

デベロップメンタル・ネットワーク研究の 位置づけと今後の課題

～キャリア初期に焦点を当てて～

坂 本 理 郎

要 旨

本論は、共に働く周囲の人々との人間関係を、キャリア形成を促進する資源と考える「関係性アプローチ」の視点から、キャリア初期の若手社員の成長に影響を及ぼす「デベロップメンタル・ネットワーク（略してDN）」の研究を、これまでの経営学や人的資源管理論の中に位置づけを行うとともに、論者自身が共同研究者と実施した過去の研究成果をふまえたうえで、今後の研究上の課題を整理することを目的とした。

その結果DN研究は、初期人間関係論以降は見逃されがちであった職場集団のインフォーマルな人間関係に、職務遂行上つながりのある職場外・組織外の関係性にまで視野を広げつつ、キャリア形成という視点から再び焦点を当て、職務特性というフォーマルな要因の修正・再構築をも含める、人的資源管理のフレームワークを構築する可能性があることを示唆した。

さらに、キャリア初期の成長やDNの形成プロセスをどのように定義し、どのような方法で捉えるのかについては、本論において一定の見解を示せたが、職務特性や個人の自律度などといったその他のコンティンジェント要因（有効なDNを規定する状況要因）についても同様に追究していくことが今後さらに必要である。

キーワード：キャリア初期、メンタリング、デベロップメンタル・ネットワーク、人的資源管理

1. キャリア初期における人間関係の重要性

言うまでもなく、働く人々のキャリアはただひとりの孤独の中ではなく、社会の中で形づくられる。社会とはいろいろなレベルで捉えることが可能であるが、よりミクロな視点に立てば、職場の人々との人間関係が最も身近であり、その中でキャリアがつくられると行うことができよう。しかし、この職場の人間関係というのは、働く人々にとっては厄介なものである。なぜなら、自分自身で自由に選択したり、コントロールしたりすることが難しいからである。たとえば、就職や転職の活動では、できる限り自分に合った人間関係の職場を選びたいと誰もが思うだろうが、外側から正確に理解するには限界があり、入社してみてもはじめてその現状が分かるという場合がほとんどであろう。

その反面、人間関係は私たちのキャリア形成に大きな影響を及ぼす。とくにキャリア初期においては、その影響が大きい。たとえば、独立行政法人労働政策研究・研修機構(2007)の調査によれば、全国の公共職業安定所(ヤングハローワーク等含む)に来所した求職者(35歳未満)の離職理由(複数回答)として「職場の人間関係が辛い」が27.9%であり、回答者の約4分の1余りとなっている(p.122)。

一方、ある日本の百貨店で行われた研究では、入社後3年間の直属上司と部下の人間関係が、入社7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)。また、その延長線上の研究として展開された若林(1987)の入社13年目のフォローアップ研究においても、同様の結果が得られている。このことから、入社当初の上司との人間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。逆に、上司との人間関係に恵まれなかった人は、昇進や給与といった面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。しかし一般的に言えば、新入社員が自分の上司を選択できる可能性は低く、まさに運を天に任せざるをえないというのが実情であろう。ゆえにこの研究結果からは、自分のキャリアの成否は運任せだという解釈も可能である。

運任せであるという点では、マネジメントの側から見ても同じことではなかろうか。新入社員と配属先の上司との人間関係が、良いものになるかどうかは予測し難い。あるいは、仮に部下との間に良い人間関係を構築できる上司がいたとしても、その人ばかりに新入社員を任せることは現実としては難しい。不幸にも、部下との関係構築やその指

1 Schein(1978)のキャリアサイクル論によれば、入社直後のリアリティショックに対処し部内者化境界線を通過した「基本訓練」の段階の次に、「キャリア初期の正社員資格」の段階がある。そこでの役割は新しいが正式のメンバーであり、たとえば以下のような課題があるという。①初期の正式な任務を首尾よく遂行する。②自己と組織のニーズの調和を図る。③助言者や支援者を見つける。本論で焦点を当てるキャリア初期も、このような課題に直面する時期と捉えている。

導が不得意な上司の下につかざるを得ない新入社員も多いだろう。ましてや、キャリア形成に影響を与える人間関係は、職場の上司と部下というフォーマルで垂直的な上下関係に限られるものではない。同僚や部下、後輩、場合によっては他部門や他社の協力者など日常的に職務をともにする多様な人々との間に、インフォーマルな関係性も構築している。その人々との関係性が良好なものになるかどうかなど、ほとんど予測不可能に思える。

しかし、キャリア形成に大きな影響を及ぼす人間関係を、「運に任せる」と言ってしまうことは、マネジメントの視点から問題はないのだろうか。そこで次に、これまでの経営学の諸研究では、個人を取りまく様々な人間関係とキャリア形成との関連をどのように捉えてきたのかを概観し、この問題を掘り下げてみたい。

2. 過去の研究における人間関係とキャリア形成

2.1 人間関係論（ホーソン・リサーチ）

まずは人的資源管理論の源流ともいえるべき「ホーソン・リサーチ」にまで遡って考えてみたい。ここでは、まさに職場の人間関係が問題となった。1924年から33年²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（図表1）のうち、1931年11月から約6カ月間かけてウォーナー³とレスリスバーガーが人類学的な現場観察の手法を用いて行った「バンク配線作業観察研究」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名の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名からなる2つのインフォーマルな集団が存在し、その中の一種の規範（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のである。

