

専門家の才能開花プロセスにおける介入

辰巳 哲子 リクルートワークス研究所・主任研究員

本研究の主たる目的は、専門家はその才能を開花させるプロセスにおける、ディベロッパーの多様性および支援介入の機能を捉え、個人にとって機能的な育成環境を検討することにある。『私の履歴書』のテキストを M-GTA を用いて分析した結果、先行研究では見られない、否定やあきらめさせないといったカテゴリーが、専門家としてのステージを上げることに寄与すること、発達段階に応じてディベロッパーは多様性を増すことが確認された。

キーワード： 発達ネットワーク、ディベロッパー、私の履歴書、メンタリング、介入行動

目次

- I. はじめに
- II. 先行研究・目的
 - II-1. 先行研究
 - II-2. 本研究の目的・分析の枠組み
- III. 研究方法
 - III-1. 対象者
 - III-2. 分析方法・手続き
- IV. 分析結果（1）介入行動
 - IV-1. 手続き
 - IV-2. 結果と考察
- V. 分析結果（2）ディベロッパー
 - V-1. 手続き
 - V-2. 結果と考察——発達段階別ディベロッパー
- VI. 総合考察
 - VI-1. ディベロッパー機能における先行研究との比較
 - VI-2. ネットワークの多様性
 - VI-3. まとめ
- VII. 今後の課題と展望
 - VII-1. 視点の限界
 - VII-2. 今後の研究に向けて

I. はじめに

グローバル化、テクノロジーの変化によって、企業の育成環境は大きく変化している。佐藤

（2012）は、『能力開発基本調査』（厚生労働省 1983 ; 1985-98 ; 2002-06）を時系列で比較した結果、正社員の教育訓練は企業の責任だとする考えが多いが、最近になるほど労働者の責任だとする考え方が強まりつつあること、人材育成の課題は「指導者が不足、時間がない」など訓練環境に起因する問題性が強く示唆されていることを提示した。次に個人の能力開発環境に目を向けると、バーチャル環境における育成システムの構築などにより、個人と雇用者との心理的契約関係は変化してきており（Robinson, 1996）、個人にとって有益な発達の支援を得ることのできる環境について、企業内に限定して論じるのはもはや限界にきていると考えられる。

すなわち、教育訓練が労働者個人の責任であるなら、組織の枠を超え、個人として活躍している者にとって有益な発達支援が得られる環境について議論する必要がある。そこで本研究では、組織に属さず、個人として活躍している者に焦点をあてた発達支援環境を探索的に検討する。具体的には、近年のメンタリング研究の枠組みを援用しつつ、個人として才能開花を遂げた専門家の育成環境を検討する。本研究の成果を通じて、組織で働く個人が、自身の成長を促す環境を自律的に創造できるようになるための効果的な支援策の策定に貢献したいと考える。

II. 先行研究・目的

II-1. 先行研究

メンタリング機能について、Kram (1995) は、2つの主要な機能を提示した。第1の機能は、「仕事のコツや組織の内部事情を学び、組織における昇進に備える」キャリア的機能であり、5つの下位概念（スポンサーシップ・推薦と可視性・コーチング・保護・やりがいのある仕事の割り当て）で構成される。第2の機能は、「専門家としてのコンピテンス、アイデンティティの明確さ、有効性を高める」心理・社会的機能であり、4つの下位概念（役割モデリング・受容と確認・カウンセリング・交友）で構成される。Kram (1995) では、主に支援をする側と支援される側（プロテジェ）との1対1の二者間における限定された枠組みで捉えていたが、近年の雇用契約の変化、テクノロジーの革新、組織構造の変化、組織内メンバーの多様化を理由に、この1対1を前提とした古典的なメンタリングの枠組みを捉えなおし、Higgins and Kram (2001) では、複数の支援者から構成される「発達のネットワーク関係」としてメンタリングモデルを再概念化している。Higgins らは発達のネットワークとは、「発達の支援を通して、プロテジェのキャリアに興味を持ち、キャリア促進のために行動してくれる人々」＝ディベロッパーとし、援者であるディベロッパーネットワークの多様性と紐帯の強さが、支援を受けるプロテジェの発達の結果に有意に影響することを示した。ディベロッパーとは、個人の発達を促す幅広い他者のことで、上司、同僚、先輩、部下、後輩、他部署の社員、顧客、社外の取引先、仕事を離れた友人、知人、大学の同期等を含み、その役割もメンターだけでなく、ライバル、ロールモデルと多様であるとしている。

松尾 (2011) は、ディベロッパーに必要な2つの側面について、中原淳の発言から「安心屋」と「緊張屋」として紹介している。中原によると「安心屋」とは、ほめたり励ましたりしてくれる人であり、「緊張屋」とはダメ出しをしてくれる人であ

る。この発言について、松尾 (2011) は、心理的支援のみならず、率直なフィードバックを提供してくれる人との関係構築がリフレクションの質を向上させるとしている。

発達支援については、初期のメンタリング研究においてキャリア発達課題を扱った Levinson et al. (1978) が示した男性のライフサイクル研究に遡る。Levinson はメンタリング機能について、教師・主人兼案内人・手本・精神的な支え・夢の実現のサポートといった5つの機能が存在することを示した。さらに、Levinson は、生涯を4段階すなわち「児童期と青年期」(0歳から22歳)、「成人前期」(17歳から45歳)、「中年期」(40歳から65歳)、「老年期」(60歳以降)に分類し、さらに、成人前期を「おとなの世界へ入る時期」「30歳の過渡期」「一家を構える時期」の3つのサブカテゴリーに分類し、メンタリング関係が最も重要なのは、「おとなの世界へ入る時期」であるとしている。こうしたLevinsonの指摘からは、メンタリングがもたらす成果が発達段階によって異なることが示唆されている。

以上のLevinson et al. (1978) と Higgins and Kram (2001) の理論からは、ネットワークの多様性と紐帯の強さは、発達段階によって異なることが推察されるが、これまでのメンタリング研究では、発達段階によるメンタリング機能の違いについては論じられてこなかった。

