

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 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：2012～2015

課題番号：24530509

研究課題名(和文) キャリア初期の成長に有効な人間関係の特性とマネジメントに関する実証研究

研究課題名(英文) Empirical research of the nature and management of relationships for the development in early career.

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) 3,700,000円

研究成果の概要(和文)：新規学卒者をOJT(オン・ザ・ジョブトレーニング)で育成するのはわが国企業の持ち味であり、それは職場のインフォーマルで多様な人物との人間関係に依存する面が大きい。にもかかわらず、そのような多様な人間関係の態様を明らかにする研究は十分ではない。そこで本研究は、多様な人物との発達支援的関係の形成に対して、どのような要因が影響しているかを探った。ある造船関連企業における調査の結果は、若手従業員の職務特性が、発達的な関係性の構築に大きな影響をおよぼしている可能性を示唆した。

研究成果の概要(英文)：It is an advantage of Japanese companies to train new graduates on the job, and it mainly depends on informal relationships with various persons in work places. Nevertheless there are not enough researches to clarify the mode of those multiple relationships. This research explored what factors affect the building of developmental relationships. The result of studies in a middle-sized shipbuilding company indicated that the job characteristic of young employees influences their building developmental relationships.

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 キャリア初期 若手従業員 職務特性 造船業

1. 研究開始当初の背景

1.1. 問題関心

厳しい採用戦線を勝ち残って入社したにも関わらず、いま一つ成長し切れない若手社員が、企業の人事・教育担当者を悩ませている。人事・教育の制度的問題もあるが、直属上司を中心とした職場の人々が、若手従業員の成長に大きな影響を与えているのも確かであろう。

一方でわが国の企業は、新規卒者を採用し育成する点にその特徴がある。その育成は、職場において日常的な仕事を通じて行われるトレーニングである OJT と、職場から離れて行われる Off-JT によって、高い成果をあげてきた。このうち、とくに新入社員に対しては、非計画的な OJT に依存する面が大きい。つまり、職場のインフォーマルな人間関係によって新入社員が育成されている面も大きいといえる。しかし、その関係性の態様については、必ずしも体系的に明らかにされていない。

また、OJT は指導する側と指導される側の関係が良好かどうかによって影響を受ける。非計画的な OJT となれば、影響がさらに大きいと思われるが、そのマネジメントは運や個人任せで行われている。

この問題の解決に向けて、人材育成に機能するインフォーマルな関係性が形成されるメカニズムを解明したいと考えた。

1.2. 本研究に関連する国内・国外の研究動向及び位置づけ

人材育成に機能するインフォーマルな人間関係としては、メンタリング関係に関する研究の蓄積が Kram(1985)以来、豊富に行われてきた。そこでは、1人のプロテジェに対して1人のメンターという垂直的な2者関係を前提とするものが主流として展開されてきた。

その一方で、必ずしも1人のメンターだけが、その役割を担っているわけではない指摘もされている(久村, 2005)。Kram(1985)も、個人はたった1人の垂直的な関係を持ったメンターによってその発達を支援されているのではなく、同僚、家族、友人といった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、それを「関係性の布置 (relationship constellation)」と呼んだ。

この概念を基礎としつつ、Higgins & Kram(2001)がデベロップメンタル・ネットワーク (Developmental Network:以下 DN と略)の視点を示した。DN は、キャリア発達を支援する複数の人々との関係性を同時かつ全体的に見る。その視野には、職場や組織の外にある他者とのインフォーマルな人間関係も含まれている。

さらに Higgins (2007) は、DN の構造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)”を提示した。また、Dobrow, Chandler, Murphy & Kram (2011) は、DN の先行研究をレビューしたうえで、DN の先行変数として、「パーソナリティ」や「発達ニーズ」といったプロテジェ内部のプロテジェ要因と、「組織的文脈」や「職務特性」といったプロテジェ外部の環境要因があるとした。

しかし DN の環境要因については、これまで十分に実証されていない。その中で坂本・西尾 (2013) は、キャリア初期にある中規模製造業 S 社の若手従業員 (大卒ホワイトカラー) 35 人が持つ DN の構造と、それに影響する要因を探索した。その結果の1つとして、従事する職務特性によって、有効な DN の構造が異なることが仮説的に示された。しかしこの仮説は、ただ1つの企業に勤務する若手従業員の事例から導き出されたものにすぎず、さらなる調査・研究が求められた。

