

組織における目的意識をともなうCDPの方向性

櫻木 晃 裕

Key words : 従業員重視 CDP 社内公募制 従業員支援

1. はじめに

昨今、企業経営の重要課題として、相当数の企業が「人的資源管理 (Human Resource Management)」に関するものをあげる傾向が確認されている。例えば、独立行政法人労働政策研究・研修機構編 (2007) では、従業員100名以上の企業10,000社に対して「経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査¹⁾」を実施しているが、経営方針において3年前と比べてどのような課題が重視されるようになったかという設問 (複数回答: MA) に対して、「人材育成の強化」と回答した企業が877社 (67.9%) と最も多く、「収益性の向上」が761社 (58.9%)、「顧客満足度の向上」が714社 (55.3%)、「コストの削減」が710社 (55.0%) と続いている。そして、今後重視する「利害関係者 (ステークホルダー)²⁾」についての設問では、「従業員」に対して「非常に重視する」または「重視する」と回答した企業が1,223社 (94.7%) で、「顧客」に対する場合と同じく最も高い重視の傾向が確認された。このような従業員重視の姿勢は、産業界の多くの業種が長期的な経済低迷から脱却し高業績を達成していることにより、人材の不足感が顕在化するとともに将来の有能な人材確保が困難であることを予想した結果であると考えられる。

また、同調査において過去3年間に賃金制度を見直したとする企業は717社 (55.5%) と過半数であり、見直しをした理由のなかで最も多いのは「従業員の就業意欲を高めるため」が429社 (59.8%)、次いで「これまでの賃金制度では従業員の貢献が賃金に反映されないから」が365社 (50.9%)、「従業員に自分の能力を高める意欲を持たせるため」が310社 (43.2%) という結果である。一方、賃金制度の見直しに対する評価としては、「うまくいった」が230社 (32.1%)、「うまくいかなかった」が65社 (9.1%)、「まだ評価が固まっていない」が392社 (54.7%) と、半数以上の企業において評価が定まらず、企業組織において賃金制

1) 本調査は2007年1月15日～2月9日に実施された。回収企業数は1,291社、有効回収率は12.9%である。詳細は、独立行政法人労働政策研究・研修機構編 (2007) を参照されたい。
<http://www.jil.go.jp/institute/research/2007/038.htm>

2) ここではステークホルダーとして、顧客、従業員、株主、取引先銀行等 (メインバンク)、取引先銀行等 (メインバンク以外)、取引先の企業・政府・自治体、系列・協力企業、創業者等、地域社会やNPO・NGO、政府、これらの項目が設定されている。

度を変更することの困難さが推測される。このなかで、「うまくいかなかった」と回答した企業における特徴として、「会社業績の重視」、「個人の短期的な成果の重視」、「基本給を抑制し、賞与のウエイトを相対的に拡大」、「年俸制の改定・導入」、「正社員の職種別に賃金制度を分ける」などの項目が、「うまくいった」と回答した企業と比べると相対的に高いことが確認されている。

長期的な経済低迷期にあった我が国では、従来の「年功序列型賃金制度」に代わり「成果主義型賃金制度」を導入する企業が著しく増加した。しかしながら、多くの企業では①当該組織において何をその「成果 (performance)」と定義するのか、②成果を評価する担当者 (評価者) の能力をいかに高めて一定水準に維持するのか、③評価制度および報酬制度に対する「妥当性」、「公平性」、「透明性」を確保していかに組織成員 (成員) の「納得性」を高めるのか、などの問題に直面し、その有効な是正策を構築することができないまま今日に至っている。その結果、評価全体における成果そのものを反映したウエイトは、従来の賃金制度における場合よりも高水準に維持される一方、成員の組織に対する信頼度は低水準にあるのが現状であろう。このように、組織が成員に対して成果を求める要求度合は従来よりも厳しい状況にあるなかで、成果を達成するのに直接的に必要な「能力 (ability)」を高めるマネジメント施策、長期的・体系的な「人的資源開発 (Human Resource Development)」に基づく「CDP (Career Development Program)」などが旧態依然のままでは、組織と成員 (個人) との「心理的契約 (psychological contract)³⁾」を損ない、成員の仕事に対するモチベーション低下を招き、結果として組織全体の成果に対して負の影響をおよぼすことになる。このような事態に陥るのを防ぐためには、組織が成員の主體的なキャリア形成のためのCDPを構築し実施することが必要である。