国内の研究に目を向けると、濱口 (1974) は、『私の履歴書』の分析を通して、人生行路の転機（入学・卒業・就職・結婚・転職など）に進むべき道を示唆したり、実際に援助や斡旋をおこなう非常に重要な人物（レファレントパーソン）を示している。今津 (1980) は、「レファレントパーソン」に着目し、転機における重要人物を6タイプ（スポンサー、進路指導者、スター、予言者、キャリア・ティーチャー、時代の代弁者）に分類している。しかし、「レファレントパーソン」の詳細な機能や、時期別の介入内容は見られていない。

同じ素材を用いた分析には、企業経営者を対象とした、合谷 (2005)、喜田 (2008)、柏木 (2011)

らの研究蓄積がある。このうち柏木 (2011) は、経営者の経歴に影響を与えるソーシャルキャピタルとして、母→父→上司→子ども→先生の順に経歴に影響を与えること、創業社長とサラリーマン経営者の間でのソーシャルキャピタルの存在の違いを示している。しかし、専門家がその専門分野を特定し、専門家としての才能を開花させるまでのプロセスにおける介入行動を対象とした研究は見られていない。

また、従来の発達のネットワーク研究は、弁護士を対象とした Higgins (2000)、大学教員を対象とした Joy Van Eck et al. (2000) などがあるが、いずれも働きはじめてからの研究に限られており、Levinson et al. (1978) によって、メンタリング関係が最も重要だと指摘された、「おとなの世界へ入る時期」についての検討はされていない。個人にとってより有益な発達支援をおこなうためには、発達段階によるメンタリング機能の違いに着目する必要がある。

II-2. 本研究の目的・分析の枠組み

以上の先行研究を踏まえ、本研究は、専門家がその才能を開花させるプロセスにおける、ディベロッパーの多様性および支援介入の機能を捉え、探索的にモデルを生成することを目的とする。具体的な研究課題は、2点である。第1に、発達段階別の支援介入の機能を探索的に検討する。第2に発達段階別のディベロッパーとその多様性を探索的に検討する。

検討の枠組みとしては、前述の先行研究で示された、メンタリングの持つ2つの機能である、キャリア的機能と心理社会的機能を前提とした。また、発達プロセスについて、Levinson et al. (1978) では、「児童期と青年期」「成人前期」「中年期」「老年期」の4段階がそれぞれ目安となる年齢を伴って示されていたが、自身の専門性を決定する時期や才能開花に至る年齢は対象者によって異なるため、人生のベースとなる価値観が形成される時期(萌芽前)、専門分野はまだ定まっていな

が見える時期(萌芽期)、専門分野が定まり、開花に向けて打ち込む時期(つぼみ)、専門分野の業績が社会から認められる時期(開花期)の4段階とし、図表1の枠組みに沿った検討をおこなった。

図表1 分析の枠組み

	萌芽前	萌芽期	つぼみ	開花期
キャリア的機能	(1) 介入行動 (2) ディベロッパー			
心理・社会的機能	(1) 介入行動 (2) ディベロッパー			

III. 研究方法

III-1. 対象者

理論的サンプリングの根拠としては、組織に属することなく、個人として才能開花を遂げた者として『私の履歴書』に掲載された者のうち、専門家を対象とした。そして対象をバランスよく捉えるために、世代の影響を排除し、生まれ年で1915年～5年刻みで各群平均3名の合計20名を登場順に無作為で選択した。さらに(1)企業経営者ではなく、特定の専門分野で活躍した者(2)家業を継いでいない者とし、具体的には、芸術・芸能・スポーツ・研究職に就いている以下の者を対象とした。

図表2 対象者と才能開花分野

氏名	開花分野
A 森澄雄	俳誌「杉」主宰
B 新藤兼人	映画監督・脚本家
C 桂三枝	落語家
D 君原健二	五輪マラソン銀メダリスト
E 篠原三代平	一橋大学名誉教授
F 野見山暁治	洋画家
G 早石修	生化学者
H 金森久雄	エコノミスト
I 江崎玲於奈	物理学者
J 加藤寛	千葉商科大学名誉学長
K 芦田淳	ファッションデザイナー
L 行天豊雄	国際通貨研究所理事長
M 磯崎新	建築家
N 三浦雄一郎	プロスキーヤー
O 長嶋茂雄	読売巨人軍終身名誉監督
P 川淵三郎	日本サッカー協会会長
Q 阿久悠	作詞家・作家
R 米沢富美子	慶応大学名誉教授
S 益川敏英	京都大学名誉教授
T 石坂公成	免疫学者

新井 (2006) は、自伝的記述のバイアスとして以下の3点を指摘した。第1に、自己正当化と客観的事実のゆがみ、第2に、記述内容の省略部分

(語られない事実)、第3に内容構成の偏りである。一方で、本研究に用いたデータは、プロテジェ本人によって「キャリア発達に何らかの影響があった」として認識されているディベロッパーの介入についての研究であるといえる。Higginsら(2001)は、「発達のネットワークとは、ある特定の時点において、自身のキャリア発達にとって重要であったとプロテジェが特定した人物との関係で成り立つ」としているため、本データは研究目的に即したデータであると判断した。

III-2. 分析方法・手続き

本研究では、仮説生成を目的としているため、その目的に照らし、テキストデータをもとにボトムアップにモデル構築するのに適した木下(2003)の修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(以下M-GTAとする)を分析の枠組みとして採用した。

手続きとしては、図表2で選択した対象者の『私の履歴書』の紙面上の文章をデータ化し、以下のように分析をおこなった。①切片化：ローデータをそれぞれが単一の意味内容を持つような切片にした。それぞれの切片は、平均60文字であった。②コーディング：それぞれの切片に対し、その内容を表す単語や短い語句(コード)をつけた。③カテゴリー生成：コーディングされたデータを比較し、似たもの同士をまとめ、そのまとまりに名前を付けて、カテゴリーを生成した。さらに内容的に共通の上位概念で括れる複数のカテゴリーをまとめてカテゴリー・グループを編成した。④カテゴリーの精緻化：カテゴリー内容やカテゴリー同士の関連に基づき、再編成などを繰り返した。例えば、前のステップでは別々になっていた複数のカテゴリー間にまたがるデータを新しいステップで得たとき、そのデータを利用して複数のカテゴリーを括る上位カテゴリーを作ったり、得られたデータとそれがおかれたローデータの文脈を考慮することで複数のカテゴリー間に、因果関係や対になる関係を見出したりした。このような手続

