

令和元年6月20日現在

機関番号：34503

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2018

課題番号：15K03708

研究課題名(和文) キャリア初期および中期のデベロップメンタル・ネットワークの構築に関する実証研究

研究課題名(英文) Empirical researches about building of developmental networks in the early and middle career stages.

研究代表者

坂本 理郎 (Sakamoto, Masao)

大手前大学・現代社会学部・准教授

研究者番号：40449864

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,800,000円

研究成果の概要(和文)：キャリア初期の造船マンおよびキャリア中期の看護師を対象に調査を行った結果、DN (Developmental Network :デベロップメンタル・ネットワーク) の形成に対して、職務特性が一定の影響力を有していることを確認した。加えて、DNで提供された機能特性の量が個人の成長実感に影響を与え、それがさらにキャリア形成に対するモチベーションを高め、結果的に勤続や昇進に対する希望を高める可能性も示した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

これまで心理学的な視点に偏りがちであったDNの研究に対して、マネジメント的な研究として展開する視点を提供した点に、学術的意義がある。また、DNの機能特性を分析の視野に入れたことによって、形成されたDNが結果的に個人の成長などのキャリア結果にどのように影響したのかという人的資源管理の観点からの検証も可能にした。さらに、職務設計を通じたDNのマネジメントを行う意義を示した点に、実践的な意義がある。

研究成果の概要(英文)： As the result of researches on employee of shipbuilding companies in the early career stage and nurses in the mid-career stage, it was found that job characteristics they engaged had measurable effects on building the "Developmental Network" ("DN"). Also it was found that the amount of developmental functions delivered in DN had certain effects on their subjective growth, and the motivation for their career development. Furthermore the possibility was suggested that these effects reinforced their expectations of the long service and promotion .

研究分野：人的資源管理

キーワード：デベロップメンタル・ネットワーク メンタリング OJT 職務特性 キャリア初期 キャリア中期 造船業 看護師

1. 研究開始当初の背景

- (1) キャリア形成を人間関係という視点から研究した Hall は、「関係性アプローチ(relational approach)」を提示し、一緒に働く人々との人間関係は、組織の中にある最も日常的に接しやすい「天然資源 (natural resources)」のひとつであり、人間関係の質が互いのキャリア発達を促進すると主張し、そのマネジメントの必要性を説いた (Hall,2002)。この関係性アプローチの視点から、とくに初期のキャリア形成を促進するために重要な人間関係が、メンタリング関係 (mentoring relationship) である。しかし、組織の中の誰もが良きメンターに恵まれるわけではなく、メンター以外の様々な人物がキャリア形成を支援することもある。Kram (1985) も、個人はインフォーマルなものも含む多様な人間関係のネットワークの支援を受けてキャリアを発達させていると指摘した。さらに、Higgins & Kram(2001)は「デベロップメンタル・ネットワーク (developmental network、以下 DN と略)」という概念を提唱した。この DN とは、プロテジェのキャリア促進に関心を持ち、プロテジェが発達の支援を提供してくれる人であると名前を挙げた人々によって形成された、エゴセントリックなネットワークと定義される。ここでは、従来のメンタリング研究で主流であった垂直的な二者関係だけでなく、発達を支援する複数の人間関係を全体的に見る視点が提供された。
- (2) その後 Higgins(2007)が、効果的な DN は状況によって異なるとする「コンティンジェンシー・パースペクティブ (contingency perspective)」を示した。これによれば、効果的な DN は状況要因によって異なる考える。ただし、DN の先行研究では、状況要因としての組織的要因に対する探求が不十分であり、マネジメント的視点が欠けていた。
- (3) 坂本・西尾 (2013) は、このコンティンジェンシー・パースペクティブに依拠し、キャリア初期にある企業の若手従業員に焦点を絞り、その成長に効果を持つ他者との関係性 (DN) の構造に影響する状況要因を探索することを目的に、2009 年度から 2010 年度にかけて、消費財メーカー S 社の若手従業員 24 名およびその上司 11 名に対する調査を実施した。その結果、事前の予想とは異なり、DN の構造がプロテジェ (若手従業員) の発達に伴って変化するという事実を確認することができなかった。その代わりに、DN の構造に対しては、プロテジェが従事する職務特性が主たる要因として作用するという仮説が導きだされた。具体的には、新規顧客の開拓や新製品の開発といった非定型性が高い職務特性は、つながりの強さは緩やかながらも (社外も含めた) 対象者が多様な DN を形成することを促進し、対照的に生産管理やルート営業といった定型性が高い職務特性は、少数の限られた上司や先輩との緊密な DN の形成を促進すると考えられた。
- (4) このような結果を受けて本研究の補助事業者らは、キャリア初期の若手従業員の DN の特性 (構造および機能) に対して、プロテジェの発達および職務特性といった状況要因がどのように影響しているのかを探ることを目的に、造船 (船舶修繕) 業 A 社における調査を行った。その結果、プロテジェである若手造船マンの発達が DN の構造特性に対して与えた影響は限定的であったのに対して、職務特性 (プロセス可変性、タスク多様性、チームワーク) は、DN の大きさ (人数・多様性) と強さの全ての特性に影響している可能性が認められた。また、DN の機能特性に対しては、2 つの状況要因ともに、提供された機能の多様性や種類に対して一定の影響力を有していると考えられた。さらに、プロテジェの発達による DN の構造および機能に対する影響が職種によって異なっていた事実や、職務特性の影響がプロテジェの発達によって現れていた事実から、2 つの要因が相互作用を有していることも推察された。

