

令和 6 年 4 月 24 日現在

機関番号：34503

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2020～2023

課題番号：20K01956

研究課題名（和文）キャリア初期におけるデベロップメンタル・ネットワークの形成プロセスの解明

研究課題名（英文）Search for the process of formation of developmental networks in the early career stages

研究代表者

坂本 理郎（Sakamoto, Masao）

大手前大学・経営学部・教授

研究者番号：40449864

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,300,000円

研究成果の概要（和文）：人材関連企業X社に勤務する若手従業員を対象としたインタビュー調査を行い、得られた質的データをSCAT法を用いて分析した。その結果、直属上司による以下の2つの行動が、DNの部署外への拡大にネガティブな影響を及ぼしていることが明らかになった。緊密かつ緊張的な2者関係を促す関わり行動（直属上司から承認されたいという新入社員の欲求を媒介して） 直属上司による委任と早期の自立を促す関わり行動（直属上司からの期待に応じて自立しようという新入社員の欲求を媒介して） 直属上司の関わり行動がDNの領域拡張に作用した事例が見出された点は、新たな知見である。

研究成果の学術的意義や社会的意義

従来のDN研究では、DNの拡張すなわち領域多様性を高める要因としての上司の関わり行動に対する注目はなかった。本研究では対象が新入社員に限られており、その範囲が組織内ではあるものの、直属上司の関わり行動がDNの領域多様性に作用している事例が見出された。この発見事実から得られた実践的示唆は、直属上司が意図的に自身の関わり行動を調整するとともに、部下がそれをどのように認識したかを確認することが、DNのマネジメントにとって重要だといえる点にある。

また、質的データの分析方法として未だ一般的とはいえないSCAT法を用いた結果、その有効性を確認できたこともキャリア研究における一つの意義だったと言える。

研究成果の概要（英文）：We conducted an interview survey of young employees working at Company X, a human resources business company, and analyzed the qualitative data obtained using the SCAT method. As a result, it became clear that the following two actions by the direct supervisor had a negative impact on the expansion of DN outside the department. (1) Engagement behaviors that promote a close and tense two-way relationship (mediated by the new employee's desire to be approved by the immediate supervisor) (2) Involvement behavior that promotes delegation and early independence by the immediate supervisor (mediated by the new employee's desire to become independent in response to the expectations of the immediate supervisor)

The new finding fact is that the involvement behavior of the immediate supervisor had an effect on the expansion of the domain of DN.

研究分野：経営学

キーワード：デベロップメンタル・ネットワーク 直属上司のかかわり行動 新入社員 SCAT法

1. 研究開始当初の背景

デベロップメンタル・ネットワーク (Developmental Network、以下 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」のことである (Higgins & Kram, 2001, p.268)。

この DN の構造特性を把握する要因としては、大きさ (人数および領域多様性) 強さという指標がある (Higgins & Kram, 2001)。このうち本研究では、領域多様性に論点を絞って議論を進めた。ここでいう DN の領域多様性とは、人数とともにネットワークの大きさを示す指標の一つであり、Higgins & Kram (2001) では、「対象となる人との関係性が生まれた社会システムの数、たとえば、会社、学校、コミュニティ、専門的協会など」(p.269)とされている。すなわち、すべての関係性が同一の社会システムから生じている場合には多様性が低く、逆に関係性が多くの異なる社会システムから生じている場合には多様性が高いといえる。そして、多様性が増すほど、提供される情報や学習資源の同質性が軽減され、多様な情報や資源の獲得が可能になると考えられている。

これまでの DN 研究においては、DN の領域多様性を高める要因に関連する研究が、いくつか存在する。このうち、Chandler & Kram(2005)は、個人が発達ステージを進むにしたがって DN を構成する人物の多様性が増すという仮説を提示している。これにしたがえば、キャリア発達の初期段階にいる人々の DN 領域多様性は小さいと考えられる。たとえば学校を卒業して企業に入社したばかりの新入社員が、典型的であろう。新入社員は社会人としての DN がほとんど白紙の状態であるがゆえに、DN を拡張させる要因がどのように影響するのかについて最もよく把握できると期待される。入社後数年以上経過した人々を対象とした場合とは異なり、既存の人間関係の態様が DN の拡張に影響を及ぼすことを考慮する必要がないので、実証的調査の対象者として適している。

