

## 目次

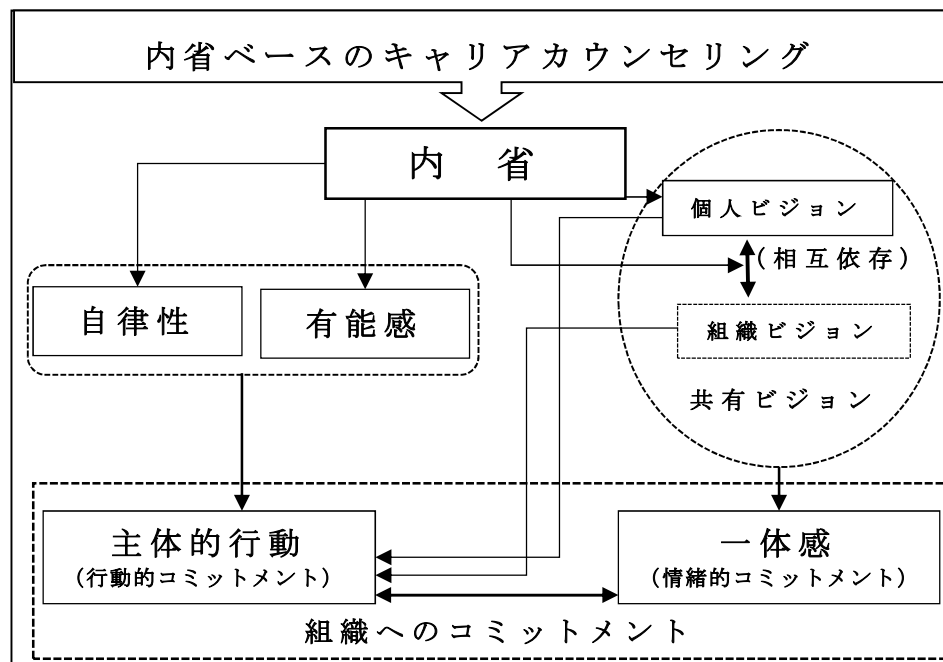
序章 本研究の目的と意義および構成 .....	4
第 I 部 キャリア及びキャリアカウンセリング .....	16
第 1 章 わが国におけるキャリアの概念、キャリア観、企業との関係 について .....	18
第 1 節 わが国におけるキャリアの概念 .....	18
第 2 節 わが国のキャリア観に変化をもたらした背景 .....	20
第 3 節 より重要性を増す従業員のキャリアに対する企業の関与 .....	23
第 2 章 わが国におけるキャリアカウンセリング .....	26
第 1 節 キャリアカウンセリングとキャリアコンサルティングの関 係、及び本稿におけるキャリアカウンセリングの定義 .....	26
第 2 節 従業員のキャリア情報への HRM 担当者の関与とそのスキ ルについて .....	35
第 3 章 わが国の施策「キャリアコンサルティング」 .....	37
第 1 節 政府によるキャリアコンサルティングの実態調査 .....	37
第 2 節 政府によるキャリアコンサルティングの施策 .....	43
第 3 節 人材開発支援策としての「セルフ・キャリアドック制度」 .....	48
第 4 節 インタビュー調査 I（セルフ・キャリアドック体験者） .....	49
第 4 章 キャリアカウンセリングと HR 施策との関連 .....	64
第 1 節 企業におけるキャリアカウンセリングの目的 .....	64

第 2 節 経済レントの追求とキャリアカウンセリングとの関連について .....	65
第 3 節 企業におけるキャリアカウンセリングに関する総括 ....	83
第 II 部 戦略的人的資源管理論及び資源ベース論 .....	86
第 5 章 戦略的人的資源管理論のタイプ .....	87
第 1 節 戦略的人的資源管理論の 3 つのアプローチ .....	87
第 2 節 事例検討 (A 社における SHRM の取り組み) .....	96
第 6 章 資源ベース論と戦略的人的資源管理論 .....	100
第 1 節 資源ベース論の生成 .....	100
第 2 節 RBV の代表的論者バーニーの所説 .....	104
第 3 節 バーニーによる模倣困難性の 3 つの根拠 .....	116
第 4 節 戦略的人的資源管理論において RBV が果たした役割 .	123
第 5 節 RBV の観点から見たキャリアカウンセリング .....	137
第 III 部 コミュニケーション及び内省ベースのキャリアカウンセリング .....	140
第 7 章 コミュニケーションに関する先行研究と諸問題 .....	142
第 1 節 コミュニケーションに関する問題提起 .....	142
第 2 節 シヤノン＝ウィーバーのコミュニケーション・モデルの理解 .....	143
第 3 節 人的資源管理におけるコミュニケーションについての理解 .....	158
第 4 節 わが国企業におけるコミュニケーションの実態 .....	168
第 5 節 組織におけるコミュニケーションの機能 .....	178
第 6 節 コミュニケーションに関する考察の小括 .....	187
第 8 章 キャリアカウンセリングと内省 .....	191

第 1 節	内省と経験学習 .....	191
第 2 節	内省の効果 .....	194
第 3 節	内省を阻害要因と促進する要因 .....	199
第 4 節	内省と自己理解 .....	202
第 5 節	内省とキャリア発達 .....	206
第 9 章	内省とコミットメント .....	209
第 1 節	コミットメントについて .....	209
第 2 節	「内省ベースのキャリアカウンセリング」のモデル ...	212
第 3 節	インタビュー調査Ⅱ（HRM 担当者） .....	214
終章	総括および今後の展望 .....	226
参考文献	.....	238
謝 辞	.....	249

## 序章 本研究の目的と意義および構成

筆者は、企業において自律的キャリアを推進するためには「内省」を援助することが重要であると考え。その根拠として、これまでのキャリアカウンセラーとしての筆者の経験から、従業員の意思決定は合理性のみで行われるのではなく、個人が経験から学習することによって行われることを何度も経験してきたからである。さらに、内省を促された従業員が所属組織に対してコミットメントを高めるケースにも幾度となく立ち会ってきた。これらの経験から、本稿では内省を重視したキャリアカウンセリングを企業の経営戦略に資する施策として捉え、以下の「内省ベースのキャリアカウンセリング」の概念モデルを提示した<sup>1)</sup>。



筆者作成

1) 「内省ベースのキャリアカウンセリング」モデルについては第9章第2節において論じた。

本稿は、この内省ベースのキャリアカウンセリングについて論ずるものである。

筆者はこれまで企業や大学などにおいて 10 年以上に渡りキャリアカウンセラーとして携わった。さらには、キャリアコンサルタントの養成講座においてトレーナーとして関わった経験を持つ。これらの現場に身を置くことで、わが国が推進するキャリアコンサルティングの制度に関していくつかの疑問を持つことになった<sup>2)</sup>。

まず、わが国においてはキャリアコンサルタントという資格名称を使用しているが、実際に諸外国においてはキャリアカウンセラーという名称が一般的であるにもかかわらずキャリアコンサルタントという名称を使用したことである。政府がキャリアコンサルタントの資格制度を推進する以前は、わが国においても一般的にはキャリアカウンセリングという用語が使用されていた。それにもかかわらず、なぜキャリアコンサルタントという名称をわざわざ使用したのだろうか。筆者は、政府がこの用語を使用することに関して 2 つの視点から違和感を持った。1 点目は、現在、様々な文化のグローバル化が進む中において、なぜわが国でしか通用しない独自の用語を作る必要性があったのかということである。キャリアコンサルタントという用語は一見すると英語圏で使用されている言葉を取り入れた外来語のようであるが、欧米諸国のみならずアジア諸国においても、就職の相談や将来のキャリアに関する相談を受ける専門家はキャリアコンサルタントと呼ばれることはなく、一般的にキャリアカウンセラーと呼ばれる。その点から、筆者はわが国においてもキャリアカウンセラーという用語が採用されるべきであると考ええる。

---

<sup>2)</sup> キャリアカウンセリングとキャリアコンサルティングの関係性については第 2 章第 1 節で論じた。

2 点目の違和感は、本来「キャリア(career)」という言葉には様々な意味が含まれているのだが、わが国におけるキャリアコンサルタントが対象とする業務は職業選択の支援を前提としている。つまり、「キャリア」という言葉の「仕事」という狭義の意味のみを採用しているのである。

他方それ以前から使われてきたキャリアカウンセラーという用語は、「キャリア」をもっと広い意味で捉えている。キャリアカウンセリングは、人々が職業人生で起こる様々な出来事を通じて培ってきた人生観や生き方にもアプローチすることにより、相談者の将来に関する意思決定を援助する実践活動である。この点で、キャリアコンサルティングとキャリアカウンセリングとに使われている「キャリア」の示す意味は全くの同義とされているわけではない。意味の捉え方が違うにもかかわらず、キャリアコンサルタントとキャリアカウンセラーとは同じ「キャリア」を使用しているため、それらを峻別することが難しくなる。

このような違和感を持ったことから、筆者は国家資格の名称にあたっては、キャリアコンサルタントという資格名称を採用するよりも、「キャリア」という言葉を排して、例えば、「職業コンサルタント」や「就労支援士」といった何をする専門家なのかを理解しやすい用語を選ぶべきだったのではないだろうか考える。

また、別の視点から抱いた疑問がある。それは、政府が推奨するキャリアコンサルティングは、相談者のキャリアの課題解決について意思決定を促すことを目標としているが、その際の援助方法は合理性に基づいて行われる<sup>3)</sup>。しかし、筆者は、この合理性に基づいたやり方に疑問を持っている。それは、相談者の心情面や価値観の変容プロセスへの関わりを重視していないという点である。なぜなら、これまでの筆者の経験か

---

<sup>3)</sup> 第 2 章第 1 節の図 2-1 を参照のこと。

ら、多くの人間は職業選択も含め自己のキャリアに関する意思決定を合理性のみに基づいて行うことが非常に困難であることを感じ取っていたからである。社会人であれ学生であれ、将来における自己のキャリアは本人がこれまで過去に経験した様々な出来事の延長線上にあり、経験した多くの出来事から得た教訓、身につけた価値観や能力、そしてそのような教訓や価値観などから湧き上がる動機を十分に顧みることなく、将来のキャリアを描くことは困難である。

たとえ自己のキャリアに関する相談という切り口から語り始める人であっても、その奥には現実と自己の価値観とに葛藤、それに伴う様々な心理的な苦悩を抱え、迷いの中で気持は常に行きつ戻りつを繰り返しながら揺れ動く。このような葛藤や苦悩は、決して合理性のみに基づいて解決されるということではなく、苦悩や葛藤の原因や本質について自分自身が理解していくこと、つまり内省し自己理解を深めることを伴って初めて自律的にキャリアの意思決定を行うことが可能となるのである。

一方、企業側に目を向けると、企業経営は企業規模の大小あるいは企業立地などの環境の有利不利にかかわらず、利潤を獲得することを目的としてマネジメントを継続的に実行しなければならない。そのためには、ヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源を効果的かつ効率的に活用することが求められる。

これらのような経営資源において、ヒトは人的資源(human resource)と呼ばれ、そのマネジメントを行う人的資源管理 (Human Resource Management、以下 HRM と表記) は、他の経営資源とは違い殊更特別な視点が必要とされる。人的資源は他の資源と違って企業は所有することができない、つまり、ある企業の人的資源がどんなに企業業績にとって必要不可欠な資源であったとしても、企業はそれを所有することがで

きない。人的資源は会計上の資産として計上できないという特別な資源なのである。そのため、人的資源は企業に所有されることはなく、雇用という契約を介してはじめて利用可能となるものである。返す返すの記述となるが、どんなにその企業にとって重大な役割を担っている人的資源であっても、ヒトは企業に所有されないため、その管理は費用としての扱いがなされるのである。

しかし、人的資源が担う役割についての筆者の見解は以下である。企業の人的資源の「質」は会計において表記されることはないが、人的資源は費用としてのみ認識されるべきではなく、たとえ企業に所有されることがなくても、投資によってその価値を増大させることのできる財産、あるいは資本として重大な役割を担う資源として認識されるべきであると考え。この価値の増大とは、企業経営にとって必要な知識、能力、スキルなど人的資源の「質」が向上することによるものである。人的資源の価値が増大してもやはりそれらの価値はバランスシートに計上されることはないが、しかし、実態としては企業経営を支えるための重要な価値であることは間違いなく、これらの価値を増大させる活動は、企業にとって必要な人的資源管理施策のひとつであるといえよう。

一方、企業が雇用する人的資源は、個々の能力が常に一定であるというわけではなく、また時間とともに全員が一定の熟練水準に到達することは不可能である。それどころか、場合によっては予測不可能な高いレベルへの能力変化を起こすこともある。さらには、すべての人的資源は自由意志を持っているため、必ずしも企業側の意図したとおりに稼働するわけではない。ときには、異動や転勤など企業側の意図した計画に対して拒否的な態度をとることによって、その企業の計画に対してネガティブな影響を与えることもある。



このように、他の経営資源にはない独特の性質を持つ人的資源をマネジメントするための基礎となる人間観は大きく 2 つの要素で構成されている。ひとつは「経済資源」としての人間観であり、もうひとつは「人間的存在」としての人間観である。前者は、従業員の生産能力に着目し、人間を重要な経済資源として理解しようとするもので、後者は従業員を人間人格として理解しようとするものである。岩出(2002)によると、人的資源管理論において、このような相対する人間観を導き出した基礎理論はそれぞれ、「人的資本理論(human capital theory)」と「行動科学(behavioral science)」の二つであるとされている<sup>4)</sup>。

HRM はこれら二つの基礎理論に基づいている。人的資本論に基づいた経済的資源としての人間観に依拠するなら、一国の経済といったマクロ的経済価値として捉えられる人的資源を、企業といったミクロ的経済価値レベルに適用することである。企業にとっての従業員は企業の成長のために重要な経済的資源とみなされ、従業員に対する教育訓練や能力開発投資は企業の高い収益性を実現するための条件と考えられる。一方、行動科学に依拠するなら、人間は生来的に高度の知的能力を持ち、現代の人間は高次元の欲求充足を求める存在であり、成長、開発、発達などへの無限の能力を有している存在として理解される<sup>5)</sup>。

現在、HRM において注目されている戦略的人的資源管理論(Strategic Human Resource Management、以下 SHRM と表記)の生成は、人的資源さらには HR 施策(Human Resource Practice)に対して新たな意義を与えることになった点を忘れてはならないであろう。

企業におけるヒトの管理は、1960 年代後半頃からアメリカにおいて

---

<sup>4)</sup> 岩出(2002)、2 頁を参照。

<sup>5)</sup> 同上書、2-4 頁を参照。

様々な関連諸科学を取り入れながら制度的変化が進んできた。20 世紀初頭からその頃までは人事管理(Perssonel Management、以下 PM と表記)と呼ばれた。PM は主に福利厚生を推進する運動と労働移動の権限を経営側が掌握することを目指した運動とが端緒となって始まった。1970 年代以降になると、ヒトの管理は PM から HRM という概念へと発展した。PM と HRM の概念的相違のポイントは主に以下であろう。PM においてはヒトを代替可能な労働力としてみなしていたが、それに対して HRM においては、ヒトを資源・資産(resource, asset)と見なしている点であり、単に代替可能な労働力として捉えていない。このように、根底にある人間観は根本的に違っているといえよう。

HRM を理解する上で特に重要な概念が「人間関係論」であるといえよう。人間関係論は 1927 年から 1932 年に行われたホーソン実験(Hawthorne Experiments)と言われるウェスタン・エレクトリック社のホーソン工場における 6 つの実験に基づいて導き出された理論である。この実験において、重要な役割を果たしたのがジョージ・E・メイヨー(Mayo, George E.)とその弟子のフリッツ・J・レスリスバーガー(Roethlisberger, Fritz J.)である。メイヨーの関心は人間の自発的協働(チームワーク)にあった。原始共同社会にあった人間同士の協働が文明社会において崩壊しており、メイヨーはその回復の責任を管理者に求め、管理者が持つべきは孤立的、打算的、論理的な人間観ではなく連帯的、献身的、感情的な人間観であると考えた。そのような人間観に鑑みると、管理者は、部下の仕事を容易にする人、部下に対する共感的な支持者でなければならない。つまり、ヒトの管理はこのような人間観を包含することにより、PM から HRM へと発展を遂げていったのである<sup>6)</sup>。

---

<sup>6)</sup> 伊藤(2008)、21-50 頁を参照。

さらに、1980年代に入ると HRM は経営戦略との連携を迫られるようになった。それによって HRM は SHRM へとさらに概念の拡張が起こることになる。その背景には、1980年代のアメリカ産業の国際競争力の低下があった。特にその要因となったのが、アメリカ国内におけるインフレの定着、生産性の長期的な低下、そして労使関係の変化の三つが挙げられる。そして、アメリカ産業界では、それらの問題を克服するために様々な経営革新運動が生じることになる。具体的には QWL(Quality of Working Life：労働生活の質)運動、日本的経営ブーム、そしてエクセレント・カンパニーブームである<sup>7)</sup>。これらの経営革新運動によって、労働者および経営者は働き方に対する意識改革が大きく進展することになった。

一方で、理論的背景としてオープン・システム理論やコンティンジェンシー理論が発展することにより、組織はより全体システムとして捉えられるようになってきた。さらに、経営戦略論の発達により、考察の焦点は「全社戦略」から「競争戦略（事業戦略）」へと移行することになった。つまり、企業の競争力を高めるためには個々の事業における競争力の源泉を分析すべきであるという考え方に移行したのである<sup>8)</sup>。

特に、ポーター(Porter, Michael E.)の提示したポジショニング・ビューを端緒として、一方では補足的あるいは発展的な立場として、他方では対立的な立場として捉えられるバーニーらの提示した資源ベース論(Resource-Based View、以下 RBV と表記)は、SHRM に多大なる影響を与えた戦略論であるといえよう。

当研究では、企業が従業員のキャリアに関与することの重要性が徐々

---

<sup>7)</sup> 岩出(2002)、17－26頁を参照。

<sup>8)</sup> 前掲書、41－46頁を参照。

に増してきていることに注目した。とはいえ、それは 1990 年代初頭におけるバブル経済崩壊以前の企業において行われていた「企業が従業員に対して画一的なキャリアを保障する」という関与を意味することではなく、現在の企業あるいはこれからの企業は、従業員の自律的なキャリア形成の促進を積極的に支援することが HRM の重要な課題になってきているということである。

このような企業と従業員との関係が変化する中において、企業が従業員に対して行うキャリアカウンセリングもまた、企業の HR 施策のひとつとして今後さらに重要性を増すであろうことが考えられる。しかしながら、わが国においては、「企業における」キャリアカウンセリングはまだそれほど浸透しているとは言いがたい。また、わが国においては、学校におけるキャリア教育の一環としてのキャリアカウンセリングについては、これまでも多くの理論研究が体系的になされてきたが、企業におけるキャリアカウンセリングの目的や手法については、学術研究において体系的に理論化されたものがほとんど存在しない。さらには、企業内におけるキャリアカウンセリングの効果についても、これまで実証的に明確にはなっていない。このような状況が、わが国における企業がキャリアカウンセリングを導入することに二の足を踏む原因となっているのではないかと考えられる。

また、企業内のキャリアカウンセリングの実践レベルに関してもその目的、手法、効果について掘りどころとなる見解がいまだ明確にされていない。このことは、実際にキャリアカウンセリングの制度を導入している企業においても、どのような基準を掘り所とした面談のプロセスが有効であるかという理解に乏しいまま、日々手探りによるキャリアカウンセリングが行われている状況を暗示している。そのことより、企業に

においてキャリアカウンセリングを実施する側にとっても、また受ける側の従業員にとっても、コミュニケーションの齟齬や人間関係ストレスなど、組織における様々な HRM に関連する問題を引き起こす原因のひとつとなっているのではないかと考えられる。

なかには、個人的な人生経験や職務経験によって学習し獲得した卓越したコミュニケーション能力や直観を利用し、企業内でキャリアカウンセラーとしてたまたまうまく機能している HRM 担当者なども多く存在することは想像に難くない。しかし、そのような経験や能力を持ち合わせていない HRM 担当者にとっては、キャリアカウンセラーとして機能しうるための指針となるような理論体系が必要とされるであろう。

くわえて、これまでの代表的なキャリアカウンセリングの先行研究では、主にキャリアカウンセリングをキャリア開発やキャリア意識の醸成といった個人のキャリアに焦点を当てて行われてきた。しかし、本研究においては、キャリアカウンセリングについてこれまでに述べてきた人間観、人的資源管理論、経営戦略論と関連づけながら、特に企業における SHRM との連携可能性という側面から考察を行うこととしたい。

今後、企業内キャリアカウンセリングがわが国の企業に広く浸透するためには、これまでのように従業員の福利厚生や個人のキャリア発達を援助する活動としてのみ機能するキャリアカウンセリングではなく、企業のための HR 施策のひとつとして、企業の経営戦略と密接に連携するキャリアカウンセリングとして機能することが必要であると考えられる。

企業側がキャリアカウンセリングの効果の中に、従業員の動機づけ、貢献意識の醸成、組織へのコミットメントなどを高める機能を見出し、キャリアカウンセリングを企業の持続的競争優位の源泉として、あるいは企業の人的資源を競争優位の源泉となさしめるための HR 施策のひとつ

つとして捉え、企業の業績向上への一契機を見出すことのできる HR 施策と認識されるようになるならば、企業にとって重要な活動としてキャリアカウンセリングの導入が促進させられるであろうと考えられる。つまり、キャリアカウンセリングのプロセスとその諸技術を SHRM の観点から捉え直すことによって、キャリアカウンセリングは経営戦略の遂行を支援する HR 施策のひとつとしての新たな可能性を見出すことができるのではないだろうか。

筆者はその課題について解決の糸口となるキャリアカウンセリングのプロセスとして「内省ベースのキャリアカウンセリング」を提示した。くわえて、本稿ではキャリアカウンセリングを SHRM に連携させるためには、キャリアカウンセラーはいかなる役割を果たすべきかという側面にも目を向けることとしたい。

以上を踏まえた上で、本研究は以下の 3 点を明らかにすることを通じて、SHRM の一施策としてのキャリアカウンセリングについて追求することを目的としている。第 1 に、キャリアカウンセリングの諸理論の整理およびわが国の企業におけるキャリアカウンセリングの実態について明らかにすることである。第 2 に、SHRM に関する先行研究の整理を行うことである。第 3 に、SHRM、なにかんづく RBV の観点から経営戦略に資するキャリアカウンセリングのプロセスとして「内省ベースのキャリアカウンセリング」のモデルを提示し検証することである。

本稿は三部構成となっている。第 I 部は「キャリア及びキャリアカウンセリング」、第 II 部は「戦略的人的資源管理論及び資源ベース論」、第 III 部は「コミュニケーション及び内省ベースのキャリアカウンセリング」について論じている。

第 I 部では、キャリアとキャリアカウンセリングに関する先行研究と

実態調査より、わが国におけるキャリアとキャリアカウンセリングを取り巻く諸問題と実態について整理し、それらについて筆者なりの定義を提示した。さらに、本稿が企業において行われるキャリアカウンセリングについて論じるという前提から、キャリアカウンセリングを「獲得」「定着」「訓練」「動機づけ」「調整と配置」という5つの重要なHR施策に関連づけて筆者なりの考察を行った。

第Ⅱ部では、企業においてキャリアカウンセリングを実施するのが、HRM担当の部署であることを前提とする際に必要な理論として、特に「戦略的人的資源管理論」と「資源ベース論」を取り上げ、それらの先行研究を精査した。その上で、キャリアカウンセリングと持続的競争優位との関連について筆者なりの考察を行い、意義を提示した。

第Ⅲ部では、まず、キャリアカウンセラーと相談者との関係、HRM全般における上司と部下の関係など、人間同士の関係構築のために必要とされる「コミュニケーション」を取り上げることにより、第Ⅰ部・第Ⅱ部との橋渡しを行った。そして、筆者がキャリアカウンセリングにおいて、もっとも重要な鍵を握る変数と考える「内省」について先行研究を精査した。その上で、内省を重視したキャリアカウンセリングを「内省ベースのキャリアカウンセリング」と定義し、筆者なりのモデルの提示とその論考を行った。

なお、本論に関しては、各部それぞれの冒頭に各章の構成について記載した。

## 第 I 部 キャリア及びキャリアカウンセリング

第 I 部は第 1 章から第 4 章であり、キャリア及びキャリアカウンセリングに関して論じている。第 1 章は「わが国におけるキャリアの概念、キャリア観、企業との関係について」。この章では、わが国におけるキャリアの概念について明確にした上で、わが国のキャリアを取り巻く諸問題について論じた。

第 2 章は「わが国におけるキャリアカウンセリング」。この章では、キャリアカウンセリングについて、またわが国の施策として厚生労働省によって推進されているキャリアコンサルティングとの関係について検討を行った。

第 3 章は「わが国の施策『キャリアコンサルティング』」。この章では、わが国におけるキャリアカウンセリングの実態として厚生労働省が推進しているキャリアコンサルティングの諸施策とその動向について、また実際に企業で行われているセルフ・キャリアドック制度を利用してキャリアコンサルティングを受けた 4 人の労働者を対象としたインタビュー調査によって「内省」の効果について実証的調査を行い、その結果について検討を行った。

第 4 章は「キャリアカウンセリングと HR 施策との関連」。この章では、企業における HR 施策としてのキャリアカウンセリングは、いかなる目的を達成するために行われるのかについて考察を行った。特にチャドウィック＝ダブ(Chadwick=Dabu)の SHRM 研究を取り上げ、二つのタイプの経済レント（伝統的リカード・レント、非伝統的リカード・レント）獲得に資するキャリアカウンセリングという観点から、HR の「獲得」、「定着」、「訓練」、「動機づけ」、「調整・配置」それぞれの場面における



キャリアカウンセリングのポイントについて検討を行った。

## 第1章 わが国におけるキャリアの概念、キャリア観、企業との関係について

### 第1節 わが国におけるキャリアの概念

普段の生活のなかで、われわれが「キャリア(career)」という言葉を目にする機会は近年ますます増えてきた。この「キャリア」という言葉は、もはや専門用語ではなくすでに日常的な言葉として使用されているが、普段、われわれが「キャリア」という言葉を目にする場合、その多くは職業や仕事や職務を意味するものとして使用されていることが多い。例えば、国家公務員のエリートたちのことを「キャリア組」という言葉で表現したり、自らの知識やスキルを活かし第一線で働く女性たちのことを、かつては「キャリア・ウーマン」という言葉で表現したりしたが、これらは職業や仕事や職務を意味する「キャリア」の代表的なものであろう。これらの職業や仕事や職務を意味する「キャリア」は、その言葉を非常に狭い範囲で捉えられた概念である。しかし、本研究においては、「キャリア」の概念を仕事に限定されるものとしてではなく、もっと広いものとして捉えることとしたい。

キャリアを「仕事」に限定せずにより広く捉えようとする見解について、渡辺(2003)は以下のように言及している。

「日本においてキャリア(career)という用語は、職務(job)、職種(occupation)、とほとんど同義語的に用いられている現実もあり、また職業生活での昇進、昇格という意味を内包させていたりする。(中略)ただ、ここで指摘しておかなければならないことは、『キャリア』という言葉には、『職業とのかかわりにおける個人の行動』、あるいは『個人が、具体的な職業や職場などの選択・決定を通して創造していく個人のプロ

セス)』という意味が含まれており、仕事を経験している『個人』『個人の内面』の意味が内包されているということである。したがって、外国の文献でキャリアという言葉を用いるときの視点は、仕事そのものではなく、仕事とかかわる『個人』にむけられているという点では共通していることと認識しておく必要があるだろう。」<sup>9)</sup>。

ここでの「キャリア」は、職務にかかわる個人だけではなく、個人の内面をも含んだ「個人のプロセス」として捉えられている。また、金井(2002)はキャリアを次のように定義している。

「成人になってフルタイムで働き始めて以降、生活ないし人生全体を基盤にして繰り広げられる長期的な（通常は何十年にも及ぶ）仕事生活における具体的な職務・職種・職能での諸経験の連続と、(大きな)節目での選択が生み出していく回顧的意味づけ（とりわけ一見すると連続性が低い経験と経験の間の意味づけや統合）と将来構想・展望のパターン。」<sup>10)</sup>。

ここでも、キャリアは職業や仕事や職務のみといった狭い範囲に限定されたものとしてではなく、仕事を軸とした個人の経験と、それにながら「回顧的意味づけや将来構想・展望のパターン」といった個人の内的プロセスに関わる広い概念として捉えられている。

これらのキャリア概念に従い、本稿におけるキャリアについても職務や職種のような「仕事」との関連のみとした狭い範囲で捉えるのではなく、個人との関連においてより広い概念として捉えることとしたい。しかしながら、個人の生活ないし人生全体とするような広すぎるキャリア概念を採用することも避けつつ、キャリアを「個人が働くことを通して

---

<sup>9)</sup> 渡辺(2003)、144頁。

<sup>10)</sup> 金井(2002)、141頁。

担う役割と、それらの諸経験を通して成長する個人の内面を含むプロセスとパターン」と、筆者なりの定義づけをしておきたい。そして、本稿ではそのキャリアの定義をもってして、企業で働く従業員を理解することに努めることとしたい。

## 第2節 わが国のキャリア観に変化をもたらした背景

企業において、また経営学においてキャリアという概念は組織の人的資源管理の見地から、現在では非常に重要なトピックのひとつになっており、その重要性が高まってきた背景として以下が考えられる。

かつてわが国の人事労務管理においては、企業別労働組合、年功賃金、終身雇用といういわゆる日本的経営の三種の神器による手厚い待遇によって、企業が従業員のキャリアを高いレベルで保障した。また、このような労働環境において、従業員は自己の将来のキャリアについては所属する企業の方針に託することが一般的であり、個々人が自己の将来のキャリアについて特段の努力を払う必要性は最小限に抑えられていた。つまり、企業は従業員のキャリアの保障を、そして従業員は自己の労働力の提供をもってそれらを交換し合うことで、お互いの安心と信頼を構築しあっていたといえよう。例えば今野（2012）は、終身雇用制度と年功序列制度を基盤とした伝統的人事管理をハイリスク型人事管理と位置づけた。またそのハイリスクを回避するため、あるいはハイリターンに転換するための重要な装置としての「配置を柔軟に決める人事政策」と説明し、さらに以下のように言及している。

「終身雇用制度と年功制度のもとで社員に安定的な雇用と処遇を保障することは経営にとって大きなリスクであるので、会社はその代わりに、どのような仕事に従事するのか、したがってどのようなキャリアを

積むのかについては、会社の決定に任せてほしいという条件を社員に提示する。これは社員の立場からみると、どのような仕事につき、どのようなキャリアを積むのかについてのリスクを負うので、見返りとして安定的な雇用と処遇を保障してほしいということになる。こうした取引関係は労使関係にも反映され、わが国の労働組合は『雇用の安定を求める代わりに配置転換については経営に協力する』を基本的な方針としてきた。」<sup>11)</sup>。

つまり、わが国における伝統的人事管理のもとでは、企業はキャリアの保障を、そして従業員は労働力の提供をもって、それらを交換しあうことで企業と従業員は相互依存的な関係を成立させたのである。さらに、各企業において従業員の処遇に目を光らせる企業別労働組合の存在は、企業に個々人のキャリアを保障させることを強化していたといえよう。

そして、90年代初めに起こったバブル経済の終焉により、それまで企業と従業員の相互依存的な関係を維持してきた伝統的なハイリスク型の人事管理は徐々に崩壊することになった。この時代に入ると、企業における成果主義や年俸制導入の進展によって、一企業における給与システムも一元的ではなくなり、人事労務管理の多様化・複雑化が徐々に進展することとなった。また、時を同じくして起こった派遣労働者の急増に代表されるような雇用形態の多様化、そして、それにとまなう働き方に対する個々人のキャリア意識の多様化が進展することとなった。

この時代、1995年に日本経営者団体連盟（以下、日経連）<sup>12)</sup>が発表した『新時代の「日本的経営」－挑戦すべき方向とその具体策－』の中で、企業の柔軟な雇用政策・方針に対応する新しい概念となる「雇用ポ

---

<sup>11)</sup> 今野(2012)、78頁。

<sup>12)</sup> 2005年5月に日本経済団体連合会（経団連）と統合した。

ートフォリオ」という言葉が初めて使用された。そこでは、企業は「雇用ポートフォリオ」を用い、雇用者を長期雇用者と流動化させる雇用者  
とに分け、さらに「長期蓄積能力活用型」、「高度専門能力活用型」、「雇  
用柔軟型」の3つのタイプを適切に組み合わせることが推奨されている。

日経連のこの「雇用ポートフォリオ」という概念を発表したこの時こ  
そ、わが国の人事労務管理が新しい時代を迎えたその転換期であると考え  
られよう。それは、かつての日本企業の伝統型人事管理としての、企  
業が従業員のキャリアを保障する見返りとして従業員はその労働力を提  
供するという相互依存的な関係の特徴とした古い時代から、個々の従業  
員自らがその自律性と責任のもとにキャリアの模索もしくは選択を行う  
新しい時代へと転換するターニングポイントであったといえよう。

わが国における多くの大企業は、長期安定雇用を前提としたこのよう  
な日本的経営といわれる人事システムを採用することによって、従業員  
のキャリアを守ってきた。しかし、そのような人事システムは、ある意  
味において従業員の自律的なキャリア発達を阻害してきた要因のひとつ  
になってしまったのではないかと考えられる。戦後の高度経済成長期の  
ようなわが国の経済が右肩上がりの好景気、また1980年代後半のバブ  
ル経済の時期に機能した人事システムは、1990年代初頭のバブル経済の  
崩壊を経て方向転換をせざるを得ない状況に至ることになる。

現在においても、企業における従業員の長期安定雇用の是非に関する  
議論はあるが、筆者の見解としては、少なからず長期安定雇用と人材教  
育や人材開発などの施策はセットとして行わなければ、従業員の自律的  
なキャリア発達に結びつくことはないものとする。また、そのことを  
別の視点から見ると、企業は人材教育や人材開発の施策によって従業員  
の自律的なキャリアの開発を推し進め、そのことによって人的資源が持続

的な競争優位の源泉になるのであれば、従業員の長期安定雇用は企業にとって持続的な競争優位をもたらす源泉となりうるという見方もできるのではないだろうか。

### 第3節 より重要性を増す従業員のキャリアに対する企業の関与

従業員のキャリアが個々人の自律性と責任に委ねられる時代になったとはいえ、企業側にとって個々の従業員のキャリアに対する関与がまったく不必要なものになったのかというとそうではない。むしろ企業側にとっては、その重要性は以前にも増してさらに高まってきていると考えべきではないだろうか。

その理由として、第1に、労働意欲の低下を防止するためである。企業側の策定した戦略・方針と個々の従業員の価値観・キャリア観との間に起こるギャップは労働意欲の低下を引き起こす。例えば、現在のような、企業のキャリア保障と従業員の労働力の提供を交換しあわない相互依存の度合いの低い労使関係においては、企業が新しく策定した戦略・方針がある従業員にとってその従業員の持つ価値観・キャリア観とまったく整合性がとれないような場合には、そのことがその従業員にとって大きな不満足要因となり、策定された新しい戦略に貢献しようとするモチベーションが喚起されることなく労働意欲は下がり、結果としてその企業において従業員が「笛吹けど踊らず」といった状態に陥ってしまう可能性がある。労働意欲の低下を防止するためには企業側が従業員のキャリアに関与する必要がある。

第2に、従業員の恒常的な流出を防止するためである。現在のような企業と従業員との相互依存性の低い関係性においては、従業員は企業へのコミットメントの低下により転職に向けた退職を選択することも少な

くない。そのため、企業活動にブレーキがかかるような従業員の恒常的な流出を防止しなければならない。かつての日本企業のように、三種の神器によって支えられた人事管理のもとで働いていた従業員であれば、仮に企業の策定した新しい戦略と個人の価値観やキャリア観との間に齟齬があったとしても、企業が、さらに労働組合がキャリアを守ってくれる環境においては、従業員は会社の方針を甘んじて受け入れたであろう。つまり、「『わが社』意識と同業他社に対する競争意識が強く働く<sup>13)</sup>」かつての日本企業においては、個人はキャリアの保障を獲得するための交換の原資として自己の労働力を提供したのである。しかし、現在では「わが社意識」は一概に皆が強く持っているわけではない。そのような環境において、企業は従業員のコミットメントを獲得するために個人のキャリアに以前にも増して積極的に関与する必要があるといえよう。

食糧やモノの少ない時代には、働く人々にとって労働は生きるための糧を得る活動という価値観が強かった。そのような時代においては、労働者たちはできる限りひと所にとどまってコツコツと長く働くというキャリア観を大切にしていた。例えば、そのような古いキャリア観に関して、金井(2002)は以下のように論じている。「これまでは、できれば気に入った組織の中で長く勤め上げるキャリア、つまり組織という境界（バウンダリー）のあるキャリアがふつうであった。わが国では、勤め上げるのが美德であるという考え方もあった。」<sup>14)</sup>。

しかし、わが国も含め食糧やモノに満たされた現代の先進諸国で働く労働者の多くは、喜びや楽しみを得るため、学びを得るため、生き甲斐を得るため、夢を実現するため、人や社会へ貢献するためなど、それぞ

---

<sup>13)</sup> 原田(2000)、4頁。

<sup>14)</sup> 金井(2002)、60頁。



れの自己実現を果たすための活動としての意義を労働に求めるようになってきた。わが国においても、そのようなキャリア観が変化する中において、いまだ移行期間中の様相が見られるとはいえ、各個人のキャリア観に合致するようなより良い労働条件を求め、境界を越えて転職しようという新しいキャリア観は徐々に進行してきている。

かつてのわが国の企業と従業員との相互依存的な関係においては、企業側が個々の従業員の価値観やキャリア観を尊重し支持することを戦略遂行のための重要なファクターとして見なさなくとも、従業員は自らのキャリアを守るために会社の方針に肅々と従ったであろう。そのような相互依存性の強い企業と従業員との関係においては、企業側は従業員に対して命令と通達といった一方向による管理・統制が現在よりも比較的に利用可能であったと考えられる。しかし、その相互依存的な関係が崩壊しつつある、もしくは崩壊してしまった現代においては、個々の従業員の価値観や職業観や職業における満足・不満足の要因、またそれらを包括するキャリア観について、企業は積極的に情報収集し関与し支持することが以前にも増して重要となってきたと考えられよう。

## 第2章 わが国におけるキャリアカウンセリング

### 第1節 キャリアカウンセリングとキャリアコンサルティングの関係、 及び本稿におけるキャリアカウンセリングの定義

わが国において「カウンセリング(counseling)」という用語は明確に定義されておらず、ときに「サイコセラピー(psychotherapy)」すなわち精神疾患の治療を目的とした心理療法と同義として使用されることがある。しかし、欧米諸国においては、カウンセリングは医療行為としてのサイコセラピーとは明らかに別のものとして区別されている。

また、サービス業においては、顧客がそのサービスを実際に受けるかどうかを決定する以前に行う面談を「カウンセリング」と呼ぶことがあり、さらには化粧品や薬品を販売する際に、顧客と対面し商品の説明や使用方法の指導を行いながら販売する方法を「カウンセリング販売」と呼ぶことがある。つまり、顧客の情報を汲みとるための面談には、しばしば「カウンセリング」という言葉が使用される。

このように、わが国におけるカウンセリングという用語はその意味の解釈に曖昧さを残しているため非常に汎用性が高く、日常生活のいたるところで便利に使用されているのである。そのため、カウンセリングという言葉を含む「キャリアカウンセリング」もまた、その意味は曖昧にされたまま使用されてきたという経緯がある。

さらに、現在、わが国においてキャリアに関する面談を指す場合、「キャリアカウンセリング」という用語よりも、「キャリアコンサルティング」という用語の方が一般的によく使用されている。しかしながら、カウンセリング(counseling)とコンサルティング(consulting)とを同義なものとして扱うことは、その各々の言葉の本来の意味に鑑みても是認しがた

いものがある。筆者はその 2 つの概念を無批判に同義とすることを避けたいと考えている。そのためには、「キャリアカウンセリング」と「キャリアコンサルティング」とが同義として扱われるようになり、さらにわが国において「キャリアコンサルティング」が一般的に使用されるようになった背景についてまずは考察しておきたい。

キャリアカウンセリングとキャリアコンサルティングは、相談者の職業選択、職業生活、能力開発などに関する相談に応じ、助言および指導を行う活動であり、以前は同義なものとされてきた。しかし、厚生労働省により、2016 年 4 月より「キャリアコンサルタント」は名称独占資格として国家資格化され、当該資格を得た者のみが「キャリアコンサルタント」を名乗って「キャリアコンサルティング」を行うことが可能となった<sup>15)</sup>。それに伴って、企業における従業員の「キャリアコンサルティング」がより推進されることとなり<sup>16)</sup>、「キャリアコンサルタント」という用語には、より限定された意味が与えられた。その一方で、これまでそれらと同義とされてきた「キャリアカウンセラー」および「キャリアカウンセリング」という用語は、宙に浮いた状態に置かれることになった。

それでは、キャリアコンサルタントが行う「キャリアコンサルティング業務」とはいかなるものであろうか。厚生労働省はキャリアコンサルティング業務を 6 つの段階に分け、それぞれの段階で行われる課題を明

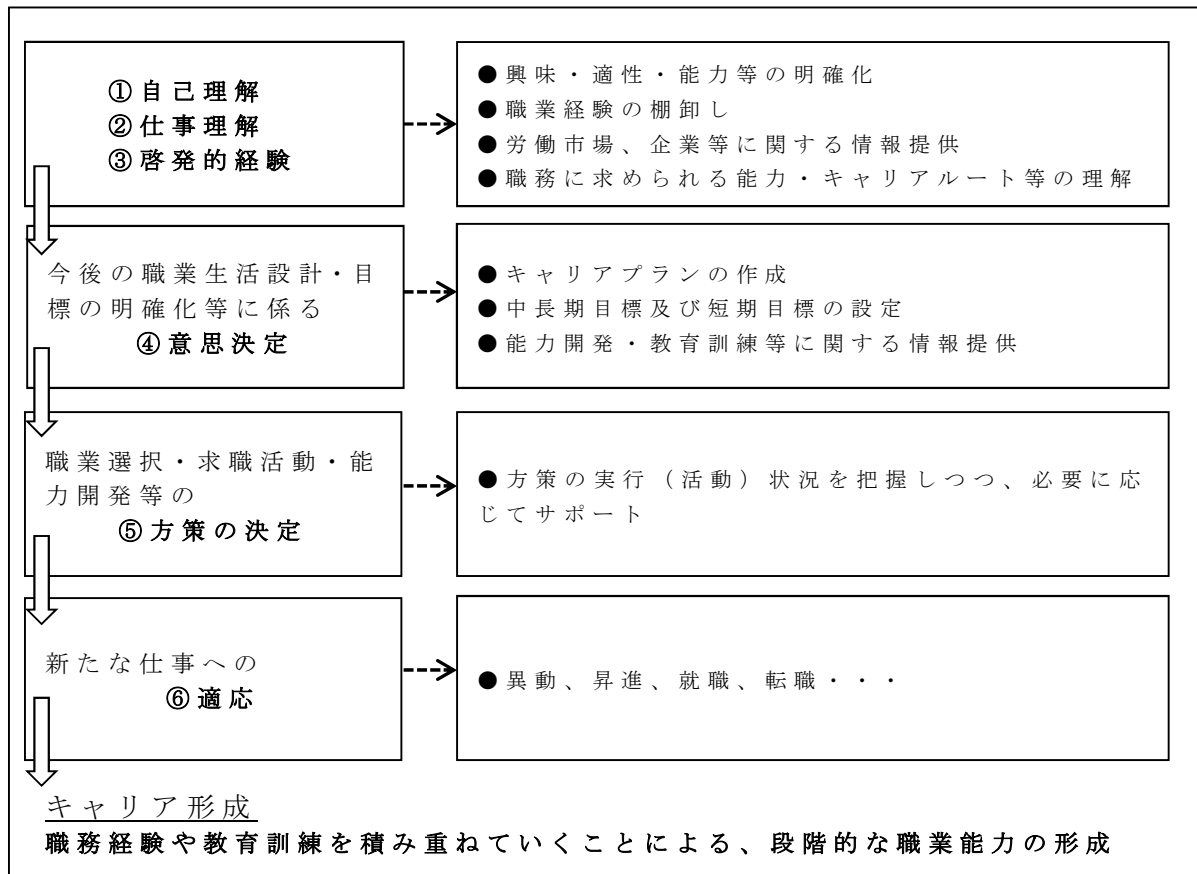
---

<sup>15)</sup> 職業能力開発促進法第 2 条第 5 項によれば、「キャリアコンサルティング」とは、労働者の職業の選択、職業生活設計又は職業能力の開発及び向上に関する相談に応じ、助言及び指導を行うことをいう。

<sup>16)</sup> 例えば、厚生労働省は「セルフ・キャリアドック」の導入を推奨している。セルフ・キャリアドックとは、「労働者のキャリア形成における『気づき』を支援するため、年齢、就業年数、役職等の節目において定期的にキャリアコンサルティングを受ける機会を設定する仕組みのことをいいます。入社時や役職登用時、育児休業からの復職時など、企業ごとに効果的なタイミングでキャリアコンサルティングを受ける機会を従業員に提供することにより、従業員の職場定着や働く意義の再認識を促すといった効果が期待されるほか、企業にとっても人材育成上の課題や従業員のキャリアに対する意識の把握、ひいては生産性向上につながるといった効果が期待されます。」厚生労働省ホームページより。(2017/8/20 アクセス)

確にしている（図 2-1、参照）。

図 2-1 キャリア・コンサルティングの流れ



出所：厚生労働省ホームページより，<http://www.mhlw.go.jp/>（2017/8/20 アクセス）

この図から理解できることは、厚生労働省の推進するキャリアコンサルティングの目指すところの「キャリア形成」は、「広い概念」で捉える「キャリア」の形成を意味するものではなく、それはあくまでも「職業能力」の形成である。つまり、この場合の「キャリア」の概念は、狭義の意味である「仕事」を指すものとして使用されているといえよう。

このキャリアコンサルティング業務の機能が期待されるのは、個人の職業キャリアの大きな節目における就職、離職、転職、再就職を円滑に

進めるための意思決定を援助するような場面においてであり、したがって、想定されているのは、企業内というよりはむしろ企業外における「外部の専門家」が行うキャリアコンサルティングであると考えられよう。

さらに、このモデルによれば、職業経験に関する各フェーズを記述し、合理的に積み上げていくことでキャリア形成につなげることを想定している。しかし、人のキャリア観は深淵なものであり、職業経験のみならず過去に経験した様々な出来事が影響してキャリアは形成されるのである。つまり、職業経験だけではなく、もっと広範囲における経験から学習したことを洗い出していく必要があるといえよう。働く人々のキャリア観は「仕事」という狭義のキャリア概念のみでは捉えにくいものである。

厚生労働省がキャリア・コンサルタント技能士<sup>17)</sup>の国家資格制度を開始する以前の 2001 年 5 月 17 日に発表した「キャリア・コンサルティングの技法等に関する調査研究報告書の概要」<sup>18)</sup>には、各企業内において従業員がキャリアコンサルティングを十分に受けられるような仕組みづくりを促進するという内容が明記された。そのため、当初は企業内におけるキャリアコンサルティングの普及促進を目指し、企業の HRM 担当者（能力開発担当者や人事労務担当者）を対象としたキャリア・コンサルティング・マニュアルが作成された。その報告書には、キャリア・コンサルティングの定義として以下のように明記されている。

「従業員と十分な話し合いの上、従業員のキャリアを十分に把握し、それを的確に記述するとともに、その能力を正確に評価した上で、企業

---

<sup>17)</sup> 本稿では、キャリア・コンサルティング（「・」付き）が使用されている場合はそのまま使用した。なお、現在でキャリアコンサルティング技能士とキャリアコンサルタントはどちらも国家資格であり、キャリアコンサルタント技能士は上位の資格とされている。

<sup>18)</sup> 「厚生労働省」 <http://www.mhlw.go.jp/houdou/0105/h0517-3.html> (2017/8/20 アクセス)

や産業界のニーズと従業員の適性・能力・希望等を照合することにより、従業員のキャリア形成の具体的方向と職業能力の開発の方針を決定することをおして従業員のキャリア選択の支援を行うこと」。

つまり、わが国における当初のキャリアコンサルティングの制度は、企業内の HRM 担当者によって行われることが想定されていたと推測される。しかし、国家資格としての当時の「キャリア・コンサルタント技能士（２級）」の第１回目の試験が実施される前年の 2007 年 11 月 16 日に発表された厚生労働省の『「キャリア形成を援助する労働市場政策研究会」報告書』において、キャリア・コンサルティングの定義は以下のように変更されている。

「個人が、その適性や職業経験等に応じて自ら職業生活設計を行い、これに即した職業選択や職業訓練等の職業能力開発を効果的に行うことができるよう個別の希望に応じて実施される相談その他の支援」<sup>19)</sup>。

この新しい定義においては、以前は明確にされていた企業内における援助の行為者としての HRM 担当者という役割は変更され、誰が行うかという点については明確にはされていない。

要するに、この時点から厚生労働省が推し進めるキャリアコンサルティングの制度は、企業内における HRM 担当者が行うキャリアコンサルティングを対象とした当初の制度から、「外部の専門家」によるキャリアコンサルティングを対象とした制度へと実質的に変更されたと考えられるのである。

そのことを裏づけるように、翌年の 2008 年 12 月より、厚生労働省の委託を受けた特定非営利活動法人キャリア・コンサルティング協議会に

---

<sup>19)</sup> 「厚生労働省」 <http://www.mhlw.go.jp/houdou/2007/11/dl/h1116-2a.pdf> (2017/8/20 アクセス)

よって開始された「キャリア・コンサルタント技能士（２級）」の認定試験に合わせて公開された「実技（面接）試験実施概要」には、受験者の立場について以下のように明記されている。

「受験者は、民間の相談機関の窓口（学生、社会人その他様々な人を対象としたキャリア相談窓口）において、キャリア・コンサルタントの役割を担っていると仮定してロールプレイを行います。」<sup>20)</sup>。

つまり、これは相談者それぞれの職業キャリアにおける大きな節目において、それぞれの就職、離職、転職、再就職などのキャリア・シフトを円滑に行うための意思決定を「外部の専門家」として援助するという想定のもとに、受験者の能力をロールプレイによって判定する実技試験を実施するということであり、当初の「企業内のキャリアコンサルタント」によるキャリアコンサルティングを想定した試験としては妥当なものとは言い難いといえよう。

わが国におけるキャリアカウンセラーの資格制度の性格について、高橋(2012)は次のように指摘している。

「キャリア・カウンセラーの資格制度や教育体系のほとんどは、アメリカのキャリア・カウンセラー育成の仕組みを日本に導入したものだ。ここで気をつけなければならないのは、アメリカのキャリア・カウンセラー育成の基本は就職、転職、再就職といった、キャリアの節目の意思決定援助におけるものという点である。つまり、大学のキャリアセンター、ハローワーク、人材紹介業、アウトプレースメントといったところで活用されるものが大半なのだ。」<sup>21)</sup>。

わが国においては、キャリアカウンセラーという名称の公的資格はな

---

<sup>20)</sup> 「特定非営利活動法人キャリア・コンサルティング協議会」  
<http://www.career-kentei.org/mondai/#jitsugi01> (2014/8/7 アクセス)

<sup>21)</sup> 高橋(2012)、 202 頁。

いため、高橋がここで指摘する、わが国における「キャリア・カウンセラーの資格制度」とは、筆者がこれまで論じてきたキャリアコンサルタントの資格制度のことであると推測できる。高橋(2012)の指摘に鑑みると、厚生労働省の推進するキャリアコンサルタントの有資格者は、大学のキャリアセンター、ハローワーク、人材紹介業、アウトプレースメントなどに従事する「外部の専門家」が、厚生労働省が策定した図 2-1 の流れによるキャリアコンサルティング業務を行うことを前提とし、その目的は就職、転職、再就職といった、キャリアの節目における意思決定を援助することである。つまり、企業内において従業員の自律的キャリアを促進するためのキャリアカウンセラーは想定されていないといえよう。

