

# キャリア初期の成長に影響を与える人間関係のネットワーク — “Developmental Network” の生成と変容のプロセスに関する実証的研究 —

坂 本 理 郎      西 尾 久 美 子<sup>1</sup>

## 要 旨

本論は、以下のような研究課題に基づき、調査協力企業の大学卒（一部大学院卒）の若手社員35名を対象にインタビュー調査を行った結果を分析したものである。

- 1) キャリア初期にある若手社員を取り囲む人間関係はどのような態様であり、その成長にどのような影響を与えているか。
- 2) 周囲の人間との関係性の布置は、若手社員の成長に伴ってどのように変容していくのか。

はじめに、調査対象者の成長度合いについて、若手社員の主観的な側面を基準として分析を行った。その結果、大きく高・中・低の三つの成長群に分けることができた。

次に、若手社員の成長に影響を与えていると考えられる人間関係について分析し、ポジティブな影響を与えている人間関係については9つの概念を、ネガティブな影響を与えている人間関係については8つの概念を生成した。同時に、これら17の概念から、若手社員を取り囲む人間関係の布置の特性について、3つのカテゴリーを生成した。

さらに、周囲の人間との関係性の布置が、若手社員の成長度合いとどのように関連しているのかについて分析した結果、多様で緩やかな関係性は、高成長群と中世成長群の一部で見られ、限定的で濃密な関係性を持つ者は中成長群に多く見られ、希薄な関係性は低成長群の者に多く見られた。

一方で、高成長群の若手社員は、新規顧客の開拓や新製品の開発に携わる部門に属しており、社外も含めた多様で緩やかな人間関係を形成していた。このことは、従来型の営業や製造の業務に携わる多くの若手社員が、限定された関係性を持っていることとは対照的であった。このように、職務特性によって構築される関係性の特徴と有効性に

---

1 京都女子大学現代社会学部准教授

どのような相違があるのかについては、今後さらに追求していくべき課題であると考えられる。

キーワード：メンタリング、デベロップメンタル・ネットワーク、初期キャリア

## 1 企業の若手社員の育成に関する現状認識

少子高齢化が進む中で、次代を担う若年層のキャリア形成を支援することは、日本企業の継続的発展にとって、極めて重要な経営課題である。日本経済の長引く低迷を受けて、企業の新規学卒者の採用においてはますます厳しい選抜が行われているが、だからこそ、採用した若手社員の早期離職の防止と定着、コア人材への育成を着実に進めていくことが求められている。

にもかかわらず、昨今、若年層の早期離職には歯止めがかからず、OJTは劣化し、技能の伝承もままならず、さらにはメンタルヘルス不全といった問題も多発しているというのが現状である。

このような問題の背景には様々な要因があると思われるが、とくに、行き過ぎた成果主義や人員削減の影響、電子メールなどITツールの弊害などのために、職場の人間関係が希薄化してしまったことに、論者らは強い関心を寄せている。

このような現状に対して各企業では、コーチングなどのコミュニケーション・スキルを向上させることによって、上司と部下の二者関係を改善しようとする一方で、「よってたかって育てる<sup>2</sup>」とも言われるような、人を育てる共同体への回帰も意識されつつある。つまり、企業の人材育成において、上司と部下の人間関係の改善だけでは十分とは言えないという潮流も生まれつつあるようだ。

## 2 先行研究

このような実践的問題に対して、学術的研究はどのような展開を見せているのだろうか。

経営組織における上司と部下の垂直的な二者関係の性質が、どのように初期のキャリア形成に影響を与えているのかについては、豊富な研究蓄積が残されてきている。例えば、Wakabayashi & Graen (1984) は、入社後3年間の直属上司との垂直的な交換関係と、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

---

2 Works 第16巻第2号の記事 (pp. 15-17) の中での野田稔氏の発言より。

力評価)との間に正の相関があることを見出している。

一方、Hall (1996) は、「発達の関係」が、個人のキャリアの「心理的成功」に重要な意味を持つと指摘している。このような視点によるキャリア研究は「関係性アプローチ (relational approach)」と呼ばれ、成熟した他者が未熟な者のキャリア発達を支援する二者の人間関係 (メンタリング関係) についての研究が蓄積されている。メンタリング論では、部下 (プロテジェーまたはメンティー) の昇進や報酬といった客観的側面への効果だけでなく、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主観的なキャリアの側面への効果があることも指摘されている (Noe, Noe & Bachhuber, 1990)。

さらに21世紀になって、Higgins & Kram (2001) が “Developmental Network (以下 DNと略)” という概念を新たに提唱している。彼女らは、垂直的な二者関係だけでなく、発達を支援する複数の人間関係を多角的に見る視点を提供し、そのタイプをいくつか提示するに至っている<sup>3</sup>。これはたいへん興味深い概念ではあるが、実証研究はまだまだ乏しいと言わざるを得ない<sup>4</sup>。

とくに、DNの考え方では、職場や組織内の二者関係に限定しないからこそ、このような発達を支援する複数の他者との人間関係が形成され、変化するプロセスに対する大きな関心が生まれる。Higgins & Kram (2001) の中でも、今後の研究課題の一つとして、DNの構造がどのようにして発展し、どのようなキャリア結果をもたらすのかについて、長期的な調査を行う必要があると指摘されている (p. 282)。しかしながら、先行研究でこの課題に取り組んでいるものは見当たらず、まだまだ未開拓の領域であるようだ。

