

2017年3月期 関西大学審査学位論文

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  
その影響要因に関する研究

2017年11月13日

関西大学大学院社会学研究科

社会システムデザイン専攻

森田雅也研究室

14D5101

坂本理郎

## 目 次

第1章 はじめに	1
第1節 問題関心	1
第2節 研究の目的	4
第3節 本論文の視点	5
第1項 職場レベルでのマネジメントへの着目	5
第2項 キャリア初期への着目	6
第4節 本論文の構成	11
第2章 関連する先行研究の検討	13
第1節 人的資源管理論における職場の人間関係とキャリア形成	13
第1項 ホーソン・リサーチ	13
第2項 垂直的交換関係モデル	15
第3項 Schein の役割ネットワーク分析	18
第2節 メンタリング研究	23
第1項 メンタリング関係とは	23
第2項 メンターの担い手	26
第3項 メンタリング関係がキャリア結果に与える影響	28
第4項 メンタリング関係の先行要因	30
第5項 メンタリング研究の含意と限界	34
第3節 デベロップメンタル・ネットワーク	35
第1項 デベロップメンタル・ネットワーク（DN）とは	35
第2項 DNの先行要因（プロテジェ要因と環境要因）	37
第3項 組織的な先行要因としての職務特性	39
第4項 職務設計を通じたDNのマネジメント可能性	42
第4節 小括	45
第3章 調査デザイン	48
第1節 調査の目的	48
第2節 理論構築に向けた基本的な考え方	48
第1項 本論文が目指す理論の適用範囲と一般化のレベル	48
第2項 漸次構造化アプローチによる理論構築と理論的サンプリング	50
第3節 調査の全体設計および各調査のねらい	51
第4節 調査サイトの選定	52

第1項	A社およびB社の概況	52
第2項	調査対象企業が所在する地域の特性	53
第4章	造船業A社における探索的調査	56
第1節	調査および分析の方法	56
第1項	調査対象者	56
第2項	調査方法	58
第3項	分析方法	62
第2節	結果と考察	66
第1項	職務特性の分析結果	66
第2項	DNの特性と先行要因の影響	71
第3節	小括	79
第5章	造船業B社における探索的調査	83
第1節	調査および分析の方法	83
第1項	調査対象者	83
第2項	調査方法	85
第3項	分析方法	86
第2節	結果と考察	87
第1項	職務特性の分析結果	87
第2項	DNの特性と先行要因の影響	93
第3節	小括	104
第6章	仮説の検討	108
第1節	探索的調査から得られた知見	108
第2節	職務特性とDN特性に関する仮説の検討	109
第1項	プロテジェ要因がDN特性に与える影響	109
第2項	職務特性がDN特性に与える影響	111
第3項	DNの構造特性と機能特性の因果関係	117
第3節	成果変数に関する仮説の検討	118
第1項	DNの機能特性が若手従業員の成長に与える影響	119
第2項	職務特性が職務成果に与える影響	120
第4節	小括	122
第7章	検証的調査	123
第1節	調査の目的	123

第2節 調査および分析の方法	124
第1項 調査対象者	124
第2項 調査方法	125
第3項 分析に用いた概念	126
第4項 分析方法	134
第3節 結果と考察（1）職務特性の主成分分析の結果	135
第4節 結果と考察（2）DN特性の集計結果	136
第5節 結果と考察（3）先行要因とDN特性との因果関係	137
第1項 変数間の相関関係	137
第2項 変数間の因果関係	140
第6節 結果と考察（4）DN機能特性と個人の主観的キャリア結果の因果関係	146
第1項 探索的因子分析の結果	146
第2項 重回帰分析の結果	149
第3項 個人の主観的キャリア結果に関する因子間の因果関係	150
第7節 結果と考察（5）職務特性と職務成果との因果関係	153
第8節 小括	156
第8章 本論文の含意と課題	158
第1節 要約と結論	158
第2節 学術的含意	160
第1項 DN研究における貢献	160
第2項 人的資源管理論における貢献	161
第3節 実践的含意	163
第4節 今後の課題	166
第1項 上司の関わり行動の影響の検討	166
第2項 理論的サンプリングの方向性①：大手造船企業	167
第3項 理論的サンプリングの方向性②：他地域の中手造船企業	169
第4項 中長期的なフォロー・アップ	170
引用文献リスト	173
謝辞	181

## 付録

1. 質問紙（探索的調査で使用）
2. 質問紙（検証的調査で使用）

## 第 1 章 はじめに

### 第 1 節 問題関心

企業の若手従業員を育てる職場の人間関係は、どのようにして形成されるのか。それはマネジメントすることが可能なのか。端的に言えば、本論文の原点にはこのような問題に対する関心がある。一般的に用いられている職場の定義は多様に可能であるが、ここでの「職場」は、フォーマルに決められた組織図上の部門や部署と同義ではなく、個人が日常的に仕事をしていると認識する主観的な場を指すこととする。したがって「職場の人間関係」には、直属上司や同じ部門の先輩や同僚との関係性のみならず、他の部門、顧客、協力業者、取引業者など一緒に仕事をしていると個人が認識する人々との関係性も含まれる可能性がある。ゆえに、フォーマルな関係性のみならずインフォーマルな関係性も含まれる。

さて、一般にわが国の企業では、新規学卒者を採用し育成する点にその特徴があるといわれる。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 (On the Job Training) と、職場から離れて行われる Off-JT (Off the Job Training) という 2 つの柱によって、高い成果をあげてきた。このうち、正社員の育成に関しては、OJT を重視する企業が多い。たとえば、厚生労働省の「平成 27 年度能力開発基本調査<sup>1</sup>」によると、正社員の能力開発の方法として、OJT を重視またはそれに近いと回答している企業が 74.0% であるのに対して、Off-JT を重視またはそれに近いと回答している企業が 25.2% である。

さらにこの OJT は、計画的な OJT と計画的でない（非計画的な）OJT とに分けられる。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。同じく先述の厚生労働省の調査によると、計画的な OJT が新入社員に対して実施されている事業所の比率は、全体の半数程度（50.8%）であった。見方を換えれば、半数程度の事業所は計画的な OJT を実施していないということになり、育成を目的としてフォーマルに割り当てられた直属上司や先輩との関係

---

<sup>1</sup> 日本標準産業分類による 15 大産業に属する、30 人以上の常用労働者を雇用する企業および事業所のうちから一定の方法により抽出した企業と、それらの事業所に属する労働者のうちから、一定の方法により抽出した労働者を対象に実施されている。

性のみならず、職場内の多様で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が大きい可能性を示唆している。

こうした職場の多様でインフォーマルな関係性による若手従業員の育成に関する研究は少数ではあるが、いくつかの研究でその実態が浮き彫りにされている。まず、中小企業の人材育成に関する研究の一環として、ある工作機械メーカーを調査した小池（1981）は、新入社員の育成について「はじめ 2,3 日は先輩の作業をじっと見つめることから出発するのだ。班長が指導するのみならず、となりの先輩が熱心に教える。この点はわが国の持ち味を生かしている」（p. 64：下線部は論者）と述べている。このように、新規学卒者である若手従業員の育成に対して、職場の上司以外のインフォーマルな人間関係による OJT も一定の貢献をしていることは、日本企業で働いた経験のある多くの人が直感的に理解できることであろう。次に、中堅・中小製造企業の技術者育成について調査を行った川喜多（2008）は、OJT の重要性を指摘するのみならず、インフォーマルな関係性を通じた OJT が実際にはしばしば偶然任せで行われており、その成功は先輩が自分の仕事の時間を割いて効果的な指導を行うかどうかしだいであるという指摘も行っている。つまり、インフォーマルな関係性の影響が大きいにもかかわらず、そのマネジメントは運や個人任せで行われているにすぎないといえることができる。逆に言えば、運や個人任せで行われてきたにもかかわらず、企業のインフォーマルな OJT が、人材育成に一定の貢献を果たしてきた理由に対して関心が引かれる。

企業の若手従業員の育成に有効性を持つ職場の多様かつインフォーマルな人間関係を、運や個人任せではなくマネジメントの対象と考えるのであれば、それがどのようなプロセスで形成されるのかについて知っておく必要がある。しかしながら、従来の人的資源管理論の研究において、必ずしもそれは十分に明らかにされてこなかった。たとえば加登（2008）は、OJT の実践について詳細に言及された記述は殆ど存在していないと指摘している。また守島（2010）も、職場が有する 4 つの基本的機能の 1 つとして人材育成の場としての機能がある<sup>2</sup>とし、日本企業では若手の成長をモニターしながらチャレンジ性のある課題を

---

<sup>2</sup> この他に、「協働の場」としての機能、「働く人が所属するコミュニティ」としての機能、「同質化の場」としての機能を挙げている。

割り振り、さらにその中で上司やリーダーが側で見張るでもなく放任するでもなく進捗管理を行う、というような丁寧な職場の OJT を活用した人材育成が機能してきたとする。しかしながらそれは、経験的に容易に理解できることではあるものの、「職場についての丁寧な研究があまりないので、推測の域を出ない」(p. 25) とも述べている。

さらに、このような現状を確認する 1 つの手段として、論者が論文検索エンジン「Cinii」を用いて「OJT」をキーワードにして検索してみたところ、関連する主要な学会（労務学会、人材育成学会、組織学会、経営行動科学学会、産業組織心理学会、経営学会、キャリアデザイン学会）発行の学術誌に過去に掲載された論文の中に、インフォーマルな OJT の形成プロセスやメカニズムを探求しようと試みたものは、少なくとも論文タイトルを見る限りはなかった。

このように、企業の貴重な人的資源である若手従業員の成長に大きな影響をおよぼす職場の人間関係が、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きていないという問題に対して、本論文は基本的な関心を持ち、その解決に向けて、人材育成に機能する多様でインフォーマルな関係性が形成されるメカニズムの解明に近づきたいと考えている。

とはいうものの、職場の多様でインフォーマルな関係性の形成には個人や組織の様々な要因が複雑に関係しており、実際にマネジメントの対象となり得るのかという疑問が生じる。このような素朴な疑問に対しては、ボストン大学の Hall が示した「関係性アプローチ (relational approach)」という考え方が参考になる。以下 Hall (2002) にしたがって、この関係性アプローチについて簡単に見ておこう。

関係性アプローチでは、人間関係の質がお互いのキャリア発達を促進すると考え、職場で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 1 つであると捉える。さらに、組織やキャリアの専門家の役割は、関係性のブローカー、つまりキャリア形成に必要な人間関係や仕事を取りもったり、促進させたりすることにあると考える。つまり、働く個人のキャリア発達は、人事部や上司による人間関係の管理によって促進させることができると考えられているのである。またそれは、大きな仕組みが無くても低コストでマネジメントできるという点で優れていると指摘

されている。

このように Hall の関係性アプローチでは、職場の人間関係はキャリア形成に影響を与える重要な要因であると同時に、組織によるマネジメントの対象として明確に捉えられようとしている。もちろん、多様な要因が複雑に影響して形成される職場のインフォーマルな人間関係を組織がマネジメントすることは、フォーマルな人材育成の仕組みを組織全体に構築することより勝るとも劣らない困難を伴うかもしれない。だからと言ってそのマネジメントを放棄するのではなく、仮にマネジメントによる影響が全体に対して及ばないとしても、何らかの組織的な手段を講じるべきだというのが本論文の基本的な考え方である。

そもそもマネジメント (management) とは、ラテン語の「手 (manus)」を語源として、中世に「馬の手綱をとること」(maneggiare, manege) という意味で用いられるようになった文脈で、英語の世界に登場した言葉であるという (澤邊・飛田, 2009)。野生の馬を調教するのには時間と手間がかかるのと同様に、企業の若手従業員を育成する多様でインフォーマルな職場の人間関係を、すぐさま意のままに操ることは難しいかもしれないが、本論文の成果がそれに向けた確実な一歩となることを目指す。

## 第2節 研究の目的

以上のように本論文は、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いないという点に問題関心を発し、その解決に向けて、人材育成に機能する多様でインフォーマルな関係性が形成されるメカニズムを探求することを目指している。そして、Hall の関係性アプローチに依拠して、キャリア初期の発達に有効な、職場の多様でインフォーマルな関係性のマネジメントを実現する方策に接近することを志向して、このような関係性が形成される組織的な要因やメカニズムを探ることを目的とする。



### 第3節 本論文の視点

#### 第1項 職場レベルでのマネジメントへの着目

上述のような目的に対して本論文では、人的資源管理論の視点から議論を行う。ここで言う人的資源管理とは、「企業が経営目的を達成するために、働く人々（人的資源）を管理するための一連の活動」（上林，2010）を指す。ただし本論文の1つの特徴は、人的資源の管理を組織全体のレベルではなく職場レベルで捉えようとする点にある。なぜなら、本論文は Hall の関係性アプローチに依拠して、Off-JT や計画的な OJT に代表される組織全体の制度ではなく、組織の中の天然資源すなわち職場に内在するインフォーマルな人間関係の視点で探求しようと意図しているからである。

鈴木（2013）が指摘するように、近年の経営管理論あるいは人的資源管理論は職場そのものへの注目が薄れている。しかしながら、次章でレビューするとおり、ホーソン・リサーチという古典的な研究においては、職場への注目を見ることができる。つまり、人的資源管理論の源流では、組織をマネジメントするということは、即ち職場をマネジメントすることと近似していたのである。ところがその後、組織が大規模化するにつれ、組織と職場は異なるフィールドになり、働く個人が相互作用する職場から引き離されていった。いわゆる新人間関係論と呼ばれる Likert（1967）の「システム 4」<sup>3</sup>の研究において、複数の小集団（職場）とそれらを含む工場（あるいは組織）とが明確な階層状の関係となり、経営管理論は集団や職場のマネジメントではなく、組織全体のマネジメントということが前提になったと、鈴木（2013）は説明する。

これに呼応するように、企業の人的資源管理部門も、その黎明期には「従業員の擁護者」として従業員や事業所が抱える問題を見つけ、経営陣に対して改善提案していく立場であったのが、組織が次第に官僚的になるにつれ「専門的管理者」として給与や雇用契約の管理、労使関係の対応などを受け持つようになり、さらには「戦略上のパートナー」として、事業戦略の助けとなるようになることが求められていったと、シャイン（2017）は指摘する。

このように人的資源管理論が組織全体レベルへの関心を移すにしたがって、

---

<sup>3</sup> 経営組織の管理方式を、『システム 1：権威主義・専制主義型』、『システム 2：温情主義・専制主義型』、『システム 3：参画協調型』、『システム 4：民主主義型』の4つに類型し、この中で最も高いパフォーマンスを上げられるのはシステム 4だとした。

職場レベルのマネジメントに対する意識が薄れていったために、日本企業の職場集団内で有効性を発揮していた非公式的な OJT が、研究対象として看過されてきたのではないかという懸念が生じる。そうだとするならば、本論文の成果によって、職場での人材育成に有効な人間関係が、運任せではなく経営資源としてマネジメントされる方向に舵を切ることに貢献できるだろう。

そして第 2 章で詳しく述べるとおり、マネジメントされるべき天然資源である職場の人間関係は、直属上司と部下というフォーマルな関係性だけではないと考えられる。直属上司以外の職場の多様な人物とのインフォーマルな関係性を含むという点も、本論文の重要な視点の 1 つである。

## 第 2 項 キャリア初期への着目

次に押さえておきたい本論文の視点は、研究の対象をキャリア初期にある若手従業員に絞っているという点にある。ここでいうキャリア初期とは、キャリア発達上どのようなステージなのかを確認しておこう。

キャリア発達理論の祖といわれる Super, D.E. が提唱した発達論的アプローチでは、「キャリア選択を選択時点の一つの『行為』から、キャリア発達という『前進するひとつの過程』の一部として捉え」、「選択行動をある一時点に限定するのではなく、幼児期に始まり、生涯にわたって繰り返される「選択と適応の連鎖の過程である」ことが強調される（渡辺・ハー, 2001, p. 80）。この発達論的アプローチでは、人生の中で何回も遭遇する節目において、主体的な選択と意思決定を繰り返すことによって、人は生涯にわたって発達し続けるという仮定に立っている。

Super の発達理論の最大の特徴は、「自己概念 (self-concept)」を選択と適応の中核に据えていることである。そして、キャリア発達の過程は、個人の認知と行動を規定する自己概念の発達と受容、探索と現実吟味、さらにはその自己概念を職業的な言葉に置き換えることへと順次進展する過程だとしている (Super, 1969)。キャリア発達の過程には段階があり、各段階の発達課題は自己概念の発達課題でもあるということになり、キャリアとは自己概念の形成過程に他ならないと考えられている。すなわち、自己概念の基礎は児童期から発達し始め、青年期以前に形成され始め、青年期には明確化され、最初の職業選

択時点で職業的な用語に置き換えられるというのである。

この自己概念の形成は、成長段階（growth stage）、探索段階（exploratory stage）、確立段階（establishment stage）、維持段階（maintenance stage）、下降段階（decline stage）という5つの心理的生活段階を通じて行われる（Super, 1957）。これら5つの段階を簡単に整理したものが、表1-1である。

表 1-1 キャリア発達段階と発達課題

中学生くらいまで	成長段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>自分がどういう人間であるか（自己概念）をつくる。</li> <li>職業世界への積極的な態度を養い、働くことの意味を理解する。</li> </ul>
高校、大学時代から卒業後数年間まで	探索段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>家庭、学校、アルバイト等のいろいろな状態の中で仕事をし、自己概念を試してみる。</li> <li>「もがき」や「試し」を経験する。</li> </ul>
20代後半から40代前半まで	確立段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>自分の資質や経験を総ざらえし、自分がしたいこと、できることを知り（自己理解）、自分の人となる（自己受容）。</li> <li>自分が満足できるキャリアがどこにあるのかを知る。</li> </ul>
65歳くらいまで	維持段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>職業世界において「ところ」を得る。</li> <li>仕事とともに、家庭および地域社会でも満足を得る。</li> </ul>
65歳以降	下降段階	<ul style="list-style-type: none"> <li>自己概念を変容させる必要があると気づく。</li> <li>身体・精神的能力の低下に合わせて、職務を変容する。</li> <li>仕事以外での自己実現の機会を見出す。</li> </ul>

出所：Super（1957）、Super & Bohn(1970)を基に論者作成。

この中で、本論文が関心を抱くキャリア初期は、探索段階から確立段階に移行する時期にあたりと考えられる。探索段階は15歳くらいから25歳くらいまでとされ、萌芽的な自己概念を、学校やクラブ活動、アルバイトなどを含めたいろいろな状態のもとで試し、その概念を発達させる。いろいろな人々との関係の中で試行を繰り返し、自己概念のうち満足をもたらす面は保持され、満足をもたらさない部分は、現実の吟味にたえる他の特性や行動に置き換えられる。自己概念の試行錯誤が大に行われる時期であり、大学院での専攻の変更や転職も頻繁に発生する。確立段階は、25歳くらいから45歳くらいまでで、試行

やもがきが終結し、自己概念は完成に向かう。「まず試行、次に方向づけと動機づけによって、自分の目標がますますはっきり」する。また、「能力と興味がはけ口を見出し、そこで満足な役割が演じられ、そこで自我概念が完成される」(Super,1957, 邦訳 pp. 166-167)。

このような Super の発達段階に従えば、キャリア初期の発達課題は、自己概念を洗練・明確化するための探索的な経験や試行的な選択を行うこと、さらにそれまでの自己概念の発達と現実吟味の過程をとおして、個人の興味、能力、価値観などをひとつのまとまりのあるものに統合させることだと言えるだろう。しかしながら、Super の理論は一般的な意味での妥当性は高いかもしれないものの、個人の心理的側面に対する意識が強く、組織内キャリア形成の視点に欠けているため、人的資源管理の視点から論じる本論文の関心に対して、直接的には応えられていない。

このように、Super の理論が個人の自己概念の発達を軸にキャリア発達を論じているのに対して、組織心理学者である Schein,E.H.は組織における自己概念の発達と統合過程に焦点を当てており、組織人としてのキャリア形成の視点を含んでいる。Schein (1978) では、「キャリア・サイクルの段階と課題」として、キャリア発達の各段階における具体的な問題や課題を整理している。

ここでは、「キャリア・サイクル」を「キャリア初期」、「キャリア中期」、「キャリア後期」という3つの大きな段階に分けている。このうち本論文が関心を寄せている「キャリア初期」は、職業ないし組織にエントリーしたときから始まり、年齢としては30歳くらいまでである。

このキャリア初期は、学生や求職者として自分自身や職業について学ぶプレ・エントリーの期間の後に現れる。キャリア初期においては、まず「仕事の世界へのエントリー」があり、その後にリアリティショックや通過儀礼といった課題に適応するべき「基本訓練」の時期がある。さらに、初期の正式な任務を首尾よく遂行し、独立を求める自己の欲求と組織の制約・要求とを調和させることによって、組織の正式なメンバーとして受容される。ここでは、新しい従業員と組織が相互に受容しあって「心理的契約」を形成するという。心理的契約とは、「組織が受け取ると期待するものに対して、個人が与えるであろうものと、個人が受け取ると期待するものに対して組織が与えるであろうも

のとの調和」(邦訳 p.89)を意味する。したがって、キャリア初期にある個人は、組織の期待と自己の欲求とが調和するかどうかを考え、当該組織ないし職業に残るか去るかを決めるという問題に直面する。このような困難な問題に対処するために、適切な助言者や支援者を見つけることもキャリア初期の課題の1つとされている。

表 1-2 キャリア・サイクルの段階と課題

1. 成長・空想・探求 (0～21歳)	現実的な職業選択のための基準をつくる。 教育・訓練を受ける。など
2. 仕事の世界へのエントリー (16～25歳)	初めての仕事に就く。実行可能な心理的契約を結ぶ。組織ないし職業のメンバーになる。
3. 基本訓練 (16～25歳)	現実を知ってショックに対処する。できるだけ早く戦力になる。仕事の日課に適応する。正規のメンバーとして認められる。
4. キャリア初期の正社員資格 (17～30歳)	責任を引き受け、職務を首尾よくこなす。特殊技術や専門知識を開発する。独立を求める自己と従属させる会社の欲求を調和させる。残るか去るか。
5. 正社員資格、キャリア中期 (25歳以後)	専門を選ぶ。あるいはマネージャーになる方向に向かう。明確なアイデンティティを確立する。など
6. キャリア中期の危機 (35～45歳)	キャリアを変えるかどうか決める。生活全体におけるキャリアの重要性を決める。
7.A. 非指導者役にあるキャリア中期 (40歳から引退まで)	助言者になる。技術を深める。マネジメントになると決めたら、より広範な責任を引き受けるが、現状維持で仕事以外に成長を求めるのなら、影響力ややりがいの減少を受け入れる。
7.B. 指導者役にあるキャリア中期	組織の長期的繁栄に貢献する。広く影響力を及ぼす。部下を選抜し開発する。社会における組織の評価を行う。
8. 衰えおよび離脱	権力、責任の低下を受け入れる。新しい役割を受け入れ、開発する。仕事が主でない生活を送れるようになる。
9. 引退	ライフスタイル、役割、生活水準の劇的な変化に適応する。蓄積した自分の経験と知恵を他者のために使う。

出所：Schein (1978) 邦訳 pp. 43-47 を基に論者作成。

次に続くキャリア中期は30歳から45歳くらいまでの時期であり、組織内で「専門を選び、それにどれだけ関わるようになるかを決める」ことや、「組織の中で明確なアイデンティティを確立し、目立つようになる」(邦訳, p.45)ことが課題とされている。また、自らの「キャリア・アンカー (career anchor)」が現実的に明確になるとされている。「キャリア・アンカー」とは、「キャリ

アの諸決定を組織し制約する自己概念」(Schein,1978,邦訳 p.87)であり、「自覚された才能と能力」、「自覚された動機と欲求」、「自覚された態度と価値」を統合した「職業上の自己イメージ」である(邦訳 p.143)。アンカーとは、個人のキャリアの志向性を決定づける「錨(いかり)」を意味し、平野(1999)はそれを「キャリアに関する難しい選択に迫られた時に、自分にとって捨てるべき志向として浮かんでくるもの」と表現している(p.125)。キャリア初期の準備期間を経て、実際の組織との相互作用の経験の結果として、キャリア・アンカーを形成することが、キャリア中期の課題になると考えられているのである。

最後に、Feldman(1976)が唱える組織社会化のプロセスの視点からも、キャリア初期の課題を検討しておきたい。なぜなら、Schein(1978)も指摘するとおり、新入社員も含む企業の若手従業員の大きな課題が、組織社会化だからである。そこでは、予期的社会化(anticipatory socialization)、適応(accommodation)、役割管理(role management)の順に組織社会化が進むとされている。ここで「役割管理」とは、組織社会化の最終段階であり、組織の一員として新しい価値観を形成し、組織の中での役割、位置を定めることである。職場の中での仕事上の位置づけ、仕事や学ぶべきことを含む自分がやるべきことの理解を行い、組織の一員として認められるのである。これは、Scheinのキャリア・サイクルではキャリア初期から中期への移行期にあたるだろう。つまり、キャリア初期は「適応」後の、「役割管理」へと向かう段階だと言える。

以上のとおり Super の発達論的アプローチ、Schein の組織内キャリアの発達段階、Feldman の組織社会化のプロセスから検討してきたが、本論文におけるキャリア初期を簡潔に定義づけるならば、自己(欲求や能力)を理解し、組織の中での自身の役割、位置づけ、貢献方法を探索する時期であると言えよう。ここでいう組織とは、新入社員の場合はとくにそうだろうが、所属する企業全体というよりは、配属された部門や職場と言い換えた方が現実に即しているだろう。なぜなら、新入社員や若手従業員にとっての「会社」とは、日常的に仕事をこなす職場と感覚的にほぼ同一であり、より平易に表現すれば、自分らしさを発揮しつつ貢献することによって職場を自分の居場所にする、それがキャリア初期の課題だと言えるからである。また、Schein(1978)が指摘したとお

り、このような問題に対処するために、適切な助言者や支援者を見つけることもキャリア初期の課題の1つであり、それは周囲の職場の人間関係から見出されることが多いだろう。

したがって、キャリア形成にとって職場の人間関係は常に重要ではあるが、相対的にキャリア初期ではとくに影響力が大きいと考えられる。この点が、本論文がキャリア初期に着目する理由である。

#### 第4節 本論文の構成

本論文は次のような構成で議論を進めていく。

まず既述のとおり第1章では、企業の若手従業員を育てる職場の人間関係は、どのようにして形成されるのか、それはマネジメントすることが可能なのか、本論文の原点にあるこのような問題に対する基本的な関心を述べている。そのうえで、このような職場の人間関係が形成される要因やメカニズムを探求するという目的を述べている。また本論文が、人的資源管理論の視点、とくに近年の経営管理論や人的資源管理論では必ずしも十分な関心が払われてこなかった職場レベルでのマネジメントを志向していることと、キャリア初期に着目していることを、その理由を含めて述べている。

第2章では、関連する先行研究の検討を行う。本論文が着目する職場のインフォーマルな人間関係が、経営管理論あるいは人的資源管理論の諸研究において、個人を取りまく職場の様々な人間関係とキャリア形成との関連がどのように捉えられてきたのかを概観し、その成果がこの問題に対してどのような点で意義を持つのか、あるいはどのような点において限界があるのかを検討する。

第3章では、第4章から第7章にかけて行う調査のデザインについて概観する。先行研究の検討結果をふまえて、キャリア初期の若手従業員のデベロップメンタル・ネットワーク（Developmental Network：以下 DN）の構築に対して先行要因、すなわちプロテジェ要因および組織的要因である職務特性がどのように影響しているのか、またこれら2つの要因の影響力はどのように差異があるのか、を明らかにすることを目的とした調査を行うことを示す。そして、本論文が考えている理論構築の基本的な思想や方法についても説明したうえで、

造船業 A 社および B 社をフィールドにした探索的調査（主に質的調査）および検証的調査（量的調査）について、その基本的な設計やねらいについて概説する。

第 4 章では、造船業 A 社における探索的調査の結果を述べ、そこから導き出される発見事実を提示する。

第 5 章では、造船業 B 社における探索的調査の結果を述べ、A 社調査で得られた発見事実と比較しながら考察する。

第 6 章では、A 社および B 社での探索的調査の結果から得られた発見事実を基に、次章で行う検証的調査で用いる仮説を検討する。先行研究の知見も加味して、DN の特性（構造・機能）と先行要因（性格および職務特性）に関する 3 つの核心的な仮説を設定する。さらに、DN が結果的に若手従業員のキャリア結果に与える影響や、職務上の成果に与える影響についての仮説も補完的に設定する。

第 7 章では、第 6 章で設定した仮説を検証するために、A 社および B 社の若手従業員を対象とした質問紙調査を実施した結果、一部の仮説を除いて支持されたことを示す。とくに、職務特性が DN の構造特性に影響を与え、さらにそれが DN の機能特性に影響を与えるという因果の連鎖を確認できたことが、本論文にとって最も重要な結果であることを示す。

第 8 章では、本論文の結論とそれが含意する意義を示す。職務特性という組織的要因が、職場の発達支援的な人間関係の形成に一定の影響力を及ぼしていることを明らかにすることができたことによって、キャリア初期の若手従業員の育成に有効な職場の人間関係（DN）をマネジメントの対象として捉えることが期待できることや、日本の製造企業の職場集団において導入されてきたチームワークが、品質や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同時かつ意図されずに貢献していた可能性を示す。そして最後に、本論文の限界と今後の課題を述べる。



## 第 2 章 関連する先行研究の検討

第 1 章で述べたとおり、キャリア形成に大きな影響をおよぼす可能性のある職場の人間関係を「運に任せる」と言うてしまうことは、マネジメントの視点から問題はないのかという意識が本論文の背景にある。そのマネジメントに一步でも接近するためには、職場の人間関係がどのようなメカニズムで、個人のキャリア形成に影響を与えるのかを確かめておく必要がある。

そこで本章では、これまでの経営管理論あるいは人的資源管理論の諸研究において、個人を取りまく職場の様々な人間関係とキャリア形成との関連がどのように捉えられてきたのかを概観し、その成果が本論文の目的に対してどのような点で意義を持つのか、あるいはどのような点において限界があるのかを検討したい。

### 第 1 節 人的資源管理論における人間関係とキャリア形成

#### 第 1 項 ホーソン・リサーチ

まずは経営管理論あるいは人的資源管理論の源流ともいうべき「ホーソン・リサーチ」にまで遡って考えてみたい。ここでは、まさにインフォーマルな職場の人間関係が問題となった。1924 年から 33 年<sup>4</sup>にかけて、米国電話電信会社（ATT）の電話機製造部門であったウェスタン・エレクトリック社で実施された一連の調査（表 2-1）のうち、1931 年 11 月から約 6 カ月間かけて Warner, W. L.<sup>5</sup>と Roethlisberger, F.J.らは、人類学的な現場観察の手法を用いて「バンク配線作業観察研究」を行った。そこでは、労働者たちは職場で独自の集団・文化を作り、それが企業のフォーマルなものと同様に有効性を持っているという Warner の社会人類学的理論に立脚し、できる限り人為的な手が加えられていない職場状況の観察が行われた（竹林,2013、杉山,2013）。その結果から、作業を共にする集団内の同僚とのインフォーマルな人間関係が、管理・監督者に対する行動のあり方や生産性に影響を及ぼすことが発見された。そこでは 14 名から成るフォーマルな職場集団の中に、それぞれ 5 名と 4 名の計 9 名からな

<sup>4</sup> 1932 年 6 月 17 日までとする説もある（大橋・竹林,2008）。

<sup>5</sup> ハーバード大学の社会人類学者。同じくハーバード大学に在籍し、人間関係論の父と言われる Mayo の紹介でホーソン実験に参画することとなった。

る 2 つのインフォーマルな集団が存在し、その中に存在する一種の規範 (group norm) が彼らの生産高にネガティブな影響を与えていたことが発見された<sup>6</sup>のである。

前述のとおり、いわゆる人的資源管理論では、働く人々は企業の経営目的を達成するための資源であり、その能力開発や有効活用のための一連の管理的活動を企業が行うと考えられる (上林, 2010)。ここでいう人的資源とは、最小単位である個人を指しているだけではなく、その集合体である職場集団や事業部門のレベルも含意しているが、職場集団をマネジメントの対象とする視点を与えたのはこのホーソン・リサーチの貢献であると言われる (森田, 2008)。

表 2-1 ホーソン・リサーチの概要

研究内容	局面 1. 照明実験	局面 2. リレー組立実験	局面 3. 面接プログラム	局面 4. バンク配線作業 観察研究
実施期間	1924年11月24日～27年4月30日 (2年半)	予備期間+1927年4月25日～33年2月8日 (5年10カ月)	1928年9月～31年夏前後 (2年3カ月)	1931年11月13日～32年5月19日 (6カ月)
主たる研究対象者	3部門の労働者	女性工員8名 (内3名は途中で入れ替え)	工員、事務スタッフ計21,126名	男性工員14名
主な工場側関係者	ストール ペンノック	ペンノック ハイバーガー	ペンノック パトナム ライト ディクソン	ペンノック ディクソン ライト ムーア
主な大学側関係者	ジャクソン ブッシュ バーカー (MIT)	ターナー (MIT) メイヨー (1928年4月～)	メイヨー レスリスバーガー	ウォーナー レスリスバーガー
主要な知見と結論	照明条件と生産性との関係の欠如	休憩時間や労働時間等と生産性との関係の欠如。人間関係と生産性との関係。ホーソン効果。	労働者間および管理者と労働者間の社会関係と職務満足との関係。生産抑制の背景としての労働者間の社会関係の示唆。	生産量抑制と労働者間の社会関係との関連。インフォーマル組織の重要性。
(理論的)前提	科学的管理法 生理学	生理学 心理学	精神病理学 心理学	人類学 社会学

出所：佐藤 (2010), p.62。

<sup>6</sup> ホーソン・リサーチのバンク配線作業観察室の調査からは、生産高抑制というインフォーマル集団のネガティブな影響が見出されている反面、直接的に従業員の動機づけや生産高にポジティブな影響を与えるかどうかについては捉えきれていない。

その後、所属集団の人間関係を通じて働く人々の動機を高めようという人間関係論の視座は、提案制度やカウンセリング制度といった形で具現化し、職場内のコミュニケーションを円滑にし、従業員の企業への帰属意識を涵養することによって労働意欲の向上を図ろうとする現代企業の施策の原型となっている（辻村, 2013、岡本, 2008）。しかし経営学説史的には、人間関係論はインフォーマルな側面を重視し過ぎだという批判もあり、リーダーシップ論やモチベーション論という後期人間関係論では、たとえば「職務拡大」や「職務充実」などの施策のように、集団や組織のフォーマルなレベルで論考され、インフォーマルな側面に対する研究は主流とはならなかった。加えて、第1章で指摘したように、組織が大規模化するにつれて、経営学の視野が集団や職場のマネジメントではなく、組織全体のマネジメントに移行していったことも背景にあったと考えられる。またリーダーシップ論に代表される後期人間関係論では、上司と部下あるいはリーダーとフォロワーに限られた、半ば真空な垂直的關係に還元されて論及されており、職場集団内のインフォーマルなものも含む多様な人間関係を捉える視点の研究は下火になっていったと言われる（辻村, 2013）。

さらに見逃してはいけないのは、ホーソン・リサーチに代表される人間関係論では、日々の課業に対する生産性に影響を与える要因としてインフォーマルな人間関係が捉えられているものの、より長期的な事象であるキャリア形成に影響を与える要因としては全く考えられていなかったという点である。もちろん、ホーソン・リサーチの時代には、長期的な視点で人的資源を開発するという視点が薄かったのは当然かもしれないが、もしも両者、つまり職場のインフォーマルな人間関係とキャリア開発が交錯することがあったなら、どのような研究が展開されたであろうか。これも、その後の後期人間関係論や人的資源管理論などの発展とは裏腹に、人間関係論における組織のインフォーマルな側面に注目する視点が影を薄くしていったことの1つの帰結ともいえるだろう。

## 第2項 垂直的交換関係モデル

ようやく1970年から80年代にかけて、キャリア形成と職場の人間関係の関連が活発に議論されるようになる。ここではまず、慶應義塾大学産業研究所の南隆男らが、職場の上司との人間関係が若手従業員のキャリア形成に与える影

響について探求した一連の研究成果を概観する。その研究の原点には、彼らが指導した学生たちが企業に入った後に、どのように成長していくのかについての関心もあったようである（若林・南・佐野,1980）。これらの研究が開始されたのは1970年代であり、オイル・ショックが世界経済に影響を与えた時期と重なる。それまでは必ずしも十分でなかったかもしれない卒業生のキャリア形成に対する関心が芽生えたのは、このような経済的背景によって、学生の就職が非常に厳しくなったという状況も影響した可能性がある。後述するように、垂直的交換関係モデルに関する研究がマネジメント志向性を強く有していないのは、研究関心の端緒が企業の人的資源管理上の問題意識にあるのではなく、教育者としてのそれにあるからなのかもしれない。

さて南らは、大卒男子新入社員のキャリア発達を説明する原理として以下の3つの仮説を立て、ある流通販売企業<sup>7</sup>をフィールドにした経験的研究を実施した（若林・南・佐野,1980、1984、南,1988）。第1の仮説は「潜在能力仮説」と呼ばれており、キャリア発達は各人の保有する潜在能力のいかんによって異なる、というものである。第2の仮説は「幻滅仮説」と呼ばれており、新入社員の時に経験した職務や組織に対する幻滅感は、その後のキャリア発達にネガティブな影響を与える、というものである。第3の仮説は、「垂直的交換仮説」と呼ばれており、新入社員時の直属上司との垂直的交換関係（vertical exchange）の質が、その後のキャリア発達を規定する、というものである。ここでの交換関係には、役割付与や権限移譲といったフォーマルな側面のみならず、直属上司による心配りや職場外での付き合いといったインフォーマルなやり取りも含まれる。

ある企業組織（流通販売企業）の85人の新規学卒採用者に対して3年間の追跡・観察調査が行われた結果は、次のようなものであった。まず、「入社時に評価された潜在能力」は、直属上司による「職務遂行」度合の評価や人事データである「給与」、「ボーナス」などキャリア発達の客観的側面に対しては一貫した効果を有したが、新入社員本人の報告に基づく「職務欲求」、「職務充実」、「職務満足」、「組織へのコミットメント」などキャリア発達の主観的側面に向けては何の効果も発揮していなかった。次に、入社1年目で経験した幻滅感は、

---

<sup>7</sup> 後掲の若林（1987）では百貨店とされている。

新入社員本人の報告による主観的な結果変数を良く説明したものの、上司の報告による客観的な結果変数に対しては限定的な説明力しか有していなかった。最後に、入社1年目の直属上司との垂直的交換関係の質は、キャリア発達の主観および客観の両側面にわたって強力で一貫した予測効果をみせた。さらに、新入社員本人の潜在能力は、入社後1年間に経験する直属上司との垂直的交換関係と高水準で結合する場合にのみ、スムーズに展開したという。

このような入社後3年間での諸結果は、当該新入社員たちが「係長」に昇格する時点（入社7年目）と「課長」に昇格する時点（入社13年目）に合わせて収集された人事データと関連づけて詳しい検討が行われた。そこでは、入社後3年間の直属上司との垂直的交換関係の質が、入社7年目および13年目の客観的なキャリア結果（昇進速度、給与、ボーナス、昇進可能性評価、能力評価）との間に相関があることが示された（Wakabayashi & Graen, 1984）。同時に、本人の潜在能力の説明力は、13年目のキャリア結果に対しては低下していたことも明らかとなった（若林, 1987）。

以上の研究結果は、とくに客観的キャリア結果に対して、直属上司との垂直的交換関係の影響力の大きさ、および時間的持続性を立証した点に意義を認めることができる。このことから、入社当初の上司との人間関係（役割上の交換関係）に恵まれた人は、その後のキャリアに良い結果がもたらされると言うことができる。しかし一方で、その関係性の対象が直属上司に限定されており、本論文が関心を持つ職場全体の人間関係を視野に含み切れていない点において問題がある。また、直属上司との良質な交換関係が成立する条件やメカニズム、またそこで提供される機能が不明なため、キャリア形成に有効な人間関係をマネジメントすることを志向する本論文の意図に対して、満足に答えきれていない。

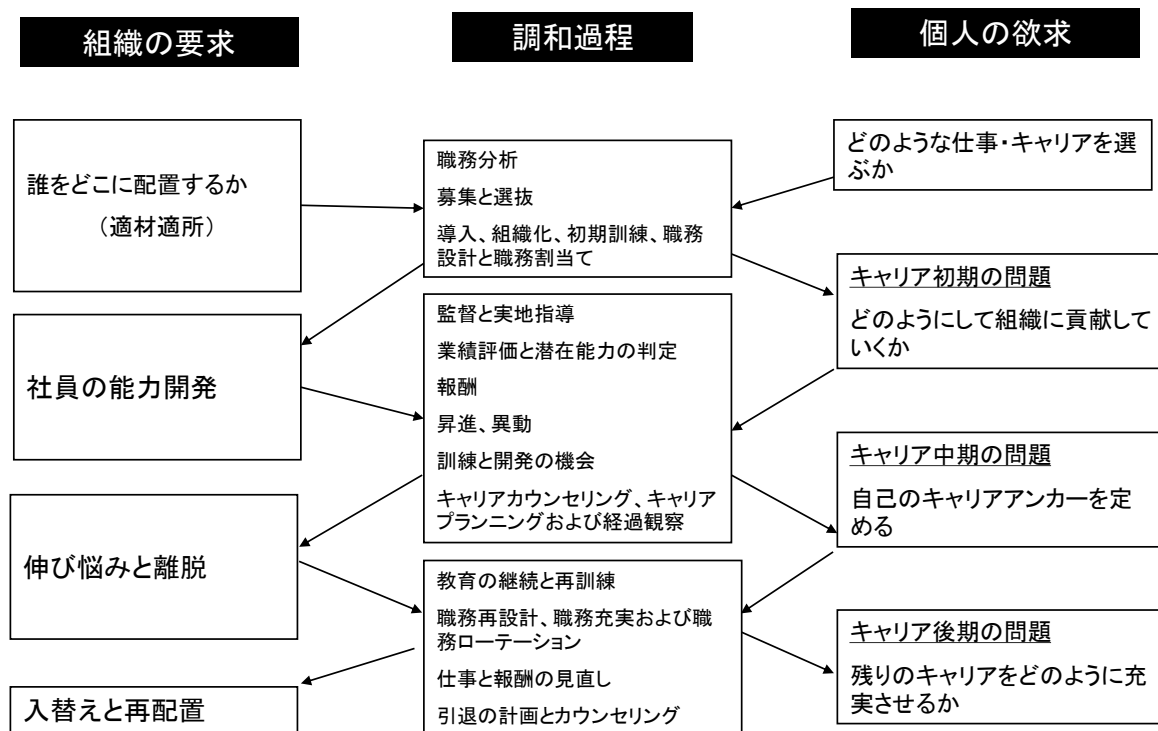
さらに、これらの研究成果を逆の視点から見れば、新人時代の直属上司との人間関係に恵まれなかった人は、たとえその潜在能力が高くても、将来のキャリア結果において不本意な結果になる可能性が高いと推測することも可能である。しかし一般的に新入社員自身が自分の上司を選択できる可能性は低く、まさに運に任せざるを得ないというのが実情であろう。また、直属上司に対して部下との関係性が重要だということを研修などで認識させようとしても、結局

は直属上司それぞれの意識や資質に依存してしまう。ゆえにこれらの研究成果だけでは、個人のキャリアの成否はやはり運や個人任せだという解釈も可能であり、関係性のマネジメントを志向する本論文にとって物足りないことは否めない。

### 第3項 Schein の役割ネットワーク分析

次に、その著書“*Career Dynamics*”（邦題『キャリア・ダイナミクス』）によって、経営管理論や人的資源管理論におけるキャリア研究の礎を築いた MIT（マサチューセッツ工科大学）経営大学院の Schein による「職務と役割の戦略的プランニング」について見てみたい。

図 2-1 組織と個人のニーズの調和過程<sup>8</sup>



出所：Schein（1978），邦訳 p.236 を基に論者作成。

Schein のキャリア理論の根幹には、「キャリア開発の視点の本質は、時の経過にともなう個人と組織の相互作用に焦点がある」（1978,邦訳 p.2）という考え方があり、つまり Schein のキャリア理論は、個人の側からキャリアを考え

<sup>8</sup> 原題は、「人間資源の計画と開発：経時的発達モデル」。

る視点と組織の側からキャリアを考える視点の両方があるからこそ成立するもの  
だと言える。このような考え方に基づいて図式化されたものが図 2-1 である。  
この図では、組織のニーズがより上位にあってその下位にある個人を開発する  
という構図ではなく、あるいはその逆でもなく、組織のニーズと個人のニーズ  
は対等に並立しており、それらの変化に伴いながら両者のダイナミックな調和  
を図る過程が中間に位置づけられている。この調和過程において重要な役割を  
果たすのが、組織における人的資源管理の機能であり、具体的には募集と選抜、  
訓練や教育、職務設計、業績評価、昇進などの諸活動が含まれている。

そして、エントリーした組織との間に心理的契約を成就した個人は、経験の  
蓄積を通じて、次第に職業上の自己イメージを確立していく。この自己イメー  
ジを、Schein はキャリア・アンカーと呼び、次のような 3 つの成分が複合的に  
組み合わせられていると考えた。それらは、自覚された才能と能力（さまざまな  
仕事環境での実際の成功に基づく）、自覚された動機と欲求（現実の場面での自  
己テストと自己診断の諸機会、および他者からのフィードバックに基づく）、自  
覚された態度と価値（自己と、雇用組織やおよび仕事環境の規範および価値と  
の、実際の衝突に基づく）である。20 年以上にわたる調査の結果、はじめに 5  
つのアンカー（自律・独立、起業家的創造性、専門・職能的コンピタンス、保  
障・安定、全般管理コンピタンス）を、後に続いて 3 つのアンカー（奉仕・社  
会貢献、純粋な挑戦、生活様式）、計 8 つのアンカーを見出している。

働く自分のイメージ（自己概念）を表現したものであるキャリア・アンカー  
は個人の主観的キャリアを表すのに有効な概念であるが、その一方的な実現だ  
けを個人が追求しても、組織ニーズとの調和（相互作用）には至らない。一方  
で、ひとりひとりが組織の要望に自分を合わせるばかりでは、個性が死んでし  
まうことになってしまう。また、流動的に変化する環境と、その職務や役割に  
対する影響を定期的に理解することも重要である。このような考え方から  
Schein は、「職務と役割の戦略的プランニング」というツールを開発した。こ  
のツールはキャリア・アンカーと表裏一対であることを示すために、「キャリ  
ア・サバイバル (career survival)」とも呼ばれている。その理由は、個人が  
自分のキャリア・アンカーに気づいて、その実現を目指して生きていくことを  
目指しても、現在の職務の中での役割と今後のダイナミックな変化を把握して

いないと、生き残ることができないという考えからである。

キャリア・サバイバルで行う分析は、変化の方向を読取り、動的に組織ニーズに適応していくためには不可欠である。なぜなら、静態的なマッチングとは異なり、組織のニーズに常に変化があるとすれば、それに適応していくことが必要だからである。つまり、片方でキャリア・アンカーによって自身の不動点を知り、もう片方でキャリア・サバイバルによって組織が自身に対して持つニーズを知るという点で、両者は相互に補完的な関係にある。

さてキャリア・サバイバルでは、具体的には、以下の6つのステップに分けて個人の職務と役割を分析し、自身のキャリアのプランニングを行う。

#### ステップ1：現在の職務と役割をたな卸する。

自分にとっての利害関係者からなる役割ネットワーク内の人物（職務に関して自分に何らかの期待を抱く全ての人々）を漏れなくあげて、期待通りの成果をあげられなかった場合に大きな影響を被るメンバー（中心的な利害関係者）を見出す。Schein（1995）では、その人の時間、労力、貢献に対して期待を抱いているという理由から、役割ネットワークの中に家族や友人や地元の人々たちなどが含まれる場合もあり、これらの職場以外の人々が中心的な位置を占める場合もあり得るとされている。しかしながら、本節の冒頭で示したとおり、Scheinのキャリア理論の根幹が「組織と個人のニーズの調和」にあるのならば、家族や友人といった職場以外の人々との関係性を、ここには含めるべきではないと論者は考える。

次に、自分を中央にして、自分とつながっている人々を、一人ずつ自分の周囲に円を置いて描いていく。その円が誰を表すのかがわかるように、名前や肩書、イニシャルなどを記入しておく。その人とのつながりがどの程度重要なのか、その人からの期待がどれくらい大きいのがわかるように、矢印の太さで表現する（図2-2）。さらに、ネットワーク内の人々から自身に対して与える影響が大きい中心的な利害関係者を4～5名選んで、その人々が自身に対して抱く期待のうちで重要なものを記述する。

#### ステップ2：環境の変化を識別する。

職務と役割に影響をおよぼす環境の変化について、技術、経済、政治、社会



文化という4つの次元から分析する。なおこの分析は、互いに刺激を与えあうことができるため、グループで行うのが望ましいとされている。

ステップ3：環境の変化が利害関係者の期待に与える影響を評価する。

ステップ2で識別された環境に変化が起こる場合、それが自身の職務や役割に与える影響を分析し、その大きさを評定する。

ステップ4：職務と役割に対する影響を確認する。

ステップ1で行った分析をあらためて振り返り、利害関係者に起こる変化についての評定を踏まえて、自身の職務と役割にどのように影響するかを予測して記述する。

ステップ5：職務要件を見直す。

ステップ4での分析結果から、自身の職務に将来求められる技能や能力、動機や価値観はどのようなものかを分析する。現在の自身の状況とかい離がある場合は、どのような能力開発プランが必要かを考える。あるいは、職務の方を再構築する必要がある場合は、それに必要なアクションをリストアップする。

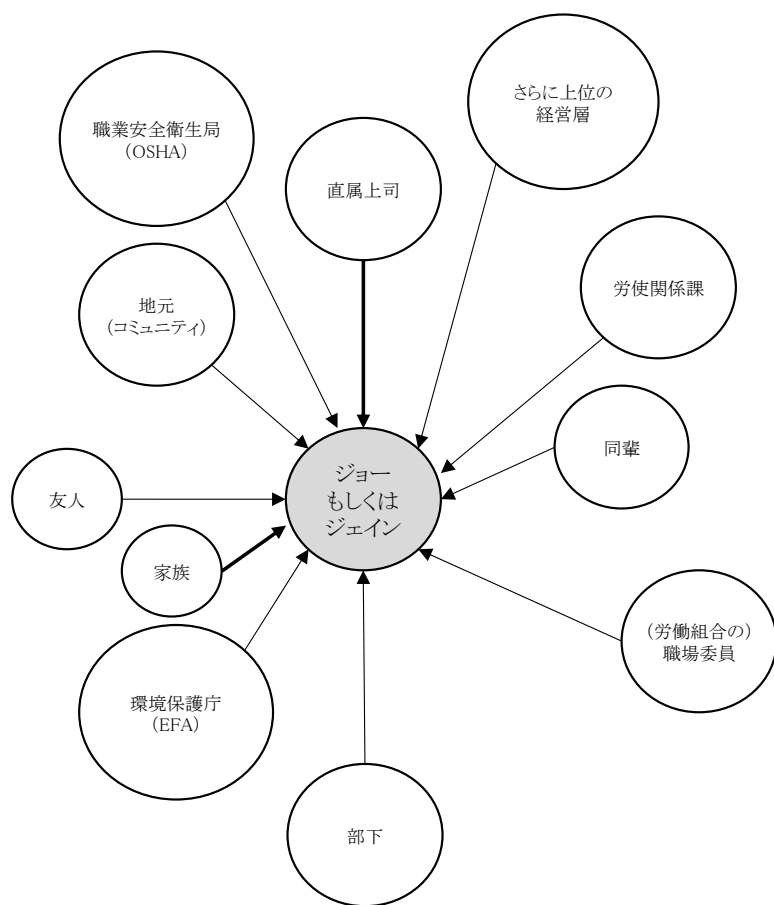
ステップ6：プランニング・エクササイズを輪を広げる。

上司、部下、同僚など自身のネットワークの中にある人々のうち、それが必要だと思われる人物に対して、ここまでのステップで行ってきたプランニングの考え方と手順を教える。

