

人的資源管理論とキャリア論：統合的枠組み構築にむけて

SATO, Atsushi / 佐藤, 厚

(出版者 / Publisher)

法政大学キャリアデザイン学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

生涯学習とキャリアデザイン

(巻 / Volume)

6

(開始ページ / Start Page)

71

(終了ページ / End Page)

97

(発行年 / Year)

2009-02

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00007545>

人的資源管理論とキャリア論

—統合的枠組み構築にむけて—

法政大学キャリアデザイン学部教授 佐藤 厚

1 はじめに

この間の日本企業を取り巻く環境変化は需要側の動向にせよ、供給側の動向にせよ、誠に急激で不確実性に富み、両者のニーズを中長期的にマッチングさせるには、人的資源管理のいろいろな局面で工夫が必要となっているように思われる。人的資源管理のあり方は、①戦略・組織・業績管理のシステムからの影響——つまり環境変化に対していかなる戦略を描き、いかなる組織を設計して業績管理するか——、②働く従業員の意識からの影響——つまり就労ニーズやキャリア見通しなど——からをうける。

だが、現実の動向をみると、両者のニーズの中長期的なマッチングはしだいに困難になっているといわなくてはなるまい。まず①についてみると、グローバルな競争的環境の激化といったデマンドサイドへのシフトを強めた人的資源管理（戦略→組織→「成果主義」的人事管理+雇用の間接化・非正規化の進展）の再編が電機メーカーを中心にみられた（佐藤2007）⁽¹⁾。他方、②については、若年フリーターやニート問題、女性の継続就労とワーク・ライフ・バランス問題、（30歳代男子で顕著な）長労働時間を前提とした働き方（ワークスタイル）問題⁽²⁾などが指摘されている。

人的資源管理サイドからこの動向をみると、コスト効率重視の短期的視点を強める①の動力と、長期の人材育成とキャリア形成を基本とする②の動向との間に乖離が生じており、両者の調整と融

和には、個々人のキャリアビジョンのレベル、学校でのキャリア教育のレベル、企業での人事管理のレベル、そして雇用政策のレベル各々のレベルでの本格的な対策が必要となっている。

こうした動向について詳細にフォローするのは本稿の目的ではない。むしろ、本稿では、これらの動向を企業の人的資源管理レベルで統一的に理解するための分析枠組と研究課題の析出に注力する。そのため以下では、①環境変化→戦略→人事管理を整合させるための論理と実践を典型的に表現している研究領域として戦略的人的資源管理（Strategic Human Resource Management；以下SHRMと略）⁽³⁾の系譜を、また②働く従業員の中長期的なキャリア（career）を研究する研究の系譜⁽⁴⁾をそれぞれ取り上げてレビューし、両者から得られる示唆や含意を整理してみたい。そのうえで中長期的な視点から望ましい人事管理のありかたを研究するための統合的な分析枠組を検討する。

ここでSHRMとキャリア研究それぞれの系譜に注目する理由について一言しておこう。SHRMは、外的環境変化に対応した戦略と人的資源管理との一致（fit）が企業を競争優位に導くことを主張し、競争優位の源泉としての人的資源のコンピタンスを重視するものである。つまりSHRMは企業外の環境要因と企業内のHRM変数とを合わせもっており、それゆえそれは、上述した企業の戦略、組織、業績管理などの動向を人事管理のレベルで展開するうえで意義ある枠組とコンセプトを提供し

てくれる⁽⁵⁾。端的には、SHRM論の枠組み（戦略－HRM－業績）は、我々の関心事である業績管理（＝仕事管理）と人事管理との関連を介してキャリア論につなげていく分析視角を具備しているのである⁽⁶⁾。

他方、「キャリア」というコンセプトは、SHRMで重要な位置づけを与えられていたヒト＝人的資源の形成に深く関わっている。もともとキャリアとは「ヒトの生き方」という広がりを持つ概念だが、便宜上ワークキャリアとライフキャリアに分けることができる⁽⁷⁾。このうちワークキャリアは、ヒトが、仕事を経験し、技能や知識を獲得・学習していくなかで職業人生のありようを表現したものであるが、それはSHRMで重要な位置づけを与えられていたヒトが長い時間軸のなかで有用な人的資源に錬磨されていく過程を記述するものでもある。だが、競争的環境の進展→成果重視の人事管理といった動力は、働くヒトの側からみた職業能力の要件や労働密度を高め、なにより将来のキャリアビジョンをますます不透明なものにしている⁽⁸⁾。また一度獲得した技能や特定企業で身につけたスキルも、変化に応じてたえず学び直していかなくてはならなくなっている。こうした変化は、これまで以上に働くヒトの側だけでなく企業の側にも「キャリア」というコンセプトの検討を迫っているといえるだろう⁽⁹⁾。

このようにみると、SHRMとキャリア論はもともと主たる関心領域に違いがあるとはいえ、相互に依存する側面、さらに相互に補完しあうことでより統合的な分析枠組を構成する可能性を有した研究の鉤脈であるといえるだろう。注記したようにキャリア論の必要性の背景にはキャリア環境の変化があり、有意義なキャリアビジョン作成にはキャリア環境の正確な理解を必要とする。SHRMは、そのキャリア環境の理解を、「環境－戦略－組織－HRM施策」という枠組を提供することで補完してくれる。その一方で、SHRMは持続的競争優位の源泉として人的資源を重視するが、その人的資源開発＝人材育成のプロセスの十分な理解には、キャリア論からの知見が必要である。

本稿のねらいは、以下、2でSHRMの、3でキャリア論の分析枠組と鍵概念をそれぞれレビューし、4でそれらを踏まえて、企業サイドの動向と従業員サイドのニーズを統合的に分析するための枠組を構成することにある。以下、論述の見通しをよくするために議論の流れを図1に示す。

2章では、SHRM論をレビューする。SHRM論とは人的資源管理と戦略とのリンクを重視する考え方にたつものであり、ここでは①理論的基礎づけを試みた論文、②戦略とフィットしたHRMを論じた論文、③SHRMに雇用関係を位置づける難しさを論じた論文、④短期のビジネス目標と長期の人材育成のズレを主張する論文の順序でレビューを試みる。またSHRM論に馴染む現実が日本にもあることを佐藤（2007）で示す。こうしたSHRM論を3章キャリア論とつなげる際の要諦は、一つにSHRMが求める人材とキャリアの多元化を促すが、他方でSHRMには長期の人材育成としてのキャリアの視点が希薄であり、キャリア論からの知見の援用を必要とするという点にある。

3章では、かかる問題意識に導かれて、キャリア論及びキャリアの変化に関わる研究鉤脈がサーベイされる。これまで主流だった特定組織で管理職へと昇進すること＝キャリアサクセスとするX型のキャリアパターンがほぐれ、X型キャリアでは括りきれないY型のキャリアパターンが目されるようになってきた背景とその論理のサーベイがされよう⁽¹⁰⁾。あわせてSHRM論の深化にともなう雇用関係（含む上司－部下関係）での心理的契約

図1 論文の構成



の変化に関わる研究知見も取り上げられよう。

4章では、2章、3章を踏まえつつ、キャリアの変化がHRMと戦略・目標に修正を迫っていく可能性を考察し、今後の課題を整理することとした⁽¹¹⁾。

2 SHRMの鍵概念と分析枠組

——主要な文献のレビュー

以下では、SHRMとはどのようなものか、代表的な研究成果を取り上げて、SHRMを特徴付ける鍵概念と分析枠組を紹介しよう。

2-1 戦略と人的資源

(1) 戦略とは

SHRMは文字通り、Strategy=戦略、HRM=人的資源管理の頭文字であるから、戦略と人的資源(管理)との関係が問題となる。この両者の関連付けをごく簡単に辿ると、①戦略と組織構造の関係を経営史的に跡づけ、「戦略に組織は従う」という命題を定式化したChandler(1962→訳1967)⁽¹²⁾を起点とし、②戦略を組織過程、意思決定、ヒト、報酬、技術といった5つの変数との関係で分析する枠組(Galbraith and Nathanson 1978→訳1998)、及び組織の環境依存モデル(Miles and Snow 1984)⁽¹³⁾などを経て、③資源重視学派(Resource based view of the firm; 以下RBVと略; 代表的論者にBarney⁽¹⁴⁾)に基礎付けられた人的資源管理(いわゆる以下でみるSHRM)へと至ったとされる⁽¹⁵⁾。

戦略と人的資源が学説の面でどのように関連付けられてきたかをみだが、端的に言えば①では戦略の実現には一定の組織の構造が伴うという考え方→②戦略の実現は、組織の内部変数との組み合わせ方や外部の環境に依存するという考え方→③戦略の実現には、企業の資源の活用が重要という考え方へと変遷してきた(だが併存もしている)。

(2) 資源とは

RBVは資源を重視するが、資源とは(バランスシートで公開しうる)会計的な意味での単なるアセットではなく、価値を創造する財——つまりピ

ジネスは会社によって形式的に所有される以上の才能や相互行為などの局面を含んでおり、望ましい資源の性質として、①価値ある希少性(簡単に入手できない価値あるもの)②模倣困難性(模倣が困難)③代替不可能性(同じ目的に対応するために他の資源に置き換えることが困難)④専有可能性などが指摘されている。

このほかRBVで提出されている重要な概念やモデルとして「ユニークなタイミングと学習」、「経路依存性」、「因果的曖昧さ」、「コア・コンピテンシー」などがあるが、いずれも、会社の強みとして、新規参入者や後続する会社にとって容易に真似のできないバリアとなるような理由を強調する(Boxall= Purcell 2003: 75-76)。

2-2 戦略的人事管理論(SHRM)

SHRMについての先行研究から何が示唆されるか。これを後のキャリア研究の系譜の問いかけとの関連で内在的にレビューすること、これが以下での課題である。

以下では、つぎの順序で検討を行う。(1) SHRMとは何か、その理論的基礎付け——平易に言えばSHRMとHRMとは何が違うのか、またそれはどんな概念モデルで構成されているのか。(2) 競争戦略と人的資源管理戦略とのリンク——平易に言えば、戦略とHR施策とをリンクする(=つなげる)ということが、SHRMの基本主張だが、「リンク」とは実際にはどのようなものとして理解されるのか。(3) 戦略とHRMとのリンクをめぐる議論にはどのような論点があるのか。(4) 「キャリア」や「人材育成」といった事柄は、SHRM論のなかでは、どのような位置づけを与えられているのか。

(1) SHRMの定義と理論的基礎

——Wright and McMahan(1992→1999)⁽¹⁶⁾

一口にSHRM論といっても、a) ベストプラクティス・アプローチ、b) コンティンジェンシー・アプローチ、c) コンフィギュレーション・アプローチなどの区別が可能であり、多様性を有

している。ここでは区分分け自体を問題にすることを目的とはしていないので、さしあたり、有力な論者であるWright and McMahan (1992→1999)に依拠して、SHRMの定義及びSHRM論の理論的モデルを紹介しながら、SHRM論の輪郭を簡潔に描いておこう。まずSHRMの定義であるが、「組織目標の達成を可能にするための人的資源の計画的活用のパターン及び行動」とされる。

こうした定義からも伺われるように、SHRMの(通常のHRMと異なる)特徴として、①HRMは組織の戦略を実現するためのプロセスにリンクしていなければならない(これを垂直的リンクという)という点が指摘できる。さらに②HRMは複数の諸施策からなるが、HRMの様々な施策の間にも調整がなされ一致がみられる必要がある(これを水平的リンクという)。これがSHRMの定義である。

こうした戦略とHRMとのリンクについては、理論的レベル、実証的レベル両面での検討がありうるが、まずはこのリンクについて理論的レベルでの検討が必要であろう。それではSHRM論の理論モデルとはどのようなものか。以下、図2にそって説明を試みるが、枝葉末節を取り払ってその理論モデルを平易に要約すると次のようになろう。

1 基本ロジック

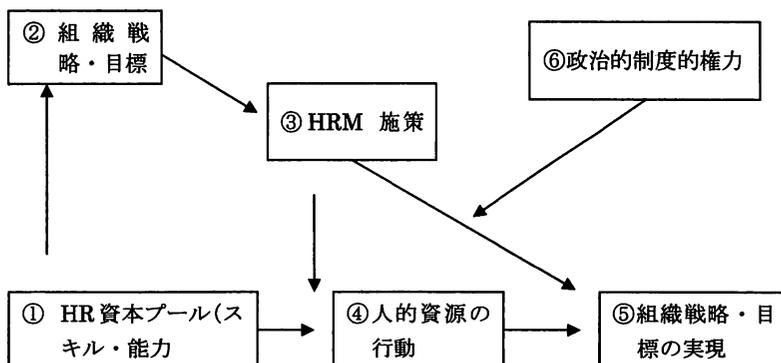
SHRM論の基本ロジックは、「人的資源(図2

の左下セル①)をHRM施策(図2の真ん中セル③)を通じて活用し、組織の戦略・目標を実現(図2の右下セル⑤)することにある。ここにSHRMのエッセンスが尽くされている。それは第1に、組織の戦略・目標を実現するということであり、第2に、そのために人的資源の利用が欠かせないということであり、第3に、組織の戦略・目標の実現へむけて人を有効利用するには、その間にHRM施策が入る必要がある、という3点である。このSHRMを図2に示すとセル①②③④⑤を結んだゾーンになる。ちなみにこれまでの戦略的と形容がされない通常のHRMはHRMを通じて人的資源を有効活用するということになり、図2ではセル①③④を結んだゾーンになる。強いてSHRMとHRMとの違いをいえば、HRMは組織目標の実現をそれほど強調しなかったのに対して、SHRMは組織の戦略・目標の実現を強調する点にある。その意味でHRMは人的資源を有効活用すれば、それが組織目標の実現につながると想定されていた。これに対して、SHRMでは戦略の実現が前面に出て、そこを論理の起点にして「戦略→HRM→実現」という流れになる。人的資源を活用して組織目標の実現へと導くには、HRM施策がなければいけないとされる。

