入社後３年間の上司が与える影響
インタビュー調査結果　報告書

2010 年８月

株式会社リクルート　ワークス研究所

はじめに

まず、はじめに、大変お忙しいなか、本インタビュー調査にご協力をいただきました 21 名の方々に、心よりお礼を申し上げます。そして、本調査にご快諾をいただきましたIT関連企業のご理解とご協力に、あらためまして、心よりお礼を申し上げます。誠にありがとうございました。

本インタビュー調査は、ワークス研究所が、“リスク”というテーマで 2009 年度の研究の方向性を定めたところから始まりました。研究を進めるにあたり、私が設定したテーマは、“上司はリスク”という観点でした。
仕事で成長していくに際し、上司の影響には大きなものがあります。しかしながら、その影響には、よいものもよくないものも含まれています。その意味で、上司の影響は不確実なものです。この上司の影響の不確実性に注目をし、リスクになりうる存在としての上司のあり方に注目をしたわけです。

さらに、上司の影響を、入社3年目までの社員を対象に捉えることにしました。
入社後、企業において独り立ちするまでに必要な期間は平均 3.4 年です（ワークス研究所 「人材マネジメント調査 2003」）。新人・若手社員の能力差が目立ってくる時期は、「1年目　7.9%」「2年目　24.6%」「3年目　43.8%」と3年目までが 76.3%を占めています。そして、その能力差が目立ってくる要因の第1は「仕事に対するモチベーションの問題 66.2%」であり、第2は「上司・育成担当の指導の質　64.9%」でした。独り立ちするまでの3年のあいだの上司の影響は大きいと考えられます。

また、成長という観点で考えると、入社3年目までの成長の有無は、その3年間にどれだけ成長したかに加え、その後の4年目以降の成長に照らして、それが、どれだけ有効な土台となりうる成長なのか、という点も重要です。

「入社3年目までのそれぞれの上司のもとでの経験は、その後の成長に、どのように影響していると思いますか？」

今回、インタビュー対象者である入社5～7年目の社員に、このように尋ねました。
その結果、
3年目までの経験は、4年目以降の仕事における吸収を助け、能力をさらに伸ばす、よい土台となっているか。
3年目までの経験は、4年目以降も仕事を続けていく、よい動機を与えてくれているか。
3年目までの経験は、4年目以降にリーダーとして歩んでいくための、よい方向を教えてくれているか。
これらへの答えが、インタビューでは語られました。
当時はがむしゃらでよくわからなかったことでも、数年経ってふりかえってみるとわかることがあると語られました。

以下、インタビュー調査結果をご報告させていただきます。
また最後に、関連資料として、「上司とは？」、「最初の3年間の上司の対応について」をご紹介させていただきます。
本報告書が、よりよき上司―部下関係に役立つこととなれば幸いです。

株式会社リクルート　ワークス研究所
笠井恵美

■入社後３年間の上司が与える影響　インタビュー調査　調査概要

【調査対象者】

入社5年から7年目の転職経験のない営業職の大卒社員 21 名（同一事業部で男女、現在管理職者を含む）。内訳は、入社5年目が 11 名、6年目が6名、7年目が4名。男性が 18 名、女性が3名。

年齢は、27 歳から 30 歳で、平均年齢は 28.1 歳であった。

【実施時期】

インタビューは、2009 年 11 月 10 日から 12 月 21 日の間に行われ、時間は短いもので 1 時間9分、長いもので2時間 1 分、平均 1 時間 26 分であった。

【主な質問】

インタビューでの主な質問は下記の3つであった。

①入社後３年までの上司は、それぞれ、あなたにとってどのような上司でしたか。
②その上司のもとで、どのような仕事経験をされましたか。
③その後のご自身の成長に、その上司の下での経験は影響していると思われますか。

※なお、本インタビュー調査の分析結果は、論文「入社後3年間の上司が、新入社員のその後の成長を阻害するリスク」として、リクルート　ワークス研究所『Works　Review Vol.5』 平成 22 年6月1日発行　に掲載されている。

結果１

入社３年目までで、
全員が上司からプラスの影響を、３人に２人がマイナスの影響を得ていた。

一人前になるまでに、上司の影響が大きいことはよく言われます。今回は、それを数字で表しました。

一人前になる入社3年目までのあいだで、インタビュー対象者21名全員が、プラスの影響を受けた上司と出会っていました。出会った時期は、1年目・2年目・3年目がともに 85.7%であり、毎年、なんらかのプラスの影響を受ける上司と平均で9割弱の高い確率で出会っていることがわかりました（毎年出会っている人も、3年目に出会った人もいました）。

一方、マイナスの影響を受けた上司とは、3人に2人、インタビュー対象者21名中14名が出会っていました。出会った時期は、入社1年目が 85.7%と圧倒的に多く、2 年目が 35.7%、3年目が 28.6%でした。

入社1年目は、リアリティショックの時期です。ただでさえ、新しい組織に入って、仕事を始めて、ショックを受ける条件がそろっているこの時期は、上司の影響をもろに受けてしまいます。たとえば、どのようなマイナスの影響かといえば、「上司から、こうであるべきだ論を追い求めるいい機会をもらっていたのですが、『おまえにどうなってほしいんだ』という期待を感じることができなくて、あるべきだ論を目指して半年、頑張るほどに、自分がなくなっていくような、むなしい気持ちになりました」や、「あまり丁寧にみてもらえなかった。この時期、本来、もうちょっと早く成長する道があったのではないかと思う」といった声がインタビューでは聞かれました。

一方で、マイナスの影響を受ける割合が1年目、2年目、3年目と減少していることは、マイナスをプラスに変える、マイナスを受けないようにするといった、新入社員自身の成長があることが考えられます。

今回のインタビューでは、3年間で平均5．2人の上司と出会っています。半年に1回、組織変更がある企業だからこその数ですが、企業によっては3年間1人の上司のもとで働く、ということもあるでしょう。上司によって自分がどう成長できているのかを意識することで、さらにその上司に教えを乞う、あるいは師は別に探すということができると考えられます。

