

## 自律的キャリアへの取り組み事例とその課題（一考察）

—日本の大企業・正社員の実態調査から—

### A discussion of efforts toward autonomous careers and related issues

—Based on a fact-finding survey of large companies  
and regular employees in Japan—

岡本 英嗣  
(Eiji OKAMOTO)

#### 【要 約】

この論文は日本の企業内労働市場での社員の仕事の選択と組織の人材選抜の調和を図るための一研究である (Schein 1990)。今までの組織中心の伝統的キャリア (traditional career) では個人は自己の欲求を制して組織のオーソリティ (authority) を受け入れて働き、その成果は高い地位や給料であった (Hall, 2002)。しかし新しいキャリア論では個人は、得意で、やる気が起こり、価値ある仕事に就けるように組織に働きかけ、組織は個人に必要な支援を与える。もし個人が自律的決定によって挑戦目標に到達出来れば心理的成功 (psychological success) を経験することになる (Hall, 2002, p.192)。

しかし日本では個人が組織に頼ろうとする傾向が強い。そのために企業では個人と組織双方の調整役を果たす人材マネジメントの力量が問われることになる。

この論文はアンケート調査による実態調査によって幾つかの事例を取り上げ、それを先行研究 (理論上) による「キャリア概念」と比較することによってキャリア開発の課題を導く。したがって極めてマクロ的な視点からの事例研究である。

キーワード：自律的キャリア, プロティアン・キャリア, 心理的成功, キャリア・アンカー, 伝統的キャリア

#### 【Abstract】

This paper is a study which strives to achieve accord between of selection of work by employees in the labor market within firms in Japan, and the screening of personnel by organizations (Schein 1990). In previous organization-centered traditional careers, the individual worked while suppressing his or her own desires and accepting the authority of the organization, and received high status and a salary as a result (Hall, 2002). However, in new career theory, the individual pushes the organization so that he or she can work at a job with value which he or she is good at and motivated for, and the organization provides the necessary support to the individual. If the individual can attain a challenging goal through autonomous decisions, then he or she can experience psychological success (Hall, 2002, p. 192).

However, in Japan there is a strong tendency for individuals to try to depend on the organization. Therefore, the competence of personnel management—which plays a mediating role between individuals and organizations inside the company—comes into question.

This paper discusses a number of cases based on a fact-finding survey employing questionnaires, and introduces the issue of career development by comparing the examined cases with “career concepts” based on prior (theoretical) research. Therefore, this is a case study from an extremely macro perspective.

**Keyword:** autonomous career, protean career, psychological success, career anchors  
traditional careers

## 1. はじめに

### 1) 背景

本稿は日本の企業内労働市場での社員の仕事の選択と組織の人材選抜の調和を図るための一研究である (Schein 1990)。したがって本稿の目的は日本の大企業・正社員の自律的キャリアへの取り組み事例を正社員の視点から把握し、その課題を探索することである。

今までの組織中心の伝統的キャリア (traditional career) では個人は自己の欲求を制して組織のオーソリティ (authority) を受け入れて働き、その成果は高い地位や給料であった (Hall, 2002)。しかし新しいキャリア論では個人は、得意で、やる気が起こり、価値ある仕事 (Schein, 1990, 金井 訳, 2003) に就けるように組織に働きかけ、組織は個人に必要な支援を与える。もし個人が自律的決定によって挑戦目標に到達出来れば心理的成功 (psychological success) を経験することになる (Hall, 2002, p.192)。

これに関連して (社) 日本経営団体連合会が従業員自律・企業支援型の人材育成に関する報告書 (1999年) を発表するなど1990年代半ば頃から社員の自律的な働き方を模索するようになった。また同連合会の「2005年度新卒者採用に関するアンケート調査」(2005年11月実施) では企業が採用選考で重視するのはコミュニケーション能力、主体性と協調性であるという。このように日本の多くの企業は自律的キャリアに強い関心を抱くようになった。

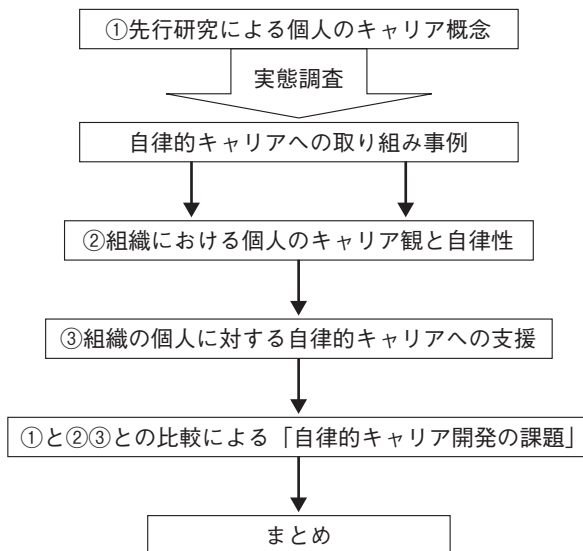
しかし日本では個人が組織に頼ろうとする傾向が強い (藤村ほか2004, p.92)。そのために企業では個人と組織双方の調整役を果たす人材マネジメントの力量が問われることになる。

### 2) 研究目的

本稿は先行研究 (理論上) による自律的キャリア概念と実態調査による取り組み事例との比較によって、その課題を明らかにする実証的研究である。それを礎として個人の自律的キャリアを高めるための人材マネジメントの一方法を見つけることができると考える。

