

日本におけるキャリア形成・管理の整理

—経営資源に基づく企業観（Resource-Based View of the firm）と 日本的雇用慣行の親和性に関する一考察—

田中 秀樹

あらまし

近年、企業戦略と人的資源管理（Human Resource Management=HRM）を適切に結びつける戦略的人的資源管理（Strategic Human Resource Management=SHRM）の議論が盛んになりつつある。戦略と人的資源管理の整合性を保ち、戦略と従業員行動の一貫性を持たせ、企業業績の向上を狙おうとする議論である。しかし、このSHRM理論において、HRMシステムのソフト部分であり、従業員行動の主役である人的資源のキャリアに関する視座はそれほど議論されていない。SHRMにおいて、キャリアの視座はそれほど重要視されなかった。また、SHRMにおいて、経営資源に基づく企業観（Resource - Based View of the firm=RBV）が重視されてきたことも事実である。戦略とHRMを結び付けるSHRMの議論において、そのリンクの中に入るソフトである人的資源の成長及び彼らの企業への貢献は最重要の関心が置かれるべきである。しかしながら、戦略とHRMと業績というシステム—アウトプット間の連関を追う傾向が見られる。この事実は、SHRMに対して、従業員キャリアを重視する概念を持ち合わせながらも、それらには視座を与えない、というジレンマを引き起こしていたといえる。

そこでそれらの解決策を導く前段階として、本稿ではキャリアに関するレビュー及び考察を行う。特に、日本的雇用慣行におけるキャリアの在り方、日本的雇用慣行とRBVの親和性に注

目する。

1. はじめに

本稿では、前稿（田中、2008）でレビューを行った戦略的人的資源管理（Strategic Human Resource Management、以下SHRMとする）における問題点である、従業員キャリアに関する視座の欠如を指摘する前段階として、キャリア論に関するレビューを行う。SHRMにおいて、キャリアの視座はそれほど重要視されなかった。それは、SHRMの定義¹にもあるマクロ的なアプローチが影響していたのかも知れない²が、SHRMにおいて、経営資源に基づく企業観（Resource-Based View of Firm、以下RBVとする）が重視されてきたこともまた事実である。戦略と人的資源管理（Human Resource Management、以下HRMとする）を結び付けるSHRMの議論において、そのリンクの中に入るソフトである人的資源の成長及び彼らの企業への貢献は最重要の関心が置かれるべきである。しかしながら、戦略とHRMと業績というシステム—アウトプット間の連関を追う傾向が見られる。この事実は、SHRMに対して、従業員キャリアを重視する概念を持ち合わせながらも、それらには視座を与えない、というジレンマを引き起こしていたといえる。これらについては、先行研究においても指摘されている³。それらに対する解決策を導く前段階として、本稿ではキャリアに関

¹ SHRMの定義については、前稿までと同様とする。すなわち、SHRMとは「HRMへのマクロ的なアプローチであり、『環境—戦略—組織構造—組織過程—業績』といったコンティンジェンシー的組織・管理論のパラダイムに則り、HRMの組織業績に対する貢献性を全体組織レベルで議論していくもの」である。これについては、本稿第3章でも確認する。

² すなわち、組織管理のシステムの側面とそれらの組織業績への貢献についての研究が多く行われており、組織内部（下位階層）まで視点が回らなかったのではないだろうかと考える。

³ Boxallや奥林・平野らが指摘している。

するレビューを行う。特に、日本的雇用慣行におけるキャリアの在り方、日本的雇用慣行とRBVの親和性に注目する。

ここで、本稿を進めるにあたって、本稿でレビューを行う「キャリア」、「技能」、「RBV」、「日本的雇用慣行」、「組織コミットメント」というそれぞれの概念がどのように結びつくか整理しておきたい。HRMの文脈での「キャリア」とは仕事生活におけるそれを指し、ヒトは仕事を通して「技能」を習得するので、技能形成をキャリア形成として見ることは可視的で妥当性を持つ。そして、「技能」を習得した人的資源を「RBV」の文脈で見るとは、理論の要諦として「RBV」を持つSHRM理論における従業員「キャリア」を見ることの一助となる。また、従業員の長期に渡る「技能」形成及び「組織コミットメント」の維持は、「日本的雇用慣行」の特徴であり、企業の強みとなる人的資源を形成する「RBV」においても看過できない点である。

このような関係性を念頭に置き、以下でレビュー及び考察を行う。本稿の流れは以下の通りである。まず、第2章では、本稿及び筆者の問題意識におけるキャリアという語義の定義を行い、本稿の目的に引き付け、仕事におけるキャリア形成に関する主な先行研究のレビューを行う。第3章では、日本的雇用慣行とキャリア形成の関係について整理を行う。ここでは、日本的雇用慣行とキャリアについての整理に加え、日本的雇用慣行とそれらと相互補完的な関係にある組織コミットメントについての先行研究のレビュー、心理的契約の概念整理を行う。第4章では、RBVについて包括的な整理を行う。ここでは、日本的雇用慣行とRBVの親和性についても論じる。第5章はまとめである。なお、本稿はレビュー論文を踏み台とした考察を行っているので、レビューについての記述に紙幅の多くが割かれている点を了承して頂きたい。

2. キャリアについての整理

本章では、本稿及び筆者の問題意識における「キャリア」という語義の定義、キャリア論のレビューを行う。レビューに関しては、Schein

(1987)、小池(2005)を中心に行う。

2.1 キャリアとは何か

本節では、キャリアについてのレビューを行う前に、本稿で取り上げるキャリアの語義を定義したい。そもそも、キャリアとはどういった意味であるのか。

キャリアの語源はラテン語の「轍(わだち)」を意味する言葉「career」が語源だと言われている。すなわち、その人が歩んできた道=「経験・経歴」を一括して意味するものである。すなわち、語源的意味でのキャリアを捉えることはその人自身の歩み全てを捉えることとなる。しかし、その語義のまま分析に適応しようとすると、分析範囲が広範に及び、現実的ではなく、筆者の研究領域においても分析過多になる部分が含まれる。本稿は労働問題についての考察であるので、広範な定義づけとして、キャリアとは「人の一生を通じての仕事及びその歩み⁴」とする。その広範な定義の中で、さらに突き詰めるならば、多くの労働者が雇用され、組織の中で仕事を進めることを考えれば、「労働者(ヒト)が仕事を通して育ち、能力形成していく過程」をキャリアと呼ぶことが出来るであろう。

そこで、本稿では、キャリアとは「ヒトが仕事(職業生活)を通じて行っていく(もしくは行わされる)能力形成の過程」と定義付ける。

2.2 組織内キャリアの概念整理

本節では、前節でのキャリアの定義を踏まえて、それら及びそれらに隣接する先行研究のレビューを行う。ヒトが仕事をする場合は、往々にして、企業組織や官庁といった団体であるので、組織内でのキャリアを見ることが妥当であることを踏まえた上で、組織内キャリア形成の進展モデルについてのレビューを行う。

キャリアは生物社会学的なライフサイクルとの関係が密である。生物社会学的ライフサイクルとは、人は様々な問題・課題に直面することを避けることが出来ない世界で生活しており、