きにより、各カテゴリーの内容をより精緻化するとともに、最初はばらばらに並立していたカテゴリー同士を関連づけた。⑤仮説・モデル生成：カテゴリーを精緻化の中から概念を生成し、最終的な仮説モデルを生成した。モデルは得られた仮説をまとめて視覚的に表現したものであり、モデルが表現する現象と仮説が表現する現象は基本的に同一である。

いずれの段階においてもデータを参照しながら作業を進めることで、分析がデータに基づいているかに注意した。さらに、カテゴリー作成後に再度すべてのデータとカテゴリー名称を見直した。つまり、これらの手順は①から⑤について、一方向ではなく、ステップが改まるごとに③から⑤を繰り返す循環的な作業であった。

IV. 分析結果(1) 介入行動

IV-1. 手続き

以下に生成した概念の一例を示す。テキストを見ていくと「オレは大学に行って哲学をやりたいな。芦田は将来、何になるつもりだ?」「ところでちっくさん、卒業後は就職するんですか。」「お前が映画監督!田舎者のお前がだいそれたことを!それでどうする?」といったものが散見されたため、これらは、進路を決めることを促していると解釈し、「進路を問う」という概念を作成した。また、それを「問う」とカテゴリー化し、「進路の要望を伝えたり、希望する進路を問いたです」と定義した。さらにいくつかの概念を包括するカテゴリーを作成した上で、Kram(1995)が示した、キャリア的機能と、心理・社会的機能とに分類した。その上で、概念やカテゴリーの関係を示しながら、「ディベロッパーの支援介入機能」を構造化したモデル(理論)を作成した(図表3)。

並行して、専門性が開花するまでのプロセスを確認した。このようにして構築したモデルが、図表4である。

図表3 カテゴリーと概念の定義

機能	カテゴリー	概念	概念の定義と具体例
キャリア的機能	知識や道理を伝える	知識・技能・ものの道理を伝える	芝居の面白さを教えてくれた先生だが、「自分の人生は自分でしっかり考えなさい」が口癖で「プロの役者を目指す」などは決して言わなかった。(P) 父が風呂場で「世の中に出て一番大切なことは着眼だ。どういうことに目をつけるかがわからないと、どんなに努力してもよい結果は生まれない」と言ったことがある。例を引いている説明もしてくれた。(T)
	背中を見せる	成果・取組み姿勢・態度を見せつける	
	与える	書棚にびっしり並んだ欧米の新刊書や医学雑誌を読みふけり、夕食を囲んでよく話題にした。勉強家だった。(G) 堀は凄く、天守閣の石垣のてっぺんから父が勢いよく飛ぶがごとく滑り降りる。親が滑るのを感動の面持ちで小一が見守る。(N)	
	手を貸す	専門素材や人手、仕事、資金を援助する	松下幸之助さん、本田宗一郎さん、盛田昭夫さん、井深大さん、佐治敬三さんと、そうそうたる人たちが物心両面で援助をしてくれたことになった。(N) 高純度のゲルマニウム単結晶を持ち帰り、研究に使えとくださった。(I)
	進路を問う	進路の要望を伝えたり、希望する進路を問う	担任の先生から「大きくなったら何になりたい」と聞かれ、(I) 「オレは大学に行って哲学をやりたいな。声田は将来、何になるつもりだ？」(K)
	問う	成果を認め、次のポジションや課題を与えてやらせる	早稲田出身で八幡製鉄陸上部の先輩が手紙で「噂が本当なら、ぜひ我が母校に入ってほしい」と伝えてきた。(D) 大学の特別研究生(大学院生)にしてやるという。(E)
	任せてみる	成果を認め、次のステージにつながるキーパーソンを紹介・推薦する	私をキャンベル教授のところへ留学させようと思ったのは中村敬三先生である。中村先生は昭和三十年にブラジルで開かれた国際会議の帰途、キャンベル教授を訪ねた。(略)私を推薦する英文の手紙をキャンベル教授に手渡したそうである。(T) 「私は忙しくてしばしば会うことはできません。困ったらこの人に相談しなさい」と(R)
	導線づくり	あきらめたり、やめようとしている時に、気持ちを奮い立たせる	苦しそうな息をしながら、私の手を取って、はっきり「野球をやるからには六大学一番の選手にならんといかんぞ。プロに行っても日本一の選手になれ。分かったか」。(O) 「君が勉強している姿を最近見なくなった。怠けているのじゃないか」と強い口調で切り出した。さらに「京大の助手になったくらいで慢心していたら、あとは伸びないよ」と容赦のない言葉を浴びせる。(R)
	鼓舞する	共通の課題と一緒に挑戦する	私たちが研究室のドアを開け放して議論していると、通りかかった彼が中に入って古株のような顔で議論に加わっていた。(S) わたしの心境を知った吉村監督が、君が松竹を出るならおれも出る、と言った。(B)
	心理・社会的機能	尊重し、認める	存在や考えを受け入れ、尊重する
肯定・受容		体調や生活をきづかい、先回りした支援をおこなう	医者は二学期から学校へ行く条件として、激しいことを命じた。つまり、はしやがない、興奮しない、怒らないことを守れと言っているのである。これを守らないと胸が破れるぞ、ソロンロと生きるよ約束させたのである。(Q) 尾道駅まで送ってくれた兄は、プラトホームで「うまいいかなったら帰ってこい」と言った。(B)
「べき」論での反対		一般的な基準からはずれていることを反対する	昭和三十六年春に学会で発表したら、「何でそんな無意味なことをするのか。誰もやっていないじゃないか」と批判された。(T) 「何だって？ 大学に行かなかったら、まともな人間にはならんぞ」「男のくせに女の服をつくるなんて恥ずかしい」(K)
否定		後の「発奮」につながる、成果を否定・受け入れない行為	修業する私を「素人口調が抜けてへん」「芸人はアホになりきれんと損するで」としかる(C) 一人の人を除いて、日本ではこの発見の意義をすぐには理解してくれなかった。(I)
ダメだし			

