

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

笠井 恵美 リクルートワークス研究所・主任研究員

本研究は、新入社員に対する上司の影響を、新入社員の成長へのリスクという観点で検討するものである。インタビュー調査の結果、66.7%が成長への上司のマイナス影響を認識し、マイナス影響を被った時期は1年目が多かった。成長へのリスクにつながる上司の対応は、「育成が組織的に意図されない」「成長のための負荷をかける」「個人をみない」「個人を活かさない」「人や組織を動かすことについて教育をしない」であった。

キーワード： 新入社員, 上司, 成長, 育成, リスク

目次

- I. 問題と目的
 - I-1. 問題
 - I-2. 目的
- II. 方法
 - II-1. 調査対象者
 - II-2. 調査方法
 - II-3. 分析方法
- III. 結果
 - III-1. 上司によるプラスの影響とマイナスの影響
 - III-2. その後の成長のリスクとなる上司の対応
- IV. 考察
- V. 今後の課題

I. 問題と目的

I-1. 問題

本研究は、新入社員の成長における上司の影響を、新入社員の成長にとってのリスクという観点から検討するものである。

新入社員の成長への上司の影響を整理し、入社後3年間の育成時点では問題となっていなかった

上司の対応が、その後、4年目以降の成長という長期的な視点でみた場合に問題と認識される可能性をインタビュー調査で探索し、その結果をもとに、新入社員の成長においてリスクとなる上司の対応の検討を行うものである。

「人材マネジメント調査 2003」によれば、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年であり、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%を占めている（リクルート 2003）。能力差の要因の第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%」である。また、新入社員への上司の影響について若林は、入社3年目までの上司との関係が3年目の「職務充実」や「幻滅度」に、7年目・13年目の昇進に影響があると報告している（竹内・若林 1986）。

新入社員が独り立ちするまでの3年間に上司がおよぼす影響は大きいと考えられる。

では、入社後3年間の育成時点では問題となっていなかった上司の対応が、その後、4年目以降

の成長という長期的な視点でみた場合にマイナスの影響をおよぼすことがあるとしたら、どのようなマイナスの影響が考えられるだろうか。

第一に、4年目以降の能力の伸長に関するマイナスの影響が考えられる。玄田・堀田は、「最初の3年間に就業上の密接なコミュニケーションをかわす他者の存在が就業継続に持続的な効果を持つ」など、働き始めた最初の3年間の、将来にわたる能力開発における重要性を示唆している（玄田・堀田 2010:47）。最初の3年間に、4年目以降の能力伸長の土台となるような時間を過ごせるかどうかという点である。

第二に、動機づけに関するマイナスの影響が考えられる。組織への社会化の観点でいえば、4年目以降、その組織で長く職業人生を歩んでいくための動機が得られるかどうかである。また、内発的動機づけが重要である熟達の観点でいえば、長期間、継続してその領域の仕事を深め続けていくことのできる意欲や志向をもてる仕事に出合えるかどうか重要となる。

第三に、新入社員の生涯発達からみたマイナスの影響が考えられる。

渡辺・平田は、「上司によるメンタリングは、若手社員にとっては成長するのに必要な『栄養』補給」であると述べ、社会人になった時期は、「『最初の上司が大事』といわれるくらいよき上司やよき先輩と出会うことが、その後のビジネスキャリアを左右する」といわれると述べている（渡辺・平田 2006:22, 113）。

そもそも新入社員である10代後半から20代にかけての時期は、Eriksonの心理・社会的発達段階における青年期の「同一性対同一性混乱」の時期であり、また、その時期を前成人期ととらえれば「親密性対孤独」の時期であるとされる（Erikson 1997=2001）。青年期は、山本によれば、「“不安を抱えながらの成長への衝動・衝迫” “大きな不安とそれに勝るとも劣らぬやる気とが入り混じった力動的な心境（mood）”」の時期であり、天貝によれば、「青年期や成人前期は、自分や他人に対する否定的な気持ちを取り越えながら信頼感の確立へと