以上、Scheinのキャリア・サバイバルでは、ステップ1で見られたとおり、職務を遂行する上で影響を及ぼす重要な人物について、インフォーマルさらにはプライベートなものも含む関係性の中から識別を行う。したがって、職場の多様な人間関係がキャリア形成に対して影響を与えていることを個人に意識させるという点においては、新しい視野を提供したといえることができるだろう。

ただしこれは、周囲からの役割期待の内容が主であり、その他者との関係性とそこから受けたキャリア形成に対する影響を直接的に捉えるものではない。またこのキャリア・サバイバルは、個人が中長期的な変化の動態の中で自身のキャリアを考えるためのツールであり、キャリア形成と人間関係に関する研究上の成果を示すものではない。さらに、その人間関係を職場でマネジメントするための理論やツールでもないことに注意をしておきたい。

図 2-2 ある第一線監督者にとっての役割ネットワークの例



出所：Schein（1995），邦訳 p.21 を一部簡略化して論者作成。

ここで、本節で明らかになったことを整理しておこう。人的資源管理論の歴史的展開において、その草創期に行われたホーソン・リサーチでは、職場のインフォーマルな人間関係がマネジメントの対象として研究されていたにも関わらず、その後は停滞し、キャリア形成との関連が探求されることはなかった。それに対して垂直的交換関係の研究は、直属上司との関係性には限られてはいるものの、キャリア初期の職場の人間関係が長期にわたってキャリア形成に主観的および客観的に強い影響力を保有することを見出した。しかしながら、やはりそこにはマネジメントの視点が希薄にしか存在していなかった。ようやく Schein（1995）によって、個人のキャリア形成にとって周囲のインフォーマルなものも含む多様な人間関係が重要であることが「キャリア・サバイバル」という、研究ではなくツール開発を通じて間接的に指摘されたものの、そこには職場でのマネジメントの視点はなかった。

## 第2節 メンタリング研究

### 第1項 メンタリング関係とは

本節で取り上げるのは、メンタリング関係に関する研究（以下、メンタリング研究）である。メンタリングとは、「より年長の経験豊かな人物（メンター）と、より若く経験不足な人物（プロテジェまたはメンティー）との間にある、プロテジェのキャリアを支援し開発する目的の関係性」（Ragins & Kram, 2007, p.5）を指す。

メンター（mentor）の語源は、ホメロスによるギリシャ叙事詩『オデュッセイア』の登場人物メントルにある。メントルとは、主人公でありイタケー島の王である英雄オデュッセウスの旧来の親友である。オデュッセウスの息子テレマコス王子が、10年にわたるトロイア戦争からの凱旋途中に遭難した後さらに10年にわたって漂泊していた父王オデュッセウスと再会し、残された王妃に求婚しながら蛮行を繰り返していた乱暴者たちを撃退し、再び王の治世を取り戻すことを導いたという物語に基づいている<sup>9</sup>。

1980年代にメンタリング研究が盛んになったのは、1978年にイェール大学の心理学者 Levinson, J.D. が著した “*Seasons of a Man’s Life*”（邦題『ライフサイクルの心理学』）によるところが大きい。そこでは、白人男性のみが対象ではあるが、未成熟なヤング・アダルトが企業や軍隊といった組織の中で、ミドルへのスムーズなキャリア発達を進めるうえでは、メンターの存在が重要であることが示された。

ところで、先述した Schein（1978）の “*Career Dynamics*” や Hall（1976）の “*Career in Organization*”、また Kanter（1977） “*Men and women of the corporation*” が出版されたことから分かるように、1970年代のアメリカでは組織という文脈の中でのキャリア形成に関する研究が活発となった時期であった。このころ、QWL（Quality of Working Life）いわゆる「労働生活の質」への関心が高まり、職場を取り巻く条件・制度に対する従業員的人間的欲求や、キャリアという新たな労働者観が出現した（岡田, 2010）。また、2度のオイル・ショックが大きな要因となった経済不振によって雇用が不安定化し、公民権運

---

<sup>9</sup> ただし、メントルは常に本物というわけではなく、しばしば重要な局面では女神アテネの化身であった（Crescenzo, 1997）。

動や女性解放運動さらにはカウンター・カルチャーに象徴されるような 1960年代から続く新しい生き方を求める機運が高まっていた。このような背景が、それまで自明視されてきた組織内でのキャリア形成に対する問題関心を高めたという面もあると推察される。

さて、結論を先取りして言えば、メンタリング研究の豊富な蓄積は、直属上司以外のインフォーマルなものも含む関係性を射程に入れている。そのキャリア形成に対する影響力についても、主観・客観の両面で実証がなされている。そして、このメンタリング研究こそ、本論文が依拠するデベロップメンタル・ネットワークに直接的につながっていく。しかしやはり、1対1の垂直的關係を基本としている点に限界があることに加えて、メンタリング関係に影響する組織的要因についての研究蓄積が少ないためにマネジメント志向が濃いとは言い難い。

それではまず、後続する研究の多くが基盤としている Kram (1985) によるメンタリング研究について概観しよう。なお、ボストン大学ビジネス・スクールに所属する Kram, K.E. は、このメンタリング研究において第一人者である。

Kram (1985) は、組織階層および年齢に上下差がある 18 組の人間関係について詳細な調査を行い、メンタリング関係の形成プロセスを明らかにしようとした。その結果から、メンタリング行動を「キャリア的機能 (career functions)」と「心理・社会的機能 (psychosocial functions)」という 2 つに分類した。彼女は、この 2 つの機能はそれぞれ複数の下位機能から構成されるとし、多くのメンタリング研究者もそれに従っている。「キャリア的機能」とは、メンターが組織的地位や影響力などを保持している場合に発揮できる支援行動であり、いわゆる上司がその役割を担う場合が多い。つまり、フォーマルな関係性によって提供される傾向が強い機能であると言える。具体的には、「スポンサーシップ (sponsorship)」、「推薦と可視性 (exposure and visibility)」、「コーチング (coaching)」、「保護 (protection)」、「挑戦しがいのある仕事の割り当て (challenging assignment)」という 5 つの行動がこれに含まれる。これらの行動は、プロテジェが仕事のやり方を学んだり、昇進や昇格の支援をしたりする機能を有しており、主にキャリアの客観的側面を支援する行動だということができる。

表 2-2 メンタリング行動の機能による分類

メンタリング機能	下位機能	具体的行動
キャリア的機能 (career functions)	スポンサーシップ (sponsorship)	望ましい異動や昇進に、プロテジェを推薦する。これは、公式的な機会のみならず、同僚や上司など意思決定に関わる人々と非公式的な会話の場においても行われる。
	推薦と可視性 (exposure and visibility)	プロテジェの将来の昇進を判断するかもしれない組織の重要人物に、文書などの間接的手段も含めて、接触する機会をつくる。
	コーチング (coaching)	組織の中でうまくやっていくためのノウハウや知識の獲得を促進する。目標を達成し、評価を獲得し、キャリア上の目標に到達するための戦略を提示する。
	保護 (protection)	プロテジェにとっては時期尚早であったり、評判を落とすリスクのある接触や機会から守る。
	挑戦しがいのある課題の割り当て (challenging assignments)	挑戦的な仕事を割り当てるとともに、技術的なトレーニングや継続的なフィードバックを行うなどの支援を行う。
心理・社会的機能 (psychosocial functions)	役割モデル (role modeling)	プロテジェが、メンターの態度、価値、行動を範とすることによって、自分が将来どうなるかのイメージを持つ。メンターは、模範、賞賛、尊敬の対象となる。(もっとも観測頻度が高い。)
	受容と確認 (acceptance and confirmation)	たとえ失敗やトラブルの中にあっても拒否せず、常に関心、尊敬、信頼を示し続ける。これによってプロテジェは、リスクを承知で、新しい挑戦ができる。
	カウンセリング (counseling)	仕事にも悪影響を与えているプロテジェの不安、恐れ、葛藤などといった否定的な感覚に、プロテジェ自身が気づくために、傾聴し、経験談を語って別の視点を与え、フィードバックや質問を投げかける。
	友好 (friendship)	私生活を共有したり、ランチをともにしたり、仕事の息抜きを一緒に行うことによって、インフォーマルな関係を楽しむ。

出所：Kram（1985）,pp.22-39を基に論者作成。

他方、「心理・社会的機能」とは、キャリア的機能とは異なり、相互信頼と親密性を増していく人間関係を前提とし、メンターに組織的な地位や影響力がなくても発揮されると考えられている。つまり、インフォーマルな関係性においても提供される可能性が強い機能だと言えることができる。この機能を発揮する行動としては、「役割モデル（role modeling）」、「受容と確認（acceptance and

confirmation)」、「カウンセリング (counseling)」、「友好 (friendship)」の 4 つがある。心理・社会的機能は、プロテジェが自己の能力に対する意識や、明確なアイデンティティの形成、組織に役立っているという自己有能感を促進する機能であり、主観的なキャリア発達を支援する機能である。

これらメンタリングの 2 つの機能を整理したものが、表 2-2 である。藤井・金井・開本 (1996) のように「知識獲得の促進」などの新たな下位機能を付け加える研究者や、Scadura (1992) のように役割モデル機能を心理・社会的機能から独立させる研究者がいるものの、多くの研究が Kram (1985) のキャリア的機能および心理・社会的機能の 2 つをメンタリング行動で提供される機能として捉えている。

## 第 2 項 メンターの担い手

一般的にメンタリング関係は、フォーマルに設定されるものとインフォーマルに形成されるものとに大別ができる。人事部など組織の側が公式的にメンタリング関係を設定するものがフォーマルなメンタリングであり、職場の中で自然に形成されるものがインフォーマルなメンタリングである。前者の場合、必ずしも「メンタリング制度」という呼称が用いられているとは限らない。たとえば、新入社員に対して数年ほど年長の先輩が指導役として任命されるような制度は多くの企業に導入されており、「ブラザー・シスター制度」や「トレーナー制度」など企業によって様々な呼称がある。また、病院に勤務する新人看護師に先輩看護師が指導役を任される「プリセプター制度」も、フォーマルなメンタリングの一種であろう。

このように何らかの制度をともなうフォーマルなメンタリングの場合は、直属上司や職場の先輩などが、人事部門や部門長などの指示によってメンターとして選ばれることが多い。しかし本論文では、職場内のインフォーマルな人間関係に視野を広げている。それでは、職場内でインフォーマルにメンタリング関係が形成される時、そのメンター役は誰が担っているのだろうか。

既に Kram (1985) では、メンターとなる対象者の多様性が示唆されている。この中で調査の対象となった 18 組のメンタリング関係のうち、プロテジェの職位のレベルと 1 つだけ差がある上司 (直属上司) がメンターとなっているも

のが 10 組、2 つの差があるもの（上司の上司）が 7 組、職位に差のないものが 1 組となっていた。このことから、必ずしも直属上司だけがメンターとなるわけではないことが読み取れる。さらに Kram（1985）は、職場や職場外の同僚など階層的な上下関係がない人物が個人の発達を促す場合を「ピア関係」と呼び、メンタリング関係を代替するものと考え、その重要性を論じている。

国内の研究に目を転じると、関口（1998）では、日本企業においてもメンターを担う人物が多様性を有することが示されている。そこでは、東証一部上場の金融業（1 社）および製造業（5 社）に勤める 34 歳以上の管理職および管理職を目前としたホワイトカラー 230 人を対象にした質問紙調査を実施し、このうち 184 人を対象として分析が行われた。その結果が、表 2-3 である。ここには、プライベートな関係性である配偶者も含まれているが、ここではそれ以外の人物との関係性にのみ着目する。

この表からは、メンタリング機能の担い手としての直属上司の役割の大きさを理解することができる一方で、直属上司以外の人物、たとえばかつての上司や職場の同僚、それ以外の同僚が一定の比率でプロテジェのキャリア形成に貢献していることが分かる。機能別に見てみると、Kram（1985）が組織的な地位や影響力が必要だとしているキャリア的機能では、直属上司は最も大きな役割を担っていることが分かる。他方、組織的な地位や影響力が必要ではないとされている心理・社会的機能においては、直属上司が占める相対的な位置づけはキャリア的機能よりも低下する。このように、直属上司以外の人物とのメンタリング関係が、キャリア形成に影響を与えていることが分かる。

さらに坂本（2001）は、民間企業に勤務する 20 代後半から 30 代前半の 10 人（男性 6 人・女性 4 人）に対するインタビュー調査の結果から、個人は自分の発達ニーズに必要な機能を、上司以外の人間関係（上司の上司、かつての上司、先輩社員）のネットワークの中からも引き出していることを明らかにしている。

表 2-3 キャリアを積む上で影響のあった人とその支援内容

単位：人（括弧内は割合）

メンタリング機能*		直属の 上司	かつての 上司	職場の 同僚	同僚	配偶者
キャリア的機能	スキル・技術を教える	59 (41.3)	45 (31.5)	27 (18.9)	10 (7.0)	2 (1.4)
	キャリア目標	46 (32.2)	54 (37.8)	23 (16.1)	6 (4.2)	2 (1.4)
	助言	60 (42.0)	33 (23.1)	23 (16.1)	14 (9.8)	5 (3.5)
	キャリアのアドバイス	69 (48.3)	35 (24.5)	20 (14.0)	6 (4.2)	0
	昇進・昇格の助言	88 (61.5)	23 (16.1)	18 (12.6)	12 (8.4)	0
	可視性	98 (68.5)	31 (21.7)	8 (5.6)	3 (2.1)	0
	調整役	86 (60.1)	27 (18.9)	14 (9.8)	11 (7.7)	0
	昇進・昇格の働きかけ	101 (70.6)	34 (23.8)	2 (1.4)	1 (0.7)	0
心理・社会的機能**	精神的な支え	16 (11.2)	17 (11.9)	17 (11.9)	21 (14.7)	59 (41.3)
	価値観の尊重	42 (29.4)	28 (19.6)	15 (10.5)	10 (7.0)	42 (29.4)

出所：関口（1998），p.142を基に論者作成。

\* 原文では「メンター機能」とされている。

\*\* 原文では「社会心理機能」とされている。

### 第3項 メンタリング関係がキャリア結果に与える影響

メンタリング研究では、被支援者（プロテジェ）の客観的な側面と主観的な側面の両方でキャリア形成への効果があることが指摘されている。以下では、客観的キャリア、主観的キャリアの順で確認していく。

まず、メンタリングが昇進や報酬といったキャリアの客観的な側面に与える効果は、Scandura（1992）、Orpen（1995）などによって確認されている。このうち Scandura（1992）は、大手ハイテク企業に勤務する 244 人の中間管理職（平均年齢 47 歳、平均勤続年数 14.4 年）を対象にした調査を行い、メンタ



リングのキャリア的機能がプロテジェの昇進に対して高い説明力を持ち、心理・社会的機能が給与水準に対して高い説明力を持っていたことを見出している。また Orpen (1995) は、イギリス人 97 人 (勤続年数 4 年) に対して調査を行い、メンタリングのキャリア的機能が昇進および給与水準の上昇と有意に相関していることを見出している。

次に、主観的なキャリアの側面については、自己有能感やアイデンティティ、職務満足や組織に対するコミットメントといった面への効果があることが指摘されている。たとえば、上司のメンタリング行動が部下のキャリア発達の主観的な側面に与える効果、とりわけ部下の自己概念やアイデンティティに関する実証研究として、Noe, Noe & Bachhuber (1990) を取り上げることができる。彼らは、「マネージャーが、的確で明確なフィードバックを行い、キャリアの目標が明確になるように部下と話し合い、仕事が挑戦的になるよう支援するとき、『キャリア・インサイト (career insight)』、『キャリア・アイデンティティ (career identity)』、『キャリア弾力性 (career resilience)』のいずれもが高くなる」という仮説を立てて調査を行った。なお、「キャリア・アイデンティティ」とは、仕事や組織によって自分自身を定義づけようとする程度を表し、「キャリア・インサイト」は自己のキャリア目標に対する見通しや自己の能力の強みや弱みに対する理解の程度を表している。また、「キャリア弾力性」とは環境変化に対する適応力 (アダプタビリティ) を表している。調査の結果、上司のメンタリング行動と部下の「キャリア・アイデンティティ」との間には有意な相関を確認することはできなかった。しかしながら、「キャリア・インサイト」および「キャリア弾力性」に対しては有意な相関があることを見出している。この結果は、上司によるメンタリングが、部下の自己概念の形成や意思決定能力 (アダプタビリティ) の向上に一定の影響を与える可能性を示しているといえよう。

同様に、Chao (1997) や Murphy & Ensher (2001) も、メンタリングが個人の自己概念の形成過程としてのキャリア発達に与える効果を示している。これらの研究はいずれも初期のキャリア発達に焦点を絞った研究ではないが、メンタリングが個人のアイデンティティや自己概念の形成に一定の影響をもっていることを示すものである。前者は、メンタリング関係の発展フェーズに応じ

て、その効果の大小が異なることをとらえようとしている。メンタリングの主観的なキャリア発達に与える効果として、“career planning”（「キャリア目標を達成するための戦略を持っているか」などの項目）および“career involvement”（「自分の選んだ仕事に対して強くアイデンティティを持っている」などの項目）という変数を用いている。ただし、この研究では被験者の年齢層が幅広く（平均年齢は 36.9 歳）、特定の発達段階に絞った議論がなされていない。後者は、メンタリングの各機能と「キャリア目標の自己設定」との相関を析出している。ただし、彼ら自身の主たる目的はそこにはなく、深い議論はなされていない。

また組織に対するコミットメントについては、Payne & Huffman（2005）が 1,000 人を超える陸軍士官に対する 2 年間の追跡調査を行い、メンタリング関係のない個人よりもメンタリング関係のある個人の方が、情緒的コミットメント<sup>10</sup>と功利的コミットメント<sup>11</sup>が高いことを確認している。加えて、メンタリング関係が情緒的コミットメントを高めることによって、10 年後の離職率にも影響していることが示された。

#### 第4項 メンタリング関係の先行要因

メンタリング研究では、メンタリング関係がもたらす結果と同時に、それをもたらす要因の探索がもう 1 つの大きな焦点となっている。ここではそれを、個人レベルの要因と組織レベルの要因に分けて検討する。

##### （1）個人レベルの要因

個人レベルとして先行研究で着目されてきた要因としては、年齢、職位、性別、学歴、社会経済的出身階層、パーソナリティ特性（性格）<sup>12</sup>がある（麓, 2009）。ここでその全てについてレビューするのは生産的ではないので、要因を絞って検討を行いたい。性別、学歴および社会経済的階層は、社会学的見地からの色彩が濃い研究<sup>13</sup>となり、職場レベルのマネジメントの視点から論じようとする

---

<sup>10</sup> 組織に対する同一化（一体感）や、愛着の気持ちから居続けようとする状態（開本, 2010）。

<sup>11</sup> 組織が何らかの経済的メリットを提供してくれるから居続けようとする状態（同上）。

<sup>12</sup> 本論文では、パーソナリティまたは性格という用語を区別なく用いる。

<sup>13</sup> 麓（2009）のレビューによれば、性別および学歴については様々な研究が行われ

本論文からの距離は遠い。したがって、年齢と職位およびパーソナリティを、ここでの検討の対象とする。

まず年齢について検討しよう。その定義にもあるとおりメンタリングとは、メンターより未熟で経験の少ないプロテジェが発達していくことを支援する行動あるいは関係性である。したがって、より若いプロテジェの方がより年長のプロテジェよりも多くのメンタリング機能を提供されやすいと考えることに無理はない。言い換えれば、プロテジェの発達にともなって、メンターによるメンタリング行動や支援機能の提供が減少していくと考えることもできる。このプロテジェの発達を何らかの概念や尺度で直接的に捉える方法もあり得るが、年齢がその代理変数として簡便であり積極的に用いられているものと思われる。確かに、第1章でも示したとおり、Super (1957) や Schein (1978) などキャリア発達に関する代表的な理論においても、年齢とゆるく関連させて論じられており、年齢をキャリア発達の1つの指標として捉えることには特段の問題はないのかもしれない。

しかしながら、Wanberg, Welsh & Hezlett (2003) らの文献レビューの結果では、プロテジェの年齢とメンタリングについては、一貫した結果が出ていないと指摘されている。たとえば、Whitley, Dougherty & Dreher (1992) や Ragins & McFarlin (1990) では若いプロテジェの方がメンタリング機能の提供を受けやすいとされている一方で、逆に Aryee, Lo & Kang (1999) では年齢を重ねるとメンタリングが受けやすくなるとされている。職位も年齢と強い相関があるので、プロテジェの発達を捉える意図で用いられていると考えられるが、同様に一貫した結果は出ていないと指摘されている。

このように、年齢および職位とメンタリング関係との関連性に一貫した結果が認められないのは、測定尺度としてプロテジェの発達を的確に捉えきれていない点に1つの問題があるからだと推察される。同じ年齢や職位でも成熟の早いプロテジェにとっては、メンタリング機能の提供はさほど必要なく、メンターから早期に自立していきださるが、成長スピードの遅いプロテジェにとっては長期にわたってメンタリング関係が必要となるであろう<sup>14</sup>。本論文の目的か

---

ているものの、一貫した結果が得られていない。

<sup>14</sup> 成長の速さはプロテジェ個人の特性と、職務特性や求められる技術レベルといっ

ら逸脱するためこれ以上の深い検討を行わないが、プロテジェ個人のキャリア発達をよりの確に捉える主観的または客観的概念および尺度を利用した研究が必要であると思われる。

次に着目したい個人レベルの要因は、パーソナリティである。Kram (1985)以降 20 年近くにわたる研究蓄積を網羅的にレビューしハンドブックにまとめた Ragins & Kram (2007) においても、先行要因としてのパーソナリティについては多くの紙面が割かれている。その中でレビューされている研究の動向を概観するならば、2003 年まではタイプ A 性格<sup>15</sup>、ローカス・オブ・コントロール、達成動機など、パーソナリティを捉える様々な概念や尺度が用いられているため比較が困難であり、その結果にも一貫性が認められていない。これは、Wanberg, Welsh & Hezlett (2003) における 2003 年までの文献レビューの結果も同様である。この理由としては、研究者によって様々な異なる変数が用いられてきたことが大きいと思われる。ところが 2004 年になると、いわゆるビッグ・ファイブ (Big Five) 論に基づいた研究がいくつか現われ、その結果を比較検討することが可能になってきている。ビッグ・ファイブ論とは、性格特性の基本次元が 5 つに集約されると考える理論であり、近年、性格特性論の中で定説となっていると言われている (Nettle, 2007、小塩, 2014)。研究者によって 5 つの性格特性の解釈および命名は多少異なっているが、基本的にはほぼ共通している。たとえば和田 (1996) によれば、「情緒不安定性 (neuroticism)」、「外向性 (extraversion)」、「開放性 (openness to experience)」、「調和性 (agreeableness)」、「誠実性 (conscientiousness)」の 5 つの性格因子から構成されるとされている。

このビッグ・ファイブ論を用いた研究の例として、Bozionelos (2004) では、英国北西部にある計 3 つの大学に勤務する 176 人の職員から得られたデータを用いて階層的重回帰分析を行った結果、開放性がプロテジェの認識によるメンタリング行動に対して有意で正の影響力を有していることが明らかにされている。また Waters (2004) では、オーストラリアにある大学職員 166 組のメンターおよびプロテジェから得られたデータを用いて共分散構造分析を行った結

---

た組織的な要因が相互作用する面があると考えられる。

<sup>15</sup> 攻撃性や競争心が高く、野心的でいつも多くの仕事を抱え、性急で早口なパーソナリティ (榎本・安藤・堀毛, 2009)。

果、プロテジェの協調性、開放性、外向性、誠実性およびメンターの協調性、開放性、外向性が、メンターおよびプロテジェ両方の認識によるメンタリング行動に対して有意で正の影響力を有していることが明らかにされている。

さらに論者が 2005 年以降の最新の先行研究を探索してみたところ、メンタリングを受けることに対する説明変数としてパーソナリティに着目している研究の多くが、ビッグ・ファイブ特性を変数としていることが分かった<sup>16</sup>。この背景には、ビッグ・ファイブ論がパーソナリティ心理学研究の中で定見を獲得していったことがあると考えられる。

近年のビッグ・ファイブ特性を用いた研究として、たとえば Bozionelos & Bozionelos (2010) では、3つの企業に勤務する 272 人から得られたデータを用いて階層的重回帰分析を行った結果、ビッグ・ファイブのうち開放性と協調性が、プロテジェの認識によるメンタリング行動に対して統計的に有意で正の影響力を有していることが明らかになっている。合わせて、これら 2つのパーソナリティ変数は、主観的キャリア結果に対して効果を有していることも示された。他方 Wu, Turban & Cheung (2007) では、アメリカ中西部地区のビジネススクール卒業生 492 人から得られたデータを用いて共分散構造分析を行った結果、外向性がプロテジェの認識によるメンタリング行動に対して有意で正の影響力を有していることが明らかになっている。

以上のように、ビッグ・ファイブ論に基づくパーソナリティ特性は、メンタリングの先行要因として、近年のメンタリング研究で高い注目を得ている。ただし、情緒不安定性を除けば、いずれの特性が影響力を持つかは研究によって結果が異なっており、今後さらなる研究蓄積が必要だと思われる。

## (2) 組織レベルの要因

既存のメンタリング研究は、個人レベルの要因に関するものが多く、それと比べると組織レベルの要因に関するものは希少である。たとえば前出の Ragins & Kram (2007) のハンドブックでは、そもそもこの点に関して、章はもちろ

---

<sup>16</sup> 先行研究の探索には、EBSCO Industries 社の EBSCOhost を用いた。“mentoring”と“personality”を組み合わせた検索を 2005 年から 2017 年までの文献を対象に行ったところ 7 件がヒットし、そのうち 5 件がビッグ・ファイブの変数の全てまたは一部を用いていた。なお、データ・ソースには“business source premier”と“psychology and behavioral sciences collection”を用いた。

ん項目すら割り当てられていない。この中で唯一紹介されている研究は、8つの企業の管理職を対象に調査を行った Aryee, Chay & Chew (1996) のみであり、そこでは他者を支援するメンタリング行動に対する報酬と仕事を通じて相互作用する機会が、メンターになる意欲に影響するとされている。

その他には、Allen, Poteet & Burroughs (1997) が、従業員の学習や発達のための組織的支援、社内研修、管理者の支援、チーム形式の仕事、メンターからのエンパワーメント、快適な仕事環境、組織構造といった組織レベルの要因が、メンターによるメンタリング行動を促すことを、計 27 人に対するインタビュー調査を通じて見出している。

#### 第5項 メンタリング研究の含意と限界

メンタリング研究について概観した結果、ここまでで確認されたことを、本論文に対する含意と限界という視点で整理しておきたい。

まず、先行するメンタリング研究が本論文に与える含意について論じる。第1に、直属上司以外にも視野を広げて、キャリア形成に機能する人間関係が研究されてきたという点である。前節で確認されたとおり、垂直的交換関係に関する研究は、直属上司との人間関係のみに焦点が絞られていたのに対し、メンタリング研究では、メンターとなる人物が上司の上司やかつての上司、職場の同僚など一定の多様性があることがわかった。第2の含意として、客観的なキャリア結果のみならず主観的なキャリア結果に対しても、メンタリング関係の効果があることが実証されているという点があげられる。これは、1対1の垂直的なメンタリング関係のみならず、多様性を増した関係性であっても当てはまることであろう。

このように、メンタリングの先行研究は本論文の目的に対して、いくつかの示唆を提供している。しかし一方で、その目的に対して十分に応えられていない点もある。第1に、メンターとなる人物の多様性を認めながらも、実際の調査・研究においては、プロテジェとなる人物との1対1の関係性が前提とされていることが挙げられる。つまり、1人のプロテジェに対して複数のメンターが存在すること（1対多の関係性）を、同時に捉えようとする視点に欠けているということである。

第2の限界として、プロテジェのキャリア形成に有効なメンタリング関係を、組織としてどのように促進するかというマネジメントの視点が十分ではない点をあげることができる。先述のとおり、既存のメンタリング研究の中では組織レベルの先行要因に関するものがとても少ない。これは、メンタリングが個人または個人間の現象としてミクロに捉えられすぎてきたことに問題があると考えられる。メンタリング研究の基盤が、経営学者である Kram によって形作られたにも関わらず、組織よりも個人に比重を置いて展開されてきたのは不自然にも思われるが、そもそもメンタリング関係に対する関心の原点が、心理学者レビンソンの著作“*Seasons of a man's life*”にあることが、その背景要因としてあるのかもしれない。

### 第3節 デベロップメンタル・ネットワーク

#### 第1項 デベロップメンタル・ネットワーク（DN）とは

働く個人のキャリアは、孤独の中ではなく、仕事を共にする多様な人々との関係性の中で形成される。このことは、経験的には容易に理解できる。Kram（1985）も、特定のメンター＝プロテジェ関係を中心的に考えている一方で、組織の中の誰もが特定の良きメンターに恵まれるわけではなく、時として様々な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。Kram（1985）の研究では、同僚（ピア）との関係が初期・中期・後期のキャリア段階においてどのような影響を及ぼすのかを、25組の事例を通じて探求されている。その結果、個人を取り巻く多様な関係性が、それぞれのキャリア段階で必要な発達支援的機能を提供していることを見出した。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現象を見出し、「関係性の布置（relationship constellation）」と呼んだ。

さらに Higgins & Kram（2001）は、デベロップメンタル・ネットワーク（Developmental Network：DN）という概念を新たに提唱している。そこで彼女らは、垂直的な2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おり、所属する組織の外にある他者との人間関係も

視野に入れている。この DN とは、「プロテジェのキャリア促進に関心を持ち、プロテジェが発達的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（自分を中心とする）なネットワーク」（p.268: 括弧内は論者が加筆）と定義される。第 2 節第 1 項であげた Rags & Kram（2007）によるメンタリング関係の定義と比較すると、支援する側が年長であることや経験豊かであることを想定していない点にも、DN との相違点がある。だからこそ、関係性の多様さを認めることになるのであろう。

このような DN の視点が求められる背景を、彼女らは次の 4 つの点から説明している。

- ① 雇用の保証ができなくなった企業は、個人の人間的および職業的なアイデンティティの基盤を提供することが難しくなり、個人は発達を支援する資源を、組織を超えた多様な人間関係の中から獲得することが必要となった。
- ② 厳しい環境変化に適応するために、個人は自分の上司だけではなく、組織を超えた多様な関係性の中から学習の資源を引き出すことが必要となった。
- ③ 組織のフラット化、柔軟化、国際化、連携により、企業内で垂直的なメンターに依存するのが難しくなった。
- ④ 民族、国籍、性別などといった組織成員の属性が多様になり、キャリア形成に必要な資源も多様になった。

このように彼女らは、DN 研究へ向かう背景を昨今の環境変化という視点から説明しているが、Kram 自身が既に 1985 年に指摘しているとおおり、個人を取り巻く多様な人間関係の重要性は従前から意識されていたはずである。社会的存在として働く人々のキャリア形成が、上司やメンターに限らず多種多様な人間の影響を常に受けているという事実は、時代や社会の変化を超えて疑いの余地はない。もっとも、上司やメンターとの垂直的な関係性は組織に働く者としては非常に重要なものではあるが、個人のキャリア形成を促進する関係性はそれだけではない。実際に、フォーマルなメンター役の人に若手社員の育成を期待するあまり、その物理的・精神的負担が集中し、メンター側の成長を阻害するという事象も起こっている<sup>17</sup>。

---

<sup>17</sup> その対策として看護界では、プリセプター制度をやめて職場全体で若手看護師を育成しようとする動きが見られる。論者がある公立病院の看護師から聞いたところで



ゆえに、キャリア形成を支援する人間関係を、インフォーマルなものも含めて多角的に見るという視点は、社会的背景の変化を超えて理に適っていると言える。ただし、最近の環境変化によって、多角的に関係性のネットワークを見るという視点の相対的な重要性が増し、その結果として DN 研究が盛んに行われつつあると見るべきであろう。

## 第2項 DN の先行要因（プロテジェ要因と環境要因）

ここまでの議論から、人的資源管理の対象としてキャリア形成を促進する職場の多様な人間関係を研究することには意義があり、その視野には上司と部下といったフォーマルな関係性のみならず、インフォーマルも含む多様な人間関係が入ることになる。ただし、家族や友人といった職務とは直接関係のないプライベートな人間関係を人的資源管理の対象として含めるのは無理がある。ゆえに、われわれが対象として視野に含めるのは、職務遂行上で関係のある社外の人間関係（たとえば、取引業者や同業他社の社員、顧客、協力関係にある大学等の研究者など）までである。

そこで次に、どのような態様の DN がどのような状況において有効であるのかについての関心が高まる。この点を明らかにすることによって、組織や人事部あるいは上司がどのような方法で DN の形成を促進するようにマネジメントできるのかという方向に視角が広がっていくはずである。

この点について 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)”を提示している。この考え方では、たとえば密度<sup>18</sup>と多様性がともに高い DN の方が常に良いという単純な捉え方はせず、効果的な DN は状況によって異なると考える。それでは、効果的な DN の形成に先行する状況的要因とは何か。

Dobrow, Chandler, Murphy & Kram (2011) が、Higgins & Kram(2001)以降の DN に関する先行研究をレビューした結果、DN の先行要因の中には、「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、

---

は、上司や先輩が若手看護師の上から折り重なるように育成に関わるという意味で「屋根瓦方式」という言葉が使われているという。ただしこの名称は、もともと医師の育成体制の呼称に使われていたようである。

<sup>18</sup> ネットワーク内の人物がどれくらい相互に知り合いかどうか。

「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ている。なお、DNの先行要因に関する研究として取り上げられた8つのうち7つがプロテジェ要因に関するものであることから、メンタリング研究と同様に、従来のDNの先行要因に対する関心が個人的要因に集まっていることが分かる。

また、プロテジェ要因に関する7つの研究のうちの4つがプロテジェの発達に関して言及している。この中でChandler & Kram (2005)は、成人の生涯発達段階を大きく3つに分類し、その発達段階に応じてDNの構造が変化するという仮説を理論的に提示している。しかし、本論文では生涯にわたる大きなスパンでの変化を捉えようとしているわけではない。むしろキャリア初期という発達段階の中で、入社から数年間という短期間でのDNの変化を捉えたいと考えているのだが、既存のDN研究ではその点に関するものは見当たらない。

もう1つプロテジェ要因として先行研究で多く取り上げられているのは、メンタリング研究と同様にプロテジェのパーソナリティ（性格）特性である。具体的には、Dougherty, Cheung & Florea (2008)は、ビッグ・ファイブ論に基づいて、「外向性 (extraversion)」、「開放性 (openness to experience)」、「誠実性 (conscientiousness)」が高ければ、DNの人数や多様性が増し、つながりが強くなると予測している。

次に環境要因については、先行研究として取り上げられているものは希少であり、これまでのところ関心が薄いことがうかがえる。これは、先述のメンタリング研究の動向と同様の傾向であり、DN研究においても環境要因とくに組織的要因に関する研究は限られている。たとえば、先述のDobrow, Chandler, Murphy & Kram (2011)では、DNの先行要因に関する研究として取り上げた8つの研究のうち、環境要因を取り上げているものはHiggins (2007)の1つだけである。この研究の中では、キャリア目標というプロテジェ要因とともに、業種<sup>19</sup>によっても有効なDNの構造は異なることが理論的に予測されている。業種が異なるということは、そのビジネスのあり方（組織的要因）が異なるということの意味し、さらにはそのビジネスの現場で働く者にとっては職務特性の差異にも反映されることだろう。逆に業種が同じであっても、職種あるいは

---

<sup>19</sup> 原文では“professional context”とされており、具体例として、法律事務所や大手バイオ企業を想定してDNの差異が論じられている。

職務特性が異なれば DN の特性が異なることもあると思われる。このように考えれば、組織的要因の 1 つである職務特性が DN の特性に与える影響について検討する必要性は高いと思えるが、今のところそれに関する研究はほとんど見当たらない。

### 第3項 組織的な先行要因としての職務特性

このように組織的要因も含む環境要因に関する研究蓄積が十分になされていない中で、麓（2009）の研究は DN 形成に対する組織的要因の探求を試みた異色の存在である。ただし麓（2009）では、DN という用語は用いず、1 対多のメンタリング関係とされている<sup>20</sup>。

この研究では、タマノイ酢株式会社（従業員数 300 人）に勤務する従業員のべ 43 人<sup>21</sup>および大手家電メーカー A 社（従業員数約 30 万人）に勤務する従業員計 40 人<sup>22</sup>を対象に実施されたインタビュー調査と、同 A 社に勤務する従業員計 600 人<sup>23</sup>を対象に実施された質問紙調査（回収数 328、回収率 59.6%）の結果に基づき、1 対多のメンタリング関係が立ち起こるプロセスについての分析がなされている。そこから導き出された結論の一部として、DN のような 1 対多のメンタリング関係が職場に立ち起こる背後には、役割明確性<sup>24</sup>とタスク相互依存性が正に影響しているという事実が見出された。

この結果について、もう少し詳しく見ておこう。まず役割明確性については、育成される側である若手従業員が、自分の仕事は何かを明確に意識することと、自分が育成される側の立場であることを強く認識するほど、1 対多関係のメンタリング生じやすいという。次にタスク相互依存性とは「チームのメンバーが個々人の自分の職務を達成するために他のチームメンバーから情報、資源、支援を必要とする度合」（p.111）であるとされ、これが強いほど 1 対多関係のメ

---

<sup>20</sup> 先述のとおり、メンタリングの定義には支援する側が年長や経験豊富であることを想定している面がある。そのため本論文では、1 対多のメンタリング関係とは呼ばず、関係の多様性をより重視する DN という用語を一貫して用いる。

<sup>21</sup> 内訳は以下のとおりである。入社 1 年目の新人 12 人、入社数年後の若手社員 6 人、入社 10 年目から 20 年目の若手社員 5 人の計 23 人。このうち 20 人については、2 度にわたってインタビューが実施されている。

<sup>22</sup> 20 代から 50 代までと年齢層が広く、キャリア初期の若手従業員を対象を絞っているわけではない。

<sup>23</sup> 調査対象者の抽出方法については不明である。

<sup>24</sup> 原著では「役割曖昧性」となっているが、1 対多のメンタリング関係（DN）形成に対する負の影響を持つことから、ここでは分かりやすく「役割明確性」と表記する。

ンタリングが生じやすいという。

以上のとおり、DNの先行要因としての環境要因とりわけ組織的要因に関する研究が不足している中で、麓（2009）は組織的要因、とくに職場における役割明確性やタスク相互依存性という仕事そのものの特性（職務特性）が持つ影響を提示したという点において意義を認めることができる。しかしながら、次のような限界や問題点も同時に存在する。まず、研究対象をキャリア初期の若手従業員を対象を絞っているわけではないという点が、本論文の視点と異なる。

次に、DNの構造面のみを照射しており、その機能面での議論が無いという点がある。DNのような1対多の構造を持ったメンタリング関係が構築されやすい職務特性が明らかになったとしても、結果としてどのような機能が被育成者である若手従業員に提供されたのかが示されていないければ、実際にそのような関係性が有効性を持っていたのかどうか疑念が残る。その有効性に関する議論がないがゆえに、マネジメント的な視点が弱い。

さらに、そもそも関係性の構造を測定する際に、「1対1」あるいは「1対多」という人数のみに限定された、単純で二元論的な分析枠組みが用いられている点に問題がある。現実のDNを構成する人数は、まさに十人十色に多様で連続的であろう。またDNの構造は人数以外の要素、たとえば関係の強さといった指標からも測定してみる必要があるだろう。そのため、職務特性のDNの構造に対する影響力を十分に分析することができていない。

最後に、役割が曖昧でない（明確である）ことが周囲の多様な人物から支援を受けやすくすると結論づけられているが、逆に役割が曖昧だからこそ支援を必要とする論理も成り立つわけであり、説得力に欠ける面があることは否めない。

さて、同じく職務特性がDNの形成に与える影響については、坂本・西尾（2013）も企業における経験的調査を通じて見出している。その結果を簡単に見ておこう。そこでは、2009年度から2010年度にかけて、消費財メーカーS社（従業員数約500人）の若手従業員35名およびその上司11名に対して実施された記述式中心の質問紙およびインタビュー調査の結果、若手従業員の発達<sup>25</sup>によるDNの構造的変化は認められず、若手従業員が従事する職務特性がDNの構造

---

<sup>25</sup> 入社時からの経過年数を若手従業員の発達の代理変数としている。

に影響を及ぼしている」と推察されるに至った<sup>26</sup>。

もう少し具体的に言えば、若手従業員の DN の構造を、入社 1 年目および調査時からみて前年度の間で比較してみたところ、とくに大きな差異は認められなかった。実際のところ調査計画段階においては、プロテジェである若手従業員の発達によって、DN の構造が変化するのではないかという予測があったため、これは意外な結果であった。一方で、若手従業員が職務の新規性が高い職務、たとえば新製品の開発や新規開拓営業に従事している場合には、多様な対象者から成る比較的つながりの緩やかな DN がその人の成長に対して有効に機能すると考えられた。これは、顧客や扱う製品が定常的ではなく新規的であると、決まった上司からの情報やアドバイスだけでは対応しきれないことがあり、その結果、上司以外、時には職場外・社外の人間との関係構築に積極的になるからであると推論できた<sup>27</sup>。逆に、課業の定常性が高い職務、たとえば生産管理やルート営業に従事している場合には、DN に含まれる対象者の多様性は低くても問題はなく、特定の限られた上司や先輩との緊密な関係の中で、課業遂行のための知識や技能を指導されることによって成長していくと推論できた。

このように坂本・西尾（2013）は、麓（2009）と同様に、組織的な先行要因である職務特性が DN の形成に影響力を有する可能性を見出したという点で意義を認めることができる。ただし、これもまた麓（2009）と同様に、次のような限界や問題点が同時に存在する。まず、麓（2009）と同じく、DN の構造面のみを照射して機能面での議論が無いため、マジメント的な視点が不足している。次に、「新規的」あるいは「定常的」といった職務特性に関する概念の検討が不十分であることにも問題がある。たとえば「新規的」という場合には、単に「定常的」の対義語として「仕事の種類ないし変化が多い」という意味で用いているのか、「誰もが未経験の全く新しい仕事が次々とやってくる」という意味で用いているのかが曖昧である。この問題の背景には、坂本・西尾（2013）が研究の当初段階ではプロテジェ要因に着目しており、職務特性に関するデータ収集および分析に相応の厚みがなかったことが影響していると思われる。最

---

<sup>26</sup> 同時に、「本人の自律度」および「上司の関わり方」という 2 つの要因がそれを調整することを示す事実も見出している。

<sup>27</sup> ただし、その人が自律的（自分の意思による主体的な行動が多い）であり、上司がその人に対して委任的に関わるということが条件であるという事実も確認された。

後に、DN の構造特性のうち関係の強さを測定する際に用いられた「心理的な距離感（親しさ）」という概念の妥当性に対する疑問が挙げられる。心理的な距離感とは、結局のところ DN の機能面に対してどのような影響を持つのだろうか。職場には、親しくはなくとも重要な支援を多く提供してくれる他者も存在するであろう。むしろ、ふだん職場でどれくらいの頻度で交流するのかといった指標で捉える方が的確だろう。この点も、目的変数として DN の機能特性を視野に含めていなかったことが、根本的な問題として関係している。

#### 第4項 職務設計を通じた DN のマネジメント可能性

上述のとおり麓（2009）および坂本・西尾（2013）はそれぞれ固有の限界や問題点があるとはいえ、経験的調査を通じて職務特性による影響の可能性を示したという点では、人的資源管理論としての DN 研究を進めるうえで重要な足掛かりになったといえる。なぜなら、人的資源管理論において職務特性は、既に Hackman & Oldham（1980）の「職務特性モデル（Job Characteristic Model: JCM）」によって職場レベルでのマネジメントの対象として位置づけられており、その基本的な思想を援用することによって、職務設計を通じた DN のマネジメントがより現実味を増すからである。

ここで職務特性モデルについて、図 2-3 を用いて簡単に概観しておこう。職務特性モデルでは、5つの基本的な職務特性（仕事そのものの性質）が、従業員の中に3つの「臨界的心理状況（critical psychological states）」をつくり出し、その結果として高い内的動機づけや職務満足、仕事の業績の向上、欠勤や離職率の低下が生じるとされる。この5つの職務特性とは、以下のとおりである。

① 技能の多様性（skill variety）：職務が、仕事の遂行において、いくつかの異なる技能や才能を用いてさまざまな活動を行うことを求める程度

② 課業の一貫性（task identity）：職務が、仕事の全体および仕事として認められる部分を成し遂げること、つまり最初から最後まで仕事をして目にみえる成果を得ること。

③ 課業の有意義性（task significance）：職務が当該組織内外を問わず、他人の生活や仕事に重大な影響をもたらす程度

④自律性 (autonomy) : 仕事のスケジュールやその実施に使われる手続きの決定において、個人に多くの自由、独立性、裁量を与える程度。

⑤フィードバック (feedback) : 職務に必要とされる活動の実施が、遂行の有効性についての直接的で明確な情報を個人にもたらず程度。

そして、①スキル多様性と②課業の一貫性および③課業の有意味性が、3つの「臨界的心理状態」のうちの「仕事の有意味感」に作用し、④自律性が「責任感の認識」に作用し、⑤フィードバックが「仕事の把握感」に作用すると考えられている。

この職務特性モデルは、単に内的動機づけなどの成果を生み出すメカニズムを説明するだけではなく、職務設計または職務再設計を通じた実践的な方法についてもモデルに組み込んでいる。具体的な職務(再)設計の実施概念としては、以下の5つを取り上げている。

①複数の仕事の結合 (combining tasks) : 細分化された仕事を結びつけて、まとまりのある仕事に作り変えること。これは、技能の多様性や課業の一貫性を高めることに作用する。

②自然な作業単位の形成 (forming natural work units) : 自然なまとまりを感じさせるような作業単位を作って、全体的な関係を知り、仕事が他者に与える意味が理解できるようにすること。これは、課業一貫性と有意味性を高めることに作用する。

③顧客との関係を確立すること (establishing client relationships) : 顧客と直接接触することによって可否の評価を受け取り、フィードバックを得ることができる。これは、技術的スキルに加えて対人的スキルの重要性の度合いも増すため技能の多様性を高めると同時に、自律性やフィードバックの程度も高めることにも作用する。

④垂直的負荷の増大 (vertically loading the job) : スケジュールに関する裁量や作業方法の決定など多岐にわたるが、基本的には権限の委譲が含意され、自律性の増大に作用する。

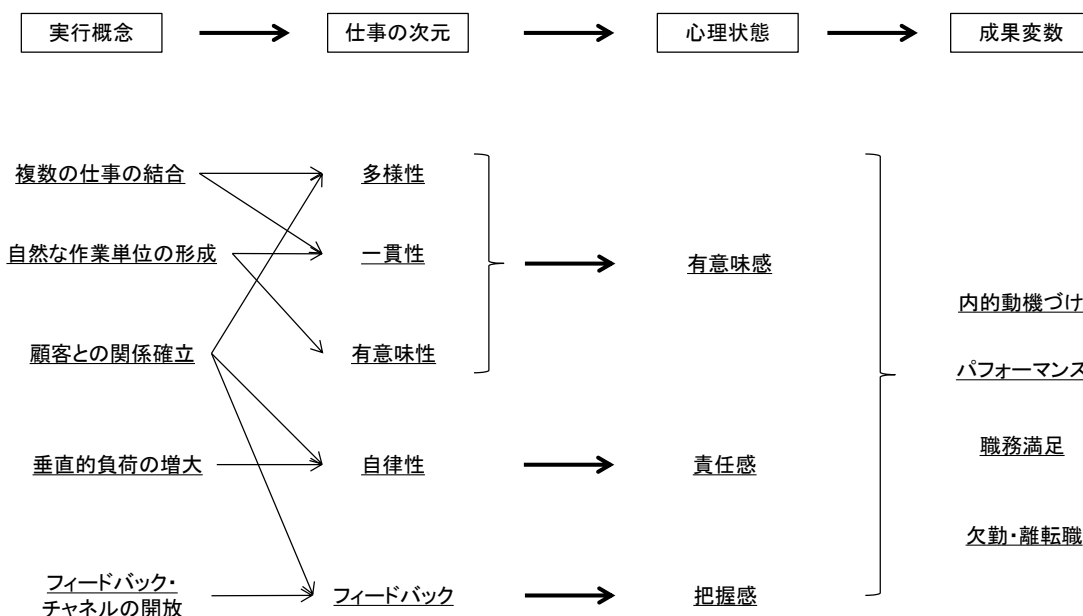
⑤フィードバック・チャネルの開放 (opening feedback channels) : 仕事の出来不出来などに関する情報が多方面から得られること。とくに上司などの人間関係や組織からの情報よりも、仕事そのものからのフィードバックを工夫す

ることは直接的な効果を有する。

さらに、この理論に基づいて職務診断書（job diagnostic survey :JDS）という測定ツールが開発され、民間企業とも協力してデータを収集・蓄積して産業界での実際的な活用につなげている。

以上のように職務特性モデルの根幹には、従業員の内的動機づけなどを高めるために、職務の設計または再設計を行うという考え方がある。金井（1999）も指摘しているように、職務というのは個人と組織を仲介するレベルに存在する。ゆえに、組織が職務特性をデザインすることによって、個人の内的動機づけをマネジメントすることを可能にするのである。またそのマネジメントの実際的方法は、役員が集まった会議室内や経営企画室、人事部の机上で練られるものではなく、個々の従業員が日々の業務を遂行している職場に近いレベルで考案されるはずである。

図 2-3 職務特性モデルの概念図



出所：田尾（1987），p.44 および p.49 を基に論者作成。

本論文の研究関心は、若手従業員の内的動機づけや職務満足ではなく、発達に寄与する DN の特性を被説明変数とする点で職務特性モデルとは異なる。しかし、職務特性モデルにおける従業員の内的動機づけと同様に経営組織のソフト面ないし人間面である DN に対して、職務再設計という経営組織のハード面



を通じてマネジメントしようとする点においては共通点がある。前述のとおり、ホーソン・リサーチの人間関係論がインフォーマルな側面のみに照射していたことは、組織のフォーマルな側面を所与とする前提があるという点で問題視されていた（辻村，2013）。DN研究においても、インフォーマルな人間関係の構造のみに関心を持っているのであれば、同様の批判がなされるであろう。しかしながら、職務特性というフォーマルな要因がDNというインフォーマルな人間関係のネットワークの構築にどのような影響を及ぼしているのかに注目をするならば、組織のフォーマルな側面の修正・再構築をも含めるフレームワークを構築できる可能性がある。

ただし注意すべきは、職務特性モデルにおける5つの職務特性が、内的動機づけに有効という観点から探求され定義づけされてきたが、DNの構築においてはそれらがそのまま当てはまるわけではないということである。また、佐藤（2012）も指摘するとおり、職務特性については研究者が関心に応じて個々の要因を取り上げるものが多く、職務特性が持つ多様な側面を包括的に捉える体系的な研究が乏しいのも現実である。したがって第4章で詳述するとおり、本論では職務特性を探索的調査から得られたデータに依存して、新たに導き出そうとしている。

#### 第4節 小括

本章では、これまでの経営管理論あるいは人的資源管理論の諸研究において、個人を取りまく職場の様々な人間関係とキャリア形成との関連が、どのように捉えられてきたのかを概観し、その成果がこの問題に対してどのような点で意義を持つのか、あるいはどのような点において限界があるのかを検討してきた。その結果を、簡単に振り返ると以下のとおりである。

経営管理論あるいは人的資源管理論の歴史的展開の中で、その草創期に行われたホーソン・リサーチでは、職場のインフォーマルな人間関係がマネジメントの対象として研究されていた。しかしながら、経営管理論や人的資源管理論がよりフォーマルな側面や組織全体に視点を移していくにつれて、職場のインフォーマルな人間関係に対する関心は薄れていき、当然のことながらキャリア

