

## 研究成果報告書

- ・機関及び学部、学科等名 富山高等専門学校 国際ビジネス学科
- ・所属ゼミ 宮重ゼミ
- ・指導教員 宮重徹也
- ・代表学生 宮下日向子
- ・参加学生 岩坂理沙

### 【研究題目】 教育効果の高い人材育成方法—上司の行動の観点からの分析—

#### 1. 課題解決策の要約

富山県は、製造業を中心に地場産業が集積している地域である。また、その地場企業の多くを構成する中小企業の活性化が富山県内産業の自立発展には重要である。これらの地場企業の活性化には、従業員のモチベーションの向上や従業員の成長が必要不可欠である。

そこで本研究では、地場企業における教育効果の高い人材育成方法を提案することを目的として富山県内外の企業3社にインタビュー調査を行った。

調査結果から、上司が部下に対して行うメンタリングやOJT (On-the-Job Training) などの人材育成が、部下のモチベーション向上や部下の成長に効果があることが分かった。

#### 2. 調査研究の目的

富山県は製造業を中心に地場企業が集積している地域である。また、富山県内企業の自立発展には、このような地場企業における従業員の人材育成が必要不可欠といえる。

そこで本研究では、富山県内企業及び県外企業も対象として、教育効果の高い人材育成方法を、上司の行動の観点から明らかにすることを目的とする。本研究では、富山県内外の企業において、メンタリングやOJTなどの人材育成を積極的に行っている企業や組織へのインタビュー調査を実施し、人材育成における上司の行動が、部下に対して、どのような影響を及ぼしているのかを明らかにする。このインタビュー調査では、モチベーション理論、自己効力感などの最新の経営学理論に基づいた調査を行う。

#### 3. 調査研究の内容

##### (1) 上司のメンタリング行動による部下の成長—日本海ガス株式会社の事例—

本研究では、上司のメンタリング行動が部下の成長に寄与するということを、モチベーション論に基づき調査を実施する。

メンタリングとは、知識や経験の豊かな成熟した人(=メンター)が未熟な人(=メンティー)のキャリア発達の側面及び心理・社会的側面に対して一定期間継続して支援を行うことである。メンタリング行動には、メンティーの昇進や昇格などのキャリア発達を促進、向上させる働きであるキャリア的機能と、メンティーと親和関係を築いて社会意的な欲求を満たす働きをする心理・社会的機能がある。

上司のメンタリング行動によって、メンティー(部下)は「公平感」、「達成感」、「連帯感」と

いう仕事のモチベーションの3要素を充足する。仕事のモチベーションの3要素を充足することによって、メンティー（部下）は仕事に対しての目標が明確になったり、職場での人間関係が良好になったりするため、仕事に対しての意欲が高まる。また、上司のメンタリング行動によって、メンティー（部下）は学習し成長する。

本調査では、2021年7月5日の14:00-16:00に、日本海ガス株式会社エネルギーソリューション本部営業統括部のAさん（＝メンター）、Bさん（＝エルダー）、技術本部のCさん（＝メンティー）の3名の方を対象とし、日本海ガス株式会社本社にてインタビュー調査を行った。

本調査の調査項目は大きく分けて4つあり、1つ目が上司によるメンタリング行動の実施、2つ目が仕事のモチベーションの3要素である「公平感」、「達成感」、「連帯感」の充足、3つ目が部下のワークモチベーションの向上、4つ目が部下の成長、である。上司によるメンタリング行動の実施においては、前述したメンタリング行動の2つの機能の具体的な行動を基にインタビューを行った。部下のワークモチベーションの向上、部下の成長においては、仕事に対しての目標、自身の強みやその理由に関する質問を行い、メンタリングを行うことによって仕事に対する意欲がどのように変化したか、どのように成長したのかを整理した。

#### （2）上司のメンタリング行動による部下の成長－株式会社ロキグループの事例－

分析枠組みについては、（1）と同様である。

本調査では、2021年7月12日の13:30-15:00に、株式会社ロキグループ応用技術部設計グループ課長Dさん（＝メンター）、Eさん（＝メンティー）の2名の方を対象とし、オンライン上でインタビュー調査を行った。また、2021年7月19日の13:30-15:00に、株式会社ロキグループ応用技術グループ課長Fさん、Gさんの2名の方を対象とし、オンライン上でインタビュー調査を行った。

