

## キャリア自律に関する一考察： 外資系企業の人事施策はキャリア自律を促進するのか

秋森 陽子<sup>1</sup>

### A Study on Career Self-Reliance: Whether HRM Practices of the Foreign Companies in Japan Enhance Career Self-Reliance

Yoko Akimori

#### 1. はじめに

少子高齢化による労働力不足、定年退職後の再雇用や年金支給開始年齢の引き上げもあり、人々が従来よりも長い期間働き続けることが必要になっている。働く個人は長期化していく職業人生をどのように築いていくのか、自身の継続的な学びとどう取り組むべきかという課題に直面しつつある。他方で企業は、デジタル化、グローバル化の進展により競争環境が変化する中で、長期の雇用を保障することが困難になってきている。このような環境変化は、会社の決定に従って他律的に職業人生を送るこれまでのキャリア形成パターンから脱却し、働く人がより主体的、自律的に自身の生涯にわたるキャリアを歩むことを求めている。しかし、長期継続雇用で代表される日本型の人事慣行の下、新卒一括採用に始まり、仕事内容や勤務地を会社の裁量に委ね、ローテーションを繰り返しながら定年まで働き続ける人々にとって、自律的なキャリア形成への道筋は明らかではない。

日本の労働市場において自営業者として働く人、自身の事業を立ち上げる人、複数の企業から仕事を請け負って働く人など、組織に依存せずに自律的にキャリアを形成している人々もいる。しかし、起業や自営という働き方は組織に所属しないことを前提としており、多くの働く人にとって現実的な選択肢になるとは限らない。組織に所属しながらも組織には依存せず、自身のキャリアの方向性を明確に持ち、自律的にキャリアを形成している人はいるはずだがその実態は見えにくい。このような状況において、自律的にキャリアを形成している一つの例が在日外資系企業で働く人ではないだろうか。外資系企業で働く人の多くは自身の職業上の専門領域を持ち、転職はするものの専門領域から逸脱することなく、複数企業に勤務しながらキャリアを継続している。このようなキャリア形成は、働く人の能力や専門性、本人の意識やキャリア志向性、外資系企業の人事制度・施策や労働環境などが影響している可能性があるのではないかと。

本研究では在日外資系企業の人事制度・施策とキャリア自律との関係性について考察す

---

<sup>1</sup> 昭和女子大学 現代ビジネス研究所 研究員

ることで、組織で働く個人にキャリア自律を促す要因に関しての何らかの示唆を得ることを目的とする。

## 2. キャリア自律に関する先行研究

「キャリア自律」という概念はバブル経済崩壊後の長期にわたる経済低迷の中で取り上げられるようになってきた。日本経営者団体連盟は 1999 年に「エンプロイアビリティの確立をめざして—従業員自律・企業支援型の人材育成を—」と題する報告書を発表、企業は「個」に焦点を当てたキャリア形成支援や個人の希望を尊重した人事システムを提供し、個人は企業の支援策を活用して主体的に自己の能力開発を行うことを提唱した。報告書の中では、エンプロイアビリティの形成に大きく関わる人事制度の問題点として、長期安定雇用や年功的運用が従業員の自律を妨げているとの指摘もある。

キャリア自律の定義については、花田・宮地・大木（2003）が、米国のキャリア・アクション・センターの定義に言及して、キャリア自律とは「めまぐるしく変化する環境のなかで、自らのキャリア構築と継続的学習に取り組む、生涯にわたるコミットメント」としている。さらに花田（2006）は「組織内キャリア自律の考え方とは、従来組織の視点で提供されていた、人事の仕組み・教育の仕組みを、個人の視点から見た、キャリアデザイン・キャリア構築の仕組みに転換するもの」と述べている。本研究ではキャリア自律とは組織で働く個人が主体的に、当事者意識を持って、環境変化に対応しながら自身のキャリア形成に取り組むことと捉える。

