



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」

金井, 壽宏

(Citation)

国民経済雑誌, 191(3):43-68

(Issue Date)

2005-03

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00055990>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00055990>



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」——

金 井 壽 宏

経営管理論がマネジメントの理論的・実践的研究なら、ひとはいかにして、ライン・マネジャーになっていくか、そのときにどのような障害があるのか、それをどのように克服していくのかの研究は非常に重要である（しかし、乏しいのが現状である）。本稿では、キャリア全体を通じて注目すべき重要な節目のひとつとして部下をもつライン・マネジャーへの移行期に特に焦点を合わせて、今後引き続きおこなわれる研究への指針となる概念や枠組みを提示する。他の節目をくぐるときと同様に、担当者から（部下をもつ）ライン・マネジャーへの節目でも、ダークサイドとブライトサイドの両面がある。一方で、昇進ではあっても管理職にはなりたくないというネガティブな気持ちと、他方で、その職に就くことによって実現できそうな夢を見通してポジティブな展望をもつという傾向が見られる。この両面は、一般的に不安と夢、抵抗と希望、障害と透明という対概念（ペア・コンセプト）になるが、管理職への節目というコンテキストに即して、「管理職になりたくない症候群」という現象と「世代継承的夢」という概念によって、それぞれの面の特徴と両者の関連について議論している。併せて、理論的な展望としては、感情の心理学やポジティブ心理学が、組織行動論にどのように適用可能かを、管理職への節目の両面性を例に検討することにした。ライン・マネジャーになる節目は、現実に重要なテーマなのにまだまだ本格的な理論的ならびに経験的研究が乏しいので、今後の調査研究への架橋となる5つの方向性をアジェンダとして示した。

キーワード キャリアの節目、管理職への移行、世代継承性、ポジティブ組織行動論

1 は じ め に

キャリア発達の筋道における節目のひとつに、初めて部下をもつライン・マネジャーになるという節目がある。一方で、担当者のときは違う新しい世界に入ることになるので、不安や抵抗もあれば、他方で、より責任の大きい仕事につく喜びや希望・夢もあるだろう。管理職などなりたくないという気持ちと、早く管理職について活躍したいという気持ちの両面が裏合わせだ。ひとに動いてもらうのは当初はもどかしいものだが、同時に、ひとに動いてもらいながらそのひとが育ったらうれしいものだ。

もちろん、ピラミッドを上昇することだけが唯一のキャリア発達経路ではない。高度の専門性を活かして、自分らしく生き、社会にも組織にも貢献する道が、ライン・マネジャーとしてより上位のリーダーシップに至る道（リーダーシップ・パイプラインとも言われる；チャラン他，2001；フルマー＝コンガー，2003）以外にも有力なキャリアのあり方として見直されつつある。米国でも *Up Is Not the Only Way* というタイトルの本があったり（ケイ，2002），わが国でも，組織間を移動しても通用するようなエンプロイアビリティ（就業可能性）を高めたり，充実した自分らしい人生を送ったり，社会のためにも意味のある仕事を残したりするためには管理職になって出世する以外の道のほうがいいという考えが，にわかに注目されつつある。専門を究めたり，社会貢献を目指したり，自立的に仕事をするのがキャリアの拠り所となることがある。そもそも，キャリア・アンカーという概念そのものが，多様性重視を前提としている（シャイン，1990）。管理能力（general managerial competence）は，アンカーのひとつにすぎない。ピラミッド型のキャリア発達経路は，万人向けというわけでもなくなりつつある。それでは反応しないひと増えた。実際に，「特に管理職になりたいとは思わない」という声を聞くことが増えた。一方で，管理職の世界にむけて「なりたくない」症候群とでもいうべきものに会うことが多くなった。あとで検討するように，これは時代のせいだけでなく，元々，節目をくぐるときには不安や心配があり，できればなりたくないという気持ちは，どの節目でも普遍的に見られるものだ。

とはいうものの，いやだいやだと表明しつつ，ひとを束ねるといってもどかしい仕事が徐々にうまくできだすと，担当者のときより，視野が拡大し，他の人びとにも動いてもらう分，よりスケールの大きい仕事ができるようになる。担当者からやがて管理職となりマネジメントやリーダーシップがうまくできるようになるというのは，人間が大人になっても発達をし続けるひとつの有力な筋道である。より若い世代を育てながら，彼らとともに意味のあるものを会社や社会に遺していくのは，ミドルになるころの発達課題でもあり，それは，E.H. エリクソンの造語だが「世代継承性（generativity）」の課題（「生殖性」，「世代性」と訳されることが多かった）と呼ばれる。ソロプレーでことを成し遂げれば済むのが担当者の仕事なら，他の人びとを通じてことを成し遂げてもらうのが経営管理（マネジメント）の仕事だ。仕組みを通じてひとを動かすだけでなく，大きな絵を描いてその実現にむけて人びとを巻き込むというリーダーシップの側面が，トップに近づくにつれて濃厚になっていく。ミドルの間でも戦略志向で創造・革新を目指すならその側面がクローズアップされる。先進的な企業では，そのための研修や育成的配属がなされる。企業や学校や病院などの組織が全体としてダイナミックに発展していくためには，組織のなかでだれかがマネジャーとなり，そこからだれかがさらにスケールの大きな変革型リーダーになっていかなければならない。ミドルになるころに元気をなくし，かつてあった創造性を失い，停滞感を感じるひとがいる一方で，

ミドルになるころから、家庭では自分の子ども、会社では自分の部下だけでなく、次の世代にとっても意味のあるものをともに生み出し、それを社会に遺し、そのプロセスで人びとを育てていくという生き方、働き方がある。

一方で、「管理職にはなりたくない症候群」という障害物があり、他方で、「管理職や経営者でないと実現できない世代継承的夢」という希望がある。管理職になるころに、後者の夢が少しは透明に見えるようになれば、「なりたくない症候群」も緩和される。ライン・マネジャーになる節目における障害と透明の両面を素描するのが本稿の目的である。

本稿は次のような構成になっている。まず、キャリアのどの節目にも、不安や障害にあたるダークサイドと、より透明に将来の夢を見通すブライトサイドの両面を、第2節では、キャリアのあらゆる節目で素描する。次の第3節では、管理職になる節目への移動について議論し、本稿の中核をなす第4節では、この節目を「管理職になりたくない症候群」というダークサイドから論じて、その裏面に輝く希望や夢がどこに見え隠れするか議論する。第5節では、ポジティブ心理学やポジティブ組織行動論の立場から、このタイプの研究の今後のあり方について展望する。結びでは、このテーマにまつわる経営学における、また学際的なプロジェクトにおける今後のリサーチ・アジェンダを指摘している。

2 節目を捉える両面性——ダークサイド（障害）とブライトサイド（透明）

初めて部下をもつライン・マネジャーになるときに限らず、あらゆるキャリアの節目を彩るキーワードをふたつだけ選ぶとすれば、夢と不安だ。新しい世界に入るのだから、夢、希望をもちたい。未知の世界に入るから不安、抵抗を感じる。両面があってこそ自然なのが節目での移行期の世界の特徴だ。

まず、不安から見ていこう。節目をくぐるときには、節目の定義によりこれまでとは違う世界、よく知らない世界に入ることになる。だから、不安がある。また、これまで慣れ親しんだ世界を離れるので、そのことへの抵抗もある。これらが移行期の歩みには障害となり、ひとを躊躇させたり、躓かせたりする。これが節目のダークサイドだ。文字通り、加藤(2004)の用語を借りるなら、キャリアに霧（ミスト）がかかっている、暗くて先が見えない不安がそこにはある。ただし、節目をくぐった暁には、障害物を乗り越えたという意味で、自信をもたらすというプラス面もないわけではない。そもそも成人式、秘密結社の契りに限らず、新しい世界に入るといことは苦行を伴い、そのため、たいいていのイニシエーション（加入儀礼）では、儀礼的のなかに（たとえば割礼などの）苦痛がデザインされ織り込まれている（エリアーデ、訳 1995）。たとえば、イニシエーションのとき、親しいひとから隔離する、いったん暗いところに入れられるというような儀礼が多く見られる。イニシエーションは、節目をくぐることが本来的に危険なことであることを示している。仕事の世界でも、節目とは

これまで通用したことが通用しなくなる入り口に立つことになるので、人材マネジメント上も、「人的資源の転換への抵抗」と呼ばれてきた（金井・守島・金井，2003）。

不安との関連でキャリアのインタビューでよく聞かれるのは、「今まで経験がありませんからね」、「いつかは、と思っていましたが、ちょっと身震いしました」、「率直に言ってやっていけるかな、と感じました」、「やれるよ、と言われても最初は自信がなかったです」、「周りからは栄転と言われても、ほんとは断りたいという気持ちもありました」という発言だ。

次に、節目を特徴づけるもうひとつのキーワードは夢だ。生涯発達における夢の大切さを最もストレートに表明したのは、レビンソン（1978）だ。この作品は、中年論でもあるが、仕事に就き始めた若いときと、人生の半ば近くに、会社でもミドル・マネジャーとなる中年のとき、夢が問題になることを強調している。新しい世界に入るのは、一方でたいへんに怖いことだが、それでも入りたいという気持ちがあるとしたら、そこに夢があるからだ。節目では霧がかかっているから不安で、歩み寄るのに抵抗があると先に述べたが、霧の向こうには反面、いったいなにかがあるのか知りたいという気持ちもある。そこになんらかの希望（ホープ）をもてなかったら、そもそも一步もその世界には入っていくことがないまま終わるだろう。¹⁾その意味で、文字通り、節目の夢と不安は、同じ現象の不可分の両面なのだ。