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, 2002）。ここでいう人的資源とは、最小単位である個々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）。

2 1932年までとする説もある（大橋・竹林, 2008）。

3 ハーバード大学の社会人類学者。メイヨアの紹介でホーソン実験に参画することとなった。

4 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、というウォーナーの社会人類学的理論に立脚し、できる限り人為的な手が増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）。

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 ベンノック	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間の関係の欠如	休憩時間や労働時間等と生産性との間の関係の欠如。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連。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

図表 1 ホーソン研究の概要 (佐藤, 2010, p.60)

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、職場内コミュニケーションの円滑化に関わる提案制度やカウンセリング制度といった形で具現化し、現代企業の福利厚生制度の原型となっているとも言われている。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

5 1932年6月17日とする説もある(大橋・竹林, 2003)。

「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。また後期人間関係論では、上司と部下、リーダーとフォロワーに限られた、半ば真空な関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、より長期的なキャリア形成に影響を与える要因としては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・リサーチの時代にキャリア研究の視点がなかったのは当然とも言えるが、もしも両者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組織行動論、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帰結ともいえるだろう。

2.2 Schein (1995) の「職務と役割の戦略的プランニング (キャリア・サバイバル)」

次に、その著書『キャリア・ダイナミクス』によって、経営学におけるキャリア研究の礎を築いたMIT経営大学院のEdger, H, 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。

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」（1995, 邦訳p.2）という考え方があり。そして、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 (career anchor⁷)」は個人の内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

6 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という点については捉えきれていない。

7 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、シャインは「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さっていると考えた。自覚された才能と能力（様々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）。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。

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、今の職務の中での役割とそ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。

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。役割ネットワークの中には、家族や友人や地元の人々たちなどが含まれる場合もある。これらの人々も、その人の時間、労力、貢献に対して期待を抱いているからである。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。

次に、自分を中央にして、自分とつながっている人々を、1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かが分かるように、矢印の太さで表現する（図表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及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。

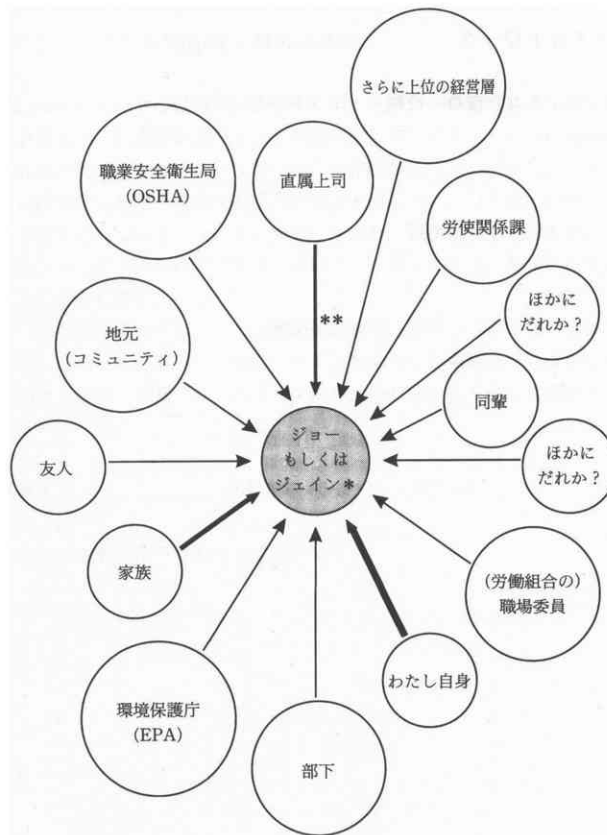
ステップ1で行った分析をあらためて振り返り、利害関係者に起こる変化についての評定を踏まえて、自身の職務と役割にどのように影響するかを予測して記述する。

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乖離がある場合は、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。



図表2 ある第一線監督者にとっての役割ネットワークの例 (Schein, 1995, 邦訳p. 21)

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、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う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ことにも注意をしておきたい。

2.3 キャリア研究の関係性アプローチ

最後に、ボストン大学ビジネス・スクールのDouglas Hallが示した「関係性アプローチ (relational approach)」という考え方をHall (2002) に従って見てみよう。

彼は、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つであり、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ている。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」(2002, p.41) としている。つまり、働く個人のキャリア成達は、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るのである。また、「これからの時代で効果的な組織というのは、かつてのように従業員のキャリアを組織主導でマネジメントするのではなく、従業員がそのアイデンティティや適応力を自己の責任において発達させることを可能にするような機会や柔軟性、人的資源を提供するものである」(2002, pp.35-36) ともいう。

このように、人間関係論で重視されたインフォーマルな人間関係に対する特段の注目は無いものの、Hallの関係性アプローチでは、キャリア形成に影響を与える重要な要因かつマネジメントの対象として、職場の人間関係に対する視線をはっきりと提示したのである。

この関係性アプローチの視点に立ち、とくに初期のキャリア形成を促進するために企業などの経営組織の中で取り入れられてきた施策が「メンター制」であり、この中で生まれる人間関係がメンタリング関係 (mentoring relationship) である。メンタリングとは、職場の中でより経験豊かな人物(メンター)が、未熟な人物(プロテジェ、メンティー)を一定期間継続的に支援する関係性を指すものである。「ブラザー・シスター制度」や「プリセプター制度 (看護師)」など呼称は異なるものの、フォーマルな形でのメンタリングが組織側から提供される事例はかなり一般的に認めることができる。もちろん、フォーマルのみならずインフォーマルな関係性の中でもメンタリング関係は生じる。

