

平成30年 5月30日現在

機関番号：11301

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2017

課題番号：25380494

研究課題名(和文) 日本企業のナレッジ・ワーカーのキャリア発達メカニズムの研究

研究課題名(英文) A research on the career development mechanism of knowledge workers in Japanese firms

研究代表者

藤本 雅彦 (Fujimoto, Masahiko)

東北大学・経済学研究科・教授

研究者番号：90374884

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,400,000円

研究成果の概要(和文)： 日本企業のナレッジ・ワーカーが入社後10年程度で一人前のビジネスパーソンに成長するためのキャリア発達のメカニズムを実証的に明らかにした。

入社直後の3年間の初期では、担当業務に関する知識やスキルだけでなく、仕事に対する基本的な姿勢として「スタンス」を確実に習得し、4年目から6年目の中期では、「セルフ・エフィカシー」(自己効力感)を高めて自信をつけ、最後の7年目から9年目では事業や組織の「スコープ」(視野)を拡大することが特徴的である。そして、こうした研究成果を踏まえて、若手・中堅社員を育成する管理者が、部下の成長段階に従って状況適応的にOJTを実践するための方法論を考察した。

研究成果の概要(英文)： The purpose of this empirical research is to reveal the career development mechanism of young business persons in Japanese firms until they become competent from fresh graduates.

In the first step for 3 years from fresh graduates, it is crucial to establish the stance to their works; in the second step for next 3 years, it is important to have confidence with self-efficacy; in the third step for next 3 years, it is necessary to have large scope of business and organization. And I have considered the method of situational OJT following their growing steps.

研究分野：人材マネジメント

キーワード：人材育成 若手社員 一人前 OJT キャリア発達

1. 研究開始当初の背景

近年、日本企業においてナレッジワーカーと呼ばれる技術系・事務系の若手社員の育成に苦慮しているという話題が注目されている。職場でのOJTを中心として彼らを一人前の中堅社員に育てることは、以前に比べて容易ではないという。そして、彼らの仕事内容が高度で複雑になり、上司が益々多忙になってきた状況で、これからの職場での人材育成はどうあるべきかが問われている。

そもそも、これからの職場での若手人材の育成のあり方を明らかにするためには、彼らが新卒として入社後、どのような学習プロセスを通して一人前の中堅社員に成長するのか、という学習とキャリア発達のプロセスやメカニズムを明らかにする必要がある。彼(女)らのキャリア発達プロセスや学習メカニズムを踏まえて、いつ頃、誰が、何をすべきか、という職場でのOJTを中心とした人材育成のあり方が明らかになる。

2. 研究の目的

日本企業における技術系・事務系の若手社員は、新卒として入社後、職場でどのような経験や人との出会いなどによって、何を学習しながら約10年後に一人前の中堅社員に成長するのか。本研究の目的は、その学習とキャリア発達のプロセスやメカニズムを明らかにすることである。

3. 研究の方法

本研究の方法は、日本の大企業に勤務する大卒もしくは大学院卒の入社後10~15年程度の30歳代半ばの中堅社員(技術系・事務系)を対象として、クリティカル・インシデント法による半構造化インタビューによる分析である。これまでのインタビュー対象者は、多様な業種の中から9社で126名(技術系56名、事務系70名)に達した。

インタビュー内容は、(1)新卒での入社動機とリアリティ・ショック、(2)今日までの仕事の変遷、(3)これまでの職業生活における成長の転機(クリティカル・インシデント): 仕事上の経験、人との出会い、その他自己啓発や私生活、(4)大学卒業後から現在までの成長の軌跡。

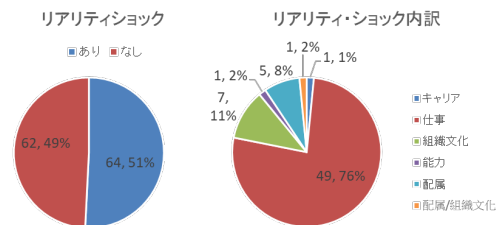
これらのインタビュー内容をテキスト文書化してコーディングし、定量化したデータを集計して分析した。