図表１　現在から振り返って、プラスの影響を感じる上司とマイナスの影響を感じる上司

社歴（年）	語られた上司（人）	現在振り返ってみて、プラスの影響を感じる上司の有無・出会った時期・人数					現在振り返ってみて、マイナスの影響を感じる上司の有無・出会った時期・人数				
		有無	その上司と出会った時期と人数				有無	その上司と出会った時期と人数			
			1年目	2年目	3年目	人数（人）		1年目	2年目	3年目	人数（人）
5	3	有	●			1	有	●			1
5	4	有	●	●	●	4	無				0
5	4	有	●	●	●	3	有	●			1
5	4	有	●	●	●	4	無				0
5	5	有	●	●	●	3	有	●			1
5	5	有		●	●	2	有	●	●		2
5	5	有	●	●	●	5	有	●			1
5	5	有	●	●	●	4	無				0
5	5	有	●	●	●	4	無				0
5	6	有	●	●	●	3	有	●	●		4
5	8	有	●	●	●	4	有	●			4
6	4	有	●	●	●	4	無				0
6	4	有	●	●	●	3	無				0
6	4	有	●	●		3	有	●			1
6	6	有	●	●	●	4	有	●			1
6	6	有	●	●	●	6	有			●	1
6	6	有	●	●	●	3	有	●			1
7	5	有	●	●		1	有		●	●	2
7	6	有			●	1	有	●	●	●	5
7	7	有			●	1	有	●	●	●	2
7	7	有	●	●	●	3	無				0
合計	109人	有・計21名	18	18	18	66人（60.6%）	有・計14名	12	5	4	27人（24.8%）
平均	5.2人					3.1人					1.3人
出現率（21人中）		**有100.0%**	**85.7%**	**85.7%**	**85.7%**		**有66.7%**	**85.7%**	**35.7%**	**28.6%**	

結果２　上司からのプラスの影響は、５つに分けられた。

入社後3年間に上司から受けたプラスの影響は、5つに分けられました。

その5つとは、**「深い関わり」**、**「仕事のおもしろさ」**、**「仕事への挑戦」**、**「仕事の基本」**、**「人や組織を動かす視点」**です。

「深い関わり」とは、「本気で自分に向き合ってくれた」「救われた」「人として惹かれた」といった、上司との深い人間関係にもとづく、人間関係へのよき影響です。**「仕事のおもしろさ」**とは、「仕事のおもしろさを教えてくれた」「めざすべきものを意識させてくれた」といった、新たな視点や仕事の面白さを上司に教えられることにより意欲や意識が変えられる影響です。

「仕事への挑戦」とは、「信頼し、任せてくれた」「安心して仕事に飛び込めた」「働きやすくしてくれた」といった、上司がいたから自由に、チャレンジをしながら仕事に向き合えたという仕事への挑戦の影響です。**「仕事の基本」**とは、「仕事の根本を作ってくれた」「社会人としての基本」「基本能力の獲得」といった仕事をするうえで不可欠な基本能力獲得への上司の影響です。

「人や組織を動かす視点」とは、「マネジメントの視点を得た」「いろんなマネジャーを知ることができてよかった」といった、組織で働くことを立場や視点を変えながら理解したり、相対的にマネジャーを見たりする視点への上司の影響です。

図表２　入社後３年間の上司からプラスの影響として得たと感じているもの

深い関わり	**本気で自分にむきあってくれた（5）** 自分の意見も聞いてくれた 自分の頑張りをきちんと知ってくれていた 自分の特性を見極めてくれた 自分に期待することを話してくれた 本当の自分に気づいてくれた 自分に役割を任せてくれた 自分のとらわれていた殻を取り払ってくれた **救われた（3）** 救われた **人として惹かれた（5）** 自分のことがわかられてしまう 仕事のチャンスの約束をちゃんと守ってくれた その辺が何か好きなんですけど すごく尊敬する上司 かなわない 素直にあやまってくれる
仕事のおもしろさ	**仕事のおもしろさを教えてくれた（5）** やる気にさせてくれた 自分をひっぱってくれた 自由にやれるベンチャーの楽しさを感じさせてくれた その仕事のおもしろさを教えてくれた 実績を出せる環境においてくれた **めざすべきものを意識させてくれた（5）** キャリアプランを意識させてくれた マネジャーになったほうがいいと言ってくれた 自分もこの人のようになりたいと思った
仕事への挑戦	**信頼し、任せてくれた（10）** 取り上げることをせず任せ続けてくれた ちょっと放任主義的でよかった どんどんやらせる環境を作ってくれた 新卒に任せないような案件をまかせてくれた 見てもらいながら、任せられていた 口出しをしないで任せてくれた 好きに、自由にやらせてくれた 自由に伸ばしてくれた 完全に任せてくれる機会をくれた 自分を信頼してくれた **安心して仕事に飛び込めた（7）** マネジャーがいてくれたからこそ、自由にできた 見守ってくれた セカンドチャンスをくれた 待っていてくれた 失敗をおそれずチャンレンジできた トラブルが起きてもコミットしてくれた **働きやすくしてくれた（2）** 困った時の相談役だった 仕事のしやすい空気を作ってくれた
仕事の基本	**仕事の根本を作ってくれた（7）** 今の自分の基礎をつくってくれた はじめて仕事の軸ができた 仕事の視点が非常に影響された 根本から考える視点をもらった **社会人としての基本（5）** 厳しく仕事のしつけを受けた 自分はもう学生じゃないんだと教えられた 社会人としての何たるかを教えてくれた **基本能力の獲得（11）** 基本のやり方を教えてもらった そのたびごとにフィードバックをしてくれた 実践的な訓練をしてくれた 提案力を身につけさせてくれた 論理的思考力が身についた 専門性について影響を受けた 営業としての真髄を学ばせてもらった 計画性が身に付いた 人への接し方に、影響を受けた 人との接し方を多面的に学んだ 精神的なタフさを身につけられた プロフェッショナルとは何かを教えてくれた 叱ってくれて、ためになった
人や組織を動かす視点	**人や組織を動かす視点を得た（6）** 個々の成長と組織成果を、マネジャーは同時に考える大事さを教えてもらった 失敗から人を活かす、人材育成を学んだ 組織の作り方、人の配置を学ばせてもらった 情のマネジメントスタイルを体感した マネジャーとしての疑似経験をさせてくれた その上司だったらどうするだろうという視点を得た 人に任せる勇気を知った 自分のマネジメントスタイルの基本となった **いろんなマネジャーを知ることができてよかった（6）** 人をマネジメントするときの選択肢が増えた 2人の上司のバランスがよかった いい組み合わせで、あたりだった いろいろなマネジャーから違う影響をもらった