次に、このメンタリングに関する研究成果とその後の展開について詳しく見ていこう。

3. メンタリングからデベロップメンタル・ネットワークへ

3.1 メンタリング

Hallの同僚でもあるKathy, E, Kramは、このメンタリング研究の第一人者である。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⁸。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⁹。「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。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。

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。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。

メンタリング論では、被支援者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。このうち、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。他方、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 (Noe, Noe & Bachhuber, 1990)。

8 Scandura (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、キャリア的機能と合わせて3次元ととらえる論者もいる。

9 藤井ほか (1996) のように、新たな下位機能を付け加える研究者もいる。

視点を入れ替えて、メンタリングが経営組織に与える効果については、久村 (1997) は以下の3点に整理している。第1に、人的資源開発ツールとしての効果であり、組織に対して将来必要となる人材を開発することができる、第2に、情報伝達ツールとしての効果であり、組織文化などの情報を人々 (とくに新規参入者) に伝達することができる、第3に、従業員の人間性を重視した組織開発ツールとしての効果であり、組織内の環境を人間性豊かなものにする、という点である。

3.2 デベロップメンタル・ネットワーク

初めに述べた通り、われわれのキャリアは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。Kram (1985) も、メンター=プロテジェ関係を中心的に考えている一方で、組織の中の誰もが良きメンターに恵まれるわけではなく、時として上司以外の人物がキャリア形成を支援することもあると指摘している。また、個人はたった一人の垂直的な関係を持ったメンターによってその発達を支援されているのではなく、同僚、家族、友人といったインフォーマルなものも含む多様な人間関係のネットワークの支援を受けてキャリアを発達させていると指摘し、そのような現象を「関係性の布置 (relationship constellation)」と呼んだ。

さらに、Higgins & Kram (2001) は “Developmental Network (デベロップメンタル・ネットワーク、以下DNと略)” 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、職場や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 (自分を中心とする) なネットワーク」(p.268) と定義される。

また、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、個人の人間の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、研究の発展に伴う当然の帰結ということもできる。なぜなら、社会的存在として働く人々のキャリア形成は、上司やメンターに限らず多種多様な人間の影響を受けているからである。この事実は、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¹⁰。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、現実を捉えるのに適していると言える¹¹。ただし、既に述べたとおり、Kram (1985) においても関係性の布置という概念が既に提示されていたように、メンタリング研究の当初からこのことは意識されていた。ただ最近の環境変化や垂直的な関係性に依存しすぎた反省によって、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はなかろうか。

4. 効果的なDNとその形成プロセス

4.1 コンティンジェンシー・パースペクティブ

ここまでの議論をまとめると、われわれが人的資源管理の対象としてキャリア形成を促進する人間関係を研究することには、実際的かつ現代的な意義があり、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ということになる。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、取引業者や同業の他社社員、顧客、協力関係にある大学等の研究者など）までである。

10 たとえば看護界においては、その対策として、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一部で見られる。論者がある現役看護師から聞いたところでは、ある大病院では、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もある。

11 社会心理学におけるソーシャルサポート研究では、対象となる個人を取り囲む関係性をシステムとして捉える視点が以前から取り入れられている（浦，1992）。このことから、ソーシャルサポートの研究結果や方法論から有益な示唆を得ることも可能であると考えられる。ただしソーシャルサポート研究では、ストレスフルな環境において個人が対処するうえで周囲の関係性がどのように機能するのかを議論するのに対して、経営学の領域で進められるDN研究においては、最終的には働く個人の成長を促す関係性の構築を、組織がどのようにして促進することができるかが論じられるという差異があることは押さえておきたい。

そこで次に、どのような態様のDNがキャリア形成に有効であり、組織や人事部あるいは上司は、どのような方法でより有効なDNの形成プロセスを促進することができるのかという点についての関心が高まる。なお本論ではとくに、キャリアの初期における成長を促進するDNに強い問題意識を持っていることを繰り返しておく。

ここでDNの先行研究を見ておこう。Higgins & Kram (2001) の後、DNに関しては一定の研究蓄積がなされており、Dobrow, Chandler, Murphy & Kram (2011) はそれらをレビューしたうえで、今後の研究の流れを以下の4つに整理している。

- ① DNの先行変数に関する研究
 - パーソナリティ、発達段階、発達ニーズなど (プロテジェ要因)
 - 組織的文脈、業界的文脈、職務要件など (環境要因)
- ② DNの構造に関する研究
 - 密度 (density)¹²、多様性 (diversity)、強さ (strength) など
- ③ DNの支援機能に関する研究
 - キャリア的機能、心理社会的機能、ロールモデル
- ④ 媒介変数に関する研究
 - 個人と組織の統合度、プロテジェと支援者の類似性など
 - EQ、相互作用スタイル、ジェンダーなど

論者はこれらの中で特に②に関して、キャリア初期の成長に影響を与えるDNの構造に研究関心を寄せてきた。その際、立脚してきたのは、Higgins (2007) が示した、効果的なDN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)”である。この考え方では、たとえばDNの密度と多様性がともに高い方が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。これに従うならば、DN研究の流れの中で扱われる4つの要因は、状況に応じて相互に影響しながら、対象となる人物のキャリア形成に効果を有すると考えられる。したがって、キャリア初期の成長に有効な人間関係のあり方を探ろうとする時には、複数の要因を統合的に捉える視点が求められる。しかし、このような視点に基づいた実証研究は今のところ希少である。