4. 研究成果

(1) 成長の転機の概要

まず、今回のインタビュー内容から、新卒として入社した会社での入社直後のリアリティ・ショックの経験の有無とその内容を集計して分析した。

その結果、約65%が入社直後のリアリティ・ショックを経験しており、その経験の大半が仕事に関するものだった。

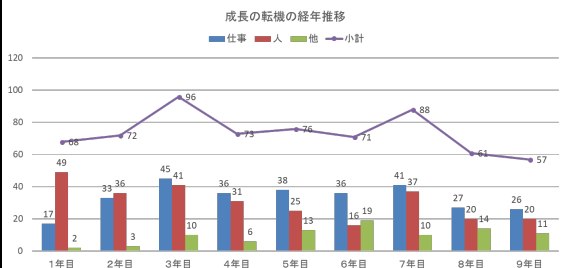


次に、新卒として入社後9年間、いつ頃、どのような成長の転機を経験したのかを集計してみると、新卒入社後の成長の節目となる転機(クリティカル・インシデント)の総数は622件で、一人当たり9年間で5.25回の成長の転機を経験していた。

一人当たりのすべての転機の内訳は、仕事上の経験に関する転機が2.37回(299件・45%)、人との出会いに関する転機が2.18回(275件・42%)である。そして、その他が0.70回(88件・13%)だった。

入社後の年次にしたがって転機内容の頻度の特徴をみる。仕事上の経験による成長の転機の頻度は、3年目(45件)が最多で、次に7年目(41件)が多い。年次別の推移を見ると、1年目から3年目は急激に増加し、3年目から7年目は安定的に多いが、7年目以降は減少する傾向がみられる。

また、人との出会いによる成長の転機の頻度は、1年目(49件)が最多で、次に3年目(41件)が多い。細かい推移をみると、3年目以降は徐々に減少し、7年目に一旦、急増するがその後また減少する。



(2) 時期区分別の成長の転機の特徴

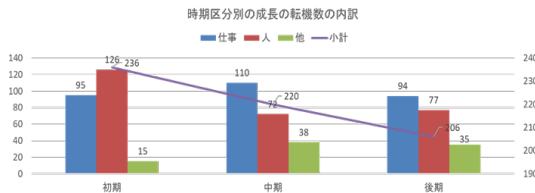
成長プロセスを入社直後から3年ごとに区分して大まかな特徴を把握することにした。

入社直後の1年目から3年目までの若手社員としての時期を「初期」とする。そして、4年目から6年目までの若手社員から中堅社員への過渡期で、半人前として扱われる中堅社員の時期を「中期」とする。最後に、7年目から9年目までのベテラン中堅社員として扱われる時期を「後期」とする。

こうした時期区分別の推移の特徴をまとめてみると、以下の通りである。

入社直後の初期の若手社員の頃は、人との出会いによる成長の転機の頻度の割合が最も多い。とりわけ1年目は、人との出会いによる成長の転機の頻度が圧倒的に多く、2年目から3年目にかけて仕事上の経験による成長の転機の頻度が急激に増加する。そして、

中期の半人前の中堅社員の頃になると、人との出会いによる成長の転機よりも、仕事上の経験による成長の転機の頻度が1.5倍も多くなり、中期全体の成長の転機の頻度の半数を占め、ワークライフ上の出来事などによるその他の転機の頻度も増加する。さらに、後期のベテランの中堅社員の頃になると、仕事上の経験による転機の頻度が減少するものの、依然として後期全体の割合の中では最も多い。ただし、人との出会いとその他の転機の頻度は中期の頃から大きく変わらない。

