

# キャリア自律と企業の戦略的人材開発との相互作用

鳥取部 真 己

## 1. はじめに<sup>(1)</sup>

日本企業における人材開発は、従来、ジョブ・ローテーションによる現場での仕事経験の蓄積を中心に行なわれてきた (e.g. 小池, 2005)。ところが、このような育成方法に対する典型的な批判として、第一に、専門経営者の育成が不十分との指摘がある (三品, 2002; 延岡, 2002)。専門経営者の育成に対しても、仕事経験の重要性が主張されており (金井, 2002; 金井・古野, 2001; McCall, 1998)、企業が意図的に専門経営者の育成につながる経験を与えることで専門経営者を育成するという、キャリアを通じた戦略的な人材開発が実践されつつある (金井他, 2003; 守島, 2002)。

第二の批判として、企業主体の人材開発への批判がある (e.g. 八代, 1998)。これに関連して、キャリア論では、キャリア開発の主体を企業から個人へシフトすべきという、キャリア自律の主張がなされている (高橋, 2003; Waterman et al., 1994)。この主張に基づくキャリア自律の促進もまた、日本企業の人材マネジメントにおいて実施されつつある。

しかし、キャリア自律促進と企業主体の人材開発は、一般に対立する概念であるため、これらを同時に実行することは、人材開発における人材マネジメント施策間の内的整合性を損ない、有効性を低めあう負の相互作用が生じる可能性がある。そこで本稿では、企業主体に行なわれる戦略的な人材開発とキャリア自律促進との間の相互作用に主な焦点をあて、質問票データをもとにその検証を行うこととする。

## 2. 先行研究

### 2-1. 戦略的な人材開発

日本企業の人材開発は、キャリアを通じた横方向での仕事の広がりを中心に行われてきたことが明らかにされてきた (e.g. 小池, 2005)。現場の仕事を次々に担当していく中で、仕事の「幅」や「深さ」が次第に拡大する。これらの横方向での多様な仕事経験を通じて、専門分野における従業員の広範な能力開発が行われる。それゆえ横方向の仕事の広がりを中心にした日本企業の人材開発は、従業員の幅広い能力を開発する上で優れた方法であると考えられている (e.g. 小池, 2005)。

だが、このような人材開発に対する問題指摘もなされている。その典型的なものは、専門経営者の育成が不十分であるという指摘である (三品, 2002; 延岡, 2002)。従来の日本企業の人材開発では、横方向の広がりがまず優先され、昇進・昇格といった高さ方向の仕事の広がりが後回しにされるという「遅い昇進」により、マネジャーを早期に育成しにくい欠点がある (小池, 2005)。また、ホワイトカラーに対する人材育成目標が曖昧である点も原因の一つとしてあげられている (守島, 2002)。このような問題指摘に対する一つの解決策は、企業の人材開発をより戦略的に行うことである。

戦略的に人材開発を行う方法に、キャリアの発達段階での必要能力に注目する方法がある (守島, 2002; Bartlett & Ghoshal, 1997; Katz, 1974)。キャリアにはいくつかの発達段階がある (e.g. Super, 1957)。各発達段階には、特有の役割課題とそれをこなすための必要能力がある。例えば、キャリア初期は業務遂行能力・スキルが重要であるのに対して、キャリア中期には次第にリーダーとしての能力が必要とされるようになり、キャリア後期には組織にビジョンを提示する能力が求められるようになる (守島, 2002)。

キャリア発達段階に注目することで、各発達段階での必要能力が明確になり、それを付与するための人材育成施策との関連付けを具体的に検討することが容易になる。教科書などで一般的に紹介される、OJT、Off-JT、自己啓発の3施策 (e.g. 今野・佐藤, 2001) に加えて、強い関心が近年もたれているリーダー開発を加えた4施策と、各段階での必要能力との関係を守島 (2002) を参考にしながら検討してみよう。キャリア初期で必要とされる業務遂行能力やスキルの開発には、新入社員研修等の Off-JT による知識付与や、担当職務に関する能力育成施策として一般的な OJT が有効になるであろう。キャリア中期では、専門能力に加えてリーダーとしての能力が求められる。専門能力の開発は、引

き続き OJT によって開発されるのに対し、リーダーとしての能力開発は、そのための施策であるリーダー開発施策が適当となる。キャリア後期では、リーダーとしての能力が一層求められることになるため、リーダー開発施策が重要になるであろう。以上の議論から、次の仮説が導出される。

仮説 1：キャリア発達段階での能力変化に適合した人材育成を行うことで、人材開発の有効性が高まる。

## 2-2. キャリア自律の促進

戦略的な人材開発は、人材開発の主体が企業であるという点において、従来の日本企業の人材開発と同一方向にある。これに対して、企業主導の人材育成の限界を指摘し、個人主体の人材開発へシフトすべきとの主張も行なわれている (e.g. 八代, 1998; 高橋, 2003)。この背景として、第一には、人材の異質性が高まっていることがある。キャリア論においても、キャリア志向性が企業外の専門家集団にあるコスモポリタン (Gouldner, 1956) 等の存在や、職務や組織、産業の壁を越えるバウンダリーレスキャリアといった概念も登場している (Arthur, 1994)。これらの志向性の違いや、キャリアのあり方の違いに着目してマネジメントを再構築すべきことが主張されている (e.g. 高橋, 2003)。