2 変数間の関係を支える理論的基礎

(a) 人的資源(変数①)→組織戦略・目標(変数②)

図2 戦略的人的資源管理を研究するための理論的枠組の概念的モデル



資料出所：Wright and McMahan (1992→1999:53) を大幅修正して作成

まず既述のように、SHRM論は持続的競争優位の源泉としての資源（とりわけ人的資源はその重要な要素の一つである）を重視する戦略学派（RBV）——この点は上記2-1の（2）資源の項、もしくはBarneyのVRIO分析にみられる、V=経済価値、R=稀少性、I=模倣困難性、O=組織に基づく競争戦略を想起されたい——から影響を受けて生成してきた。

（b）HRM施策（変数③）→人的資源の行動（変数④）

資源の内実は、企業が活用する人的資源（の保有スキルや能力）のストック（変数①）に依存するが、そのままでは企業レベルの成果（変数⑤）に結びつかない。それを成果に結びつけるには、「資源」→「ヒトの行動」→「成果」へと方向付けるための何らかの装置、つまりHRM実践（変数③）が必要となる。

資源としてのヒトの行動を介して成果につなげるプロセスは、a「資源」→「ヒトの行動」のプロセスとb「ヒトの行動」→「成果」のプロセスに分けることができる。

まずa「資源→ヒトの行動」のプロセスだが、それはスキルや能力を持った人的資源をして成果に結びつくような行動をとってもらうことを意味しており、理論的にはサイバネクスとエージェンシー論・取引コスト論によって基礎付けられる⁽¹⁷⁾。

（c）「人的資源の行動」（変数④）→「組織戦略・目標の実現」（変数⑤）

「ヒトの行動→成果」のプロセスは、上述の理論モデルをベースにしなが、さらに役割行動論で補強される。すなわちそれは「要求される役割行動」（○○という役割行動が要求される）を「実際の役割行動」（実際に○○という役割行動すること）へと転換するために「HRM実践」を介してヒトに「役割に関する情報」（「○○の役割行動をとるようにしなさい」という指示）を与えることであり、理論的には行動論的アプローチによって基礎付けられる。

（d）政治的制度的権力変数

最後に、政治的・制度的権力変数（図2に⑥）もHRM実践に影響を及ぼす。それは資源依存論や制度理論が理論的基礎を提供している。資源依存論は主に組織内部、組織間の権力関係に焦点を当てるものである。資源依存論の例として、成果や業績でなく組織内の希少な価値を統制する権力が予算配分やペイの配分を左右することが挙げられる。次に制度理論は、人々が義務を引き受け、ルールに従った行動をとる社会的プロセス、つまり行為者の意思とは独立に存在している制度に着目する。こうした制度理論のSHRM論への含意は、資源依存論と同様、生じた全てのことは必ずしも意図されたものとは限らず、また全ての結果が意識的な意思決定の過程から生じたものではない、という点にある。すべてのHRM実践が組織の戦略的目標に基づいて決定された産物とは限らず、翻ってそのことが戦略的意思決定によって必ずしも説明されないHRM実践の多様性を説明する⁽¹⁸⁾。加えて多くのHRM実践が抱える制度的惰性（inertial nature）も制度理論から説明可能となる。

以上、Wright and McMahan（1992）に即して、SHRM論の理論モデルの論理を要約してみた。みられたようにSHRM論は戦略とHRMとのリンクおよび戦略の実現を重視している。では戦略とHRMとのリンクとはどのようなものだろうか（(2)でみよう）、また戦略の実現の過程のなかにHRMはどのように位置付けられているのだろうか（(3)でみよう）。

（2）競争戦略と人的資源管理戦略とのリンク

——（Schuler and Jackson 1987→1999）⁽¹⁹⁾

（1）ではSHRMの基本論理を概観した。戦略とHRM施策とをリンクするというのが、SHRMの基本論理だが、それでは「リンク」とはどのようなものとして理解されるのか——。この点について代表的論者であるSchuler and Jackson（1987）をとりあげよう。Schuler and Jacksonの論旨は以下のように要約できる。第1に、まず競争戦略と人的資源管理戦略とのリンクを考察する

に際して、Porterの「競争戦略」概念を援用し、競争戦略をaイノベーション、b品質向上、cコスト削減に区分する⁽²⁰⁾。第2に、ついでそれら三つの競争戦略タイプとHRM戦略とのリンクを実証的に示すために、職務、業績評価、ペイ、キャリアパス、といった視点から実証的に検討を加える。第3に、それらの含意を導く。

このうち第2が分析の中心をなすので、やや詳述すると表1のように要約できる。

まずaイノベーション戦略タイプの場合（企業事例としてはFrost）、それとリンクしたHRMの性格は、①職務は個人と集団との緊密な調整を要するものであり、②報酬も集団ベースペイで内部の公平性を重視したものとなる。それゆえ④キャリアパスも特定の職務系列に特化した狭いものではなく幅広いスキル形成を促すようなものとなる。こうしたイノベーション戦略タイプに近似したHRMの性格はb品質向上戦略の場合（企業事例としてHonda）にもかなりみられる。対照的なのはcコスト削減タイプ戦略（企業としてUnited Purcel Service）である。この戦略タイプの場合、HRMは①職務は固定的で職務範囲が明確化されており、その職務に応じた市場賃率がペイのベースとなる。したがって幅広いスキル形成を促すキャリアパスをつくって育成する誘因に乏しい。従業員訓練も最低限のものに限定される。

以上の実証分析の要約からも、競争戦略とHRMとのリンクのありようがみてとれよう⁽²¹⁾。多少シェーマティックに言えば「会社のミッションと価値」→「望ましい競争戦略」（コストリー

ダーシップ；差別化など）→「要求される従業員の行動」（チームワークの程度；品質への関心など）→「サポータティブなHR実践」（配置；評価；報酬；訓練など）→HRの結果（従業員の行動と会社の目標との合致）と表現できかもしれない。

しかしながらSHRM論を構成する戦略、人的資源、業績・成果が相互にどのような関係にあるのか、それら相互のリンクをめぐってどのような実証的知見が得られているか、など検討されるべき課題は多い⁽²²⁾。とりわけ、我々の問題関心から検討する必要があるのは、SHRM論でいう戦略とHRM、つまり人的資源とのリンクの問題である。たとえばSchuler and Jacksonにおいては、「戦略→HRM」への影響が強調される一方で、「HRM→戦略」、つまり人的資源の形成の過程（キャリアパスの組み方を含む）が戦略形成にいかなる影響を与えるかの事例分析が弱い、というべきであろう。

そこで以下では、SHRM論においてこれら点に深く関わる論点をBoxall（1996）、Gratton他（1999）の中にさぐってみたい。

(3) 戦略形成過程と雇用関係

—Boxall（1996）⁽²³⁾

Boxallは、SHRM論をめぐる主要な論点として1) 戦略と戦略形成に関わる論点、2) 雇用関係に関わる論点を指摘する。1) の論点はすでに指摘したが、これまでのSHRM論の想定する戦略とHRMとのリンクについて戦略形成の視点、もしくはHRMが戦略を制約する視点の弱さに関わっ

表1 競争戦略と人的資源管理戦略のリンク

HRM特性／戦略	イノベーション	品質向上	コスト削減
① 職務 ② 業績評価 ③ ペイ ④ キャリアパス	①個人—集団間で緊密な調整を必要；skill開発を促すようなjob ②長期で集団ベース ③市場ベースより内部の公平性重視 ④幅広いスキル開発を促すための広いキャリアパス	①固定的／明確な職務記述 ②個人—集団半々／短期で結果志向 ③平等的／雇用保障 ④ヒトの広く継続的な訓練	①同左 ②短期で結果志向の業績評価 ③ペイレベル決定の際に市場賃金をモニター ④ミニマムレベルの従業員訓練

ている。たとえばPorter流のポジショニング派の戦略概念はSHRMでも用いられているが、それらは戦略形成について沈黙するか、(差別化とかコストリーダーシップとか)といった各戦略は所与のものとして仮定されている。実際、Schuler and Jacksonらの論文でもHRM実践はそうした戦略を補強するものとして位置づけられている点は否めない。この点に関連して2) 雇用関係に関わる論点は、戦略の実現可能性はその担い手としてのヒトに依存するという意味でも重要かもしれない。Boxallによれば、「主要な問題は、SHRMモデルに暗黙に想定されている一元主義 (unitarism) である」。そこでは、従業員を管理者が要求する行動に合致するように一列に整列させることが前提となっており、したがって個々の従業員のもつ権利や関心と、会社や管理者が戦略実現のために要求する役割行動との間でいかなる葛藤や妥協が生じるかは看過されている⁽²⁴⁾。つまりは、「SHRMのモデルは、管理する側のテーブルに関わるコンティンジェンシー (環境依存) については理論化しているが、使用者 (管理者) と労働者という二つの主体がときに歩み寄り、ときに対立するという両者の交渉をベースに成り立つ雇用関係というものを理論化しそこねている」⁽²⁵⁾。それゆえ、「SHRM論は一方で、戦略管理の性質について信頼ある仮定を置き、他方で労使双方の賃金—労働交渉もしくは雇用関係の理論を他方で置くべきである」と主張されることになる⁽²⁶⁾。

(4) 個人のパフォーマンスをビジネスの戦略にリンクさせる——Gratton, et al. (1999)⁽²⁷⁾

BoxallによるSHRM論に内在する主要論点の検討から浮かび上がってきた変数に、雇用関係にかかわる変数——雇用関係当事者、なかでも働く個人の利害やキャリア形成——があるわけだが、それはキャリア形成や人材育成といった長期の時間軸を重視する我々にとって逸することのできない論点である。ではそうしたものはSHRM論のなかでは、どのような位置づけを与えられているのか。以下ではこの点について個人のパフォーマンスと

ビジネスの戦略のリンクという視点から論じたGratton他 (1999) を取り上げ検討してみたい。

① グラットンらの研究の枠組は、「ビジネス戦略、人事戦略双方において何が意図されたのか」、そして「何が実際に実現したのか」を実証的データに基づいて検証することにあつた。そのために主要な変数として、「意図されたビジネス戦略」「意図されたHRM戦略」「戦略的HRの文脈 (人事部門の性格; 専門性の程度; HR部の設計や施工への介入)」「実現されたHRの介入」「結果 (組織コミットメント; 利益や成長; 適応力; コンピテンス)」などが選択された。そして以下の仮説についてインタビュー調査の方法で解明しようとした。Boxall(1996)でも指摘されていたが、SHRMモデルの多くは規範的であり、経験的研究の蓄積が乏しい。その意味でグラットンらの研究は貴重といえる⁽²⁸⁾。

② 個人の目標とビジネスの目標とがどのように、(どの程度) リンクしているか (あるいはしていないのか) の検証は、次の二つの次元から検討できる。一つは、個人の目標と組織の目標とがどうリンクしているか (垂直的リンク)、二つは、目標達成のキーパーソンが中心となって (集団内に) 凝集性を産み出し、時間軸にそって組織目標実現にリンクしていくプロセス (水平的リンク) である。つまり、キーパーソンが垂直的に組織目標とリンクしていくプロセス及びそのプロセスでみられるリンクの強弱の検証が重要となる。ここで、強いリンクとは、あらゆる戦略プランのビジネス目標が明確に個人の目標とつながっている状態を指す。

③ こうした枠組と仮説にそって検証されたことは以下のように要約できる。

第1に、組織の戦略目標と個人の目標は短期で強くリンクしている。目標設定 (ほとんどの会社で明確な目標が設定されていた)、報酬 (とくにアメリカの多国籍企業であてはまる)、短期の訓練 (必要なスキルに不足があればすぐに短期の訓練が施される) はいずれも組織の目標と強く連結している。業績評価は財務パフォーマンスについ

ては強く連結しているが、人的資源や人材育成（workforce development）との関連は弱い。またヒトの要素についても「現有能力の精査」、「短期ビジネス/人材戦略」はある程度リンクしているが、「長期的にみた人材戦略や能力評価」との関連は弱かった。

第2に、こうした事実発見から得られる含意として、①人材・組織開発などは、組織とヒトの間に複数の変数が挟まっている複雑なプロセスであり、②それゆえライン管理者の役割が重要であること、を指摘できる⁽²⁹⁾。このうち②は「短期主義（short-termism）」と関わっている。「多くの会社では、鍵となるパフォーマンスドライバー（業績の牽引力）はコスト削減（短期の収入を強調する）を通じた株価の上昇である。……こうした外的圧力は、管理者に二つの効果を及ぼす。一つ目は、管理者は、業績目標を通じて、また非公式には「ボス」を通じて、至上目標は「ハードなスタッフ」の「頭数」であることを理解する（この会社でうまくやっっていこうとおもったら、長期の開発への投資でなく財務の結果を出すことが重要だから）。二つは、その結果、管理者は、個人を変えようとするプロセスという短期のペイにのらないものへの投資のインセンティブをほとんどなくしてしまう、ということだ」⁽³⁰⁾。