本調査の調査項目は大きく分けて4つあり、1つ目が上司によるメンタリング行動の実施、2つ目が仕事のモチベーションの3要素である「公平感」、「達成感」、「連帯感」の充足、3つ目が部下のワークモチベーションの向上、4つ目が部下の成長、である。上司によるメンタリング行動の実施においては、前述したメンタリング行動の2つの機能の具体的な行動を基にインタビューを行った。部下のワークモチベーションの向上、部下の成長においては、仕事に対しての目標、自身の強みやその理由に関する質問を行い、メンタリングを行うことによって仕事に対する意欲がどのように変化したか、どのように成長したのかを整理した。

#### （3）上司の行動による部下の能力向上－株式会社ウエノの事例－

本調査では、2021年12月15日の18:00-19:00に、株式会社ウエノ特機部工務課のHさん（上司）、Iさん（部下）の2名の方を対象とし、株式会社ウエノ本社にてインタビュー調査を行った。

本調査の調査項目は大きく分けて5つあり、1つ目がOJTの実施、2つ目が上司によるストレッチの実施、3つ目がモニタリングリフレクションの実施、4つ目がモチベーションの基本欲求である「有能さ」、「自律性」、「関係性」の充足、5つ目が部下のモチベーションの向上、6つ目が部下の能力向上、である。OJTの実施においては、上司や先輩が部下に対して仕事を通じて必要な知識・技能を教育訓練しているのかを調査した。上司によるストレッチ、モニタリングリフレクションの実施においては、それぞれの具体的な行動を基にインタビュー調査を行った。部下のモチベーション向上、部下の能力向上においては、仕事を通して自律性や有能感を感じているか、仕事に対するやりがいや達成感に関する質問を行い、OJTにおける上司の行動によって、仕事に対する意欲がどのように変化したか、どのような能力が向上したのかを整理した。

## 4. 調査研究の成果

#### （1）上司のメンタリング行動による部下の成長－日本海ガス株式会社の事例－

本調査結果から、Aさん、Bさん、Cさんの間において、メンタリングが行われており、公平感、達成感、連帯感という仕事のモチベーションの3要素を充足しているため、ワークモチベーションが向上

し、成長するということが示された。従って、本調査結果から、人材育成における上司のメンタリング行動が部下の成長に寄与するということが示された。

チェックポイント	Aさん、Bさん、Cさんの事例
メンタリング行動の実施（上司）	<b>①キャリア的機能</b> 部下の将来のために具体的な目標を立て、適宜フィードバックを行った。 <b>②心理・社会的機能</b> 面談形式で、部下の悩みを聞く機会を設けた。
仕事のモチベーション 3要素の充足（部下）	<b>①公平感</b> 1対1でのコミュニケーションが円滑にできる。 <b>②達成感</b> 上司と具体的な目標を立てた。 <b>③連帯感</b> プライベートの話ができるほど、良好な人関係である。
モチベーションの向上（部下）	具体的な目標を立てることで、何が必要かを知ることができた。 できることを増やしたいという気持ちが大きくなった。
部下の成長（部下）	<b>①技術的成長</b> 自ら進んで行動するようになった。笑顔が増え接客に自信がついた。 <b>②精神的成長</b> 自分の仕事に責任を持つようになった。

## （2）上司のメンタリング行動による部下の成長－株式会社ロキグループ－

本調査結果から、Dさん、Eさん、の間において、メンタリングが行われており、公平感、達成感、連帯感という仕事のモチベーションの3要素を充足しているため、ワークモチベーションが向上し、成長するということが示された。また、Fさん、Gさんにおいても同様の調査結果を得ることができた。従って、本調査結果から、人材育成における上司のメンタリング行動が部下の成長に寄与するということが示された。