向かう、信頼感確立の模索期である」とされる（山本 1992:10 ;天貝 1997:17）。

笠井は、組織の次の世代を担うミドルに職業上の重要な影響を与え、Eriksonのこのような親密な対人関係をミドルとの間で築くこととなった人物の72%は、ミドルの元上司であったことを報告している（笠井 2008）。

新入社員への上司の影響は、青年期・前成人期の発達課題に対応しながら不安や否定的な気持ちを乗り越え、他者との間で信頼感や同一性、親密性を確立していく過程における影響とも捉えることができる。上司の影響の範囲は、青年期、前成人期のみならず、その後、ミドル期以降の人格上の発達にも影響がおよぶものと考えられる。

このように、4年目以降の成長という観点でみた場合、能力伸長、動機づけ、生涯発達という3つの面における上司のマイナスの影響を考えることができる。

問題となるのは、これらのマイナスの影響について、入社後3年間の時点で、新入社員自身が上司に対しながら適切に、これらのマイナスの影響を把握していくことが難しいという点である。

入社後3年間の時点でマイナスの影響を適切に新入社員が把握することが難しい理由のひとつは、その影響がプラスに終わるのか、マイナスに終わるのかは、上司の影響を部下がどのように受け止め対処するかによって変わり、ある程度、終わってみないと影響の結果がわからないということがあげられる。ふたつには、新入社員の場合、上司経験が少ないために上司を相対化して批判しにくく、上司のマイナスの影響をその時に客観視しにくいということがあげられる。みつつめとしては、入社後3年間の時点の影響が、その時の上司と自分との間の対人葛藤からもたらされる一時的な影響なのか、それとも、その上司との関係を離れたあとも長期的に自らの成長に影響を与える深いマイナスの影響であるのかを区別してその時点に認識するというのは、職業経験が未熟な新入社員にとっては困難であるということがあげられる。

したがって、新入社員は、上司の指導を、仮に

おかしいと思うことがあったとしても、ある程度そのまま、まずは受け入れ仕事に臨むというのが多くの現実であると推測される。

マイナスの影響があったとしても適切に把握できないということは、新入社員にとってのリスクにつながる。

リスクとは、広田・増田・坂上によれば、①利得と損失を生じる確率、②事故・災害・危難といった個人の生命や健康に対して危害を生じる発生源の事象、③損失の大きさとそれを生じる確率との積の3つであるとされる(広田・増田・坂上2006:18)。

新入社員のその後の成長に上司がマイナスの影響を与えた場合、成長の機会損失が生じるか、または、あとになってマイナスの影響を発見し回復を図るという手順をふむことによる時間の損失が生じると考えられる。もちろんマイナスの影響がばねになって、その後の成長に大きな拍車がかかるということも考えられるが、すべてのマイナスの影響がプラスの成長に必要な糧となるとは考えにくい。

したがって、広田らのリスクの定義の②にもとづいて、入社後3年間の上司の対応により、新入社員がその後の成長機会を損失したり、時間を損失したりするような害が発生する源となる事象があるとすれば、そのリスクを探索するというのが本研究の問題である。そして、それは、新入社員自身が気づきにくいリスクであるということに本研究の意義がある。

本研究のテーマは、育成期間を終えて以降の長期的な成長に照らしてみても、当初の上司の対応はどうであったかを検証するというものである。これは、独り立ちするまでの育成期間の上司の対応は、独り立ちした後の、その後の成長において真価が問われるという視点を重視したテーマである。

成長は、個人の量的・質的な変化である(子安1999)。また鈴木は、「発達は、いろいろな節目で自分の経験を吟味し、次の経験のしかたを考えると、『変化を積み上げる』ことで進む」と述べている(鈴木2008:26)。夢中で過ぎてしまいが

ちな入社後3年間の成長におけるリスクを理解し、新入社員自身や組織、上司が、新入社員の成長に意図的に取り組む手がかりを得るべく本研究の探索を行った。

I-2. 目的

本研究の目的は、入社後3年間ににおける上司の対応が新入社員のその後の成長を阻害するリスクとなる事象を探索するものである。

本研究では、独り立ちした後の成長に照らして、独り立ちするまでの上司の対応のプラスとマイナスの影響を検討し、独り立ちした後の長期的な視点でみたときに、独り立ちするまでの上司の対応が結果としてその後の成長の阻害要因となっているような事象がないかを探索をする。そのうえで、阻害要因となっているような上司の対応事象は、新入社員の成長において、どのようなリスクとなりうるのかについて考察を行う。

