

技能論の観点からみた人事異動の機能

—企業主導型人事異動と社内公募制度との比較を通じて—

福井直人

1. 問題意識

本論文の目的は、個人選択型人事制度¹のひとつである「社内公募制度」が従業員の技能形成に対してどのような影響を及ぼすのかを明らかにすることである²。日本企業における従来の人事異動は人事部門³主導による一方的な異動が主流であった。これを企業主導型人事異動（以下では企業主導型異動と略）と呼ぼう。これが主流であった結果、従業員に多くの職場を経験させることにより、多能工ないしジェネラリストが育成されてきたというのが通説的見解であった⁴。一方、近年になるにつれ、企業主導型異動を見直し、補完あるいは代替するために、個人選択型人事異動（以下では個人選択型異動と略）、とりわけ社内公募制度の導入が、大企業を中心として進められてきた。

社内公募による異動が普及するとすれば、異動にかかる意思決定に従業員の意思が介在するため、異動のパターンはこれまでとは異なるものとなろう。異動パターンの変化は技能形成のありようにも影響を及ぼす。したがって、技能形成のプロセスとパターンとが変容してしまうことになり、従業員が形成する技能のタイプも変容せざるを得ないであろう。それでは社内公募制度の導入に伴い、形成される技能は従来のそれからどのように変容するのであるか。本論文はこの点を解明するため、既存文献レビューによる理論的分析と、分析枠組の構築を行なうものである。

本論文の特色は、これまで闇雲に導入され展開されてきた日本企業における社内公募制度のあり方を、従来の人事部門主導による企業主導型異動との比較検討を通じたうえで、それが技

¹ 従業員の働き方の決定について、一部従業員個人の意思や希望を取り入れる人事制度一般のことを指す。具体的には職種別採用、コース別雇用制度、自己申告制、個人選択型人事異動（社内公募制度、社内FA制度）などがある。なお、従業員の働き方は企業目的と一致する必要があるため、個人の希望のみを反映させる「個人主導型人事制度」はあり得ないと解すべきである。たとえば、異動に際し個人の意向がすべて反映されることはまずありえないだろう。ただし、個人主導型キャリアへの変容を説く教科書も無いわけではない（奥林・上林・平野編、2009、第6章）。

² 本論文は喜屋村（2008）から大いに着想を得ている。ただし、喜屋村（2008）が個人選択型人事制度一般を分析対象としたのに対し、本論文の関心は人事異動と技能形成の関係のみにあるので、論文の初段階から社内公募制度に焦点を絞って議論を展開した。社内公募制度以外の個人選択型人事諸制度、および各種人事制度間の一貫性・適合性・整合性の分析は今後に残された課題である。

³ 「人事部門」は基本的には「人事部」を指すと考えてほしい。ただし、企業によっては「総務部」などのなかに人事職能を含めることもあるので、人事職能を担当する部門の総称として「人事部門」と表記することにする。

⁴ この見解を示した代表的論者は、日本の経営からセオリーZを導出したOuchi(1981)である。その後の日本的経営研究においても、Ouchi(1981)を引用しないにせよ、この見解が通説として示されることが多い。日本的経営に関する比較的新しい体系的な研究書、たとえば大橋・小田編（1995）、Kono & Clegg(2001)、松本（2004）もこの見解を基本的には支持している。

能形成に及ぼす影響を明らかにしようとするところにある。社内公募制度の設計ならびに運用をめぐることは、たとえば転出者補充の後任人事の問題や、別の職場に異動することによってこれまでに形成してきた技能が無駄になるといった問題が露呈している。現状では、米国発祥の Job Posting をそのまま輸入し実験的に試行錯誤している段階であると言わざるを得ず、社内公募制度が従業員にどのような影響を及ぼすかについては実務界、学术界の双方において未知のままである。日本企業にとって極めて実務的に重要な検討課題でありながら、同時に理論的見地からも精緻に検討を加え、理論と実務とを相互に結び付けようとしている点に本論文の独自性が見出される。

本論文は理論的には人的資源管理論をベースにしながらも、制度がもたらす組織や個人への影響に言及するという点で、隣接領域である産業・組織心理学や経営組織論とも密接に関連しており、学際的な研究テーマである。こうした研究の結果、自律的キャリアへの関心が高まりつつある昨今の日本企業に対して、社内公募制度がどのようなメカニズムで従業員の技能を向上させ、ひいては企業業績の向上に資するのかについて、具体的な提言が可能となることが期待される。多くの日本企業が人的資源管理制度改革に取り組みつつあり、また理念と実務の間に認識ギャップが存在することを鑑みると、本論文は極めて実践的で、かつ社会的意義のあるテーマであると思われる。本論文テーマはこれまでの研究蓄積が乏しく新しい領域である。本論文は上述のように困難な取り組みであることは確かであるが、既存研究の間隙を埋めるべくあえてこの難題に挑戦し、既存の人的資源管理論に一石を投げようとするものである。

本論文の構成は以下のとおりとする。まず、従来の日本企業における企業主導型異動の特徴について整理し、技能形成の観点からそれを捉えた先行研究についていくつか検討する。その作業を通じて、企業主導型異動がどのようなタイプの技能を形成していたのかが明らかにされる。次いで、個人選択型異動の代表格である社内公募制度について検討する。同制度の定義およびプロセスについて確認したうえで、それが求められている要因は何かを整理する。そのうえで、社内公募制度が技能形成に対してどのような影響を及ぼすのか、キャリア論からの知見を参照しつつ試論的に議論を展開する。最後に、社内公募制度の結果としていかなるタイプの技能が形成されるのかを明らかにする。

2. 従来の人事異動方式としての企業主導型異動

まず従来の日本企業における人事異動の方法を確認したい。人事異動とは文字通り「人的資源管理の観点から従業員を企業が意図する職務へと異動させること」である。人事異動について議論する際に忘れてはならない論点は3つある。第1に、異動の発信源が企業か個人かという点である。上述の定義からすれば、人事異動は企業が主導で行なうものと解されるが、個人から希望して異動を行なう可能性もある。第2は、異動の幅である。すなわち、ある職能内での異動なのか、職能をまたぐ異動なのか、職能をまたぐにしても隣接職能への異動か関連性の少ない職能への異動かというものである。言い換えれば、異動までの経験が異動先で活用できるか否かという点で、連続的か非連続的かということである。第3は、異動の頻度である。何年で何回程度の異動が発生するかによって、従業員が経験する職務の幅は変化する。日本企業では数年に一度あるいはより頻繁に異動が繰り返されることが珍しくなく、逆に米英の技能労

働者では、先任権ルールによる異動を除けば異動はまったく起こらない。異動の頻度によって従業員が職業人生において経験する職務内容の数も変化するであろう。

人事異動の方法を考える際にとりわけ重要な点は異動の発信源がどちらかという点である。企業の意図するままに異動させられるのか、個人の希望が一部でも汲み取られるのかは、従業員の職業人生にとっても大きな違いを生み出す。八代(2003)は、人事異動を異動の発信源に注目しつつ次の2つのタイプに分ける。第1のタイプは「企業主導型異動」、第2のタイプは「個人選択型異動」である。言うまでもなく、日本企業においては前者が主流であった。以下では、日本企業における企業主導型異動が、異動の発信源、異動の幅、異動の時期と頻度という3点からみてどのような特徴を有してきたのかを確認する。

まず異動の時期と頻度から検討する。企業主導型異動は通常は人事部門主導による定期異動という形で行われている。実際に、日本労働研究機構(1993)によれば、66.6%の企業が「定期的な配置転換」を行っていると回答している⁵。定期異動が行われるのは、通常新卒社員が入社する4月や株主総会後の7月、さらに半期の決算が終了する10月の時期であり、1年間の特定時期に異動が実施されることが一般的である。特定時期に集中させることは「規模の経済性」の観点からみても合理的である。つまり、出す側と受け取る側の調整や発令事務を考慮すれば、異動の要請が生じるたびに異動をかける方法はどうしても手間がかかる。こうした論理に従えば、企業は異動の必要性が生じた場合、よほどのことがなければ特定時期に異動を集中させる(八代、2003)。

