

終身雇用下における 技術者のキャリア発達過程

——「個人と組織の統合」の視点からの探索的研究——

1. キャリア発達——「個人と組織の統合」の視点から——	51
2. キャリア発達の初期段階（1957～1966年）	61
3. キャリア発達の中期段階（1967～1978年）	67
4. キャリア発達の後期段階（1979～1982年）	77
5. 考察と提言	87
引用および参考文献	93
付録——インタビュー・ガイド——	95

本研究は、その遂行にあたって、一部、「慶應義塾学事振興資金」および「高橋産業経済研究財団」より援助を受けました。記して謝意を表します。

本研究のため、フィールドとして多大な協力を賜った東京工業株式会社(仮名)、および調査対象となられた社員の各位に、厚くお礼を申し上げます。

執筆者紹介

●たかぎ はるお 慶應義塾大学大学院経営管理研究科助手 (組織行動論)

1

キャリア発達

—「個人と組織の統合」の視点から—

研究の一般的理論枠組……53/研究のフィールドと
サンプル……59/研究の方法と戦略……60

本モノグラフは、終身雇用という条件下における会社従業員のキャリア・ディベロップメントはいかにして行われており、それによって個人と組織はどのように統合されていくのか、という研究テーマについて行った探索的研究の結果を報告するものである(注1)。

個人と組織の統合という問題は、組織行動論(organizational behavior)における古典的な重要問題の1つである。本研究では、個人と組織の統合を、組織の構造とプロセスを通じて行われる個人の活動(つまり担当職務の遂行活動)が個人の目的と組織の目的を同時に達成できるとき、両者は統合されている、と定義している(注2)。

今日の産業社会において、個人と組織の統合が重要な問題であることは明らかである。すなわち、組織はその目的を達成するために個人を従業

員として組織内に組み入れ、彼らの効率的な職務遂行を確実なものにしなければならない。一方、組織の一員となった個人は、組織目的達成のための活動に必ずしも自動的には自らを投入せず、自己の目的達成を計ろうとするのが普通である。従って、何らかの方法で個人と組織が統合されていなければ、従業員は組織目的の達成のために要求される活動よりも、個人の欲求を満たすための自己の活動を優先するようになり、このような状況で行われる職務遂行活動は十分な熱意と効率をもって行われず、必要以上に多くの資源を消費してしまうであろう。

この問題を、終身雇用という条件の下で研究することには、次に述べるようないくつかの重要な意義がある。

我が国の経済的発展を支えてきた企業経営は、

(注1) 我が国の、特に大企業の場合、臨時雇用でない正社員は「終身雇用」を前提として働いている。すなわち、高校や大学を卒業した後ある会社に入社して一定の定年年齢に至るまでそこに勤務し続ける、ということが行われている。勤続の期間は約30~40年になることが多い。本モノグラフでは「終身雇用」をこのようなコンテクストで用いている。

(注2) この定義において個人の目的とは、個人の持つニーズ・動機・欲求を満足させることであり、組織の目的とは商品やサービスの製造、あるいは組織の機能や役割を達成することである。さらに、この定義では次の点を暗黙に前提している。組織目的の達成は従業員が仕事を分業し、その担当職務を効果的に遂行することによって行われる。もし、組織の構造とプロセスが適切であるならば組織目的のための担当職務遂行活動によって個人目的を同時に達成することが可能である。

特に大企業の経営は、とりわけ従業員の終身雇用を基礎として行われてきている。しかし、終身雇用の下では、従業員メンバーの入れ替わりが新卒による定期補充と定年退職を除いて極めて少なく、ほとんど同じメンバー構成で毎年毎年の経営を行っていかなければならない。一方個人にとっては、高校あるいは大学卒業後、1つの会社に約30年から40年という長い期間勤めることが前提になり、同じ企業組織の中で様々な仕事をしながらキャリア・ディベロップメントを行い自らの目的を達成し満足を得ていかなければならない。従って、終身雇用という条件の下では、個人にとって担当職務の効果的遂行が自己の欲求の充足になると同時に組織目的の達成につながるような適材適所を行っていくことが、従業員にやる気を出させて組織を活性化し、効率的な経営を行うために重要であると考えられる。

しかしながら、今日までのところ、終身雇用下でのキャリア・ディベロップメントの実態を明らかにして経営活動に役立てられるほど十分な研究蓄積が行われてきたとは言い難い(注3)。

つまり、我が国の企業経営の基礎的要因の1つである終身雇用が、どのようにして従業員のモチベーションに効果を与え、長期間にわたって組織に貢献する個人の帰属心を高めて経営に役立ってきたのか、(あるいは役立ってこなかったのか)という点についての十分な説明が行われてきてはいないのである。だからこそ、本研究のテーマである終身雇用におけるキャリア・ディベロップメントとそれによる個人と組織の統合を研究することによって、この点についての理解を深めることができるのである。

もっと具体的に述べるならば、終身雇用下で雇用と賃金が保障され、解雇されることを心配せずに仕事に打ち込めるはずなのに、なぜ、いわゆる「窓際族」と呼ばれる人々が現れるのか。確かに、終身雇用のもとで、有能でモチベーションの高い従業員も育っている。しかしそれは同時に、窓際族のように必要最低限の職務達成しか行

わず、終身雇用に依存する人々をも育ててしまうのではないだろうか。この問題に、本研究は個人と組織の統合という枠組みで答えようとしているのである。

以上のような問題についての理解が得られれば、今後の我が国の企業経営に役立てていく指針を得ることができる。なぜならば、昨今の企業をとりまく環境の変化は激しく、それに適応して経営を行っていくために、終身雇用を基礎とする経営のやり方に修正が求められているのであって、本研究の結果はこの問題の解決に足掛かりを与えることができるであろう。

特に、終身雇用下で極めて一般的に行われている年功的処遇制度に、従業員の満足を高めて動機づけ、組織目的の効果的達成のためのメカニズムの役割を求めることは、もはや無理になってきている。近年、特に従業員の価値観は極めて多様化し自我欲求を強めてきているのであって、遂行する担当職務の違いを考慮しない一律的な年功制によっては、個性を重視する多様化した従業員を効果的に動機づけることは困難になってきている。さらに、著しくなっている中高年従業員の組織内に占める相対的比率の増大は、年功的昇給による財政的圧迫を強めてきている。同時に、低経済成長下で企業組織が以前と比べて大きくなるために、年功昇進のためのポストを増設することも難しくなっており、彼らのモラル・アップのための方策が緊急の課題になっているのである。

さらに、終身雇用という条件の下で研究を行うことには、研究方法論(methodology)の面からの意義もある。すなわち、これによって「時間」という変数をフレームワークに導入することができるのである。キャリア・ディベロップメントに焦点を当てたのはそのため、特定の従業員が1つの組織のメンバーになってから、長い時間そこにいるというメリットによって、個人と組織の長時間にわたるインタラクションを追いかけることができる。この研究では、後述するように、対象と

(注3) 我が国の企業組織におけるキャリア・ディベロップメントの研究は歴史が浅いが、その中で代表的なものは、若林・南・佐野の研究である(1980及び1984)。この研究は、従業員の潜在能力及び直属上司との対人的な交換関係に焦点を当てながら、当該社員の入社直後から入社後7年間にわたって継続的に分析している。

なったある会社1社（製造業）の27人の大卒男子技術系従業員が入社してからみな部長レベルまで昇進するまでの25年間にわたって研究している。このような長期間にわたって、同一の個人と同一の組織のかかわりを研究した例は過去にほとんどない。将来の25年間にわたって研究を実行することは実際上不可能であるが、過去にさかのぼっての歴史的な研究を行うことは可能であり、終身雇用のメリットによって、同一会社、同一従業員についての豊富な歴史的データを集めることが可能であった。

最後に、この研究は探索的な研究であり、仮説検証型ではないということを述べておく。ある理論仮説を立てて、どれほど現実を説明できるのか、現実に当てはまっているのか、を検証しようとしていない。むしろ考え方は逆であり、実際の現象の生データを集め、分析・検討して、その現象を理解し、説明できるような要因と関係パターンを浮かび上がらせようとする非常にインテンシブな実地研究である。

我が国の企業経営のやり方については、いわゆる「日本的経営」として数多くの研究が行われている。しかし、その実態を詳細にとらえた実地研究は比較的少なく、筆者の知る限りでは、Rohlen (1974) と Clark (1979) の研究が数少ない例である。本研究を探索的な実地研究とすることによって、日本の経営の実際の活動をとらえ、「仮説」の検証はできなくても、経営の実務家と研究者にとって有益な情報を「発見」することができるであろう。

1. 研究の一般的理論枠組

探索研究を行う場合、対象とする現象のどのような点をおさえてデータを収集すべきかのガイドになる「マップ」が必要である。本研究では、文献研究によって、終身雇用における個人と組織の統合を扱える1つのゼネラルなフレームワークを作成して、この目的に用いることとした。

個人と組織の統合という問題は、組織行動論の分野で、以前から多くの議論がなされてきている。しかし両者の統合を直接的に扱った研究は比

較的に少なく、多くの場合、個人目的の達成（例えば職務満足）あるいは組織目的の達成（例えば組織効率の向上）のどちらかに研究上の重点を置いているのが実情である。幾人かの研究者は、組織行動のいわゆるミクロ的な研究とマクロ的な研究とが乖離していることを指摘しており、なかでも James と Jones (1976) は組織行動と個人の態度に関する文献を詳細に研究し、組織と人間の研究には“structuralistic”な研究と“personalistic”な研究とに大きく分裂してしまっているとさえ述べている。

しかしながら、数は少ないが、個人と組織の統合の問題に直接の焦点を当てている主要な研究をいくつか選び出すことは可能である。それは、Barnard (1938), Argyris (1964), Barrett (1970), Lorsch と Morse (1974), 及び Schein (1978) の5つである。これらの文献を検討・吟味して、我々の目的のためのゼネラル・フレームワークを作成することとする。

(1) 個人と組織の統合に関する理論の現状

上に掲げた5つの研究を詳細に検討した結果（注4）、個人と組織の統合に関する理論的な重要点を、次に述べるようないくつかの点にまとめることができる。

第1に述べるべき最も本質的な点は、5つの研究のすべてが、個人と組織の間の「交換」の関係によって両者の統合を理解している、という点である。すなわち、個人の活動が組織目的の達成に貢献すると同時にそこから個人が満足を得られる場合に、両者は統合されているのである。

この意味において、Barnard の行った個人と組織の間で交換される誘因 (inducements) と貢献 (contributions) の議論は、以後の研究に最も基本的な洞察を与えたものである。Argyris は、個人が職務遂行活動を通じて組織に心理的エネルギー (psychological energy) を与えると同時にそこから心理的成功感 (psychological success) を得るという形で、両者の統合を定式化した。Barrett は、組織が個人に本来的満足報酬 (intrinsic rewards) の得られる職務を与え、それによって必

(注4) この文献研究の詳細については Takagi (1984) に述べられている。

要な効果的職務遂行を得るのが最もすぐれた統合メカニズムであることを実証した。さらに、Lorsch と Morse は、本来的満足報酬（この研究の場合は有能感、sense of competence）と効果的職務遂行を個人と組織が交換できるためには、組織の外部環境・内部環境・個人のパーソナリティーの3者間に適合関係が必要であることを見出した。そして Schein は、個人のキャリア・ディベロップメントの側面においても、キャリア・ディベロップメントのニーズの満足と人的資源の有効活用とが個人と組織の間で交換されなければ、両者の統合はあり得ないと主張した。

ここで強調すべきなのは、Argyris, Barrett, 及び Lorsch と Morse が、効果的職務遂行活動に対する誘因として本来的満足報酬の使用に焦点を当て、その重要性を主張している、という点である。本来的満足報酬とは、人間が何かを成し遂げた時に自己の内部に得る正の情緒的な反応のことで、例えば、心理的成功感、有能感、自尊心 (self-esteem) のことである (Deci, 1975)。この内的報酬が得られるとさらにモチベーションを感じ (本来的モチベーション, intrinsic motivation), 遂行活動のために一層努力を続けるようになるのである (Alderfer, 1972)。

第2に指摘すべき重要な点は、Argyris, Barrett, そして Lorsch と Morse の研究が、職務遂行活動そのものに焦点を当てている、という点である。組織は、本来的満足報酬の得られる職務を個人に与えることによって、その効果的遂行活動を期待し、個人はそのような活動で直接的に組織に貢献すると同時に、その達成から本来的満足報酬を得るのである。

ところが、Schein の研究はキャリア・ディベロップメントのプロセスを扱うことによって、職務遂行を援助する活動（すなわち、採用・訓練・配置・評価・異動・報酬等のヒューマン・リソース・マネジメントの活動）に焦点を当てているという点において、上記3つの研究と本質的に異なっている。このような活動は個人の職務遂行活動を助け、それが組織目的達成のための人的資源の効果的な使用につながるのである。職務遂行を援助する活動は、個人と組織の目的の達成に間接的に貢献す

るのである。すなわち、Schein の研究は「職務遂行を援助する活動による個人と組織の統合」を扱っているのであり、他の3つの研究は「職務遂行活動そのものによる個人と組織の統合」を扱っているのである。

本研究に必要なゼネラル・フレームワークを作成する場合は、上述したような「職務遂行活動そのものによる個人と組織の統合」と「職務遂行を援助する活動による個人と組織の統合」の両者を同時に扱えるようにしなければならない。この理由は Herzberg (1966) の「動機づけ要因と衛生要因の理論」との対比で理解することができる。つまり、「職務遂行活動そのものによる個人と組織の統合」と「職務遂行活動を援助する活動による個人と組織の統合」という概念上の分化が、Herzberg の理論で示されている「動機づけ要因」と「衛生要因」の分け方と共通しているのであって、Herzberg 理論の主張のし方を用いて、上述した議論を、次のように言い直すことができる。「職務遂行活動そのものによる個人と組織の統合」は個人目的と組織目的の同時達成に直接的に貢献するのであり、「職務遂行活動を援助する活動による個人と組織の統合」は、両者の目的達成が未遂に終わらないように予防するものである。

Herzberg 理論は「動機づけ要因」のみの重要性を強調しているのではない。むしろ、その本質は動機づけ要因と衛生要因の「補完性」である。動機づけ要因が個人の職務遂行をより強く動機づけられるようにするために、衛生要因が一層すぐれたコンテキストを作り出すのである。同様なことが我々の議論についても言える。「職務遂行を援助する活動による個人と組織の統合」は、「職務遂行活動そのものによる個人と組織の統合」が一層効果的に行われるためのよりよいコンテキストを形成するのである。従って、これら2つの形の統合の「補完性」に焦点を当てる必要があるのであって、これらを同時に扱えるフレームワークを作成する必要があるのである。

文献研究によって得られた重要点の最後のものは、Schein を除く他の4つの研究が個人と組織のかかわり方を静的にしか扱っていないということである。つまり、個人と組織が時間的に変化す

るということを考慮しないで研究を行ったのである。これに対して Schein は、個人のキャリア・ディベロップメントのダイナミクスを扱い、ヒューマン・リソース・マネジメントの活動と個人と組織の統合との関係について論じたのである。

これ以外にも、個人と組織のかかわり方にはダイナミクスが存在している。職務遂行活動を行うことによって個人の能力は向上したりあるいは変化するのであろうし、その結果、異なった態度を持つようになるであろう。一方組織も、環境の変化に応じるために自らを変化させ、新しい形の職務遂行を必要とするようになる。さらに、人と仕事の新しい組み合わせのために人事異動が行われ、変化する組織の中で個人も水平的あるいは垂直的に異動している。

以上のように、個人の側も組織の側もダイナミックに変化するものなのであって、両者の統合を扱う我々のフレームワークでは、これらのダイナミクスを考慮に入れられるように作成しなければならないの言うまでもない。

(2) ゼネラル・フレームワークの作成

以上の文献研究で得られた結果を基にして、今回の探索的実地研究に必要なマップになるゼネラル・フレームワークを作成する。そのために、まず、Lorsch と Morse による「職務遂行活動そのものによる個人と組織の統合」のフレームワークと Schein による「職務遂行を援助する活動による個人と組織の統合」についてのフレームワークを概念的に連結し、それによって両フレームワークを結合した形で我々のフレームワークを作成することとする。結論を先に述べるならば、職務の達成によって本来的満足報酬を得、さらにモチベートされて一層の職務達成をめざしていく、という本来的モチベーションの概念によって、両フレームワークを連結することができるのである。

Lorsch と Morse 及び Schein の研究を選んだ理由は、検討を行った5つの研究の中で最も新しく、また個人と組織の統合を研究する上で必要な理論的重要点をすべて扱っているからである。前者の研究は、職務を達成してそこから本来的満足報酬が得られるために必要な、個人と組織の条