2. 研究の目的

坂本・西尾 (2013) で示された仮説から、DN と職務特性との関連を探る。

なお研究当初は、状況要因として若手従業員の自律性を視野に入れたモデルの構築をめざしたが、自律性は若手従業員の発達とともに増すものと考え、それに置き換えることとした。

これも研究当初には、キャリア初期の DN の形成プロセスに対して、マネジメ

ント（たとえばジョブ・ローテーションや公式的なメンタリング制度、プロジェクトチーム制など）は、直接あるいは間接的に関係性の構築に対してどのような影響を及ぼすのかを、アクション・リサーチによって明らかにすることを目指していた。しかしながら、調査対象企業（S社）の事情の変化により、これを実施することが難しくなったため、本研究の目的から除くこととなった。

3. 研究の方法

3.1. 調査の目的

この調査の第1の目的は、企業の若手従業員の成長に有効な人間関係（DN）は、どのような態様であるかを明らかにすることである。第2に、その人間関係（DN）は、職務特性からどのような影響を受けているかを探ることである。

3.2. 調査対象

造船業のA社を調査対象とした。造船業は労働集約的であり、ある程度は機械化や自動化が進んだとはいえ、いまだ「カン」や「コツ」に依存した多くの熟練工を要することが特徴である。そして、そこで求められる熟練の技能は、主に職場の人間関係を基盤としたOJTによって育成されることが多いといわれる（労働政策研究・研修機構, 2006）。したがって、キャリア初期にある若手従業員の育成のために、DNの構築が行われやすいと考えられた。

A社は、広島県内の近隣地域に所在し、従業員数は約300人程度であり、造船業の中でも修繕専門の企業である。「船のドクター」とも言われる修繕は、作業工程や設計図が事前に明確に定められている新造船とは異なり、顧客の船が着岸し検分してみないと修理すべき箇所や内容が具体的には分からない点が特徴的である。

調査は平成24(2012)年から26(2014)年度の3カ年度それぞれにおいて実施され、3つの異なる職種および職位の集団を対象とした(表1)

なお、このうち当初計画にあったのは

若手技能職のみであり、その上司層および若手監督職（大卒・総合職）については、A社のご厚意により追加的に調査対象に加えることとなった。このように、技能職および監督職に従事する若手従業員の両者から得られるデータを比較することによって、職務特性の差異とDNへの影響を分析することが可能となった。また、上司層に対する調査は、技能職に従事する職務特性や成長度合いの確認を行ううえで有益なデータが得られると期待できた。

表1 調査対象者の概要

技能職若手従業員	技能職若手従業員の上司	監督職若手従業員
17人	16人	7人
2012年	2013年	2014年

3.3. 調査方法

3.3.1. 若手技能職を対象とした調査

(1) 事前調査

技能系若手従業員17人に調査票を配布し、インタビュー調査の1週間前に回収した。調査票では、各自の入社年度および調査時からみて前年度(2011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人を具体的にあげ、同時にその影響の内容を自由に記述するように指示した。さらに、交流の頻度を3段階で評定させた。

(2) インタビュー調査

インタビュー調査では、調査票への記述内容の確認と事前に準備した質問項目についての聞き取りを行うだけでなく、調査対象者の反応に応じて柔軟にインタビューを進める半構造的インタビューの手法を用いた。

(3) 上司層に対する調査

2012年度の調査対象者の上司16人に半構造的なインタビュー調査を実施した。この16人はすべて、部下と同じ班において、

日常の業務を遂行している。

3.3.2. 監督職を対象とした調査

技能職を対象とした調査と基本的には同じ方法で、監督職の若手従業員に対する調査を行った。ただし、事前の調査票において、「前年度」とは2013年度を指す点が異なっている。

なお、監督職の上司を対象とした調査は行わなかったが、一方で調査対象者よりも勤続年数が2~3年長く(満7~8年)、既に「主任」に昇格している4人についても、7人と同様の方法で調査を行った。インタビューの際には、職務特性の確認や、先輩としての後輩への関わり方、後輩の成長度合に対する認識などについて聞き取りを行うこととした。

3.4. 分析方法

3.4.1. DNに影響する要因

(1) 職務特性(環境要因)

若手従業員が従事する職務特性については、インタビュー調査から得られた質的データに対するコーディングを帰納的に行って概念を生成した。その後、それぞれの概念が確認された分析対象者の人数を、技能職と監督職のそれぞれに分けて集計し、職種による差異を検討することとした。そして、その差異がどのようにDNの構造および機能に影響しているのかを考察した。

