

初期のキャリア発達を促す職場の人間関係のマネジメント

— デベロップメンタル・ネットワークの視点から —

坂本 理郎

大手前大学 経営学部 教授

Managing Workplace Relationships to Promote Early Career Development

— From the Developmental Network Perspective —

Sakamoto Masao

Professor, Faculty of Business Administration, Otemae University

Abstract : The purpose of this paper is to discuss the management of workplace relationships that promote early career development from the perspective of Developmental Networks (DN). Based on D. T. Hall's concept of the "relational approach," the author explores the possibility of organizational management of DN.

Through a series of empirical studies conducted by the author, two key factors that enable DN management have been identified: (1) the characteristics of the job performed by individuals, including task diversity, and interdependence, or teamwork as a job characteristic overarching them; and (2) the relational behaviors of direct managers that align with job characteristics and traits of subordinates.

Based on these findings, this study provides practical implications: (1) promoting DN formation through designing jobs, (2) assigning young employees giving consideration to job characteristics, and (3) ensuring that direct supervisors engage with subordinates in ways that align with both job characteristics and individual traits. Finally, the paper discusses the implications of these findings for vocational education in educational institutions.

Key Words : Developmental Networks, Early Career, Job Characteristics, Teamwork, Relational Behavior of Direct Supervisors

抄録 : 本稿の目的は、デベロップメンタル・ネットワーク (Developmental Network : DN と略) の視点から、初期のキャリア発達を促す職場の人間関係のマネジメントについて論じることにある。筆者は、Hall, D.T. が示した「関係性アプローチ (relational approach)」という考え方に依拠して、組織による DN のマネジメント可能性について探究してきた。

これまでに筆者が実施してきたいくつかの実証的研究の結果から、DN のマネジメントを可能にする要因として、①その人が従事する職務の特性 (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) と、②職務特性や部下の特性に適合的な直属上司のかかわり行動という2点を見出すに至っている。この結果を基にして、①職務設計による DN の形成促進、②職務特性を意識した若手社員の配置、③職務特性と部下個人の特性に適合的な直属上司の関わり行動、といった実践的示唆を提示した。最後に、これらの知見が教育機関における職業教育に与える示唆を述べた。

キーワード : デベロップメンタル・ネットワーク、キャリア初期、職務特性、チームワーク、直属上司の関わり行動

1. はじめに — デベロップメンタル・ネットワークとは

本稿の目的は、企業など経営組織に勤務する若手従業員の職業教育や人材育成に有効な職場の人間関係（デベロップメンタル・ネットワーク）のマネジメントについて論じることにある。

当然のことながら、働く個人のキャリアは孤立の中ではなく、ともに働く多様な人々との関係性の中で形成される。とくにキャリア初期においてはメンタリング関係、すなわち、より経験豊かな人物（メンター）が、より若く経験不足な人物（プロテジェまたはメンティー）のキャリアを支援する目的の関係性が重要である。

しかし、ただ1人の人がメンターである必然性はなく、様々な人物が同時に個人のキャリア形成を促進することがある。このような個人を取り巻いて成長を促す人間関係を、デベロップメンタル・ネットワーク（Developmental Network：以下、DN）という。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」と定義される（Higgins & Kram, 2001, p. 268）。

この定義で着目すべき点は3つある。まずDNでは、メンターとプロテジェといった垂直的な2者関係だけでなく、発達を支援する複数の多様な人々との人間関係を同時に見ようとする。そこには自分（プロテジェ）とは異なる組織に所属する他者との人間関係も視野に含まれる。

次にDNは、プロテジェ自身の主観的認識によって成り立っている。したがって、たとえ直属上司あるいはフォーマルに割り当てられたメンターであっても、また、その人々に「支援しよう」という意図があるとしても、プロテジェ本人が「支援が提供されている」と認識しなければ、DNを構成する人物にはならない。

さらに、支援する側が年長であることや経験豊かであることを前提としていない点にもDNの特徴がある。だからこそ、インフォーマルなものを含む関係性の多様さを認めることになる。

