

経営層・管理職のパーソナリティ傾向

○稲澤未穂 堀博美
(日本エス・エイチ・エル株式会社)

Personality traits of executives and managers

Miho Inasawa Hiromi Hori
(SHL-Japan Ltd.)

背景と目的

日本企業の人事課題の1つとして、次世代リーダー育成はよく指摘されており、HR総研による人事課題に関するアンケート調査⁽¹⁾でも「現状の[採用・人材育成・配置・人材ポートフォリオ]面での課題」で2015年以降上位3位内に入り続けている。

とはいえ、多くの研究家がリーダーの発見/育成に向けて論を重ねてきたが、リーダー/リーダーシップに関する結論は出ていない。古くは先天的な資質が探索され、やがてリーダーの具体的な行動に着目した『行動理論』、リーダー自身だけでなく環境にも目を向けた『条件適合理論』、部下(フォロワー)側の視点にも目を向けた『交換・交流理論』へと発展してきた。マネジメントと分ける論や、チームの形に関する論も重ねられている。

様々な論があるものの、企業における「次世代リーダー育成」課題に取り組む前段として、現在の企業内におけるリーダーの実像を知ることが必要であろう。本研究では、リーダー/リーダーシップ論も参考にしつつ、企業で実際に経営層・管理職に就いている人々のパーソナリティ傾向を日本エス・エイチ・エル株式会社の Occupational Personality Questionnaire (以降 OPQ)を用いて明らかにすることを試みた。

使用データ

パーソナリティ検査の質問紙には OPQ を用いた。OPQ はパーソナリティを「その人の典型的な、

または好む行動スタイル」と定め、それを30の尺度に分けて測定している。質問形式はイブサティブ形式で、受検者は4つのパーソナリティ記述(行動例)の中から、最も近いものと最も遠いものを1つずつ選択し、回答する。回答結果は30のパーソナリティ尺度として平均5.5/標準偏差2.0で標準化され、1~10のステン得点となる。

また、質問紙から直接得られる尺度の他に、マネジメントに関するポテンシャル予測に利用されている以下の合成尺度群(複数のパーソナリティ尺度を用いて算出される)も検証に用いた。

・『マネジメント資質』

協力企業の管理職層とその他社員を比較した分析に基づくマネジメントのポテンシャル予測尺度。

・『PMC(Perspectives on Management Competencies)』

マネジメントにあたって求められる要素を36コンピテンシーに細分化したモデルに基づくポテンシャル予測尺度群。実運用では場面(企業/役職/業務内容等)に応じて、着目する尺度を選定して利用。

この他に、役職等を含む属性情報を使用した。役職情報は検証にあたり、「経営層(取締役/役員等の役職情報のある人) / 「上・中級管理職(部長/課長/店長等の役職情報のある人) / 「その他役職あり(リーダー/チーフ/主任/責任者等の役職情報のある人) / 「役職なし(役職を持たない一般社員)」の4群に、再分類している⁽²⁾。

データはいずれも2010年以降に日本エス・エイチ・エル株式会社が各社からの分析依頼において受領したデータ、及び過去の検証にて協力企業で収集したデータである⁽³⁾。業種等の偏りはあるが、データ数は計106社58321人となった。

【研究1】 役職レベル別の比較

<目的>役職レベルにより、パーソナリティ傾向にどのような違いがあるかを検証する。

<仮説>パーソナリティ尺度の中でも、「部下を率いる」「全体の方針を決める」といったリーダーの役割に重なる尺度では、役職レベルが高い群が低い群に比べて有意に高い。

また、各合成尺度群も、同様の結果となる。

<手法>役職レベル別の分散分析と多重比較。

<結果・考察>多くの尺度で有意差が見られた。ただし、対象N数が多いために、有意となりやすかった側面もあると思われる。この点を加味し、分散分析と多重比較で共に有意な結果が見られ、かつ「役職なし」と「経営層」及び「上・中級管理職」の平均値の間において、±0.5以上の差が見られた尺度に着目した。(表1)

