



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
KOBE UNIVERSITY
ROKKO KOBE JAPAN

201309a

自己効力感の向上プロセスに関する研究
—人事社員を対象にして—

白岩 航輔

Current Management Issues



自己効力感の向上プロセスに関する研究

—人事社員を対象にして—

白岩 航輔

目次

第1章 序論

1-1. 研究目的	1
1-2. 問題意識	1
1-3. 本稿の構成	3

第2章 先行研究レビュー

2-1. 自己効力感とは	5
2-1-1. 自己効力感の定義および理論的背景	5
2-1-2. 自己効力感と他の類似概念との相違点	9
2-2. 自己効力感の向上要因	12
2-2-1. 向上要因に関する Bandura による理論研究	12
2-2-2. 向上要因に関する定性的研究	16
2-2-3. 向上要因に関する研究の限界	17
2-3. 研究課題	18

第3章 フィールド調査

3-1. 調査方法の選択	20
3-2. インタビュー調査の方法	20
3-3. 調査協力者について	21
3-4. 分析方法	22

第4章 分析結果

4-1. 分析結果の提示にあたって	24
4-2. ルーティン業務における自己効力感の向上場面	25
4-2-1. 専門知識を獲得する	25
4-2-2. 担当者として適切な対応ができる	27
4-2-3. 既存制度を支障なく運用できる	29
4-2-4. ロールモデルを発見する	31
4-2-5. 自己との比較により成長感を知覚する	34
4-2-6. ポジティブなフィードバックを受ける	35
4-3. 非ルーティン業務における自己効力感の向上場面	41
4-3-1. 受講者とのインタラクティブな研修にできる	42
4-3-2. 採用活動にて定量的高業績を上げることができる	43
4-3-3. 提案・意見が通る	44
4-3-4. 先輩や上司から意見を求められる	46
4-3-5. 期待されて仕事を任される	48
4-3-6. 困難な業務をなんとかやり切る	50
4-3-7. 失敗を克服する	52
4-3-8. 新規制度の設計ができる	53
4-3-9. 第一人者として認識される	56
4-3-10. プロとしての誇りを持つ	57
4-4. 分析結果のまとめ	58

第5章 ディスカッション

5-1. 新たな向上要因「プロ意識の知覚」	61
5-2. 業務レベルから見る自己効力感	63

第6章 結論

6-1. 理論的インプリケーション	65
6-2. 実践的インプリケーション	66
6-3. 本研究の限界と今後の展望	67

参考文献	70
------------	----

付録	75
----------	----

英文概要

1. Introduction	78
2. Theoretical Background of Self-Efficacy	79
3. Method	81
4. Results	82
5. Discussion	84
6. Conclusion	85
References	87
Appendix	89

第1章 序論

1-1. 研究目的

本研究の目的は、企業組織における人事社員を対象に、彼(女)らの人事業務に対する自己効力感の向上プロセスを明らかにすることである。本研究のタイトルにもある「プロセス」という言葉は、2つのフェーズ間の移行を指す言葉として使用されている¹。そのような意味で、企業組織での人事制度、教育、採用といった各人事業務において、どのような場面がいつ人事社員の自己効力感を向上させているのかを探求していく。

1-2. 問題意識

技術革新とグローバル化の劇的な進展によって近年の社会状況では、自らの手で将来的な人生をより明るいものへとしづらい状況となってきた(Bandura, 1995)。現代の日本社会では閉塞感に負けて自己卑下してしまい、その結果十分に力を発揮できないでいる人が増加しつつある。厚生労働省(2012)によると、行き先の不透明さや、より良い未来への確信が持ちづらいこと、特に、生活面や社会保障における不安から多くの人が幸せを感じられていない。社会的格差が拡大傾向にあるといわれ貧富の格差や社会的排除が身近な存在となっており、若者にとっても就職がこれまで以上に困難となっていることは閉塞感の表れとみることができる。また、過去に比べて希望が持てない社会とも言われている。事実、多くの人は実際に能力があるにも関わらず「自分には必要な能力が欠けている。どうせやっても無理。」と信じ込み、キャリアの選択肢を狭めていることがよくある。この自己制限(self-limitation)は実際の自身の能力不足というよりも、むしろ自己不信や自信の喪失から生じているのである(Wood and Bandura, 1989)。

変化の激しい競争環境に晒されている実務界では、若年期に従業員の高い自己効力感を形成できるかがポイントであると考えられている(吉澤, 2011)。企業内のキャリア相談室の機能と役割について事例研究を行った宮城(2012)もその機能と役割の1つとして、「従業員に自己効力感を持たせ、働くこと、生きることへ動機づけながら、自己受容、自尊感情を育て自己肯定感を持たせる支援を行うこと(pp. 287-288)」を挙げている。

このような現代の社会的背景を踏まえると、わが国での経営学分野における自己効力感

¹ 本来的に、プロセスという言葉は複数のフェーズがあり、それに対する順序を示す道筋というイメージを持つ。しかし、本研究では「1つ目のフェーズでの自己効力感の向上場面と、2つ目のフェーズでの自己効力感の向上場面の間に見られる変化の流れとして捉える」という意味で、プロセスという言葉を使用している。

研究の必要性が高いことがわかる。実際に、アメリカの産業組織心理学では、過去 25 年で学術雑誌に 800 以上もの自己効力感に関する投稿が見られ(Judge, Jackson, Shaw, Scott, and Rich, 2007)、従業員の業績改善の要素として重要な位置づけにある。自己効力感という概念は Bandura によって提唱された社会的認知理論²の中核概念であり、1970 年代以降人間の行動の理解とそうした行動の動機づけ要因を導くために用いられる最も影響力のある理論の 1 つとされている(Tsang, Hui, and Law, 2012)。

近年では、宮城(2012)が企業に設けられたキャリア相談室を通じて従業員の自己効力感を向上させるサポートを目指すように、研修などの介入を通じて積極的に従業員の自己効力感を向上させていこうという動きが起こっている。Baron and Morin (2010)は 4 セッションから成るエグゼクティブ・コーチングを行い、その 6 ヶ月後に再度研修受講者の自己効力感を測定し、その有用性を示した。このように、近年の研究では公式的な機会を設けて積極的に自己効力感を向上させようとする動きがある。

しかしながら、わが国では経営学分野における自己効力感研究が、教育や医療、健康福祉などの分野よりも圧倒的に少ない³。経営学に関する研究でも論文中に一変数として登場したり、言及されることはあるため(例えば、佐藤, 2013; 平野, 2010)、その重要性は経営学の中でも十分認識されている様子ではあるが、藤本(2012)、池田・古川(2005)、杉浦・枝川(2012)を例外とすれば自己効力感を直接扱った研究はあまり多くないのが現状である。

これらのことから、本研究では 1 つの企業組織を対象に調査を進める。なお、調査先とした X 社は筆者が今後入社し、勤務することになる企業であるため、本研究結果が少しでも有意義なものになるように理論と実践の接合を目指している⁴。

そして、本研究では人事社員を調査対象として取り上げた。本研究が調査対象に人事社員を選択した理由は、人事という部門が企業組織の中で人間のプロフェッショナルであり、従業員に活力を与える役割を担っているからである(八木・金井, 2012)。労働政策研究・研修機構(2011)が行った企業における人事機能の現状と課題に関する調査でも、人事担当部

² 社会的認知理論とは、簡単に説明すると、「行動を認知的、行動的、環境変数の継続的な相互作用として捉えるものである(Latham, 2007, 邦訳 p.125)」。

³ 国立情報学研究所が運営する学術情報データベース、CiNii で「自己効力」をキーワードに検索をかけると 1,918 件ヒットした。その中で、論文のタイトルに自己効力が含まれているのが、教育分野で 499 件、医療・福祉・健康分野で 555 件に対して、経営学分野では 17 件であった(2013 年 10 月 28 日現在)。筆者の主観的な判断であり、厳密な基準に基づいて分類分けを行ったわけではないが、少なくとも経営学分野での研究蓄積が他分野と比較すると不足していることはわかる。

⁴ 調査先から匿名を希望されているため、X 社と表記している。

門の役割として「従業員の勤労意欲(モラル)の向上」が重要度の高まった役割として最も多くの回答を得ている。そのような、人に活力を与える立場にある人事社員こそがまず、活力に溢れる姿を見せることは非常に重要であると考えられる。もし人事社員にそうした前向きな力強さが欠如しているのであれば大きな問題であり、すぐに手を打つ必要がある。もし人事社員にそうした前向きな力強さがあるのであれば、今後も意識的に強化していく必要がある。それゆえ、本研究では従業員の中でも人事社員を取り上げ、彼(女)らの自己効力感が高まるメカニズムを探求するのである。

さらに言えば、わが国では主に教育分野や医療・福祉分野で研究が行われていると述べたが、その主な研究対象である教師や看護師は人事と同じく「人に携わる職業」である。興味深いのは、同じ「人に携わる職業」であるにも関わらず、自己効力感研究が人事と関連した形でほとんど展開されていないことである。他分野の「人に携わる職業」に従事する者についての研究が多いということは、その重要性が高いと考えられていることだろう。この点からも、人事社員を対象にした自己効力感研究を行うことは重要だと考えられる。

そして人事社員にのみ調査を行う理由は、自己効力感が課題特定の(task-specific)な概念だからである(詳しくは第 2 章で詳述する)。本研究のように従業員を対象にする場合、その業務は特定分野のものに統一されている必要がある。そのため、調査対象は人事社員のみとなっている。

本研究では、こうした問題意識の下、企業組織における人事社員に焦点を当て、日々の仕事の中で彼(女)らの自己効力感がどのようなプロセスを辿って向上しているのかを明らかにしていく。

1-3. 本稿の構成

本稿の構成は以下の通りである。本章に続く第 2 章では、まず自己効力感の定義を明確にした上で、本研究に関連する自己効力感の向上要因に関する先行研究のレビューを行う。そのために、自己効力感の定義および理論的背景を概観することで概念自体の理解を深め、頻繁に混同される他の類似概念との相違点を区別することで、より一層自己効力感がどのような概念であるかを明確にしていく。そうすることで、自己効力感という概念の輪郭をより明確にすることができるのである。そして、自己効力感の向上要因に関する先行研究として、提唱者である Bandura の理論研究、数少ない定性的研究の 1 つである Morris and Usher(2011)の研究を取り上げる。これらの先行研究レビューを踏まえて、先行研究では

明らかにされてこなかった限界点を指摘し、本研究の研究課題を設定する。

第3章では、本研究で採用した調査方法および分析方法について述べる。本研究の研究課題は仮説探索型であることから、半構造化インタビューを用いた定性的研究となっている。具体的には、X社の入社4年目から11年目までの中堅およびそれ以上の社歴を有する人事社員15名を対象に、「人事業務に対する自信が高まった具体的な出来事」に関する聞き取りを行った。そして、収集したデータを分析するのに本研究ではグラウンデッド・セオリー・アプローチ(以下、GTA)を採用した。なお、インタビュー時に録音された音声データを逐語的に文章化したものが本研究で使用するデータである。

第4章では、インタビューデータをGTAによって分析した結果を提示する。分析するにあたってはルーティン・非ルーティンという業務レベルで分類し、自己効力感の向上場面をそれぞれ明らかにした。また傾向として、ルーティン業務に従事するのは最初の1~2年目で、非ルーティン業務に従事し始めるのは3年目以降であることから、その向上プロセスも浮き彫りにした形となる。

第5章では、まず本研究結果と先行研究の関係を検討した上で、どこが同じでどこが違うのか、またその違いはなぜ現れたのかについて考察を行う。具体的には、本研究結果が先行研究と異なる点は、新たな自己効力感の向上要因として「プロ意識の知覚」を見出した点である。そして、その理由について熟達化研究の知見から議論を展開する。次に、本研究の特徴である業務レベルという視点から自己効力感を考察すると何が見えてくるのかを述べることにする。ここでは、業務レベルの違いによって、重要となる自己効力感の向上場面が変化するという点について議論を行う。その際には、課題の複雑性(task complexity)という観点から考察を加える。

第6章では、まず本研究結果から引き出された理論的インプリケーションおよび実践的インプリケーションを提示する。簡潔にまとめると、既存理論では捉えることができなかった自己効力感のダイナミックな側面を捉え、自己効力感と熟達化を結びつける研究領域を示唆し、自己効力感研究において人事という領域に光を当てた、これら3点が本研究の理論的インプリケーションである。実践的インプリケーションとしては、自己効力感を向上させる介入を行う際の指針として4点の提言を行った。そして最後に、本研究ではカバーしきれなかった5つの限界点と、それに対する今後の展望を記して本稿を閉じることとする。

第2章 先行研究レビュー

2-1. 自己効力感とは

本節では、まず自己効力感の定義と理論的背景について述べ、次に類似概念との相違点を整理することによって自己効力感の定義やその意味を明確にすることを旨とする。

自己効力感の提唱者である Bandura(2012)は、多くの先行研究で誤解が生じたままこの概念が用いられていることを指摘しており、自己効力感への正確な理解が求められている。先行研究を概観する中で見えてきた誤解の最大の原因は、類似概念との違いに留意していないことである。多くの先行研究は自己効力感自体に対する理解は深めようとしているが、類似概念についてはさほど注意を払っていないためにその区別が曖昧になっているのである。

そのため、本節では自己効力感自体に焦点を当てた定義づけ、理論的背景の概観というアプローチに加えて、他の類似概念にも焦点を当てて違いを明らかにしながら区別していくというアプローチで自己効力感という概念の輪郭を明確にしていく。

2-1-1. 自己効力感の定義および理論的背景

自己効力感(self-efficacy)は、「ある特定の成果を生み出すために必要な一連の行動を体系化し、それを遂行する能力についての信念(Bandura, 1997, p. 3)⁵」と定義される。海外の先行研究のほとんどがこの定義を採用しているため、本研究においても自己効力感の定義は上記のものに依拠することとする。自己効力感という概念を扱う際に特に注意すべき点は、それが特定の課題を念頭に置いた(task-specific)概念であり、その課題をうまく遂行できるという信念を指す点である(金井, 2010)。

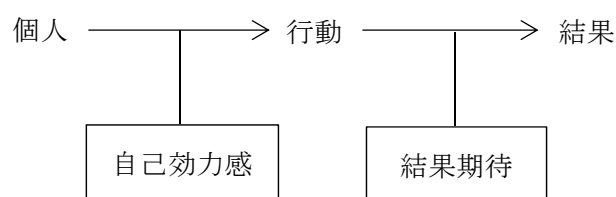
Bandura(1977)は認知プロセスから個人の行動変容を捉え、効力期待(efficacy expectation)と結果期待(outcome expectation)という先行要因を明らかにした。効力期待⁶は「その結果を生み出すために必要な行動をうまく遂行できるという個人の信念(Bandura, 1977, p. 193)」、結果期待は「所与の行動がある結果を導くだろうという個人の目算

⁵ 邦訳された Bandura の書籍、その他の論文にも直接引用で記述された定義が見つからなかったため、Bandura(1997)にある定義を筆者が日本語に訳したものである。原文は、”*beliefs in one’s capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given attainments*” である。

⁶ Bandura は所与の環境で効力期待を知覚する状態を自己効力感と呼んでおり、同義として扱っている。以下では、効力期待と書かれている部分も自己効力感に統一して表記する。

(Bandura, 1977, p. 193)」とそれぞれ定義されている。

この自己効力感と結果期待の違いは、個人の行動変容に直接働きかけるかどうかという点に求められる。ある一連の行動を遂行すれば特定の結果がもたらされるという期待が高くても、もしそれに必要となる行動を遂行できるかどうかについて大きな疑念を抱いていると、動機づけの低下が起こる(坂野・前田, 2002)。そのため、Bandura は自己効力感が持つ行動変容への予測機能をより重視しており、自己効力感が向上することで個人の行動遂行に繋がると考えている(西村・野村・丸野, 2012)。こうした自己効力感と結果期待の関係は、図 1 のように示されている。



出所: Bandura (1977, p. 193)をもとに筆者作成

図 1. 自己効力感と結果期待の関係

以上のように、Bandura は自己効力感の重要性を説いているが、もし十分な能力が欠如していれば、期待だけが高くても望ましい結果を得ることはできないし、成功させることができる事柄でもインセンティブがないために実行しない人がたくさんいる事実を指摘している。その上で、適切なスキルと十分なインセンティブがある場合、自己効力感の人々の活動の選択、どのくらい努力を投入するか、どのくらい長くストレスのかかる状況に対処する努力を維持するかの主要な決定要因であると述べている。

一般的に、自己効力感と結果期待をどのように身につけているかによって、表 1 が表すように個人の行動や感情に影響を及ぼす。

表 1. 自己効力感と結果期待の組み合わせによる行動・感情への影響パターン

自己効力感	(高)	<ul style="list-style-type: none"> ・挑戦する・抗議する ・不平・不満を言う ・社会的活動をする ・生活環境を変える 	<ul style="list-style-type: none"> ・自信に満ちた生産的な行動をする ・熱意に溢れる ・高い個人的満足
	(低)	<ul style="list-style-type: none"> ・無気力・無感動・無関心になる ・諦める ・抑うつ状態になる 	<ul style="list-style-type: none"> ・失望する・落胆する ・自己卑下する ・劣等感に陥る
		(低)	(高)
		結果期待	

出所: Bandura (1997, p. 20)をもとに筆者作成

自己効力感が理論化された当初、Bandura(1977)は自己効力感が努力の強度と持続水準に影響を与えると考えた。成功に必要な努力を生み出し、それを持続させるには、高い業績を上げられるという強い信念が不可欠なのである(Latham, 2007)。その後、様々な先行研究で自己効力感基本的には個人の選択、目標、努力、忍耐力、思考様式、ストレス耐性に影響を与え、業績と正の関係にあることが明らかにされてきた(Bandura, 1997; Judge et al., 2007; Luthans, 2002a; Stajkovic and Luthans, 1998)。とりわけ、自己効力感個人が楽観的に考えるか悲観的に考えるかに影響を与え、自ら設定した目標、結果期待、成功または失敗に対する原因帰属を通じてどれほど自分自身を動機づけられるか、困難な状況に直面した際にどれほど我慢強く耐えられるかに影響を与える(Bandura, 2012)。

Locke, Frederick, Lee, and Bobko (1984)は個人の自己効力感、目標、そしてタスク戦略が目標選択と業績に正の影響を与えることを検証し、その研究結果は Locke and Latham(1990)にも確認されている。高い自己効力感を持つ人は目標を達成するとさらに高い目標を設定する。そして目標をより高くすることで、克服すべき乖離が再度生じて、モチベーションが高まるのである(Appelbaum and Hare, 1996; Bandura and Locke, 2003; Locke and Latham, 1990)。

Bandura and Wood(1989)によれば、自己効力感人の注意プロセス、思考プロセスにも影響を与える。高い自己効力感を持つ人は、困難な状況に直面した際にその問題の解決策を探したり分析したりすることに注意の焦点を合わせる一方で、自己効力感が低い人は

困難な状況に面した時に自己の内面に注意を向け、評価的関心に気を取られる傾向がある。そうした人々は自身の欠点をくよくよと悩み、好ましくない結果が生まれるような失敗シナリオを思い描く傾向があると指摘されている。

他にも Heslin and Latham(2004)は自己効力感の高い管理者が部下からのフィードバックに応じてポジティブな形で行動変容することを発見した。自己効力感の高い人はフィードバックを効果的に解釈することで業績を上げ続けるが、自己効力感の低い人はフィードバックの情報を非効果的に使ってしまうのである。「高い自己効力感を持つ人は業績を連続的に改善することが可能であると信じている(Heslin and Latham, 2004, p. 31)」。

このように、高い自己効力感を持つ個人はその課題にのめり込むように取り組み、その課題の遂行のために絶え間ない努力を行い、困難や障害などに直面しても忍耐強く前向きにとらえて対処し、ストレスやバーンアウトまでも跳ね返す(Luthans, 2002a)。こうして高い自己効力感が、総じて個人を成功に導く行動や思考様式を促進することが先行研究で示されてきた。

そのことを示すように、数えきれないほど多くの調査において、過去の業績や能力指標を除去すると自己効力感が後続の業績に作用することが実証されてきた(Bandura,1997; Gist and Mitchell, 1992; Locke and Latham, 1990; Stajkovic and Luthans, 1998)。Stajkovic and Luthans(1998)は1977年から1996年の間に投稿された114件にのぼる方法論的、分析的実験室研究およびフィールド調査をメタ分析し、自己効力感と業績の間に有意な正の相関(.38)があることを明らかにし、自己効力感が業績とモチベーションの水準に正の影響を与えることを証明した。また効果量に変換して推定を行うと、自己効力感によって業績が28%向上することが明らかになった。このことは、目標設定(10.39%)やフィードバック(13.6%)、組織行動変容(17%)といった変数をメタ分析した結果と比べ、自己効力感が業績に対してより影響力を持っていること示している(Luthans, 2002a)。

これは上述した通り、自己効力感が努力の強度と持続水準に影響を与えるからである(Bandura, 1977)。「自分は上手く成し遂げることができる」と信じている活動に対して高い水準の努力を行うため、より高い業績が期待できるという論理である⁷。

⁷ 多くの先行研究で業績と関係が明らかにされてきた自己効力感であるが、一方で Vancouver, Thompson, and Williams(2001)からは批判もされてきた。彼らの主な主張は、高い自己効力感が自己満足や自信過剰を誘発し、業績に正の影響を与えなくなるまたは負の影響を与えるというものである。この批判を受け、Bandura and Locke(2003)は、Vancouver et al.(2001)が自己効力感を正しく理解しないまま批判を行っている点を指摘

したがって、Stajkovic and Luthans(1998)によれば、自己効力感と業績の関係は課題の複雑性(task complexity)に調整される。すなわち、努力をすればするほど結果が出るような単純な課題であれば自己効力感の業績への影響は大きく、課題が複雑になればなるほど業績への影響は小さくなるのである。ただし、このように課題の複雑性が強いモデレーターになるとはいえ、繰り返し活動に取り組むことで単純な課題と複雑な課題の間の自己効力感と業績の関連度合いの違いは減少する、または消滅さえしてしまう可能性があるとも言われている(Stajkovic and Luthans, 1998)。それは、課題の複雑さに個人が馴染んでいき、それに対応するための効果的な戦略が時間と共に発展していくため、また学習が進んで新しいスキルを身に着けるため、時間差はあっても自己効力感の業績へ対する影響が現れるかもしれないからである(Stajkovic and Luthans, 1998)。

以上が Bandura によって理論化された自己効力感という概念の主な内容である。本節では自己効力感の定義に始まり、自己効力感とは「何であるか」という点に焦点を当てて詳しく述べてきた。次節では、さらに自己効力感と他の類似概念との相違点を述べることで自己効力感という概念への理解を深めていく。