⁴ Scheinのキャリア定義に基づくが、詳細部に関してもScheinの定義と同じということではない。

我々の身体は加齢と共に思春期・壮年期・高齢期といった、年齢で区分されるステージ⁵を移動し、やがて死に至る。そのステージ毎に個人のあるべき行動内容と方法についての年代別期待群が存在する。これらの期待と生物学的年齢が個人の成長に関わってくる。これと並行して、家族関係の変化も起こる。すなわち、子供から親になり、次世代を育てるステージへと進むのである。家庭関係の変化により、配偶者・子供から個人の中にある要求以上のニーズ（子供の教育など）が生じるようになる。これらのライフサイクルは年齢及びその年齢に対する文化的規範が関連するものである。キャリアも、生物社会学的ライフサイクルと同様に、年齢とその年齢に対する文化的規範が関連してくる。

キャリアは年齢と共に形成され深化していく。では、キャリア形成はどの「場」でどのように行われるのか。本論のキャリア定義に照らし合わせると、大部分の労働者は雇用されているので、組織の中でキャリアを形成していくこととなる。そこで、組織内でのキャリア形成の進展を端的に表している、Schein（1978）の「組織の3次元モデル」について整理を行う。3次元とは、以下の次元である。

第1の次元は階層次元である。組織で働く労働者のキャリア進行は階層次元に沿って移動、すなわち、一定数の昇進・昇格を経て、職業・組織での一定レベルに到達する。しかし、キャリア後期においても出世を続ける者もいれば、キャリア初期において昇進しない者もいるし、組織によっては階層の幅が狭かったり広がったりする。第2の次元は職能次元である。労働者のキャリア進行は職能及び技術次元に沿って移動する。この次元では、専門的知識の習得に終始する人もいれば、幅広く様々な職能を経験する人もいる。階層次元を昇進・昇格を軸とした「垂直的」キャリア成長とすると、職能次元は職務の幅を軸とした「水平的」キャリア成長といえる。第3の次元は中心性次元である。この次元は階層次元や職能次元とは若干様相を異にする次元である。この次元での移動とは、組織内での信頼を得たり責任を引き受けたりすることによって、部内者化が起こり、組織の中心（核）への移動することである。例えば、この移動に

よって、組織内での特別な情報（組織の「秘密」）を入手出来ること等がある。持ちうる情報や信頼を得る点においては、階層次元における上昇と中心性次元は関連する部分が多々あるといえる。しかし、階層上昇がそのまま中心への移動とはならない点には留意が必要であろう。

次に、補足的ではあるが、「内的キャリア」と「外的キャリア」についての整理を行う。個人がキャリアを通して経験するステージとそれらに付随する経験群、そして、それらを実践に移すキャリアの基盤を「内的キャリア」という。それに対して「外的キャリア」という概念も存在する。「内的キャリア」とは、一言で表すならば、自分のキャリアの拠り所である。仕事や上司、勤務場所が変わったとしても、自覚できるかどうかは定かではないが、それらを経験して貫く基盤というものが存在する。Scheinが言うところのキャリア・アンカー（キャリアの錨）である。錨とは船を留めておくために水底に沈める重りであり、船の拠り所である。ヒトのキャリアについても、船と同様に、そのヒトが根底では何を目指してきたのか、これから何を指すのかについての拠り所としてのアンカー（錨）が存在する。すなわち、その錨となる、そのヒトのキャリア形成という長い道を歩む上での内制的な中心軸が「内的キャリア」である。一方、「外的キャリア」とは、一言で表すならば、外部から知覚できるそのヒトのキャリアである。例えば、そのヒトの職務、役割などである。その外的キャリアによって、ヒトはその時にどのような役割を担い、どのように行動するかを決める、すなわち、サバイバル（そのキャリアを通じてその組織や仕事の中で生き残る）する方法を享受出来るのである。次節では、組織内のキャリアを、仕事を通じてのキャリア形成という視点から、より具体的な整理を行う。

2.3 仕事を通じてのキャリア形成

本節では、前節で見た組織内キャリア形成をより具体的に整理するという視点から、仕事を通じてのキャリア形成について整理を行う。仕事を通じてのキャリア形成とは、前述の組織内

⁵ 20歳から飲酒・喫煙が認められるように法律などの政策によって可視性の強いステージ分けも存在するが、ライフサイクルには年齢による相関があっても、もちろん、個人的な差はある。例えば、結婚の年齢の差異、入職の年齢の差異などが挙げられる。

キャリア形成をより具体的に考察したものである。前節のキャリア構造が概念的であるとすれば、本節の仕事を通じてのキャリア形成は、組織の内部で何を行うことによってヒトがキャリアの移動を行っているのか、についての考察である。キャリアの三角錐の中で、ヒトは日々仕事を行い、それに付随する技能の習得を行っている。そして、それがヒトの経験の積み重ねはキャリアの構築といえる。より突き詰めて言うならば、組織内でどのような仕事を行いどのような「技能」を身につけることによってキャリアを形成しているのか、ということである。

2.3.1 技能とは何か

上述の通り、本節でのキーワードは「技能」及びその形成である。そこで、本節では技能という概念を整理する。小池（2005）は、技術力が均衡している国々の競争力の相違の理由として、職場の技能が競争力に及ぼす影響が考えられるとしている。

「技能」とは何か。語義としての技能とは、「物事を行う腕前、技量」である⁶。もちろん、仕事を通じてのキャリア形成では物事を行う腕前・技量は形成されるが、本稿で注目したいのは「知的熟練」の形成である。小池（2005）の考察を基に整理を行う。

「知的熟練」とは何か。知的熟練とは、主に、「問題への対応」と「変化への対応」である。例えば、生産ラインでは一日の間に品質不具合や設備不具合、人員構成の変化等の様々な問題と変化が起こっている。それらへの対応をこなすことこそが知的熟練なのである。問題への対応⁷とは、問題の原因推理力、不良品の直し・不良品の検出等で、変化への対応とは、生産方法・生産量の変化や製品構成の変化、人員構成の変化等へ

の対応である。人員構成の変化への対応について詳しく説明する。人員構成の変化とは欠勤者への対応と経験の浅い人への教授である。欠勤者が出たら、代替者を立てない限りラインは止まってしまう。これに対応するには職場の中で他の持ち場を多くこなせるヒトが必要になる。生産ラインのスピードを落とさずにそれぞれの持ち場をこなすことは難しいが、他の持ち場のノウハウを持つヒトが多いほど、変化への対応コスト（生産スピードの低減）は下がる。また、経験の浅い人への教授は、その作業を自分がこなすことよりも一段上のノウハウを必要とする⁸。これらは「知的熟練」の内実である。様々な事象についての企画化が進む一方で、環境変化の激しいという、進展のスピードが速い現行の企業環境においては、これらの「不確実性への対応⁹」が競争優位に有意に働くのである¹⁰。

本節では、主に、「技能」とは何か、を見るために、生産現場（ブルーカラー）での技能形成を見てきた。次節では、ブルーカラーと比較して、不確実な問題をこなす度合いが格段に高いホワイトカラーの技能形成を見ることで、キャリア形成についての整理を行いたい。

2.3.2 ホワイトカラーのキャリア形成

本節ではホワイトカラーのキャリア形成について整理する。なぜ、ホワイトカラーのキャリア形成について整理するのかというと、前節で取り上げたブルーカラーの職場よりもホワイトカラーの職場の方が不確実な問題がはるかに多いからである。ホワイトカラーのキャリアを「幅」と「深さ」で見えていく。従来の議論では、日本のホワイトカラーはジェネラリストで、広く浅く幅のある職務経験を経てキャリア形成する、とされてきた。しかし、それでは不確実性

