

Research and Insights for Talent Development

2009

人材開発白書

他者との“かわり”が個人を成長させる

若手・中堅社員の成長を促すために、
いま、何が求められているのか

発行者 立山健治
編集責任 小串記代
発行所 株式会社富士ゼロックス総合教育研究所
〒106-0032 東京都港区六本木3-1-1 六本木ティーキューブ14階
TEL 03-5574-1511 (代表) FAX 03-5574-1500

2008年12月発行
頒価 8,400円(消費税含む)
©2008 富士ゼロックス総合教育研究所 無断複製使用厳禁

Fuji Xerox Learning Institute Inc.



適切に管理された森林からの木材を原料とした紙として森林管理協議会（FSC）より認証を受けた紙を、本文 p1～48 に使用しています。

株式会社 富士ゼロックス総合教育研究所

人材開発白書とは

社団法人経済同友会において1988年に発表された「新しい個の育成」の流れを汲み、当時、経済同友会教育部会長を務めていた小林陽太郎（弊社会長）の意向で、(株)富士ゼロックス総合教育研究所において継続して人材開発問題を研究しはじめたのが発端です。1990年には「価値創造型リーダーの育成」を発表し、1994年からは人材開発問題の時宜を得たテーマを選択して調査・研究を行い、「人材開発白書」として発刊しています。

巻頭言

本質的対話による人間の成長

人間は人生のなかで、多くの人と出会い、他者との相互作用を成長の糧にできるという素晴らしさを持っています。さまざまな仕事の間を経験するということは、おかれる環境や出会う人の幅が変わることで、視点を新たにすることにつながります。視界が広がれば、得られるものは多くなるはずで、近代日本は経済的な強みを短期につくり出しましたが、‘技術優先’の世の流れと‘即戦力’を求める企業姿勢のなかで、ある専門分野は高度であるが、人間としての成熟度の面でさまざまな歪みを生んでしまったのも事実です。

いつの時代にも、企業に、そして社会に期待されているのは、人間としての魅力がありバランスのとれた人材です。バランスは、矛盾と対峙し続け、簡単に割り切らない強靱な精神力、絶えず「何のために」と原点に立ち返り考えることの上に成り立つものです。即戦力を求めるあまり、職場がこのような本質的に物事を見られる人材を育成する場であることに、どれだけ重きを置いてきたのでしょうか。日本人は問題解決能力では世界に冠たるものを身につけましたが、一方で、「解決すべき本来の問題は何なのか」を考えることの重要性を疎かにしてきた高価なツケを今払わされているように思えます。

異なる価値観や考え方をを持った他者との対話を通じて「学び&与える」という精神を涵養する過程で、自らをそして他者をよりよく理解した上で、どうすればよいかを、自らきちんと考える判断軸が築かれていくものです。しかし、職場における人間関係の希薄化は、若手・中堅社員がさまざまな場面で持つ「なぜ？」に対して本質的な対話を持つ状況を失わせています。

世界経済が益々迷走の度合いを強め、抜き差しならぬ閉塞状況にある今日こそ、経営者として、リーダーとして、我々は職場における「なぜ？」を喚起する本質的な対話から人間を成長させる方途を見つめ直す時期であると言えます。それは各企業が企業文化として人材育成の培地をいかに整えるかにもつながるものです。日本企業の次代を支える人材を、透徹した洞察力とトータルな視点を持った企業人へと成長を促すお手伝いをするために、我々の果たすべき責務は極めて重いと感じています。

2008年12月
富士ゼロックス株式会社 相談役最高顧問
株式会社 富士ゼロックス総合教育研究所 取締役会長
小林陽太郎

MESSAGE

はじめに

今日、組織を取り巻く環境は益々複雑に、そしてその変化のスピードが加速しています。同時に、多様な価値観を持つ個と組織のかかわり方も変化し、新たな人材開発のあり方が問われる時代になりました。成果追求やITの進化は必然的な世の中の流れではありますが、同時に短期志向や過度な専門分化を引き起こしたり、コミュニケーションの十分でない組織を生み出し、組織連携による価値向上が停滞するという功罪にも直面しています。

人材育成に取り組む重要度というものは、往々にして世の中の動きに影響を受けてしまいがちです。しかしながら、真に強い組織は、いつの時代も人を育てることに絶えず注力している、この点は変わらぬ本質であると私は思います。人が育てば、企業は強くなります。人は仕事を通して多くの人との関係の中から成長するものです。予測できない変化の多い時代にあって、新たな知を創造するには、共創するという関係性を組織に育まなければなりません。同時に、異なる価値観、異質な特性を持った個が前向きにぶつかりあいながら協働することが必要になります。自己のあり方や他者との関係性・かかわりが、時代の変容とどのように結びついているか、人間関係の相互性を時代とともに考えることが、集団主義や個人主義を超えた新たな時代の組織運営のあり方を探ることにつながると考えます。

このような思いをもとに、「他者との“かかわり”が個人を成長させる」というテーマで調査研究に取り組みました。本調査研究では28歳から35歳の若手・中堅社員を対象に、他者との“かかわり”の実態、および“かかわり”を育むための個人要因や組織要因を明らかにし、解決に向けての提言をまとめております。

調査にご協力いただいた企業の皆さま、そしてご指導をいただいた東京大学大学総合教育研究センターの中原淳准教授、小樽商科大学ビジネススクールの松尾睦教授に、心より感謝申し上げます。また、本書が皆さま方の企業経営や人材開発戦略のお役に立てれば望外の幸せでございます。

2008年12月
株式会社 富士ゼロックス総合教育研究所
代表取締役社長 立山健治

MESSAGE

contents

巻頭言	1
はじめに	3
調査研究にあたって	6
提言	9
調査結果	15
調査概要	16
1. 若手・中堅社員は誰とかわり、何を得ているのか	
1-01.誰との“かわり”を大切にしているのか	18
1-02.“かわり”から何を得ているのか	20
1-03.誰から、何を得ているのか	21
1-04.Focus:一回り大きくなったときは、誰とかわり、何を得ていたのか	22
2. 若手・中堅社員の成長感の実態はどうなっているのか	
2-01.成長を実感するときは	24
2-02.最も成長を実感するときは	25
2-03.成長感はモラル向上につながるか	26
Coffee Brake 「自信」と「やる気」	27
2-04.成長感の実態は	28
2-05.モラルの実態は	29
3. どのような“かわり”が成長感をもたらすのか	
3-01.成長感をもたらす“かわり”は	30
3-02.良い“かわり先”のバランスは	32
4. どのような人が“かわり”から学べるのか	
4-01.“かわり”のスタイルを構成するものは	34
4-02.“かわり”から学べる人の特徴は	35
4-03.“かわり”のスタイルの実態は	36
4-04.Focus:現在の“かわり”のスタイルに影響を与えたもの	37
5. どのような組織が“かわり”を育むのか	
5-01.“かわり”を育む組織の特徴は	38
5-02.良い“かわり”のスタイルを促す組織の特徴は	40
5-03.“かわり”から学べる組織とは	41
5-04.組織要因の実態	42
本調査研究の意義 ― 監修者の視点から	46
おわりに	48



調査研究にあたって

「職場の人間関係が希薄化している」—このようなことを耳にすることが多くなった。形式的なつき合いを望む人の割合が増え、7人に1人が職場に相談相手がいないという。職場旅行もなくなり、職場の人とはほとんど飲みにかない。平成19年度版国民生活白書では、このような実態が報告されている。

こうした傾向は、社員の成長にとってマイナスの要因になりかねない。いま改めて、他者とかかわることの意義を考える時期にきているといえるだろう。このような背景から、今回の人材開発白書は「他者との“かかわり”が個人を成長させる」をテーマに、とりわけ30歳前後の若手・中堅社員を対象とした調査研究を行うこととした。

1. なぜ「他者との“かかわり”」なのか

社会人の成長をもたらすものは「経験」

社会人の能力開発の70%以上は経験によって説明できるといわれている。つまり、教育や研修が社会人の成長に寄与しうる部分はわずかであり、そのほとんどが職場での業務経験を通じてもたらされるというのである。

しかしながら、単に業務を経験しさえすれば成長できるわけではない。実際、成長につながるような経験もあれば、そうでない経験もある。あるいは、同じ経験をしたとしても、成長できる人もいればできない人もいる。それでは、業務経験を通じて成長していくためにはどうすればいいのだろうか。

業務経験を通じた成長に必要な「他者との“かかわり”

業務経験を本人の成長に結びつけるための重要な要素の一つとして、我々は「他者との“かかわり”」に着目した。

哲学者であり教育思想家でもあるデューイ(Dewey, J)は、経験とは自分を取り巻く環境との相互作用であるといい、発達心理学者のヴィゴツキー (Vygotsky, L. S.)は、個人の限界を超えるためには周囲の人々との相互作用が欠かせないと説明している。つまり、業務経験を通じて成長するためには、「他者」という触媒が欠かせないといえる。社会人は、他者からアドバイスをを受けたり、他者と切磋琢磨したりして、あるいは他者を

ロールモデルとしたり、反面教師にしたりして、さまざまなことを学び取り、自己成長を遂げていくのである。

2. なぜ「30歳前後」なのか

今後の会社の成長を牽引する年齢層

30歳前後の社員を対象とした理由は2つある。一つ目の理由は、この年齢層が会社の将来にとって重要な位置を占めるからである。この年齢層の社員は、5年後、10年後に会社の中核となって成長を牽引していく人たちであり、これらの社員が成長することが、企業の継続的な成長につながる。現在の人材マネジメントに対する課題や示唆を得るためにも、このような重要な位置を占める30歳前後の社員の現状を深く知ることが大切である。

他者との“かかわり”が最も重要な年齢層

二つ目の理由は、一通りの仕事を覚え、まもなく管理職になるうかというこの時期は、他者との“かかわり”が特に大切だからである。

例えばキャリア研究の第一人者である神戸大学大学院教授の金井壽宏は、エリクソン(Erikson, E. H.)のライフサイクル理論をもとに、次のような問題を提起している。管理職になるまでの時期は、自分にアイデンティティがあるのと同様に相手にもアイデンティティがあることを認めた上で、相手と接することができるようにならなければならない

と。この説明は、こう解釈することもできるだろう。管理職になる前は、限られた範囲の仕事を行き、その範囲の中で自分自身の成果を挙げればよかった。しかし、管理職は、周りを巻き込んで、一人では到達できない、より大きな成果を期待される。つまり、他者とうまくかわれることが、管理職という次のステージに進むための条件なのである。

このようなこともあり、今回の調査研究では、対象層を28歳から35歳の正社員に限定した。

28歳以上にした理由は、産業組織心理学者のフェルドマン(Feldman, D. C.)のいう「集団組織への加入儀礼」と「職場の仕事面での加入儀礼」を乗り越え、社会人としての基本的なスキルや振る舞いが身についた人を対象とするためである。

反対に、35歳ぐらいからは、管理職として活躍する社員が多くなり、またバブル時代を経験した社員も増えてくる。それより若い社員とは対人関係観にかなりの違いがあると考えられるため、この2つの層を一緒に扱うわけにはいかない。それゆえ、35歳を超える層を調査対象からはずした。

3. 30歳前後社員のプロフィール

28歳から35歳の社員は、どのような人たちなのであろうか。調査結果を解釈するに当たっては、この年齢層のプロフィールを把握

しておく必要があろう。

一例として、2008年4月1日時点で30歳(浪人や留年をせずに大学まで卒業し、その年に入社した場合)のプロフィールを以下に示す。

「1977年生まれ。“ジャパン・アズ・ナンバーワン”ともてはやされ、世界中で日本製品が勢力を振るった時期に幼年期を過ごす。小学生時代には、世の中にはバブルの文字が躍り、小学6年生の時の年末には日経平均株価が最高値を付ける。しかし、あまり記憶に残っていない。好景気はその時点で終わりを告げる。バブル崩壊後の景気低迷時期を、中学・高校生として過ごす。景気低迷を受け、メディアには就職氷河期というキーワードが頻繁に登場するようになる。さらには、阪神・淡路大震災や地下鉄サリン事件などといった凄惨な出来事にも触れる。大学生の頃には北海道拓殖銀行や山一証券といった、最も破綻すると思われるなかった金融機関が破綻を向かえる。このような情勢から、就職活動を開始し始めた頃には実力主義や成果主義というキー

ワードが就職雑誌に頻出するようになる。就職活動中はIT景気に沸いていたが、それでも就職の門戸は広くない。厳しい就職戦線を勝ち抜いてなんとか就職することができたが、配属された職場には、同期社員はいない。入社後まもなくして訪れたITバブル崩壊によって、まだろくに挨拶もしていない年配社員がリストラや早期退職で職場を後にする。バブル世代の先輩社員も焦りを感じ、自衛策として資格取得を目指して専門学校に通い始める。経営者に至っては、背に腹は代えられぬというのか倫理違反が目立ち始め、またマネーゲームによって巨額の富を手にする経営者や投資家も現れる。会社とは何なのか、働くとは何なのか。時折、思いをめぐらせることもあった。入社して4、5年たったころからようやく景気が良くなってきた。会社の売上高も増加し、新入社員も増えてきた。部下や後輩を巻き込んで、より大きな仕事をすることを期待されるようになってきた。」

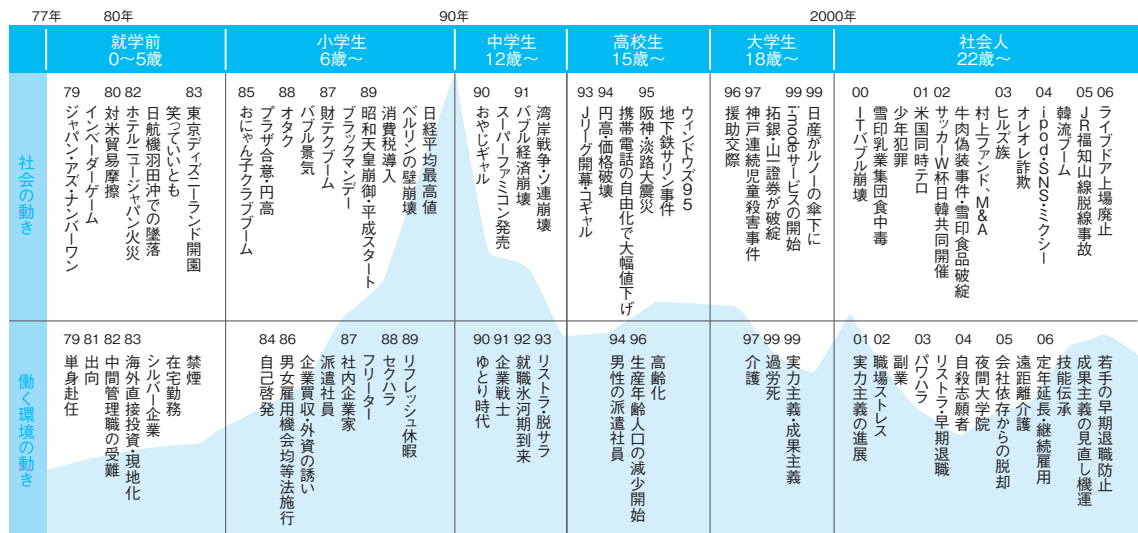
各時代のキーワードをできるだけ網羅させようとしたがために、多少センセーショナ

ルな感じは否めないかもしれない。しかし、この世代が、それより上の世代とは大きく異なる社会環境で育ってきたことは分かるだろう。育った社会環境を反映してか、社会経済生産性本部が定点観測している新入社員意識調査では、業績・能力主義を希望するという回答はこの世代が新入社員だったころがピークとなり、反対に、いまの会社に一生勤めようという回答は底となっている。会社や他者に頼らずに、自分の力だけでなんとかしなければならないという意識が強い世代なのかもしれない。

さて、ここで、疑問を持つ人がいるかもしれない。すなわち、今回の調査結果は、現時点の30歳前後の層に特有なものなのか、それとも今後もこの年齢層の社員は同様の回答傾向になるのだろうか、という疑問である。

その疑問に対する確固たる回答は、我々は持ち合わせていない。ただ、今の40歳以上の社員が経験したような安定成長期に戻ることも、ましてやバブルが再び到来することも考えにくい。今後も、将来を見通しにくい中で仕事をしなければならない状況が続くと考え、回答傾向が大きく変わることは

30歳の人が育った時代背景



※2008年4月1日時点で30歳。大学卒業まで浪人や留年をせず、卒業した年に社会人になった人を想定。
「働く環境の動き」のキーワードは、日経新聞サラリーマン連載の各年のテーマを参考に作成。背後の面グラフは、日経平均株価(終値)推移。

ないのではと考えている。皆さんは、どう考えるだろうか。

4. 本調査研究の概要

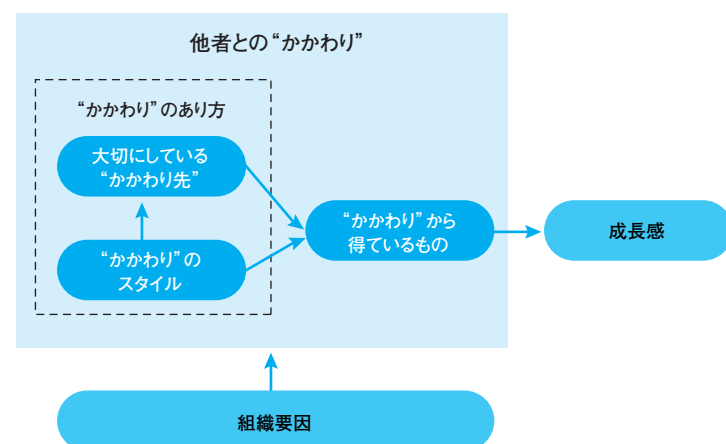
調査目的

今回の調査研究では、若手・中堅社員の“かかわり”の実態を明らかにすることはもちろんのこと、若手・中堅社員の育成に責任を持つ人材開発担当者や経営者に対する示唆も提供したいと考えた。このような考えから、以下の5つを調査目的とした。

- ① 若手・中堅社員は誰とかかわり、何を得ているのか
- ② 若手・中堅社員の成長感の実態はどうなっているのか
- ③ どのような“かかわり”が成長感をもたらすのか
- ④ どのような人が“かかわり”から学べるのか
- ⑤ どのような組織が“かかわり”を育むのか

調査フレーム

これらを明らかにするために、次のような調査フレームを設定した。



調査フレームと調査目的、章立ての関係

この調査フレームを、調査目的および章立てに照らし合わせて説明する。

「①若手・中堅社員は誰とかかわり、何を得ているのか」という調査目的は、「大切にしている“かかわり先”」および「“かかわり”から得ているもの」が相当する。第1章では、この2つの要素から若手・中堅社員における“かかわり”の実態を明らかにする。