2-1-2. 自己効力感と他の類似概念との相違点

先行研究の中で度々、自己効力感とその他の類似概念との違いが強調されてきた(Bandura, 1997, 2012; Gist, 1992)。そして、先行研究を概観している中で混同が起りやすい概念として、自己効力感との明確な区別が強調的に行われているのが、主に自尊感情(self-esteem)と統制の所在(locus of control)である。

自己効力感は課題特定の(task-specific)であるため、行動変容の高い予測機能を備えているという点が、自己効力感が長期に渡って評価されてきたゆえんである(西村ほか, 2012)。他方で、自尊感情と統制の所在は行動変容への影響が希薄であり、この点が最も大きな違いであると指摘されている。以下では、自尊感情と統制の所在の詳細について順に述べ、自己効力感という概念が「何でないか」を明らかにすることによって、「何であるか」をより明確にする。

し、痛烈に批判している。Vancouver et al.(2001)の研究もその一例であるが、多くの研究者は自信過剰(overconfidence)がもたらす阻害コストに関しては大々的に関心を示しているが、自信不足(underconfidence)がもたらす個人的・社会的阻害コスト (personal and social debilitating cost)を無視している(Bandura, 2000; Bandura and Locke, 2003)。

1) 自尊感情

自尊感情 (self-esteem) とは、「自己の価値や重要性に関する全般的な感情評価 (Blascovich and Tomaka, 1991, p. 115)」と定義されている。Gist(1992)によれば、この自尊感情は自己効力感と最もよく混同されて使われる概念の 1 つである。しかし実際は、概念的にも機能面でも全く異なる概念である。以下では、これら両概念の相違点を検討していく。

自己効力感とは特定の課題の遂行能力についての判断に関する概念であり、一方で自尊感情は自己に対する感情評価に関する概念である (Gist, 1992)。自分の能力やスキル、その他の性質についての信念とは関係なく、高い自尊感情を持つ個人は一般的に自分自身に対して良く思っており、自尊感情が低い個人はたとえ高い自己効力感を有していると考えていても自分のことを良く思わない傾向がある (Bandura, 1997)。ある困難な課題を上手く成し遂げる能力についてどのように自己判断・評価するのかと、どのくらい自分のことが好きかであるのかを混同すべきではない (Chen, Gully, and Eden, 2004)。

また、Bandura(1997)は以下のように自己効力感と自尊感情の違いを説明している。ある人は何の自尊感情を失うこともなく、ある特定の活動に関して絶望的に自己効力感が低いと判断することがある。なぜなら、そういう人たちは自己価値をその活動に投じないからである。例えば、学者は社交ダンスに対して全くの自己効力感を持たないかもしれないが、その事実によって自分の価値を引き下げなかつたりする。逆に、ある特定の活動に関して高い自己効力感があると判断していても、それを上手く遂行できることについて自負していない場合もありうる。例えば、数学に対して高い自己効力感を有していても、それを特別なことではないと考えていれば、自分の価値を引き上げないことがある。ただし、人々が自尊感情を高める感覚を与えてくれるような活動において自身の能力を磨く傾向にあるのは事実である (Bandura, 1997)。

このように、自己効力感と自尊感情は概念的に異なるものであることがわかる。さらに、自己効力感とは課題特定の概念である一方で、自尊感情はより一般的な概念であるため、捉える現象の次元がそもそも異なると言えよう。

2) 統制の所在

統制の所在 (locus of control) とは、自分の成功や失敗といった結果を左右しているものがどこにあると感じるかに関する信念である (Rotter, 1966, p. 1)。この概念の提唱者であ

る Rotter(1966)は、「達成される結果が自らの行動や努力によってコントロールできるという信念(p. 1)」を内的統制心(internal locus of control)、「運や偶然といった、自分の力ではどうしようもない外的な要因によって結果がコントロールされているという信念(p. 1)」を外的統制心(external locus of control)とそれぞれ定義づけた。

自己効力感と統制の所在が同じ現象を説明する概念だと誤って考えられることがあるが、それぞれは根本的に異なる現象を捉える概念である。個人がある行動を遂行できるかどうかについての信念(self-efficacy)と、結果に個人の行動が影響を及ぼすかどうかについての信念(locus of control)を同じだと考えることは不可能である(Bandura, 1997)。

Bandura(1997)は、ある人は強い内的統制心を示すが、特定の分野に関して苦手だと考えている場合は自己効力感が低くなると述べている。例えば、良い成績を得るためには勤勉な学習態度が必要不可欠だと考えている(内的統制心を持つ)学生でも、学習に励み続けるということが自分には無理だと考えていれば(自己効力感が低ければ)、学習に対する行動変容は起きない。ある課題に対して努力や能力の改善でどうにかできると考える人でも、それを自分が遂行できるという信念を持ち合わせていないことが往々にしてありうるのである。すなわち、統制の所在は1つの性格特性であるが、自己効力感は1つの状態である(Latham, 2007; Luthans, 2002a)。

このように、自己効力感と統制の所在は扱う現象の次元が異なる概念であることが理解できる。しかし、個人の特性として、統制の所在(内部統制か外部統制か)が自己効力感に影響を与える点で非常に関連の深い概念であることも確かである(Appelbaum and Hare, 1996)。

内的統制心を持つ者は、より少ない成功経験で高い自己効力感を獲得し、モデリングも有効に行う傾向がある。モデリングを有効に活用できるのは、モデルとなる対象者と同じように自分もその環境をコントロールできると考えるからである。他方で、外的統制心を持つ者は高い自己効力感を獲得するのにより多くの成功体験を必要とし、モデリングを行うことも拒否しがちである。それは、生じた成功は運や偶然によるものだと考えたり、モデルの対象者の成功を、自分は持ち合わせていないと考えるモデルのスキルに帰属させる傾向にあるからである(Gist, 1987; Appelbaum and Hare, 1996)。また Gist(1987)は、外的統制心を持つ人には、カギとなる行動への内的統制心を向上させるような言語説得と共に成功体験を積みせるように導いていく介入が自己効力感を高めるのに役立つと指摘している。

以上に見た通り、自己効力感と統制の所在は根本的に異なる概念である。ただ、両概念の関連性は非常に高く、とりわけ強い内的統制心は自己効力感を向上させる上で重要な役割を果たしていることが先行研究から明らかになっているのは着目すべき点である。

2-2. 自己効力感の向上要因

前節では、自己効力感という概念自体の理解を深めるためのレビューを行った。このレビューから「社会的な価値を求めることに高い自己効力感を持つことは、人間を達成や幸福(well-being)に導いていくものである(Bandura, 1995, 邦訳 p. 1)」ことが理解できる。そこで本節では、そもそも自己効力感とはどのような資源を通じて向上していくのかという視点から先行研究をレビューする。ここでは、自己効力感の提唱者である Bandura(1977)によって行われた自己効力感の向上要因に関する理論研究を概観し、自己効力感が高まる要因への理解を深める。

2-2-1. 向上要因に関する Bandura による理論研究

自己効力感に関する信念は、1)成功体験、2)代理経験、3)社会的説得、4)生理的・感情的状態という4つの主要な情報を基に構成される。これらは個人の能力を判断するための情報であり、生まれ持って有しているものではない。選択され、重要性を持たせ、統合されなければならない。そして、そうした自己効力感についての情報に依拠した自己説得の過程から自己効力感は形成される。すなわち、自己効力感に関する情報の認識プロセスと内省的思考を通じてのみ有益なものとなるのである(Bandura, 1995)。したがって、単に「自分は有能である」と口にするだけで自己説得が可能なわけではないということである(Bandura, 1997)。「何かを言うことと、それを信じることは混同すべきではない(Wood and Bandura, 1989, p. 366)」。口でどれだけ強気なことやポジティブなことを言おうが、本当に信じていない限り、高い自己効力感を持っているとは言えず、高い自己効力感がもたらす様々な恩恵を受けることはないのである。

確固たる自己効力感を確立すると、それは逆境や困難に直面してもそこから回復する力(resilience)を持つ。逆に、自己効力感をしっかりと握っていない人は、変化に非常に脆弱で、ネガティブな経験をすると能力不信を簡単に喚起する(Bandura, 1977; Wood and Bandura, 1989)。このことから、とりわけ早い段階で強度の高い自己効力感を形成することが重要であると考えられる。

Bandura(1977)によって初めて理論化された自己効力感であるが、この基本的な4つの向上要因に関しては Bandura(1995, 1997) においても詳しく議論されている。次節からはこれら4つの向上要因について詳述していく。

1) 成功体験

成功体験⁸(enactive mastery experience)とは、文字通り、過去に物事を上手く成し遂げた経験のことである。過去の成功体験は個人の自己効力感に強固な信念を作り上げるのに最も効果的である(Bandura, 1997; Brown, Jones, and Leigh, 2005; Usher and Pajares, 2008; Valiante and Morris, 2013)。それは、その体験から成功するために必要な事は何でもできるという確証を得るからである。

自己効力感と目標水準の業績に対する、役割過剰負担の負の影響を実証した Brown et al. (2005)は役割過剰負担の度合いは過去の業績と自己効力感の関係を調整しないことを明らかにした。この研究結果は上記の Bandura の主張を支持するものである。また、1990年~2007年の間に行われた学業に対する自己効力感を測定した21件の先行研究をレビューした Usher and Pajares (2008)と、12名のプロゴルファーを対象にインタビューを用いた定性的調査を行った Valiante and Morris(2013)も同じく成功体験の影響力を強調している。

もし自己効力感が十分に確立する前に繰り返し失敗し続けてしまうとその人の自己効力感を低下させてしまうことになる(Bandura, 1977)。しかし一方で、もしたやすく成功するような体験のみで自己効力感が作り上げられてしまうと、即自的な結果を期待するようになり、失敗するとすぐに落胆してしまう脆弱なものとなる(Bandura, 1995)。これでは自己効力感を得たとしても、その強度に問題が生じることとなり、前述されたような人間行動へのポジティブな影響をもたらすとは言えない。自己効力感の強度を高めるには、忍耐強い努力によって困難・障害に打ち勝った体験が要求されるのである(Luthans, 2002a)。成功を繰り返し、自身の能力に対して確証を得た後であれば、人は障害や困難によってひどく苦しまずともそれらをコントロールできるようになる(Bandura, 1977; Wood and Bandura, 1989)。

人間がある活動に取り組むにあたって直面する困難や障害は、成功を手にするためには

⁸ 邦訳された Bandura の書籍では成功体験、あるいは制御体験と訳されているため、よりわかりやすい成功体験という語を使用している。

絶えず努力することが必要であるということを教えてくれる。それを理解すると、人間は障害や逆境に直面してもそれに耐え、つまりいても素早く立ち上がる。耐えがたい場面で耐えることによって、より力強く逆境を跳ね返せるような自己効力感となるのである (Bandura, 1995)。

2) 代理経験

代理経験(vicarious experience)とは、他者の行動を観察⁹することによって自己効力感に影響を与える経験である。先行研究では、モデリング(modeling)と同義で使用されている(例えば、Bandura, 1977; Gist, 1987; Luthans, 2002b)。この代理経験は以下の2通りの形で自己効力感に作用する。

1つ目は、「他の人ができるのならば、自分にもできるはずだ」というような自己説得を通じて自己効力感を高める形である。逆に、モデルが忍耐強い努力を行っているにも関わらず失敗するのを観察すると、自己効力感への信念を弱めることになる。こうした自己効力感へのモデリングの影響力は、その対象となっているモデルとの類似性に大きく左右される。観察者とモデルとの類似性が高ければ高いほどモデルの行動とその結果(成功または失敗)の影響を強く受け、逆に類似性が低ければ低いほど影響を受けないことになる (Bandura, 1977, 1997; Wood and Bandura, 1989)。Luthans(2002b)はゴルフを例にこの代理経験を以下のように説明している。似たような年齢の同僚が上手くプレイしている(成功している)ところを観察することで、いくらか自分のゲームに対して自信を得ることができよう。しかし、Tiger Woodsが他のプロ選手に勝っている(成功している)ところを見たところで自分のゲームに対する自信は何も変わらないだろう。

2つ目は、他者との比較を通じて自分がより優れていることを認識することで、自己効力感を向上させる形である。人は、自分の能力について部分的ではあるが、他者との比較を通じて判断する(Wood and Bandura, 1989)。ほとんどの活動において、パフォーマンスの絶対的と言える評価基準は存在しないため、人は他者の功績との関連の中で自分の能力を評価し、位置づけなくてはならないのである(Bandura, 1997)。比較対象はクラスメイトや仕事仲間、競争相手のような、似通った状況にある人物になることが多く、彼(女)らに優ることで自己効力感は向上し、劣ることで低下する(Bandura, 1997)。このような社

⁹ ここで言う観察とは、個人が見たこと、聞いたこと、本などで読んだことが含まれている。

会的比較を基にした推量に基づく代理経験では、自分の成功体験という直接的な証拠よりも、必然的にその影響力は低くなる。また、代理経験のみで構成された自己効力感はより脆く、変化に弱い(Bandura, 1977)。

さらに、2つ目に付随する形になるが、特定の状態で成し遂げた自分の成功経験を観察する、いわゆる自己比較(self-modeling)も代理経験の1つとして自己効力感に影響を与える(Bandura, 1997)。これは自分が何をできたか、あるいは何ができるかを直接的に示す情報だからである。

このように、先行研究では他人の経験を介して間接的に自己効力感を向上させることが可能であると指摘されてきた。

3) 社会的説得

社会的説得(social persuasion)とは、人からある活動に対して遂行能力があるというような奨励を受けることである。そうした他者からの奨励は自己効力感を強化し、その行動を遂行する人は、困難や逆境に直面した際に自分の欠陥について深く考えたり、自分の能力に疑念を抱かずにより多くの努力を投入し続けられるようにする(Bandura, 1995)。

当然ながら、この社会的説得も自己効力感にプラスに働くこともあれば、マイナスに働くこともある(Bandura, 1997)。ネガティブなフィードバックを与えられれば人は自信を失くすし、能力に関して説得・奨励を受けたとしてもそれが非現実的すぎるものであれば聞き入れられないものである。

社会的説得によって他者から行われる説得・奨励を素直に聞ける妥当性が必要なのである。そのためには、いくらか過去に成功体験を積んでいる必要があり、社会的説得だけで自己効力感を高めていくことは極めて困難である(Bandura, 1995)。

4) 生理的・感情的状態

自己効力感は不安や疲労、ストレス、緊張、といった生理的・感情的状態(physiological and affective states)からも影響を受ける。したがって、身体の状態を正しく把握したり良好なものにしたり、ストレスやネガティブな感情を減少させたりすることも自己効力感を高める1つの向上要因と考えられている。

ここで重要なのは生理的・感情的な反応自体ではなく、それらを本人がどのように認知し、解釈するかである(Bandura, 1997)。例えば、自己効力感の高い人は心拍数の高まり

がパフォーマンスを向上させる刺激と見なす一方で、自己効力感の低い人は同じ状態(高い心拍数)をストレスや処理能力の欠如と見なすかもしれない。したがって、その人の生理的・感情的状態に対する解釈の仕方が自己効力感へ影響を及ぼしているのである(Bandura, 1995)。

この生理的・感情的状態はとりわけ、身体的強度やスタミナを要する活動(例えば、スポーツや肉体労働)や健康機能、ストレス対処といった分野と関連しており、影響力が高い(Bandura, 1997)。言い換えると、その他の分野では自己効力感との関連は他の3つの向上要因と比べて、弱いということになる(Mullholland and Wallace, 2001)。教師のストレスや不安(生理的・感情的状態)を最小限にした状態でプロフェッショナル開発プログラムを Ross and Bruce(2007)が行ったが、この研究では教師たちの自己効力感に対して有意な効果が見られなかったと報告されている。

2-2-2. 向上要因に関する定性的研究

ここでは、自己効力感の向上要因をより詳細に検討した研究として Morris and Usher(2011)を取り上げる。Morris and Usher(2011)は、少なくとも2つの大学で受賞歴のある大学教授¹⁰というハイパフォーマーを調査対象に、彼(女)らの指導に関する自己効力感がどのような場面で向上しているのかを調査した。

この研究は半構造化インタビューを用いた定性的研究で、まず Bandura の仮定した4つの向上要因の中でどれが最も指導に関する自己効力感の向上に影響しているのかを検証し、それぞれの自己効力感を高めるような情報を大学教授たちはどのように解釈しているのかを明らかにした。そして、キャリアにおいてどの時期が彼(女)らにとってとりわけ重要なのか、またクラスにおけるネガティブな状況をどのように対処しているのかも明らかにした。

この研究では、先行研究と整合して過去の成功体験が最も自己効力感を高める、または影響力がある(Bandura, 1997; Brown et al., 2005; Usher and Pajares, 2008; Valiante and Morris, 2013)としながら、社会的説得も同様に最も影響力があるという結果を示した(Morris and Usher, 2011)。そして、各向上要因については単純に仮定された4つの要因

¹⁰ 受賞歴がハイパフォーマンスの指標の1つとして考えられるため調査対象者を選別する基準とされている。それは賞を受賞することは、推薦されることと、多様な側面で優れた指導であるという根拠を求める学生委員会、同窓生、教授陣、前年の受賞者、担当役員などによって審査されることが条件であるため、十分な選抜だと考えられるからである。

だけではなく、それらをさらに細分化し、具体的にどのような情報が自己効力感を向上させるために重要であるのかを明らかにした上で、それらの場面に対する解釈要因を導き出した¹¹。

次に、キャリアをスタートして最初の4年程度で、ほとんどの大学教授がすでに高い自己効力感が得て、強固なものにしていたことを示した。その時期には自身の指導能力に関する認知は安定的なもの、すなわちネガティブな経験やコメントによって敏感に揺らぐことがないようになっていたということがわかったのである。

最後に、調査対象となった受賞歴のある大学教授たちは典型的に指導に関する出来事を解釈する際に、自己奉仕バイアス(self-serving bias)を持っていることも明らかにされた。自己奉仕バイアスとは、簡単に説明すると、上手くいった出来事の要因は自己の内的要因に帰属させ、上手くいかなかった出来事の要因は外的要因に帰属させる帰属パターンである。この自己奉仕バイアスによって、調査対象であった大学教授たちはポジティブな出来事が自己効力感を向上させる一方で、ネガティブな出来事はあまり自己効力感を低下させないというのである。Morris and Usher(2011)は、この研究結果として示されたネガティブな出来事に対する建設的な再構成が、彼(女)らの持つような高い業績を生む理由の1つかもしれないと考察を加えている。

2-2-3. 向上要因に関する研究の限界

以上が Bandura(1977)によって理論化された自己効力感の主な向上要因である。Bandura の理論は豊富な研究蓄積に支えられており、40年近くも生き残っている理論であることからわかるように、自己効力感研究の確固たる土台となっている。それは非常に体系的であるため、研究者に優れたフレームワークを提供してくれるのである。しかし当然ながら、その包括性ゆえに、それだけでは各文脈の下で個人がどのような場面で成功体験や代理経験といった自己効力感に関連する情報を知覚し、自身の自己効力感を高めているのかを捉えることはできない。

そこで Bandura のフレームワークを用いて自己効力感の向上要因についてより深く理解するために定性的な研究を行った Morris and Usher(2011)の研究を取り上げた。彼らの

¹¹ 例えば、一言で成功体験と言っても、過去の指導経験における知覚された成功、授業内容の熟知、知識を伝授する教育スキル、指導した学生の学業功績・職業功績の4タイプに分類している。そして、大学教授がそれらを成功体験と知覚する解釈要因は「良い先生」の定義と成功か失敗の一貫性にあると述べた。

研究では、大学教育という文脈において自己効力感の向上場면을より詳細に検討したことが貢献点として挙げられるだろう。しかし、この研究では状況の変化は考慮されていない。調査対象者がベテランの大学教授であるにも関わらず、長いキャリアの中で見られた自己効力感の向上場면을状況ごと(例えば、キャリア初期と現在置かれている状況など)に検討しておらず、時間軸を見過ごしているのである。換言すると、状況間での違いが見えず、自己効力感の向上プロセスが不透明ということである。こうした点が、自己効力感の向上要因に関する先行研究の限界だと考えられる。

2-3. 研究課題

本章では、まず自己効力感という概念の輪郭をはっきりさせ、その向上要因についての先行研究をレビューしてきた。

自己効力感の向上要因そのものに関する先行研究では、具体的にどのような場面で自己効力感が向上するのかが明らかにされているが、実際にいつのどの場面が自己効力感の向上に重要なのか、そのタイミングや動きを捉えることができていない。これらの点がレビューを行った先行研究の限界であると考えられる。

そこで本研究では、業務の中で見られる自己効力感の向上プロセスを捉えるため、いつ、どの場面が重要となるのかを理解しようと試みる。研究知見を実践に活かす、すなわち自己効力感のマネジメントという観点から考えてみると、状況ごとに生ずる変化を捉えることができればより積極的に自己効力感を向上させる働きができるのではないか。いつ、どの場面が重要であるのかがわかっているならば、そこから逆算して意図的に適当なタイミングでその場面を作り出せる可能性があるからである。

そのために、本研究では人事社員が具体的にどのような場面で自己効力感を高めているのかを明らかにし、それらの場面が時間軸上でどこに位置づけられるのかを探求していく。営業などの業務とは異なり、人事業務は成果が定量的に測定しづらい業務である。それは、そもそも扱っている業務自体が定性的なものであったり、実際に成果が出るのに数十年もかかる(例えば、新しく導入した制度の効用など)ことが多いからである。そのような人事業務において人事社員の自己効力感がどのように向上するかのメカニズムを理解するためには、そもそも人事社員はどのような場面で「上手くできる」と感じるのかを明らかにする必要がある。そして、それらの場面がいつ見られるものなのかを調査しなければならない。これらの点を踏まえ、本研究では以下の研究課題を設定する。

【研究課題】

人事業務に対する自己効力感はいつ、どのような場面で高まるのか。

本研究では人事社員にインタビュー調査を行い、以上の研究課題を明らかにしていく。
第3章では、この研究課題に対して本研究がどのような調査デザインを行ったのかを述べる。

第3章 フィールド調査

3-1. 調査方法の選択

本研究では半構造化インタビューを調査方法として採用した。これは、第2章において設定した研究課題(人事業務に対する自己効力感はいつ、どのような場面で高まるのか)との相性を考慮した上で決定されている。Usher and Pajares(2008)はグラウンデッド・セオリーやエスノグラフィー、ケーススタディなどを含む定性的な研究方法が個人的、社会的、状況的に異なる条件の下での自己効力感やその向上要因を評価するのに有用だと述べた。そして、Tsang, Hui, and Law(2012)は半構造化インタビューが自己効力感の主観的・客観的側面とそれが業績へ影響するプロセスや特徴を捉えるのに最も有用な方法であると結論付けている。