夢に関連して、キャリアのインタビューでよく耳にするのは、「やっぱり、登用されたことがうれしかったですよ」、「いつかはそうなりたいと思ってはいました」、「とうとうここまで来たという気持ちですね」、もっと直接的に「前の仕事とは非連続的ですが、自己申告でも希望していました」とか、「そうなるのが元々の夢でした」というような語り口だ。

本稿で注目するのは、初めて管理職になるときだが、このときに限らず、節目には、ダークサイドとブライトサイドの両面がある。いくつかの代表的な節目を例示に要約すると表1のようになる。移行期や節目とは、なにかが終わり、なにかが始まるプロセスで、その中間に宙ぶらりんな時期（neutral zone と呼ばれる）がある。ニュートラル（どちらにもついていないという意味で中立）なゾーンとは、空中ブランコに喩えるなら、前のブランコから手を離してはいるが、まだ手前のブランコには手が届いてない状態になぞらえられる（ブリッジズ，1980）。この解釈からすれば、節目の両面は、終わりつつあるもの（喪失の不安・予期）と、来るべき始まり（希望を予期したい夢）にも対応する。²⁾

キャリアという仕事の世界における節目だけでなく、人生そのものにおいて節目となる経験にもこの両面がある。第1子の誕生のようなめでたいできごとにもダークサイドがないわけではなく、病気のような好ましくない経験にもブライトサイドが潜んでいる。「退職のときには不安はあっても夢はないでしょう？」と聞かれることが多いが、フルタイムで働いているときにはやりたいのに我慢していること、犠牲にしていることがあるので、退職を待ってようやくに追求したい夢というのがある。シュリーマンの遺跡の発掘という夢（古代への情熱）

は、ビジネスの世界で成功し、そこを退いてから、開花した。また、伊能忠敬が、彼の名前を世に遺した大日本沿海輿地全図（また、これは彼が次の世代に遺したものともいえる）は、退職後に制作されたものだった。利根川の堤防修理など30代にも大きな仕事をしているが、伊能忠敬本人にとってライフワークとも言うべき地図制作は、世間的には隠居と呼ばれる状態になってからの偉業（世代継承的夢の実現）であった。

表1 キャリアや人生の節目の両面を示す言葉

節目のタイプ	ダークサイド	ブライトサイド
学校から社会人	この会社でやっていけるかな	とうとう社会人だ
第1子の誕生	時間のやりくりできるかな	仕事にも張り合いが出てきたよ
海外勤務	この英語で大丈夫か	いつかは海外に雄飛したかった
初めての管理職	ひとに動いてもらうのは難しそうだ	よりスケールの大きい仕事ができるぞ
本社スタッフ部門	現場を離れ本部で加害者になるみたい	視野が広がり会社の全貌が見えそう
現場への異動	ドロドロしていてもまれそう	顧客との接点（生産現場）に立てる喜び
病氣	復帰できるか心配だ	自分を深く見つめることになった
転職	違う業界、違う会社で通用するか	新天地でがんばるぞ
退職	時間をもてあますのではないか	やりたいことがいっぱいできるぞ

本稿では、このなかでも、そもそも経営管理論の根幹にかかわる節目なのに、十分な調査がなされてこなかった管理職への節目を取り上げる。この両面を記述するための方策として、第4節では、ダークサイドを「管理職になりたくない症候群」として記述しながら、その裏面に輝く夢や希望が潜んでいることに注意を促していくようにしたい。それに先立ち、夢の高度化という点から、担当者→マネジャー→リーダーという移行プロセス（しばしば、「リーダーシップ・パイプライン」とも呼ばれる）について簡単にふれておきたい。

3 担当者から管理職へ（さらにリーダーへ）

キャリア発達とリーダーシップ開発を結びつけて、最も単純化したモデルを示すとすれば、次の3段階³⁾のものが有益である。より高度なリーダーシップが発揮できる段階までに至る道筋として、通常は、4、5段階から8段階ぐらいまでで描かれることの多い「リーダーシップ・パイプライン」を最少のステップにしばって描いたのが、図1である。

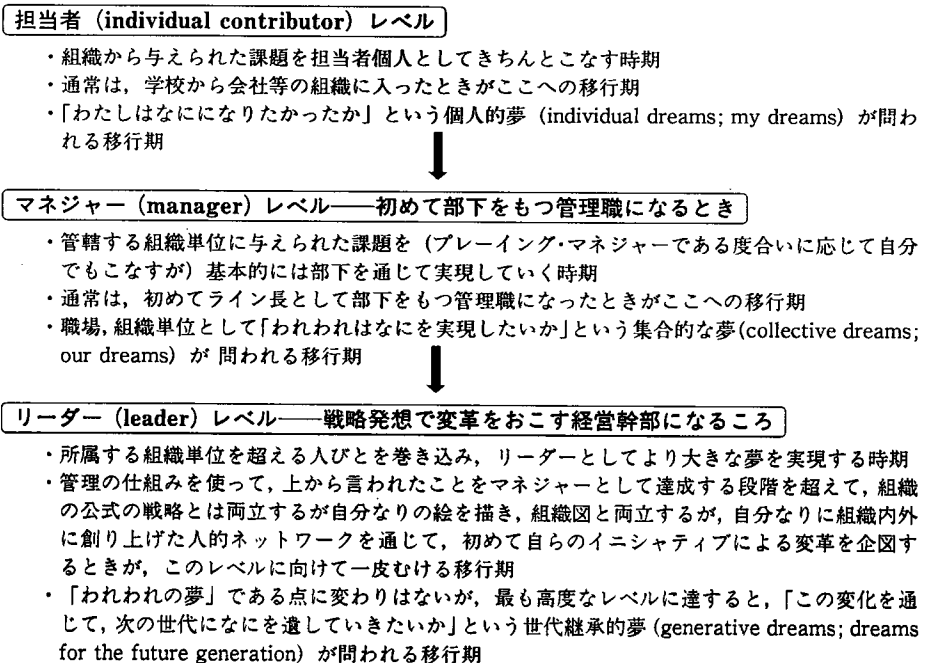
会社に入りたてのときには、どんなに力のあるひとでも、自分の名前を残すようなプロジェクトをいきなり提案はできない。まずは、新入社員への導入研修の後、最初に配属となった職場で、直属上司や先輩たちのもとで、自分の課題として割り当てられた仕事に従事することになる。担当者（individual contributor）としてのスタートだ。就職先や配属先が自分の夢と直結した幸せなケースもありえる。ついていだけでやっとのことで、元の夢（my original dreams）をいったん忘れかけることもある。

担当者から管理職になるときの経験は、大半のひとにとって、節目のひとつとなる。次の節で詳しく検討するように、管理職にはなりたくないというひとでも出始めている。ここで初

めて、担当として割り当てられたことを自分ひとりで実施するのではなく、「他の人びとを通じて、ことを成し遂げてもらうこと (getting things done through others)」——これは、標準的なテキストにおける「マネジメント」の定義にはほかならない——がメインの課題となってくる。マネジャーになるというのはそういうことなのだ。新任管理職研修のときに、考課者訓練や管理や人事の仕組みについても習うことが多いが、それらは、本来、ライン・マネジャーが管理の仕事をしやすくするためのツールだ。現実にはそれらが役立っている度合いは会社によってばらつくし、人事の制度改革があるたびに、ラインの邪魔をしないで、という悲鳴もあがる。しかし、理想的には、初めてひとを束ねるのがたいへんなので、それをしやすくするのが本来の管理システムや人事制度の機能だ。新任マネジャーは、いきなり大改革に打って出ることはできなくても、まず、この仕組みをうまく使って、複雑で大規模な組織において任された下位ユニットをうまく管理することを学ばなければならない。

新任の間には自分も担当をもち、プレーイング・マネジャーとしてやっていくケースも多いが、それでももはや100パーセント担当者（プレーヤー）のときとは違って、自分で仕事が完結するのでなくなっている。管理職としての仕事の出来映えは他の人びとに依存するし、ひとに動いてもらうのはもどかしいこと（ダークサイドのひとつ）だ。しかし、他の人びとを使いながらの仕事がうまく軌道に乗り始めると、担当者のときよりはスケールの大きな仕事ができていると実感できるようになるはずだ（それがブライトサイドの主要部分だ）。

図1 担当者から管理職への移行、さらにその先



それに応じて、若いときは、自分が一人前になって、さらに一角の人物になりたいと思っていた「わたし（個人）の夢」も、職場、あるいは会社を念頭においた「われわれの（集合的な）夢」と連動するようになっていく。この職場をどのようにしたい、この会社をどのようにしたいというビジョンが変革課題を伴うようになると、仕組みを通じてひとを動かすというレベルを超えるようになる。

ライン・マネジャーになって、まずマネジメントの基本をマスターした後は、力のあるミドルなら、さらに次の変革型リーダーシップのステージに進む。たとえば、営業ならまったく新しい営業のやり方（たとえば、営業部隊を解体してカタログ販売やeビジネスにするとか）、開発でもこれまでにないイノベーション、さらには、これまで自社になかったような新事業に着手し、実現していくひとがいる。このときに、肩書きは同じく管理職のまま変わりがなくとも、発達段階的には、主として仕組みでひとに動いてもらうマネジャーから、描く絵に夢が感じられるからフォロワーもついてくるという変革型のリーダーへの移行期をくぐる（その意味では、図1のなかの、マネジャーとリーダーは機能面の理論的な区別から用いられている用語であることに注意されたい）。コッター（1988）は、会社のような複雑なシステムに予算などの仕組みを使って人びとを束ねるのがマネジメントで、今ある仕組みを組み合わせたり破壊したりしてでも新しい変革を導入・実現するために人びとを動員して巻き込むのがリーダーシップだと対比する。彼の用語法では、「複雑性への対処」がマネジャーの、「変革への適応」がリーダーの課題ということになる。未踏の地に向かうときに、マネジメント・システム（予算や業績評価などの管理の仕組み）を使うだけでは、目的はかなわない。夢となる大きな絵を描いて、夢実現のため大勢の人びとを巻き込むリーダーシップが必要とされる。