なお、独り立ちするまでの育成期間を本研究では入社後の3年間と置く。3年間の根拠は、「人材マネジメント調査2003」において、企業における若手の独り立ちに必要な期間の平均が3.4年であったことにもとづく。

II. 方法

II-1. 調査対象者

入社後3年間の上司の、その後の成長への影響をみるために、本研究の対象者は企業に勤務する入社5年目から7年目の転職経験のない営業職の大卒社員とした。

本来、上司の長期的な影響を見る場合、入社後10年以上を対象とすることも考えられる。ただし、入社後3年間の上司との経験を具体的に語ることができ、かつ、入社後3年間の上司との対人的な葛藤の時期をある程度過ぎて、その後の成長における入社後3年間の上司の影響を判断できる程度に3年間から年数をおいた時期であり、さらにまた、その後の成長における他の上司の影響が多く

ありすぎない時期を考え、本研究では、入社5年目から7年目の社員を対象とすることとした。

また、ある1社における転職経験がない大卒社員を選んだのは、大卒後の新卒入社以降、同一企業で経験を重ねているという条件を対象者で同一にするためであった。営業職を選んだ理由は、習得知識の段階が形式知化されている専門職ではなく、上司によって指導が比較的異なると考えられる職域であり、かつ比較的多くの人数を対象とできる職域であるためであった。

対象者は、ITサービス業A社の主要事業部の営業職で、内訳は、5年目11名、6年目6名、7年目4名であり、男性18名、女性3名、年齢は27歳から30歳までで平均年齢は28.1歳であった。21名中、調査時点でマネジャー相当以上の職位にあるものは12名であった。なお、協力を受諾したITサービス業A社は、1998年設立、2000年上場、売上高839億円（2009年9月期連結）、グループ全体の従業員数2082名（2009年4月）、平均年齢28歳の企業であり、人材育成・能力開発の観点から「挑戦」の機会提供と「安心」して働ける環境の提供をもとに人事制度を構築している企業であった。

II-2. 調査方法

半構造化インタビュー調査により、調査対象者の主観的認知を中心に聞きとる方法で行った。

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。

面接にあたっては、あらかじめ、研究の目的・調査概要・質問内容・倫理的配慮を対象者に伝え、承諾をとった。面接は、インタビューイー1名・インタビュアー1名で行った。質問内容として図表1の3点を伝え、質問内容を中心に自由に語ってもらう形式をとった。当日のインタビュー資料として、簡単な経歴（仕事歴）資料の持参を事前に依頼した。なお、図表1の質問③で対象とした「その後の成長」については、企業Aで入社3

年間の後も引き続き勤務し、仕事の実績を積み重ねているという点で調査対象者はその後も成長をしていることを前提としておいた。質問①②③のいずれについても、調査対象者から、その意味が不明であるとの質問はなされなかった。

倫理的配慮としては、事前の書面および口頭で研究目的、拒否・中止の自由、個人情報保護の説明し口頭で了解を得た。調査を拒否・中止した対象者はいなかった。面接は対象者の了解の上でICレコーダーに録音し、後日、逐語録を作成した。

II-3. 分析方法

分析は、以下の4つの段階に分けて行った。

第1段階 上司ごとの事例表の作成

逐語録をもとに、調査対象者ごとに、語られた上司の事例を明らかにするために、上司ごとに、上司のもとにいた時期・期間、および、「どのような上司だったか」「その時の自分の状況」「その時の上司の自分への影響」「現在から振り返ってみてその後の成長に影響していると思われること」の語りを抽出し、表にまとめた。そのうえで、「その時の上司の自分への影響」と、「現在から振り返ってみてその後の成長に影響していると思われること」における影響が、プラスの影響かマイナスの影響か、そのどちらでもないか、を語りに基づき判断し、表に記入した。