⁶『大辞林（第二版）』参照。

⁷ここでは生産現場での対応を前提としている。

⁸小池（2005）pp.17。

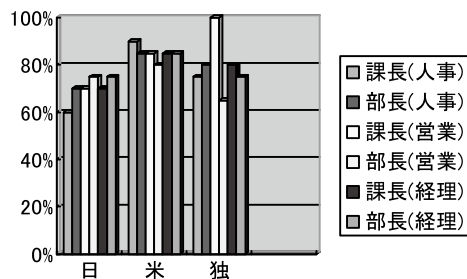
⁹Knight（1971）をもとに、小池（2005）は以下のように述べている。「世の中にははっきりわからないこと、不確実性がどうしたものか。問題への対処を定型化し標準化する（ことは）＜中略＞すべての問題の性質とそれを解決する最適な方法をも知っている、という＜中略＞ありえない前提をこぼむのが、不確実性の想定である。」（pp.20）

¹⁰小池（2005）は「分離方式（separated system）」と「統合方式（integrated system）」といった分業方式についても言及している。「分離方式」とは、労働者はふだんの作業に専念し、ふだんと違った作業は技術者などの一段上の人に頼むというものであり、「統合方式」とは、労働者がふだんと違った作業の一部も負担するものである。小池は、「統合方式」の方が効率的であるとしている。理由は、問題に対処する人数が断然多く、対処する人がその場にいる、繰り返し作業のみでは労働者の励みにならないからである、としている。

に対応する高度な専門性を形成出来るのだろうか。例として、経理部を挙げよう。経理部内には予算管理、原価管理、ファイナンス等のサブ・ファンクション (sub-function) が存在する。小池 (2005) によると、経理部所属の労働者の多くは、このサブ・ファンクション間を移動したり、あるいは一つのサブ・ファンクションに留まり、技能形成を行っている。このサブ・ファンクション間の移動は、経理という共通の専門知識を互いに活用出来るし、昇進した際 (例えば経理部長に昇進したとする) にも、全てのサブ・ファンクションを統括できるという利得が生まれる。また、技能形成には長期の時間が必要であり、1年おきに違う職能に移動を繰り返しては、技能形成は十分に機能しない。技能形成にはある程度の時間が必要である。様々な職務を経験させて経験の幅を広げ過ぎることは、技能形成に関する損失が利得を上回ることが考えられる。小池 (2005) はこの状況を「専門の中で幅広く」¹¹技能を形成していくと表現し

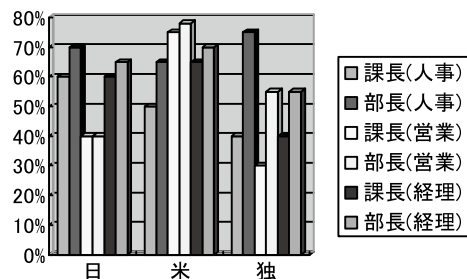
ている。また、見過ごしてはならないのは、これらが主にOJT (on-the-job training)¹²によって行われている点である。この「専門の中で幅広く」をデータで確認してみよう。

<図2-1>と<図2-2>は、アメリカ、ドイツ、日本の3ヶ国の比較データであるが、日本の労働者の仕事経験の内実が良く表れた資料である。<図2-1>については、最も長く経験した職能での経験年数の比率が、その企業での就業年数を100とした場合、どの程度の長さであるかを表したものである。<図2-1>によると、少なくとも6割、場合によっては、1職能しか経験しない労働者がいることも読み取れる。日・米・独の3ヶ国とも大半の労働者が1職能におさまっていることが分かる。また、<図2-2>は職能内で幅広い経験をしたかどうかについて聞いたものの結果である。例を挙げるならば、人事部門に在籍している時、採用のスペシャリストとして人事部在籍中は採用担当一本で過ごしてきたか、採用・教育・退職者



<図2-1>最長職能経験年数に占める比重—日、米、独

日本労働研究機構 (1998) pp.49を筆者が簡略化して掲載。



<図2-2>職能内の経験の幅—「職能内で数多くの仕事を経験した」と答えた人の割合—日、米、独

日本労働研究機構 (1998) pp.51を筆者が簡略化して掲載。

¹¹ 小池 (2005) pp.63。

¹² 紙幅の都合上、本文中ではOJTの説明が出来なかったため、ここで補足しておく。OJTとは、一般的に職場内教育といわれ、職場において先輩が仕事に必要な知識などを習得させるために、日常の仕事を通じて、後輩・部下を指導し、育成することを指す。

管理等のいくつかの職務経験を経ているか、といった点に関して、はたしてどうであるか、について聞いた結果である。〈図2-2〉の結果を見ると、その職能内で数多くの仕事を経験したという点もほぼ共通する。3ヶ国とも幅広い1職能型であるといえる。このことは、「日本はジェネラリスト、欧米はスペシャリスト」という通念を支持しない。このデータによると、日本の労働者の技能形成は幅広い1職能型であることが分かる。

キャリアの幅と深さは、仕事経験による技能拡張・深化であり職能間の移動、すなわち「ヨコ」の移動である。キャリアはヨコだけではなく「タテ」にも広がる。タテへの広がりとは昇進である。このタテのキャリアには2つの意味が存在する。1つ目は高い技能を形成することである。上位の役職に進むということはより高度な仕事を経験し、自分の技能を高める機会である。2つ目は、組織のリーダーを選抜することである。優れたリーダーを選ぶための投資である。有効的な選別方法は、長期間に渡って働きぶりを見て、情報の非対称性を軽減して決めることであろう。組織内の役職ポストは上位に進むにつれ激減する。同期入社全員がその組織の社長になれるわけではないのである。選抜は避けて通れない。その選抜はどのようなメカニズムに則って行われているのか。

選抜には「リーグ戦」と「トーナメント戦」がある。実際の選抜においてはこれら2つが併用されている¹³。なぜ、この2つが併用されるのか。その理由は、1回だけの試合では真の実力は測れないことと、時間には限りがあることである。真の実力者を決めるには長期間をかけてリーグ戦を行い、データの蓄積を行うことで真の実力を測定できるかもしれないが、際限ない期間が必要となる。企業では定年制度が存在するし、体力的な職務遂行能力低下などがあるので、期間には限りがある。そこで、「リーグ戦」と「トーナメント戦」の併用がなされ、各企業でその割合が決められる。リーグ戦が少ないのであれば、選抜は早めに行われるし、多いのであれば、選抜は遅めになる。企業の選抜において、リーグ戦とトーナメント戦のバランスこそがタテのキャリアを考える上で肝心となる。

日本の大企業の選抜時期についてのデータを

見てみると、リーグ戦からトーナメント戦に移る時点は「横這い群出現期」を指標として明らかに出来る。日本企業では、入社当時はほぼ同時に昇格するが、入社7、8年後に第一次選抜期が訪れる。ここでリーグ戦からトーナメント戦へと移行したことが確認できる。しかし、ここで完全にトーナメント戦に移行するわけではない。「第一次横這い群」の人も数年後には遅れながらも昇格していく。この群の中の人の一部には第一次選抜で勝ち残った人に追いつく、すなわちリターンマッチに参加できる人も少ないながらも存在する。その後、またリーグ戦とトーナメント戦を繰り返しながら、入社20年後には、もうこれ以上は昇格・昇進しない人たちが出現する。「横這い群出現期」である。この人たちはその時点で役職に滞留するのだ。このように、日本企業では、入社7、8年後までリーグ戦を行い、そこから入社20年後までリーグ戦とトーナメント戦を併用し、入社20年後からトーナメント戦になる、という構図を持っていることが分かった。アメリカやドイツでは、第一次選抜期は入社3、4年後でトーナメントへの移行は入社10年前後で、日本の選抜は時間をかけてゆっくり行われる、「遅い選抜」であることが分かる。