IV-2. 結果と考察

① 才能開花プロセスにおける介入行動

以下、図表3のストーリーラインを説明しつつ、考察を進める（《》は概念、〈〉はカテゴリーを意味する）。

支援介入行動は、キャリア的機能として《知識や道理を伝える》《背中を見せる》《手を貸す》といった〈与える〉行為をしている反面で、《進路を問う》といったプロテジェに対する〈問う〉行為をしていた。この介入行動は、専門性が定まる萌芽前から専門分野で活動するつぼみの時期にかけて示されており、開花期には見られなかった。

そして、〈与える〉〈問う〉は、専門分野において〈導線づくり〉の行為につながっており、役割を《任せてみる》ことや、人や仕事、ポジションを《紹介する》ことがおこなわれていた。

次に、心理・社会的機能に目を向けると、萌芽期から開花期までにわたって、くじけそうになるプロテジェを〈あきらめさせない〉介入が見られた。萌芽期・つぼみ・開花期には、励ましたり応援したりする、《鼓舞する》行動が見られ、つぼみや開花の時期になると、互いの専門分野を理解した上で、共通の目標や課題に向かって《ともに歩む》行動が見られた。また、萌芽前から開花期にわたって、〈肯定・受容〉が見られ、特に萌芽前の《尊重し、認める》は、プロテジェの進路決定に影響を及ぼしていることが示された。一方で見られた〈否定〉は、《「べき」論での反対》と《ダメだし》が確認されている。〈否定〉は、先行研究では確認されていない概念であるものの、本研究の分析対象者においては、個人の成長に欠かせない概念であることが示された。以下に〈否定〉を取り巻く概念を参照しながら、詳しく確認する。

② 否定的フィードバック

結論を先取りすると、〈否定〉カテゴリーの前には必ず〈肯定・受容〉が存在していること、ま

た、＜否定＞は、プロテジェにとっての発奮材料となり、＜否定＞したディベロッパーとは異なる、＜与える＞介入行動を提供するディベロッパーの元に向かうなど、プロテジェのキャリアを次のステージへいざなうことが明らかになった。

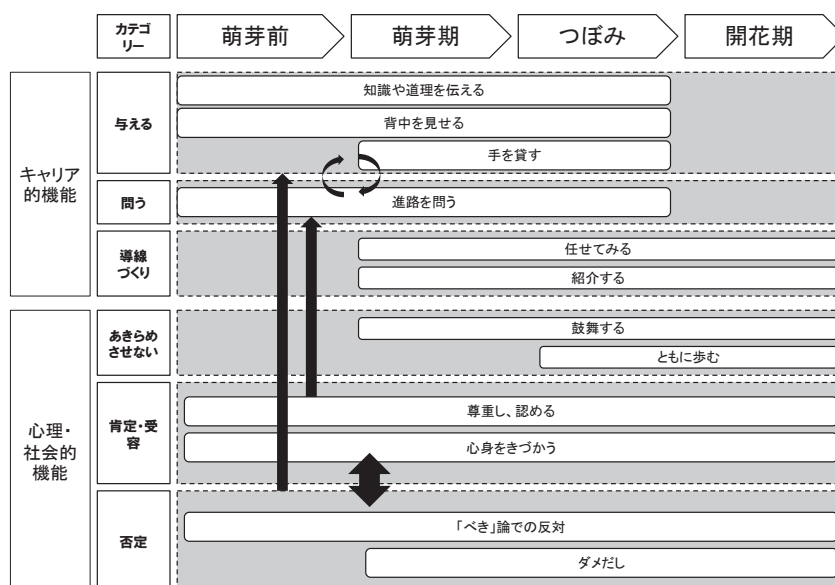
対象者 20 名中、萌芽前の＜否定＞が確認されたのは、野見山のみであり、他の 19 名にはこの時期の＜否定＞は確認されていない。唯一確認された野見山についても、＜否定＞の前には、両親からの＜肯定・受容＞が確認されている。次に、萌芽期の＜否定＞は、プロテジェの存在を否定するもの（「おおぜい子供が生まれりゃ、ひとりぐらい出来そこないがおっても」「女はいずれ伸び悩む」と臆面もなく言い放つ）、および、プロテジェの目指す専門領域に対する批判（『男のくせにこんな女の絵ばかり描きやがって。我が家の恥だ。』激高した彼はデザイン画の束をわしづかみにし、庭のたき火にくべ始めた。）が見られた。このように萌芽期には、＜「べき」論での反対＞が中心で、プロテジェの行く末を心配した、ディベロッパーからの反対が中心だ。

しかし、つぼみや開花期になると、＜否定＞の内容には＜ダメだし＞が含まれるようになる。そして、＜ダメだし＞は、プロテジェの存在や実績を認めないこと（「しげしげとひとの顔を見つめ、

君はよく通りましたねとだけ言った。」「私を研究課から営業課に移籍するという懲罰的な人事を私に突きつけたのである。）」と、本質的で率直なフィードバックを行う（「支配人に『なぜこんな面白くもない映画を作るんですか』と言われ、「肝心の稽古は『素人口調が抜けてへん』とだめ出しの連続で）」の 2 つの要素に分かれる。

これら一連の＜否定＞に共通しているのは、否定された後のプロテジェの行動である。図表 4 に示された通り、否定されたプロテジェは、知識や道理を伝えてくれるディベロッパーの元に向かうことが確認された。これは、否定されても、個人の道を決して曲げることなく、むしろ＜否定＞されることによってより強固な専門家としてのアイデンティティを形成しているとも考えられる。図表 3 に見られるように「何だって？ 大学に行かなかったら、まともな人間にはならんぞ」「男のくせに女の服をつくるなんて恥ずかしい」と兄から言われた芦田は、直後に家を出てデザイナーとしての最初の師匠である中原氏の門をたたいており、日本国内の企業や学会で認められなかった江崎玲於奈・石坂公成はアメリカに渡っている。つまり、否定されたことは専門家としてのステージを一段上げるための発奮材料となっていると考えられる。

