

早稲田大学審査学位論文

博士（人間科学）

概要書

中堅社員の特性に合わせた内省支援を検討するための  
質的研究

Qualitative Research on the Characteristics of Mid-  
level Employees and Reflection Support by Managers

2021年1月

早稲田大学大学院 人間科学研究科

廣松 ちあき

HIROMATSU, Chiaki

研究指導担当教員： 尾澤 重知 准教授

本研究の目的は、内省支援を必要とする中堅社員（以下中堅社員）の職務遂行能力の向上のために、中堅社員の経験学習の促進と内省支援はどのように行われるべきかを検討するための基礎データを得ることである。

本研究は、次の3つの研究から構成される。1つ目は、中堅社員の内省プロセスの特徴の把握（第4章）である。2つ目は、経験学習における仕事観・信念の形成プロセスの把握（第5章）である。3つ目は、第4章・第5章の結果を受けて、中堅社員に対する具体的な内省支援策を検討するため、組織業績と部下育成を両立するマネジャーの中堅社員に対する経験学習の促進と内省支援の実態の把握（第6章）を行った。

第1章では、本研究の背景である日本企業における中堅社員とその育成方法の特徴と課題について概観した。中堅社員とは、入社5～15年程度の管理職になる手前の社員である。そして、担当や期間を定めない「インフォーマルなOJT（On the Job Training:職場内訓練）」を中心とする仕事経験を通じた主体的な学びにより、「不確実性への対処」を可能とする職務遂行能力を高めている。中堅社員は、適応的熟達者ではあるが、次の成長段階への伸び悩みの状態に陥りやすい。このため、中堅社員自身が「インフォーマルなOJT」の中で仕事を通じた経験学習と内省を行い、主体的に学ぶための支援の必要性が示された。さらに、本研究の視点は、中堅社員の仕事を通じた学びを、「個人の発達への関心」の視点に立ち、「訓練開発の領域」の問題としてとらえた。そして、本研究の枠組みを経験学習論と仕事管理論によって「個人が仕事に必要な知識やスキルをいかに獲得しているか」を把握することとした。

第2章では、先行研究について概観した。すなわち、中堅社員の役割と課題、経験学習の系譜、看護・教師教育、企業内人材育成の内省支援の学習方法を概観した。そして、本研究の独自性と問題の所在を明らかにし、目的と用語の定義についても言及した。

第3章では、本研究の存在論・認識論的立場と研究アプローチ、研究方法と対象、全体の構成を示した。本研究は、反基礎づけ主義の存在論と解釈主義的認識論の立場をとり、帰納法アプローチによる質的研究を行う。研究方法は、インタビュー法によるデータ収集と、データからの理論生成を目的とした分析方法として修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下 M-GTA：研究1, 2, 3）と複線経路等至性アプローチ（Trajectory Equifinality Approach:以下 TEA：研究2）を採用した。研究対象は、合目的的サンプリングによって対象者を選定した。

第4章（研究1）では、内省プロセスの詳細について探索的にモデルを生成し、内省支援策を検討した。対象者は、「見どころはあるが伸び悩む＝内省支援が必要な中堅社員」である大手システムインテグレーション企業X社の中堅社員5名であった。半構造化インタビューデータをM-GTAで分析し、【仕事の振り返り】、【仕事をめぐる振り返り】、【振り返りに影響を与える事柄】の3領域からなるモデル図を作成した。その結果、中堅社員の内省は、第一には仕事の問題解決の経緯を振り返ることであり、次いで他者からの働きかけによって、自己の内面的特徴を多角的に検討することが分かった。また、内面的特徴を吟味する過程において、自分の仕事観・信念と、仕事をする上で自分が「ありたい/あるべき姿」と考える理想状態との葛藤状況にあることが、問題の本質的課題を理解していながらも、その課題解決に向けて今後の行動を変えようとするのを妨げていた。そして、【振り返りに影響を与える事柄】にある『中堅社員の役割期待』に示される業務環境のあり方と、中堅社員自身の『振り返りのとらえ方』が、内省を【仕事の振り返り】にとどめ、【仕事をめぐる振り返り】として内省を深化させない阻害要因となっている可能性が示唆された。また、内省支援策検討には、内省に影響を与える中堅社員の価値観・信念の把握と、