キャリア自律の促進に関しては、堀内・岡田（2016）がキャリア自律の心理的側面と行動的側面について中小企業から大企業までの多様な民間企業に勤務する正社員を対象とした調査を行い、大きく異なる仕事への異動や転職などの「転機経験」、上司との「垂直的交換関係」、社内外関係者との「水平的交換関係」が「仕事経験からの学び」を介して正社員のキャリア自律に関連することを明らかにしている。藤本（2018）は労働政策研究・研修機構が 2016 年に実施した「企業内の育成・能力開発、キャリア管理に関する調査<sup>2</sup>」のデータに基づき、キャリア自律と経営活動、人事労務管理との関係について分析・検討し、日本企業におけるキャリア自律の動きは職務主義化、成果主義化のような人事管理上の要因よりも、企業の競争力強化に向けた取り組みや、トップ主導の環境変動への対応という経営上の必要性により導かれたものであるとしている。

キャリア自律という概念は新卒採用が中心で、職務内容、勤務地などに関して企業側が主導権を持ち、働く人が自らの意志で主体的にキャリア形成をすることが一般的とは言えない日本であるからこそ、その必要性がより強調される傾向がある。しかし、多くの労働者が自身の能力や志向性を考慮して自ら仕事を決めて職業人生を歩むとされる米国におい

---

<sup>2</sup> 労働政策研究・研修機構が 2016 年に日本全国の従業員 300 人以上の民間企業・法人 9854 組織を対象として実施した能力開発、キャリア管理に関わる取り組みや課題などに関する調査で、531 組織から有効回答を得た。

ても、1990 年代以降にキャリア自律に関する研究が行われている。Waterman らの研究では (Waterman, et al. 1994)、米国の IBM などかつては終身雇用の慣行を旨としていた大企業が、景気後退、グローバルな競争の激化などビジネス環境の変化によりダウンサイジング、レイオフ、リストラなどに踏み切り、従業員にキャリア自律を求めるようになったと述べている。そして、長期雇用を基準とする雇用主と労働者の間の契約はもはや過去のものとなり、「雇用 (employment)」が「雇用される能力 (employability)」に取って代わられているとしている。Waterman らは日本語のキャリア自律に相当する Career Self-reliance ではなく、「キャリア・レジリエンス (career resilience)」という用語を使い、キャリア・レジリエンスを持つ従業員は、継続的な学習や変化に対応するために自己革新を通じて自身のキャリアマネジメントに責任を持つことが必要であると説明している。

キャリア自律と関連する概念として提起されたものとして、「プロティアンキャリア (protean career)」と「バウンダリーレスキャリア (boundaryless career)」がある。Hall (1996) により提唱されたプロティアンキャリアは他者から評価されることよりも、個人の仕事における満足度や成長感などの心理的成功を目指す自己志向的キャリアであり、変化する環境に対して「変幻自在 (プロティアン)」に適応していくキャリアのあり方としている。バウンダリーレスキャリアは Arthur & Rousseau (1996) により提唱されたもので、職務、組織、国家、産業などの境界を超えて展開するキャリアを意味し、伝統的な組織内キャリアと対置する概念とされている。

### 3. 日本企業におけるキャリア自律の取り組み

2000 年代以降、社員のキャリア自律を支援する制度導入に取り組んでいる日本企業は少なくない。藤本 (2018) によると、「企業内の育成・能力開発、キャリア管理に関する調査」結果では、調査に回答した企業 531 社のうちキャリア自律を促進している企業は 27.7% (147 社) であった。キャリア自律促進企業では社員自身の意向を反映した仕事への配置や所属部署の枠を超えた業務経験の提供に力を入れている比率がそうでない企業と比べて高いものの、これらに精力的に取り組んでいる企業は 2 割から 3 割にとどまっている。具体的な施策としても、自己申告制度、目標管理制度の中での今後の仕事やキャリアの目標設定、上司によるキャリア面談、研修・セミナーに関する情報の社員への提供などで、キャリア自律を支援するための環境整備と言える。昨今では、副業や兼業を認める、社外ボランティア活動を勧める、独立や開業を支援するなど業務以外の分野に従業員の関心を広げるための施策も一部企業で導入され始めている。中小企業の場合は、自律的なキャリア形成支援により従業員が退職してしまうという懸念や社内の体制や人員が不十分などの理由で、自律的なキャリア形成支援には消極的であるとされる (平林・川崎・高橋、2014)。

