

企業コミュニティと 人材育成・キャリア形成 ——中小企業を中心に

佐藤 厚
(法政大学教授)

この論文では、1990年代後半から今日までの日本の企業コミュニティの持続と変化の相に注目しながら、企業コミュニティ性の程度と人材育成・キャリア形成の関係を、主として中小企業を対象に実施した調査データを分析することを通じて描き出した。分析の結果、①これまでの動向を既存の調査データに基づいてサーベイすると、非正規雇用の増加を背景に、企業コミュニティの範囲は縮小したものの、「特定企業への長期雇用を前提に、管理職を志向するキャリアによる人材育成」という伝統的規範は存続している。②典型的な企業コミュニティとしての大企業内部の人材育成の担い手である管理職に関する最近の調査結果をサーベイすると、正社員の育成・能力開発に関して、企業が各部署の管理職に期待する役割は今後さらに大きくなるとみられているが、育成のための時間がとれないなどの課題も少なくない。③中小企業について、注力する採用形態（新卒重視か中途重視か）と人材育成の責任主体（企業か個人か）という二つの変数を組み合わせて企業類型を構成し、その特徴を分析すると、人材育成・キャリア採用中小企業のなかには、企業コミュニティ性の高い企業群とそうでない企業群が存在していることが検証された。コミュニティ性の高い企業では人材を育む苗床機能が依然命脈を保っている一方で、個人が希望するキャリアを歩んでいける環境の整備が今後の課題であると考えられる。

目次

- I はじめに——いまなぜ企業コミュニティと人材育成・キャリア形成なのか？
- II 企業コミュニティと人材育成・キャリア形成を考察するフレームワーク
- III 企業コミュニティと人材育成・キャリア形成に関わるこれまでの動向サーベイ——1990年代後半から最近までの変化と持続
- IV 最近の大企業における人材育成の現状と課題——育成の担い手としての管理職を中心に
- V 最近の中小企業における人材育成・キャリア形成——企業コミュニティ性の高い企業群と低い企業群
- VI 考察とまとめ

I はじめに——いまなぜ企業コミュニティと人材育成・キャリア育成なのか？

1990年代後半から今日までの日本の企業コミュニティの持続と変化の相に注目しながら、企業コミュニティ性の程度と人材育成・キャリア形成の関係を、主として中小企業を対象に実施した調査データを分析することを通じて描き出すこと、これが本稿の最も基本的なねらいである¹⁾。

社会学では、成員間の持続的相互作用の累積、成員と非成員の境界、その境界による内と外を区別する共属感情が存在するときにそこに社会集団が存在していると考えられている（富永1986:8）。コミュニティも集団の一つである以上、企業コミュニティという概念には雇用システムのほかにそこで形成されている規範や意識が埋め込まれて

いる。ドーアも幅広い一般能力を持った人材を採用し、会社主導の職業訓練を行う慣行とともに、「日立マン」としての心構えを滋養している点にイギリスのEE社との差異を見出していた(ドーア1973=1993:59-63)。さらにOff-JTの訓練制度の充実だけでなく、個々人の学習努力を動機付け促進する自発的学習のありようにも注目していた(Dore and Sako 1998:132-133)。企業コミュニティには人の育成を重視する規範が埋め込まれているのである。企業コミュニティには成員に対する長期的生活保障と長期的能力開発という二つの編成原理が働いており、この編成原理を制度的に支えているのが、長期的安定雇用と年功序列、及びOJTプラスキャリア管理による人的資源形成のメカニズムである(稲上1999a:7-8)。

ところで、企業コミュニティ概念には、組織志向性の強い日本企業を市場志向性の強い英米企業と対比し、その特徴を総括的に表現するためのキーワードとして案出された側面がある。個人主義化やコーポレートガバナンスの株主重視型への移行が、企業コミュニティをどう変化させるのかへの関心が高まり、企業コミュニティのもつ「長期雇用規範の及ぶ範囲が縮小した」(佐藤博樹1999:233-234)、あるいは「企業コミュニティは市場サイドに近づいた」(Inagami and Whittaker 2005:242-247)との言明がなされてきた。すると、企業コミュニティが「市場寄り」になると、人的資源形成のメカニズムにも影響が及び、人材育成の苗床機能が浸食されていく可能性がある。

一方、企業コミュニティの評価には正負の両面があることはこれまでも指摘されてきた(稲上2008)。この間の環境変化は企業コミュニティの外側に位置する人々のキャリア(端的に非正規労働者)や失業なき労働移動、さらにはキャリア自立やキャリア権²⁾への政策的関心を高めてきたことから、企業の境界線を越えてキャリアアップしていける環境整備の声の高まりとともに、企業コミュニティの持つ封鎖性や企業主導性が「負」の側面として語られることが多くなったように見受けられる。

この間の激しい環境変化は、企業コミュニティを徐々に融解させている、あるいは融解させるべ

き方向に作用しているのかもしれない。とすると、この間の環境変化は、従来にも増して、企業コミュニティ性の低い(あるいはドーアの用語で言えば市場志向型の)企業群を増加させている可能性がある。

本稿では、こうした問題意識を念頭に置きながら、企業コミュニティ性の程度(高い企業群と中間的企業群、低い企業群)と人材育成・キャリア形成との関係について考察し、それぞれの企業群の現状と課題を分析することにした³⁾。

以下、Ⅱでは、企業コミュニティと人材育成・キャリア形成を考察するフレームワークを検討し、Ⅲではこのテーマに関連したこれまでのアンケート調査の結果を、やや長い時間軸でサーベイする。そしてⅣとⅤでは、最近の大企業と中小企業を対象にした調査結果を分析する。Ⅳでは大企業を企業コミュニティとみなしその内部での現状と課題を人材育成の主要な担い手であるライン管理職に注目しながら検討する。Ⅴでは中小企業を対象に採用と育成方針を軸にした類型を構成し、企業コミュニティ性の高い企業群と低い企業群の特徴を分析する。最後にⅥでは、考察とまとめを行う。

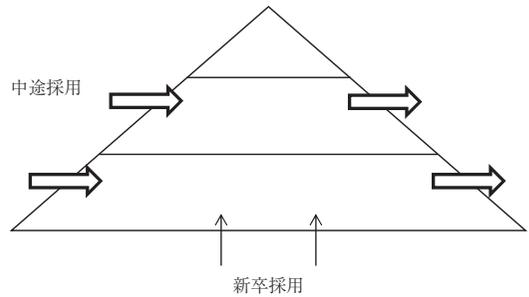
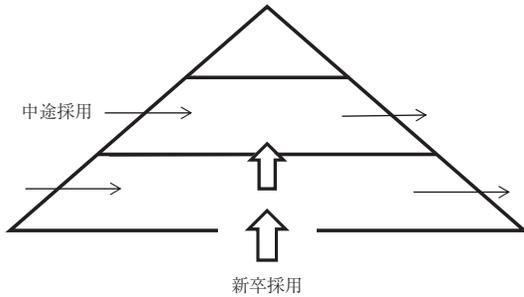
Ⅱ 企業コミュニティと人材育成・キャリア形成を考察するフレームワーク

