

中・後期キャリアにおける ジョブローテーションの意義と課題

石 毛 昭 範

要 旨 本稿では、中・後期キャリアにおけるジョブローテーションの目的と意義を示し、実際のローテーションもこの目的や意義にある程度沿っていることを明らかにしたうえで、ジョブローテーションが直面する課題と、その対応、今後のあり方について考察した。

abstract

This paper shows the purpose and significance of job rotation in the medium and later careers, makes it clear that the actual job rotation goes along such purpose and significance, and considers problems that the job rotation would come up against, measures to counter such problems and the futuristic job rotation that should be.

1. はじめに

ジョブローテーションは、異なった職務を担当させるために、同一企業の中で意図的・計画的に行われる連続的な移動（いわゆる人事異動）である。狭義には、長期的なキャリア開発計画（CDP = Career Development Program）に基づくもの移動のみをさすものとされるが（吉川, 1982）、実際にはCDPという形式をとらないジョブローテーションもみられる¹。

さて、日本の企業や官庁などで、人材育成におけるジョブローテーションのもつ意義が大きかったことは改めていうまでもない。これについては、ジョブローテーションを含めたOJTを中心とする長期の人材開発により、従業員の技能形成が図られ、これが日本経済の競争力の源泉のひとつとなったという評価（小池, 1999）がある反面、いくつかの欠点も指摘されている。

例えば、従業員の企業への依存性の強まり（渡辺, 1995）、遅い選抜・昇進（小池, 1999）などである。これに加えて最近では、専門性の高い人材育成の遅れ（武石, 2000）、経営技能の形成不足（三品, 2004）といった、後期キャリアにおける人材育成における問題を指摘する見解が見られる。

他方、少なくとも企業を中心となる人材（いわゆるコア人材）は、長期雇用の中で育成していきたいという意識は今日でもなお根強い。「今後の企業のあるべき姿」を「雇用ポートフォリオ」という形で3つのパターンに分けて提示して議論を呼んだ「新時代の『日本の経営』」（日本経営者団体連盟, 1995）でも、企業を中心となるのは長期雇用を前提とした「長期蓄積能力活用型グループ」であるとしている²。その意味では、少なくともこの「長期蓄積能力活用型グループ」に対しては、ジョブローテーションを含めたOJTを中心とする長期の人材開発が行われるといえよう。

これまでジョブローテーションについては、新卒入職後まもない時期、いわゆる初期キャリアについての議論が多かった。かつて筆者もジョブローテーションとキャリア形成の関係について整理を行ったが（石毛, 2005B）、議論の中心は初期キャリアにおかれていた。しかし、長期の人材開発や管理者・経営者の育成という視点からは、中・後期キャリアについても考察する必要があると考えられる。本稿では、このような問題意識を踏まえつつ、ジョブローテーションの持つ意義と課題について、中・後期キャリア（本稿では主に上位管理者・経営者の育成・昇進過程を中心に扱う）を対象として考察する。

2. 中・後期キャリアの形成に関する先行研究

中・後期キャリアの形成について、ジョブローテーションに限定した研究は、管見の限りわが国ではほとんどみられない。

中・後期キャリアの形成全般に関する研究は、少ないながら存在する。大別して少数の企業を対象としたものと、多数の企業を対象としたものに分かれる（以下の整理は主に石毛, 2004による）。

少数の企業を対象とした研究としては、桑原 [1988] が役員の大部分が同一分野でキャリアを形成していることを示している。今田・平田 [1995] は、部長のキャリア・パターンには「特定の大分類職務内での移動、ないし長期間の特定職務の後に別の職務への移動」「特定の職務分野がない移動」があり、前者が多数派であることを示している。

多数の企業を対象とした研究としては、いずれも役員を対象としたものであるが、橘木 [1995] が、役員になるまでのキャリアについて、全体としてキャリアの幅は広く、異なる部門を経験しながら役員になることを示している。野田 [1995] は、役員は複数の部署を経験しているものの、何らかの技能的関連をもった異動、すなわちある特定フィールド内での専門的なキャリアを形成するための異動と考えられると述べている。

ここまでは全体として、特定の専門分野およびその周辺ないし関連する仕事の経験が主という人が多数であって、同様の仕事経験を重ねる中で選抜されていくことが多いということが明らかになっている。ただ、これらの後期キャリア形成の目的にまで踏み込んだ研究はまだ多いとはいえなかった。