パーソナリティ尺度を確認すると「経営層」集団と「上・中級管理職」集団は「役職なし」集団に比べ、『孤立を恐れず、相手を説得したり、人を率いたりすることを好み(説得力/指導力/友好性(-)、フォーマルな場での振舞いを得意とする(社会性)、芸術よりは実際のなものに関心が高く、実務は人に任せる(美的価値(-)/具体的事物(-))。既存の方法や考えに固執したり周囲の意見に左右されたりせず、自分で決断を下す(協議性(-)/オーソドックス(-)/決断力。』という傾向が見られた。

この人物像は多くのリーダー/リーダーシップ

論において指摘されるリーダーの役割行動に近い。実際にこれらの行動を好む受検者が適任者として選ばれているか、もしくは、任せられた役割に合わせて受検者がこれらの行動をよく取るように変化したのではないかと考えられる。

合成尺度群では『マネジメント資質』には仮説通りの差が見られた一方で、『PMC』は仮説とは異なり、差が見られなかった尺度や、役職レベルが高い群の方が低い尺度も見られた。

異なる結果となった理由は2つ考えられる。

①マネジメントに係る要素が時代と共に変化し、不要となったコンピテンシーがあるため。

②PMCは36尺度を全員に網羅的に求めるのではなく、場面(企業/役職/業務内容等)に応じて、必要なコンピテンシーを選ぶことを前提としている。にもかかわらず、条件を統制しなかったため。

いずれの可能性も本研究の結果のみでは否定できない。しかし、本研究で差が見られなかった尺度が個社における比較では有意差が見られる例もあるため、②の可能性が高いと推測される。

過去のリーダー/リーダーシップ論においても、リーダーには複数のタイプがあり、状況や部下に応じて適切な行動やタイプが変わると指摘されている。これらの指摘も②の考えに近いように思われる。PMCにおける場面の違いが状況や部下の違いにあたり、必要なコンピテンシーの違いがリーダーのタイプの違いにあたるのではないだろうか。