ところで、論者らはこれまで、このようなDNに関連した研究を行ってきた。

まず、坂本 (2003) では、インタビュー調査を通じて、キャリア初期にある個人が直属上司以外の多様な人間関係から、自身のキャリアに有益な機能を引き出していることを見出した。この研究では、多様な他者との人間関係に視点を広げることが必要であることは示唆されたが、その人間関係の分析範囲は調査対象者が所属する組織の内部に留まっており、またそれがどのようにして形成されていくのかについては、検討するに至っていない。

他方、西尾 (2006) は、現代の若い女性たちが、伝統文化産業のプロフェッショナル (舞妓) に育成される過程に着目し、長期かつ緻密な参与観察を行った。その結果、京

3 関係の強さ (強×弱) および多様性 (高×低) という二つの軸によって、“receptive”, “traditional”, “opportunistic”, “entrepreneurial” の4つのタイプを提示している (p. 270)。

4 参考までに、論文検索エンジンProQuestを使用した結果、国外でのHiggins & Kram (2001) の引用論文は21件、うち公刊論文は6本であった (2010年7月14日時点)。

都花街という複数の関連事業者や個人が構成する産業共同体の中で、擬似的な姉妹・親子関係や顧客など多様な関係者との緊密な関係性が、プロフェッショナルを目指す若者(舞妓)のキャリア形成に大きく寄与している事実を明らかにした。

さらに西尾(2007)では、舞妓が一人前になることを支援するために、共同体内部の人間関係(その対象と機能)が、被育成者と育成者に明確に意識され、舞妓の成長の過程に合わせてより適切な効果を発揮するように変化している点が指摘された。

西尾のこれらの研究は、多様な人間関係とキャリア形成との関連に関する有益な結果を提示しているが、京都花街という伝統産業における完成度の高い制度の中で形成される関係性を対象としており、一般の企業において、これほどまでの仕組みを形成し、維持している例は希少であると考えられ、これをそのまま応用することは難しいであろう。

### 3 研究課題

以上見てきたように、多様な他者との関係性を通じた若手社員の育成という今日的な企業の課題に対しては、国内・国外を問わず、関連する研究が必ずしも十分になされてきてはおらず、学術的にも緊要な課題であることが明らかである。

そこで本論では、DNの生成と変容のプロセスを解明し、その効果的な実践に向けた示唆を得ることを最終的な目標として、その第一歩となるべき実証的な研究を行うこととした。具体的には、以下のような研究課題に基づいて企業における調査を行った。

第一に、キャリア初期にある若手社員を取り囲む人間関係はどのような態様であり、その成長にどのような影響を与えているか。

第二に、周囲の人間との関係性の布置は、若手社員の成長に伴ってどのように変容していくのか。

### 4 調査の方法

調査の対象は、S社の大学卒(一部大学院卒)の入社4年目までの若手社員35名(内訳は表1)である。S社は、中京地区に本社を置く、社員数約850名(単体)で創業約70年のメーカー<sup>5</sup>である。この35名に対して、半構造的インタビューおよびそれに先んじた事前アンケートを実施した。調査の期間は、平成20年の7月から9月にかけてである。

---

5 非常にポピュラーな看板商品を持つ一方で、次々と新商品の開発にも取り組んでいる企業である。

まず事前アンケートでは、入社してから平成19年度までの各年次で、直面していた職務上の課題<sup>7</sup>を整理させた。それを踏まえて、自身の成長にポジティブな影響を受けた人物を、周囲の人間関係から最大10名ずつあげさせ、同時にその影響の内容を自由に記述

表1 調査対象者の入社年次と所属部門 (単位：人)

所属部門 入社年次	本社 管理部門	営業部門	技術・ 開発部門	計
2年目	4	4	3	11
3年目	4	6	8	18
4年目	2	1	3	6
計	10	11	14	35

表2 半構造的インタビューにおける主な質問項目

- 1 事前アンケートの記入内容に関する補足的な質問
  - ・記入内容で気になる点の確認
  - ・「対人」的課題や「文化」的課題とその対応状況
  - ・「未達成」経験（その内容、要因）
- 2 人間関係に関する質問
  - ・自身の成長にとって最も重要（有益）である（だった）と思われる他者
  - ・自身の成長にとって有益だった社外の人間関係
  - ・上司や先輩など周囲の人間関係から望む支援機能
  - ・有益な人間関係の構築のためにやっている工夫や努力
- 3 自己の成長度合いに対する認識
  - ・自分にとっての「一人前」という定義と達成度
  - ・現時点での成長課題とその対応状況
  - ・今後のキャリアプラン（ビジョン・夢）
- 4 組織に対する認識
  - ・職務や会社に対するコミットメントおよび満足度
  - ・会社の現状に対する認識

6 当該年度（平成20年度）を含めていないのは、調査時が7月～9月であり、その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、この時点ではまだ難しいと考えたからである。また、今後も継続的に調査を行うことが可能であるからである。

7 アンケート票には、「会社や職場の規則、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」、「遂行すべき職務、役割を理解し、必要十分な結果を出す」といった例示を行った。