次に「②若手・中堅社員の成長感の実態はどうなっているのか」という調査目的に相当するものが「成長感」であり、第2章では、若手・中堅社員がどのようなときに成長を感じているのか、またどのくらい成長を実感しているのかを明らかにする。

ここまでが実態編であり、第3章以降が分析編となる。分析編ではまず、①で明らかにする“かかわり”の実態と、②で明らかにする成長感の実態との因果関係を分析することで、「③どのような“かかわり”が成長感をもたらすのか」という問いに答える。これが第3章である。

そして、第4章では、若手・中堅社員の特徴を「“かかわり”のスタイル」として整理した上で、①で明らかにする“かかわり”の実態との因果関係を分析し、「④どのような人が“かかわり”から学べるのか」という問いに答える。

最後の第5章では、「⑤どのような組織が“かかわり”を育むのか」という問いに答えるべく、「組織要因」と「“かかわり”から得ているもの」、そして「組織要因」と「“かかわり”のスタイル」の因果関係をそれぞれ分析する。

proposal
提言

提言の視点

他者との“かかわり”を通じた、若手・中堅社員の成長のために

「人材開発」という言葉を聞くと、研修所や会議室などで行われる教育や研修を思い浮かべる人も多いだろう。しかし、教育や研修だけで社員が成長するわけではない。社員は仕事を通じて、より多くのことを学んでいるのである。

教育や研修に加えて、現場で仕事に従事する中でのさまざまな学習機会を統合してとらえた人材開発は「ワークブレイスラーニング」という概念で表され、その重要性はますます認識されてきている。この流れは世界的な傾向でもあり、米国 AchieveGlobal社とBersin & Associates社による2008年のグローバル調査レポートでも、職場での課題解決や、コーチ、メンターによるOJTなど、“real-world”の経験を通じた人材開発の重要性が報告されている。しかし、そのハードルの高さから、本格的に取り組む、成果を上げている企業は多くない。若手・中堅社員の成長を促すために、いま何が求められているのだろうか。

提言

>>>

人材開発の場としての職場の再評価 「“かかわり”の束」として職場をとらえ、見直す

若手・中堅社員は、仕事を行う上で、職場の人との“かかわり”を大切にしている。上司や先輩からは業務上の支援や内省支援を、同僚・同期からは精神面での支援を、そして部下・後輩からは自分自身を振り返るきっかけを与えてもらっている。これらすべてが、若手・中堅社員にとって欠かせないものである。若手・中堅社員が成長する上では、職場における360度のバランスの良い“かかわり”が大切であり、「“かかわり”の束」として職場の役割に目を向ける時期にきている。

職場での人間関係が希薄になっているという話を耳にすることが多くなった。バブル崩壊後のリストラをはじめとするさまざまな施策によって、人間関係がごちなくなってしまうという。若手・中堅社員は、職場の人たちとの“かかわり”をどのようにとらえているのだろうか。また、若手・中堅社員の成長にとって、職場における“かかわり”はどのような意義があるのだろうか。

若手・中堅社員に対して、日常業務をする上で大切にしている“かかわり先”を上位3種類選択してもらったところ、上位に挙げたのは「上司」、「同じ職場の同僚・同期」、「同じ職場の上位者・先輩」、「部下・後輩」とすべて同じ職場内の人であり、職場以外の人とはそれほど挙がらなかった（調査結果1-01）。若手・中堅社員は、自分が所属する職場の人たちとの“かかわり”を特に大切にしていることが分かる。

また、職場の人ごとに、日々の“かかわり”を通じて得ているものを分析したところ、異なる人から、異なるものを得ていることが分かった。上司や先輩からは、業務に必要な知識やスキルを提供してもらったり、業務遂行上の手助けをしてもらっている。上司との“かかわり”の中で精神的に落ち着けることはあまりないが、そのかわり、同僚・同期から、仕事の息抜きや心の安らぎを与えてもらっている。部下・後輩から得ているものは総じて少ないものの、自分を振り返る多くの機会を与えてもらっている（1-03）。さらには、若手・中堅社員が後から振り返って、一回り大きくなったと感じたときには、上司や先輩がやる気を高めてくれたり、客観的な意見を言ってくれていたという（1-04）。

実は、若手・中堅社員が、他者との“かかわり”を通じて得られるものは、主に「業務支援」、「内省支援」、「精神的支援」の3種類であることが分かっている（1-02）。そして職場内での360度の“かかわり”を通じて、これらすべてを得られることになり、若手・中堅社員にとっては、上（上司や先輩）、横（同期・同僚）、下（部下・後輩）との“かかわり”のいずれも欠かすことができない。

ところが、個人主義、能力主義が台頭した影響なのか、組織のフラット化や流動的チーム制の導入が進んだせいなのか、職場という単位に対する関心は薄れ気味である。「職場」という概念は、単なる組織図上での単位でもなければ、指示命令の関係で表されるものでもない。若手・中堅社員の成長のためには、「“かかわり”の束」という役割が欠かせない。組織図上の、そして指示命令の関係に過ぎない職場では、若手・中堅社員から成長機会を奪うことになる。「“かかわり”の束」として職場の役割に目を向ける時期にきている。

提言

>>>

“かかわり”を通じた、振り返るきっかけの提供 自分と向き合い、将来にむけての見通しをつけさせる

若手・中堅社員は自分自身の仕事をうまく遂行できるようになったときに成長を実感する。そして、そのような成長感は、業務能力向上や業務遂行の手助けをしてもらうことよりも、自分自身のことを振り返る機会を与えてもらうことでもたらされる。若手・中堅社員に成長を実感させるためには、仕事における“かかわり”を通じて、自分自身を振り返ることができるようなフィードバックを適宜提供することが大切である。

若手・中堅社員にとって、成長を実感できることは大切である。経験を通じて学習するためには、あるいは自己のキャリアを自律的に考えるためには、成長しているかどうかを自分自身で確認できなければならない。さらには、成長を実感できている人は、組織に対する強い一体感を持つようになり、離職率が低下するという関係もうかがえる（調査結果2-03）。若手・中堅社員に成長を実感してもらうためには、“かかわり”を通じて何を与えれば良いのだろうか。

若手・中堅社員がどのようなときに成長を実感したのかを分析したところ、「業務能力の向上」、「他部門理解の促進」、「部門間調整力の向上」、「視野の拡大」、「自己理解の促進」、「タフネスの向上」の6種類に大別され（2-01）、中でも、業務能力が向上したときに、最も成長を実感していた（2-02）。若手・中堅社員に成長を実感してもらうためには、まずは自分自身の仕事をうまく遂行できるようになったと感じさせることが大切なのである。

だからといって、業務能力向上や業務遂行の手助けをすればよいというわけではない。というのも、他者との“かかわり”と成長感との関係性を分析したところ、「業務支援」を得ている人が「業務能力の向上」を実感しているという結果にはなっておらず、むしろ「内省支援」を得ている人の方が「業務能力の向上」を実感していたからである（3-01）。これは、仕事の出来ばえについてフィードバックをもらい、自分自身で振り返ってはじめて、業務能力が向上したことを実感できるものだと解釈できる。実際、若手・中堅社員が一回り大きくなったと感じたときには、職場の上司や先輩から、自分自身を振り返るきっかけを与えてもらっていたことが多い（1-04）。若手・中堅社員に成長を実感してもらうためには、“かかわり”を通じて、自分自身の仕事を振り返るきっかけを与えることが大切だといえる。

業務を教えてもらい、経験しただけでは自分自身のものにはならない。経験学習を提唱したコルブ（Kolb, D. A.）によれば、経験したことを振り返り、自分にとっての教訓を紡ぎだして初めて自分自身のものになるという。その一方で、独力で振り返ることは難しいことが指摘されている。上司や先輩は、若手・中堅社員に対して業務能力向上や業務遂行の手助けをするだけでなく、経験した仕事を、本人が振り返ることができるようなフィードバックを適宜提供することが大切だといえる。

提言

3 >>>

“かかわり”を通じて成長できる職場の開発 助け合い、そして将来をともに語り合えるような職場をつくる

“かかわり”を通じて他者に何かを与えたり、他者から与えられたりできるかどうかは、所属している職場の状況によっても大きく影響を受ける。“かかわり”を通じて人が成長できるような職場は、メンバーが相互に助け合っており、業務のことや将来のことについて話し合っており、そしてメンバー間の良好な人間関係を維持しようと上司が働きかけているという特徴がある。若手・中堅社員が“かかわり”を通じて成長できるようにするためには、このような職場を開発することが大切である。

他者との“かかわり”に対する態度や行動は、入社前にすべてが形成されるというわけではなく、入社による環境変化や、その後の異動や転勤、役割の変化などといった出来事の影響も受けている（調査結果4-04）。つまり、“かかわり”を通じて他者に何かを与えたり、他者から与えられたりできるかどうかは、所属している職場の状況によっても大きく影響を受ける。“かかわり”を通じて人が成長できる職場にはどのような特徴があるのだろうか。また、そのような職場にするためにはどのような取り組みが必要なのだろうか。

若手・中堅社員が、“かかわり”を通じて多くのことを得られる職場や、他者とかかわるに際しての好ましい態度や行動を促す職場を分析したところ、そのような職場には、メンバーが相互に助け合っており（「互酬関係」）、業務のことや将来のことについて話し合っており（「業務／将来についてのダイアログ」）、そしてメンバー間の良好な人間関係を維持しようと上司が働きかけている（「上司のメンテナンス機能」）という特徴がみられた（5-01、5-02）。

職場の現状に関する調査結果からは、より良い職場にするためには、とりわけ「互酬関係」と「将来についてのダイアログ」について取り組むことに有効性が見いだされる。

若手・中堅社員は、自分が属する職場では概ね「互酬関係」が形成されていると実感している。ところが、本人の互酬に対する意識は、その水準をはるかに上回っており、「人に親切にしてもらった場合、自分も職場の他の人に親切にしようという気持ちになる」という質問に対しては9割もの人が肯定している（5-04）。このような若手・中堅社員の気持ちを大切に、例えば、上司が率先して他者に対して手を差し伸べたり、またメンバーが他者を助けた場合は助けた行為をきちんと認めるなどして、互酬の気持ちを行動に移すきっかけを与えることも良いだろう。

「将来についてのダイアログ」についての現状は、内容によって対話状況がばらついている。会社の将来については対話がなされているものの、お互いのキャリアについてはあまり対話がなされていない（5-04）。キャリアを考えることは、自分の仕事の意味づけにつながるため、自分自身を振り返るきっかけにつながる。そのため、例えば、会社の将来について話し合うだけでなく、その話に関連付けて、一人ひとりとキャリアについて話し合うことも良いだろう。

提言

4 >>>

一通り仕事を覚えた人に対する職場外での“かかわり”の奨励 時に職場を飛びだし、外の目から自分を見つめさせる

職場内での“かかわり”だけでは、いつかは成長の壁にぶつかる。一通り仕事を覚えた若手・中堅社員が次の段階に進むためには、職場以外の人との“かかわり”が意味を持つようになる。他者を巻き込んで、より大きな仕事を自律的に進めていくことが求められるようになったときに、貴重な示唆を与えてくれるのは、他の職場の上位者であることが多い。また、社外の人との“かかわり”は、視野を拡大させてくれる。職場以外の人との“かかわり”づくりを後押しすることが必要であろう。

「10年ルール」という言葉がある。これは、高いレベルの熟達者になるためには10年の準備期間が必要だという意味であり、熟達の研究で有名な心理学者エリクソン（Ericsson, K. A.）によって提唱された。

30歳前後の若手・中堅社員は、まさにこの準備期間も終わりに近づいている。準備期間では職場におけるバランスの良い“かかわり”が大切であったが、次の段階に進むためには、徐々に職場での“かかわり”からでは得られないものが必要になってくる。一通り仕事を覚えた若手・中堅社員が次の段階に進むためには、誰との“かかわり”を持つことが効果的なのだろうか。

若手・中堅社員が過去を振り返ったとき、とりわけ一回り大きくなったと感じたときに影響を及ぼしていたという人として、他の職場の上位者が挙げられている。そしてその人は、「他部門との調整をしてくれた」、「自分の目標、手本となっていた」、「自律的に働けるよう、まかせてくれた」という（調査結果1-04）。若手・中堅社員が成長するにつれて、他者を巻き込んで、より大きな仕事を自律的に進めていくことが求められるようになるが、そのような状況に直面したときに、貴重な示唆を与えてくれる人は、他の職場の上位者なのだろう。

また、社外の人との“かかわり”がもたらすメリットも大きい。同じ職場の人との“かかわり”が中心である人と比べると、社外の人との“かかわり”も持っている人の方が「視野の拡大」を実感し、また、仕事に対する自信ややる気も増しているからである（3-02）。

ただし、職場以外の人との“かかわり”を無条件で奨励することはできない。職場との“かかわり”が薄い人は、「業務能力の向上」をあまり実感できず、職場に対する帰属意識も弱い傾向がみられるからである（3-02）。職場に軸足がない状態で、職場以外に“かかわり”を求めても逆効果になってしまう。“かかわり先”を広げる前提として、職場にしっかりと軸足を残させる取り組みも大切である。

職場内での“かかわり”だけでは、いずれ成長の壁にぶつかることになる。社員はいくつかの段階を経て成長していくが、その節目の前で獲得した能力が、節目の後での成功を必ずしも保証するわけではないのである。

一通りの仕事を覚えた人が次の段階に進むためには、職場以外の人との“かかわり”が意味を持つようになる。しかし、インフォーマルな“かかわり”までをも会社がコントロールすることは難しい。そのため、例えば、その人のステップアップに必要なことを与えてくれるような他の職場の人を引き合わせたり、社外の交流会や勉強会に出席しやすい環境を整えるなどして、職場以外の人との“かかわり”づくりを後押しすることが必要であろう。

5 >>> 組織の力を活かした企業経営の推進

「他者との“かかわり”」を基盤とした、今の時代にふさわしい組織力経営を考える

日本企業は、この十数年の間に厳しいリストラを敢行し、企業体力は大きく改善した。そして、今日世界経済が迷走する中で、再び効率化を余儀なくされている。過去に実施したような、一時の苦境を脱するための効率化では、やがて組織に歪みをもたらすことになり、結果的に逆効果になる。そればかりか、5年後、10年後に会社を牽引する人材を枯渇させてしまう。「他者との“かかわり”」は組織基盤の要である。もともと日本企業が強みとしていた組織基盤を活かした経営について、新たな時代の中で再考する必要があるのではないだろうか。

この十数年で最も強く認識されるようになった経営課題の一つに、「株主重視経営」があることは疑う余地がない。日本企業はバブル崩壊後の低収益状態から脱却するためにも、より一層の効率化に取り組んだ。このこと自体が間違っているとはいえない。問題は、そのための手段である。

効率化のための効果的な手段が渴望されていた最中に登場したのがIT（情報技術）である。企業はITに救いの手を求め、業務の効率化を進めていった。それだけでなく、ITの登場は中間管理職不要論なるものをも生み出し、組織のフラット化が進んだ。IT活用によって、経営層と現場とが直接的にやりとりができるようになるという理由からである。

人材投資に対するリターンを最大限に引き出すための改革も進められた。管理職にはプレイングマネジャーが増え、自分自身の成果に対してもプレッシャーを与えられるようになった。また、業務の効率化や即戦力の強化を目的に、機能の細分化、専門分化も進められた。多くの業務範囲を手がけるのではなく、ある範囲だけでも、早期に専門性の高い業務ができるようにするためである。そして、その狭い業務範囲の成果をベースとした業績評価制度が導入されていった。

これらを一概に批判することはできない。バブル時代の副産物としてもたらされた冗長な業務プロセス、肥大化した間接部門、余剰人員を調整するためには不可避だったからである。効率化に偏重した取り組みは、緊急避難的なものだったと理解できる。

しかし、一時の苦境を脱するための効率化が継続されると、やがて組織に歪みをもたらしかねない。このことは、我々が身をもって体験したことではないだろうか。部門間や一人ひとりの間に壁ができ、コミュニケーション不足によるミスを誘発してしまう。また、協力意識の低下により、ちょっとしたアドバイスを受ければすぐに解決できるようなことでも、必要以上に時間を要してしまい、業務品質も低下してしまう。そればかりか、こうした近視眼的な効率化が進めば、5年後、10年後に会社を牽引する人材を枯渇させてしまう。これでは、何のための効率化なのであろうか。

厳しいリストラの結果、日本企業では、雇用、設備、債務の3つの過剰感が解消され、損益分岐点も80年代以降で最も低い水準まで改善された。そして、今日世界経済が迷走の度合いを強め、再び我々は効率化を余儀なくされている。いまこそ我々は、過去のさまざまな企業努力が意図に反して組織基盤を脆弱にしてきたことを認識しなければならない。「他者との“かかわり”」は組織基盤の要である。もともと日本企業が強みとしていた組織基盤を活かした経営について、新たな時代の中で再考する必要があるのではないだろうか。



RESEARCH 調査結果



1. 若手・中堅社員は誰とかかわり、何を得ているのか
2. 若手・中堅社員の成長感の実態はどうなっているのか
3. どのような“かかわり”が成長感をもたらすのか
4. どのような人が“かかわり”から学べるのか
5. どのような組織が“かかわり”を育むのか

調査概要

予備調査

類似の調査がほとんど存在していないため、一部を除いて既存の質問項目や尺度を活用することができなかった。そのため、質問項目作りから取りかかる必要があった。そこで今回の調査では、本調査に先駆けて二度の予備調査を実施した。

予備調査(1)では6つの質問からなる自由回答方式の定性調査を実施した。ここで得られた回答コメントを意味のある最小限の文やキーワードに分割した上で、KJ法の要領でグループ化、階層構造化し、270の質問項目案を作成した。

この質問項目案を用いて、予備調査(2)として定量調査を実施した。ここで得られた定量データを探索的因子分析によって絞り込み、最終的に158の質問項目を作成した。

調査概要

	予備調査(1)	予備調査(2)	本調査
調査目的	調査フレームの検討、および質問項目案の作成	予備調査(1)の結果にて作成した質問項目案からの絞り込み、および既存尺度の妥当性検証	“かかわり”の実態を明らかにするとともに、“かかわり”によって成長するためには何が大切かを探索する
調査対象	28歳～35歳の正社員	28歳～35歳の正社員で、半年以内に異動していない人	28歳～35歳の正社員で、半年以内に異動していない人
調査項目	仕事における他者との“かかわり”と、そこから学んだことに関する自由回答方式の定性質問6問	調査フレームに即した選択式の質問270問	調査フレームに即した選択式の質問158問および定性質問1問
調査方法	Web調査 企業の窓口の方に、各5～10名の回答者の抽出、および回答画面のURLが記載された調査案内メールの配信を依頼した	質問紙調査 企業の窓口の方に、各30名の回答者の抽出、および調査票と返信用封筒の配布を依頼した	Web調査 企業の窓口の方に、各60名以上の回答者の抽出、および回答画面のURLが記載された調査案内メールの配信を依頼した
調査期間	2008年2月18日～3月3日	2008年5月12日～5月26日	2008年7月14日～8月22日
回収率	74.2% 依頼132人(17社)、有効回答98人	87.8% 依頼270人(9社)、有効回答237人	65.7% 依頼3,506人(37社)、有効回答2,304人