【表1】役職レベル間比較

※文中に記載の抜粋基準を満たした尺度のみを抜粋して掲載

**1%有意 F=4.606 *5%有意 F=2.996

対象群	G1		G2		G3		G4		分散分析	多重比較	平均値差		
	人数	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均			標準偏差	G1-G4	G2-G4
	1071			9807				35999					
パーソナリティ尺度	説得力	5.622	2.044	5.521	2.038	4.886	1.997	4.671	1.934	**	G4<G3, G4<G2, G4<G1, G3<G2, G3<G1	0.950	0.850
	指導力	6.732	1.828	6.113	1.901	5.508	1.934	4.852	1.924	**	G4<G3, G4<G2, G4<G1, G3<G2, G3<G1, G2<G1	1.880	1.261
	友好性	2.724	1.898	2.981	2.051	2.946	2.011	3.627	2.210	**	G1<G3, G1<G2, G1<G4, G3<G4, G2<G4	-0.903	-0.645
	社会性	5.409	2.003	5.180	1.983	4.811	1.975	4.673	1.961	**	G4<G3, G4<G2, G4<G1, G3<G2, G3<G1, G2<G1	0.736	0.508
	協議性	5.297	2.323	5.295	2.324	5.774	2.287	5.819	2.217	**	G2<G3, G2<G4, G1<G3, G1<G4	-0.522	-0.524
	具体的事物	4.809	1.971	5.450	2.091	5.955	2.097	6.167	2.067	**	G1<G2, G1<G3, G1<G4, G2<G3, G2<G4, G3<G4	-1.358	-0.717
	美的価値	4.616	1.910	4.599	1.921	4.765	1.964	5.282	2.072	**	G2<G3, G2<G4, G1<G4, G3<G4	-0.666	-0.683
	オーソドックス	5.537	2.240	5.747	2.182	6.508	2.155	6.518	2.055	**	G1<G2, G1<G3, G1<G4, G2<G3, G2<G4	-0.981	-0.771
	決断力	7.553	2.058	6.844	2.142	6.461	2.178	5.898	1.990	**	G4<G3, G4<G2, G4<G1, G3<G2, G3<G1, G2<G1	1.655	0.946
	マネジメント資質	7.836	1.740	7.087	1.947	6.686	2.050	5.831	2.095	**	G4<G3, G4<G2, G4<G1, G3<G2, G3<G1, G2<G1	2.204	1.456
PMC (Perspectives on Management Competencies)	指揮	7.608	1.851	6.774	1.979	6.225	2.053	5.393	1.977	**	G4<G3, G4<G2, G4<G1, G3<G2, G3<G1, G2<G1	2.215	1.381
	対人感受性	4.414	1.948	4.852	2.110	5.094	2.072	5.634	2.083	**	G1<G2, G1<G3, G1<G4, G2<G3, G2<G4, G3<G4	-1.220	-0.782
	チームワーク	4.425	1.928	4.522	1.982	4.769	1.936	5.160	2.008	**	G1<G3, G1<G4, G2<G3, G2<G4, G3<G4	-0.735	-0.639
	判断	4.408	1.996	4.894	1.981	5.206	1.996	5.436	1.848	**	G1<G2, G1<G3, G1<G4, G2<G3, G2<G4, G3<G4	-1.028	-0.543
	戦略的センス	6.261	2.257	6.197	2.309	5.482	2.275	5.223	2.230	**	G4<G3, G4<G2, G4<G1, G3<G2, G3<G1	1.037	0.974
	改革	5.712	2.282	5.529	2.286	4.865	2.223	4.855	2.094	**	G4<G2, G4<G1, G3<G2, G3<G1	0.857	0.674
	向上意欲	4.880	2.090	4.804	2.074	4.141	2.068	4.241	2.103	**	G3<G4, G3<G2, G3<G1, G4<G2, G4<G1	0.639	0.563
	自信	5.843	2.119	5.813	2.131	5.391	2.075	5.275	2.107	**	G4<G3, G4<G2, G4<G1, G3<G2, G3<G1	0.568	0.538
	インパクト	5.363	1.924	5.214	1.956	4.757	1.952	4.697	1.931	**	G4<G3, G4<G2, G4<G1, G3<G2, G3<G1	0.666	0.517
	法断力	7.013	2.042	6.524	2.105	6.090	2.133	5.696	2.044	**	G4<G3, G4<G2, G4<G1, G3<G2, G3<G1, G2<G1	1.317	0.828
率先垂範	6.502	2.158	5.926	2.172	5.035	2.233	4.575	2.149	**	G4<G3, G4<G2, G4<G1, G3<G2, G3<G1, G2<G1	1.927	1.351	
説得力	5.756	1.897	5.812	1.945	5.250	1.923	5.173	1.893	**	G4<G3, G4<G1, G4<G2, G3<G1, G3<G2	0.584	0.639	
プレゼンテーション	5.369	1.901	5.299	1.940	4.805	1.933	4.773	1.915	**	G4<G2, G4<G1, G3<G2, G3<G1	0.596	0.526	
現場管理	6.690	1.967	5.991	2.137	5.363	2.198	4.709	2.137	**	G4<G3, G4<G2, G4<G1, G3<G2, G3<G1, G2<G1	1.981	1.282	

そこで、研究2では②の仮説に立脚し、PMCを用いて役職者を複数のタイプに分け、タイプ別のリーダー像を探っていく。

【研究2】役職者のクラスター分析

＜目的＞PMCを用いて役職者を複数のタイプに分け、タイプごとのリーダー像を確認する。

＜手法＞「役職なし」以外の3群のクラスター分析。K-means法にて複数のクラスター数で分析を行い、エルボー法と各クラスターの特徴を参考し、クラスター数を決定した。

＜結果・考察＞クラスター数は最終的に5クラスターを採用した。クラスター別の各尺度の平均値は表2の通りで、特に高い低い尺度を集团の特徴として捉えると、以下の人物像となる。

クラスター1：育成&戦略
部下や周囲に対して方針と指示を明示し、関係部署との調整を担いつつ、部下に判断を含めて任せるなど、育成にも取り組む(指揮・権限委譲・コーチング・コピーセンス・組織全体への目配り・説得力)。
クラスター2：変革&達成
新しいアイデアに敏感で、情報が少ない中でも決断を下し、周囲の反対にもひるまない(改革・自信・決断力)。
クラスター3：分析&変革(-)