こうした含意が我々に示唆するものは数多い。とりわけ短期で回る「短期主義」が日本の文脈でいう「成果主義」に対応し、それが長期で回る人材開発とうまくフィットせず、ギャップを生みだしている可能性が高いことが見落とせない。そうした構図は、冒頭で我々が示した問題意識と共鳴点のあることを強く示唆する。ここからも長期で回るサイクル＝人材育成やキャリア形成への注視、つまり戦略の持続的達成を裏付ける人材育成の軸を伸ばす必要性が浮かび上がってこよう。

2-3 SHRM論の意義と限界

これまでのSHRM論のレビューから以下の点が指摘できよう。

(1) SHRM論は、経営戦略論から「人的資源は競

争力の源泉」という知見をベースにした戦略－HRM－業績の関連を分析する枠組みを開発した。戦略の設定を起点に、人的資源とヒトの行動をHRM施策を介して実現に向けて方向付けしていく、というのがその基本論理である。その意味で、SHRMは需要サイド重視型人的資源管理と接点を持つといえるかもしれない。

(2) 戦略とHRMとのリンクには戦略に応じた複数のHRM施策（ペイの形態やキャリアパスの設計など）がありえるものであり、HRMの在り方も戦略とのフィット（適合性）の関係で決まるという考え方があった（Schuler and Jackson1987）。SHRMがHRMを介して、人材育成としてのキャリア論へと接合する可能性はここにある。

(3) しかし、他方で、Boxallの指摘にあるように、雇用関係や従業員の側からする重要な諸変数（仕事の目標やキャリア志向はその一つである）がSHRM論の理論モデルや分析枠組みに十分に取込まれているとは言い難い⁽³¹⁾。この欠落は、後にみるキャリア論からの知見を援用することで補完される必要がある。

(4) 規範的モデルとの性格が強く、経験的研究が少ない中であって、貴重な貢献の一つがグラットンらの研究である。短期サイクルで廻るビジネス戦略と長期サイクルの人材育成とのリンクの弱さ——そこにも人材育成やキャリアへの視点の必要性が示唆されている。

3 キャリア論の鍵概念と分析枠組

——主要な文献のレビュー

3-1 SHRM論および電機の構図（佐藤2007）がキャリア論に示唆するもの

戦略－業績・組織・人事管理のリンク論としてのSHRM論や日本でのそれと馴染む現実、——佐藤（2007）が描いたHRMをとりまく変化の構図のことで、「選択と集中」を戦略とし、ビジネスユニット（＝BU）にくくった収益管理。業績が報酬に強く連動する分権型責任経営。成果重視型人事管理。外部人材活用などの雇用多様化を特徴とする⁽³²⁾——はキャリア論にとっていかなる

示唆を与えるか。以下が指摘できるだろう。

第1は、ある人が特定の組織で職業キャリアを全うするという意味での企業組織内キャリアが崩壊するとは考えにくい、そのキャリアは多元化すると思われる。一つ目のレベルは本社レベルでのコーポレート人材であり、そのキャリアは複数BUをまたがるキャリア形成をベースとなろう。二つ目のレベルはBU（ビジネスユニット）ごとの専門性をベースにしたエキスパート人材のキャリアである。そして三つ目のレベルは、特定組織と雇用関係を持たない外部人材や雇用関係をもっても流動的な非典型人材のキャリアである。このように、〈分権型責任経営＋成果重視型人事管理＋外部・非典型雇用の活用〉の進展にともない、キャリア形成のしくみは少なくとも三つのレベルに多元化すると推察される。

第2に、変化の構図は、個々人の織りなすキャリアの展開を特定組織を超えた「境界線なきキャリア」(boundaryless career；以下BCと略)へと移行させる可能性を高めるだろう。すでに活用の進んでいる外部人材は組織の境界を超えた人的資源であるという意味だけでなく、グローバルビジネスの拠点となる海外生産・販売拠点と本国との海外派遣社員、さらには転職者もそれに数えられる。またBCの進展は、雇用政策からみたOLMのインフラ整備（職業能力評価基準の明確化と社会化、端的に職業資格）の必要性と可能性を高めることになるだろう。

第3は、変化の構図は、組織と個人の心理的な面での関係（心理的契約）の在り方の変化——端的には関係の契約から取引的契約への移行——を促す。ヘリオットらは組織内キャリアを「個人と組織が、雇用期間を通じて交わす心理契約の一連の繰り返し」としているが（Herriot and Pemberson 1997）、実際の契約が大部分履行されるのは日々の職場であって、キャリア管理はまず優れた上司を生み出すものでなければならないと思われる⁽³³⁾。SHRM論のレビューから示唆された短期サイクル（＝成果主義）と長期サイクル（＝人材育成）との乖離という論点が、実はキャリア論か

らも会社（上司）と部下との間の心理的契約の変化という文脈で浮上してきており、そこに重要な共鳴点が見とめられるからである。

以上を確認したうえで、キャリア論が、この間のキャリア環境をどのように認識してきたのか、認識枠組みと主要論点をレビューしてみよう。そして3-4では日本の大企業労働者のキャリア志向と希望する働き方についてのデータの一端を分析することとしよう。

3-2 キャリア論とキャリア環境の変化

——外的キャリアに関わるもの

キャリア研究の蓄積は、大きく①キャリアを外的（客観的に）に捉えるアプローチと、②キャリアを内的（主観的に）捉えるアプローチに分けることができる。この3-2では①を扱い、②については3-3で扱う。

3-2-1 X型キャリアからY型キャリアへ

まず①の視点に立つキャリア論のうち、上記の第1点目、つまり組織内のキャリアの多元化に関わる環境変化の代表的認識は、環境変化→X型の組織とキャリア→Y型の組織とキャリアというものであり、「X型の変化」の認識の典型は、競争的環境→内部労働市場の融解→「特定企業で昇進するタイプのキャリア」⁽³⁴⁾の多様化というものだ。その延長上には「境界線なきキャリア」に連なるようなキャリアの多様化の有り様があることはみやすい。

注33に記したKanter（1989）のほか、Hakim（2003）のいう「キャリア・ラダー（Career Ladder；キャリアの階段）からキャリア・レイティス（Career Lattice；キャリアの格子）へ」という主張、さらにはHall（1996）、Hall and Harrington（2007）のいう「伝統的キャリアからプロテイン型キャリアへ」⁽³⁵⁾という提案もこれと同様の認識に括ってよいだろう。

表2は、この点を簡潔に整理したものである⁽³⁶⁾。

このX型→Y型への変化を記述する文献や概念は数多いが、代表的な見解をやや強引に整理する

と、おおよそ上記のようになるであろう。たとえば、大手製造業8社、14組織、250人の面接調査をしたヘクシャーは、「X→Y」を、強固な官僚制的組織と長期的な雇用関係のもとで、トップが策定した計画をルーティン的に遂行するX型管理職から、(1)ダイナミックな組織と(2)短期的限定的な雇用関係のもとで(3)変化に対応しつつ「与えられた」以上のミッションを遂行するY型管理職への変化として描写している(Hechscher, 1995)。こうした描写の背景には「これまで市場の力を緩和させてきた多様な内部労働市場の調整機能が低下し外部の市場原理への依存を強めようとする」動向(Cappelli, 2001)がある。また急激な市場変化に即応すべく企業組織はフラット化され、作業組織も柔軟で部門横断的なチーム制をとるようになる⁽³⁷⁾。こうした変化は管理職の雇用関係や仕事・役割、さらにはキャリア形成に大きな影響を与えている。

第1に、かかる変化は、管理職のポスト数や雇用関係にも影響を及ぼす。管理職ポスト数は減少し、特定企業内での長期にわたる昇進階段は瓦解する危険性を秘めている(Osterman, (eds.) 1996; Gri-mshaw et al. 2002)。第2に、かかる変化は、管理職の仕事や役割にも影響を及ぼす。管理職は市場圧力と消費者のニーズにさらされており、その仕事内容も「(上で決まったことを特定部門内の部下にやらせる)ルーティンマネジメント型から「しばしば他部門や他社と連携しつつ、自らも実務をこなす」プレーイングマネジャー型へと変化する。第3に、かかる変化は、管理職をゴールとするキャリア形成とキャリア管理の

あり方に大きな影響を与える。従来まで、日本の大企業のキャリア形成の典型的イメージは、採用後、異動と昇進を繰り返しながら特定職能の管理職になるというものだった。だが、上記2点の変化は、キャリア形成のあり方が、管理職到達だけではないものや、複数企業間に及ぶ(文字通り「境界線なきキャリア」)もの——端的にいうと転職・転籍や独立開業——を現実化させることになる。第4に、X型の比重低下は、日本的雇用慣行の基盤となってきた雇用保障に代わってキャリア保障という考え方の相対的比重増加を促す。アクセントをつけていえば、企業内での雇用は保障するが、個々の社員の職務やキャリア(職務と職務の関連性)は保障しないというのがこれまでの慣行であった。だが雇用保障の可能性の低下はキャリア形成の主体を企業(人事部)から個人へとシフトさせつつある⁽³⁸⁾。第5は、かかるX型からY型への変化が、人と組織との心理的契約に与える影響だが、これについては3-3で触れる。

3-2-2 組織内キャリアから組織間のキャリアへ

X型→Y型へのシフトのなかで、組織間でのキャリア発達の問題が意義ある研究領域の一つとして浮上してくる⁽³⁹⁾。組織間キャリアの外形上の類型——転職、出向・転籍、独立開業の別やそれにとまなう業種、職種、規模、労働条件の変化の有無や程度など——に加えて、人の内面からみた、転職前のキャリア発達と転職志向との関係、さらには転職してからのキャリア発達との関係など考察されるべき課題は多い。重要なのは、特定会社

表2 伝統的キャリア(X型)と新しいキャリア(Y型)

伝統的組織・雇用関係・キャリア(X型)	新しい組織・雇用関係・キャリア(Y型)
<ul style="list-style-type: none"> ・官僚制組織 ・長期的雇用関係 ・特定組織への忠誠心 ・上意下達、ルーティン業務遂行型管理職(X型管理職) ・特定会社で①採用→②定着→③昇進することが会社と個人のハッピーにつながる(人的資産価値が高まり総計として会社価値も高まる) 	<ul style="list-style-type: none"> ・柔軟かつフラット型組織 ・期間限定的雇用関係 ・仕事やプロジェクトへのコミット ・変化への対応、調整型管理職(Y型管理職) ・X型管理では対応しきれない人々の存在or増加 <ul style="list-style-type: none"> →①専門職型キャリア →②組織間でキャリアを形成(「境界線なきキャリア」)

で①採用→②定着→③昇進することが会社と個人の幸福につながる（人的資産価値が高まり総計として会社価値も高まる）とは限らず、組織をまたがる経験や技能を保有した人材の再活用＋キャリア開発（われわれのいうY型のキャリア管理・HRM）の必要性が高まりつつあるという点である。端的にいうと転職労働市場ということになるが、この転職労働市場については、その成立の必要性が以前から指摘されてきたものの、我が国の場合、十分に普及しているとはいえない。しかしながら、性別や年齢の如何を問わず、たとえば職業資格保有者が労働条件を低下させることなく転職していける場の環境整備は、政策的にも重要な課題となっている⁽⁴⁰⁾。

この点の理解を深める時、重要な概念として内部労働市場（Internal Labor Market、以下ILMと略）と職業別労働市場（Occupational Labor Market、以下OLMと略）がある。ここでILMとOLM、この二つの定義と論理だが、有賀健・ブルネッロ、ジョルジョ・真殿誠志・大日康史（1996）は、ILMを「企業に欠員が出た時、外部からの買い上げでなく、企業内部の配置転換や昇進によって埋める。……このような企業への入職は、限定された職種での採用に限られ、そのほとんどがヒエラルキーのなかで低い位置に属する未熟練労働力が埋めるポジションである」タイプの労働市場とする。一方OLMは「技能形成が企業の外部にある職種固有の訓練プログラムに沿った、教育施設においてなされる。看護師、……教員・調理師といった職種では公的資格を付与する期間があって、それぞれの職種を形成する

専門的能力が、雇い入れる企業の外側で定義・評価され、職種ごとに求職・求人が行われる」タイプの労働市場と定義⁽⁴¹⁾している。

これら2つの市場タイプの定義を、訓練の体系、スキル開発、従業員が地位を持つ場、従業員の移動といった点から整理すると表3のようになるだろう。

ちなみに、表2に記したX型キャリアとY型キャリアの類型に捉え返せば、ILMはX型に、OLMはY型にそれぞれ対応しよう。X型がほぐれ、Y型へのシフトを促す環境変化を背景にBSや組織間のキャリア発達が関心を呼ぶようになってきたという文脈に照らすと、重要なのはOLMの形成可能性と形成条件の考察である。以下が指摘できよう。