働く人々のキャリア形成が、直属上司やフォーマルなメンターに限らず多種多様な人々の影響を常に

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だろう。直属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あることに間違いはないが、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。現実には、フォーマルなメンター役の人に若手社員の育成を過度に期待すれば、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り得る。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、理に適っていると言えよう。

2. DN の特性

このようなDNを実証的な研究の対象とするためには、まず操作的な定義をしておく必要がある。ここでは、DNの構造および機能の2つの特性から整理しておこう。

（1）DNの構造特性に関する概念

DN研究においては、ネットワークの「大きさ」と「関係性（つながり）の強さ」の2つが、DNの構造特性を把握するための概念として用いられる。

本稿では、DNの大きさを捉える概念としては、社会的ネットワークの大きさを示す指標として用いられる「人数」と「領域多様性」を、DN内の人物との関係性（つながり）の強さを捉える概念としては、「やり取りの頻度」を用いる。

① 人数（大きさ）

自分自身の成長にとって良い影響を与えたと（主観的に）思われる周囲の人物は何人いるか、これが個人のDNの人数となる。

なお、DNの人数が多いほど、DNで提供される機能の量（機能提供量）や種類の多様性（機能多様性）が増す可能性が高くなると予測される。

② 領域多様性（大きさ）

DNの大きさを示すもう1つの指標は、DNに含まれる人物の社会的システムの範囲（領域）の広さ（多様性）である。

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、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、ネットワークの構造的多様性を示すもう一つの指標として密度（ネットワーク内の人物の相互のつながり合いの程度）があるが、これについては、DN 研究では用いなくてよいと筆者は考えている。なぜなら、「エゴセントリック（自分を中心とする）なネットワーク」とあるとおり、そもそも DN の定義では、DN 内の人物相互の関係性をそれほど重視していないと考えるからである。また、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。

さて、実際の調査においては、複数部門から成る企業などの組織の内部をフィールドとして、そこに所属する個人の DN の構造を把握しようとするところもある。その場合には、DN に含まれる人物のうち、他部門に属する人数が占める比率を DN の領域多様性として用いてもよい。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 の領域多様性が高くなり、得られる情報や学習資源の質が多様になると考える。

③ やり取りの頻度（つながりの強さ）

Higgins & Kram (2001) は、DN 内の人物との関係性の「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。

このうち感情について言えば、職場には、親しくなくとも重要な機能や支援を豊富に提供してくれる他者も存在するだろう。

また相互依存性については、それが高くなれば 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 内の経験豊かな人物に一方的に依存する（＝相互依存性は低い）未熟な個人が豊富な機能を提供される場合も多いだろう。

以上の点から、感情および相互依存性は、DN の構造特性の分析に用いるのは相応しくないだろう。そこで筆者は、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すべきだと考える。

すなわち、DN で提供される機能の量や質（種類）は、やり取りの頻度から直接的に影響を受け易いと考えられるので、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。

実際に筆者がこれまでに行ってきた質問紙調査では、前述の①で挙げられた自分自身の成長にとって良い影響を与えた（主観的に）と思われる周囲の人物それぞれと、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ている。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、といった具合である。DN 全体のつながりの強さは、それぞれの人物について回答された数値の平均としている。

（2）DN の機能特性に関する概念

① DN で提供される機能の種類（機能多様性）

DN で提供される機能特性は、メンタリングの機能に準じており、大きく「キャリア的機能」と「心理・社会的機能」に類別される。

ところで、平野（1999）および金井（2002）にしたがえば、キャリア発達は、今までの経験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。つまり、①様々な成長の機会を経験すること（以下、経験）、②それらの経験を内省すること（以下、内省）、③将来を展望（以下、展望）することという一連のプロセスが、キャリア形成に必要なと言える。

このような観点から、表1で示した DN の機能を分類してみよう。これは、Kram（1985）を参考にしつつ、後述する坂本（2017）の定性的研究の結果から導き出され、坂本（2018）の定量的研究での質問紙調査で用いられたものである。