件適合の変数とそのパターンに焦点を当てて「職務遂行活動そのものによる個人と組織の統合」を扱っている。後者は、個人と組織のかかわり方のダイナミクスをキャリア・ディベロップメントの観点から扱い、「職務遂行を援助する活動による個人と組織の統合」を研究している。

ここで指摘しておくべきなのは、これら2つの研究はアメリカで行われたものであり、必ずしもすべて日本の状況に当てはまるものではない、という点である。Lorsch と Morse の研究は、個人のパーソナリティーが組織との相互作用を通じて変化していく、ということを考えていない。アメリカでは、複数の組織を移りながら仕事をしてキャリアを伸ばして行くことが多く、パーソナリティーの変化は個人と組織の統合を高めるための重要な考慮要因ではないのかもしれない。しかし、日本の、単一組織での終身雇用におけるキャリア・ディベロップメントを研究する場合は、パーソナリティーの変化は考慮すべき重要な要因になってくる。

Schein は、複数組織を通るキャリア・ディベロップメントの中期段階において、個人は自分のキャリアの根底をなすもの (Schein はこれを career anchor と呼んでいる) は何であるかを発見して開発することが重要である、としている。キャリアの根底をなすものがあれば、生活全体の中で何をなすべきかを定める時の拠り所とすることができ、また組織から組織へ移る時の方向性を与えることができる。しかしながら、単一組織におけるキャリア・ディベロップメントの場合には、与えられた組織において何ができるかを見出すだけでよいのであるから、キャリアの根底をなすものに対する必要性は比較的小さくなるであろう。

Schein はさらに、雇用の終身保証 (tenure) を得ることがキャリア・ディベロップメントの中期段階において重要であると論じている。すなわち、雇用の終身保証を目に見える形で、あるいは暗黙の形で、ある組織から得たならば、その個人は、組織から学習することよりも組織に貢献することをより多く求められるようになるのである。しかし、雇用の終身保証が入社直後から前提とされる日本にあっては、学習することも貢献するこ

とも同等に重要な意味を持つと考えられる。

以上のような指摘を念頭におきながら、まず Schein のフレームワークから検討することにする。

Schein によれば、個人はキャリア・ディベロップメントのニーズを持っており、それは、生理的・社会的な加齢による変化、家族関係の変化、及び職業生活による変化に応じて生まれるものである。特に、職業生活を通じてのキャリア・ディベロップメントのニーズは、キャリア・ディベロップメントの初期（入社～30歳）、中期（25歳～45歳）、後期（40歳～退職）の各段階に特有なキャリア・ディベロップメントの問題となって現れる（注5）。一方組織にとっては、人材の有効活用をはかって組織目的の達成をしなければならないというニーズがある。このような個人と組織のニーズを同時に満たすために、Schein は人的資源の計画・育成システムの重要性を主張している。このシステムでは、組織の側としての必要職務の分析と個人の側としてのキャリア・ニーズの評価を行い、採用、訓練、配置、評価、異動、報酬等のヒューマン・リソース・マネジメントの活動を通じて、個人のキャリア・ディベロップメントの各段階での問題解決を援助してニーズを満足させると同時に、彼の職務遂行活動を効率化して人材の有効活用を行い組織目的の達成をするのである。

ここで Schein が強調しているのは、ヒューマン・リソース・マネジメントにおいて、業績評価や他の様々な活動によって職務達成度を個人にフィードバックすることと、彼の能力にとって常に適度にチャレンジングな担当職務を与えることが、個人のキャリア・ニーズの満足と組織の人材有効活用との「交換」のために重要である、という点である。

この主張を、3つの研究を援用して理論的に理解することができる。White (1963) は、人間に

は自己の能力を発揮・活用して環境に効果的に対処したいという欲求がある、と主張している。この欲求を満たすために、人間は自己の能力を発揮できる場を求め、そこでの課題にチャレンジして新しい能力・方法を開発しようとするのである。成功をおさめれば、自分には環境に対処する適切な能力があるという有能感や自尊心という本来的満足が得られると同時に、自己の能力をさらに生かすためにより高度な課題にチャレンジするように動機づけられるのである。White はさらに、課題の達成から本来的満足報酬を得るためには、自己の能力でどの程度のインパクトを環境に与えたかという達成度に関するフィードバック情報を得なければならない、と述べている。この情報によって、個人は自己の環境に対するインパクトを知り、環境における自己の存在を確認することができるのである。

Deci (1975) は、自己の能力に対して困難すぎず容易すぎず適度にチャレンジングな課題に対して人間は征服しようとするのであって、それによって能力を伸ばし一層効果的に達成しようとするものである、と述べている。しかしながら、自己の能力に対して困難すぎたり容易すぎたりするならば、その課題に対する本来的モチベーションもその遂行からの満足も感じることはなく、能力に対して不適切な課題であると感じるのである。

Hall (1971) はキャリア・ディベロップメントのプロセスを、自尊心を強められるような職務状況を求め自尊心を弱めてしまうような職務状況を避けていくプロセスである、とした。すなわち、担当職務の効果的達成が個人の本来的モチベーションの強化になり、より高度な担当職務にチャレンジして成功していくというサイクルを繰り返していくことが必要なのである、と述べている。

以上の3つの研究に基づいて、Schein の主張を次のように理解できる。現在の能力にとって適

(注5) Schein (1978) はキャリアの各発展段階での問題として次のものを挙げている。初期段階：1. 自分が貢献できる領域を見定める 2. 組織の中にどのように適合していくかを学ぶ 3. 生産性を上げる 4. 自己のキャリアの中に実現可能な将来を見出す。中期段階：1. 自己のよりどころになるものをつくり、それを中心にしてキャリアを伸ばす 2. スペシャリストになるかゼネラリストになるか。後期段階：1. 指導者になる 2. 自己の経験と知識を生かす 3. 組織を離れ引退する。

度にチャレンジングな担当職務を達成した時、個人はその達成から本来的満足報酬（例えば、心理的成功感、自尊心、有能感）が得られる。職務の達成は組織にとっての効果的職務遂行になる。業績評価等による職務達成度のフィードバックは、どれほど強い効果を組織あるいは環境に与えたかを個人に伝える。これによって個人は自己の能力に自信を持ち、自己の存在を確認することができる。この職務達成によって向上した能力に対して、新たに適度にチャレンジングな担当職務が与えられれば、これをより一層効果的に遂行するように強いモチベーションを感じるのである。

このように理解することは、ヒューマン・リソース・マネジメントの活動の基本的機能を、自己強化的で飽くことのない本来的モチベーションのプロセスに個人が入れるようにすることである、と考えることを意味している。すなわち、そのような活動を通じて適度にチャレンジングな職務に就き、職務達成度のフィードバックを受けることにより、個人は、達成・本来的満足・次の職務へのモチベーション、というサイクルを繰り返していくのである。これによって個人の成長とキャリア・ディベロップメントが成功裡に行われていくのである。

この理解のし方は、職務設計 (job design) の分野での最近の研究の発展とよく似ている。特に Hackman と Lawler (1971) 及び Hackman と Oldham (1976) の研究は、職務の有意味な特性 (多様性、全体性、自律性) と職務達成度のフィードバックが、従業員の本来的モチベーションと満足に対して非常に重要である、と主張した。しかしながら、この主張は、Schein の研究の基盤となっている本来的モチベーションとは異なる前提を置いている。つまり、上記の研究者達は、すべての人間が自己実現の欲求を持っている、という前提をおいているのであって、この欲求を持つ人間が有意味な職務を達成してそのフィードバックを得れば本来的満足感を得る、と述べているのである。これに対して、本研究における Schein の概念的フレームワークの理解においては、人間は自己の能力を効果的に用いて環境に対処したいという欲求を持っていると前提している。この前

提では、すべての人間が同じ内在的ポテンシャルを実現するという仮定を受け入れる必要はなく、むしろ逆に、それぞれの個人は異なるレベルとタイプの能力を持っているという現実を受け入れることができるのである。

次に Lorsch と Morse のフレームワークの検討を行う。彼らの理論の本質は組織の外部環境 (環境の不確実性)、内部環境 (組織構造)、及び個人のパーソナリティ (能力と性格) の3者間に適合関係があれば、個人は職務遂行を効果的に行うことができ、それによって本来的満足報酬 (有能感) を得られると同時に、組織目的の達成に貢献できる、というものである。

Lorsch と Morse はこの適合関係を情報処理の観点から説明している。外部環境に対処して行われる職務遂行活動の本質は情報処理であり、扱う情報の特性は環境の不確実性に依存している。職務が効果的に遂行されるためには、その処理されるべき情報の特性に応じた組織構造が作られねばならず、また実際に遂行活動を行う個人は、そのような情報を効果的に処理できる能力を持たねばならない。このような環境、組織、個人の間情報処理を通じての適合関係があれば、個人は自己の能力を最大限に活用して環境に対処する職務遂行を行い、その達成から本来的満足報酬を得ると同時に、組織目的の達成にも貢献できるのである。

以上の議論によって、「職務遂行活動そのものによる個人と組織の統合」を扱っている Lorsch と Morse のフレームワークと「職務遂行を援助する活動による個人と組織の統合」を扱っている Schein のフレームワークは、本来的モチベーションの概念を用いて結合することができる、ということが明らかになった。すなわち両フレームワークを結合して次のように述べることができる。外部環境から得た情報の特性、組織構造で規定される情報処理の方法、そして実際に処理を行う個人の能力が適合している職務状況にあっては、その個人の本来的モチベーションは活性化され、その職務を成功裡に達成することができる。この時、ヒューマン・リソース・マネジメントの活動を通じて個人に与えられるフィードバックは、職

務達成から本来的満足報酬を得ることを促進する。さらに、この達成で発展・開発された能力に対してよりチャレンジングな次の担当職務を得ることによって、本来的モチベーションは一層強められる。これが我々のフレームワークのエッセンスである。

(3) 探索的研究に向けてのゼネラル・フレームワーク—「個人と組織の統合の」視点から—

図1は本研究で用いるゼネラル・フレームワークを表している。このフレームワークの重要な特徴の1つは、個人のキャリア過程を担当職務の順次的なつながりで概念化している、ということである。個人は、学校卒業後に就職してから退職して引退するまでの間、様々な担当職務を順次に遂行していく。(図では担当職務のつながりを便宜上、1・nで表している。)この過程を通りながら、個人は自分自身の初期、中期、後期の各段階からなるキャリア・ディベロップメントを行っていくのである。担当職務の順次遂行の過程は、同時に、その組織内における個人の水平的・垂直的な異動をも表している。同じレベルの責任を伴う異なった職能分野への異動を受けたり、あるいは

組織階層の中でより高い責任を持つポジションへ昇進したりする。

ある担当職務に就くことは、そこで規定される状況の中で職務達成を行うようになることを意味している。この担当職務状況は、図の中央の大きな正方形で例示されている。担当職務の状況は、個々の職務で異なり、図で示されているような4つの要素で規定される。この4要素は、LorschとMorseによって定義された3要素すなわち、「組織の外部環境」、「職務遂行のための内部環境」(彼らはこれを単に内部環境と呼んでいる)、及び「個人」に、Scheinによって明確にされた、ヒューマン・リソース・マネジメントによって作り出される「成長・開発のための組織の内部環境」を付加したものである。

「組織の外部環境」は、個人が職務遂行において扱わなければならない市場・技術・科学・経済・社会等に関する情報から成り立っている。「職務遂行のための組織の内部環境」は個人の職務遂行活動のやり方、つまり情報処理の方法を規定するもので、公式的な組織の構造や運用の方法及び個人を取り巻く上司・同僚・部下等からの期待によって形成される。「成長・開発のための組

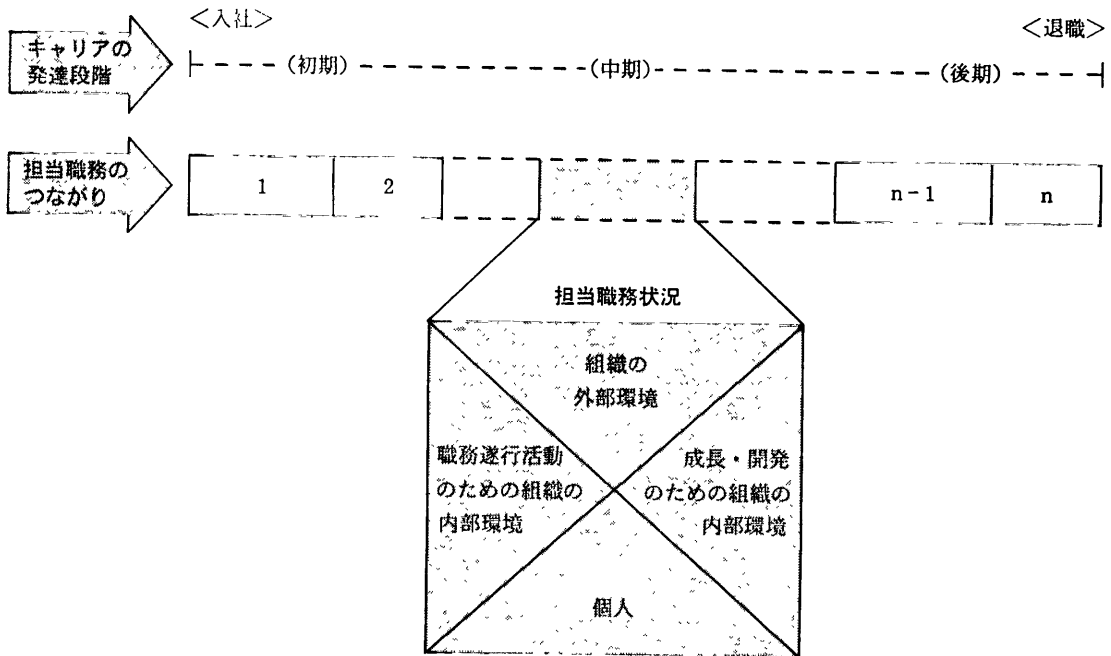


図1 探索的研究に向けてのゼネラル・フレームワーク

織の内部環境」は、ヒューマン・リソース・マネジメントによって作り出されるもので、これによって個人は成長や能力開発に必要な職務達成度のフィードバック及び自己の能力を効果的に発揮できる場を得ることができる。「個人」は外部環境に対処するための情報処理に必要な能力や性格や態度を持っており、これを用いて職務遂行活動を行っていく。

このゼネラル・フレームワークは、終身雇用におけるキャリア・ディベロップメントはいかに行われており、それによって個人と組織はどのように統合されていくのか、について探索的にデータ収集をして実地研究を行うためのガイド・マップとして用いるものである。本来のモチベーションの概念は、文献研究で見出した2つのタイプの個人と組織の統合のフレームワークを結合して、我々の研究に必要なフレームワークを構築するために用いたものである。この研究は、この概念的結合が実証的に正しいかどうかを検証するのが目的ではなく、対象とする現象を理解するための要因とその関連パターンを発見することが目的である。本来のモチベーションによる概念的結合は、我々のフレームワークが概念的の道具として使用可能であることを示している。

最後に、このフレームワークの限界について述べておかなければならない。それは、このフレームワークが本来のモチベーションを基礎にしているために、本来の報酬しか扱うことができないという点である。もちろん外来的報酬（例えば賃金）には、個人に職務達成度をフィードバックする時の媒介物としての重要性があるかもしれない。しかしこのフレームワークでは、外来的報酬に個人と組織の統合のための本質的役割を期待していない。この根拠は、近年、ますます多くの人々が自我欲求を高めてきており、職務における自我の実現を目指してきていると考えられることにある。賃金のみが、職務達成から得る、重要な成果ではなくなってきたのであって、人々は、成功感・有能感・自尊心という形での自我の実現を目指していると言うことができる。

2. 研究のフィールドとサンプル

探索研究を行ったフィールドは、東京工業株式会社（仮名）である。この会社は、電気関係及び化学関係の工業用・一般用の製品を製造販売している。研究を実施した1982年の時点での従業員総数は約1万人であった。

東京工業を研究フィールドに選んだ理由は、従業員の終身雇用を原則とし、国内市場を事業の中心にして活動している日本に深く根ざした会社だからである。研究の焦点を当てた25年間（1957～1982年）に、東京工業は、我が国の戦後の経済成長に歩調を合わせて、非常に順調に成長した。この成長によって組織のサイズは大きくなり、製造販売高も増大したが、組織構造の全体的特徴は変わらなかった。

東京工業は、大学や高校の卒業生を終身雇用を原則として採用することによって、組織の成長に必要な人的資源を得てきた。従業員は、全社共通の人事制度によって一様に処遇されており、それは、基盤である年功制に能力制を一部加味したものであった。

