

早稲田大学審査学位論文

博士（人間科学）

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

目次

1. はじめに.....	1
1.1. 日本企業における中堅社員の特徴と課題.....	1
1.2. OJTによる人材育成の特徴と課題.....	2
1.3. 本研究の視点と枠組.....	4
2. 先行研究の整理と本研究の目的.....	7
2.1. 中堅社員の役割と育成課題.....	7
2.1.1. 中堅社員の特徴と役割.....	7
2.1.2. 中堅社員育成の現状と課題.....	9
2.2. 経験学習における内省と価値観・信念の役割.....	11
2.2.1. 経験学習における内省の役割.....	11
2.2.2. 経験学習における価値観・信念の役割.....	12
2.3. 日本の企業内人材育成における経験学習.....	13
2.4. 職業教育における内省支援の学習方法.....	14
2.4.1. 看護教育・教師教育における経験学習と内省支援の学習方法.....	15
2.4.2. 企業内人材育成における内省支援の学習方法.....	17
2.4.3. マネジャーによるOJTと内省支援.....	18
2.5. 本研究の独自性と問題の所在.....	22
2.6. 本研究の目的.....	23
2.7. 用語の定義.....	24
3. 研究方法.....	25
3.1. 本研究の存在論・認識論的立場と研究アプローチ.....	25
3.2. 研究方法と対象.....	27
3.2.1. 研究方法.....	27
3.2.2. 研究対象.....	30
3.3. 全体の構成.....	32
4. 研究1：内省支援が必要な中堅社員の内省プロセスの特徴の質的研究.....	34
4.1. 目的.....	34
4.2. 方法.....	34
4.2.1. 研究協力者の選定とその手順.....	34
4.2.2. 調査方法.....	36
4.2.3. 分析方法と手順.....	36
4.3. 結果.....	39
4.3.1. 結果の概要.....	40
4.3.2. ストーリーライン.....	40

4.3.3.領域ごとの結果.....	41
4.4. 考察	47
4.4.1.中堅社員の内省プロセスと内省阻害要因.....	47
4.4.2.上司による OJT を通じた内省支援の検討.....	48
4.5. まとめと今後の課題.....	50
4.5.1.まとめ.....	50
4.5.2.今後の課題	50
5. 研究2：内省支援が必要な中堅社員の経験学習における仕事観・信念の形成プロセスの質的研究	52
5.1. はじめに	52
5.1.1.経験学習における内省と価値観・信念の位置づけ	52
5.1.2.本研究の目的.....	52
5.2. 方法	53
5.2.1.研究の枠組み.....	53
5.2.2.調査対象	55
5.2.3.調査・分析方法	56
5.3. 結果	58
5.3.1.経路に影響を与える社会的方向づけ・社会的助成について.....	64
5.3.2.発生の三層分析について	66
5.4. 考察	70
5.4.1.中堅社員の仕事観・信念を形成するプロセスとしての TEM 図の特徴.....	71
5.4.2.中堅社員の仕事観・信念の特徴.....	72
5.4.3.上司のマネジメントを通じた内省支援.....	72
5.5. まとめと今後の課題.....	74
5.5.1.まとめ.....	74
5.5.2.今後の課題	75
6. 研究3：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質的研究.....	76
6.1. はじめに	76
6.2. 本研究の目的	76
6.3. 方法	76
6.3.1.研究協力者の選定手順.....	76
6.3.2.調査方法	78
6.3.3.分析方法と手順.....	79
6.4. 結果	83
6.4.1.ストーリーライン	85

6.4.2.領域ごとの特徴：中期展望にもとづく啐啄同時の関わり	86
6.4.3.領域ごとの特徴：マネジャー自身の積極的な振り返り	94
6.5. 考察	97
6.5.1.業績達成行動と部下育成行動を統合した中期的マネジメントにおける経験学習 促進と内省支援	97
6.5.2.中期的マネジメントを促進するマネジャーの内省	99
6.5.3.「仕事を通じた育成」の実践に向けて.....	99
6.6.まとめと今後の課題.....	100
6.6.1.まとめ.....	100
6.6.2.今後の課題	101
7. 結論	102
7.1. 結果のまとめ	102
7.1.1.内省支援を必要とする中堅社員の経験学習と内省の特徴	104
7.1.2.中堅社員を部下にもつ優れたマネジャーのマネジメントの実態	104
7.2. 総合考察	104
7.2.1.内省支援を必要とする中堅社員はなぜ「内省しない」とみなされるのか.....	105
7.2.2.内省支援を必要とする中堅社員にはどのような内省支援策が適切か	109
7.2.3.企業内人材育成における活用について.....	113
7.3. 本研究の今後の展望.....	114
付記.....	116
謝辞.....	117
参考文献	119
付録.....	126
第4章 研究1：内省支援が必要な中堅社員の内省プロセスの特徴の質的研究 分析ワ ークシート	126
第5章 研究2：内省支援が必要な中堅社員の経験学習における仕事観・信念の形成プ ロセスの質的研究 TEM 図 分析ワークシート	207
第6章 研究3：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質的研究 分析ワークシート	298

1. はじめに

本研究は、中堅社員の職務遂行能力を向上させるために、どのように経験学習の促進と内省支援を行うべきかを検討する。

そのために、中堅社員の特性に合わせた内省支援策を検討するための基礎研究として、中堅社員の経験学習と内省の特徴（研究1, 2）と、中堅社員を部下にもつ優れたマネージャーのマネジメントの実態（研究3）を把握する。

日本企業の中堅社員は、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って職務遂行能力を高めている。しかし、中堅社員を対象とした経験学習の促進と内省支援の研究は管見において十分とは言えない。

本章では、日本企業の中堅社員の特徴ならびに育成の課題と、OJTによる育成の特徴と課題について概観した上で、本研究の視点について述べる。

1.1. 日本企業における中堅社員の特徴と課題

本節では、中堅社員の特徴を概観し、育成上の課題について述べる。

中堅社員に関する一般的に共通する定義はないが、先行研究にもとづく特徴は次の通りである。

中堅社員に該当する社員とは、「新人・若手社員期間（入社5年目以内程度）を過ぎた20代後半から中間管理職の手前までの社員（入社5～15年程度）」（人材育成学会 2019）であり、組織に占める人数割合は約30%（松尾 2012）と言われている。

組織が中堅社員に求める能力は、その職位に応じたレベルの「不確実性をこなす技量」（小池・猪木 2002）であり、「仕事の能力」と「協働の能力」の2側面において自律的にその職務を遂行する能力の習得が期待されている（藤村 2000）。

さらに、成人の発達の見点から見た中堅社員の状態については、熟達論やキャリア論で示されている。楠見（2012）は、ERICSSON（1996）の「熟達の10年ルール」をもとに、中堅社員は「適応的熟達化」によって、「仕事の全体像を把握でき、スキルに使い方が柔軟になる」ことを指摘している。また、キャリア発達段階の見点から見ると、中堅社員は成人初期（28歳から40歳程度の期間）に相当し（SCHEIN 1978/1991）、仕事経験の蓄積を通じて自身の価値観・信念を明らかにすることによって公私にわたるアイデンティティの確立が求められる時期にあたる。

以上のことから、中堅社員とは、新人・若手社員の段階を経て、自律的かつ安定的に仕事を進めることができる存在であることが期待される存在と言えよう。

一方、中堅社員の育成課題は、熟達が一定レベルに達したことによる「伸び悩み」の状態が課題として指摘されている。

つまり、中堅社員は成長の停滞により適応的熟達者のままでとどまり伸び悩むこと（楠見 2012, 人材育成学会 2019）が多い。また、中堅社員は他の階層と比較して、層化される傾向にある（守島 2015）。すなわち、業績を挙げ仕事に意欲をもつ「ハイパーフォーマー層」と、

仕事に意欲をもてない「ローパフォーマー層」と、二者の間に位置する「中間層」に層化され、特に該当者数の多い「中間層の中堅社員」の職務遂行能力を、より一層の向上させることが課題となっている（人材育成学会 2019, 守島 2015）。

上記のような特徴と課題をもった中堅社員の育成は、中堅社員としての自律・自立を確かなものとした上で、管理職層やエキスパート層などの次の段階に進んでいくことが目的となる。そして、その育成は自律的な職務遂行を通じて自らの経験から学ぶ支援によって行われる必要があるだろう。

中堅社員の熟達について、楠見（2014）は、中堅から次段階への成長は、単なる経験の蓄積では到達できず、経験学習態度や批判的思考態度によって自身の経験の内省を促進し、実践知を向上させる必要があると指摘している。さらに、中堅社員の育成は、Off-JT（職場外訓練・集合研修など）が中心となる新人や管理職層と比較して、人事異動やOJT（職場内訓練）などの現場実践に依存し（厚生労働省 2014）、その多くは、期間や担当を定めない「インフォーマルなOJT」（小池・猪木 2002）である。

こうしたことから、中堅社員の育成については、そのアイデンティティの確立と、次の段階に向けた成長を促すために、中堅社員自身が「インフォーマルなOJT」の中で職場における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が必要と言える。

1.2.OJTによる人材育成の特徴と課題

本節では、日本企業のOJTによる人材育成の特徴と課題を述べる。

従来の日本企業における人材育成は、OJTを中心とした仕事経験の蓄積を主な育成手段としてきた。

日本企業におけるOJTは、学び手の熟達段階に応じて実施のあり方が異なる。そして、熟達段階が上がるにつれて、不定型で曖昧な問題に対処する能力を習得させることが目的となる。

OJTは、新人や未経験者を対象として、教育担当者と学習内容や期間を正式に定めて行われる「フォーマルなOJT」と、学習内容や期間を特定せず、実際の業務を遂行することを通じて学ぶ「インフォーマルなOJT」に大別される（小池・猪木 2002）。

「インフォーマルなOJT」は、担当業務について初期段階の学びを終えて、自律的に業務を通じて学ぶレベルにある中堅社員や管理職などを対象に行われることが多い。

小池・猪木（2002）は、大手企業のホワイトカラー正社員の育成は、管理職層に至るまでの長期間にわたる「インフォーマルなOJT」と異動や配置転換を主要な手段として行われ、その過程において直面する多様な問題を解決する経験によって、「不確実な問題をこなす技量（起こる事柄の性質や、それによっておこる変動の大きさや時期が分からない問題に対処する能力）」を段階的に習得していると指摘する。

つまり、「フォーマルなOJT」によって担当業務に関する基礎的・定型的な内容を習得した後は、その職位レベルに応じた「不確実な問題」に対処し、それをこなす「技量」を経験

から学んでいると言える。

OJT を重視する人材育成においては、その主要な教え手となる組織のマネジャーの役割が重要となる。日本労働政策研究・研修機構（2017）の「日本企業における人材育成・能力開発・キャリア管理」調査によれば、回答したマネジャーのうち、70%以上は自部署において「部署としての育成・能力開発（OJT）を担う」ことを自身の役割として認識している。一方、実際に「部下への育成・能力開発に対する支援ができています」と回答したのは32.9%にとどまっており、職場における仕事を通じた学びとして OJT が機能しにくくなっているという指摘もある。

しかしながら、厚生労働省（2019）の「平成30年度能力開発基本調査」によれば、正社員に対して重視する教育訓練は、回答した事業所のうち73.6%が「OJT 重視群（OJT を重視する+OJT を重視するに近い）」となっており、現在も多くの日本企業は OJT を人材育成手段として重視している。

したがって、OJT は今もなお企業内人材育成の主要な方法であり、どのようにすれば、より有効に機能するのかを検討する必要がある。

特に、「インフォーマルな OJT」においては、上司であるマネジャーが組織業績の達成に責任をもつ管理者であり、かつ、教え手として、組織目標の達成に向けて組織メンバーに対して仕事を割り当て、メンバーにその仕事を遂行させることを通じて育成を行う。

中堅社員や管理職など、担当業務について初期段階の学びを終えて、自律的に仕事を通じて学ぶレベルにあるホワイトカラーにとっては、「インフォーマルな OJT」は「仕事そのもの」であり、教え手となるマネジャーも学び手であるメンバーたちも、それを「学習」であると意識することは少ない。しかし、学びそのものが目的ではなく、仕事の遂行が目的の企業人教育においては、「実際の仕事を遂行する」という経験を通じた学びのあり方、すなわち「インフォーマルな OJT」を通じた経験学習がどのように行われているのかが人材育成の成果に影響する。

佐藤（2016 A）は、一定期間の「仕事管理の PDCA サイクル」の積み重ねを確認することによって、「仕事に就きながらの指導や訓練的側面」を明らかにして、より詳細な能力形成の過程を確認できるとした。加えて、仕事管理の PDCA(Plan-Do-Check-Action:一定期間内に、仕事の割り当て・進捗管理・評価などを行う一連のマネジメントサイクル)サイクルと育成の PDCA サイクルが一致することによって、仕事経験からの学びが成立し、2つの PDCA サイクルの積み重ねがキャリアとして蓄積していくことを示している（佐藤 2014, 2016 A）。

このように、企業における人材育成の実態を把握するためには、実際の OJT のあり方や、それによってどのような能力が形成されるのかを把握すること、つまり、学び手であるメンバーの具体的な仕事の割り当てられ方や、その業務遂行状態がどのように管理・評価されるのかを把握することが重要である。

1.3.本研究の視点と枠組

企業組織の競争優位性の源泉はヒトによって形成される。企業が市場に提供する様々なサービス・製品を、実際に企画・開発・製造・販売し収益を獲得するのは、その企業で働く一人ひとりの個人の働きによるものである。したがって、企業組織の競争優位性はその企業で働く個人を育成することによって、その能力をいかに開発し、活用するかに左右される。

一方、働く個人にとっては、働くことによって経済的な安定を得るだけでなく、高度な知識や技能を習得することによって自身の能力を高めることや、やりがいや成長など仕事を通じた自己実現を目指す動きがある。

MaCLAGAN (1989) は、こうした企業の育成と個人の学びを統合するものとして、個人を対象とした人材育成を組織における人的資源開発に結びつけるモデルを開発した。それは、「個々人の職務遂行能力を訓練によって開発しながら、組織レベルでの学習も促し、さらに個々人のキャリアをも開発する」(佐藤 2016A) 考え方である。

また、企業における人材育成は、組織の側からの学びの働きかけと、個人の側からの学びの2側面から見ることもできる (McGUIRE *et al.* 2012) 。すなわち、組織目標を達成するために、組織が必要とする人材に、仕事の遂行に必要な能力(知識・技能・態度など)を習得させる側面と、その組織で働く個人が仕事を通じて必要な能力を習得し自分自身のキャリアを形成していく側面である。組織の側からの学びの働きかけに関する研究は、組織の優位性を人材育成と活用から検討する人的資源論など経営学的視点から行われてきた。一方、個人の側からの学びに関する研究は、個人の主体的な学びと成長を前提とした、成人教育や成人発達論などの教育学的視点から行われてきた。

佐藤 (2016 A)は、こうした研究動向をふまえて、企業内人材育成について「訓練によって技能や知識などの職務固有の能力を開発するだけでなく、それを組織の成果向上に結びつけながら、さらにキャリアという長期的な時間軸も意識して人材を開発する活動」と定義した。そして、次に示す「人材開発の3つの実践領域と2つの研究視点」から、企業内人材育成の実践領域と研究の視点を示した。

表 1-1. 人材開発の 3つの領域と 2つの研究視点

	個人の発達への関心	組織の側の開発への関心
訓練開発の領域	①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 代表的な研究：経験学習	②個人に仕事に必要な知識やスキルをいかに獲得させるか 代表的な研究：知的熟達論
組織開発の領域	③個人に学習を促す組織の学習環境をいかに育むか 代表的な研究：職場学習論	④組織自体の学習力をいかに高めるか 代表的な研究：学習組織論
キャリア開発の領域	⑤個人が長期スパンでどのようにキャリア発達を遂げているか 代表的な研究：個人の視点にたったキャリア研究	⑥個人のキャリアを組織の視点からどのように開発するか 代表的な研究：組織からのキャリア開発支援の研究

※出所 佐藤 (2016 A)p.30表1-2 人材開発の3つの実践領域と2つの研究視点の表に、佐藤 (2016 A)が示す各領域の代表的な研究例を筆者が加筆

本研究は、佐藤が提唱するこの領域と視点に依拠し、「訓練開発の領域」における「個人の発達への関心」に焦点をあて、中堅社員を対象として、表1-1.の「①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のか」を、「インフォーマルな OJT」における経験学習と内省実態からとらえる。それにより、中堅社員の職務遂行能力の向上に向けて、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。

その理由は、中堅社員の主観的認知にもとづき、経験からの学びと必要とされる内省支援の実態を探索的に把握するためである。すなわち、何の業務経験からどのような経緯によって知識・技能・態度を習得し、職務遂行能力を高めているのかを具体的に把握するためには、個人の側から内的な認知をもとに、その詳細を把握する必要がある。

具体的には、佐藤 (2014, 2016A) によるホワイトカラーの能力形成を「インフォーマルな OJT」における経験学習と仕事管理論の観点からとらえる枠組を援用して、中堅社員の経験学習と内省支援の状況を把握する (図1-1. 参照)。

まず、中堅社員の経験学習と内省実態については、研究1,2によって経験学習の観点から検討する。

研究1では、中堅社員が事業年度等の一定期間において割り当てられた自分自身の仕事をどのように遂行していくのか、そしてその遂行を通じてどのような経験から内省を行っているのかを把握する。

研究2では、中堅社員が入社から現在に至るまでの様々な業務経験を通じて、どのような出来事から何を学び、さらにどのような価値観・信念を形成したのかを把握する。

そして、研究3では、仕事管理論の観点から、中堅社員への内省支援の実態を検討する。

すなわち、組織業績の達成と部下育成を両立する上司の業績達成行動と部下育成行動を統合した業務マネジメント行動をもとに、部下の中堅社員に対する内省支援の実態を把握する。具体的には、組織の目標や計画が、上司からの仕事の割り当てを通じてどのように中堅社員に展開され、その目標や計画の達成のために、上司がどのように仕事の進捗状況を管理し、中堅社員が業務遂行できるように指示・指導していくのかを確認する。

最後に、考察において、これらの研究1、2、3の結果を統合して、内省支援を必要とする中堅社員の特性に合わせた内省支援策を検討する。

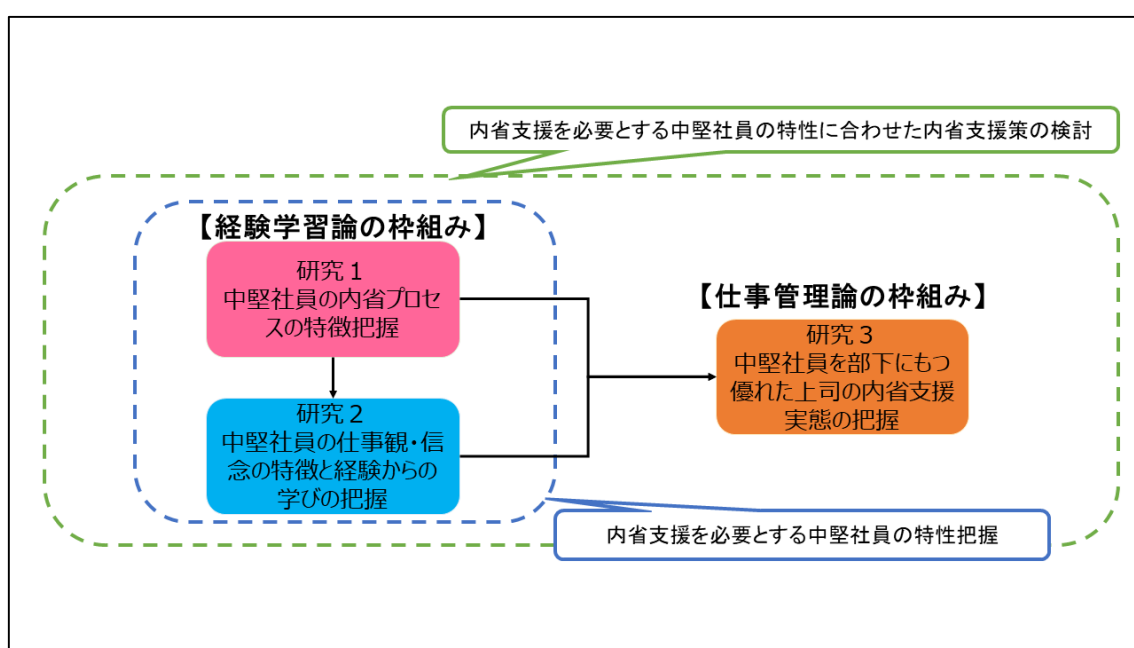


図1-1. 各研究の関連と位置づけ

2. 先行研究の整理と本研究の目的

本章では、まず、中堅社員の役割と課題について論じる（1 節）。次に経験学習における先行研究を概観する（2 節, 3 節）。次に、看護・教師教育の内省支援の学習方法の特徴と課題に対比させながら、企業内人材育成における内省支援の特徴と課題について述べる（4 節）。最後に、本研究の独自性と問題の所在（5 節）を明らかにし、目的（6 節）、用語の定義（7 節）について述べる。

2.1. 中堅社員の役割と育成課題

本節では、中堅社員の役割と育成課題に関する先行研究を整理する。

2.1.1. 中堅社員の特徴と役割

中堅社員に関する共通した明確な定義はないが、組織の成員としての特徴と、成人である個人としての熟達の特徴を次に確認する。

組織の成員としての中堅社員は、概ね社会人歴 5～15 年程度の、管理職ではない社員である。

「新人・若手社員期間（入社 5 年目以内程度）を過ぎた 20 代後半から中間管理職の手前までの社員（入社 5～15 年程度）」（人材育成学会 2019）という定義や、「入社後 5～13 年程度」（厚生労働省 2017）、「社会人経験年数が平均 7.3 年目の人材であり、組織内の中堅社員の割合は 30.5%」（松尾 2012）など、定義は様々である。

また、DREYFUS(1983)が主張する熟達段階によれば、企業人は知識や技能の習得と経験の積み重ねによって、概ね 10 年で中堅（proficient）へと成長するとされる。

これらの中堅社員の定義・位置づけの共通性を検討すると、入社歴または社会人歴 5～15 年の経験をもち、20 代半ばから 30 代の社員を中堅社員としてとらえることが妥当であろう。

組織における中堅社員には、新人・若手社員が果たすべき組織社会化の課題を克服し、組織の中でも難易度の高い中核業務を自律的に遂行する役割が期待される。

企業が中堅社員に求める役割の上位 3 項目は「後輩の育成」が 73%、「自業務の改善」が 56%、「シナリオ構築」が 55%である（産業能率大学総合研究所 2009）。また、「グループやチームの中心メンバーとして、創意工夫を凝らして自主的な判断、改善、提案を行いながら業務を遂行すること」（厚生労働省 2017）や、中堅社員は、職場においては、強い業績圧力のもとで膨大な量の周辺業務を迅速に処理しつつ、難易度の高い中核業務についても他者に頼らずに高い成果を出すことを期待されている（戎野ほか 2014）。

すなわち、中堅社員には、職場において後輩を十分に指導できるだけの職務遂行能力をもち通常の定型業務を問題なく安定的にこなせることを基本として、さらに自分自身が担当する業務を能動的に改善することや、主体的に仕事の進め方を描くことが必要となる難易度の高い非定型業務についても高い成果を出すことがその役割として期待されている。

このように「適応的熟達化」によって、「仕事の全体像を把握でき、スキルに使い方が柔

軟になる」(楠見 2012) 中堅社員に必要な能力は、通常の定型業務を安定的に運営できる職務遂行能力に加えて、そのレベルに応じた非定型業務に取り組む能力が求められる。

小池・猪木(2002)は、ホワイトカラーの「不確実性をこなす技量」の習得は管理職に限らず、中堅社員等一般社員においてもその職位に応じたレベルの不確実性を伴う課題解決において必要であると示唆している。また、中堅社員向けのアセスメントツールの1つであるリクルートマネジメントソリューションズ社のMOAでは、中堅社員の職務遂行能力を次の2側面・4尺度で規定している。すなわち、第一の側面は「仕事の能力」であり「課題形成力」と「課題遂行力」の2尺度から構成される。第二の側面は「協働の能力」であり、「人材活用力」と「対人対応力」の2尺度から構成される(藤村 2000)。

したがって、中堅社員には、組織の中核メンバーとして不確実な状況においても主体的に意思決定を行い、他者を巻き込んで協力を得ながら、難易度の高い中核業務を独力で遂行する能力が求められている。

次に、個人としての中堅社員の特徴を成人のキャリア発達段階の観点から確認する。

中堅社員は成人初期(28歳から40歳程度の期間)に相当し(SCHEIN 1978)、仕事経験の蓄積によって自身の価値観・信念を明らかにすることによってアイデンティティの確立が求められる時期にあると言える。

SCHEIN(1978)は、企業人が組織社会化によりキャリア発達を進める過程において、キャリア選択上の基準となる自分自身の価値観・信念や、自分が重要視する仕事に対する取り組み方を形成することを「キャリアアンカー」という概念で説明し、中堅期の入り口に相当する30歳前後で確立されるとした。そして、この組織社会化から成人中期の間にある中堅社員の時期は「相互作用の段階」であり、現在所属している組織に居続けるのか、異なる選択をするのかを決断するための準備段階と指摘する。

つまり、中堅社員は、組織において仕事を通じた自分自身のありようを自らの意思で決定していくこととあわせて、個人としての生き方、身の振り方についても決定していくことが求められる段階にあると言える。

一方、中堅社員に相当する20代後半から30代にかけては、客観的には将来のキャリア上昇が見込め、本人の成長可能性も十分にあると思われる中堅社員が、周囲が期待するパフォーマンスを発揮できない、いわゆる「伸び悩み」状態になることも指摘されている。

楠見(2012)は、熟達段階において「創造的熟達者」になることができないまま、そのレベルで留まってしまう中堅社員が一定数いることを示唆している。また、鈴木(2014)は、中堅社員が、仕事に対するモチベーションを高めることができず「淡々と役割をこなすだけ」の状態に陥る理由として、組織が要請する役割期待と、個人としての中堅社員が望む将来のありたい姿を一致させることができないことにあると指摘した。そして、組織の中での将来展望がもちにくくなり、「自分のキャリアが定まっていなくてもかかわらず、自分のキャリアに関する意識や関心が低い状態」、いわゆる「キャリア・ドリフト」や、「組織における自己の見通しが立たない状態」いわゆる、「キャリアミス」に陥ってキャリアが停滞すること

や、組織の中でのキャリアの上昇が望めるにもかかわらず、より高い職責につく責任を回避して現状に留まろうとする動きにつながっているとした（鈴木 2014）。

このような中堅社員のキャリアにおける停滞や組織における責任回避の動き、つまり、「伸び悩み」状況は、アイデンティティの確立に至るまでの過渡期の葛藤状況とも言える。

すなわち、将来の見通しの不透明さや、組織が要請する役割期待と自分が個人としての希望するキャリアのあり方が一致しないことによって、将来の方向性を決めかねているが、一方で「この現状のままで良い」と、完全に諦めきることができない、どちらつかずの状態と言える。

こうした状況にある中堅社員が、過渡期を経て、自分自身のありよう、すなわち価値観・信念や、自分が重視する仕事の取り組み方を自覚して、それらを「自分ごと」として引き受けていくために、中堅社員本人の自発的な取り組みとともに、それを支援する周囲の働きかけが重要である。

2.1.2.中堅社員育成の現状と課題

中堅社員の育成は多くの企業にとって重要な課題となっている。

リクルートマネジメントソリューションズ（2018）によれば、企業の人事部門管理職が考える人材マネジメントの課題の上位3項目として、「新人・若手社員の戦力化」（67.3%）、「中堅社員の育成」（64.9%）、「ミドルマネジメント層の能力開発」（54.8%）を挙げている。組織成員の約3割が中堅社員で構成されていること（松尾 2012）をふまえると、成員数の多い中堅社員の能力発揮のありようは組織成果に大きく影響することが想定され、企業における中堅社員育成の重要性が伺われる。

中堅社員の育成はOJT、なかでも期間や担当を定めず、実際の業務を行うことによって学ぶ「インフォーマルなOJT」が主体となっている。

多くの日本企業では、組織社会化の節目として、新入社員として組織参入時と管理職層への昇格時には、社員に対して大きな意識変化が求められる。こうした意識変化を促す施策として、研修を中心としたOff-JTは、企業側が求める各階層への役割期待と求められる知識・スキル・態度を伝達・習得させる場として機能している。

一方、中堅社員の育成施策は、Off-JTが中心となる新人や管理職層と比較して、人事異動やOJTなどの現場実践に依存している（厚生労働省 2014）。中堅社員は、職場の中核的な存在として、組織業績の達成に貢献するとともに、実際の業務を通じて職務遂行能力を高めることが求められている。

伊東（2015）は、「機能的分業を担う単位部署に所属する従業員は、入社当初は事業的に安定した生産領域に所属し、領域内の知識や技能を学び、経験を積み重ねて」中堅社員になり、日常的な課題解決を通じて専門性を獲得していることを指摘している。また、山田ほか（2012）によれば、中堅社員の役割期待は「創意工夫を凝らしながら、自らの目標を達成する」、「関係者に自ら働きかけ、協力を引き出せる関係性を築く」、「担当業務の達成状況や、

そこに至る道筋を自ら描く」ことであり、これらの役割期待を果たすためには、若手社員から中堅への移行において、中堅社員自身の仕事の捉え方や、仕事の意味・価値を見直させることが成長につながるとした。

このように、中堅社員には、自身の職務遂行能力の伸長に向けて、仕事の経験から主体的に学び、自身の価値観・信念を確立していくことが求められていると言えよう。

中堅社員を育成する上での課題は、「伸び悩み」状態からの脱却するための、中堅社員の主体的な学びをいかに支援するのにかかっている。

中堅社員は、キャリアプラトー（これ以上自身のキャリアが上昇することがないという客観的または主観的な判断）によって適応的熟達者に留まり、その先の段階である「熟達者としての創造的熟達」に到達できない人が多いことも指摘されており（楠見 2012）、中堅から次段階の熟達者への成長は、単なる経験の蓄積では到達できず、経験学習態度や批判的思考態度によって自身の経験の内省を促進し、実践知を向上させる必要がある（楠見 2014）。

一方で、既述の通り、中堅社員は、組織社会化が課題となる新人や、職位に見合った知識の取得や意識変化が求められる管理職層が、Off-JT による職場を離れた育成機会も通じて能力開発を進めているのに対して、その職務遂行能力の開発は「経験からの学び」の実践に支えられており、「経験からの学びの成果」は個人の取り組みに委ねられている状態と言える。

また、中堅社員は新人・若手層や管理職層と比較して、業績を挙げ仕事に意欲をもつ「ハイパフォーマー層」と、キャリアの停滞やモチベーションの低下により仕事に意欲をもてない「ローパフォーマー層」、これら 2 者の間に位置する「中間層」に人材が層化する傾向にあり、特に人数の多い中間層について、その多様化する価値観に対応した人材育成の必要性が指摘されている（人材育成学会 2019, 守島 2015）。

「中間層」の中堅社員とは、いわゆる「普通の人」である。「飛び切り優秀な人」でもないが、かといって「中堅社員に求められるレベルの仕事ができないダメな人」でもない。「一定レベルにはあるが、今後の成長に向けて何らかの課題がある」存在であり、中堅社員の主流を占める人々である。こうした、人数が多く、価値観が多様な「中間層の中堅社員」について個々人の特性に合わせた育成を効果的に行うためにも、OJT を通じた関わりは重要となる。

こうしたことから、中堅社員が職務遂行能力を高めてさらに成長するには、ただ経験を蓄積するだけでなく、「仕事」を通じて本人が自らの意思で主体的に「経験から学ぶこと」、つまり経験学習の促進と内省の深化によって能力開発を進めることが期待される。特に、人数の多い「中間層の中堅社員」の育成は、その成果が組織に与える影響の観点からも重要である。

しかしながら、どのような環境や支援があれば「経験からの学び」が深まるのかについて、体系的な整理、検討がなされていないことが課題である。

2.2. 経験学習における内省と価値観・信念の役割

前節では、中堅社員の特徴と育成の現状と課題について述べた。中堅社員の育成は、現場経験からの主体的な学び、すなわち「経験学習」によって支えられていることが明らかになった。本節では、経験学習における内省と価値観の役割について述べる。

2.2.1. 経験学習における内省の役割

人間が自らの経験を通じて学び成長する存在であること、言い換えれば経験を資源として成長する存在であることを明確に述べた存在として DEWEY (1938/2004) の思想に経験学習のルーツを見ることができる。

DEWEY は著書「経験と教育」において、子どもが自らの経験について反省的思考を通じて学習し、経験を再構成することが人間の成長につながり、それを支援することが教育の目的であると主張した。そして、人間の成長には、経験の連続性と、経験の相互作用が重要な役割を果たすことを示した。つまり、過去の経験をもとにして現在の経験を意味づけ、未来の経験を判断する基準となるという、経験のふりかえりに伴う経験の連なりと、個人と環境との相互作用からの学びが人間の認知発達を促進しているという主張である。

成人学習では、成人固有の学習資源として経験に着目している。

KNOWLS (1980/2002) は、DEWEY の思想を基盤におき「成人の学習を援助する技術と科学」としてアンドラゴジー (成人教育学) を提唱した。そして、成人にとって経験が学習資源となることを主張し、経験を活用した具体的な教育プログラムの開発を提示した。

経験を資源として活用して学習するためには、既存の経験を活用して現在の問題を解決するだけでなく、既存の経験にもとづいた自分自身の知識や思考のあり方を吟味して、新たなものの見方や考え方を獲得することも必要になる。そのためには、経験を振り返ること、つまり内省が必要となる。

CRANTON (1992/2006) は、成人の学びにおいては、経験と内省が重要な概念であることを指摘し、MEZIRROW (1990) の意識変容の学習をアンドラゴジーの発展の1つの流れとして紹介している。すなわち、「意味パースペクティブ」と呼ばれる学習者自身もつ自分のものの見方・考え方や価値観・信念などの前提について批判的に振り返り、その前提を再形成することが成人の学習の目的であると主張とした。

さらに、SCHÖN (1987/2007) が提唱した専門職の育成における「内省的実践」の考え方は、直面する不確実で複雑な問題に対して、既存の知識やスキルだけではなく、とらえた問題状況をふまえて新たな対応を検討して問題解決にあたることで新たな知を創り出す動きを重視した。そして、その過程と問題解決後にも自身の思考や行動を内省することが、よりよい実践につながることを担保すると指摘している。

このように、経験をういた学習においては、内省は自らの経験の多面的な検討を通じて自己理解を深め、経験の意味を新たに見出す役割をもつ。つまり、経験学習は、ただ漫然と経験を得れば学習が発生するわけではなく、内省によって駆動していると言える (中原 2012)。

2.2.2.経験学習における価値観・信念の役割

信念とは、「ある対象と他の対象，概念，あるいは属性との関係によって形成された認知内容」（西田 1988）である。すなわち「人間の記憶装置の内部において，二つの認知を連結した命題の形式によって形成された認知表象」であり，「神が万物を想像した」など2つの認知の結びつきを保有することをさす（西田 1998）。また，価値観とは，信念の一種であり，ROKEACH（1968）は，「どのように行動すべきか，そのことに価値があるのか」という信念を価値観としている。本研究では，これらの定義に従い，価値観と信念を同じものとして扱う。

同じ経験をしても，その人がもつ価値観・信念によって「何を学ぶのか」は異なる。

経験学習において，価値観・信念は本人が選択する行動を方向づける基準として機能する（松尾 2006）。さらに，経験を資源として学習を行う変容学習においては，経験の内省によって，価値観・信念が変容することが成人の成長である（CRANTON（1992/2006），MEZIRROW（1990））とされている。

つまり，価値観・信念は，経験の内省時に経験の意味を解釈したり，新たに意味づけたりする上での基準や枠組として機能していると考えられる（MEZIRROW 1991/2012，松尾 2006，MOON 2004）。さらに，経験の蓄積と内省を行うことによって，そうした自分の前提として認知のありようを変化させていくこともあり，価値観・信念は経験と内省に対して相互に影響を与えていると考えられる。

価値観・信念の検討は，経験学習において内省支援のあり方や，経験学習を高める能力として検討されている。

看護・教師教育においては，経験学習において価値観・信念を明らかにすることは，内省の質を高める方法として検討されてきた。

それは，内省を通じて価値観・信念のありようを認識することによって，本人の行動選択の基準を自覚させることや，それによって状況に適合した行動選択を促すなど，自己理解の深化と意識・行動変容をねらいに行われる（東 2009，田村・池西 2014，KORTHAGEN 2001/2010）。

また，価値観・信念のあり方は，経験学習を高める能力の1つとしても検討されている。

松尾（2006）は，先行研究にもとづき経験学習を高める能力として「自分の能力に対する自信（楽観性，自尊心）」，「学習機会を追い求める姿勢（好奇心）」，「挑戦する姿勢（リスクテイキング）」，「柔軟性（批判にオープン，フィードバックの活用）」を示し，これらに加えて「仕事の信念」が経験学習を高める能力であると主張した。そして，仕事の信念について「環境を理解し，予測し，コントロールするために使われる個人的な理論・原理・原則のようなもの」と仮定し，不動産販売会社の営業職，自動車営業，ITコーディネータを対象として経験学習の質を高める能力の1つとして「信念のあり方」を検討した。その結果，「目標達成志向」と「顧客志向」の信念が，それぞれの信念に応じて仕事上の行動・判断・評価を方向づけていることを明らかにした。

このように、価値観・信念は、経験学習を促進するための内省支援の学習方法や、経験学習そのものを向上させるために必要な能力として捉えられている。

2.3.日本の企業内人材育成における経験学習

本節では、日本の企業内人材育成における代表的な経験学習と実証研究について述べる。

中原（2013）は、日本の企業内人材育成において取り上げられることが多い現場での業務経験を対象とした経験学習理論として KOLB（1984）の「経験学習モデル論」と McCALL（1988/2002）「経験からの学習論」を取り上げている。

以下に、KOLB の経験学習モデル論と、McCALL の「経験からの学習論」の特徴と課題について述べる。

KOLB（1984）の「経験学習モデル」は、DEWEY の学習理論を循環モデルとして構造化したモデルである。

その特徴は次の2点である。第一は、具体的経験→内省的観察→抽象的概念化→能動的実験の4要素のプロセスが循環することによって、経験から新たな知識が創出され学習が促進されるという「循環性」である。第二は、プロセスの循環によって導き出された知識は固定的・普遍的なものではなく、プロセスが継続して循環し続けることによって、常に再定義されていくという「継続性」にある。

中原（2013）によれば、KOLB の経験学習モデルが想定している「具体的経験」は価値中立的なものであり、後述する「経験からの学習論」と比較して、経験にビジネス志向・管理志向を伴わないと主張している。また、「内省的観察」については、内省の対象、程度についても特定をしてないとしている。

経験学習モデルは経験学習に影響を与える環境や他者の存在を十分に検討していないという批判もあるが（山川 2004）、その構造の明快さから企業内人材育成の現場において多く取り入れられている（中原 2012）。

「経験学習モデル」をもとに職業人の熟達を研究した事例として、松尾（2006）の研究が挙げられる。松尾は、KOLB の「経験学習モデル」を基盤に置き、自動車、不動産販売会社の営業担当者、IT 企業のコンサルタント、プロジェクトマネジャーを対象として専門的スキル習得に向けた職業人の熟達を支えるメカニズムについて研究を行った。その結果、営業担当者が固有の知識やスキルを習得し、業績を上げるまでには10年程度の経験が必要であることが分かった。また、コンサルタントとプロジェクトマネジャーでは経験学習のパターンが異なることが分かった。さらに、これら4つの職種の経験学習の促進には目標志向と顧客志向の2つの信念が経験からの学びを方向づけるものとして有効であると主張している。

また、経験学習と能力の関係を検証した研究として、木村（2012）は KOLB の経験学習モデルを援用し、経験学習を構成する4要素と職務遂行能力の関係を定量的に検証した。それによれば、経験学習モデルは「具体的経験→内省的観察」「内省的観察→抽象的概念化」「抽象的概念化→能動的実験」「能動的実験→具体的経験」の間に循環的なパスが存在すること

が指摘された。また、経験学習モデルの4要素と「能力向上」には関連があることが示唆されている。

このように、経験学習モデルの研究は、経験学習を構成する要素が循環し、この循環によって職業人の熟達が支えられていることを検証する研究が主となっている。

McCALL (1988/2002) の「経験からの学習論」は、「現場業務を通じて様々な出来事を通じて、一皮むけた経験（飛躍的に成長することができた経験）がリーダーとしての成長に有効である」というリーダーシップ開発の実践研究が起源となっている。

その特徴は、経営管理職層や専門職層など、一定の熟達を遂げた職業人を対象として、成長につながった出来事（Event）と教訓（Lesson）を整理し、優れた熟達者や専門家を育成するためにどのような経験を付与すればよいかという知見を引き出すことにある。

中原（2013）によれば、この研究では、対象とされる経験はビジネス志向と管理傾向が強く、「ビジネス戦略に合致した、現有能力を超える跳躍が必要な経験」を前提とした研究が中心であるとしている。そして、当初 McCALL らが志向した「経験からの学習論」においては、内省の概念は含まれていなかったが、不確実性への対処を前提とした企業人育成の必要性が高まったことから、企業内人材育成においても SCHÖN の「内省的実践家」の概念が普及して以降、「経験からの学習論」においても内省の重要性が語られるようになったことを指摘している。

日本においては、金井・古野（2001）が、日本の経営幹部に同様の調査を実施し、「入社初期段階の配属・異動」「初めての管理職」「新規事業・新事業のゼロからの立ち上げ」といった本人にとって挑戦的な課題をやり遂げた経験から、その後の仕事経験に活かせる教訓や対処の方法を導き出すことによって本人のリーダーシップ開発に影響を与えることを明らかにし、経験からの学びの重要性を主張した。

その後、経験からの学習論は、女性リーダーを対象とした研究（石原 2006）や、サービスプロフェッショナルを対象とした研究（笠井 2007）など様々な職業人を対象として研究が進められている。

経験からの学習論は、成長を促す適切な成功・失敗経験を通じて、その後の経験に活かすことができる「教訓」を「自分のもの」として得ることができたかどうか重要である。すなわち、自身の経験を内省し、そこから得られた学びを「自論」として言語化することによって、以降の問題解決に活かすことが求められる。

2.4. 職業教育における内省支援の学習方法

本節では、職業人教育における経験学習と内省支援の学習方法について整理する。

職業人教育における経験学習と内省の有効性については、主として看護教育や教師教育で多くの研究が進められ、内省支援の学習方法について多くの検討がなされている。

本節では、研究の蓄積が進む看護教育・教師教育における経験学習と内省支援の学習方法の特徴と課題について確認した後に、企業内人材育成における経験学習と内省支援に関する

る現状と課題を述べる。最後に、企業における OJT を通じた経験学習促進と内省支援を担うマネージャーの役割を検討する。

2.4.1.看護教育・教師教育における経験学習と内省支援の学習方法

SCHÖN (1983/2007) は、「技術的合理性 (technical rationality)」に基づく専門的実践家から、「行為の中のリフレクション (reflection-in-action)」に基づく内省的な実践家への転換を主張しているが、近年の高度情報化や技術発展による環境変化は、看護師や教師に対して高い専門能力をもちつつ、自ら考え状況から学ぶことで不確実な状況に対応できる実践家としての役割を求めている。

看護教育と教師教育では、この内省的実践家をモデルとして、実践からの知の生成を重視している。つまり、内省を通じて、得られた経験から新たな知を生み出すことや、その後の業務・授業の改善に取り組むことなど、思考や行動の変化が期待されている。さらに、職業人としての熟達において、自身の仕事に対する価値観や信念の形成が重要な役割を担っている (秋田 1998, 田村・池西 2014 など)。

このため、その職業能力の育成と専門性の向上を目的として、就業前の養成教育から、就業後の継続教育に至るまで、学習者の内省を支援する学習方法が活用されている。

①看護教育における内省支援の学習方法

日本看護協会が定める「看護師の倫理綱領」(2003) 第 8 条によれば、「看護師は、常に、個人の責任として継続学習による能力の維持・開発に努める。」ことが行動指針として定められており、「専門職業人としての研鑽に励み、能力の維持・開発に努めることは、看護師自らの責任ならびに責務である」とされている。

看護教育では、BURNS and BULMAN (2000/2005) の「Reflective Practice in Nursing」による新たな看護家専門像の提示以降、実践知の形成を目的として国内外で内省支援の取り組みやツールが開発され、教育の場において浸透している (田村・津田 2008)。

日本においても、2000 年代以降看護教育における内省研究の蓄積が進み (藤井・田村 2008)、日本国内の現状に合わせた内省支援のツールや仕組みが開発・実践されている (例えば、田村・池西 2017 など)。

そして、看護師が内省を通じて自分自身の看護観を自覚すべき理由として、田村・池西 (2014) は、自分の行動の結果を理解するための手助けとなり経験からの学びを深めて看護実践能力を高めるとともに、実践現場での意思決定の基準を明確にすることができることと、長期にわたる主体的なキャリアマネジメントの基盤になると主張している。

②教師教育における内省支援の学習方法

教育公務員特例法第 21 条は、「教育公務員は、その職責を遂行するために、絶えず研究と修養に努めなければならない」と定めており、教師は日々の業務や研修機会を通じて、その専門性を高めることが法的に促されている。さらに平成 24 年の中央教育審議会は、「教職生活の全体を通じた教員の資質能力の総合的な向上方策について」と題した答申において、教

員養成課程にとどまらない継続的な専門性の涵養を目指す「学び続ける教師像」を打ち出している。さらに、1990年代から授業研究の1つとして、教師が授業記録を題材として実践を振り返り、次の授業改善に活かすことを支援する多くの実証研究がすすめられており、平成17年の文部科学省「大学・大学院における教員養成推進プログラム」では、内省を主軸においた養成プログラムを志向するようになっている。

このような背景をもとに、教師の専門家としての学びは、現場実践の内省を通じて経験からの学びを深め、授業改善、授業実践力の向上につなげていくことが期待されている。

教師教育では、SCHÖNの思想を展開した様々な内省モデルが示され(LEE 2005に詳しい)、2000年代以降、内省を学習するための方法として、具体的な内省支援のためのツール・仕組みが開発されてきた(例えば、KORTHAGEN 2001/2010, MOON 2004など)。

日本では、1990年代にSCHÖNの考え方が紹介され、教育実践研究からの専門性開発を目的として、授業の振り返りを通じた教師の学習が進んだ(浅田 2012)。

初等・中等教育においては、授業デザインと振り返り活動のパターン化による授業研究を通じた内省支援があげられる(例えば、澤本 1998, 藤岡 1998など)。高等教育においては、教員の内省を促進するために、授業改善のステークホルダーである、学生・同僚・教員自身も持っている情報を活用した多様な内省支援のツール・方法が開発されている(大山 2014)。

内省時の価値観・信念の影響について、坂本(2007)は、日本と米国における2000年代以降の研究を対象に、教師の授業力量の形成要因の検討を行い、現職教師の学習の中核には授業経験の内省があり、授業観がその内省に与える影響を指摘している。

教師の仕事観・信念が経験学習に与える影響については、朝倉・清水(2014)が体育教師を対象として、開放的な信念を保有する教師と閉鎖的な信念を保有する教師の比較において経験の受け入れに差があり、経験からの学びやすさに違いがあることを示唆している。

③看護教育・教師教育の内省支援の学習方法の到達点と課題からの示唆

このように、看護教育・教師教育においては、専門性の形成・実践知の生成のための内省の重要性は十分に認識されている。そして、実践的な職業能力の向上に向けて、「内省を上手く進める方法」としての、「内省支援の学習方法」の研究・開発が蓄積されている。

その結果、現在ではその効果の証明と実効性の担保(和栗 2010)や、業務現場における内省支援の継続的な取り組みなど実践性の向上(脇本・町支 2015, 田村・池西 2017)が課題となっている。

これらの状況を企業内人材育成における内省支援のベンチマークの一つとしてふまえると、企業内人材育成においては、まずは、「専門性の形成・実践知の生成」において内省が重要となることの認識をより一層深める必要があるだろう。

すなわち、企業人としての職務遂行能力の向上とは「不確実性への対処」をする力を獲得することであり、それは「仕事を通じた学び」が意図的な働きかけによって担保されていることによるという認識である。したがって、「ただ経験させる」だけではなく、「その経験から何を学びえたのか」を意図的に検討する機会や仕組みを設定することの効果・効用を明ら

かにすることで、その重要性を喚起することが必要になると言える。

2.4.2.企業内人材育成における内省支援の学習方法

ホワイトカラーのビジネスパーソンを中心とした企業内人材育成では、1990年代以降、欧米を中心に、経営管理者層のリーダーシップ開発を目的とした経験学習が盛んに導入されている（例えば、McCAULEY *et al.* 2014/2016）。

日本の企業内人材育成における経験学習については中原（2013）に詳しい。それによれば、2000年代以降、日本企業における人材育成システムの理論的根拠として最も研究されてきたのが経験学習であり、日本の企業内人材育成の言説空間で用いられる「経験学習」の主な理論的系譜として、KOLB（1984）に代表される経験学習モデル論と、McCALL *et al.*（1988）の経験からの学習論の2つを取り上げている。そして、いずれの理論においても、経験学習において重要となるのは、「学習における経験・実践の重視」と「経験の内省」の2点であると主張する。

企業内人材育成の現場において、「経験の内省」は、個人が自己で完結するものではなく、他者（上司、同僚など）からの支援によって促進されることが示されている（中原 2012, 松尾 2017）。

近年では、経験学習を促進するための内省の重要性に着目し、新人・若手層の社員や管理職層を対象とした内省支援の実践研究も進められている。

新人の内省支援は、Off-JT（集合研修）や指導員によるフォーマルなOJT（担当者と期間を定めた計画的な現場における育成）に付随して行われることが多い。

その目的は、新人が現場において主体的に内省を実施する知識・スキルの不足を補うための、具体的な経験の蓄積と、自身の体験の言語化促進である（例えば、田中ほか 2017など）。これは、看護教育・教師教育において、学習者の準備性の問題や（田村・池西 2017）、経験を記述する力や振り返り方の不足（澤本 1998）が、初学者の内省支援の課題となっているという指摘と共通する。

管理職の内省支援は、職位の転換時（例えば、一般職から管理職への転位など）に行われるOff-JT内の1セッションとして行われることや、内省そのものを目的としたミーティング（例えば、中原 2014, レニール・重光 2011など）として行われる。

その目的は他の参加者の視点を活用した多面的な自己理解の促進と、新たな職位に求められる役割を遂行するために、これまでの成功体験やそれによって培われた自分自身のものの見方・考え方を学びずてることにより、「自分の枠組みを超えられないため内省が深まらない人へのアプローチ」の重要性を指摘した教師教育の内省支援課題（佐藤 2015B）とも一致する。

このように、企業内人材育成における経験学習の重要性の認識は、内省支援の研究への関心も高めている。しかし、研究の蓄積が十分に進み、その実効性の担保や継続性が課題となっている看護教育、教師教育と比較すると、緒に就いた段階といえる。特に、経験学習にお

ける内省の構造や内省の深度については、看護教育や教師教育における検討（例えば、上田ほか(2012)、大山(2018)、LEE(2015) など）と比較して、企業内人材育成における検討は十分とは言えない。

さらに、企業人の経験学習において自論の形成に影響を及ぼすと考えられる価値観や信念が過去のどのような経験から形成され、その後の経験学習にどのように影響するのかに関する研究は少ないとの指摘もある（谷口 2013）。

谷口（2013）は、組織における企業人のキャリア発達の観点から、時間軸で経験学習とキャリアを捉える意義について、従来の過去からの経験を内省することを通じて個人が経験から何を学んだのかを明確にすることに加えて、過去の内省が将来の展望につながることも個人のキャリア形成に影響を与えると指摘する。

それによれば、過去の内省は「個人が重視している価値観や自論が形成されるプロセスを明らかにし」過去から現在へと長期にわたって「のちの思考や行動に変化を与える学習」へと影響する。そして、将来にどのようなキャリアを歩みたいかという展望から現在を内省することは、「未来を見通すことで必要な学習へと誘い、未来に向けて過去の経験を活用するという視点を生み出しうる」と主張している。

つまり、内省を深めて価値観や信念を自覚し、未来への展望を抱くことは、過去のみならず未来の目標に向けたキャリア形成や熟達への動機づけにもなりうると考えられる。

このため、企業人の内省実態把握や、実践事例の蓄積、支援方法の開発のより一層の充実に加えて、企業人のキャリア形成支援の観点からも、経験学習における価値観・信念の形成プロセスを明らかにすることが期待されている。

2.4.3. マネジャーによる OJT と内省支援

看護教育や教師教育では、プリセプターや師長からの内省支援が、また教師教育では校内研究など同僚教師からの内省支援が活用されている。

企業内人材育成においては、内省支援は上司、同僚などから行われる（中原 2012）。なかでも業績責任とともに育成責任を負う直属上司が果たす役割が大きい（佐藤 2016A）と考えられる。

本項では、企業内人材育成において OJT の実施時に教え手となるマネジャーの役割と課題について述べた後に、マネジャーが部下育成行動として行う内省支援について説明する。

① マネジャーの役割と課題

マネジャーが担う役割について、経営学では FAYOL（1917/1985）による管理の5機能（計画、組織、命令、調整、統制）や、DRUCKER（2001）が指摘する、「目標を設定する」、「組織する」、「動機づけとコミュニケーションを図る」、「評価測定する」、「人材を開発する」5つの役割がよく知られている。リーダーシップ研究の知見からは、リーダーの行動特性には「業務を達成させること」と「集団を維持していくこと」の2側面が示されている（三隅 1978）。

また、日本経済団体連合会が会員企業の経営トップに対して行った調査によれば、自社のミドルマネジャーにとって特に重要な役割として期待されている役割の上位3項目は、「部下のキャリア・将来を見据えて必要な指導・育成をする」(27.0%)、「経営環境の変化を踏まえた新しい事業や仕組みを自ら企画立案する」(26.0%)、「組織や部署が直面する様々な課題を解決する」(20.0%)となっている(日本経済団体連合会 2012)。

つまり、マネジャーには業績達成行動と、部下育成行動の両立が求められている。すなわち、マネジャーは、現在直面している課題を解決すると同時に、企業の将来的な発展を支えるための新たな取り組みを主導することで統括する組織の今期目標と将来のあるべき姿を実現するための取り組みを達成しながら、同時に部下育成を行うことによって、中長期的な企業の成長に寄与することが求められているのである。

しかし、多くのマネジャーは、部下育成の重要性を認識しつつも、実際には十分な部下育成行動をとれていないことを課題と認識している。

日本労働政策研究・研修機構(2017)の調査によれば、回答したマネジャーのうち、70%以上は自部署において「部署としての育成・能力開発(OJT)を担う」ことを自身の役割として認識している。しかし、実際に「部下への育成・能力開発に対する支援ができていない」と回答したのは32.9%にとどまっている。

さらに、近年では、マネジャーは「プレイングマネジャー」として、マネジメント業務以外にも個人として担当業務を担うことが求められている。ワークス研究所(2020)の調査によれば、回答したマネジャーの90%以上はマネジメント業務とあわせて自分自身の担当業務をもっている。また、日本労働政策研究・研修機構(2017)の調査からは、マネジャーが業務時間の36.5%を担当業務の遂行に割り当てていることが示されている。

また、前述の日本経済団体連合会(2012)の調査では、経営トップが自社のミドルマネジャーにとって特に重要な役割と認識しつつも、実際には達成できていない役割として「経営環境の変化を踏まえた新しい事業や仕組みを自ら企画立案する」(達成できていないと思う割合34.0%)、と並んで「部下のキャリア・将来を見据えて必要な指導・育成をする」(同28.0%)を挙げている。

これらの結果からは、企業もマネジャー自身も、部下育成の重要性を認識しながらも、実際にはマネジャー自身の担当業務の遂行や、統括する組織の業績達成に関わる当面の課題解決に追われており、マネジャーが中長期的な視点に立った改革の取り組みや部下育成に注力する余裕をもてない現状が推測される。

このようにマネジャーが部下育成に注力する余裕を持たない状況の背景にある要因として次の2点が考えられる。

第一は、マネジャーの役割期待における優先順位の最も高い事柄が「組織の業績達成」にあること(佐藤 2016A)である。部下育成のために組織業績の達成を後回しにすることは、この役割期待においては本末転倒である。また、日本労働政策研究・研修機構(2017)の調査によれば、部下の育成・能力開発に取り組むうえでの課題として「業務上の目標達成に追

われて、育成・能力開発を後回しにせざるを得ない」とした回答が25.6%となり、短期的な観点からは部下育成を犠牲にしても、今期の業績目標など、当面の組織目標の達成を優先せざるを得ない状況が推測される。

第二は、マネジャーが「業績達成行動」と「部下育成行動」をそれぞれの目的で行う別の行動としてとらえて、自分自身のマネジメントリソースを分散させている恐れがあることである。既述の通り、マネジャーはプレイングマネジャーとして自身が担当する業務の遂行に多くの時間をあてており、残りの時間で組織としての業績達成と部下育成を両立させようとしている。一方で、第一の理由により、組織の業績達成が厳しくなれば「背に腹は代えられない」状況から部下育成を犠牲にしている。前述の日本労働政策研究・研修機構（2017）の調査では、「育成・能力開発を行う時間的余裕がない」とする回答は45.5%となり、多くのマネジャーが、時間というマネジャーのマネジメントリソースの有効活用ができないことを課題として挙げている。このような状況から、組織業績を達成する「業績達成行動」と、「部下育成行動」について、それぞれの目的に応じて「別の行動」として部下に働きかけようとしていることで時間が足りなくなってしまうことが想定される。つまり、PDCA サイクルにもとづくマネジメント行動においては、「業績達成行動と部下育成行動の境界は曖昧」（佐藤 2016A）であり、1つのマネジメント行動の中に両方の行動の目的が埋め込まれているのが本来のマネジメントのあり方である。しかし、実際には、業務達成行動を先行させて、残った時間の中で部下育成のみを目的として部下に関わろうとするがゆえに、かえって時間が不足していることが伺われる。

企業の中長期的な成長のためには、マネジャーが業績達成と部下育成を両立するマネジメントの実践が喫緊の課題である。特に、中堅社員の育成はインフォーマルな OJT により実務を遂行させることで成立している。このため、マネジャーが部下育成を後回しにせずに業績達成行動と両立するマネジメントを行うためには、自身の部下に対する関わり方について、業績達成と部下育成のそれぞれの目的を意識し、統合した1つのマネジメント行動として実践することが重要となるだろう。

②マネジャーの部下育成行動における内省支援

職場における仕事を通じた内省支援は多様な他者から行われる（中原 2012, 松尾 2017）。中でも、インフォーマルな OJT により、仕事を通じて育成される中堅にとって、マネジャーが担う内省支援の役割は大きいと言える。

マネジャーの仕事を通じた育成における内省支援のあり方は、主に新人・若手社員を対象とする部下育成行動の1つとして、OJT 研究やコーチング研究において探究されてきた。

リクルートマネジメントソリューションズ（2020）は、先行研究のレビューにもとづき部下育成行動に関するマネジャー行動を次の4要素に分類した。すなわち、①「方向をすり合わせる（部下を理解する、期待を明確にする、対話する）」、②「アサインする（仕事を割り当てる、仕事を任せる）」、③「フォローする（進捗を把握する、教える、見せる、見守る、考えさせる、フィードバックする、励ますなど）」、④「信頼関係を築く」、という行動であ

る。この分類においては、内省支援は③「フォローする」の「考えさせる」に位置づけられている。

この分類の対象となった研究として、松尾（2013）は、企業において部下育成に定評のあるマネジャーを対象としたインタビュー調査により、入社3～5年目程度の問題行動がある若手社員に対する上司の指導方法を検討した。その結果、「成長可能性を期待する」、「共に考え内省を促す」、「仕事の方法の改善を重視する」ことが重要であると示唆している。

さらに、松尾（2014）は、部下の経験から学ぶ能力を高める指導方法を検討するため、企業において部下育成に定評のあるマネジャーを対象とした自由記述方式の質問紙調査を行った。その結果、人材の成長を促す指導方法として「仕事・目標の意味理解の支援」、「部下の関心・価値観の尊重」、「自己内省支援」、「自己達成支援」の4要素が必要であることを示している。

また、中原（2012）は、入社2年目の若手社員を対象とした調査において、上司の業務経験賦与行動が「仕事説明」「内省支援」「ストレッチ（挑戦的な業務の割り当て）」によって構成され、これらの行動が部下の業務能力向上に寄与することを定量的に示している。

このように、先行研究においては、部下に対する内省支援は、部下育成行動の要素の1つとして他の行動と関連しながら機能していることが示されている。

しかし、これらの内省支援を含む部下育成行動はPDCAサイクルにもとづくマネジメント行動において、業績達成行動として部下に仕事での成果を挙げさせるための関わりという観点では、どのように機能しているのかは明確に示されていない。例えば、松尾（2014）は「自己内省支援」を、経験学習を促進するための有効な指導法の要素の1つとして提示しているが、部下の仕事の遂行をマネジメントするPDCAサイクルの中で、どのようなタイミングで「自己内省支援」を行うことが業績達成行動として中堅社員の業務遂行にも寄与するのかは曖昧である。

佐藤（2016A）は、仕事管理のPDCAサイクルと、育成のPDCAサイクルが一致していることによってホワイトカラーの能力形成の実態を示した。つまりマネジャーからの業績達成に関わるマネジメント行動と、部下育成に関わるマネジメント行動の一致が仕事経験からの学びを成立させていると考えられる。

一方、課題として、既述の通り多くのマネジャーは、マネジメント行動において業績達成行動を優先し、部下育成行動を犠牲にしている。

この現状を改善するためには、部下育成行動を目的として行っている関わりが、業績達成行動においてもどのように有効に機能しているのかを検討する必要があるだろう。

特に、中堅社員はインフォーマルなOJTによって、実際の業務経験を通じた経験学習から職務遂行能力を向上させている。

これまでの部下の内省支援研究の多くは、新人・若手社員を対象としており、その内省支援のあり方は「経験の蓄積や準備性を高めること」（廣松・尾澤 2019）が主体である。したがって、「仕事そのものができるようになるための支援」として、援助的な関わりが主な目

的となるため、部下育成行動からの検討が中心となっていると考えられる。

一方、中堅社員は、担当業務についての初期段階の学びを終えて、自律的に仕事を通じて学ぶレベルにあり、マネジャーは中堅社員に対して「仕事そのものを自律的に遂行させる」ための関わりを行う。つまり、マネジャーは教え手であると同時に、組織業績の達成に向けて責任をもつ管理者として、組織業績達成に向けてメンバーである中堅社員に仕事を割り当て、その仕事を遂行させることを通じて育成を行う。

したがって、中堅社員の上司であるマネジャーのマネジメント行動と内省支援の関係を検討するためには、業績達成行動にも焦点をあて、統合的なマネジメント行動の観点からとらえる必要があると考えられる。

このように、中堅社員は現場の仕事経験から学ぶことが重要であるにもかかわらず、新入社員や若手社員と比較してマネジャーからの経験学習の促進を目的とした内省支援行動の研究は少ない。特に、中堅社員の内省支援をマネジャーの部下育成行動だけではなく、業績達成行動も合わせた PDCA サイクルにもとづく統合的な業務マネジメント行動の中で検討した研究は十分とは言えない。

上司であるマネジャーの業績達成行動と部下育成行動の両面から中堅社員に対する内省支援を検討することは、中堅社員の「仕事経験からの学び＝経験学習」を促進するうえで重要な課題と言える。

2.5.本研究の独自性と問題の所在

前節で述べたように、新人や管理職と比較して、中堅社員の特性を踏まえた内省支援の学習方法の研究は少ない。また、企業内人材育成の内省モデルについては、これまで KOLB (1984) の経験学習モデルにおける「内省的観察」が用いられることが多かったが、内省そのものがどのような手順で行われているのかについて明らかにしたモデルの検討は十分ではないことが指摘されている (大山 2018)。さらに、経験学習による意識や行動の変容が十分ではない、つまり「経験からの学び」が不十分である場合にどのような内省の特徴があるのかについての解明も進んでいない。

そして、中堅社員は新人・若手層や管理職層と比較して、業績を挙げ仕事に意欲をもつ「ハイパフォーマー層」と、キャリアの停滞やモチベーションの低下により仕事に意欲をもてない「ローパフォーマー層」、これら2者の間に位置する「中間層」に人材が層化する傾向にあり、中でも人数が多く、その能力向上が組織成果に大きく影響する中間層の人材育成の必要性が指摘されている (人材育成学会 2019, 守島 2015)。

本研究の独自性は、内省支援を必要とする中間層の中堅社員の経験学習と内省プロセスの特徴と、内省に影響を与える中堅社員の自論と仕事観・信念の形成過程を明らかにし、効果的な内省支援策のあり方を検討することである。

中堅社員の経験学習と内省の特徴を把握し、内省支援策を検討するにあたっては次の2点の課題がある。

第一は、中堅社員の特性に合わせた内省支援の必要性である。

これまで明らかにしたように、企業内人材育成では、経験学習の重要性が認識されている。一方で、他の職業教育と比較して、内省支援の学習方法に関する研究は十分な検討がなされていない。特に、中堅社員は、現場実践を中心とした「経験からの学び」を通じて職務遂行能力を高めることを期待されているが、新人や管理職と比較して、中堅社員の特性を踏まえた内省支援の学習方法の研究は少ない。

中堅社員は、後述の定義にもある通り「単独で業務遂行可能」な存在であり、自律・自立して業務を担当できることが前提となっている。このため、中堅社員の内省支援は、新人に必要な経験の蓄積や言語化支援以外の要素も必要になると考えられる。

また、中原（2012）の指摘にもある通り、職場学習において同僚・上司からの指摘が内省支援として活用されており、管理職に必要とされる他者からの視点提供は、中堅社員にも援用可能であると考えられる。一方で職位の異動が伴わず、役割の変化が明確ではない中堅社員にとって、トランジションモデル（CHARAN *et al.* 2001）から要請されるような職位にふさわしいスキルや価値観獲得のために、既存の成功体験や信念の「学びすて」を促すことが内省支援となるかは明確ではない。

第二は、中堅社員の経験学習促進と内省支援の実践に関わる負担の問題である。

新人、管理職向けの内省支援の方法は、いずれも Off-JT が中心である。相対的に人数が多い中堅社員を対象にした育成は、企業全体の人材育成コストの配分を考慮した場合に、Off-JT を中心とした内省支援方法の適用は現実的ではない。

また、新人や管理職層と比較して、中堅社員は OJT による現場の業務経験を通じた育成が主流であり、現場実践を中心とした「経験からの学び」を通じて職務遂行能力を高めることを期待されている（厚生労働省 2014）。このため、他者を介した経験学習の促進と内省支援を検討する場合、教え手となるのは「インフォーマルな OJT」に責任をもつ中堅社員の上司である。しかし、管理職の多くはプレイングマネージャーとしてマネジメント業務の負担が大きく、積極的に育成に関われない状況にある。このため、経験から何を学び、どのように能力を高めていくのかは、中堅社員個々人の取り組みに委ねられている状態にあると言える。

これらの点を踏まえ、本研究では佐藤（2016 A）の経験学習と仕事管理論の枠組みにもとづき、内省支援を必要とする中間層の中堅社員を対象として、その内省実態と、内省に影響を与える仕事観・信念の形成過程を把握し、今後の内省支援策の具体的な検討を行う。

このことにより、現場における経験学習の促進の指針となりうるとともに、相対的に人数が多い中堅社員の実践的な育成施策の検討に寄与すると考える。

2.6. 本研究の目的

本研究の目的は、これまでの議論を踏まえて、内省支援を必要とする中堅社員の職務遂行能力の向上に向けて、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。

このため、次の3つのリサーチ・クエスチョンを設定し、後述する研究1～3において、中堅社員の経験学習と内省の実態、さらに内省支援を効果的に行うための働きかけ方について探索的に検討する。

- リサーチ・クエスチョン1（研究1）：中堅社員の内省実態はどのようなものか
- リサーチ・クエスチョン2（研究2）：中堅社員はどのような経験学習を行い、どのような自論を得て、仕事観・信念を形成してきたのか
- リサーチ・クエスチョン3（研究3）：中堅社員の経験学習を促進し内省支援を効果的に行うためにはどのような働きかけが必要か

2.7. 用語の定義

本研究における用語の定義は次の通りである。

内省：「自己の経験についての気づきを契機に、気づきの吟味から自分自身の特徴や信念など自分自身のありように向き合う構造化された思考のプロセスである。その結果、自己内での意味づけ、認識の変化に至る」と定義する。

中堅社員：人材育成学会（2019）、厚生労働省（2017）の定義をふまえて、本研究における中堅社員とは、入社5～15年程度の経験をもち、入社時の等級から上の等級に昇格しており、管理職等級ではない社員とする。組織の中核者として自立して業務を進め、「機能的分業を担う単位部署に所属」し、「入社当初は事業的に安定した生産領域に所属し、領域内の知識や技能を学び、経験を積み重ね」て成長する（伊東 2015）、一定の従業員規模がある、いわゆる大企業の正社員とする。なお、「大企業」に関しては、法律上の明確な基準がないため、中小企業基本法（1963）における中小企業の定義（従業員規模300名以下）を援用し、従業員数301名以上の企業を「大企業」とする。

仕事観：「その人にとっての仕事の意義、意味づけを示す価値観」である。

信念：「ある対象とその他の対象、価値、概念および属性との関係性の認知」（西田 1988、中島ほか 1999）にもとづき、「自分が正しいと信じている考え方であり、その人の行動や考え方の基盤にある態度」とする。

マネジャー：組織において特定の部署を統括し、その業績について責任をもち（DRUCKER 2001/2001）、部下を通じて組織成果を挙げるために部下育成の責任も負う（佐藤 2016A）中間管理職とする。

3. 研究方法

3.1.本研究の存在論・認識論的立場と研究アプローチ

本研究は、企業内人材育成の現場において、中堅社員の内省がどのように進められ、また、その仕事観・信念がどのような業務経験から形成されて内省に影響を与えているのかを、中堅社員自身の認知をもとに明らかにする。このため、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る。

野村（2017）は、社会科学における存在論と認識論について次のように説明している。

存在論は「私たちの知識の対象が（私たちとは独立して）そこに存在するのかもしれないのか、という問いに対する議論」であり、基礎づけ主義は知識の対象となる事象はそれを認識する人間の理解の有無にかかわらず客観的に存在するという立場とする。一方、反基礎づけ主義は、知識の対象となる事象の存在は、それを認識する人間の解釈によるものであり、絶対的な真実として存在することはしない立場をとる。

認識論は、存在論によって規定され、基礎づけ主義の立場をとる場合は、「『客観的』に事象の相互関係を観察できる」と考える傾向にあり、反基礎づけ主義の立場では、「人々がどのように出来事を解釈しているか」に着目する傾向をもつとする。

本研究は、中堅社員が職務遂行上の仕事に関わる出来事をどのような経験としてとらえ、それらをどのように意味づけたのかを対象として、中堅社員の経験学習と内省の実態を把握する。つまり、中堅社員の立場からの事象の解釈をもとに研究を進める。したがって、反基礎づけ主義の存在論に立ち、解釈主義的な認識論の立場をとる。

認識論と存在論は相互に結びつき、研究方法論も規定する（野村 2017, 須田 2019）。

本研究は、反基礎づけ主義の存在論により解釈主義的認識論によって研究を行うため、帰納法による研究アプローチをとる。帰納法は「事前に理論的仮説を設定することなく、まず研究対象となる個人や社会グループからデータを収集し、「研究対象である社会現象の関係者たちの内部ロジックを理解しながら、研究対象の社会現象の全体像に迫る」アプローチであり、「収集するデータの中心は定性データ」となる（須田 2019）。

本研究では、質的研究による探索的仮説生成を漸次構造型の研究アプローチ（佐藤 2015A）により進める。

漸次構造型の研究アプローチ（図 3-1.）は、社会調査の要件である「理論・データ・方法」の3つについて、同時並行的に進めながら徐々に進化させる調査の進め方である。すなわち、「データの収集と分析を同時並行的に進めながら、一方では、基本的な問題設定を練り上げ、他方では一つひとつのリサーチ・クエスションとそれに対応する仮説を徐々により明確なものにしていく」進め方である（佐藤 2105A）。

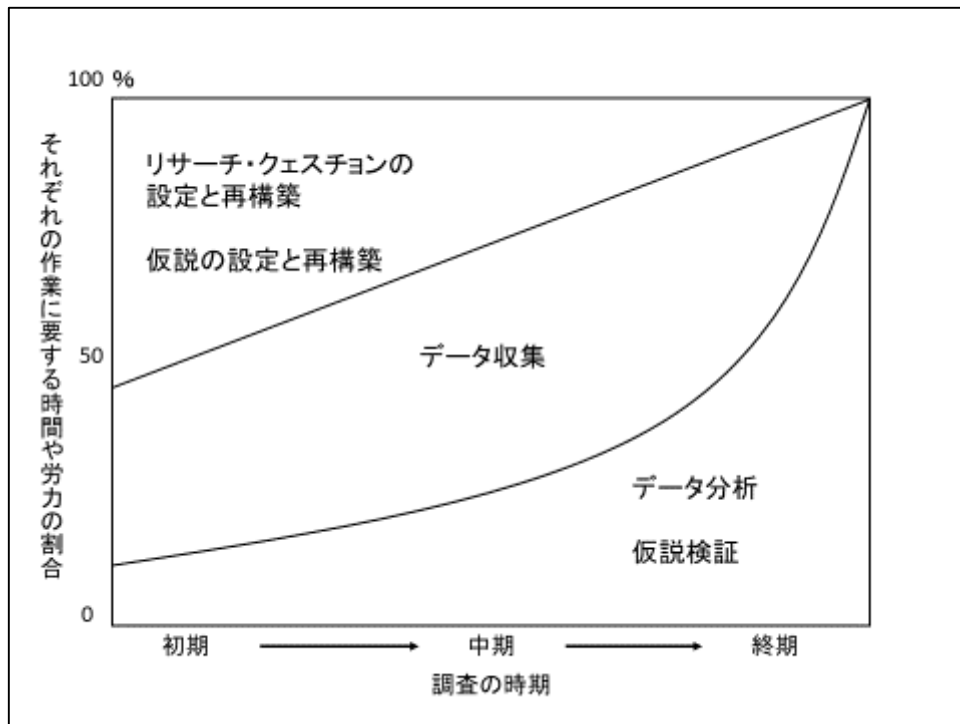


図 3-1. 漸次構造型アプローチ

※出所 佐藤 (2015A) p.72 図4.4 漸次構造型の調査の経緯を筆者が作成

本研究では、研究全体を通じて漸次構造型アプローチにもとづき進めていく。

すなわち、研究1において中堅社員が事業年度等の一定期間において割り当てられた自分自身の仕事をどのように遂行していくのか、そしてその遂行を通じてどのような経験から内省を行っているのかを把握することによって、「内省支援を必要とする中堅社員」の経験学習と内省プロセスの実態を明らかにする。

次に、研究2では、研究1の結果をふまえて、入社から現在に至るまでの期間において、過去の出来事から何を学び、どのような教訓を「自論」として得たのかと、それらの出来事から形成された仕事観・信念を明らかにする。

そして研究3では、研究1, 2の示唆をふまえて、具体的な内省支援の方法の1つとして上司からの業務マネジメントを通じた内省支援の実態を把握する。すなわち、組織業績の達成と部下育成を両立する上司の業績達成行動と部下育成行動を統合した業務マネジメント行動をもとに、部下の中堅社員に対する内省支援の実態を把握する。具体的には、組織の目標や計画が、上司からの仕事の割り当てを通じてどのように中堅社員に展開され、その目標や計画の達成のために、上司がどのように仕事の進捗状況を管理し、中堅社員が業務遂行できるように指示・指導していくのかを確認する。

最後に研究1～3で明らかになった知見を統合して考察し、中堅社員の内省支援を検討するための基礎データを提示する。

全体の枠組みと各研究の位置づけを図 3-2. に示す。

1章3節で既述の通り、本研究は、佐藤（2014, 2016A）によるホワイトカラーの能力形成を「インフォーマルな OJT」における経験学習と仕事管理論の観点からとらえる枠組を援用して、中堅社員の経験学習と内省支援の状況を把握する。

まず、中堅社員の経験学習と内省実態については、研究 1, 2 によって経験学習の観点から検討する。

そして、研究 3 では、仕事管理論の観点から、中堅社員への内省支援の実態を検討する。

最後に、考察において、これらの研究 1, 2, 3 の結果を統合して、内省支援を必要とする中堅社員の特性に合わせた内省支援策を検討する。

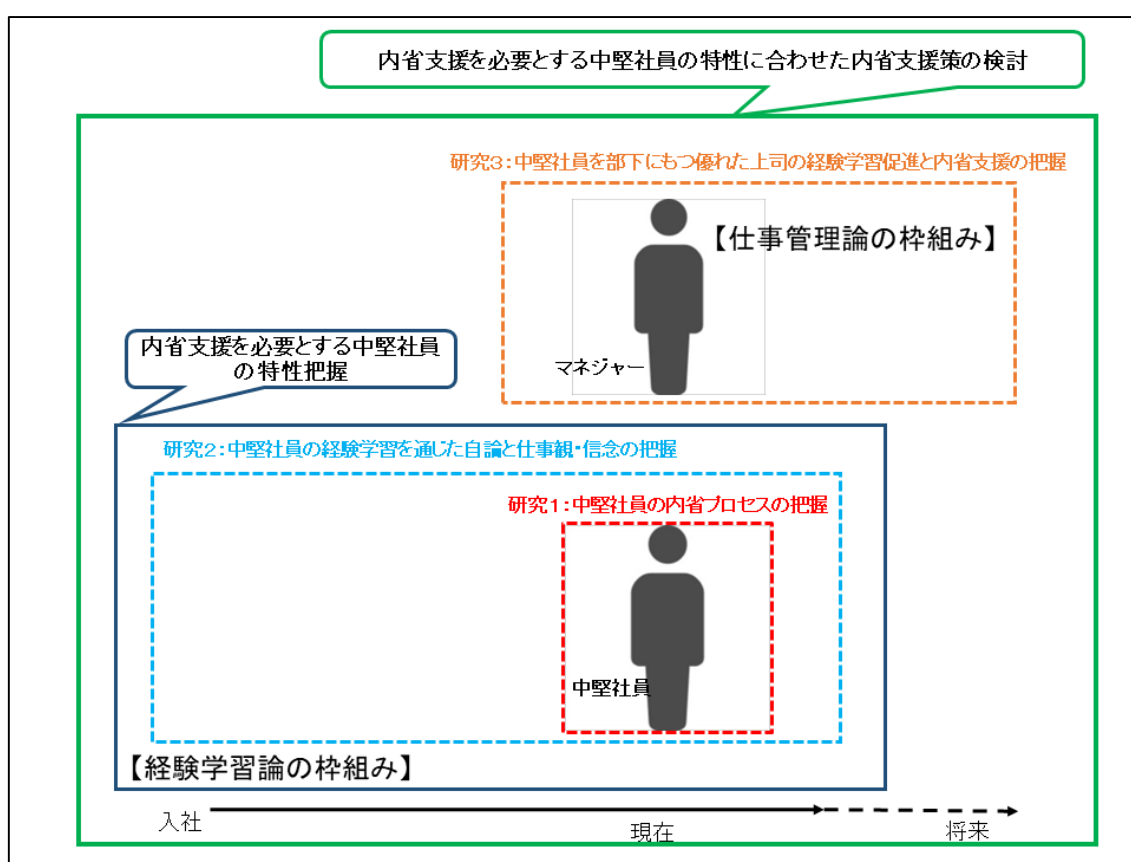


図 3-2. 研究の枠組み

3.2. 研究方法と対象

3.2.1. 研究方法

本研究は、既述の通り、反基礎づけ主義の存在論と解釈主義の認識論に立ち、帰納法アプローチによる質的研究を行う。

研究方法としては、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

的とした分析方法を採用する。

具体的には、半構造化インタビューデータを用いて修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（木下 2003, 2007 以下 M-GTA）と複線経路等至性アプローチ（安田ほか 2015 Trajectory Equifinality Approach:以下 TEA）による分析を行う。

中堅社員の内省プロセス、仕事観・信念の形成過程の統合、上司のマネジメント行動を通じた内省支援のプロセスはM-GTAを用いて分析（研究1, 2, 3）する。

M-GTAを分析方法として採択した理由は、実践的領域の研究とその結果応用に適切な研究手法であり、分析手順と解釈技法が体系化されていることである。木下（2003, 2007）はM-GTAに適した研究の観点として次の4点を挙げている。①実践的な領域（ヒューマンサービス）の研究である、②研究領域に社会相互作用がある、③現実の問題現象であり、研究結果が問題の解決や改善のために実践的に活用されることが期待されている、④研究対象自体がプロセス的特性をもつ。

本研究は、「①内省学習を支援するヒューマンサービス」であり、「②研究協力者は社内の関係者との関わり合いをもつ」。さらに、「③研究協力者の育成課題が現実中存在し、研究協力者が所属する企業組織のマネジメント課題の解決に役立ち」、「④内省の進行というプロセス特性をもつ」ことから、上記の4点を満たすと判断した（M-GTAの詳細については4章を参照のこと）。なお、M-GTAでは、サンプリング数の目安を10～20例としている。しかし、本研究では、次項に説明する条件に合致した中堅社員と対象企業の選択が必要であり、現実的な制約から少数の研究協力者に基づくモデルの生成を検討した。

仕事観・信念の形成過程の把握（研究2）はTEAを用いて行う。

TEAを採用した理由は、次の3点である。第一は、TEAが焦点化された研究協力者の経験を扱う分析手法であり、「価値観・信念を形成することに影響を与えた経験」に焦点を当てることが可能になるからである。第二は、TEAがもつ不可逆的な時間軸によるプロセスの把握が必要となるためである。第三は、価値観・信念の形成プロセスをTLMG（発生の三層モデル。詳細は後述）の理論を用いて把握するためである（TEAの詳細については、5章を参照）。

職業人の価値観・信念形成に関する研究では、様々な手法が用いられている。次に、主要な手法として、ライフヒストリー法、M-GTA、TEA（Trajectory Equifinality Approach: TEA 複線経路等至性アプローチ）の3点を取りあげ、その特徴を整理する。

第一のライフヒストリー法は、教師の価値観・信念形成の研究で多く用いられている（高井良 2015, 朝倉 2016など）。ライフヒストリー法は、インタビューやエスノグラフィーなどを通じて、対象者に関わる情報を仕事に限らず個人の生活全般に渡って広範囲に収集し分析することにより、対象者個人に留まらずその対象者が属する集団や社会状況の影響を踏まえた対象者の全体像を理解することを目的とする。

そのため、ライフヒストリー法のインタビューデータの収集にはナラティブアプローチが用いられることが多く、「対象者の体験の記憶を一つの物語として語ってもらうことに主

眼があるので、構造化の度合いは非常に弱い」(盛山 2004) ことや、「経年性ないし縦断的 (longitudinal) な視点」(野村 2017) から多種多様なデータをもとに研究を進める傾向がある。

第二の M-GTA を用いた価値観・信念形成の研究もある(阿部・上野 2014 など)。

M-GTA は、対象者の体験した出来事をデータ(主にインタビューデータ)として収集し、研究者の関心に応じて「分析テーマ」を設定する。そして、複数の対象者の置かれた立場・状況を抽象化した「分析焦点者」の視点から、その分析テーマとなった現象の全体像を記述することを目的とする。

したがって、扱われるデータは「分析テーマ」によって限定される。また、対象者の領域に密着した理論(モデル)を生成して同様の現象の予測(援用)に役立てることが分析の主目的(木下 2003)であり、全体構造の解明が優先される。このため、全体構造の内部にあるプロセス自体の記述について、具体的な時間軸を明示することは必須ではない。

第三の TEA を用いた価値観・信念の形成研究には、日本語教師の教育観の変容を捉えた研究(北出 2017)や、ビジネススクールで学習する社会人学生の仕事観の変容を捉えた研究(豊田 2015)などがある。

TEA は「時間を捨象せずに人生の理解を可能にしようとする文化心理学の新しいアプローチ」(安田ほか 2015)である(TEA の詳細については後述する)。

本研究では、TEA を用いて中堅社員の価値観・信念の形成プロセスを分析する。その理由は次の3点である。

第一は、研究協力者の経験の焦点化の必要性である。

本研究では、入社から中堅社員としての現在に至るまでの仕事経験に限定し、価値観・信念を生成するプロセスを把握することを目的としている。また、研究への協力を依頼する企業ならびにその企業に勤務する研究協力者に対して、ライフヒストリー法のような長期にわたるデータ収集への協力を依頼することは現実的な制約から困難なものがある。このため、本研究では限られた時間の中で「価値観・信念を形成することに影響を与えた経験」に焦点を当てる。

