

[学術論文]

「自己の成長」を促進する仕事経験
—上司・部下別の検討—

Work experiences promoting self-growth

天 池 雅 彦

Masahiko AMAIKE

Studies in Humanities and Cultures

No. 29

名古屋市立大学大学院人間文化研究科『人間文化研究』抜刷 29号

2018年1月

GRADUATE SCHOOL OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES

NAGOYA CITY UNIVERSITY

NAGOYA JAPAN

JANUARY 2018

〔学術論文〕

「自己の成長」を促進する仕事経験

—上司・部下別の検討—

Work experiences promoting self-growth

天池雅彦

Masahiko Amaike

要旨

本研究は、(1) 自己の成長に影響を与える仕事経験を定量的に明らかにする。(2) 前項(1)を検討する際に、対象者を一般社員から管理職として、年齢、経験年数、役職などの違いを立場の違いとして上司、部下別に検討することを目的とした。また、本研究は、一般社員から管理職までの日本人労働者342人($M=42.4$ 歳, $SD=10.20$; 男性 283人, 女性59人)を対象として「自己の成長」に影響を与える仕事経験について検討した定量的研究である。仕事に対してポジティブな心理状態であるワーク・エンゲイジメントを促進する「自己の成長」に影響を与える仕事経験について上司(143人)・部下(194人)別に検討した。ダミー変数を用いた重回帰分析の結果、上司、部下ともに「ゼロから何かを作り上げる仕事」経験という新しい価値を生み出す仕事経験が成長に有意な正の影響を与えていた。また「入社初期(配属後)の仕事」経験は部下について、成長に有意な影響を与えていた一方で、上司では負の影響を与えていた。さらに、苦境経験(「頼ることのできる人がいない状況で働いた」、「事業縮小や人員削減の渦中にいた」など)は部下、上司ともに成長に影響を与えていなかった。

これらの結果から、上司と部下では「入社初期(配属後)の仕事」経験の自己の成長へ与える影響の評価は異なることや、インタビュー調査による経営幹部を対象とした先行研究からは、苦境経験(修羅場経験)が成長に寄与することが示されているものの、中間管理職や一般社員に苦境経験をさせれば単純に成長するものではないことが示唆された。

キーワード 自己の成長, 仕事経験, 一皮むけた経験研究, ワーク・エンゲイジメント, 重回帰分析,

1. 問題と目的

現在、働き方改革に関する議論が活発に行われている。そこでの主要な論題の一つに長時間労働の是正がある。長時間労働とメンタルヘルス不調との関連性は指摘されており（黒田・山本, 2014; 厚生労働省, 2015a 等）、これまでも厚生労働省（2006, 2015b）の「労働者の心の健康の保持増進のための指針」などによって事業場ではメンタルヘルス対策の充実・強化が図られてきた。さらに2014年の労働安全衛生法の改正によってストレスチェック制度が義務化されるに至っている。しかしながら、「労働者の受けるストレスは拡大する傾向にあり、仕事に関して強い不安やストレスを感じている労働者が半数を超える状況」（厚生労働省, 2015b）にあり、メンタルヘルス問題は依然として職場の重要な問題となっている。

これまでのメンタルヘルス対策は労働者のこころの不調を防ぐ第一次予防に重点がおかれていたが、健康と生産性が両立する活気ある「健康いきいき職場づくり」（川上, 2010; 川上, 2012）を目標とし、ポジティブ・メンタルヘルスを重視する枠組みが厚生労働省研究班から提唱されている。

ポジティブ・メンタルヘルスの鍵となる概念の一つに「ワーク・エンゲイジメント(work engagement)」がある。ワーク・エンゲイジメントは、「活力、熱意、没頭によって特徴づけられるポジティブで充実した仕事関連の心理状態であり、特定の対象、出来事、個人、行動に向けられる一時的状態ではなく、持続的、全般的な感情-認知状態である」（Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002, p74）と定義され、バーンアウトとの対立概念として位置付けられている。ワーク・エンゲイジメントに関して各国で行われた実証研究を総合するとワーク・エンゲイジメントは、仕事の資源（社会的支援、自律性など）や個人の資源（自己効力感、楽観性など）によって高められ、その結果、心身の健康、仕事や組織に対するポジティブな態度、パフォーマンスにつながっていることが示されている（島津, 2014）。

以上のようにワーク・エンゲイジメントは「単にメンタルヘルスの良好な状態を反映しているだけでなく、従業員の活力や仕事への積極的な態度を反映している」（島津, 2015）ことからポジティブ・メンタルヘルスの鍵となる概念として注目されている。またこれらから従業員が心身とも健康で生き生きと働くことができる職場を実現するにはワーク・エンゲイジメントを高める要因を検討することが有効と考えられる。

天池（2016b）は民間企業の従業員や地方自治体職員を対象とした質問紙調査から、ワーク・エンゲイジメントに正の影響をおよぼす職場環境の要因について「職場の人間関係（以下、Aと略記）」が直接に、および「自己の成長（以下、Bと略記）」を媒介してワーク・エンゲイジメント（以下、Cと略記）に正の影響を及ぼしていることを示した。天池（2016b）ではA→Cという直接効果よりA→B→Cという間接効果の方が大きいことも示されており、この間接効果の大きさを考慮すれば、日常業務を通じて従業員が自己の成長を感じる経験を多く持たせることの重要性が示唆されたとと言える。これらから従業員のワーク・エンゲイジメントを高めるためには自己の成長を促す経験を具体的にすることが必要と考えられる。

先行研究として、Center for Creative Leadership^{注1)}のメンバーが行ったリーダーシップ開発研究

があげられる。そこではリーダーの成長に影響を与えた仕事経験（イベント）から得た教訓（レッスン：例；職務課題解決のために専門的スキルを身につける/人間関係での問題解決には他者の立場を理解する能力を身につける/経営幹部として必要な資質は不透明でつらい状況に対処できること、タフであること）が検討された。日本では同様のアプローチが金井（2002b）をはじめ、幾人かの研究者によって行われている（谷口, 2009；三輪, 2013）。これらの研究は、「一皮むけた経験」（英語で quantum leap experience）研究と言われている。

「一皮むけた経験」研究

McCall, Lombardo, & Morrison (1988) は米国大企業 6社に勤務する成功した経営幹部 (successful executives) 191人から「マネジャーとして、永続的な変化 (lasting change) へと導いた確かなイベント（仕事経験）を最低3つ挙げてもらい、そこから学んだこと」を採取した。それにより仕事経験は616個、学ぶべき経験からの教訓 (lesson) 1547個を抽出し、「それらをカテゴリー化することで仕事経験からの学習における研究の端緒を開いた」（谷口,2005）のである。