本調査

予備調査(2)にて作成した質問項目を用いて定量調査を実施した。そこで得られたデータを用いて、予備調査(2)の因子分析結果を確認的因子分析にて検証した。

因子分析の詳細方法については、右ページの注釈を参照いただきたい。そのほかに用いている主な分析手法は、各ページの注釈にて説明している。なお、本報告書の読者はビジネスパーソンを想定している。そのため、本文では統計的な専門用語はできるだけ使用せず、平易な文章を心がけるようにした。

回答者の属性(本調査分のみ)

<回答者の属性>

	区分	人数(人)	割合(%)
年齢	28歳	174	7.6
	29歳	240	10.4
	30歳	263	11.4
	31歳	259	11.2
	32歳	299	13.0
	33歳	307	13.3
	34歳	378	16.4
	35歳	384	16.7
性別	男性	1,812	78.6
	女性	492	21.4
役職	一般職	1,511	65.6
	主任・係長	757	32.9
	課長	32	1.4
	部長級以上	4	0.2
職種	事務職	527	22.9
	企画職	113	4.9
	研究・開発職	394	17.1
	技術・SE職	536	23.3
	営業職	492	21.4
	サービス職	87	3.8
	技能職	105	4.6
	その他	50	2.2

因子分析

因子とは、質問項目(変数)間の相関関係の高いもの同士をまとめている共通の要因(潜在変数)であり、その共通の要因を見出すための分析手法が因子分析である。探索的因子分析では、主因子法、オブリミン回転を用い、また基本的に以下の手順を経た。1. 因子に対して因子負荷量が低い項目の除去、2. 削除したときに α 係数が大きく増加する項目の除去、3. α 係数が低い因子の除去、というプロセスを繰り返し、特定の因子に含まれる項目の因子負荷量が0.4以上、因子に含まれる項目を尺度化した場合の信頼性係数(クロンバックの α 係数)が0.7以上になった時点で終了した。

<所属企業の属性>

	区分	人数(人)	割合(%)
業種	農林・水産・鉱業	—	—
	建設業	83	3.6
	食品	—	—
	繊維	—	—
	パルプ・紙	—	—
	化学	268	11.6
	石油・ゴム	52	2.3
	窯業	—	—
	鉄鋼	2	0.1
	非鉄・金属	50	2.2
	機械	168	7.3
	電気機器	464	20.1
	輸送用機器	29	1.3
	精密機器	167	7.2
	その他製造業	160	6.9
	商業	90	3.9
	金融・保険	91	3.9
	不動産	13	0.6
	陸運	16	0.7
	海運	—	—
従業員規模	空輸	6	0.3
	倉庫・運輸関連	18	0.8
	通信	105	4.6
	電気・ガス	51	2.2
	サービス	252	10.9
	その他	219	9.5
	500人未満	111	4.8
	500～1000人未満	266	11.5
	1000～3000人未満	685	29.7
	3000～5000人未満	95	4.1
	5000～1万人未満	488	21.2
	1万人以上	659	28.6

※なお、大半が一部上場企業もしくはそのグループ企業である。

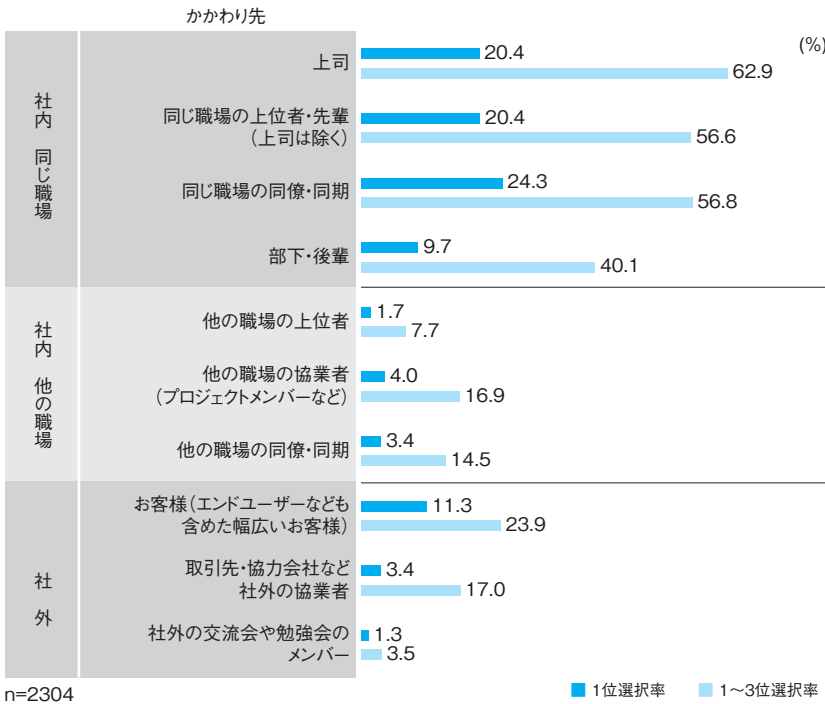
若手・中堅社員は誰と
かかわり、何を得ているのか

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

誰との“かかわり”を大切にしているのか

若手・中堅社員は、仕事をしていく上で、同じ職場の上司、先輩、同僚、後輩との“かかわり”を最も大切にしている。職場以外の人との“かかわり”を上位に挙げる人は、それほど多くない。

日常業務において大切にしている“かかわり先”：選択状況



※日常業務をする上で大切にしている“かかわり先”について、上位3種類を選んでもらった。グラフ内の数値は回答者全体 (n = 2304) に対する比率を示す。なお、本調査では「職場」を「あなたと責任・目標・方針を共有している、課・部・支店などの数名から数十名の集団」と定義している。

上司、同僚、お客様など、若手・中堅社員は仕事をする上でさまざまな人との“かかわり”を持っている。その中でも、誰との“かかわり”を大切にしているのだろうか。その実態を明らかにするために、日常業務をする上で大切にしている“かかわり先”について上位3種類を選択してもらった。

上位3位まですべてを含んだ回答では「上司」が最も多く、6割を超えている。次いで多い回答は「同じ職場の同僚・同期」と「同じ職場の上位者・先輩」であり、5割以上の人が挙げている。そして「部下・後輩」の4割が続いている。一方、同じ職場以外の人を挙げる人はそれほど多くなく、この傾向は、上位1位に限った選択率でもほとんど変わらない。このような結果からは、若手・中堅社員は、仕事をしていく上で、同じ職場の人との“かかわり”を最も大切にしているという実

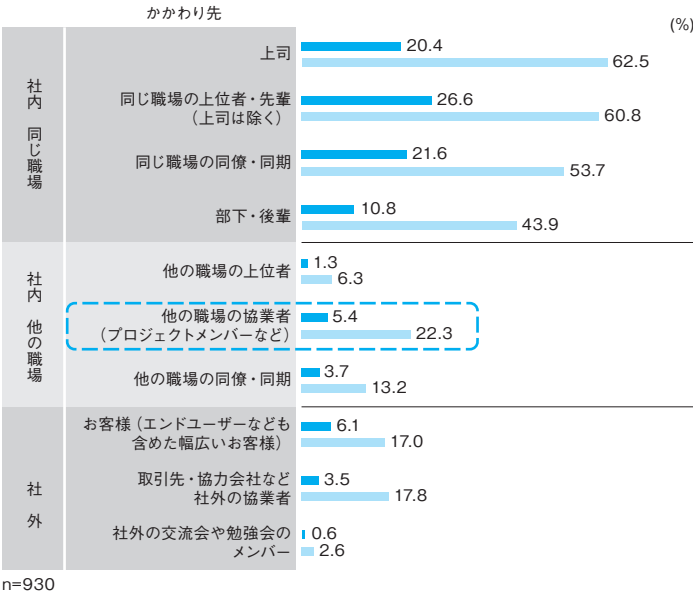
態がうかがえる。

さらに属性別の分析からは、研究・開発、技術・SE職では「他の職場の協業者」を、営業、サービス職では「お客様」と「社外の協業者」を挙げる人が相対的に多く、また、女性は男性よりも「同じ職場の同期・同僚」を挙げる人がかなり多いという傾向がみられる。

なお、調査票設計上の制約から、本調査では家族や大学の恩師など、仕事上の直接的な関係が薄い“かかわり先”は、選択肢から除いている。しかし、予備調査にて、大切にしている“かかわり先”を自由に書いてもらったところ、質問文に「仕事を進める上で」とあったにもかかわらず、回答者の3分の1が「家族」を挙げていた。仕事をする上では、家族の存在も影響することを付け加えておく。

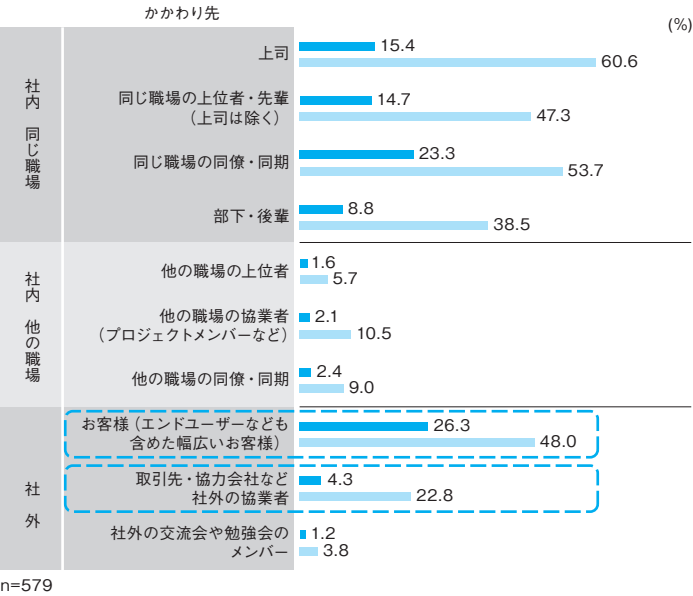
日常業務において大切にしている“かかわり先”：職種別選択状況

■職種：研究・開発、技術・SE



n=930

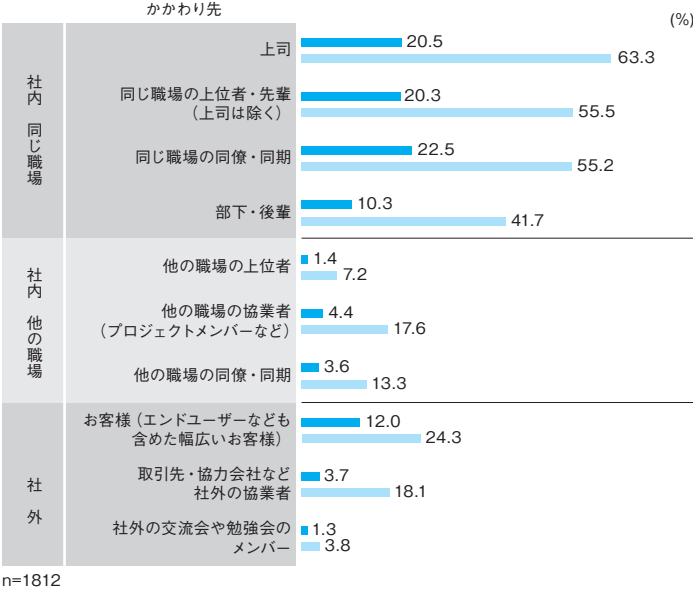
■職種：営業・サービス



n=579

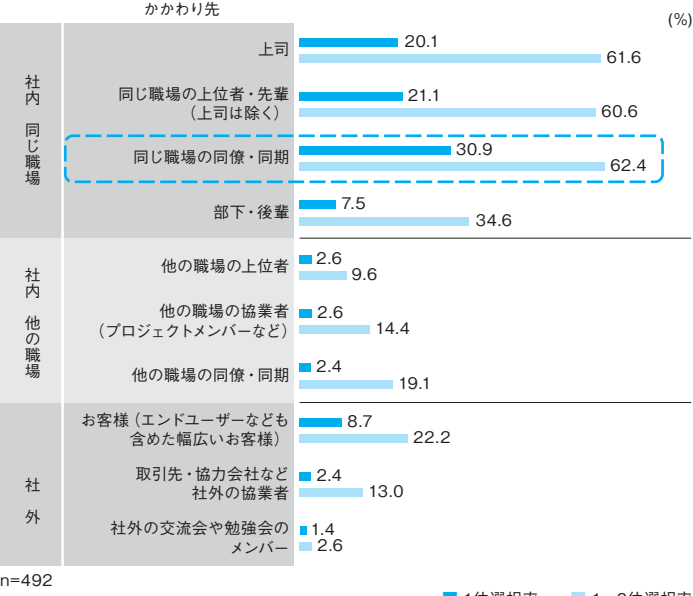
日常業務において大切にしている“かかわり先”：性別選択状況

■性別：男性



n=1812

■性別：女性



n=492

“かかわり” から何を得ているのか

若手・中堅社員が他者との“かかわり”を通じて得ているものは、「業務支援」、「内省支援」、「精神的支援」の3種類に分類される。

他者との“かかわり”から得ているもの:因子分析の結果

他者との“かかわり”	質問項目	業務支援	内省支援	精神的支援
“かかわり”のあり方 大切にしている“かかわり先” “かかわり”のスタイル 組織要因 “かかわり”から得ているもの 成長感	工作上必要な他部門との調整をしてくれる	0.722	-0.116	0.035
	自分にはない専門的知識・スキルを提供してくれる	0.712	0.056	-0.089
	自律的に働けるよう、まかせてくれる	0.674	0.081	0.000
	仕事の相談にのってくれる	0.669	-0.081	0.315
	自分の目標、手本となっている	0.666	0.156	0.093
	仕事に必要な情報を提供してくれる	0.626	0.133	-0.106
	自分自身を振り返る機会を与えてくれる	-0.173	0.822	0.038
	競争心を高めてくれる	-0.036	0.636	0.046
	自分にはない新たな視点を与えてくれる	0.107	0.626	-0.080
	仕事のやる気を高めてくれる	0.147	0.609	0.091
	自分について客観的な意見を言ってくれる	0.151	0.568	0.135
	自分の良い点を伸ばしてくれる	0.230	0.519	0.150
	仕事の息抜きになる	-0.119	-0.034	0.898
	精神的な安らぎを与えてくれる	-0.046	0.066	0.840
	プライベートな相談にのってくれる	0.006	0.036	0.749
	心の支えになってくれる	0.119	0.103	0.728
	楽しく仕事ができる雰囲気を与えてくれる	0.149	0.066	0.590
α係数		0.857	0.851	0.893

※まず、自由回答形式で「他者との“かかわり”から得ているもの」を挙げてもらい、その結果を整理し、22の質問項目案を作成した（予備調査1、98サンプル）。次に、5段階評価の定量調査を実施し、探索的因子分析によって3つの因子を抽出するとともに、質問項目を17に絞り込んだ（予備調査2、273サンプル）。そして本調査で、確認的因子分析にて検証した。表内の数値は因子負荷量を示す。因子分析の詳細方法は、「調査概要」を参照のこと。

若手・中堅社員は、他者との“かかわり”を通じて何を得ているのだろうか。因子分析という統計手法を用いて調査データを分析した結果、「業務支援」、「内省支援」、「精神的支援」の3つの因子（共通の特徴がある質問項目のまとまり）に分類することができた。

「業務支援」とは、業務に必要な知識やスキルを提供してもらったり、業務をスムーズに進められるよう取り計らってもらったりすることである。

内省とは自分自身を振り返ることであり、「内省支援」とは、自分自

身を振り返るきっかけを与えてもらうという意味になる。ここではさらに、やる気を高めるなど、自分の態度を変容するきっかけを与えてもらうことまでも含めている。

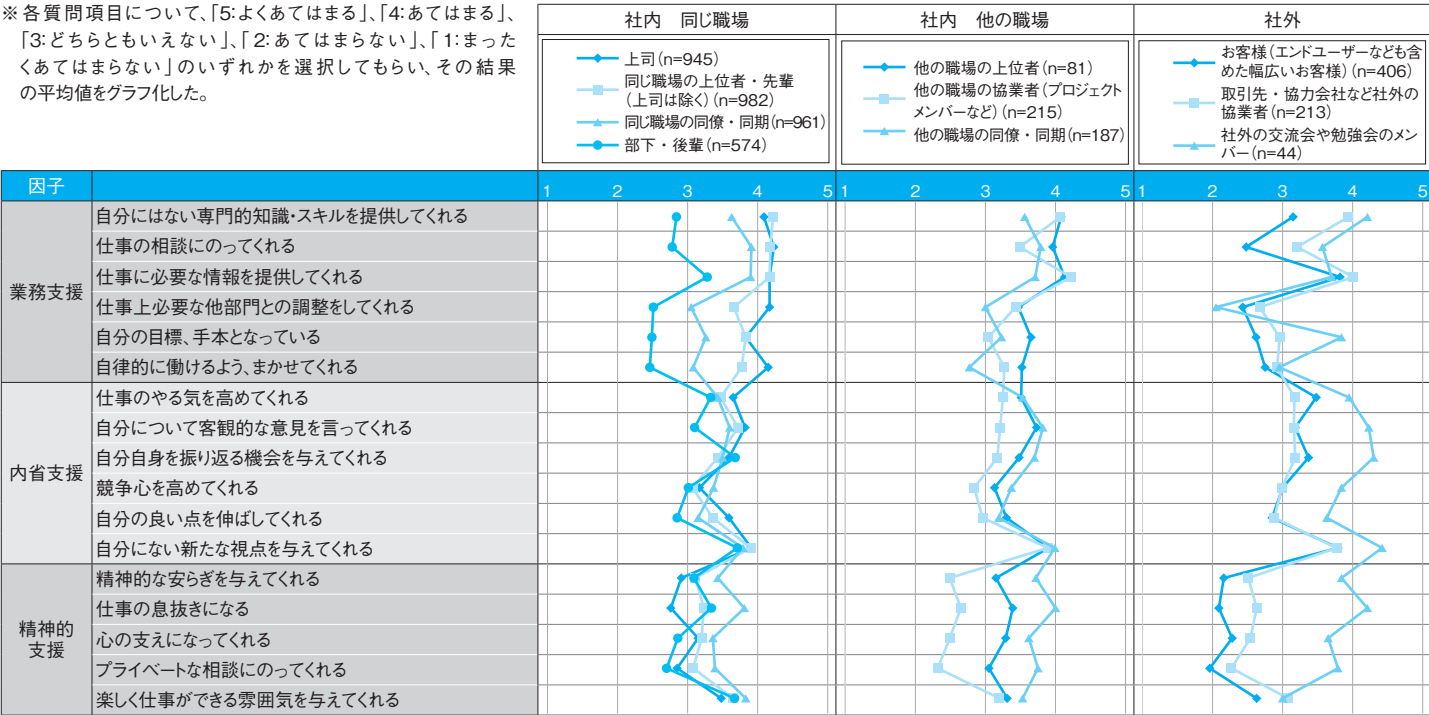
そして、「精神的支援」とは、仕事の息抜きや心の安らぎを与えてもらうことである。

以降では、この3つの因子を用いて、成長感や“かかわり”のスタイル、そして組織要因との関係性を分析する。

誰から、何を得ているのか

若手・中堅社員は、上司との“かかわり”からは「業務支援」を、同僚・同期からは「精神的支援」を、そして、部下・後輩からは「自分を振り返る機会」を与えてもらっている。

