

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 24 年 5 月 25 日現在

機関番号：34503
 研究種目：基盤研究（C）
 研究期間：2009～2011
 課題番号：21530427
 研究課題名（和文） 若年層のキャリア形成を支援する人間関係に関する研究
 研究課題名（英文） Influence of Human Networks on the Early Career Development of Employees.
 研究代表者
 坂本 理郎（SAKAMOTO MASAO）
 大手前大学・現代社会学部・講師
 研究者番号：40449864

研究成果の概要（和文）：

本研究では、キャリア初期にある若手社員の成長に対して、どのような態様の関係性が有効であるか、どのようにしてその関係性は形成されるかを探った。ある製造企業の大卒若手社員 35 名とその上司 11 名に対して、アンケートおよびインタビュー調査を実施した結果、相対的に高い成長を示す若手社員は、特定の上司や先輩との垂直的で濃密な人間関係を持つ者よりも、対象が比較的多様で緊密さが緩やかな人間関係を構築していることを確認することができた。

研究成果の概要（英文）：

This research explored how human relationships work effectively for growth of young employees and how they construct. We conducted questionnaire surveys and semi-structured interviews with 35 college graduate employees and their managers of a manufacturing company in Japan. The result indicates that young employees classified as “high growth” have relatively diverse and loose relationships rather than dyadic and tight relationships.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009 年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2010 年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2011 年度	700,000	210,000	910,000
年度			
年度			
総計	2,900,000	870,000	3,770,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：人的資源管理

1. 研究開始当初の背景

少子高齢化が進む中で、次代を担う若年層のキャリア形成を支援することは、日本企業

の継続的発展にとって極めて重要な経営課題である。また日本経済の長引く低調を受けて、企業の新規学卒者の採用においてはます

ます厳しい選抜が行われている。だからこそ、採用した若手社員の早期離職の防止と定着、コア人材への育成を着実に進めていくことが求められている。

にもかかわらず、昨今、若年層の早期離職には歯止めがかからない。さらに、若年層のメンタルヘルス不調の問題も深刻である。

このような問題の背景には、職場の人間関係が有効に機能しなくなってしまうことが一因としてあると考えられる。

こうした現状に対して企業では、上司のコーチング・スキルなどを向上させることによって部下である若手社員との二者関係を改善しようという動きが見られる一方で、人を育てる共同体への回帰が意識されつつある。

一方、学術研究においては、経営組織におけるキャリア初期の上司と部下の垂直的な二者関係の性質が、その後の客観的あるいは主観的なキャリア結果に影響を与えるという研究が豊富に蓄積されてきた。(例えば、Wakabayashi & Graen, 1984、Noe, Noe & Bachhuber, 1990)

ところで、人間関係の視点からキャリア形成を捉える視点は「関係性アプローチ

(relational approach)」と呼ばれ、キャリア形成を促進する周囲の人間関係は「発達の関係 (developmental relationship)」と言われている (Hall, 1996, 2002)。

発達の関係の中でも、個人のキャリア形成に強い影響を与える関係性として、成熟した他者 (メンター) が未熟な者 (メンティーまたはプロテジェー) のキャリア形成を支援する二者の人間関係、いわゆる「メンタリング関係 (mentoring relationship)」がある。

経営組織における実証研究として、メンタリングの機能やその発展プロセスを明らかにし、その後の研究に大きなインパクトを与えたのが、Kram (1985) である。

彼女は、メンター=プロテジェー関係を中心的に考えている一方で、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、ときとして上司以外の人物がキャリア形成を支援することもあると指摘している。また、個人はたった一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、そのような現象を「関係性の布置 (relationship constellation)」と呼んだ。

さらに、Higgins & Kram(2001)は“Developmental Network (以下、デベロップメンタル・ネットワーク)”という概念を

新たに提唱した。彼女らは、組織内での役割に限定しない人間関係にも視野を広げて、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多角的に見る視点を提供している。

このデベロップメンタル・ネットワークの考え方に立てば、キャリア形成に有効な複数の他者との人間関係がどのような態様であり、そのような関係性の構築を促進する要因は何か、についての関心が大きくなる。しかし、先行研究でこのような課題に取り組んでいるものは少ない。

その中で西尾 (2006) は、現代の若い女性たちが、伝統文化産業のプロフェッショナル (舞妓・芸妓) に育成される過程に着目し、長期かつ緻密な参与観察を行った。その結果、京都花街という複数の関連事業者や個人が構成する産業共同体の中で、擬似的な姉妹・親子関係や顧客など多様な関係者との緊密な関係性が、プロフェッショナルを目指す若者のキャリア形成に大きく寄与している事実を明らかにした。