第1に、たしかに雇用政策の方向性からすると、OLMの整備というより、個別企業にILMを構築する方向に誘導することではあろう。長期雇用を前提に新卒を正社員採用し、内部で訓練・育成しつつ昇進で幹部まで育成する。なんといってもILMは雇用を安定させ、キャリアパス設計をしやすくする（異動と昇進をベースとする会社主導型キャリアを想起せよ）。そしてなにより長期雇用（＝内部化）を前提とするから訓練投資をするのであって、育ってもすぐに退職されてはペイしないのだから⁽⁴²⁾。この方向性が雇用政策の重点課題であることについては多言を要しまい⁽⁴³⁾。

第2に、だが、ここで難題が生じる。というのも、ILMが高く評価されるのは、経営基盤が安定し雇用が保障されている限りである。もし経営危機→倒産となると、ILMの特徴でもある「職業の

表3 ILMとOLMの対比

要素	ILM（内部労働市場）	OLM（職業別労働市場）
訓練の体系	使用者主導型のOJT	一般的な職業教育と実践訓練
スキル開発	個別企業でのニーズの限界；狭く資格化されていない	広い職業基準に合致した資格
従業員が地位を持つ場	会社の地位	承認された職業資格の取得
従業員の移動	会社内での仕事階段に制約されている	資格保有者は会社間を移動。資格保有者でない者は労働市場への参入が困難

出所：Rubery and Grimshaw (2004:110)

コード化」⁽⁴⁴⁾の程度の低さが裏目になる。となるとそうしたリスク局面での対応はILMではなくOLMでということになりはしないか⁽⁴⁵⁾。たとえば、ビジネスキャリア制度やジョブカードシステム、さらには近年の若年フリーター（非正規労働者）の正社員化を支援する日本版デュアルシステムなどは重要な政策課題だが、それは一種のOLM的対応の方向といえるだろう。

だが日本でのOLMの形成は遅れている。当然個別企業の努力には限界がある。OLMは社会的インフラ整備がなくては普及しないのである。Marsdenによれば、日本は「生産技術を所与としそれに合わせる形で仕事をデザインする（＝生産的アプローチ）」＋「職務や職域でなく（幅のある）職能によって人事の履行可能性を確保」するタイプに位置付けられるためILMと相性がよいが、OLMと相性が悪い。一方職業別労働市場が普及しているドイツは日本と異なり職業資格に合わせて職場を設計するのでOLMと相性がよい⁽⁴⁶⁾。けだし「ドイツは職業社会」⁽⁴⁷⁾なのである。

第3に、そうした考察の延長上にOLMの要件でもある仕事の資格化が浮上してくる。つまり能力認定の過程を「見える化」し⁽⁴⁸⁾、能力要件を共有化し、能力獲得のベンチマーク（＝一里塚）的機能を持ったもの、それが仕事の資格化である。「○○の仕事で一人前になるには□□が能力要件として必要」というシグナルを明示し、その獲得にむけた励みにする⁽⁴⁹⁾。

このようにOLMはILMで受け止めきれないものを補う側面を有する。組織間キャリアの形成可能性の条件はこのOLMの成熟にかかっている。

3-2-3 境界線なきキャリア (Bounderyless Career)

組織間キャリアの形成過程は、「境界線なきキャリア」（以下BCと略）と深くかかわっている。もともとBCへの関心は、表2でみたX型→Y型への変質と軌を一にしているといつてよい。

BCとは、「境界線のある」（bounded）組織のキャリア（＝伝統的キャリア；安定した大企業を

通じて達成された秩序ある雇用関係のもとでのキャリア）と対極にある概念である⁽⁵⁰⁾。

BCの提唱者であるArthur and Rousseauによると、キャリアという用語は、もともとヒトの労働経験が時間とともに開かれていく経過（unfolding sequence）を意味するものであり⁽⁵¹⁾、単一の雇用関係においてキャリアが形成されていく世界とは異なるものと認識されている。その意味で、BCは「組織内キャリア」と対立するものであるが、彼らによると、BCの直接的な証拠として以下があげられる⁽⁵²⁾。

第1に、キャリアが、シリコンバレーのように、特定の使用者の境界を越えて産業や地域のクラスター内で人が移動するケースがある。第2に、研究者や建設プロジェクトのようにプロジェクトに集う人のキャリアが、特定の雇用関係のある組織を超えて形成され、仕事をするケースがある。第3に、リクトラクチャリングなど伝統的組織内キャリアの典型であるハイパーキカルな昇進が崩れ、人が組織の外部に放出されるケースがある。

このようにBC概念と馴染む現実は確かに存在する。だがBCはまだ着想段階の概念であり、理論命題としては未成熟で実証分析の蓄積に乏しい。それでも、先にみたOLM形成の条件の考察にとっていくつかの興味深いコンセプトを提出している。

第1に、BC概念は学習とネットワーク、起業、そして何より労働者のキャリア形成のプロセスへの着眼を促す。これまで中小サービス業の労働市場の記述に際しては、「前職属性（規模、産業、職種）」→退職理由→入職経路と就職動機→仕事と労働条件の変化＋現職場での仕事のやりがい→将来のキャリア志向」といった枠組みを用意し、それを産業別、職種別に分析してきた（佐藤厚1999）。そして賃金や労働条件の低下なしに同職種間移動を成した人々を「横断的労働市場」（＝OLM的）とみなしてきた。しかしBCの強調する学習とネットワーク、起業、キャリアによる経験の蓄積のプロセスといったコンセプトを明示的に枠組みに取り込むことで、たとえば中小サービス

業での人材育成やキャリア形成にとって有意義な視点が期待できる。

第2に、BCという概念は、しばしばわれわれがOJTとかOFF-JT、あるいは自己啓発、そして何よりキャリア形成といったコンセプトで語る能力開発のイメージをもう少し、働く側に引きつけて解(ほどいて)いていく筋道のようなものを提供してくれる⁽⁵³⁾。それは注記したように、働く側が労働経験を少しずつ蓄積し(=学習)、人のつながりを伸ばし(=ネットワーク)、やがて転職や独立(起業)をする場というものを想定した上で、その場の中に人材育成、キャリア形成、OJT、OFFJT、自己啓発といったものを置いて、よく観察しないと見えてこない世界への注視をBCは促す。OLMもBCもともに「特定組織の境界を超えた世界と場」に論理の生命線を置くという点では共通する、という意味でBCはOLM形成条件の考察にとって示唆的である。だがBCがOLMと違うのは、後者が、「客観化された能力基準の認定を職業団体などの団体がフォーマライズされた形で行う世界を想定しているのに対して、BCはキャリアのプロセスを「しつつある」(=ing形)ものとして把握しようとする性格を持つ点にある。つまりBCという概念は人が経験を蓄積していく過程を記述するに際して有意義な視点を提供する。

3-3 内的キャリアに関わるもの

すでにBC概念でも示唆されていたが、他方で、キャリア論には、②の視点(つまりキャリアを働

く側からみて捉えるアプローチ=内的アプローチ)がある。キャリア・アンカー、キャリアサクセスといった概念はそういった働く側の心理を重視する研究から生み出されてきたもので、組織と個人との間で交わされる「心理的契約」という概念もそうした内的キャリアを考察する際に重要なものの一つである。

3-3-1 心理的契約とは

心理的契約とは、「個々人と組織の間で形成された相互期待に関する信念の体系」⁽⁵⁴⁾である。組織が社員に成果を期待し、社員がその期待にこたえるべく行動する。組織はそうした社員の期待にこたえるべく一定の報酬を支給するなどはその例である。理想的な契約は社員と会社双方の期待を詳細に定義することである。もとより「限定された合理性」(bounded rationality)や環境の絶えざる変化によりそれは制約を免れないが、重要なのは、心理的契約が違反されたと認知されると個人は動機付けとコミットメントを失い、組織の目標達成も困難になることである。そこで個人と組織双方の相互期待実現のために、心理的契約の絶えざる変更を行う必要がでてくる。

ここで〈戦略-組織-HRM-心理的契約〉という文脈に心理的契約を置いてみよう。戦略と組織が変わると、HRMを介して心理的契約の在り方も変わらざるをえない。そしてそれは個々人のキャリア発達に対しても重要な意味を持っている。Rousseauは〈戦略-HRMとキャリアパターン-契約〉の関係を表4のように概念化してい

表4 戦略、HRM及び契約

戦略 目標 前提	Defenders 市場シェアの保持 安定的環境	Prospectors 環境変化への適応 動的・予測困難	Analyzers 異セグメントへの適応 多様な市場
HRMとキャリアパターン	Makeが主 入職口からの採用→広範で長期の雇用+特定企業でのキャリア発達+職能ベースの昇進 離職率は低い	Buyが主 全レベルから採用→少ない訓練+産業レベルのキャリア発達 離職率は高い	MakeとBuyの混合 部門に依存した混合した採用→部門による混合したキャリア発達 部門により多様
雇用契約のタイプ	Relational	Transactional	Diverse

注：Rousseau(1995:184-186)を簡略化して引用した。

る⁽⁵⁵⁾。

第1に、戦略とHRM及びキャリアパタンと雇用契約との関連は、〈Defender=安定的な市場=Make（人材の内部育成）〉のタイプにはRelationalな契約が、また〈Prospector=動態的・予測困難な環境=Buy（人材の外部からの購入・調達）〉のタイプにはTransactionalな契約がそれぞれ適合する⁽⁵⁶⁾。

第2に、そこでRelationalとTransactionalが問題となるが、「Relational」（=関係的）が、人と組織との関係が包括的、オープンエンドな時間枠組、非言語的で暗黙の了解で特徴付けられるのに対して、「Transactional」（=取引的）は、職務への非人格的な関与、クローズエンドな時間枠組、特定化された条件へのコミットメントといった特徴を持つ⁽⁵⁷⁾。ここで「関係的」な契約が官僚制組織=内部労働市場に対応することは見やすい。

以上のRousseauのモデルの含意はいくつかの含意を持つ。

第1に、3-2で述べたX型からY型へのシフトは、心理的契約としてみると「関係的な」契約から「取引的な」契約へのシフトの側面を持つといえるかもしれない。その意味でかかる心理的契約の変化は、人材育成論に対しても重要な示唆を含んでいる。

すなわち第2に、それは知的熟練論に対しても含意を持つ。企業の盛衰は、ヒトの不確実性への対応スキルを促すキャリアの組み方に依存するが⁽⁵⁸⁾、高度な技量を必要とする仕事を習得することは難しい。高度な技量の内実とは変化と異常への対応能力であり、それをOFF-JTで習得させるのは大変なコストがかかる。こうして易しい仕事から難しい仕事へと伸びていくキャリアが形成される。だが、そうしたキャリア形成が機能するのは①求められる技能が高度で②（特定企業での）長期の雇用見通しがある、という条件を必要とする。深い内部化、つまり内部労働市場は、ヒトと組織の心理的契約という視点から捉えると、「関係的な」契約が馴染む。なによりclose-endな時間枠組み=期間限定雇用では、長期の雇用見通しが

得られないからだ。その関係的な契約がなんらかの理由で取引的な契約へと変化すると、知的熟練を促すキャリア形成の条件を浸食する可能性がある。

第3に、かかる心理的契約の変化の影響は、知的熟練論に対してだけでなく、R.ドーアや稲上毅のいう企業コミュニティ論⁽⁵⁹⁾に対してもあてはまる。心理的契約の変化が、「先輩から後輩へのOJTを円滑化する企業共同体の持つ下支え機能」を強化するというよりむしろ浸食することは見やすいだろう。また何より取引的契約はコミュニティの重要な要素である我々感情（we-feeling）と馴染まない側面を持つ。

3-3-2 心理的契約の再定義という問題

3-3-1から示唆されるが、心理的契約の変化は、雇用の「古いしくみ（Old Deal）」（X型のしくみ）から「新しいしくみ（New Deal）」への移行と深く関連しており、これらの関連を考察する試みも行われた。Hendry and Jenkinsは、その概要を次のように要約している⁽⁶⁰⁾。①古いしくみは崩れた。②古いしくみが崩れたところでは、「うまくやっていく」ことは「上上がること」と同義ではなくなり、動機付けとパフォーマンスはキャリアと地位のシステムを通じて管理されるものではなくなった。③成果や業績の管理に基づく「新しいしくみ」を構築しようとする多くの試みがなされているが、しかしこれらがうまく（埋め込まれて）構成されたというケースは希である。④従業員を巻き込み、心理的契約を再定義することに対して適切な注意は払われてこなかった。

以上のことは、a) 組織は社員と心理的契約を結ぶにあたって、正確な情報の共有が求められるということ、b) 人事担当者は、従業員の関心と貢献の多様さを反映したより多様なキャリア開発を行っていく必要がある、という2つのことを意味している。

Hendryらの研究は「古いしくみ」が崩れるほど、会社と従業員との間で形成されていく心理的契約の実際のプロセス——いかに齟齬や食い違いなく形成されていくか、あるいはもし齟齬が生じ

た場合、いかに再契約するか、あるいはやむなく契約解消になるか——が極めて重要となることを強く示している。

一方、Herriot and Pemberton (1997) は心理的契約の形成プロセスに着目し、①契約のモデル化及び②ケースの作成を試みている。具体的には会社と社員の心理的契約の内容を1975年-1995年-2005年に区分して分析した。