図表 4 概念と発達段階別カテゴリ



V. 分析結果 (2) ディベロッパー

V-1. 手続き

分析 (2) の目的は、時期別介入行動別のディベロッパーを確認することにある。そのため、分析 (1) で確認された介入行動を前提とし、776 のテキストについて、各介入行動を行ったディベロッパーに着目し、プロテジェとの関係が同一であるもの (父、母など) を具体例 (ヴァリエーション) として集め、ラベルをつけた。次に分析 (1) で得られた概念について時期別にディベロッパーを確認した。ディベロッパーの定義は、前述の Higgins らの定義と同様、「発達的な支援を通して、プロテジェのキャリアに興味を持ち、キャリア促進のために行動してくれる人々」とした。

ディベロッパーには、プロテジェと同じ専門分野に属する、ライバル、大学時代の先輩、同業者、専門分野の先達、専門分野の指導者などが含まれた。その一方で、プロテジェの専門分野に属さない、両親、教師、偶然出会った者などの非専門領域のディベロッパーが確認された。本研究では、発達段階による、ディベロッパーの多様性に着目するため、以降では、非専門家を中心に詳細に確認していく。

V-2. 結果と考察——発達段階別ディベロッパー

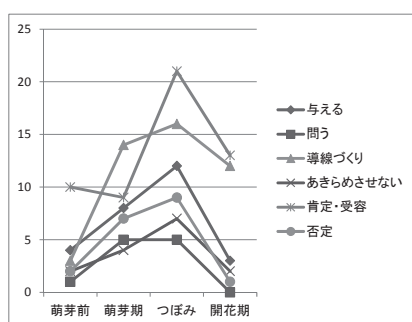
図表 5 は、時期別介入行動別に非専門領域のディベロッパーの種類を確認したものであり、図表中の数字は、対象者 20 名中、該当するディベロッパーの存在が確認された者の人数である。図表 5 からは、萌芽前には、両親や学校教員、学校の友人といった範囲が限定された関係にあるディベロッパーに留まっているが、萌芽期になると上司や先輩、さらには、プロテジェの才能に目をつけた企業・団体が登場する。次につぼみに入ると、スポンサーやクライアントの存在が確認され、金銭面での支援だけでなく、プロテジェを受容することによって、精神的な安定を与えているディベロッパーが登場している。さらに、つぼみの時期までは、ディベロッパーは多様化する傾向にあるが、開花期になると、ディベロッパーとしての非専門家の多様さは減少が見られる。しかし、開花期には、萌芽期までには確認されなかった新たなディベロッパーの登場も確認された。開花期に新たに登場するのは、近接領域の専門家・引き抜き先・紹介されたクライアントであることから、プロテジェの専門性を新たな視点から拡大させ、これまでとは異なるポジションでの活躍に対する期待がかけられていることがうかがえる。

図表 5 発達段階別のディベロッパーとその機能

ディベロッパー	萌芽前				萌芽期				つぼみ				開花期						
	与える	問う	導線づ くり	あきら めさせ ない	肯定・ 受容	否定	与える	問う	導線づ くり	あきら めさせ ない	肯定・ 受容	否定	与える	問う	導線づ くり	あきら めさせ ない	肯定・ 受容	否定	
両親	8	4	1		15	1	1	4	2		2	1	1	1	1				1
祖父母	2				2						1	1							
兄弟姉妹					4				1		4	1							
親戚			1		1		2		1		2								1
配偶者											1								1
医師					1						2								2
学校教員	6			1	4	1	4	1	2		3	2	2	1	1				2
学校友人	1		2	3	4			2	5		1		1		3				2
偶然出会った人					1		1		1		1		5	1					1
父の友人					1		1		1		4		1						1
近所の人					1														1
上司							1		4		1				5		2	2	1
指導者の家人													1		1				
進駐軍																			1
大学教員					1		1		1										
先輩 (社会人)					1				1										
仕事を介した知人					1		1		1										
就職課職員							1												
気の合う仲間									1		1				5				2
先輩 (社会人)									1		1		3		1				2
才能に目をつけた企業・団体								2							15		2	1	6
紹介された個人								1					1		3		2		1
他部署の上司								1					1	1	6		3	1	1
才能に目をつけた個人								1											1
同僚													3		3		1	4	
近隣の友人															1		1		1
専門外の指導者							1						1		1				
スポンサー													2				2		
紹介された組織・団体													2				1		
クライアント													2		2		1		1
友人の家族													1		2		2		
子ども																	1		
近接領域の専門家														1					1
引き抜き先																			2
紹介されたクライアント																			1

続く図表6は、発達段階ごとにディベロッパーが多様化しているかをとらえるために、図表5で確認されたネットワークの数をグラフにしたものである。図表6によると、萌芽前からつぼみにかけては、キャリア的機能の〈与える〉〈問う〉〈導線づくり〉のすべてにおいて、心理・社会的機能の〈あきらめさせない〉〈肯定・受容〉での、ディベロッパーの多様性が増しており、開花期には多様性が減少していることが示された。

図表6 カテゴリー・段階別
ディベロッパーネットワーク数



以上のように、才能を開花させた専門家は、非専門家のネットワークがプロセス後期にかけて、多様性を増すことが確認された。特に、両親の友人や友人の友人、スポンサーへのコネクションを持つ第三者など、萌芽期からつぼみにかけては偶発的なネットワークが増加している。専門家の持つ才能を開花させるための介入行動は、一見すると遠いつながりを持つ第三者や偶発性を伴う出会いから生涯にわたる付き合いが始まった者が含まれており、偶然の出会いをプロテジェ自身が、自らの学びや成長へとつなげていることがうかがわれる結果となった。

また、Levinson et al. (1978) によって、メンタリング関係が最も重要だと指摘された、「おとなの世界へ入る時期」については、本研究では「萌芽期」にあたる。図表5にある萌芽前と萌芽期を比べると、萌芽前には、第1のネットワークである、肉親による〈肯定・受容〉がもっとも多い。萌芽期になると、第2のネットワークである、同じ組織に属する者からの〈導線づくり〉そして、

〈与える〉が続き、肉親からの〈肯定・受容〉が次に多いことが示された。このことは、学校の友人や教員、上司といった身近なところでプロテジェを見ているディベロッパーが、与える行為と次のステージへ導くことをおこなっていることを意味し、その背後では肉親からの受容を受けていることを意味している。大人の世界への移行にあたる萌芽期には、身近なディベロッパーの存在こそが次のステージへの準備に欠かせない存在であるといえよう。