正社員として入社した従業員は、総合職であれば誰でも異動の対象となりうる。また、3~5年に1度の頻度で異動が繰り返されることもしばしばであり、正社員は職業人生で複数回の異動を経験することが一般的である。どのような部門に異動することが多いかについては、従来の通説によれば職能をまたぐ異動が繰り返されるとされてきた。しかしながら、昨今の実証研究によればそのような異動はむしろ少なく、同一職能内もしくは隣接職能間での異動のほうが多いとされている(小池・猪木編、2002)。

企業主導型異動においては、その発信源としての人事部門の役割が重要である。日本企業の特徴は人事部門が人事権という権限によって個別人事に関与していることである。人事部門が持つ強力な人事権によって、従業員の需給マッチング⁶が図られている。企業主導型異動は人事部門主導型異動と言い換えることもできよう(八代、2003)。人事部門が異動の発信源であることの合理性は、それがもつ情報の多さにある。一般に、従業員は自分のことしか知らない。対して企業は従業員全体の情報を把握しており、かつ企業内の至るところにあるすべての職務情報についても把握している。両者間には平野(2006)のいう「人事情報の非対称性」が存在するので、情報を多くもつ企業が主導で人事異動を行なうほうが、適材適所を実現できると考えられてきた。なかんずく、日本では職業経験のない新規学卒者を定期的に採用する慣行が定着しているため、こうした傾向はなおさら強まるであろう。

⁵ 従業員規模1,000人以上企業の事務系ホワイトカラーを対象にした調査。

⁶ 「需給」と表すのは、企業内に擬似的な労働市場が形成されるからである。これを外部労働市場と区別する意味で「内部労働市場」と呼ぶ(Doeringer & Piore, 1972)。「内部労働市場」は経済学概念であるけれども、経営学概念では「組織」と言い換えられる。

企業主導型異動の優位性には「規模の経済性」および「人事情報非対称性の解消」を挙げたが、他にもある。異動を個人選択型にすると、人気のない職務に人が就かなくなる可能性が出るので、企業主導型にすればそれを排除できる。また、産業構造など外的環境の変化に伴い、ある部門の縮小ないし廃止され、人員削減が求められる際にも、従業員を他部門へと異動させれば雇用保障は守ることができる。そして最後は本論文が注目しているところであるが、企業主導型異動は技能形成に貢献しうる。日本企業において必要とされる技能が、企業主導型異動の過程で形成されてきたとされる。この点を説いたのは小池和男氏による知的熟練論、および青木昌彦氏による水平的情報機構論（J企業論）であった。

本論文の関心は人事異動と技能形成の関連性にある。すなわち、技能形成に対する貢献が大きかったからこそ、企業主導型異動がこれまでで存続してきたのである。そして、近年では企業主導型異動から個人選択型異動へと移行が起こりつつあるが、その際に技能形成のあり方はどう変化するかという問題意識を持っている。そこで次節では、従来の異動方式がどのような形で技能形成に寄与してきたかを、いくつかの有力な先行研究を敷衍しつつ整理することとした。

3. 技能論の関点からみた企業主導型異動

以上のように、日本企業は独特な異動方式をもつのであるが、これが従業員の形成する技能に深く影響を及ぼしている。そしてこのタイプの技能が日本の高度経済成長期を支えたという議論がアカデミックな論考においてしばしば取り上げられてきた。その議論の嚆矢は小池氏による知的熟練論であった。

端的に言えば、知的熟練論とは「変化と異常への対応」という、ふだんとは違った作業をなす技能つまり知的熟練を鍵概念とする理論体系である。日本企業の職場ではそうした「ふだんと違った作業」に対応することを可能とする知的熟練が形成されており、それが日本企業の職場の効率的生産をさせていると論じた。こうした知的熟練は長期的かつ計画的に形成されるものであり、長期継続雇用慣行はすぐれてその形成に寄与するものであるとする見解を示している。そして、そのように形成された知的熟練こそが日本の経済発展の源泉であると結論づけたのである。

同氏によれば、職場には「ふだんの作業」と「ふだんと違った作業」という2種類の作業があるという。たとえば、繰り返し作業の典型である量産組立職場では、単に身体のかなしの遅速が効率に影響し、何ら技能も必要としないかのように見える作業が存在する。それが「ふだんの作業」である。しかし、職場においては、頻繁に変化と異常が起きている。そうした変化や異常に対応する作業が「ふだんと違った作業」である。日本の職場の効率の基盤は、このような変化や異常に対応することを可能にする知的熟練にあるという。

こうした熟練の習得には、全体の工程、機械のメカニズム、製品の性質などに関する知識が必要である。そこで、従業員は比較的容易な職務につくことからはじめ、それと密接に関連するより困難な職務へと順次昇進していき、この過程のなかで必要とされる熟練を漸次獲得していくのである。このような熟練の形成方法には、各種の学校、職業訓練所、企業内での教育訓練コースなどがあるが、日本企業の場合はOJT（On the Job Training）つまり職務につきなが

らの訓練が強調される。従業員は日常の業務を通じて、あるいは人的資源管理制度の支援を受けながら、技能を形成していく。

小池氏の貢献は、企業の競争力を高めるような熟練を発見したのみならず、それを測定する指標を構築し実証したことにある。技能形成とは非常に長い過程であり、直観的に考えても過程全体を測定することは困難を極めるであろう。そこで同氏は技能形成過程ではなく技能形成パターンに注目し、それを技能形成の測定指標として用いた。ここでいう技能形成パターンこそが同氏のいう「キャリア」概念である。キャリアとはある従業員が職業生活の中で経験する一連の職務の軌跡を指す概念であり、これを分析することにより技能形成の内実には迫ったのである。次に問題になるのはそれをどのように測定するかである。キャリアの測定における指標としては「キャリアの縦の広がり」と「キャリアの横の広がり」がある。前者は、従業員がどこまで昇進したかにより測定され、後者は、従業員がどれだけ異なる領域の職能を経験してきたかにより測定される。この指標をもとに、基本的には従業員からの緻密な聞き取り調査によりキャリアに関するデータが収集されている。実証の結果を端的にまとめると以下のとおりである。

従業員の企業内移動⁷は日本企業の大企業の場合、一般に幅広く行なわれる。しかしまったく無原則にいろいろ職務につくのではなく、あくまで関連の深い職務群のなかでの異動である。こうしてこそOJTによる熟練形成は最も効率的に遂行されるという。したがって、知的熟練は、やや幅広い広がりをもつ経験を積むことを通じて形成されることが確認できる。日本企業ではやや幅広い企業主導型異動が常態化していることを鑑みると、そこで形成される技能は専門的技能というよりは、やや幅広いジェネラリスト的技能に近いということになる。

知的熟練論を踏襲しながら、そこでの主張を情報共有という概念を導入することによって洗練した研究がAoki(1988)である。同氏によれば、多くの日本企業において、センター部門から実行部門への権限委譲と、実行部門での幅広い技能形成が行なわれているという。実行部門が直面した問題を直接的に対応する権限と技能を有することが、日本企業の業績を向上させる要因であるという。

日本企業における権限委譲を前提としたこのような問題解決は、自部門のみの局所最適に陥らぬような、現場における参加的な幅広い技能形成に起因している。これは米国企業における専門領域に特化した技能形成との対比において特徴的である。すなわち、一般に実行部門への権限委譲はその部門にとっての局所最適に陥りやすいが、この局所最適を幅広い技能形成が防止しているのである。そこで、従業員は自己の技能を高めるために長期的に学習を継続し、しかも日本企業で多くみられるジョブ・ローテーションに対応することにより、多くの分野について幅広く技能形成を行なうことになる。ジョブ・ローテーションは従業員に多くの部門の情報を蓄積させ、これにより従業員は自部門の情報のみならず他部門の情報を考慮した意思決定を行うようになる。

⁷ 本論文でいう「企業主導型異動」のことであるが、ここでは引用元どおり「企業内移動」という表現のまま用いた。後で出てくるAoki(1988)が用いる「ジョブ・ローテーション」という表現についても同様である。