まず、「挑戦的課題の割り当て」や「委任」はもち

表1 DNの機能特性に関する概念

	機能	定義
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	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くれた。
	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想起され、これまでの成長と今後の課題が実感できた。

ろんのこと、「ネットワークづくり」によって多様な人物との接触が増えることも、「経験」に含めて良いだろう。

次に、心理・社会的機能に含まれる「相談」や「成長の確認」についてはもちろんのこと、キャリア的機能の「基本的指導」や「技術的指導」についても、自身の行動やスキルに対するフィードバックを他者から得られるという点で「内省」につながる。「ライバル」の存在も、自身を他者と相対化するという点で内省を促す面があると言えよう。

最後に、「役割モデル」の存在は今後の目標や将来の「展望」を考える上でとても重要である。「相談」は内省を促すと同時に、展望を考える機会を提供することもあるだろう。

残る「保護」、「交友」、「見守り」の3つは、他の機能が安心して提供されやすくなる土壌づくりとしての役割があると思われる。

以上から、ここで定義されているDNの機能に関する12個の概念は、キャリア発達を促進する上で必要な機能を網羅していると考えてよい。

なお、実際に実施された調査では、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（個人）ごとに算出し、DNで提供された機能の種類多様性（機能多様性）としている。

② DNで提供される機能の量

質問紙を用いた調査では、DNの12種類の機能が、前項2.(1)の①で挙げられた自分自身の成長にとって良い影響を与え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)で回答させている。

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する。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。「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種の機能全体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ている。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るDNであると考えるのである。

3. DNはマネジメントできるのか

さて筆者はこれまで、キャリア初期にある若い人々の育成に有効な職場のDNを、企業などの経営組織がマネジメントすることはできるのかという問いを立てて、調査・研究を行ってきた。このような問いを明らかにするためには、DNがどのようなプロセスで形成されるのか、とくに組織的要因の影響について知っておく必要がある。

一般に日本企業では、新規に採用した学卒者に対して、自社で職業教育を行って育成する点が大きな

特徴の1つであると言われている。それは、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「令和5年度能力開発基本調査」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78.5%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21.1%である。また、同じ調査によると、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(51.5%)であった。言い換えれば、およそ半数弱の事業所は新入社員に対して計画的なOJTを実施していないということになる。

こうした職場のOJTに関する研究は意外に多くはないが、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、下線部は筆者)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指導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だろう。

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を行っている。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うことができる。

とはいえ、現実の職場の人間関係は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は簡単には払拭できない。

このような疑問に対しては、ボストン大学のHall, D. T.が示した「関係性アプローチ (relational approach)」という考え方が役に立つ。

Hall (2002)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つであると考えている。さらに組織の役割は、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。言い換えれば、DNの形成は、企業の人事部門や直属上司による人間関係のマネジメントによって促進できると考えることが可能である。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。

もちろん、職場の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と同程度の困難を伴うだろう。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部分的にしか及ばないとしても、何らかの方策を講じるべきだというのが筆者の基本的な考え方である。

ここで注意しておきたいのは、筆者が組織によるDNのマネジメントの可能性を探るうえで、それを組織全体のレベルではなく職場レベルで考えようとする点である。つまり、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によって、キャリア初期にある企業の新入社員や若手従業員が教育や育成される側面に関心を抱いているからである。

さて、これまでに筆者が実施してきたいくつかの調査の結果からは、DNのマネジメントを可能にする要因として、①その人が従事する職務の特性(職務特性)と、②職場の上司のかかわり行動という2点を見出すに至っている(坂本・西尾 2013、坂本 2017、2018、2020、2022、2023)¹。

次章からは、これらの調査結果を概観し、DNのマネジメント可能性について論じていく。

4. 職務特性が DN に与える影響

まず本章では、著者が2012年から2016年にかけて、中国地方の中規模造船業2社（A社・B社）²に勤務する若手従業員を対象に行った調査結果を基に、職務特性がDNの形成に与える影響について論じる。

