

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究-

Attributes of Developmental Networks in the Early Career Stage and Its Influencing Factors:

Exploratory Research through the Case of a Medium-sized Shipbuilding Firm.

坂本 理郎*

Abstract

This article presents the results of empirical research concerning "Developmental Network (DN)" of younger employees in a middle-sized shipbuilding company. In the interest of addressing a gap in the literature of DN, the purpose of the study was to explore the roles that protégé factors and environmental factors play in the process of forming DN. Through a survey in the form of several questionnaires and semi-structured interview with 24 young employees, it was found that the characteristic of their jobs (environmental factor), affect the structure and functions of DN as well as the worker's development (protégé factor). This paper then discusses the implications of the research on managing DN and the avenues for future use and inquiry.

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

1. はじめに

デベロップメンタル・ネットワーク (developmental network、以下 DN と略す) 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きており、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。

この DN に関して本稿では、次の2つの点を探ることを目的とする。すなわち、キャリア初期にある企業の若手従業員の DN はどのような特性 (構造および機能) を有するか。また、そのような DN の構築に対してどのような要因が影響しているのか、とくに若手従業員の発達と職務特性はどのように影響しているのか。

2. 先行研究の検討

まず DN 論の基盤となったメンタリング論から、どのようにして DN の議論が展開されるようになったのか、その系譜を整理することによって、DN 論の枠組みが持つ特長を述べる。

次に、本稿が依拠する DN のコンティンジェンシー・パースペクティブに関する先行研究を概観し、それらの貢献と限界を検討することによって、本稿で実施する調査の具体的な目的を導き出す。

2.1 メンタリングから DN へ

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) 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。

メンタリング関係については豊富な研究の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

論文受稿日：2015.12.7 論文受理日：2017.1.20

*SAKAMOTO, Masao：大手前大学現代社会学部准教授
(Faculty of Modern Social Studies, Otemae University)

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た。

しかし一方で、必ずしも1人のメンターだけが、その役割を担っているわけではない指摘もされている (Dayhoff, 1983、久村, 2005)。この点に関して Kram (1985) も、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指摘し、そのような現象を「関係性の布置 (relationship constellation)」と呼んだ。

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、DNの視点である。

DN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枠組みである。その視野には、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、従来の一対一のメンタリング研究の視点では見過ごされていた関係性を可視化するのである。

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、組織成員の多様化、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も考えられる。したがって DN は、必ずしも米国と同じ様相で環境変化が生じているわけではない我が国の企業においても、十分に適用可能な視点だといえる。

2.2 コンティンジェンシー・パースペクティブ

それでは、どのような特性を有する DN が、効果的なのだろうか。この点について Higgins (2007) は、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)”を提示している。それによると、DNの密度 (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) と多様性がともに高い構造や、相互に強く関わりあうような関係性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。

この考え方に依拠すれば、どのような特性を持つ DN が、どのような状況で有効なのかという点についての関心がさらに生じる。この点に関して Dobrow, Chandler, Murphy & Kram (2011) は、DNの先行研究をレビューしたうえで、DNの先行変数に関する一群の研究があると述べている。この先行変数こそ、効果的な DN の状況要因であると考えられる。その中には、「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、「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考えられている。そこで次に、プロテジェ要因と環境要因それぞれの中でも、本稿が着目するプロテジェの発達と職務特性という2つの要因について概観する。

2.3 プロテジェの発達

先述の Dobrow et al. (2011) が、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7つがプロテジェ要因に関するものであり、さらにそのうちの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、本稿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。

そこでメンタリング研究に視点を戻すと、メン

タリング関係には平均で5年間をスパンとしたサイクルがあることを、Kram (1985) が見出している。そこでは、プロテジェの発達に伴い、つながりの強さや提供される機能が変化するという。たとえば、開始段階ではメンターとプロテジェのつながりは徐々に強くなり、知識と経験の伝授やカウンセリングといった機能が提供される。その次の段階では、関係性は双方向的になり、キャリア的機能（やりがいのある仕事の割り当て、コーチングなど）および心理・社会的機能（役割モデル、受容と確認、交友など）¹⁾のいずれもがピークを迎える。最後の分離段階では、プロテジェのニーズにメンターが対応しきれなくなり、物理的にも心理的にも両者の間に距離が生じてくる。

つまり、プロテジェの発達とともにメンタリング関係が発展し、関係の強さや提供される機能が充実していくが、やがてプロテジェの発達とともに、その関係性は縮小していくのである。このような変化は、関係性が多様なDNにおいても十分に起こり得るものと考えられる。

2.4 職務特性

一方の環境要因に関して Higgins & Kram (2001) は、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を指摘している。また、先述の Higgins (2007) では、業種（環境要因）およびキャリア目標（プロテジェ要因）という2つの状況要因によって、DNの特性が異なるとしている。

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の意味し、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、この職務特性の影響を示した数少ない経験的研究である。この

