キャリア・マネジメント論

キャリア（きゃりあ）

経営学では，個人の長期にわたる仕事経験の連鎖・進展のパターンを指すことが多い。しかし，この言葉が示す意味は多様である。例えばHall（2002）は，キャリア(career)という言葉に含意される意味を，①昇進や出世　②知的な専門的職業(profession)　③専門的職業に限らない仕事（job）の生涯にわたる連鎖（客観的ワーク・キャリア）④生涯にわたる役割に関連した諸経験の連鎖（客観的・主観的ライフ・キャリア）の四つに整理している。

これに関連して，近年では，キャリア概念が照射する内容に四つの変化が起こりつつあるように思われる。第一は，方向性の変化である。①昇進や出世のような上方向への移動だけではなく，水平方向や組織階層的には下方向への移動であっても，これを肯定的に捉えようという傾向がある。不況を背景とした終身雇用神話の崩壊，組織内ポストの削減（組織のフラット化），労働市場の流動化などから，もはや上方移動だけでは多様かつ広範な人々によって担われているキャリアの実像を描くことが難しくなりつつあることの反映であると思われる。

第二の変化は，適用範囲の拡大である。技術の高度化，大学進学率の向上に伴う総ホワイトカラー化，女性の社会進出の一般化，定年後も働く高齢者の増加，あるいは働き方の多様化などから，職業世界が広範な人々に担われつつある。つまり，キャリアは一部の②知的専門的職業に就いた人々のものだけではなく，働く全ての人間のものになりつつある。

第三には，照射するライフ・スペースの拡大という変化がある。③客観的ワーク・キャリアが意味する仕事世界だけではなく，④ライフ・キャリアのような，家庭や地域を含む人生全般の役割を視野に入れた概念としてキャリアという言葉を用いようとする傾向である。女性の社会進出は，男性の家事や育児，地域コミュニティへの参加を要請すると同時に多様な就労形態をもたらし，仕事中心の生活のあり方を見直す契機をも作り出しているようである。

第四に，④ライフ・キャリアの主観的側面に示されるように，客観的側面から主観的側面への注目という変化が挙げられる。近年では，資本の世代循環から地位や職業の継承を説明した社会的再生産論や，ある組織におけるコホートの出世構造を描いたキャリア・ツリーに示されるような社会学的研究だけではなく，生涯発達心理学やカウンセリング心理学を用いた，個人の内面の充実を重視する心理学的アプローチが盛んである。このような変化の背景には，急激な社会・技術環境の変化や競争の激化が個人にもたらすストレスの問題は勿論，産業の進展による自然環境の破壊や，経済成長の鈍化に伴う分配可能な原資の有限性の再認識，物質至上主義的な価値観への反省が

あるのかもしれない。

上述したようなキャリア概念が含意する意味の変化は，キャリアを限定していた各種の境界（性，年齢，職種，ホワイトカラーとブルーカラー，仕事とプライベートなど）が薄れつつあるという現実を反映したものであるが，こうしたキャリアのバウンダリレス化に対応したマネジメントのあり方を模索する必要性を示唆しているように思われる。

◇参考文献◇

Hall,D.T.(2002).*Careers In and Out of Organizations.* Thousand Oaks,CA:Sage.

キャリア・アンカー（きゃりああんかー）

自覚された能力（才能），自覚された動機（欲求），および自覚された価値という三つの成分が統合された，職業上のセルフ・イメージ（自己像）をキャリア・アンカーと言う。MIT経営大学院名誉教授のEdgar H. Schein博士がMBAコースの卒業生に対するパネル調査を通じて見出した，キャリア開発支援のためのツール志向的概念である。キャリア・アンカーとして，当初は　①専門／職能コンピタンス　②全般管理コンピタンス　③自律／独立　④保障・安定　⑤起業家的創造性の五種類が提唱されたが，追加的な研究の末，現在では　⑥奉仕／社会貢献　⑦純粋な挑戦　⑧生活様式を加えた八種類が提案されている。

これらアンカーは，個人をその自己像と適合しない仕事から，より適合的な仕事へと導く機能，即ちキャリアを前進させる際の寄る辺として機能すると同時に，自己像に適合的ではない仕事へ進まないよう，あるいは進んでも再び適合的な仕事へ戻すような制約として機能するとされる。

