

従業員のキャリア開発に影響を与える組織施策——キャリア志向性との関係から

Namhee Kim (2005) "Organizational interventions influencing employee career development preferred by different career success orientations" *International Journal of Training and Development*, Vol. 9, No. 1, pp. 47-61

労働政策研究・研修機構 藤波 美帆

企業と従業員個人の関係が変容する中で、企業にとってどのようにキャリア開発を促進するかが現実的な課題となりつつある。

紙面に制約があるので、なぜ今キャリア開発に焦点が当てられているのかということの背景（人事管理の基本思想の転換等）についての言及は割愛するが、従来、企業が提供していたキャリア開発とは、非常にシンプルで明快なものであった。それは従業員に対して安定雇用をベースとして出世、賃金アップ、企業主導の能力開発等を提供するというものであった。しかしながら、昨今のキャリア開発とはより複雑で多様である。従業員のすべてが組織のヒエラルキーを昇って出世したいと考えているわけではないし、“ありたい自分”を求めて自ら仕事を選択し、専門性を高めたいという意向を有している者も多い。加えて、その“ありたい自分”を会社の中だけではなく、プライベートや社会生活において見出したいと考える個人が増えている。従業員のキャリアについての志向性は多様なものとなっているのである。

そうした中で企業が効果的なキャリア開発施策を促進するためには、従業員のキャリア志向性のタイプ別にキャリア開発施策を講じていくことが必要であろう。

従業員のキャリア志向性の分類については、Schein (1978) のキャリア・アンカーの概念が有名であるが、本論文の一つの貢献は、キャリア・アンカーをはじめとしたキャリア志向性についての先行研究の成果を類型化している点である。

Schein によればキャリア・アンカーとは、個人が認識する能力及び職業に関するコンセプトである。自己が認識する仕事の成功に裏打ちされた能力、自己が認識する基礎的な特性・資質、自己が認識する価値観などを包含したコンセプトがキャリア・アンカーである。Schein は キャリア・アンカーとして、①管理的

コンピタンス、②技術的・機能的コンピタンス、③安定、④独立・自由裁量、⑤起業家的創造性の5つのタイプを提示している。①管理的コンピタンスとは、マネジメント上の責任あるポジションを得たいという志向性である。②技術的・機能的コンピタンスは、特定の技術・機能領域で成長・進歩したい、③安定は、長期雇用、給与等の処遇及び仕事の安定を保障されたい、④独立・自由裁量は、組織に制約されず独立・自由裁量を求めたい、⑤起業家的創造性は、ベンチャーを興すなどの挑戦を行い、新しい価値を作り出したいという志向性のことである。

Schein に続いて、Delong (1982) はキャリア・オリエンテーション、Driver は (1979, 1980, 1982) キャリア・コンセプト、Derr は (1986) キャリア・サクセス・オリエンテーションという概念を提示して従業員のキャリア志向性を説明しているが、著者はこれを5つのタイプに類型化することができるとしている。

その5類型は、おおよそ Derr のキャリア・サクセス・オリエンテーションに対応しているものである。その概要について押さえておこう。Derr は従業員のキャリア志向性を①Getting ahead (階層を昇りたい)、②Getting high (能力・スキルを試し特定領域で卓越したい)、③Getting secure (安定を得たい)、④Getting free (裁量権を得たい)、⑤Getting balanced (仕事、生活、自己開発を両立したい) の5つに分類している。Schein のキャリア・アンカーが職業生活そのものに関する能力及び志向性に限定しているのに対して、Derr のキャリア・サクセス・オリエンテーションはワーク&ライフバランスを考慮した要因 (Getting balanced) を加えたより包括的な概念であるといえよう。

そして、筆者は Derr の示す5つのキャリア志向性

のタイプ別に、従業員がどのようなキャリア開発施策を選好するかについての実証研究を行ったのである。

筆者は、キャリア開発施策を直接的なキャリア開発施策と間接的にキャリア開発に影響を与える施策 (Watts, 1989)、個人にフォーカスした施策と組織・集団にフォーカスした施策 (Wils *et al.*, 1993) というふたつの観点から取り上げている。具体的には、①サクセッションプラン、②キャリアパス、③公募制/ジョブマッチング、④昇進、⑤降格、⑥ジョブローテーション、⑦アセスメント、⑧メンター/コーチング、⑨教育訓練、⑩キャリア相談、⑪キャリア情報支援、⑫報酬、⑬柔軟なベネフィットプランの13の施策である。

調査は、今まさにキャリア問題に焦点が当てられ始めつつある韓国の無線通信会社 (1社) 従業員1000名を対象 (有効回答率33.7%) に行われている。回答者の属性をみると、年齢では30歳~39歳 (69.4%)、職務経験では4年から7年未満 (49.0%)、地位ではアシスタントマネジャー (48.1%)、性別では男性 (89.6%)、職務ではエンジニア (38.6%)、学歴では4年制大卒 (63.8%) が最も多くなっている。

キャリア志向性のタイプ別の集計結果は、①Getting ahead 3%、②Getting high 17%、③Getting secure 2%、④Getting free 40%、⑤Getting balanced 17%となり、Getting ahead、Getting secure が分析から外された。従業員のキャリア志向性のタイプ別では、Getting free が最も多く、Getting secure が最も少なくなっているが、仮に日本企業を調査したら左記とは非常に異なる結果となることが予想され、韓国労働者の就労意識を示す興味深い結果であるといえる。

キャリア施策の選好について調査結果をみると、キャリアパス、ジョブローテーション、メンター/コーチング、教育訓練、キャリア相談、柔軟なベネフィットプランの6つの施策は、Getting free ではGetting

balanced、Getting high よりも選好される。また、Getting free の中では、サクセッションプラン、キャリアパス、昇進、教育訓練、公募制/ジョブマッチングの順で他の施策よりも選考されている。Getting balanced の中では、公募制/ジョブマッチング、教育訓練が他の施策よりも選考されている。Getting high の中では、キャリアパス、サクセッションプラン、昇進の順で他の施策よりも選考されている。

企業はこうした従業員のキャリア志向性の違い、キャリア開発施策の選好度を踏まえて、人事管理及びキャリア開発政策を検討することが肝要である。

本論文は、人事管理やキャリア開発施策の進んでいる一韓国企業についての実証研究を行ったものであり、一般化には課題を残すものとなっている。しかしながら、個人の志向性からみたキャリア開発についての実証研究そのものがほとんどない。また、先進諸国以外のキャリア開発に関する研究はまだ未開拓であるという現状を考えると、本論文の意義は決して小さくないといえよう。アジア諸国において同様の研究が積み重なっていくことは、アジア移転を進めているわが国企業の現地人事管理にとっても有益な情報を与えることになる。

加えて、わが国においても同様の研究の蓄積が進められることが期待される。

主要参考文献

- Derr, C.B. (1986) *Managing the New Careerists*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
Schein, E.H. (1978) *Career Dynamics: Matching Individual Needs and Organizational Needs*, Reading, MA: Addison-Wesley.

ふじなみ・みほ 労働政策研究・研修機構アシスタント・フェロー。最近の主な著作に「変化する人材育成政策」今野浩一郎編著『個と組織の成果主義』(中央経済社, 2003年)。経営学専攻。