第二は、TEA がもつ不可逆的な時間軸によるプロセスの把握が必要となるためである。TEA の中核をなす研究手法の TEM (複線経路等至性モデル。詳細は後述)は、対象者の特定の期間の経験について不可逆的な時間軸に沿って変容するプロセスを視覚的にモデル化する手法である。現象のプロセスを把握するための研究手法としては、前述の M-GTA の援用も可能であるが、TEM によるプロセスの記述は時間の不可逆性の中でのプロセスの変化を描くことを積極的に打ち出している。境ほか(2012)は、同一データ・同一テーマによる M-GTA と TEM の分析結果を比較し、M-GTA による分析は事例数が増えるに従い、「個々の事例のもつ具体性や時系列が失われていく」ことを課題としている。

本研究では、中堅社員の入社時から現在に至るまでの経験の推移による価値観・信念の生成を描くため、具体的な経験を時間軸に沿って分析する必要がある。

第三は、価値観・信念の形成プロセスを TLMG（発生の三層モデル. 詳細は後述）の理論を用いて把握するためである。

TLMG は経験の意味づけの変容とそれに伴い生成・維持・変容する価値観・信念を記述することを仮定した理論である。豊田（2015）は、企業人の仕事観の変容が、現在の仕事を継続することの不安やビジネススクールでの学びにあり、その変容過程を TLMG によって分析している。本研究では、豊田（2015）と同じく、TLMG を用いて価値観・信念の生成・維持・変容を把握する。

特に、本研究では、TLMG の第2層の仕事をめぐる出来事の意味づけの推移に着目する。その理由は、第2層で発生する出来事の意味づけを時系列で把握することは、経験学習における「内省」と「抽象的概念化」や、「出来事」からの「教訓」の導出、つまり「自論」をどのように言語化したのかに相当すると考えられ、研究協力者が仕事経験の内省から「何を」学びとして得ているのかを考慮した内省支援の検討に役立つと考えられるからである。

このように、研究協力者の経験の焦点化、不可逆的時間軸によるプロセスの記述、価値観・信念の形成モデルを用いることを理由として、本研究では TEA を研究の枠組みとして取り入れる。

3.2.2. 研究対象

本研究は、反基礎づけ主義の存在論と解釈主義の認識論に立ち、帰納法アプローチによる質的研究であり、「内省支援が必要となる中堅社員」ならびに、「内省支援を必要とする中堅社員の上司」を研究協力者として、その認知に基づくデータを収集する。

このため、研究対象の選定は、「『聞くべき人』に聞かねばならない（その人でなければならぬ）ため、統計的なやり方は不適切」（野村 2017）であり、合目的的（FLICK 2007/2011）に対象者を選定した。次にそれぞれの研究協力者の具体的な選定条件を述べる。

① 「内省支援が必要となる中堅社員」

企業における人的資源への投資の観点から、「人材の2:6:2」説（企業内人材について業績や保有能力から上位20%、中位60%、下位20%に分類する層別人材マネジメントの一般的な考え方。守島（2015）に詳しい）に基づき、「中位60%」の中堅社員に焦点を当てる。

その理由は、上司にとって、上位20%の人材は、中位の60%と比較して一般的には「育成の緊急度」が低い。また、下位20%の人材は「育成の緊急度」が高い場合もあるが、上司の有限なマネジメント資源の投資効率を考えた場合に、育成の重要度は低くなる。

組織において中堅社員の構成割合はおおよそ30%（松尾 2012）であり、さらにその中の「中位60%」は、いわゆる「多数派」である。これら人数が多い中堅社員がその能力を向上させれば、組織業績への影響は大きいと予想され、「育成の重要度」と「育成の緊急度」が高い集団と考えられる。

さらに、「中位 60%」に相当する中堅社員の中でも、「成長の見込みがある中堅社員」として、「一定レベルの業績を上げている」、「今後の業務遂行能力の伸長が期待できる」人材

であるが、一方で「経験からの学びに課題があり、内省支援が必要となる」中堅社員を、上司のマネジメント資源の活用が効果的に行われる対象として、研究協力者の条件とした。

②「内省支援を必要とする中堅社員の上司」の選定

中堅社員を部下にもつ優れた上司の内省支援実態を把握するため、組織業績と部下育成を両立するマネジャーを対象とした。具体的には、「客観的な組織業績指標による評価で上位に位置」しており、かつ、「中堅社員を直下の部下にもつ(中堅社員の一次考課者である)」マネジャーであり、「研究協力企業の人事部門が部下育成に定評のあると判断した」マネジャーである。

①, ②の研究協力者を選定するためには、客観的な組織業績の状況や、職場の部下育成実態を把握する必要がある。日本企業の人材育成システムの特徴はOJTとOff-JTが人事制度をベースにして結び付けられ、人事・評価・報酬制度と一体的に運用されている(佐藤2016A)。したがって、研究協力者の条件に合う研究協力者の選定に際しては、本人が所属する企業の人事諸制度や業務実態を把握する必要がある。こうした事柄の把握は企業機密に抵触する可能性も高く、企業側の研究への協力を得るための手続きが必要である。

このため、筆者が知己を通じて研究協力を依頼した従業員規模301名以上の大企業のうち、研究趣旨に賛同を得らえたX社(研究1, 2)の中堅社員と、Y社(研究3)のマネジャーを研究協力者とした(選定手順の詳細については、第4章、第6章を参照のこと)。

各研究の概要について、表3-1.に示す。

表 3-1. 各研究の概要

研究	研究 1	研究 2	研究 3
概要	中堅社員の内省プロセスの特徴把握	中堅社員の経験学習による仕事観・信念の特徴と形成過程の把握	中堅社員を部下にもつ優れた上司の内省支援実態の把握
研究協力者の選定手順	<p>①企業における人的資源への投資の観点から、人材の「2:6:2」説に基づき、中位の 60%の中堅社員のうち、直属上司が「育成優先度が高く」かつ「成長の見込みがある」が、「経験からの学びに課題があり、内省支援が必要」と判断した中堅社員を研究協力者の条件とした</p> <p>②上記条件を満たすために、客観的な業績状況や職場における上司の育成実態を踏まえた協力者選定に協力可能な企業に研究協力を依頼</p> <p>③研究趣旨に賛同した協力企業の上司の推薦によって、対象となる中堅社員を選定し、研究協力の賛同を得た</p>	<p>①組織業績の達成と部下育成を両立する管理職の、内省支援を必要とする中堅社員に対するマネジメント行動を把握するため、「所属組織の統括者」（ラインマネジャー）であり、「優れた組織業績を達成」かつ「部下育成に定評がある」、「中堅社員を直下の部下にもつ」管理職を研究協力者の条件とした</p> <p>②上記の条件を満たすために、客観的な業績状況や職場における管理職の育成実態を踏まえた協力者選定に協力可能な企業に研究協力を依頼</p> <p>③協力企業の人事部門により、①の条件を満たす管理職を抽出してもらい、研究趣旨に賛同を得た管理職を研究協力者とした</p>	
研究協力企業	・ X 社（従業員規模 8, 000 名超の大手システムインテグレーション企業）		・ Y 社（従業員規模 7, 000 名超の大手素材系製造業）
研究協力者	・ 経験年数 6～14 年の中堅社員 5 名		・ 所属組織の統括者（所属長）であり、中堅社員の一次評価者となっている管理職 8 名
承認番号	2014-069		2019-123

3.3.全体の構成

前述の目的に迫るため、本研究は 3 つの研究を含む図 3-3. に示す構成からなる。

まず、内省支援を必要とする中堅社員の業務経験における内省実態を把握するために、X 社の 5 名の中堅社員を対象とした半構造化インタビューと M-GTA（木下 2003）による内省プロセスのモデル化を行う（第 4 章：研究 1）。

次に、内省支援を必要とする中堅社員の仕事観・信念とその形成プロセスを把握するために、研究1と同じ対象者・同じデータを用いてTEAによるモデル化を行う(第5章:研究2)。なお、研究1と同じデータを用いて分析を行うのは、対象者の個別の状況・文脈に基づいて、その内省に影響を与える価値観・信念の具体的な形成過程と内容を把握するためである。

さらに、内省支援を必要とする中堅社員の内省支援を行いつつ、組織業績も同時に達成しているラインマネジャーを対象として、実際のマネジメント行動の中で具体的にどのような内省支援を行っているのかを把握する(第6章:研究3)。

最後に、研究1, 2, 3の知見をもとに、内省支援を必要とする中堅社員に対する内省支援策のあり方について考察し、今後の展望と課題についてまとめる。

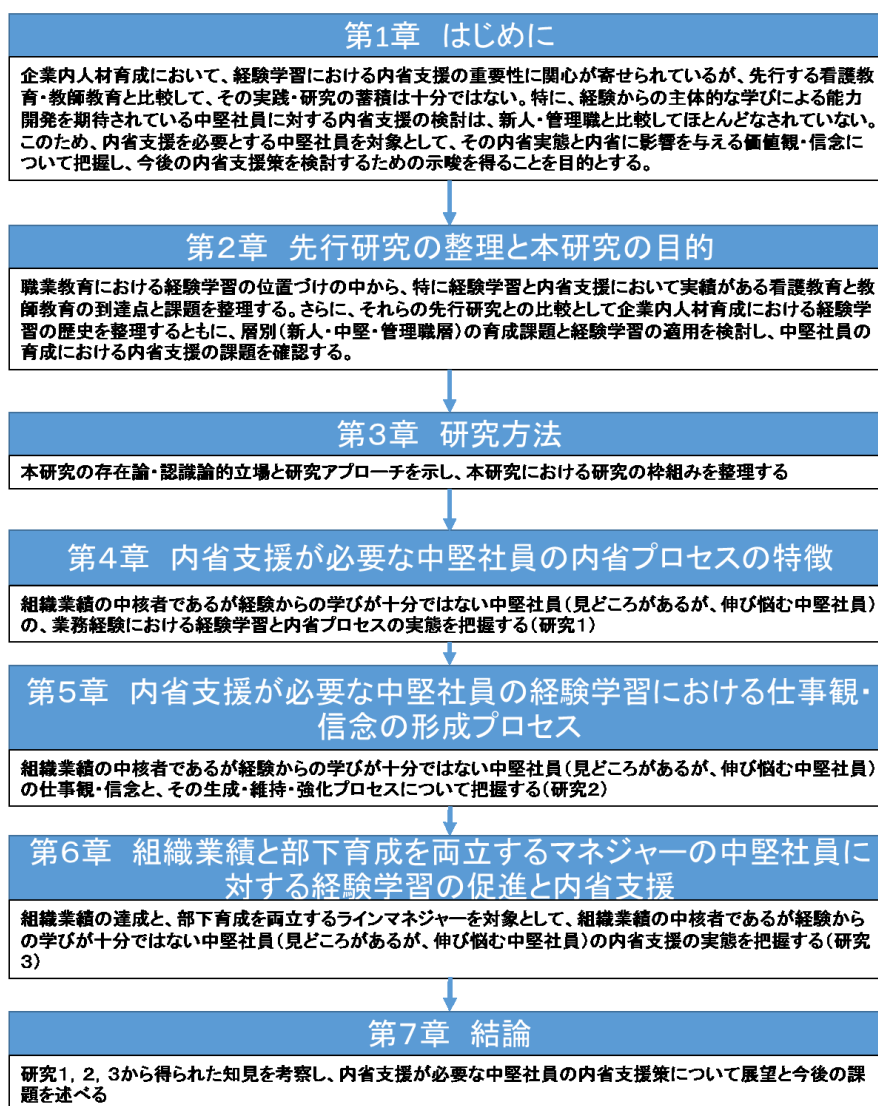


図 3-3. 本研究の全体像

4. 研究1：内省支援が必要な中堅社員の内省プロセスの特徴の質的研究

4.1. 目的

職業人が自らの経験からの学び、職業能力を高めることが求められている(楠見 2014)。経験から学ぶためには、単純に経験を積みばよいわけではない。学習者が学んでいることを意識して確認し意味づけていく行為として内省が必要である(和栗 2010)。

看護教育や教師教育では、反省的実践家としての専門家育成に向けて内省支援を積極的に取り入れ、実践と研究を蓄積してきた。これらと比較して、日本におけるホワイトカラーのビジネスパーソンを中心とする企業内人材育成では、内省支援の取り組みに関する研究は緒に就いたばかりである。特に、中堅社員はOJTや配置転換などの現場実践を通じた育成が主体となっており(厚生労働省 2014)、現場実践の経験から学ぶことが重要であるにも拘わらず、新入社員や管理職層と比較して内省支援の取り組みに関する研究が十分とはいえない。

そこで、本研究では、内省支援による育成が必要と考えられている中堅社員を対象に日常業務における内省の実態を把握し、内省プロセスの詳細について探索的にモデルを生成し、そのモデルをもとにした内省支援の学習方法を検討するための示唆を得ることを目的とする。

4.2. 方法

4.2.1. 研究協力者の選定とその手順

①研究協力者の選定

本研究では、内省支援が必要となる中堅社員の認知に基づくデータを収集するために、合目的的(FLICK 2007/2011)に対象者を選定し、実際に内省支援が必要な中堅社員の協力を得ることとした。

具体的には、企業における人的資源への投資の観点から、中堅社員の中でも、「育成の優先順位の高い中堅社員」を対象に内省支援を検討する。なお、4.2.3.で後述する本研究で採択した分析方法は、M-GTA(木下 2003, 2007)である。M-GTAでは、サンプリング数の目安を10~20例としている。しかし、本研究では、本目と次目で説明する条件に合致した中堅社員と対象企業の選択が必要であり、現実的な制約から少数の研究協力者に基づくモデルの生成を検討した。

このために、メタ研究法SCQRM(西條 2007, 2008)が提唱する研究関心に合わせて分析対象、分析手法を選択する関心相関的選択によって以下の観点を踏まえて「育成の優先度の高い中堅社員」の選定を行った。

日本企業における人材育成は「仕事の管理のPDCAサイクルの中にインフォーマルなOJT」として埋め込まれており(佐藤 2016A)、直属の上司となる管理職が中堅社員の業務遂行の管理責任とともに、その指導育成の責任を負っている。また、日本企業の大企業における中間管理職の多くは、プレイングマネージャーとして、個人としての業績責任を負う一方でマネ

ジメント業務に携わっており、業務負荷への対応と部下の指導・育成の両立が課題である（日本経済団体連合会 2012）。

したがって、中堅社員の上司である管理職のマネジメント資源を部下育成のために効果的・効率的に活用するには、「育成の緊急度、重要度が高く」、「成長の見込みがある」中堅社員を対象とする必要がある。

このため、「人材の2：6：2」説（企業内人材について業績や保有能力から上位20％、中位60％、下位20％に分類する層別人材マネジメントの一般的な考え方。守島（2015）に詳しい）に基づき、「中位60％」の中堅社員に焦点を当てる。

その理由は、管理職にとって、上位20％の人材は、中位の60％と比較して一般的には「育成の緊急度」が低い。また、下位20％の人材は「育成の緊急度」が高い場合もあるが、管理職の有限なマネジメント資源の投資効率を考えた場合に、育成の重要度は低くなる。

さらに、「中位60％」に相当する中堅社員の中でも、「成長の見込みがある中堅社員」として、「一定レベルの業績を上げている」、「今後の業務遂行能力の伸長が期待できる」人材であるが、一方で「経験からの学びに課題があり、内省支援が必要となる」中堅社員を、上司のマネジメント資源の活用が効果的に行われる対象として、研究協力者の条件とした。

②研究協力者の選定手順

研究協力者となる中堅社員を選定するためには、客観的な業績状況や、職場における上司の育成実態を把握する必要がある。

日本企業の人材育成システムの特徴はOJTとOff-JTが人事制度をベースにして結び付けられ、人事・評価・報酬制度と一体的に運用されている（佐藤 2016A）。したがって、研究協力者の条件に合う中堅社員を選定に際しては、中堅社員が所属する企業の人事諸制度や業務実態を把握する必要がある。こうした事柄の把握は企業機密に抵触する可能性も高く、企業側の研究への協力を得るための手続きが必要である。

このため、研究協力者の選定については、筆者が2014年6月～12月にかけてマネジメント研修の企画設計を担当し信頼関係が構築できた大手IT企業X社の研修受講者である管理職20人に研究趣旨を説明し、協力を依頼した。その結果、5人から研究協力の承諾を得た。

X社は従業員規模8,000名を超える大手システムインテグレーション企業である。

管理職に協力者の選定を依頼した理由は、前述の「管理職の観点から育成の優先順位が高い」、「一定レベルの業績を上げている」、「今後の能力開発を期待されている」、「内省支援が必要」という中堅社員の条件を満たすためである。組織業績の向上と部下育成の双方に責任を負う管理職による選定は、組織的に評価された業績結果や、組織における人的資源管理の観点から、客観的に「組織業績をあげるために育成すべき人材」としての中堅社員を選定できると言える。

X社では、個人としても業績責任を負う「プレイングマネジャー」の管理職を対象に、マネジメント力強化を目的とした研修を実施した。研修の重点課題として、自分と組織の業績

責任遂行のため、「高業績を継続的に達成できる部下」の育成が挙げられた。集合研修と連動して、重点育成対象者として選定した特定の部下に対して、「高業績を継続的に達成できる部下」としての育成を目的に、研修で学んだ内容を職場実践する設定とした。

選定された部下は、組織業績の中核を担う「見どころのある中堅社員」として、一定以上の業績をあげている部下であったが、「一定レベル以上の成果は挙げてくるが、同じような失敗を繰り返している」、「同じ指摘を繰り返しても行動に変化がない」など、業務経験からの学びが進まない「伸び悩む中堅社員」でもあったため、研究協力者の条件を満たすと判断した。

研究協力者は、この重点育成対象者の中で、上司に研究協力の賛同を得た上で推薦され、さらに、本人から研究協力について許諾を得た5人である。その内訳を表1に示す。

表4-1. 研究協力者の内訳

	性別	経験年数	職種・仕事内容
No. 1	女性	14年	財務部門の企画職
No. 2	男性	13年	システム検証部門の技術職
No. 3	男性	8年	管理部門の企画職
No. 4	男性	8年	技術部門のシステムエンジニア
No. 5	男性	6年	大手法人顧客営業部門の営業職

4.2.2.調査方法

半構造化面接法によるインタビュー調査を実施した。インタビューはすべてICレコーダーに録音し、発話データとして研究協力者ごとに逐語録を作成した。研究協力者は匿名化し個人情報が特定できない状態とした。

インタビューは2015年1月～3月に実施した。インタビューに要した時間は一人あたり約1時間であった。

主な質問項目は、(1)自分を成長させた過去の経験、(2)業務中に内省を促した出来事、(3)職場における内省機会についての3点である。

本研究は筆者の所属機関の承認を得て実施した。研究協力者に研究の趣旨と研究協力者の秘密の保持を説明し、同意書の署名によって同意を得た。

4.2.3.分析方法と手順

①分析方法

本研究は、データの継続的比較による質的分析によるモデル生成を目的とするため、実践的領域の研究とその結果応用に適切な研究手法であり、分析手順と解釈技法が体系化されている修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下M-GTA）（木下 2003, 2007）を

採用した。

木下（2003，2007）はM-GTAに適した研究の観点として次の4点を挙げている。

①実践的な領域（ヒューマンサービス）の研究である，②研究領域に社会相互作用がある，③現実の問題現象であり，研究結果が問題の解決や改善のために実践的に活用されることが期待されている，④研究対象自体がプロセス的特性をもつ。

本研究は，「①内省学習を支援するヒューマンサービス」であり，「②研究協力者は社内関係者との関わり合いをもつ」。さらに，「③研究協力者の育成課題が現実に存在し，X社のマネジメント課題の解決に役立ち」，「④内省の進行というプロセス特性をもつ」ことから，上記の4点を満たすと判断した。

M-GTAでは，データに密接した分析（grounded-on-data）を行うために研究テーマを絞り込み分析テーマとして設定する。さらに，分析上の視点として特定の人間の観点からデータを解釈するために分析焦点者を設定する。分析焦点者は研究協力者を抽象化した集団であり，特定の個人ではない（木下 2003，2007）。

分析テーマは，『「見どころはあるが伸び悩む中堅社員」の業務経験に関する内省のプロセス』である。

分析焦点者は，「上司から組織業績を担う中核者として期待され，一定の業績成果を挙げているが，一方で経験からの学びが不十分なため伸び悩んでいるとみなされている中堅社員」，つまり「見どころはあるが伸び悩む中堅社員」である。

②分析手順

分析は，インタビュー記録を逐語録としてテキストデータに変換した後に，次の手順で行った。

- (1) 概念生成：分析テーマに照らして着目する具体例を取り出し，概念を生成する。概念ごとに分析ワークシート（表4-2.）を作成し，概念名，定義，具体例を記入した。研究協力者1人目についてこの手順を行った後，2人目についても同様の手順でこの概念に該当する具体例があった場合には分析ワークシートの具体例（バリエーション）欄に追加した。しかし，新たな概念が抽出された場合は新しい分析ワークシートを作成した。この作業を5人目の研究協力者まで繰り返し行った。

概念生成時の新概念生成の推移は表4-3.の通りである。

表 4-2. 分析ワークシート例

概念名	思い込み・こだわりで動く
定義	自分のものの見方・考え方にこだわりすぎて、仕事が上手く進まないことに気づくこと.
具体例 (No. X は, 発言した 研究協力者番号)	<ul style="list-style-type: none"> ・No. 4: ああ, いやー, まあそうですね. でも, 自分もその場で「はい, そうです」ってなっているかっていうと, 多分, そうではないんですけど. ・No. 3: そうですね. . . ., 今本当によくないんですけど, 多分, やりたいこととか, やりたい仕事が重要ということになってるような気がしているんですね. (以下略)
理論的メモ	※全研究協力者に見られた概念 ※成功体験から来るこだわり (No. 5, No. 2, No. 3) と失敗体験からのこだわり (No. 1, No. 4) がある ※対極例として, 「特段のこだわり, 考えなしで動いた」事例がないかどうかを確認したが, なかった.

表 4-3. 概念生成時の新概念生成の推移

概念生成の 順番	研究協力者番号	新概念生成数
1	No. 4	19
2	No. 5	10
3	No. 3	8
4	No. 1	4
5	No. 2	0

- (2) 継続的比較: 具体例は, 類似例, 対極例の観点から確認し, 解釈の恣意的な偏りを防いだ. 確認結果は分析ワークシートの理論的メモ欄に記載した.
- (3) カテゴリーの生成: 概念間の関連を検討し, 類似する内容をカテゴリーとした. さらに, 内省のプロセスの要素ごとに領域としてまとめた.
- (4) 理論的飽和の確認とモデルの作成: M-GTA では, 理論的飽和の判断は相対的なものであり, 理論的飽和の有無の完全な判断は難しいという立場をとる. このため, 木下 (2003, 2007) では, 理論的飽和の判断と生成されたモデルの一般化について以下のように指摘している.
- まず, 理論的飽和の判断は, 分析ワークシートの完成度によって個々の概念の理論的

飽和の判断（「小さな理論的飽和」）を積み重ねたのちに、概念ならびに概念間の相互関係とカテゴリーの関係、全体としての統合性の確認を通じて判断するとしている。さらに、生成されたモデルが一般化可能であるかどうかについて、モデルが類似する社会的場面においてどの程度の説明力をもつのかによって判断されるべきとしている。本研究では、この主張に従い、各概念に該当する具体例の数と、対極例・類似例の確認によって概念の統廃合を行い、小さな理論的飽和の判断を下した。さらに、概念間の相互関係とカテゴリーの関係性を、分析ワークシートの「理論的メモ」を参考に検討し、解釈的にモデルを作成した。

最終的には、研究協力者のデータから新たな概念数が見出されなくなったことと（表 4-3. 参照）、生成した概念・モデルの統合性・納得性について研究協力者ならびにその上司から合意を得たことにより、モデルの説明力を確認した。加えて、SCQRM の「目的相関的選択」（西條 2007, 2008）において用いる「アナロジーに基づく一般化」が可能と考え、理論的飽和を判断した。

なお、M-GTA では、質的研究の経験に優れ、当該研究の分析テーマと分析焦点者を十分に理解した別の研究者がスーパーバイザーとして、生成された概念やモデル図について異なる視点からの問いかけを行い、分析プロセスの説明可能性を高めることを推奨している（木下 2003, 2007）。

スーパーバイザーの役割は、分析者に代わって解釈を行うことではなく、分析者に解釈の理由を求めることにより、分析者の分析過程の言語化を支援することで解釈の根拠を明らかにすることを促すとともに、分析視点の偏りを防ぐことである。

本研究においても、この考え方にもとづき本研究のデータの解釈はすべて筆者が行った。そして、スーパーバイザーはインタビュー逐語録と分析ワークシートをすべて確認し、筆者の分析過程と結果について検討し、不明点について説明を求めた。

これにより、分析過程の言語化を支援し、分析テーマと分析焦点者に照らしたモデル図の妥当性を確認した。

4.3. 結果

モデル生成により、3領域、15カテゴリー、41概念が生成され理論的飽和に達した。分析焦点者である「見どころはあるが伸び悩む中堅社員（以下、中堅社員）」の内省プロセスを把握するという視点からカテゴリー間関係を検討し、【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（図4-1参照）。

本章では、モデル図に基づくストーリーラインを述べたのちに、各領域のカテゴリーと概念について説明する。なお、領域、カテゴリー、概念はそれぞれ、【 】, 『 』, < > で示す。また、例示として研究協力者の発話を引用する場合は、“ _____ ” で発話内容を、(No. X) で当該の研究協力者を示す。

4.3.1.結果の概要

M-GTA によるモデル生成の結果から、「見どころはあるが伸び悩む中堅社員」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。

4.3.2.ストーリーライン

中堅社員は、第一に【仕事の振り返り】として、仕事の取り組みに関する改善を検討することを内省としてとらえていた。つまり、業務上の『問題発生』を契機に、問題の『原因』を何と認識してどのように『対処』し、その『結果』をもとに『再発防止策』をどのように設定したのかという出来事の一連の手順とその対応を想起することを内省としてとらえていた。

次に、研究者からの問いかけに答えることを通じて、中堅社員は【仕事の振り返り】を対象とした内省として、【仕事をめぐる振り返り】を行っていた。それは、中堅社員が自分自身の内面的特徴を多角的に検討することによって、出来事への取り組みについて、自分自身もっているものの見方・考え方などの前提を含めた抜本的な見直しを行うことである。

中堅社員は、業務上の問題について、どのように『感じる』のかを想起するとともに、問題に対して自分がとった行動や問題のとらえ方を『ひも解く』ことで自分の行動・思考特徴を吟味していた。さらに、吟味の過程において将来の自分のありように『向き合う』ことや、過去の経験から培われた自分の仕事観・信念を『深ぼる』といった思考の動きがあった。このようにして、自分の内面のあり方を多角的に検討した結果、問題となった出来事を改めて『意味づける』ことで問題解決のための本質的な課題を理解するに至った。しかしながら、『深ぼる』で明らかになった自分自身の仕事観・信念と、『向き合う』で再認識した仕事上の「ありたい/あるべき姿」が対立しているために、本質的な課題を理解しつつも、具体的な課題解決に向けた行動をとることができない『分かっちゃいるけどできない』葛藤状況にあることが分かった。

さらに、【振り返りに影響を与える事柄】として、『中堅社員の役割期待』の認識は、中堅社員の『振り返りのとらえ方』に影響を及ぼし、【仕事の振り返り】である仕事の取り組み改善を内省としてとらえることを促していた。また、中堅社員の『上司の期待・要望』の認識は、『上司の指摘』を自らの仕事上の「ありたい/あるべき姿」を考える際の規範・基準としてとらえることに影響を与えていた。

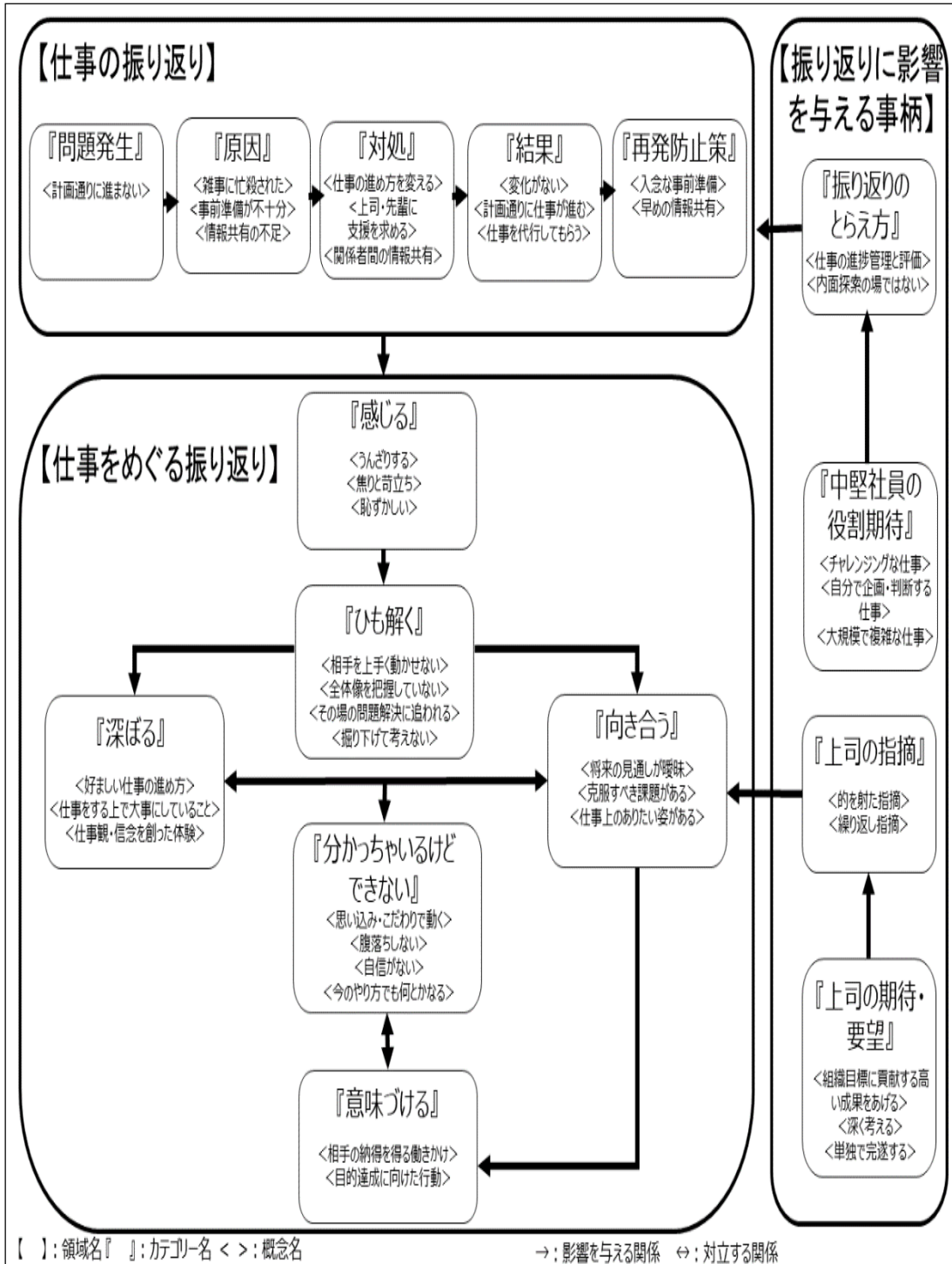


図 4-1. 見どころはあるが伸び悩む中堅社員の自省プロセスのモデル図

4.3.3. 領域ごとの結果

① 仕事の振り返り

【仕事の振り返り】は、『問題発生』、『原因』、『対処』、『結果』、『再発防止策』の5カテゴ

リーで構成された。これは、研究者からの「内省を促した出来事について語ってほしい」との問いかけを受けて、中堅社員が最初に語った内容である（各概念は表4-4.を参照）。

『問題発生』とは、トラブルや失敗によって、当初予定していたスケジュールやコストが<計画通りに進まない>ことであった。その『原因』として、“言い訳になっちゃうんですけど、他の作業に押されてしまっていてそこをちょっとおろそかにしてしまっていた”

(No.4)など、他業務に追われて本来自分がやるべきことができない<雑事に忙殺された>ことや、仕事に取り掛かる前の調査や準備などの<事前準備が不十分>、関係者と仕事に関する<情報共有の不足>など、自分の落ち度から問題が発生したと自己責任で捉えていることが特徴である。その後の『対処』には、問題解決のために相手に対する関わり方や自分のタスクの見直しなど<仕事の進め方を変える>といった自分の動きを修正する行動とともに、<上司・先輩に支援を求める>、<関係者間での情報共有>など、周囲の人々への働きかけによる問題解決の動きがとられていた。

問題解決への取り組みの『結果』は、問題が解決せず<変化がない>場合もあったが、当初の<計画通りに仕事が進む>ように改善されることもあった。また、自分自身で問題解決できず、上司や先輩に<仕事を代行してもらおう>ことで仕事を進めたこともあった。

そして、問題解決後は、同様の問題を起こさないように『再発防止策』として、<入念な事前準備>や<早めの情報共有>が必要であると認識していた。

このように中堅社員が第一に想起した「内省」とは、問題現象に対する問題解決の推移であり、仕事の取り組みの改善を検討するものであった。

②仕事をめぐる振り返り

【仕事をめぐる振り返り】は、『感じる』、『ひも解く』、『深ぼる』、『向き合う』、『意味づける』、『分かっちゃいるけどできない』の6カテゴリーで構成された。

これらは、中堅社員が研究者からの問いかけに答えて、【仕事の振り返り】で語った出来事を経験した時の、自分自身の感情の動きや思考の流れを想起した過程である（各概念は表4-4.を参照）。

中堅社員は、出来事の振り返りの中で、“はあ、どうせ面倒くさいことになるんだろうなあという、疲れみたいなもの” (No.2) など、仕事が上手く進まないことにくうんざりする<ことや、“で、早くやんなきゃいけないのに、焦るのに” (No.1) など、このままではまずいと思って<焦りと苛立ち>の気持ちや想いを抱いていた。

また、自分のせいで失敗を招いてしまったことを<恥ずかしい>と思うなど、出来事を想起する時に否定的な感情を『感じる』傾向があった。そうした感情の自覚とともに、仕事を上手く進められなかった理由について、問題発生時の自分の思考や行動のあり方を振り返り、自分の思考や行動の特徴を『ひも解く』ことで問題発生の背景要因を検討していた。

表4-4. 概念一覧

領域	カテゴリー	概念	定義	
仕事の振り返り	問題発生	計画通りに進まない	当初予定していたスケジュールやコストなどの計画通りに仕事が進まないこと	
		雑事に忙殺された	問題の原因は、他の業務に追われて本来自分がやるべきことを十分に行えなかったこと	
	原因	事前準備が不十分	問題の原因は、仕事に取り掛かる前の調査や準備が不十分だったこと	
		情報共有の不足	問題の原因は、関係者と仕事に関する情報共有が十分でなかったこと	
		仕事の進め方を変える	問題解決のために、相手に対する関わり方や自分のタスクの見直しなど、仕事の進め方を変えたこと	
	対処	上司・先輩に支援を求める	問題解決のために、上司や先輩に業務支援を求めたこと	
		関係者間の情報共有	問題解決のために、関係者間で情報の共有を進めたこと	
		変化がない	問題への対処を行ったが、変化がなく改善しなかったこと	
	結果	計画通りに仕事が進む	問題への対処の結果、当初の計画通りに仕事が進むようになったこと	
		仕事を代行してもらう	問題を解決するために、結果として上司や先輩などに仕事を代行してもらったこと	
		再発防止策		
	再発防止策	入念な事前準備	事前準備の段階から徹底した準備を行うことが必要だと分かったこと	
早めの情報共有		一緒に仕事をするメンバーの間で早めの情報共有を行うことが必要だと分かったこと		
仕事をめぐる振り返り	感じる	うんざりする	仕事が上手く進まないことに、諦めや疲れを覚えるような気持ちになること	
		焦りと苛立ち	仕事が進まないことに対して、このままではまずいという焦りやイライラした気持ちを感じる	
		恥ずかしい	仕事が進まないことについて、自分のせいで失敗を招いてしまい恥ずかしいと思うこと	
	ひも解く	相手を上手く動かせない	問題の背景要因は、上司や関係者などへの情報の伝え方が適切でないため、相手にこちらの意図を汲んで動いてもらえなかったこと	
		全体像を把握していない	問題の背景要因は、物事の細部にこだわったり、全体像を把握しないままに仕事を進めていたこと	
		その場の問題解決に追われる	問題の背景要因は、緊急度の高い目の前の問題への対処に追われて、本来やるべきことや本質的な課題に対処できなかったこと	
		掘り下げて考えない	問題の背景要因は、その場の対処や改善策の検討で終わっていて問題の原因について深く考えていなかったこと	
	深ぼる	好ましい仕事の進め方	自分が心地よく感じる状態や進め方、仕事のあり方のこと（仕事観）	
		仕事をする上で大事にしていること	仕事をする上で、自分が大切にしている仕事上の判断の基準となっている考え方のこと（仕事の信念）	
		仕事観・信念を創った体験	現在の自分の仕事観や信念を創ったと考えている過去の体験のこと	
	向き合う	将来の見通しが曖昧	自分がこの先にどのような仕事をしたいのか、どのような生き方をしていくのかについて将来の見通しが見つからないこと	
		克服すべき課題がある	求められる役割期待に応えるためには、克服しなくてはならない課題（必要な知識・スキル・姿勢の習得など）があること	
		仕事上のありたい姿がある	自分として今後仕事をしていく上で、「こうなりたい」「こういう力を身に付けたい」というありたい姿があること	
	意味づける	相手の納得を得る働きかけ	今後同様のことがあった場合には、相手が納得して動いてくれるような働きかけを自分から行うことが必要だと分かったこと	
		目的達成に向けた行動	今後同様のことがあった場合には、目的達成に向けて自分の行動を変える必要があると理解したこと	
	分かっちゃいけない	思い込み・こだわりで動く	自分のものの見方・考え方にこだわりすぎて、仕事が進まないことに気づくこと	
		腹落ちしない	中堅社員としてあるべき姿は理解できるが、自分の仕事観や信念と相いれないので、納得してあるべき姿の行動や姿勢をとることができないことに気づいたこと	
		自信がない	自分の仕事の進め方や今後の見通しについて、「こうすれば大丈夫」という自信がもてないことに気づくこと	
	振り返りに影響を与える事柄	中堅社員の役割期待	チャレンジングな仕事	複数業務を同時に担当しながら、難易度の高い新規業務や案件に挑戦的に取り組むこと
			自分で企画・判断する仕事	仕事の内容や進め方を自分で企画・判断し、不確かな状況や不十分なりソースにも何とか対処・やりくりしていくこと
			大規模で複雑な仕事	大規模で複雑な仕事において、多様な立場・価値観をもつ関係者との調整を図って仕事を進めること
上司の期待・要望		組織目標に貢献する高い成果をあげる	組織目標に貢献する本質的で重要な課題を達成して高い成果を出すこと	
		深く考える	表面的な現象にとらわれるのではなく、物事を多面的にとらえて本質的な課題を検討するように深く考えること	
上司の指摘		単独で完遂する	上司の支援なしで、自分の判断や対処によって仕事を完遂すること	
		的を射た指摘	上司から自分の考え方や行動特徴について、的確な指摘を受けて自己理解が進むこと	
振り返りのとらえ方		繰り返す指摘	上司から、自分の行動・考え方について何度も同じ指摘を受けることで、自己の特徴を理解すること	
		仕事の進捗管理と評価	職場での振り返りとは、進捗管理や仕事の結果について改善策を考えたり評価をするものであると考えていること	
			内面探索の場ではない	職場での振り返りとは、自分の内面について探索的に考え吟味する場ではないと考えていること

『ひも解く』ことによる検討の動きは、問題が起きた時の全体状況を俯瞰的に見ることや、自分自身を客観視することで進められていた。それらは、“自分の範囲で負えなくなっちゃった時に、情報上げるんじゃなくて、早めに言うておかないと” (No. 5) といった、自分が上司や関係者に対して適切に情報を伝えていないために＜相手を上手く動かせない＞ことや、“目の前のことしか、ちょっと私は見れていなかったり” (No. 1) など＜全体像を把握していない＞状態で物事を進めようとして状況が悪化し、その結果、“こういうことがあった、じゃあそれに対してはこうしようという対症療法的” (No. 3) な取り組み方をしてくその場の問題解決に追われる＜こととなり、本来取り組むべき本質的な課題への対処ができなくなっているという悪循環の行動であった。また、そうした行動をとってしまう原因として、“問題に対して、表面的に考えてしまう” (No. 3) ことや、“理詰めというのが苦手” (No. 4) など、その場かぎりの対処や改善策検討に終始しており、問題の原因について＜掘り下げて考えない＞自分の思考の特徴があることを自覚していた。さらに、中堅社員は、出来事の背景にある自分自身の行動・思考の特徴を『ひも解く』ことを進めるにつれて、『深ぼる』動きとして、「これまでの自分自身のありよう」である自分の仕事観や仕事に対する信念を探索する動きを見せていた。

それは、“困っている、自分と関わった人で困っている人は、何とかそれを改善してあげたい” (No. 3) など、自分自身がやりがいや達成感を感じられる心地よい仕事のあり方としての＜好ましい仕事の進め方＞や、“お客さんがまず大事” (No. 5)、“オフがあればオンもある” (No. 4) など、仕事の判断基準となっている＜仕事をする上で大事にしていること＞を探索的に検討することであり、日常的には意識していない仕事観や信念を言葉に出して確認していた。そして、それらの自覚は、過去の＜仕事観・信念を創った体験＞を思い出すことによって促されていた。

また、『ひも解く』動きは、「将来に向けた自分自身のありよう」に『向き合う』ことにもつながっていた。それらは、“新しいことを自分しかできないこと、新しい領域に自分が持っていけないと、いる意味がない” (No. 5) といった、今後仕事をしていく上で、「こうなりたい」「こういう力を身に着けたい」という＜仕事上のありたい姿がある＞、または“自分の中で、ちょっと深く落ち着いて考えるということが多分必要” (No. 3) など、中堅社員として求められる役割期待に応えるためには＜克服すべき課題がある＞など、自分自身の「ありたい/あるべき」将来像について自覚している場合と、“自分がどうなりたいたいが、今いち見えてなくて” (No. 4)、“そこまでまだ、覚悟が固まってない” (No. 1) など、自分がこの先にどのような仕事をしたいのか、どのような生き方をしたいのかについて＜将来の見通しが曖昧＞であることに気づく場合に分かれた。いずれの場合も自分の行動・思考の特徴について深く考えることは、将来について自分がどのように思い描いているのか（または、いないのか）に対峙することとなった。

また、このように将来に向けた自分自身のありように『向き合う』時には、『上司の指摘』が影響を与えていた。上司は、業務の進捗管理や職場における日常のやり取りを通じて、中

堅社員の仕事の進め方や考え方について“明確に言ってもらった” (No. 4) と中堅社員自身が感じられる<的を射た指摘>を行っていた。

そして、そうした<的を射た指摘>は中堅社員にとって、“ああ、なるほどなあ。そうだよな” (No. 2)、“本来であれば、これくらいのちゃんと周りの、例えば業界の動向とか、今後の見通しというところまで、ちゃんと確認した上で結論を出さないといけない” (No. 1) と、「将来のありたい姿やあるべき姿への指針」として、受け止められていた。さらに、<繰り返し指摘>を受けることは、“また、同じことのように感じになっている” (No. 4) という自覚を中堅社員に与え、上司が本気で中堅社員の仕事の進め方や考え方について改善・向上を要求していると“随所、随所で感じ” (No. 2) るように受け止められていた。

こうして『深ぼる』、『ひも解く』、『向き合う』ことを通じて過去、現在、将来の自分自身のありようと対峙し、さらに『上司からの指摘』を受けることで、中堅社員は改めて【仕事の振り返り】を『意味づける』ことに至っていた。それは、問題となった出来事を解決するための本質的な課題として、“もう少し巻き込んでお願いしていくというのか、振っていく” (No. 3) など、自分から<相手の納得を得る働きかけ>を行うことと、“正しいか、正しくないかは、あの、大切というか、問題じゃないよなど。どう、達成するかだよなあ” (No. 2) など、従来の行動を<目標達成に向けた行動>に変えていくことが求められることでありと認識していた。

このように【仕事をめぐる振り返り】から本質的な課題に気づいた一方で、これまでの自分を『深ぼる』動きと将来に向けた自分に『向き合う』動きは対立関係を作り出し、本人の中では『分かっちゃいるけどできない』葛藤を引き起こしていた。

つまり、上司からの指示を通じて感じ取った自分自身への期待・要望にも影響を受けて、中堅社員としての「ありたい/あるべき姿」を理解しているが、一方でこれまで培ってきた<自分としての好ましい仕事の進め方>や、<仕事をする上で大事にしていること>が、中堅社員としての「あるべき/ありたい姿」と相反することに気づくこととなった。そして、それらを実現するために自分の考え方や行動を変えられない、変えたくない自分を自覚していた。

中堅社員は、これまでの自分の仕事の進め方を支えてきた仕事観・信念と、求められる中堅社員としての姿勢や仕事の進め方が対立する場合、自分自身が<思い込み・こだわりで動く>ことに改めて気づき、“「なんだ、そうやるべきじゃなかったな」という後悔” (No. 2) や、“結局今のやり方ですと(中略)、本末転倒なことになっているのがあります” (No. 3) など、現状を改めて、あるべき中堅社員としての姿勢や行動をとることの重要性は理解していた。

しかし、自分を変えることに心情的に納得できないため、“それはジレンマですね。” (No. 5)、“もうちょっと、考えさせてください、っていうのが正直なところ” (No. 4) など、<腹落ちしない>状況に陥ったり、“ちょっともやっとして、なかなかそっちに行けない” (No. 3) や、“どうせ、また、ダメなんだろうな” (No. 1) など、自分を変えるためにどのようにすべきかについて見通しが立たないため、<自信がない>と感じたりすることが、「ある

べき/ありたい中堅社員」に向けて姿勢や行動を変えることを阻んでいた。

また、自分の姿勢や行動を変えることの難しさを自覚しているがために、“まあ、最終的には、助けて、上司なんだから助けてくれるんじゃないか” (No. 1) と、<今のやり方でも何とかなる>と諦めてしまう傾向も見られた。

このようにして、見どころがあるが伸び悩む中堅社員の【仕事をめぐる振り返り】には、『意味づける』によって導き出した問題の本質的な課題を理解しつつも、その課題解決に向けた行動をとることに納得できない葛藤状況が存在していた。

③振り返りに影響を与える事柄

【振り返りに影響を与える事柄】は、『中堅社員の役割期待』、『上司の期待・要望』、『上司の指摘』、『振り返りのとらえ方』の4カテゴリで構成された。これらは、【仕事の振り返り】と【仕事をめぐる振り返り】に影響を与え、それぞれの振り返りを促す働きをしていた（各概念は表4-4. を参照）。

『中堅社員の役割期待』は、中堅社員自身が自覚している「所属組織から期待されている行動」である。中堅社員は、複数業務を同時に担当しながら難易度の高い新規業務や案件も扱う<チャレンジングな仕事>や、多様な立場・価値観をもつ関係者との調整を図りながら<大規模で複雑な仕事>を担当して、組織業績を達成することを期待されていると理解していた。さらに、そうした仕事は<自分で企画・判断する仕事>であり、不確かな状況や不十分なりソースであっても自分で判断して何とか対処して実績を上げることを当然の役割として受け止めていた。

このように高い業績圧力と、多忙かつ難易度の高い仕事が日常的に割り当てられる仕事状況の中では、中堅社員には「問題発生時には迅速に対応解決し、原状回復すること」が要求される。したがって、職場における振り返りとは、“作業が終わるたびに、どういったことがあったかというふりかえりはやっけてはいる” (No. 4) が、“もう、振り返りもなにも報告だけ” (No. 2) “どっちかって言うと、次のアクションをどうするのか” (No. 5) というように、<仕事の進捗管理と評価>を行うことが中心になっている。このため、職場の振り返りとは、“別に成長しましたもないですし。達成した、達成しませんでした、理由こうでした、もう業務報告ですね” (No. 2) と、自分の<内面探索の場ではない>と意味づけられていた。こうした『振り返りのとらえ方』が、中堅社員のもつ振り返りの位置づけやイメージとなって、【仕事の振り返り】を「問題現象に対する問題解決の推移」であり「仕事の取り組み改善」としてとらえることに影響していた。

『上司の期待・要望』は、日常業務や日々のやり取りを通じて中堅社員に示されている。それは組織の中核メンバーとしての「あるべき姿」であり、“PL とか BS とか、いわゆるそういうのを意識した、(中略) サービスを作ってください” (No. 2)、“今後3年間について、(中略)私は大きく企画をして、分析をして、企画をしていかななくてはならない” (No. 3) など、<組織目標に貢献する高い成果をあげる>ために、組織の中にある様々な仕事の中でもと

りわけ本質的で重要な課題を達成することが求められている。そして、上司の支援なしで自分の判断や対処によって仕事を＜単独で完遂する＞ことや、そのような難易度の高い仕事に取り組むためには、“情報を集めて、まず分析してそこからだよ” (No. 2) と、表面的な現象にとらわれることなく＜深く考える＞ことによって本質的な課題を検討することを要望されている。

こうした上司からの期待・要望を背景として、中堅社員の問題行動に対して『上司の指摘』は行われていた。それは、問題行動を引き起こしている中堅社員の考え方や行動の特徴についての確で的を射た指摘＞を行うことであり、問題行動が改善されない場合は何度でも＜繰り返し指摘＞を行っていた。このような上司の指摘は「他者からの見方・考え方の提示」となり、中堅社員に＜克服すべき課題がある＞ことを十分に理解させることや、＜仕事上のありたい姿＞を考える手がかりになるなど、将来に向けた自分自身のありように『向き合う』ことを促すとともに、問題の背景にある本質的な課題を『意味づける』際の基準・規範として受け止められていた。

4.4. 考察

本研究は、M-GTA を用いて、組織業績達成の中核者ではあるが、内省支援による育成が必要と考えられている「見どころがあるが伸び悩む」中堅社員の内省プロセスを明らかにした。

本研究の新規性は、中堅社員の内省を深化させない阻害要因が、中堅社員を取り巻く業務環境と、自身の内省に関する認識にあることを示した点である。この結果に基づき、中堅社員の内省支援は、その実効性・実践性の観点から上司からのインフォーマルな OJT の一環として行うことを提案として考察する。

以下 2 項において、中堅社員の内省プロセスと阻害要因の説明と、上司による内省支援の提案について述べる。

4.4.1. 中堅社員の内省プロセスと内省阻害要因

本研究の結果から、研究協力者は第一に、【仕事の振り返り】において問題解決の取り組み手順を想起することを「内省」としてとらえていたことが分かった。

内省は、内省の対象や深度によって段階があることと、その違いは多くの場合本人の内省への取り組み姿勢やスキルに起因することが先行研究からも指摘されている（例えば、MEZIROW 1991/2012, MOON 2004など）。

本研究では、中堅社員の内省プロセスが【仕事の振り返り】と【仕事をめぐる振り返り】の2段階に分かれた点は先行研究に一致する点であるが、【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。

戒野ほか (2014) の、近年の中堅社員の職場における課題の指摘と同様に、本研究の研究

協力者も、強い業績圧力のもとで、膨大な量の周辺業務を迅速に処理しつつ、難易度の高い中核業務についても他者に頼らずに高い成果を出すことを期待されている。

このため、問題発生時には、原状回復のため「問題解決を速やかに行うこと」を最優先とし、出来事の意味を深く探索することは意識されないと考えられる。

また、企業内人材育成の現場においては、これまで「反省的实践家」としての職業人モデルや、専門性向上のための内省の必要性の認識が十分ではなかったことも、【仕事をめぐる振り返り】のような「深い内省」が実践されない原因となっていることが想定される。

看護教育・教師教育においては、職業教育の前提として、反省的实践家としてのモデル像が共有され、養成教育・継続教育にわたって、専門性の形成・実践知の生成に向けた内省の重要性が認識されている。

SCHÖN (1987/2017) は、反省的实践家の一例としてコンサルタントなどの高度な専門性をもつホワイトカラーをあげている。しかし、日本の企業内人材育成の現場では、専門資格を必要とする専門職や経営管理層などを除き、一般的なホワイトカラーは、「反省的实践家」であるとみなされておらず、「人脈と組織のつながりで仕事をこなす」存在という誤った認識が定着していた (小池 2005)。加えて、内省支援策として実施されている「職場における振り返りミーティング」や「上司と部下による1対1のミーティング」については、実施負担や効果への疑問から管理職の反発があり (松尾 2016)、内省支援の必要性の認識も不十分であることがうかがえる。

こうしたことから、企業における中堅社員の内省支援に向けては、前述のような2段階の内省が存在し、かつ、中堅社員や、上司を含む周囲の人々が「内省=【仕事の振り返り】」と認識していることを踏まえて、その見直しを促すことと、中堅社員の独自性に着目した内省支援の検討が必要と考えられる。

本研究を通じて、「深い内省」を中堅社員が自ら行えるように、また、周囲がその内省を支援するためのモデルとして、具体的な内省プロセスと、内省への影響要因を明らかにしたことは意義があると言える。

4.4.2.上司による OJT を通じた内省支援の検討

中堅社員への内省支援の具体的な提案として、本研究によって明らかになった中堅社員の内省実態にある葛藤状況へ配慮した支援策を挙げたい。

研究協力者は、上司から「一定以上の業績を挙げているが、経験からの学びが不十分」とみなされていた。しかし、研究者からの問いかけという第三者の支援・介入の後は、【仕事をめぐる振り返り】を通じて、問題の本質的な課題を自覚するに至っていた。そして、自分の仕事観・信念と、「ありたい/あるべき姿」と考える理想状態が葛藤すると、問題の本質的課題を理解しながらも、『分かっちゃいるけどできない』状態に陥り、課題解決のための行動に取り組みないことが分かった。

このように、本質的課題を理解しながらも行動変容が見られないことが、職場において上

司を始めとする周囲の人々には、「経験から学ばない（内省していない）」と映っている恐れがある。

中堅社員は成人初期（28歳から40歳程度の期間）に相当し（岡本 1994）、鈴木（2016）は SCHEIN（1978/1991）のキャリアアンカーの考え方に基づき、中堅社員の発達課題は「自分のキャリアを定め、組織や仕事において自分の居場所をつくる」と示唆しており、仕事経験の蓄積によって自身の価値観・信念を「自分自身の強み」として確立することが求められる時期にあると言える。

したがって、中堅社員の内省支援は、その価値観・信念の確立を支援しながら行われることが期待され、管理職に向けた、「それまでの自分の強みであった経験や価値観が、立場の変化によって弱みに転じているためそれらを学びずてることを目的とした内省支援」（McCALL *et al.* 1988. 事例については、McCAULEY *et al.* 2014/2016 など）は、中堅社員にはそのまま援用できない可能性があると考えられる。

また、中堅期の職業人は、組織や周囲からの役割期待と自己認識の違いによる葛藤から、キャリア遅滞やモチベーションの低下などの問題状況に陥ることも指摘されている（小山田 2009、鈴木 2014）。

本研究の中堅社員も、他者の支援を得て「内省が深まって」いても、自分の価値観・信念と「あるべき/ありたい姿」の対立によって混迷していることが、問題になっていると言える。

一方で、こうした葛藤状況は、「望ましい中堅社員像」を自分自身の「ありたい/あるべき姿」として自覚し、そのようになりたい、なるべきだと希求するがゆえに発生しているとも考えられる。

いずれも青年期を対象とした研究であるが、水間（2003）は、内省を十分に行い、自己の否定的側面に直面できる者が否定的な自己の変容を積極的に志向できることを示唆している。また、高坂（2009）は、内省の発達の变化として、葛藤型の内省を経て内省を深化させていく段階を示しており、いずれも葛藤を変容に向けた契機として活用できる可能性を示している。

より具体的には、MILLER and ROLLNICK（2002/2012）の「動機づけ面接法」を援用した、上司のOJTによる内省支援などが提案できる。

動機づけ面接法は、葛藤状態の両価性（変わりたいけど、変わらない）に着目し、本人が自分の置かれている状況を検討し、変化することのメリットとデメリットを熟考することを促す。さらにその過程において、自身の価値観や信念と向き合い、「自分の価値観・信念」を否定することなく、それらが「周囲の状況に合わせて適切に反映される行動や自分のあり方」を選択できるように段階的に支援する介入支援方法である。

上司の日常業務の進捗管理における指示・指摘の中に「動機づけ面接法」の考え方・問いかけのフレームを援用することによって、中堅社員の内省支援を行うとともに円滑な業務遂行を促進できると考える。

「上司による OJT」に焦点を当てたのは、中堅社員に対しては OJT の実効性が高いと考えられるからである。内省支援の施策として、中堅社員への Off-JT の実施も想定されるが、本研究の「2.1.2. 中堅社員の育成の現状と課題」の通り、中堅社員への Off-JT の実施は新人・管理職層と比較して少ない。このため、上司への Off-JT により内省支援の考え方・スキルを習得した上司からの OJT を通じて中堅社員の内省支援を行う方が実現可能性は高いと想定される。

佐藤 (2016 A) は、インフォーマルな OJT の主目的は仕事であるが、「仕事の遂行をマネジメントする過程には訓練的要素も伴う」とし、特に業務の割り当て時と、進捗状況の管理時の OJT が仕事の管理と育成の両立に効果的であると示唆する。さらに、中原 (2012) は、入社2年目の若手社員を対象とした研究であるが、適切な業務賦与と進捗管理を通じた内省支援は部下の業務能力向上に寄与すると主張する。

本研究の結果からも、中堅社員の内省には『上司の指摘』が大きく影響を与えることが示された。上司からの進捗管理場面における頻繁で的確な指摘は、【仕事をめぐる振り返り】において中堅社員が多角的な自己理解を行う際の「他者の視点」として、自分自身のメタ認知を促すとともに、今後の自分自身のあり方を検討する際の規範・指針としても機能していた。

上司の OJT による内省支援は、本研究において研究者からの問いかけが研究協力者の【仕事をめぐる振り返り】を促したように、中堅社員の内面的特徴の検討による内省深化を支援すると考えられる。

4.5.まとめと今後の課題

4.5.1.まとめ

経験からの学びの深化には、内省が欠かせない。本研究は、組織業績達成の中核者として活躍しながらも、経験からの学びが十分とはいえない中堅社員を対象に、内省プロセスの把握を目的として半構造化インタビューを行い M-GTA によって分析した。その結果、その内省プロセスは、まず仕事の問題解決の経緯を振り返り、次いで他者からの働きかけにより、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、内面的特徴の吟味過程で、自分自身の仕事観・信念と、仕事上の理想状態が葛藤すると、問題の本質的課題を理解しながらも、課題解決に向けた行動に取り組めないことが分かった。さらに、中堅社員の業務環境や振り返りの捉え方が、内省を「問題解決の経緯の想起」にとどめ、内面的特徴を検討する「深い内省」を妨げている恐れがあることが分かった。最後に、中堅社員自身が行動変容に取り組むための、上司からの OJT による内省支援施策の重要性を考察した。

4.5.2.今後の課題

本研究は、X 社の内省支援が必要な中堅社員を対象に内省実態の把握を行い、「ホワイトカラーとして高度な企画業務を単独で担い」、「組織業績の中核者であるが経験からの学び

が不十分なため伸び悩んでいるとみなされている中堅社員」を「限定された一般化」(木下 2003, 2007) の範囲として同様の問題状況に直面する企業への応用にも一定の示唆が得られるものとする。この観点から、今後の実践に向けた課題を3点あげる。

1点目は、より広範な対象への同様の研究の実施である。「人材の2:6:2説」の上位・下位層や異なる業態の中堅社員の内省特徴を把握し、より普遍的な中堅社員層への内省支援施策の検討が可能になると考える。

2点目は、中堅社員の内省支援方法の一層の検討と実践による検証である。その際は、内省を問題解決と捉える組織風土と、職場の支援環境の考慮が必要である。

3点目は、キャリア発達と内省効果の検討である。本研究の結果から、研究協力者の仕事観や信念が内省に多くの影響を与えていることが示された。今後はキャリア発達過程における仕事観・信念の形成と内省の関連からも、中堅社員の能力開発支援を検討したい。

5. 研究2：内省支援が必要な中堅社員の経験学習における仕事観・信念の形成プロセスの質的研究

5.1.はじめに

5.1.1.経験学習における内省と価値観・信念の位置づけ

経験学習において内省は経験学習を深化させる役割を担う。また、個人の価値観や信念は、内省時に経験を意味づける基準であり、経験学習の質を左右する重要な要素として機能している。

研究1では、内省支援が必要な中堅社員の内省深化の阻害要因が、中堅社員の業務環境と、中堅社員自身の「内省」に関する認識にあることを明らかにした。そして、その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・信念の把握が必要であることを示唆している。しかし、中堅社員の価値観・信念の内容や、価値観・信念を形成する具体的な業務経験とそこでの学びについては明らかにされていない。

そこで研究2では、研究1と同じデータを用いて、「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する。

5.1.2.本研究の目的

本研究は、上述の背景を踏まえて、内省支援を必要とする中堅社員を対象として、本人の仕事観や仕事をする上で大切にしたいこととしての信念がどのような経験から形成・維持・強化されているのかを把握する。

前項において既述したように、本研究で用いるデータは、研究1と同一のデータである。同一データを用いる理由は、研究1が示す「見どころはあるが伸び悩む、内省支援が必要な中堅社員」の実態を踏まえた内省支援を検討するためである。

研究1は、M-GTAによって「内省支援が必要な中堅社員の内省実態」をモデル化した。これにより、中堅社員の内省深化の阻害要因が、中堅社員の業務環境と、中堅社員自身の「内省」に関する認識にあることが明らかになり、「中堅社員の価値観・信念を踏まえた内省支援策の検討」の重要性が指摘された。一方で、研究の課題は、具体的にどのような価値観・信念が、いかなる業務経験をもとに形成されたのかについては明確にされていないことである。

このため、「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は、「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がある。

上記の理由により、本研究では、同一データを用いて、内省支援が必要な中堅社員の仕事観・信念の形成・維持・強化の過程を把握し、経験学習を促進する内省支援のあり方を検討する示唆を得る。

5.2.方法

5.2.1.研究の枠組み

本研究では、内省支援が必要な中堅社員を対象として、その入社から現在に至るまでの時間的経過を踏まえて、仕事経験からの仕事観・信念の形成過程を明らかにすることを目的とした。

職業人の価値観・信念形成に関する研究では、様々な手法が用いられている。次に、3.2.1で既述しているが、再度、主要な手法として、ライフヒストリー法、M-GTA、TEA (Trajectory Equifinality Approach: TEA 複線経路等至性アプローチ) の3点を取りあげ、その特徴を整理する。

第一のライフヒストリー法は、教師の価値観・信念形成の研究で多く用いられている(高井良 2015, 朝倉 2016など)。ライフヒストリー法は、インタビューやエスノグラフィーなどを通じて、対象者に関わる情報を仕事に限らず個人の生活全般に渡って広範囲に収集し分析することにより、対象者個人に留まらずその対象者が属する集団や社会状況の影響を踏まえた対象者の全体像を理解することを目的とする。

そのため、ライフヒストリー法のインタビューデータの収集にはナラティブアプローチが用いられることが多く、「対象者の体験の記憶を一つの物語として語ってもらうことに主眼があるので、構造化の度合いは非常に弱い」(盛山 2004)ことや、「経年性ないし縦断的(longitudinal)な視点」(野村 2017)から多種多様なデータをもとに研究を進める傾向がある。

第二のM-GTAを用いた価値観・信念形成の研究もある(阿部・上野 2014など)。

M-GTAは、対象者の体験した出来事をデータ(主にインタビューデータ)として収集し、研究者の関心に応じて「分析テーマ」を設定する。そして、複数の対象者の置かれた立場・状況を抽象化した「分析焦点者」の視点から、その分析テーマとなった現象の全体像を記述することを目的とする。

したがって、扱われるデータは「分析テーマ」によって限定される。また、対象者の領域に密着した理論(モデル)を生成して同様の現象の予測(援用)に役立てることが分析の主目的(木下 2003)であり、全体構造の解明が優先される。このため、全体構造の内部にあるプロセス自体の記述について、具体的な時間軸を明示することは必須ではない。

第三のTEAを用いた価値観・信念の形成研究には、日本語教師の教育観の変容を捉えた研究(北出 2017)や、ビジネススクールで学習する社会人学生の仕事観の変容を捉えた研究(豊田 2015)などがある。

TEAは「時間を捨象せずに人生の理解を可能にしようとする文化心理学の新しいアプローチ」(安田ほか 2015)である(TEAの詳細については後述する)。

本研究では、TEAを用いて中堅社員の価値観・信念の形成プロセスを分析する。その理由は次の3点である。

第一は、研究協力者の経験の焦点化の必要性である。

本研究では、入社から中堅社員としての現在に至るまでの仕事経験に限定し、価値観・信念を生成するプロセスを把握することを目的としている。また、研究への協力を依頼する企業ならびにその企業に勤務する研究協力者に対して、ライフヒストリー法のような長期にわたるデータ収集への協力を依頼することは現実的な制約から困難なものがある。このため、本研究では限られた時間の中で「価値観・信念を形成することに影響を与えた経験」に焦点を当てる。

第二は、TEA がもつ不可逆的な時間軸によるプロセスの把握が必要となるためである。TEA の中核をなす研究手法の TEM (複線経路等至性モデル、詳細は後述) は、対象者の特定の期間の経験について不可逆的な時間軸に沿って変容するプロセスを視覚的にモデル化する手法である。現象のプロセスを把握するための研究手法としては、前述の M-GTA の援用も可能であるが、TEM によるプロセスの記述は時間の不可逆性の中でのプロセスの変化を描くことを積極的に打ち出している。境ほか (2012) は、同一データ・同一テーマによる M-GTA と TEM の分析結果を比較し、M-GTA による分析は事例数が増えるに従い、「個々の事例のもつ具体性や時系列が失われていく」ことを課題としている。

本研究では、中堅社員の入社時から現在に至るまでの経験の推移による価値観・信念の生成を描くため、具体的な経験を時間軸に沿って分析する必要がある。

第三は、価値観・信念の形成プロセスを TLMG (発生の三層モデル、詳細は後述) の理論を用いて把握するためである。

TLMG は経験の意味づけの変容とそれに伴い生成・維持・変容する価値観・信念を記述することを仮定した理論である。豊田 (2015) は、企業人の仕事観の変容が、現在の仕事を継続することの不安やビジネススクールでの学びにあり、その変容過程を TLMG によって分析している。本研究では、豊田 (2015) と同じく、TLMG を用いて価値観・信念の生成・維持・変容を把握する。

特に、本研究では、TLMG の第2層の仕事をめぐる出来事の意味づけの推移に着目する。その理由は、第2層で発生する出来事の意味づけを時系列で把握することは、経験学習における「内省」と「抽象的概念化」や、「出来事」からの「教訓」の導出、つまり「自論」をどのように言語化したのかに相当すると考えられ、研究協力者が仕事経験の内省から「何を」学びとして得ているのかを考慮した内省支援の検討に役立つと考えられるからである。

このように、研究協力者の経験の焦点化、不可逆的時間軸によるプロセスの記述、価値観・信念の形成モデルを用いることを理由として、本研究では TEA を研究の枠組みとして取り入れる。

次に、複線経路等至性アプローチ (Trajectory Equifinality Approach: TEA) の詳細について説明する。TEA は、文化心理学 (VALSINER 2007/2013) を基盤として「等至性」と「複線経路」の概念を取り入れて時間を捨象せずに多様な経験の経路を示し、人生のプロセスを可視化することを目的とした質的研究法の1つであり、次の3つの手法から構成される総合的なアプローチである (安田ほか 2015)。以下、安田ほか (2015) に基づき、TEA を構成す

る手法の説明を行う。

第一は、複線経路等至性モデル (Trajectory Equifinality Model: 以下 TEM) である。TEM は対象となる人物と環境要因との相互作用に着目し、等至点 (Equifinality Point: EFP)、必須通過点 (Obligatory Passage Point: OPP) と、分岐点 (Bifurcation Point: BFP) などの概念を用いて、ある1つの結果に至るまでの複数の経路を時間的に描き、その経路を選択した (または、選択しなかった) 理由を明らかにする手法である。

等至点は、研究の焦点 (研究テーマ) が定まるポイントであり、まずは研究者の関心によって設定される。等至点は、後述する HSI によって、研究者が関心をもった等至点の出来事を実際に体験した研究協力者に話を聴くことを通じて、研究協力者と合意した等至点へと変容することもありうる。

等至点に対して論理的な補集合として設定されるのが、両極化した等至点 (Poralized EFP: P-EFP) である。両極化した等至点の設定により、理論上選択しうる経路を含めた選択可能な範囲を示すことが可能になる。

必須通過点は、制度的・慣習的・結果的にほとんどの人が経験する出来事を示す地点を示す。分岐点は、ある経験において、複線経路を可能にする結節点である。つまりある経験において、実現可能な複数の経路が用意されている状態である。

また、分岐点において等至点に向かう動きを阻害し、等至点から遠ざけようとする文化・社会的な諸力を社会的方向づけ (Social Direction: SD) とし、反対に等至点に向かう動きを促進する諸力を社会的助勢 (Social Guidance: SG) としている。

第二は、歴史的構造化ご招待 (Historically Structured Inviting: 以下 HSI) である。HSI は、等至点の出来事を実際に経験した実在の人物を研究協力者とするサンプリングの方法である。本研究では、研究開始時は「組織業績の中核者として実績をあげているが、上司から内省支援が必要と考えられている」ことを等至点とし、該当する中堅社員をサンプリングする。

第三は、発生の三層モデル (Three Layers Model of Genesis: 以下 TLMG) である。TLMG は、人の営みが行動、記号、価値観・信念という3層に分けられるものと仮定したモデルである (図5-1. 参照)。人が TEM の分岐点における、社会的方向づけと社会的助成が拮抗する中での経路選択において、どのような行動・思考を選択し (第1層)、その出来事をどのように意味づけて、促進的記号とし (第2層)、その意味づけの取り入れによって自己の価値観・信念を形成・維持・変容させていく (第3層) ことを示す。本研究では、中堅社員の様々な出来事の意味づけと、仕事観・信念の形成への影響を把握するために用いる。

5.2.2.調査対象

前項の HSI のサンプリングの考え方にに基づき、「組織業績を担う中核者であるが内省支援が必要となる中堅社員」を研究協力者として抽出した。

具体的には、「客観的業績指標に基づき平均以上の業績をあげており上司の支援によって

今後の能力開発が見込まれる＝見どころがある中堅社員」であるが、「現状では上司による内省支援が必要になっている＝伸び悩む中堅社員」を選定した。

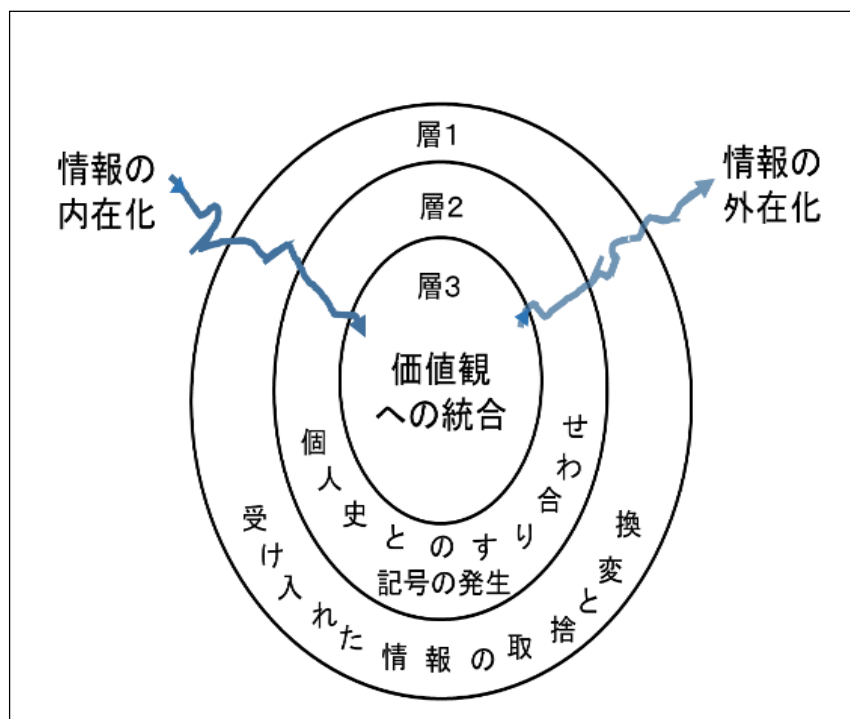


図5-1. 発生（発生）の三層モデル（安田ほか（2015）より引用）

このため、研究協力者の条件に合う中堅社員の選定に際しては、従業員規模8000名を超える大手システムインテグレーション企業 X 社の研修受講者である管理職20人に研究趣旨を説明し、協力を依頼した。X 社とは、筆者が2014年6月～12月にかけてマネジメント研修の企画設計を担当し信頼関係を構築してきた。依頼の結果、5人から研究協力の承諾を得た。

管理職に協力者の選定を依頼した理由は、前述の「上司の育成優先順位が高い」、「一定レベルの業績」、「今後の能力開発を期待されている」、「内省支援が必要」という中堅社員の条件を満たすためである。

組織業績の向上と部下育成の双方に責任を負う管理職による選定は、組織的に評価された業績結果や、組織における人的資源管理の観点から、客観的に「組織業績をあげるために育成すべき人材」としての中堅社員を選定できると言える。

上司からの推薦後に、本人に直接研究協力を依頼し、全員に許諾を得た。内訳を表5-1. に示す。なお、本研究は筆者が所属する機関の倫理規定の承認を得て実施した。

5.2.3.調査・分析方法

TEA の基本プロセスに準じて、以下の（1）～（6）の手順に従って調査・分析を行った。研究協力者に研究の主旨と研究協力者の秘密の保持を説明した上で、研究協力はいつでも

取り消すことができることを約束し、書面と口頭で研究協力依頼を行い、同意書の署名にて同意を得た。

(1) 等至点の設定

研究目的に従い、「組織業績の中核者として実績をあげているが、上司から内省支援が必要と考えられている状態」を研究者側の等至点として設定した。

(2) 第1回インタビューと分析（各研究協力者の TEM 図の作成）

2015年1～3月に半構造化面接法による第1回のインタビュー調査を実施した。インタビューはすべて IC レコーダーに録音し、発話データとして研究協力者ごとに逐語録を作成した。研究協力者は匿名化し個人情報特定できない状態とした。インタビューでは、入社から現在に至るまでの業務経験について、自分を成長させた経験を中心に重要と考える出来事を語ってもらった。インタビューに要した時間は一人あたり約1時間であった。

その後、研究協力者ごとに、逐語録を意味のまとまりごとに断片化し、その内容をコード化した。そして、本人の仕事観や信念に影響を与える経験がどのように発生しているのかを、組織業績の中核者として実績をあげているが、上司から内省支援が必要と考えられている状態に照らして、時間軸に沿って検討し、研究協力者ごとに TEM 図を作成した。さらに、分岐点において発生した促進的記号と、それらが研究協力者の仕事観・信念に与えた影響を TLMG 分析によって確認した。

(3) 第2回インタビュー（各研究協力者の TEM 図の確認）と、TEM 図の修正

2015年10～12月に（2）で作成された各研究協力者の個別の TEM 図について本人に内容を確認した。なおこの確認は、研究協力者の都合によりメールによるやり取りで行った。その後、研究協力者からの指摘・意見をもとに TEM 図を修正した。

(4) 第3回インタビュー（修正 TEM 図の確認）

2015年12月～2016年2月に、修正した各研究協力者の TEM 図を確認するために第3回インタビューを実施した。3名の研究協力者（No. 1～3）の協力を得て直接口頭で内容について合意を得た。残りの2名（No. 4～5）についてはメールで修正内容に同意を得た。

(5) TEM 図の統合

研究協力者5名の TEM 図から、全ての研究協力者が自分の仕事観や信念を意識するという状態に至ったことが分かった。このことから、等至点を「自分にとって仕事とは何か」「仕事で大事にしたいこと」がはっきりする>に置き換えて、5名の研究協力者の経路を統合した TEM 図の等至点として焦点化し、これを分析テーマとした。さらに、5名の研究協力者を分析焦点者として、各逐語録をもとに、5名が仕事観・信念を自覚するに至った経験を M-GTA（木下 2003）で概念化して、等至点に至るプロセスの特徴をモデル化した。

(6) ゲートキーパーによる統合 TEM 図の確認

2019年4月に本研究への協力を許諾した X 社のゲートキーパーに統合した TEM 図を説明した。ゲートキーパーは、X 社の管理職研修の企画責任者であり、筆者が研究協力を依頼した人物である。ゲートキーパーは本研究の趣旨を理解し、管理職研修の受講者20名に研究協力

を働きかけた。具体的には管理職研修の受講者に、部下を本研究の研究協力者として推薦することを依頼した。インタビューデータの分析と TEM 図・TLMG の結果については、ゲートキーパーに説明し、TEM 図のプロセス・内容と X 社の実践現場におけるモデルの援用に同意を得た。TEM では、研究当初に設定した等至点が分析を通じて当事者にとって意味をもつ等至点へと変化し、両極化された等至点を設定できることをもって理論的な飽和を判断する（安田ほか 2015）。本研究では、両極化した等至点の確認と併せて、X 社における研究協力者の状況を十分に把握しているゲートキーパーが統合された TEM 図の内容と実践現場への援用可能性に同意したことをもって飽和を判断した。

表5-1. 研究協力者の内訳（表4-1.再掲）

	性別	経験年数	職種・仕事内容
No. 1	女性	14年	財務部門の企画職
No. 2	男性	13年	システム検証部門の技術職
No. 3	男性	8年	管理部門の企画職
No. 4	男性	8年	技術部門のシステムエンジニア
No. 5	男性	6年	大手法人顧客営業部門の営業職

5.3.結果

5名の研究協力者の等至点に至る経験のプロセスを統合して可視化した TEM 図を図5-2. に表した。

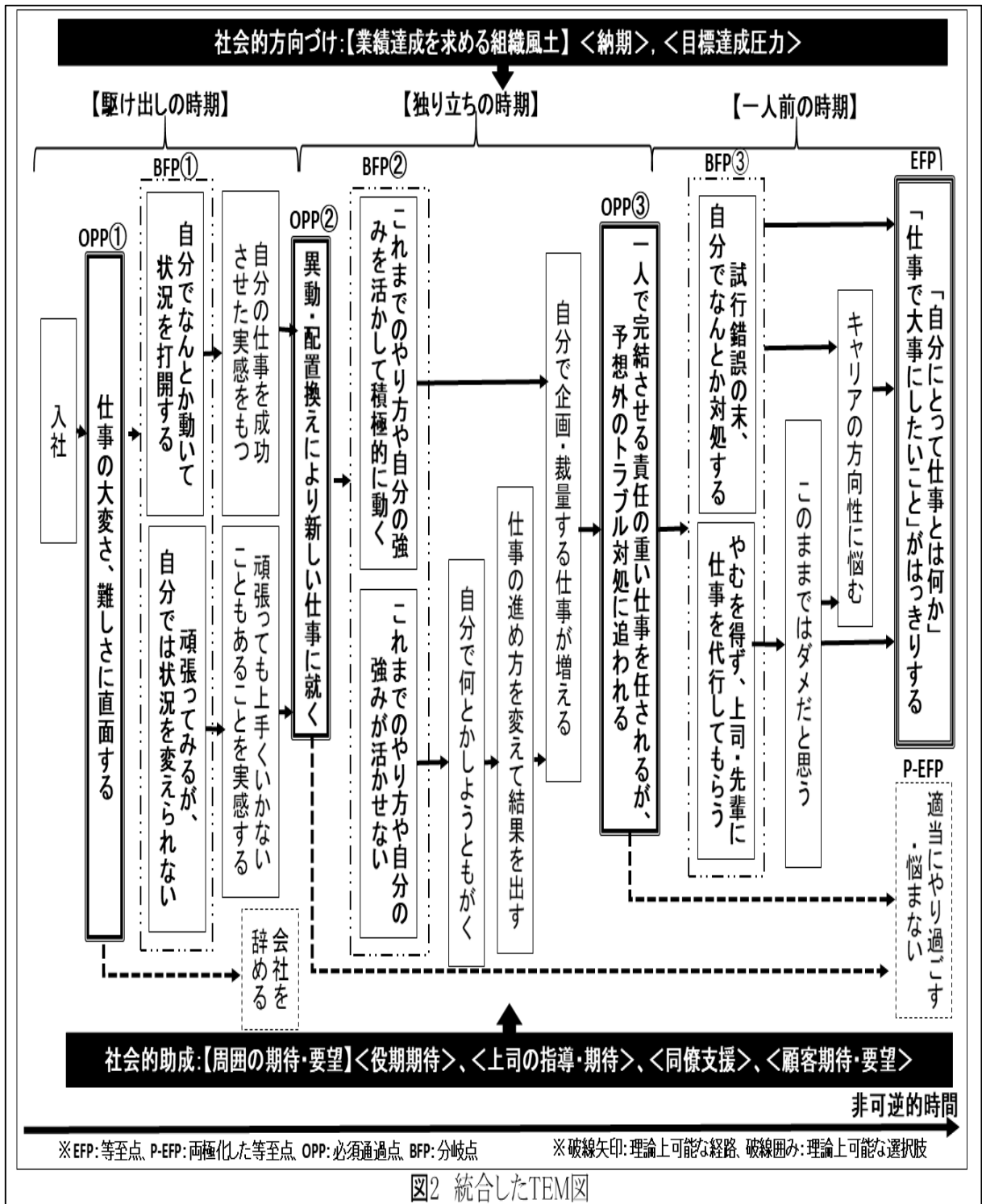


図 5-2. 統合した TEM 図

TEM 図内に示した研究協力者が選択した行動や意識、またそれらに影響を与えた社会的方向づけや社会的助成は、M-GTA を用いて概念化したものである。その内容は、表5-2. に示し

た。

以下に、図5-2.のTEM図の説明を行う。文中において、【 】はカテゴリーを、< >は概念を、“_____”(No. X)は研究協力者の発話と発話者を示す。

TEM図から、入社から等至点(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>に至るプロセスには、共通する経験として3つの必須通過点(OPP①~③)があることが分かった。

第一の必須通過点は、<仕事の大変さ、難しさに直面する>(OPP①)である。これは、全ての研究協力者がいずれも入社3年以内の間に経験した。

第二の必須通過点は、研究協力者が、入社2年目から、4年目にかけて経験した<異動・配置換えにより新しい仕事に就く>(OPP②)である。

第三の必須通過点は、<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>(OPP③)である。これは、研究協力者が入社5年目から12年目にかけて経験した出来事である。

また、入社から等至点(EFP)に至るプロセスは、必須通過点(OPP①~③)によって3期に分けられた。3つの時期は、【駆け出しの時期】、【独り立ちの時期】、【一人前の時期】であった。

