

Career Development Practices in Japanese Companies

（日本企業におけるキャリア・デベロップメント）

学位論文内容の要旨

第1章 序論

この論文の目的は日本の代表的な大企業の人事政策の動向を検討することにある。人事制度の中の特にキャリア・デベロップメントを中心に検討を行なう。この論文の特徴の一つは(1)従来研究が少なかった日本企業における従業員のキャリア・デベロップメントに関する研究であること。(2)方法論が従来の量的または統計的方法ではなく、質的なアプローチつまり深層面接法を採用したことである。

この結果によって、キャリア・プランニング選択モデル (career planning choice model) と新キャリア・デベロップメント・モデルを作成し、日本企業のキャリア・デベロップメントの最近の傾向についても研究をした。また人事政策の方向性、特に1990年代後半のキャリア・デベロップメントに関しても述べた。

第2章 文献調査

日本における従来のキャリア・デベロップメントに関する文献研究を行い、キャリア・デベロップメントに関する新しい概念の定義を行った。

第3章 方法論

この研究では質的な方法を採用したが、その理由は従来の研究を越えた新しいモデルの構築のためには企業経営の質的側面を明らかにする必要があるからである。

1991年に鉄鋼産業の企業を対象とした実態調査を行った。1992年に全国の大企業15社の実態調査を行った。1993年にカナダの大手企業8社の実態調査を行った。具体的な調査方法は、従業員と人事部門管理者への深層面接法を採用した。従業員個人へのインタビューは21の質問項目で、人事部門へのインタビューは8つの部分に分けられている。それは人事政策、研修、キャリア・デベロップメント、CDP、キャリア・パス、昇進制度、自己申告制度等である。この面接はフリー・アンサ方式で、面接内容をテープに録音し、面接の際にはメモを作成した。もう一つのデータ・ソースは、業界の報

告書や社内の文書等の検証である。

第4章 現代日本企業の人事制度

鉄鋼会社の人事と従業員のインタビューからキャリア・ディベロップメント全体を説明するための枠組みを作成した。これはキャリア・マネジメントとキャリア・プランニングの内容を表している。また従業員に与えられているキャリア選択の程度を説明するために、調査データによって、キャリア・プランニング選択モデルを新しく作成した。

このキャリア・プランニング選択モデルは主要な五つの部分から構成されている。

- (1) キャリア選択の奨励
- (2) 個人とグループの目標のバランス
- (3) キャリア選択の自覚
- (4) キャリア選択のインプット
- (5) フィードバック

第5章 新しい経営環境と人事制度の革新

日本の大企業の人事がどのように変化してきたか、そしてどのように変化して行くかを検討する。各産業の先進的な大企業の人事面におけるキャリア・デベロップメントの実践状況を解明した。検討の結果として日本の新キャリア・デベロップメント・モデルを作成した。新キャリア・ディベロップメント・モデルは次の四つの特徴をもっている。

(1) キャリア・プランニング

従業員のキャリアに関して、誰が責任を持っているのか。新しいモデルでは、従業員は自分のキャリアについて責任を持ち、人事の担当者と上司はそれをバックアップする。

(2) 昇進

従来からキャリア・パスは、社員が数年毎に次の段階へと昇進するものとみなされてきた。高度成長期には、企業組織の拡大に伴い上位の職位が増加して、昇進の可能性が高かった。低成長期の現在では従業員の割に職位が少なく、昇進の可能性もそれだけ少なくなっている。

(3) 転勤

古いモデルでは現在の仕事、または短期的な視野に限定されていたが、新しいモデルでは長期計画にしたがって能力を開発する。新しいモデルでは、従業員のニーズと能力をより詳しく把握して、それを長期的に発展させる。

(4) 研修

従来は職務知識を高めるためにOJTが中心であった。今後もOJTは重要であるが、Off JTが基本的知識の向上のために、さらに必要になるであろう。また、研修方法とし

て、自己啓発は、あまり高く評価されていなかったが、これからはもっと重要になろう。

第6章 カナダ企業の人事制度とキャリア・ディベロップメント

カナダの企業におけるキャリア・ディベロップメント実践の最近の傾向を検討した。カナダの企業においてはキャリア・ディベロップメントに関するパラダイム転換が行われている事を解明した。新キャリア・ディベロップメント・パラダイムの枠組みを作成した。新キャリア・ディベロップメント・モデルは三つの特徴をもっている。