McCall et al. (1988) は、それらのイベントから16の成長を促す経験 (Developmental Experiences) を4つの主要な仕事経験 (key events) に分類した。この分類はMcCall (1988, p3) によれば次のようになっている。1) Assignments[職務課題：①ゼロからのスタート(Starting from Scratch), ②立て直し(Fix it/ Turn it Around), ③プロジェクト/タスクフォース(Project/Task Force), ④視野の拡大(Scope), ⑤ラインからスタッフへの異動(Line To Staff Switch)], 2) Other people [他の人々：⑥役割モデル(Role Models),⑦価値観(Values Playing Out)], 3)Hard ship[修羅場：⑧事業の失敗や間違い(Business Failures and Mistakes), ⑨降格/逃がした昇進/ひどい仕事(Demotion/Missed promotion/Lousy Jobs),⑩部下の業績問題(Subordinate Performance Problem), ⑪現状を打ち破る(Breaking a Rut 現在の仕事への不満に応じて新たなキャリアに手に入れる), ⑫個人的なトラウマ(Personal Traumas)], 4)Other Events [その他：⑬コースワーク (Course work 公式な研修) ⑭初期の仕事経験(Early work Experiences), ⑮最初の管理職経験(First Supervision), ⑯純粋に個人的なもの(Purely Personal仕事以外の経験)]である。

金井（2002b）は、社団法人関西経済連合会が2001年に行った会員企業の経営幹部へのインタビュー調査の報告をもとに、成長のきっかけとなった仕事経験（一皮むけた経験）を明らかにした。これはMcCall et al.(1988)と同様の枠組みで行われた研究であり、取り上げられた仕事経験は11種類にのぼる。1) 入社初期段階の配属・異動, 2) 初めての管理職, 3) 新規事業・新市場のゼロからの立ち上げ, 4) 海外勤務, 5) 悲惨な部門・業務の改善と再構築, 6) ラインからスタッフ部門・業務への配属, 7) プロジェクトチームへの参画, 8) 降格・左遷を含む困難な環境, 9) 昇進・昇格による権限の拡大, 10) ほかのひとからの影響, 11) その他の配属・異動・業務などであった。これらの仕事経験はMcCall (1988)と若干異なるも共通するものが多く見られる。

McCall (1988) およびMcCall et al.(1988) や金井（2002b）の「一皮むけた経験」研究は、キャリアなかでも仕事経験の内容に焦点をあて、実際の仕事経験（イベント）にかかわる定性的データからリーダーシップ開発に重要な要素（レッスン= 教訓）を帰納的に抽出することが理論的な特

徴である(谷口, 2006)。

谷口(2009)は先行研究の結果を概観し、これらの「一皮むけた経験」の多くは人事異動の経験、修羅場の経験、プロジェクト型の仕事経験、初期の仕事経験など8パターンに分かれるとしている(Table1)。8種類の仕事経験のイベント数では「人事異動の経験(176)」が最も多く、次いで「修羅場の経験(84)」、「プロジェクト型の仕事経験(83)」となっている()の数値はイベント(仕事経験)の件数を示す。

Table 1. 成長に影響を与えた8つの経験が占める割合

報告年 調査名 調査 対象	1	2	3	4	5	6	7	イベント (仕事経験) 数 合計 [イベント 数合計/ 総計]	
	2001年 関経連調査 トップ	2006年 ワークス調査 女性トップ	2008年 ワークス調査 トップ	2006年 谷口調査 トップ	2006年 谷口調査 ミドル	2001年 ワークス調査 ミドル	2006年 谷口調査 若年層		
経験 の種類	関西経済連合会の 会員企業19社の役 員中心とした20人	上場企業の役員 27人	日本を代表する 経営者18人	製造業大企業の 役員層11人	製造業大企業の 部長層12人	日本のリーディ ングカンパニー9社 の次世代リーダー 候補26人	製造業大企業の 若年中堅層73人	イベント (仕事経験) 数 合計	
1.初期の仕事経験	5	17	4	0	1	23	24	74	10.7%
2.上司からの学ぶ経験	不明	2	不明	6	2	22	4	36	5.2%
3.人事異動の経験 (視野の拡大含む)	9	36	7	20	17	47	40	176	25.4%
4.プロジェクト型の仕事経験	4	11	2	0	12	18	36	83	12.0%
5.管理職になる経験	2	4	1	4	4	3	14	32	4.6%
6.立ち上げの経験	20	9	4	1	6	14	2	56	8.1%
7.海外勤務経験	5	不明	8	2	4	不明	10	29	4.2%
8.修羅場の経験 (立て直し含む)	12	18	9	12	5	27	1	84	12.1%
その他	5	29	9	16	2	52	10	123	17.7%
イベント(仕事経験) 合計(総計)	62	126	44	61	53	206	141	693	100.0%
8つの経験が占める割合	91.9%	77.0%	79.5%	73.8%	96.2%	74.8%	92.9%	82.3%	

注1) 表中の数値はイベント(仕事経験)の件数

注2) 各調査の出典は以下の通り

1. 関西経済連合会(2001). 豊かなキャリア形成へのメッセージ—経営幹部へのインタビュー調査を踏まえて— 社団法人関西経済連合会

2. 石井直子(2006). 女性役員「一皮むける経験」—幹部候補女性を育てる企業のための一考察— Works Review, 1, 22-35.

3. 古野庸一・リクルートワークス研究所(編)(2008). 日本型リーダーの研究—日本経済新聞社

4. 5. 7. 谷口智彦(2006). マネジャーのキャリアと学習—コンテキスト・アプローチによる仕事経験分析— 白桃書房

6. リクルートワークス研究所(2001). 日本におけるリーダーシップ開発の現状— Works, 47, 32-37.