この研究課題のように自己効力感の向上場面を探求するには、個人が経験する出来事をどのように捉えているかを理解することが重要である。Bandura(1997)が指摘している通り、「自己効力感について自己評価をする際の推論過程では、人々に事前に選んだいくつかの要因に相対的な点数をつけさせるよりも、どのように人々が自己効力感に関する多面的な情報を選択し統合しているかを分析する方がより深い理解を得ることができる(p. 84)」。定性的研究はそのような多面的で複雑な自己効力感の向上場面を捉えるのに適している(Morris and Ushe, 2011; Usher and Pajares, 2008)。また、探求する向上プロセスを映し出すレンズとして働き、人々が信念や経験を認知的に評価する個人的で社会的でその場の状況的な状態を深いレベルで理解することが可能となる(Usher and Pajares, 2008)。以上の理由から、本研究では調査方法として半構造化インタビューを採用するに至った。

以下では行ったインタビュー調査の方法、調査協力者、本研究で採用する分析方法について順に説明していく。

3-2. インタビュー調査の方法

本研究のインタビュー調査は2013年の8月から9月にかけて、自動車部品メーカーであるX社の本社にて行われた。調査協力者はX社の人事社員15名で、1人当たり約1時間のインタビューを行った。会議室にて調査協力者と筆者が一对一对話するという形式である。これらのインタビューは事前に調査協力者に調査趣意書を送り、簡単なインタビューガイドラインを共有した上で行われている。なお、共有されたインタビューガイドラインは付録として収録されている。本研究では半構造化インタビューを調査方法として採

用したため、インタビューは調査協力者の反応に応じて適宜質問をしながら柔軟に進められた。また、インタビュー内容は事前に調査協力者に承諾を得た上で、ICレコーダーで録音され、データとして逐語的に文章化された。なお、補足的な質問事項については電子メールを通じて適宜確認を行った。

3-3. 調査協力者について

本研究の調査協力者はX社の中堅およびそれ以上の社歴を有する人事社員である¹²。第1章でも述べた通り、人事社員を調査対象者として選定した主な理由は、人事という部門が企業組織の中で人を扱うプロフェッショナルであり、総じて従業員に活力を与える役割を担っているからである(八木・金井, 2012)。そうした立ち位置にいる人たちがまず高い自己効力感を持って働けていることは会社として重要であり、そこに焦点を当てるのは研究としての有用性が高いと判断したからである。

また、人事社員に調査対象を絞っている理由は、自己効力感が課題特定の(task-specific)な概念のためである(詳しくは第2章で詳述した)。そのため、本研究のように従業員を対象にする場合、その業務は特定のものに統一されている必要がある。よって、本研究が調査対象としたのは人事社員のみ、それも業務内容が大きく異なるように同一の組織に所属する人事社員のみを選定している。

調査対象として中堅社員以上とされる社員を選択した理由は、一通りの経験を積み、人事業務に対する自己効力感が一定程度高まっている人事社員を調査する必要があったからである。したがって、自己効力感が相対的に低い新人社員は調査対象外とした。合計15名の調査協力者の内訳は、入社4年目の社員が1名、5年目の社員が6名、6年目の社員が4名、7年目の社員が2名、10年目の社員が1名、11年目の社員が1名となる。以下が調査協力者の属性を整理した表である。

¹² 社員の呼称はX社のホームページに記載されている定義に依拠している。X社では、入社1~3年目までを新人、4~9年目までを中堅と定義しており、10年目以降の社員に対する呼称は記載されていない。また、4年目以降の社員を一人前、10年目以降の社員を実務リーダーと位置づけている。

表 2. 調査協力者の属性

	性別	勤続年数	所属部署	インタビュー時間
A 氏	女性	6 年目	人事部人事室	1 時間 30 分 25 秒
B 氏	男性	5 年目	人事部人事室	51 分 48 秒
C 氏	男性	5 年目	人事部人事室	46 分 31 秒
D 氏	女性	5 年目	人事部人事室	1 時間 05 分 27 秒
E 氏	男性	6 年目	人事部労務室	49 分 53 秒
F 氏	男性	5 年目	人事部労務室	49 分 54 秒
G 氏	男性	10 年目	人事部人事室	1 時間 14 分 28 秒
H 氏	男性	4 年目	人事部人事室	53 分 56 秒
I 氏	男性	6 年目	人事部人事室	54 分 14 秒
J 氏	男性	6 年目	人事部人事室	59 分 05 秒
K 氏	男性	11 年目	人事部人事室	58 分 36 秒
L 氏	男性	5 年目	人事部人員計画・採用室	57 分 07 秒
M 氏	男性	7 年目	人事部労務室	1 時間 00 分 37 秒
N 氏	女性	5 年目	人事部人員計画・採用室	42 分 03 秒
O 氏	男性	7 年目	人事部人材育成室	51 分 43 秒

3-4. 分析方法

以上のように、本研究ではインタビュー調査を行い、データを収集した。そして分析方法には、そのインタビューデータを用いたグラウンデッド・セオリー・アプローチ(以下、GTA)を採用した。

GTAは、データに密着して丁寧に解釈を積み上げる分析から理論を生成する研究方法である(Strauss and Corbin, 1998)。この研究アプローチは1960年代にGlaserとStraussによって提唱されたもので、アメリカの看護分野において最初に定着していった(木下, 2003)。その後は教育や臨床心理分野でも展開され、現在では経営学分野でも用いられる国際的注目度の高い研究方法となっている。

GTAでの分析においては、コーディング方法としてオープン・コーディングと軸足コーディングと選択的コーディングを行い、データとコードの絶えざる比較を通じて理論的サ

ンプリングを行う。そして分析の終了を判断する基準は理論的飽和を迎えた状態になったかどうかである(木下, 2003)。

このGTAにより生成された理論はグラウンデッド・セオリーと呼ばれる。木下(2003)はその理論特性として以下の5つ挙げている。1) データに密着した分析から独自の説明概念を作り、それらによって統合された説明力に優れた理論である。2) 継続的比較分析法による質的データを用いた研究で生成された理論である。3) 社会的相互作用に関係し、人間行動の説明と予測に有効であり、限定された範囲内における説明力に優れた理論である。4) 人間の行動、とりわけ他者との相互作用の変化を説明できる動態的説明理論である。5) 実践的活用を促す理論である。

上記の通り、この研究アプローチはデータから帰納的に理論を生成するため、先行研究の少ない分野で研究を行うのに適した研究方法である(Eisenhardt, 1989; Strauss and Corbin, 1998)。本研究のテーマである自己効力感の向上プロセスに関する研究はこれまであまり行われておらず、また研究対象が人事社員となると筆者の知る限りほとんどない。本研究では GTA によって、収集したインタビューデータから研究課題を明らかにする理論の構築を目指す。

第4章 分析結果

4-1. 分析結果の提示にあたって

本章では、第2章で設定した研究課題を明らかにするために、インタビューデータを分析した結果を提示する。人事という職種では、人事業務と一言で言っても様々な機能を含んでいる。インタビューデータから、X社における人事業務は大きく人事制度(賃金、労務管理、配置、評価)、教育、採用の3つの課題グループであることが浮かび上がった。分析結果の記述の際には、各場面がそれぞれの課題で見られたかがわかるように課題ごとに検討している¹³。

分析を行うにあたっては、理論的枠組として Bandura(1977)が仮定した向上要因を分析の基盤として参考にしながら、具体的にどのような場面が各向上要因に該当しているのかを探求していった。向上要因に関する Bandura の理論研究(2-3)でのレビューから、生理的・感情的状態はとりわけ身体的強度やスタミナを要する活動(例えば、スポーツや肉体労働)や健康機能、ストレス対処といった分野と関連しており、影響力が高いことがわかっている(Bandura, 1997)。すなわち、その他の分野では自己効力感との関連は他の3つの向上要因と比べて、弱いということになる(Mullholland and Wallace, 2001)。そのため、仮定された向上要因の中でも「生理的・感情的状態」は確認されず、代わりにデータから帰納的に浮かび上がった「プロ意識の知覚」という新たな向上要因を追加した。新たに追加した向上要因については分析結果に沿って詳述する。

そして、本分析では向上プロセスの変遷を捉えるために、業務レベル(ルーティン業務か非ルーティン業務か¹⁴)で各場面の分類を行った。傾向として、ルーティン業務において見られる自己効力感の向上場面が1~2年目に、非ルーティン業務において見られる自己効力感の向上場面は3年目以降に観察された。このことから、自己効力感の向上プロセスとしての前後関係が明らかになっている。また、非ルーティン業務に従事するフェーズでは、これまで指摘されてこなかった向上要因である「プロ意識の知覚」が確認された。

本研究では人事業務に対する自己効力感がテーマとなっているが、ここでは人事部に配

¹³ 本章における項の分類は、より少数の統合的な概念によって可能となるかもしれない。すなわち、項がかなり細分化しているイメージを抱く読者もいるだろう。しかし、あえて項を細分化させている理由は、人事社員の語りを分析した結果を浮かび上がったカテゴリーに基づいて記述しているためである。

¹⁴ インタビューたちが語りの中で「ルーティンかそうでないか」というように業務タイプを分類していたことから、ここでは「ルーティン業務」と「非ルーティン業務」というラベル付けを行っている。

属となってから、または人事部内での異動後のその1つの業務に対する自己効力感が向上するプロセスを念頭に置いている点に注意が必要である。すなわち、本研究で扱っているのは人事パーソンとしての人事業務全般を視野に入れた自己効力感ではない。

また、インタビュー中では極力専門用語を使用しないように心がけた。そのため、自己効力感「自信」と言い換えてインタビューを進めており、インタビューイの発言の中に「自己効力感」という語は全く出てこない。そのため、以下の分析パートでは自信と自己効力感を同義として扱っており¹⁵、インタビューの引用部分は自信、本文中は自己効力感と表記している。

上記の通りインタビューの際には「自信」という言葉を使用してデータ収集をしているが、コーディングを行うにあたっては、その文脈から課題特定のでないより一般的な自信や自尊感情に関する発言と判断できるものは除外した。

そして、インタビューデータの解釈については、該当箇所を全インタビューイに電子メールで確認してもらうことで解釈の飛躍がない記述を心がけた。

以上の点を留意しつつ、分析結果の提示に入っていきたい。以下では第2章で設定した研究課題(人事業務に対する自己効力感はいつ、どのような場面で高まるのか)に沿って分析結果を記述していく。

4-2. ルーティン業務における自己効力感の向上場面

本節では、第1フェーズであるルーティン業務において、具体的にどのような場面が人事社員たちの自己効力感を高めているのかを明らかにする。インタビューイの語りから、このフェーズでは「専門知識を獲得する」、「担当者として適切な対応ができる」、「既存制度を支障なく運用できる」、「ロールモデルを発見する」、「自己との比較により成長感を覚える」、「ポジティブなフィードバックを受ける」の6つの場面が浮かび上がっている。以下では、それぞれの場面についてコーディングした結果を述べていく。

4-2-1. 専門知識を獲得する

人事制度に分類されている業務は共通して専門性が高く、仕事をする上でその分野の専門知識を有していることがベースとなっている。他方で、教育と採用に関する業務では人

¹⁵ 質問内容を「人事業務に対する自信」についてのもにすることで、使用している言葉こそ違いますが、課題特定の(task-specific)という自己効力感の特性から外れないよう心がけた。

事としての専門性は比較的求められない。人事制度に関する業務に従事したことがあるインタビューの中で、知識の獲得それ自体で自信を得たというインタビューはさほど多くはなかったが、知識を有していることの重要性に関わる語りは多く見られた。そのため、専門知識を十分に獲得することが自己効力感の形成の第一歩として重要であると考えられる。

入社4年目のH氏は現在、配置に関わる仕事を担当しており、インタビューを行った3ヶ月前に新しく異動してきたところであった。また、以前は採用業務を担当しており、分野が全く異なることから専門知識の有無が大きく自己効力感に影響を与えることを語っている。

ふとこう話をしてる中で、「自分もしっかり理解しながら話できるな」ってことを感じたことが1つ。例えば、出向とか転籍をする際に、あっちの会社では社有車、車が貸与されますよと。で、そうした時に「じゃあOKですよ」って話にはならなくて、車を貸与すると税とかが発生してくるんですね。「その税金はどうするんだ」とかいう話が配属されて2ヶ月ぐらいの時にされてたんですよ、上司とアシスタントの方と。まあ僕も入ってたんですけど、何のことか全然わからなくて。もう税とかの知識も全くなかったですし、それに「何を話してるんだ？」っていう印象を受けたんですね。で、ただ今年に入って来て、社有車には限らないんですけども、例えば出向すると新しく住居が発生しますよと。で、それに対する税が発生するんですが、会社がその人に対して車を貸与しますよと。で、それ相応の使用料を払ったら税金がかからなかったりするんですね。そういう「税の知識で事務体と話ができるんだ」ということを感じたことですかね。（H氏：4年目、男性）

また、逆に専門知識が追いついておらず、自己効力感を低めた場面についても言及があった。

今まさに出向とか転籍のルールの見直しをしてる中で、その今ある制度を変えていこうという話を室長、課長、役員の方を含めてしてるんですけど、その役員の方とかが僕らが話した内容とは全く関係ない事を話し出して、まあもちろんその出向・転籍の話にはなってるんですけど、僕らが挙げた課題とは全く違うところの話をして。で、

それを常務と室長が話をしますよと。で、課長も入ってますよと。その話をしている内容が何を課題にしているのかとか、そもそも何の話をしているのかわからない。だから自分はもうそこにいるだけで全く会話に入れない。だから、それまでは一応自分たちで「こう考えて、これが課題ですよ」って考えてきたんですけども、それとは全く違う課題の話をされて、そこに入って行けるだけの知識もない。まあ自分はそこに30分いるだけみたいな。 (H氏: 4年目, 男性)

同様に、X社の給与計算を代行しているグループ会社Yに4年間出向した後、本社の人事部に戻って賃金に関する業務に就いたM氏は出向時代に得た知識を基盤に仕事ができただため、異動後も最初からある程度の自己効力感を持って仕事に取り組めたと語っている。

他の先輩とか同僚とかいましたけど、「お前たちはここ(後工程)知らないでしょ」って思いを持ちつつ仕事をしてたんで、どっちかって言うと1年目から自信を持って仕事をしてたかなと思います。後工程を知ってるって部分をいかにアドバンテージにして仕事をしていくかって。ただまあ賃金は賃金で奥が深いので全然知らない部分もありますけど、後工程を知ってるっていうことを大きな強みにして仕事をしてたかなと。 (M氏: 7年目, 男性)

これらの語りから、人事制度に関する業務は人事業務の中でも特に専門性が高く、人事制度に関する専門知識を持っていることが重要であることがわかる。後述する場面において自己効力感を向上させていくにあたって、もし専門知識の習得が不十分であれば、上手く自己効力感に繋げることはできない。この専門知識の獲得は、最も下位の、しかし最も重要で基本的な成功体験として後の業務活動をこなしていく土台となっているのである。

4-2-2. 担当者として適切な対応ができる

人事業務では、日々のオペレーションの中で他部署の従業員から問い合わせや苦情を受けることが頻繁にある。例えば、人事考課制度の運用の仕方や働き方についての問い合わせである。X社には各部署に人事部員¹⁶ではないが人事を担当している従業員がおり、彼

¹⁶ 人事部で働く人事社員と、各部署で人事業務を担当している従業員(人事部所属の者ではない)を区別するためにここでは一時的に人事部員という呼称を用いている。

(女)らが人事部員の作った制度を運用している。彼(女)らは人事の専門家ではなく、あまり制度や勤務体系について詳しくないため、何か疑問や問題があると人事部員のもとに問い合わせが来るのである。

しかし、新しく人事部に配属となって担当者として仕事を割りあてられても、最初の時期(特に新入社員の人)は担当者として認識されることが少なく、先輩や係長などの上位者がその仕事を担当するというのが現実である。勤務管理に関する仕事をしている F 氏はそうした状態から、徐々に自分のところへ問い合わせが来るようなることを目安に、担当者として認識されている、すなわち担当者として適切な対応ができていることを知覚し、自己効力感を高められたと語っている。

まあ最初に入社した頃って自分の担当範囲の事でも上経由で問い合わせを受けるようなことが多くて。例えば、人事部内の人が何かわからないことがあって、この分野について知りたいって言った時に、「まあその入社 1 年目 2 年目のやつはどうせ聞いてもそんなすぐに答えられないだろう」ってのが皆頭の中にあるので、そうするとその新入社員に直に聞くというよりかはその 1 つ上の係長ぐらいの人だとか課長だとか、そういった人に問い合わせをするようなケースが結構多くて。まあ要は自分が主担当なのに自分の頭を飛び越えて問い合わせが上でやりとりされるってのが、段々自分に直に来るようになってたりだとか。 (F 氏: 5 年目, 男性)

当時採用に関する業務を担当していた I 氏も蓄積してきた知識を使い、きちんと自分で問い合わせに対応することができたことでそれまでの学びが確認できたと語っている。それが自分でも担当者としての役割を果たしているということを実感させ、自己効力感の向上に繋がっている。

私が最初にその人員計画って、結構人員のデータとかを管理する仕事も 1 つあって。まあ知ってると思うけどそれを事業部企画とかそういったところにデータをトスしていくっていう仕事をしてましたと。そうなった時に、事業部が認識してるものと人事が持ってるデータが微妙に食い違ったりする時があるんだよね。で、そういった時にやっぱ事業部の人から色々聞かれることが多いんだけど、1 番最初はそんなんわからんもんだから全部前任の人に「なんでですかね?」とかって聞きながらやってた

んですけど、ある時に事業部の方から連絡が入って、まあ以前似たようなケースをやったからってのもあると思うんだけど、自分でしっかり調べて理屈を積み上げて答えることができたのが1番最初で、そこでやっぱり自分が今まで吸収してきた知識ややってきた事はあながち無駄な努力ではなかったし、「しっかり自分の中で吸収できてるんだな」というような実感がそこで湧いて、で、それが例えば「こういう知識、このデータに関するこういうところだったら自分でもしっかり答えられるんだ」という自信につながったと。そういった1つの自信が「次そのような類の問い合わせが来ても答えられる」とってそういう小さい自信につながって行って、次はもうさらに自信を持って答えられるような形ですね。(I氏:6年目,男性)

逆に、担当者として適切な回答が導き出せなくて、自己効力感が低下してしまったケースもみられた。派遣社員や嘱託社員などの外部人材管理を担当しているN氏は、その時のエピソードを以下のように語っている。

結論を出せないような回答をしてしまった時、どっちつかずの回答が出てきてしまった時に、「人事部としてはもう少しはっきり回答してほしいね」と言われることがあります。やっていいのかいけないのか、判断が難しいケースの回答を求められることが多いので、優柔不断になりがちです。結果的には、部署の要望に応えられなかったことになるため、「ダメだなあ」という風には思いますね。(N氏:5年目,女性)

これらの語りから、対外的に担当者としての役割をきちんと果たすことができる場面でも、自己効力感の向上が見られることがわかった。人事社員は、他者認識において担当者として適切だと判断されること、問い合わせがあった際に適切な対応ができることで担当者として適切な振る舞いができていることを知覚しているのである。この場面への言及は人事制度と採用に関する業務に携わる社員の語りから見られた。

4-2-3. 既存制度を支障なく運用できる

人事制度に関する業務に従事している人事社員たちは、人事制度を運用する業務をルーティンという位置づけと明確に認識している。これは導入された(または以前から運用されている)制度各種を問題なく運用し続けるという業務であるため、決められたことをきちんと

と行っていくというタイプの業務だからである。業務の内容としては最も基礎的であるが大切なものであり、この仕事をきちんと全うできるかどうかは新人社員の最初の壁となっている。

評価に関する業務を担当していたB氏は、まず本配属となって初めに訪れる試練として、「制度をつつがなく回せることができるかどうか」、つまり最低限の仕事を自分1人でこなせるようになるかどうかを挙げており、それを達成することで自己効力感を高められたと語っている。

やっぱり1発目に新入社員でぶつかるのは、さっきも言った通り、「制度をつつがなく回せることができるかどうか」。ここで1つ大きな壁があって、そこについて乗り越えた時に1つの自信になると思うんですよ。つまり、まあ例えば1年目でも2年目でも、「俺は上手くここを何の大きな混乱も起こさず回し切れたな」という段階で1つ大きな自信がつく。 (B氏: 5年目, 男性)

H氏は現在配置の業務に従事しており、最初は仕事の進め方がわからず先輩社員の支援を受けながら徐々に学んでいき、ある時点から自分で運用するようになった。それから仕事を一回りした時にまず自己効力感を得て、その後も改善を重ねて運用の質を向上させることでさらなる自己効力感に繋げている。

退職関係になるんですけども、退職者に対してX社では感謝状贈呈式というものをやってるんですね。で、何かと言いますと、何月~何月までの退職者、60歳をむかえられる方、または転籍・退職をされる方を本社に1度集めまして、卒業式のようなものをやっているんですね。それが毎年3~4回イベントがありまして、その度にその事務局を今やってるんですね。で、最初はどういう風に運営すればいいのかわからないので先輩に手伝ってもらいながらやっていたんですけど、それを次の回から自分で回すことになりました。まあ仕事を一回りすることで、「自分でもできたな」と。やっぱそれをどんどん回数を重ねることで改善を重ねていって前よりも良くなったと感じれたことが自信につながりましたね。 (H氏: 4年目, 男性)

人事制度に関する業務にはルーティンとして日々処理していかなければならない大切な基本的な仕事がある。これを自分の力でこなせるようになるところに自己効力感の向上ポイントが見出せた。既存制度を支障なく運用できることで、自分は最低限の仕事ができるようになったと認識し、自己効力感が高まるのである。なお、教育と採用に関する業務に従事するインタビューイからはこの種の運用に関する語りは見られなかった。

4-2-4. ロールモデルを発見する

人事業務においても、新たな職場に配属された時、そこでどのように仕事を進めればよいかを考えるために誰かをロールモデルにすることがある。その人をモデルと考え、「その人ができるのなら、自分にもできるはずだ」という自己説得を通じて自己効力感を高める代理経験あるいはモデリング(Bandura, 1977)を行うのである。

人事業務において見られたロールモデルの対象者としては先輩・上司が自分の年だった時の姿、同業務の先輩・後輩、自分の将来のポジションにいる先輩が浮かび上がった。

以下では、人事社員がどのようにその人たちをロールモデルとして考え、自己効力感の向上に繋げているのかを述べていく。まず初めに取り上げるのは先輩・上司が自分の年だった時の姿である。評価に関する仕事をしている B 氏は、尊敬できる上司と出会い、「こういう人になりたい」という思いが高まった時、その上司の過去の姿をロールモデルとしたと語っている¹⁷。

去年の 12 月くらいかな、11 月 12 月 1 月とかそこらへんって、結構去年ってすごく忙しかったんですよ。そういった中で、その係長さんは、皆が忙しい中で、特に係長さんは大量の仕事をこなしていて、で特に膨大な量だけでなく、難しい仕事っていうのをやっぱり任されていて、そういった中でホントにもがきながら短納期でやってのけるんですよ。で、僕らも相当な負荷をかかえつつも、その人は多分その倍とかかっていうレベルの仕事をやっていて、そこで確かに直接、いや多分人の考えとしては「その人はすごいな」で終わっちゃうのかもしれないんですけど、その時僕がよく考えてたのは、結構そういう人を見てると「こういう人になりたい」って思うんですよ。で、