VI. 総合考察

本研究では、個人の発達を支援する介入カテゴリと発達段階別ディベロッパーの存在に関する検討を通じて、これまでの研究には見られなかった、新たな支援の在り様を取り出すことができた。具体的には、個人の発達における介入カテゴリの生成過程を通じて、専門家の才能開花におけるディベロッパーの機能として、12のカテゴリと6の概念とが見出され、ディベロッパーの多様性は発達段階に応じて異なることが示された。

以下では、先行研究との比較を通じて、(1) 介入行動、(2) 発達段階別ディベロッパーの順に、本研究の研究成果について考察する。

VI-1. ディベロッパー機能における先行研究との比較

① 対象群を越えた共通性

本研究で生成されたカテゴリの特徴を捉えるため先行研究との対応を示したのが、図表7である。Kram (1995) との比較は、海外におけるディベロッパーの介入行動と国内の介入行動とを比べる試みである。図表7によれば、《手を貸す》《紹介する》《知識や道理を伝える》《任せてみる》《背中を見せる》《尊重し、認める》《ともに歩む》概念は、米国の弁護士を対象としたKram (1995) の研究にも見られる。むしろ、これらの対応は完全な一致を意味するわけではない

が、「プロテジェを尊重しつつ、知識や道理を伝えたり、背中を見せたりしつつ、ともに歩み、プロテジェの状態を見ながら、手を貸したり、人や資源を紹介したり、次のステージにつながる役割を任せてみる」といった、介入行動の在り方は、米国でも日本でも共通しているようである。つまり、上で述べた介入行動は、対象にかかわらず、共通しているものであるといえよう。また、今津(1980)は介入者を機能別にラベリングしたものであり、キャリア・ティーチャーの介入行動の範囲が本研究の成果に比べて広い。また、本研究では「進路を問う」カテゴリは、進路指導だけではなく、プロテジェ本人の考えを問う意味を持つが、今津(1980)では、進路を示す、まさに「指導」しているという側面が強いと考えられる。

図表7 生成された概念と先行研究との対応

機能	概念	Kram(1988)	今津(1980)
キャリア的機能	手を貸す	スポンサーシップ保護	スポンサー
	紹介する	推薦と可視性	
	知識や道理を伝える	コーチング	キャリアティーチャー
	任せてみる	やりがいのある仕事の割り当て	
	進路を問う	-	進路指導者
心理・社会的機能	背中を見せる	役割モデリング	スター
	尊重し、認める	受容と確認	予言者
	ともに歩む	カウンセリング	
	鼓舞する	交友	
	心身をきづかう	-	-
	「べき」論での	-	-
	反対	-	-
	ダメだし	-	-

一方、図表7によると、「鼓舞する」「心身をきづかう」「べき」論での反対「ダメだし」カテゴリは、Kram(1995)や今津(1980)との対応関係が見られていない。以下では、特に否定カテゴリの存在に焦点をあてつつ、Higgins & Kram(2001)の発達のネットワーク論をもとに、結果を考察する。

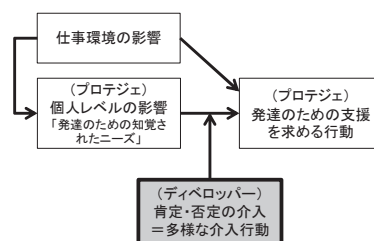
② 否定と肯定のバランス

本研究の発見の一つは、ディベロッパーの持つ、

否定機能の存在である。Kram(1995)では否定機能の存在は明確にされていない。そして、否定機能の存在は不確かなまま、その後のHiggins & Kram(2001)では、発達のネットワークモデルが示されているが、モデル内にディベロッパーの機能は位置付けられていない。Higginsらは、発達のネットワーク構造に先行する要因として、「仕事環境の影響」と「個人レベルの影響」が、発達のための支援を求める行動に影響することをモデル化しており、「個人レベルの影響」には、プロテジェ自身の「発達のための知覚されたニーズ」が含まれている(図表8白地部分)。

本研究で示された否定機能に共通しているのは、プロテジェの発奮を引き出し、次のステージへの導線を作ることに貢献しているという点であった。この場合、否定したディベロッパーとしては、必ずしもプロテジェの発奮を引き出すことを目的としていないため、プロテジェ自身の持つ、専門領域へのこだわりや強い意志が、次のステージや新たな発見を与えてくれる別のディベロッパーに向かわせていると考えるのが妥当であろう。これをHigginsらのモデルにあてはめると、本研究で示された否定機能は、ディベロッパーからの肯定のみならず、否定をも受け入れる、「個人レベルの影響」、すなわち、プロテジェ側の支援希求が前提となった行動と見てよいだろう。つまり、「発達のための知覚されたニーズ」が先行要因となった上で、ディベロッパーによる肯定・否定の介入行動が、プロテジェの発奮さらに、別のディベロッパーの元への移動といった行動を実現していると考えられる(図表8)。

図表8 先行要因と介入行動の関係



本研究で得られたディベロッパーの多様な介入行動（図表8網掛け部分）は、プロテジェの発達のための支援を求める行動に影響することを示唆している。

さらに、否定機能は、〈肯定・受容〉を先行する機能として持つことが示されている。この結果から得られる示唆は、否定に先行して、承認が必要であるという点である。承認が先にあるからこそ、その後の否定を良質な内省や行動に変えることができるのではないかと考えられる。

そして、本研究で確認されたもう一つの新たな発見は「鼓舞する」介入である。これは、〈あきらめさせない〉を構成する概念であり、図表3の例に示したように、素直な応援がある一方で、厳しく率直で、ある種、否定的なフィードバックも含まれていた。後者は、中原（2013）の指摘する、「緊張屋」すなわち、『君はこのままじゃダメになる』と鋭く指摘してくれる人の意味合いに近いものであると考えられる。否定機能と異なっているのは、ディベロッパーがその後のプロテジェの発奮を意図しているかどうかという点である。〈あきらめさせない〉という達成支援には、プロテジェが発奮することが予測される支援が、適切な時期に、適切な関係を持つ者から発せられている点に留意すべきであろう。こうした介入は、プロテジェの特徴を把握し、プロテジェから信頼される関係の者から発せられることによってその効力を増す介入であると考えられる。

