

# 職務特性がキャリア初期のデベロップメンタル・ネットワークの構造に与える影響について

## — 中規模造船企業2社における比較研究 —

坂 本 理 郎

### 要 旨

本稿では、企業の若手従業員の成長に機能する周囲の（インフォーマルなものを含む）人間関係（デベロップメンタル・ネットワーク）はどのような構造であるのか、また、その人間関係の構造に対して、若手従業員が従事する職務の特性はどのように影響しているのかを探るため、中規模造船企業2社に勤務する若手技能職を対象とした調査を行った。その結果、「プロセス可変性」、「チームワーク」、「タスク多様性」という3つの職務特性が、デベロップメンタル・ネットワークの大きさや強さに影響している可能性を見出すことができた。とくにチームワークとタスク多様性は、職場レベルのマネジメントが可能な職務特性であると考えられるため、若手従業員の育成に有効なDNの形成をマネジメントできる可能性が示されたといえる。

**キーワード：**デベロップメンタル・ネットワーク、メンタリング、キャリア初期、職務特性、OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）

## 1. はじめに

### 1.1. 問題関心

一般に日本企業は、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と、職場から離れて行われるOff-JTの2つの柱によって、高い成果をあげてきた。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に依存する面も大きい。たとえ

ば、厚生労働省の「平成26年度能力開発基本調査」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、全体の半数程度の51.4%であった。このことは、フォーマルに（計画的に）割り当てられた上司や先輩との関係性のみならず、職場のインフォーマルな人間関係によって新入社員が育成されている面も大きいことを示唆している。

このように、新規卒者である若手従業員の育成に対して職場のインフォーマルな人間関係は一定の貢献を果たしていると考えられるが、その人間関係に含まれるのは何人であり、どこの誰なのかといったように、その関係性の具体的な構造については十分に明らかにされてこなかった。ここに本稿の主たる問題関心があり、人材育成に機能するインフォーマルな関係性の構造を明らかにしたいと考える理由がある。

また、櫻田（2003）もいうとおり、OJTは指導する側（上司）と指導される側（部下）の関係が良好かどうかによって影響を受ける。非計画的なOJTとなれば、その影響がさらに大きいと考えるのが自然だろう。この点について川喜多（2008）も、「インフォーマルなOJT」が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指導を行うかどうかしだいであると指摘している。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、それが運や個人任せになっているということができる。ここにも本稿は問題関心を持っており、その解決に向けて、人材育成に機能するインフォーマルな関係性が形成されるメカニズムを解明したいと考える理由がある。

## 1.2. 本稿の目的

以上のような問題関心を背景として持ち、本稿では具体的に以下の2つの点について明らかにすることを目的とする。第1に、企業の若手従業員の成長に貢献する周囲の（インフォーマルなものを含む）人間関係は、どのような構造を有しているのかを明らかにすることである。第2に、その人間関係の構造は、どのような要因の影響を受けているのかを探ることである。なお後述するとおり、先行研究の検討結果から、本稿ではその要因として職務特性に着目する。

## 2. 関連する先行研究の検討

### 2.1. メンタリング関係に関する研究

ここではまず、人材育成に機能する（インフォーマルなものも含む）人間関係として、メンタリング関係に関する研究成果について取り上げる。なお本稿では、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

職務特性がキャリア初期のデベロップメンタル・ネットワークの構造に与える影響について

(プロテジェ) 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) を指すこととする。

メンタリング関係については豊富な研究蓄積が行われてきたが、その基盤となっているのは Kram (1985) である。そこでは、組織内階層および年齢に差がある18組の2人の人間関係について詳細な調査が行われ、インフォーマルなメンタリング関係の形成プロセスおよびその中で提供される機能が明らかにされた。そして、その後のメンタリング研究では、1人のプロテジェに対して1人のメンターという垂直的な2者関係を前提とするものが主流となって展開されてきた。

しかし一方で、個人はたった1人の垂直的な関係を持ったメンターによってその発達を支援されているのではなく、同僚、家族、友人といったインフォーマルなものも含む多様な人間関係のネットワークの支援を受けてキャリアを発達させていると考えられる。Kram (1985) では、そのような現象を「関係性の布置 (relationship constellation)」と呼ばれている。この概念を基礎としつつ、最近の経営や雇用に関する環境変化に呼応して展開されてきたのが、次のデベロップメンタル・ネットワークの視点である。