わが国においては、なぜキャリアコンサルティングとキャリアカウンセリングという用語が同義として扱われるようになったのか、その理由については以下のような背景がある。

渡辺＝ハー(2001)によれば、わが国におけるキャリアカウンセリングには統一された見解がないということが指摘されている<sup>22)</sup>。このように、これまで長らく慣用的に使用されてきたキャリアカウンセリングという用語を残したまま、厚生労働省はキャリアコンサルタントという名称を作って資格制度を推進し始めた。そのことに問題の端緒があると考えられる。

厚生労働省が 2002 年 7 月 31 日に発表した『「キャリア形成を援助する労働市場政策研究会」報告書』の中で、キャリア・コンサルティングという用語を使用するに至った経緯について以下のように述べられている。

---

<sup>22)</sup> 渡辺＝ハー(2001)、『キャリアカウンセリング入門』、1-14 頁を参照。



「アメリカにおいては、こうした個人のキャリアに係る指導・助言活動を『キャリア・カウンセリング』と呼称している。我が国においては、『カウンセリング』という用語が心理的な療法を想起させる面が強いことを考慮し、上記研究会において、労働市場における職業キャリアの方向づけに係る相談・指導・助言を表す用語としては、『キャリア・コンサルティング』を使うこととしている。」<sup>23)</sup>。

しかし、厚生労働省がこの「キャリア・コンサルティング」という用語を使用することを決定した当時、それまで「キャリア・カウンセリング」という用語を使用してきた実務家たち及び関係諸団体は、この用語の使用に抵抗を示したが、厚生労働省の公的資格認定制度に関する方針に合わせるための苦肉の策として、「キャリア・カウンセリング」は「キャリア・コンサルティング」と同義のものであるとする見解を示さざるを得ない状況となり<sup>24)</sup>、現在ではこの見解が一般的になってしまったということである。このような用語上の混乱について、坂本(2008)は以下のように指摘している。

「『キャリア・コンサルティング』、『キャリア・コンサルタント』という用語は、厚生労働省がこの施策を導入する際から使用されている。『キャリア・カウンセリング』と『キャリア・コンサルティング』、『キャリア・カウンセラー』と『キャリア・コンサルタント』はほぼ同義に使われているが、その源流がある米国では、『キャリア・コンサルティング』や『キャリア・コンサルタント』という呼称は一般的ではない。」<sup>25)</sup>。

この指摘より、「キャリアコンサルティング」、「キャリアコンサルタント」は、わが国における「キャリアカウンセリング」、「キャリアカウ

---

<sup>23)</sup> 「厚生労働省」 <http://www.mhlw.go.jp/houdou/2002/07/h0731-3a.html> (2017/8/20 アクセス)

<sup>24)</sup> 筆者による一般社団法人日本産業カウンセラー協会へのインタビュー(2006)。

<sup>25)</sup> 坂本(2008)、138頁。

ンセラー」という用語の持つ意味の曖昧さを避けるために作られたわが国独自の用語であり、その源流は米国のキャリアカウンセリングにあるということをうかがい知ることができる。そこで、これまでの考察より、本研究におけるキャリアカウンセリングについて筆者なりの以下の二つの前提を明確にしておきたい。

前提 1：本研究におけるキャリアカウンセリングの定義は、「従業員を対象とし、内省を促す対話を用いて自律的キャリアの形成を促すことを援助するコミュニケーション・プロセス」である。

前提 2：本研究におけるキャリアカウンセリングは、キャリアの大きな節目となる就職、離職、転職、再就職などにおける相談者の意思決定と職業能力の形成の援助を目的とするキャリアコンサルティングと全くの同義とするものではない。

しかしながら、本稿における「キャリアカウンセリング」は、わが国において厚生労働省が推し進めている「キャリアコンサルティング」と全くの同義なものではないという立場をとりつつも、キャリアカウンセリングの中には、企業において行われるキャリアコンサルティングを含むものとしたい。

その理由として以下の 3 つがある。第 1 に、キャリアコンサルティングはアメリカにおけるキャリアカウンセリングに源流があり、わが国におけるキャリアコンサルティングを支えるプロセスおよび諸理論は、アメリカのキャリアカウンセリングを基にして作られていること、第 2 に、「キャリアコンサルティング」は、「カウンセリング」という用語が、

その一つの側面として有している心理療法を想起させないために、それに近い意味を持つ用語である「コンサルティング」を使用した経緯から、キャリアカウンセリングを否定するためのものではなく、キャリアカウンセリングを端緒として派生した用語と捉えることができること、第3に、厚生労働省によって既に体系化された「キャリアコンサルティング業務」におけるプロセスとスキルの多くの部分は、企業内におけるキャリアカウンセリングとして応用可能な部分を有するものと考えられるからである。

以上の見解より、本研究においては厚生労働省の規定する「キャリアコンサルティング」をも包含する概念として、より汎用的な「キャリアカウンセリング」という用語を使用することとしたい。

## 第2節 従業員のキャリア情報への HRM 担当者の関与とそのスキルについて

従業員のキャリア観など個人の内面的な心情をも多く含んだ情報は、企業内部における HRM 担当者<sup>26)</sup>と従業員の普段の会話、すなわち非公式なコミュニケーションのもとで安易に語られるような類のものではない。また、仮にそれらの情報が非公式なコミュニケーションにおいて語られた場合、企業がその内容を公式な資料として保存することは、法律によって規定されている個人情報保護<sup>27)</sup>の観点からして是認されるべきものではないといえよう。

個人のキャリア観のように内面的な心情を多く含んだ情報が、会社の HR 施策に有用なものとして記録されるための必要な前提条件は、その

---

<sup>26)</sup> 本稿における企業内部の HRM 担当者には、人事・労務担当者だけではなく「直属の上司」までを含むものとする。

<sup>27)</sup> 個人情報の保護に関する法律（平成一五年五月三十日法律第五十七号）。

情報が企業の公式の面談において語られたものでなければならないということである。しかしながら、個人のキャリア観のように内面的な心情などを多く含んだ情報は、たとえ公式な面談とはいえ、本人から軽々しく語られる類のものではないであろう。

その個人の性格が閉鎖的か開放的かといった違いによる差はあっても、一般的には、無防備に自身の内面的な心情を語ることについて警戒するのが常である。ただし、企業において HRM 担当者によって行われる従業員の公式の個人面談で得られた情報は、記録として残すことが可能である、あるいは残す必要があると考えるべきであろう。

そこで、そのような公式の面談において、内面的な心情が可能な限り安心して語られるためには、聴く側の HRM 担当者はキャリアカウンセリングのプロセスに関する知識とキャリアカウンセリングの諸技術を獲得することが必要であろうと考えられる。

これまで、わが国の企業において、HRM 担当者のキャリアカウンセリング能力はほとんど重要視されることはなかった。しかし、個人のキャリアが企業の方針に委ねられるかつての時代とは違い、現在では、自律的キャリアの形成が必要とされるような時代へと、徐々に変化してきている。このような変化に対応するためには、上司を含む HRM 担当者の能力も質的に変化していかなければならないであろう。かつてのような指示、指導を中心とした関わり方だけではなく、部下や従業員に自律的なキャリア発達を促すための関わり方を身につけることが必要となる。それゆえ、HRM 担当者にとって、キャリアカウンセリングの知識・技術・能力を獲得することは今後さらに重要となるのではないだろうか。

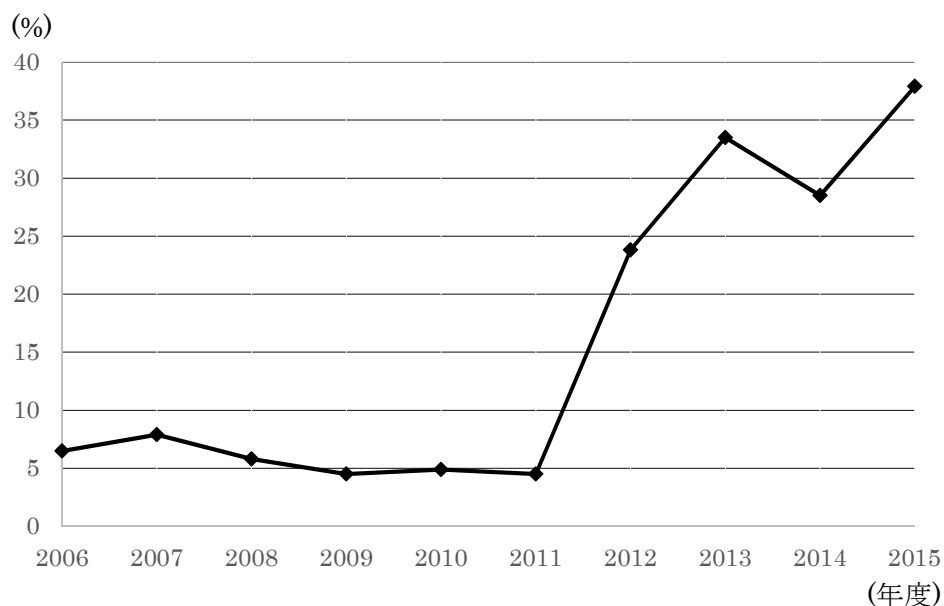
### 第3章 わが国の施策「キャリアコンサルティング」

#### 第1節 政府によるキャリアコンサルティングの実態調査

本章では、厚生労働省が実施している『能力開発基本調査』の結果をもとに、わが国の事業所におけるキャリアコンサルティング<sup>28)</sup>の実態について検討を行いたい。

まず、わが国において、キャリアコンサルティングはどの程度導入されているのであろうか。表3-1を見ると、2006年の調査開始以来キャリアコンサルティングを導入している事業所は、ほぼ5%前後で推移してきたが、2012年度に導入率は大きな伸びを見せている。しかしこれは、キャリアコンサルティングを導入する事業所が実際に大きく増加したというわけではなく、調査の際の質問方法が変わったためである。

表3-1 キャリア・コンサルティング導入率の推移（事業所別）



注：厚生労働省『能力開発基本調査』（2006－2015）を参照して筆者が作成した。

<sup>28)</sup> 本章では、基本的に「キャリアコンサルティング」を使用するが、「キャリア・コンサルティング」（「・」付き）を使用した資料を引用、参照する場合はそのまま使用した。

2011年度までは、正式な制度としてキャリアコンサルティングを導入している事業所のみの導入率を明らかにする質問方法が採用されていた。それに対して、2012年度以降は、正式に制度化されていなくても、慣行として従業員がキャリアについて相談できるような体制がある事業所も含め、それを導入率として明らかにするための調査に変更されたためである。

このことを踏まえると、2012年度以降の調査の方が企業の実態をより反映していると考えられるが、それでも、企業においてキャリアコンサルティングは十分に浸透しているとは言い難いと考えられよう。

次に、実際にキャリアコンサルティングを導入している企業は、何を目的としてキャリアコンサルティングを行っているのだろうか。2015年の同調査における「キャリア・コンサルティングを行う目的（複数回答）」の調査結果では、以下が上位の回答である。「労働者の仕事に対する意識を高め、職場の活性化を図るため」（72.1%）、「労働者の自己啓発を促すため」（70.2%）、「労働者の希望を踏まえ、人事管理制度を的確に運用するため」（51.4%）。これらが上位3つであり、それぞれ半数を超えている（表3-2、参照）。

この調査より、企業がキャリアコンサルティングを実施する主な目的は、概ね人的資源開発や組織開発のための一つの施策として導入していることをうかがい知ることができる。このことはつまり、実際にキャリアコンサルティングを導入している企業は、キャリアコンサルティングがその企業の経営戦略を遂行する上で貢献的な施策であると認識されていることを示唆するものと考えられる。

表 3-2 キャリア・コンサルティングを行う目的（複数回答）

項 目	(%)
労働者の仕事に対する意識を高め、職場の活性化を図るため	72.1
労働者の自己啓発を促すため	70.2
労働者の希望等を踏まえ、人事管理制度を的確に運用するため	51.4
労働者の主体的な職業生活設計を支援するため	40.6
新入社員・若年労働者の職場定着促進のため	34.3
メンタルヘルス上の理由による長期休業等の予防や職場復帰支援のため	26.1
社内教育プログラムの運用をより効果的に行うため	25.6
中高年社員の退職後の生活設計や再就職等の支援のため	15.6
その他	3.7
不 明	0.3

出所：厚生労働省『能力開発基本調査』（2015）を参考として筆者が作成した。

表 3-3 キャリア・コンサルティングを行っていない理由（複数回答）

項 目	(%)
労働者からの希望がない	47.7
労働者がキャリアに関する相談をする時間を確保することが難しい	24.2
相談を受けるための人員を割くことが難しい	22.4
外部のキャリア・コンサルタント依頼にはコストがかかる	22.2
ニーズに合ったキャリア・コンサルタントを探すことが難しい	16.2
社員のキャリア・コンサルタント資格取得にはコストがかかる	15.4
キャリアについての相談を行う必要はない	14.6
その他	18.8
不 明	1.9

注：厚生労働省『能力開発基本調査』（2015）を参考として筆者が作成した。

一方、同調査によると、62.1%の事業所は正社員に対してキャリアコ

ンサルティングを行う仕組みを有していない。そのような事業所が「キャリア・コンサルティングを行っていない理由（複数回答）」を見てみると、以下が上位の回答である。「労働者からの希望がない」（47.7%）、「労働者がキャリアに関する相談をする時間を確保することが難しい」（24.2%）（表 3-3、参照）。

これら二つの調査結果を比較して考えると、実際にキャリアコンサルティングを導入している事業所は、キャリアコンサルティングを企業の経営戦略に対して効果的な施策と位置づけて実施しているが、導入していない事業所においては、キャリアコンサルティングが経営戦略に対して効果的な施策として認識されていないことが浮き彫りになってくる。

今後、より多くの企業においてキャリアコンサルティングが導入されるためには、企業にとってのメリットがより強調される必要がある。つまり、従業員のキャリアコンサルティングが、企業の経営戦略を遂行するために貢献的役割を果たす一つの施策であるという意義が、より強調されることが必要であると考えられる。

次に、実際にキャリアに関して相談のできる体制が整えられている事業所に対して、「キャリア・コンサルティングを行ううえでの問題点の有無」を尋ねる調査によると、キャリアコンサルティングを導入している事業所において、半数を超える 57.2%がキャリアコンサルティングを行ううえで何らかの問題を抱えているということをうかがい知ることができる（表 3-4、参照）。

そして、同調査で「問題点があった」と回答した事業所において、その問題点としてもっとも回答が多かったのが「労働者からの相談件数が少ない」（39.5%）である（表 3-5、参照）。

つまり、調査結果によると、キャリアに関して相談できる制度が企業



に導入されていたとしても、実際の相談件数は上がっていないという実情を浮き彫りにしている。

表 3-4 キャリア・コンサルティングを行ううえでの問題点の有無

項 目	(%)
問題があった	57.2
特に問題はない	42.2
不 明	0.6

注：厚生労働省、『能力開発基本調査』（2015）を参考として筆者が作成した。

表 3-5 キャリア・コンサルティングを行ううえでの問題点（複数回答）

項 目	(%)
労働者からの相談件数が少ない	39.5
キャリアに関する相談を行っても、その効果が見えにくい	36.1
労働者がキャリアに関する相談をする時間を確保することが難しい	34.4
外部のキャリア・コンサルタント依頼にはコストがかかる	22.8
相談を受けられる者はいるが、その者が他の業務が多忙のため、キャリアに関する相談を受ける時間がない	16.6
社員のキャリア・コンサルタント資格取得にはコストがかかる	16.4
ニーズに合ったキャリア・コンサルタントを探すことが難しい	13.7
その他	9.5
不 明	0.6

出所：厚生労働省『能力開発基本調査』（2015）を参考として筆者が作成した。

さらに、同調査では労働者に対してもキャリアコンサルティングの利用に関する調査が行われている。この調査によると、キャリアコンサルティングを利用したことが「ある」と回答した人はわずか 15.0%で、「ない」と回答した人は 84.0%である（表 3-6、参照）。

この調査結果を見ると、事業所がキャリアコンサルティングを行う上で最大の問題点として挙げている「労働者からの相談件数が少ない」と

いう現実には裏づけられているといえよう。これらの調査結果から、そもそもキャリアの相談を希望したいという労働者側からの要望そのものが強くないのではないかと推測できる。しかし、労働者が自己のキャリアに関して相談をしたいという要望を持っていないからという理由で、キャリアに関する相談をしないというわけではない。

表 3-6 キャリアに関する相談をしたことがあるか（正社員）

項 目	(%)
あ る	15.0
な い	84.0

注：厚生労働省『能力開発基本調査』（2015）を参考として筆者が作成した。

本調査では相談経験がある人となない人それぞれに対して、相談利用の要望に関する調査を行っている（表 3-7、参照）。

表 3-7 キャリアに関する相談の利用の要望（正社員）（%）

項 目	経験あり	経験なし
費用を負担することなく、 <b>社内</b> で利用できるのであれば、利用したい	37.4	28.5
費用を負担することなく、 <b>社外</b> で利用できるのであれば、利用したい	30.1	27.4
社外で、費用を負担してでも利用したい	4.4	2.5
<b>利用したい：合計</b>	<b>71.9</b>	<b>58.4</b>

注：厚生労働省『能力開発基本調査』（2015）を参考として筆者が作成した。

この調査によると、これまでにキャリアに関する相談を経験したことのある正社員では、**71.9%**の人がキャリアに関する相談を再度利用したいと回答しており、また、これまでキャリアに関する相談を利用した経

験のない正社員では、58.4%がキャリアに関する相談の利用をしたいと回答している。

つまり、現実として事業所における従業員からの相談件数は少ないが、決してキャリアに関する相談をしたいという従業員の要望がないからではない。多くの労働者には、可能ならば相談をしたいという要望が潜在していることが確認できる。特に実際に相談を利用した人の方がその要望が強いという調査結果から、利用者はキャリアコンサルティングの効果を実感していることが示唆される。

このように、多くの労働者にはキャリアコンサルティングに関する潜在的な要望があるにもかかわらず、その要望が満たされず、それがゆえに組織へのコミットメントが獲得されない状態が放置されるならば、労働者の仕事の質は向上せず、従って、生産、製品開発、販売といった主要な業務活動の卓越性は担保されず、ひいては企業間競争において競争劣位の状態が招かれることにもつながりかねないであろう。

## **第 2 節 政府によるキャリアコンサルティングの施策**

### **第 1 項 キャリアコンサルティングの意義と施策**

これまでも述べてきたとおり、わが国においてはカウンセリングという用語が心理療法を想起させるという理由から、厚生労働省は国家資格としての名称をキャリアカウンセリングではなく、キャリアコンサルタントとしている。

厚生労働省は「職業能力開発促進法第 5 条第 1 項」の規定に基づき、2001 年から 2005 年の 5 年間の職業能力開発に関する基本となるべき計画として、「第 7 次職業能力開発基本計画の概要」を発表した。それに伴ってキャリア・コンサルタントの資格制度が翌 2002 年より運用されは

じめられることとなり、2002年度からの5年間で5万人の養成を目標に計画が推進されることになる。この計画において、厚生労働省によって初めて規定されたキャリア・コンサルティングの定義は以下である。

「労働者が、その適性或職業経験等に応じて自ら職業生活設計を行い、これに即した職業選択や職業訓練の受講等の職業能力開発を効果的に行うことができるよう、労働者の希望に応じて実施される相談をいう。」<sup>29)</sup>。

この第7次職業能力開発基本計画は、技術の進展、産業構造の変化、労働者の就業意識の多様化等に伴う労働移動の増加、職業能力のミスマッチの拡大に対応した職業能力開発の目標および基本的な考え方を明確にし、労働者の職業の安定、社会的な評価の向上等を図ることに主眼がおかれ、特にキャリア形成に関しては、キャリア形成支援システムの整備として、労働者の適切なキャリア形成を促進するための施策として、以下の4点を挙げている。

#### 「(イ) キャリア・コンサルティング技法の開発

キャリア・コンサルティングにおいては、まず、労働者の職業経験やこれまでに習得した職業能力を客観的に明らかにすることが必要である。このため、これらの事項を総合的に記述できるキャリアシートの開発及び普及を図る。なお、労働者が企業間を移動しながらキャリア形成を図ることができるようにするためには、キャリアシートの記述の客観性を高めることが重要であり、そのために必要な職業経験や技能の記述に係る用語の共通化についても調査、検討を行う。

また、キャリア・コンサルティングについて、労働者のニーズに応じ

---

<sup>29)</sup> 厚生労働省(2001)『第7次職業能力開発基本計画の概要』より引用。  
<http://www.mhlw.go.jp/topics/0106/tp0606-1.html> (2017年7月10日アクセス)

た各レベルの専門家の養成やキャリア・コンサルティング技法の開発及び普及を図る。

(ロ) キャリア形成に関する情報提供、相談等の推進

適切なキャリア形成を図るためには、労働者に対し、業務に必要な職業能力に関する情報、職業訓練や教育訓練に関する情報、職業能力評価システムに関する情報その他の職業能力開発に関する情報が適切に提供されるとともに、これらの情報を十分に活用してキャリア・コンサルティング等の必要な相談、援助が行われることが不可欠である。

このため、キャリア形成のために必要な各種情報の収集、整理及び提供を行うとともに、求職者等に対するキャリア・コンサルティングの実施、その雇用する労働者に対してキャリア・コンサルティングを実施する事業主に対する相談、援助等を行うための拠点の積極的な整備を図る。

また、労働者や事業主に対して職業訓練やキャリア・コンサルティング等の職業能力開発に係るサービスを一体的かつ効果的に提供することができるようサービス提供窓口のワンストップ化や利用手続の簡素化を進めるとともに、これらのサービス提供に関し、職業紹介機関、地方公共団体等とのより密接な連携を図る。

(ハ) 民間におけるキャリア形成支援システムの確立及び人材育成

労働者がキャリア・コンサルティングを受ける機会を十分に確保するためには、公共機関のみならず、民間の職業紹介機関その他の民間機関においても、キャリア・コンサルティングが適切に行われることが望ましい。

このため、労働者がその必要に応じ専門的なキャリア・コンサルティ

ングを受ける機会が確保されるよう、民間機関の協力も得つつ、キャリア・コンサルティングの専門家の養成の在り方について検討する。

## （二）企業内におけるキャリア形成支援システムの確立

企業内において労働者の自発的な職業能力開発を促進するためには、事業主が計画的かつ体系的にその雇用する労働者のキャリア形成を支援するシステムを確立することが重要である。

また、企業内の職業能力開発計画が、労働者のキャリア形成支援に資するようにするため、労働者の理解と協力を得つつ、より体系的かつ具体的に定められ、これが労働者に周知されることを促進するとともに、事業主の行う職業訓練等に対して助成する際には、同計画の内容及び周知が適切であるかどうかについて、十分に考慮する。

労働者がその職業能力開発に関する目標を定めることを支援するため、事業主が、その事業に係る業務に必要な職業能力をできる限り客観化し、その雇用する労働者に周知すること、また、事業主がその雇用する労働者に対するキャリア・コンサルティングその他必要な相談、援助を行うことを促進する。その際、労働者が希望する場合には、外部の専門家・専門機関によるキャリア・コンサルティングを受けることができるよう、事業主に対して必要な支援を行う。

さらに、企業内の職業能力開発計画の実施については、職業能力開発推進者が十分に役割を果たすことが重要であり、特に、事業主が同計画に基づき企業内におけるキャリア・コンサルティングを推進するに当たっては、職業能力開発推進者がその中心的な役割を果たすことが期待される。このため、国が職業能力開発推進者に対する研修を実施すること等により、事業主によるキャリア・コンサルティングの実施を促進する。

なお、今後、こうした企業内におけるキャリア形成支援システムの一環として、有給教育訓練休暇等の付与、労働時間面での配慮等労働者が自発的にキャリア形成を行うことができるような環境整備を推進していくことが重要である。」<sup>30)</sup>。

## 第2項 キャリアコンサルティングに係る施策の動向

2006年、厚生労働省によって発表された「第8次職業能力開発基本計画」（計画期間は2006年度から2010年度）では、キャリア・コンサルティングの普及を目指してキャリア形成促進助成金や教育訓練給付制度の活用が提唱されている。また、民間機関におけるキャリア・コンサルタントの資質の確保・向上等を図るための取組が目標とされている。

「第9次職業能力開発基本計画」（計画期間は2011年度から2015年度）では、キャリア・コンサルタントの育成について、職業能力開発の制度に関する知識、ジョブ・カード活用のスキルなどを習得させる仕組み、特定の業種・職種についてのキャリア・パス等についての専門的知識、企業での経験を備えたキャリア・コンサルタントの育成も重要な課題とされた。つまり、キャリア・コンサルタントには、これまでよりも高度な知識やスキルが要求されることとなったのである。

「第10次職業能力開発基本計画」（計画期間2016年度から2020年度）では、女性、若者、中高年齢者、障害者等、全ての人材が、その能力を存分に発揮できる「全員参加の社会」の実現を加速させること、さらには、職業人生の長期化が見込まれる中において、職業生涯を通じて能力を発揮できる環境作り、職業生活の節目においてこれまで培った能力を

---

<sup>30)</sup> 厚生労働省(2001)『第7次職業能力開発基本計画の概要』より引用。  
<http://www.mhlw.go.jp/topics/0106/tp0606-1.html> (2017年7月10日アクセス)

キャリアコンサルティングによって客観的に見つめ直す機会を企業内外で整備することなどが計画された。この期間中の 2016 年度にキャリアコンサルタントの国家資格化と登録制度が整備され、その表記はこれまで使用されていた「キャリア・コンサルタント」から「キャリアコンサルタント」に改正された。さらに、2024 年度末までに 10 万人のキャリアコンサルタントを養成することが数値目標として掲げられた。

また、労働者の主体的なキャリア形成が推進されることとなり、労働者が職業生活の節目において定期的にキャリアコンサルティングを受ける機会が企業内において促進されるよう、施策として「セルフ・キャリアドック制度」<sup>31)</sup>が制定された。

### 第 3 節 人材開発支援策としての「セルフ・キャリアドック制度」

「セルフ・キャリアドック制度」は変革の時代に備えた人材力強化を目的とした政府のキャリア形成支援施策の一つであり、以下がその内容である。

「個々人が歩むべきキャリアパス（将来目指す職業・職務の実現に向けて積んでいく職務経験等の道すじ）とそのために身に付けるべき能力を確認する機会（「セルフ・キャリアドック（仮称）」）を整備する。また、能力と経験を有し、働く意欲のある中高年人材による次のキャリアへの挑戦支援等を行う。」<sup>32)</sup>。

この閣議決定を受けてセルフ・キャリアドック制度は平成 28 年（2016）より実施されることとなった。中小企業が雇用する労働者のキャリア形

---

<sup>31)</sup> 2015 年 6 月 30 日に閣議決定された『日本再興戦略』改訂 2015』において「セルフ・キャリアドック」の導入が盛り込まれた。

<sup>32)</sup> 『日本再興戦略』改訂 2015』、34 頁。



成を効果的に促進することを目的とした人材開発支援助成金<sup>33)</sup>の制度に「キャリア形成支援制度導入コース」が設けられ、その具体的な施策として、中小企業が「セルフ・キャリアドック制度」を導入し、従業員のキャリアコンサルティングを実施した企業に対して 50 万円の補助金を給付するというものである。

#### 第 4 節 インタビュー調査 I（セルフ・キャリアドック体験者）

##### 第 1 項 調査の目的

本節では、実際にセルフ・キャリアドック制度を利用した企業においてキャリアコンサルティングを受けた労働者を対象として、筆者が実施したインタビュー調査の集計結果について検討したい。

なお、当研究では、SHRM を支援するキャリアカウンセリングにおいて「内省」が重要な役割を果たすとした筆者の仮説に基づく、「内省ベースのキャリアカウンセリング」のモデルを提示するために、その根拠を得ることを目的としたため、特に「内省」を重視してインタビューを行った。

##### 第 2 項 インタビュー調査の方法と概要

調査は、筆者により、2017 年 4 月上旬から 2017 年 6 月中旬にかけての期間中<sup>34)</sup>、筆者が約 60 分間のキャリアコンサルティングを行った後、調査研究の趣旨に関して所属企業および本人の了承を得た上で 10 分～15 分間のインタビュー形式にて行われた。インタビューの実施場所は対象者の所属する企業内（応接室もしくは会議室）である。キャリアコン

---

<sup>33)</sup> 平成 29 年 4 月に名称変更されたが、それ以前は「キャリア形成促進助成金」という名称が使われていた。

<sup>34)</sup> 守秘義務遵守の規定に基づき、対象者の特定を避けるため調査日時の詳細は明記していない。

サルティングおよびインタビューは本人と筆者のみで行われ、上司など他の人の同席や介入などがなく自由に話ができる環境が確保され、かつ守秘義務に関する告知を行った上で実施された。

なお、キャリアコンサルティング業務に係る守秘義務を確保するため、キャリアコンサルティングの中で語られた個人のキャリアの変遷や個人の特定が可能となるような情報に関しては記述を控え、その後のインタビュー調査にて語られた内容のみを記述した。ただし、本稿において必要な内容と判断され、かつ本人の承諾を得たものに関してはこの限りではない。当インタビュー調査において質問した項目は以下の4点である。

- i. 過去のキャリアを振り返ることで「内省」はできたか
- ii. 「内省」によって新しい「気づき」はあったか
- iii. どのような対話が「内省」の役に立ったか
- iv. 「内省」によって明確になったキャリア意識は何か

なお、わが国でも有名なキャリア理論のひとつである「偶発学習理論 (HLT: Happenstance Learning Theory)」を提唱しているクランボルツ (Krumboltz, 2008) は、個人が体験する過去の様々な想定外の出来事 (unplanned events) はその人の行動に対して重要な示唆を与えてくれると述べている。そのうえでクランボルツは、現在の人生やキャリアに影響を及ぼした過去の出来事をキャリアカウンセリングに利用することを推奨している。

過去に体験した出来事はその人によって内省されることがなければ、キャリア形成に対して効果的な学習となることは期待できない。クランボルツは、体験した過去の出来事について内省を促す質問を行うことに

よって教訓や示唆、つまり「学習」を被面接者に強く理解させることができる」と説明している。例えば、内省を促すためにキャリアカウンセラーが相談者に対して以下のような質問をすることを克蘭ボルツは提唱している<sup>35)</sup>。

- ・その出来事にあなたが影響を受けたのは何を行ったからか。
- ・どのようにしてその機会を認識したのか。
- ・あなたはその出来事を利用するためにその後何をしたか。
- ・あなたはどのような新しいスキルを学ばなければならなかったか。
- ・その時、どのようにして重要な人々とコンタクトをとったのか。
- ・他の人たちはどのようにしてあなたの興味やスキルを知ったのか。
- ・現在できそうな同じような行動は何かあるか。

### 第 3 項 調査対象者について

当調査はセルフ・キャリアドック制度を利用してキャリアコンサルティング<sup>36)</sup>を行った企業において、キャリアコンサルティングの被面接者 4 人に協力を依頼し、筆者により個々にインタビュー調査が行われた。この 4 人はそれぞれ異なる企業の従業員（正社員）であり、業種、職種、経歴も様々な男女それぞれ 2 人ずつである。各対象者には、キャリアコンサルティングを行った後にインタビュー調査への協力を依頼をして承諾を得た。以下に 4 人の簡易なプロフィールを記載する（表 3-8、参照）。

4 人ともに筆者とは初対面であり、今回のキャリアコンサルティング以前には面識はない。また、調査対象者の共通点としては、4 人とも過

---

<sup>35)</sup> Krumboltz(2008), p.147.

<sup>36)</sup> 当研究においては、本来「キャリアカウンセリング」とすべきところではあるが、本節は、政府の施策である「セルフ・キャリアドック制度」における面談を利用したもので、「キャリアコンサルティング」という用語を用いた。

去に他の職場におけるキャリアがあり、転職の経験を持っていることが挙げられる。また、今回セルフ・キャリアドック制度におけるキャリアコンサルティングは被面接者が自ら希望して受けたのではなく、経営者もしくは人事担当の上司からの指示によって受けることとなった点も共通している。

表 3-8 インタビュー対象者のプロフィール

対象者	A (38 歳男性)	B (48 歳女性)	C (51 歳男性)	D (45 歳女性)
学 歴	高校卒	短大卒	大学卒	専門学校卒
職 種	管理職／営業	事務職	管理職／営業	美容師
キャリアコンサルティングを受けた経験	初めて	2 回目	初めて	初めて
当該企業における勤続年数	7 年 (管理職 2 年目)	1 年	15 年 (管理職 7 年目)	19 年
所属企業 (主たる事業)	製造業 (厨房機器製造)	建設業 (内装リフォーム)	小売業 (書籍販売)	サービス業 (美容院チェーン)
企業規模 (従業員数)	17 人	30 人	36 人	25 人
前 職	運送ドライバー	大学事務職員	梱包資材営業	美容師(他社)
転職回数	3 回	3 回	2 回	2 回

#### 第 4 項 インタビューの結果

本項では、上記の 4 つの質問について、インタビュー調査に協力したそれぞれの対象者によって語られたことを手掛かりに、そこから得られた示唆や仮説について論ずることとしたい。

##### i. 過去のキャリアを振り返ることで「内省」はできたか

キャリアコンサルティングでは自己理解を深めるために、概ね中学校を卒業した頃まで記憶を遡らせ、当時の様々な活動や経験について内省を行ってもらい、その後、徐々に現在に記憶を近づけながら、対象者にとって重大なキャリアの節目における経験について内省を行ってもらっ

た。

インタビューにおいて4人に共通していたことは「内省はできた」という意見だった。さらには、「これまでの人生において、過去の出来事や経験に関して今回ほど深く内省をしたことはなかった」という意見が共通していた。

さらに個別の意見としては、Aからは、「自分のキャリアを思っていた以上に深く見つめ直すことができた」という意見、B、Dからは、「まさかこんなにまで過去に遡った出来事とその時の自分の考えをここまで詳しく思い出して話せるとは思っていなかった」という意見が表明された。

調査対象者の意見からは、普段、労働者は自分自身の過去を内省する機会は少ないが、キャリアコンサルティングを受けることにより、内省する機会を得ることが可能となるということが読み取れる。このことより、キャリアコンサルティングは、労働者が自分自身のキャリアに関する内省を行うための効果的な方法のひとつであると考えられる。

## ii. 「内省」によって新しい「気づき」はあったか

キャリアコンサルタントの関わりによって内省を促され、そこで得られた「気づき」、つまり内省による学習があったかどうかについても振り返ってもらった。

ここでも、何らかの「気づき」があったという意見は4人に共通した。個別の意見としては、Aは「前職で人間関係に悩んだことが現在の職務で活かされている」という気づきがあった。前の職場は、互いに助け合う組織ではなく、皆が一匹狼のように各々の仕事をし、時には先輩社員が後輩の足を引っ張るような嫌がらせもあるような組織であった。しかし、その中においても後輩を常に気にかけてくれる先輩社員がいて、そ

の先輩には精神的に助けられたという。当時、Aは「将来自分が部下を持つときには、部下に対して配慮のできる上司になろうと決心した」という。また、キャリアコンサルティングを終えた後、Aは、そのことを内省によって思い出すことができたという「気づき」があったという感想を述べている。

Bは、前の職場で様々な経験をしたことにより、いつの間にか「誰よりも仕事を頑張っている」という自尊心が自分の中に育っていたという「気づき」があった。Bは、元々短大で幼児教育を専攻し、将来は幼稚園の教諭になることを夢見ていたが、在学中に自分には向いていないと感じ、卒業後は不動産会社に事務職として就職した。その後、転職して大学職員となった。そこでは現在と同じ事務職という立場ではあったが、ルーティン的な定型の仕事よりも、研究所と外部組織との調整、学会の進行計画・運営などを補佐する複雑な仕事が多く大学外への出張もあった。

初めは仕事についてまったく知識がなく悩んだが、やがて効率よく段取りができるようになり、いつの間にか先生たちや後輩からも頼られる存在となっていたという。これまでのキャリアを振り返ることによって、Bには、その仕事をする中で様々な困難を自分で考えて乗り越えた経験が強い自尊心を育て、その自尊心は、現在の職場において問題が起きた時に、最後まで責任を持ってその問題の解決に取り組もうとする原動力になっているという「気づき」があった。

Cは、大学卒業後に新卒入社した会社での厳しい上司の指導方法が、自分の現在の指導方法に影響を与え、その後、彼が現在勤めている会社に転職した後に管理職としてのキャリアを得ることに結びついていることを語った。Cの回想によると、前の職場では、部下の営業のやり方を

細かく聞いた上で分析し、細部にわたって指導する上司との関わりの中で、当初はその上司の細かい指導に腹を立てながらも従い、結果としてトップレベルの営業成績を上げることができたという。

現在、部下や後輩に対する C の指導方法は、かつてのその上司ほどは厳しくないが、営業実績が中々上がらない部下の営業のやり方を事細かに聞いて指導するやり方は、その上司の指導方法が基礎となっているという。そして、この指導方法が現在勤めている会社の社長や上司に認められたからこそ自分は管理職になれたという「気づき」があったと、C は表明している。

また、D からは、幼い頃に多くの人と関わった経験によって形成された性格が、現在の美容師としてのサービスや職場の活性化に役に立っているということに初めて気がついたと語られた。高校時代はソフトボール部に所属し、3 年間ずっと補欠だったがそれほど悩むことはなく楽観的だった。むしろ、チームではいつもムードメーカーで、部活動中に限らず、いつもチームメイトを元気づけるのが自分の役割だと割り切っていたという。

元々、D の両親が理美容店を経営し、D 自身も幼い頃から多くの客と接してきたため、人見知りをすることもなく誰とでもすぐに打ち解けられる明るい性格になったのだろうという自己分析を、D は内省を通じて得ることができたと述べている。また、現在、接客業務において客とすぐに打ち解けられるだけでなく、職場の若い後輩たちとの関係においても、悩みを聴いたり元気づけたり、彼らの母親のような存在となることができているのは、子どものころの生活環境の中で培われた明るく楽観的な性格が役に立っているという「気づき」が D によって語られた。

4 人のインタビュー調査から、各人共に過去の経験から様々な学びを

得たことが、現在のキャリアを形成する上で非常に役に立っているということが明らかになった。さらに、そのような過去の経験には、仕事上において経験したことだけではなく、例えば幼少の頃の生活環境など、人生における様々な経験が含まれていると考えられよう。

就職する前も含めた過去のライフキャリア全般を振り返ることは、労働者がキャリア形成を行うために非常に価値のある体験であり、その体験から得たポジティブな気づきが将来のキャリア形成にとって明確な強みとなる。キャリアコンサルティングはそのようなキャリア形成にとって重要な気づきの場を提供してくれる。見方を変えると、そのような内省を促進させるアプローチ手法を活用できることは、キャリアカウンセラーにとって重要なスキルのひとつと考えられるのではないだろうか。

### iii. どのような対話が「内省」の役に立ったか

当調査の協力者には「内省の役に立った対話」についてもインタビューを行った。調査においては4人とも概ね以下の2つのアプローチが役に立っているのではないかという意見を共通して述べている。

第1のアプローチは「傾聴」であり、その中において二つの技術が特に役に立っていることがわかった。ひとつは話を途中で遮断しないことである。例えば、Aからは「話の腰を折られなかったので、ゆっくりと考えながら話ができ」、Bからは「普段の会話と違って、じっくりと聴いてくれたので話に集中することができた」という意見が表明された。

人は話をしている途中でその話を遮られると出来事に対する内的プロセスへの集中ができなくなり内省が途切れてしまう。そのため、内省を促進させるためには、被面接者が話をしている間、キャリアコンサルタントは区切りの良いところまで遮らずに聴き取ることが必要となる。



話が遮られないことによって、被面接者は自己の考えていることや話していること、さらには内省プロセスに集中できるという効果がもたらされると考えられる。

内省の役に立つ「傾聴」に関するもうひとつの重要な技術は言葉を伝え返すこと、つまり「フィードバック」を行うことである。

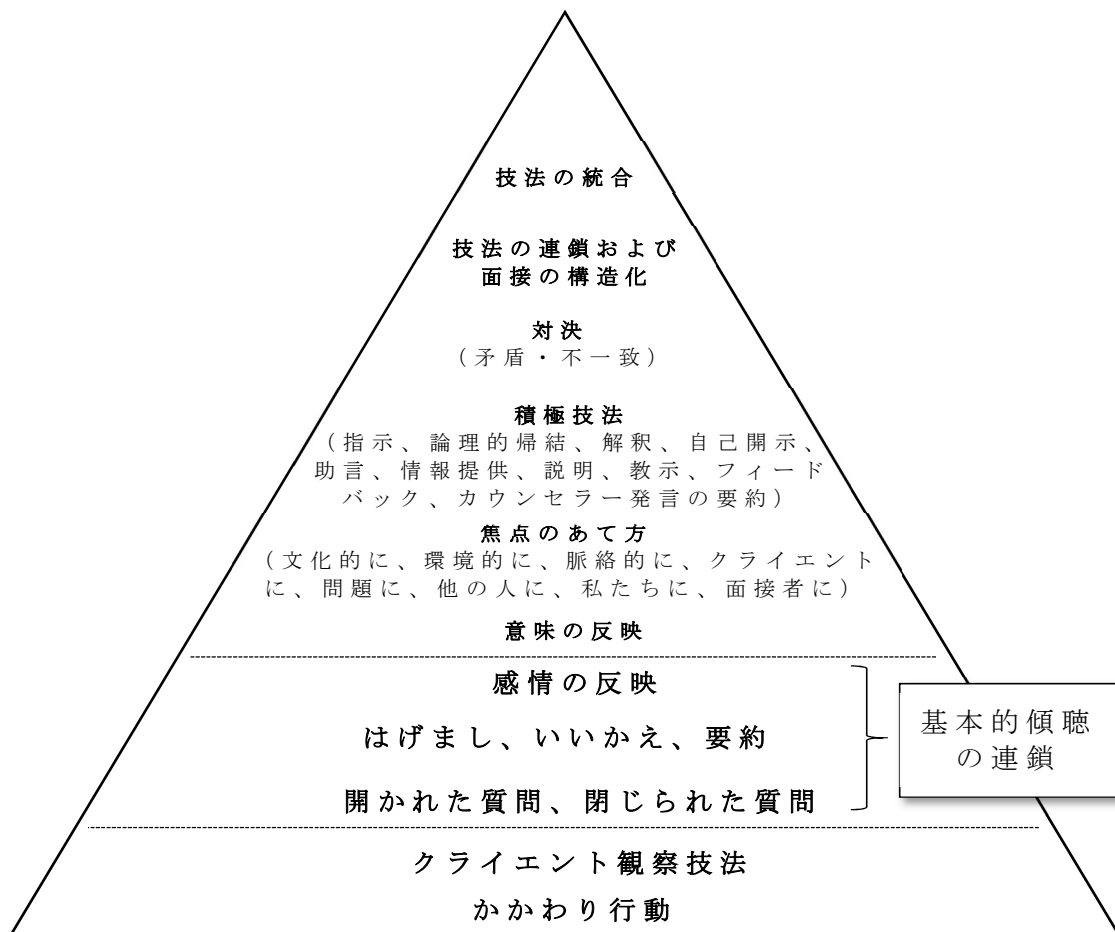
被面接者によって語られた内容について、キャリアコンサルタントが被面接者のキャリアにとって重要だと感じた事柄を短くまとめてフィードバックする技術が役に立つと考えられる。例えば、Bからは「話していくうちに段々とまとまらなくなっていて、取り止めのない話になりそうだったが、その際にまとめてくれたのが良かった」。Dからは「(重要な)言葉を拾って伝え返してくれたことが良かった」という意見とともに、「話を聴いて、全体を把握してまとめてくれたことで、自分の話したことが正しいかどうか再確認できた、これは今後部下の指導の時に使ってみたい」という意見が表明された。Dの振り返りからは、部下の指導の際に利用したいと思うほど役に立ったということだろう。

「傾聴」に関するインタビューからは、重要な言葉の伝え返しを行うことや、徐々に複雑になっていく話を途中でまとめてフィードバックすることが、被面接者の内的プロセスに刺激を与え、概念を整理することや自分の思考が正しいかどうかを再確認することに役に立つことが明らかになった。

キャリアコンサルティングにおいて最初に行うべきことは、相手の話を傾聴することである。相手の話をできる限り途中で遮らずに耳を傾け、そして重要ポイントをフィードバックすることである。傾聴することは目的ではないが傾聴をすることなく被面接者を理解することはできない、しかし、話を傾聴することだけでキャリアコンサルティングのプロセス

は完結するわけではない。特に、被面接者の過去の体験や出来事に関して内省を深めて「気づき」を得るためには、傾聴を行い、さらに何らかのアプローチを必要とする。

表 3-9 マイクロ技法の階層表



出所：Ivey(1971,1974,1978,1982,1983). 福原真知子・梶山喜代子・國分久子・楡木満生訳(1985)『マイクロカウンセリング』、8頁、図1-1。

カウンセリング技法のアプローチを階層的に捉えるモデル「マイクロ技法」を提示したアイビー(Ivey, Allen E.,1985)によれば、意図的な面接は相談者との相互交流を深め、さらに意図的で円熟した能力を開発する助けになると述べられている<sup>37)</sup>。この意図的な面接にはキャリアカウ

<sup>37)</sup> アイビー(1985)、7頁を参照。

ンセリングも含まれるものと考えられる。表 3-9 はアイビイの提示するマイクロ技法の階層表である。カウンセリングのアプローチは下位から上位に進むが、アイビイによれば、基礎的なかわり行動から最上層の技法の統合に至るまで「傾聴」が重要な技法であるとされている。

「傾聴」の次なるアプローチとして重要なのが「質問」である。質問の種類としては、「はい／いいえ」で答えられるような「閉じられた質問(closed question)」よりも、さらに積極的に相手の思考や感情に踏み込む「開かれた質問(open question)」が役に立つことが理解できた。特に、「被面接者が過去に体験した出来事」と「その時の思考や感情」とを現在において結びつけて思い出させ語らせることのできる質問が役に立ったようである。具体的には、「その時の状況をもう少し詳しく思い出して話して下さい」、「その時、何を感じていましたか」、「その経験から学んだことは何ですか」など、被面接者が内的探索のプロセスに意識を向けることを促す質問を投げかけることである。さらには、「その経験から学んだことは、現在の仕事においてどのようなところで役に立っていますか」、「その時、自分にとって必要だけれども不足している能力はありましたか」というような質問は、被面接者のキャリア形成を促進させるのに効果が高かったと考えられる。なぜならば、この質問によって、被面接者は過去の経験から得た学びと現在のキャリアとが統合されているかどうかを内省的に自己探索することが可能となるからである。

インタビューにおいて、A からは、以前に所属していた会社では人間関係が良くなかったと語られた後に、その時期を乗り越えられたのはどのような要因があったからか、という筆者からの質問によって、「心配してくれた先輩のことを思い出し、また将来的にはその先輩のような部下を配慮できる上司になりたいという願望を抱いたことを思い出した」と

いう意見が述べられた。

Bからは、短大時代のさまざまな経験まで遡って振り返り、ある出来事についての、その経験から学んだことは何か、という質問によって、「短大時代に現在の職業観をつくる上で重大な出来事を経験していたことに気づいた」という意見が語られた。Cは過去に部下の指導に関して悩んだ出来事について、C自身が「今だったら簡単に解決できるでしょうね」と語ったところで、今その時と同じ経験をしていても解決できると思えるのは、自分が現在持っているどのような能力が役に立つからなのか、という筆者の質問によって内省が深まったと語り、「自分の指導能力と問題解決能力が以前と比べて格段に向上していることに気がついた」という意見が表明された。Dからは、過去の経験が今の仕事に役立っているか、という質問が内省を深めさせたという意見が表明された。

4人ともに共通するのは、過去に経験した出来事を糸口として自己探索を促す質問をされたことが内省の役に立っていると感じていることである。過去の経験を利用して自己探索を促す質問は、キャリアコンサルティングにおいて被面接者に内省を促進させるプロセスを支える手段として有効であることが、当インタビュー調査によっても明らかになったと考えられる。

#### iv. 「内省」によって明確になったキャリア意識は何か

一方で、インタビュー調査によって明らかになったこととして、キャリアコンサルティングによって明確になったキャリア意識については、4人ともに共通しているというわけではなかったことである。

Aからは、自己の職務へのコミットメントの高まりとそのことに対するモチベーションの向上が表明された。Cからは、自己の職務へのコ

ミットメント、会社へのコミットメントの高まり、自己のマネジメント能力をさらに高める必要があることが語られた。D は、後輩社員に対する指導・育成の重要性について、これまで以上に認識が高まったという意見が表明された。しかし、B からは、現在の仕事に関する責任感を持っているものの直属上司への不満も大きく、近い将来において転職を考えているという相談があり、さらにこのことについて、会社と上司には内密にしてほしいという念押しもあった。

要約するなら、A は職務へのコミットメントとモチベーションの向上、C は職務へのコミットメント、組織へのコミットメント、職業能力向上の必要性、D は組織メンバーへのコミットメント、B には職務へのコミットメント向上と組織に対するコミットメント低下というアンビバレンスが存在していることが明確になった。

セルフ・キャリアドック制度を利用して企業で行われるキャリアコンサルティングは、企業側の思惑として「定着」や「組織へのコミットメント」の向上を目的として行われる。しかし、このBのインタビュー結果からわかるように、必ずしも企業側の意図するような結果を生むわけではないこともまた確認できた。

B のケースが示唆するように、高い職務能力と責任感の強さを持ちつつも、所属する企業における人間関係（B の場合は上司との関係）の不満について語る機会を得ることにより、その企業に対するネガティブな感情が明らかになったり強化されたりして、場合によっては自ら離職を選択するという意思決定を行う可能性もある。つまり、B のケースから考えるに、キャリアコンサルティングは、定着や組織へのコミットメントの向上といった「企業側の思惑」に反して、場合によってはその逆の効果をもたらす可能性があることも理解しておく必要があるのではない

だろうか。

## 第5項 インタビュー調査Ⅱの小括

わが国のキャリア形成支援施策のセルフ・キャリアドック制度において行われるキャリアコンサルティングの主たる目的は、労働者が将来のキャリアのために身に付けるべき能力を確認する機会を得ることである。つまり、キャリアコンサルティングを行うことそのものは目的でなく、労働者自らが、あるいはその労働者を雇用している企業に対して、職業能力開発につながるための機会を提供することを目標としているのである。よって、そのキャリアコンサルティングにおいて、将来のキャリア・パスに関する意思決定を行うことを目的としないことが前提となっておりと考えられる。

キャリアコンサルティングは労働者の持ち合わせている知識、技術、能力、さらには価値観や職業観に関して自己理解を促進させることを目的として行われることが必要で、そのための方法としては、過去の経験に関して内省を促す関わりが効果的であることが、本調査によってある程度実証できたのではないだろうか。特に、調査対象者に共通した意見から、「傾聴」と「質問」は内省を促すために重要な技法であることが理解できた。

また、政府が推し進めるセルフ・キャリアドック制度には、従業員の持ち合わせている知識、技術、能力、価値観、職業観などと、企業が従業員に対して求めるそれらとの内部整合性を高めることを援助する役割が期待されている。つまり、言い換えるなら職業能力のミスマッチを防ぐことを援助する役割である。仮に、従業員の持つそれらと企業の求めるそれらとの間を内部整合させることが困難な場合には、従業員はキャ

リアカウニングによって離職の選択といった本人が意思決定できずに迷っていた態度を自覚させられるなど、その従業員にとって、将来のより良いキャリアを選択する重要な機会になることもある。さらには、企業側から見ると、組織に対するコミットメントの低い従業員が長く定着することによって、生産性の向上が妨げられる要因となる可能性がある。企業にとって従業員にキャリアコンサルティングを受けさせることは、職務と職業能力とがミスマッチしている従業員に職業能力の開発を行わないまま定着させることを防止する機会にもなる。被面接者 B のケースのように、すでに組織へのコミットメントを失ってしまった従業員が、キャリアコンサルティングによって自分ひとりでは明らかにすることのできなかった「退職の選択」という態度を明確にする場合があるかもしれない。しかし、このような一見ネガティブと思われる従業員の意思決定であっても、従業員と企業の双方にとってはミスマッチを解消するという観点からお互いに Win-Win な結果であるといえよう。よって、従業員がキャリアコンサルティングを受け、内省を深めた結果として自己のコミットメントの低さを自覚し退職という意思決定に到達することでもまた、キャリアコンサルティングの効果のひとつとして企業の SHRM の実現を援助することになる。つまり、B のようなケースであっても、企業におけるキャリアコンサルティングは、戦略支援的な HR 施策となり得るものと考えられる。

## 第 4 章 キャリアカウンセリングと HR 施策との関連

### 第 1 節 企業におけるキャリアカウンセリングの目的

企業内にキャリアカウンセリングが導入されるためには、まずその目的を明確にしておかなければならない。これまでに論じてきたように、キャリアカウンセリングは主に個人のキャリア発達を援助することを目的に行われてきた。しかし、企業内において、個人のキャリア発達の援助のみを目的とすることは、必ずしも企業経営の目的にフィットするとは言いがたい。なぜならば、企業は本来個人のキャリア発達を目的として活動を行っているのではなく、利潤の追求を目的として活動を行っている組織だからである。この観点から考えると、企業における個人のキャリアの発達は、最終的には利潤追求という目的の達成に何らかの意味で貢献することが必要となるであろう。

もしも個々の従業員のキャリア発達が、企業の利潤追求のための戦略遂行に資するものとして理解されることになるのであれば、キャリアカウンセリングは企業にとって有用な HR 施策のひとつとして認識されるものと考えられる。

企業においては、利潤追求の達成という目的に経営資源を適合させ、持続的競争優位獲得のための資源へと転換せしめるようなマネジメント施策を行うことが必要である。人的資源もまた例外ではなく、企業の持続的競争優位を獲得するための資源へと転換させるマネジメントが必要とされる。よって、企業におけるキャリアカウンセリングは、労働者を持続的競争優位獲得のための資源となさしめることに資する目的を持って行うことが、企業の経営戦略に適合する HR 施策となると考えられる。



次節では、キャリアカウンセリングがいかにして経営戦略に適合したHR施策となるのかについて、HRMの諸活動との関連を明らかにしたい。

## 第 2 節 経済レントの追求とキャリアカウンセリングとの関連について

チャドウィック＝ダブ(Chadwick=Dabu,2009)は、経済レント(economic rents)の獲得という観点から、企業の競争優位獲得と人的資源管理(Human Resource Management、以下 HRM と表記)の関連について研究を行っている。

彼らは経済レントを伝統的リカード・レント(Traditional Ricardian Rents、以下 TRR と表記)と非伝統的リカード・レント(Nontraditional Ricardian Rents、以下 NRR と表記)、そして企業家的レント(Entrepreneurial Rents、以下 ER と表記)の3つに分類している。

TRR とは、競合他社に対して競争優位をもたらす移転可能な経営資源を活用することによって獲得する経済レントのことである。例えば、企業間の競争において旧式のコンピューターを所有している企業よりも、さらに処理能力の高い最新式のコンピューターを所有している企業の方が多くの仕事ができ、その結果より高い利潤を獲得する。このような場合、後者の企業は TRR によって競争優位を獲得しているということになる。しかし、処理能力の高い最新式のコンピューターは他の企業にも移転可能な経営資源であるため、その競争優位性は持続的とはいえない。

それに対して NRR とは、競争優位をもたらす、かつ移転が容易ではないある経営資源が組織の中で生成され、その経営資源を活用することによって獲得される経済レントである。例えば、ある機械工場において長い年月に渡って培ってきた知識や技術を蓄積することで、その工場独

特の製法などが生成される場合がある。その製法によって獲得される利潤が NRR である。この独特の製法は競合他社の工場に簡単に移転されたり模倣されたりできない。そのため、この工場は持続的な競争優位を獲得できるのである。

また、ER とは、企業が直面する不確実性において発揮される、企業家（アントレプレナー）的な判断力や知識によって獲得される経済レントである。

チャドウィック＝ダブは、上記に挙げた 3 つそれぞれの経済レントのタイプに資する HRM の支援活動について論じている。彼らは、HRM の諸活動を以下の 5 つのフェーズに分けた。その上で、それぞれのフェーズにおいて、いかなる HRM の支援活動が行われるべきかについて論じている<sup>38)</sup>。

- i . HR の獲得(human resource acquisition)
- ii . HR の定着(human resource retention)
- iii . HR の訓練(human resource training)
- iv . HR の動機づけ(human resource motivation)
- v . HR の調整・配置(human resource coordination/deployment)

表 4-1 は、上記 5 つのフェーズにおいて、3 つそれぞれの経済レントを推進する企業が競争優位を獲得するために、HRM はいかなる活動を行うのかについて説明したものである。

ここでは、特に TRR と NRR を比較しながらそれぞれのフェーズにおけるキャリアカウンセリングの役割について考察を行いたい。

---

<sup>38)</sup> Chadwick=Dabu(2009), pp.255-256.