形成との関連も探求されることはなかった。その後 1980 年代になって展開された垂直的交換関係の研究は、直属上司との関係性には限られてはいるが、キャリア初期の職場の人間関係が長期にわたってキャリア形成に主観的および客観的に強い影響力を保有することを見出した。しかしながら、やはりそこにはマネジメントの視点が希薄であった。さらに Schein (1995) によって、個人のキャリア形成にとって周囲のインフォーマルなものも含む多様な人間関係が重要であることが「キャリア・サバイバル」というツールを通じて指摘されたものの、そこにも関係性をマネジメントする視点はなかった。

一方で Kram (1985) がその基盤を形成したメンタリング研究においても、直属上司以外のインフォーマルなものも含む多様な関係性が、その射程に含まれていた。また、そのキャリア形成に対する影響力についても、主観・客観の両面で実証がなされてきた。そして、このメンタリング研究こそ、本論が依拠する DN の視点に直接的につながっていく。しかしながら、Kram (1985) が職場の多様な関係性を含む視野を準備しながらも、その後の多くの先行研究は、メンターとプロテジェの 1 対 1 の垂直的な関係が対象となっていた。加えて、メンタリング関係に影響する組織的要因についての研究蓄積が少なく、マネジメント志向が濃いとは言い難かった。

最後に、21 世紀になって現れた DN の視点は、1 対多の関係性を同時に捉えようとする姿勢を明確に示した点において、従来のメンタリング研究よりも一歩前進が見られた。しかしながら、先行する DN 研究では、DN 形成の先行要因としての組織的要因に対する探求がやはり不十分であり、DN のマネジメント可能性に接近する研究は少なかった。その中で、麓 (2009) および坂本・西尾 (2013) はそれぞれに研究上の限界や問題があるものの、DN 形成の組織的要因として職務特性の影響を見出した希少な研究であった。そして、職務特性モデルが職務設計を通じた従業員の内的動機づけなどをマネジメントしようとするのと同様に、組織的要因であり、組織と個人を仲介する要因とも言える職務特性に着目することによって、職場レベルでの DN のマネジメントに接近することが可能だと考えられた。

以上のとおり、キャリア初期の若手従業員の育成に貢献する、職場のインフォーマルで多様な関係性のマネジメントに近づきたいという本論文の問題関心

に対しては、職務特性が DN 形成に与える影響を検討することによって、その道筋を見出すことができると期待される。しかしながら、職務特性に着目した DN に関する 2 つの先行研究は、いずれも不十分な点が認められた。

そこで、次章以降では造船企業 2 社をフィールドとした調査を計画・実施し、組織的要因としての職務特性が DN の形成に与える影響について分析を行い、仮説的な因果モデルの構築を目指す。

## 第 3 章 調査デザイン

第 4 章、第 5 章および第 7 章では、造船企業 2 社をフィールドとした調査を実施する。また第 6 章では、第 7 章でおこなう量的調査に向けた仮説の検討が行われる。本章では、この調査を実施するうえでの基本的なデザインを行う。

### 第 1 節 調査の目的

この調査では、組織的要因としての職務特性が DN の形成に対して与える影響についての検討を行う。DN の形成に影響を与える要因は職務特性以外にも数多く存在すると考えられるが、その全てを同時に検討することは困難である。本論文では、とくに職場レベルでの DN のマネジメント可能性を探求しており、職務特性に着目することはこの点において有益であると考えられる。

ただし、職務特性の DN 形成に対する影響力を相対化するために、組織的要因ではない個人的要因（プロテジェ要因）についても同時に取り上げることとする。具体的には、先行研究でも取り上げられていた、プロテジェの発達と性格が候補となる。

また、DN はその構造特性のみならず、実際にどのような機能が提供されたのか（機能特性）についても探求する。これは麓（2009）および坂本・西尾（2013）には不足していた視点であり、結果的に DN が若手従業員の成長やキャリア発達にどのような点で有効であったのかを知る上では必要である。

以上の点をふまえ、具体的には以下を調査の目的として設定した。

キャリア初期の若手従業員の DN の構築に対して先行要因（プロテジェ要因と職務特性）がどのように影響しているのか。また、これら 2 つの要因の影響はどのように差異があるのか。

繰り返しになるが、以上を通じて DN のマネジメント可能性を探ることが本論文全体の目的である。

### 第 2 節 理論構築に向けた基本的な考え方

#### 第 1 項 本論文が目指す理論の適用範囲と一般化のレベル

研究を進めるにあたって、その主体である研究者が「理論」に対して、どの

ような認識を有しているのかを明示することは、どのような研究方法を用いるかに直結する重要な問題である。まず明確に言えるのは、論者が指向する理論は「グランド・セオリー」(grand theory/誇大理論)ではなく、「中範囲の理論」(theories of the middle range)だという点である。Merton (1967) の定義による中範囲の理論とは、「日々の調査の間にうんと出てくる、ちょっとした、しかし必要な作業仮説と、社会行動、社会組織、社会変動などについて観察されたすべての斉一性を説明しようとする統一的理論を展開するための、いっさいを包括した体系への努力との中間にある理論」(邦訳, p. 4)であり、「社会体系の一般理論と特殊なものの詳細な秩序だった記述との中間にある」(同上)。前者(一般理論)は特定の社会行動、組織、変動からかけ離れすぎているため観察されるものを説明できないが、後者(特殊なものの詳細かつ秩序だった記述)は抽象化を含んではいるものの、観察データに密着しているので、経験的検証が可能である。一方で、中範囲の理論は限られた集団や想定群から論理的に導き出された仮説がバラバラのままに終始するのではなくて、これらが経験的に検証されることによって、より広く抽象度の高い理論の網の目の中へ整理統合されていく。

このような理論構築の方法は、Glaser & Strauss (1967) が主張する「データ対話型理論」(grounded theory/グラウンデッド・セオリー)が、「領域密着理論」(substantive theory/現実の特定領域あるいは経験的な領域に密着する形で展開する理論)から始まり、「フォーマル理論」(formal theory/さらに抽象度を高め、他の領域にも応用可能な一般性をそなえた理論)が生成されるプロセスと同様である。フォーマル理論は、領域密着理論よりも応用可能な一般性をそなえた理論であるが、具体的な現象を説明できる領域密着理論から漸進的にせり上げていく発想に基づいて構築される点で、論理演繹的に導出されたグランド・セオリーとは全く異なる。ここでは、完結した1つの成果として理論を捉えるのではなく、永遠に展開していく産出のプロセスの中にあり続けると考えられている。

本論文は、その時間的および資源的制約から、フォーマル理論で必要とされるレベルの抽象度の高い理論構築まで到達することは困難である。そこで本論文では、「企業組織(造船企業2社)に勤務する初期のキャリア発達段階にあ

る従業員」を対象とし、「そのキャリア形成に影響を与える職場の多様でインフォーマルなものを含む人間関係」という領域に密着あるいは限定した理論の構築を目指す。しかし本論文の後も研究を積み重ねていくことによって、より抽象度の高いフォーマル理論の生成へとつなげていくことを目標として掲げる。

また、後述するように本論文では、企業組織のなかでも広島県の近隣地域に所在し、規模や組織構造が類似している同じ造船業の2社を調査サイトとして選定している。選定理由については後で詳しく述べるが、DNの構築には組織構造や企業戦略などの経営学的要因ばかりではなく、企業の立地や地域特性などマクロな社会学的要因も含めた多様な要因が影響していると考えられるため、いきなり大きな母集団を目標とした仮説構築を行うのは得策ではない。次項で述べる漸次構造化アプローチの考え方にも従って、まずは立地地域や業種、規模や組織構造に類似性がある2社の中での限定的な仮説を構築し、本論文の次の段階でさらに異なる調査サイトを選定し、少しずつ仮説の適用範囲を広げていくという方法を採用したいと考える。

## 第2項 漸次構造化アプローチによる理論構築と理論的サンプリング

上述のように本論文は、仮説を少しずつたたき上げて漸次的に理論化を進めるプロセスの中にある1つの研究だといえる。つまり、あらかじめ何らかの仮説を設定し、その仮説を検証するための調査（ワンショット・サーベイ）を本論文で実施して、研究が完結するのではない。基本的な問題設定および具体的なリサーチ・クエスチョンを基に調査を実施するが、その答えから得られた新たな問いかけを得て、問題設定やリサーチ・クエスチョンを見直し、次の調査につなげるという往復運動の繰り返しを行う長期的な研究プロセスの中にあるのが本論文である。また本論文の中でも、調査でデータの収集と分析を進めながら、リサーチ・クエスチョンに対応する仮説を徐々に明確なものにしていく。佐藤（2015）は、このような調査の進め方を「漸次構造化アプローチ」と呼んでいる。

佐藤（2015）によれば、このような漸次構造化アプローチにもとづく調査では「理論的サンプリング」と呼ばれる方法が用いられる。これは、もともと「グラウンデッド・セオリー・アプローチ（Grounded Theory Approach：GTA）」と

いわれる方法論的立場によって定式化され、主として質的調査における事例選択の方法として用いられてきたものである。理論的サンプリングとは、「データ分析を進めていく過程で幾つかの変数間の関連が徐々に明瞭な形で浮かび上がっていく中で、調査対象となる事例の選定方針やデータ収集の方針を決めたり、軌道修正していくようなやり方」（佐藤，2015，p.254）である。つまり、「事前の段階で標本抽出やデータ収集の方針を全て決めてしまうのではなく、ある程度データが集まった段階で、その都度それらのデータについて詳しく検討し、その分析結果を次の段階の事例選定やデータ収集の方針に反映させていくのである。」（佐藤，2015，p.255）

したがって、後述するように本論文では造船企業 A 社および B 社を調査サイトとして選定したが、事前にこの 2 社を選定した上で調査に臨んだわけではない。実際には A 社での調査および一次的な分析が終わった後に、理論的な必要性から B 社が候補として浮かび上がってきたというのが正確なところである。さらに具体的には、A 社の窓口となってくださった担当者による取り次ぎがあったからこそ、幸運にも B 社での調査が実現した。そして今後も、理論構築に向けたサンプリングを粘り強く続けていく必要があると考えている。

### 第3節 調査の全体設計および各調査のねらい

本論文における調査は、仮説発見を目的とした調査（以下「探索的調査」）とその仮説を検証するための調査（以下「検証的調査」）の 2 つの段階から構成されている。また本論文では、方法論的複眼（トライアングレーション）あるいは混合技法と言われる考え方にしたがって、質的方法と量的方法を併用することにより多角的に分析を行い、妥当性のある仮説の発見と検証を目指すこととした。

まず探索的調査においては、後で詳しく述べる造船業 A 社および B 社において、主に質的データの収集を目的とした質問紙調査とインタビュー調査を実施する。その結果から、プロテジェの発達および職務特性が、DN 特性（構造および機能）に対してどのように影響しているのか、その影響力はどのように異なるのかを探る。

そして、この探索的調査から得られた発見事実を基に、先行研究からの知見も合わせて、DN 特性（構造および機能）とそれに影響を与えると考えられる要因に関する仮説を構築する。合わせて補完的ではあるが、DN の機能特性が若手従業員の成長に与える影響、および職務特性が職務の成果に与える影響についての仮説も構築する。

次に検証的調査においては、この仮説を検証するための質問紙調査を、A 社および B 社の若手従業員全数を対象に実施する。質問紙から得られた量的データは統計的に分析され、仮説の妥当性が確認される。

#### 第4節 調査サイトの選定

##### 第1項 A 社および B 社の概況

本論文では広島県の瀬戸内海沿岸にある尾道市に立地する造船企業、A 社（船舶修繕専業）および B 社（新造船建造・船舶修繕兼業）を調査サイトとして選定した。A 社の従業員は約 300 人（2014 年 3 月時点）であるのに対して、B 社の従業員は約 700 人（2015 年 3 月時点）であった。ただし B 社については、社内事情により、今回の調査では近隣地域に分かれて所在する 2 つの事業所のうちの 1 つのみを対象とし、その従業員数は約 430 人であった。

さて一般的に製造業では、計画的な OJT の実施率が他の産業と比べてとくに高いというわけではなく（厚生労働省，2016）、非計画的な OJT が人材育成に対して一定の機能を果たしていると考えられる。したがって、そこでは職場のインフォーマルなものも含む人間関係が鍵となっていると考えられる。とりわけ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（日本労働政策研究・研修機構，2008）。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条件にあると考えられる。

また、この造船企業 2 社はいずれも中堅規模である。両社とも毎年定期的な新規学卒者採用を行っているが、一般的な中小企業がそうであるように、若手従業員に対してフォーマルなメンタリング制度や計画的な OJT が十分に行な



われているわけではない。また他に、DNの形成に大きな影響を及ぼしそうな社内の制度や慣例の普及も認められない。このことは、職務特性という要因が直接的にDNの態様に作用する状況を生み、それらの要因の影響を捉えるにはむしろ適していると考えられる。さらにA社およびB社は、同じ広島県内の近隣地域に所在し、従業員数には若干の差はあるものの、規模としては同じ「中手」と呼ばれる造船企業である。このように背景要因に類似点があれば一定の統制があるということができ、職務特性がDNに与える影響を比較するうえでの利点がある。

## 第2項 調査対象企業が所在する地域の特性

ここではさらに、西尾・若住・川端・坂本（2012）を参考に、A社およびB社が所在している地域の特性を、造船業の概況とも合わせて説明しておきたい。

日本の造船業は、いまや造船大国となった韓国、中国など新興国とのし烈な受注競争に晒されている。日本の造船業における最大の強みは戦前から培ってきた技術開発力と熟練した造船技能者が作り上げる確かな品質であるが、昭和50年代からの造船不況以降は造船業への就職が敬遠される傾向にあり、団塊世代の大量退職に伴い優秀な技能者が現場を離れるなど、次世代の人材育成・技能伝承が喫緊の問題となっている。また、我が国には大手造船重機事業者や大手造船専門事業者のほかにも多数の中小造船事業者が乱立しており、多くの中小事業者は体力的に単独での次世代人材育成が困難な状況にある。

この問題に事業者間の枠を超え地域を挙げて取り組んでいるのが、A社およびB社が位置する広島県尾道市の因島地域である。

明治以降、尾道市の因島地域は日立造船株式会社を中心に「造船の島」として発展したが、オイルショックや円高による未曾有の造船不況により、日立造船の大幅な合理化計画が進められ、「島が沈む」と言われるほどの経済不況に陥ることとなる。

当時の地域の人材育成は、日立造船が「技能研修校」を擁して独自の人材育成を行い、地域の中小事業者は主に日立造船から転出する技能者を確保することで成立していた。合理化によって地域の人材育成システムが機能しなくなったことは、地域に残った中小事業者が各自で人材育成を図る必要性を意味した

が、造船不況下で新規採用を抑制していたため、長らく若年層の技能者が育つことはなかった。このため、造船業が落ち着きを取り戻した後も中堅技能者となる30代の技能者が圧倒的に不足する「ウィングラス型<sup>28</sup>」のいびつな年齢構成となり、技能伝承が途絶える懸念を抱えた。

中小事業者でも持続可能な人材育成方法の確立を求める声はあったが、従来の「先輩の技術を見て盗む」徒弟制度的な方法では時間的、費用的にも困難なものであった。そこで、一つの解決策として導き出されたのが官民一体となった共同事業となる「因島技術センター」の設立である。

因島技術センターは因島近隣地域の中小事業者と行政が官民一体となって設立した日本初の造船事業者による共同認定職業訓練校として、平成11年に設立されて以降、一貫して地域の造船人材の育成を担っている。研修科目は新人技能者の育成を目的とした「初任者研修」、中堅技能者への高度な技能の伝承を目的とした「専門技能研修」、設計職など技術者の育成を目的とした「船舶海洋工学研修」、労働災害を疑似体験できる「安全体感研修」など「技能」、「技術」、「安全」を3本柱とする研修体制が整えられており、平成11年の設立から13年間で累計受講者数は3千人以上となっている。

因島技術センターの大きな特色の1つは、研修を行う場所や講師などを、参加企業が互いに提供し合っているという点にある。センターが特別の施設や人員を保有しているわけではなく、その事務所や具体的な講義や実習が行われる場所も、参加企業の工場の空きスペースをいくつか間借りしている。研修の講師も、そのほとんどが参加企業から派遣されるOBや現役の技能者である。また、たとえば鋼板の溶接研修があるとすれば、その材料は各社から供給された余材をリサイクルで活用もしている。事務的な作業については市役所の職員も協力しており、行政も含めた地域のネットワークによってセンターが運営されている。

この因島技術センターの設立以降、中小事業者における人材育成は円滑に図れるようになり、その波及効果として造船業への就職率や定着率も増加傾向にあるという。中小事業者もしっかりとした人材育成制度があることを採用活動

---

<sup>28</sup> 高年齢層の構成比率が高いことに比べ、中堅から若手の構成比率が少ないことを比喻した表現で、地域の造船事業者や行政担当者間で共有されている。

での強みとしており、官民一体となった取り組みは一定の成果を上げている。造船業は「キツイ」「汚い」「危険」という、いわゆる 3K に代表される産業であり、高卒の新規採用者における 5 年後の定着率は 5 割程度ともいわれている。しかし、平成 23 年に運営協議会事務局が初任者研修の受講者に対して実施した定着率調査では、平成 11 年からの累計で実に 7 割以上が入社した造船事業者に定着しており、非常に高い数値を保っていることが分かった。定着率が向上したことは、中小事業者にも計画的な人材育成を可能とし、因島技術センターの専門技能研修などを活用しながら、更なる技能伝承が可能となった。

今回の調査対象者のうち、B 社の一部（事技職）を除く全員がこの因島技術センターでの初任者研修を修了している。この高い定着率が背景としてあったからこそ、今回の調査が成り立ったということもできるだろう。実際に調査の中でも、「切る（切断）、吊る（クレーン操作）、着ける（溶接）」と呼ばれる造船に必須の 3 つの基礎技能を研修で教えてもらったので、現場に配属された時に「とりあえずは何かやれることがあった」という意見を聞くことができた。新人にとって何もできることが無く、指をくわえて現場にいるだけということほど辛いことはない。「とりあえず何かできる」ということは、先輩や上司にとっても新人を職場に迎え入れるうえでの心理的な障壁を減じることにもつながるだろう。

また、調査サイトとなった 2 社のうち A 社の社長は、この因島技術センターの設立に非常に大きなリーダーシップを発揮した人物であり、国や地元自治体、資金支援団体との折衝、地域の造船企業への働きかけなどを一手に引き受けてきた。また B 社も、研修講師の派遣や研修場所の提供など、センターの活動に積極的に参画している。

一般的に従前の造船企業がそうであったように、かつては A 社および B 社でも 1 対 1 の徒弟的な関係の中で「技は見て盗め」といった放任的な人材育成が主流であったそうだが、造船不況という苦難を共有し、因島技術センターという新たな仕組みの設立および運営を通じて、地道に協力して若手技能者を育てようという土壌が両社の中に着実に育まれつつあると、両社の担当者は言う。だからこそ、両社の職場に有効な DN が形成されやすい条件があると考えられる。

## 第4章 造船業 A 社における探索的調査

本章からは、A 社および B 社で実施された経験的調査の結果を示す。前章で述べたとおり、本論文では質的調査によって仮説を導き出した後に、それを検証するための量的調査を実施する。本章ではまず、A 社における探索的調査の概要と結果を述べる。

### 第1節 調査および分析の方法

#### 第1項 調査対象者

A 社における探索的調査の対象者は、表 4-1 のとおりであった。

まず、A 社で船舶修繕業務に従事する若手技能職（非管理職、新規学卒者、勤続満 2～8 年が条件）全 25 人の中の 17 人を対象とした調査を 2012 年の 11 月に実施した。全員が男性で、高校卒である。対象者の選定にあたっては、A 社の要望にしたがって、同一部門かつ同一年次から 1 人ずつとなるように配慮した。同一部門に同じ入社年次の者が複数在籍する場合は、いずれか 1 人を A 社の担当者が繁閑状況を考慮して選抜した。このように今回の調査対象者は、候補者（25 人）のうち約 68% を占めており、また、彼らが在籍する全ての部門かつ全ての年次を網羅していることから、若手技能職の全体的特性を相当程度まで把握することが可能である。さらに、1 年目から前年度にかけて全員が部門異動や昇進はなく、職務特性が大きく変化したことはないと考えられることから、1 年目と前年度での DN 特性の比較も可能である。

技能職の船舶修繕に関わる部門は、エンジン（発電機、プロペラを含む）、船体、配管、電気系統、甲板上の装置など、対象とする機器や部品に応じて 7 つの部門に分かれている。今回の調査では、これらの部門に所属する若手技能職が対象となった。各部門に属する社員数は、一部を除いて 10～15 人<sup>29</sup>である。作業長の下、5 人前後の班に分かれ、班長の指揮で業務を行う。原則として班のメンバーは固定的であることが多いが、作業内容によって配置が変わる場合もある。

---

<sup>29</sup> エンジン部門には全体で 40 人余りが所属していたが、部署内に船舶の担当個所が異なる 2 つのグループ（メインエンジンと発電機）があり、さらにそれぞれの中にくっつかの班が属するという構造であった。

表 4-1 調査対象者の職種および勤続年数別人数

勤続 \ 職種	技能職	監督職
満 2 年	6	1
3 年	1	2
4 年	2	1
5 年	1	3
6 年	3	0
7 年	2	0
8 年	2	0
計	17	7

次に、A社で船舶修繕の監督業務（監督職）に従事する若手従業員（非管理職、新規学卒者、勤続年数満2～5年）の7人（全員が男性）を対象とした調査を、2014年の11月に実施した。一般的に造船業では、監督職は大学卒や大学院卒が従事する「事技職」に含まれ、この中には設計職はもちろんのこと総務や営業担当者も含まれる。ただし、A社は既に運用されている船舶の修繕を専業とするので、新造船企業にはある設計職は存在しない。

今回の調査対象者は全員、1年目から前年度にかけて部門異動の経験がない。なお、調査時点で新規学卒の監督職は合計で10人在籍していたが、うち3人は異動のため1年目もしくは前年度に監督職に従事しておらず、候補者とならなかった。結果的に監督職では、条件を満たす候補者7人全員を対象としているため、その全体的特性を把握することが可能であると考えられた。

監督職はいわゆる現場監督であり、コストや納期を含めた工程管理を行う。具体的には、営業経由で船主からの「仕様書」<sup>30</sup>が渡された後、船主側と工程について打ち合わせを行い、それに基づいて現場への指示と監督を行う。工事終了時には「落成書」<sup>31</sup>を作成し、検査に立ち会い、出港を迎える。船体、エンジン、電気、配管をそれぞれ担当する4つの部門に分かれ、各部門とも全体で10人前後の従業員が所属している。

なお監督職は、原則として入社1年目の育成期間を終えると、担当技師とし

<sup>30</sup> 船主と営業担当が事前に修繕内容や納期などを協議した結果が記載されている。

<sup>31</sup> 修繕作業の結果（工数や使用した材料など）が記載されている。

て割り当てられた 1 隻すべての管理を 1 人で任されるようになる。今回の対象者である 7 人も、既に全員が直属上司や先輩から独立して業務を遂行していた。

## 第 2 項 調査方法

### (1) 調査の全体概要

本論文では、記述式中心の質問紙とインタビューを併用した質的調査により多角的に分析を行い、妥当性のある仮説の発見を目指した。

結果的な調査の全体概要は表 4-2 のとおりである。まず、A 社の技能職に従事する若手従業員計 17 人を対象にした調査を行い、それぞれの職種の職務特性、DN の構造特性および機能特性に関するデータを収集した。データ収集の方法としては、半構造的インタビューおよび記述式が主となる質問紙(付録 1)による調査を実施した。質問紙は、調査対象となる若手従業員に対して、インタビューの実施前に A 社の窓口である総務担当者を通じて個別に配布され、インタビュー実施の約 1 週間前に回収した。質問紙の回収に当たっては、回答内容が分からないように封筒に入れて封をするが、インタビュー時に個別の記述内容が確認できるように封筒に個人名を記入するよう依頼した。そして、回収された質問紙は調査者に一括して返送された。質問紙への回答依頼にあたっては調査目的を文書にて明記し、それ以外には一切用いないことや、人事評価に影響を与えることが全くないこと、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記した。

この調査の 1 年後(2013 年 8 月)には、調査対象であった若手技能職の上司層 16 人に対するインタビュー調査を補完的に行い、若手技能職の発達の状況、職務特性、および DN の機能を分析する際の参考とした。この上司層には、たとえば部門長(直属上司の上司)や同じ部門内であるが隣の班の班長などの直属上司以外も含む。

その 1 年後(2014 年)には、A 社の監督職に従事する若手従業員計 7 人を対象にした調査を技能職と同じ方法で行った。この際、監督職の先輩にあたる 4 人の従業員(勤続満 7~8 年で主任級)にも補完的にインタビューを行い、若手従業員の発達の状況、職務特性および DN の機能を分析する際の参考とした。

表 4-2 A 社における探索的調査の概要

対象	技能職	監督職
人数	17 人（すべて男性）	7 人（すべて男性）
時期	2012 年 11 月 12～13 日	2014 年 11 月 4～6 日
質問紙（事前）	記述式中心	記述式中心
インタビュー 所要時間	総計 961 分 （1 人あたり 60 分前後）	総計 495 分 （1 人あたり 35～60 分）
実施場所	A 社独身寮	A 社事務所内会議室

さらに、技能職および監督職を対象とした各調査が終了してからそれぞれ数か月後には、A 社の社長および各部門の責任者（役員含む）に対する結果の報告会を実施し、そこで得られた情報も、分析や考察を行う際の参考にした。加えて 2013 年 8 月には、修繕中の船舶および工場の観察を行って参考とした。

このように、DN の調査・分析においては、対象となる集団を「観察して診断を下し、認識対象を熟知しながら研究を進める人間関係論」（辻村，2013）の立場と同じような姿勢が求められると考える。繰り返し述べてきた通り、DN はインフォーマルな人間関係も含み、個人が自分の成長に役立ったと主観的に感じる人々からなるエゴセントリックなネットワークである。その中にある人間関係は、組織内のどのような文脈の中にあり、どのようにして形成され、プロテジェである若手従業員にいかなる影響をもたらしているのかということ、ホーソン・リサーチほどではないにしても、調査対象が属する集団の中に入りこんだ深い観察や個々人に対する丁寧な聞き取りが不可欠であろう。

## （2）プロテジェの発達に関するデータ収集

この調査では、プロテジェ要因として、坂本・西尾（2013）を含むいくつかの先行研究で取り上げられている若手従業員の発達の影響を探ることとした。なお、DN の先行研究で取り上げられていたもう 1 つのプロテジェ要因である性格については、質的方法でそれを捉えるのは難しいと思われたため、ここでは取り上げなかった。

DN の構造および機能の特性に対するプロテジェの発達の影響については、

後述するように、入社 1 年目および調査時点から見て前年度のそれぞれからデータを収集して比較・分析することによって可能であると考えた。つまり、プロテジェの発達は時間の経過と強い相関があると考え、その影響が DN に反映されているかどうかを確かめる。

### (3) 職務特性に関するデータ収集

Hackman & Oldham (1980) に代表されるように、これまでの人材マネジメントの研究において職務特性は、内的動機づけに対する説明変数として取り上げられてきており、人材育成やキャリア発達に影響をおよぼす要因としては探求されてはこなかった。第 2 章でも指摘したとおり、そもそも職務特性の概念に関する体系的な研究も乏しい(佐藤, 2012)。また本論文の調査では、造船(船舶修繕)企業に勤務する若手従業員という特殊な事例を対象としており、麓(2009)や坂本・西尾(2013)で見出された職務特性をそのまま援用することは難しい。したがって本論文では、職務特性に関してあらかじめ何らかの概念を用意するのではなく、調査対象者に根付いたデータを得るために、半構造的なインタビューを行う方針とした。インタビューの音声は、了承を得て録音をした後、文字起こしして逐語録を作成し、分析に用いた。

なお、今回の調査対象者は入社時から異動や昇進を経験していない者ばかりであることから、1 年目と前年度との比較において、その職務特性には大きな経時的変化がないと考えた。

### (4) DN 特性(構造と機能)に関するデータ収集

DN の構造および機能特性に関するデータは、記述中心の質問紙を用いて収集した(付録 1)。まず、入社 1 年目および前年度それぞれで直面していた課題を最大で 5 個まで列記させ、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。調査実施年度ではなく前年度としたのは、調査時点での人間関係が自身の成長に影響があったかどうかの判断は、年度途中では難しいと考えたからである。後述のとおり、これらのデータから DN の人数および機能の内容が分析される。



この質問紙では、ここであげられた人々について、ライフコース研究で用いられるコンボイ (convoy) といわれる図に配置するように求めた。コンボイとは、対象となる個人を支援する様々な人々の一群を図式化したものであり、図 4-1 のように個人を中心とする 3 つの同心円からなる。なお、研究目的によって、人々の配置の方法は異なる (Kahn & Antonucci, 1980)。

図 4-1 質問紙で用いたコンボイ (例)

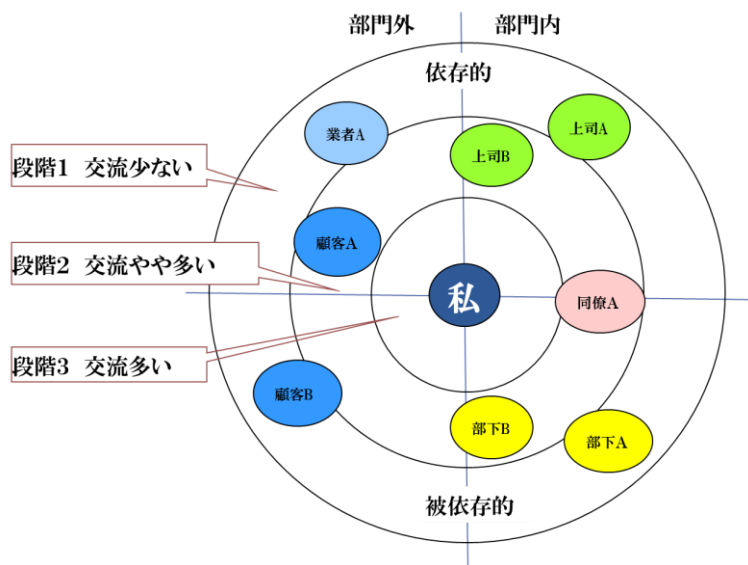
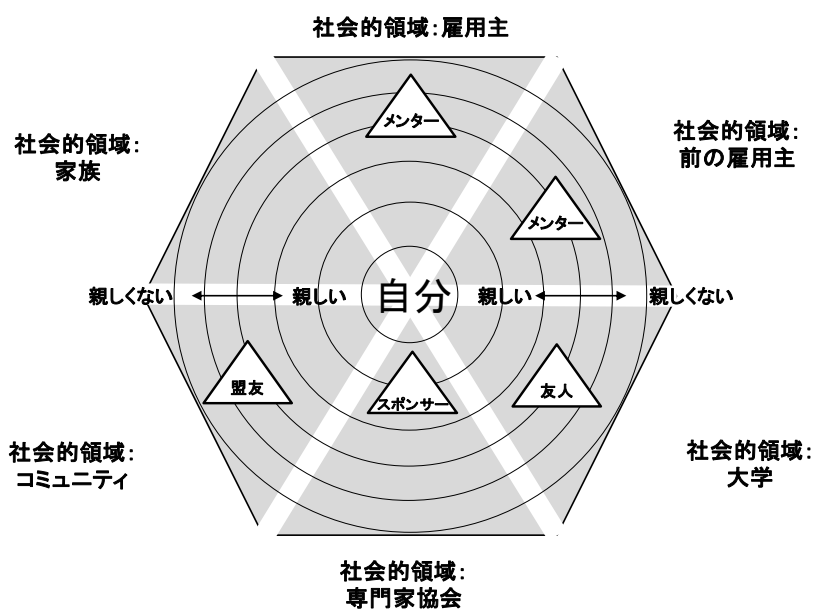


図 4-2 Higgins(2007)による DN の概念図



出所 : Higgins(2007), p.220 を訳して論者作成。

このような質問紙をインタビュー前に配布し、回答させることによって、調査対象者が過去および現在の人間関係のたな卸しを行い、周囲の人物から与えられた影響について整理を行うことを促した。さらに、コンボイを用いて図式化することによって、他者との関係性のネットワークを明確に意識することを支援した。また、インタビュアーの事前の理解が促されるため、インタビュー中に記述内容の確認を効率的に進められることも期待できた。

ところで Higgins (2007) は、DN を概念的に説明する際に、図 4-2 のようなイメージ図を用いている。この図は個人を中心としており、その周辺のどの領域にどのような支援機能を持つ他者が、どれくらい親密さを持ちながら存在するのかが一目瞭然で理解できるようになっている。コンボイを意識したかどうかは不明だが、彼女が提示した図との類似性は極めて高い。しかし、これはあくまで説明のための概念図であり、実証研究では用いられていない。

さて、コンボイ図の作成にあたっては、以下の基準にしたがって交流頻度を 3 段階で評定させ、その段階に応じて交流の頻度が多い人ほどコンボイ図の中心に近い（つまり「自分」に近い）層に位置づけるよう指示した。その結果は、DN のつながりの強さを示す指標として分析が行われる。

#### 段階 3：交流が多い（同心円の最も内側）

一日を通して頻繁にやり取りする。

#### 段階 2：交流がやや多い（同心円の中間）

一日中というわけではないが、よく（1日に数回程度）やり取りする。

#### 段階 1：交流が少ない（同心円の最も外側）

毎日というわけではないが、時おり（1週間から1カ月に数回程度）やり取りする。

さらに、自分が相手に対して「依存的」と感じる人物ほど垂直上方向に配置するよう指示した。逆に、自分が相手に対して「被依存的」と感じる人物ほど垂直下方向に配置するように指示した。また、図の右半分には社内・同一部門内の人物を、左半分には他部門や社外の人物を配置するように求めた。

### 第3項 分析方法

#### (1) 職務特性の分析

前述のとおり、職務特性モデルとは異なり本論文が DN の特性を被説明変数としていることや、職務特性に関する体系的な研究も不足していることから、職務特性の分析にあたっては、調査で得られたデータからゼロ・ベースで概念生成を行う必要がある。そこで、インタビュー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、技能職および監督職それぞれの職種ごとに職務特性に関する概念を生成した<sup>32</sup>。もちろん同一の職種であっても、個々の若手従業員が従事する職務の特性には少なからず差異はありと想定されるが、仮説探索を主眼とするこの調査では、同じ職種に従事する若手従業員を1つの抽象的な分析対象者として大きく捉え、職種間で職務特性の比較を行うこととする<sup>33</sup>。

なお質的データのコーディングにおいては、木下（2003, 2007）の MGTA（修正版グラウンディッド・セオリー・アプローチ）に準ずる手法を用いる。いわゆるグラウンディッド・セオリー・アプローチ（GTA）では、データを理論生成するための素材（材料）と考えて、研究上必要な部分を切り出してコーディングを行う。このとき、GTAでは個別の事例から切り離して理論生成を考えるため、データの切片化を行う。しかしこの方法については、文脈から離れることに対する批判がある。この点で MGTA では、データの解釈を文脈から切り離さずに行うので、データの切片化はしない。文脈を重視するために、時にはデータの複数部分を1つに合わせたり、長い部分をまるごと抽出したりして、1つの概念を生成することもある。なお、データのどこに着目するかは分析者である研究者の判断による。本論文では、MGTA に基づいた理論生成までは行わないものの、データのコーディングにおいてはそのスタンスで分析を行う。

なお、A社では技能職と監督職の調査の間に時間的経過が生じたため、まず技能職の調査から得られたデータによって職務特性に関する概念を生成し、監督職ではそれを基礎にして分析を行った。前者の概念で充当される際にはそれを用いることとし、必要があれば新しい概念を追加したり、概念名や定義を修正したりする方針とした。この際に技能職での調査で得られたデータもあたら

---

<sup>32</sup> コーディングには、質的データの分析に便利な VERBI 社の Max-QDA11 を用いた。その結果は、共同調査者（京都女子大学西尾久美子教授）による確認を行った。

<sup>33</sup> 逆に第7章で行う検証的調査では、職種間の比較は行わず、個々の若手従業員のデータを独立して扱うため、個々の微細な差異が分析結果に反映される。

めて見直し、新しい概念や定義がふさわしい場合には、遡って適用した。

## (2) DNの構造特性

### ① 大きさ

質問紙であげられた人物、つまり DNに含まれる人物の人数を集計し、さらに Higgins (2007)にしたがって、その人物が属する領域の多様性を分析した。ここで DNの多様性とは、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 (安田, 1997)、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、コミュニティー、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ると考えられている。

第1章で述べたとおり、本論文は対象者が主観的に認知する「職場」における人間関係に関心を持っている。そのため、部門や部署というフォーマルな組織図上の属性に制約を受けるわけではない。たとえば協力会社から一時的あるいは長期的に派遣された工員やエンジンなど船舶関連機器メーカーの技術者、さらには顧客である船主企業の担当者など社外の人物が、DNに含まれる可能性がある。逆に、たとえ直属上司であっても DNに含まれない可能性もある。ただし本論文は、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) のみに絞る。

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、同一部門に所属する人々との領域を「部門内」とし、同じ A社に所属するが同一の部門には所属しない人々との領域を「部門外」とした。たとえば技能職の場合であれば、エンジン担当の部門からみた船体担当の部門、監督職の場合であれば、営業部門や検査部門といった具合である。言うまでもなく、同部門の中の別の班や係ではない。

具体的な分析手順は、次のとおりである。まず、コンボイ図における配置場所を基本にインタビューで確認を行って、それぞれの人物がどこの領域に含ま

れるかを確認した。そのうえで、領域別の人数を1人あたりの平均値にして算出し、職種別（技能職と監督職）かつ年別（1年目と前年度）に整理して比較した。上の3つの領域（部門内、部門外、社外）のうち、いずれかに集中しているほど多様性が低く、分散しているほど多様性が高いと判断ができる。

このように本論文では、DNの多様性を構成人物の属する領域で把握するため、構造を示す特性として「密度（ネットワーク内の人物の相互のつながり合いの程度）」は使用しない。密度はネットワーク多様性の下次元の1つであり、密度が高ければ低い多様性であり、密度が低ければ高い多様性であると推測される。しかしながら、DN内全ての人物の相互のつながり合いを正確に把握することは、本調査の方法論としては困難である。また、図4-2にも表されているとおり、DNがエゴセントリックな（自己を中心とする）ネットワークであるという点からも、DNを構成する人物間の相互関係よりも、対象者を中心とした他者との関係性に主眼を置くということに問題は無いと考えられる。

## ② 強さ

Higgins & Kram (2001) は、関係性の「強さ」とは、「感情」、「相互依存性」、「コミュニケーション頻度」の3つの概念からなるとしている。坂本・西尾 (2013) では感情的な「心理的な距離感（親密さ）」を指標としていたが、職場には、親しくはなくとも重要な支援を多く提供してくれる他者も存在するだろう。他方で相互依存性が高くなればDNで提供される機能の量および質（種類）が充実する可能性もあるが、DN内の人物に一方向的に依存する未熟なプロテジェが豊富な機能を提供される場合も多いだろう。そこで本論文では、DNに含まれる人物との「コミュニケーション頻度」に近似した「やりとり（交流）の頻度」を関係性の強さの指標とした。DNで提供される機能の量および質（種類）は、やり取りの頻度から最も直接的に影響を受けると考えられる。つまり、やり取りの頻度が高いDNであるほど、量的にも質的にも豊富な機能が提供されると期待できる。

具体的な分析手順としては、調査対象者ごとに質問紙に記入された交流頻度の平均値を、職種別かつ年別に算出して比較した。

## (3) DNの機能特性

質問紙の記述という質的データを用いて、確認された機能の種類が多様性についての分析を行った。この多様性が高いほど、機能の種類が充実した DN であると言えるだろう。なお本論文の調査では、DN 機能の質的側面の分析を重視して質問紙を設計しているため、DN 機能の量的側面の分析を行うことはできない。

まず、質問紙であげられた「有益な影響を受けた人物」つまり DN 内の人物が、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データの中から見出してコーディングを行った<sup>34</sup>。コーディングの際には、多くのメンタリング研究の基盤となっている Kram (1985) によるメンタリング機能の分類を基本にしながら、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。各概念の定義は、新しい概念についてはデータ内の個別事例に基づいた表現とし、既成概念であっても、今回の調査で得られたデータに基づくような表現となるよう工夫した。

次に、上述のようにして確認された DN の機能それぞれについて、出現が確認できた調査対象者数を、年別（1年目と前年度）および職種別に集計した。さらに、若手従業員 1 人あたりが提供された DN 機能の種類数の平均値を、年別（1年目と前年度）および職種別に算出し、提供された機能の質的多様性を比較した。この多様性が高いほど、質的に充実した関係性を有しているといえる。以上によって、DN で提供された機能に対する、プロテジェの発達および職務特性の影響についての考察を行う。

## 第2節 結果と考察

### 第1項 職務特性の分析結果

ここではまず、A 社における調査の対象となった 2 つの職種について、それぞれの職務特性に関する分析を行う。先んじて、その結果を 2 つの職種で相対化する形で示すと、表 4-3 のようになる。

---

<sup>34</sup> コーディングの結果は、共同調査者（京都女子大学西尾久美子教授）による確認を行った。

表 4-3 A 社で確認された職務特性の比較

職務特性 (カテゴリー)	A 社	
	技能職・修繕 (n:17)	監督職 (n:7)
プロセス変動性	高い	低い
タスク多様性	高い	低い*
集団的問題解決	部分的	低い

\* 確認されたのがわずかであり、明確な判断は難しい。

(1) 技能職について

表 4-4 は、職務特性に関して生成された概念の一覧と、その概念が確認された分析対象者の人数である。分析の結果、技能職では計 7 つの概念が生成された。それらはさらに、「プロセス変動性」に関する概念、「タスク多様性」に関する概念、「集団的問題解決」に関する概念という 3 つのカテゴリーに分類することができた。

表 4-4 生成された職務特性に関する概念と確認された人数 (技能職)

カテゴリー	概念	定義	技能職 (n=17)
プロセス 変動性	臨機応変の作業内容	あらかじめ決められた手順や方法がなく、状況に応じて作業の内容を自分自身で考える。	10 (58.8)
	事前予測や準備が困難	作業内容について、事前に予測し準備することが困難である。	5 (29.4)
	パターン通りの作業	作業手順に一定のパターンがある。	2 (11.8)
	定番の在庫づくり	あらかじめ必要な部品を製造する。	1 (5.9)
タスク 多様性	作業内容の多様さ	作業に必要な作業内容が多様である。	11 (64.7)
	知識・技術の多様さ	作業に求められる知識や技術が多様である。	2 (11.8)
集団的問 題解決	意見の出し合いによる問題解決	職場のメンバー（上司や先輩も含む）と一緒にになって意見を出し合い問題を解決する。	4 (23.5)

注 1) 人数の下の括弧内数値は、分析対象者総数のうち各概念が確認された人数比率。

注 2) 網掛け部分は、当該カテゴリーの中で反対の意味合いを持つ概念。

まずプロセス変動性とは、職務を遂行するうえでの手順やプロセス全体が、日常的に変化しやすいことを表わす概念である。つまり、職務遂行プロセスの中にある1つ1つの作業の手順（工程）が固く決まっているわけではなく、またプロセスそのものも複数あり、状況に応じて変化することを意味する。「臨機応変の作業内容」および「事前予測や準備が困難」の2つの概念は、プロセス変動性が高いことを表わしている。残りの「パターン通りの作業」、「定番の在庫づくり」という2つの概念は、プロセス変動性が低いことを表わしている。表4-4で、概念を確認できた人数を比較すれば、前2者の方が多いことから、技能職の職務特性はプロセス変動性が高い傾向が認められる。これは、「開けてみないと分からない」とA社内でたどられるように、顧客の船舶がドック入りした後でないと具体的な修繕内容が分からないことが多いという、船舶修繕ビジネスの構造的特徴を色濃く反映していると思われる。

次に、タスク多様性とは、職務遂行のプロセス上にある具体的な作業の種類やそれに求められる知識・技術が豊富であることを示す概念である。「作業内容の多様さ」および「知識・技術の多様さ」のいずれもが、タスク多様性が高いことを表わしている。ここでは、タスク多様性が高いことはスキル多様性に密接につながるので分割せず、タスク多様性という1つのカテゴリーに集約されると考えた。表4-4から、後者については対象者全17人中2人でしか確認されなかったものの、前者については11人で確認されたことから、技能職の職務特性はタスク多様性が高い傾向が認められる。

最後に、「意見の出し合いによる問題解決（集団的問題解決）」という概念は、プロセス変動性およびタスク多様性が仕事の構造的側面を表わす概念であるのに比べ、人間関係的側面の強い概念である。この集団的問題解決は、3つの部門の計4人で確認された。したがってこの概念は全体的な傾向とまではいえないものの、技能職の職務特性の一部であるとはいえる。

ところで先述のとおり、技能職の職務では、修繕が必要な個所を実際に開けてみないと、具体的な作業内容が分からないことが多い。このため、経験豊富な熟練工であっても、具体的な修繕の方法やプロセスを船舶がドック入りした後に考えることも多い。さらに、その対処に決まった方法はなく、対象となる船舶の状況や担当する技能工によって何通りもの解決策があり得る。その結果



として、班内での意見の出し合いによって問題を解決する必要性が生じていると推測される。すなわち、プロセス変動性が集団的な問題解決の必要性を増すように作用しているといえることができる。

このように意見を出し合って問題を解決する様子について、勤続満2年を経過したSMさんは、次のように述べている。

「仕事によっては、問題が発生することが多かったりするときに、やっぱり打ち合わせとか、話し合いをする機会があるんです、何人かで。それに積極的に参加して、自分の意見を出したりとか（中略）話し合う中で、意見を聞くというよりは、参加して、出し合った意見で決まるっていう形ですかね。」

以上に加えて、船舶の種類、建造年数、国籍、使用されている器材の型式などは多種多様であり、傷み具合も船ごとに異なるため、作業内容の多様性は高く、その対応に必要となる専門知識も多様である。さらには高いプロセス変動性に臨機応変に対応するためには、各自が持つ知識や技術が多様である方が有利である。つまり、プロセス変動性が知識・技術の多様性を高めるように作用しているということもできる。

## （2）監督職について

職務特性に関する分析の結果、プロセス変動性に関する概念が2つ、タスク多様性に関する概念が1つ、集団的問題解決に関する概念が1つ、それぞれ生成された。その結果は表4-5のとおりである。

まず、「決められた通りの作業」および「事前予測や準備が可能」の2つの概念は、いずれもプロセス変動性が低い（安定性が高い）ことを表わしている。前者については7人の対象者全員で、後者については2人で確認された。したがって、監督職の職務特性は、プロセス変動性が低い（安定性が高い）傾向が認められる。

次に、「経験のない仕事の減少」は、タスク多様性が低いと出現しやすいと思われるが、この概念を確認することができたのは1人のみであったので、それが監督職の特徴的な職務特性であるかどうかの判断は難しい。

表 4-5 生成された職務特性に関する概念と確認された人数（監督職）

カテゴリー	概念	定義	監督職 (n=7)
プロセス 変動性	決められた通りの 作業	あらかじめ決められた図面や工程、技師や 上司が与えた指示の通りに作業を行う。	7 (100.0)
	事前予測や準備が 可能	作業内容について、事前に予測し準備する ことが可能である。	2 (28.6)
タスク 多様性	経験のない仕事の 減少	時間の経過とともに、経験のない内容の仕 事が減っていく。	1 (14.3)
集団的問 題解決	意見の出し合いに よる問題解決	職場のメンバー（上司や先輩も含む）と一 緒になって意見を出し合い問題を解決す る。	1 (14.3)

注 1) 人数の下の括弧内数値は、分析対象者総数うち各概念が確認された人数の比率。

注 2) 網掛け部分は、当該カテゴリーの中で反対の意味合いを持つ概念。

また、「意見の出し合いによる問題解決（集団的問題解決）」について確認できたのは 1 人のみであった。監督職は上司からの自立後は単独で仕事を行うことが多いことから、集団的問題解決は低い傾向にあると推測できる。このような監督職の職務の様子について、勤続満 2 年が経過した IK さんは次のように述べている。

「完全にうちの会社不思議なのが、係長、課長と言っても、やってる仕事は一緒ですからね。責任が大きくなるだけで。ただ、別れてしまったら、対等じゃないですけど、やってることは全く一緒です。完全に。一人一人が、それぞれが船を見てやって行くんで。（部長さんは、そしたら、自分の船を担当員として見ながら、他の人たちのお仕事の確認をされる。）しないですよ、基本は。（しない。落成書も見ない。）見ないです。」（括弧内はインタビューアの発言）

以上のように、生成された職務特性に関する概念およびカテゴリーは技能職と共通する点があるものの、職種によって対照的であることが明らかとなった。具体的には、技能職はプロセス変動性、タスク多様性が高く、集団的問題解決は部分的にその傾向が認められた。一方の監督職は、プロセス変動性および集団的問題解決が低い傾向にある一方で、タスク多様性については判然とはしな

かった。ここで見出された各職種の職務特性が、DNの特性（構造および機能）に対してどのように影響しているのかについては、次項の中で考察する。

## 第2項 DNの特性と先行要因の影響

### (1) 構造特性と先行要因

A社の技能職のDNの構造的特性をまとめたものが表4-6、監督職のDNの構造的特性をまとめたものが表4-7、これらを基に両職種のDN構造を相対的に記述してまとめたものが表4-8である。相対的に技能職では人数が多いが部門内にとどまり、強いつながりのDNであるのに対し、監督職では部門外への広がりや技能職よりも認められるものの、比較的少人数で弱いつながりのDNであることが分かる。このようなDNの形成に対する先行要因の影響を検討する。

#### ① プロテジェの発達による影響

##### 【技能職】

まず技能職のDNの大きさを示す指標のうち人数については、1年目と前年度で比較したところ全く変化はなく（表4-6）、プロテジェの発達が影響したとは考え難い。次に、DNの大きさを示すもう1つの指標である多様性については、1年目も前年度も部門内の比率がほとんどを占め、目立って大きな変化はない<sup>35</sup>。最後に、DNの強さについては、1年目も前年度も3点満点中2.4点と高く、かつ全く変化はなかった。

表4-6 技能職のDNの構造特性

		技能職 (n=17)			
		1年目		前年度	
人数		平均	%	平均	%
	部門内	5.4	94.7	5.3	92.8
	部門外	0.1	1.8	0.2	4.1
	社外	0.2	3.5	0.2	3.1
	計	5.7	100.0	5.7	100.0
強さ (交流頻度)		2.4		2.4	

<sup>35</sup> DNの構造特性の分析では、目安として平均人数で0.5人以下の変化は微細なものと考える。

以上のように技能職では、DNの3つの構造特性いずれについても、1年目と前年度では特に目立った変化は見られなかったことから、プロテジェである若手技能職の発達による影響があったとは考えにくい。

表 4-7 監督職のDNの構造特性

	監督職 (n=7)			
	1年目		前年度	
人数	平均	%	平均	%
部門内	3.5	87.5	3.0	83.3
部門外	0.5	12.5	0.6	16.7
社外	0.0	0.0	0.0	0.0
計	4.0	100	3.6	100
強さ (交流頻度)	2.0		2.1	

表 4-8 技能職と監督職のDN構造の比較

	大きさ		強さ
	人数	多様性	
技能職	多い	低い	強い
監督職	少ない	高い	弱い

【監督職】

まず、表 4-7 で 1 年目と前年度の領域別の平均人数を比較してみると、1 年目から前年度にかけて、DN 全体としては 0.4 人とわずかに減少し、部門内の平均人数も 0.5 人とわずかながら減少していることが分かる。対照的に、これも 4.2% と微細ではあるが部門外の比率が増加（部門内の比率が減少）していることから、多様性はわずかながら高くなっていると考えられる。このような結果になった背景には、監督職の若手従業員は、入社後約 1 年を経過すると上司から自立して職務を遂行することが求められるという事実があると思われる。実際に、部門内に占める上司層の人数を計算してみたところ、1 年目が平均で

2.5 人であったのに対して、前年度では 2.0 人に減少していた。つまり、プロテジェである若手従業員が成長したために上司との関係性が希薄になり、入社 2 年目以降に他の人物で補われることもなく、DN の部門内の人数および比率が減少したと考えることが可能である。