研究対象としたのは、中央研究所及び2つの商品事業部で選ばれた27名の大卒男子技術系従業員である。研究を実施した1982年において、彼らの年齢は44～49歳であった。この年齢幅を用いたのは、Levinsonら（1978）の研究によるキャリア・ディベロップメントの段階で、初期から中期への移行期（28～33歳）及び中期から後期への移行期（40～45歳）、の後に4歳加えて得たものである（注6）。これによって、初期・中期段階のキャリア・ディベロップメントを経て、現在後期段階に入っているサンプルをできるだけ多く用いようとしたからである。

ここで指摘しておかなければならない点は、上に示したキャリアの3つの発達段階を作っている2つの移行期が、研究対象とした27人の技術者がすべて経験した2つの主要な昇進、つまり課長レベルへの昇進と部長レベルへの昇進、とかなり符

（注6） Schein（1978）によるキャリアの発達段階の年齢区分ではなく、Levinsonら（1978）の区分を用いたのは、彼らの研究が実証データに基づいているからである。

合しているという点である。従って、この点に基づいて、データの分析は3つのキャリア発達段階に分けて行った。

3. 研究の方法と戦略

東京工業株式会社での探索研究は、筆者が東京工業の人事部長に研究協力を申し入れ、許可を受けたことによって始められた。筆者は、人事部長とそのスタッフ数名と数回の準備的会合を持ち、研究の目的と方法について説明を行い、理解を得た。これに基づいて人事部は、当該の中央研究所と2つの事業部に、必要な研究協力を行うよう公式に要請すると同時に、研究条件に合う従業員の選出を行い、最終的に27名が選ばれた(注7)。

データの収集は、前節において作成したゼネラル・フレームワークをガイドにして行った。すなわち、個人の担当職務の状況の4つの構成要因(組織の外部環境、職務遂行活動のための組織の内部環境、成長・開発のための組織の内部環境、及び個人)に関係するデータを、筆者とのインタビュー、人事制度マニュアル及び考課データ、組織図、製品パンフレット、社内報、年間報告書、社史から収集した。

人事部長とそのスタッフとの準備的会合では、組織構造や人事制度についての質問を行い、同時にそれに関する印刷物(組織図、人事制度マニュアル、社内報、年間報告書、社史)のデータを得た。次に、中央研究所と2つの商品事業部からの上級管理者計3人に個々にインタビューし、各部

門の事業や組織の特徴について質問した。さらに、部門別組織図と製品パンフレットも同時に取得した。

研究対象者27名との個別インタビューは、約4カ月間かけて行われた。これが探索データとして最も主要なものとなった。インタビューは対象者1人につき2~3時間行われ、そこでは、入社してからの各担当職務ごとに(注8)ゼネラル・フレームワークの4つの要因を色々な角度から質問するためのインタビュー・ガイドが用いられた(注9)。勤務時間中に行うインタビューであったので、社内の文化活動や休憩用に用いる和室をインタビュー・ルームとし、対象者に職務から離れてリラックスした気持ちになってもらい、腹藏のない最大限のインタビュー協力を得るようにした。また筆者は録音機を使わずすべてのインタビューを筆録した。1日のインタビューが終わると、筆者は人事部に赴き、その日の対象者に関する人事ファイルから、考課データ、評価者のコメント、異動記録のデータを人事スタッフの協力の下に得た。すべてのインタビューは、これと同じプロセスを繰り返すことによって行われた。

すべてのデータ収集を終えて後、データの分析が行われた。対象者27名とのインタビュー記録の内容を詳細に分析し、それと他のデータとの比較分析を行いながら、終身雇用におけるキャリア・ディベロップメントとそれによる個人と組織の統合を説明する要因と関連パターンを明らかにする作業が行われた。

(注7) 選択された27名の技術者は、同期入社の大卒男子技術系従業員で部長レベルまで昇進した者の中の、大多数である。

(注8) 担当職務の変更は、普通、配置がえ、昇進、組織変更などによる異動によって行われた。本研究において1つの担当職務と考えるのは、ある異動によって職務内容が本質的に変化し、その後同じような内容の仕事を継続して行い、再び異動によって職務が本質的に変わる場合、その一連の仕事のことである。

(注9) このインタビュー・ガイドの詳細は本モノグラフの末尾に付録として掲載されている。

2

キャリア発達の初期段階 (1957~1966 年)

組織のメンバーになる……61/異動……62
職務経験の成果……63

本章、及び本章に引き続く第3章、第4章において、研究対象となった技術者達が、東京工業株式会社でどのようなキャリア・ディベロップメントを行い、個人と組織がどのように統合されていたかを、分析結果に基づいて記述していくことにする。すでに述べたように、この記述は、キャリアの初期・中期・後期の発達段階に分けて行っていく。技術者達が東京工業株式会社に入社したのは1957年と1961年の間であり、入社時の年齢は22歳から27歳であった。

1. 組織のメンバーになる

研究対象となった技術者達の示したキャリア・ディベロップメントの初期段階の重要な特徴の1つは、会社にロイヤルティーを持って入社する代わりに、終身雇用と仕事の安定を期待できるという漠然とした理解を持って東京工業に入社したことである。ほとんどの日本の大学生がそうであるように、これらの技術者達も専門の技術の仕事よりも、自分が選んだ会社自体に大きな関心を持つ傾向があった。こうした傾向は、日本の大企業に勤務する従業員にみられるかなり低い転職率と、

より大きい会社ならば、より良い経済的な報酬とより高い社会的地位を得られるということによって生ずると、考えられた。従って、技術者達は、東京工業のような大手企業に入社し、退職するまで忠誠心を持つことは、大学卒業後の当然のステップであると感じていたのである。

東京工業の人事部は、(本社採用のための)志願者の学歴・専門知識・スキルを審査するのみならず、それよりもっと重要なこととして、有能な社員として伸びる可能性があるかどうか、また、協調性があるかどうか、会社の風土に適合できる性格であるかどうか、面接で審査して採用していた。

技術者達は入社してまず、新入社員教育を受けた。このプログラムの中で、東京工業は、従業員間の一致協力と相互援助の哲学、及び組織と緊密な関係を持ち、会社と全人格的な結びつきを持つことへの期待を強調していた。プログラムの前半では、トップ・マネジメントが経営哲学を講義し、経営方針について語った。また、終身雇用に基づいた様々な経営システムが、手短かに説明された。プログラムの後半は、主要工場の見学であった。

しかしながら、研究対象となった技術者達は、こうした導入時期にもかかわらず、終身雇用下で仕事をすることについて、具体的に明確な理解を持っていなかった。技術者達の中の1人は、新入社員教育プログラムでの体験を次のように述べていた。

「本社教育センターでの経営哲学の講義を聴いていて、私はまるで、自分がまだ大学生であるかのように感じました。しかし、新入社員教育プログラムの中で我々が最大の関心を抱いたのは、初めての配属先でどんな仕事に就くのか、でした。実際の仕事はどんなものなのか、そのイメージを持つとうとして、社員寮の同僚と毎晩、長い時間語り合いました。しかし、仕事の「本当の意味」がつかめたのは、初めての配属を受けて実務訓練が始まってからでした。」

技術者達のこのキャリア・ディベロップメント初期段階は、担当者レベルでの第1線の技術系の仕事を遂行することから成り立っていた。人事考課による業績評価は行われていたが、公式的フィードバックは行われていなかった。これは、新入社員は業績を気にせず、一生懸命働き、リスクにチャレンジしてほしいという会社の期待を示していた。事実、仕事で望ましい結果が出なくても決して解雇に結びつくようなことはなかった。

人事制度上、担当者レベルには4つのランクがあった。これらのランクは、研究部門と事業部門に働く第1線の技術者の全職務に、一律に適用された。例えば、中央研究所で基礎研究の仕事をやっている、あるランクの技術者は、事業部の商品開発で同じランクの仕事を行っている技術者と、同じ地位にいるとみなされるのであった。

仕事に対するこのような格付けは、職務の経験年数、つまり年功で決められた。あるランクで一定年数の経験をつめば、次のランクに昇進するのであった。さらに、担当者レベルの社員には、業績評価や給与決定、そして異動や昇進に関する情報は、知らされなかった。課長レベルへ昇進する

までの間、給与と地位は勤続年数に基づいて自動的に上がるのであって、会社は、若手社員がこのようなことを知る必要はないと考えていたようであった。

2. 異動

研究対象となった技術者達のほとんどは、この章で焦点を当てている10年間で、いくつかの第1線の技術系の仕事を担当した。しかも、この配置の変更による異動では、通常、彼らの希望が考慮されることはなかった。技術者達の経験した職務のほとんどは、基礎研究、商品開発、セールス・エンジニアリングであった。会社側の様々な理由で異動が発生したが、個人の希望はめったに考慮されなかった。異動は経営活動の差し迫った事情と組織開発のために行われることが多く、このため、興味のある仕事の担当になったり、そうでない仕事を担当することは、極めてランダムに発生した。

技術者の1人は、いかに会社が社員の希望を考慮せずに異動を行うかを、次のように述べた。彼の場合は、本社から地方の営業所に、その地域のセールス・エンジニアの数を増員するために、異動させられたのであった。

「課長から地方の営業所への転勤を伝えられた時には、本当にびっくりしました。本社から何百キロと離れた見知らぬ町に引っ越すのに、たった1週間前に知らされたのです。課長の話では、その営業所での仕事は3年間で、3年後には本社に戻ってこれるだろう、ということでした。」

「しかし、私はセールス・エンジニアリングの仕事が好きではなかったので、異動を取り消してもらうように課長に頼みましたが、無駄でした。そこで、取り消しを直接頼んでみよう、と、事業部長に会いに行きました。事業部長は『考えてみよう』とは言ったのですが、結局、異動

させられてしまいました。私は、課長が
約束した3年間ではなく、7年間も向こ
うで働いたのです。」

異動の発生は、組織変更と事業活動に根本的に
は基づいていたが、技術者達は必ずしも興味のない
仕事ばかりに異動させられるわけではなかった。
上記の例は、興味のない仕事に異動させられた
例であるが、次に引用する例は、個人の希望が
考慮されなかったにもかかわらず、興味のある面
白い仕事への異動を示している。

「私は、セールス・エンジニアリングの
組織を管理する方法を勉強するために、
大手の外国企業に1年間派遣されました。
当時、東京工業では、セールス・エン
지니어リングの活動は十分組織化され
ておらず、これを能率的にする方法を模
索中でした。私の任務は、これに必要な
知識を学んで持ち帰ることでした。この
外国企業は、業界では主要な会社でし
た。この任務のために私が選ばれたの
は、多分、必要なエンジニアリングのバ
ックグラウンドと外国で生活した経験が
あったからだと思います。」

「私が異動通知を受けた時、前の事業部
で私がほぼ2年間かけて開発してきた新
商品のマーケティングが、ちょうど始ま
ったところでした。私はその商品開発を
続けたいと思いましたが、異動通知は命
令のようなものですから、上司に自分の
希望を表明することはできませんでした。」

「私は間もなく、この異動が、異動前の
事業部長と異動先の事業部長との間で相
談されて決められたものであったことを

知りました。異動自体は私の意向に反す
るものでしたが、この情報が気持ちを奮
いたさせてくれました。自分が選抜され
た者として、新しいセールス・エンジニ
アリングの組織を確立するために、選ば
れていると感じました。新しい事業部で
要求される技術は、私のエンジニアリン
グのバックグラウンドに大いに関係して
いたので、私はまったく違った領域に移
ったわけではありませんでした。」

3. 職務経験の成果

研究対象となった27名の技術者は、第1線の技
術系の職務の遂行を通じて、終身雇用下で働くこ
とについての明確な理解を行い、東京工業でキャ
リア・ディベロップメントをしていくために重要
な、いくつかの点を学んだ。

彼らが学んだ中で最も根本的な点の1つは、少
なくとも担当者レベルの間はランクと給与が勤続
年数に基づいて一律に上がっていくのではある
が、職務遂行におけるモチベーションと満足感
の主要な源泉は、技術的知識とスキルを使って
(会社の業績に対する目立った形のインパクトに
なることは少ないが)第1線の技術的な仕事を効
果的に成し遂げることである、という点である
(注10)。例えば、中央研究所では、研究プロジェ
クトの結果が技術者の技術上の期待を満足させた
時、その技術者は大きなやりがいを感じた。もち
ろん、その結果が生産に結びついた時にも満足感
を得たが、技術的成功からの満足感の方がはるか
に大きかった。

中央研究所の技術者の1人は、どのようにして
プロジェクトを遂行したかを次のように説明し
た。

「私のプロジェクトは、問題となってい
た化学合成物の主要な構成要素を分析す

(注10) 研究対象者のうちのごく少数は、職務の達成によって自分には能力があるということを確認することよりも、達成によって職務で与えられた責任を果たすことの方がより大きい満足の源泉であることを表明していた。このことは、すべての人間が、達成によって環境にインパクトを与え自己の存在を示すことから本来的モチベーションを得ているとは限らない、ということの意味しているかもしれない。

ることでした。その構成要素が新商品の重要な特性に影響を及ぼすだろうと予測されていたのです。まず初めに、私は多くの構成要素を1つずつ分析していく戦略を立てました。」

「その戦略が良いか悪いかをプロジェクトのやり始めに知ることは不可能です。戦略が成功するかどうかは、プロジェクトの予定期間の3分の1を過ぎてからようやく分かる、といったことがよくあるのです。」

「私は注意深く戦略を進めると同時にそれを少しずつ修正しながら、分析を1歩1歩前進させていきました。私がとうとうその主要な構成要素を明確にし、それが戦略の中で予測していたものであった時、その戦略の正しさを実証したと感じました。それは大いなる満足でした。」

プロジェクトを遂行するのは技術者本人であるので、プロジェクトの経過と結果を自分で直接知ることができた。つまり、職務遂行についてのこの直接的なフィードバック情報から、自分の技術的な知識とスキルをいかに有効に使ったかを、確実に知ることができたのである。プロジェクトの達成そのものが、彼に十分な技術的能力があることを明示するのであり、彼に本来的満足報酬を与えることができたのである。

職務遂行を通して技術者達が学んだ第2の点は、異動において個人の希望が考慮されることがほとんどないために、各々の担当職務に必要な新しい技術的な知識とスキルを修得する努力が、第1線レベルでの職務遂行における満足の重大なカギである、ということである。東京工業では、技術系従業員の場合、理科系のバックグラウンドを持ったメンバーをすべて含むために、異動によって、自分の専門分野ではない技術的な知識とスキルを必要とする職務の担当となることが往々にして発生した。いかにして効果的に技術的能力を使うかが、第1線の職務遂行における満足感を決め

たので、技術者は異動を受ける度毎に、できるだけ早く新しい仕事に必要な知識やスキルを習得し開発しなければならなかった。

ある技術者は、中央研究所で応用研究プロジェクトから基礎研究プロジェクトへの異動を受けて、新しい職務遂行のためにどれほどの多くのエネルギーを用いたかを次のように述べた。

「新しい仕事に異動になって、それをどうやって効果的に遂行していくかで頭がいっぱいで、この異動が自分のキャリア・ディベロップメントにとって、どれほど大きな意味を持つかを考えることができませんでした。応用研究のプロジェクトをやっていた間に、実践的な技術上の能力をうまく開発してきていましたが、新しい分析的な基礎研究のプロジェクトにその能力を変換させることは、本当に難しいことでした。」

「基礎研究の分析プロジェクトをやりながら、一生懸命働きました。自分自身もっと理論的な考え方をするように努力したりしました。新しい仕事は嫌いではありましたが、プロジェクトは思っているほど早くは進みませんでした。殊に、今まで研究所でまったく研究されたことのなかった新しい材料を分析した時には非常に忙しくて、その理論を一から十まで研究するのは大変な仕事でした。」

研究対象となった技術者達が、様々な仕事を遂行することによって学んだ最後の重要な点は、商品や技術あるいは組織部門の中には、会社の「主流」とみなされているものもあれば、あまり重要視されない「傍流」とみなされているものもある、という点であった。

例えば中央研究所では、技術者のうちの何人かは時々重要なプロジェクトを担当した。そして、彼らはプロジェクトを完成させることによって、会社の経営に主要なインパクトを与えることができた。これらのプロジェクトは、研究所の「主流

の仕事」とみなされていた。以下に主流の仕事を担当した技術者の1例を挙げることにする。

「入社して初めはある事業部に配属されましたが、1年後、重要な新商品開発プロジェクトに加わるため、研究所に異動になりました。そこでは、新しい電気部品の開発が担当になりました。事業部にいた時に、その新製品のアイデアを作ったのです。」

「必要に応じて研究所長に直接報告に行きました。厳しい商品特性を満たすために、何度も何度も設計のやり直しをさせられました。同じように、事業部長へも毎週報告に行き、そこでは、技術だけでは商品は売れないことを教えられました。ビジネスでは、コストとか投資とかも技術と同様に考えなければなりません。私は会社のために利益を生み出せる重要な部品を開発していたのです。」