そのリーダーシップの発揮から生まれたものが、自分（リーダー本人）にも納得のいくもので、わが社の社員だけでなくライバルも含め業界の発展に役立てば、「われわれの夢（our dreams）」というのを超えることになる。さらに、今、周りにいるひとたちだけでなく、次の世代にも意味のある販売方法、イノベーション、新事業を起こしたのなら、その夢は、「世代継承的夢（generative dreams）」に近いものとなっていく。

初めて管理職になるときに、そこまで大きな夢を描き切れない。ポジション的にも、たとえば、部下が数名の営業所長というような仕事からスタートすることになる。果ては、営業の大革新を成し遂げ、営業本部長にまでなるようなひとでも、最初はいやいや管理職になったということが大いにありえる。新任基幹職や管理職になってもすぐに部下をもつとは限らないが、初めてライン長として部下をもつようになったときには、自分だけで仕事をこなすのではなく、ひとに動いてもらうという世界で悪戦苦闘することになる。なりたくないというひとが出てくるのには、それなりの理由がある。

4 管理職になりたくない症候群とその裏面

この節では、「管理職になりたくない症候群」に注目する。⁴⁾管理職になりたくないという理由はいくつかある。理由がそのまま、症状の説明にもなっている。その概要は、表2に示すとおりである。そのように感じてしまうのは、ノーマルなことであり、けっして逸脱した発想ではないので、敢えて＜正当な＞という形容詞を付した。

表2 正当な「管理職になりたくない症候群」

1. 担当では一人前だったのに、管理職になるとまたもう一回一皮むけないといけない。それがたいへんそうだ。ひとりでやっているほうが気楽だという気持ち。
2. 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という予想が現実的に存在する。
3. 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1線とは距離をおくようになるためのもどかしさを予期する。
4. 管理という言葉のイメージのわるさ、管理の仕事に伴う憂鬱感。ひとを鑄型にはめる、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。
5. 管理職になると仕事の出来映えは、自分ひとりでなく、他の人びとのがんばり具合に依存することに不条理を感じ、不安を抱く。

4.1 まだ、ここで一皮むけたくない

第1の理由は、最も普遍的には「一皮むける痛み」（金井，2002b）だ。次のステージへの「転換への抵抗」（金井・守島・金井，2003）とも捉えられる。世間的には出世であっても、責任が重くなるだけでつらい。なによりも、担当者の間に直面する仕事は、一時的に若くしてプロジェクト・リーダーを兼務したりしない限り、基本的にはひとりでできてその分、気楽なところがある。気楽とまではいかななくても、与えられた任務を担当としてきちんとこなしていけばよい。ところが、管理職になってフォーマルに部下の上司となると、ひとを扱うこと自体が仕事になるので、そのことがわずらわしいという気持ちが多かれ少なかれ出ていく。社長まで結果において上り詰めたようなひとでも、一皮むけた経験を三つ、四つ聞くと、初めての管理職をあげられることがしばしばある。いったんくぐりぬけると、さらにスケールの大きなリーダーシップをとれるようになり、後はさらに新しい地平が広がっていくのだが、初めて部下をもつという関門をくぐっている途上は、苦痛だったということが往々にしてある。

4.2 管理職になると損をする

第2に、管理職になると（少なくともなった直後、当座は）、時間的にも、へたをすると金銭的にも、ブアになるという予想が現実的に存在する。仕事のできるひとは、管理職になら

なくても、担当者の時代から多忙を極めることがあるだろうが、残業手当もつかないのについてい労働時間がどんどん増えるのが、管理職になることのマイナス面だ。タイム・プアで同時にマネー・プアになるなら、管理職になりたくないという抵抗はその分高まるだろう。

まず、時間面についてみていこう。担当者のときも忙しかったが、管理職になるともっと忙しくなるという予想、予感がある。そのため、おそらく家族とともにいる時間などに犠牲を強いることになるという不満や不安が強まる。ビジネスとは多忙（ビジーネス）ということでもあるが、それはなにも管理職以上の仕事の世界から来た言葉ではない。ほんとうは、他の人びとを通じて、ことを成し遂げるというマネジメントの定義からすれば、任せることができている程度に依拠して、管理職の方こそ、本来、時間に余裕があるはずだ。60年代、70年代ごろまでなら、日本の有力企業では、事業部長クラスでも収益をあげている限り、早く退社するひとがいたとも聞けけれども、そういう豪傑は減った。実際には、管理者の日常行動は目まぐるしい（ミンツバーク、1989, Ch. 1; 金井、1983）。研究開発部門などでフレックスタイムや裁量労働制が導入されている場合には、研究グループ・リーダーや研究室長になると、担当者のときのようにそれらを利用できなくなるので、時間の使い方の自由も謳歌できなくなる。家族との団欒の時間を取りにくくする要因はいろいろあるだろうが、管理職になったばかりのころの多忙さはその筆頭だろう。仕事のよくできるひとほど担当者レベルのときからすでに多忙を極め、家庭で見捨てられかけている。それに追い打ちをかけるように、管理職になるといっそう家族とともに過ごす時間が減ってしまう。そのような危惧がある。ロンドン・ビジネス・スクールのロブ・ゴフイーは、英国で管理職になりたがらないひとが出てきていること、管理職になってしまっているが、いやいややっているひとがいることに注目し、このようなひとたちを「リラクタント・マネジャー」（いやいやながらの管理職）と名づけた。ゴフイーとその共同研究者は、管理職への移行の障害物として、ワーク・ファミリー・バランスの悪化があると見抜き、調査時に配偶者にまでインタビューしている（スケース＝ゴフイー、1989）。

次に時間面から目を転じて、報酬面を見よう。管理職になったらかえって前よりも金銭的にもプアになることがある。少なくとも移行期に一時的には、金銭的報酬が減って「なんだ、これ!」と嘆く。そうなる前に先輩からそういう話を聞かされれば、この面からも管理職などなりたくないという気持ちが生まれる。ひとつには、先にもふれたとおり、管理職になれば残業手当がつかなくなることによる。このことは、営業、開発、生産と現場のタイプを問わず成り立つ。さらに、もうひとつには、インセンティブ・プランの効く仕事、たとえば、出来高に応じて報奨金のある営業などの世界では、自ら担当をもつことを離れると歩合がなくなる。予算の目標も自分個人ではなく、営業所につくようになる。確かに、営業所の予算を達成することで、その結果が所長としてのボーナスに反映されたり、所長になって以後

の昇進スピードにつながったりするかもしれない。だが、月々に入ってくる奨励給部分は、管理職に就任することによって、皮肉にも減少してしまう。お金にはこだわらないひとでも、「なんかへんだな」と自然な抵抗感をここからもつことがあるだろう。

時間的な拘束が多くなっているのに、報酬が増えるどころか、一時的にへこむのなら、そこをくぐりたくないと思ひが出てきても仕方がない。このことにブライトサイドはないようだが、考察すべきポイントは、時間幅だ。一時的減少にこだわるあまり、長期を見越した将来展望を怠っては、見える希望も見たい夢も見えなくなってしまう。一皮むけるときには大変でも、また、一時的に収入がへこんでも、部下をもつ立場への節目をうまく乗り切ると、よりスケールの大きな仕事を成し遂げられるようになる。そのような新しい地平が見えるところまで、将来を見通すことができるかどうかは課題だ。名古屋大学の金井篤子さんの表現に従えば、キャリアにパースペクティブ（見通し）をもてるかどうかだ（金井，2003）。ただし、時間プアの面は、見通しを長くとっても、簡単には解決しない。

4.3 現場に自らもつといいたい

第3は、現場を離れる寂しさだ。担当者とか、一般社員にあたる、よく聞く英語表現は、インディビジュアル・コントリビュータで、ここまでは担当者意識してきたが、文字通りに訳せば「個人として貢献するひと」だ。営業なら売る、開発なら新製品や新製法を生み出す、工場なら製品を製造するというのが仕事で、それに直接従事する。他の人びとを介してでなく、自らそれにタッチすることを通じて、自分の担当の範囲内ではあるが、直接的に成果につなげていく。なんらかの現場と密着して仕事をする。営業なら顧客と会う場、開発なら実験の現場、製造なら工場という場があり、本社部門でも担当者のときには、自ら手を動かす作業課題をもっている。

そこを離れるのは寂しく、なんらかの喪失感がある。エンジニアのひとが人事部に異動になったり、管理職になったりすると、自己紹介のときに決まって「元はエンジニアですよ」と一言加える。そういうときに周りにも伝わってくるような喪失感を想起してほしい。われわれ大学にいる人間も、学内の要職につくとき、研究・教育の現場（実験室・フィールドや教室）にもつといいたいと思う気持ちを抱きがちなのと似ている。現場こそがかけがえのない付加価値を生む場だと認識している度合いに応じて、管理職にはなりたくない症候がここからも生まれてしまう。

