

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成25年 5月23日現在

機関番号：11301

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2010～2012

課題番号：22530391

研究課題名（和文） 日本企業の大卒ホワイトカラーの「一人前」の研究

研究課題名（英文） A Study of respectable white colors in Japanese companies

研究代表者

藤本 雅彦 (FUJIMOTO MASAHIKO)

東北大学・大学院経済学研究科・教授

研究者番号：90374884

研究成果の概要（和文）：

日本企業において研究開発者が10年程度の期間を経て一人前として認知されるまでのキャリア発達と学習は、入社後1年目から3年目の初期段階では先輩や上司の指導の下で周辺の仕事を担当しながら専門的・組織的な組織社会化を通して、半人前に達する4年目から6年目頃に挑戦的な仕事の機会を与えられて大きく成長するパターンが明らかになった。つまり、職場の上司や先輩からの影響と挑戦的な仕事経験の学習がタイミングよく組み合わせられることが重要である。

研究成果の概要（英文）：

This research found out that R&D business person in Japanese companies developments his/her career until becoming respectable for about 10 years, through good educational influence from his/her bosses and senior peers, taking charge of peripheral job within primary job cycle (from 1st. to 3rd. year), and then through challengeable job experiences within secondary job cycle (from 4th. to 6th. years). After all, in order to develop new graduates in Japanese companies effectively, the adequate timing of good educational influence and challengeable job experiences is very important.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	800,000	240,000	1,040,000
2011年度	600,000	180,000	780,000
2012年度	600,000	180,000	780,000
年度			
年度			
総計	2,000,000	600,000	2,600,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：人的資源管理、人材育成

1. 研究開始当初の背景

最近、現場で若手の人材育成に苦慮しているという声を耳にすることが少なくない。実際に企業の中間管理職を対象とした研修講師などを担当すると、部下の人材育成に関する苦悩や関心の高さを実感させられる。また、

最近の各種統計調査において、現場での人材育成機能を促進し強化すべきであるという回答結果は常に上位を占めている（藤本、2008）。若手人材をどれだけ早く一人前に成長させるかという人材育成の問題は、多くの日本企業にとって喫緊の経営課題の一つに

なっている。

では、彼らはどのような経験や機会において、いかなる学習を通して一人前に成長し中堅社員として期待されるパフォーマンスを発揮することができるようになるのであろうか。一般に一人前とは、「一人に割り当てるべき分量。大人として扱われること。人並に芸芸などを習得したこと」（広辞苑）と定義されている。

「一人前」という言葉は職人の世界に由来する。近世の徒弟制社会において、親方の庇護の下での丁稚奉公による年季が明けて、営業の鑑札を貰い、同業者仲間の承諾を得て独立が認められることが一人前の証となる（小関、2006）。一人前になるための年季期間は、幾つかの歴史の変遷はあるが、明治以降は7年から10年程度と考えられている。また、一人前の職人の要件とは、「(1) 労働手段（道具、小設備）が私有されること（場合によっては、労働手段を私有する手工業主であることも）。(2) 職人の「腕」（技能の高低）は、生産物の出来栄やサービスの成果によって客観的に測定でき、その結果によって職人の社会的評価が決まること。(3) 生産技術は職人に体化(embodied)して蓄えられ、したがって技能の習得のためには数年間の修業を要すること（ふつう徒弟制度が制度化されている）。(4) 仕事の方法に関しては、作業（職人）本人に大幅の自主裁量権があること」という（尾高、1993）。

現代の大卒ホワイトカラー（事務・技術・サービス職）の仕事の世界においても、常識的には20歳代前半で就職してから一般的に30歳前後には中堅社員として一人前の扱いをされる。本研究での一人前の定義は、「所与の職務に関して、数年間の修行期間を通して精通し、自律的に活動可能な自主裁量の余地が与えられ、他者の援助に大きく依存せずに自己完結できること」とする。