4.2 論者らによる過去の研究

その中で坂本・西尾 (2013) は、キャリア初期にある若手社員の成長に効果を持つ、多様な他者との関係性 (DN) のあり方に焦点を絞り、その関係性が構築される要因を探り、若手社員の成長にどのような影響を及ぼすのかについて、コンティンジェンシー・パースペクティブに依拠して明らかにすることを目的に、2009年度から現在に至るまで

12 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。

一連の調査研究を継続している。

2009年度から2010年度にかけて実施した、消費財メーカーA社の若手社員35名およびその上司11名に対する調査の結果、若手社員が従事する「職務特性」が有効なDNの構造に影響を及ぼし、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と推察するに至っている。

具体的に言えば、若手社員が職務の非定型性が高い（たとえば新製品の開発や新規開拓営業など、課業の種類が多様で新規的な要素が強い）職務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型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、上司以外の（時には職場外・組織外の）人間との関係構築に積極的になるからであると推論された¹³。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ことが、その有効性の条件であるが、これらを満たさない場合には有効に機能しないという事実も確認された。

逆に、課業の定型性が高い職務（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、成長していく事例が確認された。

以上のような調査の結果は、学術的にどのような意義をもたらすことが期待できるだろうか。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。

さていま仮に、これまでの調査の結果および考察を基にして、人的資源管理における具体的な施策を考えてみるとどうなるだろう。たとえば新規学卒者を配置する時に、キャリア形成を促進する人間関係の構築を促すために、自律的に行動する傾向が強い若手社

13 先行するソーシャルサポート研究では、ストレスフルな状況においては多様で緩やかな人間関係が有効であるとされている。なぜなら、ストレスフルな状況では、緩やかではあるが多様な人間関係が、支援を得る可能性を高くするからだという。課業の非定型性が高い状況はストレスフルであると考えれば、このような知見は上述の論者らの考察を支持するものであると言えよう。ただし、具体的にどのような支援が、ストレスフルな状況で有効なのかについてはソーシャルサポート研究においても発展途上である（浦，1992）。

員を、新規的な側面が強い職務があり、かつ委任的な上司がいる職場に配置するという方法が考えられる。逆に、自律的な傾向が弱い人の場合は、そのような職場に配置することは避け、定型的側面が強い職務があり、上司や先輩が緊密に関わってくる職場の方が適しているかもしれない。

ただし、このような施策には課題もある。つまり、若手のキャリア形成のためにという視点からだけで人員配置を行うことは難しい点がある。現実には、欠員補充や部署間の駆け引きもある。しかし、ベストマッチは無理であっても、限りなくそれに近づけるように工夫することは、企業や人事にとっても可能なことではないだろうか。もちろん、働く個人やその上司も、できる限りの努力を行うことも必要ではある。

5. DN研究における今後の課題

ここまで、先行研究や論者とその共同研究者による過去の研究の結果をみながら、経営学および人的資源管理論におけるDN研究の位置づけやその視座を整理してきた。最後に、コンティンジェンシー・パースペクティブに基づき、キャリア初期に焦点を当ててDN研究を進める上での今後の課題について、とくに重要だと思われる2点に絞って整理しておきたい。

5.1 キャリア初期の成長をどう捉えるか

Dobrow, Chandler, Murphy & Kram (2011) による先行研究レビューの結果では、客観的なキャリア結果としては昇進や昇給などがあげられており、他方で主観的なキャリア結果としては、自己有能感やアイデンティティ (自己概念)、自己の職務やキャリアに対する満足度や組織に対するコミットメントなどが取り上げられている。

ところでSuper (1969) は、キャリアの発達理論において、「自己概念 (self-concept)」を選択と適応の中核に据えている。すなわち彼は、個人の行動はその人の自分自身に対する認知と、自分自身の置かれている状況に対する認知と、自分の世界を解釈する仕方によって規定されるという見解に立っている。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。

他方Schein(1978)は、キャリア初期においては、「独立を求める自己の欲求と、従属・依存期間に間の組織の制約・要求とを調和させること」や、「当該組織ないし職業に残るか、それとも自己の欲求と組織の制約・機会との間のよりよい調和を求めるか、決める」ことなどを課題としてあげている (p.44)。さらに25歳以降では、「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」ことが課題になるとしている (p.45)。

われわれもこれらの理論に立脚し、キャリア初期の成長を主観的な側面¹⁴、とりわけ自己概念の形成という視点から捉えたいと考えている。

それでは、キャリア初期の成長の結果を自己概念という主観的な側面からどのように定義するのか。坂本・西尾（2013）では、若手社員の主観的な成長を捉えるための具体的な基準を、「成長意欲の高さ」、「自己評価の高さ」、「自分の役割認識に則した今後の課題や目標の明確さ」の3つとしている。この3つの主観的な側面は、キャリアに関する自己概念の確立プロセスにおいてはいずれも必須の要因だと考える。以下ではこのことについて、いま少し詳しく述べておきたい。