さらに西尾 (2007) では、舞妓が一人前になることを支援するために、共同体内部の人間関係 (その対象と機能) が、被育成者のみならず育成者 (置屋のお母さん) にも明確に意識され、舞妓の成長の過程に合わせてより適切な効果を発揮するように人間関係の構築がされたり、関係性の活用が促進されたりしている点が指摘された。

西尾のこれらの研究は、多様な人間関係が初期のキャリア形成に与える効果と、その関係性の構築を促進する育成者の態度や行動を明らかにした。

ただしこれらは、京都花街という伝統産業における完成度の高いシステムの中で形成される関係性を対象としている。したがって、一般企業において、多様な他者との間に形成される人間関係は、どのような態様が有効なのか、またそれはどのような要因によって促進されるのか、といったことについては、引き続き研究関心として残された。

そこで本研究では、一般の企業組織をフィールドにして、個人を取り囲む多様な他者との関係性のあり方に着目し、それがキャリア初期にある若手社員の成長に及ぼす影響について明らかにすることを目的にして調査を実施した。

2. 研究の目的

(1) 全体構想

個人は、自らを取り巻く人間関係のネットワークをどのように構築し、それはキャリア形成にどのような有効性をもたらして

いるか。一方で組織は、キャリア形成に有益な人間関係の構築をどのように支援することができるのか。

(2) 研究課題

- ① キャリア初期にある若手社員の成長に有効な周囲の人間関係とはどのような態様であるのか。
- ② キャリア初期の若手社員の成長に有効な人間関係の構築を促進する要因とは何か。

3. 研究の方法

(1) 調査対象企業

本研究では、A社において、二種類の調査（2009年度調査および2010年度調査）を実施した。A社は、中京地区に本社を置く、社員数約850名（単体）で創業約70年のメーカーである。

このA社は非常にポピュラーで安定的な商品を持つ一方で、厳しい競争と変化する消費者ニーズに対応するために、積極的な新商品の開発やグローバル化にも取り組んでいる企業である。また、地域の老舗企業ではあるが、組織のダウンサイジングにも取り組んでいる。以上のことから、Higgins & Kram(2001)のデベロップメンタル・ネットワークの実証研究を行ううえで適していると判断された。

加えてA社は、調査実施年度まで継続的に10名前後の新規卒者を採用していたことから入社年次ごとに比較を行えることや、営業・開発・製造・管理といった部門があることから職能間の比較ができることも、A社を調査対象として選定した理由である。

(2) 調査概要

2009年度調査では、2009年の7月から9月にかけて、A社の大学卒（一部大学院卒）の若手社員35名に対して、半構造的インタビューおよびそれに先じたアンケート調査を実施した。

次に2010年度調査では、2009年度の調査対象となった若手社員の上司のうち11名を対象に、その部下との関わり方と、それが部下を取り囲む関係性の構築に与える影響について探ることとした。

調査の方法は若手社員の調査と同じく、事前アンケートと半構造的インタビューを、2010年の9月から12月にかけて実施した。

なお調査対象者は、大卒者の主な配属先である開発、管理、営業の3部門をカバーするように、また部下の成長度合いが低い者から高い者までがバランスよく含まれるように配慮した。

なお、このように2009年度に実施した若手社員を対象とした調査の結果を、2010年度の調査によって上司の視点から検証できることが、本研究の方法論的な特色である。

(3) 2009年度調査

① 事前アンケート

2009年度調査では、調査対象となる若手社員35名にアンケート票を配布し、インタビュー調査の前に回収した。

この事前アンケートでは、入社してから2008年度までの各年次について、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（匿名可）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、ここであげられた人について、コンボイといわれる図に配置するよう求めた。

この事前アンケートによって、インタビューは、過去および現在の人間関係のたな卸しをすることができるうえ、コンボイを用いてそれを視覚化させることによって、インタビューの事前の理解も促され、インタビューでの聞き取りを効率的に進めることが可能となった。

コンボイの作成にあたっては、自分に有益な影響を与えている人間を、自分を中心にして見たときに、自分が「親密さ」を感じる（心理的距離が近い）人間はより中心（私）近くに配置し、自分が相手に対して「依存的」と感じる人間はより垂直上方向に配置するよう指示した。また、図の右半分には社内・職場内の人間を、左半分には職場外や社外の人間を配置するよう求めた。

② 半構造的インタビュー

事前アンケートの記述内容を、インタビューによって確認を行った。

インタビュー調査では、事前アンケート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、インタビューからより深い聞き取りを目指すために、半構造的インタビューの手法を用いた。具体的には、アンケートで記述された「ポジティブ（有益）な影響を受けた人物」だけでなく、「ネガティブな影響を受けた人物」も含め、できるだけ幅広く、対象者を取り囲む人間関係に