研究は、キャリア初期にある企業の若手従業員（大卒ホワイトカラー）に焦点を絞り、そのDNの構造と、それに影響する要因を探索することを目的に実施された。

2009年度から2010年度にかけて中規模製造業S社の若手従業員35人に対して、質問票およびインタビューによる調査が実施された。その結果、プロテジェである若手従業員の発達によるDNの変化はあまり見られず、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見出された。具体的には、職務特性が新規的でプロセス重視（たとえば新規顧客の開拓や新製品の開発）の場合には、つながりの強さは緩やかながらも、社外も含めた対象者が多様なDNが形成される事例が確認された。一方で、定型性が高く結果を重視する職務特性（たとえば生産管理やルート営業）の場合には、少数の限られた上司や先輩とのDNが形成される事例が確認された。

この研究は、DNの構造に対して職務特性が影響を与える可能性を示した点に意義が認められる。しかしこの研究から得られた知見は、ただ1つの企業に勤務する若手従業員の事例から導き出されたものである。また、職務特性がDNの特性のうち構造面に与える影響のみが検討されており、機能面に対してどのように影響するかについては追求されていない点も問題である。

以上の点から、環境要因としての職務特性が、DNの特性（構造および機能）に与える影響を、さらに探求する必要があると考えられる。そこで本稿では、わが国の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、探索的な調査を実施した。

3. 方法

3.1 調査の目的

以下の3つを調査の目的として設定した。

第1に、キャリア初期の若手従業員のDNはどのような特性（構造・機能）であるのか。第2に、DNの構築に対して、状況要因であるプロテジェの発達はどのように影響しているか。ただし、先述のとおり本稿では、入社から数年間という短期

間での発達の影響を捉える。第3に、そのようなDNの構築に対して、状況要因である職務特性はどのように影響しているのか。

3.2 調査サイトの選定

2012年度から2014年度にかけて、船の修繕を専門に行う中規模造船業A社を調査サイトとして選定し、そこに勤務する若手従業員を対象とした調査を行った。A社は瀬戸内海沿岸に位置し、2014年度の従業員（正社員）数は約300人で、売上高は50億円あまりである。

「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作業内容が具体的には分からないという点が特徴的である。顧客は船舶が荷役を行わない期間をできるだけ少なくしたいので、事前に時間を取って点検を行うようなことはしない。逆に、着岸してからゆっくり点検して欲しいといったこともない。もちろん、早ければいいというだけではなく、点検・修繕後はできるだけ長く安心して航行できるように仕上げて欲しい。したがって修繕に係わる作業者は、概ね2～3週間という限られた時間内で高い品質を実現しなくてはならない。

このようなA社を調査サイトとして選択した理由は、以下のとおりである。一般的に企業の製造現場では、計画的でないOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）も人材育成に対して一定の機能を果たしており（厚生労働省，2015）、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た。

またA社は、一般的に中小企業がそうである

ように、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。このことは、プロテジェの発達や職務特性という要因が、直接的にDNの特性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た。

3.3 調査方法

3.3.1 調査の全体像

表1のとおり、A社の技能職および監督職に従事する若手従業員計24人を対象にした調査を行い、個人の発達の状況、それぞれの職種の職務特性、そしてDNの構造および機能に関するデータを収集した。なお本稿では、方法論的複眼（佐藤，2015）の考え方にしたがって、質的データと量的データを併用することにより、仮説の発見を目指した。

また、上司層²⁾および先輩従業員に対する調査も行い、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。具体的には、技能職の上司層16人と、監督職の先輩従業員4人（勤続満7～8年で主任級）を対象にインタビューを行った。

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、そこで得られた意見も、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

表1 調査の概要

対象	技能職若手従業員	監督職若手従業員
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
質問票（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

した。

3.3.2 調査対象者

まず、A社で船舶修繕業務に従事する技能系若手従業員（勤続年数満2年から8年までの非管理職、新規学卒者、高校卒）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。対象者の選定にあたっては、A社の要望にもしたがって、同一部署かつ同一年次から1人ずつとなるように配慮した。同一部署に同じ入社年次の者が複数人在籍する場合は、いずれか1人をA社の担当者が繁忙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、在籍する全ての部署かつ全ての年次を網羅していることから、技能系若手従業員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署異動や昇進はなく、職務特性が大きく変化する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。

修繕に関わる部署は、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部署に所属する若手従業員が対象となった。各部署に属する社員数は、一部を除いて10～15人³⁾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。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。

次に、A社で船舶修繕の監督業務に従事する若手従業員（勤続年数満2年から5年まで、非管理職、新規学卒者、大学卒または大学院卒）の7人を対象とした調査を、2014年の11月に実施した。1年目から前年度にかけて、全員が部署異動はない。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」⁴⁾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」⁵⁾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つの部署に分かれ、各部署とも全体で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。

3.3.3 プロテジェの発達に関するデータ収集

調査対象となる若手従業員に対して、記述式が主となる質問票を事前に配布し、インタビュー調査の1週間前に回収した。質問票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明記した。

