

## 組織におけるキャリア開発情報の現状

櫻木 晃 裕

Key word : psychological contract CDP LAN ownership accountability

### 1. はじめに

組織成員である人間は、組織に対して自らの知力、体力、努力、時間などを提供することで何らかの仕事の成果をあげて、組織の目的を達成するその一部を担う。一方組織は、組織成員それぞれの貢献に対して、給与、福利厚生、雇用の安定などを保証し、あるいは能力を開発する機会を提供する。Schein (1965) は、このような人間と組織との関係を「心理的契約 (psychological contract)」と呼んでいる。心理的契約を結んでいる組織成員は、組織に対して「人間らしく扱い、仕事と成長の機会を与え、自分のやったことの良し悪しを知らせてくれる」ことなどを期待し、それらが保証され人間としての尊厳や価値を保持できる限りにおいて、その組織にとどまり貢献に努める。組織もまた、組織成員に対して「組織のイメージを高め、忠誠であり、秘密を守り、組織のために最善を尽くしてくれる」ことを期待している。このように、組織と個人との関係は、相互的に影響をおよぼしあいながら仕事および仕事成果を規定するものであるといえる。

個人は、組織のなかで自分自身の欲求 (昇進、昇給、権力など) を満たすために、組織に対して何らかの影響をおよぼそうと行動する。一方、組織も個人の場合と同様に、組織自身の欲求 (組織の存続、維持、発展など) を満たすために、個人に対して何らかの影響をおよぼそうと行動する。組織においては、時として、個人の欲求と組織の欲求とが対立を生じることで「コンフリクト (conflict 葛藤)」が発生することがある。しかしながら、過大なコンフリクト状態が継続することは、個人の側にも組織の側にも決して「正」の影響<sup>1)</sup>をもたらすことはない。このようなコンフリクトを調整するには、個人の欲求と組織の欲求とを調和させるための上位概念を導入することが必要となる。このような際に、個人の欲求と組織の欲求とを調和させ、仕事成果を規定する中心的な概念が「キャリア (career)」なのである。

そして、組織において、個人が有効なキャリアを形成して、具体的な成果を出すことで組

---

1) 最近では、コンフリクトについてこれをいつの場合にも良くないもの、完全に排除するべきものとする見解から、状況対応的にコンフリクトをとらえ、その影響結果から評価するというような見解に移行しつつある。例えば、Robbins (1997) は、コンフリクトには集団圧力により個人の意見が犠牲になるいわゆる「グループシンク (集団浅慮)」を防止するというように、生産的で建設的なコンフリクトのあることを述べている。

織に対して貢献するためには、長期的な視点による組織成員の能力開発である「CDP(Career Development Program)」が必要である。櫻木(2003a)は、組織においてCDPを有効に機能させるための3つの要件を、表1に提示している。「要件1」は、「組織内に有効なCDPが構築されている」ことである。「要件2」は、「組織内にCDP情報が常時提供されており、アクセスの制限がない」ことである。「要件3」は、「組織成員がCDPを利用する際に、基本的な制約条件がない」ことである。つまり、CDPそのものが制度として構築され、誰もがいつでもその情報を閲覧可能であり、必要に応じて利用することが承認されていることが必要なのである。

表1 組織においてCDPを有効に機能させるための要件

要件1	組織内に有効なCDPが構築されている
要件2	組織内にCDP情報が常時提供されており、アクセスの制限がない
要件3	組織成員がCDPを利用する際に、基本的な制約条件がない

(出所 櫻木, 2003a)

本稿の研究目的は、組織におけるキャリア開発情報の現状について分析し、望ましい情報提供のあり方について考察することである。第2節では、キャリアの定義とキャリアの3つの次元について述べる。第3節では、企業におけるキャリア開発情報について、中央職業能力開発協会が実施したHP検索調査<sup>2)</sup>の結果を提示する。第4節では、組織内にキャリア開発情報を提供している先駆的な企業に対するヒアリング調査<sup>3)</sup>の結果を提示する。第5節では、2つの調査結果から、望ましいキャリア開発情報提供のあり方について考察し、これからのキャリアのあり方についての基本的視座について述べる。第6節では、本稿のまとめについて述べる。