ヘリオットらの契約モデルは、4つのステージからなる。まず会社と個人双方が、お互いの「wants (こうして欲しい)」と「offer (こういうものを提供できる)」を抱いており、双方がそれを知る (infom) 段階がある (第1ステージ)。次に双方がofferを行なうが、お互い何を提供しあえるのかをめぐって交渉 (negotiate) がなされる (第2段階)。さらに双方がその後の活動をモニターする段階がくる (第3段階)。組織 (個人) からの要求wantsに変化はあったか? その契約は公正か? 契約は維持されているか? などがモニターされる。やがてモニターを経て、必要に応じて再交渉を試み、もし決裂するとexit、つまり契約の解消となる⁽⁶¹⁾。

こうしたモデルの枠組にそってみると、組織と個人の心理的契約の内容が、1975年→1995年→2000年と次第に変化してきた。さらにその契約内容は、前述したX型もしくは関係的契約からY型もしくは取引的契約への変化を伴う動きに近似していることが透視されてくる。そればかりでない。組織と個人のwantsとofferが異なっており、とくに会社のofferとしてキャリア形成の見込みは期待薄になってきており、それゆえ将来にむけて会社と個人が絶えず (とくにキャリアをめぐる) 再交渉をしていく必要があることをこのことは示唆している⁽⁶²⁾。

3-4 日本の大企業労働者のキャリア志向

最後に、日本の大手電機メーカーに勤務する社員を対象にした調査データ⁽⁶³⁾のうち、冒頭に記したX型→Y型へのシフト——正確にはX型のキャリアパターンだけでは括りきれない現実——を示唆するエビデンスの一端として働く側のキャリア志向の多様性を観察してみよう (表5、表6)。

ここでいうキャリアの志向性とは、「将来の自分の職業人生についての見通しやビジョン」⁽⁶⁴⁾

表5 社員属性とキャリア志向 (単位: %)

	今の会社経営のトップになりたい	今の会社で管理職として働きたい	今の会社で専門で働きたい	希望はないが今の会社で働きたい	機会があれば転職したい	将来は会社を起きたい	結婚等で退社後再び仕事につきたい	結婚等で退社後家庭に入りたい	いずれ退職して家業を継ぎたい	その他	特に考えていない	合計
(性別)												
男性	3.2	13.4	33.9	23.2	16.3	3.0	0.1	0.1	0.8	0.7	5.4	100.0
女性	0.3	2.2	20.2	42.5	12.1	0.2	9.8	3.9	0.1	1.5	7.1	100.0
(学歴別)												
中卒	0.0	4.8	24.2	51.6	6.5	0.0	1.6	0.0	0.0	1.6	9.7	100.0
高卒	0.5	8.5	29.3	37.6	13.4	1.5	1.5	0.7	0.5	0.6	6.0	100.0
専門学校卒	0.0	9.4	35.7	31.0	11.7	0.6	2.9	1.2	0.6	2.3	4.7	100.0
高専・短大卒	0.6	5.5	25.3	27.9	14.8	2.0	10.8	4.1	0.6	0.9	7.6	100.0
大卒	5.1	16.0	30.4	16.9	18.9	3.5	1.4	0.7	0.9	1.0	5.1	100.0
大学院修了	5.5	12.0	41.6	13.4	16.2	4.1	0.6	0.0	0.8	0.8	4.9	100.0
(年齢別)												
25歳未満	1.6	5.7	21.3	16.4	24.6	6.6	4.1	4.1	0.8	0.8	13.9	100.0
25-29歳	4.3	7.8	27.4	16.8	24.4	3.2	6.3	2.5	0.5	1.0	5.9	100.0
30-34歳	3.4	12.0	30.8	24.1	17.2	2.1	3.0	0.9	0.8	0.6	5.3	100.0
35-39歳	2.7	13.8	33.0	26.7	13.2	2.6	1.1	0.6	0.6	1.0	4.7	100.0
40-44歳	1.6	11.8	33.8	30.8	11.8	2.0	0.0	0.0	0.7	1.1	6.3	100.0
45-49歳	0.0	9.9	31.2	39.9	9.1	1.9	0.0	0.0	1.1	0.8	6.1	100.0
50-54歳	0.0	2.6	24.0	59.1	9.7	0.6	0.0	0.0	0.6	0.0	3.2	100.0
(役職別)												
一般	2.0	6.7	28.7	29.8	17.6	2.0	3.4	1.4	0.5	0.9	7.1	100.0
職場リーダー	2.0	13.7	33.0	30.6	12.1	2.8	0.4	0.0	1.5	0.4	3.5	100.0
主任・係長層	4.1	19.2	35.6	20.8	11.7	3.1	0.1	0.1	0.8	0.9	3.6	100.0
課長層	6.9	34.5	17.2	20.7	10.3	6.9	0.0	0.0	0.0	0.0	3.4	100.0

資料: 電機連合 (2007)。ただし原データを筆者が再集計した。

のことであり、表5はそれを男女別など社員の属性別に集計したものである。また表6は、キャリアステージごとに希望する働き方をキャリア志向別に分析した結果である。まず表5から以下が指摘できる。

第1に、性別によるキャリア志向の違いである。「会社経営のトップになりたい」者や「管理職として働きたい」者、さらに「今の会社で専門や技能を生かして働きたい」者は男性に多い（彼らの多くはハードな働き方をしていると予想される）一方、「特に、希望はないが、今の会社で働き続けたい」者や「結婚・出産などによる退社後、適度な時期に再び仕事につきたい」者は女性に多い（彼女らの多くは仕事と生活との両立を重視しているかもしれない）。

第2に、キャリア志向は今の職階レベルや最終学歴、年齢によっても異なる。たとえば表4からは、「経営トップになりたい」者は、大卒者、25-30歳層、主任・係長層でやや多いこと、また「管理職になりたい」者は、大卒、大学院修了など学歴の者、30歳代の者、主任・係長層及び課長層で多いこと、さらに「専門を生かして働きたい」者は、大学院修了者で多いこと、「希望はないが今の会社で働きたい」者は、学歴が低いもの、年齢の高いもので多く、「機会があれば転職したい」者は、年齢が若く、一般層のものに多いこと、などが読み取れる。

つぎに、こうしたキャリア志向の違いはライフ・ステージ別にみた望む働き方とどのような関係にあるのか、この点のみてみよう。ここではライフ・ステージを「a 独身のライフ・ステージ」、「b 乳幼児の子供を持つ場合」、「c 小学生以下の子供を持つ場合」、「d 中学・高校生の子供を持つ場合」、「e 家族内に要介護者がいる場合」、「f 60歳前後のライフ・ステージ」の6つの区分を想定し、その上で、それぞれのライフ・ステージ毎にどのような働き方を希望するかを尋ねてみた。表6は、ライフ・ステージ毎に希望する働き方に差異がありそうな典型的なキャリア志向の類型2つ——「今の会社で管理職として働きたい」（以下

「管理職志向」と略。X型キャリアに近似しているとみなせよう）；「結婚・出産などによる退社後、再び仕事につきたい」（以下「退社再就職志向」と略。Y型キャリアの一つとみなせよう）——を選び出して分析した結果である。

表5からは以下のことが読み取れよう。第1に、キャリア志向の別を問わず希望する働き方にほぼ共通の傾向として、独身のライフ・ステージでは、通常のフルタイム勤務が、子供が乳幼児期は弾力的な時間管理が、子供が小学生だと残業なしのフルタイム勤務や短時間勤務が、家族内に要介護者がいる場合や、60歳前後のステージでは、在宅勤務が、それぞれ指摘されているという点である。

第2に、ライフ・ステージごとに希望する働き方はキャリア志向と深く関わっている点である。たとえば管理職志向者は、どのステージにおいても通常のフルタイム勤務を希望する割合が多い。これと対照的なのは、退職後再就職志向の者であり、どのステージにおいても通常のフルタイム勤務希望者が少ない上に、子供が乳幼児のステージでは、在宅勤務、子供が小学校だと短時間勤務、子供が中高校だと残業なしフルタイム勤務というようにステージ毎に希望する働きかたが変化する。

このようにみると、キャリア志向による違いがあるとはいえ、自らのキャリア志向を実現していくうえでは、キャリアステージ毎に希望する働き方が可能となるような環境整備の必要性が示唆される。さらにいえば、その環境整備の要諦は、フルタイムより1日の所定労働時間が短い働き方やフルタイムでも残業のない働き方、さらには出退勤が自由に決められる働き方（あるいは自宅でも仕事ができるような働き方）というように労働時間制度が本人のライフスタイルに合致する方向で設計されているかどうかにあるといえる。つまりは、キャリア志向やライフ・ステージごとに変化する労働者一人一人のライフスタイルに合致した人事管理や時間管理の在り方の検討が課題となってくるのだ。

表6 キャリア志向別にみたライフ・ステージごとの希望する働き方（単位：%）

キャリア志向	自身のライフステージ	乳幼児の子供がいる場合	小学校の子供がいる場合	中・高の子供がいる場合	要介護者がいる場合	60歳前後のライフステージ
管理職になりたい (n=475)	① 81.4	① 20.7	① 28.6	① 57.7	① 11.7	① 23.2
	② 7.5	② 28.3	② 32.7	② 25.3	② 25.9	② 22.8
	③ 18.8	③ 37.6	③ 30.7	③ 19.7	③ 36.5	③ 18.4
	④ 0.2	④ 23.5	④ 18.6	④ 3.5	④ 11.9	④ 12.8
	⑤ 0.2	⑤ 5.4	⑤ 4.8	⑤ 2.4	⑤ 4.3	⑤ 19.5
	⑥ 29.2	⑥ 5.6	⑥ 5.6	⑥ 8.9	⑥ 6.9	⑥ 11.3
	⑦ 1.1	⑦ 18.6	⑦ 7.9	⑦ 31.3	⑦ 31.1	⑦ 20.2
	⑧ 4.1	⑧ 24.2	⑧ 12.6	⑧ 4.5	⑧ 38.4	⑧ 24.5
	⑨ 14.1	⑨ 1.1	⑨ 1.5	⑨ 5.6	⑨ 2.8	⑨ 4.6
結婚・出産などによる退社後、適当な時期に再び仕事につきたい(n=92)	① 87.9	① 0.0	① 1.1	① 14.4	① 1.1	① 14.6
	② 22.0	② 6.7	② 27.8	② 54.4	② 2.2	② 18.0
	③ 9.9	③ 45.6	③ 35.6	③ 25.6	③ 44.4	③ 18.0
	④ 0.0	④ 45.6	④ 44.4	④ 23.3	④ 20.0	④ 19.1
	⑤ 1.1	⑤ 11.1	⑤ 20.0	⑤ 11.1	⑤ 11.1	⑤ 23.6
	⑥ 14.3	⑥ 5.6	⑥ 4.4	⑥ 3.3	⑥ 8.9	⑥ 14.6
	⑦ 8.8	⑦ 8.9	⑦ 13.3	⑦ 25.6	⑦ 17.8	⑦ 13.5
	⑧ 4.4	⑧ 47.8	⑧ 24.4	⑧ 7.8	⑧ 65.6	⑧ 30.3
	⑨ 16.5	⑨ 0.0	⑨ 0.0	⑨ 3.3	⑨ 3.3	⑨ 10.1
全体計 (n=4338)	① 73.7	① 15.4	① 23.8	① 47.3	① 8.1	① 17.9
	② 11.4	② 27.7	② 30.5	② 29.3	② 17.0	② 22.7
	③ 17.4	③ 40.6	③ 32.6	③ 19.2	③ 38.7	③ 22.1
	④ 0.5	④ 22.5	④ 19.7	④ 5.2	④ 14.5	④ 14.5
	⑤ 0.8	⑤ 6.5	⑤ 6.6	⑤ 3.1	⑤ 8.2	⑤ 20.1
	⑥ 29.4	⑥ 6.3	⑥ 5.9	⑥ 9.4	⑥ 6.9	⑥ 13.6
	⑦ 4.9	⑦ 18.4	⑦ 30.2	⑦ 35.2	⑦ 30.0	⑦ 21.1
	⑧ 4.5	⑧ 29.7	⑧ 15.9	⑧ 7.3	⑧ 44.8	⑧ 25.0
	⑨ 20.2	⑨ 1.7	⑨ 2.0	⑨ 6.7	⑨ 1.9	⑨ 3.6

資料：電機連合（2007）による。ただし原データを筆者が再集計した。

注1：①～⑨は以下の通り。①「通常のフルタイム勤務」、②「フルタイムだが、残業はほとんどない働き方」、③「出勤や退社時間が自由に決められる働き方」、④「1日の所定労働時間がフルタイムよりも短い働き方」、⑤「1週間の勤務日数がフルタイムよりも少ない働き方」、⑥「所定外労働時間の制約がなく、好きなだけ仕事ができる働き方」、⑦「勤務地が限定され、転居を伴う転勤等がない働き方」、⑧「自宅でも仕事をすることができる働き方」、⑨「交替制など手当等で高収入が見込める働き方」

2：網掛けは、各キャリア志向別にステージ毎に最も希望の多い働き方を指す。

3-5 小括

この3節では、2節でのSHRM論のレビュー及び佐藤（2007）の電機メーカーでの変化の構図——端的にいうと〈分権型責任経営+成果重視型人事管理+外部・非典型雇用の活用〉の進展——がキャリア論にいかなる示唆を与えるか、そしてそのキャリア環境の理解に際して、キャリア論がどのようなコンセプトを開発しつつ理論的・実証的な知見を蓄積してきたのかをレビューしてみた。