この質問票では、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。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。

3.3.4 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論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研究されていない。また、本稿の調査では、造船（船舶修繕）という特殊な事例を対象としている。したがって本稿では、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。なお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。

3.3.5 DNの構造と機能に関するデータ収集

入社1年目および前年度で直面していた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、質問票の中で自由に記述するように指示した。後述するとおり、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。さらに、ここであげられた人々について、交流の頻度を以下の3段階で評定させた。その結果は、DNのつながりの強さとして分析が行われる。

- ・段階3=交流多い
一日を通してしょっちゅう（何回も）やり取りする。
- ・段階2=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）やり取りする。
- ・段階1=交流少ない
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。

3.4 分析方法

3.4.1 DNに影響する要因（状況要因）

(1) プロテジェの発達

プロテジェの発達が、DNに与える影響については、入社1年目と前年度のDNの構造および機能のデータを比較すればよい。ただし、調査対象者が入社1年目と前年度とで実際に成長したといえるかどうかを確認しておく必要がある。そこで、質問票の中の「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、それを確認した。さらに、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（表2）、全体的な傾向を整理した。

(2) 職務特性

職務特性が、DNに与える影響については、DN

の構造および機能が2つの職種間でどのように異なるかを比較すればよい。ただし、技能職と監督職の間にどのような職務特性の差異があるかを確認しておく必要がある。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職務特性に関する概念を生成した。その後、それぞれの概念が確認された分析対象者の人数を、技能職と監督職のそれぞれに分けて集計し（表3）、職種による差異を検討した。

3.4.2 DNの特性

(1) DNの構造

① 大きさ

質問票であげられた人物、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、逆に関係性が多い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。

さて本稿は、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（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、同一部署に所属する人々との領域を「部署内」とし、同じA社に所属するが、同一の部署には所属しない人々との領域を「部署外」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（表4）。したがって表4からは、DNの大きさの指標としての人数の

表2 質問票の中で確認された「課題」の内容と該当人数

	技能職 (n=17)		監督職 (n=7)	
	1年目	前年度	1年目	前年度
基本的知識や技能の修得	15	0	7	1
仕事の流れや進め方	12	1	4	1
職場の人間関係やコミュニケーション	10	5	5	2
生活適応	4	0	0	2
仕事への取組み姿勢	3	3	0	0
職場の規則・ルール	3	0	0	0
難易度の高い仕事への挑戦	0	10	0	3
効率の向上	0	5	0	0
ミスへの対処	0	1	0	0
任された仕事の完遂	0	9	0	1
後輩の指導	0	6	0	2

表3 職務特性に関して生成された概念リスト

カテゴリー	概念	定義	確認された人数	
			技能職 (n=17)	監督職 (n=7)
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、状況に応じて作業の内容を自分自身で考える。	10	0
	開けてみないと分からない	船が着岸してから修繕箇所を見てみないと、具体的な作業内容が分からない。	5	0
	段取り通りの作業	作業手順に一定のパターンがある。	2	0
	定番の在庫づくり	あらかじめ必要な部品を製造する。	1	0
	決まった仕事の流れ	決められた流れに従って仕事を進める。	0	7
	事前予測や準備が可能	仕事の内容について、事前に予測し準備することが可能である。	0	2
タスク 多様性	多種多様な作業内容	船ごとに修繕の作業内容が異なる。	11	0
	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	0
	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。(しだいに経験のある内容の仕事ばかりになっていく。)	0	1
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	1

みならず多様性も同時に分析することができる⁶⁾。上の3つの領域のうち、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。

ここで同時に、DNの中に占める上司層の人数の平均値も算出した。これはDNの領域別の多様性を直接的にみるものではないが、DNが上司層との垂直的な関係性にどれくらい偏っているのかを推測する材料となる。

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。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「やりとり（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、調査対象者ごとに質問票に記入された交流頻度の平均値を、職種別かつ年別に分けて算出して比較した。その結果は、DNの人数と合わせて表4にまとめられた。

(2) DNの機能

質問票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とその特徴について職種別・年別に分析を行った。なお本稿の調査では、DN機能の質的側面の分析を重視して質問票を設計したため、DN機能の量的側面の分析を行うことはできない。

まず、質問票であげられた「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⁷⁾。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した。以上の結果は、表5にまとめられた。

次に、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、2つの職種別および年別に算出し、提供された機能の質的多様性を比較した(表6)。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。

さらに、それぞれの機能を提供した人物の実人数を、若手従業員1人あたりの人数に換算して、職種別かつ年別に整理することによって、各機能の出現頻度を比較した(表7)。その結果から、提供されたDNの機能が、職種別および年別にどのような特徴を有しているのかを分析した。