- (1) キャリア・プランニング
- (2) キャリア・パス
- (3) 研修

キャリア・ディベロップメントを実践した企業は3つのタイプに分けられる。キャリア・ディベロップメント・プログラム開発を先導しているのは、ハイテク企業である。この業界では専門的な能力を備えた優秀な人材を保持し、育成する事が必要とされているからである。銀行と自動車メーカーはやっと実施の段階だが、電力と建設の企業はプログラムをようやく開発し始めたところである。

第7章 結論

日本企業の人事政策とキャリア・ディベロップメントの1990年代後半の方向性について、また本研究の限界と将来の研究の方向に関しても述べた。本研究では日本の企業におけるキャリア・ディベロップメントに関するパラダイムの変化を解明した。高度成長期の日本の経営システムは企業と従業員との両方にとって有益であった。しかし、現在の国際、国内的な環境は従来の日本的経営システムの変革を企業にせまっている。キャッチ・アップ型モデルで高度成長を遂げてきた日本の企業も大きな転換点にきて、組織と個人の関係をもう一度組み立て直さなければならない。被雇用者は、キャリアに関する自己責任の原則に基づき自らのキャリア開発に積極的な役割を果たさなければならない。

実際、多くの企業がこのような経営環境の変化に適応するために、これまでの経営制度を変革に着手している。しかし、企業が形式的に新しい人事政策だけを導入しても、それを着実に機能させなければ経営革新を実現することはできない。もし企業が本当の経営革新を目指すならば、キャリア・プランニング選択モデルは一つの有効な方策になる。また新しいキャリア・ディベロップメントのモデルを構築することが、現状を打破するための最善策の一つである。

学位論文審査の要旨

主 査 教 授 米 山 喜久治

副 査 教 授 寺 本 義 也

副 査 助教授 柴 田 裕 通

副 査 教 授 加 来 祥 男 (九州大学)

副 査 教 授 コージ・タイラ (アメリカ・イリノイ大学)

学 位 論 文 題 名

Career Development Practices in Japanese Companies

(日本企業におけるキャリア・デベロップメント)

本論文は新しい経営の統合理論、従業員の経営参加理論として位置付けられる。本文（英語）は、7章、87ページ、付論（Appendices）4部、文献目録を加えて154ページから構成されている。

その要旨は次の通りである。

第1章 序論

研究目的は、激変する国際、国内の経営環境に適応すべく日本企業が積極的に展開している新しい人的資源管理のダイナミズムを明らかにすることである。従来の日本的経営においては、キャリアは、“昇進”と同一の意味が与えられており、従業員のニーズを組み込む、キャリア・デベロップメントの具体的展開は、未解明である。本論文は、代表的な日本企業のインテンシブな調査研究によりキャリア・デベロップメントの新しいモデルを構想することである。

第2章 文献研究

従来の代表的な先行研究を踏まえキャリア・プランニングは、個人が自らのキャリアに責任を持ち、自らの長期的な目標を主体的に決定できることを措定し、新しいキャリアの概念を“生涯にわたって個人が占める職位の連続体”と規定している。次にキャリア・マネジメントは、配置、人事考課、カウンセリング、教育訓練などを含み、従業員にはキャリア・パスの選択に関する適切な情報が与えられることが重要な要素としている。企業のキャリア・マネジメントと従業員個人のキャリア・プランニングは組織において統合されてキャリア・デベロップメント・プログラム（CDP）を構成している。

第3章 研究の方法論

代表的企業の人事政策の目的、訓練、キャリア・デベロップメント・プロ

グラム (CDP)、キャリア・パス、昇進制度、スペシャリスト育成計画、ラインとスタッフの区別、従業員自己申告制度等の21項目自由回答方式の深層面接調査が実施された。このような管理部門と個人へのインテンシブな質的研究法は新しいキャリア・ディベロップメントのモデルの構築と今後の傾向を予測する仮説を発想するために採用された。

第4章 製鉄会社の事例研究

N 製鉄 N 製鉄所における人事管理部スタッフと従業員個人への深層面接調査が行われた。N 社のキャリア・ディベロップメントは、従業員サイドのキャリア・プランニング活動（自己申告制度、自己評価と短期目標の設定）と企業サイドのキャリア・マネジメント活動（訓練《OJT, OFF-JT, 自己啓発》、移動《定期的移動、配転、独立、昇進》《年功ベース、能力ベース、他の要素、キャリア・パス》《ゼネラリスト、不明確なもの、転籍》）から構成されている。