## 2. キャリアの定義と3つの次元

組織における人間は、特定の組織に所属し継続して仕事経験を積むことで、一人ひとりが自分の「キャリア」を形成していく。Hall(1976)は、キャリアとは「個人の人生全般にわたる、仕事に関連した諸経験および活動についての一連の態度・行動の知覚」と述べている。Hallによると、キャリアは「主観性」、「開放性」、「相互性」、「連続性」、「発達性」の5つの特徴を持つとされる。

① 主観性 キャリアは、客観的・物理的なものではなく、個人の主観(主観的認知)によっ

2) 本調査は、人材大国の創造に向けたキャリア関係情報の開示のあり方等に関する研究会において実施された。本研究は、厚生労働省委託、中央職業能力開発協会受託研究である。研究会委員は、森田一寿(座長：目白大学教授)、大沢武志(流通科学大学教授)、竹内規浩(福井県立大学教授)、永野 仁(明治大学教授)、宮下 清(東京都立短期大学教授)、櫻木晃裕(浜松短期大学助教授・作業委員会委員長兼務)、中西 晶(東京都立科学技術大学助教授)から構成されている。

3) 本調査も上述の研究会において実施された調査である。これらの詳細な内容については、人材大国の創造に向けたキャリア関係情報の開示のあり方等に関する研究会編(2003)を参照されたい。

て心理的に構成されるものである。

- ② 開放性 キャリアのプロセスにおいて、個人は組織や他者のような外部からの影響を受けて自分自身のキャリアを修正する。
- ③ 相互性 キャリアのプロセスにおいて、個人は組織や他者のような外部に対して影響をおよぼす。
- ④ 連続性 キャリアのプロセスは、たとえ仕事生活から離れても断続することはない。
- ⑤ 発達性 個人は、キャリアの段階的プロセスにおいて固有の課題を達成しつつ、漸進的に発達していく。

また、Super (1980) は、キャリアとは「人々が生涯において追求し、占めている地位、職務、業務の系列」と述べている。本稿においては、キャリアとは「単なる職歴のみをさすのではなく、個人がある組織に加入し、その組織に所属しながら仕事の遂行を通じて様々な経験を積みあるいは知を形成していき、最終的には所属組織からの退出に至るプロセスの総称」であると定義する。

さらに、Schein (1978) は、新しく組織に加入した個人は、①階層次元、②職能次元、③内円への次元、これらの3つの次元に沿いながら、それぞれのキャリアを形成していくことを述べている。「階層次元」とは、一般の従業員から始まり、個人が組織内で昇給や昇進を達成しながら、主任、課長、部長など上位の職位にのぼることで垂直的なキャリアを形成していく方向のことである。また、「職能次元」とは、例えば以前は販売部門に所属していた人間が、次には製造部門に異動したり、またその次には経理部門に異動したりするというように、今までの職種とは異なる部門に異動することで水平的に新しいキャリアを形成していく方向のことである。さらに、「内円への次元」とは、例えば販売なら販売という1つの部門に長期的に在籍することで、その部門内における暗黙の約束事や歴史などに精通する、重要な顧客情報を獲得する、職位に依存しない非公式的な権限を獲得するなどにより、階層次元や職能次元とは異なるキャリアを形成していく方向のことである。実際には、ある人間が3つの次元のいずれか1つの次元に沿いながらキャリアを形成していくことは希である。組織成員は、年齢、適性、能力、志向、組織戦略、組織の事情などさまざまな内部要因と外部要因に基づいて、ある時には職能次元によるキャリアを形成し、またある時には階層次元によるキャリアを形成し、また、場合によっては内円への次元でのキャリアを形成していくことになるのである。

### 3. 日本企業におけるキャリア開発情報の現状—HP検索調査から

日本企業における従業員のキャリア開発に関する情報提供の現状を把握するために、中央職業能力開発協会では上場企業に対するキャリア関係の調査を実施した。調査方法は、会社四季報「2002年3集 夏季号」掲載企業を対象にして、HP上にキャリア開発に関する情報がどのように記載されているのかについて、個別に検索・分析をした。