これに対して三品 [2004] は、部長レベルの従業員のキャリアを分析し、そのキャリアは「拡幅型」（移動しながら技能の幅を拡大）と「掘進型」（特定分野一筋）に分かれるが、「職能部長」（部門のリーダー）育成は行われているとした。しかし企業の経営者育成のための経営技能の形成は不十分で、経営者が職能部長の延長線上にしか位置づけられておらず、経営者育成に有用なキャリア形成は行われていないと結論づけている。これは、中・後期キャリア形成の目的を上位管理者（部門のリーダー）と経営者で分けるべきという主張である。ただ、三品は経営者育成に力点をおいており、上位管理者については、そのキャリア形成の目的や意義を必ずしも明らかにしていないように見受けられる。

3. 中・後期キャリアにおけるジョブローテーションの目的

ジョブローテーションの目的としては、一般的に人材育成・適性発見・従業員相互の人事交流・企業の人事政策の提示・不正やマンネリ化の防止があげられる（石毛, 2005B）。中・後期キャリアの面から見るとこの目的はどうとらえられるべきであるか、個々に検討していきたい。

（1）人材育成

ジョブローテーションの目的の第一は人材育成、すなわち職務遂行能力の向上である。小池 [1991] は、ジョブローテーションによって仕事の経験の幅を拡大することの重要性を強調している。小池はこの「幅の拡大」が求められる理由として多様性への対応、変化への対応、重層的効果をあげている。

多様性への対応とは、仕事の対象の多様性にするには多様な経験が必要ということである。変化への対応とは、企業を取り巻く環境や技術、顧客などの変化には、多様な経験で身につけた多様な能力が必要ということである。

重層的効果とは、関連の深い領域の経験により、その相互作用がもたらされるということである。ここで、相互作用が生まれるためには仕事の領域が関連の深い領域でなければならないとされる。また、関連の乏しい領域間の移動では移動先で訓練のためのコストが高くなる可能性がある。小池はこの重層的効果を特に重視している。

とりわけ、仕事の現場における技能、特に非定型的な内容を多く含む仕事に関わる技能は、いわば「暗黙知」が多く、その継承にはOJT（とりわけジョブローテーション）が最も有効であるとされる（猪木, 1987）。

このような人材育成の効果としては、対応可能な仕事の領域の拡大（例えば突発的な繁忙や他の従業員の休暇等への対応）、異常事態の兆候や原因を察知しやすくなるため、事故や損害の未然防止や、事故発生の場合でも事後の処理や対策立案に寄与できること、仕事相互間の関係や特定の仕事の事業全体に対してもつ意味の理解促進などがあげられる（小松, 2000）³。

こういった効果は、中・後期キャリアの面からも重要である。管理者や経営者であれば、異常事態の防止や発生時の対応の責任を負う立場になる。仕事

の内容をあまり理解していない管理者や経営者による、不正・ミスの見逃しや、不十分な対応のために起こる不祥事はあとを絶たない。勿論、仕事の領域や技術などの変化を考えれば限界があろうが、ある程度は過去の仕事経験が有効であろう。さらに、行為の管理者や経営者が、より長期的で広い視野から仕事をとらえ、計画・戦略の立案に当たるときに、仕事経験の幅の拡大は有効であると考えられる。

（２）適性発見

目的の第二は、各従業員の適性発見とそれを踏まえた適正配置である。短期的には業績向上、あるいは企業やその部門にプラスの影響を与えられ仕事への配置であり、長期的には、将来の業績向上に資する技能形成のための配置である。仕事への適性発見にはいろいろな方法が考えられるが、実際の仕事経験、すなわちジョブローテーションによるのが最も有効かつ容易であると考えられる。

中・後期キャリアの場合、この適性発見・適正配置は重要な意味をもつ。特に管理者への選抜・配置過程に問題があった場合、その部門の業績や従業員の士気・人間関係などに大きな影響を及ぼす恐れがある。経営者の選抜であれば、影響はさらに大きい。そのため、管理者や経営者の適性を見るために、いろいろな仕事を経験させて見極めをはかる場合が多くなる。これもジョブローテーションの一側面であるといえる。もっとも、これが前述の「遅い昇進」につながっているという問題は否定しがたい。

