



I 人的資源管理と組織行動論

経営学は「キャリア」をどのように捉えてきたのであろうか。はじめに経営学とはどういう学問 (academic discipline) であるかを簡単に振り返っておこう。経営学は、20世紀初頭、第2次産業革命で誕生した巨大企業の管理運営をどうするかというニーズを背景にドイツとアメリカで生成した (澤野 2014)。アメリカの経営学は、管理学としての生成・発展を特徴とし、経営者・管理者の実践的要請に応える方策を追求した。ドイツの経営学は、企業活動における価値を具体的に捕捉せんとし、経営経済学として発展を遂げてきた (上林 2014)。一方、日本の経営学は、アメリカとドイツ双方の経営学を摂取。すなわち「骨はドイツ、肉はアメリカ」(三戸 2004) の研究者たちによって大正から昭和初期にはじまった。その後ドイツ経営学をフォローする研究者は次第に減少し、平成以降はアメリカ経営学一辺倒となり現在に至る。こういった出自であるから経営学のアプローチは学際的であり、経済学のように体系的に統一されたディシプリンがあるわけではない。それゆえとも言えるが、いまだ学界として「経営学とは何か」に関する統一の見解はない (上林 2014)¹⁾。本稿ではひとまず「経営学とは、企業など経営組織を研究対象として、そのマネジメントの実践を理論化しようとする学問である」と簡単に記すに留めておこう。

経営学でキャリアという概念を明示的に扱うのは人的資源管理 (human resource management : HRM) の分野であり、応用から基礎へ、学問のストリームを遡れば、HRM の上流に位置する組織行動論 (organizational behavior : OB) である。HRM の管理主体は組織であり、客体は人的資源である。組織の担い手は人間であり、人的資源の担い手もまた人間である (三戸 2004)。人的資源は他の資源 (もの・金・知識) と違い、自ら意思・選好・欲求をもつ生身の人間である。したがって HRM は、モチベーション、成長欲求、働きがいといった働く人々の心理や態度に働きかける必要があり、それゆえ HRM は行動科学 (behavioral science) の知見を摂取してきた。

1949年にシカゴ大学の心理学者 James Miller に

よって命名された行動科学は、人間行動に対して学際的・科学的に接近する新しい学問として研究の射程を広げた (大津 2011)。1950年代に入ると、行動科学の発展に影響を受けて組織心理学 (organizational psychology) が誕生し、さらにアメリカのビジネススクールで、組織心理学を基礎として組織の中の人間行動を扱う OB が発展した。以降、OB の研究領域は爆発的に拡大し、職務満足、モチベーション、リーダーシップ、組織コミットメント、対人コミュニケーション、組織文化など多くの研究が開花した。キャリア研究もこの潮流にある。これまで OB は、HRM の実務と研究に多大な影響を与えてきた。本稿では、OB から HRM のストリームを射程とし、キャリアという概念がどのように研究されてきたのかを整理する。

II 経営組織におけるキャリア

OB では、1970年代後半に公開された3つの著作、*Careers in Organizations* (Hall 1976)、*Career Dynamics* (Schein 1978)、*Organizational Careers* (Van Maanen 1977) によってキャリアという研究領域が確立した (宗方 2008)。例えば、Hall (1976) は、キャリアを①昇進・昇格 (advancement)、②プロフェッション (profession)、③生涯を通じて経験する一連の仕事経験、④生涯を通じた様々な役割経験に分類したうえで、「ある人の生涯における仕事関連の諸経験や諸活動と結びついた態度や行動の個人的に知覚された連続」と定義している。この定義では、仕事経験を客観的な経歴として捉える外的キャリア (external career) と、個人の態度や行動に関する主観的な知覚といった内的キャリア (internal career) が結びついているところに注意されたい。

Schein (1978) は、「自己及び機会の評価にもとづき計画的にキャリアを選択する」という個人の課題と、「組織のなかで従業員がたどる適切な発達の進路を設ける」という組織の課題を調和させる過程を career development と呼んだ。career development は、キャリア開発ともキャリア発達とも訳されるが、語感から言えば、「発達」は現象としてのキャリアの進展のありのままを、「開発」はキャリアに対する能動的で主体的な働きかけをイメージさせる (平野

1999)。本稿の以降の記述は、この語感に従って使い分けることとする。

経営学の研究の対象が経営組織であるとするならば、キャリアも経営組織におけるそれに焦点化されることとなる。経営組織におけるキャリア発達研究の視座としては、①個人要因と組織要因および両者の相互作用、②短期的視点と長期的視点、③内的キャリアと外的キャリアの3つが重要である。