他者との“かかわり”から得ているもの:現状認識



若手・中堅社員は、誰との“かかわり”を通じて、何を得ているのだろうか。1位と2位に挙げた“かかわり先”について回答してもらった。

「上司」からは、「業務支援」を多く得ているが、「精神的支援」はあまり得られていない。その一方で、「同僚・同期」から「精神的支援」を多く得ている。また、「部下・後輩」から得ているものは総じて少ないが、「自分を振り返る機会を与えてくれる」という項目だけは相対的に多い。このように、上司、同僚、部下からは、それぞれ異なったものを得ていることがわかる。若手・中堅社員にとっては、職場における360度の“かかわり”が大切だといえるだろう。

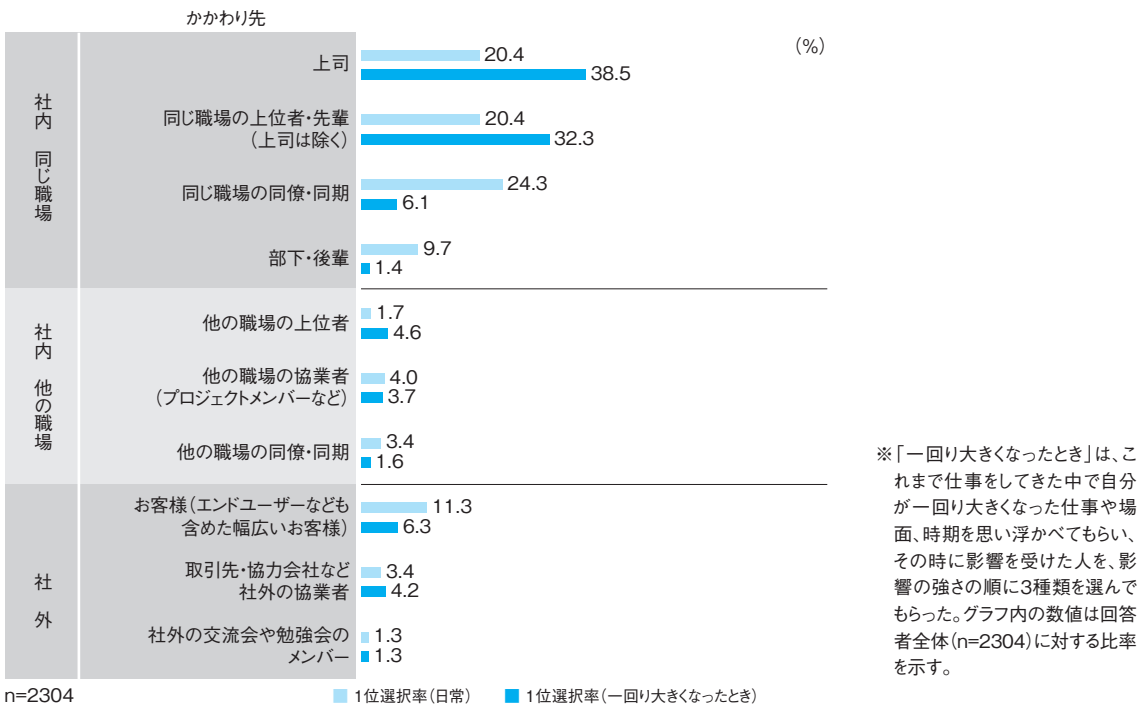
そのほか、特徴的な傾向がみられるのは、社外の人から得られるものである。「内省支援」と「精神的支援」を最も多く得ている“かかわ

り先”は「社外の交流会や勉強会のメンバー」であり、特に「自分にはない新たな視点」という項目は突出している。そして、「お客様」と「社外の協業者」から得られるものは、3因子すべてにおいてそれほど多くないという結果になっている。しかし、これには多少の説明が必要である。この2つは、他の“かかわり先”と比べると、回答者によるばらつきが大きい。つまり、“かかわり”から得られる人と得られない人に分かれる傾向があるということである。その違いをもたらす要因を分析したところ、「お客様」と「社外の協業者」との“かかわり”から多くのことを得られている人は、仕事の枠に留まらない働きかけを積極的に行っている（調査結果4-01参照）という傾向がみられた。

一回り大きくなったときは、誰とかかわり、何を得ていたのか

若手・中堅社員が一回り大きくなったときも、上司、先輩との“かかわり”による影響が大きかった。ただし、そのとき得ていたものは「業務支援」ではなく、「内省支援」が中心である。

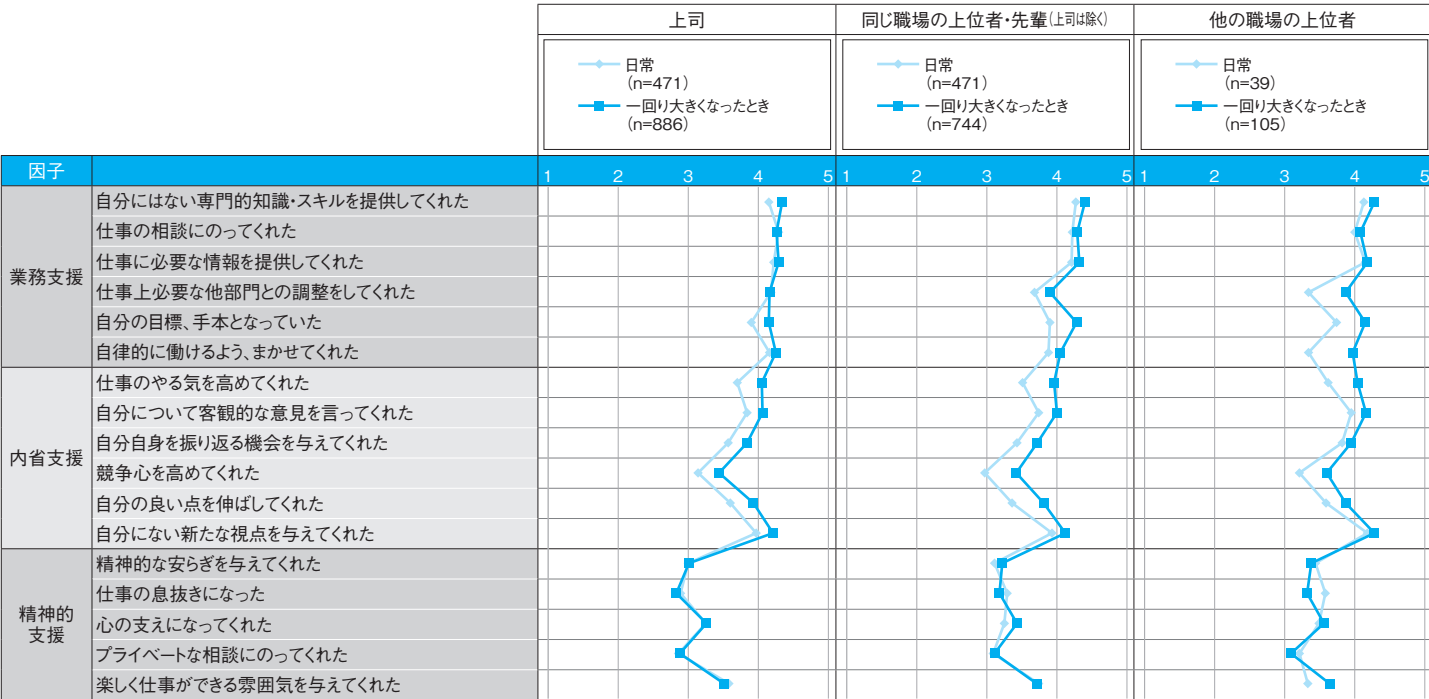
一回り大きくなったときに影響を受けた“かかわり先”（選択状況）：日常業務において大切にしている“かかわり先”との比較



「一皮向けた経験」という言葉がある。これは神戸大学大学院教授の金井壽宏が“quantum leap experience（量子力学的な跳躍となった経験）”を訳した言葉であり、例えばサナギが蝶になるような質的な変態を指す。一皮向けた経験については、管理者や経営者層を対象とした研究はあるものの、若手・中堅層を対象とした研究はほとんどない。この層が研究に値するような飛躍をまだ経験していないからかもしれない。しかし、量子力学的な跳躍とまではいかなくても、過去の延長線上ではないような成長を感じたことがあるはずである。そこで、現時点での日常業務における“かかわり”とは別に、一回り大きくなったときには誰とかかわっており、また何を得ていたかを調査した。

まずは、これまで仕事をしてきた中で、自分が一回り大きくなった

一回り大きくなったときに他者との“かかわり”から得たもの：日常業務において得ているものとの比較



次に、1位に挙げた“かかわり先”から得ていたものを回答してもらった。ここでは、日常業務において大切にしている“かかわり先”（調査結果1-01）よりも回答割合が多かった「上司」、「同じ職場の上位者・先輩」、「他の職場の上位者」に関してのみ取り上げて説明する。

一回り大きくなったときに「上司」、「同じ職場の上位者・先輩」から得ていたものを、日常業務において得ているもの（1-03）と比較すると、一回り大きくなったときの方が「内省支援」をより多く受けていたことが分かる。ちなみに、ここで取り上げなかった“かかわり先”からも、同様の傾向がみられる。若手・中堅社員に漸進的な成長ではなく、一回り大きくなってもらうためには、日々の「業務支援」に加えて、本人の気づきを促がしたり、やる気を高めるようなフィードバックを適宜与えることが大切だといえるだろう。

また、「他の職場の上位者」からは、「業務支援」をより多く受けている。特に「仕事に必要な他部門との調整をしてくれた」、「自分の目標、手本となっていた」、「自律的に働けるよう、まかせてくれた」という項目で差が大きい。そして年齢別に分析したところ、この傾向は、年齢があがるにつれて顕著になっていた。若手・中堅社員が成長するにつれて、他者を巻き込んで、より大きな仕事を自律的に進めていくことが求められるようになるが、そのような状況に直面したときに、貴重な示唆を与えてくれる人が「他の職場の上位者」だといえるだろう。

成長を実感するときは

若手・中堅社員が成長を実感するときは、「業務能力の向上」、「他部門理解の促進」、「部門間調整力の向上」、「視野の拡大」、「自己理解の促進」、「タフネスの向上」の6つに分類される。

成長を実感する場面:因子分析の結果

質問項目	業務能力 の向上	他部門理解 の促進	部門間調整 力の向上	視野の 拡大	自己理解の 促進	タフネスの 向上
業務を工夫してより効果的に進められるようになった	0.794	-0.021	-0.076	-0.010	0.017	-0.013
仕事の進め方のコツをつかんだ	0.783	0.028	0.001	0.026	0.026	0.023
苦手だった業務を円滑に進められるようになった	0.693	-0.018	0.035	0.085	0.081	0.018
より専門性の高い仕事ができるようになった	0.462	-0.002	0.103	-0.105	-0.057	0.007
自分の判断で業務を遂行できるようになった	0.455	-0.099	0.102	-0.121	-0.095	0.032
他者や他部門の立場を考えるようになった	-0.047	-0.907	-0.042	-0.042	-0.01	-0.005
他者や他部門の業務内容を尊重するようになった	0.06	-0.762	-0.046	-0.027	0.02	-0.005
他者や他部門の意見を受け入れるようになった	0.011	-0.709	0.132	0.067	0.006	0.022
複数の部門と調整しながら仕事を進められるようになった	0.046	-0.048	0.684	-0.047	-0.004	-0.042
初めて組む相手ともうまく仕事を進められるようになった	0.015	-0.004	0.616	-0.035	0.049	0.058
より大きな視点から状況を捉えるようになった	-0.005	-0.02	0.1	-0.768	0.003	0.035
多様な観点から考えるようになった	0.029	-0.046	0.009	-0.739	0.104	0.023
自分のマイナス面を素直に受け入れることができるようになった	-0.012	-0.049	0.103	0.024	0.732	0.046
以前の自分を冷静に振り返られるようになった	0.099	-0.02	-0.041	-0.186	0.618	0.021
精神的なストレスに強くなった	0	-0.001	-0.009	-0.013	-0.084	0.998
精神的に打たれ強くなった	0.038	0.012	-0.021	-0.053	0.022	0.857
我慢することを覚えた	-0.005	-0.059	0.074	0.062	0.229	0.425
α 係数	0.811	0.848	0.681	0.827	0.729	0.836

※まず、自由回答形式で「成長を実感したとき」を挙げてもらい、その結果を整理し、66の質問項目案を作成した（予備調査1、98サンプル）。次に、5段階評価の定量調査を実施し、探索的因子分析によって6つの因子を抽出するとともに、質問項目を17に絞り込んだ（予備調査2、273サンプル）。そして本調査で、確認的因子分析にて検証した。表内の数値は因子負荷量を示す。因子分析の詳細方法は、「調査概要」を参照のこと。

経験を通じて学習するためには、あるいは自己のキャリアを自律的に考えるためには、成長しているかどうかを自分自身で確認できることが大切になる。我々の調査フレームでも、他者との“かかわり”の成果変数として、この成長感を位置づけている。しかしながら、成長感とは非常に漠とした概念である。そこでより具体的にとらえるために、因子分析を用いて調査データを分析した。その結果、「業務能力の向上」、「他部門理解の促進」、「部門間調整力の向上」、「視野の拡大」、「自己理解の促進」、「タフネスの向上」の6つの因子に分類することができた。

「業務能力の向上」とは、業務をより効果的に進められるように

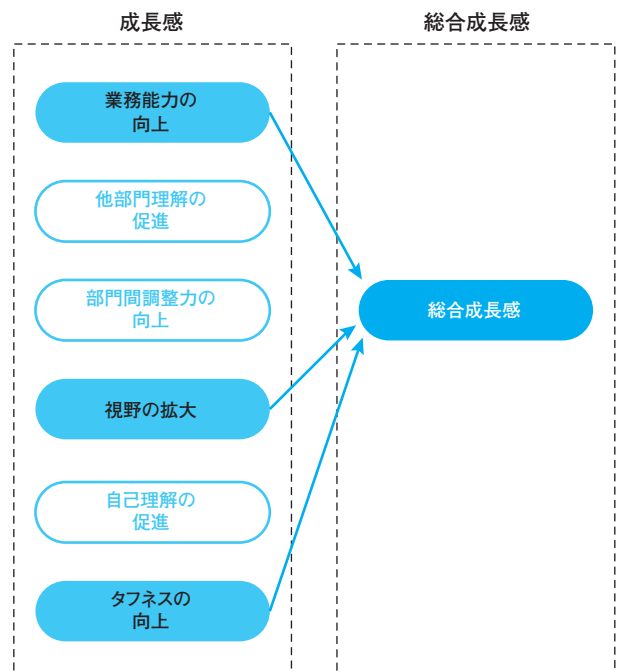
なったり、専門性の高い仕事ができるようになることである。「他部門理解の促進」とは、他部門の立場や業務内容を理解できるようになることであり、「部門間調整力の向上」とは、複数の部門や初対面の人とでもうまく調整しながら仕事を進められるようになることである。「視野の拡大」とは、より大きな視点で、またより多様な観点からものごとをとらえられるようになることであり、「自己理解の促進」とは、自分を冷静に振り返り、マイナス面も素直に受け入れられるようになることである。そして「タフネスの向上」とは、精神的ストレスに強くなることである。

以降では、これら6つの成長感因子を用いて分析を進める。

最も成長を実感するときは

若手・中堅社員は、とりわけ自分自身の仕事をうまく遂行できるようになったときに、最も成長を実感する。

成長感因子と総合成長感との関係性:重回帰分析の結果



※総合成長感を従属変数とし、成長感の各因子を独立変数として、重回帰分析（ステップワイズ法）を行った結果より、有意水準1%の独立変数を抽出した。

前ページにて、若手・中堅社員の成長感は、6つの成長感因子で説明できることが明らかになった。それでは、この6つの中で何が一番大切であろうか。

大切かどうかの判断は目的によって変わってくるだろう。つまり本人のキャリアビジョンによって変わってくるだろうし、あるいは会社側の立場に立てば、今後の中核社員としてこうなってほしいという人材像によって変わってくるだろう。

ここでは一つの目安を得るために、総合成長感との関係を分析した。本調査では、6つの成長感因子を構成する質問とは別に、総合的に自分自身がどのくらい成長しているかを尋ねる質問をしたが、

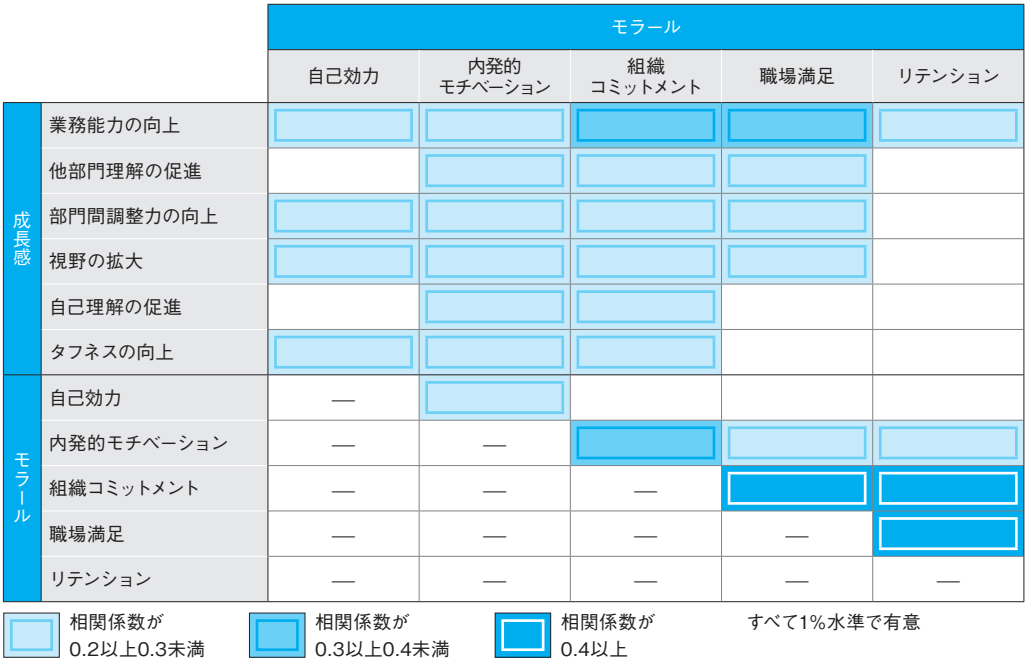
この「総合成長感」に6つの成長感因子が与える影響を分析することで、若手・中堅社員が潜在的に大切だと思っている成長感因子を読み取ることができる。