第2段階 上司の影響のカテゴリ化

次に、その後の成長における、上司のプラスの影響やマイナスの影響を具体的に明らかにするために、佐藤の質的データ分析法に基づき、逐語録

図表1 主な質問内容

- | |
|---|
| <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> |
|---|

から、上司の影響について語られた部分を抜き出しコーディングを行った（佐藤 2008）。コーディングは、プラスの影響とマイナスの影響の2群に分けて行った。

第3段階 入社後3年間の時点における評価と現在における評価の差異の分析

さらに、新入社員であった当時には認識ができなかったが、その後数年がたった現在、上司の影響について認識できるようになったのではないかと、その見方にもとづき、上司ごとに、上司の影響に関する入社後3年間の時点における評価と、現在振り返って見た評価とを比較した結果のクロス表を作成した。クロス表は、第1段階の分析結果である「上司ごとの事例表」をもとに作成した。

そのうえで、入社後3年間では気づけなかった上司のマイナスの影響があるとすれば、それがどのようなものかを明らかにした。手順としては、クロス表において、入社後3年間時点ではプラスの影響しか認識されていなかった上司が、現在振り返ってみて、あらたにマイナスの影響が認識できるようになった事例をとりあげ、どのようなマイナスの影響があらたに認知されたのか、マイナスの影響に関する語りを抽出した。そして、その語りを、第2段階のマイナスのカテゴリー分類にあてはめ、分類を行った。

第4段階 その後の成長を阻害するリスクとなる上司の対応の分析

その後の成長にマイナスの影響をおよぼす上司と出会ったと答えた調査対象者が、自身のその後の成長にとって、上司のどのような対応がマイナスであったと認識しているのか、を明らかにした。手順としては、第1段階の「上司ごとの事例表」と調査対象者の逐語録をもとに、調査対象者ごとにより強く現在、成長にマイナスと認識している上司についての語りの部分を抜き出した。そのうえで、上司のマイナスの影響の対応行動を、4年目以降の能力伸長、動機づけ、生涯発達という3つのマイナスの影響に分類した。

なお、本来、定性分析は複数で行うべきであるが、本研究の制約上、分析は筆者1名で行った。ただし、分析途中、企業Aの人事責任者や他の研究者と分析内容について議論をする機会を設け、分析の方向性の検討を行った。

III. 結果

III-1. 上司によるプラスの影響とマイナスの影響

まず、第1段階の分析に基づいて、上司の状況について述べる。

調査対象者21名によって語られた上司の人数は計109人であった。調査対象者は、多い場合7人、少ない場合3人、平均すると5.2人の上司のもとで入社3年間で過ごしていた。1人の上司のもとで仕事をした期間は、長い場合で32カ月、短い場合で1カ月、最も多い場合は6カ月が44人と全体の40.4%を占めた。

現在から振り返って、その後の自分の成長にプラスの影響を感じる上司は66人で、マイナスの影響を感じる上司は27人であった。ただし、1人の上司がプラスの影響とマイナスの影響をもつ場合があった。

プラスの影響を感じた上司は調査対象者全員がいると述べていたが、マイナスの影響を感じた上司については、調査対象者21名のうち14名、66.7%がいると述べていた。プラスの影響を感じた上司とは、1年目・2年目・3年目の各年次で85.7%が出会っていた。マイナスの影響を感じた上司と出会ったという調査対象者の、出会った時期は、1年目が85.7%、2年目が35.7%、3年目が28.6%であった。

①上司によるプラスの影響

次に、現在から振り返ってみてその後の成長にプラスに影響していると思われる上司の対応を、第2段階の分析によってカテゴリー化した結果が図表2である。

プラスの影響を得たとして感じているものは、

1次分析で72カテゴリーが抽出され、2次分析で13カテゴリーに分けられ、3次分析で5カテゴリーに分けられた。3次分析の結果、新入社員が入社後3年間で上司から得た「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」が、その後の成長にプラスに働いたと感じていた。

「深い関わり」では、「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、上司との間の深い人間関係を示唆するような関係性が語られていた。「仕事のおもしろさ」では、「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、上司による