従業員にとっても、自分の志向にあったキャリア選択という意味がある。特に、キャリアルートとして管理職・専門職といったルートが設定されている場合、どのルートを選択するかについては、ある程度その分野に近い仕事や、経験者が身近にいる仕事を体験することが有効と思われる。このような経験があれば、仮に自分の志向と仕事の適性が合わない場合であっても、そのことに気づいて、キャリアチェンジを行う可能性も高まると思われる。

（３）従業員相互の人的交流

目的の第三は、多くの部署の経験や多くの従業員との接触によって、従業員相互の人的交流を深めるということがあげられる。ジョブローテーションによって接したことのある従業員同士であれば、どのような能力を持ち、どのような考え方や行動パターンを持っているかがお互いに理解できている可能性があり、部署同士の調整や協力が容易になる。

また、多くの部署の経験は、多くの人の評価を受けることも意味する。人事考課という形式をとる場合もあるだろうが、同じ部署での仕事経験のなかでその従業員の仕事ぶりを見ることによる暗黙裡の評価もありえよう。しばしば指摘される点として、わが国では、ジョブローテーションの過程で、企業内の多くの上司から評価を受けることになる。被評価者である従業員も移動し、評価者である上司も移動するのである。このことで、特定の評価者による評価のバイアスが是正され、より適切な人が昇進する可能性が高まるといわれる。

これらの点は、初期キャリアより中・後期キャリアの方に強くかかわっているといえる。同一部署での交流経験が生かされることはどのキャリアでもありうるが、管理者や経営者レベルであれば、部門間の協力や重要な意思決定のための情報交換など、より大きな効果をもたらされる可能性がある。また、多くの人からの評価を受けることに関しては、周囲から高評価を受けていて、その評価どおりに昇進した場合、その昇進を多くの人を受け入れやすくなり、昇進した人もリーダーシップを発揮しやすくなるというメリットが考えられる。

（４）企業の人事政策の提示

目的の第四は、ジョブローテーションを通じてその企業の人事政策を内外に示すことである。

ジョブローテーション上必須のキャリアがあれば、その企業における求められる能力や人材像が明確になる。もし仕事経験の幅が一定の職能の幅以上に広ければ、その企業はいわゆるゼネラリスト育成を志向しているといえる。また、ジョブローテーションの変化があった場合、その企業内では人事政策の変化として理解される可能性がある。ジョブローテーションに複数のパターンがある場合、移動内容でその従業員が属するパターンが明らかになる。例えば、その移動内容が選抜の結果を示すこともありうる⁴。

この点も中・後期キャリアに強くかかわっている。特に昇進ルートとジョブローテーションの間に強い関連がある場合、人事異動によって、いわゆる幹部候補者が誰であるか、どのような選抜が行われたか企業内外に明示されるという効果を持つ。

（５）不正やマンネリ化の防止

目的の第五は、特定の仕事に長期間従事することによって生じる不正や利害関係者との癒着、マンネリ化の防止である。特に官庁や金融機関ではこの点

が強調されている。例えば、金融機関に関して、金融庁の『金融検査マニュアル』には、「特定の職員を長期間にわたり同一部署の同一業務に従事させないように適切な人事ローテーションを確保しているか」と明記されているほか、事務リスク管理の実地調査用チェックリストには、渉外係（営業担当者）の担当割りやローテーションが適切に行われているかがチェックポイントに入っている⁵。

これは、一見現場の担当者レベルの問題と見られる可能性もあるが、管理者や経営者でも長期滞留による不正の可能性は十分にある⁶。

4. 中・後期キャリア形成におけるジョブローテーションの意義

（1）企業内移動とジョブローテーション

これまで見てきたとおり、ジョブローテーションの目的としてあげられる点は、いずれも後期キャリアにもあてはまるものである。これを踏まえて、ジョブローテーションの後期キャリア形成における意義を整理する。

企業内における移動（人事異動）には、一般的に2つの方向があるといわれる（Schein, 1978）。第一に垂直方向への移動、すなわち企業内の階層に沿って移動することであり、その典型が昇進である。第二に水平方向への移動、すなわち企業内の階層上の位置が変わらないままで、異なった仕事に移動することであり、その典型が配置転換である。企業内での移動は、この2方向の移動の、単独もしくは両者の組み合わせという形で行われるといわれている。

ジョブローテーションは、一般的には同一の階層上の位置のままで異なる仕事を体験させていくのであって、水平方向への移動の一形態として捉えることができるが、他方で、これ以外の水平方向への移動や、垂直方向への移動と密接な関係もある。