4.4 管理という言葉からして情けない

現場を離れる寂しさは、管理という仕事の「憂鬱感」ともかかわっている。かつていた世界がよかったという気持ちと、これからくる世界が（現場の仕事に比べると）やや虚業に思

えるというひともいる（これは、実際には間違いだが）。管理という仕事固有の、ひとを伸びやかにするというよりは、窒息させるような感覚こそ、管理職になることが敬遠される第4の理由だ。早くも、学生のころから管理という言葉はイメージがわるい。この言葉でイメージする色、形、名詞はなにか、と学生に聞いてみると、色では、灰色や黒、形では堅い四角、名詞で想起するのは、管理教育、管理野球、管理社会とくる。鋳型にはめる息の詰まりそうな教育、思い切り打たせればいいのにここは監督のいうとおりバントを決めるのが褒められるような野球。それらの必要性を認めるひとでも、それだけではいやだ、ひとは創造するし工夫もするといいたくなるだろう。社会全体が管理社会になっていると嘆く声もある。学生のときからそのようなイメージをもっていたら、管理職になるときに、とうとう「その管理する側にまわってしまうのか」と抵抗したくなる気持ちがあるだろう（金井, 1993）。

ビジネス界でがんばっておられる方々に、「リーダーシップって聞くとわくわくしますか」と聞くと、イエスという返答が来るが、「管理という言葉聞いて、ドキドキわくわくするひとは」と投げかけると「そんなわけ、ないでしょ」という表情、声が投げ返される。こんな具合に、「管理」という言葉、その世界のイメージがわるい。それを司る仕事が管理職なら、情けないところがある。なぜかといえば、「事件は会議室で起きてるんじゃない。現場で起きてるんだ」⁵⁾からだ。仕事の大半が、現場でなく、会議室になったら、現場重視のまっとうな感覚をもったひとなら、窒息することだろう。もちろん、ここで一皮むければ、会議から最高の戦略を出したり、実効性の高い変革プランを編み出したりできるようになれば、（もっときちんと説明しないと誤解の恐れもあるが敢えて言えば）会議そのものが「管理職」の現場であることは、そう捨てたものでもない——ほかならぬ『踊る大捜査線』のプロデューサーの亀山千広さん自身がわたしとの対談でそのように発言された（金井, 2004, 第6章）。

4.5 仕事の出来映えが他のひとに依存するという不安

管理職になると仕事の出来映えは、自分ひとりでなく、他の人びとのがんばり具合に依存するようになる。若くて担当者のときには、任された部分を自分ひとりでこつこつこなせば済む世界だから、仕事の出来映えは、その大半が自分で決まる。他の人びとの協力が必要な場合でも、協力を取り付けること自体が自分の主要な仕事となることはない。自分の所属・所轄をこえたところへの働きかけが必要なときでも、それは自分の仕事の一部にすぎないし、他部門との調整には上司＝管理職が出向いてくれることも多いだろう。

自分が管理職になると事情は違ってくる。たとえば、営業パーソンの予算は、ひとりひとりに付くが、管理職になると営業所の予算ということになる。このことの金銭面への影響は先に述べたが、心理的な影響もある。個人でなく営業所という組織についた予算の数字を達成できるかどうかは、自分の営業次第でなく、部下の活動に大きく依存するようになる。こ

こに不安がある。そのひとたちを管理するのが自分の仕事とはいえ、自分の評価が自分だけでなく他のひとたちのできばえ次第だというのが不条理だとも思われる。創業者で自らひとを探して雇うのでなければ、部下の選抜や配属も自分の手を離れている。変な部下、手に負えない部下、他のひとの邪魔になる部下、言うことを聞かない部下がくればどうすればいいのか。前任の所長が職場を疲弊させていたとしたら、そのことも自分のコントロール外だ。

最初の管理職となり、さらに階層を登るほど、なるほど実はより多くの他の人びとに依存することになる。そのことをいつか身をもって知ることになるが、その第一歩が初めて部下をフォーマルにもつことになった仕事だ。そういう原体験を経ることなしに、いきなり経営幹部、トップ、社長にはなれない。経営幹部に至る一皮むけた経験からの教訓として、(1)他の人びととの関係を扱うこと、(2)仕事がうまくいくかどうかは他の人びとに依存していると自覚することが、あげられている(マッコール他、1988)。この4.5の点は、ダークサイドの根底にあると思われるので、第5節でより詳しく理論的にも検討している。

4.6 なりたくない症候群への対応とブライトサイド

以上、管理職への移行期の障害を、「管理職になりたくない症候群」のなかに見てきた。それぞれの症状が、担当者から管理職になるのを躊躇させてしまう、もしなってもいやいや管理職をする(リラクタント・マネジャーになる)破目に陥らせてしまう潜在的要因となる。

他方で、それぞれのダークサイドにも裏面として、(移行期をくぐっていくにつれて)輝く側面が出てくることに注意を促しておきたい。透明に将来を見通すブライトサイドは、どこに見つかりそうか。

まず第1の一皮むける痛みについては、変わることにはひととは抵抗するが、同時に、ひとはずっと同じことの繰り返しだけではあきるし、変化やチャレンジを望んでいる面もある。そのことを見逃さないようにしたい。ひとを動かす術を学ぶというのは、おおいに挑戦するに値する課題で、痛みには値するものだとも言える。また、たいへんな分、うまくでき出すと、自信につながる。多くの経営者が、トップになるころには、仕事の8、9割の時間はひとの問題にかかわっていると証言している(cf. コッター、1982; ミンツバーグ、1989, Ch. 1)。

第2の時間的・金銭的な不利については、ひとを束ねたり、陣頭指揮をとったりすることが、没頭するに値する仕事だとやがて思えるようになるかどうか、うまくできるようになって少しは面白い仕事だと思えるようになるかどうか、自分にとっても納得のいく大きな絵の実現に向かって歩めるかどうか、にかかってくる。すこし長い時間幅でみてもらうと、少なくとも大きな成果を(他の人びとにうまく動いてもらうことを通じて、あるいは大きな絵の実現のために大勢を巻き込むことができることを通じて)成し遂げていく度合いに応じて、少なくとも外発的報酬(地位・肩書き、昇給等)も内発的報酬(達成感、楽しみ、成長感)

も尻上がりに高まっていく。ただし、全員がそのようにビッグになれるとは限らないし、また、より上位に至るにつれて、キャリアのあるフェーズでワーク・ファミリー・バランスが課題となってくるではあろう。不利が生じるが、それがより大きなスケールの仕事への通過点に収まるようにする工夫が、本人の側にも、人事の側にも求められるだろう。一生がずっとそうだったら困るが、あるフェーズではそういう生き方をくぐるという発想法も実践的指針としてはありえる（高橋、2004）。

第3に、現場を離れる寂しさに即効薬はないが、米国の CCL の調査でも繰り返し指摘されたとおり、現場を離れることによってもたらされる視野の拡大もある。一部の皮むけた経験は、教訓として視野の拡大をもたらす（マッコール他、1988）。

第4に指摘した管理そのもののもつネガティブなイメージについては、管理職になって第1ステップとして仕組みでひとを動かすことをマスターするにつれて、徐々に払拭されていく。次の段階として変革のリーダーシップへの入門という節目があることを展望することもネガティブ・イメージの緩和に役立つ。仕組みを通じてひとを動かすマネジメントと併せて、変革の大きなビジョンを掲げるリーダーシップもとれるようになっていく。これは、先に第3節でふれた点であり、マネジャーとリーダーの違いを指摘する多くの文献が最近になって共通に強調する点である（この点の詳論は、金井、1998を参照）。

第5の点は、心理学的には部下をもつライン・マネジャーが抱く根元的な不安にかかわり、ダークサイドの全体に関連している。子どもから学校時代にかけての依存時代を過ぎて、せっかく一人前の社会人となって独立したのに、再び仕事のなかで他の人びとに依存しているのは最初、ふがいないと思う。しかし、マネジャーのレベルからリーダーのレベルにさらに⁶⁾皮むけることを通じて、他の人びとを巻き込みながら大きな絵を実現するようになる。そのプロセスで、巻き込んでいった部下を育成することにつながり出す。そうなれば、人びととの関係を扱うことは、世代継承性という中年の発達課題をクリアするための実践となり、そこから、次の世代へのケア、育成という強みがそのひとに備わるようになる。

このように表3に要約したとおり、なりたくないという気持ちが蔓延しがちの管理職への

表3 なりたくない症候群の裏面としてのブライトサイド

なりたくない症候群	ダークサイド	ブライトサイド
皮むける痛み	変わること（脱皮）への抵抗	脱皮することで成長・発達
時間的・金銭的にプアに	条件的に見合わない仕事	よりスケールの大きな仕事
現場を離れる寂しさ	前がよかったと思う気持ち	視野の拡大による充実
管理という仕事の憂鬱	ひとを鑄型にはめる仕事みたい	仕組みをうまく活用できだす
他者に依存する不安	自分だけで完結しない不気味さ	世代継承性につなげる、育成

道だが、ここを歩むことに透明で明るい希望や夢もあるのである。その最上の部分は、世代継承的夢にかかわっている。

5 感情の心理学とポジティブ心理学の視点から管理職になることの両面

ここでは、不安というダークサイドと、夢や希望というブライトサイドの両面を感情の心理学、ポジティブ心理学の立場からコメントしておきたい。

5.1 ダークサイド（障害）の底流にある不安の理解

症候群の第5でより顕著だが、全般的にマイナス面を彩る鍵となる言葉をひとつに絞り込むとしたらそれは不安であろう。あらゆる節目に不安があるが、「管理職ならではの」基本的不安があり、それが「管理職になることへの」移行の不安を倍加している。

