

中核的自己評価がネットワーキング行動に及ぼす影響

——日本企業の中高年社員を対象に

高橋 宏承

(千葉大学大学院講師)

島貫 智行

(中央大学大学院教授)

コロナ禍を経て従業員のコミュニケーションの形態が変化しても、組織内外の他者との関係性を構築するネットワーキング行動の重要性は変わらない。本研究の目的は、年齢とともにネットワーキング行動が減少傾向にある日本の中高年社員に注目し、個人特性としての中核的自己評価がネットワーキング行動に及ぼす影響と、それらの関係を調整する職務特性の影響を検討することである。自己制御理論の観点から、職務遂行などの目標を達成するための行動としてネットワーキング行動を捉え、中核的自己評価が組織内外のネットワーキング行動に与える主効果と、職務特性としてのスキル多様性の調整効果について仮説を導出し検証した。インターネット調査により収集した日本企業に勤務する50～65歳の正社員255名のデータを分析した結果、中核的自己評価は組織内外のネットワーキング行動を促進することが明らかになった。また、スキル多様性が高い場合に、中核的自己評価は組織内ネットワーキング行動を促進することが示された。これらの結果をふまえると、中高年社員の組織内外のネットワーキング行動を促すには、中核的自己評価の高い社員を採用することが重要になる。加えて、中核的自己評価の高い社員に対して多様なスキルを必要とする職務を設計したり、そのような職務に中核的自己評価の高い社員を配置・登用することが組織内のネットワーキング行動に有効である可能性が示唆された。

【キーワード】雇用問題一般、人事労務一般、職業心理

目次

- I 導 入
- II ネットワーキング行動とその先行要因
- III 仮説導出
- IV 方 法
- V 分析結果
- VI 結 論

I 導 入

組織内外の他者との関係性を構築し維持・活用

するネットワーキング行動は組織構成員の成果に多様な影響を与える (Forret and Dougherty 2004 ; Kim, Chen and Kong 2020 ; Porter, Woo and Campion 2016)。本研究の目的は、日本企業に勤務する50歳以上65歳以下の中高年社員を対象に、ネットワーキング行動の中でもネットワーク構築行動を促進する個人要因と、それらの関係を左右する調整要因を検討することである¹⁾。

近年では情報通信技術の進展や世界的なパンデミックによる働き方の変化により、組織構成員のコミュニケーションのスタイルが大きく変化して

いるとされるが、依然としてネットワーキング行動は個人の生産性やキャリアなどと密接に関連する重要な行動である (e.g., Becker et al. 2022)。ただし、必ずしもすべての構成員が同程度にネットワーキング行動をとるわけではないことに留意が必要である。日本企業の中高年層を対象とした調査によれば、従業員のパフォーマンスをはじめとして、エンゲージメントや人生満足度などに影響を与える要因の1つとして自ら他者とのネットワークを構築する行動が指摘されているものの、ネットワーキング行動は年齢が高くなるにつれて減少してしまう可能性が示されている (パーソル総合研究所 2021a; パーソル総合研究所・法政大学石山研究室 2020)。近年多くの企業にとって、中高年社員のパフォーマンスやモチベーションの低さ (パーソル総合研究所 2020)、中高年社員による若手への技術やノウハウの承継などが課題となっていることから (日経ものづくり 2024)、中高年社員にとって他者とのネットワーク構築行動は個人のみならず、組織全体にとっても重要な課題となっている。

ネットワーキング行動は個人と組織に重要な意味を持つものの、先行研究においてその先行要因が十分に明らかになっていない (Bendella and Wolff 2020)。本研究は個人特性に焦点を当て、近年、多様な個人の行動を説明する要因として注目されている中核的自己評価 (Judge, Erez and Bono 1998) を取り上げて、ネットワーキング行動の1つであるネットワーク構築行動との関係を明らかにすることを試みる。あわせて、この関係を左右する調整要因として、職務特性であるスキル多様性について検討する。

II ネットワーキング行動とその先行要因

ネットワーキング行動とは、個人が職務やキャリアについて自分を手助けしてくれる可能性のある他者との関係性を構築し維持しようと試みることである (Forret and Dougherty 2001)。より具体的には、ネットワークの構築と維持、活用という3つの機能にかかわる行動を総称してネットワーキング行動と呼ばれており、個人は多様な動機から

これらの行動をとる (Porter and Woo 2015; Wolff, Schneider-Rahm and Forret 2011)。Wolff, Schneider-Rahm and Forret (2011) によると、ネットワーキング行動は、パーソナリティ特性ではなく、ネットワーカー (networkers) が頻繁且つ一貫して示す一連の相互に関連した行動の傾向である。プロアクティブ行動 (Ashford and Black 1996) にも類似の下位概念があるが、これは社会化を目的として組織内のネットワーキング行動を扱っているのに対して、本研究のネットワーキング行動は多様な動機から組織内外の双方のネットワーキング行動を対象としている点で異なる。

先行研究では、このネットワーキング行動が職務満足の向上 (Porter, Woo and Campion 2016) や昇進 (Forret and Dougherty 2004)、知覚される雇用機会と仕事のオファーの増加 (Porter, Woo and Campion 2016)、パフォーマンスの向上 (Hwang, Kessler and Francesco 2004) など、個人の成果に好影響をもたらすことが示されている。また、組織構成員のネットワーキング行動には、組織内でのネットワーキング行動と組織外でのネットワーキング行動の2つがある (Wolff, Schneider-Rahm and Forret 2011)。Porter, Woo and Campion (2016) では、内的ネットワーキング行動が自発的離職と負に関連しており、外的ネットワーキング行動は自発的離職と正に関連していることが指摘されている。