図1は企業コミュニティと人材育成・能力開発について考察する際のフレームワークである。図1の図左は伝統的な日本の大企業を念頭に置いたモデルであり、いわゆる企業コミュニティと呼ばれるものはこれにあたる。集団組織としての企業がコミュニティ性を帯びるのは以下のようなロジックによる。①組織の内と外の境界線は明確で、その壁は強固である。成員が参入可能なのは原則一番下の参入口である。その意味で②採用は、新規学卒者が主流となり、採用に際しては職業能力よりもポテンシャルが重視される。即戦力を重視した中途採用も行われるが、あくまで空席補充であり主流ではない。③職業能力を保有しない新規学卒者をポテンシャル重視して採用することから、職業能力は主として採用後の企業主導型

図1 企業コミュニティと人材育成・キャリア形成を考察するフレームワーク

伝統的の日本企業（企業コミュニティ性高い）

非伝統的の企業(企業コミュニティ性低い)



- ①組織の内と外の壁 強固
- ②新卒採用・ポテンシャル採用主流
- ③人材育成は企業責任、長期的視点
- ④内部昇進のキャリア志向が強い
- ⑤従業員と組織との関係は「単に雇い、雇われる関係」以上のもの
- ⑥職場で人を育成する雰囲気強い

- ①組織の内と外の壁 弱い
- ②中途採用・即戦力採用主流
- ③人材育成は個人責任、短期的視点
- ④内部昇進のキャリア志向は強くはない
- ⑤従業員と組織との関係は「単に雇い、雇われる関係」
- ⑥職場で人を育成する雰囲気が弱い

資料出所：著者作成

の教育訓練によって形成される。訓練コストを回収するためにも長期雇用を前提にライン管理職や先輩などによるOJTをベースにした訓練が主流となる。④成員のキャリア志向は、組織内で昇進して管理職や役員になることが主となり、転職しながらキャリアアップをはかろうとする者は少ない（経営者も生え抜きから選ばれることが少なくない）。⑤こうした組織の内と外の壁が強固で、一度参入した成員は長い期間組織にとどまり、成員の出入りが頻繁ではない環境は組織のコミュニティ性を強め、成員と組織との関係は「単に雇い雇われる関係以上のもの」になる。また⑥成員間で仕事を教えあい、ノウハウを共有しながら「部下や後輩を育てよう」という職場の雰囲気を生み出す。企業コミュニティの生成基盤を訓練制度や訓練費の充実プラス「個々人の学習努力を動機付ける自発的学習のありよう」に見出したDore and Sako (1998) や長期的雇用保障と長期的能力開発の編成原理プラス長期的安定雇用と年功序列、及びOJTプラスキャリア管理による人的資源形成のメカニズムに見出した稲上 (1999a) らの観察もこの伝統的モデルと通底しているといえよう。

こうした図1の伝統的モデルの対極にあるのが図右の非伝統的モデルである。その企業コミュニティ性は低い。①組織の内と外の壁は弱く、成員は中途採用により参入可能である。その意味で②

採用は、新規学卒者よりも中途採用が主流であり、採用に際してはポテンシャルではなく即戦力性が重視される。③即戦力性を重視して採用することから採用後の企業主導的な教育訓練の度合は低いものとなる。また成員の流動性も高いことから人材育成の視野も短期的となる。④成員のキャリア志向は、組織内で昇進して管理職や役員になるよりも転職しながらキャリアアップをはかろうとする者が多い。⑤こうした組織の内と外の壁が弱く、成員の出入りが頻繁な環境は組織のコミュニティ性を弱め、成員と組織との関係は「単に雇い雇われるだけの関係」になる。また⑥成員間で仕事を教えあい、ノウハウを共有しながら「部下や後輩を育てよう」という職場の雰囲気は醸成されてこない。

以上は、あくまでモデルである。左側のコミュニティ性の高い企業は、封鎖性の強い組織内部で人材を長期で育成する利点を持つが、右側に位置する企業は、その点で課題が多いということになる。だが、この間の環境変化は、左側に位置する企業コミュニティ性を弱めてきたように思われる。「企業コミュニティは市場サイドに寄った」(Inagami and Whittaker 2005; 佐藤 2007) との言明はこの点を端的に表している。さらに産業競争力会議の考える労働移動支援型政策（衰退産業から成長産業への失業なき労働力移動）⁴⁾ などに照らしてみると、図左の企業コミュニティ性をほぐし

ながら、むしろ図右の企業群の拡大を志向しているともいえる。

そこで、企業コミュニティにおける人材育成とキャリア形成のありようがどのような変化と持続を経験してきたのか、主として1990年後半から現在までの主要な調査結果をサーベイしてみたい。

Ⅲ 企業コミュニティと人材育成・キャリア形成に関わるこれまでの動向サーベイ——1990年代後半から最近までの変化と持続

1 変化の相——正社員数と非正社員数の変化

企業コミュニティの成員は、正社員である。非正規従業員は、通常コミュニティの成員とはみなされない(稲上1999a:6)。それゆえ、正社員数の減少と非正規従業員の増加は、企業コミュニティの範囲の縮小に馴染むエビデンスとみなすことができる。見落とせないのは、この傾向が付加価値に占める営業純益の増加と人件費比率の低下を伴っているという点である(表1)。市場競争の激化を背景にこの20年間で企業が営業純益を向上させつつも、人件費比率を削減してきたことは、これまでの企業コミュニティの伝統的な規範が及ぶ範囲が縮小してきたことを示している。

2 持続の相——長期雇用、企業内教育訓練についての考え方

企業コミュニティの範囲縮小をもって、そのままコミュニティの解体とみるべきではない。そこで持続の相を観察するために、企業コミュニティを支える編成原理としての終身雇用についての企業の考え方をみると「これからも終身雇用を維持

する」が31%、「必要に応じて見直す」が63%、「抜本的に見直す」が4.8%である(日本労働研究機構1999)⁵⁾。また労働政策研究・研修機構(2007)では、「長期雇用はできるだけ多くの従業員を対象に維持する」が69.4%である⁶⁾。つまり原則維持するが多数派であると考えられる。これに対して、「長期雇用は対象者を限定して維持する」21.3%、「長期雇用は経営の優先課題ではない」は8.7%と少数である。つまり原則、長期雇用を維持するという考え方は大きく変化していない。