一方、上記のようなジョブ・ローテーション、幅広い技能形成は組織の短期的な効率性を低下させるという問題点がある。それは、ジョブ・ローテーションを行なうたびに新しい職務に必要な知識および技能を修得するのに時間を費やすため、専門に特化して技能形成を行なう方が効率的であることを意味する。しかし、この技能形成方式は長期的な視点に立てば「局所最適の防止」はもとより、トラブル、緊急性の高い業務、担当が明確でない特殊な業務のスピーディーな処理を可能にしている。このように、従業員が変化や異常に迅速に対応するための技能を身につけることにより、実行部門が直面する問題を直接的に解決することが可能となる。このような技能を Aoki(1988) は「文脈的技能」や「統合的技能」と称した⁸。

文脈的技能は単純な反復作業の遂行に必要とされるような技能とは異なり、かなり高度な技能である⁹。ゆえに、その形成には多くの時間が必要とされることは言うまでもない。したがって、雇用関係は長期的に継続される必要がある。転職が頻繁であれば、企業も従業員の技能形成に対して投資を行なうことをためらうからである。長期的勤続が行なわれることによって、文脈的技能の形成を可能にしているのである。長期雇用を前提とするジョブ・ローテーションを下支えしていたのは、一つは人事部門である。人事部門が従業員の異動や処遇決定に関する意思決定の権限を強く持っている。Aoki(1988) の研究は小池氏のような実証研究ではなく理論研究ではあるが、日本企業で生じている現象を経済学の視点からスリムに説明した秀逸の研究であるといつてよい。

以上の2研究¹⁰ は日本企業における従来の技能形成を分析したものであり、そのありようを端的にまとめれば以下のようなになる。日本企業では人事部門が人事情報を集中的に把握しており、それをもとに人事部門主導の一方的な定期異動をかけることが一般的である。また、職能内あるいは関連する職能間で連続的な異動を行なう方式により、やや幅広いジェネラリスト型の技能を持つ人材が育成されてきたのである。

4. 企業主導型異動から個人選択型異動へ

1990年代以降は個人選択型異動を制度化する企業が増えつつある。この背景には、それまで有効に機能してきた企業主導型異動が様々な問題に直面したことがある。個人選択型異動の具体的な制度として「社内公募制度」と「社内FA制度」とがある。両者の違いは後ほどの脚注で簡単に説明するが、個人選択型異動の圧倒的多数は社内公募制度であるといつてよい。ゆえに、個人選択型異動といえば主に社内公募制度を念頭におくものとする。

⁸ 「文脈的技能」概念は生産に従事する技能労働者だけでなく、ホワイトカラー労働者に対しても適用可能な概念であるとされる (Aoki, 1988, 邦訳 58 頁)。

⁹ このように Aoki(1988) でいう「文脈的技能」は小池氏のいう「知的熟練」の概念と類似している。ただし、両者の相違について遠藤(2002)は、「文脈的技能」は「知的熟練」概念をもとにしつつも、情報共有という概念の導入によって「知的熟練」概念をより一般化した概念と理解することができると述べている。

¹⁰ 小池(1991)および Aoki(1988)ともに技能形成を促進させるインセンティブ・システムについて言及しており、とくに後者は日本企業に特有のランク・ヒエラルキー(職能資格制度)およびそれに基づく賃金形態が有効に機能してきたことを強調する。本論文は異動と技能形成との関係について問うので、インセンティブ・システムについては深く立ち入らない。

社内公募制度とは各部門が職務を特定して従業員に手を挙げさせる求人型制度¹¹であり、応募者は直属上司を経由せず人事部門に直接応募するが多い。この制度は大手メーカーや総合商社、一部の百貨店などで導入されてきた(日本経団連出版編、2004)。社会経済生産性本部(現:日本生産性本部)は2004年~2006年にかけて社内公募制度および社内FA制度の導入についての調査を行っており(図表1)、大企業の導入率が比較的高いことが分かる。しかし、2007年同調査からは社内公募制度が調査項目から外れてしまった。入手可能なデータで比較的新しい労働政策研究・研修機構(2007)¹²によれば、調査対象企業の34.7%が社内公募制度を導入している。また、リクルートワークス研究所編(2013)の調査結果¹³は、社内公募制度が導入されている企業は回答企業のうち42.0%であり、一社あたり平均で前年度年間12.58名が同制度によって異動したことを示している。同調査の有効回答数のうち「従業員数1,000人以上の企業」の占める割合は60.5%なので、従業員総数に対して社内公募による異動者数の割合は小さいとみるべきであろう。

同じ質問項目を用いた調査が定期的になされてこなかったため、社内公募制度導入率の経時的推移が確認できないことは残念である。社内公募制度が人的資源管理論におけるホット・イシューになったのは2000年代中頃であり、近年になるにつれてそれに対する関心が低下しつつあるのかもしれない。

図表1 個人選択型人事制度の導入率推移

調査年度	2004年	2005年	2006年
社内公募制度	31.2(51.5)	41.4(56.8)	30.7(48.3)
社内FA制度	8.3(13.1)	10.2(12.2)	8.3(12.1)

(出所) 社会経済生産性本部(2004)、同(2005)、同(2006)より筆者作成。
 括弧内の数字は1,000人以上の企業での導入率。単位は%。

次に社内公募制度のプロセスをみることにしよう。そもそも同制度を活用することが可能なのは、空席が補充されない、あるいは対象が新規職務であるなどの理由によって欠員が発生している場合に限られる。なぜなら、各部門は各々定員が決められているので、人事部門は欠員がなければ公募を認めないからである。そうすると、職務に空席が生じるたびに異動のニーズが発生するため、定期異動の方式は採りにくくなる。以上の特徴より、社内公募制度による異動は、異動が必要となった際にそのつど実施されることが多くなる。企業主導的異動のように特定時期に集中して社内公募をかけることは難しい。

¹¹ これに対して社内FA制度とは「従業員が自分の能力や経歴を示して特定部門への異動を希望し、受け入れが認められれば社内異動が成立するという制度」(八代、2003、61~62頁)である。社内公募制度が求人型制度であるのに対し、社内FA制度は求職制度であるといえるであろう。

¹² 調査対象企業は2006年11月時点で東証に上場している2,364社で、有効回収は147、回収率は6.2%であった。

¹³ 調査対象企業は2013年時点での東証一部上場企業1,700社で、有効回収は238、回収率は14.0%であった。

ともあれ、ある部門に空席が生じた場合、社内で公募が出される。空席が生じた部門は、募集する職務に対し、その内容とともに任用要件を公開する。人事部門は各部門から上がってきた公募情報を取りまとめ、広く従業員に周知する。従業員は、公開された職務内容と任用要件とを確認し、自身のキャリア目標に照らし合わせて応募するか否かを判断する。異動を希望する従業員はこれに応募する。応募形式としては、イントラネットで直接端末から応募する形式を取る企業が多くなっている。応募に際しては、職場の上司に事前に了解を取る場合と、職場の上司には了解を取らずに直接人事部門に接触する場合との2つがある。前者は上司に引きとめられて応募に至らない場合が大半であったので、最近では後者の方法をとる企業が多数派である。

応募した従業員は、異動先の管理者によって面接や試験などにより選考される。複数の応募者があった場合には、そのなかから最も適任の従業員が選抜される。こうした選考に合格した従業員は希望職務へと異動することができる。社内公募による異動が決まった場合、異動元管理者はこれを拒むことができないのが一般的である。異動元に生じた空席に対して公募が出されるか、あるいは人事部門が他部門から従業員を異動させて空席を埋めるかは、場合による。この一連のプロセスが年中続いていくことになる。

以上からも理解できるように、社内公募制度は非常に手間のかかる制度であることは間違いない。それにもかかわらず、社内公募制度へ移行を余儀なくさせる要因とは何か。企業主導型異動が存続しなくなる要因は何か存在するのだろうか。この点につき通説的に指摘されていることを整理しておく。

第1に、これまで企業主導型異動がもたらす効用であった、規模の経済性にかかる問題が現れたことである。規模の経済性によって必ずしも適材適所を実現できるとは限らない。実際、内部労働市場における職務の多様化によって企業がすべての従業員の技能や適性を掌握することは不可能になっている(八代、2003)。社内公募を通じて、企業の発掘しきれなかった職務に異動が行われることによって適材適所が達成することができる。

