

# 若手の主体性を促すマネジメント：管理職の持論を用いた検証

○今城志保 藤村直子 佐藤裕子（リクルートマネジメントソリューションズ）

## Management style for autonomy promotion of young employees : Examination using JIRON

Shiho Imashiro, Naoko Fujimura, Hiroko Sato (Recruit Management Solutions Co.,Ltd.)

### 背景

#### これまでの持論研究

経験からの学びを仕事の次の機会に活かす装置として、「持論」の概念を用いて研究を行ってきた。持論とは、「働く個人がもっている職務遂行のための実践的理論であり、言語化が可能な程度に意識化されていて、その個人が価値を置くもの」と定義している。持論は経験から個人が導き出した法則や理論から構成される。これまでの研究から、持論の形成には経験から学ぶための主体性とメタ認知の役割が示唆されている（今城・藤村・佐藤,2019,2020）。経験からの学びには決められたゴールや正解が決まっておらず、自己調整学習の1つと考えられる。Zimmerman(1986)によれば、自己調整学習者は、メタ認知、動機づけ、行動の面で、自らの学習過程に能動的に関与するとされる。

主体性は、コルブの経験学習のモデル(1984)の active experimentation と concrete experience に関連する。著者らは、能動性に加え、当事者意識をもって経験することの重要性に着目してきた（今城・藤村・佐藤,2019）。多くの心理学やその関連研究が、私たちは自己に関連する情報により注意を払い、情報処理を行うことを指摘している（Macrae et al, 2018）。つまり当事者意識の高さは、仕事と自己の関連を強めることで、経験から得られる情報への注目を高め、多くの情報を処理し、記憶することを促進すると考える。

メタ認知は、コルブのモデルの reflective observation と abstract conceptualization に関連する。モニタリングとコントロールからなるメタ認知的活動（Nelson & Narens, 1994）が、持論の一般性

や適応場面の広さを促進すると考える。私たちは過去の記憶にアクセスする際、その重要性や記憶の取り出しの容易さなどに応じて、より正確な情報を抽出できる（Koriat, & Goldsmith, 1996）。持論の形成や修正時、メタ認知的活動によって、過去の類似経験や関連する信念や価値観と、その時々々の経験からの学びが結びつくことで、より一般的な法則や理論を獲得できるようになると考える。

本研究では、持論形成に関連すると考えられる信念と持論の関係性について、探索的に検討を行う。具体的には、上記で述べたように、持論は関連する信念に影響を受けるかを見ていく（目的1）。

#### 若手社員の自律促進

本研究では、社員の自律性開発を能力開発の柱に据えるある企業において、管理職が若手社員の部下の自律性を促すために用いる持論を扱う。自律には企業や職種による違いがある。Griffin ら（2007）は、不透明な時代における働く人の役割モデルを提案しており、役割が公式化されている程度が高いものから、高レベルの遂行（proficiency）、適応（adaptivity）、主体性（proactivity）の3つに分類している。また、役割行動の対象は、仕事、チーム（あるいは職場）、組織の3つからなる。この会社では、若手社員の役割行動の公式化の程度は低く、対象は主に仕事である。中心的な職務役割を遂行する際に、自分なりの方法を開発することが期待されている。

企業において新入社員は、組織の一員となるべく、組織社会化のプロセスを経験する必要がある。若手社員の場合、まだ組織社会化が完了していない可能性もあり、組織のやり方に合わせるという一

見自律性に反する行動が求められる。このような難しい状況において、管理職の若手社員の自律性に関する信念は、自律性を促進する具体的な行動のための理論である持論との相互作用のなかで、若手社員のみならず職場メンバー全体に影響を及ぼすと考える。職場メンバーの職場や仕事に対する評価を結果変数として、信念と持論がどのような影響を及ぼすかを検証する（目的2）。

## 方法

本研究の分析モデルを、図1に示す。管理職の信念は持論の内容を説明する（分析1）、さらに持論は、信念の職場メンバーの職場や仕事への影響を調整する（分析2）。信念と行動の関係は一義ではない（Ajzen, I., 1991）。信念は同じでも、行動は異なることがある。また、同じ行動でも、信念に違いがある場合、その行動が他者に与える影響は異なることが想定される。

分析ステップとしては、記述された持論のコーディング結果を結果変数に、若手社員の自律性に関する管理職の信念を説明変数にして、プロビット回帰分析を行う（分析1）。次に、信念と持論の相互作用が、若手社員が仕事や職場をポジティブに捉える程度に与える影響を検討する（分析2）。具体的には、持論のコーディング結果で群分けし、信念から部下の評価への影響をモデル化したものを、共分散構造分析の多母集団分析を行う。