この点についての勤労者の見方も、企業コミュニティの規範の持続を指摘しうる。労働政策研究・研修機構(1999:2004:2007)によると、終身雇用、つまり「一つの会社に定年まで勤める日本的な終身雇用」が「良いことだと思う」者の割合は1999年72.3%、2004年77.2%、2007年86.1%と増加している。また「一企業キャリア」、つまり「一つの企業に長く勤め、だんだん管理的な地位がある仕事の専門家になってコース」が望ましいという考え方は、「複数キャリア」、つまり「いくつかの企業を経験してだんだん管理的な地位がある仕事の専門家になっていくコース」よりも多く、1999年40.5%、2004年42.9%、2007年49.0%と増加している。二つとも多数派を占め、最近になるほどむしろ増加している。

一方、社員のキャリア志向と能力開発の方をみると、伝統的に強かった管理職志向者の割合は徐々に低下しつつも現在なお多く存在している。管理職志向の者は、日本労働研究機構(1999)では42.4%、2005年調査では34.5%とやや低下したものの約3分1ほど存在している。また、人材育成について厚生労働省『能力開発基本調査』を最近3年間でみると、教育訓練の責任は企業側にあり(教育訓練の責任主体は企業にあるは2014年78.2%、2015年76.6%、2016年76.1%)、方法は

表1 人件費比率、正社員及び非正社員数等の動向

	1998年	2007年	2015年
付加価値に占める人件費比率(%)	75.2	69.4	67.5
付加価値に占める営業純益(%)	2.6	14.0	16.9
正社員数(万人)	3,780	3,371	3,298
非正社員数(万人)	1,161	1,706	1,983

資料出所：財務省『企業法人統計』。総務省『労働力調査』

OJT が主（訓練の方法が OJT が主体という割合は 2014 年 73.4%, 2015 年 74.0%, 2016 年 74.6%）という方針は大きく変わっていない。

3 小 括

非正規労働者の増加を背景に、企業コミュニティの範囲は縮小したものの、人材育成、キャリア形成についての伝統的規範は存続している。（図 1 の左側に位置する企業モデルの存在）。しかし伝統的慣行とは異なるもの——たとえば「終身雇用を見直したい」企業が約 3 割、「複数企業キャリアが望ましい」とする者は約 25%、「教育訓練の責任主体は個人側にある」が約 2 割など——も一定割合存在している（図 1 の右側に馴染む企業及び勤労者の存在）。

こうしたこれまでの動向を念頭に置きながら、さらに最近の傾向をみるために、Ⅳでは典型的な企業コミュニティと考えられる大企業を対象に（図 1 の左側）そこでの人材育成の主要な担い手である管理職の現状と課題について、またⅤでは、企業コミュニティ性がやや劣り、図 1 の右側に位置する企業群、中間企業群、左側企業群が一定割合存在していると考えられる中小企業を対象に、人材育成とキャリア形成の現状と課題について、それぞれ労働政策研究・研修機構（2017a, 2017b）をもとに考察してみたい。

Ⅳ 最近の大企業における人材育成の現状と課題——育成の担い手としての管理職を中心に

企業コミュニティの人材育成、キャリア形成面からみた特徴の一つは、特定企業への長期雇用を前提に、内部昇進による管理職を志向しつつ、主として先輩・上司から後輩・部下への OJT によって人材が育成されていくという点にある。「管理職は新入社員の先輩であり、社長はいわばコミュニティの長老にあたる」（ドーア 1973=1993）。知識やスキルの伝達がいわばタテの階層にそって行われる点に企業コミュニティの特徴があるのである。OJT の主要な担い手は職場での先輩やライン管理職であるから、人材育成面から

みた管理職の役割は重要である。そこで、最近の大企業を対象とした労働政策研究・研修機構（2017a）によりながら、この点に関する現状と課題をサーベイしてみよう⁷⁾。

第 1 に、正社員の育成・能力開発・キャリア管理について、現在力を入れていることは、「社員全体の底上げ」（69.1%。複数回答）、「会社全体として共有したい価値観の明確化」（53.1%）、「経営計画・方針と育成・能力開発との結びつきの強化」（47.1%）であり、なかでも最も育成に力を入れている対象の第 1 位（複数回答）は、課長層（57.3%）である。多くの企業は現場実務と育成の担い手である課長層の育成に注力している⁸⁾。

第 2 に、部下の育成・能力開発の支援のうち最も役立っていると考えられているものは「管理職からの部下への仕事のやり方についての助言」である⁹⁾。

第 3 に、正社員の育成・能力開発に関して、会社が各部署の管理職に期待する役割は現在すでに大きい、今後さらに「大きくなる」と回答した割合は 72.7% と多い。

第 4 に、正社員一人当たり教育訓練費用は「増加」が「減少」を上回っている。

このように企業の人事部は社員全員の底上げをはじめとして人材育成・能力開発に力を入れており、とくに育成の担い手としてライン管理職に期待している。しかしながら、他方で人材育成に関する課題も少なくない。

第 1 に、人事部に対して「正社員の育成・能力開発がうまくいっているかどうか」を尋ねた結果によると、正社員全体として、35.6%が「あまりうまくいってない」「まったくうまくいってない」と回答している。とくに管理職の場合は、うまくいってないと回答した割合は 47.6% と高い。

第 2 に、管理職からみた職場メンバーの育成・能力開発の順調性認識についてみても、「順調でない」割合は、男性正社員の 34.8%、正社員全体では 36.3% に及ぶ。

第 3 に、部下の育成・能力開発に関して人事部門との連携は、「あまり連携できていない」16.1%、「全く連携できていない」8.5% である。

第 4 に、過去 1 年間での管理職の仕事の変化を

みると、仕事の担当範囲は「広がり」、仕事のレベルは「高くなり」、仕事上の責任の大きさは「大きくなる」傾向にある。

第5に、管理職からみた部下の育成・能力開発を行う上での課題としては、「育成・能力開発を行う時間的余裕がない」「育成・能力開発のための知識やノウハウが足りない」が上位2位を占めている。

第6に、管理職が部下の育成・能力開発のために人事部門が実施しているもののうち、役にたったものは、「部下育成に関する管理職研修」「セミナー・研修に関する情報の提供」などであり、今後期待するものは、「部下育成に関する管理職研修」「会社としての育成・能力開発方針の作成・周知」である。

企業コミュニティの範囲が縮小しつつある状況下にあっても、企業コミュニティ内部における人材育成・能力開発を推進し、その担い手として管理職の役割が大きくなることが予想されている。その一方で、課題も少なくない。中でもライン管理職に求める仕事の範囲が拡大し、仕事のレベルが向上する中で、部下育成のための時間やノウハウの不足を訴える声が少なくない。今後管理職へのなんらかの支援が求められているといえる。

