

組織から見た自己啓発支援の効果性への影響要因

佐藤雄一郎

(産業能率大学総合研究所部長)

末廣 純子

(産業能率大学総合研究所プロジェクトリーダー)

本研究は、組織が個人の自己啓発を支援することは組織にとってのメリットをもたらすことを確認し、自己啓発を通じた個人と組織の相互関係性の意義を明確にすることを目的とした。具体的には、先行研究における自己啓発の定義を整理し、本研究で取り扱う組織内人材育成における自己啓発の位置づけを明確にした上で、組織の立場から見た自己啓発支援の効果性に影響を及ぼす要因を定量調査により分析した。自己啓発支援目的で通信教育を活用している日本企業・団体の人事部門、人材教育部門、経営企画部門、事業部門の人材育成担当者を対象とした(n=545)。結論としては、第1に、自己啓発支援の目的が人的資源管理施策と連動する場合に、自己啓発支援の効果に有意な影響を与えていた。第2に、現場が中心となり、自己啓発支援の施策として学んだことを共有し活かす場を作ることが有意な影響を与えていた。第3に、第1および第2の点を踏まえ、人事・教育部門と現場がより連携して、個人の自己啓発を支援することの媒介効果を導き出した。以上を踏まえ、組織内人材育成における自己啓発においては、組織と個人が目的と場を共有して取り組むことが個人レベルおよび組織レベルの学習効果を高めることを発見した。

【キーワード】能力開発

目次

- I はじめに
- II 研究の背景
- III 方法
- IV 結果
- V 考察と今後の展開

I はじめに

本研究では、個人が自分の意思で能力向上や成長のために主体的に学習する自己啓発について、それを支援する組織から見た効果性とは何かという観点から検討する。わが国においては、1960年代から個人の自己啓発を組織が支援していた(増田 1999; 上野 1980)。組織は、人材育成の一環

として個人の自己啓発を情報面、金銭面などから支援しており、組織と個人の自己啓発を通じた関係性は存在し続けている。但し、わが国の組織内人材育成は、OJTが中心でOff-JTと自己啓発はそれを補完する位置づけであった(石山 2018)。個々人は、長期雇用を前提に、必要な学びは組織から与えられ、OJTやOff-JTなど、組織主導の教育訓練を受動的に受講し、職務の幅を広げ、組織内でのキャリアアップを実現してきた(リクルートワークス研究所 2018)。経過として2000年代に導入された成果主義人事のもとで個人の自己啓発の必要性が強調されたが(久本 2008)、今日に至るまで個人の自己啓発の実施状況は半数に満たないなど十分に行われていない(厚生労働省 2019)。個人(自助)、組織(共助)、行政(公助)

いずれの観点からも自己啓発を推進していくための社会基盤が整っていないのが現状である(千葉2007)。

今日の社会・経済環境の変化により、人口動態を背景とした人手不足がより顕在化し、産業構造やビジネスモデルが大きく変化する中で国際競争に打ち勝つことが必要な状況下において、組織は従来の雇用慣行を維持できず、組織と個人の新たな関係性が求められ、その一環として個人の継続的な自己啓発を支援し、組織の人材力を強化することの必要性が提起されている(経済産業省・中小企業庁2018)。

前提として、個人の自己啓発を支援することの組織にとっての意義は何か。組織における人材育成は、個人の能力開発を通じた組織の戦略達成が目的である(中原2014; Fombrun, Ticky and Devanna 1984)。そのことから組織による自己啓発支援を考えると、個人の学習が組織の意図あるいは期待と連携し、個人の学習を通じて組織がメリットを享受できることが条件となる。ちなみに個人の自己啓発を組織が支援する関係性は次の特徴を持つ。第1に、個人が業務とは別に自らの意思で一定の時間・費用などを負担して行う学習行為であり、組織が命じて学習させるものではないこと、第2に組織が学ばせたいことと個人の学びたいことは必ずしも一致する訳ではないが、方向性が合えば双方にとってのメリットになること、第3に、組織と個人のニーズが一致するように、組織からの強制以外の手段で双方のニーズの調和を図る行為が有益となること、第4に、組織にとっては個人とのニーズが一致した状態で個人の学習を支援すれば、個人の自助努力が最大限期待できる状態に対して支援することになるので、組織からの一方的な人材育成よりも効果的かつ効率的であることである。

このように組織と個人の相互関係における自己啓発は、組織が一方的に行なう人材育成とは異なるメリットが想定されるものの、就業能力を高めるための自己啓発支援に関する組織(企業)側の環境が十分に整備されていない(千葉2007)など、組織が個人の自己啓発を支援することのメリットを十分に見出していない可能性がある。個人の自

己啓発を通じて組織にメリットをもたらすには、組織の成長と個人の成長のすり合わせが必要である。そして、個人の成長のためには、組織が一人ひとりに応じたキャリア展開や育成施策を提供することが必要で、ひいてはその蓄積が組織の生産性や人材力の向上に繋がる(経済産業省・中小企業庁2018)。以上を踏まえ、本稿の目的は、組織が個人の自己啓発を支援することは組織にとってのメリットをもたらすことを確認し、自己啓発を通じた個人と組織の相互関係性の意義を明確にすることである。

II 研究の背景

1 本研究における自己啓発の位置づけ

本研究を進めるにあたり、先行研究における自己啓発の定義を整理し、本研究で取り扱う組織内人材育成における自己啓発の位置づけを明確にする。

自己啓発とは、厚生労働省『能力開発基本調査』によれば、「労働者が職業生活を継続するために行う、職業に関する能力を自発的に開発し、向上させるための活動をいう(職業に関係ない趣味、娯楽、スポーツ健康増進等のためのものは含まない)」(厚生労働省2019)と定義している。この定義は、労働者に範囲を限定していることから、雇用関係を中心とした組織(使用者)との関係が前提である。さらに、労働者の職業生活を基点に、職能開発に力点を置き、趣味・教養的な学習を除外している点の特徴である。原(2014)も職業能力開発に力点を置いた上で、自己啓発を「個人が、勤務先の指示ではなく、自分の意思で、就業時間外に自身で費用を負担して行う、今の仕事やこれから就きたい仕事にかかわる学習のこと」と定義している。この定義も勤務先という言葉を用いていることから、組織に所属する個人を念頭に置いている。さらに、組織からの指示ではない学習として、就業時間外、自費といった前提条件を設定するとともに、自発的意思で現在の仕事と将来の仕事に関わる学習を示している。