同時に、各機能の提供者として上司層がどれくらいの比率を占めているかも算出し(表8)、上司層への依存度の分析を機能面から行った。

4. 調査結果

4.1 DNに影響する要因（状況要因）の確認

4.1.1 プロテジェの発達の確認

分析の結果、技能職および監督職のいずれについても、入社1年目から前年度にかけて、若手従業員が実際に発達を遂げたことを確認できた。ゆえに、入社1年目と前年度のDNのデータを比較することによって、プロテジェの発達がDNに与えた影響を推測できることになる。その結果は次の4.2で詳しく述べることとし、ここでは、1年目から前年度の間に若手従業員が実際にどのように発達したのかについて、確認しておく。

質問票で記述された1年目と前年度のそれぞれで直面していた課題について記入された内容を比較した結果、全ての調査協力者で、発達的な変化を確認することができた。ここでは、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表2を基に、全体的な傾向について述べる。

まず技能職については、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」といった基礎的な項目が目立つが、前年度では「難易度の高い仕事への挑戦」、「任された仕事の完遂」、「後輩の指導」といった発展的な項目が目立つ。

次に監督職についても、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」といった基礎的な項目に集中するが、前年度ではそれらは減少し、「難易度の高い仕事への挑戦」、「任された仕事の完遂」、「後輩の指導」といった項目に移行していた。

4.1.2 職務特性の確認

分析の結果、技能職の職務特性は、監督職と比較して、プロセス可変性、多様性、チームワークの3つの点で異なる傾向がみられた。ゆえに、異なる職務特性を有する2つの職種から得られたDNのデータを比較することによって、職務特性がDNに与えた影響を推測できることになる。その結果は次の4.2で詳しく述べることとし、ここではそれぞれの職務特性について整理しておく。

(1) 技能職の職務特性

表3は、職務特性に関して生成された概念の一览と、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、「プロセス可変性」に関する概念、「タスク多様性」に関する概念、「チームワーク」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⁹⁾。

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「開けてみないと分からない」の2つの概念は、プロセス可変性が高いことを表わしている。残りの「段取り通りの作業」、「定番の在庫づくり」という2つの概念は、プロセス可変性が低いことを表わしている。表3で、概念を確認できた人数を比較すれば、前2者

の方が多くことから、技能職の職務特性はプロセス可変性が高い傾向が認められる。

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が豊富であることを示す概念である。「多種多様な作業内容」および「必要な知識の多様さ」のいずれもが、タスク多様性が高いことを表わしている。

表3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、チームワークに関する「意見の出し合いによる問題解決」という概念は、3つの部署の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ぬものの、技能職の職務特性の一部であるとはいえる。

(2) 監督職の職務特性

監督職の職務特性に関して分析の結果、プロセス可変性に関する概念が2つ、タスク多様性に関する概念が1つ、チームワークに関する概念が1つ、それぞれ生成された（表3）。

まず、「決まった仕事の流れ」および「事前予測や準備が可能」の2つの概念は、いずれもプロセス可変性が低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、プロセス可変性が低い傾向があるといえる。

次に、「経験のない仕事の減少」は、タスク多様性の低さを表わしているが、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。また、チームワークに関する概念「話し合いによる問題解決」についても、監督職では1人でのみ確認できた。ゆえに、これら2つの職務特性が監督職の特徴的な職務特性であるというのは難しい。

4.2 DNの特性と状況要因の影響

4.2.1 構造特性に対する影響

(1) プロテジェの発達による影響の確認

分析の結果、DNの大きさを示す指標のうち多様性については、監督職においてのみ、プロテジェの発達が影響した可能性がある。具体的には、1年目と前年度の領域別の平均人数を比較したとこ

ろ、監督職でのみ、1年目から前年度にかけて部署内の平均人数が0.5人減少していた(表4)。その結果として、部署外の比率が増し、多様性は高くなっている。

DNの強さについては、1年目から前年度にかけての(プロテジェの発達による)変化は、いずれの職種でも0または0.1以下の微細なものであった(表4)。

(2) 職務特性による影響の確認

分析の結果、職務特性の差異が、DNの構造的差異に影響した可能性がある。その構造的差異を簡潔に述べれば、技能職のDNの方が、人数が多く、多様性が低く、つながりが強かった。つまり、職務特性がDNの3つの構造的特性すべてに作用した可能性が考えられる。

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)。

次に、表4のDNの大きさを示す指標のうち多様性について、技能職と監督職それぞれの中で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署内の比率が高かった。逆に部署外の比率は、1年目でも前年度も、監督職の方が技能職よりも高かった。

最後に、DNのつながりの強さについて、技能職と監督職の交流頻度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(表4)。

表4 技能職と監督職のDNの構造面での比較

	技能職 (n=17)				監督職 (n=7)			
	1年目		前年度		1年目		前年度	
人数	平均	%	平均	%	平均	%	平均	%
部署内 (上司層)	5.4 (2.5)	94.7 (43.4)	5.4 (3.0)	94.7 (52.6)	3.5 (2.5)	87.5 (62.5)	3.0 (2.0)	83.3 (55.6)
部署外	0.1	1.8	0.1	1.8	0.5	12.5	0.6	16.7
社外	0.2	3.5	0.2	3.5	0.0	0.0	0.0	0.0
計	5.7	100	5.7	100	4.0	100	3.6	100
強さ(交流頻度)	2.4		2.4		2.0		2.1	