本稿の目的は、個人に対する有効なキャリア形成支援施策のなかから、特に積極的な施策と考えられる「社内公募制⁴⁾」の導入と実施の状況を分析することで、組織における有効なCDP構築の方向性を提示することである。企業における成果主義的要素が強化される状況下で、社内公募制の導入に何らかの有効性を抽出することができれば、成員の仕事に対するモチベーション低下を抑制する施策として、十分に援用し活用できるものと考えられる。これらの分析に際しては、独立行政法人労働政策研究・研修機構に設置された、「個別管理の時代の職業キャリア形成支援に関する研究会⁵⁾」において実施された調査結果を使用する。

3) 心理的契約とは、明文化されない個人と組織の暗黙の約束事で、個人と組織という2つの主体の相手に対する期待に基づくものである。詳しくは、Schein (1965)、櫻木 (2004, 2006) などを参照されたい。

4) 「社内公募制」とは、企業が必要とするポストの要件をあらかじめ社内に公開して、それに応募してきた組織成員のなかから人材を選抜する仕組みである。

5) 本研究会は、森田一寿 (目白大学一専長)、宮下清 (首都大学東京)、櫻木晃裕 (浜松学院大学一研究会当時、現在一共栄大学)、千葉登志雄 ((財) 連合総合生活開発研究所)、大地直美 (労働政策研究・研修機構)、奥津眞理 (労働政策研究・研修機構) から構成されている。調査内容・結果の詳細については、個別管理の時代の職業キャリア形成支援に関する研究会編 (2007) を参照されたい。http://www.jil.go.jp/institute/research/2007/033.htm

2. 調査の概要

本研究会は、2006年7月から2007年3月の期間に設置されたものである。本研究会において実施された調査の概要は以下の通りである。

調査名	社内公募制など従業員の自発性を尊重する配置施策に関する調査
調査対象	東京証券取引所1部、2部、マザーズに上場する全企業（2,364社）
調査期間	2006年11月22日～12月6日（調査時点は2006年11月1日とした）
調査方法	郵送法
調査内容	I. 社内公募制の導入・活用状況について（6問）、II. 社内公募制の仕組みについて（9問）、III. 社内公募制の導入の理由および運用上の課題について（6問）、IV. 自社の人材観などについて（5問）、V. 企業属性（9問）
回収状況	回収企業数147社（有効回収率6.2%）
産業別	製造業50.3%、卸売・小売業15.6%、建設業7.5%、運輸業4.8%、情報通信業4.1%、金融・保険業4.1%、不動産業2.7%、その他のサービス業6.8%などで、製造業と非製造業とはほぼ同程度の比率である。
規模別	従業員数299人以下12.2%、300～999人28.6%、1,000～4,999人38.1%、5,000～9,999人11.6%、10,000人以上7.5%、従業員数300人以上の企業が約85%を占める。

評価・処遇における成果主義的要素については、147社のなかの50社（34.0%）がこれを「強めていく」、94社（63.9%）が「現状のまま」、2社（1.4%）が「弱めていく」と回答していることから、成果主義的要素が後退する可能性は非常に低いものと考えられる。また、社内公募制の導入については、147社のなかの51社（34.7%）がこれを「導入している」と回答している。つまり、回答企業のおよそ3社に1社が社内公募制を導入している状況である。