新たな視点や面白さの経験の提供、意欲への影響や意識への影響があったことが語られていた。「仕事への挑戦」では、「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う機会が得られたことが語られていた。

「仕事の基本」では、「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の開発が語られていた。「人や組織を動かす視点」では、「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

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	<p>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</p> <p>救われた(3) 救われた</p> <p>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</p>	仕事の基本	<p>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</p> <p>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</p> <p>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</p>
	<p>仕事のおもしろさ</p> <p>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</p> <p>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良いと言ってくれた 自分もこの人になりたいと思った</p>		<p>人や組織を動かす視点</p> <p>人や組織を動かす視点を(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</p> <p>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</p>
仕事への挑戦	<p>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</p> <p>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 セカンドチャンスくれた 待っていてくれた 失敗をおそれずチャレンジできた トラブルが起きてもコミットしてくれた</p> <p>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</p>		

※括弧内は発言人数

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が上司によって培われていたことが語られていた。

② 上司によるマイナスの影響

第2段階の分析にもとづき、現在から振り返ってみてその後の成長にマイナスに影響していると思われる上司の対応を、カテゴリー化した結果が図表3である。

マイナスの影響を得たとして感じているものは、1次分析で23カテゴリーが抽出され、2次分析で7カテゴリーに分けられ、3次分析で6カテゴリーに分けられた。3次分析の結果、「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」がその後の成長にマイナスに働いたと感じられていた。

「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」といった、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が、「もうちょっとあってもよかったかな」「もったいなかったな」や、空しさ・抑制・さみしい感じといった言葉が交えて語られていた。

「キャリアの選択肢のみえづらさ」とは、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経験が語られた。「甘えではあるんですけど、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(とっていた)」「そういう選択肢をもっと(自覚できる情報としてマネジャーは)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」と語られていた。

「仕事の機会の喪失」は、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ことが語られていた。

「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、「もっと厳しくし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い」「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

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	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よっと長かった 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 のぼ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
	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		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
	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) キャリアの選択肢のみえづらさ	不適切な学習 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
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	※括弧内は発言人数	

よ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語られていた。

「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ふ”ということについての理解が足りなかった」が語られていた。

「不適切な学習」では、「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け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」といった不適切な学習をしてしまったことを示すような語りが見られた。

なお、これらマイナスの影響について当時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」といった内容が語られていた。

III-2. その後の成長にリスクとなる上司の対応

①入社後3年間と現在との比較

第3段階の分析にもとづき、入社後3年間の時点における評価と現在における評価の差異の分析をした結果、入社後3年間の時点では、プラスの影響を感じていた上司は57.8%であり、マイナスの影響を感じていた上司は9.2%であった

(図表4)。一方、現在振り返ってみて、プラスの影響を感じる上司は51.4%、プラスとマイナスの影響を感じる上司は9.2%、マイナスの影響を感じる上司は15.6%であった。

入社後3年間と現在との間での不一致を比較すると、入社後3年間の時点ではプラスの影響のみであったが、現在プラスとマイナスの影響となった上司は8人で7.3%であった。入社後3年間の時点では影響について特に発言がなされていなかったが、現在プラスの影響として語られた上司は4人で3.7%、現在プラスとマイナスの影響として語られた上司は1人で0.9%、マイナスの影響として語られた上司は10人で9.2%であった。当初マイナスの影響であったが、現在プラスの影響となった上司は2人で1.8%、プラスとマイナスの影響となった上司は1人で0.9%であった。

不一致において、プラスの影響が増えたのは8人で全体の7.3%、マイナスの影響が増えたのは19人で全体の17.4%であった。

入社3年間において、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ポイントであるが、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ポイント増えていた。

②マイナスの影響があらたに見出された事例

マイナスの影響が現在新たに見出された上司

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 (実数は上司の人数)

現在	現在		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	
	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合	人数	割合
入社後3年間の時点										
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%

19人のなかで、当初プラスの影響と認識されていたのに、その後マイナスの影響を現在は感じられるようになった8人について、その事例の特徴を示す語りを引用した表が図表5である。