## データ収集

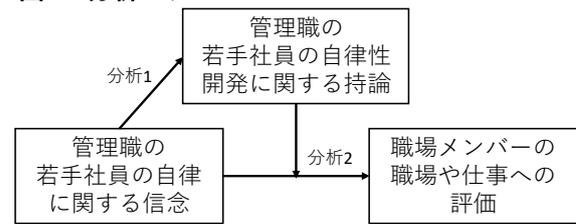
本研究では、サービス業A社に勤務する社員を対象とした2種類のアンケートを用いた。

①上司アンケート 2021年1月、新卒入社1、2年目の部下をもつ66名の管理職を対象に本研究用に開発したアンケートを実施した。対象者はいずれも営業部門の所属で、部下は営業職である。

②部下アンケート 2020年11月、一般社員1840名を対象に実施した。社員のコンディション把握を目的として、A社が実施しているものである。

①で回答した管理職の部下にあたる②の回答データを集約して、データセットを準備した。

図1 分析モデル



## 持論のコーディング

管理職の若手社員の自律性を促すマネジメント行動の持論のコーディングを行った。持論は、①上司アンケートの「自発的な行動や、主体性が低いと思われる若手社員に対して、どのように接していますか」に対する自由記述回答を用いた。

コーディングは、次の3区分である。1つ目は、自律性の低い部下に対しても、本人の意思を最大限尊重して、できる限り自力で自律性を発揮することを期待した働きかけを行う「自力支援」（例：やることをすべては伝えずに、方向性を指示した上で、その後は個人に任せるようにしている／できるだけであろうと思われる役割を渡して見て、状況に応じたサポートをする）。2つ目は、上司から具体的な指示・アドバイスを行う「具体指示」（例：こちらから指示を出す、ルーティーンを決めて実施させる／毎朝定例で30分、日々の行動設計を軌道修正）。3つ目はいずれにも分類できない「どちらともいえない」である。状況に応じ「自力支援」「具体指示」どちらも行っている、原因を探るにとどまって部下への働きかけに関する記述がない場合には、「どちらともいえない」とした。

記述のあった64名の回答に対して筆者ら各自判断を行い、3名で協議の上、コーディング結果を決定した。「自力支援」が30名、「具体指示」が20名、「どちらともいえない」14名となった。

## 使用した変数

①上司アンケート 若手社員の自律性を促すマネジメント行動に関する持論のコーディング結果（「自力支援」「具体指示」）、若手社員の自律性に関する信念（6件法、8項目、項目は表1）。

②部下アンケート 「職場サーベイ\_機会」（5件

法, 4 項目,  $\alpha=.809$ , Mean3.79/SD0.21, 項目例: 挑戦する機会の有無), 「職場サーベイ\_職場」(5 件法, 3 項目,  $\alpha=.805$ , Mean4.15/SD0.23, 項目例: つながりの醸成・フォローネットワーク)。

## 結果

コーディング結果のうち, 「自力支援」「具体指示」をそれぞれ結果変数として, 信念への評定結果を説明変数としたプロビット回帰分析の結果は表 1 の通りである。コーディングされた場合を 1, されなかった場合を 0 とした。4 種類の営業部署(名義変数)と, メンバー数(4 段階の順序変数), 若手メンバーの割合を, 統制変数として同時に投入した。いずれの場合も, 自律に関する信念が有意にコーディング結果を説明していた。

「自力支援」では, 「不確実な環境で自発的に行動できるかには, 個人差がある」が有意にネガティブな影響があった。この信念を強くもつ管理職ほど, 自力支援の持論をもちにくい結果となった。

「具体指示」では, 「自発的行動が何より重要である」「若手のうちから主体性をもつことが, この会社で成果を上げるためには欠かせない」がポジティブな, 「自発的に行動できるようになるためには, 成功体験を通じて自信をもつ必要がある」がネガティブな影響があった。管理者が, 自発的行動や主体性の重要さを認識しているほど具体的指示を出す傾向が, 成功体験の必要性を認識しているほど, 具体的指示を出さない傾向があった。