平野（1999）および金井（2002）に従えば、キャリアの自己概念の確立は「分化」と「統合」のプロセスであり、キャリアとは過去から現在そして未来へと続く分化と統合のパターンであると考えられる。すなわち、キャリアの心理的ダイナミクスは、今まで分化してきたキャリアから自分なりに何らかのパターンを見つけだし、共通するテーマに意味づけ、様々な経験の束を見出された意味のもとに統合することにより生じる。統合は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ふり返り、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。

このように、人は目標に挑戦し、多様な職務経験や人間関係からの学習（分化）と、その結果を回顧的に意味づけること（統合）を繰り返しながら、その人の才能と長期的貢献範囲を明らかにしつつ、学習を積み、自らのキャリアに関する自己概念を徐々に確立していく¹⁵。

上述のとおり、この統合のプロセスは「回顧」と「展望」からなるが、平野（1999）はそのプロセスをモデル化しており、それを参考にして整理してみる。まず回顧とは、過去の自分自身のキャリアの流れの中に潜む一定のパターンを読み取り、秩序立てた意味を形成することである。この意味形成は、仕事の側からの客観的特性の定義づけではなく、自分自身の自己概念の探索である。回顧はキャリアの分化に応じて起こり、生じた分化が大きければ大きいほど節目での回顧は大きくなる。

そして金井（2002）は、Schein（1978）を引きながら、つぎの3つの問いについて内省することがキャリアを考える基盤を提供するとしている。

14 キャリアの客観的な側面を黙視するわけではないが、入社数年程度の初期キャリアの段階では客観的な面の差異は小さいという現実的問題もある。実際に、坂本・西尾（2013）では、入社4年目までと入社7年目までの若手社員を調査対象者としていたが、客観的なキャリア結果に大きな差異は見られなかった。

15 状況に柔軟に適応できるだけのレパトリーの豊かさ（分化）と同時に、それら全体を意味づける何らかのまとまり（統合）ができることによって、個人は高い適応力を手に入れるとも考えられる（平野、1999）。

- ① 自分は何が得意か (能力・才能についての自己イメージ)
- ② 自分はいったい (ほんとうのところ) 何をやりたいのか (欲求・動機についての自己イメージ)
- ③ どのようなことをやっている自分なら、意味を感じ、社会に役立っていると実感できるのか。(意味・価値についての自己イメージ)

説明の必要はないかもしれないが、①は自己評価の高さにつながり、②や③は成長意欲の基盤になると考えられる。

次に展望とは、回顧に続けて生じる心理的ダイナミクスであり、未来への見通しや期待である。それは、回顧によって意味形成された自己の物語の延長線上にあるといえる。展望は回顧によって規定されるものであり、回顧に基づく現在の自己のイメージが、展望による将来の自己イメージを規定するので、単なる夢物語ではなく現実性を帯びる。

また、キャリアの展望は「自己効力感 (self-efficacy)」をベースとしているということもできる。自己効力感とは、予測される状況に対処するために必要とされる一連の行為を、いかにうまく為し得るかについての本人の判断である。回顧によって自分自身の能力や欲求、価値観が浮き彫りにされ、それに基づいたキャリアの展望は、当然のことながら、自己効力感 (= 高い自己評価) を伴った (ゆえに実現可能性を帯びた) ものになるだろう。

もう1つキャリアの展望がベースとしているものは、組織が期待する役割との整合性である。このことについて福武 (2004) は、以下のように指摘している。

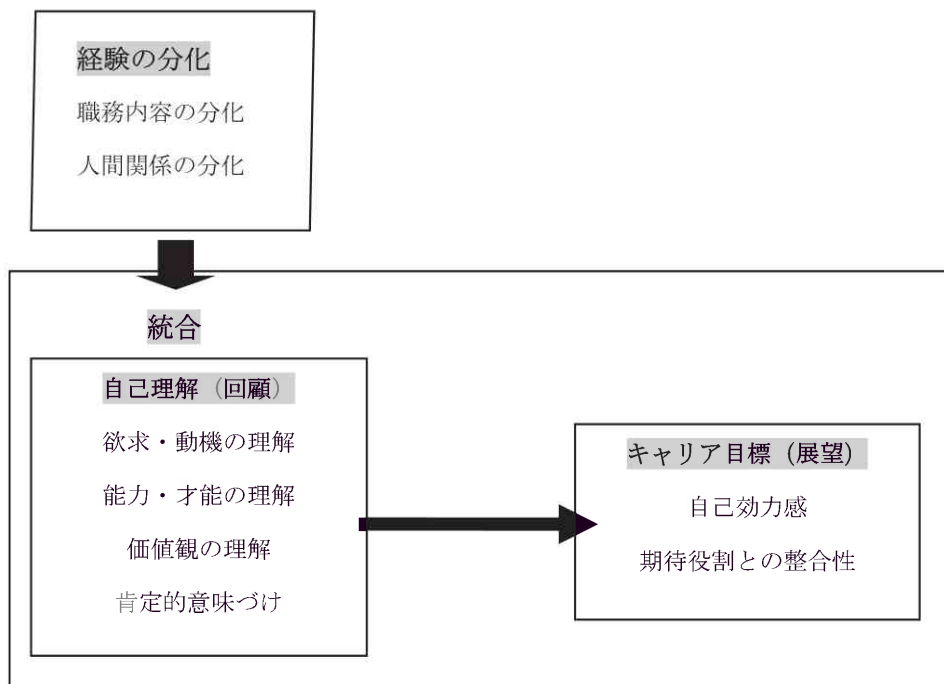
「自分がやりたいことをキャリア目標としてラインアップ (will・want) し、そのキャリア目標を達成できる自信 (can) を持てることはキャリアの展望には必要である。しかし、たとえ自主・自律のキャリア形成を考えた場合においても、組織内キャリア形成においては、その個人が所属する組織の人事制度をはじめとするさまざまな基準や規範、あるいは事業戦略を遂行するための組織体制、また遂行課程のなかで行われるさまざまな意思決定によって、少なからず影響を受けることになる。つまり組織が期待する役割 (should) と整合性を持つことが現実的な展望には必要である。」 (p.136)