キャリア自律が言われ始めてから 20 年近く経過しているにもかかわらず、日本企業で働く従業員のキャリア自律が進んだ、あるいはキャリア意識が変化しているという報告はほとんど見られない。雇用の流動化、通年採用への移行、成果主義の導入、報酬システム

の変化などの動きは見られるものの、長期継続雇用や会社によるローテーションなど従来からの日本型の雇用慣行が根強く残る中で働く個人にとっては、企業が従業員のキャリア自律を促す環境を整えても、キャリア自律を高めるメリットがまだ見えてこないのではないだろうか。

#### 4. 外資系企業の概要

##### 4.1 外資系企業の定義

一般には外国資本の企業を外資系企業と呼ぶが、外国資本の割合がどの程度であれば外資系企業とするかについて厳密な定義はされていない。経済産業省が毎年実施する「外資系企業動向調査」では、外国投資家が株式又は持分の3分の1超を所有し、外国側筆頭出資者の出資比率が10%以上、などの基準を設けている。2018年に実施された第52回外資系企業動向調査では、2018年3月末時点での調査対象企業数は5,606社、有効回答（操業中）企業数は3,266社となっている。東洋経済新報社が毎年刊行している『外資系企業総覧』の2019年版では、資本金5,000万円以上かつ外資比率49%以上の外資系企業、主要企業と判断された外資系企業、外資系金融機関の日本支店等を中心に、3,224社を掲載している。これらからは、日本で事業活動中の外資系企業は3,200社余りとみなすことができる。この中には創立時は日本企業であったものの、その後外国籍企業からの出資により外資比率が高くなった企業も含まれるが、本研究では海外に本社がある企業の日本法人、日本支社・支店等を調査研究の主な対象とする。

##### 4.2 外資系企業の概要

「第52回外資系企業動向調査（2018年の調査）の概況」によると2018年3月末の集計企業数3,266社のうち、ヨーロッパ系企業が1,409社（43.1%）、アメリカ系企業が756社（23.2%）、アジア系企業が896社（27.4%）となっている。業種別では、製造業が539社（16.5%）、非製造業が2,727社（83.5%）で、非製造業の中では、卸売業が1,269社で最多、次いでサービス業（508社）、情報通信業（355社）の順となっている。所在地域別にみると、東京都（2,193社）、神奈川県（327社）など関東圏が全体の8割余りを占めている。2017年の常時従業者数は49.5万人（製造業17.5万人、非製造業32万人）で、外資系企業で働く人は日本の雇用者全体の中できわめて少数である。『外資系企業総覧』の従業員数上位100社のリストによると、従業員数1,000人以上は掲載企業3,224社の内91社あるが、外資系企業の大多数は100人未満の中小規模である<sup>3</sup>。

---

<sup>3</sup> 労働政策研究・研修機構（2007）によると、「外資系企業の労使関係等実態調査」回答企業272社（回答率14.1%）の内、常用労働者100人未満の企業が全体の8割以上を占めている。