以下3点で、図2の経路についてそれぞれの期の必須通過点と分岐点での対応を中心に、中堅社員が自分の仕事観・信念を自覚するに至った経験を説明する。

表5-2. 概念一覧

カテゴリー	概念	定義
駆け出しの時期	仕事の大変さ、難しさに直面する	自分が担当する仕事において、「真面目に取り組んでいるが、計画通りに進まない、突発的な問題が起きる」などのトラブルや、自分が希望していなかった業務の担当になり思い通りに仕事を進められない困難さに直面すること
	自分でなんとか動いて状況を打開する	トラブルや不本意な仕事を任された後で、自分でなんとか動いて状況を改善したこと
	頑張ってみるが自分では状況を変えられない	トラブルや不本意な仕事を任された後で、自分でなんとか頑張ってみるが状況は変えられず、結果として仕事は不首尾に終わったこと
	自分の仕事を成功させた実感をもつ	担当する仕事で自分の力でトラブルや困難を乗り越えて成功した実感をもつこと
	頑張っても上手く行かないこともあることを実感する	担当する仕事の不首尾に終わったことを通じて、仕事では精一杯頑張っても、それだけでは上手くいかないこともあることを思い知ったこと
独り立ちの時期	異動・配置換えにより新しい仕事に就く	本人の希望や組織の要請による異動・配置換えによって、新人・若手時代とは異なる新しい職種・業務内容の仕事に就くこと
	これまでのやり方や自分の強みを活かして積極的に動く	これまでの自分のやり方や仕事を通じて自覚した自分の強みを活かして、新しい仕事に積極的に取り組むこと
	これまでのやり方や自分の強みが活かせない	これまでの自分のやり方や仕事を通じて自覚した自分の強みが活かせない状況に陥ること
	自分で何とかしようともがく	自分のこれまでのやり方や自分の強みが活かせない中で、なんとか事態を好転させようとして、様々なやり方を試しては失敗するなど試行錯誤が続くこと
	仕事の進め方を変えて結果を出す	仕事の優先順位づけを変えたり、新しいやり方や技術を使って仕事の進め方を変えることで、望ましい結果を出すこと
自分で企画・裁量する仕事が増える	新しい仕事に慣れて成果を出せたことによって、自分の判断で企画・裁量して進められる仕事を任されることが増えていくこと	
一人前の時期	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	周囲の手助けなしに、独力で企画・判断・推進して業績をあげる責任の重い仕事を担当することになったが、自分が想定した範囲を超えるトラブルに見舞われてトラブルを起こしてしまいその対処に奔走すること
	試行錯誤の末、自分でなんとか対処する	トラブル後、自力で対応したり、自ら働きかけて周囲の支援を引き出し、なんとか解決して原状復帰できたこと
	やむを得ず、上司・先輩に仕事を代行してもらう	中堅として一人で仕事を完結させる責任を理解し精一杯の努力はしているが、自分から周囲の支援を引き出すことができず、単独で求められる成果も出せないため、仕方なく上司や先輩に自分の仕事の一部を代行してもらってやり遂げたこと
	このままではダメだと悩む	中堅社員としての今の自分の仕事への取り組み方や求められる知識やスキルと自分の現状とのギャップに問題があるため、どのように改善すべきかについて悩むこと
	キャリアの方向性に悩む	将来の自分のキャリアの方向性を決められずに悩むこと
FFP：「自分にとって仕事とは何か」「仕事で大事にしたいこと」がはっきりする	仕事を進める上の判断基準となるような、自分の仕事観や信念について自覚すること	
社会的助成：周囲の期待・要望	役割期待	研究協力者自身が組織の一員として担う役割として認識している、組織から要望された「新人・若手・中堅社員」としてあるべき姿のこと
	上司の指導・期待	上司からの業務上の指示命令や指導、日常的なやり取りの中で示される研究協力者に対する期待の表明のこと
	同僚支援	同じ職場や一緒に仕事をする仲間である同僚からの業務支援・精神的支援のこと
	顧客期待・要望	仕事において社内外の顧客から示される期待や要望のこと
社会的方向づけ：業績達成を求める組織風土	納期	担当する個々の仕事を完成させる期日のこと
	目標達成圧力	期別に設定される担当業務に割り当てられた定量・定性の目標を達成するように求められる周囲からの有形・無形の要望のこと
促進的記号	自分のやり方を自覚する	自力で自分の仕事に取り組む経験を通じて、仕事をする上での自分の強みや弱み・課題を自覚すること
	勝ちパターン・負けパターンを知る	主体的に仕事に取組み、その結果としてこれまでのやり方や強みを活かした場合は、そうでなかった場合も通じて自分の仕事の進め方の成功要因・失敗要因を理解すること
	自分の壁が見えてくる	一連のトラブル対処を通じて、自分の仕事への取組みにおいて、これまで先送りしてきた自分の弱みや解決すべき課題、拘りがあり、次のステージに向けてそれらに向き合っていく必要があると気づくこと
仕事観・信念	社会人としての役割規範	企業組織で働き、組織貢献の対価として生計を立てる社会人として守るべき倫理感を大切にすること
	自律的に仕事をする	自分の仕事について、内容や進め方を自分で決めて、自分の計画や想いの通りに進められることが大切という仕事観・信念のこと
	公私ともに充実させる	仕事とプライベートのどちらも同じく自分の生活にとって重要であり、甲乙つけたいという仕事観・信念のこと
	他者への貢献	顧客や関係者など、仕事で関わった他者に自分の仕事で役立ち、貢献できることが重要であるという仕事観・信念のこと
理論上可能な選択肢	会社を辞める	担当業務でトラブルや不本意な仕事を経験したことにより、この会社での仕事や職場が嫌になって会社を辞める選択をする（理論上予測可能な経路のため実際には選択されていない）
	P-EFP：適当にやり過ごす・悩まない	以前とは異なる質・内容の仕事に就いて上手く仕事が進まないなどの困難に遭遇した時に、それに対峙せずに仕事を流したり、表面的に取り組んで仕事を完了させるなど、自分ごととして悩んだり、葛藤せずに済ませてしまうこと（理論上予測可能な経路のため実際には選択されていない）

①駆け出しの時期

【駆け出しの時期】は、入社3年以内に相当する、いわゆる新人から若手社員にかけての時期である。

中堅社員が自分の仕事観・信念を自覚ようになるための重要な経験として【駆け出しの時期】に挙げられたのは、第1の必須通過点である<仕事の大変さ、難しさに直面する> (OPP①) ことであった。

この経験は、入社後の新人研修期間を終えて、本配属後に担当した仕事において、『真面目に取り組んでいるが、計画通りに進まない、突発的な問題が起きる』などのトラブルや、自分が希望していなかった業務の担当になり思い通りに仕事を進められない困難さに直面すること」として語られた。

“2年目で出向と言われた時には、(中略)「戦力外なんですか？」みたいな(笑)。(中略)最初の何か月かくらいは、やっぱりちょっと悩みました。” (No. 5)

この出来事に直面した研究協力者は、<自分でなんとか動いて状況を打開する> (No. 3, 4, 5) と、<頑張ってみるが、自分では状況を変えられない> (No. 1, 2) のいずれかの経路を選択した。

<自分でなんとか動いて状況を打開する>経路では、トラブルや不本意な仕事を任された後で、苦労ののちに独力で状況を改善し、自分の力でトラブルや困難を乗り越えて成功したという<自分で仕事を成功させた実感をもつ>ことができた。

一方で、<頑張ってみるが、自分では状況を変えられない>経路は、自分なりに精一杯努力をしても、その後の仕事が不首尾に終わったことによって、<頑張っても上手く行かないこともあることを実感する>こととなった。

なお、理論上選択可能な経路・選択として、<仕事の大変さ、難しさに直面する>ことによって、<会社を辞める>ことも想定された。この点について研究協力者は、“社会人生活の中でどん底だった。(中略)もう嫌になってしまっ” (No. 1), “フラストレーションもあって、(中略)転職活動とかもやっていた” (No. 2) など、会社を辞めようと思うことはあったものの、実際にはその経路を選択しなかった。

②独り立ちの時期

【独り立ちの時期】は、入社後2～4年の、若手社員の時期である。

研究協力者は、分岐点 (BFP①) の経路を経たのちに、【独り立ちの時期】に入り、第2の必須通過点<異動・配置換えにより新しい仕事に就く> (OPP②) を経験した。この異動・配置換えによる新しい仕事の担当は、本人の希望によるもの (No. 1) と、組織要請によって所属組織の異動や、担当業務が変わる配置換え (No. 2, 3, 4, 5) によるものがあつた。

研究協力者の新しい仕事への取組みは、<これまでのやり方や自分の強みを活かして積極的に動く> (No. 1, 3) ことができた経路と<これまでのやり方や自分の強みが活かせない> (No. 2, 4, 5) 経路のいずれかを選択した (BFP②)。

＜これまでのやり方や自分の強みを活かして積極的に動く＞場合は、【駆け出しの時期】に培った強みをそのまま新しい仕事にも活かせる事例もあったが（No. 3）、【駆け出しの時期】において本来自分がもっている強みが活かせず失敗したが、新しい仕事に就いたことによって本来の強みが活かせることを再確認した No. 1のような事例もあった。No. 1は前の時期には、自身の強みである「先手を打って、仕事を進めていく」ことができない状況に置かれていたが、組織異動によって全く異なる職種の業務につき、自分の強みを活かして自分で仕事の進め方を調整できるようになった。

“会社の規模も今と全然違って500人くらいだったの。ちょっと、聞きに行くとか、誰に聴けばいいというのが、まあ、すぐわかったの。あの、(中略)着手が多分早かったと思うんですね” (No. 1)

その後は、これまでのやり方や自分の強みを十分に発揮して仕事を進め、年次が上がるにつれて任される仕事の質や量が変化し＜自分で企画・裁量する仕事が増える＞ようになった。

一方、＜これまでのやり方や自分の強みが活かせない＞場合は、「前の時期と比較して仕事の内容が大幅に変わる」(No. 2)、「役割に対して期待される水準が上がりこれまでの通りの仕事の進め方では周囲の要求に答えられない」(No. 4, 5)といった事態に直面していた。その後は、なんとか事態を好転させようと様々な試行錯誤を重ねて＜自分で何とかしようともがく＞ことを続けるうちに、仕事の優先順位づけを変えることや、新しいやり方や技術を使ってみることで、＜仕事の進め方を変えて結果を出す＞ことに成功した後に、もう1つの経路と同様に、＜自分で企画・裁量する仕事が増える＞こととなった。

③一人前の時期

【一人前の時期】は、入社後5～12年の、中堅社員に相当する時期である。

研究協力者は、分岐点（BFP②）を経て【独り立ちの時期】を終えた後に、【一人前の時期】として第3の必須通過点（OPP③）＜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＞を経験した。

5名の研究協力者は、【独り立ちの時期】に所属していた組織から異動があり、これまで経験のない仕事を担当することになった事例と（No. 1, 3）、同じ組織でさらに高度で複雑な仕事を任される事例（No. 2, 4, 5）があったが、いずれも「上司や先輩などの補助的な支援なしに単独で成果を出す」という中堅社員の役割期待に応えられることを前提に、複雑性の高い業務について自分で企画・裁量して成果を出す業務が割り当てられていた。

これは、研究協力者にとって、これまで未経験の案件や自分一人の力だけでは成し遂げられない内容・規模の業務であった。こうした仕事を進めるためには、自らが主体的に仕事の進め方を決めて、成果を挙げるために必要な資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を自分から働きかけて集めることを要求されていると自覚していた。例えば、No. 2は新規事業開発の責任者としての自分の仕事を次のように語った。

“財務の人とかと話をして、結局、この費用はどうなって、どこに係るの？とか、(中略)うちの組織が、売上をとってくつていくためには、どういうことが必要で、僕はこういう写真だったらいけるんじゃないかな、って思っています、ところまでが目標で。”(No. 2)

このような認識のもとに取り組んだ仕事において研究協力者自身も想定しなかったトラブルが発生した。その結果、<試行錯誤の末、自分でなんとか対処する>選択(No. 2, 4, 5)と、<やむを得ず、上司・先輩に仕事を代行してもらおう>(No. 1, 3)選択に分かれた。

<試行錯誤の末、自分でなんとか対処する>経路は、トラブル対処の試行錯誤を通じて、自分が仕事を進める上で何にこだわり、何を優先していたのかを自覚することによって、等至点である<「自分にとって仕事とは何か」「仕事で大事にしたいこと」がはっきりする>場合(No. 5)や、トラブル対処を通じて、自分の仕事に対する向き合い方や自分の人生における仕事の意味づけ・優先順位のあり方を考えるようになり<キャリアの方向性に悩む>(No. 2, 4)ことを経て<「自分にとって仕事とは何か」「仕事で大事にしたいこと」がはっきりする>に至っていた。

一方、<やむを得ず、上司・先輩に仕事を代行してもらおう>経路では、研究協力者本人としては精一杯の努力をしているものの独力では求められる成果を出すことができず、自分の仕事を上司や先輩に代行してもらおうことで、なんとか納期を守ることや求められる出来栄えに達した。このことは、研究協力者自身にとって組織が要望する役割期待に応えた成果を出せていないことを強く自覚する機会となった。

その結果として、“まだ全然自分ではできていないですけど(中略)なんとか、なんとか、したいなあと。”(No. 3)と、<このままではダメだと思う>深い反省につながっていく経路(No. 3)と、そのような反省に加えて“そもそも仕事っていつまで続けられるんだろうとか、”(No. 1)など、自分の将来のあり方についてもあわせて悩む<キャリアの方向性に悩む>経路(No. 1)を経て、<「自分にとって仕事とは何か」「仕事で大事にしたいこと」がはっきりする>に至っていた。

5.3.1.経路に影響を与える社会的方向づけ・社会的助成について

中堅社員が等至点の<「自分にとって仕事とは何か」「仕事で大事にしたいこと」がはっきりする>に至る経路は前項の通りであったが、この経路において等至点から遠ざける動きとして、社会的方向づけの【業績達成を求める組織風土】が経路に影響を与えていた。

一方で、等至点に向かう動きを促進するものとして、社会的助成の【周囲の期待・要望】が経路に影響を与えていた。以下の2目で、社会的方向づけと社会的助成の詳細を説明する。

①社会的方向づけ【業績達成を求める組織風土】

研究協力者はいずれも経路の選択を迫られる際に、社会的方向づけである【業績達成を求める組織風土】と対峙していた。このカテゴリーは、自分が担当する業務の<納期>と、上司・部下間や、組織メンバーの間で、目標達成を当然のものと考え、互いにそれを要望しあ

う<目標達成圧力>の2つの概念で構成された。

研究協力者の職種・業務内容は多岐にわたっているが、新人時代の【駆け出しの時期】から、中堅社員となった【一人前の時期】に至るまで、常に<納期>と、<目標達成圧力>を意識しながら仕事を進めていた。つまり、複数の業務を計画通りに締切日を守って進めつつ、与えられた年度・半期ごとの目標を達成することが企業人としての大前提として意識されていた。

例えば、No. 2は【駆け出しの時期】において、上司や先輩から進捗の遅れについて叱責を受けながらも求められる成果を出せない中で、“納期も迫っている” (No. 2) ことを常に圧力として感じていた。また、No. 1は、【一人前の時期】の出来事として、複数業務を並行して遂行することを上司から強く要望されており、“それだけやっているわけでもないのに、ま、目の前の、やらなきゃいけないことの、隙間を縫ってやっつけて” (No. 1) と、中堅社員として複雑で高度な業務を複数同時に遂行できなければ、自分に与えられた目標が達成できないと認識していた。

こうした組織風土の影響は、仕事の目的を考えず単純に目先の作業を済ませることや、安易に上司や先輩に仕事を任せて主体的な取り組みではなくなるなど、表面的な問題解決による仕事の完了に陥る恐れがあり、研究協力者が仕事を通じて自分の仕事観・信念を吟味することに至る動きを阻害しようとしていた。

②社会的助成【周囲の期待・要望】

このような社会的方向づけと拮抗し、研究協力者が自らの仕事観・信念を自覚する等至点に向かう動きを促進していたのが、社会的助成【周囲の期待・要望】である。社会的助成は、次の4つの概念から構成された。

それは、研究協力者自身が認識している職場内の立場や等級に応じた<役割期待>であり、日常業務を通じて示される<上司の指導・期待>であった。さらに、同じ職場やプロジェクト内の<同僚支援>や、仕事を通じた<顧客期待・要望>も、研究協力者が等至点に向かう経路選択を促進していた。

<役割期待>は、図5-2.のTEM図の期ごとに、職場や仕事の場において研究協力者に求められる行動や成果のレベルを示したものであり、年度ごとの目標設定面談等で公式に提示されるものとともに、日常の業務指示や職場のメンバー間の会話を通じて暗黙裡に示されるものも含めて、研究協力者自身が「あるべき/ありたい姿」として認識している企業人としてのありようである。研究協力者は、自分が認識した<役割期待>を行動の規範として受け入れ、“周辺の情報を含めて、無駄なくピックアップするということと、それを適切に分析できるようになること” (No. 1) など、自身がとるべき行動の基準としていた。

<上司の指導・期待>は、研究協力者に対する日常業務における具体的な指示のほかに、各期において研究協力者の将来の成長や潜在的な能力の発揮を見込んでの期待として、例えば“この1年の頑張りって重要だよ、と摺合せをしてくれて” (No. 5) など、上司が

部下である研究協力者について「こうあってほしい姿」を示すことであった。

さらに、仕事に関わる＜同僚支援＞は、直接的な業務支援だけでなく、場を共有する仲間としての一体感の醸成や励ましなどの精神的支援として研究協力者が主体的に仕事に取り組む姿勢に影響を与えていた。

また、＜顧客期待・要望＞は、“やっぱりやっていかないと、お客さんにも響かないというところもちよつとあった” (No. 4) など、社内外の顧客の期待・要望に応えるためには、能動的に仕事に取り組み、トラブルや困難に向き合っていく必要性を認識させていた。

このような社会的助成の【周囲の期待・要望】の働きは、社会的方向づけが対立する中で、研究協力者が分岐点における理論上選択可能な選択肢である＜会社を辞める＞ことや、＜適当にやり過ぎず・悩まない＞などの経路を選択することを防いでいた。

5.3.2. 発生の三層分析について

各期の分岐点では、研究協力者が社会的方向づけ【業績達成を求める組織風土】と、社会的助成【周囲の期待・要望】の対立により、実際に選択した経路と選択しなかった経路のどちらを選択するのかの葛藤を通じて、分岐点の行動に自分なりの意味づけを行い（促進的記号：PS）、さらに企業人としての仕事観・信念を発生・維持・強化していくこととなった。

図5-3. は、発生の三層分析の考え方にに基づき、各期の分岐点（BFP①～③）において生じた促進的記号と、その結果、形成・維持・強化された仕事観・信念を示したものである。

第1層は、各期の各研究協力者が選択した行動や抱いた想いを示している。第2層は、第1層の行動・想いから発生した気づきとしての「促進的記号」であり、第3層は各期の気づきが集積された結果として形成・維持・強化された仕事観・信念を示している。

以下の2目で、各期の促進的記号と仕事観・信念を説明する。

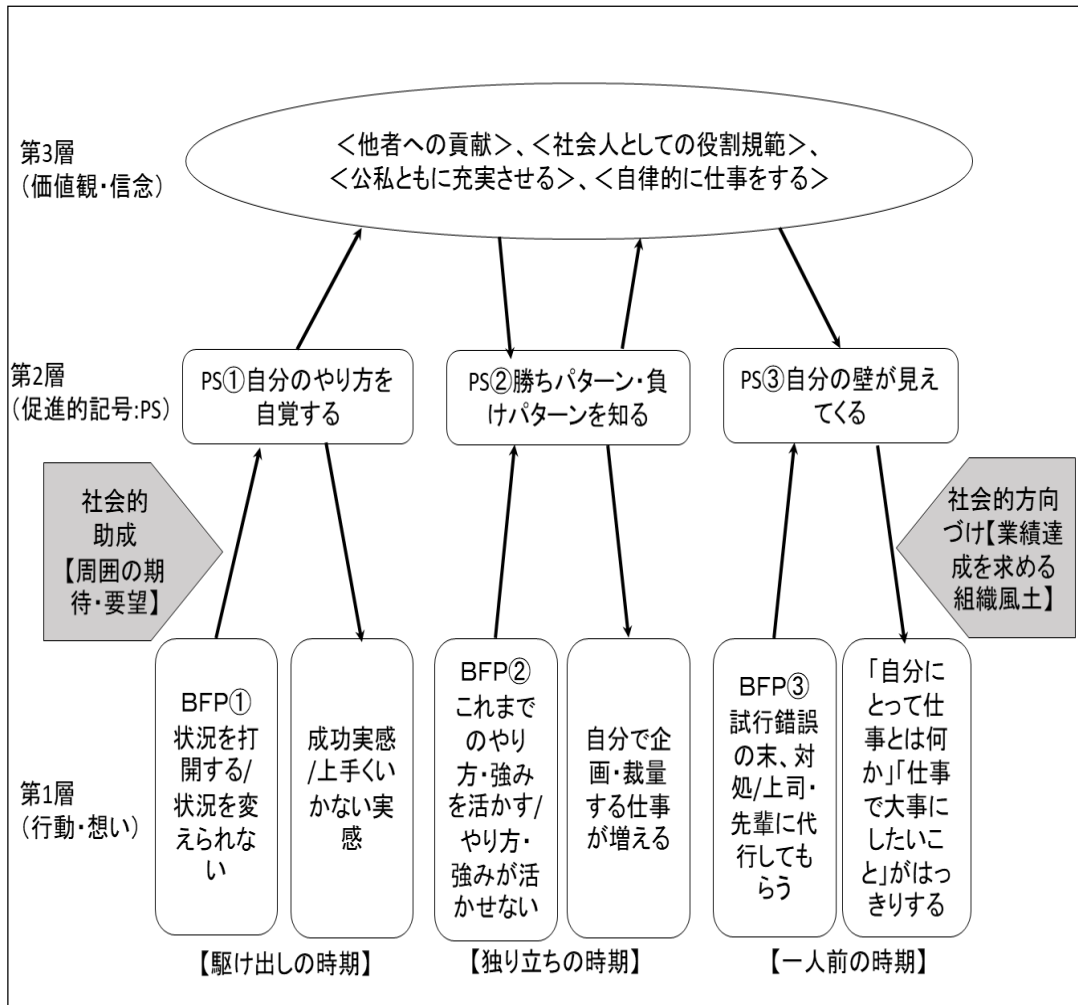


図5-3. 仕事観・信念の形成・維持・強化

①促進的記号の発生

研究協力者は【駆け出しの時期】に、本配属後の担当業務において困難や大変さを経験する中で、自分ごととして社会的方向づけの〈納期〉や〈目標達成圧力〉の厳しさを実感していた。それは、〈会社を辞める〉(図5-2.の理論的上可能な選択肢)ことを考えるほどの圧力として感じられるものであった。しかし、社会的助成である〈役割期待〉や〈上司の指導・期待〉、〈同僚支援〉、〈顧客期待・要望〉に支えられ、葛藤のすえ〈会社を辞める〉経路は選択しなかった。

そして、研究協力者は、困難な状況を変えようと努力し、その結果は成功と失敗に分かれた(BFP①)が、こうした一連の出来事に対して、〈自分のやり方を自覚する〉という意味づけ(促進的記号:PS①)をした。

それは、新人時代に習得した「標準的な仕事の進め方」に従って仕事をする中にも、仕事上で発揮される強み・弱み、どのような仕事の進め方を好むのか、または嫌うのかなど、「自分なりの仕事のやり方」が存在することを自覚した出来事として意味づけられた。

例えば、“自分から先に動いて行かないとなかなかお客さんからの信頼得られないですし、仕事獲得できない”(No. 5)、“細かいところの詰めが甘かったりして、というのが自分の傾向としてあった”(No. 4)など、自分が好む仕事の進め方や、仕事をする上での自分の弱みを知ることであった。そして、そうした「自分なりのやり方」が状況に適していた(または、適さなかった)ことから、成功(または失敗)の実感を持った。

自分の仕事のやり方を自覚した研究協力者は、【独り立ちの時期】では、異動や配置換えによって新しい仕事に取り組むこととなった。

そこで、前期と同様に社会的方向づけと社会的助成の対立の中で、これまでの自分のやり方や強みを活かした場合と、自分のやり方を活かさない状況に陥る場合に分かれたものの(BFP②)、〈適当にやり過ぎず・悩まない〉(図5-2.の理論的上可能な選択肢)という経路の選択はなかった。研究協力者は、この時の一連の経験に〈勝ちパターン・負けパターンを知る〉(促進的記号:PS②)という意味づけを行った。それは、これまでのやり方や強みを活かした場合も、そうでなかった場合も通じて、仕事の成功・失敗要因を理解して、自分なりの成功法則(または、失敗しない法則)を得ることができたという意味づけである。

例えば、これまでのやり方や自分の強みを活かさない経路を選択したNo. 4は、社会的助成として〈顧客期待・要望〉を明示されたことにより、駆け出しの時期に自覚した自分の仕事の進め方では、顧客の満足が得られずに失敗した出来事を次のように語った。

“(顧客は) ネットワークとか工事を踏まえた影響範囲の話をしてほしいのに、僕は、一発で〇〇〇(注:担当する自分の製品)の作業にかかる影響であったり、その話しかできなくてですね。で、最終的にお客様としては、不満だったわけですね。「それって確かに〇〇〇の話ではあるけれども、全体的なお客さんからみた影響っていうところで回答になっていない」というような言われ方をやっぱされてしまっていて。まあそこで気づいたという。”(No. 4)

No. 4は、この失敗要因の理解の後に、仕事の進め方を変え、成功要因を理解した研究協力者と同様に、＜自分で企画・裁量する仕事が増える＞こととなった。

【一人前の時期】では、中堅社員として担うべき責任の重い仕事で予想外のトラブルに見舞われる中、試行錯誤の取り組みを通じて自分自身で対処した場合と、不本意ではあるが上司・先輩の代行によって対処した場合に分かれたが（BFP③）、＜適当にやり過ごす・悩まない＞（図5-2.の理論上可能な選択肢）という経路の選択は見られなかった。

この、分岐点での葛藤は、自分の仕事の進め方について＜自分の壁が見えてくる＞という意味づけにつながった（促進的記号：PS③）。それは、これまで培ってきた自分の仕事への取り組み方において、解決すべき課題があり、次のステージに向けてそれらに向き合っていく必要があることに気づいたこととして意味づけられていた。

例えば、No. 2は試行錯誤の末に自分でトラブルに対処できた経験を通じて、社会的助成の＜役割期待＞や＜上司の指導・期待＞が、自分に影響を与えたことを踏まえて、今後克服すべき課題を次のように語った。

“（技術的に優れていても）やっぱ、ぴりぴりしているとあれで。やっぱり、ある程度の自信と余裕がないと、人って安心してもらえないというか、信頼してもらえないというか（中略）。（周囲の人から信頼されるためには）説得力とか信頼感とか、というところなのかなあって。”（No. 2）

このように、自分の課題と向き合うことによって、相対的に自分のありようやこだわり気づかされることとなり、＜「自分にとって仕事とは何か」「仕事で大事にしたいこと」がはっきりする＞ことにつながった。前述のNo. 2の例では、自律的に仕事をするために重要視してきた技術力と同様に、公私ともに人間的に余裕のある状態を大事にしたいと自覚するに至った。

②研究協力者の仕事観・信念

このように、3つの期のそれぞれの分岐点（BFP①～③）における、社会的方向づけ（SD）と社会的助成（SG）との対立は、促進的記号（PS①～③）を発生させ、この出来事への意味づけを通じて、研究協力者は次の4つの仕事観・信念を形成したことが確認できた。

それは、＜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つであった。

これら4つの仕事観・信念は併存する価値観であり、仕事観・信念間の序列や優劣の差は確認できなかった。

＜社会人としての役割規範＞は、“ちゃんとやる”（No. 1），“好き嫌いで仕事をしない”（No. 2）などの発言に代表されるように、仕事の完遂を通じて組織に貢献し、その結果として対価を得る社会人として守るべき倫理を重要視する仕事観・信念である。

＜自律的に仕事をする＞は、自分の仕事について、内容や進め方を自分で決めて、自分の計画や想いの通りに進められることが大切という仕事観・信念である。“自分の力でまあ、

新規で、まったく0からのところから始めるということは、非常にモチベーションも上がりまして、やりがいのある仕事” (No. 3) , “与えられた仕事以上のことというか、その、自分でね、こう工夫したり” (No. 2) など、自分の意思で仕事を統制し、自分の考えや想いを仕事に反映し、自主性・創造性を発揮できることを重視する仕事観・信念である。

<公私ともに充実させる>は、仕事とプライベートのどちらも同じく自分の生活にとって重要であり、甲乙つけがたいという仕事観・信念である。 “オフがあればオンもあると思っていて、なんで、(中略)趣味があれば、仕事もちやんとあって、で、そこをバランスよくやっていかなければいけない” (No. 4) や、“仕事のための仕事というか、地位のためとか、お金のためとかもちろんあるけども、「お金ほしいけど、やっぱ、健康でいて、家族がもてたらいいよね」というところそのための仕事かなと。” (No. 2) など、仕事の完遂と自分が納得した私生活を送ることを矛盾なく両立させることを重視する仕事観・信念である。

<他者への貢献>は、顧客や関係者など、仕事で関わった他者に自分の仕事が役立ち、貢献できることが重要であるという仕事観・信念である。 “お客さんの困っていることが解決できるように、とそこのお話をまずいただける営業でありたい” (No. 5) , “(社内の新人が) 困って、何か問題が起きていることに対しては、それをなんとかしたいとすっごく思っている” (No. 3) など、社内外の顧客に自分の仕事の成果が貢献することを重視する仕事観・信念である。

4つの仕事観・信念は、期ごとの分岐点での社会的方向づけと社会的助成の対立を巡る葛藤を経るごとに、維持・強化され、等至点である<「自分にとって仕事とは何か」, 「仕事で大事にしたいこと」がはっきりする>において、研究協力者は改めて自身の仕事観・信念を自覚した。

5.4. 考察

本研究は、TEA を用いて内省支援を必要とする5名の中堅社員の入社からの時間経過の中で、3つの必須通過点 (OPP①~③) を経て、等至点(EFP)の<「自分にとって仕事とは何か」, 「仕事で大事にしたいこと」がはっきりする>に至るまでの複数の経路と共通の経験を明らかにした。

本研究の新規性は、第一に、内省支援を必要とする中堅社員の仕事観・信念を形成するプロセスにおいて、上司・同僚・顧客など多様な他者からの期待の表明や支援は、中堅社員が「困難から逃避」することを防ぎ、成功体験のみならず失敗体験からも仕事への向き合い方を学ぶことを促し、価値観・信念の生成と自覚に至っていたことである。

第二は、内省支援を必要とする中堅社員の仕事観・信念について、従来のビジネスパーソンの仕事観・信念の研究において十分に言及されてこなかったワークライフバランスを尊重する仕事観・信念が形成されていることである。

この結果に基づき、上司のマネジメントを通じた中堅社員の内省支援を提案する。

以下の3項において、本研究の結果を考察する。

5.4.1.中堅社員の仕事観・信念を形成するプロセスとしてのTEM図の特徴

5名の研究協力者は、3つの必須通過点として<仕事の大変さ、難しさに直面する> (OPP①)、<異動・配置換えにより新しい仕事に就く> (OPP②)を経験した後に、<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> (OPP③)を経て、等至点(EFP)<「自分にとって仕事とは何か」「仕事で大事にしたいこと」がはっきりする>に到達している。これらの必須通過点は、「組織参入後のリアリティショック」、「職能拡大・能力開発のための異動」、「組織業績の中核者としての専門業務の担当」など、いずれも企業組織における慣習的必須通過点であると言える(尾形 2017, SCHEIN 1978/1991 など)。

各期の必須通過点後には、仕事上の困難に対峙し、<会社を辞める>、<適当にやり過ごす・悩まない>など「困難から逃避する」ことをしなかったことが分岐点(BFP①~③)での経路選択によって明らかになった。さらに、分岐点での経路選択に際して、社会的方向づけ【業績達成を求める組織風土】と社会的助成【周囲の期待・要望】の対立を巡る葛藤から発生した促進的記号による一連の出来事への意味づけは、<自分のやり方を自覚する> (PS①)、<勝ちパターン・負けパターンを知る> (PS②)、<自分の壁が見えてくる> (PS③)となり、困難への対処の結果が成功・失敗のいずれの場合においても、「自分の仕事への取組み方のありよう」について段階的に理解を深め、出来事から教訓を導出して自論を言語化していた。

これらの結果からは、上司や同僚、顧客などの周囲の期待・要望を支援として受け止めて、新人・若手時代に困難から逃げ出さずに乗り越えた後にも、任される仕事の範囲や難易度があがるごとに発生する困難に向き合うことを通じて内省を促進し、自分の仕事の取組み方に関する経験からの学びを深めることが、中堅社員の仕事観・信念形成に影響を与えたことが分かる。

新人や異動者は、組織社会化の過程において組織内で体験する様々な経験から意味を形成し組織内での役割を認識し(Louis 1980)、本人にとって成功体験や肯定的な出来事だけではなく、困難な経験や否定的な意味づけをされた出来事を通じても経験からの学びが生じている(Gundry and Rousseau 1994)。

一方で、失敗体験は経営幹部等“成功者”として大成した企業人には有効な学びを引き出す(例えば、McCall *et al.* 1988 など)、若手・中堅層の企業人にとっては、必ずしも自己の成長に影響を与えないという結果や(天池 2018)、失敗体験は成功体験と比較して内省への影響が乏しい傾向にある(佐藤 2016B)との指摘もある。

本研究からは、分岐点における葛藤の後に選択した行動が失敗体験に終わった場合であっても、消極的な意味づけに留まらず、促進的記号に見られるように「自分の仕事への向き合い方の理解・自覚」として学習機会につながり、その後の熟達段階において積極的な意味

づけになっていることが特徴的である。

本間・中原（2016）は、上司による無茶な困難体験の押し付けは育成につながらず、部下にとって本人の現有能力では対処困難だが、他者の支援を得ることで遂行可能な課題が育成につながると指摘している。

本研究の結果からも、研究協力者が分岐点における仕事上の困難に遭遇した際に、困難から逃避せずに、上司・同僚・顧客など多様な他者からの期待や要望の表明を支援として、例え失敗に終わったとしても困難と対峙することが、後の仕事観・信念の形成・維持・強化を促したことを示唆しており、中堅社員の仕事観・信念形成における困難経験の意義と他者支援の重要性が見出されたと言える。

5.4.2.中堅社員の仕事観・信念の特徴

発生の三層分析の結果、入社から中堅社員に至るまでの様々な経験が、仕事観と信念の形成や、形成・維持・強化に影響を与えていることが分かった。

研究協力者が自覚した仕事観・信念は、＜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つであった。

松尾（2006）は、IT技術者、不動産営業、自動車営業などの職種に共通するホワイトカラーのビジネスパーソンの仕事の信念として、目標達成志向と顧客志向の2つの信念が存在することを明らかにした。

一方、本研究では、「目標達成志向」に相当する＜社会人としての役割規範＞、＜自律的に仕事をする＞と、「顧客志向」に相当する＜他者への貢献＞に加えて、＜公私ともに充実させる＞を新たに見出すことができた。このことは、仕事一辺倒にならない公私のバランスのとれた仕事観・信念が中堅社員の熟達に影響することを伺わせる。

岡本（2007）は、職業を中心とする公的領域と家庭を中心とする私的領域のそれぞれにおいて培われた経験は、相互に好影響を与えると主張しており、SCHINE（1978/1991）も新人からミドル期の間にあたる中堅期の課題の1つとして、「家庭・自己・仕事へのバランスの調整」を挙げている。こうしたことから、仕事を尊重する価値観と同様に＜公私ともに充実させる＞ことを重視する仕事観・信念を形成することは、中堅社員の熟達として適切な状態にあることが示されたと言える。

5.4.3.上司のマネジメントを通じた内省支援

本研究では、TEM 図に見られる経路選択の状況や、発生の三層分析を通じて、新人から中堅に至るまでの連続した熟達過程を通じて仕事観・信念が形成され、その仕事観・信念が経験を意味づける際の基準となっていることを示すことができた。

中堅社員は成人初期（28歳から40歳程度の期間）に相当し（SCHINE 1978/1991）、仕事経験の蓄積によって自身の価値観・信念を自覚しアイデンティティの確立が求められる時期にあると言える。また、楠見（2014）は、中堅から次段階の熟達者への成長は、単なる経験

の蓄積では到達できず、経験学習態度や批判的思考態度による自身の経験の内省の促進と、実践知の向上が必要と指摘している。

研究協力者は等至点において、＜「自分にとって仕事とは何か」、「仕事で大事にしたいこと」がはっきりする＞ことを自覚し、自己の仕事観・信念を理解していた。さらに、等至点に至るための【一人前の時期】の分岐点での経験を、＜自分の壁が見えてくる＞と意味づけた。それは、自分の仕事への取り組み方において、解決すべき課題があり、次のステージに向けてそれらに向き合っていく必要があることへの気づきと言える。このことは、中堅社員としてのアイデンティティを確立し、さらに、自分自身のありように対する批判的な検討を行い始めたと言え、熟達者への移行に備えている状態にあると考えられる。

仕事の信念はメタ認知の役割を果たし、経験学習に影響し（松尾 2006, 谷口 2013）、日常的な課題解決を通じた中堅社員の専門性獲得に寄与する一方で、本人のものの見方・考え方を狭め、より高次の仕事に取り組む際の制約にもなりうる（伊東 2015）と指摘される。

このため、アイデンティティ確立期にある中堅社員に対しては、まずは自分自身の仕事観・信念が確立したことによる正当な自信を持ってもらうことが重要である。そして、必要に応じて自分への役割期待や仕事状況に合わせて、仕事観・信念のあり方を問い直す内省支援が必要となると考えられる。

教師教育・看護教育では、本人の価値観・信念を肯定しつつ、その内容について本人自身が吟味を深める内省支援のトレーニング方法が実践されている（EVELEIN and KORTHAGEN (2015) の「コア・リフレクション」や、田村・池西 (2014) の「あなたの価値リスト」など）。

こうした事例も踏まえ、内省支援が必要な中堅社員に対する仕事観・信念の尊重と内省深化を行う支援として、上司のマネジメントの一環としての仕事の割り当てと、進捗管理を兼ねた日常業務の指示・指導を提案したい。

仕事の割り当てにおいては、熟達者への成長を目的とした適度な困難さを伴う「挑戦的課題」であり、かつ、【周囲の期待・要望】を実感しつつ、中堅社員自身の仕事観・信念を活かせる内容の業務であることが重要である。さらに、日常業務の指示・指導を通じた「役割期待の明示」「期待・要望の表明」を積極的に行うことも併せて行うことが求められる。

松尾 (2017) は、挑戦的仕事の追求は経験学習の促進に直接的な影響を与える1要因であり、自分を支援してくれる周囲の人々とのつながりが発達のネットワークとして経験学習を支えていると主張する。

本研究の結果からも、社会的助成【周囲の期待・要望】は、社会的方向づけ【業績達成を求め組織風土】と拮抗し、中堅社員の離職や、仕事を投げ出す選択を防ぎ、仕事観・信念の形成につながる行動選択に寄与していた。つまり、厳しい業績達成圧力の下にあっても、困難を回避することなく、問題の解決に取り組む行動が、仕事経験からの学習機会を創り出して仕事観・信念を形成し、それを促していたのが【周囲の期待・要望】であることが示された。

また、従来の「目標達成志向」、「顧客志向」に加えて、＜公私ともに充実させる＞仕事観・信念が中堅社員の熟達に影響を与えていることも明らかになった。

中間層の中堅社員の育成には、その価値観の多様性に対応した仕事の割り当てが重要であり（守島 2015）＜公私ともに充実させる＞ことを重視する中堅社員の仕事観・信念にも配慮する必要がある。

このように、中堅社員の成長につながる適度に困難な課題であり、かつ【周囲の期待・要望】が十分に得られ、本人の仕事観・信念に配慮した業務に取り組むためには、中堅社員の能力開発の方向性と志向を踏まえた直属上司による意図的・計画的な仕事の割り当てが必要になる。

多くの日本企業では、直属上司は組織業績の達成責任と同時に、業績達成のための部下育成の責任を負っており、「仕事の遂行をマネジメントする過程には訓練的要素も伴う」（佐藤 2016A）ものとして業務の割り当てや進捗管理を育成機会としても活用している。

具体的には、中堅社員が取り組むべき高度で複雑性の高い業務において、積極的な顧客期待の受けとめや、同僚との協働をより一層必要とする業務の割り当てが必要である。また、日常業務の進捗管理においてもこれらの観点を踏まえた指示・指導が重要となるであろう。こうした日常業務における指示・指導の関わりで示される＜役割期待＞や＜上司の指導・期待＞は、中堅社員が内省を通じて自身の仕事観・価値観に目を向けることにつながると考えられる。

このように、中堅社員の仕事観・信念を配慮しつつ「困難であるが周囲の支援によって達成可能な業務」を付与することと、日々の進捗管理の指示・指導において、中堅社員の将来の成長や潜在的な能力の発揮を見込んで上司としての期待を示して支援することは、中堅社員がそれらに照らして自身の行動や、仕事観・信念のありようを検証する手がかりとして活用でき、内省支援の手段になると考えられる。

5.5. まとめと今後の課題

5.5.1. まとめ

内省支援が必要な中堅社員を対象に、仕事観や信念を形成した経験を半構造化インタビューで調査し、TEAによって分析した。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＞という経験を通じて、上司や同僚、顧客などの【周囲の期待・要望】と、【業績達成を求める組織風土】の対立の中で葛藤し、成功経験のみならず失敗経験からも「自分の仕事への取り組み方」の理解を深め、仕事観や信念を自覚することが分かった。それらの仕事観・信念は、企業人の仕事観・信念として提唱されていた＜社会人としての役割規範＞、＜自律的に仕事をする＞、＜他者への貢献＞に加えて、＜公私ともに充実させる＞が新たに示された。最後に、中堅社員の仕事観・信念の確立と熟達者への成長に向けた上司からの内省支援を検討した。

5.5.2.今後の課題

本研究は、X社の内省支援が必要な中堅社員を対象に仕事観・信念を形成する経験と、その仕事観・信念を明らかにした。研究結果については、「大企業のホワイトカラーとして、部署異動などを通じて仕事が変わる経験によって知識や技能を習得し、現在は高度な企画業務を単独で担う」「見どころはあるが伸び悩む中堅社員」を分析焦点者として、「限定された一般化」(木下 2003)の範囲において、研究協力者とX社と同様の状況にある中堅社員・企業にとって一定の示唆が得られるものと思われる。今後は、より広範な対象への同様の研究の実施や定量的な調査により、さらに普遍的な中堅社員層への内省支援施策の検討が可能になると考える。

また、今回のTEM図によるモデルを仮説として、中堅社員の内省支援方法の一層の検討と実践による検証を図る必要性がある。

6. 研究3：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質的研究

6.1.はじめに

経験学習では、「行為」と「内省」の2軸が学習の基軸となっている（中原 2012）。また、企業内人材育成の現場において、「経験からの学び」は個人が自己で完結するものではなく、他者（上司、同僚など）からの支援によって促進されることが示されている（中原 2012, 松尾 2017）。さらに、近年では、経験学習を促進するための内省の重要性に着目し、新入社員や若手社員を対象とした OJT 指導員や上司などの他者からの内省支援の実践研究も進められている（田中ほか 2017, 中原 2012, 松尾 2013 など）。

中堅社員の育成は、新入社員や若手社員と比較して、OJT や配置転換など仕事を通じた育成が中心になっている（厚生労働省 2014）。一方、中堅社員は、仕事経験からの学びが重要であるにもかかわらず、新入社員や若手社員と比較して上司からの内省支援行動の研究は少ない。

研究1の結果から、内省支援が必要となる中堅社員の自己認知において、中堅社員の内省深化には、日常業務における「上司からの指摘」や「上司の期待・要望」の表明が影響を与えていた。また、研究2では、中堅社員の内省深化による行動変容への取り組みには、上司による日常の進捗管理を通じた内省支援が効果的であることが示唆された。

本研究では、これらの知見を発展させ、内省支援を必要とする中堅社員に対する上司の関わりにおいて、どのような行動が経験学習の促進と内省支援として行われているのかを、上司であるマネジャー側の認知から明らかにする。

6.2.本研究の目的

本研究は研究1, 2で示唆された知見をもとに、内省支援を必要とする中堅社員の特性を踏まえて、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明らかにする。これにより、より効果的な中堅社員の内省支援施策の立案の示唆を得る。

6.3.方法

6.3.1.研究協力者の選定手順

①研究協力者の選定について

本研究の目的は、PDCA サイクルにもとづく業務マネジメント場面における、組織業績と部下育成を両立するマネジャーの「内省支援が必要な中堅社員」に対する経験学習の促進と内省支援の実態を把握することである。

このため、組織業績と部下育成を両立しているマネジャーとして、優秀な組織業績を挙げ、かつ、部下育成に定評のある民間企業のマネジャーの認知にもとづくデータを収集するた

めに、合目的的 (FLICK 2007/2011) に対象者を選定した。

具体的には、「組織業績評価の上位に位置する」かつ「中堅社員を直下の部下にもつ (中堅社員の一次考課者である)」マネジャーであり、「研究協力企業の人事部門が部下育成に定評があると判断した」マネジャーを対象として、部下の中堅社員に対するマネジメント行動と、経験学習の促進ならびに内省支援の関連を検討する。

なお、6.3.3.で後述する本研究で採択した分析方法は、M-GTA (木下 2003, 2007) である。M-GTA では、サンプリング数の目安を10~20例としている。しかし、本研究では、本目と次目で説明する条件に合致したマネジャーを選出できる対象企業の選択が必要であり、現実的な制約から少数の研究協力者にもとづくモデルの生成を検討した。

このために、メタ研究法 SCQRM (西條 2007, 2008) が提唱する研究関心に合わせて分析対象、分析手法を選択する関心相関的選択によって以下の2つの観点を踏まえて研究協力者の選定を行った。

第一は、組織業績・個人業績を高いレベルで達成し、かつ、部下の指導・育成を両立しているマネジャーである。

日本企業における人材育成は「仕事の管理のPDCA サイクルの中にインフォーマルなOJT」として埋め込まれており (佐藤 2016A), 直属の上司となるマネジャーが中堅社員の業務遂行の管理責任とともに、その指導育成の責任を負っている。

したがって、組織業績を達成し、かつ、部下育成を両立しているマネジャーは、本研究の研究協力者に該当すると考えられる。

第二は、「内省支援を必要とする」中堅社員を直下の部下にもつマネジャーである。

中堅社員の上司であるマネジャーのマネジメント資源を部下育成のために効果的・効率的に活用するには、「育成の緊急度、重要度が高く」、「成長の見込みがある」中堅社員を対象とする必要がある。

このため、廣松・尾澤 (2019) の知見を援用し、次の特徴をもつ中堅社員を「内省支援が必要な中堅社員」とした。

まず、「人材の2:6:2」説 (企業内人材について業績や保有能力から上位20%, 中位60%, 下位20%に分類する層別人材マネジメントの一般的な考え方. 守島 (2015) に詳しい) にもとづき、「中位60%」の中堅社員を部下にもつマネジャーに焦点をあてる。

その理由は、マネジャーにとって、上位20%の人材は、中位の60%と比較して一般的には「育成の緊急度」が低い。また、下位20%の人材は「育成の緊急度」が高い場合もあるが、マネジャーの有限なマネジメント資源の投資効率を考えた場合に、育成の重要度は低くなる。

次に、「中位60%」に相当する中堅社員の中でも、「成長の見込みがある中堅社員」として、「一定レベルの業績を上げている」、「今後の業務遂行能力の伸長が期待できる」人材であるが、一方で「経験からの学びに課題があり、内省支援が必要となる」中堅社員を「見どころはあるが伸び悩む」部下として、上司のマネジメント資源の活用が効果的に行われる対象と

して想定した。

そして、該当する中堅社員をもつマネジャーを研究協力者の条件とした。

②研究協力者の選定手順

研究協力者となる管理職を選定するためには、客観的な業績状況や、職場における部下の育成実態を把握する必要がある。

このため、研究協力者の選定については、筆者が2019年10月から2020年1月にかけて、知己を通じて紹介を得た従業員規模300名以上の大企業に研究趣旨を説明し、前目の条件を満たす研究協力者の選定を条件として研究協力を依頼した。その結果、Y社から研究協力の承諾を得た。

Y社は従業員規模3,000名を超える大手素材系製造業である。Y社人事部門に、「組織を統括し、組織業績評価の上位20%以上に相当するマネジャー」であり、「中堅社員を部下にもち」、本社・事業所人事部門が「部下育成に定評がある」と判断したマネジャーを選定してもらった。その結果、42名が抽出された。その中から職種に偏りなく15名の候補者を選択し、個別に研究協力を依頼した結果、10名の協力が得られた。

さらに、インタビューの結果、中堅社員の一次考課者であり、「見どころはあるが伸び悩む中堅社員」の育成に注力している8名を研究協力者とした。その内訳を表6-1に示す。

表6-1. 研究協力者の内訳

	性別	マネジャー 経験年数 (年)	現部署の マネジャー 経験年数 (年)	部下人数 (人)	職種
No.1	女性	8	2	4	本社管理
No.2	男性	6	1	45	製造
No.3	女性	8	1	3	研究開発
No.4	男性	13	5	5	営業
No.5	男性	5	5	4	研究開発
No.6	男性	10	4	37	製造
No.7	男性	9	3	8	営業
No.8	男性	10	3	5	事業部管理

6.3.2.調査方法

半構造化面接法によるインタビュー調査を実施した。インタビューはすべてICレコーダーに録音し、発話データとして研究協力者ごとに逐語録を作成した。研究協力者は匿名化し個人情報が特定できない状態とした。

インタビューは2020年2月～3月に、オンライン通話システムを利用して実施した。インタビューに要した時間は一人あたり約1時間であった。

本研究は PDCA にもとづく業務マネジメントから、組織業績と部下育成を両立するマネジャーが行う、中堅社員の経験学習の促進と内省支援の実態を把握することを目的としている。

企業における仕事管理は、目標管理制度や方針管理制度によって、企業（上位）の戦略や目標を下位の組織に連鎖的に展開することによって行われている（衣笠 2015）。中村・石田（2005）は、ホワイトカラーの仕事実践と成果を分析する枠組みとして、マネジャーが上位方針を受けて、どのように自組織の中長期的な戦略や方針を展開し、それを具体的な目標として設定し、さらに業務行動として計画・実践するのかを階層ごとの PDCA の管理サイクルから確認するフレームを提唱した。また、佐藤（2016 A）は、営業組織を対象として、上位組織の方針を受けた目標展開のあり方をふまえた組織内における PDCA にもとづく業務マネジメントの実態から、仕事を通じたホワイトカラーの能力形成の実態を把握した。本研究ではそれら枠組みを援用し、インタビュー項目を設定した。

主な質問項目は、(1) 中長期的な組織ミッション/あるべき姿、中長期/今期の目標、組織ミッション/あるべき姿を実現するための組織課題、現在の業務状況、組織構成員について (2) マネジメント上の課題 (3) 内省支援が必要な中堅社員に対する具体的な関わり方と内省支援のあり方、の3点である。

本研究は筆者の所属機関の承認を得て実施した。研究協力者に研究の趣旨と研究協力者の秘密の保持を説明し、同意書の署名によって同意を得た。

6.3.3.分析方法と手順

①分析方法

本研究は、データの継続的比較による質的分析によるモデル生成を目的とするため、実践的領域の研究とその結果の応用に適切な研究手法であり、分析手順と解釈技法が体系化されている修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（以下 M-GTA）（木下 2003, 2007）を採用した。

木下（2003, 2007）は M-GTA に適した研究の観点として次の4点を挙げている。

①実践的な領域（ヒューマンサービス）の研究である、②研究領域に社会相互作用がある、③現実の問題現象であり、研究結果が問題の解決や改善のために実践的に活用されることが期待されている、④研究対象自体がプロセス的特性をもつ。

本研究は、「①マネジャーが部下の経験学習と内省を支援するヒューマンサービス」であり、「②研究協力者は社内の関係者との関わり合いをもつ」。さらに、「③研究協力者のマネジメント上の課題と部下育成課題が現実存在し、Y社のマネジメント課題の解決に役立つ」、「④部下に対するマネジメント行動（PDCA サイクルにもとづく業務マネジメントを通じた業績達成行動と部下育成行動）というプロセス特性をもつ」ことから、上記の4点を満

たすと判断した。

M-GTA では、データに密接した分析 (grounded-on-data) を行うために研究テーマを絞り込み分析テーマとして設定する。さらに、分析上の視点として特定の人間の観点からデータを解釈するために分析焦点者を設定する。分析焦点者は研究協力者を抽象化した集団であり、特定の個人ではない (木下 2003, 2007)。

分析テーマは、「組織業績の達成と部下育成を両立し、『見どころはあるが伸び悩む』中堅社員に経験学習の促進と内省支援を行っているマネジャーのマネジメントプロセス」である。

分析焦点者は、『見どころはあるが伸び悩む』中堅社員を部下にもち、組織業績の達成と部下育成を両立するマネジャー」である。

②分析手順

分析は、インタビュー記録を逐語録としてテキストデータに変換した後に、次の手順で行った。

(1) 概念生成：分析テーマに照らして着目する具体例を取り出し、概念を生成する。概念ごとに分析ワークシート (表6-2.) を作成し、概念名、定義、具体例を記入した。研究協力者1人目についてこの手順を行った後、2人目についても同様の手順でこの概念に該当する具体例があった場合には分析ワークシートの具体例 (バリエーション) 欄に追加した。しかし、新たな概念が抽出された場合は新しい分析ワークシートを作成した。この作業を8人目の研究協力者まで繰り返し行った。概念生成時の新概念生成の推移は表6-3. の通りである。

(2) 継続的比較：具体例は、類似例、対極例の観点から確認し、解釈の恣意的な偏りを防いだ。確認結果は分析ワークシートの理論的メモ欄に記載した。

(3) カテゴリーの生成：概念間の関連を検討し、類似する内容をカテゴリーとした。さらに、マネジメントのプロセスの要素ごとに領域としてまとめた。

(4) 理論的飽和の確認とモデルの作成：M-GTA では、理論的飽和の判断は相対的なものであり、理論的飽和の有無の完全な判断は難しいという立場をとる。このため、木下 (2003, 2007) では、理論的飽和の判断と生成されたモデルの一般化について以下のように指摘している。まず、理論的飽和の判断は、分析ワークシートの完成度によって、個々の概念の、理論的飽和の判断 (「小さな理論的飽和」) を積み重ねたのちに、概念ならびに概念間の相互関係とカテゴリーの関係、全体としての統合性の確認を通じて判断するとしている。さらに、生成されたモデルが一般化可能であるかどうかについて、モデルが類似する社会的場面においてどの程度の説明力をもつのかによって判断されるべきとしている。本研究では、この主張に従い、各概念に該当する具体例の数と、対極例・類似例の確認によって概念の統廃合を行い、小さな理論的飽和の判断を下した。さらに、概念間の相互関係とカテゴリーの関係を、分析ワークシートの「理論的メモ」を参考に検討し、解釈的にモデルを作成した。

最終的には、研究協力者のデータから新たな概念数が見出されなくなったことと(表6-3.参照)、生成した概念・モデルの納得性と組織業績と部下育成を両立するマネジメントのモデルとしての活用可能性についてY社人事部門の理解を得たことにより、モデルの説明力を確認した。加えて、SCQRMの「目的相関的選択」(西條 2007, 2008)において用いる「アナロジーにもとづく一般化」が可能と考え、理論的飽和を判断した。

なお、M-GTAでは、質的研究の経験に優れ、当該研究の分析テーマと分析焦点者を十分に理解した別の研究者がスーパーバイザーとして、生成された概念やモデル図について異なる視点からの問いかけを行い、分析プロセスの説明可能性を高めることを推奨している(木下 2003, 2007)。

スーパーバイザーの役割は、分析者に代わって解釈を行うことではなく、分析者に解釈の理由を求めることにより、分析者の分析過程の言語化を支援することで解釈の根拠を明らかにすることを促すとともに、分析視点の偏りを防ぐことである。

本研究においても、この考え方にもとづき本研究のデータの解釈はすべて筆者が行った。そして、スーパーバイザーはインタビュー逐語録と分析ワークシートをすべて確認し、筆者の分析過程と結果について検討し、不明点について説明を求めた。

これにより、分析過程の言語化を支援し、分析テーマと分析焦点者に照らしたモデル図の妥当性を確認した。

表6-2. 分析ワークシート例

概念名	安全・事業継続の基盤
定義	安全かつ安定的な事業継続を行うためには、それを担う人材の育成が不可欠であること
具体例の 抜粋 (No.X は、発言 した研究 協力者番 号)	<ul style="list-style-type: none"> ・やっぱり、ちゃんとした身体で、家に帰してあげるといのが、やっぱり、すべきことだと (No.2) ・次の世代に、何だろう、「正の遺産」を残したい、「負の遺産」は残したくないという想いが強くなってきた、このごろ。(中略)「この人たちに苦勞させてはいけない、私で出来ることはきちんとやってから、次に世代に渡したい」という想いは、ここ数年出てきちゃって (No.3) ・やっぱり、今、働いている子たちが、この後 10 年、20 年先に、やっぱり、安心して、やっぱり、「ここで、働いてよかったな」と思えるような、環境といのを作ってあげるとためには、1つの部署だけで、やってもダメですよと (No.6) ・やはり、下の人をいかに育成するのといのが、上の人間の、役割のひとつでもあるので (中略) 会社って、そういうところだと思ふので (No.8)
理論的メ モ	<p>※ 4 名に見られた概念</p> <p>※ 「ご恩返し」の概念よりも、事業全体を将来に向けて安全・安定的に維持・継続するために育成するという考えが強い</p> <p>※ プレイングマネジャーとしての自分の業務負荷を減らすために育成するという対極例がないかどうかをデータから確認→「人が育たないと仕事が回らない」概念が相当する</p>

表6-3. 概念生成時の新概念生成の推移

概念生成の順番	研究協力者番号	新概念生成数
1	No.1	26
2	No.2	7
3	No.4	1
4	No.5	2
5	No.7	2
6	No.3	0
7	No.6	0
8	No.8	0

6.4.結果

モデル生成により，2領域，4カテゴリー・グループ，11カテゴリー，9サブ・カテゴリー，38概念が生成され，理論的飽和に達した．分析焦点者である「組織業績の達成と，部下育成を両立するマネジャー」の，「見どころはあるが伸び悩む内省支援を必要とする中堅社員」へのマネジメント行動を把握するという視点から，カテゴリー間の関係を検討し，【中期展望にもとづく啐啄同時（ソッタクドウジ）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（図6-1.）．

本節では，3項にわたりモデル図のストーリーラインと結果の詳細について説明する．これに先立ち結果の概要を次に述べる．

M-GTAによるモデル生成の結果から，「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「見どころはあるが伸び悩む内省支援を必要とする中堅社員（以下中堅社員）」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．

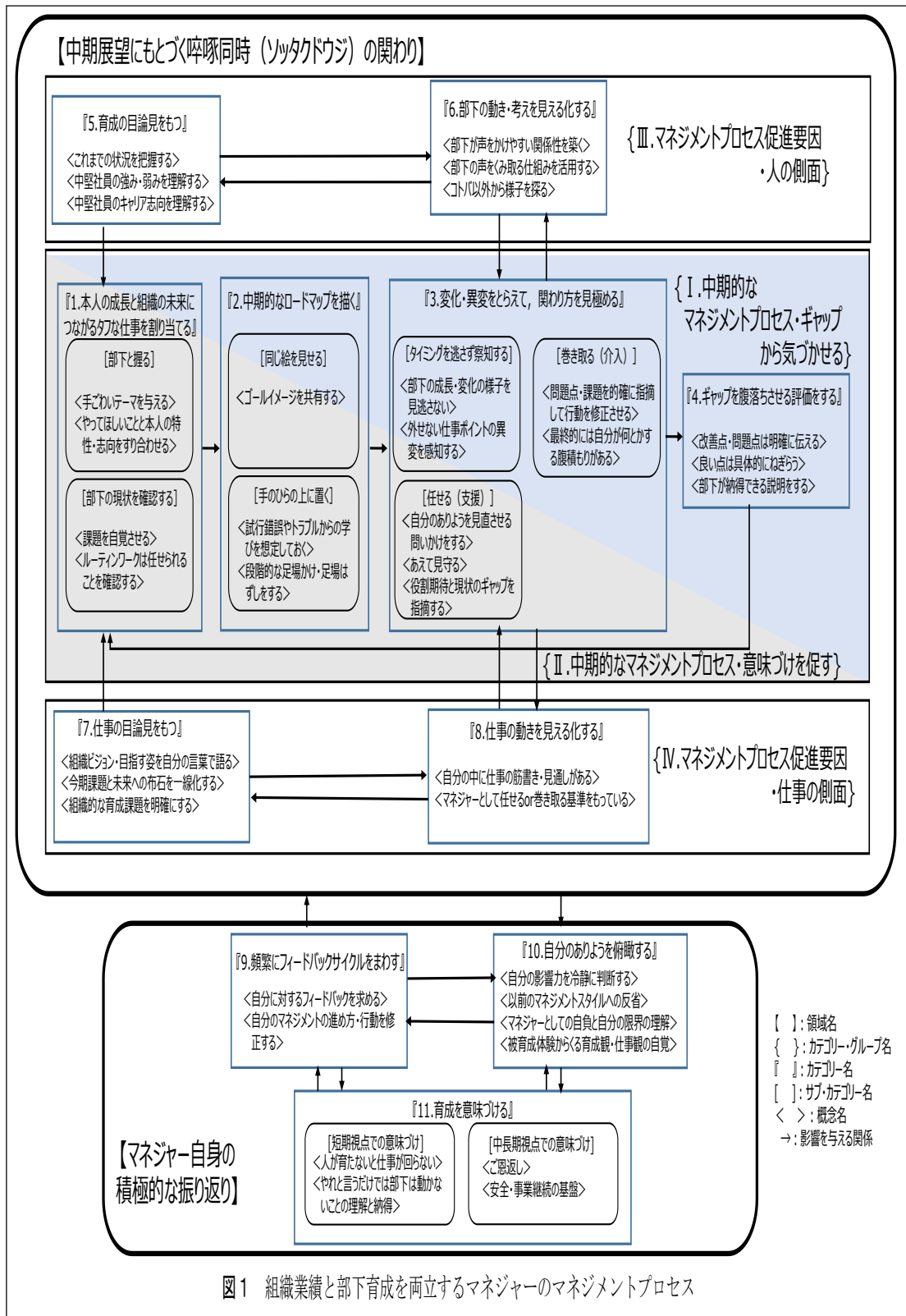


図6-1. 組織業績と部下育成を両立するマネジャーのマネジメントプロセス

本節では、モデル図にもとづくストーリーラインを述べた後に、各領域のカテゴリー・グループ、カテゴリー、サブ・カテゴリー、概念について説明する。

なお、領域、カテゴリー・グループ、カテゴリー、サブ・カテゴリー、概念はそれぞれ、【 】, { }, 『 』, [], < > で示す。また、例示として研究協力者の発話を引用する場合は、“ ” で発話内容を、(No.X) で当該の研究協力者を示す。なお、研究協力者の発話内で筆者が意味を補った部分は（ ） で示した。

6.4.1.ストーリーライン

マネジャーは、【中期展望にもとづく啖啄同時の関わり】において、{中期的なマネジメントプロセス・ギャップから気づかせる}ことと、{中期的なマネジメントプロセス・意味づけを促す}ことを同時に進めて、中堅社員を組織が求める役割期待や計画と、実際の行動や結果とのギャップに向き合わせつつ、中堅社員が自らの経験を意味づけることを促すマネジメント行動をとっていた。

{中期的なマネジメントプロセス・ギャップから気づかせる}と{中期的なマネジメントプロセス・意味づけを促す}は、中堅社員の業績達成を促しながらその育成を図るための働きかけであり、マネジメントプロセスの段階に従って『本人の成長と組織の未来につながるタフな仕事を割り当てる』ことからスタートし、『中期的なロードマップを描く』ことによって単に仕事を割り当てるだけでなく、仕事の完遂に至るまでの過程を中堅社員と合意するとともに、マネジャーとしてその過程において中堅社員にどのような支援をするのかをあらかじめ想定していた。そして、割り当てた仕事が実際に遂行される段階においては『変化・異変をとらえて、関わり方を見極める』ことにより、進捗管理を進めるとともに、中堅社員に対して適切な支援または介入を行うことで、中堅社員の経験からの学びを深めることと、割り当てた仕事が失敗してしまうリスクを防ぎ、部下育成と組織業績の両立に務めていた。そして、事業年度の期末には『ギャップを腹落ちさせる評価をする』ことによって、割り当てた仕事の結果に関する評価を中堅社員が納得できるように伝えるとともに、結果をもとにした改善・修正事項を来期の『本人の成長と組織の未来につながるタフな仕事を割り当てる』ことに反映していた。このように、{中期的なマネジメントプロセス・ギャップから気づかせる}と{中期的なマネジメントプロセス・意味づけを促す}は、単年度で完結するものではなく、2～3年の中期的な時間軸の中で循環していた。

そして、この中期的なマネジメント行動は、育成による中堅社員の熟達を促す{マネジメントプロセス促進要因・人の側面}と、組織業績の達成に向けた仕事の遂行を促進する{マネジメントプロセス促進要因・仕事の側面}との両側面から促進されており、育成または、仕事の一面に偏ることはなかった。

{マネジメントプロセス促進要因・人の側面}は、マネジメントプロセスの初期段階に『育成の目論見をもつ』ことにより、中堅社員の過去・現在・将来にわたる時間軸を包含して、その中堅社員の育成のあり方を検討することにはじまり、マネジメントプロセスの進行段階

に応じて『部下の動き・考えを見える化する』動きから最新の中堅社員の状況を取り入れて、都度『育成の目論見をもつ』動きも更新されていた。

また、{マネジメントプロセス促進要因・仕事の側面}は、マネジメントプロセスの初期段階に『仕事の目論見をもつ』ことにより、マネジャー自身が自分の統括する組織について、組織業績の達成に向けた中期的な組織のあり方を言語化することにはじまり、マネジメントプロセスの進行段階に応じて『仕事の動きを見える化する』動きから、中堅社員に割り当てた仕事の進捗状況を随時把握して、『仕事の目論見をもつ』動きに反映させて、組織のあり方を確認・検討することに役立てられていた。

さらに、マネジャーは、【マネジャー自身の積極的な振り返り】によって、【中期展望にもとづく啐啄同時の関わり】について内省していた。つまり、中堅社員の経験学習の促進と内省支援を行っているマネジャー自身が、自ら進んで自分自身の行動を省みて、行動の改善や育成の意味づけを深めていた。それは、『頻繁にフィードバックサイクルをまわす』ことにより、中堅社員がマネジャーである自分の行動をどのようにとらえているのかを把握し、『自分のありようを俯瞰する』ことで自己理解を深め、必要に応じてより適切な行動をとるように修正することであった。そして、それらのフィードバックと行動修正、自己理解の深化は『育成を意味づける』に至り、マネジャーとして育成に携わることの意味づけを自分の中で明確にしていた。

6.4.2. 領域ごとの特徴：中期展望にもとづく啐啄同時の関わり

マネジャーは、【中期展望にもとづく啐啄同時の関わり】によって、中堅社員に、本人の現有能力のレベルでは相当に達成が困難なテーマを与えていた。そして、その達成に向けた進捗状況を的確にとらえて、絶妙なタイミングで支援・介入していくことで、中堅社員に仕事の結果を出させるように働きかけつつ、経験学習の促進と内省支援を行っていた。啐啄同時とは、「卵から雛がかえろうとするとき、(中略)親鳥が外から殻をつつき壊すこと。師と弟子の呼吸がぴったりあうこと」を表現する熟語で、「逸することができない絶好の機会。それぞれがちょうどよく合い、今を逃すと他に得ることができないような機会」を意味する(三省堂編修所 2013)。

具体的には、{I. II. 中期的なマネジメントプロセス}の中で、中堅社員に本人の役割期待や計画と、実際の自分の行動や出した結果とのギャップについて{I. 中期的なマネジメントプロセス・ギャップから気づかせる}ことと、中堅社員自身の経験について{II. 中期的なマネジメントプロセス・意味づけを促す}ことを、業績達成行動ならびに部下育成行動として行い、経験学習の促進と内省支援につなげていた。マネジメントプロセスの各段階において、初期段階では{II. 意味づけを促す}要素が強く、段階が進むにつれて、{I. ギャップから気づかせる}要素が強くなっていたが、各段階においてどちらの要素しかないということとはなかった。

次の3目で、カテゴリー・グループごとに詳細を説明する。

①中期的なマネジメントプロセス

{I. II. 中期的なマネジメントプロセス}は、概ね2～3年の期間をもつ。このプロセスは、『1. 本人の成長と組織の未来につながるタフな仕事を割り当てる』ことからスタートする（概念の詳細は表6-4.を参照）。

マネジャーは、組織の目指す姿を実現するための課題であり、かつ中堅社員を、管理職や専門職としてひとつ上の段階へと成長させられる課題を、容易には達成困難な仕事として割り当てていた。その割り当ては、その時点の部下の<課題を自覚させる>ことや、<ルーティンワークは任せられる>など、[部下の現状を確認]したうえで、[部下と握る]ことを通じて行われていた。[部下と握る]とは、マネジャーが組織業績達成のために必要な仕事を一方的・機械的に割り当てるのではなく、組織の要望と中堅社員の特性やキャリア志向とを統合して、「なぜこの仕事を割り当てるのか」を組織の状況と中堅社員にとっての意義の両面から十分に説明し、中堅社員が困難な仕事を自分ごととして納得して引き受けるように合意に務めることである。

それは、“競合メーカーがある中で（中略）仕事をとるとするのは、非常に大変なんですよ。値段を下げてとれば、とれるんでしょうけど。値段を下げれば、うちが儲からなくなるので。価格を維持しつつ、うちの製品の良いところを買ってもらえるようにもっていく、というのは非常に難易度が高い”（No.8）など、組織課題の達成に結びつく中核業務の中から本人にとっては相当に困難な仕事として、<手ごわいテーマを与える>ことであった。そして、<やってほしいことと本人の特性・志向をすり合わせる>ことによって、そのような仕事を与える理由を、中堅社員本人が納得できるように働きかけていた。

表6-4. カテゴリー・グループ{I. 中期的なマネジメントプロセス・ギャップから気づかせる&

II. 中期的なマネジメントプロセス・意味づけを促す}の概念一覧

カテゴリー・グループ	カテゴリー	サブ・カテゴリー	概念	定義
I・中期的なマネジメントプロセス・ギャップから気づかせる& II・中期的なマネジメントプロセス・意味づけを促す	1. 本人の成長と組織の未来につながるタフな仕事を割り当てる	部下と握る	手ごわいテーマを与える	中堅社員の仕事を通じた成長のために、組織課題の達成に結びつく業務の中から本人にとっては相当に手ごわく困難な課題を与えること
			やってほしいことと本人の特性・志向をすり合わせる	仕事の割り当てに際して、役割期待について何をやってほしいのかを中堅社員本人が理解できるように具体的に伝えること
		部下の現状を確認する	課題を自覚させる	中堅社員に、本人の仕事の進め方の課題を指摘し自覚させること
			ルーティンワークは任せられることを確認する	中堅社員に、通常業務・ルーティンワークについて任せられる状態にあることを確認すること
	2. 中期的なロードマップを描く	同じ絵を見せる	ゴールイメージを共有する	中堅社員に対して、仕事の目的や意図と、成果や達成状況のイメージ、そこに至るまでの道筋や流れを示して理解してもらうこと
		手のひらの上に置く	試行錯誤やトラブルからの学びを想定しておく	中堅社員が与えられたテーマに取り組む中で、試行錯誤や小さな失敗、トラブルに見舞われ、それらへの対処を通じてどのような気づきを得て学びを深めていくのかを想定していること
			段階的な足場かけ・足場はずしをする	中堅社員の成長段階に合わせて、マネジャーがフォロー・サポートをする内容・範囲を変えていくこと
	3. 変化・異変をとらえて、関わり方を見極める	タイミングを逃さず察知する	部下の成長・変化の様子を見逃さない	仕事を通じた経験からの学びによる中堅社員の成長や、よい変化が起きている様子をタイミングを外さずに把握して、成長度合いを確認していること
			外せない仕事ポイントの異変を感知する	中堅社員に任せている仕事について、「そこを外してしまうと失敗する」などの重要ポイントについて異常や変化を感知すること
		任せる（支援）	自分のありようを見直させる問いかけをする	中堅社員に問いかけることで、視点を変える、視野を広げるなど、自分のありようを客観的に捉えることを促す問いかけをすること
			あえて見守る	中堅社員の仕事の進め方や行動について、気になることがあっても本人が自分で考えて動くことを阻害しないように、手や口を出さずに見守っていること
		巻き取る（介入）	役割期待と現状のギャップを指摘する	中堅社員が、役割期待と現状とのギャップを意識できるように指摘すること
			問題点・課題を的確に指摘して行動を修正させる	中堅社員に任せた仕事が上手く進まない時に、そのままにしておくよりも明らかに成果が出ない場合は、何が問題であり、どのような課題に取り組むべきかを的確に指摘して、適切な対応ができるよう行動を修正させること
	4. ギャップを腹落ちさせる評価をする		最終的には自分が何とかする腹積もりがある	中堅社員が任された手ごわいテーマの取り組みに失敗したとしても、自分がフォローすることで最終的にはなんとか成果を出して組織業績には悪影響を与えないという見通しをもっていること
			改善点・問題点は明確に伝える	評価において、中堅社員の問題点や改善点については明確かつ具体的に指摘すること
			良い点は具体的にねぎらう	評価において、中堅社員の良い点、頑張っている点を具体的にねぎらうこと
		部下が納得できる説明をする	中堅社員の自己評価とマネジャーとしての自分の評価の違いがどのような事実に基づいているのか、改善に向けて何をすべきなのかを、しっかりと話合っ部下の納得を得るように努めること	

次に、合意したテーマについて『2. 中期的なロードマップを描く』段階では、“「ちょっと時間軸を置きながら、最終的には僕はここを目指しているから、今年の終わりはここ、だから今期の終わりはここだ」というようなことを本人と話をしながら” (No.5) など、中期的な展望をもって中堅社員とくゴールイメージを共有して、[同じ絵を見せる]ことで、仕事の目的や意図と、成果や達成状況のイメージ、そこに至るまでの道筋や流れについて、お互いの理解に齟齬が生じないように努めていた。

あわせて、マネジャーは中堅社員を[手のひらの上に置く]ことで、ロードマップを進める中で中堅社員がどのような経験を得て、それに対して自分がどのような支援・介入の関わりを行うのかを事前に想定していた。

具体的には、“プロジェクトリーダーをやらせながら、(中略) ところどころ、甘い、詰めが甘いようなところがありますので、ミスも経験させながら、まあ、最終的には、(中略) マネジャーの代わりになるようなリーダー的な役割を担えるような、詰めもできるような人になってほしいなあと思います” (No.1) など、仕事を遂行する途中で起こりうる<試行錯誤やトラブルからの学びを想定しておく>ことで、そうしたトラブル経験からも中堅社員に何を学ばせたいのかをあらかじめ想定していた。そして、“経験値がまだまだ低いということがあるんで、そこは下支えしてやらないといけないのかなというのがある” (No.8)、“マネジャーの昇格の試験を受ける資格を得られるレベルに(中略) 近づいてきていますので、特に去年くらいからは(中略) なるべく口出しをしないようにしています” (No.7) など、マネジャーとして中堅社員の熟達状況に合わせてフォロー・サポートする内容・範囲を変えて<段階的な足場かけ・足場はずしをする>ことをこの段階で計画していた。

このように、マネジャーはあらかじめ中堅社員が仕事上の困難や問題から学ぶタイミングに備えていた。

さらに、実際に仕事が進行する段階では、マネジャーは進捗状況の確認として、『3. 変化・異変をとらえて、関わり方を見極める』動きをとっていた。

この動きは、中堅社員が取り組んでいる<手ごわいテーマ>について、必要に応じて適切な支援や介入を行うために行われていた。それは、中堅社員を放任することなく、また、中堅社員が自律的に成果を出すために、仕事の困難さと向き合い続けることで、経験からの学びを深めることを促すことにもつながっていた。

まず、マネジャーは、[タイミングを逃さず察知する]ことにより、仕事の進捗状況を把握するとともに、中堅社員が仕事を通じて学びを深めるタイミングをとらえていた。それは、“以前は「どうしましょう？」という感じの相談が多かったのですが(中略)、最近は「自分はどうしたいのです」という聞き方をしてくれるようになっていきます” (No.7) など、仕事を進める中で<部下の成長・変化の様子を見逃さない>ことで中堅社員の経験を通じた成長度合いを確認しつつ、任せた仕事については、“だいたい、困っていそうな時には、メールが頻繁になる” (No.3)、“エネルギーにしろ、色々の生産活動をするところで、(中略) 数値的に出てきますので(中略)「なんか、何も変わってないなあ(おかしい)と。」” (No.6)

など、＜外せない仕事ポイントの異変を感知する＞ことで仕事が上手くいなくなる兆候を見逃さなかった。こうした行動は、事前に経験からの学びが起きることを想定した最も気づきが深まるタイミングを見逃さないとともに、想定外の出来事が起きて業績達成に影響を与える可能性が出た場合にはマネジャーとして臨機応変に対処するために行われていた。

そして、本人に[任せる（支援）]ことで、仕事からの学びが深まると判断した場合は、気になることがあっても“「今、こう言ったらいいのになあ」と言いたいのを、こうずっと飲み込んで、言わない”（No.4）など＜あえて見守る＞ことで、仕事の進捗を本人に任せることや、“「どこが分からない？」とか（質問して）、（中略）最後は自分で「あ、これならできそう」というのを自分で言い出せるような感じで、まあ、細分化して「どれが分からないか？」というのを、自分で気づかせて”（No.1）など＜自分のありようを見直させる問いかけをする＞ことで異なる視点から考えることを促していた。また、“そこを目指そうね、ということをやっている中での結果としての、どこまでは行ってなかった、だから、そのギャップを（埋める）、ところをしっかりと話して”（No.6）と＜役割期待と現状のギャップを指摘する＞ことで、望ましい状態と現状の乖離を把握させて中堅社員の自己理解を促していた。

一方で、中堅社員に仕事の進捗をそのまま任せておくと、組織の業績達成に悪い影響を与える可能性が大きいと判断した場合には、仕事を[巻き取る（介入）]動きをとっていた。それは、“私の組織の中でやっている程度なので、（中略）最後は、「本当にすみません」って謝れば、許してもらえそうなものって、思っているの、転んでもと（注：転ぶ＝失敗の意）”（No.1）など、中堅社員に任せた仕事が失敗したとしても、自分がフォローすることで組織業績には悪影響を与えないという＜最終的には自分が何とかする腹積もり＞をもって行われていた。そして、“私から見て「いやいや、それじゃもう最終的に間に合わないの、もっと前倒ししないといけないよ」と”（No.4）など、＜問題点・課題を的確に指摘して行動を修正させる＞指摘・指示を行い、組織業績の達成と部下育成の両立に努めていた。

組織において業務期間の節目となる半期・年度などのタイミングでは、期初に設定した目標に対する結果について評価が行われる。この評価の段階では、マネジャーは『4. ギャップを腹落ちさせる評価をする』ことに注力していた。マネジャーは、中堅社員に与えられた困難なテーマの仕事が成功・失敗のいずれの結果に終わった場合でも、評価の場を本人の気づきを促すための機会として活用していた。

マネジャーは、“できてないことははっきり言ってあげる。うん、これはもう、絶対です”（No.6），“伸ばしたいところとか、ダメなところは、まず、最初に必ず言いますね”（No.2）など＜改善点・問題点は明確に伝える＞ことと、＜良い点は具体的にねぎらう＞ことにより、＜部下が納得できる説明をする＞ことに注力して、中堅社員を役割期待と現実のギャップに向き合わせながら、評価結果について納得できるように努めていた。

それは、“そのギャップが、何でできなかったのか、というところだとか、そう言ったところは本人からも、（自己評価の理由が）「何でなのか」をしっかりと聞いて、じゃあ、それ

に対して、じゃあ、達成できるためにはどうしていけばいいのかということを、まあ、今度は私の方から助言をしたり、これはもう絶対ですね” (No.6) という発言に見られるように、中堅社員の自己評価と、マネジャーとしての、自分の評価の違いがどのような事実にもとづいているのかを適切に説明し、それによって中堅社員の役割期待や求められる成果のレベルと実際の行動・結果の一致・不一致がどのようなものであり、問題点の改善に向けて何をすべきなのかを中堅社員自身が納得できるように説明することであった。

なお、この評価は期ごとに行われるマネジメントプロセス上の重要なイベントであるが、マネジャーはこの評価結果と、部下との間で確認された結果への納得状況を、次期の『1. 本人の成長と組織の未来につながるタフな仕事を割り当てる』ことに反映させており、次期中降の中期的なマネジメントプロセスへの循環を強く意識していた。

② マネジメントプロセス促進要因・人の側面

{Ⅲ. マネジメントプロセス促進要因：人の側面}と、{Ⅳ. マネジメントプロセス促進要因：仕事の側面}の2つのカテゴリー・グループは、{Ⅰ. Ⅱ. 中期的なマネジメントプロセス}に影響を与えていた。

{Ⅲ. マネジメントプロセス促進要因・人の側面}では、マネジャーは、中堅社員についての『5. 育成の目論見をもつ』ことを重視していた（概念の詳細は表6-5.を参照）。

これは、部下の中堅社員について、その過去・現在・未来の時間軸を包含して、この人材をどのように育成していくことが望ましいのかを本人の特性やキャリア志向を踏まえつつ中期的に検討することである。

つまり、中堅社員の育成の方向性を検討する際に、現在の仕事をするうえでの<中堅社員の強み・弱みを理解する>ことのみならず、自分の部下になる前を含めて中堅社員の経歴など<これまでの状況を把握する>ことと、中堅社員本人がもっている将来のありたい姿やどのような仕事に取り組みたいかなど<中堅社員のキャリア志向を理解する>ことを統合して、マネジャーが部下の中堅社員の人となりとして育成の方向性についての仮説をもつことである。

表6-5. カテゴリー・グループ{Ⅲ. マネジメントプロセス促進要因・人の側面}と
{Ⅳ. マネジメントプロセス促進要因・仕事の側面}の概念一覧

カテゴリー・グループ	カテゴリー	サブ・カテゴリー	概念	定義
Ⅲ 促進要因・人の側面	5. 育成の目論見をもつ		これまでの状況を把握する	自分の部下になる前を含めて、中堅社員のこれまでの経歴や状況を把握するように努めること
			中堅社員の強み・弱みを理解する	中堅社員の、現在の仕事をやる上での強みや得意なこと、弱みや苦手なことをマネジャーとして把握していること
			中堅社員のキャリア志向を理解する	中堅社員の将来のありたい姿やどのように仕事に取り組みたいかなど、本人のキャリア志向をマネジャーとして理解していること
	6. 部下の動き・考えを見える化する		部下が声をかけやすい関係性を築く	日常業務の中で中堅社員がマネジャーである自分に気軽に声をかけられるような行動を意識していること
			部下の声をくみ取る仕組みを活用する	マネジャーとして中堅社員の意見や状況を、直接全て把握することはできないことを自覚して、部下の状況を把握しやすくする仕組み・仕掛けを上手く活用しようとする
			コトバ以外から様子を探る	中堅社員が仕事場面で見せる喜怒哀楽や集中の度合いなどを、その表情や姿勢などの非言語情報からも積極的に観察すること
Ⅳ 促進要因・仕事の側面	7. 仕事の目論見をもつ		組織ビジョン・目指す姿を自分の言葉で語る	マネジャーとして描いている組織の中長期的なビジョン・あるべき姿について、部下の理解と共感が得られるように自分の言葉と想いを込めて語る
			今期課題と未来への布石を一線化する	今期成果の達成と中長期の組織ビジョンを実現するための取り組みを両立するために、通常業務・今期課題に関する業務と中長期的な課題解決につながる業務とを組織内でバランスよく割り当てる
			組織的な育成課題を明確にする	中長期的なビジョン・組織のあるべき姿の実現と今期の目標達成に向けて、組織として取り組むべき育成課題を明確にすること
	8. 仕事の動きを見える化する		自分の中に仕事の筋書き・見通しがある	マネジャーである自分が、部下に任せた仕事についても、その完遂までの道筋や、何が重要なポイントになるのかを理解していること
			マネジャーとして任せるor巻き取る基準をもっている	中堅社員に任せた手ごわいテーマについて、組織として成果を出すために、本人に任せる部分と、それ以上任せていると成果が出ない場合は、指示を出す、仕事を代行するなどマネジャーとして介入する部分の境界となる基準をもっていること

例えば、製造現場のマネジャーを希望し、これまでの経験だけでは不十分な中堅社員を部下にもつ No.6は、“現場だけではダメなんでね。やっぱり、設備知識だとか、それ以外のところも（必要）。2年後とか、（中略）部署異動させながら、経験させて”（No.6）という育成の目論見をもっていた。

そして、{Ⅰ. Ⅱ. 中期的なマネジメントプロセス}の進行時においては、常に『6. 部下の動き・考えを見える化する』ことによって、中堅社員の現状を把握してこの仮説をブラッシュアップしていた。

それは次の手順で行われた。まず、“報告の進捗がなかったり、という時は「ああ、上手くいってないんだろうな」ということがあるので、積極的にこっちから「この間のあの件、どうなってる？」と”（No.7）など＜部下が声をかけやすい関係性を築く＞ことで、マネジャーに対して中堅社員自身から現状について進んで報告できる体制づくりを進めていた。

次に、部下の動きや考えについて多角的な情報収集の仕組みも取り入れていた。それは、“困っている時に私が言ったことに「良かった」と思ってくれたのか、「いや、これは今、口を出さないでほしい」って思っているのかは、その最初の顔から（判断している）”（No.3）など、中堅社員が仕事場面で見せる表情や姿勢などの非言語情報を積極的に観察して、中堅社員の仕事に対する取り組み方・考えを推測する<コトバ以外から様子を探る>ことや、マネジャー自身が部下に関する情報をすべて直接的に把握することが難しいことを自覚して、週報や月報、部署内のミーティングなど<部下の声をくみ取る仕組みを活用する>ことで、中堅社員の状況を適切なタイミングで把握できる工夫を行っていた。

また、この動きは、{I. II. 中期的なマネジメントプロセス}において特に『3. 変化・異変をとらえて、関わり方を見極める』タイミングを外さないことに寄与していた。そのことよって、マネジャーは事前の目論見や計画によってあらかじめ想定していた出来事だけではなく、想定外の出来事に対しても対処できるようにしていた。

③マネジメントプロセス促進要因・仕事の側面

{IV. マネジメントプロセス促進要因・仕事の側面}は、マネジャー自身が自分の統括する組織について『7. 仕事の目論見をもつ』ことが出発点となっている。それは、組織業績の達成に向けた中期的な組織の方向性・戦略とそれを実現するための人的資源の活用のあり方についてマネジャーの中で一貫性をもって言語化することであった（概念の詳細は表6-5.を参照）。