¹⁷ B 氏は入社 5 年目の方で、この語りは 4 年目の時のことであるが、最初の 3 年間は人事考課に関する仕事をしており、現在は昇格・昇進に関する仕事をしている。そのため、この語りは異動後 1 年目の時の出来事を指している。

「ああこういう人になりたいな」、「こういう先輩・上司になりたいな」って思っているうちにどういう思考に行ったかっていうと、「その人が僕と同じ年だった時ってどうだったんだろう？」って思うんですよね。で、そういった時に、自分の中で想像すると、その人を同期として見た時の自分のレベル感を見て。そういった時に「やっぱこの人がそれくらいやってたんだったら、俺もできるんじゃないか？」みたいな風にやっていた。そういうプロセスで何かこう、自分もやろう、やり切ろうと思った感じですね。(B氏:5年目,男性)

一方で、先輩が自分の年だった時の姿が自分とは違いすぎて、逆にネガティブに代理経験が働いていたという語りも見られた。勤務管理に関する部署に本配属となった、F氏は同じ職場で同じ仕事をしていた先輩の仕事ぶりを過去の資料などを通じて目の当たりにし、自己効力感が低下したことがあると話した。

最初に配属されて同じ職場にいた先輩、自分よりも5つ6つぐらい上の先輩で、その人が昔新入社員だった頃とか2年目3年目くらいの若い頃に自分と同じ業務をやっている。で、過去の資料だとかその人の昔の仕事ぶりを見ると、とても敵わないなとか、同じ新入社員でもちょっと次元が違うなど。資料の作りだかその考え方みたいなところが。で、この人はすごいなというのを思って、自信を失くすみたいなことは割と多かったです。(F氏:5年目,男性)

次に、同業務の後輩や先輩をロールモデルとしたモデリングについて述べる。J氏は新しく異動に関する仕事を扱う部署に異動してきた際に、仕事が相当大変だと聞かされていた。その時、前任者が1年次下の後輩にあたる人だと知り、代理経験ができたと言っている。

グループ会社の役員人事って仕事を、非常に人事部の人たちにこういうことをやるよっていう風に言われて、「ものすごく大変だよ。ものすごくボリュームもあるし、いろんなことを考慮しなきゃいけないし。」っていう風に言われたのね。1番最初に。じゃあその仕事を前に誰がやってたかという、実はいっこ下の後輩なんだよね。09年入社の子で。で、その子が、自分が来る前の1年は彼が全て1人で回したという話があ

って。そうするとやっぱり、まあこれは見下してるわけじゃないんだけど、「いっこ下の後輩ができるんだったら、自分でもできるかな」って思えるきっかけにはなったかなど。 (J氏: 6年目, 男性)

現在教育に関する業務に従事している O 氏もまた、同じ業務を担当していた前任者の姿を観察することで自己効力感の向上に繋げている。

まあ先輩の方、例えば前の仕事をやっていた前任者の方を見ていて、「あの人が当時はこのぐらいできた」という姿を思い浮かべて「自分でもできるだろう」という風な自信の持ち方というか、そういうなのはやってたと思いますね。同期っていうとやっぱり仕事が違うのでちょっと比較はなかなかしにくいかなど。 (O氏: 7年目, 男性)

最後に、将来の自分のポジションにいる先輩をモデルとした代理経験について述べる。現在入社7年目の M 氏は数年後自分が就くと思われるポジションにいる先輩などを観察し、それまでの残された時間も考慮した上で、代理経験が可能であると述べている。

この人ができる、この先輩がやっていた、「ある人ができてるのであれば自分にできないことはない」という思いは少なからずあるのかなど。ただ、自分がもう、この年になると苦手意識がある分野もなくはないんですけど、人前でしゃべるとかそういった部分は、「コイツしかできないからな」って1歩引くかもしれないなという思いは出てくるかもしれない。ただ、基本的には「コイツができるんだったら」って。先輩でもそうですし。まあ「あと2年すればこの状況になればいいんだったら、俺にはまだ時間がある」とか。 (M氏: 7年目, 男性)

これらが人事業務におけるモデリングとして浮かび上がったカテゴリーである。しかし、インタビュー中に受けた印象は、人事業務においてこうしたモデリングはあまり起こらないということである。インタビューの冒頭で「人事業務に対する自信が高まった具体的な出来事をいくつかお教えてください」というオープンクエスチョンを投げかけた際にこれらのモデリングについて言及した人は誰1人としていなかった。また、採用に関する業務を

担当していたことのあるインタビューーからは1度も言及されなかった。

4-2-5. 自己との比較により成長感を知覚する

業務を遂行していくにあたって、過去の自己と現在の自分を比較する¹⁸ことにより成長感を知覚することがある。これは自分の成長感を確認できることで、自己効力感に影響を与えるという代理経験であり、言い換えれば内省を行っているということになる。また、インタビューーの語りから、日々の業務の積み重ねやプロジェクトのような大きな仕事と、仕事の規模に関わらず自分の成長感が感じられる時は自己効力感が向上することがわかった。

勤務管理に関する業務を行っていたD氏は日々の積み重ねを振り返る時に、自分がやってきたこと、成長した点を感じ、自己効力感に影響したと述べている。

ホントその時々のがむしゃらにやって、後から「ああ、自信になったな」っていう風に思ってるというところだと思うので。毎日の積み重ねかなと思いますね。(D氏:5年目, 女性)

教育に関わる業務の中で、改善提案の制度を企画するプロジェクトを務めたL氏もまた、内省を通じて自分がどう成長したのかを確認できることが自己効力感を高めると話す。

色んなことをやると新しい事をやってくの、それは昨日の自分よりやっぱり今日の自分が良くなったな、成長したなって思うのと、あるいは1年前の自分と今の自分は全然違うよなって思えるってことはやっぱそのプロジェクトでやってきたこと。関係者を多く巻き込みながらやってくことっていうのは1人でやり切ることがないながらも、あるいは成果がまだ見えてないと言いながらも、昨日の自分と比べて、あるいは前の自分と比べてどう変わったかっていうのは確認できるので、そこはやっぱりプラスになったなと思います。(L氏:5年目, 男性)

¹⁸ D氏とO氏によれば、社会的比較について他者との比較がみられなかったのは、X社の人事部では仕事はかなり細分化されており、似たようなポジションにいる人でも同じ仕事をしている人がそもそも少ないためである。

これらの語りから、成長を知覚する自己比較はルーティン業務を行うフェーズでも非ルーティン業務を行うフェーズでも見られることがわかる。そして、採用に関する業務に従事したことがあるインタビューイからはこれに関する発言は特に聞けなかった。

4-2-6. ポジティブなフィードバックを受ける

インタビューの語りから、人事社員に対するポジティブなフィードバックには大きく、仕事に対する評価、長所を褒められる、従業員から感謝される、「人事らしくない」と言われる、という4タイプあることがわかった。また、このポジティブなフィードバックについても、ルーティン・非ルーティン業務のフェーズを問わず見られたため、ここに確認できたものをまとめて記述する。

まずは仕事に対する評価について述べていく。人事業務は全般的に仕事の評価が自分ではしづらく、キャリア初期では他者からの評価を通じて自分の立ち位置を判断することが多い。

何かしら人からの評価だとかそういったコメントがないと、果たして自分がどうなのか、自分の業務の中身がどうなのかとか、質がどうなのかみたいなどころってなかなか判断しにくいところがあって。それがそういった形で人からそういうことを言われたりするのはいま確認の場、まあ確認できるというか。(F氏:5年目,男性)

そのため、行っている仕事に対するポジティブなフィードバックを受けることで、自分が上手く仕事を遂行できていることを知覚し、自己効力感を向上させると考えられる。

当然ながら、仕事に対する評価は小さなことにも大きなことにも行われる。現在労務管理に関する仕事を担当しているE氏は日々の業務の中で受ける一見些細なフィードバックも素直に受け取り、自己効力感の向上に繋げていると語った。

具体的に何か良い言葉を言われたってわけじゃないんですけど、「あのプレゼン良かったよ」とか「あの会議の時の説明良かったね」とか「この資料良かったね」、「よくできてるね」とかって言われると嬉しいですね。(中略)資料1つでもそうですし、1つのプレゼンなり1つの会議なりでもそうなんですけど、やっぱり僕個人としては人間なんで褒められるとやっぱり嬉しいんで。自分のやったことを認められると嬉しいんで、

間違いなく自信になりますね。別にいい言葉じゃなくてもいいと思うんですけど、一言「よくやった」とか言われるだけでやっぱり自信には繋がると思いますね。

(E氏: 6年目, 男性)

M氏は出向先で10名の社員をまとめるリーダーとなり、給与計算の業務に当たっていた。その時のチームメンバーはM氏の前任者についても知っており、その前任者との比較を踏まえた上でM氏を評価していた。そうした自分の仕事に対する高い評価を受けることで、自己効力感の高まりを感じたとM氏は語っている。

そもそも給与部隊にいた頃はどっちかという後輩が多くて、実務職・一般職の人7人とあと総合職3人が僕の下について。一応ペーパーなんですけど、X社の肩書だと。ただ、リーダーとしてまとめてってくれてという役割を付与されたんですよ。いわゆる出向だからという部分はあるんですけど。で、そのメンバーから「M氏に言えばなんでも解決してくれるよね」とか、あと冗談もあるかもしれないですけど、女性陣ってそういう言葉をよく使うかもしれないですけど、「神だよ」っていう表現とか。今までの先輩たちを見て、それと比べてもらって、自分がそのレベルに追い付く、もしくは抜けたなことがそういう発言から、まあ「頼りになるよね」とかっていうよりは「神だよ」とかいう話を聞くと自信に繋がる部分は多かったかなと思いますけどね。(M氏: 7年目, 男性)

当初採用に関する業務を担当していたI氏も上司との面談の際に受けた仕事の評価を自己効力感の向上に繋げている。

(面談が)年3回あって、そのうちの最後の面談の時、要するに振り返って評価をされるタイミング。で、その時の上司が非常に口下手な人でぶっきらぼうな人で、普段何も特に働きぶりに関してノーコメントを貫いていて、指示もバクツとした指示しかくれないような人なんだけど、あ仕事はすごいできるんだけど。その上司が恥ずかしそうに面談の最後で「まあ、今のところ期待値は上回っている」っていう風に言ってくれたのは非常に自信につながった。結局さっきも言ったけど、自分で自分の評価ができないもんだから、相対で見比べてホントにその能力が同期と比べて優ってるか劣っ

てるかなんてわかんないので、人から見てもらわないと。だからそういう意味で、他者からそう言われたのは非常に印象に残ってるね。 (I氏: 6年目, 男性)

また、国内外の労務管理を中心としたキャリアを積んできた K氏は入社8年目の頃に Z社に出向した。そして、そこでしっかりと日々の業務をこなしていき、2年目辺りには Z社においても主戦力として認識されるまでに評価されるようになった。そして、出向の終盤には、Z社の社員に劣らないアウトプットを出し、Z社にとっても替えの利かない存在という認識にまで至ることができた。業務レベルが高いフェーズにおいてもこうした他者からの高い評価が自己効力感を高めるのである。

2年目ぐらいからはやっぱり主戦力としてというか、「コイツは使える」と言う風に見てもらえて、それなりにやりたいことをやらせてもらえる感じになりましたが、2年目の時にやっばこう引継ぎとかがチラつき始める中で、「Kがおらんくなったらどうするよ？」みたいな議論がいろんなところで起き始めて。(中略)やっぱり仕事として自分がやってきたことはZ社の人にも認められてたし、Z社の人しかできないくらい
のアウトプットが出せてたということがあったのかなと。(中略)自分の専門性、例えばサプライヤーの目線から人事のことがわかる、サプライヤーの現状が把握できる、
サプライヤーというビジネスとZ社の車のビジネスの違いという観点から人事について語る、
こういう部分というのはなかなかいない人材だったので、そういうところを評価してくれたのかなと。 (K氏: 11年目, 男性)

2つ目のタイプは、長所を褒められることである。文字通り、他者から自分の長所についてポジティブなフィードバックを得ることを意味する。インタビューの語りから、ここで大切なのは自分が長所と思っている点と他者が長所として褒める点が一致していることや、そうした長所が信頼に繋がっていることだと考えられる。

「周りを上手く巻き込めてるね」とか「お前の人脈があったから」とか「お前やから動かせたね」というような言葉は素直に嬉しいし、自分が築いてきた成果なのかなっていうところで、素直に受け止めています。多分自分の頭の中でモチベートされる部分
というのをコアに、自分が築いてきた人との関係っていうのがあるのかなと自分では

ずっと思ってます。(K氏: 11年目, 男性)

言われるのは割と「丁寧」と言われる。まあ「仕事を丁寧にやるよね」とか「しっかりやり切るよね」と言われるかなと。で、ある程度「信頼できる」みたいなことも言ってもらえたりして、そういうのは自信になります。(F氏: 5年目, 男性)

K氏はこれまでの経験を通じて自分の強みや良さというのを理解しており、それに対する人からのポジティブなフィードバックが自己効力感の向上に繋がっている。F氏の場合は、自身の良さが周囲の人たちの信頼に繋がっているというようなポジティブなフィードバックを受けることで自己効力感を高めている。

逆にA氏の場合は、自分の良さ(人事としてのこだわりを持つこと)よりもその場の利便性を優先させてしまった経験があり、その時に受けたフィードバックにより自分が大切にしていたことをないがしろにしてしまった自分に失望したと語った。

何かの時にこだわり、人事としてのこだわりをちょっと持てなかった時。持てなかったっていうか、それよりもその場のやり易さっていうのを優先させてしまった時。煩雑さより、人事としてのこだわりを優先することによって生まれる煩雑さよりも、その時スムーズにいかせるための簡単な方を選択しようとした時に、先輩に言われたのは「A氏はそういう選択をしないと思ってた」っていう風に言われた言葉かな。そういうのをきちんと最後までこだわるっていうところが良いところだと思ってたよっていう感じ。「だけどこの選択ってホントにそうかな？」って言われた時に、「ちゃんと最後まで考えた？」っていう言葉を言われたかな。「ホントにそれでいいの？」って感じかな。(A氏: 6年目, 女性)

3つ目は、従業員から感謝されるというフィードバックである。人事業務のアウトプットは基本的に社内に向けられたもので、その顧客的立ち位置となるのはたいてい自社・自社グループの従業員である。そうした人事にとっての顧客からのポジティブなフィードバックもまた人事社員の自己効力感の向上に影響する。

もっとこれは人と人っていう繋がりっていう面であんまり無機質なものではなくて、まあハートフルなところで、やっぱり人から「ありがとう」とか「いいね」とかいう風に言ってもらえる、そういう反応がもらえるような自分の仕事ができると、そこは非常に自分としての考えは間違っていないし、上司から評価されるだけじゃなくて、自分の仕事は他の人にとってプラスにならないと意味ないので、そういったところをもらえるやり取りができると自信になるなという風に思ってます。 (L氏: 5年目, 男性)

続けてL氏は人材育成の研修を行っていた時に、自分で企画した野外研修で受講者から感謝の意を述べられたことについて語っている。

僕が人材育成にいた時に、研修ってなかなか会社だとやっぱ部屋の中でやったりとかいう風にやるのがまあ当たり前と言うか。あるいは外で大掛かりに人をかけてやるっていうのはあんまり今の時代には合わないっていうような考え方みたいなのがあったんですけど、やっぱそれじゃ人は変わらないで。(中略)自分で体動かして、自分で汗かいてやる研修を組み立てて。しかもそれが1日で完結するんじゃなくて、3日間という大きいストーリーの中でそれを組み立てるということをやって。最初は「ホントにこんなやるのか？」という感じでやってたんだけど、上司も良くてそれをやらせてもらって、で5年くらいぐらいずっと回してる中で受けた人が「ホントにこれ良かったね」、「今まで受けた研修の中で1番ためになった」と。やっぱり自分が「これじゃあ人は変わらないよな」って考えで始めたことが、「これが1番自分を変えた」とか「これまでの研修の中で自分が1番成長した」とか「原点に戻れた」とかそういう発言に繋がるっていうのが今までで1回研修企画をやってる中ではあったので、そういったところが1番大きかったのかなという風に思います。 (L氏: 5年目, 男性)

このように、自社社員の役に立つ、改善に貢献するという人事特有の労働観と仕事内容がマッチしたことを表すフィードバックはL氏の自己効力感を向上させている。

また、N氏の場合、労働局監査を受けた際に、その情報をグループ会社の人事社員と共有した。そして、その共有された情報がグループ会社の人事社員にとって非常に有意義なものとなった。その時のことをN氏は以下のように語っている。

労働局による、労働者派遣事業に係る定期指導があった際、その時の対応や昨今の行政指導の動向などの情報を蓄積してX社のグループ会社に展開しました。(中略)X社では1つの分野に対して1人の担当がついていますが、グループ会社では人事全般の業務を1人で担当することが多々あるため、「監査などの突発の対応がすごく困る」というご意見を以前より耳にしています。今回、グループ会社のニーズを汲み取った対応ができ、「有意義な情報だった」との言葉をいただいたので、本社機能として少しでも役に立てたのであればよかったなと思いました。(N氏:5年目,女性)

最後は「人事らしくない」という言葉をポジティブなフィードバックと捉えた場面である。これはL氏が現場で働く従業員から受けた言葉であり、その文脈からして非常にポジティブな意味合いを持っている。従来のスタッフとラインのセクショナリズムから互いにネガティブなイメージがつきまといがちになるが、このケースでは現場の社員がそうしたステレオタイプから解放されている。今回の調査では業務内容上L氏のみが言及していたが、人事社員としての労働観との一致によって、自己効力感を向上させるフィードバックとなっているため、ここでは取り上げることにする。

現場の方だと「人事っぽくないな」という風に言われる時。さっきの発言の逆で「お前は現場のことわかってない」という風に言われることもあれば、たまには「あんま人事っぽくないよね」ってお世辞でもやっぱり言ってもらえることがある。現場の声にここまで耳を貸してくれたりとか、同じ目線に立ってとかいう風に考えてくれるっていうのは珍しいって言ってもらえるのは、それはありがたいなっていう風に思いますね。それはやっぱり「現場がわかってない」と言われた自分の中の教訓っていうのがやっぱり生きて、だからそういうことを意識しながらやってるから「人事っぽくないね」、「機能部っぽくないね」、「総合職っぽくないね」、「大卒っぽくないね」、「ホントに大卒？」みたいな風に言われる、あるいは「お前にだったら現場の事話せる」と言ってもらえるとそれはありがたいなと思いますね。(L氏:5年目,男性)

以下の語りにもあるように、L氏は以前「お前は現場のことが何もわかったらんだろう」という真逆のネガティブなフィードバックを受けている。しかし、それをきっかけに「自

分が会社のため、現場のために何やれるんだろう？」と考えるようになり、上記のようにL氏の自己効力感を高める行動に繋がった。

僕がやってる仕事っていうのは製造現場の直の仕事がやっぱり多くて、そこでの人の思いとか大変さや辛さとか、そこら辺を汲んだ上での人事でなきゃいけない。だけど、「お前は現場のことが何もわかってらんだろう」と。まあもちろん育成をやってる時も現場の人がどういう成長をしてほしいかを考えた上で研修を企画しなきゃいけないとか、あるいはその現場の大変さを踏まえた上で人を取っていかなきゃいけないとか、そういうところがあるんだけど、そこを「お前は現場のこと全然わかってない。わかるわけないわな。スーツ着て、毎日仕事して。大学出とるんだろ？頭ええわな。」ってそういう言われ方をして、「あー、やっぱり人事ってこうやって見られるんだ」って。だから、自分はずっと現場目線で現場の人から頼られる人事、嬉しいなって思ってもらえるような人事にならんといかんっていう風に思った。ただ、捉え方によっては一瞬、一晩「あー、自分って無力だな」っていう風に思ったし、なんか寂しいなと。むしろ、そういう見方をされてしまった自分が寂しいなと思ったことはあったけど、まあどっちかと言うと、それを言ってもしょうがないから「自分に何やれるんだろう？」って。「自分が会社のため、現場のために何やれるんだろう？」って思って考えて、やってったのかな。だから(その時は)自信を失くしたと言われれば失くしたし、けどそれが自信を高める行動に読み変えるという機会にもなったので、ある意味それは良かったのかなという風には思ってます。 (L氏:5年目, 男性)

4-3. 非ルーティン業務における自己効力感の向上場面

次に本節では、自己効力感の向上プロセスの第2フェーズである非ルーティン業務において、どのような場面が人事社員の自己効力感を向上させているのかを探求する。インタビューの語りから、このフェーズでは「受講者とのインタラクティブな研修にできる」、「採用活動にて定量的高業績を上げることができる」、「提案・意見が通る」、「先輩や上司から意見を求められる」、「期待されて仕事を任される」、「困難な業務をなんとかやり切る」、「失敗を克服する」、「自己との比較により成長感を知覚する」、「ポジティブなフィードバックを受ける」、「新規制度の設計ができる」、「第一人者として認識される」、「プロとして

の誇りを持つ」という 12 の場面が浮かび上がった。以下では、各場面のコーディング結果について述べていく¹⁹。

4-3-1. 受講者とのインタラクティブな研修にできる

典型的な研修の形は講義形式の座学である。研修は教育に関する業務の主要活動であり、新入社員教育から管理職教育までその業務の幅は広い。ここで自己効力感を向上させる場面として明らかになったのが、その研修の受講者とインタラクティブに研修ができる場面である。講義と言うと、講師が一方向的に話す(知識を提供するだけといった)ものを思い浮かべがちだが、X社での研修はその目的を受講者側に求めている。

研修っていうと結局その講義をして、受講者側が理解し、意欲が高まったとかっていうのが効果になる。(O氏:7年目,男性)

そのため、研修において成功体験として知覚されるのは、その受講者とインタラクティブな研修にできている場面となる。すなわち、受講者に適切に情報を提供でき、意見や質問を自発的に発する高い意欲を引出せているような場面である。続けてO氏は、新人研修を担当していた時の経験を以下のように語った。

研修をしていて、講師とかをやっていた上で、やっぱり受講者の反応が良かったりだとかスムーズに終えれた時ってのが1番かなと。まあ説明を色々、ファシリテーションをしていく中で受講者が積極的に発言をしたりだとか、質問したりだとか、でその質問もなかなか的確なところを突いてるだとかっていう風に一方的な講義になるんじゃなくて、受講者と一緒に一体感を持って研修が進んでいくと「上手くいってるかな」という感触はありますね。(O氏:7年目,男性)

¹⁹ 前節で述べたように「成長を知覚する自己比較」と「ポジティブなフィードバック」は両業務レベルで見られたため、前節でまとめて記述した。したがって、本節ではそれらを除く10の場面に対する分析を行っている。