第2に、企業主導型異動の前提条件であった、終身雇用や年功賃金の見直しが生じていることである。終身雇用についてはたびたびのリストラクチャリングにより雇用保証が危うくなりつつある(辻、2010)。年功賃金については成果主義賃金への移行が不可逆的に進んでいる(守屋、2005)。日本企業は年功賃金といっても「年」と「功」の双方に報いる賃金であり(熊沢、1997)、長期的に形成された技能に対する賃金として職能給を支払うことが一般的であった。それに対し成果主義賃金では、技能よりも成果を、また成果のなかでも短期的成果に対するウェイトを高めており、その評価いかんに応じて大幅に賃金が変動する制度となっている(奥林編、2003)。ただし、成果主義賃金においては、従業員自身があげた成果に責任を持ってもらう制度を作ることが重要である。従来の企業主導型異動が年功賃金と対をなしていたとすれば、成果主義賃金を可能にするためには従業員の意思により職務を選択する制度を作らなければならない。そうでないと、企業から押し付けられた職務で成果が出せなくなったなど不公平感が高まると考えられる。従来であれば長期雇用や年功賃金という形でもっぱら企業が負担していたリスクが、成果主義賃金においては社内公募制度を伴って個人に移転することを意味している(八代、2003)。

第3に、従来であれば企業における全従業員の情報、および全職務の内容については人事部門が把握できていたかもしれないが、昨今ではそれが難しくなりつつあり、企業主導異動の前提が崩れつつある。昨今の乱気流と呼ばれる環境変化においては、経営戦略もめまぐるしく変わるもので、人の技能も一定にはならず、一方で職務内容も刻々と変化するものとなっている¹⁴。企業主導型異動においては、人と職務に関する十全かつ正確な情報が必要であり、それによって人と職務のマッチングを行うのである。しかし、昨今では人と職務に関する情報が不足かつ不正確になってきたので、マッチングを行いにくくなってきたのである。むしろ、それらの情報を把握しているのは現場のライン管理職であるし、それよりも熟知しているのは他でもなく従業員本人である。従業員が異動の発信源になる要因がここにある。従業員本人が自身の技能や意欲に関する情報とともに、職務に関する情報についても知悉するようになった。従業員側に情報が偏在するという点で、新たな「情報の非対称性」が生じつつある。これを解消するのが社内公募制度である。また、この非対称性につけこんでライン管理職が部下を現在の部門に抱え込む現象が生じやすくなるが（平野、2006；八代、2003）、これを解消することにもつながるのである。

以上のように、企業主導型異動の陥穽が垣間見られるようになったことは確かなようである。だからといって、安直に社内公募制度を中心とする個人選択型異動へと移行してよいのだろうか、というのが素朴な問題意識である。というのも、移行を促す諸要因においては、技能形成に関する視点が抜け落ちているためである。社内公募制度が導入されると、これまでとは異動の頻度および幅が大きく変化する可能性があり、技能形成もそれにより影響を受けることになる。異動の頻度については、従業員が異動するか否かを決定するので、個々人によってまちまちとなる。転々と異動を繰り返す従業員もいれば、就いている職務のまま異動しない従業員もいるであろう。それに対し従来の企業主導型異動の場合は、前回の異動時から時間が経ってまだ異動していない従業員から、優先して異動がなされることが多い。

社内公募制度は異動の頻度と幅についての個人選択を認めるという点においてメリットも大きいであろうが、それにより従来の企業主導型異動によって可能とされた技能形成が損なわれたのでは何の意味も無い。確かに、社内公募制度による異動は、人事部門による意思が介在していないため、従業員の希望する職務に就くことができる。この結果として従業員の希望する将来像に向かって自らの技能を高めることができる。そのためには、従業員自身が長期的な視点から各自の就くべき職務を検討したうえで異動を行なうことが前提となる。

とはいえ、企業におけるあらゆる職務の情報を、従業員が正確に把握できるわけではないであろう。確かに社内公募により従業員の希望する職務に就ける可能性は高まるので、短期的にはモチベーション向上や技能形成につながるかもしれない。しかし、長期的に考えて、従来の企業主導型異動で実現していた「やや幅の広いキャリア」や、関連する一連の職務を順次経験していくという意味での「キャリアの連続性」が、社内公募によって保障される可能性は何ら無い。経験すべき一連の職務の連続は全社的視点を持つ人事部門が知っているはずであり、逆

¹⁴ もっとも、日本企業ではいわゆる「仕事の隙間」が多く存在し、従業員が担う職務境界は以前から刻々と変化し続けてきたのも事実である（大藪、2009）。

に従業員側は企業内すべての職務に関する情報を知っているとは限らない。社内公募により、かえって「キャリアの非連続」が生じやすくなり、長期的に見て技能形成を阻害するのではないか。そして、結果として小池(1991)のいう知的熟練やAoki(1988)のいう文脈的技能が形成されなくなってしまうかというのが、ここでの疑念である。

もちろんこのような懸念とは逆に、個人選択型異動が異なる形で従業員の技能形成を促す可能性もありうる。本論文では、いずれのシナリオを歩む可能性が高いかを探索的に考察してみたい。すなわち我々が明らかにすべき点は、社内公募制度が技能形成に及ぼす影響は何かという点である。次節では、社内公募制度を導入した際に起こりうるシナリオを4つ提示する。

5. 社内公募制度は従業員の技能形成にいかなる影響を及ぼすか—4つのシナリオ—

本節では、企業内の人事異動がすべて社内公募によって行なわれるとして、その場合に技能形成がどのように従来から変化するかを論理的に考察してみたい。ただし、考えられるシナリオはいくつかあるので、いくつか列挙しておきたい。

第1のシナリオは、社内公募制度はより狭いキャリアの形成を助長し、専門的技能をもつ人材を多く産出するというものである。その論拠は、従業員が自ら希望した職務に社内公募で異動した後に、わざわざ他部門のまったく異なる職務に異動する意欲があるとは考えにくいことにある。その結果、社内公募制度では専門的技能しか形成されず、公募で異動すると全社的な見地からの技能形成はできなくなる。各自が社内公募制度を使って希望職務に就いて、各自の専門的技能を深めていくというシナリオである。工業化社会から情報化社会への移行とともに、求められる人材が平均的・均質的な人材から知識創造型・付加価値創造型人材と変化するという見解(石井編、2003)にも通ずるものである。しかし、企業組織は後者のような人材からのみ構成されるわけではないし、彼らのみで組織として機能するわけではない。たとえば、次世代経営幹部候補などは、全社的な観点から多様な職能の職務を計画的に経験することが求められるであろう。つまり、このシナリオをたどった場合は、いわゆる次世代経営幹部候補の育成が課題として残されてしまう。

第2のシナリオは、社内公募制度が従来と同様の技能形成を促進するというものである。その論拠は、従来であれば職務に関連する情報を人事部門が集約して把握できたけれども、昨今の激しい環境変化に伴い、従業員のほうが職務に関連する情報を豊富に持っているという点にある。その情報をもとに、従業員みずから成長を遂げるために進んで異動するというシナリオである。この場合、「キャリアの連続性」を保証し「やや幅広いキャリア」を形成するためには、従業員自身による異動にかかる意思決定が不可欠となる。社内公募制度を用いても、連続的異動であれば企業主導型異動と同じく知的熟練や文脈的技能の形成につながる。むしろ、環境変化の大きい現在においては、社内公募によるほうがそれらの技能を効率的に形成するというものである。

第3のシナリオは、社内公募制度が従来 of 技能形成方式に変革をもたらし、それにより新たなタイプの技能の形成を促進するというものである。新たなタイプの技能とは、先に述べた専門的技能のことではない。それは、従業員が真新しい職務への異動を意図的に繰り返し「キャリアの非連続」を生じさせることにより形成される、これまでに見られなかったタイプの技能

である。ここでは、非連続的な異動が職業人生における貴重な技能の形成につながるものが、先行研究において指摘されてきたことに注目したい。

非連続な異動とは、前の職務経験によって培われた技能がまるで役に立たないような場合である。職務内容や求められる技能のみならず、人間関係や日常生活、考え方などがすべて変わる。非連続な職務への異動では、ある技能と個人が保有するそれとの関係は不足しているが、別の技能における両者の関係は余剰であるように、職務が要求する技能セットと本人が要求する技能セットとの間にギャップが生じる。キャリアを非連続的なものにするによって両者の間の余剰と不足とが拡大する。このとき従業員は不足技能を学習するのみならず、これまでの職務経験から獲得した余剰技能を新しい役割に活かしてパフォーマンスを高めることがある。