## 2.2. デベロップメンタル・ネットワーク

デベロップメンタル・ネットワーク (developmental network、以下 DN) とは、「プロテジェのキャリア促進に関心を持ち、プロテジェが発達の支援を提供してくれる人であると名前を挙げた人々によって形成された、エゴセントリックなネットワーク」のことである (Higgins & Kram, 2001, p. 268)。つまり、成長途上にある人物が、自分のキャリア形成に関心を持ってくれており、実際にその支援を提供してくれていると認識している周囲の人たちによって構成された、自分を中心とするネットワークである。DN では、特定のメンターとプロテジェという垂直的な2者関係だけでなく、キャリア発達を支援する複数の人々との関係性を同時かつ全体的に見る。その視野には、所属する職場や組織の外にある他者とのインフォーマルな人間関係も含まれている。つまり、それまで主流であった一対一のメンタリング関係の視点では見過ごされていた関係性を見ようとするのである。

Higgins & Kram (2001) では、このような視点が求められる背景を、企業による雇用保障の崩壊、学習資源の多様化、組織のフラット化、成員の多様化、という4つの点から説明している。確かに、近年の企業を取り巻くこのような環境変化は、DN に対するニーズを増す要因となっているのは確かであろう。しかし、既に Kram (1985) が「関係性の布置」という概念を提示したことが示すように、働く人々のキャリアが、周囲の多種多様な人物の影響を同時に受けながら形成されていくという事象

は、環境変化に関係なく常に存在していると考えられる。

### 2.3. コンティンジェンシー・パースペクティブ

それでは DN は、どのような要因の影響を受けて構築されるのだろうか。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。また、Dobrow, Chandler, Murphy & Kram (2011) は、DN の先行研究をレビューしたうえで、DN の状況要因 (先行変数) として、「パーソナリティ」や「発達ニーズ」といったプロテジェ内部のプロテジェ要因と、「組織的文脈」や「職務特性」といったプロテジェ外部の環境要因があるとした。しかしながら、この中で DN の状況要因に関する研究として取り上げられた 8 つのうち、環境要因に関するものは Higgins (2007) の 1 つだけであり、なおかつこの研究は理論的研究である。したがって、DN の状況要因のうち、環境要因については十分な検討がなされていないといえる。

### 2.4. 環境要因としての職務特性

この環境要因の中でも、本稿が注目しているのが職務特性である。既に Higgins & Kram (2001) においても、DN に関する今後の研究課題の一つとして、業種によって有効なネットワークの構造が異なることを明らかにする必要性が指摘されている。業種が異なるということは、そのビジネスのあり方 (ビジネスモデル) が異なるということを意味し、実際に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反映されると考えられる。また同時に、業種が同じであっても職種 (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、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が高いと思えるが、今のところそれに関する研究は見当たらない。

その中で坂本・西尾 (2013) は、キャリア初期にある中規模製造業 S 社の若手従業員 (大卒ホワイトカラー) 35 人が持つ DN の構造と、それに影響する要因を探索した。その結果の 1 つとして、若手従業員が従事する職務特性によって、有効な DN の構造が異なることを示した。さらに坂本 (2017) では、中規模造船業 A 社で調査が実施され、船舶修繕に従事する技能職 17 人および監督職 7 人の職務特性と DN の構造が比較分析された。その結果、技能職と監督職との間に認められた DN の構造 (大きさ・強さ) の差異に対して、「プロセス可変性」、「タスク多様性」、「チームワーク」という 3 つの職務特性が影響している可能性が見出された。これら 2 つの研究は、DN の構造に対する職務特性の影響を示す仮説の発見という点では一定の貢献があった。しかし一方で、それぞれ特定業種内の単独企業の事例から得られた結果であり、

職務特性がキャリア初期のデベロップメンタル・ネットワークの構造に与える影響について

その一般性については限界がある。また、業種の差異が大きいため、単純にS社での結果とA社での結果を比較することも難しい。そこで、同一業種内の異なる企業で調査を行い、その結果を比較分析することが有効だと思われた。

そこで本稿では、以上の先行研究についての検討結果を基に、わが国の2つの造船企業で製造業務に従事するキャリア初期の人々を対象にした調査を実施した。

### 3. 造船業A社およびB社での調査

#### 3.1. 調査の目的

本稿では、広島県内の近隣地域で操業する2つの造船企業（A社・B社）における調査の結果を比較分析することを通じて、以下の2点について探ることとした。第1に、これら企業の若手従業員のDNは、どのような構造であるのか。第2に、そのDNの構造に対して職務特性がどのような影響を与えているのか。なお、A社における調査結果は、坂本（2017）の一部を用いている。