### 3) 研究方法

アンケート調査による実態調査によって幾つかの事例を取り上げ、それを先行研究による「キャリア概念」と比較することによってキャリア開発の課題を導く。したがって極めてマクロ的な視点からの事例研究である。その研究手順は次の通りである。研究対象は主として組織内キャリアに注目する。



図表 1-1 研究手順

## 2. 先行研究のレビュー

### 2-1 キャリア

キャリア<sup>1)</sup>とは、昇進・昇格や専門職とかに関係なく個人の生涯にわたる仕事と役割経験の連鎖である。ホールは「キャリア (career) とは、人の生涯にわたって仕事に関する経験や活動に関連した、個人的に知覚された態度と行動の連鎖である」と定義する (1976, p.4; 2002, p.12)。1980年代になり企業はIT革命と合併・買収 (M&A) により組織の境界はバウンダリーレス (boundaryless; Arthur & Rousseau, 1996) となり、働き方に大きな変化が生じてきた (Hall, 2002, p.5)<sup>2)</sup>。すなわち組織内キャリアから組織間キャリアへ、さらに客観的キャリアから主観的キャリアが重視されるようになり、個人は自己創造力 (self-invention)、自律性 (autonomy)、そして自己志向性 (self-direction) が求められるようになる<sup>3)</sup>。その結果、組織間を行き来する人、同じ組織内で活躍する人、ホームオフィス<sup>4)</sup> 等によって会社と家庭の境界を越えて働く人々が登場してきた (金井, 2003, pp.29-30)。今までの昇格・昇進、異動等の客観的キャリアから自分らしい生き方、自分らしいキャリア (高橋, 2003, p.23) を目指した主観的キャリアが注目されるようになる。

### 2-2 自律的キャリア概念

英米文化による個人主義を背景とする国々では、キャリア (career) は個人の選択とその責任を基盤に自己を見だしていく道程である<sup>5)</sup> と認識されている。ホール (Hall, 2002, p.303) は、キャリアの主体はあくまでも個人であり組織主導ではない (自律性)。これについて金井・高橋は、従業員本人と企業側双方の努力 (協同デザイン) が必要であるが、究極的責任は個人にあり、自立・自律型の人材を望むなら企業側が構い過ぎるのは良くないという (金井・高橋, 2004, p.93)。また高橋 (2003) は自分らしい自律的なキャリアが重要であるとして主観的キャリアを強調する。このように「自律的キャリア概念」とは第一に、個人は、得意で、やる気が起り、価値のある仕事 (Schein, 1990, 金井訳, 2003) に就くために組織に働きかける 自律的なキャリア観 を持っていることが重要である。

しかし組織には選抜権があるために個人が立派なキャリア観を持っていても、それを活かすためには組織の支援が必要である。したがって第二は「個人の自律的なキャリア行動に対して組織の支援」が重要な概念となる。ストレイ (Storey, 1976) は、キャリア開発には従業員が自分のキャリア

を設計するキャリア・プランニングと組織のキャリア・マネジメントがあるとした (Hall and Associates, 1986, p.3)。この2つのバランスの重要性を指摘したのはガテリッジ (Gutteridge, 1986, p.50)<sup>6)</sup>である。金井・高橋は、従業員本人と企業側双方の協同デザインと表現した (金井・高橋, 2004, p.93)。このようにどの意見も個人と組織双方の調和が必要であるとする見解でほぼ一致している。

以上が本稿の研究テーマである個人と組織の相互関係を示す自律的キャリア概念である。

### 2-3 キャリア研究のレビュー

キャリア研究では組織間キャリアについての実証的研究は難しい面があり日本でも海外でも極めて少ない (守島, 2006, pp.291-293)。欧米では1980年代半ば頃までは組織内キャリアが中心であったが今日ではそうではない (Arthur and Rousseau, 1996)。企業外労働市場が発達していない日本では組織内キャリアの研究が一般的であり、組織従業員のキャリア開発を組織から得られる客観的データの側面からの考察が大部分であった。しかし「発達停滞」に注目し組織と従業員双方に調査を実施し、プラトー現象 (p.25) が影響を与える従業員個人の組織行動を仮説検証によって分析した「昇進の研究」がある (山本, 2006)。

本稿に近い研究として高橋 (2003) は大企業14社 (キャリア研究グループの社員対象) のアンケート調査から、競争による客観的キャリアから主観的な自分らしい自律的キャリアを重視すべきであるとする。すなわちキャリア自律行動の3因子 (主体的ジョブデザイン行動、ネットワーク行動、スキル開発行動) とキャリア評価の6要素 (①仕事の内的満足、②仕事外的満足 (報酬や物理的環境)、③主体的キャリア評価 (自分の過去の内的評価)、以下④⑤⑥の3要素は省略) の相関関係を調べた。その結果、3つのキャリア自律行動はいずれも内的満足 (達成感や高揚感) に大きく関係し、特に主体的ジョブデザイン行動は主体的キャリア評価に加えて現在の仕事の内的満足に大きく関係しているという<sup>7)</sup>。

確かに主観的キャリアはその個人の心理的成功を決める大きな要因である。しかし客観的キャリアも主観的キャリアと同様に個人にとっては重要な要因である。さらに本稿のもう一つの特徴は回答者が特定の企業の正社員ではなく、不特定多数の一般大企業・正社員によるデータであり、日本の大企業を代表する事例の一つであるとみなすことが出来る。