第二には、職業人生における生き残りを、自己の雇用能力、いわゆるエンプロイアビリティに求めるという考え方が台頭したことがある。その結果、個人のエンプロイアビリティの向上を積極的に企業が支援する代わりに、個人は企業の目標達成に貢献するという新たな交換関係の必要性が主張されるようになっている (Waterman et al., 1994)。

第三に、経営環境変化の中で、戦略的な人材開発を行うことは容易ではないことがある。戦略的な人材開発を行う上では、企業の人材開発を担う人材育成担当者や現場のマネジャー・リーダーが、ニーズと方法、結果に関する合理的な意思決定を行う必要がある。しかし、このような合理的意思決定は、実際には難しいことが指摘されている (Dipboy, 1996)。そのため、企業主体よりも、個人主体の方が適切な人材開発が可能になるという主張がなされるのである。以上のキャリア自律促進を支持する考え方は、次の仮説へと結びつく。

仮説2：キャリア自律を促進する施策を行うことで、人材開発の有効性が高まる。

### 2-3. キャリア自律施策と企業主導の人材開発の相互作用

キャリア自律促進施策を導入する一方で、従来どおり企業主導の人材開発を行うことは、人材開発の主体が異なるという対立的な要素があり、企業の意図どおりの結果を生まない可能性がある。人材マネジメント論において、個人志向か企業・集団志向かは、人材マネジメントポリシーに関する重要な意思決定軸であり (Sonnenfeld & Peiperl, 1988; 守島, 2001), 人材開発施策のあり方を選択する際の選択軸ともなる (Schuler & Jackson, 1987)。また、キャリア論においても、コスモポリタンやローカルといった類型では、個人と企業が対立的概念として扱われている。そのため、キャリア自律促進により個人主導の人材開発を行う一方で、企業主導の人材開発を継続することは、人材開発施策の内的整合性を損ねる可能性がある。

施策間の内的整合性とは、施策間に相補的なシナジーがある状態であると本稿では考える。人材マネジメント論では、相補的な人材マネジメント施策で構成される人材マネジメントシステムの有効性は高いと考えられており、その実証も進んでいる (e.g. Huselid, 1995)。このような相補的な施策を構築する上でのひとつの手がかりは、人材マネジメントポリシーの一貫性である (守島, 1996)。それゆえ、人材開発システムの一貫性を損ねるような施策を同時に実施することは、人材開発の有効性を低める可能性がある。つまり、キャリア自律促進と戦略的な人材開発は、人材開発ポリシー上の対立施策であり、同時に行うことは人材開発の有効性を低めあうと考えることができる。

これらは、企業において同時に行われることが散見される。依然として多くの企業での人材開発の中心は、現場でのOJTを通じた仕事経験の蓄積であるにも関わらず、大手企業を中心に、ホワイトカラーに対してキャリア自律施策を導入する企業があるからである。以上の議論から、次の仮説が導出される。

仮説3：キャリア自律促進施策と戦略的な人材開発を同時に行うことは、負の相互作用を生じさせる。

### 3. 分析

#### 3-1. データ

本稿での仮説を検証するために、株式会社リクルートワークス研究所が実施した、「Works 人材マネジメント調査 2003」の質問票調査結果を用いた。同調査は、2003年6月～7月に、日本企業の人材マネジメントの考え方や動向を把握することを目的として行われた。質問項目は、人材マネジメントの考え方や人材マネジメント諸施策の実施状況、企業の現状にわたる。調査対象は、全国2万社の人事部門責任者および担当者であり、うち1168社から有効な回答があった（回収率は5.8%）。

#### 3-2. 従属変数

人材マネジメントの有効性を判断する場合、人材のアウトカム（離職率や、個人・小集団の業績）、組織的アウトカム（生産性や品質）、会計・財務アウトカム（ROIやROA）、市場価値（株価・株主価値）、という4つのレベルがある（Dyer & Reeves, 1995）。この4レベルのなかでも、企業の戦略や目標への貢献を重視した時に最も適当であるとされるのが、従業員の生産性に関する指標である（Dyer & Reeves, 1995）。なぜなら、従業員の生産性指標は、人材の成果に直結するだけでなく、企業の経営成果指標としても重要であるからである。従業員の生産性指標として代表的であるのは従業員一人当たり売上高である（e.g. Guthrie, 2001; Huselid, 1995）。これを質問票への回答から計算し対数変換したものを第一の従属変数とした。

この従業員一人当たり売上高には、コスト要素を含まないという問題指摘がなされている（Cappelli & Neumark, 2001）。仮に従業員の生産性が向上したとしても、当該施策の実行コストによって、生産性向上による利益が相殺されてしまう可能性があるからである。そこで、コスト要素を含む会計指標として従業員一人当たり営業利益を選択し、質問票への回答から計算して対数変換したものを、本論における第二の従属変数とした。