（1）造船企業2社での調査結果の概要

一連の定性的および定量的調査では、DNの構造特性（DNに含まれる人数およびDNに含まれる人々とのつながりの強さ）に対しては、機能を受け側側の個人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（坂本 2017, 2018）。つまり、個人がどのような特性を持つ職務に従事しているかによって、DNの構造は異なってくるということである。

具体例をあげよう。造船企業A社（修繕專業）およびB社（新造船と修繕の兼業）には、既存の船舶の修繕を行う技能職が勤務している。船舶修繕業では、顧客の船舶がドック入りした後でない具体的な修繕内容が分からないことが多く、同時にその作業内容は非常に多岐にわたる（タスク多様性が高い）。このため若手従業員は、複数の上司や先輩から技能を学ぶ必要性が高く、DNの人数が増えやすい傾向を有する。また、修繕作業に決まった方法はなく、状況に応じた作業班内での意見の出し合いによって問題を解決する場面が多い（相互依存性が高い）。このため、若手従業員と周囲の人物とのつながりは強くなる傾向を有している。

さらに、タスク多様性や相互依存性といった職務

特性がDNの構造特性（人数・つながりの強さ）に影響を及ぼし、さらにこれらDNの構造特性がその機能特性（提供される機能の量・種類の多様性）に影響を及ぼすという因果関係の連鎖も、多変量解析の結果から確認することができた（図1）。

加えて、組織要因である職務特性が結果的にDNの機能特性に対して与える総合効果は、個人の発達度合いや性格といった心理的要因と比べて大きいことも明らかとなった。

（2）個人のキャリア結果に対する影響

これらの調査ではさらに、DNで提供された機能の量が、個人の主観的なキャリア結果に対して、どのように影響するのかについても検討された。その結果、提供された機能の量が個人の成長実感をもたらし、促進することが分かった。さらに、個人が成長を実感する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）が高まり、結果的に昇進や勤続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事実も確認できた（坂本 2020）。

このように、組織内での具体的なキャリアの展望や目標を個人が持つことこそが、組織にとっては重要な成果といえるだろう。さらに言えば、昇進希望および勤続希望という2つの志向性は、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において、とくに有益な指標である。DNのマネジメントがこれらの志向性を結果的に高めることができるのであれば、それは人材マネ

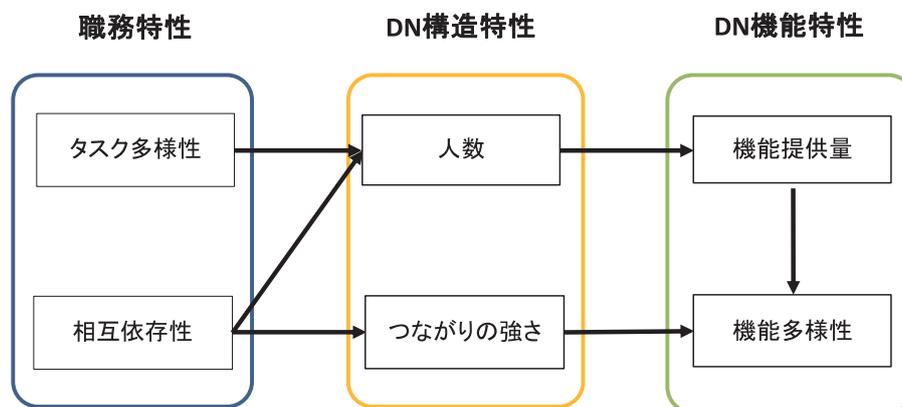


図1 職務特性、DNの構造特性および機能特性に関する因果関係のモデル

ジメントの一環として行われても良いということになるだろう。

以上のように、タスク多様性および相互依存性といった職務特性が、DNの形成に一定の影響力を有していることを確認することができた。そしてこれらの職務特性は、職場レベルでマネジメントできる可能性が高いと考えられる。したがって、職場の中で仕事のあり方を設計しなおすことによって、充実したDNを形づくることのできる可能性がある。

(3) 職務特性の整理：チームワークの視点から

ここであらためて、2つの調査で用いた職務特性の概念について整理しておきたい。

まず、表2で示された職務特性の概念は、A社およびB社において実施された第1次の探索的な定性的調査で見出された概念に、第2次の仮説検証的な定量的調査の実施時に3つの概念を加えたものである。