VI-2. ネットワークの多様性

Higgins & Kram（2001）の発達のネットワーク構造では、仕事環境の影響と個人レベルの影響がネットワークに影響していることを示した。しかし、先行研究でも確認したように、ディベロッパーのネットワークが、個人の発達段階に応じて、どのように変化していくか、その詳細を確認したものはこれまでに見られていない。

本研究では、個人の成長に伴い、ネットワークの多様性が増すことが確認された。発達段階の初

期には、第1のネットワークである家族や親族、身近な学校教員との関係に偏っていた。後に才能を開花させる専門分野の予兆が見える、萌芽期になると、第1のネットワークである肉親や教員に加え、第2のネットワークとして、同じ組織に属する上司や、同僚、大学教員といった者からの介入が確認された。専門分野が定まり、開花に向けて打ち込むつぼみの時期になると、第3のネットワークとして、組織も専門性も異なる、専門領域の境界を超えたネットワークが見出された。また、偶発的な出会いがプロテジェのキャリアを後押しするのもこの時期に確認された。そして、つぼみの時期まではディベロッパーの多様性が増すという本研究の結果は、多様な人と専門領域の境界を超えながら学び続けることこそが、成長を継続させるために必要であるということを示しているといえよう。

VI-3. まとめ

本研究では、専門家の才能開花プロセスにおける介入行動に着目し、「専門家が自己の専門分野を決定し、その後才能を開花させていくのに必要な介入とは何か」という問いを探究すべく、『私の履歴書』の掲載枠組みにおいて、才能を開花させた専門家を対象に、データの分析をおこなった。その結果、切片化されたデータから、6の介入機能が抽出された（図表3）。続いて、才能開花プロセスに応じた介入行動が存在していることが示され、ディベロッパーはつぼみの時期までは、発達段階が進むにつれて多様性を増すことが示された。次に、先行研究との比較により、それぞれの概念の意味を明らかにし、専門家への介入行動にどのような特徴があるかを議論してきた。

ディベロッパーの機能に着目すると、「プロテジェを尊重しつつ、知識や道理を伝えたり、背中を見せたりしつつ、ともに歩み、プロテジェの状態を見ながら、手を貸したり、人や資源を紹介したり、次のステージにつながる役割を任せてみる」介入は、先行研究とも共通していた。そして、こ

うした共通性を持った機能が見られる一方で、本研究から得られた新たな知見は、否定的フィードバックの存在だった。「プロテジェが希望する進路に反対したり、プロテジェの成果を認めない介入行動」の存在は、より強固な専門家としてのアイデンティティにつながると考えられた。

第2の発見は、職場のメンター研究には見られなかった、「あきらめさせない」達成支援要素の発見である。「あきらめさせない」ことは、専門分野で活躍し続けるために必要な心理・社会的介入の在り方を反映していると考えられる。

第3の発見は、ディベロッパーは、つぼみの時期までは発達段階や成長のステージに応じて多様性を増すことが示された点である。ディベロッパーが多様性を増す背景には、これまでとは異なるポジションでの活躍に対する期待をかけるディベロッパーの存在が示唆されており、成長を持続させるためには、多様性の増加は欠かせない要因の1つであることが示唆された。

VII. 今後の課題と展望

VII-1. 視点の限界

本研究においても、中原 (2013) の指摘する「安心屋さん」と「緊張屋さん」に該当すると考えられるディベロッパーの存在は確認された。しかし、この両者がどのような相互作用を持ちながら、プロテジェの良質な内省を促すのか、そのメカニズムについては、未知のままである。この点をあきらかにするには、本研究の成果を基に、対象群を変えた検討が必要であろう。

また、本研究では、「専門分野において才能を開花させた者」を操作的に定義するために、『私の履歴書』を用いた。そのため、主観的な記述に留まっているというデータ上の特性は排除できない。さらに、前述したように自伝的記述のバイアス(新井, 2006)として指摘された、客観的事実のゆがみや語られない事実、内容構成の偏りがあることには留意すべきであると考え。ただし、一方でこれらのデータは、「プロテジェが誰を重要な介入

者として捉えているのか」という点においては、重要ではない介入者がそぎ落とされ、プロテジェが記述しておきたいと考えた介入行動だけが示されたテキストデータであるとも考えられる。いずれにしても本研究はあくまで当事者の認知を取り扱ったデータであり、介入者であるディベロッパーが介入行動を起こした背景や文脈を捉えることはできない。

V-2. 今後の研究に向けて

最後に、企業組織の枠を超え、個人が自身の成長を促す環境を自律的に創造できるようになるための効果的な支援策について、インプリケーションを示しておく。本研究の結果からは、大人の世界への移行にあたる萌芽期では、第2のネットワーク構築の移行段階にあたる。この段階では、同じ組織に属する者、すなわち同僚や先輩、学校時代の友人からの「知識や道理を伝える」と同時に「背中を見せる」「手を貸す」、そして「導線づくり」につながる、「任せてみる」「紹介する」介入行為をおこなう、ディベロッパーの存在が必要である。そして、与えるばかりではなく、並行して「進路を問う」ことによって、自身が何者なのか、どの道を選択するのか、考える機会を設けることも必要だ。このように、「与える」と「問う」ことを循環しながら、仕事を任せたり、人や資源を紹介したりするプロセスへと移行していく必要があるだろう。入社初期の段階では身近なところで、プロテジェを見ている人物の存在が求められ、また背後では「肯定・受容」をおこなう肉親の存在も欠かせない。さらに、新入社員のうちは、「否定」が増えることが予想されるが、「否定」を良質な内省に活かすためには、「肯定・受容」行為の先行が欠かせない。そのため、プロテジェ本人について、「肯定・受容」しうる側面を先に見出すことが求められるだろう。

第2のネットワークが構築できたら、次に第3のネットワークとして、プロテジェに必要となる、組織の境界を超えた関係構築の支援をおこなう。

さらに、萌芽期およびつぼみの時期における肯定・受容は、専門家のみならず、非専門家からも確認されていることから、プロテジェの才能を開花させるには、専門領域のディベロッパーだけではなく、非専門領域に存在するディベロッパーからの意図的な介入も必要であると考えられる。こうした意図的な介入をおこなうことにより、企業内の専門家においても才能開花を促すことが可能になると考えられる。