厚生労働省(2019)や原(2014)の定義は、職

業能力開発の向上を目的としているのに対して、それよりも自己啓発の範囲を広く捉えている定義として、関口（2005）や増田（2000）がある。関口（2005）は自己啓発を、「目前の業務遂行能力だけでなく幅広い視点から能力を向上させようと、従業員が自発的に行う取り組み全般を指す」と定義し、この取り組みへの支援として組織からの支援を含めて捉えている。関連して山本（2009）では、個人の自己啓発を側面から援助することを「自己啓発支援」として用語を区別している。増田（2000）は、「企業内の全従業員が自己の知識、技能、人間性、創造性、人間関係といった『能力』を本人や職場、企業にとってより望ましいものにするために、自らの意思で積極的に努力して行なうような能力開発のための行為」と定義した。この定義は、組織との関係性の中で自己啓発が成り立っているという立場を取る。

以上の先行研究を踏まえ、本研究では、厚生労働省（2019）の定義を下敷きに、自己啓発を次のように捉える。本研究は、個人の自己啓発を組織が支援する関係性を前提としている。厚生労働省（2019）も原（2014）も組織に所属する個人を対象としている点は読み取れるが、関口（2005）や山本（2009）を踏まえ、対象を組織に所属する個人に限定し、組織からの支援が行われる関係性を明確にする。そして、増田（2000）の通り、個人の学習努力の成果が組織にもたらされる関係とする。また、学習領域に関しては、職能開発に直接関係ない領域の学習であっても教養的な学習など業務に役立つ学習も存在するため、職能開発に限定しないで、幅広い能力向上や人格形成も含めて職業に役立つこと全てとする。

2 組織における自己啓発支援の意味

組織における人材育成は、個人の能力開発を通じた組織の戦略達成が目的である（中原 2014；Fombrun, Ticky and Devanna 1984）。そのためには、人材育成をトータルシステムとして広義に捉え、戦略的かつ業績改革と能力開発を結び付けながら、組織メンバーの自己啓発意欲を高めていくことが必要である（林 2005）。そして、組織が個人に対する自己啓発支援を行うのは、個人の能

力開発を促進することで生じる組織にとってのメリットを享受するためであるといえる。

この目的の根拠となるのは、戦略的人的資源管理論の枠組みである。戦略的人的資源管理は、人的資源管理の組織業績に対する貢献性を全体組織レベルで捉え（田中 2008）、戦略と人的資源管理の整合性を問うたこと（奥寺 2010）が特徴として挙げられる。戦略的人的資源管理論は、企業が採用する戦略とそれに対応する人的資源管理の関係性について統一的な見解が得られず（岩出 2002, McMahan, Virick and Wright 1999）、人的資源管理システム内の整合性を追求するだけでは、企業業績に対する有効性を高められないという限界が存在し、理論的枠組みの不足を指摘している（奥寺 2010）。しかしながら戦略的人的資源管理論の先行研究からは、戦略と人材育成の対応関係が想定されているものもある。戦略とそれを遂行する役割行動、HRM 施策の関係性を明示した視点（Wright and McMahan 1992）、戦略と貢献を結び付けるパフォーマンスマネジメントを中心に据え、その結果に基づき能力開発をしていく視点（Mathis and Jackson 2000）、戦略的目標を開発し達成するための諸資源の活動と配分の計画を作るプロセスを戦略的経営と捉え、HR 施策のひとつに継続的な学習環境を作り出し、戦略遂行に最も適切なメニュー選択を主張している視点（Noe et al. 1997）、HRM の戦略的な局面に焦点を絞り、全般的経営の観点から HRM の相互作用を取り扱いそこに人材育成を組み込んでいる視点（Greer 2001）などがある。

いずれにせよ、組織の戦略達成に向けて、トップが積極的に人材開発に関わり、個人のやる気を引き出すことが重要である（マッコール 2002）。OJT や Off-JT と異なり自己啓発は、個人の努力と一定の負担を想定しているものの、組織も必要な範囲で一定の支援を行うことを通じた関係で成り立っている。

3 自己啓発を促進する要因

では、個人の自己啓発は何によって促進されるのだろうか。

リクルートワークス研究所（2018）と関係する

先行研究を整理すると、自己啓発の促進要因として以下の4点が挙げられる。第1に、OJTやOff-JTを受講している者の方が自己啓発に繋がりやすい。OJTとOff-JTの取り組み状況と自己啓発の関係(オッズ比)を見ると、OJTのみは2.1、Off-JTのみは3.8、OJTとOff-JTは5.2の結果となっており、OJTとOff-JTは自己啓発に繋がることを示している。このことは、鈴木・稲倉(2008)では、若年(25~39歳)の男女労働者を対象に行ったアンケート調査をもとに、会社の研修を受講したことがある人の方が、自己啓発努力を行っている割合が高いことを見出した。原(2011)は、25歳以上45歳未満の就業者を対象にしたアンケート調査をもとに、就業者については、勤務先の上司から身につけてほしい能力について説明を受けている人の方が、説明を受けていない人と比べて、統計的に有意に自己啓発の実施確率が高いこと、さらに、過去3年間に勤務先の指示で教育訓練を受けたことのある人の方が、自己啓発の実施確率が高いことを導出した。佐藤(2012)は、(個人の)教育訓練の積極受講が直接的に自己啓発行動に影響を与えていることを導出した。

第2に昇進・昇格、人事異動、転勤と自己啓発の関係(オッズ比)を見ると、昇進・昇格が1.5、人事異動が1.2、転勤が1.1となっており、昇進・昇格があると自己啓発に向かいやすいことを示している。同様に、仕事のレベルアップと仕事の性質(職務特性)と自己学習の関係(オッズ比)を見ると、レベルアップが1.6、評価・貢献・承認が1.5、技能多様性が1.2、タスク重要性が1.2、自律性が1.2、タスク完結性が1.1(有意でない)という結果となり、仕事のレベルアップと評価・貢献・承認の効果が大きい結果となった(リクルートワークス研究所2018)。このことについて千葉(2009)は、加えて、過去3年間に自己啓発を実施したことがある人や今後3年間に仕事のレベルが上がると考えている人の方が自己啓発の実施確率が高いことを見出した。また、千葉(2013)は、ミドルにおける自己啓発の促進要因についてアンケート調査をもとに分析を行った。特に、年齢別には、45~54歳の後期ミドルを、昇進別には、

昇進スピードが遅いと認識している職位が一般層である人を中心に焦点化した。本調査からは、これから働こうとする期間(「希望勤続期間」)が長期化すれば、焦点化している全てのグループにおいて自己啓発の実施が促進されること、キャリア形成支援が行われると自己啓発の実施が促進されることを見出した。後期ミドルについては、キャリア形成支援を過度にならない程度に行いつつ、仕事負荷を高めると自己啓発の実施が促進されることを導出した。