したがって本稿は「組織における個人のキャリア観と自律性」および「組織の個人に対する自律的キャリアへの支援」の2点に事例研究の焦点をあてる。

### 3. 実態調査の概要とその分析方法

1. 調査目的・課題：「正社員が勤務する大企業の組織・制度や個人のキャリア開発についての現状とその意識を調査すること」
2. 調査対象
  - ①年代：18歳から65歳の男女 (平均値40.9歳) (男性135人、女性99人；n = 234)
  - ②職業：正規の会社員 (経営者を除く管理職57人、管理職以外の正社員177人)
  - ③企業：東証1部上場企業 (従業員2,000人以上、年間売上高100億円以上)
  - ④業種：金融・保険業 (銀行・証券・保険・貸金など)、メーカー (食料/食品・食品加工/化粧品・医薬品・健康食品/家電製品/自動車・バイク/その他製造業)、デパート・スーパー/コンビニエンス・ストア等
3. サンプル数等： 依頼数492サンプル、有効回答数234サンプル、回収率48.2%
4. 実態調査の実施時期：2010年2月3日 (水)～4日 (木)
5. 調査手法：インターネット専門調査会社により実施 (質問項目は筆者作成)
6. 抽出フレーム：調査会社に登録のモニター (法人パネル) の利用
7. 分析方法

アンケート調査の方法はインターネットによるものであり、したがって本稿は定量的分析である。

本稿の「実態調査の結果」は各事例の「まとめ」と4-1、4-2の総括である「要約」によって構成する。その文末に、例えば（4-1-1②）と表記したのは、その結論を導いた因子が4-1-1の②にあることを示している。なお調査事例の「まとめ」と「要約」は私見を排除するために「アンケートで用いた用語」を使用した。

#### 4. 実態調査の結果

##### 4-1 組織における個人のキャリア観と自律性

これに関して実態調査では「個人に合った仕事とは何か」また「仕事継続で重視する要因は何か」「仕事を継続したくない理由は何か」によって個人のキャリア観と自律性を把握する。

##### 4-1-1 自分に最も合っていると思う仕事は何か

シャイン（Schein）のキャリア・アンカーの8分類を参考に、AからHまでの8つの職種から回答者が3つを選び、それに1・2・3と順位をつけたのが図表4-1である。ただし回答者には職種についての具体的な説明はしていない。

図表4-1 自分に最も合っていると思う仕事 単位：% TOTAL (n = 234)

8つの職種	1位		2位		3位		計		全体
	男	女	男	女	男	女	男	女	合計
A：専門職・技術職としての仕事	52.6	36.4	19.3	17.2	5.9	10.1	77.8	63.7	141.5
B：管理者としての仕事	16.3	5.1	20.7	8.1	16.3	10.1	53.3	23.3	76.6
C：自律・独立心でもって自分の判断で出来る仕事	14.8	16.2	23.0	25.3	17.0	18.2	54.8	59.7	114.5
D：起業家的で独創的な仕事	2.2	2.0	3.7	5.1	8.9	11.1	14.8	18.2	33.0
E：奉仕や社会貢献を実現出来る仕事	5.2	7.1	5.9	10.1	14.1	12.1	25.2	29.3	54.5
F：難題に挑戦できる仕事	0	0	7.4	2.0	3.0	3.0	10.4	5.0	15.4
G：保険・年金等の充実した職場・仕事	2.2	5.1	3.0	15.2	5.9	5.1	11.1	25.4	36.5
H：自分の都合に合わせた働き方が出来る仕事	6.7	28.3	17.0	17.2	28.9	30.3	52.6	75.8	128.4

（注）このAからHまでの項目はシャインの「キャリア・アンカーの種類」（金井訳 2003）を参考にして筆者が作成したものであり、ここでは個人が自分に合っていると思う職種の調査である。

（職種は省略して表記）

##### ①全体（男女）の「合計」の1位から3位まで

1位「専門職・技術職」、2位「自分の都合に合わせた働き方が出来る仕事」、3位「自律・独立心のある仕事」

##### ②男女別「計」の1位から3位まで

男性：1位 専門職・技術職、2位 自律・独立心のある仕事、3位 管理者としての仕事

女性：1位 自分の都合に合わせられる仕事、2位 専門職・技術職としての仕事、3位 自律・独立心のある仕事

##### ③「自分に最も合っていると思う仕事」で選択の低いもの（主に%の合計が低いもの）

リスクの高い「難題に挑戦できる仕事」や「起業家的独創的な仕事」に男女共に消極的

## 4-1-1のまとめ

全体（男女共）に自分の都合に合わせた自律・独立心のある「専門職・技術職」に関心があり、チャンスがあれば男性は管理職に、女性は自分の都合に合わせた働き方のできる仕事に強いキャリア意識をもつ（4-1-1 ②）。しかしリスクの高い「難題に挑戦できる仕事」や「起業家的独創的な仕事」に男女ともに消極的である（4-1-1 ③）。

## 4-1-2 仕事の継続意向と重視する要因

図表4-2によれば全体で60.7%が現在の仕事を継続したいと考えている。男性が女性よりも多い。男女共に年齢が上がるにつれて「継続したい」が高くなる（これについては図表は省略）。

図表4-2 現在の仕事の継続意向

	n =	はい	いいえ	どちらともいえない
TOTAL	234	60.7	15.0	24.4
男性	135	68.1	14.1	17.8
女性	99	50.5	16.2	33.3