他方で、ネットワーキング行動に影響を及ぼす要因を検討した研究はそれほど多くない (Wolff and Kim 2012)。先行研究によると、ネットワーキング行動は個人特性によって主として影響を受けることが示唆されている (e.g., Bendella and Wolff 2020; Forret and Dougherty 2001; Hwang, Kessler and Francesco 2004; Wolff and Kim 2012; Wolff and Spurk 2020)。個人特性を先行要因とした研究では、個人の社会経済的背景やビッグファイブ、自尊心、LOC (Locus of Control: 統制の所在)、自己効力感、志向性などの要因が分析対象となっている (Bendella and Wolff 2020; Forret and Dougherty 2001; Hwang, Kessler and Francesco 2004; Wolff and Kim 2012; Wolff and Spurk 2020)。例えば、Hwang, Kessler and Francesco (2004) では、個人主義的

志向性がネットワーキング行動を促進することを明らかにした。個人特性以外の要因として、職務自律性 (Wolff and Spurk 2020) やタスク相互依存性 (Wolff and Spurk 2020), リーダーシップ (Kim, Chen and Kong 2020) などがネットワーキング行動に影響を及ぼすことが指摘されている。

さらに, Gibson, Hardy III and Buckley (2014) では, ネットワーキング行動研究を理論的に発展させるためには, 組織内のネットワーキング行動と組織外のネットワーキング行動の両方を考慮する重要性が指摘されている。ネットワーキング行動のうち本研究で焦点を当てている構築の側面に注目すると, Wolff and Kim (2012) では, 外向性と開放性が内的ネットワーキング行動と正の関係にあることが示されている。外的ネットワーキング行動の関係については, 外向性と開放性が正の関係, 協調性が負の関係にあることが実証されている。また, このようなネットワークの構築行動は, 内的・外的ネットワーキング行動ともに, 何かを達成したいという動機 (achievement motive) と誰かとつながりたいという動機 (affiliation motive) の両方に由来している (Wolff, Weikamp and Batinic 2018)。

このようなネットワーキング行動の先行要因に関する知見は蓄積されているものの, 個人特性についてはその重要性の高さから依然として研究が不足していることが指摘されている (Bendella and Wolff 2020; Porter and Woo 2015; Wolff and Kim 2012)。

Ⅲ 仮説導出

1 中核的自己評価とネットワーキング行動の関係

本研究では, ネットワーキング行動の中でもネットワーク構築行動に着目し, その先行要因として個人特性である中核的自己評価を取り上げる。ネットワーキング行動の中でも構築行動に限定して着目する理由は, 構築・維持・活用という複数の機能の中でも構築行動が他の機能に先行して行われる重要な行動であるためである。特に, 中高年社員のネットワーキング行動の減少傾向を

考慮すると, 構築行動に着目する必要がある (以後, ネットワーキング行動は特に言及しない限り, ネットワーク構築行動を指すものとする)。

近年, 中核的自己評価は職務探索行動や組織市民行動などの多様な従業員行動を予測する要因として扱われているものの (竹内・竹内 2010; Debusscher, Hofmans and De Fruyt 2016), 中核的自己評価とネットワーキング行動の関係を明らかにした研究は十分ではない (e.g., Bendella and Wolff 2020)。本研究でネットワーキング行動の先行要因として取り上げる中核的自己評価とは, 個人が自己とその価値に対して抱く基本的評価である (Judge, Erez and Bono 1998)。中核的自己評価は, (1) 自尊心, (2) 一般的自己効力感, (3) 神経症傾向 (精神的安定性), (4) LOC という4つの特徴を有する幅広く, 潜在的で, 高位の特性である (Judge, Erez and Bono 1998)。中核的自己評価を構成する4つの下位概念はそれぞれ共通する特性を有し, 個々の持つ特性よりも共通する特性がより重要であることが指摘されている (Judge et al. 2005)²⁾。こうした中核的自己評価は, ビッグファイブなどの性格特性と関連があり, 状況によって簡単に変化するものではなく, 安定的な特性であると捉えられている (Judge et al. 1998)³⁾。

ネットワーキング行動は, 個々人の何らかの目標駆動的行動である (Gibson, Hardy III and Buckley 2014; Porter and Woo 2015; Porter et al. 2023)。特に, 他者とのネットワークを構築する目的は多岐にわたり, 職務のパフォーマンスの向上やキャリアアマネジメント, 職務探索などが指摘されている (Porter and Woo 2015)。Porter らによると, ネットワーキング行動をとる理由は資源の交換が目的の根幹にあり, それが自身にとって有益であるかによって行動が変化するとされている。また, 個々人の他者とつながりたいという欲求もネットワーキング行動をとる理由の1つとして存在する可能性も示唆されている (Porter and Woo 2015; Wolff, Weikamp and Batinic 2018)。どのような目標を定める場合であっても, ネットワーキング行動は組織構成員にとって必要不可欠な行動である。

このような目標に対する人の行動を説明する理論として自己制御理論が存在する (Bandura 1991)。

自己制御は適応能力であり、自己制御によって自身の物理的健康や心理的幸福感、職務パフォーマンスが向上する (Kuhl, Kazén and Koole 2006)。自己制御理論は何らかの目標を設定し、その目標に沿った行動をどの程度自己を制御し、目標と整合的な行動をとるのかを説明する理論である。組織構成員の行動を対象とした既存研究によると、リーダーシップ行動 (Sosik, Potosky and Jung 2002) や学習行動 (De Stobbeleir, Ashford and Buyens 2011) などといった行動が、自己制御理論によって説明されている。

自己制御のプロセスにおいて重要な意味を持つのが自己監視 (self-monitoring) である (Bandura 1991)。人は自身のモチベーションや行為に対してうまく影響を与えることが難しい。それは自身の能力や取り巻く状況、行為によって生じる効果に正確に注目することが難しいことに起因している。この自己監視は自身の有する既存の認知構造や自己への自信によって変化し、それに応じてその後の行為にも影響を及ぼすのである。この自己監視に対する志向性は人によって異なり、自身のアイデンティティに対して確固たる自信があり、自身の標準 (personal standard) だと考える水準を満たそうとするほどより高い目標を設定し、より強く自身の目標達成に向かう方向性に対する行動を強化する。そのため、自身の標準が高く設定されると考えられる中核的自己評価の高い人ほど、目標がより高く設定 (Erez and Judge 2001) され、その目標に向けた行動がさらに促進すると考えられる。そのため、中核的自己評価はある種の自己制御的能力や行動力を表したものである (Johnson, Rosen and Levy 2008)。実際に、Neves and Champion (2015) では、中核的自己評価が高いことで自身の行動を制御し、逸脱行動が減少することが示されている。