過去の経験や技能とまったく異なる技能が要求されるような非連続的な異動では、不慣れな職務に異動することで生じる生産性の悪化など機会費用が発生する可能性が高く、一見不合理に見える。しかし、ときに価値創造につながる場合がある。日本に従来から見られるような、複数職能を経験するような幅広いキャリア開発の仕組みは、新たな知識や技能を既存の職務に組み込み、役割の変容を促し、時に新たな価値を生み出す契機となる。つまり非連続な異動は知識結合という意義を持っている（原田・平野編（2018）、135頁）。

非連続的な異動による知識結合を示唆する研究として、たとえば McCall(1998) を挙げることができる。同氏は、企業の経営幹部に対する聞き取り調査によって、彼（女）らの成長にとって重要であった経験と、そこから得られた教訓とを具体的に提示した。まず経験としては、第1に「課題」（ゼロからのスタート、苦戦している事業などの建て直し、プロジェクトやタスクフォース、視野の変化、ラインからスタッフへの移動、初期の職務経験、最初の管理職経験）、第2に「他の人とのつながり」（上司などの役割モデル、価値観の対立）、第3に「修羅場」（事業などの失敗、降格、部下の低業績、逸脱、家庭や健康に関する個人的なトラウマ）、第4に「その他」（研修などのコースワーク、職務以外の個人的な経験）などが重要な学習機会として挙げられた。そしてそこから得られた教訓として、職務に対する知識やマネジメントの手法の習得が挙げられているのはもちろんであるが、自身や独立心などの自己認識にかかわるものや、謙虚さやタフネスなどの精神的な成長なども挙げられている。より高い水準の技能を形成するためには、挑戦的な職務や修羅場を体験し、そこから自己変革を伴うような学習をしていることが分かる。

ということは、次世代経営幹部候補を育成しようと思えばこのような有意義な学習機会を適切な人に与えていくことが不可欠になる。従来であれば、人事部門が企業内の職務関連情報を豊富に保有していたので、このことが可能であったかもしれない。しかし、近年になるにつれて環境の不確実性が高まるとともにその種の情報を得にくくなってきた。その場合、みずからにとって有意義な学習機会は従業員本人が一番知り得る可能性がある。それを活かすために、社内公募制度を用いるのである。

それでは社内公募によって新たな知識結合が起こった結果、従業員はいかなる技能を身につけることができるのか。仮説的にはあるが本論文の見解を提示すると、「キャリアの非連続」に伴う「新たなタイプの技能形成」がなされると考えられる。新たなタイプの技能とは、多能工が保有する技能でもなく、知的熟練や文脈的技能といった概念の範疇に収まるものでもないと考えられる。本論文では、それを新しい環境に柔軟かつ迅速に適応できる技能、日常語で言

えば学習力のようなものを想定している。

新しい環境に適応するためには、技能を形成する従業員自身のキャリアについて考察を深める必要がある。ちょうどキャリア論においてプロティアン・キャリア (Protean Career) という、変幻自在のキャリアを形成することの重要性が指摘されはじめた (Hall, 1976) のは、その点を強調してのことである。プロティアン・キャリアを形成するには日常の変化や異常に対応できる知的熟練をもつのみでは不十分であり、新たなことを学ぶメタ技能が必要となる。これに近い概念がHall(1986)によって提唱され、Briscoe & Hall (1999) でさらに深化された概念「メタ・コンピテンシー」(meta competency) である。メタ・コンピテンシーとは、「新たなコンピテンシーを身につけるために影響を与えるコンピテンシー」と定義される。端的に言えば、コンピテンシーを獲得するためのコンピテンシーといえる。

メタ・コンピテンシーは2つの下位次元から構成される。第1はアイデンティティであり、変化に対応すべき時にこそ自らの価値観や興味に気付いていること、過去・現在・未来を通じて一貫した自分が意識できることが重要であるとする。第2はアダプタビリティであり、「適応コンピテンス × 適応モチベーション」という掛け算で表現されるとする。つまり、能力 (ability) と動機 (motive) との相互作用の上に成り立つのがアダプタビリティであり、単なる適応力ではないとしている。

メタ・コンピテンシーはプロティアン・キャリアという変幻自在なキャリア形成に不可欠なものであり、キャリア形成のための継続的学習へのアプローチとされている。なお、メタ・コンピテンシーは人が生得的に持っているものか、あるいは人生のなかで学習可能かについては、まだ実証されていない。ただ、確定したことは言えないものの、メタ・コンピテンシーのなかには学習可能な部分もあるであろうと Hall 自身は述べる (リクルートワークス研究所編、2003) ¹⁵。

メタ・コンピテンシーは企業主導による非連続的異動によって形成されうるし、McCall (1998) はまさにその重要性を説く研究である。その見解に加えて、非連続的異動は社内公募によっても可能であるから、メタ・コンピテンシーは社内公募制度を通じても形成されるというのが、本論文独自の主張である。第3のシナリオでは、企業主導型非連続的異動によるときと同じ結果が社内公募制度によってもたらされうるし、あるいは企業主導型異動によるときよりもハイレベルなメタ・コンピテンシーの形成につながるとさえ予想している。なぜなら、社内公募制度を通じたほうが新しい職務に挑戦できるため、非連続的な異動になりやすいからである。そして、異動に必要とされる、アイデンティティや自身の能力に関する情報は従業員本人が最も把握しているからである。また、アイデンティティを規定する動機については、自身で選択した職務においてこそ最大になると考えられる。というのは、自己決定に基づく有能感は内発的動機づけを高めるためである (Deci, 1975)。社内公募制度による非連続的異動においてこそメタ・コンピテンシーは形成されやすいと考えられる。

¹⁵ この主張に従えば、「メタ・コンピテンシーを学習する能力」は存在するのか、またそれは学習可能なのかというように、メタ概念特有の無限後退に陥りかねないのであるが、この問題は本旨から外れるのでここで止めておく。

第4のシナリオは、社内公募制度が一切の技能形成に対してマイナスに機能するというものである。希望どおりの異動が実現しなかった場合に現在の職務での意欲が下がり、技能形成が停滞する可能性がある。あるいは、希望どおりの異動は実現したものの、異動先で思うように順応できず技能形成ができない状態が考えられる。この状態は、異動前に生じるにせよ、異動後に生じるにせよ、水平方向でのキャリア・プラトール（櫻田、2014）と呼べる状態である。このシナリオをたどる場合には、社内公募制度の導入は企業経営に致命的な損害を与えかねないものと化す。しかし、本論文ではこのシナリオはたどらないものと推察している。

第1、第2、第3のシナリオのいずれを進むかについては、現実的にはもちろん複数のシナリオが同時に進むものと考えられる。というのは、従業員の能力や動機に応じて、異動の幅と頻度のある程度自由に変えることができるためだ。従業員が形成される技能は、異動の幅と頻度に応じて、専門的技能、従来型技能、新たなタイプの技能、いずれでもありうる。ただ、成長感が見込めるという点で第3のシナリオをたどる従業員が増え、形成される技能がメタ・コンピテンシーに偏る可能性は残されている。しかし、人事異動をすべて社内公募制度によるものにする必要はなく、企業主導型異動と組み合わせて用いればよい。その組み合わせにより、企業が各タイプの技能を保有する従業員の数率的比率を管理することで、企業にとって望ましい人材ポートフォリオを構築できる可能性は十分にある。

6. 社内公募制度による非連続的異動と技能形成

本論文は、示された4つのシナリオのうち、とりわけ第3のシナリオに注目している。すなわち、社内公募制度は技能形成パターンを従来のものと変化させることにより、メタ・コンピテンシーを高次元において形成させる制度であるとしてとらえている。従業員はこのタイプの技能を形成することにより、さらに公募に挑戦して異なる職務を順次経験していく。異動のたびに形成される技能は深みを増していく。従業員自ら「キャリアの非連続」を作ることを通じて意図的にメタ・コンピテンシーを伸ばし、そのアダプタビリティをもってさらに経験を積んでいく。