第3に、自己啓発を行っている人の割合を、学生時代からの学び習慣を持っていない人を対象に自己啓発を行っている割合を属性別に集計した結果、雇用者全体では30.0%であった。職種別にみると、専門・技術職は45.6%、管理職が41.2%、営業職が38.6%となっており、役職別では、役職なしが26.9%であるのに対して、部長クラスが44.8%、課長クラスが41.0%、係長・主任クラスが41.0%であった。「競争環境で働く人ほど自己学習を行う」と論じている。この点に関して先行研究と対比すると、一部異なる結果ではあるものの概ね一致している。千葉(2009)は、正社員を対象としたアンケート調査の分析によって自己啓発の実施割合を比較した。昇進希望別では、部長クラスまで昇進を希望する人が、キャリアルートに関しては、専門職を目指すよりも管理職を目指す場合において、さらには、成果主義の導入や将来のキャリアパスが明確である場合において、自己啓発の実施確率を高めていることを導出した。

第4に学び方と自己啓発継続の関係性(オッズ比)を見ると、学んだことを役立てる場があるが1.5、何を学ぶべきかわかっているが1.4、学びの目標やゴール設定がされているが1.1、学んだ内容を他の人と共有する場があるが1.0となっており、学ぶ内容が明確で学んだことを役立てる場があると次の学びに繋がりがりやすいことを示している。

以上を踏まえると、個人の自己啓発を促進するには、組織が昇進・昇格などのキャリア状況の変化や所属部門における必要能力やキャリアパスを明示した上で、学習ニーズを喚起すること、な

らびに学習すべき内容を明確にして学んだことを生かせる環境を作ることが重要であった。また、OJTやOff-JTと自己啓発を連動させ、学習のきっかけを作ることも有効であった。よって、個人に対して組織から働きかけを行い、現在担当している仕事に対して変化や気づきを促し、キャリア形成上の見通しをつけ、変化のタイミングで学習ニーズを喚起することが、個人の自己啓発を促進する上で有効であることが見出された。

4 自己啓発の効果

同様に、リクルートワークス研究所(2018)の調査結果と関連する先行研究を整理したところ、自己啓発の効果としては、以下の3点が考えられる。第1に、自己啓発の実施と賃金の上昇の関係について限界効果分析を行ったところ、自己啓発の係数が0.022(自己啓発を実施しない場合より、2.2%分賃金が上昇する可能性がある)と、賃金にプラスの影響を与えた。所得や賃金に対する効果については、先行研究では結果が分かれている。Kurosawa(2001)は、自己啓発の実施と従業員の賃金上昇の間には正の相関がないことを示している。原(2011)は、上記の通り自己啓発の促進要因を明らかにしたが、自己啓発の実施は、将来の企業内訓練の受講確率を高めるものの、賃金上昇にはつながっていないことも見出した。吉田(2004)は、「消費生活に関するパネル調査」の個票データをもとに、女性労働者の自主的な自己啓発がその後の賃金に与える効果を分析した。結果として、自己啓発を行っても月収は変化しないが、通学講座や通信講座を受講すると4年後に年収が上昇することを明らかにした。しかし、このような月収・年収の上昇はカルチャースクールの受講では観察されなかった。阿部・黒澤・戸田(2004)では、直近1カ月間で自己啓発を行った教育訓練給付金受給者については、給付金の受給が所得に対して統計的に有意なプラスの影響を与えていたことを明らかにした。小林・佐藤(2013)は、自己啓発が無業化の抑制や再就職を促進する効果を有するとともに、男性、女性とも自己啓発実施3期後、4期後の賃金が上昇する傾向(ただし自己啓発の種類によって影響が異なる)を見出し

た。

第2に、自己啓発がキャリアの見通しや成長実感、満足度に与える影響(オッズ比)を見たところ、成長実感は1.803、キャリアの見通しは1.564、仕事満足度は1.280、生活満足度は1.212となり、自己啓発の結果はキャリアにも影響を与えていた。キャリア形成上の効果として、佐藤(2012)では、男性正社員についての自己啓発の効果性について、自己啓発行動とそれを裏付ける自己決意意識、中長期的な視点でのOff-JTなどが相まってキャリア形成に正の影響を及ぼしていたことを導出した。しかしながら、女性正社員に関しては、社内通用性変化を除き、自己啓発行動はキャリア状況の変化に有意ではなかった。

第3に、自己啓発の実施の有無と就職・正規転換確率を見ると、非就業者から就業者になった割合は、自己啓発なしが11.0%であったのに対して、自己啓発ありは24.1%となった。非正社員から正社員への転換に関しては、自己啓発なしが5.6%、自己啓発ありが6.7%となり、統計的な有意差はなかった。自己啓発の実施による雇用転換について、石井・佐藤・樋口(2010)では、慶応義塾大学のパネルデータを用いて自己啓発の実施が非正規雇用の正社員転換に影響を与えるのかを検証した。その結果、男女計でみると自己啓発は非正規雇用から正規雇用への転換に効果をもたないが、男性については、パート・アルバイトと比較すると、派遣、契約・嘱託といった非正規雇用の場合、自己啓発を実施した人ほど正規雇用に転換していることを明らかにした。

これらの知見を踏まえると、リクルートワークス研究所(2018)においては、賃金・所得の向上や再就職にプラスの影響を与えていた。また、本人の主観的なキャリア形成にもプラスの影響を与えていた。先行研究では、属性や対象によりリクルートワークス研究所(2018)とは異なる結果となった。なお、ここで述べられている効果は個人レベルの効果であり、組織レベルの効果ではない点に留意する必要がある。組織レベルの効果については今後の研究の蓄積が待たれる領域である。

5 問題提起

本節前項までの先行研究を総括すると、個人のキャリア上の変化や所属部門の人材育成ニーズに対応した働きかけやキャリア形成支援は個人の自己啓発を促進すること、ならびに個人の自己啓発がキャリア形成上有効であることが基本的には見出された。このことは、組織が個人の自己啓発を促進することは、組織にとっても一定のメリットがあることを意味するものと思われる。特に先行研究からは、人的資源管理施策のうち、OJTやOff-JTなどの教育訓練施策やキャリア形成支援施策との関わりでの有効性が示されている。ここで論じられている自己啓発の効果自体は、基本的には当該個人が属する組織においてもメリットがあるものが中心である。