長期的視点は、組織が時間の経過とともに働く人々をどのようなキャリア結果へ振り分けていくか、その移行過程に関心が向けられる。一方、短期的視点は、個人の要因と組織の要因のぶつかり合いの結果生じる役割行動に注目する。短期的視点は、過去から継続しているキャリア発達過程の一断面であり、役割行動の集積が長期的視点に連なる。移行過程を経て、行きついた結果は個人の側面と組織の側面から捕捉される。個人のキャリア結果は、キャリア満足度といった内的キャリアおよび経験した仕事の幅や昇進あるいは人事考課といった外的キャリアが結果変数となる。一方、組織成果は、営業利益率や生産性といった財務的パフォーマンスおよび従業員のモチベーションや組織コミットメントといった非財務的パフォーマンスから捕捉される。以上、研究フレームワークは図のようになる。

Ⅲ OB から HRM ストリームのキャリア研究

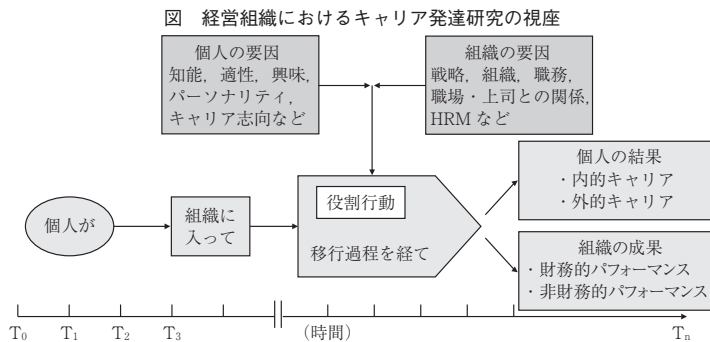
1 キャリア・トランジション

キャリア研究は大きく2つのパターンに分類することができる。ひとつは、移行過程における継時的な個人のキャリア発達を照射し、適応的なキャリア発達に向けた知見を得ようとするものである。これはキャリア・トランジションに顕著であり、研究の立ち位置はOB寄りである。

キャリア・トランジションの研究者は、移行過程に生じる転機ないし節目に注目し、選択に関わる意思決定のあり方を中心に議論してきた。例えばSchein(1990)は、移行期に何度か生じる岐路の選択は、キャリアに対する欲求や価値などの不動点としてのキャリア・アンカー(career anchor)に導かれると述べている。Nicholson and West(1988)のトランジション・サイクル・モデルは、移行過程を①新しい世界に入る準備段階、②いろいろ新たなことに遭遇する段階、③新しい世界に徐々に順応していく段階、④もうこの世界には新しいものがあるとはいえないほど慣れて安定した段階、の円環である。キャリアは、このサイクルが何回も周回していく軌跡としてとらえられる。その際、サイクルの移行期でこれまでのキャリアの来し方を回顧し、そこに意味ある一貫性を見出しながら将来のキャリアを展望することの大切さが強調される。というのは、サイクルの終焉をきちんと意識し、その経験を次のサイクルに意味づけ統合することが、適応力に富んだキャリア発達を促す(できなければ停滞する)と考えるからである(Bridges 1980)。そこからキャリアの節目において自分なりにデザイン——過去の経験を意味づけ、その上で将来の計画を練る——すべきであるという含意を得ることになる。「一皮むけた経験」にかかわる一連の研究(金井・古野 2001; 金井 2002)は、節目において経験を意味づけることの重要性を、多くの経営幹部のキャリアの聞き取りから明らかにしている。

2 個人と組織の相互作用

第2は、個人と組織の相互作用がキャリア結果へ及ぼす効果であり、これはHRM寄りの研究に位置づけられる。例えば複線型キャリア開発である。HRMにおけるキャリアとは、狭義に捉えれば、組織のなかで経験する「仕事の幅の広がり」(ヨコのキャリア)と「職位もしくは人事等級の上昇」(タテのキャリア)の



時間的経路のことである。複線型キャリア開発とは、経験する仕事の種類や順序および昇進のパターンを複数のコースに分けて管理し、人材価値を高めていくことである。例えば、研究開発など高度な専門性が要求されるスペシャリストを対象に、その特徴に適したキャリアを施す仕組みである。具体的には、マネジリアル（ライン管理職）ラダーと並行してテクニカル（専門職）ラダーを設けるデュアル・ラダー・システム（dual ladder system）が挙げられる。