主流のプロジェクトを遂行する場合、技術者は仕事で関係する人々と有効にかかわるために、技術的な能力に加えて、人間関係を円滑に効果的に運ぶ能力をも用いなければならなかった。通常、主流の仕事で関係するのは、所属部署内外の上級管理職であり、こうしたプロジェクトの持つ、会社にとっての大きな潜在的な重要性のために、このような管理職との間にかかわりが生まれるのであった。

傍流の職務とみなされたのは、組織目的の達成に直接関係する主流の職務の遂行に必要な援助を提供するための、補助的な職務であった。このような職務はさほど重要でない、目立たないものとみなされていた。こうした傍流の仕事が主流の仕事の活動を支えるのに必要とされるのではあっても、会社はそれに注目を与えなかった。中央研究所のある技術者は、傍流の仕事について次のように述べた。

「私の仕事は、研究所の中で他の人が使

う実験装置や設備を作ることでした。こういう仕事は、研究所にとって大切だとは分かっているけど、やはり、それは地味で目立ちにくい補助的な仕事です。」

「こういう仕事をやっていて、自分の作った装置がどう使われて、どう役立ったかは、めったに知らされません。例えば、トップの人と話をしていたために、半年に1度とか1年に1度とか、かつて自分の作った装置がどう役立ったかを偶然に知ることができる程度でした。」

職務を担当する場合に、以上のような主流と傍流の違いの認識があることは、この研究で焦点を当てた2つの事業部においても確認された。これらの事業部の技術者のある者は、傍流の仕事を担当する心配を次のように述べた。

「商品開発と言っても、私がやったのは改良の仕事で、担当した商品は、部内でマイナーなものでした。会社が目立つような貢献ができないのではないかと心配でした。主流の商品の開発をやっていた同期入社の人をうらやましく思いました。」

しかしながら、担当者レベルの段階にあっては、第1線の技術的な仕事を達成することが職務満足の源泉であったため、傍流の仕事に配属されているという認識があっても、技術者達を必ずしも落胆させるものではなかった。彼らはたとえ重要視されない仕事であっても、非常に意欲的になることもあった。技術者達のある者は、こうした経験を持ったことがあった。

「新商品開発の仕事に就かされた時、この仕事をやっても昇進の役には立たないだろうと思いました。しかし、担当した商品は、会社の主力商品から多少はずれるものでしたが、私とその開発のリーダーでしたので、その仕事にやる気を感じ

ました。新商品の技術上の特性とマーケティング情報を完全に把握しているのは

私であり、その新商品を開発することに非常に興味がありました。」

3

キャリア発達の中期段階 (1967~1978年)

課長レベルへの昇進……67/課長レベルでの職務遂行……68/職務経験の成果……73

研究対象となった技術者達は、前章の分析対象期間の最終年、1966年、の段階で28~33歳になっており、キャリア・ディベロップメントの中期段階への移行期に入っていた。本章で焦点を当てる、その後の12年間において、彼らは課長レベルへの昇進を受け、初めて東京工業株式会社の組織の主要なリーダーシップ・ポジションに就き、課長として技術的かつ管理的な担当職務を遂行するようになった。このような職務遂行が、彼らのキャリア・ディベロップメントの中期段階を構成していた。

1. 課長レベルへの昇進

技術者達の大半は、1967年までに課長レベル直前のランクに到達しており、それは基本的に年功に基づいたものであった。1972年までに、研究対象者の全員が、人事部の管理する昇進プロセスを通して、課長レベルに昇進した。

このプロセスにおいて、終身雇用における従業員との全人格的關係に対する会社の期待が再び強調された。しかし、人事部は、管理者としての能力を確認することがその昇進プロセスの重要な目

的である、と公式的に表明していたのではあるが、実質的にはそのプロセスを通して、専門的能力を持った者を選ぶことではなく、昇進する者に対して彼らは組織内で初めて大きな地位を与えられるのだ、という認識を持たせる結果になっていた。

昇進のための必要条件は、勤続年数と課長レベル直前のランクでの業績だけであったので、上司から昇進の推薦を受けることは、終身雇用下でのキャリア・ディベロップメントにおける当然の、ほとんど自動的なステップであると技術者達は感じていた。つまり、2つの条件を満たすために、明確な特定の努力をすることがほとんど不可能だからであった。ここで、後者の必要条件とは、候補者はあるレベル以上の人事考課点を得ていなければならないことであった。人事制度上、技術者は自分の考課点を知ることはできなかったので、昇進の推薦を受けるまでは、この必要条件を満たせたかどうか確認することはできなかった。その上、人事考課点は「その年の業績の全体的評価」「その仕事に関する知識」「分析力・企画力」「判断力」「人間関係能力」や「パーソナリティー」のように、非常に一般的で広範な項目に基づいて評定

されていた。これらの項目はあまりにも曖昧であり、考課点の基準を満たすには職務上どのような努力をすべきかを個々にはっきりと認識することは不可能であった。

課長昇進のための推薦を受けたならば、6カ月間の、人事部によって行われる社内訓練研修プログラムを受けた。プログラムの中で、管理能力についての講義を受け、レポートを書き、心理テストや管理職テストを受けた。また人事スタッフは研修者各自のキャリアの関心についての面接を行った。

訓練研修プログラムを通じて、人事部は、知識や能力やパーソナリティが昇進の大きな決定要因であるということを強調していたが、技術者達は、勤続年数と人事考課点の条件を満たすことが最終的な要因であると考えていた。研究対象となった技術者の全員が、課長レベルへ昇進したのであった。

ある技術者は昇進後の気持ちを次のように述べた。

「勤続年数の当然の結果として課長になったんだと思いました。昇進するには十分年功を積みましたから。」

昇進後すぐに、技術者達は2日間の社内教育プログラムを受けた。そこでは、技術・経理・人事・マーケティングなどの担当役員が講義を行った。さらに、このプログラムの中には、労使関係のマネジメントや人事管理のメカニズムに関する講義も含まれていた。東京工業の社員が人事考課制度や給与やボーナスの査定制度を詳しく知るのには、通常この時点においてであった。

上述した技術者はさらに次のように続けた。

「教育プログラムを受けて、勤続年数は昇進の唯一の決定要因ではないということ、初めて知りました。上司が私の業績を評価していたなんて、それまではまったく考えてもみませんでした。昇進した時に、自分は昇進にみあう年数を過ごしたからだと本当に思っていました。」

2. 課長レベルでの職務遂行

研究対象となった技術者達は、課長レベルへの昇進は彼らのキャリア・ディベロップメントにとって非常に重要な出来事であったと指摘していた。彼らは管理職というポジションに就いて、事業という観点からの技術の実際を認識し、企業業績に貢献するよう期待されたのであり、職務遂行において、技術の能力と管理の能力を発揮して、課の利益を増大させることが要求されたのであった。このことは、部下と共に第1線の技術的職務遂行からの達成の満足感に加えて、管理者としての事業の達成感をも得られるようになったことを意味していた。

中央研究所における課長の職務は、研究開発プロジェクトを指揮しかつ自分もそのプロジェクトの活動を行うことであった。プロジェクト・リーダーとして、課長はそのプロジェクトの予想される利益貢献度を計算し、プロジェクトの月例報告書を書かねばならなかった。これは研究所長や部長との月例会議の場で報告された。管理職としての仕事もさることながら、プロジェクト・メンバーと一緒に第1線の技術的活動も大きな比重を占めていた。

ここで強調すべきなのは、研究対象となった研究所の技術者達が、その担当職務は主流のプロジェクトであるのか、傍流のプロジェクトであるのか、ということをも最も明白に認識したのがこの課長レベルにおいてであった、ということである。主流のプロジェクトは通常、電気関係の材料と技術に関連しており、また新商品開発や技術開発に直接結びついていた。このようなプロジェクトを成功させることによって、会社の利益や技術開発に多大な貢献をすることができ、その活動のためにトップ・マネジメントからの明確な支持を得ることが十分に可能であった。

一方、基礎的な材料分析や実験設備の開発のような、あまり目立たない補助的なプロジェクトは、研究所内で傍流とみなされていた。これらのプロジェクトは一般に、会社の利益に対して直接的で大きな貢献になることはなく、トップ・マネ

ジメントの注目を引くこともほとんどなかった。
ある技術者は、主流のプロジェクトの典型的な例を以下のように述べた。

「研究所のトップの命令で、新しい電子デバイスを開発するために、事業部との共同プロジェクトを担当しました。当時会社はこの商品分野での競争力をつけるための戦略を実行しており、この電子デバイスはそのための主力商品になるものでした。」

「色々な技術を持った者がいくつかの事業部から集まって加わり、1種の混成部隊のプロジェクトをやるのは本当にエキサイティングなものでした。トップは金銭面と人材面での十分なサポートをしてくれましたし、事業部との交渉でも応援してくれました。」

「最終的にこの新商品を完成させることができ、ユーザーから高い評価を受けました。会社に対するこうした貢献によって、プロジェクトの初めで予想した計算上の利益貢献度を現実のものにすることができました。このプロジェクトで会社の将来を築いたのであり、本当に満足しましたし、またやる気になりました。」

傍流のプロジェクトを担当した技術者は、やりがいのない経験を次のように述べた。

「私は数人の部下を使って、ある合金の基礎的性質を調べるプロジェクトを始めました。私自身、こういう材料分析のプロジェクトは研究所の中ではハイテクノロジーではないのを知っていました。もちろん、この合金が会社にとって基本的な、重要な材料であるとは考えても、このプロジェクトで計算した数字上の利益貢献度に現実的なイメージはとて持てませんでした。けれども無理してでも、

会社にとって重要な仕事をしているんだと思うようにしていました。」

「このプロジェクトの中間報告では、目立って有益な結果が出せず、月例の研究所長への報告会では、厳しい批評を受けました。トップはやはり直接的に役立つ効果を求めており、ツルの一声でプロジェクトは中止になってしまいました。」

上記のケースは、傍流のプロジェクトの最悪の結果の例であるが、通常は、このようなプロジェクトを担当する技術者は、部下と共に行う第1線の技術的活動でそれを成功させた時、大きな本来的満足報酬を享受することができた。

主流のプロジェクトとあまり重要視されない傍流のプロジェクトとの間の最も大きな重要な差異は、人間関係能力の必要性であった。

主流のプロジェクトを担当する課長達は、関連部署の人々と有効に調整し協力していくことが絶対的に必要であった。プロジェクトが主流であることによる経営上の、また、組織上の重要性によって、これらのプロジェクトは組織内の多くの分野の様々な人々に結びついており、プロジェクトのリーダー達はこれらの関係者と効率的に接し、交渉していくように求められるのであった。

ある技術者は主流のプロジェクトを指揮するのに、どれほど多くの人間関係のスキルを用いたかを次のように説明した。

「私のプロジェクトはある大型コンピューターを導入して、それを使ってまったく新しい商品設計をすることでした。大型コンピューターというのは、額の大きい投資であって、実際に沢山のトップの人を説得しなければなりませんでした。それは容易な仕事ではありませんでした。」

「まずやったのは、コンピューターとそれを使っての設計が、この会社にとって、どれほど重要であるかを認めさせるため

の戦略を慎重に考えました。研究所長と私の上司の部長は、自分と大学の同窓であったので、その点インフォーマルに話のできる利点がありました。まず、彼らをうまく説得しました。すると、トップは色々な会議で私のプロジェクトの重要性を強調してくれるようになりました。もともとは、研究所のトップがこのプロジェクトを私にやらせたのですが、プロジェクトをやってゆく上で、トップを逆にうまく使わなければなりませんでした。さらに、このプロジェクトに関連する本社や事業部のトップとも、インフォーマルに話のできる人間関係を作っていたのです。」

一方、研究所で傍流とみなされていたプロジェクトを担当した課長は、高度の人間関係能力を使う必要性を感じなかった。その補助的な性格のために、これらのプロジェクトがどれほど重要でプライオリティーが高いかを、殊さら強調する必要がなかったのである。

研究対象とした2つの事業部での技術者達は、異動によってセールス・エンジニアリング、商品企画、商品開発、製造、そして商品検査の各課を担当する課長となることがほとんどであった。こうした部署での課長職は、中央研究所での課長職より、はるかに管理的であった。しかしながら、研究所で見られたと同じように、職務の相対的重要性による主流か傍流かということが、事業部においても、課長レベルで最も明確に認知されたのである。つまり、先にあげた4つのタイプの課は、主流の課であるとみなされ、最後の課は傍流の課とみなされていたのである。4つのタイプの課における管理職務の成功的達成は、会社に対する直接的な貢献となった。これは経営数値として社内の部署別の管理会計報告で明示されることが多かった。これらの報告書は、技術者達が会社の業績にどれほど貢献し、インパクトを与えたかについての目立つ形のフィードバックとなったのであった。一方、最後のタイプの課（商品検査）における、課長の職務達成の組織に対する貢献は、それ

ほど目立たず間接的なものであった。

セールス・エンジニアリング課は、各地の営業所に置かれていた。営業所におけるセールス・エンジニアリング課の仕事は、会社の製品を購入してくれるように顧客に対する受注活動を行い、同時に技術的な情報とサービスを提供することであった。このような課の課長の職務の達成感は、部下のセールス・エンジニアを効率的に管理し活用することによって、課の利益を増大させることから得られるのが通例であった。

ある技術者はセールス・エンジニアを管理するに当たっての主要な点を次のように述べた。

「課長として最も重大な任務は、部下が担当している顧客の大型プロジェクトの計画が、現在どの段階まで進行しているのかを判断したり、顧客の中のだれをどれくらいの頻度で訪問すべきかを判断することでした。顧客への訪問の回数は、取り扱っているプロジェクトの計画の進行段階によって変えなくてはなりません。その上、担当のセールス・エンジニアは、計画の進行段階毎に別々の人と交渉しなくてはならないのです。」

「私は部下の担当する顧客の大型プロジェクトがその計画の最終段階に入ったかどうかを確認するために、彼らと絶えず情報の交換をしました。その段階が我々のビジネスにとって、一番重大な時期でした。設計図の決定と発注の両方が、計画段階の最終の週に入ってからなされるのが普通だからでした。」

「私の課の利益は、営業所の総利益の65%を占めていました。毎年、他の課の平均はたった45%ほどでしたので、それはすこぶる良い数字でした。65%という数字は、私が会社に大きな貢献をしていることを証明しているのであって、その数字のおかげで満足しましたし、やる気も強まりました。」

商品企画課長の本質的な仕事は、第1線の商品企画担当の部下を管理することであり、また部下が有効に働けるように、関連する課との効率的な関係を維持することであった。商品企画課長の職務を達成することは、成功する新商品を生むことであり、それによって大きなモチベーションと満足を得ることができた。また、この達成は会社の利益に直接貢献すると同時に、十分な管理能力を有することを顕示することにもなった。

ある技術者はこの状況を典型的に次のように説明した。

「ある商品のマーケティングが5月に開始されるということが決められた場合、この商品は3月の新商品会議で了承されなくてはなりません。私はそのスケジュールから逆算して商品企画の計画をたてなければいけませんでした。部下との効率的な共同作業が、この計画を達成するカギでした。私は計画をたてる間、定期的に部下達と個別に会いました。彼らが計画を実行するのであって、彼らが計画を十分に理解しているかどうか、そしてまた、彼らの持つ情報をどれだけ計画に入力していくことができるかが、新商品計画を達成するための重要な要因でした。」

「部下達が協力を得やすくなるようにするために、商品開発・製造・商品検査のような関連する部署にしょっちゅう足を運びました。新商品のコンセプトを実際来实现するのは、これらの部署の担当技術者なのですから、彼らの課長達からの十分な協力を促し、維持していかなければなりませんでした。」

「私は、うちの事業部の主力商品の基本的コンセプトを築いてきました。もし、部下の職務活動に関連する部署を調整し統合するという重大な職務に失敗していたら、これらの商品が市場で成功するこ

とはなかったでしょう。私の満足感とモチベーションは、この会社の事業のための独創の仕事と統合の仕事を達成することから生じているのです。」

「新商品はデザイナーが作るものだ、と世間の人々は思っています。新商品のコンセプトを作り出し、それを実現させるプロセスを管理する商品企画課長という者が存在していることを、人々は知りません。この職務の難しさは、コンセプトを作り、なぜその新商品が市場に必要とされているのかを技術者やデザイナー、ひいてはトップ・マネジャーに理解させることです。」