それぞれの企業のHP上から、キャリア開発情報に関する項目（教育・研修、資格・免許、自己啓発、人材育成、能力開発、キャリア形成、異業種交流）を分類・抽出し、企業がどのような形式で第三者に対してキャリア開発の情報を提供しているのかを確認した。ただし、

キャリア開発については、HP上に記載されていない場合でも、当然、多くの企業において実施されている可能性が高いと考えられる。ここでは、自社の組織成員以外にも、広く社会にキャリア開発の情報を提供している企業は、情報開示の意識が高い企業であるとの前提で調査を実施した。調査対象企業数は、上場企業および東証マザーズ登録企業2,566社、調査期間は、2002年7月29日～8月30日である。

表2 キャリア開発に関する情報提供 (MA)

キャリア開発に関する項目	新卒—提供企業割合 (%)	中途—提供企業割合 (%)
教育・研修	96.1	88.2
資格・免許	41.3	26.9
自己啓発	38.3	26.9
人材育成	27.8	22.6
能力開発	15.7	11.8
キャリア形成	9.6	12.9
異業種交流	7.6	2.2

(出所 中央職業能力開発協会のHP検索調査)

これらの企業のなかで、新規学卒採用情報を掲載している企業は2,124社で、そのなかの1,160社 (54.6%) が何らかのキャリア開発関係情報を提供していた。また、中途採用情報を掲載している企業は838社で、そのなかの93社 (11.1%) が何らかのキャリア開発関係情報を提供していた。新規学卒採用と比較すると、中途採用に対する情報提供はかなり低い結果であった。

表2は、キャリア開発に関する情報提供の現状である。調査の結果、新規学卒者を対象とする場合に、情報提供の最も高い項目は「教育・研修」であり、対象企業の96.1%で実施されていることが確認された。また、「資格・免許」が41.3%、「自己啓発」が38.3%と、これらの情報の提供に関してもかなり高い結果が確認された。また、「人材育成」が27.8%、「能力開発」が15.7%、「キャリア形成」が9.6%であり、自社のCDPを全体的に把握するのに必要な情報の提供に関しては、十分になされていないことが考えられる。中途を対象とする場合には、情報提供の最も高い項目は「教育・研修」であり、対象企業の88.2%で実施されていることが確認された。この点については、新規学卒者の場合と同様の傾向を呈している。また、「資格・免許」と「自己啓発」がともに26.9%であり、新規学卒者と比較するとやや低い結果であるものの、やはり同様の傾向であるといえる。また、「人材育成」が22.6%、「能力開発」が11.8%、「キャリア形成」が12.9%であり、新規学卒者の場合と同様に、CDPを全体的に把握するのに必要な情報の提供に関しては、十分になされていないことが考えられる。

このようにみると、情報提供の対象者に比較的理解しやすい、具体的な「教育・研修」のプログラムであるとか、企業の側から求めている「資格・免許」などについての情報提供については、ある程度の情報提供水準であるといえるものの、本来、CDPを構成している「人

材観」,「育成理念」,「能力開発目的と目標」,「長期的なキャリア開発体系」などの情報提供については,あまり望ましい水準であるとはいえない。ただし,HP上に掲載されていなくても,社内に有効なCDPが構築されていることはある程度予想される。したがって,多くの企業では,現段階において不特定多数の第三者に対して,詳細なCDP情報を提供する必要性を認識しているところが少ないと考えるのが妥当なのであろう。

#### 4. 企業におけるキャリア開発情報の提供のあり方—ヒアリング調査から

さらに,企業におけるキャリア開発情報の提供のあり方をより詳しく探索するために,社内へのキャリア開発情報の提供に関して,先駆的な運用をしている企業に対するヒアリング調査を実施した。

調査企業は,大手輸送用機器製造の企業である。調査時期は2003年3月20日(13:00~15:00)で,対象者に対する詳細なヒアリングと研修センターの内部見学を実施した。本調査<sup>4)</sup>においては,ヒアリング対象者として人事部人事室主査の方にお答えいただいた。ヒアリングの内容については,採用実績(新卒・中途)と退職者数等の概要,経営の理念と人材観,情報開示の状況,教育・研修体系,キャリア開発などから構成されており,関係資料を配付いただいた。