注3) Table1のもととなった谷口(2009)では経営幹部のイベントから学んだレッスン(教訓)を検討した守島・島貴・西村・板爪(2006)による質問紙調査による定量的研究の結果が含まれている。守島他(2006)によるイベント数合計は674と他調査(インタビュー調査)の多くで得られたイベント数の合計と同じ程度の量を占めている。定量的研究により得られた結果と定性的研究によって得られた結果を同一のTableに用いて割合を示すことは理解を困難にすると考えられたので、本Table1には守島他(2006)の結果を削除してある。

※谷口(2009)p.29 図表2-3をもとに筆者が一部修正

谷口(2009)は一皮むけた経験研究によって得られた仕事経験から何を学ぶかは一様ではなく、これと決まった教訓を必ず学び取るわけではなく、共通するのは経験に含まれる特徴的な文脈要素であると指摘している。谷口(2009)が指摘する各経験の特徴的な文脈要素を検討したところ、多くは松尾(2011)が提唱する能力的成長と精神的成長の2つに関連していると考えられた。松尾(2011)は仕事での成長を能力的成長と精神的成長の2次元で捉えている。能力的成長とは業務遂行能力が向上することであり、精神的成長とは仕事に対する思い(=自分の力を伸ばしたい、認められたいという「自分への思い」と顧客に喜ばれたい、同僚や社会に役立つ仕事をしたいという「他者に対する思い」)を持つようになることである。谷口(2009)が指摘する共通する文脈要素と能力的成長、精神的成長の両者との関連をTable2にまとめた。一皮むけた経験研究から得られた成長に寄与する仕事経験と能力的成長および精神的成長との関連性が想定されることから、仕事での自己の成長を能力的成長と精神的成長で捉えることで、自己の成長に影響を与える仕事経

験を検討することが可能と考えられる。

Table2 成長に影響する仕事経験に共通する要素(谷口, 2009)と能力的成長および精神的成長の関連

経験の種類	共通する要素	左記の要素と関連する能力的成長および精神的成長
1.初期の仕事経験	組織になじむ。文化の課題、役割の課題、技能の課題に対処していくことで段階的に達せられる。	役割課題、技能の課題に対処する(能力的成長) 文化の課題=所属組織のルールを受け入れる(精神的成長)
2.上司から学ぶ経験	上司を役割モデルとして学ぶ。観察を通じて学び新たな行動のレパートリーを増やす。上司と密なコミュニケーションを交わしドラマを生み出す。	行動のレパートリー増やす(能力的成長)
3.人事異動の経験	文化的違いや環境の違いに適応する。	これまで理解していた人間関係、文化といった枠組みとは違う見方を身につける(精神的成長) 職能的变化から新たな技能・知識を身につける(能力的成長)
4.プロジェクト型の仕事経験	期限が明確。必要となる知識やスキルの素早い習得。新たな対人関係スキル必要(共有する思いの重要性を理解)。明確なフィードバックが得られる。	必要となる知識やスキルの素早い習得(能力的成長) 新たな対人関係スキル必要で共有する思いの重要性を理解する(精神的成長)
5.管理職になる経験	立場が変わる。権限の範囲が広がり業績に対する責任が増える。	立場が変わり視点が大きく変わることで他者のことを考えるようになる(精神的成長)
6.立ち上げの経験	何もない状況から初めてリスクと責任を背負いチームをまとめ必要な知識・スキルを習得し成し遂げる。	必要な知識・スキルを習得(能力的成長) 成し遂げる=達成感(→貢献感: 精神的成長)
7.海外勤務経験	文化的異質性からの学び。視野の広がり	異国の文化の中で多様な価値観に基づいた視点を身につける(精神的成長)
8.修羅場の経験	後ろ向きを経験を如何に乗り越えるか。自分自身の内省を伴う。	つらい経験の中でも深く内省しそこから自分や他者について前向きな学びを得る(精神的成長)

「一皮むけた経験」研究は、本研究の関心事である「個人の成長につながる仕事経験」を具体的に明らかにした。しかし、その知見はインタビュー調査による定性的手法によるもので、定量的・統計的に検討された結果ではない（松尾, 2013）。そのため、それぞれの経験が成長に及ぼす影響の程度については明らかにされていない。よって、どのような仕事経験が自己の成長を促進するかについては個々の仕事経験が成長に及ぼす影響を定量的に比較検討する研究が必要^{注2)}と思われる。また、「一皮むけた経験」研究の多くは、調査対象者は役員を含む経営幹部となっている。日本では課長職の割合は2001年に6.0%といわれるなか（佐藤, 2004），ある大手企業での大卒社員で課長以上に昇格した社員の中で役員への到達率は3.7%との調査もある（上原, 2007）。これらから役員を含む経営幹部は、日本人労働者の中で極めて少数層であることが推定される。多くの日本人労働者の成長を促進する仕事経験を検討するためには一般社員から中間管理職を含めた就労者を対象として、彼らが経験すると考えられる仕事経験から「一皮むけた経験」と同様の範疇にある経験を取り上げ、それらの仕事経験が成長に与えた影響を定量的に比較検討する研究も必要と考えられる。

一般社員から中間管理職を対象とした場合、年齢、経験年数、役職、などによって経験が異なり、経験が成長に与える影響も異なってくると思われる。これら年齢から役職までの違いは上司と部下という立場の違いにも反映されていると考えられる。一般に殆どの職場は、上司と部下で構成されており、上司は部下より年齢は高く経験年数が長い。そして、役職は上位にあると言えるので上司、部下での2分による職場の成員の区分によって仕事経験が自己の成長に及ぼす影響を

比較検討することは意味あると考えられる。加えて、近年、日本企業ではポスト（役職）と資格の2階層による役職管理に問題が生じ^{注3)}、「役職につかない管理職」の増大問題が指摘されている（櫻田, 2010）。また、資格上の管理職昇進による「部下無し管理職」層が生じている（八代, 2012）。これらから、「役職につかない管理職」を考慮すれば管理職か非管理職かの区分では役職の違いを捉えきれない上に、「部下無し管理職」の存在もあることから、部下の有無により上司と部下とに職場の成員を区分して検討することは妥当と考えられる。

以上から本研究の具体的な研究課題を以下のように設定した。

研究課題1. 自己の成長に影響を与える仕事経験を定量的に明らかにする。

研究課題2. 上記を検討する際に、対象者を一般社員から管理職として、年齢、経験年数、役職などの違いを立場の違いとして上司、部下別に検討する。

なお、一皮むけた経験研究で明らかにされた成長に影響を与えた仕事経験の要素の多くは松尾（2011）の能力的成長と精神的成長に関連することが想定されることから、本研究では自己の成長を「能力的成長」と「精神的成長」で構成されるとする松尾（2011）の枠組みに準じ、自己の成長を業務遂行能力が向上する能力的成長と自分の仕事に誇りを感じ、価値や意義を見出すようになること、職場や組織および社会への貢献を感じるようになる精神的成長の2次元で捉えることとする。