本節の最後にあたり、技能形成における「遅い選抜」の利点を挙げておこう。「遅い選抜」は技能を形成しやすくする。その理由は2つある。1つ目は、不確実性をこなす技能（「知的熟練」）を身につけるには長期間の実務経験を要する。入社してすぐに選抜を行ってしまえば、技能形成にマイナスに働くであろう。2つ目は、競争を強化し、技能の向上を行わせることが出来る点である。長期間に渡る選抜では、技能の向上と共に報酬も上がるので、労働者は競争を強化させる。また、労働者の技能に対する評価は、長期間に渡るほど、恣意的な偏りを減らすことが出来、情報の非対称性を軽減し、競争の公平性を担保出来るので、競争度を高めることが出来るのである。

2.3 小括

本章では、キャリアの定義、組織内でのキャ

¹³ 実際には、リーグ戦を経た上でトーナメント戦に移る。

リア形成の概念整理、それらを企業組織に落とし込んだキャリア形成の実情についての先行研究のレビューを行った。キャリアとは「ヒトが仕事（職業生活）を通じて行っていく（もしくは行わされる）能力形成の過程」であり、そのキャリアの進展には階層次元、職能次元、中心性次元の3次元が存在する。企業組織における労働者のキャリア形成は、「知的熟練」を得るための技能形成と同義であり、そのキャリアには「ヨコのキャリア」と「タテのキャリア」が存在する。「ヨコのキャリア」とは仕事経験による技能拡張・深化であり、「タテのキャリア」は昇進である。また、「タテのキャリア」における選抜はリーグ戦とトーナメント戦が併用されており、日本企業では、リーグ戦期間が長く行われた上でトーナメント戦に移行する、「遅い選抜」が行われている。この「遅い選抜」によって、十分な技能形成の期間が取れ、労働者と企業側の情報の非対称性が解消される度合いも高くなる。この点を考えると、日本の技能形成は、欧米に比べて、優位なものではないだろうか。なぜならば、長期に渡る技能形成を行いつつ、労働者との情報非対称性を解消する点では、労働者の視点から見たキャリア形成に一定の理解を示しているといえるからである。労働者個人でキャリアを切り開いていくことは決して容易ではなく、日本企業のキャリア形成はそれらを補完する役割も担っているのではないだろうか。次章では、この点をより深く考察するために、日本的雇用慣行が労働者のキャリアに与える影響についての先行研究のレビューを行う。

3. 日本の雇用慣行とキャリア

本章では、前章を受けて、日本企業が持つ雇用慣行とキャリアの関係を解す作業を行う。まず、日本的雇用慣行がキャリア形成にどのような影響を与えているかについて、労働経済学の理論を援用して整理する。次に、日本的雇用慣行が従業員の意識にどのような影響を与えているかについて、従業員の組織への態度であり従業員の企業への貢献に影響を与える組織コミットメント研究の視点から整理する。最後に、日本的雇用慣行とキャリア形成の前提的な概念と

も言え、組織コミットメントの維持・向上の源泉となりえる心理的契約について整理する。

3.1 日本の雇用慣行とキャリアの関係

本節では、人的資本理論と内部労働市場についての整理を行う。人的資本とは技能を指す¹⁴。なぜ、技能と呼ばないのか。人的資本理論の文脈の上では、技能は人的資源への投資に対する見返りであるから、技能ではなく、人的資本と表現される。すなわち、人的資源は訓練や教育といった投資を受けて、技能形成を行う、という投資関係である。OJTによって技能形成を行うのでコストはかからないかと思われがちであるが、不慣れによる生産性低下という事態を招くことであるので、コストはかかる。そのコストは従業員にとっては機会費用（opportunity cost）になる。加護野・小林（1989）の「見えざる出資」とはまさにこのことである。加護野・小林は、賃金の上昇（年功カーブ）と企業への貢献（生産性）の関係について注目した。日本企業の場合、キャリアの初期の段階では、従業員から見て「企業への貢献＞賃金」であり、ある一時点からは「企業への貢献＜賃金」となる。加護野・小林は、初期段階で従業員が負担する「過少賃金」を「見えざる出資」と呼んだ。しかし、ここで言う技能形成は一般熟練（general skills）形成を想定している点に注意しなければならない。では、次に一般熟練とは様相を異にする特殊熟練（specific skills）について見ていく。

まず、一般熟練と特殊熟練の違いは何か。一般熟練とは、どの企業でも通用する技能を指す。一方、特殊熟練とは、特定の企業でしか通用しない技能を指す。上述の通り、一般熟練に関しては従業員が機会費用を強いられるが、特殊熟練に関してはそうではない。特殊熟練は企業と従業員が負担（訓練費）を分け持つ。このように費用を双方が取り持つならば、雇用は長期化する。なぜならば、労働者の解雇・離職は、企業と労働者双方がお互い負担した投資を回収できないのである。長期的な雇用になるならば、報酬と技能のバランスも長期的に決済して釣り合いが取れば良い。このことは、「見えざる出資」においても説明できる。すなわち、若年

¹⁴ 小池（2005）pp.149。

期に低い賃金、中年期以降に高い賃金であることで、投資を回収できるというロジックに則っている¹⁵。

上述のように、企業内における特殊熟練が日本企業における長期雇用の促進要因であるが、特殊熟練が雇用の長期化に対して間接的に影響を与える点として、伊藤（1995）は、転職機会の減少を挙げている。日本企業では企業内特殊熟練が大きい従業員は、組織内・外の評価には大きな乖離が生じる。すなわち、企業内の内部労働市場と企業外の外部労働市場の乖離である。内部労働市場では企業内特殊熟練によって評価が高くとも、外部労働市場では評価を受けられないことも往々にしてあるので、結果的に組織を離れる意思があったとしても、満足の出来る転職先を得ることが出来ないの、労働力の流動化が活発にはならず、雇用の長期化につながるのである。また、小池（1991）によると、日本企業のキャリア形成は状況に応じた柔軟かつ幅広い職務をこなすために職務曖昧性を特徴とする。このことによって、職務スキルではなく企業内特殊熟練の育成を促す結果となる。この点も、日本企業の雇用の長期化を促す要因といえる。

3.2 日本の雇用慣行と組織コミットメント

本節では、前節で見た長期雇用と組織コミットメントとの関係について整理する。日本企業での従業員の組織コミットメントは注目されるイシューであるし、SHRMにおいても、コミットメントは注目されているイシューである。このような点から、日本の雇用慣行と組織コミ

ットメントの関係性を整理する。

組織コミットメント研究において、日本の雇用慣行の中でも、特に、長期雇用と組織コミットメントに関する研究が行われてきた。鈴木（2005）によると、日本特有の長期雇用は、地位向上（status-enhancement）コミットメント¹⁶と道徳的忠誠心コミットメント（moral-commitment）¹⁷の2段階のコミットメントに分解でき、Meyer&Allen（1997）では、日本人従業員が1つの組織に長く居続ける要因において、この2つのコミットメントのうち、地位向上コミットメントの方が道徳的忠誠心コミットメントよりも強く作用していることが示されている¹⁸。すなわち、日本人従業員の長期雇用は、組織への忠誠心よりも、長期間組織にいてことで得られる累積的優位性が促進させているといえる¹⁹。