##### [会社概要]

業種	製造業(輸送用機器)		
採用実績(新卒)	平成12年度 1,577人	平成13年度 1,528人	平成14年度 1,574人
採用実績(中途)	平成12年度 113人	平成13年度 297人	平成14年度 248人
退職者数	平成12年度 2,325人	平成13年度 2,347人	平成14年度 2,018人

##### [経営の理念と人材観]

理念としては,①知恵と改善,および②人間性尊重(人材育成の重視,個人の人間性尊重とチーム総合力の発揮)の2つが中心である。また,人材観としては,①「モノづくりは人づくり(どんな優れたモノでもそれを創り出すのは人間であり,モノづくりを継承・発展させてゆく上で人づくりは不可欠である)」,②チームワークの中で力を発揮できるプロ人材は必要である,③従来よりも数段高い能力の修得とその発揮が必要である,これらの3つから構成されている。

##### [情報開示の状況]

(1) 正規従業員については,社内LANシステムを使用することで,仕事に関する情報,会社生活に関する情報などに関して,基本的にはアクセスが可能である。教育関係の情報に関しては,閲覧だけではなく申し込みについてもここから実行する。一部の情報に関してはアクセスの制限があり,対象者限定の情報,基幹職(課長職)以上限定の情報などがある。

(2) 開示されている情報コンテンツに関しては,表3に示す通りである。情報コンテンツは,

4) 本調査は,本委員会の委員2名が実施,中央職業能力開発協会の担当者1名が同行した。

大項目－10分類（全般，組織関係，人事制度，教育，要員，労働条件，福利厚生，労使関係，海外関係，J-NET），中項目－37分類，小項目－131分類から構成されている。

- (3) 情報コンテンツのなかで、「人事情報」、「業務分掌」、「人事制度（事技職）」、「人事制度（基幹職）」、「新任室長研修」、「グループ長研修」、「勤続記念」、「グローバル人事管理」などの項目については、対象者限定，基幹職以上限定などのアクセス制限のある情報を含んでいるものがある。また、「NEWS」、「その他制度概要等」、「ヒューマンリレーション活動」などの項目については、就業時間外閲覧というようなアクセス時間の制約がある。
- (4) 人事部門に関しては、「人事部（技能系従業員対象）」と「グローバル人事部（海外・事技系従業員対象）」の2つの人事部がそれぞれ担当している。

### 〔教育・研修体系〕

- (1) キャリア開発のポイント：実際の問題解決を通じて人材を育成する「OJTソリューションズ」が中心である。技能系従業員に対しては、技能に対してこれを単なる「ハンドスキル」としてではなく、「職務遂行能力」として広義にとらえている。また、事技系従業員に対しては、「プロ人材開発プログラム」が構築され、これに基づく能力開発が実施されている。
- (2) プロ人材開発プログラムは、以下の4つの特徴を持つ。①基本は創造性と高度な専門能力をもつ人材開発，②プロ人材としての成長と活躍を意図する，③プロ人材の育成を支援する枠組み作り，④本人の意志と能力に応じた選択と選抜。また、ここでいうプロ人材とは、①高度な専門知識，②自ら課題を創造し、解決できる能力，③事業を推進するリーダーシップ，④世界を舞台に活躍する意志と実行力，⑤労働市場で年収1,000万円以上の価値がつく実力，このような能力を有して行動する人材である。
- (3) STRETCH（Self Training and Education toward Challenge）：「STRETCH」とは、「自ら成長させたい」という意志を持った個人を、会社が支援する施策である。プロ人材として活躍するために習得すべき「育成目標」をベースとした各種知識・スキル講座が用意されている。それぞれの講座は、自己啓発教育が基本であるために、就業時間外学習（セミナー）と自宅学習（通信教育）から構成されている。また、団体割引価格が適用されており、会社から1／3の受講料補助を受けられる。さらに、公的資格については「公的資格取得促進制度」があり、対象資格ごとに補助金が規定されている。
- 例 司法試験（20,100円）、税理士（12,000円）、技術士（25,000円）など
- (4) チャレンジキャリア支援制度：「チャレンジキャリア支援制度」とは、本人の意志による転職・転籍などの転身に対して、会社が認定した場合には60歳定年時まで在籍した場合と同等の賃金を保証（チャレンジキャリア加算金）する制度である。資格は、勤続15年以上の基幹職以上、「キャリア人材登録」された従業員が対象である。チャレンジキャリア相談室の専任スタッフがケアする。その際には、若干の「キャリア・コンサルティング（プロ研鑽塾）」もある。昨年の実績は、およそ50人である。転身のパターンとしては、会社からの紹介，自己開拓，出向から転籍，ヘッドハンティングなど様々である。協力会社を中心に、登録者以上に多くの企業から求人のオファーがある。