【表2】クラスター別平均値

	>7					<4				
	クラスター1 N=3920 平均値	クラスター2 N=3882 平均値	クラスター3 N=5045 平均値	クラスター4 N=4457 平均値	クラスター5 N=5018 平均値	クラスター1 N=3920 平均値	クラスター2 N=3882 平均値	クラスター3 N=5045 平均値	クラスター4 N=4457 平均値	クラスター5 N=5018 平均値
対人関係能力	指揮	7.38	7.74	5.27	6.42	6.30	6.07	6.98	7.30	7.90
	権限委譲	7.01	5.38	4.89	3.52	6.07	6.85	5.65	5.45	3.84
	元気づけ	6.85	5.65	5.45	3.84	6.98	7.22	4.63	6.93	4.07
	コーチング	7.22	4.63	6.93	4.07	7.30	6.99	4.99	4.91	4.68
	適材活用	6.99	4.99	4.91	4.68	4.81	5.95	3.43	5.75	2.88
	対人感受性	5.95	3.43	5.75	2.88	6.40	4.54	3.64	5.30	2.96
	チームワーク	4.54	3.64	5.30	2.96	6.34	6.14	5.30	3.66	3.05
	関係構築	6.14	5.30	3.66	3.05	5.75	6.43	4.38	7.48	7.36
	まじめさ	6.43	4.38	7.48	7.36	4.54	5.47	6.88	3.55	4.87
	柔軟性	5.47	6.88	3.55	4.87	4.82	4.80	6.20	4.42	4.80
分析力	ストレス耐性	4.80	6.20	4.42	4.80	5.75	4.25	5.98	3.27	4.53
	粘り強さ	4.25	5.98	3.27	4.53	4.52	6.62	4.23	5.41	2.95
	異質の理解	6.62	4.23	5.41	2.95	6.19	5.02	3.20	6.71	5.82
	判断	5.02	3.20	6.71	5.82	4.06	7.81	4.81	7.73	7.20
	情報をとる	7.81	4.81	7.73	7.20	5.01	7.42	5.41	7.16	8.02
	問題分析	7.42	5.41	7.16	8.02	4.09	5.15	4.19	6.63	6.63
	目標設定	5.15	4.19	6.63	6.63	4.48	5.40	4.88	6.54	6.07
	目標管理	5.40	4.88	6.54	6.07	5.77	7.48	5.18	6.44	6.41
	コピーセンス	7.48	5.18	6.44	6.41	4.87	7.08	5.08	7.22	7.86
	専門性	7.08	5.08	7.22	7.86	4.14	6.51	5.04	4.77	2.98
応用力	ネットワークキング	6.51	5.04	4.77	2.98	6.65	7.96	7.40	4.22	6.18
	戦略的センス	7.96	7.40	4.22	6.18	4.27	5.96	6.15	4.08	5.93
	利益志向	5.96	6.15	4.08	5.93	3.57	7.95	6.22	5.30	6.30
	組織全体への目配り	7.95	6.22	5.30	6.30	4.42	6.62	7.26	3.42	3.42
	改革	6.62	7.26	3.42	5.72	3.87	5.11	6.55	2.84	4.92
	向上意欲	5.11	6.55	2.84	4.92	3.59	5.67	7.40	4.12	6.63
	自信	5.67	7.40	4.12	6.63	4.72	6.00	6.65	3.35	3.93
	インパクト	6.00	6.65	3.35	3.93	5.50	6.30	8.23	4.65	7.65
	決断力	6.30	8.23	4.65	7.65	5.38	4.36	6.37	3.78	4.70
	ヴァイタリティ	4.36	6.37	3.78	4.70	4.66	6.64	7.82	3.32	5.56
ダイナミズム	率先垂範	6.64	7.82	3.32	5.56	4.93	7.10	6.89	4.03	4.59
	説得力	7.10	6.89	4.03	4.59	5.55	6.29	6.82	3.43	3.94
	プレゼンテーション	6.29	6.82	3.43	3.94	5.48	5.21	3.95	7.33	7.05
	品質志向	5.21	3.95	7.33	7.05	4.79	6.32	3.92	7.16	4.44
	顧客志向	6.32	3.92	7.16	4.44	6.80	6.09	7.12	4.39	6.28
	現場管理	6.09	7.12	4.39	6.28	5.12				

