなることにより、結果として、過去の経験との比較・類推や、理論に当てはめた因果関係の理解等、認知学習に変化をもたらすこと、④部長昇進後は、より意図的・組織的なマネジメントを行う傾向が強まり、その検証から学習するようになること、が明らかとなった。これらの知見は、キャリアの違いが学習内容とプロセスに与える具体的な影響を示し、管理職の能力開発施策の検討に示唆を提供している。

むた・しんご 株式会社リクルートマネジメントソリューションズコーポレート統括部 HR コミュニケーションデザイン部人事グループシニアスタッフ。キャリアデザイン学専攻。