#### 3-3. 独立変数

##### 3-3-1. 戦略的な人材開発

キャリア発達段階に関する先行研究では、キャリアの発達段階を、確立期（キャリア初期に相当）・発展期（キャリア中期に相当）・維持期（キャリア後期に相当）の3段階に分け、確立期は勤続2年以下、発展期は勤続2年超から10年以下、維持期は勤続10年以上であるとするものが多い（e.g. Lynn et al., 1996）。ところが本稿で用いる質問票調査では、勤続年数ごとではなく、新人、若手、中堅、管理職という従業員階層毎での人材育成施策調査が行われている。そこで、新人層と若手層を確立期、中堅層を発展期、そして管理層を維持期に相当すると考え、分析を進めることとした。日本企業において、新人は入社1年未満、若手は1～数年程度、中堅は数年程度経過して管理職到達前の人材を指し、管理層は入社およそ十年程度から到達することを考えると、これらの従業員階層で3つのキャリア発達段階を代理することは、一定の納得性があると思われる。

次に、各キャリア発達段階での教育訓練施策を示す指標を次の手続きで作成した。まず、新人・若手・中堅・管理という先述の4階層ごとに、OJT・Off-JT・自己啓発・リーダー開発という4つの教育訓練方法に企業が取り組んでいる程度を、質問票での個々の教育訓練方法の実施状況に関する回答から得点化した<sup>12)</sup>。これを標準化したものを、各施策を示す指標として用いることにした。

### 3-3-2. キャリア自律施策

キャリア自律施策として考えられる施策は多様であるが、本稿では Baruch & Peiperl(2000) がキャリア自律促進策としてあげた17施策を参考に、質問項目の中からキャリア自律施策を抽出した。選択されたキャリア自律施策は、①自己申告による教育訓練受講の選択、②メンタリング・コーチング、③社内ベンチャー制度、④独立・開業支援制度、⑤進路面接、の5施策である。それぞれ、導入後うまく行っているを3点、導入済みを2点、導入予定を1点として、標準化したものをキャリア自律施策指標とした ( $\alpha=0.63$ )。

### 3-4. 統制変数・その他

統制変数として、類似の研究で用いられることの多い、①業種、②従業員数（対数変換）、③従業員に占める女性比率、という3変数を投入した。なお、従属変数と独立変数に関する記述統計量と相関係数は、図表1に示したとおりである。

図表 1 : 記述統計・相関係数表

	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1.一人当り売上高※3	75.751	172.371																		
2.一人当り営業利益※3	3.884	16.196	0.616***																	
3.新人層・OJT	0.449	0.257	0.116***	0.111***																
4.新人層・Off-JT	0.285	0.235	0.148***	0.142***	0.195***															
5.新人層・自己啓発	0.248	0.305	0.130***	0.061	0.229***	0.323***														
6.新人層・リーダー開発	0.077	0.157	-0.021	-0.011	0.034	0.113***	0.085**													
7.若手層・OJT	0.344	0.277	0.100**	0.129***	0.501***	0.177***	0.158***	-0.001												
8.若手層・Off-JT	0.280	0.246	0.195***	0.154***	0.208***	0.718***	0.346**	0.106***	0.170***											
9.若手層・自己啓発	0.248	0.313	0.136***	0.127**	0.253***	0.329***	0.823***	0.088**	0.158***	0.365***										
10.若手層・リーダー開発	0.090	0.170	0.012	0.043	0.070*	0.203***	0.163**	0.658***	0.055	0.222***	0.162***									
11.中堅層・OJT	0.251	0.276	0.084*	0.104***	0.362***	0.172***	0.220***	0.053	0.625***	0.161***	0.196***	0.101**								
12.中堅層・Off-JT	0.299	0.248	0.158***	0.133***	0.239***	0.647***	0.348**	0.094**	0.208**	0.822***	0.382***	0.189***	0.161***							
13.中堅層・自己啓発	0.293	0.315	0.145***	0.133***	0.262***	0.315***	0.788**	0.078**	0.139***	0.367***	0.930***	0.114***	0.185***	0.378***						
14.中堅層・リーダー開発	0.134	0.206	0.109***	0.130***	0.166***	0.242***	0.207**	0.458***	0.115**	0.278***	0.223***	0.697***	0.132***	0.252***	0.191***					
15.管理層・OJT	0.150	0.242	0.003	0.022	0.232***	0.122***	0.141***	0.030	0.406***	0.134***	0.110**	0.091**	0.615***	0.156***	0.098**	0.111***				
16.管理層・Off-JT	0.279	0.249	0.166***	0.150***	0.209***	0.599***	0.351***	0.073*	0.200***	0.699***	0.364***	0.153***	0.215***	0.817***	0.362***	0.206***	0.179***			
17.管理層・自己啓発	0.106	0.231	0.084**	0.038	0.188**	0.173***	0.428***	-0.030	0.109***	0.150***	0.483***	0.043	0.100**	0.184***	0.501***	0.076*	0.130***	0.315***		
18.管理層・リーダー開発	0.137	0.217	0.078**	0.101**	0.195**	0.293***	0.212**	0.286***	0.205***	0.283***	0.198***	0.444***	0.217***	0.302***	0.165***	0.673***	0.205***	0.315***	0.115***	
19.キャリア自律施策	0.446	0.451	0.066	0.144***	0.162***	0.28***	0.256***	0.061	0.146***	0.304***	0.256***	0.080*	0.141***	0.337***	0.235***	0.164***	0.144***	0.330***	0.129***	0.229***

