

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

**KOBE UNIVERSITY**

ROKKO KOBE JAPAN

Discussion Paper Series

# 組織モードの変容と自律型キャリア発達

## Self-Reliance Career Development via Change in Organization Mode of Japanese Firm

平野光俊 (神戸大学)

Mitsutoshi Hirano (Kobe University)

### 1. 問題と目的

企業の人的資源管理 (HRM: Human Resource Management) において自律型キャリアの重要性が問われるようになって久しい。この文脈における自律型キャリアとは、「独立独行 (self-reliance) のキャリア意識」(Bellar, et al.) を持って、「1つの仕事・会社・キャリアパスにしがみつ়くことなくキャリア競争力を高めていく」(Wartermann, et al., 1994) ことであろう。すなわち自分の価値観をベースにしたキャリアの重要性の認識および自己意志に基づく主体的で競争力あるキャリア発達を意味しよう。それゆえ、自己概念の確立とキャリア発達におけるその発揮を唱える内的キャリア論が実務に応用されるようになった<sup>1</sup>。たとえば、キャリアの規定因に自己概念(才能・動機・価値観)を位置づけるキャリア・アンカー論 (Schein, 1978, 1990) や、日常の能動的な行動変容が予期せぬキャリア機会の僥倖をもたらすという **Planned Happenstance** 論 (Mithcell, Levin, & Krumboltz, 1999) が注目を集めている。キャリアの節目ないし移行期にこれまでの来し方を回顧し、将来のキャリアをデザインすべきとする **Transition** 論 (Nicholson & West, 1988; 金井, 2001, 2002a) をベースにした企業内キャリア研修も盛んになった。自己理解を促しながらキャリア発達を支援するメンタリングやキャリア・カウンセリングへの近年の注目と期待もその潮流にある。同時に、自律型キャリア意識を基礎にして自己選択型キャリアを奨励する新たな制度も導入されつつある。たとえば社内公募制度(求人型)や社内 FA 制度(求職型)など個人の側から仕掛ける人事異動の仕組みや、複数の教育メニューを用意しアラカルトで社員に選ばせる選択型教育の拡充である。

しかし、HRM においてなぜ自律型キャリアがクローズアップされてきたのかははっきりしない。たしかに1つの説明原理はエンプロイヤビリティ(就業可能性)に関わる(奥林, 2003)。つまり日経連報告書(1999)が端緒となって、これまでの長期的な雇用関係のなかで能力を育成してきたことのメリット・デメリットを再検討しようとする動きに結びついている。エンプロイヤビリティとは、理論的には、流動的な労働市場を前提とし、社員は自分の意志で自由に離職でき、会社は離職がありえることを考慮の上で、他社でも通用しうる職業能力の育成に投資することであるから(奥

林,2001)、会社と個人の社会的契約は雇用保障からエンプロイヤビリティに取って代わる(森田,2001)。ゆえに自律型キャリアが奨励されることになる。しかし現実には、日本の労働市場の流動化は進んでいないし(樋口,2001)、市場相場が企業内の賃金構造に影響を与えているとも言いがたい(三谷,2003)。自律型キャリアの奨励は外的要因に根ざしているのではなく、企業組織の内部構造の変化によって要請されていると考えるほうが実態に合っている。

また自律型キャリアは前提に社員は自律した存在であることをおく。しかし、これまでの日本の大企業の様式化された HRM(e.g., Aoki,1988; Itho,1994)、なかでも長期雇用関係に基づく人事部主導のキャリア形成は、労働市場や法規制など一国の他のシステムおよびそのようなシステムが生成してきた歴史的経路と制度的補完性があるから、変化を忌避する頑健性がある人事管理システムや人材タイプはそうたやすく変わらない(青木,1989,1995)。それゆえ日本企業では、個人は「したいこと」を見出しがたく(藤田,1999)、組織も自律的にキャリアを形成していける人材(以下、自律型人材)とはいかなる要件(資質・能力・行動特性)を兼ね備えているのかをよく分かっていない。自律型という魅力的ではあるがキャッチーな言葉を曖昧に捉えるのではなく、自律型人材とはどのような特性を有するのか、そしてまたなぜそのような人材が希求されるようになったのかを明らかにすることが重要となろう。

そこで本研究では2つのリサーチクエスション(RQ)を設定する。第1に企業の組織構造の変容の内実と自律型キャリアのかかり合いを企業の経済学で議論される情報の非対称性問題のもとに考察し、一連の自律型キャリアを支援する施策が組織構造の変容に応じて要請されていることを実証的に明らかにする(RQ1)。第2に、自律型人材とはどのような特性を有するかを、「分化に応じた統合」という発達心理学の概念(eg.,Erikson,1982; Kegan,1982; 理辺良,1989)を用いて<sup>2</sup>、発展してきた Transition 論(金井,1996a,1996b)を検討し、あわせて自律型人材の特性を仮設した尺度を作成しその構造を明らかにする。(RQ2)。

## 2. 研究の方法

RQ1では、情報通信機器メーカーA社の組織モードの変容(情報システム特性と人事管理特性の補完的变化)、具体的には意思決定を分権化するカンパニー組織の採用と社員の格付け制度改革の内実を俯瞰しながら、自律型キャリア支援施策が、その構造的変化(具体的には組織モードの変容およびそれにともなう個人情報非対称性の拡大)にたいする統制行動であるという解釈を実証する。方法はA社人事企画マネジャーにたいする聞き取りである(2002年7月と2003年5月の2回実施)。RQ2では質問調査票を用いる。対象は製薬メーカーB社の30歳のホワイトカラーである。

### 3 . 情報通信機器メーカーA社の組織モードの変化

#### ( 1 ) 組織モードの類型

企業組織のマネジメントの仕組みを構成するのは、1つに「分業と調整」の仕組みであり、今ひとつは社員の努力の水準と方向性を決定づける「インセンティブ」の仕組みである( Aoki,2001,Ch.4,Ch.5;伊藤,2002 )。組織を情報処理機構として捉えれば、組織メンバーは職場にある個別情報とそれを連結したシステム情報を処理しながら決定している。しかし、個人の情報処理能力は限定づけられた合理性 ( bounded rationality ) のもとに限界がある ( Simon,1969,1976 )。それゆえ組織はその範囲で最大の合理性を確保するために組織構造 ( 階層的システム ) を構築し、組織内情報を単純化することによって個人の認知能力の限界を克服しようとする。その際、情報処理の範囲を切り分けるのが分業であり、同時に個々の決定が全体として首尾一貫するように調整 ( コーディネーション ) できるようにする仕組みが必要となる。したがって「分業と調整」は企業の「情報システム ( 情報処理・コミュニケーション・決定のシステム ) 特性」と同じことである ( 青木,1995 )。他方、組織の個々のメンバーが「分業と調整」の仕組みと一貫した技能形成、情報処理、そして意思決定を行うように動機づけるインセンティブ・システムを設計する必要がある。

日本企業のインセンティブ・システムは、長期的雇用関係、ランクヒエラルキー ( 具体的には職能資格制度 )、集権化された本社人事部、の3つである ( 伊藤,2002 )。ここではそれらをまとめて「人事管理特性」と呼ぼう。このランクと職務との関係は大括りであって、したがって特定の仕事と賃金は明確には結びつかず、幅広いジョブローテーションをかけるのに適している。日本企業の従業員はこのランクヒエラルキーのもとで、文脈的・統合的スキルを発展させ、同時に組織の中で互いに協力しあいながら持続的に貢献していくインセンティブが与えられる。要するに、日本企業にとって、長期雇用関係を前提にランクヒエラルキーによる従業員のキャリアを管理することは非常に重要な職務であって、それゆえ人事機能は本社人事部に集権化される ( 伊藤,2002 )。

他方、日本企業のコーディネーションは、環境適応の過程で継起する諸問題は職務をあいまいに割り付けられた組織メンバーの情報共有にもとづく集団的かつアドホックな問題解決行動が先んじる。対極にあるのがアングロアメリカン・システムであって、垂直的ヒエラルキーのもとで、意思決定権限はマネジメントに集中され、問題解決行動は明確な権限関係と職務境界によって形づくられるヒエラルキーに沿って行われる。これら2つの「情報システム特性」のタイプは「人事管理特性」と補完関係がある ( Aoki,2001,Ch.5 )。それゆえ、日本企業の「人事管理特性」は本社人事部に人事権を集権化されインセンティブ・システムは組織志向的である。アングロアメリカンのそれはラインに分権化されインセンティブ・システムは市場志向的である ( 青木,1989 )。

日本モデル ( 情報システム特性の分散化と人事管理特性の集権化の組み合わせ ) と

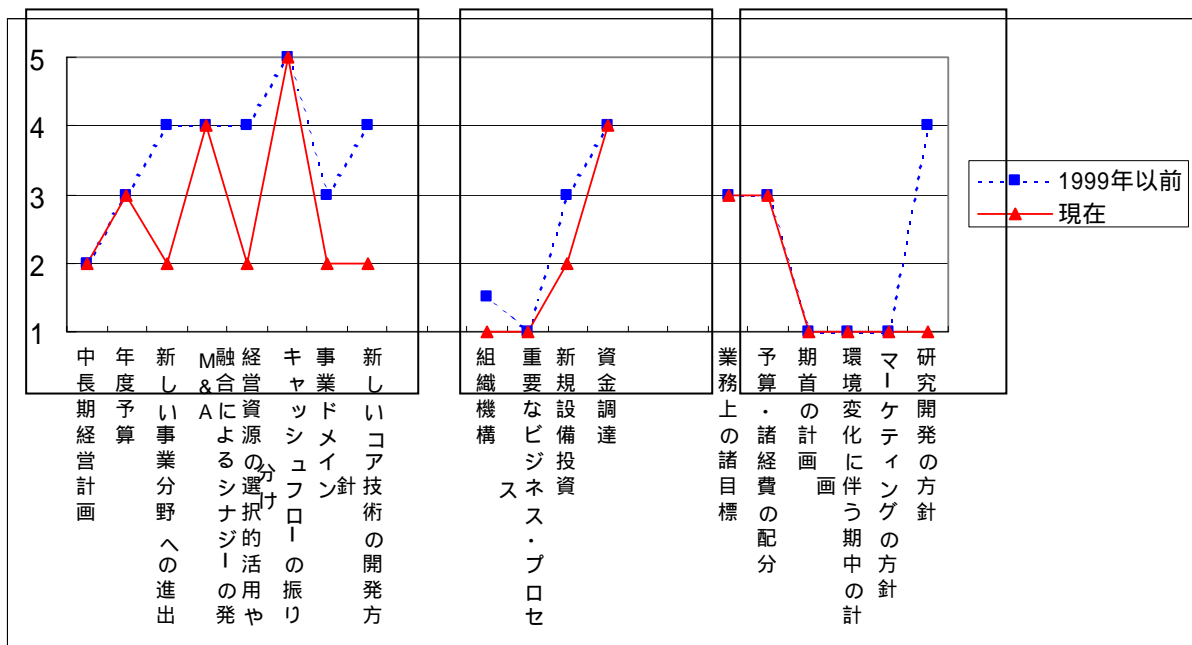
アメリカモデル（情報システム特性の集中化と人事管理特性の分権化の組み合わせ）として類型化される組織の様式をここでは組織モードと呼ぼう。個別の企業の管理組織と作業組織の関係は、この2つの軸の組み合わせによって描かける4象限上にプロットされる組織モードとして類型化できるのである。しかも、それは本社とビジネスユニットの関係にも拡張できよう（平野,2003c）。この2つの軸は互いに分かち難く補完関係があるから一方の特性の程度が変われば、それに応じてもう一方の程度もそれと適応的に変化する（青木,1989）。仮に情報システム特性が集中化されるのであれば、人事管理特性は分権化される。逆もまたしかりである。