上司による OJT を通じた内省支援の可能性が検討された。

第5章（研究2）では、研究1の結果をふまえて、「内省支援が必要な中堅社員」の価値観・信念の内容と、その形成過程としてどのような経験を得て何を学びえたのかを探索的に検討した。「中堅社員の価値観・信念を踏まえた内省支援策の検討」を効果的に行うために、「中堅社員の価値観・信念」について、研究協力者個別の状況・文脈に基づいて、その価値観・信念の形成過程と内容を具体的に把握する必要から、研究1の対象者によるインタビューデータを TEA によって分析し、入社から、中堅社員としての等至点（EFP）である「自分にとっては仕事とは何か」「仕事で大事にしたいこと」がはっきりするに至る経験のプロセスを統合して TEM 図を作成した。その結果、中堅社員は、＜仕事の大変さ、難しさに直面する＞、＜異動・配置換えにより新しい仕事に就く＞、＜一人で完結させる責任の重い仕事を任されるが、予想外のトラブル対処に追われる＞の3つの共通の出来事を経験していることが分かった。また、これらの出来事への対処から、自分の仕事への取り組み方を段階的に自覚するとともに、＜社会人としての役割規範＞、＜自律的に仕事をする＞、＜公私ともに充実させる＞、＜他者への貢献＞の4つ仕事観・信念を形成していることが明らかになった。このことから、中堅社員は成功体験だけではなく失敗経験からも学びを深化させて仕事観・信念を形成していることと、その学びには上司や顧客などの他者からの継続的な期待・要望の表明が影響していることが示唆された。さらに、中堅社員の経験学習と内省支援は、上司からの仕事の割り当てや進捗管理など、日常的なマネジメントを通じた関わりが効果的であることが検討された。

第6章（研究3）では、研究1、2の結果をふまえて、具体的な内省支援策を検討するために、組織業績と部下育成を両立するマネジャーの、仕事の PDCA サイクルを実践する行動が、どのように中堅社員の経験学習を促進し内省支援と関連しているのかを上司側の認知から明らかにした。対象者は、大手素材製造業 Y 社の中間管理職 8 名である。半構造化インタビューデータを M-GTA で分析し、【中期展望にもとづく啐啄同時（ソツタクドウジ）の関わり】、【マネジャー自身の積極的な振り返り】の2領域からなるモデル図を作成した。その結果、上司である「組織業績の達成と、部下育成を両立するマネジャー（以下マネジャー）」の中堅社員への経験学習の促進と内省支援は、2～3年程度の中期的な展望にもとづいて中堅社員を困難な仕事に対峙させながら、中堅社員が仕事の結果を出せるように適切なタイミングで関わり続ける中期的なマネジメントプロセスと、そのプロセスに関するマネジャー自身の積極的な内省によって促進されることが分かった。このことから、中堅社員に対する経験学習の促進と内省支援は、マネジャーの業績達成行動と部下育成行動を統合した中期的なマネジメント行動において実施されていること、及びマネジメント行動に対するマネジャー自身の内省が、中期的なマネジメント行動に影響を与え、部下の経験学習と内省支援を促進していたことが示唆された。

第7章では、本研究から得られた知見を総括し、今後の展望について述べた。本研究の結果、中堅社員が「内省しない」とみなされる要因として、役割期待と業務環境の影響が示された。また、中堅社員の仕事の進め方と、中堅社員の仕事観・信念に支えられたあるべき・ありたい姿の葛藤も要因の1つとして示唆された。こうした中堅社員の内省支援は、PDCA サイクルに沿った業務マネジメントを通じて上司からの仕事の割り当て、進捗管理、評価を通じて行われることが効果的であると提案された。また、今後の展望において、本研究の成果を中堅社員に対する「インフォーマルな OJT」のモデル、つまり「実際の仕事を通じて、育成する」ことのモデルとして提示することにより、経験学習促進とマネジャーによる内省支援の実践負荷の軽減につながるについて言及した。