※1. \*\*\*:1%水準, \*\*:5%水準, \*:10%水準

※2. 平均値と標準偏差については、対数変換前・標準化前の数値を表示している。

※3. 単位は百万円。

4. 結果

4-1. 仮説1・2に関する分析結果

図表2 : 仮説1・2に関する重回帰分析結果表

	従業員数一人当たり売上高					従業員数一人当たり営業利益				
	偏回帰係数 (標準誤差)									
(定数)	2.540 *** (0.287)	2.410 *** (0.282)	2.433 *** (0.282)	2.425 *** (0.285)	2.351 *** (0.259)	-0.429 (0.412)	-0.770 ** (0.300)	-0.870 * (0.390)	-0.702 * (0.377)	-0.763 ** (0.374)
農林漁業ゲーム	0.328 (1.075)	0.533 (0.619)	0.241 (0.616)	0.365 (0.613)	0.282 (0.616)	0.209 (0.896)	-0.201 (0.895)	-0.253 (0.889)	-0.172 (0.889)	-0.304 (0.894)
鉱業ゲーム	0.186 (1.075)	1.580 ** (0.745)	1.737 ** (0.743)	1.720 ** (0.740)	1.702 ** (0.745)	-0.617 (1.079)	2.387 ** (1.079)	2.808 ** (1.073)	2.675 ** (1.073)	2.627 ** (1.081)
建設業ゲーム	0.346 (0.248)	0.373 * (0.213)	0.375 * (0.213)	0.426 ** (0.213)	0.408 * (0.216)	-0.089 (0.353)	-0.028 (0.308)	0.009 (0.310)	0.060 (0.310)	0.039 (0.314)
不動産業ゲーム	0.990 *** (0.381)	0.953 *** (0.333)	0.900 *** (0.332)	0.980 *** (0.331)	0.985 *** (0.335)	1.620 *** (0.505)	1.585 *** (0.483)	1.520 *** (0.482)	1.605 *** (0.480)	1.517 *** (0.487)
製造業(その他)ゲーム	0.137 (0.190)	0.037 (0.168)	0.036 (0.168)	0.059 (0.167)	0.075 (0.170)	-0.017 (0.273)	-0.105 (0.244)	-0.105 (0.245)	-0.083 (0.242)	-0.060 (0.247)
運輸業ゲーム	-0.374 (0.285)	-0.289 (0.246)	-0.361 (0.247)	-0.328 (0.245)	-0.347 (0.248)	-0.520 (0.406)	-0.618 * (0.356)	-0.561 (0.359)	-0.539 (0.356)	-0.561 (0.361)
通信業ゲーム	1.312 ** (0.556)	1.179 ** (0.483)	1.252 ** (0.488)	1.209 ** (0.482)	1.220 ** (0.487)	1.931 ** (0.776)	0.994 (0.708)	1.192 * (0.708)	1.023 (0.700)	1.081 (0.707)
電気ガス水道ゲーム	0.347 (1.076)	0.440 (1.045)	0.038 (1.044)	0.332 (1.037)	0.282 (1.045)	0.893 (1.499)	1.135 (1.514)	0.363 (1.516)	0.688 (1.504)	0.805 (1.577)
卸売業ゲーム	1.471 *** (0.215)	1.487 *** (0.195)	1.481 *** (0.196)	1.562 *** (0.195)	1.565 *** (0.197)	0.620 ** (0.305)	0.583 ** (0.282)	0.900 ** (0.284)	0.838 ** (0.283)	0.705 ** (0.285)
小売業ゲーム	0.451 ** (0.218)	0.566 *** (0.195)	0.552 *** (0.195)	0.594 *** (0.193)	0.596 *** (0.193)	-0.213 (0.313)	-0.101 (0.282)	-0.095 (0.283)	-0.052 (0.281)	-0.042 (0.285)
金融保険業ゲーム	0.900 *** (0.277)	0.887 *** (0.255)	0.938 *** (0.255)	0.972 *** (0.254)	0.947 *** (0.256)	1.636 *** (0.385)	1.525 *** (0.370)	1.552 *** (0.370)	1.601 *** (0.369)	1.577 *** (0.372)
情報・ソフトウェアゲーム	0.621 *** (0.210)	-0.637 *** (0.198)	-0.635 *** (0.196)	-0.600 *** (0.195)	-0.574 *** (0.197)	-0.899 *** (0.302)	-0.855 *** (0.283)	-0.807 *** (0.285)	-0.785 *** (0.284)	-0.762 *** (0.287)
旅館・アムズメントゲーム	0.384 (0.351)	0.355 (0.358)	0.315 (0.358)	0.355 (0.357)	0.370 (0.360)	0.293 (0.519)	0.251 (0.520)	0.215 (0.520)	0.273 (0.518)	0.296 (0.522)
サービス業(その他)ゲーム	-0.468 ** (0.207)	-0.400 ** (0.184)	-0.463 ** (0.184)	-0.438 ** (0.183)	-0.405 ** (0.186)	-0.536 ** (0.295)	-0.555 ** (0.266)	-0.502 * (0.267)	-0.488 * (0.266)	-0.448 * (0.270)
その他業種ゲーム	0.520 ** (0.258)	0.468 * (0.243)	0.480 ** (0.242)	0.521 ** (0.241)	0.505 ** (0.244)	0.356 (0.378)	0.349 (0.351)	0.435 (0.352)	0.472 (0.349)	0.468 (0.353)
従業員数(LN)	0.188 *** (0.054)	0.201 *** (0.033)	0.198 *** (0.033)	0.191 *** (0.033)	0.204 *** (0.048)	0.155 *** (0.048)	0.196 *** (0.048)	0.173 *** (0.048)	0.173 *** (0.048)	0.166 *** (0.048)
女性比率	-1.045 *** (0.250)	-0.917 *** (0.222)	-0.897 *** (0.222)	-0.886 *** (0.222)	-0.816 *** (0.223)	-0.954 *** (0.322)	-0.784 ** (0.322)	-0.750 ** (0.322)	-0.742 ** (0.322)	-0.782 ** (0.324)
キャリア自律	0.063 (0.047)					0.208 *** (0.058)				
新人層・OJT		0.059 (0.043)					0.111 * (0.062)			
新人層・Off-JT		0.089 ** (0.045)					0.166 ** (0.065)			
新人層・自己啓発		0.022 (0.045)					-0.095 (0.066)			
新人層・リーダー開発		0.001 (0.041)					0.019 (0.060)			
若手層・OJT			0.015 (0.043)					0.086 (0.062)		
若手層・Off-JT			0.137 *** (0.047)					0.157 ** (0.068)		
若手層・自己啓発			0.001 (0.046)					0.006 (0.066)		
若手層・リーダー開発			0.008 (0.042)					0.037 (0.061)		
中堅層・OJT				0.034 (0.043)					0.040 (0.063)	
中堅層・Off-JT				0.101 ** (0.047)					0.108 (0.068)	
中堅層・自己啓発				0.007 (0.046)					0.013 (0.066)	
中堅層・リーダー開発				0.052 ** (0.043)					0.167 *** (0.062)	
管理層・OJT					-0.022 (0.043)					-0.021 (0.061)
管理層・Off-JT					0.105 ** (0.046)					0.134 ** (0.087)
管理層・自己啓発					0.003 (0.042)					-0.041 (0.081)
管理層・リーダー開発					0.026 (0.044)					0.075 (0.085)
決定係数	0.316	0.338	0.341	0.345	0.337	0.206	0.189	0.188	0.194	0.184
F値	13.983 ***	15.291 ***	15.407 ***	15.677 ***	15.125 ***	7.301 ***	6.967 ***	6.913 ***	7.162 ***	6.719 ***
N	583	647	647	647	647	526	647	647	647	647