表3 社内LANからアクセス可能な情報コンテンツ

大項目	中項目	小項目数
全般	人事2部のご案内	2
	人事情報	1*
	人事2部の行動指針	2
	会社カレンダー	1
	メリハリ3D活動	1
	ダイバーシティプロジェクト	1
組織関係	業務分掌	2*
	組織名称	1
人事制度	人事制度（技能職）	2
	人事制度（事技職）	2*
	人事制度（基幹職）	3*
教育	新任室長研修	1*
	グループ長研修	2*
	教育プログラム（全社共通）	3
	教育プログラム（技能職）	6
	教育プログラム（事技職）	5
	教育施設	2
要員	要員（技能職）	1
	要員（事技職）	1
労働条件	就業規則	1
	時間制度	5
	賃金制度	5
	職場マネジメント	1
	勤続記念	1*
労働条件（福利厚生）	NEWS	4
	システムガイド	4
	その他制度概要等	16
	こんな時どうする	19
	ヒューマンリレーション活動	4
	労使関係	3
海外関係	グローバル人事管理	3*
	海外勤務出張	4
	海外事業体支援ツール	2
J-NET	共通	9
	各システムのご案内	7
	eラーニングシステム	2
	GHRシステム	2

【\*】 アクセス制限のある項目を含むことを示す。

（出所 大手輸送用機器製造企業に対するヒアリング調査と配付資料から櫻木が作成）

- (5) 長期の休暇制度：資格取得のため、研修旅行のためなどの理由での長期休暇制度である。資格は、勤続15年以上、基幹職以上の従業員であり、在職中に1回利用することが可能である。休暇期間は1ヶ月間、費用については会社が負担をする。制度の利用者は、報告書を作成し提出することが義務づけられている。
- (6) 労働環境・労働条件に関する施策：労働時間、セクシャルハラスメント、メンタルヘルスなどに関しては、社内ホットラインを設置し職場相談員が常設され、これらの問題に対応している。社内ホットラインと職場相談員へ相談は、ともに増加傾向にある。
- (7) 上記の人事諸制度・諸施策、教育・研修プログラムなどの閲覧や申し込みに関しては、前述のように社内LANからのアクセスによるものであり、対象者限定や基幹職以上限定などの制限のあるもの以外、基本的には全ての正規従業員に開示されている。これらの状況に関して、従業員の納得度・満足度はとても高く、会社の側からも開示のレベルは高いという認識があり、一定以上の成果をあげていると評価しているので、これ以上の情報開示は基本的に考えていない。

#### [キャリア開発]

- (1) 社内には制度として「キャリア形成プログラム」が確立されており、キャリア・コンサルティングにおける異動希望については、事技職については部門内異動、技能職については同一ショップ内異動が原則である。
- (2) 事技職には、「プロ人材開発プログラム」、技能職には、「いきいきアクションプログラム」、基幹職には、「チャレンジプログラム」が用意されている。それぞれの従業員が、それぞれのプログラムをベースとしている。また、キャリア・コンサルティングにおけるツールとしては、事技職が「2WAYコミュニケーション」と「自己申告（異動希望）」を利用、技能職が「話し合いシート」を利用、基幹職が「ミッションステートメント」を利用している。
- (3) 技能職のキャリア開発：技能職従業員に対するキャリア開発について、これの体系化・精緻化が非常に進んでいる。①研修や昇進など、個人のキャリアに関する情報は部門ごとに把握されている。②部門ごとの職務要件が詳細に規定されており、その職務要件は「脱ハンドスキル」を達成するものである。③キャリア・コンサルティングにおいては、「育成・評価シート」と「話し合いシート」を使用する。評価に関しては、上司の評価と本人の評価を照合し話し合う形式である。評価は、絶対評価で「1～4」の4段階からなっている。ショップの組長は、ショップ内の組員一人ひとりの育成責任を負い、そのために人材育成のビジョンが必要である。具体的には、職務要件に規定されたより高いレベルに能力を上げるために、一人ひとりに対して研修で受講するカリキュラムの指示をすることまで求められている。また、評価者は全て「考課者訓練」を受講済みである。