先行研究、特にリクルートワークス研究所(2018)の調査を通じて、個人のキャリアに対する見通しが自己啓発を促進することと、昇進・昇格などのキャリア上の転機や所属部門の環境などに則して学ぶべき内容を理解し、学んだことを実践できる場を設定することが、自己啓発を促進する要因であることが示された。組織としてどういった内容の支援を行えば個人のキャリア形成や効果に有効なのか、そのヒントは得られたであろう。しかしながら、個人が主体的に行う自己啓発を組織が支援することによる組織にとっての効果については明らかになっていない。特に、組織との関係性の中で、組織意図と個人の学習ニーズのすり合わせをどのように行うのか、それを踏まえて組織がどのように個人の自己啓発を支援すれば個人の学習効果をもたらすとともに組織にとっての効果性にどのように繋がるのかについて詳細を検討する必要があると考える。

Ⅲ 方 法

1 仮 説

以上を受けて本研究では、組織の視点に立ち、組織にとっての効果性を高める自己啓発支援の目的や具体的な支援策はどのようなものかについて

検討する。

検証のために、組織における自己啓発支援の目的ならびに支援策と成果変数の関係を説明するモデルを設定したい。その前提として、自己啓発を行ったことによる効果をどのように捉えるかの視点が必要であるため、Kirkpatrick (2009)による、組織内人材育成における研修効果を測定する評価レベル(レベル1:学習者の反応(reaction), レベル2:学習者の成績(learning), レベル3:学習の転移(behavior), レベル4:組織の結果(result))を用いる。この評価レベルに沿い、組織における自己啓発支援の効果が高い場合には、自己啓発支援の目的が明確で、個人への積極的な働きかけが行われていると考えられる。

その上で、第1に、組織における自己啓発支援の目的が、効果へどのような影響を及ぼしているかを検討する。林(2005)の通り、組織が戦略と効果を結び付けるために、自己啓発をどのように位置づけるかは重要な視点である。自己啓発支援の目的は、本研究の趣旨に沿い、組織側の視点で設定する。この理論的根拠となるのは戦略的人的資源管理論の枠組みである。戦略的人的資源管理は、人的資源管理の組織業績に対する貢献性を全体組織レベルで捉え(田中2008)戦略と人的資源管理の整合性を問うたこと(奥寺2010)が特徴である。前章で述べた通り、戦略的人的資源管理論の先行研究からは、戦略と人的資源管理ならびにその要素である人材育成の対応関係が想定されていることから、組織における自己啓発支援の目的は、戦略に基づいた人的資源管理施策と整合している方が組織にとっての効果が高いものと考えられる。よって、次の仮説1を設定する。

仮説1: 人的資源管理施策と整合した自己啓発支援の目的が、組織にとって正の効果性を及ぼす。

第2に、先行研究から、個人の自己啓発を促進する要因として、組織による教育研修施策やキャリア形成支援などにより促進されることは確認されている。しかしながら、自己啓発支援を行っている組織の人事・教育担当者が抱えている課題は、講座の受講が従業員任せになりがちであり、従業員に対する動機づけが必要であることである

(佐藤 2014)。佐藤 (2014) によれば、組織（特に人事・教育担当者）から個人への学習意欲を高める働きかけとして、自組織のニーズに合った講座選択、制度の認知度を高めるためのPR、個人任せになることに対する学習の取り組みへの動機づけ、講座の受講・修了後の人事部門や上司からのサポートなどが導出された。よって、個人が学習に取り組むことに対して、組織が積極的に働きかけることにより、組織にとっての効果が上がるのではないかと考えられる。したがって、次の仮説2が導かれる。

仮説2：個人の学習を促進するための組織による積極的な働きかけは、組織にとって正の効果を及ぼす。

第3に、仮説1、2を踏まえると、自己啓発支援の目的と組織からの積極的な働きかけそれぞれが組織にとっての正の効果を及ぼすとともに、目的、施策、効果という一連のプロセスを通じた媒介効果が想定される。具体的には、自己啓発支援の目的に合った施策を講じること、すなわち目的と施策の組み合わせが適切であれば、両者が相まって組織にとっての効果が高まることを意味する。逆に、自己啓発支援の目的が正しくても、その手段（施策）を誤れば組織にとっての効果はもたらせないことを意味する。前章において戦略的人的資源管理論の先行研究から、戦略に基づいた人的資源管理施策と人材育成の整合性が想定されているが、このことは組織における自己啓発支援にも当てはまると考えられる。したがって、次の仮説3が導かれる。

仮説3：組織内人材育成における自己啓発の目的と施策の組み合わせが適切であれば組織にとっての媒介効果が生じる。

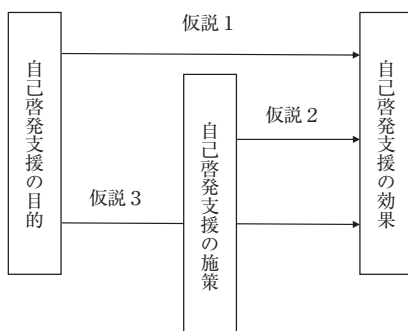
これらの仮説の関係は、図1のとおり想定している。

2 調査対象・方法

上記の仮説を検証するために、定量調査として、学校法人産業能率大学総合研究所で「企業・団体内教育における通信教育の活用実態調査」(2016年2月Web調査・2016年6月刊行)を実施した。2016年2月22日～3月4日にかけて、日本企業・団体の人事部門、人材教育部門、経営企画部門、事業部門の人材育成担当者を対象とし、1社につき1回答を集計対象とした。回答数は592件であった。このうち、企業・団体名が明記されていない、回答内容について不整合等があるなどの回答を集計から除外した結果、集計対象数(有効回答数)は545件であった。正規従業員数は、1～100名(n=31)、101～300名(n=63)、301～1000名(n=63)、1001名以上(n=84)、業種については、製造業(n=133)、卸売・小売業(n=32)、サービス業(n=46)、その他産業(n=118)である。

本稿における調査は、通信教育という学習手段を何らかの形で活用して自己啓発支援を行っている企業・団体が調査対象となる。その意味で、本稿における自己啓発は、組織が何らかの形で通信教育を活用して自己啓発支援を行っているという前提となる。ただし、「平成30年度能力開発基本調査」(厚生労働省)によれば、労働者の自己啓発支援を行った事業所割合は正社員82.5%(非正社員55.4%：以下同)であった。その内訳として、受講料などの金銭的援助が79.0%(60.7%)、教育訓練機関、通信教育等に関する情報提供が48.1%(42.8%)となっており、組織における自己啓発支援の手段として通信教育が一定の割合を占めることから(通信教育受講に関する情報提供や受講料援助が行われている実態を踏まえて)、通信教育を、組織における自己啓発支援制度の一定の部分を説明するものとして用いることが可能と判断した。