3. 調査結果の分析

3.1. 内公募制の状況

社内公募制の導入時期では、1989年以前が3社（5.9%）、1990～1994年が5社（9.8%）、1995～1999年が6社（11.8%）、2000年以降が36社（70.6%）であり、7割以上の企業では2000年以降の導入であることが確認された。また、社内公募制の応募者要件では、「年齢」によるものが13社（25.5%）、「入社後の勤続年数」によるものが21社（41.2%）、「現部署の勤続年数」によるものが14社（27.5%）、「特定の職位にあること」によるものが14社（27.5%）、「一定以上の人事評価を得ていること」によるものが9社（17.6%）、「正規従業員であること」によるものが38社（74.5%）という結果であり、「正規従業員であること」と「入

社後の勤続年数」を応募者要件とする企業の多いことが確認された。調査実施の前、本研究会は「一定以上の人事評価を得ていること」を応募者要件としている企業が多いことを想定⁶⁾していたものの、実際には不特定多数の成員を対象とするキャリア形成施策であることが確認された。そして、「入社後の勤続年数 (n=21)」では、「1年～2年未満」が9社 (42.9%) と最も多く、「2年～3年未満」が5社 (23.8%) と続いている。さらに、社内公募制の対象を自社の従業員に限定しているかどうかについては、「自社の従業員に限定している」が31社 (60.8%)、「グループ全体の従業員に拡大している」が18社 (35.3%) という結果であり、導入企業のおよそ3社に1社が自社の従業員に限定せず、グループ全体の従業員をその対象としていることが確認された。ここからは企業グループ内の人材流動化の進展にともない、本社のHRM機能による統合的なCDPが拡充している傾向が推測される。

社内公募制導入企業における募集業務の範囲については、「限定している」とする企業が26社 (51.0%)、「限定していない」とする企業が25社 (49.0%) とほぼ同程度である。そして、限定している具体的な業務範囲についての質問 (MA) では、「新規事業・新規プロジェクト」が20社 (76.9%)、「業務量の急増や業務拡大への対応」が14社 (53.8%)、「通常業務の中での特定の仕事」が8社 (30.8%)、「その他⁷⁾」が7社 (26.9%) という結果である。さらに特定の職務をみていくと、「研究・開発」が6社と最多数であるものの、「生産・製造」、「財務・経理」、「法務」、「国際・海外」、「営業・販売」、「情報処理・管理」、「営業企画」、「物流管理」、「購買」、「調査・マーケティング」など他の職務についても3～5社の回答があり、社内公募制の導入においては職務による特徴を確認することはできなかった。

3.2. 社内公募制の導入理由

社内公募制を導入した理由について質問 (MA) したところ、「従業員の自発的なキャリア形成を支援するため」が46社 (90.2%) と最も多く、9割以上の企業がその理由としてあげている点が注目される。次いで、「従業員の意欲を高めるため」が42社 (82.4%)、「新規事業・新規プロジェクトの運営・導入のため」が30社 (58.8%) と、導入企業の5割以上がこの二つを理由としてあげている。さらに、「優秀な従業員を発掘するため」が17社 (33.3%)、「成果主義を導入したことから、従業員が自分で仕事を選択する重要性が増したため」と「優秀な従業員の社外流出を抑えるため」が14社 (27.5%)、「特定の部門や職種の業務量が急に拡大することがあるため」が12社 (23.5%) と続いている。本研究会は、成果主義を導入した直接的な対応施策として社内公募制を導入していると推測していたものの、「成果主義を導入したことから、従業員が自分で仕事を選択する重要性が増したため」を導入理由としてあげているのは14社 (27.5%) に過ぎず、「自発的な仕事の選択—自発的なキャリア形成

6) 組織成員個人の主体的なキャリア形成支援を目的とする以外にも、組織としては職務遂行能力の高い成員を、より高度な仕事に就ける抜擢人事を併せて目的とすることを想定していた。

7) 「その他」と回答した企業には、さらに自由記述による回答を求めている。その結果、営業、採用、海外勤務、基幹業務であること、経営上重要で緊急に人材を投入する必要がある部門、社内他部署の経験が活かせること、特に必要と判断した場合のみ、必要に応じて適宜決定、などの回答が得られた。