このように、職場や組織が求めるニーズと整合性のあるキャリアの目標を持つことが、現実的な展望には必要なのである。以上、キャリアの自己概念の確立プロセスについて整理すると図表3のようになる。

さて、キャリアの主観的側面を上述のようなキャリアの自己概念の形成という視点から捉えると定義するとしても、それをいかに的確に把握するのかという方法論上の問題が残る。

坂本・西尾 (2013) では、半構造化されたインタビューを用いて、深いレベルでの聞き取りを行い、そのデータを分析することによって、若手社員の自己概念の確立 (成長)

度合いを捉えた。しかしこの方法だけでは、インタビューアーの聞き取り技術に依存する面が大きいため再現性が乏しく、また結果の妥当性を保証しづらいのが難点である¹⁶。インタビュー調査の結果を検証し補強するためには、アンケート調査による定量的なデータ収集も検討しなくてはならない。その際、自己概念の確立度合いを測る何らかの尺度を用いることも視野に入れる必要があるだろう。



図表3 キャリアの自己概念の確立プロセス

また、入社数年程度の初期キャリアの段階では客観的な面の変化や差異は小さいため、若手社員を対象とした研究には不向きかもしれないが、より長期的な調査が可能であるならば、それらの側面も把握し、主観的なキャリア結果と合わせて分析するのが有効であろう。

5.2 DNの形成プロセスをどのようにして捉えるか

次に、DNの形成プロセスをどのようにして捉えるのかという課題について考えてみたい。

DN研究においては、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

16 後者の点について論者らの研究では、対象となる若手社員の上司や先輩に対するインタビュー調査、および人事担当者からのヒアリングによる裏付けを行うことで、その成長度合いを検証している。また、論者は調査対象者と研修や面談を通じて新入社員当時の状況を知っていたという利点も持ち得ていた（坂本・西尾，2013）。

がら研究を進める人間関係論」(辻村, 2013)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、組織内外のどのような文脈の中にあり、いつ、どのようにして形成され、対象となる個人の成長にいかなる影響をもたらしているのかということは、ホーソン・リサーチのように、調査対象となる集団の中に入りこんだ深い観察や個人々々に対する丁寧な聞き取りが必要不可欠である。具体的には、社会人類学的な参与観察やインタビュー調査がとくに重要であると考えられる。

ただし、このような定性的な方法によって収集されたデータは、エスノグラフィックな記述やグラウンディッド・セオリーによるコーディングによる分析がなされるだろうが、人間関係の構造や形成プロセスを客観的に表すのには不向きだといえる。

他方、Burt (1993)に代表されるような経営組織におけるキャリアと人間関係のネットワークに関する研究と同様に、DNの先行研究においても、密度や多様性そして強さといった測定可能な指標によって、その全体的な構造を客観的に捉えようとするものが多い。しかし、数値化されたDNの構造は、統計的な分析には適しているものの、その

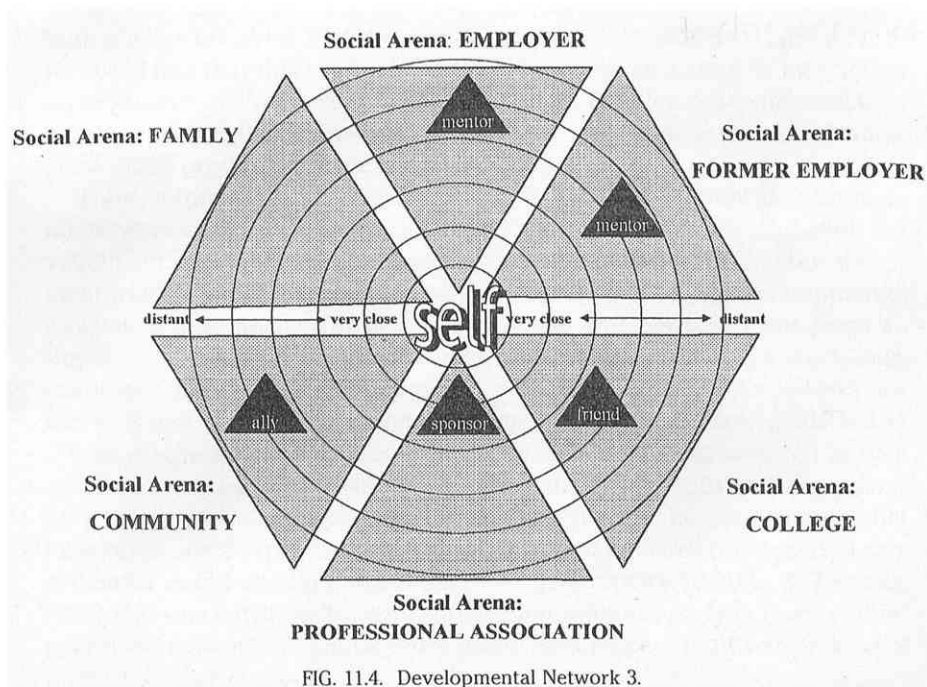


FIG. 11.4. Developmental Network 3.