※括弧内は発言人数

結果３　上司からのマイナスの影響は、６つに分けられた。

一方、入社後3年間に上司から受けたマイナスの影響は、6つに分けられました。

6つとは、**「一方的な関わり」**、**「キャリアの選択肢のみえづらさ」**、**「仕事の機会の喪失」**、**「仕事の基本不足」**、**「人や組織を動かす視点についての理解不足」**「**不適切な学習**」です。

「一方的な関わり」とは、「関わりの少なさ」「自分をみてくれていなかった」など、新入社員への関心の薄さや、新入社員が行っている仕事のプロセスへの注目のなさ、新入社員自身の特徴を許容したり、よさや強みを発見したりするような関係のなさです。一方的な関わりに対してインタビューでは、「もうちょっと関わりがあってもよかったかな」「一方的な関わりで過ごしてもったいなかったな」といったことが、空しさ・抑制・さみしい感じといった言葉とともに語られていました。

「キャリアの選択肢のみえづらさ」とは、たとえば、具体例として、「同期が自分より早くマネジャーに昇進するのをみたときに初めて、マネジャーになっていくときに必要な経験をマネジャーと一緒にキャリアプランとして描いて同期が仕事に臨んでいたことを知り、営業としての評価以外の軸で経験が重ねられることの選択肢を自分がもちえていなかったことを知らされた」といった経験が語られていました。「甘えではあるんですけれど、淡々と（仕事を）やってしまった」「頑張ったら（マネジャーに）なれるのかな（と思っていた）」「そういう選択肢をもっと（自覚できる情報をマネジャーは）くれてもよかったんじゃないかなって思うと同時に、自分もちゃんといろんな情報を得ながら、きちっと上司の人を使ってやっていくべきだったなっていうのは両方思いました」といったことが、インタビューでは語られていました。

「仕事の機会の喪失」とは、たとえば、「先輩を補助する仕事を長くすることで、自分が自由にできる仕事の領域、任せられる機会を失い、営業として自分の案件を作れなかったことを同期の昇進によって強く意識させられた」経験が語られ、組織の都合で自分の仕事、自分の人材が使われたということをマイナスに感じているといった影響でした。

「仕事の基本不足」では、「基本の指導の不足」が語られ、今思えば、「もっと厳しくてもらってもよかった」「伸ばすべき強みをもっと指導してほしかった」「新人だけで考えてとにかく失敗して、最終的にはいろんな人に話をきいてという期間がちょっと長すぎただけなんです。すごくネガティブにとらえているわけではないですが、もうちょっと早く成長する道があったかな」といった獲得すべきものの不足が、マイナスの影響としてインタビューでは語られていました。

「人や組織を動かす視点についての理解不足」では、「早く昇進したために“組織をこうするといい”ということについての理解が足りなかった」という点が、マイナスの影響として語られていました。

「不適切な学習」では、「上司からめちゃくちゃ怒られた嫌な経験から、今、理不尽な怒り方以外の怒り方が自分には身についていないような気がする」「マネジャーによってメンバーへの対応が違いすぎるのでよくわからない」といった、入社3年目までの上司から、不適切な行動を学習してしまったことを示すようなマイナスの影響が語られました。

図表３　入社後３年間の上司からマイナスの影響として得たと感じているもの

一方的な関わり	**関わりの少なさ（5）** 近くで教えてもらえなかった もっと関わって、口を酸っぱくして言ってほしかった もっと入ってきてもらって、指導を受けたかった 1，2年目だからアドバイスしてくれるわけではなかった 組織貢献だけでなく、メンバーもみてほしかった プロセスへの関与のなさ **自分をみてくれていなかった（5）** 自分への指導がなかった 自分への期待がなかった 多様性を認めてほしかった 抑制された 疎外感があった
キャリアの選択肢のみえづらさ	**キャリアの選択肢のみえづらさ（1）** キャリアの選択肢がみえづらかった
仕事の機会の喪失	**まかされる機会の喪失（1）** 先輩に遮られた
仕事の基本不足	**基本の指導の不足（6）** 失敗をさせる期間がちょっと長かった 基本スキルをもっと教えてほしかった 厳しい指導が少なかった 応用の訓練が足りなかった のばすべき強みをもっと示してほしかった 気づかないうちに偏ってしまう
人や組織を動かす視点についての理解不足	**人や組織を動かすことを学ぶ時間、意識づけのなさ（2）** 組織の組み立て方を知るまがなかった マネジャーとメンバーのやりとりをもっと意識しておけばよかった
不適切な学習	**不適切な学習（2）** 怒れなくなってしまった マネジャーによって対応が違いすぎて、よくわからなくなった

※括弧内は発言人数

結果４　上司のマイナスの影響は、数年経って気づくことが多かった。

いままで述べたようなプラスの影響やマイナスの影響は、数年経った入社後５～７年目の時点だからこそ気づくことも多かったのですが、特に、マイナスの影響は、数年経って気づくことが多いようでした。

下の図表にあるように、入社３年間のその当時の時点において、および現在振り返ってみて、プラスの影響を感じられる上司はそれぞれ 57.8%と 60.6%（プラスとマイナスの影響の上司も含む）と半数を超えており、その差は 2.8 ポイントでしたが、マイナスの影響を感じられる上司は、入社３年間の当初 9.2%であったものが現在振り返ってみた場合は 24.8%（プラスとマイナスの影響の上司も含む）と 15.6 ポイント増えていました。数年経って気づく上司のマイナスの影響は 9.2%から 24.8%へと、15.8 ポイント増えていました。

当時、これらマイナスの影響についてどれくらい感じていたかという点では、「みんな忙しいのでしょうがないことなのかなと思った」「そういうものだと思った」「萎縮していて積極的に働きかけができる状況ではなかった」「自分からも発言をせず、そつなくやっていたので上司からも何も言われなかった」「痛みはあったけど、そこまで考える余裕がなかった」といった状態でした。

それだけ、入社３年目までの社員は上司の指示や指導に従っています。上司は、その分、本当に、その指示や指導、対応が、その入社３年目までの社員の現在、および数年後にプラスの影響となるのか、マイナスの影響にならないのかをみきわめながら対応しなければなりません。

図表４　上司の影響に関する入社後 3 年間の時点と現在との比較

（実数は人数）

現在 入社後3年間の時点	プラスの影響		影響について特に発言なし		プラスとマイナスの影響		マイナスの影響		計	
プラスの影響	50	45.9%	5	4.6%	8	7.3%	0	0.0%	63	57.8%
影響について特に発言なし	4	3.7%	21	19.3%	1	0.9%	10	9.2%	36	33.0%
マイナスの影響	2	1.8%	0	0.0%	1	0.9%	7	6.4%	10	9.2%
計	56	51.4%	26	23.9%	10	9.2%	17	15.6%	109	100.00%