2. 方法

調査対象者 民間企業8社の従業員と3地方自治体職員の計462人および筆者の個人的ネットワークにある会社員27人との合計489人に質問紙を配布し428人から回答を得た（回収率87.5%）。複数の異なる尺度において同じ選択肢番号を回答している11人及び矛盾した回答項目がある8人といった回答内容に信頼性が欠けると考えられる19人と1つ以上の欠損値のある67人との計86人の回答を除いた342人を分析対象とした（有効回答率69.9%）。調査対象者の平均年齢は42.4歳（ $SD=10.20$ ）、男女別では男性283人（ $M=43.4$ 歳, $SD=10.13$ ）、女性59人（ $M=37.6$ 歳, $SD=9.21$ ）だった。

上司、部下の区分は、質問紙に「職場で直属の部下と仕事をされている上司の方が回答してください」とした上司限定の回答項目と直属の上司と仕事をしている部下限定の回答項目を設定し、当該項目への回答から判断した。その結果、上司、部下別では上司148人（ $M=48.6$ 歳, $SD=7.15$ ）、部下194人（ $M=37.7$ 歳, $SD=9.65$ ）だった。上司の役職は係長クラス55人、課長クラス54人、部長クラス以上39人だった。部下の役職は、一般社員115人、係長クラス53人、課長クラス16人、パート・再雇用・その他の10人だった。調査は2016年8月—12月に行った。

手続き 調査票は職場を通じて調査対象者に配布された。無記名で回答され、密封のうえ職場にて取りまとめ、調査者に返送された。また調査者の個人的ネットワークにある会社員には個別に調査票が郵送され、無記名で返送された。調査は名古屋市立大学大学院人間文化研究科の研究倫理委員会の承認を受けて実施された。

質問項目 本研究は2016年8月—12月に行われた「2016年労働意識調査」の中の質問項目である「自己の成長」、「成長に重要な仕事経験」項目およびデモグラフィック変数を分析に使用した。

自己の成長 ①能力的成長：榊原（2004）の職務経験を通じた能力向上尺度 15 項目から 4 項目（例「課題の設定能力が向上した」と天池（2016a）の面接調査で得られた 1 項目（例「社内外の人との人脈が広がった」）を加えた 5 項目。②精神的成長「仕事を通じて自己や自分の仕事に誇りを感じたり、価値や意義を見出すようになること、社会・顧客・会社への貢献を感じるようになること」とした。中野（2011）の社会的影響度尺度、藤田（2000）および濃沼他（2012）の仕事への誇り尺度から 5 項目（例「私の仕事は顧客や会社の役に立っている」）に天池（2016a）の面接調査で得られた 1 項目（例「自分の関わった仕事の成果を目にすると誇らしく思う」）を加えた計 6 項目。両者とも「そう思わない（1）～そう思う（5）」の 5 件法で回答を求めた。

成長に重要な仕事経験 技術者の仕事経験（三輪, 2013）から 10 項目を採用して、それぞれ一部を修正した（4 項目はそのまま使用。例；「頼ることできる人がいない状況で働いた」）。自作の 4 項目（例；「非常に厳しい上司のもとで働いた」）を加えて、経営幹部ではなく一般社員や中間管理職が事務系、技術系問わず経験すると考えられる仕事経験で「異質な仕事」、「前例のない仕事」、「苦境経験」に該当する仕事経験 14 項目を設定した。異質な仕事（例「配置転換によって仕事内容や担当客先が変わった」）、前例のない仕事（例「ゼロからなにかを作り上げる仕事」）、苦境経験（例「事業縮小や人員削減の渦中にいた」）。これら 14 項目について「経験なし（0）、経験あり・重要でなかった（1）、経験あり・重要だった（2）」の 3 件法で回答を求めた。

3. 結果

尺度構成 自己の成長尺度を部下、上司別にそれぞれ探索的因子分析を行った。最終的な因子パターンと因子間相関を Table3 と Table4 に示した。構成された尺度の信頼性係数（ α 係数）は .81～.89 の範囲にあり、満足すべき水準の内的整合性を示した。

Table3 (部下) 自己の成長尺度因子分析結果(主因子法, プロマックス回転)

	因子	
	1	2
第1因子 精神的成長 ($\alpha = .89$)		
B15 自分の仕事には社会的価値があると思うようになった。	.94	-.13
B9 私の仕事は顧客や社会の役にたっていると思うようになった。	.87	-.12
B11 自分の関わった仕事の成果を目にすると誇らしく思うようになった。	.68	.12
B12 自分が職場でどのような仕事をしているかということを人に話す際に、誇りを感じるようになった。	.63	.18
B10 私は自分の仕事が組織全体や部門の業績に貢献していると思うようになった。	.61	.17
B5 自分がしている仕事は本当に大切だと思うようになった。	.60	.09
第2因子 能力的成長 ($\alpha = .82$)		
B13 業務目標設定能力が向上した。	-.04	.88
B1 課題の設定能力が向上した。	-.05	.81
B7 実行力が向上した。	.18	.60
因子間相関		
	1	2
	1	-.62
	2	.62
削除項目		
B3 専門知識が向上した。	.20	.32
B14 社内外の人との人脈が広がった。	.41	.08

Table4(上司)自己の成長尺度因子分析結果(主因子法,プロマックス回転)

	因子	
	1	2
第1因子 精神的成長 ($\alpha = .87$)		
B9 私の仕事は顧客や社会の役にたっていると思うようになった。	.79	-.08
B12 自分が職場でどのような仕事をしているかということを人に話す際に、誇りを感じるようになった。	.79	-.02
B15 自分の仕事には社会的価値があると思うようになった。	.77	.04
B5 自分がしている仕事は本当に大切だと思うようになった。	.67	.11
B11 自分の関わった仕事の成果を目にすると誇らしく思うようになった。	.59	.09
B10 私は自分の仕事が組織全体や部門の業績に貢献していると思うようになった。	.59	.13
第2因子 能力的成長 ($\alpha = .81$)		
B1 課題の設定能力が向上した。	-.10	.86
B7 実行力が向上した。	.03	.73
B13 業務目標設定能力が向上した。	.19	.63
B3 専門知識が向上した。	.10	.48
因子間相関		
	1	2
	1	-.71
	2	.71
削除項目		
B14 社内外の人との人脈が広がった。	.12	.39

ダミー変数を用いた重回帰分析

1. 部下データの分析

1) 結果

- ・部下の尺度得点を Table5 に示した。

Table5(部下)自己の成長尺度得点

	M	SD
自己の成長	3.20	0.66
能力的成長	3.23	0.72
精神的成長	3.18	0.96

・成長に重要な仕事経験 14 項目への回答に関して「経験なし」と「経験あり・重要でない」を「その他」「0」とし、「経験あり・重要」を「1」とするダミー変数を導入した(Table6)。また、アイテム H8「海外で勤務した」において部下 194 人の度数分布で「その他」が 190, 「経験あり・重要」が 4 と極端に偏った分布だったため、本アイテムは分析対象から除外した。