チェックポイント	Dさん、Eさんの事例
メンタリング行動の実施（上司）	<b>①キャリア的機能</b> 部下と年に1回話し合いで将来の目標を定めている。 <b>②心理・社会的機能</b> 日常会話を通して、部下の悩みを聞いている。
仕事のモチベーション 3要素の充足（部下）	<b>①公平感</b> 立場的には平等ではないが、関係性としては平等な関係である。 <b>②達成感</b> 将来の目標を上司と相談しながら設定している。 <b>③連帯感</b> 相談からプライベートの話まで何でもできる関係性である。
モチベーションの向上（部下）	上司からのフィードバックで、今やるべき課題を把握することができた。 新しい知識や技術が増えると、仕事に対してのやる気が高まった。
部下の成長（部下）	<b>①技術的成長</b> 挑戦的な仕事を進んで取り組むようになった。 <b>②精神的成長</b> 製品を完成させた時に、会社に貢献したという気持ちが強くなった。

チェックポイント	Fさん、Gさんの事例
メンタリング行動の実施（上司）	<p>①キャリア的機能 部下の成長のために、ワンランク上の仕事を提供している。 毎週ミーティングでフィードバックを行っている。</p> <p>②心理・社会的機能 日常会話を通して悩みを聞いている。</p>
仕事のモチベーション3要素の充足（部下）	<p>①公平感 1対1のコミュニケーションが円滑にできる。</p> <p>②達成感 週1回のミーティングで目標と進捗具合の確認を行っている。</p> <p>③連帯感 趣味の話で盛り上がる事が多く、良好な関係性である。</p>
モチベーションの向上（部下）	<p>できることが増えると仕事に対してのやる気が高まった。 週1回のミーティングで現状把握することで、今やるべきことが明確になった。</p>
部下の成長（部下）	<p>①技術的成長 基礎ができるようになり、新しい仕事ができるようになった。</p> <p>②精神的成長 仕事成果が評価されると、やってよかったと感じた。 それと同時に会社に貢献したいという気持ちが強くなった。</p>

### （3）上司の行動による部下の能力向上－株式会社ウエノの事例－

本調査結果から、株式会社ウエノではOJTが行われており、上司が部下に対して、ストレッチ、モニタリングリフレクションを行うことにより、部下はモチベーションの基本欲求を充足するため、モチベーションが向上し、能力が向上するということが示された。従って、本調査から、OJTにおける上司のストレッチ、モニタリングリフレクションが部下の能力向上に寄与するということが示された。

チェックポイント	Hさん、Iさんの事例
OJTの実施	先輩社員と後輩社員がペアになり、仕事を行いながら教育をしている。
ストレッチの実施（上司）	部下のレベルを判断したうえで、高すぎないレベルの仕事を任せている。
モニタリングリフレクションの実施（上司）	<p>事前に大きなミスに繋がらないように仕事量などを調整している。 トラブルが起きた際はすぐにフォローし、本人の理解度次第で何がだめだったのか、どうすれば良かったかを考えさせる、もしくは教えている。 無事に遂行できた際は「良かった」と声をかけている。</p>
モチベーション基本欲求の充足（部下）	<p>①有能さ 先輩社員やお客さんとの対応が円滑になり、任せられる仕事量も増えた。</p> <p>②自律性 仕事内容や進め方は自分で決めており、自分の意見が尊重されている。</p> <p>③関係性 誰にでも相談でき、目標とする人が多くいる。</p>
モチベーションの向上（部下）	<p>達成感や安心感を得られている。 自分の得意な専門分野で仕事できていて、やりがいを感じている。</p>
部下の成長（部下）	専門のスキルや知識が身に付き、受動的な態度から能動的になった。

## 5. 調査研究に基づく提言

本研究から、企業内で行われるメンタリングやOJTなどの上司の人材育成に対する行動が部下のモチベーション向上や部下の成長に効果があることが分かった。従って、地場企業においても、上司がメンタリングやOJTなどの行動を人材育成にて実践することにより、部下のモチベーションを向上させ、部下を成長させていくことができるものと考えられる。

## 6. 課題解決策の自己評価

本研究では、最新の経営学理論に基づいて、メンタリングやOJTの観点から上司の人材育成に対する行動に関する調査研究を行うことができた。しかし、調査を行ったメンタリングやOJTの観点以外からは調査研究を行うことはできなかった。上司の人材育成に対する行動は、メンタリングやOJT以外にも考えられるので、更に多面的な視野からの調査を行う必要がある。