結果５　その後の成長にリスクとなる上司の対応が、５つに分けられた。

入社3年目のときには、それほどマイナスの影響は自覚できなかったけれど、その後、数年間の自己の成長に照らしてマイナスとなりうる対応だったとインタビューで指摘された上司の対応が、5つありました。

5つとは、「育成が組織的に意図されない」「成長のための負荷をかけない対応」「個人をみない対応」「個人を活かさない対応」「人や組織を動かすことについて教育をしない」です。

これらの上司の対応は、それぞれ、「4年目以降の能力の伸長」「動機づけ」「リーダーとして育つこと」に対するリスクとなりうると考えられます。

■4年目以降の能力の伸長に関するリスク

4年目以降の能力の伸長にリスクとなりうる対応としては、①育成が組織的に意図されない（上司の役割を大きくはずれ、上司個人のバラツキが出すぎてしまっている）、②成長のための負荷をかけない対応（仕事への挑戦をさせていない）といった対応が目立ちました。以下が、具体的なエピソードです。

①　育成が組織的に意図されない（上司の役割を大きくはずれ、上司個人のバラツキが出すぎてしまっている）

・ただ厳しくされる

入社したてのころは相当厳しくはしてもらっていて、でも、本当に数字上がんないし、営業って何なんだかわかんないしとか、社内もまだわかんない人いっぱいいるし、すべてがこうプレッシャーだった。ほんとに苦しかったですね。やっぱり新人とか中途の新人さんに関してのフォローは、もうちょっと手厚くしなきゃだめだなって今でも思ってます。

図表６　その後の成長にリスクとなる上司の対応

4年目以降の能力伸長に関するリスク	**育成が組織的に意図されない（上司の役割を大きくはずれ、上司個人のバラツキが出すぎてしまっている）** ただ厳しくされる マネジャー個人のやり方がすべてとなる 成長の時間を組織に使われる マネジャーごとに違いすぎる 忙しさのなかで経験が偏っていく
	成長のための負荷をかけない対応　（仕事への挑戦をさせていない） 一定水準で任せられる 自由にやっていいといわれる 案件にあまり入ってこない
動機づけに関するリスク	**個人をみない対応　（”その人なりの仕事のおもしろさ” があることを理解されていない）** 「こうであるべきだ論」だけを語られる 数字で判断される 仕事のドライなプロセスが中心になる
	個人を活かさない対応　（関わりが苦痛に変えられてしまっている） 弱みをつかれる
リーダーとして育つことに関するリスク	**人や組織を動かすことについて教育をしない　（人や組織を動かす視点を与えていない）** マネジメントを知らずにマネジャーになる 実業務中心に対話をする

・マネジャー個人のやり方がすべてとなる

当時は、仕組み化ができてない分、マネジャーの指導がイコール当時のメンバーというか、部下のやり方に直結してしまい過ぎていたところがあるかなと思ってるんです。そのやり方が 100%正しいわけではないし、それに対して意見しにくい人は、やっぱり意見しにくいと思うんですよね。

で、そのマネジャーが言うとおりにしなければだめ出しをされるっていう環境が、やっぱり、ちょっと最初はあったので。何か、こう、多様性ではないですけど、いろんな幅、やり方、考え方、プロセスの踏み方みたいなものを許容してもらえる、それを生かしてもらえる環境が、当時は、まあ、こんなに、多分思ってなかったかもしれないですけど、もっと欲しいなとは思ってましたね。

・成長の時間を組織に使われる

組織においても初めのトライアルだったので、うーん、まあ、全然巻き込まれたとは思ってないんですけど、全体がやっていく中で、自分たちは、その組織の、えっと、軸を作っていくための期間に、自分の仕事、仕事というか、自分の人材を使われたというか、という部分はあるのかなって。

・マネジャーごとに違いすぎる

まあ、マネジャーごとにちょっと違い過ぎるので、人によって。そこのまずさが気になるくらいですかね。人によって、全然何だろう、案件にコミットしてくれるとか、してくれないとか、理解してくれる姿勢があるかどうかとか、何かそこら辺とかですかね。

・忙しさのなかで経験が偏っていく

みんな忙しいんで、営業マネジャーも。自分の数字やって、一緒にお客さんのとこに行って、で、それで、もういっぱいいっぱいになっちゃうんですけど、でも、もっとここ、「次は、これが必要だから、これやってみよう」というようなのがあってもよかったかな。クライアントによっては特定のメニューしかやらないんで、偏ってきちゃうんですね、知識や経験が。もっと幅広く、いろんな経験をやってくっていうのが、それはそれで共通点、見れたりとか、違うところ見れたりとかっていうので、すごくいい経験になってくる、強い営業になっていくと思うんですよね。「このクライアントで、このくらいの数字やっておけばいいから」だけになっちゃってたっていうのは、今思うと、ちょっともったいないかな。このままいってたら危なかったかもっていうのはありますね。

② <u>成長のための負荷をかけない対応（仕事への挑戦をさせていない）</u>

・一定水準で任せられる

個人的には、あの、今思うと、厳しくされたほうが成長できた、できてるなってところはあります。僕の中では、えーと、まあ、なだらかな成長というか、その半年間はすごい厳しく言われれば気づいてたかもしれないですけども、それでいいなと思っちゃっていた時期なので、まあ、もったいなかったというか。一定水準を任されて、新しいことをやっているっていうより、自分ができる領域の中でそつなくやってたっていうところなので、効率はよくなるんですけども、あんまり新しいこととか考えなかった時期なので。そういう意味だと、2 年目、3 年目あたりのマネジャーって、多分、成長にすごい影響があると思います。

・自由にやっていいといわれる

あの、特に社会人 1 年目とかに自由にやっていいといわれたんですけど、1 年目っていうのは、自分の、こう、今後へのペースの習慣を作るとこですし、ペースを作るとこなんで、「合う・合わない」はあるにしろ、多少の、こう、尻たたき、管理っていうのはあってもよかったのかなあと、今になって思います。そういうことをやる人とやらない人とでは、やっぱり圧倒的に、その、うん、差が出るとは思うので。やっぱり量をこなすには、自分一人の意思だと、なかなか、こう、つらくて逃げちゃうっていうことは起きちゃうんで。