次に自己の成長, 能力的成長, 精神的成長を目的変数, 仕事経験のダミー変数を説明変数とする重回帰分析をおこなった。結果を Table6 に示した。

部下に関して, 調整済み決定係数(R^2)は.08($p < .01$)と有意だった。H1~H14 の仕事経験の「経験あり・重要」に関しての標準偏回帰係数 (β) を見てみると, 前例のない仕事である「H1 ゼロから何かを作り上げる仕事」($\beta = .20, p < .05$)と「H14 入社初期(配属後の)仕事」($\beta = .19, p < .01$)の標準化係数が有意で正の値を示した。苦境経験(「頼ることのできる人がいない状況で働いた」, 「事業縮小や人員削減の渦中にいた」など)や異質な仕事(「配置転換によって仕事内容や担当客先が変わった」, 「まったく考え方の違う職場・仕事へ異動」など)は有意ではなかった。

また, 業務処理能力が向上する能力的成長を目的変数とした場合は, 調整済み決定係数(R^2)は.08($p < .01$)と有意で「H1 ゼロから何かを作り上げる仕事」経験($\beta = .20, p < .05$)と「H14 入社初期(配属後の)仕事」経験の標準化係数が有意な正の値を示した($\beta = .20, p < .01$)。精神的成長を目的変数とした場合は, 調整済み決定係数は有意ではなかった($R^2 = .04, n. s.$)。

Table6 部下の自己の成長、能力的成長、精神的成長を目的変数、ダミー変数を説明変数とした重回帰分析結果

アイテム	カテゴリ	ダミー変数	度数	自己の成長	能力的成長	精神的成長	
				β	β	β	
H1ゼロから何かを作り上げる仕事をした。	その他	0	73	.00	.00	.00	
	経験あり・重要	1	121	.20 *	.20 *	.17 *	
H2配置転換によって仕事内容や担当客先が変わった	その他	0	62	.00	.00	.00	
	経験あり・重要	1	132	.14	.09	.15	
H3外国人と協力や交渉する仕事をした。	その他	0	168	.00	.00	.00	
	経験あり・重要	1	26	-.01	.02	-.04	
H4予算やその他の事業資源が足りない仕事に従事した。	その他	0	148	.00	.00	.00	
	経験あり・重要	1	46	.04	.07	.01	
H5社内にも前例がないような仕事をした。	その他	0	121	.00	.00	.00	
	経験あり・重要	1	73	.03	.04	.02	
H6まったく考え方や価値観の違う職場・仕事へ異動した。	その他	0	108	.00	.00	.00	
	経験あり・重要	1	86	-.10	-.08	-.10	
H7頼ることのできる人がいない状況で働いた	その他	0	139	.00	.00	.00	
	経験あり・重要	1	55	.01	.05	-.03	
H9事業の縮小や人員削減の渦中にいた	その他	0	161	.00	.00	.00	
	経験あり・重要	1	33	.08	.12	.02	
H10新規事業の立ち上げに参画した	その他	0	144	.00	.00	.00	
	経験あり・重要	1	50	-.03	-.06	.01	
H11長年にわたるクレーム対応に従事した	その他	0	160	.00	.00	.00	
	経験あり・重要	1	34	-.02	.01	-.04	
H12非常に厳しい上司のもとで働いた	その他	0	137	.00	.00	.00	
	経験あり・重要	1	57	-.07	-.12	-.01	
H13プロジェクトチームへ参画して働いた	その他	0	146	.00	.00	.00	
	経験あり・重要	1	48	.07	.04	.08	
H14入社初期(配属後)の仕事	その他	0	41	.00	.00	.00	
	経験あり・重要	1	153	.19 **	.20 **	.14	
				R^2	.14 **	.14 **	.10 n.s.
				調整済み R^2	.08 **	.08 **	.04 n.s.

* $p < .05$, ** $p < .01$

2) 考察

重回帰分析の結果、まず、「ゼロから何かを作り上げる仕事」経験が自己の成長とその下位因子である能力的成長と精神的成長に正の有意な影響を及ぼしていた。ゼロから何かを作り上げる経験は新しい価値を生み出す創造的な仕事経験といえる。守島（2002）は、企業のなかで価値を生み出す活動の多くは、課題やタスク処理型の要素と創造型の要素を同時に持っているとしている。課題やタスク処理は日常の「業務の処理」であり、新しい価値を生み出す創造的な仕事を成すには業務処理能力が欠かせないと言える。ゼロから何かを作り出す仕事に対応するために必要な業務を処理するなかで業務処理能力を高めることで業務を遂行する能力の向上＝能力的成長を感じるようになったと考えられる。また、新しい価値を生み出したことで職場や組織にも貢献感（精神的成長）を感じるようになったといえる。

次に、「入社初期（配属後）の仕事」経験が自己の成長及び能力的成長に有意な正の影響を及ぼしていた。「入社初期（配属後）の仕事」に従事する時期は組織に参入して間もない時期である。入社初期は仕事に関しては、いわば白紙（タブラ・ラサ）の状態であり、様々なことをよく吸収できるので OJT、Off-JT に依らずとも入社初期の経験から成長感をよく感じるのではとも考えられるが、組織参入後には、現実に触れることで参入前の時期に形成された期待が修正を迫られる現実ショックがあり、幻滅経験もある（高橋，1993）。「新しい仕事に就く遭遇(encounter)段階では現実ショックは新たな参入者(newcomer)の心理的レディネス（準備性）の直接的な問題になる」（Nicholson & West, 1988, p10）ので、組織への参入者がこれを乗り越え成長するに

は、「組織の一員となるために、組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を習得して組織に適応するプロセス」(高橋, 1993)である組織社会化が円滑に進められる必要がある。そのためには、ストレス反応を低減する効果があるソーシャルサポート(小杉・種市, 2002)や仕事の出来ばえに関する上司のフィードバックなど仕事の資源—目標の達成に機能し、個人の成長や発達を刺激する物理的、心理的、社会的、組織的な仕事の諸側面(Demorouti et al., 2001, p501)—が提供される職場での上司、先輩からの働きかけによるOJTによる意図的な教育が有効であると考えられる。