新入社員にとって、入社後に最も早い段階で関係性を構築するのは直属上司であろう。直属上司は、業務の指示やフィードバック、業務に必要な様々な知識や技能の伝授、リアリティショックに関する相談など、最も頻繁かつ多様な理由で新入社員と関わる。したがって、直属上司がどのように関わるのかによって、新入社員が職場で形成する DN の特性にも一定の影響力を有すると推測される。DN 研究は直属上司などとの垂直的な関係性に限定しない点が特徴的ではあるが、現実の職場では、とくに新入社員にとっては、直属上司との関係性が DN の形成に大きく影響している可能性を考えることは不自然ではない。

しかしながら、DN の領域多様性を増す要因についての研究はあるものの、上司の関わり行動の影響についての研究はみあたらない。また、Higgins & Kram(2001)では、上司の部下に対する態度が関係性の強さに影響するとしているが、領域多様性に関する言及はない。

他方で坂本・西尾 (2013) では、上司の部下に対する関わり方が、若手従業員の成長に有効な DN の構築に影響する可能性が、質的調査を通じて示唆されている。具体的には、上司が意図的に外部の人間と接触できる機会を部下に提供したり、積極的に部下に仕事を委任したりという行動に努めると、部下は社外の学習機会を得ることが可能となり、社外でも DN を構築するという事例が認められた。ただしこの場合、研究開発部門など職務の新規性が強いことや部下個人の自立意識が高いことが条件であることも示唆された。つまり、職務特性を前提条件としながら、上司の関わり行動の作用が、部下個人の特性を介して、DN の領域拡張を生む可能性が示されている。この研究も新入社員を対象としたわけではないものの、上司の関わり行動が DN の拡張に影響する可能性を示唆している。同時に、その影響力は部下個人の心理特性と相互作用があること、職務特性が前提条件となることも示唆している。

それでは、どのような職務特性が前提条件となるのだろうか。この点については、坂本 (2020, 2022) で行われた調査結果が参考になる。これらの調査結果によると、それぞれの調査で対象となった若手の造船職および看護師の DN の領域は、多くの事例で所属部署内にとどまるものであった。つまり、DN の領域多様性は高くはなかった。これらの調査の対象者は入社満 2 年から 10 年が経過した者であり、自部署外の人間との調整や連携によって職務を遂行する必要性が新入社員よりも高い。それゆえに、DN が所属部署外に広がる可能性は大きかったと考えられる。しかし、そのような結果とはならなかった。可能性のある 1 つの説明としては、各部署または各組織の職務で求められる知識やスキルの特異性が高いため、DN が他の部署や組織の外にまで広がることを抑制したからである。必要とされる知識やスキルの特異性が高い職務特性が、DN を部署や組織の外に広げることを抑制したともいえる。たとえば、部署や組織の職務で求められる知識やスキルの特異性が低い職務、すなわち他の多くの部署や組織でも職務特性が類似している場合はどうだろう。おそらく、部署や組織を超えた相談やアドバイスをしやすくなり、DN が広がりやすい状況になると期待できる。

加えて、同様の知識・スキルを必要とする職務に従事する人々が近隣地域に豊富に存在するかどうかという点も 1 つの要因である可能性がある。

以上のように、先行研究からは、所属する部署や組織の外にまで DN が広がることを促進する要因として、従事している職務の知識・スキルの特殊性を挙げることができるだろう。また、同様の知識・スキルを必要とする職務に従事する人々が近隣地域に豊富に存在するかどうか、関連する要因であるということもできるだろう。言い換えれば、従事する職務が求める知識・スキルの特殊性が低く、かつまた同様の知識・スキルを求める職務を有する部署外や組織外の人々が近隣に豊富に存在する状況であれば、DN の領域が広がっていく可能性が高いと推察することが可能である。