ただし監督職の自立については、プロセス変動性が低い職務特性が影響した可能性を無視できない。つまり、変化の少ない安定した職務の特性が、早期の自立を可能にしていると考えられる。ゆえに、DN の大きさ（人数・多様性）に変化があるとしても、プロテジェの発達それ単独によるものというよりも、職務特性との相互作用の結果だと考える方が妥当であろう。

また、監督職の若手従業員が実質的に成長して上司からの自立を果たしているのであれば、部門内はもちろん他部門や社外を含む他者との調整や連携を独力で行う必要性が増し、結果的に DN の人数が増加するように作用するか、少なくとも減少することはないと考えても良い。しかし、実際にはそうになっていない事実から推察すると、やはり監督職の職務が他者との関係性を積極的には求めない特性を有していることが関連している可能性もある。この職務特性の影響については、後で詳しく検討を行う。

最後に、監督職の DN のつながりの強さについては、1 年目から前年度にかけて目立った変化はなく、プロテジェの発達による影響があったとは考え難い。

以上のように監督職では、DN の大きさ（人数・多様性）に対してプロテジェである若手従業員の発達がわずかながら影響した可能性はあるが、それは職務特性との相互作用の結果である可能性が考えられた。また DN のつながりの強さについては、その影響を確認することはできなかった。

## ② 職務特性による影響

まず、DN の大きさを示す指標のうち人数について、技能職と監督職の平均値を比較したところ、1 年目も前年度も技能職の方が監督職よりも多かった（表 4-6、4-7）。次に、DN の大きさを示すもう 1 つの指標である多様性に関しては、技能職と監督職の領域別の平均人数の比率を比較したところ、1 年目も前年度も技能職の方が監督職よりも部門内の比率が高かった。逆にいえば、部門外の比率は 1 年目も前年度も監督職の方が技能職よりも高く、多様性が高いといえる。最後に、DN のつながりの強さについて、技能職と監督職の人数の平均値

を比較したところ、1年目も前年度も技能職の方が監督職よりもつながりが強かった。

このように2つの職種間でDNの構造が異なることから、プロセス変動性、タスク多様性、集団的問題解決という3つの職務特性が、DNの構造特性（大きさ・強さ）に対して影響を与えた可能性がある。ここでは、これら3つの職務特性が、どのようにしてそれぞれの職種のDNの構造に影響したのか、あるいはしていないのかを考える。

#### 【技能職】

そもそも技能職は、班というチーム単位で作業を行う。それは、必要とされる知識や技術が異なる部門外まで至らないものの部門内にはDNを広げ、つまり人数を増し、そのつながりを強くするように作用しているのだろう。加えて、プロセス変動性の高い職務特性が集団的問題解決を促し、その作用を強くしていると考えられる。さらに、作業内容や技術が多様なため、直属上司による指導だけでは不十分であり、専門が異なる他部門の人物ではなく同じ部門の複数の上司や先輩から学ぶ必要性が高くなる。ここでも、プロセス変動性の高い職務特性がタスク多様性を高めているのだろう。その結果、部門外までには広がらないものの部門内全体に広がるDNとなり、人数が増すと推測できる。

たとえば、勤続満7年を経過したKWさんは、溶接のスキル、仕事の進め方、人の使い方、という3つの点それぞれについて、異なる上司や先輩をモデルとしていた。

加えて、熟練工になるには5年から10年と言われる長い時間がかかるため、その途上にはマイルストーンとなる何人かの段階的なモデルの存在が求められる。たとえば、勤続満4年を経過したKMさんは、インタビューで今後の目標について問われた時、次のように述べている。

「〇〇さん（先輩）が△△さん（直属上司）ぐらいになってくれたら、僕は意地でも〇〇さんぐらいになって、また僕が今度△△さんぐらいになって」

以上のように技能職では、集団的問題解決が部門内でのDNの人数とつながりの強さを、タスク多様性が部門内でのDNの人数をそれぞれ増すように作用

していると考えられる。また、プロセス変動性という職務特性は、直接的には DN の構造特性に影響しないものの、集団的問題解決とタスク多様性という 2 つの職務特性の作用を強めていると考えることができる。

#### 【監督職】

監督職の DN は、技能職と比べると人数が少なく、部門内の比率が低く（部門外の比率が高い）、つながりが弱いという特徴を有していた。

そもそも監督職は、直属上司からの独立後はチームではなく 1 人で作業を行うのが基本であり、それに加えてプロセス変動性の低い職務特性が集団的問題解決を積極的には必要としない。なぜなら、多種多様な修繕内容を抱える船舶がドック入りするとはいえ、具体的な修繕方法を考えるのは豊富な経験とノウハウを有する現場の技能職が主体であり、修繕作業を監督するという職務それ自体のプロセスは安定している。そのため、意見の出し合いによって問題を解決する（集団的問題解決）必要性は低い。つまり、プロセス変動性の低さが、集団的問題解決の低さをもたらしているのである。そして、このような職務特性は、DN の人数およびそのつながりの強さいづれに対しても抑制的に作用するだろう。

しかしながら DN の多様性については、技能職と比べて監督職の方が、部門外の比率が高いことが表 4-6 および表 4-7 から分かる。部門外を構成する人物についてデータを詳しく見たところ、プライベートな交流がある他部門の同期社員のみならず、現業部門の班長も一部に含まれている点が技能職とは異なっていた。これは、監督職が作業の進捗管理をするうえで、現業部門との接点が多いことが影響している可能性がある。ただし接点があるからといって、直ちに DN につながるとは限らない。多くの監督職は、指示した後の実際の作業は現場に任せ、他の時間は事務所で過ごすことが多いからである。しかし、ある監督職（SS さん：勤続満 5 年）は、自らの考えにしたがって、現場に出て作業を観察し、完了報告を受けるだけでなく自分の目で確認することを常としていた。このような監督職は特殊な例ではあるが、その DN に現場の班長が含まれていたことが、部門外の比率を高めた要因の 1 つだと考えられる。

なお監督職の職務特性のうちタスク多様性については、それを判断する事実を十分に確認することができなかつたため（表 4-5）、DN の構造的特性に対す

る影響を推察することは難しい。

以上をまとめると、監督職では、技能職とは対照的に1人で作業を行うのが基本であり、さらに職務のプロセス変動性が低いことが集団的問題解決の必要性を低めるため、DNの人数およびつながりの強さに対して抑制的に作用していると考えられることができる。

## (2) DNの機能特性と先行要因

各職種のDNで確認された機能は、表4-9のとおりであった。また、各職種で1人あたりが提供された機能の多様性(種類数の平均)が、表4-10である。これらの結果を用いて、DNの機能特性に対する先行要因の影響を検討する。

### ① プロテジェの発達による影響

#### 【技能職】

表4-9で1年目と前年度で確認された機能の種類と対象者数を比較すると、「基本的指導」、「相談」、「ライバル」、「見守り」などが減少しているが、反対に「役割モデル」、「成長の確認」では比較的大きな増加が認められる。全体としては、確認された機能の種類が8から9へと微増している。表4-10では、提供された1人あたりの機能の多様性が1年目から前年度にかけて増加していることから、若手技能職の発達にともなってDNで提供された機能の多様性が増したと考えられる。

#### 【監督職】

表4-9で1年目と前年度で確認された機能の種類と対象者数を比較すると、「基本的指導」、「技術的指導」、「ライバル」、「見守り」が減少している一方で、「委任」、「役割モデル」、「交友」、「成長の確認」が増加している。しかし全体としては、確認された機能の種類数に変化はない。また、表4-10で1年目と前年度を比較すると、DNで提供される1人あたりの機能の種類が多様性が減少していることが分かる。このことから、技能職とは異なり、彼らのDNが発達とともにDNで提供された機能の多様性が減少したと考えられる。

この理由としては、監督職は約1年という短期間で上司から自立すると基本的には単独で職務を遂行することが多いために、入社2年目以降はDNが十分に醸成されていないという点が考えられる。この点は、DNの構造面での分析結果(表4-7)からも分かる。そして先述したとおり、プロセス変動性が低い



という職務特性が、早期の自立や単独での職務を支持していると考えられることもできる。

表 4-9 DN で提供された機能と確認された調査対象者数

	機能	定義	技能職 (n=17)		監督職 (n=7)	
			1年目	前年度	1年目	前年度
キャリア的機能	基本的指導	全般的な仕事の進め方や、社会人や組織の人間、技能職（もしくは監督職）としての基本的な考え方や心構えなどの指導を受ける。	8 (47.1)	5 (29.4)	3 (42.9)	1 (14.3)
	技術的指導	具体的な作業の手順や方法を一つ一つ丁寧に手ほどきを受ける。困った時に相談すれば、的確なアドバイスを受ける。	11 (64.7)	11 (64.7)	7 (100.0)	2 (28.6)
	挑戦的課題の割り当て	今までにやったことがないような難しい仕事や、大きな責任がある仕事を割り当てられる。失敗しても責任を引き受けてくれる <sup>36</sup> 。	0	1 (5.9)	0	0
	委任	能力や成長度合いに応じて、仕事を任せられる。	0	1 (5.9)	1 (14.3)	2 (28.6)
	ネットワークづくり	部門外の重要な人物とのつながりをつくってくれる。	1 (5.9)	0	0	0
心理・社会的機能	役割モデル	手本となる技能を示したり、組織の人間や技能職（もしくは監督職）としての模範を提示されたりする。	7 (41.2)	13 (76.5)	1 (14.3)	2 (28.6)
	相談	仕事のことやプライベートのことなど、何でも気軽に自分が気になっていることを聞いてもらう。	9 (52.9)	7 (41.2)	3 (42.9)	3 (42.9)
	交友	食事や趣味を共にするなど、インフォーマルな関係を一緒に楽しんでくれる。	10 (58.8)	10 (58.8)	2 (28.6)	3 (42.9)
	ライバル	技能の向上を競い合い、高めあう。	8 (47.1)	3 (17.6)	4 (57.1)	1 (14.3)
	見守り	何気ない心配りや声掛けをされ、常に関心を示される。たとえ失敗しても否定されず、見放されない。	3 (17.6)	0	1 (14.3)	0
	成長の確認	後輩の行動を観察したり指導したりすることによって、過去の自分の姿を想起させ、これまでの成長と今後の課題が実感される。	0	8 (47.1)	0	2 (28.6)

注) 人数の下の括弧内数値は、分析対象者総数うち各概念が確認された人数の比率。

<sup>36</sup> 後半部分は、たとえば「保護」として独立させることも可能だが、前半部分との随伴性を考慮して、1つの概念とした。つまり、失敗しても責められないということが、与えられた課題に積極的に挑戦できる条件となっている。

表 4-10 1人あたりが提供された DN 機能の多様性（種類数の平均）

技能職	1年目	3.8
	前年度	4.4
監督職	1年目	3.0
	前年度	2.7

したがって、監督職の DN の機能の多様性の減少に対しては、プロテジェである若手従業員の発達が影響した可能性はあるものの、それ単独の影響であると考えよりも、職務特性との相互作用の結果であると考えの方が妥当だと言える。

## ② 職務特性による影響

### 【技能職】

分析の結果、技能職の職務特性が DN で提供される機能の多様性に影響を与えた可能性があるといえる。そのように考えられるのは、表 4-10 において 1 年目も前年度も技能職の方が監督職よりも、多様な種類の機能が提供されているからである。その理由としては、以下の 2 つの可能性が考えられる。

第 1 に、技能職の職務特性が部門内に広がる強いつながりの構造を持つ DN を生んだことが、結果的に多様な種類の機能が提供されやすい状況となったためだと考えられる。つまりこれは、職務特性による直接的な影響というよりも、DN の構造を通じた間接的な影響だといえる。具体的には、集団的問題解決の頻度が高く、求められる知識・技術が多様であるという職務特性が、若手技能職の DN の人数ないしつながりの強さを増大させ、結果的に提供される機能が充実すると考えることができる。

第 2 に、技能職の職務特性が、何らかの理由で周囲の人物から多様な機能の提供を受けるように直接的に促している可能性がある。たとえば、タスク多様性は学ぶべき知識や技術の多様性を増すことによって、若手技能職にとってストレスフルな状況を与え、技術的指導の他にも相談や見守りといった他の心理的支援を必要とする度合を高めるのかもしれない。しかしながら、このような推察を支持する事実を確認することはできない。相談について、質問紙で確認された内容を具体的に見てみると、技術的な問題よりもむしろプライベートな

話題であることの方がむしろ多かった。確かに、求められる知識や技術が多様になれば、技術的指導の量は増えるかもしれないが、より多種類の機能の提供に対してまで直接的に影響を及ぼすと考えるのは難しい。

集団的問題解決についても、その特性が増すことが直接的に影響したと考えるよりも、それが DN の人数やつながりの強さを増すことに影響し、結果的に多様な種類の機能が提供されるようになると思う方が、無理が無い。したがってここでは、技能職の職務特性が DN の構造特性を通して間接的に、DN で提供された機能の多様性を増したと考えることとする。

#### 【監督職】

監督職でも同様に、職務特性は DN の機能の多様性に対して間接的に影響したと考えられる。つまり、集団的問題解決の必要性が低いという職務特性の影響によって、技能職と比較して少人数でつながりの弱い構造の DN が生み出された結果、DN で提供される機能の多様性を抑制した可能性が考えられる。

### 第3節 小括

本章では、キャリア初期の若手従業員の DN はどのような特性（構造および機能）であるのか、そのような DN の構築に対して、プロテジェの発達および職務特性といった先行要因がどのように影響しているのか、そして、これら 2 つの要因の影響の差異を探ることを目的に、船舶修繕業 A 社における調査を行った。ここでは、その分析結果から得られた発見事実を整理しておく。

まず、それぞれの職種の仕事特性についての分析結果は次のとおりであった。技能職はプロセス変動性およびタスク多様性が高く、集団的問題解決は部分的にその傾向が認められた。一方の監督職は、プロセス変動性および集団的問題解決が低い傾向にある一方で、タスク多様性については判然としなかった。

次に、それぞれの職種の DN の特徴についての分析結果は次のとおりであった。すなわち、相対的に技能職では部門内に広がる多人数かつ強いつながりの DN であったのに対し、監督職では部門外への広がりや強さは技能職よりも認められるものの、比較的少人数で弱いつながりの DN であることが分かった。また、技能職の方が監督職よりも多様な種類の機能が提供されていることも分かった。

最後に、プロテジェの発達と職務特性という 2 つの先行要因が、DN の特性

(構造・機能)に対してどのように影響したのかについての分析と考察の結果は次のとおりであった。

第1に、DNの構造特性に対しては、組織的要因である職務特性が一定の影響力を有することを確認した。他方、プロテジェの発達の影響がわずかながらも確認されたのは、監督職においてのみであり、DNの構造特性のうち大きさ(人数・多様性)に限られたものであった。またそれは、職務特性との相互作用の結果である可能性が示唆された。加えて、技能職ではプロテジェの発達の影響が確認できなかったことから、全体としてはその影響力は無いと考えるべきか、あったとしてもわずかであり、しかも両職種の職務特性の差異との相互作用の結果であると考えの方が妥当である。

それに比して職務特性(プロセス変動性、タスク多様性、集団的問題解決)は、技能職のDNの人数と強さに影響している可能性が認められた。ただし、プロセス変動性は、直接的にDNの構造特性に影響をおよぼしているというよりも、それがタスク多様性と集団的問題解決の必要性を増すことを通じて間接的に作用していると考えられた。また、タスク多様性はDNの人数に対してのみ影響を与えたことが確認された一方で、集団的問題解決はDNの人数および強さのいずれに対しても影響を与えたと考えられた。なお、いずれの職務特性も、DNの構造的な多様性(範囲)に影響を与えたとはできなかった。

他方の監督職では、技能職とは対照的に、3つの職務特性のうち集団的問題解決の傾向が低い面が、DNの人数やつながりの強さに対して抑制的に作用していると考えられた。

第2に、DNの機能特性に対しては、プロテジェの発達によって提供された機能の種類が多様になった可能性が、技能職においてのみ確認された。監督職ではDN機能の多様化は確認できず、むしろ多様性は減少しており、またそこには職務特性との相互作用があるとも考えられた。このように、プロテジェの発達がDNの機能特性に対する与える影響については、両職種間で一貫した結果が得られなかった。したがって、全体としてはプロテジェの発達がDNの機能特性に対する影響は無いと考えるべきか、あったとしても両職種の職務特性の差異との相互作用である可能性が考えられる。

次いで職務特性の影響については、技能職の方が提供された機能の多様性が高いことが確認されたが、それは技能職の職務特性が、部門内に広がる強いつながりを持つ DN の構造特性を通して、間接的に作用したものだと考えられた。

さて以上のうち、プロテジェの発達と職務特性という 2 つの先行要因が、DN の特性（構造・機能）に対してどのように影響したのかに関する考察の結果をさらに簡潔に整理しておく、次のようになる。

- ① プロテジェの発達が DN の構造特性に対して与えた影響は無いか、あったとしても小さく、しかも職務特性の差異との相互作用の結果と考えられる。
- ② プロセス変動性・タスク多様性・集団的問題解決という 3 つの職務特性は、DN の構造特性（人数・強さ）に対して正の影響を与える。
  - ・ただしプロセス変動性は、タスク多様性および集団的問題解決を通じて間接的に DN の構造特性に対して正の影響を与える。
  - ・タスク多様性は DN の人数に対して正の影響を与える。
  - ・集団的問題解決は DN の人数および強さに対して正の影響を与える。
- ③ プロテジェの発達が DN の機能の多様性に対して与えた影響は無いか、あったとしても職務特性の差異との相互作用の結果と考えられる。
- ④ プロセス変動性・タスク多様性・集団的問題解決という 3 つの職務特性は、DN の機能の多様性に対して、DN の構造特性を通じて間接的に影響を与える。

ところで、これらの知見は、短い納期で高い品質が求められると同時に事前の予測や準備が困難な船舶修繕業という特殊な企業の中で得られたものである。そのビジネス・モデルがあるゆえに、技能職の職務特性であるプロセス変動性が高くなり、さらにそれが集団的問題解決やタスク多様性を高め、結果的に部門内が中心ではあるものの人数が比較的多く、つながりの強い DN の構造や多様な機能の提供に影響していたといえる。しかしながら他の製造業では、事前に顧客ニーズを詳しく把握し、設計や生産計画を立てたうえで現場での作業に臨んでいる場合が多いと考えられる。造船業においても、新造船を行っている企業では同様であろう。そこには、A 社と比較してプロセス変動性が低いため、集団的問題解決やタスク多様性が相対的に低い職務特性があり、そのために異なる態様の DN が存在している可能性が高い。同様に監督職についても、新造

船企業では異なる職務特性、DNの態様があると考えられる。

そこで次に、新造船建造を行っているB社を理論的サンプリングの対象とした探索的調査を行い、発見事実の比較・分析を行うことによって、仮説の検討につなげたい。

## 第 5 章 造船業 B 社における探索的調査

第 4 章に続いて本章では、B 社における探索的調査の概要と結果を述べて、次章での仮説の検討につなげる。

### 第 1 節 調査および分析の方法

#### 第 1 項 調査対象者

B 社における探索的調査の対象者は、表 5-1 のとおりであった。

まず若手技能職（非管理職、新規学卒者、勤続満 2～8 年が条件）については、新造船業務に従事する者（総数 34 人）の中の 11 人、および船舶修繕業務に従事する者（総数 13 人）の中の 6 人が調査対象として選ばれた。全員が男性で、高校卒である。なお、対象者の入社年次を分散させないで欲しいという B 社からの要望により、勤続満 4～6 年目に集約する結果となった。また、1 年目から前年度にかけて全員が部門異動<sup>37</sup>や昇進はなく、職務特性が大きく変化したことはないことから、1 年目と前年度での比較も可能である。

このように、A 社技能職では候補となる若手従業員の約 7 割を調査対象にできたことに比べると、B 社の新造船担当技能職では候補者の 3 分の 1 程度、修繕担当技能職では候補者の 2 分の 1 強となり、サンプルの代表性については見劣りする。したがって、調査結果を見る際には注意が必要である。

修繕担当技能職については、サンプルの少なさに加えて、勤続 6 年目の若手従業員のみになっている点にも問題がある。さらに、理論的サンプリングの観点からすると A 社にはない新造船担当技能職の方が修繕担当技能職よりも、調査対象としては主たる関心がある。しかしながら、職務特性による影響の分析を行う際に、新造船担当技能職との比較は参考になると考えたため、修繕担当技能職も調査および分析の対象に含めることとした。

さて、技能職の新造船に関わる部門は、大別して船体そのものの組立に関わる部門と、船内におけるエンジンなどの装置の設置や電装、配管などに関わる部門に分かれている。今回の調査では、このうち計 9 部門に所属する若手従業

---

<sup>37</sup> 後述のとおり 1 人のみ、入社 2 年目と前々年度との間の一時期に他社への出向を経験している。

員が対象となった。各部門に属する技能系従業員数の平均は約 13 人（最少 6 人、最大 26 人）である。それぞれの部門の中には作業長をトップとする作業組織があり、組立、鉄工、電気、塗装などといった職能を分担している。さらにその下で 3～5 人前後の班（ショップ）に分かれ、班長の指揮で業務を行っている。なお、修繕に関わる部門は、A 社とほぼ同様の組織体制であった。

表 5-1 調査対象者の職種および勤続年数別人数

勤続 所属	技能職		事技職	
	新造船	修繕	監督職	設計職
満 2 年	0	0	1	0
3 年	0	0	1	0
4 年	4	0	0	2
5 年	7*	0	1	4
6 年	0	6	1	0
計	11	6	4	6

\*うち 1 名は修繕も兼務している。

次に事技職（非管理職、新規学卒者、勤続満 2～8 年が条件）については、監督職（新造船担当）に従事する者（総勢 6 人）の中の 4 人、および新造船の船舶の設計を担当する設計職（総数 23 人）の中の 6 人が調査対象として選ばれた。全員が男性で、大学卒または大学院卒である。なお後述するとおり、2 つの職種の職務特性が異なることから、事技職は監督職と設計職を分けて分析することとした。このうち、理論的サンプリングの観点からは、A 社の船舶修繕とは異なる新造船建造を担当する監督職に主たる関心があるが、職務特性による影響の分析を行う際にそれとの比較は参考になると考えたため、設計職も調査および分析の対象に含めた。ただし、監督職についてはそもそもサンプル数が少なく、他方の設計職では候補者の 4 分の 1 程度となり、サンプルの代表性については劣る結果となった。したがって、技能職と同様に事技職についても、調査結果を見る際には注意が必要である。

さて、監督職の業務は新造船であっても基本的には A 社の修繕船担当監督職と同様であり、コストや納期を含めた工程管理を行う。具体的には、船主側と工程について打ち合わせを行い、それに基づいて現場への指示と監督を行う。



B社でも監督職は半年程度とA社よりも短い育成期間を終えると独立し、担当技師として1隻単位で任されるようになる。ただし新造船担当と修繕担当では、同じ監督職であっても異なる部分もある。B社の新造船担当の監督部門は、「工事統括<sup>38</sup>」、「機装<sup>39</sup>」、「電装<sup>40</sup>」、「塗装」という専門ごとに4つの部門に分かれており、それぞれの監督職はその専門分野についてのみ工程管理を行う。彼らは、原材料の港からの陸揚げおよび切断に始まり、船体の溶接や器材の製造および搭載などを経て、仕上げの塗装や検査、試運行（洋上検査）に至るまでの非常に長い製造ラインを分担しているわけだが、事前に決められた納期やコストを実現し、しばしば起こる設計変更に合わせるために、他部門や顧客など多方面との調整が欠かせない。このような生産システムの差異が、職務特性に影響を与えている可能性は十分に考えられる。

他方の設計職は、新造船建造を行うB社のみ該当する職種である。文字通り船舶の設計を行うのが職務であるが、受注段階の全体図の設計を担う者や、建造段階のブロック化された船体構造や搭載する部品に関する詳細な設計を行う者などがいる。設計職は育成期間が半年の監督職と比べて長く、直属上司や先輩からの指導の下で技能を高めていく。

## 第2項 調査方法

調査の全体概要は表5-2のとおりとなった。B社の調査では、技能職に従事する若手従業員計17人を対象にした調査と、事技職に従事する若手従業員計10人を対象にした調査をほぼ同時期に行い、それぞれの職種の職務特性、DNの構造特性および機能特性に関するデータを収集した。データ収集の方法としては、A社での調査と同じく、記述式が主となる質問紙調査および半構造的インタビューを実施した。

質問紙は、調査対象となる若手従業員に対して、インタビューの実施前にB社の担当者を通じて個別に配布され、インタビュー実施の約1週間前に回収した。質問紙の回収に当たっては、回答内容が分からないように封筒に入れて封

---

<sup>38</sup> 船体の骨格（船殻）の組立を監督する。設計図でブロックに分割された船体の部分を組立て、計画に沿って船台に搭載していく工程を管理する。

<sup>39</sup> エンジンなどの機器および配管などの取付を行う。

<sup>40</sup> 電気器具の取付や配線を行う。

をするが、インタビュー時に個別の記述内容が確認できるように封筒に個人名を記入するよう依頼した。そして、回収された質問紙は調査者に一括して返送された。質問紙への回答依頼にあたっては調査目的を文書にて明記し、それ以外には一切用いないことや、人事評価に影響を与えることが全くないこと、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記した。

なお、技能職で修繕を担当する6人のうち2人から、この質問紙を回収することができなかった。このため、修繕担当の技能職の分析対象者は4人（技能職全体では15人）となり、さらにサンプルの代表性が低下する結果となった。

表 5-2 B社における探索的調査の概要

対象	技能職	事技職
人数	17人	10人
時期	2015年8月26～27日、 9月16日	2015年9月14～15日
質問紙（事前）	記述式中心、15人から回収	記述式中心、10人から回収
インタビュー 所要時間	総計 755分 （1人あたり約 44分）	総計 513分 （1人あたり約 51分）
実施場所	B社本社会議室	B社本社会議室

若手従業員に対する調査が終了してから数か月後には、B社の各部門の責任者（役員含む）に対する結果の報告会を実施し、そこで得られた意見も分析や考察を行う際の参考にした。加えて2015年11月には新造船工場の観察を行って、参考とした。

プロジェの発達と職務特性およびDNの構造特性と機能特性に関するデータ収集の方法は、A社での調査とほぼ同様であったので、ここでは割愛する。

### 第3項 分析方法

#### （1）職務特性

A社での調査と同じく、インタビュー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職務特性に関する概念を生成した。この時、A社の

調査で得られた概念で充当される際にはそれを用いることとし、必要があれば新しい概念を追加したり、概念名や定義を修正したりする方針とした。この際に A 社での調査で得られたデータをあらためて見直し、B 社調査で得られた新しい概念名や定義の方がふさわしい場合には、遡って A 社の分析結果にも適用することにした。第 4 章で示した概念や定義は、その結果である。

## (2) DN の特性

DN の構造特性および機能特性に関するデータ分析の方法は、A 社での調査とほぼ同様であったので、ここでは割愛する。ただし DN の機能特性については、A 社調査において Kram (1985) を基にして生成された概念および定義を演繹的に用いることとした。

## 第 2 節 結果と考察

### 第 1 項 職務特性の分析結果

ここではまず、B 社における調査の対象となった 4 つの職種について、それぞれの職務特性に関する分析を行う。先んじて、その結果を前章の A 社調査の結果と比較する形で記述すると、表 5-3 のようになる。ただし、B 社のデータにサンプリングの問題がある点には留意が必要である。

表 5-3 A 社および B 社調査で確認された職務特性の比較

職務特性 (カテゴリー)	A 社		B 社			
	技能職・修繕 (n:17)	監督職 (n:7)	技能職・新造船 (n:11)	技能職・修繕 (n:4)	監督職 (n:4)	設計職 (n:6)
プロセス変動性	高い	低い	両面あり	－	両面あり	両面あり
タスク多様性	高い	低い*	部分的	－	高い	両面あり
集団的問題解決	部分的	低い	低い	－	＋	＋
相互依存性	－	－	－	－	低い	高い
単独作業	－	－	高い	－	低い	高い

\*：確認されたのがわずかであり、明確な判断は難しい。

－：確認できず。

＋：相互依存性のカテゴリーの中に含まれている。

以下では、B社調査の対象となった4つの職種について、それぞれの分析結果を詳述する。

(1) 技能職

表5-4は、B社の新造船担当技能職および修繕担当技能職の職務特性に関して生成された概念の一覧と、それらが確認された分析対象者の人数の集計である。

表5-4 生成された職務特性に関する概念と確認された人数（技能職）

カテゴリー	概念	定義	新造船 (n=11)	修繕 (n=4)
プロセス 変動性	臨機応変の 作業内容	あらかじめ決められた手順や方法がなく、状況に応じて作業内容を自分自身で考える。	0	1 (25.0)
	事前予測や 準備が困難	作業内容について、事前に予測し準備することが困難である。	2 (18.2)	1 (25.0)
	状況に応じた調整*	基本的な図面や工程表はあるが、進捗状況に応じて作業内容やスケジュールの調整を図る。	5 (45.5)	0
	パターン通りの作業	作業手順に一定のパターンがある。	0	2 (50.0)
	決められた通りの作業*	あらかじめ決められた図面や工程、技師や上司が与えた指示の通りに作業を行う。	3 (27.3)	1 (25.0)
	定番の在庫づくり	あらかじめ必要な部品を製造する。	0	1 (25.0)
	単調な仕事の繰り返し*	同じ作業を反復的に繰り返す。	2 (18.2)	0
	事前予測や準備が可能*	作業内容について、事前に予測し準備することが可能である。	3 (27.3)	0
タスク 多様性	作業内容の多様さ	作業に必要な作業内容が多様である。	3 (27.3)	1 (25.0)
	知識・技術の多様さ	作業に求められる知識や技術が多様である。	2 (18.2)	0
集団的 問題解決	意見の出し合いによる問題解決	職場のメンバー（上司や先輩も含む）と一緒に意見を出し合い問題を解決する。	1 (9.1)	2 (50.0)
単独作業	単独作業の多さ*	チーム（複数）ではなく単独（1人）で行う作業が多い。	5 (45.5)	1 (25.0)

注1) 人数の下の括弧内数値は、分析対象者総数うち各概念が確認された人数の比率。

注2) 網掛け部分は、当該カテゴリーの中で反対の意味合いを持つ概念。

注3) \*印をつけた概念は、A社の技能職では確認されなかったもの。

分析の結果、計 12 個の概念が生成された。それらはさらに、A 社調査でも確認された「プロセス変動性」、「タスク多様性」、「集団的問題解決」という 3 つのカテゴリーに、新たに「単独作業」を加えた計 4 つのカテゴリーに分類することができた。

表 5-4 から、新造船担当技能職では、プロセス変動性が高いことを示す「事前予測や準備が困難」、「状況に応じた調整」の出現が認められるものの、プロセス変動性が低いことを示す「決められた通りの作業」や「単調な仕事の繰り返し」、「事前予測や準備が可能」といった概念の出現も認められる。したがって、新造船担当技能職の職務特性は、プロセス変動性が高い面も低い面もあり、どちらか一方とは言い切れない。一方の修繕担当技能職では、そもそもサンプルが少ないうえに、出現した概念が分散しているため、プロセス変動性の判別は難しい。

次にタスク多様性については、新造船担当技能職では出現は多くないものの、「作業内容の多様さ」および「知識・技術の多様さ」の出現が認められることから、全体的な傾向とまでは言いきれないものの、タスク多様性は新造船担当技能職の職務特性の一部であるとは言える。修繕担当技能職では、「作業内容の多様さ」が 1 人で確認されただけであり、サンプルが少ないこともあるため判別が難しい。

続いて集団的問題解決については、11 人中 1 人のみで確認されただけであり、新造船担当技能職ではその程度は低いと考えられる。これは、A 社の修繕担当技能職とは対照的な結果だと言える。他方の修繕担当技能職は、4 人中半数の 2 人で確認されたものの、サンプルが少ないので明確な判別は難しい。

最後に単独作業については、新造船担当技能職では半数で「単独作業の多さ」が確認されたことから、その程度は高いと考えられる。たとえば、勤続満 4 年を経過した船体の溶接を担当する NT さんは、普段の作業の様子を次のように述べている。

「指示を受けたら、ひたすらそれをやっていると。一人作業ですね。基本的には。近くには人はいますけど。(基本的に 1 人ですね。) 4、5メートル先ぐらいにはいますけど、1 人でやっています。(協力し合ってやるとか、そんな

ことはない。) そうですね。ちょっと移動するから、一緒に持ってくれとか、それぐらいですね。」(括弧内はインタビューの発言)

他方の修繕担当技能職では、A社の修繕担当技能職と同様に単独ではなく集団で作業を行うことが多いと予想される。表5-4でも「単独作業」が確認できたのは4人中1人のみであったため、その程度は低い可能性はあるが、サンプル数が少ないので明確な判断は難しい。

以上のようにB社の技能職の職務特性は、新造船担当技能職については、プロセス変動性は高低両面が認められ、タスク多様性の高さは部分的に認められ、集団的問題解決の程度は低く、単独作業の傾向は高いということが分かった。一方で修繕担当技能職については、サンプル数が少ないこともあり、全般的に職務特性が判然としない結果となった。

## (2) 事技職

表5-5は、B社の監督職および設計職の職務特性に関して生成された概念の一覧と、それらが確認された分析対象者の人数の集計である。分析の結果、計9個の概念が生成されたが、技能職でも確認できた「プロセス変動性」、「タスク多様性」、「単独作業」という3つのカテゴリーに、「意見の出し合いによる問題解決」と「相互援助」を合わせた「相互依存性」を新たに加えた計4つのカテゴリーに分類することができた。なお、ここでの相互依存性とは、他の多くの研究と類似している(鈴木, 2013)と言われるKiggundu(1981)に従って、「集団のメンバーが与えられた仕事をこなすために依存しあう」とこととする。

表5-5から、監督職の職務特性では、プロセス変動性がやや高いことを示す「状況に応じた調整」の出現が全ての対象者で認められたものの、プロセス変動性が低いことを示す「パターン通りの作業」の出現も全ての対象者で認められる。したがって、監督職の職務特性は、プロセス変動性が高い面と低い面の両方を有していると言える。一方の設計職についても、同様の傾向にあるということが出来る。

次にタスク多様性については、監督職では「作業内容の多様さ」および「知識・技術の多様さ」の出現が認められるが、「限定的な知識・技術」および「経

験のない仕事の減少」の出現は認められないため、タスク多様性が高い傾向にあるといえる。これは A 社の修繕担当監督職とは異なり、工程管理において多方面との調整が頻繁に求められることを反映していると考えられる。一方の設計職では「知識・技術の多様さ」の出現が認められるものの、「限定的な知識や技術」および「経験のない仕事の減少」の出現も認められるため、タスク多様性は高低両面あり、どちらか一方とは言い切れない。

表 5-5 生成された職務特性に関する概念と確認された人数（事技職）

カテゴリー	概念	定義	監督職 (n=4)	設計職 (n=6)
プロセス 変動性	状況に応じた調整*	基本的な図面や工程表はあるが、進捗状況に応じて作業内容やスケジュールの調整を図る。	4 (100.0)	3 (50.0)
	パターン通りの作業*	作業手順に一定のパターンがある。	4 (100.0)	3 (50.0)
タスク多 様性	作業内容の多様さ*	作業に必要な作業内容が多様である。	3 (75.0)	0
	知識・技術の多様さ*	作業に求められる知識や技術が多様である。	2 (50.0)	3 (50.0)
	限定的な知識・技術*	作業に求められる知識や技術が限定的である。	0	2 (33.3)
	経験のない仕事の減少	時間の経過とともに、経験のない内容の仕事が減っていく。	0	1 (16.7)
相互依存 性	意見の出し合いによる問題解決	職場のメンバー（上司や先輩も含む）と一緒に意見を出し合い問題を解決する。	0	2 (33.3)
	相互援助*	困っていることや分からないことが生じたとき、職場のメンバーどうして助け合う。	0	2 (33.3)
単独作業	単独作業の多さ*	チーム（複数）ではなく単独（1人）で行う作業が多い。	0	3 (50.0)

注 1) 人数の下の括弧内数値は、分析対象者総数うち各概念が確認された人数の比率。

注 2) 網掛け部分は、当該カテゴリーの中で反対の意味合いを持つ概念。

注 3) \*印をつけた概念は、A 社の監督職（事技職）では確認されなかったもの。

続けて相互依存性については、監督職ではそれに関する概念が全く確認されなかった。やはり、育成期間の終了後は基本的に 1 人で 1 隻を任されることが反映されているものと考えられる。これは、A 社の修繕担当監督職と同様な結

果だと言える。たとえば、勤続満 2 年を経過した IT さんは、難しい仕事で困った事態があっても、同じ部署の人と話し合うということや、上司が相談に乗ってくれるということではなく、「自分で解決しろ」と言われるだけだと述べていた。

一方の設計職では、「意見の出し合いによる問題解決」および「相互援助」が確認できるため、相互依存の程度は比較的高いと思われる。たとえば、勤続満 4 年の NT さんが述べているように、部門内での相談や話し合いは頻繁に行われている。

「グループリーダーが結構気にして、スケジュールの管理とかしてくれるんですけど、懸案とかがあれば、朝礼で何するとか一人一人話しするので、一応、今日どうするって、こういう懸案あるって話しするので、そういうときでも、ちょっとそれ集まって話ししようやとか話になります、そこで。部長と引退して手伝いに来てくれよるプロの人がおるんですけど、そういう人を集めて、ちょっと話ししようやとか、そういうのは結構あります。」

また、設計という作業自体は基本的に 1 人で設計図に向き合うことが多いものの、1 人で 1 隻の船舶を全て設計するわけではなく、部分や工程に応じて分担をしており、互いに協力的に話し合うことも頻繁に必要であることが反映されていると推測される。さらに、いったん設計図が完成した後も、作業現場での不具合や顧客からの要望に応じて設計変更を迫られることもあり、その度に関係者との相談等が必要であることが反映されている可能性もある。

最後に単独作業については、監督職ではそれに関する概念が全く確認されなかったのとは対照的に、設計職では半数で確認することができたことから、設計職の方が相対的に単独で作業をしていることが多いと考えることが可能である。しかし、前述のように、設計職の相互依存性の程度が高かったことも考え合わせると、設計職では 1 人で設計図を作成している作業時間が主である反面、設計部門の他の担当者や監督職、現場の技能職との議論や相談などを行う機会も多くあるということになるだろう。このような職務のあり方を、設計職で勤続満 4 年を経過した IY さんは、次のように述べている。



「図面があれば図面チェックでほぼ 1 日終わるようになるんですけど、図面がないときは、工程管理と会議とか、そんなもんですね。現場に呼ばれて。どうしよう、こうしようというの。基本的に、現場の不具合も私どもの船殻 2 室と、船殻 3 室<sup>41</sup>で対処するんで。構造的なことだと、船殻 2 室が対処して、部材が、例えばショートするとかであれば、船殻 3 室が対処するという感じなので。（その現場に呼び出されるっていうのは、大体どれぐらいの頻度になりますか。毎日あるようなのですか。それとも、1 週間に 1 回とか。）造っているときに、内業工場、外業工場<sup>42</sup>とかあるんですけど、内業工場で造っているときには、いろんな所でやっているんで、下手したら、1 日に 2、3 回呼ばれたり。」（括弧内はインタビューアの発言）

他方の監督職は、設計部門や現業部門とのやり取りが頻繁にあり単独で作業をするわけではないものの、「意見の出し合いによる問題解決」や「相互援助」の出現が認められなかったため、他の監督職や設計職、現業部門と協力して仕事を進める機会に乏しいとすることができる。

以上のように、修繕担当技能職を除いて、生成された職務特性に関する概念およびカテゴリーは共通する点はあるものの、それぞれの職種で特徴が異なる点もあることが分かった。ただし、繰り返しになるが、監督職および設計職いずれについてもサンプリングに難点があることについては注意が必要である。

## 第 2 項 DN の特性と先行要因の影響

### （1）構造特性と先行要因

B 社の新造船担当技能職と A 社の修繕担当技能職の DN の構造面での比較を表 5-6<sup>43</sup>に、B 社の新造船担当技能職と修繕担当技能職の DN の構造面での比較を表 5-7 にまとめた。また、B 社の監督職（新造船担当）と A 社の監督職（修繕担当）の DN の構造面での比較を表 5-8 に、B 社の監督職（新造船担当）と設計職の比較を表 5-9 にまとめた。

新造船担当技能職では、A 社の修繕担当技能職と比較して人数は少なく、部

<sup>41</sup> 船殻 2 室、3 室ともに船体の設計をする部門。

<sup>42</sup> 建屋の中で工事を行うことを内業、屋外で行うことを外業という。

<sup>43</sup> 数値は全て小数点以下第 2 位を四捨五入したものを表記。以下、表 5-9 まで同じ。

門外や社外の比率（多様性）が高く、つながりがほぼ同程度に強い DN であった（表 5-6）。修繕担当技能職では、B 社の新造船担当技能職と比較して人数が多く、部門外の比率は高いが社外の比率が低く、つながりがほぼ同程度に強い DN であった（表 5-7）。

事技職のうち監督職では、A 社の修繕担当監督職と比較して人数は多く、部門外や社外の比率（多様性）が高く、つながりが強い DN であった（表 5-8）。設計職では、B 社の監督職と比較して人数は少なく、部門外や社外の比率は低く、つながりが弱い DN であった（表 5-9）。

表 5-6 B 社技能職（新造船）と A 社技能職（修繕）の DN の構造面での比較

	B 社技能職（新造船 / n=11）				A 社技能職（修繕 / n=17）			
	1 年目		前年度		1 年目		前年度	
人数	平均	%	平均	%	平均	%	平均	%
部門内	3.4	88.6	3.3	78.5	5.4	94.7	5.3	92.8
部門外	0.3	6.8	0.4	6.7	0.1	1.8	0.2	4.1
社外	0.1	4.5	0.6	14.8	0.2	3.5	0.2	3.1
計	3.7	100.0	4.2	100.0	5.7	100.0	5.7	100.0
強さ (交流頻度)	2.5		2.5		2.4		2.4	

表 5-7 B 社技能職（新造船）と技能職（修繕）の DN の構造面での比較

	B 社技能職（新造船 / n=11）				B 社技能職（修繕 / n=4）			
	1 年目		前年度		1 年目		前年度	
人数	平均	%	平均	%	平均	%	平均	%
部門内	3.4	88.6	3.3	78.5	4.3	85.0	3.5	80.0
部門外	0.3	6.8	0.4	6.7	0.8	15.0	0.8	15.0
社外	0.1	4.5	0.6	14.8	0.0	0.0	0.3	5.0
計	3.7	100.0	4.2	100.0	5.0	100.0	4.5	100.0
強さ (交流頻度)	2.5		2.5		2.6		2.4	

表 5-8 B 社監督職（新造船）と A 社監督職の DN の構造面での比較

	B 社監督職（新造船／n=4）				A 社監督職（修繕／n=17）			
	1 年目		前年度		1 年目		前年度	
人 数	平均	%	平均	%	平均	%	平均	%
部門内	2.3	33.8	2.5	38.8	3.5	87.5	3.0	83.3
部門外	4.5	62.0	4.0	58.1	0.5	12.5	0.6	16.7
社外	0.3	4.2	0.3	3.1	0.0	0.0	0.0	0.0
計	7.0	100.0	6.8	100.0	4.0	100.0	3.6	100.0
強さ （交流頻度）	2.5		2.5		2.0		2.1	

表 5-9 B 社監督職（新造船）と設計職の DN の構造面での比較

	B 社監督職（新造船／n=4）				B 社設計職（修繕／n=6）			
	1 年目		前年度		1 年目		前年度	
人 数	平均	%	平均	%	平均	%	平均	%
部門内	2.3	33.8	2.5	38.8	2.0	58.3	1.5	41.7
部門外	4.5	62.0	4.0	58.1	1.5	41.7	1.7	46.7
社外	0.3	4.2	0.3	3.1	0.0	0.0	0.3	11.7
計	7.0	100.0	6.8	100.0	3.5	100.0	3.5	100.0
強さ （交流頻度）	2.5		2.5		2.1		2.1	

以下では、このような DN の構造に対する先行要因の影響を検討する。

① プロテジェの発達による影響

【技能職】

まず、技能職の DN の大きさを示す指標のうち人数について、1 年目と前年度の平均人数を比較したところ、新造船担当技能職では 1 年目から前年度の平均人数が 0.5 人とわずかながら増加<sup>44</sup>していた（表 5-6、5-7）。他方で同じ B 社の修繕担当技能職では、1 年目から前年度の平均人数が 0.5 人減少していた（表 5-7）。このように B 社の 2 種類の技能職で一貫性のない結果となった事実

<sup>44</sup> DN の構造特性の分析では、目安として 0.5 人以下の変化は微細なものとする。

は、B社の技能職全体としてはプロテジェの発達による影響が無いと考えるべきか、あったとしてもわずかであり、しかも職務特性の差異と相互作用している可能性を示唆している。

後者の可能性を検討してみると、新造船担当技能職では求められる知識・技術の多様性が高い部分もあるため、その修得に時間がかかり、その間にDNが徐々に大きくなっていった、つまり人数が増加したという推測が可能ではある。しかし、他方の修繕担当技能職では職務特性が明確でないため、職務特性による相互作用があったかどうかについてこれ以上の推察は難しい。

次に、DNの大きさを示すもう1つの指標である多様性については、B社新造船担当技能職では、1年目から前年度にかけて社外の平均人数が0.5人とわずかに増加しその比率は10%近く増加していた。この事実から、プロテジェである新造船担当技能職の発達がDNの多様性に影響を及ぼしたという推測が可能ではある。しかし同時に、B社固有の事情が大きく影響した可能性も考えられる。具体的には、他社への出向を経験した者がいたことが影響した可能性がある。

Hさん（勤続満4年：新造船担当）は、受注減のため本来の業務（溶接）が閑散であった入社3年目の1年間に、会社指示による他社（自動車メーカー）への出向経験を持つ。この時、メンター役となった出向先の直属上司や先輩および同僚が、現在も重要な関係性としてHさんのDN全体で7人のうち3人があげられていた。前年度の新造船担当技能職全体の合計で、DNの中に見出された社外の人数の増加分は計5人であったので、このうち半分以上をHさんの3人が占めていることになる。したがって、1年目から前年度にかけての増加はこの点の影響が大きいと考えられるため、プロテジェの発達の影響であると認めることが難しい。

他方のB社の修繕担当技能職では、1年目から前年度にかけて、部門内の人数が0.8人減少した反面、社外の平均人数が0.3人とわずかに増加しその比率が5%増加していた（表5-7）。これは、修繕担当技能職の成長とともに部門内の上司や先輩から自立する一方で、関係性の拡大とともにDNが社外にまで広がったという推測が可能ではある。しかし、サンプル数が少ないため、そのような推察を支持する根拠は弱い。

最後に DN の強さについては、1 年目から前年度にかけての変化は、いずれの職種でも 0 または 0.2 の微細なものであり、プロテジェの発達が影響した可能性は低い。

以上の結果から、プロテジェの発達が DN の構造特性に影響したとは言い難い。まず DN の構造特性のうち人数については、B 社の 2 種類の技能職の間で一貫した結果が得られず、プロテジェの発達による影響が無いか、あったとしてもその影響はわずかであり、さらに職務特性との相互作用があることが示唆された。次に構造的な多様性については、新造船担当では B 社固有の事情による影響が示唆された。一方の修繕担当では、サンプルが少ないために明確な推察はできなかった。最後につなごりの強さについては、1 年目と前年度では特に目立った変化は見られず、プロテジェである若手技能職の発達による影響があった可能性は低い。

#### 【事技職】

まず、事技職の DN の大きさを示す指標のうち人数については、1 年目と前年度の人数を比較したところ、監督職でも設計職でも目立って大きな増減はなく（表 5-9）、プロテジェの発達による明確な影響は認められなかった。

次に、DN の大きさを示すもう 1 つの指標である多様性については、監督職では 1 年目から前年度にかけて大きな変化は認められなかった。

他方の設計職では、1 年目から前年度にかけて、部門内の人数が 0.5 人とわずかながら減少した反面、社外の平均人数が 0.3 人増加しその比率が 11.7% 増加していた。これは、4 人のうち 2 人の調査対象者が、前年度で顧客の担当者を挙げていたことが影響している。設計職は監督職ほど頻繁ではないものの、船主である顧客の担当者との接点を持つ場面がある。とくに、それは不具合への対応や設計変更の際に起こる。新人のうちには上司が対応してくれるためそのような機会は少ないが、成長するにつれて上司に代わって自身が行う機会が増える。したがって、プロテジェの発達が影響した可能性はあるものの、「状況に応じた調整」が必要という職務特性が前提としてあることから、職務特性との相互作用の結果と考える方が妥当であろう。

最後に DN の強さについては、1 年目から前年度にかけての変化は、いずれの職種でも皆無であり、プロテジェの発達が影響した可能性は認められない。

以上のように事技職では、設計職でのみ、わずかながら DN の構造的な多様性に対してプロテジェの発達が影響した可能性があるものの、それは職務特性との相互作用の結果であると考えられた。また、DN の人数およびつながりの強さについては、その影響を確認することはできなかった。

## ② 職務特性による影響

### 【技能職】

まず、技能職の DN の大きさを示す指標のうち人数について、B 社の新造船担当技能職と A 社の修繕担当技能職の DN の構造特性を比較してみると、1 年目も前年度も前者の方が少ないことが分かる（表 5-6）。さらに、B 社内でも比較すると、1 年目も前年度も新造船担当技能職の方が修繕担当技能職よりも少ない結果となった（表 5-7）。これには、新造船担当技能職の職務特性が影響した可能性がある。つまり、相対的に集団的問題解決があまり求められず、単独作業が多い B 社の新造船担当技能職の職務特性が、DN の人数に対して抑制的に作用したと考えられる。そして、集団的問題解決があまり求められない職務特性には、各自の作業内容の範囲が明確に決められていることに加え、プロセス変動性が低い、つまりプロセス安定性が高いことが影響しているのだろう。

次に、DN の大きさを示すもう 1 つの指標である多様性については、B 社の新造船担当技能職および A 社の修繕担当技能職のいずれについても、DN の範囲の大半が部門内であったが、1 年目も前年度も前者の方が部門外および社外の比率が高いことが分かる（表 5-6）。社外の比率が高い理由については、既に述べたとおりである。他方の部門外の比率の高さについては、入社前の体験が影響していると考えられる。すなわち、地元地域の高校出身者 1 人が、教育カリキュラムの一環として実施されている就業体験プログラムに在学中に参加し、B 社の受け入れ部門の担当社員によって様々なケアを受け、その時の関係性が入社後も続いていたのである。

さらに B 社内でも比較してみると、社外の比率は上述のように出向経験者の影響のため新造船担当技能職の方が高いが、部門外の比率は新造船担当の方が低い（表 5-7）。新造船担当技能職の作業の多くは部門内で単独で行われ、切断や溶接など自身に与えられた作業を、決められた工程、納期、場所、方法でミスなく遅れなく遂行することが第一に求められる。したがって、業務中に他部門

や他社の人間と接点を持つことが比較的少なく、DN の範囲の拡大つまり多様性の増加が抑制された可能性が考えられる。

最後に DN のつながりの強さについては、B 社修繕担当技能職および A 社修繕担当技能職と比較して同程度に強い結果であったので、職務特性の影響は認められなかった。

以上のように、新造船担当技能職の DN の構造特性のうち人数に対しては集団的問題解決があまり求められないという職務特性が、多様性に対しては単独作業が多いという職務特性が、それぞれ抑制的に作用した可能性が考えられる。

#### 【事技職】

まず、事技職の DN の大きさを示す指標のうち人数について、A 社の監督職（修繕担当）の DN と比較してみると、B 社の監督職（新造船担当）の方が多いことが分かる（表 5-8）。さらに、B 社内で比較してみると、1 年目も前年度も監督職では設計職の 2 倍ほど多い結果となった（表 5-9）。

次に、DN の大きさを示すもう 1 つの指標である多様性については、B 社の監督職は A 社の監督職や設計職よりも、部門外や社外の人数ないし比率が概して高いことが分かる（表 5-8、5-9）。ただし、前年度の設計職でのみ社外の比率が高い。