## （2）情報システム特性の変化

さて、A社は2000年にそれまでの事業部制を改めカンパニー制へ移行した。というのは事業ごとに市場のニーズに的確かつ素早く対応し、事業特性を踏まえたビジネスモデルを追及、また、性格の異なる事業の独立性と透明性を高め、各事業における自己完結型責任経営を徹底するためである。そこで、A社の情報システム特性の変化を見るために、まずAnsoff(1965)にしたがって、企業における様々な意思決定を、戦略的決定、管理的決定、業務的決定の3つに切り分けて、それがどのように変化したかを確認してみよう。そこで各々の領域に関わる質問項目を仮設し、カンパニー制導入前（1999年以前）とカンパニー制移行後（2003年現在）に分けてそれがどのように変化したかを尋ねた。スコアは、「1.ほとんどカンパニーがイニシアチブを保持する - 2.どちらかといえばカンパニーがイニシアチブを保持する - 3.どちらともいえない - 4.どちらかといえば本社がイニシアチブを保持する - 5.ほとんど本社がイニシアチブを保持する」の5段階で回答を得ることにした。結果は図1のとおりである。

図1 戦略的意思決定 / 管理的意意思決定 / 業務的意思決定の集権/分権の変化

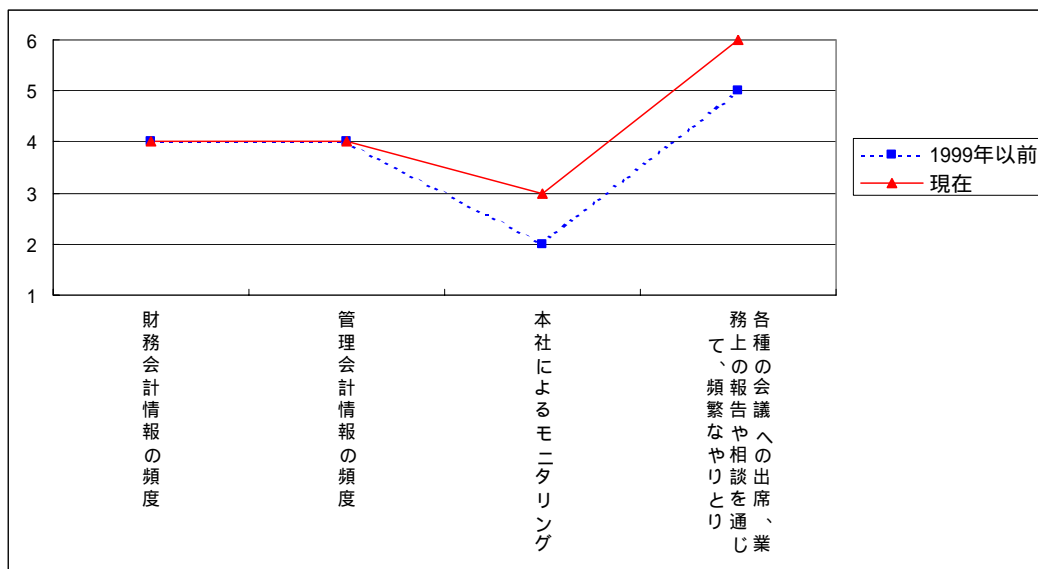
< 戦略的意思決定 >                      < 管理的意意思決定 >                      < 業務的意思決定 >



以前の事業部制のもとでは、戦略的決定の領域は一定の留保がなされ、管理的決定と業務的決定は分権化されていた。これがカンパニー制への移行とともに戦略的決定領域の分権化も進んできている。

他方、モニタリングは情報を会計情報として捉えどのくらいの頻度で本社に収集しているかを、カンパニー制移行の前後に分けて尋ねた。質問項目は伊藤ら(2002)を参考に作成した。具体的な質問項目は、カンパニーの財務会計情報(貸借対照表)の収集の頻度、カンパニーの管理会計情報(損益計算書)の収集の頻度、カンパニーの経営指標(EVA、ROE、EBITDAなど)のモニタリングの程度、本社CEOと各カンパニー長との間の各種の会議への出席、業務上の報告や相談を通じて、頻繁なやりとりの頻度についてである。前者は「1.年次 - 2.半期 - 3.四半期 - 4.月次 - 5.週次 - 6.日次」の6段階で、後者は「1.全く行われていない - 2.年に1回 - 3.半期に1回 - 4.四半期に1回 - 5.月次 - 6.週次以上」の6段階でスケール化した。結果は図2のとおりである。

図2 モニタリングの程度の変化



カンパニー制になって「本社によるモニタリング」と「各種の会議への出席、業務上の報告や相談を通じて、頻繁なやりとり」は強化されている。一方、「財務会計情報の頻度」と「管理会計情報の頻度」は不変である。しかし、そうであっても同社は2000年度から四半期決算を本格的に導入して、会計情報の収集をシステムチックに行うようになった。現在の具体的な経営指標については、「売上・営業利益、ROA等の財務指標」から、それらに加えて「社員満足度」、「BSC(バランスト・スコア・カード)方式」が採用されている。

以上明らかなように、A社では決定権限が広範にカンパニーに委譲される一方でモニタリングは強化されている。Williamson(1975)が主張した「M型組織(多数事業部制)はU型組織(職能別組織)より効率的である」は、戦略的決定領域の集権化と管理的決定・業務的決定領域の分権化の組み合わせの条件付である。A社では管理的・



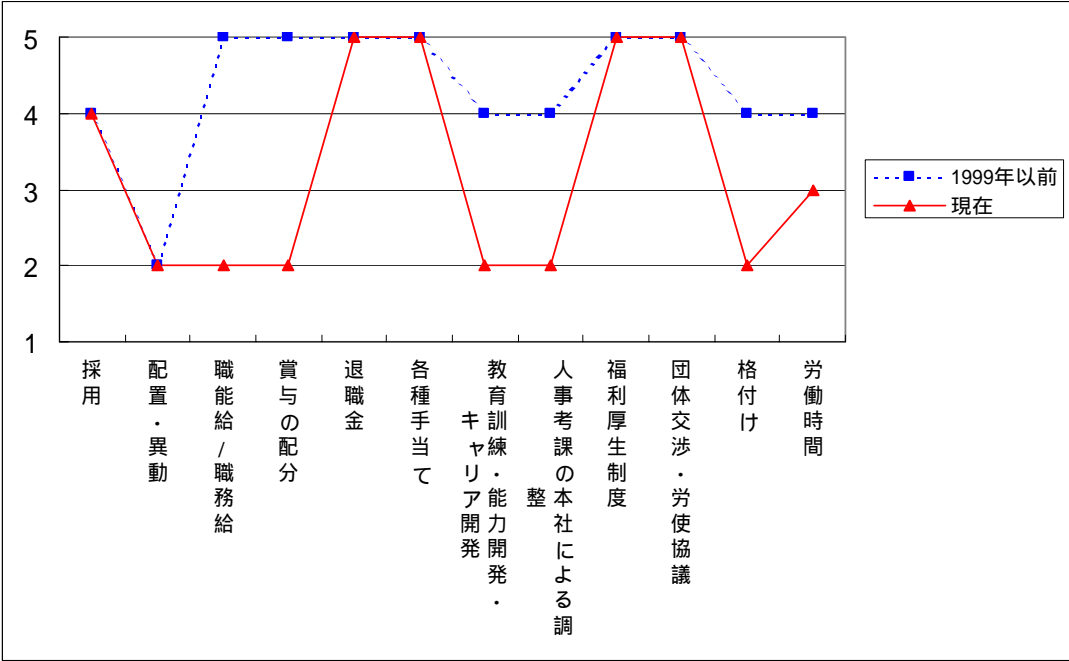
業務的決定領域はもとより戦略的決定領域の分権化も進行している。しかし、同社はカンパニー化と同時に本社機構を統括本社機能とコーポレートサービス機能に再編している。統括本社機能には戦略・統制機能を集約させ、A社本体およびグループ関連会社全体の統括機能を強化している。戦略的決定領域の本社による介入は部分的に抑制されるとしてもモニタリングの強化によってグループ全体最適を図ろうとしている。

同社における一連の経営機構改革に鑑みれば、決定権限の分権化は情報処理の集中化（モニタリング強化）による匡正活動の強化に特徴づけられるのであって、組織モードの「情報システム特性（情報処理・コミュニケーション・決定のシステム）」の軸はより集中化したと捉えうるのではないか。

（3）人事管理特性の変化

「情報システム特性」の集中化は「人事管理特性」の分権化を補完的に促す。図3は人事管理にかかる権限がカンパニー制移行にともないどのように変化したかを示している。スコアは先の質問と同様で、「1.ほとんどカンパニーがイニシアティブを保持する、3.どちらともいえない、5.ほとんど本社がイニシアティブを保持する」の5段階で回答を得ている。

図3 人事管理特性の変化



結果は人事管理の多くの分野でカンパニーへの権限委譲が進んでいる。中でもインセンティブ体系の骨格である社員の格付けがカンパニーに分権化されていることが注目される。社員の格付け制度は人事制度の基本システムであり（今野・佐藤,2002）それを職務主義に変えるがゆえに、すべての人事システムが連動して再設計されることになる。すなわち同社において、賃金・賞与決定、人事考課、能力開発・キャリア

開発など分権化が進んだ項目は社員格付け制度改革と整合的である。というのは以下の理由による。

### 社員格付け制度改革

A社はカンパニー制移行と軌を一にして職能資格制度を職務等級制度へ転換した。同社は職務遂行能力を13段階で格付ける職能資格制度を廃止し、M(マネジャー)区分、S(スタッフ)区分、SP(スペシャル)区分をいう3つの職群に切り分け、さらに10の職務等級(A社は役割等級と称す)に再編している。