では、日本人従業員の組織コミットメントはどのように発達していくのであろうか。やや古いデータではあるが、若林（1987）をもとに整理する。若林（1987）では、年齢・勤続年数における職務満足・組織コミットメントの変化を分析している。〈図3-1〉にあるように、組織コミットメントは入社して5-6年目までに低下して、その後は上昇していく、いわゆる「J」字型カーブを描く²⁰。若林は、コミットメント落ち込み部分（期間）について、「期待と現実のギャップ」仮説と「先払い、後払い」仮説の2つの仮説を示している。「期待と現実のギャップ」仮説とは、若手社員は自分が描く企業への期待が実現できそうにないことを自覚すると同時に自分の能力の客観化を通じて心理的落ち込みを経験することで、組織コミットメントの低下を招くが、その後にその落ち込みに対処する

¹⁵ 若林（1986）によると、このことがキャリア初期の従業員のモラル低下の説明要因となっている。すなわち、初期キャリアの投資は従業員にとっては長期間をかけて取り返す「人質」であり、初期においては、その「人質」とインセンティブの乖離が甚だしいのである。

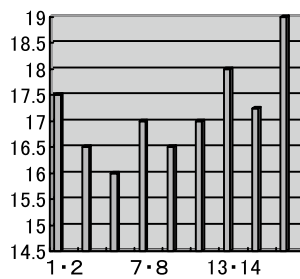
¹⁶ 地位向上コミットメントとは、給料や地位の上昇のために組織に長く居続けるというコミットメントである。後で説明する（脚注22）「付属的賭け理論」や「功利的（継続的）コミットメント」と類似する。「付属的賭け理論」とは後述の通りである。「功利的コミットメント」とは、組織との物質的なつながりで構成されるコミットメントで、個人と組織の取引関係において、組織との契約・交換条件（給与や地位等）が大きければ大きいほどコミットするという考えである。組織を離れることに結びつく認知されたコストとしてのコミットメントであり、これの強い人は、彼らがそうする必要があるから組織に居続けるのである。

¹⁷ 道徳的忠誠心コミットメントとは、地位や条件に関係なく、心情的に組織には長く居続けるべきであるというコミットメントである。「規範的コミットメント」に類似する。「規範的コミットメント」とは、組織に入ったからには、その組織に残る義務・責任があるというコミットメントであり、これが強い人はそうするべきであると考えから組織に居続ける。

¹⁸ 鈴木（2005）は、Meyer&Allen（1991）の調査では、情緒的コミットメントの視点が含まれていない点を指摘している。

¹⁹ （ことわざやエピソードをデータソースとして）日本人は会社と強い関係を持っている、という通説と異なる点は興味深い点である。

²⁰ 職務満足についてもほぼ同じカーブを描く。



＜図3-1＞組織コミットメントの発達傾向

(注) 縦軸が「組織との一体感」、横軸が「勤続年数」を表す。

若林 (1987) を基に筆者作成。

ために期待の下方修正や転職行動が行われるので、再び上昇に転じる、という仮説である。前章で見た「内的キャリア」に照らし合わせると、組織への参入によって、「内的キャリア」と環境の乖離・混乱が起きている状況の表れとも言えるであろう。一方、「先払い、後払い」仮説とは、前節の「見えざる出資」と同じ論理であり、キャリアの中期になると「会社への貢献＞受け取る処遇」になり、コミットメントの変化が起こるという仮説である。この仮説に関しては、田尾 (1997) でも同様の結果が示されている²¹。

前節での労働経済学の観点から見た、日本の雇用慣行とキャリアの関係は、組織コミットメントと重要な連関を持ち合わせている。労働経済学の理論をもとに日本的雇用慣行（長期雇用）と組織コミットメントを議論することは、組織心理学で言う「付属的賭け理論 (side-bet theory)²²」と類似している。組織に所属し続けることで、従業員は、見えざる出資を行い、企業内特殊熟練を蓄積していく。いざ組織を離れようとする、これらが退出する際の障壁となりうるのである。これは前節での伊藤 (1995) でも提示されている。すなわち、日本の雇用慣行（長期雇用）は付属的賭けを蓄積させるシステムを潜在的に保有しているものだといえる。

本節で見たように、組織コミットメント分野

における先行研究から、日本的雇用慣行、特に長期雇用は、組織コミットメントが高まるシステムを潜在的に保有してきたことが示唆できた。次節では、心理的契約についての整理、日本的雇用慣行における心理的契約についての考察を行う。

3.3 心理的契約

本節では、前節で見た長期雇用と組織コミットメントの関係性を踏まえて、心理的契約 (Psychological Contract) について整理を行う。心理的契約とは何か。Rousseau (1995) によると、心理的契約とは「当事者双方が将来の行動に関する約束に基づいた任意の契約」である。雇用は明示的な契約によって社員を管理することが事実上不可能であるという点で、他の経済的な取引とは一線を画している²³。社員が企業の利益のために働く理由は、そうすることでいずれ何らかの報酬を受け取ることが出来るという前提を持っているからである。報酬享受までの決済期間が短ければ短いほど、報酬の条件交渉の労力が必要となる²⁴。しかし、報酬享受までの期間が長い場合は、労使双方の相互信頼とコミットメントが不可欠となる。雇用のように明

²¹ 田尾 (1997) は勤続年数ではなく年齢による組織コミットメントの違いを分析しており、25-29歳層は組織コミットメントが低いことが指摘している。新卒採用が大多数を占める日本企業においては、入社数年後=25-29歳と言え、同様の結果を示していると言える。

²² Becker (1960) の定義では「付属的賭け理論」とは「活動を中止した時に失うことになる『付属的賭け (side-bet)』の集積の結果として、首尾一貫した行動へと結びつく性質のもの」であり、付属的賭けとは、首尾一貫した行動を中止した時に失われる、もしくは無価値になると見なされる投資した価値 (時間や努力等) を指す。組織における個人に当てはめると、首尾一貫した行動=組織に居続けること、と置き換えることが出来る。

²³ Cappelli (1999) pp.40。

²⁴ 20世紀、イギリス経済を苦しめたのは、これらをめぐり、毎日のように起こる労使間の交渉と再契約であった、と言われる。

示的な契約が交わされていない場合は、社員自身が「自分の努力・行動はいずれ報われる」という確信を持たなくてはならない。この確信を持たせる相互信頼を築くには、社員が雇用関係は長期的視野に立って築かれているものであると認識し、長期的に社員が正当な報酬を得ることが出来る施策が実施されていることが不可欠である。組織における心理的契約には、組織が長年実施してきた慣行によって形成された社員の期待が組み込まれている。これを前節から注目している日本型雇用慣行（長期雇用）に付随させてみると、雇用保障や定期的な昇進・昇格は企業の義務であり、それに応えるように社員は会社に対する忠誠心や高業績を提供するというものである。このことによって、従業員は長期的な損得決済を念頭に置いて、組織に対する義務感を抱き、自主的に企業目標を達成するための行動を取った。この一連のパターンによって、日本的雇用慣行（長期雇用）は、従業員に対して、低離職率、企業内特殊熟練の習得、組織コミットメントの維持・向上を促した。それらに加え、企業は、勤続年数の長期化によって、将来必要となる熟練の確保や組織統合・調整のために必要となる社内人脈・知識を構築させることも出来、企業への長期的な貢献を促すことが出来た。また、前節でも見たが、「見えざる出資」の決済やコミットメントの向上（「J」字型カーブ）と相まった職務満足の上昇等の従業員が企業から得るものも存在し、Guest（2007）も指摘している²⁵ように、企業の目標（高業績）と個人の目標（仕事への満足感）の双方を達成するためには心理的契約が示唆を与えてくれる点は、日本企業においてはとりわけ看過出来ない点といえるであろう。