4.2.2 機能特性に対する影響

DNで提供された機能を確認した表5を基にして、以下の2点について分析を行った。

(1) プロテジェの発達による影響の確認

分析の結果、プロテジェの発達は、DNの機能特性に対して、以下の3つの点で影響している可能性がある。第1に、技能職についてのみ、1年目から前年度にかけて提供される機能の多様性が増していた(表6)。このことから技能職では、プロテジェの発達がDNの機能の多様性に作用した可能性が考えられる。

第2に、プロテジェの発達が、DNで提供されるいくつかの機能で、その出現に影響を与えた可

能性がある。すなわち、DNで出現した機能の1人あたりの提供者数が入社1年目と前年度でどのように変化したのか分析を行ったところ、技術的指導(減少)、委任(増加)、交友(増加)、ライバル(減少)、成長確認(増加)の5つの機能が、技能職でも監督職でも同様の傾向で増減していた(表7)。これらの機能については、プロテジェの発達による影響を受けている可能性がある。

第3に、技能職についてのみ、プロテジェの発達が、上司層への機能面での依存を増すように作用した可能性がある。具体的には、上司層が、各機能の提供者としてDN全体の内のどれくらいの比率を占めているかを算出した表8を用いて、上

表5 DNで提供された機能

	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、社会人や組織の人間、技能職（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。
	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。
	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。（技能職のみで確認）
	委任	能力や成長度合いに応じて、仕事を任せられる。
	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る。（技能職のみで確認）
心理・社会的機能	役割モデル	手本となる技能を示したり、組織の人間や監督職としての目標を提示されたりする。
	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。
	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くれる。
	ライバル	技能の向上を競い合い、高めあう。
	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。
	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。

表6 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

司層への依存度の分析を機能面から行った。その結果、技能職では出現した全ての機能について、1年目から前年度にかけて、提供者としての上司層の比率が増していることがわかる。1人あたりの人数についても、技術的指導と相談ではわずかに減少しているものの、それ以外では増加している。他方の監督職では、1年目から前年度にかけて上司層の比率が増している機能と減少している機能が混在しており、上司層への依存度の全体的な増減傾向は明瞭でない。

(2) 職務特性による影響の確認

分析の結果、職務特性は、DNの機能特性に対して、以下の2つの点で影響している可能性がある。第1に、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。そのように考えられるのは、表6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。

第2に、職務特性が、DNで提供される一部の機能で、その出現率に影響を与えた可能性がある。

表7 1人あたりに対する DN 機能別の提供者数

機能 年	キャリア的機能					心理・社会的機能						計	
	基本的指導	技術的指導	挑戦	委任	ネットワーク	モデル	相談	交友	ライバル	見守り	成長確認		
技能職	1年目	0.7	1.8	0.0	0.0	0.1	1.0	0.9	1.1	0.5	0.2	0.0	6.2
	前年度	0.6	1.2	0.1	1.0	0.0	1.3	0.5	1.4	0.2	0.3	0.6	7.2
監督職	1年目	0.4	1.9	0.0	0.1	0.0	0.3	0.4	0.3	1.1	0.1	0.0	4.7
	前年度	0.4	0.4	0.0	0.4	0.0	0.3	0.9	0.6	0.1	0.0	0.3	3.4

表8 1人あたりに対する DN 機能別の提供者数のうち上司層の人数

機能 年	キャリア的機能					心理・社会的機能						計	
	基本的指導	技術的指導	挑戦	委任	ネットワーク	モデル	相談	交友	ライバル	見守り	成長確認		
技能職	1年目	0.4	1.2	0.0	0.0	0.0	0.6	0.5	0.2	0.0	0.1	0.0	2.9
	DN全体内比率	50.0%	64.5%	0.0%	0.0%	0.0%	64.7%	53.3%	15.8%	0.0%	66.7%	0.0%	47.2%
	前年度	0.5	1.0	0.1	0.9	0.0	1.1	0.4	0.7	0.0	0.3	0.0	4.9
	DN全体内比率	80.0%	81.0%	100.0%	94.1%	0.0%	81.8%	66.7%	50.0%	0.0%	100.0%	0.0%	67.5%
監督職	1年目	0.1	1.4	0.0	0.1	0.0	0.0	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	2.0
	DN全体内比率	23.3%	77.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	33.3%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	41.5%
	前年度	0.3	0.3	0.0	0.4	0.0	0.1	0.1	0.4	0.0	0.0	0.0	1.7
	DN全体内比率	67.7%	67.7%	0.0%	100.0%	0.0%	50.0%	16.7%	75.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.3%