これらの事実には、B 社の新造船担当監督職が状況に応じて他部門と調整を行うことが多い事実を反映している可能性がある。新造船担当監督職の場合には、原材料の陸揚げ、切断から仕上げの塗装、検査に至るまでの非常に長い製造ラインの一部をそれぞれ専門とする監督職が分担しているが、しばしば設計変更など不測の事態が生じる。その都度 1 人で、前後のラインの監督職や設計職はもちろん、現場の作業員や顧客の担当者とも幅広く調整を行う必要が生じる。このような状況が監督職の DN の人数を増し、部門外や社外にも広げる要因になっていると考えられる。これは、職務特性の 1 つであるプロセス変動性、とくに「状況に応じた調整」の直接的な影響といえるだろう。

他方の設計職では、多様かつ高い専門的知識と技術が求められるため、自立するまでには監督職よりも長い時間がかかる。とくに 1 年目では特定の上司や先輩に付き従って、直接的な指導を受けることが多い。このことが、設計職の

DN の人数や多様性を低める要因となっていると推測できる。しかし自立するにしたがって、顧客や作業現場とのやり取りを任されるようになるため、部門外や社外へと DN が広がっていくのだろう。

最後に、DN の強さについては、B 社の監督職は A 社の監督職よりも DN のつながりは強い結果であった（表 5-8）。B 社内で比較してみても、1 年目も前年度も、監督職の方が設計職よりもつながりは強い結果であった（表 5-9）。これについては、一定のプロセス変動性を有する B 社の監督職の職務特性が、関係する他者との交流の機会を多くするように直接的に作用した可能性が考えられる。これに加えて、船舶修繕とは大きく異なり、新造船の建造期間は長期にわたるため<sup>45</sup>、他部門や顧客などの特定の人物との関係性が長く継続されやすいという条件が影響した可能性もある。

以上のように、DN の構造特性のうち人数と多様性に対しては、監督職の職務のプロセス変動性による直接的な影響や、設計職の知識・技術の多様性および専門性の高さによる影響の可能性が示唆された。また、監督職のつながりの強さに対しても、プロセス変動性の直接的影響の可能性が示唆された。

## （2）機能特性と先行要因

技能職の DN で提供されたことが確認された機能は表 5-10 に、技能職の DN で 1 人あたりが提供された機能の種類数（多様性）の平均は表 5-11 にそれぞれまとめた。同様に、事技職の DN で確認された機能は表 5-12 に、1 人あたりが提供された機能の種類数（多様性）の平均は表 5-13 にまとめた。

### ① プロテジェの発達による影響

#### 【技能職】

表 5-10 で 1 年目と前年度で確認された機能の種類と対象者数を比較すると、新造船担当技能職でも修繕担当技能職でも、「基本的指導」や「技術的指導」などが減少している一方で、その他の機能ではわずかな増加のみまたは変化がない。全体としては、新造船担当技能職で確認された機能の種類が 7 から 8 へと微増し、修繕担当技能職では変化がない。

---

<sup>45</sup> 設計段階から含めると 1 隻あたり 1～2 年、中には 3 年は関わり続けるという監督職もいた。



表 5-10 DN で提供された機能と確認された調査対象者数（技能職）

	機能	定義	技能職（新造船）		技能職（修繕）	
			n=11		n=4	
			1年目	前年度	1年目	前年度
キャリア的機能	基本的指導	全般的な仕事の進め方や、社会人や組織の人間、技能職としての基本的な考え方や心構えなどの指導を受ける。	5 (45.5)	0	3 (75.0)	1
	技術的指導	具体的な作業の手順や方法の一つ一つ丁寧に手ほどきを受ける。困った時に相談すれば、的確なアドバイスを受ける。	11 (100.0)	9 (81.8)	4 (100.0)	2 (50.0)
	挑戦的課題の割り当て	今までにやったことがないような難しい仕事や、大きな責任がある仕事を割り当てられる。失敗しても責任を引き受けてくれる。	0	1 (9.1)	0	0
	委任	能力や成長度合いに応じて、仕事を任せられる。	0	0	0	0
	ネットワークづくり	部門外の重要な人物とのつながりをつくってくれる。	0	0	2 (50.0)	0
心理・社会的機能	役割モデル	手本となる技能を示したり、組織の人間や技能職としての模範を提示されたりする。	4 (36.4)	6 (54.5)	1 (25.0)	4 (100.0)
	相談	仕事のことやプライベートのことなど、何でも気軽に自分が気になっていることを聞いてもらう。	4 (36.4)	7 (63.6)	1 (25.0)	2 (50.0)
	交友	食事や趣味を共にするなど、インフォーマルな関係を一緒に楽しんでもらえる。	9 (81.8)	8 (72.7)	3 (75.0)	3 (75.0)
	ライバル	技能の向上を競い合い、高めあう。	4 (36.4)	4 (36.4)	0	1 (25.0)
	見守り	何気ない心配りや声掛けをされ、常に関心を示される。たとえ失敗しても否定されず、見放されない。	1 (9.1)	2 (18.2)	1 (25.0)	1 (25.0)
	成長の確認	後輩の行動を観察したり指導したりすることによって、過去の自分の姿を想起させ、これまでの成長と今後の課題が実感される。	0	1 (9.1)	0	0

注) 人数の下の括弧内数値は、分析対象者総数うち各概念が確認された人数の比率。

表 5-11 1人あたりが提供された DN 機能の多様性（技能職）

技能職 (新造船)	1年目	3.5
	前年度	3.6
技能職 (修繕)	1年目	4.3
	前年度	3.5

一方の表 5-11 では、新造船担当技能職では 1 人あたりが DN で提供された機能の多様性にほとんど変化が認められないが、修繕担当技能職では 1 年目から前年度にかけて提供される機能の多様性が 0.8 ポイント減少していることが分かる。したがって、修繕担当技能職についてのみ、プロテジェの発達が DN で提供される機能の多様性に影響した可能性が考えられる。

以上のように、DN で提供された機能の多様性の変化については、2 種類の技能職の間で一貫性のない結果となったことから、プロテジェの発達による影響は無いと考えるべきか、あったとしても職務特性の差異との相互作用である可能性が考えられる。しかし後者の場合、修繕担当技能職の職務特性が判然としないため、これ以上の議論は難しい。

#### 【事技職】

表 5-12 で 1 年目と前年度で確認された機能の種類と対象者数を比較すると、1 年目から前年度にかけて、設計職の「基本的指導」が他と比べて減少の幅はやや大きいものの、その他にはとくに目立った変化はない。全体としては、監督職で確認された機能の種類数には変化が無く、設計職では 7 から 6 へと微減である。しかし表 5-13 では、監督職でも設計職でも共に、1 年目から前年度にかけて提供される機能の多様性が減少していたことが分かる。

監督職については、繰り返し述べているとおり、半年程度の育成期間を終えた後には自立するために、前年度で提供される機能の種類数（多様性）が減少するという説明が可能である。一方の設計職では、求められる知識や技術のレベルが高く、自立までに比較的長い時間がかかると考えれば、確認された機能が減少した事実とは相容れない。しかしながら、自立までの長い時間の中で若手従業員が徐々に成長し、周囲の人物との関係性は維持しつつも、そこからの支援の種類は減じていくという可能性は考えられる。また、知識や技能に関する支援に比べると、それ以外の支援とくに心理・社会的な支援に対する必要性は低下しやすいのかもしれない。

以上のように、プロテジェの発達の影響による DN 機能の多様性の変化は、監督職および設計職のいずれにおいても、その可能性があると考えられる。

表 5-12 DN で提供された機能と確認された調査対象者数（事技職）

	機能	定義	監督職（n=4）		設計職（n=6）	
			1年目	前年度	1年目	前年度
キャリア的機能	基本的指導	全般的な仕事の進め方や、社会人や組織の人間、事技職としての基本的な考え方や心構えなどの指導を受ける。	1 (25.0)	0	6 (100.0)	3 (50.0)
	技術的指導	具体的な作業の手順や方法を一つ一つ丁寧に手ほどきを受ける。困った時に相談すれば、的確なアドバイスを受ける。	4 (100.0)	3 (75.0)	5 (83.3)	6 (100.0)
	挑戦的課題の割り当て	今までにやったことがないような難しい仕事や、大きな責任がある仕事を割り当てられる。失敗しても責任を引き受けてくれる。	0	0	0	1 (16.7)
	委任	能力や成長度合いに応じて、仕事を任せられる。	0	0	0	0
	ネットワークづくり	部門外の重要な人物とのつながりをつくってくれる。	0	0	0	0
心理・社会的機能	役割モデル	手本となる技能を示したり、組織の人間や事技職としての模範を提示されたりする。	4 (100.0)	4 (100.0)	1 (16.7)	3 (33.3)
	相談	仕事のことやプライベートのことなど、何でも気軽に自分が気になっていることを聞いてもらう。	3 (75.0)	3 (75.0)	2 (33.3)	1 (16.7)
	交友	食事や趣味を共にするなど、インフォーマルな関係を一緒に楽しんでもらえる。	3 (75.0)	3 (75.0)	3 (50.0)	1 (16.7)
	ライバル	技能の向上を競い合い、高めあう。	1 (25.0)	0	1 (16.7)	0
	見守り	何気ない心配りや声掛けをされ、常に関心を示される。たとえ失敗しても否定されず、見放されない。	0	1 (25.0)	1 (16.7)	0
	成長の確認	後輩の行動を観察したり指導したりすることによって、過去の自分の姿を想起させ、これまでの成長と今後の課題が実感される。	0	1 (25.0)	0	0

表 5-13 1人あたりが提供された DN 機能の多様性（事技職）

監督職	1年目	4.3
	前年度	3.8
設計職	1年目	3.2
	前年度	2.5

## ② 職務特性による影響

### 【技能職】

新造船担当技能職の DN で提供された機能の多様性（表 5-11）を A 社の修繕担当技能職（表 4-10 参照）と比較すると、1 年目（ $3.5 < 3.8$ ）も前年度（ $3.6 < 4.4$ ）も前者の方が提供された機能の多様性は低い。さらに、表 5-11 で B 社内での比較をすると、前年度では 2 つの職種の数値にほとんど差は無いものの、1 年目では新造船担当技能職の方が修繕担当技能職よりも提供された機能の多様性は低い。

このように、B 社の新造船担当技能職の DN で提供された機能の多様性が概して低い結果となったのは、その DN の人数が相対的に少ないことが影響した可能性が考えられる。B 社の新造船担当技能職では、集団的問題解決があまり求められない職務特性が DN の人数を抑制するように作用し、結果的に提供される機能の種類も少なくなったと考えることができる。したがって、職務特性の直接的な影響ではなく、構造を通じた間接的な影響だということができる。

### 【事技職】

監督職の DN で提供された機能の多様性（表 5-13）を A 社の監督職（表 4-8 参照）と比較すると、1 年目（ $4.3 > 3.0$ ）も前年度（ $3.8 > 2.7$ ）も前者の方が提供された機能の多様性は高い。さらに、表 5-13 で B 社内での比較をすると、1 年目も前年度も監督職の方が設計職よりも、提供された機能の多様性は高い。

これは、B 社の監督職の DN の人数が、相対的に多いことが影響した可能性が考えられる。B 社の監督職では、職務のプロセス変動性が DN の人数を増すように作用し、結果的に提供される機能の種類も多くなったと考えることができる。したがってこれも、職務特性の直接的な影響ではなく、構造を通じた間接的な影響だということができる。

## 第 3 節 小括

本章では、第 4 章に続き、キャリア初期の若手従業員の DN の構築に対して、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、これら 2 つの要因の影響力の差異を探ることを目的に、造船業 B 社における探索的調査を行った。ここではその結果を整理し、次章で行う仮説の検討につなげたい。ただし、全体的にサンプルが調査母集団に占める比率が低く、修繕担当技能職、監督職、設計職についてはサンプルそのものが少ないため、次章で仮説を構築する際には、A 社で得られた結果を主とし、B 社で得られた結果を従として扱うことになる。

はじめに、それぞれの職種の職務特性についての分析結果は次のとおりであった。新造船担当技能職は、プロセス変動性が高い面も低い面もあり、タスク多様性が部分的に認められ、集団的問題解決の程度は低く、単独作業の程度は高かった。修繕担当技能職の職務特性については、全体的に判然としない結果であった。監督職は、プロセス変動性が高い面も低い面も両方あり、タスク多様性が高い傾向にあり、相互依存性と単独作業の程度は低かった。設計職は、プロセス変動性とタスク多様性が高い面も低い面も両方あり、相互依存性と単独作業の程度は高かった。

次に、それぞれの職種の DN の特徴についての分析結果は次のとおりであった。新造船担当技能職では、A 社の修繕担当技能職と比較して人数は少なく、部門外や社外の比率（多様性）が高く、つながりがほぼ同程度に強い DN であった。ただし多様性の高さについては、B 社固有の事情を反映した結果であると推察された。修繕担当技能職では、B 社の新造船担当技能職と比較して人数が多く、部門外の比率は高いが社外の比率が低く、つながりがほぼ同程度に強い DN であった。事技職のうち監督職では、A 社の修繕担当監督職と比較して人数は多く、部門外や社外の比率（多様性）が高く、つながりが強い DN であった。設計職では、B 社の監督職と比較して人数は少なく、部門外の比率は低く、つながりが弱い DN であった。

最後に、プロテジェの発達と職務特性という 2 つの状況要因が、DN の構造特性および機能特性に対して、どのように影響したのかについての分析および考察の結果を、第 4 章の A 社調査での考察から得られた以下の 4 つの知見と照らし合わせながら述べる。

- ① プロテジェの発達が DN の構造特性に対して与えた影響は無いか、あったとしても小さく、しかも職務特性の差異との相互作用の結果だと考え

られる。

② プロセス変動性・タスク多様性・集団的問題解決という3つの職務特性は、DNの構造特性（人数・強さ）に対して正の影響を与える。

- ・ただしプロセス変動性は、タスク多様性および集団的問題解決を通じて間接的にDNの構造特性に対して正の影響を与える。
- ・タスク多様性はDNの人数に対して正の影響を与える。
- ・集団的問題解決はDNの人数および強さに対して正の影響を与える。

③ プロテジェの発達がDNの機能の多様性に対して与えた影響は無いか、あったとしても職務特性の差異との相互作用の結果だと考えられる。

④ プロセス変動性・タスク多様性・集団的問題解決という3つの職務特性は、DNの機能の多様性に対して、DNの構造特性を通じて間接的に影響を与える。

第1に、プロテジェの発達つまり1年目と前年度によってDNの構造特性で異なる結果が得られたのは、B社調査では技能職のうち新造船担当および事技職のうち設計職のみであった。また、それが確認されたのは、前者では構造特性のうち人数のみであり、後者では構造的な多様性についてのみであった。さらに、いずれも職務特性との相互作用の可能性が示唆された。このように、プロテジェの発達による影響は限定的であり、職種間で一貫した結果は認められなかったことから、A社調査から得られた知見①を支持する結果だと言える。

第2に、職務特性がDNの構造特性に影響を及ぼす可能性は、新造船担当技能職と事技職（監督職および設計職）で認められた。とくに新造船担当技能職では、集団的問題解決が求められにくいという職務特性が、DNの人数に対して抑制的に影響した可能性が示唆された。これは、A社調査で得られた知見②のうち、「集団的問題解決はDNの人数および強さに対して正の影響を与える」が、ネガティブな方向に現れた結果だと考えることが可能である。同時に、新造船担当技能職の単独作業が多いという職務特性も、DNの人数に対して抑制的に作用している可能性が示唆された。これは、A社調査では得られなかった知見である。また事技職のうち監督職では、その職務のプロセス変動性が、直接的に影響した可能性が示された。これも、A社調査で得られた知見②で、「プロセス変動性は、タスク多様性および集団的問題解決を通じて間接的に DNの

構造特性に対して影響を与える」とされた点とは異なる結果である。さらに事技職のうち設計職では、求められる知識・技能の多様性および専門性の高さによる影響の可能性も示唆された。これも、A社調査では得られなかった知見である。

第3に、プロテジェの発達がDNの機能多様性に影響を及ぼす可能性は、技能職では修繕担当でのみ認められ、新造船担当では認められなかった。他方の事技職では、監督職および設計職いずれでも確認された。このように、技能職の2職種間および、技能職と事技職の間で一貫した結果が認められなかったことから、職務特性との相互作用があり得ると考えられ、これはA社調査で得られた知見③を支持する結果だと言える。

第4に、DNの機能多様性に対する職務特性による影響は、技能職でも事技職でも、職務特性の直接的な影響ではなく、DNの構造を通じた間接的な影響であると考えられた。これは、A社調査で得られた知見④と同じである。

このように、B社調査で得られた発見事実には、A社調査で得られた4つの知見を支持するものが確認できた。また、一部にはA社調査とは異なる知見もあった。以上の結果をふまえ、次章では検証的調査で用いる仮説の検討を行う。

## 第 6 章 仮説の検討

本章では、第 4 章および第 5 章でそれぞれ行った A 社および B 社での探索的調査の結果を基に、先行研究からの知見も加味しながら、次章で行う検証的調査で用いる仮説の検討を行う。検証的調査では、質問紙法による量的調査を実施するが、その方法論的制約により、先行研究や探索的調査で得られた知見の全てを検証するわけにはいかない。ゆえにここでは、本論文の目的に合致する仮説を慎重に選び出す必要がある。

### 第 1 節 探索的調査から得られた知見

まず、第 4 章および第 5 章で行った探索的調査から得られた知見を一覧にしたものが、表 6-1 である。第 5 章の終わりで述べたとおり、B 社での探索的調査で得られた発見事実は、一部を除いて A 社での探索的調査で得られた 4 つの知見を支持するものであった。したがって、ここでの仮説の検討にあたって、これら 4 つの知見を用いることは妥当だと考える。

表 6-1 先行要因が DN の特性に与えた影響に関する考察結果

先行要因	DN 特性		構造特性に対する影響 (人数・多様性・強さ)	機能特性に対する影響 (多様性)
	A 社 調査	B 社 調査		
プロテジェの発達	A 社 調査	B 社 調査	無いまたは小さく、職務特性との相互作用。	無いまたは職務特性との相互作用。
	B 社 調査		無いまたは小さく、職務特性との相互作用。	無いまたは職務特性との相互作用。
職務特性	A 社 調査	B 社 調査	タスク多様性は人数に、集団的問題解決は人数と強さに対し正の影響。 プロセス変動性は間接的影響。	DN の構造特性を通じて間接的に影響。
	B 社 調査		集団的問題解決の低さおよび単独作業の多さが、DN の人数に負に影響。 一部でプロセス変動性、専門性の高さが影響した可能性もあり。	DN の構造特性を通じて間接的に影響。



ところで、職務特性の構造特性に対する影響については、B社調査でのみ確認された知見がいくつかあった。このうち、監督職の職務のプロセス変動性がDNの構造特性に対して直接的に与えた影響については、A社調査で得られた知見とは異なるものであった。すなわち、プロセス変動性はタスク多様性や相互依存性といった職務特性の先行要因であり、DNの構造特性には他の2つの要因を通じて間接的に影響するというものである。確かに、プロセス変動性は他の2つの先行要因である面は強いと思われるが、田尾(1987)が指摘するように、職務特性の概念を仕事そのものの要因と先行する状況的な要因とに明確に区分することは難しい。ゆえに、B社調査で得られた結果のように、DNの構造特性に対して直接的に影響するという可能性は否定できない。しかし、後述するように、プロセス変動性は職場レベルでのマネジメントが及びにくい職務特性であるため、本論文の目的からすると核心的な要因ではない。加えて、第5章のはじめにも述べたとおり、B社調査でのサンプルの問題もある。したがって、プロセス変動性がDNの構造特性に対して直接的に与えた影響に関する知見については、ここでの仮説検討には用いないこととする。

設計職で求められる知識や技術の専門性の高さが、DNの人数や多様性に影響を与えた可能性についても、同様に考えられる。すなわち、求められる専門性の高さは、その企業のビジネス・モデルに密接しており、職場レベルで容易にマネジメントできる要因ではない。また、これも同じくサンプルの問題がある。したがって、この知見についても、ここでの仮説検討には用いないこととする。

なお、新造船担当技能職の単独作業の多さがDNの人数に対して抑制的に影響した可能性については、仮説2に関する部分で触れることとする。

## 第2節 職務特性とDN特性に関する仮説の検討

### 第1項 プロテジェ要因がDN特性に与える影響

#### (1) プロテジェの発達

A社およびB社における探索的調査では、プロテジェである若手従業員の発達が、DNの構造や機能に与える影響についての分析が行われたが、それは職務特性に比べると小さなものであった。また、職種間での一貫性もなかったこ

とから、それ単独の影響というよりも、職務特性との相互作用の結果であるとも考えられた。本論文に先行して実施された S 社調査の結果でも同様に、若手従業員の発達による DN の構造特性に対する影響はとくに認められなかった（坂本・西尾，2013）。これらのことを合わせて考えると、DN の特性に対するプロテジェの発達の影響力は限定的、あるいは職務特性と比べて影響力が小さいと考えられる。

確かに、Chandler & Kram（2005）が唱えるように、生涯にわたる長い発達段階の中であれば、DN の特性に対して明確な影響が現われるかもしれないが、キャリア初期しかも入社から数年間という短期間における発達の程度は大きくないため、確認できるほどの影響ではなかったのかもしれない。

ここで本論文の目的をあらためて確認すると、それは組織的要因を通じた DN のマネジメント可能性を探ることにある。DN の構造や機能に影響する全ての要因を洗い出し、それぞれの影響力を精査したうえで網羅的な因果モデルを構築することにあるのではない。調査上の時間的もしくは物理的資源は限られており、それは現実的ではない。そこで本論文では、ここまでの調査の結果からその影響力が大きいといえる事実乏しく、そのマネジメント可能性が低い点も考慮して、次章の検証的調査に用いる要因としては、プロテジェの発達を用いないこととする。

## （2） 性格

先行研究の検討において、もう 1 つの有力なプロテジェ要因として考えられた性格の影響については、A 社および B 社の探索的研究の中では視野に含まれていなかった。これは、調査対象者の性格を、記述式中心の質問紙および半構造的インタビューという質的方法で捉えるには、限界があったからである。一方で次章の検証的調査においては、職務特性の DN の構造特性に対する影響力を相対化するために、プロテジェの発達に代わる何らかのプロテジェ要因を投入した方が良くとも考えられる。第 2 章でみたとおり、メンタリング研究では、ビッグ・ファイブ論に基づいた研究が注目されている。後述するように、性格に関する簡便かつ妥当性の高い尺度もあるため、質問紙調査には利用しやすい。そこで、次章の検証的調査の分析枠組みには、プロテジェの性格を取り入れる

こととする。具体的には以下の仮説を立て、次章で検証を行う。

### 【仮説 1】

プロテジェの性格（外向性・開放性・協調性）は、DN の構造特性（人数・多様性・強さ）それぞれに対して正の影響を与える。

本論文では先行研究と同じく、パーソナリティを測定するための妥当性の高い概念として定着しているビッグ・ファイブ論に基づく尺度を用いるが、そのうち 3 つの性格因子（表 6-2）が DN の構造に影響すると仮説では考えた。具体的には、外向性、開放性、協調性であり、第 3 章で取り上げた Dougherty, Cheung & Florea（2008）らの主張とはやや異なる。この研究では外向性および開放性に加えて、誠実性も DN の構造に影響するとしているが、本論文では用いなかった。なぜなら、戦略的に有力なメンターとの関係性をつくるうえでは、誠実さの一面である「がまん強さ」が有効であると主張されているが、自己統制や自律性は他者への依存をかえって躊躇させるように作用するとも考えられるため、その影響力は正か負か判断しがたい。一方で協調性は、外向性と同様に対人関係に対して直接的に正の影響を与える要因であると考えられるため、本論文では取り入れることとした。

表 6-2 性格に関する概念

概念	定義
外向性	対人関係や外界に対する働きかけに積極的。
開放性	経験、知識に対する関心、好奇心。
協調性	対人関係による共感性や思いやりがある。

出所：和田（1996）を基に論者作成。

### 第2項 職務特性が DN 特性に与える影響

第 4 章および第 5 章で示されたように、環境要因の中でも組織的要因である職務特性は DN の構造および機能の特性に対して一定の影響力を有しており、それはプロテジェの発達と比べて大きなものと推察された。この A 社および

B社での探索的調査からは、職務特性がDNの特性に対して有する影響に関して、以下の2つの知見が得られた。

① プロセス変動性・タスク多様性・集団的問題解決という3つの職務特性は、DNの構造特性（人数・強さ）に対して影響を与える。

- ・ プロセス変動性は、タスク多様性および集団的問題解決を通じて間接的にDNの構造特性に対して正の影響を与える。
- ・ タスク多様性はDNの人数に対して正の影響を与える。
- ・ 集団的問題解決はDNの人数および強さに対して正の影響を与える。

② プロセス変動性・タスク多様性・集団的問題解決という3つの職務特性は、DNの機能の多様性に対して、DNの構造特性を通じて間接的に影響を与える。

これらの知見は、次の2つの重要な示唆を与えている。第1に、職務設計を通じたDNのマネジメント可能性である。なぜなら、タスク多様性と集団的問題解決という職務特性は、職場レベルでのマネジメント可能性が高いと考えられるからである。実際に、タスク多様性に含まれるスキル多様性は、Hackman & Oldham（1980）の職務特性モデルの中でも1つの要因として取り上げられている<sup>46</sup>。また集団的問題解決についても、たとえば、トヨタ生産方式のように従業員が主体的に参加する職場での改善提案活動を導入することにより、その要素を増やすことが可能である。したがって、この2つの職務特性をジョブ・デザイン（職務設計）によって強めることができれば、部門内に広がりを持ち、つながりの強い構造を持つDNの形成を促すことが期待できるだろう。一方で、プロセス変動性という職務特性は顧客ニーズや市場環境に大きく依存しており、組織内部的にコントロールすることは難しい。この点をより理解しやすいA社で例示するならば、船舶修繕業というビジネス・モデル自体が、多船種、短納期かつ顧客ニーズを事前に把握しにくいという構造を内包しており、そのことが職務のプロセス変動性を高めている。しかし、このビジネス・モデルを変えることは、少なくとも職場レベルでは困難である<sup>47</sup>。

---

<sup>46</sup> 職務特性モデルに集団的問題解決（相互依存性）が含まれていないのは、彼らの研究が職務構造的な仕事環境（仕事そのものの特性）のみを射程にしており、対人的な仕事環境を視野に含めていないためと考えられる。

<sup>47</sup> 他にも、坂本・西尾（2013）のS社調査で見出された「定型かつ結果重視」あ

第2の示唆は、第4章・第2節・第2項でA社技能職の職務特性がDNの構造特性におよぼす影響について分析する際にも述べたとおり、タスク多様性や集団的問題解決という職務特性は、プロセス変動性の影響を受けると考えられる点である。つまり、プロセス変動性は同じ職務特性とはいえ、他の2つの職務特性よりも先行する面が強い要因だといえる。そして、A社技能職での調査結果からも分かるように、タスク多様性や集団的問題解決がDNの形成に対して直接的な影響を与える特性であるのに対し、プロセス変動性は間接的な影響を与える特性である。つまりプロセス変動性は、仕事を取り巻く状況や前提となる構造的な面を多く含んだ特性だと考えることができる<sup>48</sup>。このことは、タスク多様性や集団的問題解決が職場レベルでのマネジメント可能性が高いのに対し、プロセス変動性のそれは低いと考えられることと呼応する。ゆえに、DNの形成に直接的に影響を与え、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の構造特性に対して与える影響について検証することこそ、本論文の目的にとって最も核心的な部分であると考えられる。

さて、ここであらためて、次章の検証的調査で用いることとなる職務特性の概念について整理しておこう。実は、A社およびB社における探索的調査で見出された職務特性の概念は、日本企業の作業組織においてその特徴が確認されることが多い「チームワーク<sup>49</sup>」の特性と重なる部分が多い。そこで、チーム作業方式<sup>50</sup>そのものの一般的特徴および日本企業のチーム作業方式について詳細な検討を行った森田（2008）にしたがって、この点について確認してみた

---

るいは「新規的かつプロセス重視」という特性を有する2つの職務は、短期的には定番商品で着実に稼ぎつつも、新商品開発で持続的な成長を目指すという調査対象企業S社のビジネス・モデルを反映しており、容易に変えることはできないだろう。

<sup>48</sup> 先述のとおり田尾（1987）は、このように状況的要因と仕事そのものの要因を概念的に明確に分けるのは難しいと指摘しながらも、職務特性モデルは「組織変数に対する配慮が欠如」しているとし、仕事をとりまく状況要因を積極的にモデルの中に取り入れるという「熱意に乏しい」という指摘もしている。

<sup>49</sup> 本論文では関連する多くの先行研究にしたがって、「チーム作業」と「チームワーク（teamwork）」をとくに区別せず、同一の概念を表現していると考えられる。なお、森田（2008）によると、チーム作業とは、「チームメンバーに割り当てられた個々の業務や業務全体を指したり、メンバーがそれらの業務を遂行している状態」（p.6）を表わす。

<sup>50</sup> 森田（2008）によると、『「チーム作業方式」という場合には、労務管理制度や管理のあり方、文化的・社会的な慣行も含めて、チーム作業を支障なく遂行するための諸条件を考慮に入れた仕事の編成方法や進め方を意味するもの』（p.6）とされており、「チーム作業」を包含するがより大きな概念であると言える。したがって、チームで行われている作業（職務）そのものの特性を示す概念としては、「チーム作業」という方が適切であろう。

い。

まず、「作業内容の多様さ」および「知識・技術の多様さ」は、言うまでもなく森田（2008）の「多能工化」と近似している。多能工化とは、チームにおいて「各人が複数の職務を遂行できるような知識や技能を身につける」（森田,2008,p.101）ことである。

次に集団的問題解決については、問題解決の主体性が現場に移譲されているという点で、森田（2008）の言う「縦の自律性」に当たると考えられる。この「縦の自律性」とは、「チームそのものがあるいはチームメンバーが、意思決定プロセスに参画できたり、改善案を提案する権限が認められていたりするなど、全体組織との関係において何らかの自己裁量を発揮できる」（森田,2008,p.80）状態を示している。既述のとおり、集団的問題解決が確認された船舶修繕の作業現場においては、監督職が作業全体の進捗やコスト等を管理する立場にあるが、実際の作業の進め方については技能職に大きく委任されているのである。

最後に相互援助についても、森田（2008）では、作業組織がチームとして機能していくための条件の一つとして考えられている。なお、B社での探索的調査では、設計職の職務特性として、この相互援助と集団的問題解決を合わせた「相互依存性」というカテゴリーを生成している。

以上のように、A社およびB社における探索的調査で確認された職務特性に関する概念は、いずれもチームワークの特徴を示すものであるということが分かる。ただし、B社調査でのみ確認された「単独作業の多さ」については、チームワークと逆転する概念であると言える。

ここでさらに、チームワークをよりの確に捉えたいと考え、森田（2008）を参考にして構成概念を追加することとした。具体的には、「職場内での目標共有」、「作業者の自律性」の2つである。まず、職場内での目標共有は、森田（2008）の言う「1チーム1タスクの原則」に対応すると考えられる。1チーム1タスクの原則とは、「チームに課された1つの仕事全体をチーム全員で責任を持つ」というものであり、「チームに課された1つの仕事全体をさらに各構成メンバーに割り当て、個々の職務領域を問う」（p.53）という「1人1職務の原則」とは対照的である。そして、「集団の中での職務の配分の仕方や職務遂行方法は特段に問題としないという立場」（p.95）が取られる。この1チーム1タスクの

原則が具現化されるためには、チーム内での目標共有は必須であろう。チームメンバーが目標を共有しているからこそ、チームに課された仕事に対する責任をメンバー全体で引き受けようとするのである。逆に、目標の共有がなされていないにも関わらず、結果の責任だけは取ろうと考えるメンバーが果たして存在するだろうか。森田（2008）が行った質問紙調査では、チームの一体感や凝集性を高める要因として「職場の（高い）目標」の設定が項目として取り上げられているが、これは同時に1チーム1タスクの原則がチーム内にどれだけ浸透しているかを示す指標にもなると考えられる。

次に、作業者の自律性は、森田（2008）の「横の自律性」に相当すると考えられる。横の自律性とは、チームの境界を越えて全体組織の階層の中で垂直的に発揮される自律性を「縦の自律性」と呼ぶのに対して、チーム内部で互いに水平的に発揮される自律性を表わしている。横の自律性、つまり作業遂行上の意思決定について個人の自己裁量が与えられることは、一見するとメンバーがバラバラになりチームワークと矛盾するように感じられるかもしれない。しかし、個人が自己裁量を発揮できることによって、1つのチームとしての職場が環境変化に柔軟に対応することができると考えられている（森田，2008）。もし、横の自律性が低ければ、個人は環境の変化に対して逐一周囲の誰かの判断を待たねばならない。そのような他者に依存的な個人から構成されているチームは、結果的に全体としても自律的な意思決定ができない（縦の自律性が軽減される）ことになるだろう。

以上のように、探索的研究で確認された5つの概念に、2つの概念を追加することによって職務特性を示す概念は計7つとなった（表6-3）。これらは全体として、日本企業の作業組織に特徴的なチームワークの特性を表わしている。そして、これらの職務特性は、理論的にはさらに3つのカテゴリーに分類されると考えられる。まず、タスク多様性が高いことはスキル多様性に必然的につながるため、タスク多様性という1つのカテゴリーに集約されると考えられる。

次に、集団的問題解決、職場内での目標共有、相互援助の3つの概念については、職場集団（チーム）のメンバーが互いに依存しながら仕事を進めることを示しているため、「相互依存性」というカテゴリーに集約されると考えられる。これは、B社事務職職の分析結果でも用いたカテゴリーである。なお、ここでい

う相互依存性とは、集団のメンバーが与えられた仕事をこなすために依存しあう程度を意味する（Kiggundu,1981）。ただし、組織構造や技術によって規定される客観的な仕事の相互依存性ではなく、当事者が認識する主観的な意味での相互依存性である。なお、目標共有はチーム内での相互依存の状態そのものを表わしている訳ではないが、それが実現するための必須の条件であると考えられるため、このカテゴリーに含めることとした。

最後に、作業者の自律性および単独作業の多さは、職場内の作業集団（チーム）に所属しながらも個々に自律して作業する特性を示すと考えられるので、「集団内自律」というカテゴリーに集約できると考えられる。

表 6-3 職務特性に関する概念

合成変数	概念	定義	森田（2008）で対応する概念
タスク多様性	作業内容の多様さ	作業に必要な作業内容が多様である。	「多能工化」
	知識・技術の多様さ	作業に求められる知識や技術が多様である。	
相互依存性	意見の出し合いによる問題解決（集団的問題解決）	職場のメンバー（上司や先輩も含む）と一緒にになって意見を出し合い問題を解決する。	「縦の自律性」
	相互援助	困っていることやわからないことが生じたとき、職場のメンバーどうしで助けあう。	「相互援助」
	職場内での目標共有	職場で目標がよく共有されている。	「1チーム 1タスク」
集団内自律	作業者の自律性	作業内容を自分自身で考える。	「横の自律性」
	単独作業の多さ（逆転概念）	チーム（複数）ではなく単独（1人）で行う作業が多い。	

注）網掛けの概念は、森田（2008）を参考に追加したもの。

以上3つのカテゴリーのうち、探索的調査の結果から、タスク多様性および相互依存性の2つはDNの構造特性に正の影響を及ぼすが、集団内自律は一貫した影響力を有さないと考えられる。確かに、集団内で自律して作業すること



は他者との交流を減ずるように作用し、DNの大きさや強さを減じるかもしれない。B社の新造船担当技能職においては、単独で作業することがDNの多様性に対して抑制的に作用することを示唆する事実もあった。しかしながら、集団から離れてひたすら孤独に作業をするわけではないし、指示を受けるだけではなく意思決定の自律度が高ければ、積極的に他者との関係性を持つようになる可能性もある。したがって、集団内自律がDNの構造特性に対して与える影響の正負は、どちらとも言い難い。

さて、ここまでの議論を総括し、タスク多様性と相互依存性という2つのカテゴリから成る職務特性の概念を用いて、A社およびB社における探索的調査の結果を基にして、次のような仮説を設定する。

#### 【仮説 2】

タスク多様性・相互依存性という2つの職務特性は、DNの構造特性（大きさ・強さ）に対して正の影響を与える。

具体的には、A社およびB社での探索的調査の結果から、タスク多様性はDNの人数（大きさ）に、相互依存性はDNの人数（大きさ）および強さに影響すると考えられる。なお後者については、タスク相互依存性が1対多のメンタリング関係の形成を促すとした麓（2009）の結果とも符合する部分がある。

#### 第3項 DNの構造特性と機能特性の因果関係

A社およびB社の調査では、職務特性がDNの構造特性を通して間接的に作用した結果、DNで提供された機能の種類が多様化を促した可能性が示唆された。この点から、若手従業員の職務特性がDNの構造特性に影響し（仮説2）、さらにDNの構造特性が機能特性に影響をおよぼすと考えることができる。この後半部分がもう1つの仮説を構成するわけだが、ここではDN機能特性の量的側面にも目を向けておきたい。

A社およびB社における探索的調査では、DN機能に関するデータは質問紙での記述文から収集されているため、質的にどのような種類の機能が提供されたかの分析は行われたものの、それらの機能がどれくらいの量を提供されたか

の分析を行うことはできなかった。そこで次章の検証的調査においては、この量的側面に関するデータの収集および分析も行いたい。具体的な仮説としては、DNの人数や多様性、およびつながりの強さが増すほど、DNで提供される機能の多様性のみならず量も増すと考えるのが論理的に妥当であろう。

以上の点より次のような仮説を立て、次章で検証することとする。

### 【仮説 3】

DNの構造特性（人数・多様性・強さ）は、DNの機能特性の提供量および種類の多様性それぞれに対して正の影響を与える。

意外なことに先行研究の中には、DNの構造特性と機能特性を同時に視野に含めているものは少数ながらあるものの、これら2つの特性の相互の関係性を検討したものは見当たらない。たとえば Higgins（2000）では、DNの構造特性および機能特性が職務満足に与える影響が並列的に検証されるにとどまっている。また Cotton, Shen & Livne-Tarandach（2011）は、「豊かで柔軟なDN」がキャリア結果に正の影響を与え、そのようなDNにつながる要因として、これら2つの特性を並列に提示しているだけである。しかしながら、個人のキャリア結果に対して直接的に影響を与えるのは、DNで提供される機能であって構造ではない。DNの構造そのものが直接的にキャリア結果に影響を与えるのではなく、そこで提供される機能の量や種類の多様性を媒介することによって間接的に影響を与えると考えの方が自然であろう。そして、DNの構造は、組織的要因である職務特性の影響を受けるからこそ、DNのマネジメント可能性が期待できるのである。ゆえに【仮説 2】と併せて【仮説 3】を本論文で検証することができれば、DNが形成されるメカニズムを先行研究よりも明確にすることができるだろう。

## 第3節 成果変数に関する仮説の検討

第3章で述べたとおり、本論文における調査の目的は次のとおりであった。キャリア初期の若手従業員のDNの構築に対して状況要因（プロテジェ要因と

職務特性)がどのように影響しているのか、これら2つの要因の影響力はどのように差異があるのか。前節で設定した3つの仮説は、この問題に対応する最も核心的なものである。一方で本論文は、職場レベルでのDNのマネジメント可能性の探索を志向している。その意味では、そのマネジメントの結果、若手従業員個人および従事する職務に対してどのような成果をもたらすのかについて推測することは、本論文にとっては核心的ではないながらも重要である。そこで本節では、若手従業員個人の成長と職務成果という観点からの仮説の検討を行うこととする。

#### 第1項 DNの機能特性が若手従業員の成長に与える影響

DNで提供された機能が、結果的にプロテジェである若手従業員の成長にどのような影響を与えたのかを検証することができれば、前節で設定した仮説の実際的な有効性が認められることになる。しかしながら、その成長を捉えることは容易ではない。たとえば、本論文が関心の対象とするキャリア初期の若手従業員は入社後の経過が短期間であるため、その成長が昇進や昇格といった人事データ上に現れるとは考えにくく、それを用いて成長度合いを確認することは難しい。また、同じ職種であっても部門が異なると必要とされる技能が異なるため、修得された技能レベルを用いて分析することも難しい。このように客観的な指標で若手従業員の成長を確認することは難しいと考えられるため、彼らが主観的にどれくらい成長したと感じているかを確認するのみにならざるを得ない。

そこで本論文では、次のような仮説を立てて検証することとした。

#### 【仮説4】

DNの機能特性(提供量・多様性)は、プロテジェが認知する成長に対して正の影響を与える。

ここでいう成長には、職務遂行に求められる専門的な知識や技能というハードの側面と、それ以外の人間としてのソフトの側面、たとえばコミュニケーション能力や自己管理能力、リーダーシップなどの側面が含まれると考える。

さて、平野（1999）や金井（2002）が指摘するとおり、キャリア形成とはキャリア的（職業的）自己概念が確立するプロセスであり、それまで歩んできた幾重にも分化したキャリアを回顧的に振り返ることと、そこに肯定的な価値を見だし意味づけ、その上で未来への発展を内在させつつ、将来を展望することによって可能になる。仮説4が過去の自分を回顧する視点を確認するものであるとすれば、一方で将来の自分を展望する視点も必要である。そこで本論文では、DNで提供された機能が、若手従業員のより中長期的なキャリア形成に対するモチベーション（以下「キャリア・モチベーション」）を高めることにつながるかどうかを確認するために、次のような仮説を検証することとした。

#### 【仮説5】

DNの機能特性（提供量・多様性）は、キャリア・モチベーションに対して正の影響を与える。

#### 第2項 職務特性が職務成果に与える影響

若手従業員の成長のためだけに職務設計を行ってDNを充実させたとしても、製造企業としての成果を伴っていないければ意義が損なわれる。ゆえに、職務特性がDNの構造に与える影響のみならず、製造業で求められる効率や品質といった職務上の成果に与える影響についても同時に確認しておく必要があるだろう。本論文の探索的調査から見出されたタスク多様性および相互依存性という2つの職務特性が、一方で人材育成に貢献するDNの構築を促し、他方で職務成果の向上にも寄与すると言えるのであれば、この2つの職務特性を通じて職務設計が行われるべきだと論じることでもできよう。ただし、常にどのような状況下でもこれら2つの職務特性が有効であるとは限らず、先行する要因との適合が条件であることはいうまでもない。たとえば、本論文の探索的調査の結果からは、プロセス変動性という職務特性が2つの職務特性よりも先行する要因であり、このプロセス変動性を必要とするビジネス・モデルがさらに先行する要因としてあると考えられる。

Hackman & Oldham(1980)による職務特性モデルの効用と限界を論じた田尾（1987）も、このモデルが仕事の特性と個人の間の個別的な関係に局限されて

おり、効率や生産性といった組織的パフォーマンスが軽視されていると指摘したうえで、「組織的パフォーマンスは本来複合的で、変数として操作的に定義することが難しく、調査技術からも不都合が多いとしても、デザイン<sup>51</sup>の実際的な効用を考えるとすれば、成果変数としてとりあげるべきである」(p.66)と指摘している<sup>52</sup>。

そこで本論文では、職務特性による被説明変数として、難しいながらも何らかの形で製造業としての組織的パフォーマンス<sup>53</sup>に関する仮説を取り入れたいと考えた。そこでまず、造船業における組織的パフォーマンスを共通する客観的指標で評価できないかと模索してみたが、2つの企業や職種によって具体的な成果の指標が大きく異なるため難しいという結論に達した。たとえば仮に品質を指標とする場合、B社の新造船部門では設計図通りに製造されているかどうかは1つの重要な要因となるのに対し、設計図のない船舶修繕を行うA社では、次の点検時期までの間にどれだけ故障や不具合が生じないかが重要な要因となる。後者の場合には、その品質を客観的に確認できるのは数年も経ってからということにもなるだろう。また、仮に投入工数を指標とする場合、工数の多少を単純に比較することに意味はなく、各人が従事する職務に応じて基準となる工数を設定し、それとの差異を測定することによって効率性を客観的に測定することが可能になるだろう。たとえば基準工数よりも増えがちな人は効率性が悪いということになる。しかし、事前にある程度の工数が予測可能な新造船であれば、それとの比較で客観的に効率性を測定することが可能かもしれないが、ドック入りした船を「開けてみないと分からない」船舶修繕では基準となる工数が無く、客観的に効率性を測定することが難しい。そもそもA社はもちろんB社においても、厳密な工数管理を行っているわけではなかったため、学術調査のためにわざわざその実施を要請するのは過度な負担となり現実的とはいえない。

ところで、チームワークの成果を明らかにしようとした先行研究においても、主観的な指標でそれを測定しているものが多い。チームワークと組織的パフォ

---

<sup>51</sup> 職務設計のこと。

<sup>52</sup> そのように指摘しながら、田尾(1987)の中では成果変数を含めたモデルの再構築が行われていない。

<sup>53</sup> 組織全体レベルではないものの、組織にとって有効なという意味合いで組織的パフォーマンスという言葉はここでは捉えている。

パフォーマンスとの関連についての先行研究をレビューした Delarue, Hootge, Procter & Burrige (2007) によれば、1994年から2006年までの間に発刊された関連する学術論文31本のうち19本が、主観的な指標を用いていたという(うち客観的指標との併用が4本)。この中のうち、たとえば Cohen, Ledford & Spreitzer (1996) においては、チーム活動の効果としてとりあげられた4つの指標のうち、品質、生産性、コスト、安全性の4つの側面からなるチーム活動評価をチーム員の主観的な評価によって測定されている。

以上の点から本論文では、客観的な指標を用いて組織的パフォーマンスを測定するのではなく、若手従業員の認知による主観的な形式で成果を測定することとした。具体的には、若手従業員が従事している職務において、納期もしくは工程が守られているのかと、高い品質が保たれているかの2点から検証することとして、以下の仮説を設定した。言うまでもなくこの2点は、A社およびB社のいずれにおいても最も重要視されているものである。とくに新造船の場合は納期のみならず、あらかじめ決められた通りの工程で作業が進められているかどうか問われる。

#### 【仮説 6】

タスク多様性は、若手従業員によって主観的に認知された職務成果(工程・納期および品質)に対して正の影響を与える。

#### 【仮説 7】

相互依存性は、若手従業員によって主観的に認知された職務成果(工程・納期および品質)に対して正の影響を与える。

### 第4節 小括

以上のように本章では、本論文において最も核心的な3つの仮説とそれを補完する位置づけと言える4つの仮説を合わせた7つの仮説を立てて、次章の検証的調査に向かうこととする。次章では、以上の仮説を検証するために実施した質問紙調査および統計的分析の結果を考察する。

## 第 7 章 検証的調査

### 第 1 節 調査の目的

第 4 章および第 5 章での探索的調査の結果および先行研究を基に、第 6 章で設定した 7 つの仮説を検証することを目的として、造船業 A 社および B 社に勤務する若手従業員を対象とした質問紙調査を行った。

調査の主たる目的は、キャリア初期にある若手従業員の DN の形成プロセスにおいて、組織的要因である職務特性が DN の構造および機能に対して与える影響を検証することにある。具体的には、先行して行った造船業 A 社および B 社での探索的な調査の結果をふまえて、タスク多様性および相互依存性という 2 つの職務特性が DN の構造特性に影響し、結果として DN の機能特性に影響を及ぼすという仮説的な因果モデルの妥当性を明らかにする。同時に、プロテジェの性格が DN の構造に対して与える影響についても確認する。プロテジェ要因である性格の影響は、DN の先行研究でも確認されてこなかった点であり、それを探ることによって組織的要因である職務特性による影響力を相対化することが可能になる。このように本調査は、DN の構造特性および機能特性に影響を及ぼす全ての要因とそれらの因果関係を一度に明らかにしようとするのではなく、その中でも組織的要因とくに職場レベルでのマネジメントが可能である職務特性が持つ影響を、プロテジェ要因である性格と相対化しながら確かめようとしている。

念のために、第 6 章で示した 7 つの仮説をここでも確認しておく。

#### 先行要因と DN 特性に関する仮説

##### 【仮説 1】

プロテジェの性格（外向性・開放性・協調性）は、DN の構造特性（人数・多様性・強さ）それぞれに対して正の影響を与える。

##### 【仮説 2】

タスク多様性・相互依存性という 2 つの職務特性は、DN の構造特性（大きさ・強さ）に対して正の影響を与える。

具体的には、タスク多様性は DN の人数（大きさ）に、相互依存性は DN の人数（大きさ）および強さに影響する。

### 【仮説 3】

DN の構造特性（人数・多様性・強さ）は、DN の機能特性の提供量および種類の多様性それぞれに対して正の影響を与える。

#### 成果変数に関する仮説

### 【仮説 4】

DN の機能特性（提供量・多様性）は、プロテジェが認知する成長に対して正の影響を与える。

### 【仮説 5】

DN の機能特性（提供量・多様性）は、キャリア・モチベーションに対して正の影響を与える。

### 【仮説 6】

タスク多様性は、若手従業員によって主観的に認知された職務成果（工程・納期および品質）に対して正の影響を与える。

### 【仮説 7】

相互依存性は、若手従業員によって主観的に認知された職務成果（工程・納期および品質）に対して正の影響を与える。

## 第2節 調査および分析の方法

### 第1項 調査対象者

探索的調査と同じく造船企業 A 社および B 社において製造部門の若手従業員を対象とした質問紙調査を実施した。

この 2 社から得られた調査対象者は、表 7-1 のとおりである。いずれも製造部門に所属する勤続年数 2 年目～11 年目までの若手従業員<sup>54</sup>の全数であり、全員が男性である。その内訳は、造船現場で働く技能職（主に高校卒業者<sup>55</sup>）および造船業では「事技職」と呼ばれる現場監督や設計を行う従業員（主に大学

---

<sup>54</sup> 今回の調査対象者の選択にあたっては、窓口となった A 社および B 社の総務・人事担当者と事前に相談し、その結果として勤続満 1～10 年が経過した者を「若手」とすることになった。

<sup>55</sup> 船舶関連や工業系の高校出身者もいるが、普通高校出身者も多い。



卒以上<sup>56)</sup>から成る。なお、入社年次が古い者の一部には班長（技能職 1 人）や主任（事技職 6 人）、係長（事技職 2 人）といった初級の役職者が含まれる。ただし、事技職では実質的に管理的な職務を行うのは課長または部長であることや、技能職の班長や事技職の係長は現業の職務を担う部分が大半であることが、探索的調査の結果から分かっている。

表 7-1 調査対象者

	職種	人数	平均勤続年数
A 社	技能職	52	4.1
	事技職	18	4.2
	計	70	4.1
B 社	技能職 (うち修繕)	71 (20)	6.3 (6.3)
	事技職	42	5.9
	計	113	6.1
全体		183	5.3

## 第2項 調査方法

上述の対象者に対して、2016年の6月に質問紙の配布を行った。質問紙は、調査者から一括して各社の総務・人事担当部門の窓口である担当者に郵送され、その担当者から個別に配布された。回答後の質問紙の回収に当たっては、回答者が特定されないように無地の封筒に入れて封をしたうえで、各社担当者に期日までに提出するように依頼した。各社担当者によって回収された質問紙は、調査者に一括して7月初旬に返送された。もちろん、各社担当者は誰が提出したかは把握しているが、回答内容を目にする機会はない。

なお、回答依頼にあたっては、調査目的を文書にて明記し、得られたデータを研究目的以外には一切もちいないことや、人事評価に影響を与えることが全くないこと、個人の回答結果が上司や企業側に開示されることはないこと、学

<sup>56)</sup> 1名を除き全員が、工学部等理科系学部出身者である。

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示して合意を得た。

### 第3項 分析に用いた概念

#### (1) 職務特性

第4章および第5章の探索的調査で見出され、第6章の仮説の検討で追加・整理された職務特性に関する7つの概念を用いて分析を行った。ただし、主成分分析を行って、第6章で示した3つのカテゴリー（タスク多様性、相互依存性、集団内自律）に分けることが妥当であるかを先に確認することとした。ここで因子分析ではなく主成分分析を用いたのは、これら3つの概念カテゴリーを潜在変数ではなく合成変数として捉えたからである。なぜなら、たとえば「相互依存性」を観測できない潜在変数として、それが「集団的問題解決」、「相互援助」、「目標共有」といった観測変数に影響して顕在化すると考えるよりも、逆にこれら3つの観測変数を集約（合成）して「相互依存性」という1つの概念が成立すると考える方が妥当だと考えたからである。