職能資格制度とは、会社が認めた職務遂行能力のレベルに応じて資格等級を設定し、資格に社員を格付けして昇進や賃金決定をしていくシステムであって、人(能力)を等級の決定基準とする。その際、人事部に人事情報を集約し、人事部が全社的なインターナルバランスをもとに社員の格付けを決定する。他方、職務等級制度とは職務に必要とされるスキル、責任、難度などを基準として職務価値(ジョブサイズとも称される)を決め、職務価値に従った職務等級を設定し、昇進や賃金決定などの基準にするシステムであって、職務を等級の決定基準とする。その際、あらかじめ決められた基準にそってラインマネジャーが格付けを行う。職能資格制度は日本の大企業において広く採用されており(厚生労働省「平成11年雇用管理調査」によれば5000人以上の企業の93.4%)、たいして職務等級制度はアメリカ企業において一般的である(笹島,2001)。両者はどちらも長短あわせもつが、設計原理の違いからもたらされる運用上の傾向は表1のように示せる(平野,2003d)。

表1 職能資格制度と職務等級制度の運用上の傾向

	職能資格制度	職務等級制度
人事異動	人事異動の柔軟性を確保できるのでジョブローテーションが活発になる	人事異動によって処遇が変わるため配置が固定化しやすい
インセンティブの対象	社員は能力開発に意欲	社員はキャリア開発に意欲
職務範囲	あいまいで協働を促進	厳格で協働を抑制
昇格者の選抜	年功(経験)重視	実力重視
賃金水準の調整	生活主義で年齢に応じた水準調整も考慮	貢献度を反映・職務の市場価値も考慮した水準調整
等級数の増減	多数化 (等級数の増加によるインセンティブ確保)	少数化 (ブロードバンディング化)
格付けの決定権	人事部門で集中管理	ラインマネジャーの裁量が拡大

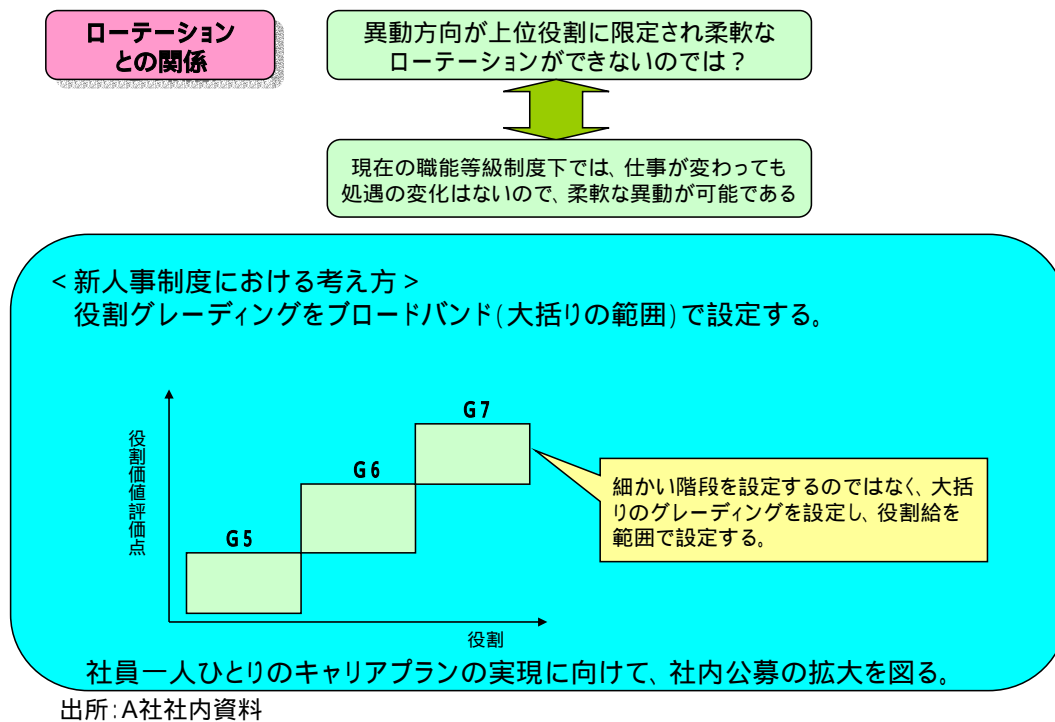
出所 平野(2003d)

A社では職務等級制度の導入、それゆえの人事権(個々人の格付けおよび異動の起案・決定)のラインマネジャーへの委譲にともない、ジョブローテーションがやりにくくなることを懸念し、職務等級を大括りにするブロードバンディング化という対策



を施している（図4参照）。というのは、A社は幅広いジョブローテーションによる人材育成という日本的な人事管理を放棄していないからである。厳密な職務主義による格付けは人材を特定の仕事に固定化する（このことは専門技能の発展を促すのであるが）、その抑止のためにブロードバンディング化が要請されたのである。

図4 A社のブロードバンディングされた職等級制度



### 人事部の役割の変化

同時に A 社は人事管理の分権化にともない人事部の役割も変えている。具体的には、イ) コンサルタントとしての役割（人事スタッフをコンサルタントのように各ビジネスユニットに配置し、部門責任者の裁量権の行使の適正化をはかる）、ロ) 社員代表としての役割（サーベイや面接を通じてマネジャーの裁量権の社員への受け入れられ方を明らかにする）、ハ) マネジャーの支援者としての役割（公募サポート、評価、職務開発、職務と人材のミスマッチ解消、メンタルヘルスなど）、ニ) 監査役としての役割（マネジャーが適切に制度を運用しているかを監視）である。このように、職務等級制度への転換は、人事部の役割変容とラインマネジャーの人事権の裁量拡大といった変化をもたらす。そのことはまた以下の問題を生じせしめる。1) マネジャーの評価能力いかんによって公正さが損なわれる。2) 上司の影響力が大きくなることで部下が上司との関係に過敏になる。3) カンパニーを超えるような幅広い異動がかかりにくくなる。4) 管轄を超える異動では、カンパニーと本社人事部との個人情報の非対称性が増大しカンパニーが人材の抱え込みを強める。

#### (4) HRM における情報の非対称性問題

市場取引において一方の当事者が他方の知りえない情報をもっているとき、そこに情報の非対称性があるという。情報の非対称性下における取引は逆選択（adverse selection）をもたらす（Akerlof,1970）。A社においても社内労働市場における異動（人材取引）で玉石混交人事という逆選択が生じている。なぜなら、日常その人材を観察している事業部門には、その人材が優秀かそうでないか、新しい職務に適任かそうでないか、という個人情報には豊富にある。しかし、本社にいる人事部は人事考課など標語しか知らない。すなわち個人情報の非対称性がある。その際、管轄を超えるような異動においては業績向上のインセンティブが勝る事業部門が、本人のキャリア希望や適性という個人情報を隠して機会主義的に適材を抱え込むことがある（平野,2003a,2003b,2003c）。よく観察される人材の抱え込みという現象は情報の非対称性によってもたらされる逆選択なのである。

### 社内公募制度

逆選択の解消方法としては、社内公募制度を導入し、人材流動化のマーケットをつくるのが効果的である。そのことはA社でも自覚されていて、現在ではイントラネット上に公募された職務を社員が選択応募して異動するのが普通になっている。応募は上司を介さず買い手の部門長や本社人事部にダイレクトに行われるので、秘密は厳守される。それゆえ上司によって個人情報が隠されることはない。A社では職等級制度の導入およびそれに伴う人事権の分権化によって、人事部が一元的に異動を主導してきた日本企業のHRMと異なる構造がもたらされつつある。そして、社内公募制度を機軸とする異動は、個人の側からの主体的な選択があってはじめて機能することになる。

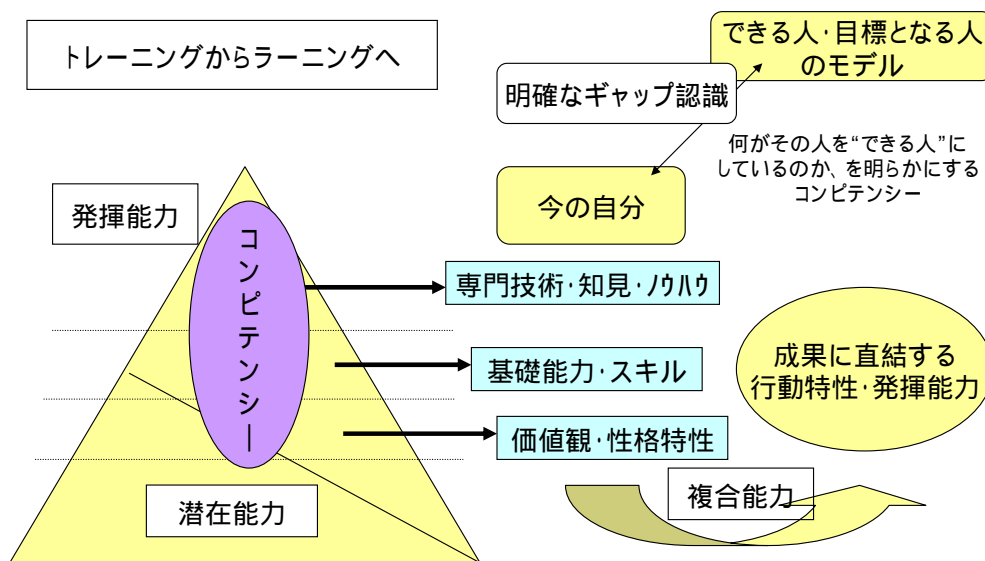
### コンピテンシー・マネジメント

A社はこれをコンピテンシー・マネジメントで対応しようとしている。一般的にコンピテンシーの抽出は次のような方法を用いて行われる（Briscoe & Hall,1999; 藤井,2002）。1）高業績者に共通する行動特性をBEI（behavioral event interview）などによって抽出する帰納法（リサーチベース）、2）経営戦略からそれを実現する特定の役割行動を類推する演繹法（戦略ベース）、3）企業理念や価値の背景情報から類推する演繹法（価値ベース）である。同社のコンピテンシーはこれら3つのすべてを取り込んでいて、共通コンピテンシー、プライマリーコンピテンシー、専門コンピテンシーで構成される。専門コンピテンシーは各職務に求められる専門性であり、研究・開発・生産系、SE系、サービス系、事務系、営業系、スタッフ系の6つにわけて全部で800項目抽出される。

同社では、これら職務ごとのコンピテンシーが、「期待コンピテンシー」として社内ネットで公開される。一方、社員一人ひとりの「保有コンピテンシー」も本人と上司の面接を通じてアセスメントされ「個人カルテ」としてデータ化される。社内公募制度における選抜は、期待コンピテンシーと保有コンピテンシーのマッチングをもって行われる。さらにA社では、個人のキャリア目標に照らして不足するコンピテンシー

を補強するために「ラーニング・リソース・ガイド」という教育インフラを用意し、社員は必要な教育メニューを自己選択できるようになっている。(図5参照)。同社ではこの制度を活用することで情報の非対称性問題をある程度解消できると考えている。とりわけ能力発見期かつ適性発見期であるキャリア初期段階はこの活用度・使用頻度は高い。