図1 分析モデル



出所：筆者作成

3 測定尺度

(1) 自己啓発支援の目的

企業（組織）内教育に通信教育を用いた自己啓発支援を行っている目的を、産業能率大学総合研究所の過去に実施した調査（産業能率大学総合研究所 2011, 2012, 2013）および人材育成事業を提供する中で得られた情報等に基づいて、人材育成事業に携わる実務担当者によるブレインストーミングと他の実務担当者3名のチェックを経て項目化し、導入しているものを選択してもらった（複数回答）。

(2) 自己啓発支援の施策

自己啓発支援の施策については、Brinkerhoff (2006) による研修の失敗要因、および Ben-Hur (2013) による協働学習の定義を参考に作成した項目と、導入目的と同様に同大学の過去調査および通信教育事業を提供する中で得られた情報等に基づくブレインストーミングを経て項目化した項目群からなる。回答者に実施している項目を選択してもらった（複数回答）。

(3) 自己啓発支援の効果

自己啓発支援の効果については、通信教育を用いた自己啓発支援の役立ち度を効果指標に据えた。Kirkpatrick (2009) による企業内教育の評価のレベルに基づき、自己啓発による通信教育の役立ち度を各レベル別に項目化し（レベル1：学習

者の反応（reaction）「学習したメンバーが満足している」、レベル2：学習者の成績（learning）「学習を通じて情報や知識が獲得されている」、レベル3：学習の転移（behavior）「学習を通じて仕事におけるメンバーの行動が変化している」、レベル4：組織の結果（result）「部門・部署のパフォーマンスが変化している」および「組織全体のパフォーマンスが変化している」）について、それぞれ「非常にあてはまる」「ややあてはまる」「あまりあてはまらない」「まったくあてはまらない」の4件法で尋ねた。

なお、レベル1とレベル2を個人レベルの効果とし、レベル3とレベル4を組織レベルの効果とした。

IV 結果

1 主成分分析結果

(1) 自己啓発支援の目的に関する主成分分析
本尺度の主成分抽出に関して、筆者らが独自に作成した13項目を利用した。関係13項目の回答に対して、主成分分析を実施した。第1主成分負荷量の絶対値が.40以上であることを尺度項目群の一次元性の基準としたため、当該基準を満たさなかった項目は分析から除外した結果、最終的に10項目で2主成分が抽出された。その結果、表1の通り、第1主成分の負荷量はすべて.40を上回った。累積寄与率は41.29%であった。よってこれ

表1 自己啓発実施目的の主成分分析結果

項目内容	第1主成分負荷量	第2主成分負荷量
メンバーのキャリア意識を醸成するため	.52	-.45
メンバーのモチベーションを高めるため	.51	-.36
昇進・昇格で進む職位・職能資格に応じた知識・スキルを身につけてもらうため	.50	-.42
広く一斉に学ぶ必要のあるテーマを学ぶため	.51	.18
部門や職種等で異なる多様な能力開発ニーズに柔軟に対応するため	.58	-.04
他の教育手段（研修など）の効果・効率を高めるため	.61	.24
限られた教育予算の中で必要な教育を行うため	.46	.60
教育対象者を一箇所に集めての研修・教育が難しいため	.46	.43
中長期的な育成目標の足がかりにするため	.62	-.15
短期的な達成目標の指標にするため	.63	.04
	固有値	2.960
		1.169

出所：筆者作成。

らを尺度として使用することは問題ないことを確認した。第1主成分は、短期と中期のバランスを持った育成目標を掲げ、他の教育手段との連携や職位や職能に応じた教育機会と連携しつつ、メンバーのキャリアやモチベーションを高めたニーズに応じた学習支援を目的としているため、「人的資源管理施策連動」と命名した。第2主成分は、限られた教育予算を有効に活用し、他の教育手段の代替として自己啓発支援を行うとともに、メンバーのキャリアやモチベーションを高めることは重視されていない状況であるため、「効率化重視の代替的自己啓発」と名付けた。

(2) 自己啓発支援の施策に関する主成分分析
自己啓発支援の施策に関する尺度は、Brinkerhoff (2006) による研修の失敗要因、および Ben-Hur (2013) による協働学習の定義を参考に作成した項目と、導入目的と同様に産業能率大学総合研究所の過去調査および人材育成事業を提供する中で得られた情報等に基づくブレインストーミングを経て項目化した項目群を使用した。項目群は、自己啓発を実施する際の人事・教育部門による「募集の際の魅力向上・工夫」、自己啓発を担当する人事・教育部門の「事務局からの働きかけ」、自己啓発を実施する際の「受講前の職場での準備・促進」、職場による「受講後の場

表2 自己啓発支援の施策の主成分分析結果

a. 募集の際の魅力向上・工夫	
項目内容	第1主成分負荷量
受講コースを多く揃え、選択の幅を広くしている	.62
良質なコースを選ぶ努力をしている	.70
募集媒体の魅力を高める工夫をしている	.65
集合研修の際に通信教育を紹介している	.53
固有値	1.582
b. 事務局からの働きかけ	
項目内容	第1主成分負荷量
事務局にて部門別の受講状況を明らかにして現場の管理者に伝え、受講を促してもらっている	.58
事務局からメンバーに直接メールを送り、自己啓発学習を促している	.49
事務局から現場の管理者に直接メールを送り、メンバーの能力開発の必要性を啓蒙している	.74
通信教育の募集時に説明会を開催している	.49
固有値	1.361
c. 受講前の職場での準備・促進	
項目内容	第1主成分負荷量
上司や先輩などが受講するコースの意義を伝えて、受講者の学習への意識を高めている	.68
目標設定面接時に自己啓発受講を上司から促すようにしている	.58
適切なコースが受講されるよう、上司や先輩が相談にのるようにしている	.77
固有値	1.397
d. 受講後の場の整備	
項目内容	第1主成分負荷量
受講して学んだことを実践する機会がある	.78
受講者が学習した内容を上司や同僚に伝える場や機会がある	.78
固有値	1.206
e. 動機づけ	
項目内容	第1主成分負荷量
補助金を修了後に、修了した場合のみ支給している	.54
修了履歴を人事情報として記録しており、記録されることを従業員に明示している	.70
修了者の氏名を社内（掲示板、イントラネット内、ほか）で掲示する	.63
修了した場合、受講料補助とは別に何らかのインセンティブ（報酬や図書カード支給など）を支給している	.46
固有値	1.389

出所：筆者作成。

の整備」, 人事・教育部門による「動機づけ」の5つに分けた。ついてはそれぞれの項目について主成分分析を行った。その結果, 表2の通り, すべての尺度で第1主成分の負荷量は.40を上回った。「募集の際の魅力・向上」の固有値は1.582, 寄与率は39.55%, 「事務局からの働きかけ」の固有値は1.361, 寄与率は34.02%, 「受講前の職場での準備・促進」の固有値は1.397, 寄与率は46.57%, 「受講後の場の整備」の固有値は1.206, 寄与率は60.31%, 「動機づけ」の固有値は1.389, 寄与率は34.73%であった。よってこれらを尺度として使用することは問題ないことを確認した。