3.4 小括

本章では、まず、日本的雇用慣行がキャリア形成にどのような影響を与えているかについて労働経済学の理論を用いて整理した。「見えざる出資」と企業特殊熟練が日本企業の長期雇用を促進し、企業が従業員を内部労働市場へ抱え込む結果へとつながったことが考察できた。次に、日本的雇用慣行が従業員の意識にどのよう

な影響を与えているかについて、組織コミットメント研究の視点から整理した。地位向上コミットメントが作用し、日本企業での長期雇用を促進し、組織コミットメントが「J」字型カーブを描くことを指摘した。そして、最後に、心理的契約について整理を行った。日本企業では長期雇用と相まって、心理的契約が働いていたことを示した。次章では、RBVを整理し、RBVと日本的雇用慣行及びキャリア形成との親和性を提示する作業を行う。

4. 経営資源に基づく企業観と日本企業のキャリア管理

本章では、経営資源に基づく企業観＝RBVの整理を行い、日本的雇用慣行下でそれらの実践が行いやすい環境が整っていた点を指摘したい。本章の流れは以下のとおりである。まず、RBVがどういったものであるかについての整理を行う。次に、日本企業のキャリア管理とRBVの理念を照らし合わせて、それらの親和性を提示する。最後に、前章で取り上げた、心理的契約と日本企業のキャリア管理との関係について考察を行う。

4.1 経営資源に基づく企業観（Resource-Based View of the firm）の整理

本節では、RBVについての整理を行う。RBV論の第一人者であるBarney（1991、2002）、を中心にレビューを行うが、Barney理論の整理を前に、Penrose（1959）についても触れておく必要がある。

Penrose（1959）は、企業＝「経営組織と生産資源の集合」とし、企業間での異質性を利用することで他企業との差別化を図り、収益を上げることが出来る、とした。企業内に蓄積されている企業内特殊熟練及び熟練労働者等によって、他企業から見た「資源障壁」を持ちうるという考えである。この考えは、現在のRBVの基となっていると言っても過言ではない。では、これらを踏まえて、Barney（2002）の論考を以

²⁵ Guest（2007）pp.132－133。

下で整理する。

Barney (1991) によると、RBVの前提は、①一産業内の企業群は統制する戦略的資源といった点で異質的であり、②これらの資源は企業間で完全には移転できないために異質性は長期に持続する、といったもので、これらの資源が競争優位性を保つためには、以下の4つの条件、①価値創造的な資源、②稀少な資源、③完全な模倣が困難な資源、④代替出来ない資源、であることを満たす必要がある。これら4つの条件について、整理する。①価値創造的な資源とは、戦略が機会を利用し脅威を中和する時に初めてそれが価値あるものとされることを意味する。②稀少な資源とは、価値ある資源が稀少であれば、それを保有していない企業に対して競争優位になることを意味する。③完全な模倣が困難な資源とは、模倣が困難で他企業が手に入れることが出来ないものが競争優位をもたらすことを意味する。④代替出来ない資源とは、戦略的に同等の価値がある資源がなく、同じ戦略を実行することが可能な類似の資源で代替できなければ、それらは競争優位をもたらすことを意味している。これらの中で、特にBarneyが重視するのは、③の模倣困難性である。この模倣困難性こそが、他企業に追従されない競争優位としての「持続的競争優位 (sustained competitive advantage)」をもたらすとしている。この模倣困難性をもたらす要因は、①「経路依存性」、②「因果曖昧性」、③「社会的複雑性」の3つがある。①「経路依存性」とは、企業は歴史的な社会的存在であり、企業の資源獲得能力は時間的・空間的位置に依存していることを意味する。企業内における熟練はその好例であろう。熟練とは、企業という空間において、歴史的に企業内特殊熟練を形成する経緯の結果なのである。②「因果曖昧性」とは、資源と持続的競争優位の間のつ

ながりが理解できない場合、因果関係が曖昧なものとなり、他企業が真似をしようにも、因果が分からないがために真似ができないことを意味する。③「社会的複雑性」とは、資源が組織の管理能力を超え、社会現象となっていることを意味する。例を挙げるならば、企業の評判などは、企業が直接管理できるものではないし、模倣できるものでもないことであろう。このようにBarneyの主張するRBVとは、企業の競争優位となりうる資源特性の模倣が困難な場合、その模倣コストがライバルへの参入障壁になり、持続的競争優位に繋がるという根拠を明らかにした点で、意義深いものである²⁶。このBarneyによるRBVの一般理論を人的資源・人的資源管理に落とし込んだのは、Wright (1994) とGrant (1991) である。

Wright (1994) は「人的資源 (Human Resource=HR)こそが持続的競争優位の源泉である」として、Barneyの4要件を①価値ある人的資源、②稀少な人的資源、③模倣できない人的資源、④代替出来ない人的資源とし、「人的資源のストック」こそ持続的競争優位の源泉となる、と主張している。一方、Grant (1991) は「人的資源管理 (Human Resource Management=HRM)こそが持続的競争優位の源泉である」と主張している。これは、生産過程への資源投入と資源のコントロールは別であり、すなわち、「資源」とそれをコントロールする「能力」は別であり、能力が競争優位の源泉となり、HR活用能力を投入するHRMが競争優位の確保・維持に繋がるとしている²⁷。

4.2 経営資源に基づく企業観と日本的キャリア管理

²⁶ 今日、企業内部資源が持続的競争優位の源泉となるための4要件として、「VRIOフレームワーク」が定式化されている。経営資源の異質性と経営資源の固着性の前提は抽象性が高いので、企業の強み・弱みを分析するための一般的に適用可能なフレームワークとして構築された。それは、①経済価値 (value) に関する問い (その企業の保有する経営資源やケイパビリティは、その企業が外部環境における脅威や機会に適応することを可能とするか)、②稀少性 (rarity) に関する問い (その経営資源を現在コントロールしているのはごく少数の競合企業であるか)、③模倣困難性 (inimitability) に関する問い (その経営資源を保有していない企業は、その経営資源を獲得あるいは開発する際にコスト上の不利に直面するか)、④組織 (organization) に関する問い (企業が保有する、価値があり稀少で模倣コストの大きい経営資源を活用するための組織的な方針・手続きが整っているか) といった問いへの答えによって、ある企業の経営資源やケイパビリティが強みであるのか、弱みであるのかについて判断することが出来るフレームワークである。

²⁷ Boxall (1996) では、競争優位には「人的資本優位 (human capital advantage)」と「人材過程優位 (human process advantage)」の2つの側面があり、後者は特に模倣困難資源であるとしている。また、Prahalad&Hamel (1990) は、組織能力を重視しており、「組織的学習 (the collective learning)」が競争優位の源泉となる「コア・コンピタンス (core competence)」である、としている。