図5 A社のコンピテンシー・マネジメント



出所:A社社内資料

### コア人材の個別管理

人事権の分権化にともなう個人情報の非対称性が拡大するなか、多くの社員のキャリア形成は事業部門に委ねられるようになる。他方、人事部が個別に管理し管轄を超えるジョブローテーションを繰り返しながら経営者に育成していく次世代リーダーの選抜も HRM の変わらぬ重要課題である。しかし選抜の対象を個人情報の蓄積の乏しい若手にも広げていこうとすれば、適任者の発掘・選抜は個人情報の拡大に応じて一層難しくなることが予想される。具体的にはファスト・トラック・プログラム (Fast Track Program) やサクセッション・プランなどの導入によって、これを解決していこうとする企業が少なくない。A 社も導入済みである。たとえばサクセッション・プランでは将来を担うリーダーを先に選んで、育成という観点から職務が割り付けられる。A 社では選抜社員として 200 人程度をプールし本社が個別に人材開発する。これらの施策はいずれも個人情報の非対称性問題の統制のために、対象者をコア人材として絞り込んで人事部で個別管理する方策と捉えうる。

### (4) 自律型キャリアが要請される理由

このようなコア人材の絞り込みは「情報の粘着性 ( sticky information )」問題に関わっている。情報の粘着性とは、企業が直面する問題解決にあたって「情報をその受け手が利用可能なかたちで移転するのに必要な費用」のことである( von Hippel, 1994 )。情報の粘着性の決定要因は、情報の移転にあたって、( a ) 受け手が利用可能なかたちに変換する費用、( b ) 移転する過程そのものにかかる費用の2つに分けることができる( 梶山, 2000 )。さらに、( a ) は、情報そのものの性質 ( a-1 )、情報の受け手と送り手の性質に関わる( a-2 )に分けられる。

( a-1 ) は暗黙知と形式知の知識の2類型化に関わっている( Nonaka & Takeuchi, 1995 )。キャリア志向や未だ顕在化していない能力あるいは育成の方向性など曖昧で冗長的な個人情報( 暗黙知 ) は、それが生成する場である個人の心性や職場に粘着している。つまり人事考課や異動歴など標語( 形式知 ) とは異なりその粘着性は高い。したがって、それを異動や任用に使えるかたちに転換するには費用がかかる。

( a-2 ) は事業部と本社人事部の間の信頼関係に関わっている。送り手( 事業部 ) が受け手( 本社人事部 ) に情報ソースとして十分信頼されていなければ、情報の信憑性を確認するのに費用がかかる。これまで日本企業の本社人事部は、研修の場や登用面接のアセスメントの機会を通じて情報収集に努めてきたし、個人の職務遂行能力の評価を一元的に集約する強力な人事権のもとで、この費用を低減させることに成功してきたといえる。しかし、人事管理の役割を担う主体の変化とともに、情報の非対称性が拡大し、明文化しにくい情報がヨリ一層、個人ないし職場に粘着してしまう状況が生まれている。コンピテンシーなど能力要件の形式化だけではカバーできない領域は依然残るのである。

情報の非対称性問題の本質的な解決方法は、個人が自己洞察を深め、キャリア意識を高め、自分自身に関わる粘着的な情報を顕在化させていくことである。単に啓蒙的・規範的な理由ではなく、またエンプロイアビリティの獲得のためという理由だけではなく、自律型人材が必要とされる構造的な理由がここにある。情報の粘着性を軽減し、個人情報の非対称性を統制するという理由から主体的にキャリア選択を行なう人材が要請される。それゆえ、企業は情報の非対称性問題の統制として、自律型キャリアを支援する施策に費用をかけるようになりつつあるといえよう。

#### 4 . 製薬メーカーB社のアンケート調査分析<sup>3</sup>

##### ( 1 ) リーダーシップ開発とキャリア発達

問題はこのような自律型キャリア支援施策を肯定的に受け止め、主体的に活用する人材をどのように育成していくかであるが、その出発点は自律型人材とはどのような特性を備えているかを明らかにすることである。もとより、ある一定の人材タイプの特性を識別しようとするれば、その特性によく当てはまる複数の人材を観察し、共通する資質や行動特性を帰納法的に抽出するという手法がとられることが多い。たとえば、優れたリーダーの特性を明らかにしようとするリーダーシップ論の多数の文献を渉猟す

れば、優れたリーダーの今現在に顕在化している行動特性の共通性を抽出し、それを一定の範囲で括りとして定義づけるものは多い（eg., Tichy&Devana,1896; Kotter,1990）。高業績者に共通する特性を行動結果面接で抽出するコンピテンシーも方法論的には同じである。しかし、リーダーシップを開発するのに従来型コンピテンシーによるリーダー育成方法には限界がある（McCall,1998）。行動特性が把握されたとしてもそのようなコンピテンシーを身につける経路は多様だからである。それゆえリーダーシップ開発に重要であるのは、仕事の場でリーダーシップを発揮する経験（キャリア発達）を通じてだという当たり前のことをしっかりと受け止めた研究がようやくで始めている（金井・守島・金井,2003）。

たとえば、McCallら（1988）はリーダーシップの獲得は経験から教訓を得てそれを能力に変えていく学習力であると唱える。また Briscoe & Hall(1999)はメタコンピテンシー（他のコンピテンシーを獲得するための個人の能力に影響を及ぼす非常に強力なコンピテンシー）という概念を提唱する。彼らによればキャリア発達にかかるメタコンピテンシーはアイデンティティと適応力である。適応力を有する人は、将来のパフォーマンスにとって何が重要であるかを分別し、ニーズに応じて必要とされる自己変革をすることができる。しかし適応力だけでは不十分であり、「自分に関連するフィードバックを収集し、正確な自己認識を確立し、適切な自己概念を変革する能力」であるアイデンティティを確立しなければならない。双方が備わることによりはじめて「学習の仕方を学ぶ」ことができる。このような学習重視の人材開発とキャリア発達を結びつけるのが「分化に応じた統合」に注目する Transition 論である。

## （２）自律型キャリア発達モデル

Nicolsonら（1988）が提示したトランジション・サイクル・モデルは、１）新しい世界に入る準備段階、２）いろいろ新たなことに遭遇する段階、３）新しい世界に徐々に順応していく段階、４）もうこの世界には新しいとはいえないほど慣れて安定した段階の円環である。キャリアはこのサイクルが何回も周回していく分化の軌跡と捉えられる。その際、Transition 論はサイクルの移行期でこれまでのキャリアの来し方を回顧し、そこに意味ある一貫性（統合）を見出しながら将来のキャリアを展望することの大切さを強調する。というのは、Transition 論では、サイクルの終焉をきちんと意識し、その経験を次のサイクルに意味づけ統合することが適応力に富んだキャリア発達を促す（できなければ停滞する）と考えるからである（Bridges,1980）。Planned Happenstance 論に依拠しても、やはり分化に応じてキャリアを貫くテーマ性ないし統合があったほうが良い。

すなわち、自律型人材とはこれまでさまざまに分化してきた経験の束なかでも自己変革を迫られるような「一皮むけた経験」（金井, 2002b）から得た教訓を学習し、今このキャリアに統合しながら将来を展望できる人材である。平野(1999)は、キャリアの「分化に応じた統合」というテーマにおいて、過去の経験の束を紡ぐキャリアの

「回顧」からどのように意味づけ、その延長においていかに未来に向けて発達の方向と可能性を「展望」するのかという内面的な問題に答えるため、キャリア・ドメイン（一見非連続な職歴の集積であっても、そのキャリアを貫くテーマ性）というコンセプトを概念化している。

## 回顧

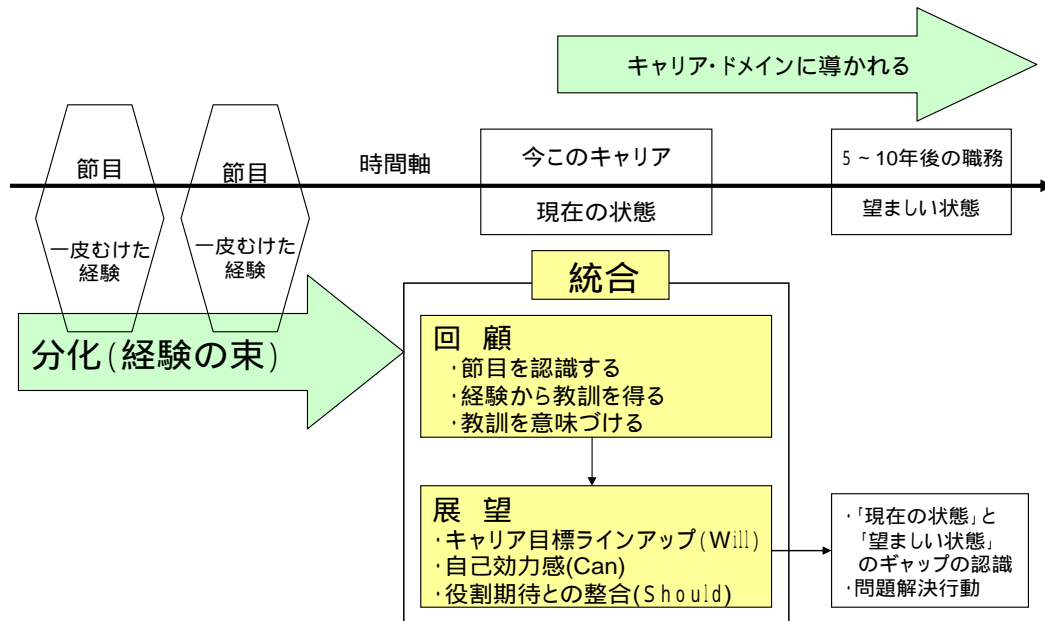
「回顧」は、長いキャリアの歩みにおいて「今 - この」節目を起点に、組織特性などの外的な影響を受けつつ、自己概念など内的要素に照らして過去のキャリアの流れの中に潜んでいる一定のパターンを読み取り、秩序立てた意味を形成することである（Weick,1979）。つまりキャリアは客観的には同じような経験を積んだとしても（外的キャリア）、経験をどのように意味づけたのかによって、さらにトランジション・サイクルの終焉をキャリアの節目と認識するかどうかによって異なる（内的キャリア）。それゆえ「回顧」はまず節目を認識することから始まる。そして、節目の経験から得られた教訓は、今この仕事にうまく統合されて生かされてこそ、その人の適応力あるキャリア発達を促す（金井,1996b）。

## 展望

「展望」は職位・職務に対する誘意性 具体的には目標（Will）と職位・職務を手に入れることに対する自己効力感（Can）の積和である（平野,1999）。また、目標・自己効力感ともに、その人にとって所与のものではなく、キャリアの進展に応じて徐々に形成されてきたものであるから「回顧」の延長線にある。そこにはキャリアを貫くテーマ性があったほうが良い。しかも、その際、組織内キャリアであれば、組織から要請される役割期待（Should）についての洞察がともなわなければならない（Schein,1995）。組織内キャリア発達であれば、目標（Will）・自己効力感（Can）・役割期待（Should）の重なり合う領域にあってこそ自律した個人のあるべきキャリア選択となる（本城・山田,2000）。