#### 3.2. 調査サイトの選定

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，2015）、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。一般的な中小企業がそうであるように、この2社においても、フォーマルなメンタリング制度や計画的なOJTが十分に行われているわけではない。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、従業員数にはやや差はあるものの、規模としては同じ「中手」と呼ばれる造船企業である。こ

---

1 2014年度のA社の従業員は約300人であるのに対して、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つの工場のうちの1つのみを対象とし、その従業員数は約400人であった。

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。

一方で、両社の事業内容には対照的に大きな特徴がある。まずA社は、造船業の中でも修繕専門の企業である。「船のドクター」とも言われる修繕は、作業工程や設計図が事前に明確に定められている新造船とは異なり、顧客の船が着岸し検分してみないと修理すべき箇所や内容が具体的には分からないという点において特徴的である。一方のB社は、新造船部門と修繕部門の両方を備えている。とくに新造船部門では、大手の造船企業との差別化を図るために、多くの船種を建造できる点においてその特徴がある。この事業内容の差異は、それぞれの若手従業員が従事する職務特性にも影響をおよぼす可能性がある。

### 3.3. 調査対象者

表1のとおりA社では、船舶修繕業務に従事する技能系若手従業員（非管理職、新規学卒者、総数25人）の中の17人が、調査対象者として選ばれた。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、塗装など、対象とする機器や部品に応じて分かれている。今回の調査では、このうち計7部門に所属する若手従業員が対象となった<sup>2</sup>。各部門に属する技能系従業員数の平均は14.1人（最少3人、最大29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、その下に3～5人前後の班（ショップ）があり、班長の指揮で業務を行う。

同じく表1のとおりB社では、技能系若手従業員（非管理職、新規学卒者）のうち、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7人が、調査対象として選ばれた<sup>3</sup>。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13.4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う。なお、B社の修繕に関わる部門は、A社とほぼ同様の組織体制である。

2 同一部署で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などを考慮して選抜した。なお、全員が男性である。

3 対象者の入社年次を分散させないで欲しいというB社の要望により、入社4～6年目に集約する結果となった。なお、全員が男性である。



表1 A社およびB社の調査対象者の勤続満年数と人数

勤続 所属	A社	B社		計
	修繕	新造船	修繕	
満2年	6			6
3年	1			1
4年	2	4		6
5年	1	7*		8
6年	3		7	10
7年	2			2
8年	2			2
計	17	11	7	35

\*うち1名は修繕も兼務しており、どちらかといえばそれが主となっている。

### 3.4. 調査の方法

調査の概略は表2のとおりであり、実施期間は異なるものの、2社ともに質問紙調査とインタビュー調査をほぼ同じ方法で行った。なお、A社での調査は、坂本（2017）の技能職を対象とした調査と同じものである。

表2 A社およびB社での調査の概略

	A社	B社
実施期間	2012年11月12～13日	2015年8月26～27日、9月16日
対象と人数	技能職若手従業員17人	技能職若手従業員18人
質問紙（事前）	主に記述式、17人全員から回収	主に記述式、15人から回収
インタビュー	総計961分（1人あたり約57分）	総計786分（1人あたり約44分）

#### (1) 質問紙調査（事前）

調査対象となる若手従業員に質問紙を事前に配布し、インタビュー調査の1週間前に回収した<sup>4</sup>。この質問紙では、各自の入社年度および調査時からみて前年度について、その当時に直面していた職務上の課題とそれに対する自分の行動を記述するように求めた<sup>5</sup>。

次に、それらの課題に対応するうえで有益な影響を受けた人物を、社外を含む周囲の人間関係から最大10人を具体的にあげ、同時にその影響の内容を自由に記述するよ

4 回答依頼にあたっては、調査目的を文書にて明記し、それ以外には一切もちいえないことや、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示した。

5 調査実施年度を含めていないのは、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。

うに指示した。さらに、ここであげられた人々について、以下の基準にしたがってやり取り（交流）の頻度を3段階で評定させた。

- ・段階3＝交流多い：1日を通して何回もやり取りする。
- ・段階2＝やや多い：1日中ではないが、1日に数回程度やり取りする。
- ・段階1＝交流少ない：毎日ではないが、1週間から1カ月に数回程度やり取りする。