V 最近の中小企業における人材育成・キャリア形成——企業コミュニティ性の高い企業群と低い企業群

1 異なった人事管理の方針

IVでは、最近の大企業の状況についてみたが、中小企業の方はどうか。一般的にいて企業コミュニティ性は大企業で高く、中小企業で低いといわれている。したがって中小企業がどの程度企業コミュニティ性を有しているかは、改めて検証する必要がある¹⁰⁾。表2は、大企業及び中小企業の人事管理方針をみたものである。図1のフレームワークに照らしてみると、各設問の左側の回答を伝統的規範に馴染む方針として、また右側の回答を伝統的規範に馴染まない（つまり非伝統的）方針としてみなすことができよう。表2から以下の点が指摘できるだろう。

第1に、大企業では、採用は新卒採用中心（約4分の3）、長期雇用に努め（約9割）、会社主導の異動（86%）及び内部昇進（7割）をベースに人材育成とキャリア管理をはかろうとする企業が多数派を占めている。図1のフレームワークに照らして、これらはいずれも企業コミュニティの伝統的

表2

	伝統的規範に馴染む方針 新卒採用に力を入れている	伝統的規範に馴染まない方針 中途採用に力を入れている
大企業	75.2	23.7
中小企業	41.7	56.2
	正社員全員の長期雇用を努める	正社員の一部を精鋭として残す
大企業	90.4	8.8
中小企業	90.0	7.8
	社員の能力開発の責任は、企業側にある	社員の能力開発の責任は、社員個人にある
大企業	72.5	25.6
中小企業	64.4	32.3
	勤続年数を重んじて、昇進させる	勤続年数に関係なく、抜擢する
大企業	41.0	57.1
中小企業	30.9	66.7
	異動は会社主導で行う	異動には、社員の意見・希望を反映させる
大企業	86.5	12.7
中小企業	74.5	22.9
	高い地位には生え抜き社員を登用する	高い地位には外部人材を登用する
大企業	71.2	26.5
中小企業	70.3	25.4

注：数値は%。それぞれの設問に「近い」「どちらかというに近い」と回答した合計値

資料出所：大企業は労働政策研究・研修機構（2017a）。中小企業は労働政策研究・研修機構（2017b）

な規範に馴染む人事方針である。

第2に、中小企業では、その割合が低下するものの、新卒採用注力は4割強、企業主導型の能力開発が6割強で、「異動は会社主導で行う」が7割強、内部昇進も約7割を占めており、伝統的な方針をもつ中小企業は少なくない。その意味で企業コミュニティの伝統的規範は、中小企業においても存在しているといつてよい。

第3に、他方で見落とせないのは、非伝統的規範に馴染む人事管理方針もみられるという点である。中途採用に注力しているのは、大企業で23.7%、中小企業では56.2%、「能力開発は個人責任」とするのは、大企業で25.6%、中小企業では32.3%、「異動には個人の意見を反映させる」は、大企業で12.7%、中小企業では22.9%となっている。さらに「高い地位には外部人材を採用する」企業は、大企業で26.5%、中小企業で25.4%となっている。設問項目による違いは多少あるが、大企業、中小企業の中には非伝統的な規範を持つ企業が、2割～3割ほど存在しているといつてよい（「勤続年数に関係のない抜擢」は5割から6割と高い）。

このように、最近の調査結果によると、伝統的な規範に馴染む企業とそうでない企業とが一定割合存在している。そこで以下では、企業の採用方針（新卒採用注力か中途採用注力か）と能力開発の責任主体（企業責任か個人責任か）を組み合わせる三つの類型を構成し（新卒注力・育成企業責任型（32%）、中間型（45.4%）、中途採用注力・育成個人責任型（22.6%）、括弧内数値はサンプル全

体の中での各類型の構成比）、それぞれの特徴を考察する¹¹⁾。これらを分析の軸にするのは、図1のフレームワークに照らして、採用形態についての方針（新卒採用が主か中途採用が主か）と育成責任の主体についての方針（企業責任か個人責任か）が企業コミュニティ性を識別する重要な基準と考えたことによる¹²⁾。つまり企業コミュニティの中心にある人事管理方針の根幹は、長期雇用を前提に（即戦力ではなく、ポテンシャルを重視して）新卒者を採用し、入社後の企業内訓練によって人材を育成するところにあると考える。反対に中途採用に注力し、育成は個人責任という方針はコミュニティ性を弱めると考えられる。

以下では、1での人事方針別にクロスして得られた企業類型を、能力開発の取り組みの積極性、従業員からみた組織との関係認識、従業員からみた職場の雰囲気順で分析する。

2 能力開発の取り組み

社員の仕事上の能力を高めるための取り組みについて尋ねた結果が表3である。OJT、Off-JT、自己啓発、長期的な人材育成を考えた配置や異動、仕事やキャリアに関する社員の希望の把握、能力・スキルの評価のいずれにおいても、新卒注力育成企業責任型で実施割合が最も多く、中間型がそれにつぎ、中途注力育成個人責任型で少なくなる傾向——つまり能力開発に積極的に取り組む——がみられる。

3 従業員からみた組織との関係認識

表3 社員の仕事上の能力を高める取り組み

		OJTを通じた 人材育成	Off-JT 機会の 提供	通信教育を受 けるなどの 自主的な 勉強・学習機 会の支援	長期的な人材 育成を考えた 配置や異動	仕事やキャリア に関する 社員の希望の 把握	能力・スキル の評価
新卒注力・育成企業責任型	n=534	85.1	68.6	37.2	47.3	50.8	69.1
中間型	n=772	69.9	52.2	27.5	40.2	40.2	66.3
中途注力・育成個人責任型	n=384	60.6	32.8	20.6	24.6	29.9	64.8

注：1) 新卒注力・育成企業責任型とは「新卒採用を重視し、人材育成の責任は企業側にある」と回答した企業を指す。中間型とは「新卒採用を重視し、人材育成の責任は個人側にある」もしくは「中途採用を重視し、人材育成の責任は企業側にある」と回答した企業を指す。中途注力・育成個人責任型は「中途採用を重視し、人材育成の責任は個人側にある」と回答した企業を指す。

2) 数値は「積極的に行っている」と「やや積極的に行っている」の合計 (%)

資料出所：労働政策研究・研修機構（2017b）

表4は正社員の採用・育成方針別にみた従業員側からみた組織との関係認識についてみたものだ¹⁾。それによると以下が指摘できる。第1にすべての類型において、「そう思う」と「ややそう思う」の割合が過半数を占めているものとして、「会社は、腕を磨き、自分を鍛える場である」「会社の発展のために自身の最善をつくしたい」「今の勤務先は働きやすい」などがあげられる。

第2に、「単に雇われているだけの関係である」「賃金を得るためだけにこの会社で働いている」

を除くすべての項目について、新卒注力・長期的育成型の企業の従業員の割合が最も多く、中間型がこれにつき、中途注力・短期的育成型の企業の従業員の割合が最も低くなる。

以上、要するに、自分の勤務先企業が、新卒採用に注力していて、社員の能力開発投資も長期的視野で行っていると認識している従業員は、勤務先が中途採用に注力していて、育成も短期的視野から行っているとみている従業員よりも、会社との関係認識がよいといえるだろう。