要するに自律型人材とは、これまでの分化した経験を回顧して、「今この仕事」に意味づけながら将来を肯定的に展望する人材である。この一連の心理的メカニズムを「統合」と呼ぼう。「統合」を構成する次元は「回顧」と「展望」であって、後者は前者によって規定されよう。「回顧」は、節目の認識ができたか、経験から教訓を得たか、教訓を「今この仕事」に生かしたかに関わっていよう。他方、「展望」は、選択する職位・職務にたいする目標（Will）、それを手に入れていけるという自己効力感（Can）、組織から期待されている自分の将来の役割に対する認識（Should）によって構成されよう。その際、時間軸はさまざまに設定されようが長期（5～10年）が望ましかろう。その上で、現在と望ましい将来の状態のギャップの認識ができよう。あとは偶然の機会にうまく対応しながら能動的に問題解決を実践していけばよい。図6ようにモデル化できよう。

図6 自律型キャリア発達モデル



### (3) 「統合」の尺度構成

#### 目的

モデルの「統合」の内部構造を明らかにするために、質問項目を仮設した上で、因子分析によって複数の下次元の弁別妥当性を検証し、統合の程度を測定する尺度を作成することを目的とした。

#### 手続きと被調査者

2003年6月から9月にかけて実施されたB社の30歳の年齢ポイントの社内キャリア研修の事前課題として調査票を配布し、研修当日に回収した。回収数は41(男性30名、女性11名)サンプルで、担当職務はMR(医薬情報担当)、研究開発、生産、管理部門にまたがる。学歴は大卒および大学院卒である。

#### 調査用紙の構成

「統合」を構成する次元は「回顧」と「展望」である。「回顧」は「過去のキャリアを振り返り、キャリアにとっての節目を認識し、そこでの経験から得た教訓を、現在の仕事に意味づけること」と定義する。下位尺度として、イ) 節目の認識、ロ) 経験から教訓を得る、ハ) 経験を今この仕事に意味づける、の3つを設ける。展望は「組織の役割期待(Should)とすり合わせた将来の目標(Will)にむけて、自己効力感を持って必要な経験を揃えること(Can)」と定義する。下位尺度は、ニ) キャリア目標のラインアップ(Will)、ホ) 自己効力感(Can)、ヘ) 役割期待と目標との整合(Should)の3つを設ける。質問項目は「回顧」で11項目、「展望」で12項目を仮設し、それぞれ「そう思う(あてはまらない)1点から、そう思う(あてはまる)の5点まで、5件法で回答を求めた。



## 因子分析

主成分法による因子分析は「回顧」11項目、「展望」12項目についてそれぞれ行った。固有値が1.0以上の3因子を抽出しバリマックス回転を行った。「回顧」3項目、「展望」3項目は2因子に負荷量が高く、因子的に曖昧であったために以後の分析から除去し、「回顧」8項目、「展望」9項目で第2回の因子分析を行った。以上の手続きによりモデルのとおり、「回顧」および「展望」とも3因子が得られた(表2および表3参照)。

表2  
「回顧」の尺度の因子分析結果

表3  
「展望」の尺度の因子分析結果

## 回顧

「回顧」の第1因子は“仕事上の経験から学んだ教訓がある”などからなり「教訓の獲得」と命名した(クロンバックの信頼性係数は.69)。第2因子は“このキャリアを振り返り一皮むけた仕事上の経験と呼べるものがある”などからなり「節目の認識」と命名した(は.83)。第3因子は“これまでの仕事上の経験は「今この仕事」にとって意味がある”などからなり「経験の意味づけ」と命名した(は.76)。下位尺度はいずれも信頼性を有していると考えられる。

## 展望

「展望」の第1因子は“この会社が私に将来期待している役割がイメージできる”などからなり「役割期待の明瞭さ(Should)」と命名した(は.79)。第2因子は「私はどんな状況にも対処できる自信がある」などからなり「自己効力感(Can)」と命名した(は.81)。ただしこの因子にかかる自己効力感はB社内に限定されておらず社外にも通じるエンプロイヤビリティとしての自己効力感と捉えうる。第3因子は“私は目標とする職位・職務がある”などからなり「目標(Will)」と命名した(は.53)。

はその特性上2個の質問項目から変数を構成している場合に小さくなるので、下位尺度はいずれも信頼性を有していると考えられる。

## 下位尺度間の構造

「展望」に対する規定因として「回顧」がどのように影響しているかを見るために重回帰分析を行った(表4参照)。結果は、「目標(Will)」については有意ではなかった。

「自己効力感(Can)」の規定因には「節目の認識」が抽出される。ただし、10%水準で、かつ調整済 R2 乗も低い(.16)。「役割期待(Should)」は3つの下位尺度が規定因となっている。調整済 R2 乗も.42であり一定の説明力を有している。ただし「教訓の獲得」尺度は負の影響を与えている。これはこの尺度がすべての仕事にはそれ相応に教訓が潜んでいるという心理に対するものであると推測される。つまり、自分自身の役割期待を固定することなく与えられた職務において、そこでまた意味ある教訓を獲得できるという認知にたいするものであろう。全体としては「役割期待の明瞭さ(Should)」は「回顧」によって規定されるといえるが、他はそうともいえない結果となった。

表 4

「回顧」と「展望」の重回帰分析結果

### (4)「展望」がもたらすもの

さてモデルでは、「展望」は、「現在の状態と望ましい状態のギャップの認識」およびそのギャップを埋めようとする「能動的な問題解決行動」を促すとした。すなわち「展望」は、リヤリティの乏しい願望ではなく、ギャップの現実的な洞察とその低減行動と考えている。自律型人材とは、自ら不一致を生むような挑戦的な目標を立て、前向きに働きかけることによって自分の行為を動機づけ導いていく。そして自分の持つ能力を総動員して目標達成のために努力する。ひとたび、この目標を達成すれば、自己効力感の強い人はさらに高い目標を設定する。さらなる挑戦は新しいギャップを生み、またそれを制御するといった二重三重のギャップの制御行動とイメージできよう。それゆえ自律型人材は組織が行う様々なキャリア支援施策を能動的に活用しようとするであろう。

その基礎となるのが「仕事意欲(work motivation)」である。そこで発見型分析として、「展望」を構成する「役割期待の明瞭さ(Should)」、「自己効力感(Can)」、「目標(Will)」が、「仕事意欲」および「キャリア公式サポートの受け止め方」とどのような規定関係を構成するのかを分析してみた。

「仕事意欲」の多数の文献を渉猟しその構造を明らかにしようと試みた日本労働研

究機構（1994）がある。ここではそれにならって、「仕事意欲」の主たる構成要素として「職務満足」、「組織コミットメント」、「職務関与」の3つの次元を想定し、「展望」を構成する3尺度を独立変数とする重回帰分析を行った（表5参照）。各次元の概念と対応する質問項目は以下のとおりである。

### 職務満足

個人的欲求を充足しうる職務要因の種類に注目して、職務満足は、イ）仕事自体への満足、ロ）対人関係への満足、ハ）待遇への満足、ニ）組織への満足、の4次元を選択することができる（坂下,1985）。具体的な質問項目は、「仕事の内容や達成度など仕事自体」、「職場の雰囲気や人間関係」、「職位・昇格・給与など待遇」、「会社の社会的イメージなど会社自体」である。スケールはおのこのについて、1．満足していない、から、5．満足している、の5件法で、尺度は4項目の合成である。

### 組織コミットメント

Mowdyら（1979）は組織コミットメントを、イ）組織の目標や価値を進んで受け入れ、強く信じていること、ロ）組織のためにすすんで貢献しようとする、ハ）そのために組織の一員であることを強く望んでいること、としている。また、Meyer & Allen（1990）は、組織コミットメントの構成次元として、1）情緒的コミットメント（組織と感情的に同一化する、および関与の程度）、2）継続的コミットメント（組織の成員でいることの便益と費用の関数、退社によって失うものが多ければ高まる功利的関与）、3）規範的コミットメント（組織に留まったほうがよいとする道徳的観念）を挙げている。

ここでは選択的に「情緒的コミットメント」と「継続的コミットメント」の2つを対象とする。前者は転職や退職の意思ないし行動を低減させ、またパフォーマンスにたいしても弱いながらも有意な関係にあることが知られている。たいして後者のパフォーマンスとのかかりあいは統計的に有意でないか無相関である。使用した具体的な質問項目は高橋（2002）を参照されたい。スケールは5件法で、尺度は対応する12の質問項目の合成である。

### 職務関与

Blau（1985）は職務関与について、「個人が心理的に自分の職務に同一化している程度」と定義している。この職務関与の定義にたいして片柳（1992）は職務関与のうちの認知的側面しか表していないと指摘し、職務関与には、イ）認知的側面（心理的状态）、ロ）情緒的側面（好意）、ハ）行動的側面（行動する意志）の3つの側面があるとしている。ここではそれにならおう。具体的な質問項目は、義村（1994）を参照し、「仕事を離れても今の仕事で明日何をしようか考えている」、「今の仕事には興味を持っている」、「この仕事で発言する機会がないとつまらない」、「家に帰ってからもやり残した仕事が気にかかる」、「今やっている仕事が好きである」、「今の仕事を自分でいろいろ工夫して改善していきたい」である。スケールは5件法で、尺度は6項目の合成である。

## 組織によるキャリア公式サポート

B社のキャリア公式サポートは以下の4つである。イ) 社長答申制度(自分のやりたい仕事を社長に文書で直接答申する)、ロ) 自己申告制度(自分のキャリア目標を人事部長に答申する)、ハ) 自己啓発(通信講座)援助助成、ニ) 選択型自主参加研修制度。質問は「おのこの会社施策があなたのキャリアプランを実現するにあたってどの程度役に立つか」であって、点数が高いほどその施策が自分の役に立つと認知していることを示す。スケールは5件法で、尺度は4項目の合成である。

## 結果

表5 「展望」のもたらすもの 重回帰分析結果
------------------------------

表5は重回帰分析の結果である。分散分析(F値)が有意でない「継続的コミットメント」以外は、「展望」の下位尺度「仕事意欲」と「キャリア公式サポートの受け止め方」と規定関係があるといえる。将来の「役割期待」が明瞭であれば、「職務満足」、「情緒的コミットメント」、「職務関与」は高まる。「目標」があれば「情緒的コミットメント」は高まる。しかし「自己効力感」は「仕事意欲」のすべての変数と有意な関係にない。これはエンプロイヤビリティ(他会をも含めた就業可能性)は今現在の仕事を動機付ける変数ではないことを示している。

他方、公式サポートの受け止め方は、将来の「役割期待」と「目標」が明瞭であるに応じてポジティブになる。組織が用意する様々なキャリア公式サポートは「展望」の程度に応じて、その有効性は異なることを意味しよう。