## (2) インタビュー調査

インタビュー調査では、質問紙への記述内容の確認と事前に準備した質問項目についての聞き取りを行うだけでなく、調査対象者の反応に応じて柔軟にインタビューを進める半構造的インタビューの手法を用いた。ただし、調査対象者に過度な心理的負担を与えないよう、可能な範囲で聞き取りを行うことに留意した。インタビューの音声は、了承を得て録音をした後、文字に起こして逐語録を作成し、分析に用いた。

## 3.5. 分析の方法

### 3.5.1. 分析対象者

調査開始当初はA社の修繕担当技能職と、B社の新造船担当技能職および修繕担当技能職を比較して分析を行う予定であった。しかしながら、B社の修繕担当技能職7人のうち3人から事前アンケートの回収ができなかったため、B社の修繕担当技能職のDNの構造特性に関するデータは4人分となった。そのため、統計的な分析は行わないとはいえ、1人についてのデータの持つ影響力が相対的に大きくなることが懸念された。そこでB社の修繕担当技能職4人のデータを除き、A社の修繕担当技能職（以下、A社技能職）17人とB社の新造船担当技能職（以下、B社技能職）11人のデータのみを用いて、比較分析を行うこととした。

### 3.5.2. 職務特性

若手従業員が従事する職務特性については、インタビュー調査から得られた質的データに対するコーディングを帰納的に行って概念を生成した。この際、先に行われたA社における調査でのコーディング結果（坂本，2017）を参考にした。その後、それぞれの概念が確認された分析対象者の人数の集計も行うことで全体的な傾向を捉え、A社技能職とB社技能職とで比較した。さらに、その差異がどのようにDNの構造に影響しているのかを考察した。

### 3.5.3. DNの構造

#### (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、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则认为られている。なお本稿は、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までは含めず、仕事に関する関係性の領域のみに絞った。

さらに、仕事に関する関係性の領域を「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、同じ部門に所属する人々との領域を「部門内」とし、同じ会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。具体的な分析手順としては、それぞれの領域に含まれる人数の比率を分析対象者ごとに算出し、それらの平均値を企業別（A社とB社）および年別（1年目と前年度）に算出して比較した。

## (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。この中から本稿では、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「やり取り（交流）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、やり取りの頻度から最も直接的に影響を受けると考えたからである。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。具体的な分析手順としては、分析対象者ごとに質問紙に記入された交流頻度の平均値を算出した後、A社技能職とB社技能職の別に平均値を算出して比較を行った。

### 3.5.4. 若手従業員の成長

DNの構造がどのようなものであったとしても、結果的に若手従業員が成長していないのであれば意味がない。そこで、両社の若手従業員がDNの中で、実際にどのような成長を遂げたのかを確認した。具体的には、質問紙の中の「その当時に直面していた課題」の内容を入社1年目および前年度との間で比較することによって、分析対象者が実際にどのような面で成長を遂げたのかを分析した。

## 4. 分析結果

### 4.1. 職務特性

表3は、A社技能職およびB社技能職の職務特性に関して生成された概念の一覧

表3 A社技能職およびB社技能職の職務特性に関して生成された概念と確認された人数

カテゴリー	概念	定義	A社 n = 17 (%)	B社 n = 11 (%)
プロセス可変性	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。	10 (58.8)	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。	5 (35.7)	2 (18.2)
	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。	0	5 (45.5)
(プロセス安定性)	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)	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。	1 (5.9)	3 (27.3)
	単調な仕事の繰り返し	同じ作業を反復的に繰り返す。	0	2 (18.2)
	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。	0	3 (27.3)
タスク多様性	多種多様な作業内容	船ごとに作業内容が異なる。	11 (64.7)	3 (27.3)
	必要な知識の多様さ	作業に求められる知識が多岐にわたる。	2 (11.8)	2 (18.2)
チームワーク	意見の出し合いによる問題解決	上司や先輩と一緒にになって職場内で意見を出し合い、問題を解決する。	4 (23.5)	1 (9.1)
(単独性)	単独作業の多さ	チームではなく単独(1人)で行う作業が多い。	0	5 (45.5)

注) 人数の下に括弧内に表記された数値は、A社・B社それぞれの分析対象者総数(n)の中で、各概念が確認された人数の比率である。

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13個の概念が生成された。それらはさらに、「プロセス可変性」、「タスク多様性」、「チームワーク」という3つのカテゴリーに分類することができた。