させた。さらに、この記述に基づいて、コンボイといわれる図 (図1参照) の作成を依頼した。

事前アンケートの記述内容は、インタビューの中で確認を行った。また回収後、調査対象者が挙げた周囲の関係性における人数および種類を集計し、分析を行った。

次に半構造的インタビューでは、主な質問項目 (表2) を事前に準備しながらも、調査対象者の反応に応じて柔軟にインタビューを進め、できる限り深い回答を得られるように実施した。

なお、インタビューの所要時間は約60分から90分程度であり、実施前に本研究の趣旨を十分に説明し、得られた回答は研究目的以外には一切使用しないことや、人事考課にも全く影響がないことを承知されたうえで行った。また、インタビューの内容は調査協力者 (1名を除く) の許可を得て録音を行い、終了後に逐語記録を作成した。

## 5 分析の方法

第一に、得られたインタビューのデータに基づいて、調査対象者の成長度合いについての分析を行った。既述のとおり、いわゆる「関係性アプローチ」では、キャリア結果の客観的側面のみならず主観的側面に着目するが、本研究でも、この調査対象者の成長度合いに対する主観的な認識を分析対象にすることとした。

具体的には、キャリアを考える枠組みとして一般的によく言われる3つの視点、すなわち「Will、Can、Must」に則し、「成長意欲の高さ (Will)」、「自己評価の高さ (主観的Can)」、「自分の役割認識 (Must) に則した今後の課題や目標の明確さや妥当性 (Will、Can、Mustとの整合性)」を主な基準とした。

なお、ここで、測定可能な能力など客観的なキャリア結果を成長度の判断に用いることも考えられる。しかしながら、入社1～4年目までの若手社員では未だ客観的なキャリア結果に大きな差が見られないと予測される。また、たとえば客観的な能力の場合、入社前の能力水準にばらつきが存在することが推測されるが、そのようなデータはS社の人事部に存在しないため比較が難しい。一方、ここで用いた主観的な側面であれば、入社時点における個人間に大差はなく、その変化によって成長度の比較をすることは妥当であると考えた。

第二に、若手社員の成長に (ポジティブあるいはネガティブな) 影響を与えていると考えられる人間関係について分析し、その関係性についての概念を生成した。分析は、

8 コンボイについて詳しくは、Kahn, R. J. & Antonucci, T. C. (1980) を参照されたし。

9 録音の許可を得られず、手書きのフィールド・ノートにインタビューの内容を記述した。

修正版グラウンディッド・セオリー・アプローチ（木下、2007；以下M-GTA法と省略）に依拠して行った。

この分析方法は、従来のグラウンデッド・セオリー・アプローチ（データ対話型理論生成法）に比べて、「研究する人間」の認識を重視し、また現象の「うごき」を捉えるのに適しているとされる。

概念生成においては、調査対象者から得られたデータを、分析テーマ<sup>10</sup>に照らして見ていき、その中から着目したある部分（具体例）を分析焦点者の視点<sup>11</sup>で解釈し、概念の定義と名称を考える。この際、研究者・分析者をデータの文脈から切り離すような「データの切片化」は行わない。同様に他のデータを見て、順次に概念を生成していく。また、既に生成した概念定義に照らしながら、類似例や対極例を探し、必要であれば定義や概念名の修正、新しい概念の生成を行う。さらに、概念相互の関係を検討し、概念間の関係からカテゴリーを形成する。データを見ていってもすでに生成した概念の確認となり、新たな重要な概念が生成されなくなった段階（理論的飽和化）で、分析を終了する。

S社は論者のうちの坂本が、過去5年に渡って若手社員の育成に関与している企業であり、人事部門との交流も深い。そこで、あえて内部者の視点をいかすうえで有益な方法であると考えて、このM-GTA法を活用することとした。さらにM-GTA法では、理論生成は実践的活用のためにあるとして、応用が検証と考えられており、そのサイクルを通じた理論生成を志向している点は、本研究が新たな実践的課題から生まれ、その解決を目指している点と、よく馴染むと考えられた。

第三に、周囲の人間との関係性が、若手社員の成長度合いとどのように関連しているのかについての検討を行った。すなわち、若手社員が成長するのにもなって、その周囲の人間との関係性がどのように変化していくのか、そのプロセスとの関連を明らかにしようと試みた。

## 6. 結果

### 1) 若手社員の成長度合いについて

大きく高・中・低の三つの成長群に分けることができた。ただし、今回のインタビューからはその成長度合いについての判断が難しい者が4名<sup>12</sup>いた。具体的なイメージをつかむ為に、それぞれの群の中に認められた、いくつかの典型的な事例の特徴を以下

10 研究テーマをデータに即して分析していけるように絞り込んだもの（複数可）。データ内容との間で適切な距離感になるように調整を行う。ゆえに、データの分析の初期段階で確定する。

11 調査対象者を抽象化した集団。データの解釈を行う上での視点となり、分析結果の適用可能範囲を限定する。

12 メンタルな問題、消極的な回答で十分なデータを得られなかったため。

に挙げている。

なお、若手社員の成長度合いと入社年次との間にはとくに関連性が認められなかった。つまり、入社2年目でも高成長群に分類できる者もいれば、反対に入社4年目でも低成長群に分類される者もいた。

表3 調査対象者の入社年次別、成長度合いの分類結果 (単位：人)