ついて聞き取るようにした。

なお、インタビューの音声データは、全て文字に起こしたうえで分析を行った。所要時間は一人あたり1時間前後であり、了承を得て録音をした後、文字に起こした。

③ 分析方法

先ずインタビューで得られたデータに基づいて、調査対象者の成長度合いを、主観的な側面から分析を行った。本研究において若手社員の主観的な成長を捉えるための具体的な基準は、「成長意欲の高さ」、「自己評価の高さ」、「自分の役割認識に則した今後の課題や目標の明確さ」の3つとした。

次に、若手社員の成長に（ポジティブあるいはネガティブな）影響を与えていると考えられる人間関係について分析し、関係性についての概念を生成して分類を行った。なお分析は、木下（2007）の修正版グラウンディッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）に依拠して行った。

さらにその後、周囲の人間との関係性が、若手社員の成長度合いとどのように関連しているのかについての分析を行った。

④ 2010年度調査

① 事前アンケート

2010年度調査でも、調査対象となる上司11名（2009年度調査対象者の上司）に事前アンケートを実施した。この事前アンケートでは、調査時点での当該部下との関係性の態様と、部下を取り囲む関係性が構築されるのを促進する育成側の要因を探ることを目的として、上司自身の「入社3年目以前」、「現在」、「入社3年目以降から現在までの間でとくに自分が成長したと考える時期」のそれぞれについて、「職務内容」と「求められた役割・目標」、「得られた結果」を記述したうえで、「自分の成長にポジティブ（有益）な影響を受けた人物」を各時期最大10名（匿名可）ずつまであげて、その内容を記述するように指示した。

さらに、若手社員の場合とは異なって、上司自身が「その人の成長に有益な影響を与えた」と思える人物を最大で10名まであげて、その内容についても記述するように指示した。なお、影響を受けた（および与えた）人物については、若手社員の時と同様にコンボイへの図式化を指示した。

② 半構造的インタビュー

インタビューでは、事前アンケートの内容についての確認だけにとどまらず、対象となった部下の成長度合いや今後の課題に対する認識、人材育成に関する個人的な考え方などについても聞き取るよう、半構造

的インタビューの手法を用いた。

③ 分析方法

組織や業務の特性、上司としての関わり行動、部下の特性、部下の成長度合い、といった項目にしたがって、インタビューで得られたデータの整理を行った。整理した結果を、2009年度調査で得られた部下のデータと対照し、その内容を精査した。

4. 研究成果

(1) 若手社員の成長に有効な周囲の人間関係

調査の結果、高成長群に分類された3名の若手社員の周囲との関係性は、他の若手社員と比較して、多様で緩やかな特徴を持っているという共通点を発見することができた。

高成長群に分類された3名の事例からは、その対象が多様で、関わり方が緩やかな関係性があることで、キャリア初期の若手社員の職業人としてのアイデンティティの構築、適切な成長モデルの探索、自己理解と将来のイメージの模索などを促し、その成長に有効に機能していたことが示された。

(2) 若手社員の成長に有効な関係性の構築を促進する要因

① 職務特性

今回の調査で高い成長度合いを示した3名の若手社員は、社外も含めた多様で緩やかな人間関係を形成していたが、新規顧客の開拓や新製品の開発に携わる部門に属しており、その職務はいずれも新規的でプロセス重視であった。このことは、従来型のルート営業や生産管理といった定常的で結果が重視される職務に携わる若手社員が、主に職場内の限定された関係性を持っている事実とは対照的であった。

新規的な職務では創造性が求められるが、それを発揮するためのプロセスにおいては、直属上司や同じ職場の同僚に集中しない、多角的な視野が必要である。また、直属上司との垂直的な関係で指示・命令を一方的に受けるのではなく、上司も含めた職場内での水平的な人間関係による双方向的なチームワークが求められると考えられる。さらに、時には社外の人間関係からも、職務遂行に重要な情報が得られることもあろう。このような理由から、新規的・プロセス重視の職務には、多様で緩やかな関係性が適していると考えられる。

なお、新規的・プロセス重視の職務では、本人の自律度が高い場合には、その幅が多様で緩やかな関係性が有効性を持っていたが、本人の自律度が低い場合には、有効性が低い

事例もあった。つまり、多様で緩やかな関係性は、本人の自律度が十分に高ければ、その成長に有効に機能するが、そうでない場合は有効でないということが想定される。

一方で、本人の自律度が高くても、定常的・結果重視の職務では、かえって有効でないという事例もあった。

以上を総括すれば、若手社員の職務特性が周囲の人間関係の構築を促進する要因であり、本人の自律度がそれを調整するという仮説が成り立つと考えられる。

② 上司の関わり方

職務特性に加えて、本研究の調査結果からは、上司の関わり方も一つの促進要因として考えることができた。

たとえば、高成長群のT氏は新規的・プロセス重視の職務に従事しているが、もともと自律度の高かったT氏に、上司のA氏が積極的に仕事を任せるという行動を取ることにによって、さらに主体的に行動し、多様な関係性の構築が促進されたことが確認できた。