一般に日本企業における大卒ホワイトカラーの人材育成は、3～5年程度で配置異動を繰り返しながらの「幅広い専門性」と「遅い昇進」が特徴である（小池、1994）。そして今日の大卒ホワイトカラーの仕事は、ますます複雑で高度な知識やスキルが要求されている。このような仕事環境の中で彼らが一人前になるためには、具体的にいつ頃どこでどのような経験を通して何をどのように学習することが関係しているのだろうか。彼らの成長と育成のメカニズムを明らかにすることによって、学習を促進させる要因および阻害する要因を導出し、今後の現場での人材育成のあり方をより具体的に考察することが可能となる。

ところが、これまでの日本企業の大卒ホワイトカラーの人材育成に関する先行研究は、経営学の領域では主に小池和男らに代表さ

れる社内での教育制度や昇進およびローテーションなどの人事管理制度的な実証研究（小池、1994；小池・猪木、2002；小池、2005 など）が大半であり、組織的な仕組みや制度論からのアプローチが中心であった。

一方、学習者としての個人のキャリア成長や熟達化というアプローチは、僅かに限定された実証研究しかなかった。たとえば、日本企業における個人の視点からの大卒ホワイトカラーの組織内キャリア発達に関する代表的な実証研究として、大手流通業における大卒男子新入社員のキャリア発達研究（1972年～1985年）が挙げられる（南、1988）。入社して3年後、7年後（係長昇格）、13年後（課長昇格）の観察データ結果から明らかになったことは、高水準のキャリア発達を実現するには、高い潜在能力だけでは不十分で、入社直後の直属上司との間に良好な「垂直的交換関係」による広範な役割自由度が保障される経験をすることによって、高い潜在能力は高い成長への動機づけによる挑戦を繰り返すことによって好業績を導き、再び直属上司との関係を深めるという「心理的成功サイクル」と「好業績サイクル」が必要不可欠であるという。

しかし、この実証研究は、あらかじめ3つの仮説（潜在能力仮説、幻滅仮説、垂直的交換関係仮説）を時系列的に定量的に検証するという方法であったため、あらかじめ想定された仮説以外の要因の影響についてはほとんど考慮されていないという大きな限界がある。

また、松尾（2006）は、自動車と不動産の営業およびIT技術者の経験的学習のプロセスを実証的に研究し、彼らが一人前のプロフェッショナルとして成長するための主要な要件を明らかにした。しかし、この研究においても経験的学習を中心としたあらかじめ複数の仮説を設定し、質問紙調査によって定量的に仮説を検証したものであり、個々人が一人前に成長するプロセスにおけるメカニズムや様々な要因間の複雑な関係性を探索的に調査したわけではない。

つまり、これまでの経営学における日本企業の大卒ホワイトカラーの人材育成に関する実証研究は、大半が経営組織サイドの視点からの人事管理制度に関するアプローチが主流であり、学習者としての個人サイドの視点からの成長や熟達化のプロセスを実証的に研究した形跡は僅かでしかない。しかも個人サイドの視点からの実証研究においては、あらかじめ想定される仮説を定量的に検証したものが大半であり、彼らが入社してから一人前になるまでの成長と熟達のプロセスに関する複雑なメカニズムやその促進要因や阻害要因が十分に明らかにされていない。

ちなみに、学習者の視点から個々人が一人

前に成長するプロセスに関する実証研究は、そもそも教育学や認知心理学における経験的学習や熟達化の研究が先行していた。しかしながら、その対象者が主に芸術家や運動選手などの専門のプロフェッショナルに限定されており、日本企業の大卒ホワイトカラーに関するものはほとんど見当たらない。

そこで本研究は、これまでの教育学や認知心理学の研究成果を経営学の領域に積極的に活用し、日本企業における人材育成の実証研究に関して、教育学や認知心理学と経営学の融合を図る。これまでの経営学における人材育成に関する実証研究は、学習者としての個人の視点からの成長プロセスのメカニズムはブラックボックスのままであったが、教育学や認知心理学のフレームワークやアプローチとの融合によって、より効果的で具体的な人材育成のあり方を研究することが可能になると思われる。