分析の結果、「業務能力の向上」、「視野の拡大」、「タフネスの向上」を実感している人ほど、「総合成長感」も高いことが明らかになった。その中でも「業務能力の向上」の影響が最も大きかった。若手・中堅社員に成長を実感してもらうには、まずは自分自身の仕事をうまく遂行できるようになったと感じさせることが大切だといえるだろう。

成長感はモラール向上につながるか

成長を実感している若手・中堅社員は、仕事に対する自信ややる気が高く、また職場に対する帰属意識も高い。

成長感因子とモラール要素との関係性:相関分析の結果



※因子間の相関分析を実施した。

本調査研究での成果変数には、成長感以外にモラール要素も補足的に取り上げている。というのは、昨今では若手・中堅社員の離職率増加が問題になっているからである。

モラール要素では、仕事に対する自信ややる気を示す「自己効力」と「内発的モチベーション」、そして職場に対する帰属意識を示す「組織コミットメント」、「職場満足」、「リテンション」を調査した。

「自己効力」とは、成果をあげられそうだという自信や信念であり、「内発的モチベーション」とは、報酬などの外的要因によってではない、仕事自体への興味や関心に動機づけられることである。「組織コミットメント」とは、その組織に対して強い一体感を持ち、仕事を通じて組織に貢献していこうという気持ちである。また、「職場満足」では職場に対する総合的な満足度を聞き、「リテンション」では

いまの職場で働き続ける意向を聞いている。

表の上半分は、成長感因子とモラール要素との相関分析結果である。総じて、成長を実感している人は、モラールも高いといえるだろう。

一方、定着率の尺度である「リテンション」は、成長感との相関がほとんど確認できない。だからといって、無関係だとはいえない。表の下半分ではモラール要素間の相関を分析しているが、この結果からは、「リテンション」は、「内発的モチベーション」、「組織コミットメント」、「職場満足」との相関があることが分かる。成長感がこれらのモラール要素を経由して、間接的に「リテンション」に結びついているものと解釈できるだろう。



「自信」と「やる気」

仕事に対する自信・・・自己効力

自己効力(Self-Efficacy)は、心理学者バンデューラ(Bandura, A.)によって提唱された概念であり、「自分はこのような行動が、この程度できるという見込み」や「ある結果を達成するために必要な行動を自分が適切にとれるという確信」を表す。仕事の場面では「業務を適切に遂行できる自信」ということができるだろう。

このような見込みや確信、自信は、次の4つから得られる情報によって認識されるといわれている。

- ・自らの実際の行動(行為)
- ・モデルとなる他者の観察(代理経験)
- ・自己暗示や他者からの説得(言語的説得)
- ・生理的反応や感情、気分(生理的情動的喚起)

自分が実際に経験するだけでなく、他者の行動を観察したり、他者から励まされるなどといった他者との“かわわり”を通じても認識が変わるのである。

また、自己効力の認識の程度が変

わると行動が変わり、さらには、自己効力が高まると仕事に対する意欲が増すことも分かっている。

なお、今回の調査では、「今の仕事は、自分の能力の範囲で十分やっているといると思う」、「自分の経験や実績から考えて、この組織で今後も高い業績を上げていく自信がある」といった質問項目で、自己効力の高低を測定している。

仕事に対するやる気・・・内発的モチベーション

内発的モチベーション(Intrinsic Motivation)とは、やっていること自体に感じる楽しさややりがいによって動機づけられることである。これに対して、報酬によって、あるいは義務や強制によって動機づけられることを外発的モチベーション(External Motivation)という。例えば、「仕事そのものが楽しい、やりがいもある、(だからこの仕事をがんばろう)」と思うことは内発的モチベーションによるものである。一方

「もっと高い給料がほしい、よく評価されたい、(だからこの仕事をがんばろう)」と思うことは外発的モチベーションによるものである。

どちらも使い方によってうまく人を動機づけることもあれば、その効果を下げってしまうこともある。一般に、仕事の達成感、新たな仕事への挑戦、自己の成長といった仕事に対する意欲を高め持続させるには、内発的モチベーションの方がより効果的だといわれている。

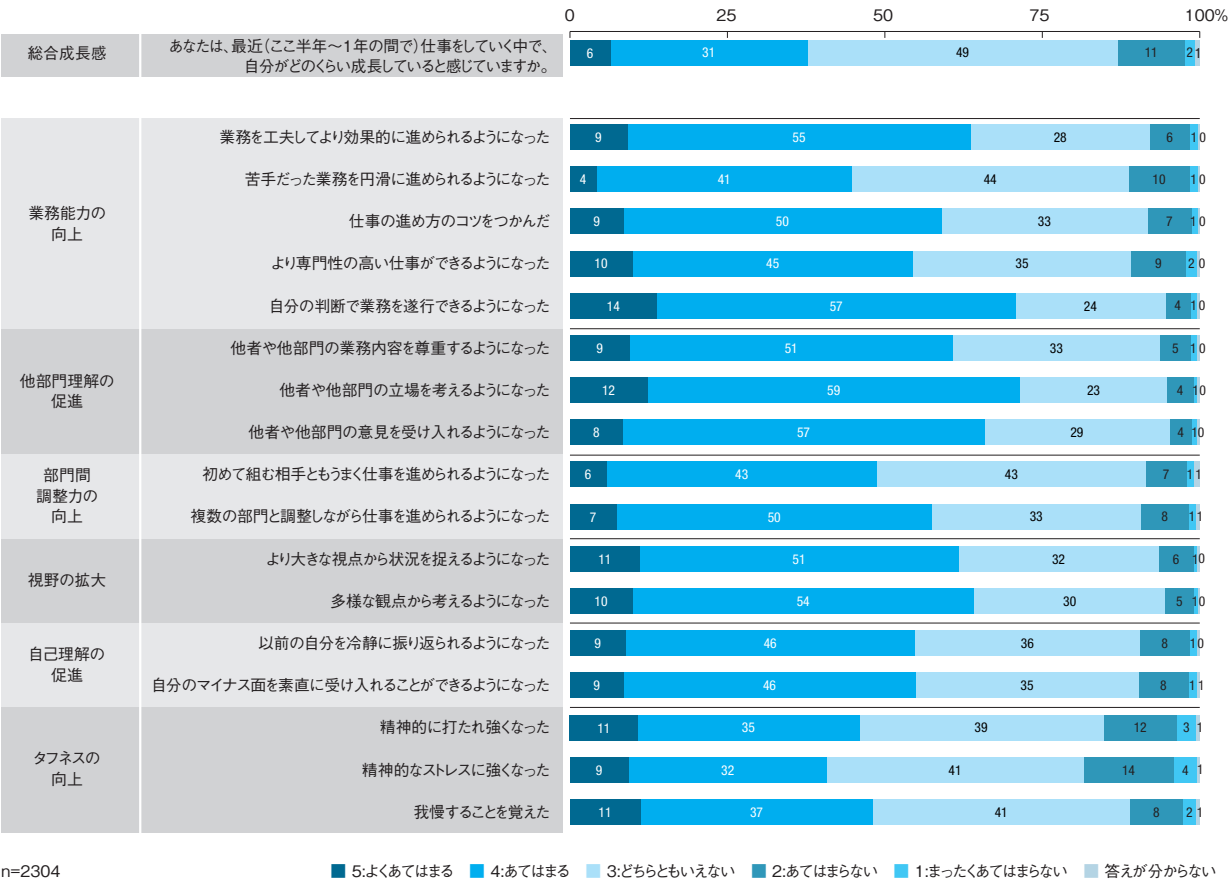
それでは、どうすれば内発的モチベーションを高めることができるのだろうか。教育学者のブルナー(Bruner, J. S.)は「知的好奇心」が、また心理学者のデシ(Deci, E. L.)は「自律性」が内発的モチベーションの源泉になり得ると指摘している。

なお、今回の調査では、「私は仕事もうまくいったとき、大きな満足感を感じる」、「私は仕事もうまくいったとき、自己の価値の高まりを感じる」といった質問項目で、内発的モチベーションの高低を測定している。

成長感の実態は

若手・中堅社員は、「他部門理解の促進」と「視野の拡大」で成長を実感できており、「業務能力の向上」については、とりわけ「自分の判断で業務を遂行できるようになった」と感じている。反対に「タフネスの向上」はそれほど実感できていない。

若手・中堅社員の成長感:現状認識



n=2304

■ 5:よくあてはまる ■ 4:あてはまる ■ 3:どちらともいえない ■ 2:あてはまらない ■ 1:まったくあてはまらない ■ 答えが分からない

※総合成長感の選択肢のみ、「5:大きく成長している」、「4:成長している」、「3:やや成長している」、「2:あまり成長していない」、「1:まったく成長していない」を用いている。

若手・中堅社員は、どのくらい成長を実感しているのでしょうか。総合成長感および成長感因子の各項目ごとに、その実感を回答してもらった。

「他部門理解の促進」、「視野の拡大」、「部門間調整力の向上」、「自己理解の促進」は概ね肯定的な回答(5:よくあてはまる、4:あてはまる)が5割を上回っているが、「タフネスの向上」では5割に届いていない。この年齢層では、精神的ストレスを感じるような修羅場をま

だ経験していないことが背景にあるのかもしれない。

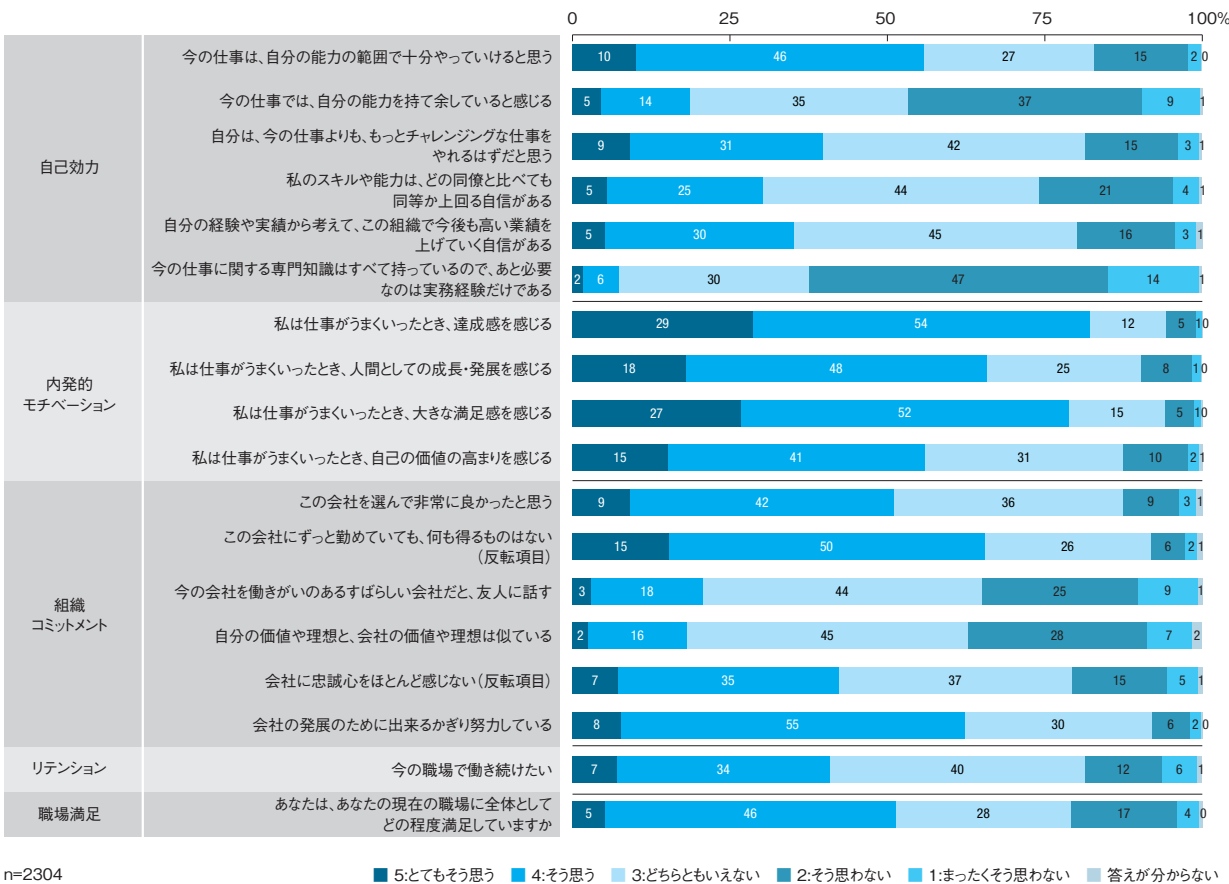
「業務能力の向上」は項目間のばらつきがみられる。「自分の判断で業務を遂行できるようになった」と感じている人は多いが、「苦手だった業務を円滑に進められるようになった」と感じている人は相対的に少ない。

「総合成長感」では「3:やや成長している」と回答した人が5割を占めている。

モラルの実態は

若手・中堅社員は、自分の仕事に対するやる気は高いものの、まだ仕事を遂行する自信を十分には持ちえていない。職場に対する帰属意識は低いわけではない。

若手・中堅社員のモラル:現状認識



n=2304

■ 5:とてもそう思う ■ 4:そう思う ■ 3:どちらともいえない ■ 2:そう思わない ■ 1:まったくそう思わない ■ 答えが分からない

※職場満足の選択肢のみ、「5:とても満足している」、「4:満足している」、「3:やや満足している」、「2:あまり満足していない」、「1:まったく満足していない」を用いている。質問項目中に「反転項目」とあるものは、スケールを反転させて(5と1、4と2を入れ替えて)、集計しなおしている。

若手・中堅社員の仕事に対する自信ややる気、職場に対する貢献意欲はどうなっているだろうか。モラル要素ごとに、その実感を回答してもらった。

「内発的モチベーション」が最も肯定的な回答の割合が多く、若手・中堅社員は仕事自体への興味や関心に動機づけられる傾向があることがうかがえる。しかし「自己効力」は多くの項目で5割を大きく下回っている。以上の結果からは、自分の仕事に対するやる気は高い

ものの、まだ仕事を遂行する自信を十分には持ちえていないという若手・中堅社員の現状がうかがえる。

また、5割以上の人は今の職場に概ね満足しており(「職場満足」)、4割程度の人が今の職場で働き続けたいと思っている(「リテンション」)。「組織コミットメント」も、一部で肯定的な回答が低い項目はあるものの、概ね肯定的な回答といえる。

調査結果

3

どのような“かかわり”が成長感をもたらすのか

1

2

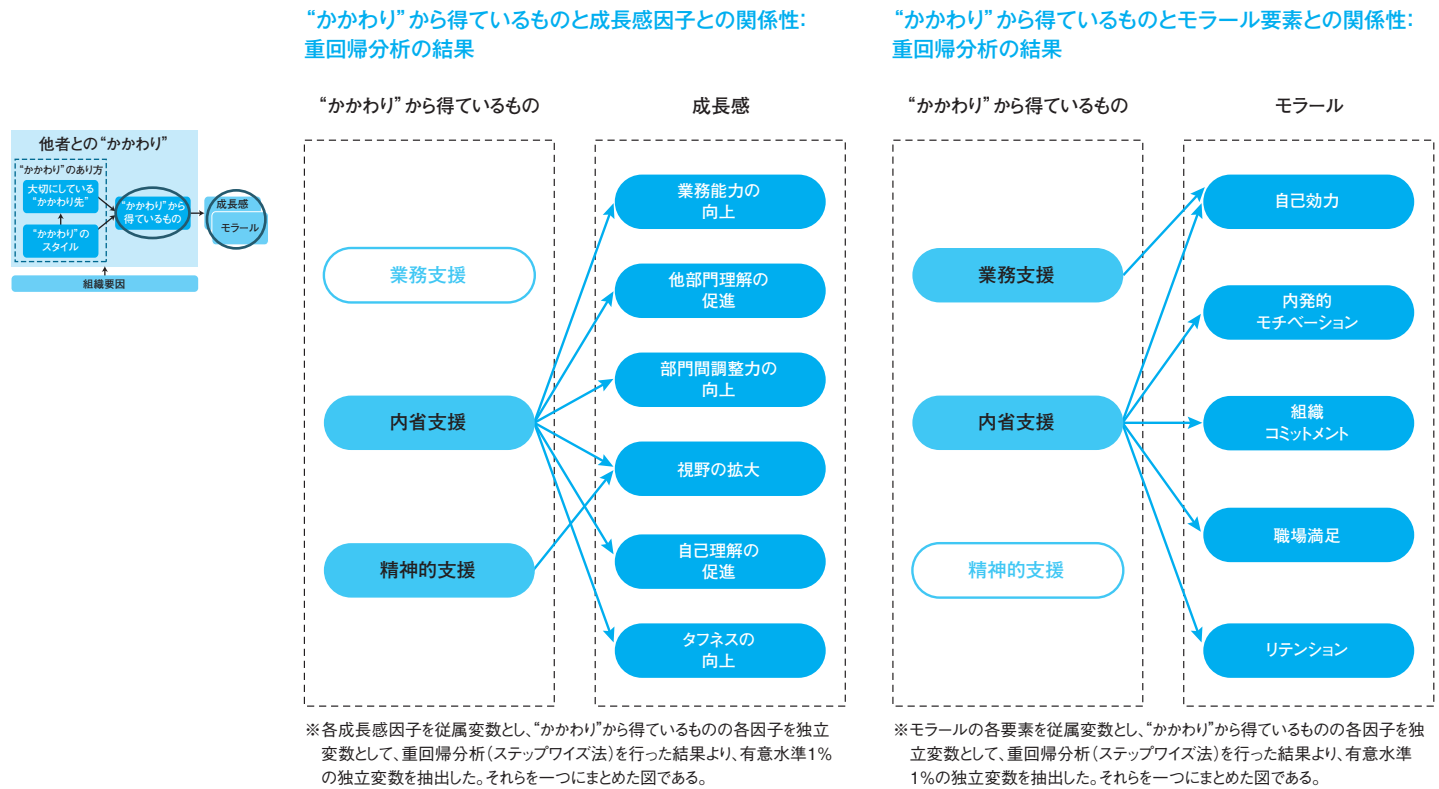
3

4

5

成長感をもたらす“かかわり”は

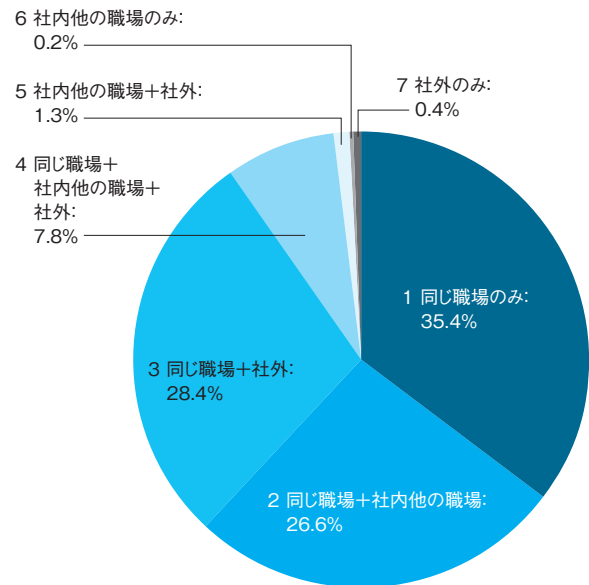
他者との“かかわり”を通じて「内省支援」を得ている若手・中堅社員が、成長を実感できている。「業務支援」を受けるだけでは業務能力向上を実感できず、自分自身で振り返ることではじめて成長を実感できる。