加えて、OJTは「長期にわたりブルーカラー、ホワイトカラー問わず、技量の向上を期待する仕組みであり、他国に対する現代日本経済の競争力の源泉のひとつ」(小池, 1997)とも評価される有効な仕組みでもあるので、入社初期に限らず長期にわたりOJTは社員の成長に寄与するといえる。「入社初期(配属後)の仕事」経験が自己の成長に正の影響を与えていた本研究の結果は、OJTの有効性の一端を示すものと言える。

なお、「入社初期(配属後)の仕事」経験は業務処理能力が向上する能力的成長への影響は有意であったが、精神的成長への影響は有意ではなかったことは、入社後配属先のOJTによって当面必要な業務処理能力が向上しても入社初期の状態では、職場への貢献を感じる(精神的成長を感じる)までには達していないからと考えられる。

一方、管理職の多忙化と部下育成への努力の減退(日本労働研究雑誌編集委員会, 2013)、というOJTの円滑な実施が危惧される指摘がある上に、OJTには次のような厳しい評価もある。企業が実施する人材育成の中心は、入社年次毎に開催される階層別研修であって、「あとは職場における名ばかりのOJTに任せられている」(北村, 2006)、「OJT重視の人材育成というのは何もしないこと、放任を覆い隠す便利言葉になっていた面もある」(金井, 2002a)との評価である。OJTは職場の裁量で実施される側面が多い。職場によって取り組み姿勢が異なればOJTの効果にも差異が出てくることが予測される。配属された社員の成長に影響があることが示された配属先での仕事経験であるOJTを長期にわたり有効なものとするためには、「毎日の仕事の流れのなかにおいて上司から部下に向けての『育成的指導』を充実させていく」(南, 1988)ことが重要であるとの認識が職場や上司に徹底されることが必要である。加えて職場でのOJTの継続が可能となる体制作りの実現や、職場まかせのOJTに陥らない仕組み—職場や上司の取り組み姿勢やOJTの効果の評価する仕組み—作りに向けて全社的な取り組みや支援が必要と考えられる。

2. 上司データの分析

1) 結果

・上司の尺度得点をTable7に示した。

Table7(上司) 自己の成長尺度得点

	<i>M</i>	<i>SD</i>
自己の成長	3.58	0.61
能力的成長	3.64	0.64
精神的成長	3.53	0.70

部下データと同様に、成長に重要な仕事経験14項目に関して「経験なし」と「経験あり・重要でない」を「その他」「0」とし、「経験あり・重要」を「1」とするダミー変数を作成した(Table8)。

次に自己の成長，能力的成長，精神的成長を目的変数，仕事経験のダミー変数を説明変数とする重回帰分析をおこなった（部下データと同様に度数分布に著しい偏りが見られた H8「海外で勤務した」は分析から除外した）。結果を Table8 に示した。

自己の成長を目的変数とした場合，調整済み決定係数は有意だった($R^2=.11, p<.01$)。能力的成長を目的変数とした場合も調整済み決定係数は有意だった($R^2=.13, p<.01$)ものの，精神的成長の場合には有意ではなかった($R^2=.05, n.s.$)。

H1～H14 の仕事経験の「経験あり・重要」に関しての標準偏回帰係数 β を見てみると，「H1 ゼロから何かを作り上げる仕事」経験が有意で正の値を示し($\beta=.22, p<.05$)，「H14 入社初期（配属後の）仕事」経験が有意で負の値を示した($\beta=-.22, p<.01$)。これら 2 つの仕事経験以外の β は有意ではなかった。

Table8 上司の自己の成長，能力的成長，精神的成長を目的変数数，ダミー変数を説明変数とした重回帰分析による分析結果

アイテム	カテゴリ	ダミー変数	度数	自己の成長	能力的成長	精神的成長	
				β	β	β	
H1 ゼロから何かを作り上げる仕事をした。	その他	0	35	.00	.00	.00	
	経験あり・重要	1	113	.18	.22 *	.11	
H2 配置転換によって仕事内容や担当客先が変わった	その他	0	22	.00	.00	.00	
	経験あり・重要	1	126	.02	-.02	.05	
H3 外国人と協力や交渉する仕事をした。	その他	0	123	.00	.00	.00	
	経験あり・重要	1	25	-.01	-.11	-.13	
H4 予算やその他の事業資源が足りない仕事に従事した。	その他	0	83	.00	.00	.00	
	経験あり・重要	1	65	-.03	.01	-.06	
H5 社内に前例がないような仕事をした。	その他	0	65	.00	.00	.00	
	経験あり・重要	1	83	.14	.13	.12	
H6 まったく考え方や価値観の違う職場・仕事へ異動した。	その他	0	78	.00	.00	.00	
	経験あり・重要	1	70	.07	.14	.01	
H7 頼ることのできる人がいない状況で働いた	その他	0	82	.00	.00	.00	
	経験あり・重要	1	66	-.11	-.09	-.11	
H9 事業の縮小や人員削減の渦中にいた	その他	0	92	.00	.00	.00	
	経験あり・重要	1	56	-.06	-.05	-.07	
H10 新規事業の立ち上げに参画した	その他	0	72	.00	.00	.00	
	経験あり・重要	1	76	.01	-.01	.02	
H11 長期にわたるクレーム対応に従事した	その他	0	102	.00	.00	.00	
	経験あり・重要	1	46	.11	.12	.08	
H12 非常に厳しい上司のもとで働いた	その他	0	71	.00	.00	.00	
	経験あり・重要	1	77	.12	.06	.15	
H13 プロジェクトチームへ参画して働いた	その他	0	69	.00	.00	.00	
	経験あり・重要	1	79	.19	.17	.17	
H14 入社初期（配属後）の仕事	その他	0	53	.00	.00	.00	
	経験あり・重要	1	95	-.22 **	-.18 *	-.22 *	
				R^2	.19 **	.21 **	.13 n.s.
				調整済み R^2	.11 **	.13 **	.05 n.s.