表 4-1 経済レントのそれぞれのタイプに対する HRM の活動支援

HRM 諸活動	伝統的リカード・レント (TRR)	非伝統的リカード・レント (NRR)	企業家的レント (ER)
獲得	TRR で必要とされるのは移転可能な人的資本である。重要なタスクはそのような人的資本を安く獲得することである。特に、異質な人的資源を獲得するには、独占的な労働市場の情報を分析することが必要である(パーニー 1986, 1991; マカドック 2001)。また、その他の獲得優位性も存在する。(従業員の価値観や信念への独特の働きかけ方や、政府に与えられた優位性に関連する労働市場)	NRR は企業独特のスキルが基盤となる。そのため、NRR の獲得は、その企業のケイパビリティに必要な訓練がなされ、適応的で移転可能な KSA*を持つ従業員が対象となる。  *KSA: Knowledge, Skill, Ability	選抜は、企業家的知識を分け与えることを好む従業員となる。優先権が与えられるのは、必要な特定エリアにおける社会ネットワークや企業家的資本を伴う個人とされる。自然発生的な管理的・企業家的精神が企業内で好まれるレベルとは、雇用に関する決定が画一的でないこと、そして、特定の企業家的な人的資本がその組織のニーズに合致していることである。
定着	TRR は移転可能な人的資本に基づいているため、獲得によって得た優位性を維持するために定着が重要である。しかし、定着は難しく、雇用契約や在職期間に報いる報酬や、従業員が評価する企業特有の状況に焦点が当てられる。	従業員の人的資本部分の拡張は、長期間にわたって更なる企業特殊性を増すため、NRR における定着は TRR よりも容易である。なぜならば、雇用関係の終了は従業員と企業の双方にとってさらなるコストとなるからである。	定着は、従業員と環境の横断的な変化に価値をもたらす。価値ある知識が失われる場合、離職はその企業にとって有害となるが、様々な企業家的資本を持った新しい従業員と企業家的価値が低いあるいは過剰な従業員とを交換できることになる。しかし管理者的企业家精神は企業の強い特性をもたらし、一般的に定着する方が望まれる。
訓練	従業員が企業に順応するための初期の訓練は若干必要であろう。しかし、創造する力が生来そなわっている人的資本なので、TRR にとって訓練は特に重要なものではない。	個人に対して企業特有の専門技術を開発させるため、仕事の広範囲に渡り、訓練や助言がなされる必要がある(暗黙知においては特に)。企業特有な人的資本になすための投資を行うので、雇用を安定させることが必要である。	イノベーションに注目するため、訓練は NRR に比べてそれほど重要ではない。訓練は、従業員に対してイノベーションの能力を促進する個人々のスキルやグループのプロセスに集中する。
動機づけ	TRR を支える個々の従業員の役割はそれぞれが個別的である。ただし、個々の従業員のパフォーマンスは詳しく観察されるべきであり、動機づけは個々人で違いますが、ある個人の動機づけは他の人にも応用可能であろう。	従業員の役割が暗黙知に依存しているため、個々人の意思決定を困難にする。TRR と比較すると、従業員の行動を支える心理的契約を形成するには、企業内部における組織文化や組織構造といった副次的な環境が重要となる。	イノベーションはマネジメントによって予見することができない。よって、動機づけは、マネジメントによって決定されるよりは、むしろ成果に向けて任意の努力をする従業員への動機づけを作りあげる施策が必要となる。
調整・配置	調整と配置のメカニズムは単純であり、そして全体的な人的資源の配置は長きに渡って非常に安定している。	企業内部において密接に結びついた仕事を調和させるための複雑で独特な調整と配置のメカニズムが必要とされる。マネジメントの指示による性急な再配置と再結合に対して抵抗する。そのため、時間をかけて進化させることが必要である(ディエリックス, クール 1989)。	複雑で独特な調整と配置のメカニズムを必要とする。これらは、企業を構成する関係者たちのコミュニティに保持される知識の開発を基盤とする。

出 所 : Chadwick, C., Dabu, A.,(2009) "Human Resources, Human Resource Management, and the Competitive Advantage of Firms: Toward a More Comprehensive Model of Causal Linkages", *Organization Science*, Vol.20, No.1., pp.255-256.

## フェーズ i :「HR の獲得」とキャリアカウンセリング

チャドウィック＝ダブによる「HR の獲得」に関する考察は以下である。

競合他社に対して競争優位を得るためには、HRM の実践活動として優れた HR を「獲得」する必要がある。つまり、優れた HR を獲得し活用することによって競合他社よりも多くの経済レントを獲得することができる。つまり、HRM は労働市場から自社にとって有用な HR を獲得する役割を担う。

TRR を生み出す HR は企業を超えて移動可能であり、効果的な HR の獲得にとって不可欠な条件となる。また、獲得した HR の知識・技能・能力がその企業の経済レントに直接の影響を与えるため、採用活動におけるアセスメントはその HR の既に明らかになっている「顕在能力」を測定する必要がある。

それに対して、NRR を推進するための HRM は、採用する HR が自社にとって必要な能力開発の可能性を有する「潜在能力」をアセスメントする必要があるものと考えられる。つまり、その企業のケイパビリティに従って要求される特定の役割を遂行するように訓練されることの可能な HR、かつ訓練される意欲を持っている HR、さらには適切なレベルの一般的知識・技能・能力・興味を持っている HR を獲得するための測定を必要とする<sup>39)</sup>。

これらを勘案したフェーズ i（獲得）におけるキャリアカウンセリングの意義に関する筆者なりの考えは以下である。

---

<sup>39)</sup> *Ibid.*, Chadwick=Dabu(2009), p.259.

TRR 従業員<sup>40)</sup>を獲得する場合には、キャリアカウンセリングはそれほど重要ではなく、むしろ顕在能力のアセスメントの方がより重要であると考えられる。一方、NRR 従業員を獲得しようとする場合には、対象とする HR の顕在能力のアセスメントに加え、一般知識・技能・能力・興味などにおける潜在能力を採用担当者は明らかにする必要がある、そのための方法として、内省へのアプローチによって自己理解を促進するキャリアカウンセリングは有効に機能するものと考えられる。

## フェーズ ii : 「HR の定着」とキャリアカウンセリング

チャドウィック＝ダブによる「定着」に関する考察は以下である。

企業における HR の「定着」について経済レントの観点から見るなら、企業は経済レントを生み出すような価値ある HR を、より低い経済コストによって定着させることに意義を見出すことが可能であり、その方法としては、価値ある HR が他の企業へと転職するコストを上昇させることが挙げられる。HR にとって転職コストが上昇し、転職コストが転職しない場合のコストを上回るならば、離職はより減少させられることになる。その結果として、HR の定着率はより上昇する。

TRR を生み出す HR は、たとえ他の企業に転職しても、転職先の企業に対して経済レントをもたらすことが可能となる。そのため、定着させる方法としては、差し当たりは、厳密な雇用契約を行うことや特別報酬を支払うことなどが挙げられる。しかし、その HR をできる限り長期にわたって引き留めるための雇用契約の締結や特別報酬の支払いは人件費の上昇を招くなど、定着させるためのコストを上昇させる可能性がある。

---

<sup>40)</sup> 以下、筆者の見解を記述する部分においては、TRR を生み出す従業員を「TRR 従業員」、NRR を生み出す従業員を「NRR 従業員」と表記。

一方、NRRを生み出すHRを追求する企業におけるコストの上昇は、獲得したHRをNRR獲得のための「企業特化された人材(firm-specific human capital)」として開発するための投資の上昇であるといえよう。具体的には、その企業独自のソフトウェア、手順、技術を定着させるための研修プログラムへの投資である。このようなプログラムによって生成された「企業特化された人材」は、労働市場で売り込むことも購入することもできないため、従業員と企業の双方にとって雇用関係を断ち切るコストを増大させることになる。

このような効果を強めるために、「企業特化した人材」として開発するための人材開発研修プログラムが明確に設計される必要がある<sup>41)</sup>。

それでは、このフェーズにおけるキャリアカウンセリングは何を目的として行われることが必要であろうか。以下は筆者なりの考えである。

TRRを追求する企業においては、従業員の顕在能力が経済レント獲得の源泉となる。そのため、TRR従業員が発揮すべき能力は、既にフェーズi（獲得）の段階において企業がその従業員に対して期待している役割に即したとおりのものであるという前提があるので、この「定着」のフェーズにおいては、TRR従業員の所属組織に対する行動的なコミットメントに注目して考える必要がある。そのため、たとえその従業員の所属組織に対する情緒的なコミットメントが弱いとしても、転職をするかしないかは価値観や情緒的なことで意思決定を行うよりも、その従業員自身にとって転職コストが見合うか見合わないかといった合理的判断による意思決定が可能となる。

このような場合、キャリアカウンセリングは転職をする場合としない場合のメリットやデメリットを第三者の立場で客観的に比較検討させる

---

<sup>41)</sup> *Ibid.*, Chadwick=Dabu(2009), p.259.

ことにより、その従業員の合理的判断を援助することが可能となるであろう。ただし、TRR を期待して採用した従業員であっても、キャリア発達の可能性を理解させるためのキャリアカウンセリングは、その企業にとって無意味なものではないと考えられる。例えば、現有する顕在能力を今後さらに伸長させることによって、現在所属している企業に対して更なる経済レントをもたらすことができる可能性について、その従業員自身の理解を促すことや、反対に、現有する顕在能力が将来において陳腐化することによって解雇される可能性があることについて理解を促すことができる。このような場合、内省をベースとしたキャリアカウンセリングは自己理解を促進させるという観点から TRR 従業員の定着を支える効果があると考えられる。

また、チャドウィック＝ダブによると、独特の人材開発訓練、組織文化、場所などは、従業員を惹きつける非金銭的な報酬(nonfinancial compensation)となって転職コストを引き上げる要因となる<sup>42)</sup>。

つまり、所属する企業のこれらのような非金銭的な報酬の存在は従業員自身の将来のキャリアを支えているので、筆者はこのことを踏まえ、TRR 従業員の内省を援助するキャリアカウンセリングによってそのことについての理解を促進させることは、従業員を定着させるのに有効に働くと考える。

さらには、NRR 従業員に対して行うキャリアカウンセリングもまた、内省を促進させる方法をとることによって、所属企業への情緒的なコミットメントの強化に有効に働くであろうと考える。NRR 従業員は、所属企業がコストを負担すること、つまりその企業が個々の従業員の能力開発への投資を行うことにより、現在の雇用やキャリアの継続がもたらさ

---

<sup>42)</sup> *Ibid.*, Chadwick=Dabu(2009), p.259.

れる。仮に、その企業の継続的な投資がなければ、従業員の能力やスキルは時間の経過と共に陳腐化し、自己のキャリアの継続は困難となるか、もしくは将来の給与の保障が不確実なものとなる。

NRR 従業員のキャリアカウンセリングは、従業員のこれまでのキャリアや所属企業との関係性を振り返ること、つまり従業員自身がキャリアに関する内省を深めることにより、所属企業に対する情緒的なコミットメントを高めることを可能にするものとして理解される。

従業員の個人的なキャリアは、所属する企業から押し付けられるものではない。しかし、スキル・知識・技能の向上を含む従業員個人のキャリアが企業の目的に沿うような発達をしなければ、その従業員は所属企業において NRR 従業員と認識されることはない。

キャリアカウンセリングは、従業員と所属企業との相互理解を促進させることにより、双方共に業績向上へと向かおうとする情緒的コミットメントを高めるという機能を SHRM において果たす役割があると考えられる。

### フェーズ iii : 「HR の訓練」とキャリアカウンセリング

チャドウィック＝ダブによると、「訓練」と経済レントは以下のような関連を有している。

企業が行う訓練の結果として生じる人的資本の模倣性と移転性が制限されない場合には、レントを獲得することはできない。もし、訓練の結果として生じた人的資本が労働市場において交換されうるならば、その稀少性が保持されないので、TRR、NRR のどちらのリカード・レントも生み出すことが不可能となる。

移転可能なありふれた技能の訓練は、労働市場が逼迫しているような



状況においては、企業に便益をもたらすかもしれない。しかし、そのような訓練から生じる人的資本は、効率の改善には繋がるが持続的競争優位の獲得にはつながらない。つまり、その企業のケイパビリティにとって必要な能力を有する HR は労働市場から購入できないため、従業員の能力を特化するための職業訓練は、企業が NRR を追求するために重要となる。

その一方で、雇用主の機会主義的行動に対する従業員の警戒心が、企業特化された技能に自己投資しようとする従業員の気持ちを制限する。しかし、企業は常に訓練の推進役とならなければならない。ゆえに、NRR を追求する企業は従業員に報奨金のような信用できる保障の目安をいくつか与える必要があるのかもしれない<sup>43)</sup>。

日本企業を取り巻く環境に関して、この保障の目安についての筆者なりの考えは以下である。

第二次世界大戦後の日本において、企業は終身雇用制という長期雇用を保障する目安を従業員に示すことにより、従業員は安心して企業に特化した訓練を受け入れてきた。しかし 1990 年代に入り、のちにバブル経済と言われた異常なまでの好景気経済が崩壊を迎えると、わが国の企業は長期雇用といった従来の日本的な雇用慣行を、完全に放棄したとまでは言えないにしても、その存続に懐疑的とならざるを得ない状況を迎えることとなった。

1995 年 5 月、日経連は報告書『新時代の「日本的経営」』の中で、これからの日本企業のあり方として「人間中心（尊重）」と「個人の主体性の確立」という基本理念を提示し、その理念を能力開発の分野の中に「個性の重視」と「自助努力」の支援として落とし込むべきであるとする提

---

<sup>43)</sup> *Ibid.*, Chadwick=Dabu(2009), p.260.

言を行った<sup>44)</sup>。

つまり、従業員に対する訓練はそれ以前のように一律に行うのではなく、個人の特性にもとづいた複線型の制度と、個人の希望と意欲にもとづいた自己啓発の援助制度を重視すべきことを提言している。その後 20 年以上経過した現在において、個人の特性、希望、意欲にもとづく自律型のキャリア開発はますます推進されている。

独立行政法人労働政策研究・研修機構が行った調査研究では、キャリアカウンセリングが従業員に必要な訓練を明確にする効果について、以下のように結論づけられている。

「キャリアコンサルティングの効果は、自発的な職業能力開発か現状維持かの如何にかかわらず、何らかの職業能力習得に向けた指針を明確にする点ある<sup>(44)</sup>という考察ができる。」<sup>45)</sup>。

つまり、フェーズ iii におけるキャリアカウンセリングは、従業員個人の特性、希望、意欲について、従業員自身が明確に理解できることが目的となるであろう。それは自己理解を促進させることである。自己理解が促進することによって向かうべきキャリアが明確になり、そのキャリアの方向性にもとづいた訓練が受けられることは、従業員と企業との双方にとって有意義なものとなるであろうと考えられる。

#### フェーズ iv : 「HR の動機づけ」とキャリアカウンセリング

チャドウィック＝ダブによる「HR の動機づけ」に関する考察は以下である。

HR はそれぞれ特異な自由意志、価値の優先順位、認識、感情を持つ

---

<sup>44)</sup> 日経連(1995)『新時代の「日本的経営」』第一部、第一章～第五章を参照。

<sup>45)</sup> 独立行政法人労働政策研究・研修機構(2017)「キャリアコンサルティングの実態、効果および潜在的ニーズ」『労働政策研究報告書』No.191、118 頁。

ている。このことが動機づけを困難にする。HR を動機づけるためには、TRR、NRR のどちらを生み出す HR であっても、企業の戦略的目標やその戦略を遂行するための HR 施策の方法を考案することが必要である。そして、HR 施策に関する諸問題について考察する際には、個々の従業員の様々な意見や要求に関する大量な情報を収集することが必要である。例えば、成果主義的報酬と年功的報酬といったそれぞれの制度に対する評価は個々の従業員によって違っているため、どちらを好むかは個人によってまちまちである。

企業が従業員に提供するインセンティブには、金銭的報酬と非金銭的報酬とがあるが、実際には、従業員の行動を形成することに役立つものは、どちらかというとな非金銭的な動機づけおよび非金銭的な報酬制度としての HRM システムである。

雇用を経済的かつ社会的な関係として捉えるとき、個々の従業員を企業に繋ぎとめる紐帯が個々の従業員の企業に対する「情緒的コミットメント (affective commitment)」、「規範的コミットメント (normative commitment)」、「行動的コミットメント (あるいは服従) (behavioral commitment or compliance)」のどれであることを識別することが有益である。例えば、人員整理の後に企業に残った従業員たちは、公式的に要求されることを粛々で行い、その企業に対する高い行動的コミットメントを示すかもしれないが、しかし、彼らの情緒的コミットメントとそれに伴う自由裁量的な努力のレベルは低いかもしれない。

相対的に TRR を生み出す HR は、その企業においてユニークかつ価値のあることを行うため、動機づけは従業員自身が生来持っている能力から出てくるものである。

それに対して、NRR を生み出す HR による動機づけは、それほど単純

なものではなく、組織文化および HRM システムのような間接的なインセンティブの効果が比較的重視され、それらが従業員の感情や企業の目的に対する規範的なコミットメントを強化させることになる。例えば、自律的行動そのものは、ある従業員達にとって自由裁量の努力を発生するためのインセンティブとなるが、自由裁量の努力の効果は、利潤分配のような入念に設計された HR 施策によって強化される<sup>46)</sup>。

上記のようなチャドウィック＝ダブの考察を手がかりにして、HR の動機づけとキャリアカウンセリングの関連について筆者なりの考察を行った。

まず、TRR 従業員の場合には、自分が元々所有している能力を十分に発揮することそれ自体が重要な動機づけ要因となる。また、TRR 従業員は、多くの場合既に発揮できている顕在的な能力に裏打ちされた自己効力感(self-efficacy)<sup>47)</sup>を持っている。これらのことより、TRR 従業員が動機づけられるためには、以下の 3 つの条件が必要であると考えられる。第 1 に、自分自身の卓越した技術や能力を客観的に評価できていることである。高い能力はその企業に高い経済レントをもたらすと同時に、その個人も高い賃金を獲得する要件となりうる。そのため、自己の能力の客観的評価ができていなければならない。自己の思い込みによる過大評価や自己肯定的でないことによる過小評価は、本来獲得できるはずの賃金よりも低い賃金しかもたらさない仕事に甘んじざるを得ない結果になるであろう。第 2 に、雇用している企業がその能力を高く評価していることである。企業にとって、TRR 従業員の能力が経済レントを創出しているのであれば、その能力を有する従業員は高く評価されるべきであろ

---

<sup>46)</sup> *Ibid.*, Chadwick=Dabu(2009), pp.260-261.

<sup>47)</sup> バンデューラ(1997)によると、「自己効力感(self-efficacy)」とは「自分の行為によって望ましい効果を生み出すことができるという信念」である。

う。第 3 に、能力を最大限に発揮できる環境が提供されることである。従業員は、雇用された企業において高い能力を存分に発揮できる環境があることが必要である。その能力の活用に関係のない職務を命ぜられたり、上司や同僚との人間関係が悪化したりすることなどによって能力が存分に発揮できない場合、TRR 従業員が企業に対して効率的に経済レントを生み出すための動機づけは維持できないであろう。

TRR 従業員にとっては、これらの条件が整うことが仕事への動機づけを強化する要因になると考えられる。そのため、TRR を生み出すことを前提として雇用されている従業員に対して、動機づけのさらなる強化のためにキャリアカウンセリングを行なうことは、それほど重要なことではないのかもしれない。しかし、第 3 の条件に関して言及するなら、職種や人間関係などの環境が整わない場合、上司や HRM 担当者に対して、希望する職種への異動を交渉するかどうかについての意思決定の支援を行ったり、上司や同僚との人間関係改善のための支援を行ったりするなど、従業員の心理面や価値観などの内的プロセスと外的環境との調整の支援を行うことにより、キャリアカウンセリングが効果的に機能できる可能性はあると考えられる。そのような広い視野を持って従業員の相談に関わることのできるキャリアカウンセラーは、TRR 従業員がその真価を発揮する上で必要不可欠な存在であるといえよう。

一方、NRR 従業員の動機づけを強化するための HRM の重要なポイントは、この種の従業員の役割が暗黙知として相互依存しているため、NRR 従業員にとって必要な行動を支えている心理的契約を形成するための企業内部の副次的な環境を整えることである<sup>48)</sup>。つまり、組織内における相互依存の役割と関係性および環境の中に、NRR 従業員にとって

---

<sup>48)</sup> 表 4-1「NRR－動機づけ」部分参照。

の動機づけの要因を見出すことが可能となることが考えられる。

組織内のキャリアカウンセリングが HRM を支えるための機能を担っているという立場をとるならば、NRR 従業員が動機づけられるためには、暗黙知に基づく諸役割が相互依存し合う組織の中において自分自身の役割を可能な限り明確にすること、またその役割において企業に貢献できているという自己効力感を実感できることが必要であろう。このような前提と SHRM との関連からキャリアカウンセリングによる支援を考えるなら、従業員が現状の職務において、経済レントを生み出すことにどの程度の貢献ができているのかについて、内省的に自己評価を行うプロセスに関わるキャリアカウンセリングが有効となるであろう。つまり、「自己理解」と「職業理解」とを連結させるプロセスを通じて、自己の貢献の度合いを理解させる支援ができるか否かがキャリアカウンセリングの重要なポイントとなる。自己の貢献度が高いことが理解できれば、その従業員の自己効力感が高まり、職務への動機づけはさらに強化されるであろう。しかし、自己の貢献度が低いと理解した場合には、キャリアカウンセリングはその従業員の次なる能力開発に関する目標設定を話し合う場として機能することが可能となるであろう。

#### フェーズⅤ：「HR の調整・配置」とキャリアカウンセリング

チャドウィック＝ダブによる「HR の調整・配置」に関する考察は以下である。

TRR を増大させるためには、組織ケイパビリティの効率を向上させること、そして複雑でより模倣困難な組織ケイパビリティを可能にすることが必要であり、このための調整には 2 つの方法がある。

第 1 に、労働者の知識、技術、能力と他の構成資源の諸特徴との調整

である。この HR 施策としては、企業内部において労働者を適切に配置する従業員—職務間のフィットや、キャリア開発とともに、これまでに論じてきた「獲得」、「定着」、「訓練」といった HR 施策が関連している。その中には、以下のような HR 施策も含まれる。設備の操作についての訓練、身体的能力あるいは認知的能力に従った選考、企業特殊的技能を最も適合させるために各従業員の知識、技術、能力をリスト化して活用すること、退職によって失われる労働力を補充するための計画などである。

労働者の離職は企業においてしばしば起こる出来事である。そのため、これらの HR 施策を持続的に行うことは新しい組織ケイパビリティの開発と既存のケイパビリティの維持との両方にとって不可欠である。

第 2 の方法は、労働者の行動を他の構成資源の諸機能に合わせることであり、この方法には以下の 2 つのアプローチがある。1 つ目は、管理者が労働者にとって必要な行動を明確に定義し、HR 施策の支援を組み立てることであり、この典型例としてはテイラー主義的な労働管理システム（科学的管理法）がある。このアプローチは TRR 従業員に対して適用できるが、企業内外の状況変化に対して硬直的になるという問題がある。

もう 1 つはさらに模倣困難性の高いアプローチである。それは、従業員が、必要に応じて自らの行動を組織ケイパビリティに適応させるための、自由裁量的な努力を発揮することのできる HR 施策である。このアプローチには、動機づけるためのインセンティブだけではなく、それぞれの従業員の職務における自由裁量部分を変数として特定することが必要である。さらには、重要なビジネスプロセスと成果について、従業員との情報共有を行うことによって、従業員自らの目標ラインは高まり、

自由裁量的な行動が組織にとってさらに効果的なものとなる。

製品の市場が拡大する際には、企業に対して要求される市場対応能力の種類も拡大する。そのため、従業員は、仕事に対する柔軟性と高い相互依存性と暗黙知的な能力をさらに要求されることになる。よって、NRR 従業員に対しては、職務における自由裁量部分を変数として特定した上で調整・配置を行うアプローチが必要となる<sup>49)</sup>。

上記のような前提を踏まえた上で、以下では特にこのフェーズにおける NRR 従業員に対するキャリアカウンセリングのあり方についての筆者の見解を提示しておきたい。

このフェーズにおいて重要なポイントとなるのは、組織にとって模倣困難性の高い組織ケイパビリティを構築するためのアプローチに対して、キャリアカウンセリングは、自由裁量的な行動、つまり組織内における自律的・主体的な行動の形成を支援することを通じて貢献することであろう。チャドウィック＝ダブはこの例として、ビジネスプロセスと成果についての情報共有の重要性、特にそのことによって従業員の目標ラインが上がることを挙げている。

企業におけるキャリアカウンセリングは、キャリアカウンセリングを受ける側である従業員のキャリア成長などを支援するために行われることが一般的である。そのことより、キャリアカウンセリングの意義は従業員の自己成長を援助するという視点から理解されるにとどまり、キャリアカウンセリングそのものが企業側の競争優位の獲得を援助する HR 施策のひとつであるという視点が強調された研究は、これまでほとんど行われていない。しかしこのフェーズにおけるポイントは、企業側にとって競争優位を獲得するための従業員の調整・配置といった HR 施策に

---

<sup>49)</sup> *Ibid.*, Chadwick=Dabu(2009), pp.261-262.



対して、キャリアカウンセリングがいかに効果的な援助を行うことができるのかという視点が必要となる。そこで、ここでは従業員中心のキャリアカウンセリングから、企業中心のキャリアカウンセリングへと視点を移して考察することが必要となる。

まず、企業にとって競争優位を獲得するためには、経済レントを生み出すのに効果的な経営資源、特に人的資源の調整や配置を行うことを必要とする。つまり、従業員には可能な限り適材適所で働いてもらうことが必要なのである。

そのためには、企業は個々の従業員がどのような知識、技術、能力などを持っているのか把握してリスト化しておく必要がある。そのことより、このフェーズにおけるキャリアカウンセリングは、個々の従業員の能力に関する情報を企業側に共有させることを目標とすべきであろう。

この点について、**TRR** 従業員に関しては第 1 のフェーズ（採用）時点で、従業員の能力は企業側が掌握しているものと考えられる。なぜなら、企業は、**TRR** 従業員に関していえば、既に所有する独特の知識、技術、能力などを活用するために採用しており、**TRR** 従業員は採用の時点でそれら独特の能力に連動して調整・配置が決定されるからである。

一方、**NRR** 従業員に関してはこの限りではなく、その組織で働く時間の経過の中で知識、技術、能力は変化する。つまり、採用され定着するプロセスにおいて所属企業に経済レントをもたらすための知識、技術、能力が徐々に形成されていくことになる。

このフェーズにおいて **NRR** 従業員に対して行うキャリアカウンセリングは、経年変化・成長という視点を重視し、定期的に行われることが必要となる。一年前の従業員と現在の従業員は、たとえ同じ人間であっても **HR** としては違うものとして捉えなければならず、キャリアカウ

セリングを行なう毎に個人の能力のリストは更新され、常に新しいリストに基づいた最適の調整・配置が行われることが望ましいであろう。

また、個々の従業員に対してキャリアの道筋を明確にするためのキャリアカウンセリングを行なうことは、キャリアカウンセラーの主たる役割であるが、くわえて、従業員の職務上のストレスへの対応もまたキャリアカウンセラーの役割である。SHRMの観点からすれば、従業員は所属する企業にとって可能な限り効果的かつ効率的に経済レントを生み出すための役割を担うことが求められる。そのため、従業員は所属する企業の戦略的な都合によって調整・配置がなされることとなる。その際、従業員には大なり小なり心理的なストレスがかかってくる。キャリアカウンセラーはそのようなストレスを緩和する役割を担う必要もある。

さらに、企業におけるキャリアカウンセラーは、個々の従業員に対してカウンセリングを行うという役割を担うだけではなく、それ以外にも、以下のような様々な役割も期待されることがハーら (Herr *et al.*, 2004) によって指摘されている<sup>50)</sup>。

- ・ 従業員のために設計された研修やセミナーを周知させ、受講させる方向へと導く役割。
- ・ 従業員の職務を再設計したり能力を向上させたりするための計画について、管理職に助言を行う役割。
- ・ 従業員のキャリアの様々な節目（例えば、新しい職務への就任、新しい土地への異動、海外への赴任、家族構成の変化など）において支え合う仲間(support groups)を提供する役割。

---

<sup>50)</sup> Herr=Cramer=Niles (2004), pp.496-497.

上記の例は、主に情報提供者としてのキャリアカウンセラーの役割が強調されている。つまり、このフェーズにおける企業のキャリアカウンセラーは、従業員側、管理職側（企業側）双方の橋渡しをする情報提供者としての役割もまた求められているのである。

### 第3節 企業におけるキャリアカウンセリングに関する総括

以上、本章では、筆者は特にチャドウィック＝ダブによる SHRM とレントの創出に関連する研究を中心に、その中でキャリアカウンセリングがいかに利用できるのか考察を行った。この考察から示唆される、企業におけるキャリアカウンセリングについての見解をまとめることとした。

企業において、SHRM の観点から、従業員に対するキャリアカウンセリングは、「獲得」「定着」「訓練」「動機づけ」「調整・配置」それぞれのフェーズにおいて様々な効果が期待できる HR 施策であることが考察できた。レントを創出する従業員のタイプを TRR 従業員と NRR 従業員とに分けた場合、キャリアカウンセリングは特に NRR 従業員の HR 施策として大きなメリットが期待できるようである。

TRR 従業員にとっては、NRR 従業員ほどの大きな効果は期待できないのかもしれないが全く皆無というわけではない。NRR 従業員と比べて、TRR 従業員は情緒的コミットメントよりも行動的コミットメントや規範的コミットメントの方が比較的高い。このような TRR 従業員に対するキャリアカウンセリングは、情緒的コミットメントをいかにして高めるのかという課題を克服することが必要となるであろう。そのためには、内省によって自己理解を促すことが必要となる。この課題を克服することにより、企業が TRR 従業員を「獲得」し、その後 TRR 従業員であり

つつも NRR 従業員へとキャリア開発が行われることになるのであれば、従業員と企業の双方にメリットが生まれるのではないだろうか。従業員にとっては KSA の陳腐化を防いで安定して雇用されるというメリットが生まれ、企業にとっては情緒的コミットメントを持ち組織に貢献的な従業員を雇用、維持できるというメリットが生まれる。

一方、NRR 従業員に対してキャリアカウンセリングを行うことは、従業員と企業の双方に大きなメリットがあり、その双方のメリットはさらなる相乗効果を作り出して企業の戦略遂行に大きく寄与することになる。キャリアカウンセリングによってもたらされる特に重要なメリットは、「定着」、「訓練」、「動機づけ」に関するのではないかと考えられる。

キャリアカウンセリングは従業員の「定着」に直接影響を及ぼすわけではないが、離職するか残るかといった意思決定の際に内省を促し、納得のいく意思決定に寄与することができるであろう。また、「訓練」のフェーズにおいては、個々人の自己理解を促すことにより、必要な能力開発に関する理解を促進させ、さらには関連する研修などの情報提供を行うことも可能となるであろう。「動機づけ」のフェーズでも、現在携わっている仕事が、所属組織にとって役に立っているかどうかについて考えるための内省を促すことにより、自己効力感や会社への情緒的コミットメントを醸成する手助けとなるであろう。

企業において、このようなキャリアカウンセリングが行われることによって、キャリアカウンセリングが企業の経営戦略を支援する HR 施策のひとつになるのではないかと考えている。

しかし、ここで次なる課題が浮かび上がる。それは、はたしてキャリアカウンセリングは経営戦略を直接支援するのだろうか、それとも、キャリアカウンセリングを活用することによってキャリア発達した HR が

経営戦略を支援するのだろうかという課題である。そこで、第Ⅱ部ではこれらの課題について重要な知見となる資源ベース論に依拠した経営戦略論と関連づけられた戦略的人的資源管理論について考察を行いたい。

## 第Ⅱ部 戦略的人的資源管理論及び資源ベース論

第Ⅱ部は人的資源管理論(SHRM)を中心に論じた第5章と第6章である。第5章は「戦略的人的資源管理論のタイプ」。この章では、SHRMにおけるベストプラクティス・アプローチ、コンティンジェンシー・アプローチ、コンフィギュレーション・アプローチの3つのアプローチそれぞれに関して検討し、さらに、3つのアプローチを実施しているA社のSHRM事例を紹介した。

第6章は「資源ベース論と戦略的人的資源管理論」。この章では、キャリアカウンセリングに最も整合性の高い競争戦略論として考えられるRBVを取り上げ、主にバーニー(Barney, Jay B.)の提示したRBVと、その理論を人的資源管理に取り入れた研究を行ったライト(Wright, Patrick M.)らの研究を参照しながら、RBVの観点から見たキャリアカウンセリングについて考察を行った。

## 第 5 章 戦略的人的資源管理論のタイプ

### 第 1 節 戦略的人的資源管理論の 3 つのアプローチ

岩出(2002)は、経営資源としてのヒトの管理の概念が時代と共に変化してきた経緯について以下のように説明している。

「アメリカにおける人事労務管理は、伝統的に Personnel Management(PM)と呼ばれてきたが、1960 年代後半以降、特に 1970 年代になると、これが Human Resource Management(HRM)と称されるようになった。そして 1980 年代に入ると、Strategic Human Resource Management(SHRM)という新たな呼称も登場することになる。」<sup>51)</sup>。

このようなヒトの管理に関する 3 つのパラダイムの変遷とそれに伴う労働者観の変化とを表にしたものが表 5-1 である。

表 5-1 労働者観の変化

人事労務管理の労働者観		
PM (～1960)	HRM (1960-1980)	SHRM (1980～)
生産要素 (factor of production)	人的資源 (human resources)	戦略的資源 (strategic resources)
従業員は、できるかぎりコストを引き下げるべき生産要素としての労働力	従業員は、企業に新たな経済的付加価値をもたらす経済資源としての人的資本(人的資産)	従業員は、企業の存続を左右する競争優位を達成する源泉となる戦略的資源としての人的資本(人的資源)

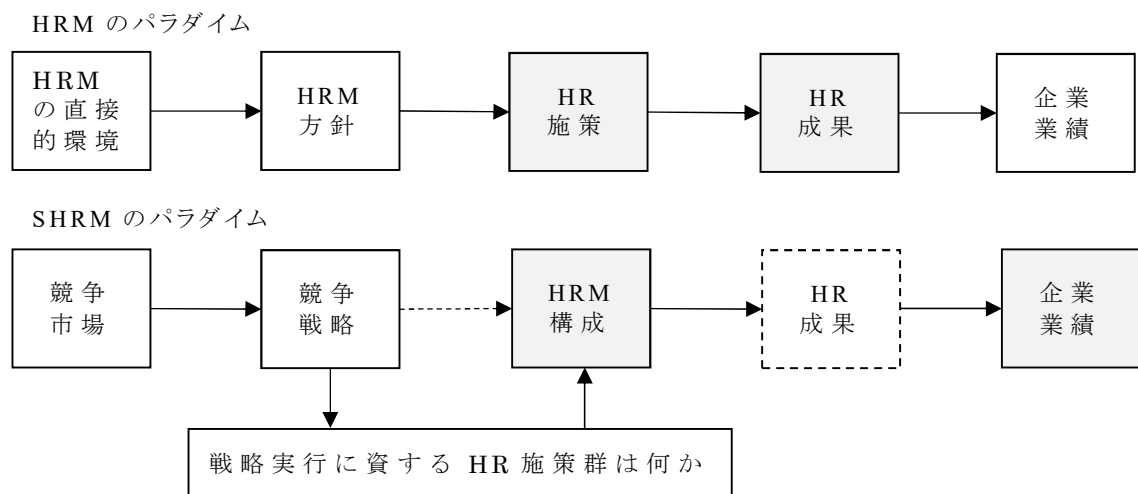
出所：岩出博(2002)『戦略的人的資源管理論の実相』、149 頁、図表 4。

企業において人を管理する人事労務管理(PM)は、HRM へと発展を遂げてきた。それはあくまでも、企業において労働力を効率的に管理して人的コストをコントロールするという目的を果たすサポート部門として

<sup>51)</sup> 岩出(2002)、1 頁。

の見地から発展してきた概念にすぎなかったといえよう。その後、HRMはさらに発展するにつれて、1980年代頃から徐々に経営戦略との整合性が模索されることになった。つまりその時代には、HRMは企業の人的コストのコントロールのみを目的とすることに終始せず、企業の利潤獲得という目的との強い結びつきが必要とされ始めたのである。それが今日のSHRM研究の端緒となったといえよう。図5-1は岩出(2014)によるHRMとSHRMとのパラダイム比較である。

図 5-1 HRMとSHRMのパラダイム比較



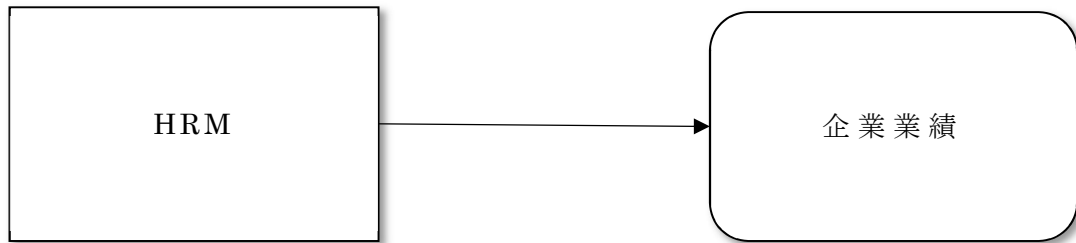
出所：岩出博(2014)『従業員満足指向と人的資源管理』、156頁、図表1。

そして今日、様々な研究から、SHRMは①ベストプラクティス・アプローチ(もしくは、普遍的アプローチ)、②コンティンジェンシー・アプローチ、③コンフィギュレーション・アプローチの3つのアプローチに分類されている(図5-2、参照)。

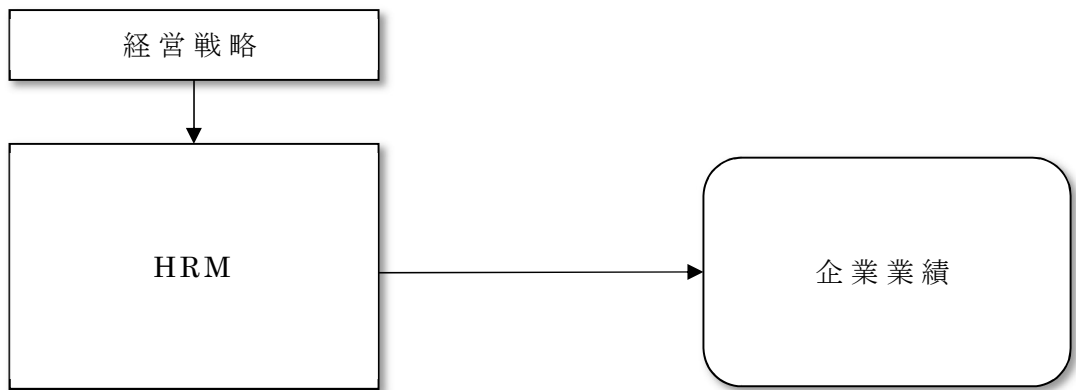


図 5-2 SHRM 論のタイプ分類

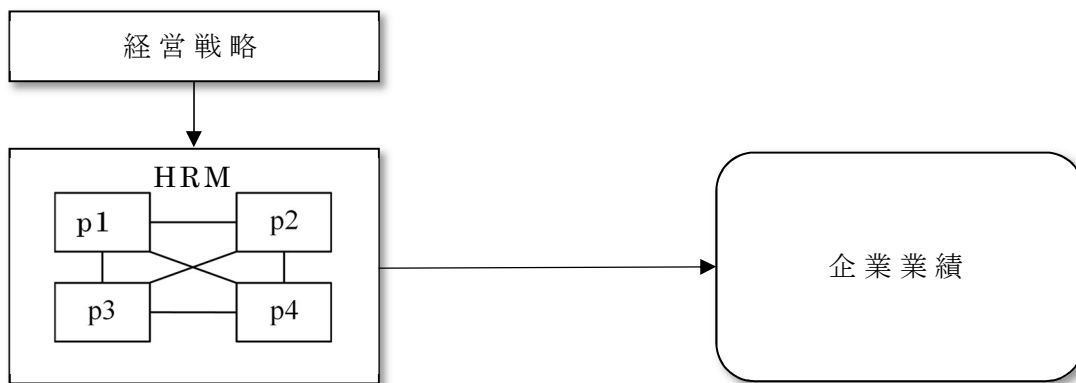
● ベストプラクティス・アプローチ



● コンティンジェンシー・アプローチ



● コンフィギュレーション・アプローチ



出所：岩出博(2002)『戦略的人的資源管理論の実相』、69 頁、図表 2。

岩出(2002, 2014)によれば、こうした3つそれぞれのアプローチの大きな生成時期は、ベストプラクティス・アプローチが1980年代初め、コンティンジェンシー・アプローチは1980年代半ば、コンフィギュレーション・アプローチは1990年代半ば頃とされている。

本節では、特にデラリー＝ドーティ(Delery&Doty, 1996)、岩出(2002, 2014)、松山(2005, 2015)の研究を参照しながら、これら3つのアプローチについて考察を行うこととしたい。

### ベストプラクティス・アプローチ(best practices approach)

ベストプラクティス・アプローチ、もしくは普遍的アプローチ(universalistic approach)と呼ばれているこの概念は、企業がどのような状況に置かれていても、ある一つの方法を採用することによって成功に導くことができるような「普遍的なHRM」が存在するという考え方に基づいている(デラリー＝ドーティ, 1996、岩出, 2002, 2014、松山, 2005, 2015)。

デラリー＝ドーティは、このアプローチには以下の2つのステップが要求されることを指摘している。最初のステップは「重要なSHR施策が特定されなければならない」ことであり、二つ目のステップは「それら個々の実践と組織成果との関連が提示されなければならない」ことである<sup>52)</sup>。

デラリー＝ドーティは様々なSHRMの研究から、マネジメント領域におけるいくつかのHR施策には、常に採用されるべき普遍的なHRM施策の領域が存在するという主張があることを説明している<sup>53)</sup>。そのHR施策とは、例えば「経営への関与」、「権限付与」、「インセンティブの支

---

<sup>52)</sup> Delery=Doty(1996), p.805.

<sup>53)</sup> Ibid., Delery=Doty(1996), p.803.

払い」、「雇用保障」、「内部昇進」、「訓練と能力開発」、「高い生産性と組織横断的な利益に帰する報酬」などの領域である。

これらベストプラクティス・アプローチの源流について、岩出は以下のように論じている。

「Taylor 流の伝統的な PM に代わり、行動科学にもとづく革新的な HR 施策の『唯一最善の方法』(one best way)を強調してきた QWL 運動の強力な推進者が集まる Harvard Business School の研究者たちが中心になっていることから、SHRM の『ハーバード派』(the Harvard school)とも呼ばれている。こうしたことからベストプラクティス・アプローチは、そのルーツを QWL 運動に置き、その発展的な形態と理解することができるものである。」<sup>54)</sup>。

さらに、松山(2015)によると、ベストプラクティス・アプローチを備えているモデルとしてハイコミットメント・モデルと HPWP(High Performance Work Practice)が提示されている。ハイコミットメント・モデルとは従業員参加型を目指す HRM モデルで、従業員の組織や職務に対するコミットメントを高めさせる施策であり、HPWP とは、高い業績を生み出す労働慣行のことであり、研究者の間ではハイコミットメント・モデルと同義として用いられている場合もあるが、さらに革新的労働慣行(innovative work practice)ともほぼ同義の用語として紹介されている場合もある<sup>55)</sup>。

岩出(2002)はベストプラクティス・アプローチにおけるハイコミットメント・モデルの重要性について以下のように言及している。

「SHRM のベストプラクティス・アプローチの代表的な論考を 4 点見

---

<sup>54)</sup> 岩出(2002)、前掲書、68 頁。

<sup>55)</sup> 松山(2015)、103-105 頁を参照。

てきたが、小差を無視したその論旨の大枠は、企業業績の向上において、ある特定の HR 施策は他の HR 施策よりも必ず良き成果を上げるという意味で最善の施策があり、その最善の施策とは SHRM の『コミットメント・モデル』であるというものである。」<sup>56)</sup>。

### コンティンジェンシー・アプローチ(contingency approach)

コンティンジェンシー・アプローチについて、岩出(2002)は以下のよう  
に述べている。

「当該アプローチのキーワードは『戦略適合』(strategy fit)にあり、経営戦略論、さらには戦略的経営論とコンティンジェンシー理論をベースにして、『戦略－HRM』整合をもって組織業績向上の前提と考えている。」<sup>57)</sup>。

また、デラリー＝ドーティは、コンティンジェンシー・アプローチに関する見解について以下のように述べている。このアプローチは、関連する独立変数と従属変数が重大な状況変化のレベルに応じて変化しているコンティンジェンシー理論に基づいている。そして、SHRM において最も重要な状況要因であると考えられるのが組織の戦略である。そのため、この見解を追究するためには、どのような戦略理論が採用されたかを抽出することが必要とされる。さらには、個別の HR 施策が企業の戦略といかに結びつき業績に影響を及ぼしたのかを特定することが必要となる<sup>58)</sup>。

また、松山(2015)は、コンティンジェンシー・アプローチを適合パースペクティブ(fit perspective)として捉え、それを「HRM 施策を含めた

---

<sup>56)</sup> 岩出(2002)、前掲書、83 頁。岩出は Beer、Lawrence、Mills and Walton(1984)、Walton(1985)、Lawler(1986)、Pfeffer(1994)の 4 点の研究を参照。

<sup>57)</sup> 岩出(2002)、前掲書、87 頁。

<sup>58)</sup> Delery=Doty(1996), *op.cit.*, p.807.