表4 従業員からみた組織との関係認識

単に雇われているだけの関係である		会社は、腕を磨き、自分を鍛える場である	
新卒注力・長期的育成型	19.1	新卒注力・長期的育成型	71.2
中間型	24.6	中間型	68.1
中途注力・短期的育成型	34.1	中途注力・短期的育成型	56.3
会社の発展のために自身の最善を尽くしたい		この会社に愛着を感じている	
新卒注力・長期的育成型	74.7	新卒注力・長期的育成型	58.6
中間型	71.6	中間型	56.6
中途注力・短期的育成型	59.9	中途注力・短期的育成型	42.1
賃金を得るためだけにこの会社で働いている		この会社をやめることによる損害を避けるためにこの会社で働いている	
新卒注力・長期的育成型	17.8	新卒注力・長期的育成型	13.5
中間型	18.9	中間型	14.8
中途注力・短期的育成型	26.4	中途注力・短期的育成型	19.2
この会社に勤め続けることを美德だと思う		この会社をやめると世間体が悪くなるのでこの会社をやめないでおこうと考えている	
新卒注力・長期的育成型	34.1	新卒注力・長期的育成型	9.0
中間型	23.2	中間型	7.2
中途注力・短期的育成型	17.2	中途注力・短期的育成型	6.2
会社の方針を理解した上で仕事に取り組んでいる		他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う	
新卒注力・長期的育成型	40.8	新卒注力・長期的育成型	53.8
中間型	34.4	中間型	48.5
中途注力・短期的育成型	23.2	中途注力・短期的育成型	35.2
会社の外の人に、自分の会社のことを話すことが楽しい		会社が社員に求める仕事上の目的が明確だ	
新卒注力・長期的育成型	40.8	新卒注力・長期的育成型	53.8
中間型	34.4	中間型	48.5
中途注力・短期的育成型	23.2	中途注力・短期的育成型	35.2
今の勤務先で働きがいを感じている		今の勤務先は働きやすい	
新卒注力・長期的育成型	64.3	新卒注力・長期的育成型	69.3
中間型	58.5	中間型	67.8
中途注力・短期的育成型	45.1	中途注力・短期的育成型	54.9

注：1) 新卒注力・長期的育成型とは「新卒採用を重視し、人材育成は長期的視点で行う」と回答した企業の従業員を指す。中間型とは「新卒採用を重視し、人材育成は短期的視点で行う」もしくは「中途採用を重視し、人材育成は長期的視点で行う」と回答した企業の従業員を指す。中途注力・育成個人責任型は「中途採用を重視し、人材育成は短期的視点で行う」と回答した企業の従業員を指す。

：2) 表示している比率は、それぞれの見解について「そう思う」または「ややそう思う」と回答した従業員の割合

資料出所：労働政策研究・研修機構（2017b）

4 従業員からみた職場の雰囲気

従業員からみた職場の雰囲気のうち企業コミュニティに馴染む項目をみると、たとえば「部下や後輩を育てようという雰囲気」「一人ひとりの能力を生かそうとする雰囲気」「職場全体の業績を伸ばそうという雰囲気」は、新卒注力・育成企業責任型が最も多く、中間型がこれに次ぎ、中途注力・育成個人責任型が最も低い（表5）。逆に「ぬるま湯的な雰囲気」や「職場の人間関係がギスギスしている雰囲気」は新卒注力・育成企業責任型が最も低く、中間型がこれに次ぎ、中途注力・育成個人責任型が最も高い。なお、「男女の違いを問わず活躍できる雰囲気」も新卒注力・育成企業責任型が最も多く、中間型がこれに次ぎ、中途注力・育成個人責任型が最も低いという点も見落とせない。

5 小括

企業の採用方針（新卒採用注力か中途採用注力か）と人材育成の責任主体（企業責任か個人責任か）を組み合わせて三つの類型を構成したところ、人材育成やキャリア形成という点からみて、新卒注力・育成企業責任型が最も積極的で、中間型がこれに次ぎ、中途注力・育成個人責任型が消極的である。

この結果は、新卒注力・育成企業責任型が企業コミュニティ性が高く、中途注力・育成個人責任型が弱いことを強く示唆している。さらに、従業員からみた評価で三つの類型を構成したところ、新卒注力・長期的視点型が組織との関係認識がよく、職場の雰囲気も良好である。以上のことから、新卒注力・育成企業責任型（や新卒注力・長

期的視点で育成する企業型）を企業コミュニティの伝統的規範が強いタイプ（図1の左側に位置する）、中間型を中間タイプ（図1の中間に位置する）、中途注力・育成個人責任型企業（や中途注力・短期的視点で育成する企業）を企業コミュニティの伝統的規範が弱いタイプ（図1の右側に位置する）と、それぞれみなすことができるだろう。

三つの類型は、もともと人事管理方針に注目して構成されたが、それが人材育成のみならず、個人と組織との関係認識や職場の雰囲気とも関連している。このことは、新卒採用に注力し、長期的視点で育成とする方針を堅持することが、従業員の能力開発へのとりくみが積極的なこと、従業員と組織との関係認識が良いこと、職場の雰囲気が人材育成を育むものであることと強く連動し、それゆえ、人事制度の方針と能力開発のとりくみと組織に対して抱く従業員の意識がいわば三位一体となって企業コミュニティ意識の形成を強く促すものであることを示している。

VI 考察とまとめ

- 1 これまでの動向を既存の調査データに基づいてサーベイすると、非正規雇用の増加を背景に、企業コミュニティの範囲は縮小したものの、「特定企業での長期雇用、内部昇進志向、OJTを中心に企業を責任主体とした教育訓練」を重視する規範は存続している。しかしそれとは異なる規範——たとえば「終身雇用を見直したい」企業が約3割、「複数企業キャリアが望ましい」とする者は約25%、「教育訓練の責任主体は個人側にある」が約2割など——も一定割合存在している。
- 2 IVでは、典型的な企業コミュニティとしての

表5 従業員からみた職場の雰囲気

	部下や後輩を育てようという雰囲気	一人一人の能力を生かそうとする雰囲気	職場全体の業績を伸ばそうという雰囲気	ぬるま湯的な雰囲気	職場の人間関係がギスギスしているような雰囲気	男女の違いを問わず活躍できる雰囲気
新卒注力・長期的視点 (n=355)	71.5	76.6	78.6	35.5	18.0	51.0
中間型 (n=744)	70.7	57.8	70.2	36.4	21.5	41.6
中途注力・短期的視点 (n=744)	40.0	42.7	57.7	41.6	26.8	34.3

注：1) 類型の作り方は表4と同じ。

2) 数値は「ある」と「ややある」の合計 (%)

資料出所：労働政策研究・研修機構 (2017b)