※ \*\*\*: 1%水準, \*\* : 5%水準, \* : 10%水準

図表 2 に、仮説 1・2 に関連する重回帰分析の結果を示した。新人層・若手層において有効であると予想した OJT は、一人当たり売上高に対する新人層については予想通りプラスに有意な関係を示したものの、他は有意な関係を示していない。これは OJT が、日本企業を通じて一般的であるが故に、企業間のアウトカムの違いを説明しない結果かもしれない。これに対して、Off-JT は予想した新人・若手層以外にも、多くの階層でプラスに有意な関係を示した。Off-JT は、階層を通じて普遍的なプラスの効果をもっている可能性が示唆される。リーダー開発は、予想通り中堅層において 2 つの従属変数の両方に対してプラスに有意な関係を示したが、管理層については有意な関係を示さなかった。自己啓発は、どの階層においても有意な関係を示さなかった。このように、一部の階層で予想に沿った人材育成施策の有効性が示されたため、キャリア発達段階に応じた人材育成施策の必要性を主張する仮説 1 は、部分的に支持されたと考えることができるだろう。

一方、キャリア自律施策は、一人当たり営業利益率に対してプラスに有意な関係を示した。この結果は、キャリア自律施策を行うことは、企業にとって教育訓練費用の節約につながることを示唆するのかもしれない。人材開発の担い手が個人に移り、個人が自己の能力開発コストを主に負担することで、企業の教育訓練費用が抑制できる可能性があるからである。一人当たり売上高を従属変数にした場合も、有意でこそないがプラスの関係を示しており、仮説 2 については、ある程度の支持を示唆する結果が得られたと考えることができるであろう。