次に「仕事継続の最も重視する要因」を7つの選択肢から1つ選んでもらった（図表4-3）。

- ①「仕事内容の満足度」が全体で54.2、男性の方が少し高いが男女共に年代が上がるにつれて高くなる。
- ②「仕事とプライベートのバランス」が全体で18.3%、特に女性の割合が高い  
これについて同調査の「仕事とプライベートの両立」に関するアンケートによれば「仕事とプライベートの両方を大切にしていると思う」が46.6%（男性48.1%、女性44.4%）で、かなり高い割合を示している（この調査の図表は省略）。
- ③「給与の高さ」が全体で17.6%と、ほぼ男女同数である。

図表4-3 仕事を継続する場合に最も重視する要因

	n =	昇格や昇進	仕事内容の満足度	給与の高さ	通勤の利便性	会社の知名度	仕事とプライベートのバランス	教育・研修の機会	その他具体的に
TOTAL	142	6.3	54.2	17.6	1.4	1.4	18.3	0.0	0.7
男性	92	6.5	57.6	17.4	1.1	1.1	16.3	0.0	0.0
女性	50	6.0	48.0	18.0	2.0	2.0	22.0	0.0	2.0
男性20代	3	0.0	33.3	0.0	0.0	0.0	66.7	0.0	0.0
男性30代	25	12.0	52.0	8.0	4.0	4.0	20.0	0.0	0.0
男性40代	37	2.7	54.1	27.0	0.0	0.0	16.2	0.0	0.0
男性50代	27	7.4	70.4	14.8	0.0	0.0	7.4	0.0	0.0
女性20代	5	0.0	40.0	0.0	0.0	20.0	40.0	0.0	0.0
女性30代	28	3.6	35.7	25.0	3.6	0.0	28.6	0.0	3.6
女性40代	12	16.7	66.7	8.3	0.0	0.0	8.3	0.0	0.0
女性50代	5	0.0	80.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

#### 4-1-2のまとめ

「仕事継続の最も大切な要因」は「仕事内容の満足度」でこれは男女共に年代が上がるにつれて高くなる（4-1-2 ①）。これは図表4-1の「自分に合った仕事」として「専門職・技術職」が高いことと関連している（4-1-1 ①）。

#### 4-1-3 現在の仕事を継続したくない理由

「仕事を継続したくない」35人の理由として1番と2番に注目すると

- ①「今の仕事内容が自分に合っていないから」22人（62.9%）、男性が多い。
- ②「職場の人間関係が良くないから」11人（31.4%）、女性が多い。

図表4-4 仕事を継続したくない理由

	n =	現在の仕事は長いので気分転換をはかりたいから	職場の人間関係が良くないから	今の仕事内容が自分に合っていないから	上司と合わないから	その他具体的に
TOTAL	35	22.9	31.4	62.9	17.1	14.3
男性	19	15.8	26.3	68.4	5.3	10.5
女性	16	31.3	37.5	56.3	31.3	18.8
男性20代	2	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
男性30代	8	25.0	37.5	62.5	0.0	12.5
男性40代	6	0.0	33.3	83.3	16.7	0.0
男性50代	3	33.3	0.0	33.3	0.0	33.3
女性20代	5	20.0	20.0	60.0	0.0	20.0
女性30代	5	20.0	40.0	60.0	60.0	20.0
女性40代	6	50.0	50.0	50.0	33.3	16.7

#### 4-1-3のまとめ

仕事を「継続したい理由」の1番も「継続したくない理由」の1番も共に「仕事の内容如何」である（4-1-2 ①、4-1-3 ①）。更に「継続したい理由」の2番は「仕事とプライベートのバランス」（4-1-2 ②）、3番は「給与の高さ」（4-1-2 ③）、「継続したくない理由」の2番は「人間関係が良くない」（4-1-3 ②）等であり、いずれも賃金や人間関係を簡単に衛生要因として一蹴することはできないことを示している。

#### 4-1の要約：「組織における個人のキャリア観と自律性」

- ①自律・独立心のある専門職・技術職に関心があり、チャンスがあれば男性は管理職に、女性は自分の都合に合わせた働き方のできる仕事に自律的キャリア意識をもっている（4-1-1 ②）。（4-1 ①）
- ②全体に「難題に挑戦できる仕事」や「起業家的独創的な仕事」には極めて消極的である（4-1-1 ③）。日本人には起業家志向が少ないという事実がここで証明された。（4-1 ②）
- ③仕事継続で最も重視するのは「仕事内容の満足度」（4-1-2 ①）であり、反対に仕事継続をしたくない理由も「仕事の内容が合っていないから」であり、キャリアを決める要因は「自分に合った仕事」ということになる。このように主観的なキャリアを重視すると同時に「仕事とプライベートのバランス」<sup>8)</sup>（4-1-2 ②）、「給与の高さ」（4-1-2 ③）や「職場の人間関係が良い」（4-1-3 ②）という客観的キャリアも無視できない。（4-1 ③）

#### 4-2 組織の個人に対する自律的キャリア支援

個人の自律的な仕事への取り組みに組織（人事部）が支援することである。具体的には人事異動を含む人事管理、自己申告制度や社員研修制度に焦点を合わせる。

##### 4-2-1 人事異動への配慮による支援

人事発令前に個人はどのように人事部に働きかけているかを問うものである。アンケート調査（図表4-5）で人事発令前に「どの程度に自分から希望できるか」を尋ねた。

- ①「事前に自ら希望できる」47.9%
- ②「自分の意見は加味されず、人事部等で一方的に決めている」25.6%
- ③「人事等について相談できる制度がある」16.7%
- ④「一方的に発令されるが不都合があれば異議申し立てができる」9%