言語化の手順は次のように進められた。まず、“日本はもう恐らく、この業界では当社を知らないお客様はいないと思います。（中略）一方で、海外では（日本ほどの知名度はない）というところなので、「グローバルにおいて、信頼のおけるキーとなるサプライヤーになる」というビジョンを掲げています”（No.4）など部下の共感と理解が得られるように、<組織ビジョン・目指す姿を自分の言葉で語る>ことであった。

次は、その中長期的な組織ビジョン・あるべき姿を実現するための具体的な取り組みとして、<今期課題と未来への布石を一線化する>ことであった。例えば、“システムがもうすぐ、もう来月にくらいに完成しますけども、最終的には全国の現場とか、そういったところに、水平展開を計画してやるのですけど（中略）その第一弾として、我々の部署でそういうのを導入して検証してやると。（中略）今年度は、こんなところですね”（No.6）、“やはりその、「今日の飯」を作っていないと、来年、再来年というところがない（中略）マネジャー以下には基本的には、できるだけ足元の数字を見てもらうような形、マネジャー以上については、（中略）先の市場を見ながら、足元もやっていってくださいというような形で”（No.7）などの動きである。

この動きは、今期取り組むべき課題の中に将来のあるべき姿につながる未来への布石となる仕事も設定して、組織の中で「今日の糧：今期課題」と「未来への布石：中長期的な組織ビジョンを実現するための取り組み」をバランスよく仕事として割り当てていくことで

あった。

さらに、この、『7. 仕事の見論見をもつ』ことを起点として、『8. 仕事の動きを見える化する』動きが行われていた。つまり、{I. II. 中期的なマネジメントプロセス}において、中堅社員に任せた仕事の進捗状況を把握する時には、マネジャーとして＜自分の中に仕事の筋書き・見通しがある＞状態で進捗状況を把握していた。

“できるだけ任せる会議の前に、準備がどれだけできているかというのは、確認するようにしています (中略)。求めているレベルにどれくらいのスピードで、あの、到達しているのかを知るためです” (No. 4)、“「あの、こういう使い方ができるよ、こういう風にすれば、セキュリティも守れるよ」と (中略) それで、「こういう風にすると、次の段階で、こういう風に使える」というのを” (No. 3) など、部下に任せた仕事が完遂するまでの道筋や、何が重要なポイントになるのかを理解しており、「どのように仕事が進むべきなのか」について自分なりの具体的な見通しに照らして、仕事が正常に推移しているのか、または、異常事態に陥っているのかを的確にとらえていた。

さらに、“お客様の場合は (中略)、それに合わせるように (自分が) もっていきます (中略) 社内の場合は、1回の会議で私だったら終わるのに、2回の会議にしたりしますね (苦笑)。で、なるべく、彼が、なるべく、自力で考えて進めるように、促しています” (No. 4) など、＜マネジャーとして任せる or 巻き取る基準をもっている＞ことにより、仕事の進捗状況を把握した時には、部下育成を意図した関わりを続けるのか、組織業績への影響を考えて部下に問題点の修正を指示するのかを素早く判断していた。この動きは、特に{I. II. 中期的なマネジメントプロセス}において『3. 変化・異変をとらえて、関わり方を見極める』ことを促進していた。

また、{I. II. 中期的なマネジメントプロセス}の中で、部下である中堅社員に対して『1. 本人の成長と組織の未来につながるタフな仕事を割り当てる』時に、マネジャーは、『5. 育成の見論見』と『7. 仕事の見論見』を、統合して仕事を割り当てていた。つまり、組織業績の達成と、部下である中堅社員の「仕事を通じた育成」の両立を具体的に「どのような仕事で行うのか」を明確に示して、設定していた。

6.4.3. 領域ごとの特徴：マネジャー自身の積極的な振り返り

【マネジャー自身の積極的な振り返り】は、【中期展望にもとづく啐啄同時の関わり】について、その関わりの中でのマネジャー自身の行動や、関わり自体を俯瞰的に見てマネジャーが行っている内省の動きである（概念の詳細は表6-6.を参照）。

まず、マネジャーは【中期展望にもとづく啐啄同時の関わり】の随所で『9. 頻繁にフィードバックサイクルをまわす』ことと、『10. 自分のありようを俯瞰する』動きをとっていた。

表6-6. 領域【マネジャー自身の積極的な振り返り】の概念一覧

カテゴリー	サブ・カテゴリー	概念	定義
9. 頻繁にフィードバックサイクルをまわす		自分に対するフィードバックを求める	部下に対して自分のマネジメント行動について感じていることや、意見などを伝えてもらえる仕組みや機会を積極的に設けていること
		自分のマネジメントの進め方・行動を修正する	部下からのフィードバックや職場状況を見て、必要に応じて、自分のマネジメントの進め方や行動を修正すること
10. 自分のありようを俯瞰する		自分の影響力を冷静に判断する	マネジャーとしての自分の言動が、部下にどのように受け止められているのかを冷静に判断していること
		以前のマネジメントスタイルへの反省	自分が過去に行っていたマネジメントのやり方やスタイルを反省し、改善しようと思うこと
		マネジャーとしての自負と自分の限界の理解	マネジャーとして、この組織で成果を出すことへの自負と、自分一人の力できることの限界を理解していること
		被育成体験からくる育成観・仕事観の自覚	かつて自分が上司からどのように育成されたのかを基準にして、自分の育成観・仕事観をもつこと
11. 育成を意味づける	短期視点での意味づけ	人が育たないと仕事が回らない	部下が育たないと組織業績が達成できず、自分もプレイヤーとしての業務が減らず楽にならないので育成に取り組むこと
		やれと言っただけでは部下は動かないことの理解と納得	指示しただけでは部下は期待通りに動かないことを理解して、部下が結果を出し、かつ、育っていくには自分が関わる必要があることを納得していること
	中長期視点での意味づけ	ご恩返し	自分がマネジャーになるまでに、自分の上司や周囲の人々から育ててもらった良い経験について、次の世代にも同じような経験をさせてあげたいという想いのこと
		安全・事業継続の基盤	安全かつ安定的な事業継続を行うためには、それを担う人材の育成が不可欠であると考えること

この動きは、まず、“常に聞きつつ、ただ、私は赴任してきたばかりなので、具体的には分からない。「分からないから、具体的なところは分からないから、教えてほしい」というようなところは、常々言っていて” (No. 3) など、自分のマネジメント行動について部下から意見を伝えてもらう機会を積極的に設けて＜自分に対するフィードバックを求める＞ことを進めていた。そして、それによって、例えば“「これはどうなの？」とか、質問形式で（部下に指示を出すようになった）。「ダメだろう」「これはダメだ、こうすべきだ」というのを昔は、言っていたんですけど（中略）。そうすると、考えずに言われたことだけをやってくるんです” (No. 1) など、適宜＜自分のマネジメントの進め方・行動を修正する＞ことによって『9. 頻繁にフィードバックサイクルをまわす』ことに主体的に取り組んでいた。

さらに、『10. 自分のありようを俯瞰する』動きとして、自分の行動が部下にどのように影響するのかについて、“（部下の）、いいところはそのまま。そのまま、引き伸ばして。（中略）もうちょっと頑張ってもらいたいところは、ちょっと（良い方向に）引き伸ばすように、していこうかなと思っている。それを上手にね、上手くしないとね、ついてきてもらえなく

なるのでね。僕にね。”(No. 2) など、現在の<自分の影響力を冷静に判断する>ことに取り組んでいた。

そして、“私もまだ、若かったので。今のように、なんとというか、忍耐強く接してあげられなかったことは、ありまして(中略)。かなり細かく、口うるさく、は言っていました。それで、(部下を)「変えよう」というふうに思っていた”(No. 7) など、過去の、自分のマネジメントのあり方を振り返って<以前のマネジメントスタイルへの反省>をすることや、“(自分が部下に手ごわいテーマを与えながら見守っているのは、今(かつての上司と)同じような立場でやっているんで、俯瞰すると、(かつての上司は)ちゃんと見ていたなというふうには思っています”(No. 4)、“私らが若い頃にあったように、「自分で考えたことを思いっきりやっていいよ」だとか”(No. 6) などの<被育成体験からくる育成観・仕事観の自覚>をしていた。

このように、過去や現在の、自分のマネジメントのありようを振り返りながら、<マネジャーとしての自負と自分の限界の理解>を深めていた。それは、“そういう道筋を誰かがやってあげないといけないと(中略)。「私が、私が」ということではないんですけど、他のいろんなメンバーとか、逆に協力してくれるメンバーとかも探しながら、やっているのですけど”(No. 6) など、マネジャーとしてこの組織で成果を出すことへの正当な自信と、自分一人の力でできることの限界を理解していることであった。

そして、マネジャーはこうした『9. 頻繁にフィードバックサイクルをまわす』ことと、『10. 自分のありようを俯瞰する』動きを循環させる中で、自分自身が行っている『11. 育成を意味づける』ことを[短期視点での意味づけ]と[中長期視点での意味づけ]の両面から明確にしていた。

[短期視点での意味づけ]は、“人がいないのですよ(中略)会社が求めている、我々の(中略)ところに求めているものを、最低の人間でやっている(中略)。私が入った頃に比べると、やっぱり、人が減っていると思う中で、やっぱり、(自分が)結構まわさないといけない”(No. 5) など、自分自身がプレイングマネジャーとして実務に携わる時間が増え、組織業績を達成するためには、<人が育たないと仕事が回らない>と考え、否応なく部下育成に取り組まざるを得ないと意味づけることや、“(自分は)自分で覚える、覚えられないと思っていたので。(しかし、部下に対しては)やっぱりやらないと(中略)昔と違いますので。うん。そこはある程度、教えられないし”(No. 5) など<やれと言うだけでは部下は動かないことの意味と納得>によって、今期課題と中期的な組織ビジョンの実現には、ただ指示・命令をするだけではなく、マネジャーとしての自分が時間を割いて部下の育成に携わることが必須であると意味づけていた。

一方で、[中長期視点での意味づけ]では、自分がマネジャーになるまでに当時の上司や周囲の人々から育ててもらったことを良い経験としてとらえ、“(自分が)マネジャーになったというのも、仕事を与えてくれる人がいたからなので(中略)。そういう役割を私がやっていけないといけないなとは思っていて”(No. 1) という自分も同様に部下育成に携わりたい

と考える<ご恩返し>であり、“やっぱり、働いている人間にとって、怪我なく帰宅してもらうのが信念” (No. 2) や、“今、働いている子たちが、この後10年、20年先に、やっぱり安心して、やっぱり「ここで、働いてよかったな」と思えるような、環境というのを作ってあげるため” (No. 6) など会社全体の安全かつ安定的な事業の継続のためには、それに携わる人の育成が不可欠であると考え<安全・事業継続の基盤>としての育成が必要と意味づけていた。

6.5. 考察

本研究は、M-GTA を用いて、組織業績と部下育成を両立するマネジャーの、PDCA サイクルにもとづく業務マネジメントを通じた中堅社員に対する経験学習の促進と内省支援のプロセスを明らかにした。

本研究の新規性は、次の2点である。

第一は、中堅社員に対する経験学習の促進と内省支援を、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示した点である。

第二は、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である。

これらの結果にもとづき、マネジャーの業績達成行動と部下育成行動を両立し、中堅社員の「仕事を通じた育成」の実践のあり方を提案として考察する。

以下3項において、組織業績と部下育成を両立するマネジャーの業務マネジメントを通じた中堅社員に対する経験学習の促進と内省支援のプロセスの特徴と、「仕事を通じた育成」を実践するための提案について述べる。

6.5.1. 業績達成行動と部下育成行動を統合した中期的マネジメントにおける経験学習促進と内省支援

本研究の結果から、研究協力者であるマネジャーは、PDCA サイクルにもとづく業務マネジメントを通じて組織業績の達成と中堅社員の経験学習の促進と内省支援の働きかけを両立するために、綿密な計画と緻密な状況把握によって、中堅社員の学びが最も深まる絶妙のタイミングで気づきを促す【中期展望にもとづく啐啄同時の関わり】を行っていることが分かった。

すなわち、単年度の組織業績の追求ではなく、2～3年の中期的展望にもとづいて、自組織のあるべき姿を実現するためのシナリオと、中堅社員の将来的なキャリア志向を統合して仕事を割り当てることによって、「どのような仕事を通じて業績を挙げさせ、その経験から何を学ばせるのか」をあらかじめ想定していた。そして、中堅社員が割り当てられた<手ごわいテーマ>の仕事と対峙し、仕事を遂行する中での試行錯誤やトラブルなどの困難と向き合い続けることを促していた。さらに、事前の想定や計画と現実の進捗のギャップについてタイミングを逃さずに把握し、中堅社員が「仕事上の出来事から最も気づきが深まる時」

を狙って、本人の内省が深まる働きかけをしていた。

MATSUO and NAKAHARA (2013) は、PDCA サイクルにもとづく質の高いマネジメント行動は、部下に対する OJT や内省支援とともに、職場における人材開発に寄与することを示している。

また、佐藤 (2016 A) は、インフォーマルな OJT においてマネジャーが行う業績達成行動と育成行動の境界は曖昧であり、営業職場における PDCA サイクルを通じた業務マネジメントの観察を通じて「仕事を通じた育成」におけるマネジャーの行動の実際が明らかになることを示唆している。

本研究の結果はこれらの先行研究の知見に加えて、新たに、2～3年程度の中期的な時間軸をもった PDCA サイクルにもとづく業務マネジメント行動によって、マネジャーの業績達成行動と、部下育成行動が経験学習の促進と内省支援に寄与することが示唆された。

先行研究からは、多くのマネジャーが、部下育成にあたって「育成・能力開発を行う時間的余裕がない」、「業務上の目標達成に迫られて、育成・能力開発を後回しにせざるを得ない」などの課題に直面しており (日本労働政策研究・研修機構 2017)、単年度・今期の成果を挙げるために業績達成行動を優先して、十分な育成行動がとれないと考えていることが推測される。

マネジャーが当面の組織業績の達成を優先するために、部下育成を後まわしにせざるを得ない理由は、「組織業績の達成がマネジャーのトッププライオリティ」(佐藤 2106A) であることが影響していると考えられる。加えて、マネジャーが、業績達成行動と育成行動を「別なもの」としてとらえており、自身のマネジメントリソースを分散させてしまうことも一因と推測される。

一方、本研究の結果からは、マネジャーが業績達成に限らず育成に向けた中期的な見通しをもち、計画的に業績達成行動と育成行動を統合してマネジメントに臨むことが、中堅社員の経験学習促進と内省支援に寄与している可能性が高いことが示された。すなわち、中期的な見通しをもとにした綿密な計画と緻密な進捗管理によって、「業務達成行動として、部下に仕事をさせる」ことと、「部下育成行動として、中堅社員の仕事経験からの学びをセットして、内省支援を適切に行う」ことを分離せずに同一のマネジメント行動として行うことが、「仕事」のために「育成」を犠牲にすることなく、「仕事を通じて育成を行う」ために必要な要素であることを示唆している。

したがって、今期・単年度の当面業績の達成のみを追うのではなく、中期的な組織のあるべき姿を実現するための「未来への布石」を意識した「仕事の組み立て」と、それを可能にするための人材を育成するものとしての中期的な「人の育て方」をもつことは、一見遠回りのように見えるが、マネジャーが業績達成と部下育成を両立し、業績達成のために育成を犠牲にすることを防ぐことにつながると考えられる。

6.5.2. 中期的マネジメントを促進するマネジャーの内省

本研究の結果から、中期的な業務マネジメントプロセスにおいて、マネジャー自身が業績達成と部下育成の見通しをもちつつ、実際の業務場面で発生する様々な状況について緻密に進捗を管理し、適切な関わりを行うためには、【マネジャー自身の積極的な振り返り】が寄与していることも明らかになった。

つまり、【中期展望にもとづく啐啄同時の関わり】を行う中で、『自分のありようを俯瞰する』とともに、『頻繁にフィードバックサイクルをまわす』ことで、中堅社員に対する自らの関わり方を、現実状況に合わせてより適切な行動へと修正する動きをとっていた。さらに、そうした一連の行動を通じて『育成を意味づける』ことにより、自分自身の育成行動の意義・価値を自覚するに至っていた。

マネジャーの内省については、従来、マネジャー自身の経験学習を通じた成長においてその重要性が主張されてきた（松尾 2011, 中原 2014 など）。

また、優れた人材は、自身の業務実践において適宜内省を行っていることや（SCHÖN 1983/2007）、学習者の内省支援を促進するためには、教え手側自身の内省深化が重要であることが看護教育や教師教育において指摘されている（ATKINS 2000/2005, LUNENBERG *et al.* 2014/2017）。

本研究の結果からは、マネジャーが行う自分自身のマネジメント行動に関する内省が、中期的な業務プロセスとしての部下の業務遂行と、経験学習の促進と内省支援に影響を与えていることが明らかになった。このように組織業績の達成責任を負う管理職であり、部下の指導・育成の役割をもつ教え手として観点からの内省の役割は従来の研究ではあまり強調されておらず、マネジャーの内省の新たな側面を示すことができたと考える。

6.5.3. 「仕事を通じた育成」の実践に向けて

中堅社員は、強い業績圧力のもとで膨大な量の周辺業務を迅速に処理しつつ、難易度の高い中核業務についても他者に頼らずに高い成果を出すことを期待され（戎野ほか 2014）、担当業務の遂行を通じて一定の専門性を獲得している（伊東 2105）。したがって、新人・若手を対象としたOJTと比較して、割り当てられる仕事の難易度は相対的に高くなる。

さらに、部下育成の観点からは本人の現有能力では困難だが他者の支援をもって達成可能となる「挑戦的な仕事」が経験学習を促進する（松尾 2017）。

一方、マネジャーの業績達成行動の観点から検討する場合、部下の中堅社員が与えられた挑戦的な仕事について「本当に失敗してしまう」ことによって、マネジャー自身が統括する組織の業績が未達に終わることは避けるべき事態である。

本研究においては、マネジャーは、組織業績の達成と中堅社員の成長を意図して、組織の未来につながる中核的な仕事であり、かつ、中堅社員本人にとっては「相当な努力をしないと達成困難」なテーマを与えていた。そして、仕事が進捗する中で中堅社員を様々な試行錯誤や失敗と対峙させ続けることが「仕事経験からの気づきを得て学ぶ」ことにつながると確

信していた。一方で、マネジャーは、用意周到に「マネジャーとして任せる or 巻き取る基準をもっている」ことにより、「どこまで本人に任せるのか」、「どのレベルになったら支援するのか」をあらかじめ決めていた。そして、組織業績に悪影響が出るような動きがあった場合には、自分が仕事を代行することも想定し、組織業績の達成と中堅社員の育成が両立できない事態を防ごうとしていた。

6.5.1.で触れたように、多くのマネジャーは業績達成行動を優先し、部下育成行動を犠牲にしている。このような状況において、部下育成行動がマネジャーの負担にならないように、業績達成行動を通じて部下育成行動も可能になる「一石二鳥」の実現を検討するうえで、本研究の知見が寄与する部分があると考えられる。

特に、業績達成と部下育成の両立の実現に苦勞する新任マネジャーや、マネジャーとして成長が発展途上の段階にあるマネジャーにとって、より高い組織的成果を出すための中期的な業務マネジメント行動のモデルとして有効な示唆を与えるものと考えられる。

具体的には、次の2点の活用が検討できるだろう。

第一は、本研究のモデルを活用して、マネジャーのマネジメント行動の実践状況を確認することである。本研究で明らかになった PDCA サイクルにもとづく中期的な業務マネジメント行動のプロセスに照らして、現実の行動実践状況を確認することにより、新たに組み込むべき行動や、改善すべき行動の判断が可能になると考えられる。

第二は、モデルをもとに、マネジャー自身の知見・経験を体系化・言語化する支援を行うことである。すなわち、本研究のモデルで示された行動を、マネジャー自身の現実の体験と結びつけて「自組織、自業務であれば、どのような行動をとることなのか」について具体的に検討することを可能にすると考えられる。

このように、本研究の示唆は、マネジャーの組織業績の達成と部下育成の両立を行う「仕事を通じた育成」の実践を検討することに寄与するものと考えられる。

6.6.まとめと今後の課題

6.6.1.まとめ

組織業績と部下育成を両立するマネジャーを対象に、中堅社員の経験学習の促進と内省支援の把握を目的として半構造化インタビューを行い、M-GTAによって分析した。その結果、マネジャーは、仕事に関する展望と、部下育成に関する展望を統合した2～3年程度の中期的な計画にもとづき、PDCA サイクルに沿った業務マネジメントを進めていた。そして、そのマネジメントプロセスを通じて、中堅社員を組織が求める役割期待や当初の計画と、実際の行動や結果とのギャップに向き合わせていた。さらに、中堅社員の気づきが最も深まるタイミングを見逃さずに経験の意味づけを促す働きかけを行っていた。また、この働きかけは、マネジャー自身が能動的に内省し、自分のマネジメント行動の改善や育成の意味づけを深めることによって促進されていることがわかった。最後に、中堅社員の経験学習と内省支援を効果的に行うための効果的なマネジメントのあり方を考察した。

6.6.2.今後の課題

本研究は、Y社の組織業績達成と部下育成を両立するマネジャーを対象として、業務マネジメントプロセスにおける業績達成行動と部下育成行動を通じた内省支援の実態を明らかにした。研究結果については、『見どころはあるが伸び悩む』中堅社員を部下にもち、組織業績の達成と部下育成を両立する大企業に勤務する優れたマネジャー」を分析焦点者として、「限定された一般化」（木下 2003）の範囲において、研究協力者とY社と同様の状況にあるマネジャー・企業にとって一定の示唆が得られるものと思われる。

今後は、より広範な対象への同様の研究の実施や定量的な調査により、さらに普遍的なマネジャーの中堅社員に対する内省支援施策の検討が可能になると考える。

また、本研究は上司認知を基準としたマネジメントプロセスとその行動の記述にとどまっており、部下側からの認知は検討していない。このため、今後は、上司と部下の双方からマネジメント行動と内省支援に関するとらえ方を把握することや、マネジメントに影響を与える外的要因（統括組織に影響を与える市場環境や、組織全体の戦略、部下の構成等）の把握によって、職場学習としての経験学習と内省支援を検討したい。それにより、実践現場での活用がより一層可能になると考える。

7. 結論

本研究では、中堅社員の特性に合わせた内省支援策を検討するための基礎研究として、中堅社員の経験学習と内省についての特徴（研究1, 2）と、中堅社員を部下にもつ優れたマネジャーのマネジメントの実態から中堅社員に対する経験学習の促進と内省支援を効果的に行うための働きかけの実態（研究3）を把握した。

本章では、研究1～3の結果を整理し、総合考察として本研究全体を通じて明らかになったことと、企業内人材育成において応用・活用可能な点をまとめる。最後に、本研究の課題と今後の発展可能性について述べる。

7.1. 結果のまとめ

本研究は、中堅社員の職務遂行能力の向上に向けて、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に、「インフォーマルなOJT」における中堅社員の経験学習と内省実態を把握した。

図3-2.をもとに本研究で明らかになった結果の概要を図7-1.に示す。また、研究1～3の結果の概要と得られた示唆を表7-1.に整理する。

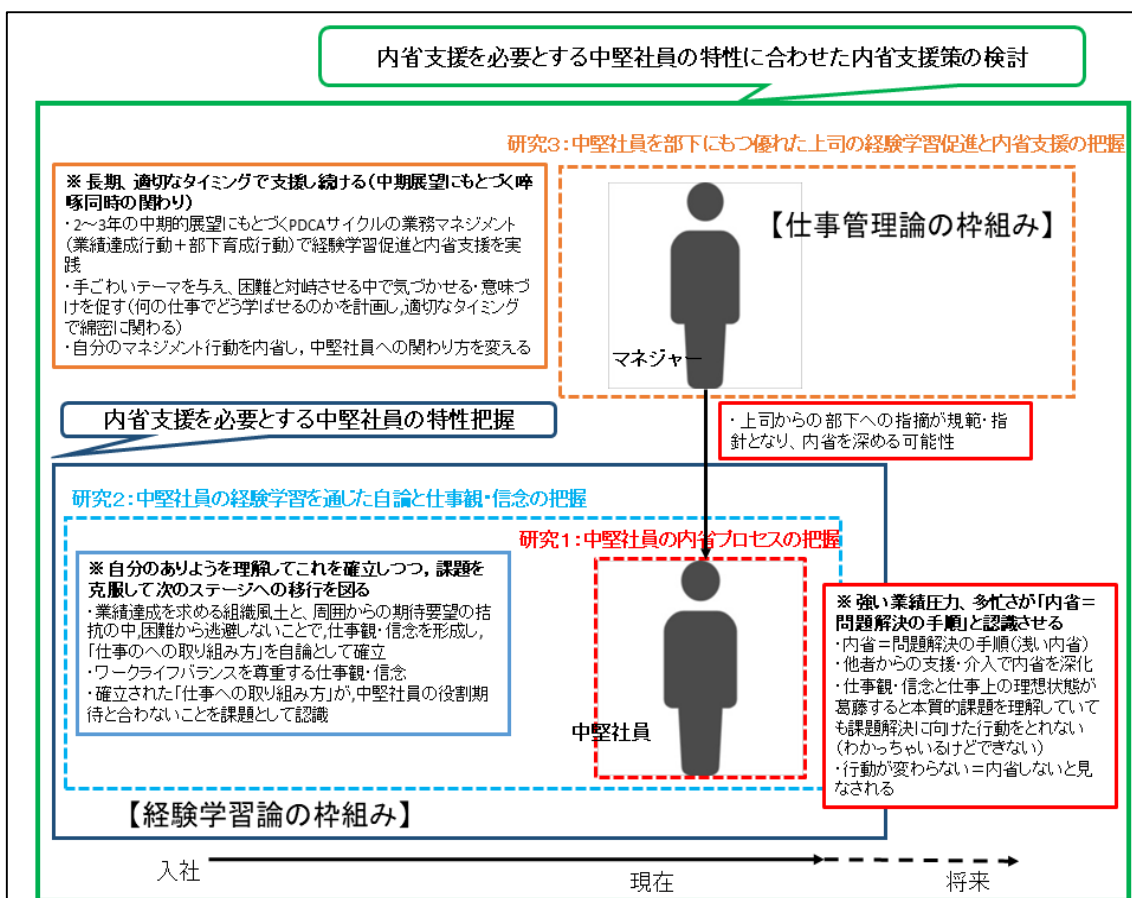


図7-1. 研究の枠組みと結果のまとめ

表 7-1. 結果のまとめ

	研究内容とリサーチ・クエスチョン	主な結果と示唆
研究 1	<p>中堅社員の内省プロセスの把握</p> <p>RQ1：中堅社員の内省実態はどのようなものか</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・内省が二層に分化.中堅社員は、まず「問題解決の手順の想起」を内省と認識（浅い内省）.次に第三者の介入・支援によって多角的な内面検討を行う（深い内省）. ・仕事観・信念と仕事上のありたい姿が葛藤すると、本質的な課題を理解していても課題解決に向けた行動をとれない. このため周囲は「行動が変わらない=内省しない」とみなしている ・内省を深化させない阻害要因は、中堅社員を取り巻く業務環境と、中堅社員自身の「問題解決の手順」=内省の認識 ・上司からの適切な指摘が内省深化につながる可能性を示唆
研究 2	<p>中堅社員の仕事観・信念と経験からの学びの把握</p> <p>RQ2:中堅社員は過去にどのような経験学習を行い、どのような自論と仕事観・信念を形成してきたのか</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・業績達成を求める組織風土と上司等他者からの期待・支援が拮抗する中で、中堅社員は「困難から逃避」しないことで仕事観・信念を形成.成功体験のみならず失敗体験からも「仕事への取り組み方」を自論として確立 ・ワークライフバランスを尊重する仕事観・信念を形成 ・確立された「仕事への取り組み方」が、中堅社員の役割期待と合わないことを次の段階への成長の課題と認識 ・中堅社員の特性をふまえた上司の仕事の割り当てと、進捗管理を兼ねた日常業務の指示・指導を通じて、中堅社員の仕事観・信念の尊重と内省深化を行うことを示唆
研究 3	<p>中堅社員を部下にもつ優れた上司の経験学習促進と内省支援の把握</p> <p>RQ3：中堅社員の経験学習を促進し内省支援を効果的に行うためにはどのような働きかけが必要か</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・組織業績と部下育成を両立する上司は、2～3年の中期展望にもとづき業績達成行動と部下育成行動を統合したPDCAサイクルの業務マネジメントによって、中堅社員の経験学習の促進と内省支援を行う ・中堅社員に手ごわいテーマを与え、どのように学ばせるのかを予め計画している. 困難と対峙させることで気づきや意味づけを促すように適切なタイミングで綿密に関わる ・マネジメント行動に対する上司自身の内省が、中期的なマネジメント行動に影響を与える

7.1.1.内省支援を必要とする中堅社員の経験学習と内省の特徴

研究 1, 2 の結果から、内省支援を必要とする中堅社員（以下、中堅社員）の経験学習と内省については、次の 4 点の特徴があることが明らかになった。

第一は、中堅社員の内省プロセスは、二層に分かれていることである。中堅社員は、内省においてまず仕事の問題解決の経緯を振り返り、次いで他者からの働きかけにより、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、内面的特徴の吟味過程で、自分自身の仕事観・信念と、仕事上の理想状態が葛藤すると、問題の本質的課題を理解しながらも、課題解決に向けた行動に取り組めないことが分かった。

第二は、中堅社員の業務環境や振り返りの捉え方が、内省を「問題解決の経緯の想起=浅い内省」にとどめ、内面的特徴を検討する「深い内省」を妨げている恐れがあることが分かった。

第三は、上司からの的確な指示や指摘は、中堅社員の内省を深化させる可能性をもつことであった。

第四は、中堅社員は、周囲の期待・要望と、業績達成を求める組織風土との対立の中で葛藤し、入社から現在に至るまでの成功体験・失敗体験から導き出した自論である「自分の仕事への取り組み方」の理解を深め、自身の仕事観・信念を自覚することが分かった。さらに、中堅社員となってからは、それまでに確立してきた「自分の仕事への取り組み方」について中堅社員の役割期待に合わない部分があることに気づき、現状に限界や課題を感じていることが示された。

7.1.2.中堅社員を部下にもつ優れたマネジャーのマネジメントの実態

研究 3 の結果から、中堅社員を部下にもち、組織業績と部下育成を両立する優れたマネジャーのマネジメントは、次の 2 点の特徴があることが明らかになった。

第一は、仕事に関する展望と、部下育成に関する展望を統合した 2~3 年程度の中期的な計画に基づき、PDCA サイクルに沿った業務マネジメントを進めていた。そして、そのマネジメントプロセスを通じて、中堅社員を組織が求める役割期待や当初の計画と、実際の行動や結果とのギャップに向き合わせていた。さらに、中堅社員の気づきが最も深まるタイミングを見逃さずに経験の意味づけを促す働きかけを行っていた。

第二は、2~3 年の中期的計画に基づく PDCA サイクルに沿った業務マネジメントは、マネジャー自身の能動的な内省によって促進されていた。すなわち、マネジャーは自分のマネジメント行動の改善や育成の意味づけを深めることによって、業務マネジメントを促進していた。

7.2.総合考察

本研究の目的は、中堅社員の職務遂行能力の向上に向けて、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。

中堅社員は現場における経験学習が重要とされているが、その特性（インフォーマルなOJTによる育成が主体、組織の中核メンバーとして高い成果を出すこと期待されている一方で適応的熟達に留まり次の段階への伸び悩みがある、組織において対象となる中堅社員の人数が多い、価値観が多様）を踏まえた経験学習促進と内省支援の学習方法が検討されていない。

前節で述べたように、研究1, 2では中堅社員の経験学習と内省の特徴を明らかにした。

すなわち、中堅社員を取り巻く業務環境の影響によって、中堅社員が単独で自身の内省を行う際には、「問題解決の経緯」を振り返る「浅い内省」に留まることが示された。また、第三者からの介入・支援によって自らの内面を多角的に検討する「深い内省」を進めて本質的な課題を把握していても、自身の仕事観・信念と仕事上の理想状態が葛藤する場合は、本質的な課題解決を行うことができず、行動が変わらないことも明らかになった。さらに、過去の経験学習を通じて確立された「仕事への取り組み方」の自論が、現在の中堅社員としての役割期待に十分に答えておらず、次の段階への成長に向けて課題となっていることを自覚していた。

このような状況から、中堅社員が、周囲から「経験を蓄積しても行動が変わらない＝内省していない」とみなされていることが示された。

そして、研究3では、中堅社員の経験学習の促進と内省支援を進めるための上司の働きかけのあり方を把握した。これにより、上司の2～3年の中期的計画に基づくPDCAサイクルに沿った業務マネジメントを通じた、綿密な計画と緻密な進捗管理が中堅社員の経験学習の促進と内省支援に効果的であることが示された。

本節では、次の2項で中堅社員が「内省しない」とみなされてしまう要因と、そのような中堅社員に対する内省支援のあり方を考察する。

7.2.1.内省支援を必要とする中堅社員はなぜ「内省しない」とみなされるのか

研究1, 2の研究対象であった、「見どころはあるが伸び悩む中堅社員」は、「一定レベル以上の業績を挙げ」、「今後の職務遂行能力の伸長が期待できる」人材であるが、一方で、「経験からの学びに問題があり、内省支援が必要となる」中堅社員であった。すなわち、「一定レベル以上の成果は挙げてくるが、同じような失敗を繰り返している」、「同じ指摘を繰り返しても行動に変化がない」など、上司から見て「内省しない」中堅社員とみなされていた。

研究1, 2の結果からは、「内省しない」とみなされてしまう要因として次の2点の状況が明らかになった。

第一は、役割期待と業務環境の影響である。中堅社員は、自身の役割期待のあり方とその背景にある業務環境の影響から、問題解決の経緯を想起する「浅い内省」に留まっていた。

第二は、仕事の進め方とあるべき・ありたい姿の葛藤である。中堅社員の仕事の進め方が、役割期待を遂行する上で適切でない場合に葛藤が生じ、中堅社員は役割期待に沿った適切な行動を理解しながらも、自分自身の行動を変えられなかった。

以下、この2目について考察する。

①役割期待と業務環境の影響

研究1では、中堅社員の内省プロセスにおいて、【振り返りに影響を与える事柄】の『中堅社員の役割期待』と、『振り返りのとらえ方』が、【仕事の振り返り】に影響を与えていることが示された。それは、【仕事の振り返り】を「仕事の取り組み改善」として捉えることであり、内省とは問題解決の経緯を想起することであった。

このような内省の捉え方は、中堅社員自身の役割期待の理解と、その背景にある業務環境が影響していた。つまり、『中堅社員の役割期待』に示される業務環境に起因するものであることが推測される。

中堅社員は、『中堅社員の役割期待』である<チャレンジングな仕事>、<大規模で複雑な仕事>、<自分で企画・判断する仕事>を担って業績を上げることが、「所属組織から期待されている行動」として理解していた。

戒野ほか(2014)は、近年の中堅社員の職場における課題として、非常な多忙さと高い業務負荷による余裕のなさを挙げている。

本研究の中堅社員も、組織の中核者として高い業績を上げるために高い業績圧力のもとで、多忙かつ難易度の高い仕事が日常的に割り当てられる職場で業務を遂行しており、「問題には迅速に対応して、原状回復する」ことが求められていることが推測される。

したがって、中堅社員は、職場で求められる<仕事の進捗管理と評価>として、業務が遅滞なく進んでいるかどうかの確認をすることを内省として捉えており、そのような進捗管理と評価の場は<内面探索の場ではない>と意味づけ、自分自身の内面を多角的に吟味する必要性を感じていなかった。

また、こうした状況下においては、中堅社員のみならず、上司も「深い内省」を促す余裕はなくなっているものと思われる。

研究1においては、研究者が研究協力者に問いかけ、第三者として支援・介入することによって【仕事をめぐる振り返り】を進め、自分自身の内面を多角的に検討することを通じて問題の本質的な課題を自覚するに至っていた。

また、研究3の結果からは、上司がPDCAサイクルによる業務マネジメントを通じて「C:チェック」にあたる、「部下の動き・考え方を見える化する」「仕事の動きを見える化する」進捗管理によって、中堅社員の仕事を通じた気づきを深め、経験学習の促進と内省に寄与していることが示唆された。

一方、現実の職場においては、上司はプレイングマネージャーとして上司自身が担当する業務に対する業績責任や、マネージャー業務の負荷が増大しているため、組織業績達成のために部下育成を犠牲にせざるを得ない状況にある(日本経済団体連合会 2012, 日本労働政策研究・研修機構 2017)。

佐藤(2016A)は、仕事のPDCAサイクルを通じた部下育成では、「C:チェック」から「A:

アクション」への移行、つまり進捗管理によって把握された問題点や課題を次にどのように修正・改善させていくのかを指示・指導することにおいて特に育成要素が発揮されるが、これらが十分に機能しない場合は「単に仕事をさせる」だけに終わり、仕事を通じた育成がなされないことを指摘している。さらに、このような状況にある上司は「内省支援の実施負担や効果への疑問」から（松尾 2016）内省支援の必要性の認識も薄いことが想定される。

したがって、上司が自身の業務の多忙さから、進捗管理を通じた中堅社員の気づきの促しに踏み込まず、単なる「仕事の出来栄の管理」に終わっていることが、上司からの中堅社員に対する内省支援を機能させにくくしていると考えられる。

このように、中堅社員が浅い内省に留まり効果的な経験学習を促進できずにいる要因には、中堅社員自身の役割期待の認識と、その役割期待の背景にある多忙な業務環境の影響、さらに、そのような業務環境下での上司からの支援・指導の不足があると思われる。

すなわち、中堅社員本人の経験学習の進め方や内省のあり方に課題があり「浅い内省」に留まっている場合もあるが、「浅い内省」を助長する組織的要因や内省支援が得られにくい状況があることも、中堅社員が「内省をしない」とみなされる原因と考えられる。

また、研究3では、組織業績と部下育成を両立するマネジャーの業務マネジメントは、マネジャー自身が自分のマネジメント状況を内省し、行動改善を行うことを通じて、中堅社員の経験学習の促進と内省支援を実践していた。この結果をもとに検討すると、業績達成圧力が強い環境下において、上司自身も自分の行動を内省せずに、組織的に「浅い内省」に留まっている恐れも考えられる。こうしたことから、「内省しないと見なされる中堅社員」の存在は、中堅社員自身の職務遂行能力向上において課題であるとともに、職場学習の観点から組織全体の内省支援を検討する必要があると言えるだろう。

②仕事観・信念、仕事への取り組み方と役割期待の不一致

第二は、中堅社員の仕事への取り組み方が、役割期待を遂行する上で適切でない場合に、葛藤が生じ中堅社員が自身の行動を変えられないことである。

研究1では、中堅社員の内省プロセスにおいて【仕事をめぐる振り返り】において、過去・現在・将来の自分自身のありようと対峙し、さらに『上司からの指摘』を受けることで、改めて【仕事の振り返り】を『意味づける』に至った。つまり、自分の内面を多面的に内省し、問題となった出来事の本質的課題に気づいて、従来の自分の行動をどのように変えるべきかについて認識していた。

一方で、中堅社員は、【仕事をめぐる振り返り】において、これまでの自分を『深ぼる』動きと、将来に向けた自分に『向き合う』動きが対立関係にあり、本人の中に『分かっちゃいるけどできない』葛藤を引き起こしていた。すなわち、『深ぼる』ことで自覚された過去の経験から培ってきた自分なりの仕事への取り組み方や仕事観・信念を維持することが、『上司の指摘』を規範・基準として形成した『向き合う』動きの中にある自らの「ありがたいあるべき姿」と相反することに気づいていた。そして、「ありがたいあるべき姿」を実現するために

必要となる本質的な課題に気づいていながらも、自分の考えや行動を変えたくない自分を自覚していた。

研究2では、中堅社員が、【業績達成を求める組織風土】と【周囲の期待・要望】が拮抗する中で発生する困難に向き合い続けた経験を通じて、自分の仕事の取り組み方に関する意味づけを進め、仕事観・信念の形成・維持・強化に至っていることが示された。

中堅社員は、入社後の新人時代から現在に至るまでの必須通過点と、その後の困難な仕事から逃避することなく経験を蓄積してきた。そして、困難な仕事と遭遇した際にどのような行動を選択すべきかについて葛藤したことを通じて、自分の「仕事への取り組み方」について段階的に理解していた。すなわち、葛藤が生じた出来事を通じて「自分のやり方を自覚する」、〈勝ちパターン・負けパターンを知る〉という意味づけを行い、それを自論として仕事の問題解決に活用して業務遂行することで熟達してきた。つまり、中堅社員に至るまでの出来事（必須通過点・分岐点のイベント）と、そこからの学び（促進的記号に示されるレッスン・教訓）、中でも若手時代の「独り立ちの時期」において〈勝ちパターン・負けパターンを知る〉ことで自分の得意とする「仕事への取り組み方」を自論として確立し、職務遂行能力を高めてきた。

そして、「仕事への取り組み方」である「自論」に自信をもち、そのやり方で中堅社員の役割期待に応じた難易度の高い仕事に取り組んだことを通じて、「これまでのやり方では通用しない」ことを自覚させられた。このことは、中堅社員となった「一人前の時期」における困難な仕事での行動選択の葛藤から、〈自分の壁が見えてくる〉意味づけを行ったことに示されている。すなわち、中堅社員として求められる役割期待を果たす上で、解決すべき課題があることに気づく機会となった。

しかしながら、これまでの経験で培った「自論」や「仕事観・信念」を活かしながら、「仕事への取り組み方」を中堅社員の役割期待に応じて変えていくことは容易ではなく、内省プロセスに示されるように『分かっちゃいるけどできない』葛藤が生じ、行動が変わらない結果に終わっていた。

中堅期の職業人は、組織や周囲からの役割期待と自己認識の違いによる葛藤から、キャリア遅滞やモチベーションの低下などの問題状況に陥ることが指摘されており（小山田 2009, 鈴木 2014 など）、本研究においても求められる役割期待と自己のあり方の葛藤が「本人の中では内省を深めていても、行動を変えられない」状態にあることが伺える。

①、②の考察から、問題解決を優先する自他の認識による「浅い内省」を内省してとらえる職場の業務環境と、アイデンティティ確立期にある中堅社員が、「仕事への取り組み方」と「仕事観・信念」を「自分のやり方」として確立しているため、「役割期待」と「自分のやり方」とが整合しないと、「深く内省しても、葛藤して行動を変えるに至らない」ことが示唆された。そしてこうした中堅社員の状態について、上司をはじめとする周囲の人々が、中堅社員が「経験から学んでない」「内省が深まらない」とみなしていたと考えられる。

7.2.2.内省支援を必要とする中堅社員にはどのような内省支援策が適切か

研究 1, 2 の結果から, 中堅社員の内省支援は, 中堅社員の特性に合わせた内省支援が必要であり, その実現には上司の OJT を通じた内省支援が適切であることが示唆された。

また, 研究 3 の結果から, 業績達成と部下育成を両立する優秀なマネジャーは, インフォーマルな OJT を通じて, 中堅社員の内省支援を行っていることが明らかになった。

これらの結果から, 中堅社員の内省支援には次の 2 点からの検討が必要である。

第一は, 中堅社員の特徴に着目した内省支援の必要性である。

第二は, インフォーマルな OJT を通じた内省支援の必要性である。

以下, この 2 目について考察する。

①中堅社員の特徴に着目した内省支援の必要性

研究 1 では, 新人や管理職など他階層で展開される企業内人材育成における内省支援と比較した中堅社員の育成と内省支援の特徴を検討した。

新人・管理職ともにその企業内人材育成は, OJT とともに, Off-JT の果たす役割が大きい。

新人の内省支援は, 学習者の準備性の不足や, 経験を記述する力や振り返り方の不足を補うことを目的に行われる。具体的には, 新入社員研修等の Off-JT や, 期間や担当者を定めた「フォーマルな OJT」に付随して行われることが多く, その内容は新人が主体的に内省を行うための知識・スキル不足を補うための, 具体的な経験の蓄積と, 自身の体験の言語化促進である (田中ほか 2017 など)。

管理職の内省支援は, 多面的な自己理解と学習棄却を目的に行われる。具体的には, 職位の転換時 (一般職から管理職への転位など) に行われる管理職研修等の Off-JT や, 内省そのものを目的としたミーティングとして行われ, その内容は他の参加者の視点を活用した自己理解の促進と, 新たな職位に求められる役割を遂行するために, これまでの成功体験や自己のものの見方・考え方の学びすて, 価値観・信念の変容を目指す内省支援 (McCALL *et al.* 1988) である。

一方, 中堅社員は, 新人・管理職と比較して, その育成施策は人事異動や「インフォーマルな OJT」などの現場での学びに依存しており, 「仕事経験から学ぶこと」が重視される。そして, その内省支援は, 既述の通りその価値観・信念の確立を支援しながら行われることが望ましいことが示された。

研究 2 では, 中堅社員の過去の経験学習による「イベント (必須通過点 (OPP) の出来事と, その後の分岐点 (BFP) での行動選択)」と「レッスン (促進的記号 (PS) で示される行動選択時の葛藤から生じた仕事の進め方に関する意味づけ)」によって, 中堅社員の仕事観・信念が生成・維持・強化されることが明らかになった。これらの仕事観・信念は, 本人の現在のありようを形成するものであり, 本人の仕事観・信念が, 役割期待や状況に適合する形の行動として現れれば「強み, 成功体験」となり, そうでない場合には「弱み, 失敗体験」となることが示された。また, 中堅社員として自身の仕事観・信念のありようについて自覚

を持ちつつも、現時点での自分の仕事の進め方について「限界・壁」があり、次の段階への移行・熟達に向けて課題があることも自覚していた。

また、研究1, 2の結果からは、他者（上司・同僚・顧客）からの「期待・要望」が、異なる視点の提供とあるべき姿の指針として内省を深化させていることが明らかとなった。そして、それらの他者からの影響は、業績達成圧力の組織風土と拮抗して、困難な出来事からの逃避を防ぎ、経験からの学び（仕事の意味づけ）を進め、仕事観・信念を生成・維持・強化していることも明らかとなった。

これらの特徴を階層別に次の表 7-2 にまとめた。

表 7-2. 階層別の OJT と内省支援の特徴

	新人	中堅社員	管理職層
役割期待の理解のさせ方	Off-JT, フォーマルな OJT による組織的社会的社会化	前段階からの連続性の中にあり, 新人・管理職と比較すると役割期待の変化は明示的ではない	トランジションによる職位変化
育成の目的	仕事をさせることで, 社会人になる	定型的熟達者から適応的熟達者を経て, 創造的熟達者へと移行する	一皮むけた経験など, 仕事を通じた困難や失敗を学習機会として自ら学ぶ
OJT のあり方	フォーマルな OJT > インフォーマルな OJT	フォーマルな OJT < インフォーマルな OJT	インフォーマルな OJT
与えられるタスクと裁量度	定型的なタスクが多く, 裁量度にはある程度制約がある	非定型のタスクが中心. 職位に応じた裁量度をもって, 不確実性に対処することが求められる	非定型なタスクであり, 自分の意思で不確実性に対処することが求められる
上司のマネジメント行動 (働きかけ)	育成行動 > 業績達成行動	育成行動 < 業績達成行動	基本的には業績達成行動が中心 (上司からのメンタリング的な関わりは明示的に行われない)
内省支援の特徴と課題	<ul style="list-style-type: none"> Off-JT を含めて構造化されている 経験の準備性と言語化の問題への対応が中心 	<ul style="list-style-type: none"> インフォーマルな OJT (内省支援が上司の力量に依存 ⇨ 構造化されない内省支援が偶発的に行われる) 自分のありよう (仕事観・信念, 自論) を自覚し, 今後に向けて再検討する 	<ul style="list-style-type: none"> Off-JT が中心 トランジションを通じた行動変容のために, 多面的な自己理解と学び捨てを促す
価値観・信念の形成段階	社会人としての規範の習得に伴う仕事観・信念の萌芽	アイデンティティの確立に向けた仕事観・信念の確立	これまで形成された価値観・信念の変容の促進

中堅社員は成人初期（28歳から40歳程度の期間）に相当し（岡本 1994）、鈴木（2016）は SCHEIN（1978/1991）のキャリアアンカーの考え方にもとづき、中堅社員の発達課題は「自分のキャリアを定め、組織や仕事において自分の居場所をつくる」ことを示唆している。また、仕事の信念はメタ認知の役割を果たして、経験学習に影響し（松尾 2006、谷口 2013）、日常的な課題解決を通じた中堅社員の専門性獲得に寄与する一方で、本人のものの見方・考え方を狭め、より高次の仕事に取り組む際の制約にもなりうる（伊東 2015）と指摘される。

本研究の結果からも、中堅社員として自身のアイデンティティ確立を果たしながらも、一方で、管理職や専門職などの熟達者として次のステージへと移行するためには、現在の状態では限界があることを自覚していることが示された。

これらの結果を踏まえて、中堅社員に対しては、インフォーマルな OJT により、まずは自分自身の仕事観・信念が確立したことによる正当な自信を持ってもらうことが重要である。そして、必要に応じて自分への役割期待や仕事状況に合わせて、仕事観・信念のあり方を問い直し、役割期待と自己認識の一致を促し、熟達者への移行を支援する内省支援（EVELEIN and KORTHAGEN 2015、田村・池西 2014、MILLER and ROLLNICK 2002/2012 など）が必要であろう。

より具体的には、中堅社員の経験学習を促すために、成長につながる適度に困難な課題があり、かつ他者からの【周囲の期待・要望】が十分に得られ、本人の仕事観・信念に配慮した業務を付与することが必要になる。その実現には、組織の業務状況と、中堅社員の能力開発の方向性と志向を十分に勘案できる、直属上司による意図的・計画的な仕事の割り当てを内省支援とすることが必要と考えられる。

②インフォーマルな OJT としての内省支援の必要性

研究 3 の結果から、組織業績と部下育成を両立する優秀なマネジャーは、仕事に関する展望と部下育成に関する展望を統合した中期的な計画にもとづいた、PDCA サイクルに沿った業務マネジメントを通じて中堅社員の経験学習の促進と内省支援を行っていることが明らかになった。

マネジャーは、中堅社員に組織の要請と中堅社員の要望を統合した困難な仕事を割り当てていた。そして、その仕事の遂行状況を緻密に進捗管理するプロセスの中で、中堅社員は仕事上の困難に対峙し、内省を深め、経験からの意味づけを行っていた。

研究 2 の結果からも、中堅社員の熟達過程において、困難な仕事経験とともに上司の期待・要望が継続的に表明されることが、中堅社員が仕事上の困難から逃避することを防ぎ、成功体験のみならず失敗体験からも学びを深めることが明らかになっている。

インフォーマルな OJT においては業績達成行動と部下育成行動の境界は曖昧であり（佐藤 2016A）、現場のマネジャーにとっては、内省支援と同時に部下に業績を挙げさせるための働きかけが必要になる。一方で、前述の通りマネジャー自身も高い業績圧力下で組織業績の達成に責任を持っており、業績達成行動を優先して部下育成行動を十分にとれない現状

がある。インフォーマルな OJT は、マネジャーが示す仕事の PDCA サイクルと、部下の学習の PDCA サイクルが一致している時に初めて効果が発揮されるものであり、特に「P (計画)」と「C (チェック)」に指導・育成の要素が絡む (佐藤 2016A)。

したがって、その遂行において計画的育成の観点が疎かになって「現状の職場課題を解決するための仕事をさせるだけ」、「仕事の結果について進捗を管理せずに放任するだけ」は育成効果が薄くなる恐れがある。さらに、部下である中堅社員の業務遂行を指示監督することと、部下育成を「別のマネジメント行動」として行うことは、マネジャーのマネジメント業務の負担を増やすことにつながり、結果としてこれまで以上に「部下育成にかかる時間や余裕が取れない」悪循環に陥る恐れがある。

本研究の結果からは、マネジャーが業績達成に限らず育成に向けた中期的な見通しをもって計画的にインフォーマルな OJT としてのマネジメント活動を行うことが、「仕事を通じた育成」として中堅社員の経験学習の促進と内省支援に寄与している可能性が示された。すなわち、過去・現在・将来の時間軸で仕事と中堅社員の育成に関する中期的な見通しをもち、その見通しに基づいて綿密な計画と緻密な進捗管理を行うことは、場当たりの仕事の割り当てや、対症療法的な内省支援を防ぎ、組織業績達成と部下育成を同一のマネジメント行動として行うことを可能としていた。

これらの研究結果から、中堅社員の内省支援は、マネジャーからの中期的な計画に基づくインフォーマルな OJT を通じて行われることが効果的であると言える。その育成においては、中堅社員の仕事観・信念、仕事の進め方など、「中堅社員としてのアイデンティティ」の確立を認めつつ、中堅社員が困難から逃げ出さずに向き合い続けることの支援、つまり困難な仕事への対峙を通じて中堅社員が役割期待と自己のありようを一致させ熟達者への移行を促進できるような働きかけが必要と考えられる。

7.2.3. 企業内人材育成における活用について

前述の考察をふまえて、企業内人材育成における本研究の成果の活用を提言する。

第1章で述べたように、日本企業におけるホワイトカラーの人材育成は「不確実性をこなす技量」の育成を目的として長期にわたる「インフォーマルな OJT」を通じて行われてきた。すなわち、学びそのものが目的ではなく、仕事の遂行が目的の企業人教育において、実際の仕事の場での経験を通じた学びのあり方、すなわち「インフォーマルな OJT」を通じた経験学習がどのように行われているのかを把握することは、より効果的な企業内人材育成を検討するために重要である。

特に、新人・管理職層と比較して OJT による育成が主体となっている中堅社員は、「仕事経験から主体的に学ぶ」ことで職務遂行能力を高めており、その育成において経験学習の促進と内省支援の必要性が高い。

しかしながら、こうした中堅社員の育成には次の2つの課題があった。

第一は、「中堅社員の特성에合わせた内省支援の必要性」である。新人や管理職と比較

して、中堅社員の特性を踏まえた内省支援の学習方法の研究の蓄積が十分とは言えない状態にあった。また、第二は、「経験学習促進と内省支援の実践に関わる負担の問題」である。上司のマネジメント業務負荷の増大は、職場における中堅社員の「インフォーマルなOJT」の実践の障害となる恐れがあった。

本研究の成果は、この課題に対して次のような貢献が考えられる。

第一は「インフォーマルなOJT」、つまり「実際の仕事を通じて、育成する」ことのモデルの提示である。

研究1の内省プロセスのモデルは、「見どころはあるが伸び悩む」中堅社員の経験学習と内省の状態を把握する目安となり、指導する上司が中堅社員の状況を把握するとともに、支援のあり方を検討することに有益である。また、研究2のTEM図モデルや発生の3層モデルで示された「イベント」や「レッスン」は、中期的な育成の基準として活用することが可能である。すなわち、新人・若手時代から中堅社員へと熟達していく過程において、どのような仕事を通じて何を経験させるのかを想定して、仕事を割り当て、指導・支援していくことが可能になる。

さらに、研究1、2のモデルは、中堅社員自身が客観的に自身の現状を把握して自分の問題状況を把握することや、モデルの枠組みを使って自分自身を内省することにも役立つと考えられる。

第二は、経験学習促進と内省支援の実践負荷の軽減である。

第一で述べたモデルの活用は、教え手となる上司と学び手の中堅社員の間「育成の共通言語」を設定することになり、中堅社員の経験学習促進と内省支援を行う上でのコミュニケーションの円滑化が期待される。

さらに、研究3の業績達成と部下育成を両立するマネジャーのマネジメントプロセスは、マネジャーのマネジメント負荷を増大させずに、部下育成と業績達成を同一化するマネジメントのあり方を示している。中堅社員を育成する上司が、このマネジメントプロセスをモデルとして、自身のマネジメント行動を確認・検討することにより、組織業績の達成と両立できる中堅社員育成の指針としての活用が期待できる。併せて、「目指すべきマネジメントプロセス」の1つとして、マネジャー経験の浅い新任管理職や発展途上にいる管理職の育成にも活用可能である。

7.3. 本研究の今後の展望

最後に本研究の課題をふまえ、今後の展望を次に述べる。

本研究は、表1-1. 「人材開発の3つの領域と2つの研究視点」に示された、「訓練領域における個人の発達への関心」の立場に立って、職務遂行能力の形成を中堅社員の主観的な認識をもとに検討した。このため、ライフイベントを含めた私的領域での成長は対象としていない。また、「組織の側の開発への関心」も扱っていない。したがって、中堅社員の成長について客観的な視点からの継続的キャリアの確認は行えておらず、知的熟達論としての客

観的な成長度合いは十分に追い切れてない。

また、「個人の発達への関心」を「組織開発の領域」に拡大し、個人に学習を促す学習環境のあり方についても検討の対象としなかった。

経験学習の促進と内省支援は、職場における多様な他者の存在や組織風土の影響も大きく、今後はこの領域における研究を進めることで、より効果的な実践施策の検討・実践を進めたい。具体的には、組織における人材育成課題や能力開発施策を受けて実施される Off-JT（集合研修など）と職場における業務実践の連動がどのように経験学習の促進と内省を促して職務遂行能力の向上に寄与するのかを検証することや、1on1 など職場における経験学習を促す施策をより効果的・効率的に実施するためのツール開発などに、本研究の知見を援用して取り組みたい。

また、本研究は、M-GTA ならびに TEA による合目的的アプローチをとり、その一般化の範囲は、研究協力企業ならびに研究協力者と類似の状況にある企業と中堅社員・マネージャーが本研究の結果から自組織の状況を予測し、その適用可能性を判断することで担保されるという立場にある。

このため、今後は異なる企業・研究協力者を対象とした類似の研究の蓄積や、定量的なアプローチによる仮説の検証も重要である。本研究が対象としなかった、サービス業・小売業における中堅社員や、経験学習を主体的に進められるハイパフォーマー層などの経験学習と内省のあり方が、本研究の結果とどの程度の共通性と差異をもつのかを把握することによって、より広範な中堅社員を対象とした内省支援が可能になると考えられる。

付記

本研究の第4章，第5章，第6章は以下で発表したものである。

第4章

【研究1】

廣松ちあき，尾澤重知（2015）中堅社員を対象とした経験学習における内省の質的研究．日本教育工学会研究報告集，15(4):133-140

廣松ちあき，尾澤重知（2019）内省支援が必要な中堅社員の内省プロセスの特徴の質的研究．日本教育工学会論文誌，42(4)：297-312

第5章

【研究2】

廣松ちあき，尾澤重知（2017）中堅社員を対象とした経験学習における仕事観・信念の形成プロセスに関する質的研究．日本教育工学会研究報告集 17(4) :23-30

廣松ちあき，尾澤重知（2020）内省支援が必要な中堅社員の経験学習における仕事観・信念の形成プロセスに関する質的研究．日本教育工学会論文誌，43(4)：363-380

第6章

【研究3】

廣松ちあき，尾澤重知（2020）組織業績と部下育成を両立するマネジャーが行う中堅社員に対する経験学習の促進と内省支援の質的研究．日本教育工学会論文誌（査読中）

謝辞

本研究は、多くの先生方と尾澤重知研究室のゼミ生の皆さまのご指導・ご協力のお蔭で進めることができました。皆さまの適切なご教示とアドバイスを支えとして、本研究を遂行し博士論文としてまとめることができました。改めて心からの感謝とお礼の言葉を述べます。

指導教員の早稲田大学の尾澤重知先生には、早稲田大学人間科学部通信課程（e-スクール）専門ゼミ（学部3年次相当）から博士後期課程5年までの9年間という非常に長い期間ご指導を賜りました。学部時代から一貫して「自分が心からやりたいと思える研究をすること」と「研究として成立するかどうか注意深く考えること」を何度もご指導いただきました。博士課程在学時は、なかなか成果を挙げることができず落ち込みがちな私に対して、「納得いくまで検討を」と励まし続けてくださいました。亀の歩みでご心配とご面倒ばかりをおかけしておりましたが、先生の御教えを胸に今後も精進に努めます。

副査をお引き受け頂いた早稲田大学の浅田匡先生、井上典之先生、西村昭治先生には、中間報告会を始めとして、折に触れてお気にかけていただき、的確なご教示をいただきました。研究をよりよくするためにはどのような視点を持つべきか、また、自分の研究に何が不足しているのかを考える手がかりをお与えいただきました。

修士論文の副査をお引き受けいただいた早稲田大学の池岡義孝先生には、質的研究の奥深さとデータと真摯に向き合うことの重要性をご指導いただきました。諸先生方の御教えに、十分に伝えることができたのか甚だ不安なことも多々ございますが、今後ご指導・ご鞭撻のほど何卒よろしく願いいたします。

専修大学の望月俊男先生、明治大学の岸磨貴子先生、関西学院大学の時任隼平先生、東京大学の山本良太先生、東京都立大学の伏木田稚子先生には、社会人学生としてアカデミックの世界に知己が少なかった頃から、学会や研究会、輪読会等でお心安く声をかけていただき、大変心強かったです。また、先生方の多様な研究のあり方を側聞させていただけたことで、視野を大きく広げる機会を頂きました。

学部時代の教育コーチであった大阪大学の大山牧子先生には、教育コーチ離任後にも学会等でお目にかかるたびに、研究成果をお気にかけて頂きました。また、鹿児島大学の森裕生先生には尾澤ゼミの博士後期課程の先輩として、論文の試読を始めとして、研究テーマを巡るディスカッションや研究会での報告を応援してくださるなど多くの時間を一緒に過ごしていただき、研究者として立ち上げていくことのお手本を見せてくださいました。特に、最初の投稿論文がなかなか通らず途方に暮れていた時に、ご自身のご経験をもとに励ましてくださったこと、本当に心強かったです。

e-スクールの教育コーチの同僚として、一緒に尾澤ゼミでの学生指導に携わってくださっ

た NPO 法人 Collable 代表理事の山田小百合さんには、研究を巡るディスカッションにお付き合いいただくと共に、実務フィールドに身をおきながら研究を実践していく先達として、どのように実践と研究を架橋していくのかについてご意見を頂戴していました。

また、卒業生・修了生を含め歴代の尾澤ゼミ e スクール生、通学生、大学院生の皆さまと過ごした日々は学生生活の喜びを味あわせていただくとともに、ゼミ合宿等を通じてお互いの立場・経験を超えて多様な考え方を共有できたことが、研究を深めるアイデアにつながりました。先輩、友人としての多様な視点からのものの見方・考え方をお与えくださったことに深く感謝します。

最初の大学の恩師である故 木田献一先生（立教大学教授、山梨英和大学 学長）は、私が会社を辞めて個人事業主になるとともに、研究の世界に進むことを報告した折に「分野は異なっても、自分が心から研究したいと思った時がその時です」と後押ししてくださいました。

ワークス研究所主任研究員の辰巳哲子さんは、友人として、また、社会人学生の先輩として、家庭と仕事と研究の 3 つのバランスをいかに保つかと言った話から、研究をよりよくするための愛にあふれる忌憚のない意見を交わし合うことまで、沢山の時間、多様な話にお付き合いいただき、励ましをいただいております。

学窓を離れても、異なる場所においても、変わらず見守ってくださることに感謝します。

グローバルベシスコンサルティング合同会社の川野正裕氏には、研究協力企業の紹介を始め、企業内人材育成の現場を熟知する大先達として研究結果に対して貴重な示唆をたびたび頂戴しました。改めて、厚く御礼申し上げます。

また、ここにお名前を挙げることはかないませんが、研究協力企業において研究のご承諾を頂きました責任者の皆さま、研究協力者としてインタビューにお答えくださった多くの方々に、深く感謝いたします。皆さまがたからの「研究結果を聴いて、なるほどこうなっていたのかと腑に落ちた」、「自分の現場で役に立つ」という言葉が、研究を進めていく原動力となりました。

最後になりますが、10 年近い年月の中、仕事と学生生活の両立ができたのは、家族の支えがあってこそのことでした。実父母の森信昭、茂、今は亡き義母廣松タツ、夫の廣松緑の支えで今日の私があります。本当にありがとう。

研究者としてスタートラインに立ったばかりの私ですが、皆さまから頂戴したご指導・ご鞭撻、お励ましを支えに、実践現場とアカデミックを架橋できる研究者として産学にご恩返しできるよう、今後も微力ながら精進に努めてまいります。今後とも、何卒よろしく願いいたします。

参考文献

- 阿部美香, 上野恭子 (2014) 救急部門で働く看護師の自殺企図患者に対する認知形成のプロセス. 日本精神保健看護学会誌, 23(1):101-111
- 秋田喜代美 (1998) 授業をイメージする. 浅田匡, 生田孝至, 藤岡完治編著 成長する教師 教師学への誘い. 金子書房, 東京, pp.74-88
- 天池雅彦 (2018) 「自己の成長」を促進する仕事経験-上司・部下別の検討-. 名古屋市立大学大学院人間文化研究科 人間文化研究, 29:1-16
- 浅田匡 (2012) 教師教育からみた教育実践研究の動向. 西之園晴夫, 生田孝至, 小柳和喜雄編著 教育工学選書第5巻 教育工学における教育実践研究. ミネルヴァ書房, 京都, pp. 186-205
- 朝倉雅史 (2016) 体育教師の学びと成長. 学文社, 東京
- 朝倉雅史, 清水紀宏 (2014) 体育教師の信念が経験と成長に及ぼす影響: 「教師イメージ」と「仕事の信念」の構造と機能. 体育学研究, 59(1):29-51
- ATKINS S. (2000) リフレクティブな実践に欠かせない基礎的スキルの開発. BURNS, S. and BULMAN, C. (2000)/田村由美, 中田康夫, 津田紀子監訳 (2005) 看護における反省的実践. ゆみる出版, 東京, pp.49-77
- BURNS, S. and BULMAN, C. (2000) /田村由美, 中田康夫, 津田紀子監訳 (2005) 看護における反省的実践. ゆみる出版, 東京
- CHARAN, R., DROTTER, S., NOEL, J. (2001)/グロービス・マネジメント・インスティテュート訳 (2004) リーダーを育てる会社つぶす会社. 英治出版, 東京
- CRANTON, P. (1992)/入江直子, 豊田千代子, 三輪建二(2006) おとなの学びを拓く 第5版. 鳳書房, 東京
- 中小企業庁 (1963) 中小企業基本法 第2条 1項
- DEWEY, J. (1938)/市村尚久訳 (2004) 経験と教育. 講談社, 東京
- DREYFUS S.E. (1983) How expert managers tend to let the gut lead the brain. *Management Review* September : 56-61
- DRUCKER, P. F. (2001)/上田惇生訳 (2001) マネジメント【エッセンシャル版】基本と原則. ダイヤモンド社, 東京
- 戎野淑子, 小熊栄, 村杉靖男 (2014) 職場における中堅層の現状と課題-労使関係の視点から. 日本労働研究雑誌, 56 (12) :45-58
- ERICSSON, K. A. (1996) *The Road to Excellence*. Lawrence Erlbaum Associates New Jersey
- EVELEIN, F.G. and KORTHAGEN, F.A.J. (2015) *Practicing Core Reflection: Activist and Lessons for Teaching and learning from within*. Routledge, New York
- FAYOL, A. (1917)/山本安治郎 訳 (1985) 産業ならびに一般の管理. ダイヤモンド社, 東京
- FLICK, U. (2007)/小田博志監訳 (2011) 新版 質的研究入門. 春秋社, 東京

- 藤井さおり, 田村由美 (2008) わが国におけるリフレクション研究の動向. 看護研究, 41(3) :183-196
- 藤村直子(2000)職務遂行行動の測定ツール.大沢武志, 芝祐順, 二村英幸編著 (2000) 人事アセスメントハンドブック.金子書房, 東京, pp.340-354
- 藤岡完治 (1998) 自分のことばで授業を語る-カード構造化法. 浅田匡, 生田孝至, 藤岡完治編著 成長する教師 教師学への誘い. 金子書房, 東京, pp. 118-133
- GUNDRY, L.K. and ROUSSEAU, D.M. (1994) Critical Incidents in Communicating Culture to Newcomers: The Meaning is the Message. *Human Relations* Vol.47 No.9 :1063-1088
- 東めぐみ (2009) 看護リフレクション入門. ライフサポート社, 横浜
- 廣松ちあき, 尾澤重知 (2015) 中堅社員を対象とした経験学習における内省の質的研究. 日本教育工学会研究報告集, 15(4):133-140
- 廣松ちあき, 尾澤重知 (2017) 中堅社員を対象とした経験学習における仕事観・信念の形成プロセスに関する質的研究. 日本教育工学会研究報告集 17(4) :23-30,
- 廣松ちあき, 尾澤重知 (2019) 内省支援が必要な中堅社員の内省プロセスの特徴の質的研究. 日本教育工学会論文誌, 42(4) : 297-312
- 廣松ちあき, 尾澤重知 (2020) 内省支援が必要な中堅社員の経験学習における仕事観・信念の形成プロセスに関する質的研究. 日本教育工学会論文誌, 43(4) : 363-380
- 本間浩輔, 中原淳 (2016) 会社の中はジレンマだらけ. 光文社新書, 東京
- 石原直子 (2006) 女性役員の「一皮むける経験」:一幹部候補女性を育てる企業のための一考察一. Works Review, 1 (2) : 1-14
- 伊東昌子 (2015) 事業組織における学びほぐしのデザイン:ミクロとマクロの学びの困難な接面. 計測と制御, 54(7) : 479-484
- 人材育成学会 (2019) 人材育成ハンドブック.金子書房, 東京
- 金井壽宏, 古野庸一 (2001) 「一皮むける経験」とリーダーシップ開発--知的競争力の源泉としてのミドルの育成. 一橋ビジネスレビュー, 49 (1) : 48-67
- 笠井恵美 (2007) 対人サービス職の熟達につながる経験の検討:一教師・看護師・客室乗務・保険営業の経験比較一. Works Review, 2 (4) : 1-14
- 木村充 (2012) 職場における業務能力の向上に資する経験学習のプロセスとは 中原淳 (2012)編著 職場学習の探究. 生産性出版, 東京, pp. 34-71
- 木下康仁 (2003) グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践. 弘文堂, 東京
- 木下康仁 (2007) ライブ講義 M-GTA-実践的質的研究法 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて. 弘文堂, 東京
- 衣笠陽子 (2015) 目標管理と方針管理の同質化と相互補完性. 原価計算研究, 39(2):91-102
- KNOWLS, M. S. (1980)/堀薫夫, 三輪建二 (2002) 監訳 成人教育の現代的実践-ペタゴジーからアンドラゴジーへ-. 鳳書房, 東京
- 北出慶子 (2017) ネイティブ日本語教師の海外教育経験は教師成長をうながすのか. 安田裕

- 子・サトウタツヤ編著 TEM でひろがる社会実装.誠信書房, 東京, pp.48-68
- 小池和男, 猪木武徳 編著 (2002) ホワイトカラーの人材育成-日米英独の比較. 東洋経済新報社, 東京
- 小池和男 (2005) 仕事の経済学. 東洋経済新報社, 東京
- KOLB, D. (1984) *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- KORTHAGEN, F. (2001)/武田信子監訳 (2010) 教師教育学. 学文社, 東京
- 高坂康雅 (2009) 青年期における内省への取り組み方の発達的变化と劣等感との関連. 青年心理学研究, 21: 83-94
- 厚生労働省 (2014) 平成26年版 労働経済の分析.
- 厚生労働省 (2017) キャリアマップ, 職業能力評価シート, 導入・活用マニュアル <https://www.mhlw.go.jp/content/11800000/000566143.pdf> (2020年9月10日閲覧)
- 厚生労働省 (2019) 平成30年度能力開発基本調査.
- 楠見孝 (2011) 生涯にわたる批判的思考力の育成 楠見孝・子安増生・道田泰司編 批判的思考力を育む. 有斐閣, 東京, pp. 225-237
- 楠見孝 (2012) 実践知の獲得. 金井壽宏, 楠見孝編. 実践知-エキスパートの知性. 有斐閣, 東京 pp.34-37
- 楠見孝 (2014) ホワイトカラーの熟達化を支える実践知の獲得. 組織科学, 48 (2) :6-15
- LEE, H. (2005) Understanding and assessing preservice teachers' reflective thinking. *Teaching and Teacher Education*, 21 (6): 699-715
- フィル・レニール, 重光直之 (2011) ミンツバーグ教授のマネジャーの学校. ダイヤモンド社, 東京
- LOUIS, M.R. (1980) Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly* Vol. 25, No. 2: 226-251
- LUNENBERG, M., DINGERINK, J., KORTHAGEN, F. (2014)/武田信子, 山辺恵理子監訳, 入澤充, 森山賢一訳 (2017) 専門職としての教師教育者. 玉川大学出版部, 東京
- MacLAGAN, P. A. (1989) Models for HRD Practice. *Training and Development Journal* 43(9)
- 松尾睦 (2006) 経験からの学習. 同文館出版, 東京
- 松尾睦 (2011) 経験学習入門-職場が生きる人が育つ. ダイヤモンド社, 東京
- 松尾睦 (2012) プロフェッショナルへの成長プロセス: 経験学習の観点から. スポーツ教育学研究, 31(2):27-32
- 松尾睦 (2013) 育て上手のマネジャーの指導方法. 日本労働研究雑誌, 639, 40-53
- MATSUO, M. and NAKAHARA, J. (2013) The effects of the PDCA cycle and OJT on workplace learning, *The International Journal of Human Resource Management*, 24:1, 195-207
- 松尾睦 (2014) 経験から学ぶ能力を高める指導方法. 名古屋高等教育研究, 14, 257-276

- 松尾睦 (2016) 経験学習の基本と、効果を高める方法 チームでの振り返りが「経験からの学び」を加速させる. 日本能率協会マネジメントセンター (2016) 月刊 人材教育3月号 日本能率協会マネジメントセンター, 東京
- 松尾睦 (2017) OJT とマネジャーによる育成行動. 中原淳編 人材開発研究大全. 東京大学出版会, 東京, pp.243-258
- McCALL, M., LOMBARDO, M., MORRISON, A. (1988) *Lessons of Experience*. Free Press, New York
- McCAULEY, C., DERUE, D., YOST, P., TAYLOR, S. (2014)/漆嶋稔訳 (2016) 経験学習によるリーダーシップ開発. 日本能率協会マネジメントセンター, 東京
- McGUIRE, D., GARAVAN, T.N., DOOLEY, L. M. (2012) Editors introduction: Exploring the Contested Terrain of HRD—A Review and Research Agenda. McGUIRE, D., GARAVAN, T.N., DOOLEY, L. M. ed. , *Fundamentals of Human Resource Development (Vol.1)* ,Sage,London
- MEZIROW, J. and Associates,eds. (1990) *Fostering Critical Reflection in Adulthood*. Jossey-Bass,San Francisco
- MEZIROW, J. (1991)/金澤睦, 三輪建二監訳 (2012)おとなの学びと変容-変容的学習とは何か. 鳳書房, 東京
- MILLER, W. and ROLLNICK, S. (2002)/松島義博, 後藤恵, 猪野亜朗訳 (2012) 動機づけ面接法 応用編. 星和書店, 東京
- 三隅二不二 (1978) リーダーシップ行動の科学. 有斐閣, 東京
- 水間玲子 (2003) 自己嫌悪感と自己形成の関係について-自己嫌悪感場面で喚起される自己変容の志向に注目して-. 教育心理学研究, **51** (1):43-53
- 文部科学省 (2017) 教育公務員特例法 第二十一条
- MOON, J. (2004) *A Handbook of Reflective and Experiential Learning*. Routledge Flamer, London and New York
- 守島基博 (2015) 層別人材マネジメントと「隠れた人材コスト」削減. 経団連出版編 人事の潮流-人と組織の未来像. 経団連出版, 東京, pp.159-166
- 中原淳 (2012) 経営学習論—人材育成を科学する. 東京大学出版会, 東京
- 中原淳 (2013) 経験学習の理論的系譜と研究動向. 日本労働研究雑誌, **55** (10):4-14
- 中原淳 (2014) 駆け出しマネジャーの成長論. 中央公論新社, 東京
- 中島義明ほか (1999) 心理学辞典.有斐閣, 東京
- 中村圭介, 石田光男 (2005) ホワイトカラーの仕事と管理. 中村圭介, 石田光男編 ホワイトカラーの仕事と成果. 東洋経済新報社,東京 pp.1-26
- 日本看護協会 (2003) 看護者の倫理綱領.
- 日本経済団体連合会 (2012) ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応.
- 日本労働政策研究・研修機構 (2017) 日本企業における人材育成・能力開発・キャリア管理. 労働政策研究報告書 196.