#### 4-2. 仮説 3 に関する分析結果

図表 3 に、仮説 3 に関する重回帰分析の結果を示した<sup>⑧</sup>。まず注目されるのが、両従属変数に対して、多くの階層で OJT とキャリア自律施策との間にマイナスの相互作用が見られることである。なかでも統計的に有意であるのは、一人当たり売上高を従属変数にした場合は中堅層への OJT と管理者層への OJT であり、一人当たり営業利益を従属変数とした場合は新人層と若手層への OJT 施策である。これらの結果は、OJT が企業主体の人材開発であり、これとキャリア自律支援策を同時に実行することで、人材開発システム内の整合性が損なわれることを示すものであろう。日本企業の中心的人材育成施策である OJT とキャリア自律施策との間にマイナスの相互作用が見られたことは、キャリア

自律施策を導入する際に、熟慮と慎重な対応を必要とすることを示唆すると思われる。

自己啓発とキャリア自律施策との間の関係も、多くの統計的な有意性を含むマイナスの相互作用を示した。自己啓発施策は、本人負担の社外教育に対する配慮と通信教育によって構成されており、キャリア自律施策と重なる部分が多い。企業によっては、キャリア自律施策として展開される場合もあるだろう。その結果、マイナスの相互作用が生じたと考えられることができる。

これらとは異なり、リーダー開発とキャリア自律施策との間には、一貫したプラスの相互作用がみられた。なかでも、一人当たり売上高を従属変数にした場合の中堅層においては、5%水準での有意なプラスの相互作用を示している。リーダーには、起業家的な自律性が求められることが多い。そのため、キャリア自律施策とのプラスの相互作用が生じるのかもしれない。中堅層においては、図表2に見るようにリーダー開発の有効性も高い。次世代リーダー育成の一つの鍵は、やはり中堅層にあるのかもしれない。

図表3 : 仮説3に関する重回帰分析結果表

従属変数:一人当たり売上高(N=526)							
	偏回帰係数 (標準誤差)		偏回帰係数 (標準誤差)		偏回帰係数 (標準誤差)		偏回帰係数 (標準誤差)
キャリア自律(C自律)	0.052 (0.053)	キャリア自律(C自律)	0.050 (0.052)	キャリア自律(C自律)	0.029 (0.052)	キャリア自律(C自律)	0.060 (0.052)
新人層・OJT	0.054 (0.056)	若手層・OJT	-0.004 (0.048)	中堅層・OJT	0.031 (0.049)	管理層・OJT	-0.014 (0.048)
新人層・Off-JT	0.087 (0.052)	若手層・Off-JT	0.118 (0.052)	中堅層・Off-JT	0.071 (0.052)	管理層・Off-JT	0.077 (0.053)
新人層・自己啓発	0.025 (0.051)	若手層・自己啓発	0.036 (0.052)	中堅層・自己啓発	0.039 (0.051)	管理層・自己啓発	0.003 (0.048)
新人層・リーダー開発	-0.025 (0.046)	若手層・リーダー開発	-0.013 (0.047)	中堅層・リーダー開発	0.082 * (0.047)	管理層・リーダー開発	0.019 (0.050)
C自律×OJT	0.045 (0.048)	C自律×OJT	-0.061 (0.046)	C自律×OJT	-0.094 * (0.048)	C自律×OJT	-0.098 ** (0.047)
C自律×Off-JT	0.050 (0.046)	C自律×Off-JT	0.090 * (0.048)	C自律×Off-JT	0.085 (0.047)	C自律×Off-JT	0.055 (0.048)
C自律×自己啓発	-0.084 * (0.048)	C自律×自己啓発	-0.067 * (0.048)	C自律×自己啓発	-0.088 * (0.048)	C自律×自己啓発	-0.025 (0.047)
C自律×リーダー開発	0.037 (0.046)	C自律×リーダー開発	0.053 (0.045)	C自律×リーダー開発	0.109 ** (0.047)	C自律×リーダー開発	0.004 (0.051)
決定係数	0.344		0.359		0.365		0.344
F値	10.059 ***		10.511 ***		11.040 ***		10.068 ***
従属変数:一人当たり営業利益(N=526)							
キャリア自律(C自律)	0.226 *** (0.075)	キャリア自律(C自律)	0.207 *** (0.074)	キャリア自律(C自律)	0.174 ** (0.074)	キャリア自律(C自律)	0.190 *** (0.073)
新人層・OJT	0.124 * (0.070)	若手層・OJT	0.107 (0.069)	中堅層・OJT	0.058 (0.068)	管理層・OJT	-0.031 (0.068)
新人層・Off-JT	0.117 (0.073)	若手層・Off-JT	0.120 (0.074)	中堅層・Off-JT	0.070 (0.074)	管理層・Off-JT	0.085 (0.075)
新人層・自己啓発	-0.126 * (0.071)	若手層・自己啓発	-0.002 (0.073)	中堅層・自己啓発	0.002 (0.073)	管理層・自己啓発	-0.033 (0.067)
新人層・リーダー開発	-0.005 (0.068)	若手層・リーダー開発	-0.009 (0.066)	中堅層・リーダー開発	0.165 ** (0.067)	管理層・リーダー開発	0.070 (0.070)
C自律×OJT	-0.115 * (0.069)	C自律×OJT	-0.178 *** (0.068)	C自律×OJT	-0.082 (0.068)	C自律×OJT	-0.053 (0.068)
C自律×Off-JT	-0.004 (0.071)	C自律×Off-JT	0.053 (0.067)	C自律×Off-JT	-0.019 (0.067)	C自律×Off-JT	-0.028 (0.068)
C自律×自己啓発	-0.054 (0.070)	C自律×自己啓発	-0.064 (0.069)	C自律×自己啓発	-0.070 (0.069)	C自律×自己啓発	-0.076 (0.067)
C自律×リーダー開発	0.104 (0.066)	C自律×リーダー開発	0.082 (0.063)	C自律×リーダー開発	0.105 (0.067)	C自律×リーダー開発	0.043 (0.072)
決定係数	0.230		0.233		0.231		0.217
F値	5.730 ***		5.826 ***		5.789 ***		5.321 ***