個人が自身のアンカーを同定するためには，10年程度の実際の仕事経験が必要であるとされるが，ここで注意したいのは，アンカーは心理テスト等で他者が客観的に評価・同定するものではない，という点である。職業生活を営む本人が，就職をする，異動をする，転職をするなど，実際のキャリア上の選択の中から見出すパターンがアンカーであり，見出し意味を付与したパターンには，どうしても譲れない，諦められない自己イメージが表現される。これがインタビュー等を通じて本人に自覚されるのであるが，それはあくまで主観的なイメージであるため，このツールを能力適性のアセスメントとして用いることは，必ずしも適切ではないと考えられる。

また，キャリア形成上の意思決定における内的な指針となるアンカーは有用なキャリア支援ツール足りうるが，このツールだけでは十分でないということも理解しなければならない。個人のキャリアには，時代，制度，市場，組織，職場集団や家庭生活など，各種の外的環境が作用する。より身近で具体的な外部要因には，個人を直接的に取り巻く周囲（上司などの職場集団や家族）からの期待が存在する。キャリア形成の際には，それらの要請を把握し，アンカーに代表されるような自身のキャリア志向性と調整を図ることが望まれる。こうした周囲の役割セットを分析し，望ましい方向性を模索することを支援するツールに，同

じくSchein博士が開発したキャリア・サバイバルがある（Schein博士本人は，近年，これをロール・マップと呼称している）。

◇参考文献◇

Schein,E.H.(1978).*Career Dynamics Matching Individual and Organizational Needs*.Addison-Wesley.（二村敏子・三善勝代 訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房，1990年。）

Schein,E.H.（1990）.*Career Anchors:Discovering Your Real Values*.Jossey-Bass/Pfeiffer.（金井壽宏 訳『キャリア・アンカー 自分のほんとうの価値を発見しよう』白桃書房，2003年。）

Schein,E.H.（1990）.*Career Survival:Strategic Job and Role Planning*.Jossey-Bass/Pfeiffer.（金井壽宏 訳『キャリア・サバイバル 職務と役割の戦略的プラニング』白桃書房，2003年。）

キャリア・デベロップメント（きゃりあでべろっぷめんと）

「キャリア発達」と訳される場合は普通，ライフサイクル論で描かれるような個人の職業生活上の段階的な進展や変化の過程を意味する。一方，「キャリア開発」と訳される場合は，所属組織による一連のキャリア形成支援を意味することが多く，それを具体化する初期配置，異動や昇進の順序，およびその時期の設定などを含む諸計画をCDP(career development program)と呼ぶ。

同一概念に含まれる，これら二つの過程の意味を明確に分類する場合，個人が主体となって自らの利害のために自らのキャリアを進展させようという過程をキャリア・プランニング（あるいはデザイン）と呼び，組織が組織の利害のために行う成員のキャリア開発の過程としてのキャリア・マネジメントと区分するようである。

Hall(1986)によれば，キャリア・プランニングは「①自己，（キャリア上の）諸機会，諸制約，諸選択，およびそれらの影響や結果を認識し，②キャリアに関連する諸目標を同定し，③ある特定のキャリア目標を達成するための方向性，タイミング，および諸段階の順序を提供するための，仕事，教育，および個人の発達に資するような諸経験を計画する意識的な過程」であるとされる。いわゆる自己分析や目指す職業の決定，そのための自己啓発活動などがこれに当たる。

同じくキャリア・マネジメントは「個人単独で，あるいは組織のキャリアに関連する制度とともに行なわれるキャリア計画を準備し，実行し，そしてチェックする継続的な過程」とされ，その焦点は，将来的に予測される組織の人的資源上のニーズを満たしうるような諸活動にある。この場合の主体は主に組織であり，人員の離転職や引退を見込んだ代替的人員の準備や補充計画，後継経営者や次世代リーダーの選抜・育成およびその計画，あるいは新規事業に向けた人材確保などがこれにあたる。ただし，キャリア・マネジメントを個人主導のキャリア・デザインとその実行という意味で用いる立場もある。

◇参考文献◇

Hall,D.T.and Associates(1986). *Development in Organizations*. CA:Jossey-Bass.

Desimone,R.L.,Werner,J,M.,and Harris,D.M.(2001).*Human Resource Development(Harcourt Series in Computer Technology) 3rd.ed*.South-Western.