良い“かかわり先”のバランスは

若手・中堅社員は、職場に加えて社外にも“かかわり先”を持っている人ほど、視野が拡大しており、また仕事に対する自信ややる気も高い。しかし、職場に軸足がない人は、業務能力向上を実感できておらず、また職場に対する帰属意識も低い。

日常業務において大切にしている“かかわり先”：1位～3位の組合せ



濃い
↑
職場との関係
↓
薄い

	社内		社外
	同じ職場	他の職場	
グループ 1	○		
グループ 2	○	○	
グループ 3	○		○
グループ 4	○	○	○
グループ 5		○	○
グループ 6		○	
グループ 7			○

※社内同じ職場：上司、上位者・先輩、同僚・同期、部下・後輩
社内他の職場：上位者、協業者、同僚・同期
社外：お客様、協業者、交流会や勉強会のメンバー

調査結果1-03からは、若手・中堅社員は、異なる“かかわり先”から異なるものを得ていることが明らかになった。ということは、“かかわり先”の多様性も成長感やモラールに影響を及ぼすことになる。例えば、同じ職場の人を中心にかかわっている人と、他の職場や社外の人ともかかわっている人とは、成長感やモラールは異なるだろう。そこで、“かかわり先”のバランスと、成長感およびモラールとの関係性を分析することにした。

分析に先立ち、まずは“かかわり先”のバランスについて整理した。大切にしている“かかわり先”の上位3種類が、「同じ職場」、「社内他の職場」、「社外」にどのように分布しているかを基準にグループを設定し、その人数を整理したところ、次のような結果になった。

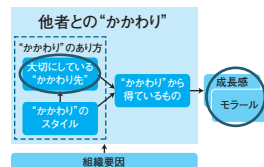
大切にしている“かかわり先”の上位3種類が「同じ職場のみ」だっ

た人(グループ1)が最も多く、全体の3分の1を占めている。次に、「同じ職場＋社内他の職場」(グループ2)と「同じ職場＋社外」(グループ3)がそれぞれ4分の1で続いている。

また、「社内＋社内他の職場＋社外」(グループ4)は1割に満たず、さらには同じ職場の人を全く挙げなかった人(グループ5, 6, 7)は、極めて少ないという結果になった。

なお、グループ1から7になるにつれて、回答者が所属する職場との“かかわり”が薄くなるととらえることができる。

“かかわり先”の組合せによる成長感・モラルの違い:かかわり先が「同じ職場のみ」のグループとの違いの有無



濃い
↑
職場との関係
↓
薄い

“かかわり先”の 組み合わせ	成長感						モラール				
	業務能力の向上	他部門理解の促進	部門間調整力の向上	視野の拡大	自己理解の促進	タフネスの向上	自己効力	内発的モチベーション	組織コミットメント	職場満足	リテンション
グループ2 同じ職場 ＋社内他職場										—	— —
グループ3 同じ職場 ＋社外				＋			＋	＋ ＋			
グループ4 同じ職場 ＋社内他職場 ＋社外	— —								—	— —	— —
グループ5 社内他職場 ＋社外									— —	— —	—

※“かかわり先”が「同じ職場のみ」のグループと、それ以外のグループとの間に、成長感、モラールに関して有意な差がみられるかを確認するために、t 検定を行った。

このような“かかわり先”のバランスの違いは、成長感やモラールにどのような影響を及ぼしているだろうか。大切にしている“かかわり先”の上位3種類が「同じ職場のみ」のグループを基準として、それぞれのグループとの違いを分析した。

「同じ職場内のみ」と「同じ職場＋他の職場」との比較では、成長感では有意な差はみられないが、「同じ職場＋他の職場」の方が職場に対する帰属意識を示すモラール要素が低くなっている。

「同じ職場内のみ」と「同じ職場＋社外」との比較では、「同じ職場＋社外」の方が、「視野の拡大」においてより成長を実感しており、また「自己効力」と「内発的モチベーション」が高くなっている。同じ職場だけでなく社外にも大切にしている“かかわり先”がある方が、本人にとってプラスになるといえるだろう。

ところが、「同じ職場＋他の職場＋社外」および「他の職場＋社外」となると、つまり職場との“かかわり”がより薄くなると、マイナスの影響が表れる。「業務能力の向上」をあまり実感できておらず、また「組織コミットメント」、「職場満足」、そして今の職場で働きたいという意向を示す「リテンション」も低い。

同じ職場だけでなく、社外にも“かかわり先”を求めることで、本人にとってプラスの効果をもたらすものの、職場から軸足がなくなると、職場との“かかわり”の希薄化と、成長感やモラルの低下の悪循環に陥り、悪い結果をもたらすことが危惧される。職場にしっかりと軸足を残した上で、“かかわり先”のバランスを考えることが大切だといえるだろう。

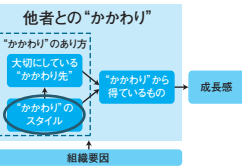
どのような人が
“かかわり”から学べるのか

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

“かかわり”のスタイルを構成するものは

若手・中堅社員が他者とかかわるときに用いているスタイルは、信念的な要素が強い「信頼重視の関係づくり」と、具体的な行動に近い「積極的はたらきかけ」の2つに分類される。

“かかわり”のスタイル:因子分析の結果



質問項目	信頼重視の 関係づくり	積極的 はたらきかけ
素直な気持ちで接するようにしている	0.728	0.034
まずは相手を信頼するようにしている	0.617	0.055
相手に対して先入観を持たずに接するようにしている	0.567	0.048
いつも感謝の気持ちを忘れないようにしている	0.528	-0.092
相手の人となりを理解するようにしている	0.461	-0.122
意図的に仕事以外の話もするようにしている	-0.057	-0.849
何気ないことでも、こまめに会話するようにしている	0.029	-0.789
仕事の場以外での接触も持つようにしている	0.040	-0.560

α係数 0.719 0.773

※まず、自由回答形式で「良い人間関係をつくるために大切にしていること」を挙げてもらい、29の質問項目案を作成した(予備調査1、98サンプル)。次に、5段階評価の定量調査を実施し、探索的因子分析によって2つの因子を抽出するとともに、質問項目を8に絞り込んだ(予備調査2、273サンプル)。そして本調査で、確認的因子分析にて検証した。表内の数値は因子負荷量を示す。因子分析の詳細方法は、「調査概要」を参照のこと。

調査結果1-03で明らかにした通り、他者との“かかわり”から何をどのくらい得られるかは、“かかわり先”によって変わる。ところで、同じ人とかかわっていても、その人から多くのことを得られる人とそうでない人がいるだろう。他者との“かかわり”から何かを得られるかどうかは、その人の“かかわり”のスタイルにも影響されると考えられる。

それでは、どのようなスタイルの人が、他者との“かかわり”から多くのことを得られるのだろうか。この問いに答えるために、“かかわり”のスタイルと“かかわり”から得ているものとの関係性を分析することにした。

分析に先立ち、まずは“かかわり”のスタイルにはどのようなものがあるかを明らかにしなければならない。因子分析を用いて調査データを分析した結果、「信頼重視の関係づくり」と「積極的はたらきかけ」

の2つの因子に分類することができた。

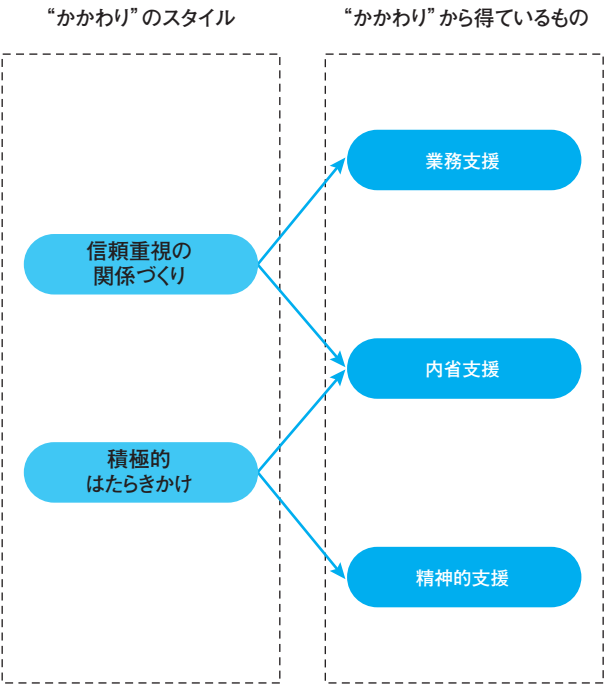
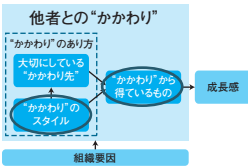
「信頼重視の関係づくり」とは、まずは相手を信頼するように心がけたり、素直に先入観を持たずに接するようにするというスタイルであり、どちらかといえば信念に近いものである。一方、「積極的はたらきかけ」とは、意図的に仕事以外の場面でも接触するようにしたり、何気ないことでもこまめに会話するようにするスタイルであり、どちらかといえば具体的な行動に近い。

以降では、この2つの因子を用いて分析を進めていく。

“かかわり”から学べる人の特徴は

「信頼重視の関係づくり」と「積極的はたらきかけ」の両方を重視している人ほど、他者との“かかわり”から「内省支援」を得ることができる。

“かかわり”のスタイルと“かかわり”から得ているものとの関係性:重回帰分析の結果



※“かかわり”から得ているものの各因子を従属変数とし、“かかわり”のスタイルの各因子を独立変数として、重回帰分析(ステップワイズ法)を行った結果より、有意水準1%の独立変数を抽出した。それらを一つにまとめた図である。

前ページで明らかになった、“かかわり”のスタイルの2つの因子と、“かかわり”から得ているものの3つの因子、すなわち「業務支援」、「内省支援」、「精神的支援」との関係性を分析した。

他者との“かかわり”から「内省支援」を得ている人は、「信頼重視の関係づくり」と「積極的はたらきかけ」の両方を重視しているという結果になった。この結果の意味を考えてみたい。日本人の人間関係の特徴には「『察し』と『思いやり』」があるといわれている。これは、お互いに相手の気持ちを察知し、相手を気づかうという日本人独自の心情のことである。例えば、自分から積極的に伝えなくても、相手が分かってくれるだろうと思うことはないだろうか。しかし、信念的要素が強い「信頼重視の関係づくり」と具体的行動に近い「積極的はたらきかけ」の両方が大切だという結果からは、相手に察しても

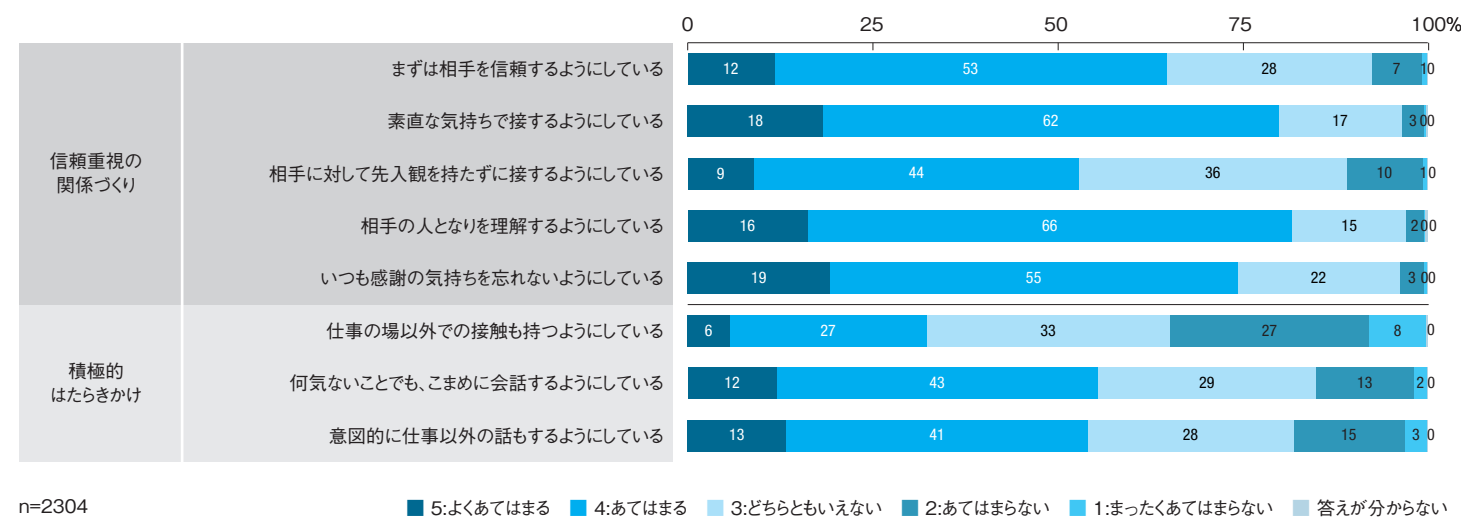
らおうとするだけでなく、自ら働きかけることも、例えば積極的にフィードバックを求めるといったことも大切だということが示唆されるだろう。

また、「精神的支援」を得ている人は「積極的はたらきかけ」を重視している傾向がみられる。「精神的支援」というものは待っていても与えてもらえるものではなく、自らが行動を起こさなければ得にくいものだと解釈できるだろう。反対に、「業務支援」に対して「積極的はたらきかけ」の影響があることは確認できなかった。「業務支援」というものは、自らが行動を起こさなくても、上司や先輩が業務遂行上の必要性からある程度は与えてくれるものだと解釈することもできるだろう。

“かかわり”のスタイルの実態は

若手・中堅社員は、「信頼重視の関係づくり」と「積極的はたらきかけ」に対して、概ね肯定的な回答をしている。ただし、「積極的はたらきかけ」は、回答者によるばらつきがやや大きい。

若手・中堅社員の“かかわり”のスタイル:現状認識



若手・中堅社員は、「信頼重視の関係づくり」と「積極的はたらきかけ」について、どのくらい重視しているだろうか。それぞれについての考えを回答してもらった。

「信頼重視の関係づくり」については、ほとんどの項目で肯定的な回答の割合が6割を上回っている。一方の「積極的はたらきかけ」では、多くの項目で5割を上回っているが、「信頼重視の関係づくり」と比較すると、肯定的な回答は総じて少ない。とりわけ「仕事の場以外での接触も持つようにしている」は、肯定的な回答は3割しかない。仕事以外では深い“かかわり”を望まないという、若手・中堅社員の意識が表れているといえるだろう。

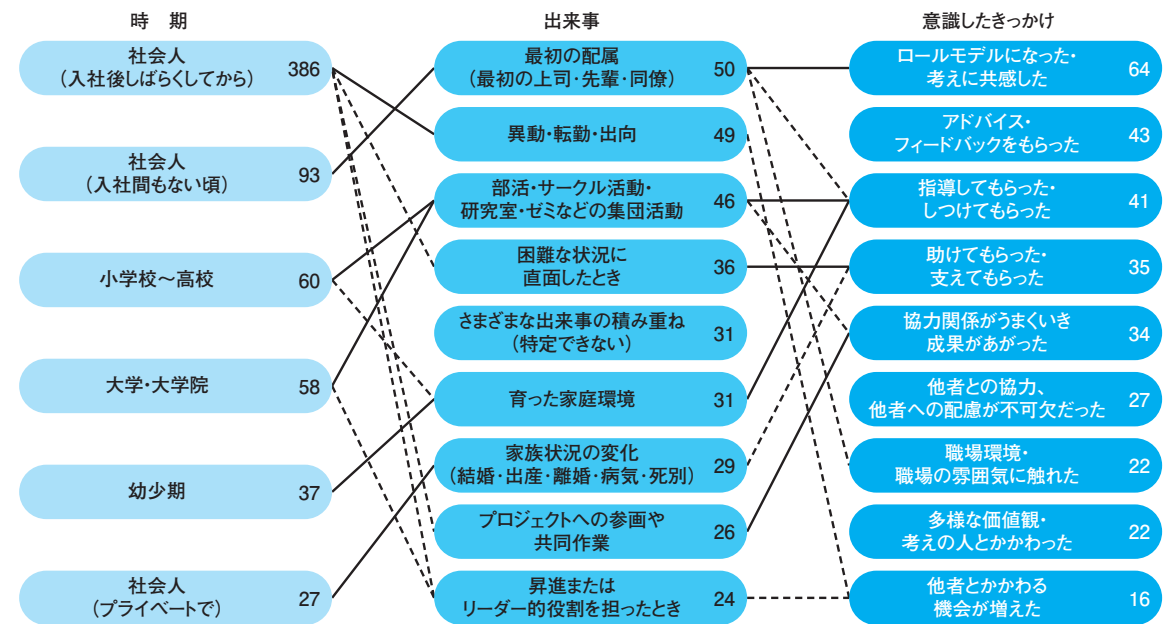
また、回答者によるばらつきを見ると、「積極的はたらきかけ」の方がばらつきが大きい。すなわち、ほどほどに実行できている人が

集中しているのではなく、かなり実行できている人と、あまり実行できていない人に分散している。信念は変えるのが大変だが、行動は比較的改变やすい。「積極的はたらきかけ」が実行できていない人に対して行動変容を促すことで、比較的短い期間で、他者との“かかわり”からより多くのものを得られるようになることが期待できるだろう。