これらは、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³⁾」の特性と重なる部分が多い。そこで、チーム作業方式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)の言う「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。

このように、A社およびB社における探索的調査で確認された3つの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。

さらに、A社およびB社で実施された第2次の仮説検証的な定量的調査では、チームワークをよりの確に捉えるため、森田(2008)を参考にして構成概念を追加している。具体的には、「職場内での目標共有」、「作業者の自律性」、「相互援助」の3つである(表2で網掛けをしている部分)。

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。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

表2 職務特性に関する概念

カテゴリー	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	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	チーム(複数)ではなく単独(1人)で行う作業が多い。	「横の自律性」

注) 網掛けの概念は、森田(2008)を参考に追加したもの。

には、チーム内での目標共有は必須である。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。

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感じられる。しかし、森田（2008）では、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。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圍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。

最後に相互援助については言うまでもないが、森田（2008）でも、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。

以上のように、造船企業2社での探索的な定性的調査で確認された4つの概念に、3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。総じて言えば、基本的には一人一人が自律・独立しているが、必要があれば協力して問題解決したり、互いに助け合ったりしている集団というイメージだろう。

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、「作業内容の多様さ」は「知識・技術の多様さ」に必然的につながるので、「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」、「相互援助」、「職場内での目標共有」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。なお、こ

でいう相互依存性とは、与えられた仕事をこなすために職場のメンバーが互いに依存しあう程度を意味する（Kiggundu, 1983）。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。

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1つのカテゴリーに集約できると考えられる。

前章で述べたとおり、以上の3つのカテゴリーのうち、「タスク多様性」と「相互依存性」の2つの職務特性がDNの構造特性（人数・つながりの強さ）に影響を及ぼし、さらにDNの構造特性がその機能特性（提供される機能の量・種類の多様性）に影響を及ぼすという因果関係の連鎖が確認されている。

すなわち、これらチームワークの性質を有する2つの職務特性が職場に積極的に導入されることで、個人の成長を促すDNの形成が期待できるということになる。では具体的にどのようにすれば良いのか、については第6章および第7章で論じる。

5. 上司のかかわり行動がDNに与える影響

（1）造船企業2社での調査結果

前章の造船企業2社での定量的調査の結果（坂本、2018）からは、職務特性や個人の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る可能性も見出された。

この隠れた要因の1つの候補として、直属上司の部下への関わり行動が挙げられる。たとえば、A社で調査対象者となった若手従業員の上司層を対象とした補完的なインタビュー調査では、他部署の人との交流の場を設けたり、同期入社の人が助け合うように促したりといったように、部下のDNを広げる方向に働きかける直属上司の行動が確認されている（坂本、2020）。

(2) 製造業 X 社および人材ビジネス D 社での調査結果

造船企業での調査より前に、中京地区にある別の製造業 X 社で試行的に実施した定性的調査でも、直属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、部下は部署外に学習機会を得ることが可能となり、社外まで DN を拡充するという事例が認められていた（坂本・西尾，2013）。ただし、研究開発部門のように職務特性に新規性があることや部下の自律的意識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といえるのである。

さらに、人材ビジネス D 社の 3 名の新入社員に対する定性的調査では、DN の領域が拡張しやすいと考えられる条件（＝職務に求められる知識・スキルの特殊性が低く、かつまた同様の知識・スキルを要する職務を有する部署外や組織外の人々が近隣に豊富に存在すると考えられる状況）において、新入社員の DN が部署外や組織外に拡張することに対して、直属上司の関わり行動がどのように影響しているのかを探っている（坂本，2023）。

インタビューから得られた質的データを分析したところ、直属上司による以下の 2 つの行動が、DN の拡張にネガティブな影響を及ぼしていることが明らかになった。

- ① 緊密かつ緊張的な 2 者関係を促す関わり行動（直属上司から承認されたいという新入社員の欲求を媒介して）
- ② 委任と早期の自立を促す関わり行動（直属上司からの期待に応じて自立しようという新入社員の欲求を媒介して）

