

〔要約〕

## 企業における上司による部下育成行動とその影響要因

2014

毛 呂 准 子

筑波大学大学院人間総合科学研究科  
生涯発達科学専攻

企業において、1990年代半ばより成果主義人事制度が導入され、職場環境の変化（高橋，2006）や構成員の世代間ギャップ（大藪，2007）や上司部下のコミュニケーションの問題（日本生産性本部，2013）が生じており、人材育成が困難であると指摘されていた。一方、企業は、人材育成の重要性を認識し、社員に自律的な成長を期待していた（労働政策研究・研修機構，2004）。上司も部下育成を第一の役割と認識していたが、部下育成に自信を持ってはいなかった（日本生産性本部，2012）。上司への部下育成に関する教育訓練は約8割の企業で実施されていたが、部下育成は今後強化したい教育訓練のテーマとしても挙げられていた（日本能率協会，2010）。また、日本における職場外訓練（Off-JT）の効果の科学的な研究と企業事例の開示は、立ち遅れていると言わざるを得ないと指摘されていた（浅海，2005）。

以上の状況を踏まえて、本論文では次の2点を目的とした。第一の目的は、上司による部下育成行動の構造と影響要因を明らかにすることである。構造に関し

ては同行動と近縁性の高いメンタリング行動の構造を、影響要因に関してはメンタリング研究や関連概念の研究をそれぞれ参照しながら、検討する。また、上司部下双方の視点で部下育成行動の構造と影響要因を検討する。上司が執る部下育成行動と部下育成能力との関連、および部下の受けた育成行動と部下の能力向上との関連も検討する。また、上司や部下の職位による違いも検討する。第二の目的は、第一の目的で明らかになった知見をもとに、部下育成行動を促進する研修プログラムを開発し試行して、その効果を測定することである。

本論文の実証的検討は、6点の研究より構成された。

研究1および研究2は、上司が執る部下育成行動に関する研究である。研究1では、上司が執る部下育成行動を、探索的に検討するため、上司8名への面接調査を行った。調査の結果、上司が執る部下育成行動として、メンタリング行動と同一の行動と、メンタリング行動測定尺度（久村，1999）以外の行動が行われていた。数量化Ⅲ類による分析の結果、部下育成行動は、メンタリング行動に比し、部下との距離感が近く、部下個人を尊重する行動であった。

研究2では、部下育成行動の構造や影響要因と、部下育成能力と部下育成行動との関連を検討するため、上司調査（有効回答250名）を行った。因子分析の結果、部下育成行動は、「共感的態度」、「肯定的個別関与」、「快適環境創出」、「挑戦的成長促進」、「展望・意味づけ」、「役割モデル提示」、「仕事の委任」の7下位側面で構成された。これらの7下位側面は、相関分析によりメンタリング行動との相関が高い側面もあったが、内容の解釈からメンタリング行動には含まれない側面が存在した。またメンタリング行動と全く相関のない側面もあった。したがって、部下育成行動は一部メンタリング行動に包含されるものの、メンタリング行動には含まれない側面が存在すると解釈された。そこで、部下育成行動7下位側面に関し、クラスタ分析および主成分分析を行ったところ、4側面に分類された。上司の行動・態度のあり方および内容から、「共感的態度」、「肯定的個別関与」および「快適環境創出」は「協調的支援」の側面、「挑戦的成長促進」および「展望・意味づけ」は「積極的支援」の側面、「役割モデル提示」は「上司の率先性重視」の側面、「仕事の委任」は「部下の主体性尊重」の側面に、それぞれ分類されると解釈された。さらに、「協調的支援」の側面と「積極的支援」の側面は、上司から部下へ直接的に働きかけて部下を育成する「動的側面」と解釈された。また、「上司の率先性重視」の側

面および「部下の主体性尊重」の側面は、部下との関わりを控え、上司から部下への動きが少ない「静的側面」であると解釈された。

パス解析の結果から、組織的要因である「部下育成評価制度」、「キャリア面談制度」が部下育成行動を促進し、「能力成果主義人事制度」も部下育成行動を抑制せず、課長以下層で促進していた。上司の個人的要因では「育成された経験」、「仕事に対するコミットメント」および「キャリアに対する関心」が部下育成行動を促進し、上司の「部下に対する脅威感」が部下育成行動を抑制していた。部下育成能力自己評価と部下育成行動の関連では、「肯定的個別関与」、「快適環境創出」および「挑戦的成長促進」が部下育成能力自己評価を高めていた。