研修が上手くいっているかどうかの判断はあくまで受講者を参照点として行われており、受講者の反応の良し悪しが自己効力感の向上に寄与している。こうした日々の講義活動で
の感覚が教育に関する業務では重要だと考えられる。

4-3-2. 採用活動にて定量的高業績を上げることができる

採用は人事の中でも少し異色であり、人事業務で唯一の社内または既存の従業員に向いていない業務である。新卒採用も中途採用も含め、新入社員を社外から招き入れる立場にある。いわば会社を売り込む営業のような業務である。そのため、人事業務の中では1番目に見える形で結果が出る業務の1つである²⁰。

この定量的な結果に対して関与するのは自ら PR を担当するようになってからである。自ら採用活動を企画し、自分の案を高業績に繋げることができた時、自己効力感を高めることができる。G氏は逆に、自ら企画したが上手く成果を上げることができず、自己効力感が低下してしまった時のことをこう話した。

やっぱ採用活動ってこう目に見える格好で結果っていうのが出てくるんですよ。例えば採用数ちゃんと取れたかとか、あとはいわゆる人気企業ランキングってのもババっと出て応募者数とか、あとリクルートさんがやってるランキングとかあるじゃないですか？(中略)お金がある程度もらえて、いろんな自分が考えたところにお金を使っているような施策を立ててやったんですけど、ランキングが下がったんですよ。で、これはおそらく僕の時は売り手市場、要は学生が強い立場の環境だったので、他社がそれ以上にお金をどんどんつぎ込んできていたし、あとは売り手市場だからこそ学生も選ぶ権利を持っていて、どちらかと言うと有名企業に票が集まるような格好になっていていうちょっと向かい風ではあったものの、やっぱ自分で色々考えてすごい結構な額の予算をもらっておきながらその結果が出なかったのは非常にショックで。

(G氏: 10年目, 男性)

G氏は十分な採用人数が確保できたかどうか、ランキング各種でより高い位置につけられたかどうかを定量的成果基準としている。G氏の語りから、もしここで良い結果が得ら

²⁰ もちろん定性的な評価もあるが、それは入社した社員が数年または数十年経って優秀な人材であることがわかって初めて行えるため、採用したその場では行えない。

れていたならば自己効力感の向上に繋がっていたと考えることができる。定量的に高業績だと示されると成功体験として認識しやすく、自己効力感の向上に繋がりやすいのは明白である。

4-3-3. 提案・意見が通る

人事社員は、何か問題や課題に直面した際に自分の頭で考えて解を導き出し、それが上司や先輩社員に受け入れられることを参照点とし、上手くいっているかどうかを判断している。そこで自分の提案や意見が通ることで、つまり上手くいっていると知覚することで自己効力感を向上させるのである。単に問い合わせに答えるような、ある程度決まった解が存在する課題を処理するのではなく、自分の頭で考えて対応しなければならない非ルーティンの色が強い場面である。なお、今回の調査では全カテゴリーの中で最も言及数が多かった。

まず賃金に関する部署へ配属となった A 氏は、最初の職場で私淑できる先輩社員と出会った。そしてその先輩社員に初めて自分の意見を認めてもらった時のことを、自身のキャリアの中でも大きな契機として話している。

入社した時からずっと一緒だった先輩、7年目、7つ上くらいの先輩なんだけど、その先輩と色々こう、もう最初はやっぱりずっと教えられるばかりで、何かやったら「間違ってるよ」とか「こんな考え方はないんじゃないの」とか「これは違うでしょ」みたいな感じで言われたんですけど、ある時、私がこうじゃないかなと思って「ここはこういう風にするべきだと思いますよ」っていうようなことを言って、「ちょっとでも違うんじゃない？」みたいなことを言われたんだけど、私はでもそうじゃないと思ったので反論をして。そしたら「確かにそうかもね」って納得してもらったんですよ。で、だからずっとその分野では敵わないと思ってた先輩を説得できた。それは自信につながったと思う。（A氏：6年目、女性）

似たような発言が C 氏の語りからも見られた。配置に関する業務に当たっていた C 氏は、普段あまり認めてもらえない評価基準の厳しい人から自分の案を承認されたことが、特に自己効力感へ大きく影響していると語っている。

日々の中での仕事なんですけど、上司に相談とか報告する時もあれば、担当役員に報告・相談する時もあります。で、そういう時にたいてい「これもう1回考え直した方がいいんじゃない？」とか「ここちょっと違うんじゃない？」とかいうのが大半なんですけど、まあそんな中でも「これいいんじゃない。良く考えたね。結構大変だったでしょ？」というような、まあ何気ない一言なんですけどね。でも僕にとっては非常に貴重な一言で。なかなか Yes と言ってくれない人が、Yes と言ったことに加えてこう「大変だったでしょ」とか「難しかったでしょ」というプラスアルファが何気なくあったので。ご本人がどう意図されてコメントされたのかはわかんないんですけど、少なくとも僕の中では「ああ上手くいったな」、「やってよかった」、「めっちゃ嬉しい」となりましたね。(C氏:5年目,男性)

また、教育に関する業務でも同様に、自分の提案がスムーズに通る場面では自己効力感を高められるという発言が見られた。L氏は業務規模の大小に関わらず、自分の意見、つまり判断に対して正しいと評されることの重要性は大きいと語っている。

やっぱり毎日自分がどう考えて、それに対して実行していいのかいけないのか、っていう判断っていうのが毎日毎日積み重なると。で、それが業務っていうものだと思うんですけど、その自分の考えと「じゃあいいよ」って実行に移すっていうプロセスがスムーズに流れた時っていうのは、どんなに小さな判断であってもそれが大きいものであっても、1つ自信につながって、前に進む。(L氏:5年目,男性)

そして採用に関する業務においても、類似の語りが見られた。I氏もL氏と同様に、業務規模を問わず自分の意見が上司などに認められることが自己効力感へ影響を及ぼすと話す。

次のフェーズとして自分が持っている知識とかっていうのをベースに「こうしていった方がいいんじゃないか」っていうような意見が言えるようなフェーズに移ってくると思うんですけど、そういう意見がちょっとでも出てきて、なおかつそれが人に「そうだね」って上司とかに認められる。まあそれが小さい事も大きい事もあるんですよ。

例えば小さいので、エクセルシートの帳表の改善とかそういうすごい小さい業務から採用計画数を決めるっていろんな業務があるんですけど。(I氏:6年目,男性)

これらの語りから、認められる案件の規模はさほど重要ではないが、誰にみとめられるのかは重要であることがわかる。認めてくれる人を自分の能力や存在価値の測定基準と考えている。そのため、認める人が尊敬する人やハイパーフォーマーだと考える人であればあるほど、自分の意見が認められた時に成功体験としての知覚が大きくなり、自己効力感を高めることになるのである。

4-3-4. 先輩や上司から意見を求められる

人事業務において、ある程度経験を積んで周囲からの信頼を得てくると、先輩や上司から意見を求められるようになる。この場面は、自分が人事社員として認められていることを示唆しており、基本的に質問者と回答者の信頼の上に成り立っている。

最初は先輩・後輩というように上下の関係で話が進められていたのが、ある時を境に横の関係となり、自分の意見が尊重されるようになったとA氏は話す。そうして自分が担当者として認められたこと、それも尊敬する先輩社員から認められたことが自己効力感に対して何よりも大きな影響を及ぼしたと語っている。

難しいなこれってなった時に、「うーん、どう思う？」って聞かれるようになったんですよ。今までは「こうだよな」って言われてたのが「どう思う？」になったんですよ。それは、すごく私はこの分野では私が責任者だし、私の意見が尊重されるっていう風に思うきっかけになったんだろうなと思う。(中略)先輩と後で話した時も、ある時から何をきっかけにかは知らないけれど、先輩自身も「大丈夫だって思った」、あー何て言ってたかな、「自分の態度、先輩の私に対する態度は自分でも変わったと思ってる」って言う風になんて言われて。最初はこう押し付けというか、まああの「先輩“だったのが、途中から横に並んで、やれるようになったから、「態度変えたよね、俺」みたいな感じで言ってくれたことがあって。その言葉はすごい大きかったね。その先輩から言われた、信用できる、対等に意見を聞く相手として扱ってくれてるっていうところがすごい大きかったな。」(A氏:6年目,女性)

アメリカで勤務していた際にアメリカ人上司の下で働いていた G 氏は、渡米当初に働く姿勢について指摘されていたが²¹、改善を行いながらその上司の信頼を得ていく中で、アメリカの制度と日本の制度を理解した日本人として意見を求められるようになった。

僕の上に人事部長のアメリカ人がいて、そのアメリカ人上司の上は日本人のエグゼクティブだったんですね。日本の X 社から出向してる人間だったんですけど、やっぱりその人の考え方とかその人がどう判断するかっていうのを事前に聞いてくれるようになった。要は僕のこのアメリカ人上司が日本人の上司に上申というか「企画立てました」とか「こういった方向で行きたい」って言った時にいつもけちょんけちょんにされてたのを、まあ事前に僕に見せてくれて「彼だったらどう思うと思う？」とか「どういうところ突っ込むと思う？」とか「これでわかってくれると思う？」っていうのを聞いてくれて。「いや、多分ここ突っ込まれるから、こうした方がいいと思うよ」とか「ここはちょっとわかりにくいから、もう少し具体的な数字とかデータ出した方がいいと思うよ」とか。そうした事を聞いてくれるようになったのは、まあ何と云うかアメリカの制度を理解した上で、日本の制度もわかって、日本人がそれに少し寄ってしまってるので、日本人出向者って。そこのギャップを埋める立場としては上手く使ってもらえたのかなと思いますね。(G 氏: 10 年目, 男性)

教育に関する業務では L 氏が上司から意見を求められた経験を持っていた。厚い信頼の上で相談されることでマネジメントに参画できていると感じることができ、自己効力感へ影響を与えていることが伺える。

上司としての組織運営をする上で、「君ならちょっと言えるんだけど」って。つまり、他のメンバーに対して上司がどう関わるのかみたいな、自分の担当業務をどうしたいかじゃなくて、この組織を自分がマネジメントする上でどうマネジメントしていったらいいのか、人をどう使っていったらいいのかっていう相談を持ちかけてくれる時に「L 君だけだから話すんだけどさ」、「L 君だから話すんだけどさ」っていうような一言を言ってくれるとやっぱり信頼されてるし、自分の意見を求められてるし、そういう

²¹ 「アメリカの制度を学びに来ているのか？日本の制度を押し付けに来ているのか？」ということをはっきり言われて(G 氏: 10 年目, 男性)。

必要とされてるってことと信頼されてるってことの2つが感じられていいなって。自分としてはありがたいなって。上司がマネジメントする立場として、参画できる。それはもう、1つも2つも上の立場に意見を求められてるんだらうなってことだから、それはありがたかったなど。(L氏: 5年目, 男性)

これら3つの語りから、先輩や上司から受け入れられ、意見を求められることは、自分が担当者としての価値を評価されているということを知覚する契機となる。また、こうした意見を求められることが信頼の上に成り立っている事実も高い評価を受けていることを間接的に感じさせてくれている。採用に関する業務では見られなかったが、このように先輩や上司から意見を求められることは自己効力感を直接的にも間接的にも向上させていると考えられる。

4-3-5. 期待されて仕事を任される

ルーティン業務をはじめ一定の経験を積み、仕事の遂行能力が評価され始めると新たにより難しい仕事を任されるようになる。例えば前任者が異動する際の引き継ぎ、プロジェクトチームへの抜擢など、バリエーションはいくつかあるが、共通するのは期待と共に仕事を付与されるという点である。これも「先輩や上司から意見を求められる」場面と同様、信頼に基づいていると考えられる。

勤務管理という仕事に従事していたD氏はある時役員への報告を任された。出来事としては決して規模の大きなものではないが、その時受けた上司からの期待や信頼の自己効力感への影響についてこう語っている。

「任せるよ」って言われるのって結構嬉しかったり、自信になるなと思っていて、それまでの仕事を見て信頼してくれてるんだらうなってのがあると思うので。例えば役員さんに報告するだとかいう場があった時にはだいたい課長さんとか上の人が説明するんですけど、「Dさん説明できるでしょ。やってみな。」っていう風に言われると、それ自体はすごいプレッシャーなんですけど、「まあやりなよ」って言われて。でまあ「ちゃんとサポートするから」って言われると「任してくれたんだな」って思うし、あとまあ後ろ盾があるから心強いってのもありますし。そういうなんってやっぱ自信になると思いますね。(D氏: 5年目, 女性)

また、教育に関する業務においても同様の発言が見られた。O氏は仕事を任された時の自己効力感への影響と任されず上司が動いている時の自己効力感への影響に言及している。

とあるシーンで業務の判断をゆだねてもらってるところが、どちらかというところの方が僕は自信につ繋がるのかなと。あんまりああやこうやって上司が動くと返って「あんまり任せられないのかな？」って思う。(O氏:7年目,男性)

具体的なエピソードとしては、直属の上司である係長が異動となった際に、C氏がその係長が担当していた業務を引き継ぐことになった時の話がある。その時の仕事の付与の仕方期待が込められており、それを受けてまず「自信を持っていいのかな？」と思うようになり、実際に業務を遂行する中でその思いがさらに強固な自己効力感へと変化したと語っている。

組織上課長、いわゆる上司がいて、その下に係長がいましたと、でその下に私がいましたと。で、当然私と係長がやるのが違うと。で、係長は僕よりも難しい仕事をやっていたという状況でした。で、その係長が異動しますとなりまして、その係長の仕事も私に付与されることになりました。で、僕が言いたいのは単純に業務量が増えてそれをこなしたというわけではなくて、「彼だったら、係長がやった仕事もやれるんじゃないか」という背景と言いますか、そういう業務の与えられ方もされたんですけど、そういう意味で自分を期待してくれて、単純に係長がいなくなったから人をもってくるんじゃないかと、今の限られた(資源の)中でも「彼だったらちゃんとこなしてくれる」という期待をもって(仕事を)付与していただいたことが、結果としてそれをこなすことができましたので、それが自信になったなと思います。(中略)まずそういう期待を持っていたといたとこに、「あ、自分ちょっと自信持ていいのかな？」と思って、結果としてそれを上手くこなすことができたので、カッコよく言えば確信に変わったというか、やっぱ「自分でもできたな」と。「期待に応えることができたな」というところで自信が、そこで初めて高まったのかな。(C氏:5年目,男性)

これらの語りから、仕事の付与という事象そのものよりも、それを通じて期待を知覚できることがより重要であることが読み取れる。したがって、単なる人手不足を埋めるために仕事が付与されても自己効力感に影響は与えないことが考えられる。

K氏は具体的に何か仕事を付与されたとは語ってはいないものの、上司からの期待の表明を受けて自己効力感の向上に繋げていることがわかる。

最近でいくと、上司にすごい難しい課題を与えられて自分がずっと悶々としてる時に、上司がちょっと呼んでくれて、「最近どうかな？」と聞かれて。で上司の片腕としてやらんといかんところを多分実務に走っていたとかズンズン引っ張っていけてなかったというか。まあそういうところがあったみたいで、上司に呼ばれたのが、「お前はもう1つの、このチームのエンジンだと思ってる」と。で、「エンジン1個じゃ回らんから、お前のエンジンもちょっと火をつけて、ちゃんと飛べるようにしてほしい」という風に言われて。まあ他にも色々エンジンになるような人っているんですけど、でもまあ「お前が2つ目のエンジンや」と。「お前と俺が引っ張らんとこのチームは動かへんから」と言ってもらえてちょっと自信がついたなと思いましたね。(K氏: 11年目, 男性)

4-3-6. 困難な業務をなんとかやり切る

業務レベルが高まると、業務遂行途中にそれまで経験したことがなかったような大きな困難に直面することがある。取り組む課題自体の難しさや時間的制約の厳しさなど、様々な側面で困難な状況は出現する。インタビュー어의語りから、個人が非常に困難だと感じた仕事をなんとかやり切れた際に大きな達成感を得ると共に自己効力感を高めていることがわかった。

J氏は自己効力感を高めた場面として、役員人事を担当する中で、圧倒的な経験値を持つ役員から難しい課題を与えられたり、厳しい指摘を受けながらもなんとかやり切った時のことを以下のように語っている。

この役員人事を初めてやらせてもらって、まあ安っぽい言葉で言うとホントにすごく大変。何が大変かと言うと、まあグループ会社の役員になる人ってX社でもそれなりの地位についてる方が派遣されていくんだけど、X社のグループ会社ってまあ国内で

60社ぐらいあるんだけど、そういう役員さんたちの問い目に立つというか窓口として問い目に立つというところがあって、その中で処遇の話であったり人事の話であったりというのをさせてもらうので、非常にいろんな宿題をもらうし、いろんな厳しいことも言われるし、という中でそういう人たちを上手くさばっていくってのすごく苦勞したことがあって。やっぱそれをやり切って、今回初めて担当する中でそれをきちんと回すことができたっていうそれだけでもすごく自信になったなと思います。(J氏: 6年目, 男性)

採用業務において、外的環境によって引き起こされた困難な状況の中で仕事を担当したL氏は、苦しみながらもなんとか最低限の仕事はやり切った。実際的な評価はさておき、困難な状況においてきちんと業務を完遂できたことで自身のポテンシャルを感じることができ、自己効力感の高まりに繋がったと語っている。

4月からこの4~5ヶ月の間で外部環境、労働市場の環境ってのがものすごく目まぐるしく変わっていて。多分Z社で期間採用やってる方はまあ10年ぐらいやってらっしゃってバブルの時代を知ってる方で、「バブルの大変さがまた来たね」と。だから10~20年に1回ぐらいの大変さみたいなのが訪れるタイミングにちょうどぶち当たった。(中略)素人なりに考えたりとか、あるいは自分ができる今の最大限の行動、他社さんの情報だったりとか集められる情報、関係部署の人と話すとかってする中でなんとかX社としての採用戦略みたいなところを整理して、「こういう方向でいきましょう」という風に話をして。まあ壁を乗り越えられたかどうかという定性的・定量的な評価ってのはまだできてないんだけど、ある程度取らなきゃいけない数ってのを取ってくるという最低限の採用のタスクっていうのはクリアできたということがあって。やっぱその短い経験の中で高い壁にぶち当たって、それを乗り越えるっていう今言ったことがホント最近起こったかなと思ってます。だから、ある意味やったことないこととか、新たな環境にぶち込まれて「頑張れ」という風にハードシッップを与えられて、それをやるっていう。まあそういう経験っていうのはやっぱり自分の中で「意外にポテンシャルあるな」とかいう風に思うので、そういった経験ってのは自信に繋がるかななど。(L氏: 5年目, 男性)

業務の遂行自体が困難だと感じる時は、実際の業績の高さに加えて、その業務を完遂できるかどうか自己効力感という観点からは重要であることがわかった。成果物として必ずしも高い評価を受けなくても、途中で折れずにやり遂げられたことから達成感を得ることができるのである。教育に関する業務では相対的に非常に困難だと認識されるような仕事が少なく、この場面に関する言及は見られなかった。

4-3-7. 失敗を克服する

基本的に、仕事で上手くいかなかった時は自己効力感が低下してしまう。しかし、インタビューの語りから、失敗経験を克服することが一種の成功体験と知覚され、自己効力感が向上することがわかった。すなわち、何か大きな失敗をしてしまうと自己効力感の一時的な低下が見られるが、対処の仕方によってはプラスに変換できるのである。

E氏は給与計算の業務において大きな失敗をしてしまった経験を持つ。しかし、その当時は大きく落ち込んだが最終的には挽回することができたため、失敗経験も自己効力感の向上に繋がったと語っている。

まだ給与計算をやった時に給与計算を間違ってしまったことがあるんですね。えーっと何人ぐらいだったかな？500人ぐらいで金額的には結構な金額。トータルでいくと結構な金額を間違えてしまいましたというところがあって、まあ非常に間違えてしまった時は当然落ち込むし、迷惑かけてしまったんで結構お叱りを受けたこともあったんですけど。まあでもその対応をしていく中で、当然1人じゃなかなかできなかったのでも上司の人と対策を考えてどういう風に直して、今後同じことが起きないように再発防止をするんだということを一生懸命考えてですね、ホントにその間違えたことに対して取り組んだんですね。まあ取り組む時は正直「間違えてしまった」っていう意識が強いので、「すごく大変だな」という気持ちの方が大きかったんですけど、その時は、でも今思ってみると、まあ当然間違えてしまったことは良くない事なんで繰り返す事はないようにしなきゃいけないんですけど、今思うと間違えてしまった、でもそれに対して一生懸命カバーできるようにというか、次起こさないように、当然その時で直すっていう作業、次にもうやらないようにする対策を上司と一緒に考えて、最後はなんとか収めたというかまとめることができたというのはすごく自信になるというか。 (E氏: 6年目, 男性)

E氏のケースとは異なり、海外勤務中だったG氏は上司から自身の改善点に気が付かされ、その課題を克服することによって賃金に関する業務に対してより深い理解を得た。その出来事が結果としてG氏の自己効力感の向上に繋がっている。

アメリカに行った時に、直属の上司、自分の上司から1番ズバッと言われたのは、「お前は何しに来てるのか?」「アメリカの制度を学びに来てるのか?日本の制度を押し付けに来てるのか?」ということをはっきり言われて。「いや、違う。アメリカの制度を勉強しにきたんだ。」と言ったら、「アメリカの制度を勉強するスタンスにしなさい」と。で、どういう事かって言うと、やっぱ「日本ではこうやってるけど、なんでアメリカではこうやらないの?」とか「日本ではこうなんだけど、アメリカではなんでこんなことやってるの?」ってこういうスタンスだったんですよ。それが米人にとってみたら、「こいつは日本の制度を基にアメリカの人事制度を考えてるな」っていう風に捉えたみたいで、「まず日本の人事制度を外して、アメリカの制度をまず理解しなさい。その上で日本と比較しないと、しっかり理解できないよ。」っていう風に言われたのが非常に大きかったなど。(G氏:10年目、男性)

上記に見たように、一見ネガティブな事象も対処のし方によっては成長の場となり、自己効力感を向上させるきっかけとなる。ここでは日々の小さなミスではなくより大きなインパクトのある、または本質的な問題に気が付かせてくれる失敗であることが重要だと考えられる。こうした自己効力感の向上に繋がるような失敗は教育、採用に関する業務では言及がなかった。

4-3-8. 新規制度の設計ができる

決まったこと、言われたことをきちんとこなすルーティン業務だけでなく、自分の頭で考えて意見を発することが求められる非ルーティン業務に徐々に携わるようになる。それが制度の運用に対する設計である。ここでは、言語的に統一が困難なため、新規制度の設計という語で新しい人事制度や研修内容、採用計画の企画や既存制度の改訂に関する仕事を意味しているとする。そして、一定程度の経験を積むと、単なる制度設計を行うチームの一員ではなく、主担当として業務を付与されるようになる。当然ながら協働が大前提で