次に, 「自力支援」と「具体指示」に群を分けて, 共分散構造分析の, 多母集団分析を行った結果を図 2 に示す。部署と若手メンバーの割合は, 統制変数として入れた。「具体指示」群では, 「若手のうちから主体性をもつことが, この会社で成果を上げるためには欠かせない」のみ, 部下の職場評価にマイナスの影響があったものの, それ以外の自律に関する信念の有意な影響はなかった。他方「自力支援」群では, 「自発的行動が何より重要である」が, 職場評価と, 仕事でのチャレンジの機会評価のいずれに対しても, マイナスの影響を及ぼしていた。また, 「不確実な環境で自発的に行動

表 1 プロビット回帰分析の結果

	具体指示			自力支援		
	B	標準誤差	有意確率	B	標準誤差	有意確率
(切片)	4.398	3.550	0.215	6.957	5.408	0.198
営業部1	-1.156	0.747	0.122	-0.951	1.075	0.376
営業部2	<b>-1.319</b>	<b>0.761</b>	<b>0.083</b>	<b>-3.250</b>	<b>1.158</b>	<b>0.005</b>
営業部3	<b>-2.822</b>	<b>1.170</b>	<b>0.016</b>	-2.093	1.566	0.181
営業部4	0a	.	.	0a	.	.
メンバー数_4c	-0.130	0.300	0.664	0.258	0.475	0.588
若手メンバー割合	<b>-2.318</b>	<b>1.381</b>	<b>0.093</b>	-2.188	2.679	0.414
自発的行動が何より重要である	<b>0.604</b>	<b>0.347</b>	<b>0.082</b>	0.880	0.566	0.120
主体性は大切だが, 最初からなくても仕事で徐々に身につければよい	-0.377	0.328	0.251	0.112	0.457	0.807
自発的に行動できるようになるためには, 成功体験を通じて自信をもつ必要がある	<b>-0.697</b>	<b>0.410</b>	<b>0.089</b>	-0.551	0.540	0.308
若手のうちから主体性をもつことが, この会社で成果を上げるためには欠かせない	<b>0.635</b>	<b>0.293</b>	<b>0.030</b>	0.674	0.439	0.124
経験がなかったとしても, 自分の考えや意思を常にもつべきだ	-0.464	0.367	0.205	-0.479	0.556	0.389
不確実な環境で自発的に行動できるかには, 個人差がある	0.103	0.365	0.777	<b>-1.349</b>	<b>0.634</b>	<b>0.033</b>
若手のうちは, 自分で考えるよりも, 経験豊富な周囲からのアドバイスに耳を傾けるべきだ	-0.113	0.261	0.665	0.063	0.391	0.872
自らの意思や意図をもって行動しないと, 経験からは学べない	-0.041	0.201	0.840	-0.416	0.303	0.169
(尺度)	1b			1b		

できるかには, 個人差がある」は, 機会評価にプラスの有意傾向の影響があった。

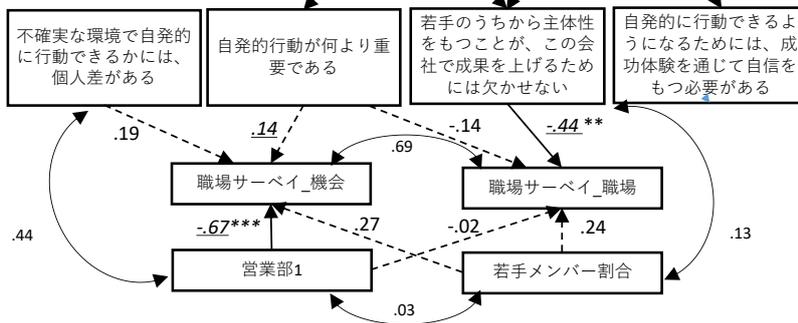
## 考察

管理職が若手社員の自律に対してもつ信念は, 自律が不十分な若手社員への対応の持論に影響を及ぼしていた。「自力支援」については, 自発的行動はだれにでも可能だと思うからこそ, 支援的な行動が効果的だと考えているのだろう。しかし, 自律を阻害するのではないかと思われる「具体指示」が, 自発的行動や主体性の信念をもつ管理職の持論になる傾向があったことは, 一見矛盾した結果に思える。将来的には主体性が重要だが, 現時点では, 指示に従って具体的なスキルを身につけてほしいとの考えがあるのかもしれない。ただし, それは成功体験を積んでほしいわけではなく, あくまでスキル獲得に重点があると考えられる。