## 5. 考 察

ここでは、HP検索調査とヒアリング調査の事例に基づいて、キャリア開発情報提供のあり方について考察をする。ヒアリングの事例では、基本的な自己のキャリア開発に関する情報は、全て社内LANによる閲覧、受講申し込みが可能であり、望ましい情報インフラの状況であるといえる。また、人事の制度的側面、会社生活に関する側面についても、そのほとんどが閲覧可能であり、その点での社内の情報開示は非常に進んでいる<sup>5)</sup>といえる。また、人事情報については、基幹職以上限定など閲覧の制限があるものの、本人と上司との「キャリア・コンサルティング」を通じてある程度の状況確認は可能であり、特に問題はないものと考えられる。さらに、組織としての人材観が明確であり、基幹職、事技職、技能職それぞれに求められる要件、具体的な育成システム、育成方法が明示されており、公平に開示されているといえる。基本姿勢として「個人の自助努力」を重視し、努力する従業員に対してはそれを支援するシステムは充実しているといえる。「セカンドキャリア」についても制度化されており、個人の意向を尊重する側面と会社の組織的効率性・経済性の側面がうまくマッチしている。

技能職従業員の評価システム、能力育成システムについては、最近、制度が刷新・拡充されてからは、さらに従業員の評価に対する納得性が向上しており、これがモラル向上に寄与していると考えられる。ただし、詳細な職務要件、育成・評価シート記述、話し合いシート記述と面談（キャリア・コンサルティング）など、評価者に求められる能力については質的にも量的にもかなりの程度であり、評価者能力のより一段の向上、定期的な考課者訓練などが求められよう。事技職のキャリア開発については、OJTと自己啓発、一部研修などが主体であり、職場で発生する実際の問題を具体的に解決する能力を重視するものとなっている。

それでは、将来に向けてのキャリアおよびキャリア開発とは、いかなるものになるのだろうか。これからのキャリアのあり方についての基本的視座について、「これまでのキャリア」と「これからのキャリア」の構成項目について作成（表4）し、これを比較、検討することでその特徴を明確にする。

「これまでのキャリア」においては、キャリア開発の主導権はおもに組織にあり、組織が個人に対して一方的に教育・研修などを通じて、仕事に関する能力を開発してきた。ただし、その内容については、新しい知識の伝達やテクニカル・スキルなどのように、短期的な能力開発に終始してきたといえる。また、開発の効果については、経験的・包括的にとらえられ、これを実際に効果測定するような試みは多くなく、職務との関係においても不明瞭なまま放置されてきたのである。これは開発の焦点が、求められる職務能力ではなく所属している人間を中心に設定され、詳細な職務分析および人間と職務との整合性が重要視されていなかった

---

5) 本調査企業では、一部社内からは、情報開示が進みすぎているとの指摘があるとのこともお話もいただいた。総合的に、社内へのキャリア情報開示の例としては、おおいに参考になる事例であるといえる。

た点に起因しているといえる。さらに、開発の志向性は一部を除いてローカルなものがほとんどであり、例えば、海外派遣者の育成のような国際人的資源管理の領域では、欧米諸国と比べるとその整備が著しく遅れていたのである。