まず、ジョブローテーション以外の水平方向への移動との関係であるが、これは前述の適性発見と関係がある。ジョブローテーションによって適性があると認められた仕事がある場合、その仕事に移動（配置転換）されることがありうる。後期キャリアとの関係でいえば、例えば、キャリアルートの中で管理職のコースと専門職のコースを設けて、一定年数勤務ないし一定の職能資格や職務等級到達の時点で、コース選択という形で配置転換を行うこともある。

次に、垂直方向への移動とりわけ昇進との関係であるが、これは前述の人材育成や多くの人による評

価と関係がある。ジョブローテーションをはじめとする企業内教育による能力の向上や、ジョブローテーションによって与えられた仕事の遂行による業績・成果は、企業内昇進を決定する重要な要因になりうる。これは中・後期キャリア形成に大きな影響を及ぼすものである。これは、一見昇進の形をとらない移動であっても、企業内で事実上仕事の格差が存在している場合、配置転換であっても同様の意味を持つ可能性がある⁷。

（2）管理能力の開発とジョブローテーション

企業において管理職としての能力開発には、OFF-JTもある程度有効であるとしても、基本的に現場で管理職としての仕事に実際に携わるのがもっとも効果的な方策であろう。この場合でも、小グループのリーダー→小規模部門・事業所の長→中規模部門・事業所の長や本部のマネジャー（例えば課長）というような一種のジョブローテーションがある。単に管理する組織の大きさのみならず、その組織の性質（競合企業の多さ、従業員の構成など）や、担当業務などを異にした形で経験させることによって、管理者としての適性を判断するとともに、仕事や組織の見直しを行ったり、より幅広い視野から仕事に取り組むようにするといった効果が期待できるのである。

5. 中・後期キャリアにおけるジョブローテーションのスタイル

（1）ジョブローテーションの「フォーマル」と「インフォーマル」

ジョブローテーションには、「フォーマルなジョブローテーション」と「インフォーマルなジョブローテーション」がある。ここでいう「フォーマル」とは、企業等の人事・労務・教育担当部門や事業部・工場などの人事・労務担当部署が計画的・定期的に行うものをいい、一般的にジョブローテーションといえばフォーマルなものをさすことが多い。これに対し「インフォーマル」とは、少なくとも人事・労務・教育担当者が主体となって行うのではなく、現場レベルで行われるものや、制度化されていないものをいう。

中・後期キャリアのジョブローテーションについても、この「フォーマル」「インフォーマル」両方がありうる。企業の幹部候補に対して、経営者や人事部門が主体となって育成・選抜のためのローテー

ションを行う場合もある。これは「フォーマル」なものである。この場合、ローテーションであることが対象者本人に通知される場合とされない場合がありうる。通知した方が本人の意識づけにはなるが、対象者とならなかつた従業員の士気低下などの問題発生を恐れてのことであろう。

同様の施策が「インフォーマル」に行われることもある。昇進選抜には明確なルールがない企業も少なくない。むしろ過度なルール化が硬直的な対応を生むため、あえてルール化しない企業もある。

(2) ジョブローテーションの主体

ジョブローテーションは、企業が意図的・計画的に行うという性質上、基本的には企業が主体であるといえる。長期雇用を前提としている企業で、ジョブローテーションを含めたキャリア開発の主体は企業になる。この場合、一方で企業は雇用の責任を負い、他方で従業員の人材育成や処遇は企業主導で行うことになる。

しかし、企業が一方的に決定することが次第に問題視されるようになった。従業員がいわば「会社人間」化し、企業に過度に依存して、自己のキャリア形成や能力開発に対して主体性を持たなくなるという問題である。経営環境の変化から、企業によっては長期の雇用保障に消極的になっていること（これには長期の雇用保障の対象者の絞り込みも含まれる）も多くなってきている。

これに対して、1960年代後半頃から従業員の適性や希望を聞き、ある程度はこれを踏まえたキャリア開発計画を立てるといふ動きが出てきており、現在では大企業を中心に相当程度広がってきている。とはいえ、企業主導という考え方はまだ根強く残っている。

一方、1990年代に入り、企業が主導したキャリア形成にその企業が責任を取れないのであれば、むしろジョブローテーションを含めたキャリア形成を従業員個人に主導させ、企業はこれを支援する側に回るべきであるという考え方も見られるようになった。（高橋, 2003）。これに関連して、キャリア権という考え方も出てきている。キャリア権とは、人には、自分の能力や適性、希望に合っていて、そこで能力開発をはかることができ、エンプロイアビリティ（employability）形成にも有用であるような仕事に就く権利があるという考え方である（諏訪, 1999）。これは、キャリア形成の主体を個人におくことを前提としたものである。この考え方によれば、ジョブ

