

## 論文要旨

### 若年ホワイトカラーの出向

#### —内部労働市場における需給調整と人材育成—

(指導教授：佐野哲教授)

法政大学経営学研究科経営学専攻

人材・組織マネジメントコース

山田佳織子

本来キャリアは「個人が一生を通じて経験する一連の職業及び職務」と定義されていたが、ここ数年の間にキャリアは仕事経験に限定されるものではなく、生涯を通しての個人の生き方の表現であるとされるようになってきた。しかし個人の能力開発に注目した場合、引き続き重要なのが企業内キャリアである。にもかかわらず企業内キャリアがどのように形成されるのかは、明らかではない。特にタテのキャリアは企業内人事データの分析などによりある程度見えて来た部分があるが、ヨコのキャリアについては分析結果から得られる示唆が少なく、不透明なままである。そこでヨコのキャリアに関する決定プロセスを調査することにより、ヨコのキャリア形成の仕組みを明らかにすることを試みる。

本研究ではヨコのキャリア形成を企業がどのように行っているのか、異動ルールに対する示唆を引き出すことを目的とする。方法としては出向の目的と決定プロセスの分析を行う。出向にフォーカスする理由は出向が通常の異動よりも目的と決定プロセス(決定者と決定の経緯)が明確であること、出向制度が企業において内部労働市場と同様に利用されてきたことにあり、その形成過程の分析を行うことで企業内のヨコのキャリア形成についても有用な知見が得られると考えられるからである。ここでは企業内キャリアを形成しているホワイトカラーを対象にヨコのキャリア形成プロセスに関するインタビュー調査を行うことにした。

本研究ではホワイトカラーの若年出向を実態調査するのに加え、企業内キャリアのヨコのキャリア形成の目的とプロセスに関してそれぞれ仮説を設定し事例分析を行っていく。ヨコのキャリア形成について2つの仮説を設定した。

【仮説1】企業内キャリアにおける異動の要因は労働力の需給調整目的であり、人材育成目的はむしろ例外的である。

出向の要因(目的)は需給調整と人材育成の2種に分類できるが、需給調整が主体で発生し人材育成目的はむしろ特殊な出向パターンではないかという仮説である。本研究ではこの仮説を出向要因の調査により検証する。出向要因の検証方法は、人材育成目的は出向元の要因から生じていると考えられるため、各出向の発生経緯をインタビューで確認する。次にヨコのキャリアの決定プロセスにおいて以下の仮説を設定した。

【仮説2】企業内キャリアの決定プロセスにおいて社内公募制やFA制度を使用しない場合でも従業員本人の意思が反映されるケースがある。

従業員の意思を反映する手段として、社内公募制度やフリーエージェント (FA) 制度などが注目されているが、こうした動きの背景には企業内キャリアは企業側の論理で決定され、その過程に個人の意思が反映される余地はないという認識がある。しかしながらこうした制度以外に従業員本人の意思が反映される方法はないのか、は明らかになっているとはいえない。キャリア決定プロセスの中でどのように個人の意見が反映されるか、その余地があるのかを見ていく。

ここでは出向を要因別に分類し、業務要因が最も強いプロジェクト型出向、人材育成目的が最も強い教育研修型出向、その中間のライン型出向と定義した。そしてインタビュー結果から仮説 1, 2 を検証した。その結果出向要因で判断する限り、ヨコのキャリア異動のニーズとして、人材育成目的である教育研修型は制度的に運用されているものを除けば、少数であることがわかり仮説は支持された。また 2 つ目の仮説は極めて限定的であるが支持された。上司が部下の自己申告や状況を把握し、その意思を反映するよう出向機会を利用するなど、ヨコのキャリア決定プロセスにおいて、上司経由で個人の意思の反映ルートが存在していたことが理由である。

調査結果から人材育成目的の出向は制度化されているものが多い一方、ライン部署が人材育成目的の出向を作り出したり、人材育成目的ではない出向の場合でも育成が意識されていることが明らかになった。そして需給調整目的であっても教育の内容が明確でなくても、出向を経験した従業員は何かしらの成長実感を得ていることがわかった。出向先の業務内容如何以上にまずは出向の機会を得ることが人材育成にとって重要であると考えられる。これは言い換えるとヨコのキャリア形成が人材育成目的で行われていないが、予期せざる結果として人材育成効果をもたらしていると考えられる。

本研究の結果出向の目的や内容問わず、出向を経験した従業員は何かしらの成長実感を得ていることがわかった。よって出向先の業務内容以上に、出向の機会の存在が人材育成にとって重要であるといえる。市場環境が厳しさを増す中で企業が短期利益志向を強めていくと、ヨコのキャリアは狭くなりキャリア開発の機会は減少していくことが予想される。上司の人材育成機能とそれを徹底させるための人事の監視機能の強化が育成機会の維持には必要と考える。