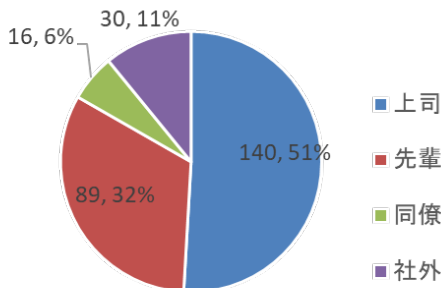


(3) 人との出会いによる転機の相手

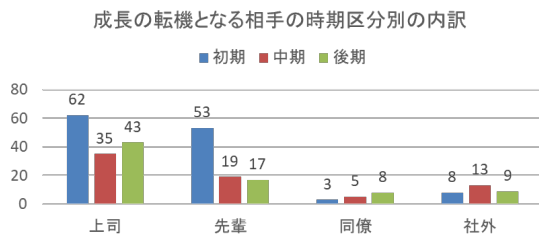
人との出会いによる成長の転機の相手を時期別に見てみよう。

人との出会いによる成長の転機となる相手の構成比率を見てみると、上司が51%で最多だが、先輩が32%、社外が11%、職場の上司と先輩以外の同僚が6%である。当然のことながら、身近な上司や先輩との出会いが成長の転機の大半を占めている。

成長の転機となる相手の内訳



また、時期別に細かく見ると、時期にしたがって相手の頻度には顕著な特徴がみられる。



人との出会いによる成長の転機の相手は、すべての時期で上司が最も多くの影響力をもっている。上司の存在は、部下が一人前に成長するまでの全てのプロセスに深く関わっていると考えられる。他方、先輩は、初期では上司と同程度に頻度は多いが、中期から

後期にかけてその頻度は激減する。その代わりに、中期から後期にかけて社外や同僚の割合が増加し、多様な人々との出会いが成長の転機となると考えられる。

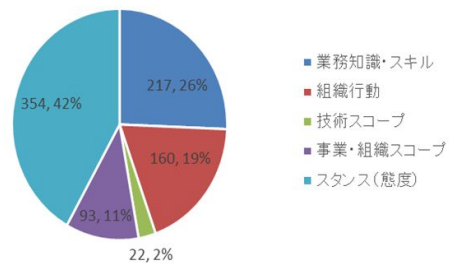
(4) 成長の転機での学習内容

インタビューから学習内容をコーディングして分析した結果、846件が抽出され、以下の5つの学習内容に区分した。「業務知識・スキル」、「組織行動」、「技術スコープ(視野)」、「事業・組織スコープ(視野)」、「スタンス(態度)」である。

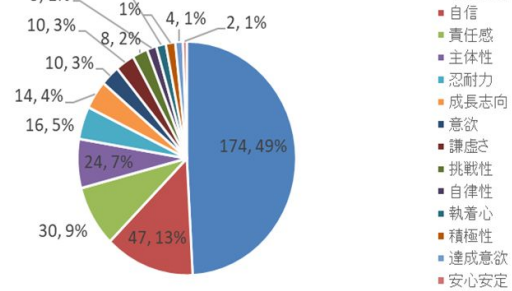
学習項目	定義内容
業務知識・スキル	直接的に職務成果を発揮するために必要な業務手順や専門知識・スキルなどの職務特有の学習
組織行動	組織内の他者に影響を与えることによって周囲を巻き込みながら業務を円滑に進めるための対人関係などのメンバーシップに関する学習
技術スコープ(技術系のみ)	特定の専門技術に限定されず、視野を拡大して俯瞰的な視点から技術を認識するメタ認知的学習
事業・組織スコープ	特定の部署や担当業務に限定されず、視野を拡大して俯瞰的な視点から事業や組織を認識するメタ認知的学習
スタンス(態度)	職種や組織に特有の取組姿勢(らしき)および責任感や自信などの態度学習