参考文献

- ・ 藤本雅彦 (2008) 「企業の人材育成を取り巻く変化とこれからの方向」 労務行政研究所編『これからの人材育成研究』(労政時報 別冊)、労務行政研究所。
- ・ 小関智弘 (2006) 『職人ことばの「技と粹」』東京書籍。
- ・ 尾高煌之助 (1993) 『職人の世界・工場の世界』リポレポート。
- ・ 藤本雅彦 (2009) 「若年層の職能専門教育の『見える化』で機能的な OJT 実践を」『人材教育』JMAM人材教育 21 巻 6 号 60 頁～63 頁。
- ・ 小池和男 (1994) 『大卒ホワイトカラーの人材開発 第 2 版』東洋経済新報社。
- ・ 小池和男、猪木武徳編著 (2002) 『ホワイトカラーの人材形成 日米英の比較』東洋経済新報社。
- ・ 小池和男『仕事の経済学 第 3 版』東洋経済新報社。
- ・ 南隆男 (1988) 「キャリア開発の課題」三隅二不二ほか編『組織の行動科学』福村出版。
- ・ 松尾睦 (2006) 『経験からの学習』同文館出版。

2. 研究の目的

日本企業では大卒ホワイトカラーの若手人材の早期戦力化や育成の問題点がしばしば指摘されている。今日の仕事内容が高度で複雑化する一方で、どうすれば彼らを早く一人前に育てられるのかが問われているのである。しかし、そもそも彼らはどのようにして一人前の中堅社員として組織的な業績に貢献できるレベルに達するのか、そしてどのような要因が彼らの学習や成長を促進し、逆にそれらを阻害する要因とはどのようなものなのであろうか、ということが明らかにさ

れていない。

本研究では日本企業の大卒ホワイトカラーのライフストーリーを基にした質的研究を通して、彼らの学習と成長のメカニズムや要因を探索的に研究し、これからの現場を中心とした若手人材の職能専門教育のあり方を考察して提言する。

3. 研究の方法

本研究は、日本企業の様々な職種に従事する入社後 10 年目程度の大卒ホワイトカラー（各職種ごとに 10 名程度）を対象として、彼らのライフストーリーのインタビュー調査を中心とした、グラウンデッド・セオリー (Glaser, Strauss, 1967) による質的研究である。

調査期間は、2010 年 7 月から 2013 年 3 月までの 3 年間である。調査対象者について、当初は技術系と事務系の代表的な 10 職種程度をピックアップして幅広く調査する計画だったが、実際に調査をしてみると大卒技術系の代表的な職種である研究開発職だけでも様々な業種やタイプによって相違があることが分かり、研究開発者 (66 名) に絞ってインタビュー調査を実施することにした。

2010 年 7 月	大手化学メーカー： 化学素材の研究&製品開発者 10 名
2011 年 1 月	大手精密機械メーカー： OA 機器の製品開発者 12 名
2011 年 7 月	大手電機メーカー： 中央研究所の研究者 12 名
2012 年 2 月	大手製薬メーカー： 創薬研究者&開発研究者 20 名
2013 年 3 月	大手タイヤ製造業： 主にタイヤの製品開発者 12 名

(1) 調査内容と実施方法

調査対象となる組織の職種について、それぞれ 3 段階のステップで調査を実施した。

①企業調査 (人事管理制度や教育体系の調査)：人事部の責任者を対象として、人事管理制度や人材教育体系に関するヒアリング調査。

②個人調査 (インタビューによるライフストーリー調査)：入社後の経歴 (事前調査票の配布による質問紙調査：職務履歴 (配属・役職・職種)、昇格等級歴など) および入社前後からのライフストーリーに関するヒアリング調査 (1 人あたり 1 時間半程度)。なお、ここでのヒアリング調査では、本学大学院経済学研究科博士後期課程に在籍する研究協力者 (北條陽子) との共同作業とした。