「成果主義への対応」のように、仕事を通じてのキャリア形成を媒介して成果主義に対応する一連のプロセスが機能しているものと推測される。また、「従業員の意欲を高めるため」を理由としてあげている企業が42社（82.4%）と回答企業の8割以上という結果から、これは前述の独立行政法人労働政策研究・研修機構編（2007）で示された、企業における従業員重視の姿勢を追認するものであるといえる。

3.3. 成果主義と社内公募制

ここでは、評価・処遇における成果主義的要素の傾向と社内公募制の導入との関係について分析している。回答企業147社のうち、成果主義的要素を「強めていく」が50社（34.0%）、「現状のまま」が94社（63.9%）、「弱めていく」が2社（1.4%）、無回答が1社である。このなかで「現状のまま」と回答した企業では、既に評価・処遇における成果主義的要素が機能している可能性のあることが考えられる。

成果主義的要素を「強めていく」と回答した企業のうち、社内公募制を導入している企業は12社（24.0%）とおよそ4社のうち1社に過ぎず、成果主義の導入・強化と職務遂行を機能させる制度としての社内公募制という関係性は抽出できなかった。成果主義的な要素が強化されているにもかかわらず、社内公募制の導入など成員の主体的なキャリア形成支援を実施していない場合には、成員からの評価・処遇に対する納得性が得られず、仕事に対するモチベーション低下を招く可能性の高いことには注意が必要である。

表1 成果主義の傾向と社内公募制導入との関係

成果主義的要素	社内公募制導入 n = 51	社内公募制非導入 n = 62	不明 n = 33	合計
強めていく	12 (24.0%)	25 (50.0%)	13	50 (100%)
現状のまま	38 (40.4%)	36 (38.3%)	20	94 (100%)
弱めていく	1 (50.0%)	1 (50.0%)	0	2 (100%)

(出所 個別管理の時代の職業キャリア形成支援に関する研究会編・2007)

3.4. 主体的なキャリア形成施策と社内公募制

組織成員の自発性や自主選択を尊重する施策の導入状況について質問（MA）したところ、「社内公募制」が51社（34.7%）、「FA（フリー・エージェント）制⁸⁾」が17社（11.6%）、「自己申告制⁹⁾」が87社（59.2%）、「社内におけるキャリア相談」が22社（15.0%）、「社外のキャリア支援会社の利用」が5社（3.4%）、「カフェテリアプラン¹⁰⁾」が19社（12.9%）、「経営

8) 「FA制」とは、従業員が自らの経歴や能力、希望する職種や職務を登録して売り込み、その情報を見て、受け入れを希望する部門がその従業員と面接して選抜する仕組みである。

9) 「自己申告制」とは、従業員の配置計画の参考資料として、従業員本人に異動希望を申告させる制度である。

10) 「カフェテリアプラン」とは、企業が従業員に対し福利厚生の内容・種類をメニューとして提示し、従業員が個々の必要性に応じてそのなかから選択する仕組みである。

や事業展開に関する情報公開」が40社 (27.2%) という結果が得られた。社内公募制は自己申告制に次いで多くの企業が導入しており、回答企業の約3分の1が導入していることが確認された。また、社内公募制と他の施策との導入状況の関連をみると、「FA制」を導入と回答したなかの14社 (82.4%)、「自己申告制」を導入と回答したなかの35社 (40.2%)、「社内におけるキャリア相談」を導入と回答したなかの18社 (81.8%)、「社外のキャリア支援会社の利用を支援」を導入と回答したなかの5社 (100%)、「カフェテリアプラン」を導入と回答したなかの13社 (68.4%)、「経営や事業展開に関する情報」を導入と回答したなかの24社 (60.0%) が、社内公募制を併せて導入していることが確認された。

このようにさまざまな施策の導入状況を見ると、当該企業が自社の成員の主体的なキャリア形成に対して、どの程度の取り組み意識を有しているのかを推測できるものと考えられる。そして、従業員の主体的なキャリア形成を支援することに積極的な企業では、ある特定の施策を単独で導入しているわけではなく、自社の成員に有効だと考えられる複数の施策を状況に応じて段階的に、あるいは併存させて導入することが必要であるとの認識が理解される。