研究対象とした2つの事業部における技術者達は、異動によって、商品開発課の管理も担当することがあった。商品企画課と同じように、ここで管理職務も、部下の職務遂行活動を統合したり、関連する部署との効率的関係を維持することであった。しかしながら、この課の目的はハードウェアを開発することであったので、管理上、エンジニアリングの側面が強調されていた。つまり、担当の第1線の技術者は、新製品のハードウェアを確立することから高度な動機づけを受け、満足を得ていたのである。新商品のコンセプトは通常、商品企画課で作出されるのであったが、商品開発課の課長は、そのコンセプトによる利益の上がる商品を物理的に生み出すことによって、会社目に目に見える貢献を行い、そこから大きな満足報酬を受けていると感じていた。

彼らのうちの1人は、商品開発課長としての管理職務とそれを遂行する意欲を次のように説明した。

「新商品のコンセプトが商品企画課でたてられた時、私は彼らと一緒に活発に話し合いをして、テスト製造に至るまでの全工程を検討しました。私の場合は、1つの商品開発を1人の部下に担当させるのが普通ですが、数人に任せるこ

ともありました。彼らは商品コンセプトによって定義された特性を出すように設計をしました。新商品に使う技術や材料を決めるために、私は部下と一緒に活動しました。私の課ではいつも10~15の開発項目が進行していました。」

「この仕事の最も難しい点の1つは、開発のデッドラインに間に合わせることでした。特定の日までに開発を完了し、市場に出す準備ができていなければなりませんでした。部下のエンジニアリング活動を励ましスピードを上げさせることは、管理者にとってつらい仕事でした。時には、設計の技術上の問題を解決するために、部下と共に直接働きました。」

「外注業者の金型技術者からはじまって、自社の商品検査課の装置のオペレーターに至るまでの様々な人々と効率的に協力して、意志の疎通をはからなければなりませんでした。このようなコミュニケーションで最も重要になったのは、そのタイミングでした。機が熟さないうちに彼らに何かを頼むと、私の依頼はスムーズに進みませんでした。ですから、うまいタイミングになるように状況を作り上げようと努めました。タイミングが合えば、万事が大変うまく進行しました。」

「新しい技術や材料を利用して商品開発をすることは、本当に面白いことでした。新商品の真の競争力は、この危険なエンジニアリングのチャレンジから生じてくるのです。中央研究所の人達は、新しい技術や材料が市場でどれほどの価値があるかを、まったく考えることができません。我々は、エンジニアリングや、関連する課との複雑な相互作用を行うことによって、市場での価値を創っていたのです。」

技術者達は課長レベルでの異動によって、製造管理の経験もした。彼らは120~200名の従業員(ほとんどが女性)と数名の職長をかかえた製造課の課長であった。月毎の生産計画を達成するために、製造課長は従業員の生産活動を週毎や1日毎に、あるいは必要な場合には時間毎にさえ、効果的に管理しなければならなかった。製造課長は、変わりやすい従業員モチベーションや材料供給の不安定さ、不十分な設備という条件に効果的に対処することによって、生産計画を達成し、大きな満足を得ていたのであった。

ある技術者は、製造課長としての職務遂行における対人関係能力の重要性と自分の満足感を、次のように述べた。

「私のターゲットは、材料や技術ではなく、人間でした。私が管理する従業員は、中卒や高卒の女性でしたので、彼女らに理解できる言葉を注意深く選んで使わなければなりませんでした。」

「私は2つの目的のために、部下達に品質管理の技術を初歩から教えました。1つには、彼女達とコミュニケーションの機会を多く持つためでした。教えている間は、上司と部下というよりも、むしろ一種の、先生と生徒という関係を持つことができました。もう1つの目的は、組み立て作業を自らがコントロールするという意識を彼女達に与え、決められた組み立て行動を同じ速度で繰り返す単調さを解決するためでした。品質管理のテクニックを身につけることによって、彼女達は仕事の管理ポイントを理解できるようになり、そこを十分な品質で通過するようにするために、自分達の組み立て作業に注意深くなりました。しかし、彼女達の学習するスピードはゆっくりでしたので、私は忍耐強くなくてはいけませんでした。要するに、彼女達と一緒に進んで行かなければなりませんでした。」

「女性達にやる気を出させるのが私の日々の職務でしたが、特にやりがいを感じたのは、新しい生産設備を生産計画にシワ寄せせず、うまく導入できた時でした。実際の据え付けの間、我々は生産を止めなければなりません、我々の製造した部品を用いる次の製造課は、生産再開まで待てません。ですから、うちの課は、生産停止の間に利用される分の部品をプールするために、1日の生産予定量より多く生産するようにしました。生産停止前にこの量をうまく達成できた時、私は大いに報いられたと感じました。女性達のその並々ならぬ努力に対して、本当に感謝しました。」

商品検査課を管理する職務も、研究対象とした事業部で遂行されていた。この課の主要な職務は、事業部で開発された新商品が十分な品質を持っているかどうかを検査することであった。課員のほとんどの者は、決められた手続きに従って試験設備を操作し、商品の品質検査をする現業作業員であった。課長の職務は、従業員にモチベーションを与えることであり、また、関連する商品企画課や商品開発課と連携して、新商品の品質を維持することであった。

このような課長の職務は典型的な管理職務であったが、商品検査という補助的な性格ゆえに、職務の達成が会社の業績に直接的で目立った貢献になることはほとんどなかった。この職務は、製造業における技術と生産のプロセスにおいては傍流であり、報われることの少ない、注目を浴びない職務であるという認識が行われていた。

ある課長は、こういう説明をした。

「毎月、約10商品ほどの新商品の電気的な品質と物理的な品質を検査していました。検査の結果、会社の基準を満たしていない時には、その商品は改良のために返却されました。新商品は普通、かなりきついスケジュールに従って計画され開発されていたので、我々が改良を要求す

ることは、商品企画課や商品開発課から意地悪い行為と受け取られることがしょっちゅうでした。市場に出す前に欠陥を発見し、それをなくしておくことが我々の任務でしたが、商品検査の仕事が正当に評価されることはまずなく、たいていは、新商品の企画開発の円滑なプロセスを妨げる障害物程度にしか思われませんでした。」

「多くの新商品が、同じ月に市場に出るような新商品計画がたてられることがよくありました。その1カ月前には、我々の所ではいつも再検査が集中します。これは、前に我々が改良を求めた結果でした。我々が良い仕事をした時には、自分で自分の仕事をもっと大変にしていたのです。」

「商品検査という職務を達成しても、報われて満足したという気持ちには決してなりません。商品企画や開発の連中が、結局、仕事のイニシアチブを持っているのであって、『私』が彼らに合わせていかなければなりません。『商品検査課が改良を求めたせいで、この商品を市場に出すのが遅れてしまうのを、どうしてくれるんですか』という彼らの不平を聞きたくありませんでした。」

3. 職務経験の成果

研究対象となった27名の技術者の大半は、課長レベルに在職していた期間中に何度かの異動を経験した。会社側は異動の決定に際して、個人の希望を考慮することはほとんどしなかったため、技術者達は、これまでに身につけていない新しい知識や能力が要求される仕事に異動させられることが多かった。第1線レベルで経験したのと同様に、この課長レベルでも、できるだけ早く必要な知識や能力を学習・開発する努力が非常に重要であった。課の利益を増大させたり、研究開発プロ

プロジェクトの目標を達成するために、技術者は、部下の技術者と共に効率よく活動するのに必要な技術的能力と対人関係能力の両方を、効果的に学習し利用することが要求された。部下は上司よりも、専門的で新しい技術的知識やスキルを多く持っていることがしばしばであった。

ここで指摘すべき重要な点は、技術者の中には、異動によって他の者より多くの主流の職務を経験し、効果的な人間関係能力の開発を行い、会社の業績に主要なインパクトを与えることができた者がいた、ということである。

中央研究所では、電気やそれに関連する技術を専門とする技術者は、その周辺の技術を専門とする技術者よりも、沢山の主流のプロジェクトを担当することが多かった。このような主流の技術は、会社における重要な製品に明確で直接的な関係を持っていた。このことは、主流の技術者の方が、人間関係能力を開発して会社に目立つ形の貢献をする機会をより多く持っていたことを意味していた。

事業部では、しかしながら、技術者のほとんどは異動によって主流と傍流両方の職務を経験する傾向にあった。すでに述べたように、東京工業ではセールス・エンジニアリング、商品企画、商品開発、製造管理は主流とみなされており、商品検査は傍流とみなされていた。事業部では、技術者の数は限定されており、また、要求される技術的知識とスキルは研究所ほど複雑ではなかったので、部内の異動で技術的バックグラウンドが考慮されることは通常なかった。従って、この2つの事業部で研究対象とした技術者のほとんどは、会社の業績に主要で直接的な貢献のできる主流の職務を遂行する機会をたびたび持つことができたし、人間関係のスキルを開発することもできた。

職務遂行における主流の仕事を行う機会と傍流の仕事を行う機会の以上のような差異は、技術者が職務の達成から本来的報酬を受け取ることができるかどうか、そして、組織に積極的にかかわるようになるか、受身的にかかわるようになるか、ということに重大な影響を与えていた。すなわち、中央研究所では、主流のプロジェクトを行っていた技術者達は、自分の技術的能力と人間関係

能力を使って会社の経営に主要なインパクトを与えられる、という認識を持つことができ、組織に自らを積極的に統合していくようになったのである。一方、会社の経営に直接的なインパクトをほとんど与えることのできない傍流プロジェクトを担当していた技術者達は、組織に対して受身的な態度をとるようになっていた。経営者側がこのようなプロジェクトにほとんど注意を払わないために、たとえ間接的であるにせよ、それを担当する技術者が自己の能力を有効に使うことによって会社に貢献をしても、それに対するフィードバックを与えていることにはならなかったのである。しかしながら、傍流のプロジェクトにおいても、必要な新しい技術的知識とスキルを習得し開発して有効に活用すれば、部下と共に第1線の技術的職務活動を遂行することによって、その技術的達成から本来的満足を十分得ることができたのである。

研究所のある技術者は、研究所の課長として多くの主流のプロジェクトを行い、組織に対して積極的にかかわるようになったことを、次のように説明した。

「私は、会社の主力になる電気製品を確立するための、一連の商品開発プロジェクトを指揮してまいりました。研究所長や部長は、将来有望な技術を見い出して、プロジェクトに取り入れてゆくようにと、いつも直接私に指示していました。トップは会社の将来の事業に、こうした技術をいかに統合していくかを強調していました。」

「将来の事業を創り出すことによって会社に貢献することに、本当にやる気が出ました。私は新しい技術の可能性を調べるために、プロジェクト・メンバーと共に一生懸命働きました。同時に、顧客のニーズ、市場特性に関する情報を収集したり分析したりしました。部下達と協力して、その情報を新商品のコンセプトとして統合していったのです。」

「以後の私の職務は、本質的に言って、技術開発の将来についてのアイデアや、研究所の研究開発プロジェクトに、それを統合していく方法のアイデアを、研究所長に提案することでした。私は会社の将来の事業を起こすために、本社技術開発センターとしての中央研究所で、いかにして研究開発の効率を増大させるかを考えるのに、大変な動機づけを感じていました。」

上記の技術者は、組織に積極的にかかわるようになった例であるが、次の技術者は、傍流のプロジェクトばかりを行うことによって、組織に対して受身的にかかわる態度をとるようになった典型的な例である。

「研究所の課長としての私の職務は、研究所の他のプロジェクトで試作された材料や製品の電気特性をはかるプロジェクトを指揮することでした。これらのプロジェクトの目的は、単に欠陥のある材料や製品をふるいにかけるだけでなく、なぜ悪いのかを分析したり、それを改良する方策を提案することでした。要するに、他人の技術上の尻ぬぐいをしていたのであって、これは報われない仕事でした。なぜ自分がそんな仕事をしなくてはいけないのかと思いました。」

「こういうプロジェクトに対する私の興味は、急速にうせていきました。実際、私が処理した問題は、技術的には非常に難しい問題が多く、その材料を試作したもとの技術者にさえ、手におえないしろものでした。おまけに、こういう職務は使命感を与えてくれませんでした。他の技術者のトラブル解決を手助けすることによって、私は会社に貢献しているとはとても思えませんでした。」

「その職務が私の担当でしたので、それ

を続けていただけです。それをやるのは私以外にいない、と自分に言いきかせていましたが、仕事をする時にはもう物理的なエネルギーしか使っておりませんでした。」

しかしながら、中央研究所で研究対象となった技術者達は、新しい職務を担当した場合に、たとえそれが傍流とみなされていたプロジェクトであっても、そこで必要とされる新しい技術的な知識とスキルを効果的に学習し活用した時には、必ずしも受身的な態度になるものではなかった。事実、部下と共に行う第1線の技術的な活動を達成することで、大いに動機づけられ満足することもあったのである。

一方、2つの事業部で研究対象とした技術者の大部分の者は、ローテーションを受けながらの職務遂行を通して、主流の仕事を行う機会がしばしばあり、次第に組織に対して積極的にかかわるようになっていった。そのうちの1人は、会社に対する自分の積極的な統合を次のように典型的に述べた。

「課長になる前と後とで、私の基本的なモチベーションは変わったと思います。課長になる前は、技術的なスキルを使っての第1線の仕事をしていましたが、課長になってからは、部下の動機づけが大事になり、他部署の人々にいかに効果的に仕事をしてもらうかが大事になりました。そうやって、自分の課の目的を達成するのであって、課の組織、会社の組織をいかにうまく使うかということでした。」

「会社の経営にインパクトを与え、利益を出すために組織を使って仕事をすること、実に面白いことでした。異動で新しい仕事につけば、新しい知識を学ばなければならず、大変でした。しかし、それが課の利益を出すために大事なことでした。技術的知識も人間関係能力も

部下を効果的に動機づけ、使っていくために大切でした。」

「課長になって、いくつかの仕事をこなした後で思うようになったのですが、もっと効果的に会社に影響を与えるために、この事業部の組織を作り変えていくために、自分は課長になったのだと思うようになりました。」

しかしながら、このような個人と組織の間の積極的な統合が実現されたのは、技術者達が会社の期待している通りに、部下や関連する人々の管理に必要な新しい技術的能力や人間関係能力を効果的に開発し続けることができた場合であった。従って、新しい技術的知識を学習したり人間関係能力を開発することに継続的に失敗した技術者は、組織に積極的にかかわるようにはならなかったのである。

次に示すのは、このような技術者の例である。

「私は、商品開発課に異動になって1年後に課長になりました。この課では、受注ベースの商品開発をしていたのですが、私にはまったく新しい技術を使っておりました。とにかく、この技術を習得して課の利益を出す努力をしなければなりませんでした。部下にも外回りを多くやらせて、とにかく沢山の受注をとるよ

うにさせました。」

「数年後に新製品が追加されました。仕事をしながら、新しい技術を勉強していくのは、本当に大変でしたが、なんとか利益を出していっておりました。」

「しかし、不況になった時、受注がガタンと落ちました。私はもっと多くの部下を使って受注をとれば、と思いましたが、人事には人員の増加を認めてもらえず、結局赤字を出してしまいました。そして、他の課へ異動して、利益責任のない課長レベルのポジションに就きました。しかし、そこの課の扱う商品もまた私にとって、新しい技術ばかりを使っていました。」

「課長レベルでの私のキャリア・デベロップメントは、新しい技術を次から次へと勉強していくものでした。課の利益を出しても、仕事を達成したという満足感はありませんでした。キャリア・デベロップメントの目標もはっきり持たせずに、次から次へと新しい仕事に異動させても、人は育たないと思うんですよ。自分と会社とのかかわりは、新しい知識を詰め込んで、それで仕事をやって、というだけで、その繰り返しでした。」

キャリア発達の後期段階 (1979~1982年)

部長レベルへの昇進……77/部長レベルでの
職務遂行……78/職務経験の成果……82

27人の技術者の終身雇用下でのキャリア・ディベロップメント後期段階は、部長レベルへの昇進と共に始まった。前章の分析対象期間の最終年、1978年において、彼らは40~45歳になっており、すでに後期段階移行期へ入っていた(注11)。

1. 部長レベルへの昇進

部長レベルへの昇進プロセスは、前章で述べた課長レベルへの昇進プロセスと非常によく似ていた。そこで示された基本的な特徴は、社員は組織と全人格的に緊密な関係を持つように、という会社側の期待が再度強調されたことであった。技術者達は、一定の勤続年数と人事考課点による業績評価の必要条件を満たすと、部長レベルへの昇進の推薦を研究所長や事業部長から受けることができた。これらの必要条件は、課長レベルへの昇進で考慮されたものと同様に、非常に一般的で広範囲にわたる評価項目を含んでいたが、そうした必

