

























ない人とは、やっぱり圧倒的に、その、うん、差が出ると思うので。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ど。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。細かいディテールの話でいうと。

### 動機づけに関するマイナスの影響

#### ・「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」と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」と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る。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、すごく苦勞して、時間をかけて、調整して上げた100万円っていうものがあつたとする、やっぱりそれ、そのマネジャーからしたらどっちも変わらないわけです。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、人生を考えるとそ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、こういうふうには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。

#### ・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つたんで、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。

## 生涯発達に関するマイナスの影響

### ・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」と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、実業務と一緒に、課題解決をメンバーと一緒にやってあげるとかはものすごく得意領域になるんですけどもただ、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す。

## IV. 考察

本研究の目的は、育成の3年間で終わったその後の新入社員の成長への上司のマイナスの影響を、リスクという観点から検討するものであった。

第一の結果として、数年たった現在、振り返って見て、その後の成長においてマイナスの影響を感じる上司は21名中14名、66.7%において認められ、マイナスの影響を感じる上司と出会う時期は1年目が85.7%と高かった。

第二の結果として、影響の内容としては、プラスの影響は「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カテゴリー、マイナスの影響は「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カテゴリーが認められた。

第三の結果として、入社後3年間の当時感じていた上司のマイナスの影響は、数年経った現在、15.6ポイント増えており、プラスの影響の増加2.8ポイントと比べて12.8ポイント多くなっている。当初プラスの影響のみであった上司が、現在マイナスの影響を感じるようになった上司8人の事例における、プラスとマイナスの影響を抽出してみた結果、プラスの影響が「深い関わり」「仕事のおもしろさ」「仕事への挑戦」のときは、マイナスの影響は「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」であり、プラスの影響が「仕事の基本」「人や組織を動かす視点」のときは、マイナスの影響は「一方的な関わり」であり、プラスの影響が「人や組織を動かす視点」であるときは、マイナスの影響は「仕事の基本不足」となっていた。

第四の結果として、その後のそれぞれの成長にマイナスのリスクとなりうる上司の対応としては、4年目以降の能力伸長にマイナスの「育成が組織的に意図されない対応」、「成長のための負荷をかけない対応」、動機づけにマイナスの「個人をみない対応」、「個人を活かさない対応」、生涯発達においてマイナスの「人や組織を理解することについての教育をしない対応」の5つの上司の対応行動が見いだされた。

まず、第一と第四の結果からは、独り立ちするまでの3年間の上司の対応が4年目以降の成長にマイナスの影響をおよぼすことが3人に2人と半数以上の割合であることや、特に、1年目の上司の影響が重要であるということ、さらに能力伸長・動機づけ・生涯発達という、企業が育成で考える能力開発の側面よりも広い3つの側面における影響がみられたことから、入社1年目から多くの新入社員にさらに育成の観点を深めた取り組みを行う必要があることが考えられる。

具体的には、新入社員のその後の成長を阻害するリスクを避けるために、第二の結果によって、

プラスとマイナスの影響に同様に認められる①関わり、②仕事のおもしろさや長期的なキャリア、③仕事に挑戦する機会、④仕事の基本の獲得、⑤人や組織を動かす視点といった5つの新入社員の成長に重要なカテゴリーを、育成の必須項目として捉えていくことが考えられる。5つのカテゴリーは、第三の結果を見る限り、複数獲得していくことが必要であると考えられる。

5つのカテゴリーは、①関わり、②仕事のおもしろさや長期的なキャリアといったその組織・仕事に継続して取り組んでいく動機につながるものであったり、③仕事に挑戦する機会、④仕事の基本の獲得といった4年目以降難度の上がる仕事に取り組む際の挑戦の態度や能力伸長の土台につながるものであったり、⑤人や組織を動かす視点といった、特に組織における発達という観点ではリーダーとして育つことにつながるものであったりすると考えられる。

5つのカテゴリーは、新入社員自身がすでに獲得していたり、上司以外の周囲の先輩などから獲得できたりするものもあり、上司が5つのカテゴリーすべてを満たす必要はないであろう。その一方で、欠けているカテゴリーがあれば、上司が成長を意図的に促していく必要があると考えられる。

また、インタビュー結果からは、上司への期待ばかりでなく、新入社員自身が自らの成長を自ずと希求する様子も表れていた。例えば「こうであるべきだ論」ではなく自分はどうなるのだろうかということに向かう意識や、結果だけでなく“どうなる”“どうしてきた”というプロセスを上司に認めてもらいたいという新入社員の思いは、まさしく成長をしていきたい個人であるがゆえに出てくる思いであると考えられる。

新入社員自身にとっても、5つのカテゴリーがあることを理解したり、上司との関係を相対的に捉えたりできる機会を得ることは、自らの成長に自覚的に取り組んでいくうえで、有用なのではないかと考えられる。

マイナスの影響は、視点や対応をかえることによってプラスの影響ともなりうる裏腹なものであ

ることはよくいわれている。その後の成長における上司の位置づけを相対的に知ることは、たとえマイナスの影響があったとしても、その意味を多角的に自覚しプラスの影響に転じる機会を得る可能性につながると考えられる。

## V. 今後の課題

本研究では、新入社員の成長の度合いや価値観、上司の育成能力や価値観、ひとりの新入社員が複数の上司を経験する場合の順番といったことを加味せず、ある1社の新入社員の入社後3年間を全体として対象とし分析を行った。3年間というある一定の長い期間を対象に、かつ、上記の変数を考慮せず行った点が、研究の成果を不明瞭にしている部分があると考えられる。新入社員の成長へのより実践的な示唆を得ていくためには、今後は、新入社員や上司の属性や組み合わせなどを対象として研究を行う必要があると考えられる。

## 参考文献

- 天貝由美子, 1997, 「Self-esteemを規定する要因としての信頼感——その生涯発達の变化」『カウンセリング研究』30(2): 103-111.
- Erik H. Erikson and Joan M. Erikson, 1997, THE LIFE CYCLE COMPLETED a review, New York: W.W. Norton & Company. (=2001, 村瀬孝雄・近藤邦夫訳『ライフサイクル, その完結<増補版>』みすず書房.)
- 玄田有史・堀田聡子, 2010, 『第2章 『最初の三年』は何故大切なのか』佐藤博樹編著『働くことと学ぶこと——能力開発と人材開発』ミネルヴェ書房, 33-57.
- 広田すみれ・増田真也・坂上貴之, 2006, 『心理学が描くリスクの世界 改訂版——行動的意思決定入門』慶應義塾大学出版会.
- 笠井恵美, 2008, 「企業における親密な対人関係とミドル期の世代継承性との関連性」『Works Review』Vol.3.
- 子安増生, 1995, 「成長」『心理学辞典』有斐閣: 499.
- リクルートワークス研究所, 『Works 人材マネジメント調査 2003——第一次集計レポート——』リクルートワークス研究所.
- 佐藤郁哉, 2008, 『質的データ分析法』新曜社.
- 鈴木忠, 2008, 『生涯発達のダイナミクス——知の多様性 生き方の可塑性』東京大学出版会.
- 竹内洋・若林満, 1986, 「新人諸君! 力は入社3年目までに発揮せよ」『月刊リクルート』1986/2・3.
- 谷冬彦, 2001, 「青年期における同一性の感覚の構造—多次元自我同一性尺度 (MEIS) の作成—」『教育心理学研究』49(3): 265-273.
- 渡辺三枝子・平田史昭, 2006, 『メンタリング入門』日本経済新聞出版社.
- 山本誠一, 1992, 「青年期における不安の二側面に関する実証的検討」『心理学研究』63(1): 8-15.