### (5)「統合」を規定するもの

それでは「統合」を規定する要因は何であろうか。すなわち、様々な分化した経験の束から、教訓を獲得し、それを「今この仕事」に意味づけ、将来を展望するという「統合」のメカニズムは何によって高まるのであろうか。むろんこのような「統合」の個人差は様々な要素によって規定される。たとえば、能力・適性・パーソナリティなど(個人の内的因子)や、戦略・組織風土・ジョブプロテションなど(組織的因子)のミクロの規定因が想定できよう。他方、性差・家庭環境・教育など(社会的因子)や、景気・技術的変革など(経済的因子)も想定できよう(Super&Bohn, Jr.,1970)。後者は個人および組織の統制範囲を超えるいわば偶然の産物である。たいしてミクロ的

因子は意識的に統制していくことも可能であろう。すべての変数を「統合」の規定因として分析の遡上にのせることは現実的ではないが、ここでは組織的因子、なかでも自律型キャリア発達を支援する要素として「上司との垂直的交換関係」に注目しよう。

### 上司との垂直的交換関係

キャリア発達の規定因に上司との関係を置き分析したものは多い(eg., Berlew&Hall,1966; Graen,1976)。なぜなら上司は部下の誰とも等価なコミュニケーションをするのではなく、信頼できる部下とそうでない者とでは交換関係の質が異なるからである。さらにはその交換関係のありようは時間的経過を経て職務遂行と結びつく。このような上司との垂直的交換関係が重要であることは、デパート組織の大卒新入社員を対象とした若林ら(1980)の調査によって実証されている。上司との垂直的交換関係とは、上司と本人の対人相互作用であって、具体的には役割期待の交換と役割の自由度の提供である。これら先行研究の知見から、「上司との垂直的交換関係」の良好さが自律型キャリア発達を支援することが推測される。具体的な質問項目は働く女性のキャリア発達を上司との垂直的交換関係から分析した金井(2000)における9項目を用いた。具体的な質問項目は金井(2000,38頁)を参照されたい。

また、垂直的交換関係のなかには上司のメンタリング行動も含まれるであろう。メンタリング機能はキャリア支援と心理社会的支援の2つがある(Kram,1988)。そこで前者のキャリア支援機能に対応する質問項目を、小野(2003)を参照に、以下の4項目追加した。「上司はあなたの希望する仕事を積極的に割り当ててくれた」、「上司は仕事生活における今後の進路などについてアドバイスしてくれた」、「上司は私に別の職場に異動したり、より高度な仕事をする時に必要となる知識・技能を身につける機会を与えてくれた」、「上司は上の地位の人や他部門の人にあなたのアイデアや計画を説明する機会を与えてくれた」である。おのおのKramの唱えるキャリア的機能 スポンサーシップ、コーチング、挑戦的な仕事の提供、推薦と可視化 に対応している。スケールは5件法で、尺度は13項目の合成である。

結果は表6に示すとおりである。上司との垂直的交換関係は「回顧」と「展望」の規定因であるといえる。下位尺度としては、「教訓獲得」、「経験の意味づけ」、「役割期待の明瞭さ」が有意である。

表6

「回顧」と「展望」に対する  
上司との垂直的交換関係の  
単回帰分析結果

## 5 . 要約と結論

2つのRQに対する結論は以下のとおりである。第1に企業が自律型キャリアを奨励するのは組織モードの変容に根ざしている。その内実は、情報システム特性の集中化（管理的・業務的決定の分権化とモニタリング強化に特徴づけられるカンパニー制への移行）と人事管理特性の分権化（職務等級制度への転換）である。というのは職務を主体として社員を序列化する職務等級制度は情報システム特性の集中化と補完的であるからである。しかしその際、格付けの決定権はラインマネジャーに移る。したがって、これまで一元的に人事情報を収集管理していた人事部の役割は変容し、個人情報の非対称性は拡大する。管轄を超えるような異動では人事部が情報の非対称性問題を統制しなければならないから、費用の節約からも、人事部管理の対象者は少数に絞り込まれる。FTPやサクセッションプランはその工夫である。

他方、多くのふつうの人材のキャリアの計画統制はラインマネジャーに委ねられる。同時にキャリアはひとつの職能部門や事業部門に閉ざされながら適材の抱え込みが強まる。人材の抱え込みは人材配置・育成の全体最適にとってマイナスであるから、企業は情報の非対称性問題を統制しようとし、自律型キャリアを支援する様々な施策に費用をかけるのである。

すなわち、適性や能力に鑑みてキャリアを発達させていこうとすれば、自らキャリアを選択する自己人事が必要となる。したがって本研究の実践的含意は、人事権の所在の変化に応じて自律型キャリア支援施策の必要度は異なるということである。言い換えればこれまでの様式化された日本型HRMを維持する企業にはそのニーズは少ないといえる。

第2に、しかし多くの日本企業は社員の格付け制度を職務主義の概念を取り入れて再構築しようとしている（平野,2003d）。そうであれば個人の自律型キャリア意識の醸成が求められる。しかし、これまで人事部管理のもとでキャリア形成を行ってきた人材のタイプはたやすく変わらない。それゆえ自律型人材の特性を明らかにする必要が出てくる。そこで本研究は自律型人材の「統合（回顧と展望）」の程度を測定可能なものにする尺度を導出した。因子分析の結果は「回顧」・「展望」とも各々3つの因子を抽出し弁別妥当性を確認した。前者が「節目の認識」・「教訓の獲得」・「経験の意味づけ」、後者が「目標（Will）」・「自己効力感（Can）」・「役割期待の明瞭さ（Should）」である。そして「展望」の高まりに応じて「職務満足」・「情緒的コミットメント」・「職務関与」といった「仕事意欲」は高まる。また「展望」の程度に応じて「キャリア公式サポートの受け止め方」は肯定的にも否定的にもなる。

本研究の実践的貢献は、「統合」の指標化によって、ホワイトカラーの早期選抜や社員全体の底上げに利用できることにある。企業における人材開発は職務が要求するコンピテンシーと保有能力にあえて不均衡を作り出すことで行われるが、そこに2つのリスクがある。第1に不慣れな職務に従事することで生産性の一時悪化を生じさせること、第2に時に応じて脱線してしまう可能性があることである。そうであれば、個

人が不均衡を乗り越えることができるかどうかを、「統合」の尺度であらかじめ測定し、選抜することができる。また全体の底上げという意味では、この尺度を用いた調査を連続的に実施することで、社員の「統合」の程度がどれくらい高まったかを分析できる。他方、「統合」を高めるためにはどうしたらよいか、ということについては本研究では「上司との垂直交換関係」を照射した。そこにアプローチすることで自律型人材を増やすことができる。

本研究の理論的貢献はこれまで仕切られて論考されることが多かった心理学領域の内的キャリア論と経済学ないし経営学領域の人的資源管理論を接合し、両者は互いに分かちがたく結びついていることを明らかにしたことにある。主観的キャリアは客観的な制度ないしシステム変化の影響を免れないのである。むろん本研究はサンプルが少なく一般化するには更なる追試が必要である。また自律型人材の特性が明らかになったとしても、それがどのように形成されていくのかというプロセスは「上司との垂直的交換関係」のみしか議論できていない。自律型人材を育成する方法論の研究と実践のさらなる蓄積が今後の課題である。

[2003.12.30 667]

---

「注」

- 1 たとえば慶應義塾大学の花田光世教授が代表を務めるキャリア・リソース・ラボラトリーは、キャリアに関する様々な理論や実践プログラムの開発を行い、産業界から注目を浴びている。花田・宮地・大木（2003）を参照されたい。
- 2 Erikson の 8 段階からなる漸成説（epigenetic theory）の第 8 段階の発達課題が統合であることを想起されたい。
- 3 質問調査票は、神戸大学専門職大学院（MBA プログラム）のキャリア研究チームの田中亮偉、福武基裕、園田龍太郎、葎崎真裕と共同開発した。おのおの研究成果は修士論文としてまとめられているが、そのエッセンスは、奥林康司・平野光俊編著『キャリア開発と人事戦略』中央経済社（近刊）にて公表予定である。

[引用文献]

- Akerlof, G. A. 1970 The market for 'lemons': Qualitative uncertainty and the market mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, 84, pp.488-500.
- Ansoff, H. I. 1965 *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (廣田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969)
- Aoki, M. 1988 *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*. Cambridge University Press. (永易浩一訳『日本経済の制度分析 - 情報・インセンティブ・交渉ゲーム』筑摩書房, 1992)
- Aoki, M. 2001 *Toward a Comparative Institutional Analysis*, MIT Press. (瀧澤弘和・谷口和弘訳『比較制度分析に向けて』NTT出版, 2001)
- 青木昌彦 1989 『日本企業の組織と情報』東洋経済新報社.
- 青木昌彦 1995 『経済システムの進化と多元性 比較制度分析序説』東洋経済新報社.



- 
- Berlew,D.E.& D.T.Hall, 1966 The Socialization of Managers: Effect of Expectations of Performance, *Administrative Science Quarterly*,11,pp.207-223.
- Bellah,R.N.,Madsen,R.,Sullivan,W.M.,Swidler,A. & S.M.Tipton 1985 *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life*, The Regents of the Univ. of California Press.(嶋蘭進・中村圭志訳『心の習慣 アメリカ個人主義のゆくえ』みすず書房,1991)
- Blau,G.J. 1985 A Multiple Study Investigation of the Dimensionality of Job Involvement, *Journal of Vocational Behavior*, 27, pp.19-36.
- Bridges,W. 1980 *Transition: Making Sense of Life's Changes*. Reading, MA: Addison-Wesley. (倉光修・小林哲郎訳『トランジション』創元社,1994)
- Briscoe,J.P. & D.T.Hall 1999 Grooming and Picking Leaders Using Competency Frameworks: Do They Work?: An Alternative Approach and New Guidelines for Practice. *Organizational Dynamics*, Autumn, pp.37-52.
- Erikson.E.H. 1982 *The Life Cycle Completed: A Review*. Norton, (村瀬孝雄・近藤邦夫『ライフサイクル、その完結』みすず書房,1989)
- 藤井博 2002 「コンピテンシーモデル論」古川久敬監修・J M A Mコンピテンシー研究会編『コンピテンシーラーニング』,127-150頁.
- 藤田真也 1999 「企業内におけるキャリア支援施策の展望」『Works』第33号,34-35頁.
- 福武基裕 2003 「自主自律のキャリア形成を支援するキャリア開発のあり方」神戸大学大学院修士論文(未刊).
- Graen,G., 1976 Role-Making within Complex Organizations, in M.Dunnette ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, pp.1201-1245.
- 花田光世・宮地夕紀子・大木紀子 2003「キャリア自律の新展開」『一橋ビジネスレビュー』51(1),6-23頁.
- 原井新介 2002 『キャリアコンピテンシーマネジメント』日本経団連出版.
- 樋口美雄 2001 『人事経済学』生産性出版.
- 平野光俊 1994 『キャリア・ディベロップメント その心理的ダイナミクス』文眞堂.
- 平野光俊 1999 『キャリア・ドメイン ミドルキャリアの分化と統合』千倉書房.
- 平野光俊 2003a 「人的資源管理における情報の非対称性の生成と克服 - 小売業2社の人事異動ケースを中心に - 」神戸大学ディスカッション・ペーパー,2003・5.
- 平野光俊 2003b 「双対原理の2つの組織モードと個人情報非対称性」神戸大学ディスカッション・ペーパー,2003・11.
- 平野光俊 2003c 「企業グループ経営改革における組織モードと個人情報非対称性の変容」『経営研究 (Business Research)』,No.50, (電子刊行物),  
<http://www.b.kobe-u.ac.jp/publications/br/No.50.pdf>.