要条件を満たしていることが、部長レベルへの昇進を決定した最終的な要因であった。

ここで注意すべきことは、課長レベルの場合では勤続年数が昇進決定の主要な要因であったが、部長レベルの場合には、業績や能力の評価に対する年功の相対的重要性は下がっていたということである。つまり、昇進のための訓練研修プログラムを受けた年と同じ年に昇進を受けた技術者の数は、課長レベル昇進時より部長レベル昇進時の方が少なかったのである。大多数の者はプログラムを受けてから昇進までの間、数年待たなければならなかった。部長レベルで新しいポジションが作られるか、空席のポジションが生じなければ昇進できなかったのであり、昇進の決定は、事業部長達と人事部の共同によって行われた。また、年功の秩序を大きく乱すような早過ぎる昇進が行われないようにするために、人事部は、入社年度によるバランスを注意深くチェックしていたが、同期入社の中での出世の早い者と遅い者との差は、課

(注11) 1978年の段階で、技術者達の約70%は、すでに部長レベルへの昇進を受けていた。このことは、Levinson (1978) の定義によるキャリア・ディベロップメント後期段階への移行年齢よりも数年早く、我々のサンプルの大半の者が部長昇進を受けていたことを示している。すなわち、彼らはこの昇進をキャリア・ディベロップメントの重大な転換点の1つと考えていたのであって、キャリアの発達段階の移行が、組織の人事施策によってかなり影響を受ける、ということの意味しているものと思われる。

長レベルよりもこのレベルにおいて、はるかに大きくなった。

早い昇進を受けたある技術者は、同期の同僚技術者と比較して次のように述べた。

「社内報や他の情報源によって、自分は同期の中のトップ・グループにいるということを知っていました。昇進のための訓練プログラムの結果から、自分の順位も知りました。実際のところ、同期の中で私が部長昇進の1番乗りでした。昇進制度に不満はありませんでしたし、昇進を受けた時に別に特別な感じはありませんでした。」

一方、次に示す技術者は、遅い昇進を受けたのであるが、勤続年数を基礎とする昇進の典型的な考え方を持っていた。

「私は勤続年数の必要条件を満たしていたので、昇進できると思っていました。もちろん、課長レベルでの私の業績は、あまり芳しいものではなかったのを知っておりました。しかし、一生懸命働きましたし、最終的に昇進できましたので、それに不満はありませんでした。」

部長レベルへの昇進は、地位と経済的報酬の意味において、キャリア・ディベロップメントの大きなステップであった。部長職に就くことは、第1線の従業員の目にとって最高の達成と映るものであり、優秀な経営者としての能力を示すものであった。部長レベル以上は組織のトップ・マネジメント・レベルを形成しており、そこへの昇進は、人事部ではなく、取締役会で決定されるものであった。しかも、部長レベルに一律に適用される給与表によって、月々の給与や年2回のボーナスは、課長レベルのものに比べて大幅な増額になるのであった。

2. 部長レベルでの職務遂行

東京工業株式会社の組織における部長レベルで

の地位は、高度に管理的であり、このレベルでの27人の技術者のキャリア・ディベロップメントは、純粋に管理的な職務をいかに遂行するかにかかっていた。中央研究所と事業部は、組織のプロフィット・センターとみなされており、その管理者による経営意思決定は、当然ながら、企業戦略に深く関係するものであった。こうした高度に管理的な職務の遂行においては、人間関係能力を効果的に使うことが求められ、第1線の技術的な活動から遠く離れるものであった。しかも、職務が、重要で「主流」とみなされるものと、あまり重要でない「傍流」とみなされるものに相対的に分化していることが、課長レベルと同様に部長レベルにおいても認められた。

中央研究所で研究対象となった技術者達は、研究所の部の責任を負い、それを管理する職務を担当した。これらの管理者達は、研究開発プロジェクトを設定し、研究所課長や第1線の課員にこれらのプロジェクトを担当させた。これらのプロジェクトの効率的な進捗のために、部門の内外に関係する（技術的な面よりむしろ）多くの管理的な詳細な点について扱わなければならなかった。

研究所部長としてある技術者は、遂行すべき管理職務について、次のように述べた。

「私は研究所で沢山の会議に出席しなければなりません。その中で、予算会議が最も重要でした。部の予算計画をたて、それを管理する義務がありましたし、会議の席上で、これらの計画を承認してもらわなければなりません。多くの準備が必要でした。その上、毎日、管理上の沢山のデスク・ワークをしなければなりません。」

「部下の業績評価をすることは、もう1つの重要な仕事でした。あまり目立たない、ゆっくりしか進まないプロジェクトを行っている部下の評価は、非常に難しいものでした。」

「私は普通、プロジェクトを直接担当す

ることはしなかったもので、部下からの進行報告を受けていました。第1線のプロジェクト活動との間にかなり距離ができていたので、プロジェクト・メンバーに効果的にやる気を起こさせるのは、難しいことでした。それにもかかわらず、彼らのモチベーションは、私にとってとても重要な考慮すべき要因でした。」

「その上、研究所の他部門や事業部の関連部門を調整し、協力を得ていくことは、プロジェクトを成功させるために重要なものでした。」

ここで注目すべきなのは、多くの主流のプロジェクトを持つ部を管理した技術者達は、そのような重要なプロジェクトを成功させることによって、会社に大きな貢献をし、そこからより強い動機づけと満足を得ていた、ということである。しかも、彼らは研究所課長になって以来、ほとんどの場合、主流のプロジェクトをやってきたのであって、部長レベルでの高度に管理的な職務を効果的に遂行するのに本質的に必要な人間関係能力を十分に開発していたのであった。

こうした技術者のうちの1人は、研究所の部を管理する上に当たっての自信を次のように述べた。

「私の部の目的は、新しい技術や商品の基礎を作り出すことであり、それによって、会社の事業を拡大することです。部長としての私の仕事は、若手や中堅の部下の活動と技術的なアイデアをこの目的に向かって統合することです。」

「私は部下の活動をよく見、彼らの話を十分聞いて、彼らをもっと創造的になるようにする能力があります。その上、創造的だが、新奇なアイデアを持った部下を上手に活用することができます、革新をおこすために彼らは貴重な存在です。」

一方、研究所課長として傍流のプロジェクトを多く指揮してきた技術者達は、再び傍流のプロジェクトを担当する研究所部長に任命されることがほとんどであった。しかしながら、この場合、彼らの仕事は完全に管理的になったのであり、第1線の活動から技術的な達成感と満足感を得る機会を失ったのであった。課長であった時に、主流のプロジェクトを行うことが少なく、人間関係スキルを開発する機会を持てなかったため、彼らは高度に管理的な職務の担当となったことを悔やんだし、できることなら、第1線の研究開発活動にとどまっていた方がよかったかもしれないと考えていた。

ある技術者は、このような仕事の不満を次のように述べた。

「研究所の部長に任命された時、研究所の1つの部全体の管理責任を負うことがとても不安でした。私の方からこのような職務につきたいと要求したわけではありません。それまでのプロジェクトでは、人間関係スキルよりも技術的なスキルをむしろ開発してきたのであって、人を管理することは得意ではありません。毎日管理的な仕事をやり終えた後で、この仕事は重要だとは思いますが、人間関係や交渉を効果的に扱うことは難しいものだと感じます。」

「課長達にプロジェクトのほとんどすべての技術的責任を持せていますので、プロジェクトの進み具合は、実験から得られた数値で私に報告されてくるのがほとんどです。この間接的な情報だけで、プロジェクトを管理することは不可能です。実際、第1線の技術者と直接関係したり、彼らを効果的に動機づけることは不可能なのです。」

「研究所の他の部門と協力して仕事をすることにも大変な難しさがあります。私には私流の研究開発のやり方があり、彼

らには彼ら流のやり方があります。彼らと共同作業することは、私にとって難しいです。』

「正直に言って、管理的な仕事は好きではありませんし、興味もありません。もちろん、主流のプロジェクトを持っている部長は、うらやましいです。我々のプロジェクトは、会社に具体的で目立った貢献をすることのない、それほど重要でないプロジェクトです。この不満が私の部下に逆に影響を及ぼすことがないように、努めています。』

中央研究所では、部長レベルの職務として、もう1つのタイプの管理的な仕事が行われていた。それは、研究所の部長代理として働くことであった。このようなポジションは、異なっているが関連した技術領域での多くのプロジェクトをかかえた部に設置されるのが普通であった。研究所の部長代理は、部長に対する管理スタッフであり、プロジェクトに対する直接の技術的な責任を持つことはなかった。部長代理を経験した技術者達は、殊に傍流のプロジェクトを担当する時に、不満を感じると述べていた。

一方、事業部で研究対象となった技術者達は、異動によって多くの場合、セールス・エンジニアリング部長、商品企画部長、商品部長、商品検査部長を経験していた。彼らの職務は部長職として高度に管理的であった。しかも、職務が主流であるか傍流であるか、という相対的な重要度の分化は、この部長レベルの職務遂行においても明確に認められた。

セールス・エンジニアリング部は、本社地域といくつかの主要地方都市に置かれていた。これらの部は、その地域のセールス・エンジニアリング本部と呼ばれており、部長はこれらの本部の部長であった。彼らの本質的な仕事は、販売部門と製造部門とを連携してセールス・エンジニアリング本部を運営していくことであった。この職務を効果的に達成することは、会社の利益に対して直接的で重要な貢献をすることになり、彼らを非常

に満足させていた。

ある技術者は、セールス・エンジニアリング本部長の典型的な責任やモチベーション・満足感を次のように述べた。

「私は、この地域のすべてのセールス・エンジニアリング活動の最高責任者です。受注のための入札について、私が最終決定を下します。配下のセールス・エンジニアや事業部のメンバーからの情報を受け取った後に、将来見込まれる顧客の大型プロジェクトに対してどうするか最終決定も下します。私の仕事には、この地域の顧客からのクレームに公式的な回答を出すことも含まれています。』

「セールス・エンジニアリング本部は、市場と事業部との仲介をするもので、私は事業部に適切なマーケティング情報を効果的に与えるよう求められています。同時に、販売活動と製造活動を統合したり、担当地域の事業部の商品計画を履行するに当たっての重要な役割を演じたりします。』

「こういう部長としての職務を通して、自分の能力を発揮し、会社に貢献できるというのは、実にうれしいことです。現在、この事業部門の上げる利益は、全社の3分の1を占めています。自分の仕事をうまく遂行していくことで、事業部門の利益を上げるために、私は重要な役割を果たしているのです。』

商品企画部を管理する仕事も、事業部で研究対象となった技術者達の担当になった。彼らの職務は、新商品の企画開発のための長期方針を作り、それを実行していくことであった。これは、長期的な創造的視点と人間関係能力の両方を要求する高度に管理的な仕事であった。商品企画部門を効果的に管理することは、しばしば、ヒット商品の創出につながった。こうした新商品は、多大な利

益を上げることによって会社に大きく貢献した。商品企画部長は、この達成によって極めて満足し、また、大きなやる気を得ていた。

ある技術者は次のように説明した。

「私の仕事の基本的な目標は、新商品企画開発の長期計画と目標を示すことです。課長達は、そこから自分の課の6カ月活動計画を作成します。この目的のために、私は流行や文化の傾向を分析し、我々の商品分野の主要な電気技術が将来どのように使われるかを予測します。製品に対する消費者の好みを満たすためのアイデアを生んで、競争相手よりも先行していく対抗商品戦略を作り上げるために、創造的思考が要求されるのです。」

「こうした長期的方針は、私独自のアイデアに基づいておりますが、こうしたアイデアをたてる一方で、組織の他の部署の状況や立場を考慮することも重要です。私は部長として、事業部の全商品がいかにしたらよく売れるのか、我々の商品方針が社内の他の商品方針といかにしたら効果的に適合していくのかを、考えなければなりません。私は、組織の中の広範囲にわたる人間関係から、様々な情報を収集します。社内で尊敬と信用を確立していくことが、この仕事で成功する重要な要因です。」

「うちの事業部の製品ラインは、市場で主要な地位を占めております。会社、日本、そして世界に貢献できる自分の能力に自信を持っています。社会の非常に多くの人々が、私の考えから生まれた商品を使っている、という事実を大変うれしく思います。」

技術者達は、商品部を管理する仕事を担当することもあった。商品部は、ある商品ラインを扱っていて、普通、その組織内に商品開発課と製造課

を持っていた。部長としての技術者達は、商品開発と製造管理の機能を同時にコントロールすることを求められていた。もうけの多い商品を効果的に開発し製造していくことが、事業部の基本的機能であったので、商品部長は、自分の職務を達成し会社に貢献することによって、大いに満足し、動機づけられていた。

ある技術者は仕事に対する自分の気持ちを次のように述べた。

「私は月単位と半年単位の製造・販売計画をたてます。この計画で予定される売上高とコストを達成することが私の目標です。事業部長とその下の部長全員から構成される月例会議で自分の部の収支を報告するのですが、私の業績は、この会議で評価されています。」

「利益目標を達成するための最も重要な資源は、部下達です。彼らが商品を実際に開発し製造し、それを営業所に販売することによって、利益を作り出すのです。有能な部下を持つことが自分の職務を効果的に達成するカギなのです。」

「私の部がこの事業部の全商品の開発・製造をしますので、私が実際のところ、事業部の利益を作り出しているのです。会社に利益を生み出す商品を開発・製造販売するのに、何十億円という金を使います。それは巨額なもので、中小企業の社長が扱っているような額ではありません。これは、本当に面白い仕事です。」

商品検査部の管理が、研究対象となった技術者達の担当になることもあった。商品検査は、他の部署で行われる商品企画や開発の業務の進行をサポートするものであるため、会社の主流にいるとはみなされないことが多かった。商品検査部長は、課長を通じて検査業務を統括し、商品企画開発部門との有効な協力関係を維持していくという、高度に管理的な仕事を行わねばならなかった。し

かしながら、商品検査部長は、新商品のアイデア創造から製造に至る製造業の本質的なプロセスに対するイニシアチブを持っておらず、このプロセスを効果的に管理することによって、自分の能力を目立った形で示すことができなかった。そのため、管理的職務とは言え、それを達成する動機づけを得ることができなかったのである。

ある技術者は、商品検査部長になることを知った時点ですでに、仕事が比較的重要性に乏しいものだとして、やる気をなくしていた。

「商品検査部長に昇進になると分かった時、うれしくありませんでした。この種の仕事は、全然刺激的ではなく、その部署は働いて面白い所ではないだろうと思いました。製造業における商品検査の重要性を知ってはいましたが、これは私のしたい仕事ではありませんでした。」

仕事に対するモチベーションが低いということは、商品検査部長の職務遂行において、必要最低限の努力しか生み出さないということに結びついていた。上述の技術者は、次のように続けた。

「私が商品検査部長をしていた間は、商品企画や商品開発が最優先で求めてくる仕事だけをやっていました。私が仕事に対するイニシアチブを持っていたわけではないのですから、すべての面倒をみなければならない理由は、まったくありませんでした。」

3. 職務経験の成果

部長レベルにおける技術者達の職務経験の本質的な結果を述べる前に、そのレベルでの技術者達の異動経験が、第2章及び第3章で確認されたものと同じ特徴を示していたことを指摘しておく必要がある。つまり、技術者達は、異動を受けるたびに、研究所や事業部での部の管理を効果的に行うのに必要な新たな技術的知識を得ると同時に、一層の人間関係能力を開発することが求められた

のである。さらに、研究所の技術者の場合は、主流のプロジェクトを扱う職務を他の者よりも多く担当する者がいた。一方事業部では、技術者達は主流の仕事も傍流の仕事も両方担当する傾向にあった。

部長レベルでの職務遂行が個人と組織の統合に与えた本質的な影響は、技術者達の組織に対する積極的なあるいは受身的な態度が、課レベルの場合よりもっと際立って明瞭に示されるようになったことである。すなわち、部長レベルで完全に管理的な仕事を遂行しなければならなくなったことが、課長レベルで現れた組織との積極的な統合と受身的な統合との隔たりを一層拡大したのである。

研究対象となった技術者達の中には、部長レベルにおいても主流の仕事を引き続き担当した者がいた。主流の仕事の継続的遂行が、課長レベルで開発されていた組織との積極的なかわりをより一層強めることになった。彼らは、課長レベルでの主流の仕事の効果的に遂行したことによって、高度の人間関係能力を開発していたのであり、部長レベルでの高度に管理的な仕事を成功させて会社に貢献しようというモチベーションを増大させていたのである。

しかしながら、純粋に管理的な仕事を行うことは、同時に、第1線の技術的な活動からの距離を非常に長くするものであって、第1線の技術的職務達成から本来の満足感を受ける機会を無くすることになった。すなわち、課長レベルで職務遂行していた間に組織に対して受身的な態度を持つようになった技術者達は、雇用の安定があるために、終身雇用にすっかり依存するようになり、部長レベルでの仕事の遂行では最小限の努力しか行わなくなったのである。彼らは、課長レベルの傍流の職務の遂行で人間関係能力を効果的に開発することがほとんどなかったために、部長レベルでの、傍流であっても非常に管理的な職務を効果的に達成することは不可能であり、ましてや第1線の技術的な職務達成もなく、自己の能力を確認し本来の満足報酬を得ることは今や不可能になったのである。