また、これら3つの概念カテゴリーは独立しており、それぞれ異なると想定できるという理由もある。まず、職務における自律性と相互依存性について考えてみる。鈴木（2013）は、これらが一見相反的な共変関係（相互依存性が高まれば自律性が低まり、相互依存性が低まれば自律性が高まる）にあるように思われるが、逆の（相反しない）共変関係もあり得ることから、両者は独立しているという点を、以下のような例を用いて説明している。

「たとえば、特定のスター開発者が中心となっている研究開発プロジェクトのような場合でも、彼の仕事はデータの収集や繰り返し実験を行うなどのサポートする人々に依存している。サポートする人々の仕事が進まなければ彼の仕事は進まない。しかしながら、このようなプロジェクトの場合、スター開発者がプロジェクトの進め方やスケジュールの決定に大きな権限を持つであろう。このような状況では、仕事の相互依存性も高いが、自律性も高くなると言える。また、研究開発のケースではないが、高度にマニュアル化したセル生産方式では、自律性も低い、仕事の相互依存性も低いという状況になるであろう。（後略）」（p.112）

同じように造船の作業集団の場合で考えてみると、以下のようなになる。たとえば船舶修繕で何か困難な問題が生じた場合に、班内で意見を出し合って解決を行うという面では相互依存性が高いのと同時に、相談しあった後の個々の具体的な作業は各々が進めていくので自律性も高い。逆に、新造船建造でよく見られるルーチンな溶接を行う場合は、2人以上が必要なほど大きくは無い部品であり、なおかつそれを遂行する技能が十分に備わっていれば、とくに他者に依存することは無いのと同時に、設計図や指示の通りに作業を進めることが求められるから自律性も低いという状況になるだろう。

次に、タスク多様性と相互依存性の関係についても考えてみる。まず、単に個人が遂行すべき作業の内容が多様になるだけでは、他者との相互依存性が高くなるとは考えにくい。ただ、タスク多様性の中でも知識・技術の多様性が高くなれば、それだけ職場の他のメンバーを援助できる能力は高まる、つまり相互依存性が高まる可能性が生じる。しかし一方で、個人が保有する知識や技術が多様になれば、独力で遂行できる職務が多様になるわけであり、結果的に他者に依存する程度が低くなる可能性も考えられる。

逆の因果として、相互援助の機会が増す（相互依存性が増す）ことを通じて、自身が保有する知識や技術の多様性を高めていくという可能性は考えにくい。なぜなら、自身の経験に裏付けられた知識や技術が無い者が、他のメンバーが困っているからと言って安易なアドバイスや作業の支援を行うことは考えにくい。とくに、造船に携わる作業は時に身体や生命の危険を伴う面もあり、なおさらである。言い換えれば、自身が既に保有する知識や技術の範囲内で他者が困っている状況においてのみ、その他者を支援するという事態が発生すると考える方が妥当であろう。

なお、相互依存性のうち集団的問題解決はあくまで意見の出し合いを主とするものであって、必ずしも具体的な作業の支援を伴うとは限らないため、それが高まる（相互依存性が増す）からといって、保有する知識や技術の多様性を増すとは言いきれない。上述のとおり、自身が既に保有している知識や技術の範囲内での意見表明であることが多いだろう。同じく相互依存性のうち職場の目標共有だけでは、知識や技術の多様性を増すとは限らない。共有した目標を協力して達成するために個人の作業内容が多様になるということがあるかもし

れないが、逆に（新造船の作業現場がそうであるように）明確な分業体制によって共通目標を達成しようとする場合には作業内容は多様にならない。

最後に、タスク多様性と自律性の関係についても考えてみる。個人の作業内容ないし知識・技術が多様になることによって、他者への依存度が減少し、作業員の自律性や単独性を増す可能性はあり得る。しかし逆に、作業内容ないし知識・技術が多様であることによって、他者の作業内容と重複する部分が増し、チーム内での調整の必要性が増すと、結果的に他者からの制約を受けることとなり自律性が減ずるという可能性もあり得る。したがって、どちらか一方の共変関係に限られるとは考えづらい。

逆の因果として、作業員の自律性が増すことによって、その個人が主体的に作業内容ないし知識・技術を多様にしていくことが考えられる一方で、若手従業員の場合はとくに、従事する仕事内容や修得すべき知識・技術を自らの判断で広げていくということは難しい面もあり、一概にどちらとも判断しづらい。

以上のように、互いに独立していると考えられる3つのカテゴリーから成る職務特性の概念を質問紙調査では用いることとし、そこから得られたデータを分析することとする。3つのカテゴリーのうち集団内自律については、前章で示した仮説には含まれていないが、分析の初期段階で3つのカテゴリーの妥当性を確認するために用いた。なお、それぞれのカテゴリーに含まれる計7つの概念は、いずれも質問紙では「作業に求められる知識や技術が多様である」というような平易な質問文に構成され、4段階のリッカート尺度（1. あてはまらない、2. どちらかといえばあてはまらない、3. どちらかといえばあてはまる、4. あてはまる）で評価をさせた。

ここで、職務特性の評価は客観的ではなく主観的認知、つまり自己評定による知覚尺度でよいのかという疑問も生じるであろう。この点については、職務特性モデルでも問題視されているが、実際に職務特性を客観的に測定することは難しい<sup>57</sup>。また、Hackman & Oldham（1975, 1976）は、自己評定の妥当性が高いことを統計的に示しているし、その後の研究でも、職務特性の客観評価と主観評価は相関が高いとされている（Boonzaier, 2001）。むしろ個人が主観

---

<sup>57</sup> Hackman & Oldham（1980）のように、上司による評価によって部下の主観的評定を客観的に確認するという手法もあるが、手間がかかるうえ、上司が部下の評定を評価するという方法は、部下の評定にバイアスを与える可能性もある。

的にどう認知しているかの方が大事（田尾,1987）という見解や、金井（1999）が「インプレッション・マネジメント」と呼ぶように、職務に対する個人の意味づけこそマネジメントにとっては重要という考え方もある。以上の点から本論文では、調査対象者の主観的認知で得られたデータによって職務特性を分析することとする。

## （2）性格に関する概念

第6章で述べたとおり、先行研究と同じくビッグ・ファイブ理論を用いるが、そのうち3つの性格因子（表6-1）がDNの構造に影響すると仮説では考えた。なお質問紙では、「話し好き」といったような簡便な形容詞に対して、5段階のリッカート尺度（1. ほとんどあてはまらない、2. あまりあてはまらない、3. どちらともいえない、4. ややあてはまる、5. かなりあてはまる）で回答が可能である和田（1996）の質問項目を用いた。

## （3）DNの構造特性に関する概念

探索的調査と同様に、人数（大きさ）、多様性（大きさ）、強さの3つをDNの構造特性を把握するための概念として用いた。

### ① 人数（大きさ）

調査時からみて前年度（2015年4月から2016年3月）を振り返り、自身の成長にとって良い影響を与えたと思われる周囲の人物は何人いるかを質問紙（付録2）で問うた。これが、各回答者のDNの人数となる。ただし、紙面の限界から最大で10人までとした。また、社外の人物を含めて良いこととしたが、家族や友人などプライベートな関係性は含まないように指示した。なお、DNの人数が多いほど、DNで提供される機能の量や種類の多様性が増す可能性が高くなると予測される。

ところで麓（2009）では、DNの大きさが「1対1」あるいは「1対多」という2元的な変数として測定されたのに対して、本論文では連続的な変数として捉える。これによって、DNの構造特性を職務特性による被説明変数であると同時にDNの機能特性の説明変数とした因果の連鎖の検証が容易となる。

### ② 多様性（大きさ）

DNの多様性は、そこに含まれる人物の範囲(領域)の広さであり、安田(1997)によれば、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る。本論文では、ネットワーク研究およびDN研究の先行研究の知見にしたがって、「社会システム」の観点からDNの多様性に着目する。社会的ネットワークの研究では、ネットワーク内にある情報の同質性に影響を与える要因として多様性が着目されており(安田,1997)、Higgins & Kram(2001)もBurt(1983)やKrackhardt(1994)にしたがって、「範囲(range)」と「密度(density)」の2つの指標を取り上げている。

Higgins & Kram(2001)では、DNの範囲を、「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、コミュニティー、専門的協会など」(p.269)としている。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ると考えられる。

なお、ネットワークの多様性を示すもう一つの指標である密度(ネットワーク内の人物の相互のつながり合いの程度)については、探索的調査と同様に、DN内全ての人物の相互のつながり合いを正確に把握することは方法論的に困難であるため、本論文の調査では含めていない。

そして本論文では、DNに含まれる人物のうち、他部門に属する人数<sup>58</sup>が占める比率をDNの多様性として用いた。つまり、所属部門を企業内の社会システムと捉え、他部門に属する人物が多いほど、その人のDNの多様性が高くなり、得られる情報や学習資源が多様になると考えられる。したがって、DNの多様性が高いほど、DNで提供される機能の量や種類の多様性も増す可能性が高くなるだろう。なお、探索的調査の結果をふまえ、DNに社外の人物が含まれる比率はA社でもB社でも低いと考えられるため用いなかった。

### ③ 強さ

探索的調査と同様に、「やりとりの頻度」を関係性の強さの指標とした。なぜなら、DNで提供される機能の量および多様性は、やりとりの頻度から最も直

---

<sup>58</sup> たとえば技能職の場合であれば、エンジン担当の部門からみた船体担当の部門、事務職の場合なら、監督部門からみた設計部門といった具合である。言うまでもなく、同部門の中の別の班や係ではない。

接的に影響を受けると考えるからである。つまり、やり取りの頻度が高い DN であるほど、量的にも質的にも豊富な機能が提供されると期待できる。

質問紙では、①で挙げられた人物それぞれと、普段どれくらいの頻度でやり取りを行っているかを、以下の基準で点数化して問うた。つまり、1ヶ月に1回以下は1点、1ヶ月に2~3回程度は2点、1週間に2~3回程度は3点、1日に2~3回程度は4点、1日に何回もの場合は5点である。DN全体の強さは、それぞれの人物について回答された数値の平均とした。

#### (4) DNの機能特性に関する概念

##### ①提供された機能の量

A社およびB社の探索的調査で確認されたDNの機能が、前項の①で挙げられた人物それぞれから、提供を受けたと感じる程度を4段階のリッカート尺度(1.あてはまらない、2.どちらかといえばあてはまらない、3.どちらかといえばあてはまる、4.あてはまる)で回答させた。具体的な質問項目は表7-2のとおりである。

回答された数値をそれぞれの機能ごとに積算したうえで、12種類の機能の平均値を算出した。たとえば、DNが3人から構成されているケースを考えてみる。「基本的指導」の提供が、1人目からは「4.あてはまる」、2人目からは「3.どちらかといえばあてはまる」、3人目からは「2.どちらかといえばあてはまらない」だったとすると、この機能のDN全体での提供量は「4+3+2=9」となる<sup>59</sup>。「技術的指導」以下の11の機能についても同様に計算した後、12種の機能の平均値を算出する。DNで提供された機能の量を客観的に捉えることは難しいため、この数値をDN全体で提供された機能の提供量を示す指標とした。つまり、この数値が高いほど、より多くの量の機能が提供されやすいDNであると考えられる。

##### ②提供された機能の多様性

合せて何種類の機能が、DN全体から提供されたかをケースごとに算出した。

---

<sup>59</sup> 仮に「1.あてはまらない」であった場合は、その機能の提供が無かったことになるため、計算から除外した。

表 7-2 DN の機能特性に関する概念と質問項目

	機能	質問項目
キャリア的機能	基本的指導	全般的な仕事の進め方や、組織の人間や技能職（もしくは事技職）としての基本的な考え方の指導を受けた。
	技術的指導	具体的な作業の手順や方法を一つ一つ丁寧に手ほどきを受けた。
	挑戦的課題の割り当て	今までにやったことがないような難しい仕事や、大きな責任がある仕事を割り当てられた。
	保護 <sup>60</sup>	失敗しても責任をかわりに取ってくれた。
	委任	能力や成長度合いに応じて、仕事を任せられた。
	ネットワークづくり	部署外の重要な人物とのつながりをつくってくれた。
	役割モデル	手本となる技能を示されたり、組織の人間や技能職（もしくは事技職）としての模範を示されたりした。
心理・社会的機能	相談	仕事やプライベートのことなど、何でも気軽に自分が気になっていることを聞いてもらった。
	交友	食事や趣味を共にするなど、インフォーマルな関係を一緒に楽しんでもらった。
	ライバル	技能の向上を競い合い、高めあった。
	見守り	何気ない心配りや声掛けをされ、常に関心を示された。
	成長の確認	その人を見ると過去の自分の姿を思い起され、これまでの成長と今後の課題が実感できた。

(5) 個人の主観的キャリア結果に関する概念

個人の主観的キャリア結果に関しては、合計で 10 個の概念および質問項目が用意された（表 7-3）。

いずれも質問紙では、4 段階のリッカート尺度（1. あてはまらない、2. どちらかといえばあてはまらない、3. どちらかといえばあてはまる、4. あてはまる）で評価された。これらは、「技能面での成長実感」および「人間面での成長実感」が「成長実感」を表わす概念カテゴリーであり、残りの 8 つの概念はキャリア形成に対するモチベーション（キャリア・モチベーション）を表わす概念カテゴリーであると考えられた。なお、この 8 つのうち勤続希望以下 5 つの概念については、とくに今後のキャリアの展望に関する具体的な内容を表わ

<sup>60</sup> 探索的調査の分析結果では、「挑戦的課題の割り当て」の定義の中に「失敗しても責任を引き受けてくれる」という部分を含めていた（表 4-9 参照）が、質問項目のダブルバーレルを防ぐために「保護」として独立させることとした。したがって、結果的には DN の機能は 12 種類となる。



していると言える。

表 7-3 個人の主観的キャリア結果に関する概念および質問項目

カテゴリー	定義	構成概念	質問項目
成長実感	個人が主観的に認知した自身の成長	技能面での成長実感	昨年度1年間で、自分の専門知識や技能は伸びたと思う。
		人間面での成長実感	昨年度1年間で、自分は人間的に成長をしたと思う。
キャリア・モチベーション	自身のキャリア形成に対する意欲	技能面での成長欲求	自分の職務（業務）に必要な知識や技能を積極的に身につけたい。
		人間面での成長欲求	自分の職務（業務）を通じて、人間的に成長したい。
		キャリア形成の展望	今後のキャリア（職業生活）に目標や展望がある。
		勤続希望	今の会社に長く勤め続けたい。
		転職願望	今の会社を辞めて転職したい。
		1つ上の職位への昇進欲求	今よりも1つ上の職位に昇進したい。
		継続的な昇進欲求	可能な限り上の職位に昇進していきたい。
		管理的職務への興味	所属する部署を管理・運営することに興味がある。

#### (6) 職務成果に関する概念

第6章で検討したとおり、個人の主観的な認知による職務成果に関しては、工程や納期についての生産性を表わす概念と、品質を表わす概念に関する2種類の質問項目が用意された。具体的な質問項目は表7-4のとおりである。いずれも質問紙では、4段階のリッカート尺度（1. あてはまらない、2. どちらかといえばあてはまらない、3. どちらかといえばあてはまる、4. あてはまる）で評価された。

表 7-4 職務成果に関する概念および質問項目

概念	質問項目
工程・納期	工程や納期をよく守っている。
品質	高い品質を保っている。

#### 第4項 分析方法

回答者は144名であり（表7-5）、回答率はA社が100%、B社が65.4%、全体では78.7%であった。ただし、分析に必須の項目に対する回答が欠損していた3ケース（いずれもA社技能職）を削除した結果、141ケースが最終的な分析対象となった（有効回答率77.0%）。

本論文の調査では、以上の分析対象者から得られたデータセットを以下の分析に投入し、仮説や因果モデルの検証を行った。

表7-5 全回答者および分析対象者

	職種	回答者		分析対象者	
		人数	%	人数	%
A社	技能職	52	36.1%	49	34.8%
	事技職	18	12.5%	18	12.8%
	計	70	48.6%	67	47.5%
B社	技能職	40	27.8%	40	28.4%
	事技職	34	23.6%	34	24.1%
	計	74	51.4%	74	52.5%
全体		144	100.0%	141	100.0%

#### (1) 変数間の相関分析（SPSS Statistics ver.24を使用）

3つの職務特性に関する概念（タスク多様性、相互依存性、集団内自律）、性格に関する概念（外向性、協調性、開放性）、DNの構造特性（人数、多様性、強さ）、およびDNの機能特性（量、多様性）、計11個の投入した変数間の相関係数を算出した。

#### (2) 共分散構造分析（SPSS Amos ver.24を使用）

本論文における3つの核心的な仮説（1~3）を検証するために、共分散構造分析<sup>61</sup>によるパス解析を行った。これらの仮説は、性格や職務特性がDNの構造特性に影響し、それがさらにDNの機能特性に影響するというものである。つまりここでは、各変数間の因果関係（分析モデルの部分適合度）の確認を行

<sup>61</sup> 構造方程式モデリング（Structural Equation Modeling：SEM）とも呼ばれる。

うと同時に、変数間の因果の連鎖を表わす分析モデルの全体適合度（モデルと実際のデータとのズレの少なさ）の確認を行った。共分散構造分析は、この因果関係の連鎖を分析するのに適している。ただし、考えられる全ての要因とパスを探索して最適な因果モデルを構築することが、本論文の目的とするところではない。ゆえに、もし仮説モデルの全体適合度が低かったとしても、どのように修正すればそれが高まるかを知ることによって、今後の調査・研究に向けた示唆を得ることを期待している。

### 第3節 結果と考察（1）職務特性の主成分分析の結果

まず、職務特性に関する7つの概念を、第6章で示した3つのカテゴリーに分けることが妥当かを確認するために行った主成分分析の結果を示す。分析にはSPSS Statistics ver.24を使用し、職務特性に関する計7個の概念の記述統計量は表7-6のとおりであった。分析の結果は表7-7に示すとおりであり、3つのカテゴリー（タスク多様性、相互依存性、集団内自律）の妥当性を支持している。

表 7-6 職務特性概念の記述統計

概念	集団解決	相互支援	目標共有	タスク多様	スキル多様	自律性	単独作業
度数	141	141	141	141	141	141	141
平均値	2.77	3.18	2.42	3.45	3.48	2.89	2.50
標準偏差	.883	.713	.838	.692	.672	.879	.968

まず第1主成分は、「集団的問題解決」、「相互援助」、「目標共有」の3つが大きく寄与していることから、「相互依存性」を表わすと考えられる。次に第2主成分は、「タスク多様性」と「スキル多様性」が大きく寄与していることから、「タスク多様性」を表わすと考えられる。最後に第3主成分は、「作業者自律性」が正で「単独作業」が負の値で大きく寄与していることから、自律しながらも集団で作業をしている「集団内自律」を表わすと考えられる。

表 7-7 職務特性概念の主成分分析の結果

	主成分 1	主成分 2	主成分 3
	相互依存性	タスク多様性	集団内自律
集団問題解決	<b>.851</b>	-.144	.264
相互援助	<b>.736</b>	.019	.267
目標共有	<b>.732</b>	-.348	.118
タスク多様性	.181	<b>.832</b>	-.046
スキル多様性	.422	<b>.650</b>	-.315
作業者自律性	-.111	.574	<b>.558</b>
単独作業	.410	.004	<b>-.745</b>
累積寄与率(%)	31.354	54.007	70.046

#### 第4節 結果と考察 (2) DN 特性の集計結果

続いて3つの仮説の検証を行う前に、A社およびB社の分析対象者から得られたデータのうち、被説明変数であるDNの構造特性および機能特性に関する概念を示す数値について整理しておきたい。表7-8は、DNの3つの構造特性について、A社およびB社ごとに集計した結果である。それぞれのデータは非正規分布であると考えられたため、マン・ホイットニーのU検定を行ったところ、2つの母集団が同じであるとする帰無仮説が採択された。したがって、2つの企業から得られたDNの構造特性に関するデータを1つのデータセットとして扱うことに、問題はないと考える。

同様に表7-9は、DNの2つの機能特性（機能提供量および機能多様性）について、A社およびB社ごとに集計した結果である。それぞれのデータは非正規分布であると考えられたため、マン・ホイットニーのU検定を行ったところ、2つの母集団が同じであるとする帰無仮説が採択された。したがって、2つの企業から得られたDNの機能特性に関するデータを1つのデータセットとして扱うことに、問題はないと考える。

表 7-8 分析対象者から得られた DN の構造特性

	会社	N	平均値	標準偏差
DN 人数	A 社	67	1.90	2.15
	B 社	74	1.74	1.97
	計	141	1.82	2.05
DN 多様性 (他部門率：%)	A 社	67	4.98	14.36
	B 社	74	5.88	17.36
	計	141	5.45	15.98
DN 強さ	A 社	67	2.26	2.16
	B 社	74	2.25	2.02
	計	141	2.26	2.08

表 7-9 分析対象者から得られた DN の機能特性

	会社	N	平均値	標準偏差
機能提供量	A 社	67	3.05	4.30
	B 社	74	2.33	3.69
	計	141	2.67	4.00
機能多様性	A 社	67	5.91	5.34
	B 社	74	5.47	4.94
	計	141	5.68	5.12

## 第 5 節 結果と考察 (3) 先行要因と DN 特性との因果関係

### 第 1 項 変数間の相関関係

職務特性、性格、DN 特性に関する計 11 の変数間の相関を検討するため相関係数を算出した結果が、表 7-10 である。まず職務特性が、DN の構造特性と有意に相関する項目を確認しておく。タスク多様性は、DN 人数 ( $r=.211, p<.05$ ) と弱いながらも有意な相関があった。相互依存性は、DN 人数 ( $r=.207, p<.05$ ) と、DN 強さ ( $r=.252, p<.01$ ) と弱いながらも有意な相関があった。集団内自

律については、DNの人数、多様性、強さのいずれに対しても有意な相関は認められなかった。これは前章で想定したとおり、集団内自律をこの後のDNの構造特性との因果関係の分析に用いないことを支持する結果である。

次に、性格特性とDNの構造特性の相関を確認する。外向性は、DN強さ ( $r=.214, p<.05$ ) と弱いながらも相関があった。開放性は、DNの人数、多様性、強さのいずれに対しても有意な相関は認められなかった。協調性は、DN強さ ( $r=.263, p<.01$ ) と弱いながらも有意な相関があった。

さらに、DNの構造特性とDNの機能特性の相関を確認する。DN人数は、機能の量 ( $r=.927, p<.01$ ) および多様性 ( $r=.639, p<.01$ ) と有意に強いなし中程度の相関があった。DN多様性も、機能の量 ( $r=.218, p<.01$ ) および多様性 ( $r=.251, p<.01$ ) と有意に弱い相関があった。DN強さも、機能の量 ( $r=.477, p<.01$ ) および多様性 ( $r=.849, p<.01$ ) と有意かつ中程度ないし強い相関があった。

表 7-10 各変数の平均値、SD（標準偏差）、変数間の相関係数（N=141）

	平均値	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 タスク多様性	-	-	1	.000	.000	.181*	.117	.117	.211*	.164	.163	.200*	.191*
2 相互依存性	-	-	.000	1	.000	.018	-.057	.154	.207*	.097	.252**	.181*	.239*
3 集団内自律	-	-	.000	.000	1	-.051	.138	.012	.125	.011	-.004	.129	.087
4 外向性	37.41	8.37	.181*	.018	-.051	1	.522**	.244**	.057	-.056	.214*	.056	.181*
5 開放性	34.84	6.29	.117	-.057	.138	.522**	1	.238**	-.073	-.078	.089	-.055	.102
6 協調性	40.66	6.54	.117	.154	.012	.244**	.238**	1	.110	.074	.263**	.122	.220**
7 DN人数	1.82	2.05	.211*	.207*	.125	.057	-.073	.110	1	.220**	.574**	.927**	.639**
8 DN多様性 (他部門率)	5.45	15.98	.164	.097	.011	-.056	-.078	.074	.220**	1	.230**	.218**	.251**
9 DN強さ	2.26	2.08	.163	.252**	-.004	.214*	.089	.263**	.574**	.230**	1	.477**	.849**
10 機能量	2.67	4.00	.200*	.181*	.129	.056	-.055	.122	.927**	.218**	.477**	1	.570**
11 機能多様性	5.68	5.12	.191*	.239**	.087	.181*	.102	.220**	.639**	.251**	.849**	.570**	1

注) p\* < .05, p\*\* < .01

## 第2項 変数間の因果関係

### (1) パス図の検討

前項の結果を受け、図 7-1 のようなパス図を用いて共分散構造分析によるパス解析を行った。ここで用いたのは、集団内自律を除く計 10 個の概念である。前項の相関分析の結果によると、性格因子のうち開放性については DN の構造特性のいずれとも有意な相関が認められなかったが、論理的には蓋然性があると考えたため、このパス図には含めることとした。また、外向性と協調性についても、DN の構造特性のうち強さとの間にしか有意な相関は認められなかったものの、上と同じ理由から、人数や多様性との間にもパスを引いた。

職務特性のうちタスク多様性については DN 人数と、相互依存性については DN 人数および強さとの間に有意な相関が見られた。これは、仮説 2 を支持する結果であることから、このまま反映するパスを引いた。

DN の構造特性と機能特性との関係については、相関分析の結果から、DN 人数、多様性、強さの 3 ついずれからも、DN 機能の提供量および多様性それぞれに対してパスを引いた。また 3 つの構造特性の間には、相互に有意な相関が認められた（表 7-10）ことから、この 3 つの変数間にそれぞれパスを引くことも考えられた。確かに、DN の人数が増すとその多様性も増すと考えることについては蓋然性がある。しかし一方で、DN の人数が増すことによってその強さも増すという因果関係（およびその逆の因果関係）や、DN の多様性が増すことによってその強さも増すという因果関係（およびその逆の因果関係）は論理的に考えにくい。したがって、ここでは DN の人数からその多様性に対してのみパスを引くこととした。

さらに、DN 機能の提供量とその多様性の間にも中程度の相関が見られたことから、機能の提供量が増すと多様性も増すと論理的には考えられるため、ここにもパスを引くこととした。

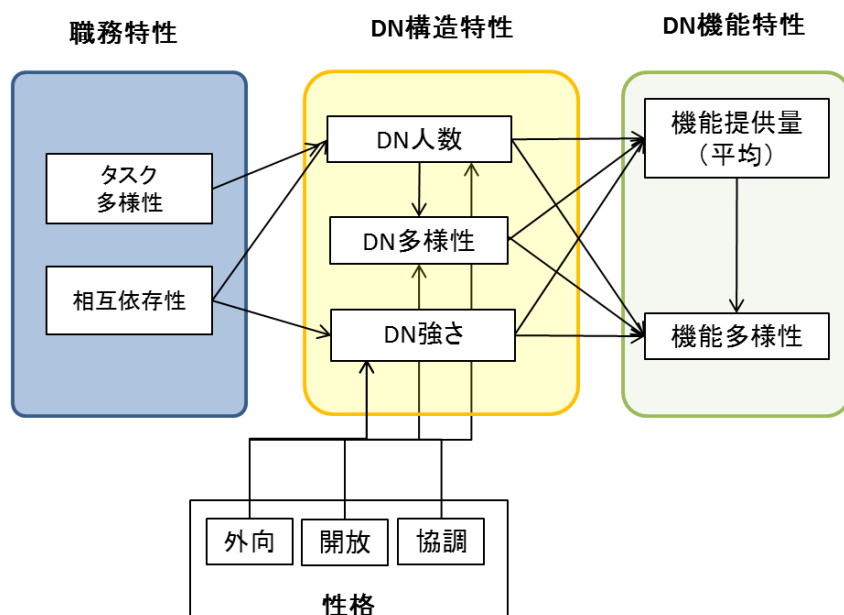
以上のパス解析（初回）の結果は、図 7-2 のとおりであった。ここでは、5% 水準で有意かつ絶対値が 0.15 以上の標準化パス係数のみを示している<sup>62</sup>。以下で、この結果を詳しく見ていく。

---

<sup>62</sup> 係数は全て小数点以下第 3 位を四捨五入。



図 7-1 共分散構造分析（初回）で用いたパス図



### (2) 性格因子と DN 構造特性との因果関係

性格因子のうち外向性からは、DN の強さに対して有意なパスが認められた ( $\beta=0.19, p<.05$ )。また協調性からも、DN の強さに対して有意なパスが認められた ( $\beta=0.20, p<.05$ )。開放性からは有意なパスは 1 つも認められなかった。よって仮説 1 の一部が支持された。つまり、外向性ないし協調性が強い若手従業員ほど、つながりの強い DN を形成すると言いうことができる。

### (3) 職務特性と DN 構造特性との因果関係

タスク多様性から DN の人数に対するパスは、有意であった ( $\beta=0.21, p<.05$ )。他方、相互依存性からは、DN の人数 ( $\beta=0.19, p<.05$ ) と DN の強さ ( $\beta=0.22, p<.01$ ) に対するパスが有意であった。よって、仮説 2 は支持された。つまり、タスク多様性ないし相互依存性の高い職務に従事する若手従業員ほど人数の多い DN を形成し、さらに相互依存性の高い職務に従事する若手従業員ほどつながりの強い DN を形成すると言いうことができる。

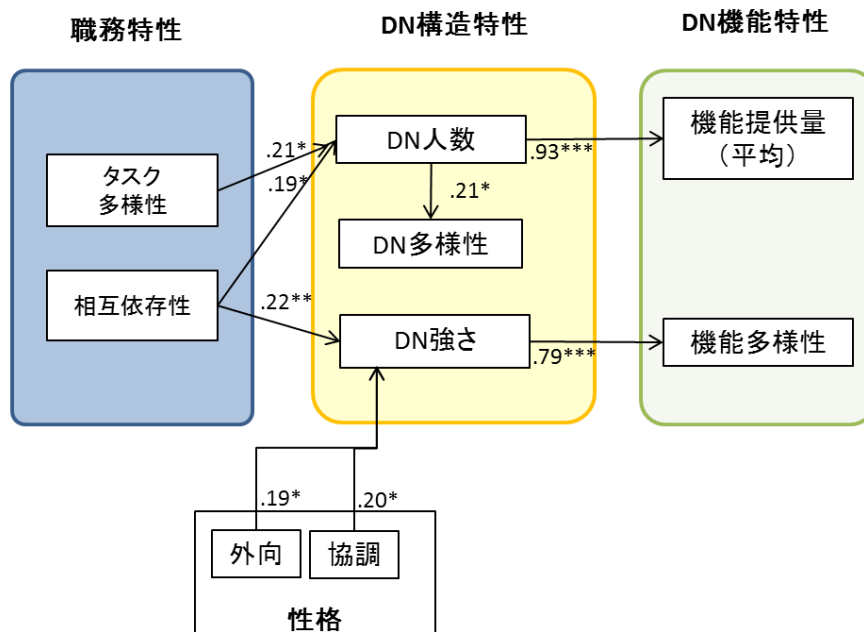
なお、念のために職務特性の変数として集団内自律を含めたパス解析を行ってみたところ、やはりいずれの DN 構造特性に対しても有意なパスを認めることができなかつた。

(4) DNの構造特性と機能特性の因果関係

DNの構造特性のうち人数からは、DNの機能提供量に対してのみに有意かつ高い係数のパスが認められた ( $\beta=0.93$ ,  $p<.001$ )。DNの強さからは、DNの機能多様性に対してのみに有意なパスが認められた ( $\beta=0.79$ ,  $p<.001$ )。DNの多様性からは、DNの機能特性いずれに対しても有意なパスは認められなかった。よって、仮説3の一部が支持された。つまり、DNの人数が増すほど提供される機能の量が増し、DNのつながりの強さが増すほど提供される機能の種類が増すと言することができる。また、DNの範囲つまり構造的な多様性が広がったとしても、そこで提供される機能の量や種類の多様性が増すわけではないと言える。

さらに、DNの機能提供量が増せばDNの機能多様性も増すと考えることは論理的には可能であったが、そこには有意なパスは認められなかった。このことは、DNで提供される機能の多様性が、そこで提供される機能の量に依存するわけではないことを示している。

図 7-2 共分散構造分析 (初回) の結果



( $p^* < .05$ ,  $p^{**} < .01$ ,  $p^{***} < .001$ )

注 1) 内生変数に対する誤差変数は省略。

注 2) 5%水準以上で有意であり、絶対値が 0.15 以上の標準化パス係数のみ示した。

ここでとくに DN の機能多様性に着目すると、DN の人数が増すことによってそれが増すわけではなく、そのつながりの強さの方が影響力を有していることになる。同時に、DN の構造的な多様性は機能多様性に影響力を有していない事実を合わせると、頻繁に交流できる同じ部門の身近な人物から多様な種類の機能が提供されている可能性が高いことを意味している。つまり、若手従業員にとっては、他部門へと関係性を拡大することよりも、同一部門内での関係性を強くすることの方が重要だと言えるだろう。このことは、新造船建造でも船舶修繕においても、船体、電機、エンジン、配管、塗装などの部門ごとに必要とされる知識や技術が特化していることが影響したと推察できる。

#### (5) 職務特性と性格因子の影響力の比較

DN の機能提供量に対する総合的な影響力を示す標準化総合効果については、表 7-11 のとおりであった。まず職務特性のうちタスク多様性が  $\beta=0.192$ 、相互依存性が  $\beta=0.156$  であるのに対し、性格因子は外向性が  $\beta=0.052$ 、協調性が  $\beta=0.055$  であった。したがって、DN で提供された機能の量に対しては、性格よりも職務特性の方が総合的な影響力が大きい。

表 7-11 DN で提供された機能の量と多様性に対する各要因の標準化総合効果  
(初回モデル)

		DN の機能提供量に 対する効果	DN の機能多様性に 対する効果
職務特性	タスク多様性	$\beta=0.192$	$\beta=0.052$
	相互依存性	$\beta=0.156$	$\beta=0.217$
性格	外向性	$\beta=0.052$	$\beta=0.161$
	協調性	$\beta=0.055$	$\beta=0.176$

また DN の機能多様性に対する標準化総合効果は、職務特性のタスク多様性が  $\beta=0.052$ 、相互依存性が  $\beta=0.217$  であるのに対し、性格因子は外向性が  $\beta=0.161$ 、協調性が  $\beta=0.176$  であった。したがって、DN で提供された機能の多様性に対しては、職務特性のうち相互依存性については性格よりも総合的な影

響力が大きい。タスク多様性については、その影響力が性格よりも小さい結果であった。このことは、作業内容や修得すべき知識・スキルが多様になったとしても、DN で提供される機能が多様になるわけではないことを示している。

#### (6) 分析モデルの全体適合度の検討

次に、分析モデル全体の適合度を知るために、各種の適合度指標を確認した。その結果、CMIN: $\chi^2(25)=126.601$ (有意確率=.000)、GFI=0.855、AGFI=0.682、NFI=0.805、CFI=0.855、RMSEA=0.170であった。いずれの指標からも、適合度の良いモデルとはいえなかった。

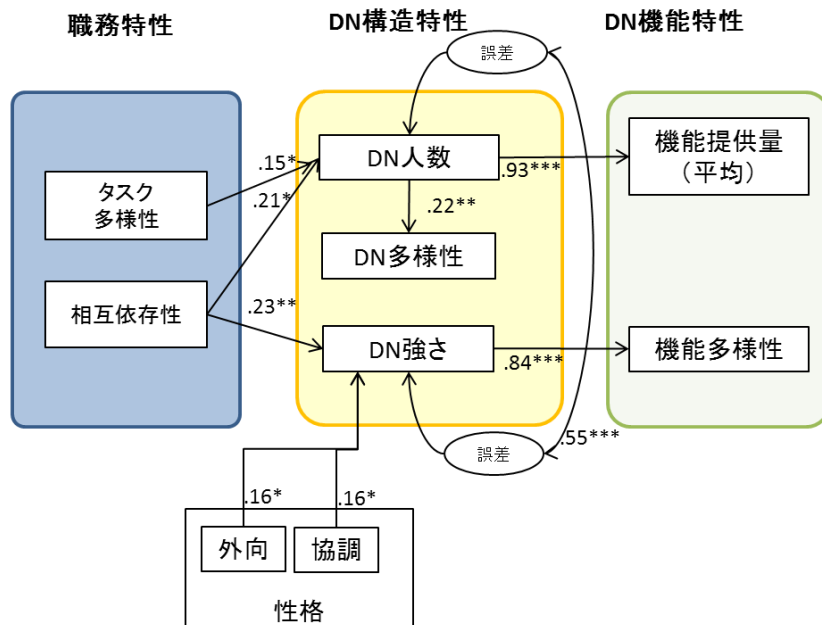
そこでさらに、5%水準でも有意でないパスおよび絶対値が0.15未満のパスを削除して再分析を行ってみた。この際、Amos で出力される修正指数を参考にしながら、なおかつ合理的な仮説が成り立つのであれば、新たにパスを追加する方針とした。2回目の分析(再分析としては1回目)で、全てのパスが有意かつ全体適合度が最大に高くなった。その結果が図7-3である。適合度指標は、CMIN: $\chi^2(27)=54.438$ (有意確率=.001)、GFI=0.922、AGFI=0.870、NFI=0.909、CFI=0.951、RMSEA=0.085であり、いずれの指標もまずまずの改善が見られた。

ただし、DN人数およびDN強さの誤差間に強い相関が認められたことには注意が必要である。その誤差相関を含めることによって、全体適合度が改善されたモデルが得られたということは、職務特性や性格では説明ができない共通の原因が他にまだ隠されている可能性が考えられる。この点については、今後の研究上の課題として、第8章で詳しく述べる。

ここで再び、各変数間のパス係数(部分適合度)について確認をしたところ、初回の分析と同様に、仮説1、仮説2の一部、仮説3の一部が支持される結果となった(図7-3)。まず職務特性のうちタスク多様性からは、DNの人数( $\beta=0.15$ ,  $p<.05$ )に対して有意なパスが認められた。相互依存性からも、DNの人数( $\beta=0.21$ ,  $p<.05$ )とDNの強さ( $\beta=0.23$ ,  $p<.01$ )に対して有意なパスが認められた。次に性格因子のうち外向性からは、DNの強さに対して有意なパスが認められた( $\beta=0.16$ ,  $p<.05$ )。協調性からも、DNの強さに対して有意なパスが認められた( $\beta=0.16$ ,  $p<.05$ )。さらにDNの構造特性のうち人数からは、DNの機

能 提供量 に対して 有意なパスが認められた ( $\beta=0.93, p<.001$ )。DN の強さから  
も、DN の機能多様性に対して有意なパスが認められた ( $\beta=0.84, p<.001$ )。

図 7-3 最終的な分析結果 (最適モデル)



( $p^* < .05, p^{**} < .01, p^{***} < .001$ )

注) 内生変数に対する誤差変数のうち、強い相関がみられた DN 人数および DN 強さの誤差のみ記載。

DN の機能提供量に対する総合的な影響力を示す標準化総合効果については、職務特性であるタスク多様性が  $\beta=0.136$ 、相互依存性が  $\beta=0.193$  であるのに対し、性格因子は外向性および協調性いずれも影響力が認められなかった (表 7-12)。また DN の機能多様性に対する標準化総合効果は、職務特性のタスク多様性についてはそれが認められない一方で相互依存性が  $\beta=0.194$  であった。これに対し、性格因子は外向性が  $\beta=0.136$ 、協調性が  $\beta=0.135$  であった。したがって、DN で提供された機能の量に対しては職務特性のみが影響力を有しており、機能の多様性に対しては職務特性のうち相互依存性のみが性格よりも大きい影響力を有していることが確認された。

表 7-12 DN で提供された機能の量と多様性に対する各要因の標準化総合効果  
(最終モデル)

		DN の機能提供量に 対する効果	DN の機能多様性に 対する効果
職務特性	タスク多様性	$\beta = 0.136$	$\beta = 0.000$
	相互依存性	$\beta = 0.193$	$\beta = 0.194$
性格	外向性	$\beta = 0.000$	$\beta = 0.136$
	協調性	$\beta = 0.000$	$\beta = 0.135$

以上、本項での分析結果をまとめると、タスク多様性および相互依存性という 2 つの職務特性は、DN の構造特性のうち人数と強さに対して正の影響を与え、さらにこの DN の人数と強さが、それぞれ DN で提供される機能の量および種類の多様性に正に影響するという因果の連鎖を確認することができた。また、これら 2 つの職務特性が結果的に DN で提供された機能の量および種類の多様性に与えた影響は、機能の量については性格因子のそれよりも大きく、機能の多様性については相互依存性のみではあるが性格因子のそれよりも大きかった。同時に、分析モデル全体の適合度は、誤差間の相関を設定することで高められたことから、他の隠された要因の存在も示唆された。

## 第 6 節 結果と考察 (4) DN 機能特性と個人の主観的キャリア結果の因果関係

### 第 1 項 探索的因子分析<sup>63</sup>の結果

質問紙では、2 つのカテゴリーから合計で 10 個の個人の主観的キャリア結果に関連する質問項目が用意された。表 7-3 では、これらを 2 つの概念的カテゴリーに分類したが、とくに項目の多いキャリア・モチベーションについてはさらに下位の次元に分類できる可能性もあったため、探索的な因子分析<sup>64</sup>を行った。なお、因子分析を行う前に、10 項目の平均値と標準偏差を算出し(表 7-13)、

<sup>63</sup> 全ての共通因子(潜在変数)が全ての観測変数に影響をおよぼすというモデル。

<sup>64</sup> 以下の因子分析の進め方は、小塩(2004)に基づいている。

天井効果およびフロア効果がないことを確認した<sup>65</sup>。

表 7-13 主観的キャリア結果に関する項目の記述統計量

	1つ昇進	継続昇進	管理興味	人間欲求	技能欲求	展望	技能伸長	人間成長	勤続希望	転職希望
度数	141	141	141	141	141	141	141	141	141	141
平均値	1.96	2.03	1.82	3.11	3.14	2.48	3.01	2.85	2.32	2.47
標準偏差	.913	.948	.889	.785	.833	.953	.788	.836	.981	.982
最小値	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
最大値	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
平均値－標準偏差	1.05	1.08	0.93	2.33	2.31	1.53	2.22	2.01	1.34	1.49
平均値＋標準偏差	1.91	1.95	1.89	1.78	1.83	1.95	1.79	1.84	1.98	1.98

まず、初回の因子分析（主因子法：回転なし）の結果では、4つの因子が抽出され、全ての因子が固有値1以上で、第4因子までで累積寄与率は65%を超えたことから、4因子構造であると設定した。

次に、因子間の相関があると仮定してプロマックス回転（主因子法）させたところ、同じく4因子が抽出され、その結果を表7-14に示した。

第1因子は、「今よりも1つ上の職位に昇進したい」、「可能な限り上の職位に昇進していきたい」、「所属する班を管理・運営することに興味がある」という項目が高い因子負荷を示しており、短期的ないし中長期的な昇進の希望を表しているといえることから、「昇進希望」と命名した。この因子はやはり、キャリア形成に対するモチベーションのうちとくに今後の展望や目標についてのより具体的な内容の1つを表わしていると言える。

第2因子は、「自分の職務を通じて、人間的に成長したい」、「自分の職務に必要な知識や技能を積極的に身につけたい」、「今後のキャリアに目標や展望がある」という項目が高い因子負荷を示しており、人間面ないし技能面での成長欲求と将来キャリアに対する基本的な志向を表しているといえることから、「キャリア形成に対するモチベーション(キャリア・モチベーション)」と命名した。

<sup>65</sup> 質問紙では4件法を用いているので、天井効果については平均値＋標準偏差が4以上、フロア効果については平均値－標準偏差が1以下を目安とした。なお、「管理興味」については、平均値－標準偏差が0.93であったが、1に近いと除外しなかった。

表 7-14 個人の主観的キャリア結果に関する因子分析の結果（因子負荷量）<sup>66</sup>

	第 1 因子	第 2 因子	第 3 因子	第 4 因子
今よりも 1 つ上の職位に昇進したい。	<b>.921</b>	-.068	.016	.086
可能な限り上の職位に昇進していきたい。	<b>.920</b>	-.041	.094	-.101
所属する班を管理・運営することに興味がある。	<b>.604</b>	.182	-.116	-.011
自分の職務を通じて、人間的に成長したい。	-.063	<b>.931</b>	.058	-.123
自分の職務に必要な知識や技能を積極的に身につけたい。	.171	<b>.623</b>	-.155	.053
今後のキャリアに目標や展望がある。	-.029	<b>.596</b>	.152	.132
昨年度 1 年間で、自分の専門知識や技能は伸びたと思う。	-.050	-.062	<b>.923</b>	-.006
昨年度 1 年間で、自分は人間的に成長したと思う。	.081	.101	<b>.739</b>	.000
今の会社に長く勤め続けたい。	.007	.039	.033	<b>.836</b>
今の会社を辞めて転職したい。	.034	.043	.032	<b>-.667</b>
累積寄与率 (%)	35.313	54.460	67.238	78.095
因子間相関 第 1 因子	1.00	.325	.112	.268
第 2 因子	.325	1.00	.450	.367
第 3 因子	.112	.450	1.00	.302
第 4 因子	.268	.367	.302	1.00

第 3 因子は、「昨年度 1 年間で、自分の専門知識や技能は伸びたと思う」、および「昨年度 1 年間で、自分は人間的に成長したと思う」という項目が高い因

<sup>66</sup> 全ての項目で共通性が 0.16 以上であった。



子負荷を示しており、過去 1 年間で自身の人間面ないし技能面での成長に対する主観的評価を表していることから、「成長実感」と命名した。

第 4 因子は、「今の会社に長く勤め続けたい」、「今の会社を辞めて転職したい」という項目が高い因子負荷を示しているが、後者の因子負荷量は負であることから、「勤続希望」と命名した。「昇進希望」と同様にこの因子も、キャリア形成に対するモチベーションのうちとくに今後の展望や目標についての、より具体的な内容の 1 つを表わしていると言える。

続いて、それぞれの因子を構成する項目群の内部一貫性（内的整合性）を、 $\alpha$  係数を用いて検討したところ、「昇進希望」は 0.852、「キャリア・モチベーション」は 0.760、「成長実感」は 0.819、「勤続希望」は 0.703 であり、いずれの因子も内的整合性<sup>67</sup>が十分に高かった。

## 第 2 項 重回帰分析の結果

第 6 章で設定した仮説 4 および 5 を検証するために、DN で提供された機能の提供量および多様性を説明変数に、個人の主観的キャリア結果を被説明変数として重回帰分析を行った。ここでは、前項で抽出された主観的キャリア結果に関する 4 つの因子の因子得点を使用した。その結果をまとめたのが、表 7-15 である。

まず、成長実感（第 3 因子）を被説明変数とした場合の結果、DN 機能の提供量の標準偏回帰係数は  $\beta=0.178$  ( $p=0.081$ ) であり、10% 水準で有意であった。他方、DN 機能の多様性の標準偏回帰係数は  $\beta=0.049$  ( $p=0.631$ ) であり、有意ではなかった。さらに、モデル全体の適合度を示す決定係数（調整済み）は  $R^2=0.030$  であり、説明力は高くなかった。以上の結果から、仮説 4 の一部「DN の機能提供量は成長実感に対して正の影響を与える」は弱いながらも支持されたが、一部「DN の機能の多様性は成長実感に対して正の影響を与える」は支持されなかった。

次に、キャリア・モチベーション（第 2 因子）を被説明変数とした場合の結果、DN 機能の提供量の標準偏回帰係数は  $\beta=0.062$  ( $p=0.544$ ) であり、有意

---

<sup>67</sup> 測定する概念や項目数によるので明確な基準があるわけではないが、0.7 以上であれば高く、0.5 を切るなら再検討を要するという考え方がある（小塩，2004）。

ではなかった。同じく、DN機能の多様性の標準偏回帰係数は  $\beta=0.134$  ( $p=0.191$ ) であり、こちらにも有意ではなかった。続けて、キャリア・モチベーションの具体的内容を示す昇進希望（第1因子）を被説明変数とした場合の結果、DN機能の提供量の標準偏回帰係数は  $\beta=-0.040$  ( $p=0.699$ ) であり、有意ではなかった。同じく、DN機能の多様性の標準偏回帰係数は  $\beta=0.133$  ( $p=0.199$ ) であり、こちらにも有意ではなかった。さらに、勤続希望（第4因子）を被説明変数とした場合の結果、DN機能の提供量の標準偏回帰係数は  $\beta=0.081$  ( $p=0.436$ ) であり、有意ではなかった。同じく、DN機能の多様性の標準偏回帰係数は  $\beta=-0.024$  ( $p=0.814$ ) であり、こちらにも有意ではなかった。

これら3つの結果から、仮説5「DNの機能特性（提供量・多様性）は、キャリア・モチベーションに対して正の影響を与える」は支持されなかった。

表 7-15 個人の主観的キャリア結果に関する重回帰分析の結果

被説明変数 説明変数	成長実感	キャリア・ モチベーション	昇進希望	勤続希望
DN機能の提供量	0.178 <sup>†</sup>	0.062	-0.040	0.081
DN機能の多様性	0.049	0.134	0.133	-0.024
自由度調整済み 重決定係数 (R <sup>2</sup> )	0.030	0.017	-0.001	-0.010

<sup>†</sup>  $p < .10$

### 第3項 個人の主観的キャリア結果に関する因子間の因果関係

先述のとおり、個人の主観的キャリア結果に関する概念は、「成長実感」、「キャリア・モチベーション」のほか、「昇進希望」、「勤続希望」を合わせて4つの因子から成ることが分かった。これら4つの因子間の因果関係を因子間の相関行列（表7-14）も参考にして考えると、成長を実感する（第3因子）ことによってキャリア形成に対する基本的な意欲（キャリア・モチベーション：第2因子）が高まり、結果的に昇進（第1因子）や勤続（第4因子）という組織内での具体的なキャリアの展望や目標（組織内キャリア目標）に対する志向性が高まるという仮説ができる。このように、組織内で具体的なキャリア目標を個人が持つことこそが、企業の人的資源管理にとっては重要な成果だということ

ができよう。さらに言えば、昇進希望および勤続希望という 2 つの概念（因子）は、個人の主観的側面が強い成長実感やキャリア・モチベーションとは異なり、個人に対する組織からのニーズとの調和を条件とする点が特徴的でもある。ゆえに、これら 2 因子の方が、人的資源管理上は有益な指標であるということもできよう。

そこでここでは、第 6 章では仮説としては挙げてはいなかったが、DN で提供された機能の量によって高められる可能性が弱いながらも示唆された個人の成長実感が、キャリア・モチベーションの向上を通じて、結果的に昇進や勤続に対する希望を高めるという因果関係の連鎖を確認してみたい。ただし、若手従業員の昇進希望や勤続希望は、昇給や昇格といった処遇制度や人事考課制度のあり方、種々の労働条件など企業によって異なる人事・労務的状况要因も強く影響していると考えられることには留意しておきたい。

この因果関係の連鎖について、共分散構造分析を用いて確認してみるとした。ただし上述したように、両社のそれぞれ固有の人事・労務的状况要因の影響を反映させるために、個人の主観的キャリア結果を表わす 4 つの因子に加えて、若手従業員の所属企業を変数として投入している。図 7-4 は、初回の分析に対して 1 度のみ修正<sup>68</sup>を加えて最適モデルを得た結果を示している。この図で示すように、「成長実感→キャリア・モチベーション」のパス ( $\beta=0.55$ )、「キャリア・モチベーション→昇進希望」のパス ( $\beta=0.32$ )、「キャリア・モチベーション→勤続希望」のパス ( $\beta=0.36$ )、「所属企業→勤続希望」のパス ( $\beta=0.27$ ) が、0.1% 水準で有意であった。