図表 4 Higgins (2007) によるDNの概念図

17 この研究では、エゴセントリックな視点からは関係性を捉えていない。

構造や変化のプロセスを直観的に理解するのには不向きである。

ところで、Higgins (2007) はDNを概念的に説明する際に、図表4のような図を用いている (p.220)。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。しかし残念ながら、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。

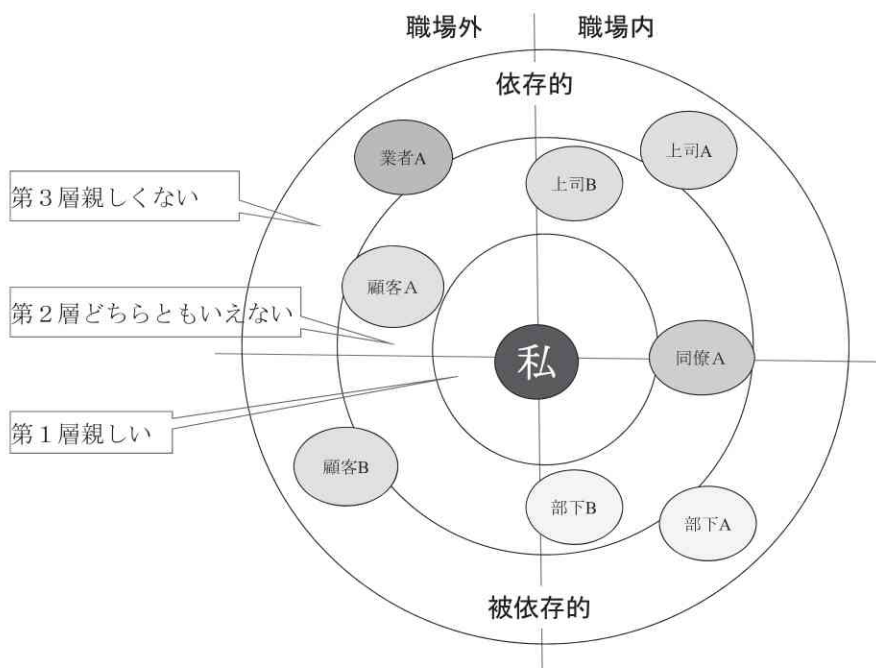
一方、坂本・西尾 (2013) では、ソーシャルサポート研究でKahn & Antonucci (1980) によって開発された「コンボイ (convoy)」を応用したツールをアンケート調査およびインタビュー調査で活用した。コンボイとは、対象となる個人を支援する様々な人々の一群を図式化したものであり、図表5のように個人を中心とする3つの同心円からなる。Higgins (2007) がコンボイを意識したのかどうかは不明であるが、彼女が提示した先ほどの図との類似性は極めて高い。

坂本・西尾 (2013) が2009年度に実施した調査では、対象となる若手社員35名にアンケート票を配布し、インタビューの前に回収した。このアンケートでは、入社してから2008年度までの各年次について、その当時に直面していた職務上の課題とそれに対する自分の行動を記述するように求めた。次に、それらの課題に対応するうえで有益な影響を受けた人物を、社外を含む周囲の人間関係から最大10名を具体的にあげ、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。ここであげられた人物について、コンボイの図に配置するように求めた。

コンボイの作成にあたっては、自身に有益な影響を与えている人物を、自分が親しく感じる (心理的距離が近い) 人ほど同心円の内側の層に配置する (親しく感じない人ほど、同心円の外側の層に配置する) ように指示した。また、自分が相手に対して依存的と感じる人ほど、自分を通る水平線より上の方向に (相手が自分に対して依存的と感じる場合は下の方向に) 配置するように指示した。さらに、図の右半分には社内や職場内の人物を、左半分には社外や職場外の人物を配置するように求めた。

このようなアンケートによって、調査対象者は過去および現在の人間関係の棚卸しを行い、周囲の人物から与えられた支援について整理を行った。コンボイを用いてそれを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化させた結果、インタビューアの事前の理解も促され、インタビューでの聞き取りを効率的に進めることが可能となった。

また、コンボイの記入結果からDNの特性をある程度は数値化することも可能である。たとえば坂本・西尾 (2013) では、コンボイに記入されたDN内の人々の多様性を理解するために、記入された人数およびその人々との関係性の種類 (上司、同僚、社外の友人など) を集計して比較した。さらに、有意な結果は認められなかったものの、コンボ



図表5 事前アンケート（2009年度）で用いたコンボイ（坂本・西尾，2013）

いにXとYの座標軸をあてはめることによって記入された人々との心理的距離も測定した。今後、特定の調査対象に対して継続的にコンボイを活用すれば、その人間関係の変化を視覚的かつ定量的に理解するのに役立つことであろう。

以上の他にも、若手社員が従事する職務特性や本人の自律度、および上司の関わり方といったコンティンジェントな要因を概念的あるいは操作的にどのように定義するかといった課題が残っている。その議論は次の機会に譲るとして、これらを克服しながら、DNの調査・研究をさらに発展させていく必要がある。