・案件にあまり入ってこない

僕はその 3 年目のマネジャーで、ああ、今までもっと成長ができたなーと思ったので、1 年目・2 年目があんまりいい思い出じゃなく構成されているだけかもしれないですけれど。えーと、1 年目は、もっと案件に入ってきて、口すっぱく言ってほしかったなと。または、もうちょっと僕の案件に入ってきて欲しかった。結局、相談してもわからないんですよ。僕しか知らないことなので。細かいディティールの話でいうと。

■動機づけに関するリスク

動機づけに関するリスクとなりうる対応としては、①個人をみない対応（“その人なりの仕事のおもしろさ”があることが理解されていない）、②個人を活かさない対応（関わりが苦痛に変えられてしまっている）といった対応が目立ちました。以下が、具体的なエピソードです。

① 個人をみない対応（“その人なりの仕事のおもしろさ”があることが理解されていない）

・「こうであるべきだ論」だけを語られる

何かこう、「こうであるべきだ論」を追い求めるいい機会ではあったんですけども、「じゃあ、おまえにどうなってほしいんだ」っていう期待を感じることができなかったのは、ちょっとむなしい気持ちにもなりました。何かそこがもっとあれば、多分、もう少し考える瞬間とかが、多分あった気がしてます。自分自身を見失いがちというか、ここをやれば何か見えるっていうのが、そんなにやっぱりなかった時期なんで。「結構、じゃ、これ、頑張るけど、いつ、俺はどうなるんだ？」みたいな、実感値っていうか、何か、確証を持って仕事をするっていう状況ではなかったですよね。ほんとに追い求め続けて終わった１年っていう感じだったので、何かこう、「やった」っていう達成感っていうのを感じれる１年ではなかったですね。

・数字で判断される

もうちょっと、その、何ていうんでしょう、結果に至る前のプロセスを見てほしかったというのもあって。やっぱり会社なので数字で判断するっていうのは全然間違っていないことだし、わかるんですけど、やっぱりメンバーって、同じ 100 万円の受注を上げたでも、すごく簡単に上げてしまう者と、すごく苦労して、時間をかけて、調整して上げた 100 万円っていうものがあったとすると、やっぱりそれ、そのマネジャーからしたらどっちも変わんないわけです。まあ、当然そうなんですけど、でも、やっぱりそのプロセスに少しでも顔を出してほしかったですし、そのプロセスを認めてほしかった。

・仕事のドライなプロセスが中心になる

初めのやっぱり1、2年って、「これをこうしたら、こうだから」みたいなドライなプロセスみたいなものに関してはすごく学べたと思うんですけども、ただ、ちょっと一緒に、やっぱり取り組んでほしかったなっていうところはあるんです。結局、仕事ってずーっとやっていくので、僕らにとっては、やっぱり人生そのものじゃないですけど、もう大きな部分をやっぱり占めるじゃないですか。仕事も普通の私生活にもものすごく影響出ますし、そういった意味ではやっぱり、人生を考えるときのその仕事の仕方とか、これから進んでいく道とか、そういったところに対して別に答えをくれる必要はないと思うんですけど、今の選択肢であったりとか、自分はこうやってきたとか、で、こういうふうにやっていったほうがいいんじゃないとか、そういうのをどんどんこう何か欲しかったっていう。それは雑談でも全然いいと思うんです。

② 個人を活かさない対応（関わりが苦痛に変えられてしまっている）

・弱みをつかれる

一番最初に配属されたあとの心境っていうのは、すごく、何か、自分ながらも、「あのとき、こうだったら、どうだったんだろうな」と思うことは、たまにありますね。入った瞬間に、結構、その、だめ出しを強くされたことによって、結構萎縮した部分があったんで、まあ、そこは、まあ、もちろんそれは、今、すごく糧になってるんで、すごくいいんですけれども、最近思うのは、自分の弱みよりは強みを伸ばすみたいな、そういう方向性で自分を持っていってたら、出だし、どうだったんだろうなとかっていうのは感じたりしますよね。

■リーダーとして育つことに対するリスク

リーダーとして育つことにリスクとなりうる対応としては、①人や組織を動かすことについて教育をしない（人や組織を動かす視点を与えていない）といった対応が目立ちました。以下が、具体的なエピソードです。

① 人や組織を動かすことについて教育をしない（人や組織を動かす視点を与えていない）

・マネジメントを知らずにマネジャーになる

あのときはあのときでよかったと思いますね。ただ、今思うと、もっと、その、「マネジメントとは」とかっていうのは、「ああしたほうがいいよ」、「こうしたほうがいいよ」っていうのを指摘いただいたほうがよかったかなと思いますね。うーん、やっぱり、今うまくいってないからじゃないですか。僕はやっぱり、女性のマネジメントは苦手なのかなと思いますね、今は。

・実業務中心に対話をする

やっぱりその、実業務での対話っていうのがすごく多いかたちで進んできたので、いわゆるキャリアプランであったりだとか、そういったところとかを、当時もっとマネジメント陣から盗んでおけばよかったかなみたいなのはありますね。こういうかたちで成長してくると、やっぱり、実業務を一緒に、課題解決をメンバーと一緒になってしてあげるとかはものすごく得意領域になるんですけれどもただ、その、それ以外での部分での、その、メンバーの手助けっていったところに関しては、多分並、並というか、ま、通常の知識で得ることでやっているような気がするので。

まとめ　入社３年目までの上司と、その後の成長のための経験をデザインする

これまでの5つの結果から得られたことをまとめると、

①！入社後3年間に上司が与える影響には、プラスとマイナスがある

②！特に1年目におけるマイナスの影響が大きい

③！プラスの影響には、「深い関わり」・「仕事のおもしろさ」・「仕事への挑戦」・「仕事の基本」・「人や組織を動かす視点」の5つがある

④！マイナスの影響には、「一方的な関わり」・「キャリアの選択肢のみえづらさ」・「仕事の機会の喪失」・「仕事の基本不足」・「人や組織を動かす視点についての理解不足」・「不適切な学習」の6つがある