注

1 開花分野には、日本経済新聞に掲載された肩書きを使用した。

参考文献

- 合谷美江, 2005, 「日本の経営者のキャリアとメンター: 日本経済新聞『私の履歴書 経済人 1~38 巻』の分析から」『国際経営論集』30: 87-110。
- 新井真人, 2006, 「経歴形成過程研究と『私の履歴書 経済人』の活用法」『秋田大学教育文化学部研究紀要』61: 35~44。
- 麓仁美, 2010, 「メンタリング概念の展開と課題」『松山大学論集』22(5): 71-101。
- 濱口恵俊, 1974, 『日本人にとってキャリアとは——人脈のなかの履歴』, 日本経済新聞社。
- , 1980, 「日本人のキャリア」『私の履歴書 経済人』第一巻「月報」1(6月)。
- Higgins, M.C. and K.E.Kram(2001)"Reconceptualizing Mentoring at Work: a Developmental Network Perspective," *Academy of Management Review*, 26(2): 264-288。
- 今津孝次郎, 1980, 「人脈のなかの履歴」『私の履歴書 経済人』第4巻, 月報4(7月)。
- Joy Van Eck Peluchette and Sandy Jeanquat, 2000, "Professionals' Use of Different Mentor Source at Various Career Stages: Implications for Career Success," *The Journal of Social Psychology*, Oct 2000; 140(5): 549-564。
- 柏木仁, 2011, 「創業者のキャリア成功と偶発的出来事に関する記述的事例研究」『亜細亜大学経営論集』46(2): 3-20。
- Kathy E. Kram 著, 渡辺直登・伊藤知子訳, 1995, 『メンタリング——会社の中の発達支援関係』白桃書房。
- 喜田昌樹, 2008, 「経営者の経歴へのソーシャルキャピタルの影響——『私の履歴書』のテキストマイニング」『大阪学院大学企業情報学研究』7(3): 1865-1883。
- 木下康仁, 1999, 『グラウンデッド・セオリー・アプローチ』弘文堂。
- 久村恵子, 1997, 「メンタリングの概念と効果に関する考察——文献レビューを通じて」『経営行動科学』11(2): 81-100。
- 久村恵子, 1999, 「経営組織におけるキャリア及び心理・社会的支援行動に関する研究——メンタリング行動の影響要因に関する研究を通じて」『経営行動科学』13(1): 43-52。
- 久村・船引・武田・坂爪・渡辺, 1999, 「メンターとしての適性に関する研究——個人の心理学的特性およびメンタリング経験から」『経営行動科学学会第2回年次大会発表論文集』

- 177-122。
- 久村恵子, 2002, 『キャリア発達に関する心理学』川島書店, 127-153。
- Levinson, D., Darrow, C., Klein, E., Levinson, M., and McKee, B., 1978, *The Seasons of a Man's Life*. New York: Knopf.
- Madlock et al, 2010, "The Effects of Supervisors' Verbal Aggressiveness and Mentoring on Their Subordinates," *Journal of Business Communication* January; 47: 42-62.
- 松尾睦, 2011, 『「経験学習」入門』ダイヤモンド社, 141-142。
- McManus & Russell, 1997, "New Directions for Mentoring Research An Examination of Related Constructs," *Journal of Vocational Behavior*, 51: 145-161.
- 中原淳, 「あしたの生活」成長のもやもや 中原淳氏インタビュー, NHK 出版, <http://ashita-seikatsu.jp/blogs/32514> (2014/4/7)。
- 日本経済新聞, 『私の履歴書—阿久悠』, 日本経済新聞社, 2003。
- , 『私の履歴書—野見山暁治』, 日本経済新聞社, 2004。
- , 『私の履歴書—金森久雄』, 日本経済新聞社, 2004。
- , 『私の履歴書—石坂公成』, 日本経済新聞社, 2005。
- , 『私の履歴書—加藤寛』, 日本経済新聞社, 2005。
- , 『私の履歴書—早石修』, 日本経済新聞社, 2006。
- , 『私の履歴書—三浦雄一郎』, 日本経済新聞社, 2006。
- , 『私の履歴書—行天豊雄』, 日本経済新聞社, 2006。
- , 『私の履歴書—江崎玲於奈』, 日本経済新聞社, 2007。
- , 『私の履歴書—新藤兼人』, 日本経済新聞社, 2007。
- , 『私の履歴書—長嶋茂雄』, 日本経済新聞社, 2007。
- , 『私の履歴書—森澄雄』, 日本経済新聞社, 2007。
- , 『私の履歴書—川淵三郎』, 日本経済新聞社, 2008。
- , 『私の履歴書—磯崎新』, 日本経済新聞社, 2009。
- , 『私の履歴書—篠原三代平』, 日本経済新聞社, 2009。
- , 『私の履歴書—芦田淳』, 日本経済新聞社, 2009。
- , 『私の履歴書—益川敏英』, 日本経済新聞社, 2009。
- , 『私の履歴書—桂三枝』, 日本経済新聞社, 2012。
- , 『私の履歴書—米沢富美子』, 日本経済新聞社, 2012。
- , 『私の履歴書—君原健二』, 日本経済新聞社, 2012。
- Payne & Huffma, 2005, "A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover," *Academy of Management Journal*, 48(1): 158-168.
- Ragins, 1990, "Perception of mentor roles in cross-gender mentoring relationship," *Journal of Vocational Behavior*, 37(3): 321-339.
- Ragins, 1997, "Antecedents of Diversified Mentoring Relationships" *Journal of Vocational Behavior*, 51, 90-109.
- 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。
- , 2008, 『ライブ講義・質的研究とは何か (SCQRM アドバンス編)』新曜社。
- 佐藤厚, 2012, 「企業における人材育成の現状と課題」『社会政策』3(3): 9-24。
- 田中ちひろ, 2001, 「メンタリング関係における親密性——メンタリング段階の横断的分析」『対人社会心理学研究』1: 185-192。