(3) 自己啓発支援の効果に関する主成分分析

自己啓発支援の効果に関する尺度は, Kirkpatrick (2009) による企業内教育の評価のレベルをもとに, 項目群は, 「メンバーの学習

効果」, 「部門・組織の学習効果」の2つに分けた。ついてはそれぞれの項目について主成分分析を行った。その結果, 表3の通り, すべての尺度で第1主成分の負荷量は.40を上回った。「メンバーの学習効果」の固有値は2.210, 寄与率は73.66%, 「部門・組織の学習効果」の固有値は1.889, 寄与率は94.46%であった。よってこれらを尺度として使用することは問題ないことを確認した。

(4) 各主成分の相関

調査対象者のうち, 主成分分析を行った結果, すべての尺度において欠損値のない回答者270名を対象に, 当該データの特徴を確認するため, 各変数間の平均値, 標準偏差, 相関係数について算出した。変数間の関係を表4に示す。

表3 自己啓発実施効果の主成分分析結果

a. メンバーの学習効果		項目内容	第1主成分負荷量
		学習したメンバーが満足している	.89
		学習を通じて情報や知識が獲得されている	.87
		学習を通じて仕事におけるメンバーの行動が変化している	.82
		固有値	2.210
b. 部門・組織の学習効果		項目内容	第1主成分負荷量
		部門・部署のパフォーマンスが変化している	.97
		組織全体のパフォーマンスが変化している	.97
		固有値	1.889

出所: 筆者作成。

表4 自己啓発支援の目的, 自己啓発支援の施策, 自己啓発支援の効果の各変数の関係

	N	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 人的資源管理施策連動	270	.003	.989	—								
2 効率化重視の代替的自己啓発	270	-.003	.994	-.020	—							
3 募集の際の魅力向上・工夫	270	.018	.993	.320 **	-.063	—						
4 事務局からの働きかけ	270	.033	1.026	.181 **	-.027	.021	—					
5 受講前の職場での準備・促進	270	.013	1.015	.251 **	-.185 **	.102	.314 **	—				
6 受講後の場の整備	270	.013	1.021	.109	-.192 **	.064	.119	.281 **	—			
7 動機づけ	270	.022	1.004	.222 **	-.092	.237 **	-.050	.091	.074	—		
8 メンバーの学習効果	270	-.010	.982	.176 **	-.090	.088	-.017	.085	.141 *	.060	—	
9 部門・組織の学習効果	270	.014	.984	.184 **	-.053	.048	.020	.104	.181 **	.000	.648 **	—

注: * p < .05 **P < .01

出所: 筆者作成。

2 因果モデルの検討

本研究の仮説モデルに基づいて、共分散構造分析を行った。分析に際しては、統制変数として正規従業員数（ダミー変数）を投入し、自己啓発支援の施策と効果に関する全ての変数へのパスを仮定した。次に、自己啓発支援の目的から自己啓発支援の施策ならびに自己啓発支援の施策から自己啓発支援の効果の各変数へのパスに加えて、自己啓発支援の目的から自己啓発支援の効果の各変数への直接的なパスも仮定して分析を行った。分析の結果、有意でないパスが示されたため、それらのパスを削除し、モデル内のパスが全て有意もしくは有意水準になるまで分析を繰り返した。最終的なモデルは図2に示す。

本モデルの適合度指標は、GFI = .988, AGFI = .971, CFI = 1.000, RMSEA = .000, AIC=110.062であり、十分な適合と考えられる。

結果から読み取れることは次の通りである。第1に、自己啓発支援の目的に関しては、「人的資源管理施策連動」は、全ての自己啓発支援の施策と自己啓発支援の効果の尺度に有意もしくは有意傾向な正の影響を及ぼしていた。これに対して、「効率化重視の代替的自己啓発」は、自己啓発支援の施策の「受講前の職場の準備・促進」と「受講後の場の整備」

講後の場の整備」には有意な負の影響を与えていることに加えて、その他の自己啓発支援の施策と自己啓発支援の効果の尺度には有意な影響を及ぼしていなかった。第2に、自己啓発支援の施策に関しては、「受講後の場の整備」が自己啓発支援の効果の全ての変数に有意な影響を及ぼしていたが、その他の施策は自己啓発支援の効果に対して有意な影響を与えていなかった。第3に、統制変数である正規従業員数は、1～100名を基準とした301～1000名ダミーと1001名以上ダミーが、自己啓発支援の施策の「募集の際の魅力向上・工夫」に有意な影響を与えていた。

さらに、自己啓発支援の目的から自己啓発施策を媒介とする自己啓発支援の効果への影響を検証するため、ブートストラップ法（1000ブートストラップ）を用いて、バイアス修正済みの信頼区間推定により、自己啓発支援の施策を媒介とした間接効果と総合効果の有意水準を検討した。結果を表5に示す。「人的資源管理施策連動」は、「メンバーの学習効果」と「部門・組織の学習効果」に有意な正の間接効果と総合効果を示した。「効率化重視の代替的自己啓発」は、「メンバーの学習効果」と「部門・組織の学習効果」に有意な負の間接効果と総合効果を示した。

図2 自己啓発支援の目的、自己啓発支援の施策、自己啓発支援の効果の因果モデル

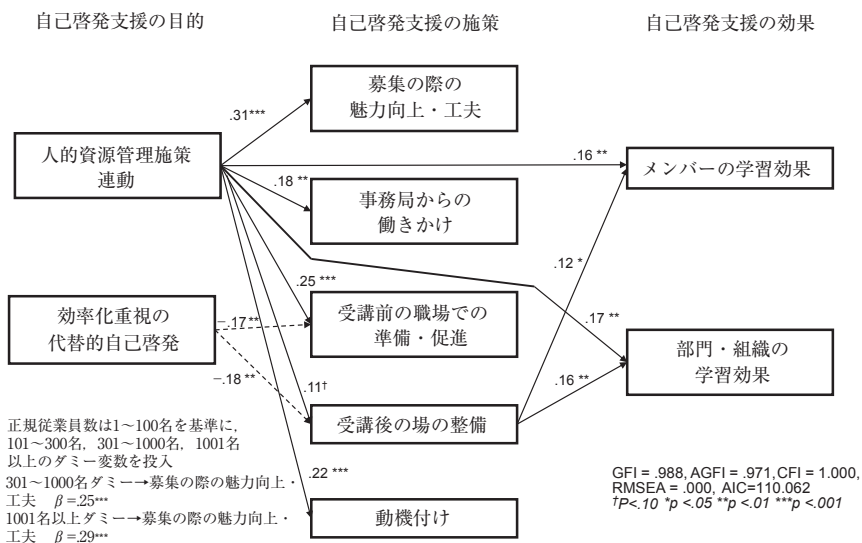


表5 因果モデルにおける直接効果、間接効果および総合効果

説明変数		メンバーの 学習効果	部門・組織の 学習効果
人的資源管理施策連動	直接効果	.162**	.166**
	間接効果	.013*	.018*
	総合効果	.176**	.184**
効率化重視の代替的自己啓発	直接効果	—	—
	間接効果	-.022*	-.030**
	総合効果	-.022*	-.030**