ローテーションにも個々の従業員の希望が十分に取入れられなければならない。

とりわけ、仕事経験を積んだうえ、家庭や地域社会など仕事以外も含めた長期的な生活設計に真剣に取り組まざるを得ない中・後期キャリアにおいては、従業員本人の意志・意欲をよく斟酌する必要がある。その意味で、自己申告や社内公募は一層活用されるべき制度であるといえる。

このように、中・後期キャリアにおいては、ジョブローテーションを含めたキャリア形成の主体が、個々の従業員が主導して企業がこれを支援するという形にまで変化していくことがあるべき姿と考えられる。

6. 中・後期キャリアにおけるジョブローテーションの例

(1) 分析の対象・方法

本節では、中・後期キャリアにおけるジョブローテーションの例として、内部昇進によって金融機関のトップに就任した人の役員就任前の3経歴⁸について、石毛 [2004] および石毛 [2005A] のデータに基づき分析する⁹。ここでは、経験した仕事の数・種類を役員就任前3経歴における担当経験業務の数・種類で測定し、仕事から仕事への移動過程については、企業内移動において担当業務がどう変わったかによって分析した（これは橘木, 1995および井上, 1982に倣った）。

(2) 仕事経験の幅

まず仕事経験の幅について、役員就任前3経歴における担当業務の数と種類により分析する。役員就任前3経歴での経験業務数を見ると、平均は2.08であった。3経歴ずっと同じ業務という人もいるものの、全体としては役員就任前3経歴で複数の業務を経験するのが一般的といつてよい。さらに分析すると、経歴が進むにつれて経験の幅が拡大する傾向があり、その中で営業店（顧客との接点である支店など）がほぼ必須の経歴になっている可能性が強かった。この営業店の業務は多様な内容を含み、かつ営業店により業務内容がかなり異なる。従って営業店を中心とした経歴の中で、実質的に経験の幅が拡大している可能性もある。また、営業店が事実上の必須キャリアとして捉えられているということは、そこでの高い評価の獲得が昇進上有利に働いている可能性もある。

(3) ジョブローテーションの実際

全体として営業店の経歴が軸となったローテーションになっている。営業店間の移動に加え、営業店から他業務ないし他業務から営業店への移動が多いといえる。ただ、役員就任（昇進の最終選抜）に近づくにつれ、営業店から他の業務への分散傾向が見られる。一方、ある業務から他業務を経て再び同じ業務に戻る、いわば同一業務への回帰ともいえる動きも見られた。他の業務が間に入ることは、一面で同一部門での経歴が中断するため技能形成上問題が起きる可能性もあるが、他方でマンネリ化や不正の防止、他業務経験の活用、異なる部門での評価を受けることによる評価の偏りの排除（小池，1991）というメリットがあるためではないかと推測される。これに対し、営業店以外の同一業務内での移動は限られた業務で見られるにとどまった。

業務間の関わりでは、営業店と「業務部門」（営業推進や商品開発など）の関わりが強く、この業務間での移動も少なくなかった。一方でこの2つの業務は他のいろいろな業務との相互間の移動が見られた。これらの業務、とりわけ「業務部門」がどの業務の経験者でも取り組みやすいと考えられている、あるいは役員就任へのステップ的な意味が与えられている可能性がある。

ただ、営業店や「業務部門」以外へ経験の幅を次第に拡大していく動きや、必ずしも関わりが深いとはいえない業務への移動も見られたこと。これは役員昇進直前の段階ゆえの動きとして解することができよう。すなわち、企業全体をより広い視野から捉える能力、あるいは専門以外の分野も管掌する能力の養成（いわばOJT）、あるいは能力の見極めを行っている可能性がある。役員であれば、担当業務以外にも含めて企業全体としての意思決定に参画することもあることを考えれば、専門業務以外の経験も意味を持つ。加えて、もし特定の専門分野以外への適性が乏しい場合には、役員に昇進させないという選択肢もありうる。従業員の技能形成の中断や、経験の乏しい業務を担当するために効率が悪くなる恐れがあるにもかかわらず、あえて専門分野以外への移動を行うのは、このような意味を見出している可能性がある。