現在の“かかわり”のスタイルに影響を与えたもの

“かかわり”のスタイルは、入社前までにすべてが形成されるわけではない。入社後のさまざまな環境変化を通じて、それまでの自分の“かかわり”のスタイルを見直している。

“かかわり”のスタイル:形成過程



※「出来事」「意識したきっかけ」は上位回答のみを掲載。
数字は回答者の延べ人数。特に強い関係のみ線で結んでいる。実線の方が点線よりも関係が強い。

「三つ子の魂百まで」ということわざがある。これは、幼いときに形成された性質や習慣は、老人になっても変わらないということのたとえである。さて、このことわざが示すように、若手・中堅社員の現在の“かかわり”のスタイルは、入社時点で既に形成されていたものなのだろうか。今回の調査では、次のような自由回答形式の質問を加えた。 — 「あなたの現在の『他者とのかかわり方』に影響を与えたのは何ですか。いつ頃、どのようなことがきっかけで形作られたとお考えですか。仕事の場面に限らず、ご自由にお書き下さい」

この質問に対して744人から回答を得ることができた。そして、その回答を「時期」、「出来事」、「意識したきっかけ」という切り口で整理すると、以下のようなことが見えてきた。

まず、「時期」についてである。業務場面を想定した150問もの定

量アンケートに続いての回答であったため、多少バイアスがかかっている可能性もあるものの、7割以上の人が社会人になってからだと回答している。“かかわり”のスタイルは、入社前までにすべてが形成されるというわけではなく、入社後のさまざまな出来事の影響も受けているといえるだろう。

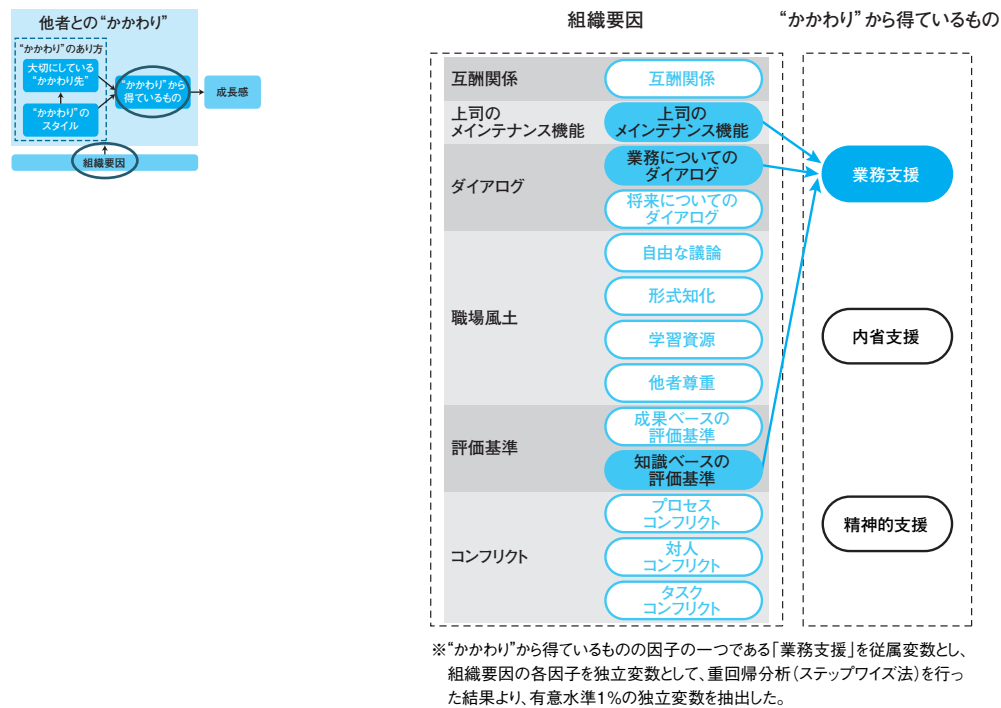
そしてその「出来事」として、多くの人は、入社による環境変化や、その後の異動や転勤、役割の変化を挙げている。さらには、そのような出来事を通じて、ロールモデルになるような上司や先輩に会ったことを「きっかけ」に、あるいはアドバイスや指導を受けたことを「きっかけ」に、それまでの自分のスタイルを振り返り、見直している実態がうかがえる。



“かかわり”を育む組織の特徴は

メンバーが相互に助け合っている職場、業務のことや将来のことについて話し合っている職場、そしてメンバー間の良好な人間関係を維持しようと上司が働きかけている職場の方が、若手・中堅社員は“かかわり”から多くのことを得られる。

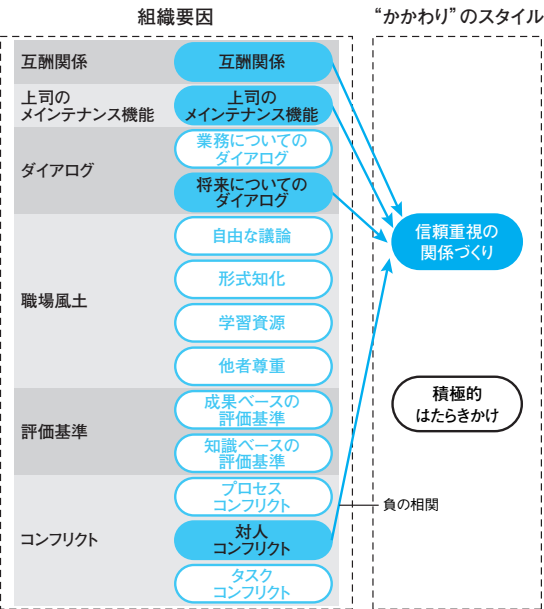
“かかわり”から得ているもの（業務支援）に影響する組織要因:重回帰分析の結果



良い“かかわり”のスタイルを促す組織の特徴は

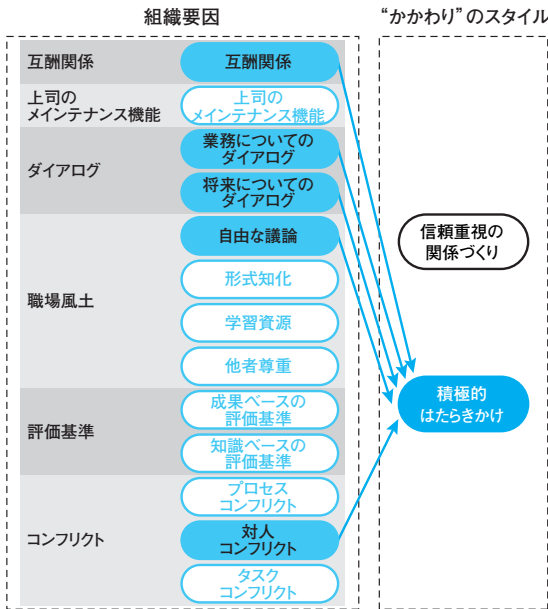
若手・中堅社員に良い“かかわり”のスタイルを促す職場も、相互に助け合う関係になっており、上司がメンバー間の良好な人間関係を維持しようと働きかけており、業務のことや将来のことについて話し合っているという特徴がある。

“かかわり”のスタイル(信頼重視の関係づくり)に影響する組織要因:重回帰分析の結果



※“かかわり”のスタイルの因子の一つである「信頼重視の関係づくり」を従属変数とし、組織要因の各因子を独立変数として、重回帰分析(ステップワイズ法)を行った結果より、有意水準1%の独立変数を抽出した。

“かかわり”のスタイル(積極的はたらきかけ)に影響する組織要因:重回帰分析の結果



※“かかわり”のスタイルの因子の一つである「積極的はたらきかけ」を従属変数とし、組織要因の各因子を独立変数として、重回帰分析(ステップワイズ法)を行った結果より、有意水準1%の独立変数を抽出した。

調査結果5-01では、“かかわり”から多くのことを得られる組織の特徴を明らかにするために、組織要因と“かかわり”から得ているものとの関係性を分析した。ここでは、好ましい“かかわり”のスタイルを促す組織の特徴を明らかにするために、組織要因と“かかわり”のスタイルとの関係性を分析する。

5-01と同様に、影響を及ぼす可能性がある組織要因として、「互酬関係」、「上司のメンテナンス機能」、「ダイアログ」、「職場風土」、「評価基準」、「コンフリクト」を取り上げた。

これら組織要因と、“かかわり”のスタイルの2つの因子である「信頼重視の関係づくり」、「積極的はたらきかけ」との関係性を分析したところ、それぞれ次のような結果になった。

「互酬関係」、「上司のメンテナンス機能」、「将来についてのダイ

“かかわり”から学べる組織とは

“かかわり”から学べる組織にするためには、相互に助け合うような風土を醸成したり、会社の将来やお互いのキャリアを話し合うことを奨励することが欠かせない。また、メンバー間の良好な関係を維持することや、業務に関する対話を奨励することも大切である。

他者との“かかわり”と組織要因の関係性:重回帰分析結果の総括表

		“かかわり”のスタイル		“かかわり”から得ているもの		
組織要因		信頼重視の関係づくり	積極的はたらきかけ	業務支援	内省支援	精神的支援
互酬関係		●	●	○	●	●
上司のメンテナンス機能		●		●	●	○
ダイアログ	業務についてのダイアログ		●	●	●	
	将来についてのダイアログ	●	●		●	●
職場風土	自由な議論	○	●			
	形式知化	○		○	○	
	学習資源			○		
	他者尊重					
評価基準	成果ベースの評価基準		○		○	
	知識ベースの評価基準			●		
コンフリクト	プロセスコンフリクト					
	対人コンフリクト	● (負の相関)	● (解釈に注意が必要)			● (解釈に注意が必要)
	タスクコンフリクト				●	

※●は調査結果5-01、5-02を整理したものである。これら1%有意水準のものに加え、1%有意水準ほどではないが一般に偶然とは考えにくい5%有意水準のものを○で追加した。

組織要因と“かかわり”から得ているものとの関係性、および組織要因と“かかわり”のスタイルとの関係性についての分析結果を一覧にしたものが、上記の表である。これまでの分析で、因果関係が確認できたものは表中に「●」で表している。また、これらほど確実にいえるわけではないが、一般に偶然の結果とは考えにくいレベルのものを「○」で追加した。

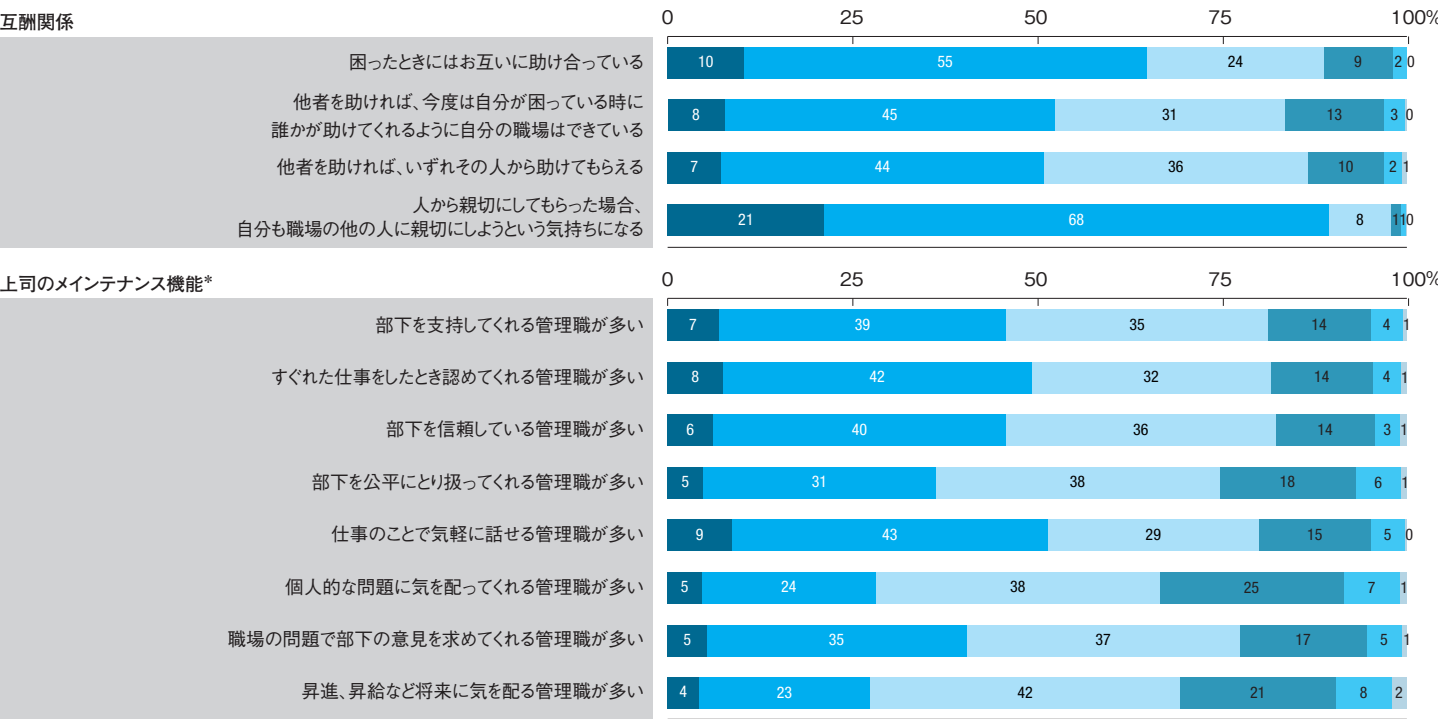
表を一覧すると、「互酬関係」と「将来についてのダイアログ」という組織要因が、“かかわり”から得ているものと“かかわり”のスタイルの多くの因子に影響していることが分かる。相互に助け合うような風土を醸成したり、会社の将来やお互いのキャリアを話し合うことを奨励することが、“かかわり”から学べる組織づくりに欠かせないといえるだろう。

また、「上司のメンテナンス機能」と「業務についてのダイアログ」という組織要因も、多くの因子に影響を及ぼしている。上司がメンバー間の良好な関係を維持しようと働きかけたり、業務の効果的な進め方を話し合うことを奨励することも大切だといえるだろう。

組織要因の実態

「互酬関係」がもっとも肯定的な回答が多く、とりわけ本人自身が互酬を強く意識している。「上司のメンテナンス機能」は肯定的な回答はやや少ない。「業務についてのダイアログ」は概ね肯定的であるが、「将来についてのダイアログ」は項目間のばらつきが大きい。

若手・中堅社員が認識している組織の状況:互酬関係、上司のメンテナンス機能の現状認識



n=2304

5:よくあてはまる 4:あてはまる 3:どちらともいえない 2:あてはまらない 1:まったくあてはまらない 答えが分からない

*注:(出所)堀洋道監修、吉田富二雄編、『心理測定尺度集Ⅱ』、サイエンス社、2001年

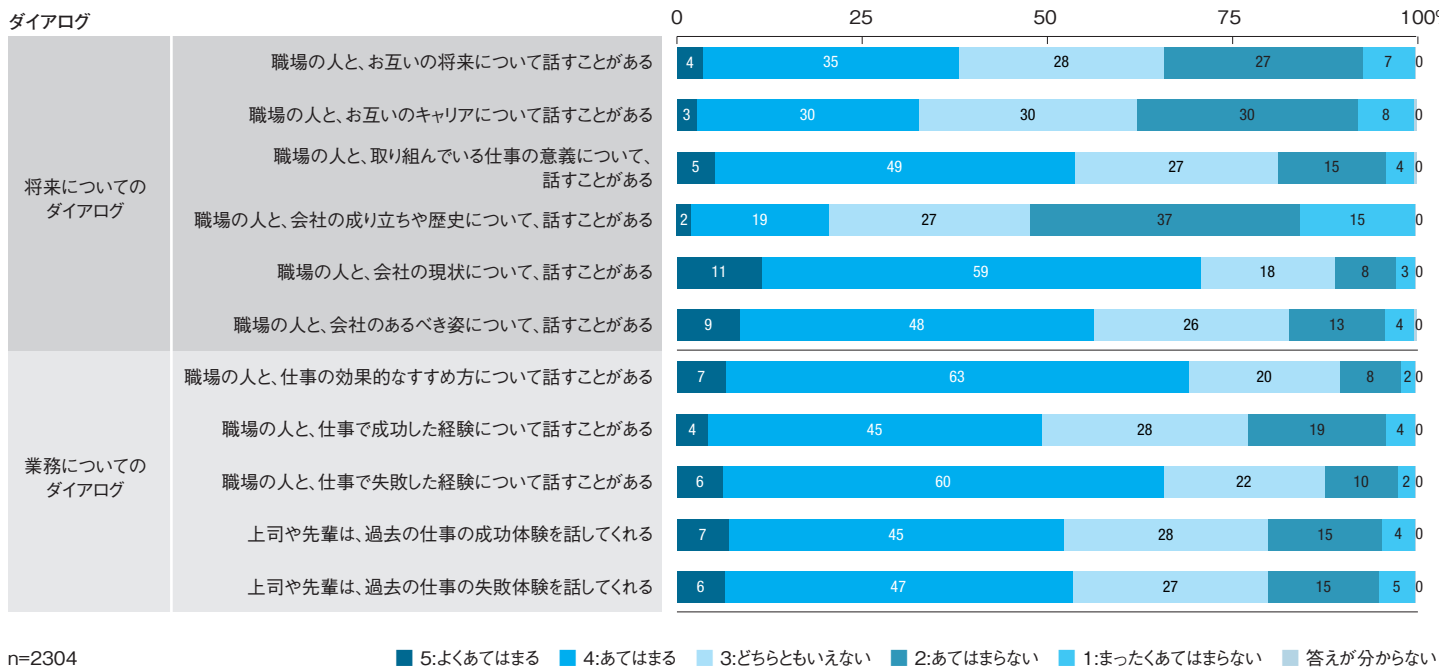
若手・中堅社員は、いまの職場の状況をどのように感じているだろうか。組織要因ごとに、その実感を回答してもらった。

「互酬関係」のすべての項目で、肯定的な回答の割合が5割を上回っている。とりわけ、互酬に対する本人の意識が強く、「人から親切にもらった場合、自分も職場の他の人に親切にしようという気持ちになる」という項目は、肯定的な意見が9割に達している。これは、「互酬関係」に対する期待の表れととらえることができる。現在は互酬の関係が形成されていない職場でも、ちょっとしたき

けによって、互酬の関係が行き渡る可能性があるといえるだろう。

一方、「上司のメンテナンス機能」では、肯定的な回答が5割に達しない項目が散見される。この中で、「すぐれた仕事をしたときに認めてくれる管理職が多い」という項目は、まさに「内省支援」そのものであるため、より高めることが望まれる。