- 
- 平野光俊 2003d 「キャリア発達の視点から見た社員格付け制度の条件適合モデル 職能資格制度と職務等級制度の設計と運用の課題」『経営行動科学』,17(1),15-30 頁.
- 本城賢・山田英夫 2000 「「選択と選抜」の人材マネジメント」『Works』第 40 号,38-43 頁.
- 今野浩一郎・佐藤博樹 2002 『人事管理入門』日本経済新聞社.
- Itho,H. 1994 Japanese Human Resource Management from the Viewpoint of Incentive Theory, in Aoki, M. & R. Dore (eds). *The Japanese Firm: The Source of Competitive Strength*, Oxford University Press, pp.233-264.
- 伊藤秀史 2002 「日本企業モデルの再検討」伊藤秀史編著『日本企業変革期の選択』東洋経済新報社,5-26 頁.
- 伊藤秀史・菊谷達弥・林田 修 2002 「子会社のガバナンス構造とパフォーマンス - 権限・責任・モニタリング」伊藤秀史編著『日本企業変革期の選択』東洋経済新報社,235-268 頁.
- 金井篤子 2000 『キャリア・ストレスに関する研究』風間書房.
- 金井壽宏 1996a 「海外ミドルの長期的キャリア課題 ロンドンでのインタビュー調査の予備的分析」『国民経済雑誌』173(4), pp.69-94.
- 金井壽宏 1996b 「統合概念にまつわるクロス・レベル・イシュー 個人、集団、組織の発達における「分化に応じた統合」」『組織科学』184(6),62-75 頁.
- 金井壽宏 2001 「キャリア・トランジション論の展開 節目のキャリア・デザインの理論的・実践的基礎」『国民経済雑誌』184(6),43-66 頁.
- 金井壽宏 2002a 『働く人のためのキャリア・デザイン』PHP 研究所.
- 金井壽宏 2002b 『仕事で「一皮むける」 - 関経連「一皮むけた経験」に学ぶ - 』光文社新書.
- 金井壽宏・守島基博・金井則人 2003 「リーダーシップ開発とキャリア発達」『一橋ビジネスレビュー』51(1),66-83 頁.
- 片柳敦子(1992)「職務関与:文献展望とモデルの再構築」『産業・組織心理学研究』,6(2),3-13 頁.
- Kegan,R. 1982 *The Evolving Self: Problem and Process in Human Development*. Harvard University Press.
- Kotter,J.P. 1990 *A Force for Change*, The Free Press. A Division of Macmillan, Inc. (梅津祐良訳『変革するリーダーシップ』ダイヤモンド社,1991)
- Kram,K.E. 1988 *Mentoring at work :Developmental Relationships in Organizational life*. University 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)
- McCall,Jr.,M.W. 1998 *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Harvard Business School Press. (金井壽宏監訳・リクルートワークス研究所訳『ハ

- 
- イ・フライヤー 『次世代リーダーの育成法』プレジデント社,2002)
- McCall,Jr.,M.W., Lambardo,M.M., & A.M.Morrison 1988 *The Lesson of Experience : How Successful Executive Develop on the Job*, Lexington. MA: Lexington Books.
- Meyer,J.P., & N.J.Allen 1990 Affective and Continuance Commitment to the Organization:Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations, *Journal of Applied Psychology* ,75(6) ,pp.710-720
- Mowdy,R.T.,Steers,R.M.& L.W.Porter, ( 1979 ) The Measurement of Organization Commitment, *Journal of Vocational Behavior*,14, pp.244-247
- 三谷直紀 2003 「賃金の「市場化」と賃金制度」『日本労務学会第33回全国大会研究報告論集』日本労務学会編,25-32頁.
- Mitchell,K.E., Levin,A.,& J.D.Kuramboltz 1999 Planned Happenstance: Constructing Unexpected Career Opportunities, *Journal of Counseling & Development*, 77, Spring, pp.115-124.
- 森田雅也 2001 「エンプロヤビリティは新たな『社会的契約』となりえるか」『Business Insight(ビジネス・インサイト)』9(2),現代経営学研究学会,22-35頁.
- Nicholson,N. & M.A. West 1988 *Managerial Job Change: Men and Women in Transition*, Cambridge University Press.
- 日本経営者団体連盟教育特別委員会 1999 『エンプロイヤビリティの確立をめざして - 「従業員自律・企業支援型」の人材育成を - 』日本経営者団体連盟教育研修部.
- 日本労働研究機構 1994 『ワークモチベーションの構造と変化 既存調査、理論・モデルからの検討』,No.37』日本労働研究機構.
- Nonaka,I. & H.Takeuchi 1995 *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press.(梅本勝博訳 『知識創造企業』東洋経済新報社,1996)
- 小野公一 2003 『キャリア発達におけるメンターの役割 看護師のキャリア発達を中心に』白桃書房.
- 奥林康司 2001 「エンプロイヤビリティ - 会社と社員の新しい関係」『Business Insight(ビジネス・インサイト)』9(2),現代経営学研究学会,8-21頁.
- 奥林康司 2003 「キャリアの自己開発」『経営システム』13(1),14-18頁.
- 奥西好夫 2001 「「成果主義」賃金導入の条件」『組織科学』34(3),6-17頁.
- 理辺良保之 (Rivera, Juan) 1989 「序論 『ライフサイクルと意識の座標』」ハイメ・カスタニエダ・長島正編 『ライフサイクルと人間の意識』金子書房,1-14頁.
- 坂下昭宣 1985 『組織行動研究』白桃書房.
- 笹島芳雄 2001 『アメリカの賃金・評価システム』日経連出版部.
- Simon,H.A 1969 *The Science of the Artificial*, MIT Press. (稲葉元吉・吉原英樹訳『システムの科学』ダイヤモンド社,1977)
- Simon,H.A. 1976 *Administrative Behavior*,3<sup>rd</sup> ed., Free Press. (松田武彦・二村敏子・

- 
- 高柳暁訳 『経営行動』ダイヤモンド社,1989)
- Schein,E.H. 1978 *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.(二村敏子・三善勝代訳 『キャリアダイナミクス』白桃書房,1991)
- Schein,E.H. 1990 *Career Anchors: Discovering Your Real Value*, Jossey-Bass/Pfeiffer. (金井壽宏訳 『キャリア・アンカー 自分の本当の価値を発見しよう』白桃書房,2003)
- Schein,E.H. 1995 *Career Survival: Strategic Job and Role Planning*. Pfeiffer & Company. (金井壽宏訳 『キャリア・サバイバル 職務と役割の戦略的プランニング』白桃書房,2003)
- Super,D.E.&J.Bohn, Jr. 1970 *Occupational Psychology*. Wadsworth Publishing Co. Inc. (藤本喜八・大沢武志訳 『職業の心理(企業の行動科学6)』ダイヤモンド社,1973)
- 園田龍太郎 「企業内研究者の異動とキャリア意識に関する実証研究 研究者と元研究者の事例分析」神戸大学大学院修士論文(未刊).
- 梶山泰生 2000 「情報粘着性」高橋伸夫編『超企業組織論』有斐閣,203-212頁.
- 田中亮偉 2003 「キャリアの見通しについて一考察」神戸大学大学院修士論文(未完)
- 高橋弘司 2002 「組織コミットメント」宗方比佐子・渡辺直登編著『キャリア発達の心理学』川島書店,55-79頁.
- Tichy,N.,& M.A.Devana 1986 *The Transformational Leader*. Wiley. (小林薫訳『現状変革型リーダー』ダイヤモンド社,1988)
- 義村敦子 1994 「職務関与と企業の人的資源管理施策の関連」『産業組織心理学会第10回発表大会論文集』,83-85頁.
- 葭崎真裕 2003 「人事異動の連続性/非連続性がキャリア意識に及ぼす影響について」神戸大学大学院修士論文(未刊).
- von Hippel, E. 1994 "Sticky Information" and the locus of problem solving: Implications for Innovation. *Management Science*, 40 (April),pp.429-439.
- 若林満・南隆男・佐野勝男 1980 「わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程:その経時的分析」『慶應義塾大学産業研究所社会心理学研究班モノグラフ組織行動研究』,No.12.
- Wartermann,R.H.,Jr.,Wartermann,J.A.,& B.A.Collard 1994 Toward a Career-Resilient Workforce. *Harvard Business Review*, 72(4) (July-Aug.), pp.87-95.
- Weick,K.E. 1979 *The Social Psychology of Organizing (2nd Edition)*, Addison-Wesley. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文眞堂,1997)
- Williamson,O.E., (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press. (浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社,1980年)

表2 「回顧」の尺度の因子分析結果

質問項目	因子負荷量		
	教訓獲得	節目認識	意味づけ
1-9 全ての仕事上の経験には、何かしらの教訓が潜んでいる。	.86	.11	-.14
1-2 仕事上の経験から学んだ教訓がある。	.79	.06	.23
1-6 キャリアのあり方を深く内省するような仕事上の経験をしたことがある。	.66	.30	.13
1-4 それまでの自分から変わったと実感するような仕事上の経験がある。	-.06	.93	.11
1-8 これまでの仕事の中で、自己変革をせまられるような経験をしたことがある。	.36	.75	.20
1-1 これまでのキャリアを振り返り、一皮むけた仕事上の経験と呼べるものがある。	.51	.75	.08
1-3 これまでの仕事上の経験は「今この仕事」にとって意味がある。	.11	.03	.90
1-11(R) これまでの仕事上の経験は「今この仕事」には役立たない。	.03	.25	.87
<b>固有値</b>	<b>3.41</b>	<b>1.50</b>	<b>1.15</b>
<b>説明された分散の比率(累積)%</b>	<b>42.64</b>	<b>61.40</b>	<b>75.72</b>
<b>信頼性係数</b>	<b>0.69</b>	<b>0.83</b>	<b>0.76</b>
<b>(削除項目)</b>			
1-5 自らの成長にとって無意味だった仕事上の経験がある。			
1-7 これまでの仕事上の経験に一本筋を通すことは難しい。			
1-10 これまでの仕事上の経験は平坦なものだった。			