3.5. 社内公募制の運営上の問題点

社内公募制の運用に関する問題点について質問 (MA) したところ、「現状から逃避するための安易な異動希望がみられる」が23社 (45.1%) と、最も多くの企業がこれを回答している。次いで、「優秀な従業員の流出により、引き抜かれた部署・部門におけるモラル・ダウンが生じている」が20社 (39.2%)、「社内公募によって抜けた部署・部門の人員の補充がうまくいかない」が20社 (39.2%) なども高く、およそ4割の企業がこれを回答している。また、「現場の上司が優秀な従業員を抱え込む」が15社 (29.4%)、「不採用となった場合に本人のモラル・ダウンが生じる」が12社 (23.5%)、「社内公募されるのは、同様な業務に限られることが多い」が11社 (21.6%) と、これらが現状の問題点の上位の項目である。さらに少数回答ではあるものの、「自発的なキャリア形成の十分な支援が難しい」が8社 (15.7%)、「自発的なキャリア形成のあり方を考えようとする者が少ない」が7社 (13.7%)、「社内における職種や業務が限られており、キャリア選択の幅が狭い」が5社 (9.8%)、「社内公募を活用したからといって、それがキャリア形成上プラスになるとは限らないと思われる」が4社 (7.8%) であり、個人の主体的なキャリア形成を支援する施策としての社内公募制に対して、この施策の本質的な問題に言及していることも確認されている。

優秀な従業員が抜けた後、抜けられた部門・部署の従業員のモラル・ダウンと現実の職務遂行の問題点を指摘する企業の多いことから、社内公募制の導入により組織内の一部の人材流動化が進展する際、これを部分最適としてではなく組織の全体最適の視点からその運用を検討することが重要な認識であるとともに、社内公募制を導入する意味と目的について、組織内に十分に周知することが必要であろう。

3.6. 社内公募制の評価と今後

社内公募制を導入している企業における運用上の評価については、「うまくいっている」が2社 (3.9%)、「まあまあうまくいっている」が30社 (58.8%) で、およそ6割の企業ではある程度の評価がなされている。一方、「どちらともいえない」が10社 (19.6%)、「あまりうまくいっていない」が5社 (9.8%)、「うまくいっていない」が3社 (5.9%) である。今後の運用については、「活用を進めていきたい」が21社 (41.2%)、「しばらく現状のまま推移をみていきたい」が19社 (37.3%)、「制度を部分的に見直したい」が6社 (11.8%)、「廃止を含めて制度の大幅な見直しを行いたい」が3社 (5.9%) という結果である。

また、社内公募制を導入していない企業 (n=96) における今後の導入については、「導入する予定である」が2社 (2.1%)、「導入について検討している」が10社 (10.4%)、「導入について検討したい」が32社 (33.3%)、「導入するつもりはない」が47社 (49.0%) であり、非導入企業においては、社内公募制の積極的な導入の意思は確認されなかった。

4. 考察 —CDPの基本的視座と方向性—

これまでの分析から、組織の側が従来の年功序列型賃金制度を維持しながらも、人事評価において業績・成果を直接的に反映する比重が上昇する傾向は、今後も進展することはあっても後退する可能性は低いものと考えられる。その際に、用意されているCDPなどが旧来のままでは、組織と組織成員（個人）との間に重大な心理的契約違反を発生させることは前述の通りである。つまり、成員に対して一方的な「当事者意識 (ownership)」を喚起させるのではなく、その前提として組織が「説明責任 (accountability)」を十分に果たすことと、成員が成果をあげることを目的とした主体的なキャリア形成を支援する施策の導入とが、これからの組織における必要要件なのである。そして、本研究において焦点をあてた社内公募制が、組織の側の説明責任を担保する有効なキャリア形成施策であることは、本調査結果の分析からもある程度確認がなされた。