大企業内部の人材育成の担い手である管理職に関する最近の調査結果をサーベイした。

企業コミュニティの特徴の一つは「特定企業への長期雇用を前提に、主としてOJTによって人材を育成していく」という点にある。OJTの主要な担い手は職場での先輩やライン管理職であるから、人材育成面からみて管理職の役割は重要である。実際、正社員の育成・能力開発に関して、企業が各部署の管理職に期待する役割は今後さらに大きくなるとみられている。しかしながら、他方で人材育成に関する課題も少なくない。

中でもライン管理職に求める仕事の範囲が拡大し、仕事のレベルが向上し、責任も大きくなる中で、育成にさく時間がとれない、ノウハウの不足を訴える声が少なくない。人事部との連携も、約4分の1が「とれていない」状況下において管理職を支援するなんらかのしくみの構築が求められているといえよう。支援の要諦は、育成のための時間不足と育成のノウハウの不足への対応にある。企業コミュニティといういわばタテの階層社会での知識とスキルの移転及び人材育成が円滑に進むのかどうかは、この点の機能強化にかかっているといえる。

3 Vでみたように、中小企業には企業コミュニティ性の高い企業と低い企業が存在している。新卒採用に注力し、長期的視点で育成とする方針を堅持することが、従業員の能力開発へのとりくみが積極的なこと、従業員からみた組織との関係認識が良好なこと、職場の雰囲気人材育成を促す環境を持つものであることと正に相関していた。このことは、組織が短期でなく長期的視点で個人の成長やキャリア発達を考えるからこそ、個人も安心して日々の仕事に打ち込み、組織に貢献できるような人材になろうとする、という意味

で組織と個人との間に良好な関係ができていていることを示している。つまり企業コミュニティ性の高い企業には、人材を育む「苗床」機能があるといえる。企業コミュニティの範囲が狭まりゆくなかで、企業コミュニティが今なお命脈を保つ持つ人材育成面での最も重要な基盤はここにある。

4 一方、冒頭にふれたように企業コミュニティの評価には正負の両面がある。人材育成やキャリア形成にとっての「負」の側面の一つは、キャリア形成が企業主導で行われている点であろう。つまり伝統的な企業コミュニティでは、人材育成には熱心だが、企業主導型の異動・キャリア管理が中心なため、個人の意向を反映したキャリア形成、つまり個人主導型キャリア形成ができにくい点がしばしば指摘されてきた¹⁴⁾。日本型雇用慣行が強い、つまり企業コミュニティの高い企業では、使用者は高度な雇用保障義務を負う代わりに従業員に対する強い人事権限を有してきたからである。

そこで個人主導型のキャリア形成の可能性と従業員の満足度との関係を見るために、企業コミュニティ性の強い新卒重視・育成長期型とコミュニティ性の弱い中途採用重視・育成短期型を異動方針の点からさらに二つの類型に分割して集計した結果が表6である。以下が指摘できる。

第1に、新卒採用・長期的育成・個人主導型異動企業が、キャリア見通し満足度、総合満足度ともに最も高く、最もキャリア満足度、総合満足度が低いのは、中途採用・短期的育成・企業主導型異動の企業の従業員である。このことは企業コミュニティ性の高い企業でも低い企業でも、個人の意向を反映した異動をすることが、キャリア見通し満足度を高め、総合満足度を高めることを示している。

表6 従業員からみた配置・異動の主導性と満足度

企業コミュニティ性	企業類型	キャリア見通し満足度	総合満足度
高い	新卒注力・長期的育成・会社主導型異動 (n=271)	32.5	60.5
	新卒注力・長期的育成・個人主導型異動 (n=84)	45.3	72.6
低い	中途注力・短期的育成・会社主導型異動 (n=522)	12.8	39.9
	中途注力・短期的育成・個人主導型異動 (n=219)	22.3	55.3

注：数値は「満足」と「まあ満足」の合計値 (%)

資料出所：労働政策研究・研修機構 (2017b)

第2に、キャリア見通し満足度、総合満足度ともに最も高いのは新卒採用・長期的育成・個人主導型異動企業であるが、このことはキャリア形成に関して個人の意向を尊重することと会社が長期的に人材育成を行うことは決して矛盾しないことを示している。企業の人事権と個人のキャリア権とは併存しようとみてよい¹⁵⁾。だがサンプル数からも明らかなようにそうした企業の割合は少ないのが現状である。企業コミュニティの範囲が狭まり、市場寄りになると、自分のキャリアを自分で考えるという意味での個人のキャリア自律が形成される必要があるが¹⁶⁾、それを促すための企業のしくみ作りはまだ不十分であるといえるだろう。

5 今一つの課題は、労働移動支援型政策の展開に際して、企業コミュニティのもつ対外的封鎖性である。この間増加した非正規労働者や女性労働者が移動を通じて労働条件を向上させようとするときに、企業コミュニティの封鎖性が大きな壁となる。

この点についての分析を試みたものが表7である。表7では、3つの類型では括っていた中間型を2つのタイプ（つまり新卒注力・育成個人責任型と中途注力・育成企業責任型）にほどいて4類型とし、企業属性に加えて企業コミュニティ性の程度、キャリア形成に際しての個人主導性の程度（人事ローテーションは会社主導か個人の希望を反映させるか）及び高い職位への登用状況（内部昇進か外部採用か）の結果を示した。ここから以下が指摘できる。

新卒注力・育成企業責任型（企業コミュニティ

性の高い企業群）、中間型 a（新卒注力・育成個人責任型）、中間型 b（中途注力・育成企業責任型）、中途注力・育成個人責任型（企業コミュニティ性の低い企業群）の順に従業員規模は大きくなり、組織階層も多くなる。ここから、社員数も組織階層も多い企業群ほど企業コミュニティ性が高くなるとの推論が可能である。このことは伝統的大企業が典型的企業コミュニティであることと整合的である。問題なのは、そうした企業コミュニティ性が高まるほど、人材育成の取り組みは積極的となるが、キャリアの個人主導性や（ある意味で当然だが）高い職位への外部人材の登用は低くなる傾向があることである。企業コミュニティのもつ育成機能を損なうことなく1人1人のキャリア希望も反映されるような環境はいかにして可能か、今後注視していく必要がある。

6 企業コミュニティ性の高い企業群の課題をみたが、コミュニティ性の低い企業群の課題は何か。今後企業コミュニティ性の低い企業群が増えていく可能性があるとするれば、中途採用注力・育成個人責任型企業群の課題を検討しておく必要があるだろう。実際に複数企業キャリアが望ましいと考える労働者、転職してキャリアアップを図りたいと考えている労働者は一定割合存在しており、労働移動支援型政策への関心も高まりつつある。

転職の活発化とは中途採用の活発化を意味するので、中途採用注力型企業の実態が問題となる。だが表6からも明らかなように、企業コミュニティ性の高い企業の従業員が最も満足度が高く、中間型の企業従業員がこれに次ぎ、企業コミュニ