- 西田公昭 (1988) ビリーフの形成と変化の機制についての研究 (1): 認知的矛盾の解決に及ぼす現実性の効果. 実験社会心理学研究, 28 (1): 65-71
- 西田公昭 (1998) 「信じるころ」の科学. サイエンス社, 東京
- 野村康(2017) 社会科学の考え方. 名古屋大学出版会, 名古屋
- 尾形真実哉 (2017) 組織社会化研究の展望と日本型組織社会化. 中原淳編 人材開発研究大全. 東京大学出版会, 東京, pp.209-242
- 岡本祐子 (1994) 成人期における自我同一性の発達過程とその要因に関する研究. 風間書房, 東京
- 岡本祐子 (2007) アイデンティティ生涯発達論の展開. ミネルヴァ書房, 京都
- 大山牧子 (2014) 授業改善のためのリフレクションを支援するツールや手立ての活用. 看護教育, 55 (3) :197-203
- 大山牧子 (2018) 大学教育における教員の省察. ナカニシヤ出版, 京都
- 小山田恭子 (2009) 我が国の中堅看護師の特性と能力開発手法に関する文献検討. 日本看護管理学会誌, 13 (2) :73-80
- リクルートマネジメントソリューションズ (2018) 人事担当マネジャー208名への意識調査 人事のやるべきことはどう変わるのか. RMS Message 50 pp.31-36
- リクルートマネジメントソリューションズ (2020) マネジャーの役割に関する理論的系譜. RMS Message 58 pp.7-10
- ROKEACH, M. (1968) *Beliefs, attitude, and values*. Jossey-Bass, London
- RUSHTON, I. and SUTER, M. (2012) *Reflective Practice for Teaching in Lifelong Learning*. Open University Press McGraw Hill, Maidenhead
- 西條剛央 (2007) ライブ講義・質的研究とは何か SCQRM ベーシック編. 新曜社, 東京
- 西條剛央 (2008) ライブ講義・質的研究とは何か SCQRM アドバンス編. 新曜社, 東京
- 境愛一郎, 中西さやか, 中坪史典 (2012) 子どもの経験を質的に描き出す試み-M-GTA と TEM の比較-. 広島大学大学院教育学研究科紀要第三部61 : 197-206
- 坂本篤史 (2007) 現職教師は授業経験から如何に学ぶか. 教育心理学研究, 55(4) : 584-596
- 産業能率大学総合研究所 (2009) 企業における中堅社員の現状に関する調査.
- 三省堂編修所 (2013) 新明解四字熟語辞典第二版. 三省堂, 東京
- 佐藤厚 (2014) マネジャーの仕事とキャリア. 生涯学習とキャリアデザイン, 12 (1) :3-21
- 佐藤厚 (2016 A) 組織のなかで人を育てる-企業内人材育成とキャリア形成の方法. 有斐閣, 東京
- 佐藤郁哉 (2015 A) 社会調査の考え方[上]. 東京大学出版会, 東京
- 佐藤浩一 (2016 B) 成功経験と失敗経験に対する自伝的推論. 群馬大学教育学部紀要 人文・社会科学編, 65 : 187-198
- 佐藤学 (2015 B) 専門家として教師を育てる-教師教育改革のグランドデザイン. 岩波書店, 東京

- 澤本和子 (1998) 授業リフレクション研究のすすめ. 浅田匡, 生田孝至, 藤岡完治編著 成長する教師 教師学への誘い. 金子書房, 東京, pp. 212-226
- SCHEIN, E. (1978)/二村敏子, 三善勝代訳 (1991) キャリア・ダイナミクス. 白桃書房, 東京
- SCHÖN, D. (1983)/柳沢昌一, 三輪建二監訳 (2007) 省察的实践とは何か プロフェSSIONナルの行為と思考. 鳳書房, 東京
- SCHÖN, D. (1987)/柳沢昌一, 村田晶子監訳 (2017) 省察的实践者の教育 プロフェSSIONナル・スクールの理論と実践. 鳳書房, 東京
- 盛山和夫(2004) 社会調査法入門. 有斐閣, 東京
- 須田敏子 (2019) マネジメント研究への招待. 中央経済社, 東京
- 鈴木竜太 (2014) 組織内キャリア発達における中期のキャリア課題. 日本労働研究雑誌, 56 (12) :35-44
- 鈴木竜太 (2016) キャリア・ドリフトという停滞. 山本寛編著 働く人のキャリアの停滞. 創成社, 東京, pp.52-74
- 高井良健一 (2015) 教師のライフストーリー—高校教師の中年期の危機と再生. 勁草書房, 東京
- 谷口智彦 (2013) 仕事による経験学習とキャリア開発. 金井壽宏・鈴木竜太編著 日本のキャリア研究 組織人のキャリア・ダイナミクス. 白桃書房, 東京, pp.95-131
- 田村由美, 津田紀子 (2008) リフレクションとは何かその基本的概念と看護・看護研究における意義. 看護研究, 41 (3) :171-181
- 田村由美, 池西悦子 (2014) 看護の教育・実践にいかすリフレクション. 南江堂, 東京
- 田村由美, 池西悦子 (2017) 看護のためのリフレクションスキルトレーニング. 看護の科学社, 東京
- 田中孝治, 水島和憲, 仲林清, 池田満 (2017) 営業実習の週報から見る新入社員の学び方の学びと指導員によるその支援. 日本教育工学会論文誌, 41(1) : 1-12
- 豊田香 (2015) 専門職大学院ビジネススクール修了生による生涯学習型職業アイデンティティの形成:TEA 分析と状況学習論による検討. 発達心理学研究, 26(4):344-357
- 上田伊佐子, 川西千恵美, 谷岡哲也(2012) 看護学生用リフレクション自己評価尺度の開発. The Journal of Nursing Investigation Vol. 10, No. 1, 2 : 1-8,
- VALSINER, J. (2007)/ サトウタツヤ監訳 (2013) 新しい文化心理学の構築. 新曜社, 東京
- 和栗百恵 (2010) 「ふりかえり」と学習-大学教育におけるふりかえり支援のために-. 国立教育政策研究所紀要, 第139集:85-100
- 脇本健弘, 町支大祐 (2015) 中原淳監修 教師の学びを科学する. 北大路書房, 京都
- ワークス研究所 (2020) マネジメント行動に関する調査 2019 基本報告書.
- 山田直人, 木越智彰, 本杉健 (2012) 部下育成の教科書. ダイヤモンド社, 東京

山川肖美（2014）経験学習－D.A.コルブの理論をめぐって．赤尾勝己編 生涯学習理論を
学ぶ人のために．世界思想社，京都

安田裕子，滑田明暢，福田茉莉，サトウタツヤ編（2015）ワードマップ TEA 理論編 複線
経路等至性アプローチの基礎を学ぶ．新曜社，東京

付録

第4章 研究1：内省支援が必要な中堅社員の内省プロセスの特徴の質的研究 分析ワークシート

<分析ワークシート>

発言例の末尾にある (No. X-YYY-ZZZ) は、X が研究協力者を、YYY-ZZZ が逐語録の段落を示す。また、E または、無印は研究協力者の発言を、R はインタビュー어의発言を示す。

なお、概念が統合されている場合は、発言例が重複していることがある。

研究協力者のプライバシーにかかわる発言ならびに機密事項は削除している。

概念名	No.1 計画通りに進まない
定義	当初予定していたスケジュールやコストなどの計画通りに仕事が進まないこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ で、えっと、秋口くらいまではですね、ずっと構築とかテストとか、 というのをやっていて、いろんなトラブルとかが出ていく中で、 (No.4 151) ・ その新しいお客さんに、今回導入させてもらったのは [REDACTED] [REDACTED] というもので、 [REDACTED] お客さん のショップにおいてですね、あの、遠隔地の操作で、ここにCMを 流したり、商品の案内をしたりというのを切り替えられる機器を入 れたんですけど、当初ちょっともめましてですね、(No.5 249) ・ そうですねえ。多分、4月、5月と研修をやってきたんですけど、多 分徐々に進むにつれ、おそらく、こなれてきたということはあった と思うのですが、結構最初のうちは、えーと、なかなか動き方がみ んな分からないことがあって、私も指導ができてなくなってしまっ て、去年までの担当の方が、ちょっとヘルプで最初の1週間つくん ですけど、その人が指示を出して(No.3 233-234) ・ …。そうですねえ。なんかこう、今だとちょっと、会社の組織が前 と比べると大きいので、その書類のなんかこう、まあ、書類の種類 によってはすごいいろんな部署を通らないといけないものもある んですね。まあ、その中で、まあ、えっと、自分の部署でなかなか こう、上手く上司の承認が得られなかったケースというのは、うん。 なんか、あの、あったので、それですかねえ。うーん。(No.1 259- 262) ・ まあ、話が進みませんと。そういうは言う中で、だいたい僕とか、 [REDACTED] さんって、間に挟まれるんですけど、うん。まあ、こう、「やって やるな」「やってやれ」みたいな話になって、僕はもう技術者なん で「やるの?やらないの?どっちなの?」って、なるんですけど。 (No.2 408-411) ・ あの、その新人の教育というのは難しいなあとちょっと今悩んでい ます。(No.5 157) ・ それでまあ残業時間であったりとか、品質というところが落ちてし まったかなと思っていましたと。うん。で、まあその結果トラブ ルとかもいくつか出てきてしまっていたんですね。(No.4 152-154) ・ えーと、…、実務影響とかなかったんですけど、当日まあ、スケジ

	<p>ジュールをひいて作業とかにあたるんですけど、その中で、スケジュールの時間通りに終わらなかったり、とか、(No.4 172)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ そうそうそう。(笑)エンドユーザーさんも、「ここ(2社)でやりゃいいじゃないの」って言うんですけど、やっぱり出資比率とかで入ってますんで、やっぱり██████通して、██████に入れましょうってなった時に、費用が変わることと、もともと、ここの話をちゃんとしなきゃいけなかったですねという2点で、ちょっとごちゃごちゃしちゃって。まあ、そこから交通整理に時間と、うーん、そうですね、スケジュールが押したというところがありましたね。(No.5 251-253) ・ 多分、何か回らなくなるところがあったので、そこを何とか乗り越えてやっていかないといけないですね。(No.3 198) ・ で、いざ回付されてきた時に、まあ、色々と言われて。時間がかかったというのがあったので。(No.1 303-304) ・ で、結局、うん、2週間くらいかかっちゃったのかな、それが来てから。(No.1 307) ・ まあ、上手くこう、行かないで、お互いに「嫌い」「嫌い」で。まあ、話が進みませんと。(No.2 407-408) ・ E: 営業って、やっぱり人と話してなんぼだと思うんですね。もちろん、メールや電話でもいいんですけど、やっぱり伝わりきらないところとかあるし、会わないと分からないですし、で、僕もまあ、営業ってそうあるべきだよって、やっているつもりなんですけど、なかなかちょっと腰が重いといますか、そこは人に伝えるのが難しいなというところがあるんですけど。 <p>R: たとえばこういうことですか? 打合せに自分からアポとって行きなよ、とか、なんかこう打合せの席に自分から行って話をしてこないダメだよ、</p> <p>E: そうそう</p> <p>R: と、仮に██████さんが、言うと、「そうなんですよ」と</p> <p>E: そう、「はい」って言うんですけど、そこからの行動がなかなか変わっていないように見える。(No.5 160-166)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ うーん、もう少しできてほしいなあと、というところがあって。(No.5 195) ・ …、あの、今、今年の4月に帰ってきて、6月から新人██████が配属になって。今年の、去年の新人か、が入ってきて。一応トレーナーという役割を兼ねているんですけども。うーん、その、新人
--	--

	<p>教育とか新人と関わる中で、なんか、こう、僕は営業というのはやりたくて入ってきたんですけど、なんかあんまり仕事のやる気どうなの？って。ぶっちゃけ言うと。(No.5 148-152)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ R:それは、本当だったら、先輩が言わなければ、■さんとしては、上手くやれた感は？ <p>E:いや、やれてない。</p> <p>R:じゃあ、どっかで現場は、</p> <p>E:崩壊してた。(No. 3 257-260)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 想定外のものが出てきてしまったりとか、という、要は事象が発生した、ところですかね。(No.4 173)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員にみられた概念 ・ 本人の中では、トラブル発生時は、その問題の原因を「不可抗力」だと考えているフシがある（社会人として、自分の仕事を完遂するための責任は自覚しているが、自分の側にも原因があるという捉え方は薄い）

概念名	No.2 雑事に忙殺された
定義	問題の原因は、他の業務に追われて本来自分がやるべきことを十分に行えなかったこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ で、そこを、ちょっと展開しなければいけなかったんですけど、他のこう、言い訳になっちゃうんですけど、他の作業に押されてしまっていてそこをちょっとおろそかにしてしまっていた、というのがあって。(No.4 183) ・ っと、前者ですね。他に重要なタスクがあつて、そっちに忙殺されてしまったがゆえに言えなかったとされていて。(No.4 186-187) ・ R:本当にご自身が忙しくて、手がまわらなくなっちゃったというのが E: そう、ですね。うーん。(No.4 191-192) ・ で、そこもみななければいけないというところで、で、ある意味、一人二役ということになっていたということがあつて思っていて。(No.4 198) ・ ま、本当は、その、最初の事前の段階で、もっとじっくり取り組めばよかったんですけど。ま、それは、これはすごい言い訳ですけど、それだけやっているわけでもないの、ま、目の前の、やらなきゃいけないことの、隙間を縫ってやっていたので。なかなかそれができませんでしたということですかね。(No.1 305-306) ・ E:確かにちょっと時間をとれていなくて、席は隣なんで、こういう形で話はしているんですけど、ちゃんといままでのふりかえりって出来ていないんですよ。ちょっとそこは、やってないからなのかなと、思いながら。 R: ゆっくり時間をとれていないから、 E: そうですね。(No.5 219-222) ・ えーと、結局、この前、4月の新入社員研修なんかでも、えー、結構大変になってしまったのは、あの一、多分私が細かいことをやりすぎて、本当は、プロジェクトマネージャーとして、どっしりと構えて、いろんな人たちを動かしてやらないといけないところを、細かいところまで出て行ってしまって、「あれ、今 ■■■ さんて、どこにいるの？」みたいな話になって。(No.3 197) ・ 曰く僕自身が個人でタスクを抱え過ぎていることと、あと、上手く下のSE二人を使うことができなかったんですね。(No.4 151)
理論的メモ	・ 4名にみられた概念

	<ul style="list-style-type: none">・意図して本来業務を後回しにしているわけではないが、マルチタスクで定型業務をまわすことを要望されているために、あれもこれもになっている状況
--	---

概念名	No. 3 事前準備が不十分
定義	問題の原因は、仕事に取り掛かる前の調査や準備が不十分だったこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ で、「それって何でだっけ？」となると、事前の調査であったり、設計の時に確かに不備があったねと。(No. 4 178) ・ うーん、お客さんとのコミュニケーションは自分で、その出向行っていたパイプもあるので、取れていることと、なんだろうな、まあ、うん、そこですかね。お客さんとは上手くやれているんで、まあ、社内は最終なんとかなるかな、と思っていたんですけど。(No. 5 269-270) ・ そうですね、(笑)。多分、段取りができていなくてですね。(No. 3 200-201) ・ えっと、まあ、ある[REDACTED]新しいサービスを立ち上げたいって言っていて。それを、稟議で、社内の書類で、ま、申請書で回していました。で、えっと、事前に相談はある程度受けていて。で、その相談内容についてもえっと、上長には見てもらっていたんですけど。まあ、結局そこで、詰めがやっぱり甘かったんだなあと。(No. 1 298-302) ・ R：具体的には書いてないとか？ E：書いてない。(No. 3 351-352) ・ そこは研修なんか行って行っても、多分私が苦手なのは、タスクをしっかり洗い出して、それを担当ごとに割り振っていくという、ことになると思うんですけど、それがなかなかできていなくて。(No. 3 196) ・ それって、何でか、というと、まあ、曰くうちの、僕の下のリソースを上手く使えていなかったんで、あの、準備ができなかったからじゃないかと、というところがあったかなとっていて。(No. 4 179)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 4名にみられた概念 ・ 事前準備が不足しているから、雑事が発生してそちらへの対応に時間が割かれると、さらに本来業務に傾注できなくなるという悪循環か？

概念名	No. 4 情報共有の不足
定義	問題の原因は、関係者と仕事に関する情報共有が十分でなかったこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ うーん、うーんと、もっとですね、もっと下の SE と会話をして、具体的な作業で何が行われるんだっけというのを共有しておくべきだったと思っています。(No.4 181) ・ で、僕に関してで言うと、ずっと同じアカウント、お客さんを 2012 年から担当しているので、例えば作業のノウハウであったりとか、その作業でやらなきゃいけないことって、まあ、頭に入っているのではあるんですけど、それを入れてきたその SE 二人は初めてこの 4 月から入ってきているので、それをご存じなかったんですね。(No. 4 182) ・ E:あー、上司への共有ですね。 R: ■さん？ E: はい (笑) やっぱ、早い段階でもっと情報をあげて置くこと、かなあ。うん (No. 5 259-262) ・ うーん、あの一、じゃあ誰がどんな風に、動くというのがあまり定まらないまま始まってしまったので。(No.3 202) ・ あの、それぞれが何をしたらいいのか？というのが分からなくなりました、そこで、ちょっとお互いがフラストレーションを貯めてしまっということが結構ありました。(No.3 213) ・ そうですね、メンバーが。で、あとは、私の中ではある程度、なんか方針とかあったんですけど。「こういう風に指導していこう」と。それが、あの、多分、全員にしっかりと伝わって、広まっていなかったんで、で、それぞれが指導できないということになって。(No.3 215-218) ・ タスク化して周りに共有していなくて、だから自分の頭の中に入っているというのがあって、それで、やっちゃうので、多分ある程度のところだったら、自分でもできるんだと思うんですけど、多分、それが、沢山になって来ると、絶対に無理 (No.3 353) ・ 最初、自分が気づく範囲は、こう、言って直してもらうんですけど、その気づききれなかったところをまた言われたりとかするので。それは自分がみればよかったんだけど、(No.1 282-283) ・ E: と思いつつ、あの、ちょっと ■にも、出してきた ■にも、心の中で八つ当たりをするような。(苦笑) R: 「そもそも、 ■が ■が出してきたこれが間違っているから、間

	<p>違うんじゃないか」と。</p> <p>E: はい (笑)</p> <p>R: それは、気づかないと指摘されればそうだけでも、そもそもが間違っていたらねえ、という感じもありますよね。</p> <p>E: ははは(苦笑)。(No.1 283-287)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ところがちょっと共有が足りてなかったのかなと(No.5 267) ・ まだ、ある種■■■■■与えている仕事は、ある全体の中の一部なので、多分その役割の重要性がまだ理解できないんじゃないかなと(No.5 202) ・ E: 多分、あの、もっと本当は、これをお願いという感じで任せちゃえばいいんですけど、いいと言われるんですけど、 ・ R: それは派遣の人たち対してとかに ・ E: もう、大きな単位で。で、分からなかったら、聴いてくるから、それに対応すればいいと。多分そこが、細かくそこを指示をしてしまうところがあるので。で、多分、細かくいうと、向こうも全体像が見えないので、なんか、でこれ終わったけど、何をしたらいいの? みたいな風にはなっていたのかと思いますね。(No.3 250-255) ・ ちょっと伝わりずらいかなあと思うんですけど、うん、例えば、あー。まあ、弊社も人間の集まりですから、まあ、いつもこう我儘ばかり言って我を通そうとしている■■■さんがいますと。同じ部署で。で、違う部署にも、まあ、毛色は違うけど、同じように我を通して、まあ、こうマイウェイでという人がいますと。で、ただ、一緒のこうプロジェクトをやっていて、目標がありますと。ただ、目標はあっても、こっちとこっちで、その、到達するゴールが同じ目標に見えて、ずれていたりしますと。(No.2 398-403) ・ まあ、商流が変わることによって、費用、お客さんに、エンドに出る費用も変わりますんで、で、ちょっとそこがもめたところが。(No.5 249) ・ ちょっとお互いがフラストレーションを貯めてしまっというところが結構ありました。(No.3 213) ・ それぞれが指導できないということになって。ちょっとそこで、新入社員にもちょっと、(No.3 218-219) ・ そこを急遽別の部隊のところから一人エンジニアを呼んでやってはいるんですけど、やっぱ、なんだろうな、急遽来てできるかっていうと、ある程度技術がある方であれば、多少はできるとは思うんですけど、そのお客さんのノウハウだったりというのは多分ご存じ
--	---

	<p>ないので、まあ、火消しに近いような形になってしまうと思うんですよね。(No.4 199)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ R:それはえっと、■さんが■さんのOKを取らないと先に行けない? <p>E:ああそうです。</p> <p>R:それがなかなか取れないので先に行けなかったのか、という事例ですか?</p> <p>E:ははは(苦笑)、そうです。(No.1 263-266)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ あ、じゃなく、数字の整合性が全然合っていないとか。ここで書いてあることと、こっちに書いてあることが矛盾しているとか。そういう意味でボロボロです。(No.1 278-280)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員にみられた概念 ・ 「関係者間の意見の違い」と統合 ・ 自分から周囲に対して情報共有できていなかったケースと、相手側から情報をもらえていないことをそのままにしてしまった(自分から取りに行かなかった)ケースの両方がある。

概念名	No. 5 仕事の進め方を変える
定義	問題解決のために、相手に対する関わり方や自分のタスクの見直しなど、仕事の進め方を変えたこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ ちょっと言い方を変えてみたりとか、なんどかいろんな角度で言うんですけど、まあ、(No. 5 197) ・ まあ、言い方を変えるくらいですね。(No. 5 199) ・ それを後輩に見せるというのに一応気を付けて動いていますよね。その場に同席させるとか、こういう時にはこうやって連絡とるんだよ、とか。自分で動いて、背中を見てもらうように動いていますよね。(No. 5 212-214) ・ で、ま、なんとか、そこから役割を決めて、どう動くかを決めて行こうというところまで、なんとかなくその後は、そういうのを作ったりしてやっていって、としてはいたんですけど。(No. 3 243) ・ で、まあ、あの、毎日やること、今週やんなきゃいけないこと、そういうのをしっかり紙に起こして、まあやってはいたんですけど。(No. 3 249) ・ えっとそれじゃまずいなというところで、えっと極力自分のタスクの整理をまずするように心掛けましたと。(No. 4 155) ・ であとは、その中でも自分で絶対やんなきゃいけないことと、他人に任せられることをちょっとちゃんと整理するようにして。(No. 3 156)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3名に見られた概念 ・ 「これまでの仕事のやり方を続ける」という対極例はあるか? →なし

概念名	No. 6 上司・先輩に支援を求める
定義	問題解決のために、上司や先輩に業務支援を求めたこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ そうですね。まあ、最後に整理するところで課長のレイヤーでお話してもらったので。(No.5 264-265) ・ R:具体的には? ■さんの手を借りた? E: ああ、借りましたねえ。最終的に。(No.1 310-312) ・ うーんと、結構、僕の知らないところで、えーと、まあ、明確に指示してくれる場合もあるんですけど、まあ、一番 ■さんというのが、あの、まあ、あの性格なんでね、緩衝剤になることが多いので、結構こう、そういうその、 ■さん、 ■さんからのクレームのバッファーになっているというか。緩衝剤になっている、かつ、えーと、僕に知らせない情報もあるんですけど、そういうのが、結構まあ、僕のリソースというか、プラスに守ってくれているということになっているんだなあという気づきというか。(No.2 412-413) ・ まあ、一応出した、まあそうですね。出した、ちょっとその人にもどんな風にやったらいいかをちょっと相談して。(No.3 246-247) ・ まあ、ちょっとその、アラームも上げてはいたんですけど、(No.4 205) ・ やっぱり上手いかなくなったときに、その時点で上司に報告しても(No.5 272)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員にみられた概念 ・ 支援を求めた結果、支援が得られたケースと、独力で問題解決するように突き放されたケースに分かれた ・ 支援を求めることと、上司・先輩に仕事を代行してもらうことは別もの(支援を求めて助言で終わり、独力でなんとか解決できたなど)

概念名	No.7 関係者間の情報共有
定義	問題解決のために、関係者間で情報の共有を進めたこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 後は、SE二人とよく会話をするようにしたんですね。まあ「今どういう状況で」とか「今日のタスクなんだったっけ」とか、洗い出しをすることによって、(No.4 157-158) ・ はい、なんてことがあったんです。まあ、そこはちょっと、今年は。そういうのもあって、XXXXXXXXXXと一緒にやっっていこうということも今やってはいるんです。(No.3 222-223) ・ そうね、で、なんかこう、前で色々言われていると、「相談に乗ってあげようか?」とか「オレが断わろうか」とか、そういうことは、言葉かけてくれますけどね。根本的に。隠れてと言うか、普通に、やってくれているんで。あの、表で。それは僕もその言葉について、言われて流さないで、素直に「はあ。お願いします」とか、「あ、大丈夫です。これ僕やります。できますから」というようなことで、まあ、あの、丁度いい温度感で出来ていると思うんで。(No.2 442-449)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3名に見られた概念 ・ 「No.4 情報共有の不足」の対症療法的対応とも言える?

概念名	No. 8 変化がない
定義	問題への対処を行ったが、変化がなく改善しなかったこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ あの、変わらない部分はあって。「相変わらずできないね」、というのがあるんですけど。(No. 5 197-198) ・ 毎回そういうリアクションはするんですけど、うーん、(No. 5 202) ・ なっている…ようですね、まあ、それは何回も言っても直らないので、(No. 5 204)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ No. 5 1名のみに見られた概念 ・ 与えられた業務が成功しなかった事例として概念として採択

概念名	No. 9 計画通りに仕事が進む
定義	問題への対処の結果、当初の計画通りに仕事が進むようになったこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ あの、よりスムーズに回るように取り組んだというのが、あったかなと思いますね。(No. 4 158) ・ 結果的には上手くいっているんですけど、(No. 4 169) ・ まあ、そういう心遣いは、随所にある人だなあというのが近いですか。(No. 2 414) ・ 結構まあ、僕のリソースというか、プラスに守ってくれているということになっているんだなあという気づきというか。(No. 2 413) ・ R：最終的には丸く収まった E：そうですね。(No. 5 256-257) ・ その中でできるようになることと、(No. 5 197)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3名にみられた概念 ・ 対極例として「変化がない」が相当する（対処したが、計画通りに進まない⇨問題が発生したまま変化がない）

概念名	No. 10 仕事を代行してもらう
定義	問題を解決するために、結果として上司や先輩などに仕事を代行してもらったこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ E: その人が指示を出して R: ■さんの代わりに? (No. 3 234-235) ・ ああ、借りましたねえ。最終的に。(No.1 311-312) ・ 結局その、会社のしくみ上、私は何も決める権限がないので。(No.1 325)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2名に該当する概念 ・ 本人の中では「仕事を代行してもらう」ことは中堅社員の役割期待を満たしていないという自覚がある。一方で、組織目標や業務目標を達成するためには、やむを得ないという忸怩たる想いがある(代わりにやってもらって、「ありがたい」「ラッキー」という認識ではない)

概念名	No. 11 入念な事前準備
定義	事前準備の段階から徹底した準備を行うことが必要だと分かったこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ まあ、次の、次におんなじような、そういう新しい [REDACTED] 申請がきたら、最初から凄いやつとみないとダメだなと。(No. 1 328) ・ 最初から、事前準備だからって、ちょっと気軽にみていた部分が多分自分の中であるんですけど。それはダメ、それじゃダメなんだなって。最初から、あの、本番の審査くらいの気持ちで、やらないと、あの痛い眼を見るなど。(No. 1 330-332) ・ あとは、あの昨年上手くいかなくて、苦しい、苦い思いをしたので、そこは見返して、今年はしっかりと準備してやりたいので、(No. 3 507) ・ とりあえず、タスクを並べるのは今もやっていることなんですけど、それは徹底してやらなくてはいけなくて。(No. 4 210) ・ まあ、あとは、ちょっと運営の負荷が非常に高いテーマが、ここ何年も出ていて、私も実際にやってみて、えー、ちょっとあまりにも事務的な負荷が高すぎて、なかなか新人と向き合えないということもあったので、そこは、ま、今進めているんですけど、より負荷を減らすような運営を、とちょっと考えてやってはいますね。(No. 3 299)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3名にみられた概念 ・ 「No. 4 情報共有の不足」の対症療法的再発防止策

概念名	No. 12 早めの情報共有
定義	一緒に仕事をするメンバーの間で早めの情報共有を行うことが必要だと分かったこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ E: (苦笑) ようするに、自分の範囲で負えなくなっちゃった時に、情報上げるんじゃなくて、早めに言っておかないと、と。当たり前なんですけど。 R: うーん、 E: 改めて思いましたね (No. 5 273-276) ・ そうですね、なので、まあ、そのためにはもっと事前準備ですね。はい。何よりも。(笑い)なので、しっかりとどういう運営方針でやっていくのかというのを、メンバー全員で、しっかりと共有するということがあれば、多分、もちろん指示はある程度だすんですけど。その、同じ目的、方向をもってやっていくのであれば、ある程度そこは、自分たちでもやれるということになるでしょうし。(No.3 294-298) ・ やはり、あの、巻き込んでいくもっと伝えていくということでしょうか。まあ、これは営業の時から、巻き込んでいくというやり方を、やってたんですが、なかなかそこが、関わる人全員に対してできていなかったの、(No.3 310-311) ・ R: 次に同じようなことを起こさないためには、今振り返ると、その時どういう風にしておけばよかった？ E: あー、上司への共有ですね。(No. 5 258-259) ・ E: そうですね。ある程度、こう、そういうこともありますし、今まで紙で管理していたのを、まあ、電子化するとか、そういうやり方ですね、 R: で、いわゆるメンバーの人は、新人が向きえあるように E: 極力そういうような。で、あとは電子化することで、Web化するの、その日これしていない事務局、例えば、XXXXXXXXXXとかも、今日どんなことがあったのか、というのを見ることができて、明日はどんなことがあるのかをわかった状態で来れるので、来た時に「何すればいいの？」という状態はある程度防げるのかなと思っています。(No. 3 302-306)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2名にみられた概念 ・ 「入念な事前準備」との違いは、こちらは事前準備の中でも情報共有を行うことに特化していること

	・「No. 4 情報共有の不足」の対症療法的対応
--	--------------------------

概念名	No. 13 うんざりする
定義	仕事が上手く進まないことに、諦めや疲れを覚えるような気持ちになること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ そんなに、もう、僕は何回か「作業をする？しないの？やるの？辞めるの？」っていうのに対して、その、フラストレーションというのはほぼない状況ですね。「はあ、どうせ面倒くさいことになるんだろうなあ」という、疲れみたいなものはありますけど。(No. 2 421-422) ・ まあ、「また返されちゃった。」というのもありますし、(No. 1 271) ・ E:なんかあんまり仕事のやる気どうなの？って。ぶっちゃけ言うと。 R: [REDACTED] ? E: ええ。へへへ (笑) (No. 5 151-155) ・ ははは (笑)、まあ、やいやい言われるのは少ないですね、1割、2割ですね。(No. 5 193)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3名にみられた概念 ・ 相手や出来事に対する「怒り」はないか？→「苛立ち」はあるが、仕事が上手く進まないことについては、自分の側にも責任があると自覚しているので「怒り」にはなっていない。(「焦りと苛立ち」の概念の方で「怒り」に近い考えや感情を反映)

概念名	No. 14 焦りと苛立ち
定義	仕事が上手く進まないことに対して、このままではまずいという焦りやイライラした気持ちを感じる事
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ E: いやもう、「やばい」という感じですよ。 R: 焦り? E: 焦りですよ。(No. 3 240-242) ・ E: そこから交通整理に時間と、うーん、そうですね、スケジュールが押したというところがありましたね。 R: うーん E: ちょっとそこは営業的には大変だったかなと (No. 5 253-255) ・ このままじゃまずいなと思ったのは、(No.4 167) ・ で、早くやんなきゃいけないのに、焦るのに、(No.1 308) ・ で、まあその結果トラブルとかもいくつか出てきてしまっていたんですよ。で、えっとそれじゃまずいなというところで、(No.4 154-155) ・ そうですねえ、…。頭ん中では、まあそういう時もありますね。「早く終わらせなきゃいけないのに！」とか。そういう焦りみないなものがありますね。(No.1 290-292) ・ いやもう、焦っているというか、「これはどうしよう?」と。(No.3 238) ・ まあ、もっと早く言っておけば、そうしなければいけないことももっと早く分かったでしょうし。(No.5 266) ・ R: と、頭の中で思っていて、気持ちの上ではちょっと「いらっ」とする感じ? E: ええ、しますね (笑) (No. 5 172-173) ・ まあ、事前に相談した時には、「まだ、急がないんでしょ」って後回しにされて、いざとなったら、なんか、ぎゃーぎゃー言われて、なんかちょっと、むっつとするというものもありますし。(No.1 271) ・ まあ、周りに対しても、ありますし。「こんなボロボロの資料だしてきやがって」というものもありますし(苦笑)。(No.1 275) ・ あの、ちょっと■■■■にも、■■■■■■■■■■にも、心の中で八つ当たりをするような。(苦笑) (No.1 283) ・ 誰にも言わずちょっと悶々とするという感じですよ。(苦笑)(No.1 288)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 4名にみられた概念

	<ul style="list-style-type: none">・ 仕事上のトラブルであり「10：0 で自分は悪くない」ということはほとんどない（誰の責任でもないし、関係者全員がトラブル対処に向けて責任をもっていると言える）したがって、上手くいかないことに対して「なんとかしなきゃ」と「焦る」。また、相手に怒りに近い感情を覚えても、社会人としての規範意識もあるので、相手を表立って責めることはできないので「苛立ち」になる
--	--

概念名	No. 15 恥ずかしい
定義	仕事が上手く進まないことについて、自分のせいで失敗を招いてしまい恥ずかしいと思うこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ とか、自分に対してもありますし、(No. 1 275) ・ 自分がみればよかったんだけど、と思いつつ、(No. 1 283) ・ ははは(苦笑)。まあ、それでも「自分が気づけばよかったんですよ！」って言われれば、本も子もないんで、(No. 1 287-288) ・ 自己嫌悪もし。(No. 1 308)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ No. 1 1名のみに見られた概念 ・ 自責の念の強さが前面にある状態。他の研究協力者のデータからは解釈できなかったが、中堅社員としての役割期待を果たせていないことの自覚から自責の念に駆られている状態は分析テーマ・分析対象者に照らして設定しておくべき概念と判断し採用

概念名	No. 16 相手を上手く動かさない
定義	問題の背景要因は、上司や関係者などへの情報の伝え方が適切でないため、相手にこちらの意図を汲んで動いてもらえなかったこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ E: 多分、具体的な伝え方も、自分、悪かったかなと思っていて。 R: 伝え方? E: うん、あの、単に「人を一人ください」とか言っても、上司としては「何で? どういった役割の人を? どう突っ込めばいいの?」って多分、判断ができないと思うんですよね。(No. 4 217-219) ・ そこは人に伝えるのが難しいなというところがあるんですけど。(No.5 162) ・ そうですね、人に教える、伝えることの難しさと、(No.5 210) ・ やっぱり上手くいかなかったときに、その時点で上司に報告しても「もっと早く言えよ」となるので「すみませんでした」「そうでした」と。(苦笑) ようするに、自分の範囲で負えなくなっちゃった時に、情報上げるんじゃないかと、早めに言っておかないと、と。(No.5 272-273) ・ ……うーん。数なんですかね? ……あとは、何でしょう。仕事を振るということに対して、なかなかうまくできているところがありまして。(No.3 318-320) ・ そうねえ、そう。例えば、時間的にできなかったとしても、まあ、あの、なんかこう、意志を示す方法ってあったのかなって。例えばもう、「こんなことやっていますけど、これ実際にはこういう分野がやりたくて。ここまで、こう、やっているんです、独自で」っていうのは、例えば [REDACTED] で言ったかもしれないけど、もっとなんていうか、フラットな場で言って、戦力を分かってくれる人とか、「あ、そうなの。それじゃ、うちでやってみる?」って、出会いとかを自分でつくらないといけなかったのかなってこととかがあって。(No.2 580-584) ・ ですから、それがその楽しいというか、うーん、まあ、絡めて楽しくするといのは1つの方法だし。その、もしそれが時間的に出来なかったとしても、意志を示す方法はあったと思うし。(No.2 586-587)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 4名に見られた概念 ・ 上司への伝え方がまずくて、トラブルが早期解決しなかった(手間取った)という意味づけは、問題現象の根本的課題としておくべき? ・ 全体観がわからないから上司の使い方(タイミング、動かし方)が分

	からない。「No. 17 全体像を把握していない」と関連する
--	--------------------------------

概念名	No. 17 全体像を把握していない
定義	問題の背景要因は、物事の細部にこだわったり、全体像を把握しないままに仕事を進めていたこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ そうですねえ。多分に非常に細かいところに行ってしまうんですね。それは今もそうなんですけど。(No. 3 166-168) ・ 気になりますし、そこに。例えばこんなことが、今の話で言いますと、新入社員が「今こういう問題に一人直面しています」と。そこに対して「こういう策を打たないといけない」と、じゃあ「来年の研修でこんな入れたい」ということがあっても、そこって、結局もっと上の層に話すものではないんですね。もっと全体の話をしないといけないですし。(No. 3 170-172) ・ そこが多分、全体観を捉えるのがちょっと苦手なのかなと思いますね。それで、多分、全体観を捉えるためには、過去の今までの何年にもおよぶ事例だったりとか、今の他社の動きだったり、世間の状況だったりとか、そういった鑑みて、多分打って行かないといけないと思うんですけど。(No. 3 173-174) ・ ま、それもありますし、なんというのかな、多分私はまだちょっと視野が狭いというか、あの、例えば同じ結論を出すにしても、えっと、本来であれば、これくらいのちゃんと周りの、例えば業界の動向とか、今後の見通しというところまで、ちゃんと確認した上で結論を出さないといけない場合であっても、なんかこう、目の前のことしかちょっと私は見れていなかったりとか、(No. 1 33) ・ 「後、どれくらいですか？」っていう感じだと思います。(笑) (No. 1 481) ・ で、ただ、全体のことって、ちょっともやっとしていて、誰もわかっていないところがあると思うんですよ。(No. 3 181) ・ 多分、それが、沢山になって来ると、絶対に無理というところがあると思いますし、そんなの自分ひとりではできないですし、(No. 3 353) ・ どうやって人に仕事をふってあげばいいのかというのが。何か自分でも、その仕事がどんなものなのかが分からないと人にふれないと思うんですよ (No. 3 468-469) ・ そうですね。で、そこでまず、情報を集めることとかが出来ない前提として、多分その [] に何がポイントかっていうのを、そこは間違えちゃったりしているのかな、自分がと。(No. 1 128-129)

	<ul style="list-style-type: none"> ・ R: そうかあ。それは ■さんの中でも、まあ、ダメに対してどうすれば、ダメじゃなくなるっていう具体的に見えている？ E: 見えてないから、多分ダメって言われ続けているんだと思うんですよね。 R: 見えてない？ E: 見えてないか、その、不十分か。(No.1 349-352) ・ はい、例えば、じゃあスケジュールとこれからやることとかを、なかなかそれを表に出してないなど。(No.3 350) ・ 上司なんだから助けてくれるんじゃないか、みたいな甘えというか。というのはちょっとありますね。「だから、逆に上手いかないのかな」という風に、思う時もあります。甘え、そういう風に思っているから、(No.1 315-318) ・ 「まあ、できんじゃねえの」という思い込みで動いたところもあった(No.5 267) ・ 最初から、事前準備だからって、ちょっと気軽にみていた部分が多分自分の中であるんですけど。(No.1 330) ・ なかなか、そう、どうふっていいのかというのが、いまだにちょっとよく分からないところがありますね。(No.3 244) ・ タスク化して周りに共有していなくて、だから自分の頭の中に入っているというのがあって、それで、やってしまうので、多分ある程度のところだったら、自分でもできるんだと思うんですけど、多分、それが、沢山になって来ると、絶対に無理というところがあると思いますし、そんなの自分ひとりではできないですし、というのがあるのかと思う。(No.3 353) ・ で、えっと、まあ、お客さんとの会話の中であったりとか、あとは、その ■問題が発生した時に、実際は、本当は何に何が問題なのかって、結構、あの、うやむやになっているであったりとか、(No.4 247) ・ まあ、ちゃんと最初の段階で、もうちょっとちゃんと答えが出せれば、(No.1 108) ・ ピンポイントでできるという、多分それが、売上以外のものというところですね。(No.1 131)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 4名に見られた概念 ・ 現業務への熟達度合い（ずっと同じ仕事をしているのかどうか）によって、仕事の要点の理解度は変わる。 ■ 勘所、ポイントがまだよくわかっていない。

	<ul style="list-style-type: none">・ 概念「見通しが甘い」と統合・ 「俯瞰して現状を見れないこと」が、振り返りを浅くしているとすると、この概念がコア概念か？
--	--

概念名	No. 18 その場の問題解決に追われる
定義	問題の背景要因は、緊急度の高い目の前の問題への対処に追われて、本来やるべきことや本質的な課題に対処できなかったこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 多分、それは、ちょっとこの前上司とも面談をした時に話をしたんですけど、なんでじゃあ、ひとつひとつのことに關しては、そんだけ責任感をもってというか、凄くやってるけど、なかなか、そっちの全体の方に手が回っていないのか、という話をしたんですけど、多分あの、困って、何か問題が起きていることに対しては、それをなんとかしたいとすっごく思っていると思うんですね。(No. 3 180) ・ だから、今年はちゃんとしないと、準備をして、こうスケジュールをちゃんとやっていこうと思っていたのが、そっちが結構重たくなってきて。ちょっとそっちで遅れてしまっているというよくないことにはなっているんですけど。でも、やっていかないといけないので。で、プラスαでここにきて、新人たちからの相談とか、問題があるというのが、結構増えている。そっちにも入っているし。うーん、もっと自分で選ばないといけないんですけどね。多分その。(No. 3 499-503) ・ あの、色々仕事を今、帰ってきてやらせてもらっている中で、新人の教育、大変な部分があるんですけど、ちょっと優先順位が下がっちゃっているというか、(No. 5 223) ・ R: それは、まあ、頭じゃ分かっているけど、言わなきゃいけないということが分かっているけど、後手後手にまわっちゃったということなのか、これくらい言わなくても多分分かってくれるかなとい気持ちりがどこかにあったか? E: えっと、前者ですね。(No. 4 185-186) ・ 僕そこで、何だろう、アピールせずにずっとやり続けてしまうと、また自分がプレイヤーとして入って、多分どんどん悪い方向に行くと思うので。(No. 4 213) ・ あ、それは両方ありますね。やっぱり経験が長いので、まあ、多分なんだろう、判断とかも早いし、(No. 1 324-315) ・ まあ今も、あの、「こういうことがあった」「じゃあそれに対してはこうしよう」という対症療法的なところが私にはあるので、その辺なのかなと。(No. 3 175) ・ …。多分、前その言われていたのは、多分、これで大丈夫だとかというの、自分の中でそれなりにあって、やっていたんですけど。

	今はそれがないので、 (No.1 466-469)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 4名に見られた概念 ・ 「No. 17 全体像を把握していない」ので、目先に囚われているとも言える（本質的な課題の検討ができていない） ・ 一方で、現時点で炎上しているトラブルへの対処が最優先になるのは自然なこと。問題が収束してから、再検討（振り返り）ができていないことが問題→適応する事例はあるか？→「No. 19 掘り下げて考えない」を概念生成

概念名	No. 19 掘り下げて考えない
定義	問題の背景要因は、その場の対処や改善策の検討で終わっていて問題の原因について深く考えていなかったこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 次にこうしようというのが分かっていると思っているので、それくらいレベルになっちゃいますね。(No. 5 336) ・ 実は、何か1つ問題じゃなくて、2、3個問題があつて、それが重なって1つの問題に見えていますだったりとか、ていうのが、よくよく考えると、結構あると思っています。(No. 4 247) ・ これはもう、ほんとうに性格的なところもありまして、多分私は振り返りみたいなことがすごく苦手と思うんですね。そういう何か、上手くいってないことがあつて、それを改善するということは、あると思うんですけど。 [REDACTED] [REDACTED] (No. 3 412-414) ・ そっちに行くから、「本当にそれなのか」というところが、多分足りてない。(No. 3 429) ・ E:・・・、これはもう、ずーっと、ある程度性格というところもあると思うんですけど。 [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] (No. 3 451-455) ・ なので、その時に、じゃあどうしようかと、一回聴いて、で、多分その、問題に対して、表面的に考えてしまうのかもしれないですね。そういうところが多分あるのだろうなと思っています。(No.3 461-462) ・ で、あんまり、起きたことに対して落ちこんだりとか、悩んだりとか、全然なくて。そこがまあ、いい所ではあると思うんですけど。悪い面もあるので(No.3 415-417) ・ 「こうこうなんですけど」って言うと、「もうちょっとまとめてよ」とか、まあそういった細かいところで言われるようになっているので。(No.4 368) ・ わりと、こう、ざっくりしたとか、概要で話すことが多かった気がして。細かいところの詰めが甘かったりして、というのが自分の傾向としてあったんですね。(No.4 268-269)

	<ul style="list-style-type: none"> ・ すぐころころ変えすぎというのが。いいと思ったらすぐに変えてしまうので。そこは多分自分の悪いところとしてあると思います (No.3 442-444) ・ で、それをこういう原因でこういうようなことが起きています、ということをもっと自分が分析して、やっていられないといけないんですけど、多分そっちは、なんか私もわかってないから、(No.3 182) ・ で、あとは、丁度さっきの打ち合わせの中でも、 <div style="background-color: black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="background-color: black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="background-color: black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="background-color: black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="background-color: black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="background-color: black; height: 15px; width: 100%;"></div> <div style="background-color: black; height: 15px; width: 100%;"></div> <p>結局そこって、本当に私の感覚でしかないの。うーん、結局、みんなが分かるようにはなってないし、そこは課題ですね。(No.3 192-195)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ で、そこをちょっと克服したいなあと思っていますね。(No.4 249) ・ 自分、多分もともとって、こんな合理的な話し方とかできる人間じゃなかったと思っています。(No.4 261) ・ そうですね。で、あと、社会人に入ってから、多分そうだったんじゃないかと思っています。わりと、こう、理詰めというのが苦手だったんですよ。(No.4 263-265)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3名にみられた概念 ・ 対症療法的に課題・問題に即反応・即対処することを（暗に）要望されているのではないか？業績達成圧力？

概念名	No. 20 好ましい仕事の進め方
定義	自分が心地よく感じる状態や進め方、仕事のあり方のこと（仕事観）
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ E:そうですね。その、ものでもサービスでもいいんですけど、50円で仕入れたものを、私たちの会社で技術さんの力なり、まあ、色々なサービスを付加して100円で売ると50円の利益になるという簡単な話なんですけど、その50円で付加価値をつけて、私が、私だから買ってくれるお客さんもいて、というのがちょっと思いあがっているかもしれませんけど。 R:いえいえ。 E:というので、そこがやりがいに感じています。(No.5 89-92) ・ E:うーん、お金をお客様から頂ける場所ですかね。 R:お金をいただける場所。それは、いわゆる、「儲かって嬉しい」「自分が狙ったものが取れる」という達成感なのか E:そうですね。そうですね。(No.5 83-87) ・ お客さんの困っていることが解決できるように、とそこのお話をまずいただける営業でありたいと思っていて。頂いた時には、その費用対効果をちゃんとみせて、納得した上で入れてもらいたいなと。というところを1つ思っていますね。(No.5 102-104) ・ 自分のペースで仕事ができたんですけど。(No.1 53) ・ E:そうですね!はい。 R:それは、なぜという聞き方もあれだけど、なぜそれを大事にしていたんでしょう? E:うーん。まあ、なんか「動かないと話が進まないかな」と思っていたので。 R:待っていても情報が来ないということ? E:はい(No.1 241-246) ・ そこは明確に言ってもらった方が、自分としては理解が早い。で、別にそれを言われたとこで、恨むわけでもないですし。まあ、他の人がそう感じているのであれば、そうなのかなと、僕は受け入れるタイプなので。なんで、多分、直接言ってもらった方がよくて。(No.4 297-299) ・ 時間をおいて、改めて振り返ってみるとというのが、自分に向いているやり方(No.4 329) ・ あんまり、根にもたないというか。(No.4 343) ・ 必要に迫られてですかね。(No.4 360)

・ E: うーん、そうですね。

R: じゃあ、[REDACTED] 「まあ、今度のアサインはここだよ」って言われたら、「あ、じゃあ、こっちいくのね」って感じで、「また新しいところで頑張ろう」って、そういう風に

E: うん、かなあって思いますね。(No. 4 504-506)

・ 「[REDACTED]、自由にやっけていい」と [REDACTED] 言われたんで、その、どうせまあ、サラリーマンって好きなことできないんで、テーマは自分で決めていいと、で、それに対してどこまでできるのかわからないけど、あのアプローチしてみよう。作っていってみようという事で、えっと、要望を聴いて、自分もシナリオを「だいたい、こんなの」って作ってみて、まあ実際に手を動かしてもらおう、というようなプログラム、[REDACTED] で、ちょっとそれは楽しかったですね。(No.2 90-92)

・ 実際に動くところはあんまり見ないし、やっぱりその、色々考えなくていいことも、こういう [REDACTED] [REDACTED] もう本番なんで。それは楽しかったですね。(No.2 117-118)

・ 技術者としてはまあ、今後を考えられるのかなと。(No.2 279)

・ マニュアル読んで、最先端やって、お客さん対応して、スキルあげて、その、どんどん成長していく (No.2 283)

・ [REDACTED]
[REDACTED] (No.2 321)

・ [REDACTED]
[REDACTED] (No.2 324-325)

・ 「やんなきゃしょうがないよね」っていう、メンタリティって、でもどっかであって。(No.2 331)

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

E: そういう気持ちになることがあって「そうだよなあ」「なんか、あんとき、あんだだけ苦労したから、なんか簡単に投げだせないよな」みたいな。「まあ、もう1回やるか」と。そういう気持ちになりますね。(No. 2 340-345)

	<ul style="list-style-type: none"> ・ その技術レベルが大幅に変わったとは、まあ、そうですね、説得力とか信頼感とか、というところなのかなあって。まあ、僕自身もふわってなったことで、なんかそういう、ピリピリ感というのは少しなくなったような気がしますし。(No.2 608-609) ・ 「じゃあ、こういう打ち手でいけばいいんじゃないか？」みたいなことを考えられたのも、ベースとしては、この経験からなのかなと (No.3 81) ・ やはり信頼関係が非常に大切だということですね。まあ、やっぱりほんとうに求めていることは何なのか？まあ、Win-Win ではないですけど、本当に顧客の欲しているものは何なのかを、一緒になって考えて、まあやっていくというところですかね。(No.3 96-98) ・ そうですねえ、例えば、これはどうかわかりませんが、他の会社さんですと、構築作業が始まったりすると、エンジニアが入って、営業はもうなかなかそこには出てこなかったりということは、他の会社さんを見ているとあるのかなと思いますけど。結構、そういう細かいところを、例えば、夜中の作業とかもそこに立ち会って。何かそこで、エンジニアが何かを間違えてしまって、一瞬とまったりということがあったりしたんですけど。そういう時もすぐに、まあ、メーカーとかに連絡をとっていろいろとやったりとか、あとなかなかそのエンジニアの方ですと、お客さんに対して直接謝ったりとかできないんで、そこを私が窓口となってまあ対応したりとか、そういったこともあるかもしれないですね。(No.3 139-142) ・ 多分長所は、結構新規をやる中で、最初のヒット率というか、行って何か話をもってくるのは、非常に何か得意なんですね。それは何人かでやった中でも、例えばテレアポをした中で、会ってくれる率が高いですし、最初に訪問した時に宿題をもってくる率が高いんですね。で、ある程度そこから取引が始まってなんてこともあったんですが。(No.3 147-149) ・ なんでじゃあ、ひとつひとつのことに関しては、そんだけ責任感をもってというか、凄くやってるけど、(No.3 180) ・ E: つい、考えてしまうかもしれないですね。 <p>R: もうちょっと言うところのことですか？何か、頼んで相手がそれを「やだな」と思ったりとか</p> <p>E: で、思うぐらいなら自分でやっちゃった方がいいや、という感じですね。(笑) (No. 3 327-330)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ うーん、結局あの、新入社員とか、そういったところの困っている
--	---

	<p> ことに入っていけるところというのは、多分私が引っ張られすぎない といつか、一緒になってもものすごく落ち込まないんですよ。多分。 [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] (No.3 457-460) </p> <ul style="list-style-type: none"> ・ やりたいこととか、やりたい仕事重要 (No. 3 506)
<p>理論的メモ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員に該当する概念 ・ 自律 (目標達成) 、顧客貢献が 2 大テーマか?新しいこと、創意工夫の楽しさ (ワクワク、自分の力でやり遂げる、事業にとって意味のある仕事) 、相手が喜んでくれることなど ・ No.2 の「サラリーマンなんで」発言は、やるべきこと、制約がある中でも自分なりに創意工夫すれば楽しいこともある (ようは、自分のやりよう次第) だということも分かっているながら、そこまで踏み込んでいけないことへの自虐も含めての「サラリーマンなんで」か?

	<p>わないことでどうなるのかとか、その、次の打ち合わせまでに準備しないといけないこととか、わかっていれば、だいぶまだ「焦ってやらなきゃいけない」と思うのですが、(No.5 202)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ そうかもしれない。営業はそう、皆さんそう思っているかどうか分かりませんが、そうあるべきだと思っていますね。(No.5 283-284) ・ うーん、…まあ、それちょっとは営業的なことになるんですけど、その、さっき言ったお客さんと直接会話しないといけないとか、面と向かって人と会うことですよね、それは自分もともとそれを心がけていたんですけど、(No.5 212) ・ 結構あの、まあ、これは、新人育成のテーマとして掲げていたところに、まあ、萎縮せずにどんなことにもチャレンジできる新入社員になってもらいたいというのがあったので、まあ、そのためにも、自分の意見だったりとか、わからないことだったりとかを、そのままにせず、すぐに何でも言いなさいという形でやっていたので、そこは大事にしようと思っていましたね。(No.3 281-282) ・ でも、私はそうではなくって、ただ、あの困っている、自分と関わった人で困っている人は、何とかそれを改善してあげたいとか、何とかうまくいくようにしてあげたいという想いが非常に、持っていると思うのですが。(No.3 460) ・ 多分やりたい仕事というのは、一対一で向き合うことですし、(No.3 507) ・ 多分あの、困って、何か問題が起きていることに対しては、それをなんとかしたいとすごく思っていると思うんですね。(No.3 180) ・ やっぱりやっていかないと、お客さんにも響かないというところもちょっとあったので。うん。(No.4 359) ・ 本当はちゃんと自分で、できれば、ちゃんと仕事は完結してできれば、 <div style="background-color: black; width: 100px; height: 1em; margin: 5px 0;"></div> <div style="background-color: black; width: 100px; height: 1em; margin: 5px 0;"></div> (No.1 341) ・ まあ、そんなねえ「人間なんだから、みんなさあ、あの、気に入らないことはあるよねえ」と。ただ、「みんな目標があるじゃん」と。「会社組織なんだからさあ、それを押して、ちょっと大人の対応できない？」って思うことは、思ったり、言ったりすることはあるかもしれないですね。もし、自分の目標だったりしたら。「ちゃんとやろうよお」って。(No.2 427-431) ・ まあ、責任感ですね。(No.5 194) ・ やっぱりこう、僕、どっちかって言うと、社内でも「そうは言って
--	---

	<p>も仕事だよな」って思っているので、面倒くさがらないんで、(No.2 440)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ まあ、そうは言ってもサラリーマンなんで、自分が嫌なところ、やりたくないというのと、その業務をちゃんとやらないというか、その、というのはまあ別というか。(No.2 299) ・ 必要に迫られてですかね。(No.4 360) ・ 自分も1年生のときにそんなに先輩が求めるほどに動いていたわけではないと思うんですけど、だからこそ、早めにそういうのを覚えた方がいいよ、って苦労するよ、のちのち、って思えちゃいます。(No.5 169) ・ やっぱりこのまま放置しておいて、何年か後かにそのままじゃまずいとか、仕事が上手くいかないというのは可哀そうというか。(No.5 170) ・ どうせまあ、サラリーマンって好きなことできないんで、(No.2 90) ・ まあ、まあまあまあ、逆に、ねえ、あの、つまんないことはつまんない仕事でやらなきゃいけないんですけど。 [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] (No.2 300-308)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員にみられた概念 ・ 「ワークライフバランス重視」、「顧客貢献を優先」、「社会人としての責任感」を統合 ・ 複数の価値観が併存している(ワークライフバランス重視、顧客貢献を優先、社会人としての責任感)。本人が自覚している仕事の信念 ・ 「No. 28 思い込み・こだわりで動く」の元になっている？

概念名	No. 22 仕事観・信念を創った体験
定義	現在の自分の仕事観や信念を創ったと考えている過去の体験のこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ ようは自分が勉強する範囲を広げなければいけないというのは、出てきたのかなと思っていて。で、まあそれに伴って、あの、必要に迫られてちょっと色々と吸収して、考えを広げるきっかけにはなったのかなと思っていますね。(No. 4 54) ・ 「あっ、そっか、こういうところも取り組んでいかなければいけないんだよ」という新たな発見をしたというのが大きかった (No. 4 70) ・ まあ、長い眼で見た時に「確かに必要だよな」って、そのお客さん目線で立った時にそれを求めているのであれば、多分それをやらなきゃいけないんだということに気づきになったのかなとは思っています。(No. 4 75) ・ えっとね、それはね、無理やり変えたんだと思うんですよね。(No. 4 260) ・ 案件のコントロールが、上手く、自分ができなかったなというところが、凄い反省として、あるので。(No. 1 160) ・ E:あと、自分が言われたことで、自分の特性として言われたことで印象的なのは、「君は走りながら考えるよね」と。(笑) <p>R:ほう。走りながら考える。</p> <p>E:そう、走りながら考えると。</p> <p>R: [REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>人数もやはり、会社の規模も今と全然違って [REDACTED] くらいだったので。ちょっと、聞きに行くとか、誰に聴けばいいというのが、まあ、すぐわかったの。</p> <p>あの、そういった意味で、着手が多分早かったと思うんですね、当時は。はは。(笑)</p> <p>R: [REDACTED] 「あ、走りながら考えるだね」って。でも、いい意味でおしゃってくださったんですよね?</p> <p>E: [REDACTED]</p> <p>[REDACTED] (No. 1 229-239)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ あの、今まで、この今の課に来る前って、 [REDACTED] [REDACTED] 好きにやらせてもらっていたというか、という感じだったので。(No.1 342)

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 出向先での3年間が一番、今の自分の中で、「あの時、行っておいでよかったな」と、成長につながったという出来事でした。(No.5 25) ・ 御客さんのところにプッシュ、「こんなことお困りじゃないですか」とか、どちらかと言うと自分から先に動いて行かないとなかなかお客さんからの信頼得られないですし、仕事獲得できないというところもあったので、ちょっと、動き方がこれまでと変わるというところと、自分の気持ちですかね、その持ち方が変わるというのがあった(No.5 28) ・ それは人脈。お客さんへの顔が売れたことですね。あの、今戻ってきて、 <div style="background-color: black; width: 100%; height: 1.2em; margin-bottom: 0.5em;"></div> <div style="background-color: black; width: 100%; height: 1.2em; margin-bottom: 0.5em;"></div> <div style="background-color: black; width: 100%; height: 1.2em; margin-bottom: 0.5em;"></div> こう、まあ、3年間私行っていたんですけど、その中での人脈、とさらに、 <div style="background-color: black; width: 100%; height: 1.2em; margin-bottom: 0.5em;"></div> 先のお客さんともいろいろお仕事でやらせてもらっていたので、こちらに戻ってきても、すごい営業にお話しが行きやすいというか、その人のつながりが一番の獲得したものです。(No.5 74-76) ・ 行った先の上司の方が常々そうおっしゃられていたので、 <div style="background-color: black; width: 100%; height: 1.2em; margin-bottom: 0.5em;"></div> 弊社の人間ではなかったんですけど。その方の考え方がまさにそうだなと、出向に行って、1年、2年くらいですかね。「ああ、やっぱりそうだな」と自分にも実感できてきたので。それを今は信条にしていますね。(No.5 108-111) ・ 2003年度の、 <div style="background-color: black; width: 100%; height: 1.2em; margin-bottom: 0.5em;"></div> 経験というのは、やっぱ、こうちょっとぶん殴られるような感覚はありましたね。というのは、えっと、 <div style="background-color: black; width: 100%; height: 1.2em; margin-bottom: 0.5em;"></div> <div style="background-color: black; width: 100%; height: 1.2em; margin-bottom: 0.5em;"></div> <div style="background-color: black; width: 100%; height: 1.2em; margin-bottom: 0.5em;"></div> <div style="background-color: black; width: 100%; height: 1.2em; margin-bottom: 0.5em;"></div> 「社会のインフラをこう、携わるというのは、こんなに厳しいもんなんだな」というのを痛感したというか、うん。うーん、そこのカルチャーショックというか、その、「こういう世界で生きているんだな」っていうところ、っていうのは改めて思いましたね。(No.2 248-252) ・ 僕ね、実はね、 <div style="background-color: black; width: 100%; height: 1.2em; margin-bottom: 0.5em;"></div> (No.2 260-261) ・ もうそうしたら、なんか、 <div style="background-color: black; width: 100%; height: 1.2em; margin-bottom: 0.5em;"></div>
--	---

	<p> [REDACTED] [REDACTED] 今振り返れば。そこって、 大きなターニングポイントだったんだなって、思いますね。(No.2 271-273) </p> <ul style="list-style-type: none"> <p> [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] 「なるようにしか、なんねえ わ」って思った瞬間に、今年決まるとか。(No.2 558) </p> <p> [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] </p> <p> [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] 「えっ、こ んな快適に仕事ができるの」っていう、 [REDACTED] [REDACTED] (No.2 637-646) </p> <p> やっぱ仕事のための仕事というか、地位のためとか、お金のため とかもちろんあるけども、 [REDACTED] [REDACTED] (No.2 654) </p> <p> こちらが提案するというよりは、あの、ただ作業するような感じで。 (No.3 24) </p> <p> 自分の力でまあ、新規で、まったく0からのところから始めるとい うことは、非常にモチベーションも上がりまして、やりがいのある 仕事だなと感じておりました。(No.3 29) </p> <p> 2008年のところなんです、 [REDACTED] 新規 で営業をやっていく時に、まああの、今までは、先輩とかが今まで 築いてきたところで、まあ、作業的な感じでやっていたところが、 まあ、自分で、どういうアプローチをしていくのかを考えて、で、 それを自分の言葉で話をして、そこでお客様と一から信頼関係を築 くかなくてはいけないということがありまして。そこってというのが 一番大きかったですね。(No.3 79) </p>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> <p> [REDACTED] 全員にみられた概念 </p>

	<ul style="list-style-type: none">・成功体験だけではなく、失敗体験、辛かった出来事も反面教師的に仕事観・信念を創る体験となっている。・仕事以外の経験は、ほとんど言及されなかった ([REDACTED] [REDACTED] [REDACTED])
--	---

概念名	No. 23 将来の見通しが曖昧
定義	自分がこの先にどのような仕事をしたいのか、どのような生き方をしていくのかについて将来の見通しが見つからないこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ R: うん。で、今、改めて3年先って言われると、ちょっとどこいこうかなというのが見えない。 E: そうですね。見えてないなあ。全く。(No. 4 461-464) ・ ちょっとこれ、上司とも進路相談で悩むところなんですけど、自分がどうなりたいかが、今いち見えてなくてですね、うん。なんとなくなあ、今までも、特にどうなりたいというのがなくて、ずっと進んできて、今もなんとなくここにいる状態なので。正直言うと「見えていない」というのが現状ですね。(No. 4 444-446) ・ E: うーん、…。そこまで、[REDACTED]なる気は全くないんですけど。はは。(苦笑)…。そこまでまだ、覚悟が固まってないですね。 R: 覚悟、そっかそっか。今の仕事はやっていたいの？ E: まあ、もう、後何年かはという感じ(笑) R: ふーん。(No. 1 363-370) ・ うーん。ま、ちょっと、まあ来年度ちょっと、[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED](No.1 371-372) ・ うーん、そこまで明確にはないですねえ。[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED](No.1 375-377) ・ もう、色々です。[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED](No.1 392-394) ・ まあ、なんか、多分、違うところに行くのは楽なんでしょうけど、 [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED](No.491-492)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2名にみられた概念 ・ キャリアミスト [REDACTED] のケースとキャリアドリブン [REDACTED] のケー

	<p>スがある。いずれも、ライフイベント、ワークライフバランスの関心から仕事上のキャリア選択を決めきれない状態。まったく将来のことを考えていない状態（キャリアドリフト）ではなく、頭の片隅に「ちゃんと考える必要はある」と意識しているので（自分と向き合っているので）悩んでいる→キャリアドリフトの事例はあるか？→該当なし</p>
--	--

概念名	No. 24 克服すべき課題がある
定義	求められる役割期待に応えるためには、克服しなくてはならない課題(必要な知識・スキル・姿勢の習得など)があること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ その具体的になるのは、その、XXXXXXXXXXとかそういう話じゃなくて、なんか、こう、うーん、目標を、その、さっきこう、なんか、「みんなが困っている時に、さっと現れるヒーロー」とか言うんじゃないかって、なんかこう、自分の能力開発として、もっところ、あの、楽しく、うん、できる方法を、探すというか、あるんじゃないかな。うーん、だから探すということですかね。(No. 2 563-564) ・ そうですねえ、それは、こう、経験でできるようになるのか、それとも、経験だけじゃなくて、まあ、自分でもうちょっところ、努力というか、何かしないと、いけないのかというのを、本当は考えなきゃいけないんですけど。(No. 1 41) ・ そうですねえ。うーん。…。その、その、凄く難しいんですけど。…。その周辺の情報を含めて、無駄なくピックアップするということと、それを適切に分析できるようになることだと思います。(No. 1 103-106) ・ 今取り組みたいなと思っているのは、その問題を正確に把握することと、で、あとは、その根本原因を探るということ、ちょっと重点を置いて取り組んでいるんですね。(No. 4 246) ・ で、そこに関してまあ、何が問題なのかを明確にするっていうのが、今取り組んでいることであるんですね。(No. 4 248) ・ R: XXXXさんのどんなところを盗みたい、ああいう風になりたいの中で、今、色々とおっしゃいましたが、 E: やっぱり、知識ですかね。(No. 5 346-348) ・ 営業的なタイミングでこういう動きを取るべきといういろんな経験をされてお持ちなので、先ほどの私一人でやろうと思って困った時も、まあ、ここを整備すべきだよと経験をお持ちなので、そういう部分を盗みたいです。(No. 5 350) ・ そこはやっていかないといけないですね。(No. 3 344) ・ そこをもう少し、自分の中で、ちょっと深く落ち着いて考えるということが多分必要になってくるんじゃないかと、と思います。(No. 3 417) ・ そこは多分自分の壁なので。なんとかしたい。(苦笑)。乗り越え

	<p>ないといけないとこだと思っています。(No.3 182-184)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ えっとね、それはね、無理やり変えたんだと思うんですよね。(No.5 260) ・ 一回ガツンと言われるよりは、まあ同じことを何回もちよこちよこと言われていると、「あ、そこ直さなきゃね」みたいな、ことを思うかなと思いますね。(No.5 373) ・ そうねえ、まあ、そうねえ、えっと、自分で行ってから後で気づいたんですけど、どっちかって言うと、困っているというか、今までずっとフラストレーションになっていたのは、 方で。技術的に、「なんで俺こんなことしかやっていないし、遅れたことしか、というかろくなことやってねえよ」みたいなんじゃないくて、その、なんというのかなあ、うーん。うーん。なんか興味がある分野と、その、絡ませて、えっと、その、「つまらないなあ」と思うことをやるとか。(No.2 571-574) ・ 多分今までやったことがないことなんですね。で、そういうことは非常に勉強になっているなど。まあ、思っています。まだ全然自分ではできていないですけど。まあ、それをやってみて。ところで、なんとか、なんとか、したいなあ。とは思っています。(No.3 488-493) ・ できる、と思いますね。うん。まあ、できないと成長していないという話ですから。(No.4 233-235) ・ そうですね、まあ、使えば使うだけ多分身についてくるのかなとは思うので、何で打ち合わせのたびにやったり、作業のたびに心掛けてはいますね。(No.4 255) ・ うーん、そうね、お客さんに本当に利益なしでやって、でもできないですね。(No.5 293) ・ そうですね、本来はもっと、来年度以降に向けた企画というところももっとやっていかないといけない。で、あと、準備も、運営負荷を減らすとか言うことも大事なんですけど、それプラス、その、しっかりとしたタスクの管理とスケジュールの管理みたいなところをもっとやっていかないといけない。で、それぞれの運営負荷を減らすような仕事というのは、もう少し多分いろんな人に任せて、進んでいけばいいのかなとは思っていますね。(No.3 510-512)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員にみられた概念 ・ 中堅社員として今後の成長、次の段階に移行するにあたっての課題であると自覚している

	<ul style="list-style-type: none">・課題が克服できる見通しがある程度もてているケースと、課題は分かっているが、その克服の見通しはまだない、もしくは困難だと感じているケースがある・上司から日常的に指導・指摘されていることとの関連を検討する必要あり（例： ██████████ ）
--	--

概念名	No. 25 仕事上のありたい姿がある
定義	自分として今後仕事をしていく上で、「こうなりたい」「こういう力を身に着けたい」というありたい姿があること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 僕にとってこの1年も勝負の年だと思っていて、その出向3年間行ってきたものを当社にもって帰ってきます、で、それを1年間どう使うの?というところを、自分の中の目標でもあります(No. 5 226) ・ ただ、こう、やっぱり職種によって、 だったり、 だったり、まあ、 であったり、やっぱり、それぞれに対して、やっぱり細かいアプローチというか、目標があるのかもしれないんですけど、やっぱりこう、心のどこかで、何かトラブった時に、やっぱ、あの、本当に頼りになるというか。そういう会社人というか、まあ、それこそ人間というか、そういうのにどっかで憧れがありますね。(No. 2 497-498) ・ やっぱりああいう時に、こう、なんていうかな、落ち着いていて、色々考えて、まあ全員がテンパっている時でも、それを解決できちゃうくらいの、こう胆力と技術力がある、なんかこう「恰好いいよな」って。というのは思ったことがありますね。(No. 2 503-504) ・ だから逆に、そういうようなキャリア形成したいなって、思っていたこともありますしね。(No. 2 501) ・ 自分が課長になりたいというのが3年後のイメージなんですけど(No. 5 340) ・ E: さんのようになっている さんがいるということで E:(笑)上手くいけば、(No. 5 351-352) ・ うーん、そういった動きができたり、あと、自分たちはまだ仕掛中なんですけど、 サービスとしてお客様が今まで使ってもらえていないものを提案として動いているので、それを入れてもらえるようにだったり、えーまあ新しいことを自分しかできないこと、新しい領域に自分が持っていけないと、いる意味がないなと思っている(No. 5 236) ・ なんかもっと、お給料とか、出世とかは別に、なんかもうちよっと、こう楽しく仕事できるような、なんかこう、自分の中のしくみづくりとか、時間作りとか言うのを、していこうかなという漠然とした思いがあります。(No. 2 560) ・ 1つは、人間関係的にもっとこう、楽しくという話と。あとやっぱり、技術的にやっている分野が楽しいとか、そういう話ってあると

	<p>思いますと。(No.2 569-570)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ R: 多分、[REDACTED]中でずっと営業をやっていこうというキャリアを描かれている <p>E: はい、そうです。(No. 5 341-342)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ これは私も出向に行って、色々な経験を積む時にもっと早くそういうことを身に着けて1年生のときからできたら良かったのにも思ってたんですけど、(No.5 170) ・ 今、1年生のうちにそういう習慣を早めにつけておいた方がいいですよ、(No.5 171) ・ 与えられた仕事以上のこととか、その、自分でね、こう工夫したりできる中で、別に確かに、通常の仕事では出会わないことでも、別に今インターネットも発達していますしね。本屋さん行けば本一杯売っていますしね、まあ、自分で考えて、自分でやって、うん。ということもできるんだったら、その中で業務との兼ね合いをみてできることっていうのはあるだろうなということで、やっていましたかね。(No.2 310-312)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2名にみられた概念 ・ 将来こうなりたいという具体的なイメージがある状態 ・ 上司がロールモデルになっている事例もある (No. 2、No. 5) ・ 将来に対して具体的なイメージが持てない対極例はあるか? → 「No. 23 将来の見通しが曖昧」が相当

概念名	No. 26 相手の納得を得る働きかけ
定義	今後同様のことがあった場合には、相手が納得して動いてくれるような働きかけを自分から行うことが必要だと分かったこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ あとは、それをもとにじゃあ何人人が必要かということ、多分進言しないとイケないと思っていて。なんで、もうそれをアピールし続けるしかないかなと。(No. 4 211) ・ そうですね。なんで、そのタスクをまとめるのも、そのうちの1つなんですけど、まあ、これだけタスクがあって、これをヘルプしてもらいたいんで、人を下さいってそれは何人ですって、という言い方をすれば、どういった人が何の役割で入るのが明確に分かると思うんですよ。なんで、そう言った言い方をしとあげべきだったんじゃないかと思うんですね。(No. 4 221-222) ・ E:なので、次回もし同じことが発生するのであれば、まあ、タスクを、タスクとともに人をどれだけ人をアサインしてくださいと、多分言わなければいけないのかなとおもいますね。 R:つまり、こういうことですかね。妥当性とか、具体性のある、相手になるほどと思う、合理的な説明ができるように、■さん側で準備をしておかないと、 E:そうです。(No. 4 224-226) ・ もう少し巻き込んでいって、あと思ったのは、なんていうのですかね、お願いしていくというのか、振っていくというか。(No.3 311) ・ あと自分が出来てないといけないですし、新人も僕を見るので、自分がちょっとサボっているようなことも見ているだろうと思うので、こう自分がちゃんと模範としてやらないといけないなど、責任感ですかね。(No.5 210) ・ 一番最初にいたころのこう、僕が発信して相手に納得させるという能力と、今僕が発信して相手を納得させる能力はだいぶ違うと思います。(No.2 598)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 4名に見られた概念 ・ 「No. 7 関係者間の情報共有」との違い。「情報共有」は、問題が発生した時にその場でとった「対応」。「相手の納得を得る働きかけ」は、出来事について改めて振り返って、その問題を自分が何事としてとらえたか(意味づけたか)を明らかにして、導いた教訓・自論

概念名	No. 27 目的達成に向けた行動
定義	今後同様のことがあった場合には、目的達成に向けて自分の行動を変える必要があると理解したこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ E: (苦笑) ようするに、自分の範囲で負えなくなっちゃった時に、情報上げるんじゃなくて、早めに言っておかないと、と。当たり前なんですけど。 R: うーん、 E: 改めて思いましたね (No. 5 273-276) ・ もう「正しいか、正しくないか」は、あの、大切というか、問題じゃないよなど。「どう、達成するかだよなあ」というのは、うん、常に思いますし、(No.2 529-530) ・ そうなんです。そこはあるので、もっと。しかも自分にはできないですから、そこをもっとどんどん他の人にやってもらって。なので、協力ということでやっていけるといいんですけど。(No.3 339-342) ・ それをやってしまうと案件として終わるのであれば、そこは、「タスクはこれだけあるので、人をこれだけアサインしてください」と正直に言わざるを得ないかなと思いますね。(No.4 213)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 4名にみられた概念 ・ 問題の根本的な原因は、これまでの自分の行動にあり、本質的な課題として自分の行動を変える必要があることを頭では理解できている状態。→一方で理解できていても、行動に移せない理由がある →「No.28 思い込み・こだわりで動く」、「No.29 腹落ちしない」、「No.30 自信がない」、「No.31 今のやり方でも何とかなる」がその理由に相当

概念名	No. 29 腹落ちしない
定義	中堅社員としてのあるべき姿は理解できるが、自分の仕事観や信念と相入れないので、納得してあるべき姿の行動や姿勢をとることができないことに気づいたこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ ただそれだけじゃなくてもっと、全体の企画、あの、そうですね、今後3年間についてこんなことをやっていきます、とかそういう大きな話をまあ、私は大きく企画をして、分析をして、企画をしていかななくてはならないんですけど、なかなかそこに、行ってないと。つい、あの、細かいところに行ってしまう。(No. 3 178-179) ・ でも、結局それをやってしまうと、やっぱり結局自分でやっているという話になってしまうので。そこをどうしたらいいんでしょうね？(No. 3 472-473) ・ なんで、多分 ■さんとしては話した後に、よく言われるのが「お前、腹落ちしてないだろう」って、よく言われるんですよ。(笑)で、それは確かに事実であって。うん。「もうちょっと、考えさせてください」っていうのが正直なところではありますね。多分(No. 4 312-316) ・ で、まあ、もうちょっと、そこを持ち帰って、まあ、考えるべきなのかなと思っていて。で、多分、そこは自分にとっては、一晩寝ればまあ、怒りも冷めるので。(No. 4 327-328) ・ あー、うーん、やっぱり営業として当社の中にいるので利益、まあそうですね、自分に部として、めざすべきノルマは大事だと考えますけども、うーん、そうですねえ、お客さん、うーん、うーん、難しいですね、いじわるな質問ですね。(苦笑)(No. 5 289-290) ・ 会社としてダメですね。それはジレンマですね。(No. 5 295-296) ・ なかなか、どっちに行っても、どっちもどっちだなんだろうなと思いつつ、あの、とりあえず足踏みしている感じです。(No. 1 493)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 4名に見られた概念 ・ 頭では自分の行動を変える必要があると理解していても(「No. 26 相手の納得を得る働きかけ」)、納得できないので動けない。このため、周囲、特に指導・指摘している上司から見ると「行動が変わらない=経験から学ばない=内省しない」とみなされている? ・ 内省支援が必要な中堅社員のコア概念?

	<p>575)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ やっぱり、さっき言っていたこう、 (No.2 610-611) ・ E:「どうせ、また、ダメなんだろうな」って思いながら出しているところはあるかもしれない。 (No.1 444-446) ・ 自分でちゃんと、こう、全部やろうって、いうんじゃなくて、 (No.1 318-319) <p>投げやりになっているかもしれません。(No.1 439-442)</p>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3名にみられた概念 ・ 「諦め」を統合 ・ 自分に対する自信、自己肯定感がないと、「あるべき」「ありたい」姿に向かって自分を変えていくことや、困難な課題への挑戦の意欲はわかない。

概念名	No. 31 今のやり方でも何とかなる
定義	行動を変えるのは難しく、短期的には今のやり方でもまだ何とかなると考えていること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1回きりが赤になったとしても営業的には判断で、今回はSEさんたちに泣いてもらって、で、低利益なり多少赤になるんですけど、まあ、将来は必ずこういう話があるはずなので、またお願いできないですかとか、うーん、そこは、調整でしょうね。(笑) (No. 5 299-300) ・ で、それをした上でアサインできないのであれば、多分それは僕の問題ではなくて、上長の問題になってくると思うので。(No. 4 223) ・ そうですねえ。うん。まあ、ちょっとその、アラームも上げてはいたんですけど、まあ、あの、うちの課ってメンバーがいなくて。まあ、上司としても対応ができなかったのかなという実情があったのかなと思っていますね。(No. 4 203-206) ・ E: で、僕は多分、ドストレートに言ってもらわないと分からない人なので、なので、多分言ってくださったのかと思いますね。うん。 R: それは、遠巻きに言われても、何を言われているのかがよく分からない? E: ああ、そうです! (No. 4 290-293) ・ ここは多分自分でも甘いところもあると思っています。 [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] (No.1 314-316) ・ R: [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] (No.1 320)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3名に見られた概念 ・ 行動を変えた方がいいとは思っているが、今のやり方を続けていて上司や周囲から色々言われたとしても、結局のところやり過ごせるとタカをくくっている感じ(その他の点では一定レベルの業績を挙げており、組織内でも評価されている中堅なので)

	<ul style="list-style-type: none">・時間やコストの制約もあるかもしれない（変えた方がいいが、多忙な業務の中で行動を変えることでの時間・コストのロスは望ましくないのだ）
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> ・ そういう新しいサービスの申請がきたら、最初から凄いやつとみないとダメだなと。(No. 1 328) ・ その新しいお客さんに、今回導入させてもらったのは [REDACTED] (No. 5 249) ・ っていうようなところがあって、僕は、今年はプラスの仕事と捉えているんですけど、(No. 5 157) ・ そうですね、その出向していた人脈のパイプがありましたので、今までこの部隊で、お客様としていなかった方とか部署とかに、実際にサービスを導入することができたので(No. 5 229)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員にみられた概念 ・ 「複数業務を担当」と「未経験業務を単独担当」を統合 ・ 組織の中核メンバーなので、定型業務をまわしながら、難易度の高い業務にも取り組んでもらう必要がある

概念名	No. 33 自分で企画・判断する仕事
定義	仕事の内容や進め方を自分で企画・判断し、不確かな状況や不十分なリソースにも何とか対処・やりくりしていくこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 最初は当社は2社間で話が進んでいたのですが、 [redacted] 商 流が変わることによって、費用、お客さんに、エンドに出る費用も変わりますので、で、ちょっとそこがもめたところが。(No. 5 249) ・ で、僕が、今回やってる、考え出したサービスっていうのは、 [redacted] [redacted] [redacted] [redacted] (No. 2 157-158) ・ E: うーん、あの一、じゃあ誰がどんな風に、動くというのがあまり定まらないまま始まってしまったので。 R: 誰っていうのは? 複数の皆さん? E: そうです。 そうですね、事務局として、えーと、当社で派遣の方などいれて4名、プラス [redacted] R: 総勢何名くらいなんですか? E: 結構、なんだかんだいろいろなところを入れると、15人とかですね。 (No. 3 202-207) ・ 後は、そもそもメンバーが足りていなかったということがあって。実は、その、春から動く時って、SE2人っていついたんですけど、そこから実はもう1人いるはずだったんですね。従って、そこでもう1人の方にお仕事を任せられるかなというところが実は任せられなくて。(No. 4 195-197) ・ で、ま、ちょっとそういったこともあって、あの、リソースが足りなくなってきたなと思っています。(No. 4 201) ・ その、判断に必要な材料を自分でちゃんと集め。(No. 1 30) ・ やっぱり出資比率とかで入ってますので、 [redacted] [redacted] 費用が変わることと、もともと、ここの話をちゃんとしなきゃいけなかったですねという2点で、ちょっとごちゃごちゃしちゃって。まあ、そこから交通整理に時間と、(No. 5 252-253)

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 結局、この費用はどうなって、どこに係るの?とか、その、どっから始まって、問題点がいくつか出てきて、それをクリアして、今後うちの組織が、売上をとってくっていくためには、どういうことが必要で、僕はこういう青写真だったらいけるんじゃないかな、って思っています、ところまでが目標で。(No.2 143) ・ そうです。立ち上げ、っていうこと。考案ということなんで、今期はそこでいいですよ。(No.2 174-176) ・ R:プロジェクトリーダーは、■さん? <p>E:そうですね</p> <p>R:で、その15人を動かしていかないといけない。(No. 3 208-210)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 僕の■■下に、えっとSEが3人、実質2人が動いている形になるんですね。(No.4 149) ・ 今は、入り口のところで、えっと、自分たちの部署でジャッジをしないとイケないので、あのだいぶ違うので(笑)。(No.1 25) ・ 判断結果を出すのが、ちょっと時と場合によっては難しいかなと。(No.1 31) ・ とはいえ、やっぱり言いなりになるわけには部署としていかないの。その見極めがちょっと難しいというのがあります。(No.1 38-39) ・ R:今の部署はご自分で情報を取って、考えて、結論を出して、というその密度がすごい? <p>E:そうです。(No. 1 50-51)</p>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員に当てはまる概念 ・ 一人前(中堅期)に任される仕事として、全てが十全な条件にあること自体が珍しい。(顧客はわがままだし、リソースは足りないし)不十分な条件下で、自分で条件を整えて「なんとかやりくりして」仕事を進めることが求められている。(お膳立てがなくても何とかする)

	<p>というのは、あの、我々としても来ないと分からない部分もあるんで。 (No. 1 73)</p> <ul style="list-style-type: none"> 例えば ■さんの方は、こう、うちの部署の人なんで、えっと、まあ、うちの部署のプロモーションになったらいいなど。で、■さんの方は技術部隊の人なんで、このプロジェクト、この環境を作るとうちの部署で、多分うちのプロダクトが売り易くなるような、ということで。(No. 2 404-405) E: そうです。そうですね、事務局として、えーと、当社で派遣の方など入れて4名、■■■■■ <p>R: 総勢何名くらいなんですか？</p> <p>E: 結構、なんだかんだいろんなところを入れると、15人とかですね。 (No. 3 204-207)</p> <ul style="list-style-type: none"> あとは、結局、そこで初めて、ある程度10何人のプロジェクトのリーダーをやったんですけど、(No. 3 307) で、今我々の体制って、どういう体制で動いているかと言うと、まあ、PMさんが別な方でいらっしやっていて、でその下に、各プロジェクトリーダーっていうのがいるんですね。■■■■■ ■■■■■ ■■■■■ ■■■■■ 僕の■■■■■ PLの下に、えっと SEが3人、実質2人が動いている形になるんですね。(No. 4 148-149) あとは、あの、その材料で、こう、会社としてのリスクを回避しつつ、ま、営業活動の妨げにならないような、(No. 1 31) <p>R: ■■■■■ ■■■■■ ■■■■■ ■■■■■ ■■■■■ (No. 1 68-70)</p> <ul style="list-style-type: none"> まあ、書類の種類によってはすごいいろんな部署を通らないといけないものもあるんですね。(No. 1 260)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> 全員にみられた概念 自部署の担当者として、部の利益を代表して関係者・他部署と調整する必要がある（最終的な責任は組織を統括する上司がもつが、実質的な業務遂行は自分の判断で進める必要がある）

	<ul style="list-style-type: none"> ・ ■さんからもありましたし、で、そこに関しては、どこからだろうなあ、うーん、多分アカウントとかをやり始めてから多分考えるようになったのかなとは思うんですけど。2012年。(No.4 272) ・ 細かいところの詰めが甘かったりして、というのが自分の傾向としてあったんですね。それは上司からも言われますし、(No.4 269-270) ・ そうです。今年のお仕事ですね。で、そこで、えっと、うーん、いわゆる SE って、まあ、設計とか設定とか、コンサルティングとか、まあ、技術的なことに対するアプローチだったんですけど、ことしは、PL とか BS とか、いわゆるそういうのを意識した、えっとサービスをちょっと作ってくださいと。(No.2 130-132) ・ 部長は、そこちゃんとプロフィットって言われている、部長も上から言われているんで。(No.2 181) ・ 結局、この費用はどうなって、どこに係るの？とか、その、どっから始まって、問題点がいくつか出てきて、それをクリアして、今後 ■うちの組織が、売上をとってくっていくためには、どういうことが必要で、僕はこういう青写真だったらいけるんじゃないかな、って思っています、ところまでが目標で。(No.4 143) ・ ■ ■(No.1 357)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員にみられた概念 ・ 中堅社員として、自分で課題を設定することを求められている。(指示待ち、ワーカーからの卒業) ・ 上司からの期待・要望を目標設定時などに明示的に聴いているケースと、日常のマネジメント場面での指示・指摘などを通じて中堅社員側が自分の中で上司の期待・要望を受け止めている(理解している)ケースがある

	<p>している。このため、問題の核心を捉えて課題設定しろと上司から言われる。 [REDACTED]</p> <ul style="list-style-type: none">・ [REDACTED]異なる視点、俯瞰的にみることで問題の核心をとらえるように促されている・ 上司からの指摘・指導が、「中堅社員としてのあるべきすがた」として規範化している。この規範・基準に照らして「自分はどうかあるべきか」を内省し、一方で「そうなりたいけど、わかっちゃいるけど、そうならない」自分にも気づいている。
--	--

概念名	No. 37 単独で完遂する
定義	上司の支援なしで、自分の判断や対処によって仕事を完遂すること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ [Redacted] (No. 1 357) ・ 上司含めてこの1年の頑張りって重要だよ、と摺合せをしてきていて。(No. 5 226) ・ [Redacted] (No. 1 342-343) ・ [Redacted] (No. 2 140-143) ・ そうですね、逆に言うとまだ、僕以外でそこまであんまりできないんで、(No. 2 163) ・ 2014年は私がメインで担当するということになっていましたので、その育成施策を自分で企画をして準備をするということがあって、2014年は私がメイン担当として、研修の実務を行って、あとはちょっと来年大きく育成施策が変わっていくところがあるので、その企画を並行して準備していく、来年は多分別の人に引き継がないといけないので、そこを私がメインとしてやりながら引き継いでいくということですね。(No. 3 64) <p>E: 事務局として、えーと、当社で派遣の方などいれて4名、 [Redacted]</p> <p>R: 総勢何名くらいなんですか？</p> <p>E: 結構、なんだかんだいろんなところを入れると、15人とかですね。</p>

	<p>R: プロジェクトリーダーは、■さん?</p> <p>E: そうですね</p> <p>R: で、その 15 人を動かしていかないといけない。</p> <p>E: はい、(No. 3 205-211)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ R: 変な言い方ですけど、もし、混乱していなければ ■さんに任せて、そのままじゃあ頑張っねと。 <p>E: だと思いますけどね。(No. 3 271-272)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ で、それぞれ、■PL、そこが私になるんですけど、(No.4 148) ・ 2012 年から今にかけてというのが、えっと、1 つのお客様に対してのアカウント SE として動くような形になっていて、やっていることは変わってはいないんですが、1 つのお客様特化してずっとべったり張り付くような(No.4 14)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員にみられた概念 ・ 役割・立場 (PL など) で明示的に「上司の支援なしに単独で成果をあげる」ことが示される場合と、割り当てられた仕事の難易度によって「単独でできる」と判断されている場合がある

	<p> ■: 結構今だと、自分でこう意見をまとめて、上に出しても「足りない」とか「ダメだ」と言われることが多いので、 ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ (No. 1 107-115) </p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ストレートには言って下さるかなとは思いますがね。最初は、多分いづらかったと思うんです。■さんもストレートには言ってこなかったんですね。ただ、多分、人を見ていたと思うんですよ。言える人、言えない人、多分いると思うので。性格とか。(No.4 284-289)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員に当てはまる概念 ・ 「繰り返し指摘」との違い。こちらは、本人がその指摘を「中堅社員のあるべき姿」を実現するための課題・問題として指摘されていると納得している度合いが高い。 ・ 上司からの指摘・指導が、「中堅社員としてのあるべきすがた」として規範化している。この規範・基準に照らして「自分はどうかあるべきか」を内省し、一方で「そうなりたいけど、わかっちゃいるけど、そうならない」自分にも気づいている。

概念名	No. 39 繰り返し指摘
定義	上司から、自分の行動・考え方について何度も同じ指摘を受けることで、自己の特徴を理解すること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ で、やっぱ細かいことをちょこちょこ言われると、同じようなことを言われているケースが多かったりはするので、やっぱ、気づきますよね。(No.4 372) ・ R:「あ、また言われちゃった」みたいな感じ? E: あ、そうです。そうです。そうです。(No.4 374-377) ・ R: また、同じことを言われちゃったと。 E: また、同じことのある感じになっているなあと。(No.4 378-379) ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] (No.1 343-348) ・ まあ、まあ、ずっと、まあ、[REDACTED] ねえ。やっぱり、そういう箇所は、[REDACTED] まあ、随所、随所で感じます。あの、ねえ。(No.2 435-438) ・ これはまあ、課長にも指摘されるんですけど。何かじゃあ、例えば、研修会社からとか、「こういうの、いいんじゃないんですか」と持ってきて、自分が気に入ると、すぐそっちにいつちゃうんです。「これ、凄くいいな」と。すぐに課長に持って行って、「こんないのがあったんですけど」と。「やりたい」という話をして。そこで「本当にそれ、深く考えたのか」と。という話に結局になってしまう。(No.3 435-441) ・ あー、いえ。言われ続けたので。(No.4 356-357) ・ 今大変なのは、トレーナーなので、それを上長なり、周りの社員が見るわけですね、[REDACTED] そういうところを。それは僕に言うてくるんですよ。(No.5 175-176) ・ ひとつひとつのことに関しては、そんだけ責任感をもってという

	<p>か、凄くやっってるけど、なかなか、そっちの全体の方に手が回っていないのか、(No.3 180)</p>
<p>理論的メモ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員にみられた概念 ・ 上司からの指摘・指導が、自分の特徴理解を通じて望ましい方向性への改善に向かっている (██████████ 本人がその指導・指摘を快く思っていないとしても、上司の指摘が業務の改善に向けて機能しているともいえる) ・ 「的を射た指摘」との違い。こちらは、同じことを何度も指摘されていることに着目している。的を射た指摘が「繰り返し」行われていることもある ・ 上司の側が同じ指摘を繰り返し継続しているのは、相手が「見込みのある中堅」である可能性が高い。(上司として仕事をやらせなくてはならないという観点から指摘しているか、本人のためを思って指摘しているのかは分かれそうだが)