(2) 若手従業員の発達(プロテジェ要因)

調査票の中の「その当時に直面していた課題」の内容を入社1年目および前年度との間で比較することによって、調査対象者が実際に成長したかどうかを確認した。そのうえで、調査で得られたDNの構造および機能に関する内容を、入社1年目と前年度でどのように異なるのかを比較することによって、発達による変化があるかどうかを考察した。

3.4.2. DNの特性

(1) DNの構造

DNの構造については、調査票から得られた量的データを用いて、大きさと強さという2つの点から分析を行うこととした。

大きさ

DNに含まれる人数および多様性を、調

査票のデータから集計した。ここでの多様性とは、「対象となる人との関係性が生まれた社会システムの数」(Higgins & Kram, 2001, p.269)とした。本研究は、人材マネジメントの立場から論じるので、家族や友人といったプライベートな人間関係(社会システム)までは含めず、仕事に関する領域(社会システム)のみに絞った。さらに、仕事に関する領域を「社内」と「社外」に大きく分け、「社内」の中でもう一段階こまかな分類を行うこととした。つまり、同一部署に所属する人々との領域を「部署内」とし、A社に所属するが同一の部署には所属しない人々との領域を「部署外」とした。

DNに含まれる人数および多様性(領域別の比率)については、それぞれ職種別(技能職と監督職)かつ年別(1年目と前年度)に平均値を算出し、比較を行った。

強さ

DNに含まれる人物とのやりとり(交流)の頻度を関係性の強さの指標とした。具体的な手順としては、調査対象者ごとに調査票に記入された交流頻度の平均値を算出した後に、職種別(技能職と監督職)かつ年別(1年目と前年度)に分けて平均値を算出し、比較を行った。

(2) DNの機能

DNの機能についての分析については、主に調査票の記述とインタビューの逐語記録という2種類の質的データを用いて分析を行った。具体的には、調査票であげられた「有益な影響を受けた人物」、つまりDN内の人物ひとりひとりについて、若手従業員の成長に対して有益な影響を与えたと思われる個所を2種類のデータの中から見出してコーディングを行った。

コーディングの際には、Kram(1985)によるメンタリング機能の分類を基本にししながら、演繹的に行った。ただし、そのプロセスの中で既成概念では十分な説明ができない場合には、新たに概念を追加したり既成概念を修正したりする方針とした。そして、それぞれの機能の出現頻度を、それぞれを提供した人物の実人数を用いて、職種別(技能職と監督職)かつ年別(1年目

と前年度)に集計し、比較を行った。

4. 研究成果

4.1. 調査結果の概要

第1に、プロセス可変性、タスク多様性、チームワークという3つの職務特性が、DNの構造特性に影響を与えたと考えられることが示された。

第2に、技術的指導とモデルの2つの機能で、職務特性(とくにタスク多様性)が影響を与えている可能性が示された。

第3に、DNの構造特性のうち多様性については、監督職についてのみ、若手従業員の発達が影響を与えた可能性があることが示唆された。しかし、DNの構造特性のうち人数と強さに与えた影響については、それを確認することができなかった。

第4に、技術的指導、委任、成長確認の3つの機能については、若手従業員の発達が影響したと考えることが可能であった。

4.2. 本研究の意義と今後の課題

先行するコンティンジェンシー・パースペクティブに基づくDN研究では、環境要因としての職務特性については、研究が十分になされてきたとは言い難く、プロテジェ要因を検討する心理学的視点の研究が主流であった。これに対して本研究では、DNの構造および機能に対して、プロテジェの発達のみならず職務特性の影響を示唆する事実を確認することができた。

DNの構造や機能に対して職務特性が一定の影響力を有するのであれば、DN研究にマネジメントの視点を組み込む1つの糸口になり得ると考えられる。つまり、マネジメント側によるどのような働きかけによって、企業で働く若手従業員のキャリア形成を促進する関係性ができるのかを、職務という視点を通して議論することが可能になるのである。

たとえば、フォーマルなメンタリングやOJT制度を設計する際に、職務特性によっては、上司や先輩など特定の育成責任者を若手従業員に割り当てるだけでなく、職場全体に広がる関係づくりを、マ

ネジメント側が積極的に支援しているかどうか要因となるかもしれない。たとえば、複数の人物をメンターとして割り当てるといった取組みや、職務の中にチームワークの要素を積極的に取り入れるといった取組みが、具体的に考えられる。