表7 企業コミュニティ性の高低と個人主導型キャリア及び高い地位への外部登用

企業コミュニティ性の程度	企業類型	従業員規模 (300人以上割合%)		創業年 (2001年以降創業の割合%)		組織階層 (3層構造以上の割合%)		個人主導型キャリアの可能性 (人事ローテーションには個人の希望を反映する%)		高い職位への登用方針 (外部人材を登用する%)	
		a	b	a	b	a	b	a	b	a	b
高い企業群	新卒注力・育成企業責任型 (n=543)	14		8.7		29.5		20.4		17.8	
中間的企業群	中間型 a (新卒注力・育成個人責任型) (n=184)	中間型 6.2	a 10.3	中間型 13.0	a 9.8	中間型 19.0	a 23.9	中間型 22.7	a 24.7	中間型 27.6	a 23.9
	中間型 b (中途注力・育成企業責任型) (n=588)		b 4.9		b 13.9		b 17.5		b 22.5		b 28.7
低い企業群	中途注力・育成個人責任型 (n=384)	2.9		12.2		16.4		27.6		35.4	

資料出所：労働政策研究・研修機構 (2017b)

表8 中途注力・育成個人責任・高地位外部調達の特徴

	創業年 ¹⁾	中途採用の 上位ポスト ²⁾	中途採用した理由の特徴（複数回答、上位のもの）	
新卒注力・育成企業責任・ 高地位内部昇進（n=436）	7.30	12.30	社員の業務負担を緩和 するため	年齢層別の人員構成の バランスを取るため
中途注力・育成個人責任・ 高地位外部調達（n=136）	17.60	33.10	社内に不足する技能・ 知識を持つ人材を補う ため	社内人材が遂行できな い専門的業務のため 新規事業の立ち上げ・ 強化のため

注：1) 2001年以降に創業した企業割合（%）

2) 過去3年間で課長、部長、経営幹部を中途採用した割合（%）

資料出所：労働政策研究・研修機構（2017b）

ティ性の低い企業の従業員が最も満足度が低くなっている。中途採用が活発になっても移動先企業で働く従業員の満足度は必ずしも高いとはいえないのが現状である。

企業コミュニティ性の低い企業の今後を考える上でのもう一つの論点は、（若年層だけでなく）どの程度高い地位にまで中途採用を実施しているかである。研究面では、バウンダリレス・キャリアなどの新しいキャリア論、タレントマネジメントなどの概念の意味するものはこの点と関わっている¹⁷⁾。

高い地位のポストにも内部昇進して埋めるタイプと中途採用で埋めるタイプがある。前者は企業コミュニティ性が高い企業に多く、後者は低い企業に多い（表7）。企業コミュニティの範囲が狭まり、コミュニティ性の低下が予想される中での重要な論点は、若年の一般社員層ではなく経営幹部、管理職クラスの流動化や如何であろう。中途注力・育成個人責任型企業には高い地位に外部からの中途採用で埋めるタイプの企業群が存在していた。この企業群は、ある意味で伝統的企業コミュニティとは対極にある人事管理方針を持つ企業群であるといってよい。そこでその特徴をみるために、企業コミュニティ性の高い新卒注力・育成企業責任・高地位内部昇進型の企業と比較してみた（表8）。

創業年が比較的新しく、新規事業拡大志向の企業群には、管理職などの高いレベルの仕事を担う人材を育成する余裕がない企業がある。企業コミュニティ性の低い企業には、実際にこういうタイプの企業が存在していることは、今後の動向を考える上で示唆的であるといえるだろう。

この間の環境変化にさらされながらも、中小企

業のなかには、企業コミュニティ性の高い企業群と低い企業群が存在している。前者では人材を育む苗床機能が依然命脈を保っている一方で、個人が希望するキャリアを歩んでいける環境の整備が求められている。後者は労働移動支援型政策の受け皿たりうる可能性を持つ一方で、個人のキャリア見通しを含めた従業員満足度の向上が課題となるろう。

1) 詳細は、中小企業の採用と定着の分析結果をとりまとめた労働政策研究・研修機構（2017b）を参照されたい。筆者は委員として参加し、本稿は佐藤（2017）をもとにしている。最近3年間で中途採用の有無を尋ねるプレ調査を実施して約1万8千票を回収し、次いでそれらの企業に対して2014年～2015年にかけて訪問留め置き法による調査を実施した（企業票1764票、回収率63%。従業員票1885票、回収率39.7%）。

2) 諏訪（2017）によるキャリア権がその代表例である。キャリア権とは「職業に就くことを準備し、職業を選択し、あるいは転換しつつ、職業上の遂行能力を高めるなかで、経済的報酬、社会的評価を獲得するとともに、自己実現していく過程」を基礎づける権利である。日本型雇用システムの下での労働者は、大まかな職種区分で採用された上に、異動があり、特定分野での専門性を高めることが難しいことが、キャリア権提唱の背景ともなっている（諏訪2017:52-53）。

3) もっとも「企業コミュニティ」概念の存在を実証データで検証することは容易ではない。本稿では、以下で触れるように、人事管理の方針（採用方針と育成責任主体の方針がどのようなものか）、能力開発の取り組み（OJTやOff-JTに積極的に取り組んでいるかどうか）、従業員からみた企業との関係認識（「雇われているだけの関係である」とは思っていない）、「会社の発展のために最善を尽くしたい」との認識があるかどうかなど、職場の雰囲気（「部下や後輩を育てよう」という雰囲気があるかどうかなど）といった視点から「企業コミュニティ性」の程度を検証しようとする。

4) 「行き過ぎた雇用維持型」から「労働移動支援型」に雇用政策を転換し、個人が活躍の場を探せるようにする「日本再興戦略について」（2013年6月）など。政策としては例えば労働移動支援助成金（再就職支援コース、人材育成コース、早期雇い入れ支援コース）などがある。