表4 「これまでのキャリア」と「これからのキャリア」の比較

キャリア開発の構成項目	これまでのキャリア	これからのキャリア
開発の主体	組織	組織と個人との共同
開発の方向	組織から個人への一方向	組織と個人との双方向
開発のスタンス	短期的	中・長期的
開発の焦点	所属している人間中心	人間と仕事の整合性
開発の方法	OJT Off-JT 自己啓発	OJT Off-JT 自己啓発
開発の内容	知識 テクニカル・スキル ヒューマン・スキル	コンセプチャル・スキル キャリア・デザイン能力
開発の効果	経験的 包括的	科学的 分析的
開発の志向	ローカル	グローカル (グローバル+ローカル)
職務との関係	不明瞭 暗黙	明瞭 公式化 (文書化)
対象期間	一定期間 (入社～管理職到達まで等)	入社から退職まで
対象職位	一部階層	全階層
費用負担	組織が主体 個人は一部負担	個人が主体 組織は補助程度
文書化の程度	一部文書化	基本的に全て文書化
体系化の程度	一部体系化	基本的に全て体系化
情報の開示 (社内)	一部公開 一部がアクセス可能	基本的に完全公開 全員がアクセス可能
情報の開示 (社外)	一部公開 新卒採用が対象 開示はサービス	できるだけ公開 新卒採用・中途採用ともに対象 開示は社会的責任

(出所 キャリアに関する先行研究等を参考にして櫻木が作成)

「これからのキャリア」では、キャリア開発そのものが組織と個人との両方の合意に基づいてなされるものであり、常に相互的なダイナミクスと中・長期的な能力開発が重視されるものになると考えられる。能力開発の内容については、組織内においては、コンセプチャル・スキル、キャリア・デザイン能力などのように、直接的なだけではなく間接的にも職務遂行に影響をおよぼすものが中心となり、知識やテクニカル・スキルなどについては、「e-learning」などを利用した自己啓発によって習得されるものとなるであろう。また、開発の効果については、科学的・分析的にその効果が測定されることが重視されるようになり、職務との関係についても明確に文書化するなど「職務の公式化」が必要となる。開発の焦点では、これまでの固定的な人間中心から、詳細な職務分析および人間と仕事の整合性を重視し、状況に対応して変化を続けるものへとシフトすると考えられる。そして、開発の志向性については、ローカルから「グローカル (グローバルに考えローカルに行動する)」へと変

化するであろう。

また、組織内にキャリアの概念を浸透させるための環境については以下の通りである。これまで、その対象期間が入社時から管理職到達時までというような一定期間の場合が多く、管理職以上とか経営者層などはその対象として考えられていなかった。その内容、方法などについてはある程度の文書化、体系化がなされていたものの、実際の運用に関しては、組織内の暗黙の約束事、取り決めなどによるものが少なくなかった。費用負担については、組織の側の負担が主で個人の側は少ないものであった。そのために、業績の影響を受けやすく、組織成員のキャリアの体系化を阻害していたともいえる。社内へのキャリアに関する情報は、口頭、文書、社内LANなどで開示されているものも、開示されている内容の質および量、情報へのアクセス方法などが十分に整備されているとはいえない水準である。また、社外への情報開示には、新卒採用の際のサービスの意味合いが強く、ほとんどの場合に入社時から一定期間のキャリアに限定されたものであり、長期的な展望に欠けるものが少なくなかった。

これからは、費用負担における組織と個人との割合をある程度変化させ、個人の割合を高める必要がある。個人の側は自己責任で自らの能力を開発することが必要となる。また、組織の側は個人の能力開発をサポートすることをその役割として、入社時（場合によっては求職時）から退職に至るまでの長期的なキャリアの体系化を進め、その内容を明確に文書化し、組織内の誰もが公平に情報にアクセスできるように環境整備することが求められる。また、社外への情報開示の質的・量的拡大は、人材の流動化に対応するための有効な施策であるとともに、組織の「社会的責任」として認識することがより重要となるであろう。組織において、これまでの個人の能力開発プログラムは、組織の拡大・発展に対してかなり有効に寄与してきたといえる。しかしながら、これからは、組織を取り巻く環境の変化、個人の仕事意識および組織との関係性の変化などにともない、単なる仕事の能力だけではない「キャリア」という視点を抜きにして考えることは困難であろう。そこには、組織に所属する個人に対して「ownership（当事者意識）」を喚起することと、組織の個人に対する「accountability（説明責任）」の保証が必要な概念になると考えられるのである。