Judge et al. (2005) では、中核的自己評価が高いことで自己制御機能が促進することが指摘されている。これは主として①行為や環境を制御できる、②行為や環境の変化に対する予測ができる、③望ましい状態へ向かう行為者のより有効な目標設定ができるという3つの信念に由来している (Johnson, Rosen and Levy 2008)。中核的自己評価

が高いことでこれらの信念が強くなり、より自己制御機能が促進するのである。中核的自己評価を構成する個別の要素で考えたとしても、LOC や一般的自己効力感①行為や環境に対する制御可能性の高さと②行為や環境変化に対する予測性と関係し、神経症傾向は③望ましい状態へ向かう行為者のより有効な目標設定と関係している (Johnson, Rosen and Levy 2008)。

組織構成員にとって必要不可欠なネットワーキング行動は目標駆動的行動であることから、その行動を促進するには自己制御能力が重要になる。特に、組織内では、職務遂行のために多様な知識やスキル、情報の提供が必要になるだけでなく、さまざまな問題が生じた際に手助けしてくれる他者との関係性の構築が重要になる (Porter and Woo 2015)。そのため、中核的自己評価の高さ故の高い目標設定とそれに向けた方向性の制御 (Judge et al. 2005) を通じて、目標達成のための組織内ネットワーキング行動を促進するのである。したがって、中核的自己評価の高い構成員ほど、組織内ネットワーキング行動をとるようになると予想される。

H1：中核的自己評価は組織内ネットワーキング行動と正に関係する。

また、中核的自己評価の高さによる高い目標設定と自身の行動制御は、組織外の行動においても同様に効果を持つと考えられる。自身のキャリアや職務探索を目的としたネットワーキング行動では、組織外の人とのネットワーク構築が重要になる。実際に、組織外の行動にかかわる職務探索行動の説明として中核的自己評価の高さが自己制御理論を用いて説明されることがある (e.g., 竹内・竹内 2010 ; Kanfer, Wanberg and Kantrowitz 2001 ; Liu et al. 2014)。職務探索は、何らかの職に就くという目標を設定し、それに向かって多様な行動をとる。そのため、目標設定と密接に結びつく行動であり、自身の制御が非常に重要になる (Kanfer, Wanberg and Kantrowitz 2001)。既存研究でも、中核的自己評価の高い人ほど労働市場で自身をアピールすることに抵抗感がなく、自己実

現欲求を満たそうとより積極的に職務探索行動に力を入れることが指摘されている (Wanberg et al. 2005)。また、組織外のネットワークを構築することは職務パフォーマンスの向上にも寄与する (Bruque, Moyano and Piccolo 2016)。このことから、どのような構成員であっても組織外の人とのネットワーク構築を行うことは常に何らかの目的意識のもと行われる重要な行動であり、その行動を促進するために自己制御が関連する。中核的自己評価の高さは目標設定とそれに向けた方向性の制御に作用することで、目標達成に必要な組織外のネットワーキング行動を促進するのである。したがって、中核的自己評価の高い構成員ほど、組織外ネットワーキング行動をとるようになると予想される。

H2：中核的自己評価は組織外ネットワーキング行動と正に関係する。

2 スキル多様性による調整効果の検討

これまでの研究でも、キャリアや職務に関連する行動に対して、個々人の持つパーソナリティとの関係を職務特性が調整することが指摘されていることから (e.g., Wu et al. 2018)、本研究ではスキル多様性を調整要因として想定し、中核的自己評価とネットワーキング行動との関係を検討する。スキル多様性とは、特定の職務において、その職務遂行のためのさまざまな活動で必要とされる個人の異なるスキルや能力の多様性の程度を意味する (Hackman and Oldham 1980)。職務特性の中でスキル多様性に注目する理由は、幅広い業種や職種でIT技術やAIの活用スキルの必要性が高まっていることや、企業が社員のリスキリングに取り組んでいることから明らかなように、職務を遂行するために必要なスキルの多様性に対する昨今の要求水準が高まっていることが挙げられる。スキル多様性の要求水準の高度化は、一部の年代層に限られるものではなく中高年社員も同様である。

スキル多様性は、中核的自己評価の高さ故に生じる自己制御機能をより強化して、ネットワーキング行動に影響を及ぼすと考えられる。具体的に

は、スキル多様性が高い職務に従事する構成員は、単調なスキルのみを必要とする職務と比較して、より高度な目的意識を持ちながら、職務を行う必要がある (Weston, Hill and Cardador 2021)。ただし、この高い目標設定は自身が達成できると知覚可能な範囲で行われる。高い目標は個々人の特定の目標に向かう力を増強させるものの、その達成できるかの期待が個々人の行動を左右する (Bandura 1991)。つまり、スキル多様性の高い職務に従事している場合、中核的自己評価の高い構成員は、より高い目標設定と、その目標の達成可能性を高く認識することで、その目標達成に向かう力を増幅させると考えられる。

また、多様なスキルを求められる場合に、中核的自己評価の高い構成員は、組織内の知識やスキルだけでは不十分であり、組織外の他者との交流を積極的に行うだろう (Bierly III, Damanpour and Santoro 2009)。多様なスキルを必要とする職務に従事している構成員は中核的自己評価が高いことで、より高い目標設定を行い、その目標達成可能性を高く見積もるため、目標達成のための組織外のリソースをより活用すると考えられる。したがって、スキル多様性が高い職務に従事する場合、中核的自己評価の高さと組織内外の双方のネットワーキング行動の関係性はより強くなると予想される。

H3a：スキル多様性は中核的自己評価と組織内ネットワーキング行動の関係を調整する。スキル多様性が高い職務に従事する場合、中核的自己評価と組織内ネットワーキング行動との正の関連は強くなる。