* $p<.05$, ** $p<.01$

2) 考察

上司においても苦境経験（「頼ることのできる人がいない状況で働いた」，「事業縮小や人員削減の渦中にいた」など）や異質な仕事（「配置転換によって仕事内容や担当客先が変わった」，「まったく考え方の違う職場・仕事へ異動」など）は自己の成長に有意な影響を及ぼしていなかった。「ゼロから何かを作り上げる仕事をした」経験が能力的成長に有意な正の影響を及ぼしていたことは上司においても，ゼロから何かを作り出す仕事に対応するために必要な業務を処理するなかで業務処理能力を高めることで業務を遂行する能力の向上＝能力的成長を感じるようになったと考えられる。しかし，部下とくらべ，上司の場合，上層部から要求される水準が高いので職場・組織

に対する貢献感が感じづらいと考えられる。一方、部下の場合とは反対に重回帰分析で「入社時（配属後）の仕事」経験が自己の成長に対して標準偏回帰係数 β が有意な負の値だったことは、「経験なしおよび経験あり・重要でない」と評価した基準群（ダミー変数で0）と比べ相対的に「入社時（配属後）の仕事」経験が自己の成長への影響が低かったことを意味する。すなわち、上司は仕事経験が増え、責任、権限も増えることから入社時より後になってより成長に寄与した経験をしており、そのために入社配属後の仕事経験を成長に重要だったとする思い（自己評価）に比べて、後の仕事経験の方が自己の成長への影響の方が高いと考えられる。

4. 総合的考察

本研究は、自己の成長に影響を与える仕事経験の検討および各仕事経験がおよぼす影響の程度を日本人労働者について上司・部下別に、重回帰分析による検討を試みた定量的研究である。その結果以下の3点が示された。第1に、部下、上司とも「ゼロから何かを作り上げる仕事」経験が成長に正の影響を及ぼしていた。この結果は、ゼロから何かをつく上げる経験、すなわち新たな価値を生み出す創造的仕事には業務処理能力が欠かせなく、業務処理能力の向上＝能力的成長をもとにして新しいものを作り上げた結果と考えられる。第2に、「入社初期（配属後）の仕事」経験は部下では成長に正の影響を及ぼしており、従来から評価されてきたOJTの有効性の一端を示すと考えられる。一方、上司においては、「入社初期（配属後）の仕事」経験は成長に重要と評価している群において自己の成長への影響は「重要でない」とした群より、自己の成長へ与える影響は相対的に低かった。これは、上司において、責任、権限が高まるキャリア後半での仕事経験の方が入社配属時の仕事経験より成長に影響を与えているからと考えられる。第3に、苦境経験（「頼ることのできる人がいない状況で働いた」、「事業縮小や人員削減の渦中にいた」など）は部下、上司ともに成長に影響を与えていなかった。会社幹部を対象とした「一皮むけた経験」のインタビュー調査では苦境経験（同研究では「修羅場経験」としている）がその後の成長に影響があった仕事経験として抽出されている。修羅場を乗り越えることができ会社幹部になった人物だからこそ、修羅場経験から学び成長できたと考えるのであろう。

本研究の結果は一般社員や中間管理職に苦境経験をさせれば単純に成長するものではないことを示唆するものといえる。谷口（2006）の大手会社の若手中堅社員を対象とした成長に影響を与えた仕事経験インタビュー調査で修羅場での経験が成長に影響を与えた件数は141件の経験中わずかに1件だった（Table1 参照）という結果も本研究と同様の傾向を示していると考えられる。

本間・中原（2016）は成功した人にとって乗り越えたつらい経験は甘美な思い出となり、部下にもつらい経験が成長に有効と修羅場経験をおしつけることは修羅場幻想であり、間違いであり育成ではないと指摘している。そのうえで、本間・中原（2016）は成長には「現有能力では対処できないけれど、他者のサポートやフォローがあればなし遂げられる課題」が重要であり、修羅場で人材を育成しようとする発想には「他者のサポートやフォローが抜け落ちている」として、地道な部下育成を強調している。苦境経験を成長経験にするには苦境に立ち向かう社員へのサポートやフ

フォローに加えて苦境経験をさせて失敗した場合のリスク管理も必要である。すなわち、上司（または上司の上司）のマネジメント力が問われていると言える。

本研究の実践的示唆 部下、上司とも「ゼロから何かを作り上げる仕事」経験が成長に正の影響を及ぼしていたという結果からは、上司は部下にルーティン業務を指示するだけでなく、部下の現有能力を勘案した新規な課題を与えることが部下育成に寄与すると考えられる。例えば、営業なら固定客相手の営業に注力している部下に、従来の主要取引先とは異なる業種での新規顧客の開拓^{注4)}の課題を与えることも必要であろう。この課題を同時に上司の課題と捉え、部下をサポートすることで上司もゼロからなにかを作り上げる仕事に取り組むこととなると考えられる。

本研究の課題と今後 本研究では、14の仕事経験の自己の成長への影響を検討するために、ダミー変数を用いた重回帰分析を行った結果、自己の成長に寄与する仕事経験について一定の知見を得ることが出来たが、下記の課題を今後検討する必要がある。

第1に、調整済み決定係数は.08（上司では.11）と低く^{注5)}、14の説明変数で全体の分散の8%から11%の説明ができるにとどまっている。説明変数（成長に与える仕事経験）を見直し充実させることが必要である。

第2に、分析対象を工夫する必要がある。技術者を対象とした経験学習について定量的研究を行った三輪（2013）は重回帰分析によりハードな仕事、高度・先端的な経験が学習成果（ストレッチと適応力、技術的リーダーシップ、科学的・論理的思考など）に有意な影響を及ぼしていることを示した。その際の調整済み決定係数は.2~.4と本研究と比べ高い説明率となっている。今後は、職種別での自己の成長への影響を分析することが必要と考えられる。

注記

注1) Center for Creative Leadership CCL：リーダーシップの理論と実践、開発を進展させることをミッションとした1970年に設立されたアメリカのNPO（谷口,2009）

注2) 日本において仕事経験の内容と業績の相関分析を行った松尾（2006）、職種の違いによる業務能力向上（成長）を分散分析によって検討した中原（2010）、マネジャーの仕事経験と能力（情報分析力、目標共有力、事業実行力）の結びつきを重回帰分析により検討した松尾（2013）など、仕事経験や職場での成長に関して定量的分析が導入された研究が出てきている。

注3) 櫻田（2010）は、ポスト（役職）と資格の2階層による役職管理に問題が生じた要因として、日本企業ではリストラや組織のフラット化による組織構造の変化や女性の社会進出、従業員の高学歴化などの社会的変化が激しくなったことをあげている。

注4) 成熟市場において新規顧客の開拓は既存客の維持よりコスト高であり、既存客維持の方がトータルメリットが大きい（山本・圓川、2000）との意見や、取引先との関係性と新規販路拡大とはトレードオフ関係にあると言われることもある。しかしながら、結城（2010）は製造業を対象とした実証研究の結果から「新規販路開拓を追求するほど主要取引先との関係性が低下する」とした仮説は棄却されたことを示し、成果が希求水準を上回っている製造業者は、新規販路開拓

と主要取引先との関係性が同時に強化されることおよび成果が希求水準を下回っている製造業者では、流通市場の変動性は新規販路開拓を強化させるとしている。結城(2010)の結果から、少なくとも新規顧客の開拓は経営上のメリットになりこそすれ、デメリットにはならないと考えられる。