表7において、技能職と監督職の2つの職種間で、出現した DN 機能の提供者数を比較したところ、以下の機能について差異が認められた。まず1年目のデータの比較から、両職種間の比較で差異があるのは、挑戦と成長確認を除く9つの機能であることが分かる。次に前年度のデータの比較から、ネットワークを除くすべての機能で差異があることが分かる。その中でもとくにモデルについては、2つの職種間の差異が大きい。

5. 考察

5.1 構造特性に対する影響

5.1.1 プロテジェの発達による影響

分析の結果、キャリア初期の短い期間ではあるものの、プロテジェの発達による DN の構造特性の変化を一部で認めることができた。

4.2.1 (1) でみたように、DN の構造特性のうち多様性についてのみ、かつ監督職においてのみ、プロテジェの発達がそれを増すように作用した可能性がある。このような結果になった理由を、表4で上司層の人数が1年目から前年度にかけて0.5人(6.9%)減じている事実も合わせて考えると、若手従業員が成長して上司層から自立し、上司層

以外の機能提供者との関係を広げようとする作用があったからだと考えられる。

また3.3.2でも述べたように、監督職は技能職と比べて自立までの時間が短い(約1年)。これは、職務のプロセスが安定していることや、タスク多様性が低いことも影響している可能性がある。この要因は、監督職の職務特性の一面を反映していることから、ここで確認された DN の構造的多様性の変化は、プロテジェの発達と職務特性の相互作用の結果であるということもできる。

5.1.2 職務特性による影響

分析の結果、職務特性が DN の構造特性に対して影響する可能性を認めることができた。まず技能職の DN は、4.2.1 (2) でみたように、監督職と比べて人数が多く、多様性が低く、つながりが強いというように、DN の構造特性の全てにおいて差異があることが分かった。このような DN の構造特性の差異に対して、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 DN の構造に影響したのかを考えてみる。

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、DNを（部署外には広げないものの）部署内に広げ、そのつながりを強くするように作用しているだろう。さらに一部の部署では、プロセス可変性の高い職務特性がチームワークを促し、その作用を強くしているとも考えられる。

技能職の職務では、修繕が必要な箇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しようとする部署が生じていると推測される。すなわち、プロセス可変性がチームワークの必要性を増すように作用しているということができる。

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、入社満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、その対応に必要な専門知識も多様である。このため、直属上司による指導だけでは不十分であり、（専門が異なる他部署ではなく）同じ部署の複数の上司や先輩から学ぶ必要性が高くなる。その結果、部署内全体に広がるDNとなり、人数が増すように作用すると推測できる。

他方の監督職のDNは、技能職と比べて人数が少なく、部署内の比率が低く（部署外の比率が高い）、つながりが弱いという差異を有していることが分かった。

4.1.2でみたとおり、監督職の職務はプロセス可変性が低い。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必要性は低い。そもそも、監督職は1人で作業を行うのが基本であるが、それに加えてプロセス可変性の低い職務特性がチームワークを積極的には必要としない。

このため、DNが上司層以外の部署内の人物に広がり難いので人数は増えず、またDN内の人物との交流があったとは認識され難いのでつながりを強くするように作用し難いと推測できる。ただし、他部署との調整も必要な職務上、部署外の人物との接点も増えるため、技能職と比べれば部署外にもDNが広がりやすい状況にはある。

また監督職では、タスク多様性の高さを示す職務特性を確認することができなかった（表3）。このことから、監督業務に必要な技能修得には上司層との関係性は重要であるが、それ以外の人物から学ぶ必要性が高くはないと考えられる。この点も、人数が少ないDNになるように作用したと推測できる。

5.2 機能特性に対する影響

5.2.1 プロテジェの発達による影響

分析の結果、DNの機能特性に対しても、プロテジェの発達による変化を認めることができた。ただしそれは、職種や機能が限定される面があった。

まず、技能職についてのみ、プロテジェの発達にともなって提供される機能が多様になっていることがわかった（表6）。これは、発達にともなって、周囲の人物との関係性が機能面で充実していったことを反映している。

他方の監督職では、そのような変化が認められなかった。監督職のDNの人数や強さが、発達にともなって減少またはほとんど増加していない事実も考え合わせると、彼らのDNが質的にも量的にも、発達とともに充実していったわけではないことを示している。この要因としては、監督職は約1年という短期間で独立を果たすために、DNが醸成される時間が十分でなかったことが挙げら

れる。言い換えれば、早期の自立を可能にする職務特性が、プロテジェの発達によるDNの発展を抑制するように作用した結果だということもできる。つまり、これは職務特性とプロテジェの発達の相互作用であったといえる。

次に、4.2.2 (1) で1年目から前年度にかけて変化が見られた機能のうち、とくにプロテジェの発達による変化の可能性があると考えられるのは、技術的指導、委任、交友、ライバル、成長確認の5つであった。これらの機能のうち交友を除く4つの機能については、若手従業員の発達が影響したと考えられる。