このように、組織に対して責任を付与するという視点は、Schein (1978) が「組織の欲求」と「個人の欲求」との「調和過程」の一つとして「成長と開発の機会」の概念を取り上げ、それを「主として組織によって着手され管理される」ものとして規定していることと同様の意味であろう。さらにSchein (1978) が、「成長と開発の機会」で重要な機能を果たすものとして「キャリア・カウンセリング¹¹⁾」を提示していることは、「社内におけるキャリア相談」の実施企業、あるいは「社外のキャリア支援会社の利用を支援」の実施企業において、社内公募制の導入率がそれぞれ81.8%、100%と著しく高いことなどにより、それらの機能的連関の必然性が追認されたものと考えられる。

11) Schein (1978) が、「成長と開発の機会」の概念において、その開発的機能として重視している施策が「キャリア・カウンセリング」である。キャリア・カウンセリングの機能と効果については、櫻木 (2001) を参照されたい。

今日、組織と個人とが新しい調和過程を再設計する段階に来ている。その中心となるのは、組織の欲求の充足を目的としたCDPであり、それは同時に個人の欲求をも充足させる機能を持つものでなくてはならない。その基本的視座となるのは、キャリアに対する新たな認識であることは、改めて言及する必要がないであろう。

表2 「これまでのキャリア」から「これからのキャリア」へ

キャリア項目	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 中期的	中期的 長期的
開発の焦点	所属している人間中心	人間と仕事との整合性
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
職務との関係	不明瞭 暗黙	明瞭 公式化 (文書化)
対象期間・職位	一定期間 一部階層	入社～退職 全階層
費用負担	組織が主体 個人は一部負担	個人が主体 組織は一部補助
文書化・体系化	一部文書化 一部体系化	基本的に全て文書化 体系化
情報開示 (社内)	一部公開 アクセス限定的	完全公開 アクセス限定なし
情報開示 (社外)	一部公開 サービス	可能なかぎり公開 社会的責任

(出所 櫻木, 2004を一部修正)

表2は、櫻木 (2004) で提示した「これまでのキャリアからこれからのキャリアへ」を、一部修正したものである。これまでの組織では、所属する成員に対するキャリア開発を検討する際、そのプログラム導入の目的性、プログラム内容の有効性、成果との関連性などに対して、事前のプランニングと事後のレビューに曖昧性を残したままのOFF-JT (研修) 実施が一般的な傾向であった。例えば、実施した研修の報告書作成のために、研修終了時に受講生に対して「良かった～良くなかった」などのアンケートを記入させることが多いものの、終了時の高揚感に影響された主観的なアンケート結果について、どの程度の有効性を期待するのかの議論がなされた可能性はあまり高くないものと考えられる。

これまではキャリア開発そのものが、成員の福利サービスの要素が強いものであったが、①キャリア開発に必要な費用と期待される成果との関係性 (費用対効果)、②該当する職務とそれに従事する個人との整合性、これらの二つの観点からキャリア開発に明確な目的性を持たせることが必要であろう。そして、福利サービスに分類される項目については、前述のカフェテリアプランと位置づけして、個人の成果あるいは志向に基づいてある程度自由に選択できる仕組みに移行するのが望ましい方向であろう。組織が成員に対してキャリア開発の機会を与えることが、成員の満足度を高めて成員を重視するという姿勢を表すのではなく、

個々の成員に焦点をあてた職務との整合性の高いキャリア開発の機会を与えて、その結果、その成員の成果を向上させることで組織からの評価が高まること、結果として成員の満足度を高めることであり、それこそが成員を重視する望ましい姿勢といえるのである。このようなキャリア開発により高められた「能力（仕事能力）」とは、成果を直接的に規定する要因¹²⁾の一つで、Weiner (1979. 1980) の「原因帰属理論¹³⁾」では「安定要因」に分類されるものであり、一度高められたこの能力は他部門への異動の機会にも有効に機能すると考えられるからである。