まずプロセス可変性とは、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(タスク)の手順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、状況に応じて選択されることを意味する。逆に、職務を遂行するうえでの手順やプロセス全体の変化が少なく、あらかじめ決められた手順や指示に従って作業が行われる傾向が強ければ、プロセス安定性が高い(プロセス可変性が低い)といえる。分析の結果(表3)から、A社技能職の職務特性はプロセス可変性が高く、逆にB社技能職の職務特性はプロセス可変性が低い(プロセス安定性が高い)傾向が認められる。

職務特性がキャリア初期のデベロップメンタル・ネットワークの構造に与える影響について

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が豊富であることを示す概念である。分析の結果（表3）から、A社技能職の職務特性はタスク多様性が高く、B社技能職の職務特性はタスク多様性が低い傾向が認められる。

最後に、職場で意見を出し合って問題解決を行うことをチームワークの一側面だと考えた。また、集団ではなく単独で作業を行うことが多いことは、チームワークの少なさを表していると考えた。分析の結果（表3）から、A社技能職の方がB社技能職と比べてチームワークの傾向が強いということが分かる。

## 4.2. DNの構造

### (1) 大きさ（人数）

DNの構造特性のうち大きさを示す人数については、表4が示すとおりであった。1年目も前年度もA社技能職の方が多い結果となったことから、職務特性がDNの

表4 A社技能職およびB社技能職のDNの人数の平均値

A社（n=17）		B社（n=11）	
1年目	前年度	1年目	前年度
5.65	5.71	3.73	4.18

人数に影響した可能性がある。

### (2) 大きさ（範囲）

A社技能職およびB社技能職のいずれについてもDNの範囲は大半が部門内であったが、B社技能職の範囲の方が広いことが分かる（表5）。ただし、B社技能職の方が部門外や社外の比率が高い傾向にあるのは、B社特有のいくつかの事情があった。具体的には、B社技能職では協力会社（下請け）を多用していること、入社前に現在の所属とは異なる部門でのインターンシップを経験したことがある者がいたこと、他社への出向制度があることである。とくに前年度のB社技能職で社外の比率が高くなっているのは、他社への出向経験を持つ1人が、当時から関係が続く出向先企業の人物を複数あげたことが大きな要因である。したがって、職務特性の差異がDN

表5 A社技能職およびB社技能職のDNの領域別の人数比率

	A社（n=17）		B社（n=11）	
	1年目	前年度	1年目	前年度
部門内	96.7%	95.7%	88.6%	78.5%
部門外	0.7%	2.4%	6.8%	6.7%
社外	2.6%	1.9%	4.5%	14.8%

注）数値は全て小数点以下第2位を四捨五入。

の範囲の差に影響したとはいいい難い。

### (3) つながりの強さ

DN 内の各人物とのつながりの強さを 3 段階で評定した数値を平均した結果は、表 6 のとおりであった。A 社技能職と B 社技能職との比較において、1 年目も前年度でも両者とも同じ程度につながりは強く、大きな差異はなかった。したがって、職務特

表 6 A 社技能職と B 社技能職の DN の強さの平均値

A 社 (n=17)		B 社 (n=11)	
1 年目	前年度	1 年目	前年度
2.42	2.41	2.40	2.48

性の差異が DN のつながりの強さに影響したとはいいい難い。

### 4.3. 若手従業員の成長

最後に、1 年目から前年度の間に、若手従業員が DN の中でどのように成長したのかについての確認を行う。A 社技能職については全ての調査協力者で、その課題が 1 年目よりも前年度で発展したものになっていることが確認できた。表 7 では、個人の課題の内容を類別したうえで、それを職種別および年別に集計した。1 年目では「基本的知識や技能の修得」、「仕事の流れや進め方を学ぶ」、「職場の人間関係やコミュニケーション」といった基本的な内容が目立つが、前年度では「難易度の高い仕事への挑戦（それに必要な技能向上）」、「任された仕事の完遂」、「後輩の指導」といった発展的な内容が目立つ。

表 7 質問紙の中で確認された課題の内容と該当人数（A 社技能職）

課題の内容	1 年目	前年度
基本的知識や技能の修得	15	0
仕事の流れや進め方を学ぶ	12	1
職場の人間関係やコミュニケーション	10	5
生活適応	4	0
仕事への取組み姿勢	3	3
職場の規則・ルールを知る	3	0
難易度の高い仕事への挑戦	0	10
効率の向上	0	5
ミスやトラブルへの対処	0	1
任された仕事の完遂	0	9
後輩の指導	0	6
計	47	40