中央研究所では、すでに述べたように、ほとん

どの場合主流のプロジェクトを扱ってきた技術者は、仕事に対して満足感を持ち、会社に主要な貢献をしようという強い動機づけを得ていた。彼らは、組織に対して非常に積極的にかかわるようになっていたのである。

このような技術者達の中の1人は、会社に対する積極的な態度を以下の様に述べた。

「研究所の私の部のプロジェクトの目的は、研究所のための必要な情報を得るためだけでなく、会社の戦略を作り上げ実行するのにも必要な情報を生み出すことです。この会社の経営の広範囲の問題を扱うように、研究プロジェクトを設定しています。」

「私の専門はエレクトロニクスとシステム技術ですから、経営学の先生方と競争しようという気はありません。しかしながら、会社のために、エレクトロニクスとシステム技術に基づいた企業経営の方法を開発しようと思っています。」

一方、傍流の研究開発プロジェクトをほとんどやってきた技術者は、職務遂行を通じて人間関係能力を十分に開発することができなかった。こうした者達は、部長レベルでの職務遂行を通じて、ほとんど必然的に、受身的態度をとるようになっていたのである。

こうした技術者の1人は、自分の態度について次のように述べた。

「私は、年功で成るべくして研究所の部長代理になった、と思っています。この部のプロジェクトは地味で目立たないものばかりで、私はそういうプロジェクトの管理面を扱っています。しかし、トップとか他の部長と交渉したりという管理的な政治的な仕事には興味がありません。そういう仕事には技術的な刺激がまったくないのです。」

「あまり一生懸命には仕事をしません。管理課から仕事が回ってくるので処理をしたり、トップが定めた研究開発の管理的な指針を満たすために、課長に技術的なアドバイスをするだけです。」

「こういう地味で、あまり興味のない仕事をしていられるのも、終身雇用のおかげです。首になることを心配しないで、決められた限られた範囲の仕事をしていればいいのですから。」

一方、研究対象とした2つの事業部の技術者達の大部分は、部長レベルで、主流に属する仕事と傍流とみなされる仕事の両方を担当して、多くの主流の職務達成を行う機会を持つことができ、高いモチベーションと組織に対する積極的な態度を一層強めていった。

こうした技術者の1人は、自分と会社との一体感を以下のように述べた。

「入社以来、私の仕事のほとんどはセールス・エンジニアリングでした。いくつかの営業所でセールス・エンジニアリング課長をやりましたし、地域セールス・エンジニアリング本部の本部長もやりました。セールス・エンジニアリング組織の発展といっしょに、会社での自分のキャリア・ディベロップメントをしてきました。私はこの事業部門と会社の発展のために、重要な役割をはたしてきたと思っています。」

「最近、あるスタッフ部門に異動になりました。この部の管理は事業部の発展にとって重要なのですが、実際は、セールス・エンジニアリング本部の仕事ほど目立つものではありません。セールス・エンジニアとしての私の技術的知識やスキルは、この仕事にはほとんど適用できません。しかし、この新しい仕事に大変やる気を感じています。人間関係能力が、こ

のスタッフ機能を効果的に達成するカギなのです。」

「セールス・エンジニアリングの仕事をやりながら開発してきた人間関係能力を効果的に利用することによって、会社にこれからも貢献していきたいと思っています。今まで主流で重要な仕事を担当させてもらい、自分のキャリア・ディベロップメントを成功させてくれたことに対して、会社に感謝しています。これからは、事業活動をサポートするためにこのスタッフ部門を効果的に運営し、会社に恩返しをしようと思っています。」

ここで指摘しておくべきなのは、事業部のこれらの技術者達が、こうして積極的に組織に深くかかわることができたのは、絶えず新しい技術的知識を取得し、人間関係能力を成功裡に開発してきたからである、という点である。彼らの中には、このような能力開発がうまく行えなかった者もいた。そうした者達は、職務を達成して会社の経営に大きな影響を与えることは不可能であったのであり、組織に積極的にかかわる態度を持つようにならなかったのである。

このような技術者の1人は、自分の受身的な感情を次の様に述べた。

「事業部で行ってきた仕事のほとんどは、私には新し過ぎました。こうした仕事をやっているうちに、決められた範囲内の最小の努力で働く方が良いと思うようになりました。」

「私は仕事に対する理想を失ったと思っています。若かった頃の第1線のエンジニアリング活動でのあの興奮が、自分にはもうないのを寂しく思います。まだ第1線で活躍できる技術者であったらと思うことがあります。」

最後に、部長レベルで与えられた高い地位と大

きな経済的報酬は、研究対象となった技術者達の、組織との積極的な統合も受身的な統合も両方強化する作用を持っていた、ということを描き添えておく必要がある。すなわち、このような企業報酬は、年功制に基本的に基づく処遇システムの単なる結果に過ぎないのであるが、それは、会社に対する技術者達の積極的あるいは受身的態度を同等に強化する効果を持っていたのである。

組織に非常に積極的にかかわるようになった技術者達は、部長レベルでの地位と経済的報酬を、彼らの能力と貢献を会社が認めた結果である、という認識をしていた。彼らは、もっと能力開発をして一層貢献するように会社から期待されている、と感じていた。

こうした技術者の1人は、年功制による処遇システムをどう考えているかを次のように説明した。

「今までの自分の昇給と昇進を振り返ってみると、自分がやってきた努力と達成をととてもよく反映していると思います。上司は、だれが貢献しているかをよく見えていますし、その判断も正しいと思います。今まで異動でどんな仕事を担当しても、いつも成功させてきましたし、そうやって高い地位や給与も得てきました。これからも、こういう成功を続けていくのに自信を持っています。」

組織に非常に受身的にかかわるようになった技術者達は、最小限の努力で仕事をしていても解雇されることを心配していなかった。彼らは、会社に対する忠誠心を持つかわりに、終身雇用による仕事の安定を得ていたのであった。さらに、部長レベルでの高い地位と恵まれた経済的恩恵があるために、受身的態度を改善しようというプレッシャーを感じることはなく、現状に甘んじて組織に留るといふ気持ちになっていた。彼らは、キャリア・ディベロップメントにおける個人の希望をほとんど考慮しない人事制度によって、自分達は受身的になったのだと考えていた。

技術者の1人は、終身雇用依存する自分の態

度を次の様に述べた。

「私はこの会社を辞めるつもりはありません。そんなことを考えたことはありませんので、他の会社で仕事が得られるかどうかということも知りません。会社の外で、自分の技術的な能力や管理能力がどれぐらいの価値に評価されるのかも知りません。多分、今ほどの地位や給料を

与えてくれる仕事は他にないでしょう。」

「これからも、今やっているように仕事を続けて行くつもりです。これまで興味のある仕事をやったことはなかったので、将来もないでしょう。この種の仕事に、天職だとか使命感を感じるには、もう年を取り過ぎました。」

5

考察と提言

研究結果の要約……87/研究結果の持つ意味……88/経営組織に向けての提言……90

本研究で答えようとしてきた本質的問題は、終身雇用下におけるキャリア・ディベロップメントのプロセスを通じて、個人と組織の間にどのような統合関係が生じてくるか、であった。

キャリア・ディベロップメントのプロセスを、個人と組織の間で効果的職務遂行と本来的満足報酬（例えば、成功感、自尊心、有能感）がいかにして交換されていくか、という視点から理解することによって、東京工業株式会社の技術者27名についての探索的研究から、次のような結果を見出した。

1. 研究結果の要約

終身雇用下のキャリア・ディベロップメントは、職務に対する高いモチベーションを持ち積極的に自らを組織に統合していく従業員を生むと同時に、終身雇用に依存して必要最低限の職務遂行を行い受身的にしか自らを組織に統合しない従業員をも生み出す、ということである。

個人と組織の統合が、このように「積極的」と「受身的」に分化していくプロセスの要因とパターンは、課長レベルへの昇進と部長レベルへの昇

進によって形成されるキャリアの初期・中期・後期の発達段階に分けて理解することができた。

研究対象となった27名の技術者達は、入社時に、終身雇用によって雇用の安定を得て会社に忠誠心を持ち、それと全人格的關係を持つものである、という漠然とした考えを持っていた。しかしその後彼らは、このキャリアの初期段階にあっては実際の職務満足は第1線の技術的仕事を達成することから得られる、という具体的な理解を得た。様々な第1線の技術的仕事を遂行しながら、終身雇用下では自分の希望が十分考慮された異動は行われず、従って新しい職務に就いてそこでの満足を得るためには、職務達成に必要な新しい知識や技術を大いに努力して獲得することが重要であることも見出した。さらに技術者達は、ある特定の製品ラインや組織部門は会社内で重要視されており「主流」であると見なされていて、そのほかの製品や部門はそれほど重要でない「傍流」であると考えられていることを認識した。主流の職務においては、会社に対して直接的で主要な貢献を行って、そのフィードバックを得るという機会が多く、その遂行では技術的能力と同時に多くの人間関係の能力を用いることが必要とされた。傍流

の仕事はこれと逆の状況であった。

課長レベルへの昇進によって、技術者達はキャリア・ディベロップメントの中期段階に入った。昇進のプロセスでは、終身雇用による従業員と会社との全人格的關係が再び強調されたが、この昇進は技術者達にはじめての主要な管理職のポジションをもたらした。しかしこの課長レベルにおいて、技術者達は、担当職務が主流であるのかそれともそれほど重要でない傍流であるのか、ということをもっと明瞭に認識した。さらに、技術者達の中には、他の技術者達よりも一層多くの主流の職務を担当した者達がいた。人間関係の能力と技術的能力を向上させることによって、これらの技術者達は、会社に主要な貢献を行って達成感を得、高いモチベーションを得て積極的に組織にかかわるようになった。しかしながら他の技術者達は、目立つ形で会社に貢献できる機会の少ないあまり重要でないとみなされていた職務を多く担当し、組織に対して受身的な態度を持つようになった。しかも、新しい担当職務において必要とされる能力を常に習得し開発していくことができなかった技術者達は、効果的職務遂行を行っていくことができず、同じように受身的態度を強めるようになった。

技術者達のキャリアの後期段階は、部長レベルへの昇進によって始まった。昇進のプロセスは課長レベルの場合と似ていたが、部長レベルでの担当職務は、はるかに管理的なものとなった。このように高度に管理的な職務を遂行しながら、技術者達は、課長レベルで仕事をしてきた時に示すようになった積極的あるいは受身的な組織への統合を、さらに強めるようになった。積極的態度をとるようになっていた技術者達は、部長レベルでも主流の職務を多く担当し、これを成功裡に達成することによって大いに会社に貢献してさらに積極性を高め、強いモチベーションを持つようになった。彼らはすでに主流の仕事を行って人間関係能力を高めていたのであり、高度に管理的な職務を遂行するのに本質的に必要な能力を開発していたのである。一方、課長レベルにおいて受身的態度を示すようになっていた技術者達は、人間関係能力を十分に開発する機会に恵まれていなか

ったために、部長レベルでの高度に管理的な職務を効果的に遂行してそこから満足を得ることはできなかった。さらに、部長レベルでの仕事は、第1線の技術的仕事からも非常に遠く、その達成による満足をも得ることはできなかった。彼らはこのような職務状況の中で、ほとんど必然的に受身性を強めていた。

部長レベルへの昇進は、年功制による地位と給与をますます高いものにした。組織に対して非常に積極的にかかわるようになった技術者達は、この高度の処遇を長年の努力と貢献が組織に認められた報酬であると考えて、より一層積極性の度合を強めた。しかし一方、受身的にしか組織に統合するようにならなかった技術者達は、このような処遇を受けることによってむしろ現状にとどまり、終身雇用の保障があるために、あえて積極的になろうと努力するプレッシャーを感じていなかったのである。

2. 研究結果の持つ意味

研究フィールド1社での限られた数の研究対象者を基礎とした探索的研究であるために、個人と組織の統合に関して、この研究結果の持つ理論的なあるいは実務的な意味を断定的に述べることは無理である。しかしながら、この結果から、今後の研究と実務にとって有益な示唆を得ることはできる。ここではまず、研究結果から得られる今後の理論的研究課題について考察する。

研究結果は、文献研究で得た個人と組織の統合についての交換の視点を非常によく支持している。文献研究に基づいて作成したゼネラル・フレームワークは、キャリア・ディベロップメントのプロセスをこの視点から探索し、個人と組織の統合がいかんして形成されるかの要因とその関連パターンを発見するのに非常に有効であった。

しかしながら、この研究結果は、以下に述べる2つの点が今後の研究課題として理論的に重要であることを示している。

第1の点は、27人の研究対象者のデータを分析した結果、職務達成と交換する本来的満足報酬の内容は、キャリアの各発達段階で遂行する職務に

応じて異なる、ということが見い出されている点である。第1線の技術的仕事をするキャリアの初期段階では、技術的な達成が本来的満足の本質的源泉であり、課長レベルでのキャリアの中期段階では技術的・管理的職務の成功から満足とモチベーションを得ていた。そしてキャリアの後期段階である部長レベルでは、高度に管理的な職務の達成が本来的満足の源であった。

このことは、従来の研究における、自尊心や有能感としての本来的満足報酬によるキャリア・ディベロップメント・プロセスの一般的な理解のし方をもっと発展させ、キャリアの発達段階に分けた本来的モチベーションの詳細な研究が必要であることを示唆している。今後の個人と組織の統合の研究においては、キャリア・ディベロップメントのプロセスの全段階にわたって、本来的満足報酬の変数をもっと細く定義する必要がある。

第2は、文献研究によって得られていた「職務遂行を援助する活動による個人と組織の統合」の知見から逸脱する点が見い出されていることである。文献研究によれば、ヒューマン・リソース・マネジメントの活動を通じての職務達成度のフィードバックは、本来的満足を得やすくしてモチベーションを得るのに役立つものであった。しかしながら、研究結果の示すところによれば、ヒューマン・リソース・マネジメントによるフィードバックは、本来的満足・モチベーションの促進のみを行うのではないのである。東京工業株式会社では、従業員の業績評価の公式的フィードバックは行われていなかったが、研究対象となった技術者達は、昇進や昇給あるいは他の媒体を通して、そのようなフィードバック情報を非公式に得ていた。しかもこのフィードバックは2つの正反対の機能を果たしていた。1つは、本来的満足と職務達成の交換を促進して個人と組織の間の積極的な統合を強化することであり、他方は、このような交換を行うことができずに組織に対して受身的に統合し終身雇用依存するようになった個人に、それを保障する作用であった。このことは、本来的満足報酬と職務達成が成功裡に交換される時のみ、フィードバックは本来的モチベーションを強化する、ということの意味している。

このフィードバックの機能に関して、この研究はさらにもう1つの理論的示唆を与えている。すなわち、第1線の技術的仕事の遂行と結果及び課・部の成績を示す社内の経営指標は、ヒューマン・リソース・マネジメントによる業績評価フィードバックよりも、はるかに直接的なフィードバック情報をもたらし、組織と積極的に統合するようになった個人の本来のモチベーションを一層強化していたのである。しかも、あまり重要でないとみなされた補助的な仕事に対して会社としての注意が向けられないことによるフィードバックの不足は、組織に対して受身的にかかわるようになった者の依存性をさらに強化していた。このような発見は、文献研究で考慮されていた以外のフィードバック・メカニズムが存在する、ということを示唆している。今後の研究においては、どのようなフィードバックのメカニズムと情報が本来的モチベーションを強化するのかを、詳細に検討する必要がある。

以上の理論的考察に加えて、研究の方法論上の指摘をしておく必要がある。第1に、この研究で得られた結果がどこまで一般化できるかを検討するための、もっと多くのサンプルを用いる計量的研究が行われなくてはならない。本研究は、ある会社1社での27名のキャリア・ディベロップメントを探索した実地研究であり、そこから得た結果はあくまでも事実発見 (fact finding) であり、その一般化には限界がある。本研究で用いたゼネラル・フレームワークとインタビュー・ガイドは、計量的研究に必要な質問紙を作る上での有効な手段になるであろう。

第2に、今後の研究においては、会社の業種、対象者の職域、及びその昇進経験を変化させる必要がある。本研究では、これら3つの変数を固定して扱っている。東京工業は電気及び化学関連の製品を扱っており、対象者27名はすべて技術系従業員で、しかも課長レベルと部長レベルへの昇進を皆経験していた。本研究におけるデータの分析においては、これらの変数は一定であり、他との比較検討は行われなかった。