以上の考察から、三品 [2004] とはやや異なり、役員昇進に近づいた時期ゆえの特別な意味を持ったローテーションないしキャリア形成が行われていることが示唆された。もっとも、この分析は対象が1業種に過ぎず、かつ役員就任前3経歴に限定してい

ることから、なお検証が必要であろう。

7. 中・後期キャリアにおけるジョブローテーションの今後の課題

(1) 企業戦略の変化への対応およびローテーションの示す効果

ジョブローテーションは企業を取り巻く状況や戦略の変化に対応して代わっていく必要がある。戦略の変化は、企業内人材育成活動ひいてはジョブローテーションにも大きな影響を及ぼす。そこでは必要とされる能力や人材像の見直しも考えられる。これは初期キャリアにおいては近年強調されていることであるが、中・後期キャリアにおいても重要である。

上位管理者や経営者にどのような人材を選ぶか（これは同一企業内に限らず、外部からの選抜・招聘もありうる）は、その企業の向かう方向や重視される能力を示す効果がある。抜擢や前例のない移動・登用、外部人材の登用などがあればなおさらである。

従って、中・後期キャリアにおいてジョブローテーションを行う場合、企業戦略との整合性を持たせるとともに、ローテーションがしばしばその後の選抜の前提になることから、そのローテーションの示す効果が、当該従業員のみならず企業内外に対してどうもたらされるかを十分に考慮する必要があるといえる。

(2) 従業員の企業間移動への対応

ジョブローテーションのもつ問題点として、基本的に長期雇用を前提とした仕組みであって、対象となる従業員が他企業から移動してきた人の場合、その人の情報が乏しいため、適切なローテーションが実施しにくいという点がある。前述の雇用ポートフォリオで示したとおり、長期雇用を前提としない従業員は今後企業の中で重要な位置を占める可能性があり、増加することは必至である。中・後期キャリアに属する従業員にも、他企業からの移動が増えることが考えられる。

従業員から見ても、企業間移動においては、前の企業でジョブローテーションなどによって得られた仕事経験が採用においても重要な意味を持つ。その意味では、従業員が自己のキャリアに対してより敏感になると思われる。

このような問題に対応していくためには、ジョブローテーションのスタイルを変える必要があるだろう。例えば、経験者採用を行うようになれば、その経験

や能力に応じて異なった、個別的なローテーションを行う必要が生じる。企業と従業員のニーズをすり合わせた、柔軟なスタイルのローテーションを設計していくことが望まれる。

8. むすび

ここまで、中・後期キャリアにおけるジョブローテーションの目的と意義を示し、実際のローテーションもこの目的や意義にある程度沿っていることを明らかにした。そのうえで、ジョブローテーションが直面する課題と、その対応について考察してきた。

高度成長期までわが国で一般的であった企業主導のキャリア形成は、それによる責任とリスクを企業が背負うものであった。しかし今日では、企業が従業員の雇用に関する責任を全面的に負うことが難しくなっており、ジョブローテーションを含めたキャリア形成や能力開発について、企業と従業員が責任とリスクを分担せざるを得なくなっている（石毛, 1993）。

企業には、競争に打ち勝ち、かつ社会的責任を果たすためにも、多様な人材を育成するとともに、企業の将来を担うように人材の活躍の場を作ることが求められる。従業員に対しては、自己のライフスタイルを持つとともに、労働市場でのエンプロイアビリティを維持・向上できるような努力が求められる。とりわけ中・後期キャリアに属する従業員にとっては、長期にわたる職業生活による経験・知識・技能をさらに生かし、企業のためにも、また自己のためにも高い付加価値を生み出すことが望まれる。

このような人材育成活動のために、ジョブローテーションは、企業と従業員の適度の緊張関係、いわば「共生」関係のもとで、今後も大きな役割を果たすことが期待される。

<参考文献>

- 今田幸子・平田周一『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構 1995年
- 猪木武徳「技能移転と経済組織」小池和男・猪木武徳編『人材形成の国際比較』東洋経済新報社 1987年
- 石毛昭範『新時代のキャリア開発』生産性労働情報センター 1993年