	<p>例えば何か1つ研修とか、施策が終わったら、それに対するふりかえりをやって、じゃあ、今回はここが上手くいかなかったから、次回まあさらにはどうしていこうかというような話をみんなですしています。というのはやっています(No.3 362)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ E: で、ずっと洗い出して、まあそれは本当に研修が終わってすぐに6月くらいにやって、じゃあ、来年こういう風にやると、こうした方がいいんじゃない?と話を出してきて、それを、まあ、今組んでいるようなところなんですよ。 <p>R: じゃあ、1個プロジェクトが終わったら、そういうふりかえりミーティングがあって、サイクルで回していると</p> <p>E: はいどちらかと言うと、そういう感じでやっています。(No.3 370-372)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ たとえば、さっきの案件の時に、今度はどうすべきでしたかね、早めに上司に言うべきだったというのは、次にこうしようというのが分かっていると思っているんで、それくらいのレベルになっちゃいますね。(No.5 336) ・ 日々の営業の業務の中で、あまりふりかえりって言っても、どっちかって言うと次のこと、(No.5 334) ・ R: うーん、と考え込むというよりは、ぱぱぱと頭の中に浮かぶので、そういう感じかな <p>E: うーん、あの時はあれがよくなかったよな、というのが多分見えるんですよ。(No.5 337-338)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ E: 多分、私は何かおきたことに対して、「じゃあ、それは次にやる時はこうしたらいいんじゃないかって」というのが出たとして、多分そっちに行くと思うんですよ。自分の気持ちが。「あ、じゃあ、こうすればいい」「じゃあ、これでどんどん進めて行こう」と。起きたことなんか忘れて、忘れたわけではないんですけど。(No.3 425-428) ・ R: なるほど。じゃあ、何かありました、上手くいきませんでした、原因が何なんだろうというよりも、次にどうしたらいいだろうが先に動くので、 <p>E: はいそうです(No.430-431)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ R: 今、ひっかかりを覚えたことって何なんですかね。出来事レベルの整理はできるけど、深くそれについて考えるという余裕がないということなんですか? <p>E: 多分それも、(No.3 397-399)</p>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> ・ [REDACTED] (No.2 670) ・ どっちかって言うと、次のアクションをどうするのか、というところですね。まあ、先週までこうでした、じゃあそれはいいんだけど、次どうするの？というところは、まず営業的に見えているのか？というところを週の部会で確認していますね。(No.5 309-310) ・ ……、そうですねえ……。なんでしょうねえ。……自分のふりかえり、人から意見を聴けるのでそこは非常に、自分の役に立っているとは思っていますね。(No.3 383-385) ・ それと、まあ、他の人たちから「こういうところが」「こういうことがあった」というのは聴くじゃないですか。で、それは、まあ、じゃあ、そこは来年こうしていかなきゃいけないなど、というのはどンドンでてくるんですけど、うん。(No.3 391-392) ・ で、メンバーは多分それしかやっていなくて、で、あと、課のメンバー全員でやっているものは週1で課会を開いていて、そこで、技術共有って言って、何かしらこう、あの新しいことを知ったとか、こんな不具合あるよ、とか、いう共有はしますけど、何かしらこう、設計のやり方をといったようなふりかえりはないですね、今は。(No.4 388) ・ 技術的なところではあると思いますよ。その、技術共有会の中でも、その「何何がありました」という共有もあれば、(No.4 390-391) ・ [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] 自分のふりかえりには、なんか直結しない感じですかね。(No.1 406-410)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員に該当する概念 ・ 「問題対処や業務改善の検討」と統合 ・ 「振り返り」というコトバの意味するところの違い。反省、修正改善のイメージが強い。 ・ 上司の側にも余裕がない？（部下の内面に踏み込んだ働きかけはむしろかしい？）

概念名	No. 41 内面探索の場ではない
定義	職場での振り返りとは、自分の内面について探索的に考え吟味する場ではないと考えていること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ そのヒューマンスキルのところですよ、そこはないですね。(No. 4 271) ・ なんだろう、そうそう、だから、普段ってふりかえりをしようということがなかなかないんですけど、うーん、(No. 5 331) ・ 多分そこも、・・・深掘ができていないのかなと思いますね。その、事柄に対して対処策を考えるみたいなことになっているので、もう少しちよと、そういうことが起こったら、原因って、いったいどこにあるんだろうと、多分その会の中でも、考えられてないですね。(No. 3 399-340) ・ 別に成長しましたもないですし。達成した、達成しませんでした、理由こうでした。もう業務報告ですね。うん。(No. 2 664-667) ・ E: うーん、多分、自分の、というところが、ひっかかるような気がしますね、そうなる。 <p>R: どこにひっかかります?</p> <p>E: えーと、うーん。・・・、うーん。果たして本当に自分の中で、深く、振り返りが出来ているんだろうかという、怪しいところがあるな今思っていて、思ったんですけど。(No. 3 386-390)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ...どうなんだろうなあ。自分のふりかえりになっているか?(No. 3 3939-394) ・ R: それは仕事を中心の話になるから? <p>E: そうですね、そりゃそうだと思いますよ。うん。そうですねえ。(No. 2 622-625)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] (No. 2 627-628) ・ 課のミーティングはまあ、そういう場じゃないんですよ。(No. 1 400) ・ ふりかえりではないですね。(No. 5 311) ・ うん。どうしてもエンジニアなので、その技術が一番重要であって、

	<p>そこベースで多分話をしていくので、ヒューマンスキルっていうのをみんなで共有するってなかなかないかなと思いますね。(No.4 399-400)</p>
<p>理論的メモ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員に該当する概念 ・ 中堅社員自身が認識している「振り返り」というコトバの意味、イメージの現れ ・ 上司とのやり取り、指示・指摘の方が自分の内面理解に役立っているケースとの違い。振り返りが発生しているのは、業務の進捗管理の場ではなく、日常のちょっとした指示・指摘のやり取りの中か？（「No. 38 的を射た指摘」「No. 39 繰り返し指摘」など。）

第5章 研究2：内省支援が必要な中堅社員の経験学習における仕事観・信念の形成プロセスの質的研究 TEM 図 分析ワークシート

<TEM 図>

各研究協力者の TEM 図はプライバシー保護と機密保持の観点から削除した。

<分析ワークシート>

発言例の末尾にある (No. X-YYY-ZZZ) は、X が研究協力者を、YYY-ZZZ が逐語録の段落を示す。また、E または、無印は研究協力者の発言を、R はインタビュアーの発言を示す。

なお、概念が統合されている場合は、発言例が重複していることがある。

研究協力者のプライバシーにかかわる発言ならびに機密事項は削除している。

	<p> [REDACTED] [REDACTED] 結構また、 最初から新たな環境に私が行くという、所属するという形になりました。(No. 3 16-17) </p> <ul style="list-style-type: none"> <p>・ R:12月に正式に配属になって、4か月間で。</p> <p>E: はい、そこまでやって2年目の2008年からは、別の部署なんです、 [REDACTED] [REDACTED] ビッグアカウントですので、まあ、先輩と一緒に営業をかけた、あとはある程度私が担当というところで、やらせては頂いておりました。で、ここもですね、ある程度取引があるので、結構ですね、私は「見積マシーン」じゃないですけど、なんていうんでしょう、「お客様から「これがほしいんだけど」「この見積がほしいんだよ」と言われたことを、とにかくひたすら、見積もりを作って、それをもとに注文を取ってくるみたいな、仕事を結構前半は多くて。ちょっと、このときは残業も、えー非常に多くなりまして。まあ、ちょっと、モチベーションは若干下がるようなところはあったかなど。なので、こちらが提案するというよりは、あの、ただ作業するような感じで。(No. 3 18-24)</p> <p>・ もともと、この[REDACTED]会社は、この会社に対してモノを卸したりということを中心としたのですが[REDACTED]自分たちの商材をしっかりと持って、外部のお客様にもどんどんアプローチしていこうという方針で、部署が立ち上げられてですね、「ちょっと、そこで若い営業をかしてくれないか」という話があったということで、「どうだ?」と。2009年は出向と言う形で関連会社に1年間出向いたしました。(No. 3 31-32)</p> <p>・ そうですね、精神的にしんどいこともあったんですけど、お客さんに足を運ばないといけないですし、いろんな交渉や打合せを重ねる方が、行った先の方が増えたので、何と言いますか、人を巻き込むことが大変だとか、その案件を取りまとめていく、心理的な苦労とか、えーと、うん。やっぱり気持ちの中で「ちょっと大変だな」いうのが、3年間は多かったような気がします。(No. 5 19)</p> <p>・ そういう新しい企画、人を納得させるとか、うーん、協力をお願いすることとかの方にこう、説明資料を起こしたり、打合せの時間をとって、いろんな思いの方々まとめてセッティングして、話していくという心理的な苦労が、うーん、イライラというよりは「しんどいなあ」と。(笑)「今日の打ち合わせも重いなあ」と。(笑)イ</p>
--	--

	<p>メージですね。(No.5 21)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ [REDACTED] よりも大変だったように思います。(No.5 29) ・ そうですね。確かに。全然、希望して異動願を出していたわけではないんですけど。あの、うちの人事とかにも当時確認したら、たまたまその [REDACTED] 社で人が足りません、若手がほしいですと、 [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] 上から「あ、丁度合うんじゃないの」という話で、ポンとつけかえてもらって、まあどういう流れでそうなったのかはわかりませんが。(No.5 69) ・ E: まあ、最初はすごい嫌でしたけどけね (苦笑) <p>R: 何が?</p> <p>E: 出向に行くということが、</p> <p>R: どういう風に捉えていたんですか?</p> <p>E: いやいやこれ、ちょっとね、自分のよくない価値観かもしれないですけど、出向ってちょっと嫌だなって。(笑) (No.5 71-75)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ R: このままここで頑張りたいのに、僕ちょっと出されちゃったかな? みたいな? <p>E: そうそうそう。決して今ではそうは思わないんですけど、なんというのかな社会人になって経歴を見ると、そういう経験こそが強みだって、プラスにとらえられるようになったんですけど、その若かったのかな、社会人2年目で出向と言われた時には「えっ」って。「戦力外なんですか?」みたいな (笑)。あったりして。まあ、ちゃんとそうじゃなくて、経験を積んでもらうためというお話をしてもらって、納得していたんですけど。「そうは言ってもなあ」と (笑)。最初の何か月かくらいは、やっぱりちょっと悩みました。(No.5 78-79)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ そうですね、うーん。また、その企画という仕事に入っていくので、自分は [REDACTED] 営業でやりたくて入ったというところがあったので、「どうかなあ」というところがあって。(No.5 81) ・ 2年目は、 [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] まあ、そこでもネットワークとか、PC、パソコンの大きなもの、サーバーって言うんですけど、そのサーバーとかを扱う部署で、お客様の対応をしましたと。
--	---

	<p> [Redacted] [Redacted] [Redacted] (No. 2 3) ・ えーと、2003年度の、[Redacted]経験というのは、やっぱ、こう ちょっとぶん殴られるような感覚はありましたね。 [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] 「社会のインフ ラをこう、携わるというのは、こんなに厳しいもんなんだな」とい うのを痛感したというか、うん。うーん、そこのカルチャーショッ クというか、その、「こういう世界で生きているんだな」ってい うところ、っていうのは改めて思いましたね。(No.2 64) </p>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員にみられた概念 ・ OPP①（必須通過点）であり、組織社会化が課題となる新人期のイベン トの典型例

概念名	No.2 自分でなんとか動いて状況を打開する
定義	トラブルや不本意な仕事を任された後で、自分でなんとか動いて状況を改善したこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ その、今までいろんなお客さんを転々としてきました、やってきました、と言う時に、僕の中でずっと思っていたのは、[REDACTED] ところだけを分かっていたら何とかなるかな、と思っていて仕事をしていましたと。(No.4 52) ・ えっとね、それはね、無理やり変えたんだと思うんですね。 ・ 自分、多分もともとって、こんな合理的な話し方とかできる人間じゃなかったと思っていて。(No.4 260-261) ・ E:そうですね。で、あと、社会人に入ってから、多分そうだったんじゃないかと思っていて。わりと、こう、理詰めというのが苦手だったんですね。 R:あ、そうなんですか。全然そんな感じしないし。 E:わりと、こう、ざっくりしたとか、概要で話すことが多かった気がして。細かいところの詰めが甘かったりして、というのが自分の傾向としてあったんですね。それは上司からも言われますし、多分お客さんからも、あ、お客さんからは言われてないか。上司からのフィードバックはあったりしたので。(No.4 263-270) ・ ただ、あの後半になっていくところで、ここまですっと、あの、今まで、長くお取引をさせていただいていたビッグアカウントのお客様だったので、私が、自分で会社紹介をしたことがなかったんですね。それを、そんな話になりました。「さすがに、会社紹介もしたことがない営業って、やっぱりそれは、まずいよね。問題だよ」という話になって、後半は、[REDACTED] [REDACTED] 私は新たなミッションとして、新規活動というところをやっていくということがありました。(No.3 25-26) ・ [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] 新規の営業活動をしていくということをやっていました。ここはもう、私が一人で、まあ客先に行って「こんなことやっています」って、「今は何か課題となっていることはないですか」という話をまあしながら、取引ができるところを増やしていこう、ということで、私が一人ないしは、

	<p>まあ、エンジニアと二人で行って、やってきました。まあ、これはですね、結構転機として、自分の力でまあ、新規で、まったく0からのところから始めるということは、非常にモチベーションも上がります、やりがいのある仕事だなと感じておりました。(No. 3 27-29)</p> <ul style="list-style-type: none">• そうですね、そういった意味で言いますと、2008年のところなんです、ビッグアカウントだけではなく、新規で営業をやっていく時に、まああの、今までは、先輩とかが今まで築いてきたところで、まあ、作業的な感じでやっていたところが、まあ、自分で、どういうアプローチをしていくのかを考えて、で、それを自分の言葉で話をして、そこでお客様と一から信頼関係を築くかなくてはいけないということがありまして。そこってというのが一番大きかったですね。(No. 3 78-79)• そうですね、なので、 [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] 「だったら、じゃあ、我々の方で、そこって構築できないですか」なんて話をして、で、中の1社の方が、それを言ってくれた人がだいぶそこに対して協力的になって「これでやりたいから、是非一緒にやっっていこう」と言って、結構その方と一緒にあって、話を、構想を進めていく、で、その構想もとに他の会社さんなんかも巻き込んで行ってということができたところは、凄くあって。(No. 3 86-88)• [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted]
--	---

	<p>けてですねやったのが、 [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] (No. 5 41)</p>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> • 3名に見られた概念 • BFP①（分岐点）であり、「No. 3 頑張ってみるが自分では状況を変えられない」の対概念

概念名	No. 3 頑張ってみるが自分では状況を変えられない
定義	トラブルや不本意な仕事を任された後で、自分でなんとか頑張ってみるが状況は変えられず、結果として仕事は不首尾に終わったこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> <p>・ うーん、半年くらいだったと思うんですよね。 [REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED] (No. 1 93)</p> <p>・ E:ただですね、ちょっとこの年は、今までの中できつい1年だったかもしれません。</p> <p>R:リーマンショックの後ですよ</p> <p>E:そうなんです。</p> <p>ちょうどその後で、なかなか厳しい環境だったのもありますし、まあ、正直、まだ体制があまり整っていないようなところで、まあ、新規営業活動をするということで、本当にテレアポみたいところからやっていたんですけど。</p> <p>まあ、なかなか、捕まらない、会ってもくれない、で、今まで、当社の名前を出してやっていたんですけど、関連会社となると「そんな会社知らない」みたいところがあって。(No. 3 33-37)</p> <p>・ えーとですね、やっぱり、何にも分かんない中、毎日のように怒られていたんで。 [REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED] もう、何を聴いても、何をやっても分からない。うん、あの、なんだ、お客さんから怒られることはなかったですけど、ほとんど。まあ、もう、これは仲間うちというか、まあ社内では怒られましたし、まあ、納期も迫っているんでね、 [REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED] (No. 2 7)</p>

	<div style="background-color: black; width: 100%; height: 15px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="background-color: black; width: 100%; height: 15px; margin-bottom: 5px;"></div> (No. 2 66)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> • 2名にみられた概念 • BFP①の「No. 2 自分でなんとか動いて状況を打開する」の対概念 • 対極例は「No. 31 理論上選択可能な選択肢 会社を辞める」

概念名	No. 4 自分の仕事を成功させた実感をもつ
定義	担当する仕事で自分の力でトラブルや困難を乗り越えて成功した実感をもつこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ その、今までいろんなお客さんを転々としてきました、やりました、と言う時に、僕の中でずっと思っていたのは、XXXXXXXXXXってところだけを分かっていれば何とかかな、と思っていて仕事をしていましたと。(No. 4 52) ・ 僕としては今までそれで、XXXXXXXXXXを知ってて、まあ、それで仕事ができきていた (No. 4 70) ・ そこでやっぱり営業の面白さというか、そこで感じる事ができたのかなと思います。それが、後々のもちろん営業のところもそうなんですけど、人事に移ってからも、じゃあ昨年サブで入った時に、新人研修なんかをみていて、まあどんなところが、何が問題となっていて、じゃあどういう風なことをすればよくなるんだろう、ということを考えて、そこで、新たに研修会社さんなんかと、まあ、話あって、新しい研修会社さんなんかも入れたりして、「じゃあ、こういう打ち手でいけばいいんじゃないか？」みたいなことを考えられたのも、ベースとしては、この経験からなのかなと (No. 3 80-81) ・ その構想をもとに他の会社さんなんかも巻き込んで行ってということができたところは、凄くあって。(No. 3 88) ・ そうですね。お客様を巻き込めた。(No. 3 90-91) ・ 多分長所は、結構新規をやる中で、最初のヒット率というか、行って何か話をもらってくるのは、非常に何か得意なんですね。それは何人かでやった中でも、例えばテレアポをした中で、会ってくれる率が高いですし、最初に訪問した時に宿題をもらってくる率が高いんですね。で、ある程度そこから取引が始まってなんてこともあったんですが。(No. 3 147-149) ・ それは人脈。お客さんへの顔が売れたことですね。XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX まあ、3年間私行っていたんですけど、その中での人脈、とさらに、XXXXXXXXXX先のお客さんともいろいろお仕事でやらせてもらっていたので、こちらに戻ってきて、すごい営業にお話しが行きやすいというか、その人のつながりが一番の獲得したものです。(No. 5 47)

	<ul style="list-style-type: none"> その、僕にとってこの1年も勝負の年だと思っていて、その出向3年間行ってきたものを当社にもって帰ってきます、で、それを1年間どう使うの？というところを、自分の中の目標でもありますし、(No. 5 140)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> 3名にみられた概念 分岐点「No. 2 自分でなんとか動いて状況を打開する」を受けての行動

概念名	No. 5 頑張っても上手く行かないこともあることを実感する
定義	担当する仕事の不首尾に終わったことを通じて、仕事では精一杯頑張っても、それだけでは上手くいかないこともあることを思い知ったこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 案件のコントロールが、上手く、自分ができなかったなどというところが、凄い反省として、あるので。一番そうですね、(No.1 97) <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED] (No.1 99-100)</p> ・ E:それじゃ、具体的にどうやったら上手くいったんだというところは、まあ、ちょっとなかなか答えは出ないんですけど。うん。 <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED] (No.1 104-108)</p> ・ [REDACTED] (No.1 117) ・ 今まで、だいぶネームバリューでやっていたな、というのがあったんだなと気づきまして。まあ、そんな中でなかなか結局、結果もでないような日々が続きまして、(No.3 38-39) ・ やっぱり、そうですね、口で「できます」とか言っても [REDACTED] [REDACTED]。(No.2 7)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2名にみられた概念 ・ BFP①「No.3 頑張ってみるが自分では状況を変えられない」を受けての行動

概念名	No. 6 異動・配置換えにより新しい仕事に就く
定義	本人の希望や組織の要請による異動・配置換えによって、新人・若手時代とは異なる新しい職種・業務内容の仕事に就くこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ [redacted] (No. 1 98) ・ その後に異動した、その前の会社の管理部門は、まあそうですね、それはまあ楽しかったですね。(No. 1 112) ・ [redacted] ・ [redacted] ・ [redacted] ・ [redacted] (No. 1 124-125) ・ 2012年から今にかけてというのが、えっと、1つのお客様に対してのアカウント SE として動くような形になっていて、やっていることは変わってはいないんですが、1つのお客様特化してずっとべったり張り付くような形で仕事をしておりますと。(No. 4 14) ・ ですが、その1つのお客さんでアカウントとして動くっていうのは、いろんな、そのお客さんっていろんな拠点を持たれているので、それぞれの拠点にそれぞれのシステムがあって、っていう形で。1つが終わったから、「はい、さよなら」ではなくて、まあ、その保守が絡んでの話になってくる (No. 4 98-99) ・ で、ちょっと出向ということで、何年くらい行くのかは、まだ決まっていなかったんですけど、 [redacted] ・ [redacted] ・ [redacted] ・ [redacted] 2010年にまあ出向解除で、そちらに戻ることになりました。(No. 3 40-41) ・ …、あの、今、今年の4月に帰ってきて、6月から新人の [redacted] 子が配属になって。今年の、去年の新人か、が入ってきて。一応トレーナーという役割を兼ねているんですけども。うーん、その、新人教育とか新人と関わる中で、なんか、こう、僕は営業というのはやりたくて入ってきたんですけど、なんかあんまり仕事のやる気どうなの？って。ぶっちゃけ言うと。(No. 5 89) ・ っていうようなところがあって、僕は、今年はプラスの仕事と捉え

	<p>ているんですけど、あの、その新人の教育というのは難しいなあとちょっと今悩んでいます。えーというか。(No. 5 93)</p> <p>・ [REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED] (No. 2 7-8)</p>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員に該当する概念 ・ OPP (必須通過点) ②であり、仕事の幅が広がり、新しい仕事を通じて熟達していく

概念名	No.7 これまでのやり方や自分の強みを活かして積極的に動く
定義	これまでの自分のやり方や仕事を通じて自覚した自分の強みを活かして、新しい仕事に積極的に取り組むこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> • [redacted] えー、最初は、何て言うんですかね。取引管理、というか、債権管理とか、ま、そういったある部分のリスク管理みたいなことを6年ほどやりました。(No.13) • [redacted] 転職活動をしたんですね。(No.117) • [redacted] (笑) (No.135) • [redacted] 新規顧客の発掘と拡大を行うということをやっていました。ここで2010、2011ところでやっていたんですが、だいたい2010年にまあ、色々と種を蒔いたところが2011年には色々と芽が出てきて、新規からこれからいいお客様に育てていけそうというところが、だいたい。2011年。(No.343-45) • 活かされていると思います。それは、あの、2008年に限らず、その後も、お客様と信頼関係を密にできたというところもあって。例えば、何か1つのシステムを入れた時に、そこを非常に気に入っていただいて「じゃあ、他のお客さんにも同じシステムを入れよう」という時に、その話をしたら、「自分が、ユーザー代表じゃないけど、事例としてそっちと一緒に話に行って」くれるという話があって。(No.3105-107) • ええ、お客さんが。で、ちょっと、他のお客様の先に行ってもらっ

	<p>て、「■■■■さんからこんなシステムを入れてもらって、今こんなふうにしていて、とって役に立ってます」という話をしていただきまして、それで、そこのお客様にも導入していただいたりとか。そういったことがあったので、やはりそれは、まずニーズに応えようとする信頼関係からそういったことにつながって行ったのかなと。(No. 3 109-111)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ まあ、極力、お客様のニーズだったり、課題だったりに答えようと、こっちからも紹介することもありますし、向こうのもらったものは全てそれに対してこちらから提案していくと。で、課題をどんどん解決していこうということでやっていましたんで。で、まあ、そういったところで。(No. 3 123-124) ・ うーん。どうなんでしょうかね、ちょっと難しいですけど。…まあ、あの、うーん。まあ、だいぶ面倒くさいお客様のこともやってあげたりとか、というのもありましたし。(No. 3 131-134) ・ そうですねえ、例えば、これはどうかわかりませんが、他の会社さんですと、構築作業が始まったりすると、エンジニアが入って、営業はもうなかなかそこには出てこなかったりということは、他の会社さんを見ているとあるのかなと思いますけど。結構、そういう細かいところを、例えば、夜中の作業とかもそこに立ち会って。何かそこで、エンジニアが何かを間違えてしまって、一瞬とまったりということがあったりしたんですけど。そういう時もすぐに、まあ、メーカーとかに連絡をとっていろいろとやったりとか、あとなかなかそのエンジニアの方ですと、お客さんに対して直接謝ったりとかできないんで、そこを私が窓口となってまあ対応したりとか、そういったこともあるかもしれないですね。(No. 3 139-142)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2名にみられる概念 ・ BFP (分岐点) ②の行動であり、「No. 8 これまでのやり方や自分の強みが活かさない」、「No. 32 理論上選択可能な選択肢 P-EFP : 適当にやり過ぎ・悩まない」の対概念 ・ No. 1 は、本来の自分が持ち合わせたいた強みを【独り立ちの時期】で発揮できた（【駆け出しの時期】の経験を通じて自分の強みを活かしていなかったことに改めて気づいた）

概念名	No. 8 これまでのやり方や自分の強みが活かさない
定義	これまでの自分のやり方や仕事を通じて自覚した自分の強みが活かさない状況に陥ること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ ただ、その1つのお客様になってアカウントとして動く時って、お客様って、別に[]だけを見て話をしてくるわけではなくて、例えばネットワークとか、それを含めての話をされるわけ。そうなった時に自分として[]しか知らなかったりして、お客様が求めてくるところって、それ以上のものを求めてくるので、それに対して、やっぱり考え方を変えなければいけない、ようは自分が勉強する範囲を広げなければいけないというのは、出てきたのかなと思っでいて。(No. 4 53-54) ・ うーんと、…、どういばいいんだらうな。僕としては今までそれで、[]を知ってて、まあ、それで仕事できてきていたので、「あっ、そっか、こういうところも取り組んでいかなければいけないんだよ」という新たな発見をしたというのが大きかったのかも、と思いますね。従来通りにそのままやり続けていても、確かに別のお客様なら出来たかもしれないですけど、このお客様に関してはそこら辺のあの、他のところも考えながらやらないといけないんだなというところを発見したというのが大きかったなと思いますね。うん。(No. 4 69-72) ・ 今までのお客様って、まあ、そこを突っ込んで来るお客様っていなかったんですよ。アカウントとして動くという話ではなくて、あの今までのお客様の付き合い方って、案件が発生したらそこにSEとしてアサインされて、で、案件があつて、終わったらさよならみたいな感じだったんですよ。ですけど、その1つのお客様でアカウントとして動くっていうのは、いろんな、そのお客様っていろんな拠点を持たれているので、それぞれの拠点にそれぞれのシステムがあつて、という形で。1つが終わったから、「はい、さよなら」ではなくて、まあ、その保守が絡んでの話になってくるので、ずっとお付き合いをしていく中で、あの、お客様として「これやってほしい、あれやってほしい」「これが足りてない」っていうダイレクトに言われるようになったというのが、多分大きかったのかと思いますね。(No. 4 97-99) ・ 営業って、やっぱり人と話してなんぼだと思うんですね。もちろん、メールや電話でもいいんですけど、やっぱり伝わりきらないところ

	<p>とかあるし、会わないと分からないですし、で、僕もまあ、営業ってそうあるべきだよって、やっているつもりなんですけど、なかなかちょっと腰が重いといますか、そこは人に伝えるのが難しいなというところがあるんですけど。(No.5 95-96)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ うん。うーん、そこのカルチャーショックというか、その、「こういう世界で生きているんだな」っていうところ、っていうのは改めて思いましたね。 [REDACTED] <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>(No.2 64)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ まあ、花形部署ではなかったですけど、ただ、こう、なんというか、「その製品については、俺、負けないよ」っていうくらいのプライドをもっている人たちの部署で。まあ、その製品ばかりやって面白くないというのもあるんですけど、まあ、技術者としてはまあ、今後を考えられるのかなと。 [REDACTED] <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED] (No.2 70)</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED] (No.2 71-72)</p>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3名にみられた概念 ・ BFP (分岐点) ②の行動であり、「No.7 これまでのやり方や自分の強みを活かして積極的に動く」、「No.32 理論上選択可能な選択肢 P-EFP : 適当にやり過ぎず・悩まない」の対概念

概念名	No.9 自分で何とかしようともがく
定義	自分のこれまでのやり方や自分の強みが活かさない中で、なんとか事態を好転させようとして、様々なやり方を試しては失敗するなど試行錯誤が続くこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> <p>そうですね。で、そこでちょっと変わったなと思っていたのが、あの、この仕事って、その、先ほどから [REDACTED] っ て言い続けているんですけど、ま、 [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] 僕の中 でずっと思っていたのは、 [REDACTED] てところだけを分かっていたら 何とかかな、と、思っていて仕事をしていましたと。ただ、その 1つのお客様になってアカウントとして動く時って、お客様って、 別に [REDACTED] だけを見て話をしてくるわけではなくて、例えばネット ワークとか、それを含めての話をされるわけで。そうなった時に自 分として [REDACTED] しか知らなかったりして、お客様が求めてくるこ ろって、それ以上のものを求めてくるので、それに対して、やっぱ り考え方を換えなければいけない、ようは自分が勉強する範囲を広げ なければいけない (No. 4 51-54)</p> <p>[REDACTED] R: [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] (No. 5 97-100)</p> <p>今大変なのは、トレーナーなので、それを上長なり、周りの社員が 見るわけですね、 [REDACTED] のそういうところを。それは僕に言ってく るんですよ。「新人って、もうちょっとこうさせた方がいいんじゃないの」って。「ええ、言ってるんですけどね」って (笑) その間 が難しいんですよ。 (No. 5 106)</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ・ ちょっと言い方を変えてみたりとか、なんどかいろんな角度で言うんですけど、まあ、その中でできるようになることと、あの、変わらない部分はあって。「相変わらずできないね」、というのがあるんですけど。まあ、言い方を変えるくらいですね。(No.5 120) ・ それを後輩に見せるというのに一応気を付けて動いていますよね。その場に同席させるとか、こういう時にはこうやって連絡とるんだよ、とか。自分で動いて、背中を見てもらうように動いていますよね。(No.5 132) ・ <div style="background-color: black; width: 100%; height: 100%; min-height: 100px;"></div>(No.2 78) ・ 与えられた仕事以上のこととか、その、自分でね、こう工夫したりできる中で、別に確かに、通常の仕事では出会わないことでも、別に今インターネットも発達していますしね。本屋さん行けば本一杯売っていますしね、まあ、自分で考えて、自分でやって、うん。ということもできるんだったら、その中で業務との兼ね合いをみてできることっていうのはあるだろうなということで、やっていたかね。(No.2 80)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3名にみられた概念 ・ BFP②「No.8 これまでのやり方や自分の強みが活かさない」を受けての行動

概念名	No. 10 仕事の進め方を変えて結果を出す
定義	仕事の優先順位づけを変えたり、新しいやり方や技術を使って仕事の進め方を変えることで、望ましい結果を出すこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ そうなった時に自分として [REDACTED] しか知らなかったりして、お客様が求めてくるところって、それ以上のものを求めてくるので、それに対して、やっぱり考え方を変えなければいけない、ようは自分が勉強する範囲を広げなければいけないというのは、出てきたのかなと思っていて。で、まあそれに伴って、あの、必要に迫られてちょっと色々と吸収して、考えを広げるきっかけにはなったのかなと思っていますね。(No. 4 54) ・ その専門分野の方がいらっしゃるので、ネットワークであればネットワークの方がいて。工事なら工事の方がいて、という感じなので。で、まあ、専門家はそれぞれいたるところで何だろう、それを取りまとめるというところがごっそり抜けていたのかと思っていて。なんで、当然専門分野のことを全部知るの難しいと思っていて、なんで、その方々にそれぞれ聞いていってとか、という形で知識として身に着けて行ったという感じですかね。(No. 4 77-79) ・ で、まあ、ある程度やれば、自分でもお客様に多分説明できるような形にして行くと。専門的な話になってきたら、当然専門に任せなければいけないので、そこは「説明してください」になりますけど。(No. 4 85-86) ・ そうですね、その出向していた人脈のパイプがありましたので、今までこの部隊で、お客様としていなかった方とか部署とか、に、実際にサービスを導入することができたので(No. 5 142) ・ えーまあ新しいことを自分しかできないこと、新しい領域に自分が持っていけないと、いる意味がないなと思っているので、そこを今やっていますね。(No. 5 148) ・ そうね、そうですね。それでやっぱり、まあ、一応今自分のことを言いましたけど、まあ、環境自体もやっぱ少しずつ変わってくるのかなと。 [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]

	<div style="background-color: black; width: 100%; height: 15px;"></div> <div style="background-color: black; width: 100%; height: 15px;"></div> <div style="background-color: black; width: 100%; height: 15px;"></div> <div style="background-color: black; width: 100%; height: 15px;"></div> <div style="background-color: black; width: 100%; height: 15px;"></div> <p>(No. 2 90)</p>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none">• 3名にみられた概念• 「 No. 9 自分で何とかしようともがく」を受けての行動

	<p>そこはしっかりまず自分が、一緒に同行して、そこで、一からビジネスを覚えてやってもらいたいと思っていたので、基本的には新入社員が何かアポイントを取ってきたところに対しては、全て一緒について行って、終わった後にアドバイスをしたりとか、そういう風なやり方でやっていたので、ちょっと大変な時期ではありました。</p> <p>(No. 3 51-53)</p> <ul style="list-style-type: none">• なんとというか、上司含めてこの1年の頑張りって重要だよ、と摺合せをしてきていて。まあ、自分としてはまずそこをやりたい。 (No. 5 140)• ていうところが、額は小さいんですけど。うーん、そういった動きができたり、あと、自分たちはまだ仕掛中なんですけど、当社のサービスとしてお客様が今まで使ってもらえていないものを提案として動いているので、それを入れてもらえるようにだったり、 (No. 5 148)• [Redacted]
--	---

	(No. 2 22)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none">・ 全員に該当する概念・ 【一人前の時期】（中堅社員）として曖昧で複雑性の高い仕事を任せられるようになるための準備段階とも言える。（OPP③「No. 12 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」前提として、一人で完結させる責任の重い仕事を任せるための段階的な準備がなされている）

概念名	No. 12 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
定義	周囲の手助けなしに、独力で企画・判断・推進して業績をあげる責任の重い仕事を担当することになったが、自分が想定した範囲を超えるトラブルに見舞われてトラブルを起こしてしまいその対処に奔走すること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ で、2013年の4月に、[redacted] ところに来て、今は丁度2年経つところですね。(No. 1 3) ・ [redacted] ・ [redacted] 結構大変な2年間だったというのが正直なところで。(苦笑) ・ [redacted] (苦笑) (No. 1 16) ・ ま、それもありますし、なんというのかな、多分私はまだちょっと視野が狭いというか、あの、例えば同じ結論を出すにしても、[redacted] ・ [redacted] 目の前のことしかちょっと私は見れていなかったりとか、するケースがちょっとあるかなという感じですね。(No. 1 16) ・ [redacted] ・ [redacted] (No. 1 18) ・ あの、我々としても来ないと分からない部分もあるんで。(No. 1 42) ・ …。そうですねえ。なんかこう、今だとちょっと、会社の組織が前と比べると大きいので、[redacted] ・ [redacted] (No. 1 156) ・ えっと、まあ、ある[redacted] 部新しいサービスを立ち上げたいって言っていて。それを、稟議で、社内の書類で、ま、申請書で回していました。で、えっと、事前に相談はある程度受けていて。で、その相談内容についてもえっと、上長には見てもらっていたんですけど。

まあ、結局そこで、詰めがやっぱり甘かったんだなあと。

(No. 1 183)

- あつて、で、えっとね、2014年、去年の春から大きな案件に取り組んでいて、14年4月からかな、4月から今年の6月くらいまでずっと同じ案件にアサインされてて。お客さんはそのアカウントで動いているお客さんで変わりはないんですけど。その、長期間のプロジェクトになるんですね。で、そこで、えーとね、去年の秋口くらいまではですね、わりと、あのいろんなタスクが入りこんできてしまっていて。で、今我々の体制って、どういう体制で動いているかと言うと、まあ、PMさんが別な方でいらっしゃっていて、でその下に、各プロジェクトリーダーっていうのがいるんですね。で、それぞれPL、そこが私になるんですけど、で、
で、僕のPLの下に、えっとSEが3人、実質2人が動いている形になるんですね。で、ま、その体制で期初から行きますよという話になっていて。(No. 4 144-150)

- 昨年移ってきまして、新入社員、若手、トレーナー研修のまずはサブ担当という形で、メインで担当していた方について、そこから引継をうけて学んでいく、というようなことをやっていました。2014年は私がメインで担当することになっていましたので、その育成施策を自分で企画をして準備をするということがあって、2014年は私がメイン担当として、研修の実務を行って、あとはちょっと来年大きく育成施策が変わっていくところがあるので、その企画を並行して準備していく、来年は多分別の人に引き継がないといけないので、そこを私がメインとしてやりながら引き継いでいくということですね。(No. 3 61-64)

- 過去の分析だったり、そこから、どういうのかというのをしっかりと考えろ、資料を作れというのがあって。多分今までやったことがないことなんですね。で、そういうことは非常に勉強になっているなど。(No. 3 487-489)

- E: その新しいお客さんに、
遠隔地の操作で、ここにCM

を流したり、商品の案内をしたりというのを切り替えられる機器を入れたんですけど、当初ちょっともめましてですね、ちょっと商流的なものになるんですけど、

[Redacted]

商流が変わることによって、費用、お客さんに、エンドに出る費用も変わりますんで、ちょっとそこがもめたところが。

[Redacted] (No. 5 156-157)

[Redacted]

	<div style="background-color: black; width: 100%; height: 15px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="background-color: black; width: 100%; height: 15px; margin-bottom: 5px;"></div> (No. 2 28)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員にみられた概念 ・ OPP (必須通過点) ③であり、相当にストレッチのきいた課題・仕事が割り当てられている。 ・ 業績達成面で考えると、組織の中核者として、組織の中でも重要かつ業績貢献できる仕事を担う。育成面で考えると、定型的熟達者ではなく、創造的熟達者として不定型で曖昧な仕事をやり遂げることで成長することを期待されている。

概念名	No. 13 試行錯誤の末、自分でなんとか対処する
定義	トラブル後、自力で対応したり、自ら働きかけて周囲の支援を引き出し、なんとか解決して原状復帰できたこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ で、えっと、秋口くらいまではですね、ずっと構築とかテストとか、 というのをやっていて、いろんなトラブルとかが出ていく中で、曰く僕自身が個人でタスクを抱え過ぎていることと、あと、上手く下のSE二人を使うことができなかつたんですね。でまあ、それでまあ残業時間であったりとか、品質というところが落ちてしまったのかなと思っていましたと。うん。で、まあその結果トラブルとかもいくつか出てきてしまっていたんですね。で、えっとそれじゃまずいなというところで、えっと極力自分のタスクの整理をまずするように心掛けましたと。であとは、その中でも自分で絶対やらなきゃいけないことと、他人に任せられることをちょっとちゃんと整理するようにして。後は、SE二人とよく会話をするようにしたんですね。まあ「今どういう状況で」とか「今日のタスクなんだっけ」とか、洗い出しをすることによって、あの、よりスムーズに回るように取り組んだというのが、あったかなと思いますね。うん。(No. 4 151-159) ・ このままじゃまずいなと思ったのは、その、やっている案件というのがいわゆる、単独で動いている ■ 拠点を1つにまとめましょうという案件なんですね。で、その中で ■ 拠点あるので、順々にこうまとめいくんですけど、 ■ ■ 1 拠点を統合するというのがあって、そこで、まあ、あの、結果的には上手くいっているんですけど、いろんなトラブルがでてしまったんですね。そこが、まあ1つのきっかけになっていると思いますね。(No. 4 166-170) ・ えーと、…、実務影響とかなかつたんですけど、当日まあ、スケジュールをひいて作業とかにあたるんですけど、その中で、スケジュールの時間通りに終わらなかつたり、とか、想定外のものが色々出てきてしまつたりとか、という、要は事象が発生した、ところですかね。(No. 4 172-173) ・ そうそうそう。(笑)エンドユーザーさんも、「ここ(2社)でやりゃいいじゃないの」って言うんですけど、 ■ ■ ■ 費用が変わることと、もともと、ここの話をち

	<p>というようなことだとイライラするでしょうね。えー、もう、どう言うだろうな。あの、…、まあ、普通、普通という言い方は余りよくないんですけど。まあ、そんなねえ「人間なんだから、みんなさあ、あの、気に入らないことはあるよねえ」と。ただ、「みんな目標があるじゃん」と。「会社組織なんだからさあ、それを押して、ちょっと大人の対応できない？」って思うことは、思ったり、言ったりすることはあるかもしれないですね。もし、自分の目標だったりしたら。「ちゃんとやろうよお」って。で、そういうことを言うのをこう、そのステージじゃないと思ったら、もう、なんか上手く動かすような、感じにしますかねえ。(No.2 116-117)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ で、えっとそれじゃまずいなというところで、えっと極力自分のタスクの整理をまずするように心掛けましたと。であとは、その中でも自分で絶対やらなきゃいけないことと、他人に任せられることをちょっとちゃんと整理するようにして。後は、SE二人とよく会話をするようにしたんですね。まあ「今どういう状況で」とか「今日のタスクなんだったっけ」とか、洗い出しをすることによって、あの、よりスムーズに回るように取り組んだというのが、あったかなと思いますね。うん。(No.4 155-159) ・ まあ、ちょっとその、アラームも上げてはいたんですけど、XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX まあ、上司としても対応ができなかったのかなという実情があったのかなと思っていますね。(No.4 205-206)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3名にみられた概念 ・ BFP (分岐点) ③の行動であり、「No.14 やむを得ず、上司・先輩に仕事を代行してもらおう」、「No.32 理論上選択可能な選択肢 P-EFP : 適当にやり過ごす・悩まない」の対概念 ・ トラブル発生時に、独力で何とか解決したり、自分から周囲の支援を引き出して解決に至っている状態

	<p>まして、そこで、ちょっとお互いがフラストレーションを貯めてしまっていてということが結構ありました。(No. 3 213)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ そうですね、メンバーが。で、あとは、私の中ではある程度、なんか方針とかあったんですけど。「こういう風に指導していこう」と。それが、あの、多分、全員にしっかりと伝わって、広まっていなかったんで、で、それぞれが指導できないということになって。ちょっとそこで、新入社員にもちょっと、まあフラストレーションまでは行っていないと思いますけど。あの、「言っていることが違うんじゃない」と、(No. 3 215-220) ・ そうですね。なかなかやっぱり人事に移ってきて、結構去年は、わけの分からない中進んできて、というところがあったと思うんですけど。(No. 3 485-486)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2名にみられた概念 ・ BFP (分岐点) ③の行動であり、「No. 13 試行錯誤の末、自分でなんとか対処する」、「No. 32 理論上選択可能な選択肢 P-EFP : 適当にやり過ごす・悩まない」の対概念 ・ 中堅として期待されている「独力で業績をあげる」ために周囲の支援や協力を自分で引き出すことができていない(自分が主体的に支援を引き出すこと、協力を依頼することは中堅社員に求められる行動。) ・ 上司や先輩からの相当の介入がないと成果を出せない状態(周囲の支援を自分で引き出せない)

概念名	No. 15 このままではダメだと悩む
定義	中堅社員としての今の自分の仕事への取組み方や求められる知識やスキルと自分の現状とのギャップに問題があるため、どのように改善すべきかについて悩むこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ ここは多分自分でも甘いところもあると思っていて。 [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] (No. 1 188) ・ 見えてないから、多分ダメって言われ続けているんだと思うんですよね。(No. 1 208) ・ で、ま、なんとか、そこから役割を決めて、どう動くかを決めて行こうというところまで、なんとかなくその後は、そういうのを作ったりしてやっていって、としてはいたんですけど。なかなか、そう、どうふっていいのかというのが、いまだにちょっとよく分からないところがありますね。(No. 3 243-244) ・ E: どうやって人に仕事をふっていけばいいのかというのが。何か自分でも、その仕事がどんなものなのかが分からないと人にふれないと思うんですよ R: それはまさにその通り。分からないのにふるのは乱暴ですね。 E: でも、結局それをやってしまうと、やっぱり結局自分でやっているという話になってしまうので。そこをどうしたらいいんでしょうね? (No. 3 468-473) ・ まあ、思っています。まだ全然自分ではできていないですけど。まあ、それをやってみて。ところで、なんとか、なんとか、したいなあ。とは思っています。(No. 3 490-493) ・ そうですね、本来はもっと、来年度以降に向けた企画というところももっとやらないといけないと。で、あと、準備も、運営負荷を減らすとか言うことも大事なんですけど、それプラス、その、しっかりとしたタスクの管理とスケジュールの管理みたいなところをもっとやらないといけない。(No. 3 510-511)

理論的メモ	<ul style="list-style-type: none">・ 2名にみられた概念・ 中堅社員としての役割期待 (SG) の影響があり、「あるべき中堅社員の姿・行動」を意識しているので「ダメ」だと思う・ 「No. 14 やむを得ず、上司・先輩に仕事を代行してもらおう」を受けての行動
-------	---

概念名	No. 16 キャリアの方向性に悩む
定義	将来の自分のキャリアの方向性を決められずに悩むこと
具体例 (バリエーション)	<p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted] (No. 1 218-222)</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted] (No. 1 224-226)</p> <ul style="list-style-type: none"> <p>・ まあ、なんか、多分、違うところに行くのは楽なんでしょうけど、</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted] (No. 1 304)</p> <p>・ うーん。…。ちょっとこれ、上司とも進路相談で悩むところなんですけど、自分がどうなりたいかが、今いち見えてなくてですね、うん。なんとなあ、今までも、特にどうなりたいというのがなくて、ずっと進んできて、今もなんとなくここにいる状態なので。正直言うと「見えていない」というのが現状ですね。(No. 4 442-446)</p> <p>・ R: うん。で、今、改めて3年先って言われると、ちょっとどこいこ</p>

	<p>うかなというのが見えない。</p> <p>E:そうですね。見えてないなあ。全く。(No.4 461-464)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ なんか、ここ半年くらいだと、なんかもう、こう、諦めとは違うんですけど、変にこう、なんかこう、うーん、こんなもんなのかなというか。「なるようにしかなんねえのかなあ」というような、うん。ちょっとそういう風に思っちゃってますね。(No.2 149)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3名にみられた概念 ・ 「No.13 試行錯誤の末、自分でなんとか対処する」、「No.15 このままではダメだと悩む」を受けての行動 ・ 「No.13 試行錯誤の末、自分でなんとか対処する」としてもライフワークバランス、ライフイベントの関係から、自分のキャリアが明確にならない状態に陥っているケースもある (No.2、No.4)

	<p>年度の仕込みを見越したりするのであれば、1回きりが赤になったとしても営業的には判断で、今回はSEさんたちに泣いてもらって、で、低利益なり多少赤になるんですけど、まあ、将来は必ずこういう話がかかるはずなので、またお願いできないですかとか、うーん、そこは、調整でしょうね。(笑) (No. 5 190)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ お給料とか、出世とかは別に、なんかもうちょっと、こう楽しく仕事できるような、なんかこう、自分の中のしくみづくりとか、時間作りとか言うのを、していこうかなという漠然とした思いがあります。うん。そうだな。その具体的になるのは、その、「〇〇のネットワークを」とかそういう話じゃなくて、なんか、こう、うーん、目標を、その、さっきこう、なんか、「みんなが困っている時に、さっと現れるヒーロー」とか言うんじゃないかと、なんかこう、自分の能力開発として、もっとうーん、あの、楽しく、うん、できる方法を、探すというか、あるんじゃないかな。うーん、だから探すということですかね。(No. 2 151)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員にみられた概念 ・ 対概念は「No. 32 理論上選択可能な選択肢 P-EFP : 適当にやり過ぎす・悩まない」 ・ 中堅社員として次の段階に熟達していくための課題 (PS③「 No. 26 PS3 自分の壁が見えてくる」) を自覚することを通じて、自分が何に拘っているのかに気づく

概念名	No. 18 SG 役割期待
定義	研究協力者自身が組織の一員として担う役割として認識している、組織から要望された「新人・若手・中堅社員」としてのあるべき姿」のこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ そうですねえ。うーん。…。その、その、凄く難しいんですけど。…。その周辺の情報を含めて、無駄なくピックアップするということと、それを適切に分析できるようになることだと思います。(No. 1 62) ・ [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] (No. 1 121) ・ 営業事務みたいな感じだったんですけど。あの、お客様は、確定しているので、お客さんがやりたいと言われたことに対して、見積もりを出すとか、ちょっとこう報告をするとか。(No. 1 121) ・ [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] (No. 1 214-216) ・ [REDACTED] (No. 1 222) ・ で、ただ職務内容はちょっと変わった時があって、なので、2007 年秋に入ってから、ちょっと 2008 年だったかな、一年くらいはずっとその部署で、えーと、われわれ [REDACTED] 機器を扱っているんですけど、その機器を扱う仕事をしていましたと。まあ、SE として働いていて、2008 年から 1 年半くらい、2010 年くらいまでがですね、お客様先にちょっと常駐をする形になったんですね。で、扱う機器とかは変わってないんですけど、働く立場というのが変わりましたと。(No. 4 8-10) ・ まあ、[REDACTED] の立場ではなくて、お客様の立場でお客様先に常駐して、主に、あのお客様の運用をお手伝いしたりするところ

	<p>で、えっと、お仕事をしていましたね。(No. 4 11)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ まあ、それが 2010 年くらいまで、それをやっていた後は、まあ自社に戻ってきてですね、で、そこからは、えっと扱っている製品は変わりはないんですけど、えっと、2010 年から 2011 年まではえっといろんなお客さんを担当していたんですね。ですから、1 つのお客様ではなくて、えっと、違ったお客さんを転々と担当しているような形で、ただ仕事内容としては変わらないというところで、やりましたと。(No. 4 12-13) ・ で、2012 年から今にかけてというのが、えっと、1 つのお客様に対してのアカウント SE として動くような形になっていて、やっていることは変わってはいないんですが、1 つのお客様特化してずっとべったり張り付くような形で仕事をしておりますと。(No. 4 14) ・ で、確かに [REDACTED] の話は分かるけれども、じゃあそれに伴って、ようは、なんでしょう、ネットワークとか工事を踏まえた影響範囲の話をしてほしいのに、僕は、一発で [REDACTED] の作業にかかる影響であったり、その話しかできなくてですね。で、最終的にお客様としては、不満だった (No. 4 62-63) ・ 従来通りにそのままやり続けていても、確かに別のお客さんなら出来たかもしれないですけど、このお客さんに関してはそこら辺のあの、他のところも考えながらやらないといけないんだなというところを発見した (No. 4 71) ・ で、まあ、専門家はそれぞれいたところで何だろう、それを取りまとめるというところがごっそり抜けていたのかと想着いて。(No. 4 78) ・ あの今までのお客さんの付き合い方って、案件が発生したらそこに SE としてアサインされて、で、案件があつて、終わったらさよならみたいな感じだったんですよ。(No. 4 97) ・ 1 つが終わったから、「はい、さよなら」ではなくて、まあ、その保守が絡んでの話になってくるので、ずっとお付き合いをしていく中で、あの、お客さんとして「これやってほしい、あれやってほしい」「これが足りてない」というダイレクトに言われるようになった (No. 4 99) ・ [REDACTED] の PL、そこが私になるんですけど、で、[REDACTED] [REDACTED] 僕の [REDACTED] PL の下に、えっと SE が 3 人、実質 2 人が動いている形になるんですね。で、ま、その体制で期初から行き
--	---

	<p>ますよという話になっていて。(No. 4 148-150)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ その中でも自分で絶対やらなきゃいけないことと、他人に任せられることをちょっとちゃんと整理するようにして。後は、SE 二人とよく会話をするようにした (No. 4 156-157) ・ 何でか、というと、まあ、曰くうちの、僕の下のリソースを上手く使えていなかったの、あの、準備ができなかったからじゃないかと、というところがあった (No. 4 179) ・ もっと下の SE と会話をして、具体的な作業で何が行われるんだっけというのを共有しておくべきだったと思っていて。で、僕に関してで言うと、ずっと同じアカウント、お客さんを 2012 年から担当しているの、例えば作業のノウハウであったりとか、その作業でやらなきゃいけないことって、まあ、頭に入っているのではあるんですけど、それを入れてきたその SE 二人は初めてこの 4 月から入ってきているので、それをご存じなかったんですよ。で、そこを、ちょっと展開しなければいけなかったんです (No. 4 181-183) ・ 後半は、 <div style="background-color: black; width: 100px; height: 1em; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="background-color: black; width: 200px; height: 1em; margin-bottom: 5px;"></div> 私は新たなミッションとして、新規活動というところをやっていく (No. 3 26) ・ <div style="background-color: black; width: 100%; height: 1em; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="background-color: black; width: 100%; height: 1em; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="background-color: black; width: 250px; height: 1em; margin-bottom: 5px;"></div> 新規の営業活動をしていくということをやっていました。ここはもう、私が一人で、まあ客先に行って「こんなことやっています」って、「今は何か課題となっていることはないですか」という話をまあしながら、取引ができるところを増やしていこう、ということで、私が一人ないしは、まあ、エンジニアと二人で行って、やってきました。(No. 3 27-28) ・ <div style="background-color: black; width: 250px; height: 1em; margin-bottom: 5px;"></div> そういったものを基盤として新規アカウントというのを行って、新規顧客の発掘と拡大を行う (No. 3 43) ・ 新入社員が課に配属になりましたので、この年は OJT のトレーナーとして、新入社員を育成するというミッションももってやっておりました。(No. 3 51) ・ 昨年移ってきました、新入社員、若手、トレーナー研修のまずはサブ担当という形で、メインで担当していた方について、そこから引継をうけて学んでいく、というようなことをやっていました。2014 年は私がメインで担当するということになっていましたので、そこ
--	--

の育成施策を自分で企画をして準備をするということがあって、2014年は私がメイン担当として、研修の実務を行って、あとはちょっと来年大きく育成施策が変わっていくところがあるので、その企画を並行して準備していく、来年は多分別の人に引き継がないといけないので、そこを私がメインとしてやりながら引き継いでいくということですね。(No. 3 63-64)

- ・ 自分で、どういうアプローチをしていくのかを考えて、で、それを自分の言葉で話をして、そこでお客様と一から信頼関係を築くなくてはならない(No. 3 78)
- ・ 極力、お客様のニーズだったり、課題だったりに答えようと、こっちからも紹介することもありますし、向こうのもらったものは全てそれに対してこちらから提案していくと。で、課題をどんどん解決していこうということでやっていたんです。(No. 3 123)
- ・ その担当者とか、その周りレベルではなくて、よりもっと経営層にとか、そういったところにもっとどんどん行かなくてはならないし、じゃあもう少しお客様から言われたことだけではなくて、もっと、提案といいますか、というところがやっていく必要があると思っていたのですが、そこがなかなか私はできてなくて。(No. 3 151)
- ・ 全体の企画、あの、そうですね、今後3年間についてこんなことをやっていきます、とかそういう大きな話をまあ、私は大きく企画をして、分析をして、企画をしていかななくてはならないんですけど、なかなかそこに、行っていないと。(No. 3 178)
- ・ 本当は、プロジェクトマネジャーとして、どっしりと構えて、いろんな人たちを動かしてやらないといけない(No. 3 197)
- ・ まあ、課長から、XXXXXXXXXX過去の分析だったり、そこから、どういうのかというのをしっかりと考えろ、資料を作れというのがあって。(No. 3 197)
- ・ E: そうですね。もちろんプラスの側面の新しい企画なので、それに触れる楽しみというのもあったんですけど、まあそちらが4割、やっぱりそうは言っても、そういう新しい企画、人を納得させるとか、うーん、協力をお願いすることとかの方にこう、説明資料を起こしたり、打合せの時間をとって、いろんな思いの方々まとめてセッティングして、話していくという心理的な苦勞が、うーん、イライラというよりは「しんどいなあ」と。(笑)「今日の打ち合わせも重いなあ」と。(笑)イメージですね。

	<p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED] その組織の中でも順にあがっていけばそういう役割があったのかもしれないですけど、えーと、お客さんに出向に行った先の方でそういった経験ができた (No. 5 21-23)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] (No. 5 35) ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] (No. 5 45) ・ まずサービス、製品ありきでお客さんを打合せなり、お話を持っていくのではなく、お客さんが多分今困っていることが先にあって、それって実は色々お話を聞いていると、例えば、この人をもう一人こっちにつければ解決するよねとか、あの、それって実は違う部署にお願いした方が解決するんじゃないですか、とか、あの別にシステムとか IT で解決しなきゃいけないことばかりではないと思うんですね。やっぱやり方で。だから課題を聴いて、IT なり、私に相談していただくのであれば、あの、こういう解決法でもお金をこれくらいかかりますけど、できますよ、と1つの解決する選択肢であるべきだと思っているので、押し売りにならないように、お客さんの困っていることが解決できるように (No. 5 63) ・ R: つまり出向先で出会った [REDACTED] 課長さんの、やっている行動だったりとかお客さんとの付き合い方、みたいなものを部下として見ていると「あ、こういうやり方がいいんだな」と思えてきた。 ・ E: そうですね。 (No. 5 66-67) ・ 一応トレーナーという役割を兼ねている (No. 5 89) ・ 僕は、今年はプラスの仕事と捉えている (No. 5 93) ・ うーん、なんだろう、自分も1年生のときにそんなに先輩が求めるほどに動けていたわけではないと思うんですけど、だからこそ、早めにそういうのを覚えた方がいいよ、って苦労するよ、のちのち、って思えちゃいます。これは私も出向に行って、色々な経験を積む
--	--

時にもっと早くそういうことを身に着けて1年生のときからできたら良かったのにも思ったんですけど、やっぱりこのまま放置しておいて、何年か後かにそのままじゃまずいとか、仕事が上手くいかないというのは可哀そうというか。今、1年生のうちにそういう習慣を早めにつけておいた方がいいですよ、というところを思いますね。(No.5 102)

- ・ まあ、責任感ですね。まあ、会社の制度としてきちんとトレーナーとして1年間の計画を立てて、この時までこういうことをできるようにと定めて教育するんですけど、うーん、もう少しできてほしいなあと、というところがあって。(No.5 118)
- ・ あと自分が出来てないといけないですし、新人も僕を見るので、自分がちょっとサボっているようなことも見ているだろうなと思うので、こう自分がちゃんと模範としてやらないといけないなど、責任感ですかね。(No.5 130)
- ・ 解消される、んですけども、うん、まあ、だからと言って2年生から全く一人で1つの案件をできる、というもののあるんでしょうけど、そうじゃないものがあるので、ずっと支援を、私にはもう1年くらいはなるんじゃないかと思っています。(No.5 134)
- ・ なんというか、上司含めてこの1年の頑張りって重要だよな、と摺合せをしてきていて。まあ、自分としてはまずそこをやりたい。(No.5 140)
- ・ その出向していた人脈のパイプがありましたので、今までこの部隊で、お客様としていなかった方とか部署とか、に、実際にサービスを導入する(No.5 142)

・ [REDACTED]

		(No. 2 8)
		(No. 2 14)
		<ul style="list-style-type: none"> ・ で、そういう、えっと、財務の人とかと話をして、結局、この費用はどうなって、どこに係るの?とか、その、どっから始まって、問題点がいくつか出てきて、それをクリアして、今後うちの部署がこう、うちの組織が、売上をとってくっていくためには、どういうことが必要で、僕はこういう青写真だったらいけるんじゃないかな、って思っています、ところまでが目標で。(No. 2 28) ・ そうです。立ち上げ、っていうこと。考案ということなんで、今期はそこでいいですよ。(No. 2 40) ・ セットアップっていっても、結構、セットアップすること自体がゴール、動くこと自体がゴールということもあるんで。かなりハードルが高くなる。(No. 2 48) ・ 実際実は、大事なのって、引き継がなきゃいけないもの、べきもの

	<p>って、2 番のこう、インフラのこう、なんというか、今まで、便利にしようって言っていたもので、僕が管理していたものって結構沢山あって。 [REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED] (No. 2 56)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 攻めより、守りを引き継がないと、大変です、実際。(No. 2 56)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員にみられた概念 ・ 公式に行われる MBO 面談等での目標設定がメイン ・ 上司からの指示・指摘、顧客からの要望も中堅社員への SG となりうる？ → 「No. 19 SG 上司の指導・期待」 「No. 21 SG 顧客期待・要望」が該当

	<p> [REDACTED] [REDACTED] 「あ、そういう基本的なところからちゃんと、気づかされたな、上司に」と。(No. 1 127) </p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 自分の特性として言われたことで印象的なのは、「君は走りながら考えるよね」と。(笑) (No. 1 131) ・ そうです。「僕は、あんまり見たことがないね」みたいなことを言っていましたね。(No. 1 137) <p> [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] (No. 1 202-206) </p> <ul style="list-style-type: none"> ・ それは上司からも言われますし、多分お客さんからも、あ、お客さんからは言われてないか。上司からのフィードバックはあったりしたので。(No. 4 270) ・ E: もしかしたら。ただ、そこまでお客さんから、「もっと理詰めで話せよ」とか言われたような記憶はないので。うーん。それは多分上司からだと思いますね。(No. 4 276-279) ・ ですね。ストレートには言うて下さるかなとは思いますがね。最初は、多分いいづらかったと思うんです。■さんもストレートには言うてこなかったんですね。ただ、多分、人を見ていたと思うんですよ。言える人、言えない人、多分いると思うので。性格とか。で、僕は多分、どストレートに言うてもらわないと分からない人なので、なので、多分言うてくださったのかと思いますね。うん。(No. 4 283-291) ・ R: で、それが何ていうのか、天性ではなくて、■さん等のフィードバックを含めて「もっと理詰めで考えろ」ということで変えてこれたというのがすごいと思います。 <p>E: あー、いえ。言われ続けたので。(No. 4 355-357)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ なんか、面と向かって1時間時間とって、こういう場で打ち合わせをしながらって、多分ないと思うんですよ。細かいところでちょこちょこ言うて下さるのは、あるかなと思っていて。まあ、立ち話程度ですけどね。「こうこうなんですけど」って言うと、「もうちょっとまとめてよ」とか、まあそういった細かいところで言われるようになっているので。うん。(No. 4 365-369)
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> ・ そうですねえ。で、やっぱ細かいことをちょこちょこ言われると、同じようなことを言われているケースが多かったりはするので、やっぱ、気づきますよね。一回ガツンと言われるよりは、まあ同じことを何回もちょこちょこ言われていると、「あ、そこ直さなきゃね」みたいな、ことを思うかなと思いますね。(No. 4 371-373) ・ 「さすがに、会社紹介もしたことがない営業って、やっぱりそれは、まずいよね。問題だよな」という話になって、(No. 3 26) ・ これはまあ、課長にも指摘されるんですけど。何かじゃあ、例えば、研修会社からとか、「こういうの、いいんじゃないんですか」と持ってきて、自分が気に入ると、すぐそっちにいっちゃうんです。「これ、凄くいいな」と。すぐに課長に持って行って、「こんないのがあったんですけど」と。「やりたい」という話をして。そこで「本当にそれ、深く考えたのか」と。という話に結局になってしまう。すぐころころ変えすぎというのが。いいと思ったらすぐに変えてしまうので。そこは多分自分の悪いところとしてあると思います。(No. 3 435-444) ・ 行った先の上司の方が常々そうおっしゃられていたので、で、 <div style="background-color: black; width: 100px; height: 1em; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="background-color: black; width: 100px; height: 1em; margin-bottom: 5px;"></div> その方の考え方がまさにそうだなと、出向に行つて、1年、2年くらいですかね。「ああ、やっぱりそうだな」と自分にも実感できてきたので。それを今は信条にしていますね。(No. 5 65) ・ 上司含めてこの1年の頑張りって重要だよな、と摺合せをしてきていて。(No. 5 140) ・ やっぱり上手いかななくなったときに、その時点で上司に報告しても「もっと早く言えよ」となるので「すみませんでした」「そうでした」と。(苦笑) ようするに、自分の範囲で負えなくなっちゃった時に、情報上げるんじゃないくて、早めに言っておかないと、と。当たり前なんですけど。(No. 5 172) ・ <div style="background-color: black; width: 100px; height: 1em; display: inline-block;"></div> (No. 2 7) ・ <div style="background-color: black; width: 100px; height: 1em; display: inline-block;"></div> ・ <div style="background-color: black; width: 100px; height: 1em; display: inline-block;"></div> ・ <div style="background-color: black; width: 100px; height: 1em; display: inline-block;"></div> (No. 2 92) ・ うーんと、結構、僕の知らないところで、えーと、まあ、明確に指
--	--

概念名	No. 20 SG 同僚支援
定義	同じ職場や一緒に仕事をする仲間である同僚からの業務支援・精神的支援のこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ [REDACTED] (No. 1 98) ・ ちょうど同期とかも結構周りに多くって。(No. 1 114) ・ その専門分野の方がいらっしゃるので、ネットワークであればネットワークの方がいて。工事なら工事の方がいて、という感じなので。で、まあ、専門家はそれぞれいたるところで何だろう、それを取りまとめるというところがごっそり抜けていたのかとっていて。なんで、当然専門分野のことを全部知るの難しいとっていて、なんで、その方々にそれぞれ聞いていってとか、という形で知識として身に着けて行ったという感じですかね。(No. 4 77-79) ・ うーんとねえ、…、やっぱり、案件がスムーズに行っている時とか、達成感が楽しいというのと、後は人との関わりが楽しいというのがありますかね (No. 4 486) ・ お客さんであったりとか、まあメインは、社内の人間ですかね。あの課のメンバーであったりとか、ネットワークの部隊の方々とか、というところと、今、密に関わって仕事をしているんですけど、まあ、そこはすごく今、居心地が良い環境ではあるので。そこも多分1つの要因だと思っています。うん。(No. 4 488-491) <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED] (No. 3 249-255)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]

	<p> [REDACTED] [REDACTED] (No. 3 262-265) </p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ……、そうですねえ……。なんでしょうねえ。……自分のふりかえり、人から意見を聴けるのでそこは非常に、自分の役に立っているとは思っていますね。(No. 3 383-385) ・ 非常に助かるなど思っている関わりは、やっぱりあの、自分が企画を考えている時に、ある程度聴いてもらう、で、お互いに先輩が抱えている企画みたいなどころと、私が考えている企画と、お互いにちょっと見せ合って発表しあって、で、こういう風なことを考えているという、何か客観的みれる部分もありますし、あとは、ここはこうしたらいいんじゃない、アドバイスも頂けますし。そこは非常に自分の中でのふりかえりになっているなどと思います。(No. 3 519-520)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3名にみられた概念 ・ 先行研究では同僚からの内省支援も指摘されているが、今回の研究協力者の言及においては、上司や顧客と比較して同僚への言及が少ない。業務特性なのか、職場の支援が得られにくい状況なのか。

概念名	No. 21 SG 顧客期待・要望
定義	仕事において社内外の顧客から示される期待や要望のこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ うーん、きっかけはダイレクトに言われていることですかね。(No. 4 56) ・ 「それって確かに[REDACTED]の話ではあるけれども、全体的なお客さんからみた影響っていうところで回答になっていない」というような言われ方をやっぱされてしまっていて。(No. 4 64) ・ それは、…、なんで気づいたかという、ダイレクトにお客様に言われたことが一番大きかったですかね。(No. 4 96) ・ あの、お客さんとして「これやってほしい、あれやってほしい」「これが足りてない」というダイレクトに言われるようになった(No. 4 99) ・ だと思いますよ。前任者がいて、その方は多分それができていたんですよ、多分。で、お客さんから見たらその前任者から私に切り替わって、で、今までできていたことが出来なくなりましたと。多分それは不満に思われると思っていて。そこに対して的確に、「ここが足りてない」と言っていたので。なんで、そこが気づくきっかけになったのかなど。うん。(No. 4 101-106) ・ やっぱりやっていかないと、お客さんにも響かないというところもちょっとあったので。うん。必要に迫られてですかね。(No. 4 359-360) ・ E:新入社員から結構相談を受けることがあるんですね。「今、こういうことで悩んでいる」とか、「人間関係が上手くいかない」とか。そこに対して、結構入ってしまって、まあ、そこを面談して、「じゃあ、どうしたらいいかな」とするんですけど、(No. 3 177-178) ・ R:それは具体的な行動で言うと、新人が何かをわって言ってくるも、聞くとか、 E:はい、そうですね。 R:まずは受け止めるとか。 E:はい R:そういう行動で? E:はい、質問は極力ちゃんと答えるとか。そこは確かに、まあ、一昨年2013年は、まあ、サブとして入っていたんですけど、その時からはいだいぶ質問も増えてきてで、配属された後も、現場から今年はずごく質問がよく来る、なんていう意見も頂いたりして、そこはある程度、結果には

つながっていることはあるんですが。まあ、弊害として、何でも聞くようになったという話も。(笑)まず、考えろという話もでてはいるんですけど(No. 3 283-291)

- ・ で、プラスαでここにきて、新人たちからの相談とか、問題があるというのが、結構増えていて。そっちにも入っているし。(No. 3 501-502)

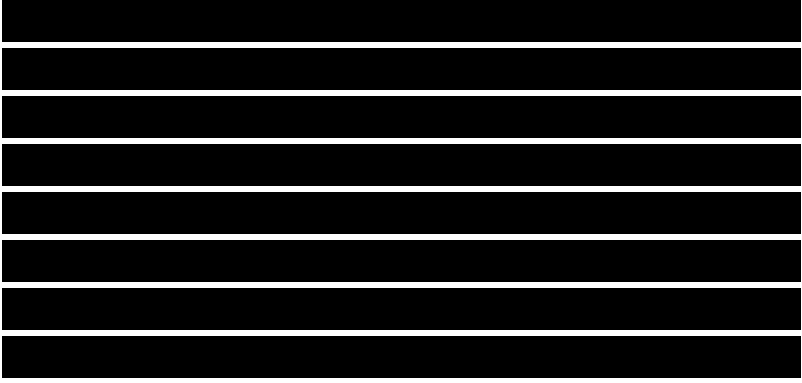
- ・ 御客さんのところにプッシュ、「こんなことお困りじゃないですか」とか、どちらかと言うと自分から先に動いて行かないとなかなかお客さんからの信頼得られないですし、仕事獲得できないというところもあったので、ちょっと、動き方がこれまでと変わるというところ、自分の気持ちですかね、その持ち方が変わるというのがあった(No. 5 17)

- ・ [Redacted]

(No. 5 33)

- ・ [Redacted]

(No. 5 41)

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 結局それをお客さんにつかってもらって、今困っていることが解決されないと、やっぱりお金をかけてもらう意味がない、と思っているので、やっぱり、まずサービス、製品ありきでお客さんを打合せなり、お話を持っていくのではなく、お客さんが多分今困っていることが先にあって、それって実は色々お話を聞いていると、例えば、ここの人をもう一人こっちにつければ解決するよねとか、あの、それって実は違う部署にお願いした方が解決するんじゃないですか、とか、あの別にシステムとか IT で解決しなきゃいけないことばかりではない (No. 5 63) ・ そうそうそう。(笑)エンドユーザーさんも、「ここ (2 社) でやりゃいいじゃないの」って言うんですけど、(No. 5 158) ・  (No. 2 34)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 4名にみられた概念 ・ 社内顧客も含む

概念名	No. 22 SD 納期
定義	担当する個々の仕事を完成させる期日のこと
具体例 (バリエーション)	<p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted] (No. 1 17-18)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ そうですねえ、…。頭ん中では、まあそういう時もありますね。「早く終わらせなきゃいけないのに！」とか。そういう焦りみないなものがありますね。(No. 1 177) ・ なかなかそれができませんでしたということですかね。で、結局、うん、2週間くらいかかっちゃったのかな、それが来てから。(No. 1 183) ・ えーと、…、実務影響とかなかったんですけど、当日まあ、スケジュールをひいて作業とかにあたるんですけど、その中で、スケジュールの時間通りに終わらなかったり、とか、(No. 4 172) ・ 私は「見積マシーン」じゃないですけど、なんていうんでしょう、「お客様から「これがほしいんだけど」「この見積がほしいんだよ」と言われたことを、とにかくひたすら、見積もりを作って、それをもとに注文を取ってくるみたいな、仕事を結構前半は多くて。(No. 3 21) ・ E: 多分また、大変なところは、そういうが急に、去年の秋冬くらいに振ってきたので。今まで、新人研究に向けてスケジュールを組んでいたことが、壊れていくというか。 <p>R: でも、それはそれでやらないといけないんですよ。</p> <p>E: そうですね。</p> <p>R: タスクが増えちゃったんですね</p> <p>E: だから、今年はちゃんとしないと、準備をして、こうスケジュールをちゃんとやっていこうと思っていたのが、そっちが結構重たくなってきて。ちょっとそっちで遅れてしまっているというよくないことにはなっているんですけど。(No. 3 494-500)</p>

	<ul style="list-style-type: none">・ まあ、納期も迫っているんでね、(No. 2 7)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none">・ 4名にみられた概念・ 「 No. 23 SD 目標達成圧力」との違い。こちらの概念は個別のタスクの締切の圧力






概念名	No. 23 SD 目標達成圧力
定義	期別に設定される担当業務に割り当てられた定量・定性の目標を達成するように求められる周囲からの有形・無形の要望のこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ ま、本当は、その、最初の事前の段階で、もっとじっくり取り組めばよかったんですけど。ま、それは、これはすごい言い訳ですけど、それだけやっているわけでもないの、ま、目の前の、やらなきゃいけないことの、隙間を縫ってやっていたので。(No. 1 183) ・ で、そこを、ちょっと展開しなければいけなかったんですけど、他のこう、言い訳になっちゃうんですけど、他の作業に押されてしまっていてそこをちょっとおろそかにしてしまっていた、というのがあって。(No. 4 183) ・ えっと、前者ですね。他に重要なタスクがあって、そっちに忙殺されてしまったがゆえに言えなかったと、思っていて。うん。(No. 4 186-188) ・ E: そうですね、(笑)。多分、段取りができていなくてですね。うーん、あの一、じゃあ誰がどんな風に、動くというのがあまり定まらないまま始まってしまったので。 R: 誰っていうのは? 複数の皆さん? E: そうですね。そうですね、事務局として、えーと、[REDACTED]で派遣の方など入れて4名、[REDACTED] R: 総勢何名くらいなんですか? E: 結構、なんだかんだいろいろなところを入れると、15人とかですね。 R: プロジェクトリーダーは、[REDACTED]さん? E: そうですね R: で、その15人を動かしていかないといけない。 E: はい、そこができてなかったんですね。(No. 3 200-211) ・ そう、まあ、そうですね。その、僕にとってこの1年も勝負の年だと思っていて、その出向3年間行ってきたものを[REDACTED]社にもって帰ってきます、で、それを1年間どう使うの? というところを、自分の中の目標でもあります。(No. 5 140) ・ うーん、お客さんとのコミュニケーションは自分で、その出向行っていたパイプもあるので、取れていることと、なんだろうな、まあ、うん、そこですかね。お客さんとは上手くやれているんで、まあ、社内は最終なんかかなかな、と、思っていたんですけど。(No. 5 170) ・ まあ社内では怒られましたし、(No. 2 7)

	<ul style="list-style-type: none"> 今大変なのは、トレーナーなので、それを上長なり、周りの社員が見るわけですね、 そういうところを。それは僕に言うてくるんですよ。「新人って、もうちょっとこうさせた方がいいんじゃないの」って。(No.5 106)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> 全員にみられた概念 •MBOによるマネジメントコントロールが一般的な日本企業においては、「目標未達⇨評価がさがる⇨賞与減額」の図式があり、中堅社員にとって仕事に対する責任意識と同様に、目標の達成が「絶対に外せない事柄」として刷り込まれている可能性大。

概念名	No. 24 PS1 自分のやり方を自覚する
定義	自力で自分の仕事に取り組む経験を通じて、仕事をする上での自分の強みや弱み・課題を自覚すること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自分が、年次が若かったということもあるんですけど、XXXXXXXXXX (No. 197) ・ その、今までいろんなお客さんを転々としてきました、やってきました、と言う時に、僕の中でずっと思っていたのは、XXXXXXXXXX ってところだけを分かっていれば何とかかな、と思っていて仕事をしていましたと。(No. 4 52) ・ 多分能動的にやっている人は、確かに言われる前に自分でやっているとは思いますが。でも僕は言われるまでできていなかったの、能動的かと言われると、違うかなと思っていて。うん。なんで、何かしらイベントがあったから、それに対応するように、やったというのが、近いんじゃないのかなと思うんですよね。うん。(No. 4 118-122) ・ わりと、こう、理詰めというのが苦手だったんですよね。(No. 4 265) ・ わりと、こう、ざっくりしたとか、概要で話すことが多かった気がして。細かいところの詰めが甘かったりして、というのが自分の傾向としてあったんですね。(No. 4 268-269) ・ 結構転機として、自分の力でまあ、新規で、まったく0からのところから始めるということは、非常にモチベーションも上がりまして、やりがいのある仕事だなと感じておりました。(No. 3 29) ・ そこでやっぱり営業の面白さというか、そこで感じることもできたのかなと思います。(No. 3 80) ・ そうですね、やはり信頼関係が非常に大切だということですね。 ・ まあ、やっぱりほんとうに求めていることは何なのか？ ・ まあ、Win-Win ではないですけど、本当に顧客の欲しているものは何なのかを、一緒になって考えて、まあやっていくというところ (No. 3 96-98) ・ 御客さんのところにプッシュ、「こんなことお困りじゃないですか」とか、どちらかと言うと自分から先に動いて行かないとなかなかお客さんからの信頼得られないですし、仕事獲得できない (No. 5 17) ・ ものでもサービスでもいいんですけど、50円で仕入れたものを、私たちの会社で技術さんの力なり、まあ、色々なサービスを付加して

	<p>100円で売ると50円の利益になるという簡単な話なんですけど、その50円で付加価値をつけて、私が、私だから買ってくれるお客さんもいて(No. 5 57)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「こういう世界で生きているんだな」っていうところ、っていうのは改めて思いましたね。(No. 2 64)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員にみられた概念 ・ 強みと弱みの両面がある ・ █████ 失敗事例を通じて「自分の仕事は自分でコントロールしたい(自分がコントロールできない、全体像が見えないことはやりたくない)」という自分の特徴(独り立ちの時期には強みになる)を理解した

概念名	No. 25 PS2 勝ちパターン・負けパターンを知る
定義	主体的に仕事に取り組み、その結果としてこれまでのやり方や強みを活かした場合も、そうでなかった場合も通じて自分の仕事の進め方の成功要因・失敗要因を理解すること
具体例 (バリエーション)	<p>・ E: うーん。まあ、なんか「動かないと話が進まないかな」と思っていたので。</p> <p>R: 待っていても情報が来ないということ?</p> <p>E: はい(No. 1 141-143)</p> <p>・ E: うーんと、ストレートに言うと、「[REDACTED]としてはこれこれ、こうなんです」って言った時に、「それで?」という形で終わってしまうんですね。</p> <p>R: 話が途切れちゃう?</p> <p>E: そうですね、で、確かに[REDACTED]の話は分かるけれども、じゃあそれに伴って、ようは、なんでしょう、ネットワークとか工事を踏まえた影響範囲の話をしてほしいのに、僕は、一発で[REDACTED]の作業にかかる影響であったり、その話しかできなくてですね。</p> <p>で、最終的にお客様としては、不満だったわけですね。</p> <p>「それって確かに[REDACTED]の話ではあるけれども、全体的なお客さんからみた影響っていうところで回答になっていない」というような言われ方をやっぱされてしまっていて。まあそこで気づいたという。そんなところですかね、うん。(No. 4 60-66)</p> <p>・ 2012年は、そういったお客様に対してより大きなお客様として育てて行こうというところと、たまたま担当しておりましたお客様で非常に大規模なシステムの入替えがあると。というような状況にありました。で、ここで、その大きな入れ替えがあったんですが、そこを取ると結局、うちの課の数字はそれだけで目標達成されるみたいな大きさ、レベルの話だったんですが、ちょっとそこが失注になってしまいました。私もどちらかと言うとそちらに集中していたので、あの、そこからの取り返しが難しいという状況になっておりました。(No. 3 46-49)</p> <p>・ 多分そこから非常に苦手だったのが、それよりもっと大きくすることですね。なので、その担当者とか、その周りレベルではなくて、よりもっと経営層にとか、そういったところにもっとどンドン行かなくてはいけないし、じゃあもう少しお客様から言われたことだけではなくて、もっと、提案といいいますか、というところがやって</p>

	<p>いく必要があると思っていたのですが、そこがなかなか私はできてなくて。それで、なかなか…あの、本当のビッグアカウントにはなかなかならなかったのかなと。(No.3 150-152)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 細かい案件をちょこちょことって来るんですけど、本当に大きいところは、なかなかうまくいかないということがありましたね。(No.3 155) ・ E: そうですね。多分もっと上を上手く使ったりとか、 <p>R: 上って社内の上?</p> <p>E: そうですね。</p> <p>まあ、上司なんかをもう少しうまく使って、そっちの上司との会話をやっていくことだったりとか。</p> <p>あとは、信頼関係のある程度きずいた担当者以外のところにも、もう少しビジネスを広げていくだったりとか、そこがなかなかできていなかった。(No.3 157-161)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・  <p>席は隣なんで、こういう形で話はしているんですけど、ちゃんといままでのふりかえりって出来ていないんですよ。ちょっとそこは、やってないからなのかなと、思いながら。(No.5 136)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ そうですね。丁度、まず言い訳になっちゃうからあれなんですけど、あの、色々仕事を今、帰ってきてやらせてもらっている中で、新人の教育、大変な部分があるんですけど、ちょっと優先順位が下がっちゃっているというか、(No.5 138) ・  <p>サラリーマンって好きなことできないんで、テーマは自分で決めていいと、で、それに対してどこまでできるのかわからないけど、あのアプローチしてみようと。作ってみたいということ、えっと、要望を聴いて、自分もシナリオを「だいたい、こんなの」って作ってみて、まあ実際に手を動かしてもらおう、というようなプログラム、育成プログラムをやりまして。で、ちょっとそれは楽しかったですね。(No.2 20)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 
--	---

	<p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]。(No. 2 163)</p>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none">・全員にみられた概念・「負けパターン」＝「こうすると失敗する」という教訓・自論であり、そのパターンを回避することで「負けない（勝ち）」パターンとする

概念名	No. 26 PS3 自分の壁が見えてくる
定義	一連のトラブル対処を通じて、自分の仕事への取組みにおいて、これまで先送りにしてきた自分の弱みや解決すべき課題、拘りがあり、次のステージに向けてそれらに向き合っていく必要があると気づくこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ そこまでまだ、覚悟が固まってないですね。(No. 1 218) ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] (No. 1 226) ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] (No. 1 234-236) ・ 小手先でやっている、だからよけいに小手先でやって上手くいかないと いう感じですかね。(No. 1 283) ・ R: つまり、こういうことですかね。妥当性とか、具体性のある、相手 がなるほどと思う、合理的な説明ができるように、[REDACTED]さん側で準備 をしておかないと、 E: そうです。 R: そうしないと、言っても通用しないということを今回学んだと。 E: そうです。その通りです。はい。(No. 4 225-230) ・ 今取り組みたいなと思っているのは、その問題を正確に把握するとい うことと、で、あとは、その根本原因を探るということ、を、ちょ っと重点を置いて取り組んでいるんですね。で、えっと、まあ、お 客さんとの会話の中であつたりとか、[REDACTED] [REDACTED]問題が発生した時に、実際は、本当は何に何が問題なのか って、結構、あの、うやむやになっているであつたりとか、実は、 何か1つ問題じゃなくて、2、3個問題があつて、それが重なって 1つの問題に見えていますだつたりとか、ていうのが、よくよく考 えると、結構あると思っていて。で、そこに関してまあ、何が問題 なのかを明確にするっていうのが、今取り組んでいることであるん ですね。[REDACTED]

	<p>そこをちょっと克服したいなあ と思っていますね。(No. 4 246-249)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ で、ただ、全体のこつて、ちょっともやっとしていて、誰もわかっていないところがあってと思うんですよ。で、それをこういう原因でこういうようなことが起きています、ということをもっと自分が分析して、やっていかないといけないんですけど、多分そっちは、なんか私もわかってないから、だからちょっともやっとして、なかなかそっちに行けないのかなというのがありますね。そこは多分自分の壁なので。なんとかしたい。(苦笑)。乗り越えないといけないとこだと思っています。(No. 3 184) ・ そうなんですよ。そこはあるので、もっと。しかも自分はできないですから、そこをもっとどんどん他の人にやってもらって。なので、協力ということでやっていけるといいんですけど。結局今のやり方ですと、何か人に頼むと嫌がられるかなと思って抱え込んだことが、多分、中で処理できなくなって、結局、他の人に迷惑をかけるということになっているという、本末転倒なことになっているのがありますので。そこはやっていかないといけませんね。(No. 3 339-344) ・ これはもう、ほんとうに性格的なところもありまして、多分私は振り返りみたいなことがすごく苦手と思うんですね。そういう何か、上手くいってないことがあって、それを改善するということは、あると思うんですけど。 <p>基本ポジティブなんですね。で、あんまり、起きたことに対して落ちこんだりとか、悩んだりとか、全然なくて。そこがまあ、いい所ではあると思うんですけど。悪い面もあるので。そこをもう少し、自分の中で、ちょっと深く落ちて考えているということが多分必要になってくるんじゃないかと、と思います。(No. 3 412-417)</p> ・ 多分、私は何かおきたことに対して、「じゃあ、それは次にやる時はこうしたらいいんじゃないかって」というのが出たとして、多分そっちに行くと思うんですよ。自分の気持ちが。「あ、じゃあ、こうすればいい」「じゃあ、これでどんどん進めて行こう」と。起きたことなんか忘れて、忘れたわけではないんですけど。そっちに行くから、「本当にそれなのか」というところが、多分足りてない。(No. 3 425-429) ・ なので、その時に、じゃあどうしようかと、一回聴いて、で、多分
--	--