これらの定義にしたがって学習内容の頻度を集計してみると、以下の通りである。

学習内容の内訳



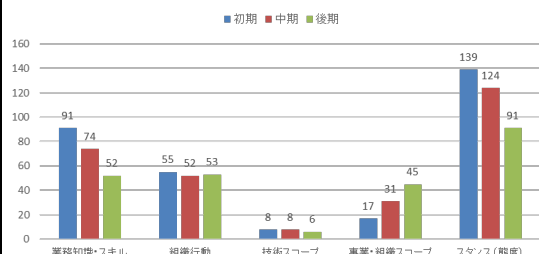
スタンス(態度)の内訳



そして、時期別にこれらの学習内容の頻度を集計してみると、以下のような特徴がみられた。

業務知識・スキルとスタンスは、初期から中期、後期に成長するにしたがって、逡減する傾向が顕著である。他方、組織行動や技術スコープは時期にかかわらず一定の頻度で

学習内容の時期区別の内訳

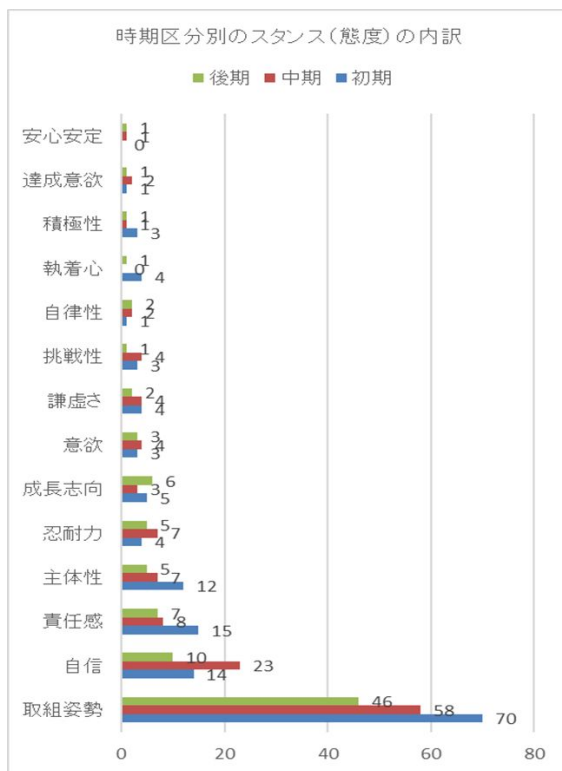


学習している。ところが、事業・組織スコープだけは、初期から中期、後期に成長するにしたがって頻度が顕著に増加する傾向にある。

また、スタンスの内訳について、インタビュー内容の言葉によるコーディングによって詳細に見てみると、成長プロセスにしたがって時期ごとに幾つかの相違がみられる。スタンスの中でも圧倒的多数を占める「取組姿勢」は、スタンス全体の傾向を反映するように初期から中期、後期に成長するにしたがって減少する傾向が顕著にみられる。

これ以外のスタンスの内訳について、僅かではあるが頻度が多く特徴的な傾向がみられる学習内容は、「責任感」、「主体性」、「自信」などの態度学習である。初期の頻度が比較的多い学習内容は、「責任感」(15件)と「主体性」(12件)だが、中期から後期に成長するにしたがって低減する傾向がみられる。ところが、とりわけ「自信」については、初期でも責任感に次いで多い(14件)が、初期に比べて中期は頻度が1.5倍に増加(23件)し、後期になると半減する。

つまり、全体的にスタンスを学習する機会は前期から中期、後期になるにしたがって減少するが、初期には仕事に対する基本的な態度である責任感や主体性などを多く学習し、中期では最も自信を深めるという傾向を垣間見ることができる。



(5) 学習内容とパフォーマンスの関係

一人前に成長した中堅社員のパフォーマンスは、いつ頃、どのような成長の転機と関係しているのだろうか。

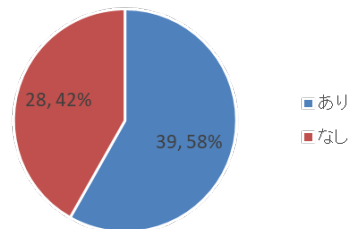
そこで、126名の調査対象者の中から、ハイパーフォーマーを抽出してカテゴライズし

た。各社でのインタビュー調査時点で、パフォーマンスが標準的な年代と比較して特に優れていると評価された中堅社員である。ここでのパフォーマンス評価は、業績評価と能力・行動(プロセス)評価などを総合した評価結果であり、各社の人事スタッフに判定してもらった。

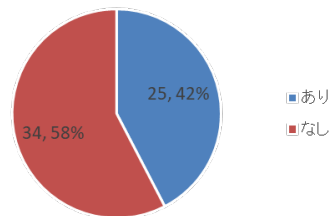
その結果、インタビュー対象者126名の中から59名(47%)がハイパーフォーマー(図表の中では「H」としてカテゴライズされた。このハイパーフォーマー以外は、ノン・ハイパーフォーマー(図表の中では「NH」としてカテゴライズした。