まず、技術的指導と委任については、若手従業員の技術面での成長により、指導の必要性が減り、上司層や先輩から仕事を任されるようになったため、前年度では減少したと思われる。次に、ライバルが減少するのは、新人の頃には他部署の同期との比較が成長の目安になることが多いが、成長とともに上司や先輩をモデルとしたり、自身の基準で目標を持ったりすることが多くなるため、ライバルの相対的な地位が低下するのだと思われる。とくに技能職については、成長とともに専門化が進むため、互いに比べ難くなるのも一因だと思われる。最後に成長確認は、文字通り彼らが成長をしたからこそ前年度で顕在化した機能であると言ってよい。

なお交友については、プロテジェの発達による影響というよりも、年月の経過とともにDN内の人物との心理的距離が小さくなったことを反映していると考えられる。

5.2.2 職務特性による影響

分析の結果、DNで提供される機能に対して、職務特性による影響を、2つの点で認めることができた。第1に、4.2.2 (2) で示したとおり、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ことがわかった。つまり職務特性の差異は、DNで提供される機能の多様性に影響を与えたといえる。その理由としては、5.1.2で述べたように技能職の職務特性が部署内に広がる強いつながりの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

をつく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。

第2に、これも4.2.2 (2) でみたように、DNの中で確認された機能の出現比率が、2つの職種の比較において差異があったのは、1年目については挑戦と成長確認を除く9つの機能であり、前年度についてはネットワークを除くすべての機能であった。このうち、技術的指導、委任、モデル、見守りの4つの機能に限っては、技能職と監督職の職務特性の差異と関連づけて説明することが可能である。

まず、技術的指導、委任および見守りについて考える。表8において、1年目から前年度にかけて、技能職とは対照的に監督職では、技術的指導の提供者としての上司層の比率が人数とともに減少している。この点も合わせて考えてみると、監督職の1年目では上司層から集中的に指導を受けるものの、作業内容や求められる知識の多様性（タスク多様性）が低いため早期に自立し、前年度には上司層による指導の必要性が低下した可能性がある。また、若手の監督職の自立の結果、委任も行われやすいと考えられる。さらに、DN内での見守りも必要性が無くなるのだろう。このように、2つの職務のタスク多様性の差異が、前年度のDNにおける技術的指導、委任、見守りの提供に影響したと考えることができる。ただしこれは、職務特性がプロテジェの発達のあり方と相互作用した結果であるということもできる。

次に、1年目でも前年度でも、2職種間での差異が大きかったモデルについて考える。これは、技能職の作業内容や求められる知識の多様性が高いため、モデルとなる人物も多様になったことが要因だと考えられる。たとえば、入社満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、入社満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、で、また僕が今度△△さんぐらいになって」

このような事実から技能職では、1人の直属上司や先輩だけではなく、多くの人物からモデルとしての機能を提供されていると考えられる。これに対して監督職は、作業内容や求められる知識の多様性は技能職と比較して低く、技能修得に要する期間も入社後約1年と短い。その結果、モデルとなる人物の多様性も低いと考えられる。以上の点から、2つの職務のタスク多様性の差異が、DNにおけるモデル機能の提供に直接的に影響したと考えることが可能である。

6. まとめと今後の課題

6.1 結果の概要

本稿は、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状況要因がどのように影響しているのかを探ることを目的に、造船（船舶修繕）業A社における調査を行った。

その結果、相対的に技能職では部署内に広がる強いつながりのDNであったのに対し、監督職では部署外への広がりも認められるものの、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や、2つの職種間で提供された機能に差異があることも分かった。

ここで強調しておきたいのは、技能職と監督職のどちらのDNの方がより効果的であったのかではなく、いずれのDNもそれぞれの状況において有効であったということである。高いプロセス可変性に対応し、求められる多様な技術の修得も必要である技能職にとっては、部署内の人々との強いつながりの中でじっくりと育成されるDNの方が適しているだろう。一方、職務プロセスは安定しており、必要な技術もそれほど多様ではなく、短期間での自立が求められる監督職にとっては、

とくに入社1年目での上司層との関係の比重が大きく、そこで技術的指導を集中的に受けることができるDNの方が適しているだろう。いずれのDNも有効であったことは、4.1.1の表2で彼らの成長を確認できたことから分かる。つまり本稿の結果については、コンティンジェンシー・パースペクティブを支持するものだったといえる。

さて状況要因については、キャリア初期の短期間であっても、プロテジェの発達がDNの構造に対して影響している可能性が認められた。ただしそれは監督職のみで、しかも多様性に限られたものであった。それに比べて職務特性（プロセス可変性、タスク多様性、チームワーク）は、DNの大きさ（人数）と強さのいずれの特性にも影響している可能性が認められた。一方のDNの機能に対しては、2つの状況要因ともに、提供された機能の多様性や種類に対して一定の影響力を有していると考えられた。ただし監督職については、プロテジェの発達による機能の多様化は確認できなかった。

さらに、上述のとおり、プロテジェの発達によるDNの構造および機能に対する影響が職種によって異なっていた事実や、職務特性の影響がプロテジェの発達によって現れていた事実から、2つの要因が相互作用を有していることも推察された。