また、全体適合度を示す各指標は、CMIN:  $\chi^2(41)=67.514$  ( $p=0.006$ )、GFI=.922, AGFI=.875、NFI=.893, CFI=.954、RMSEA=.068 であり、まずまずの結果であったため、因果の連鎖が認められると言える。

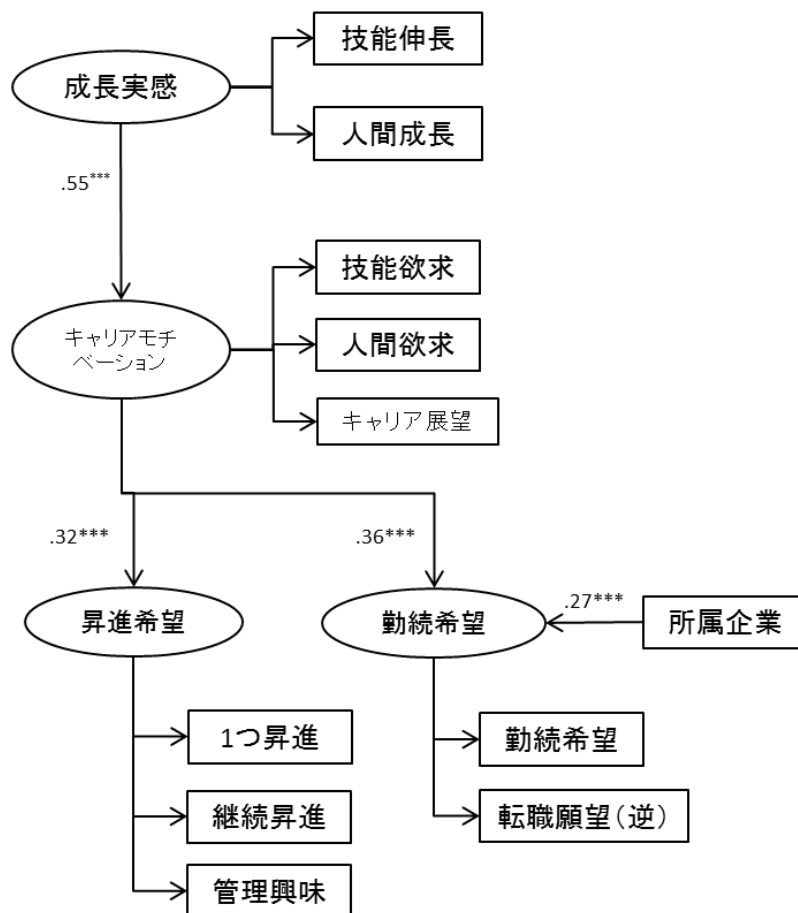
以上の結果から、若手従業員の成長実感はキャリア形成に対するモチベーションを高め、結果的に昇進希望や勤続希望を高めることが分かった。したがって、DN によって若手従業員の成長を促進することは、結果的に彼らの昇進や勤続に対する希望の度合いを高めると言える。この点は、地方の造船業での勤務を志望する若者は必ずしも多くない現実や、勤続を希望していながらも昇進

---

<sup>68</sup> 所属企業から昇進希望へのパスのみが有意ではなかったため、削除した。

することは避けたいと考える<sup>69</sup>若手造船マンが増えているという昨今の両社の状況<sup>70</sup>にとっては、有益な発見事実であろう。ただしこの分析結果からは、キャリア・モチベーションという心理的要因だけで若手従業員の勤続希望を高められるわけではなく、各企業の人事・労務的要因も影響している可能性が推察できることにも注意が必要である。

図 7-4 個人の主観的キャリア結果に関する共分散構造解析の結果



( $p^{***} < .001$ )

注) 各因子内でのパス係数は省略。

<sup>69</sup> 共分散構造分析でも、勤続希望から昇進希望に対して有意なパスは引けなかった。  
<sup>70</sup> 探索的調査で行ったインタビュー調査や両社の担当者および役員などへの報告会で確認されている。

## 第7節 結果と考察 (5) 職務特性と職務成果との因果関係

まず、職務成果に関する2つの変数の記述統計量を、会社別および職種別に以下の表 7-16 に示す。総じて A 社の方が、いずれの変数においても平均値が高いことが分かる。そこで、各成果変数をマン・ホイットニーの U 検定<sup>71</sup>によって分析したところ、2つの母集団が同じであるとする帰無仮説が棄却された。

次に、第6章で設定した仮説 6 および 7 を検証するために、相互依存性およびタスク多様性という2つの職務特性を説明変数に、工程・納期と品質の面から見た職務成果を被説明変数として重回帰分析を行った。ただし、上述のとおり、2つの成果変数いずれについても A 社と B 社のデータ間に有意な差が認められたため、2社から得られたデータを別々に分析することとした。

はじめに、工程・納期を被説明変数とした場合の結果が、表 7-17 である。この表には、2社のデータを1つに合わせた場合の分析結果も参考に記載している。まずタスク多様性の標準偏回帰係数については、有意なものが認められなかった。一方の相互依存性の標準偏回帰係数は、A社では有意ではなかったが B社および全体の相互依存性で有意となった。A社およびB社で一貫した結果が得られなかったことから、工程・納期に対する相互依存性の影響力があったと明確に判断するのは難しい。

次に、品質を被説明変数とした場合の結果が、表 7-18 である。タスク多様性の標準偏回帰係数は B社でのみ有意となったが、その係数は負であった。相互依存性の標準偏回帰係数は、A社、B社および全体いずれでも正で有意となった。モデル全体の適合度を示す決定係数（調整済み）については、A社およびB社いずれの場合も高くなかった。

以上の結果から、仮説 6 のタスク多様性の影響力については工程・納期および品質いずれに対しても、支持されなかった。また、仮説 7 の相互依存性の影響力については、工程・納期に対しては A社および B社間で一貫した結果が得られなかったことから支持されないものの、品質に対しては支持できる結果が得られたと言える。

---

<sup>71</sup> これらのデータの正規分布性が確認できなかったため、この方法を用いた。

表 7-16 職務成果に関する変数の記述統計量

会社		工程・納期	品質	
A社	技能職	度数	49	49
		平均値	3.39	2.96
		標準偏差	.640	.644
	事技職	度数	18	18
		平均値	3.06	2.72
		標準偏差	.639	.669
	合計	度数	67	67
		平均値	3.30	2.90
		標準偏差	.652	.654
B社	技能職	度数	40	40
		平均値	2.83	2.80
		標準偏差	.747	.758
	事技職	度数	34	34
		平均値	2.59	2.47
		標準偏差	.957	.748
	合計	度数	74	74
		平均値	2.72	2.65
		標準偏差	.852	.766
合計	技能職	度数	89	89
		平均値	3.13	2.89
		標準偏差	.741	.698
	事技職	度数	52	52
		平均値	2.75	2.56
		標準偏差	.883	.725
	合計	度数	141	141
		平均値	2.99	2.77
		標準偏差	.815	.723

表 7-17 工程・納期を被説明変数としたときの重回帰分析の結果

標準偏回帰係数 (β)			
会社	A社	B社	全体
タスク多様性	0.015	-0.161	-0.033
相互依存性	-0.026	0.407**	0.252**
自由度調整済み重決定係数 (R <sup>2</sup> )			
会社	A社	B社	全体
	-0.030	0.169	0.051

\*p<.05, \*\*<.01

表 7-18 品質を被説明変数としたときの重回帰分析の結果

標準偏回帰係数 (β)			
会社	A社	B社	全体
タスク多様性	-0.018	-0.224*	-0.117
相互依存性	0.269*	0.492**	0.407**
自由度調整済み重決定係数 (R <sup>2</sup> )			
会社	A社	B社	全体
	0.044	0.273	0.167

\*p<.05, \*\*<.01

このように、職務特性のうちとくに相互依存性は、職務の成果変数のうち品質に対しては、有意に正の影響を及ぼすことが分かった。これは、目標を共有し、協力して問題解決にあたり、時には互いに支援しあうという仕事そのものの特性が、職務の成果を高めるように作用する可能性を示唆する結果である。ただし、工程・納期については B 社でのみ有意な結果が得られたことには注意が必要である。修繕専門の A 社では、工程や納期が無いわけではないものの、計画的に建造が進められる新造船に比べると、船舶の不具合の状況や顧客の要望という外的要因によって変更や修正が頻繁に行われているために、仮に相互依存性が高くても、それが工程や納期に反映され難いのかかもしれない。

ところで、本調査における職務の成果変数は、若手従業員の主観的な評価を用いた。したがって、個人の認知に対する様々な要因の影響があった可能性も念頭に置いておくべきであろう。たとえば、相互依存性の高い職場では、その成果を認識しあう機会が頻繁に現われやすいため、主観的な評価が高まりやすかったのかもしれない。あるいは、各成果変数の平均値はいずれも A 社の方が有意に高かったことから、船舶修繕業では短いサイクルで顧客の船舶が入れ替わっていくために、成果を実感できる機会が多いことが影響したのかもしれない。もちろん、いずれの場合でも実際の客観的な職務の成果が相応に高いことが前提ではある。それが低ければ、いくら認識できる機会が多くとも、主観的な評価は高まらないだろう。

## 第 8 節 小括

本章では、第 6 章で設定した 7 つの仮説を、質問紙調査から得られたデータを用いて検証した。

先行要因と DN 特性に関する 3 つの仮説のうち、プロテジェの性格が DN の構造特性に及ぼす影響については、開放性を除く外向性および協調性については有意な結果が得られた。よって仮説 1 は部分的に支持された。次に、先行要因のうち職務特性が DN の構造特性に及ぼす影響については、タスク多様性が DN の人数に、相互依存性が DN の人数および強さに対して有意な影響を及ぼすことが確認された。よって仮説 2 は支持された。さらに、DN の構造特性のうち、人数は DN で提供される機能の量に、強さはその多様性に対して有意な影響を及ぼすことが確認されたが、DN の多様性は DN 機能の量および多様性のいずれに対しても有意な影響を認めることができなかった。よって仮説 3 は部分的に支持された。

続いて、DN の機能特性のうち提供量のみが、個人の主観的キャリア結果のうちプロテジェが認知する成長に対してのみ有意な結果が認められた。よって仮説 4 の一部が支持された。一方、キャリア形成に対するモチベーションについては、有意な結果が認められなかったため、仮説 5 は支持されなかった。しかしながら、事前に想定した 7 つの仮説の検証結果ではないものの、プロテジ



エが認知する成長がキャリア形成に対するモチベーションに対して有意で正の影響を与え、結果的に昇進希望や勤続希望を高めることが分かった。

最後に、職務特性が職務成果（工程・納期および品質）に及ぼす影響については、職務特性のうち相互依存性のみが、成果変数のうち品質に対してのみ有意に正の影響を及ぼすことが分かった。よって仮説 6 は支持されず、仮説 7 の一部のみが支持された。

## 第 8 章 本論文の含意と今後の課題

### 第 1 節 要約と結論

第 1 章で示したとおり、本論文の目的は、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発し、その解決に向けて、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ことにあつた。ただし本論文では、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いる。

第 2 章では、これまでの経営管理論あるいは人的資源管理論の諸研究において、個人を取りまく職場の様々な人間関係とキャリア形成との関連が、どのように捉えられてきたのかを概観し、その成果が本論文の目的に対してどのような点で意義を持つのか、あるいはどのような点において限界があるのかを検討した。まず、経営管理論あるいは人的資源管理論の草創期にあたるホーソン・リサーチでは、職場のインフォーマルな人間関係がマネジメントの対象とされていたにも関わらず、経営学がよりフォーマルな側面や組織全体に視点を移していくにつれて、職場のインフォーマルな人間関係に対する関心が薄れていき、その結果、キャリア形成との関連も探求されることはなかったことを示した。その後、垂直的交換関係に関する一連の研究が、直属上司との関係性には限られてはいるものの、キャリア初期の職場の人間関係が長期にわたってキャリア形成に主観的および客観的に強い影響力を保有することを見出した。さらには Schein（1995）によって、個人のキャリア形成にとって職場のインフォーマルなものも含む多様な人間関係が重要であることが指摘されもした。にもかかわらず、これらの研究はいずれもマネジメントの視点が希薄である点に限界があつた。

一方で、メンタリング研究の基盤を形成した Kram（1985）では、直属上司以外のインフォーマルなものも含む多様な関係性が射程に含まれた点で進展があつたにも関わらず、その後の多くのメンタリング研究はメンターとプロテジェの 1 対 1 の垂直的な関係を対象とするようになっていた。加えて、メンタリ

ング関係に影響する組織的要因についての研究蓄積は、プロテジェ側のとくに心理学的要因についての研究に比べるとかなり少なく、マネジメント志向が濃いとは言い難かった。

このような状況の中、21世紀になって現れたDNの視点は、多様な発達支援的關係性を同時に捉えようとする姿勢を明確に示した点において、従来のメンタリング研究よりも前進が見られた。しかしながら、先行するDN研究では、DN形成の先行要因としての組織的要因に対する探求がやはり不十分であった。その中において、麓（2009）および坂本・西尾（2013）は、それぞれに限界や問題を抱えるものの、DN形成の組織的要因として職務特性の影響に注目した希少な研究であった。そして、職務特性モデルが職務設計を通じた従業員の内的動機づけなどをマネジメントしようとするのと同様に、職務特性という組織的要因に着目することによって、職場レベルでのDNのマネジメントに接近することが可能だと考えられた。

このようなDNの先行研究の検討結果をふまえ、第3章の調査デザインに始まり第6章での仮説の検討も含めて、第7章までに行った探索的および検証的な調査では、DN形成に影響を与える要因としての職務特性の検討に主眼が置かれた。その結果、DNの構造特性に対しては、若手従業員が従事する職務特性が一定の影響力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、職務特性が結果的にDNの機能特性に対して与える影響力は、若手従業員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、組織的要因である職務特性の方が大きいことも分かった。したがって、DNの形成に影響を及ぼす要因は数多くあると認識したうえで、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力を有していることを、経験的調査によって確認できた。このことが、本論文の主たる結論であると言える。

以上に加えて、DNで提供された機能特性の量が、若手従業員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、検証的調査の結果か

ら示唆された。また、DNの構造特性に影響を与える職務特性の一部（相互依存性）が、若手従業員が認知する職務成果（品質）に正の影響を及ぼすことも、検証的調査によって確認された。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り、これも本論文の結論の1つである。

## 第2節 学術的含意

### 第1項 DN研究における貢献

本節では、上述した本論文の結論が、どのような学術的含意を有するかを検討したい。まず、従来のメンタリング研究やDN研究においては十分に探求されてこなかった職務特性という組織的要因が、職場の発達支援的な多様な人々から成る関係性のネットワーク（DN）の形成に対して、発達や性格といったプロテジェ要因よりも大きい一定の影響力を有していることを、質的および量的な2つの経験的調査によって明らかにすることができた点に、本論文の主たる意義がある。これによって、メンタリング研究と同じく、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。

次に、麓（2009）や坂本・西尾（2013）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、本論文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も意義がある。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のである。つまり本論文は、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。

## 第2項 人的資源管理論における貢献

続いて、本論文で得られた結果が、メンタリング研究を超えて人的資源管理論に対して与える貢献を論じたい。端的に言えば、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、本論文が提供したと考えることができる。

第 6 章で述べたとおり、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。言い換えれば、人材育成に対してチームワークが持つ潜在的な機能を、本論文が発見したということにもなるだろう。

藤本（2004）によれば、自動車のように「擦り合せて作り込む」タイプの製品を製造する企業では、「まとめ能力」、「濃密なコミュニケーション」、「累積的な改善能力」などがフルに必要とされ、戦後の日本の製造業はそれを得意としてきたという。造船業とりわけ本論文の調査対象であった A 社（船舶修繕専業）および B 社（受注生産中心の新造船建造および船舶修繕）の事業も、顧客ニー

ズに応じて「擦り合せて作り込む」側面が多く、多品種少量生産であることから、その程度は高いだろう。そのような企業の職場の中とくに修繕担当技能職では、濃密なコミュニケーションやメンバーの協力による主体的な問題解決(改善)といったチームワークが効果を発揮して生産性を高める場面が発生しやすく、それと同時に人材育成に対しても意図せずに機能するようなインフォーマルな関係性(DN)の構築が促進されたのではないだろうか。これは、第1章でも示したが、なぜ日本の製造業は運や個人任せのインフォーマルなOJTが主であるのにも関わらず、人材育成に強みを持っていたのか、という疑問に対する1つの解にもなるだろう。また、チームワークが持つ潜在的な人材育成機能が顕現化することによって、それを意図せずに弱体化さらには破壊してしまうことを防ぐことにもつながるだろう。

このように、生産システムという組織全体のマクロ的要因が、職務特性や職場の人間関係という組織のミクロ的要因を介在して、個人レベルの要因である従業員の成長と統合された理論構築の基礎に、本論文がなりうると考えられる。

第2章で見たように、かつてホーソン・リサーチで注目を浴びた人間関係論は、インフォーマルな側面を重視し過ぎだという批判もあり、リーダーシップ論やモチベーション論という後期人間関係論では、「職務拡大」や「職務充実」などの集団や組織のフォーマルなレベルで論考され、インフォーマルな側面に対する研究は主流とはならなかった。加えて、第1章で指摘したように、組織が大規模化するにつれて、人的資源管理論の視野が現場や職場から引き離されて、組織全体のマネジメントに移行していった。

しかしながら、守島(2010)が以下の指摘をするように、今後の人的資源管理論<sup>72</sup>の理論的發展に向けては、職場における管理プロセスに対する関心を復活させることが必要である。なぜなら、評価、育成、働く意欲の喚起、協働などといった人材の資源性を生み出す基本的な管理プロセスは、職場の人間関係を通じて起こるからである。そして、この職場における人材管理のプロセスこそが人的資源管理論特有の研究対象であり、そのメカニズムを解明することが人的資源管理論を社会科学として成立させる条件だからである。

---

<sup>72</sup> 守島(2010)では、労務管理論、人事管理論、人的資源管理論などを統合して呼ぶための呼称として、「人材マネジメント論」と呼び、企業内での人材の管理、活用に関する研究領域を指すと、暫定的に定義している。

ただし、単純にその視座を職場に回帰させるだけではなく、組織全体の視点とも整合性を持った理論の展開が重要であろう。この点において本論文は、職場レベルでの DN のマネジメントに力点を置いて議論を展開してきたため必ずしも十分では無いものの、組織全体の戦略につながる「プロセス変動性」という職務特性を見出し、かつまた若手従業員の勤続意思や職務成果とった組織全体の成果につながる変数との関連を検討した。本論文を土台として、組織のマクロとミクロあるいはフォーマルとインフォーマルの両側面を同時に視野に入れた議論を活発に行い、その理論構築に向けた研究が今後さらに期待される。

### 第3節 実践的含意

本論文の結果から得られた実践的含意は、大きく分けて 2 つある。第 1 に、DN の形成に対するマネジメント可能性を、職務特性という要因を通じて示した点がある。つまり、キャリア初期の若手従業員の育成に有効な職場の人間関係を、運ないし個人任せの状態からマネジメントの対象として捉えることが期待できる。タスク多様性や相互依存性、あるいはそれらを包含するチームワークという職務特性は、職場レベルのマネジメントによって設計できる可能性が高いと考えられる。実際に、タスク多様性に含まれるスキル多様性は、Hackman & Oldham (1980) の職務特性モデルの中で 1 つの要因として取り上げられている。チームワークについても、たとえば Morita (2001) によって日本の製造企業のチーム作業方式が海外に移転されている事実を示したように、現場での実践を通じた学習可能性が高い。したがって、この 2 つの職務特性を職務設計によって強めることができれば、質・量ともに充実した DN の形成を促すことが期待できるだろう。

具体的には、職務の相互依存性を高めるように設計することによって、DN の人数と同時につながりの強さを増すように働きかけることができる。同時に、職務のタスク多様性を高めるように設計することによって、DN の人数を増すように働きかけることができる。結果的に、DN の人数が増加すると提供される機能の量が増し、DN のつながりの強さが増加すると提供される機能の多様性が増すだろう。

他方で、DNの構造的な多様性（範囲）については、職務のタスク多様性ないし相互依存性を通じて直接的に影響を与えることができないばかりか、DNで提供される機能の量および多様性のいずれに対しても作用しないため、DNをマネジメントするうえで積極的に考慮する必要性は低い。つまり、本論文の調査結果としては、同一部門内の身近な関係性を基礎にしたDNの量的かつ質的な充実を優先的に検討することが妥当であると言える。

実践的含意の第2の点は、DNの形成に作用する職務特性やDNで提供された機能がもたらす成果に関連する。つまり、DNで提供された機能の量が若手従業員の成長実感およびキャリア形成に対するモチベーションを通じて、結果的に昇進希望や勤続意思を高める可能性があることや、DNの構築に影響を及ぼす職務特性のうち相互依存性は、若手従業員の主観的認知によるものの、職務成果にも正の影響を与えることが確認された。これらの点は、DNの形成を促進するための職務設計に向けて、企業を後押しする材料になるだろう。

ただし、本論文で調査を行った中手造船業A社およびB社は、大手造船企業とは異なり顧客のニーズに対して柔軟に対応できる点に、企業としての強みを有している。したがって、造船業の中でも比較的流動性の高い経営を行っていると考えられ、職務特性のプロセス変動性は大手造船企業よりも高いと推測できる。職務のプロセス変動性が高い状況においては、タスク多様性や相互依存性といった職務特性が求められるように作用するだろう。このような企業の職場では、タスク多様性や相互依存性を高める方向への職務設計は比較的容易であろう。しかしたとえば、シリーズ船<sup>73</sup>事業を展開する大手造船企業の職場では、それほどまでにはプロセス変動性が高くはないと考えられるため、タスク多様性や相互依存性といった職務特性の水準は比較的低いのもかもしれない。果たして、そのような状況にある職場においても、職務設計によってチームワークやタスク多様性を高めることは可能であろうか、という実際的な疑問が生じる。

他の多くの製造業でも同様に、全ての製造企業でプロセス変動性が高いわけではなく、自動化やマニュアル化が進んだ製造ラインの前で、従業員が単調な作業を繰り返すといった職場も多いだろう。そのような職場で、タスク多様性

---

<sup>73</sup> 大型タンカーやLNG船など、規格化された船舶のこと。



や相互依存性といった特性を持つ職務を設計することは可能なのだろうか。

一方で、タスク多様性や相互依存性といった職務特性は、プロセス変動性の影響を受けてはいるものの、それに完全に支配されているわけではなく、とくに職場レベルでのマネジメントによって変化させることができるとも考えられる。たとえばトヨタに代表される自動車産業の場合、クルマに対する顧客のニーズは多様かつ変動性が高いものの、その製造現場での作業は本質的には単調な繰り返しであるうえ、作業の標準化や自動化などによって安定したシステムが実現されている（門田，1991、Adler, 1999）。しかし、そこに「QC（品質管理）サークル」のように従業員が主体的に参加する小集団での改善提案活動を導入することにより、集団的問題解決という職務特性の要素を増すことが可能だろう。また、絶え間ない改善活動を是とする企業文化の醸成を進めることによって、目標の共有化を促すことができる。加えて、作業者の周囲に組付工具や部品を配置したコンパクトな（一般的にはU字型の）生産ラインで1人の作業者が複数の加工作業を行う「セル生産方式」によって、従業員を多能工化することもできる。

さらに、このセル生産方式で行われる「1個流し<sup>74</sup>」は、問題が起こると生産ライン全体が止まってしまうため、直ちに職場のメンバーで協力して問題を解決せざるを得ない状況を生む（Liker, 2004）。つまり、ロット生産方式では隠されてしまうかもしれない不具合を、1個流しによって顕現化させることによって、職場全体で共有し集団的問題解決を促進することができるのである。わざと混乱を生み出すことによって意図的にプロセス変動性を高め、結果として相互依存性を強めているということさえできる。

このような職務設計によって、多様でインフォーマルな関係性を含むDNが職場に形成されている可能性がある。そして結果的にトヨタ生産方式は、高い生産性や優れた人材の育成を実現してきた。したがって、根本的には職務のプロセス変動性が低い職場においても、職場レベルでのマネジメントによって多能工化やチームワークが促されることによって、多様でインフォーマルな関係性を含むDNが形成され、結果的に高い生産性と人材育成を同時に実現される

---

<sup>74</sup> 材料から完成品に至るまで工程ラインに1個ずつ流していく生産方式。一定数のロットごとに製品を流していく生産方式とは対照的。

可能性はあると考えられる。

このように考えれば、もちろん当該企業のビジネス・モデルからの影響を完全に排除することはできないが、職務特性のデザインを行うことは、他の多くの企業でも不可能ではないと思われる。

#### 第4節 今後の課題

最後に、今後さらに本論文の研究を発展させるための課題を、本論文の限界を意識しながら述べる。

##### 第1項 上司の関わり行動の影響の検討

第1の課題は、第7章で行った職務特性とDNの特性に関する共分散構造分析（再分析）の結果で、DNの人数およびDNの強さの誤差間に強い相関が認められた（図7-3）ことに関連がある。この誤差相関を含めることによって、全体適合度の高いモデルが得られたということは、職務特性や性格以外の隠れた要因が、DNの人数および強さに対して同時に影響していた可能性が考えられる。

この隠れた要因の1つの候補として、上司の関わり行動が挙げられる。既に坂本・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示唆されていた。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任せ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、社外での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が新規的であることや部下の自律度が高いことが条件であることも示唆された。つまり、上司の関わり行動が、職務特性や部下の特性に適合的であれば、DNの拡大に寄与する可能性が示唆されたのである。

本論文における調査の対象者の職務特性は、これとは異なるため全く同様には議論することはできないが、職務特性や部下個人の特性と適合的な関わり方が、DNの形成に影響を及ぼすという点では参考になる。本論文の調査対象となったA社およびB社の場合にも、たとえば発達支援的な関係性（DN）を職場内に押し広げるような上司の関わり方が、その職務特性やプロテジェである

若手従業員の個性に適合する形で有効性を発揮した事例があった可能性がある。したがって、本論文の調査対象者について、その上司の関わり方に着目した調査・分析を今後行ってみる価値はあるだろう。

ところで、上司の関わり方が不適合になってしまう理由として、坂本・西尾（2013）の調査の結果から見えたのは、かつて上司自身が被育成者（プロテジェ）として経験したことを基にして、現在の部下に対しても同じように関わってしまうという現象が挙げられる。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踏襲してしまうという事例もあった。このような支援する側の要因は、DN 研究でも今後の研究課題であろう。たとえばメンタリング研究では、Allen, Poteet & Burroughs（1997）や久村（1999）などで、自分も過去にメンタリング経験を受けたことがあるメンターほど、メンタリング行動が多くなることが示されている。このようにメンタリング研究では、メンター側の要因として、プロテジェ（被メンタリング）経験に着目する研究もあるが、その行動の量的側面にのみ視点があり、プロテジェに対してどのように関わるかという質的側面には十分な関心は寄せられていない。DN を構成する支援者側の経験にも着目して、どのような種類の機能が提供されるのかを探求してみることも有意義であろう。

## 第2項 理論的サンプリングの方向性①：大手造船企業

今後の課題の第2の点は、調査対象者に関連する問題である。検証的調査では、広島県尾道市の近隣地域に所在するA社およびB社の若手従業員を対象とした全数調査を行った。A社の回答率が100%、B社の回答率が約65%であったものの一般の調査に比較すれば高く、この調査結果は調査対象者の特性を良く表していると言ってよいだろう。しかし本論文の結果を、規模や所在地域が異なる他の造船企業に対して直ちに一般化することはできない。そこで、第3章で述べたとおり漸次構造化アプローチの視点に立って、次の調査対象の選定を理論的に行って、さらに質的・量的調査を継続する必要がある。新たな調査対象の例としては、シリーズ化戦略を取る大手造船企業や他地域の中手造船企業が考えられる。

このうち本項では、シリーズ化戦略を取る大手造船企業について考えてみる。本論文で調査を行った中手造船業 A 社および B 社は、顧客のニーズに対して柔軟に対応できる点に企業としての強みを有している。したがって、造船業の中でも比較的流動性の高い経営を行っていると考えられ、職務特性のプロセス変動性は他の造船企業よりも高いと推測できる。とくに、船舶修繕業を専門とする A 社は、「開けてみないと分からない」と言われるほど変動性が高く、かつ短納期のビジネス・モデルである。ゆえに、とりわけ技能職の職務特性ではプロセス変動性の高さが確認されたと考えられる。B 社では修繕部門に加えて新造船部門があるが、大手造船企業のようにシリーズ化されておらず、顧客からの受注生産が中心のビジネス・モデルである。ゆえに、技能職でも事技職でも、その職務特性にプロセス変動性の高い一面もあることが確認されたと考えられる。第 4 章でも述べたとおり、職務のプロセス変動性が高い状況においては、タスク多様性や相互依存性といった職務特性が求められるように作用し、それがさらに DN の人数や強さといった特性に影響する。

しかしながら、シリーズ船事業を展開する大手造船企業のビジネス・モデルはこの 2 社よりも安定度が高く、したがってその職務のプロセス変動性は高くはないと考えられるため、タスク多様性や相互依存性といった職務特性の水準も比較的低いと予想される。ゆえに、本論文での A 社や B 社で確認された DN よりも、人数や強さが小さい DN となっているのかもしれない。

このような点を経験的調査によって確認することができれば、本論文で得られた理論的知見を支持することになるであろう。また、プロセス変動性という職務特性は企業のビジネス・モデルや事業戦略と密接に関連をしており、組織全体レベルのマネジメントとのリンケージを議論するうえで、鍵となる可能性も有している。

理論的サンプリングの候補として大手造船企業を挙げるのには、もう 1 つの理由がある。それは、知識・技術の内在性の問題に関連している。近年の大手造船企業では、エコシップ<sup>75</sup>など最先端の技術開発、環境や電力などの新分野での研究開発にも積極的に取り組んでいる。坂本・西尾（2013）では新規技術

---

<sup>75</sup> 新型エンジンや再生可能エネルギーの使用、波や風の抵抗を抑える船体設計などにより、燃料消費と CO<sub>2</sub> 排出量を抑えた船舶。

や製品の開発に携わる若手従業員の DN が社外にも広がりを持っていた事例が確認されたように、新しい船舶や技術の開発に取り組む若手従業員の場合も、同様な特性を持つ DN が確認できる可能性がある。なぜなら、技術・研究開発に関わる職種では、あらかじめ決められた手順やプロセスが少ないという点でプロセス変動性が高いと考えられるが、同時に自部門や自社内に必要な知識や技術が欠如しているという特性（知識・技術の外在性）が DN の範囲を広げる可能性がある。職務に必要な知識・技術の内在性という特性は、プロセス変動性と同様に、仕事そのものの特性というよりも、その前提となる仕事の構造的な特性であり、職場レベルでのマネジメント可能性は低いかもしれないが、DN 形成に影響する重要な要因の 1 つであるとも考えられる。

たとえば、本論文での調査対象となった A 社の技能職においても、タスク多様性や相互依存性といった職務特性が DN の人数を増すように作用しながらも、その範囲が部門外や社外にまで広がりを見せなかったのは、船舶修繕の現場では必要な知識・技術が部門外に存在しない、言いかえるとそれが部門内で充足されるという特性が、範囲の拡大に抑制的であったためだと考えられる。このような知見も基にして、大手造船企業の研究・開発部門の若手従業員を調査対象とすることによって、知識・技術の内在性という観点を、本論文で得られた理論的モデルに加えた議論が可能になるかもしれない。

### 第3項 理論的サンプリングの方向性②：他地域の中手造船企業

第3章で述べたように、調査対象企業 A 社および B 社はともに広島県尾道市に所在しており、地域の中小造船企業と行政が一体となって進めている因島技術センターの運営に対して、積極的に参画してきたという背景がある。造船不況による日立造船の合理化という苦難を共有し、因島技術センターという新たな仕組みの設立および運営を通じて、かつては 1 対 1 の徒弟的關係の中で「技は見て盗め」といった放任的な人材育成が目立った両社の職場に、地道に自力で若手技能者を育てようという土壌が両社の中に着実に育まれていった。それが、両社の職場にある職務特性が有効な DN を形成するように作用しやすい前提条件になったと考えることができる。

このような取り組みは、日本の造船人材育成のモデルとして、たとえば相生

や今治といった造船業を地場産業とする他の地域への波及も認められる一方で、全ての造船地域・企業にまで普及しているというわけでもない。これらの地域の中規模造船企業の比較を通じた調査・研究が可能であれば、同様のモデルの有無による影響の検討も可能であろう。

たとえば、この因島地域と同様のモデルがある地域の中手造船企業では、身近の多様な関係性からなる DN が職場に認められる一方で、それが無い地域では従前から存在する徒弟的な垂直的關係性による人材育成がいまだに主流であるかもしれない。仮にそうであったとすれば、1つの企業内での職務設計を通じた効果的な DN の形成は、地域の造船企業が協力して人材育成の土壌づくりを行うプログラムの存在が、1つのマクロ的な環境要因であると主張することができるかもしれない。これは1つの仮説であるが、調査対象を他地域に広げることによって、このような点について議論できる可能性がある。

#### 第4項 中長期的なフォロー・アップ

最後の課題としては、本論文の研究成果を引き継いで、中長期的に経時的な視点でのフォローを行うべき点が考えられる。これに関しては、さらに3つの論点に分けられる。

第1に、中長期的な視点からプロテジェの発達が DN の変化に与える影響を探究する必要がある。本論文では、第4章および第5章で実施した探索的調査において、プロテジェである若手従業員の発達が、DN の構造や機能に与える影響についての分析が行われたが、それは職務特性に比べると限定的あるいは小さいと考えられた。このように結果となった理由としては、キャリア初期しかも入社から数年以内（A社では最大8年、B社では最大6年）という短い期間における発達の程度はそれほど大きくないため、確認できるほどの影響力が顕著に現われなかったと推察できた。しかしながら、Chandler & Kram（2005）が唱えるように、より長い発達段階の中であれば、DN の特性に対して明確な影響が現われるかもしれないとも考えられる。

そこで、調査対象をキャリア中期にまで広げ、キャリアの初期段階の中だけでは確認することができなかったキャリア発達段階の影響を探究してみる価値はある。たとえば本論文で調査対象となった若手従業員の場合、ちょうど入社

10年ごろから技能職では班長、事技職では係長に着任する者が現れる。初級の管理的職務に就くことがDNの態様にどのような影響を及ぼすのか。あるいは、管理的職務には就かなくとも、職業アイデンティティの確立といったキャリアの主観的な成熟度が、DNの態様に何らかの影響を及ぼすのか。あるいは、いったん形成されたDNは強固であり、部門の異動でもない限りは大きく変化しないという可能性もある。彼らを追跡調査することによって、このような点について探求することができるだろう。

第2に、キャリア初期のDNで提供された機能が、結果的に若手従業員のその後の成長やキャリア形成に対して、どのように影響したのかを中長期的に検証する必要がある。本論文の検証的調査では、調査対象者である若手従業員の、調査時点での成長実感、キャリア形成に対するモチベーションや、勤続意思などを指標とするに留まった。しかし、当然のことながら、キャリア形成は長期的な時間的経過の中で起こる現象である。

第2章でみたように、垂直的交換関係モデルの一連の調査・研究では、入社後7年目、13年目までもフォローがなされていた。そこでは、上司との関係性のあり方が、他の要因よりも長期間にわたって客観的なキャリア結果（昇進速度、給与、ボーナス、昇進可能性評価、能力評価）に対して大きな影響力を有していることが確認された。このような形で、キャリア初期に提供された機能の量や質的多様性が豊富なDNの中で育った若手従業員が、将来の客観的なキャリア結果においても優位性を示すことができれば、DNのマネジメントを行う妥当性をさらに強調する材料となるだろう。

ただし、キャリア形成の結果を客観的あるいは主観的に測定するのは容易ではなく、調査の技術や方法論についての十分な検討が必要だろう。とくに客観的なキャリア結果については、企業内の人事情報に触れるナイーブな問題を含んでおり、調査協力企業との長期にわたる良好な信頼関係が不可欠である。一方の主観的なキャリア結果についても、SuperやScheinの唱えるようにキャリア発達を職業的な自己概念の確立に求めるとすれば、その具体的な内容は調査対象者のキャリアの志向性によって異なるので、何を指標とすべきかの設定は難しいだろう。

第3に、キャリア初期よりも後つまりキャリア中期以降に形成されたDNが、

その人物のキャリア結果に対してどのような影響を与えるのかについても関心を持たれる。キャリア初期に充実した DN に恵まれていた人物であっても、その後の DN が不十分であればキャリア結果にネガティブな影響を与える可能性がある。あるいは、2 つ目の課題に関連するが、キャリア初期の DN の影響が中期以降の DN の影響よりも継続して強いという可能性も考えられる。そこでたとえば、中長期的に順調な成長やキャリア形成が認められる者と伸び悩む者との間には、キャリア初期に体験した DN および現在の DN の特性にどのような差異があるのかを比較し、その影響力の差異を分析するという調査が考えられる。

以上のとおり限界や残された課題があるものの、それは同時に発展の可能性を示しているということもできる。また本論文が取り組んだ問題は日本企業の職場における人材育成を考えるうえで意義があることから、今後も引き続き探求していきたい。



## 引用文献リスト

( 欧文文献 )

- Adler, P.S. (1999). "Building better bureaucracies." *Academy of Management Executive*, 13(4), 36-47.
- Allen, T.D., Poteet, M.L. & Burroughs, S.M. (1997). "The mentor's perspective: a qualitative inquiry and future research agenda." *Journal of vocational behavior*, 51, 70-89.
- Aryee, S., Chay, Y. W. & Chew, J. (1996). "The motivation to mentor among managerial employees." *Group & organizational management*, 21(3), 261-277.
- Aryee, S., Lo, S. & Kang, I. (1999). "Antecedents of early career stage mentoring among Chinese employees." *Journal of organizational behavior*, 20, 563-576.
- Boonzaier, B., Ficker, B., & Rust, B. (2001). A review of research on the job characteristics model and the attendant job diagnostic survey." *South African Journal of Business Management*, 32(1), 11-24.
- Bozionelos, N. (2004). "Mentoring Provided: Relation to Mentor's Career Success, Personality, and Mentoring Received." *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 24-46.
- Bozionelos, N. and Bozionelos, G. (2010). "Mentoring received by protégé's: its relation to personality and mental ability in the Anglo-Saxon organizational environment." *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 509-529.
- Burt, R. S. (1983). Range. In Burt, R. S. & Minor, M. J. (Eds.), *Applied network analysis: a methodological introduction*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 176-194.
- Chandler, D. E. & Kram, K. E. (2005). "Applying an adult development perspective to developmental networks", *Career developmental international*, 10, 548-567.
- Chao, G.T. (1997). "Mentoring phases and outcomes." *Journal of Vocational*

- Behavior*, 51, 15-28.
- Cohen, S., Ledford Jr. G. & Spreitzer, G. (1996). "A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness." *Human Relations*, 49(5), 643-676.
- Cotton, R. D., Shen, Y. & Livne-Tarandachi, R. (2011). "On becoming extraordinary: the content and structure of the developmental networks of major league baseball hall of fames." *Academy of management*, 54(1), 15-46.
- Crescenzo, D, L. (1997). "Nessuno L'Odissea raccontata ai lettori d'oggi", Arnold Mondadori Editore. (草皆伸子訳『「オデュッセイア」を楽しく読む』白水社 1998)
- Delarue, A., Van Hootegem, G., Procter, S., & Burrige, M. (2008). "Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research." *International Journal Of Management Reviews*, 10(2), 127-148.
- 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.
- Dougherty, T.W., Cheung Y.H., & Florea, L. (2008). "The role of personality in employee developmental networks." *Journal of Managerial Psychology*, 23, 653-669.
- Feldman, D. C. (1976). "A contingency theory of socialization." *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for quantitative research*. Chicago, IL: Aldine publishing company. (後藤隆・大出春江・水野節夫訳『データ対話型理論の発見 調査からいかに理論をうみだすか』新曜社 1996)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organization*, Thousand Oaks, CA:

Sage Publications, Inc.

- 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*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 207-224.
- Higgins, M.C. & Kram, K.E. (2001). "Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective." *Academy of Management Review*, 26(2), 264-288.
- Kahn, R. J. & Antonucci, T. C. (1980). "Convoys over the life course: attachment, roles, and social support." In Baltes, P. B. & Brim, Jr. (Eds.), *Life Span Development and Behavior*, Vol.13, 253-286.
- Kanter, R. M. (1977) *Men and women of the corporation*. New-York: Basic Books. (高井葉子訳『企業のなかの男と女—女性が増えれば職場が変わる』生産性出版 1995)
- Kiggundu, M. N. (1983). "Task interdependence and the theory of job design." *Academy of management review*, 6(3), 499-508.
- Krackhardt, D. (1994). "Graph theoretical dimensions of informal organizations." In Carley, K. M. & Prietula, M. J. (Eds.), *Computational organization theory*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 89-111.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work*. Lanham, MD: 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)
- Levinson, J. D. (1978). *The seasons of a man's life*. New-York: Ballantine Books. (南博訳『ライフサイクルの心理学 (上)』講談社学術文庫 1992)
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota way*. New-York: McGraw-Hill. (稲垣公夫訳『ザ・トヨタウェイ』日経 BP 2004)
- Likert, R. (1967). *New pattern of management*. New-York: McGraw-Hill. (三隅二不二訳『経営の行動科学—新しいマネジメントの探求』ダイヤモンド社 1968)

- Merton, R. K. (1967). *On sociological theories of the middle range, on theoretical sociology; five essays, old and new*. Glencoe, IL: The free press. (森東吾・森好夫・金澤実訳『社会理論と機能分析』青木書店 1969)
- Murphy, S. E. and Ensher, E. A. (2001). "The role of mentoring support and self-management strategies on reported career outcomes." *Journal of Career Development*, 27(4), 229-246.
- Morita, M. (2001). "Have the seeds of Japanese teamworking taken root abroad?" *New technology, work and employment*, 16(3), 178-190.
- Nettle, D. (2007). *Personality: What makes you the way you are*. Oxford, New-York: Oxford University Press. (竹内和世訳『パーソナリティを科学する 特性因子であなたがわかる』白揚社 2009)
- Noe, R. A. , Noe, A.W. & Bachhuber, J.A. (1990). "An investigation of the career motivation." *Journal of Vocational Behavior*, 37, 340-356.
- Orpen, C. (1995). "The effects of mentoring on employees' career success." *The Journal of Social Psychology*, 135(5), 667-668.
- Payne, S.C. & Huffman, A.H. (2005). "A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover." *Academy of Management Journal*, 48, 1, 158-168.
- Ragins, B. R. & Kram, K.E. (2007). "Understanding the lay of the land: The roots and evolution of mentoring." In Ragins, B. R. & Kram, K.E., (Eds.). *The handbook of mentoring at work: 5-8*, Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
- Ragins, B. R. & Mcfarlin, D, B. (1990). "Perception of mentoring roles in cross-gender mentoring relationships." *Journal of vocational behavior*, 37, 321-339.
- Scandura, T.A. (1992). "Mentorship and career mobility: An empirical investigation." *Journal of Organizational Behavior*, 13, 169-174.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics*. Reading, MA: Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, 1991.)
- Schein, E. H. (1995). *Career Survival: Strategic Job and Role Planning*. CA:

- Jossey-Bass. (金井壽宏訳『キャリア・サバイバル』2003, 白桃書房)
- Super, D.E. (1957). *The Psychology of Careers*. New-York: Harper & Row. (日本職業指導学会訳『職業生活の心理学』1960, 誠信書房)
- Super, D.E. (1969). "Vocational Development Theory: Persons, Positions, and Processes." *Counseling Psychologist*, 1, 2-9.
- Super, D.E. & Bohn, M. J., Jr. (1970). *Occupational Psychology*. Monterey, CA: Brooks/Cole. (藤本喜八・大沢武志訳『職業の心理』1973 ダイヤモンド社.)
- Wakabayashi, M. & Graen, G. (1984). "The Japanese career progress study: a 7-year follow-up." *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 603-614.
- Wanberg, C. R., Welsh, E. T. & Hezlett, S. A. (2003). "Mentoring research: a review and dynamic process model" *Personnel and Human Resource Management*, 22, 39-124.
- Waters, L. (2004). "Protege-mentor agreement about the provision of psychosocial support: the mentoring relationship, personality, and workload." *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 519-532.
- Whitely, W., Dougherty, T.W. & Dreher, G.F. (1992). "Correlates of career-oriented mentoring for early career managers and professionals." *Journal of organizational behavior*, 13, 141-154.
- Wu, S.Y., Turban, D.B. & Cheung Y. H. (2007). Examining the antecedent and consequences of mentoring relationship, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, vol.2007(1), 1-6.

(邦文文献)

- 榎本博明・安藤寿康・堀毛一也 (2009)『パーソナリティ心理学－人間科学,自然科学,社会科学のクロスロード』有斐閣.
- 藤井博・金井壽宏・開本浩矢 (1996)「ミドル・マネージャーにとってのメンタリング－メンタリングが心的活力とリーダーシップ行動に及ぼす効果」『ビジネスレビュー』44(2), 50-78.
- 藤本隆宏 (2004)『能力構築競争』中公新書.