その他「自由記入欄」では「基本的には異動元、異動間の部長間で決定」「希望は聞くがあくまで聞くだけ」という回答があった。

図表4-5 人事異動について（回答は1つ）

単位：%

	n =	事前に自ら希望できる (最終的には手続き上 人事部・課等で決めて いる場合も含む)	自分の意見は加味 されず、人事部・ 課等で一方的に決 めている	一方的に人事部・課等 で発令されるが、後で 不都合がある場合に異 議申し立てが出来る	人事等につい て相談できる 制度がある	その他 よろ しければ簡潔 に記入くださ い：
TOTAL	234	47.9	25.6	9.0	16.7	0.9
男性	135	51.9	24.4	8.9	14.1	0.7
女性	99	42.4	27.3	9.1	20.2	1.0
男性20代	6	33.3	50.0	0.0	16.7	0.0
男性30代	37	51.4	21.6	10.8	16.2	0.0
男性40代	55	50.9	25.5	7.3	16.4	0.0
男性50代	36	58.3	22.2	8.3	8.3	2.8
男性60代	1	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
女性20代	20	50.0	30.0	10.0	10.0	0.0
女性30代	46	32.6	30.4	8.7	28.3	0.0
女性40代	26	53.8	23.1	3.8	15.4	3.8
女性50代	7	42.9	14.3	28.6	14.3	0.0

図表4-5で「事前に自ら希望できる」と回答した人にその方法を聞くと「自己申告制度」（83.9%）や「社内公募制度」（69.6%）があった（この調査についての図表は省略）。

##### 4-2-1 のまとめ

1番の「事前に自ら希望できる」（4-2-1 ①）が実際に職場でどの程度に反映されているかである。2番から4番までは（4-2-1 ②, 4-2-1 ③, 4-2-1 ④）組織から一方的に発令されるが相談・異議申し立ては出来るという具合で、いずれも組織の強制性が強い。

第二次データによれば配置・異動については高度の専門職でない限り一般に人員補充が中心である。したがって全社の観点から人と仕事のマッチング達成という組織の原理が優先され、仕事基準ではなく「人基準」で社員格付け制度によって行われるという（平野, 2006, p.39）。この4-2-1の調査事例は二次データと類似性がある。



#### 4-2-2 適材適所を見つけるための組織の取り組み

「社員に適材適所の仕事を見つけるために、会社はどのような取組みを行っているか」について、あくまでも経営者以外の社員（管理者を含む）にアンケートを求めたのが図表4-6である。

##### （1）1位から3位まで

- ①（A）の「仕事の成果・評価による配置」69.2%
- ②（E）の「社内公募制や自己申告制度の利用」65.8%
- ③（D）の「研修への参加による社員教育」53.0%

以上で最も多いのは企業が「成果・評価」によって適材適所に配置・異動する方法である。しかしこれには社員からみて2通りの認識があり、今なお課題となっている。

図表4-6 社員に適材適所の仕事を見つけるための会社の取組み（回答は複数可） 単位:%

	n =	仕事の成果・評価による配置 (A)	上司や先輩によるキャリア・アドバイザー制度 (B)	メンターによる若手社員への相談 (C)	研修への参加による社員教育 (D)	社内公募制や自己申告制度の利用 (E)	その他 よろしければ簡潔に記入ください (F)	行っている取組みは無い (G)
TOTAL	234	69.2	29.9	16.7	53.0	65.8	1.3	8.1
男性	135	68.9	29.6	12.6	51.9	66.7	0.7	5.9
女性	99	69.7	30.3	22.2	54.5	64.6	2.0	11.1

##### （2）「仕事の成果・評価による配置」について

- ①正社員について全体で自分の会社に成果主義が「ある」（74.4%）
- ②その内容は「給与体系が一部成果主義」（62.6%）  
（本稿の調査データによる。図表は省略）
- ③成果主義は「良い・比較的良い」（48.3%）
- ④「良くない・あまり良くない」（19.6%）
- ⑤「どちらともいえない」（32.1%）

（本稿の調査データによる。図表は省略）

このうち「良くない・あまり良くない」と回答した46人にその理由を尋ねると図表4-7の通りである。

図表4-7 「成果・結果の評価が難しい」（78.3%）

	n =	職場に競争心をもたらさず気まずい雰囲気をつくるから	成果・結果の評価が難しいから	同僚との人間関係がまずくなるから	賃金格差を生むのは良くないから	その他 具体的に
TOTAL	46	26.1	78.3	17.4	8.7	13.0
男性20代	2	50.0	100.0	0.0	50.0	0.0
男性30代	8	25.0	50.0	37.5	0.0	12.5
男性40代	13	23.1	84.6	7.7	7.7	30.8
男性50代	9	11.1	77.8	22.2	11.1	0.0
男性60代	1	100.0	100.0	0.0	0.0	0.0
女性20代	3	33.3	66.7	33.3	33.3	0.0
女性30代	4	25.0	100.0	0.0	0.0	25.0
女性40代	2	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0
女性50代	4	50.0	75.0	25.0	0.0	0.0