様々な変数間の適合度が組織成果に正の影響を及ぼすとする捉え方」<sup>59)</sup>とした上で、2つの適合(fit)に分類して論じている。一つは垂直適合(vertical fit)もしくは外的整合性(external fit)で、もう一方は水平適合(horizontal fit)もしくは内的整合性(internal fit)である。前者は競争戦略がHR施策の上位概念として措定されることにより、HR施策を競争戦略に従わせることで適合を図るという捉え方であり、この場合、企業の業績はそれらふたつの結合の強さなどに依存する。後者は、それぞれのHR施策は個別に実施されるよりも、相互に関連しあい統合された方が、高い組織成果を生み出すという捉え方である<sup>60)</sup>。

上記の先行研究を参照し、筆者は以下のように考える。コンティンジェンシー・アプローチは「組織は戦略に従う」と主張したチャンドラー(Chandler, Alfred D.)の視点に基づいていると考えられ、その視点に従うなら、HR施策もまた戦略に従うことを前提とすることになる。このことから、「戦略—HRM」という独立変数と従属変数を前提とした因果関係において、水平適合（内部整合性）よりも垂直適合（外部整合性）を前提とした視点の方がより調和するのではないかと考える。そして、水平適合は企業内部における様々な変数を束とすることによって組織の内部を超えた組織を取り巻く全体的な状況に対する適合を目指すため、後述するコンフィギュレーション・アプローチの概念の方がより調和するものと考えられる。

### **コンフィギュレーション・アプローチ(configurational approach)**

このアプローチは、それぞれ単体としてのHR施策と競争戦略とがい

---

<sup>59)</sup> 松山(2015)、108頁。

<sup>60)</sup> 松山(2015)、前掲書、108-114頁。

かなる関連をするのかについて理解しようとするものではなく、また、単に寄せ集められた複数の HR 施策と競争戦略との関連を理解しようとするものでもない。これは目的達成のために計画された複数の HR 施策の編成(configuration)のパターンを理解しようとするアプローチである。

松山(2015)は以下のように説明している。「様々な HRM 施策群が 1 つのある特性の安定した状態を有している」<sup>61)</sup>。それゆえに、コンフィギュレーショナル・アプローチはこれまで論じてきた 2 つの見解よりも複雑なアプローチであるといえよう。

デラリー＝ドーティ(1996)は、コンフィギュレーショナル・アプローチが複雑である理由として以下の 3 点を指摘している。1 つ目は、このアプローチは、もっとも効力を発揮していると断定できる編成について、あるいは編成の独特なパターンについて調査をすることにより、全体論的な原理(holistic principle)を要求するものであること、2 つ目は、このアプローチが、関連する各構成要素の複雑で独特な編成が最大の業績につながっていると断定することにより、仮説としての結果同一性(equifinality)<sup>62)</sup>を具体化しようとするものであること、3 つ目は、上記のような編成は経験主義的に観察可能な現象よりも、理論的構造の方がむしろ典型となると考えられていることである<sup>63)</sup>。

この複雑なコンフィギュレーショナル・アプローチを追究することに関して、岩出(2002)は以下のように論じている。

「施策間の一貫性を意味する内部適合の要件をみたす HR 施策の『編成』(configuration)を第一義的に構想し、次いで『戦略－HRM』整合という外部適合の要件を満たす HRM 編成を追究するといったものである。

---

<sup>61)</sup> 松山(2015)、前掲書、114・115 頁。

<sup>62)</sup> 「結果同一性(equifinality)」とは、「方法や手段にかかわらず結果が等しくなるという性質」である。松山(2015)、116 頁を参照。

<sup>63)</sup> Delery=Doty(1996), *op.cit.*, pp.808-807.

これまでの2つのアプローチとの大きな違いは、企業調査による仮説検証といった『経験的検証』(empirical tests)を通じて有効なHRM編成を特定していく方法論にある。」<sup>64)</sup>。

このことについて、例えば、デラリー＝ドーティ(1996)は、ある銀行における行員を対象として「HR施策—戦略—成果(ROE、ROA)」の適合に関する検証を行っている<sup>65)</sup>。

さらに、松山(2015)は、還元主義的なコンティンジェンシー・アプローチと全体論的なコンフィギュレーション・アプローチとの違いについて以下のように論じている。

「社会的存在を分析する際に様々な部分的要素に還元したうえで、それらの関係を探ろうとするのがコンティンジェンシー理論家たちである。従ってコンティンジェンシー理論では、そうした別々の構成要素間の弱い制約がひとたび克服されれば漸進的に微調整されるような、ルースに連結した集合体として組織は取り扱われるのである。

また、極めて単純な因果関係を前提としており、非線形的関係は無視されている。そして観察下のシステムは少なくとも均衡状態に移行していくという前提が暗黙のうちに置かれている。さらに適応変化は漸進的かつ連続的に進むと考え、状況的文脈は成果にとって必要な組織特徴を規定する最大の要因である。

一方、コンフィギュレーション理論は全体論的な概念として捉えられる。全体は部分の総和以上のものであると考えるのである。従ってコンフィギュレーションの理論家は、組織の個々の要素によって組織を説明するのではなく、それらの相互作用から全体としてどのような秩序が生じたかを説明しようとする。それは彼らが社会システムを双方向的な因

---

<sup>64)</sup> 岩出(2002)、前掲書、109頁。

<sup>65)</sup> Delery=Doty(1996), *op.cit.*, pp.814-827.

果ループのなかで強固に連結しあった混合物とみなしているからである。それゆえ、組織の変化は突発的である。(中略)

こうした比較から明らかなように、コンティンジェンシー理論が部分間の適合に注目しているのに対して、コンフィギュレーション理論の方ではもはや適合という概念自体が姿を消している。部分に還元しない以上当然のことではあるが、これらの特徴が両者を比較するうえで最も重要な点であるといえるであろう。」<sup>66)</sup>。

## 第2節 事例検討（A社におけるSHRMの取り組み）

SHRM論の3つのアプローチは、それぞれが排他的なものではないと考えられよう。なぜなら、ある企業においてそれら3つを同時に採用している場合があるからである。ここではその事例として、A社が実践している3つのアプローチについて実証的に検討を行うこととしたい<sup>67)</sup>。

地方都市O市に本社を置くA社（株式未公開、正規従業員数約900人）は、飲食サービスやコンビニエンスストアなどいくつかの業態を50店舗ほど多店舗展開している企業である。競争の激しい業界にもかかわらず、2012年以降の経常利益は微増ながら毎年高い業績を維持している。

A社のHRMは従業員の組織コミットメントを重視してベストプラクティス・アプローチである「ハイコミットメント・モデル」を戦略的に推進している。具体的なHR施策としては、従業員の組織コミットメントを高めるために、店舗レベルにおける「従業員参加型意思決定」、「自己による目標管理」、「チーム（店舗）の成果に対するインセンティブ給」などを実施している。これらは従業員満足度の向上を図るためのHR施

---

<sup>66)</sup> 松山(2015)、前掲書、115-116頁。

<sup>67)</sup> 2017年9月にA社のY専務、人事部キャリア開発担当のH課長へインタビューを行い、さらにA社の社内報より情報を収集した。



策で、従業員満足度が向上することによって従業員の組織コミットメントが向上することを目指している。

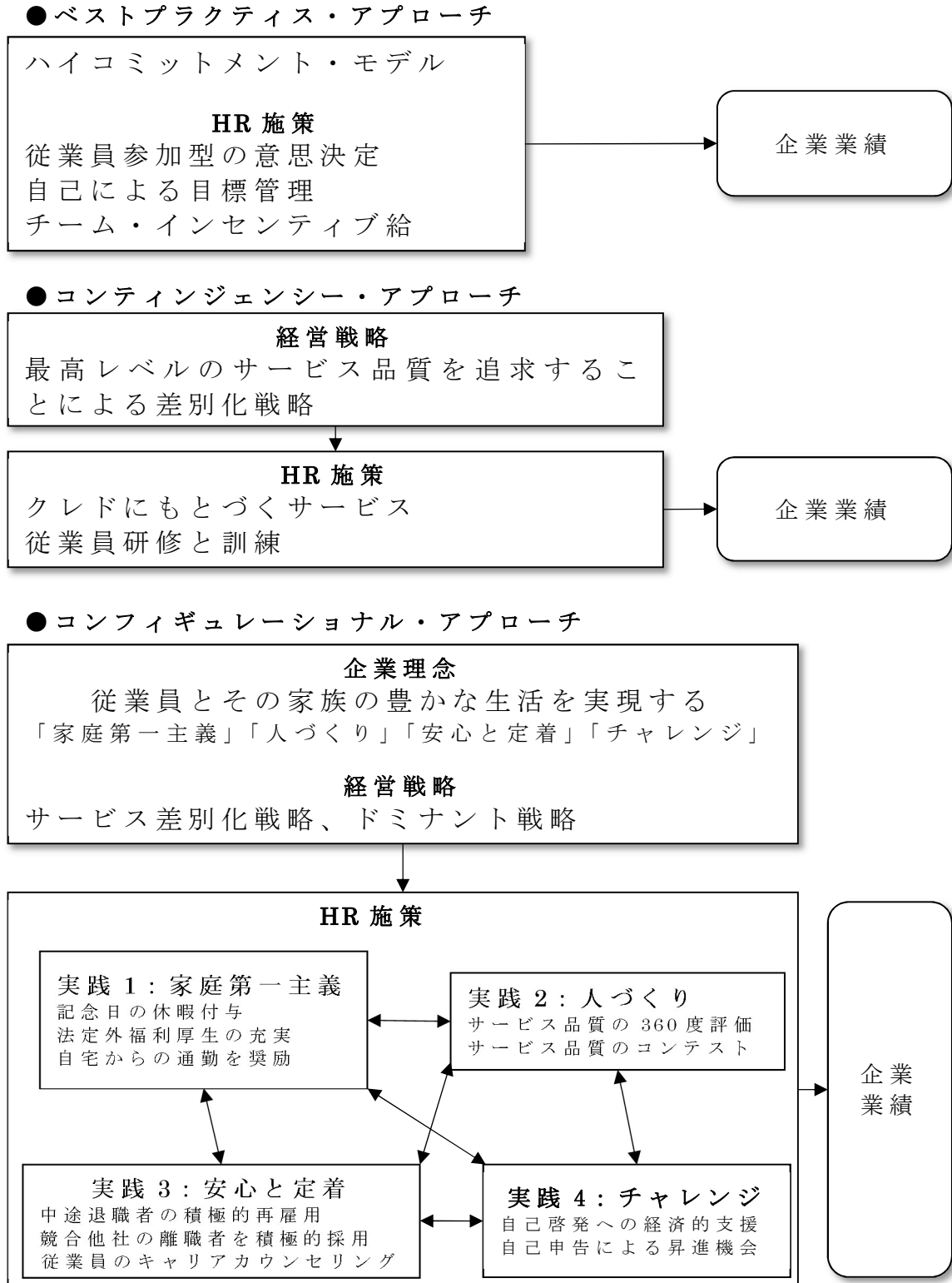
その一方で、競合他社との激しい顧客争奪戦が繰り広げられている業界ゆえに、どの競合他社よりも高いレベルのサービス品質を実現することによって差別化を図る戦略を採用しており、競合他社に対する優位性の獲得を目指す競争に外的整合性を求めた戦略的な HR 施策としてコンティンジェンシー・アプローチも採用している。A 社は「サービス品質の最高レベル化」を実現するために、従業員の「クレドにもとづくサービス」<sup>68)</sup>と「従業員研修と訓練」に膨大な投資を行っている。

さらには、「従業員とその家族の豊かな生活を実現する」と謳う A 社の企業理念、そしてそれを実現するための経営戦略として、地域を限定したドミナント戦略を徹底的に展開し、地域で雇用した従業員は可能な限り自宅から職場へ通い、労働以外の生活に関して不安なく安心して働くことができるような HR 施策を行っている。A 社の目標とするところは「家庭第一主義」、「人づくり」、「(従業員の) 安心と定着」、「チャレンジ」であり、これら 4 つに則した従業員の労働慣行を促進させることによって高い業績を上げることを目指している。これら 4 つはさらに具体的に「自宅通勤の奨励(可能な限り単身赴任を回避)」、「個人の記念日(例えば結婚記念日など)の休暇付与」、「法定外福利厚生の実施」、「中途退職者の積極的再雇用」、「競合他社の離職者の積極的雇用」、「自己申告による昇進機会」、「サービス品質の 360 度評価」、「サービス品質の社内コンテスト」、「自己啓発への経済的支援制度」、「従業員のキャリアカウンセリング制度」などが戦略目的達成のために実施されている。

---

<sup>68)</sup> クレドとはラテン語で「信条」という意味がある。「クレドにもとづくサービス」とは、マニュアルに基づいた画一的なサービスを行わずに、掲げられた行動理念に基づいて各従業員がサービスレベルの意思決定を行うことである。

図 5-3 A 社の SHRM の取り組み



筆者作成

A 社はこのような独自の複数の HR 施策を編成することにより、競争優位の獲得と従業員の QWL 向上を同時に実現させている（図 5-3、参照）。

以上、A 社の SHRM の HR 施策に関して 3 つそれぞれのアプローチについて整理したが、特にコンフィギュレーション・アプローチにおいては、HR 施策の項目が A 社独特なものであることは注目すべきポイントである。それは、A 社がサービス業であり労働集約的な企業であることによるものと考えられよう。

A 社は、サービス業における人的資源は量と質ともに高いレベルを追求する必要があると考えている。A 社における HRM は、必要人員を満たすだけの従業員数を確保するための雇用、そしてできるだけ長い定着、さらに人的資源プールとしての従業員が競争優位の源泉となるための知識・技術・能力の向上を目指している。くわえて、それぞれの従業員の自律的キャリアの形成を促進させることなど、経営戦略に基づいた複数の HR 施策が合目的的に編成されることによって他社との競争における優位性の獲得を目指そうとしているのである。

A 社に限らず、わが国の企業は少子高齢化の進行に伴う国内市場の不活性化、経済のグローバル化、IT テクノロジーの進化、インバウンド需要の増加、労働法制の改正、また、それらの変化にともなって企業の労働者観と労働者の価値観が刻々とドラスティックに変化していく現代において、HRM はその変化に応じて、あるいは変化に先んじて戦略的に HR 施策を変化させていかなければ競争優位の獲得に資することができない。このように経営戦略に対して支援的な HRM を行うための理論的根拠の基盤となるのが SHRM 論の概念であるといえよう。

## 第 6 章 資源ベース論と戦略的人的資源管理論

### 第 1 節 資源ベース論の生成

現在、HRM の研究において重要なトピックのひとつとなっている SHRM にとって、資源ベース論(Resource-Based View、以下 RBV と表記)の登場は、その理論的発展の可能性を大きく拡大させたといえよう。

RBV が登場する以前、競争戦略論の議論においてその主役となっていたのはマイケル・ポーター(Michael, E. Porter)によって提示されたポジショニング(positioning)<sup>69)</sup>によるアプローチであった。ポジショニング・アプローチにおける競争戦略の理論的基盤となっていたのは、企業の外部環境としての業界構造における競争上の相対的な位置の選択によって競争優位がもたらされるとする考え方である。

このような理論基盤の上に成り立っているポジショニング・アプローチにおいては、企業内部において実践活動を行う主体としての HR、またそのマネジメントに関わる HRM が、企業が競争優位を獲得するための重要な要件になり得るものと認識されることはなかった。つまり、ポジショニング・アプローチの議論においては、競争優位の源泉として HR や HRM はほとんど蚊帳の外の存在であったといえよう。

しかし、ポーターのポジショニング・アプローチが発表されてから数年後、競争戦略論の新たなアプローチとして RBV が登場したことにより、HRM の研究者たちはそれを摂取することにより HR および HRM を競争優位の源泉の一要因として認識することが可能となり、その結果 SHRM に関する議論がにわかに活気づくこととなった。

---

<sup>69)</sup> Cf., Porter, Michael E.(1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., Inc. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社、1995 年。)

本章では、RBVの生成と発展、そしてHRM研究への寄与に焦点を当てて先行研究を精査することにより、RBVがHRMに与えた影響について考察を行うこととしたい。さらに、HRMをその基盤としつつ、そのさらなる発展的理論としてのSHRMの形成に対して、RBVがいかなる貢献を行ったかについて考察したい。

まず、1980年代中頃に生成されたRBVに関して、バーニー(Barney, Jay B.)はその基本的前提の源流をペンローズ(Penrose, Edith T., 1959)の企業観に求めることができるとしている<sup>70)</sup>。その後、ルメルト(Rumelt, Richard P., 1984)、ワーナーフェルト(Wernerfelt, Birger., 1984)、バーニー(Barney, Jay B., 1986)らによってRBVに関する論文が次々と発表された。中でも、ワーナーフェルトの“A Resource-Based View of the Firm”という論題を冠した論文は経営学の分野においてResource-Based Viewという用語が使用された最初の論文であり、その研究の端緒となったのは、ポーターによって1980年代初頭に発表されたポジショニングに対する批判的アプローチを試みることであった。

ワーナーフェルトによると、企業が有する「資源(resources)」とは、ブランド、企業内部のテクノロジー知識、熟練した従業員の雇用、顧客とのつながり、設備、効率的な手順、資本など<sup>71)</sup>である。そして、これらの資源がいかなる環境において持続的に高収益をもたらすのかという重要な問いに関して、その分析においてポーターの5フォース(five forces)のフレームワークが使用されることに対して批判的な主張を行っている(図6-1、参照)。

このことについてワーナーフェルトは、そもそも5フォースの分析対

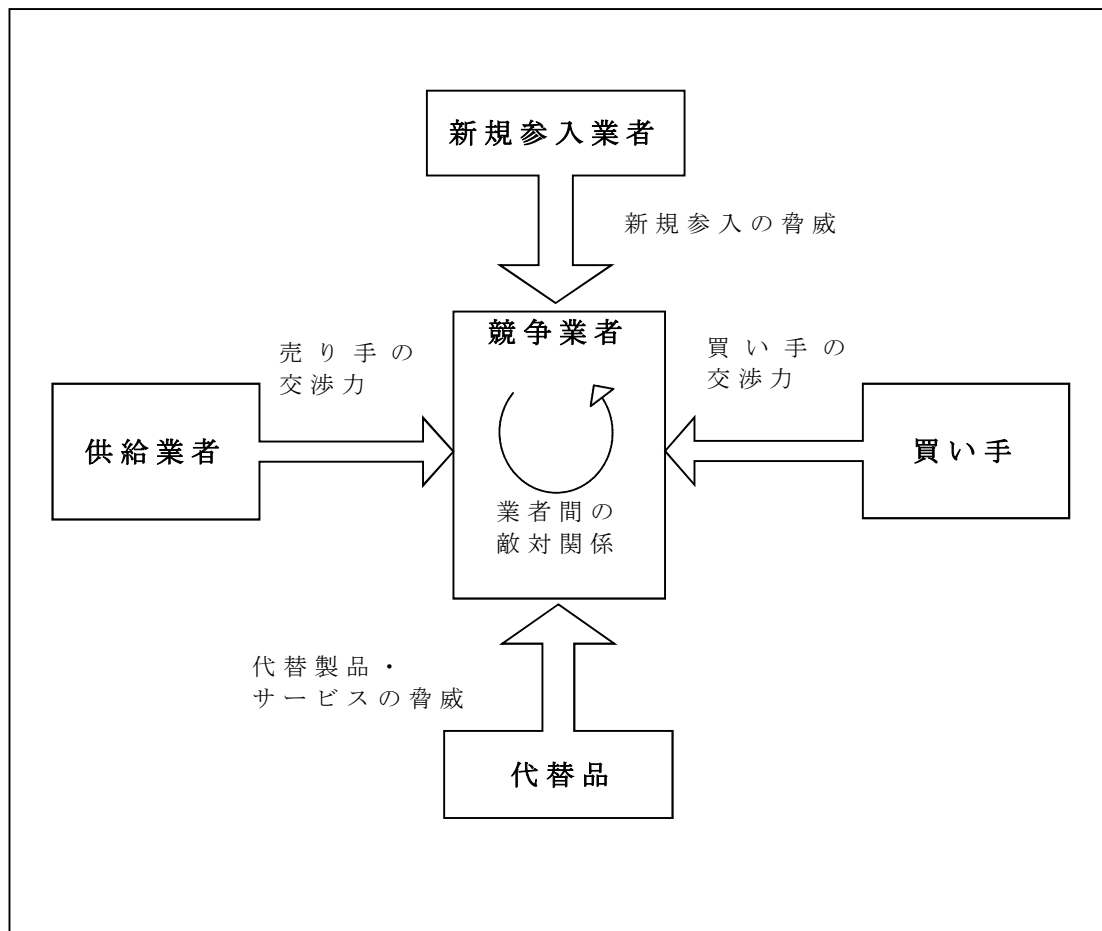
---

<sup>70)</sup> Barney, Jay B.(2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2nd Edition*, Pearson Education, Inc. (岡田正大訳『企業戦略論【上】基本編：競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社、2003年。)

<sup>71)</sup> Wernerfelt (1984), p.172.

象としては「製品(products)」<sup>72)</sup>が想定されており、企業の有するそれ以外の「資源」に対して、この分析フレームワークを使用するべきではないという批判的見解を提示している<sup>73)</sup>。

図 6-1 5つの競争要因 (five forces)



出所：Porter, Michael E.(1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., p.4.

図 6-1 は業界内の競争を表わしているが、ポーター自身は「業界」について以下のように定義づけを行っている。「(業界とは) 互いに代替可能な製品をつくっている会社の集団である」<sup>74)</sup>。つまり、ポーターに

<sup>72)</sup> ポーターは「製品とサービス」を便宜上「製品」としている。

<sup>73)</sup> Wernerfelt(1984), p.172.

<sup>74)</sup> Porter(1980), p.5.

よるポジショニング・アプローチは、それぞれの企業が所有する「製品」を通して業界内における競争関係に関する分析が行われることを前提としているのである。しかし、ワーナーフェルトは、製品は資源を構成する一要素でしかなく、そのため、企業が所有する製品以外の資源については5フォースとは別のアプローチを通じて分析される必要があると考えたのである。ポーターによって定義された業界の前提に照らして考えると、企業が所有する「製品」以外の「資源」に関して、5フォースの分析フレームワークを用いたアプローチは適切ではないとするワーナーフェルトによる批判的見解は至極的を射たものであったと考えられる。

つまり、ワーナーフェルトの見解によれば、ポジショニング・アプローチに依存した競争戦略の分析対象としては「製品」のみが想定されているため、企業が内部に所有する「資源」全てを分析対象として用いるには妥当なものではないとし、ポジショニング・アプローチにとって替わる新しいアプローチとして RBV を提示することにより、その課題の解決を目指したのである。

以上のように、RBV は 1980 年代中頃に現れ始めた持続的競争優位の源泉(resource of sustained competitive advantage)を企業内部の資源に求める競争戦略論であり、この時期に相次いで発表されたルメルトやワーナーフェルトらの論文は、今日の RBV 研究に対して基本的概念を提示する重要な役割を果たし、その点で彼らの研究が企業戦略論に与えた影響は重大なものであったと考えられよう。

しかし、彼らがその論文を発表した当初において、RBV という新しい概念は学界においてさほど注目されるものではなかったようである。実際、1995 年にワーナーフェルトによって発表された論文において、1984 年に自身の発表した論文は学界から無視され、2 人の博士課程の学生と

1 人の彼の同僚を除いてはこの論文を引用した者もなく、学術的にはほとんど影響を及ぼすことがなかった、とワーナーフェルト本人によって回顧的に述べられている<sup>75)</sup>。

ルメルトやワーナーフェルトの論文が発表されてもさほど注目されることのなかった RBV が、にわかに注目を集め始めたのは 1990 年代に入ってからである。特に、バーニーによって 1991 年に発表された論文<sup>76)</sup>は、学界において RBV に関する議論を沸き立たせることに大きな貢献を成し遂げた。このことについて中川(2007)は、RBV の理論を普及させる上でもっとも影響力のあった業績は、持続的競争優位の 4 要件を規定したバーニーの 1991 年の論文であったと指摘している<sup>77)</sup>。

バーニーのこの研究によって RBV はその基本的な理論モデルを確立することとなり、そのモデルを提示することによって経営学の研究者たち、とりわけ競争戦略論の研究者たちから注目を集める理論となるに至ったのである。バーニーによる RBV の理論化がその後の競争戦略論の議論と発展に及ぼした影響は偉大なものであったといえよう。

## 第 2 節 RBV の代表的論者バーニーの所説

### 第 1 項 持続的競争優位を確立するための 4 つの要件

バーニーによると、RBV は企業内部の資源に関する以下の見解を理論的基盤としている。それは、それぞれの企業によって保持されている企業内部の経営資源はそれぞれ異質なものであり(企業資源の異質性: firm resource heterogeneity)、企業は保持している経営資源の異質性を競争優位の源泉として活用し、そのような異質性のある経営資源を競合する

---

<sup>75)</sup> Wernerfelt(1995), p.171.

<sup>76)</sup> Barney(1991).

<sup>77)</sup> 中川(2007)、412 頁。



他の企業に簡単に移転させることができない（企業資源の移転不可能性：firm resource immobility）ということである<sup>78)</sup>。

バーニーは、これら異質性と移転不可能性はそれぞれが基本的な前提に基づいていることを説明している。前者はペンローズの企業観としての「企業は生産資源の集合体（束）であり、個別企業ごとにそれらの生産資源は異なっている」という認識である。後者はリカードとセルズニックの主張する、「経営資源の中にはその複製コストが非常に大きかったり、その供給が非弾力的なものがある」という認識である<sup>79)</sup>。

最終的に、バーニーは異質性と移転不可能性を有する資源について、それらが持続的競争優位の源泉となるための4つの要件(VRISフレームワーク)として以下を規定した<sup>80)</sup>。

- (a) 価値ある資源であること (Valuable Resources)
- (b) 希少な資源であること (Rare Resources)
- (c) 完全に模倣することが困難な資源であること (Imperfectly Imitable Resources)
- (d) 代替できない資源であること (Substitutability)

バーニーの主張によると、ある企業の内部に保有される資源がこれら4つの条件を満たすのであれば、異質性と移転不可能性を帯びていることとなり、その企業は持続的な競争優位の獲得が可能となるということである（図6-2、参照）。

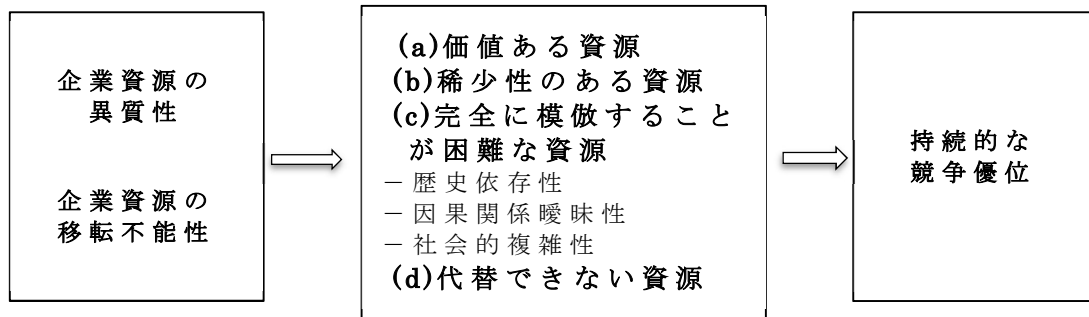
---

<sup>78)</sup> Barney(1991), *op.cit.*

<sup>79)</sup> Barney(2002), *op.cit.*, p.172, 前掲訳書 243 頁。

<sup>80)</sup> Barney(1991), *op.cit.*

図 6-2 Barney による RBV のフレームワーク



出所：Barney, Jay B.(1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, No 1, p.112.

上記 RBV のフレームワークのうち (d)「代替できない資源であること」は、1990 年代後半以降バーニーにより以下のように修正が加えられ「組織(Organization)」とされた。これは、(a)、(b)、(c)の要件を満たす資源がその組織によって適切にマネジメントされているかどうかもまた重要な要件のひとつであるということである。


- (a) 経済的価値 (Valuable)
- (b) 稀少性 (Rarity, Rareness)
- (c) 模倣困難性 (Inimitability, Imperfect Imitability)
- (d) 組織 (Organization)

今日このフレームワークは、それぞれの頭文字を用いて VRIO フレームワーク (VRIO framework)<sup>81)</sup>として、学術界のみならずビジネスの実践においても広く知られ、企業の持続的競争優位を測定するためのフレームワークとしてしばしば活用されるようになった(表 6-1、参照)。

<sup>81)</sup> Barney(2002), *op.cit.*, p.172, 前掲訳書、273 頁。

表 6-1 VRIO フレームワーク

その経営資源やケイパビリティは

価値があるか	希少か	模倣コストは大きい	組織体制は適切か	競争優位の意味合い	経済的なパフォーマンス
No	—	—	No	競争劣位	標準を下回る
Yes	No	—		競争均衡	標準
Yes	Yes	No		一時的競争優位	標準を上回る
Yes	Yes	Yes		持続的競争優位	標準を上回る

出所：Barney, Jay B. (2002), *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*, p.163.  
 (岡田正大訳『企業戦略論【上】基本編：競争優位の構築と持続』2003年、272頁。)

以下では、バーニーによる RBV に関する所説<sup>82)</sup>を参照しつつ、VRIO のこれら 4 つの要件についてそれぞれのポイントとなることを整理したい。

#### (a)「経済的価値」に関する考察

まず、第 1 の要件である(a)「経済的価値(value)」に関する重要な問いは、企業の持つ資源やケイパビリティが機会(opportunity)をもたらすかもしくは脅威(threat)を消すことによって経済的価値を強めることができるかどうかである。バーニーの説明によれば、例えば、様々な製品をポータブル化するソニーの技術、またリスクを負うことや創造することに対して報いる 3M の組織文化は、機会をもたらすことによって経済的価値を高める資源・ケイパビリティに該当するものであるとしている。

バーニーの「経済的価値」に関する説明において重要なポイントとなるのは、競争優位をもたらすものは市場における製品そのものの競争優

<sup>82)</sup> Cf., Barney(1991, 1995).

位性だけに限定されるものではなく、そのような製品を創造する技術的なスキルや組織文化さえも、それらを所有する企業に対して競争優位の機会をもたらす資源・ケイパビリティであると規定している点であろう<sup>83)</sup>。

さらにバーニーは、過去においてある企業に経済的価値をもたらしていた資源・ケイパビリティであっても、消費者の好み、産業構造、技術の変化によって将来その経済的価値は失われていくものであるため、戦略的マネジメントは、競争環境の変化にかかわらず、現在の資源・ケイパビリティが経済的価値を依然としてもたらしめているかどうかについて常に評価しつづけていかなければならないと論じている<sup>84)</sup>。

バーニーの説明によれば、この経済的価値に関する問いに対して答えようとする場合、企業内部に保有される資源・ケイパビリティの分析が外部環境の機会と脅威の分析と関連づけられることが必要で、企業の資源・ケイパビリティそれ自体が経済的価値をもたらすのではなく、むしろ、それらが機会を開拓したり脅威を中和したりするときにはじめて経済的価値をもたらすことが可能となる。くわえて、仮に企業同士が同じ産業内において競争関係にあっても、それぞれ異なる企業の資源・ケイパビリティは異なる方法によって経済的価値をもたらすのである。例えば、腕時計市場における高級品質を売り物とするロレックスと大量生産による低コストを売り物とするタイメックスとの競争関係はその事例として挙げられる。

これまでの、バーニーによる経済的価値に関する考察をまとめると、以下の4つの点を重要なポイントとして確認することができる。

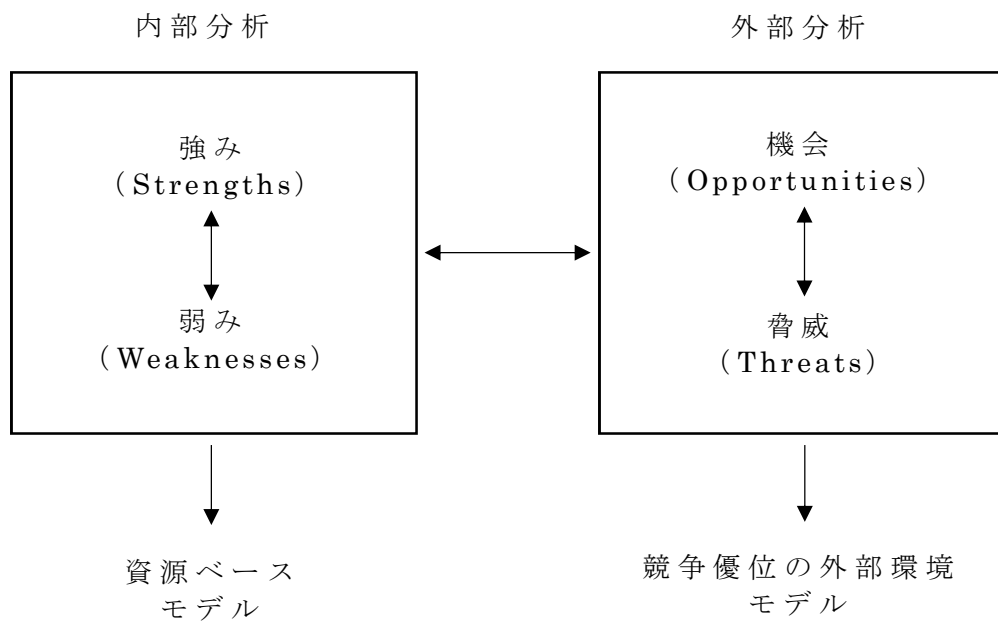
---

<sup>83)</sup> *Ibid.*, Barney(1995), p.50.

<sup>84)</sup> *Ibid.*, Barney(1995), p.51.

1. 経済的価値とは、最終製品だけにとどまらず技術や組織文化などにも包含されるものである。
2. ある資源・ケイパビリティが経済的価値を有するかどうかは、外部環境の変化とともに変化する。
3. ある資源・ケイパビリティが経済的価値を有するかどうかは、機会を開拓し脅威を中和させうるかどうかに関連させて評価される。
4. 同じ産業内における異なる企業は、それぞれ違った経済的価値を有する資源・ケイパビリティで競争することが可能である。

図 6-3 SWOT 分析と資源ベース



出所：Barney, Jay B.(1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No 1, p.100.

ここで注目すべきところは、バーニーがこの考察において、ある資源・ケイパビリティの経済的価値に関する評価はそれ単体で行われるべきものではなく、SWOT 分析における外部環境との関連に鑑みつつ行わ

れるべきものであることに言及している点である。この観点から、企業の外部環境との関連に競争優位の源泉を求めたポジショニング・アプローチと企業の内部資源との関連に競争優位の源泉を求めた RBV は真っ向から対立する理論というわけではなく、両者は互いに補完し合う理論として理解されうるものと考えられよう。

### (b)稀少性に関する考察

いかに経済的価値を有する資源・ケイパビリティであっても、同じ業界内においてそれらを所有する企業の数が多い場合には、その資源・ケイパビリティは業界内のある一社に対してのみ競争優位の源泉をもたらすわけではない。経済的価値があっても稀少性のない資源は互いの競争を均衡化することに寄与するだけである<sup>85)</sup>。そこで、ある企業の所有する資源・ケイパビリティが競争優位の源泉となるために必要とされる第二の要件は、(b)「稀少性(Rarity, Rareness)」ということになる。

バーニーは、経済的価値を有する資源・ケイパビリティを所有する競合企業がすでにどの程度存在しているのかを問うことが重要であるとしている。

もし、ある競合企業同士が同じような資源・ケイパビリティを所有しているのであれば、それは稀少性のある資源・ケイパビリティとはならないため、それぞれの企業が競争優位を得るためには競合相手とは違う資源・ケイパビリティを開発する必要がある。そして、経済的価値と稀少性を有する資源・ケイパビリティを所有することができるならば、その企業は少なくとも「一時的な競争優位(temporary competitive

---

<sup>85)</sup> *Ibid.*, Barney(1995), p.52.

advantage)」を獲得することが可能となるだけである<sup>86)</sup>。

### (c)「模倣困難性」に関する考察

企業が所有する資源・ケイパビリティが経済的価値と稀少性を有するという2つの条件を満たすだけでは、その資源・ケイパビリティはあくまでも一時的な競争優位を獲得するための源泉となるにすぎず、まだ持続的な競争優位獲得の源泉とはなり得ない。そこで、さらに3つ目の要件となる(c)「模倣困難性(Inimitability, Imperfect Imitability)」に注目することが必要となる。

バーニーはこの3つ目の要件に関して、ある資源・ケイパビリティを所有しない企業がそれらを模倣しようとする場合、既にそれらを所有している企業に比して費用的な不利に見舞われるかどうかを問うことが重要であるとしている<sup>87)</sup>。この点について、バーニーは1991年と1995年の論文において、模倣困難性の要件としてそれぞれ3つを挙げているが、二つの論文の間には若干の違いがある。

1991年の論文においては、「模倣困難性」の成立要件として以下の3点が挙げられている<sup>88)</sup>。

- ①「歴史依存性(history dependent)」
- ②「因果関係曖昧性(causal ambiguity)」
- ③「社会的複雑性(social complexity)」

また、1995年の論文では、その要件として以下の3つが指摘されてい

---

<sup>86)</sup> Barney(1995), *op.cit.*, p.52.

<sup>87)</sup> Barney(1995), *op.cit.*, p.53.

<sup>88)</sup> Barney(1991), *op.cit.*, pp.107-111.

る。

- ①「歴史依存性(history dependent)」
- ②「多くの小さな意思決定(numerous small decisions)」
- ③「社会的複雑性(social complexity)」。

上記の 3 つの要件に関して、①「歴史依存性」と③「社会的複雑性」はどちらの論文においても挙げられているが、②については表現が異なっている。しかし、バーニーはこの 2 つの論文において、「因果関係曖昧性」と「多くの小さな意思決定」について、相互に無関係の全く異なる概念として提示しているわけではない。なぜなら、その後 2002 年に発表されたバーニーの著書において、「因果関係曖昧性」における要件のひとつとして「多くの小さな意思決定」を加えて説明しているからである<sup>89)</sup>。つまり、3 つの根拠は 1991 年の主張に戻され、さらに因果関係曖昧性の形成要因のひとつとして「多くの小さな意思決定」もその中の 1 つの要件として包含されたのであって、決してバーニー自身の主張が変わったのではないということが理解できる。

#### (d)「組織」に関する考察

最後に、VRIO フレームワークの 4 つ目の要件である「組織」に関してであるが、まず、バーニーは 1991 年の論文において、持続的競争優位になるための要件を有する資源について、企業内の組織理論(organizational theory)や組織行動(organizational behavior)が、そのような資源を発見し理論化する上で重要な源泉となりうることを示唆し、

---

<sup>89)</sup> Barney(2002), *op.cit.*, p.168, 前掲訳書、264 頁。



RBV は持続的競争優位の研究として「組織」や「経済」とさらなる親密な統合がなされるであろうことに言及した<sup>90)</sup>。次に、1995 年の論文において、持続的競争優位を有する資源・ケイパビリティの 4 つ目の要件として「組織」を追加している。

バーニーは「組織」に関する問いとして、企業は自社の資源・ケイパビリティの持つ全ての戦略的なポテンシャルを利用することができるように組織されているかどうかを分析することが必要であるとしている。企業には多くの構成要素があり、それらひとつひとつは企業の競争優位を推進するために補完し合っているが、これら構成要素となっている個々の資源・ケイパビリティは単独の能力が限定されている。バーニーはこれらの補完的な資源(*complementary resources*)を結合させることにより、競争優位を実現させることが可能になると説明した<sup>91)</sup>。

つまり、企業は自社の所有する経済的価値があり、稀少であり、そして模倣困難性のある資源・ケイパビリティを持続的競争優位獲得のために活用しようとするならば、これら資源の相互補完性が組織によって把握されサポートされることが要件のひとつとして求められるということである。

以上、企業内部の資源・ケイパビリティが異質性を帯び競争優位の源泉となるための要件に関するバーニーの所説を検討してきた。次項では、RBV が HRM および SHRM に与えた影響について考察し、さらに、次節以降、持続的競争優位をもたらす資源の第 2 の要件である「模倣困難性」を成立させるための根拠としてバーニーが提示した歴史依存性(*history dependent*)、因果関係曖昧性(*causal ambiguity*)、社会的複雑性(*social complexity*)の 3 つに焦点を当てて追究したいと考える。

---

<sup>90)</sup> Barney(1991), *op.cit.*, p.116.

<sup>91)</sup> Barney(1995), *op.cit.*, p.56.

## 第 2 項 RBV の人的資源管理論への影響と貢献

RBV において人的資源はどのように理解されているのであろうか。

バーニーは、企業の資源(firm resources)について「物質的資源」、「人的資源」、「組織的資源」の 3 つを挙げている。このうち人的資源は単なる有形の資本としての「ヒト」そのものだけを意味しているのではなく、企業内における管理者や従業員の訓練、経験、判断、知性、関係性、洞察力など無形の資本も含まれるとしている<sup>92)</sup>。

バーニーによって提示された RBV における人的資本のこのような観点は、RBV が競争戦略論プロパーの研究者たちのみに影響を及ぼすにとどまることはなく、HRM の研究者たちに多大なる影響を及ぼすこととなる。つまり、RBV の登場は HRM 研究者たちに対してこれまでにない刺激的な観点を提供し、研究者たちは HRM 研究の中にこの新しい理論を取り入れることにより、HRM は SHRM へとさらなる発展を遂げる可能性を広げることになる。かくして、RBV は SHRM の研究に対して多大なる貢献を与えうる理論として注目されはじめたのである。

RBV が HRM に与えた影響に関する一連の流れについて、中川(2007)は以下のように言及している。「人的資源 (Human Resource、以下 HR と表記) や HRM をコストとしてではなくて競争優位の源泉の一つとして強調する RBV が 1980 年代半ばに登場することにより、多くの研究者が HRM の存在意義を再認識する強力な論拠を見出すとともに自信を回復し、そのような自信を『RBV に依拠した SHRM』として寧ろ積極的に 1990 年代に入って主張しはじめた」<sup>93)</sup>。

つまり、RBV が登場する前まで競争戦略論の議論の中心であったポジ

<sup>92)</sup> Barney(1991), *op.cit.*, p.101.

<sup>93)</sup> 中川(2007 年)、410 頁。

ショニング・アプローチにおいては、競争優位の源泉は企業の外部環境に求められた。そのため、企業内部に位置する HR および HRM は企業を競争優位に導くための資源として認識されることはなく、これらは企業内部に位置するコスト要因として捉えられる存在にすぎなかった。しかし、RBV の登場は、競争戦略上の持続的競争優位を得るための源泉を企業の外部環境における相対的なポジションではなく、企業がその内部に有する資源・ケイパビリティに求めることに目を向けさせることとなったのである。さらには、このような競争戦略論を準拠理論として従来の HRM 理論が摂取したことにより、これまで企業の競争戦略に強い影響を及ぼす要因としては必ずしも扱われてこなかった HR および HRM を競争優位の源泉として強調することが可能となり、その結果として SHRM という概念が強調され始めたのである。

この RBV の登場と発展は、企業においてコストとして捉えられるに過ぎなかった HR、あるいはその HR のコストをコントロールする部署として捉えられるに過ぎなかった HRM を、企業の持続的競争優位を導く源泉の一つとして捉えさせ、さらには、そこに SHRM の可能性を見出させることによって、HRM 研究者たちに対して HR あるいは HRM の新たな意義を提示すると同時に、それまでマネジメントにおける相対的に低い地位と評価に甘んじてきた企業の HRM 実践者たちにも、新たな意義と希望を提示することになったといえよう。

すなわち、RBV は企業における HR および HRM について、コストから競争優位の源泉へとその意義を 180 度反転させ、さらには SHRM への発展に多大な影響をもたらした理論であるといえよう。

バーニーによる 1991 年の論文が発表されて以降、様々な議論を経て、RBV は、今日ひとつの主要な戦略理論として確立されたといえよう。そ

のことについて、かの論文発表から 20 年後の 2011 年、バーニーらは RBV のさらなる発展的可能性を示唆する論文<sup>94)</sup>を発表することとなる。この論文のなかで資源ベース論は以下のように評価されている。「(1991 年の Barney による論文の発表から) 20 年後、リソース・ベースド・ビューは、組織間の関係性について評価、説明、そして今後の見通しを行うために、もっとも卓越し力強い理論として広く認知されている。」<sup>95)</sup>。このような見地から、資源ベース論は今後の SHRM 研究をさらに発展させるための余地と可能性を大いに含んだ理論として捉えることができると考えられよう。

### 第 3 節 バーニーによる模倣困難性の 3 つの根拠

既に言及したように、持続的競争優位の源泉を獲得するための資源・ケイパビリティの 4 つの中核的な要件として提示された VRIO において、バーニーは「模倣困難性」の重要性を特に強調し、さらに、「模倣困難性」の根拠となる要件として歴史依存性(history dependent)、因果関係曖昧性(causal ambiguity)、社会的複雑性(social complexity)の 3 つを提示している。

つまり、バーニーは企業の有する資源・ケイパビリティが模倣困難性を帯びているかどうかについて、これら 3 つの根拠に焦点を当てるべきであることを主張している<sup>96)</sup>。

### 歴史依存性(history dependent)について

「歴史依存性」について、バーニー(1991)は以下のように述べている。

---

<sup>94)</sup> Barney=Ketchen=Wright.(2011).

<sup>95)</sup> *Ibid.*, p.1300. ( )内は筆者が加筆した。

<sup>96)</sup> Barney(1991), *op.cit.*, pp.107-111.

本論文で展開される競争優位についての RBV は、この仮説（企業業績と企業独特の歴史とを独立に理解するポーター(Porter, 1981)、シェーラー(Scherer, 1980)等の仮説）を緩和する。実際、この RBV のアプローチは、企業が本来歴史的・社会的な実体であるだけではなく、企業の資源を獲得し開発する能力は、時間的・空間的な境遇に依存しているということをも主張している。そして、この特定の独特の歴史的時間が一旦過ぎ去ってしまうと、同じ空間と時間に依存した資源を持たない企業はそれらを手に入れることはできない。したがって、これらの資源は不完全にしか模倣されえない<sup>97)</sup>。

バーニーは、ある企業が業界で「最初である」ことによって得られた先行者優位性(first-mover advantage)に基づく資源・ケイパビリティには、時間圧縮の不経済(time compression diseconomies)が存在することを、歴史依存性の一つ目のポイントとして指摘し、キャタピラー社を事例として取り上げて以下のように説明している<sup>98)</sup>。

第二次世界大戦前に軍事施設や上陸拠点において建設用機器を供給する唯一のアメリカ政府専属メーカーとして選定されたキャタピラー社は、必要とされるグローバルサービスと供給網を構築するに十分な対価をアメリカ政府から得たため、ワールドワイドなサービスと供給ネットワークを世界中に構築し、第二次世界大戦終結後においても建設用機器に関して世界的なリーダー企業となることが可能となった。キャタピラー社のマネジメントは、この価値あるケイパビリティを利用し、同社製品の部品を世界中のどの場所であっても2日以内に届けることが可能であることを宣伝している。

このようなキャタピラー社の歴史依存性を有するケイパビリティと

---

<sup>97)</sup> Barney(1991), *op.cit.*, pp.107-108.

<sup>98)</sup> Barney(2002), *op.cit.*, pp.165-166, 前掲訳書、259頁を参照。

同じものを、他の競合企業が模倣することはほぼ不可能である。なぜならば、キャタピラー社がこのような莫大な対価を得ることになったのは、第二次世界大戦という特別な状況があったことが要因として挙げられるため、その後において他の競合企業が政府から同じような文脈によって対価を得ることは不可能であるからである。かくして、キャタピラー社は自社が歩むこととなった独特の歴史に依存するかたちで得た先行者優位性から、競争優位の源泉となる資源・ケイパビリティを獲得したのである。

それでは、このような先行者優位性による歴史依存性に基づいたキャタピラー社の競争優位の源泉となる資源・ケイパビリティに対抗して、競合他社が採用できる戦略にはどのような戦略があるか。

バーニーは日本の建設用機器メーカーの小松製作所が採用した戦略をキャタピラー社に対抗する事例として挙げている<sup>99)</sup>。小松製作所はキャタピラー社のこのようなサービスと供給ネットワークと同じものを構築することではなく、簡単には故障しにくい高度な設計と製造の技術というケイパビリティを利用することによって、キャタピラー社のケイパビリティに対抗する代替的な戦略をとっている。つまり、キャタピラー社は、自社製品が故障することを前提とした上で、それに対する対応の速さを自社の強みとしたのに対して、小松製作所は製品の故障のしにくさを自社の強みとしたのである。

次に、歴史依存性が企業の競争優位に与えるもう1つのポイントとして、バーニーは経路依存性(path independence)を挙げ、以下のような事例を提示している。

ある企業が家畜を放牧するための土地をしばらく前に購入し、今にな

---

<sup>99)</sup> Barney(1995), *op.cit.*, p.54.

ってこの土地が原油を豊富に埋蔵していることがわかった場合、原油埋蔵地としての価値（高い）と放牧地としての価値（低い）の差は、リカードが指摘するところの経済レントとなる。そして、もし現時点以降に競合企業がその土地を買い上げる場合には原油埋蔵地としての価値を反映したコストを支払わなければならない。つまり、「あるプロセスが展開するその初期におけるイベントが、その後のイベントに大きな影響を与える場合、そのプロセスには経路依存性がある」<sup>100)</sup>。これは第4章においてチャドウィック＝ダブによって説明された伝統的リカード・レント(TRR)のことである。

以上のように、ある企業が獲得し得る資源・ケイパビリティが先行者優位性や経路依存性によって特徴づけられることが、それら獲得された資源・ケイパビリティが模倣困難性を帯びる要件となるのである。また、歴史依存性には、様々な偶然が伴うものであることが示唆されている。

### 因果関係曖昧性(causal ambiguity)

バーニーは因果関係曖昧性について以下のように説明している。

「ある企業によってコントロールされている諸資源とその企業の持続的競争優位との間の関係がまったく理解されていないか、もしくは不完全にしか理解されていないときに存在する。」<sup>101)</sup>。

また、伊藤(2008)による因果関係曖昧性に関する説明は以下である。

「ある要因と別の要因との関連性・因果関係が特定できない状態にあることを意味している。つまり、経営資源の蓄積が経路依存的であるため、何が競争優位の源泉なのかを特定できず、何を模倣していいのか、

---

<sup>100)</sup> Barney(2002), *op.cit.*, p.166, 前掲訳書、261－262頁。

<sup>101)</sup> Barney(1991), *op.cit.*, pp.108-109.

曖昧でわからないということである。」<sup>102)</sup>。

また、岩出(2002)は、持続的競争優位を獲得した企業が有する資源・ケイパビリティのこのような因果関係曖昧性を、「他の企業が同じ戦略を採用しようとしても、どの資源に目をむければいいかわからない」<sup>103)</sup>状態であると説明している。

資源・ケイパビリティが模倣困難性を獲得する重要な要件の1つが、上述のように理解される「因果関係曖昧性」を帯びることであるというバーニーの主張は以下である。

このような因果関係曖昧性の存在は、競合企業による模倣を困難にさせるが、持続的競争優位を既に獲得している企業では、あまた存在する要因がいかなる因果関係によって持続的競争優位をもたらしているのかに関してその経営者は多くの仮説を持っているにせよ、実際にはどの仮説が正しいのかを簡単にはテストできないため、当該企業の経営者でさえも、果たしていかなる要因が持続的競争優位の原因となっているかを特定することができない。したがって、競合企業の経営者はなおさらこの成功企業の有している資源を模倣することが困難なのである<sup>104)</sup>。

また、前節で言及したとおり、因果関係曖昧性の要因の1つとして、「多くの小さな意思決定(numerous small decisions)」が挙げられている。このことについて、バーニーは以下のように説明している。

経営者や研究者はしばしば競争優位の決定要因として「大きな意思決定(big decision)」の重要性に惹きつけられるが、企業の競争優位はむしろ多くの小さな意思決定に基づく資源・ケイパビリティの開発・探索によってもたらされる頻度が高い。競争優位にある企業の資源・ケイパビ

---

<sup>102)</sup> 伊藤(2008)、104頁。

<sup>103)</sup> 岩出(2002)、51頁。

<sup>104)</sup> Barney(1991), *op.cit.*, pp.109-110.