2. 研究の目的

以上をふまえて本研究では、知識・スキルの特殊性が比較的 low、同様の知識・スキルを有する人々が近隣に豊富に存在するような職務に従事する人々を対象とした調査を行うこととした。このように DN が広がりやすい前提条件の下で、上司の関わり行動が、DN の拡張をどのように促進するのかを探ることとする。

調査の目的は、企業に勤務する新入社員（新規学卒者）の DN の拡張を促進（または抑制）する要因として、直属上司の関わり行動の影響を、新入社員の心理的特性も考慮しながら、探ることにある。先行研究の検討結果をふまえて、職務に必要な知識・スキルの特殊性が比較的 low、かつまた同様の知識・スキルを要する職務を有する部署外や組織外の人々が近隣に豊富に存在すると考えられる人々を対象を絞って調査を行う。具体的なリサーチ・クエスチョンは次のとおりである。

DN の領域が拡張しやすい条件、すなわち職務に求められる知識・スキルの特殊性が低く、かつまた同様の知識・スキルを要する職務を有する部署外や組織外の人々が近隣に豊富に存在すると考えられる状況下において、直属上司の関わり行動は、DN が部署外や組織外に拡張する（しない）ことに対して、どのように影響しているのか。

なお先述のとおり、直属上司の関わり行動は、部下である新入社員の心理的特性との相互作用によって、両者の関係性のあり方に反映されると思われる。この心理的特性については、本研究は仮説探索的な研究であるため、いわゆるビッグ・ファイブ論に限定せずに分析を行いたい。

3. 研究の方法

3.1. 調査対象者

調査対象者は、人材ビジネスを広く展開する X 社の従業員 3 人である。いずれも入社してから調査時まで 5 年以内であり、入社年次の記憶が新しいと期待できる。

さて一般に、人材ビジネスはビジネスモデルがシンプルであり、参入障壁が低い。そのため、全国の市場では多くの同業他社が競合しており、業界内で転職する人も多い。また、従事する職務に必要な知識やスキルの汎用性が高い（知識・スキルの特殊性が低い）ため、企業外にも DN が広がる可能性が高いと期待できる。

X 社については、全国で多様な人材ビジネスを展開する大手企業であり、同じ職務を担当する従業員が社内にも多数存在する。したがって、部署外にも DN が広がる条件があると期待できる。今回の調査に協力していただいた 3 人は、大学生が就職活動時に用いる「ナビ」といわれる情報サイト事業を担う部署に所属している。3 人とも x x 県の拠点となる同じ事務所に勤務し、県内の大学・短大の学生を対象にした広報活動を職務として担当している。具体的には、自分が担当する大学・短大のキャリア・センターなどを訪問し、自社サイトの PR を行ったり、学内で開催される就職活動ガイダンスや授業に参加して自社サイトを学生に紹介する活動などを行ったりしている。

調査対象者に関する情報を整理したものが表 1 である。この 3 人は入社年次が近接しており、いわゆる職場の先輩・後輩にあたる関係性を持っている。したがって、職務特性はもちろん、その他の状況要因が一定しているので、分析するうえでの利点がある。ただし、後述するように、3 人の直属上司は同一人物ではなく人事異動により変わっている。この点は、上司の関わり行動に変化があれば、その影響もみられるという点で、むしろ分析には好都合だと考えた。

表 1 調査対象者

	N	M	T
調査実施日	2020/8/27	2021/3/6	2021/4/10
入社年次	2016 年	2017 年	2020 年
性別	女性	男性	男性
年齢*	30	25	23
学歴	大学卒	大学卒	大学卒
1 年目の直属上司	K 課長	K 課長	O 課長

*調査時

3.2. 調査の全体像

本調査では、記述式中心の質問紙と半構造的インタビューを併用してデータを収集した。まず、調査対象となる3人に対して質問紙を事前に配布し、インタビュー調査の1週間前までに回収した。

インタビューは、1人あたりおよそ60分前後を目安にして実施された。なお、コロナ禍の状況を考慮して、3人のうち2人(M、T)については、オンライン会議ツール(ZOOM)を用いたインタビューを行った。インタビューの音声は、協力者の了承を得て録音をした後、文字に起こして逐語録を作成し、分析に用いた。