H3b：スキル多様性は中核的自己評価と組織外ネットワーキング行動の関係を調整する。スキル多様性が高い職務に従事する場合、中核的自己評価と組織外ネットワーキング行動との正の関連は強くなる。

IV 方 法

1 調査対象

本研究では、従業員規模 300 人以上の民間企業（農業、林業、漁業と教育機関を除く）で働く勤続年数 2 年以上で高卒以上の正社員を対象に、インターネットモニター調査を実施した。役職は一般社員から課長までとし、週当たりの実労働時間が 35 時間以上 65 時間以内とした⁴⁾。コモンメソッドバイアスを考慮し、データの収集は 2 時点で行われ、1 時点目（2023 年 3 月上旬）に独立変数である中核的自己評価、調整変数であるスキル多様性、および統制変数である個人属性を収集し、12 日間のインターバルを置いて、2 時点目（2023 年 3 月下旬）に従属変数であるネットワーキング行動のデータを収集した。本研究は中高年社員に着目していることから、収集したサンプルから 50 歳以上 65 歳以下の回答者に限定し、さらに不良回答を除外した結果、分析対象のサンプルサイズは 255 となった。

分析対象のサンプルの属性は、平均年齢が 56.03 歳、男性の割合が 94.51%、大卒以上が 72.94%、課長が 29.02% で、平均勤続期間は 29.88 年だった。5000 人以上の規模の企業に勤めている割合が 41.18%、勤務先企業の業種は製造業が 43.92%、情報通信業が 16.08%、金融・保険業が 7.45%、卸売・小売業が 7.06% だった。

2 測定尺度

(1) 従属変数

従属変数であるネットワーキング行動は、Wolff, Schneider-Rahm and Forret (2011) の英語尺度を日本語訳し、日本の就業環境や雇用慣行に即して一部修正したうえで、専門業者によるバックトランスレーション手続きを経た尺度を用いた。Wolff, Schneider-Rahm and Forret (2011) の尺度は、Wolff and Moser (2006) のドイツ語版尺度をもとにしており、内的ネットワーキング行動 (internal networking behavior) と外的ネットワーキング行動 (external networking behavior) 各 22 項目の計 44 項目から構成されている。本研

究では、その中でもネットワークの構築行動にのみ焦点を当てているため、内的・外的ネットワーキング行動尺度におけるネットワーク構築行動にかかわる項目についてそれぞれ 6 項目と 7 項目を採用している。

内的ネットワーキング行動の尺度例は「勤務先で、私は顔見知り程度の社員にも声をかけている」「社内の新しい人脈を作るために、私は勤務先のイベントを活用している」などであり、外的ネットワーキング行動の尺度例は「私は、出張や研修などを利用して、社外の新しい人脈を構築している」「私は、社外の専門家コミュニティ（学会や特定の職種・業界の団体など）の会員として活動している」などである⁵⁾。教示文を示したのちに、「1. まったくしていない」から「6. いつもしている」の 6 段階のリッカートスケールによる回答形式とした。信頼性係数を確認し、内的ネットワーキング行動 ($\alpha=.907$) と外的ネットワーキング行動 ($\alpha=.948$) はいずれも一定の内的一貫性があることを確認している。

(2) 独立変数

独立変数である中核的自己評価は、Judge et al. (2003) の尺度を竹内・竹内 (2010) が邦訳したものをを用いた。たとえば、「私は、人生の中で自分にとってふさわしい成功を獲得する自信がある」「何かに挑戦すると、大体私は成功するだろう」「私は、自分のさまざまな問題にうまく対処することができる」などの 6 項目である。教示文を示したのちに、「1. 全くそうでない」から「5. 非常にそうだ」の 5 段階のリッカートスケールによる回答により測定した ($\alpha=.852$)。

(3) 調整変数

調整変数であるスキル多様性は、Morgeson and Humphrey (2006) の尺度を関口 (2012) が邦訳したものをを用いた。具体的には、「仕事を進めるにあたってさまざまなスキルを必要とする」「仕事を終わらせるためにはさまざまな異なるスキルを使わなければいけない」などの 4 項目であり、中核的自己評価同様の 5 段階のリッカートスケールで測定した ($\alpha=.945$)。

(4) 統制変数

統制変数は Wolff and Kim (2012) を参考に、性別（女性=1）、勤続期間（月数）、学歴（大卒以上=1）、役職（課長=1）を設定した。

V 分析結果

まず、本研究で分析対象とする変数である、中核的自己評価と内的ネットワークキング行動、外的ネットワークキング行動、スキル多様性の弁別妥当性を確認するために、確認的因子分析を行った。分析結果から、従属変数である内的ネットワークキング行動と外的ネットワークキング行動を区別しない3因子モデル ($\chi^2=941.599$ ($p<.001$) $df=227$, CFI=.847, RMSEA=.111) よりも区別する4因子モデル ($\chi^2=534.422$ ($p<.001$) $df=224$, CFI=.933, RMSEA=.074) の適合度が高く、弁別妥当性の基準を一定程度満たしていることが確認された。次に、本分析で扱う変数間の相関係数を表1で確認する。

まず中核的自己評価が内的ネットワークキング行動と正の関連 ($r=.270$, $p<.001$)、同じく外的ネットワークキング行動と有意な正の関連 ($r=.186$, $p<.01$) があることから、中核的自己評価が高いほど、内的・外的ネットワークキング行動の頻度が高い傾向が示唆された。また、スキル多様性は内的ネットワークキング行動と有意な正の関連 ($r=.166$, $p<.01$) があつたが、外的ネットワークキング行動との関連は非有意 ($r=.121$, n.s.) であつた。さらに、役職が2つのネットワークキング行動と有意な正の関連 (内的ネットワークキング行動 $r=.220$, $p<.001$, 外的ネットワークキング行動 $r=.169$, $p<.01$) が確認された。なお、内的ネットワークキング行動と外的ネットワークキング行動の間にも有意な正の関連 ($r=.690$, $p<.001$) があることが認められた。

次に、仮説を検証するために、内的ネットワークキング行動と外的ネットワークキング行動をそれぞれ従属変数とする階層的重回帰分析を行った。各々の分析結果を表2と表3で示す。表2と表3