表 8 質問紙の中で確認された課題の内容と該当人数（B社技能職）

課題の内容	1年目	前年度
基本的知識や技能の修得	8	4
職場の人間関係やコミュニケーション	6	0
仕事の流れや進め方を学ぶ	2	1
生活適応	2	1
仕事への取組み姿勢	2	0
ミスやトラブルへの対処	1	2
効率の向上	0	5
新しい知識・技能の修得	0	2
任された仕事の完遂	0	2
過剰な業務負荷の克服	0	1
計	21	18

同様に、B社技能職についても全ての調査協力者で、その課題が1年目よりも前年度で発展したものになっていることが確認できた。表8では、個人の課題の内容を類別したうえで、それを職種別および年別に集計した。A社技能職と同様に、1年目では「基本的知識や技能の修得」、「仕事の流れや進め方を学ぶ」、「職場の人間関係やコミュニケーション」といった基本的な内容が目立つが、前年度では「効率の向上」、「新しい知識・技能の修得」、「任された仕事の完遂」といった発展的な内容が加わっている。

## 5. 考察

以上のように、A社技能職とB社技能職では、両者の間に職務特性およびDNの構造特性の一部（人数）に差異があることが確認された。職務遂行プロセスの変化やタスク多様性の度合いが高く、チームワークが必要とされるA社技能職では、部門内を中心とするものの比較的人数が多く、つながりの強いDNの構造を持っていた。一方で、職務遂行プロセスの変化やタスク多様性の度合いが低く、チームワークがあまり必要とされないB社技能職では、部門内を中心として比較的人数が少なく、つながりの強いDNの構造を持っていた。このような結果となった理由について、それぞれの職務特性の視点から説明を試みる。

### (1) プロセス可変性（安定性）の影響

プロセス可変性が、直接的にDNの構造に作用したと説明することは難しい。しかし、それがタスク多様性やチームワークの必要性を高めることを通じて、間接的にDNの構造を部門内に広げたり、つながりを強くしたりしたと考えることは可能であ

る。A社技能職のように、プロセスの変化に迅速に対応するためには、1人が対応できる作業（タスク）内容の幅は広い方が良く、それには多様なスキルを持つことが必要となる。後述のとおり、多様なスキル修得が求められることによって、DNの人数が増す可能性が高まる。また、臨機応変に問題を解決するためには、互いに知識やスキルを持ち寄った方が効率的である。後述のとおり、こうしてチームワークが活発になれば、部門内で強いつながりを持つDNができる可能性が高まる。

逆にプロセス安定性は、タスク多様性やチームワークの必要性を高めないので、DNの構造を広げるようには作用しないと考えることが可能である。

## (2) タスク多様性の影響

タスク多様性が高まると、修得すべきスキルの多様性も高まる。その結果、より多くの人物から指導を受ける必要性が増すために、DNの人数を増すように作用する可能性がある。A社技能職のDNの方がB社技能職のDNよりも人数が多かったのは、このためである可能性が考えられる。ただし、部門が異なるとタスクの内容も異なるので、タスク多様性が高いからといって、直ちにその範囲が他の部門や社外にまで広がる（DNの多様性が高まる）わけではない。つまり、部門間のタスクの類似性の低さが、DNの範囲に対して抑制要因になっているともいえる。造船企業の場合、溶接や電気、エンジンなど、必要となる専門知識や技能の部門間での共通性が低いため、A社技能職でもB社技能職でもDNの拡張範囲が部門内に留められやすいと考えることができる。

## (3) チームワークの影響

チームワークが活発であれば、つながりの強いDNになるように作用すると予測できる。しかし分析結果では、チームワークが目立つA社技能職のDNとそれほどでもないB社技能職のDNのつながりの強さは同等であったことから、チームワークの影響があったとはいえない。他方で、A社技能職のDNの人数の方が多かったことは、チームワークが作用した可能性が考えられる。

## 6. まとめ

本稿では、企業の若手従業員の成長に機能する周囲の（インフォーマルなものを含む）人間関係（DN）はどのような構造であるのか、また、その人間関係の構造に対して、若手従業員が従事する職務の特性はどのように影響しているのかを探るため、中規模造船企業2社に勤務する若手技能職を対象とした調査を行った。その結果、A社で船舶修繕に従事する若手技能職の方が、B社で新造船業務に従事する若手技能職よりも、人数的に大きいDNを持つことが見出された。合わせて、両者ともにDN