事実や情報を整理し、本質を見極める(情報をとる・問題分析)。高い専門性を持ち、品質や顧客からの要望を重視し、自分にも周囲にも高い基準を求める(まじめさ・専門性・品質志向・顧客志向)。
しかし、変化には後ろ向きで、能力や知識の幅を広げようとはせず、受け身の姿勢がある(柔軟性)・粘り強さ(改革)・向上意欲(率先垂範)。人へ影響を与えたり、対人関係を維持したりすることも苦手(関係構築)・インパクト)・ヴァイタリティ)・プレゼンテーション)。

クラスター4：分析&対人(-)

専門知識や事実を広く集め、構造的に問題を把握するが、必要ならば情報が少ない中でも決断を下せる(情報をとる・問題分析・専門性・決断力)。品質に拘り、自分にも周囲にも厳しい基準を求める(まじめさ・品質志向)。

一方、対人的なことは全般に苦手(権限委譲)・元気づけ)・対人感受性(チームワーク)・関係構築)・異質の理解)・粘り強さ(コピーセンス)・プレゼンテーション)。

クラスター5：支援&変革(-)

どちらかといえばチーム内の対人支援を強みとし、技能の向上を支援するが、自身の能力開発や新しい考えを取り入れることには関心が低い(元気づけ)・コーチング)・向上意欲(改革)。

コスト意識・利益追求は低く、どちらかといえば顧客へのサービス提供を重視する(利益志向)・顧客志向)。

また、研究1にて算出した「役職なし」集団の平均値と比較すると、表3の通りであった。すべてのPMC尺度は必ず、いずれかのクラスターと0.5以上の平均値差が見られている。

【表3】「役職なし」集団の平均値との差

	>0.5					
	クラスター1 N=3920 差	クラスター2 N=3882 差	クラスター3 N=5045 差	クラスター4 N=4457 差	クラスター5 N=5018 差	
対人関係能力	指揮	1.99	2.34	-0.12	1.03	0.91
	権限委譲	1.51	-0.12	-0.61	-1.98	0.57
	元気づけ	1.01	-0.19	-0.39	-2.00	1.14
	コーチング	1.22	-1.37	0.93	-1.93	1.30
	適材活用	1.84	-0.16	-0.24	-0.47	-0.34
	対人感受性	0.32	-2.21	0.12	-2.76	0.77
	チームワーク	-0.62	-1.52	0.14	-2.20	1.18
	関係構築	1.18	0.34	-1.10	-1.91	0.79
	まじめさ	0.61	-1.44	1.65	1.54	-1.28
	柔軟性	0.45	1.86	-1.47	-0.15	-0.20
分析力	ストレス耐性	-0.44	0.98	-0.82	-0.44	0.51
	粘り強さ	-0.12	1.61	-1.10	0.16	0.15
	異質の理解	1.21	-1.18	-0.01	-2.47	0.77
	判断	-0.42	-2.24	1.27	0.39	-1.37
	情報をとる	1.37	-1.43	1.49	0.96	-1.23
	問題分析	1.44	-0.57	1.18	2.04	-1.89
	目標設定	-0.26	-1.22	1.22	1.22	-0.93
	目標管理	-0.11	-0.63	1.03	0.56	0.27
	コピーセンス	1.39	-0.89	0.37	0.34	-1.20
	専門性	1.11	-0.88	1.25	1.89	-1.82
応用力	ネットワークキング	1.05	-0.42	-0.68	-2.48	1.19
	戦略的センス	2.74	2.18	-1.00	0.96	-0.95
	利益志向	1.15	1.34	-0.73	1.12	-1.30
	組織全体への目配り	2.30	0.57	-0.35	0.85	-1.22
	改革	1.77	2.41	-1.43	0.86	-1.05
	向上意欲	0.87	2.31	-1.40	0.88	-0.65
	自信	0.40	2.12	-1.16	1.35	-0.55
	インパクト	1.30	1.95	-1.35	-0.76	0.80
	決断力	0.61	2.53	-1.04	1.95	-0.32
	ヴァイタリティ	-0.12	1.89	-1.30	0.22	0.18
ダイナミズム	率先垂範	2.06	3.25	-1.25	0.99	0.35
	説得力	1.93	1.72	-1.14	-0.58	0.38
	プレゼンテーション	1.52	1.85	-1.35	-0.84	0.71
	品質志向	-0.53	-1.79	1.59	1.31	-0.95
	顧客志向	0.30	-2.10	1.14	-1.58	0.78
	現場管理	1.38	2.41	-0.32	1.57	0.41