社内公募制度が従業員にとってこれまでになかった斬新な経験をもたらすことは確かである。異動元と異動先の職務特性が異なれば異なるほど、現在の保有技能とそこで必要とされる技能の間には大きなギャップが生じることになる。本論文の関心からすれば、社内公募によるいわば「キャリアの非連続」が、技能形成に及ぼす影響は何かという点に注目したい。「キャリアの非連続」の結果生じるギャップが、あまりにもかけ離れたギャップであれば埋めることは難しいものの、適切な幅のギャップであれば何とか埋めることは可能である。当然ながら不足する部分のギャップを埋める過程は困難に満ちた修羅場であることは否めない。しかし、修羅場の中で成功や失敗から数多くの学習を通じて、メタ・コンピテンシーが形成される可能性は高い。あるいはこれまで形成してきた技能のうち、余剰スラックとなった部分を新たな職務において活用し、新たなアイデンティティを創造することもできるのではない。

同概念の提唱者である Hall は、メタ・コンピテンシーのなかには生まれながらに持っており変えにくい部分もある一方、経験を通じて習得できる部分があるとも述べるので（リクルートワークス研究所編、2003）、この見解は外的外れでもないであろう。また McCall(1998) は「周囲からの畏怖」と「本人の自惚れ」とがメタ・コンピテンシーの形成を停滞させるので、むしろ

従業員をストレッチさせる場所の重要性を説いている。これまでストレッチは人事部門主導により従業員に強いてきたのであるが、今後は従業員個人の選択により自律的ストレッチを図らせることが求められる。そのために、社内公募制度によって意図的に「キャリアの非連続」を生じさせることが意味をもつようになる。社内公募制度を通じた非連続的異動の繰り返しにより、次世代経営幹部候補に必要とされる技能を形成させることができる。キャリアの連続性を重視する小池(1991)や小池・猪木(2002)の見解とは対照的な見解を、改めてここでは提起したいのである。

ただ、連続的異動と非連続的異動との峻別はどのようにすれば可能なか。いみじくも、経営行動科学学会 2009 年全国大会における討論のなかでこの議論が展開されたことは注目に値する。とりわけ注目すべきは以下の平野光俊教授の発言である。少し長いが引用する。「(キャリアが…筆者による補足) 非連続だと言っておりますけれども、我々は非連続と連続の基準を示したわけではありません。ただ我々が非連続と言っているだけのことなのです。非連続とはいえ何らかの補完性はある。視点が高くなってきますと全部補完的ですね。例えば、社長にとってはすべてのファンクションが補完的である。そういう意味で、補完的な業務への異動によって知的熟練という能力を獲得し、効率性という便益を生み出すというとき、その補完性を広くとっていけば、すべての業務は補完的となり知的熟練論の枠組みで全部説明できてしまうことになるわけです。ところが、担当者になるとすべてのファンクションが補完的であるわけではない。スキルギャップで見ればやはり補完性には程度としての強弱があります」(平野・内田・鈴木・大塚、2009、63 頁)。

要するに、技能の伸長を生み出すための「キャリアの非連続」について、何をもって連続・非連続といえるのかは未だ定まっていないということである。しかしそれでもなお、ある種のスキルギャップを意図的に作り出すことが、従業員にとっての貴重な技能の形成に結びつくことを示唆した発言であるといえよう。

非連続的異動の結果、次々に物事を学習していけるだけのメタ・コンピテンシーという、いわば技能基盤を形成しうる。メタ・コンピテンシーは変革期に直面する企業の経営幹部にはなくてはならぬものであり、これを有する従業員は単なるジェネラリストよりもはるかに深みのある人材であるということになる。さらに言えば、社内公募制度によって形成されるメタ・コンピテンシーは、企業主導型異動によって形成されるそれとは異なるものと考えられる。前者は後者とは異なり、よりハイレベルなメタ・コンピテンシーである。物事を素早く学習するのみならず、自分から困難な状況を繰り返し創造し、その困難さえ迅速に乗り越えられる能力である。個人選択によって形成されたメタ・コンピテンシーに対しては、企業はもちろんのこと、従業員自身も格別のありがたみを感じることであろう。

7. 日本企業における人事異動の今後の方向性

さて、先に述べた各シナリオは「企業内の人事異動がすべて社内公募によって行なわれる場合」という極端な仮定をおいたものであった。しかし、現実には企業主導型異動と社内公募制度を、そのいずれかに重点を置きつつ併用する企業がほとんどであろう。現実的な方法は、前者を中心として後者で補完するか、後者を中心として前者を補完するかいずれかであると推察される。

いずれにせよ、今後どのような異動が主流になるかについては実証分析が求められる。本論文では、未だその段階には至っていない。

ただ言えることは、社内公募制度による異動の比重が増すにつれて、全社的な観点からの人事異動は困難になることである。いったん異動した従業員がまったく関係の無い職務に自発的に異動するとは考えにくいこと、優秀な従業員であるほど各部門による人材の抱え込み現象を招いてしまう可能性が高く人員配置の硬直化を招くことなどが、全社的異動を阻害する。それが最も問題になるのは、おそらく次世代経営幹部候補に対する戦略的ローテーションの減少である。環境変化に伴う職務の改廃が頻繁に行なわれるとはいえ、全社的に重要な職務ないしポジション（経営幹部になるために経験しなければならない職能）については、人事部門が最も把握しているはずである。

この問題を解決するためのシナリオもいくつか考えられる。第1の可能性は、社内公募制度によっても従来の戦略的ローテーションと同じ機能が見込めると考え、なるべく従業員の異動を円滑に行なえるような環境を創出していくことである。人事部門の新たなる役割としては、従業員が各部門の上司に遠慮なく公募に手をあげることでできる手続きの作成と、異動を希望する従業員の抱え込みが生じた場合の部門長の説得を挙げることができる。また、社内の職務内容および任用要件に関する客観的かつ詳細な情報の開示も必要である。何より、社内公募制度を有効利用して上級管理職や経営幹部に昇進した前例があれば、その人々のキャリア・パスを公開し、後に続く従業員のロールモデルとしてそれを活用することが求められる。ロールモデルの提示により、従業員が無秩序に新しい職務に挑戦することの防止もできる。場当たりのなジョブ・ホッパーを生み出すことは人的資源の浪費としか言いようが無い。さらに、従業員が社内公募を通じて異動することが決まった後には、異動元の管理職との調整（欠員補充の方針を決めるなど）も欠かせない。

一方で、従業員が現在の職務に安住してしまい、積極的な異動をしない風潮が現れる可能性も高い。第2の可能性としては、次世代経営幹部候補の選抜された従業員のみに対し、戦略的ローテーションをかける必要があるというものである。この場合、社内公募制度はこのトラックに乗っていない従業員が活用する制度となる。

最近の米国における人事異動関連の研究では、社内公募制度よりも企業主導型戦略的ローテーション、いわゆるタレント・マネジメント(Talent Management)のほうがホット・イシューとなっている¹⁶。いわゆるTMの研究が隆盛を迎えつつある現在、社内公募制度の議論をすることは時代の流れに逆行している。TMは企業主導型異動の重要性を説くものであるためだ。しかし一方で、企業主導型異動のみが次世代経営幹部候補の育成に有効かと言えば、そうでない気がする。むしろ第3のシナリオのように、社内公募制度が次世代経営幹部候補の育成に寄与する可能性

¹⁶ タレント・マネジメント概念の詳細、および研究系譜についてはDries(2013)が詳しい。TMとは、組織にとってとくに価値が高く、潜在能力も高く、事業において不可欠な人材(タレント)を採用・定着・育成させるための取り組みであるとされることが多いが、研究者にとって合意された定義があるわけではない。ただし、タレントに関する人事情報の一括集中、およびその情報を活かした異動のあり方についての議論がTM研究では中心的であるようだ。また、TMによる企業主導型戦略的ローテーションによって形成される技能が、これまで言われてきた知的熟練や文脈的技能とどのように異なるかについても検討が必要であろう。

を探究していくべきではなかろうか。そのほうが、従業員のキャリアにおける自律性も高まるし、モチベーションも高まると考えられる。月並みな結論になるが、TMか社内公募制度かといった二者択一ではなく、両者を最適に組み合わせ運用していくことが求められると考えられる。