事例1は、プロフェッショナルとしての行動規範をあるべき姿として指導され、得ることができたが、自分への期待が感じられず自分自身を見失いそうになったことが語られた。事例2・6・7・8では、自分の意見をきいてくれ、任される関係が得られ、それぞれのマネジャーから違う視点を得られよかったが、逆に、個別の指導、厳しい指導、基本スキルの徹底を得ることができなかったことが語られた。事例3では、早い昇進の機会を得たが、事前の準備が足りなかったことが、事例4では人をマネジメントする時の選択肢を得たが、自分の存在を含めた多様性が許容されなかったことが語られていた。

図表5の事例におけるプラスとマイナスの影響を図表2・3のカテゴリーに照らして分類してみると、事例1から6では、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」であるときは、マイナスの影響として「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」が述べられており、プラスの影響が「仕事の基本」「人や組織を動かす視点」であるときは、マイナスの影響として「一方的な関わり」が述べられていた。事例7・8では、プラスの影響が「人や組織を動かす視点」でありマイナスの影響が「仕事の基本不足」であった。

③その後の成長にリスクとなる上司の対応

第4段階の分析にもとづき、その後の成長にマイナスの影響をおよぼす上司と出会ったと答えた14名の調査対象者が、その後のそれぞれ自身の成長にとって、その上司のどのような対応行動がどのようなマイナスの影響をおよぼしたと認識しているのか、語りの抽出を行った結果、図表6が得られた。

まず、4年目以降の能力の伸長にマイナスの影

響としては、「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」といった育成が組織的に意図されない対応や、「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」という成長のための負荷をかけた対応がみとめられた。

動機づけに関するマイナスの影響としては、「『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」という個人をみない対応が、「弱みをつかれる」という個人を活かさない対応がみとめられた。

生涯発達に関するマイナスの影響としては、「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」という人や組織を動かすことについて教育をしない対応がみとめられた。

以下に、語りの一部を抽出する。

4年目以降の能力の伸長にマイナスの影響

・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、本当に数字上がでないし、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んて今でも思ってます。

・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ます。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