質問紙およびインタビューへの回答依頼にあたっては、調査目的を文書にて明記し、それ以外には一切もちいないことや、所属企業や上司層に開示されることはないこと、学会等での報告を行う際には回答者が特定されないように配慮することを明示した。

3.3. 調査および分析の方法

(1) DNの領域多様性

まず、3人それぞれのDNについて、その領域多様性の確認を行った。具体的には、事前に回答を依頼した質問紙から得られたデータを用いた。

質問紙では、いきなり「自身の成長に影響した人物を挙げてください」と指示しても、想起することが難しいと考えられる。そのためまず、それぞれがX社に入社した年度について、その当時に直面していた職務上の課題とそれに対する自分の行動を記述するように求めた。

次に、それらの課題に対応するうえで有益な影響を受けた人物を、社外を含む周囲の人間関係から最大10名を具体的にあげ(匿名可)、その人との関係性(たとえば直属上司や先輩、同期の友人など)その関係性ができた時期を記入した後、さらにその人から受けた影響の内容を自由に記述するように指示した。

分析にあたっては、質問紙であげられた人物、つまりDNに含まれる人物が属する領域多様性を、部署内、部署外、社外の3種類に分けて整理を行った。

(2) 直属上司との関係性とその影響

次に、3人それぞれのDNの領域多様性について得られた結果に対して、直属上司との関係性がどのように影響したのかを、インタビューから得られたデータを用いて分析を行った。

インタビュー・データの中から、直属上司の関わり行動、調査対象者自身の受けとめ方(ここでは調査対象者自身の心理的特性が反映されると思われる)および(その結果としての)直属上司との関係性のあり方に関して聞き取った部分をまるごと取り出して、SCAT(Steps for Coding and Theorization)による分析を行った。

SCATは、大谷(2007, 2019)によれば、マトリクスの中にセグメント化したデータを記述し、そのそれぞれについて、4ステップのコーディングと、そのテーマ・構成概念を紡いでストーリー・ラインを記述し、そこから理論を記述する手続きとからなる質的データの分析手法である。

この手法で分析を行えば、結果的にマトリクスの中に分析の過程が記述されることになるので、分析と理論化の過程を分析者が振り返り、再検討することが容易になる(省察可能性を高める)。このことは、提示された結論の妥当性を他の研究者が確認するうえでも有益である。

なお、グラウンデッド・セオリー・アプローチ(GTA)や修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(M-GTA)で用いられる質的データ分析法が、いわゆるカテゴリー分析またはテーマ分析(一定の大きさのサンプルサイズから得られたコードを、調査協力者を超えてすべて混ぜ合わせる)と呼ばれる手法を取るのに対して、SCATはデータから何らかのテーマを抽出するという点ではカテゴリー分析(テーマ分析)と同じであるが、シークエンス分析の特徴も有している(大谷, 2019)。シークエンス分析では、事例ごとに得られたデータを混ぜ合わさずにひとつひとつ分析し、個々の事例に含まれる語りや観察の内容の順序性や時間性(文脈性)が保存される。また、GTAに代表される質的研究方法が、抽出されたコードを徐々に縮約して高次の分析概念を得るといった階層的な手続きを用いることによって統合された結果を導き出すのに対して、SCATを用いた質的研究では、個別事例の分析結果が与えられるだけである。

しかしながら、因果関係の探索や理論化を進めるうえで、個別の結果を突き合せた分析を行いたい場合もあるだろう。この点について大谷(2019)では、事例間の共通性と差異性の検討が推奨されている。具体的には、先行要因(説明変数・独立変数)の共通性ないし差異性が、結果(被説明変数・従属変数)の共通性ないし差異性にどのように影響しているのかを検討すべきである。

ところで、同じ企業や部署に所属し、同じ上司の下で同じ職務を遂行する人々であっても、DNの態様が個人によって異なることもあるだろう。つまり、先行要因が共通していても結果が異なることは十分に起こり得る。あるいは、先行要因や結果が同じであったとしても、そのプロセスが異なるということもあるだろう。このような点まで明らかにしたいと思うのであれば、個別性を重視した分析の方がふさわしい。そこで本研究では、先行要因や結果の共通性および差異性はもちろんのこと、その個別的な因果のプロセスに着目した分析を行って、新入社員の職場でのDNが発展していく様相を詳しく捉えたいと考えたため、SCATを用いた分析を行うこととした。