注：数字は標準化した数値であり、間接効果、総合効果はブートストラップ法（1000ブートストラップ）を実施し、有意水準を検討。† p < .10 * p < .05 **p < .01 ***p < .001。
出所：筆者作成。

3 仮説の検証

本研究で設定した仮説について、調査結果を踏まえて検証する。

仮説1については、「人的資源管理施策連動」が自己啓発支援の施策の全ての変数に有意もしくは有意傾向の影響を及ぼしていた。これに対して、「効率化重視の代替的自己啓発」は、「受講前の職場での準備・促進」と「受講後の場の整備」に負の影響を及ぼしているとともに、その他の変数には有意な影響を与えていなかった。人的資源管理施策全体を俯瞰して捉え、組織における人材育成施策を統合的に行うとともに個人のキャリア開発やモチベーションも意図した形での目的が具体的な施策や効果に影響を与えていたことから、仮説1は支持されたといえる。

仮説2については、「受講後の場の整備」のみ、自己啓発支援の効果に有意な正の影響を与えていた。施策レベルで自己啓発の効果を高めるには、受講前に個人に働きかけたり動機づけしたりするよりも、特に現場が学んだ後それを上司や同僚に伝えたり実践する機会を与えたりする方が有効である点が見出された。それ以外の施策は自己啓発支援の効果に有意な影響を与えていなかったことから、仮説2は部分的に支持されたといえる。

仮説3については、「人的資源管理施策連動」が「受講後の場の整備」を経由して自己啓発支援の効果である「メンバーの学習効果」と「部門・組織の学習効果」の間接効果と総合効果に有意な正の影響を及ぼしていた。これに対して、「効率化重視の代替的自己啓発」は自己啓発支援の効果に対して有意な負の影響を及ぼしていた。仮説1

同様、「人的資源管理施策連動」が「受講後の場の整備」を通じて自己啓発支援の効果を上げていく媒介効果が見いだせたことから仮説3も支持されたといえる。

V 考察と今後の展開

1 理論的意義

本研究の理論的意義は、組織内人材育成における一手段である自己啓発に注目し、その目的、施策、効果の関係を構造的に明らかにしたことである。具体的には、自己啓発の実施目的が人的資源管理施策と連動する場合や、学んだことを生かすための受講後の場の整備が組織にとっての効果に繋がることを定量的に明らかにした。組織内人材育成における自己啓発においては、組織と個人が目的と場を共有して取り組むことが個人レベルおよび組織レベルの学習効果を生むという事実を見出したことは、これからの時代における個人と組織の関係性や人材育成に関して理論的な根拠を提示するものになると考える。

2 実践的意義

本研究の実践的意義は、組織が個人の自己啓発支援を推進していく上で、人的資源管理施策全体を俯瞰して、人事・教育部門、現場それぞれの中でどのような関わりを個人にしていくと、メンバーの学習効果と部門・組織の学習効果に寄与できるのか、組織における実践的な施策の方向性を提示できたことである。本研究を通じて、誰が何をすればよいのか、その結果個人の学習にどのよ

うな影響を及ぼすのか、実践的な方向性が提示できたのではないと思われる。

また、近年大学をはじめとする学生教育においては、教育改革の一環としてアクティブ・ラーニングが取り入れられている。中央教育審議会(2012)ではアクティブ・ラーニングについて「教員による一方向的な講義形式の教育とは異なり、学修者の能動的な学修への参加を取り入れた教授・学習法の総称」と定義しており、「学修者が能動的に学修することによって、認知的、倫理的、社会的能力、教養、知識、経験を含めた汎用的能力の育成を図る」ことと説明している。通信教育による学習は、インプット型の学習であると思われるが、受講後の場の整備を行い、学習したことを実践する場を設けることの重要性が導き出されたことを鑑みると、アクティブ・ラーニングのようなアウトプット型の学習を組織内人材育成における自己啓発にも活用できることを意味しているものと考えられる。よって、組織が、通信教育などの学習教材を受講した後のアウトプットも見据えた自己啓発支援プログラムを構築して展開することの可能性が見出された。

3 本研究の限界と今後の課題

本研究の限界について3点挙げる。第1は、本調査は、調査の性質上、通信教育を活用した自己啓発支援を行っている対象に限定し、設問は、通信教育の活用を想定した観点から尋ねている。そのため、本研究の知見はあくまで組織における自己啓発支援の目的での通信教育の活用という観点に限定されており、書籍、eラーニングを通じた学習、社内外の勉強会への参加、通信制大学等での学習、社会人大学院への通学など、他の自己啓発手段との違いは明確になっていない点である。第2は、本調査は、組織調査という位置づけであり、組織における人事・人材育成担当者の視点から自組織の自己啓発の現状について尋ねている。その意味で、効果指標である自己啓発支援の役立ち度も組織の人事・人材育成担当者が、自組織にとっての効果を回答しているに過ぎず、個々人の満足度とは異なるおそれがある。第3は、個人の自己啓発を支援する組織の活動は、事業の性質

や人材育成方針の状況などにより、いくつかの類型が存在する可能性もある。個人の自己啓発支援に熱心に取り組んでいる複数の企業を密着して事例研究し、こうした点を解明していく必要がある。

*謝辞

本論文の作成に当たり、匿名の査読者の先生から貴重なご意見をいただきました。また、法政大学大学院政策創造研究科石山恒貴教授に多大なご指導をいただきました。深く御礼を申し上げます。