一方では、管理職は冷静で合理的でないといけない。だから、感情を表してはいけないという規範があるかのごとく振る舞う。そういうひとが多い。他方で、不安という感情を感じることが多いというのは皮肉だ。その不安はどこからくるのか。雇用調整の対象となったり、失職したりするような特別な経験から特定の管理職だけが、不安に見舞われるわけではない。管理職としては日常的に直面する意思決定や行動のなかに、不安のもとが遍在していることに社会学者のジャッコール (1988) は特に注目する。⁷⁾

彼のフィールド調査の結果によれば、不安の源泉は、管理という仕事の特性のなかにある。(われわれもここまででふれてきたことだが) 他の人びとを通じて仕事を成し遂げることが管理職の仕事なので、自分のせいではないのに他者によって生じるミスもあるし、そのことがどのように判断・評価されるかわからないという不安が常にある。卓越した成果を求められてはいるものの、その成果を測る客観的基準がはっきりしているとは限らない。同時に、チームワークを求められるなか、管理職としての個人的な貢献ははっきりしない。部下が優秀なのか、部下の組み合わせがいいのか、それとも管理職自らがマネジメント面で貢献したのか、識別しづらい。なにが成功で、なにが失敗かの基準も、担当者のときの作業課題と比べるとわかりにくくなる。管理の仕事そのものの出来映えは、ボトムラインに近い数字にうまく反映できない場合 (たとえば、人事部の課長などの場合)、客観的にというよりも間主観的に決まる面がある。皆があいつはいいマネジメントをしているといえばマネジャーとしては成功者に、こいつは管理という面では失格だという風評が立てば実際に、マネジャーとしては失敗者扱いになってしまう。しかも、ミドル・レベルのマネジャーのときには、たとえば事業部長レベルの経営幹部クラスと比べてより曖昧な状況におかれる。トップと比べてミドルではどこまでが自分の選択範囲であるのかがはっきりしないからだ。選択の幅だけでなく、さきほどの成果の基準とかかわるが、選択のよしあしを評価する枠組みもはっきりしな

い。事業部長は収益で評価されるが、同じ事業部のなかの課長などのミドル・マネジャーの評価枠組みは、分業のせいもあってはっきりしない。

ジャックロールの問題指摘はこれにとどまらない。管理職にとって、(特別な経営危機や雇用調整などなくとも) 常日頃より、市場(顧客)も、世論も、政府も、上司も、調査対象の管理職たち自身の認識によれば、不確実性に満ちている。管理職の計画好きも、勤勉さやハードワークも、この種の不確実性や非合理性に対処するための防波堤にはかならない。臨床的には、計画づくり、そのための数字合わせへの固着、また、それらに要するハードワーク自体が、不確実な世界に直面しての逃避、オブセッションともとれる。市場、世論、政府、上司など、それぞれがどのように振る舞うか予想しがたいもの、および組織とそのなかにいる人びとが主たる仕事の相手なので、それと格闘する管理職の側は、とことんがんばるしかないと思ってしまう。また、市場や政府は自分ではコントロールできないという不安から、躍起になって(どれほど役立つか見通すことなく)計画・数字づくりに励み、ともすればハードワークに邁進する。感情に関してセルフ・コントロールが期待されているが、直面する世界は、コントロールの欠如した世界に生きている。管理職の直面する世界は、ポジティブな意味でなくネガティブな意味でのチャンス、つまり手におえない偶然に満ちた世界(a chance-filled world)というのがジャックロールの解釈だ。

ジャックロールの調査対象にした管理職のひとたちの間には、これらの要因が折り重なって、不安が蔓延していた。これは正確には、管理職になる不安ではなく、管理の仕事に付随する不安ではあるが、それが「なりたくない症候群」の底流にあると思われる。

5.2. ブライトサイドを支える夢と希望、ならびにポジティブな感情の効果

心理学の流れのなかで、不安、恐怖、攻撃、悲観主義と抑鬱、病気などのネガティブなテーマから希望、夢、シナジー、楽観主義と幸福、健康などのポジティブなテーマにシフトさせようとする動きがここ数年顕著になった。それは、ポジティブ心理学(PP と略記)運動と呼ばれている。この動きの中心人物はセリグマン(2002)だが、ミシガン大学を中心に経営学の組織行動論(OB)でもこれに呼応する動きがある(キャメロン他, 2003)。危機感、腐敗、硬直化、機能不全、わるい仕事、疎外の研究も確かに大切だが、ビジョン、高潔さ、柔軟性(resilience)、エナジー、よい仕事(グッドワーク)、楽しみ(フローとも呼ばれる)などの前向きなテーマへの重点シフトが起こりつつある(わが国では、このポジティブ組織行動論、略称 POB への注目度がなぜか低い⁸⁾)。フローの研究で有名な、チクセントミハイがドラッカーに呼ばれてクレアモント大学のビジネス・スクールに移るに際して、彼が着手したリーダーシップ論が「グッド・ビジネス」(チクセントミハイ, 2003)と名づけられ、底流で「グッドワーク」とつながっている点も興味深い。

ともすればネガティブな側面に目がいく「管理職への移行」というテーマは、両面をみるためにポジティブな側面も視野に入れる必要がある。そのため、PP や POB の発想が要請される典型的トピックのひとつでもある。ここでは、夢と希望という概念、およびポジティブな感情の機能についての注目すべき新説にふれておきたい。

まず「夢」については、エリクソン (1982) やマッカダムズ (1988; 1993) にもとづいて、今後われわれが独自に注目する「世代継承的夢」の概念を深化させることを今後の課題としたい。中年前後で干上がるのではなく、さらにエネルギーあふれる仕事生活を送るうえで、部下をもつライン・マネジャーという職務がミドルに潜在的に提供できるチャンスはなにか。より大きな実現のために若手を巻き込み育成し、これから生まれ来る世代にもいいものを遺す誇れる夢を育み、実現するチャンスがそれだ。また、ライン・マネジャーとなって活躍することは、ただ単に上昇志向と出世にかかわるのではなく、そのひと個人の発達と社会の発展の足がかりにもつながることを、世代継承的夢という概念は知らせてくれる。「次の世代にどのようないいものを遺したいか」「やっていることが社会にとってどのような意味、インパクトがあるのか」「十分に大きな夢か」「その夢の実現のための活動は、部下たちを育てることもなるか」と問いかけ意識を高めてくれる概念 (いわゆる sensitizing concept) として、世代継承的夢という概念をさらに進化・深化させていきたい。それは、経営学という応用分野を通じて、ミクロでは生涯発達心理学の研究に寄与し、マクロでは金泰昌氏が提唱する「世代継承的社会 (generative society)」(セント・オーバン=マッカダムズ=キム, 2004) をめぐる学際的研究にも貢献することになるであろう。⁹⁾

このような観点から世代継承性の概念を発展的に捉えなおすことも必要になる。この議論の出発点として、エリクソン (1982) は、この概念について次のように述べている。

(我々の考えでは第七番目の段階である) 成人期には、世代継承性 対 自己-耽溺と停滞 (generativity vs. self-absorption and stagnation) という重大な対立命題が与えられている。この世代継承性は、子孫を生み出すこと (procreativity)、生産性 (productivity)、創造性 (creativity) を包含するものであり、(自分自身の) 更なる同一性の開発に関わる一種の自己-生殖 (self-generation) も含めて、新しい存在や新しい制作物や新しい観念を生み出すこと (ジェネレーション) を表している。一方、停滞感¹⁰⁾は、世代継承的活動の活性を失ったひとたちの心全体を覆うものであるが、しかし極めて生産的かつ創造的な人たちにも決して無縁なものではない。世代継承性 対 停滞という対立命題から現われる新たな「徳」、つまり「世話」は、これまで大切 (care for) にしてきた人や物や観念の面倒を見る (take care of) ことへの、より広範な関与である。よく見れば、乳幼児から前成人期に至るこれまでの発達過程で順次生まれてきた強さ (希望と意志、目的と技術、忠誠と愛) は、次の世代の強さを育むという、この世代継承的課題に全て必要不可欠のものであることが明らかになる。なぜならこれらはまさに人間生活そのものの「蓄え」だからである。(原著, p. 67; 訳 88-89頁)。

この引用からわかるとおり、元々、世代継承性の概念には、社会や次の世代ということが織り込まれていたのである。

次に注目したいのは、経営学のなかの組織行動論では未開拓の「希望（ホープ）」という概念だ。希望そのものは日常語であるが、ポジティブ心理学の中心概念のひとつである。スナイダー(1994)の『希望の心理学』は、希望のもたらすエネルギーを、次の三つの相乗効果として説明する。目的を抱くこと、(目的に向かう) 意志力 (willpower) を強めること、および(目的に至る) 経路が描けていることから生まれるパワー (waypower) を活用することからなる¹¹⁾。この視点は、期待理論と親和性がある。経路力は、努力すれば目的に到達する主観確率、意志力は努力の大きさと読み替えればいい。ともすれば打算的で計算高い人間モデルになりがちな期待理論をポジティブ心理学に塗り替えていくヒントを与えてくれる。目的実現までの時間幅を長くして、個人的な目的でなく集合的な目的を考えれば、そのような目的を達成したいという希望は世代継承的夢の色彩を帯びる。希望を伴わない世代継承は味気ない。希望の概念は、本稿でも紹介したキャリア・ホープのような概念を例外とすれば、経営学の組織行動論のボキャブラリーとしてはまだしかるべき注目を受けていない。