リティを模倣しようとしている企業にとって、大きな意思決定は外から見てわかりやすいが、多くの小さな意思決定は見えにくく、かつ見極めるには時間がかかる。それゆえに、多くの小さな意思決定に基づく資源・ケイパビリティは模倣されにくいことになる<sup>105)</sup>。このことについて、バーニーはメールボックス社（テキサス州ダラス）の事例を挙げて説明している。同社が持続的競争優位を獲得した要因は、経営者がいくつかの大きな正しいこと(a few big things right)を行った結果よりは、むしろ、多くの小さな正しいこと(lots of little things right)を行ってきた結果であると考えられる。そのため、仮に競合企業が同社を模倣しようとする場合、いくつかの内部属性の模倣ではなく数限りない属性の模倣が必要となる<sup>106)</sup>。

このような因果関係曖昧性によって競争優位を獲得したある企業を競合企業が模倣しようとしたとき、どの要素がいかに関連してその企業の競争優位の源泉として機能しているのか、そのつながりについて簡単に説明することはできない。また多くの小さな意思決定の結果として競争優位の源泉となる資源・ケイパビリティが形成されている場合、それらが形成されるに至るまでの因果関係が外部からは把握できない。あるいは、これらのような様々な属性やその因果関係の存在を、外部からは観察することさえできない場合もある。そのため、競争優位を獲得しているその企業の資源・ケイパビリティの模倣を困難なさしめるのである。

## Ⅱ

### 社会的複雑性(social complexity)について

最後に、模倣困難性に関する3つ目の根拠として挙げられている「社会的複雑性」について、バーニーは以下のように説明している。企業の

---

<sup>105)</sup> Barney(1995), *op.cit.*, p.54.

<sup>106)</sup> Barney(1995), *op.cit.*, p.55.

有する資源がシステマティックなマネジメントと影響の能力を超えた、社会的に非常に複雑な現象である場合に、それは模倣困難な資源となるかもしれない。競争優位がこのような社会的に複雑な現象に基づいているとき、他企業がこれらの資源を模倣する可能性は著しく制限される<sup>107)</sup>。

また、岩出(2002)は、「社会的複雑性」について以下のように説明している。「資源自体が企業の管理能力を超えた複雑な社会現象であること。対人関係、企業の評判、組織文化などは容易に模倣できず、直接管理できるものではない。よしんば模倣しても、それは不完全なものにしかない。」<sup>108)</sup>。

このような社会的複雑性を帯びた資源・ケイパビリティの例として、バーニーは「企業内の管理者間の相互コミュニケーション能力」、「サプライヤーや顧客の間の自社の評判」、「信頼」、「友好関係」、「チームワーク」、「企業文化」といった特許取得の対象とならないような組織の現象を挙げている<sup>109)</sup>。

また、社会的複雑性を帯びたこれら資源・ケイパビリティが、その企業に対していかなる価値をもたらしているかを特定することは可能であり、したがって、社会的複雑性を帯びたこれら資源・ケイパビリティと競争優位の関連に因果関係曖昧性が存在することはほとんどない。このことは注目すべき点である<sup>110)</sup>。つまり、社会的複雑性には属性間の因果関係が概して存在するものであることが理解できる。

社会的複雑性にもとづく模倣困難な資源・ケイパビリティとは、企業が意識的に統制できる範疇を超えた非常に複雑な社会現象のつながりの中において、企業内で自然発生的に構築がなされていくものであり、か

---

<sup>107)</sup> Barney(1991), *op.cit.*, p.110.

<sup>108)</sup> 岩出(2002)、前掲書、51頁。

<sup>109)</sup> Cf., Barney(1991,1995), *op.cit.*.

<sup>110)</sup> Barney(1991), *op.cit.*, p.110.

つ、関連する属性間の因果関係は概ね明確にできるものであるといえよう。このような複雑な経路の中において生成された資源・ケイパビリティを競合企業が模倣しようとしても不完全な模倣にしかならないのである。

#### **第 4 節 戦略的人的資源管理論において RBV が果たした役割**

##### **第 1 項 戦略的人的資源管理論が HR 施策に与える影響**

わが国における企業の HRM は、人件費に関するマネジメントを主としたコストのコントロールセンターとしての役割を中心的に担っているといえよう。このような HRM の機能は、1991 年のバブル経済崩壊以降長らく続いてきた経済不況や、その間のグローバル化の進展、さらには、2008 年のリーマンショックに端を発した経済不況など、企業の経営環境が厳しさを増していく中において引き続き強化されてきたと考えられる。

わが国における企業がこのような厳しい経営環境にさらされているのであれば、本来、企業は競争優位の獲得という目的をさらに強め、それに伴って HRM の担当部署も戦略支援的な役割を積極的に担い、企業の競争力向上に対して有効な SHRM に基づいた HR 施策を実施することが、当然の流れとして求められてしかるべきであろう。しかし、HRM を司る担当部署が、従来どおりのコストのコントロールを主体とする HRM の認識をもってその運営を行うかぎりにおいては、企業の人的資源を競争優位の源泉として機能させうるような HRM の役割、すなわち、SHRM に基づいた HR 施策を実施するという役割を担う部署としての自己認識を持つ可能性はかなり低い、もしくは皆無なのかもしれない。

## 第2項 イヴァンスビッチによる HRM と SHRM

前項で論じた従来の HRM、すなわちコストのコントロールセンターという役割を中心に担っている HRM について、それは、決してわが国における特有な HRM というわけではない。諸外国においても、HRM はいまだにコストのコントロールセンターの役割という認識が強く残っており、HRM を司る部署は、必ずしも企業の経営戦略に対して支援的な活動を行う部署として捉えられているというわけではないようである。

イヴァンスビッチ(Ivancevich, John M.)は、このような、コストのコントロールセンターとしての役割を中心的に担ってきた従来の HRM を「伝統的 HRM (Traditional HRM)」とし、企業の経営戦略の支援的活動として行われる HRM を「戦略的 HRM (Strategic HRM)」として<sup>111)</sup>、これら二つの HRM を区別した上で比較し、それらの概念の異なる点について説明している（表 6-2、参照）。

表 6-2 「伝統的 HRM」と「戦略的 HRM」の特徴比較

	伝統的 HRM	戦略的 HRM
HRM に対する責任者	専門の担当者	全ての管理職
目的	働きぶりの向上	人的資産に対するより進歩的な理解と戦略的な活用
HRM 分野における役割	ニーズへの対応	指導・指揮、鼓舞、理解
時間への関心	短期間の成果	短期、中期、長期にわたる
コントロール	ルール、ポリシー、職位、権力による	人的資源に基づいた柔軟性による
文化	官僚的、トップダウン、集権主義	オープン、参加的、権限委譲
主要な強調点	ルールに従う	従業員の能力開発
責任	コストセンター	人的資産への投資

出所：Ivancevich, John, M. (2010), *Human Resource Management*, International Edition McGraw-Hill/ Irwin, p.8.

<sup>111)</sup> Ivancevich(2010), p.8.

また、企業において HRM がなぜ戦略的な視点を有することができないのかという点に関して、イヴァンスビッチは以下の 4 つの理由を提示している<sup>112)</sup>。

- ①多くの企業は短期的なアプローチをとっており、現在の業績にのみ焦点を当てている。
- ②多くの HR マネジャーは戦略的視点を持っていない。(つまり、財務、会計、マーケティング、生産などに関する知識に乏しい。)
- ③ほとんどの取締役は HRM を伝統的しきたり(traditional manner)として分類している。(つまり、HRM は戦略的主導権、目標、プログラムに寄与するという視点がない。)
- ④HRM の活動について測定法を開発することが困難である。

上記、特に③から理解できるとおり、コストセンターとしての伝統的 HRM という認識は HRM の担当部署のみに限ったことではなく、企業全体の認識として存在している可能性が高いと捉えることができよう。

もしも、重役を含む企業のマネジメント全体が、HRM をこのような伝統的 HRM の概念で捉えているのであれば、その企業は、HR に競争優位の源泉となりうるような模倣困難性やケイパビリティを見出そうとする認識が乏しいか、もしくはほとんど皆無であることを是認せざるをえないであろう。また、仮に、その企業の人的資源やケイパビリティが、競合する企業に対して競争優位性を有していたとしても、当該企業の重役や管理職レベルにおいて、そのような人的資源やケイパビリティをわ

---

<sup>112)</sup> *Ibid*, p8.

が社の戦略上の強みとして認識することができず、かつ、そのような人的資源やケイパビリティを所有していることの重大性を認識することができなければ、それらの人的資源やケイパビリティを、さらに強化せしめるための開発・育成を行うための投資に対しては抵抗を示すことになるであろう。

さらに、イヴァンスビッチが④で指摘するとおり、HRM は数字などの客観的な定量的指標で評価する測定法が確立しにくいという問題がある。それがゆえに、これまでマネジメントの研究領域において、HRM の研究者たちが相対的に低い地位に甘んじていたのと同様に、企業における HRM の部署もまた、人件費という定量的指標に基づくコストのコントロールセンターの役割を担う実践活動レベルに甘んじざるを得なかったのではないかと考えられる。

筆者は、今後企業における HRM が伝統的 HRM としての実践活動レベルから戦略支援的な HRM の実践活動レベルへとシフトしていくためには、イヴァンスビッチが指摘している課題を克服する必要があるのではないかと考える。

### 第 3 項 RBV に依拠した SHRM 施策とその役割

企業が伝統的な HRM から SHRM へと変革するために有効な視座を与えてくれるのが RBV の概念であろう。

企業は HRM の実践活動に、RBV の概念に依拠した SHRM 概念を取り込むことにより、人的資源およびケイパビリティと企業の経営戦略との連携をより強める可能性が高まる。つまり、模倣困難性を有する人的資源もしくはケイパビリティを生成し、それらを戦略支援的にマネジメントする実践活動に対してより積極的にコミットするようになるであろう。

これにより、HRMは企業の競争力に対して貢献性を持つSHRMの実践領域としての役割を担うようになることが考えられる。

このことに関して、中川(2007)は以下のように言及している。

「RBVのロジックをHRの諸問題に単純に適用することを超えて、RBVの中核的な概念を直接的に実証する研究へと移行する必要があるということである。多くの実証研究が直接的に取り上げなかった『RBVの中核的な概念』という点では、やはり独自の歴史的条件（あるいは、時間圧縮の不経済、経路依存性）、因果関係の曖昧性（あるいは、観察不可能性）、社会的複雑性という資源の模倣困難性の3つの根拠に焦点が合わされるべきである。さらに、これら概念の妥当性とその内容が検討されるためには、これらに関連する概念として戦略論とSHRMにおいて開発されてきた、企業のコンピテンシーやケイパビリティ、そして特にこれらを育成することにおいて従業員管理システムが演じる役割とに注目されねばならない。」<sup>113)</sup>。

ある企業のHRMは、その企業独特の背景においてのみその企業独特の模倣困難性をそなえた資源やケイパビリティを発現させることに寄与することとなる。そして、そのようなHRMによって発現した資源やケイパビリティが、競争優位の源泉となることを踏まえるなら、模倣困難な特徴、すなわち歴史依存性、因果関係曖昧性、社会的複雑性の3つの根拠に合致した模倣困難性を有する資源やケイパビリティを当該企業の中に見出す、もしくは開発・育成することが、戦略的視点を組み入れたHRMすなわちSHRMの実践活動にとって重要な役割のひとつになるのである。

一方で、模倣困難性のこれら3つの根拠について別の側面からみると、

---

<sup>113)</sup> 中川(2007)、424－425頁。

それぞれの企業が歩む独特の時間と空間といった独自の歴史の中において、また、説明することが困難な曖昧な因果関係の中において、そして、社会的に複雑で把握困難な様々な要素のつながりの中において模倣困難な資源やケイパビリティが発現してくるものであるなら、それらは、企業にとって意識的にもしくは計画的に構築されるばかりではなく、偶然にあるいは自然発生的に発現することもありうるものと考えられる。

バーニーの説明を借りるなら、ある企業が所有している競争優位の源泉となる資源やケイパビリティは、その企業のマネジメントにとってはあまりにも当たり前のこととして存在しているため、当該企業が競争優位を獲得するために、それら資源やケイパビリティがいかに重要な役割を果たしているかを認識できないのである<sup>114)</sup>。

このように、HRM 担当部署における戦略的な認識の低さによって、自社の有する競争優位の源泉となっている資源やケイパビリティを把握できていないという事態は往々にして起こりうるものと考えられる。このことを防ぐためには、イヴァンスビッチが指摘するような全マネジメント層、さらには取締役を含む企業の組織全体に蔓延している伝統的な HRM の認識に基づいた実践活動のみにとどまることなく、経営戦略の知識や、それに基づく SHRM の知識を身につけて実践活動に取り入れることが、厳しい経営環境の中において企業が生き残るための重要なポイントとなるのではないかと考えられる。

ゆえに、これからの企業は、戦略に則した模倣困難な人的資源やケイパビリティを積極的に見出し、開発・育成する SHRM の見地を積極的に取り入れ、その実践活動を行う HRM 担当者や担当部署を所有することが必要不可欠となるであろう。

---

<sup>114)</sup> Barney(1991), *op.cit.*, p.110.



#### 第 4 項 RBV と SHRM との関連に関するライトらの研究

バーニーらの提示する RBV に基づく競争優位の源泉は、HRM 領域のいかなる部分において存在しうるのであろうか。岩出(2002)によると、RBV の HRM 領域における応用の局面に関する見解は以下である。

「RBV が定義する資源にはあらゆる経営資源が含まれるとされるために、論者独自の多様な解釈や切り口から競争優位の源泉を創作できる余地が多分にある。」<sup>115)</sup>。

RBV と HRM とを関連づけて研究を行うライト、マクマハン、マックウィリアムズ(Wright=McMahan=McWilliams, 1994)は、企業における HR と HR 施策を峻別し、前者は人的資本プール(human capital pool)であり、後者は人的資源プールを管理する人的資本ツール(HR tools used to manage the human capital pool)、または HR 施策(HR practice)であるとしている<sup>116)</sup>。ライトらはこのような持続的競争優位と人的資源との関連について示している(図 6-4、参照)。

この図を見ると、HRM の中に求められうる持続的競争優位の源泉についての見解として以下の 3 点を挙げることができよう。

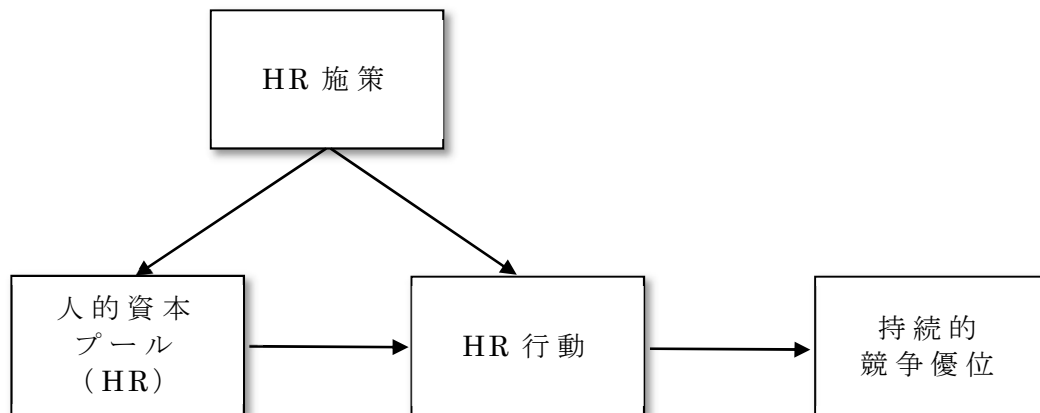
- ① HR 施策に持続的競争優位の源泉があるとする見解
- ② HR (人的資本プール) そのものに持続的競争優位の源泉があるとする見解。
- ③ それらの統合的なところ(HR 行動)に持続的競争優位の源泉が存在するとする見解。

---

<sup>115)</sup> 岩出(2002)、前掲書、55 頁。

<sup>116)</sup> Wright *et al.* (1994,2001)。

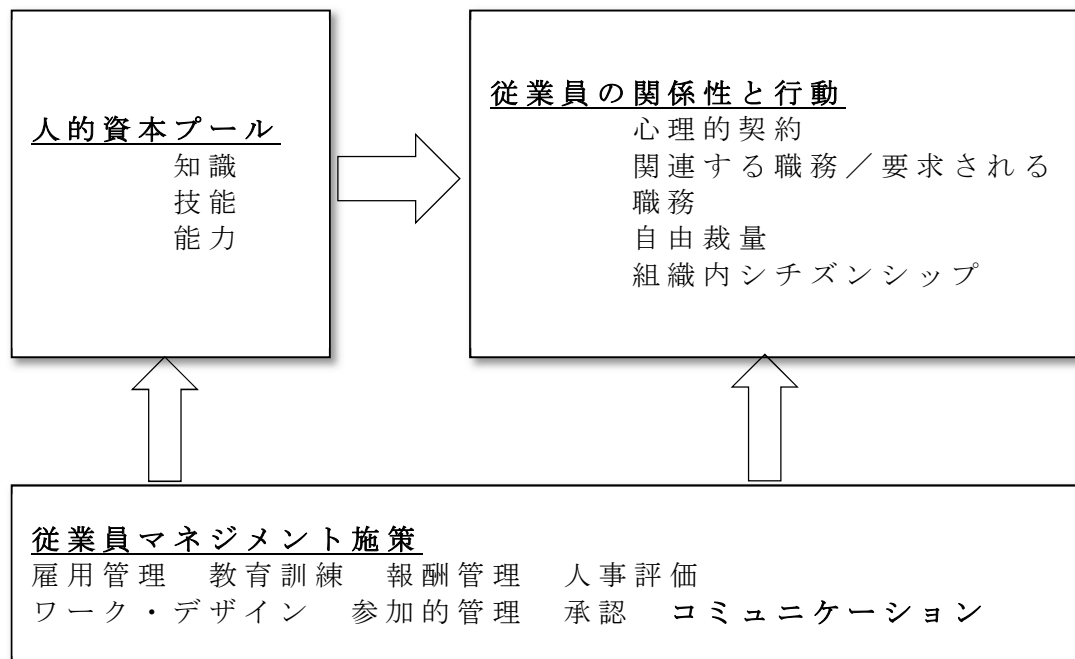
図 6-4 持続的競争優位の源泉としての人的資源



出所：Wright, Patrick M., McMahan, Gary C., McWilliams, A.(1994)“Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective” *International Journal of Human Resource Management*. Vol.5, No.2. p318.

さらに、ライトらは図 6-4 の HR、HR 施策、HR 行動について、それぞれの要素を以下のように提示している。(図 6-5、参照)

図 6-5 SHRM の基礎的構成要素モデル



出所：Wright, Patrick M., McMahan, Gary C., McWilliams, A.(1994)“Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective” *International Journal of Human Resource Management*. Vol.5, No.2, p.705, Fig.1.

上記①の主張として、例えば、シューラー＝マクミラン(Schuler, Randall S., MacMillan, Ian, 1984)、ウルリッチ(Ulrich, David, 1991)らの研究において、実践指向の観点(*practice-oriented perspective*)がHRMに持続的競争優位の源泉を提供できるものであると主張されているのに対し、ライトらはその主張に以下のように反論している。

この実践指向の観点は、ある企業が他の企業に対して競争優位性を持つことを可能とするHR施策に焦点が当てられている。彼らの仮説によると、人的資源は企業に対して経済価値を創造することができ、HR施策は持続的競争優位の源泉となりうる。HR施策の開発や構築において指導する実践者たちが競争優位を達成することが重要である<sup>117)</sup>。

つまり、シューラー、マクミラン、ウルリッチらの主張は以下である。HRは企業に経済価値を与えるものではあるがそれは持続的競争優位の源泉として認識されるものではなく、HR施策それ自体が持続的競争優位の源泉である。しかし、それに対してライトらは、人的資源を持続的競争優位の源泉として開発するというHR施策について重要性を認めつつも、それ自体が持続的競争優位の源泉であるという主張には批判的な立場をとり、②の人的資本プール、つまりHRにこそ持続的競争優位の源泉を求めるべきであるという見解を図6-4に照らし合わせつつ以下のように主張している。

持続的競争優位の源泉としてのHRを開発する上でHR施策の重要性を無視することはできない。我々が主張するのは、HR施策それ自体は持続的競争優位の源泉ではないが、人的資本プールを開発することを通じて、またはHR行動に影響を及ぼすことによって人的資本プールと持

---

<sup>117)</sup> Wright *et al.*(1994), pp.316-317.

持続的競争優位とをうまく関連させることを通じて、持続的競争優位の源泉を開発する重要な役割を演じる。私たちの見解はシューラー、マクミラン、ウルリッチらによって提示された競争優位を獲得する方法を重要視する見解と補完し合うものである。しかし、私たちはその方法を認める一方で、優位の源泉という点を重視したい。つまり、私たちは持続的競争優位の源泉を開発する HR 施策の役割の背後にある『いかにして(how)』を理論的に提示しようとしているのである。これまで主張してきたとおり、人的資本は人的資本プールと従業員行動を通じて持続的競争優位を構成することができる。したがって、人的資本プールはおそらく企業内部に現れること、そしてマネジャーによって発見され利用されることが可能となる。しかし、この人的資本プールもまた開発されうるものであり、HR の行動はマネジャーのコントロールの下において、HR 施策を通じて企業の目標に則して用いられる。つまり、これこそが戦略的な人的資源管理なのである<sup>118)</sup>。

ライトらの主張に従うなら、企業における持続的競争優位の源泉は HR そのものに存在し、HR 施策は HR の中に持続的競争優位の源泉を発見したり開発したりすることであると理解することができるが、シューラー、マクミラン、ウルリッチらの主張と対立するものではなく、むしろ互いの主張は補完し合うものであると捉えることができる。

## 第 5 項 ライトらの主張と VRIO 分析

ライトらは HR にこそ持続的競争優位の源泉が存在するとする主張の根拠について、バーニーの RBV に照らし合わせて以下を主張している。

HRM に価値、稀少性、模倣困難性、持続性、すなわち RBV の概念を

---

<sup>118)</sup> *Ibid.*, Wright *et al.*(1994), pp.318-319.

適用するにあたり、独立した個々の HR 施策は競合企業に簡単に模倣されるため持続的競争優位のベースを形づくることはできない。むしろ、（高度な技能や高度に動機づけられた労働力など）人的資本プールは持続的競争優位の源泉の構成要素になる重大な潜在性を持っている。つまり、持続的競争優位の源泉の構成要素たるには、人的資本プールが生産活動に対して示すことのできる高いレベルの技能と意欲（例えば、高いモチベーションなど）を有することが必要なのである<sup>119)</sup>。

さらに、ライトらはバーニーが提示する経済価値、稀少性、そして模倣困難性の 3 つの根拠に焦点を当てて考察を行っている。まず、第 1 の要件としての HR の経済価値についてである。同質的な労働の需要があり労働の供給も同質的であるならば、つまり、労働者が完全に代替可能であり、かつ全ての労働者と潜在的な労働者が生産能力において同じであるなら、企業に対する個人の貢献はつねに同じである。そして、このような状況においては、人的資源への投資を通じて経済価値を得ることは不可能である。しかし、実際には、異質的な労働の需要があり労働の供給も異質的である。つまり、企業は違った技能を要求する違った仕事を有し、かつ労働者のタイプと技能のレベルにおいて個人には違いがある。よって、個人が企業にもたらす経済価値の貢献は一樣ではない<sup>120)</sup>。

ライトらの主張によると、企業には様々な仕事があり、それぞれの仕事に見合った技能を有する HR が必要とされ、その人のタイプや技能レベルによって経済価値をもたらす貢献度には違いが生じるということである。このことこそ、HR が経済価値をもたらす根拠と捉えることができよう。

第 2 の要件としての稀少性について、HR とその関連はどうであろう

---

<sup>119)</sup> Wright *et al.*(2001), p.703.

<sup>120)</sup> Wright *et al.*(1994), *op.cit.*, p.306.

か。ライトらは HR の稀少性について、人的資源の質の指標としてしばしば「認知能力(cognitive ability)」が利用されていることを例にとって説明をしている。認知能力とは即ち心理学領域における認知理論(cognitive theory)に基づく、人が認知を行う能力という概念であるが、彼らは認知能力が個人の業績を上げるのに強い関連性を有していることを指摘している。認知理論とは以下である。

「ある特定の人の行動を理解するには、その客観的な情報を知っているだけでは十分ではない。そうではなくて、その状況をその人がどのように知覚し、解釈するか、それが理解には必要なのである。この点で認知理論は、人間という行為主体をたんなる刺激伝達の媒体としてではなく、自らが情報をつくり出す主体として捉えている。」(田中、2012)<sup>121)</sup>。

つまり、この認知能力とは個人が直面する様々な出来事に対して知覚、解釈、理解、推測、判断、理論化などを行う主観的な能力である。よって、仕事を行うにあたって個々の HR の認知能力の違いが業績に反映されることは推測するに難くはない。

ライトらは卓越した認知能力を持った HR は非常に稀少な存在であり、高い認知能力を持った HR を所有している企業は、HR を所有していない競合相手よりも競争に際して安全であること、つまり競争優位にあることを指摘している<sup>122)</sup>。

第 3 の要件である模倣困難性に関して、その 3 つの根拠、つまり歴史的依存性、因果関係曖昧性、社会的複雑性と HR とのそれぞれの関連について整理しておきたい。

まず、歴史的依存性に関してライトらは以下のように言及している。

企業には、特別な文化と規範(norm)の開発といった過程を経た独特の

---

<sup>121)</sup> 経営学史学会編(2012)、280－281 頁。

<sup>122)</sup> Wright *et al.* (1994), *op.cit.*, p.308.

歴史がある。人的資源はその文化と規範を通して、個人が組織目標に従って協力的に働く相乗的な労働文化を創造するために融合を図る。一方で、豊かな人的資本の優位性が開発されないところにおいては、文化と典型的行動様式は私欲と不信感という状況を反映するかもしれない。企業の特別な歴史を競合他社が模倣することは不可能か、もしくは少なくとも過剰な費用を必要とする。したがって、歴史が人的資源に関連した競争優位性に関係する限りにおいて、この優位性は全ての実践的な目的のために模倣することは不可能である<sup>123)</sup>。

次に、因果関係曖昧性について、ライトらは「チームの成果(team production)」という概念を用いて以下のように説明している。

生産高は共同するそれぞれの資源の分離可能な生産高を総和するものではないため、チームの成果から生じる競争優位の源泉を識別することは不可能であろう。すなわち、これが因果関係曖昧性ということである。人的資源が稀少であるという理由から、局所的な企業のチーム(focal firm's team)と同様の属性を有するチームを全くそのまま創出すること、つまりその競争優位性を模倣するという見込みはない<sup>124)</sup>。

そして、社会的複雑性に関しては、取引先と担当者との長い間の関係性などを例にとって以下のように説明している。

知識や信頼感は局所的な人員(focal personnel)によって長い期間において開発され、その局所的な関係(focal relationship)においてのみ価値を持つものである。つまり、人的資源と社会的複雑性とは本質的につながっている。なぜならば、社会的複雑性が人間関係に結果づけられているからである<sup>125)</sup>。

---

<sup>123)</sup> *Ibid.*, Wright *et al.* (1994), p.309-310.

<sup>124)</sup> *Ibid.*, Wright *et al.* (1994), p.310.

<sup>125)</sup> *Ibid.*, Wright *et al.* (1994), p.310.

ライトらの主張によると、企業における HR は歴史的依存性、因果関係曖昧性、社会的複雑性の 3 つの根拠を満たすことにより、模倣困難性を有する資源となり得るということである。

これまで検討してきたライトらの SHRM 研究における HR についての主張と、バーニーの提示する VRIO のフレームワークとを照らし合わせ、筆者なりに考察し整理を行った。それを表にしたものが以下である。(表 6-3、参照)

表 6-3 HR と VRIO との関連

VRIO	HR に関する評価
(V)経済的価値	様々な仕事に見合った従業員が必要であり、かつ従業員の所有する能力レベルによって企業にもたらす経済的価値は違う。
(R)稀少性	知覚、解釈、理解、推測、判断、理論化などの「認知能力」はそれぞれの従業員に特徴的で稀少なものである。
(I)模倣困難性	<p><b>歴史的依存性</b>：企業独特の文化・典型的行動様式に従ってきた歴史を通して、協働や労働文化の創造と融合を図る。</p> <p><b>因果関係曖昧性</b>：チームの業績は分離的な資源の総和で測れるものではなく、稀少な人的資源の集合による局所的なチーム属性に依存する。</p> <p><b>社会的複雑性</b>：取引先や顧客との間で共有される知識(knowledge)や信頼感(trust)は、長い時間の局所的な関係を経て発展し、その関係においてのみ価値を持つ。</p>
(O)組織サポート	(V)、(R)、(I)を満たす HR と成らしめる、もしくは強化せしめる HR 施策を必要とする。

注：Barney, Jay B.(1995) “Looking inside for Competitive Advantage”, *The Academy of Management Executive*, Vol. 9, No 4,.

Wright, Patrick M., McMahan, Gary C., McWilliams, A.(1994) “Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective” *International Journal of Human Resource Management*. Vol.5, No.2 を参照し筆者が作成した。



## 第 5 節 RBV の観点から見たキャリアカウンセリング

これまでのライトらの主張に依拠するなら、企業において行われるキャリアカウンセリングは、それ自体が戦略的競争優位の源泉と捉えられるわけではない。キャリアカウンセリングは「HR 施策」に属するひとつの要素として捉えることができ、筆者は、キャリアカウンセリングを HR に戦略的競争優位の源泉を創発する機能、すなわち、「人的資本プール」と「従業員の関係性と行動」とを持続的競争優位の源泉になさしめる機能のひとつとして捉えることにより、企業の競争戦略を支援する SHRM としての役割を見出すことができると考えた。

人的資本プール(human capital pool)を開発することについて、ライトらの主張は以下である。

人的資本プールと HR 行動を通じて、人的資源は持続的競争優位としての構成要素となりうるという立場から、人的資源としての資本プールは企業内部において創発され、発見され、そして管理者によって開発されることを可能とし、またこれら一連のことは、SHRM に焦点を当てて行われる<sup>126)</sup>。

つまり、人的資本プールを競争優位の源泉とするためには、企業内部における人的資本プールを戦略的目的に適合するように開発し、活用することによって競争優位の源泉として機能させ、そしてそれが機能することによって、人的資本プールの SHRM に対する貢献が可能となるのである。

ライトらによる「HR 行動」は図 6-5 に示したとおり、「従業員の関係性と行動(employee relationships and behaviors)」として詳細に描かれ、その諸要素として、「心理的契約(psychological contract)、関連す

---

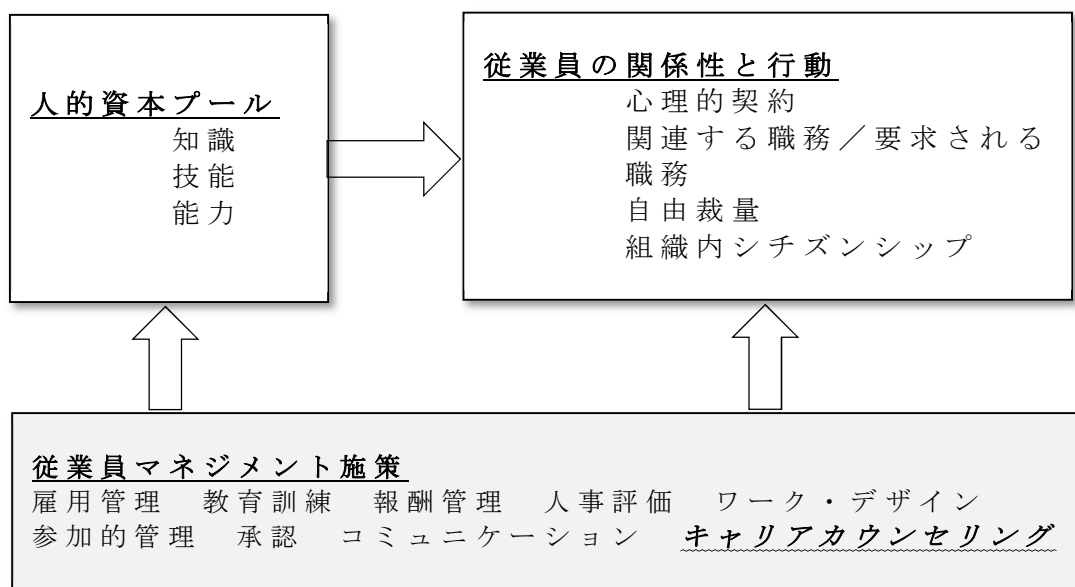
<sup>126)</sup> *Ibid.*, Wright *et al.* (1994), p.319.

る職務／要求される職務 (job related／required)、自由裁量 (discretionary)、組織内シチズンシップ (organizational citizenship)」などが提示されている。

ライトらによると、これらの要素は人的資本プールにおける「技能」とは違い、従業員行動は自由意志をもつがゆえの認知的で感情的な個人としてとらえられる。この自由意志によって、彼らは自分が従事する行動に関して意思決定を行うことが可能となるとしている<sup>127)</sup>。

つまり、HR 行動は個人の自由意志などの人間的側面に強く影響を受ける要素で、それらは管理者によってコントロールされにくい性質を帯びているということである。

図 6-6 SHRM の基礎的構成要素モデル



注：Wright, Patrick M., Dunford, Benjamin B., Snell, Scott A., (2001) "Human resources and the resource based view of the firm", *Journal of Management*, Vol.27, No.6., p.705, Fig.1.を基にして、筆者が「キャリアカウンセリング」を加筆した。

このように、自由意志を伴うがゆえに管理者など外部からのコントロ

<sup>127)</sup> *Ibid.*, Wright *et al.* (1994), pp.704-705.

ールがなされにくい HR 行動を援助する HR 施策は HRM にとって重要な実践的活動であると考えられる。よって、HR 施策においては、従業員が主体的な意思決定をすることが重要であり、キャリアカウンセリングには、従業員が主体的な意思決定ができるように援助する HR 施策のひとつとして期待できるのである（図 6-6、参照）。

キャリアカウンセリングが、このように個人の意思決定を援助する機能について、ハーら(Herr *et al.*,2004)は以下のように述べている。

カウンセラーの様々な技術とプロセスを使って相談者の目標を明確にし、その目標に向かって行動することに焦点を当てること。そして、相談者に自己の理解と、これまでの影響や今後の選択可能な行動についての理解をもたらすことを援助し、相談者自身が自己の行動に責任を持って意思決定することが可能となるように援助することである<sup>128)</sup>。

つまり、キャリアカウンセリングには、個人の内面へのアプローチによって人的資本プールを持続的競争優位の源泉へと発展させる一助となるような貢献の可能性があると考えられる。

以上の考察から、キャリアカウンセリングは従業員の関係性や行動、さらには情緒など心理的な成長を援助することを通じて、直接的ではないが、間接的に SHRM の推進を援助することが可能であるということを、本節での差し当たりの作業仮説として提示しておきたい。

---

<sup>128)</sup> Herr=Cramer=Niles(2004), p.42.

### 第Ⅲ部 コミュニケーション及び内省ベースのキャリアカウンセリング

第Ⅲ部は第7章から第9章である。ここではコミュニケーションを利用して行われる内省について考察し、さらに内省を利用したキャリアカウンセリングについて考察を行った。

第7章は「コミュニケーションに関する先行研究と諸問題」。ここでは、「内省ベースのキャリアカウンセリング」の前提となるコミュニケーションに関して考察を行った。第1節では、コミュニケーションの重要性について問題提起を行った。キャリアカウンセリングは主に言語によるコミュニケーションによって行われるため、コミュニケーションに関する考察は必要不可欠であろうと考えられる。コミュニケーションは人々がチームとして協働するにあたって必要とされる能力であり、それはHRMのみならず経営学の研究全般においてしばしば取り上げられるトピックである。第2節では、主にシャノン＝ウィーバー(Shannon=Weaver)の提示した古典的な通信コミュニケーションのモデルを参照しつつ、言語によるコミュニケーションについて検討を行った。第3節では、マネジメントの観点からみたコミュニケーションの意義について、ドラッカー(Drucker, Peter F.)が提示したコミュニケーションの4つの原理に関する検討を行った。第4節では、わが国の企業におけるコミュニケーションに関する問題について、HR施策とコミュニケーションの観点から、また従業員の間関係とコミュニケーションといった観点から、政府の統計調査を元に考察を行った。そして、第5節では前節の結果を踏まえた上で、コミュニケーションについてロビンズ(Robbins, Stephen P.)の提示する4つの機能に関する検討を行い、第6

節ではこれまでのコミュニケーションに関する考察を小括した。

第 8 章は「キャリアカウンセリングと内省」。この章では、筆者がキャリアカウンセリングにおいて重要な変数として提示した「内省」について考察し、内省を重要視する根拠について、特にコルブ(Kolb, David A.)の経験学習サイクルを中心として、ムーン(Moon, Jennifer A.)、デューイ(Dewey, John)、ショーン(Schöne, Donald A.)、センゲ(Senge, Peter M.)、中原、八木、金井らの研究に着目し検討を行った。

第 9 章は「内省とコミットメント」。この章では、企業内のキャリアカウンセリングにおいて、「内省」によって従業員に喚起が促される「コミットメント」について検討した。その上で、筆者による独自のキャリアカウンセリング・モデルとして「内省ベースのキャリアカウンセリング」の概念モデルを提示した。

また、企業の HRM 担当者として実際に内省ベースのキャリアカウンセリングを行っているキャリアカウンセラー E 氏に対するインタビュー調査に基づき、「内省ベースのキャリアカウンセリング」の概念モデルについて考察を行った。

## 第 7 章 コミュニケーションに関する先行研究と諸問題

### 第 1 節 コミュニケーションに関する問題提起

HRM の基本は人が人をマネジメントすることである。したがって、HR をマネジメントするプロセスにおいて、コミュニケーションはもっとも重要な役割を果たす技能のひとつとなる。さらには、コミュニケーションはキャリアカウンセリングなどの面談の場面のみならず、日々の挨拶、人間関係の構築、報告、連絡、相談、依頼、交渉、説得など、日常における人と人のやり取りのほとんどの場面において機能している。

現在、わが国において、「コミュニケーション」という言葉は既に一般化され、私たちの日々の生活の中で違和感なく使用されている。この「コミュニケーション」という言葉は、ながらくカタカナ表記のままで使用され、日常生活における会話の中にごく自然に溶け込んでいるが、その意味は曖昧にされたまま様々な場面で使用されている。本章は、このコミュニケーションの機能について理解し、組織におけるマネジメント、とりわけ人的資源管理の領域においてどのような役割を果たしているのか、あるいは果たすべきなのかについて考察を深めるものである。

本章では、まず、通信システムにおけるコミュニケーションの基本的な概念を提唱したシャノン＝ウィーバー(Shannon=Weaver, 1949)のモデルを参照しつつ、人と人との間の言語によるコミュニケーションについて再検討し、次に、組織のマネジメントにおけるコミュニケーションの役割について、特にドラッカー(Drucker, 1985)が提唱した「コミュニケーションの 4 つの原理(four fundamentals of communications)」との関連において考察を行い、さらに、わが国における企業組織内部におけるコミュニケーションに関する HRM 上の問題点について、政府等の統

計データを参照しながらその実態を明らかにし、その上で、ロビンス (Robbins, 2005) の提唱するコミュニケーションの機能について検討し、組織におけるコミュニケーションの重要性およびそこでコミュニケーションが HRM に対して果たす効果について検討を行いたい。

さらに、キャリアカウンセリングが組織の HRM 領域において、特に HRM と企業戦略との関連においていかなる効果をもたらすことができるのかというテーマを追究するためには、その不可欠な前提として、組織におけるコミュニケーションが根本的に検討される必要がある。本章でコミュニケーションという問題を取り上げるのは、かかる理由からである。

## 第 2 節 シャノン＝ウィーバーのコミュニケーション・モデルの理解

### 第 1 項 コミュニケーションとは

本節では、わが国においてこの曖昧で掴みどころのないカタカナ表記の「コミュニケーション」が、HRM のフレームワークの中でいかにして規定されるかについて考察したい。

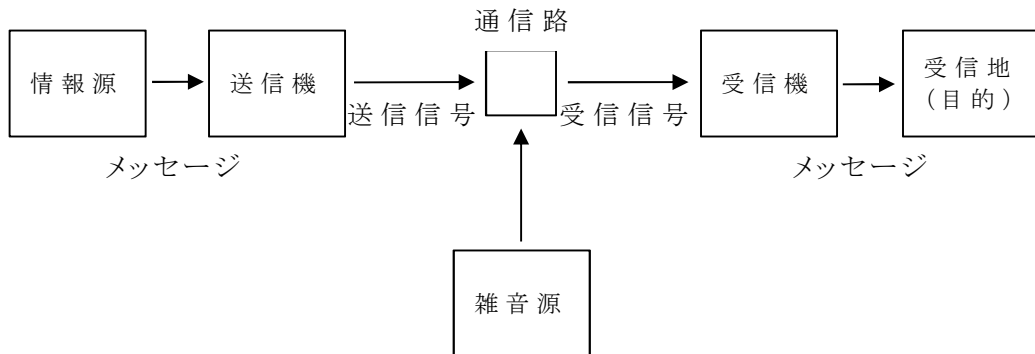
まず、コミュニケーションに関する基礎的概念として有名なシャノン＝ウィーバー (1949) の提唱したモデル<sup>129)</sup>を本研究における考察の出発点としたい。(図 7-1、参照)

本来、この通信システム (communication system) の概念モデルは、情報工学に関する論文で発表されたものである。しかし、シンプルで理解しやすいこのモデルは、人間同士のコミュニケーションについて説明する際にもしばしば応用される。

---

<sup>129)</sup> Shannon=Weaver(1949). (長谷川淳、井上光洋訳『コミュニケーションの数学的理論』、1969 年。)

図 7-1 通信システム (communication system)



出所：Shannon, C. E., and W. Weaver(1949), *The Mathematical Theory of Communication*, The Board of Trustees of the University of Illinois., p.7.

コミュニケーションを研究する者に対して、このモデルが人間同士のコミュニケーションに応用可能であることを想起させるのは、ウィーバー自身が図 7-1 に関して、例えば、以下のような比喩的表現を用いて説明していることもひとつの要因であろうと考えられる。

*When I talk to you, my brain is the information source, yours the destination; my vocal system is the transmitter, and your ear and the associated eighth nerve is the receiver.*

「人が相手に語るとき、自分の脳が情報源で、相手の脳が受信地である。自分の発声系統が送信機で、相手の耳および連合第 8 神経が受信機である。」<sup>130)</sup>

それでは、ここで実際に図 7-1 を人間同士のコミュニケーションに適用し、単純化するために上司と部下の言語による単方向コミュニケーションを例にとって説明することとしたい。

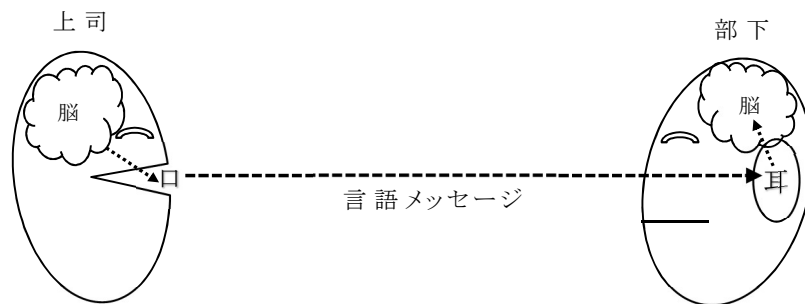
上司が部下に向かって単方向のコミュニケーションを行う場合、それ

<sup>130)</sup> *Ibid.*, p.7, 同上訳書、15 頁。



は情報源(information source)である上司の脳の中から、何等かの情報を言語メッセージという形で部下の脳である受信地(destination)に届けるプロセスと置き換えられる(図7-2、参照)。

図7-2 単方向の言語によるコミュニケーション



注: Shannon=Weaver(1949),p.7 のモデルを参考にして筆者が作成した。

つまり、まず上司は彼の脳の内にある何等かの伝えたい情報を、送信機(transmitter)としての発声系統(vocal system)によって言葉として発声することによって、それは信号(signal)として部下の受信機(receiver)である耳に届けられることとなる。部下は耳で受信したメッセージを自らの脳に届けて正しく解読することにより、この単方向の言語コミュニケーションは完了する。

しかし、この単方向の言語コミュニケーションにおいてさえも、それが成立する上でのいくつかの問題が浮かび上がってくる。このいくつかの問題について、ウィーバーはコミュニケーションにおける3つのレベルの問題として指摘している<sup>131)</sup>。

ウィーバーによると、レベルAは「技術的問題(The technical problems)」である。その内容は、「どのようにして、通信の記号(symbol)

<sup>131)</sup> Cf., *Ibid.*, pp.4-6.

を正確に伝送できるか」というものである。次に、レベル B の問題は「意味論的問題(The semantic problems)」であり、その内容は、「どのようにして、伝送された記号が、伝えたい意味を正確に伝えることができるか」という問題である。そして、レベル C は「効果の問題(The effectiveness problems)」であり、「どのようにして、受け取られた意味が望む仕方でも相手の行動に影響を与えるか」という問題である。

次項では、上述した上司と部下の単方向の言語コミュニケーションについて、ウィーバーが指摘する 3 つのレベルの問題を用いてさらに理解を深めることとしたい。

## 第 2 項 コミュニケーションの 3 つのレベルと雑音(noise)について レベル A (「技術的問題」) と言語によるコミュニケーション

ウィーバーは技術的問題について以下のように指摘している。「かくして一般に、送信機の機能はメッセージを符号化(encode)することであり、受信機の機能はそれを復号化(decode、解読)することであると言える。」<sup>132)</sup>。

そこで、ここでは言語によるコミュニケーションにおける符号化から復号化に至るプロセスを、人間の機能に置き換えて考えることにより理解を深めることとしたい。

言語によるコミュニケーションにおいて、メッセージを符号化する技術と送信する技術とに分けて当てはめるならば、符号化の技術は「言語化」であり、送信技術は「発声」という技術といえよう。つまり、上司の脳内にある概念が、正しく言語化されそして正しく発声され、それが空気の振動を使って部下の耳に届き、部下の脳内において上司の脳内に

---

<sup>132)</sup> *Ibid.*, p.16, 同上訳書、26 頁。

あった元の概念とまったく同じものとして復号化、すなわち「理解」されるのであれば、この単方向の言語コミュニケーションのレベル A の問題は解決されるものと考えられる。

これら一連のプロセスを整理すると、言語によるコミュニケーションにおいてレベル A の重要なポイントとして考えられる技術は以下の 4 点である。

- i . 上司が概念を言語化する技術
- ii . 上司が言語を発声する技術
- iii . 部下が言語を聴き取る技術
- iv . 部下が言語を理解する技術

つまり、上司と部下の単方向の言語コミュニケーションにおける技術的問題の解決には、発信側としての上司の正確な言語化と発声、そして受信側としての部下の正確な聴き取りおよび理解が重要な要素になると考えられる。

#### レベル B（「意味論的問題」）と言語によるコミュニケーション

上司と部下による単方向の言語コミュニケーションを、レベル B すなわち「意味論的問題」から考察するならば、そのコミュニケーションはさらに複雑なものとして捉えられることとなる。この問題に関して、ウィーバーは以下のように説明している。「送信者が意図した意味に対して、受信者による意味の解釈の一致、あるいは十分に近い近似と関連する。」<sup>133)</sup>。

---

<sup>133)</sup> *Ibid.*, p.4, 同上訳書、10 頁。

仮に、ある言葉について意味の解釈を共有する上司と部下による言語コミュニケーションであれば、上司の発した言葉について、部下も同じ意味として解釈することが可能である。このような場合、上司から部下に伝送された言葉は、「記号」として機能しているといえよう。

しかし、言葉についてその意味の解釈を共有していない上司と部下による言語コミュニケーションにおいて、上司から部下にある言葉が伝えられた場合にはその言葉の意味が正確に解釈されることは困難である。上司の伝えた言葉が上司の伝えたい意味のとおり、部下によって完全に同じものとして解釈されるためには、その前提として、上司によって発声され伝送された言葉は「記号」として部下によって受け取られ、そして「記号」として解読がなされることが必要となる。

それでは、「記号(symbol)」とは、どのような特性を持つのであろうか。プラグマティズムおよび現代記号論の創始者の一人であるパーズ(Peirce, Charles Sanders, 1839-1914)によると、「記号(symbol)」という言葉は、ギリシャ語のシュムボロン(σύμβολον)に由来しており、それは古くは協定や契約を意味するものであったことが指摘されている<sup>134)</sup>。このことより、「記号」とは、送信側と受信側との間に協定や契約、すなわちその意味の解読に関する取り決めがあらかじめ存在することが要件となる。つまり、「記号(symbol)」はあらかじめ取り決められた協定や契約を前提とし、互いの解釈に余地を残さないという特性を持つのである。

言語は必ずしも協定や契約を前提として互いに同じく解釈がなされるというわけではなく、意味の解釈はその言葉を使用する人の言語的な背景に大きく依存することになる。このように、必ずしも「記号」として機能しない言語によってとり行われるコミュニケーションには、シャ

---

<sup>134)</sup> 内田種臣編訳 『パーズ著作集2 (記号学)』 勁草書房、1986年、46頁を参照。

ノン＝ウィーバーの指摘する「意味論的」な問題が常に存在することとなり、かなり単純化したモデルとして提示した上司と部下の言語による単方向のコミュニケーションにおいてさえも、相手の発する言葉を理解し合うのは、互いに簡単にできることではないのである。

ウィーバーは、上司と部下との間に起こるこのような根本的な意味論的な問題の解明について、ある限られた時間内のコミュニケーションにおいて完全に達成することは理論的には不可能であろうが、しかし、少なくとも「説明(explanation)」を行うことによって、耐えられる程度にまで減らすことができることを指摘している<sup>135)</sup>。このことは、次のレベル C の問題における解決策のひとつとしても重要なポイントとなる。

#### レベル C（「効果の問題」）と言語によるコミュニケーション

レベル C の「効果の問題」に関して、ウィーバーは以下のように説明している。「受信者に送られる意味が、それによって受信者側に望む行為をさせるその成功度に関連している。」<sup>136)</sup>。

この「効果の問題」について、これまでどおりの上司と部下による単方向の言語コミュニケーションを用いて理解することとしたい。

この上司と部下のコミュニケーションにおける「効果」は、例えば、上司が「座って下さい」という言葉を発声することにより、部下に行動をさせる、すなわち「座らせる」ことをもって達成されたものと理解できる。仮に、上司が発声した「座って下さい」という言語は、聴き取った部下によって二人の間の協定どおりに解読され理解されたとしよう。この時点で、レベル A の技術的問題とレベル B の意味論的問題について

---

<sup>135)</sup> Cf., Shannon=Weaver(1949), *op.cit.*, pp.4-5.