#### 4-2-2-1 自律性ある仕事への取り組みに障害となっている要因

「自律性ある仕事への取り組みに障害となっている要因」と考えるものを7つの設問から1つ選択してもらった。その結果は図表4-8である。(ただし質問の「自律性」「障害要因」については回答者の解釈に任せ、特に定義や説明はしていない。)

- ①「成果・評価制度」(31.6%)で40代・50代の男女に多い。
- ②「男尊女卑の風潮による女性差別」(12.4%)
- ③「年功序列制度」(9.4%)
- ④「終身雇用制度」(7.7%)で共に20代・30代の男女に多い。

③・④の「年功序列制度」「終身雇用制度」は全体に若年層の20代、30代の人々が障害要因になっていると回答している。

自由記入として「仕事によって成果の出にくいものがある」「客観的な評価が得られない仕事はしたがない」「成果主義から外れた人間は全くモチベーションを感じなくなる」「短期的な成果に傾きがち」「自分が高評価になるために周りを蹴り落とす」という意見があった。

図表4-8 個人の自律性ある仕事への取組みに障害となっている要因(回答は1つ) (単位:%)

	n =	年功序列 制度	終身雇用 制度	成果・ 評価制度	平等社会	男尊女卑の 風潮による 女性差別	その他 具体的に	特に障害と なっている ものはない
TOTAL	234	9.4	7.7	31.6	5.1	12.4	5.1	28.6
男性(全体)	135	8.1	7.4	37.0	5.2	4.4	5.9	31.9
男性20代	6	50.0	16.7	0.0	16.7	16.7	0.0	0.0
30代	37	16.2	10.8	32.4	2.7	5.4	5.4	27.0
40代	55	3.6	1.8	40.0	7.3	1.8	5.5	40.0
50代	36	0.0	11.1	41.7	2.8	5.6	8.3	30.6
60代	1	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
女性(全体)	99	11.1	8.1	24.2	5.1	23.2	4.0	24.2
女性20代	20	25.0	10.0	25.0	10.0	10.0	0.0	20.0
30代	46	10.9	4.3	17.4	4.3	28.3	4.3	30.4
40代	26	3.8	7.7	30.8	3.8	26.9	7.7	19.2
50代	7	0.0	28.6	42.9	0.0	14.3	0.0	14.3

(注) 男性20代、60代、女性50代は参考値

#### 4-2-2 (4-2-2-1を含む)のまとめ

組織の「適材適所をみつけるための組織の取り組み」は成果・評価制度、自己申告制度や社員研修制度等によって行っている。しかし中でも「成果・評価制度」には個人に2通りの評価(認識)があった。一つは適材適所を見つげる手段としてプラスとして評価する立場(4-2-2-(1)①)、他の一つは「評価の難しさ」(4-2-2-(2)⑥)や「職場の人間関係の難しさ」(4-2-2-(2)⑦、4-2-2-(2)⑧)から障害となる(マイナス)と評価する立場である(4-2-2-1①)。このように個人の自律性を促そうとする組織の試みは個人からは必ずしも有益な方法として評価されていない。ここに今後の検討課題がある。

#### 4-2-3 自己申告制度等の利用

図表4-5の人事異動について「自ら希望できる」と回答した人にその方法を尋ねると図表4-9の通り「自己申告制度がある」83.9%、「社内公募制度がある」69.6%であった。また4-2-2「適材

適所を見つけるための組織の取り組み」でキャリア・アップの一環として、また人事異動の事前調査（希望）としても取り上げられる。

図表 4-9 自己申告制度・社内公募制度について（回答はいくつでも可） 単位：%

	n =	自己申告制度がある	社内公募制度がある	その他 具体的に	わからない
TOTAL	112	83.9	69.6	0.0	5.4
男性	70	78.6	68.6	0.0	5.7
女性	42	92.9	71.4	0.0	4.8

更に「自己申告制度がある」という人にその内容を尋ねた（図表 4-10）。

- ①「やりたい仕事の希望」（92.6%）については男性（94.5%）が多く、
- ②「個人の目標管理に関すること」（75.5%）については女性（82.1%）が多い。
- ③「取得した資格等の申告」（59.6%）では女性（66.7%）が多い。

以上この調査は自律的な働き方の一つとして強い関心を持っており、特に女性の関心の高さに注目される。

図表 4-10 自己申告制度の内容について（複数回答可） 単位：%

	n =	やりたい仕事の希望	個人の目標管理に関すること	昇格・昇進に関すること	取得した資格等の申告	その他 具体的に
TOTAL	94	92.6	75.5	33.0	59.6	0.0
男性	55	94.5	70.9	29.1	54.5	0.0
女性	39	89.7	82.1	38.5	66.7	0.0

#### 4-2-3のまとめ

自己申告制度（83.9%）や社内公募制（69.6%）は大企業では高い割合で実施されており、社員の自律的な働き方に関心を持っていることが認められる（4-2-3 ①から③まで）。ただ企業がこれらについて個人のキャリア開発の支援としてどの程度に認識し、その効果はどうかについては本稿の調査では明らかに出来ない。今後この方面の検討が課題となる。

#### 4-2-4 社員研修制度

「社員研修制度がある」は全体の95.35%であり、社内研修等を受ける対象者として本人から見てどのように分類されているかを尋ねた（複数回答）。

- ①「管理職研修」（88.8%）
- ②「昇格・昇進に伴う研修」（85.2%）
- ③「入社年（年功）別による研修」（81.6%）
- ④「職種別による研修」（67.7%）
- ⑤「希望者が受ける研修」（64.1%）
- ⑥「その他」