第3に、ポジティブな感情の機能について、フレッドリクソン (2002; 2003) の研究が本稿に対して示唆することにふれておこう。これまでの感情の研究では、恐怖や怒りなどのネガティブな感情の機能の説明にはある程度、成功してきた。感情は特定の狭い行為傾向 (specific action tendencies) を招来し、生存に役立つというのが(ダーウィン以来の) その種の議論の骨子だ。具体的には、恐怖は「逃げる」、怒りは「闘う」という行為のレディネスを高める。怖いと感じるときには、アドレナリンが増え交感神経が刺激され、瞳孔が開き、心臓がドキドキして、汗が出るのもすべて、逃走 (flight) か闘争 (fight) の準備だ。もっと恐怖心が高まると「腰が抜ける」ときのように、感情は、動きそのものを止める。クマに出会って怖いと感じずに、楽観主義のまま無防備に近寄ったら襲われて死んでしまうだろう。怖いという感情のおかげで、クマから必死で逃げるか、仮死状態になってクマが過ぎ去ってくれるか、いずれかで救われる。だから、マイナスの感情の機能は、行為のレパートリーをとっさに狭めて生命のピンチを救う点にある。他方で、プラスの感情には、このような機能がなまいといわれ、その存在価値が機能的、進化論的にあまりうまく説明されてこなかった。

フレッドリクソンは、この謎に挑み、「拡張-構築理論 (the broaden-and-build theory)」を樹立した。興味、喜びなどの感情や幸せ、楽しみなどのポジティブな気分、それらを伴う夢や希望は、レパートリーを広げてくれる。ポジティブな感情は、特定の狭いレパートリーに一気に向かわせるのとは逆に、ふだんのルーティンや怖かったら逃げるしかないというような狭い世界をいったん離れて、広く世界を探索し、新しい行為の方向を探し出すのに有効だというのが彼女の仮説だ。実際に動物も含め、遊びは、それ自体が楽しみで、一見、生存

表4 フレッドリクソンの仮説の要約とその本稿への意味

感情の種類	ネガティブな感情	ポジティブな感情
感情の例	恐れ, 怒り, 不安, 悲観, 侮蔑	興味, 喜び, 幸せ, 楽しみ
その感情が出る場面	生存が脅かされるような状態	安心で余裕をもてるような状態; 没頭していても楽しめている状態
機能	特定の行為傾向 (レパトリーを下げる) をもたらす	より広範な行為傾向 (レパトリーを広げる) をもたらす
その効果	即座にアクションをとる; 生存できる; 短期的適応 (short-term adaptation)	(時間をそれなりにかけて) ふだん考えない思考や行為の広がりが出る; それがいざというときに使えるようになる (リソースの形成); 生存力が高まる; 長期的適応力 (long-term adaptability); それに貢献するリソースの形成
機能と効果の例示	クマに出会うと恐れを感じ, 逃げるか仮死状態になることによって生き延びる	クマの出る恐れがないときに, いろいろ遊ぶなかから, 家造りやハンティングというイノベーションが起こると, 避難場所や狩りというリソースが備わる
初めて管理職になるときの感情	務まるのかなという危惧; 仕事に付随する不安, 抵抗	これまでにはないことができ出したら喜び; 世代継承の夢と希望
管理職に就く前に必要な情報	ほんとうに向かないひともいるから, 管理職とは実際にどのような仕事かネガティブなところもきちんと伝える (RMJP=管理職版 RJP のために必要)	それと併せて, うまくひとを束ねたり, 巻き込んだりすることができると, 担当者ときよりも, レパトリーやリソースが増えることも伝える

出所 フレッドリクソン (2002; 2003) から引用者が作成。RJP は Realistic Job Preview の略。MはManagerialのイニシャル。

にかかわりがないように思えるが, 興味や楽しみが活動のレパトリーを広げ (それを可能にするリソースを形成し) ているのだ。興味というプラスの感情があるから探索が起こり, 誇りというプラスの感情があるから, 達成動機が喚起される。楽しみもあるから, 多少きつくても取り組める。夢も, 探索, 新しいレパトリー, 誇りと同じく, ポジティブな感情を伴う。ワイク流にいえば, 不安, 恐れなどのマイナスの感情は, 今の危機を乗り切る短期的な「適応」(adaptation)にかかわり, ここにあげたプラスの感情は, 希望や夢を含め, 長期的な「適応力」(adaptability)にかかわる。この意味で, 「拡大→構築」理論だとわかりにくい, 「行為のレパトリーの広がり (拡大の意味) →適応力というリソースの充実 (構築の意味)」とも呼ぶべき理論がフレッドリクソンのオリジナルな貢献だ。本稿での議論と関連付けて要約すると, 表4のようになる。心理学的には, 人間は, 恐れて逃げ回ったり闘ったり

しているだけでは、短期的にはその場しのぎで生き延びても、長期的・世代継承的にリソースフルな種にはなっていなかっただろう。

経営学の組織行動論としては、生存、勝ち組が時代のキーワードとなっているが、希望や夢を忘れては、行為の範囲が硬直的になってしまう。創造や革新のためには、最初のとっかかりとして、緊張感をもってもらい、行為を起こすには、危機感のようなネガティブな感情もいるが、創造と革新を最後まで持続するエネルギーでやり遂げるには、夢や希望がいる。そして、最初は「なりたくない症候群」をもったライン・マネジャーが世代継承的夢をもって次世代のリソースを築くようになると、自分の発達にも、組織の発展にも、うまくいけば社会の進歩にも役立つことができる。

マネジャーになることは嫌われがちだが、そうなることによって、できることも多い。とくになってからさらに一皮も二皮も脱皮することが肝要だ。

6 結びにかえて——今後のリサーチ・アジェンダ

経営管理論がマネジメントの実践的理論を目指すのなら、マネジメントの機能、マネジャーの役割、マネジャーの日常行動などのテーマと並んで、マネジャーになることがどのようなことなのかという研究も不可欠なはずである。管理職への節目に関する理論的研究も調査も、実践に役立つツールももっと多く生み出される必要がある。

この研究をさらに深く、しかも理論的にも実践的にも意味のある形で、調査を重ねていくうえでの指針を、リサーチ・アジェンダとして述べて結びにかえることにしたい。

第1は、初めて管理職になるときのとまどい、課題、期待、実際の適応過程について多様な研究が今後必要である。初めての管理職向けのハウツーものの読本はあっても、体系的な調査に基づく論文や書籍がまだまだ少ない。われわれの研究室でもこれまでもキャリアの節目に焦点を合わせた研究をおこなってきた。学校から社会人への節目、転職の節目、初めての海外勤務、中年という節目などの調査をおこなってきたが、今後埋めるべき重要なトピックのひとつが、部下をもつライン・マネジャーへの節目だ。神戸大学のMBA修了者の調査、ある企業でのハイ・パフォーマーの調査をすでにスタートしている(元山, 2004; 2005)が、管理職本人のインタビュー、周り(部下、上司、人事部)へのインタビュー、移行期の日常行動の観察、各社での新任管理職(基幹職)研修についての人事部ヒアリング、新任以降の管理職向けの研修と配属についての人事部とトップのヒアリングなどを精緻におこなっていく必要がある。

第2に、相互に関連するが、管理職への節目をくぐって、さらに継続して一皮むけていく経験を、リーダーシップ開発、キャリア発達と関連づけることが望まれる。リーダーシップの実践的研究でもリーダーシップ理論を知ることが目的ではなく、リーダーシップをどうや

って身につけるかという観点からのアプローチが増えてきた（マッコール，1998；チャラン他，2001；フルマー＝コンガー，2003¹²⁾）。マネジメントが実践できるということは，担当者からマネジャーへの移行期をうまくくぐることに大いにかかわっている。さらに，第3節で述べたとおり，戦略発想で変革を目指す時，リーダーとしての役割がクローズアップされる。マネジメントの基本が身に付いてから，いったんリーダーシップの世界に入門すると，課長よりは部長，部長よりは役員，役員のなかでも社長になるにつれ，末広がりにより良質な経験を通じて，よりスケールの大きなリーダーシップの発揮が期待される。初めて管理職になったときの短期的な適応が解明されたら，それと併せて，それ以後の長期的な発達のためにどのような適応力や柔軟性があるのかという問いまで含めて，研究の奥行きを広げる必要がある。パネルを構成して縦断的（継時的）な調査をするのが理想だが，まず，社長を含め経営トップに至ったひとたちを対象に，最初の管理職への適応と，それ以後のキャリア発達をリーダーシップと結びつけておこなうような調査がもっとなされる必要がある。その種の調査の有用性は示唆されている（金井，2002b）が残念ながらそのあとが続いていない。

第3は，ポジティブ心理学やポジティブ組織行動論の活用を，管理職への節目というこのテーマを深化させる理論的装置の改善のために，奨励したい。なりたくない，いやだ，怖いという気持ちがないとひとは危機管理能力がなくなり生き残れない。しかし，われわれはびくびくしながら生き延びるためにだけ生きているのではない。どのような節目をくぐるときにも，不安・抵抗と夢・希望の両面があることを，理論的にしっかりと扱う際に，PP，POBの視座は有用であろう。セリグマン自身が強調しているように，ネガティブなもの，ダークサイドを無視せよとPPは言っているわけではない。ダークサイドしか見ていなかったことの歪みを是正することが肝心なのであるのだから，節目には両面があり，管理職への節目でもそれが顕著であることから，PPを援用してPOBの一角に，キャリア移行期一般，とりわけ管理職になる移行期を含めていくようにしたい。世代継承性と併せて若い世代，次の世代を育むこと，ケアすることもPPにかかわる前向きな概念だ。レビンソンの夢，スナイダーの希望，フレッドリクソンのレパトリ拡大とあわせて，そして，ケア（メイヤーロフ，1971）という概念もポジティブ組織行動論のなかに取り込んでいきたい。