このように、直属上司の関わり行動が、部下個人の自立や承認の欲求を媒介しながら、DN の領域拡張（領域の多様化）にネガティブに作用している事例が見出されたのである。①については、直属上司との 2 者関係が緊密であることが DN の拡張に抑制的であることは理解しやすい。②については、直属上司の視点からすれば部下との緊密な関係性を弱めようとしているにもかかわらず、かえってそれを阻

害していると理解できる。これは、新入社員が上司の期待に自力で応えようとするあまり、周囲との関係性の構築が不十分になった結果だといえる。つまり、直属上司の関わり行動が DN の拡張にポジティブに影響するかどうかは、部下がどのような欲求を持っているかによって変わるということになる。

X 社での調査結果と合わせて考えると、直属上司の関わり行動によって DN の拡張を促すことは可能であるが、部下が従事する職務特性、および個々の特性や欲求を十分に考慮する必要があるということとなる。

6. 仕事のデザインはどうすれば良いか

以上の調査結果から得られる実践的含意は、DN のマネジメント可能性を、職務特性および直属上司の関わり行動という 2 つの要因を通じて示した点にある。これによって、人材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だろう。

まず職務特性については、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。タスク多様性に含まれるスキル多様性は、職務設計または職務再設計を通じて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「職務特性モデル⁴」（Hackman & Oldham, 1980）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。

では具体的に、どのように職務のデザインを行えば良いのだろうか。これまでの研究結果をふまえれば、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（図1）。

他方で、DNの領域多様性に対しては、職務のタスク多様性ないし相互依存性が直接的に影響を与える可能性は認められず、結果的に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にくいと考えられるため、DNをマネジメントするうえでは積極的に考慮する必然性は高くない。つまり、キャリア初期においては、同一部門内の身近な（＝領域多様性が低い）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方が妥当であると言える。

ところで、職務のデザインに関しては、留意しておくべき点がある。調査を行った中手の造船企業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、職務特性の変動性は大手造船企業よりも高いと推測できる。職務の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より多く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⁵事業を展開する大手造船企業の職場では、それほどまでには職務の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。

他の多くの製造業でも同様に、全ての製造企業で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、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可能だとも考えられる。

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⁶」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、充実した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、生産性と人材育成を同時に追求した職務特性のデザインを行うことは、他の多くの組織でも不可能ではないと思われる。ただし、実際にこのような職務設計を行うことは、理論的に考えるほど容易ではないだろう。一連のDN研究の成果が実践的に

認知されるためには、今後この点に関する方向性を指し示す研究成果の蓄積が求められるだろう。

7. 職務特性を意識した配置

本稿で示した調査・研究の結果を活かすもう一つの方法は、育成対象となる若手従業員が従事する職務特性を意識した配置を行うことである。つまり、成長を促進したいと思える若手従業員を、意図的に相互依存性やタスク多様性の高い職務が求められる部署に配置するという方法である。

たとえば看護師の場合であれば、ER（救急外来）が、その候補になるかもしれない。坂本（2020）が2017年から2018年にかけて実施したC県立病院に勤務する入職10年目の看護師を対象とした定性的調査の結果では、ERに所属する看護師のDNの構造特性のうち人数に対してのみではあるが、タスク多様性および相互依存性が、それを増やすように作用した可能性が示唆された。

ERの職務は変動性が高いため、行うべき看護の手法とそこで求められる知識やスキルが多様である（知識・技術多様性）。同時に、搬送される患者の多様な状態（症例多様性）に合わせた確実な処置を事前に予測（予測準備）し、搬送後の実際の状況に合わせた臨機応変な処置を自律的（自己判断）かつ協力して考え実行する（集団解決・相互援助）必要がある。このようにタスク多様性や相互依存性が高い、さらに言えばチームワークの特性が強い職務特性の中では、ER内での人間関係は広がりやすく、DNの人数が増加しやすいと考えられる。