表1 記述統計と相関係数

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1 性別	0.055	0.228								
2 勤続期間（月数）	358.612	109.343	-0.182**							
3 学歴	0.729	0.445	-0.202**	-0.010						
4 役職	0.290	0.455	-0.040	0.076	0.331***					
5 中核的自己評価	3.056	0.610	0.048	-0.089	0.030	0.102	(0.852)			
6 スキル多様性	4.706	1.069	-0.111	0.085	0.031	0.041	0.272***	(0.945)		
7 内的ネットワークキング行動	2.255	0.923	-0.079	-0.049	0.009	0.220***	0.270***	0.166**	(0.907)	
8 外的ネットワークキング行動	1.788	0.882	-0.068	-0.062	0.119	0.169**	0.186**	0.121	0.690***	(0.948)

注：1) 対角線上の括弧内の数値は信頼性係数の値を示す。

2) * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$ 。

出所：筆者作成。

表2 内的ネットワークキング行動への階層的重回帰分析の結果

	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
切片	2.545***	2.494***	2.517***	2.504***
性別	-0.424	-0.460	-0.419	-0.443
勤続期間（月数）	-0.001	-0.001	-0.001	-0.001
学歴	-0.203	-0.202	-0.203	-0.213
役職	0.518***	0.462***	0.462***	0.461***
中核的自己評価		0.378***	0.337***	0.304**
スキル多様性			0.081	0.096
中核的自己評価×スキル多様性				0.115*
R^2	0.068	0.129	0.137	0.151
調整済み R^2	0.053	0.112	0.116	0.127
F 値	4.558	7.380	6.558	6.288
ΔR^2		0.061***	0.008	0.014*

注：1) 各モデルの変数の数値は非標準化係数を表している。

2) * $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$ 。

出所：筆者作成。

表3 外的ネットワーキング行動への階層的重回帰分析の結果

	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4
切片	1.886***	1.853***	1.871***	1.861***
性別	-0.257	-0.280	-0.250	-0.267
勤続期間（月数）	-0.001	-0.001	-0.001	-0.001
学歴	0.104	0.105	0.104	0.096
役職	0.302*	0.266*	0.266*	0.265*
中核的自己評価		0.243**	0.213*	0.188*
スキル多様性			0.060	0.071
中核的自己評価×スキル多様性				0.085
R^2	0.042	0.070	0.075	0.083
調整済み R^2	0.027	0.051	0.052	0.058
F 値	2.768	3.750	3.344	3.214
ΔR^2		0.028**	0.005	0.008

注：1）各モデルの変数の数値は非標準化係数を表している。

2）* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$ 。

出所：筆者作成。

のモデル1はコントロール変数を、モデル2はコントロール変数と独立変数である中核的自己評価を、モデル3はモデル2に調整変数としてスキル多様性を加え、モデル4はさらに中核的自己評価とスキル多様性の交互作用項を投入したモデルである。中核的自己評価とスキル多様性には中心化処理を行っている。

まず、中核的自己評価とネットワーキング行動の関係について、表2のモデル2を見ると、中核的自己評価は内的ネットワーキング行動と有意な正の関連 ($B=.378$, $SE=.090$, $p<.001$) を示し、モデル1から2への有意な R^2 の増加 ($\Delta R^2=.061$, $p<.001$) を示したことから、仮説1は支持された。また表3のモデル2を見ると、中核的自己評価は外的ネットワーキング行動と有意な正の関連 ($B=.243$, $SE=.089$, $p<.01$) を示し、モデル1から2への有意な R^2 の増加 ($\Delta R^2=.028$, $p<.01$) を示したことから、仮説2も支持された。

次に、スキル多様性の調整効果について、表2のモデル4を見ると、中核的自己評価とスキル多様性の交互作用項が有意な正の関連 ($B=.115$, $SE=.056$, $p<.05$) を示し、モデル3から4への有意な R^2 の増加 ($\Delta R^2=.014$, $p<.05$) を示したことから、仮説3aは支持された。しかしながら、表3のモデル4を見ると、中核的自己評価とスキル多様性の交互作用項が非有意 ($B=.085$, $SE=.056$, n.s.) であったことから、仮説3bは支持されなかった。

なお、役職が内的ネットワーキング行動と外的

ネットワーキング行動それぞれと有意な正の関連を示した。

中核的自己評価と内的ネットワーキング行動の関係に対するスキル多様性の調整効果が確認されたため、平均値 ± 1 標準偏差を基準に、スキル多様性をそれぞれ高い群と低い群に分けて、単純傾斜分析を実施した。