注5) 調整済み決定係数は.08(上司では.11)と低いものであったが、本研究は予測値を使用するものではないことから本結果は許容されるものと判断した。

引用文献

- 天池雅彦(2016a). 仕事でのポジティブ経験とワーク・エンゲイジメント—会社従業員へのインタビュー・データの質的分析— 東海心理学会第65回大会発表論文集, 23.
- 天池雅彦(2016b). ワーク・エンゲイジメントを高める心理的・組織的要因 日本応用心理学会第83回大会発表論文集, 40.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 409-512.
- 藤田英樹(2000). 誇り動機づけ理論 組織科学, 33, 59-75.
- 本間浩輔・中原 淳(2016). 会社の中はジレンマだらけ 現場マネジャーの「決断」トレーニング 光文社新書
- 金井壽宏(2002a). 監訳者あとがき マッコール, M. W. 金井壽宏(監訳)(2002). ハイ・フライヤー 次世代リーダーの育成法 (pp.278-290) プレジデント社
- 金井壽宏(2002b). 仕事で「一皮むける」 関連「一皮むけた経験」に学ぶ 光文社新書
- 川上憲人(2010). 労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究 平成21年度総括・分担研究報告書 厚生労働省科学研究費補助金 労働安全衛生総合研究事業
- 川上憲人(2012). 労働者のメンタルヘルス不調の第一次予防の浸透手法に関する調査研究 平成23年度総括・分担研究報告書 厚生労働省科学研究費補助金 労働安全衛生総合研究事業
- 北村士郎(2006). 企業は人なりというけれど 中原 淳(編著) 企業内人材育成入門 人を育てる心理・教育学の基本理論を学ぶ (pp1-10) ダイヤモンド社
- 小池和男(1997). 日本企業の人材形成 不確実性に対処するためのノウハウ 中公新書
- 濃沼政美・真田佳美・山口諒・湯本哲郎・宮崎美子・佐藤透・徳永仁・高村徳人・林宏行・中村均(2012). 病院薬剤師版職務満足度測定尺度 (JOBSS-HP27)の開発 社会薬学, 31, 26-35.
- 小杉正太郎・種市康太郎(2002). ソーシャルサポート ストレス心理学, (pp.74-84) 川島書店
- 黒田祥子・山本 勲(2014). 従業員のメンタルヘルスと労働時間 —従業員パネルデータを用いた検証— RIETI Discussion Paper Series 14-J-020,
- 松尾 睦(2006). 経験からの学習 プロフェッショナルへの成長プロセス 同文館出版
- 松尾 睦(2011). 職場が生きる人が育つ「経験学習」入門 ダイヤモンド社
- 松尾 睦(2013). 成長する管理職 東洋経済新報社

- McCall, M. W., Jr. (1988). Developing executives through work experiences. *Human Resource Planning* 11, 1-11.
- McCall, M. W., Jr., Lombard, M. M., & Morrison, A. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the jobs*. The free press.
- 南 隆男 (1988). キャリア開発の課題 三隅二不二・山田雄一・南隆男 (編) 組織の行動科学 (pp. 294-331) 福村出版
- 厚生労働省(Ministry of Health, Labour and Welfare) (2006). 健康保持増進のための指針公示第3号 <http://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/roudou/an-eihou/dl/060331-2.pdf> (2017年8月14日)
- 厚生労働省 (2015a). 労使双方からみる働き方の現状と課題 平成 27 年版 労働経済の分析 一労働生産性と雇用・労働問題への対応一, pp129-144. <http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/15/15-1.html> (2017年8月14日)
- 厚生労働省 (2015b). 健康保持増進のための指針公示第6号 <http://www.mhlw.go.jp/topics/bukyoku/roudou/an-eihou/dl/060331-2.pdf>(2017年8月14日)
- 三輪卓己 (2013). 技術者の経験学習ー経験と学習成果の関連性を中心に 日本労働研究雑誌, No.639, October, 27-39.
- 守島基博 (2002). 知的創造と人材マネジメント 組織科学, 36, 41-50.
- 中原 淳 (2010). 職場学習論 仕事の学びを科学する 東京大学出版会
- 中野 浩一 (2011). 他者に対する貢献の認識を高めるにはー役割明確性の影響に着目して 経営行動科学学会年次大会：発表論文集, 14, 418-423.
- Nicholson, N., & West, M. (1988). *Managerial Job Change : Men and Women in transition*. Cambridge University Press.
- 日本労働研究雑誌 編集委員会 (2013). 人材育成とキャリア開発 日本労働研究雑誌, No. 639, October, 2-3.
- 榊原國城 (2004). 職務遂行能力自己評価に与えるOJTの効果ー地方自治体職員を対象としてー産業・組織心理学研究, 18, 23-31.
- 櫻田諒子 (2010). キャリア開発 奥林康司・上林憲雄・平野光俊 (編著) 入門 人的資源管理 (pp.92-110) 中央経済社
- 佐藤 厚 (2004). 中間管理職は不要になるのか 日本労働研究雑誌, No. 525, April, 30-33.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: confirmative analysis approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- 島津明人 (2014). ワーク・エンゲイジメント ポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を 労働調査会
- 島津明人 (2015). 健康の増進と生産性の向上は両立する 島津明人 (編著) 職場のポジティブメンタルヘルス 現場で活かせる最新理論 (pp.2-11) 誠心書房
- 高橋弘司 (1993). 組織社会化研究をめぐる諸問題 経営行動科学, 8, 1-22.

- 谷口智彦 (2005). コンテキストに焦点を当てたマネジャーの仕事経験による学習 経営行動科学年次大会発表論文集, 8, 159-163.
- 谷口智彦 (2006). マネジャーのキャリアと学習—コンテキストアプローチによる仕事経験分析— 白桃書房
- 谷口智彦 (2009). 「見どころのある部下」支援法 プレジデント社
- 上原克人 (2007). 大手企業における昇進・昇格と異動の実証分析 日本労働研究雑誌, No. 561 April, 86-101.
- 山本裕子・圓川隆夫 (2000). 顧客満足度とロイヤリティの構造に関する研究 日本経営工学会論文誌, 51, 143-152.
- 八代 充史 (2012). 管理職への選抜・育成から見た日本的雇用制度 日本労働雑誌, No. 606, January, 20-29.
- 結城 祥(2010). マーケティング・チャネルにおける新規販路開拓と関係性の管理 流通研究, 12, 17-30.