他方、阪神園芸株式会社（兵庫県西宮市）という企業では、阪神甲子園球場のグランド・キーピングを事業の一つとするが、その作業風景には若手従業員が目立つ。甲子園球場のグランド・キーピングは「神整備」と言われるほどに優れたものであるが、かつてのように限られたベテランや熟練した職人の手によるものではなく、いまや若手主体のチームワークで実現されている（金沢、2018）。しかし他方で、シニアやベテラン社員がこの企業に存在しないはずではなく（強引に退職勧奨するような企業でもない限り）、これらの人々は恐らく、都市緑化などの他の事業部門で活躍していると予想できる。

これについては、著者が実際に調査を行ったわけ

ではなく、あくまでも仮説の域を出ないが、天候などの変動性が高いがゆえにチームワークを要する甲子園球場の整備においては、若手従業員が仕事をしながらDNを通じて育成され、一定の技能レベルに達すれば、他の専門性を要する事業（そこでは恐らく、球場ほどにはチームワークを要しない）に配置されるという、人材開発のフローがあるのではないかと考えられる。

このように、相互依存性やタスク多様性といったチームワーク的な職務特性が強く、DNの充実が期待される職場にあえて若手従業員を配置して、育成を図る方が、それらの特性がない職場に新たな職務特性を導入するよりも近道であるかもしれない。

8. 職場の上司はどのように関わるべきか

先に述べた調査結果から示唆されたように、直属上司の関わり行動が、職務特性や部下の個性に適合的であれば、DNの拡大に寄与する可能性がある。

したがって、まず直属上司は自らがマネジメントする職場で行われている職務の特性を把握する必要があるだろう。同時に、部下個人の特性も把握し、これらに適合的な関わり方を模索すべきである。

もちろん、直属上司が育成的視点を持って部下と関わり、DN形成を促進しようとする姿勢が前提条件である。しかしながら、造船企業での調査でも散見されたのだが、専横的な態度で部下に関わったりする上司が（いまだに）少なからず存在するのも事実であろう。そこまではないにしても、部署全体や自分自身の短期的な成果にばかり意識が奪われて、部下の育成にまで行き届かないという上司も存在するだろう。もしそうであるならば、短期的成果が重視される職務特性に問題があると言えるだろう。

また、直属上司の関わり方が非育成的になってしまふ別の理由として、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、つまり「被育成経験の再生産」とも言える現象があるだろう。

坂本・西尾（2013）のX社の調査では、かつて上司自身が被育成者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事例が見られた。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、という事例である⁷。

造船企業 A 社の上司層の中には、このことを自覚し、積極的にコーチングなどの学習をしている者もみられた。この事例は、調査対象者が家族との対話から偶然に、部下との新たな関わり方の学習の必要性に気づいたのであったが、組織マネジメントの一環としては、上司層がふだんの部下との関わり行動を内省し、職務特性や部下の個人特性に応じた関わり行動を選択できるように、トレーニングの機会を提供することも考慮すべきであろう。

9. 終わりに～職業教育への示唆

本稿を締めくくるにあたって、著者はその専門家ではないため管見の限りではあるが、本誌の読者の多くが携わっておられる教育機関での職業教育に対して、これまでに示してきた DN 研究の知見から得られる示唆について述べたい。

職業教育は、特定の職業に従事するために必要な知識、技能、能力や態度を育てるために行われる。したがって、その教育を専門学校などで受ける学生は、自身が就くだろう職務の一般的な特性を、実際に就職する前に一定程度は知っておくことが可能である。たとえば病院の救急外来 (ER) のように、タスク多様性や相互依存性が高い職務に従事することが予想 (あるいは希望) されるのであれば、DN を広げることが比較的容易な状況で働くことが期待できるが、そうでない職務であれば、DN を拡充するための自身の積極的な行動がより強く求められることになると予想できる。この点は、大学などで教養としての専門知識を学んだり、専ら学術的な研究を行ったりしている学生には無いアドバンテージだろう。