キャリア・トランジション（きゃりあとらんじしょん）

キャリアにおける転機・過渡期・移行期をキャリア・トランジションと言う。例えばLevinson(1978)は、ライフ・キャリアの発達過程を未青年期、成人前期、中年期、および老年期の四つへ分類し、それら四つの時期をつなぐフェーズとして、成人への過渡期、人生半ばの過渡期（中年への過渡期）、老年への過渡期を挙げている。

しかしトランジションは、こうした、いわゆる発達段階説の中で記述されるような現象、すなわち年齢の変化に応じて期待される社会的規範（例えば20歳前後で社会人として独立すべきであるといった規範）に伴ってある程度予見されるイベント（この例で言えば就職に象徴される成人への過渡期）を指しているだけではない。誰かとの関係が途絶えること（引越し、知人の死、離婚等）、家庭生活での変化（配偶者の各種学校への再入学やそれに伴う家庭内役割の変化等）、仕事や経済上の変化（転職や解雇、収入の変化等）、個人的変化（病気、体型上の変化、価値観の変化等）など、予見しえない、時期を選ばず突然生じる出来事（ノン・イベント）もまた、個人に変化を迫るトランジションとなる。

こうした、それが生じる前と後とで個人に何らかの大きな変化をもたらすイベントに関して、そのイベントが生じている際の心理的過程の記述や、その過程において生じる困難な課題に対し、いかに対処すべきかについて議論する一連の学説をキャリア・トランジション論と呼ぶ。

例えばBridges(1980)は、トランジションを、何かが終わる時期、中立圏、新しい始まりの時期という三つに区分し、その心理的過程を記述している。大学を卒業し社会人になるという現象は、職務経歴書上での区切りそのものは明瞭であり、事実として客観的に記述される。しかし、社会人への移行（すなわちトランジション）は、それ以前から始まっているとも考えられる。将来を思い悩むこと、就職活動を行うこと、入社前研修等に参加することは、同時に学生生活を終えるための過程でもある。それらの過程で徐々に学生としての考え方や振る舞いを捨てながら、一方で社会人らしいそれを身につけていく。同様に、正式に入社したからと言って、その瞬間から社会人へと生まれ変わるわけではない。学生らしさを残しつつも、配属前研修や初期の仕事経験の中で、徐々に社会人としてのスキルや立場を学んでいく。こうした移行過程では、アイデンティティが確定できず、地に足が着かないような、心理的に混乱した状態に陥ることが知られている。この混沌の時期が中立圏であり、主観的経験としては困難でネガティブなものとなりうるが、新しい始まりに向かっ

て心理的エネルギーを補給するための避けられないプロセスとして捉えられている。中立圏は、それまでに培ってきた自分らしさと、今後形成されていく自分という存在を統合し、新しいアイデンティティを確立するために必要な時期であるというのがBridges(1980)の主張である。

◇参考文献◇

Levinson,D.J.(1978).*The Seasons of a Man■s Life*.Alfred Knopf.
(南博 訳『ライフサイクルの心理学 上・下』講談社学術文庫, 1992年。)
Bridges,W.(1980).*Transitions*. MA:Addison-Wesley.(倉光修・小林哲郎訳『トランジション―人生の転機』創元社, 1994年。)

組織社会化(そしきしゃかいか)

組織社会化とは「個人が組織内の役割を引き受けるために必要な社会的知識や技術を獲得するプロセス(Van Maanen & Schein, 1979)」, あるいは「個人が組織上での役割を引き受け, 組織のメンバーとして参加するために必須な価値観, 能力, 期待される行動, 社会的知識を正しく認識するようになるプロセス(Louis, 1980)」などと定義される社会化の下位概念である。

元来, 社会化というのは「非常に広い範囲の行動の可能性を持って生まれた個人を, その所属集団の基準にとって慣習的で受け入れられる範囲という, ごく狭い範囲に限定された行動へ, 実際に発展するよう誘導する包括的なプロセス(Child, 1954)」等と定義される概念であり, むしろ教化の過程と言うことができる。

このため, 組織社会化と言うと, 組織による社会化という理解がなされがちであるが, 経営学あるいは組織行動論の文脈では、上述した二つの定義のように, むしろ個人、とりわけ組織の新規参入者による適応のための学習過程と捉えられるようである。このような見解に基づけば, 組織社会化とは、あくまである組織という領域における社会化という意味の概念であり, 組織社会化を促す主体は、当該組織ないしその組織の既存メンバーに留まらない。組織参入前に家庭や学校等でなされる予期的な組織社会化もあれば, 情報収集や社会関係の構築によって組織への新規参入者自身が自分を組織社会化するケースもありうる。