まず、パフォーマンス別の大きな相違は、入社直後のリアリティ・ショックの有無である。入社直後にリアリティ・ショックを経験していない中堅社員ほどパフォーマンスが統計的(ロジット回帰分析)にも有意に高いことが明らかになった。

リアリティ・ショック(NH)



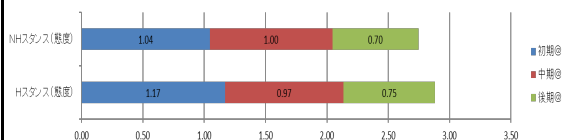
リアリティ・ショック(H)



次に、様々な成長の転機での学習内容の相違について、技術系と事務系に共通して顕著な特徴は、ノン・ハイパーフォーマーに比べて、ハイパーフォーマーは初期の頃のスタンスを学習する頻度が多いことである。初期の一人当たりのスタンスの学習頻度は、ハイパーフォーマーが1.17件だが、ノン・ハイパーフォーマーは1.04件に留まる。

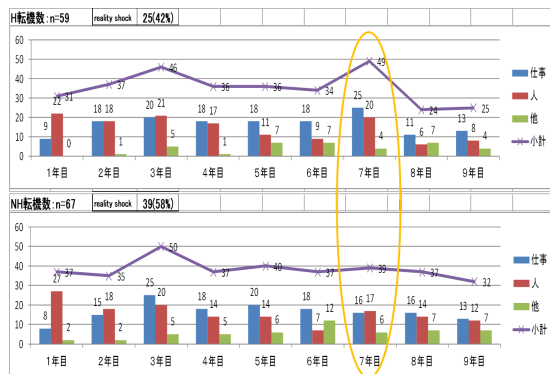
そして、時系列でみた一人当たりの成長の転機数の全体的な推移の特徴は、3年目と7年目が突出して多いことだったが、パフォー

パフォーマンス別スタンス



マンス別に見てみると、3年目はパフォーマンスに関係なくどちらも頻度が多い。ところ

が、7年目になると、ノン・ハイパフォーマーの頻度はそれ以前とほとんど変わらないが、ハイパーフォーマーだけは頻度が顕著に多い。とりわけ7年目の仕事上の経験による転機数の頻度が突出する傾向は、ハイパーフォーマーに特有の特徴である。この結果は、ロジット回帰分析でも統計的に有意であった。



(6) 若手社員のキャリア発達プロセスとメカニズムの一般的モデル

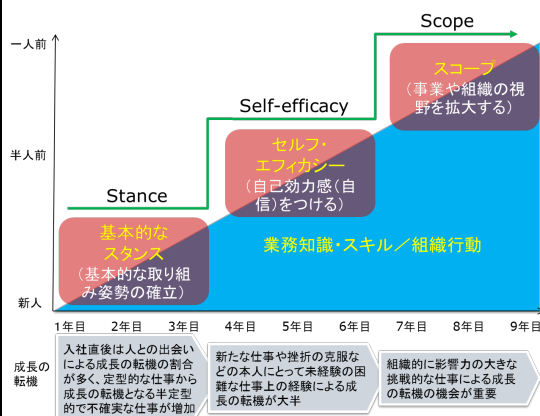
これまでの分析結果から明らかになった、若手社員の成長プロセスの特徴をモデル化してみると、以下のようにまとめられる。

まず、前期での成長の転機の特徴は、転機数全体の頻度が3つの時期の中で最多であり、とりわけ入社直後の主に上司や先輩などの人との出会いによる転機が最多となることである。また、この時期の仕事の特徴は、入社直後は定型的な仕事が大半を占めるが、2年目頃からは徐々に半定型的で不確実な仕事の割合も増えてくる。そして、その際に特徴的な学習すべき内容は、職務遂行に必要な知識やスキルだけでなく、主体性や責任感などの基本的な態度や取り組み姿勢としてのスタンスを体得することである。こうした基本的なスタンスを体得しながら、徐々に仕事上の経験による成長の転機が増えていく。この時期に基本的な業務知識・スキルや組織行動を確実に習得し、主体性や責任感などの基本的な仕事への取り組み姿勢や態度としてのスタンスを確立することが、次のステージへの足掛かりとなる。