図表 4-11 社内研修を受ける対象者の分類（複数回答可） 単位%

	n =	入社年度別 (年功別)に よる研修	昇進・昇格 に伴う研修	管理職の 研修	職種別による研修	上記以外の条件 で希望者が受け る研修	その他 よろし ければ簡潔に記 入ください：
TOTAL	223	81.6	85.2	88.8	67.7	64.1	2.2
男性	130	80.8	88.5	91.5	66.9	66.2	1.5
女性	93	82.8	80.6	84.9	68.8	61.3	3.2

#### 4-2-4 のまとめ

社員研修で自発的研修と思われるのは5番の「希望者が受ける研修」（4-2-4 ⑤）で、他は（4-2-4 ①から④まで）組織により既にプログラム化された研修の色彩が強い（同じような見解が金井・高橋, 2004, pp.101-102にも見られる）。

#### 4-2の要約：「組織の個人に対する自律的キャリア支援」

4-2の狙いは「組織は個人の組織への働きかけに十分対応できているか」、「組織中心になっていないか」、「組織はキャリアについての認識を持っているか」である。

① 組織の人事異動への支援については、回答者の50%近くが「事前に自ら希望できる」

と考えているが（4-2-1 ①）、他の半分は一方的な発令か（4-2-1 ②）、事後的に異議申し立て等によって処理されていると考えている（4-2-1 ③と④）。全体に形式主義的、手続き主義的対応がみられる。（4-2 ①）

② 組織の適材適所への取り組みとして「成果・評価」、「自己申告制・公募制」、「社員研修」を採用している。特に「成果・評価」には賛成が半分（4-2-2-（2）③）、「良くない・余り良くない」が19.6%で（4-2-2（2）④）、その人の理由は評価の問題や職場の人間関係のまずさ等が自律的な働き方にマイナス要因になると回答した（4-2-2-（2）⑥⑦⑧）。（4-2 ②）

③ 自己申告制度は大部分の企業で、公募制もかなりの企業で採用されている。これについての企業の認識とその効果については本稿のデータでは得られていない。（4-2 ③）

④ 社員研修への取り組みは、既にプログラム化され組織中心で進められている（4-2-4 ①から④まで）。（4-2 ④）

## 5. 自律的キャリアへの取り組み事例とその課題

### 5-1 自律的キャリア概念と調査事例（4-1、4-2の要約）の比較

図表5-1 「自律的キャリア概念」と「自律的キャリアへの取り組み事例」の比較表

自律的キャリア概念	自律的キャリアへの取り組み事例（「要約」）
(1) 組織における個人のキャリア観と自律性	
①個人はしっかりしたキャリア観を持っているか	(1) 全体に自律・独立心のある専門職・技術職に関心があり、特に男性は40歳位まで管理職に、女性は自分の都合に合わせた働き方の仕事にキャリア意識をもつ（4-1-1 ②）。（4-1 ①）全体に「難題に挑戦できる仕事」や「起業家的独創的な仕事」には極めてキャリア意識は低い（4-1-1 ③）。4-1 ②
②周囲を気にせず自分で判断・行動しているか（自律性）	(2) どのような仕事に就きたいかは「仕事内容如何」で決まり（4-1-2 ①、4-1-3 ①）、主観的キャリアを重視しているが「給与」（4-1-2 ③）や「仕事とプライベートのバランス」（4-1-2 ②）「職場の人間関係」（4-1-3 ②）といった客観的キャリアも決して無視できない。（4-1 ③）
(2) 組織の個人に対する自律的キャリアへの支援	
①個人の組織への働きかけに組織は十分対応できているか、組織中心になっていないか	(1) 組織の支援については、回答者の47.9%が事前に人事異動について希望が出来る(効果は未定)としているが、34.6%は一方的発令か、事後的に異議申し立て等によって処理されている。全体に形式主義的、手続き主義的対応がみられる（4-2-1 ②④）。4-2 ① 社員研修への取り組みは、既にプログラム化され組織中心で進められている（4-2 ④）。4-2 ②
②組織は個人に自律的キャリアに対する理解・認識を持っているか	(2) 組織の適材適所への取り組みの中で成果・評価制度は個人にとって自律的行動にインセンティブになる場合と逆に阻害要因になる場合がある（4-2 ②）。4-2 ③ (3) 自己申告制度、社内公募制は大部分の企業で採用されている。これについての企業の認識とその効果については本稿のデータでは得られていない（4-2 ③）。4-2 ④

(注) 右欄の各文末に挙げた括弧内の番号は「まとめ」の因子番号を、括弧外の番号は「要約」の因子番号を示す。

### 5-2 自律的キャリアの課題

#### (1) 組織における個人のキャリア観と自律性について

##### 課題

自律的なキャリア開発を促進するためには単に主観的キャリアを強調するだけではなく、その個人を取り巻いている環境要因としての客観的キャリアの開発も同時に進めていく必要がある。例えば「自分の都合に合わせた働き方」「仕事とプライベートのバランス」等について特に日本では早急に取り組まねばならない課題である。4-1 ①から③より

#### (2) 組織の個人に対する自律的キャリアへの支援について

##### 課題

①個人への支援施策として事前に希望の出来る制度や成果・評価制度については必ずしもキャリア開発としての役割を果たせていない。特に成果・評価制度が自律的キャリア開発に有効なのか、有効ならどのような形の成果・評価制度にすべきかが課題となる。4-2 ①、4-2 ②、4-2 ③より