入社年次 \ 成長度	2年目	3年目	4年目	計
高成長群	1	1	1	3
中成長群	2	7	3	12
低成長群	6	8	2	16
分類不能	2	0	2	4
計	11	16	8	35

【高成長群の事例の特徴】

順調に力をつけており、今後も高い成長可能性を予感させる。本人の自己評価は比較的高い。職務に対する意欲が高く、今後の目標や課題も明確である。周囲の人間関係から積極的に学ぼうとする姿勢が強く、上下・社内外を問わず、幅広い関係性の構築・活用にも積極的である。

【中成長群の事例の特徴】

- ・意欲が高く、成長の予感を感じさせるが、明確な目標や自信があるかという点では弱い。本人たちの意識にも、多少の「停滞感」や「もがき感」がある。
- ・自分の専門分野において、一定の貢献ができています。しかし、組織（職場・部署）の目標や成長をないがしろにしているわけではないが、どちらかというとき自己の職務完遂や専門的課題（成長）に対する興味の方が強い。心理的に自分と会社との間に距離感を保っており、積極的に組織目標に献身しようという意欲はそれほど強く感じられない。
- ・勤勉で職務に対する意欲は高く、勤続意識も低くはないが、もう一歩先の見通し感に乏しい。職務に邁進はしているが、視野が狭く、精神的余裕が小さい。今後のモチ



バージョンの持続・向上には若干の疑問を感じる。

**【低成長群の事例の特徴】**

- ・職務に対する意欲や行動に大きな問題があるわけではないが、成長度合いに物足りなさがある。現状に甘んじている感があり、本人の意欲にいま一つ熱意が欠ける。
- ・自分がやりたい仕事（やるべき仕事）は他にある（はず）と思っているが、それが明確ではない。あるいは、おぼろげにはあるものの「憧れ」のレベルで、本格的に目立ったアクションを起こしているわけではない。動機が揺らぐために、本来の能力を十分に発揮できていない可能性が高い。
- ・成長欲求はあるものの、伸びは鈍い。本人にもその自覚がある。成長意欲に見合うような課題を与えられていないと感じており、不満を抱えている。
- ・成長の度合いは明らかに鈍い。自身の現状を打破しようとする積極的な意欲や行動は乏しい。

**2) 周囲の人間との関係性と成長に与える影響について**

分析焦点者であるキャリア形成初期（入社4年目以内）の大卒若手社員の視点から、周囲との人間関係がどのように成長に影響を与えたのかを分析テーマにして、インタビューデータの解釈を行った。

その結果、表4にあるとおり、若手社員の成長にポジティブな影響を与えていると考えられる人間関係については、9つの概念を生成することができた。一方、若手社員の成長にネガティブな影響を与えていると考えられる人間関係については、8つの概念を生成することができた。同時に、これら計17の概念から、若手社員を取り囲む人間関係の布置の特性について、以下の3つのカテゴリーを生成することができた。

**【カテゴリー1】限定的で濃密な関係性**

職場の上司や先輩、同僚といった限られた他者と、頻繁なやり取りがある、またゆえに心理的な親密さも近く、プライベートな交流も含む濃密な人間関係が、若手社員の成長に寄与している。

直属上司との垂直的な関係性の中での細やかな（時には厳しい）指導が、成長促進に一定の効果を発揮している面が見られた。しかし反面、心理的な依存度が高くなるために、深い関係性を持っていた上司が人事異動等で離れてしまうと、混乱や不安が生じるという事例もあった。

**【カテゴリー2】多様で緩やかな関係性**

他部署も含む他者<sup>13</sup>との間に、比較的緩やかな関係性を形成している。他者とのやりと

13 後輩社員や同業他社の社員を対象とする事例もあった。

りはとくに頻繁というわけではないが、少ないという訳でもない。ある特定の人物との濃密な関係性よりも、多様な他者との関係性から成長にポジティブな影響を受けている。

**【カテゴリー 3】 希薄な関係性**

上司や先輩からの関心が少なく、実際の指導や働きかけ、相互のかかわりが不十分である。職場全体のコミュニケーションが不全で、人間関係が薄れていることも一因となっている。

あるいは、若手社員には成長意欲はあるものの、それに見合うような課題を与えられていない。また、職場の居心地は良く、周囲の親切すぎるとも言える援助はあるが、多少は厳しくても有益な指導が少ないという事例もあった。

他方で、周囲からの働きかけがなかったわけではないが、若手社員自身が、自分には上司や先輩の指導は不要だと考えているため、結果的に関係性が希薄となる事例もあった。

**表 4 生成された概念のリスト**

ポジティブな影響
<p><b>【カテゴリー 1】 限定的で濃密な関係性</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 直属上司による細やかな指導                      直属の上司から業務に関する知識や心構えなどについて細かく指導を受ける。判断に困った時には、単なる命令ではなく、部下に考えさせつつ的確な指示を与える。</li> <li>・ 厳しく叩かれる                      「叱る」、「怒る」といった厳しい態度で指導されることによって、自己の気づきを得たり、動機づけになったりする経験を、成長の機会だと捉える。</li> <li>・ 職場のライバル                      職場の同期や年次の近い先輩と、一方では悩みを共有したり、友好関係を持ったりしながら、他方では競い合い、良いところは吸収しあう。</li> <li>・ プライベートな交流                      職場の先輩等とのインフォーマル（プライベート）な交流が、職場への適応や社内の人間関係の構築に役立つ。</li> </ul> <p><b>【カテゴリー 2】 多様で緩やかな関係性</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 分散的な成長モデル                      特定の人物から濃厚な指導を受けるのではなく、職場の不特定の人物から適宜に必要なことを学ぶ。</li> <li>・ 憧れの他社の先輩</li> </ul>