次に、中期での成長の転機の特徴は、仕事上の経験による転機が3つの時期の中で最多となることである。ここでの仕事上の経験とは、失敗や挫折からの復活や新たな仕事への挑戦などの、それまでの仕事の延長線とは次元の異なる、本人にとって困難な経験が特徴的である。また、先輩や上司などからの指示や薫陶などの関与は初期に比べて大幅に減少し、担当する仕事にはある程度の裁量の余地が与えられて自律的に業務を遂行することも少なくない。そして、その際に学習すべき特徴的な内容は、より高度な業務遂行に必要な専門的知識や組織行動を習得すると同時に、スタンスの中でも自己効力感(セルフ・エフィカシー)を高めて自信をつけることである。セルフ・エフィカシーとは、特定

の仕事に関して「やればできる」という信念のことである。この時期にセルフ・エフィカシーを高めることが、次のステージへの足掛かりとなる。

さらに、後期での成長の転機の特徴は、中期と同様に仕事上の経験が中心だが、組織的にもインパクトの大きな挑戦的な仕事経験が特徴的である。また、こうした仕事を成し遂げるためには、有能な上司からのアドバイスやコーチングなどの関与も必要となる。そして、その際に学習すべき特徴的な内容は、ハイレベルな業務遂行知識・スキルや組織行動だけでなく、事業や組織に関する視野を拡大するためのスコープの学習である。この時期に、大局的に物事を理解し考察することによって、空間的な視野と時間的な視野を拡大することができるようになることが重要な意味をもっている。こうしたスコープ学習が、一人前のベテラン中堅社員から管理職に昇進するための足掛かりになると考えられる。



なお、こうした入社年次による学習や成長のプロセスのモデルは、日本の大手企業における典型的なプロセスとして一般化されたものでしかない。実際には、彼(女)らの学習や成長のスピードやプロセスは、会社によって異なるだろうし、同じ会社の中でも個人差が生じるであろう。たとえば、設立間もないベンチャー企業や変化のスピードが速いIT企業などでは、9年間のプロセスは、5年程度に圧縮されるかもしれない。また、同じ会社の中でも優秀な若手社員は、入社後6年目頃には、ベテラン中堅社員を卒業して管理職に昇進することもあるだろう。

(7) 職場でのOJTを中心とする若手社員の人材育成のあり方

最後に、今回の調査研究で明らかになった、若手社員のキャリア発達プロセスと学習メカニズムを踏まえて、若手社員の職場でのOJTを中心とする人材育成はどうあるべきなのかを考察した。

若手社員や中堅社員の人材育成を一括りにせず、発達段階にしたがって彼(女)らの育成のあり方を見直すべきであろう。具体的には、入社直後から3年目の初期、4年目から6年目までの中期、7年目から9年目まで

の後期、という大まかな時期別に、上司は、職場での彼(女)らへの仕事の与え方や関わり方を変化させることが重要である。

つまり、部下の状況にしたがってOJTのスタイルを変えることが求められる。そこで、こうした職場での人材育成は、「状況適応的OJT」と呼ぶことができる。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計1件)

北條 陽子、藤本 雅彦、「若手技術系人材のキャリアと『一人前』の研究 日本企業の研究開発者の成長と学習のプロセス 『人材育成研究』、査読あり、第12巻第1号、2016年8月、3頁～20頁

〔学会発表〕(計1件)

北條 陽子、藤本 雅彦、「若手技術系人材のキャリアと『一人前』の研究 - 研究開発者の学習と発達に関する質的調査 - 」人材育成学会(年次大会)、2013年12月

〔図書〕(計1件)

藤本 雅彦、産業能率大学出版部、「若手社員を一人前に育てる スタンスとスコープが人を変える」、2018、総頁数222

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)研究協力者

北條 陽子 (HOJO, Yoko)

小形 美樹 (OGATA, Miki)