

「ニューノーマル時代の新リーダーシップ論」

本研究では、『『普通の人』を『できる人』にするには』を中心的な議題にし、以下の点を深掘りすることにした。

- ① 「普通の人」を「できる人」に近づけるためには、「普通の人」に何が足りないのか。
- ② 「普通の人」を「できる人」に近づけるために、社員のどの階層に何をしていくことが効果的なのか。
- ③ あわせて、ニューノーマル時代でも適用する「できる人」を考えるべく、コロナ禍に鑑み、アフターコロナ時代の「できる人」とは何か。

先行研究等から「普通の人」を「できる人」に近づけるためにアプローチが効果的である年齢層は「24 歳～34 歳の非役職者」であることがわかり、それらの層を研究対象とすることにした。

「できる人」の人材要件については、「自発的に短期目標を設定できる(目先だけで行動するのではなく、将来を予見したうえで今何をすべきかを考えられる)」「常に学び、学んだことを実践できる」「素直で、アドバイスを受け入れ、行動を変えられる」など 12 の要素に分類した。また、ニューノーマルに必要とされる人材要素については、「セルフマネジメント」「表現力>文章力(文章力に加え、より表現力の必要性が増している)」「新しいモノへの対応力」の三つを考えた。

若手人材の活躍要件として検討した人材要素を McClelland(1973)の「職務遂行能力の構造の氷山モデル」のそれぞれの階層ごとに 12 の要素を当てはめたところ、「大きく影響を及ぼす要素」には「自発的に短期目標を設定できる」要素が一致する結果となり、12 の要素の中で最も重要だと考えた。

自発的に短期目標を設定できる」とは具体的に何なのかを議論し、「人生 100 年時代の社会人基礎力をベースに、自らのキャリアについて、どうしたいのか、どうなりたいのか、どうあるべきなのかを主体的に考え(キャリア・オーナーシップ)、目標を設定し、目標達成に向けた行動を継続しつつ、仕事の流れや考え方・行動などを客観的に振り返り(リフレクション)、習慣化する(リカレント)」ことであるとの考えに至った。

文献による比較検討などを幾度となく行い、さらにニューノーマルの時代における我々が追い求める活躍要件の根幹要素を考え、深掘りし、若手人材の活躍要件として定義した「自発的に短期目標を設定できる」を、①少し先の未来を想像できる、②チャレンジングな短期目標を自ら考え設定、③達成に向けて行動を継続、④①～③を習慣化することで個人の成長に繋がる、の四つと仮定した。

若手人材の活躍要件を高めるための能力開発方法および上司のリーダーシップの関係性については、能力開発には企業内におけるOJTがより重要であり、さらに「チャレンジングな業務アサイン」が成長を加速させると考えた。

若手人材の活躍要件をより効果的に促進するには、上司と部下の1対1の関係性だけでなく、上司と複数人の部下を想定した1対nの関係性に着目し、上司のリーダーシップ行動による直接的な要因に加え、職場の「心理的安全性(組織やチームにおいて対人関係を損なうことなく発言できる、あるいは話し合える状態)」および部下の「内発的動機付け(取り組んでいる課題やその達成に向けた活動自体に興味を抱き、その活動に従事すると自然と楽しみや満足を感じるような状態)」の間接的な要因が、若手人材の活躍要件を高めるには必要な仕組みであると考えた。

また、先行研究や各種調査をもとに部下が感じている不安を払拭する、意欲喚起を行うために必要なリーダー行動の組み合わせが必要であると考察し、新リーダーシップにおける上司行動の特性は、上司の部下に対する行動が「安心」を与える行動、かつ「執事」のように尽くす行動であることから、二つの行動特徴「セーフ(安心)+バトラー(執事)」を組み合わせ、「セーフバトラー・リーダーシップ」を新たに定義した。あわせて「セーフバトラー・リーダーシップ」が心理的安全性および内発的動機付けを介して若手人材の活躍要件に影響を与えたと考え、仮説を設定した。

25~34歳の上場企業の正規従業員を対象としたアンケート調査を行い、検証した結果、「セーフバトラー・リーダーシップ」が心理的安全性と内発的動機付けを高めること、心理的安全性と内発的動機付けが若手人材の活躍要件を促進させることがわかった。

本研究では、上司の行動が直接的に若手人材の活躍要件を高めるわけではなく、上司の行動が心理的作用を介して若手人材の活躍要件を高めることを確認できた。テレワークの導入などニューノーマルの職場環境下において上司のあり方が模索される中で、上司の行動が若手人材の活躍要件に影響を与える過程を実証し確認することができたことは、実務的な意義に加えて、高い学術的な貢献も有するといえるだろう。