以上の議論を踏まえ、人事異動の発信源、異動頻度、異動の幅（連続か非連続か）によって異動のタイプわけを行い、各異動方法によって形成される技能が何かを整理した表が図表2である。図表2において上段の「企業主導型異動」の行については先行研究の知見をもとに、異動類型と技能タイプとを対応させている。下段の「社内公募制度」の行については、本論文で提示したシナリオをもとに異動類型と技能タイプとを対応させている。下段の行について、先のシナリオ1をたどった場合は(2)のタイプの技能、シナリオ2をたどった場合は(1)のタイプの技能、シナリオ3をたどった場合は(3)のタイプの技能が、それぞれ形成される。(4)は、異動の停滞、あるいは異動の結果としての失敗が生じたと仮定したときの状況を描くものである。企業内職務の空きポストの有無、従業員の技能や意欲、異動後の技能活用機会の有無いかんによっては、最悪(4)の状況に転落する可能性もなくはない。

どのタイプの技能をもつ従業員が多いかについて、企業主導型の場合は(1)が最も多く、一部の次世代経営幹部候補は(3)となり、(2)が最も少なかったと先行研究の知見から考えられる。社内公募制度の場合は企業主導型異動に比べ(2)が増加し(1)は減少するものと考えられる。そして、みずから非連続的異動に挑戦する野心的な従業員が増加するため、(3)の層が分厚くなるのではないかと推測できる。

それでは、(1)(2)(3)のあるべき人数バランスはどのようになろうか。企業を取り巻く環境が、グローバル化と情報化によって大きく変化し、それに伴い従業員に必要とされる技能も「小回りのきく能力」から「大回りができる能力」へとシフトしていることが指摘されている(遠藤、2005)。前者は知的熟練や文脈的技能に相当すると思われる。これらは主に製造現場に必要とされる技能であり、サービス産業化が進もうとも、今後これが一切不要になるとは思えない。ゆえに、(1)のタイプの従業員は減少しつつも今後も残さねばならない。日本経済の強さは製造現場にこそあるとされる(安室・関西生産性本部、1997)とおおり、「小回りのきく能力」を継続的に形成し続けることが重要であるためである。この点で(2)もそれなりに必要とされよう。

しかしながら、従来よりも「大回りができる能力」が求められるようになったのも確かである。この種の技能がどのような性質をもつかについては、今後の研究において解明されるべき点であるが、これが社内公募制度によって形成される(3)なのかもしれない。(3)は今後増えてしかるべきタイプの従業員である。なお本論文は、社内公募制度の導入によって、従業員が形成する技能はどのように変化するかを問うものであるので、日本企業に求められる技能が今後どのように変容するかについての検討は他日を期したい。

図表 2 人事異動のタイプとそれによって形成される技能タイプ

人事異動のタイプ	異動によって形成される技能のタイプ
企業主導型異動	(1)隣接職能を中心とする連続的異動を繰り返す場合 知的熟練・文脈的技能(従来 of 日本企業での典型的技能) (2)連続・非連続にかかわらず異動頻度が少ない場合 専門的技能(従来 of 米国企業での典型的技能) (3)異職能への度重なる非連続的異動の場合 メタ・コンピテンシー(学習力に近い技能) (4)異動の停滞あるいは失敗が生じた場合 無能
社内公募制度	(1)隣接職能を中心とする連続的異動を繰り返す場合 知的熟練・文脈的技能(従来 of 日本企業での典型的技能) (2)連続・非連続にかかわらず異動頻度が少ない場合 専門的技能(従来 of 米国企業での典型的技能) (3)異職能への度重なる非連続的異動の場合 ハイレベルなメタ・コンピテンシー(一般に言われるメタ・コンピテンシーに加えて、学習力を学習するメタ技能?) (4)異動の停滞あるいは失敗が生じた場合 無能

(出所) 筆者独自に作成。

8. 本論文の要約と含意

本論文の目的は、個人選択型人事制度のひとつである社内公募制度が従業員の技能形成に対してどのような影響を及ぼすのかを明らかにすることである。本論文の要約は以下のとおりである。まず、従来 of 日本企業における企業主導型異動の特徴について整理し、技能形成の観点からそれを捉えた先行研究についていくつか検討した。企業主導型異動により知的熟練や文脈的技能といった、主として生産現場における競争優位を高めるような技能の形成が促進されてきたことが確認された。次いで、個人選択型異動の代表格である社内公募制度について、その定義およびプロセスについて確認した。さらに、同制度が近年求められるようになった要因は何かを整理した。そのうえで、社内公募制度が技能形成に対してどのような影響を及ぼすのか、キャリア論からの知見を参照しつつ試論的に議論を展開した。本論文は探索的な研究であるから現時点で正確な結論を導出することはできないが、暫定的結論として、社内公募制度とは従業員がみずから「キャリアの非連続性」を作り出す制度であり、職務に求められる高い要求水準とのギャップに耐えながら修羅場をくぐり抜け、結果として学習力たるメタ・コンピテンシーの形成を高次元で促進しうる制度であるとした。

本論文の理論的含意としては2点ある。第1に、人的資源管理論のなかでは等閑視されてきたきらいのある社内公募制度について、改めてその論点を整理した点にある。そして、とりわ

け技能形成という人材育成過程との連関で議論した点に、本論文の新しさがある。第2に、技能という、企業の持続的競争優位に直結する概念に注目することにより、社内公募制度がもつ経営学的な意義を明らかにしようとした点である。社内公募制度を導入すれば、技能形成を媒介として質の高い人材の育成につながり、生産性が高まり、利益も上がる。社内公募制度は従業員個人に選択肢を与えるだけの慈善的な制度ではなく、むしろ企業の利益創出につながりうる制度であることを示した点に、本論文の経営学的意義が見出せるのである。

本論文の実践的含意としては、社内公募制度は企業の生産性向上に必要とされるメタ・コンピテンシーつまり学習力を高める役割を果たしうるもので、進んで導入すべきというものである。工業化社会から情報化社会への移行に伴い従業員に求められる技能が変化しつつあるなか、従来と異なるタイプの技能の形成を促進するような新しい異動の仕組みが必要とされており、社内公募制度こそがその仕組みである。とりわけ同制度が情報化社会に求められる技能の形成を促すから、同制度をむしろ積極的に導入していこうと企業に呼びかけたい。ただし、もちろんすべての人事異動が社内公募制度によってなされるわけではなく、従来の企業主導型異動も残存するに違いない。一部の次世代経営幹部候補に対する育成にあたっては、TMのような戦略的ローテーションを組むことが不可欠である。

もちろん、社内公募制度を導入するだけで事足りるはずはなく、導入後の上手な運用も不可欠である。既に述べたように、社内公募制度の運用に際しての人事部門の新たな役割としては、従業員が各部門の上司に遠慮なく公募に手をあげることのできる手続きの作成が必要である。社内の職務内容および任用要件に関する客観的かつ詳細な情報の開示も必要である。従業員が社内公募を通じて異動することが決まった後は、異動元の管理職との調整（欠員補充の方針を決めるなど）も欠かせない。何より、社内公募制度を有効利用して上級管理職や経営幹部に昇進した前例があれば、その人々のキャリア・パスを公開し、後に続く従業員のロールモデルとしてそれを活用することが求められる。

本論文の立場としては、社内公募制度には「そうせざるを得ないから導入している」のではなく、「そうしたほうが企業経営にとって有益であるから導入する」という積極的メリットが存在することを強調しておきたい。すなわち、社内公募制度が単に従業員のモチベーションを高めるというだけでなく、新しい時代の企業経営に不可欠な技能の形成を支援しうる制度であるというのが、本論文の知見から導かれる実務上の提言である。

本論文に残された課題について最後に触れておく。本論文は文献研究から得た知見をもとに試論的な考察を展開したにすぎない。本論文で設定した問題を解くためには、実態調査が必ず今後求められる。実態調査は慎重なステップを踏まねばならない。まず、技能論の観点からすれば、そもそも日本企業における従業員に求められる技能がどのように変わってくるのかを解明する必要がある。それを踏まえ、求められるタイプの技能の形成に社内公募制度が有用であるかを検討することが求められる。ゆえに、まずは社内公募制度を導入しているかにかかわらず、求められる技能がどのように変化しているかをサーベイ・リサーチやヒアリング調査により解明することが必要である。それを踏まえて初めて、社内公募制度を導入している企業の実態調査を行なう意義が出てくるのである。