図表5 現在から振り返って、プラスの影響だけでなく、マイナスの影響に気づいた事例

事例 (その上司 と出会った 年次)	プラスの影響とマイナスの影響についての語り (プラス: マイナス: は、図表2・3で該当するプラスとマイナスの影響のカテゴリー、表記は、一次分析カテゴリー/3次分析カテゴリー)
事例1 (1年目)	<p>あの、結構ベースが〇〇の時代に作られたので、彼には教わって、で、それは、今の対メンバーの指導のうえでもかなり活かされているので、そのプロフェッショナル意識っていうのは、すごく根づかされたっていうのがすごい影響としてあったなと思ってます。</p> <p>一方で、やはりこう、やらなきゃいけない内容であるとか、あのプロとしてやっていくべきことっていうのがすごく教わった手前、こう、じゃあ、●●に対して、えー、何を期待するかっていうのは、あの、お話としていただく機会はほとんどなかったの。「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事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し、自分自身から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はそんなになかった時期なんで。何ていうんですかね、役割、与えられると、ある程度、「これをやったらこうなれる」という前提がある程度あって役割が存在したりすると思うんですけど、理想像があって、そこに役割がなかったの、うんと、何ていうんですかね。「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、そのときはもう必死だし、何かちょっと息切れていうかむなしいっていうか、あの、ちょっとこう続かない感じとかかってあっても、それが、何が、どう扱われているからなのかっていうことはわからないんですね。</p> <p>(プラス: プロフェッショナルとは何かを教えてくれた / 仕事の基本) (マイナス: 自分への期待がなかった / 一方的な関わり)</p>
事例2 (2年目)	<p>ある意味、すごく優しい人だったんで、それにすごく教わられたんですね。こう、一緒にやっていけたっていうか、僕の意見ももちろん聞いてくれますし、やっぱり違いを考えると、今、僕にほんとに必要なこととか、それから、こう、キャリアを積んでいうことで、「もっと、ここ伸ばしていかなきゃいけないな。もっと、これやらなきゃいけない」というのを示してくれるというか、何かそういうの、もっとあってもよかったかなと。</p> <p>(プラス: 自分の意見も聞いてくれた / 深い関わり) (マイナス: のばすべき強みをもっと示してほしかった / 仕事の基本不足)</p>
事例3 (1年目)	<p>〇〇は、「(マネジャーに)早くならよう」と言ってくれましたね。多分、特に深い意味はなくて、やるなら早くやるように、こう、モチベーションを上げさせるためにだと思えますけど。だから、その一、何ていうんですか、自分として組織を組み立てる力とか、「組織をこういうふうにする」とかかっていうところのスキルっていうのは、だれからも教わってない感じがして、多分、そこが今出ているんじゃないかなと思うんですけどね。</p> <p>その対人コミュニケーション能力というか、対お客さん能力に関しては問題なかったと思うんですけど、対、あの、組織コーディネーター力みたいなものは、あまり教わっていないので、いや、教わるというより盗むっていうほうが適切な表現かもしれないですね。</p> <p>(プラス: マネジャーになったほうがいいと言ってくれた / 仕事のおもしろさ) (マイナス: 組織の組み立て方を知るまがなかった / 人や組織を動かす視点についての理解不足)</p>
事例4 (2・3年目)	<p>私がほんとに、最も影響を与えられたというか。ほんとに一緒にいたので。もっと言うと、ほんとに家族みたいに思ってくれて、えーと、育てていこうという思いがすごく強い方だったんですよ。私がプレーヤーだったときに、思いとして一番、このマネジャーは、ほんとに、こう、真剣に考えてくれる。それは、対お客さんもそうですし、対私に対してもそうですし、ほんとに真剣に考えてくれるっていうのがわかったマネジャーでもありました。なので、すごくお互い信頼はしている中で、ただ、やっぱり、やり方として理不尽なところは、私は、理解ができなかったところが当時はあったので、「それはおかしいです」というのは、すごくぶつかったところでもあるんですけど。</p> <p>そのやり方が100%正ではないし、いろいろなやり方はあるっていうことを、あんまりそれを認めてもらえなかったとは思ってないんですけど、意見しにくい人は、やっぱり意見しにくいと思うんですね。</p> <p>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、プロセスの踏み方みたいなものを許容してもらえ。まあ、それを生かしてもらえ環境が、当時は、まあ、こんなに、多分思ってたかもしれないですけど、もっと欲しいなどは思ってたね。</p> <p>うん。まあ、それも含めて、多分、今の自分のやり方に生きているところはあるのかもしれないって、今、すごく思ってますね。</p> <p>(プラス: 人をマネジメントするときの選択肢が増えた / 人や組織を動かす視点) (マイナス: 多様性を認めてほしかった / 一方的な関わり)</p>
事例5 (1年目)	<p>(一番最初は)気合い系のマネジメントの方の最たるマネジャーです。まあ、そういう中で、結構、何ていうんですかね、厳しい上司の中で育ったので、若干最初のときは萎縮してたところがありましたね、はい。</p> <p>えーと、オフのときにはですね、オフで言っても、その、まあ、みんなで飲みに行ったりとかっていうときには、すごく和気あいあいとですね、いろんなことを教えてくれたりとかですね。あの、すごく楽しい上司だったので、そういうところじゃ、何ていうんですかね、人間味のある方で、非常によかったかなと。</p> <p>まあ、でも、基本的にはすごくいい、まあ、叱ってくれる上司だったんで、すごく、今でも、はい、すごくためになってます。</p> <p>…えーと、一番最初の、ほんとに、営業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、どうだったんだろな」とかかって思うことは、たまにあります。あの、結構、抑制された部分があったので。</p> <p>(プラス: 叱ってくれてためになった / 仕事の基本) (マイナス: 抑制された / 一方的な関わり)</p>