N 社の調査から“キャリア選択モデル”が構想された。すなわち従業員個人のキャリア・プランニングとその選択に影響を与える要因としては、

- 1) 人的資源管理システムが個人のキャリア・プランニング活動を奨励する程度。
- 2) 個人の目標とグループの目標のバランス
- 3) 従業員による情報へのアクセス
- 4) 従業員がキャリア・プランニングを立案する機会
- 5) 従業員が会社から受け取る（フィードバックされる）情報の量が、明らかにされた。

第5章 日本企業の比較研究

製鉄会社の研究で得られたキャリア・ディベロップメント・モデルとキャリア・プランニング選択モデルを基礎にして同一の質問項目による調査が行われた。

15社、製鉄、銀行 (A,B) 小売、自動車、石油、商社、電力、化学、エレクトロニクス(A,B) 食品、製紙、コンピュータ・サービス) の横断分析により、

- (1) 訓練 (2) 昇進 (3) 移動 (4) キャリア・プランニング

に関して新しいキャリア・ディベロップメント・パラダイムが、生起しつつあることが、解明された。15社は、伝統（重工業型）とハイテク産業との産業別の軸と生起しつつあるキャリア・ディベロップメント・パラダイムの適用の程度によって3つの類型が存在することが、明らかにされた。

第1クラスター：電力、製鉄、石油、製紙、伝統的家父長権型、人事が従業員の将来に関して全権限を有している。

第2クラスター：銀行、化学、食品、商社、小売、自動車、コンピュータ・サービス。伝統的、家父長権的でありながらも、変化の中にあって、従業員のより多くの参加、選択、キャリア・情報へのアクセスが行われつつある。

第3クラスター：エレクトロニクス

能力の高い特別の熟練を持った人を確保しておくために、新しいキャリア・ディベロップメント・パラダイムを全面的に採用している。

日本企業15社の傾向が把握されたが、今後の国際的、国内的経営環境の変化、労働市場の変化、若者を中心とする職業観、社会観等の価値意識の変化に対応するためには、従業員の不満がより少ない人的資源管理すなわち、現在のハイテク企業型へのゆっくりとした移行が、予測されている。

第6章 カナダ企業におけるキャリア・ディベロップメント

日本企業の研究を基礎にカナダ企業8社（銀行、建設、電力、自動車部品、石油（A,B）、エレクトロニクス（A,B）の6業種の企業が調査された。

キャリアにおける、（1）キャリア・プランニング、（2）昇進とキャリア・パス（3）訓練の3つの主要な領域である。カナダ企業において新しいキャリア・ディベロップメント・パラダイムを実行するために障害となるものは、

（i）上級経営者のビジョンの欠落（ii）従業員の抵抗（iii）中間管理職の支持が得られない等の3点である。さらにカナダ企業も次のような3つの類型、すなわち

第1クラスター：電力、建設、石油：組織が官僚的、伝統的であり未だキャリア・ディベロップメントの実施の幼稚段階。

第2クラスター：銀行、自動車部品：伝統的であるが、従業員の選択を増加させるため模索中。

第3クラスター：エレクトロニクス：キャリア・ディベロップメントの本格的展開。こうした企業はより知識の比重が高く、特殊な熟練を持った高い能力の従業員を、確保することに細心の注意を払っている。

以上のようにカナダにおいても従業員がより自らのキャリア・ディベロップメントに責任を持つ方向に変化しており、新しい環境が、従業員に複数の熟練の修得と、キャリアの自己責任を求めていることが、明らかにされた。

7章 結論

日本とカナダの企業と個人の研究により、個人が自己の職業生活、キャリア・ディベロップメントにより責任を持つようになることが明らかにされた。

将来企業内での昇進の機会の減少が予測されるが、企業は従業員の能力をフルに引き出すためにより高度な人的資源管理を模索しなければならない。その核となるものが、キャリア・マネジメントである。

キャリアの自己責任を訴える企業からの情報提供、また従業員個人のキャリアの自己責任の自覚がなければ、企業内に混乱と不満がもたらされるだけである。本論文が構想したキャリア・プランニング選択モデルは、現代企業が直面する問題解決に、具体的な代替案を提示し、大きな貢献をなすものである。

以上のように 本論文は、残された課題もあるが、前述したように企業の人的資源管理の新しい動向を探究する研究テーマの先進性、インテンシブな調査に質的な方法を駆使したこと、新しいモデルの構築とその産業界における実施可能性の高さは、社会科学研究において最も重要な研究の構想力とリアリティ

を豊かに内包しているものである。

審査委員は全員一致して本論文が、博士（経営学）の学位を授与するに値するものであることを認めるものである。