※ \*\*\*:1%水準、\*\*:5%水準、\*:10%水準

Off-JT とキャリア自律施策については、一人当たり売上高を従属変数とした若手層において 10%水準でのプラスに有意な相互作用が示されたように、キャリア初期にプラスの相互作用が多く示された。キャリア初期では、OJT よりも個人の選択範囲が相対的に大きい Off-JT を用いて職務遂行能力を高めることが、自律性促進との整合性が高いのであろう。その結果、Off-JT とキャリア自律施策との間にはプラスの相互作用が生じているように思われる。

以上のように、仮説 3 に関しては、OJT や自己啓発施策などで仮説を支持する負の相互作用が示される一方で、Off-JT やリーダー育成施策については仮説とは逆の正の相互作用が示されるなど、複雑な相互作用を示す結果が示された。

## 5. 研究の含意と課題

戦略的な人材開発もキャリア自律促進も、それぞれ毎にその有効性が主張され、本稿の分析でもその有効性を一部支持する結果を得た。しかしながら、両者の間には、正の相互作用と負の相互作用の双方が存在することも示された点で、本稿の分析は理論的にも実践的にも意義深いと思われる。両者を上手に組み合わせることで、人材開発の有効性をより高めることができるが、組み合わせを間違えると有効性を低めてしまうことになるのである。特に、日本企業の人材育成の根幹たる OJT と、キャリア自律との間にマイナスの相互作用が多く示されたことは、キャリア自律促進策を導入する上での注意を喚起する。OJT を中心とした人材開発システムをそのままに、キャリア自律施策を導入することはそれぞれの施策の有効性を損ないかねないことが示唆されるからである。

この問題に対して、本稿での分析結果は、2つの人材開発システムの選択を示唆するように思われる。一つは、OJT を人材開発の中心に据えて、キャリア自律促進を基本的に行なわないという、従来型日本企業の延長上にあるシステムである。もう一つは、キャリア自律促進を中心に据えて、Off-JT やリーダー開発施策でこれを補っていくというシステムである。いずれにせよ、企業が人材開発施策を行う際に、人材開発システムの内的な整合性を十分に考慮する必要性を、本稿の分析結果は示している。

本稿は、既存の調査結果を活用して仮説を検証する制約の中で分析を行なったため、限界も多い。なかでも大きな限界は、人材開発施策と組織のアウトカ

ムとの間の因果経路に関して十分に検証できていない点である。また、独立変数の操作化に当たっても、調査した質問項目の中から選択するという制約が生じた。これらの限界を超えるために、本稿の問題意識をもとにした、新たな質問票調査が望まれる。その中で、人材開発以外の施策との相互作用に関する研究の発展も期待したい。

## 6. 結論

本稿では、キャリアを通じた人材開発に注目し、戦略的な人材開発とキャリア自律施策という対立する人材開発施策間の相互作用について、質問票調査をもとに検証した。分析結果は、戦略的な人材開発とキャリア自律施策それぞれの有効性がある程度示唆する一方、両者間には負の相互作用と正の相互作用の両方があることが示された。この結果は、キャリア自律施策を導入する企業は、既存の人材開発施策との整合性や人材開発システムの一貫性に十分な注意を払う必要があることを示唆している。キャリア自律促進や、戦略的な人材開発のみならず、施策単独の有効性を主張する議論は多いが、研究上も実践上も、施策間の相互作用や整合性に従来以上の関心を払う必要があると思われる。

### [参考文献]

- Arthur, M. B., "The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry," *Journal of Organizational Behavior*. Vol.15, 1994, pp.295-306.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S., *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*. New York : Harper Business, 1997. (グロービス・マネジメント・インスティテュート訳『個を活かす企業: 自己変革を続ける組織の条件』ダイヤモンド社, 1999.)
- Baruch, B. and Peiperl, M., "Career Management Practices : An Empirical Survey and Implications," *Human Resource Management*. Vol.39, No.4, 2000, pp.347-366.
- Cappelli, P. and Neumark, D., "Do 'High-Performance' Work Practices Improve Establishment-level Outcomes?" *Industrial and Labor Relations Review*. Vol.45, No.4, 2001, pp.737-775.
- Dipbooy, R. L., "Organizational Barriers to Implementing a Rational Model of