若手・中堅社員が認識している組織の状況:ダイアログの現状認識



n=2304

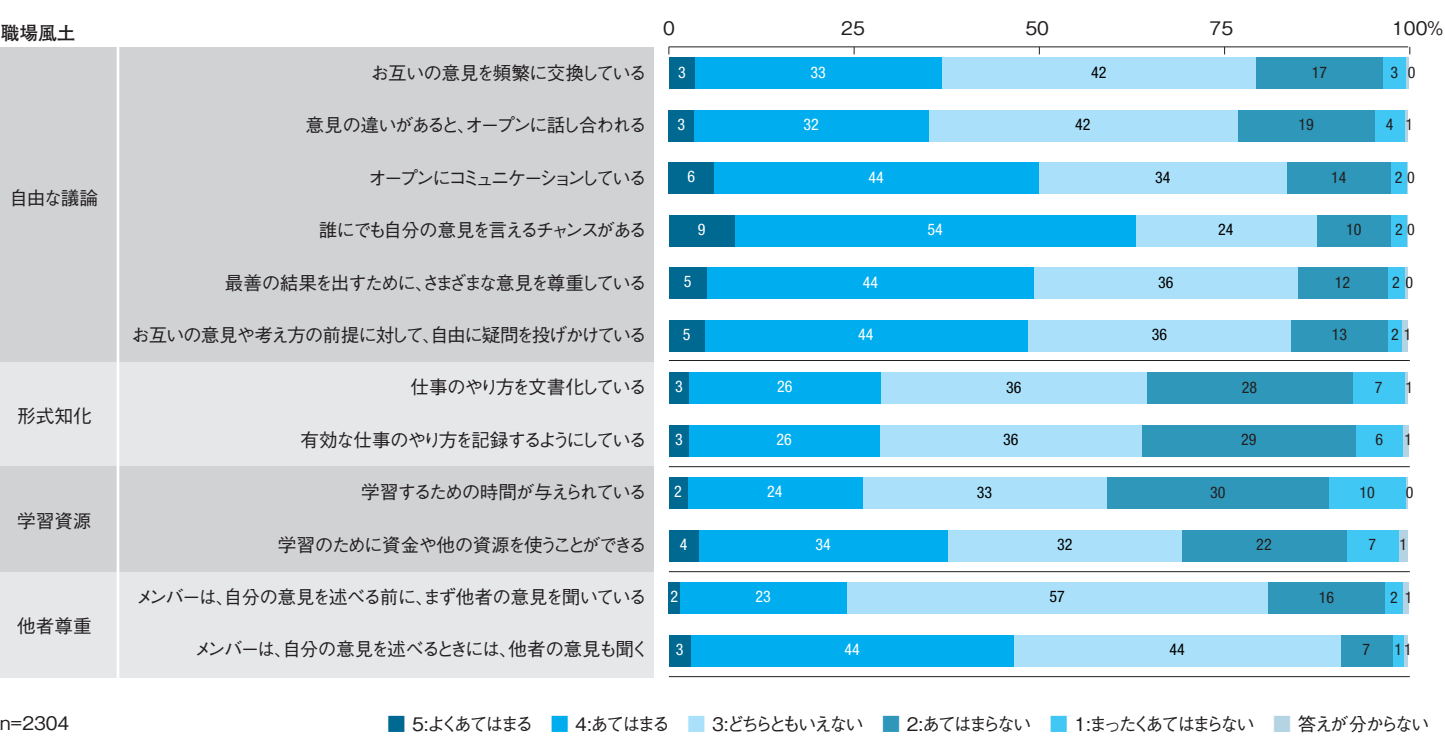
5:よくあてはまる 4:あてはまる 3:どちらともいえない 2:あてはまらない 1:まったくあてはまらない 答えが分からない

職場における「ダイアログ」の状況を、「業務についてのダイアログ」および「将来についてのダイアログ」という2つの因子について、その状況を回答してもらった。

「業務についてのダイアログ」では、ほとんどの項目で肯定的な回答の割合が5割を上回っている。

一方、「将来についてのダイアログ」では、項目によるばらつきがみられる。会社の将来についての対話は比較的なされており、「職場の人と、会社の現状について、話することがある」と「職場の人と、会社のあるべき姿について、話することがある」という項目は、それぞれ7割、6割の人が肯定している。しかし、「職場の人と、お互いの将来について話することがある」と「職場の人と、お互いのキャリアについて話することがある」という項目では肯定的な回答が4割未満であり、お互いのキャリアについてはあまり対話がなされていない状況がうかがえる。自分自身のキャリアを考えることは、自分の仕事の意味づけにつながるため、内省のきっかけになる。お互いのキャリアについて話し合う機会が増えることが望まれる。

若手・中堅社員が認識している組織の状況:職場風土の現状認識



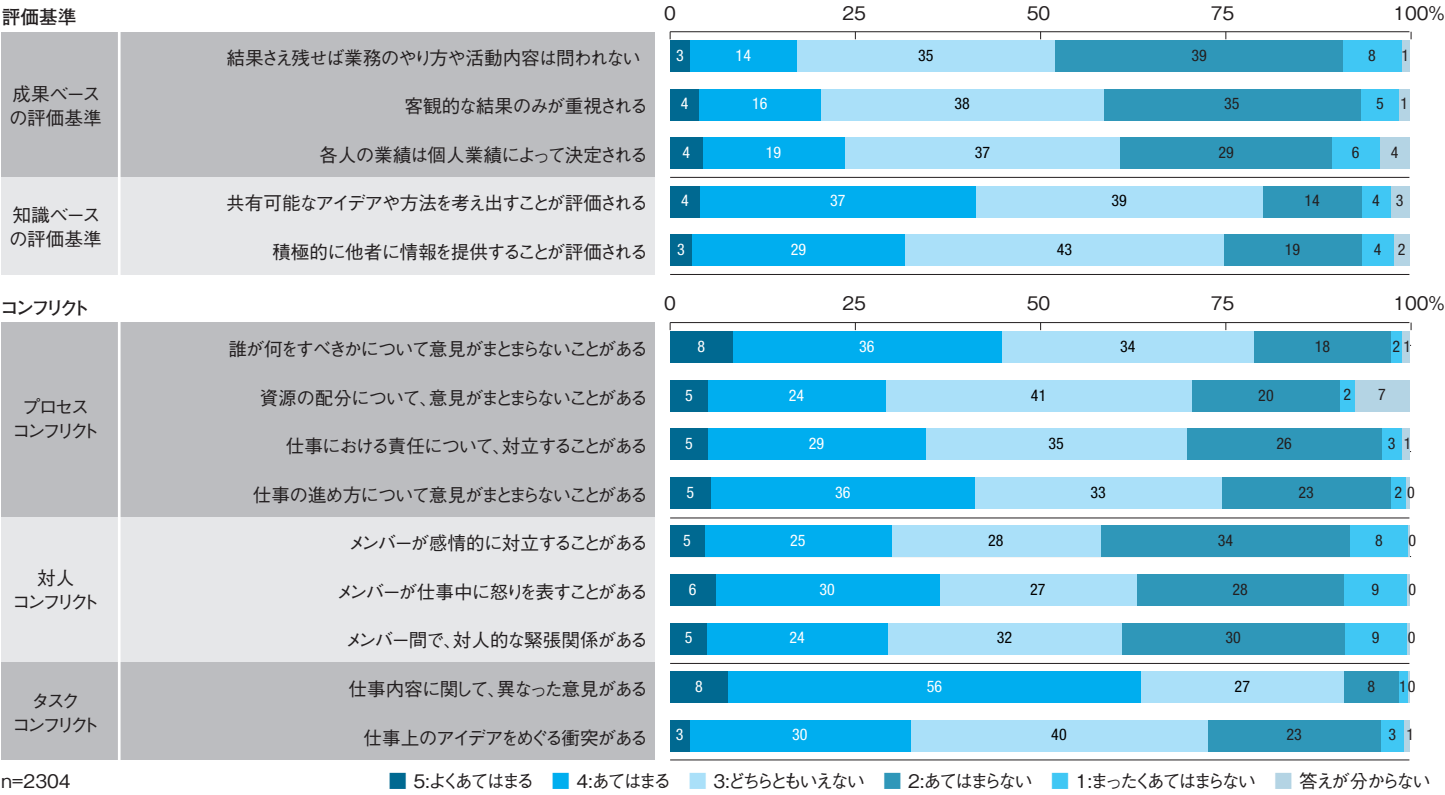
「職場風土」では、とりわけ学び合う風土になっているかに焦点を当て、「自由な議論」、「形式知化」、「学習資源」、「他者尊重」という4つの因子について、その状況を回答してもらった。

4つの因子ともに、総じて肯定的な回答が少ないが、その中でも「形式知化」が最も少なく、肯定的な回答は3割未満である。

他の因子では項目間のばらつきがみられる。「自由な議論」では、「誰にでも自分の意見を言えるチャンスがある」という項目だけは肯定的な回答が多く、6割に達している。「学習資源」からは、学習するための資金や資源は与えられるものの、学習するための時間は与えられないという現状がうかがえる。そして、「他者尊重」では、「メ

ンバーは、自分の意見を述べる前に、まず他者の意見を聞いている」という項目は半数程度が肯定的であるが、「メンバーは、自分の意見を述べるときには、他者の意見も聞く」という項目は、肯定的な回答は4分の1程度となっている。

若手・中堅社員が認識している組織の状況:評価基準、コンフリクトの現状認識



「評価基準」では、メンバーの評価が成果ベースで決まる程度、および知識の獲得や共有をベースに決まる程度を質問し、「コンフリクト」では、仕事の進め方や人間関係上、あるいは仕事内容についてのメンバー間の対立状況を回答してもらった。

「評価基準」では、「成果ベースの評価基準」よりも、「知識ベースの評価基準」の方が、やや肯定的な回答が多い。「成果ベースの評価基準」ではすべての項目で肯定的な回答が2割程度と少なく、成果主義が普及したとはいえ、成果のみで評価される職場が少数だという状況がうかがえる。

「コンフリクト」の3つの因子のうち「プロセスコンフリクト」と「対

人コンフリクト」については、否定的な意見が多い方が健全だといえる。そこで、否定的な回答（1、2）の割合を確認したが、両方とも否定的な回答は多くはなく、「対人コンフリクト」で3～4割程度、「プロセスコンフリクト」で2～3割程度に留まっていた。

「タスクコンフリクト」については、否定的な回答よりも肯定的な回答の方が多い。しかし、必ずしも否定的な意見が多い方が健全とは限らない。調査結果5-01の分析結果からも、仕事内容やアイデアにおける意見の対立は、自分自身の仕事を振り返るきっかけになると考えられるからである。

東京大学大学総合教育研究センター 准教授 中原 淳

私は、教育学の立場から、企業人材育成や組織学習に関する研究を行っています。教育学は、従来、主に小学校から大学、いわゆる「学校」を主な研究対象にしています。人は大人になって働きはじめたあとでも、学ぶこと、成長することとは無縁ではないのに、それは長らく教育学のメインテーマではありませんでした。「社会人」という言葉に代表されるように、大人は「学ぶことを終えて、働く人」と位置づけられ、教育学が研究する対象とはあまり見なされてこなかったのです。「働く大人の学びを科学する」―私は、皆さんのお力を借りながら、何とかこの「難問」に挑戦しています。

今回の調査の要旨を一言で述べますと、「働く大人は、職場にいる異なる人々との“かかわり”と支援を通じて、さまざまな内容を学び、仕事をこなせるようになっている」ということだと思います。人は、決して一人で「一人前」になれるわけではありません。それなのに、「一人前になった後」には、「自分は一人で一人前になった」と考えてしまいがちです。他者から「まねび（“学び”という言葉の語源は“まねぶ”、つまりは模倣することです）」、他者に助けられ、勇気づけられ、時には厳しく諫められ、人は

一人前になっていくのです。この「他者との“かかわり”を通じた学び」の詳細を、実際に企業で働く大人を対象に、実証的かつ定量的に明らかにできたことが、本研究の最大の成果ではないでしょうか。それは世界的にも貴重なデータであると思います。

「人間の学習には他者が必要である」ということをはじめて主張したのは、夭折の心理学者レフ＝ヴィゴツキーです。従来の、パラス＝スキナー、ジャン＝ピアジェといった学習理論の「知の巨人」たちは、「学習」を「個人で完結するもの」としてとらえ、その理論を精緻化していきました。それに対してヴィゴツキーは「学びとはそもそも協同的である」という理論を打ち立てます。彼の業績は、彼の死後しばらく学会で評価されませんでしたが、1990年代になって再評価がはじまります。教育学や心理学といった学問ですら、「学びにとって、他者の“かかわり”が必要なこと」が、まことしやかに語られるようになったのは、ついこの前のことなのです。いわんや「働く大人」をや、ですね。働く大人に関しては、そもそも教育学研究のメインストリームではなかったため、「かかわり」を通じた学習の実態」は、ほとんどわかっていません。そういう意味でも、本調査は、非常に貴重なデータだと思います。

もう一つこの調査からの貴重な問いかけは、「働く大人は、決して、社内だけで学んでいるわけではないかもしれない」、「働く大人の成長には、社内と社外を環流することが重要なかもしれない」とことを示唆していることだと思います。

働く大人が、社外で、自律的に行っている自己学習に関しては、これまでほとんど実証研究がありませんでした。近年、東京大学の荒木淳子先生、大学入試センターの濱中淳子先生らが精力的にこれらの課題に取り組んでおられます。海外ですと、活動システム理論のユーリア＝エングストロームなどがおりますが、これからさらなる実証研究が積み重ねられることが期待される領域です。もし、社外での学習行動が、働く大人の成長にとって重要であるということになれば、これまで「企業内」に限局されていた、「人材育成」の概念が見直されることになります。もしかすると、「企業内人材育成」という言葉が時代遅れになる日もくるかもしれません。社内と社外を環流させる「大人の学びの場のデザイン」が求められることになり、もしかすると企業人材育成担当者の仕事も変わるのかもしれませんが。今後の研究の進展が待ち遠しいですね。

小樽商科大学ビジネススクール 教授 松尾 睦

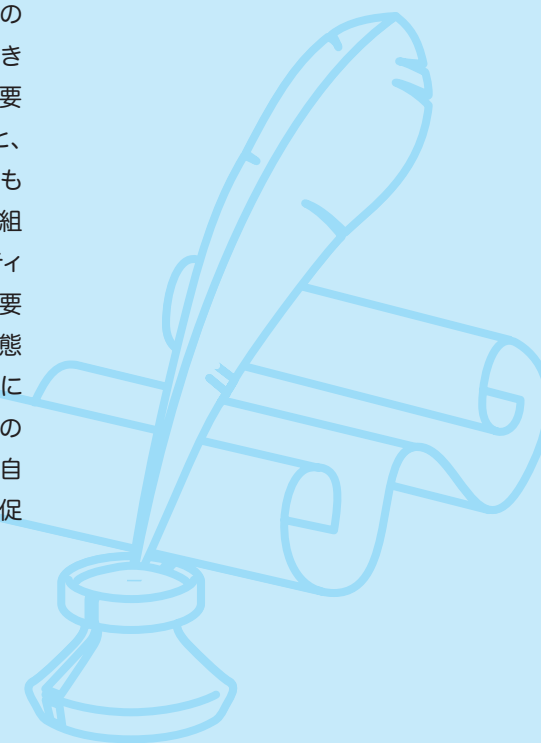
私は経験学習というテーマを研究していますが、インタビュー調査などで、成功した管理職に、一皮むけた経験を語ってもらうと、「事業の建て直し」、「ビジネス上の失敗」、「ラインからスタッフへの異動」など、困難な仕事経験に関するエピソードがたくさん出てきます。一方、職場の同僚や上司から学んだ経験はあまり出てきません。話を聞いていると、管理職の方々は、まるで「自分一人で成長してきた」かのように思えてきます。

では、他者から学ぶことは重要とはいえないのでしょうか。たぶん、そうではないでしょう。人が学ぶ上で他者は、直接的な影響というよりも、間接的で支援的な影響を及ぼしているため、その効果が「見えづらく」、「感じづらい」のだと思います。その意味で、今回の調査結果は、「若手社員が、どのような姿勢で、誰と関係を結び、そこから何を学んでいるか」を大規模サンプル調査によって明らかにしている貴重なデータです。

興味深かったのは、他者との“かかわり”を通じて受ける支援には、「業務支援」、「内省支援」、「精神的支援」という3つがあること。そして、人はこれらの支援を、異なる他者（上司、同僚、部下）から受けているという事実です。3つの支援のうち、「内省支

援」や「精神的支援」は、見えにくいけれども、大変重要な支援といえます。なぜなら、人は、自分の経験を振り返り、内省しないと教訓や学びを引き出すことができないからです。また、心理的な安心感は学習を促進する効果があるといわれています。職場は、業務を遂行する場というだけでなく、人が学ぶことをサポートしてくれる場なのです。

もう一つ印象に残ったのは、職場のコミュニティと社外コミュニティの連動が大切になるという点です。調査では、職場においてしっかりとした関係性を築いていない人は、社外のコミュニティからも学ぶことができないという結果が示されました。要は、足もとがしっかりしていないと、いくら社外ネットワークを作っても成長しないということでしょう。組織学習の研究では、実践コミュニティ（community of practice）の重要性が指摘されていますが、その実態は曖昧なままでした。今回の調査によって、職場コミュニティで得たものと外部コミュニティで得たものを、自分の中で「統合」することが成長を促すことがわかったように思います。



おわりに

本調査研究では、2回の予備調査を経たうえで、2,304サンプルの本調査を実施することができました。このような大規模な調査ができたのは、ひとえに貴重な時間を割いていただいた回答者の方々、そしてさまざまな調整にご尽力いただいた協力企業各社のご担当の皆さまのおかげです。また、監修者の中原先生、松尾先生には、何度も弊社まで足を運んでいただき、最後まで温かく、そして時に厳しいご指導をいただきました。心より感謝申し上げます。

おかげさまで、人材開発白書2009では、若手・中堅社員の他者との“かかわり”について、さまざまな角度から分析することができました。しかし、調べれば調べるほど、奥の深いテーマであることを認識するとともに、皆さまのご協力を本書に十分に反映しきれなかったことを実感せざるを得ません。

本テーマについては、今後も継続して探求し、さらに役立つ発見を提供できればと思っております。ただ、我々の力だけでは、とうてい取り組めるテーマではないと理解しております。今後も、若手・中堅社員の成長を課題とされている多くの企業の方々と、ともに取り組んでいくことができれば、望外の幸せでございます。

（人材開発白書2009プロジェクトメンバーを代表して 坂本雅明）

人材開発白書2009プロジェクトメンバー

坂本 雅明（研究開発統括部 研究室長）
西山 裕子（研究開発統括部 研究室 主任研究員）

井形 有希（研究開発統括部 研究室 主任研究員）
小串 記代（取締役兼研究開発統括部長）

監修

中原 淳（東京大学大学総合教育研究センター 准教授）
松尾 睦（小樽商科大学ビジネススクール 教授）