2．研究の目的

本研究の目的は、企業の貴重な人的資源である若手従業員の成長に対して大きな影響力を持つ職場の人間関係が、実践的にも学術的にもマネジメントの対象として十分に注意を払われてこなかったという点に問題関心を持ちつつ、人材育成に機能する多様でインフォーマルな関係性（DN）が形成される組織的な要因やそのメカニズムを解明する点にある。ただし本研究では、組織全体の大掛かりな制度等ではなく、職場レベルの要因によるマネジメントを前提として置いた。さらに、研究対象をキャリア初期から中期にまで広げ、キャリアの初期段階だけでは確認することができなかったキャリア発達の影響を探求すると同時に、上述のキャリア初期を対象として生成される概念モデルの適用範囲を明確にすることを目指した。

なお当初の計画では、キャリア中期にある人々が、キャリア初期の若手従業員を育成する側としてどのような態度や行動を有しているのかを探ることで、キャリア初期のDN構築プロセスを明らかにすることも目的として掲げたが、当初計画には無かった調査を行うこととなったため実施しなかった。

3．研究の方法

当初の計画は、以下のとおりであった。まず平成 27 年度の前半には、先行研究のレビューと応募者のこれまでの研究結果を基に、本研究の学術的意義を確認し、概念定義や調査方法の検討を行う。同年度後半には、造船業 B 社において若手従業員を対象とした調査を実施する。平成 28 年度には、さらに造船業 A 社および B 社において、キャリア中期にある従業員に対する調査を実施する。平成 29 年度は、それまでの研究成果をとりまとめて、概念モデルの確立に努めるとともに、学会報告および論文などによる成果報告を行う。

しかし結果的には、以下のとおりに研究を進めることとなった。まず平成 27 年度には、造船業 B 社においてキャリア初期にある若手従業員（15 人）を対象とした質的な調査を実施した。次に平成 28 年度には、当初計画を変更し、造船業 A 社および B 社の若手従業員（183 人）を対象とした量的調査を実施した。これは、本研究以前に実施した造船業 A 社での調査および本研究事業で実施した造船業 B 社での調査から得られた仮説を検証することを意図したものであり、両社のご厚意によって実現することとなった。さらに平成 29 年度から 30 年度にかけては、県立 C 病院のご厚意によって機会に恵まれ、キャリア中期の中堅看護師（17 人）を対象とした質的調査を行った。以上の調査結果は整理され、学会発表や学術論文として公表された。

4．研究成果

- (1) 調査の結果、DN の構造特性に対しては、支援を受ける側（プロテジェ）個人が従事する職務特性が一定の影響を有していることが分かった。また、タスク多様性や相互依存性といった職場レベルでのマネジメント可能性が高い職務特性が DN の構造特性に影響を及ぼし、さらに DN の構造特性がその機能特性に影響を及ぼすという因果関係の連鎖も確認することができた。加えて、組織的要因である職務特性が結果的に DN の機能特性に対して与える影響は、個人の発達や性格といった心理学的なプロテジェ要因と比べて大きいことも分かった。したがって、組織的要因であり職場レベルでのマネジメント可能性の高い職務特性が、DN の形成に一定の影響を有していることを確認できた。

これによって、これまでは心理学的な視点に偏りがちであった DN 研究に対して、マネジメント的な研究として展開する 1 つの道筋を提供できたと考えられる。もちろん、DN の形成に対する職務特性の影響力は、プロテジェ要因も含む全ての要因の中で、抜きん出た大きさを持つものではないだろう。しかしながら、そもそもマネジメントという言葉の語源に馬の調教という意味があったように、ありのままの自然であろうとするものを組織の目的に合致するように何とか仕向けることが人的資源管理の本質にあると考えるならば、タスク多様性や相互依存性といった職務特性が DN を職場レベルでマネジメントするための 1 つの有力な手掛かりになると考えても間違いではないだろう。