研究3は、部下から認知された育成行動に関する研究であった。研究3-1では探索的に検討するため、部下12名に対する面接調査を行った。上司側で構成された部下育成行動7側面は部下側でも認知されていた。研究3-2では、部下から認知された育成行動への影響要因や、部下から認知された育成行動と能力向上との関連を検討するため、部下調査（Webパネル調査（有効回答305名））を実施した。「部下育成評価制度」と「キャリア面談制度」が部下から認知される育成行動を高めており、「能力成果主義人事制度」も部下の能力向上自己評価を高めていた。なお、部下の「キャリアに対する関心」の及ぼす影響は限定的であった。パス解析では、職位に拘わらず、「挑戦的成長促進」が部下の能力向上自己評価を高めていた。課長以上層の部下では、「展望・意味づけ」も能力向上自己評価を高めていた。

上司調査（研究1および2）および部下調査の結果（研究3-1および3-2）の比較より、第一に、部下は自らの成長のために、「挑戦的成長促進」を求めていると推察された。第二に上司調査では部下育成行動への影響がみられなかった「能力成果主義人事制度」が部下調査では部下から認知される育成行動を高めており、同制度が部下の成長意欲を形成することが示唆された。第三に、上司の「キャリアに対する関心」に比し、部下の「キャリアに対する関心」の影響は、限定的であり、上司の「キャリアに対する関心」を高めることが部下育成に有効と示唆された。

研究4および研究5では、研究1から研究3-2の知見を活用して、部下育成行動を促進する研修プログラム開発し試行して、効果測定を行った。上司10名に対する予備的面接調査（研究4）の後、研究5では、ウェイトィングリスト・コ

ントロール・デザインを採用し、24名の調査協力者を実験群と統制群の2群に分け、1回3時間のプログラムを試行し、効果測定を行った。内容は心理学者および実務家の指摘を受け再構成した。2群は職位を除き、ほぼ等質性が確認された。事前および事後調査の結果より、「最も遠い存在に感じる部下」に対する「挑戦的成長促進」と「部下育成意識」において直後効果が確認された。「最も遠い存在に感じる部下」に対する「挑戦的成長促進」と「肯定的個別関与」の一部の項目において持続効果も確認された。

本論文の結論は次の5点である。

本論文の第一の結論として、部下を育成し部下の能力を高めるためには、上司の部下育成行動のうち、動的側面が有効であった。動的側面は、上司から部下へ直接的に働きかけて、部下を育成する態度や行動の側面であった。特に本論文では、動的側面の「挑戦的成長促進」が主に部下の能力向上自己評価を高めていた。

第二の結論として、本論文で取り上げた人事制度である「キャリア面談制度」、 「部下育成評価制度」および「能力成果主義人事制度」は上司の部下育成行動を促進した。「キャリア面談制度」および「部下育成評価制度」は本論文において初めて部下育成行動に対する促進要因であることが実証された。なお、「能力成果主義人事制度」は人材育成を阻害すると論じられていたが、本論文では特に課長以下層の部下において部下から認知される育成行動を高め、部下育成の促進要因となっていた。すなわち同制度により、部下の成長意欲が刺激され上司から受けているさまざまな育成行動を高く認知するようになると推測された。

第三の結論として、上司の個人的要因の中では、「育成された経験」、「仕事に対するコミットメント」および「キャリアに対する関心」が、部下育成行動を促進していた。「キャリアに対する関心」に関しては、上司部下両側で検討した結果、上司の「キャリアに対する関心」は上司が執る部下育成行動を促進していた。課長以上の部下の「キャリアに対する関心」も限定的ではあったが、部下から認知された育成行動に影響を及ぼしていた。また、上司の「部下に対する脅威感」は部下育成行動を抑制していた。

第四の結論として、職位により、部下育成行動の影響要因や部下育成能力自己評価の規定因、部下の能力向上自己評価の規定因は異なっていた。具体的には、上司調査において部長以上層では、「部下育成評価制度」や「仕事に対するコミット

メント」が主な部下育成行動の促進要因であったが、課長以下層では、「キャリア面談制度」が主な部下育成行動の促進要因であった。部下調査においては「能力成果主義人事制度」が認知された育成行動の主な促進要因となっていた。