4. 研究成果

3人の事例に対する分析および考察の結果は、以下のようにまとめられた。

【事例 N】

直属上司 K 課長による理想像の提示と指導、および個別的・一方向的指導といった関わり行動は、N の承認欲求を刺激し、結果的に緊密であると同時に緊張的な関係性を構築した。そのため、N の視点は直属上司 K 課長との関係に拘束されがちとなり、K 課長からの承認が第一となり、DN が拡張する方向には進みにくかったと考えられる。

【事例 M】

直属上司 K 課長による委任と早期の自立を促す関わり行動は、M の自己暗示的自己効力感や上司の委任に対する過剰な適応を生じさせ、上司を含め部署内の人物に頼ることを忌避させる方向に作用した。同時に、関係の深い他部署に所属し自宅も近い A との交友を中心とした関係性が生まれ、トラブルをきっかけに関係性が深まっていった。また、同期入社で他部署の K との関係が深まったのは、同じ関わり方をするタイプの上司であったことも影響した。

【事例 T】

部署外の DN の人物との関係性の発展に対して、直属上司の関わり行動や関係性が直接的に影響したと考えられる材料は、データから得られなかった。強いて言うならば、直属上司との関係性が強すぎなかった（2 者間に閉じられなかった）ことが、T の視点を部署外の人物にまで広げることに対して、間接的に影響した可能性はある。

以上の 3 つの事例を比較した結果、N と M の事例では、直属上司による関わり行動が個人の心理的特性と相互作用して生まれた両者間の関係性が、DN の拡張に対して一定の影響を与えているというプロセスを考えることが可能であった。

以上の結果をさらに整理すると、DN が部署外に拡張しないことに影響した直属上司の関わり行動としては、以下の 2 つが確認された。

緊密かつ緊張的な 2 者関係を促す関わり行動(直属上司から承認されたいという新入社員の欲求を媒介して)

直属上司による委任と早期の自立を促す関わり行動(直属上司からの期待に応じて自立しようという新入社員の欲求を媒介して)

従来の DN 研究においては、DN の拡張すなわち領域多様性を高める要因としての上司の関わり行動に対する注目はなかった。本研究では対象が新入社員に限られており、かつまた、その範囲が組織内ではあるものの、直属上司の関わり行動が DN の領域多様性に作用している事例が見出された。この点は、今後の DN 研究の発展につながる貢献であったといえる。

【引用文献】

- Chandler, D. E., & Kram, K. E. "Applying an adult development perspective to developmental networks." *Career developmental international*, 10, 2005, pp.548-567.
- 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.
- 大谷尚「4 ステップコーディングによる質的データ分析手法 SCAT の提案 - 着手しやすく小規模データにも適用可能な理論化の手続き」『名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要. 教育科学』第 54 巻第 2 号, 2007, pp. 27-44.
- 大谷尚『質的研究の考え方』名古屋大学出版会, 2019.
- 坂本理郎「デベロップメンタル・ネットワークの先行要因に関する研究 - 看護師の職務特性に着目して - 」『大手前大学論集』第 21 号, 2022, pp. 101-117.
- 坂本理郎『人材育成と職場の人間関係』中央経済社, 2020.
- 坂本理郎・西尾久美子「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, 2013, pp.1-10.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計2件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 坂本理郎	4. 巻 23
2. 論文標題 新入社員のデベロップメンタル・ネットワークを 拡張させる要因についての研究 - 上司の関わり行動に着目して -	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 大手前大学論集	6. 最初と最後の頁 87-115
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 坂本理郎	4. 巻 80
2. 論文標題 人を育てる人間関係と、そのマネジメント~デベロップメンタル・ネットワークという視点から	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 JCDAジャーナル	6. 最初と最後の頁 8-11
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計0件

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------