(2) 以上の結果は、日本企業の生産システムという組織全体のマクロ的視点と職務特性や職場の人間関係という組織のミクロ的視点、さらには従業員の成長という個人レベルの視点を統合した理論構築の基盤を提供したと考えることができる。なぜなら、職務の相互依存性はチームワークを構成する概念の 1 つと言え、チームワークは日本企業の作業組織の 1 つの特徴である。またタスク多様性も、森田 (2008) が日本の製造企業の作業組織におけるチームワークの特徴の 1 つとして挙げた「多能工化」に近似した概念である。ゆえに、日本の製造企業の作業集団 (職場) において生産性向上を目的に導入されてきたチームワークが、品質、コスト、納期といった生産的な成果のみならず、職場のインフォーマルな OJT を通じた人材育成にも潜在的に機能していたというメカニズムが示唆される。これまでは見過ごされてきたかもしれないが、日本企業の生産システムにおいて整合的であったチームワークが、意図せざる結果として、若手従業員の育成にも有効であった可能性がある。言いかえれば、人材育成に対してチームワークが持つ潜在的な機能を発見したということにもなるだろう。

(3) DN で提供された機能特性の量が、個人の主観的な成長実感に影響を与え、それがさらにキャリア形成に対するモチベーションを高め、結果的に勤続や昇進に対する希望を高める可能性も、調査結果から示唆された。これらの発見事実は、職務設計を通じた DN のマネジメントを行う意義を支持するものである。

先行研究では、DN が持つ特性のうち構造特性のみに照射されていた議論が、本書ではその機能特性にも視野を広げて検討されたという点に意義がある。若手従業員の成長やキャリア形成に影響に対して直接的に影響を及ぼすのは DN で提供される機能であり、構造特性は機能の量や多様性に影響を及ぼす先行要因である。そして、この DN の構造特性はタスク多様性や相互依存性といった職務特性から影響を受けるのである。このように DN の機能特性を分析の視野に入れたことによって、形成された DN が結果的に個人の成長などのキャリア結果にどのように影響したのかという、人的資源管理の観点からの検証も可能となった。つまり、DN 研究を人的資源管理論として探求するための 1 つのフレームワークを提供することができたと言える。

引用文献

- ・ 坂本理郎・西尾久美子 (2013) 「キャリア初期の人間関係に関する研究 - デベロップメンタル・ネットワークの視点から - 」 『ビジネス実務論集』 第 31 号, 1-10.
- ・ 森田雅也 (2008) 『チーム作業方式の展開』 千倉書房.
- ・ Hall, D.T. *Careers in and out of organization*. CA: Sage, 2002.
- ・ Higgins, M. C., "A contingency perspective on developmental networks", In Dutton, J. & Ragins, B. R. (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 2007, pp. 207-224.

- ・ Higgins, M.C. & Kram, K.E., “Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective”, *Academy of Management Review*. 26(2), 2001, pp.264-288.
- ・ Kram, K. E., *Mentoring at work*, Lanham, MD, University Press of America, Inc.,1985 (渡辺直登・伊藤知子訳 『メンタリング 会社の中の発達支援関係』白桃書房, 2003) .

5 . 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計2件)

1. 坂本理郎 「キャリア初期のデベロップメンタル・ネットワークの特性に対する職務特性の影響」日本労務学会誌第19巻第1号6-25頁 2018年.【査読有/単著】
2. 坂本理郎 「職務特性がキャリア初期のデベロップメンタル・ネットワークの構造に与える影響について—中規模造船企業2社における比較研究」大手前大学論集第17号111-128頁 2017年.【単著】
(以上のほかに1件の論文を単著で人材育成学会誌に投稿し、現在審査中である。)

〔学会発表〕(計1件)

1. 坂本理郎 「デベロップメンタル・ネットワークのマネジメント可能性 ~造船業2社での調査を通じた探求~」日本労務学会関西部会例会(関西大学) 2018年3月17日。

6 . 研究組織

(1)研究分担者

研究分担者氏名：西尾久美子

ローマ字氏名：NISHIO, kumiko

所属研究機関名：京都女子大学

部局名：現代社会学部

職名：教授

研究者番号(8桁)：90437450

(2)研究協力者

なし