第五の結論として、部下育成行動4側面7下位側面や部下育成行動に対する促進要因や抑制要因に関する、実証的研究から得られた知見を活用し、1回3時間という短時間の部下育成促進プログラムを開発した。「最も遠い存在に感じる部下」に対して動的側面である「挑戦的成長促進」行動および「部下育成意識」を促進する直後効果が検証された。「最も遠い存在に感じる部下」に対する「挑戦的成長促進」行動は、その効果が6週間後も持続したことが確認された。

本論文の結果から、人材育成を経営課題と認識している多くの企業（労働研究・研修機構，2007）がなすべき施策について、以下の6点の施策方針や提言が示唆される。

第一に、第一の結論より、上司は、部下を育成するために、部下育成行動の動的側面により注力する必要がある。部下の主体性を尊重し、自律的な成長を促進するためであっても、上司は、静観するのではなく、部下に働きかけることが必要である。部下の育成に自信を持っていない約6割の上司（日本生産性本部，2012）は、まず、動的な側面が重要であることを認識した上で、傾聴やコーチングなどコミュニケーション・スキルを学び、部下に働きかけるべきであろう。具体的には、本研究における部下育成促進プログラム（研究5）を原型とする、新しい部下育成行動に関する研修の機会を設定し、上司に対し、同側面の有効性を明示し周知することが効果的であろう。

第二に、第二の結論において組織的要因が部下育成を促進することが実証されたことにより、組織は効果が実証された組織的要因を積極的に活用すべきである。組織は、育成を上司と部下だけの問題とせず、組織全体で組織的要因を活用し、部下育成の促進に取り組むことが期待される。

「部下育成評価制度」においては、最も効果的な「挑戦的成長促進」行動に関し、各上司に目標を設定させ、実行を促進していくことが可能である。また、同制度において、特に育成を期待したい層や、部下の伸ばしたい能力を特定し、各上司に取り組んでもらうことも可能である。さらに、同制度を通じ、組織の育成方針を明確に浸透させることも可能となる。同制度にはまだ活用の余地があると考え

られる。

「キャリア面談制度」は、大企業を中心に何らかの形式で既に導入されている制度である（労働政策研究・研修機構,2004）。同制度の有効性を高めるためには、本研究の第三の結論である上司の「キャリアに対する関心」を高めることや、上司の面談スキルの向上などが必要になる。

第三に、「能力成果主義人事制度」の効果に関しては更なる検討が必要であるものの、本論文において若年層において同制度は認知された育成行動が高めていた。したがって、若手層に対する同制度の適用や運用を検討すべきである。担当業務範囲における小さな成果をも見逃さず、見極めて処遇に反映する運用が若手層の育成を促進するであろう。

第四に、第四の結論より、上司および部下の職位によって部下育成行動に影響を及ぼす組織的要因や部下育成に関する諸要因の関係には違いが見られた。したがって、1制度や1施策で組織全体の部下育成を促進することは困難と考えられる。組織は、組織全体の人材育成を強化したいのか、特定の層の育成に課題があるのかなど、育成の対象や課題を明確にし、施策を選択したり、複数の施策を並行して実行したりするアプローチを提案する。

第五に、第五の結論より、部下育成には、上司の「キャリアに対する関心」を高める施策が有効であった。本研究の研修プログラムにおいては、「キャリアに対する関心」の向上を目標としたが、「キャリアに対する関心」の向上に関する有意な結果は得られなかった。今後は、例えば、キャリアについて考えるワークショップやキャリアカウンセリングの機会の提供など、より時間をかけて、上司の「キャリアに対する関心」を高める場が、効果的であると推測される。なお、本研究の結論より、部下ではなく、まず、部下育成を担う上司に対して、「キャリアに対する関心」を喚起する機会を提供すべきである。課長以上の部下は管理職であり、自らも部下を持つ立場であった。したがって、まず管理職の「キャリアに対する関心」を高める施策が、人材育成施策として効果があると示唆され、管理職の「キャリアに対する関心」を高める機会が望まれる。

また、「部下に対する脅威感」という部下育成行動の抑制要因を低減させるためには、不要な「部下に対する脅威感」を生まないような工夫を行うことを提言する。例えば、上司調査（研究2）で明らかになった「部下に対する脅威感」を抑制

する「キャリア面談制度」を活用することが挙げられる。

第六に、第五の結論より、本研究における試行形態と同様に、登用後数年経過後の管理職に対し、短時間であっても部下育成促進プログラムを開催することを提言する。本研究の研修プログラムには、内容および実施方法の改良の余地があるものの、1回3時間の短時間で実施する形態は、人材育成に時間が割けない、管理職の多忙な状況（八代,1999）に即した実践的開催方法である。