第1に、〈戦略→組織→HRM〉というベクトル

(=SHRM)の強まりとそれに馴染む日本の現実(=〈分権型責任経営+成果重視型人事管理+外部・非典型雇用の活用〉の進展)は、従来までのキャリア形成の在り方を多元化すると考えられる。キャリア論のレビューからは、X型(もしくはILM)からY型(もしくはOLM)へという文脈の中で、特定組織に定着して内部昇進するというキャリアパターン以外のキャリアの在り方があるという意味で、それは文字通り「キャリアの多元化」といってよい認識が見出された。また日本の

大企業社員のキャリア志向と希望する働き方のデータからもそれと馴染む現実の一端が示された。

第2に、こうしたキャリア環境の変化は、個人にキャリアを自ら作っていく必要性を要請する一方で、組織には個人のニーズとうまく折り合いながら、個人のニーズと会社のニーズを満たしてゆく必要がある。この点について、キャリア論からは、組織ニーズとヒトのニーズをつなぐ媒介項として「心理的契約」概念が提出されている。戦略や業績管理と人事管理の関連の深化という文脈上、組織とヒト、上司と部下の心理的契約のあり方が「関係的な契約」から「取引的な契約」へとシフトとし、それにともない個々人のキャリアの在り方をめぐって再交渉しなくてはいけなくなったという分析は重要だ。

4 統合的な枠組み構成にむけて

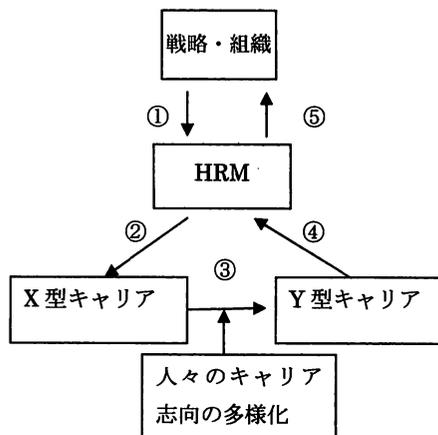
これまでのSHRM論とキャリア論のレビューを試みてきたが、以上を整理すると統合的な枠組みとして図3が考えられよう。

第1に、SHRM論は、人的資源管理は戦略とのリンクを重視する考え方にたつものであり(図3の①)、それは佐藤(2007)で提示したように、グローバル化が進み、競争的環境が深化した90年代以降の日本企業における人事制度改革がデマンドサイドへシフトしつつある姿を記述する枠組みとしても有効性を持つと考えられる。我々がSHRM論の鉤脈に着目した理由はここにある。だが、戦略とのリンク及び戦略の実現の際に人的資源を重視するSHRM論であるが、組織とヒトとの雇用関係及びヒトが長期的視野で人的資源として育成されていくキャリア形成への視点は不十分である。

第2に、キャリア論の系譜は、SHRM論に欠落していたキャリアの視点を補うものであり多くの知見を蓄積してきた(図3の②)。本稿では、そのうちX型からY型へのシフト及び心理的契約の変化として記述するコンセプトに着目した(図3の③)。

それはまた日本の大企業労働者のキャリア志向

図3 SHRM論とキャリア論の統合的枠組み



の多様性とキャリア・ステージごとの希望する働き方のデータ分析からも示唆されるものであった。

第3に、人的資源管理が戦略とのリンクを強める動きは、キャリアをX型からY型へと変化させる動力を確かに有している。だが、見落としとしてはいけないのは、Y型の比重を高めたキャリアの変化がHRMの在り方に修正を迫るベクトル(図3の④)であり、さらにそれが戦略実現の過程にフィードバックされていくベクトル(図3の⑤)である。企業が需要サイドの意向を強めれば、従業員の側もそれを受容するかどうか、経営の恣意性の限定をいかにはかるかが重要となるからである(Marsden1999→訳2008; 佐藤2006: 15)。従業員個々人に仕事やキャリアの選択肢と権利を与える、あるいは機能を仕事を限定的にして経営の恣意性を排除するなどはその例である。

第4に、X型のキャリアのもとでのHRMの在り方については、理論もあり実証知見の蓄積も厚いが、Y型に移行した時にそれにフィットしたHRMの在り方とはどのようなものかは理論的にも実証的にもその蓄積は薄い。今後その蓄積が待たれているが、二つの検討視点がありえる。一つは、Y型は文字通り転職労働市場であるから、そのキャリアはILMではなくOLMを舞台に展開される側面を持つ。その意味でOLM形成にむけた

環境整備が急がれるべきだろう。職業能力評価基準の横断化（ITスキル標準などはその例）や職業資格の整備など検討されるべき課題は多い。二つはしかし他方で、Y型はX型の修正版としての側面をあわせ持つ。この場合重要なのは、キャリア志向が特定企業定着型であっても、かつてのX型にあったような「キャリアのサクセス＝企業内での到達職位の高さや昇進速度の速さを競い合う」とか「出世か退職か」という二者択一的価値観で突っ走るキャリアではなく、生活との折り合いをつけながら歩めるキャリアへ向けた道筋を探ることであろう⁽⁶⁵⁾。

最後にこの道筋をつける際の要諦の一つは、こうした「生活との折り合い重視型キャリア」をとること→個々人のキャリアニーズの実現→組織も強くなり戦略の実現も可能となるという点である。翻ってその戦略を実現することが、組織を強くし、そのことが個々人のキャリアニーズを充足していくことにつながる——これがキャリア論とSHRM論の統合的枠組みから示唆されてくる論理である。こうした良循環が生成する条件はいかにして可能か⁽⁶⁶⁾。その条件を理論的にも実証的にも検証していく道筋は、SHRM論とキャリア論の統合的な枠組みを構成することによって可能となる。

キャリア論とのSHRM論との統合的枠組みにそった現実分析が、我々にますます求められている。

注

(1) 佐藤(2007)では、大手電機メーカー8社を対象とした事例研究により、経営組織の変化と業績管理・人事管理、経営のグローバル化と組織構造、人的資源管理の変化、工場管理の変化と雇用の間接化、人事処遇制度の成果主義化、人事管理の変化と裁量労働制、について分析がなされている。

(2) ワーク・ライフ・バランスを支える制度の導入は進んでいるが、問題はそれが使いにくい、使えない点にある。その使いづらさは常態化している長時間労働と深く関わっている。労働の長時間化のメカニズムを仕事管理の視点からアプローチしたものとして佐藤

(2008)を参照のこと。業務量に比した要員の不足と偏在、仕事量の裁量度の乏しさ等の要因がワーク・ライフ・バランスの満足度を低下させていることを分析した。

(3) 詳細は後述するが、SHRMとは「組織がその目的達成にむけて計画化された人的資源の活用と活動のパタン」であり「SHRMと企業業績との関係は、①最善の実践best practice②戦略との一致contingency③適切なHRM間の配置configurationといった三つの視点から評価される」(Wright, 2007: 356-7)。

(4) ここでいうキャリア研究の系譜とは、外的視点であれ(キャリアを外的に観察する)、内的視点(キャリアの主観的側面を観察する)であれ、キャリアを人と組織の関連という文脈で考察してきた研究、もしくは組織内キャリアに注目してきた研究を指す。なお、後述のように、キャリア論という言い方をすることもある。

(5) 加えて、「人的資源の有効活用をはたすという機能は、狭く人事部だけでなくライン管理者も含めた管理様式のありかたの中でよく遂行される」、というSHRMが重視する枠組は、人材育成やキャリア管理を考察する上で有益と思われる。この点はSHRMの論者であるBoxall = Purcell (2003)の序章などを参照。

(6) この点は「業績管理は、戦略的計画と発展に焦点を合わせたものであり、組織の目標・戦略と、組織、職能、個人の各レベルの目標・戦略とをいかにリンクさせるか」を目的とするものである(Stone, 2002: 266)と定義されていることから明らかである。

(7) たとえば梅澤正(2001: 196)、谷内篤博(2007: 171-189)などを参照。いずれもワークキャリアの狭溢さを拡張しライフキャリアとの統合の意義を主張している

(8) 以下がその一端を伝えている。「リストラクチャリング下のキャリアパスの不透明な状況にあって、査定の良いものだけが昇進できるwinner-takes-all career pathへの依存を強めていることをイギリスのサービス業の事例で明らかにしたGrimshaw et al. (2002: 89-115)。また現代日本の若者の置かれているキャリア環境として「半導体関連サービスの30歳代男

性は『働く環境は段々悪くなっている。長期的なビジョンもなく、目の前の仕事を責任感のみでこなしているヒトが多い』と言った。……『何のためにやっているのかがわからない』という、未来のみえない感覚のなかで確実に疲弊していく」(玄田有史2005:67) など。

(9) キャリア研究者のストレイは「キャリアの環境というもの、キャリア理論の主流から長らく無視されてきたが、最近、キャリアの変化というものが外部要因に帰せられるようになってきた。グローバルなレベルでもローカルなレベルでも我々は後戻りできない変化の時代にいるのであって、それはキャリアの構造と性質を変質させる力量を兼ね備えている」と指摘する(Storey, 2000:21)。そしてキャリアのラインを「破碎」させるものとして、グローバル化、労働市場規制緩和、民営化、技術の発達、雇用の柔軟化(非正規化)、組織構造の変化(フラット化とネットワーク化、プロジェクトチーム型業務遂行)、労働市場の人口学的変化(高齢化、女性化、世帯の多様化など)、心理的契約の変化(労使間の心理的契約が「関係的な取引」から「取引的」なものへと変化)、職務・雇用の不安定化、教育の変化(最終学歴の高度化と需要とのミスマッチ)などを挙げて、これまでのキャリア研究の注目点には、①官僚制組織で昇進を逃げるキャリア論がメインであったこと、②男性に焦点を当ててきたこと、③「客観的なキャリア」にくらべ「主観的なキャリア」を軽視してきたこと、といった制約があることを主張している。

(10) ここでいうX型キャリアは伝統的なキャリア(組織内で昇進し、それとともない収入、権力、威信、安定が増加するタイプにキャリアを指す)を、またY型キャリアはX型に括りきれないキャリアを指すがその内実は、①外的キャリアの視点としては、組織の境界線を越えたキャリア(boundaryless career)——端的に転職や独立開業など及び、②内的キャリアとしてみると人が労働経験のなかで織りなす挑戦、成長、学習、人とのネットワーキングなどからなる。この点は本稿3で詳述されるが、論者の一人であるHall(1996)を参照。日本の文脈では、

事務系と技術系、大企業と中小企業などで異なるホワイトカラーのキャリアのスペクトラム構造を描き出した佐藤厚(2001)を参照のこと。

(11) Marsden(1999→2008訳)の雇用システム論にそっていえば、図2の下向き矢印(↓)は効率性の要請に、またキャリアの変化→HRMへの修正を迫る可能性(図2の上向き矢印(↑)は従業員の受容可能性の要請にそれぞれ対応すると考えられる。この点は佐藤厚(2006:1-16)も参照されたい。

(12) Chandlerによると、戦略とは「長期的視点に立って企業の目的と目標を決定すること、およびその目的を達成するために必要な行動オプションの採択と資源配分」と定義される(Chandler 1962→訳1967:29)。彼は戦略の変化と事業部制の形成過程——量的拡大→地理的分散→垂直統合(機能別組織)→多角化(事業部制組織)——をデュボンやGMなどの経営史的研究で跡づけた。

(13) 会社の戦略類型(Defender; Analyserなど)が異なった一組の人事管理政策(例えばmake=内部育成で年功給; buy=外部購入で成果給)を要請するという考え方を参照のこと(Miles and Snow 1984)。

(14) Barneyによると、「戦略とはいかに成功するか、ということに関して企業が持つ理論」と定義され、非常に成功した企業とは、つぎの4つの条件を十分吟味した競争理論を持つとされる。つまり、1 強み(strength) 2 弱み(weakness) 3 機会(opportunity) 4 脅威(threat)(以上4つのタームの頭文字をとってSWOT分析という)である。またRBVとは「企業の強みと弱みを分析する厳格なモデルを構築するため、マネージャーのスキル、組織リーダー、経済レント、そして企業成長といった要素をすべて統合した考え方」を指す(Barney 2002→訳2006:242)。

(15) 戦略と人的資源との関連付けは、①戦略と組織→②戦略と組織過程→③競争戦略と役割遂行→④RBVとSHRMへとトレースすることが可能。松山一紀(2005:27-2)参照。

(16) Wright and McMahan(1992→1999)。なお以下この論文の図や引用頁等は、初出ではなく、再

録編集したSchuler and Jackson (ed) (1999) による (ちなみに初出は*Journal of Management*, Vol.18, No.2 (1992) : 295-320)。

(17) ③のサイバネテクス論の枢要点は、インプット (知識、スキル、能力) →スループット (ヒトの行動) →アウトプット (生産性、満足度など) のフローが企業戦略をもとに相互にフィードバックするという点にある。例えば、能力やスキルを持ったヒトが戦略に基づき行動をし、その成果に関する情報が今度は当初戦略に投入され、次なるインプット、スループット、アウトプットに何らかの修正行動を促すというのがその例である。