<sup>136)</sup> *Ibid.*, p.5, 同上訳書、11 頁。

は解決している。しかし、この時点における部下は、あくまでも解読した言語を理解しただけにすぎず、そこにはこのコミュニケーションによる「効果」はまだ存在していない。

そこで、必要となるのが部下の「座る」という行動である。部下が「座って下さい」という言葉を理解し、「座る」という行動を起こすことによって、このコミュニケーションにおける効果は達成されたこととなる。しかしそこに至るまでに、コミュニケーションはさらに複雑性を増す。そこには部下の心理的情緒的な条件が存在する。例えばそれは、「座る」という行動を好むか好まざるか、または、部下が上司を普段どのように評価しているかのような、様々な心理的情緒的な条件によって部下が行動するかしないかの決定は左右される。部下はそれら条件を考慮した上で座るかどうかの判断を行うであろう。

また、例えば部下に足腰の関節の痛みがあるような場合はどうか、そのような身体的条件は「座る」という行動を意思決定するのに影響を与える。部下は「座ると腰が痛いので立っている」という意思決定をすることも考えられる。それ以外にも、コミュニケーションの「効果」としての部下の行動は、価値観、思考、知識、知恵、体調など、その他様々な人間的な要因および環境的要因によって、部下が「座る」か「座らない」かについて意思決定を行うことに影響を与える。つまり、上司が「部下を座らせたい」という概念を言語によって「座って下さい」と伝えたとしても、その言葉そのものは必ずしも部下の「座る」という意思決定を結論づけるものとは限らないのである。(もちろん、一般的に組織において部下は上司の命令には従うものであるが。)

これらを総合すると、単方向の言語コミュニケーションにおいて「効果」を問題とする際、その達成に影響を与える重要なポイントとなるの

は受信者側の意思決定であり、それは受信者側の心理的情緒的条件、身体的条件などの人間的な側面、また環境的な要因などの条件によって左右される。受信者側はそれら様々な条件に基づいて意思決定を行う。その意思決定が発信者側の意図するようになされた場合にコミュニケーションの「効果」は発揮されたものとなる。

### 言語によるコミュニケーションと「雑音(noise)」について

シャノン＝ウィーバーのモデル（図 7-1）には、コミュニケーションの通信のプロセスにおいて「雑音(noise)」として表現されているものが含まれる。この「雑音」についてウィーバーは以下のように説明している。

「送信のプロセスにおいて、情報源が意図していなかったある物が信号に加えられることが、不幸にも特徴的なことである。これらの期待されない附加物が、音の歪み（例えば電話における）、空電妨害（ラジオにおける）、画像の形や明暗の歪み（テレビジョン）、あるいは送電における誤り（電信や電送写真）などであろう。送信される信号のこれらの変化は、全て雑音(noise)」と呼ばれる。」<sup>137)</sup>。

そこで、最後に言語によるコミュニケーションに関する「雑音」について考察を行うこととしたい。ウィーバーはその論文の中で、「雑音」に関する問題として以下の 4 つを指摘している<sup>138)</sup>。①「雑音の一般的な特性は何か」、②「メッセージの正確度にどのような影響を及ぼすのか」、③「雑音の望ましくない効果をどのようにして最少にするのか」、④「どの程度まで雑音を除去することができるか」。そこで、これらの問題にお

---

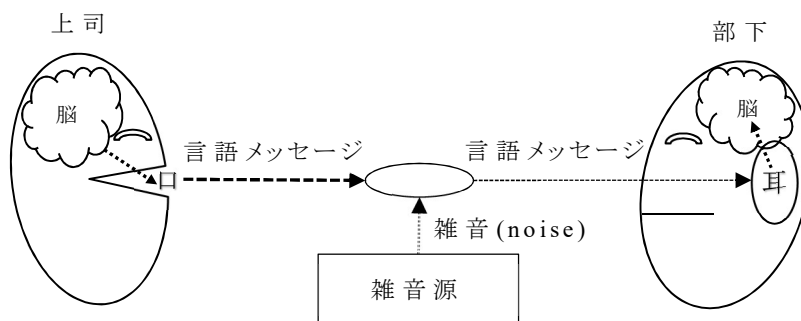
<sup>137)</sup> *Ibid.*, pp.7-8, 同上訳書、15 頁。

<sup>138)</sup> *Ibid.*, p.8, 同上訳書、15 頁。

いて、なかんずく②、③の観点から、言語によるコミュニケーションに関して考察を深めることとしたい。その前提として、言語によるコミュニケーションにおいて、どのようなものが雑音であるのか、そしてその一般的な特性を明確にしておく必要がある。

シャノン＝ウィーバーのモデル（図 7-1）によると、「雑音源(noise source)」は送信機と受信機との間の通信路にあって、その通信に影響を及ぼすものとして存在している、すなわち、雑音は送信側によって既に送信された信号に対して影響を及ぼすものであり、送信される信号そのものがそもそも歪んでいたたり誤っていたりしているのではないということである。（図 7-3、参照）

図 7-3 単方向の言語コミュニケーション（雑音の影響）



注：Shannon=Weaver(1949), p.7 のモデルを参考にして筆者が作成した。

これまでに考察してきたレベル A から C は、主に内的要因もしくは二人の間に存在する条件についての問題である。それは、レベル A における「技術」、レベル B における「記号(symbol)の前提条件」、レベル C における「人間的側面」であり、それらは全て送信側と受信側それぞれの内的、もしくは二人の関係において存在する要因であり、言語コミュニケ



ーションにおける外的な要因に関しては考慮してこなかった。コミュニケーションを妨げる要因として、確かに送信側もしくは受信側の内部で、もしくは二人の関係において作用するものだけではなく、両者の外部から作用してくるものが存在する。

再度上司と部下による一方向の言語コミュニケーションを例にとって理解するなら、雑音は送信側の上司が正確に発声した言葉が受信側の部下に届く間に何等かの影響を与え、その正確さを歪める要因と考えられる。

つまり、①「雑音の一般的な特性は何か」という問いについて、本稿では、言葉そのものやその意味を歪めたり妨害したりして、認識させなくしたり、もしくは誤ったものとして認識させてしまうような外的な要因であるとしたい。このことより、上司と部下の言語によるコミュニケーションにおいては、「雑音」という言葉を、それが本来的に意味するものとして捉えることとしたい。つまり、上司と部下のいる空間に存在し、その音声を妨害し聞き取りにくくする音である。コミュニケーションを邪魔する音である。例えば、風の音や鳥の鳴き声、自動車が通過する際のエンジン音、周りの人の騒がしい話し声のような、普段我々が生活の中で一般的に文字通り雑音と呼んでいるものである。

一方、言語によるコミュニケーションの状況を考えるとき、第三者の介入もひとつの雑音として考えることが可能であろうが、以下の理由からここでは雑音とは捉えないこととしたい。

言語によるコミュニケーションにおいて、発信側と受信側の間に介入する第三者の発言は、しばしば発信側の情報を歪めたり誇張したり縮小させたりする要因となる。それらはメッセージ解読の正確度に大きく影響を与える。介入する第三者の価値観、思考、知識、知恵などは、コミ

コミュニケーションのプロセスをさらに複雑にする。情報を歪め、誇張し、あるいは縮小させる重要な要因となりうる。しかし、それらは雑音とは別のものと捉えたい。なぜならば、第三者の介入によって届けられる価値観、思考、知識、知恵のメッセージは、送信された情報そのものに対して影響を与えるものではなく、主に受け手側の認知を歪めることによって、受け手に混乱、迷い、思い違いなどを起こさせるものであり、その影響は受け手側内部に及ぼすものと考えられるからである。

よって、受け手の認知に直接の影響を与える第三者の介入は、ここで論じられている雑音とは同じものとして捉えないこととしたい。ただし、第三者の介入において、メッセージの聴き取りを遮るような大きな声などは雑音と捉えられる。

話を戻すと、風の音や鳥の鳴き声、自動車が通過する際のエンジン音、周りの人の騒がしい話し声など、普段我々が生活の中で一般的に雑音と呼んでいるものを雑音として特定し、ウィーバーの②「メッセージの正確度にどのような影響を及ぼすのか」について考察したい。

まず、これら雑音は円滑な言語コミュニケーションを遮る要因となる。雑音は送信側が発声した言葉が受信側に届くまでの間に入り込んで聴き取りにくくする。例えば、オフィスにおいて上司が発声した「スワッテクダサイ（座って下さい）」という言葉と同じタイミングで電話の呼出音が鳴ったために部下はその言葉を正確に聴き取ることができずに、部下の耳には「\*\*ッテクダサイ」としか聴き取れないような場合がある。また、これら雑音の影響によって情報が「\*\*\*\*\*」のようにまったく聴き取れなくなることもある。つまり、言語コミュニケーションにおける雑音は、メッセージの途中に入り込み、正確なメッセージを遮り、受信側が聴き取るメッセージ解読の正確度を低めるもしくは消し

てしまうような影響を及ぼすものである。

そして、③「雑音の望ましくない効果をどのようにして最少にするのか」というウィーバーの問いに関して、一方向の言語的コミュニケーションを発展させることにより、いくつかの解決策を提示することができると考えられる。一つ目は、一方向の言語的コミュニケーションから双方向の言語的コミュニケーションへと発展させることによる解決である。

これまでに説明した上司から部下への一方向の言語的コミュニケーションにおいては、もしも何等かの雑音によって部下が上司の声を聴き取ることができない状況になっても、その時点で上司は部下が聴き取れなかったという事実を確認することができなかった。しかし、このコミュニケーションが双方向性を持った場合、仮に部下が上司の言葉を聴き取ることができなかった場合でも、部下は反対方向の言語的コミュニケーションを使用して、「もう一度言って下さい」と確認のための反対方向のメッセージを伝えることにより上司は部下が聴き取れなかったと判断することが可能となり、再度「座って下さい」という言葉を伝えることとなる。

このように、言語によるコミュニケーションにおいては、必ずしも一方向では解決することができない問題が発生した場合であっても、双方向性を持つことにより解決できる可能性が高まる。しかし、コミュニケーションが双方向性を持つことで、単純だった一方向のコミュニケーションがより複雑性を強めることにもなる。

二つ目の解決策は、受信側の人間の認知的な処理によって解読を試みる作業である。例えば、「座って下さい」という上司の言葉が何等かの雑音により「\*\*ッテ\*\*サイ」としか聴き取れなかった場合においても、一般的なコミュニケーションにおいて、部下はその場のコンテキストか

ら上司の発した言葉が無意識に読み取りおおよその判断をして、その問題に関して解決を試みようとする。

人間はしばしば経験に照らし合わせて多くのことを判断する。仮に、目の前にあるパターンがこれまでに経験したものとまったく同等のものでなくても、そのパターンを経験的に観察することによって多くの変数に相似があると判断した場合には同じもの、もしくは近いものとして認識できる能力を備えている。

このように、全体的なコンテキストから経験的にパターン認識が補われるような認知の特性は、認知心理学において、パターン認識<sup>139)</sup>における「文脈効果(context effect)」と呼ばれている<sup>140)</sup>。上述した例においては、部下はこれまでの人生経験の中で学習しその結果として獲得してきた対人コミュニケーションにより、上司の言葉の抑揚、表情、身振り手振り、視線、また、例えば椅子や机を含む特定のオフィス環境などの文脈(context)を総合的に勘案することが可能であり、それらの経験をもとにパターンの予測を行い、「上司は座るよう促しているのだ」と判断するのである。しかも、これらの予測のほとんどは無意識的に行われる。

部下のパターン認識において文脈効果を誘発する要因となるような、言葉以外で行われる抑揚、表情、身振り手振り、視線、環境理解などのコミュニケーションは、言葉で行われる「言語的コミュニケーション(verbal communication)」に対して、「非言語的コミュニケーション(nonverbal communication)」と呼ばれている。

これらのような非言語的コミュニケーションは言語的コミュニケーションを伴わずに独立して行われることもあるが、言語的コミュニケー

---

<sup>139)</sup> ナイサー, U / 大羽 肇訳『認知心理学』誠信書房、1981年を参照。

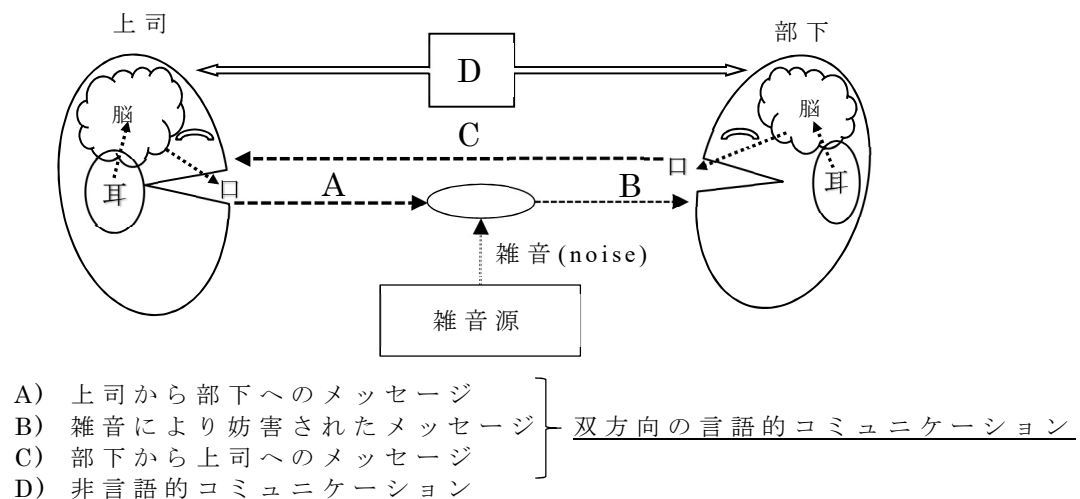
<sup>140)</sup> 辻大介・是永論・関谷直也『コミュニケーション論をつかむ』有斐閣、2014年、7頁を参照。

ションの補助として行われる場合もある。話し手が発したメッセージを、何らかの雑音によって聴き手が完全に聴き取ることができなくても、話し手の非言語的コミュニケーションが文脈効果を誘発させる要因となる。

つまり、聴き手は話し手の発したメッセージを解読するにあたって、言語的コミュニケーションを補助する非言語的コミュニケーションによって助けられるのである。

図 7-3 に、これまでの考察から得た理解を補足した図が以下である（図 7-4、参照）。

図 7-4 雑音の望ましくない効果を減少させるコミュニケーション



注：Shannon=Weaver(1949), p.7 のモデルを参考にして筆者が作成した。

雑音の望ましくない効果を減少させるためには「双方向の言語的コミュニケーション (A)、(B)、(C)」および「非言語的コミュニケーション(D)」を用いるのが有効であり、これら二つによってこの問題を解決する可能性が高まる。「双方向の言語的コミュニケーション」は一方向の言語的コミュニケーションではなし得ることのできない受け手からの伝達

を助ける役割を果たし、「非言語的コミュニケーション」は言語的コミュニケーションだけでは困難な文脈効果を強化する補助的な役割を果たすものとして有効であろう。

ただし、これまで行ってきた考察がコミュニケーションの理解について全てを網羅しているわけではない。コミュニケーションには曖昧さや複雑さを含むため定性的把握を必要とすることや、また定量的把握の難しさもあり、それらを考慮すると全てのコミュニケーションをひとつにまとめてモデル化することはきわめて困難であろう。コミュニケーションのモデル化の困難さについて、鄭(2011)は以下のように指摘している。

「一般にコミュニケーションは、(1)経路が複雑であり、(2)量的側面においては不確実性（偶然性）に支配され、(3)質的側面においてはその視点が多岐にわたり、かつあいまいであるため、これらの側面を全て網羅するようなモデル化は現在のところ不可能であり、その定量的把握はきわめてむずかしい。」<sup>141)</sup>。

つまり、図 7-4 は、一方向の言語的コミュニケーションにおける雑音の好ましくない影響を減らすために、非言語コミュニケーションと双方向コミュニケーションが補助的な役割を果たすというコミュニケーションの一側面をモデル化したに過ぎず、本来、コミュニケーションの全体概念は、モデル化ができないほど非常に複雑なものなのであるという前提を理解しておく必要があるであろう。

### **第 3 節 人的資源管理におけるコミュニケーションについての理解**

#### **第 1 項 ドラッカーによるコミュニケーションの 4 つの原理**

HRM を担当する者にとって、コミュニケーションは重要なスキルの

---

<sup>141)</sup> 鄭年皓「§15 コミュニケーション・ネットワーク・モデル」、山下洋史編『日本企業のヒューマン・リソース・マネジメント』東京経済情報出版、2011 年、167 頁。

ひとつである。そして、実際に HRM を含めてマネジメントの研究を行った多くの研究者たちは、多少の差こそあれコミュニケーションについての考察を行っている。

わが国においてもっとも著名な経営学者のひとりとして認識され、かつ長年にわたる実務経験の中で実践的な経営思想の研究を行ったという点において、ドラッカー(Drucker, Peter F., 1909-2005)のコミュニケーションに関する考察は検討に値するものであろう。ここでは、ドラッカーが著書<sup>142)</sup>の中で言及しているコミュニケーションについて検討したい。

まず、ドラッカーはマネジメントに必要なスキルとして以下の4つを挙げている<sup>143)</sup>。

- i. 効果的な意思決定スキル  
(making effective decisions)
- ii. 組織内外のコミュニケーションスキル  
(communications within and without the organization)
- iii. 適切な管理と測定スキル  
(the proper use of controls and measurements)
- iv. マネジメント科学にもとづく適切な分析のスキル  
(the proper use of analytical tools, that is, of the management sciences)

ドラッカーはコミュニケーションを理解することについて、その議論の多さからコミュニケーションはとらえどころのないものであるとしながらも、これまでの様々な分野における研究の副産物として、あるいは様々なマネジメントの現場での経験、しかもその多くが失敗の経験によ

---

<sup>142)</sup> Drucker(1985). (上田惇生訳『ドラッカー名作集 マネジメント：課題、責任、実践 [中]』、2008年。)

<sup>143)</sup> *Ibid.*, p.464, 同上訳書、141頁。

って得られた学びとして、今日あらゆる組織において最大の関心事であると指摘している<sup>144)</sup>。

その上で、さらに上述のマネジメントに必要とされるコミュニケーションに関して、彼は「コミュニケーションの 4 つの原理 (four fundamentals of communications)」を提示し、それらがコミュニケーションにとって重要な要件であるとしている。以下がその要件である<sup>145)</sup>。

i . コミュニケーションは知覚である。  
(Communication is perception.)

ii . コミュニケーションは期待である。  
(Communication is expectation.)

iii . コミュニケーションは要求である。  
(Communication makes demands.)

iv . コミュニケーションと情報とは異なる。それどころか、コミュニケーションと情報は相反する。しかし両者は依存関係にある。  
(Communication and information are different and indeed largely opposite – yet interdependent.)

そこで、ドラッカーによるこれら「コミュニケーションの 4 つの原理」を手がかりとし、組織におけるコミュニケーションについて、特にマネジメントとの関連性に配慮しながら理解を深めることとしたい。

## 第 2 項 4 つの原理に関する考察

### i . コミュニケーションは知覚である

本章では、初めに情報工学分野のシャノン＝ウィーバーの通信モデルを手がかりとしてコミュニケーションの研究をすすめてきた。このモデルにおけるコミュニケーションは送信側がいかにして間違いなく信号を

---

<sup>144)</sup> *Ibid.*, pp.482-483, 同上訳書、140-141 頁。

<sup>145)</sup> *Ibid.*, p.483, 同上訳書、141 頁。



送るかということからスタートし理解を深めてきた。つまりシャノン＝ウィーバーの研究を端緒とする一般的なコミュニケーション研究の多くは送信側を起点として考察がなされているといえよう。

しかし、これに対してドラッカーは、「コミュニケーションを成立させるのは受け手である」と主張し、そのためには受け手の「知覚(perception)」が重要であるとしている。

社会心理学の分野において「知覚」は以下のように理解されている。「生体が、感覚器官を通し、身体内外の環境に存在する対象を識別したり、そこで生じる出来事を把握する知的機能」<sup>146)</sup>である。つまり、知覚は生体の感覚系による受動的な機能であると考えられている。

それでは、ドラッカーはコミュニケーションと知覚との関連についてどのように捉えているのであろうか。ドラッカーによる「コミュニケーションは知覚である」という原則を、上述の認知心理学の観点から考えると、コミュニケーションは人間の持つ知覚能力が機能すること、すなわち受け手の知覚能力が受動的に発揮されることによってはじめて成立するものと理解できる。このことについて、ドラッカーはその成立の要件を以下のように説明している。

「コミュニケーションを成立させるのは受け手である。コミュニケーションの内容を発する者ではない。彼は発するだけである。聞く者がいなければ、コミュニケーションは成立しない。」<sup>147)</sup>。

ドラッカーはコミュニケーションを成立させるのは受け手の知覚であると断言することにより、コミュニケーションの起点を受け手とすることを前提として理解することを試みている点が特徴的であるといえよ

---

<sup>146)</sup> 古畑和孝・岡隆編『社会心理学小辞典：増補版』有斐閣、2002年。

<sup>147)</sup> Drucker, *op.cit.*, p.483, 前掲訳書、142頁。

う。このことに関連して、さらにドラッカーは以下のように述べている。

「上の者が下に向けて行えるのは命令だけである。打ち合わせ済みの信号を発することだけである、動機づけするどころか、理解を得ることさえ上からではできない。ということは、コミュニケーションは下から上へ、すなわち知覚する者からなされなければならないことを意味する。」<sup>148)</sup>。

ドラッカーによるコミュニケーションの原理は組織のマネジメントにおけるそれを前提としており、組織におけるコミュニケーションは上意下達のみでは成立しないことを示唆している。つまり、彼は組織のマネジメントにおけるコミュニケーションの成立は、送り手である上司の理解を基盤とするのではなく、知覚するものは部下であり、部下の理解を基盤とすることがもっとも重要だと指摘したのである。

## ii. コミュニケーションは期待である

次に、コミュニケーションを成立させる原理の一つについて、ドラッカーは「期待(expectation)」であるとしている。これまでの多くの研究で、コミュニケーションにおいて期待されないものは反発され、そのことがコミュニケーションの障害となることが指摘されているが、ドラッカーが指摘するさらに重要な問題は、期待されないものが無視されたり間違っ理解されたりすることである。このことについて、ドラッカーは以下のように言及している。

「反発はさして重要ではない。重要なのは、期待していないものは認識すらされないということにある。見えもしなければ聞こえもしない。無視される。あるいは間違っ理解される。期待していたものと同じだ

---

<sup>148)</sup> *Ibid.*, p.490, 同上訳書、152 頁。

と間違っで見られ、間違っ聞かれる。」<sup>149)</sup>。

しかし、これから受け手が知覚するものは期待に反しているかもしれないということを、あらかじめ警告することは可能であるということについても言及している。その警告を発する場合において前提となることは、そもそも受け手が期待しているものが何であるのかを知らなければならないということである。また、受け手の期待を知ることにより、コミュニケーションにおいてその期待を利用することも指摘している<sup>150)</sup>。

たしかに、受け手の期待をあらかじめ知っておくことはコミュニケーションにとって重要なことであろう。また、マネジメントにおけるコミュニケーションでは、上司が把握するに及んだ部下の「期待」は、コミュニケーションの次なる段階、すなわち「要求」という段階において利用可能なものとなるかもしれない。しかしながら、部下の期待を把握することは一方通行のコミュニケーションでは不可能であり、そのためには双方向のコミュニケーションが重要な役割を果たすことになるものと考えられる。

つまり、上司と部下がフィードバックを繰り返す双方向のコミュニケーションによって部下の期待するものを理解・把握すること、このことがマネジメントにおけるコミュニケーションでは重要なのであろうということが理解できる。

### iii. コミュニケーションは要求である

ドラッカーはコミュニケーションの三つめの原理を「コミュニケーシ

---

<sup>149)</sup> *Ibid.*, p.485, 同上訳書、144 頁。

<sup>150)</sup> *Ibid.*, p.486, 同上訳書、146 頁。

ョンは要求である。(Communication makes demands.)」としている。送り手は受け手に何かを伝えるためにコミュニケーションを利用するのであるが、実際にはコミュニケーションが「要求」と受け取られると受け手には抵抗されると述べている。

一般的なコミュニケーションにおいて、人は何も要求されないメッセージに関しては受け取るにそれほどの抵抗を示さないが、送られるメッセージに要求が含まれると心理的に抵抗を示すことは往々にして見受けられる。しかし、マネジメントにおけるコミュニケーションには送り手から受け手に対して何等かの要求が含まれる。つまり、ドラッカー曰く、マネジメントにおけるコミュニケーションは「要求」なのである。それでは、この「要求」とはどのような要求なのだろうか。ドラッカーは受け手が何かになること、何かをすること、何かを信じることを「要求」としている<sup>151)</sup>が、さらには以下のことを指摘している。

「コミュニケーションは、それが受け手の価値観、欲求、目的に合致するとき、強力となる。逆に、それらのものに合致しないときには、まったく受けつけられないか抵抗される。」<sup>152)</sup>。

本来、組織における命令などの公式の要求は、個人の価値観、個人の要求、個人の目的に合致することに依存することなく受け入れられることが前提となる。しかし前述のように、人は一般的に変化に対して心理的抵抗を示すものである。したがって、マネジメントにおいてはこれら人の持つ複雑な人間的側面を前提としたうえでコミュニケーションを効果的に機能させる必要性が出てくるのであろう。さもないと、たとえ組織における公式の要求であっても、受け手が心理的に抵抗を持ったま

---

<sup>151)</sup> *Ibid.*, p.487, 同上訳書、147-148 頁。

<sup>152)</sup> *Ibid.*, p.487, 同上訳書、147-148 頁。

ま、ただ義務的に組織の要求に応えるという状況が生まれる。このような場合には、受け手が組織の目標にコミットするどころか、モラル（労働意欲）を維持することさえも困難となる可能性もある。その結果、組織は業績を上げることができなくなってしまうものと考えられる。

組織に関する研究者として著名なセンゲ(Senge, Peter M.)の説明によると、組織は「共有ビジョン」を持つことにより組織に共通の意識を生み出し、個々の多様な活動に一貫性を与え、そして創造を成し遂げるとしている。また彼は、組織の共有ビジョンを築くために、「個人ビジョン」を奨励することが重要な要件であると主張している。センゲの主張によると、個人ビジョンは個人の価値観、関心事、大志に根ざしており、これらを奨励する組織こそ共有ビジョンを築くことが可能となる。さらには、共有ビジョンを築く第一歩は、ビジョンは「上」から申し渡されるものだという既成概念を捨て去ることであるとしている<sup>153)</sup>。

このことは、ドラッカーのいう「コミュニケーションによる要求」が最大の効果を上げるために、マネジメントは部下の個人的な価値観やビジョンなどを理解することから始めるべきであり、そのことが重要な要件となるという考え方と共通するものである。このような考え方について、ドラッカーは以下のように述べている。

「受け手の心を転向させることを目的とするコミュニケーションは、受け手の全面降伏を要求する。したがって、メッセージが受け手の価値観に多少なりとも触れないかぎり、コミュニケーションが行われることはない。」<sup>154)</sup>。

つまり、組織においてコミュニケーションによる要求がより効果的に

---

<sup>153)</sup> センゲ(2006)については、全て枝廣淳子、小田理一郎、中小路佳代子訳(2011)を参照した。280 - 314 頁。

<sup>154)</sup> Drucker, *op.cit.*, p.487, 前掲訳書、148 頁。

機能するためには、送り手である上司は受け手である部下の個人的な価値観、あるいはそれにもとづく個人的ビジョンを知ることが重要な要件であるということが理解できる。

#### iv. コミュニケーションと情報とは異なる

最後に、ドラッカーはコミュニケーションの原理として、以下のよう

に述べている。

*Communication and information are different and indeed largely opposite – yet interdependent.*

「コミュニケーションと情報とは異なる。それどころか、コミュニケーションと情報は相反する。しかし両者は依存関係にある。」<sup>155)</sup>

ここでは、ドラッカーはコミュニケーションとインフォメーションという言葉を対比させて説明している。なお、上田(2008)による訳書ではインフォメーションは「情報」と訳されているが、インフォメーションにはコンテンツとしての「情報」そのものを意味する場合と、「情報を伝達すること」を意味する場合があります、ここでの意味を「情報を伝達すること」と捉え、コンテンツとしての「情報」との混同を避けるため、以下では筆者はその訳を「情報伝達」とした上で、このコミュニケーションの原理について理解を深めることとしたい。

まず、ドラッカーはコミュニケーションを知覚の対象としてとらえた上で、情報伝達について以下のように説明している。

「情報（伝達）は論理の対象である。（中略）むしろ情報は、感情、価値、期待、知覚といった人間的な属性を除去するほど、有効となり信

---

<sup>155)</sup> *Ibid.*, p.483, 同上訳書、141 頁。

頼度も高まる。そうなることによって、より多くを伝える。」<sup>156)</sup>。

コミュニケーションが対象としている「知覚」は非常に複雑な人間的特性を包含している。そのため、コミュニケーションにおいては送り手と受け手に解釈の相違が起こる可能性が高くなる。それとは対照的に、情報伝達が対象としている論理とは、記号や数式のようにあらかじめ送り手と受け手によって約束がなされているものであり、双方に解釈の相違がないものである。

ドラッカーは、これまでの人類の長い歴史において、知覚にもとづくコミュニケーションから、いかに情報伝達を分離するかということが問題であったが、現在ではその反対、すなわち、情報伝達をいかにしてコミュニケーションから分離するかが問題になっていると指摘している<sup>157)</sup>。

しかし、ドラッカーはこの問題に関して、情報伝達はコミュニケーションを前提とするとしているため、コミュニケーションなしには情報は上手く伝わらない。さらには、情報の受け手が、それが何についてなのかを知ることなしには情報伝達は機能しない。つまり、情報伝達システムが機能するかどうかは事前のコミュニケーション如何に関わっていると述べている。つまり、コミュニケーションと情報伝達は密接な関係にあり、それらは依存関係にあることを示唆しているのである。

その一方で、彼はコミュニケーションについて、それは必ずしも情報伝達を必要とせず、経験の共有こそ完全なるコミュニケーションをもたらすとしている。つまり、情報伝達はコミュニケーションに依存するが、コミュニケーションは必ずしも情報伝達には依存しないということであ

---

<sup>156)</sup> *Ibid.*, p.487, 同上訳書、148頁。なお、筆者により情報の後に「(伝達)」を加筆した。

<sup>157)</sup> *Ibid.*, pp.487-488, 同上訳書、149頁。

る。

最後に、ドラッカーは、マネジメントにおけるコミュニケーションでは上司と部下とが様々な経験を共有することが不可欠であり、その意味で組織においてコミュニケーションを必要とする理由は、手段ではなく組織のあり方そのものであると結論づけている<sup>158)</sup>。つまり、組織におけるコミュニケーションは組織そのもののあり方、すなわち組織の存在意義にさえも影響を及ぼすような重要な要件であると考えられているのである。

#### 第4節 わが国企業におけるコミュニケーションの実態

##### 第1項 HRM とコミュニケーション

キャリアカウンセリングを支える技術は、双方向のコミュニケーションを円滑に行う能力である。それだけではなく、組織において人と人とのコミュニケーションは組織で働く上において重要な能力のひとつである。

それにもかかわらず、わが国においてコミュニケーションという言葉の意味は曖昧なまま使用されているのが現実である、例えば、本節においては厚生労働省の『雇用管理調査』、『能力開発基本調査』、『労働者健康状況調査』と、日本経済団体連合会の『新卒者採用に関するアンケート調査』の4つの統計資料を利用したが、その中において、さらには各調査主体において、用語解説として「コミュニケーション」の定義づけがなされていない。つまり、調査主体もコミュニケーションに関して統一された定義を行わないまま使用し、回答する側も何となく理解しているという体で回答しているということが明らかになった。しかしこれは、見方を変えるとコミュニケーションという言葉の意味は、意思疎通を図

---

<sup>158)</sup> *Ibid.*, pp.489-493, 同上訳書、151-157頁。



ることと似通った印象を持った言葉として、それほどまでにわが国に浸透している外来語ということを表しているともいえるであろう。

本節では、わが国企業における従業員同士のコミュニケーションの実態について、統計データを参照しながら考察を深めることとしたい。ただし、前述の通り、各調査におけるコミュニケーションの意味について統一された定義があるわけではないので、概ね「人と人との意思と感情の疎通」という程度の理解をしながら見ていきたい。

大雑把に「人と人との意思と感情の疎通」とはいうものの、人のコミュニケーション能力は一朝一夕に開発できるもの、あるいは向上させるものではない。そのため、企業では従業員の入社後の研修において、コミュニケーション能力を獲得させるために多大な時間と費用を要することになる。企業としては、コミュニケーション能力の開発・向上のために可能な限り費用の負担を避けたいと考えるであろう。したがって、その能力を既に持ち合わせた労働者を従業員として獲得することに力を入れることになる。

そこで、わが国の企業における HRM では、まず入社前の採用活動において、就職希望者のコミュニケーション能力を重視し、その能力の高さを見極めるための主だった選考の方法として「面接」という方法を実施している。それでは、企業は採用面接に際してコミュニケーション能力をどの程度重要視しているのだろうか。少し古い調査であるが、2004 年に厚生労働省が行った『雇用管理調査』<sup>159)</sup>では、新規大学卒・大学院卒の学生を採用した企業 5,743 社（有効回答数 4,266 社）に対して、その選考の際に重視した要素に関するアンケート調査が行われてい

---

<sup>159)</sup> 厚生労働省の『雇用管理調査』は 2004 年をもって廃止となった。  
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/39-16.html>（アクセス：2017/11/20）

る（表 7－1、参照）。

表 7－1 採用選考時に重視する要素（複数回答 3 つまで）（％）

選考にあたって重視した項目	熱意・意欲	64.0
	コミュニケーション能力	35.1
	一般常識・教養	32.1
	行動力・実行力	31.0
	協調性・バランス感覚	30.9
	理解力・判断力	25.9
	専門的知識・技能	20.5
	健康・体力	15.8
	創造性・企画力	12.2
	学業成績	9.2
	その他	3.7
	語学力・国際感覚	3.2
	無回答	0.5

注：厚生労働省『雇用管理調査』2004 年をもとに筆者が作成した。

調査データによると、企業が新規卒業大学生・大学院生を選考するにあたってもっとも重視している項目は「熱意・意欲」(64.0%)であり、次に高い割合を示している項目が「コミュニケーション能力」(35.1%)である。このことより、わが国企業が採用するに当たってコミュニケーション能力をいかに重視しているかがわかる。

また、以下は経団連<sup>160)</sup>の企業への『新卒者採用に関するアンケート調査』<sup>161)</sup>の新卒採用選考にあたって重視した点である（表 7-2、参照）。

表 7-2 採用選考時に重視する要素（複数回答による）（％）

		大 学 生 の 卒 業 年 度						
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
選考にあたって特に重視した点	コミュニケーション能力	<b>68.3</b>	<b>75.0</b>	<b>75.1</b>	<b>81.7</b>	<b>79.5</b>	<b>76.6</b>	<b>81.6</b>
	主体性	45.7	50.4	52.5	49.6	51.6	55.2	60.6
	チャレンジ精神	58.0	56.6	52.9	53.7	49.4	51.5	48.4
	協調性	41.5	45.4	48.7	53.0	53.0	56.1	50.3
	誠実性	37.9	34.3	39.1	36.1	42.4	40.0	38.9
	責任感	37.8	33.9	33.7	31.7	33.0	36.6	32.9
	論理性	24.5	23.1	21.1	22.0	23.4	26.2	21.2
	潜在的能力（ポテンシャル）	32.2	28.7	30.6	30.1	28.9	24.8	25.6
	リーダーシップ	18.0	19.1	16.1	14.8	12.8	15.2	16.3
	柔軟性	-	-	-	14.8	18.8	19.5	15.8
		大 学 生 の 卒 業 年 度						
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
選考にあたって特に重視した点	コミュニケーション能力	<b>80.2</b>	<b>82.6</b>	<b>86.6</b>	<b>82.8</b>	<b>85.6</b>	<b>85.6</b>	<b>87.0</b>
	主体性	62.1	60.3	64.9	61.1	60.1	60.1	63.8
	チャレンジ精神	50.2	54.5	54.8	52.9	54.0	54.0	46.0
	協調性	55.0	49.8	51.8	48.2	46.3	44.4	43.8
	誠実性	36.3	34.2	41.0	40.3	44.4	40.0	38.9
	責任感	26.9	24.8	27.6	28.1	27.4	27.4	24.2
	論理性	25.6	25.4	19.9	23.7	27.2	27.2	23.6
	潜在的能力（ポテンシャル）	23.8	25.9	21.3	22.4	20.8	20.8	14.6
	リーダーシップ	14.6	16.1	17.7	18.8	20.5	20.5	16.6
	柔軟性	13.3	19.2	15.4	16.1	16.8	16.8	14.7

注：一般社団法人日本経済団体連合会『新卒採用に関するアンケート調査』  
2003－2016年度の調査より筆者が作成した。

<sup>160)</sup> 一般社団法人日本経済団体連合会：<https://www.keidanren.or.jp/>

<sup>161)</sup> <http://www.keidanren.or.jp/>（アクセス：2017/04/04）

公開されている 2003 年度から 2014 年度卒業生に関する採用活動の調査データから、主だった項目をピックアップしてみると、企業は「採用選考時に重視する要素」について複数回答を寄せているが、2003 年以降 2014 年まで 12 年間連続で「コミュニケーション能力」は 1 位を示している。しかも、他の重視項目が高くても概ね 60%を上回ることがほとんどない中、「コミュニケーション能力」については 2003 年こそ 68.3%であったが、それ以降は 70%以上の高い割合を示し、特に 2009 年以降は、毎年の調査において 80%以上の企業が重視しているという結果となっている。

厚生労働省と経団連の二つの調査には選択項目の違いがあり、また選択数による違いもあるため、まったく同じ結果を示しているわけではないが、どちらのデータにおいても企業は採用する新入社員に対してコミュニケーション能力の高さを強く要求している。その能力は選考の際の重要な判断基準としていかに重要視されているのかが概ね理解できる。

また、多くの企業においてコミュニケーション能力は採用時だけでなく、入社後の従業員にとっても重要な能力とされている。そのため、HRM における人材育成や能力開発といった実践活動において従業員のコミュニケーション能力の向上に力を注いでいる。

次に、表 7-3 は、わが国の 4,944 の事業所における労働者の能力開発の実態を明らかにするために、厚生労働省が実施した『能力開発基本調査』<sup>162)</sup>の 2015 年度の調査結果である。当調査では、実際に Off-JT を実施した事業所における研修の実施内容についての調査を行っている。

---

<sup>162)</sup> 厚生労働省『能力開発基本調査』2015 年度。  
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/104-27b.pdf> (アクセス：2017/11/20)

表 7-3 実施した Off-JT の内容（複数回答）

	項 目	実施（％）
1	新規採用者など初任層を対象とする研修	69.2
2	マネジメント（管理・監督能力を高める内容など）	47.8
3	新たに中堅社員となった者を対象とする研修	45.9
4	新たに管理職となった者を対象とする研修	40.7
5	ビジネスマナー等のビジネスの基礎知識	39.8
6	技能の習得	37.6
7	法務・コンプライアンス	32.0
8	<b>コミュニケーション能力</b>	<b>31.3</b>
9	品質管理	21.4
10	財務会計	14.3
11	OA・コンピューター	10.4
12	プレゼンテーション・ディベート	10.2
13	工作機械・輸送用機器等の操作	8.4
14	語学・国際化対応能力	6.1
15	広報・広聴能力	3.0
	その他	16.3
	不 明	0.4

注：厚生労働省『能力開発基本調査』2015年度、16頁を参考にして筆者が作成した。

多くの企業では採用時にはその選考基準としてコミュニケーション能力を重視し、面接でその評価を行った上でその能力の高い人材を採用しているが、さらに概ね3分の1の事業所において入社後の従業員に対して、「コミュニケーション能力」に関するOff-JTの研修を行っているという実態から、多くの企業が入社後の能力としてコミュニケーション能力を重視していることをうかがい知ることができる。

また、選択肢の中には、項目として「コミュニケーション能力」とは分けられてはいるものの、一般的にはコミュニケーション能力の範疇に入るような項目が上位に並んでいる。例えば「コミュニケーション能力」

は 8 位に位置しているが、それより上位にある項目では 6 位の「技術の習得」、7 位の「法務・コンプライアンス」以外は全て組織人として組織内外の人と関わるための、もしくは人を管理することに関わるための研修であり、それらの研修には概して組織人としてのコミュニケーションに関するスキルや知識の向上が含まれている。

つまり、わが国の多くの企業において、従業員が高いコミュニケーション能力を獲得しその能力を向上させることは、極めて重要なこととして認識されていることが理解できる。

企業は従業員のコミュニケーション能力を重要なものと捉え、採用時には選考基準の一つとして重視し、さらに採用後も **Off-JT** においてこの能力を向上させるための研修を行うなどしている。このことは、従業員の円滑なコミュニケーションには職場を活性化させ、かつ業績を向上させる側面があることを指摘している「人間関係論」における人間重視の労働者観にもつながる。「人間関係論」は、1930 年代にアメリカ、イリノイ州のウェスタン・エレクトリック社ホーソン工場において、メイヨー(Mayo, Elton G.)やレスリスバーガー(Roethlisberger, Fritz J.)らによって指導・実施された、いわゆる「ホーソン実験」の結果から導き出されたものであるが、今日、わが国の企業が職場のコミュニケーションを重要なものとして捉えていることは、この「人間関係論」の基盤となっている労働者観に鑑みても妥当なものといえるであろう。

## 第 2 項 従業員の人間関係とコミュニケーション

厚生労働省が 2016 年に行った『労働安全衛生調査(実態調査)』<sup>163)</sup>において、仕事や職業生活に関する強い不安、悩み、ストレスがあるかど

---

<sup>163)</sup> 厚生労働省『労働安全衛生調査(実態調査)』2016 年度。  
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/h28-46-50.html> (アクセス：2018/1/17)

うか、またその内容に関する調査を行っている。同調査によると、現在の仕事や職業生活に関することで強い不安、悩み、ストレスを感じている人は全体で 59.5%、男女別で見ると男性が 59.9%、女性が 58.9%（表 7-4、参照）。この点に関して男女の差はそれほど大きくはない。

表 7-4 仕事や職業生活に関する強いストレスの有無

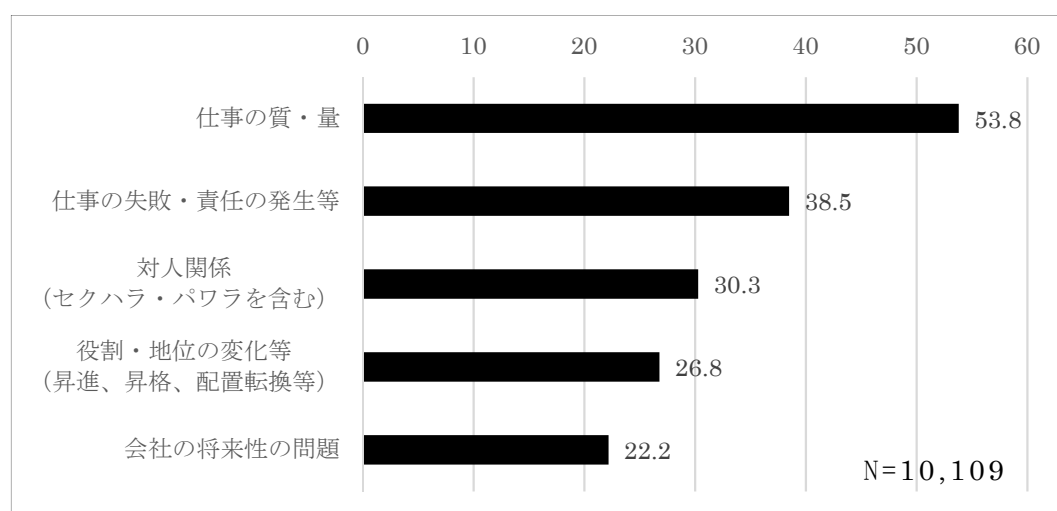
	(%)		
	男	女	全体
強い不安、悩み、ストレスの有無	59.9	58.9	59.5

N=10,109

注：厚生労働省『労働安全衛生調査(実態調査)』2016 年度を参考にして筆者が作成した。

図 7-5 強いストレスとなっていると感じている事柄  
(主なものの三つ以内の複数回答による)

(%)



注：厚生労働省『労働安全衛生調査(実態調査)』2016 年度を参考にして筆者が作成した。

ストレスとなっている事柄に関する調査によると、わが国において企業で働く人々の概ね 3 人に 1 人が、職場におけるコミュニケーションに関連するストレスを感じながら日々仕事をしているようである（図 7-5、

参照)。詳しく見ると、複数回答による上位 5 つの項目のうち、4 つの項目は仕事そのものに関することであるが、3 位の「対人関係」はコミュニケーションに関する項目である。企業では新規採用者、中堅管職、マネジメント層に及ぶまでコミュニケーションや法務・コンプライアンスに関する研修を継続して Off-JT で行っているにもかかわらず、企業で働く従業員の 30.3%はセクシャルハラスメントやパワーハラスメントも含む「対人関係」に関して何等かの強い不安、悩み、ストレスを抱えているということをうかがい知ることができる。

同調査では、職場におけるそのようなストレスや不安についての悩みが誰かに相談されているのかについても調査が行われている（表 7-5、参照）。ストレスや不安についての悩みを実際に相談したことが「ある」と答えた男性は 81.4%、女性は 89.7%、全体では 85.0%である。

表 7-5 実際に悩みを相談した人

(%)

	男	女	全体
実際に相談したことがある	81.4	89.7	85.0

N=10,109

注：厚生労働省『労働安全衛生調査(実態調査)』2016 年度を参考にして筆者が作成した。

さらに、表 7-6 は「はい」と答えた人が実際に相談した相手は誰なのか、その調査結果であるが、もっとも多く労働者が実際に悩みを相談する相手として選んでいるのが「家族・友人」(81.3%)であり、そして



次が「上司・同僚」(71.3%)である<sup>164)</sup>。

表 7-6 実際に相談した相手（複数回答による）

(%)

実際に相談した相手（複数回答）		男	女	全体
その中で	1. 家族・友人	77.6	85.9	81.3
	2. 上司・同僚	72.4	70.0	71.3
	3. 専門家（※）	7.6	5.6	6.7

※ 専門家とは産業医、産業医以外の医師、保健師、看護師、衛生推進者、衛生管理者、カウンセラー等を指す。 N=10,109

注：厚生労働省『労働安全衛生調査(実態調査)』2016年度を参考にして筆者が作成した。

わが国の労働者は強い不安、悩み、ストレスを抱えながら働いているが、多くの人が実際に誰かに相談してその緩和や解消を図っている。また、概して男性よりも女性の方が抱える悩みに関して他人に相談する傾向にある。

次に、表 7-7 は実際に相談した人にとってその相談がストレスの緩和もしくは解消に役立ったのかどうかに関する調査結果である。本来、相談の主たる目的は不安やストレスに関する原因が解消されることであると考えられるが、たとえ解消されなくても、他人に相談することによって気が楽になるという効果がある。このような効果は心理学でカタルシス効果(cathartic effect)と呼ばれているものである。ストレスや不安の原因、またそのことに関する感情を言葉にして誰かに話すことにより、仮に根本的な問題が解決しなかったとしても、気持ちが浄化されること

<sup>164)</sup> 複数回答による。

によって心理的な開放感を得られることが期待できる。多くの働く人々にとって相談が必ずしも問題の根本的な解決にはつながらないとしても、ストレスや不安の解消には役立っていると考えられる。

表 7-7 相談後のストレス解消不解消割合

(%)

実際に相談したことがある		男	女	全体
その中で	解消された	32.6	30.5	31.7
	解消されなかったが、 気が楽になった	58.0	62.9	60.3
	解消されず、 気が楽にもならなかった	6.7	4.2	5.6

N=10,109

注：厚生労働省『労働安全衛生調査(実態調査)』2016年度を参考にして筆者が作成した。

以上のようなわが国における職場の実態調査より、働く人々の多くが職場の人間関係などコミュニケーションに関するストレスや不安を抱えつつも、その多くは「相談」というコミュニケーションによって不安やストレスの根本原因の解決もしくは心理的な緩和がなされていることをうかがい知ることができる。

## 第 5 節 組織におけるコミュニケーションの機能

### 第 1 項 ロビンスによるコミュニケーションの 4 つの機能

これまで、コミュニケーション能力が企業でいかに重要視されているかについて実態調査をもとにして考察してきた。次に、組織においてコミュニケーションはいかなる機能を果たすのか、またコミュニケーション

ンは企業においていかなる役割を担っているのかについて検討したい。

アメリカの大学および大学院における経営学の教科書としてもっとも頻繁に採用されている著書のひとつ、『組織行動のマネジメント (Essentials of Organizational Behavior)』の著者であるロビンズ (Robbins, Stephen P., 2005) は、組織におけるコミュニケーションには以下の4つの機能が存在することを指摘している<sup>165)</sup>。

- i . 統制 (control)
- ii . 動機づけ (motivation)
- iii . 感情表現 (emotional expression)
- iv . 情報 (information)

ロビンズによれば、これら4つのコミュニケーションの機能はどれも重要なものであり、組織において行われるコミュニケーションの相互作用のほぼすべてが、このうちのひとつあるいは複数に該当している<sup>166)</sup>。ここでは「統制」、「動機づけ」、「感情表現」、「情報」に関して、他の研究も参考にしながら検討することとしたい。

## 第2項 4つの機能に関する考察

### i . 統制 (control)

ロビンズによると、「統制」の機能について、組織には従業員が従うべき権威の階層や公式の指針がある中でコミュニケーションは統制機能を果たしており、さらに、非公式のコミュニケーションもまた行動を統

---

<sup>165)</sup> Robbins, Stephen P. (2005) *Essentials of Organizational Behavior*, 8th edition, Pearson Education, Inc., p.137. (高木晴夫訳『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社、2009年、226頁。)

<sup>166)</sup> *Ibid.*, p.137, 同上訳書、227頁。

制するものであるとされている<sup>167)</sup>。

後者の、組織における非公式のコミュニケーションが従業員の行動をコントロールするという労働者観は、ホーソン実験における初期の実験（第1次継電器組立作業実験）において確認されている<sup>168)</sup>が、ここでは、主に公式のコミュニケーションに関する統制機能という彼の指摘する前半部分に焦点を当てて考察を行うこととしたい。

人が働く動機は様々であるが、その動機に関わりなく従業員として組織に所属するということはその組織の目標を達成するための一手段となることを意味し、その際、従業員は組織の目標を達成するために管理者によって統制され必要のある存在となることを意味する。そこで、統制の機能が発揮されるために管理者から従業員に対して行われるコミュニケーションが必要となる。

しかし、管理者が意図する全てのメッセージが常に従業員に正しく解読(decode)され、意図したとおりに従業員に行動を起こさせ、期待した効果を発揮させ、組織の目標を達成させるというわけではない。管理者から従業員への一方向のコミュニケーションにおいて様々な個人的な要因やノイズが正確な伝達を邪魔するというこのことについてはこれまでに述べたとおりである。そこで、シャノン＝ウィーバーのモデルから発展させた双方向のコミュニケーションや非言語的コミュニケーションを含むモデル(図7-4)にもとづいたコミュニケーションを用いることにより、伝達の正確性は高まり、管理者が意図した目標達成に近づく可能性が高まることを理解した。つまり、コミュニケーションが正確かつ効果的に機能することによってはじめて統制は成立し、その効果は高まるという

---

<sup>167)</sup> Cf., *Ibid.*, p.137, 同上訳書、226頁。

<sup>168)</sup> 大橋昭一・竹林浩志『ホーソン実験の研究』同文館出版、2008年、13-45頁を参照。いわゆる「ホーソン効果」と呼ばれるものである。

ことが理解できる。

## ii. 動機づけ(motivation)

次に、コミュニケーションによる「動機づけ」という機能について、ロビンスは具体的目標の設定、目標に対する進捗状況のフィードバック、好ましい行動の強調などが動機を刺激するとしている<sup>169)</sup>。

ここでは、組織における動機を刺激する機能としてのコミュニケーションの重要性について、マクレガー(McGregor, Douglas, 1960)やドラッカーらによって推奨された自己目標管理(MBO: Management By Objectives and Self-control)を例にとって考察を深めることとしたい。

ここでは、MBOについて研究を深め、わが国の企業マネジメントに特に強い影響を与えたドラッカーのMBOに関する所説を参照しながら検討することとしたい。

ドラッカーはMBOについて以下のように指摘している。

「自己目標管理の値打ちは、支配によるマネジメントの代わりに、自己管理によるマネジメントを可能にするところにある。(中略)したがって、あらゆる分野にわたって、自己評価のための明確な情報を与える必要がある。それらの情報は数学である必要はない。厳密である必要もない。しかし明瞭でなければならない。意味があり、かつ直截でなければならない。正確さの程度を知り得るだけの信頼性をもつものでなければならない。難しい説明や解釈を必要としない平易なものでなければならない。」<sup>170)</sup>