他社の先輩を成長のモデルとしている。

- ・年齢の離れた先輩からの学び  
年齢の離れた先輩の体験談が、目標を与え、動機づけとなる。
- ・後輩からの気づき  
後輩と現在の自分を比較することで、自分の成長を実感する。
- ・他社社員とのインフォーマルな交流  
他社の社員とのインフォーマルな交流により、悩みの共有をしたり、情報交換を行ったりする。

#### ネガティブな影響

##### 【カテゴリー 1】限定的で濃密な関係性

- ・濃厚すぎる上下関係  
上司や先輩との関係が濃厚すぎるため、かえって負担となる。
- ・メンタリング関係の中断による混乱  
発達に重要な関係にあった人物が異動等により関係性が中断することで、混乱が生じる。

##### 【カテゴリー 3】希薄な関係性

- ・放置  
直属の上司との関係性が希薄で、適切な指導を受けていない状態。
- ・希望された放置  
上司から指示・指導されることを嫌い、放っておいて欲しいと望む。
- ・甘やかし  
直属の上司や指導役の先輩が部下を甘やかしている。仕事の成果に対するチェックがぬるく、困った時にはすぐ助ける。
- ・課題不足  
本人に成長欲求はあるが、与えられる課題が十分ではなく、少なからず不満を抱えている。
- ・分断された職場の人間関係  
職場の人間関係が分断されている中で職務を遂行するため、業務に必要な情報が欠如したり、指示や指導がちくはぐになったりする。
- ・キャリアモデルの不在  
自社内にキャリアの目標となるような人物との関係性が無い。

3) 若手社員の成長と周囲の人間関係の変化について

【カテゴリー2】のような多様で緩やかな関係性は、相対的に成長していると判断された若手社員（高成長群および中成長群の一部）に多く見られた。他方、【カテゴリー1】のような限定的で濃密な関係性を持つ者は、中成長群に多く見られた。また、【カテゴリー3】のような希薄な関係性は、低成長群の者に多く見られた。

このうち、高成長群の関係の多様さについて、事前アンケートの回答結果をまとめた表5に基づいて詳しく見てみる。事前アンケートでは、入社してからの年次ごとに、自身の成長にポジティブな影響を与えた人を最大10名まであげさせている。各年次で、その人数、および、直属上司や部署外の先輩などといった種別の数を集計したものがこの表である。なお、括弧内の数字は、そのうちで部署外（社外も含む）の人数や種別数を表している。また、表の上半分は、高成長群に分類された3名のデータであり、下半分は、それ以外つまり中および低成長群に分類される人の平均値である。

この表から、高成長群のN数が少ないので断定的なことは言えないが、高成長群3名のデータと、中・低成長群の平均とを比較してみると、高成長群に分類された3名が、入社1年目に自身の成長に影響を与えたと答えた人の数は、1年目の場合は8～9名である一方、中・低成長群の場合の平均は4.5名と、およそ半分であった

また、影響を与えた人の相手の種別数をみると、高成長群では3～5名であったのに対し、中低成長群での平均は2.4名で、これも高成長群の方が高い傾向がうかがえる。なお、括弧内の数値、つまり所属部署外の人間との関係の数について見ると、この数値も高成長群の方が高く、その多様性がうかがえる。同様の傾向は2年目の数値について

表5 高成長群の人間関係において、成長に影響を与えたと回答された人数と対象者の種別数  
(事前アンケートより作成) (単位：人)

	所属	1年目		2年目		3年目	
		人数 (部署外)	種別数 (部署外)	人数 (部署外)	種別数 (部署外)	人数 (部署外)	種別数 (部署外)
Y氏	新規商品 営業	9 (7)	5 (3)	/	/	/	/
I氏	新規顧客 営業	8 (3)	3 (1)	8 (3)	3 (1)	/	/
T氏	研究開発	8 (4)	5 (3)	10 (6)	6 (4)	5 (2)	4 (2)
中・低成長群 平均		4.5 (1.2)	2.4 (0.6)	3.6 (1.3)	2.2 (0.8)	4.8 (1.5)	2.8 (1.0)
		N=28		N=18		N=3	

もいえる。

以上の結果を、分かりやすく図式化したもので考えてみたい。図1と図2は、コンボイと呼ばれるもので、心理学や社会学の研究で使われる。自分にポジティブな影響を与えている人間を、自分を中心にしてみたときに、より自分が「親密さ」を感じる人間は中心近くに、より自分が「依存的」と感じる人間は垂直上方向に、位置づける。また、図の右半分には社内・部署内の人間を、左半分には社外や部署外の人間をプロットする。<sup>14</sup><sup>15</sup>

高成長群に分類されたI氏の1年目の場合（図1）、上司だけでなく複数の先輩や、さらに同業他社や取引先の営業マンとの関係性から多くの学びや刺激を受けて成長したと答えていた。また、その親しさや依存度も、比較的ばらつきがある。