(R)は逆転尺度で分析時に調整済み

表3 「展望」の尺度の因子分析結果

質問項目	因子負荷量		
	役割期待(Should)	自己効力感(Can)	目標(Will)
2-10(R) 自分のキャリア目標を実現するために必要な経験が良くわからない。	.84	.04	-.10
2-7(R) 私は仕事上でこれから進むべき道がわからない。	.78	.19	.14
2-9 私のやりたい仕事はこの会社の中にある。	.77	.13	.23
2-3 この会社が私に将来期待している役割がイメージできる。	.61	.32	.19
2-5 私はどんな状況にも対処できる自信がある。	.13	.91	.04
2-11 私はどんな仕事でもこなせる自信がある。	.08	.89	.04
2-8 私は他の会社でもやっていける自信がある。	.44	.64	-.04
2-12 私のキャリア目標に近づくような異動を経験することができる。	-.04	-.06	.88
2-4 私には目標とする「職務」「職位」がある。	.36	.13	.72
<b>固有値</b>	<b>3.56</b>	<b>1.53</b>	<b>1.15</b>
<b>説明された分散の比率(累積)%</b>	<b>39.50</b>	<b>56.47</b>	<b>69.19</b>
<b>信頼性係数</b>	<b>0.79</b>	<b>0.81</b>	<b>0.53</b>
<b>(削除項目)</b>			
2-1 自分のキャリア上の目標といえるものがある。			
2-2 私は自分のキャリア目標を実現する自信がある。			
2-6 会社が私に期待する役割は、私のやりたいことと一致している。			

(R)は逆転尺度で分析時に調整済み

表4 「回顧」と「展望」の重回帰分析結果

N = 41

従属変数	役割期待 (Should)	自己効力感 (Can)	目標 (Will)
調整済 R <sup>2</sup>	.42	.16	
分散分析(F 値)	10.27**	3.43*	
(独立変数)			
教訓の獲得	-.24 <sup>+</sup>	.12	
節目の認識	.63**	.30 <sup>+</sup>	
経験の意味づけ	.29*	.20	

数値は標準化係数 値 p\*\* < .01, p\* < .05, p+ < .1

表5 「展望」のもたすもの (重回帰分析結果)

従属変数	職務満足	情緒的 コミットメント	関心	公式サポートの 受け止め方
調整済 R <sup>2</sup>	.16	.27	.18	.29
分散分析(F 値)	3.57*	5.87**	3.82*	6.55**
(独立変数)				
役割期待 (Should)	.48**	.35*	.47**	.42**
自己効力感 (Can)	-.26	-.03	.04	-.11
目標 (Will)	.10	.36*	.01	.33*

数値は標準化係数 値 p\* < .01, p\*\* < .05



表6 「回顧」と「展望」に対する上司との垂直的交換関係の単回帰分析結果

従属変数	回顧	教訓獲得	意味づけ	展望	役割期待(Should)
調整済 R <sup>2</sup>	.12	.13	.10	.11	.16
分散分析(F 値)	6.11*	6.63*	5.24*	5.57*	8.30**
(独立変数) 上司との 垂直交換関係	.38*	.39*	.35*	.36*	.42**

数値は標準化係数 値 p\* < .01, p\*\* < .05

## ディスカッション・ペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年月
2002・1	砂川 伸幸	株式持合いと持合い解消：エントレンチメント・アプローチ	1/2002
2002・2	砂川 伸幸	自社株買入れ消却と株価動向の理論	1/2002
2002・3	大倉 真人	An Equilibrium Analysis of the Insurance Market with Vertical Differentiation	2/2002
2002・4	Elmer Sterken 得津 一郎	What are the determinants of the number of bank relations of Japanese firms?	3/2002
2002・5	大倉 真人	レビュー・アーティクル —保険市場における逆選択研究の展開—	3/2002
2002・6	大倉 真人	Welfare Effect of Firm Size in Insurance Market	3/2002
2002・7	砂川 伸幸	投資期間と投資行動 —短期トレーダーと長期トレーダーの投資戦略—	3/2002
2002・8	奥林 康司 高階 利徳	大企業 <b>OB</b> 会会員の職務経歴と再就業に関する実態調査報告書 (2) —Y 社 <b>OB</b> 会の実態調査—	4/2002
2002・9	清水 一	課税均衡の存在 —不完備市場モデルへの資本所得税の導入—	4/2002
2002・10	砂川 伸幸	ファイナンシャル・ディストレス・コストと負債のリストラクチャリング—債務免除と債務の株式化—	4/2002
2002・11	砂川 伸幸	Open-Market Repurchase Announcements, Actual Repurchases, and Stock Price Behavior in Inefficient Markets <revised version of No.2001・36>	5/2002
2002・12	忽那 憲治 Richard Smith	Why Does Book Building Drive Out Auction Methods of IPO Issuance? Evidence and Implications from Japan	5/2002
2002・13	宮下 國生	International Logistics and Modal Choice	6/2002
2002・14	清水 一	不完備市場における課税均衡の存在：公共財供給のケース	6/2002
2002・15	清水 一	資本所得税による課税均衡のパレート改善可能性について	6/2002
2002・16	奥林 康司	China-Japan Comparison of Work Organization	7/2002
2002・17	水谷 文俊 浦西 秀司	The Post Office vs. Parcel Delivery Companies : Competition Effects on Costs and Productivity <revised version of No.2001・33>	7/2002
2002・18	音川 和久	Earnings Forecast and Earnings Management of Japanese Initial Public Offerings Firms	8/2002
2002・19	竹中 厚雄	海外研究開発拠点の類型化	8/2002

## ディスカッション・ペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年月
2002・20	中野 常男	オランダ東インド会社と企業統治 —最初期の株式会社にみる会社機関の態様と機能(1)— (改訂版)	8/2002
2002・21	中野 常男	イギリス東インド会社と企業統治 —最初期の株式会社にみる会社機関の態様と機能(2)—	8/2002
2002・22	水谷 文俊 浦西 秀司	Privatization Effects on TFP Growth and Capital Adjustments	8/2002
2002・23	高尾 厚 大倉 真人	わが国簡易保険事業の民営化論に関する若干の考察	9/2002
2002・24	水谷 文俊	Privately Owned Railways' Cost Function, Organization Size and Ownership	9/2002
2002・25	水谷 文俊 浦上 拓也	A Private-Public Comparison of Bus Service Operators	9/2002
2002・26	宮原 泰之	Principal-Multiagent Relationships with Costly Monitoring	10/2002
2002・27	砂川 伸幸	Unwinding of Cross Shareholding under Managerial Entrenchment	10/2002
2002・28	平野 光俊	社員格付け制度における条件適合モデル —職能資格制度と職務等級制度の設計と運用の課題—	11/2002
2002・29	高尾 厚	わが国の近代保険導入における福澤諭吉の「創発効果」	11/2002
2002・30	清水 泰洋	税法における暖簾の償却問題の展開 —米国 Newark Morning Ledger 事件まで—	11/2002
2002・31	村上 英樹	An Economic Analysis of Duopolistic Competition between Gulliver and Dwarf airlines : The case of Japanese Domestic Air Markets	11/2002
2002・32	高尾 厚 大倉 真人	近代保険生成に関するシミュレーション分析 —「創発と相転移」の再現—	12/2002
2002・33	砂川 伸幸	Mutual Shareholding and Unwinding of Mutual Shareholding as Stockpile for Business Recovery	12/2002
2002・34	原 拓志	バイオ分野における日本のTLOの現状と課題	12/2002
2003・1	國部 克彦	環境会計を企業経営に役立てるためには何が必要か	1/2003
2003・2	田中 一弘	経営者の埋め込みとエンタレンチメント —企業ガバナンスへの複眼的アプローチに向けて—	2/2003
2003・3	水谷 文俊 浦西 秀司	The Effects of Privatization on TFP Growth and Capital Adjustments	2/2003
2003・4	楊 佳音 奥林 康司	人事制度から見た上海日系企業従業員の移動	3/2003

## ディスカッション・ペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年月
2003・5	平野 光俊	人的資源管理における情報の非対称性の生成と克服 —小売業2社の人事異動のケースを中心に—	3/2003
2003・6	音川 和久	Market Liquidity around Quarterly Earnings Announcements: Evidence in Japan	3/2003
2003・7	砂川 伸幸 山下 忠康	借手のリスク・インセンティブと貸手のリスク・インセンティブ	3/2003
2003・8	忽那 憲治 Marc Cowling	Determinants of Small Business Loan Approval : Evidence from Japanese Survey after 1997 Financial Crisis	3/2003
2003・9	増村 紀子	四半期財務情報の公開と社債コスト	4/2003
2003・10	砂川 伸幸 岡田 克彦	Corporate Financial Strategy and Stock Price Behavior in a Noise Trader Model with Limited Arbitrage	4/2003
2003・11	平野 光俊	双対原理の2つの組織モードと個人情報非対称性	5/2003
2003・12	忽那 憲治 Richard Smith	Why Does Book Building Drive Out Auction Methods of IPO Issuance? Evidence from Japan (Revised version)	5/2003
2003・13	忽那 憲治 Janet Kiholm Smith Richard L. Smith	Banking Relationships and Access to Equity Capital Markets: Evidence from Japan's Main Bank System	5/2003
2003・14	久保 英也	日本の企業年金制度の現状と課題	6/2003
2003・15	村上 英樹	低費用航空会社による運賃競争の時間効果とスピルオーバー効果の 計測：米国内複占市場のケース	7/2003
2003・16	上林 憲雄	日本型ビジネススクール教育の論点と課題	7/2003
2003・17	砂川 伸幸	事業のリストラクチャリングと持合い解消による資金調達	7/2003
2003・18	砂川 伸幸	株式持合い解消のシグナリング・モデル	7/2003
2003・19	黄 磷	カルフルの中国大陸での戦略展開	8/2003
2003・20	奥林 康司	Employment Situation and Measures for Increasing Employment Opportunities; The Case of Japan	8/2003
2003・21	砂川 伸幸	Lender's Risk Incentive and Debt Forgiveness	8/2003
2003・22	水野 敬三 水谷 文俊 中山 徳良	Industrial Diversity and Metropolitan Unemployment Rate	9/2003
2003・23	忽那 憲治 原田 信行	Small Business Managers as Latent Informal Investors in Japan: Evidence from a country with a bank-based financial system	9/2003

## ディスカッション・ペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年月
2003・24	榊原 茂樹 山崎 尚志	我が国株式市場における上半期効果	9/2003
2003・25	小澤 康裕	条件付き確率を考慮した監査リスクモデルとリスク評価の重要性	10/2003
2003・26	高尾 厚	巨大リスクの証券化—代替的リスク移転・ARTに関する一考察—	10/2003
2003・27	奥林 康司	Industrial Relations in a Changing Economy: Japan' s Experience	11/2003
2003・28	砂川 伸幸 山下 忠康	Debt Forgiveness and Stock Price Reaction of Lending Bank: Theory and Evidence from Japan	12/2003
2003・29	平野 光俊	組織モードの変容と自律型キャリア発達	12/2003