*本研究は科研費（基盤研究C・課題番号215030427）の助成を受けたものである。

参考文献

- ・ Burt, R. (1995) *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press.
- ・ 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.
- ・ 独立行政法人労働政策研究・研修機構（2007）「若年者の離職理由と職場定着に関する調査」『JILPT調査シリーズ』No.36.
- ・ 藤井博・金井壽宏・開本浩（1996）「ミドル・マネージャーにとってのメンタリングーメン

- 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頁。
- ・ 福武基裕 (2004) 「自主・自律のキャリア形成を支援するキャリア開発—キャリア規定因に注目して—」、奥林康司・平野光俊編著『キャリア開発と人材戦略』中央経済社、所収、133-154頁。
 - ・ Hall, D. T. (1976) *Careers in organization*. Glenview, Foresman and Company.
 - ・ Hall, D. T. (1996) Long live the career—a relational approach. In Hall, D. T. (Ed.), *Career is Dead*, Jossey-Bass.
 - ・ Hall, D. T. (2002) *Careers in and out of organization*, California: Sage Publications, Inc.
 - ・ Higgins, M. C. & Kram, K. E. (2001) “Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective.” *Academy of Management Review*, 26(2), 264-288.
 - ・ Higgins, M. C. (2007) A contingency perspective on developmental networks. In Dutton, J. & Ragins, B. R. (Eds.), *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*: 207-224. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
 - ・ 平野光俊 (1999) 『キャリアドメイン』千倉書房。
 - ・ 平野光俊 (2002) 「キャリア・人事・戦略を統合的に考える」『社団法人日本経営協会第3期人材マネジメント研究会配布資料』(非公刊)、108-124頁。
 - ・ 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.
 - ・ 金井壽宏 (1999) 『経営組織』日経文庫。
 - ・ 金井壽宏 (2002) 『働く人のためのキャリア・デザイン』PHP新書。
 - ・ 上林憲雄 (2010) 「人の管理とはどんなことか 人的資源管理入門」、上林憲雄・厨子直之・森田雅也著『経験から学ぶ人的資源管理』有斐閣ブックス、所収、3-25頁。
 - ・ 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。)
 - ・ 久村恵子 (1997) 「メンタリングの概念と効果に関する考察—文献レビューを通じて」『経営行動科学』11(2), 81-100頁。
 - ・ 森田雅也 (2008) 『チーム作業方式の展開』千倉書房。
 - ・ Noe, R. A., Noe, A.W. & Bachhuber, J. A. (1990) “An investigation of the career motivation.” *Journal of Vocational Behavior*, 37, 340-356.
 - ・ 大橋昭一・竹林浩志 (2008) 『ホーソン実験の研究』同文館出版。
 - ・ Orpen, C. (1995) The effects of mentoring on employees' career success. *The Journal of Social Psychology*, 135(5), 667-668.
 - ・ 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頁。
 - ・ 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・ギデオクンダ・ジョン ヴァン マーネン著『組織エスノグラフィー』有斐閣、所収。
 - ・ Scandura, T. A. (1998) Disfunctional mentoring relationship and outcomes. *Journal of Management*, 24, 449-467.
 - ・ Schein, E. H. (1978) *Career Dynamics*, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company. (二村敏子・三善勝代訳 (1997) 『キャリア・ダイナミクス』白桃書房。)
 - ・ Schein, E. H. (1990) *Career Anchors: Discovering Your real Values Revised Edition*. California: Jossey-Bass. (金井壽宏訳 (2003) 『キャリア・アンカー』白桃書房。)

- ・ Schein, E. H. (1995) *Career Survival: Strategic Job and Role Planning*. California: Jossey-Bass. (金井壽宏訳 (2003) 『キャリア・サバイバル』 白桃書房。)
- ・ 杉山三七男 (2013) 「レスリスパージャー—人間関係論とその展開」、吉原正彦編著 『メイヨー＝レスリスパージャー—人間関係論』 文眞堂、所収、133-173頁。
- ・ Super, D. E. (1957) *The Psychology of Careers*. (日本職業指導学会訳 (1960) 『職業生活の心理学』 誠信書房。)
- ・ Super, D. E. (1969) Vocational Development Theory: Persons, Positions, and Processes. *Counseling Psychologist*, 1, 2-9.
- ・ Super, D. E. (1970) *Occupational Psychology*. Wadsworth Publishing Company, Inc. (藤本喜八・大沢武志訳 (1973) 『職業の心理』 ダイアモンド社。)
- ・ 竹林浩志 (2013) 「ホーソン・リサーチ—人間関係論の形成」、吉原正彦編著 『メイヨー＝レスリスパージャー—人間関係論』 文眞堂、所収、45-88頁。
- ・ 辻村宏和 (2013) 「人間関係論の現代的意義」、吉原正彦編著 『メイヨー＝レスリスパージャー—人間関係論』 文眞堂、所収、205-213頁。
- ・ 浦光博 (1992) 『支えあう人と人 ソーシャルサポートの社会心理学』 サイエンス社。
- ・ 若林満 (1986) 「二者志向リーダー行動の効果に関する研究—成長欲求強度の調整効果を中心として」 『経営行動科学』 1(2), 55-67頁。
- ・ 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』 2(1), 1-13頁。
- ・ Wakabayashi, M. & Graen, G. (1984) "The Japanese career progress study: A 7-year follow-up." *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 603-614.