の範囲は部門内が主であり、つながりが強いことも分かった。さらに、プロセス可変性、チームワーク、タスク多様性という3つの職務特性が、DNの大きさや強さに対して、直接的もしくは間接的に影響している可能性を見出すことができた。

## 6.1. 学術的な含意

本稿の学術的な含意は以下の3つの点があると考えられる。

第1に、DNの構造が職務特性による影響を受けている可能性を、背景要因に類似点を持つ中手造船業2社での調査結果に基づいて示した点にある。既に本稿より前に、若手従業員が従事する職務の特性が、DNの構造に与える影響の可能性については示唆されていた(坂本・西尾, 2013, 坂本, 2017)。これに加えて本稿では近隣地域に所在する中手造船企業、A社およびB社で、同じ技能職の職務特性およびDNの比較を行い、その差異を見出した点に意義がある。これによって、職務特性がDNの構造に影響を与えている可能性が、より高くなったといえるだろう。

第2に、DNの形成をマネジメントの視点で論じることの重要性を、さらに一步進めることができた点にある。本稿では、職務特性がDNの構造に対して持つ影響力を明らかにしようとした。仮に職務特性をマネジメントによる可塑性の低い前提条件であると捉えれば、所与の職務特性によってDNの構造は規定されてしまうことになる。確かに、坂本(2017)でも指摘されたように、プロセス可変性という職務特性は、顧客ニーズや競合他社といった2社それぞれの経営環境やビジネスモデルに強く依存しており、(とくに職場レベルでの)マネジメントによる可塑性は高くはないだろう。一方でタスク多様性或チームワークといった職務特性は、プロセス可変性の影響を受けてはいるものの、(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考えられる。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、部署内に広がりを持ち、つながりの強い構造のDNの形成を促すことが可能であろう。

第3の点は、第2の点と呼応する関係にある。つまり、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論では、職務特性は従業員の動機側面に影響力を有する変数として捉えられてきた。それに対して本稿では、若手従業員の成長という視点からも職務特性を捉えようとしているということが可能である。たとえば職務のタスク多様性は、Hackman & Oldham (1980)では従業員の動機づけを高めると考えられているが、それと同時に、従業員の成長を促す人間関係の構築にも影響すると考えるのである。このように、従業員のモチベーションおよび成長を、同時に成果変数として位置づけるモデルの構築も可能であろう。

## 6.2. 人材育成の実践に対する示唆

結局のところ、A社技能職およびB社技能職でみられたDNのどちらが、より有効だといえるのだろうか。人材育成に関わる実務家にとっては、興味を持たれる点だろう。しかし、いずれの職務に従事する若手技能職も、全体的には成長している様子が確認されたので、その優劣はつけがたいというのが本稿の結果からいえることである。そもそも本稿の目的は、職務特性という状況要因によってDNがどのように異なるのかを明らかにすることにあって、どのような構造のDNが優れているのかを追求することにはない。

ただし今後、機械化（省人化）や定年退職などによる人員構成の変化といった影響により、多くの日本企業では、直属上司を基軸とした垂直的な人間関係に依存した人材育成が難しくなる可能性が高い。そうでなくても、上司がどんな人物かという「運任せ」の部分の大きいという点では、そもそもの問題がある。そういった視点に立つならば、A社の技能職でみられたような、比較的大きい（人数が多い）DNの方が適しているといえるのかもしれない。だからこそ、ジョブ・デザインを通じてDNの構造をマネジメントできる可能性があるのならば、実践的な貢献をもたらすことができるであろう。もちろん現実的には、人手不足であるがゆえに、多能化やチームワークが進めにくいという面もあるだろう。しかし、現場での作業にチームワークの導入が難しいにしても、たとえば品質改善サークルのように、職場にチーム的な要素を取り入れることは可能なのではないだろうか。