- ②社員研修制度はプログラム化された組織中心主義である。これではキャリア開発に十分な役割を果たしていない。したがって、キャリア自律を前提とした「長期安定的な社内教育」の実施が雇用政策上最も重要な課題（高橋, 2003, p.103）となる。

4-2 ②より

## 6. まとめ

本稿の事例研究は個人が、得意で、やる気が起こり、価値ある仕事にいかに早く巡り合えるかの問題である。このような自律的キャリアの目指すべき「自分に合った仕事」とは自ら組織に働きかけ個人と組織の双方で創造されるものである。ここにキャリア開発の意義がある。しかし「自分に合った仕事」とは単に主観的キャリアだけではなく客観的キャリアの影響も大きい。本稿の事例を顧みると、日本の大企業と正社員双方がそのような域に到達するには未だかなりの時間と距離がある。

本稿の事例が汎用性を持つためには更に詳細な分析（学歴別・職種別分析、従業員と管理者・経営者別分析等）が必要と考える。これと並行して具体的にどのような人材マネジメントが必要であるかについては次回の研究課題とする。

### 《注釈》

- 1) 伝統的にキャリアという言葉は、尊敬されるべき専門家の中で広がり、出世を期待した人々のために使われてきた。
- 2) ホールは組織の境界は過去に比べてずっと浸透性が増し境界がなくなったように見えるだけで、完全なバウンダリーレス (boundaryless) ではないと主張した (Hall, 2002, p.5)。
- 3) ホール (Hall, 2002) はプロティアン・キャリア (protean career) を例に挙げ、それは組織のニーズよりも個人のニーズによって引き起こされる、たゆまぬ変化、自己創造力、自律性、そして自己志向性の特徴をもつ (p.4) として伝統的なキャリアと比較した (p.303)。
- 4) 日本では在宅勤務することを「テレワーク (Telework)」と称している (岡本 1999)。
- 5) 個人主義がアメリカのアイデンティティの基礎となっている。すなわち、自ら考え、自ら判断し、自らについての決定を行い、自らに適すると思う人生を送る私たちの権利を侵害しようとするいかなるものも、道徳的に誤りというだけでなく、冒瀆的とみなされる (島園・中村訳『心の習慣』, p.174より要約)。
- 6) Hall and Associates, 1986に所収
- 7) この事例は高橋 (2003) の『キャリア論』 pp.80-91を参照
- 8) ここでは勤務時間や上司の理解等による場合で、客観的キャリアと考える。

### 《参考文献》

1. Arthur, M.B., & Rousseau, D. M. (Eds.) (1996) . *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
2. Gutteridge, T. G., (1986), "Organizational Career Development Systems: The State of the Practice," in Douglas T. Hall and Associates, *Career Development in Organizations*, chap.2, pp.50-94, Jossey-Bass Inc., Publishers.
3. Hall, Douglas T., (1976) *Careers in Organizations*, Scott, Foresman and Company.
4. Hall, Douglas T. and Associates, (1986), *Career Development in Organizations*, Jossey-Bass Inc., Publishers.
5. Hall, Douglas T., & Mirvis, P.H. (1996), "The new protean career: Psychological success and the path with a heart." In D.T.Hall & Associates (Eds.), *The career is dead-Long live the career. A relational approach to careers* (pp.15-45). San Francisco : Jossey-Bass. pp.15-45.

6. Hall, Douglas T., (2002), *Careers In and Out of Organizations*, Sage Publications, Inc.
7. Miller, Daniel (1963). "The Study of Social Relationships: Situation, Identity, and Social Interaction." In S.Koch, (Ed.), *Psychology: A study of a science*. New York: McGraw-Hill, 1963. pp.639-737.
8. Schein, Edgar H. (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, 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年)
9. Schein, Edgar H. (1990), *Career Anchors: Discovering Your Values*, Jossey-Bass/Pfeiffer. (金井壽宏訳『キャリア・アンカー』白桃書房、2003年)
10. Schein, Edgar H. (1995), *Career Survival: Strategic Job and Role Planning* (金井壽宏訳『キャリア・サバイバル』白桃書房、2003年)
11. Storey, W.D. (1976), *Career Dimensions I, II, III, and IV*, Croton-Hudson, N.Y.; General Electric.
12. 岡本英嗣「日米企業の事例比較からみた日本的テレワークの可能性」『オフィス・オートメーション(OA)学会・情報系特集：情報化投資とマネジメント』1999 Vol.19, No.3 (第86号)
13. 金井壽宏『キャリア・デザイン・ガイド』白桃書房、2003年。
14. 金井壽宏・高橋 潔『組織行動の考え方』東洋経済新報社、2004年。
15. 島菌 進・中村圭志訳『心の習慣』みすず書房、1991年。
16. 高橋俊介『キャリア論』東洋経済新報社、2003年。
17. 日本経営者団体連盟の『エンプロイヤビリティの確立を目指して—従業員自律・企業支援型の人材育成—』報告書(1999年)
18. 藤村博之・岩尾啓一・坂尾晃司『強い会社をつくるキャリア戦略』日本能率協会マネジメントセンター、2004年。
19. 守島基博 経営行動科学 第19巻第3号、2006, pp.291-293 (書評)
20. 山本 寛『昇進の研究(新訂版)』創成社、2006年。