事例6 (1年目)	<p>一番初めの、新卒のタイミングなんですけれども、割と、日々の業務を細かく管理をするっていうわけではなくて、入って1年目のときから、まあ、「おまえはこういうことをやりたいのか」ということを聞かれて、「自由にやっていいぞ」という感じでマネジメントをしていただいています。</p> <p>細かいことはあまり言わない方で管理の仕方に関しては、「まあ、1個上の先輩とかに聞いてくれ」というような感じで見ていただけてました。</p> <p>個人的にはすごくやりやすかったですね。ま、結果はものすごく出たわけではないので、きつくはなかったんですけども、あの、ものすごく、こう、充実をしていたかという、そういうわけではないですね。なんで、もう少し、うーん、何だろうな、一番初めだったということもあって、その、いわゆる管理みたいなことを、経験があってもよかったのかもしれないなあというふうに、今になっては思います。</p> <p>全般的に言うとかよかったかなと思ってる。任せてくれている。で、まあ、特に社会人1年目とかっていうのは、自分の今後へのベースの、こう何だろうな、習慣を作るとこです、ベ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、まあ、今になって思います。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。</p> <p>(プラス: 見てもらいながら、任せられていた / 仕事への挑戦) (マイナス: 厳しい指導が少なかった / 仕事の基本不足)</p>
事例7・8 (1年目)	<p>自分はどっちかっていうと営業っていう職種というよりは、広告屋として仕事をしたみたいところが強くて、で、(最初の2人のマネジャーは)広告屋としてのアイデアをちゃんと売りにしていきたい人だったので、それはすごく自分にとっては、まあ、希望がなかったというか、後々を考えてみるとすごくいい配属してもらったなとは思っててですね、で、「営業の数字っていうのは、まあ、最初なんだから、最初はついてくるわけじゃない」と、「いろいろ勉強することもあるから、そこでまず、自分のやりたいこと純粋に、やりたいことを取ってこいと、仕事を。そういう人だったんですね。なので、最初の時期、私に関してはあまり営業数字はそんなによくなかったんですね。よくなくて。ただ、その〇〇がかばってくれたという感じですかね。で、◎◎ (2人目のマネジャー)に関しても、まあ、スタンスは全く一緒ですね。で、自分的にはちょっとやりたいことは明確になってるんだけれども、その数字を積みたいというか、結果を残すということの乖離というか、ギャップに結構苦しんだ時期ではありましたね。</p> <p>ただ、そうですね、いろいろ、今考えると、うん、動き方はもっというろ、いい動き方できることあったんですよ。もっと人を巻き込んで相談したほうが、早く済んだこともあったとか、もっとうまくやれたこともいっぱいあるんですけど。</p> <p>そうですね、うーん。今だったら気づくことだと、そうだな。まず入社1年目のときに今から思うと、やっぱり新人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った今でも思ってます、これは、はい。当時のマネジメントって、どっちかっていうと案件をマネジメントするとかで、個人をマネジメントするんじゃないかなって、モチベーション管理とかではなかったんですよ。この子が悩んでたらどうこうじゃなくて、それであつても仕事をたたき起してもやるみたいな感じだったので、僕もすごく悩まされたけど、やっぱり、あー、うん、そこら辺はやっぱり今考えると、あつたほうがいんじゃないかなとか。</p> <p>(プラス: いろんなマネジャーから違う影響もらった / 人や組織を動かす視点) (マイナス: 基本スキルをもっと教えてほしかった / 仕事の基本不足)</p>

※●●および◎◎は上司の名前。〇〇は本人の名前。
※事例7・8は、同一の調査対象者が同一の時期の上司として語っていたため、語りをつつとして表示した。

図表6 その後の成長にリスクとなる上司の対応
(マイナスの影響の上司と出会った14名の認識)

能力伸長にマイナス	育成が組織的に意図されない対応(5名) 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(3名) 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
動機づけにマイナス	個人をみない対応(3名) 「こうあるべきだ論」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(1名) 弱みをつかれる
生涯発達にマイナス	人や組織を動かすことについて、教育をしない(2名) 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

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、多分思ってたなかったかもしれないですけど、もっと欲しいなどは思っていましたね。

・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。そのまづ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ろに行って、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、もっところ、「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というのが、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。

・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ろですし、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がありますね。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年間で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.