一方、同じ1年目でも、中成長群のP氏（図2）はI氏とは対照的で、上司や先輩との緊密な関係性の中で成長をしている。登場人物の数は少なく、全て部署内の上司または先輩であった。また、比較的その心理的距離は近く、関係性が濃密であることがうかがえる。

さて、このように若手社員の成長度合いとその人間関係の特性との間には一定の関連があるように思われるものの、これら3つのカテゴリーに分類される関係性が、若手社員の成長にともなって出現するというような事実を確認することはできなかった。たと

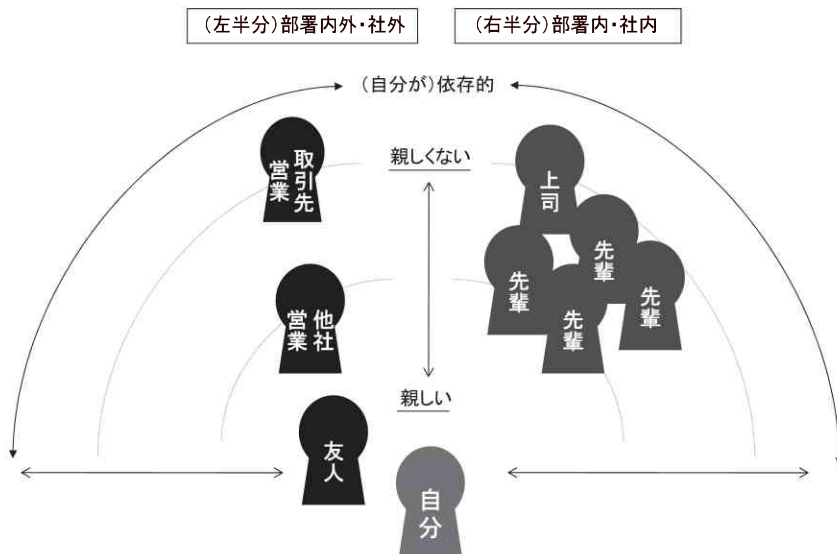


図1 I氏（入社3年目／新規開拓営業／高成長）の1年目のコンボイ

14 説明を簡略化するために、半円となっているが、本来は円の下半分も活用する。今回の調査でも、事前アンケートでは、下半分に、「自分がその人の成長に影響を与えたと思う人物」を記入させている。ただしその分析は、論点の集中を行うために、本論では行っていない。

15 もちろん、コンボイ図への配置の基準は、研究の目的や対象によって異なる。たとえば、ロンドンの下町の家庭について調査したWallman（1984）では、親族と非親族で左右を分けている。

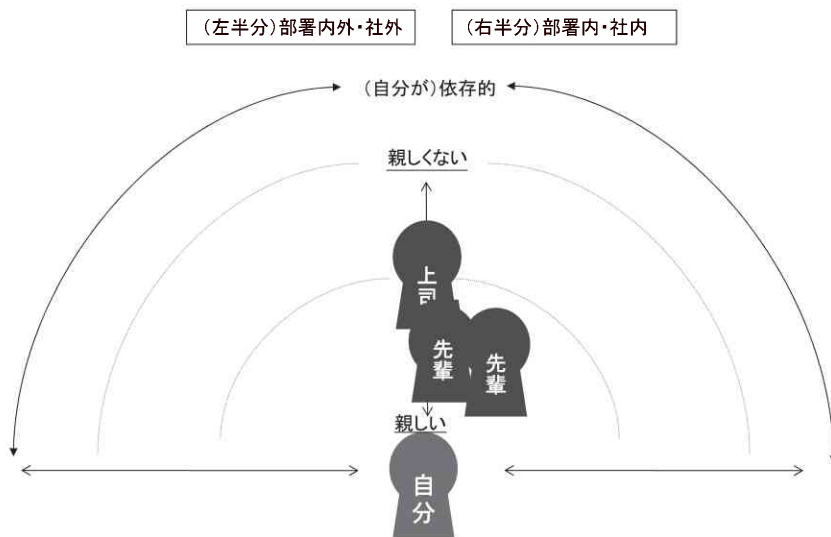


図2 P氏(入社3年目/生産管理/中成長)の1年目のコンボイ

例えば、入社当初は限定的で濃密だった上司等との垂直的な関係性が、若手社員の成長や自立度の高まりとともに、(良い意味で)希薄になったり対象者の多様性を増したりするという現象があるかもしれないという予想は可能だが、今回の調査では、そのような現象は確認することができなかった。

また、全体的に人間関係の布置は、入社から時が経っても、目立った変化は見られない事例が多かった。高成長群でも、入社後の比較的早い時期から、多様で緩やかな関係性を持つ特徴が見られ、成長とともにそのような関係性を構築していくというわけではないようであった。

#### 4) 職務特性と関係性との関連について

ところで、若手社員の周囲との関係性は、その職務特性によって異なる一面が捉えられた。たとえば、今回の調査で高い成長度合いを示した3名の若手社員は、いずれも新規顧客や新製品の開発に携わる部門に属しており、社外も含めた多様で緩やかな人間関係を形成していることが分かった。このことは、従来型の営業や製造の業務に携わる若手社員の多くが、主に職場内の限定的な関係性を持っていることとは対照的であった。