- Training,” in Quinones, M. A. and Ehrenstein, A. (Eds.), *Training for a Rapidly Changing Workplace: Applications of Psychological Research*. Washington, DC: American Psychological Association, 1996, pp.31-60.
- Dyer, L. and Reeves, T., “Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go?” *The International Journal of Human Resource Management*. Vol.6, No.3, 1995, pp.656-670.
- Gouldner, A. W., “Cosmopolitan and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles- I.” *Administrative Science Quarterly*, Vol.2, No.3,1957,pp.281-306.
- Guthrie, J. P., “High-involvement Work Practices, Turnover and Productivity: Evidence from New Zealand,” *Academy of Management Journal*. Vol.44, No.1, 2001, pp.180-190.
- Huselid, M.A., “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance,” *Academy of Management Journal*. Vol.38, No.3, 1995, pp.635-72.
- 金井壽宏『仕事で“一皮むける”：関経連 “一皮むけた経験” に学ぶ』光文社, 2002.
- 金井壽宏・古野庸一「一皮むける経験とリーダーシップ開発：知的競争力の源泉としてのミドルの育成」『一橋ビジネスレビュー』第49巻1号, 2001, pp.48-67.
- 金井壽宏・守島基博・金井則人「リーダーシップ開発とキャリア開発：選抜型の次期経営幹部の育成をめぐる理論と実践」『一橋ビジネスレビュー』第51巻1号, 2003, pp.66-83.
- Katz, R. L., “Skills of an Effective Administrator,” *Harvard Business Review*. Vol.52, No.5, 1974, pp.90-102.
- 小池和男『仕事の経済学 第3版』東洋経済新報社, 2005.
- Lynn, S. A., Cao, L. T. and Horn, B. C., “The Influence of Career Stage on the Work Attitudes of Male and Female Accounting Professionals,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol.17, 1996, pp. 145-149.
- MacCall, M. W., *High Flyers: Developing The Next Generation of Leaders*. Boston: Harvard Business School, 1998.(金井壽宏監訳『ハイ・フライヤー』プレジデント社, 2002.)

- 三品和広「企業戦略の不全症」『一橋ビジネスレビュー』第50巻1号, 2002, pp.6-23.
- 守島基博「戦略的人的資源管理論のフロンティア」『慶應経営論集』第13巻第3号, 1996, pp.103-119.
- 守島基博「内部労働市場論に基づく21世紀型人材マネジメントモデルの概要」『組織科学』Vol.34, No.4, 2001, pp.39-52.
- 守島基博「ホワイトカラーの人材育成とマネジメント能力」『一橋ビジネスレビュー』第50巻第2号, 2002, pp.34-45.
- 延岡健太郎「日本企業の戦略的意思決定能力と競争力：トップマネジメント改革の陥穽」『一橋ビジネスレビュー』第50巻1号, 2002, pp.24-38.
- Schuler, R.S. and Jackson, S.E., "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices," *Academy of Management Executive*, Vol.9, No.3, 1987, p.207-219.
- Sonnenfeld, J. A. and Peiperl, M. A., "Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems," *Academy of Management Review*, Vol.13, No.4, 1988, pp.588-600.
- Super, D. E., *The Psychology of Career*. New York: Harper, 1957.
- 高橋俊介『キャリア論：個人のキャリア自律のために会社は何をすべきなのか』東洋経済新報社, 2003.
- 八代尚宏『人事部はもういらぬ』講談社, 1998.
- Waterman, R. H., Jr., Waterman, J.A. & Collard B. A, "Toward a Career-Resilient Workforce." *Harvard Business Review*. Vol.72, No.4, 1994, pp.87-95. (土屋純訳「キャリア競争力プログラムが創る自律する社員：企業と個人の新しい契約」『Diamond ハーバード・ビジネス』 Vol.19, No.6, 1994, pp.71-81.)

---

(1) 本稿の分析に用いたデータは、株式会社リクルートワークス研究所・豊田義博氏、白石久喜氏の好意によって提供いただいた。ここに記して感謝したい。また、本稿は一橋大学大学院商学研究科を中核拠点とした21世紀COEプログラム（『知識・企業・イノベーションのダイナミクス』）から、若手研究者・研究活動支援経費の支給を受けて進められた研究成果の一部であり、この経済的な支援に感謝したい。

(2) 4施策と質問項目との対応関係は次のとおりである。OJT：プログラム化されたOJT，プログラム化されていないOJT。Off-JT：会社主催の選択型Off-JT，会社主催の一律型Off-JT，会社負担の

社外教育, E ラーニング。自己啓発：本人負担の社外教育に対する配慮, 通信教育。リーダー開発：特別なプロジェクトや重要な仕事を通じた訓練, 経営者が講師となる特定の講座, コーポレートユニバーシティ。

- 3) 図表 3 からは統制変数の表示を紙幅の都合で省略した。完全な結果は著者に連絡することで入手できる。