石毛昭範「報酬としての企業内移動」日本経営教育学会機関誌編集委員会編『経営教育研究7』学文社 2004年

石毛昭範「企業内昇進過程におけるキャリアの幅に関する考察」日本経営教育学会機関誌編集委員会編『経営教育研究8』学文社 2005年（A）

石毛昭範「企業内ジョブローテーションとキャリア形成」川端大二・関口和代編著『キャリア形成』中央経済社 2005年（B）

金融庁『金融検査マニュアル』 2007年

小池和男「はば広い専門性」小池和男編『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社 1991年

小池和男『仕事の経済学（第2版）』東洋経済新報社 1999年

小松史朗「自動車企業における技能的人材養成」『立命館経営学』第39巻第1号 2000年

桑原靖夫「管理者・経営者のキャリア形成のメカニズム」神代和欣・桑原靖夫編『現代ホワイトカラーの労働問題』日本労働協会 1988年

三品和広『戦略不全の論理』東洋経済新報社 2004年

野田知彦「理工系、文系と昇進」橋木俊詔・連合生活開発総合研究所編『昇進の経済学』東洋経済新報社 1995年

Schein, Edgar H., *Career dynamics*, Addison-Wesley, 1978（二村敏子, 三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房 1991年）

諏訪康雄「キャリア権の構想をめぐる一試論」『日本労働研究雑誌』, 第41巻第7号 1999年

橋木俊詔「役員への途と役員の役割」橋木俊詔・連合生活開発総合研究所編『昇進の経済学』東洋経済新報社 1995年

高橋俊介『キャリア論』東洋経済新報社 2003年

武石恵美子「金融業における専門人材のキャリア管理」『ニッセイ基礎研究所所報』特別号 2000年

渡辺峻『コース別雇用管理と女性労働』中央経済社 1995年

吉川栄一『日本的人事労務管理』有斐閣 1982年

-
- 1 もっとも、上級管理者や経営者の育成・選抜ということになれば、相当程度計画的なキャリア形成が必要になろう。今日CDPという場合、主に初期キャリアを対象とした計画をさすことが多い

が、後期キャリアを対象とした計画もCDPとみてもよいと考えられる。

- 2 ただ、この日経連の報告書は労働組合などから激しい批判を受けた。これは、企業が長期雇用の対象となる従業員の割合を減らし、この報告書で「雇用柔軟型グループ」とされた雇用の不安定な従業員（いわゆる非正規従業員）を増やすための理論づけであると考えられたのが一因である。事実、日経連がこの報告書を踏まえて行った1998年の調査でも、長期雇用の従業員の割合を減らそうとする企業の多さが明らかになっている（日本経営者団体連盟，1998）。そして雇用者に占める非正規雇用者の割合は増加の一途をたどり、2006年度末には33%に達している（総務省労働力調査による）。
- 3 これはトヨタのブルーカラーのジョブローテーションに基づく見解であるが、ホワイトカラーにも十分当てはまる。
- 4 これが最も典型的に見られるのが官庁（例えば国家公務員）である。昇進のルートが慣例として広く認識されていて、特に「キャリア」（国家公務員であればI種の職員）で10～15年以上の勤務年数の職員の場合、どの職員が将来どこまで昇進するか、昇進候補者として残っているのかどうかはほぼ明確になっているという。
- 5 実際には、専門性の強い業務の場合、他の従業員では担当できないなどの理由で特定の従業員が長く担当するケースは少なくない。こうした場合に不正が長期間発覚しなかった事例も多い。
- 6 これに関連して、2007年秋に発覚した防衛省の事務次官の収賄事件が想起される。この事件の原因の一つに、当該次官が他に例を見ないほどの長期間、次官に在任していたことがあげられている。適切なローテーションがあれば不正防止ないし早期の事件発覚がありえたケースである。
- 7 このような格差のある仕事への移動は、「中心方向への移動」（企業内での責任の増大などに伴い、組織の核に向かって移動すること。Schein, 1978）という考え方で説明することができる。この「中心方向への移動」は、事実上昇進と同じ意味を持つと考えられている（石毛, 2004）。
- 8 役員就任前3経歴に限定した理由は、この時期が役員に至る選抜過程の最終段階にあたると推定されるためである。
- 9 分析対象は『日本金融名鑑』（1999年版）に掲載されている都市銀行・地方銀行（地方銀行協会

加盟行）・信用金庫のトップ（1998年6月時点）のうち、役員就任前に当該企業で10年以上の在職経験をもつ人とした。ただし、キャリア分析の必要上、役員就任前の経歴が3経歴以上記載されていない人は除外した。この結果、都市銀行9人・地方銀行34人・信用金庫127人、計170人が対象となった。