③仮説検証 (インタビュー調査の分析結果

に関する意見聴取と検証)：人事部の責任者に対して調査内容の分析結果を報告し、その内容について人事部の視点から検証し意見交換を実施する。

(2) ヒアリング調査結果の分析方法

取材の際に録音された調査したインタビュー内容は全てテキスト化し、質的データ分析法(佐藤、2008)に基づいてQDAソフトウェアなどを活用して分析した。なお、ここでの分析に際しても、本学大学院経済学研究科博士後期課程に在籍する研究協力者(北條陽子)との共同作業とした。また、録音データのテキスト化などの定型作業などは学生アルバイトなども活用し、できる限り作業を効率化して負担軽減を図った。

参考文献

- ・Glaser, B. G., Strauss, A. L. (1967) The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research, Aldine de Gruyter (後藤隆ほか訳『データ対話型理論の発見』新曜社、2006年)。
- ・Perrow, C. (1967) “A Framework for the Comparative Analysis of Organizations” American Sociological Review, Vo. 32, No. 2。
- ・佐藤郁哉 (2008) 『質的データ分析法』新曜社。

4. 研究成果

(1) 大手素材化学メーカーの30歳代前半の優秀な研究開発者10名を対象としたインタビュー調査(2010年7月)の結果、入社5~7年目に成長の節目となる大きな転機が集中し、その内容は顧客対応や部署異動などが大半を占めていた。ビジネスの世界での多くの研究開発者は、狭い研究領域の中で技術的な成果だけが求められるわけではなく、顧客対応や異なる技術分野を経験することによって次元の異なる知識や能力および視野拡大が一人前の研究開発者に成長するための重要な要件の一つであることが明らかになった。

ただし、調査対象となった科学素材メーカーは、とりわけファイン系のエレクトロニクス分野では研究開発者が直接顧客とのコンタクトを取ることによって技術革新スピードが急速な市場ニーズをダイレクトに研究開発に結び付けて成長してきた戦略的な要因があることに留意しなければいけないであろう。

(2) 大手電気機械メーカーの30歳代前半の製品開発者12名を対象として成長の転機となる仕事経験と先輩や上司との関係を中心にインタビュー調査(2011年1月)した結

果、転機となる仕事経験は2~3回程度、先輩や上司との関係は1~2回程度あった。転機となる仕事経験の内容は非常に困難でチャレンジablな仕事の成功体験が大半を占めており、その経験を通して自信や自己効力感を獲得することが明らかになった。また、転機となる先輩や上司との関係を通してモデリング学習や厳しいフィードバックによる学習をしていた。

さらに、ハイパフォーマとそうでない者を比較した場合、前者の方が社会人として早期に優れた上司などから大きな影響を受けて、困難でチャレンジablな仕事の成功体験をすることが共通していた。つまり、30歳前半の優秀な製品開発者は、入社後の早い時期から優れた上司や先輩から影響を受けて5年目程度の半人前の時期にチャレンジablな仕事の成功体験をしていることが明らかになった。

(3) 大手電機製造企業の中央研究所に所属する30歳代前半の研究者12名を対象としたインタビュー調査(2011年7月)の結果、成長の転機となる節目は、1年目~3年目、6~7年目、10年目~、という大きく3つの波が見られ、仕事の転機では、共通して1~4年目までにビジネス(組織的)知識スキルを学習して主体性や自信をつけ、9~12年目には視野を拡大させることが特徴的だった。一方、人の転機では、共通して1~4年目で主にビジネス(組織的)知識スキルを学習することが特徴的だが、ビジネス(組織的)知識スキルの内容は、プレゼンテーションスキルが圧倒的に多い。