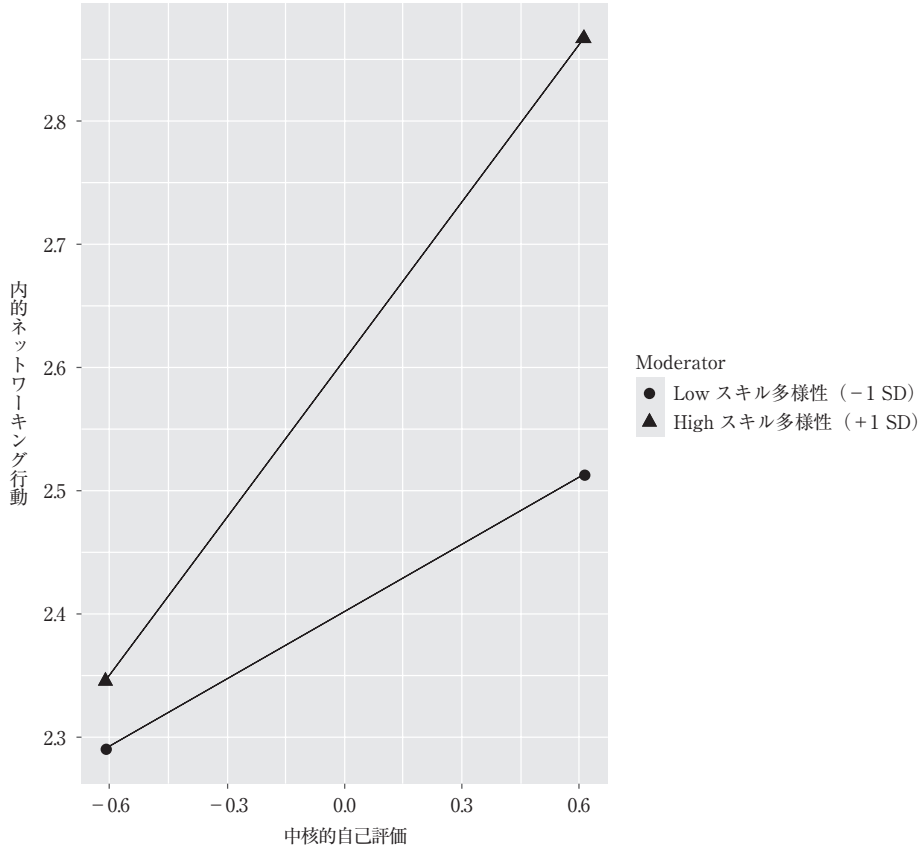
図1は、中核的自己評価と内的ネットワーキング行動の関係に対するスキル多様性の調整効果の結果である。スキル多様性の高い群で単純傾斜が有意な正の関連 ($B=.427$, $SE=.103$, $p<.001$) を示したが、低い群では非有意 ($B=.182$, $SE=.121$, n.s.) であった。スキル多様性の高い群にのみ、中核的自己評価と内的ネットワーキング行動の正の関係が確認された。

VI 結 論

1 分析結果のまとめ

中高年社員を対象としたデータを用いた分析の結果から、中核的自己評価は組織内外のネットワーク構築行動と正の関係にあることが分かった。これは中核的自己評価の高い組織構成員ほど、組織内外の人とのネットワークの構築に積極的であることを示唆している。中核的自己評価を構成する要素である自尊心とLOC、自己効力感がネットワーキング行動と正の関係にあることを指摘した Forret and Dougherty (2001) や Bendella

図1 内的ネットワーキング行動へのスキル多様性の調整効果の単純傾斜分析の結果



出所：筆者作成。

and Wolff (2020) と整合的である。ネットワーキング行動が減少傾向にある中高年社員にとって、中核的自己評価は他者とのネットワーク構築行動を促進する重要な要因であるといえる。

また、中核的自己評価と内的ネットワーキング行動との関係はスキル多様性によって調整されることが示された。具体的には、スキル多様性が高い場合は内的ネットワーキング行動を促進するが、低い場合には中核的自己評価と内的ネットワーキング行動との間の関係が支持されなかった。一方、中核的自己評価と外的ネットワーキング行動の関係については、スキル多様性が調整効果を持たないことが示された。内的ネットワーキング行動と外的ネットワーキング行動で異なる結果が示された理由として、中高年社員が従事する職務に求められるスキルの特性が考えられる。職務遂行に必要な多様なスキルが企業特殊な特性を多く含む場合に、中核的自己評価が高い中高年

社員は、より高い成果を発揮するために組織内のネットワーキング行動を優先している可能性がある。

2 本研究の学術的貢献と実務的示唆

本研究の貢献を2つ挙げる。第一に、中核的自己評価が組織内外のネットワーク構築行動の促進要因となることを示したことである。これまでのネットワーキング行動研究では、個人に対する自己評価が組織内外のネットワーキング行動に与える影響は検証されてこなかった。自己制御理論からネットワーキング行動について考えると、自己に対する評価が自身の目標達成と関連するネットワーキング行動との関連が想定されることから、ネットワーキング行動の先行要因として中核的自己評価が重要な促進要因であることを示した点はネットワーキング行動研究に対する本研究の貢献の1つと言えるだろう。また、中高年社員を対象

とする研究領域に対する貢献として、中核的自己評価が中高年社員の行動に対して重要な役割を担っている点を示したことが挙げられる。今後の中高年社員を対象とした研究では、中核的自己評価が他の成果変数に及ぼす効果を検討することも1つの可能性として示唆される。より具体的には、情報・知識共有やチームワーク、職務満足度、キャリア自律の向上などの成果変数が考えられるだろう。

第二に、個人特性とネットワーキング行動との関係を調整する要因として、職務特性の重要性を示したことである。これまでのネットワーキング行動研究では、主としてビッグファイブや志向性などの個人特性とネットワーキング行動との関係が検討されてきたが、調整効果についての検討は十分ではなかった。そのため、中核的自己評価とネットワーキング行動の関係をスキル多様性という職務特性が調整することを示した点は本研究の重要な貢献である。職務特性が個人特性と従業員行動の関係を調整することは一般的に想定されていることから (e.g., Wu et al. 2018), 今後は個人特性とネットワーキング行動の関係について、スキル多様性以外の職務特性を調整要因として検討することが求められる。近年では、新しい技術の導入や環境変動の速さに由来して、スキル多様性の高い職務が増加し、組織や構成員にとって知識・スキルの獲得や伝達が重要な課題となっている。中高年社員の中核的自己評価によるネットワーキング行動をより促進する職務特性を検討することが重要になるだろう。

実務的示唆として、中高年社員の組織内外のネットワーキング行動の促進という観点から、中核的自己評価に注目した取り組みが求められる。個人特性としての中核的自己評価の安定的な側面をふまえると、中核的自己評価の高い構成員を採用することが、組織内外のネットワーキング行動を促すうえで有効である (Judge et al. 1998)。そのため、組織としても知識やスキルの承継を目指す場合、ネットワーキング行動が減少傾向にあるとされる中高年社員の組織内外のネットワーク構築行動を促進する要因を理解することは重要な意味を持つ。また、スキル多様性の調整効果をふま

えると、多様なスキルを必要とする職務に中核的自己評価の高い中高年社員を配置・登用したり、中高年社員に対して多様なスキルを必要とする職務を設計したりすることで、中核的自己評価の高い中高年社員のネットワーキング行動をより促すことが可能になる。中核的自己評価を通じてネットワーキング行動を促進することで、中高年社員のパフォーマンスやエンゲージメント、キャリアに好影響を与えられる可能性が高まると考えられる。