## 6.3. 本稿の限界と今後の展望

まず、DNの形成プロセスに対して職場レベルでのマネジメントが可能な職務特性が影響しているという仮説は野心的ではあるが、そのモデルの構築に向けては実証研究がまだまだ不足している。今後、他の造船企業さらには他の製造業にも同様の調査を拡大していくことが不可欠である。しかしその前に、A社およびB社における定量的な調査も必要であろう。本稿の調査では、2社ともに調査協力企業の事情を反映して調査対象者を抽出している。また、B社で修繕業務に従事する若手技能職についても、データ不足のため本稿では分析を見送った。このように本稿の調査では、全ての若手技能職からデータを得られたわけではなく、その代表性には少なからず疑問が残る。もちろん、全ての若手技能職を対象とした定性的調査は、調査協力企業にとっても大きな負担であり現実的ではない。そこで、質問紙法を用いた定量的調査を両社の協力を得て実施すれば、高い回収率での調査が可能であるうえ、職務特性がDNの構造に与える影響についての因果関係の検証が可能だと思われる。

次に、本稿の調査では、入社1年目から前年度にかけての成長についての分析はで

きたが、より中長期的なキャリア意識に DN が与える影響については、十分なデータが得られなかったために分析ができなかった。インタビュー調査では今後の目標やキャリアプランについても聞き取りを行っており、勤続（離職）意思や昇進希望といったキャリア意識についても確認しようと試みた。しかしながら、このような質問はプライバシーに関わる面が大きいこともあり、満足に聞き取りができた調査対象者は少数であった。やはりこの点においても質問紙の方が、この種の情報を得るには適しているのかもしれない。

最後に、職務特性が DN の構造に与える影響のみならず、組織パフォーマンスに与える影響についても検討する必要があるだろう。タスク多様性やチームワークといった特性を有する職務が、一方で人材育成に貢献する DN の構築を促し、他方で生産性の向上にも寄与するといえるのであれば、そのような方向性に積極的にジョブ・デザインされるべきだと論じることができよう。もちろん、常にどのような状況下でも特定の職務特性が有効であるとは言い難く、先行する組織的な状況要因との適合が条件であることはいうまでもない。この要因も加えた統合的なモデルの構築を目指す必要がある。

#### 【付記】

- ・本稿は、科学研究費補助金（基盤研究 C・課題番号 24530509、15K03708）による研究成果の一部である。
- ・本稿は、日本労務学会第 46 回全国大会における研究報告（坂本・西尾，2016）を発展させ、加筆・修正を加えたものである。

#### 【謝辞】

調査の実施にあたり、多大なるご協力をいただいた A 社および B 社の皆様に厚く御礼を申し上げます。また、共同研究者である京都女子大学の西尾久美子先生にも心よりの感謝を申し上げます。

#### 【引用文献】

- ・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。
- ・久村恵子（2005）「経営組織におけるインフォーマル・メンタリング関係の現状」『人間関係研究』第 4 号，1-17。
- ・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（2015）『平成 26 年度能力開発基本調査』<http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000079873.html> 2015 年 3 月 2 日閲覧。
- ・坂本理郎（2017）「若手従業員の成長に機能する職場の人間関係とその影響要因の探求—造

- 船業A社における調査結果」(日本ビジネス実務学会第53回近畿ブロック研究会報告資料).
- ・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.
  - ・坂本理郎・西尾久美子 (2016) 「職務特性がキャリア初期のデベロップメンタル・ネットワークの構造に与える影響について: 中規模造船企業における事例研究」『日本労務学会第46回全国大会研究報告論集』11-18.
  - ・櫻田涼子 (2003) 「第6章 キャリア開発」『入門 人的資源管理 (第2版)』中央経済社, 所収, 92-110.
  - ・日本労働政策研究・研修機構 (2008) 「現地リポート 人材育成を通じた『技能継承』に臨む5つの事例: 内海造船 見込みある若手職人に職人技を叩き込む」『ビジネス・レーパー・トレンド』2006年6月号, 22-24.
  - ・森田雅也 (2008) 『チーム作業方式の展開』千倉書房.
  - ・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.
  - ・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.
  - ・Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980) *Work redesign*, Massachusetts: Addison-Wesley.
  - ・Higgins, M. C. (2007) "A contingency perspective on developmental networks." In Dutton, J. & Ragins, B. R. (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*: 207-224, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
  - ・Higgins, M. C. & Kram, K. E. (2001) "Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective," *Academy of Management Review*, 26(2): 264-288.
  - ・Kram, K. E. (1985) *Mentoring at work*, Lanham, Maryland, University Press of America, Inc. (渡辺直登・伊藤知子訳, 2003, 『メンタリング 会社の中の発達支援関係』白桃書房)
  - ・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*, Thousands Oaks, CA: Sage Publications: 5-8.