【補論】

本論文は、筆者が2004年提出の修士論文執筆にあたり、富士ゼロックス社におけるコンピテンシー職務任用要件を機軸とする社内公募制度および成果主義的人的資源管理制度、いわゆる「キャリアコンピテンシーマネジメント」(原井、2002)を分析するなかで発見した問題を基礎とする論文である。2004年に研究ノートとしてまとめたものの、修士論文や博士論文の作成に追われたため一旦塩漬けにされていた。2008年12月頃より執筆を再開し、2009年末には既に脱稿していた。ただ、そのとき別論文を紀要に掲載することになり、かつ本論文は内容がプリミティブであったので、長らく掲載しようという決意に至らなかった。しかし、あまりに論点が古くなると掲載機会そのものを逸してしまうので、このたび思い切って本論文を公開することとした。公開にあたり、脱稿した原稿を再度校正し、新たな論点について加筆した。本論文の見解は2008年当時の考えに基づくので、引用した文献も今となっては少々古くなっている。しかし、社内公募制度に関する研究蓄積がここ10年間で滞っていることもあり、さらに追加すべき文献はとくに見当たらなかった。

構想当初の2004年頃は、社内公募制度が学界および実務界において盛んに取り上げられていた時期であった。同制度では初の事例集、日本経団連出版編(2004)が公刊された時期でもあった。しかし、2019年現在では学術的論文のテーマとして扱われることはほとんどなくなったし、労政時報などの実務雑誌に記事が掲載されることも相当少なくなってしまった。また、富士ゼロックスにおいても、キャリアコンピテンシーマネジメントを2008年には廃止してしまったようである。やはり、一時に比べると社内公募制度に対する熱は冷めてしまったと言いきかかもしれない。それにもかかわらず、現時点でも社内公募制度の導入率が低くないことを鑑みると、同制度を分析することの意義は相変わらず失われていないと考えるべきであろう。

そもそも、日本においては人事異動に関する研究が非常に少ないという実情がある。米国においては、近年TMに関する文献が多く公刊されはじめたが、一方でJob Postingに関する学術的論文はほとんど検索でヒットしない。米国ではJob Postingが当然のことであるから、学術的研究のテーマとさえなりえないのかもしれない。それに対し、企業主導型異動に関連するTMは、米国において斬新な概念と捉えられた可能性があり、それが研究の蓄積につながっているものと考えられる。人事異動研究として、これまでは日本発の知的熟練論や水平的情報機構論(J企業論)が国際学会レベルでもリードしてきたと思われるが、人事異動のあり方が変わるなかで我々はそれらのみにとらわれるべきではない。むしろ、米国発祥のTM概念から得られる知見も多いと考えられる。しかし、筆者の浅学のゆえ、現時点ではTMの先行研究を十分にトレースできているわけではない。社内公募制度とTMとの接合の可能性を示唆しつつ、本論文を閉じることにしたい。

【参考文献】

- Aoki, M. (1988) *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy*, New York: Cambridge University Press.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (1999) "Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do they work? An alternative approach and new guideline for practice," *Organizational Dynamics*, 28(2), pp.37-52.
- Deci, E. L. (1975) *Intrinsic Motivation*, New York: Plenum Press (安藤延男・石田梅男訳(1980)『内発的動機づけ』誠信書房) .
- Doeringer, P. B. & Piore, M. J. (1971) *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Heath: Lexington (白木三秀監訳(2007)『内部労働市場とマンパワー分析』早稲田大学出版会) .
- Dries, N. (2013) "The psychology of talent management: A review and research agenda," *Human Resource Management Review*, 23(4), pp.272-285.
- Hall, D. T. (1976) *Career in Organizations*, Scott: Foresman and Company.
- Hall, D. T. (1986) "Breaking career routines: Midcareer choice and identity development," In Hall D. T. & Associates, *Career development in organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, D. T. (2002) *Careers in and out of Organizations*, Thousand Oaks: Sage.
- Kono, T. & Clegg, S. (2001) *Trends in Japanese Management: Continuing Strengths, Current Problems, and Changing Priorities*, London: Palgrave (吉村典久監訳(2002)『日本の経営の変革』有斐閣) .
- McCall, M. W., Jr. (1998) *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders* Boston, MA: Harvard Business School Press (金井壽宏監訳・リクルートワークス研究所訳(2002)『ハイ・フライヤー』プレジデント社) .
- Ouchi, W. (1981) *Theory Z: How American Business can meet the Japanese challenge*, Reading, Mass: Addison-Wesley (徳山二郎監訳(1981)『セオリー Z』CBS・ソニー出版) .
- 石井修二編(2003)『シリーズ人的資源管理を活かせるか③—知識創造型の人材育成—』中央経済社。
- 遠藤公嗣(2002)「技能の諸概念と人事査定」『経営論集(明治大学)』50(1)、89～109頁。
- 遠藤公嗣(2005)『賃金の決め方』ミネルヴァ書房。
- 大橋昭一・小田章編(1995)『日本の経営の解明』千倉書房。
- 大藪 毅(2009)『長期雇用制組織の研究』中央経済社。
- 奥林康司編(2003)『シリーズ人的資源管理を活かせるか②—成果と公平の報酬制度—』中央経済社。
- 奥林康司・上林憲雄・平野光俊編(2009)『入門人的資源管理(第2版)』中央経済社。
- 菊野一雄・八代充史編(2003)『シリーズ人的資源を活かせるか①—雇用・就労改革の人的資源管理—』中央経済社。
- 喜屋村了(2008)「個人選択型人事制度が技能形成に及ぼす影響」神戸大学大学院経営学研究科修士論文。
- 熊沢 誠(1997)『能力主義と企業社会』岩波新書。
- 小池和男(1991)『仕事の経済学』東洋経済新報社。
- 小池和男・猪木武徳編(2002)『ホワイトカラーの人材形成』東洋経済新報社。
- 櫻田涼子(2014)「フラット化した組織階層の下での新たなキャリア・プラトー現象の課題」『日本労務学会誌』15(2)、20～33頁。
- 社会経済生産性本部(2004)『日本の人事制度の変容に関する調査』社会経済生産性本部。

- 社会経済生産性本部 (2005) 『日本の人事制度の変容に関する調査』社会経済生産性本部。
社会経済生産性本部 (2006) 『日本の人事制度の変容に関する調査』社会経済生産性本部。
辻 隆久 (2010) 『雇用調整のマネジメント』創成社。
日経連能力主義管理研究会編 (1969) 『能力主義管理』日経連出版部。
日本経団連出版編 (2004) 『社内公募・FA 事例集』日本経団連出版。
日本労働研究機構 (1993) 『大卒ホワイトカラーの異動と昇進』日本労働研究機構。
日本労働研究機構 (1998) 『管理職層の雇用管理システムに関する総合的研究』日本労働研究機構。
原井新介 (2002) 『キャリアコンピテンシーマネジメント』日本経団連出版部。
原田順子・平野光俊編 (2018) 『新訂人的資源管理』放送大学教育振興会。
平野光俊 (2006) 『日本型人事管理』中央経済社。
平野光俊・内田恭彦・鈴木竜太・大塚邦生 (2009) 「日本的キャリアシステムの再考」『経営行動科学学会誌』
第 22 巻第 1 号、47～66 頁。
松本正徳 (2004) 『日本的経営と「合理化」(増補改訂版)』中央大学出版部。
守屋貴司 (2005) 『日本企業への成果主義導入』森山書店。
八代充史 (2003) 「個人選択型人事制度」菊野一雄・八代充史編 (2003) 『シリーズ人的資源を活かせる
か①—雇用・就労改革の人的資源管理—』中央経済社、所収。
安室憲一・関西生産性本部 (1997) 『現場イズムの海外経営』白桃書房。
リクルートワークス研究所編 (2003) 『Works (第 57 号) —コンピテンシーとは何だったのか—』リクルー
ト。
リクルートワークス研究所編 (2013) 『Works 人材マネジメント調査』リクルート。
労働政策研究・研修機構 (2007) 『社内公募制度など従業員の自発性を尊重する配置政策に関する調査』
労働政策研究・研修機構。