デュアル・ラダーは、Gouldner（1957）が提唱したコスモポリタンとローカルという個人要因に対応している。ローカルは働いている組織への忠誠心が高く、組織の目標や価値を自分のものとして内面化し、昇進に関心を寄せている。つまり、準拠集団は組織内にある管理職志向の強い人たちである。一方、コスモポリタンは雇用されている組織に対する忠誠心は低いが、専門技術に対するコミットメントが高く、準拠集団が組織の外にある。複線型キャリア開発という特定のHRMの仕方は、管理職志向と専門職志向のキャリア志向（個人要因）とHRM（組織要因）の相互作用の視座から導かれている。

IV 今後の研究課題

日本のこれからのキャリアの研究課題としては、終身雇用や内部育成といった日本の雇用慣行の見直しに応じたキャリアのトランジションや経営組織におけるキャリア開発の仕方に関わる研究が重要となる。すでにアメリカでは、1980年代に始まったダウンサイジングとそれに続く雇用のニューディールを背景にして、いわゆるニューキャリアに関わる研究が増えている。日本でも、バウンダリレス・キャリア（Arthur and Rousseau 1996）やプロティアン・キャリア（Hall 2004）の概念が注目されはじめている。経営組織の枠を超えて、転職や起業を繰り返しながら発展するキャリアを射程としたトランジションや個人と組織の相互作用研究が重要となってきた。例えば、経営組織における自律的キャリア意識（個人要因）とエンプロイアビリティ保障（組織要因）の関係や、日本におけるバウンダリレス・キャリアの展開などである。その際、方法論として、キャリアの短期視点と長期視点を統合する継時的なパネル分析が求められる。これを体現した優れた研究としては、今から37年前に発表された若林・南・佐野（1980）があった。現代の文脈に即した、これに続く研究が求められる。

1) そういった問題意識から、日本経営学会は2013年の大会において「経営学の学問性を問う」という統一論題を掲げて集中的な議論を行っている。

参考文献

- Arthur, M. B., and D. M. Rousseau (1996) *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press.
- Bridges, W. (1980) *Transitions: Making Sense of Life's Changes*. Reading MA: Addison-Wesley (倉光修・小林哲郎訳『トランジション』創元社, 1994).
- Gouldner, A. W. (1957) "Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles. 1." *Administrative Science Quarterly*, Vol.2, No.3, 281-306.
- Hall, D. T. (1976) *Careers in Organizations*, Pacific Palisades, CA: Goodyear.
- (2004) "The Protean Career: A Quarter-century Journey," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.65, No.1, 1-13.
- Nicholson, N., and M. A. West (1988) *Managerial Job Change: Men and Women in Transition*. New York: Cambridge University Press.
- Schein, E. H. (1978) *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading MA: 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).
- (1990) *Career Anchors: Discovering Your Real Values Revised Edition*, San Francisco, CA: Jossey-Bass (金井壽宏訳『キャリア・アンカー——自分のほんとうの価値を発見しよう』白桃書房, 2003).
- Van Maanen, J. (1977) *Organizational Careers, Some New Perspectives*. New York: Wiley.
- 大津誠 (2011) 「経営学と経営行動科学」経営行動科学学会編『経営行動科学ハンドブック』中央経済社, 26-35.
- 金井壽宏 (2002) 『仕事で「一皮むける」——関経連「一皮むけた経験」に学ぶ』光文社.
- 金井壽宏・古野庸一 (2001) 「「一皮むける経験」とリーダーシップ開発」『一橋ビジネスレビュー』第49巻第1号, 48-67.
- 上林憲雄 (2014) 「統一論題趣旨」日本経営学会編『経営学論集第84集 経営学の学問性を問う』千倉書房, 3-4.
- 澤野雅彦 (2014) 「経営学の学問性を問う——研究対象の多様化から考える」日本経営学会編『経営学論集第84集 経営学の学問性を問う』千倉書房, 22-29.
- 平野光俊 (1999) 『キャリア・ドメイン——ミドル・キャリアの分化と統合』千倉書房.
- 三戸公 (2004) 「人的資源管理論の位相」『立教経済学研究』第58巻第1号, 19-34.
- 宗方比佐子 (2008) 「キャリア発達とその支援制度」若林満監修/松原敏浩・渡辺直登・城戸康彰編『経営組織心理学』ナカニシヤ出版, 188-206.
- 若林満・南隆男・佐野勝男 (1980) 「わが国産業組織における大卒新入社員キャリア発達過程——その継時的分析」『組織行動研究』第6号, 慶應義塾大学産業研究所, 3-131.

ひらの・みつとし 神戸大学大学院経営学研究科教授。
主な著作に『多様な人材のマネジメント』（共編著, 中央経済社, 2014年）。人的資源管理専攻。