- 麓仁美（2009）『メンタリングとマネジメントに関する組織論的研究』神戸大学博士論文（非公刊）。
- 開本浩矢（2010）「モチベーション・リーダーシップ・コミットメント」，上林憲雄・厨子直之・森田雅也『経験から学ぶ人的資源管理』有斐閣ブックス，所収，16-35。
- 平野光俊（1999）『キャリア・ドメイン』千倉書房。
- 門田安弘（1991）『新トヨタシステム』講談社。
- 金井壽宏（1999）『経営組織』日経新聞社。
- 上林憲雄（2010）「人の管理とはどんなことか」，上林憲雄・厨子直之・森田雅也『経験から学ぶ人的資源管理』有斐閣ブックス，所収，3-25。
- 加登豊（2008）「日本企業の品質管理問題と人づくりシステム」，青島矢一編『企業の錯誤／教育の迷走』東信堂，所収，151-181。
- 川喜多喬（2008）『中小製造業の経営行動と人的資源－事業展開を支える人材群像』同友館。
- 木下康仁（2003）『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践』弘文堂
- 木下康仁（2007）『ライブ講義 M-GTA 実践的質的研究法』弘文堂
- 久村恵子（1999）「経営組織におけるキャリア及び心理社会的支援行動に関する研究－メンタリング行動の影響要因に関する研究を通じて－」『経営行動科学』第13巻第1号，43-52。
- 小池和男（1981）『中小企業の熟練－人材形成のしくみ』同文館。
- 厚生労働省（2016）「平成27年度能力開発基本調査」  
<http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11801500-Shokugyououryokukaihatsukyoku-Kibansetsubishitsu/0000118619.pdf>.（2016年8月10日閲覧）
- 小塩真司（2004）『SPSSとAmosによる心理・調査データ解析』東京図書出版。
- 小塩真司（2014）『パーソナリティ心理学』サイエンス社。
- 南隆男（1988）「キャリア開発の課題」，三隅二不二・山田雄一・南隆男編『組織の行動科学』福村出版，所収，294-331。
- 守島基博（2010）『人材の複雑方程式』日本経済新聞社。
- 森田雅也（2008）『チーム作業方式の展開』千倉書房。

- 日本労働政策研究・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・レーバー・トレンド』2006年6月号，22-24.
- 西尾久美子・若住堅太郎・川端勇樹・坂本理郎（2012）「地域基幹産業における中小事業者と行政の連携による人材育成－因島技術センターにおける造船技能者育成の事例」『日本ビジネス実務学会第31回全国大会プログラム・要旨集』，50-51.
- 岡田行正（2008）『新版 アメリカ人事管理・人的資源管理史』同文館出版.
- 大橋昭一・竹林浩志（2008）『ホーソン実験の研究』同文館出版.
- 坂本理郎（2001）「上司と部下の人間関係が初期のキャリア発達に与える影響」神戸大学修士論文（非公刊）.
- 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.
- 佐藤郁哉（2008）『質的データ分析法 原理・方法・実践』新曜社.
- 佐藤郁哉（2010）「組織エスノグラフィーの源流 ホーソン実験から組織エスノグラフィー再評価の動向まで」，金井壽宏・佐藤郁哉・ギデオンドンダ・ジョン ヴァン マーネン 『組織エスノグラフィー』有斐閣，所収，59-94.
- 佐藤郁哉（2015）『社会調査の考え方－上』東京大学出版会.
- 佐藤舞（2012）「仕事環境：仕事や職場の環境面の構造化」『労働政策研究報告書 No.146 職務構造に関する研究－職業の数値解析と職業移動からの検討－』独立行政法人日本労働政策研究・研修機構.
- シャイン.E.H・尾川丈一・石川大雅（2017）『シャイン博士が語る組織開発と人的資源管理の進め方－プロセス・コンサルテーション技法の使い方』白桃書房.
- 澤邊紀生・飛田努（2009）「中小企業における組織文化とマネジメントコントロールの関係についての実証研究」『日本政策金融公庫論集』第3号，73-93.
- 関口和代（1998）「人材育成とキャリア発達に関する研究－メンタリングの有効性について」『経営学研究論集』第22号，123-155.
- 杉山三七男（2013）「レスリスバーガー－人間関係論とその展開」，吉原正彦

- 編著『メイヨ－レスリスバーガ－人間関係論』文眞堂，所収，133-173。
- 鈴木竜太（2013）『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣。
- 竹林浩志（2013）「ホ－ソン・リサーチ－人間関係論の形成」，吉原正彦編著『メイヨ－レスリスバーガ－人間関係論』文眞堂，所収，45-88。
- 田尾雅夫（1987）『仕事の革新』白桃書房。
- 辻村宏和（2013）「人間関係論の現代的意義」，吉原正彦編著『メイヨ－レスリスバーガ－人間関係論』文眞堂，所収，205-213。
- 和田さゆり「性格特性用語を用いた Big Five 尺度の作成」『心理学研究』，第 67 巻，1996，pp. 61-67。
- 若林満（1987）「管理職へのキャリア発達-入社 13 年目のフォローアップ」『経営行動科学』第 2 巻第 1 号，1-13。
- 若林満・南隆男・佐野勝男（1980）「わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程：その経時的分析」『慶応義塾大学産業研究所社会心理学研究班モノグラフ』 No.12。
- 若林満・南隆男・佐野勝男（1984）「わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程－入社 7 年目時点でのフォロー・アップ」『慶応義塾大学産業研究所社会心理学研究班モノグラフ』 No.17。
- 渡辺三枝子・ハー エドウィン.L.（2001）『キャリアカウンセリング入門－人と仕事の橋渡し』ナカニシヤ出版。
- 安田雪（1997）『ネットワーク分析：何が行為を決定するのか』新曜社。



## 謝辞

本論文での調査の実施にあたり、長年にわたって多大なるご協力をいただいた A 社および B 社、そして尾道市役所の皆様に厚く御礼を申し上げます。皆様の善意に支えられたご協力がなければ、本論文は存在しませんでした。本論文の結果が、両社や因島地域の造船人材の育成に少しでも貢献できるとすれば幸いです。

また、両社との関係を最初に取り持ってください、共同で調査にも当たってください京都女子大学の西尾久美子先生にも深く感謝を申し上げます。

そして、本論文の執筆にあたって温かいご指導をいただいた関西大学の森田雅也先生には心よりの感謝を申し上げます。

その他、お一人ずつお名前を挙げることはできませんが、本論文の作成過程の中で様々なご支援・ご助言をくださった、関西大学や大手前大学の先生方、大学院森田ゼミで共に学んだ院生の方々にも伏して感謝を申し上げます。

最後に、本論文の調査・研究にあたっては、科学研究費補助金（基盤研究 C・課題番号 24530509、15K03708）を活用させていただきましたことにも、御礼を申し上げます。

はじめにお読みください

### 調査協力者の皆様

この度は、「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」にご協力をいただき、誠にありがとうございます。インタビュー調査に先立ち、この事前アンケートへのご協力をお願い申し上げます。

なお、回答いただいた内容は調査目的以外には一切もちいません。本調査は学術研究の一環として行われますので、回答内容によって、人事評価に影響を与えることは全くございません（皆様の上司や管理部に開示されることはありません）。また、調査結果は学会等で報告を行う予定ですが、貴社名および個人名など固有名詞は全て匿名とし、回答者が特定されないようにいたします。

ご多忙中に誠に恐縮ではございますが、ご協力を何とぞよろしくお願い申し上げます。

事前アンケートは次のシートから始まります。恐れ入りますが、以下の注意事項および各シートの記入方法をお読みのうえ記入し、●月●日(●)までに〇〇へ、ご提出ください。」

#### 【アンケート回答にあたってのご注意】

- ・アンケートは、①と②の2種類がございます。入力方法は、「アンケート①記入方法・記入例」、「アンケート②記入方法」および「アンケート②記入例」ください。
- ・ご不明の点は、下記までお問い合わせください。

（研究代表者）

大手前大学准教授 坂本理郎

664-0861 兵庫県西宮市御茶家町6-42

e-mail: riro-s@otemae.ac.jp

080-3112-5412

アンケート①記入方法・記入例

**アンケート①**

(1)入社以来、あなたが成長するプロセスの中で、どのような課題に直面してきましたか。  
**入社1年目および前年度(2014年度)のそれぞれ**について振り返って、あなたにとって特に重要だったものを**最大で5つまで**選び、その内容をそれぞれのシートに具体的に記述してください。

(必ずしも5つ全てを記入する必要はありません。)

なお参考までに、ここでいう「課題」には以下のような種類が含まれます。

- ・会社や職場の規則、基準、規範、慣習、風土および経営方針などを理解し、受け入れる。
- ・職務遂行に必要な技術、能力、知識を獲得する。
- ・職務遂行に必要な人間関係を構築する。(インフォーマル、プライベートなものも含む)
- ・遂行すべき職務、役割を理解し、必要な結果を出す。

(2)その課題に対してどのように行動し、その結果はどうなりましたか。

とくに何も行動しなかった場合は、そのように(何もしなかった)記入してください。

(記入例:入社1年目)

No.	(1)直面していた課題	(2)あなたの行動とその結果
①	学生のころとは違い、時間を守って行動すること。	時間に対する考え方を換え、優先順位を考えて行動するようになった。その結果、時間を守り、人に迷惑をかけないようになった。
②	道具や部品の名前や造船専門用語などの知識がなく、先輩や上司が話していることが全く理解できなかった。	分からないことは何でも先輩や上司に聞きまくった。また、指導書を読んで少しずつ覚えていった。
③	溶接を行う時、失敗をせずに素早くできるようになること。	仕事の空き時間に練習をした。上司や先輩にもお願いして指導をしてもらい、できるだけ多くの数をこなした。
④	一日でも早く職場になじみ、一緒に働いている人々とのコミュニケーションができるようになること。	休憩時にはできるだけ上司や先輩の輪の中に入った。部署内に限らず、仕事に関わる人々の名前を先輩に教えてもらいながら、できるだけ早く覚えるようにした。
⑤	何かトラブルが生じると、どうした良いか分からず固まってしまい、周囲に迷惑をかけてしまう。	仕事の全体像や一連の流れを覚え、他の人との連携を意識しながら作業するように努力した。その結果、少々のトラブルに直面しても素早く対応できるようになった。

アンケート①1年目

(入社1年目)

No.	(1)直面していた課題	(2)あなたの行動とその結果
①		
②		
③		
④		
⑤		

アンケート②前年度

(前年度)

No.	(1)直面していた課題	(2)あなたの行動とその結果
①		
②		
③		
④		
⑤		

## アンケート②記入方法

### アンケート②

アンケート①と同様、1年目と前年度のシートをそれぞれ分けて記入してください。

#### 【ステップ1(同心円状の図に記入)】

アンケート①であげた課題に対応するうえで、**有益な影響を受けた人物**を最大で10人まで選び、以下の方法で、その人々を自分を中心として3つの層からなる同心円上に位置づけてください。

・以下を目安に、その人々との**やり取りや交流の頻度**に応じて同心円の3つの層の中に位置づけてください。

「交流多い」・・・一日を通して頻繁にやり取り(交流)する。

⇒最も内側の層の中に記入

「交流やや多い」・・・一日中というわけではないが、よく(一日に数回程度)やり取り(交流)する。

⇒2番目の層の中に記入

「交流少ない」・・・毎日というわけではないが、時おり(一週間から一カ月に数回程度)やり取り(交流)する。

⇒最も外側の層の中に記入

・同じ部署で働いている人は図の右半分に、それ以外の人(社外やプライベートな関係を含める)は図の左半分に位置づけてください。

・相手との関係性において、**自分が相手に対して受け身的(自分が指導や支援などを受ける)**であればあるほど、自分(中心)から見て垂直上(真上)方向に、逆に**相手が自分に対して受身的(自分が指導や支援などを与える)**であればあるほど、自分から見て垂直下(真下)方向に位置づけてください。なお、**相手との関係性が対等、相互協力的**であれば、自分から見て水平(真横)方向に位置づけてください。

・記入にあたっては、例のように、四角いセルを1つ選んで塗りつぶし、その横に名前やイニシャル(下の表と対応するように)を書き入れてください。

・もし、全く同じ場所に位置づけたい人が複数いる場合は、記入例のように同じセルに複数の名前を並べて記入し、その間に「=(等しいという意味)」印をつけておいてください。

#### 【ステップ2(図の下の表に記入)】

それぞれの人物と、あなたとの関係性を記入してください。

(例)

直属上司、部門の上司(上司の上司、部門長など)、先輩、後輩、同期入社社員、他部署の先輩、他社の友人、技術センターの講師、学生時代の恩師 など

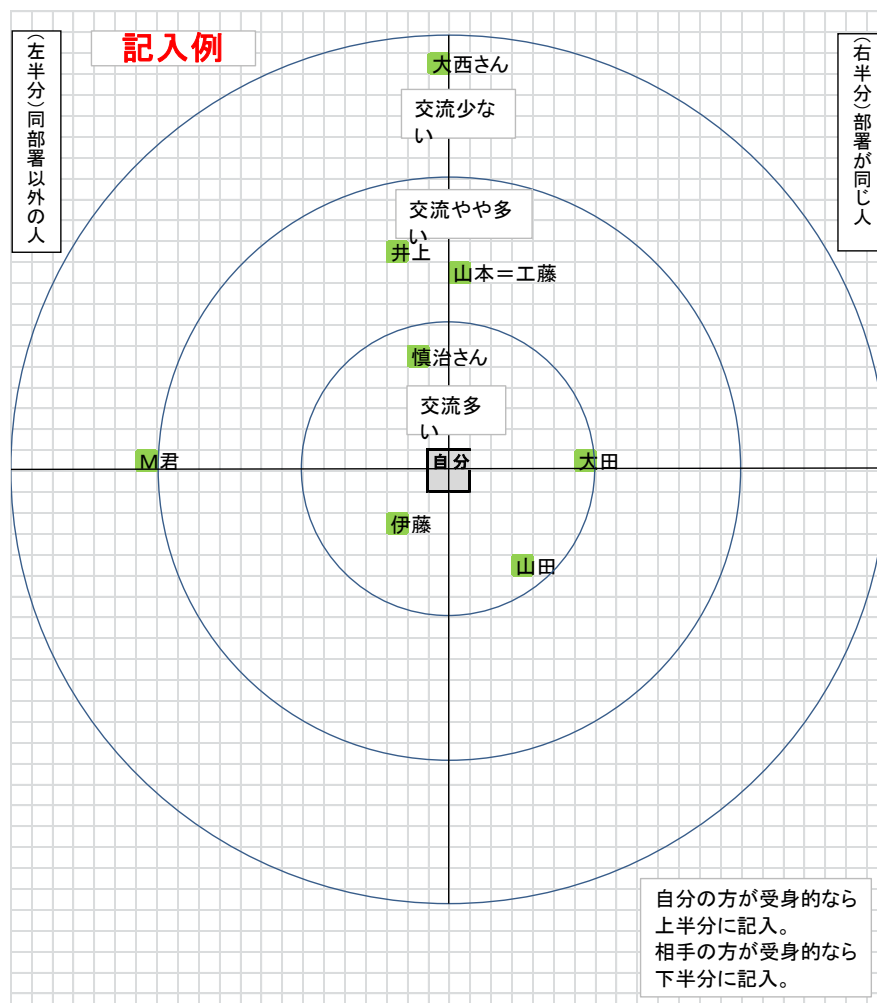
#### 【ステップ3(図の下の表に記入)】

それぞれの人物から受けた有益な影響を具体的に記述してください。(複数可)

(例)

- ・業務遂行に必要な技術・能力の指導や知識の提供を受けた。
- ・新しい(難しい)仕事に挑戦する機会を提供してくれた。
- ・社内外のいろいろな人を紹介してくれたり、後ろ盾になってくれたりした。
- ・(当社で長期的に働いていくうえでの)よき模範やお手本を示してくれた。
- ・失敗やトラブルがあっても、見守ってくれた。

## アンケート②記入例



NO	名前(記号可)	関係性	その人から受けた影響
1	山本	上司 (班長)	仕事の進め方や段取りの基本的な方法について、厳しいが適切な指導を受けた。造船マンとしての5年後の自分の目標。
2	山田	1年下の後輩	相談や質問を受けることで、自分自身の知識や技能を振返ったり、あらためて勉強しなおす機会になった。
3	工藤	3年上の先輩	難しい溶接があったとき、必要に応じて指導してくれた。失敗したときは、なぜそうなったのかを考えるように質問された。
4	慎治さん	同業他社(N社)の先輩	同じ大分県の出身で2年先輩。困ったときに親身に相談に乗ってくれる。プライベートでもよく飲み連れて行ってくれる。
5	伊藤	高校の後輩	部署は違うが、同じ会社に就職したものだおし、何でも相談しあえる。
6	大田	同期	寮の部屋がとなり。部署も同じなので、良いライバル。
7	井上	技術センターの講師	初任者研修で親身に指導してくれた。造船マンとしての心意気のようなものを感じさせてくれた。
8	M君	高校の同窓生	地元の自動車工場に就職。あまり会えないが、たまにメールや電話で愚痴を言い合う。何でも話せる仲。
9	大西さん	社長	普段はあまり会わないが、弊社の将来像を明確に示されるので、自分自身の長期的な動機につながる。
10			

アンケート②1年目（実際には A3 サイズ）

左半分 同部署以外の人

右半分 部署が同じ人

自分

自分の方が受身的なら  
上半分に記入。  
相手の方が受身的なら  
下半分に記入。

NO	名前（記号可）	関係性	その人から受けた影響
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			



アンケート②1 前年度（実際には A3 サイズ）

左半分 同部署以外の人

右半分 部署が同じ人

自分

自分の方が受身的なら  
上半分に記入。  
相手の方が受身的なら  
下半分に記入。

NO	名前（記号可）	関係性	その人から受けた影響
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

「成長と人間関係に関する調査」  
(技能職向け)

2016年6月1日

大手前大学現代社会学部  
准教授 坂本理郎  
0798-34-6331 (代表)  
riro-s@otemae.ac.jp

本調査は、造船業に従事する若手技能職および事技職の方々の成長に対して、周囲の人間関係がどのような影響をおよぼしているのかを明らかにすることを目的としています。回答者のプライバシーに配慮し、ご回答は匿名で、すべて統計的に処理しますので、人事考課などでご迷惑をおかけすることは一切ございません。

この調査の結果は、より良い働き方の実現に活用していただくために、整理して貴社にフィードバックさせていただく予定です。

以上の趣旨をご理解いただき、ぜひとも率直なお考えをお聞かせください。

設問は大きく分けて5つに分かれており、最小で5ページから最大で13ページまでとなります(設問4の回答状況に応じて回答いただく量が変わります)。回答にかかる目安の時間は、20分程度です。(20分以上かかっても問題ございません。)

ご記入が終わりましたら、封筒にこの質問紙を戻して封入のうえ、貴社〇〇部〇〇様までご提出ください。なお、締切りは7月10日です。

お忙しいところ誠に申し訳ございませんが、ご協力をどうぞよろしくお願いいたします。

ご記入にあたってのお願い

- (1) この質問紙には、ご自身がお答えください。
- (2) 質問紙は回収後すべて整理番号にしたがって取り扱いますので、あなたのお名前を質問紙や提出用封筒に記入していただく必要はございません。(ただし、設問3の分析結果をご希望の場合は除きます。)
- (3) ご記入は、鉛筆あるいは黒か青のボールペンなどをお願いします。質問への回答は、とくに指示のない限りあてはまる回答選択肢の項目番号に○をつけてください。
- (4) 回答を訂正する場合は、前の回答を消しゴムで消すか、×印をつけるなどして、訂正したことを明示してください。
- (5) お答えになりにくい質問については、無記入でも結構です。

整理番号

(この番号で個人を特定することはありません)

# 1. ご担当の職務（業務）に関する質問

あなたが昨年度（2015年4月から2016年3月）に担当されていた主な職務（業務）は、以下のような記述にどれくらいあてはまると思われますか。1. あてはまらない、2. どちらかといえばあてはまらない、3. どちらかといえばあてはまる、4. あてはまる、の内で自分に最もあてはまると思う数字を1つ選んで、○をつけてください。

	あてはまらない	どちらかといえばあてはまらない	どちらかといえばあてはまる	あてはまる
1.1. 作業（職務や業務全体の中の具体的な1つ1つの仕事）の手順に一定のパターンがある。	1	2	3	4
1.2. 同じ作業を反復的に繰り返す。 . . . . .	1	2	3	4
1.3. 上司が与えた指示の通りに作業を行う。 . . . . .	1	2	3	4
1.4. あらかじめ決められた計画（図面、工程表など）の通りに作業を行う。	1	2	3	4
1.5. 状況に応じて作業内容が変わる。 . . . . .	1	2	3	4
1.6. 作業内容について、事前に予測し準備することが困難である。 . . . . .	1	2	3	4
1.7. 作業内容を自分自身で考える。 . . . . .	1	2	3	4
1.8. 作業内容が多様である。 . . . . .	1	2	3	4
1.9. 作業に求められる知識や技術が多様である。 . . . . .	1	2	3	4
1.10. 作業に必要な技術のレベルが高い。 . . . . .	1	2	3	4
1.11. チームではなく単独（1人）で行う作業が多い。 . . . . .	1	2	3	4
1.12. 班で全体の目標がよく共有されている。 . . . . .	1	2	3	4
1.13. 班のメンバー（上司や先輩も含む）と一緒にになって意見を出し合い問題を解決する。	1	2	3	4
1.14. 困っていることやわからないことが生じたとき、班のメンバーどうしで助けあう。	1	2	3	4
1.15. 他の班や部門の関係者との協力や調整が多い。 . . . . .	1	2	3	4
1.16. 作業の最初から最後までを自分自身で行う。 . . . . .	1	2	3	4
1.17. 自分の仕事は、他の人々（上司や同僚、顧客）に重要な影響をおよぼす。	1	2	3	4
1.18. 自分の作業のできばえは、一目で分かる。 . . . . .	1	2	3	4
1.19. 自分の作業のできばえは、他者（上司や同僚、顧客）から伝えられる。	1	2	3	4
1.20. 工程や納期をよく守っている。 . . . . .	1	2	3	4
1.21. 高い品質を保っている。 . . . . .	1	2	3	4

## 2. あなたの成長やキャリア形成に関する質問

あなたはご自身の成長やキャリア形成に関してどのようにお考えですか。以下の項目について、1. あてはまらない、2. どちらかといえばあてはまらない、3. どちらかといえばあてはまる、4. あてはまる、の内で自分に最もあてはまると思う数字を1つ選んで、○をつけてください。

	あてはまらない	どちらかといえばあてはまらない	どちらかといえばあてはまる	あてはまる
2.1. 昨年度1年間で、自分の専門知識や技能は伸びたと思う。 . . . . .	1	2	3	4
2.2. 昨年度1年間で、自分は人間的に成長をしたと思う。 . . . . .	1	2	3	4
2.3. 今の会社に長く勤め続けたい。 . . . . .	1	2	3	4
2.4. 今の会社を辞めて転職したい。 . . . . .	1	2	3	4
2.5. 今よりも1つ上の職位に昇進したい。 . . . . .	1	2	3	4
2.6. 可能な限り上の職位に昇進していきたい。 . . . . .	1	2	3	4
2.7. 今よりも多くの給与を得たい。 . . . . .	1	2	3	4
2.8. 今の給与に不満を感じている。 . . . . .	1	2	3	4
2.9. 所属する班を管理・運営することに興味がある。 . . . . .	1	2	3	4
2.10. 今の仕事にとってもやりがいを感じる。 . . . . .	1	2	3	4
2.11. 自分の職務（業務）に必要な知識や技能を積極的に身につけたい。 . . . . .	1	2	3	4
2.12. 自分の職務（業務）を通じて、人間的に成長したい。 . . . . .	1	2	3	4
2.13. 今後のキャリア（職業生活）に目標や展望がある。 . . . . .	1	2	3	4

【以下は、入社時に因島技術センター(ITC)での新人研修を受講した方のみお答えください。】

2.14. ITC で学んだことは、今の職務（業務）に役立っている。 . . . . .	1	2	3	4
----------------------------------------------	---	---	---	---

【前問で3または4とお答えの方のみお答えください。】

2.15. 具体的にどのようなことが役に立っていると感じますか。以下の中からあてはまるものをすべて選んで、番号に○をつけてください。

- ①資格保有    ② 安全な業務遂行    ③ 造船に関する基礎知識    ④ 切断・溶接・クレーンなどの基礎技能
- ⑤ 同じ会社の同僚との人間関係    ⑥ 他社の新人との人間関係    ⑦ 講師との人間関係
- ⑧ その他（具体的に \_\_\_\_\_ )

### 3. あなたの性格に関する質問

以下のそれぞれの項目はあなた自身にどれくらいあてはまりますか。

1. ほとんどあてはまらない、
  2. あまりはてはまらない、
  3. どちらともいえない、
  4. ややあてはまる、
  5. かなりあてはまる、
- の内で自分に最もあてはまると思う数字を1つ選んで、○をつけてください。(この質問の分析結果のみ、回答者個人に結果をお返しすることが可能です。)

NO.	項目	回答欄
1	話し好き	1 2 3 4 5
2	悩みがち	1 2 3 4 5
3	独創的な	1 2 3 4 5
4	いい加減な	1 2 3 4 5
5	温和な	1 2 3 4 5
6	無口な	1 2 3 4 5
7	不安になりやすい	1 2 3 4 5
8	多才の	1 2 3 4 5
9	ルーズな	1 2 3 4 5
10	短気	1 2 3 4 5
11	陽気な	1 2 3 4 5
12	心配性	1 2 3 4 5
13	進歩的	1 2 3 4 5
14	怠惰 <small>たいだ</small> な	1 2 3 4 5
15	怒りっぽい	1 2 3 4 5
16	外向的	1 2 3 4 5
17	気苦労の多い	1 2 3 4 5
18	洞察力 <small>どうさつりよく</small> のある	1 2 3 4 5
19	成り行きまかせ	1 2 3 4 5
20	寛大な	1 2 3 4 5
21	暗い	1 2 3 4 5
22	弱気になる	1 2 3 4 5
23	想像力に富んだ	1 2 3 4 5
24	不精 <small>ぶしよう</small> な	1 2 3 4 5
25	親切な	1 2 3 4 5
26	無愛想 <small>ぶあいそ</small> な	1 2 3 4 5
27	傷つきやすい	1 2 3 4 5
28	美的感覚の鋭い	1 2 3 4 5
29	計画性のある	1 2 3 4 5
30	良心的な	1 2 3 4 5

NO.	項目	回答欄
31	社交的	1 2 3 4 5
32	動揺しやすい	1 2 3 4 5
33	頭の回転の速い	1 2 3 4 5
34	無頓着 <small>むとんちやく</small> な	1 2 3 4 5
35	協力的な	1 2 3 4 5
36	人嫌い	1 2 3 4 5
37	神経質な	1 2 3 4 5
38	臨機応変な	1 2 3 4 5
39	軽率な	1 2 3 4 5
40	とげがある	1 2 3 4 5
41	活動的な	1 2 3 4 5
42	くよくよしない	1 2 3 4 5
43	興味の広い	1 2 3 4 5
44	勤勉な	1 2 3 4 5
45	かんしゃくもち	1 2 3 4 5
46	意思表示しない	1 2 3 4 5
47	悲観的な	1 2 3 4 5
48	好奇心が強い	1 2 3 4 5
49	無節操 <small>むせつそう</small>	1 2 3 4 5
50	自己中心的	1 2 3 4 5
51	積極的な	1 2 3 4 5
52	緊張しやすい	1 2 3 4 5
53	独立した	1 2 3 4 5
54	几帳面 <small>きちょうめん</small> な	1 2 3 4 5
55	素直な	1 2 3 4 5
56	地味な	1 2 3 4 5
57	憂鬱 <small>ゆううつ</small> な	1 2 3 4 5
58	呑み込み <small>の</small> の早い	1 2 3 4 5
59	飽きっぽい	1 2 3 4 5
60	反抗的	1 2 3 4 5

#### 4. 人間関係に関する質問

4.1. **昨年度(2015年4月から2016年3月)**を振り返ってみて、あなた自身の成長にとって良い影響を与えたと思われる周囲の人物は何人いますか。以下の空欄にご記入ください。

( ) 人 : 最大で10人まで(社外を含む。ただし家族や友人などプライベートは除く。)

メモ欄(人物を思い出すときにお使いください)

- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| ⑥ | ⑦ | ⑧ | ⑨ | ⑩ |

お答えいただいた人数が0人の場合は、次の4.2(4.2.1から4.2.10)の回答の必要がございません。

13ページの「5. あなたの属性に関する質問」に進んでください。

4.2. 次にその人物1人1人について、お答えください。

4.2.1. **1人目の人物について**( )さん: 記号やイニシャルでもかまいません(例:Aさん、TMさん)。

(1) その人の所属について、次の中からあてはまるものを**1つ**選んで、番号に○をつけてください。

- ①同部門の同じ班 ②同部門の他の班 ③他の部門 ④他社 ⑤その他(具体的に: )

**【ご注意】**「部門」=「第1工作」や「第2工作」など、1人の作業長が統括している組織の単位。

(2) その人の職位について、次の中からあてはまるものを**1つ**選んで、番号に○をつけてください。

- ①職位なし ②班長 ③副作業長 ④作業長 ⑤主任 ⑥係長 ⑦課長 ⑧部長以上 ⑨不明

⑩その他(具体的に: )

(3) その人の貴社での経験年数は、あなたと比較してどれくらいの長さですか。以下の中からあてはまるものを**1つ**選んで、番号に○をつけてください。

- ①自分よりも経験が長い ②自分よりも経験が短い ③自分と同じ(同期) ④経験がない ⑤不明

(4) その人とは、普段どれくらいの頻度でやり取り(交流)を行いますか。以下の中からあてはまるものを**1つ**選んで、番号に○をつけてください。

- ①1ヶ月に1回以下 ②1ヶ月に2~3回程度 ③1週間に2~3回程度 ④1日に2~3回程度 ⑤1日に何回も

(5) その人から受けた影響に関する以下の項目について、1. あてはまらない、2. どちらかといえばあてはまらない、3. どちらかといえばあてはまる、4. あてはまる、の内で自分に最もあてはまると思う数字を1つ選んで、○をつけてください。

① 一般的な仕事の進め方や、組織の人間や技能職としての基本的な考え方の指導を受けた。 1 2 3 4

② 具体的な作業の手順や方法を一つ一つ丁寧に手ほどきを受けた。 1 2 3 4

③ 失敗した責任を、かわりに取ってくれた。 1 2 3 4

④ 能力や成長度合いに応じて、仕事を任せられた。 1 2 3 4

⑤ 今までにやったことがないような難しい仕事や、大きな責任がある仕事を割り当てられた。 1 2 3 4

⑥ 部署(班)外の重要な人物とのつながりをつくってくれた。 1 2 3 4

⑦ 手本となる技能を示されたり、組織の人間や技能職としての模範を示されたりした。 1 2 3 4

⑧ 仕事やプライベートのこと等、何でも気軽に自分が気になっていることを聞いてもらった。 1 2 3 4

⑨ 食事や趣味を共にするなど、インフォーマルな関係を一緒に楽しんでもらった。 1 2 3 4

⑩ 技能の向上を競い合い、高めあった。 1 2 3 4

⑪ 何気ない心配りや声掛けをされ、常に関心を示された。 1 2 3 4

⑫ その人を見ると過去の自分の姿が思い起され、これまでの成長と今後の課題が実感できた。 1 2 3 4

⑬ その他 (具体的に: )

4.1 でお答えいただいた人数が1人の場合は、次の4.2.2から4.2.10までは回答の必要がありません。

13 ページの「5. あなたの属性に関する質問」に進んでください。

#### 4.2.2. 2人目の人物について

(1) その人の所属について、次の中からあてはまるものを1つ選んで、番号に○をつけてください。

①同部門の同じ班 ②同部門の他の班 ③他の部門 ④他社 ⑤その他 (具体的に: )

(2) その人の職位について、次の中からあてはまるものを1つ選んで、番号に○をつけてください。

①職位なし ②班長 ③副作業長 ④作業長 ⑤主任 ⑥係長 ⑦課長 ⑧部長以上 ⑨不明

⑩その他 (具体的に: )

(3) その人の貴社での経験年数は、あなたと比較してどれくらいの長さですか。以下の中からあてはまるものを1つ選んで、番号に○をつけてください。

①自分よりも経験が長い ②自分よりも経験が短い ③自分と同じ (同期) ④経験がない ⑤不明

(4) その人とは、普段どれくらいの頻度でやり取り (交流) を行いますか。以下の中からあてはまるものを1つ選んで、番号に○をつけてください。

①1ヶ月に1回以下 ②1ヶ月に2~3回程度 ③1週間に2~3回程度 ④1日に2~3回程度 ⑤1日に何回も

(5) その人から受けた影響に関する以下の項目について、1. あてはまらない、2. どちらかといえばあてはまらない、3. どちらかといえばあてはまる、4. あてはまる、の内で自分に最もあてはまると思う数字を1つ選んで、○をつけてください。

① 一般的な仕事の進め方や、組織の人間や技能職としての基本的な考え方の指導を受けた。 1 2 3 4

② 具体的な作業の手順や方法を一つ一つ丁寧に手ほどきを受けた。 1 2 3 4

③ 失敗した責任を、かわりに取ってくれた。 1 2 3 4

④ 能力や成長度合いに応じて、仕事を任せられた。 1 2 3 4

⑤ 今までにやったことがないような難しい仕事や、大きな責任がある仕事を割り当てられた。 1 2 3 4

⑥ 部署 (班) 外の重要な人物とのつながりをつくってくれた。 1 2 3 4

⑦ 手本となる技能を示されたり、組織の人間や技能職としての模範を示されたりした。 1 2 3 4

⑧ 仕事やプライベートのこと等、何でも気軽に自分が気になっていることを聞いてもらった。 1 2 3 4

⑨ 食事や趣味を共にするなど、インフォーマルな関係を一緒に楽しんでくれた。 1 2 3 4

⑩ 技能の向上を競い合い、高めあった。 1 2 3 4

⑪ 何気ない心配りや声掛けをされ、常に関心を示された。 1 2 3 4

⑫ その人を見ると過去の自分の姿が思い起され、これまでの成長と今後の課題が実感できた。 1 2 3 4

⑬ その他 (具体的に: )

4.1 でお答えいただいた人数が2人の場合は、次の4.2.3から4.2.10までは回答の必要がありません。

13 ページの「5. あなたの属性に関する質問」に進んでください。

#### 4.2.3. 3人目の人物について

- (1) その人の所属について、次の中からあてはまるものを 1つ 選んで、番号に○をつけてください。  
①同部門の同じ班 ②同部門の他の班 ③他の部門 ④他社 ⑤その他(具体的に: )
- (2) その人の職位について、次の中からあてはまるものを 1つ 選んで、番号に○をつけてください。  
①職位なし ②班長 ③副作業長 ④作業長 ⑤主任 ⑥係長 ⑦課長 ⑧部長以上 ⑨不明  
⑩その他(具体的に: )
- (3) その人の貴社での経験年数は、あなたと比較してどれくらいの長さですか。以下の中からあてはまるものを 1つ 選んで、番号に○をつけてください。  
①自分よりも経験が長い ②自分よりも経験が短い ③自分と同じ(同期) ④経験がない ⑤不明
- (4) その人とは、普段どれくらいの頻度でやり取り(交流)を行いますか。以下の中からあてはまるものを 1つ 選んで、番号に○をつけてください。  
①1ヶ月に1回以下 ②1ヶ月に2~3回程度 ③1週間に2~3回程度 ④1日に2~3回程度 ⑤1日に何回も
- (5) その人から受けた影響に関する以下の項目について、1. あてはまらない、2. どちらかといえばあてはまらない、3. どちらかといえばあてはまる、4. あてはまる、の内で自分に最もあてはまると思う数字を1つ選んで、○をつけてください。
- |                                             |   |   |   |   |
|---------------------------------------------|---|---|---|---|
| ① 一般的な仕事の進め方や、組織の人間や技能職としての基本的な考え方の指導を受けた。  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ② 具体的な作業の手順や方法を一つ一つ丁寧に手ほどきを受けた。             | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ③ 失敗した責任を、かわりに取ってくれた。                       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ④ 能力や成長度合いに応じて、仕事を任せられた。                    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ⑤ 今までにやることがないような難しい仕事や、大きな責任がある仕事を割り当てられた。  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ⑥ 部署(班)外の重要な人物とのつながりをつくってくれた。               | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ⑦ 手本となる技能を示されたり、組織の人間や技能職としての模範を示されたりした。    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ⑧ 仕事やプライベートのこと等、何でも気軽に自分が気になっていることを聞いてもらった。 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ⑨ 食事や趣味を共にするなど、インフォーマルな関係を一緒に楽しんでくれた。       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ⑩ 技能の向上を競い合い、高めあった。                         | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ⑪ 何気ない心配りや声掛けをされ、常に関心を示された。                 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ⑫ その人を見ると過去の自分の姿が思い起され、これまでの成長と今後の課題が実感できた。 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ⑬ その他(具体的に: )                               |   |   |   |   |

4.1 でお答えいただいた人数が3人の場合は、次の4.2.4 から 4.2.10 までは回答の必要がありません。  
13 ページの「5. あなたの属性に関する質問」に進んでください。

#### 4.2.4. 4人目の人物について

- (1) その人の所属について、次の中からあてはまるものを 1つ 選んで、番号に○をつけてください。  
①同部門の同じ班 ②同部門の他の班 ③他の部門 ④他社 ⑤その他(具体的に: )
- (2) その人の職位について、次の中からあてはまるものを 1つ 選んで、番号に○をつけてください。  
①職位なし ②班長 ③副作業長 ④作業長 ⑤主任 ⑥係長 ⑦課長 ⑧部長以上 ⑨不明  
⑩その他(具体的に: )



- (3) その人の貴社での経験年数は、あなたと比較してどれくらいの長さですか。以下の中からあてはまるものを 1つ 選んで、番号に○をつけてください。
- ①自分よりも経験が長い ②自分よりも経験が短い ③自分と同じ（同期） ④経験がない ⑤不明
- (4) その人とは、普段どれくらいの頻度でやり取り（交流）を行いますか。以下の中からあてはまるものを 1つ 選んで、番号に○をつけてください。
- ①1ヶ月に1回以下 ②1ヶ月に2～3回程度 ③1週間に2～3回程度 ④1日に2～3回程度 ⑤1日に何回も
- (5) その人から受けた影響に関する以下の項目について、1. あてはまらない、2. どちらかといえばあてはまらない、3. どちらかといえばあてはまる、4. あてはまる、の内で自分に最もあてはまると思う数字を1つ選んで、○をつけてください。
- ① 全般的な仕事の進め方や、組織の人間や技能職としての基本的な考え方の指導を受けた。 1 2 3 4
- ② 具体的な作業の手順や方法を一つ一つ丁寧に手ほどきを受けた。 1 2 3 4
- ③ 失敗した責任を、かわりに取ってくれた。 1 2 3 4
- ④ 能力や成長度合いに応じて、仕事を任せられた。 1 2 3 4
- ⑤ 今までにやることがないような難しい仕事や、大きな責任がある仕事を割り当てられた。 1 2 3 4
- ⑥ 部署（班）外の重要な人物とのつながりをつくってくれた。 1 2 3 4
- ⑦ 手本となる技能を示されたり、組織の人間や技能職としての模範を示されたりした。 1 2 3 4
- ⑧ 仕事やプライベートのこと等、何でも気軽に自分が気になっていることを聞いてもらった。 1 2 3 4
- ⑨ 食事や趣味を共にするなど、インフォーマルな関係を一緒に楽しんでくれた。 1 2 3 4
- ⑩ 技能の向上を競い合い、高めあった。 1 2 3 4
- ⑪ 何気ない心配りや声掛けをされ、常に関心を示された。 1 2 3 4
- ⑫ その人を見ると過去の自分の姿が思い起され、これまでの成長と今後の課題が実感できた。 1 2 3 4
- ⑬ その他（具体的に： )

4.1 でお答えいただいた人数が4人の場合は、次の4.2.5から4.2.10までは回答の必要がありません。

13ページの「5. あなたの属性に関する質問」に進んでください。

#### 4.2.5. 5人目の人物について

- (1) その人の所属について、次の中からあてはまるものを 1つ 選んで、番号に○をつけてください。
- ①同部門の同じ班 ②同部門の他の班 ③他の部門 ④他社 ⑤その他（具体的に： )
- (2) その人の職位について、次の中からあてはまるものを 1つ 選んで、番号に○をつけてください。
- ①職位なし ②班長 ③副作業長 ④作業長 ⑤主任 ⑥係長 ⑦課長 ⑧部長以上 ⑨不明
- ⑩その他（具体的に： )
- (3) その人の貴社での経験年数は、あなたと比較してどれくらいの長さですか。以下の中からあてはまるものを 1つ 選んで、番号に○をつけてください。
- ①自分よりも経験が長い ②自分よりも経験が短い ③自分と同じ（同期） ④経験がない ⑤不明
- (4) その人とは、普段どれくらいの頻度でやり取り（交流）を行いますか。以下の中からあてはまるものを 1つ 選んで、番号に○をつけてください。
- ①1ヶ月に1回以下 ②1ヶ月に2～3回程度 ③1週間に2～3回程度 ④1日に2～3回程度 ⑤1日に何回も

(5) その人から受けた影響に関する以下の項目について、1. あてはまらない、2. どちらかといえばあてはまらない、3. どちらかといえばあてはまる、4. あてはまる、の内で自分に最もあてはまると思う数字を1つ選んで、○をつけてください。

- ① 全般的な仕事の進め方や、組織の人間や技能職としての基本的な考え方の指導を受けた。 1 2 3 4
- ② 具体的な作業の手順や方法を一つ一つ丁寧に手ほどきを受けた。 1 2 3 4
- ③ 失敗した責任を、かわりに取ってくれた。 1 2 3 4
- ④ 能力や成長度合いに応じて、仕事を任せられた。 1 2 3 4
- ⑤ 今までにやることがないような難しい仕事や、大きな責任がある仕事を割り当てられた。 1 2 3 4
- ⑥ 部署(班)外の重要な人物とのつながりをつくってくれた。 1 2 3 4
- ⑦ 手本となる技能を示されたり、組織の人間や技能職としての模範を示されたりした。 1 2 3 4
- ⑧ 仕事やプライベートのこと等、何でも気軽に自分が気になっていることを聞いてもらった。 1 2 3 4
- ⑨ 食事や趣味を共にするなど、インフォーマルな関係を一緒に楽しんでくれた。 1 2 3 4
- ⑩ 技能の向上を競い合い、高めあった。 1 2 3 4
- ⑪ 何気ない心配りや声掛けをされ、常に関心を示された。 1 2 3 4
- ⑫ その人を見ると過去の自分の姿が思い起され、これまでの成長と今後の課題が実感できた。 1 2 3 4
- ⑬ その他(具体的に: )

4.1 でお答えいただいた人数が5人の場合は、次の4.2.6から4.2.10までは回答の必要がありません。  
13ページの「5. あなたの属性に関する質問」に進んでください。

4.2.6. **6人目の人物について** ( ) さん: 記号やイニシャルでもかまいません(例: Aさん、TMさん)。

- (1) その人の所属について、次の中からあてはまるものを1つ選んで、番号に○をつけてください。  
①同部門の同じ班 ②同部門の他の班 ③他の部門 ④他社 ⑤その他(具体的に: )
- (2) その人の職位について、次の中からあてはまるものを1つ選んで、番号に○をつけてください。  
①職位なし ②班長 ③副作業長 ④作業長 ⑤主任 ⑥係長 ⑦課長 ⑧部長以上 ⑨不明  
⑩その他(具体的に: )
- (3) その人の貴社での経験年数は、あなたと比較してどれくらいの長さですか。以下の中からあてはまるものを1つ選んで、番号に○をつけてください。  
①自分よりも経験が長い ②自分よりも経験が短い ③自分と同じ(同期) ④経験がない ⑤不明
- (4) その人とは、普段どれくらいの頻度でやり取り(交流)を行いますか。以下の中からあてはまるものを1つ選んで、番号に○をつけてください。  
①1ヶ月に1回以下 ②1ヶ月に2~3回程度 ③1週間に2~3回程度 ④1日に2~3回程度 ⑤1日に何回も
- (5) その人から受けた影響に関する以下の項目について、1. あてはまらない、2. どちらかといえばあてはまらない、3. どちらかといえばあてはまる、4. あてはまる、の内で自分に最もあてはまると思う数字を1つ選んで、○をつけてください。  
① 全般的な仕事の進め方や、組織の人間や技能職としての基本的な考え方の指導を受けた。 1 2 3 4  
② 具体的な作業の手順や方法を一つ一つ丁寧に手ほどきを受けた。 1 2 3 4  
③ 失敗した責任を、かわりに取ってくれた。 1 2 3 4

- ④ 能力や成長度合いに応じて、仕事を任せられた。 1 2 3 4
- ⑤ 今までにやったことがないような難しい仕事や、大きな責任がある仕事を割り当てられた。 1 2 3 4
- ⑥ 部署(班)外の重要な人物とのつながりをつくってくれた。 1 2 3 4
- ⑦ 手本となる技能を示されたり、組織の人間や技能職としての模範を示されたりした。 1 2 3 4
- ⑧ 仕事やプライベートのこと等、何でも気軽に自分が気になっていることを聞いてもらった。 1 2 3 4
- ⑨ 食事や趣味を共にするなど、インフォーマルな関係を一緒に楽しんでもらった。 1 2 3 4
- ⑩ 技能の向上を競い合い、高めあった。 1 2 3 4
- ⑪ 何気ない心配りや声掛けをされ、常に関心を示された。 1 2 3 4
- ⑫ その人を見ると過去の自分の姿が思い起され、これまでの成長と今後の課題が実感できた。 1 2 3 4
- ⑬ その他(具体的に: )

4.1 でお答えいただいた人数が6人の場合は、次の4.2.7から4.2.10までは回答の必要がありません。  
13ページの「5. あなたの属性に関する質問」に進んでください。

#### 4.2.7. 7人目の人物について

- (1) その人の所属について、次の中からあてはまるものを1つ選んで、番号に○をつけてください。  
①同部門の同じ班 ②同部門の他の班 ③他の部門 ④他社 ⑤その他(具体的に: )
- (2) その人の職位について、次の中からあてはまるものを1つ選んで、番号に○をつけてください。  
①職位なし ②班長 ③副作業長 ④作業長 ⑤主任 ⑥係長 ⑦課長 ⑧部長以上 ⑨不明  
⑩その他(具体的に: )
- (3) その人の貴社での経験年数は、あなたと比較してどれくらいの長さですか。以下の中からあてはまるものを1つ選んで、番号に○をつけてください。  
①自分よりも経験が長い ②自分よりも経験が短い ③自分と同じ(同期) ④経験がない ⑤不明
- (4) その人とは、普段どれくらいの頻度でやり取り(交流)を行いますか。以下の中からあてはまるものを1つ選んで、番号に○をつけてください。  
①1ヶ月に1回以下 ②1ヶ月に2~3回程度 ③1週間に2~3回程度 ④1日に2~3回程度 ⑤1日に何回も
- (5) その人から受けた影響に関する以下の項目について、1. あてはまらない、2. どちらかといえばあてはまらない、3. どちらかといえばあてはまる、4. あてはまる、の内で自分に最もあてはまると思う数字を1つ選んで、○をつけてください。
- ① 一般的な仕事の進め方や、組織の人間や技能職としての基本的な考え方の指導を受けた。 1 2 3 4
- ② 具体的な作業の手順や方法を一つ一つ丁寧に手ほどきを受けた。 1 2 3 4
- ③ 失敗した責任を、かわりに取ってくれた。 1 2 3 4
- ④ 能力や成長度合いに応じて、仕事を任せられた。 1 2 3 4
- ⑤ 今までにやったことがないような難しい仕事や、大きな責任がある仕事を割り当てられた。 1 2 3 4
- ⑥ 部署(班)外の重要な人物とのつながりをつくってくれた。 1 2 3 4
- ⑦ 手本となる技能を示されたり、組織の人間や技能職としての模範を示されたりした。 1 2 3 4
- ⑧ 仕事やプライベートのこと等、何でも気軽に自分が気になっていることを聞いてもらった。 1 2 3 4
- ⑨ 食事や趣味を共にするなど、インフォーマルな関係を一緒に楽しんでもらった。 1 2 3 4
- ⑩ 技能の向上を競い合い、高めあった。 1 2 3 4

- ⑪ 何気ない心配りや声掛けをされ、常に関心を示された。 1 2 3 4
- ⑫ その人を見ると過去の自分の姿が思い起され、これまでの成長と今後の課題が実感できた。 1 2 3 4
- ⑬ その他(具体的に: )

4.1 でお答えいただいた人数が7人の場合は、次の4.2.8から4.2.10までは回答の必要がありません。  
13ページの「5. あなたの属性に関する質問」に進んでください。

#### 4.2.8. 8人目の人物について

- (1) その人の所属について、次の中からあてはまるものを1つ選んで、番号に○をつけてください。  
①同部門の同じ班 ②同部門の他の班 ③他の部門 ④他社 ⑤その他(具体的に: )
- (2) その人の職位について、次の中からあてはまるものを1つ選んで、番号に○をつけてください。  
①職位なし ②班長 ③副作業長 ④作業長 ⑤主任 ⑥係長 ⑦課長 ⑧部長以上 ⑨不明  
⑩その他(具体的に: )
- (3) その人の貴社での経験年数は、あなたと比較してどれくらいの長さですか。以下の中からあてはまるものを1つ選んで、番号に○をつけてください。  
①自分よりも経験が長い ②自分よりも経験が短い ③自分と同じ(同期) ④経験がない ⑤不明
- (4) その人とは、普段どれくらいの頻度でやり取り(交流)を行いますか。以下の中からあてはまるものを1つ選んで、番号に○をつけてください。  
①1ヶ月に1回以下 ②1ヶ月に2~3回程度 ③1週間に2~3回程度 ④1日に2~3回程度 ⑤1日に何回も
- (5) その人から受けた影響に関する以下の項目について、1. あてはまらない、2. どちらかといえばあてはまらない、3. どちらかといえばあてはまる、4. あてはまる、の内で自分に最もあてはまると思う数字を1つ選んで、○をつけてください。
- ① 全般的な仕事の進め方や、組織の人間や技能職としての基本的な考え方の指導を受けた。 1 2 3 4
- ② 具体的な作業の手順や方法を一つ一つ丁寧に手ほどきを受けた。 1 2 3 4
- ③ 失敗した責任を、かわりに取ってくれた。 1 2 3 4
- ④ 能力や成長度合いに応じて、仕事を任せられた。 1 2 3 4
- ⑤ 今までにやったことがないような難しい仕事や、大きな責任がある仕事を割り当てられた。 1 2 3 4
- ⑥ 部署(班)外の重要な人物とのつながりをつくってくれた。 1 2 3 4
- ⑦ 手本となる技能を示されたり、組織の人間や技能職としての模範を示されたりした。 1 2 3 4
- ⑧ 仕事やプライベートのこと等、何でも気軽に自分が気になっていることを聞いてもらった。 1 2 3 4
- ⑨ 食事や趣味を共にするなど、インフォーマルな関係を一緒に楽しんでくれた。 1 2 3 4
- ⑩ 技能の向上を競い合い、高めあった。 1 2 3 4
- ⑪ 何気ない心配りや声掛けをされ、常に関心を示された。 1 2 3 4
- ⑫ その人を見ると過去の自分の姿が思い起され、これまでの成長と今後の課題が実感できた。 1 2 3 4
- ⑬ その他(具体的に: )

4.1 でお答えいただいた人数が8人の場合は、次の4.2.9から4.2.10までは回答の必要がありません。  
13ページの「5. あなたの属性に関する質問」に進んでください。

#### 4.2.9. **9人目の人物について**

- (1) その人の所属について、次の中からあてはまるものを**1つ**選んで、番号に○をつけてください。  
①同部門の同じ班 ②同部門の他の班 ③他の部門 ④他社 ⑤その他(具体的に: )
- (2) その人の職位について、次の中からあてはまるものを**1つ**選んで、番号に○をつけてください。  
①職位なし ②班長 ③副作業長 ④作業長 ⑤主任 ⑥係長 ⑦課長 ⑧部長以上 ⑨不明  
⑩その他(具体的に: )
- (3) その人の貴社での経験年数は、あなたと比較してどれくらいの長さですか。以下の中からあてはまるものを**1つ**選んで、番号に○をつけてください。  
①自分よりも経験が長い ②自分よりも経験が短い ③自分と同じ(同期) ④経験がない ⑤不明
- (4) その人とは、普段どれくらいの頻度でやり取り(交流)を行いますか。以下の中からあてはまるものを**1つ**選んで、番号に○をつけてください。  
①1ヶ月に1回以下 ②1ヶ月に2~3回程度 ③1週間に2~3回程度 ④1日に2~3回程度 ⑤1日に何回も
- (5) その人から受けた影響に関する以下の項目について、1. あてはまらない、2. どちらかといえばあてはまらない、3. どちらかといえばあてはまる、4. あてはまる、の内で自分に最もあてはまると思う数字を1つ選んで、○をつけてください。
- |                                             |   |   |   |   |
|---------------------------------------------|---|---|---|---|
| ① 一般的な仕事の進め方や、組織の人間や技能職としての基本的な考え方の指導を受けた。  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ② 具体的な作業の手順や方法を一つ一つ丁寧に手ほどきを受けた。             | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ③ 失敗した責任を、かわりに取ってくれた。                       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ④ 能力や成長度合いに応じて、仕事を任せられた。                    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ⑤ 今までにやることがないような難しい仕事や、大きな責任がある仕事を割り当てられた。  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ⑥ 部署(班)外の重要な人物とのつながりをつくってくれた。               | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ⑦ 手本となる技能を示されたり、組織の人間や技能職としての模範を示されたりした。    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ⑧ 仕事やプライベートのこと等、何でも気軽に自分が気になっていることを聞いてもらった。 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ⑨ 食事や趣味を共にするなど、インフォーマルな関係を一緒に楽しんでくれた。       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ⑩ 技能の向上を競い合い、高めあった。                         | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ⑪ 何気ない心配りや声掛けをされ、常に関心を示された。                 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ⑫ その人を見ると過去の自分の姿が思い起され、これまでの成長と今後の課題が実感できた。 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ⑬ その他(具体的に: )                               |   |   |   |   |

4.1 でお答えいただいた人数が9人の場合は、次の4.2.10は回答の必要がありません。

13ページの「5. あなたの属性に関する質問」に進んでください。

#### 4.2.10. **10人目の人物について**

- (1) その人の所属について、次の中からあてはまるものを**1つ**選んで、番号に○をつけてください。  
①同部門の同じ班 ②同部門の他の班 ③他の部門 ④他社 ⑤その他(具体的に: )
- (2) その人の職位について、次の中からあてはまるものを**1つ**選んで、番号に○をつけてください。  
①職位なし ②班長 ③副作業長 ④作業長 ⑤主任 ⑥係長 ⑦課長 ⑧部長以上 ⑨不明  
⑩その他(具体的に: )

- (3) その人の貴社での経験年数は、あなたと比較してどれくらいの長さですか。以下の中からあてはまるものを **1つ** 選んで、番号に○をつけてください。
- ①自分よりも経験が長い ②自分よりも経験が短い ③自分と同じ（同期） ④経験がない不明
- (4) その人とは、普段どれくらいの頻度でやり取り（交流）を行いますか。以下の中からあてはまるものを **1つ** 選んで、番号に○をつけてください。
- ①1ヶ月に1回以下 ②1ヶ月に2~3回程度 ③1週間に2~3回程度 ④1日に2~3回程度 ⑤1日に何回も
- (5) その人から受けた影響に関する以下の項目について、1. あてはまらない、2. どちらかといえばあてはまらない、3. どちらかといえばあてはまる、4. あてはまる、の内で自分に最もあてはまると思う数字を1つ選んで、○をつけてください。
- |                                             |   |   |   |   |
|---------------------------------------------|---|---|---|---|
| ① 全般的な仕事の進め方や、組織の人間や技能職としての基本的な考え方の指導を受けた。  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ② 具体的な作業の手順や方法を一つ一つ丁寧に手ほどきを受けた。             | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ③ 失敗した責任を、かわりに取ってくれた。                       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ④ 能力や成長度合いに応じて、仕事を任せられた。                    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ⑤ 今までにやったことがないような難しい仕事や、大きな責任がある仕事を割り当てられた。 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ⑥ 部署（班）外の重要な人物とのつながりをつくってくれた。               | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ⑦ 手本となる技能を示されたり、組織の人間や技能職としての模範を示されたりした。    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ⑧ 仕事やプライベートのこと等、何でも気軽に自分が気になっていることを聞いてもらった。 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ⑨ 食事や趣味を共にするなど、インフォーマルな関係を一緒に楽しんでくれた。       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ⑩ 技能の向上を競い合い、高めあった。                         | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ⑪ 何気ない心配りや声掛けをされ、常に関心を示された。                 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ⑫ その人を見ると過去の自分の姿が思い起され、これまでの成長と今後の課題が実感できた。 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| ⑬ その他（具体的に： _____）                          |   |   |   |   |

## 5. あなたの属性に関する質問

最後にあなたご自身の属性について伺います。以下は、ここまでのご回答を分析するために必要な質問ですが、さしつかえない範囲でお答えください。

### 5.1. 性別

- ① 男性 ② 女性

### 5.2. 年齢：( ) 内に数字をご記入ください。

( ) 歳

### 5.3. 最終学歴

- ① 中学 ② 高校 ③ 高専 ④ 短大 ⑤ 大学 ⑥ 大学院 ⑦ 専門学校 ⑧ その他 ( )

### 5.4. 入社年次：( ) 内に数字をご記入ください。

平成 ( ) 年

### 5.5. 入社理由：( ) 内に自由にご記入ください。

( )

### 5.6. 所属部署・部門：( ) 内にご記入ください。

( )

### 5.7. 所属している班の人数：( ) 内に数字をご記入ください（協力会社の工員は除く）。

( ) 人

### 5.8. 主な職務（業務）の内容：( ) 内に簡潔にご記入ください。（例：エンジンの修繕）

( )

### 5.9. 職位や役割

- ① 一般 ② ボーシシ ③ グループリーダー ④ 班長 ④ 主任 ⑤ 係長 ⑥ その他 ( )

### 5.10. 部署を超えた異動や出向経験の有無（例：入社2年目に第1工作 → 銅工）

- ① ない ② ある（具体的に： )

### 5.11. 出身地

- ① 因島 ② 因島以外の近隣の島（広島県内） ③ 尾道市内本土 ④ 尾道市以外の広島県  
⑤ 他府県（具体的に： )

### 5.12. 居住地

- ① 因島 ② 因島以外の近隣の島（広島県内） ③ 尾道市内本土 ④ 尾道市以外の広島県  
⑤ 他府県（具体的に： )

### 5.13. 既婚／未婚（扶養家族の有無）

- ① 未婚 ② 既婚（扶養家族なし） ③ 既婚（扶養家族あり）

質問は以上で終わりです。ご協力ありがとうございました。

設問3の性格検査の結果についてフィードバックを希望される方のみ、以下にお名前とご連絡先を記入してください。後日、郵送またはメールいずれかご希望の方法で返送いたします。

お名前：

ご連絡先（郵送先住所またはメールアドレス）：