その、問題に対して、表面的に考えてしまうのかもしれないですね。そういうところが多分あるのだろうなと思っていますね。(No. 3 461-462)

- そうですね。・・・、今本当によくないんですけど、多分、やりたいこととか、やりたい仕事が重要ということになってるような気がしているんですね。で、多分やりたい仕事というのは、一対一で向き合うことですし、あとは、あの昨年上手くいなくて、苦しい、苦い思いをしたので、そこは見返して、今年はしっかりと準備してやりたいので、そういったところは多分重要度高く思っているのかなど。思っています。(No. 3 505-508)

- なるほど、ビフォーアフターで言うと、さっきの我儘 ■さんの考え方って、僕も最初していたんですよ。例えば、「自分が正しいし、まあ、一般的に正しいでしょう」って。もう、「なんであっちの、ルール破っているのに俺が従わないといけないの」というところがあったんですけど。やっぱり、■さんの仕事の仕方を見ていると、「それは分かるよ」と。「まあ、だいたいにおいて、そっち考え方が正しい。正しいというか、正しいよね。ただ、目標があるじゃん。そしたら、もう、上司が困ったチャンとか、そのまた上司が困ったちゃん、ていう中で、そういう状況があるわけで。だから、それを上手くゴールに近づける、っていうのが仕事だよ」っていうことを言ったんです。そういうのは「ああ、なるほどなあ」と。「そうだよな」と。もう「正しいか、正しくないか」は、あの、大切というか、問題じゃないよなど。「どう、達成するかだよなあ」というのは、うん、常に思いますし、(No. 2 145)

■
■
■

■(No. 2 151)

■
■
■
■
■
■
■
■

	<p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted] (No. 2 153)</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted] (No. 2 155)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ そうですね、後は、なんとなく、例えば、いっくら切れ者できりきりして、きれっきれっだとしても、やっぱ、びりびりしているとあれで。やっぱり、ある程度の自信と余裕がないと、人って安心してもらえないというか、信頼してもらえないというか。まあ、そういうところかなあ、という。その技術レベルが大幅に変わったとは、まあ、そうですね、説得力とか信頼感とか、というところかなああって。まあ、僕自身もふわーってなったことで、なんかそういう、ピリピリ感というのは少しなくなったような気がしますし。(No. 2 163) ・ とりあえず、タスクを並べるのは今もやっていることなんですけど、それは徹底してやらなくてはいけなくて。あとは、それをもとにじゃあ何人人が必要かということ、多分進言しないといけないと思っていて。なんで、もうそれをアピールし続けるしかないかなと。と、思うんですね。僕そこで、何だろう、アピールせずにはずっとやり続けてしまうと、また自分がプレイヤーとして入って、多分
--	---

	<p>どんどん悪い方向に行くと思うので。で、それをやってしまうと案件として終わるのであれば、そこは、「タスクはこれだけあるので、人をこれだけアサインしてください」と正直に言わざるを得ないかなと思いますね。(No. 4 210-213)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ うん、あの、単に「人を一人ください」とか言っても、上司としては「何で？ どういった役割の人を？ どう突っ込めばいいの？」って多分、判断ができないと思うんですよね。(No. 4 219) ・ そうですね。なんで、そのタスクをまとめるのも、そのうちの1つなんですけど、まあ、これだけタスクがあって、これをヘルプしてもらいたいんで、人を下さいってそれは何人ですって、という言い方をすれば、どういった人が何の役割で入るのが明確に分かると思うんですよ。なんで、そう言った言い方をしてあげるべきだったんじゃないかと思うんですね。で、それをした上でアサインできないのであれば、多分それは僕の問題ではなくて、上長の問題になってくると思うので。なので、次回もし同じことが発生するのであれば、まあ、タスクを、タスクとともに人をどれだけ人をアサインしてくださいと、多分言わなければいけないのかなとおもいますね。(No. 4 221-224) ・ そうですねえ。多分に非常に細かいところに行ってしまうんですね。それは今もそうなんですけど。(No. 3 166-168) ・ 気になりますし、そこに。例えばこんなことが、今の話で言いますと、新入社員が「今こういう問題に一人直面しています」と。そこに対して「こういう策を打たないといけない」と、じゃあ「来年の研修でこんな入れたい」ということがあっても、そこって、結局もっと上の層に話すものではないんですね。もっと全体の話をしなないといけないです。そこが多分、全体観を捉えるのがちょっと苦手なのかなと思いますね。それで、多分、全体観を捉えるためには、過去の今までの何年にもおよぶ事例だったりとか、今の他社の動きだったり、世間の状況だったりとか、そういった鑑みて、多分打って行かないといけないと思うんですけど。まあ今も、あの、「こういうことがあった」「じゃあそれに対してはこうしよう」という対症療法的なところが私にはあるので、その辺なのかなと。(No. 3 170-175) ・ E: あー、上司への共有ですね。 <p>R: ■さん？</p> <p>E: はい (笑) やっぱり、早い段階でもっと情報をあげて置くこと、かな</p>
--	--

	<p>あ。うん</p> <p>R：それは早く言っておけば ■さんを上手く使えたということ？</p> <p>E：そうですね。まあ、最後に整理するところで課長のレイヤーでお話してもらったので。まあ、もっと早く言っておけば、そうしなければいけないことももっと早く分かったでしょうし。なんなりと知恵を頂けたと思うんですけど、「まあ、できんじゃねえの」という思い込みで動いたところもあったので、そこがちょっと共有が足りてなかったのかなと (No.5 164-168)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ なんかこう一定の成果を上げることによって、それに対する自信のかなって、というのもあるし。それとね、やっぱりちょっと、相手から見るとあれが違ってくるといものもありますし。まあ、そういうことなのかなって思いますけどね。まあ、多分、もちろん、制度も変わっていましたが、一番最初にいたころのこう、僕が発信して相手に納得させるという能力と、今僕が発信して相手を納得させる能力はだいぶ違うと思います。まあ、そういうことってあるのかもしれないです。(No.2 159)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員にみられた概念 ・ 問題・事象の表面的な様相（「上手く行ってない」という状況を感じるといこと）ではなく、問題の背景にある様々な要因や問題の原因と思われることなどについて気づいている状態 ・ 中堅まで成長してきて、次の段階に向けて一歩をすすめる時に「のこってしまった課題」（これまでの自分を成立させてきた「強み・弱み」が反映されている普遍的な課題？） ・ ■自分で仕事をコントロールしたい、それを実現するためには仕事の全体像を理解しておく必要がある。今の仕事は、仕事の複雑性×関係者の多さによる不確定要素大で、全体像がつかめない上に、「自分でコントロールできない」ことが多く、さらに自分のスキル・知識も不足している。故に自分の強み、成功パターンが活かせない。この状況において、自分がこだわっていること「自分で仕事をコントロールしたい」の自覚が強くなっている

概念名	No. 27 仕事観・信念 社会人としての役割規範
定義	企業組織で働き、組織貢献の対価として生計を立てる社会人として守るべき倫理感を大切にする仕事観・信念のこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ [redacted] (No. 1 98) ・ 多分、違うところに行くのは楽なんでしょうけど、 [redacted] [redacted] (No. 1 304) ・ こう自分がちゃんと模範としてやらないといけないなど、責任感ですかね。(No. 5 130) ・ 解消される、んですけども、うん、まあ、だからと言って2年生から全く一人で1つの案件をできる、というもののあるんでしょうけど、そうじゃないものがあるので、ずっと支援を、私にはもう1年くらいはなるんじゃないかと思っています。(No. 5 134) ・ 「社会のインフラをこう、携わるというのは、こんなに厳しいもんなんだな」というのを痛感(No. 2 64) ・ 自分が嫌なところ、やりたくないというのと、その業務をちゃんとやらないというか、その、というのはまあ別というか。(No. 2 78) ・ [redacted] [redacted] [redacted] (No. 2 82) ・ ただ、「みんな目標があるじゃん」と。「会社組織なんだからさあ、それを押して、ちょっと大人の対応できない？」って思うことは、思ったり、言ったりすることはあるかもしれないですね。もし、自分の目標だったりしたら。「ちゃんとやろうよお」って。(No. 2 117) ・ 僕、どっちかって言うと、社内でも「そうは言っても仕事だよな」って思っているんで、面倒くさがらないんで、 [redacted] [redacted] (No. 2 119)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3名にみられた概念 ・ [redacted] [redacted] [redacted]

	<p>がけていたんですけど、(No. 5 132)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ えーまあ新しいことを自分しかできないこと、新しい領域に自分が持っていけないと、いる意味がないなと思っている (No. 5 148) ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] (No. 2 28) ・ まあ、そうは言ってもサラリーマンなんで、自分が嫌なところ、やりたくないというのと、その業務をちゃんとやらないというか、その、というのはまあ別というか。まあ、まあまあまあ、逆に、ねえ、あの、つまらないことはつまらない仕事でやらなきゃいけないんですけど。 [REDACTED] ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] (No. 2 78) ・ 与えられた仕事以上のことというか、その、自分でね、こう工夫したりできる中で、別に確かに、通常の仕事では出会わないことでも、別に今インターネットも発達していますしね。本屋さん行けば本一杯売っていますしね、まあ、自分で考えて、自分でやって、うん。ということもできるんだったら、その中で業務との兼ね合いをみてできることっていうのはあるだろうなということで、やっていましたかね。(No. 2 80) ・ E : [REDACTED] ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] ・ [REDACTED] ・ [REDACTED]
--	--

	<p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>E: あー、多分、本当にそれはあるかもしれないです。今でも「もう、やだなあ」と思いますけど、あ、ちょっと今、心のどこかで、「まあ、あんときあんだだけ苦労して、お前もう、やったのに、もう終わり？」みたいな。</p> <p>R: という、</p> <p>E: そういう気持ちになることがあって「そうだよなあ」「なんか、あんとき、あんだだけ苦労したから、なんか簡単に投げだせないよな」みたいな。「まあ、もう1回やるか」と。そういう気持ちになりますね。(No. 2 82-88)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ やっぱりこう、心のどこかで、何かトラぶった時に、やっぱ、あの、本当に頼りになるというか。そういう会社人というか、まあ、それこそ人間というか、そういうのにどっかで憧れがありますね。確かに。うん、それはあります、うん。だから逆に、そういうようなキャリア形成したいなって、思っていたこともありますしね。 [REDACTED] <p>[REDACTED] 最初の部署の上司の人で。やっぱああいう時に、こう、なんていうかな、落ち着いていて、色々考えて、まあ全員がテンパっている時でも、それを解決できちゃうくらいの、こう胆力と技術力がある、なんかこう「恰好いいよな」って。というのは思ったことがありますね。(No. 2 137)</p>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員にみられた概念 ・ 自分が主導権を握っている、統制できている感覚が持てること。やらされではない。

	<p style="text-align: right;">(No. 2 70)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ お給料とか、出世とかは別に、なんかもうちょっと、こう楽しく仕事できるような、なんかこう、自分の中のしくみづくりとか、時間作りとか言うのを、していこうかな (No. 2 151) ・ そうね、だから、その話もあって、ふわっとなったのっていうのは、やっぱ、あの、不安、どっかで、やっぱ、「健康とか、家族ってやっぱ大事だよねえ」、ということで「何のために仕事してんだっけ」という感じで。まあ、心にとおって見ると、やっぱり仕事のための仕事というか、地位のためとか、お金のためとかもちろんあるけども、「お金ほしいけど、やっぱ、健康でいて、家族がもてたらいいよね」というところで、なんかこう、ふわっとしたのかなど。(No. 2 185)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 4名にみられた概念 ・ 当初から仕事と私生活のバランスをとりたいと考える () ケースと、ライフイベントとの関連から私生活の重要性を意識している () ケースに分かれた。年齢的な問題もあるか？

概念名	No. 30 仕事観・信念 他者への貢献
定義	顧客や関係者など、仕事に関わった他者に自分の仕事が役立ち、貢献できることが重要であるという仕事観・信念のこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ やりがいは、…やっぱお客さんから評価されるのが一番いいですよ。うん、お金払っていただいている方に評価していただくというのが、多分一番のやりがいにもずびつくかなとは思っています。うーん。(No. 4 128-130) ・ うーん、やっぱ「個人に任せてよかったね」というのが一番理想だと思うんですよね。「■さんに任せてよかったね」と言われるのが多分一番理想かなと思うんですけど、(No. 4 133) ・ まあ、そこまで出来ているかと言われるれば怪しいなあというものもありますけど、やっぱ、そこに対してお客様から評価いただくというのが一番いいのかなとは思っていますね。うん。(No. 4 134-135) ・ そうですね、やはり信頼関係が非常に大切だということですね。まあ、やっぱりほんとうに求めていることは何なのか？まあ、Win-Winではないですけど、本当に顧客の欲しているものは何なのかを、一緒になって考えて、まあやっていくということですかね。(No. 3 96-98) ・ まあ、それは、多分今の、例えば、まあ私がメイン担当になって、取り組んだこととして、今までは、当社の研修にグループ会社の新人も参加をするという立場でやっていたんですね。ただ、そうやってきますと、グループ会社の新人も、ちょっと疎外感を感じることもありますし、それぞれグループ会社が思っていることもあるので、折角一緒にやるんだったら、当社の研修ではなくて、グループの研修としてやっていかなくてはいけないと。(No. 3 99-100) ・ そうですねえ、例えば今の人事の話でいいますと、うーんと、結構あの、新入社員から結構相談を受けることがあるんですね。 ・ 「今、こういうことで悩んでいる」とか、「人間関係が上手くいかない」とか。そこに対して、結構入ってしまっ、まあ、そこを面談して、「じゃあ、どうしたらいいかな」とするんですけど、そこはある程度、その上司からもまあ、そこに、そういった対応については、もう全然一人で任せて置けるとは言っていたんですけど、ただそれだけじゃなくてもっと、全体の企画、あの、そうですね、今後3年間についてこんなことをやっていきます、とかそういう大きな話をまあ、私は大きく企画をして、分析をして、企画をし

	<p>ていかなくはならないんですけど、なかなかそこに、行ってない と。つい、あの、細かいところに行ってしまう。多分、それは、 ちょっとこの前上司とも面談をした時に話をしたんですけど、なん でじゃあ、ひとつひとつのことにしては、そんだけ責任感をもっ てというか、凄くやってるけど、なかなか、そっちの全体の方に手 が回っていないのか、という話をしたんですけど、多分あの、困っ て、何か問題が起きていることに対しては、それをなんとかしたい とすっごく思っていると思うんですね。(No. 3 177-180)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ …、まあ。そうですね。しっかりと新人と向き合って、というところ は大事にしようと思っていましたね。結構あの、まあ、これは、 新人育成のテーマとして掲げていたところに、まあ、萎縮せずにど んなことにもチャレンジできる新入社員になってもらいたいとい うのがあったので、まあ、そのためにも、自分の意見だったりとか、 わからないことだったりとかを、そのままにせず、すぐに何でも言 いなさいという形でやっていたので、そこは大事にしようと思って いましたね。(No. 3 279-282) ・ やはりあの、巻き込んでいくもっと伝えていくということでしょう か。まあ、これは営業の時から、巻き込んでいくというやり方を、 やってたんですが、なかなかそこが、関わる人全員に対してできて いなかったの、もう少し巻き込んでいって、あと思ったのは、なん ていうのですかね、お願いしていくというのか、振っていくとい うか。(No. 3 310-311) ・ でも、私はそうではなくって、ただ、あの困っている、自分と関わ った人で困っている人は、何とかそれを改善してあげたいとか、何 とかうまくいくようにしてあげたいという想いが非常に、持っている と思うんですけど。(No. 3 460) ・ そうですね、…。お客様の、うーん、システムなので、お客様が今 までより便利になること、苦勞されている点が解決されることにい つも忘れないようにと思っています。サービスなり、機器なりを売 ることはいろんな提案なり、あの、そのお客さんと発生するんです けど、あの売りたいものをこう売りたいくなるんですけど、結局それ をお客さんにつかってもらって、今困っていることが解決されないと、 やっぱりお金をかけてもらう意味がない、と思っているので、 やっぱり、まずサービス、製品ありきでお客さんを打合せなり、お 話を持っていくのではなく、お客さんが多分今困っていることが先 にあって、それって実は色々お話を聞いていると、例えば、このの
--	---

	<p>人をもう一人こっちにつければ解決するよねとか、あの、それって実は違う部署にお願いした方が解決するんじゃないですか、とか、あの別にシステムとか IT で解決しなきゃいけないことばかりではないと思うんですね。やっぱやり方で。だから課題を聴いて、IT なり、私に相談していただくのであれば、あの、こういう解決法でもお金をこれくらいかかりますけど、できますよ、と1つの解決する選択肢であるべきだと思っているので、押し売りにならないように、お客さんの困っていることが解決できるように、とそこのお話をまずいただける営業でありたいと思っています。頂いた時には、その費用対効果をちゃんとみせて、納得した上で入れてもらいたいなど。というところを1つ思っていますね。(No.5 63)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 責任感ですね。まあ、会社の制度としてきちんとトレーナーとして1年間の計画を立てて、この時までにはこういうことをできるようにと定めて教育するんですけど、うーん、もう少しできてほしいなあ、というところがあって。(No.5 118) ・ やっぱりその、色々考えなくていいことも、こういうセンター自体の構築だと検証ではなくて、もう本番なんで。それは楽しかったですね。(No.2 22)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 4名にみられた概念 ・ 社内顧客を含む

概念名	No. 31 理論上選択可能な選択肢 会社を辞める
定義	担当業務でトラブルや不本意な仕事を経験したことにより、この会社での仕事や職場が嫌になって会社を辞める選択をすること※理論上予測可能な経路のため実際には選択されていない
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ [Redacted] (No. 1 98) ・ [Redacted] (No. 2 66)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2名にみられた概念 ・ 実際には選択していないが言及されている

概念名	No. 32 理論上選択可能な選択肢 P-EFP : 適当にやり過ごす・悩まない
定義	以前とは異なる質・内容の仕事に就いて上手く仕事が進まないなどの困難に遭遇した時に、それに対峙せずに仕事を流したり、表面的に取り繕って仕事を完了させるなど、自分ごととして悩んだり、葛藤せずに済ませてしまうこと※理論上予測可能な経路のため実際には選択されていない
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> • [Redacted] (No. 1 188) • 甘え、そういう風に思っているから、 [Redacted] (No. 1 188) [Redacted] (No. 1 189-190) [Redacted] (No. 1 267-269) • お客さんとは上手くやれているんで、まあ、社内は最終なんとかなるかな、と思っていたんですけど。(No. 5 170) [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] E: うーん、そうね、お客さんに本当に利益なしでやって、でもできないですね。(No. 5 184-186) • [Redacted] (No. 2 64)

	<ul style="list-style-type: none">・ 「はあ、どうせ面倒くさいことになるんだろうなあ」という、疲れみたいなものはありますけど。(No.2 117)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none">・ 3名にみられた概念・ 実際には選択されていないが、言及されている（「適当にやり過ごす・悩まない」 ことができない気持ち・考え、として）

第6章 研究3：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 促進と内省支援の質的研究 分析ワークシート

<分析ワークシート>

発言例の末尾にある（No. X-YYY-ZZZ）は、Xが研究協力者を、YYY-ZZZが逐語録の段落を示す。また、Eまたは、無印は研究協力者の発言を、Rはインタビュアーの発言を示す。

なお、概念が統合されている場合は、発言例が重複していることがある。

研究協力者のプライバシーにかかわる発言ならびに機密事項は削除している。

概念名	No.1 手ごわいテーマを与える
定義	中堅社員の仕事を通じた成長のために、組織課題の達成に結びつく業務の中から本人にとっては相当に手ごわく困難な課題を与えること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ R: ちょっと、話を戻しますが、[REDACTED]に色々任せていくなかで、「自分で一回大きな失敗をして学んだらいいよ」とおっしゃってましたけど、「学んだらいいよ」時の任せる仕事というのは、そのプロジェクト系の難しい仕事で、1回転んでみたら?と想定されてますか? E: うーん、まあ、プロジェクト、うーん。そうですね、ルーティンで失敗したからと言って、そこまで変わらないと思うんですね。(No.1 137-138) ・ [REDACTED]仕事をとるとというのは、非常に大変なんです。値段を下げてとれば、とれるんでしょうけど。値段を下げれば、うち儲からなくなるので。価格を維持しつつ、うちの製品の良いところを買ってもらえるように持っていく、というのは非常に難易度が高いのですけどね。(No.8 148) ・ R: ありがとうございます。その仕事は、[REDACTED]すると、まだ、ハードルが高いというか、もちろん、そのレベルだから、やらないといけなないのだけど、[REDACTED]かなり頑張らないと、難しい? E: そうですねえ、性格的にちょっと苦手な領域かなと思ってます。(No.5 121-122) ・ R: 彼が自分で一人で計画して、回していく、他部署の人にも自分で進んでどんどん会いにいて、自分で仕事を回せるようになるというのが大きなテーマとして与えているよということなんですけど、この仕事というのは、先ほど「そう、簡単な仕事ではない」という話でしたが、そこで、彼が仮に失敗をしてしまったとしても、なんとか[REDACTED]さんの方で巻き取れる、リカバリーは効くぞという、ところは腹積もりはおありですか? E: ああ、もちろん、基本的にはテーマ担当者は私ですので、責任は私にあると思っています(No.5 131-132) ・ うんと、私にじゃなくて、技術のもうちょっと上の人とか、私の上司だったりとか、直接話をする、もしくは説明する、という機会を多く持たせて、持たせたいなど。結構、私が、出ていっちゃったら、何も勉強にならないと思うので。直接いろんな人と話をしていきな

	<p>がら、会社の人たちの考え方を直接聞く機会というのを、多く持たせていきたい。(No.3 130)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ だから、本人は私のところに、来てたというのもあったのですが。うん。まあ、ただ、その、やっぱり、その、知識が、経験がないがために、仕事に対する自信をもてていない。思い切った判断ができない、まあ、弱みでもあり強みでもあるのかもしれないけれど、やっぱり、そういったところをね、やっぱり、しっかり自分は自信をもって、しっかりと判断・決断をできるようにしてあげる、「何のために、どうするべきなのか」。で、まあ、特に、その、強みである勉強熱心というところがあるので、やっぱり、そういったところの経験とか機会を創ってあげれば、まあ、そういう弱みを克服すると同時に、出来るでしょうと。(No.6 55) ・ R: いえいえ、すごく、■さんは、さらっておっしゃってますけど、すごく大変ことをされようとしているのだなということは伝わります。生意気ですけど、まったく部外者ですけど、既存のやり方になれて、今のご飯を必死に追わないといけない人に、新しいことを一緒にやれって、すごく、ある一瞬矛盾することを要求するじゃないですか。 <p>E: はい、そうですね。</p> <p>R: 特に、今日の数字が行かない時に、人って、どうしても今日の数字に走るじゃないですか。</p> <p>E: ええ</p> <p>R: で、そういう時に、「それは、あるけど、先のことも計画的に仕組んでやってよ」って、実際にやらせる側からしたら、凄い難易度の高いことだなと思って、伺っていたので。</p> <p>E: そうですね、確かにこう、やっぱり、「やらせる」という言い方は失礼なんですけど、まずは、自分がやって見せて、ということは非常に大事だなと思っていますので。自分がやれないことは下には求めないようにしています。(No.7 30-36)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ E: うん、なんだろうなあ。まあ、色々あるんですけど、色々あるんですが、一番言ったのは、私もそうなんですけど、「知識はあって当たり前です、僕らは。もう、プロなんで、知識はあって当たり前。なので、知恵を出しましょう」と。というところを一番言ったところですかね。 <p>R: 「知恵を出す」とおっしゃったことの中身、というか、意味・目的はどんなところですか？敢えて「知恵」という言葉が使われたのか？</p>
--	--

	<p>E: やはり、一人ひとりが、レベル感は当然違うと思うのです。経験値も違いますし、まあ、社会に出て、転職してきた人間もいれば、ずっと当社でいる人間もいますので、経験値だったり、そういった職歴も違うのですけど。その、レベル、レベルで「一人一人が、きっちと、考える、という力を持ってほしい」という意味で、使いました。(No.7 102-104)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ あの、こっちのメールにも書いたのですが、言葉の勉強と一緒に、ビジネスも自分自身が、マイルドな条件で時間をかけてじっくりやるのではなくて、厳しい条件で、短時間で仕上げていくという経験を積まないと、うん、人って上に上がって、上のレベルですね、には上がっていかないなと思った(No.4 12) ・ 負荷はかける、かけるんですけど、(No.4 34) ・ うーん、あの、言い続ける。あらゆるチャンスでもって、ああ、今私が気を付けているのは、あの、プロジェクトとか大げさなものではなくても、あらゆる会議で、彼に司会をしてもらいます。あの、やはり、私が沢山しゃべって、で、彼が議事録をとるというスタイルが、多くなっちゃってたんですね。で、ちと、それでは、彼は、あんまり、前に出てこないの、なるべく、「明日の会議は貴方が司会やってください」と、言うことを、前もってということで、準備を促すのと同時に、あの、積極的に会議をリードするんだよという意識を持ってもらいます。これの繰り返しだと思っているんですよ。うん。(No.4 157) ・ うん、はい。それは、例えば、海外に出張に行かせたりだとか、あと、他工場に、まあ、例えば、僕が前にいた現場だとか、そういったところに出張ベースで、行かせたりだとか、そういったところをやって視野を広げさせたいなと思っています。今の現場だけじゃないということ、教育していきたいですね。(No.2 167) ・ そうですね、一番若い [REDACTED] というのは、まあ、もう少し。まあ、営業職なので、私、直接営業をやってきたわけじゃないんで、あんまり、こう、具体的なところを指導できないのですけども。とはいいつつ、まあ、日常業務の中ですね、何か成功体験というか、そういったことを経験させるように持っていきたいなあと思っているのですけどね。(No.8 49) ・ ああ、そうそう。そうですね、あの、これもやっぱり成功体験ですね。新しいモノをとったという実績があれば、まあ、「こいつに任せおいても大丈夫だろう」というように、工場サイドも思うんですけど。まだ、ちょっとその辺が、ないので。その辺の成功体験を、
--	--

	<p>積みせるというのが、私の、今年度のテーマかなと思っているのですけど。(No.8 71)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ えー、まあ、そんなたいした覚悟はないんですけどね、ええ。うーん、どうでしょう。うん。うーん。あまりそこまでは考えていないのですけど、 [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] 丁度良い事業売却という、ミッションがあったので、うまくハマったのだと思います。たまたまだと、思いますけどね。(No.8 144) ・ なんとかね、 [REDACTED] [REDACTED] 仕事をとるとというのは、非常に大変なんですよ。値段を下げてとれば、とれるんでしょうけど。値段を下ければ、うち儲からなくなるので。価格を維持しつつ、うちの製品の良いところを買ってもらえるように持っていく、というのは非常に難易度が高いのですけどね。まあ、そこを何とかね、(No.8 148) ・ その彼は、もともとある [REDACTED] 任せてます。これは、彼は、少し引っ込み思案的なところがありましたので、そこは、営業ですとか、我々当然、製造部と方とのやり取りって必須で関わってきますので、やっぱり彼のコミュニケーション、もしくは、会社の中での、彼の顔が見えるようにする、ということ、他部署と交渉できるような、この製品全体を、君が主体的にやってよと。今、お任せしている状況ですね。(No.5 83) ・ R：これって、 [REDACTED] さんの側でも腹を決めないといけない、変なところにいきなり出すと、ばしっとやられるじゃないですか。 <p>E：そりゃもう</p> <p>R：そのあたり、どこから階段を上らせようとかありますか？</p> <p>E：やっぱ、一番身近なところで、今担当している技術の方の、ただ、いつも話している人じゃなくて、その、そのマネジメントをしている人と。(No.3 131-134)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ なんか、そういう風に、色々な経験だとか、そういうのを積みせて、色々こう、仕上げたりしているのです。(No.2 43) ・ そういうね、その、例えば、その担当を、そういう（知識、経験が身に着く仕事の担当）のに、変えてあげたりとか。そういう、機会を、本人も望んでいたりとか、そういう場面の時には、極力そうい
--	--

	<p>う風にしてあげて。だから、学ぶ機会を創ってあげるだとかをやっていくことだと。(No.2 47)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ やっぱり、そういったところの経験とか機会を創ってあげれば、まあ、そういう弱みを克服すると同時に、出来るでしょうと。そのねらいもあったのですね。(No.2 55)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員にみられた概念 ・ 部署の組織ビジョンを達成するための人材育成課題とのリンクを上手く概念化したい。 [REDACTED] 「自動化、省力化でヒトでなくては出来ない仕事をする→自分で考える人材が必要→中堅社員に自分で考えて動ける人になってもらう→自分で考えなくてはいけない PL 業務をアサイン」 ・ 中堅社員本人にとっては相当にタフで大変な仕事、でも上司から見れば仮に失敗してもフォローできるレベルの仕事というニュアンスを出したい ・ 「成長につながりそうな仕事をみつける」と統合

概念名	No.2 やってほしいことと本人の特性・志向をすり合わせる
定義	仕事の割当てに際して、役割期待について何をやってほしいのかを中堅社員本人が理解できるように具体的に伝えること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ そうですねえ、主任の方はその、まあ、二人ともそうなんですかね、弊社の人事評価のシステムが、まあ、半期ごとに評価と次のこれからの半年の目標設定するのを、直接の上司である私と必ず一對一の面談をする、そういう時があるのですけど。ちょっと、他の人がどうしているのかを、実は、社内とは言えよく分かっていないのですけど。自分は、時間をとるようにはしています。で、その少なくとも、最低でも、そこで、どうしてほしいのかということは言って、言いますね。(No.5 89) ・ うん、なんだろうなあ。まあ、色々あるんですけど、色々あるんですが、一番言ったのは、私もそうなんですけど、「知識はあって当たり前です、僕らは。もう、プロなんで、知識はあって当たり前。なので、知恵を出しましょう」と。というところを一番言ったところですかね。(No.7 102) ・ やっぱり、目標そのものが、きちんと、会社の方針に沿っているのかどうかということと、まあ、その難易度ですよ。もっと、上のレベルを目指せるんじゃないのかとか。ま、そういったところは、気を付けてます。(No.8 104) ・ 無理強いできないけれども、やんなきゃいけないことは、やんなきゃいけないという、そのバランスですよ。ここはやってもらえるか、ここは、どう思っているのか、で、仕事の量としてはどうかというところは、常に聞きつつ。(No.3 104) ・ まあ、最低限は方向性と、毎年大きい目標とか、こうあるのですね。例えば、安全とか、収益だとか、環境だとか。そういったような、色々あるんですね。まあ、それは会社の方針がそうなっているんですね。まあ、そことのつながりというのは、あるんですけど。(No.6 77) ・ だから、よく、やっぱり、期初のところ、その、部下が、自分で目標を設定したところと、私が考えているところが、本当にちょっと、あっているのか。やっぱり、そこで、もし、ちょっと、違った考え、間違いがあるんだったら、訂正してあげて、やっぱり、その部下がちゃんと「ああ、そういうことか」「なるほどね」という理解、しっかりできるように、やっぱり、そういうところを包括してまず、設定しています。(No.6 77)

	<p>ければならないので、という大前提があるので。無理強いはできない。(No. 3 104)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ うーん、まあ、ただ、やっぱり、全員がね、色々なね、やっぱり足りない知識があるんですよ。うん。やっぱり、そういったところを経験していない。やっぱり、学んでない。いや、そこなんで。だから、それが、それぞれによって違う。(No. 2 47) ・ と、それぞれの、その個人の力量、やっぱり、今、足りない部分だとか、その、そういったところを、じゃあどう伸ばしていくのかというところを、しっかりそういったことを、目標に掲げてもらうと。(No. 2 77) ・ [REDACTED] [REDACTED] 負荷はかける、かけるんですけど、[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]そこは人を観て、あの、アクセルの踏み具合を調整しています。(No. 4 34)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員にみられた概念 ・ 組織要望と個人欲求の統合 ・ 「仕事の割り当て：やりたいこととやってほしいことの統合」 「仕事の割り当て：部下の特性を踏まえた割り当て」と統合

概念名	No. 3 課題を自覚させる
定義	中堅社員に、本人の仕事を進め方の課題を指摘し自覚させること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ [redacted]やはり、「自分達も変わらないといけない」、という感覚は皆さん持ってきているようです。じゃないと、仕事がなくなる。(No. 1 43) ・ R: その方は、自覚はあるんですかね? E: ああ、あるみたいですね。あの、そこは自分の弱点だと。自分の口からも言ってますね。 R: 弱点だと。 E: うん。 R: わかっちゃいるけど、できない? E: そうそう (苦笑)。そうそう、そうそう、そうみたいです。(No. 4 78-83) ・ ああ。ああ、まさに。去年面談した時に同じようなことを言っていましたね。(No. 4 89) ・ R: ご本人は、自分の弱みを、上手く調整できないということについては、自覚はある? E: あると思います。まあ、それなりに一生懸命、考えてやっているので。一定の評価はしているんですけど。うん、ただ、ちょっと、仕事のスピードが少し遅いかなと思いますね。(No. 8 72-73) ・ [redacted] [redacted] [redacted] (No. 8 132) ・ E: あの、彼とはちょっと、私とは、本当に思ったことを何でも言える中ですので、私は都度、そういったことは、機会があるごとに話しています。で、ですので、本人は、理解はしていると思います。 R: でも、言った時は「はい、わかりました」という感じだけど、直らない? E: ははは、(苦笑)。うーん、この点に関して言うと、強く言わないと、動きは、ないですかね (苦笑)。(No. 5 67-69) ・ で、まあ、こういう色々製造というのを、色々、管理とかするのに、経験がない。で、現場の経験もない。というので、まあ、「どうしていったらいいかわからない」というので、色々と相談があったんですね。(No. 6 49)

	<ul style="list-style-type: none"> ・ やっぱり、そういう、あの、モチベーションといますか、そういったところが落ちかけていたというのもあったし。うん、で、あの、さっきも話しましたが、じゃあ海外とか、いろんなそういうところの、自分が本当に将来、そういうのを目指してやっていきたいのだけど、じゃあ、そのためにはどういう、経験とか知識とかがいるのかを。(No.6 55) ・ R:この方は、ご自分のそういった、ちょっとした、遠慮がちというか、自分の語学があまり得意ではないから、こう、引っ込んでしまうということは、課題感をご自分もお持ちなんではないでしょうか。 <p>E:あの、よく理解していると思います。(No.7 55-56)</p>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 5名にみられた概念 ・ 仕事の割り当てで最も行われるが、それ以外の場面でもあるか?

概念名	No. 4 ルーティンワークは任せられることを確認する
定義	中堅社員に、通常業務・ルーティンワークについて任せられる状態にあることを確認すること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ そうですね。あの、基本的に [REDACTED] はあなたがやってください、という形で、同じ業務を基本的にやって、(No. 1 28) ・ E: そうですね。あの、全然ダメという感じではないです。今、悪い点だけを言ったので。常にそういうイメージをお持ちになったかもしれないですけど、あの、基本的には自分で考えて、これで大丈夫だろうということで、やってますので。それほど、大きなミスにはつながっていません。コミュニケーション力はありますので。はい。 <p>R: 1 回言われれば、同じことはしない？ 繰り返さない？</p> <p>E: そうですね。(No. 1 94-96)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ あの、日常業務については、はっきり言って、任せてます。(No. 1 105) ・ 後のところは、それぞれのやり方に任せて、 [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] (No. 1 105) ・ R: じゃあ、そこはもともとのメンバーの皆さんの情報共有ができていた状況なので、まあ、そこに任せてルーティンは特に、実質的にやれていることもあるから、定期的に [REDACTED] さんの方から見て行かなくても、動いているし、大丈夫だし、という状況があるということですね。 <p>E: はい。そうですね。(No. 1 110-111)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ はい、いくつかプロジェクトをもっておまして、大きなプロジェクト、小さなプロジェクト、あるんですけど、そのそれぞれのプロジェクトの、リーダーを任せています。(No. 4 26) ・ その通りです。あの、国内外の社内関係者と一緒になって、短期、または少し中期的なものの、プロジェクトのリーダーをしてもらっています。(No. 4 28) ・ R: 日常の進捗管理、日々、日日のお仕事の進捗管理というのは、先ほどは、朝、まず、顔を見て、状況を見るというものもあったんですけど、業務の進捗具合というのは、どういう風に見てらっしゃるのでしょうか？ <p>E: もう、そんなに、きめ細かくは、見てないですね。</p>

	<p>R : [REDACTED] [REDACTED] (No. 2 123-126)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ああ、ちょっと、そうですね、通常業務は任せられるんですけど、(No. 8 152) ・ あの、技術ですから、データ取っていかうとか、という、しっかりとやってくれるんですけど。(No. 5 81) ・ 彼は実験計画の段階で、話してくることもありますし。あの、結果に関しても、もう、すぐに出たら「面白いです」と、出てきますし。そういった意味では、身体動かす実務的なところは、もう。私はどちらかという、テーマの、本当にこう、それてきたものを戻すとか、私の化学の知識としてのアドバイスをしたりですとかですね。それくらいで、十分だと考えますね。(No. 5 110) ・ 今は結構彼に、お願いしている仕事はビジネス上重要な、位置づけの製品を担当してもらっている。(No. 5 142) ・ ちょっと、あの、[REDACTED] 日常でやっていることなので、いいんですけど。(No. 3 91) ・ もともと、配属されていたところというのが、やっぱり、作っているものも限られているし、うん、まあ、そこでやりつくしたということはないでしょうけど、[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] (No. 6 55) ・ まあ、当然ですけど、製品知識は当然ありますと。で、色々なコスト意識、数字面においては非常に強い。お客様からも非常に好かれる。(No. 7 52)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員にみられた概念 ・ 日常業務場面での仕事ぶりから確認している ・ 中堅社員なので定型的業務は安定的に遂行できることが前提

概念名	No.5 ゴールイメージを共有する
定義	中堅社員に対して、仕事の目的や意図と、成果や達成状況のイメージ、そこに至るまでの道筋や流れを示して理解してもらうこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自分が作っている資料なんかも、渡して「こういう流れで、資料ってわかりやすいんだよ」とか、ということを説明しながら、その、資料一つにしても、その資料で相手に何を伝えたいのかということを知るように、その資料を順立って作ることが大事ですよ、ということを説明しながら、実際に彼に作らせるとかですね。(No.7 149) ・ そうですね、あの、私自身も試行錯誤をしまして。そのの面に関しては。こう、まあ、半年ごとにやるのですが、やっぱり、今期はこうしようとか。こうやってみようというのは、グループのミーティングでも、「今期はこうしましょうとか」「今年は、ちょっと時間軸を置きながら、最終的には僕はここを目指しているから、今年の終わりはここ、だから今期の終わりはここだ」と、ようなことを本人と話をしながら、できるだけわかりやすくはしているつもりなんですけど。(No.5 92) ・ あの、常に、私、よくしゃべる方なので、理想というか、理想系というか、先ほど言った、そういうことをすることで、どういうメリットがある、どういう便利が出てくるのかということ、まずは、言葉で説明して、知る機会を多くして、で、腹落ちしてもらわないといけないなと思っていて。(No.3 93) ・ 「これは、相手のことを考えてみるような作りにして」とか、「どうでもいいから、あなたの考えたやり方でいいけれども、私が、見やすく楽になるような資料で出して」とか、選択権は本人たちに与えているですね。ただ、目的というか、直してほしい意図というのは、ここだよ」というのを伝えて。全部、私が答えを出すのではなくて、「これにたどり着くための、やり方はあなたたちが考えなさいよ」という感じで。(No.1 123) ・ そうですね、確かにこう、やっぱり、「やらせる」という言い方は失礼なんですけど、まずは、自分がやって見せて、ということは非常に大事だなと思っていますので。自分がやれないことは下には求めないようにしています。(No.7 35-36) ・ やはり、資料を、社内の資料を、色々なまとめ方とか、通し方というのが、私は常々思っているのですが。かなり個人差があつて。とにかく、要点をきちんと整理して、報告すると。それを、すごく、

ダラダラと長く文章を作ってですね。で、結果、何をやりたいのが、分からないとのが、結構いるので。最後は、まあ、「自分がやったら、こういう風にまとめる」というのを、示してあげているのですね。

(No. 8 75)

- ・ 仕事の、私のやり方は、「見せよう」というスタンスでやっていますね。はい。(No. 5 138)
- ・ E:あの、基本的にそうですね。今まで。あの、えっと。私もともと、技術員だったんですよ。で、海外経験しまして、2014年に海外から戻ってきて。この マネジャーをしています。ですけれども、ま、2007年からマネジャーをやっていますので、基本的な方針というのは変えていなくて。うん、まず、自分で私がやって見せるということをいつも念頭に置いています。

R: 率先垂範でいらっしゃるのですね。

E: 率先垂範、そうですね。あの、お客さんのところに行って、ま、基本的には英語になるんですけど。海外ですから。そこでの発表とか、いろんなディスカッションも、もう、現時点でも私が中心となって、やって、若い人たちと一緒に連れて行って。横で見させて、「次からは、あるいは次の次からは、貴方がやるんだよ」という意識づけをしています。(No. 4 49-51)

- ・ E:うん。それであると、会議のやり方なんですけど。あの、まあ、私は、お客さんのところにも行くんですけど。うん。お客さんのところについて、ホワイトボードあるいは、紙なんかがあれば、私は真っ先にペンを持つんですね。で、そこに、今日のあなたたちと話をしたいこと、を書き出すんですね。

R: アジェンダをバーッと先に書き出す?

E: 書いて、議論が始まると、もうなんでしょう。線を引いたり、書いて、「こうです、こうです、こうですね」、という、ま、「参加者全員で同じ絵を見る」という、のが大事だと思っているので。それって、私がペンを持つことの、当社のメリットは、当社が求めている方向に、誘導できる可能性が高いのですね。まさしく、これ会議のリードだと持っているんですけど。当然お客さんは Win-Win にならなれないといけないんですけど。うん、なるべく、こっちが優位になるように、そういった姿勢で会議に臨んでいるのですね。うん。で、それを、彼にもずっとこの2年間見せてきているので、うん。ホワイトボードに立つことも、彼は、多くなっています。(No. 4 168-170)

	<ul style="list-style-type: none"> ・ どう進めていったらよいのかを悩んでいたりすることとか、逆に自分はこう考えているということとか、私が考えているところとか、そういうところをすり合わせたりして、うん。(No.6 77) ・ R: 例えば、どんな風に? <p>E: まあ、あの、週に2回くらいは、呼んでミーティングしたりとか。課題の整理なんかはしょっちゅう、するようにはしています。(No.8 80-81)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「今年は、ちょっと時間軸を置きながら、最終的には僕はここを目指しているから、今年の終わりはここ、だから今期の終わりはここだ」と、ようなことを本人と話をしながら、できるだけわかりやすくはしているつもりなんですけど。(No.5 92) ・ あ、あります、あります。今日も、XXXXXXXXXXと会議をしたんですけど。もう、彼積極的に司会をやってくれて。うん。結構、私も横で聞いていて。なんかこう、うん。彼の会議になってきたなと思いましたね。(No.4 166) ・ 選択権は本人たちに与えているですね。ただ、目的というか、直してほしい意図というのは、ここだよ」というのを伝えて。全部、私が答えを出すのではなくて、「これにたどり着くための、やり方はあなたたちが考えなさいよ」という感じで。(No.1 123)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 7名にみられた概念 ・ マネジャーとして自分の中にゴールイメージがあることが前提 ・ 仕事の難易度、部下の熟達状況に応じてロードマップ作成は部下に任せてもよいし、一緒に検討するのもあり ・ 「ロードマップを一緒に描く」「率先垂範で手本を見せる」「仕事の進め方は任せる」と統合

概念名	No.6 試行錯誤やトラブルからの学びを想定しておく
定義	中堅社員が与えられたテーマに取り組む中で、試行錯誤や小さな失敗、トラブルに見舞われ、それらへの対処を通じてどのような気づきを得て学びを深めていくのかを想定していること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ ただまあ、それで言っても、現場だけではダメでなんでね。やっぱり、設備知識だとか、それ以外のところも、やっぱり、まだまだできないところもあるんで。まあ、それはまた、2年後とか、その辺になった時には、そういう専門性の部署があるので、そういったところで2年後は勉強で、 [REDACTED] [REDACTED] 部署異動させながら、経験させて、ということもやっていますので。一例と言ったら、そういうのもありますね。(No.6 49) ・ あとは、その、海外のですね、お客様と面談をした際に、彼は、その、語学があまり得意ではないので、どうしてもこう、遠慮勝ちに、いわゆる、うちの海外販社のスタッフに日本語で話して、で、彼が(海外販社のスタッフ)がそれを英語にするとか、中国語にするとかして、それで会話をするのですけど。えーっと、そうなってくると、どうしても、打ち合わせのリーディングというが、海外販社のスタッフになりがちなんですけど、えっと、決して言葉ができなくても、お客様の目を見ながら話したりとか、所謂白板に色々書いたりですとか、立ち上がって説明したりというようなことをすれば、この、お客様からも「ああ、彼がリーダーなんだな」と、いうところが分かるのですけども、そういったところが、まだまだ、こう、まだ、慣れていない部分があって、そういうところをブラッシュアップさせてあげられるように、日々しているというところがあります。(No.7 54) ・ まあ、あとはあれですよ、お客さんに行く時に、なるべく、「一人で行ってもらおう」とか、こう「なんでもかんでも、上司がついていくですとか、そういうことをやらせなかったり」ですとか。そうですね、まあ、いろんな会議資料もなるべく、作らせる。(No.7 149) ・ お客さん、対外的に、お客さんのテーマを持たせるとか、まあ、社内であっても、自分の部内ではなくて、別の部署、具体的に言うと、製造、我々は製造するグループの人とやり取りをしているのですけど。そことやるようなテーマというのを、彼に与えることで、えー

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今の職場のことしか知らないのです、その、対応が、今までやったこと、今までの経験の範囲でしか、対応できないのですよ。(No. 6 83) ・ やっぱり、プロジェクトリーダーをやらせながら、まあ、経験を積んで行って、やっぱりまだリーダーと言っても、まあ、ところどころ、甘い、詰めが甘いようなところがありますので、ミスも経験させながら、まあ、最終的には、こういうプロジェクトの本当の、まあ、リーダー、マネジャーの代わりになるようなリーダー的な役割を担えるような、詰めも出来るような人になってほしいなあと思います。(No. 1 79) ・ 知識が、経験がないがために、仕事に対する自信をもてていない。(No. 6 55) ・ あとは、その、海外のですね、お客様と面談をした際に、彼は、その、語学があまり得意ではないので、どうしてもこう、遠慮勝ちに、いわゆる、うちの海外販社のスタッフに日本語で話して、で、彼が(海外販社のスタッフ)がそれを英語にするとか、中国語にするとかして、それで会話をするのですけど。えーっと、そうなってくると、どうしても、打ち合わせのリーディングというが、海外販社のスタッフになりがちなんです、えっと、決して言葉ができなくても、お客様の目を見ながら話したりとか、所謂白板に色々書いたりですとか、立ち上がって説明したりというようなことをすれば、この、お客様からも「ああ、彼がリーダーなんだな」と、いうところが分かるのですけども、そういったところが、まだまだ、こう、まだ、慣れていない部分があって、そういうところをブラッシュアップさせてあげられるように、日々しているというところがあります。(No. 7 54) ・ やっぱり、しっかり自分は自信をもって、しっかりと判断・決断できるようにしてあげる(No. 6 55) ・ あの、とにかく、ちょっと迷ったときに、どういう判断をするのかというのが、ちょっと心配なんです。まあ、いろんなところで、えっと、判断しないといけないと。担当者レベルで判断するということ、管理職のレベルでということをきちんと把握できるのかというところも、心配なんです。ね。 <p>R:そこが、自分でやっちゃっていいのか、■さんを巻き込まないといけないのかの、判別がまだちょっとつかないところもある？</p> <p>E:そうですね。(No. 8 152-154)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ うーん、そうでしょうねえ。少しちょっと、やっぱり、仕事量が、
--	--

	<p>多い、集中している、私の反省を含めてという意味では、「そうかなあ」と思いますね。ある程度、こなさないといけない、というのも、XXXXXXXXXXこなさないで、ですね。例えば、マネジャーになった時には、いろんな仕事がかんどん出てくるので、優先順位を、今日返せる仕事は今日返さないといけないというようなものは、ちょっと、彼は後回しにしているのかなというようには考えますね。(No.5 71)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ちょっと彼はなかなか、判断が甘いというか。なので、いつまで経っても、私の方、もしくは、必要な人への報告が、遅くなってしまふ。こちらが痺れを切らしてじゃないけど、「あれ、どうなった？ひと月前にちょっと指示したけど、あれは、今どうなっている？」という、聞くとすぐに出てくる(苦笑)。それは、もくもくと仕事をやっけていて。確かにやっけていますけど。そういうところが、ちょっと彼の課題というか、まあ、うん、彼はしっかりそこを直していかないと。(そうすれば) やっぱり周りからの信頼度が上がっていくので。評価は今よりは上がるのかなと思いますね。(No.5 81) ・ あの、効率的にプロジェクトを進めていくという点は、学んでほしいと思います(No.4 71) ・ その観点から言うと、若いひとたちには、きちんとした目もち、判断してほしいという気持ちは当然出てくるし。(No.3 174) ・ まあ、ところどころ、甘い、詰めが甘いようなところがありますので、ミスも経験させながら、まあ、最終的には、こういうプロジェクトの本当の、まあ、リーダー、マネジャーの代わりになるようなリーダー的な役割を担えるような、詰めも出来るような人になってほしいなあと思います。(No.1 79)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 7名にみられた概念 ・ 業務遂行時のロードマップにおけるリスクの想定であり、部下の経験学習ポイントの想定でもある ・ 対極例としての「成功体験からの学び(これをやり遂げると、成長できる)の想定」はあるか?→言及はNo.8のみ。概念化しない ・ 「気づいてもらいたいポイントを設定する」と統合

概念名	No.7 段階的な足場かけ・足場はずしをする
定義	中堅社員の成長段階に合わせて、マネジャーがフォロー・サポートをする内容・範囲を変えていくこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ あのと、そういう場面で、色々な知識とか、いろんなことを得る機会をね、こう、上手く与えてあげて、気づくところまで、まあ、そういう話までも私は結構やったりするのでね。(No.6 43) ・ で、だけど、やっぱり、色々な、そういう海外だとか、そういったところでマネジメントやっぱりやっていこうとなると、やっぱり、そういう現場だとか、そういったところの、本当の実体験を、経験してやらないと、なかなかこう、いきなり管理する立場に入っても、難しいと。 [REDACTED] [REDACTED]「じゃあ、俺の下で、例えば私の下で、一回現場経験というのを積んで、やってみるか」とで、本人は「やってみたい」と。で、そうしたら、そういうのを実際に動いてあげて、私の部下にして、部署を異動させてあげて、まあ、先ほど言ったように、私のところは、海外とも、色々主力で作っている、こういう製品群とかのモノづくりというのを、やっぱり、知識として得ることで、やっぱり、海外とかとも、色々仕事ができるということもあるので。で、まあ、そういう経験を積ませて。また、管理スタッフみたいな感じで、まあ、管理する立場に、また、あげてあげたりしていたんですけど。まあ、そういった人間なんかは、現場経験を一年半くらいさせたんですけど。そういう、現場が、どういう、それぞれが動いて、こう仕事をしているのかというのを、分かっているだけで、やっぱり、今までの、前にやっていた考え方というか、進め方とは違って、その、仕事のやり方も変わって、成長したというところは一例としてありますよね。(No.6 49) ・ あのと、まあ、当初からそういう形でやるようにしていますけど。特に、彼も、そろそろ、こう、マネジャーの昇格の試験を受ける資格を得られるレベルに、年齢的にも、等級的にも近づいてきていますので、特に去年くらいからはそういった場面を多くして、なるべく口出しをしないようにしています。(No.7 64) ・ まあ、細分化して「どれがわからないか？」というのを、自分で気づかせて、「じゃ、これはこうやればいいよ」という形で、少しずつ教えながら、まあ、少しずつですけど、(No.1 51) ・ うーん、まあ、ちょっとですね。別の事業をやっていた人なんで。

	<p>経験値がまだまだ低いということがあって、そこは下支えしてやらないといけないのかなというのがあるんで。 [REDACTED]</p> <p>[REDACTED] (No. 8 88)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ [REDACTED] まあ、経験値が低いところはフォローしてあげないといけない。(No. 8 90) ・ そうですね、ちょっと周りが、 [REDACTED] やりたいと思っているのですけど。(No. 8 150) ・ そこで、電話ですと、なかなか、顔が割れてない時は、性格的に難しかったですね。積極的に連れて行って、現場の人と、まあ、良いかどうかは別として、呑みに連れ行ったりですとか。そういうことをすると、まあ、製造の方の方が、彼を気に入ってくれて。直接彼に、ccというか、相談が行ったりするように、なりましたので。あの、ここ1年は彼の中で、ある程度、製造案件に関しては動けるようになったと評価しています。(No. 5 122) ・ 彼が今、何をやっているのかって、それとお客さんへの報告、やり取りについては、必ず、今ですと、メールでccを必ず入れなさいとか、そういったことを含めて、指示をしていますし。知らない中でやっているのは、先ほど言った違うルートで、見ているというところがあるので。あんまり、彼が、今、仕事を失敗するという心配はしていません。(No. 5 134) ・ うーんと、ああ、これはもうそうですね。あの、うーん。ま、基本的には、彼のプロジェクトは彼に任せて、私は会議とかも出席、できれば、したくないのですけども。まだ、している理由、(出席)しているんですね。(No. 4 67) ・ やっぱ、一番身近なところで、今担当している技術の方の、ただ、いつも話している人じゃなくて、その、そのマネジメントをしている人と。あの、いくらでも私がフォローできる距離にいらっしゃるので。私の方がよく知っている人もいますので。あの、まあ、事前かもしれないし、事後かもしれないけど、フォローしていきながら、彼にきちんと、話しをして、前面に出て話しをしてもらって。そこで、あの、上の人たち、いわゆる上司に、マネジャーのクラス、もうちょっと上のクラスの人たちが、どこに関心をもって質問してくるのかを体験してもらえないかなと。私ができるフォローは絶対しますけど。(No. 3 134)
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> ・ そうですねえ。まあ、任せられるところと、ある一定のところは、やはり役付きが入らないと、XXXXXXXXXX そういうところは、相手が役付きであれば、やはり「担当から行くのは、筋が違う」とはねつけられるのも結構ありますし。も、それも相手次第。そこは「こういうのやろうと思うんですけど」と、相談があれば、「これだったら、こっちの方がいいんじゃない」とか、午前中もそういう打ち合わせだったので。(No. 1 134)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 7名にみられた概念 ・ 「試行錯誤やトラブルからの学びを想定しておく」との違い。こちらは、中堅社員の成長段階に合わせた支援の検討であり、中堅社員の業務遂行がスムーズにいくために行われるもの ・ 「リスクを低減するためのフォローをする」と統合

概念名	No. 8 部下の成長・変化の様子を見逃さない
定義	仕事を通じた中堅社員の成長や、よい変化が起きている様子タイミングを外さずに把握して、成長度合いを確認していること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ もう、書記も司会も、人前での発表も、平等に割り当てるようにしたので。かなり、昔とは変わってきたという印象はあります。(No. 145) ・ E: まあ、2年前、来た時に比べたら、それはかなり進歩していますね。 R: よくなってきている? E: ええ、それは。そうですね。2年前のことを想えば。うん。(No. 4 73-75) ・ あ、あります、あります。今日も、[REDACTED]と会議をしたんですけど。もう、彼積極的に司会をやってくれて。うん。結構、私も横で聞いていて。なんかこう、うん。彼の会議になってきたなと思いましたね。(No. 4 166) ・ E: ホワイトボードに立つことも、彼は、多くなっています。 R: ああ、凄い変化ですね E: はい、ペンを持ち出しました。(No. 4 170-172) ・ R: ご本人も大変でしょうね。 E: 大変ですね。うん、まあ。それを一生懸命勉強しながらやっているんですけど。(No. 8 91-92) ・ まあ、だいぶ変わりましたね。仕事の進め方も含めて、あの、社内の人を上手く、受容しながら(やっています)。(No. 8 134) ・ それは、行動に、現れてまして。えっと、「ある程度、いついつまで、これをやってね」というのはメモを取るようにしていますし、ある程度、本人は意識していると思うのです(No. 5 85) ・ そこで、電話ですと、なかなか、顔が割れてない時は、性格的に難しかったですね。積極的に連れて行って、現場の人と、まあ、良いかどうかは別として、呑みに連れ行ったりですとか。そういうことをすると、まあ、製造の方の方が、彼を気に入ってくれて。直接彼に、ccというか、相談が行ったりするように、なりましたので。あの、ここ1年は彼の中で、ある程度、製造案件に関しては動けるようになったと評価しています。(No. 5 122) ・ えっとですね、彼は頑張ってますね。[REDACTED]

	<p> XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX 彼もメモをちゃんと取っていますし。どうですかね。本人の努力ですかね。(No.5 148) </p> <ul style="list-style-type: none"> ・ そういった人間なんかは、現場経験を一年半くらいさせたんですけど。そういう、現場が、どういう、それぞれが動いて、こう仕事をしているのかというのを、分かっているだけで、やっぱり、今までの、前にやっていた考え方というか、進め方とは違って、その、仕事のやり方も変わって、成長したというところは一例としてありますよね。(No.6 49) ・ あの、まあ、会議の場でも、自分でリーディングをして。で、自分で、決断を下す、ですとか、そういったことをやり始めたりですとか。まあ、私になんでもかんでも相談せずに、相談はまあ、当然してくれるんですけど。以前は「どうしましょう？」という感じの相談が多かったのですが、そうではなく、最近は、こう「自分はこうしたいのです」という、聞き方をしてくれているようになっていますので。(No.7 68) ・ あの、少しづつ、目に見えてよくなっている、と感じています。(No.7 68)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 6名にみられた概念 ・ その後の支援・介入が適切に行われるためにタイミングを外さないことが重要 ・ 人の側面に関する関心に基づく着眼。仕事の側面での関心・着眼はあるか？→「外せない仕事ポイントの異変を感知する」が該当

概念名	No.9 外せない仕事ポイントの異変を感知する
定義	中堅社員に任せている仕事について、「そこを外してしまうと失敗する」などの重要ポイントについて異常や変化を感知すること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ あの、日常業務については、はっきり言って、任せてます。もう、量が。[REDACTED]全部チェックするのは出来ないんで、まあ、あの日常業務は何か問題があっても、翌月には分かる。[REDACTED]お客様がからんじやうんで。そこはチェックします(No.1 105) ・ で、あとは、引継ぎだとか、引継ぎノートとかで、何かあれば、異常があれば、そういう報告があるので、その時に相談に乗ったり、指示を出したり、指導したり。(No.2 126) ・ E:そうですね、今、ちょっとどういう問題を抱えているのか、というのはある程度把握した方がいいので。 R:細かく見てないとちょっと危ない? E:ええ。(No.8 156-158) ・ 例えばそういう人とも話ながら、彼が今どういう実験をやっているかとか、そういうことは、まあ別の方から、「彼が、一応、こういうことをやっているな」というのは、思いながら、じゃあ彼には「今、何をやっているの?」と問いかけたりというような(No.5 101) ・ [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]で、「ああ、それは、やっぱりちょっと違うよね」って、説明してわかってはいただいたかなと。(No.3 75) ・ あの、「問題がちょっと生じているな」というのはざっと、斜め読みしながら、「これは、この人じゃなくて、こっちの人に聞いた方がいいよな」というのを把握できるので、メールを見て「さっきのメールなんだけど、これ、困っているんだったら、この人に聞いてみるけど、私が連絡するのがいいのか、自分で連絡するのが、どうする?」って、というような感じで、管理的なことはできます。(No.3 106) ・ で、困っていることがあると、メールの回数が多くなったりするので。だいたい、困っていきそうな時には、メールが頻繁になる。で、

	<p>そこで、全部は見なくても、一部、最新のやつをちょっと見て、という感じ。だから、全てのメールを端から端まで読まなくても、「なんか、頻繁にくるなあ」というのは、感知することができるので。(No. 3 110)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ E: うん、まあ、だいたい、でも、日常的に見ていると、うん「進んでないな」というのは、何となく分かるので。はい、だから、進んでいたら結果で色々でできますので。 <p>R: 差支えなければ、「なんとなく」分かるの「なんとなく」の中身を伺いたいのですけど。何を見たら「ちょっと、変だ」と思われているのか。</p> <p>E: うん、変というか、いや、ちゃんと、ねえ、エネルギーにしろ、色々の生産活動をするところで、数値的に出てきますので。</p> <p>R: 管理指標を見て「おかしい」など思われるということですか？</p> <p>E: まあ、まあ、「なんか、なにも変わってないなあ」と。だけど、本来、XXXXXXXXXX何からの数値的なものがありますし。(No. 6 87-91)</p>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 6名にみられた概念 ・ 部下に任せている仕事について、そこを外してしまうと失敗するなどの重要ポイントを必ずチェックするようにすること。 ・ 生産管理指標など明示的なものと、マネジャーとしての自分の仕事経験から導き出された勘所的なもの（言語化されていないものも含む）の両方がある ・ 組織業績が未達に終わることを未然に防ぐために行われる

概念名	No. 10 自分のありようを見直させる問いかけをする
定義	中堅社員に問いかけることで、視点を変える、視野を広げるなど、自分のありようを客観的に捉えることを促す問いかけをすること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今は、なるべく、「どこが分からない？」とか、あの、つつこみながら最後は自分で「あ、これならできそう」というのを自分で言い出せるような、感じで、まあ、細分化して「どれが分からないか？」というのを、自分で気づかせて、「じゃ、これはこうやればいいよ」という形で、少しずつ教えながら、まあ、少しずつですけど、自分で考えさせるようにはしています。(No. 1 51) ・ そうですね、「これはどうなの？」とか、質問形式で、(No. 1 123) ・ 全部、私が答えを出すのではなくて、「これにたどり着くための、やり方はあなたたちが考えなさいよ」という感じで。(No. 1 123) ・ そうです。割とバランスがいいので、あんまり、実は頭が凝り固まってないんですね、皆さん。なので、こう、うん、人員面でいいますと、非常に恵まれていまして。で、こう、とにかく、「今、自分がやっていることを、一回否定してみようよ」ということで、それは、私自身なんですけども。一回やっていることを否定して、「本当に自分がやっていることが正しいのかどうか」、というところをこう、見返す上でも、一回否定をしながら、新しいこと、新しいやり方はないのかどうかということを、考えやみましょう、ということを書いて。(No. 7 42) ・ 客観的には見れないんですけど、えっと、私の上司がしていたようなことよりは、もっとわかりやすく、もっとマイルドにしているつもりです。(No. 4 32) ・ それを僕は、その、他の現場とか、他の工場とか、を経験しているもので、そういったところで経験したことを、「こういうやり方もあるんだよ」とか、「あるんじゃない？」とか、というところで、その、今、やっている仕事が絶対正しいのではなしに、いろんなやり方があるんだよということを(伝えて)、それで教育をしているかな。その人に対しては。視野を広げられるような教育。(No. 2 83) ・ ちょっと、気になったのが、その時ですね。ちょっと、たまたまだったのかもしれないんですけど。「素人考えではあるけど、これ、回避するんだったら、こういう風にできちゃう、気がするんだけど」と(言うと)、「そうかもしれませんねえ」って。(No. 3 83) ・ まあまあ、研修だとか、外部の講習とか、いろんなのですよね。例

	<p> えば、XXXXXXXXXX社内でやっぱり限界がある場合は、そういうものを活用してやるだとか。例えば、展示会みたいなものだとか、そういったものも観に行かせてあげて。で、やっぱり、こういう新しいもの、色々なもの、目で見えてくる、うん。というの、一つの経験にはなりますので、そうした場を設けてあげる。あとは、やっぱり、その人を、現場、職場だけではなくて、一日だけ違う現場で実習してくるとか、まあ、そういう、外を見る目、うん、どういう風な仕事をしているのかと、そういう、広い視野をいかに持って帰ってもらえるかというところでして。(No. 6 98) </p> <ul style="list-style-type: none"> ・ XXXXXXXXXX「じゃあ、何やんの？」と自分から言わせるようにして、逃げられないようにするとか、(No. 1 117) ・ やはり、資料を、社内の資料を、色々なまとめ方とか、通し方というのが、私は常々思っているのですが。かなり個人差があって。とにかく、要点をきちんと整理して、報告すると。それを、すごく、ダラダラと長く文章を作ってですね。で、結果、何をやりたいのかが、分からないというのが、結構いるので。最後は、まあ、「自分がやったら、こういう風にまとめる」というのを、示してあげているのですね。(No. 8 75) ・ 一般的な世の中の論文とは違って、会社の組織の中で昇格していくための論文なので、こう、いかにアピールするのか、「自分はこんなことを考えている、こんなことを考えて、これをやったらこうなるはずだ、こうに違いない」という自信をもって書きなさいって、そういうことを言って、次の年には、論文が受かって、という感じですかね。(No. 3 140)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 7名にみられた概念 ・ 視点を変える、視野を広げるなど、自分のありようを客観的、メタ認知的に捉えることを促すための支援的な働きかけ ・ 「ギャップを埋めるためのヒントを出す」、「異なる見方・考え方を示す」と統合

概念名	No. 11 あえて見守る
定義	中堅社員の仕事の進め方や行動について、気になることがあっても本人が自分で考えて動くことを阻害しないように、手や口を出さずに見守っていること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ うーん。うーん。そうですね、まあ、普段は、電話していて、電話をしている内容もそばにいて、聞こえてきても知らんふり、自由にやらせてます。(No. 1 90) ・ 非常に優秀なんですね。優秀なんですけど、人との付き合いが下手で。まあ、そこでかなり苦労したんですけど、かなりいいところが沢山あって、そういうところをいかに伸ばすか、 [REDACTED] [REDACTED] (No. 8 122) ・ 例えば、ちょっと最近、報告というか、結果報告がない彼なんかの仕事でも、例えば、今、派遣さんですとか、パートさんが下で仕事をやっていただいているので、例えばそういう人とも話ながら、彼が今どういう実験をやっているかとか、そういうことは、まあ別の方から、「彼が、一応、こういうことをやっているな」というのは、(No. 5 101) ・ 簡単に言うと方針が変わることがあるので、それがレポートが上がってこない場合には、同じことをずっと繰り返していると、遅れちゃいますので。そこをやっぱり、レポートがない本人に直接聞いてもいいんですけど、まあ、何をやっているのかを見ることはありますね。(No. 5 105-106) ・ あのですね、実際に、その、仕事をやっている中で、どうしても一緒にいるとですね、口出ししたくなっちゃうのですね。なので、そこはぐっと我慢をして、多少、こう、その場がこう、なんというか、仕事面であまりうまくいかなかったとしても、出来るだけ彼にやらしてもらいように、今の場面は我慢をして、なるべく、その方に、前面に出て、実際に出てもらおうという形で、やっています。(No. 7 58) ・ や、今年からちょっと意識、あの、あれですね。やり始めて思っているんですけど、しゃべらないというのもしんどいですね(苦笑)。(No. 4 159) ・ 辛いんですよ(苦笑)。「今、こう言ったらいいのになあ」、と言いたいのを、こうずっと飲み込んで、言わないという。それを今続けています。(No. 4 161)

	<p>・ R: 今年中にもう、計画がありますか？</p> <p>E: まだ、まだ、そこまでは行ってないですね。僕の心の中だけです。 (No. 2 168-169)</p> <p>・ R: 彼は、先ほど非常に素直だという話でしたけれども、そういう意味では、「言えば」とか「機会を見つけて、外を見れば」というのがあれば、変わっていきそうなタイプですか？</p> <p>E: そうですね。はい。だけど、自分の信念はしっかりもっていますよ。やっぱり。あるんです。ちゃんと、僕が「こうだ」と言っても、本人が「いや、こういうことで、これをしている」とちゃんと言います。はい。そこは。</p> <p>R: じゃあ、お互いに納得いくまで、ちゃんと話合われることが多い？</p> <p>E: はい、そうですね。</p> <p>R: そこが肝ですね？</p> <p>E: はい、その時は僕も、それに納得したら、「じゃあ、それでいこう」と言います。</p> <p>R: ちょっと失礼な言い方かもしれませんが、そこまで根気よく付き合えるのはなぜですか？</p> <p>E: なぜ？わからないそれは (笑)</p> <p>R: ■さんとしては、それが当然だと思われている？</p> <p>E: うーん、うーん、僕はそういうのが好きなんです。 (No. 2 171-180)</p> <p>・ 今期というか、まあ、1年くらいだと、ちょっと、なかなか難しいと思っはいるので。 (No. 3 93)</p> <p>・ R: むしろ、今年どうこう、ではなくて、ある程度一定の時間をかけて、■さんのお考えを分かってもらって、そこから、段階的に変わっていったら、というところをお心にかけたい？</p> <p>E: そう、そうです。 (No. 3 94-95)</p> <p>・ いや、あの、彼とは、もう3年くらいの付き合いになるので。あの、まあ、当初からそういう形でやるようにしていますけど。特に、彼も、そろそろ、こう、マネジャーの昇格の試験を受ける資格を得られるレベルに、年齢的にも、等級的にも近づいてきていますので、特に去年くらいからはそういった場面を多くして、なるべく口出しをしないようにしています。 (No. 7 64)</p> <p>・ 今のように、なんというか、忍耐強く、接してあげられなかったことは、ありまして。 (No. 7 164)</p> <p>・ 会議の時の対応と同じように、社内の場合は、一回の会議で、私だったら終わるのに、2回の会議にしたりしますね (苦笑)。 (No. 4 40)</p>
--	---

理論的メモ	<ul style="list-style-type: none">・7名にみられた概念・見守りと見逃さない指摘の塩梅、バランスが重要。このバランスがとれるのは、マネジャーの中に、仕事を進める上で外せないポイントや業務のゴールイメージがあり、その基準からのズレの有無を見ていられるから？・「成果が出るまで待つ覚悟」と統合
-------	--

概念名	No. 12 役割期待と現状のギャップを指摘する
定義	中堅社員が、役割期待と現状とのギャップを意識できるように指摘すること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ それが当たり前の組織だったのですが、今は全員に、「できない」と言わせないようにしているので、「みんなやっているの、あたり前でしょ」という感じで、もう、(No. 1 45) ・ あの、そうですね。新しい業務、XXXXXXXXXX XXXXXXXXXX ことなど分かってないと、導入できない。そういうシステム系のプロジェクトに入った人には、「こういうセミナーがあるか行ってみよう」（と言うと）、「わかんないんですよ」とまず言うので、「いや、行ってらっしゃいよ。仕事の中でいいから」とか、あと XXXXXXXXXX って言えば、「じゃあ、何やんの？」と自分から言わせるようにして、逃げられないようにするとか、(No. 1 117) ・ E:そこまでいなくても、ちょっと、やっぱり、人より先んじる、いろんな面で、うん。という意識をもう少し持ってもらいたいなと思っています。うーん。 R: その方は、自覚はあるんですかね？ E: ああ、あるみたいですね。あの、そこは自分の弱点だと。自分の口からも言ってますね。 R: 弱点だと。 E: うん。 R: わかっちゃいるけど、できない？ E: そうそう（苦笑）。そうそう、そうそう、そうみたいです。(No. 4 77-83) ・ R: リーダーに今後なっていく時に、気づいてもらうという時にどんなことを XXXX さんとして工夫していきますか？「言い続けるしかないなあ」と先ほどおっしゃっていましたが。 E: うーん、あの、言い続ける。あらゆるチャンスでもって、(No. 4 156-157) ・ あの、彼らがやってきたことと、僕ら管理職の思うこととの、差の、ギャップを埋めるようにしていますね。ギャップを。(No. 2 136) ・ はい。まあね、彼らがやりたいことと、僕らがやってほしいことが違うことがあるので、うん。(No. 2 138) ・ R: それぞれのお仕事のレベル、ポジションのレベルに応じた難易度

	<p> になってるのか、かつ、会社の目標からずれていないかどうか？を意識されている。 </p> <p> E：ずれていないかどうか。(No. 8 105-106) </p> <ul style="list-style-type: none"> ・ <p> そういう意味では、この主任をですね、もう1つ上の、マネジメント、マネジャーに。それは、彼に常日頃言ってますけど、私が、急に異動なんかで（居なくなる）。会社なんで、異動なんか、またはどこかに行くことになった時に、私が今見ているところを全部見れるくらいの立場にならないといけないよと言ってまして。(No. 5 59) </p> ・ <p> この級としての、なんというか、期待する、その級のグレードの方の期待する仕事ぶりというものは、「本来一人で、実験計画を立てて、もう少し回していくことが、求められているので、まあ、なったばかりだけど、それを頑張ってください」ということは伝えています。(No. 4 114) </p> ・ <p> あの、その人には、やはり、「ここの位置（一つしたのクラス、部下の目線）にいて書く論文ではなくて、この位置（一つ上のクラス、上司の目線）こないと、ここからの視座じゃないと、論文は通らない。上がどう考えるか、上の人にどう自分は有用な人間なのかをアピールして、視点としては、ちょっと一つ上の立場じゃないと、上手く論文で書けないし、自分も昇格できない。昇格試験ってそういうものだから」って。(No. 3 140) </p> ・ <p> だから、よく、やっぱり、期初のところで、その、部下が、自分で目標を設定したところと、私が考えているところが、本当にちょっと、あっているのか。やっぱり、そこで、もし、ちょっと、違った考え、間違いがあるんだったら、訂正してあげて、やっぱり、その部下がちゃんと「ああ、そういうことか」「なるほどね」という理解、しっかりできるように、やっぱり、そういうところを包括してまず、設定しています。(No. 6 77) </p> ・ <p> ただ、言うだけじゃなくて、うん、やっぱり、私は、そもそも、最初の期初の時に、そういう風に言って、どこまで達成できる、そこを目指そうね、ということをやっている中での結果としての、どこまでは行ってなかった、だから、そのギャップを、ところをしっかりと話してあげる、(No. 6 95-96) </p> ・ <p> もっと伸ばした方がいいところ、いいところというのをきちっと彼に話をして。「こういういいところがあるんだから、ここを伸ばせば、もっとよくなるよ」ということを、話すことによって、非常に、こう、理解してくれまして。(No. 7 92) </p>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「半ば強制的にやないと、こいつはダメだ」と思えば、「これやるなら、必要だよ」と、言う感じで、ちょっと圧をかけながら、言ってます。(No.1 117)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員にみられた概念 ・ 「問題点・課題を的確に指摘して行動を修正させる」との違い。こちらは、役割期待と現状のギャップを指摘するが、その後の行動は中堅社員に任せている

	<p>R: そのあたり、どこから階段を上らせようとかありますか？</p> <p>E: やっぱ、一番身近なところで、今担当している技術の方の、ただ、いつも話している人じゃなくて、その、そのマネジメントをしている人と。あの、いくらでも私がフォローできる距離にいらっしゃるので。(No. 3 131-134)</p> <ul style="list-style-type: none"> • E: あの、まあ、確かに今やっているプロジェクトは、小さい、まあ、私の組織の中でやっている程度なので、まあ、それによって大被害が出るというようなものは、そんなんないかなと思っていて。まあ、最後は、「本当にすみません」って謝れば、許してもらえようなものって、思っているの、転んでもと <p>R: 転んでくれと言い切れる。</p> <p>E: まあ、ちょっと、企業の大きなプロジェクトとかとは規模が違うので。はい。失敗できないプロジェクトではない。だからですね。</p> <p>R: 言い方がちょっとあれかもしれないですけど、■■■さんの手の上で転んでくれる分にはいいぞということで、</p> <p>E: そうですね、まあ、あとは社内で済むレベル。(No. 1 140-144)</p>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> • 7名にみられた概念 • 根性論的「覚悟」ではなく、リスクをきちんと踏まえた冷静な計算に基づく目論見

概念名	No. 15 改善点・問題点は明確に伝える
定義	評価において、中堅社員の問題点や改善点については明確かつ具体的に指摘すること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ やっぱり、うん、出来てないことははっきり言ってあげる。うん、これはもう、絶対です。(No. 6 95) ・ R:じゃあ、その結果をもとに面談したり、来期こういう風にやっていったらいいよというお話しは特段なされていない? E:あの、悪い時にはします R:悪い時にはする。 E:いい時はそんなに、ないですかね。正直に言いますと。(No. 7 135-138) ・ やはり、「お前ダメだ」というのではなく、「どういうところを改善すべきだ」とは言うようにしています。当然の話なんですけどね。(No. 8 116) ・ 印象でやってないよと。それは人事の方からも資料があったと思うのですが、どうしても、何か一個良いことがあると、全体がよくなったり、何か一つ悪いと、全部悪くなったりという、印象がよくないということは、常日頃言われているので、人事から。「こういうことは、ここが良かった。こういうことが良くなかったから、こうしました」という、そういう言い方で。(No. 3 128) ・ 伸ばしたいところとか、ダメなところは、まず、最初に必ず言いますね。うん。例えば一番簡単な例でいうと言葉遣い。これがダメだったりしたら、「君はちょっと言葉遣いが悪いと思うんで、それを直したらいいよ」と。「業務も一生懸命やっているけども、言葉使いが悪かったら、誰が見ているか分からないし、損する場合がありますので、そういったところは直して行こう」と。うん。弱いこととかね。まずは、ダメなところを言ってあげて、(No. 2 136)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 5人に見られた概念 ・ 良い点の指摘よりもこちらに重点を置いている研究協力者が多い(No. 6、No. 7、No. 2など)。中堅ならではか?