3. 経営組織に向けての提言

この研究結果の持つ、経営組織に向けての最も重要な意味は、終身雇用を基礎とした場合の日本の経営は両刃の剣であり、必ずしも高い従業員のコミットメントと生産性を生むとは限らない、ということである。終身雇用を前提として経営を行った場合、確かに、積極的で強いモチベーションを持って組織に自らを統合していく帰属心の高い従業員を育てることができる。しかし、それは同時に、終身雇用依存する受身的な従業員をも生む場合があるのである。すなわち、積極的な従業員による高い生産性は、受身的な従業員の低い生産性によって無効になることがあり得るのである。

さらに述べるならば、この研究結果は、従業員の活性化を左右するのは終身雇用そのものではなく、従業員がどのようなキャリア・ディベロップメントのプロセスを通るかがカギであることを示している。このとき、効果的職務遂行に必要な知識や能力を適切に習得・開発し、それらを十分に活用して経営にインパクトを与えることができ、環境における自己の存在を確認するための職務達成に関するフィードバックが得られるような担当職務を多く遂行していくことが重要になるのである。我が国の成長を支えてきた優れた企業の発展の1つの大きな理由は、このような要因を十分におさえる形で従業員のキャリア・ディベロップメントを、意識的あるいは無意識的に、効果的に管理してきたことであろうと考えることができる。終身雇用という条件は、従業員のモチベーションにそのままつながるのではなく、キャリア・ディベロップメントに成功して積極的で高いモチベーションを持つようになって、失敗して終身雇用依存して受身的になった場合でも、その両者ともを強化する作用を持っているのである。

ここで注意すべきなのは、終身雇用の持つこのような強化作用は直接的なものではなく、終身雇用が作り出している状況に基づいているということである。特に、個人が組織に受身的に統合するようになった場合を考察すると、組織は、雇用保障と年功による高い処遇を行っているために、個

人を積極化するための効果的プレッシャーを加えることができず、ましてやそのような個人を組織のメンバーから外すことは実際上不可能である。一方個人の側にとっては、目立つ形で自己の存在を主張できず職務満足が得られないために会社を辞して他の組織に新天地を見い出そうとしても、同程度の処遇の得られる大企業へ移ることは、終身雇用による企業間モビリティの低さのために、ほとんど不可能であり、現状に甘じて受身性を強めていくのである。

それでは、どのようにすれば受身的従業員の発生を防ぎ、積極的従業員の数を増大させて、高いコミットメントと生産性を実現させていくことができるであろうか。本研究の結果に基づいて、3つの基本的な提言をすることができる。

まず第1に必要なのは、組織の側も個人の側も、キャリア・ディベロップメントを通じて何を交換するかの期待を、お互いに十分理解することである。つまり、この交換が失敗すると、両者の受身的な統合につながることを認識しておく必要がある、ということである。例えば、研究対象となった技術者達は、東京工業に入社する時、終身雇用の保障と交換に会社と全人格的關係を持つという漠然とした理解を持っていた。一方この段階で、会社側はすでに、従業員は好みにかかわらず異動を受けても新しい職務に必要な知識や能力を習得・開発する努力をいとわない、ことを期待していた。しかし会社側は、従業員にこの期待を十分明確にコミュニケーションしていなかった。その結果、幾人かの技術者達はこのような会社の期待を十分理解することができず、結局、必要な能力開発に失敗し受身性を強めていったのである。

本研究に用いたゼネラル・フレームワークは、個人と組織の間の交換に焦点を当てるのに有効であり、また研究の結果見い出された両者の統合の要因とパターンは、キャリア・ディベロップメントの各段階での重要な交換を示している。これらのものを診断用具として用いて、個人の側も組織の側も、個々の状況に応じた、両者の交換に対する理解を深めることができるであろう。特に、交換に対する両者の期待の理解を織り込んだ形で、採用・教育・訓練・処遇等の制度を作り上げてい

くことは重要である。キャリア・ディベロップメントの各段階での重要な要因をこのような制度で十分に押さえ、個人と組織の間の効果的交換を実現させる必要がある。

個人と組織がお互いの交換に対する理解を深めることは、従業員が受身的になるのを防ぎ積極性を高めるために必要ではあるが、十分ではない。そこでこの目的を満たすために、経営者側は、本研究で見い出された従業員の職務達成と本来的満足報酬との交換を妨げて受身的統合を発生させる組織上の2つの本質的な要因を配慮した対策を構じる必要がある。第1の対策は、地味で目立ちにくい補助的な傍流と見なされる職務の達成とそれによる組織への間接的な貢献に十分なフィードバックを与えることである。東京工業における研究対象者達の受身性の発生をもたらした最大の要因は、補助的な仕事の達成による組織への貢献に対して経営者側はほとんど注意を払っておらず、それによるフィードバックの無さのために、技術者達は職務達成をしてもそこから本来的満足報酬を感じることができず、職務遂行に対するモチベーションを下げたことであった。

あまり重要でないと思なされる傍流の仕事に組織として十分な注意を払うことは、「非公式的」と「公式的」の2つの方法を用いることができる。非公式には、このような仕事を担当する部下を持つ管理者が、日常のリーダーシップ行動の中で、部下の補助的職務の遂行の組織における重要性を説明し、また間接的であるにせよ経営の実際によどどのように貢献しているかを例示することによって行うことができるであろう。同時に、管理者が、部下のそのような職務の達成に承認と励ましを与えることも重要である。これは、外部環境によどどのようなインパクトを与えたかを部下にフィードバックすることが、リーダーシップにおける1つの重要な機能であることを意味している。

しかし、非公式的な方法のみを用いても、主流の仕事の達成した場合ほどの本来的満足報酬が得られるわけではない。何らかの形で、非公式的な方法に加えて、補助的職務の達成による貢献に組織として公式的にフィードバックを与える方法を確立し活用する必要がある。

筆者の知る限りでは、このようなタイプの職務の達成に対して承認を与えるマネジメント・システムの研究は皆無であるが、現在多くの企業で行われているQCサークル活動を、この公式システムの実務上の例として考えることができる。(もちろんこの観点からのQCサークル活動の詳細な研究が必要であることは言うまでもない。)すなわち、QC活動の一環として行われる、例えば全社QC大会での発表や表彰、あるいは社内報による成功事例の論評は、間接的にしか組織に貢献できない職務達成に、組織として公式的なフィードバックを与える多大な機会となっている、と考えることができる。

職務の効果的遂行と本来的満足報酬との交換を妨げ個人と組織の受身的統合を発生させる第2の組織上の要因は、研究結果が示すように、自己の能力を十分発揮できないような、また新しく必要な能力を適切に開発できないような職務を継続的に担当することであった。つまり、受身的統合の発生を防ぐために必要とされるもう1つの対策は、従業員のこのような配置を極力なくすことである。

この提言は、従業員のキャリア・ディベロップメントについて、特に、新しい担当職務の困難度という観点からの、長期的配慮を行うことが必要であることを意味している。従業員の知識・能力を評価すると同時に、特定職務の困難度や能力要求度を評価していく人材開発システムの適切な運用によって、この提言を実行に移すことが可能であろう。しかしながら、終身雇用という条件の下では、従業員の個々の性格や能力、好みを十分考慮した異動を行うことは一般に困難であるが、この本質的な配慮に基づく異動を行うことは、受身的従業員の発生を防ぎ、積極的で高いモチベーションを持つ従業員を増大させ、高いコミットメントと生産性を実現するために、価値のある実行である。

序論において述べたように、企業を取り巻く環境の変化は激しく、終身雇用を基礎とする経営のやり方に修正が求められている。仮に、終身雇用を前提としない新しい経営のやり方を考える場合にも、本研究の結果の持つ重要性は何ら損なわれ

ることではない。なぜならば、終身雇用のあるないにかかわらず、組織の目的を達成するために遂行されなければならない職務は、目的が大きければ大きいほど分業して分担されねばならず、その場合、組織目的の達成に直接的に目立つ形で貢献できる職務と、そのような職務遂行に必要な援助を提供する地味で目立たない補助的な職務を、必然的に構成してくるのである。このようにして現れる「主流」の職務とあまり重要視されない「傍流」の職務の分化、及びそれらの職務の達成に関するフィードバックの有無が、職務の効果的達成と本来的満足報酬との「交換」を左右することは、すでに本研究によって見い出されているところである。すなわち、主流・傍流にかかわらず、個人の持つ能力を十分に開発・活用できるような、別な言い方をすれば、多様化する個性を尊重しそれを生かして自我欲求を満たせるような職務を担当させ、その達成に関するフィードバックを十分に与

えることが、やはり重要なのである。

以上の点は、組織をシステムと考えた場合によりよく理解することができる(注12)。環境からのインプットをアウトプットに変換する組織のプロダクション機能が効率的に達成されるためには、主流の職務も傍流の職務も同等に高い効率で遂行されなければならない。そのためには、それらの職務遂行を実行する従業員に十分なヒューマン・エネルギー、すなわち高いモチベーションと満足、を補給する組織のメンテナンスの機能も効果的に行われる必要がある。組織のこのメンテナンス機能を効果的に働かせるために、従業員の個性を尊重して自我欲求を満たせる職務を担当させ、その達成に十分なフィードバックを与えることが重要なのである。しかもこのことは、職務達成からヒューマン・エネルギーを得ることが一般には困難な補助的で傍流と見なされる仕事において、特に重要になるのである。

(注12) ここで展開するシステムのプロダクション機能とメンテナンス機能の議論のアイディアは Katz と Kahn (1978) より得た。

引用および参考文献

- Alderfer, C. P., 1972. *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press.
- Argyris, C., 1964. *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Wiley. (三隅二不二・黒川正流訳, 『新しい管理社会の探求』, 産業能率短期大学出版部, 1969.)
- Barnard, C. I., 1938. *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳, 『新訳・経営者の役割』, ダイアモンド社, 1968.)
- Barrett, J. H., 1970. *Individual Goals and Organizational Objectives: A Study of Integration Mechanisms*. Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, University of Michigan.
- Clark, R., 1979. *The Japanese Company*. New Haven, Connecticut: Yale University Press. (端信行訳, 『ザ・ジャパニーズ・カンパニー』, ダイアモンド社, 1981.)
- Deci, E. L., 1975. *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press. (安藤延男・石田梅男訳, 『内発的動機づけ』, 誠信書房, 1982.)
- Hall, D. T., 1971. "A Theoretical Model of Career Subidentity Development in Organizational Settings." *Organizational Behavior and Human Performance*, **6**, 50-76.
- Herzberg, F., 1966. *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World. (北野利信訳, 『仕事と人間性』, 東洋経済新報社, 1971.)
- James, L. R. and Jones, A. P., 1976. "Organizational Structure: A Review of Structural Dimensions and Their Conceptual Relationships with Individual Attitudes and Behavior." *Organizational Behavior and Human Performance*, **16**, 74-113.
- Katz, D. and Kahn, R. L., 1978. *The Social Psychology of Organizations*. 2nd ed. New York: Wiley.
- Levinson, D. J. et al., 1978. *The Seasons of a Man's Life*. New York: Ballantine Books. (南博訳, 『人生の四季』, 講談社, 1980.)
- Lorsch, J. W. and Morse, J. J., 1974. *Organizations and their Members: A Contingency Approach*. New York: Harper & Row. (馬場昌雄・服部正中・上村祐一訳, 『組織・環境・個人—コンティンジェンシー・アプローチ』, 東京教学社, 1977.)
- Rohlen, T. P., 1974. *For Harmony and Strength: Japanese White-Collar Organization in Anthropological Perspective*. Berkeley, Calif.: University of California Press.
- Schein, E. H., 1978. *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Takagi, H., 1984. *Integration between the Individual and the Organization: An Exploratory Study of Career Development under Lifetime Employment*. Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University, 1984.
- 若林 満・南 隆男・佐野勝男 わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程—その継時的分析—。組織行動研究, 1980, **6**, 3-131.
- 若林 満・南 隆男・佐野勝男 わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程—入社7年目時点でのフォローアップ—。組織行動研究, 1984, **11**, 3-61.
- White, R. W., 1963. "Ego and Reality in Psychoanalytic Theory." *Psychological Issues*, **3**, No. 33.

付 録

インタビュー・ガイド

1. (面接対象者に対して自己紹介と研究目的の概説を行い、機密厳守を強調する。面接対象者からの質問にすべて答える。)
2. 経歴をお聞かせ下さい。出身大学はどちらですか。家族構成はどのようになっていますか。入社したのはいつですか。この会社に入社した特別な理由がありましたか。
3. 入社以来現在に至るまでのキャリアの転換点になった異動や昇進についてお聞かせ下さい。1つの転換点から次の転換点に移るまでの担当職務をそれぞれ手短かに説明して下さい。
4. それではまず初めに、最初の担当職務について詳しく伺います。
 - a. この担当職務では、仕事をする1日はどのような様子でしたか。休日はどのように過ごしましたか。
 - b. その所属部署で、上司や同僚あるいは部下といったような人達との仕事をするための関係はどういうものでしたか。
 - c. 仕事がうまくいったかどうか、よい成果が上がったかどうかは、その日あるいはその週ですぐに分かるものでしたか。
 - d. 仕事のどんな所にやりがいを感じ、どんなふうに面白いと感じましたか。
 - e. 仕事はどんな点が難しかったですか、やさしかったですか。その仕事をする上で、自分の強みと

弱みは何だと思いましたか。

- f. その職務を担当していて、最も難しかったのはどのような時期でしたか。どのようにしてその困難を乗り越えましたか。会社はどのようにして役立ちましたか。
 - g. 仕事の業績を上げるためには、担当職務のどんな点が最も大事でしたか。
 - h. どのような職務報告をどれほどの頻度で行いましたか。職務遂行のためのどのような指示を、どのように伝えられましたか。
 - i. あなたに業績評価フィードバックをするために、どのような公式的な、あるいはインフォーマルな方法が用いられていましたか。どれほどの頻度でフィードバックがありましたか。その評価フィードバックによって何が伝えられましたか。
 - j. 公式的な、あるいはインフォーマルな業績評価フィードバックを受けた時、どのような気持ちを持ちましたか。効果的なフィードバックにするために、そのやり方を変えたいと思いましたか。
 - k. 昇進や昇給にああなたの業績がどのように反映されていると思いましたか。昇進したり昇給した時に、どのような感想を持ちましたか。
 - l. その担当職務は、あなたの技能や能力を向上させるのに役立ちましたか。どのような面で向上しましたか。その向上に満足しましたか。もしあれば、社内・外で受けた研修についてはいかがですか。
 - m. その担当職務に就いている間、仕事の業績を上げ、キャリア・ディベロップメントをするために、あなたにとって特に重要な人が社内にはいましたか。それはどんな人ですか。どうやってその人を知りましたか。どのような援助を受けていましたか。
 - n. その担当職務に就いている間に、この会社を辞めようと思ったことがありましたか。もしそうならば、どのような理由でそう考えたのですか。どうやってその問題を解決しましたか。その解決に会社はどのように役立ちましたか。
 - o. その担当職務は家族関係にどのような影響を与えましたか。そうした関係をどのように改善しましたか。
 - p. その担当職務を通じて、自分自身のどんな面が変わったと思いますか。その変化をどう思いましたか。
5. 次の担当職務についての詳しい質問に移る前に、それに至る異動について伺います。
- a. 前の担当職務に配属になった当初に考えたことを、異動するに当たってどのように評価しましたか。

- b. 次の担当職務への異動が決まったのをいつ、どうやって知りましたか。その決定にあなた自身の希望をどうやって、どの程度反映させましたか。
 - c. 次の担当職務はあなたが期待していたものでしたか。もし違っていたなら、どんな職務を期待していたのですか。異動が決まったのを知った時、どんな印象を持ちましたか。
 - d. 次の担当職務は、この会社におけるご自分のキャリア・ディベロップメントにどのように影響すると考えましたか。
 - e. 前の担当職務での経験を次の担当職務でどのように生かそうと思いましたか。
6. (現在の担当職務を除いたこれまでの担当職務それぞれについて4と5でした質問を繰り返す。現在の担当職務に対しては、4の質問のみを使用。)
7. この会社で今後どうやって仕事をしていきたいか、についてお聞かせ下さい。
- a. 現在の担当職務に配属された当初に持たれた感想を今振り返ってみて、どう思いますか。
 - b. 次の異動ではどんな担当職務を期待しますか。ご自分が今後この会社でキャリア・ディベロップメントしていくために、どんな種類の情報がほしいですか。
 - c. 部下をお持ちでしたら、彼らに効果的な仕事をさせ、キャリアを伸ばしてやるために、どのような配慮をしていますか。
 - d. その人の職務達成とキャリア・ディベロップメントという点において、殊にあなたに重要性を見出ししているような人はいますか。もしあれば、それはどういう人ですか。どのように援助していますか。
8. このインタビューにご協力、ありがとうございました。