## 7. 考察

### 1) 多様で緩やかな関係性が、高成長群でのみ見られたのはなぜか

高成長群の3名は、いずれも新規的で、どちらかといえば、短期的な結果は求められない（プロセス重視）の業務に従事していた。このことから、職務特性によって、成長に有効な関係性は異なる可能性が考えられる。<sup>16</sup>

したがって、若手社員の成長度合いによってその関係性の布置が変化するという事実が見られなかったのは、関係性の構築においては、その従事する職務特性による面が大きかったためとも考えられる。

ただし注意すべきは、新規的・プロセス重視の職務に従事している者の中には、低成長者も認められた事実である。今回の調査対象者の事例から考えると、本人の対人特性、上司の対人特性といった他の要因も影響するのかもしれない。この点について、さらに詳しく事例を検討してみたい。

まず、高成長群3名の事例では、職務特性は関係性のあり方に強く影響していると考えられる。さらに、この3名は対人関係が開放的で、かつ自律的な本人の特性が認められる。また同時に、部下に任せて、困った時に支援するというような上司の関わり方も共通している。このように、職務特性、上司の特性、個人の特性がよく合っているために、多様で緩やかな関係性が形成され、それによって、若手社員の成長が促進されるという結果につながるのではないかという仮説が成り立つ。

次いで、低成長群に分類されたM氏の事例で考えてみる。職務特性は、高成長群の3名と同じく新規的でプロセス重視であった。また、上司の特性も先の3名と同じく委任・支援するタイプである。しかし、本人の対人特性が閉鎖的で、また他律的な傾向が見られた。その結果、周囲の人間関係の範囲は限定されており、希薄なものとなっていると考えられる。それが、本人の成長を促進しない結果に終わっているという仮説が成り立つ。

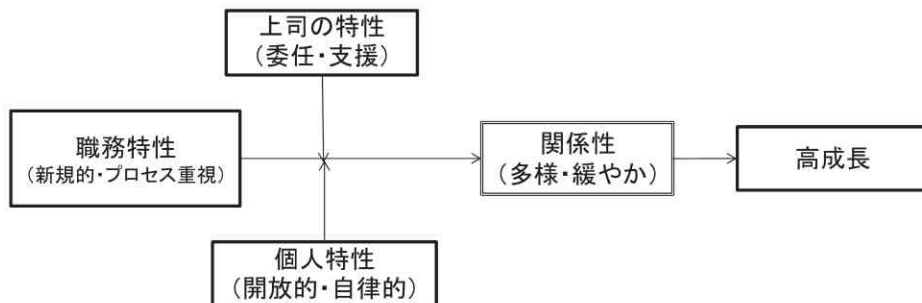


図3 Y氏、I氏、T氏（高成長群）の事例

16 このことに関連してHiggins & Kram (2001) も、産業や職務の特性がDNの形成に影響を与えると述べており、たとえばエンタテインメント産業のように、変化のスピードが速くてダイナミックな業界で働く個人は、組織の境界をも超える多様な人間との関係性を持ちやすいと指摘している (pp. 274-275)。

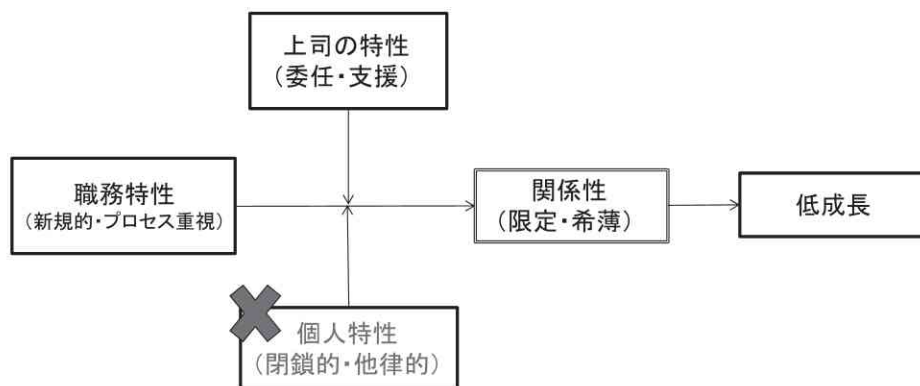


図4 M氏(低成長群)の事例

なお、以上の二種類の事例を図式化したものが、図3および図4である。

2) 限定的で濃密な関係性は、多様で緩やかな関係性よりも有効性が低いと言えるのか  
職務特性によって有効な関係性が異なるとすれば、定常的(新規性が少ない)・結果重視の職務では、やはり濃密な関係性が有効ではないか。結果重視であるがゆえに、なかなか結果が出ない新人時代には成長が見えにくかったのかもしれない。このような職務特性に従事する若手社員の場合は、もう少し長いスパンで追跡することで、成長が見られるかもしれない。実際、関係性が中断したために、伸びが鈍った事例(P氏)もあった。

また、過剰な緊密さ、甘やかし、無関心、放置といったように、上司の関わり方に問題がある場合もあろう。逆に、嫌いな上司を避ける、無視するという事例(Y氏)もみられたように、対人関係に対する消極的な姿勢など、若手社員(部下)の側にも問題があるのかもしれない。

### 3) 新たな仮説の可能性

以上のことから、今回の調査の結果から、「職務特性」、「本人の対人特性」、「上司の対人特性」という3つの要因を軸にした以下のような仮説の可能性が想起される。今後は、この仮説を洗練させ、その検証を行うことを課題としたい。