⑤！数年経って気づくマイナスの影響が大きい

⑥！4年目以降の能力伸長・動機づけ・リーダーとして育つことのリスクにつながると考えられる、上司の対応があるとなります。

もともと、正社員・22～24歳のころは、「自分自身を高めたり深めたりするために努力する」自己充実的な達成動機と、「他人との競争に勝つために努力する」競争的な達成動機が20～50代のなかで最も高い時期であり、一方でまた、成長したいがゆえの成長不安が最も高い時期でもあります（「大卒20～50代の仕事における成長についての意識調査」143・145 ページ）。

社会人として、また職業人として立ち上がっていくこの時期であるからこそ、達成動機が高いが不安も高い若手に、いかにしっかりとした土台をつくるかは重要なテーマであり、そこへの上司の影響は非常に大きいものとなります。

ただし、上司といっても人間です。経験や信念、育成手法、パーソナリティにばらつきがあります。

そこで、現実的には、この上司のばらつき、多様性を活かした育成を考えていくのが、組織にとっても上司にとっても、また、上司を相対化していく若手にとっても有効なのではないかと考えられます。

1年目は、5つのプラスの影響のいずれをも視野にいれて育成でき、マイナスの影響が少ない上司を選ぶ。2年目以降は、上司のばらつき・強みを活かし、その上司の下にいることで、5つのプラスの影響の何をよりどれだけ得られるかを新入社員・上司ともに意識をしながら臨む。足りないものは、次の上司から学ぶ。または、師を探して別に学ぶ。

3年目までの成長だけではなく、4年目以降の成長を支える、土台となる成長の深さをつくっていくためには、下の図表のような年ごとの経験を意識しデザインしながら、上司との関係を理解するというのは有効ではないかと考えます。

図表７　その後の成長のための経験のデザイン　（案）

その後の成長の内容	上司の影響	1年目	2年目	3年目	4年目	～年目
動機づけ 人への信頼/世代継承/内発的動機	深い関わり					
	仕事のおもしろさ					
4年目以降の能力伸長 基礎能力/態度/自己効力	仕事への挑戦					
	仕事の基本					
リーダーとして育つ リーダーシップ/マネジメント	人や組織を動かす視点					

資料１　上司とは？

ここからは資料です。
今回のインタビュー調査では、インタビューの最後に、「あなたにとって上司とはどのような存在ですか？」と尋ねました。
その結果を下記にまとめました。
入社５～７年目時点の社員が抱くマネジャー像、マネジャーへの期待が、いかに豊かなものであるか、多様であるかがわかります。

◆「普通の会社の上司よりは、この会社の上司は距離感がないので、何か、同志みたいな感じで、一緒にこう成長してくれるっていうか、足らない部分があればサポートをしてくれたり、という関係。
一緒に成長していきながら、お互いがフォローし合う部分もある関係です。」

◆「多分、いろんな言い方があると思うんですけど、マネジャーは、もう絶対に、あの、そこに戻ってくれば、間違わないというか、１本の太い幹のような存在です。
メンバーがいろんな体験をして枝葉を張り大きな森にしていくなかで、絶対にこう、芯となってる部分なんです。困ったときは、そこに相談すれば解決策が見えるし、挑戦したいときは、そこに相談すれば道しるべが見えてくる。 何か自分がほんとはくじけそうなときは、そこに相談すれば、あの、同じ目線で話をしてくれるしっていう、結構そこに戻ってくれば復活してどっかに行ける。パワーアップしてですね、次のステップに行けるっていう、そういう存在かなっていう気がしています。」

◆「環境を整えるっていうか、あの、僕のイメージなんですけど、最小限の努力で成果を出せる仕組みを作っておくんだけども、メンバーには最大限の努力を求める。そういうイメージを持ってますけどね。」

◆「私が今思うのは、何ていうんですかね、チャンスを与えてくれる人であり、まあ、アドバイザー的な立場で、こう、見守ってくれるっていうのが、まあ、理想の上司かな。
毎日、忙しくて、目まぐるしく変わるのを、こう、わかってもらうにはやっぱりちょっと距離が近くないとわかんないですよね。『あれをしろ、これをしろ』だとだめなんです。」

◆「違った視点から指摘をもらいたいなというのはあります。
会社対会社の付き合いだったりとか、普段感じない、まあ、ちょっと先のお話だったりというところを、現場とは違うかたちでケアしていただくのが理想だなあっていうのを感じています。」

◆「うーん。精神的な安定をくれる人、だと思いますたぶん。僕のイメージ。困ったときとかに、こう、この人に頼りたいなって思う的な。
今まではそうでしたね。」

◆「その人がやってることをちゃんと評価して、肯定してあげるっていうときもあると思うんですけど、やっぱりそれ以上に、その人の人生に対していろんな選択肢を与えていってあげる仕事かなというふうには思っているんですね。

あの一、わからないじゃないですか。どういうふうにしたら評価されるのかとか、どういうふうにしたらこのあと仕事が楽しくなっていくのかなとか、いろんなことで悩んでいると思うので、そこに対していろんな選択肢をあげてあげて、自分でこれだって思える選択肢をこうばちっとやれるような。

で、その選んだ選択肢を、ちゃんと上の人に言って評価をしていってあげるっていうかたちに持っていくっていうのが、やるべきことかなっていうふうには思っています」

◆「当時は、もう、『マネジャー、逆に要らねえじゃないか』と思いましたけどね。

今となっては、やっぱり、『あ、いてくれたからこそ、やっぱり自由にできたんだな』という思いもあるので、はい。」

◆「僕がメンバーのときから、トップの人間が忙しくしている組織は絶対にだめだなと思っていて、まあ、トップはできれば、こう、いつも会社に来たら、何か本を読んでいるみたいな。そのぐらいが理想なんですけれど、まあ、実際そうもいかないんですけど。

それで、今、僕がすごく意識しているのは、何か１本線路があるとしたら、マネジャーは一番先頭に結構な距離をもって立って、ちょっと小石がありそうなもんなら、それをどけて、一番最短のスピードでそこを部下が走り抜けられるような環境を作るっていうことです。

なるべく権限を委譲するようにして、任せている分、マネジャーの役割は、その任せたことを、なるべく時間をかけないように遂行できるような環境を提供してあげることかなと思っていますね。」

◆「上司。そうだなあ。どういう存在。ま、僕にとっては、常に日ごろから思っているのは超えなきゃいけないっていう感じですね。超えるように仕事をしないと、う一んと、自分も成長していかないし、上司に対しての恩返しにもならないかなと思いますし、逆にそれぐらい野心を持って、実際そうなっちゃうぐらいに自分はしたいですし。