他方、低成長群に類別された入社4年目のM氏の事例では、T氏と同じく新規的・プロセス重視の職務に従事しており、もともとは自律的な志向が強いが、上司の態度や行動が委任的ではなく指示的であるために、伸び悩んでいた。つまり、この事例では、上司の関わり方が職務や部下の特性に対して適合的ではなかったために、成長度が低くなった可能性がある。

なお、上司の関わり方が不適合になってしまう理由として、インタビュー調査の結果から見てきたのは、上司自身が被育成者として経験したことを現在の部下に対して同じように関わってしまうという現象である。たとえば、かつての自分の上司に育成されたという認識がない者は、現在の部下に対して育成的に関わろうとしない。あるいは、自分自身が育成された手法を、職務や部下の特性を考慮せずに、いたづらに踏襲してしまうという事例もあった。

さらに、A社のとくに営業部門で見られたような、成果のみで評価しようとする文化が、上司の部下に対する態度や行動にネガティブな影響を及ぼしている事例も見られた。

(3) 研究成果の位置づけと今後の展望

職務特性が周囲の人間関係の構築に影響を与えるという本研究からの知見は、先行研究でも十分に検討されておらず、人材育成の実践の場においても、明確に意識されてこなかった点である。

これに関して、Higgins&Kram(2001)は、デベロップメンタル・ネットワークに関する

今後の研究課題の一つとして、業種によって有効なネットワークの構造が異なることを明らかにする必要性をあげている。たとえば、変化のスピードが速くてダイナミックな業界で働く個人は、組織の境界をも超える多様な人間との関係性を持ちやすいと指摘されている。

この指摘を受けて、本研究の調査対象企業の状況を考慮すると、A社は定番商品に支えられたメーカーであり、どちらかといえば定常的・結果重視の職務に携わる若手社員が多かった。そこで、より新規的・プロセス重視の職務が多い企業の若手社員を対象とした調査を行うことで、対極的な事例を収集することができ、職務特性とデベロップメンタル・ネットワークの形成と変容についての理論構築につながることを期待できる。

一方で、今回のA社の調査では、定常的で結果重視の職務に携わる若手社員の中では、高い成長度合いを認めることができる者がいなかったが、それはA社の若手社員の成長スピードが遅かったためかもしれない。他の企業であれば、同じ定常的・結果重視の職務でも、高い成長を示す若手社員を確認することができる可能性がある。あるいは、長期的な追跡調査をA社で実施すれば、高い成長が見られる若手社員が、定常的・結果重視の職務に従事する者の中に出現する可能性はある。

以上の通り、今後さらに研究を発展させていくことによって、データを積み重ね、職務特性、若手社員の自律度やその上司の関わり方が、どのようにして関係性の構築に影響を及ぼし、若手社員の成長と長期的にみたキャリア形成にいかなる結果をもたらすのかについて探究し、統合的な理論モデルの確立を目指したいと考える。

この理論モデルによって、組織が若手社員の成長やキャリア形成に対して、人間関係の視点から、どのような支援をすることが可能であるのかが明らかになるだろう。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計3件)

- ① 坂本理郎・西尾久美子 (2011) 「キャリア初期の成長に影響を与える人間関係のネットワーク - Developmental Network の生成と変容のプロセスに関する実証研究」、『大手前大学論集』第11号、105-122、査読なし。
- ② Kumiko Nisio, Masao Sakamoto and

Yuki Kawabata(2011) “Developmental Network in the Japanese Traditional Entertainment Industry”, *Economics & Management Series*, EMS-2011-24, <http://www.iuj.ac.jp/research/outputs/economics.cfm>. 査読なし。

- ③ 坂本理郎・西尾久美子 (2011)、「キャリア初期の成長に有効な人間関係についての研究」、『人材育成学会第9回年次大会発表論文集』、275-280、査読なし。

〔学会発表〕 (計3件)

- ① 坂本理郎・西尾久美子、「若年層のキャリア形成を支援する人間関係に関する研究」、日本キャリアデザイン学会第7回研究大会、2010年10月23日、神戸学院大学。
- ② 坂本理郎・西尾久美子、「キャリア初期の職場における人間関係が若手人材の成長におよぼす影響」、第46回日本ビジネス実務学会近畿ブロック研究会、2011年9月25日、西宮大学交流センター。
- ③ 坂本理郎・西尾久美子、「キャリア初期に有効な人間関係に関する研究」、人材育成学会第9回年次大会、2012年12月28日、産能大学代官山キャンパス。

〔図書〕 (計0件)

〔産業財産権〕

○出願状況 (計0件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

○取得状況 (計◇件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

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・講師
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・准教授
研究者番号：90437450

(3) 連携研究者

()

研究者番号：