- ◇ 仮説1…職務特性によって、成長に有効な関係性は異なる。
  - ・新規・プロセス型職務…関係性の幅広い(多様)・交流の量中間的(緩やか)、が有効。
  - ・定常・結果型職務…関係性の幅狭い(限定的)・交流の量多い(濃密)、が有効。
- ◇ 仮説2…本人の対人特性は、その関係性に影響をおよぼす。



- ・新規・プロセス型職務…開放性が比較的高い・自律性が高い、が適合的。
- ・定常・結果型職務…開放性が比較的低い・自律性が低い、が適合的。

◇ 仮説3…上司の対人特性は、その関係性に影響をおよぼす。

- ・新規・プロセス型職務…委任・支援指向、が適合的。
- ・定常・結果型職務…指示・命令・管理指向、が適合的。

なお、仮説3については、今回の調査では仮説を呈示するのに十分なデータが得られておらず、今後さらに調査が必要である。

#### 4) 今後の研究の方向性

① 若手社員の成長プロセスを、様々な他者との関係性、本人の対人特性、上司の対人特性で説明する理論の構築。

今回の調査結果は、上司と部下の垂直的な二者関係や特定のメンターとの関係性だけではなく、多角的な人間関係の分析も重要であることを示している。さらに研究を深め、職務特性、本人および上司の対人特性を用いて、若手社員の成長に対して、その周囲の人間関係が影響を与える現象を説明する仮説モデルの模索および、その理論化を目指したい。

今後、引き続きS社の協力を得て、今回の調査対象者である若手社員の上司にインタビュー調査を実施する計画である。この第二次調査によって、上司の対人特性についてのデータが得られる。同時に、上司自身の若手時代の職務特性、本人および当時の上司の対人特性との関連を見ることが可能となり、仮説構築に資するデータの収集が期待される。

また、上司の成長プロセスと、影響を受けた関係性、およびその変化についての分析ができるだろう。より長期的な視点で見た場合に、キャリア初期の成長と関係性の布置の変化との間に何らかの関連性が見られるのか、統合的な検討を行いたい。

② 人間関係の特性（多様性や緊密さ）とその変化を、通時的にとらえる方法の追求。

新人から中堅に育っていく過程の人に寄り添って聞き取っていくことによって、単なる事例分析や、参与観察とも異なる研究方法を追求したいと考えている。これについて、少し補足すると、中年以降の人、とくに成功したリーダーは、多様で多彩な経験を積んだ結果、初期キャリアのDNに関する記憶があいまい、あるいは後付で、非常に強いものの、影響力の高かったものに偏った解釈をして新人時代を振り返る傾向がある。だとすると、今、ネットワークを作ろうとしている人を対象に同時追跡的な調査をすることの意義は大きい。また、それによって、今回は有益な事実を見いだせなかった、人間関係の布置の変化のプロセスを捉えられる可能性もある。

③ 若手社員の育成に関する実践的方略の提供。

さらに一歩進んで、今後もし何らかの仮説なりモデルなりが生成されれば、それを活用した実践的方略を、このS社で実施してみたいと考えている。そのことが、その仮説の検証プロセスとなると考えられる。たとえば、職務特性、本人特性、上司の特性の適合性を考慮した配置や、関係改善のための三者面談などが、考えられる。

最後に、今後展開される本研究の成果によって、まずは日本企業における若手社員の育成という領域における理論の構築を目指すが、それだけに留まらず、さらに理論を一般化し、京都花街がそうであるように、地域産業や地域社会の中で、あるいは大学教育の場などといった、広く若年層のキャリアを育む政策やプログラムの創出などに寄与することも視野に入れていきたい。

\*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

- 1) Hall, D.T., *Careers in organization*. Scott, Foresman and Company, 1976.
- 2) Hall, D.T., *Careers in and out of organization*. Sage, 2002 .
- 3) Hall, D.T., Long live the career- a relational approach. In Hall, D. T. (Ed.), *Career is Dead*. Jossey-Bass, 1996.
- 4) Higgins, M. C. & Kram, K. E., Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26 (2), 264-288, 2001.
- 5) 入倉由理子「村落共同体的な『よってたかって』人を育てるあり方が、日本の人材の強み」、*Works* 第16巻第2号 (pp. 15-17) 2010年。
- 6) Kahn, R. J. & Antonucci, T. C., 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, 1980.
- 7) 木下康仁『ライブ講義M-GTA 実践的質的研究法』弘文堂 2007年。
- 8) Kram, K. E., *Mentoring at work*. University Press of America, 1985.  
西尾久美子「伝統文化産業におけるキャリア形成と制度—京都花街の芸舞妓の事例—」神戸大学博士学位論文（非公刊）2006年。
- 9) 西尾久美子『京都花街の経営学』東洋経済新報社2007年。
- 10) Noe, R. A., Noe, A.W. & Bachhuber, J.A., An investigation of the career motivation. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 340-356, 1990.
- 11) 坂本理郎「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）2003年。
- 12) Wakabayashi, M. & Graen, G., The Japanese career progress study: A 7-year follow-up. *Journal of Applied Psychology*, 69 (4), 603-614, 1984.
- 13) Wallman, S. *Eight London Households*. Tavistock Publications Ltd, 1984. (福井正子訳『家庭の三つの資源』河出書房新社、1996年)