さらに、MBOの持つ内発的な動機づけの機能に関してドラッカーは以

---

<sup>169)</sup> Robbins, *op.cit.*, p.137, 前掲訳書、227頁。

<sup>170)</sup> Drucker, *op.cit.*, p.440, 前掲訳書、84頁。

下のように述べている。

「自己目標管理によるマネジメントこそ、共同の利益を全員の目標に変えることのできるものである。それは外からの管理を、厳しくより効果的な内からの管理に変えるものである。命令や説得ではなく、目標からの要求であるがゆえに、人を行動させるものである。ほかの誰かの意思ではなく、自らの意思によって行動させるものである。」<sup>171)</sup>

ここでは、人は自ら目標を設定することによって内発的に動機づけられ、自らの意思により目標達成に向かって行動するということが説明されている。

また、可能な限り客観的に自己の評価を行うためには、客観的な情報のフィードバックが役に立つであろう。仮に、ドラッカーが指摘するように、明確な情報を部下が上司からフィードバックされるのであれば、従業員自身が自己の評価をすることが容易になり、その結果としてそのことが内発的な動機を刺激することになるかもしれない。しかし、そのような上司からの一方的なフィードバックによるコミュニケーションだけでは内発的動機を刺激するに足るようなダイナミズムは十分に得られるとは言いがたい。

つまり、内発的動機を刺激するためには、上司によるフィードバックのような上から下への一方的なコミュニケーションだけでは不十分であり、それにくわえて、下から上へのコミュニケーションもまた必要なのである。そのような双方向的なコミュニケーションを行うことにより、内発的動機づけの機能を発揮することが可能となるのではないかと考えられる。

部下が内発的に動機づけられるためには、動機に対する本人自らの意

---

<sup>171)</sup> *Ibid.*, p.442, 同上訳書、87頁。

思を確認すること、すなわち本人によって語られることによる上司と部下の相互理解が不可欠である。MBO を遂行するための上司と部下とのコミュニケーションによる相互理解の重要性について、ドラッカーは以下のように強調している。

「相互理解は、下方へのコミュニケーションによって得られるものではないし、下方に向けて話すことによって得られるものでもない。それは上方へのコミュニケーションによって得られる。上司が耳を傾ける姿勢と部下の声が伝わる仕組みを必要とする。」<sup>172)</sup>

つまり、MBO は内発的な動機づけを行うために役に立つ手法であるということ、そして、内発的な動機づけには上司から部下に向かうコミュニケーションよりも、むしろ部下に耳を傾けることやその仕組みと作ること、すなわち下から上へのコミュニケーションをより重視することが重要であるということが強調されている。

以上、MBO を例にとりて内発的な動機づけを検討してきたが、コミュニケーションは内発的な動機づけを行う上において重要な役割を果たしていることが理解できる。

### iii. 感情表現(emotional expression)

感情表現もまたコミュニケーションにとって重要な機能である。感情表現に関して、ロビンスは以下のように指摘している。

「多くの従業員にとって、仕事をするグループは社会的交流の主な供給源である。集団の中で行われるコミュニケーションは、メンバーが不満や満足を示すための基本的なメカニズムだ。したがってコミュニケー

---

<sup>172)</sup> *Ibid.*, p.439, 同上訳書、83 頁。

ションは、感情を表現し社会的欲求を満たす手段を提供する。」<sup>173)</sup>。

このことは、ホーソン実験から導き出された「人間関係論」の考え方にその根拠を求めることができよう。一般的に従業員の仕事グループは組織の統制の下にある公式の組織であると同時に、統制の外にある非公式の組織としての側面も持ち合わせている。例えば、共に働く従業員同士は休憩時間には談笑したり悩みを話したりするし、就業時間以外のプライベートな時間に飲食などを通じて一緒に過ごすこともある。また、わが国では多くの企業において部署毎に新入社員や退職者に対する歓送迎会が催されたりもする。このような集団は公式組織を核としているが、そこから非公式な側面が派生し非公式組織を形成しているといえよう。

現代における組織論研究の基盤を築いたバーナード(Barnard、Chester I.)は、公式組織には、必ずそれに関連した非公式組織が存在することを指摘<sup>174)</sup>している。バーナードによる公式組織の定義は「二人以上の人々の意欲的に統括された活動や諸力の一つの体系」<sup>175)</sup>である。そして、バーナードは以下のように非公式組織について説明している。

「個人的接触や相互作用の総合であり、人々の接触による集団構成をいうのである。この定義によれば、非公式組織には、共通ないし共同の目的はないが、それにもかかわらず、重要な性格をもつ共通の結果や共同の結果が生ずるのである。」<sup>176)</sup>。

つまり、公式組織とは、そこに何等かの目的が存在し、その目的に対して合目的的に組織される協働体系(cooperative system)であるが、非公式組織は合目的的に組織されるものではなく、自然発生的に生成する

---

<sup>173)</sup> Robbins, *op.cit.*, p.137, 前掲訳書、227頁。

<sup>174)</sup> Barnard, Chester I. (1938), p.115. (田杉競訳『経営者の役割』ダイヤモンド社、1956年、127頁。)

<sup>175)</sup> *Ibid.*, p.73, 同上訳書、81頁。

<sup>176)</sup> *Ibid.*, p.115, 同上訳書、126頁。



のである。しかし、この非公式組織における人々の接触や相互作用が重要な共通もしくは共同の結果に影響を与えることに鑑みると、この非公式組織もまた、組織において重要な役割を果たしているということが理解できる。ホーソン実験においても、このような非公式組織の存在が業績の向上につながったという研究結果が報告されている。

前節において、わが国企業の労働者の 71.3% が悩みを相談する相手として「上司・同僚」を選んでいるというデータを示した(表 7-7、参照)。仕事上の問題には職務上解決しなければならないものもあるが、また、それとは独立して、もしくはそのような問題に付随した悩みとして「個人の感情レベルの問題」が存在する。

一般的に個人の感情レベルの問題は合理的に解決できないことが多く、それらは合理性や効率性を優先する公式組織としての側面における上司・同僚としての立場で解決されるべき問題とはならないかもしれないが、非公式組織としての側面においては、彼らがコミュニケーションの対象とすることは比較的可能であろう。つまり、公式組織における上司・同僚はまた非公式組織における従業員の感情表現を受け入れてくれる相談相手として機能することが期待されるのである。

非公式組織における感情表現のコミュニケーションは、従業員の社交的欲求を満たすことに貢献するにとどまらず、さらには、従業員の個人的な感情レベルの悩みやストレスを緩和するための受け皿として重要な役割を果たしているといえよう。したがって、非公式組織における人々の接触や相互作用がもたらすこれらのような共通・共同の結果は、組織が業績を向上させるために役立つものと考えられる。

#### iv. 情報(information)

最後に、「情報」の機能について、ロビンスは以下のように指摘している。

「コミュニケーションの果たす最後の機能は、意思決定を促す役割に関するものである。コミュニケーションは、選択肢を特定・評価するためのデータを伝達することにより、個人や集団が意思決定のために必要とする情報を提供する。」<sup>177)</sup>。

バーナードによると、個人にせよ組織にせよ意思決定(decision)が行われる時には二つの条件が問題となることが指摘されている。その条件とは、一つは達成されるべき「目的」であり、もう一つは用いられるべき「手段」である。そして、彼によると、これら二つの決定はどちらも識別、分析、選択という論理的過程(logical process)に基づいて行われるものであることが指摘されている<sup>178)</sup>。

バーナードの指摘するとおり、意思決定が論理的過程にもとづくことを前提とするなら、その過程における判断材料として情報は不可欠なものであるといえよう。

さらに、可能な限り有効な意思決定を行うためには、そこで利用される情報が客観的で正確なものであり、かつその情報が解釈の違いなく伝達されることが重要な要件となるであろう。

ドラッカーが述べているように、情報伝達が論理を対象としているのであれば、すなわち、送り手によって発信された情報は受け手が主観を交えることなくまったく同じ情報として解読(decode)されることによって客観的情報として識別、分析されることが可能となる。その上で、受

---

<sup>177)</sup> Robbins, *op.cit.*, p.137, 前掲訳書、227 頁。

<sup>178)</sup> Cf., Barnard, *op.cit.*, p.185, 前掲訳書、200 頁。

け手はそのような客観的情報に基づいて合理的な意思決定を行うことが可能となる。

しかし、ドラッカーの指摘するとおり情報伝達とコミュニケーションが相互に依存し合っていることを前提とするのであれば、仮に送り手の情報が客観的で論理的なものであっても、それが常にそのまま正しく受け手に解読されるというわけではない。

このような問題を解決するためには、これまで理解してきたように、送り手と受け手が互いにフィードバックを繰り返す双方向のコミュニケーションが必要となる。互いにフィードバックを積み重ねることによって、伝えられた情報は徐々に人間的属性から分離され、客観的で論理的なものとして正しく共有されていく。

すなわち、組織もしくは個人が意思決定を行うにあたって、その要件となる情報が正しく共有されるためにコミュニケーションは不可欠な活動であり、しかも、そのコミュニケーションは一方向の単純なものではなく、フィードバックが相互に繰り返される双方向のコミュニケーションが必要なのである。

以上のような点から、コミュニケーションと情報との関連については、ドラッカーがコミュニケーションの 4 つの原理において指摘した、「コミュニケーションと情報伝達は依存関係にある」という主張に矛盾しないものであるといえよう。

## 第 6 節 コミュニケーションに関する考察の小括

これまでのコミュニケーションに関する考察を小括しておきたい。まず、日常生活において非常に曖昧なままで使用されている「コミュニケーション」について、シャノン＝ウィーバーのモデルを用いてその構造

に関する本質を明らかにしようとした。さらにそのモデルを組織における上司と部下の言語的コミュニケーションおよび非言語的コミュニケーションに適用し、職場におけるコミュニケーションの機能について理解を深めた。

その上で、コミュニケーションが経営学においてどのように捉えられるのか、特にドラッカーの提示するコミュニケーションの4つの原理からその本質を追究した。

コミュニケーションに関して共通して強調されていることは、コミュニケーションはそれを行う人々それぞれの感情や思考や価値観など、様々な人間的な要素を対象としており、常に同じ解釈が行われる記号や数式のようなものではないということである。それゆえ、コミュニケーションはインフォメーション（情報伝達）との違いを分別しながら、送り手と受け手とが相互に理解を深めるためのプロセスとして捉え直される必要がある。

また、コミュニケーションを成立させる重要な要件は、受け手が正しく受け取ることができたかどうかである。であるからこそ、コミュニケーションは一方向よりも双方向で行われること、特に組織においては下から上、つまり部下から上司へ向けて行われることが大切であるとドラッカーは指摘したのである。

これらの研究において、筆者は日常生活で曖昧なままに使用されているコミュニケーションについて情報工学の観点からその構造を明らかにし、組織においてコミュニケーションが効果的に機能するための条件について検討を行った。

また、わが国における企業の HRM においてコミュニケーション能力がいかに重要視されているかについて、経済団体連合会や政府の統計デ

ータから明らかにした。具体的な HR 施策として、わが国のほとんどの企業は採用活動において、定量的な測定が困難なコミュニケーション能力を把握する方法として面接を取り入れている。つまり、面接による双方向のコミュニケーションを利用して就職希望者のコミュニケーション能力を定性的に把握しようとしているのである。また、多くの企業では、入社後の従業員に対してコミュニケーション能力を向上させることを目的とした Off-JT を行っている。

その一方で、コミュニケーション能力が企業においてこれほどまでに重要視されているにもかかわらず、組織で働く人々の多くはコミュニケーションに起因する職場での対人関係にストレスや不安を抱えている。つまり多くの人が職場内においてコミュニケーションの問題を抱えているのである。そのような職場内におけるストレスや不安について、多くの人が家族や友人、また職場内の上司や同僚に相談する中で、相談によって問題が解消されている割合は 3 割程度である。しかし、6 割以上の人については、たとえ問題が解消されなくても相談したことによって気持ち楽になっている。つまり、働く人にとって相談というコミュニケーションは問題の解消に役立つだけでなく、それによるカタルシス効果をもたらすなど、ストレス解消や心理的な不安の緩和などにも役立っているのである。

上述のとおり、わが国企業の実態を明らかにしたうえでコミュニケーションの機能について検討を行った。特に、ロビンスの提示する組織におけるコミュニケーションの機能を参照し、組織の中で行われるコミュニケーションが組織に対していかなる機能を果たすことができるのかについて考察を行った。

検討したコミュニケーションの効果を理解し、HR 施策の中に意識

的・積極的に、あるいは戦略的にコミュニケーション取り込むことにより、HRM は企業の経営戦略との関連をさらに強めた戦略的人的資源管理として、競争優位の獲得による業績向上など企業目的の実現に貢献することが可能となるのではないだろうか。

さらには、本稿の主要なテーマである「内省ベースのキャリアカウンセリング」において、キャリアカウンセラーと相談者との双方向的なコミュニケーションは、「内省」を援助するためにもっとも重要なスキルのひとつである。

## 第 8 章 キャリアカウンセリングと内省

### 第 1 節 内省と経験学習

ある人が直接的に体験をした出来事は、その人がキャリア発達するためのきっかけとはなりうるかもしれないが、必ずしも体験した出来事そのものがキャリア発達を促すというわけではない。体験した出来事が人のキャリア発達に影響を及ぼすためには、そのことを事後に再考するプロセスを通じて、そこから何らかの「知識」や「気づき」を得るような学習が必要となる。このような再考のプロセスは「内省(reflection)」と呼ばれ、人々がキャリアを発達させる上で不可欠なプロセスであると考えられる。本章では、キャリア発達を促進するための重要な鍵になると考えられる内省の本質とその効果について考察を深めたい。

今日、内省は学習に関する研究系譜において特に重要視され、経験を重視した内省による学習のプロセスは「経験学習(experiential learning)」と呼ばれている。

コルブ＝コルブ(Kolb, Alice Y., Kolb David A., 2008)によると、経験学習はドイツの社会心理学者レヴィン(Lewin, Kurt, 1890-1947)、米国の哲学者デューイ(Dewey, John, 1859-1952)らの研究に理論的源流があり、その基礎的な研究に基づいて「活動－内省」と「経験－抽象」という二軸を弁証法的に転換させることによって循環させる学習のサイクルであるとされている<sup>179)</sup>。

プラグマティズムの観点から伝統的教育を批判したデューイは、学習に関して以下のように説明している。

---

<sup>179)</sup> Kolb=Kolb(2008), p.1.

「上から教え込むことは、個性の表現と育成とを阻止することになる。外部からの訓練は、自由な活動を阻止することになる。教科書や教師からの学習は、経験を通しての学習に対立することになる。ドリルにより隔離された技能や技術の習得は、直接に生き生きとした訴えにより目的を達成するための手段としての技能や技術を習得することに対立することになる。多かれ少なかれ、遠い未来のための準備は、現在の生活における機会をどこまでも大切にしようとするすることに対立する。静的な教育目的や教材に対しては、変化しつつある世界を知り、それになじむことが対立するのである。」<sup>180)</sup>。

また、デューイの主張するこのような学習の概念に関して、中原(2013)は以下のように説明している。

「当時、デューイは、学習を『抽象的概念・記号を個体内部に蓄積すること』である、という伝統的な教育アプローチに対して、アンチテーゼとなる教育論を提出した。そこで中核とされた概念が、経験と内省の両概念である。

デューイにとって経験とは、『個体が環境に積極的に働きかけること』である。個人の能動的な働きかけによって経験は生まれ、さらに後続する経験を導く。やがて経験は相互に影響を与えあい『経験群』を構成し、この経験群に対する反省的思考を駆使することによって、個体は認知発達をとげるとする。

いわば経験と内省の接合によってデューイが痛烈に批判したのは、『日常生活から切り離された場において、日常経験からは切り離された

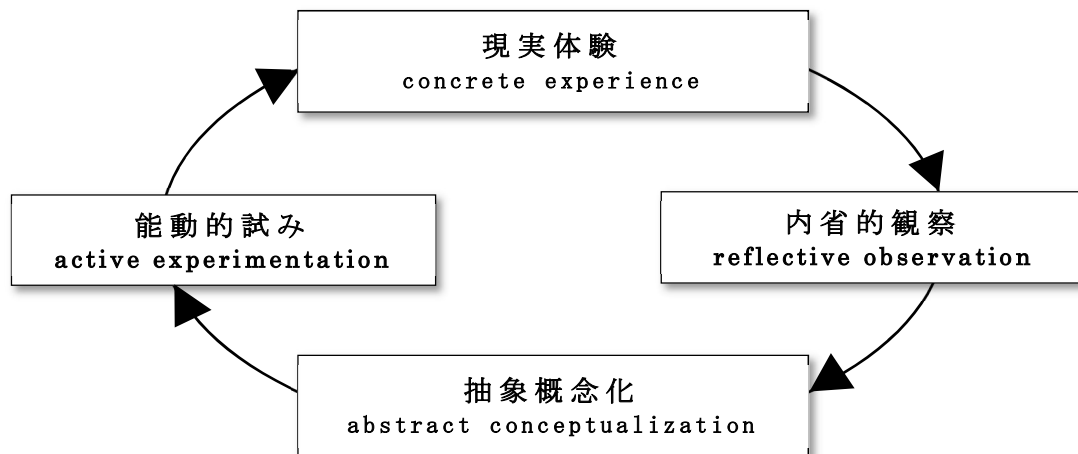
---

<sup>180)</sup> Dewey(1938), pp.19-20. (市村尚久訳『経験と教育』講談社学術文庫、2004年、21頁。)



記号・抽象的概念を注入することが学習である』とする考え方であり、伝統的、かつ、保守的で脱文脈的な教育のあり方である。」<sup>181)</sup>。

図 8-1 経験学習モデル (ELM)



出所：Kolb, Alice Y., Kolb David A.(2008), *Experiential Learning Theory : A Dynamic, Holistic Approach to Management Learning, Education and Development*, p.6.

このように、デューイは、教室においてテキストに書かれている抽象化された概念を教師から教え込まれることが学習であるとされてきた伝統的な教育のあり方を批判したのである。そして、デューイが新たな学習の概念として提示したのは、教師から知識を記憶させられたり習得させられたりするのではなく、日常生活における経験と機会を対象とし、未来のための準備としてそれらを再考することによって認知的発達をとげることである。

デューイの主張する上述のような新たな学習の概念を踏まえた上で、より実践可能なモデルとしてコルブ(Kolb, David A.)は「経験学習モデル(Experiential Learning Model、以下 ELM と表記)」を提示した。

<sup>181)</sup> 中原(2013)、5 頁。

人が現実を経験したことは、その経験者が内省することにより経験者の内部で抽象概念化されて理解される。そのような理解は経験者がさらに能動的な次なる行動を試みることに繋がる。コルブはこの一連のサイクルを ELM と定義したのである（図 8-1、参照）。

コルブの提示した ELM の循環図における「内省的観察(reflective observation)」について、中原(2012)は以下のように説明している。

「ある個人がいったん実践・事業・仕事現場を離れ、自らの行為・経験・出来事の意味を、俯瞰的な観点、多様な観点から振り返ること、意味づけること」<sup>182)</sup>。

以上のように、現実体験を自らの内部で抽象概念化し、さらなる行動を促す経験学習のサイクルを推進するために、「内省」は重要な役割を担う変数であると考えられる。

## 第 2 節 内省の効果

本節では、特に内省の効果について先行研究を振り返っておきたい。

ムーン(Moon, 2004)は、一般的な共通感覚としての見地(common-sense view)、つまり日常においても、また学術的な文脈(academic contexts)においても、何らかの成果を得るために行われる思考として内省を捉え、その効果について以下を挙げている<sup>183)</sup>。

- ・ 学習、知識、理解
- ・ いくつかの行動様式
- ・ 批判的に再評価を行うプロセス

---

<sup>182)</sup> 中原(2012)によると、内省的観察は、場合によっては「内省」「省察」「リフレクション」「内省的思考」と呼ばれることがあることからこれらを同じ概念としている。94 頁。

<sup>183)</sup> Cf., Moon(2004), pp.82-84.

- ・ 個人的・継続的な専門性の開発
- ・ 学習あるいは個人的役割のプロセスを内省（メタ認知）
- ・ 実践状況の観察からの理論構築
- ・ 意思決定と不確実な中での決断、問題解決。自立促進と開放
- ・ 予期せぬ成果（例えば、ジレンマの解決、あるいは創造的活動として捉えることのできるイメージやアイデア）
- ・ 感動（ある結果として、あるいはプロセスの一部として）
- ・ さらなる内省のために必要なことを明確化し認識する

また、様々な文脈における内省について考察を行ったショーン(Schön, Donald A., 1982)<sup>184)</sup> は、マネジメント文脈における内省について以下のような見解を示している。

「マネジャーが行為の中で省察をおこなうのは確かである。ときには不確実なことが省察のきっかけとなり、『これは不可解だ。どう理解すればよいのか』といった言葉が、実際にはマネジャーの口をついて出ることもある。ときにはチャンスだという感覚から省察が起こり、マネジャーは『これをどう活用できるのか』と問いかけることもある。そして、ときにはマネジャーが自分の直観でわかったことがそのとおりになって驚き、『自分はどんなことを実際にしていたのだろうか』と自問することがある。」<sup>185)</sup>

さらに、マネジメント文脈における内省の効果についてショーンは以下の3点を挙げ、それぞれの重要なポイントを説明している<sup>186)</sup>。

<sup>184)</sup> Schön(1982). (柳沢昌一、三輪建二訳『省察的实践とは何か』鳳書房、2007年、を引用した。なお、当訳書では reflection は「省察」と訳されている。)

<sup>185)</sup> *Ibid.*, p.241, 同上訳書、258-259頁。

<sup>186)</sup> Cf., *Ibid.*, pp.251-254.

I. 市場で起こっている現象を読み取ること(interpreting market phenomena)。そのポイントは、市場で起こっている現象を読み取るためには、消費者との内省的な対話(reflective conversation)を必要とするということである。

II. 組織のトラブルを読み取ること(interpreting organizational troubles)。そのポイントは、組織のトラブルを読み取って対応するためには、重要な関係者を共同的な行為における内省(reflection-in-action)へと関与させるプログラムが必要となるということである。

III. 製品開発について学ぶこと(learning about product development)。そのポイントは、製品開発について学ぶためには、わかっているという思い込みを捨てることや、サイクル全体を捉えることや、弁証法を活性化し続けることなどを必要とするということである。

以上に示したとおり、ショーンは、マネジメント文脈における内省は市場と消費者を理解するマーケティング領域におけるマネジメント、組織を構成する HR 領域におけるマネジメント、および製品開発に関する領域のマネジメントについて重要な役割を果たすことを説明している。

それでは、内省はどのような特徴を持っているのだろうか。八木(2012)は内省に関するこれまでの様々な先行研究から、その特徴を以下の 6 つに収斂させた上で、内省を定義している<sup>187)</sup>。

特徴 I : 内省とは自己を見つめ、自己に変化をおこす認知である。

特徴 II : 内省によって見つめる自己とは自分が認知している対象と

---

<sup>187)</sup> 八木(2014)、71 頁。

その対象を意味づける枠組みの総体（＝内部モデル）である。

特徴Ⅲ：内省がおこす変化とは自覚的かつ自律的な変化である。

特徴Ⅳ：内省が引き起こす変化は構造的に深く、時間軸的に幅広い影響をもたらす。

特徴Ⅴ：内省は内と外の２つの環境への適応度を高める。

特徴Ⅵ：内省は自己理解および他者理解を深める。

八木はこれら６つの特徴のうち、特にⅠとⅡの特徴を端緒として、「内省とは内部モデルとしての自己を見つめ、自己に変化を起こす認知である」と定義づけている。

ショーン(1982)、センゲ(1990)、金井(2002)、中原＝金井(2009)、八木(2014)など、これまでの多くの先行研究に見られるように、HRMの領域における内省は、主にマネジメントやリーダーシップの文脈において研究の対象とされてきた。一方で、このようなマネジメントやリーダーシップを対象とした内省の研究とは対照的に、ギリーら(Gilley *et al.*, 2002)はHRMの領域における一般の従業員の内省に関する研究を行っている。

内省は、主に組織におけるマネジメントやリーダーとしての職務を担う者がその能力を高めるための重要な要素として取り扱われることが多い中であって、ギリーらによる一般の従業員にとっての内省の効果に関する言及は注目に値する。以下は、ギリーらによって提示された従業員にとっての内省の効果である<sup>188)</sup>。

---

<sup>188)</sup> Gilley=Egglund=Gilley(2002), p53.

- i. 内省は、従業員が新しい知識、技能、行動を受け入れ、そして統合する気持ちを高めていくためのもっとも力強い活動のひとつである。
- ii. 内省によって、従業員は、「失敗」、「自分自身の思考と感情の理解」、「組織内部の障害の対処」、「将来の戦略策定」、「技能と知識応用」を学ぶことができる。
- iii. 内省によって、従業員は新しい知識や技能に適応する次なる機会について熟考することができる。
- iv. 内省は、従業員が学んできたことについて、現在とは違った状況において応用できるかどうかの熟考を促す。

以上のような内省に関する先行研究を整理すると、ムーン、ショーン、八木、ギリーらが説明するように、経験はそれ自体が直接的に次なる行動により良い効果を与えるというわけではなく、内省というプロセスに媒介されることによってはじめてより良い効果を経験主体に与えることが可能となるのである。

この内省に媒介される経験学習をキャリア発達の観点から見ると、経験は内省されることで認知的発達を獲得することを可能なさしめ、人は経験を内省することで、仕事においてより効果的な行動を促進させたり、次なる目標を達成させたりする能力を向上させるものと考えられる。つまり、内省は人がキャリア発達を実現するために媒介的な役割を担う、きわめて重要な要素であると考えられよう。

### 第 3 節 内省を阻害要因と促進する要因

自己に起こった経験を、その場を離れ再度内的に考察を深める内省は、誰しもが簡単に行いうるものではない。人は常に客観的な立場からものごとを考察できるというわけではない。むしろ、常に主観的な立場からものごとを考察する傾向にあるのが人の特性ではないだろうか。

八木(2012)は、人の持つこのような特性を認知的な拘束、知覚選択化、認知的不協和、自己中心性とし、さらにそれらの特性を支持する以下の 8 つの傾向が、内省を阻害する制約要因となっていることを指摘している<sup>189)</sup>。

- i . 規範や周囲に同調し、過去のパターンを無自覚に受容する傾向
- ii . 刺激の強い情報以外が見えにくくなる傾向
- iii . 自分の動機や関心に関連する情報以外が見えにくくなる傾向
- iv . 自分の考えと矛盾する情報を過小評価する傾向
- v . 自分の考えを正当化するために事実認識を歪曲する傾向
- vi . 自分に快適な情報だけに選択的に接触しようとする傾向
- vii . 他者よりも自分をより優位に位置づける傾向
- viii . 「自分は正しい」という自分に心地よい自己像を維持する傾向

これらのような自己の内部傾向を表す概念として、しばしばメンタル・モデル(mental model)という言葉が使用される。

メンタル・モデルは認知心理学の研究領域における概念であり、その源流はクレイク(Craik, Kenneth, 1943)の研究にある。クレイクは外的な世界の出来事を内的なモデルによって思考し推測するというメンタ

---

<sup>189)</sup> 八木(2014)、80 頁。

ル・モデルの概念を提示した。また、クレイクの研究に影響を受けたジョンソン・レアード(Jhonson-Laird,P.N., 2001)は、メンタル・モデルについて以下のように定義した。「ある起こりうる出来事に対する内的な描写である」<sup>190)</sup>。さらに、センゲはメンタル・モデルについて以下のように説明している。

「メンタル・モデルとは、私たちがどのように世界を理解し、どのように行動するかに影響を及ぼす、深く染み込んだ前提、一般概念であり、あるいは想像やイメージでもある。私たちは自分のメンタル・モデルや、それが自分の行動に及ぼす影響に意識的に気づいてはいない場合が非常に多い。」<sup>191)</sup>。

つまり、人が行動を起こす際に、その人の個人的なメンタル・モデルに影響を受けていることに本人が気づいていないということはしばしば見受けられるということである。個人のメンタル・モデルに影響を受けた行動は、結果として個人および組織の業績向上を妨げるような影響を与える可能性がある。しかし多くの場合、メンタル・モデルに基づいた個人の行動は習慣化している。そのため、人はある行動をとった際の根拠となっている自身のメンタル・モデルを意識することを困難にする。それがゆえに、個人のメンタル・モデルは改善されることを困難にするのである。

センゲは、目的を達成する能力を効果的に伸ばし続ける組織を「学習する組織(learning organization)」<sup>192)</sup>と定義し、そのような組織を構築するために必要な 5 つの原則を提示した<sup>193)</sup>。

---

<sup>190)</sup> Jhonson-Laird (2001), p.86.

<sup>191)</sup> センゲ(2006)、前掲訳書、41 頁。

<sup>192)</sup> 同上訳書、5 頁。

<sup>193)</sup> センゲが提唱した 5 つの原則はシステム思考、自己マスタリー、メンタル・モデル、共有ビジョン、チーム学習である。



そして、提示した原則のうちのひとつとして、「メンタル・モデルを修正すること」を挙げ、シェル、BP、ハノーバー、ハーレーダビッドソンなど、いくつかの組織における実践事例から、メンタル・モデルを修正するのに役立つスキルが、「振り返りのスキル」と「探究のスキル」であることを示唆した<sup>194)</sup>。

「振り返りのスキル」は自分のメンタル・モデルをはっきりと認識することに寄与し、「探究のスキル」は他者との話し合いでどのように振る舞うのかを決定することに寄与する。これらのスキルについて、センゲはドナルド・ショーンの研究を例にとって、それらは正に「内省」のスキルであると説明している。つまり、内省を妨げる制約要因となるものもまた、その修正の方法は内省を行うことである。

センゲの主張に従い、内省を行う個人によって構成される組織を作ることが、高い業績をあげるひとつの要因となることを踏まえると、組織にとって個人の内省がいかに重要なものであるかということが理解できる。

このように、内省を行うにはそれを阻害するいくつかの要因を取り去らなければならない。センゲは内省を効果的に行う方法として、「自分で自分の目を見ることはできない」という古い諺を引用し、「徹底的に思いやりのあるパートナー」の助けを借りる必要があるとしている<sup>195)</sup>。

また、中原(2009)は、内省が生じやすい条件として、ひとつは「語るべき他者」や「応答してくれる他者」がいるとき、もうひとつは内省が外化によって他者と共有されるとき、この2つを挙げ、このよう条件のもと

---

<sup>194)</sup> 同上訳書、258頁。

<sup>195)</sup> 同上訳書、261頁。

においては他者からの問いかけや吟味、コメントが内省を促進させている<sup>196)</sup>。

つまり、個人はある出来事をその個人のメンタル・モデルを介して理解し、その個人のメンタル・モデルに基づいて判断し行動するため、その個人自身が内省するという視点を失いがちになる。そこで、効果的に内省を促進させる方法としてパートナーとの対話によるコミュニケーションが有効であることが理解できる。

組織における対話のパートナーは、親しい同僚や信頼のおける上司などが考えられるが、キャリアカウンセラーもまた重要なパートナーとして認識されるべきであろう。

#### 第4節 内省と自己理解

キャリアカウンセリングのプロセスにおいて、その初期段階では「自己理解」の促進が必要とされる。自己理解とは自己の興味、価値観、能力、置かれた環境などについて自分自身が明確に把握することである。そして、それらを明確に把握するためには、自己のこれまでの現実の経験を振り返る作業が必要となる。その振り返る作業は内省によって行われる。

また、キャリアカウンセラーが自己理解を支援するプロセスにおいて、たとえキャリアカウンセリングの最終的な目的が、相談者の価値観や行動をより高い次元へと発展させる「キャリア発達」を促すことにあるとしても、そこに至るプロセスの初期段階においては自己理解を促進させるための支援が必要となる。

---

<sup>196)</sup> 中原＝金井(2009)、144・147頁を参照。

例えば、独立行政法人労働政策研究・研修機構(JILPT)の報告には以下のように記述されている。

「自己理解支援では、いわゆる『自己分析』『キャリアの棚卸し』が出発点となる。それによって『自分の向き不向き』『自分の個性・特性』の理解が促進されるが、そうした理解が促進される主な理由はキャリアコンサルタントに対して話をしなければならず、その際に考えが整理されるからである。また、キャリアコンサルタントのような第三者が客観的な視点で接するため『視野が広がる』『自分では気が付かないことに気づく』効果もある。結果的に『自信』につながることが示される。」<sup>197)</sup>。

キャリアカウンセリングにおける自己理解支援は、相談者の過去の現実体験を振り返って分析したり、経験によって蓄積した知識、技能、能力などの棚卸しをしたりすることを客観的な視点から援助することであり、それは相談者の内省を支援することである。つまり相談者の内省を促進させることを起点として行われるものであることが理解できる。

言い換えるなら、キャリア発達を目的とするキャリアカウンセリングのプロセスの初期段階に行われる「自己理解の支援」においては、キャリアカウンセラーは対話によって相談者の内省を促進させるための支援を提供する。その際の内省の目的は、キャリアカウンセリングによる内省学習を通じて、キャリア発達のサイクルを稼働させることである。

筆者は、このような内省による学習を促進させることによって進めるキャリアカウンセリングを、さしあたり「内省ベースのキャリアカウンセリング」の定義としておきたい。

---

<sup>197)</sup> 独立行政法人労働政策研究・研修機構(2007)「キャリアコンサルティングの実態，効果および潜在的ニーズ」『労働政策研究報告書』No.191、159-160頁。

また、キャリア発達が内省による学習を通じて進められるという前提に基づくならば、内省は対話のプロセスのみにおいて必要とされるだけではなく、個人がキャリア発達を遂げるためのプロセスにおいても、常に学習を促す重要な要素として必要とされるものであると考えられる。

人々がキャリアにおいて偶発的に経験する様々な出来事から学びを得ることにより、その人なりのキャリア発達を遂げるとする「偶発的学習理論(Happenstance Learning Theory)」を提唱するクランボルツ(Krumboltz, Jhon D.,2009)によると、個人の学習において、他人やキャリアカウンセラーから受け取る「フィードバック(feedback)」は、その人が出来事や経験から学ぶためにとても有効性があり、その人が経験した出来事に対する印象が正しかったとしても正しくなかったとしても、他人からフィードバックを受けることによって、その出来事を自分で意識したり観察したりすることが促される。人々はそのようなフィードバックによって、新たな学習が常に行われるのである<sup>198)</sup>。

つまり、内省を促すことによって出来事を意識することや観察することは、キャリアを形成するサイクルのあらゆる場面において、学習に対する効果的な影響を及ぼす重要なプロセスと捉えることができよう。さらには、クランボルツが示唆するとおり、出来事を意識することや観察することは、自分ひとりではできない場合でも他人からのフィードバックによって可能となるのである。しかも、その人にとって決して好ましい印象のある出来事である必要はない。仮に好ましくない印象のある出来事であっても、その人はそこから自分にとって好ましいキャリア発達を遂げるような学習をすることは可能であることが示唆されている。以

---

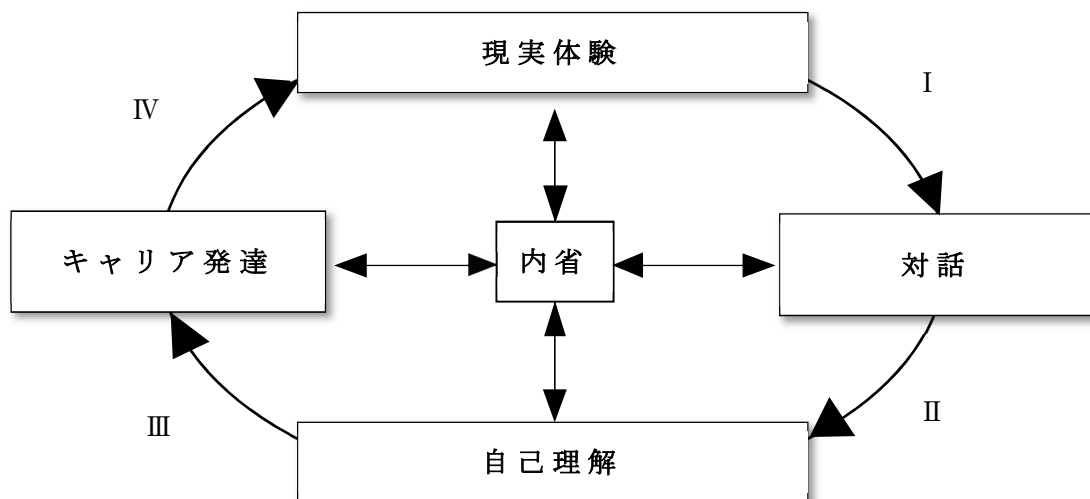
<sup>198)</sup> Krumboltz(2008), pp.137-138.

下は、これまでの考察から、筆者が内省ベースのキャリア発達を 4 つのプロセスからなるサイクルとしてまとめたものである。

- I．現実体験は対話によって内省の促進がなされる。
- II．対話による内省を通じて自己理解は促進される。
- III．自己理解は内省によってキャリア発達を促進させる。
- IV．キャリア成達は内省を促進させる次なる現実体験を生む。

上記の内省ベースのキャリア発達に関する 4 つのプロセスからなるサイクルをモデル化したものが以下である（図 8－2、参照）。

図 8－2 内省ベースのキャリア発達サイクル



筆者作成

## 第5節 内省とキャリア発達

キャリア発達(career development)とは、個人が生涯のキャリアとの関連において、どのような自己成長を遂げるのかという概念である。

シアーズ(Sears, Susan, 1982)は、キャリア発達について、個人が人生を通じて与えられるキャリア形成のための心理的、社会的、教育的、物質的、経済的、機会的な要因を総合的に結合させる星座のような一群であるとその概念を提示している。このような、一般的に説明されるキャリア発達の概念は、あくまでも個人の側に立った視点から説明されているものである。それに対して、企業における個人のキャリア発達は、組織の側に立った視点、つまりキャリア開発という側面から説明されることが必要となる。

組織におけるキャリアカウンセリングは個人のキャリア発達という視点のみならず、組織の側から見るキャリア開発の視点を失ってはならない。つまり、組織における個人は個人的なキャリア発達のみならず、組織の要求するキャリア発達をも含めて開発される必要がある。そのため、組織は所属する個人に対して求めるキャリアの基準を設定することを必要とする。

シャイン(Schein, Edgar, H., 1978)は、組織における個人のキャリア計画が、あまりにも個人のキャリア発達だけに焦点が当てられている点について、以下のように批判的な観点から指摘をしている。

「(キャリア)計画活動は、次のことに焦点のあるキャリア開発のサイクルを考慮に入れなければならない。すなわち、初めの募集だけでなく、人間資源の成長と発達、人びとの欲求あるいは仕事の性質の変化につれての伸びと悩みと離脱、および、退職と入れ替えである。個人のキャリア計画が立てられようと立てられまいと、このような組織の計画は

組織の有効性のために立てなければならないと、初めから強調しておくことが重要である。キャリア計画の焦点が、最近、諸個人の計画を助けることに置かれすぎ、主要かつ本質的な組織活動としての人間資源の計画には、十分な注意が払われてきていない。」<sup>199)</sup>。

さらに、キャリアは家族関係や生活とも密接に関連しているため、キャリア開発を計画する際には、個人レベルと組織レベルだけではなく、個人と組織と社会との様々な関連を考慮しながら進められなければならないと考えられる。シャインはこのことについて、「全『生活空間』内の相互作用」との関連と捉え以下のように説明している。

「人間資源の計画・開発システムは、どれでも、組織の欲求と個人の欲求の調和を心がけなければならない。そのようなシステムを作動させるには、個人の欲求や特性を十分理解するようより一層努力しなければならない。個人の欲求は、ワーキング・ライフばかりでなく、仕事・家族・自己成長の諸問題の全『生活空間』内の相互作用からも生じる。」<sup>200)</sup>。

シャインは、キャリア発達においては個人的な建設的対処が必要であり、そのために行うべきこととして自分自身による診断が必要であることを提示しており、個人の自己洞察と自己理解を行うことの肝要さを指摘し、自分自身による診断について、「問題状況への反応についての洞察、およびその対処に用いる強み・弱み（諸資源）についての洞察」<sup>201)</sup>と説明している。

このような自己洞察を内省と捉え直すことも可能であろう、したがって、企業内における従業員のキャリア発達・開発(career development)は、従業員個人から見た「キャリア発達」と組織から見た「キャリア開

---

<sup>199)</sup> シャイン(1978)については、全て二村敏子、三善勝代訳(1991)を引用した。5－6頁。

<sup>200)</sup> 同上訳書、19頁。

<sup>201)</sup> 同上訳書、76頁。

発」の両方から行われなければならないという前提に基づいて計画され実行されることが不可欠であろう。さらには、企業組織におけるキャリアアカウンセリングも、この前提に基づいて行われることが求められるであろう。このことについて、ハー(Herr, 2004)らは以下のように論じている。

企業組織におけるキャリアアカウンセリングは学生に対するそれとは違い、職務上のストレスをマネジメントすることなども含め、個人のキャリア発達と組織開発の両方を理解することが要求されるが、また、多くの組織において、キャリアアカウンセリングは従業員の能力を変化させることや、柔軟性を持たせることや、人生を通して学び続けさせることや、自己のキャリアを自らマネジメントさせることが要求される<sup>202)</sup>。

これまで行ってきた考察を整理し、筆者は以下の点を強調しておきたい。企業におけるキャリアアカウンセリングは、個人視点の「キャリア発達」と組織視点の「キャリア開発」との両方の側面を考慮しながら行われる必要があり、企業に所属する個人のキャリアアカウンセリングは、それら双方の目的に合致するように行われる必要がある。また、企業におけるキャリアアカウンセリングにおいて、従業員に自身の自己理解を深めさせたり、メンタル・モデルに柔軟性を持たせたりするなど、過去の経験や出来事から様々なことを学ばせる上で、キャリアアカウンセラーは従業員の内省を促す重要な役割を担うことができるといえよう。

---

<sup>202)</sup> Herr=Cramer=Niles(2004), p.484.



## 第9章 内省とコミットメント

### 第1節 コミットメントについて

#### 第1項 組織へのコミットメント

企業の経営戦略に貢献し、かつ従業員のキャリア相談ニーズを満たすためにはどのようなキャリアカウンセリングが有効であろうか。

この問いに関しては、まず、従業員による組織へのコミットメントの醸成という側面を足掛かりにして考察を始めたい。金井=高橋(2004)は、組織へのコミットメントについて、以下のように定義づけている。「組織に対して主体的にかかわっていき、会社と自分が一体だと感じられること」<sup>203)</sup>。この定義に依拠するなら、組織へのコミットメントは二つの要素から成ると考えられる。つまり「主体的行動」と「一体感」である。前者を「行動的コミットメント」、後者を「情緒的コミットメント」として、以下、それぞれについて考察を行うこととしたい。

#### 第2項 行動的コミットメント

組織へのコミットメントの行動的側面としての「主体的行動」に関して、個人が所属組織において主体的行動をとるためには、その個人が内発的に動機づけられることが必要である。

内発的動機づけに関する研究者として著名な心理学者デシ(Deci, Edward L., 1995)は、個人を内発的に動機づけるためには、「自律性」と「有能感」が必要であることを指摘している<sup>204)</sup>。

まず、デシは「自律性」の援助について以下のように言及している。

---

<sup>203)</sup> 金井=高橋(2004)、224頁。

<sup>204)</sup> デシ(1995)については、全て桜井茂男監訳(1999)を引用した。

「もっとも効果的に自律性の支援を行う管理職や教師は、部下や学生に意思決定をする役割を与えるのである。」<sup>205)</sup>。つまり、デシは自律性を高める要件として、本人に意思決定を行わせることを提示している。

さらに、デシによると、単純な選択の機会ですえも、経験を違ったものにして内発的動機を高められるということを実験によって証明している<sup>206)</sup>。

デシの主張と実験結果に依拠するなら、組織内部において選択の機会を与えること、つまり、自由裁量や意思決定ができる環境を提供することは従業員の自律性を高めるのに有効であり、キャリアカウンセラーは、そのような従業員の選択の機会に関わり援助することによって、従業員の自律性を高める役割を担うことが可能となるものと考えられる。

次に、デシは「有能感」について以下のように述べている。

「有能感は自分自身の考えで活動できるとき、それが最適な挑戦となるときにもたらされる。ここでは最適の挑戦というのがキーワードになる。取るに足らないやさしいことができてても有能感を感じることはできない。達成に向けて努力するときのみ有能感を感じることができるのである。」<sup>207)</sup>。

さらに、デシは、「有能感」を獲得させるためには「肯定的フィードバック」によってポジティブな評価を伝えることが重要であるとも述べている<sup>208)</sup>。従業員が行動し経験したことについてヒアリングし、そのことに対する肯定的な評価を伝えることが必要である。デシは、肯定的フィードバックは内発的動機づけを高めるのに役立つことを強調している。

従業員が「主体的行動」をとるためには、「自律性」と「有能感」の

---

<sup>205)</sup> 同上訳書、201-202頁。

<sup>206)</sup> 同上訳書、39-44頁。

<sup>207)</sup> 同上訳書、89-90頁。

<sup>208)</sup> 同上訳書、90-91頁。

醸成が必要で、それらを高める方法として「意思決定を促すこと」と「肯定的フィードバックを与えること」の二つが有効となることが理解できる。

### 第3項 情緒的コミットメント

個人が所属組織に対して情緒的にコミットするということは「一体感」を持つということである。組織と個人が一体感を持ち、情緒的にコミットするためには、「組織ビジョン」と「個人ビジョン」が同じベクトルを共有すること、つまり「共有ビジョン」が必要となる。

センゲは「共有ビジョン」について以下のように言及している。「共有ビジョンとは『自分たちは何を創造したいのか?』という問いに対する答えである。」<sup>209)</sup>。一人のリーダーもしくは一つの集団のビジョンを押しつけたものでは、せいぜい従うことを強要する程度であり、その押しつけに対して行動的にコミットすることはできるかもしれないが、個人が我が事として心から取り組むこと、すなわち情緒的にコミットすることはできない。しかし、「共有ビジョン」は「組織ビジョン」と「個人ビジョン」とが相互に依存し合ったものであるため、個人が心からコミットしてビジョンの達成に打ち込めるのである<sup>210)</sup>。

つまり、組織は「組織ビジョン」と「個人ビジョン」が相互に依存し合う「共有ビジョン」を有することによって、個人は情緒的に組織にコミットし、個人と組織との「一体感」が醸成されと考えられる。

---

<sup>209)</sup> センゲ(2006)、前掲訳書、281頁。

<sup>210)</sup> 同上訳書、280-314頁を参照。

## 第2節 「内省ベースのキャリアカウンセリング」のモデル

これまでに考察を行った変数（「自律性」「有能感」「共有ビジョン」）を組織コミットメントに連結させる上で重要な役割を果たすために、「内省(reflection)」を変数として用いることとしたい。これまでに述べてきたとおり、内省はキャリアカウンセリングによって促進させることが可能な個人の内的なプロセスである。

内省は、自己の内面に不可逆的な変化としての成長をもたらす認知のプロセスであるが、個人が内省をひとりで行うことは難しい。このことについては、既にセンゲや克蘭ボルツの研究から説明を行ったが、中原(2009)は内省が生じやすい状態として以下の二つを提示している。

「第一に、『語るべき他者』や『応援してくれる他者』がいるときだ。内省は、自己のあり方や行動を『誰か』を相手に語るとき、自らの語りに対して『誰か』が応答してくれるときに促進されやすい。なぜなら、自己のあり方や行動について『誰か』に説明しなければならないとき、人は、日常的には無意識かつ暗黙のうちにやっている事柄を、メタ（高次）な視点で眺めることになる。第二に、—これは第一の条件に付随するもので、内省が『外化(externalization)』によって他者と共有されるときだ。外化とは、自分が考えていることや感じていることを、何らかのものとしてアウトプットすることと考えていただければいい。（中略）自分のアイデアを他者にも諒解(ママ)可能な形でアウトプットできれば、アイデアは他者にも共有可能となり、他者はそれに対してのコメントや問いかけができる。」<sup>211)</sup>

人は自分自身の経験や出来事を内面で処理することによって、そこから学習することは可能であるが、誰かに言葉で「語る」ことによって、

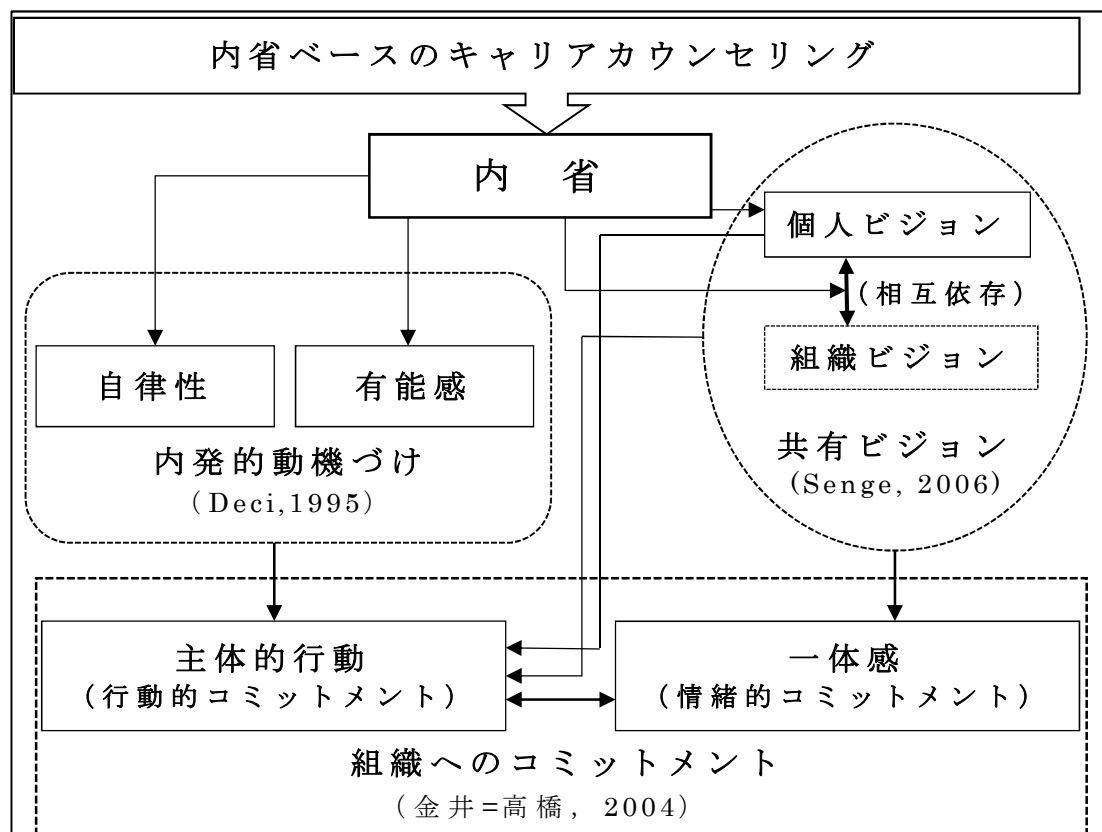
---

<sup>211)</sup> 中原=金井(2009)、144-145頁。

思考や感情を一端「外化」させること、さらには外化された言葉に対して他者からコメントなどのフィードバックを貰うことにより、さらに学習効果が高まることが期待できるのである。これが、内省学習が促進された状態といえるであろう。キャリアカウンセリングは、このような内省学習のプロセスを利用して従業員の組織に対するコミットメントを高めるための援助を行うことが可能であり、キャリアカウンセリングがSHRMに資するキャリアカウンセリングであると考えられる。

図 9-1 は、これまでの筆者の考察を概念図としてまとめた「内省ベースのキャリアカウンセリング」モデルである。

図 9-1 内省ベースのキャリアカウンセリングのモデル



筆者作成

この図のような内省ベースのキャリアカウンセリングを、SHRMに関連する重要な HR 施策をして位置づけようとするならば、経営戦略との関係性をより意識的に追究し、その効果について考察する必要があるであろうと考えられる。