概念名	No. 16 良い点は具体的にねぎらう
定義	評価において、中堅社員の良い点、頑張っている点を具体的にねぎらうこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ まあ、それ以上に、逆によくやったというのは褒めてあげるということで。(No. 6 96) ・ やはり頑張った点、先期。特にフィードバックの場合は、先期頑張った点は、伝えるようにはしています。(No. 5 114) ・ あと、頑張ったところは、「ちゃんと頑張ったね」と。(No. 2 136) ・ 頑張った点については、あの、「ここが、頑張ってもらいました。ありがとうございました。」であったり、「お疲れ様でした」であったり、まあ、「どういうコトバをもらったら、書いてもらった人は喜ぶかな」とか、「今後も頑張ろうと思うかな」とか、そういうことを少し気にしながら、メッセージは書くようにしています。(No. 1 113)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 4名に見られた概念 ・ 「改善点・問題点は明確に伝える」の対極例

概念名	No. 17 部下が納得できる説明をする
定義	中堅社員の自己評価とマネジャーとしての自分の評価の違いがどのような事実に基づいているのか、改善に向けて何をすべきなのかを、しっかりと話合って部下の納得を得るように努めること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ じゃあ、そのギャップが、何でできなかったのか、というところだとか、そう言ったところは本人からも、「何でなのか」を、しっかりと聞いて、じゃあ、それに対して、じゃあ、達成できるためにはどうしていけばいいのかということ、まあ、今度は私の方から助言をしたり、これはもう絶対ですね。(No. 6 96) ・ ああ、悪い時には、所謂、私は、気をつけながら話しているんですけど、悪いところ、は一切口には出さないようにしていますし。その、出来るだけ、ポジティブに、「ここを直せば、もっとよくなりますよ」というような言い方をするようには気を付けています。なので、「あなたは、ここがダメだから、ここを直した方がいいよ」という言い方ではなく、「そんなに素晴らしい能力を持っているのだから、この部分をもっと伸ばせば、さらに良くなるよ」というような、評価の時の書き方とか、伝え方というは気を付けるようにしています。(No. 7 140-141) ・ 減点した時には、かなり、説明するようにはしていますね。やはり、「お前ダメだ」というのでなく、「どういうところを改善すべきだ」とは言うようにしています。当然の話なんですけどね。(No. 8 116) ・ R: それを伝えた時の、若手の彼はどんな反応でしたか? E: あ、理解してくれたと思ったのですが(苦笑)。はい。話の内容は理解してれたと思います。 R: ■さんが何を期待していたかは分かったよと。 E: はい。(No. 5 115-118) ・ E: まあ、事柄を「このことがあったから、こうだよ」って、証拠と いうか、エビデンス R: 事実? E: そうですね、それに基づく形での説明はします。(No. 3 124-126) ・ はい。まあね、彼らがやりたいことと、僕らがやってほしいことが違うことがあるので、うん。それを面談でしっかりと話合って埋めないといい方向にいかないと思っていて。(No. 2 138) ・ E: そうですね。はい。だけど、自分の信念はしっかりとっていますよ。やっぱり。あるんです。ちゃんと、僕が「こうだ」と言っても、




	<p>本人が「いや、こういうことで、これをしている」とちゃんとといいます。はい。そこは。</p> <p>R：じゃあ、お互いに納得いくまで、ちゃんと話合われることが多い？</p> <p>E：はい、そうですね。</p> <p>R：そこが肝ですね？</p> <p>E：はい、その時は僕も、それに納得したら、「じゃあ、それでいこう」と言います。(No.2 172-176)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ まあ、出来なかったことについては、「来期も頑張ってください」って、励ましの言葉。で、頑張った点については、あの、「ここが、頑張ってもらいました。ありがとうございます。」であったり、「お疲れ様でした」であったり、まあ、「どういうコトバをもらったら、書いてもらった人は喜ぶかな」とか、「今後も頑張ろうと思うかな」とか、そういうことを少し気にしながら、メッセージは書くようにしています。目標、業務目標3つ書くことになっていますので、そこに対しては1つずつ、そういう形で全部のメンバーについて書いてます。(No.1 113)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 7名にみられた概念 ・ マネジャー側の認知による「納得できたかどうか」だが、中堅社員が納得しているかどうかは、次の期の仕事の割り当てとその実行度合いをみて判断しているのではないか？

	<p>気が強い、強そうに見えないけど、強い。自分で、やらないと気が治まらない。後は、うーん、やっぱり、打たれ強いといいますが、まあ、あっけらかんとしているので、いちいち失敗して落ち込んでと言うタイプではないので。まあ、いちいち落ち込まれたらこちらも困ってしまうので。 [REDACTED] ユーモアもありますし。(No.1 57)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ まあ、あの、非常に何と言いますか、人と接する、物腰が柔らかくてですね、まあ、比較的、よその会社の人から見ると、安心感を与えることができるのではないかと思っています。(No.8 65) ・ 彼のいいところは、まあその、ありきたりかもしれないんですけど、非常に人あたりがいいです。で、他人に凄く優しいですね。(No.4 63) ・ で、まあ、そういう性格はいい面も沢山あるので。それは、それで、僕はキープはしてもらいたいんですけど。(No.4 89) ・ 彼なんかは、非常に熱心、勉強熱心。(No.6 55) ・ 大変ですね。うん、まあ。それを一生懸命勉強しながらやっているんですけど。(No.8 92) ・ そうですね、彼はもくもくと仕事をするタイプです。(No.5 81) ・ すごく、真面目です。真面目で、こんこんと仕事をするし。仕事も丁寧。真面目に取り組んでいて、一生懸命、自分なりの努力はものすごくしている。いろんなことを、人に聞くのではなくて、勉強する。本を見て勉強したり、インターネットの情報を目に通したりというところを、努力していて、人に聞くよりかは勉強するという。(No.3 158) ・ えっと、強みはですね、まあ、当然ですけど、製品知識は当然ありますと。で、色々なコスト意識、数字面においては非常に強い。(No.7 52) ・ 非常に優秀なんですね。優秀なんですけど(No.8 122) ・ はい、えっと、彼はやっぱり、技術屋として、非常に優れていると評価してまして。あの、これは、単純に知識とかだけではなくてですね、やはり、私が思うのは、技術屋は、知識だけではなくて、モノを作るためには、いろんなアイデアを創出したりですね、(No.5 61) ・ あとは、アメリカに若い頃いたこともあって、英語がまあ、ほとんどネイティブレベルで話せる。なので、異文化交流という意味では何も物怖じしていないですね。(No.4 63) ・ [REDACTED]
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事の仕方、だから、あの、ちょっと、なあなあになりやすかったの。仲が良くてすごく明るくて、公私ともに、すごく友達付き合いもしていて、という感じの中の延長で仕事をしていたので、「それは、仕事の場合は違うよね」と話をしたことは1回あります。「立場は、立場なんだから、きちんとしなさい」というようなことを。(No. 3 148) ・ あんまり。さっきと反対なのかな。ちょっと、こう、あまり、快活性がなくて、で、自分の中に抱え込んでしまう。で、「分からないことがあったら、言ってくれればいいのにな」って、いつも思っていたというのがあるんですけど。こちらから聞くと「はい、大丈夫、です」みたいな感じで、「これは、こういう風にしていくといいと思うんだけど」と言うと、「はい、わかりました」と。それで「何か問題がある？」と聞くと、「多分、大丈夫です」と。そんなやり取りしかなくて、どう接したら、こう、抱えているものを出してくれるんだろうと、思っていたんですけど。なかなか、上手く引き出せなかったのか。引き出せなかったのか。(No. 3 156) ・ えーっと、うん。まあ、一応負けん気は強いんですけど、割り切りも早いんですよ。「ま、いいかな」と思うと、手を抜く。[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]上に上がろうという意思がまだない。魅力がないんでしょうね。(No. 1 65) ・ まあ、自身でどこまで調整できるのかというところを、その辺の駆け引きというのがあるんですよ。その辺が、ちょっとね、下手なんです(苦笑)。(No. 8 67) ・ 自分で抱え込んでしまって、ちょっと、優先順位が、ちょっと、時々おかしくなることはあると考えています。(No. 5 61) ・ ちょっと、コミュニケーション力がそういう意味では、ちょっと、足りてなくてですね。あの、もくもくと仕事を「これをやってください」とか「こういうデータを取ってこい」と。あの、技術ですから、データ取ってこいとか、というと、しっかりとやってくれるんですけど。(No. 5 81) ・ あんまり。さっきと反対なのかな。ちょっと、こう、あまり、快活性がなくて、で、自分の中に抱え込んでしまう。で、「分からないことがあったら、言ってくれればいいのにな」って、いつも思っていたというのがあるんですけど。こちらから聞くと「はい、大丈夫、です」みたいな感じで、「これは、こういう風にしていくといいと
--	--

	<p>例えば、そういった場面で、実験ですとか、お客さん対応の色々なモノを作ったりすること、非常にまあ、早いんですけど。文章的というか、そういう事務的なところは、あの、いつもお尻を叩かないと、こう、ちょっと遅れているのかなという風には思いますね。(No. 5 65)</p> <ul style="list-style-type: none">・ あの、やっぱり、見ていると、その判断基準、どのレベルで、それをやる、次のアクションを起こす、というところの、基準の判断が本人の中でふらついている、という風に私はそういう風にちょっと思っています。(No. 5 85)・ [Redacted] <p>(No. 3 69)</p> <ul style="list-style-type: none">・ [Redacted]
--	--





	<p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED] (No. 3 71)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ まあ、ところどころ、甘い、詰めが甘いようなところがありますので、(No. 1 79) ・ うーん、そうですね。ま、たまたま、ついこの間あったことなのですが。 [REDACTED] <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED] それなりに責任がとれる、何かあった時に責任がとれる方をもう少しかませて、やっておけば、いいんですけど。まあ、どんどん、どんどん、詰めちゃうんですね。「自分でいいや」で。それで、ちょっと、怒りの、その内容が詰めが甘いので、客先からお怒りの連絡がきたことが（あって）。(No. 1 81) ・ そうですね。「相手目線で考えたことなのか」と。まあ、相手も、どの相手を考えて、想定してやったことなのかと。(No. 1 88) ・ で、特に、うちの工場サイドの、工場長とか、製造部長、というのは、まあ、あの、結構、立場的に強いというかですね。そういうところの調整能力が欠けるというか、あの、それが難点だと思っています。(No. 8 65) <ul style="list-style-type: none"> ・ [REDACTED] <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED] (No. 8 67)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ [REDACTED] <p>[REDACTED] (No. 8 129)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ あの、ちょっと、今の良い点の裏返しになっちゃうんですけど。うん。ちょっと押しが弱い。ええと、いくつかのプロジェクトを任せているのですが、ちょっとリーダーシップに欠けるところが、 </p>
--	---

	<p>まだあるかなと。うーん。(No. 4 65)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ そうですね。あとは、そう、人に分かってもらう、書類というか、人に分かってもらうための、うん、書類を、文章を書くのが苦手、なのかなと言う感じもして。(No. 3 89) ・  (No. 3 91) ・ 「で、これ何やっているの？」ということが、一般社員内に出回って、で、よそからは質問が来るけど、マネジャーは、私以外のマネジャーは知らないということがあって。そういう、「こういう時は誰に、連絡しておいた方が上手く回る」とか「立ち回り方」ですよね。まあ、それがちょっと、「こういうこともあるから、リスクを考えて行動する」というところが、まだ(できていない)。(No. 1 82) ・ 能動的なリーダーシップをとるのが少し苦手なところがあるので、そこを伸ばしていくと、非常に、バランスの取れた、将来、こう、中堅社員になれるのではないかなと思っているような人材ですね。(No. 7 52) ・ えっと、ですね、うーん。あの、まあ、当然、会議の場なんかでの、いわゆる、会議をリーディングする場面で、彼は弱かったり (No. 7 54) ・ 一方、社内的な調整能力というのが、少し弱くてですね。まあ、営業職なので、あの、色々なことを、リーダーシップを発揮して、で、決めていかないといけないと (No. 8 65) ・ 人との付き合いが下手で。まあ、そこでかなり苦労した (No. 8 122) ・   こう、ちょっとコミュニケーションが社内では、取りづらいタイプの人間かなと (No. 5 146) ・ その理由は、うん、やはり優しいので (苦笑)。あの、うん、皆さん参加者全員が心地よい、結論にもっていこうとするんですね。あの、ではなくて、まあ、分かりやすく言えば、うーんとですね、締
--	--

	切をですね、かなり先に設定してしまう。(No. 4 67)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員にみられた概念 ・ マネジャーが認識している中堅社員の強み・弱み（中堅社員の認知ではない）であり、部下をどのように見立てているのかを示すもの ・ すべてのマネジャーが強みと弱みについて、ほぼ偏りなく言及（強みだけ、弱みだけということはない） ・ 「中堅社員の弱み：自分で抱え込む」「中堅社員の弱み：全体像を把握していない」「中堅社員の弱み：相手を上手く動かせない」「中堅社員の弱み：リーダーシップを発揮できない」「中堅社員の弱み：掘り下げて考えない」「中堅社員の強み：真面目」「中堅社員の強み：人柄がよい」「中堅社員の強み：専門性がある」「中堅社員の強み：物事の捉え方がポジティブ」「中堅社員の強み：主体的に動ける」「中堅社員の強み：コミュニケーション能力の高さ」を統合

	<ul style="list-style-type: none"> ・ やっぱり、プロジェクトリーダーをやらせながら、まあ、経験を積んで行って、やっぱりまだリーダーと言っても、まあ、ところどころ、甘い、詰めが甘いようなところがありますので、ミスも経験させながら、まあ、最終的には、こういうプロジェクトの本当の、まあ、リーダー、マネジャーの代わりになるようなリーダー的な役割を担えるような、詰めも出来るような人になってほしいなあと思います。(No.1 79)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員にみられた概念 ・ 中堅社員自身が言及している「〇〇になりたい」という明確なキャリア志向以外にも、本人の適性や興味の把握のレベルも含む

概念名	No. 21 部下が声をかけやすい関係性を築く
定義	日常業務の中で中堅社員がマネジャーである自分に気軽に声をかけられるような行動を意識していること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ (笑)。今は、なるべく、「どこが分からない？」とか、あの、つつこみながら最後は自分で「あ、これならできそう」というのを自分で言い出せるような、感じで、(No. 1 51) ・ ま、色々その人の性格に応じて、提案したり、言わせたり、ということをやっています。「半ば強制的にやないと、こいつはダメだ」と思えば、「これやるなら、必要だよ」と、言う感じで、ちょっと圧をかけながら、言っています。(No. 1 117) ・ そうですね、はい。だから、僕は出来るだけ、声をかけて、一人ひとり、声をかけるようにしていますね。みんな。朝、あつたら全員に声をかけて。そしたら、その子の体調も分かりますし。声をかけることによって。そしたら、向こうも相談しやすくなると思うので。話やすい環境を作ることに努めていますね。(No. 2 107) ・ [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] (No. 2 140) ・ だから面接の時には、必ず、「今の仕事は楽しいですか」と、聞いてます。「やりがいがありますか」と。「ストレスたまってないですか」と聞きます。(No. 2 154) ・ E: そうですねえ、あの、うーん。まあ、コミュニケーションできるだけ、よくとるようにはしています。 R: 例えば、どんな風に? E: まあ、あの、週に2回くらいは、呼んでミーティングしたりとか。課題の整理なんかはしょっちゅう、するようにはしています。(No. 8 79-81) ・ アフターファイブも結構付き合ってますね、で、それが非常に大事なのかなと。まあ、最近の若い子ってあまり行きたがらないですけど(苦笑)。その彼はどっちかって言うと好きだったので。ちょうどよかったんですけど。(No. 8 123) ・ R: そこが、自分でやっちゃっていいのか、[REDACTED]さんを巻き込まないといけないのかの、判別がまだちょっとつかないところもある?

	<p>E:そうですね。</p> <p>R:それもあって、週2のミーティングということですか。</p> <p>E:そうですね、今、ちょっとどういう問題を抱えているのか、というのはある程度把握した方がいいので。(No.8 153-156)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ もう、一人の彼の方は、ちょっとやっぱり、コミュニケーションを取らないといけない、と思っています。で、やはり、彼からなかなかやはり、話かけてくるのは少ないの。まあ、これは毎年本当に試行錯誤、半年試行錯誤なんですけど。隔週でミーティング、彼と一対一ではなくて、同じ、仕事をやっているチームでミーティングを、やろうとか。えっと、一時期はよく、出張によく連れていく、というようなことをして、話をする場を創ったりしましたね。(No.5 90) ・  (No.5 154) ・ もちろん、その、質問とかも受けながら、(No.3 93) ・ 「分からないから、具体的なところは分からないから、教えてほしい」というようなところは、常々言っていて。「これ、ちょっとわからないんだけど、教えてくれる?」と(No.3 104) ・ 私、結構、よく話をしたりして、で、「自分が、逆に、どんな風に伸び悩んでいたか」をそういう話もよくするので、あの、そういう場面で、色々な知識とか、いろんなことを得る機会をね、こう、上手く与えてあげて、気づくところまで、まあ、そういう話までも私は結構やったりするのでね。(No.6 43) ・ そうですね。だから、当然、現場で、ずっと、現場のこととか、いろんなところ、分からないところ、とか、  日常的に話をしたりしてね。まあ(No.6 57) ・ うーん。あの、見落としているかもしれないんですけど、自分でも。そこはちょっと、私が判断できるところではないので、相手が判断するところなのかなと思うんですけど。どうですかね、とにかく、会話を切らさないようには、細かく会話をしていますね。おのおのと。(No.7 120) ・ うーん、やはり、報告の進捗がなかったり、という時は「ああ、上手くいってないんだろうな」ということがあるので、積極的にこ
--	--

	<p>っちから「この間のあの件、どうなってる？」とか、こう、ということ聞きだすようにはしていますし(No.7 126)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・そこは「こういうのやろうと思うんですけど」と、相談があれば、「これだったら、こっちの方がいいんじゃない」とか、午前中もそういう打ち合わせだったので。 <p>R：作戦会議だったんですね。</p> <p>E：そうですね。(No.1 134-136)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・あとは、その、XXXXXXXXXX日々の仕事の中で、何か気づいたことがあれば、XXXXXXXXXXを書くようにしているのですよ。出来たものを、目を通して、どんなことを考えているのかとか、で、何かアイデアが出てきたら、実行するような働きかけをすとか。放置しないようにしています、皆の声を。(No.2 140) ・そう、折角出てきた声は、必ず、アクションをとるようにしています。出来なかったら、出来ないし、うん。出来ることは、例えば「設備担当に言ったよ」とか、「新しい技術入れたよ」とか、そういうことでコミュニケーションを図るようにしていますかね。コミュニケーションが大事かね。(No.2 142) ・その中で、(メンバーが)困っていることは「私分からないから、教えて」でそれで、「だったら、それ、障害があるんだったら、私ができることだったら、他部署だったり、上だったりとは交渉するから。交渉するんだったら、どういう方向にもっていきたいのか、自分の希望はあるのか？」と、そういうところは聞きながら。聞きながら、としか言いようがない。(No.3 104) ・ま、それをどういう風に進めるのかという、面接、私の場合は、よく意識してやったりするので、一人1時間とか、長かったら、向こうも色々話したそれ以上になりますけど、じっくり、そういうったところの本人が、どう進めていったらよいかを悩んでいたりすることとか、逆に自分はこう考えているということとか、私が考えているところだとか、そういうところをすり合わせたりして、うん。(No.6 77) ・丁度先週も、彼に説明をして、あの「やればできるじゃん」と。「凄いい、いいよ」ということで、こう、何ですかね、今の動きをどんどん継続してねとメールをしたら、「はい、そうします」ということで。あの、やってくれているので。非常にこう、私自身も、改善してくれているので、嬉しく感じているところですね。(No.7 92)
--	--

理論的メモ	<ul style="list-style-type: none">・7名にみられた概念・一般に部下人数が多く、シフト制を採用している製造系の職場では、その他の職種よりもマネジャーと部下との距離がある（マネジャーと部下との間に現場長・班長が入る）。そのような環境下で、積極的に現場の状況を把握しようとしている動きとも見受けられる・製造系マネジャー（XXXXXXXXXX）は直下の中堅社員との距離は遠くない。基幹社員だから？・「部下からの働きかけには必ず返答する」と統合

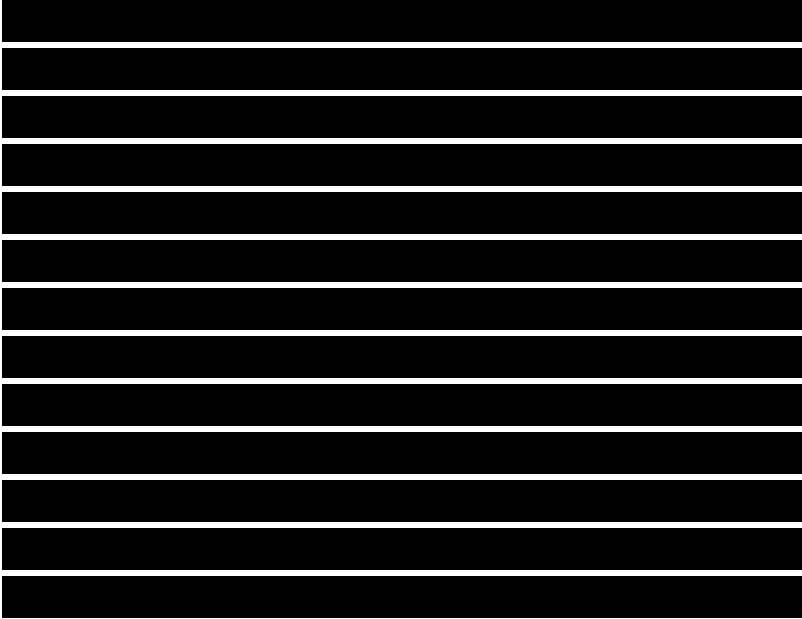
概念名	No. 22 部下の声をくみ取る仕組みを活用する
定義	マネジャーとして中堅社員の意見や状況を、直接全て把握することはできないことを自覚して、部下の状況を把握しやすくする仕組み・仕掛けを上手く活用しようとする
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ E: もう、その、本当の沢山のプロジェクトがあるんですけど、その中でダブってくるので。当然、私の上司が入ってくる会議も沢山あるので。うん。その中で、さらにマンスリーで我々会議を入れるというのは、もうちょっと、こう物理的に不可能な感じですね。 R: 現実的でもない、普段しょっちゅうあっているし。 E: そうです、そうです。(No. 4 139-141) ・ 全員、一人ひとりと面談をやって、一人ひとりの、今、現場に対して思っていること、というのをしっかりと聞いて、で、「この子はこんなことを思っているんだ」とか、そういうことを聞いて、で、まあ、その場でも、「いや、こういうことじゃない」とか、「こうしていこうよ」とか、そういうことを、今、やっとな巡したところかな。(No. 2 75) ・ 僕は。それを、聴いてあげて、改善することによって、やっぱり、よくなっていくと思うんですよ。やっぱり、僕ら管理職は、実際に細かいところまでは見えない。うん。そういうことですね。上手く声を聴くと。(No. 2 144) ・ R: これは、彼一人に向けてということですか？もう一人の営業の人も含めて？ E: あ、彼に向けてです。 R: [REDACTED]週に2回彼のために時間を割くって、凄く貴重なことだと思うんですけど。 E: まあ、10分程度ですけど。(No. 8 82-85) ・ [REDACTED]月2回くらい会議が、営業会議とか製造を入れた製販会議とかがあるんですけど、そこで、まあ、それぞれが、課題に対する進捗度合とかを、確保しています(No. 8 108) ・ 例えば、ちょっと最近、報告というか、結果報告がない彼なんかの仕事でも、例えば、今、派遣さんですとか、パートさんが下で仕事をやっていただいているので、例えばそういう人とも話ながら、彼が今どういう実験をやっているかとか、そういうことは、まあ別の方から、「彼が、一応、こういうことをやっているな」というのは、

	<p>思いながら、じゃあ彼には「今、何をやっているの？」と問いかけたりというような、ちょっと周りくどいことをやってたりはしますね。(No.5 101)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ そうですね、やっぱり、ここはテーマ責任者ですし、ちょっと、今は少ないですけど、私は出張も多いので、なかなか本人が出張していて、私が会社に出社している時というのもありますので。別の色々なところから、一応、何を考えているのかは、やはり、出来るだけ把握しておこうかなという風には思っています。(No.5 108) ・ 知らない中でやっているのは、先ほど言った違うルートで、見ているというところがあるので。あんまり、彼が、今、仕事を失敗するという心配はしていません。(No.5 134) ・ 基本的に、私どもの仕事というのは、自分一人で完結するということではないので、 [REDACTED] [REDACTED]メールがベースになるんですね。書類のやり取りもメールがベースになるので。その時に、 [REDACTED] [REDACTED]「誰が誰に、どんなことを依頼しているのか」、「誰が、誰に、 [REDACTED]どういう書類を出しているのか」というのは、だいたいのところは、メールを確認することで、できるので。(No.3 106) ・ あの、その、こつ、分からないけど、メールは自動振り分けはしているので、宛先だったり、仕事であったりとかで、案件が「何の話をしているのか」は、自動振り分けをしているので、あの、そこを開けにいけば、どのことを言っているかは、だいたい分かる。(No.3 110) ・ ただ、まあ、色々な課題だとか、いろんなところで、その、逆に日常的な業務以外のことは、毎朝、当然、現場とかに行ったりして、(No.6 79) ・ だから、それだけを見るのも、全員に、毎朝、ちょっと、声をかけたり、というのはよくして。その時の受け答えで、だいたい、なんとなくわかりますね。(No.6 93) ・ 確かに、メールは非常に多いんですけど。あの、メールってどうしても、こう、なんというか、昔はメールとかなかったので、かなり、電話とかだったりでしたけど。今は、メールで。特殊な事項、今って、メールを見てない方が悪いというような雰囲気になっているんですよね。で、それは確かに分かるんですけども、まあ、大事なこ
--	--

	<p>とはメールした後に、こう「言ってね」とか、「これ絶対見てください」とか、もしくは、そういったキーワードを「題名に入れておいてね」とか、ハイライトしてもらおうとか、前に「重要」と書いてもらおうとか、メールについてはそういう風にしてくださいね、ということはしてますし。後は、どうですかね、メールだけではなくて、今は [REDACTED] いろんな機能がありますので、そういったものを使いながら、まあ、日々、みんな海外に出て行ったりしちゃっているの、まあ、そういうメンバーとはコミュニケーションを取るようになっているので。後は、 [REDACTED] を使って、みんな、こう、会話を回したりというようなこともしています。(No.7 116)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ そうですね。あの、どっちかという、簡単なこう、連絡事項とかというのは、 [REDACTED] で流したり、ただし、エビデンスを残しておきたいとか、ということはお互いにメールでやりましょうという形にしています。(No.7 118) ・ あの、私が来た時からそうだったのですが、その4名が結構、仲がいいというか、わざわざ会議のミーティングを行わなくても、「これ、どうだったよね」「あれ、こうだよ」という形で、各それぞれがプロジェクトに入っていますので、「そのプロジェクトこれを行っているよ」とか、まあ、日常的に会話をしているので。(No.1 109) ・ もうこれ、日常は、書面はないですね。毎日話して、うん。あと、やっぱり関連の打ち合わせ、会議も多いんですね。なので、その会議に出ながら、打ち合わせしながら、進捗管理もしている感じですね。(No.4 127) ・ 同じ、仕事をやっているチームでミーティングを、やろうとか。(No.5 90) ・ えっと、私のチーム、いわゆる2つのテーマ、チーム全体としては月に1回に、簡単なミーティングをやっています。これは、2年ほど前くらいからちょっとスタートをさせてます。それは、やはり、テーマが2つある中で、お互いのテーマも理解できるように、それから、ですから、自分が持っている知識とか、気づきをお互いに違うテーマでも、ちゃんと、知っておいていただいて、アイデアを出してほしいということで。それも、毎月やっています。(No.5 96) ・ 後は、どうですかね、メールだけではなくて、今は [REDACTED] だったりとか、 [REDACTED] だったり、いろんな機能がありますので、そういったものを使いながら、まあ、日々、みんな海外に出て行っ
--	--

	<p>たりしちゃっているんで、まあ、そういうメンバーとはコミュニケーションを取るようにしているんで。後は、XXXXXXXXXXを使って、みんなで、こう、会話を回したりというようなこともしています。(No.7 116)</p>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・7名にみられた概念 ・「部下が声をかけやすい関係性を築く」との違い。こちらは会議体やツールなど、ハード面の活用を目的としている。 ・既にある情報流通・情報共有の仕組み・仕掛けをマネジメント手段として積極的に活用して部下の状況を把握しようとする ・「進捗管理：メンバー間での情報共有を促す」と統合

概念名	No. 23 コトバ以外から様子を探る
定義	中堅社員が仕事場面で見せる喜怒哀楽や集中の度合いなどを、その表情や姿勢などの非言語情報からも積極的に観察すること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ うーん、そうですねえ。うーん。うーん、特に。なんだろう。うーん。まあ、しいて、自然に自分で気にしてというよりも、自然にやっているのかもしれないけど、「この人はどういうことをやっている時に、凄い集中しているのかな」とか。「どういう仕事をやっている時に一番生き生きしているのかな」とか、まあ、そこは観てます。なので、リーダーシップを発揮している時に生き生きしている人には、どんどん難題を与えていきますし、めんどくさいメンバーをつけたりします(笑)。でも、作業をやっている時に凄く集中してやっているようなタイプの人には、「ちょっと、難しいんだけどこの作業」(と頼む)。独りで、独りでコツコツ、そこで必死にやって、文句も言わずにやっているようであれば、与えるとか。(No. 1 131) ・ ホワイトボードに立つことも、彼は、多くなってます。(No. 4 170) ・ R: 朝、あつて、挨拶をして、顔色なり、その時の姿勢とか佇まいを見ると、分かりますか? E: だいたいわかりますね。調子がいいとか、悪いとかも。はい。(No. 2 108-109) ・ 何かいろんなことを、話しを、いろんな人と話をしている時に、どういう話をしている時に、もしくは、どういう仕事をしている時に、あの、前向きになるのかな。嫌な顔をしている時は、どんな仕事なのかな? って。それは、なんとなく、やっぱり、この時代にメール、さっきはメールで、基本で仕事をしていますと言っても、目の前に人はいるわけなので。その話かけた時に「さっきのメール、この件だけ」と話しかけた時に、見せる顔。困っている時に私が言ったことに「良かった」と思ってくれたのか、「いや、これは今、口をださないでほしい」って思っているのかは、その最初の、顔から(判断している)。で、「今やる気に、この仕事はちょっと大変だけど、やる気になっている」ならば、その笑顔が、嫌な仕事をしていても笑顔は出てくるはずなの。「こういうすれば、見込みが、こういうふうにしたら突破口があるんじゃないか」みたいな話をこちらから持っていけば、必ず笑顔が、ふとした瞬間に笑顔が(出る)。「そうなんだ」と思って、腹落ちしていれば笑顔が出てくるはずだ

	<p>と。で、そうしたら、「この仕事は嫌じゃないんだろうな」って。で、先ほど、上手く行かなかった部下は、笑顔がなかったんですよね、何を話かけた時にも。「ちょっと、この仕事辛いのかな」って。そういうことが多かったです。(No.3 168)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ うん、まあ、目ですね。うん、元気があるかないか。うん、元気があるときと、体調が悪そうだなとか。やっぱり、色々と悩んでそうだな、というのを、目、目、顔、顔ですね。まあ、そこはよく見ますね、私は。(No.6 93) ・ もう、あの、毎日、今はテレワークですけど、基本的には、同じシマに座っていますから、その表情ですとか。(No.4 36) ・ あと、特性に合わせて、「この人は自分で考える仕事よりも作業をやらせたら非常に速い」という方には、ボリュームを少し渡して、集中させたり、ただ、それだけだと、それで終わってしまうので、新しいシステムを開発する方にも入って、検討させたり、で、ある人は「一人で考えて、私の手を煩わすのが申し訳ない」非常に真面目な方、逆にそれが、情報が入ってこない。(No.1 99) ・  という、感じで、業務内容は一応、その人達の特性に合わせて渡しています。(No.1 101) ・ いや、必ずしもそうではないのですが、非常に、彼は行動が早いので、まあ、周りから頼りにされている面もちょっとあって。それも、私とかも、考えなおさないといけないと思っているのですが。えっと、もともとの計画にないような仕事って、常日頃飛び込
--	---

んでくるわけですね。その中で、ちょっと、うん、難解なテーマですとか、■■■■■などところに関してやっぱり頼れる彼の方にちょっと、話が行きがちです。で、あの、彼は非常にフットワークが軽いので、すぐにやってしまう(No.5 63)

- ・ 途中から入ってくるものも、緊急案件で、優先度は高い場合もあるのですが、その、それでも一番目、二番目っていう、ものはその都度考えてほしい、というのがありますね。■■■■■

■■■■■
■■■■■
■■■■■
■■■■■例えば、そういった場面で、実験ですとか、お客さん対応の色々なモノを作ったりすること、非常にまあ、早いのですが。(No.5 65)

- ・ そうですね、彼はもくもくと仕事をするタイプです。(No.5 81)
- ・ そうですねえ、性格的にちょっと苦手な領域かなと思ってます。社内ですとね、特に現場というか、製造。本当に現場なんですね、そこに行くのですが。もう、私どもは■■■■■にいるんですけど。担当している製品はそこでも作ってますし、あと、■■■■■
■■■■■そこで、電話ですと、なかなか、顔が割れてない時は、性格的に難しかったですね。(No.5 122)

- ・ ■■■■■
■■■■■
■■■■■
■■■■■こう、ちょっとコミュニケーションが社内では、取りづらいタイプの人間かなと、(No.5 146)

- ・ 人って。だから、うん、絶対何か、想いがあるであろうと思うし。会社にいる以上、仕事の面でしか関わりはないけれども、その中で、「この人が思っているものって、何だろう」、「何をしたいから、ここにいるのだろうか？」って。単純に、なんだろう、生活の糧を得るための、いわゆるお金をもらうための仕事だったら、続かないと思うんですよ。一日のうちの何時間も、ここの仕事をしているわけだし。で、この、この会社にいる以上は、何らかの気持ちがあって、この会社にいるんであろうし。だったら、なんか、こう、本人がやる気になる、何かをやろうと思っている、その気持ちがどこかに絶対あるはずなので。そこは、信じたいというか。だから、そう、言い方が変なんだけど「悪い人はいないはずだ」というのは、絶対根

	底にあります。(No.3 164)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・6名にみられた概念 ・部下を観察することで非言語情報から「やる気スイッチ」を探している ・一般的に「部下をよく見て」と言われるが、その「部下の何を観ているのか」を具体的に示すもの ・「喜怒哀楽のツボ・好む働き方を把握する」と統合

だから、そういったところの、本当に伝承しないといけないようなところについては、デジタル化で伝えるようにしていきましょう。まあ、そういった、ようは、人の作業が、やっぱり、ほんとうに大変なんですね。うん。そんな中で、やっぱり、こう、楽しく、こう、気持ちよく仕事ができるような、職場の雰囲気や、環境を築けるように活動していきましょう。まあ、そういった感じですね。

(No. 6 35)

[Redacted text block]

安定性のビジネスの上に、こう、爆発力のある、[Redacted]の事業を上積みして、売上の規模を拡大してこうというのが、まずは事業的なあるべき姿というか、思い描いているところになります。(No. 7 25)

[Redacted text block]

違った市場にでていかないといけないということを考えています。で、まあ、その中では最近、うん、ここ数年推進しているのは、日本だけではなくて、グローバルも同時にやっっていこうと。ということを見据えて、今、テーマを引っ張っているような状況ですかね。(No. 5 41)

● [Redacted]

● [Redacted] 完全に日本だけを見てても、完全にもう、技術が非常に、なんというか、特化していても、必ずしもマーケットに受け入れられるとは限らないところで。広い視線でやっっていこうとは考えています。(No. 5 43)

● [Redacted]

● [Redacted] 日本の拠点は必要だと思っています。我々の考える、フィロソフィーなり、技術というものを、色々なお客様に。別に日本だろうと、海外だろうと、区別せずにやっしていきたいとは、今、思っています。(No. 5 45)

● [Redacted]

● [Redacted] 日本はもう恐らく、この業界では当社を知らないお客様はいないと思います。非常に信頼も得ております。が、一方で、海外では、というところなので。「グローバルにおいて、信頼のおけるキ

一となるサプライヤーになる」というビジョンを掲げています。
(No. 4 45)

・ [REDACTED]

まずは、システムをしっかりと作っていかないと、まず、機密性ももちろんあることなので、機密を保ちながら、どうやって、関係者に情報共有をしていくのか、というところが、今、一番こう、問題だなと私は思っています。で、その部分をしっかりと作り上げていって、で、必要な人が必要な情報を、しっかりととっていくことができる、で、知ることができて、で、その中で、自分たちのやることはしっかりと、見える、「先が見える」、今までやってきたことが、見えていないと、先になにをやるのかも見えてこないと思っているので。今までやってきたことを、過去数年で何をやってきたのか、その蓄積したノウハウであるとか、情報であるとかを、それを次に受け継いだ人たちも時間をかけずに、取り入れる、で、そこから、自分が新しいものを作っていく、そういう、時間を、スパンをもっと短くしていきながら、その、早く事業に結びつけて行かれるように、したいと。

[REDACTED]

(No. 3 31)

- ・ うんと、まだ、ちょっと2か月で難しいのですが。まあ、やっぱり、工場の中では、主力の現場なので。まずは、製造なので、安全で、モノづくりができるように、ということと、後は、「人をいかに伸ばしていくか」というところを、それぞれの、力量みたいなものを考慮して、やっていきたいなと思います。(No. 2 41)
- ・ R: 最低でも1年、もしかしたらマイナスになるかもしれないけど、

	<p>そこを我慢してやり切った後に、ゼロまで戻ってきたら、将来、この部署はどういうふうにしたいと思われませんか？</p> <p>E：もう、その、工場を引っ張っていくような、課になっていくと思いますよね。はい。ゼロまでいったら、早いですよ。</p> <p>R：主力の、生産現場として、皆さんが一目おく部署になる？</p> <p>E：そうですね、はい。模範的な現場になるということですね。(No. 2 159-162)</p> <p>・ [REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED] (No. 1 30)</p>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員にみられた概念 ・ 「自分の言葉で語る」とは、上位方針の機械的展開や抽象的なコトバの羅列ではなく、自分の考え、想いを込めて「なぜそれに取り組むのか」を相手が理解できるレベルの言葉で語ること。

概念名	No. 25 今期課題と未来への布石を一線化する
定義	今期成果の達成と中長期の組織ビジョンの実現するための取り組みを両立するために、通常業務・今期課題に関する業務と中長期的な課題解決につながる業務とを組織内でバランスよく割当てること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 例えば、じゃあ、去年は安全関係の目標を掲げた担当したメンバーには、今年も同じことをしますかっていうと、結構、それが多かったんですよ、私が来るまでは。で、結局、それをやると、安全だけの専門性になっちゃうので、やっぱりそういうのではなくて、やっぱり、ちゃんと違う、環境を担当させてあげたりとか。まずは、そういう偏った業務しかしないというのは、まず、ないようにしてあげる。(No. 6 77) ・ あの、まあ、やはりその、「今日の飯」を作っていないと、来年、再来年というところがないので、まあ、どうしても、メンバーが、足元の数字だけを見がちになってしまうというところが、やはり課題になりますので。但し、そこに、あまり先のことばかりを言ってしまうと、逆に足元が見えなくなってしまう。で、マネジャー以下には基本的には、出来るだけ足元の数字を見てもらうような形、マネジャー以上については、少し目先を広げて、こう、パラシュートビューで、全体を俯瞰して観れるような目で、ですね、先の市場を見ながら、足元もやっていってくださいというような形では、一応運用はしています。ゴメンナサイ、これちょっと答えになっていなかったですね。(No. 7 29) ・ うーん、あの、どちらからと言いますと、仕事を割り当てるというよりは、あの、まあ、去年であったり、その前から、継続していますので、突然、その今年になって、がらっとは何も変えてないのですね。(No. 7 98) ・ E: うん、なんだろうなあ。まあ、色々あるんですけど、色々あるんですが、一番言ったのは、私もそうなんですけど、「知識はあって当たり前です、僕らは。もう、プロなんで、知識はあって当たり前。なので、知恵を出しましょう」と。というところを一番言ったところですかね。 <p>R: 「知恵を出す」とおっしゃったことの中身、というか、意味・目的はどんなところですか？敢えて「知恵」という言葉が使われたのか？</p> <p>E: やはり、一人ひとりが、レベル感は当然違うと思うのです。経験値も違いますし、まあ、社会に出て、転職してきた人間もいれば、ずっと当</p>

社にいる人間もいますので、経験値だったり、そういった職歴も違うの
ですけど。その、レベル、レベルで「一人一人が、きっちと、考える、
という力を持ってほしい」という意味で、使いました。

R: 想像に過ぎないかもしれないんですけど、最初の頃に「新しい仕事の
取組み」だから、「みんなで色々考えて、拘らずにやっていかないと
いけない」と、ご自身も変わっていかないといけない、と。そういう意味
で、みんなで持てるアイデアをどんどん出し合って、で、新しいやり
方を模索していくことどんどん奨励するという、お気持ちがあったとい
うことですか？

E: そうですね。そうですね。(No. 7 102-106)

[Redacted text block]

R: そうされると、彼のお仕事というのは、先に、自分が関わらなくても
モノは売れていくということでしたけど、結構そこは、細かくお客様と
お付き合いしていかないと、なかなか維持も難しい？

E: 難しいですねえ。(No. 8 58-63)

- ・ やはりあの、手持ちの仕事をやらしてもらわないといけないのすけ
ど、成長してもらわないと、いけないと思うので。会社って、そう
いうところだと思うので。(No. 8 142)
- ・ そうですね、これは、ちょっと明確な目標がありまして。えっと、
組織で言うと、先ほどの主任が、やっているテーマをですね、ちょ
っと本格的にマーケットインさせるために、ここに注力したいと思
っています。それは、やっぱり、もう1つの方のテーマが、非常に、
非常に大きな利益とか、量的に進んでいたんですけど。やはり、も
う1つのテーマを私どもが、次から次へと、新しいものを、やって
いかないと、 [Redacted text]

[Redacted text] 我々は
少しづつ伸びていくためには、常に新しい、しかも世の中に受け入

	<p>れられるような、技術のトレンドに乗ったような製品を立ち上げて いかないといけないと思っているので。今、そのテーマは昨年から、 丁度やろうよ。で、今年はそこに、非常に人と時間をかけてやろう よということを決めていましたので。そちらの方のテーマについ て、注力しようと考えております。(No.5 47)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ そうですね。ま、なるべくまあ、前回、まあ、昨年に比べて、進 歩するような形で、あの、テーマ設定するように促しています。あ の、下手、ちょっと間違えると、我々の仕事っていうのは、同じよ うなことの繰り返しになりがちなんです。(No.4 123) ・ ルーティン、陥りがちなんです。で、これ、陥ると、あの、私は そのループ、上がるループか下がるループしかないと思っているの で。同じところにいるというのは、これ、つまり、下がっていくこ とだと思うので。絶えず上がっていくためには、ちょっとこう、去 年はこうした、だから去年を踏まえて、今年はこういう施策を考え ると。という、目線で考えるように指導はしています。(No.4 125) ・ 「この子は、今は得意な分野を成長させるべきだ」と思うなら、得 意な分野を、担当を振るし、「得意じゃないところを成長させたい」 場合は、そういった部分を振るし。それは全体バランスで、現場長 とか、係長とかと相談しながら、将来設計を踏まえて、担当ふりし ますね。まずは一年間。(No.2 116) ・ そうですね。あの、基本的に [REDACTED] [REDACTED] 同じ業務を基本的にやって、あの、あ とは、それプラス、プロジェクトの関わり方を、「あなたは、この プロジェクト」、「あなたは、このプロジェクト」という形で、ま あ、それぞれに合ったものを、選択していています。(No.1 28) ・ ターゲットポイントを明確にして、やっていきたいと思いますとい うことが、まあ、事業としての、今年やりたい、まずは、一つのこと。(No.7 27) ・ [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] (No.7 27) ・ [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]
--	--

	<p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted] (No. 8 35)</p> <p>[Redacted] そうですね、えっと、スピードを持って早くマーケットインさせる、ことかなと思っていますね。 [Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted] (No. 5 49-51)</p> <ul style="list-style-type: none">• [Redacted]• [Redacted] <p>[Redacted] (No. 4 41)</p> <ul style="list-style-type: none">• [Redacted] <p>[Redacted] 全員がその地域全体のことを考えなくてはいけなくなったんですね。ですから、去年とは考え方、仕事の仕方にギャップがあるので、やはり、このギャップを埋めるのに、もう少し時間が掛かるかなと。(No. 4 43)</p>
--	--

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

E: (笑)。まだいると思います。ここはもう、地道に、うん、じっくりと上の方から、トップダウンで説明をしていってます。(No. 4 44-45)

・ E: やはり、その、今まで、そこに問題点を感じていなかった人に対して、「そんな必要あるの」という形で疑問をもつ方もいるんですね。そこが、やっぱりネックかな。

R: なぜ、ここまで大掛かりなことをするのかということ、その目的とか、意義とか、効果、みたいなことを、まずお分かりいただく？

E: うん

R: 逆に言うと、そういうことに問題意識を感じてない人たちに対して、「なんで、必要なのか」という啓発、啓蒙がまず大事だと、いうところかもしれませんね。

E: (苦笑)。そうですね。(No. 3 45-49)

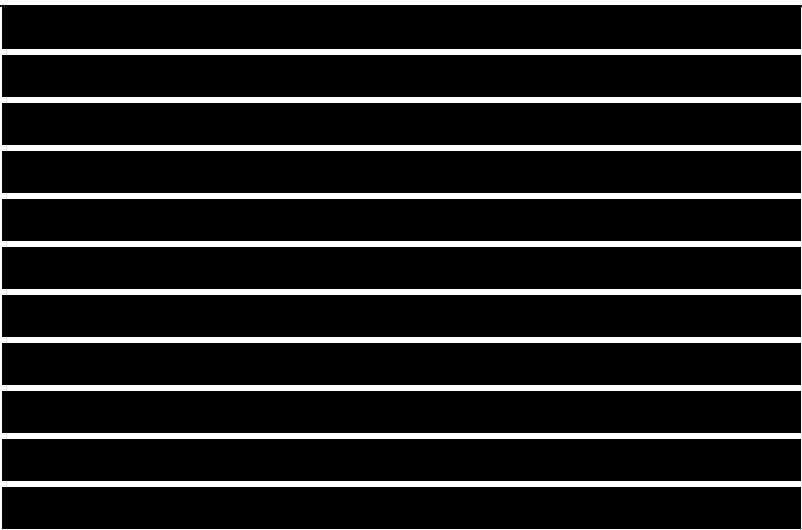
・ まあ、えーと、色々な管理指標がありまして。例えば、産業廃棄物が多いとか、あとは、クレーム、苦情が多いとか、うん、そういったところから、昨年も品質トラブルも多かったので、そういう品質面で強化していくべきだなと、というようなところ。で、その品質面を評価していくには、個々の、なんと言ったらいいのかな。ものづくりに対する責任感みたいなものを、もうちょっと、強くしていかないとあかんと。というところですかね。(No. 2 57)

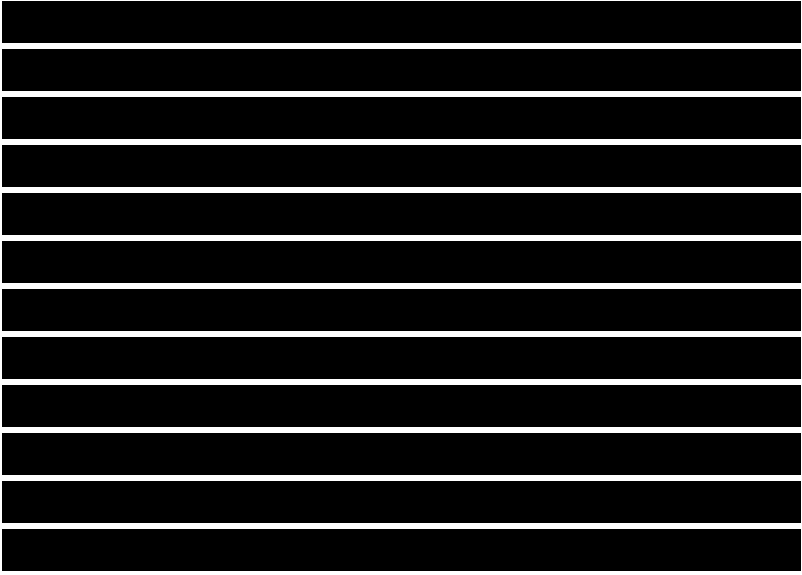
・ そうですね、うーん。ネック、うーん。やっぱりお客様が絡むもの、うちの社内のものはうちの都合で、どうしても、お金をかけたり、まあ、変えられるんですけど、得意先の絡むものっていうのは、やはり相手のあるものなので。一部変えられないというものが、あります。

[REDACTED]
[REDACTED] (No. 1 35)

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] (No. 6 37)

	<p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted]</p> <p>[Redacted] (No. 4 32)</p> <ul style="list-style-type: none"> <p>まずは、その、合意形成ですよ。まずは、合意。合意をしないと、やれないので。どの方が、どういう問題意識をもって、情報を持っているのかは、まだ、探り探りなんですけど。あの、まあ、権利も持っているというや、役割して持っているのか、というのを、どの方に聴けばいいのかなっていうのを、今、何となくやっとなんてわかってきているなというような状態なので。これから、全部、こう、「理想とするものはこれなんですけど」という話をしていながら、どこまで、うん、何だろう、協力してもらえるとこの言い方もおかしいのだけど、協働して作り上げていくというものなので。あの、合意形成をしていながら、使い勝手の良いものを。なんというか、構想としてしっかりしたものにしないとダメだなと。こういうものがなくて、こういう風に使いたいんだ、というところで、提案をして。で、合意して、で、協力してもらうまで、そこが大事。で、その後、システムティックなところがあるので、まず、それが可能かどうかというのを、試しに、基礎的な部分は作っておきたい。で、その、そこで、少しずつ、いろんな人の意見を聴きながら、使い勝手が上手くいくかどうか、セキュリティの問題で大丈夫かどうか、というところを検証して行って、基礎は作って、今年中にとにかく作ってしまいたい。で、そこで、情報の収集に関しては、次の段階かなと思って。(No. 3 39)</p> <p>えー、やはり、まずは昨年の反省をしっかりと、えーと、反省を振り返って、この部署の弱いところをつぶしていくようにしたいなと言うことで、 [Redacted]</p> <p>[Redacted] (No. 2 43)</p> <p>[Redacted] (No. 2 49)</p> <p>[Redacted]</p>
--	--

	 <p>(No. 1 32-33)</p>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員にみられた概念 ・ 今期課題と未来への布石を同時に考えられるかどうかによって、マネジャーが描いている計画の時間軸が見える ・ 今期課題と未来への布石を別もので行うと、やるが増える。 ・ 「組織ビジョンを実現するための今期の重点施策・目標」「今期の課題」と統合

概念名	No. 26 組織的な育成課題を明確にする
定義	中長期的なビジョン・組織のあるべき姿の実現と今期の目標達成に向けて、組織として取り組むべき育成課題を明確にすること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ うん、まあ、やっぱり、あれですよ。もともとの当社は、今まで、こう、昔と違って、目指していたのが「専門性」ということを、やっていた時期が一回あったんですね。で、専門性を高めるということをやったがために、結局、全体観がわからない。だから、まあ、色々な取り組みをするにしても、やっぱり、自分の専門的なところは出来るんだけど、全体がつながった考え方ができない。だから、やっぱり、そういう、全員が全員というのは、なかなか難しいところはあるけれども、その、本当の「製造のプロフェッショナル」というようなものを、やっぱり育成というのを、そういった（プロフェッショナルの）人数を一人でも増やしていかないとけないということですね。（No. 6 39） ・ グローバルの、こう、観点で物事を考えられたりとか、あとは、物理的な語学力ですね。そういったものを、如何にマネジャーを含めて、マネジャー以下のメンバーに、その部分をブラッシュアップしてもらって、で、海外にグローバルで、考えられる人間を如何に育てて行って、まあ、私が早くいなくなっても、問題ないように、組織を構築していくこと（No. 7 25） ・  (No. 8 37) ・ そうですね、あの、やっぱり、注力するとやっぱり人と時間は必要になります。で、えーっと、主任は非常に手前みそで申訳ないので

すけど、非常に優秀な人材だと思ってまして。まあ、彼をやっぱり、ちょっと今日のテーマにならないかもしれないんですけど、彼をマネジャーにちょっと上げてですね、できるような人として、一人で動かしていくくらい、私の考え以外に、彼の考えを持って、突き進んでいくようになるのが、一つ大きな。で、そこには、まあ、技術だけでは完全にマーケットインとか、開発だけでは行きませんので。えっと、彼と一緒に、まあ、関連する、営業、特に営業が重要になりますので。そこと、上手くチームワークを組んでいくことが、まあ、このプロジェクトが上手くいくための課題、というか、重要なことかなと考えていますね。(No.5 53)

- ・ やはり、その、今の自分の部署にいる人も、私より前にここにいたわけですから、そこを問題だと思っていない。思っていない。まずは、自部署の人間をそういう風に「ここは、こういう風にしないと、このスピードアップができないんだ」というところを、まず、こう、理解してもらおう。今まで、何にも着手していなかったわけですから。そこを、「どうしてなのか」というところを、分かってもらえないといけない。やはり、この他の部署よりも自部署かな。自部署の方がハードル高いかもしれない。というのは、ある意味感じてはいます。(No.3 51)

- ・ だいたい、「今、こういうのをやりたいのだ」という話はしているし、「こういう風にすれば出来ると思うんだけど」と、言っても「ふーん」と。「ふーん」という、そんな感じでは、まだあるので(苦笑)。もうちょっと、具体的に動いていかないと(分からないだろう)。

[Redacted text block]

(No.3 53)

[Redacted text block]

	<p>で、出入りというけど、「出る」一方なんです。(No.1 41)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ はい、もう、どんどん大幅に減っています。それを、まあ、目の当たりにしますと、やはり、「自分達も変わらないといけない」、という感覚は皆さん持ってきているようです。じゃないと、仕事がなくなる。 [REDACTED] <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ [REDACTED]今は、プロジェクトを当初はマネジャーがリードしてやっているというやり方をやっていましたが、今は、まあ、課員にリーダー的存在を役割を人に与えて、そのリーダーがスケジュール管理や、課題設定から全部やるように、今、やらせています。 [REDACTED] <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED]</p> <p>[REDACTED] (No.1 43)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ そうですね、やっぱり、「自分で率先して分からなければ、調べて考える」という、タイプの間と、「そういう人に聴こう」と思っている人間がまだいますので、でも、そういう人も何かをして生かさなければ、勿体ない。(No.1 49)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 7名にみられた概念 ・ 部下個々人の育成課題ではない。組織課題を達成するために、どのような能力をもった人材が必要になるのかという観点

概念名	No. 27 マネジャーとして任せる or 巻き取る基準を持っている
定義	中堅社員に任せた手ごわいテーマについて、組織として成果を出すために、本人に任せる部分と、それ以上任せていると成果が出ない場合は、指示を出す、仕事を代行するなどマネジャーとして介入する部分の境界となる基準を持っていること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 色々な朝礼だとかの機会、ヒアリングしたりしているの。まあ、進捗だとか、例えば、「これはどういう風になっているの」とか、そういったところを話して。行き詰っているところがあったら、まあ、たまには関係者で会議を開いたりして、やりますね。(No. 6 79) ・ そうですね、ですから「こりゃ、やばいな」という時には出ていきますけども、そうではない、「これくらいなら、大丈夫だろうな」という時はやってもらうようにしているの。(No. 7 62) ・ R: 本来であれば、もっと本人たちから言ってくるはずのタイミングなのに返事が来ない、そんな感じ? E: そうですね。(No. 7 127-128) ・ どこまでが通常業務かということもあるんですけどね。あの、とにかく、ちょっと迷ったときに、どういう判断をするのかというのが、ちょっと心配なんです。まあ、いろんなところで、えっと、判断しないといけない。担当者レベルで判断するというのと、管理職のレベルでいうところをきちんと把握できるのかということも、心配なんです。 (No. 8 152) ・ 簡単に言うと方針が変わることがあるので、それがレポートが上がってこない場合には、同じことをずっと繰り返していると、遅れちゃいますので。そこをやっぱり、レポートがない本人に直接聞いてもいいんですけど、まあ、何をやっているのかを見ることはありますね。(No. 5 105-106) ・ ああ、もちろん、基本的にはテーマ担当者は私ですので、責任は私にあると思っていますので、「どこまで、任せているのか」だけだと、思いますね。(No. 5 132) ・ そこを超えて、彼がもし、変な行動をとったというのは、ちょっと、キツク叱るべき領域のことだと思うんですけども。(No. 5 132) ・ E: 要所要所の判断とか、指示というのは、こう、やっぱりテーマ責任者は私でやらないといけないと思います。彼が今、何をやっているのかって、それとお客さんへの報告、やり取りについては、必ず、今ですと、メールでccを必ず入れなさいとか、そういったこ

とを含めて、指示をしていますし。知らない中でやっているのは、先ほど言った違うルートで、見ているというところがあるので。あんまり、彼が、今、仕事を失敗するという心配はしていません。

R:ちゃんと、言葉悪いですけど、■さんの手の内の中で、手のひらで動いてくれているぞと、いうのがあるわけですね。

E:それが、本当にいいことかどうかは、ちょっとね。いつも悩むところですけど。はい(苦笑)。(No.5 134-136)

・ R:この方について、「任せられる」ということについて、「任せる時」と「任せない時」がはっきりしているよと。で、社内の会議等々で、■さんが、ある意味で後で挽回が出来るというところであれば、かなり任せるけれども、社外の方、特にお客様が入っている時というのは、生産性高く、効率的にやっていくためには、少しでもずれたらそこは■さんの方で、リードをとるといふか、代わってもらうということ(メールで)ご紹介いただいたんですけど。

E:はい(No.4 4-5)

・ もう、その時は、まあ、これも対応が二手に分かれまして。お客様の場合は、もう、お客様の日にちは固定、フィックスされていますので、それに合わせるように(自分が)もっていきます。はい。で、一方で、社内の方は、あの、場合によっては、なんでしょう、その時のタイミング、あるいはその次の会議のタイミングで、それを、少し余裕をみて、メールで説明した通り、会議の時の対応と同じように、社内の場合は、一回の会議で、私だったら終わるのに、2回の会議にしたりしますね(苦笑)。で、なるべく、彼が、なるべく、自力で考えて進めるように、促しています。(No.4 40)

・ うーん。だから、ちょっと、うーん。どうしているのかなあ、こう、場面場面で、私は、背中をちょっとずつ押すしかないのかなと思っ

・ [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] (No.3 75)

・ [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] (No.3 79)

・ だいたい、困っていそうな時には、メールが頻繁になる。で、そこ

概念名	No. 28 自分の中に仕事の筋書き・見通しがある
定義	マネジャーである自分が、部下に任せた仕事についても、その完遂までの道筋や、何が重要なポイントになるのかを理解していること
具体例 (バリエーション)	<p>・ E: いや、ちゃんと、ねえ、エネルギーにしろ、色々の生産活動をするところで、数値的に出てきますので。</p> <p>R: 管理指標を見て「おかしい」など思われるということですか？</p> <p>E: まあ、まあ、「なんか、なにも変わってないなあ」と。だけど、本来、〇〇とかしていたら、何からの数値的なものがありますし。(No. 6 89-91)</p> <p>・ うーん、やはり、報告の進捗がなかったり、という時は「ああ、上手くいってないんだろな」ということがあるので、積極的にこっちから「この間のあの件、どうなってる？」とか、こう、ということ聞きだすようにはしていますし(No. 7 126)</p> <p>・ あの、まあ、なんと申しますか、まあ、普通に、特段営業活動をしなくても、売れるんですね(苦笑)。</p> <p>な ので、仕事の量が増えるように、やっていくというところを取り組んでやっているところですね。(No. 8 55)</p> <p>・ えっと、まあ、お客様のところに行ってですね。やっぱり、客先も人を観るので。営業マンを見て、買うのですね。すごくその辺のところを、彼が成功できるように、ちょっと支えていきたいと思っているんですけど。</p> <p>R: 先ほどのお話しですと、■さんがかなり彼に肩入れするというか、一緒に二人三脚で走っていかないと、結構大変そうに聞こえるんですけど、</p> <p>E: そうですね、ちょっと周りが、■やりたいと思っているんですけど。(No. 8 148-150)</p> <p>・ R: 今この場、だけではなくて、その、先から逆算して行って、「半期後は、こうなりたい」ということを、かなり、丁寧にご説明されているということなんですね。</p> <p>E: えっと、そうですね、まあ、あの、やっているつもりなんですけど。(No. 5 93-94)</p> <p>・ R: その、もう一人の■方の仕事をしている場に見に行ったりとか？</p>

	<p>ひょっとしたら、マイナスがさらにマイナスに行く場合もありますよ、瞬間的には。(No.2 153-156)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ まあ、どの程度やっているのかというのは、だいたいは見当がつきますので。(No.1 107)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員にみられた概念 ・ マネジャー自身が筋書きを持ってない仕事（変革への取り組み、新規事業 etc）の割り当てはあるか？→確認したがなかった（中堅社員にはそういった仕事を割り当てない）


概念名	No. 29 自分に対するフィードバックを求める
定義	部下に対して自分のマネジメント行動について感じていることや、意見などを伝えてもらえる仕組みや機会を積極的に設けていること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ ま、えーと、伝えるのはもう書かれていること、自分が書いたことをそのまま伝えるだけで。えーっと、気を付けているのは、あの、ええ、やはり、彼らから言いたいことですよ。それを必ず聞くようにしています。(No. 4 149) ・ あの、結構ね、話してくれますね。私の、私の欠点とか(苦笑)。「■■さん、最近、イライラしているから、話づらいです」とか(苦笑)。結構言ってくれます。(No. 4 153) ・ だいたい、「今、こういうのをやりたいのだ」という話はしているし、「こういう風にすれば出来ると思うんだけど」と、言っても「ふーん」と。(No. 3 53) ・ (苦笑)。うん。ま、でも、具体的に話はしていて、「そっちの方がいいかもしれない」というコメントも偶にはあるので。あの、全反対という感じではないのだけど、(No. 3 53) ・ まずは、言葉で説明して、知る機会を多くして、で、腹落ちしてもらわないといけないなと思っていて。で、もちろん、その、質問とかも受けながら、(No. 3 93) ・ ふふふ。言葉で説明しても「何で?」というか「なぜ?」みないな、「それが(何)?」みたいなところはやっぱりあると思う。あの、見て、「ああ、便利かもしれないな」って、ちょっとでも思ってもらえれば、いいかなって。今、からそれを作ろうかなというところで。(No. 3 99) ・ 常に聞きつつ。ただ、私は赴任してきたばかりなので、具体的には分からない。「分からないから、具体的なところは分からないから、教えてほしい」というようなところは、常々言っていて。「これ、ちょっとわからないんだけど、教えてくれる?」と。その中で、(メンバーが)困っていることは「私分からないから、教えて」(No. 3 104) ・ 「だったら、それ、障害があるんだったら、私ができることだったら、他部署だったり、上だったりとは交渉するから。交渉するんだったら、どういう方向にもっていきたいのか、自分の希望はあるのか?」と、そういうところは聞きながら。聞きながら、としか言いようがない。(No. 3 104)

	<ul style="list-style-type: none"> ・ グループとしては、もう、それだけの人数なので、「わーっ」って言ったら、「わーっ」で返ってくる距離にいますので。(No. 3 118) ・ 後は、えーと、全員、一人ひとりと面談をやって、一人ひとりの、今、現場に対して思っていること、というのをしっかりと聞いて、(No. 2 75) ・ R：済みません、本当に失礼な言い方ですけども、■さん以前のマネジャーの方、個人の方々がどうではなくて、それまでのマネジャーの、メンバーから見た時の姿が「どうせ、言ったって、聴いてくれないよな」とか、「わざわざ、話をしに行くまでもないや」というように見られちゃっていた過去があるかもしれないということですか？ <p>E：まあ、僕はその通りだと思います。なので、僕はまずそこを変えようと思っています。その通りだと思います。(No. 2 145-146)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ はい、その時は僕も、それに納得したら、「じゃあ、それでいこう」と言います。(No. 2 176)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3名にみられた概念 ・ 部下との単なるやり取りではなく、自分の行動や考えに対して部下が意見を言える場を創って、自分から部下の声を拾う行動が重要（自然に意見を言い合える関係性創りをしていることが前提としてある） ・ 「部下が声をかけやすい関係性を築く」との違い。こちらは、マネジャーとしての自分の行動や考えについて意見を求めることが目的。「部下が声をかけやすい関係性を築く」は、部下が自分の要望や意見、相談ごとなどをマネジャーに伝えやすくすることが目的。

	<p>(No. 5 149-152)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ あの、もう（苦笑）。うん、あの、そうなんですよね。まあ、ねえ、彼は私じゃないんで。あの、多分と私と同じように、私はその経験したようなことを、上司から言われたようなことを、多分ちょっと、キツイと思っているのですよ、実際。(No. 4 42) ・ R: そういう、ある意味での「修羅場体験」があって、ご自身が成長なされた、ということが原体験としてもちつつも、同じことを他人に、今の部下の方にしたら、それは上手くいかない？ <p>E: いやあ、うん。やっぱりちょっと、普通じゃなかったの。「じゃあ、俺ができたんだから、お前もやれよ」とは、私は絶対言わないです。(No. 4 53-54)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ E: まあ、役付きになった当時はキツイ言い方で怒ったり、怒鳴りもしたりしたんですけど。 <p>R: そうなんですか？全然そういう風にはお見受けできないので。</p> <p>E: (笑)。今は、なるべく、「どこが分からない？」とか、あの、つっこみながら最後は自分で「あ、これならできそう」というのを自分で言い出せるような、感じで、まあ、細分化して「どれがわからないか？」というのを、自分で気づかせて、「じゃ、これはこうやればいいよ」という形で、少しずつ教えながら、まあ、少しずつですけど、自分で考えさせるようにはしています。(No. 1 49-51)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ そうですね、「これはどうなの？」とか、質問形式で、「ダメだろう」「これはダメだ、こうすべきだ」というのを昔は、言っていたんですけど。今のメンバーではないんですけど、そうすると、考えずに言われたことだけをやってくるんです。そうすると、私の指示が指示の通りしかやってこない。私の指示は、本当はもう少し広げて考えてほしい、1 から 10 まで言えるわけではないので。「最低限これはダメだろう。でも、それ以外も気づいて直せよ」という意図があったんですけど、それに気づけない人がいたんです。なので、なるべく、「これは、相手のことを考えてみるような作りにして」とか、「どうでもいいから、あなたの考えたやり方でいいけれども、私が、見やすく楽になるような資料で出して」とか、選択権は本人たちに与えているですね。ただ、目的というか、直してほしい意図というのは、ここだよ」というのを伝えて。全部、私が答えを出すのではなくて、「これにたどり着くための、やり方はあなたたちが考えなさいよ」という感じで。(No. 1 123)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 5名にみられた概念

	<ul style="list-style-type: none">・行動の修正・改善には一定の時間の幅がある（指摘を受けてすぐに行動を変える場合もあれば、過去に指摘を受けたことをふまえて、類似の状況になってから別の行動をとるようになったなど）
--	--

概念名	No. 31 自分の影響力を冷静に判断する
定義	マネジャーとしての自分の言動が、部下にどのように受け止められているのかを冷静に判断していること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 私はリーダーという形ですけど、 そういったところで、色々な取り組みを、こう、何をどうしていこうかというのを、そういうのもあるので。で、その中でも、さらに、将来やっぱりそうは言っても人が少なくなってくるという中でも、しっかり、仕事ができるようにしていくためにも、1つの言うなれば「製造プロフェSSIONナル」の子を育てていって、やっぱり、（製造プロフェSSIONナルの育成には）時間かかるのですね絶対。やっぱり、1年でも早くそうしてあげていきたいと、いざ、そういう場面に直面してから動いていたのでは、もう手遅れになりますので。まあ、現在そういったところでやっているということですね。（No. 6 59） ・ じゃあ、上に立ってきましたと、やっぱり、今の部下だとか、周りの若いメンバーも、年上のメンバーも踏まえてですけど、やっぱり、あの、そういったメンバーに、しっかりこれからも、働いていってもらうためにも、色々な助言やフォローもしてあげないといけないし（No. 6 65） ・ 私がちょっときつめに言われたのを、ええ、そうですね、スピードを緩めたりはしています。（No. 4 42） ・ うーん、そうなんですよ。あの一、うーん。私の性格もあって、私は、なんでしょう、先じてやりたいんですね。人よりも先にやりたい。こう、前に前にという、よく「■さん、前のめり過ぎる」とよく言われるんですけど（苦笑）。（No. 4 77） ・ 何なんですかねえ？何なんですかねえ。そこは私も、悩んでいるんですよ。うーん。わかっているんで、あの、叱り飛ばすとか、そんな必要はないんですよ。（No. 4 85） ・ 「こういう風にすれば出来ると思うんだけど」と、言っても「ふーん」と。「ふーん」という、そんな感じでは、まだあるので（苦笑）。もうちょっと、具体的に動いていかないと（分からないだろう）。ただ、何だろう、今まで、自部署もそうだし、あの、技術サイド、研究開発している方の反対もあるんじゃないか、みたいな、そういうネガティブ意見ももちろんあるので。その辺を、「え、でも、それ、今まで、できてなかったわけじゃないじゃない？」という反応は多少あるので、そこを、ちょっと、簡単にはいかないかなと。（No. 3

	<p>53)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ そうそう、それもありますよね。それもありますし、「今まで、必要じゃなかったんだから、これからも必要じゃないんじゃないの？」みたいな。「今まで上手く行っていたわけだし、別に、それをが一つと変えて、あれば便利かもしれないけど、そこまで（今のやり方でも）不便じゃないんじゃない？」と感じているから、私の気持ちがちょっと理解できないかな？みたいな。(No. 3 55) ・ ただ、ちよと、まだ、私があんまり、慣れてなかった部分もあるので。「眼の前の試験に受からせたい」気持ちが凄くあったもので、せつついてしまった部分もあったのだと、思う。(No. 3 162) ・ その話かけた時に「さっきのメール、この件だけ」と話しかけた時に、見せる顔。困っている時に私が言ったことに「良かった」と思ってくれたのか、「いや、これは今、口をださないでほしい」って思っているのかは、その最初の、顔から（判断している）。(No. 3 168) ・  (No. 3 170) ・ それぞれ、色々考えは持っていて。で、みんなね。後は、みんなを平等に、いいところ、悪いところ、いいところはそのまま。そのまま、引き伸ばして。あまり悪いというか、どう悪いかは難しいけど、もうちょっと頑張っしてほしいところは、ちよと（良い方向に）引き伸ばすように、していこうかなと思っている。それを、上手にね、上手くしないとね、ついてきてもらえなくなるのでね。僕にね。(No. 2 77) ・ うん、その人に僕の考えだとか、僕イコール課の考えなので、課の考えをわかってもらう。で、製造というのはやっぱり、安全最優先で、しっかりしたものを、製品を作るんだよ、(No. 2 154) ・ 要するに「なんでできなかったの」と、レベルも色々あると思うので、そういうレベルに合わせて私も言わなかったんだろうなど。そういうこともあって。(No. 1 127)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 5名にみられた概念 ・ 自分が相手に伝えたことや、指示したことに対して、部下がどのように反応を示しているのかをみて、相手の納得度合や、動機づけのポイント、好む/好まない仕事の進め方などを冷静に観察している。コンテンツ

	<p>(言ったこと)が理解されているかどうかに加えて、相手の喜怒哀楽のツボを見極めている。</p> <ul style="list-style-type: none">・この時に、自分(上司)としての感情の動きもあるはずだが、そこに流されることなく、相手を冷静に見ていることが重要(なんでこんな反応をするのか?と探索的に相手を見ている感じ)・自分の感情の動きを観察する言及はあるか?→なかった
--	---

概念名	No. 32 以前のマネジメントスタイルへの反省
定義	自分が過去に行っていたマネジメントのやり方やスタイルを反省し、改善しようと思うこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> • R: [REDACTED] さんご 自身が大きく会社を見る目を養われたということもおありなんですか？ E: あ、それもあると思います。まあ、やっぱり、その、私は入社して、ずっと、一般製造員一本筋だったんですね。で、当然、営業とか、技術の方とかと接したりだとか、まあ、当然、一部はお客さんとも会ったりしたとかもありましたけど、やっぱり、こう、会社として、まあ、モノと作って販売する会社で、メーカーなんですね。こういうメーカーという会社の、色々な部署との関わり方、その関係、どういう、ようは、関係性があるって、ようは、事業って成り立っているのかなというのを、海外の会社で経験できたというのは、あるんで、日本に帰ってきてからもそうですけど、まあ、今までは、製造というところだけで考えていたようなところが、やっぱり、その技術の人とか、いろんなところを巻き込んで、やっぱり、1つの課題とかを、こう、解決していくにしても、進め方、考え方は変わりましたね。(No. 6 74-75) • そうですね。そうですね。で、色々変えようと思って頑張ったのですが、[REDACTED] [REDACTED] もうやめちゃったと言う。私以外にも、いわゆる直属の上司で3人くらい、関わっているのですが。その3人も、やはり(彼を)変えられなくて。結果的に、辞めるようになってしまったという人がいましたね。(No. 7 158) • まあ、結構、今と同じようなやり方ではやっていたのですが。でも、その、私もまだ、若かったんで。今のように、なんというか、忍耐強く、接してあげられなかったことは、ありまして。どちらかというと口調的にも、強く言ったりですとか。まあ、そういうところもあったので。えーと、うーん、そうですね。かなり細かく、口うるさく、は言っていました。それで、「変えよう」というふうに思っていたのですね。(No. 7 164) • [REDACTED] [REDACTED]

	<div data-bbox="549 262 1353 835" style="background-color: black; height: 256px; width: 100%;"></div> <p data-bbox="979 846 1107 880">(No. 8 127)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="491 898 1353 1312"> <p>・ あの、私がマネジャーになった時に、いろんな研修を受ける時に、やっぱり人を動かさないといけない、悪い言い方かもしれないですけど、「できない社員はできない社員なりに、伸ばさないといけない」というような、研修の中の内容がありまして。やっぱり、こう、できないからと言って「彼はダメだ」とやっちゃうと、その人は完全に動かない。そうすると、戦力外になってしまいますよね。やっぱり、そういう人はそういう人なりに、出来る仕事を与えていかないといけない、というのは、私が受けた頃の教育の中で考えなおされたことがあったので。(No. 5 128)</p> <li data-bbox="491 1328 1353 1552"> <p>・ 結構きつく言っている時期もありましたし、どうしても。私も、ちょっと成長しないといけないところはあるんですけど。まあ、それにしても、それぞれ、色々あると思います。主任の人も、もう少し上を目指してもらいたいから、結構、あの厳しいことを言っていたり、最近はしているのかなあと、思うことはありますね。</p> <div data-bbox="491 1559 1353 1888" style="background-color: black; height: 147px; width: 100%;"></div> <p data-bbox="1082 1899 1267 1933">(No. 5 144-146)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="491 1951 1353 1984"> <p>・ いや、あのね、それはあってですね。たぶん、まあ、いろんな、今</p>
--	--

	<p>やもう、10年前の話なんで、笑い話として、いろんな仲間に話しているんですけど。あの、当時は本当に、ちょっと、うん。一步間違えれば会社を辞めていたなど。うん。そういう、多分会社の中でも、多分、タフな経験をした少ないグループに入っているんですよ。うん。なので、「これが普通であってはいけない」という想いはずっともっているんですよ。うん。(No.4 46)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ もっと、こう、彼自身の「どうなりたい」という部分を聞く、聞く機会があまりなかったなって。「どうしたい」という、自分がこれからの人生をどうしたい、どういう風に会社の中で仕事をしていきたいのかという、長期スパンみたいなものを、聞く機会を設けられなかったなど。もっと設ければよかったかなと。で、それだったら、もしかしたら、その方向に持っていけるように、話ができたかもしれないと。ただ、ちょっと、まだ、私があんまり、慣れてなかった部分もあるので。「眼の前の試験に受からせたい」気持ちが凄くあったもので、せつついてしまった部分もあったのだと、思う。(No.3 162) ・ 先ほど、上手く行かなかった部下は、笑顔がなかったんですよね、何を話かけた時にも。「ちょっと、この仕事辛いのかな」って。そういうことが多かったです。(No.3 168) ・ 安全はやっぱり僕も、現場長やっている時に、やっぱり、部下を怪我させてしまったんですね。うん。 [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] やっぱりこういうことは、ないようにしたいというのが、ありますね。二度とね。やっぱり、ちゃんとした身体で、家に帰してあげるとというのが、やっぱり、すべきことだと。自分の子供がそうだったら、やっぱり嫌ですからね。(No.2 186) ・ まあ、役付きになった当時はキツイ言い方で怒ったり、怒鳴りもしたりしたんですけど。(No.1 49) ・ 「ダメだろう」「これはダメだ、こうすべきだ」というのを昔は、言っていたんですけど。今のメンバーではないんですけど、そうすると、考えずに言われたことだけをやってくるんです。そうすると、私の指示が指示の通りしかやってこない。私の指示は、本当はもう少し広げて考えてほしい、1から10まで言えるわけではないので。「最低限これはダメだろう。でも、それ以外も気づいて直せよ」という意図があったんですけど、それに気づけない人がいたんです。(No.1 123)
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> • [REDACTED] <p style="text-align: right;">(No. 1 127)</p>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> • 全員にみられた概念 • マネジャー自身の失敗経験からの学びという言い方の方が自然か？ • 「マネジャーとしての自負と限界の理解」は、この以前のマネジメントスタイルへの反省があるから成立している？（失敗から学んで今がある）

概念名	No. 33 マネジャーとしての自負と自分の限界の理解
定義	マネジャーとして、この組織で成果を出すことへの自負と、自分一人の力できることの限界を理解していること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 私も [REDACTED]、海外経験もあると。色々、その、当然、現場長という役職も、そういう仕事を経ての、今に来ているので。うん、まあ、まあまあ、私が言うのも何なんですけど、工場やら色々な営業やら、技術やらの方にもかなり、まあ、私に対する信頼とか、色々なものがあるといのはみんな分かっているところもあったので、だから、本人は私のところに、来てたというのもあったんですけど。(No.6 55) ・ まあ、私も海外にいたので、また、役員とかと色々話をする機会も、そういうのもあったりするんで、まあ、役員とかもそういう話をさせてもらったりして、で、 [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]とか、意見具申したりして、で、今現在も、 [REDACTED] [REDACTED]ワーキンググループみたいなものを立ち上げてやっているんです(No.6 59) ・ やっぱ、そういう道筋を誰かがやってあげないといけないと。というところがあって、まあ、あの、うん、「私が、私が」ということではないんですけど、他のいろんなメンバーとか、逆に協力してくれるメンバーとかも探しながら、やっているんですけど。まあ、色々発言しながら、やっているというところですよ。(No.6 65) ・ まずは、自分がやって見せて、ということは非常に大事だなと思っていますので。自分がやれないことは下には求めない(No.7 36) ・ このプロセスを、うちの社員が経験するというのは、非常に、将来にとってプラスになるのですね。 [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]こういったところは、我々経験ある管理職がもちろん参画するんですけど、若手社員をどんどんそこに、入れてですね。あの、まあ、活用して、経験させたいと。と、思っているんで。(No.8 37) ・ えー、まあ、そんなたいした覚悟はないんですけどね、ええ。うーん、どうでしょう。 [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]

	<p>E : かもしれませんね (笑) (No. 2 147-150)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ XXXXXXXXXX マネジャーになったというのも、仕事を与えてくれる人がいたからです。まあ、そういう人が、そういう役割を私がやっていかないといけないとは思っていて、それでマネジャーになってから (そういうように) やっているつもりなので。(No. 1 132)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全員にみられた概念 ・ マネジャーとしての自分の力量の正確な理解 (卑下も驕りもなく、出来ることと限界を分かっている) というニュアンスを出したい。概念名としては、マネジャーとしての自分の力量と限界の理解? → 「力量と限界の理解」だと、自負のニュアンスがなくなる ・ 謙虚さは必要だが、組織を統括する立場としてその責任に見合った実力があり、その実力の発揮によって組織に貢献していることを自覚してもらう必要がある

	<p>じっくりやるのではなくて、厳しい条件で、短時間で仕上げていくという経験を積まないと、うん、人って上に上がって、上のレベルですね、には上がっていかないなと思ったのですね。(No. 4 12)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ R :今、振り返ってですけど、今、■さんがマネジャーの立場に立ったから分かることもあるかと思うのですが、当時のその■■■マネジャーたちは、■さんから見ればキツイけれども、マネジャーの立場で見れば、「何かあったら助けにいけるぞ」という任せ方だったのか、放置プレイだったのか、どちらだと思いますか？ <p>E : いや、明らかに前者ですね。</p> <p>R : じゃあ、何かあれば必ずフォローはしてくれる？</p> <p>E : そうです。そうです、そうです。</p> <p>R : でも、そのフォローがくるかどうかなんて、当時の部下だった■さんから観たら分からない？</p> <p>E : あの、不安でしたね（苦笑）。(No. 4 17-22)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ そう、思います。当時は、そこまで考えが及ばなかったんですけど。まあ、「なにくそ」とい気持ちでやっていたので。今から、今同じような立場でやっているんで、俯瞰すると、ちゃんと見ていたなというふうには思っています。(No. 4 26)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3名にみられた概念 ・ 自分のマネジメントにおける育成の意味づけの根底にあるもの？

概念名	No. 35 人が育たないと仕事が回らない
定義	部下が育たないと組織業績が達成できず、自分もプレイヤーとしての業務が減らず楽にならないので育成に取り組むこと
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ なんですかねえ。それは、人がいないのですよ。 [REDACTED] [REDACTED] 会社が求めている我々の、1つの私のテーマのところ求めているものを、最低の人間でやっている。いや、ちょっと、昔に比べると、私が入った頃と比べると、やっぱり、人が減っていると思う中で、やっぱり、結構回さないといけない、というのが、出てきていて。(No. 5 128) ・ R: 部外者が言うのも失礼ですけど、彼ができるようになってくれないと、 [REDACTED] さんが全然楽にならないという、そういうことですか？ E: そういうことです(苦笑)。ま、色々いいところも当然ありますし。皆さん、その、彼も、主任も 100%はできない、私自身もできないし、「彼はできないね」ということは。主任の方にも、「君も 100%何でもできるわけじゃないから」と、という話をしながら面談はしているんですけど。それをどこに置くかなんじゃないですかね。(No. 5 129-130) ・ いや、結局ね人がいないんですよ(苦笑)。いないので、 [REDACTED] [REDACTED] (No. 5 140) ・ [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] 人が変わるとまた一から、というのがありますし。で、なんでしょうね。うん。まあ、もう、一緒にやっていくしかない(苦笑)。(No. 5 142) ・ やっぱり、人がいなんです(苦笑)。やっていただかないといけないんです(苦笑)。(No. 5 152) ・ もう一歩先、もう一歩上の視座から、会社の中の自部署の役割、会社の方針、スピードアップという、そこが凄く求められている中で、やるべき仕事が今まで通りでいいのかということ、認識していかないと、認識していただかないと、いけないと思う。(No. 3 63)

	<ul style="list-style-type: none"> ・ ただ、少しずつ、働き方を変えなければ、将来的に自分達の業務はなくなることは、人事異動で、かなり出入りが多いんですね。私の部署は。で、出入りというけど、「出る」一方なんです。 <p>R：減らされちゃうということですか？</p> <p>E：はい、もう、どんどん大幅に減っています。(No.1 138)</p>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3名にみられた概念 ・ 「No.37 ご恩返し」の対極例（きれいごとを言っていられない、背に腹は代えられないので育成する） ・ 「人がいないから、マネジャーである自分がやってしまう」ことが結果としてマネジメントリソースを分散させてしまうことを理解している

概念名	No. 36 やれと言うだけでは部下は動かないことの理解と納得
定義	指示しただけでは部下は期待通りに動かないことを理解して、部下が結果を出し、かつ、育っていくには自分が関わる必要があることを納得していること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 私どちらかと言うと、教育はという派なので。自分で覚える、覚えな ないといけないと思っていたので。ですね、やっぱりやらないと、 特に、若い子と言ったら変ですけど、ちょっと、少し、我々と感覚 が、昔と違いますので。うん。そこはある程度、教えないといけな いし。(No. 5 138) ・ あの、ちょっと、時代も変わっているんで、あの、そうですね。私 の位置が変わっているんで、客観的には見れないんですけど、えっ と、私の上司がしていたようなことよりは、もっとわかりやすく、 もっとマイルドにしているつもりです。 [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted] [Redacted]そこは人を観て、あの、アクセルの踏み具合を調整しています。 (No. 4 32-34) ・ まあ、ねえ、彼は私じゃないんで。あの、多分と私と同じように、 私 がその経験したようなことを、上司から言われたようなことを、 多分 ちょっと、キツイと思っているのですよ、実際。うん。あの、 なので、 なので、マイルドに、彼に合わせる形で、ええ。[Redacted] [Redacted] [Redacted] (No. 4 42) ・ そう いう、多分会社の中でも、多分、タフな経験をした少ないグル ープに入 ると思 っている んです よ。うん。 な ので、「 これが 普通 であ って は い け な い 」 と い う 想 い は ず っ と も っ て い る ん だ ろ う 。うん。 だ か ら、 全 員 が こ ん な 状 況 に 耐 え れ る わ け で は な い 。で、 耐 え れ な い 方 が 普 通 だ と 思 っ て い る ん だ ろ う 。うん、 な の で、 私 が 受 け た レ ベ ル よ り も、 下 げ る よ う に し て い ま す、 意 識 的 に。 (No. 4 46) ・ いやあ、うん。やっぱりちょっと、普通じゃなかったの で。「じゃあ、俺ができたんだから、お前らもやれよ」とは、私は絶対言わな

	<p>いです。(No. 4 54)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ R: 済みません、本当に失礼な言い方ですけども、■さん以前のマネジャーの方、個人の方々がどうではなくて、それまでのマネジャーの、メンバーから見た時の姿が「どうせ、言ったって、聴いてくれないよな」とか、「わざわざ、話をしに行くまでもないや」というように見られちゃっていた過去があるかもしれないということですか？ <p>E: まあ、僕はその通りだと思います。なので、僕はまずそこを変えようと思っています。その通りだと思います。(No. 2 145-146)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 「ダメだろう」「これはダメだ、こうすべきだ」というのを昔は、言っていたんですけど。今のメンバーではないんですけど、そうすると、考えずに言われたことだけをやってくるんです。そうすると、私の指示が指示の通りしかやってこない。私の指示は、本当はもう少し広げて考えてほしい、1 から 10 まで言えるわけではないので。「最低限これはダメだろう。でも、それ以外も気づいて直せよ」という意図があったんですけど、それに気づけない人がいたんです。なので、なるべく、「これは、相手のことを考えてみるような作りにして」とか、「どうでもいいから、あなたの考えたやり方でいいけれども、私が、見やすく楽になるような資料で出して」とか、選択権は本人たちに与えているですね。ただ、目的というか、直してほしい意図というのは、ここだよ」というのを伝えて。全部、私が答えを出すのではなくて、「これにたどり着くための、やり方はあなたたちが考えなさいよ」という感じで。(No. 1 123) ・ 要するに「なんでできなかったの」と、レベルも色々あると思うので、そういうレベルに合わせて私も言わなかったんだろうなど。そういうこともあって。(No. 1 127)
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 4名にみられた概念 ・ 育成には手間がかかるが、仕方がないというニュアンス ・ 「No. 35 人が育たないと仕事が回らない」との違い。こちらは部下育成に自分のリソースを投入すること（ある程度は関わっていかないといけない）の必要性を言及している

理論的メモ	<ul style="list-style-type: none">・ 4名に見られた概念・ 被育成体験の連鎖・ 利他的なアプローチではなく、対極例として自分の都合での育成は語られているか？→ 「No.35 人が育たないと仕事が回らない」が相当・ 反面教師的な観点は語られてないか？→なかった
-------	---

概念名	No. 38 安全・事業継続の基盤
定義	安全かつ安定的な事業継続を行うためには、それを担う人材の育成が不可欠であると考えていること
具体例 (バリエーション)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「モノを提供するメーカーである以上は、安全で安心なものを世の中に提供しつづけなければならない」、という責任感、(No. 3 69) ・ [REDACTED]安全を第一に行こうというようなところで、取り組んでおります。(No. 2 51) ・ いけないレベルですね。やっぱり、働いている人間にとって、怪我無く帰宅してもらう、のが信念もってやっていますから。(No. 2 51) ・ やっぱり、ちゃんとした身体で、家に帰してあげるとというのが、やっぱり、すべきことだと。自分の子供がそうだったら、やっぱり嫌ですからね。 R: 人様の命、自分の命、みんなの命を預かる仕事ですよ。 E: そう、その、責任を負って部下にもそれを分かってほしい。(No. 2 186-188) ・ やっぱり、今、働いている子たちが、この後 10 年、20 年先に、やっぱり、安心して、やっぱり、「ここで、働いてよかったな」と思えるような、環境というのを作ってあげるためには、1 つの部署だけで、やってもダメですよ。(No. 6 59) ・ [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]やはり、親の気持ちでね、若い子を見てしまうので、どうしても。(No. 8 138) ・ うん。やはり、下の人をいかに育成するのかというのが、上の人間の役割の一つでもあるので。やはりあの、手持ちの仕事をやってももらわないといけないんですけど、成長してもらわないと、いけないと思うので。会社って、そういうところだと思うので。(No. 8 142) ・ 会社が、発展するというよりも、つぶさないために、つぶれないということが、まず会社の一番の責任である以上は、「つぶさないためには、どうあるべきか」、(No. 3 69) ・ 「じゃあ、私にこの年になって、後何年、没頭できるんだろう、ここの正社員として仕事するには、後、何年だ？」と思った時に、「ああ、私の役割は、これか。あとの、何年かで、ここをちゃんとしたところにすれば、次の人が苦勞しないだろう」と。って、思ったんですね。[REDACTED]

	<p> [REDACTED] [REDACTED] 次の世代に、何だろう、「正の遺産」を残したい、「負の遺産」は残したくないという想いが強くなってきた、このごろ。[REDACTED] [REDACTED] 若い人たちを見ていた時に、「この人たちに苦勞させてはいけない、私で出来ることはきちんとやってから、次に世代に渡したい」という想いは、ここ数年でてきちゃって いて。[REDACTED] だったら らば、やるしかないかなとって、思っ。 (No. 3 172) </p> <p> [REDACTED] 「やっぱりそうなんだ、そこに関わっていく正社員の数、そこには家族がいる、そうすると、どれだけの人数の人がここに、この会社に関わっているのか」って考えた時に、「会社はつぶせないんだ」ということがよく分かったの。で、そういった時に、自分の立場で、どうやって、続けて、この次に続けていくと言ったときに、やはり、先ほど言ったような「負の遺産」は、残したくない、残すべきではない、と。(No. 3 174) </p>
理論的メモ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 4名に見られた概念 ・ 「ご恩返し」の概念よりも、事業全体を将来に向けて安全・安定的に維持・継続するために育成するという考えが強い ・ プレイングマネジャーとしての自分の業務負荷を減らすために育成するという概念がないかどうかを確認する→「人が育たないと仕事が回らない」概念が相当する ・ 「次世代への正の遺産の継承」概念と統合