## 6. おわりに

現在、組織と個人との心理的契約に基づくその関係性は大きく変化しつつある。暗黙の了解のもと、組織に対して忠誠である組織成員と所属する組織との相互依存的関係は、成果主義重視に基づくコンピテンシー概念<sup>6)</sup>の明確化により、個人の「ownership」と組織の「accountability」という相互独立関係へとシフトしている。さらに、組織成員に求められるコンピテンシーについても、戦略遂行能力重視から「戦略遂行能力＋戦略構築能力」への質的転換がなされている。

このような環境のもとでは、組織成員のキャリア意識および組織におけるCDPに対して

---

6) コンピテンシーと成果との関係については、櫻木（2003b）を参照されたい。

も、変革が求められるのは当然のことである。つまり、これまでの組織主導、短期的、スキル重視、期間限定、不明瞭なCDPから、これからの組織と個人との共同、長期的、コンセプト重視、全期間、公式化・文書化されたCDPへとシフトしていくことが必要なのである。さらに、CDPを有効に機能させるためには、(1) 社内LANのような情報環境を整備して組織成員が簡便にアクセスすることができる、(2) 組織成員のCDP活用の際にできるだけ制約条件を設けない、(3) キャリア開発に関する組織と組織成員との調和過程としての「キャリア・カウンセリング (キャリア・コンサルティング)<sup>7)</sup>」を導入することが必要なのである。

### 【参考文献】

- ・ Bandura, A.: 『*Self-Efficacy: The Exercise of Control*』 Freeman and Company (1997)
- ・ Hall, D.T.: 『*Career in Organizations*』 Goodyear Publishing Co, Inc. (1976)
- ・ 古川久敬: 『組織デザイン論』 誠信書房 (1988)
- ・ 古川久敬: 『コンピテンシーラーニング』 日本能率協会マネジメントセンター (2002)
- ・ 人材大国の創造に向けたキャリア関係情報の開示のあり方等に関する研究会編: 『人材大国の創造に向けたキャリア関係情報の開示のあり方等に関する研究会報告書』 中央職業能力開発協会 (2003)
- ・ 金井壽宏: 『働くひとのためのキャリア・デザイン』 PHP研究所 (2002)
- ・ Katz, R.: “Time and work: Toward an integrative perspective, In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.)” 『*Research in organizational behavior (2)*』 pp81-127 JAI Press (1980)
- ・ Robbins, S.P.: 『*Essentials of Organizational Behavior (5th Edition)*』 Prentice-Hall Inc. (1997)
- ・ 櫻木晃裕: “国際化時代の人的資源管理におけるキャリアと自己能力の有効性” 『経営会計研究 創刊号』 pp35-45 日本経営会計学会 (2001a)
- ・ 櫻木晃裕: “組織成員の心理的側面に影響をおよぼす海外勤務・派遣に対する認知” 『2001年 国際ビジネス研究学会年報』 pp159-175 国際ビジネス研究学会 (2001b)
- ・ 櫻木晃裕: “組織における心理的契約とキャリア開発” 『研究論集 第60号』 pp63-90 浜松短期大学 (2003a)
- ・ 櫻木晃裕: “ITビジネスにおけるコンピテンシー認知の方向性” 『地域総合研究 第2号』 pp43-61 浜松地域総合研究所 (2003b)
- ・ Schein, E.H.: 『*Organizational Psychology*』 Prentice-Hall Inc. (1965) [松井賚夫訳: 『組織心理学』 岩波書店 (1966)]
- ・ Schein, E.H.: 『*Career Dynamics*』 Addison-Wesley (1978) [二村敏子 三善勝代訳: 『キャリア・ダイナミクス』 白桃書房 (1991)]
- ・ Super, D.E.: “A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development” 『*Journal of Vocational Behavior (16)*』 pp282-298 (1980)

櫻木晃裕 (さくらぎあきひろ)

浜松短期大学助教授

豊橋創造大学大学院非常勤講師

専門一組織行動論, 人的資源管理論

---

7) キャリア・カウンセリングの機能と効果については、櫻木 (2001a) を参照されたい。