第4に，管理職への節目を，仕事の世界だけに閉じて議論してしまわずに，一方でそのひとの生涯発達のなかで，他方でそのひとの家族（やコミュニティ）との関係も視座に入れていく必要がある。本稿における「世代継承的夢」の概念がここでも中核的概念となるであろうが，エリクソン，マッカラムズ，コートルという流れに位置づけた世代継承性（generativity）の概念を深める必要がある。また，世代継承性という発達課題をクリアしたひとに備わる「世話，育み（care）」という人間的強みについても真剣な探求が期待される——¹³⁾次の世代のケアということも社会性を帯びたテーマにつながる。管理職としてスケールの大

きな仕事をするというのは、自分の上昇志向のためだけでない（そういうひともいるだろうが）。公共的なもの、社会的なものが発達とともに芽生えてくる。次の世代の世話にかかわる。より大きなテーマを展望するならば、世代継承性の日本的有り様という、とてつもなく大きなテーマが見えてきそうだ。将来世代総合研究所編（1999）の報告書でも示唆されたが、文化や社会の特性に彩られた世代継承性の日本的様式という研究課題がそびえている。この課題を解きほぐす構想は、「世代継承的社会（generative society）」（セイント・オーバン＝マッカダムズ＝キム，2004）というアイデアのなかに表れている。

この一見マクロの社会レベルの課題が第5の今後の発展方向となる。経営学からの貢献は大きいと考えられる。なぜなら、これまでの生涯発達心理学もライフコース社会学も、世代継承性という課題に直面するミドル層が、会社でどのような仕事をしているのかという側面に十分には注目してこなかったからだ。日本の産業社会でのミドルの管理職としての仕事という側面をまったく無視して、世代継承的社会を語ることはできない。最初はいよいよ管理の仕事についたひとが、やがてとてつもなくスケールの大きなことを成し遂げる姿は、社会のなかにあるビジネス世界のダイナミズムの理解なしには推進できない。

思えば、NHKのプロジェクトXでも多くの「企業モノ」が取り上げられてきた。そこで成し遂げられたことはけっしてひとりではできないことで、そのプロセスでより若い世代を巻き込み、次の世代にも意味のあるものを世に遺すようなプロジェクトが多い。取り上げられた事例では世代継承的夢のインパクトが社会レベルに及んでいる。また、極めて創造的な成果でも孤独で天才肌の創造的個人から生まれるのではなく、大勢の人びとの協働のなかから生まれている。日本型の創造性というものを集会的創造性（collective creativity）として探るという、もうひとつの大きな研究課題が、第5のテーマのなかに潜んでいる。

注

- 1) 初めての管理職への移行とは違う文脈で、キャリア・ミストとキャリア・ホープと呼ばれるベア概念を面接調査における生の声から見つけ出したのが、加藤（2004）の貢献のひとつである。
- 2) 初めて会社に入るとき、初めて管理職になるときに、いいところもたいへんなところも両面とも示すべきだというリアリズムの必要性はここからきている。そのことを、入社時では RJP（Realistic Job Preview）と呼ぶが、管理職への移行期も同様で RMJP（Realistic Managerial Job Preview）が必要だ（しかし、初めて管理職になるときの喜びと苦勞の双方をていねいに描くデータは、これまで十分に体系的に蓄積されてこなかった）。
- 3) 担当者からマネジャーの段階への移行については、ハーバード大学の L. ヒルの研究、次のマネジャーからリーダーの段階への移行については、同じくハーバードの A. ザレズニックの研究に負っている。Hill, (1992). Zaleznik (1977). 後者については、つぎも参照。金井（1998）。
- 4) 神戸大学での MBA 修了者を中心とする調査、製薬会社でのハイ・パフォーマーの調査を実施中（元山，2004；2005）であるが、あわせて、あるメーカーで研修の形式でおこなわれた一連の会

合でその会社のほぼ全ライン・マネジャーと議論する機会があった。これらが、この論文での論考の経験的（エンピリカルな）ベースと成っている。ここでは、限られた紙面の関係上、データの詳細な報告を主たる課題とせずに、管理職になりたくない症候群の内容を探るにとどめたい。

5) 『踊る大捜査線 THE MOVIE—シナリオ・ガイドブック』キネマ旬報社、1999年、103頁。

6) S. コービーなど、一方的な依存、独立と比べて、相互依存（とそれを通じての創造性の発揮）により発達が進んだ状態でもあると考える論者もある。

7) ジャッコールの研究を含め組織行動論における感情の研究については、（金井、2000）参照。

8) ポジティブ組織行動論がわが国の経営学でしかるべき注目を受けていないので、われわれが試論的に論じたときには、次の表のような整理をおこなった。

旧来の心理学	ポジティブ心理学	旧来の組織行動研究	ポジティブ組織行動の研究
病理の診断(臨床)	健康の希求(予防)	組織の崩壊(不適応)	組織の発展(適応)
人間の弱み	人間の強み、個性	個人の弱みを補強する発想；強すぎる個性を逸脱とみてしまう	個人の長所を伸ばす発想；個性を前向きにとらえる(positive deviance)
心配、不安、不幸； 欠乏動機	幸福と人生満足、希望の心理学；存在(価値)動機	成員の苦情、不満；給与などの物質主義的側面； 節目の不安	成員の職務満足、キャリア・ホープ；精神性(スピリチュアリティ)の側面；節目の夢と希望
抑圧、鬱、学習性無力感と悲観主義	フロー経験、至高経験、自己効力感、楽観主義、自己実現、個性化	労働疎外、学習性無力感の応用	仕事の楽しみ、フロー経験、グッドワーク、働くことの意味
マイナスの感情	プラスの感情	感情の軽視	EQの前向き応用
利己主義	共感と利他主義	裏切ることのある個人を想定；組織のエントロピー(無秩序化傾向)； 孤立、権威にもろい依存的個人	協力、共同を前提とした人間観、ソーシャル・サポート、メンタリング、エンパワーメント；組織倫理；グッド・ビジネス
老化、エージングのネガティブな側面、喪失	サクセスフル・エージング、生涯発達	成人以後の発達モデルを軽視	キャリア論に生涯発達、ライフコースの視点を応用

出所 金井・高橋(2004)、72頁より、一部省略し、本稿との関連で一部追加。

9) 将来の世代によりよい社会を構築したいと思うひとが活躍しやすく、次の世代をケアする文化をもつ社会が、世代継承的世界である。本稿で論じる世代継承的夢を実現するようなリーダーがそのような社会を構築していくのに貢献するであろう。

10) 訳書の「生殖性」「生殖的」を本稿の他のところとあわせるために、「世代継承性」「世代継承的」と変更し引用している。一部訳語の変更とともに()内を追加。

11) スナイダーの定式化によれば、 $\text{Hope} = \text{Mental Willpower} + \text{Waypower for Goals}$ で、希望の定義は、「目的に対して保有する心的な意志力と経路力の合計(the sum of the mental willpower and waypower that you have for your goals)」(p. 5) となっている。定義からわかるとおり、目的、意志力、経路力が3構成要素となっている。本稿の鍵概念のひとつである夢は目的にかかわる。目的そのものは、具体的(新しいコートを買う)対 曖昧(幸せや人生の意味)、短期的 対

長期的、重要度でバリエーションがある。目標の実現率（期待理論でいうと「努力→業績」期待もしくは、経路→目標の用具性）が、主観的確率で0パーセントでも100パーセントでも、それは希望というのとは無意味の世界だ。スケールの大きな世代継承的夢のレベルになると、具体的なイメージは必要だが長期的な見通しを伴う程度に依りて、曖昧性を伴う。しかし、重要度が高い夢のことをいう。意志力は、心的エネルギーで決然として実現を目指す気力の充実度合いをいう。希望をもって取り組む志向性にかかわる。組織行動論の概念ではコミットメントがこれに近い。経路力は、期待理論の源流であった経路-目標理論に直結するが、希望をもって取り組むためのロードマップ、計画にかかわる。目標が重要であれば、意志力にも作用するが、それだけに経路力が問われる。それは、planfulnessにかかわるが、世代継承的夢を抱くリーダー・レベルの管理職・経営トップにとって、ビジョンのなかのシナリオやステップに関連している。弁別妥当性という観点からは、スナイダーは、希望が楽観主義とは異なることを主張しているが、セリグマンとともに、ポジティブ心理学のなかでは歩調を合わせている。希望の心理学と組織行動へのその応用については、リーダーシップ開発、キャリア発達の両面から、別稿を要する。

- 12) ここでは、M.マッコール、J.コンガー、ラム・チャランなどをあげるに留めているが、最近のW.ベニスなど注目すべき研究蓄積が多数出始めている。
- 13) これも学際的な考察が必要となるテーマで、ケアについて哲学的に考察したメイヤロフ (1971) にも注目したい。この名著によれば、ケアの属性は、知識、異なったリズム、忍耐、正直、信頼、謙遜、希望、勇気というなかに見られる。ケアの気持ちがないと役立つ知恵・知識は生まれない（愛や世話なくして知識創造はないというわけだ）。逆に、知恵や知識がないとより若い世代のケアがうまくできない。単なるルーチンや習慣に従うだけではケアは微力で、自分なりの（しかし、相手に配慮した）リズムがケアにはいる。もちろん、相手が育つには、それに時間をかけるゆとりや忍耐がいる。ケアの根っこにあるのは信頼だが、「正直であることがケアに全人格的な統一感を与える」とメイヤロフは言う。同時に導き手が相手に対して過保護や傲慢になるのはだめで、子ども、生徒、部下から学ぶという謙虚さが必ずいる。そして、希望や勇気が備われば、ケアがひとを自立的に育てるはずみがつく。ケアは、PP のなかではまだ中心概念になっていないが、まさにブライトサイドの概念だ。管理職になって部下をもつようになるひとは、言葉の真の意味におけるケアを身につければ、ひとを扱う仕事であることに前向きになれるであろう。

参 考 文 献

- Bridges, William (1980). *Transitions: Making Sense of Life's Changes*. Reading, MA: 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年)。
- Cameron, Kim S., Jane E. Dutton, and Robert E. Quinn eds. (2003). *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco, CA: Berrett-Kohler Publishers.
- Charan, Ram, Stephen Drotter, and James Noel (2001). *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership-Powered Company*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. (グロービス・マネジメント・インスティテュート訳『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, 2004)。
- Csikszentmihalyi, Mihaly (2003). *Good Business: Leadership, Flow and Making of Meaning*. New York: Viking Press.