5) 調査時点は1998年である。

6) 調査時点は2004年である。

7) 日本全国の従業員300人以上の民間の企業・法人を対象と

- し、531組織、管理職954人から回答を得ている（回収率5.4%）。調査時点は2016年1月。
- 8) 佐藤（2016a：98-100）でも、課長研修に注力している企業事例について言及している。
- 9) 部下の育成・能力開発の支援のうち最も役立っているものは「管理職からの部下への仕事のやり方についての助言」という調査結果は、管理職が育成の要にあるとする佐藤（2016a）と符合している。
- 10) もっともこのことは中小企業には企業コミュニティが存在しないことを意味するものではない。稲上（1999b：216-217）は中小企業に働く従業員の会社観や勤め先との関係認識を踏まえて「小さな企業世界にも、企業コミュニティが息づいている」と喝破していた。また佐藤（2012）も、中小製造業の多くは「一社で長期にわたって勤める内部育成の方法が効果的な育成方法」であることを明らかにしている。
- 11) 中間型とは、本来「新卒注力・育成個人責任型」か「中途注力・育成企業責任型」であるが、ここでは三つの類型を企業コミュニティ性の強い企業、中間の企業、弱い企業に対応させて、それぞれの特徴をみることに主眼があるため、中間型とした。なお、全社員数でみると、300人以上の割合は新卒注力・育成企業責任型が14.0%、中間型が6.2%、中途注力・育成個人責任型が2.9%となっている。
- 12) 中途採用よりも新規学卒一括採用を重視し、会社が必要とする人材は会社が育てる内部人材育成システムに日本型雇用システムの根幹をみる矢野真和（2015：216）もこれと同様の視点である。ドーアも日立とEE社との採用訓練面での違いを「技師や管理者の採用をすべて大学新卒者から行うやり方」に見出している（ドーア1973=1993:73）。もっとも新卒採用を行い、企業内人材育成を行うことがそのまま企業コミュニティの成立につながるわけではない。だが、特定の職業能力をもたない新卒者を採用することは、採用後の企業内訓練を必要とし、主な訓練方法は職場でのOJTであるから、職場で仲間意識を持った人間関係、つまりコミュニティが形成されていることは、OJTをうまく機能させるうえで重要な要件をなしている。逆にOJTの円滑な展開は、先輩から後輩への技能移転が促進されることからコミュニティ性をさらに高めると考えることができよう。
- 13) 従業員票では、企業票のように「訓練の責任主体が企業側にあるのか個人側にあるのか」ではなく、社員への教育投資を「長期的な見通しに基づいて行っている」のか「短期的な見通しで行っているのか」を尋ねたので、採用方法とこの設問を基準に類型を構成した。三つのタイプの割合は、新卒採用注力・長期的視点での育成型企業の従業員は19.3%、中間型企業の従業員は40.4%、中途採用注力・短期的視点での育成型企業の従業員は40.4%である。
- 14) 注2)で触れた諏訪（2017）によるキャリア権がその代表例である。また樋口（2013）も転職コストを下げるためにも、求職者や求人企業を支援するサービスの拡充が必要であり、「求職活動に際して、その人が何ができるかを明確に答えられない人が多い」ことから「企業も個々の社員の仕事選択を大事にし、個人が意図的にキャリア形成をしていける環境を整えて」いくことを強調する。
- 15) 企業主導型キャリア開発だけでは組織が活性化しないし、個人のモチベーションも高まらない。また人事の権限をラインに移譲した分権型人事管理の下では、人事情報はラインに蓄積しラインへの囲い込みが生じるので、人事情報の非対称性が発生する。それへの対処として個人が主体的にキャリアを選択する自律型キャリアを組織として支援するしくみが必要となる（佐藤2016a：34-35）。
- 16) 企業コミュニティの縮小にともない、初期キャリア（学校から就職まで）、中期キャリア（入社後）、後期キャリア（引退過程）それぞれのフェーズで、自分のキャリアは自分で考えるという意味でのキャリア自律が求められつつある（佐藤2016b）。
- 17) 複数キャリアが望ましいと考える勤労者の存在と、速度感のある新規事業に即応する形で高い地位のポストにつく人材は（内部育成では追いつかないので）外部から確保する必要があるという企業の存在は、バウンダリレス・キャリア論やタレントマネジメント論のベースとなるであろう。詳しくは佐藤（2011：2016a；2016b）を参照されたい。

参考文献

- Ronald Dore (1973=1993) *British Factory-Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations* 山之内靖・永易浩一訳『イギリスの工場・日本の工場』ちくま学芸文庫。
- Ronald Dore and Mari Sako (1998) *How the Japanese Learn to Work* (second edition), Nissan Institute, Routledge Japanese Studies Series.
- Takeshi Inagami and Hugh Whittaker (2005) *New Community Firm: Employment, Governance and Management Reform in Japan*, Cambridge University Press.
- 稲上毅 (1999a) 「総論 日本の産業社会と労働」稲上毅・川喜多喬編著『講座社会学6 労働』東京大学出版会、1-31。
- 稲上毅 (1999b) 「小さな企業のなかの個人主義と集団主義」稲上毅・八幡成美編『中小企業の競争力基盤と人的資源』文眞堂、196-223。
- 稲上毅 (2008) 「会社共同体のゆくえ」『大原社会問題研究所雑誌』No. 599/600、29-49。
- 佐藤厚編著 (2007) 『業績管理の変容と人事管理——電機メーカーにみる成果主義・間接雇用化』ミネルヴァ書房。
- 佐藤厚 (2011) 『キャリア社会学序説』泉文堂。
- 佐藤厚 (2012) 「中小機械・金属関連産業における能力開発」『日本労働研究雑誌』No.618、55-68。
- 佐藤厚 (2016a) 『組織のなかで人を育てる——企業内人材育成とキャリア形成の方法』有斐閣。
- 佐藤厚 (2016b) 「企業コミュニティとキャリア形成・人材育成——大卒ホワイトカラーを中心に」『生涯学習とキャリアデザイン Vol. 14 No. 1』2016年度法政大学キャリアデザイン学会紀要、21-47。
- 佐藤厚 (2017) 「中途採用方針と採用後の能力開発——〈ポテンシャル採用と即戦力採用〉〈能力開発の企業責任型と個人責任型〉を分析軸に」『中小企業における採用と定着』労働政策研究報告書 No. 195、50-78。
- 佐藤博樹 (1999) 「日本型雇用システムと企業コミュニティ」稲上毅・川喜多喬編著『講座社会学6 労働』東京大学出版会、33-73。
- 諏訪康雄 (2017) 『雇用政策とキャリア権——キャリア法学への模索』弘文堂。
- 富永健一 (1986) 『社会学原理』岩波書店。
- 日本労働研究機構 (1999) 『人事・労務管理研究会 新世紀に向けての日本的雇用慣行の変化と展望 報告書』
- 樋口美雄 (2013) 「産業構造と人の移動」『日本労働研究雑誌』12月 No. 641、1。
- 労働政策研究・研修機構 (2007) 『日本の企業と雇用——長期雇用と成果主義のゆくえ』第1期 JILPT プロジェクト研究シリーズ。
- 日本労働研究機構 (1999)、労働政策研究・研修機構 (2004；2007) 『雇用意識の調査』
- 労働政策研究・研修機構 (2017a) 『日本企業における人材育成・キャリア管理』労働政策研究報告書 No. 196。

労働政策研究・研修機構（2017b）『中小企業における採用と定着』労働政策研究報告書 No. 195.
矢野真和（2015）『大学の条件——大衆化と市場化の経済分析』東京大学出版会。

さとう・あつし 法政大学キャリアデザイン学部教授。
最近の主な著作に『組織のなかで人を育てる——企業内人材育成とキャリア形成の方法』有斐閣。産業社会学・人的資源管理論専攻。