次節では、実際の現場において HRM の担当者として「内省ベースのキャリアカウンセリング」を行っている E 氏に、その効果についてインタビューを行った結果を報告することとしたい。

### 第 3 節 インタビュー調査Ⅱ（HRM 担当者）

#### 第 1 項 調査の目的と概要

本調査は、筆者の提示した「内省ベースのキャリアカウンセリング」が、実際の企業においていかなる効果を上げていることを確認するために、企業内でキャリアカウンセラーとしての役割を担い、かつ内省をベースとしたキャリアカウンセリングを重視している HRM 担当者である E 氏に、内省ベースのキャリアカウンセリングの効果について明らかにすることを目的にインタビュー調査を行った<sup>212)</sup>。

このインタビュー調査は、約 60 分間の面接によるインタビューを 2 回、合計 120 分行った。あらかじめ決められた質問票に沿って行われたものではなく、E 氏のこれまでのキャリアと日頃の職務内容に関して自由に語ってもらい、「内省ベースのキャリアカウンセリング」に関連する内容が語られた際に、その都度内容をさらに深く理解するための質問を行った。したがって、本稿では「内省ベースのキャリアカウンセリング」について関連する重要部分のみを抜粋した。

---

<sup>212)</sup> 本インタビューは、2014 年 10 月 17 日に筆者が代表を務める合同会社 G&B ヒューマンキャピタル事務所内において 2 回、合計 120 分程度行われた。

## 第 2 項 調査対象者について

E 氏（女性、40 代）は、大手ゼネコン地方支店の HRM 部署（総務部人事課）に 20 年以上勤務している。当該企業には 7,000 人以上の従業員が働き、彼女が勤務する支店は 8 つの県、約 450 人の正社員を管轄している。また、その企業の従業員の約 80%は男性である。

E 氏の主たる職務は産業保健師であり、普段は従業員の心身の健康を管理する専門職として従事している。また、30 代後半に産業カウンセラーやキャリアコンサルタントの資格を取得し、従業員の健康相談のみならず、キャリアに関する相談にもしばしば応ずる人事課の主任でもある。

本節では、E 氏へのインタビューを通して、HRM 担当者が行っている内省ベースのキャリアカウンセリングに焦点を当て、実際に HR 施策としてキャリアカウンセリングが機能している事例を紹介し、その効果について明らかにしたい。

まず、以下は E 氏がキャリアカウンセリングを行うきっかけについて語った部分である。

「産業カウンセラーとキャリアコンサルタントの資格を取得しようと思ったきっかけは、保健師としてこの職場に入り、ちょうど 10 年が経過した頃に、何か『行き詰まり感』を持ったことです。

私がこの会社に入社したのは、この会社が健康管理室を新しく立ち上げた時です。『健康管理室を立ち上げる計画があり保健師を探しているのでやってみないか。』と知人から背中を押され、応募して採用されました。それまでは公的保健機関に勤務していました。

入社して最初の数年間は、社内で保健師の仕事を知ってもらうために

必死でした。数年たって従業員の皆さんにも保健師としての私の存在と仕事の意義を十分に理解していただき、職務も余裕を持って行えるようになったのですが、心に余裕ができると様々なことが見えてくるようになりました。

健康管理室に相談に来る従業員の問題は、身体健康に関するだけでなく、もっと様々なことが絡み合った結果として不安を引き起こしているということを強く感じるようになっていきました。しかし、そのような相談には十分に対応できていない自分に気づき、人事課の一員として、『行き詰まり感』が徐々に高まっていきました。

そこで、人の様々な悩み対応できるようになるには、身体健康だけではなくもっと幅広い『知識』の習得が必要と思い、まずは通信制の大学に入って心理学の学位を取得しました。それから、さまざまな相談ニーズに応えられる『スキル』も身に付けたいと思い、産業カウンセラーとキャリアコンサルタントの資格を取得しました。

結果として、従業員の心理的な問題やキャリアの問題などに関する知識やスキルが身に付き、これまで行き詰まり感を持っていた職務の中に新しい明かりが見えたような気がしました。」

E氏は産業保健師として従事しながら、保健専門職として、また人事課の一員として働く中で感じた「行き詰まり」から、HRM担当者として関わるべき問題の領域が広く存在することを認識した。その際、産業カウンセラーやキャリアコンサルタントの資格取得を目指しなど、新しい「知識」や「技能」を習得するための行動をとることによって、HRM担当者がキャリアカウンセラーとして機能しうることを、身をもって体験したといえよう。



### 第 3 項 調査の結果

#### i. 内省による「内発的動機づけ」の援助について

「保健師という立場上、私への相談は健康に関する話を入り口として始まることが多いのですが、価値観に関すること、家族に関すること、上司や同僚や部下との人間関係に関すること、今後のキャリアに関することなど相談の内容は徐々に広がり、また深まっていきます。

その際に心掛けていることは、相談者の語りを邪魔しないで、相談者が『感じていること』に焦点を当てて『傾聴』することです。

相談者が感じている内容が正しいとか正しくないとか、そのような評価をせずに『傾聴』することが大切です。うなずいたり、あいづちをうったり、感情の言葉を伝え返したりしながら、気持ちを受け止めようとします。

『傾聴』を続けることによって、相談者はこちらに徐々に心を開いてくれるようになります。その結果、相談者にとって非常にセンシティブな問題であっても、『この人なら話をしても大丈夫』という信頼感を持ってきて、話していくうちに徐々に『内省』が深まっていくようです。」

ここでは、相談者が「内省」を深めるプロセスは早い段階から始まることをうかがい知ることができる。「内省」を深めるためには、従業員の語りを「傾聴」することが大切である。「傾聴」はキャリアカウンセリングにおいて重要な技能のひとつである。うなずき、あいづち、そして言葉の奥にある感情を聴き取りその言葉を伝え返すなど「非言語的コミュニケーション能力」と「認知能力」を最大限に活用しながら「傾聴」を行うことによって、この人が話すに値する人間であることを認識させ、信

頼関係を構築することにつなげることができる。

「キャリアカウンセリングにおいては、『答えは自分の中にある』という信念を持って関わることも大切です。本人が自己決断をすることによって、主体的に行動できるようになるからです。専門的な指示（例えば、病気と思えるような場合は病院の受診をすすめるなど）は必要ですが、自分の人生についての選択は自分で決めることが原則ではないでしょうか。それが大切だと感じていますので、『本人の中にある答え』が見つかるよう丁寧な関わりをします。指示をしたり、こちらの用意した答えを押し付けたりするのではなく、『内省』が深まるような質問を投げかけながらやりとりを繰り返すことが大切です。

例えば、ある出来事や経験そのものばかりを語る相談者に対しては、『そのことをどう感じたのですか。』とか『その経験を通じて何か得たものはありますか。』と問いかけることで、少しずつ自分自身の内面に向き合っていただけるようにします。

悩みを抱える相談者はキャリアカウンセリングを通して『内省』を深めていくことで、自分で答えを探し出し、自己決断をし、その決断にそって行動します。

ある行動がうまくいってもいなくても、そのプロセスと結果を振り返って話し合い、さらに次の決断と行動につなげるようにします。このプロセスの繰り返しによって相談者は徐々にエネルギーを持って仕事をするようになるようです。」

これは、「主体的行動」に関するインタビュー内容で、「傾聴」によって信頼関係を築き、そこから、さらに「内省」を深めるような「質問」

のやりとりの必要性について言及している。

「答えは自分の中にある」というカウンセリングの原則に基づいてキャリアカウンセリングを行い、自己決断を促すこと、そしてその決断にそって行動することを重要視している。

E氏は自己決断を促すこととフィードバックを繰り返すことによって、従業員の「自律性」と「有能感」を高め、「主体的行動」につなげるキャリアカウンセリングを行っている。

## ii. 内省による「共有ビジョン」と「一体感」の援助について

「相談者は、初めのうちは自分自身の問題だけに気持ちを集中していますが、『内省』が深まると、視界が開けて他人とのつながりに関しても見えてくるようです。

これまで、仕事の内容や人間関係のストレスによって、退職するかしないかという二者択一な考え方しかできなかった相談者が、それ以外の方法、例えば異動を申し出ることや、上司と話し合ってみようという気持ちになるように、だんだんと成長することがあります。そのような、これまで本人の中になかった新しい行動を試してみることによって所属部署の人々が日々どのような思いで仕事をしているのか、どのようなビジョンを持っているのかなどに関心を寄せるようになってくるようです。

自分自身の仕事に関するビジョンが明確になるように関わることも大切です。あなたは何のために仕事をするのかとか、あなたはどのようにしてとか、いつまでにとか…自分のすべき仕事の意義に目を向けるように関わります。

自分だけではなく、組織や一緒に働く人の考えを理解しはじめると、『ああ、これまで自分のことしか考えてなかった』ということに気がつ

いて、組織の目的や周りの人の考えを尊重して仕事をするようになります。心に余裕ができると他人を認めることができるようです。部署内でお互いに認め合える関係が始まると、仕事中の表情も明るく笑顔になっていくようです。」

ここでは、キャリアカウンセリングによる内省の援助が「共有ビジョン」と「一体感」を促進させていることについて語られている。従業員はE氏とのキャリアカウンセリングを通して、自分の仕事の意義について徐々に洞察が深まり「個人ビジョン」が明確になる。そして、周りの人たちや組織に目を向けることで「組織ビジョン」を理解しようとするようになる。理解が深まると内的な統合が始まり、自分の価値観や行動を変容させることの必要性について理解が深まってくる。

また、「共有ビジョン」を形成するためには、ここで語られるように「組織とメンバーの尊重」も重要なポイントのようである。そして、E氏は、その後の従業員の仕事上の表情を観察することで、所属組織との「一体感」の確認を行っている。

「会社にとっては、社員は大切な財産です。皆がいきいきと働いてこそ、会社は業績を上げることができます。また社員たちも、『自分たちがいきいきと働けるように会社が配慮してくれている』ということを感じられるようになれば、会社と一体となって頑張ろうという気持ちが自然と湧き上がってきます。その気持ちが『社員の成長』や『仕事を工夫すること』につながってくると思います。私たち人事課のメンバーは常にこのような考えを忘れないように社員に向き合っています。」

ここでは、モチベーションを喚起することによって起こる従業員の  
変化について語られている。モチベーションは「共有ビジョン」や「一  
体感」によって喚起され、その結果、従業員は「成長」し「仕事を工夫」  
することが始まる。従業員のこのような変化を SHRM の観点から見ると、  
HR が持続的競争優位の源泉として稼働し始めるひとつのメカニズムと  
して捉えることができよう。これは、まさにキャリアカウンセリングが  
経営戦略に対して支援的な HR 施策として機能していることを表してい  
ることといえよう。

### iii. 内省ベースのキャリアカウンセリングの必要性について

「このところ、時々、管理職が神妙な顔で、『私もカウンセリングの  
勉強でもしようかな。』と相談に来られることがあります。現在の管理職  
は、これまでどおりの『指導』一辺倒では立ちいかないということで悩  
んでいるようです。

実は、どの企業でも、人事担当者や各部署の管理職の全員がキャリア  
カウンセリングをできるようなスキルを持ち合わせているわけではあり  
ません。今後、人事担当者や管理職がキャリアカウンセリングの基礎的  
な知識やスキルを身につけることは、ひとつの重要な課題となるかもし  
れません。」

以上に述べられた内容は、E 氏から見た HRM に関するひとつの問題  
点と、今後の展望について語られた部分である。ここでは、企業におけ  
る管理職の実像として、当然とも言えるが、その多くはキャリアカウ  
ンセリングの基礎的な知識と技能を有しておらず、現在もなお指導一辺倒  
な関わりに終始していること、そしてこれまでずっとそのような関わり

方をしていた管理職が、従業員のマネジメントを行う中で行き詰まり感を持っていることをうかがい知ることができる。

このことより筆者は、今後の展望として、企業が SHRM を推進する場合には、キャリアカウンセリングが経営戦略に資する HR 施策として認識され、それがゆえに、管理職として持つべき重要な知識と技術になる可能性があるのではないかと考えている。

#### 第 4 項 インタビュー調査 I の小括

インタビュー調査 I を通して、E 氏は日常の経験から企業内において HRM 担当者がキャリアカウンセラーとしての機能を有する重要性を感じていると読み取ることができる。ここでは、これまでのインタビュー調査の結果を総括しておきたい。

企業において自分のキャリアに何らかの悩みを持つ従業員は、キャリアカウンセリングにおいて E 氏と対話することによって内省を深める。しかも、内省は E 氏の行う傾聴やフィードバックによって割と早い段階で始まるということが確認できた。また、内省が深まることにより、キャリアカウンセリングを受けるうちに、従業員は自分のことだけではなく組織における自分、つまり他人とのつながりを意識しはじめることになり、その結果として「共有ビジョン」の重要性が理解できたり、内発的に動機づけられたりしはじめることになる。そして、最終的には所属する組織が自分にとっと必要なものとして認識され、組織へのコミットメントが高まっていく。

以上のような効果に至るプロセスが明らかになった。このことより、「内省ベースのキャリアカウンセリング」は、福利厚生のため、個人レベルのキャリア発達を支援するためというレベルにとどまることなく、

従業員と組織との関係性にまで影響を及ぼすことが実証できた。そして、この関係性を支えるのは組織へのコミットメントの向上である。つまり、企業において「内省ベースのキャリアカウンセリング」を行うことによって、従業員が経営戦略に資する持続的競争優位の源泉へと開発せしめられているということであり、結論として、企業において「内省ベースのキャリアカウンセリング」を行うことにより、キャリアカウンセリングは **SHRM** に対して支援的な **HR** 施策となりうるといえよう。

しかし、このような効果は当該組織における **E** 氏の立場も重要な用件の一つであるのではないかと考えられる。インタビューにもあるが、**E** 氏は人事課に所属しつつも、企業内の産業保健師という立場にあり、他の人事担当者とは独立した専門の職務を担っている。そのため、従業員は **E** 氏に相談するにあたって人事評価を気にする必要がなく、さらには相談に関しては守秘の取り扱いとなるので話をしやすい相手ということになる。

企業内におけるキャリアカウンセリングは誰が行うのかという問いに関しては、いくつかの選択肢が考えられる。第 1 に上司、管理職、**HRM** 担当者、第 2 に企業内の専門職としてのキャリアカウンセラー、第 3 に企業外の専門職としてのキャリアカウンセラーであるが、それぞれに以下のようなメリットとデメリットが存在する。

第 1 の、上司、管理職、**HRM** 担当者が行うにあたっては、日頃の個人としての従業員に関してよく理解しているというメリットがあるが、従業員からすれば、人事評価への反映を恐れるという点から個人的なキャリア観や心情などを語るには抵抗がある場合もある。

第 2 の、企業内の専門職としてのキャリアカウンセラーは、日頃の組織の状況を理解できており、さらにキャリアカウンセリングに関する知

識と技術を有している。また、人事評価者ではないため、ある程度客観的な立場として従業員に関わることができる。そのため、従業員にとっては相談しやすい存在であるというメリットがある。しかし、可能な限り客観的な立場を取ろうとするキャリアカウンセラーといえども、企業に雇用されている限りにおいてはその企業の利も考慮しなければならないため、場合によっては完全なる客観的立場を維持することが難しくなることもある。従業員の利と組織の利とのどちらかを優先させなければならない相談があった場合、企業内キャリアカウンセラーが双方の板挟みに陥り、相談者としての従業員に対して誘導的あるいは指導的に関わることになるならば、それはデメリットとして捉えることもできる。

第3の、企業外の専門職としてのキャリアカウンセラーのメリットは、最も客観的な立場で関わることができるという点が挙げられよう。企業と「守秘義務」の契約を行うことで、所属企業の上司にも相談することのできない深い悩みも安心して相談できる。シャインが述べたように、個人のキャリアは仕事の中だけで完結するものではない。そのため、キャリアに関する相談もまた家族関係や生活などとの関連など、仕事以外の範囲で語られるのが常である。そのようなライフキャリア全般の視点から援助することができるであろう。しかし、その一方で、企業外のキャリアカウンセラーはその企業のことを熟知しているわけではないというデメリットがある。例えば、職場の人間関係ストレスを端緒として仕事へのモチベーションが下がったという相談があった場合には、ストレスサーとなっている相手のことを知らなかったり、また、その企業独特の組織文化に起因する人間関係の把握ができなかったりすることも考えられる。

E氏の場合は、人事課所属のHRM担当主任という立場にありながら



も、主たる勤務の場所が人事課のフロアから離れたところにある保健室ということもあり、従業員は割と気軽に相談しやすい環境にある。また、従業員の心身の相談を受けるという職務上、内容に関しては「守秘義務」が原則とされている。つまり、企業内の HRM 担当者でありながらも外部のキャリアカウンセラーに近い立場に関わることができることに、その両方のメリットを活かしたキャリアカウンセリングを行うことができるのである。最後に、E 氏のキャリアカウンセラーとしてのメリットは以下の 3 点が挙げられよう。

- i . 企業内の従業員の普段の情報（性格、価値観、行動特性など）を把握していること。
- ii . 「守秘」に関する事など、従業員が信頼できる立場にあること。
- iii . 専門職ではないが、キャリアカウンセリングに関する高い知識、技術、能力を身につけていること。

## 終章 総括および今後の展望

本稿の序章では、主たる経営資源であるヒト・モノ・カネ・情報において、ヒトの特殊性に着目し、その特殊性を前提としたヒトの管理として人事管理(PM)、人的資源管理(HRM)、戦略的人定資源管理(SHRM)のそれぞれが台頭してきた時代背景と、そしてそれぞれの基礎となっている人間観とについて取り上げ、PM から HRM へ、そしてさらに SHRM への進化についての理解を深めた。その上で、従来型の福利厚生として、あるいは個人レベルのキャリア開発支援策としてのキャリアカウンセリングではなく、企業の経営戦略にフィットする HR 施策としてのキャリアカウンセリングが行われることの必要性を問題意識として確認した。

キャリアカウンセリングの上位概念としての「キャリア」について明らかにし、その上で「キャリアカウンセリング」について論じたのが第 I 部である。第 1 章ではキャリアの概念について整理した。わが国においては、キャリアを「仕事」という狭義の概念で捉える傾向が強い。しかし、本稿におけるキャリアカウンセリングを理解するためには、キャリアについてもっと広義の概念として捉えることが必要となり、筆者なりに「個人が働くことを通して担う役割と、それらの諸経験を通して成長する個人の内面を含むプロセスとパターン」と定義づけた。

その上で、わが国の労働者のキャリア観の変化を促進した背景、ならびにキャリアに関係する諸問題について確認した。終身雇用制と年功序列を基礎としたかつての日本型経営においては、従業員が労働力を企業に提供し、その見返りとして企業が従業員のキャリアを保障するという関係性があったが 90 年代に入ってからその仕組みは崩壊した。特にバブル経済の終焉に影響を受けて始まった経済の低成長時代あるいはマイ

ナス成長時代には人材の雇用に関する方針を変更すべきと、大手企業を中心とした経済界が発信したという背景がある。

このような背景において、所属企業に対する従業員のコミットメントは希薄になっていった。また、食糧やモノに満たされた時代の中では、生きる糧を得るために働くのではなく、仕事に自己実現を求める労働者も増え、バウンダリーレスなキャリア観を持つようになっていった。そのため、働く人々にとっての個人の自律的なキャリア観を形成することはこれまでよりもさらに重要なトピックになったといえよう。

次に、わが国においてはキャリアカウンセリングという用語ではなく、キャリアコンサルティングという用語が一般的であるが、第 2 章では、このキャリアコンサルティングという用語がわが国において使用されるようになった背景について確認を行った。また、国の施策としてのキャリアコンサルティングが国家資格化された背景について、厚生労働省の報告書などを手掛かりにして整理を行った。その上で、キャリアコンサルティングの資格制度について、求められるスキルと検定試験の内容について矛盾があることを指摘した。

また、本稿ではキャリアカウンセリングとキャリアコンサルティングをまったく同じものとはしないものの、キャリアカウンセリングにはキャリアコンサルティングをも包含する概念として捉えることができることを確認した。

第 3 章では、わが国におけるキャリアカウンセリングの実態について厚生労働省の統計資料などを手がかりに整理を行った。

わが国における企業内のキャリアカウンセリングの導入はいまだ発展途上にあり、その普及率は決して高いといえるものではないのが実態として明らかになった。既にキャリアカウンセリングに取り組んでいる

のは大手企業が中心であり、企業規模が小さくなるほど普及が進んでいないことが厚生労働省の調査によって明らかにされた。その原因のひとつとして、キャリア相談に関する従業員のニーズが少ないという認識を企業側が持っていることである。しかし、実態調査によると、多くの従業員は自己のキャリアに関して相談をしたいと思っている。つまり。実情として、企業側の認識と従業員側のニーズとの間にギャップが存在していることが確認できた。

また、キャリアカウンセリングを導入している企業においては、従業員の仕事に対する意識を高めること、職場を活性化すること、従業員の自己啓発を促すことなど、キャリアカウンセリングに対して経営戦略に支援的な意義を見出し、それを目的として実施されている。しかし、その一方で、実施していない企業においてはそのような意義が見出されていないことが確認できた。筆者は、このことが、キャリアカウンセリングが企業に浸透しない主たる要因であると考えた。

企業内へのキャリアコンサルティングの導入を促進するための一助とすべく、わが国の施策として補助金を活用できるセルフ・キャリアドック制度がある。筆者は、この制度を利用してキャリアコンサルティングを受けた 4 人に対して、キャリアコンサルティングにおける「内省」の効果についてインタビュー調査を行った。

インタビュー調査の結果明らかになったことは、内省を促進する上で役立つ関わりとして「傾聴」と「質問」が重要であるということである。「傾聴」の技法でも、「話を遮らずに聴くこと」と「フィードバックを与えること」の 2 つが内省には特に役に立ち、「質問」は被面接者が内的探索に意識を向けることを促す「開かれた質問(open question)」の技法を活用することが内省の役に立つということが明確になった。

第4章では、企業におけるキャリアカウンセリングがいかなる目的で行われるべきであるかについて考察を行った。特に企業におけるキャリアカウンセリングの目的は SHRM との関連を必要とするという観点から、経済レントによる利潤の追求に焦点を当てて検討を行った。チャドウィック＝ダブの提示する経済レントのタイプは、伝統的リカード・レント(TRR)、非伝統的リカード・レント(NRR)、企業家的レント(ER)と大きく3つのアプローチに分類されているが、SHRM との関連の強さから、これらのうち特に NRR と TRR の2つについて対比させながら「HR の獲得」、「HR の定着」、「HR の訓練」、「HR の動機づけ」、「HR の調整・配置」の5つのフェーズにおける HR 施策に関して検討を行った。

TRR をもたらす従業員は、総じて「獲得」などの早い段階のフェーズにおける HR 施策が鍵となるが、NRR をもたらす従業員の方は「獲得」以降のフェーズにおいて、キャリア開発などの HR 施策が有効であることが確認でき、このことより、キャリアカウンセリングは各フェーズにおける有効活用に期待が持てるということを再確認した。

キャリアカウンセリングを HR 施策の中に戦略的に取り込むためには、SHRM に関して理解する必要がある。そこで、第Ⅱ部ではその SHRM に関する考察と、また SHRM に多大なる影響を与えた経営戦略論としての RBV について検討を行った。

第5章においては SHRM の3つのアプローチである、ベストプラクティス・アプローチ、コンティンジェンシー・アプローチ、コンフィギュレーション・アプローチが生成された背景とその理論体系について整理を行った。しかし、企業は必ずしも3つのアプローチを単独で採用しているわけではないという問題を認識した。

そこで、ある地方で飲食サービス業やコンビニエンス・ストアなどの

サービス業に特化した多角化経営を行う A 社を事例として、キャリアカウンセリング制度も含められた様々な HR 施策を SHRM の 3 つのアプローチに整理することにより、それぞれのアプローチを同時に採用していることを実証した。

第 6 章では、資源ベース論 (RBV) が SHRM に与えた影響について整理した。特にバーニーの RBV に関する所説は、ライトらの SHRM 研究のベースとなって、今日の SHRM の理論体系に多大なる影響を与えたことを確認した。SHRM においては持続的競争優位獲得の源泉となるものについて 2 つの見解があった。1 つ目は HR そのものが持続的競争優位の源泉であるという見解と、2 つ目は HR 施策が持続的競争優位の源泉であるという見解である。これらの見解を検討した上で、筆者は、キャリアカウンセリングそのものは持続的競争優位の源泉とはなりえないが、HR を持続的競争優位の源泉と成さしめるための HR 施策であり、つまり、キャリアカウンセリングは SHRM の一施策となりうると結論づけた。

第 I 部、第 II 部で行った考察から、筆者は SHRM に貢献できるキャリアカウンセリングの一つのモデルとして、「内省ベースのキャリアカウンセリング」という概念を組み立てることとした。その概念モデルの提示を行ったが第 III 部であり第 7 章から第 9 章である。

第 7 章では、HRM にとって重要なトピックである「コミュニケーション」に関して考察を行った。まず、第 1 節では、わが国においてコミュニケーションという用語の解釈に共通認識がないという問題提起を行い、それを踏まえた上で第 2 節においてシャノン＝ウィーバーの通信コミュニケーションのモデルを参考にし、コミュニケーションの本質について明らかにすることを試みた。ここではコミュニケーションに関して理解は深まったが、同時に、コミュニケーションは経路が複雑であるこ

と、不確実性に支配されていること、そして視点が多岐にわたることなどから、全体概念としてモデル化できないことも確認できた。

また、第3節では、マネジメント領域におけるコミュニケーションについて、ドラッカーの提唱した4つの原理に焦点を当てて考察を深めた。特に、受け手の「知覚」に依存するコミュニケーションと、送り手も受け手も解釈を同じとするインフォメーション（情報伝達）との違いについて、このことを組織において皆が共通認識とすることによって、組織における円滑な職務遂行に寄与することができると確認できた。

第4節においては、これまでのコミュニケーションについての理解を踏まえ、実際に、わが国の企業において働く人々のコミュニケーションに関して、厚生労働省や経済団体の実態調査からその問題点を抽出した。

主な問題点として、わが国では30.3%の労働者が職場での対人関係にストレスを感じている。その一方で、そのようなコミュニケーションに起因するストレスの解消もまた「相談」というコミュニケーションを利用していることが確認できた。統計的には女性89.7%が誰かに相談するのに対して、男性は81.4%とやや低い傾向にあったが、男女共相談した人の90%以上が「解消された」か「解消されなかったが、気が楽になった」というポジティブな結果が確認された。

このような、職場におけるコミュニケーションの機能を踏まえた上で、第5節では、さらにHRMの観点からコミュニケーションの機能について検討することとした。その際、ロビンスの提示する「統制」、「動機づけ」、「感情表現」、「情報」という4つの機能に焦点を当てて検討を行った。

「統制」においてはコミュニケーションの正確さが重要視され、「動機づけ」、特に内発的動機づけについては上司と部下の相互理解の重要性

を指摘した。また、前章において指摘した相談することによる「カタルシス効果」の存在についても、ロビンスによると、「感情表現」はストレス緩和が促進されると指摘したことと一致した。4 つ目の「情報」に関しては、第 3 節においてドラッカーが指摘したように、コミュニケーションとインフォメーションとの違いと、そしてそれら 2 つが依存関係にあることが考察によって再確認された。第 6 節では第 7 章を総括した。

第 8 章ではキャリアカウンセリングと内省の関連について考察を行った。特に、八木による「内省とは内部モデルとしての自己を見つめ、自己変化を起こす認知である」という定義づけに至ったプロセスに関して確認した。また、コルブによる「経験学習モデル(ELM : Experiential Learning Model)」の研究に着目し、キャリアカウンセリングにおいて内省することの重要性について ELM モデルのサイクルを適用して説明することを試み、「自己理解」という変数を用いてモデルとなる概念図を提示した。さらに、内省の効果および内省を阻害する要因と促進する要因とについて確認した。

第 9 章では、組織へのコミットメント醸成という従属変数に関して、内省という独立変数がいかなる媒介変数を経てコミットメント形成に至るのかを整理し、その上でそれらを「内省ベースのキャリアカウンセリング」としてモデル化した。さらに、HRM 担当者である E 氏にインタビュー調査を行い、実際に「内省ベースのキャリアカウンセリング」を行う中でいかにして内省が促進されていくのかについて実証的に示すことができた。

以上が、第 I 部から第 III 部の内容のあらましである。

最後に、これまでの研究から理解できたことを総括すると、従来のキャリアカウンセリングについての議論では、一般的に個人のキャリア成



長やキャリア設計を援助するという機能が強調されている。そのため、企業側から見ると、福利厚生として、もしくは個人レベルのキャリア開発支援としての意義以上のものをそこに見出すことは難しい。

企業側は、利潤獲得に対する大きな見返りが期待できない福利厚生や個人レベルにとどまるキャリア開発支援への投資を増大させたくないというのが実情であろう。しかし、筆者は、キャリアカウンセリングが企業の経営戦略の遂行を下支えする機能を有するものであると認識されることによって、企業はキャリアカウンセリングについて真剣な眼差しを向けることになるのではないかと考える。

そのうえで、バーニーの RBV 研究、そしてライトらの SHRM 研究に依拠し、企業におけるキャリアカウンセリングを SHRM の枠組みの中で捉え、SHRM における HR 施策のひとつとして位置づけることを試み、キャリアカウンセリングが企業の経営戦略に対して支援的な HR 施策のひとつであることを示した。

さらに、デシ、センゲらの研究をキャリアカウンセリングに統合させる際に鍵となる変数を「内省」として八木、ギリ、中原らの内省に関する研究を参考にしつつ、筆者が提示した、「内省ベースのキャリアカウンセリング」という内省を促進させることによって従業員の組織に対するコミットメントを高めるキャリアカウンセリングのモデルに依拠することにより、SHRM の HR 施策として競争戦略への貢献の可能性高まると一応の結論に至った。

一方で、本研究ではいくつかの課題を残した。第 1 に、誰がキャリアカウンセリングを行うかということについて、本稿第 9 章第 3 節「インタビュー調査Ⅱ（HRM 担当者）」の総括において筆者なりの考察は行ったものの、結論としては明らかにしなかった。

例えば、誰が行うことが妥当であるのかについて、E氏はインタビューで以下のように述べている。

「私は人事グループに所属しているものの本来は産業保健師なので、従業員は私のことを評価者の立場として見てはいません。だから、従業員は些細な悩みでも気軽に相談してくれます。場合によっては、クッション役として従業員と上司との面談にも立ち会います。私が同席することによって、安心して自己の内面を語るができるようです。上司も、私を人事課におけるそのような存在だと認めてくれています。」。

つまり、ここで述べられていることは、評価される側の従業員が評価する側の上司に対して本音を開示することが心理的に可能かという、重要であるが解明することが簡単ではない問題の存在を示唆している。キャリアカウンセリングをHR施策の中に組み込む場合には、そのことについて十分に検討がなされる必要があると考えられる。つまり、上司も含めた社内のHRM担当者が行うのか、専門家としての内部のキャリアカウンセラーが行うのか、外部のキャリアカウンセラーが行うのか、あるいは、さらに有効な他の選択肢はあるのかという課題については、それぞれの長一短を考慮しつつ今後さらに検討される必要がある。

このことは今後の研究にとって重要な課題になると考えられる、なぜならば、これまでの一般的なキャリアカウンセリング観に立てば、キャリアカウンセリングは企業において優先度が低いHR施策と見積もられてきたが、しかし、企業の競争戦略と連携するSHRMとの関連の重要性に目を向ける企業においては、今後キャリアカウンセリングは優先度の高いHR施策と見積もられることになる可能性がある。仮にキャリアカ

ウンセリングが企業の競争優位獲得にとって重要であり優先されるべき HR 施策と認識されるならば、企業内部に専門職としてのキャリアカウンセラーを配置することなど、新たな方策が積極的に検討されはじめるであろうと考えられるからである。

第 2 に、企業内における従業員へのキャリアカウンセリングを行う際に、その基本的な人間関係の構築プロセス、特にキャリアカウンセラーと相談者との信頼感を構築する技法やそのプロセスの重要性について、今後さらに強調される必要があるのではないかと考える。

キャリアカウンセリングのプロセスに関しては政府のキャリアコンサルティングの方策として提示されたものがあるが、それを支えるカウンセリングの手法や技能については、一般的に心理学分野の論文や書籍で明らかにされているので、そちらを参考にされたいが、筆者は「内省ベースのキャリアカウンセリング」の基本的な態度として、ロジャーズ (Rogers, Carl E.) の来談者中心アプローチ (Parson Centered Approach: 以下、PCA と表記) を応用することが有効であると考ええる。

なぜなら、PCA は相談相手を最大限に尊重し、積極的な傾聴に努めつつ相談者の内省を深め、自己決断を促していくプロセスを重視しているカウンセリング技法だからである。本研究において対象としている「企業におけるキャリアカウンセリング」には、この PCA がもっともフィットしそうであると筆者は考えているが、SHRM に資する企業内の HR 施策としてのキャリアカウンセリングについては他にも有効な手法や技術があるのかもしれない。

また、近年、企業においては従業員のモチベーションや生産効率を向上させるためにキャリアカウンセリング以外に様々な手法や制度が取り入れられている。具体的には、コーチングやメンター制度などが挙げ

られるが、キャリアカウンセリングはこれらを排して行われるというものではないと筆者は考えている。

キャリアカウンセラーにとって重要な能力としての非言語的コミュニケーション能力や認知能力は、コーチングやメンター制度などにおいて、つまり人と人とのコミュニケーションによる「動機づけ」にとって重要な能力であると考えられる。つまり、キャリアカウンセラーとして、卓越した非言語的コミュニケーション能力や認知能力は、関連するその他の手法や制度の基盤となりうるであろうと考えられる。その観点から、コーチやメンターが「内省ベースのキャリアカウンセリング」を基盤とすることにより、これまで以上の効果を上げる可能性が高まるのではないかと考えられる。コーチングやメンタリングのさらなる効果を高めるためにも、キャリアカウンセリングの手法や技術については、今後さらに追究される必要があるだろう。

第3に、「内省」という概念のSHRMへの適用に関しては、今後さらに研究を深める必要性が感じられる。内省という概念については、これまでは心理学分野においては研究が行われてきたが、いまだにその定義について明確に統一された見解はない。さらには、人間性を重視したHRMの領域において有効かつ重要な研究領域であると考えられるものの、まだこの領域における研究がさほどなされていない概念である。内省はHRM領域における興味深い概念として、今後この領域でもさらなる研究がなされることが望まれる。

最後に、本研究は理論的な整理に力点がおかれているため、この仮説を実証するために事例研究、実態調査、インタビュー調査を行ったが、キャリアカウンセリングは経営戦略に対して支援的なHR施策であるという仮説について、今後はさらに統計調査など定量的な分析・検証を行

うことでその有効性を明らかにしたい。

以上述べた 4 点を、筆者の今後の研究課題としたい。これら残された課題についてさらに研究を深め、企業におけるキャリアカウンセリングがより機能するような方策を模索し、キャリアカウンセリングが戦略達成のための一要因としての **HR** 施策であることに注目を集めることにより、**SHRM** 研究の発展に微力ながら貢献したいと願っている。

## 参考文献

### 論 文

Barney, Jay B., “Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy”, *Management Science*, Vol. 32, No. 10 1986.

Barney, Jay B., “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, No 1, 1991.

Barney, Jay B., “Looking inside for Competitive Advantage”, *The Academy of Management Executive*, Vol. 9, No 4, 1995.

Barney, Jay B., Wright Patrick M., “On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage”, *Human Resource Management*, Val.37, No.1, 1998.

Barney, Jay B., Ketchen Jr., David J., Wright, Patrick M., “The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?”, *Journal of Management*, Vol.37, No.5, 2011.

Chadwick, C., Dabu, A., “Human Resources, Human Resource Management, and the Competitive Advantage of Firms: Toward a More Comprehensive Model of Causal Linkages”, *Organization Science*, Vol.20, No.1, 2009.

Delery, John E., Doty, D. Harold, “Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions” *Academy of Management Journal*, 39, 4, 1996.

Kolb, Alice Y., Kolb David A., “Experiential Learning Theory: A Dynamic, Holistic Approach to Management Learning”, *Education and Development*, 2008.

- Krumboltz, Jhon D., "The Happenstance Learning Theory", *Journal of Career Assessment*, 17;135, 2009.
- Rumelt, Richard P., "Towards a Strategic Theory of the Firm", In R. B. Lamb ed. *Competitive Strategic Management*. New Jersey: Englewood Cliffs. 1984.
- Schuler, Randall S., MacMillan, Ian, "Gaining Competitive Advantage through Human Resource Practices", *Human Resource Management*, Vol.23, No.3, 1984.
- Sears, Susan, "A Definition of Career Guidance Terms: A National Vocational Guidance Association Perspective", *Vocational Guidance Quarterly*, 31(2), 1982.
- Ulrich, David, "Using Human Resources for Competitive Advantage", In Kilmann, R., Kilmann, I. and Associates (eds) *Making Organizations Competitive*. San Francisco: Jossey-Bass., 1991.
- Wernerfelt, Birger, "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.2, 1984.
- Wernerfelt, Birger, "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After", *Strategic Management Journal*, Vol.16, No.3, 1995.
- Wright, Patrick M., McMahan, Gary C., McWilliams, A., "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective" *International Journal of Human Resource Management*. Vol.5, No.2, 1994.
- Wright, Patrick M., Dunford, Benjamin B., Snell, Scott A., "Human resources and the resource based view of the firm", *Journal of Management*, Vol.27, No.6, 2001.

Wright, Patrick M., McMahan, Gary C., “Exploring human capital: putting human back into strategic human resources management”  
*Human Resource Management Journal*, Vol.21, No.2, 2011.

石塚隆男「キャリア・マネジメントに関する経営情報学的考察」『亜細亜大学経営論集』第36巻 第1号, 2000年.

門田良明「人的資源管理とコミュニケーションに関する一考察」『福岡大学 大学院論集』第48巻 第1号, 2016年.

門田良明「戦略的人的資源管理に対するキャリアカウンセリングの貢献について：資源ベース論に依拠した戦略的人的資源管理への貢献可能性」『工業経営研究』第31巻 第1号, 2017年.

坂本理郎「キャリア・カウンセリングの機能についての経営学的考察」『大手前大学論集』第9号, 2008年.

坂本理郎「組織内キャリア・マネジメントとキャリア・カウンセリング：自律的キャリア形成の時代における意義と課題」『大手前大学論集』第13号, 2012年.

田中晴人「資源ベース・アプローチの意義と問題点」『金沢学院大学紀要』経営・経済・情報・自然科学編 第9号, 2011年.

田中秀樹「戦略的人的資源管理論の整理」『同志社政策科学研究』第10巻 1号, 2008年.

中川誠士「『リソース・ベースド・ビューに依拠した戦略的人的資源管理』の可能性ーリンカーン・エレクトリック社の事例研究を通じてー」『福岡大学商学論集』第51巻 4号, 2007年.

中原淳「経験学習の理論的系譜と研究動向」『日本労働研究雑誌 639号』労働政策研究・研修機構, 2003年.



洋書・訳書

Bandura, Albert, *Self-Efficacy in Changing Societies*, Cambridge University Press, 1997. (本明寛・野口京子・春木豊・山本多喜司『激動社会の中の自己効力』金子書房, 1997年.)

Barnard, Chester I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938. (田杉競訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1956年.)

Barnard, Chester I., *Organization and Management*, Harvard University Press, 1948. (飯野春樹訳『組織と管理』文眞堂, 1990年.)

Barney, Jay B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage second edition*, Pearson Education, Inc., 2002. (岡田正大訳『企業戦略論【上】基本編：競争優位の構築と持続』, 2003年.)

Barney, Jay B., Clark, Delwyn N., *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, 2007.

Kolb David A., *Experiential learning: experience as the source of learning and development*, Pearson FT Press, 1984.

Deci, Edward L., Flaste, Richard., *Why We Do What We Do: The dynamics of personal autonomy*, G.P Putnam's Sons, 1995. (桜井茂男監訳『人を伸ばす力：内発と自律のすすめ』新曜社, 1999年.)

Dewey, John, *Experience and Education*, Simon & Schuster, 1977. (市村尚久訳『経験と教育』講談社学術文庫, 2004年.)

Drucker, Peter F., *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper colophon books, 1985. (上田惇生訳『ドラッカー名作集 マネジメント：課題、責任、実践【中】』ダイヤモンド社, 2008年.)

- Gilley, Jerry W., Eggland Steven A., Gilley Ann Maycunich., *Principle of Human Resource Development, 2nd Edition*, Perseus Publishing, 2002.
- Herr, H L., Cramer, H S., Niles, S G., *Career guidance and counseling through the lifespan: Systematic approaches, 6th edition*., Pearson Education, Inc., 2004.
- Ivancevich, John, M., *Human Resource Management*, International Edition McGraw-Hill/ Irwin, 2010.
- Ivey, Allen E., *Intentional Interviewing and Counseling*, Wadsworth Inc. 1983., *Basic Attending Skills*, Microtraining Associates, 1974,1982., *Microcounseling*, Charles C Thomas Pubishers, 1971,1978. (福原真知子・梶山喜代子・國分久子・楡木満生訳『マイクロカウンセリング：“学ぶー使うー教える”技法の統合：その理論と実際』川島書店，1985年.)
- Santamaria, Josefina O., *Career Counseling: Cases and Techniques, 2nd edition*, Career Systems Inc.,1993. (佃直毅・飯倉章・大関毅訳『管理者のためのキャリアカウンセリング入門：事例と技術（第二版）』文化書房博文社，2006年.)
- McGregor, Douglas., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960. (高橋達男訳『新版 企業の人間的側面』産業能率大学出版部，1970年.)
- Moon, Jennifer, A., *A Handbook of Reflective and Experiential Learning*, Routledge Falmer, 2004.
- Neisser, U., *Cognitive psychology*, Appleton-Century-Crofts, 1967. (大羽葵訳『認知心理学』誠信書房，1981年.)

- Penrose, Edith T., *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: Wiley, 1959.
- Philip N., Jhonson-Laird, *Mental Models and Human Reasoning, Language, Brain, and Cognitive Development*, The MIT Press, 2001.
- Pierce, Charles S., *Collected Papers of Charles Sanders Pierce*, Vol.1,2,3,4,5,6,7,8, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, Edited by Charles Hertshorne and Paul Weiss, (内田種臣編訳『パース著作集2：記号学』勁草書房, 1986年.)
- Porter, Michael E., *Competitive Strategy*, The Free Press, A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., 1980. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995年.)
- Robbins, Stephen P., *Essentials of Organizational Behavior, 8th edition*, Pearson Education, Inc., 2005. (高木晴夫訳『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社, 2009年.)
- Rousseau, Denise M., *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, SAGE Publications, Inc., 1995.
- Shannon, C. E., and W. Weaver, *The Mathematical Theory of Communication*, The Board of Trustees of the University of Illinois, 1949. (長谷川淳・井上光洋訳『コミュニケーションの数学的理論』明治図書, 1969年.)

- Schön, Donald A., *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, Basic Books Inc., 1982. (柳沢昌一・三輪建二訳『省察的实践とは何か』鳳書房, 2007年.)
- Schein, Edgar H., *Career Dynamics: Matching individual and organizational needs.*, Addison-Wesley Publishing, Inc., 1978. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, 1991年.)
- Schein, Edgar H., *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass Inc., 1999. (金井壽宏・小川丈一・片山佳代子訳『企業文化：生き残りの指針』白桃書房, 2004年.)
- Schein, Edgar H., *Career Anchors: Discovering Your Real Values*, Jossey-Bass/Pfeiffer, 1990. (金井壽宏訳『キャリア・アンカー：自分の本当の価値を発見しよう』白桃書房, 2003年.)
- Schein, Edgar H., *Helping: How to Offer, Give, and Receive Help.*, Edgar H. Schein, 2009. (金井真弓・金井壽宏訳『人を助けるとはどういうことか (第2版)』英治出版, 2011年.)
- Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership, 4th edition*, John Wiley & Sons, Inc., 2010. (梅津祐良・横山哲夫訳『組織文化とリーダーシップ』白桃書房, 2012年.)
- Senge, Peter M., *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization.*, Crown Publishing Group, 2006. (枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳『学習する組織：システム思考で未来を創造する』英治出版, 2011年.)
- Smith, Adam., *The Theory of Moral Sentiments.*, Amartya Sen, 1759, 1761, 1767, 1774, 1781, 1790. (村井章子・北川知子訳『道徳感情論』日経BP社, 2014年.)

Super, Donald E., *The Psychology of Careers: an introduction to vocational development.*, Harper & Brothers, 1957. (日本職業指導学会訳『職業生活の心理学』誠信書房, 1960年.)

和 書

阿部 潔『日常の中のコミュニケーション：現代をいきる「わたし」のゆくえ』北樹出版, 2000年.

伊藤健市『資源ベースのヒューマン・リソース・マネジメント』中央経済社, 2008年.

岩出博『戦略的人的資源管理論の実相：アメリカ SHRM 論研究ノート』泉文堂, 2002年.

岩出博『従業員満足指向的人的資源管理論』泉文堂, 2014年.

大橋昭一・竹林浩志『ホーソン実験の研究：人間尊重的経営の源流を探る』同文館出版, 2008年.

鹿毛雅治『モチベーションをまなぶ12の理論』金剛出版, 2012年.

加藤秀俊『文化とコミュニケーション』思索社, 1971年.

金井壽宏『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP 研究所, 2002年.

金井壽宏『働くみんなのモチベーション論』NTT 出版, 2006年.

金井壽宏・高橋潔『組織行動の考え方』東洋経済, 2004年.

上淵壽『動機づけ研究の最前線』北大路書房, 2004年.

熊倉伸宏『面接法（追補版）』新興医学出版社, 2003年.

経営学史学会編『経営学史辞典 第2版』文眞堂, 2012年.

今野浩一郎『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞出版社, 2012年.

佐治守夫・飯長喜一郎編『ロジャーズ：クライアント中心療法』有斐閣，  
1983年．

社団法人日本産業カウンセラー協会編『キャリア・コンサルタント：その理論と実務 第3版』社団法人日本産業カウンセラー協会，2012年．

高橋俊介『キャリア論』東洋経済新聞社，2003年．

高橋俊介『人材マネジメント論』東洋経済新聞社，2006年．

高橋俊介『人が育つ会社をつくる』日本経済新聞出版社，2012年．

竹内一夫『人事労務管理』新世社，2001年．

田村紀雄『コミュニケーション：理論・教育・社会計画』柏書房，1999年．

田村正紀『リサーチ・デザイン：経営知識創造の基本技術』白桃書房，  
2006年．

辻大介・是永論・関谷直也『コミュニケーション論をつかむ』有斐閣，  
2014年．

独立行政法人労働政策研究・研修機構編『新時代のキャリアコンサルティング：キャリア理論・カウンセリング理論の現在と未来』独立行政法人労働政策研究・研修機構，2016年．

中原淳『経営学習論：人材育成を科学する』東京大学出版，2012年．

中原淳・金井壽宏『リフレクティブ・マネジャー：一流は常に内省する』  
光文社，2009年．

中原淳・長岡健『ダイアログ：対話する組織』ダイヤモンド社，2009年．

西川清之『人的資源管理の基礎』学文社，2010年．

原田實・安井恒則・黒田兼一編『新・日本的経営と労務管理』ミネルヴァ書房，2000年．

- 平野文彦・幸田浩文編、『新版 人的資源管理』学文社，2010年．
- 古畑和孝・岡隆編『社会心理学小辞典：増補版』有斐閣，2002年．
- 増田靖『生の現場の「語り」と動機の詩学』ひつじ書房，2013年．
- 松山一紀『経営戦略と人的資源管理』白桃書房，2005年．
- 松山一紀『戦略的人的資源管理論：人事施策評価へのアプローチ』白桃書房，2015年．
- 八木陽一郎『内省とリーダーシップ：後継経営者はいかにしてリーダーへと成長するか』白桃書房，2012年．
- 山下洋史編『日本企業のヒューマン・リソース・マネジメント』東京経済情報出版，2011年．
- 山下洋史編『人的資源管理と日本の組織』同文館出版，2016年．
- 横山哲夫編『キャリア開発／キャリア・カウンセリング』生産性出版，2004年．
- 吉原雅彦編『経営学叢書Ⅲ メイヨール＝レスリスバーガー：人間関係論』文眞堂，2013年．
- 渡辺三枝子・E.L.ハー『キャリアカウンセリング入門：人と仕事の橋渡し』ナカニシヤ出版，2001年．
- 渡辺三枝子編『キャリアの心理学：働く人の理解〈発達理論と援助への展望〉』ナカニシヤ出版，2003年．

#### 調査資料

- －『労働者の職業生活設計に即した自発的な職業能力の開発及び向上を促進するために事業主が講ずる措置に関する指針』厚生労働省，2001年．
- －『「キャリア形成を援助する労働市場政策研究会」報告書』厚生労働省，

2002 年.

- －『雇用管理調査』厚生労働省，2004 年.
- －『職業相談におけるカウンセリング技法の研究』労働政策研究報告書 No.91,独立行政法人 労働政策研究・研修機構，2007 年.
- －『キャリア・コンサルティングに関する実態調査報告書』特定非営利活動法人キャリア・コンサルティング協議会，2007 年.
- －『職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査（企業調査・従業員調査）』調査シリーズ No.58，独立行政法人 労働政策研究・研修機構，2009 年.
- －『職場におけるコミュニケーションの状況と苦情・不満の解決に関する調査（企業調査・従業員調査）』調査シリーズ No.58，独立行政法人 労働政策研究・研修機構，2009 年.
- －『労働者健康状況調査』厚生労働省，2014 年.
- －『新卒採用に関するアンケート調査』一般社団法人日本経済団体連合会，2004－2016 年.
- －『企業内キャリア・コンサルティングとその日本の特質：自由記述調査およびインタビュー調査結果』労働政策研究報告書 No.171，独立行政法人 労働政策研究・研修機構，2015 年.
- －『職業能力開発基本調査』厚生労働省，2016 年.
- －『労働安全衛生調査（実態調査）』厚生労働省，2016 年.
- －『キャリアコンサルティングの実態、効果および潜在的ニーズ：相談経験者 1,117 名等の調査結果より』労働政策研究報告書 No.191，独立行政法人 労働政策研究・研修機構，2017 年.
- －『日本企業における人材育成・能力開発・キャリア管理』労働政策研究報告書 No.196，独立行政法人 労働政策研究・研修機構，2017 年.



## 謝 辞

本稿の執筆に際して、多くの方々からご支援とご協力そして励ましの言葉をいただきました。この間に関わった全ての方に御礼申し上げます。

特に、博士課程前期から 5 年間に渡って私の研究と論文執筆を指導して下さった中川誠士先生には、最高の敬意を持って心より御礼申し上げます。また、本稿の予備審査段階からご助言をくださり、副査として示唆に富んだアドバイスをくださった井上伊知郎先生、合力知工先生、藤野真先生に心より御礼申し上げます。くわえて、インタビュー調査に協力して下さった方々と、資料提供に協力して下さった A 社の J 専務とキャリア開発担当の H 課長にも心より御礼申し上げます。

私のわがままから始まった大学院受験、そして、大学院生となっからの 5 年間、仕事と研究との両立を精神的に支えてくれた妻の美紀子さんには、言葉にできないほど心から感謝しています。いつもありがとうございます。また、私の息抜き役を担ってくれた息子の凌典、娘の莉怜、両大学生との何気ない会話にしばしば精神的に助けられました。ありがとうございます。そして最後に、博士学位を授与されるにあたって喜寿を越えた父母が喜んでくれたこと、私も 51 歳になって少しだけ親孝行ができたかとほくそ笑みつつ、この場を借りて父母にも感謝申し上げます。ありがとうございます。

2018 年 春

門 田 良 明