つぎにエージェンシー論・取引コスト論の要点は、不確実で「限定された合理性」(bounded rationality) の環境下であるほど、使用者が従業員のみならずべき行動 (ある役割行動) を仮定し事前に定義するコストが大きくなる (逆に定義してしまうと今度は変化に適切に対応する役割が生じなくなる)、また競争的環境下では、使用者-従業員双方がお互いの自己利益を優先させる (つまり出し抜く行動に出る) 機会主義が生じる可能性がある (opportunism; 従業員の側では怠業やただ乗りが生じる)、といった理論的仮定にある。これらの仮定を置くことで、従業員の行動を組織の目標に合致する方向へ導くには、そういった仮定を踏まえたHRM実践が必要となるし、また逆にそうした仮定を踏まえたHRM実践があることで、従業員のなすべき役割の事前定義コストを縮小し、従業員の機会主義を回避することが可能となる (Wright and McMahan 1992→1999 : 61-63)。

(18) Wright and McMahan (1992→1999 : 67)

(19) Schuler and Jackson (1987→1999)。以下この論文の図や引用頁等は、初出ではなくSchuler and Jackson (ed) (1999) のものを指す (初出は*Academy of Management Executive*, Vol.9, No.3 (1987) : 207-19)。

(20) ここで、Porterの戦略の三類型でいう「集中」が「イノベーション」に、「差異化」が「品質」に、「コスト・リーダーシップ」が「コスト削減」にそれぞれ対応している。

(21) ちなみに岩出は、先に挙げた三つのアプローチ (a ベストプラクティス、b コンティンジェンシー、c コンフィギュレーション) のうち、ここで取り上げた論文のほか、「環境-戦略-組織構造-組織過程-業績」パラダイムに則り、「戦略-HRM」整合をもって組織業績向上に資する、とする系譜をbに位置づけている (岩出2002 : 104)。

(22) 内部資源の保有状況の違いがHRMに与える影響や戦略から導かれる行動計画が戦略とHRMの連関の中に含まれていない点を指摘したものに木村琢磨 (2007 : 66-78) がある。

(23) Boxall (1996→1999)。以下このBoxallの引用頁等は、初出ではなくSchuler and Jackson (ed) (1999) のものを指す (初出は*Human Resource Management Journal*, Vol.6, No.3 (1996) : 59-75)。

(24) 戦略形成-実施過程では、この雇用関係のほか、組織内での政治 (Wright and McMahan 1992) の枠組では資源依存論/制度理論の変数に対応する) やヒトの認知能力の限界 (「限定された合理性」などはその一つ) に関する変数が介在することになり、そうしたものを配慮した戦略管理が必要であることが主張されている。詳細はBoxall and Purcell (2003, ch.2) 参照のこと。

(25) Boxall (1996→1999 : 77)

(26) Boxall (1996→1999 : 85)

(27) L. Gratton, V. Hope-Hailey, P. Stiles, and C. Truss (1999)。以下グラットンらの引用等は、初出ではなくSchuler and Jackson (ed) (1999) のものを指す (初出は*Human Resource Strategy : Corporate Rhetoric and Individual Reality*, Oxford University Press, Oxford, 1999)。

(28) BT, Citibank, Glaxo, Hewlett Packard, Kraft Jacob Suchard, Lloyds Bank WH Smithといった7企業の上級人事部長37人へのインタビュー及び従業員への郵送アンケート調査 (2200人から回収) を実施した。

(29) HRM施策を実践する上で、第一線管理者 (first-line manager) の役割の意義を論じたものとしてPurcell and Hutchinson (2007) を参照。彼らは、管理者に要求される二重の役割として①部員の選抜、

評価、開発、コミュニケーションといった人事機能と②部員に影響を与え、ある方向に向けていく「ヒトの管理」＝リーダーシップ機能とがあることを指摘し、①と②が強く相関（リーダー的行動を認知している者はHR実践をも認知しているという一種の共生関係がある）しており、また社員もチームワーク、キャリア機会、業績評価をよいものと認知している者は職務満足度や組織コミットメントも強いことを検証している。

(30) Gratton et al. (1999 : 154-155)。

(31) ちなみに「SHRMの議論では、従業員の目標は無視されてしまう。それは、SHRM論がHRM論の持続的な展開というよりは、戦略的経営論の「戦略－HRM－業績」パラダイムに則り、これまでのような機能レベルではなく、マクロ的な組織レベルにおけるHRMの役割を問う新たなHRM論議であるという性格を持つためといえる」（岩出2002 : 154）を参照。同様の指摘として、「SHRMの論考は戦略→HRMを結ぶメカニズムに対する考察が希薄」であるとする奥林康司・平野光俊（2004 : 19）も参照。

(32) 詳細は佐藤（2007）終章を参照のこと。

(33) 成果重視型HRMの下では、管理職と部下との間での心理的契約が管理職の機会主義的行動により部下間のライバル競争を生み出し、組織目標の実現にとって制約となることを航空管制業務の事例研究で明らかにしたものにHallier and James（1997）がある。また日本でも「心理的契約が、この20年ほどの企業行動で、大きく変わってきた。企業忠誠心は薄れてきたと言われるし、またその忠誠心を日々職場で確保する上司と部下の関係も、短期成果主義思想の浸透で、より「ビジネスライク」になってきたと言われる」とする川喜多喬・菊地達昭・小玉小百合（2006 : 194-5）が上司－部下関係の重要性を伝えている。

(34) Kanterは、こうしたタイプのキャリアを古典的で典型的なキャリアタイプとしてCorpocratic Career (p.305-) と呼び（Bureaucracy = 官僚機構でキャリアを形成する機会 = 責任、挑戦、影響力、訓練、報酬が一つの組織で強く結びついているイメージ——その鍵資源はハイラーキ上の地位——を文

字っている）、その融解と軌を一にして普及するProfessional Career (p.309- : その鍵資源は知識と名声にある) やEntrepreneurial Career (p. 313- : その鍵資源は新たな財・サービス価値を創造することにある) と区別している（Kanter1989 : 305-13）。なお、Hakim（1994=2003）によれば、キャリア階段（ここでいうX型）は、キャリアを三つしかないとしてとらえる認識枠組み（Go Upか、Go Downか、Falling Offか）であるのに対して、キャリア格子とはキャリアの移動はup, down, acrossがあり得て、組織内での昇進だけがキャリアサクセスではないという見方を重視する（Hakim, 2003 : 50-55）。

(35) Hallらによれば、ピラミッド型組織の中で昇進を逃げるキャリアとは異なり、内的キャリアの視点から見えてくる挑戦、学習、ネットワークを重視するものがプロテイン型キャリア（プロテインとは変幻自在の意味）である。後掲、注58及び表4も参照。

(36) 本節での表2を説明する文章は、佐藤厚（2004）に若干の加筆・修正を加えたものである。

(37) ここでいう「新しい組織」（つまりヒトが仕事をする場）は、Heckscher and Adlerのいう「協働するコミュニティ」概念とつぎの二つの意味で深く共鳴している（Heckscher and Adler, 2007）。①メンバーの権限が官僚制組織のようなハイラーキでなく、メンバーの知識や専門性つまり「価値合理性」に基づいており、信頼や目的への貢献が重視されている。②仕事をする場や空間の境界線が特定組織の境界と重ならず「境界線を越えて」いる。なおこの「協働するコミュニティ」に集うメンバーのキャリアや心理的契約はいかなるものかの言及は必ずしも明確でないが、後述する「境界線なきキャリア」や「取引的契約」に近似していると推察される。ともあれ、この点の検討は課題である。

(38) 企業主導型キャリアから個人主導型キャリアへの移行については佐藤（2006 : 1-17）も参照のこと。

(39) たとえば組織間キャリアを「組織を移動することによって、自己のキャリア目標に関係した経験や技能を継続的に獲得していくプロセス」と定義する（山本寛2005 : 24）。

(40) 高梨はすでに80年代から、専門的技術的職業の増加を背景にして、職能横断的労働市場成熟に向けた政策の必要性を主張していた（高梨昌1982）。

(41) もっとも彼らもMarsden（1990）を引用しつつ、「両者の特徴の違いを決定する要因が何であるかに定説はない」とした上で、「ヒエラルキーの階層間での技能形成の連続性の高いものをOLM型、低いものをILM型と仮定」している（有賀他1996：85；原文はママだがつぶミスで、連続性の高いものがILM型で低いものがOLM型と思われる——佐藤）。

(42) たとえば、Cappelliによれば「企業にとって社内教育訓練の最大の課題は、投資回収できない可能性があるという点にある」（Cappelli1999→2001：228）。

(43) 欧米の市場志向型に組織志向（＝企業コミュニティ）を対置するDore（2001→訳2001）も（ILMとはいってはいないが）基本的には共鳴点が多い。あえてILMとOLMという言葉使いの次元で、その論理をパラフレーズするなら、「従業員重視のコーポレート・ガバナンス；経営者と社員との連続したランクハイラーキー；強いコミュニティ規範；長期雇用」となり、それは人的資源投資への強い誘因（つまり人材育成に熱心）と補完的であることは見やすく、それはILMの論理に馴染むからである。

(44) ここで「職業のコード化」とは、専門職に顕著にみられるが、高度に標準化された教育と訓練要請と関わっており、強い職業団体やメンバーの職業への一体化などがみられるほど強まるとされる。例として、会計士、建築家、歯医者、船大工、レンガ工、靴修理、機械操作工など（Tolbert 1996：336）。コード化はまた職業集団内での内的なコンセンサス形成に有利なパラダイム形成力が強いほど強まる。つまりコード化は職業集団の我々意識や一体性が強まるほどそのレベルを上げる。

(45) 小池和男（2004：50）は、（熟練の企業特殊性ではないが）業種特殊性や職種特殊性により「不景気のときの企業間移動の損失は大きい」と指摘するが、これは不況下でのILMの弱みと関わっている。なお、小池は技能の内容をあえて分解すると、①企業特殊性が「10-15%」、②業種特殊性が半数弱、③

職業特殊性が35-40%程度と推論しており、①より②③が大きいと推論している。その根拠は、経理の中核技能である「予算と実績の乖離の推理能力」の場合、同業での製造過程、物流、顧客が似ているので①が小さく、むしろ②③が大きいことによる（小池2004：42-3）。これは我々の議論に引きつけるなら、（職業や産業が同じなら損失が小さいという意味で）OLMの形成に有利な証拠ともいえるだろう。

(46) Marsdenによれば、生産的アプローチが職業別労働市場と両立しないのは、従業員が持つ標準化された技能を発揮できる仕事が存在しないからであり、訓練アプローチが内部労働市場と馴染まないのは、従業員の技能が外部から観察され「引き抜き」が容易になるからである（Marsden 1999→訳2008：第8章）。

(47) 久本憲夫（2008）参照。職業が訓練生教育（デュアルシステム）と大学教育という2段階を通じていかに関連しているかを分析している。教育制度という社会的インフラの上で職業別労働市場が機能する例とあってよい。

(48) 八幡成美（1999：148）も「企業内で職業能力開発を効果的に進めるためにも職業資格を組み入れていくような工夫」が期待され、「昇進の条件として職業資格取得を組み込むような改革ができれば個人主導の能力開発策を促進させる」としている。

(49) 振り返るに、ILMが十分に機能していた時（場では）には、そうしたものは暗黙に人のなかに埋め込まれており、明示しないでもよかった。またILMはそれじたいコミュニティでもあった。しかしOLMという場ではそうはいかない。OLMという場では、そうしたILMが暗黙裡に有していた人材育成機能を明示し、意図的に機能代替物を作っていく作業を必要とする。「見える化」や仕事の資格化とは、そうした機能代替物を人為的に構成する作業なのではないか。そう思うのである。

(50) この定義は、GEの会長、ジャック・ウエルチの「境界線なき組織」とは区別されるが、しかし歴史的にはつながっている。この用語は、1993年のアトランタでのマネジメント学会のテーマ——そこでは「境界線なきキャリア」という概念が初めて探求

された——として取り上げられた。

(51) この定義は、組織研究に関するMITの作品 (Van Maanen 1997)、シカゴ大学の社会学の作品 (Hughes 1958)、コロンビア大学の教育心理学の作品 (Super 1957)、から引き継いでいる。しかし ArthurとRousseauらは、その性格付けを「進化 (evolving)」から、秩序のないまた予測が困難なキャリアの進化を示唆するために「開かれていくこと (unfolding)」へ、と変えた。

(52) 1984年頃から、産業国家や組織内キャリアの終焉に馴染む現実についての多様なレポートが公表されてきた。欧州の小規模企業の共同体が企業間のネットワークと柔軟な専門性 (Piore=Sabel 1984) を通じて大企業と競争する。カリフォルニアではシリコンバレーが、大企業よりも従業員の移動と新企業設立に基づく地域の成功を育てている (Saxenian 1994→訳1995; フクヤマ1999→2000: 第12章) などがその代表例である。もっとも、日本の中小企業労働市場は転職労働市場としての性格が強く、その意味ではすでにBCとしての側面をもつといえる。この点は中小サービス業を対象にした内部労働市場、横断的労働市場、「普通の」外部労働市場の類型と実証分析については、佐藤厚 (1999) を参照のこと。

(53) たとえば、あるシンクタンクの研究員がリーダーになって実施する研究プロジェクトを想起してみよう。メンバーの中にはシンクタンクと雇用関係のあるものもいるが、そうでないメンバーも多い (=ここにもBCがある)。そのメンバーの側からみれば、ある種の人とのつながりがあるが他のメンバーを知り、テクニカルなスキルや知識を習得する。つまり実に多様な経験の束を少しずつメンバーと共有することで貴重なノウハウ=スキルを学習していていると考えられる。ここでいうキャリア (=人の労働経験が時間とともに開かれていく過程: unfolding sequence) とはそういう意味であり、その過程は単一の組織の境界に閉じない広がり (まさにBC) をもっている。