最後に今後の課題について述べる。本研究では、先行研究の検討結果や調査設計上の制約のため、状況要因の中から職務特性とプロテジェの発達という2要因のみに焦点を絞って調査を行った。しかし、それ以外にも大きな影響力を持つ状況要因が存在している可能性がある。とくに、先行研究でも着目されていたプロテジェのパーソナリティ特性という要因については注意が必要である。

第2に、さらなる事例の積み重ねが必要である。本研究の調査は探索的な性格であり、製造業の中でも造船(船舶修繕)業、その中から取り上げた1つの企業で得られたデータのみに依拠している。したがって今後さらに、事例の理論的サンプリングを行って、本稿で得られた仮説をたたきあげていく必要がある。既に、新造船が主のB社での調査を実施中である。

第3に、先行研究および本研究および今後実施するB社での調査結果を基にして、DNの構造および機能を基準変数とし、職務特性およびプロテジェの発達を説明変数とした因果モデルを構築し、それを検証したい。ただし、仮説を一般化するために、大規模な母集団から抽出した標本調査を実施するのではなく、A社およびB社の事例調査で得られた限定的な仮説を確認するために、この2社における悉皆的な質問表調査を実施する予定である。

このような事例調査を理論的サンプリングを行いながら繰り返すことによって、少しずつ理論構築を行っていきたいと考える。

引用文献

Dobrow, S. R., Chandler, D. E., Murphy, W. M. & Kram, K. E. (2011). "A review of developmental networks: incorporating a mutuality perspective." *Journal of Management*, 38(1),

210-242.

Higgins, M.C. & Kram, K.E. (2001). "Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective." *Academy of Management Review*, 26(2), 264-288.

Higgins, M. C. (2007). A contingency perspective on developmental networks. In Dutton, J. & Ragins, B. R. (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*: 207-224. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work*. Lanham, Maryland, University Press of America, Inc. (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)

久村恵子 (2005)「経営組織におけるインフォーマル・メンタリング関係の現状」『人間関係研究』第4号, 1-17.

日本労働政策・研修機構 (2008)「現地レポート 人材育成を通じた『技能継承』に臨む5つの事例：内海造船 見込みある若手職人に職人技を叩き込む」『ビジネス・レーパー・トレンド』2006年6月号, 22-24.

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.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計2件)

坂本理郎、デベロップメンタル・ネットワーク研究の位置づけと今後の課題～キャリア初期に焦点を当てて～、大手前大学論集、第14号、2014年、107-128頁。

坂本理郎・西尾久美子、キャリア形成とデベロップメンタル・ネットワークに関する探索的研究、日本労務学会第43回全国大会研究報告論集、2013年、123-130頁。

〔学会発表〕(計4件)

坂本理郎・西尾久美子、キャリア初期のデベロップメンタル・ネットワーク

の特性とその影響要因 - 造船企業 B 社における探索的研究 - 、日本キャリアデザイン学会第12回研究大会、北海学園大学(北海道札幌市)、2015年9月15日。

坂本理郎・西尾久美子、初期のキャリア発達に影響を及ぼす人間関係(デベロップメンタル・ネットワーク)に関する研究～造船業 B 社における調査結果から～、日本人材育成学会第12回年次大会、明治大学(東京都千代田区)2014年12月7日。

坂本理郎・西尾久美子、キャリア初期の成長に有効な人間関係に関する研究、日本ビジネス実務学会第50回近畿ブロック研究会、西宮市大学交流センター(兵庫県西宮市)2014年2月23日。

坂本理郎・西尾久美子、キャリア形成とデベロップメンタル・ネットワークに関する探索的研究、日本労務学会第43回全国大会研究、大阪国際大学(大阪府枚方市)2013年7月6日。

〔図書〕(計1件)

坂本理郎「キャリア形成と人間関係」鈴木利章編『現代社会を生きるキーワード2』大阪公立大学共同出版会 OMUP ブックレット No.50 2015年3月18-21頁。

〔その他〕なし

6. 研究組織

(1)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

(2)研究分担者

西尾 久美子 (NISHIO, Kumiko)
京都女子大学・現代社会学部・教授
研究者番号：90437450

(3)研究分担者

川端 勇樹 (KAWABATA, Yuki)
中京大学・商学部・准教授
研究者番号：00614702