3 本研究の限界と今後の展開

本研究の限界と今後の展開について2つ示す。第一に、サンプルの偏りの問題が挙げられる。本研究のサンプルの多くは男性であるため、分析結果は男性中高年社員の特徴が反映されている可能性がある。ただし、ネットワーキング行動における性別による違いはこれまでの研究では支持されていない (e.g., Wolff and Kim 2012)。今後、女性の管理職が増えていくことが予想され、性別に基づくネットワーキング行動の比較研究が重要な研究テーマとなるだろう。第二に、本研究では、ネットワーキング行動のうち構築の側面に焦点を当てていたため、それ以外の維持と活用の2つの機能 (Wolff, Schneider-Rahm and Forret 2011) にも着目して分析することも可能である。中核的自己評価はネットワーキング行動の構築、維持、活用それぞれの機能とどのように関係しているのか、また、どのような状況変数があるのかを左右するのかを検討することも課題である。

謝辞 本稿の審査過程において匿名査読者2名の先生方から大変有益なコメントをいただきましたこと、感謝申し上げます。本研究はJSPS科研費20K22089と日本生産性本部経営アカデミー特別研究支援の助成を受けたものです。

- 1) 本研究では、中高年の多様な年齢の定義がある中で、厚生労働省が長年行っている「中高年者縦断調査」が50歳以上の労働者を対象としていることや、パーソル総合研究所が50歳から69歳までをシニア従業員と呼称しているため、本研究も50歳以上を中高年社員と定義する (厚生労働省 2022; パーソル総合研究所 2021b)。
- 2) 個人の特性論的なアプローチは漸次的アプローチ (piecemeal approach) だと批判を受けることがあり、より統一的な理論構築を行うために中核的自己評価概念が提唱された経緯がある (Johnson, Rosen and Levy 2008)。

- 3) 中核的自己評価が安定的な特性であることは多くの研究で指摘されているが、一部の研究 (Judge 2009) では変動する可能性について論じている。
- 4) これまでのネットワーキング行動の研究では、主として一般社員から職場の管理監督者 (supervisor) までを分析対象としていたため、本研究も同様の基準を設けた (e.g., Wolff and Kim 2012)。
- 5) ネットワーキング行動の測定尺度を開発した著者に確認し、少数の項目に限り日本語訳を例示する許諾を得ている。すべての測定尺度は Wolff and Moser (2006) のドイツ語版で確認できる。

参考文献

- 厚生労働省 (2022) 「第18回中高年者縦断調査 (中高年者の生活に関する継続調査) の概況」. Retrieved from <https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/judan/chukou23/> (2024年9月1日)
- 関口倫紀 (2012) 「大学生のアルバイト選択とコミットメントおよび就職活動目標——中核的自己評価と職務特性の役割を中心に」『経営行動科学』Vol. 25, No. 2, pp. 129-140.
- 竹内倫和・竹内規彦 (2010) 「新規参入者の就職活動プロセスに関する実証的研究」『日本労働研究雑誌』No. 596, pp. 85-98.
- 日経ものづくり (2024) 「シニア再始動」『日経BP』No. 2, pp. 47-64.
- パーソル総合研究所 (2020) 「企業のシニア人材マネジメントに関する実態調査 (2020)」. Retrieved from <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/senior-management.html> (2024年9月14日)
- (2021a) 「従業員のキャリア自律に関する定量調査」. Retrieved from https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/career_self-reliance.html (2024年3月29日)
- (2021b) 「シニア従業員とその同僚の就労意識に関する定量調査」. Retrieved from <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/senior-peers.html> (2024年9月4日)
- パーソル総合研究所・法政大学 石山研究室 (2020) 「躍進するミドル・シニアに共通する5つの行動特性」. Retrieved from <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/column/201801311100.html> (2024年3月29日)
- Ashford, S. J. and Black, J. S. (1996) "Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 2, pp. 199-214.
- Bandura, A. (1991) "Social Cognitive Theory of Self-Regulation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50, No. 2, pp. 248-287.
- Becker, W. J., Belkin, L. Y., Tuskey, S. E. and Conroy, S. A. (2022) "Surviving Remotely: How Job Control and Loneliness During a Forced Shift to Remote Work Impacted Employee Work Behaviors and Well-Being," *Human Resource Management*, Vol. 61, No. 4, pp. 449-464.
- Bendella, H. and Wolff, H. G. (2020) "Who Networks? – A Meta-Analysis of Networking and Personality," *Career Development International*, Vol. 25, No. 5, pp. 461-479.
- Bierly III, P. E., Damanpour, F. and Santoro, M. D. (2009) "The Application of External Knowledge: Organizational Conditions for Exploration and Exploitation," *Journal of Management Studies*, Vol. 46, No. 3, pp. 481-509.
- Bruque, S., Moyano, J. and Piccolo, R. (2016) "OCB and External-Internal Social Networks: Effects on Individual Performance and Adaptation to Change," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 1-22.
- Debusscher, J., Hofmans, J. and De Fruyt, F. (2016) "The Effect of State Core Self-Evaluations on Task Performance, Organizational Citizenship Behaviour, and Counter-productive Work Behaviour," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 25, No. 2, pp. 301-315.
- De Stobbeleir, K. E., Ashford, S. J. and Buyens, D. (2011) "Self-Regulation of Creativity at Work: The Role of Feedback-Seeking Behavior in Creative Performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 54, No. 4, pp. 811-831.
- Erez, A. and Judge, T. A. (2001) "Relationship of Core Self-Evaluations to Goal Setting, Motivation, and Performance," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 6, pp. 1270-1279.
- Forret, M. L. and Dougherty, T. W. (2001) "Correlates of Networking Behavior for Managerial and Professional Employees," *Group & Organization Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 283-311.
- Forret, M. L. and Dougherty, T. W. (2004) "Networking Behaviors and Career Outcomes: Differences for Men and Women?" *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25, No. 3, pp. 419-437.
- Gibson, C., Hardy III, J. H. and Buckley, M. R. (2014) "Understanding the Role of Networking in Organizations," *Career Development International*, Vol. 19, No. 2, pp. 146-161.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1980) *Work Redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hwang, A., Kessler, E. H. and Francesco, A. M. (2004) "Student Networking Behavior, Culture, and Grade Performance: An Empirical Study and Pedagogical Recommendations," *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 3, No. 2, pp. 139-150.
- Johnson, R. E., Rosen, C. C. and Levy, P. E. (2008) "Getting to the Core of Core Self - Evaluation: A Review and Recommendations," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, No. 3, pp. 391-413.
- Judge, T. A. (2009) "Core Self-Evaluations and Work Success," *Current Directions in Psychological Science*, Vol. 18, No. 1, pp. 58-62.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A. and Locke, E. A. (2005) "Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Role of Self-Concordance and Goal Attainment," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 2, pp. 257-268.
- Judge, T. A., Erez, A. and Bono, J. E. (1998) "The Power of Being Positive: The Relation Between Positive Self-Concept and Job Performance," *Human Performance*, Vol. 11, No. 2-3, pp. 167-187.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E. and Thoresen, C. J. (2003) "The Core Self-Evaluations Scale: Development of a Measure," *Personnel Psychology*, Vol. 56, No. 2, pp. 303-331.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. and Kluger, A. N. (1998) "Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 1, pp. 17-34.
- Kanfer, R., Wanberg, C. R. and Kantrowitz, T. M. (2001) "Job Search and Employment: A Personality-Motivational Analysis and Meta-Analytic Review," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 5, pp. 837-855.
- Kim, H., Chen, Y. and Kong, H. (2020) "Abusive Supervision and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Networking Behavior," *Sustainability*, Vol. 12, No. 1, 288.
- Kuhl, J., Kazén, M. and Koole, S. L. (2006) "Putting Self-