あの、まだまだすごく小っちゃい会社なので、え一と、やっぱり全員がそう思わないと、今の上司止まり。上司の上限が会社レベルになってしまうんでね。」

◆「まあ、絶対的な存在じゃなくちゃいけないと思いますね。

こう、何があっても、びくともしないみたいな、もう、何か、『その人がいれば何とかなる』とか、『その人がいれば安心だ』みたいな、そういうものをやっぱり、逆に上司と部下っていう立場であれば、部下に感情的にも提供できるような人間じゃないとだめだと思います。

だからこそ、僕は、人間的にも、業務スキル的にも、圧倒的なものを持たないとだめだと思ってるんですね。

それは、こう、過去の上司を見たり、経験をしたり、逆に言うと、マネジャーを拒否したりしたタイミングで、まあ、『今のマネジャーは、理想のマネジャーとは違うな』とか、多分、そういうのをいろいろ考えたうえで、自分の中では、そういうものでなければいけないっていうものが生まれたんだと思いますけど。」

◆「そうですね、うーん。あの、難しいんですけど、私がマネジャーになったばっかりのときに、『怖いな』と思ったことが一つだけあって。

その人の、メンバーの、自分の部下になった人の人生を、いっときでも預かる。何かおおげさですけれど、預かるんだと思ったときに、ちょっと怖くなったんですね。まだまだ、つい最近まで自分が、まだ入社したてのひよっこが人を教える。しかも、年功序列じゃない会社ですので、年上もいれば、自分よりも明らかに人生経験があったりする人にも教えなければいけない、指導しなければいけないっていうときに、私はその人の人生をいっときでも預かって、家族のように、真剣に、その人を成長させるために何ができるのかと考えなきゃいけないっていうのって、ちょっと怖いなと思いました。まあ、それがプレッシャーになって、それは楽しむことはできたんですけど、何か、そういう存在でした。私にとっては、上司が。

あの、逆を言うと、今でも私は、それはずっと自分の部下に対して、一番に、その、個々人の成長を考えてあげられる人でありたい、マネジャーでありたいと思ってましたし。ただ、やっぱり会社ですので、組織成果を出せるような人材にもしていかなければいけない。何か、両方セットで考えて。

まあ、それを教えてもらったと思ってるんですよね、今までの上司に。」

◆「結局、あの、『マネジャーだ』って言われても、『マネジャーって何だよ』みたいな話にしかなってなくて、やっぱこう、弊社って、立ち上がって10年しかないわけで、『マネジャーとは何たるか』みたいなところって、あの、先輩社員の講演以外あんまりないんですよ。

なので、もう自分で作っていくしかないので、まあ、単純に、僕自身の、自分のマネジャー像っていうのを勝手に作って、あと、まあ、いろいろ本とか読んで。

それから、自分の鼻をへし折ってくれるような人が、逆に言うと、欲しいですね。そういう上司に今後巡り合えるといいなっていうところがありますね、『おまえはできない』と。自分に何が足りないのかを指摘してくれる人が欲しいと思っています。」

◆「やっぱりよき相談相手というか、そんな感じですね。やっぱりこう、目指していく存在であり続けてほしいなっていう感じですね。自分にないものを、まだ得ていないものを持っていて。で、まあ、上司なわけですから一緒に仕事をする機会が多いとは思うんですけれども、その上司に対して自分もこの上司に近づきたいなという目標であってほしいなっていう感じですね。

そうすると、一番近い距離に一番あこがれる人がいるってことは、それは結構幸せな環境だと思うので、自分自身ももっと頑張れると思いますし、近いだけに、その、頑張っていく中でぶつかったときも率直に相談、質問ができると思いますし。やっぱりそういう存在でいてほしいなっていう感じですね。」

◆「うーん、どうなんですかね、最近、ちょっとわからないんですけど、まあ、ちゃんと自分のことを、うーん、まあ、手本のような感じの行動だとか、うーん・・・。あとは、うーん・・・。ちょっとわかんないですね。わかんないんですけど、まあ、その、お客さんの仕事で、何かこう、困ったことになったときに、ちゃんと助けてくれるような、やっぱりどうしても権限が必要なときとかってあると思うので、そういうときにちゃんと対応を、ご協力いただければ、まあ、いいかなみたいな。」

◆「こういう上司だったらいいなとかっていうのはあんまないので。」

◆「そうですね。難しいですけど、『気持ちよく仕事をさせてくれる人』みたいな感じですかね。
『気持ちよく』って言うと、何かこう、放任的なイメージがありますけど、何か、ちゃんと理解してくれて、間違っていることは怒ってくれたり、それで働きやすい環境を作ってくれる。
かつ、何だろうな。まあ、もちろん、成長は自分でするものなんですけども、成長を促してくれるような存在ですかね。」

◆「上司、うーん、一つは、営業ツール。自分が営業をするうえで最大限、一番利用できる武器。
あとは、上司は、そうですね、お客さんに対しても、対社内に対しても、自分のスピーカーですかね。自分の思いとか伝えたいことを、伝えるべき人に伝わるようにするためのスピーカーっていう意味合いが、今は個人的に一番大きいかな。」

◆「あの、年次によって違うかなと思っていて、若いころは、ほんと、あの、『メンター』というか、できない部分をちゃんとフォローしてくれる人だったんですね。で、今思ってもそう思います。
一人前になるぐらいまでの間は、もう本当にこと細かく、基礎的なところでも、気付いたところはちゃんと言ってほしい。
で、年次を重ねた人に対しての指導の仕方っていうところは、まあ、その人のことをわかってないとできないことなんですけど、わかったうえで、できることじゃなくて、その人に足りない部分ってところを的確に分析してもらって、足りない部分のみを指導してくれるかたちが望ましいかなと思いますね。
まあ、そういう意味だと、あの、自分をちゃんと知ってほしいとは考えてましたね。」

◆「上司論で言うと、そうですね、うーん、やっぱり、僕が思うになんですけど、僕よりやはり一歩先は常に見ていてほしい。それで、僕よりやっぱり一歩先のスキルは持っていてほしい。
そのうえですべてを言わなくてもいいと思うんですね。ただ、迷ってたりとか、行き詰まって困っちゃってるとか、判断を仰いでるときには、的確なアドバイスをしてあげる。 あと、まあ、人間的にはやっぱり人がついていきたくなるような、何か熱がある人ですよね。多分熱がないとついてこないと思うんで、『俺はこうしたいんだよね』みたいなことを熱がない人が言うのと、熱がある人が、『俺はこうやりたいからさ』って言うのと全然違うので。やっぱりその人に熱があるっていうのは、僕、すごく重要だと思いますね、はい。あと、最終的にも、いろいろ、こう、あったとしても、やっぱりメンバーを最終的に守れる度量があるというか、うーん、そういうとこですよね。」