6.2 本稿の意義と示唆

DN研究に対する本稿の意義としてとくに注目したいのは、DNの構造特性および機能特性に対して、プロテジェの発達のみならず職務特性も影響している事実を確認できたと同時に、タスク多様性とチームワークという職務特性による影響を新たに見出した点である。この点からは、職務設計を通じたDNのマネジメント可能性が示唆される。なぜなら、タスク多様性とチームワークという職務特性は、マネジメント可能性が高いからである。

たとえば、坂本・西尾（2013）で見出された「定型的かつ結果重視」あるいは「新規的かつプロセス重視」という特性を有する職務は、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に規定されており、容易に変えることはできないだろう。同様に、本稿で確認されたプロセス可変性についても、船舶修繕という多船種かつ短納期というビジネスにおける顧客ニーズや市場環境が大きく影響しており、内部的にコントロールすることは難しい。

一方で、タスク多様性やチームワークという職務特性は、プロセス可変性の影響を受けるものの、マネジメントによって（とくに職場レベルで）変化する可能性が相対的に大きいと考えられる。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。またチームワークについても、たとえばMorita (2001) によって日本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を持つDNの形成を促すことが期待できるだろう。

6.3 本稿の限界と今後の課題

本稿の調査は探索的な性格であり、製造業の中でも造船（船舶修繕）業、その中から取り上げた1つの企業で得られたデータのみによって依拠している。したがって今後、さらに事例の理論的サンプリングを行って、妥当性の高い仮説にたたきあげていく必要がある。たとえば、同じ造船業でも、異なる職務特性の存在が期待できる新造船企業でのデータ収集が有益だろう。

そしてさらに、量的データによって仮説を検証する必要もある。たとえば、本稿の結果を基にすれば、DNの構造（大きさ・強さ）および機能を基準変数とし、職務特性やプロテジェの発達を説明変数とした因果モデルの検定を行うことが想定される。その結果として、各要因が実際にどれくらいDNの特性（構造・機能）に影響力を有しているのかを推測することができるだろう。

また本稿では、DN機能の量的側面の検討を行っていない。DNの人数や強さから、提供された機

能の多寡を推察することは可能であるものの、定量的な方法で検証する必要がある。これによって、職務特性やプロテジェの発達といった要因が、DN機能の量的側面に対してどのように影響をおよぼしているのかを探ることができるだろう。

最後に、職務特性モデルでは、スキル多様性などの職務特性は従業員の内的動機を高める要因として捉えられてきた。それに対して本稿の結果からは、若手従業員の成長という視点からも職務特性を捉えられる可能性を示したといえる。このように考えれば、従業員のモチベーションとその成長を並立させるモデルの構築が、今後の視野に入ってくる。

付記

この研究は日本学術振興会の科学研究費補助金の助成を受けたものである（基盤研究C・課題番号24530509）。

謝辞

調査にご協力いただいたA社の皆様および共同研究者である京都女子大学西尾久美子教授に心より感謝を申し上げます。また、2名の匿名レフェリーの先生方による懇切丁寧なアドバイスに深く感謝を申し上げます。

引用文献

- Chandler, D.E. & Kram, K.E., "Applying an adult development perspective to developmental networks", *Career developmental international*, 10, 2005, 548-567.
- Dayhoff, S. A. (1983). "Single and multiple mentors: Perceived effects on managerial success." Unpublished Ph.D.thesis, Boston University, Massachusetts.
- 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*. Reading, MA: 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*. 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
- 厚生労働省 (2015)「平成26年度能力開発基本調査」
<http://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11801500-Shokugyounouryokukaihatsukyoku-Kibansetsubishitsu/0000079872.pdf> (2015年8月10日閲覧)
- 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)
- 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.
- Morita, M. (2001). "Have the seeds of Japanese teamworking taken root abroad?" *New technology, work and employment*, 16 (3), 178-190.
- 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・レーバー・トレンド』2006年6月号, 22-24.
- 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.
- 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 (2015)『社会調査の考え方 - 上』東京大学出版会.
- 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.
- ○ ○
- 1) キャリア的機能とは、主にキャリアの客観的発達を促す機能である。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されるものであり、いわゆる上司がその役割を担う場合が多いといわれる。これに対して心理・社会的機能は、キャリアの主観的発達を促す機能である。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。
 - 2) 上司層には、たとえば部門長（直属上司の上司）や同じ部署内であるが隣の班の班長などの直属上司以外も含む。
 - 3) ある部署には全体で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つのグループがあり、さらにそれぞれの中にいくつかの班が属するという構造であった。
 - 4) 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。
 - 5) 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。
 - 6) 表4の数字はすべて、小数点以下2桁を四捨五入。以下、表6、7、8も同じ。
 - 7) コーディングの結果は、共同研究者（京都女子大学西尾久美子教授）による確認を行った。
 - 8) コーディングの結果は、共同研究者（同上）による確認を行った。