あるため、完全に自分1人で業務を行うという意味ではない。しかし、その中でも自分が主体となって提案を行い、業務をドライブしていく、していける場面ということである。

インタビューの語りから、おおよそ3~4年目辺りからこのフェーズに入り、それまでの経験の集大成を出すべく仕事に取りかかる。その様子をB氏は以下のように話している。

まあ正確に言うと1~2年目でもそういう(非ルーティン)業務が全くなかったというわけではないんですけど、ただ自分が主担当としてやっていくってのはやっぱり1~2年目ではなかなかなかったの。 (B氏:5年目, 男性)

A氏は自分が主体となってグループ会社の賃金制度を設計し、導入した経験を持つ。部分的には変更もあったが、基本的にA氏の案が認められた形で導入することとなったのである。これはグループ会社の人事社員との協力のもと達成した成果であるが、シミュレーションを重ねたりしながらA氏が主体的に設計できた点が重要となっている。

賃金の仕事をしていた時に、グループ会社の賃金制度を私が作ったんですよ。グループ会社の人事の人と協力し合ってなんだけれど、かなり私が主体になってこういう制度にしたらいんじゃないですか、こういう時にこういう風に昇給をして、あのじゃあ一生の賃金カーブはこうなって、っていうシミュレーションをいくつかして、提案して。で、色々調整をして、結局それを導入することになったんですね。で、まあ社長にも、そのグループ会社の社長にも最終的にこういう風にしていこうと思うんですけど、これを提案して、だいたい、まあ一部変更はあったけれども、だいたいの面が通ってOKがもらえて。それでこう改訂をすることになったんですね。だからまず自分として自分で考えたものが導入されたっていう。 (A氏:6年目, 女性)

また、新しい昇格制度をほとんど1から企画することになったB氏は、(インタビュー時はまだ進行中だったため、現在どうなっているかはわからないが)その案を概ね常務に承認してもらえるものにまで昇華させた。B氏の語りから、自分の頭で考え、自分の力でそれを形にすることができるということが自己効力感を高めていることがわかる。

昇格制度そのものをいじるっていう話を今回進めていて、まあ考え始めたのがちょうど今年の6月くらいからずっとやってきていてですね。で、そこはもうホントに、ほぼゼロベースから自分が考えていって、それをもうホントに上司から色々言われつつ何とかかんとかってやって、今ちょうどまだ現在進行形なんですけど、ちょうどその連休前に人事のトップである常務、役員さんと話をして。まあ基本的に方向性はこれでいいじゃないかというようなことで、僕がずっと考えていたこと、まあ結構上司にも反対とかされてたりしたんですけど、それをわかっていただいたっていうこと。 (B氏: 5年目, 男性)

また、当時階層別研修を担当していたL氏は、研修を実際の仕事に繋がるようなものにするために、従来の研修のイメージを打ち破る企画を行った。さらに、それについて受講者からポジティブなフィードバックを受けた時のことをこう語る。

今まで前任者がやらなかったタブーのことを今までやってきて。僕が人材育成にいた時に、研修ってなかなか会社だとやっぱ部屋の中でやったりとか言う風にやるのがまあ当たり前と言うか、あるいは外で大掛かりに人をかけてやるっていうのはあんまり今の時代には合わないっていうような考え方みたいなのがあったんですけど、やっぱそれじゃ人は変わらなくて。(中略)自分で体動かして、自分で汗かいてやる研修を組み立てて。しかもそれが1日で完結するんじゃなくて、3日間という大きいストーリーの中でそれを組み立てるということをやって。やっぱり自分が「これじゃあ人は変わらないよな」って考えで始めたことが、「これが1番自分を変えた」とか「今まで研修の中で自分が1番成長した」とか「原点に戻れた」とかそういう発言に繋がるっていうのが今までで1回研修企画をやってる中ではあったので、そういったところが1番大きかったのかなという風に思います。 (L氏: 5年目, 男性)

研修効果に対する問題意識から、これまで行われてきた研修とは全く異なる研修内容を企画することができ、そして上手くいったことが受講者からのフィードバックで知覚できたことで自己効力感の向上に繋がっているのである。

そしてI氏は、自ら立案した採用計画が役員会議を経てプレスリリースされた時のことを、自己効力感が向上した場面の1つとして以下のように話している。

まさに採用計画を決める時に、具体的に「この数字が妥当です」ということをシナリオと数字を持って相手を納得させていかなければいけないというのが最終的なアウトプットです。(中略)今でも思い出に残ってるんだけど、X社の実務職の人の採用計画を自分でストーリーを考えて、上の人に相談しながら、最終的に自分の出した数字、その時は確か35人っていう結論を出したと思うんだけど、その数字に固めたテーマを各役員の議論を経てプレスリリースをされたという時にはやっぱ「これでちょっと半人前ぐらいにはなったかな」っていう風には思ったかな。 (I氏:6年目,男性)

これらの語りから、ルーティン業務を経て制度や研修、採用計画の設計に携わる場面は各人事業務に見られることがわかった。そしてこのような設計業務はより業務レベルの高い非ルーティン業務と位置づけられており、これを上手く遂行できるかどうかが中堅社員にとって新たな壁の1つとなっている。本インタビュー調査では言及数も多く、人事業務に対する自己効力を向上させるにはとりわけ重要な場面ではないかと考えられる。

4-3-9. 第一人者として認識される

特定の領域で豊富な経験を積むことで人はプロフェッショナルへと成長していく。これは、専門的なスキルレベルが相当程度高まったと他者から認識されているということで、いわゆるその分野では最も詳しいと考えられている状態になることを意味する。本調査では人事制度に関する業務においてしかこの場面が見られなかったことから、特に高い専門性が求められる領域ではその傾向が強いと考えられる。

ここではいずれも人事制度に関わる業務を担当していたB氏、A氏、D氏の3名を取り上げるが、3者とも「〇〇と言えば、□氏」というように周囲から第一人者として認識されており、それを知覚することで自己効力感を高めている。

僕がやってきた教育制度、教育制度というか評価に関する教育について、何かこうそれをヒントに何かやろうとした時に、まあ要は一言で言えば「あいつに聞けばいいじゃん」みたいな。「あいつがよく知ってるから」みたいな。なんかそういう感じかな。(中略)例えば、「評価制度と言えばB」みたいな風に少しなったのかなというところを少し解釈して、嬉しく思ったりとかはあるかなあ。 (B氏:5年目,男性)

賃金から異動のところへ、異動した後、その賃金の時の上司が、「まあこれのことだったら A さんが 1 番詳しいから A さんに聞いてごらん」って言って、違う人にその賃金のある業務についての解説の依頼が私に来た。(中略)賃金の講義をしてくれって言ってきて、賃金制度について、賃金の考え方に対しての講義を新しく来た部長さんにしたの。それは、自分がプロとして認められているっていうことじゃないですか。上の人にも。その(依頼してきた)人は室長さんだった人だったけど。だからその上の方の人から見て、「今うちの会社で賃金について聞くならアイツだ」って思って依頼をしてくれたことなので、それはすごい嬉しいですね。(A 氏: 6 年目, 女性)

もう毎日いろんな従業員さんから「こういう働き方をしちゃったんだけど、これってどういう風に扱っていいのかな?」とかいう問い合わせがいろいろ来た時に、自分である程度考えをまとめて、もちろん先輩とか上司に「これでいいですよ?」って確認はするんですけど、上司とか先輩にほぼ「それでいいよ」って自分の意見のまま通った時とか。そういう積み重ねがあるのかなと思いますね。それが段々と周りの信頼に繋がって、「勤務のことだったら D さんに聞く」っていう風な形になってきたなと思った時にすごく自信になったなと思いますね。(D 氏: 5 年目, 男性)

これらの語りからもわかるように、これは単なる評価に関するポジティブなフィードバックではなく、自分の担当者としての位置づけが示される場面である。他者に自分の担当者としての専門性や存在価値から第一人者として認識されることで、自分がそうした位置づけにあることを知覚するのである。そのため、専門性が高い領域において業務レベルが相当程度高まった時にのみ見られる場面であり、自己効力感を大きく高めるのに寄与するのである。

4-3-10. プロとしての誇りを持つ

最後に、前節とは異なり、自己認識においてプロフェッショナルだという自覚を持つこと自体も、自己効力感の高まりに重要な役割を果たしていることがインタビューを通じて明らかになった。インタビューでは、任された担当分野に対して「自分はこの分野のプロフェッショナルである」と思える状態、つまりプロとしての誇りを持てるようになった時に自己効力感が高まると語られていた。

このことから、前述した「第一人者として認識される」場面と同様、専門性の高い分野において見られる場面であると考えられる。本調査では人事制度に従事した従業員からのみ、これに関する発言が得られている。以下に、プロ意識について言及していたインタビュー어의語りを記述する。

私はその1つの仕事をやってるプロでなければいけないので、プロとして、自分がプロとして、自分が1番ここに詳しくて、プロだって思う意識ができる時、瞬間はそういうの(自信が高まる)かなと思います。 (A氏: 6年目, 女性)

(異動前に)担当させてもらった業務についてはあくまで自分が主担当でしたので、その分野に関しては誰にも負けないと、知識面とか考え方とかでは負けないという想いでやってきました。 (C氏: 5年目, 男性)

「自分が第一人者」という自負があって、「今のことについては誰よりも知っているであろう」という思いはあるし、問い合わせを受けたりだとか人事の他の人から「この件について教えてほしい」とかっていうのがあったら今はもう自分のところにダイレクトに来て、自分で受け答えしてある程度完結してるので、そういった意味でそこについては独り立ちができてると言う意味で。 (F氏: 5年目, 男性)

このように、「自分が担当する分野に関しては誰にも負けない」と胸を張って言える気持ちを持つことが、一定以上の経験を積んだ後さらにその分野に対する自己効力感を強固なものにするためには重要であると考えられる。

「第一人者として認識される」場面と対比して考えるとわかりやすいが、それは他者認識においてプロフェッショナルだと考えられることであり、この「プロとしての誇りを持つ」場面は自己認識においてプロフェッショナルだと考えられることである。

4-4. 分析結果のまとめ

ここまで、収集したインタビューデータから人事業務において具体的にどのような場面が自己効力感を向上させているのかを明らかにしてきた。インタビューデータから抽出したカテゴリーは Bandura(1977)のフレームワークを理論的基礎としているが、その向上要

因の1つとされている「生理的・感情的状態」に関連する場面は確認できず、新たに「プロ意識の知覚」という向上要因が帰納的に見出された。プロとしての誇りを持つ(4-3-10)場面のような、自身のプロ意識を知覚することで自己効力感を向上させるということは既存理論では言及されておらず、本研究から結果的に浮かび上がった発見事実の1つである。この点については次章のディスカッションにて考察を加えていく。

そして、本研究では分析を行うにあたって業務レベルで区分することで時間軸を捉え、いつの段階でどの場面が重要になるのかを明らかにしてきた。ルーティン業務に従事するフェーズでは、「専門知識を獲得する」、「担当者として適切な対応ができる」、「既存制度を支障なく運用できる」、「ロールモデルを発見する」、「自己との比較により成長感を知覚する」、「ポジティブなフィードバックを受ける」の6つの場面が、非ルーティン業務に従事するフェーズでは「受講者とのインタラクティブな研修にできる」、「採用活動にて定量的高業績を上げることができる」、「提案・意見が通る」、「先輩や上司から意見を求められる」、「期待されて仕事を任される」、「困難な業務をなんとかやり切る」、「失敗を克服する」、「自己との比較により成長感を知覚する」、「ポジティブなフィードバックを受ける」、「新規制度の設計ができる」、「第一人者として認識される」、「プロとしての誇りを持つ」の12の場面がそれぞれ重要であることがわかった。ここで改めて分析結果を整理すると次の表3のようになる。

表 3. 人事業務における自己効力感の向上場面およびプロセス²²

		人事業務 カテゴリー	人事制度	教育	採用	
業務 レベル	ルー ティ ン	専門知識を獲得する	○			
		担当者として適切な対応ができる	○		○	
		既存制度を支障なく運用できる	○			
		ロールモデルを発見する	○	○		
		自己との比較により成長感を知覚する	○	○		
		ポジティブなフィードバックを受ける	○	○	○	
	非 ルー ティ ン	受講者とのインタラクティブな研修にできる			○	
		採用活動にて定量的高業績を上げることができる				○
		提案・意見が通る	○	○	○	
		先輩や上司から意見を求められる	○	○		
		期待されて仕事を任される	○	○		
		困難な業務をなんとかやり切る	○			○
		失敗を克服する	○			
		自己との比較により成長感を知覚する	○	○		
		ポジティブなフィードバックを受ける	○	○	○	
		新規制度の設計ができる	○	○	○	
		第一人者として認識される	○			
		プロとしての誇りを持つ	○			

出所: 筆者作成

この分析結果を踏まえて、次章では先行研究と突き合わせながら各場面を検討し、業務レベルを考慮することで何が見えてくるのかについてディスカッションを行っていく。

²² ○が記されている箇所は、該当業務においてそのカテゴリーが確認されたことを意味する。

第5章 ディスカッション

5-1. 新たな向上要因「プロ意識の知覚」

本研究では、X社の人事社員15名の事例を取り上げ、どのようなプロセスを辿って人事業務に対する自己効力感を向上させているのかを明らかにしてきた。度々述べてきたように、Bandura(1977)は自己効力感の向上要因として成功体験、代理経験、社会的説得、生理的・感情的状態の4つを挙げている。そして後続の先行研究でも、これらの要因が自己効力感を高めることが確かに確認されてきた。では、本研究でインタビューデータから作り上げた自己効力感の向上場面としての各カテゴリーは、このフレームワークで完全に捉えることができるのか。本節ではまず、事例分析から浮かび上がった自己効力感の向上場面をそれぞれ先行研究と突き合わせ、それらの整合性を検討したい²³。

まず成功体験として分類できるのはルーティン業務では「専門知識を獲得する」、「担当者として適切な対応ができる」、「既存制度を支障なく運用できる」の3場面であり、非ルーティン業務では「受講者とのインタラクティブな研修にできる」、「採用活動において定量的高業績を上げることができる」、「提案・意見が通る」、「困難な業務をなんとかやり切る」、「失敗を克服する」、「新規制度の設計ができる」の6場面である。

次に代理経験として分類できるのは、ルーティン業務における「ロールモデルを発見する」場面と、業務レベルを問わず見られた「自己との比較により成長感を知覚する」場面の2つのみであった。

そして社会的説得として分類できるのは、非ルーティン業務では「先輩や上司から意見を求められる」、「期待されて仕事を任される」、「第一人者として認識される」の3場面であり、「ポジティブなフィードバックを受ける」場面は業務レベルに関係なく重要であった。

最後に、本研究結果では「プロとしての誇りを持つ」場面が以上の4要因では捉えられない場面として浮上している。そのため、ここでは「プロ意識の知覚」というラベルで新たな向上要因として扱う。以下では、なぜ先行研究でプロ意識に関する言及がなかったのか、またなぜ本研究で浮かび上がってきたのかについて考察を加える。

²³ Morris and Unsher(2011)はそれらの情報がしばしば複数のラベルに跨ると解釈できる可能性があるため、厳格にカテゴリー分けする際には注意が必要であると述べている。この点に関しては、Morris and Usherのどちらが当事者であったかは不明であるが、2009年の10月15日にBanduraと個人的に話した際にBanduraが述べていたことである。しかし、厳密にカテゴリー分けすること自体は本研究の目的ではないため、この点に関する議論はこれ以上行わない。

まず、先行研究でプロ意識に関する言及が見られなかった理由について考察する。第 1 に考えられるのは、そもそも Bandura が提唱した向上要因以外の要因を発見しようとする定性的研究があまり行われてこなかったことである。本研究が着目した自己効力感という概念は心理学から生まれた概念である。そのため、多くの研究では測定の問題が中心となり、尺度開発や実証にその関心が向けられていた。例を挙げ出すと枚挙に暇がないが、自己効力感と個人の行動や思考様式、業績との関連を調査するもの、どの向上要因が最も影響力があるかを調査するものなどが自己効力感研究の基本路線だったのである。Bandura(1977)がこの領域を開拓したと考えると現在 37 年の歴史があるが、少しずつ増加しているとは言え、新たな向上要因を探る定性的研究は未だ数少ない状態である。

第 2 に、その数少ない定性的研究が調査対象として扱っていたのは、職業とは関連しておらず、あまり専門性が問われないタスクが多かったことである。プロ意識、いわゆるプロフェッショナリズム(professionalism)は、松尾(2006)によると以下の 3 つの側面から捉えることができる。それは技術的側面(知識の獲得)、管理的側面(自律性、自己統制、同業者への準拠)、精神的側面(他者への援助、公共利益への奉仕、職務へのコミットメント)である。そして松尾(2006)は、この中でも技術的側面がプロフェッショナリズムの基盤となると考えている。この視点から考えると、先行研究で取り上げられてきたタスクは技術的側面を持たず、プロ意識が指摘されてこなかった理由として考えられる。例えば、Bandura(1977)が提唱した理論を実証するのに調査対象としたのは重度のヘビ恐怖症を患った患者、その恐怖症を克服するというタスクであった。この文脈では当然専門性など伴わず、プロフェッショナリズムを支える他の 2 側面も持たない。

次に、本研究でプロ意識が新たな向上要因として浮上した理由、およびプロ意識が自己効力感に影響を与える理由について考察する。まず前者に対する主な理由は、先行研究で見られなかった第 2 の理由の裏返しで、人事制度に関する業務はプロフェッショナリズムを支える 3 つの側面を持っているからであろう。また、人事業務の中でも教育と採用に従事したインタビューーからはこのカテゴリーは見出せなかったことから、松尾(2006)の主張と一致して、技術的側面がプロフェッショナリズムの基盤となっているからだと考えられる。

後者に対する理由は、仕事でのあるべき姿と関連していると思われる。若手から中堅の間は特定の分野の専門家として全体状況の把握を分析的に行うため、扱える領域は狭いが、その分深く理解しているという状態が想定される。そうしたあるべき姿に対して自分がど

の程度近づけているかが自己効力感に影響を与えていると考えられる。プロとしてのあるべき姿を達成できているという感覚を持てる時、プロ意識を知覚することができ、自己効力感が向上するのである。

ここまで、先行研究と本研究結果を突き合わせることで、どこが同じでどこが違うのか、またその違いはなぜ現れたのかについて考察を行った。次節では、本研究の特徴である業務レベルという視点から自己効力感を考察すると何が見えてくるのかを述べる。

5-2. 業務レベルから見る自己効力感

先行研究には時間軸を意識して自己効力感を捉えたものが少なく、多くはどの向上要因が最も影響力があるかを調査するといった研究である。他方で、本研究では業務レベルで分類することによって時間軸を捉え、いつ、どの場面が重要となるのかを明らかにしてきた。したがって、従来の研究とは異なり、業務レベルの変遷に伴う自己効力感への影響力の変化を捉えることができたと言えよう。

通説的に先行研究で言われてきたのは、成功体験が最も自己効力感を高めるまたは影響力がある向上要因ということである(Bandura, 1997; Brown et al., 2005; Usher and Pajares, 2008)²⁴。本研究で考察するに値すると思われることは、前節で示したようにルーティン業務に務めているフェーズでは社会的説得はほとんど自己効力感に影響を与えていないが、非ルーティン業務に従事するようになるとその場面が増加したことである。さらに、インタビューの中にはその非ルーティン業務を行うフェーズにおいて見られた社会的説得が自己効力感の向上に最も影響力があったという語りも見られた。つまり、早期の段階では従来の議論と整合して成功体験が最も大きなインパクトがあるが、非ルーティン業務を担当するような段階になると社会的説得のインパクトも大きくなるというように、自己効力感に対する訴求点が変化する可能性が考えられるということである。

自己効力感と業績のメタ分析を行った Stajkovic and Luthans(1998)は、自己効力感と業績の関係は課題の複雑性(task complexity)に調整されると述べている。この課題の複雑性から業務レベルを捉え直すと、ルーティンから非ルーティンに移行するにつれて課題の複雑性が高まると言える。そこから、課題の複雑性が高まるにつれて、成功の定義が曖昧になり業績への自己評価が困難になるため、他者からの評価を参照点とした社会的説得が

²⁴ Morris and Usher(2011)の研究は社会的説得も同様に最も影響力があるという結果を示している。

自己効力感を向上させるのにより重要になると考えられるかもしれない²⁵。そうだとすれば、課題の複雑性が高く、評価が定量化できない業務になるにつれて、社会的説得の重要性が増すと言えるだろう。

これは、課題の複雑性が増す時、単純に成功体験の重要性が減少して社会的説得の重要性が増すという意味ではない。繰り返し活動に取り組むことで課題の複雑さに個人が馴染んでいき、それに対応するための効果的な戦略が時間と共に発展していくため、あるいは学習が進んで新しいスキルを身に着けるため、単純な課題と複雑な課題の間の自己効力感と業績の関連度合いの違いは減少する、または消滅さえしてしまう可能性がある(Stajkovic and Luthans, 1998)。そのため、成功体験は相変わらず重要であるが、社会的説得も同じく重要になるという意味である。

このような自己効力感に対する訴求点の変化はこれまで先行研究では指摘されてこなかった点であり、今後は業務レベルを考慮した研究が検討される必要があるだろう。この点に関する研究がさらに進められれば、自己効力感について語られる時によくある成功体験一辺倒の論調も少し変わるのかもしれない。

²⁵ 本研究でこのような結果が得られた可能性として、業績評価がもともと定量化しづらい業務に従事する人事社員を対象としたことに起因していることが考えられる。

第6章 結論

6-1. 理論的インプリケーション

本研究ではインタビューを用いた定性的調査を通じて、人事社員の自己効力感がどのようなプロセスを辿って向上しているのかを明らかにした。第4章の分析結果から、本研究の貢献点として考えられるのは、1) 業務レベルを考慮に入れて、実際に自己効力感が向上する場面を流れて捉えたこと、2) 先行研究では指摘されてこなかった向上要因として「プロ意識の知覚」が浮かび上がったこと、3) 経営学分野の中でも、人事社員を対象に自己効力感研究を展開したことの3点である。

第1に、概念的な自己効力感の向上要因だけでなく、業務レベルによって分類することで具体的な流れとして自己効力感が向上していく様子を明らかにし、そのダイナミックな側面をより実践的に深いレベルで理解することができた。自己効力感という概念はもともと心理学の概念であり、測定の問題が中心となりがちであるため、どのような気持ちで人々が特定の領域で自己効力感を高めているのかを示す生の声にあまり関心が向けられてこなかった。それに対し、本研究は定量的研究が持つリゴラスな側面を持たないという短所は承知しつつも、こうした研究結果を示したことに一定の価値があると考えられる。第2章でも述べた通り、既存理論では捉えられなかった自己効力感のダイナミックな側面を理解しようとする試みはほとんど行われておらず、ここに本研究の理論的インプリケーションを見出すことができる。