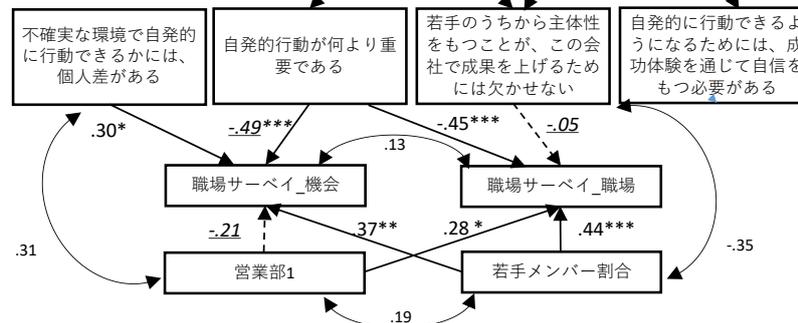
以上の結果から, どのような持論をもつかには, 信念が影響しているものの, その関係は単純ではない。統制変数に入れた部署や若手メンバーの割合も影響していたことから, 若手社員の自律性促進の持論は, 管理職の信念だけでなく, 仕事の特

図2 共分散構造分析

1.具体指示 (n=20)



2.自力支援 (n=30)



$\chi^2 = 26.303, df = 28, p = .556;$   
 $CFI = 1.00, TLI = 1.06, RMSEA = 0,$   
 $AIC = 146.303$

• 数値は標準化係数  
 \*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$  \*\*\*  $p < 0.001$   
 • 点線は10%水準で有意でないもの  
 • 数値は群間で10%水準で有意差のあったもの

徴や、若手の特徴にも影響を受ける。この点は、今後の持論を考える際の重要なポイントとなる。今回のように、具体的課題を提示したうえでの持論を尋ねると、課題に特化したものになり、一般性の高い持論の収集は難しくなるかもしれない。一般性の高い持論を収集すれば、信念との関係性はより高まることが予想される。

次に持論と信念が、どのように部下マネジメントの機能を果たすかについて考える。図2から、「具体指示」では、管理職の信念が職場メンバーに及ぼす影響は限定的であった。信念によって具体的指示の持論をもつ程度は影響を受けたが、いったんその持論を獲得すると、どういった信念がその背景にあるかは、職場メンバーの仕事や職場の評価にはあまり影響しなかった。「自力支援」では、管理職のもつ信念の影響が、比較的多く見られており、「具体指示」が「自力支援」に比べて、職場メンバーから見て、管理職のマネジメント行動の解釈の余地が少ないことを示唆している。

「自力支援」では、自発的行動の重要性は、職

場メンバーの職場評価にも、機会の評価にもネガティブな影響があった。自力支援の持論は「やることをすべては伝えずに、方向性を指示した上で、その後は個人に任せるようにしている」といった内容であり、ややもすれば若手社員は放任されていると感じかねないことや、管理職は自発的行動を当然と思うあまり、できないことが許容できない可能性などが考えられる。

図2からは、管理職が同じ信念をもっていたとしても、持論が異なることで、職場メンバーへの影響が異なることがわかる。メンバーは、管理職が具体的に取る行動によって、彼らの考えを推し量る。上司が正しい信念をもっていたとしても、それが十分伝わらない

ことは、想像に難くない。特に自力支援のような、部下に裁量を与えるマネジメントでは、無用なすれ違いを避けるために、上司は自分の意図を伝えることが必要になる。

これまで、今回のような課題場面を特定した持論も扱ってきたが、その際には持論が役に立つ理由の記述が、役立つ持論になるかに影響していた。行動に近い持論を今後研究する際には、背景にある意図や信念についても合わせて理解することが必要だと思われる。

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. ORGAN BEHAV HUM DEC, 50, 179-211./Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. ACAD MANAGE J, 50(2), 327-347./Kolb, D. A. (1984). Experiential learning: experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs: Prentice Hall./Koriat, A., & Goldsmith, M. (1996). Monitoring and control processes in the strategic regulation of memory accuracy. PSYCHOL REV, 103(3), 490./Macrae, C. N., Visokomogilski, A., Golubickis, M., & Sahraie, A. (2018). Self-relevance enhances the benefits of attention on perception. VIS COGN, 26(7), 475-481./Nelson, T. O., & Narens, L. (1994). Why investigate metacognition. Metacognition: Knowing about knowing, 13, 1-25./Northoff, G. (2016). Is the self a higher-order or fundamental function of the brain? The "basis model of self-specificity" and its encoding by the brain's spontaneous activity. COGN NEUROSCI, 7(1-4), 203-222./Zimmerman, B. J. (1986). Becoming a self-regulated learner: Which are the key subprocesses? CONTEMP EDUC PSYCHOL, 11(4), 307-313.