本節では前節で見たRBVが日本的雇用慣行におけるキャリア形成・管理においてどのような示唆を持つのか。また、それらに親和性は存在するのか、について考察を行う。

前節で見たRBV 4要件のうち、Barneyは③完全な模倣が困難な資源を重視している。これらは、経路依存性、因果曖昧性、社会的複雑性という時間的・空間的制約を受ける。本章では、特に、経路依存性と社会的複雑性に着目し、日本的雇用慣行との関連性について考察を行いたい²⁸。

前節で見た通り、経路依存性とは、企業は歴史的な社会的存在であり、企業の資源獲得能力は時間的・空間的位置に依存していることを意味している。HRでの例として、熟練を挙げた。熟練とは、ヒトが歴史的に企業内特殊熟練を形成する経緯の結果である。すなわち、熟練を形成するには長期に渡る経験を要する。第2章で見た通り、日本企業は「遅い選抜」を行う傾向がある。それに加え、第3章で見た通り、長期に渡り組織にとどまる傾向が強い。つまり、長期に渡る経験を得る＝高度な技能を持つ人材を形成できる。また、小池（2005）が指摘する「職務曖昧性」も相まって、職務に縛られない人材＝多様な場面（不確実性）に対応できる人材形成も行っている。日本企業は独自の経路依存性を持ち合わせており、「長期に渡る技能形成を経て、幅広く不確実性に対応できる」人材という模倣困難な資源を生み出している、といえるのではないのか。

次に、社会的複雑性と日本的雇用慣行の関連性について考察する。社会的複雑性とは、資源が組織の管理能力を超え、社会現象となっていることを意味する。前節では、例として、企業の評判を挙げた。上述の経路依存性の基となっている「長期雇用」の傾向がある点も社会的複雑性の一つとして取り上げられるであろう。この「長期雇用」が維持されたのは日本の社会的複雑性が寄与している部分が多々あったからであろう。日本的経営と呼ばれる経営スタイルは、企業と従業員の関係を中心に構築されている。「終身雇用（lifetime-employment）」という言葉

の産みの親でもあるアベグレン（2004）は、日本経済の成功は、欧米の技術を吸収し、日本社会に特有の性格に基づく経営の仕組みと組み合わせてきた「和魂洋才」があったからだ、としている²⁹。年功重視・組織への帰属を大切にする意識・平等主義などは、欧米より強い傾向として見られる点は社会的制度となっているといえ、いわば、日本の“常識的なもの”となっているのである。この状況こそは社会的文脈（social context）を受けた、社会的複雑性といえる。年功主義や平等主義が根付いた日本文化特有の性格は企業の管理能力を超えた社会現象の一つとしてみるのが可能である。社会的現象の一つとして、平均勤続年数の日本の特徴を概観してみよう。下表は国際労働機関（International Labor Office、ILO、2003）の調査によると、日本企業にとってコスト面・財務面が厳しかった時期に関わらず、平均勤続年数が少々ながらも長くなっている。アメリカの勤続年数は日本の半分程度であるし、ヨーロッパに関しては日本と同程度の平均勤続年数であるが、変化率は日本ほど大きくはないし、勤続一年以下の人の割合が増えている。職の安全が重視されている。このデータは、日本はレイオフを避け、子会社や関連会社への転籍や出向・採用削減等の時間をかけた雇用調整を行い、職の安全を守ってきた現われとして見る事が出来る。この点はアベグレンの言うところの、日本企業と従業員の間の「社会契約³⁰」として、日本の社会文脈に根ざしており、社会的複雑性となっている、日本独特のものであると言える。

このように、日本的雇用慣行には、経路依存性・社会的複雑性に裏打ちされた長期雇用を中心に、長期に渡るキャリア形成及びそれを許容する社会的文脈が存在するといえる。Barney理論に従えば、日本企業が置かれている社会では、③完全な模倣困難な資源を形成しうる土壌が備わっているといえるのである。長期雇用によって形成された不確実性に対応する熟練・企業内特殊熟練を持つ人的資源は稀少であるし、企業内特殊熟練は企業内労働市場では価値創造的で代替の難しい人的資源とも言える。前章でも見

²⁸ 因果曖昧性も重要な要素ではあるが、ここでは日本的雇用慣行に引き付けて考察を行うので、言及を控える。

²⁹ アベグレン（2004）pp.117参照。

³⁰ アベグレンが言う「社会契約」とは、会社で働く人全体の経済的な安定を確保するために全員が協力するという約束を指す。アベグレンはこの社会契約を日本的経営の最大の柱であると指摘している。

<図4-1>日本・アメリカ・EUの勤続年数（1992～2000年）

		日本	アメリカ	EU
平均勤続年数	1992年	10.9	6.7	10.5
	2000年	11.6	6.6	10.6
変化率（1992年～2000年、%）		6.4	-1.5	1.6
勤続年数1年以下 （労働力人口に占める比率、%）	1992年	9.8	28.8	14.2
	2000年	8.3	27.8	16.6
変化率（1992年～2000年、%）		-15.3	-3.5	17.0
勤続年数10年以上 （労働力人口に占める比率、%）	1992年	42.9	26.6	41.7
	2000年	43.2	25.8	42.0
変化率（1992年～2000年、%）		0.7	-3.0	0.6

アベグレン（2004）pp.120より抜粋

たように、日本の社会は、長期雇用がゆえに企業内での特殊スキルの企業間での幅が大きく、企業内労働市場に浸かり、内部労働市場への“内部化”の程度が大きいため、各企業間での代替は難しいであろうし、その代替が難しい資源は内部労働市場化が進んでいる社会では、そこに組み込まれている人的資源の稀少性は高くなるであろう。そのように考えれば、Barney理論を全面的に支持したとまでは断言できないかもしれないが、日本の雇用慣行はRBVが意図する人的資源及びそれらを生成する人的資源管理システムを生成・実践していると言えるのではないだろうか。長期雇用による技能形成、従業員の組織への帰属意識に基づいた内部労働市場の進展度合い等、意識的に行われた部分、またそうでない部分が混在しながらではあるが、日本企業は従業員のキャリア形成において、RBV理論を実践しつつあったことが示唆できる。

4.3 日本企業におけるキャリア管理と心理的契約

本節では、本章の最後に補足的ではあるが、日本的キャリア管理と心理的契約について、考察を行う。前述の通り、心理的契約とは「当事者双方が将来の行動に関する約束に基づいた任意の契約」である。日本のキャリア形成において、この心理的契約は要諦をなすものと言える。この心理的契約によって、日本の長期雇用が維持されてきた側面があるからである。長期雇用が維持されるということは、長期に渡るキャリア形成を行えるということである。

日本の従業員は、コミットメントに関する先行研究の結果や「見えざる出資」理論等に見られるように、功利的コミットメントを持ち、組織に長期的に帰属する。それは、「今、ココで頑張って、少し我慢すれば、会社は報いてくれるはず」という意識を持った上での、“将来の行動に関する約束に基づいた”暗黙の了解といえる。そして、企業は、この暗黙の了解を念頭においている従業員が長期間企業に在籍することを前提とし、従業員の競争意識を煽りつつも敗者復活も行うという「遅い選抜」を行い、緩やかながらも上昇するようにキャリア形成に対して関与を行っていく。企業内特殊熟練の形成等はまさにその好例であろう。第2章で見たように、一般技能と異なり、企業内特殊熟練は、従業員だけではなく企業も訓練費用を負担する仕組みになっている。これは、企業に「将来的に我が社で頑張ってくれるならば、ココでの負担は先行投資だ」という暗黙の了解が存在している表れであるといえる。