また、キャリア開発の内容は、これまで研修で中心的なプログラムとして扱われてきた「テクニカル・スキル」や「ヒューマン・スキル」に関するものから、ものごとの構造的側面あるいは原理的側面にまで言及して本質を認識する能力である「コンセプチャル・スキル」と、自分自身の生涯キャリアをどのように把握し、それを主体的に設計・再設計していく能力である「キャリア・デザイン能力」にパラダイムをシフトすることが必要である。それが長期的で体系的なキャリア開発の基本となり、人間と仕事との整合性の視点から、より組織と個人との双方向を重視することになろう。いずれにしても、これからのCDPの基本的視座は、仕事成果を達成するという目的の明確性と、組織と個人との双方向性という二つであり、その方向性とは組織から成員への能力開発ではなく、組織による成員のキャリア形成支援プログラムへのシフトなのである。

5. おわりに

これまでの分析と考察により、組織における従業員重視の意識の高まりと評価における成果的ウエイトの上昇の傾向が確認された。そして、これからの従業員重視とは、実証的な有効性に担保されたCDPを導入することで従業員の能力を高め、それにより高い成果を達成させてより高い評価を獲得させることである。そのようなCDP施策の一つとして、「社内公募制」を導入し、他の施策と併せて活用することが提言される。

そして、組織がその説明責任として用意するCDPは、あくまでも仕事との整合性に基づいて組織成員のキャリア形成を支援するものであり、成員個人の主体性を損なうものであってはならないとの認識が肝要であろう。

最後に、本稿で使用した「個別管理の時代の職業キャリア形成支援に関する研究会」が実施した調査では、回答企業数が2,364社のなかの147社で、これは全体の6.2%であることから、定量的な分析と考察にはある程度の限界があること、さらに精緻な分析のためには成功企業の事例研究など定性的な分析を併用する必要があることを指摘する。

12) 期待理論に基づく「成果」を直接的に規定するのは、「能力」と「モチベーション」の2要因であり、これらは乗法的関係にあるとされる。詳しくは、Vroom (1964) を参照されたい。

13) Weiner (1979. 1980) は「原因帰属理論」において、「能力」と「課題の困難度」とを「安定要因」として、「モチベーション」と「運」とを「不安定要因」として分類している。安定要因である能力は、これを短期的に上昇させることは困難であるものの、一度上昇した場合には、急に低下する可能性は低いものであることを述べている。

参考文献

- ・ 独立行政法人労働政策研究・研修機構編：『経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査』独立行政法人労働政策研究・研修機構 調査シリーズNo.38 (2007)
 - ・ 個別管理の時代の職業キャリア形成支援に関する研究会編：『社内公募制など従業員の自発性を尊重する配置施策に関する調査』独立行政法人労働政策研究・研修機構 調査シリーズNo.33 (2007)
 - ・ Robbins, S.P. : *Essentials of Organizational Behavior (5th Edition)*, Prentice-Hall Inc. (1997)
〔高木晴夫監訳：『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社 (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 (2001)
 - ・ 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 (2003)
 - ・ 櫻木晃裕：“組織におけるキャリア開発情報の現状”『豊橋創造大学紀要』第8号 pp49-60 豊橋創造大学 (2004)
 - ・ 櫻木晃裕：『女性の仕事環境とキャリア形成』税務経理協会 (2006)
 - ・ 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)〕
 - ・ Vroom, V.H. : *Work and Motivation* John Wiley & Sons, Inc. (1964)
〔坂下昭宣 榊原清則 小松陽一 城戸康彰訳：『仕事とモチベーション』千倉書房 (1982)〕
 - ・ Weiner, B. : “A theory of motivation for some classroom experiences” *Journal of Educational Psychology* (69) pp3-25 (1979)
 - ・ Weiner, B. : *Human Motivation* Holt Rinehart and Winston (1980)
〔林保 宮本美沙子監訳：『ヒューマン・モチベーション 動機づけの心理学』金子書房 (1989)〕
- <http://www.jil.go.jp/institute/research/2007/033.htm>
<http://www.jil.go.jp/institute/research/2007/038.htm>

櫻木晃裕 (さくらぎあきひろ)

共栄大学国際経営学部准教授

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

E-mail: sakuragi@kyoei.ac.jp <http://www.kyoei.ac.jp/>