このことから、研究1で差が見られなかった尺度も、「時代の変化と共に不要となった(仮説①)」のではなく、「場面の条件を統制しないまま比較したことが要因で差が見られなかった(仮説②)」と推測される。

そこで、場面の詳細情報、及び様々なリーダー/リーダーシップ論にて指摘されているリーダーを取り巻く状況や部下等の情報の代替として、現在収集できている属性情報別にクラスターの出現率集計を行った(表4)。

【表4】クラスター別出現率

		人数	クラスター1	クラスター2	クラスター3	クラスター4	クラスター5
全体		22322	17.6%	17.4%	22.6%	20.0%	22.5%
役職レベル	経営層	1071	18.0%	27.2%	16.6%	20.0%	18.2%
	上・中級管理職	9807	21.0%	20.9%	17.2%	20.5%	20.4%
	その他役職あり	11444	14.6%	13.4%	27.8%	19.5%	24.7%
	その他役職なし	213	28.6%	20.3%	14.1%	16.0%	15.0%
業種別	メーカー(医薬品/化粧品/化学工業品/その他)	213	28.6%	20.3%	14.1%	16.0%	15.0%
	メーカー(機械/精密機器/自動車/オフィス機器/その他)	385	15.6%	21.3%	20.5%	25.2%	17.4%
	メーカー(食品/飲料/調味料/その他)	2702	20.1%	19.0%	19.3%	20.9%	20.7%
	メーカー(文具/オフィス用品/その他)	33	18.2%	27.3%	9.7%	21.2%	24.2%
	メーカー(その他)	189	21.2%	27.5%	13.8%	12.2%	25.4%
	運輸(陸運/海運/鉄道/倉庫/航空/配送)	5369	13.3%	14.4%	26.8%	18.9%	26.6%
	建設(道路/設備/住宅/その他)	547	15.7%	17.2%	22.5%	34.4%	10.2%
	不動産(土地/建物/賃貸/仲介)	262	19.8%	22.1%	27.1%	11.8%	19.1%
	金融(銀行/投資/保険/証券)	2269	19.6%	21.0%	19.5%	18.0%	21.9%
	公共団体/医療・福祉団体	125	18.4%	11.2%	28.6%	16.0%	24.8%
	生活インフラ(電気/ガス/水道)	2966	11.0%	8.8%	36.1%	21.3%	22.8%
	通信情報(インフラ/機械)	35	22.9%	22.9%	28.6%	14.3%	11.4%
	IT(システム開発・提供/IT系BPO)	351	20.8%	18.2%	22.8%	21.1%	17.1%
	BtoCサービス(ホテル/旅館/旅行/飲食/その他)	678	20.6%	17.3%	17.6%	13.1%	31.4%
	BtoC小売(対面店舗/通信販売/店舗支援)	1551	16.4%	15.8%	16.9%	13.2%	37.7%
	エンターテインメント(出版/音楽/ゲーム/その他)	441	20.9%	22.7%	19.7%	23.8%	12.9%
	商社・卸売業(総合/専門/流通)	4086	23.7%	22.9%	15.2%	22.8%	15.4%
BtoBコンサルティング	120	25.0%	21.7%	17.5%	20.0%	15.8%	
~100人	69	20.3%	17.4%	23.2%	21.7%	17.4%	
101人~300人	159	20.1%	23.9%	23.3%	19.5%	13.2%	
301人~1000人	1871	18.5%	19.2%	19.1%	16.8%	26.3%	
1001人~3000人	2574	19.5%	17.9%	20.4%	21.8%	20.7%	
3001人~	12233	17.9%	18.5%	20.8%	19.3%	23.5%	
不明/回答無	5416	15.5%	13.7%	28.0%	21.9%	19.9%	
性別	男性	9114	17.9%	18.8%	21.3%	20.7%	21.2%
	女性	723	21.7%	17.3%	20.2%	19.4%	21.4%
不明/回答無	12485	17.1%	16.4%	23.7%	19.4%	23.4%	