このように日本企業のキャリア管理に心理的契約が果たしてきた役割は看過できないものである、といえる。本節は試論的な考察に終始したが、今後、データ分析等を通して、その役割について更なる考察を行いたい。

4.4 小括

本章では、RBVがどういったものであるかについての整理を行った。Penroseを起源にしたBarney理論における、RBV4要件（価値創造的な資源、希少な資源、完全な模倣が困難な資源、

代替困難な資源)を整理し、Barneyが最重視した模倣困難性については更に深く整理を行った。次に、日本企業のキャリア管理とRBVの理念を照らし合わせて、それらの親和性についての考察を行った。Barney理論という模倣困難性の経路依存性を支持する長期雇用が存在し、その長期雇用というシステムが社会的複雑性を生み出していることを示唆した。この点は、日本企業のキャリア管理がRBV理論との親和性を持っていたことを示唆する点でもある。最後に、日本企業のキャリア管理に対して、心理的契約が果たしてきた役割について、試論的ではあるが、考察を行った。

5. おわりに

本稿では、仕事におけるキャリア、日本的雇用慣行とキャリア、RBVについてのレビューを行い、RBVと日本的雇用慣行の関係性についての試論的考察を展開した。本稿のレビュー及び考察を簡潔にまとめると以下ようになる。

①仕事を通じてのキャリア形成とは技能形成に他ならぬもので、キャリア形成を通じて不確実性への対応を行う「知的熟練」を身に付ける。仕事経験による技能拡張や職能間移動は「ヨコ」向きへのキャリア形成であり、「タテ」向きのキャリア形成に昇進が存在する。日本企業における昇進は「遅い選抜」であり、技能形成を行う上での十分な期間を確保できるし、従業員に長期に渡り競争意識を持たせることが出来る。企業－従業員間の情報の非対称性を軽減させることも出来、公平感を担保することも出来る。この点において、日本企業のキャリア形成は労働者の視点から見たキャリア形成に一定の理解を示しているといえる。

②内部労働市場化が進み、長期雇用が日本的雇用慣行の最大の特徴であるといえる。日本企業は従業員を内部労働市場に取り込み、特殊熟練を身に付けさせ、転職の機会を減少させ、長期雇用を促進させる。長期雇用を前提とした技能形成過程によって、従業員は「見えざる出資」を行い、長期決済を待つこととなる。また、組織コミットメントについても、功利的コミット

メントが強く働き、キャリア初期(入社5～6年目)にかけてコミットメントが低下する「J」字型カーブを描く。雇用契約は明示的な契約によって従業員を管理することが難しい取引関係であり、その期間が長くなればなるほど、労使双方の相互信頼とコミットメントが不可欠となる。その際に必要となってくる概念が「心理的契約」である。心理的契約が結ばれることによって、長期雇用が可能となるのである。日本企業の長期雇用は、従業員の低離職率・コミットメント維持、技能習得を促し、企業にとっては、将来的に必要な技能の確保や従業員の長期的な従業員の企業への貢献を得ることが出来るものである。日本企業での企業・従業員双方から見たキャリア形成において、心理的契約が果たしてきた役割は大きいと言えるのではないかな。

③RBV4要件³¹(価値創造的な資源、希少な資源、完全な模倣が困難な資源、代替が困難な資源)において、最も重視される完全な模倣が困難な資源³²は、日本の長期雇用による経路依存性や社会的複雑性に裏打ちされて形成されているといえる。②で述べたような内部労働市場への従業員の取り込みも相まって、従業員が企業内特殊熟練を持つ稀少かつ代替の難しい資源、その企業内において価値創造的な資源となり得る点では、日本企業におけるRBVの実践を示唆するのではないだろうか。

本稿では、以上のように、キャリアの概念を仕事に引き付けて整理し、日本企業におけるキャリア形成・管理の在り方とRBVの文脈から見た日本的雇用慣行、とりわけ長期雇用に裏打ちされたキャリア形成の在り方について整理を行い、RBVの概念と日本的雇用慣行に基づくキャリア形成の親和性を示唆した。この示唆によって、SHRMの議論において見過ごされがちな従業員キャリアへの新たな視点を得ることが出来たのではないかと考える。すなわち、SHRMの議論に見過ごされがちなキャリアへの視点に対して、RBVと日本的雇用慣行の親和性を通して、日本的雇用慣行におけるキャリア管理のあり方からSHRMにおけるキャリアへの視座を捉え直し、実践に活かすという方策を採ることで、問題解決の一助になるのではないだろう

³¹ RBVについての詳述は第4章を参照してもらいたい。ここでは重複を避けるために詳述はしない。

³² 本稿において、RBVの資源について人的資源を主眼としているので、ここで言う資源は人的資源を指す。

うか。本稿では、この提示を行えたと考える。この提示は、本稿で行ったレビュー及び考察の集大成であり、本稿の意義である。

しかし、本稿では、レビュー及び考察に終始し、筆者の独自データでの分析が行われていない。そのために、理念的な親和性提示となってしまう感は否めない。この点は課題として、今後の研究に繋げたい。

参考・引用文献

- 伊藤秀史「会社人間の経済学」企業行動研究グループ編著『日本企業の適応力』、1995年、44-69頁。
- 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。
- 奥林康司・平野光俊『キャリア開発と人事戦略』中央経済社、2004年。
- 加護野忠男・小林孝雄「資源抛出と退出障壁」今井賢一・小宮隆太郎編著『日本の企業』東京大学出版会、1989年、73-92頁。
- 小池和男『仕事の経済学（第3版）』東洋経済新報社、2005年。
- 鈴木竜太『組織と個人 キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房、2005年。
- 田尾雅夫『会社人間の研究』京都大学学術出版会、1997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』（同志社大学）第10巻第1号、2008年、181-196頁。
- 日本労働研究機構『大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システムの国際比較（2）アンケート調査編』日本労働研究機構、1998年。
- 平野光俊『キャリア・ドメイン ミドル・キャリアの分化と統合』千倉書房、1999年。
- 若林満「組織コミットメントの年齢別・企業規模別比較」『労務学会年報』日本労務学会、1986年、105-113頁。
- Abegglen, J.C. "21st Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values" Nihon Keizai Shimbun Inc, 2004. (山岡洋一訳『新・日本の経営』日本経済新聞社、2004年。)
- Barney, J.B. "Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Second Edition" Pearson Education, 2002. (岡田正大訳『企業戦略論【上】基本編』、『企業戦略論【中】事業戦略論』、『企業戦略論【下】全社戦略編』ダイヤモンド社、2003年。)
- Cappelli, P. "The New Deal at Work : Managing the Market-Driven Workforce" President and Fellows of Harvard College, 1999. (若山由美訳『雇用の未来』日本経済新聞社、2001年。)
- Guest, D.E. "HRM and the Worker: Towards a new psychological contract?" *The Oxford Handbook of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, Oxford University Press, 2007, pp128-146.
- Purcell, J. "High Commitment Management and the Link with Contingent Workers: implications for strategic human resource management", in Ferris, G.R.ed., *Personal and Human Resource management: supplement 4*, JAI Press, 1999, pp.239-257.
- Rousseau, D.M. "Psychological Contract in Organization", Thousand Oaks, Calif. 1995.
- Schein, E.H. "Career Dynamics: matching individual and organizational needs", Addison-Wesley Publishing, 1978. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス キャリアとは、生涯を通しての人間の生き方・表現である。』白桃書房、2003年。)