参考文献

- Ben-Hur, S. (2013) *The Business of Corporate Learning*, Cambridge University Press (高津 尚志訳『企業内学習入門——戦略なき人材育成を超えて』2014 英治出版)。
- Brinkerhoff, R. O. (2006) "Training Impact Evaluation That Senior Managers Believe and Use: The Success Case Method," (ASTD 2007 International Conference and Exposition: Session #SU 401) The Learning Alliance Inc.
- Fombrun, Charles J., Tichy, N. M., and Devanna, M. A. (1984) *Strategic Human Resource Management* Wiley, New York.
- Greer Charles, R. (2001) *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach*, 2nd ed., Prentice-Hall.
- Hall, D. T. (2004) "The Protean Career: A Quarter-century Journey." *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1), 1-13.
- Hall, D. T., and Moss, J. E. (1999) "The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt," *Organizational Dynamics*, 26 (3), 22-37.
- Kirkpatrick, D. D. (2009) *Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs*, Berrett-Koehler Publishers.
- Kurosawa, M. (2001) "The Extent and Impact of Enterprise Training: The Case of Kitakyushu City," *Japanese Economic Review*, 52 (2), pp. 224-242.
- Mathis, R. L. and Jackson, J. H. (2000) *Human Resource Management*, 9th ed., South-Western College Publishing.
- McMahan, G. C., Virick, M. and Wright, P. M. (1999) "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited," *Progress, Problems, and Prospects. Research in personnel and Human Resource Management*, 4 (99), pp. 99-122.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., and Wright, P. M. (1997) *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*, 2nd ed., Irwin.
- Wright, P. M. and McMahan, G. C. (1992) "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management," *Journal of Management*, 18 (2), pp. 295-320.
- 阿部正浩・黒澤昌子・戸田淳仁 (2004) 「資格と一般教育訓練の有効性——その転職成功に与える効果」[RIETI Discussion Paper Series04-J-028] pp. 1-25.
- 池永肇恵・川口大司 (2010) 「日本における“周縁的”労働者の訓練機会」[一橋大学ディスカッションペーパー No. 467] pp. 1-24.
- 石井加代子・佐藤一磨・樋口美雄 (2010) 「ワーキング・プアからの脱出に自己啓発支援は有効か」樋口美雄・宮内環・C.R. McKenzie 編『貧困のダイナミズム——日本の税社会保

- 障・雇用政策と家計行動』慶応義塾大学出版会, pp. 103-131.
- 石山恒貴 (2018)『越境的学習のメカニズム』福村出版.
- 岩出博 (2002)『戦略的人的資源管理論の実相』泉文堂.
- 上野一郎 (1980)『主観的 30 年史 産業能率大学のあゆみ』産業能率大学.
- 奥寺葵 (2010)「戦略に対応した HRM の有効性——戦略的人的資源管理の理論的枠組」千葉商大論叢, 47 (2), pp. 131-149.
- 経済産業省・中小企業庁 (2018)「『我が国産業における人材力強化に向けた研究会』報告書」.
- 厚生労働省 (2019)「平成 30 年度能力開発基本調査」.
- 小林徹・佐藤一磨 (2013)「自己啓発の実施と再就職・失業・賃金」瀬古美喜ほか編『日本の家計行動のダイナミズム [IX]』慶応義塾大学出版会, 第 3 章, pp. 85-116.
- 佐藤雄一郎 (2012)「従業員の自己啓発がキャリア形成に及ぼす影響と要因について」『イノベーション・マネジメント』No. 9, pp. 123-141.
- (2014)「企業内人材育成における通信教育実施上の問題と展望——人事・教育担当者の自由記述アンケートを通じた分析」日本通信教育学会平成 25 年度『日本通信教育学会研究論集』.
- 産業能率大学総合研究所 (2011)『組織主導による通信研修実態調査 2011 年度版』.
- (2012)『通信研修に関する実態調査 2012 年度版』.
- (2013)『通信研修に関する実態調査報告書 2013 年度版』.
- (2016)『企業・団体内における通信教育の活用実態調査』.
- 鈴木玲子・稲倉典子 (2008)「会社研修が自己啓発の呼び水に」『明日の日本をつくる人的資本』pp. 89-107.
- 関口和代 (2005)「キャリア開発とメンタリング」馬場昌夫・馬場房子監修, 岡村一成・小野公一監修『産業・組織心理学』, pp. 137-157, 白桃書房.
- 田中秀樹 (2008)「戦略的人的資源管理論の整理」同志社政策科学研究, 10 (1), pp. 181-196.
- 千葉登志雄 (2007)「就業能力の強化とキャリア権」『これからの雇用戦略——誰もが輝きあふれる社会を目指して』労働政策研究・研修機構.
- (2009)「ワーク・ライフ・バランスに関する就業者の意識」『広がるワーク・ライフ・バランス』pp. 259-301, 連合総研.
- (2013)「キャリア時間軸の延長——ミドルをめぐる働きがいと学び もしくはオープン・エンド・キャリアの可能性」法政大学大学院政策創造研究科博士論文.
- 中央教育審議会 (2012)「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて——生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ」(答申).
- 中原淳 (2014)『研修開発入門——会社で「教える」、競争優位を「つくる」』ダイヤモンド社.
- 林伸二 (2005)『人材育成原理』白桃書房.
- 原ひろみ (2011)「個人が主体的に行う能力開発についての分析」『東京経済研究センターワーキングペーパーシリーズ』J-5, pp. 1-27.
- (2014)『職業能力開発の経済分析』勁草書房.
- 久本憲夫 (2008)「日本の雇用システムとは何か」仁田道夫・久本憲夫『日本の雇用システム』ナカニシヤ出版, pp. 9-26.
- 増田泰子 (2000)「高度経済成長期における『自己啓発』概念の成立」大阪大学人間科学研究科教育心理学専攻博士学位請求論文.
- (1999)「企業における『自己啓発援助制度』の成立」『大阪大学教育学年報』4, pp. 1-17.
- リクルートワークス研究所 (2018)「どうすれば人は学ぶのか——『社会人の学び』を科学する」『Works Report 2018』.
- マッコール, モーガン (2002)『ハイ・フライヤー——次世代リーダーの育成法』プレジデント社.
- 山本寛 (2009)『人材定着のマネジメント——経営組織のリテンション研究』中央経済社.
- 吉田恵子 (2004)「自己啓発が賃金に及ぼす効果の実証分析」『日本労働研究雑誌』No. 532, pp. 40-53.

(投稿受付 2018 年 1 月 25 日, 採択決定 2019 年 9 月 27 日)

さとう・ゆういちろう 産業能率大学総合研究所マーケティング部長。最近の主な著作に「上場企業に勤務している課長の自己啓発の実態と有効性の検証」『キャリアデザイン研究』Vol. 14, pp. 19-32. (2018 年, 共著, 日本キャリアデザイン学会)。

すえひろ・じゅんこ 産業能率大学総合研究所マーケティング部マーケティングセンタープロジェクトリーダー。心理学専攻。臨床心理士。