ただし注意すべきは、同じ職業であっても、前述のような生産方式や直属上司の関わり行動といった組織的要因によって、その職務特性の影響が DN に与える影響が異なるということである。この点について、個別の企業組織の状況を、教育機関において網羅的かつ詳細に教えることは難しい。しかしながら、企業によって様々な生産方式や管理方式があることや、上司によって様々な関わり方のスタイルがあること、さらにそれらには一定のパターンや類型

があることを学んでおくことによって、実際に働き始めた際に自身でそれらを見極めることを少しでも容易にすることはできるだろう。

もう一つ注意すべきは、社会にある多種多様な職業が有する職務特性について、必ずしも十分な分析が行われていないことである。たとえば、厚生労働省が提供している「職業情報提供サイト (日本版 O-NET) jobtag」には、どんな仕事か、その仕事に就業するにはどうすればいいか、労働条件の特徴などについては詳細な情報が掲載されているものの、本稿で取り上げた Hackman & Oldham, (1980) の「職務特性モデル」のような統一的なフレームワークによって分析された職務特性については提示されていない。かといって、膨大な種類の職業について、行政や研究者による職務特性の分析を待っているのは現実的ではない。したがって、現時点で職業教育を受ける学生ができることは、様々な職業の職務特性を自身で見極める力を養うことであり、教育機関はそれを支援するカリキュラムを提供することだろう。

注

- これらの調査においては、その趣旨および方法等を文書で説明した上で、調査協力者が属する組織の了解を得ている。また、調査協力者個人に対しては、質問紙への回答およびインタビュー調査への協力の依頼にあたって、調査目的を伝え、それ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、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文書に明記した。全ての調査対象者全員が、以上に同意のうえ調査に参加している。
- 調査時の従業員数は、A 社 (船舶修繕專業) が約 300 人 (2014 年 3 月)、B 社 (新造船建造・船舶修繕兼業) が約 700 人 (2015 年 3 月) であった。
- 本稿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」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。
- 5 つの基本的な職務特性が、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、①技能の多様性 (skill variety)、②課業の一貫性 (task identity)、③課業の有意義性 (task significance)、

④自律性 (autonomy)、⑤フィードバック (feedback) である。そして、①スキル多様性と②課業の一貫性および③課業の有意義性が、3つの「臨界的心理状態」のうちの「仕事の有意義感」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。

- 5 大型タンカーやLNG船など、規格化された船舶のこと。
- 6 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。
- 7 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。

引用文献

(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.
- 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. & Kram, K. E. (2001) "Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective." *Academy of Management Review*, 26 (2), 264-288.
- Kiggundu, M. N. (1983) "Task interdependence and the theory of job design." *Academy of management review*, 6 (3), 499-508.
- 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)
- 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)
- Morita, M. (2001) "Have the seeds of Japanese teamworking taken root abroad?" *New technology, work and employment*, 16 (3), 178-190.

(邦文文献)

- 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 (2002) 『働く人のためのキャリア・デザイン』PHP新書。
- 金沢健児 (2018) 『甲子園の神整備』毎日文庫。
- 川喜多喬 (2008) 『中小製造業の経営行動と人的資源—事業展開を支える優れた人材群像』同友館。
- 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 (2024) 「令和5年度能力開発基本調査」
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/104-05b.pdf> (2025年3月1日閲覧)
- 森田雅也 (2008) 『チーム作業方式の展開』千倉書房。
- 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 (2017) 「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考察—中規模造船企業の事例を通じた探求—」『人材育成研究』第13巻, 第1号, 3-19。
- 坂本理郎 (2018) 「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に対する職務特性の影響」『日本労務学会誌』第19巻, 第1号, 6-25。
- 坂本理郎 (2020) 『人材育成と職場の人間関係—人を育てる職場や仕事のデザイン』中央経済社。
- 坂本理郎 (2022) 「デベロップメンタル・ネットワークの先行要因に関する研究—看護師の職務特性に着目して—」『大手前大学論集』第21号, 87-115。
- 坂本理郎 (2023) 「新入社員のデベロップメンタル・ネットワークを拡張させる要因についての研究—上司の関わり行動に着目して—」『大手前大学論集』第22号, 87-115。

受付日：2025年5月1日