第2に、自己効力感の向上プロセスを追っていく中で、先行研究では指摘されてこなかった向上要因である「プロ意識の知覚」を発見することができた。もちろん本研究では1社の人事社員のみを対象に研究をおこなったため、断言するにはさらなる研究蓄積が求められるが、このような既存理論の拡張を示唆する視角を得られたことは2つ目の理論的インプリケーションとなるであろう。本研究で浮かび上がった新たなキー概念であるプロ意識は熟達化研究において扱われているテーマの1つであり、自己効力感と同様に研究蓄積も豊富である。しかし、これまで自己効力感研究と熟達化研究の間では交流が行われてこなかった。今後、応用学問として経営学がこれらの領域を繋ぐ役割を担うとさらに興味深い研究が行えるのではないだろうか。

第3に、研究領域としては豊富な研究蓄積がある中でも、本研究は人事社員を対象に自己効力感研究を展開した。このことの意義は、企業組織内で人事という立場にある人にとって、とりわけ重要なテーマであるはずの自己効力感がこれまで光を浴びていなかったと

ころにある。理論と実践を擦り合わせるという観点から、今回人事という領域に着目したことが3つ目の理論的インプリケーションと言えらるう。

まとめると、既存理論では捉えることができなかった自己効力感のダイナミックな側面を捉え、自己効力感と熟達化を結びつける研究領域を示唆し、自己効力感研究において人事という領域に光を当てた。これら3点が本研究の理論的インプリケーションである。なお、最初の2点に関しては今後の展望にも繋がるため、改めて後述する。

6-2. 実践的インプリケーション

本研究では、豊富な研究蓄積に支えられた理論的概念を用いて、発見事項にも目を開きながらフィールドに入ることを意識してきた。そうして理論と実践を行き来することで導き出された実践的インプリケーションは、本研究が自己効力感を積極的に向上させるための介入を行う際に指針として扱うことができるエビデンスとなることである。近年自己効力感研究には介入を通して積極的に向上させようとする動きがあるが、正しく自己効力感を向上させるためにはどのような活動を含めるべきなのかを示すエビデンスが不足しているのが現状である(Ashford, Edmunds, and French, 2010)。本研究で導き出した自己効力感の向上プロセスの分析結果は、まさに介入を行う際に指針となりえるだろう。以下に、本研究結果が示す介入指針として若干の提言を4点述べる。

第1に、人事制度に関する業務においてはまず専門知識と仕事に対する考え方の習得を促進する指導や勉強会の開催などを心がけることで、その後の自己効力感の向上に繋げられるという提言が行える。人事制度に関する業務では、ルーティン・非ルーティンの区分に関わらず、専門知識と仕事に対する正しい考え方が自己効力感の向上場面の下地となっている。そのため、解の導き方が明確な仕事を担当する早期の段階で十分な力を蓄えておくことで、自己効力感を向上させる場面がより多い非ルーティン業務を担当する時期に自己効力感を向上させるチャンスをより多くものにできる可能性があると考えられる。

第2に、非ルーティンの業務に携わるようになる頃には、実力に基づいた成功体験を積み重ねることに加えて、意見を求めたり期待を込めて仕事を任せてみるといった形で間接的に社会的説得を行うことが好ましいと言えるだろう。実力をつけ始めた社員に対して仕事を通して信頼を表示することで、それまでの経験の意義を知覚させることができ、自己効力感の向上に繋がるからである。また、この時のポイントとしてインタビューイが述べていたことは、信頼の獲得がより困難な人から社会的説得を受けることである。これは、評

価に対して高い判断水準をもつ人から認められることが、高い水準のパフォーマンスを出せているという解釈に繋がるからである。

第 3 に、ポジティブなフィードバックと自己比較は業務レベルに関わらず自己効力感に影響を与える傾向があるため、これらを行う機会を積極的に設けることが 1 つの重要なポイントとなるだろう。インタビューの語りから、フィードバックも内省も会社の制度として公式的に設けられている場で行われるものから影響を受けた場合と、普段の仕事や飲み会の場など非公式的に行われるものから影響を受けた場合の両方がみられた。そのため、良い点が顕著な場合は公式非公式に関わらず積極的にフィードバックを行い、会社では仕事に忙殺されることがどうしても多いため、空いた時間に個人個人で内省することを勧めるとより効果的だと思われる。

第 4 に、プロとして周囲からも認められる程の実力が伴っている者には積極的に、「もっと誇りを持って働いていい」という旨を伝えることでさらに自己効力感を高めることができると言えよう。日本人は成功を外的要因に、失敗を内的要因に帰属するという自己卑下的帰属を行う傾向があり(北山・高木・松本, 1995)、こうした謙遜反応は日本人の中で文化的美徳とされている節がある。そのため、自らプロとしての誇りを持つことに抵抗を感じる者もいるかもしれない。しかし、統制の所在(*locus of control*)という観点から、このような原因帰属の仕方は自己効力感を向上させるのに足かせであり(Gist, 1987)、それによって結果責任の伴う仕事の場でパフォーマンスの最大化が妨げられるのは好ましくない。よって、もし他者評価においても十分な成果を上げてきていて、かつ自己卑下的帰属を行っている者がいれば、積極的に言語説得を行い、プロ意識の醸成を促すことがさらなる自己効力感の強化に重要であるという実践的インプリケーションを引き出した。

以上の 4 点が、介入の際の指針として示すことができるエビデンスである。本研究結果から導き出された実践的インプリケーションとして、実際に自己効力感のマネジメントを考える際に有益なものとなることを願いたい。

6-3. 本研究の限界と今後の展望

本節にて、本研究の限界点および今後の展望を述べることで本稿を締めくくる。本研究結果と方法論、先行研究レビューに関して、以下の 5 点を指摘できる。

第 1 に、本研究ではデータ分析を行うにあたって業務レベルによって区分を行った。その結果、業務レベルの違いによって重要となる自己効力感が変化することが明らかとなっ

た。しかし本研究では、業務レベルの違いがなぜ自己効力感に対する訴求点を変化させるのか、という点までは迫っておらず、今後業務レベルと自己効力感の関係を調査していく必要性が考えられる。

第2に、本研究では特定の人事業務を念頭に置いて研究を進めた。そのため、それら特定の人事業務に対する自己効力感と、人事パーソンとして持つ人事業務全体に対する自己効力感との関係は明らかにしていない。今後は人事業務の中でも様々な領域での経験を持つ管理職クラスを調査対象とし、人事パーソンとしての自己効力感に着目した研究が進められることが望まれる。

第3に、本研究では自動車部品メーカーであるX社の人事社員のみを取り上げたため、本研究結果を一般化するには慎重にならざるをえない。それは、本研究結果がX社固有の特徴である可能性があるからである。今後は同業他社の人事社員、および他業界に属する企業の人事社員を対象にデータを積み上げ、本研究で生成した概念とモデルをより精緻化していく必要がある。また、本研究結果が人事のみならず、営業や開発のような企業組織の中の他の領域においても適応できるかどうかを検討していく余地もある。

第4に、本研究では第2章で仮説探索型の研究課題を設定したため、研究方法として定性的方法を採用した。そして、分析結果から新たな概念が生成され、それらを用いた自己効力感の向上プロセスモデルが提示された。しかし、それらは15名という少人数によって支えられているものである。本研究から得られた分析結果は、あくまで今後この領域で研究を行うにあたっての仮説という位置づけであり、生成された概念やモデルは検証され、精緻化される必要がある。そのため、今後は本研究結果を定量的研究で実証していくことが1つの方向性として考えられる。

第5に、本研究の分析結果からプロ意識というキーワードが新たに浮かび上がった。しかし、本研究の先行研究レビューでは、自己効力感にのみ焦点を当てていたため、プロ意識が関連する熟達化研究はカバーできていない。今後、自己効力感研究と熟達化研究を繋ぐような研究の可能性を考えると、先行研究レビューで熟達化研究も追っていく必要があるだろう。そうして自己効力感研究と熟達化研究を繋ぐような研究を行うことが、今後の経営学分野での自己効力感研究の方向性の1つとして示すことができるだろう。

これら5点が本研究の限界および今後の展望として考えられる。今後はこうした課題を克服し、さらなる経営学分野における自己効力感研究が展開されることを期待したい。

謝辞

本稿を執筆するにあたって、多くの方々からご指導・ご助力をいただいたことに感謝の意をここに記したい。X社の方々には本研究の調査を進めるにあたって大変お世話になった。特に、A氏には調査協力者の紹介からインタビュー場所の確保まで、調査を行うにあたって必要な取りまとめに快く応じていただいた。A氏の全面的な協力がなければ本稿を完成させることはできなかつたろう。ここに記して深く感謝を申し上げる。そして、お忙しいところ筆者の度重なる質問に丁寧に回答していただいた調査協力者の皆様にも大変感謝している。拙稿がX社にとって少しでも有意義なものになれば、筆者にとって望外の喜びである。

指導教官である金井壽宏教授には研究を進めるにあたって様々な側面においてアドバイスをいただき、時には励ましの言葉もいただいた。本学へ進学するまで本の中でしかお会いしたことがなかった金井先生から、このように2年間直接ご指導賜れたことをとても光栄に、また誇りに思う。今回初めて研究活動に取り組んだ筆者であったが、臆することなく研究に邁進することができたのも、金井先生に終始温かく見守っていただいたためである。ここに深く感謝を申し上げる。

金井壽宏研究室に所属する皆様にはゼミ内外で幾度となく議論を重ねさせていただき、貴重なアドバイスも数多くいただいた。また、同研究室の同期である田中聡之氏は、共に苦悩し、一心不乱に研究に打ち込んだかけがえのない仲間である。彼は同研究室で筆者の唯一の同期であり、常に心の支えとなった。こうした同研究室の皆様の存在は、筆者が最後まで妥協なく研究と向き合い続けられた大きな要因の1つである。同じ研究室で共に研究させていただけたことに、ここで感謝の気持ちを表したい。

神戸大学大学院経営学研究科の栗木契研究室に所属する藤井誠氏からいただいたコメントは、本研究の分析結果をまとめる上で大いに参考になった。加えて、論文全体を通して鋭い指摘をいくつもいただき、仕上げの段階で大きな助けとなった。異なる研究室に所属しているにも関わらず、多くの助言をいただいたことに感謝の意を示したい。

最後に、本稿にありうる誤謬はすべて筆者の責任に帰すものである。

参考文献

- Appelbaum, S. H. and Hare, A. (1996) Self-Efficacy as a Mediator of Goal Setting and Performance: Some Human Resource Applications, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 11, No. 3, pp. 33-47.
- Ashford, S., Edmunds, J., and French, D. P. (2010) What is the Best Way to Change Self-Efficacy to Promote Lifestyle and Recreational Physical Activity? A Systematic Review with Meta-Analysis, *British Journal of Health Psychology*, Vol. 15, No. 2, pp. 265-288.
- Bandura, A. (1977) Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, *Psychological Review*, Vol. 84, No. 2, pp. 191-215.
- Bandura, A. (1995) *Self-Efficacy in Changing Societies*, New York, NY: Cambridge University Press (本明寛・野口京子監訳, 春木豊・山本多喜司訳 (1997) 『激動社会の中の自己効力』, 金子書房)。
- Bandura, A. (1997) *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, New York: W.H. Freeman and Company.
- Bandura, A. (2000) Cultivate Self-Efficacy for Personal and Organizational Effectiveness, In E.A. Locke (Ed.), *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*, Oxford, UK: Blackwell, pp. 120-136.
- Bandura, A. (2012) One the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited, *Journal of Management*, Vol. 38, No. 1, pp. 9-44.
- Bandura, A. and Locke, E. A. (2003) Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 1, pp. 87-99.
- Bandura, A. and Wood, R. (1989) Effect of Perceived Controllability and Performance Standards on Self-Regulation of Complex Decision Making, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 56, No. 5, pp. 805-814.
- Baron, L. and Morin, L. (2010) The Impact of Executive Coaching on Self-Efficacy Related to Management Soft-Skills, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 31, No. 1, pp. 18-38.
- Blascovich, J. and Tomaka, J. (1991) Measure of Self-Esteem, In J. P. Robinson, P. R.

- Shaver, L. S. Wrightsman (Eds.), *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes* (p.115-160), San Diego, CA: Academic Press.
- Brown, S. P., Jones, E., and Leigh, T. W. (2005) The Attenuating Effect of Role Overload on Relationships Linking Self-Efficacy and Goal Level to Work Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 5, pp. 972-979.
- Chen, G., Gully, S. M., and Eden, D. (2004) General Self-Efficacy and Self-Esteem: Toward Theoretical and Empirical Distinction between Correlated Self-Evaluations, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 3, p. 375-395.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532- 550.
- 藤本哲 (2012) 「組織構造と自己効力感: 医療サービス従事者の事例」, 産業研究, 第 47 巻第 2 号, 1-16 頁。
- Gable, S. L., and Haidt, J. (2005) What (and Why) is Positive Psychology?, *Review of General Psychology*, Vol. 9, No. 2, pp. 103-110.
- Gist, M. E. (1987) Self-Efficacy: Implication for Organizational Behavior and Human Resource Management, *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 3, pp. 472-485.
- Gist, M. E. and Mitchell, T. R. (1992) Self-Efficacy: A Theoretical analysis of its determinants and malleability, *Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 2, pp. 183-211.
- Heslin, P. A. and Latham, G. P. (2004) The Effect of Upward Feedback on Managerial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 53, No. 1, pp. 23-37.
- 平野光俊 (2010) 「人材マネジメント型変革リーダー」, 経営行動科学, 第 23 巻第 3 号, 193-197 頁。
- 池田浩・古川久敬 (2005) 「リーダーの自信研究の新しい展開: その概念と測定尺度および自信の源泉」, 九州大学心理学研究, 第 6 巻, 119-131 頁。
- Judge, T. A., Jackson, C. L, Shaw, J. C., Scott, B. A., and Rich, B.L. (2007) Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 1, pp. 107-127.
- 金井壽宏 (2010) 『人勢』議論ー経営におけるひとの問題をポジティブに構想するために

- (第3回) 汎化された自己効力感—できるという気持ち・覇気が持てる分野を広げる」, 一橋ビジネスレビュー, 第58巻第2号, 172-174頁。
- 北山忍・高木浩人・松本寿弥 (1995) 「成功と失敗の帰属: 日本的自己の文化心理学」, 心理学評論, 第38巻第2号, 247-280頁。
- 木下康仁 (2003) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践: 質的研究への誘い』, 弘文堂。
- 厚生労働省 (2012) 「平成24年版厚生労働白書—社会保障を考える—」, <http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/12/dl/1-01.pdf>, 平成26年1月7日現在。
- Latham, G. P. (2007) *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*, Thousand Oaks, California: Sage (金井壽宏監訳, 佐藤卓巳訳 (2009) 『ワーク・モチベーション』, NTT出版)。
- Latham, G. P., and Frayne, C. A. (1989) Self-Management Training for Increasing Job Attendance: A Follow-Up and A Replication, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, No. 3, pp. 411-416.
- Locke, E. A., Frederick, E., Lee, C., and Bobko, P. (1984) Effect of Self-Efficacy, Goals, and Task Strategies on Task Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, No. 2, pp. 241-251.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. (1990) *A Theory of Goal-Setting and task performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Luthans, F. (2002a) Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths, *Academy of Management Executive*, Vol. 16, No. 1, pp. 57-72.
- Luthans, F. (2002b) The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 6, pp. 695-706.
- 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。
- 宮城まり子 (2012) 「企業におけるキャリア相談室の機能と役割—キャリア相談事例より」, 法政大学キャリアデザイン学部紀要, 第9巻, 273-291頁。
- Morris, D. B., and Usher E. L. (2011) Developing Teaching Self-Efficacy in Research Institutions: A Study of Award-Winning Professors, *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 36, No. 3, pp. 232-245.

- Mulholland, J. and Wallace, J. (2001) Teacher Induction and Elementary Science Teaching: Enhancing Self-Efficacy, *Teaching and Teacher Education*, Vol. 17, No. 2, pp. 243-261.
- 西村薫・野村亮太・丸野俊一 (2012) 「自己効力感に関する研究の展望と今後の課題: 展望的自己効力感の提唱」, 九州大学大学院人間環境学研究院紀要, 第 13 巻, 1-9 頁。
- 労働政策研究・研修機構 (2011) 「企業における人事機能の現状と課題に関する調査」, 調査シリーズ, No. 68。
- Ross, J. A. and Bruce, C. D. (2007) Professional Development Effects on Teacher Efficacy: Results of a Randomized Field Trial, *Journal of Education Research*, Vol. 101, No. 1, pp. 50-60.
- Rotter, J. (1966) Generalized Experiences for Internal versus External Control of Reinforcement, *Psychological Monographs*, Vol. 80, No. 1, pp. 1-28.
- 坂野雄二・前田基成 (2002) 『セルフ・エフィカシーの臨床心理学』, 北大路書房, 2-57 頁。
- 佐藤厚 (2013) 「人材開発に関する研究動向と課題」, キャリアデザイン学部紀要, 第 10 巻, 5-41 頁。
- Stajkovic, A. D., and Luthans, F. (1998) Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin*, Vol. 124, No. 2, pp. 240-261.
- 杉浦正和・枝川義邦 (2012) 「企業における先端技術研究者の一般セルフ・エフィカシー」, 早稲田国際経営研究, 第 43 巻, 81-96 頁。
- Strauss, A. and Corbin, J. (1998) *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, 2nd ed.*, New York: Sage Publications, Inc. (操華子・森岡崇訳 (2004) 『質的研究の基礎: グラウンデッド・セオリー開発の技法と手順』, 医学書院)。
- Tsang, S. K. M., Hui, E. K. P., and Law, B. C. M. (2012) Self-Efficacy as a Positive Youth Development Construct: A Conceptual Review, *The Scientific World Journal*, Vol. 2012, pp. 1-7.
- Usher, E. L. (2009) Sources of Middle School Students' Self-Efficacy in mathematics: A Qualitative Investigation, *American Educational Research Journal*, Vol. 46, No. 1, pp. 275-314.

- Usher, E. L., and Pajares, F. (2008) “Sources of Self-Efficacy in School: Critical Review of the Literature and Future Directions”, *Review of Educational Research*, Vol. 78, No. 4, pp. 751-796.
- Valiante, G. and Morris, D. B. (2013) The Sources and Maintenance of Professional Golfer’s Self-Efficacy Beliefs, *The Sport Psychologist*, Vol. 27, No. 2, pp. 130-142.
- Vancouver, J. B., Thompson, C. M., and Williams, A. A. (2001) The Changing Signs in the Relationships among Self-Efficacy, Personal Goals, and Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 4, pp. 605-620.
- Wood, R. and Bandura, A. (1989) Social Cognitive Theory of Organizational Management, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 3, pp. 361-384.
- 八木洋介・金井壽宏 (2012) 『戦略人事のビジョン: 制度で縛るな、ストーリーを語れ』, 光文社。
- 吉澤康代 (2011) 「115人キャリアインタビュー『畏』を探り出す5つの論点」, *Works*, 第17巻第2号, 14-30頁。

付録

インタビュー調査趣意書

神戸大学大学院経営学研究科
金井壽宏研究室
修士課程二年 白岩 航輔

拝啓

貴社ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。この度は、弊学研究調査に関しまして格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。貴社人事部人事室の A 氏のご紹介を頂きまして、今般インタビュー調査の機会を頂戴できますこと感謝申し上げる次第です。

組織行動論の観点から、従業員の職務に対する自信の形成過程に関する調査につきまして、当方方針ならびにスケジュールとして下記の通り実施させて頂きたく考えております。大変お忙しい中恐縮ですが、どうぞ、ご検討の程宜しくお願い申し上げます。

敬具

記

①インタビュー調査の趣旨

研究テーマ:「若手従業員の自己効力マネジメントに関する研究」

本研究の目的は、若手従業員の職務に対する自己効力感を企業がどのようにマネジメントしているのかを従業員の視点から探求することです。自己効力感とは、簡単に申しますと「ある特定の課題に対してそれをうまくこなせるという自信」です。例えば、「私は人事社員として上手くやっつけていける・一人前だ」という思いや実感、「〇〇プロジェクトを必ず成功に収められる」という意気込み等がそれに当たります。

自己効力感という考え方は海外では盛んに研究されていますが、日本では医療や教育、スポーツ分野において研究されているものの企業組織という文脈の下ではまだ研究蓄積の少ない概念です。そのため、本研究では、企業組織において具体的にどのような出来事を通じて従業員が仕事に対する自信を獲得していくのかをインタビュー調査し、それらのデータから分析を行います。

②調査日程について

2013年8月19日(月)～

※開始および終了の時間帯につきましては、貴社のご意向に沿って実施させていただきます。

③調査対象および各インタビュー時間について

下記の調査協力者様および時間幅で実施させて頂ければ幸いです。

:人事社員の方 60分

④インタビューについて

上記にもあります通り、インタビュー時間は60分程度を予定していますが、もし調査協力者様のご都合がよろしければ30分程延長させて頂く場合がございます。また、このインタビューはICレコーダーにてよって録音されますのでご了承ください。

調査協力者様のお名前等の個人情報が特定されるような情報はご本人様の承諾なしに一切公開致しません。録音された音声を私以外の者が聞くことはありません。また、調査協力者様のチェックなしに論文を仕上げることもございません。その点は指導教員含め配慮して参りますので、何卒ご安心ください。インタビューデータについては論文に載せる状態になった時点で該当箇所の確認を調査協力者の方々をお願いする予定です。その際はどうぞ宜しくお願い致します。何かご質問等ございましたら、以下の連絡先にご連絡頂ければと思います。

調査依頼者：白岩航輔

所属：神戸大学大学院経営学研究科金井壽宏研究室

〒657-8501 兵庫県神戸市灘区六甲台町 2-1

E-mail：ganon0329@gmail.com

電話：090-6204-6784

⑤質問項目

- ・ X社へ入社してからのご経歴をお教えてください。
 - 現在担当している職務について少し詳しくお聞かせください。

- ・ もし、あなたの中で人事業務で最も得意とする分野に対する自信に0から10の間で点数をつけてくださいとお尋ねすると、何点をおつけになられますか？
 - この数字を選択した理由を教えてください。

- ・ 人事業務に対する自信が高まった具体的な出来事をいくつかお教えてください。
 - どのように自分の人事業務が上手くいっていることを認識しますか？
 - なぜその出来事が自信を高めたとお考えですか？

- ・ 他の人があなたの仕事・仕事ぶりについて話していたことで、あなたが特に覚えているポジティブ・ネガティブなコメントをいくつか教えてください。
 - それらのコメントの中で、あなたの自信に影響力があつたものはどれですか？
 - なぜそれがあなたの自信を高めた・低めたのですか？

- ・ 一通りの経験を積まれた今でも、時にはチャレンジングな場面や壁に直面することがあると思います。あなたが人事業務で直面した壁のいくつかをお教えてください。
 - それらの壁にどのように対処しましたか？
 - それらの壁はあなたの人事業務に対する自信に何か影響を与えましたか？

- ・ 人事業務に関するあなたの自信が固まった時期を特定できますか？つまり、どの時点で人事社員として一人前であるという感覚を持ち始めましたか？

以上がインタビューでお聞きしたい内容です。各質問項目におきましては、適宜、追加の質問をさせていただきたいと思っております。

以上、よろしくお願い致します。

英文概要

The Process of Developing Self-Efficacy : Study with HR Employees²⁶

Kosuke Shiraiwa
Kobe University

Abstract

The purpose of this study was to explore how HR employees develop their self-efficacy through daily operation. In this study, the analysis was conducted with consideration for the task levels and revealed the concrete situations to enhance self-efficacy for each task level, routine task and non-routine task. Two themes emerged from the analysis of the data gained from interviewing HR employees. First, having professionalism influences self-efficacy. Second, appeal points to self-efficacy differ depending on the task level.