役職レベル別の集計では、昨今の傾向として事業の多角化や新規事業の創設による生き残り戦略が求められやすい「経営層」は、変革や達成に強みを持つクラスター2が最多となっている。

業種別の集計結果では、対人マネジメントやプロジェクト達成よりも、品質や技術継承を重視する職人的な人物像が連想されるクラスター3やクラスター4が最多となった業種は、機械メーカーや建設・インフラ等、その多くが実際に専門職枠の管理職層を置く企業を含む業種であった。また、直接消費者と接するBtoC業種では、顧客対応を重視するクラスター5が最多となっている。

このように、業務内容等から想定される必要なコンピテンシーと一致しうるクラスターに出現率の偏りが見られていることは、研究1における仮説②を支持する傍証の1つとなりうるのではないだろうか。

今後について

今回はリーダー/リーダーシップ論で指摘されているリーダーを取り巻く状況や部下に関する情報が不足しており、これらの論で描かれているリーダー像が各クラスターのリーダー像と一致しうるかを検証することは難しかった。更にリーダーへの評価やチームの業績等の情報が不足しているため、各クラスターが実際に活躍しやすい場面がどのようなものであるかも検証ができていない。

今後はこうした現在不足している情報の収集を行うことで、リーダー/リーダーシップ論との比較や、各クラスターが強みとして働く環境を明らかにしていきたい。

参考文献・注釈

<注釈・引用文献>

- 1) ProFuture 株式会社/HR 総研：人事の課題とキャリアに関するアンケート調査 (URL: 以下)
2020年調査 <https://hr-souken.jp/research/1649/>
2019年調査 https://www.hrpro.co.jp/research_detail.php?r_no=231
2018年調査 https://www.hrpro.co.jp/research_detail.php?r_no=208
2017年調査 https://www.hrpro.co.jp/research_detail.php?r_no=173
- 2) 再分類における役職の詳細確認は追跡可能な範囲に留めている。なお、再分類の結果、受領取得データが全て「役職なし」に分類されるデータのみであった企業のデータは分析対象から除外した。
- 3) 採用選考途中に回答したOPQデータ、及び役職情報を収集していないデータは除外した。

<その他参考文献>

- ・金井壽宏 (2005). 『リーダーシップ入門』 日本経済新聞社
- ・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 編 (2018). 『リーダーシップの教科書：ハーバード・ビジネス・レビューリーダーシップ論文ベスト10』 ダイアモンド社
- ・集団力学研究所 編 三隅二不二 著(1975). 『組織変革とPM理論』 ダイアモンド社
- ・ポール・R・ローレンス ジェイ・W・ローシュ 共著 吉田博 訳 (1977). 『組織の条件適応理論』 産業能率短期大学出版部
- ・ダニエル・ゴールマン リチャード・ボヤツィス アニー・マッキー 著 土屋京子訳 (2002). 『EQ リーダーシップ～成功する人の「こころの知能指数」の活かし方～』 日本経済新聞社
- ・前田東岐 (2019). 『変革型リーダーシップ論における「マネジメント」概念について：Kotter, Mintzberg, Ansoffの理論を手がかりに』 立命館経営学 = 立命館経営学 57 p.149-172
- ・林伸二 (1985). 『管理者のパーソナリティ-日本企業61社の調査・分析にもとづいて』 商学討究 36 p.1-33