- エリアーデ, M. (堀 一郎訳, 1995)『死と再生』東京大学出版会。
- Erikson, Erik H. (1982). *The Life Cycle Completed: A Review*. NY.: Norton. (村瀬孝雄・近藤邦夫訳『ライフサイクル, その完結』みすず書房, 1989, 88-89頁)。
- Fredrickson, Barbara L. (2002). "Positive emotions." In C. R. Snyder and Shane J. Lopez eds., *Handbook of Positive Psychology*, New York: Oxford University Press, pp. 120-134.
- Fredrickson, Barbara L. (2003). "Positive emotions and upward spirals in organizations." In Cameron et al. eds., *Positive Organizational Scholarship*. pp. 164-175.
- Fulmer, Robert M. and Jay A. Conger (2003). *Growing Your Company's Leaders: How Great Organizations Use Succession Management to Sustain Competitive Advantage*. American Management Association.
- Gardner, Howard, Mihaly Csikszentmihalyi, and Willaim Damon (2001). *Good Work: When Excellence and Ethics Meet*. New York: Basic Books.
- Hill, Linda A. (1992). *Becoming a Manager: Mastery of New Identity*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hill, Linda A. (2003). *Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Jackall, Robert (1988). *Moral Maze: The World of Corporate Managers*. New York: NY.: Oxford University Press.
- Kaye, Beverly L. (2002). *Up Is Not the Only Way: A Guide to Developing Workforce Talent*. Davies Black Publishing (distributed by National Book Network).
- Kotter, John P. (1982). *The General Managers*. New York: Free Press. (金井壽宏・加護野忠男・谷光太郎・宇田川富秋訳『ザ・ゼネラル・マネジャー——実力経営者の発想と行動』ダイヤモンド社, 1984)。
- Kotter, John P. (1988). *John P. Kotter on What Leaders Really Do*. Boston, MA: Harvard Business Review Book. (黒田由貴子訳『リーダーシップ論——いま何をすべきか』ダイヤモンド社, 1999年)。
- Levinson, Daniel J. (with Charlotte N. Darrow, Edward L. Klein, Maria H. Levinson, and Braxton McKee) (1978). *The Seasons's of a Man's Life*. New York, NY: Ballantine Books. (南 博訳『人生の四季——中年をいかに生きるか』講談社, 1980年, 後に文庫に収録, 南 博訳『ライフサイクルの心理学 (上) (下)』講談社学術文庫, 1992年)。
- Levinson, Daniel J. (in collaboraion with Judy D. Levison) (1996). *The Season's of a Woman's Life*. New York, NY: Ballantine Books.
- Mayeroff, Milton (1971). *On Caring*. New York: HaperPerrenial (田村 真・向野宣之訳『ケアの本質 (生きることの意味)』ゆみる出版, 2003年)。
- McAdams, Dan P. (1988). *Power, Intimacy, and the Life Story: Personological Inquires into Identity*. New York: The Guilford Press. (originally published in 1985).
- McAdams, Dan P. (1993). *The Stories We Live By: Personal Myths and the Making of the Self*. New York: The Guildford Press.
- McAdams, Dan P., and Ed de St. Aubin (1998). eds., *Generativity and Adult Development: How*

- and Why We Care for the Next Generation*. Washington DC: American Psychological Association.
- McCall, Jr., Morgan W. (1998). *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. (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年)
- McCall, Jr., Morgan W., Michael M. Lombard, and Ann M. Morrison (1988). *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Mintzberg, Henry (1989). *Mintzberg On Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: Free Press. (北野利信訳『人間感覚のマネジメント——行き過ぎた合理主義への抗議』ダイヤモンド社, 1991)。
- Reivich, Karen and Andrew Shatte (2002). *The Resilience Factor: Seven Essential Skills for Overcoming Life's Inevitable Obstacles*. New York: Broadway Books.
- Scase, Richard and Robert Goffee (1989). *Reluctant Managers: Their Work and Lifestyles*. London, UK: Routledge.
- Schein, Edgar H. (1990). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. Revised ed., New York: John Wiley & Sons. (金井壽宏訳『キャリア・アンカー——自分のほんとうの価値を発見しよう』白桃書房, 2003)。
- Seligman, Martin, E. P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press.
- Snyder, C. R. (1994). *The Psychology of Hope: You Can Get There From Here*. New York: The Free Press.
- St. Aubin Ed de, Dan P. McAdams, and Tae-Chang Kim (2004). eds. *The Generative Society: Caring for Future Generations*. Washington DC: American Psychological Association.
- Zaleznik, Abraham (1977). "Managers and leaders: Are they different?" *Harvard Business Review*, May-June, 67-78.
- 加藤一郎 (2004)『語りとしてのキャリア——メタファーを通じたキャリアの構成』白桃書房。
- 金井篤子 (2000)『キャリア・ストレスに関する研究——組織内キャリア開発の視点からのメンタルヘルスへの接近』風間書房。
- 金井篤子 (2003)「ストレスをスムーズに解決する」金井壽宏編『会社と個人を元気にするキャリア・カウンセリング』日本経済新聞社, 25-49頁。
- 金井壽宏 (1983)「管理者行動論の展開——リーダーシップ論の新次元」『国民経済雑誌』第147巻第1号, 56-102頁。
- 金井壽宏 (1991)『変革型ミドルの探求——戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房。
- 金井壽宏 (1993)『ニューウェーブ・マネジメント——思索する経営』創元社。
- 金井壽宏 (1994)「エントリー・マネジメントと日本企業の RJP 指向性——先行研究のレビューと予備的実証研究」『神戸大学経営学部研究年報』第40巻, 1-66頁。
- 金井壽宏 (1995)「個人と組織の短期的適応力と長期的適応力——日本企業でのエントリー・マネジメントをめぐる試論」企業行動研究グループ編『日本企業の適応力』日本経済新聞社, 71-112頁。
- 金井壽宏 (1996)「ミドル・マネジャーのエンパワーメント——日本型 HRM システムの文脈のなか

- でのミドルの生涯発達課題』『神戸大学経営学部研究年報』第42巻（下巻），39-116頁。
- 金井壽宏（1998）「リーダーとマネジャー——リーダーシップの持論（素朴理論）と規範の探求——」『国民経済雑誌』第177巻第4号，65-78頁。
- 金井壽宏（1999）『中年力マネジメント——働き方ニューステップ』創元社。
- 金井壽宏（2000）「経営組織論における感情の問題——人びとが組織に持ち込む感情をめぐるリサーチ・アジェンダ」『国民経済雑誌』第181巻第5号，43-70頁。
- 金井壽宏（2002a）『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP 新書。
- 金井壽宏（2002b）『仕事で「一皮むける」——関経連「一皮むけた経験」に学ぶ』光文社新書。
- 金井壽宏編（2003）『会社と個人を元気にするキャリア・カウンセリング』日本経済新聞社。
- 金井壽宏（2004）『ハッピー社員——仕事の世界の幸福論』プレジデント社。
- 金井壽宏・高橋 潔（2004）「ポジティブ組織行動（POB）で職場に光りを当てる」『Think』（東洋経済新報社）通巻10号，67-73頁。
- 金井壽宏・高橋俊介（2004）『部下を動かす人事戦略』PHP 新書。
- 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・守島基博・金井則人（2003）「リーダーシップ開発とキャリア発達——選抜型の次期経営幹部の育成をめぐる理論と実践」、『一橋ビジネス・レビュー』，第51巻第1号，2003年，66-83頁。
- 金井壽宏・米倉誠一郎・沼上 幹編（1994）『創造するミドル』有斐閣。
- 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』将来世代国際財団発行（京都フォーラム主催の，1998年12月5日～9日の会合からのプロシードィング）。
- 高橋俊介（2004）『スローキャリア——上昇志向が強いひとのための生き方論』PHP 研究所。
- 藤井 博・金井壽宏・開本浩矢（1996）「ミドル・マネジャーにとってのメンタリング——メンタリングが心的活力とリーダーシップ行動に及ぼす効果」『ビジネス レビュー』（一橋大学産業経営研究所）第44巻第2号，50-78頁。
- 元山年弘（2004）『新任管理職の発達課題——管理者コンピテンシーの学習プロセスの研究』神戸大学大学院経営学研究科修士論文。
- 元山年弘（2005）『管理者への移行期における意識変化——転機の語りに焦点をあてて——』神戸大学大学院経営学研究科第2論文。