1. Introduction

Societies are facing drastic social, informational, and technological changes nowadays, which make it harder and harder to take control for a bright life in the future (Bandura, 2001). According to Japan's Ministry of Health, Labor, and Welfare (2012), currently Japanese society gives people a sense of stagnation, and people tend to believe "I don't have necessary capability. I know I won't make it." and to limit their potential career by themselves even if they have enough capability in fact. Not lacking actual capability but losing confidence or doubting themselves is often the cause of this self-limitation (Wood and Bandura, 1989).

Under such a circumstance, the study of self-efficacy is more necessary in the context of Business Administration in Japan. In fact, more than 800 articles of self-efficacy studies have been published in American Industrial Psychology for the past 25 years (Judge, Jackson, Shaw, Scott, and Rich, 2007), because self-efficacy is regarded as an important factor to improve employees' performance. However, there are few self-efficacy studies concentrating business scenes in Japan. Thus, this is an empirical study with one corporate organization. Since the company which cooperates with this

²⁶ This is a synopsis of the author's master thesis written in Japanese. The full paper has more detail information of this study.

study is the company X²⁷ where the author will begin to work in April of 2014, this study sought to be meaningful for X even a little by trying to connect theory and practice.

Moreover, this study chose HR employees because a HR employee is a human professional in a corporate organization and plays a role in encouraging other employees (Yagi and Kanai, 2012). It seems very important HR employees standing on such a position show their energetic working attitude to other employees in the first place.

Also, the reason to focus on only HR employees is that self-efficacy is a task-specific concept. In the case of focusing on employees like this study, the examined task should be specific and unified. Hence, this study focuses on HR employees only.

With the above awareness of the issues, this study focused on HR employees in a corporate organization and explored the process of developing their self-efficacy through daily operation.

2. Theoretical Background of Self-Efficacy

Self-efficacy is defined as “beliefs in one’s capabilities to organize and execute the courses of action required to produce given attainments (Bandura, 1997, p. 3)”. When Bandura (1977) theorized self-efficacy, he proposed self-efficacy affects strength and sustainability of effort. In order to make enough effort to succeed and to sustain it, the strong belief for achieving a high performance is indispensable (Latham, 2007). Various previous studies have substantiated self-efficacy influences human’s selection, goal-setting, effort, patience, thinking pattern, and stress tolerance, and therefore self-efficacy is positively and strongly related to work-related performance (Bandura, 1997; Judge et al., 2007; Luthans, 2002a; Stajkovic and Luthans, 1998).

Previous studies pointed out the following four sources, 1) enactive mastery experiences, 2) vicarious experiences, 3) social persuasion, and 4) physiological and affective states.

Enactive mastery experiences are the successful experiences achieved in the past, which serve as indicators of capability (Bandura, 1997). Basically, this is considered as the most influential source to build up strong self-efficacy²⁸ (Bandura, 1997; Brown, Jones, and Leigh, 2005; Usher and Pajares, 2008; Valiante and Morris, 2013).

Vicarious experiences are the experiences which alter self-efficacy through

²⁷ The company’s name is not displayed because the cooperators prefer to be anonymous.

²⁸ Morris and Usher (2011) showed social persuasion is also the most influential.

transmission of capabilities and attainments of others by observing²⁹ them (Bandura, 1997). Some previous studies use this vicarious experiences the same as modeling (for example, Bandura, 1977; Gist, 1987; Luthans, 2002b). Vicarious experiences work on self-efficacy by the following two ways. First, vicarious experiences enhance self-efficacy through self-persuasion like “If others can do it, I should be able to do it, too.” Second, it does by recognizing own superiority through comparison with others or one’s past.

Social persuasion is to receive the encouragement that one possesses certain capability (Bandura, 1997). The encouragement from others strengthens self-efficacy, and the one implementing a certain action can keep striving without considering one’s drawbacks or doubting one’s capabilities when facing difficulties and adversities (Bandura, 1995).

Physiological and affective states such as anxiety, fatigue, stress, and tension also influence self-efficacy (Bandura, 1997). Therefore, understanding one’s physical states correctly and reducing stress and negative feelings can be one of the sources of self-efficacy.

These are the main sources of self-efficacy hypothesized by Bandura (1977). His theory has been supported by many other studies and provided a firm foundation for self-efficacy studies, which is understandable since his theory has survived for about 40 years.

Nevertheless, both theoretical studies conducted by Bandura and qualitative studies to more deeply understand the sources of self-efficacy with Bandura’s framework (for example, Morris and Usher, 2011; Valiante and Morris, 2013) have missed the dynamic aspect of self-efficacy. Even though some tasks are in the same task as a unit, the task level is prone to change depending on how proficient one becomes. Then, it seems natural to wonder the situations to enhance self-efficacy also changes as the task level shifts. However, previous studies regard a specific task as static and do not explore the flow of situations enhancing self-efficacy. That is, little is known about the viewpoint of regarding a specific task as dynamic and exploring what situations enhance self-efficacy in each phase.

Therefore, this study reveals when and what situations are important to enhance self-efficacy with consideration for the dynamic aspect so as to understand the process of developing self-efficacy.

²⁹ Observing mentioned here includes seeing, hearing, reading, and so forth.

3. Method

This study adopted a semi-constructed interview as a research method. The interviews were conducted at headquarters of an automobile parts manufacturer X from August to September of 2013. The participants are 15 HR employees of X, and the interviews lasted about an hour. After participants had received formal consent documents for cooperating with this study and shared a simple interview guideline³⁰, the interviews were taped by a digital-recorder and transcribed verbatim as a data. Complementary questions which emerged after the interviews were confirmed through e-mail to participants. All participants were given access to interview transcripts and drafts of the study's results.

In this study, over mid-level HR employees were chosen as the participants³¹. The reason is that this study design requires employees with enough experiences to develop self-efficacy for the tasks of HRM. Table 1 shows the attributes of the participants.

Table 1. Attributes of Participants

Name	Gender	Year of Service	Department	Interview Time
A	Female	6 Years	Human Resources	1h 30m 25s
B	Male	5 Years	Human Resources	51m 48s
C	Male	5 Years	Human Resources	46m 31s
D	Female	5 Years	Human Resources	1h 05m 27s
E	Male	6 Years	Human Resources	49m 53s
F	Male	5 Years	Human Resources	49m 54s
G	Male	10 Years	Human Resources	1h 14m 28s
H	Male	4 Years	Human Resources	53m 56s
I	Male	6 Years	Human Resources	54m 14s
J	Male	6 Years	Human Resources	59m 05s
K	Male	11 Years	Human Resources	58m 36s
L	Male	5 Years	Human Resources	57m 07s
M	Male	7 Years	Human Resources	1h 00m 37s
N	Female	5 Years	Human Resources	42m 03s
O	Male	7 Years	Human Resources	51m 43s

³⁰ This interview guideline is attached in Appendix.

³¹ The definition of employees relies on the definition described in X's website. In X, employees working for 1 to 3 years are defined as a new employee, working 4 to 9 years are defined as a mid-level employee, and working for more than 10 years are not described exactly.

As described above, this study collected data through the interviews, and adopted Grounded Theory Approach (GTA) as an analysis method. This approach builds up a theory called Grounded Theory inductively from collected qualitative data, so it is suitable for the study field where few previous studies exist (Eisenhardt, 1989; Strauss and Corbin, 1998).

The process of developing self-efficacy which is the theme of this study has hardly been examined before, and besides few previous self-efficacy studies focused on HR employees as long as the author searched. For these reasons, this study aims to build up the theory revealing the research question by GTA.

4. Results

We divided the tasks of HRM into three types, personnel system (related to wage, labor management, personnel assignment, and performance evaluation), education, and recruitment, based on the interview data. The analysis was conducted along these three tasks. In addition, the task levels were classified into routine and non-routine level³² to understand the transmission of the development of self-efficacy in the analysis. The situations enhancing self-efficacy at the routine level tended to emerge between the first and second year of service, while the situations enhancing self-efficacy at the non-routine level tended to emerge after the third year of service. This tendency suggests the dynamic context of the process of developing self-efficacy.

In the first phase, routine level, we observed the following six categories. The first is to understand the task correctly based on the acquired knowledge because the tasks of personnel system require expertise to implement them (“Acquire Expertise”). The second is to properly deal with inquiries and claims from other function in the company (“Properly Respond to Inquiries”). The third is to manage existing systems uneventfully (“Manage Extant Systems with No Problem”). Above three categories are enactive mastery experiences in Bandura’s framework.

The fourth is to observe seniors and bosses who were the same age as one, seniors and juniors working on the same task, and seniors who are at one’s future position (“Find Role Models”). The fifth is to compare current oneself with one’s past to feel one’s growth through reflection (“Perceive Own Growth through Self-Comparison”). These two categories are vicarious experiences in Bandura’s framework.

The sixth is to perceive, as social persuasion, good evaluations about the work, compliments of one’s strength, and being said “not like a HR employee” (“Receive

³² The labels, “routine level” and “non-routine level”, depend on the word “routine or not” used by interviewees during the interviews.

Positive Feedbacks”).

In the second phase, non-routine level, we observed the following twelve categories. The first is to maximize participants’ learning by not only just giving knowledge unilaterally but interacting with participants in company educational courses (“Make Interactive Lectures with Participants”). The second is to perceive one’s high performance based on quantitative evaluation such as the required number of recruitment and the rank of popular company ranking (“Achieve High Performance on Recruitment”). The third is to perceive implementations of the task by making suggestions and opinions accepted by bosses (“Make Accepted Suggestions and Opinions”). The fourth is to manage to complete a difficult task rather than to obtain actual high performance evaluations (“Manage to Handle Difficult Tasks”). The fifth is to overcome the difficulty with big problem-solving when facing setbacks (“Get over Setbacks”). The sixth is to consider the locus of issues and to take the initiative for creating a new system so as to solve the issues (“Design New Systems³³”). These six categories described above are enactive mastery experiences in Bandura’s framework.

The seventh is to perceive seniors’ and bosses’ trust in one’s ability through requirements for one’s opinions (“Be Asked Own Opinions from Seniors or Bosses”). The eighth is merely not to be given a task but to be assigned a task with their expectation, which indicates bosses are appreciative of one’s ability (“Be Assigned a Task with Expectation”). The ninth and tenth are “Perceive Own Growth through Self-Comparison” and “Receive Positive Feedbacks”, which have been described in the previous paragraph. The eleventh is to perceive being considered as a high performer of a specific field by others (“Be Perceived as a Professional”). Five categories seen here are social persuasion in Bandura’s frame work.

The twelfth is to get close to one’s ideal professional performer classified as perception of professionalism which is a new source of self-efficacy (“Have Pride as a Professional”). We will discuss this final category later since Bandura did not theorize it.

This section has been describing concretely what situations enhance self-efficacy from the collected interview data. Categories led by the interview data are based on Bandura’s framework as a theoretical basis, but this study could not find one of the hypothesized sources of self-efficacy “physiological and affective states³⁴” and instead

³³ “Design new systems” means here the task of making new personnel systems, contents of educational courses, and recruitment plan, and revising existing systems since it’s very difficult to unify these words by one phrase.

³⁴ Physiological and affective states are especially related to the activities requiring physical strength and stamina (for example, sports and physical labor) and the field such as stress coping, and influential on them (Bandura, 1997). That is, the

induced a new source of self-efficacy “perception of professionalism”. Previous studies have not stated that the situation like “have pride as a professional” observed in the non-routine level influences self-efficacy. This is one of the findings of this study.

Also, this study found the appeal points to self-efficacy change as the task level shifts. In particular, we confirmed enactive mastery experiences have the biggest impact in the routine level as previous studies show but the impact of social persuasion gets as big as enactive mastery experiences in the non-routine level. That is, the appeal points to self-efficacy shifted as well. Because previous studies have not paid attention to such a dynamic aspect of self-efficacy, this point is the other finding of this study.

We discuss these two findings in the next section. Before the discussion, Table 2 shows the organized result of the analysis.

Table 2. Situations and Process of Developing Self-Efficacy for the Tasks of HRM³⁵

		Tasks of HRM	Personnel System	Education	Recruitment	
		Categories				
Task Levels	Routine	Aquire Expertise	○			
		Properly Respond to Inquiries	○		○	
		Manage Extant Systems with No Problem	○			
		Find Role Models	○	○		
		Percieve Own Growth through Self-Comparison	○	○		
		Receive Positive Feedbacks	○	○	○	
	Non-Routine	Make Interactive Lectures with Participants			○	
		Achieve High Performance on Recruitment				○
		Make Accepted Suggestions and Opinions	○	○		○
		Be Asked Own Opinions from Seniors or Bosses	○	○		
		Be Assigned a Task with Expectation	○	○		
		Manage to Handle Difficult Tasks	○			○
		Get Over Setbacks	○			
		Percieve Own Growth through Self-Comparison	○	○		
		Receive Positive Feedbacks	○	○		○
		Design New Systems	○	○		○
Be Percieved as a Professional	○					
Have Pride as a Professional	○					

5. Discussion

The results of the analysis showed that perception of professionalism is a source of self-efficacy and the appeal points to self-efficacy vary based on the task level. In this section, we discuss in turn three points about these two findings showed in the results.

Firstly, two reasons are conceivable why previous studies did not remark

relationship between self-efficacy and physiological and affective states becomes weaker than other three sources in those fields (Mullholland and Wallace, 2001).

³⁵ ○ represents the category was confirmed in the task.

professionalism. First, qualitative studies seeking for other sources of self-efficacy in addition to hypothesized ones by Bandura were not conducted sufficiently. Second, the tasks which the few qualitative studies dealt with were not related to vocation and did not require expertise. According to Matsuo (2006), professionalism is comprehended from three aspects: technical aspect, managerial aspect, and mental aspect. From his viewpoint, the tasks focused by the previous studies do not have these aspects.

Secondly, we discuss why professionalism as a source of self-efficacy emerged in this study. The reason professionalism appeared in this study is that the tasks of personnel system have three aspects supporting professionalism. Moreover, the reason professionalism influences self-efficacy is related to individual's ideal state for the work. When employees are young (mentioning not actual age but experiences), they are apt to understand circumstances analytically as an expert of a specific field. Therefore, the ideal state is often to understand the field most deeply. When employees can feel they achieve the ideal state as a professional, they perceive professionalism and strengthen self-efficacy.

Finally, we discuss why the shift of the task level changes the appeal points to self-efficacy. Stajkovic and Luthans (1998) who implemented meta-analysis between self-efficacy and work-related performance concluded that the relationship between self-efficacy and work-related performance was moderated by task complexity. From viewpoint of this task complexity, task complexity increases as the task level shifts. Therefore, social persuasion which requires evaluation by others becomes more significant to enhance self-efficacy in non-routine tasks because the definition of success becomes unclear as task complexity gets higher³⁶. If that is true, the higher task complexity is and the more difficult it is to quantify performance evaluation, the more important social persuasion becomes.

6. Conclusion

This study revealed the process of developing HR employees' self-efficacy through the interviews. From the results of the analysis, we lead the following three contributions and limitations of this study as a conclusion.

First of all, this study not only clarified actual situations to enhance self-efficacy but also captured a set of processes of developing self-efficacy by assorting the task levels, which leads deeper comprehension about self-efficacy for practice. Since Self-efficacy was the concept born in psychology and self-efficacy studies tend to address the

³⁶ It is possible to have such a result in this study because this study focused on HR employees whose performance evaluation is originally difficult to quantify.

measure and scale issues, previous studies have not really attended to fresh voice indicating how people develop their self-efficacy in a specific context. Thus, the showed results in this study are valuable even though we know the demerit that this study is not as rigorous as other quantitative studies.

Second of all, this study found out “perception of professionalism” as a new source of self-efficacy in exploring the process of developing self-efficacy. Clearly, we need more researches to allege this point because this study focused on HR employees of only X. However, it deserves to be a contribution that we gained the viewpoint suggesting extension of an existing theory. New key word, professionalism, is one of the themes addressed by expertise studies, and the expertise study has a long history as well as self-efficacy study. Nevertheless, self-efficacy study and expertise study have not interacted one another. Hopefully, the study bridging a gap between these two fields will appear.

Last of all, this study focused on HR employees as a self-efficacy study where bunch of studies have been done but a few have focused on HR employees. The value of this point is that self-efficacy which should be especially an important theme was not paid enough attention by people engaging in HRM in an organization. From the viewpoint of connecting theory and practice, casting HR employees in a light is a contribution.

In conclusion, this study captured the dynamic aspect of self-efficacy which an existing theory did not, suggested the study field connecting self-efficacy and expertise, and shed light on HR employees as a self-efficacy study. These three points are the contributions of this study.

Acknowledgement

I would like to describe my gratitude for help and support I have got from many people for this study. My heartfelt appreciation goes to participants of X. Especially, participant A offered a lot of help from introducing cooperators to keeping the place for an interview. Her cooperation was indispensable to complete my study. I am very thankful for her cooperation. If this study can be meaningful even a little for X, I cannot be happier then.

I am also indebted to Prof. Kanai who gave me various advice for my study and words of encouragement as a supervisor. I am very honored and proud that I could take his coaching and support for 2 years. Although this was my first academic study, I could work toward my study vigorously because he always treated me with gentle mind.

I appreciate the members of Prof. Kanai's seminar to have many discussions in and out of the seminar. Particularly, Satoshi Tanaka, who is the only same-age peer, struggled and worked hard together. The existence of such members is certainly one of the factors that I could go the distance without compromise. I feel grateful I could work on my study with them.

I would like to express my gratitude to Makoto Fujii whose comments made enormous contribution to the analysis part of this study. Besides, he pointed out some insightful points throughout the whole paper, which were very helpful to finish up my study.

Finally, any kind of possible error in this paper attributes to the author.

References

- Bandura, A. (1995) *Self-Efficacy in Changing Societies*, New York, NY: Cambridge University Press.
- Bandura, A. (1997) *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, New York: W.H. Freeman and Company.
- Bandura, A. (2012) One the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited, *Journal of Management*, Vol. 38, No. 1, pp. 9-44.
- Gist, M. E. (1987) Self-Efficacy: Implication for Organizational Behavior and Human Resource Management, *Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 3, pp. 472-485.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532- 550.
- Brown, S. P., Jones, E., and Leigh, T. W. (2005) The Attenuating Effect of Role Overload on Relationships Linking Self-Efficacy and Goal Level to Work Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 5, pp. 972-979.

- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., and Rich, B.L. (2007) Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 1, pp. 107-127.
- Ministry of Health, Labor, and Welfare (2012) Heisei 24 Nennban Kouseirohdohsho Hakusho: Shakaihokenn Wo Kangaeru (Ministry of Health, Labor, and Welfare White Paper of 2012: Think of Social Insurances) (in Japanese), <http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/kousei/12/dl/1-01.pdf>, Accessed January 7th, 2013.
- Latham, G. P. (2007) *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*, Thousand Oaks, California: Sage.
- Luthans, F. (2002a) Positive Organizational Behavior: Developing and Managing Psychological Strengths, *Academy of Management Executive*, Vol. 16, No. 1, pp. 57-72.
- Luthans, F. (2002b) The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 6, pp. 695-706.
- Matsuo, M. (2006) *Keiken Karano Gakushu: Profeshonaruru heno Seichoh Prosesu*, (Learning from Experiences: Growth Process to Professional) (in Japanese), Doubunkannshuppan.
- Morris, D. B., and Usher E. L. (2011) Developing Teaching Self-Efficacy in Research Institutions: A Study of Award-Winning Professors, *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 36, No. 3, pp. 232-245.
- Mulholland, J. and Wallace, J. (2001) Teacher Induction and Elementary Science Teaching: Enhancing Self-Efficacy, *Teaching and Teacher Education*, Vol. 17, No. 2, pp. 243-261.
- Stajkovic, A. D., and Luthans, F. (1998) Self-Efficacy and Work-Related Performance: A Meta-Analysis, *Psychological Bulletin*, Vol. 124, No. 2, pp. 240-261.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1998) *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory, 2nd ed.*, New York: Sage Publications, Inc.
- Tsang, S. K. M., Hui, E. K. P., and Law, B. C. M. (2012) Self-Efficacy as a Positive Youth Development Construct: A Conceptual Review, *The Scientific World Journal*, Vol. 2012, pp. 1-7.
- Usher, E. L., and Pajares, F. (2008) "Sources of Self-Efficacy in School: Critical Review of the Literature and Future Directions", *Review of Educational Research*, Vol. 78, No. 4, pp. 751-796.
- Valiante, G. and Morris, D. B. (2013) The Sources and Maintenance of Professional

- Golfer's Self-Efficacy Beliefs, *The Sport Psychologist*, Vol. 27, No. 2, pp. 130-142.
- Vancouver, J. B., Thompson, C. M., and Williams, A. A. (2001) The Changing Signs in the Relationships among Self-Efficacy, Personal Goals, and Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 4, pp. 605-620.
- Wood, R. and Bandura, A. (1989) Social Cognitive Theory of Organizational Management, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 3, pp. 361-384.
- Yagi, Y. and Kanai, T. (2012) *Senryaku Jinnjino Vision: Seido de Shibaruna, Story wo Katate*, (Vision of Strategic Human Resources: Don't Bont by Systems, Tell Stories) (in Japanese), Kohbunsha.

Appendix

Interview Guideline

1. Tell me your brief career since you entered X.
— Can you explain more details about your current job?
2. If I ask you to rate your confidence in the task of HRM you do best on a scale of 0-10, what number would you select?
— Can you explain the reason that you selected this number?
3. Tell me some of the experiences as a HR employee have made you confident on the task.
— How do you know that a given work has gone well?
— Why did that influence your confidence?
4. Tell me some of the things positive or negative other people have said about your work that you particularly recall.
— Of the things that people have said, which ones influenced your confidence?
— Why did they boost or decrease your confidence?
5. Even well-experienced HR employees like you occasionally run into challenges and setbacks. Tell me some of the setbacks you have faced in the tasks of HRM.
— How did you deal with those kinds of setbacks?
— Did they influence your confidence?
6. Can you identify the time when your confidence in the task of HRM solidified? That it, what point did you begin to have good sense that you were a capable HR employee?