また、視野の拡大は主に仕事の転機から学習するが、ハイパフォーマはビジネス(組織的)視野拡大が多いが、ノン・ハイパフォーマは専門的視野拡大が多い傾向が見られた。

つまり、民間企業の中央研究所のような基礎的・応用的な研究者であっても、組織人としてパフォーマンスを発揮するためには職能専門的な組織社会化だけでなく、ビジネス知識・スキルやビジネス視野の拡大という組織的な組織社会化が重要な鍵を握っていることが明らかになった。

(4) 中堅製薬企業の30歳代前半の研究開発者20名を対象としたインタビュー調査(2012年2月)した結果、独創的な研究志向が強い創薬研究所の研究者と医薬品として認可させるための様々な検査や開発が要求される開発研究所の研究開発者にはキャリア発達と学習要件に幾つかの相違が明らかになった。

これら二つの調査結果を比較すると、いずれもプロジェクト(2~3年)に参画してそのサイクルを通して成長していくが、研究開発

者には、専門的な研究成果を専ら要求される研究志向と、事業部門とのコンタクトが頻繁に要求される製品開発を意識した開発志向では、一人前に至るまでに要求される学習領域に大きな相違があり、同じ社内の研究開発者であっても、状況適応的なキャリア発達のパターンにもバリエーションが存在することが明らかとなった。

(5) 大手イヤイヤ製造業の30歳前半の研究開発者12名を対象としたインタビュー調査(2013年3月)を実施した結果、これまでの調査結果と比較して大きな乖離はなく、これまでに明らかになってきた研究開発者のキャリア発達の一般的なパターン(仮説モデル)を検証することができた。すなわち、入社後間もない3年目頃までは職場の先輩や上司の指導による影響を受けながら仕事の手順や取組姿勢を学習し、半人前となる4年目から6年目頃を中心に責任の重い挑戦的な仕事を経験することによって周囲から一人前として認められる特徴的なパターンが見られた。

これまでの調査結果に基づく結論は以下の通りである。

①日本企業の研究開発者は、入社後2～3年程度のサイクルを伴うプロジェクト単位の仕事を通して徐々に周辺的な業務から中核的な業務を担当し、入社後10年程度の間、2～3回程度の大きな成長の転機を経て一人前に成長していく。

②また、彼(女)らのキャリア発達には職能専門的な組織社会化だけでなく、組織的な組織社会化も同等以上に重要な鍵を握っており、専門性だけでは一人前として認められない。

③そして、ハイパフォーマンスを発揮する一人前の研究開発者のキャリアパターンには、共通した特徴が見られる。すなわち、入社後間もない初期サイクル(1～3年目)では上司や先輩の指導による影響を通して大きく成長し、半人前となる中期サイクル(4～6年目)で挑戦的な仕事の機会が与えられ、その成功体験を通して自信をつけて高いパフォーマンスを発揮できるように成長していく。

したがって、高いパフォーマンスを発揮できる一人前の中堅社員を育てるためには、入社後間もない3年目程度までの初期サイクルで規範的なモデルとなる上司や先輩による業務遂行スキルや取組姿勢などの態度の指導が不可欠で、入社後5年目程度の半人前に至る頃から本人にとっては挑戦的でより責任の重い中核的な仕事の経験の機会を与えて成功体験による自信をつけさせることが重要であることが明らかになった。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計1件)

① 北條陽子、藤本雅彦、「大卒ホワイトカラーの学習と成長(2)」、人材育成研究、査読有、6巻、2011年、69-80

[学会発表](計2件)

① 藤本雅彦、北條陽子、「一人前の研究開発者になるための学習と成長の要件」、日本労務学会、2011年6月25日、東京

② 北條陽子、藤本雅彦、「技術系中堅人材の学習と成長」、人材育成学会、2010年12月19日、東京

6. 研究組織

(1) 研究代表者

藤本 雅彦 (FUJIMOTO MASAHIKO)
東北大学・大学院経済学研究科・教授
研究者番号：90374884

(2) 研究分担者

()

研究者番号：

(3) 連携研究者

()

研究者番号：