- Regulation Theory into Practice: A User's Manual," *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 55, No. 3, pp. 408-418.
- Liu, S., Wang, M., Liao, H. and Shi, J. (2014) "Self-Regulation During Job Search: The Opposing Effects of Employment Self-efficacy and Job Search Behavior Self-efficacy," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 99, No. 6, pp. 1159-1172.
- Morgeson, F. P. and Humphrey, S. E. (2006) "The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 6, pp. 1321-1339.
- Neves, P. and Champion, S. (2015) "Core Self-Evaluations and Workplace Deviance: The Role of Resources and Self-Regulation," *European Management Journal*, Vol. 33, No. 5, pp. 381-391.
- Porter, C. M. and Woo, S. E. (2015) "Untangling the Networking Phenomenon: A Dynamic Psychological Perspective on How and Why People Network," *Journal of Management*, Vol. 41, No. 5, pp. 1477-1500.
- Porter, C. M., Woo, S. E., Alonso, N. A. and Snyder, G. P. (2023) "Why Do People Network? Professional Networking Motives and Their Implications for Networking Behavior and Career Success," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 142, 103856.
- Porter, C. M., Woo, S. E. and Campion, M. A. (2016) "Internal and External Networking Differentially Predict Turnover through Job Embeddedness and Job Offers," *Personnel Psychology*, Vol. 69, No. 3, pp. 635-672.
- Sosik, J. J., Potosky, D. and Jung, D. I. (2002) "Adaptive Self-Regulation: Meeting Others' Expectations of Leadership and Performance," *Journal of Social Psychology*, Vol. 142, No. 2, pp. 211-232.
- Wanberg, C. R., Glomb, T. M., Song, Z. and Sorenson, S. (2005) "Job-Search Persistence During Unemployment: A 10-Wave Longitudinal Study," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 3, pp. 411-430.
- Weston, S. J., Hill, P. L. and Cardador, M. T. (2021) "Working Toward a Purpose: Examining the Cross-Sectional and Longitudinal Effects of Work Characteristics on Sense of Purpose," *Journal of Personality*, Vol. 89, No. 2, pp. 244-257.
- Wolff, H. G. and Kim, S. (2012) "The Relationship between Networking Behaviors and the Big Five Personality Dimensions," *Career Development International*, Vol. 17, No. 1, pp. 43-66.
- Wolff, H. G. and Moser, K. (2006) "Entwicklung und Validierung einer Networkingskala," *Diagnostica*, Vol. 52, No. 4, pp. 161-180.
- Wolff, H. G., Schneider-Rahm, C. I. and Forret, M. L. (2011) "Adaptation of a German Multidimensional Networking Scale into English," *European Journal of Psychological Assessment*, Vol. 27, No. 4, pp. 244-250.
- Wolff, H. G. and Spurk, D. (2020) "Developing and Validating a Short Networking Behavior Scale (SNBS) from Wolff and Moser's (2006) Measure," *Journal of Career Assessment*, Vol. 28, No. 2, pp. 277-302.
- Wolff, H. G., Weikamp, J. G. and Batinic, B. (2018) "Implicit Motives as Determinants of Networking Behaviors," *Frontiers in Psychology*, Vol. 9, Article 411.
- Wu, C. H., Parker, S. K., Wu, L. Z. and Lee, C. (2018) "When and Why People Engage in Different Forms of Proactive Behavior: Interactive Effects of Self-Constraints and Work Characteristics," *Academy of Management Journal*, Vol. 61, No. 1, pp. 293-323.

〈投稿受付 2024 年 4 月 10 日, 採択決定 2025 年 1 月 10 日〉

たかはし・ひろつぐ 千葉大学大学院社会科学研究院講師。最近の主な論文に「組織構成員の外向性と組織内孤立の関係性」『日本経営学会誌』第 52 号, pp. 31-44 (2023 年)。組織論専攻。

しまぬき・ともゆき 中央大学大学院戦略経営研究科教授。最近の主な論文に「公的な表彰・認定が中小企業の人材確保に与える効果——雇用主ブランディングの観点から」『組織科学』54 巻 1 号, pp. 2-15 (共著, 2020 年)。人的資源管理論専攻。