(54) Cutwright (2005: 301)。ただし「心理的契約」の用語解説はRousseauによる。

(55) Rousseau (1995: 184-186) を簡略化して引用

した。

(56) ここでの〈戦略-HRM〉の対応はMiles and Snow (1984) のフレームワークによっている。

(57) Rousseau (1995: 90-93) による。

(58) 小池和男 (2005: 11-24) 「知的熟練」の箇所を参照。

(59) 稲上毅 (1999) を参照のこと。

(60) 心理的契約とNew Dealとの関係をテーマにした1995年12月に市のビジネススクール主催のコンファレンス (34本の論文が寄せられ、研究者、人事担当者や政策担当者が参加した) が開催された。詳細はHendry and Jenkins (1997) を参照 (この巻に会議論文4本が所収されている)。

(61) 事実発見を要約すると以下のようである。1975年時点。会社からのofferは、「職務保障; 地位; 勤続期間に応じた報酬; キャリア構造」である一方、個人へのwantsは「忠誠心; 権威への順応と承認; ミスの回避」であった。ところが、1995年時点。中間管理職レベルの心理的契約は、会社からのofferは、「職務保障は提供できず、一層の自律性とリストラが必要」である一方で、管理職へのwantsは「個人やチームへの忠誠心; (組織に対してよりも) 自分自身のキャリアへのコミットメント; もし報酬が欲しければ、努力する」となった。さらに2000年時点。中間管理職からのwantsと会社からのofferとで合意に至ったことは、「発達 (成長); 自律性; 挑戦と説明; 努力にむけた報酬; ライフスタイルに合致したメニュー・パッケージ」であり、管理職からのofferと会社からのwantsとで合意に至ったことは、「柔軟性; 専門性; 結果への改善」であった。

(62) いわゆる組織におけるキャリアを管理する (career management intervention) ことの必要性はここにある。ちなみにアメリカでの具体的施策の導入状況は、Career workshops (34%)、Career workbook (18%)、Career action centers (20%)、Counsering (41%)、Succession planning (65%)、Job rotaion (54%)、Mentoring (21%) などとなっている (Arnold 1997: 47)。

(63) 詳細は筆者も関わった電機連合 (2007) を参

照のこと。

(64) かつて稲上毅はこの「キャリア志向」という概念を用いて「日本の豊かな労働者」（電機産業で働く労働者を対象とした）の意識を分析し、管理職志向の者は「成り行き」志向の者と比べ、仕事意識をはじめ何事においても積極的な意識を持つ傾向があることを明らかにした。キャリア志向を軸に分析することの意義は、「人間の意識は過去および現在の経験の束によって刻印されているばかりではなく、見通される将来にむかって投げかけられたある規範的イメージによっても大きく規制される」ので「現在という状況に対する定義は、見通される将来イメージによって大きく規定されよう」と指摘している（稲上1981, 22）。

(65) この点について、Harrington and Hall (2007) は、「伝統的キャリア」に対して「プロテインのキャリア (protean career; プロテウスは古代ギリシア神話の神で脅威に変幻自在に適應できる) を対置している (表4)。ここで重要なのは、従来のキャリアのサクセス基準が消滅することを決して意味しないという点である。実際に従来のキャリアサクセスモデルは企業にとって必要であるし、それを希望している人々も少なくない。「キャリアは死んだ」(Hall, 1996) というのが、伝統的キャリアが死滅しているわけではない。付表のようなハリントン=ホルのいう図式でいうと、伝統的なキャリアが主流であった（もしくはそれだけがキャリアの成功を意味する）時代は終わり、伝統的なキャリアに加えてプロテイン的キャリアも生成しているという理解が必要なのではないかと思われる。

(66) ちなみに、Hecksher and Adlerらはコントロールとコミットメントを交互に繰り返すジグザグパ

ス (a zigzag path) の長期的趨勢モデル (1870-90年代は福祉労働=コミットメント; 1890-1910年代は科学的的管理=マネジメント重視; 1920-1940年代は人間関係学派=コミットメント重視; 1940-1960年代はシステム合理化=コントロール重視; 1970-1990年代は従業員参加=コミットメント重視; 1990年代はビジネスプロセスリエンジニアリングやアウトソーシング=コントロール重視) を提唱している (Hecksher and Adler, 2006 : 68-73)。しかし、彼らによれば、その後21世紀初頭にかけては、知識とソリューション型生産の第3次産業革命期にあたり、再びコミットメント重視への揺り戻し (new-deal) として「協働するコミュニティ」(collaborative community) の生成が予想されている。ここでSHRM論はコントロール重視に、またとキャリア論はコミットメント重視にそれぞれ対応するとみなすなら、SHRM論がコミットメント重視のキャリア論から知見を摂取する余地は大きく、両者の統合的枠組みを構想する本稿の問題意識にとって示唆に富む。

参考文献

- 有賀健・ブルネッロ、ジョルジョ・真殿誠志・大日康史 (1996) 「企業ヒエラルキーと人的資本形成—内部労働市場と職能別労働市場の比較分析—」伊藤秀史編『日本の企業システム』東京大学出版会
- Arnold, J., (1997) *Managing Careers into The 21st Century*, Paul Chapman Publishing.
- Arthur, M. and Rousseau, D. (ed.) (1996) *The Boundaryless Career*, Oxford University Press.
- Barney, J. B. (2002→岡田正大訳2003) 『企業戦略論 (上) 基本編』ダイヤモンド社
- Boxall, P (1996), *The Strategic HRM Debate and the Resource-based View of the Firm*, in R. S. Schuler and S. E. Jackson (ed), 1999, *Strategic Human Resource Management*, Blackwell.
- Boxall, P. and Purcell, J. (2003) *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave.
- Chandler, A. D. Jr (1962→1967三菱経済研究所訳) 『経営戦略と組織』実業乃出版社

付表 プロテイン対伝統的キャリア

イシュー	伝統的キャリア	プロテイン的キャリア
誰が主体	組織	個人
コア価値	発達	自由、成長
移動の程度	低い	高い
成功基準	地位、レベル、サラリー	心理的成功
鍵となる態度	組織コミットメント	労働満足度、プロフェッショナルなコミットメント

注：Harrington=Hall (2007 : 11) より引用。

- Cappelli, P. (1999→2001若山由美訳)『雇用の未来』日本経済新聞社 2001年
- Cartwright, S. (2005) *The Blackwell Encyclopedia of Management (2nd ed.) Human Resource Management*, Blackwell.
- 電機連合編『21世紀生活ビジョン研究会報告』2007年
- Dore, R. (2000→2001藤井真人訳)『日本型資本主義と市場主義の衝突』東洋経済新報社
- フクヤマ, フランシス (1999→2000鈴木主税訳)『大崩壊の時代(下)』早川書房
- Galbraith, J. R. and Nathanson, D. A. (1978→1998岸田民樹訳)『経営戦略と組織デザイン』白桃書房
- 玄田有史 (2005)『働く過剰——大人のための若者読本』NTT出版 2005年
- Gratton, L, Hope-Hailey, V., Stiles, P. and C. Truss, (1999) Linking Individual Performance to Business Strategy : the People Process Model in R.S.Schuler and S. E. Jackson (ed), 1999, *Strategic Human Resource Management*, Blackwell.
- Hall, D., A. and Associates (1996) *The Career is Dead*, Jossey-Bass.
- Hakim, C. (2003) *We Are All Self-Employed*, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Hallier, J. and James, P. (1997) Middle Managers and The Employee Psychological Contract : Agency, Protection and Advancement, *Journal of Management Studies*, 34-5, September : 704-728.
- Harrington B. and Hall, D. T. (2007) *Career Management and Work-Life Integration*, Sage
- Hecksher, C. and Adler, P. (2006) *Firm as a Collaborative Community*, Oxford University Press.
- Hendry, C and Jenkins, R. (1997) Psychological contracts and new deals, *Human Resource Management Journal*, Vol.7 No.1
- Herriot P. and Pemberton, C. (1997) Facillitating new deals, *Human Resource Management Journal*, Vol.7 No.1 : 45-56.
- 久本憲夫 (2008)「ドイツにおける職業別労働市場への参入」『日本労働研究雑誌』8月
- Hughes, E. C. (1958) *Men and Their Work*, Free Press.
- 稲上毅 (1981)『労使関係の社会学』東京大学出版会
- 稲上毅・八幡成美編 (1999)『中小企業の競争力基盤と人的資源』文眞堂
- 稲上毅 (1999)「日本の産業社会と労働」稲上毅・川喜多喬編『講座社会学6労働』東京大学出版会
- 岩出博 (2002)『戦略的人的資源管理論の実相』泉文社
- Kanter, R. M. (1989), *When Giants Learn to Dance*, A TouchStone Book.
- 川喜多喬・菊地達昭・小玉小百合 (2006)『キャリア支援と人材開発』経営書院
- 木村琢磨 (2007)「戦略的人的資源管理論の再検討」『日本労働研究雑誌』2、3月
- 小池和男 (2004)「企業統治と労働者の技能」稲上毅・森恂二郎編著『コーポレート・ガバナンスと従業員』東洋経済新報社
- 小池和男 (2005)『仕事の経済学(第3版)』東洋経済新報社
- Marsden, D. (1990) Institutions and Labour Mobility : Occupational and Internal Labour Market in Britain, France, Italy and West Germany, in Brunetta, R. and C. Dell'ringa (eds.), *Markets, Institutions and Cooperation : Labour Relations and Economic Performance*, Macmillan.
- Marsden, D. (1999→2008宮本光晴・久保克行訳)『雇用システムの理論』NTT出版
- 松山一紀 (2005)『経営戦略と人的資源管理』白桃書房
- Miles, R. and Snow, C. (1984) Designing strategic human resources systems, *Organizational Dynamics* : 36-52.
- 奥林康司・平野光俊編著 (2004)『キャリア開発と人事戦略』中央経済社
- Osterman, P. (ed.) (1996) *Broken Ladder*, Oxford University Press.
- Piore and Sabel (1984), *Second Industrial Divide*,

Basic Books.

- Purcell, J. and Hutchinson, 2007, Front-line Managers as agents in the HRM-performance causal chain : theory, analysis and evidence, *Human Resource Management Journal*, Vol.17 No.1, 2007.
- Rousseau, D. (1995) *Psychological Contracts in Organizations*, Sage.
- Rubery, R. and Grimshaw, G. (2004) *The Organization of Employment*, Palgrave.
- 佐藤厚 (1999) 「労働市場とキャリア形成——中小サービス業を中心として」 稲上毅・八幡成美編 (1999) 『中小企業の競争力基盤と人的資源』 文真堂
- 佐藤厚 (2001) 『ホワイトカラーの世界——仕事とキャリアのスペクトラム』 日本労働研究機構
- 佐藤厚 (2001) 「中小企業のホワイトカラーのキャリア」 『ホワイトカラーの世界——仕事とキャリアのスペクトラム』 日本労働研究機構
- 佐藤厚 (2004) 「中間管理職は不要になるのか」 『日本労働研究雑誌』 2004年4月
- 佐藤厚 (2006) 「雇用・処遇システム」 佐藤博樹・佐藤厚編著『仕事の社会学』 有斐閣
- 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 (2008) 「仕事管理と労働時間——長労働時間の発生メカニズム」 『日本労働研究雑誌』 6月
- Saxenian, A. (1994→1995大前研一訳) 『現代の二都物語——なぜシリコンバレーは復活し、ボストン・ルート128は沈んだか』 講談社
- Schuler, R. S and Jackson, S. E. (1987) , Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, in R. S. Schuler and S. E. Jackson (ed) (1999), *Strategic Human Resource Management*, Blackwell.
- Super (1957) *The Psychology of Careers*, Haper and Row.
- Stone, R. (2002) *Human Resource Management*, Wiley.
- Storey J. A (2000) 'Fracturelines' in the career environment, in Collin A. and Young, R. A., *The Future of Career*, Cambridge.
- 高梨昌 (1982) 『転換期の雇用政策』 東洋経済新報社
- Tolbert, P. S. (1996) Occupations, Organizations and Bounderyless Careers, in, M.Arthur and D. Rousseau (ed.), 1996, *The Bounderlyress Career*, Oxford University Press.
- 梅澤正 (2001) 『職業とキャリア』 学文社
- 八幡成美 (1999) 「職業資格と能力開発」 稲上毅・八幡成美編 (1999) 『中小企業の競争力基盤と人的資源』 文真堂
- 山本寛 (2005) 『転職とキャリアの研究』 創成社
- 谷内篤博 (2007) 『働く意味とキャリア形成』 勁草書房
- Van Maanen, J. (1977) *Organizational Careers : Some New Perspectives*, Wiley.
- Wright P. M. and McMahan, G. C. 1992, Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, in R. S. Schuler and S. E. Jackson (ed), 1999. *Strategic Human Resource Management*, Blackwell.
- Wright, P. W. (2007) Strategic Human Resource Management, Cartwright, S. (2ed.) *Blackwell Encyclopedia of Management——Human Resource Management*. Blackwell.