◆「今は、こう、案件をスムーズに運ぶため、決めるために、たまに必要な人です。
以前は、職務的に僕の管理をしている人とか、そういう感じかな。」

◆「うーん、できればですね、ある程度、その一、まあ、まあ、『公私ともに』って言ったらおかしいですけど、そういう自分の今後こうしたいみたいな思いとか、置かれている環境とかも含めて共有したうえで、アドバイスとか困ったときの助けをもらえるっていう感じですかね。」

◆「何だろうな。上司は困ったときの道案内係というか、そういう感じですかね。今までの上司を思い浮かべると。」

◆「理想で言えば、口うるさくなく信用してほしい。ま、過去、もちろん自分でも、あの、信用してもらえるように仕事はするべきというのが前提ですけども、信用してほしい。ただ、そのポイントとなるところはちゃんと見てほしい。 それで、判断に迷ったときはもちろん相談したいんですけれども、そこで頼れる上司であってほしいなと思うことがあって。もちろん、自分で考えて判断がつかないから相談しに行ってるので、そこに対しての考え方だったりとか、判断の仕方っていうところを教えてもらいたいなと。それに対して明確に判断してくれるような上司であってくれるとすごくうれしい。かつ、その判断がどうしてそうなったのかっていうところを教えてくれることで、今後自分でできるようになると思うので。
　それから、いろんな意味で影響を与えてほしいとは思いますね。仕事の仕方もそうだし、仕事の楽しみ方、進め方、情報のインプット量。ハードルは高いですけど、全部において自分より上に行ってほしいし、この人がこれだけやってるんだから自分も頑張らなきゃって思えるような存在であってほしい。」

資料２

「大卒 20～50 代の仕事における成長についての意識調査」によると、最初の３年間の上司が「自分に期待をしてくれる」がマイナス傾向に。

これも資料です（別の調査結果「大卒20～50代の仕事における成長についての意識調査」をもとに）。関連するデータなので、掲載しました。

これは、社会人になって最初の3年間の上司の対応について、現在、社会人経験4年目以上と3年以内の人に対して尋ねた結果です。現在、4年目以上と3年以内を比べて、3年以内の人のほうが下回る項目のなかで、特に、「自分に期待をしてくれる」がマイナス13．4ポイント、「自分を信頼し、仕事を任せてくれる」がマイナス13．0ポイントでした。

実際に上司のプラスの影響（期待や信頼）が減じているのか、それとも、3年以内の社会人が上司のプラスの影響（期待や信頼）を感じにくくなっているのかは不明ですが、結果として「自分に期待をしてくれる」「自分を信頼し、仕事を任せてくれる」がマイナスというデータは、上司の影響について、今後さらに考えていく必要があることを示唆しています。

◆最初の３年間の上司の対応について

大卒20～50代の意識調査 仕事を始めて、最初の3年間の上司との関係で、 下記の項目が「あった」 とする割合（%）	現在、社会人経験 ４年目以上	現在、社会人経験 ３年以内	4年目以上と、現在3年以内との差	
サンプル数	1642	358		
自分を信頼し、仕事を任せてくれる	67.5	54.5	−13.0	↓↓
自分の意見も聞いてくれる	66.7	67.3	0.6	
自分に期待をしてくれる	65.8	52.4	−13.4	↓↓
仕事の基本能力を身につけさせてくれる	62.1	55.9	−6.2	↓
仕事を自由にやらせてくれる	61.7	57.0	−4.7	
失敗しても、またチャンスをくれる	59.8	61.7	1.9	
本気で自分に向き合ってくれる	59.7	56.4	−3.3	
見守ってくれて、安心して仕事に挑戦できる	58.6	49.7	−8.9	↓
自分によく関わってくれる	58.1	51.2	−6.9	↓
社会人としての基本を教えてくれる	57.4	46.3	−11.1	↓↓
自分の仕事のプロセスについて、関心をもってくれる	56.9	45.6	−11.3	↓↓
尊敬できる	56.8	51.9	−4.9	
困った時に相談にのってくれる	56.6	56.4	−0.2	
働きやすくしてくれる	55.9	54.5	−1.4	
自分を救ってくれる	54.8	56.5	1.7	
気づいたらすぐアドバイス・指導をしてくれる	53.9	56.7	2.8	
自分が成長するのを待ってくれる	51.5	50.6	−0.9	
人として惹かれる	50.7	46.1	−4.6	
自分をやる気にさせてくれる	50.5	39.4	−11.1	↓↓
仕事のおもしろさを教えてくれる	46.5	38.3	−8.2	↓
仕事でめざすべきものを意識させてくれる	45.8	42.7	−3.1	
今の自分の仕事に対する考え方の根本をつくってくれる	44.3	37.7	−6.6	↓
厳しい指導をしてくれる	44.3	39.1	−5.2	↓
上司としてのあり方をいろいろみせてくれる	41.5	38.6	−2.9	
自分の伸ばすべき強みを教えてくれる	35.4	33.3	−2.1	
長期的キャリアへの方向性のアドバイスをしてくれる	32.2	35.1	2.9	
マネジメントの視点を与えてくれる	29.6	30.5	0.9	
昇進するための実績の積み方をアドバイスしてくれる	25.5	27.8	2.3	
リーダーとしてのあり方を教えてくれる	25.2	25.7	0.5	
組織の動かし方を教えてくれる	24.7	23.2	−1.5	

※表中の網かけは、「現在、社会人経験3年以内」が「現在、社会人経験４年目以上」を5ポイント以上、下回るもの。

出所： ワークス研究所 「大卒20～50代の仕事における成長についての意識調査　報告書」2009　140ページをもとに加工。

入社後3年間の上司が与える影響
インタビュー調査報告書
2010 年 8 月 1 日

株式会社リクルート　ワークス研究所

http://www.works-i.com
〒100-6640　東京都千代田区丸の内 1-9-2　グラントウキョウサウスタワー
本報告書に関するお問い合わせ先：笠井恵美　kasaiemi@r.recruit.co.jp
©株式会社リクルート　本冊子記事の無断複製転載を禁じます