組織社会化のプロセスで学習すべき事柄には, ①職務(責務)・任務・優先順位・用具の使い方・ルーティン処方などの仕事の仕方に関すること ②職権や責任の範囲, 地位に応じた成果の内容や期待される適切な行動を含む役割に関すること ③成員個々の名前, 同僚との接し方, 職場集団の規範や価値観などの職場集団に関すること ④経営理念・価値前提・使命・目標・伝統・慣習・武勇伝・儀式・部門間関係・社内政治・創業者の素性など組織全体に関わること等が挙げられる。こうした各領域における組織社会化の促進においては, 公式の研修よりも、むしろOJTの過程などにおける社会的相互作用が効果的であることが知られている。

◇参考文献◇

Child,I.L.(1954).Socialization. In G.Lindzey(Ed.),*Handbook*

of Social Psychology(Vol.Ⅱ, Chap.81,pp.655-692).Addison-Wesley.
Louis,M.R.(1980).Surprise and sense making:What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings.*Administrative Science Quarterly*,25, 227-251.
Van Maanen,J.& Schein,E.H.(1979). Toward a theory of organizational socialization. In B.M.Staw (Ed.),*Research in Organizational Behavior* (Vol.1,pp.209-266). Greenwich, CT:JAI Press.

組織行動論（そしきこうどうろん、OB;Organizational Behavior）

組織の中の人間行動を扱う学問領域を，組織行動論と呼ぶ。わが国ではミクロ組織論(micro organization theory)と称されることも多い。

組織論（organization theory）は普通，組織全体を分析単位として，組織形態，権限や分業の関係である組織構造，あるいは組織間関係や組織と環境との相互作用を扱うマクロ組織論（macro organization theory）と，個人や集団を分析単位として，組織を構成するユニット（集団）や組織構造の中で生じる過程，あるいは社会的相互作用を扱うミクロ組織論とに分類される。

ミクロ組織論あるいは組織行動論の主なトピックスには，職務満足や組織コミットメントなどの職務態度，パーソナリティ，モチベーション，組織社会化，感情や気分，ストレス，キャリアなどの個人に注目したものと，グループ・ダイナミクス，コミュニケーション，リーダーシップ，パワー，コンフリクトなどの集団に注目したものとが挙げられる。加えて，組織文化や意思決定のように，ミクロ・マクロ双方の領域に及ぶような議論が扱われることも多い。

一般に，マクロ組織論が組織の特性に基づいて個人をいかに管理すべきか，というトップダウンの視点を取るのに対して（例えば官僚制の議論），ミクロ組織論では個人の特性に基づいて個人を組織の中でいかに活用すべきか，というボトムアップの視点に立つ（例えば職務拡大・充実の議論）。科学的管理法へのアンチ・テーゼとしての人間関係論に端を発する組織行動論（あるいはミクロ組織論）では，分業のあり方や制度・仕組みではなく，むしろ人間独自の心理（とりわけモチベーション）や行動に注目し，これに基づいて適切な管理のあり方を考察するのである。

組織の適切な管理を考察するためには，問題によって適切な分析のレベル（組織，集団，個人等）があることを理解し，ミクロ・マクロの双方の分析視角を取り入れる必要がある。マクロ組織論的視点だけに立って，組織目標に対し合理的な組織設計を行なったとしても，それが組織の構成員、つまり人間の特性に適合的でなければ，組織全体のパフォーマンスが低下することがある（例えば官僚制の逆機能）。逆に，ミクロ組織論の視点のみに立って，個人のパーソナリティ（例えば外向性）からある行動（例えば職場集団との高い頻度のコミュニケーション）を予見したとしても，現実の組織においては，そこに何らかの制度（例えば指揮命令系統）や集団の作用（例え

ば仕事中は話を控える等の規範）が存在しうるため，個人特性がそのまま組織内で期待される行動に直結しないことがある。

また，集団は個人の集合体というだけではなく，個人だけでは持っていなかったような独自の性質を持つことが知られている。例えば，集団的意思決定では，個々人で行なった際にはなされないような極度にリスクの高い意思決定がなされることがある（リスキー・シフト）などの独自の作用が生じる。同様に，組織は単に集団が集合したものではなく，それ以上の高次の存在として把握されるが，そこでもまた，集団にはなかった新たな創発特性が生じうる。つまり，一口に組織といっても注目するレベルによって現れる独自の特性と問題とが存在するのである。

こうした問題に呼応するように，組織論には，社会学的・マクロな視点に基づくアプローチ（マクロ組織論）と，心理学的・ミクロな視点に基づくアプローチ（ミクロ組織論ないし組織行動論）とが存在するのである。各々が主に拠って立つ基礎学問に注目し，前者を組織社会学，後者を組織心理学などと呼ぶこともある。

◇参考文献◇

Robbins.S P.& Judge,T.A.(2008). *Essentials of Organizational Behavior 9th.ed.*NJ:Pearson Prentice Hall.

目標による管理（もくひょうによるかんり、MBO;Management By Objectives/MBO and self control）

目標によって対象を管理すること，あるいはこの考えに基づく管理の仕方や制度を目標による管理あるいは単に目標管理（MBO）と呼ぶ。Drucker（1954)の発想がその起源とされるが，萌芽的に描かれたそれと今日的な意味とでは若干の乖離が見られるので注意が必要である。

今日的なMBOは，管理者が一方的に細かく指示命令するのでなく，担当者自身が自分の担当する仕事の目標を設定し，その目標について管理者と合意がとれたら，目標達成に向けての活動は担当者に自分で進めさせるという仕組みの管理ツールである。経営組織に属する個人の目標は、組織全体の方針や目標によって一定の統制を受けるため，完全に自律的に決定できるわけではない。しかし，成員に各自の目標をトップダウンで割り当てるだけではなく、自身の目標設定に参加させることによって、個人の自主性やコミットメントを発揮させ，より強く動機付ける効果が期待できる。以下、MBOを理解する上でのキーワードとして，①目標とその数値化　②目標の連鎖　③自己統制を挙げ、順に説明を加える。

MBOにおける①目標とは，ある活動や課題に取り組むときに，一定期間後に実現する状態のことを指す。活動の課題について，期間と到達レベルを数値で表したもので，これによって目標達成度の評価が可能になる。

また，MBOにおける個々人の目標は，その上位組織（通常は所属部署）の目標と関連し，その組織の構成メンバー全員の目標を合わせると上位組織（会社なら部署）の目標が達成できるような関連性

が必要である。経営トップから末端のメンバーまで，組織全員の目標が連なった状態になることが②目標の連鎖である。部門の達成目標や予算，個人の営業ノルマなどが設定されるのは，組織全体の売り上げ目標や予算がブレイクダウンされた，目標の連鎖の結果である。部門として個人に要求する目標と，個人が設定した目標のすり合わせのために，部門管理者には適切な説明や動機付けのスキルが必要とされる。

一旦個人レベルでの目標に合意が取れたら，個人には自分で自分の活動を管理しながら仕事を進めること，つまり③自己統制が期待される。MBOでは，組織の成員が自らの目標設定に参加することで自発性や責任感が生まれ，管理者が細かい指示や管理をしなくても自ら創意工夫しながら目標達成に向けて努力するようになる、と想定している。さらに言えば，自主性を発揮してもらう方が，より大きな成果が出るという前提がある。つまりD. McGregorのY理論的あるいは新人間関係論的な人間観に立つのである。

逆に言えば，仕事のやり方，進め方については個々が最善を尽くせばよいという発想になりがちであり，細かくは管理・統制がなされない。評価もまた，プロセスではなく，最終的にどの程度目標が達成できたか，どんな結果を残せたか，という結果でなされることになる。やや乱暴な議論であるが，目標が達成されていれば仕事の進め方や努力量も十分であったとみなし，逆に目標が達成できなければ，仕事の進め方に問題があったか努力が足りなかったという見方・評価をする。この理屈に納得性を持たせるためには，MBOの評価は厳密に，客観的になされることが一つの要件となる。MBOにおいて，目標は数値化されていなければならないとされるのは、このためでもある。

◇参考文献◇

Drucker,P.F. (1954). *The Practice of Management*. Harper.
(上田惇生訳『新訳 現代の経営〈上〉』ダイヤモンド社、1996年。)
Robbins,S P.& Judge,T.A.(2008). *Essentials of Organizational Behavior 9th.Ed.*NJ: Pearson Prentice Hall.