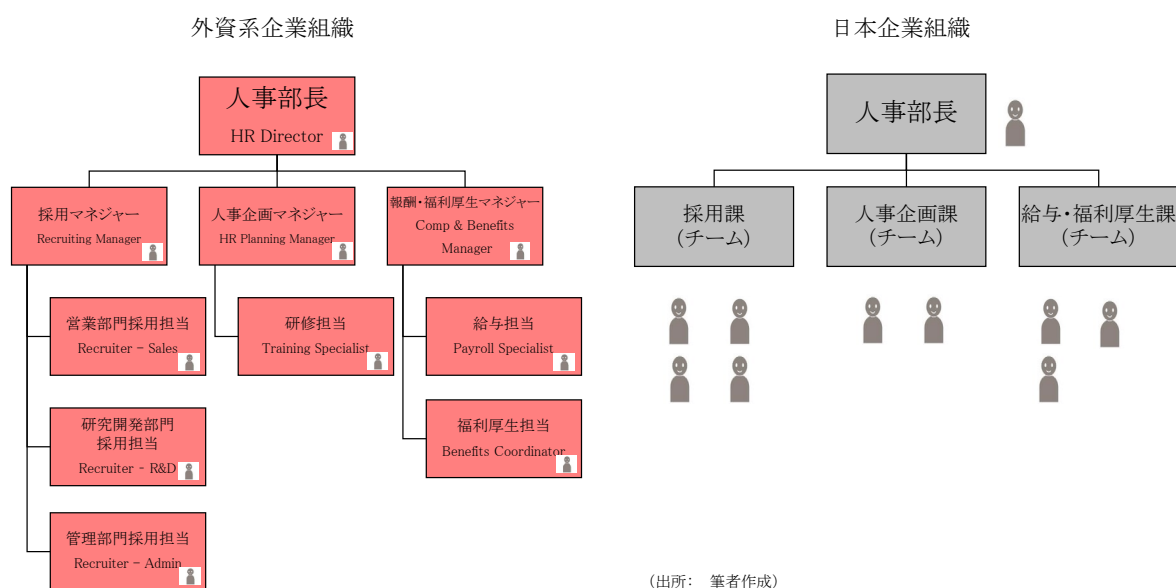
## 5. 外資系企業の人事制度・施策<sup>4</sup>

### 5.1 「職務」と「職務記述書」

外資系企業では事業目標を達成するために必要な職務（ジョブ）を明確にし、個々の職務の役割や責務を定義した職務記述書（ジョブディスクリプション）を作成している。そして、職務をベースとする「ジョブ型」の仕組みにより、採用、評価、配置、報酬などの人事制度・施策が運用される。

図1は外資系企業に見られるジョブ型の人事部組織と日本企業の一般的な人事部組織を対比したものである。図に例示した外資系企業の人事部組織は10個のジョブ（図1の赤い箱の数）から構成され、10人のメンバーから構成される日本企業の人事部組織とは大きく異なる。欧米企業に準ずる外資系企業の組織ではジョブを表す「箱」に人が就くが、日本型組織では組織（チーム）に配属された人に、必要に応じて上司が柔軟に業務を割り当てる。外資系組織では、各ジョブにはジョブタイトルと言われる職務名称がついているのが一般的である。また、ヘッドカウント（head count）と呼ばれる人員数（実質的にはジョブの数）の管理が非常に厳密に行われている。

図1. 人事部組織体制—外資系企業組織と日本企業組織



職務記述書に記載されているのは、ジョブタイトル、上司となるポジション名、職務等級、勤務場所、職務概要、具体的な職責などである。かなり詳細な職務記述書が作成されることもあるが、実務上はA4用紙1枚もしくは2枚程度にまとめられたものが多い。組織に存在する全ての役割に対して職務記述書が作成されることが原則であるが、職務記述

<sup>4</sup> 参考文献および筆者が複数の外資系企業に勤務した経験から得た知見に基づく。

書の整備状況は企業により異なるのが実態である。マーサージャパンの「職務の明確化とそれを前提とした公正な評価方法の導入状況に関する調査報告書<sup>5)</sup>」によると調査回答外資系企業 77 社のうち、個別職務ごとに職務内容の詳細を定義した職務記述書を整備しているのは 51%、職掌、階層、等級ごとの役割やミッションの定義を整備しているのが 21%、ゆるやかな役割の範囲等の設定にとどまっているのが 22%となっており、概括的な職務記述書で運用している外資系企業が少なくないことがわかる。職責や業務上の課題の一部が事業方針や組織体制の変更により変わる場合は、職務記述書が改訂されることもある。職務記述書作成の際には、各職務の職責の大きさ、求められる専門的な知識や経験、部下数、管理下の予算など職務に与えられた権限、企業経営への影響度合いなどを厳密に点数化する方法があるが、実務上は各職務のランキングに基づき総合的に判断されることもある。

## 5.2 採用

新卒一括採用が中心の日本企業と異なり、外資系企業における採用は、各部門に配置されたポジション（ジョブと同義）が現職者の退職、異動などで空席となった場合や組織再編により新規に職務が創設された時に実施され、経験者の中途採用が原則となる。また、採用時に募集職種の業務内容や求める知識、スキル、経験を明確にして行う職種別採用である。

空席の採用は社内、社外両方から候補者を募る方法がとられるが、一部の外資系企業では内部候補者を優先的に選考し、内部に適任者がいない場合は外部候補者を検討することがルール化されている場合もある。内部候補者の募集は社内公募制度（ジョブポスティング）を利用して行うことが一般的で、募集ポジションの職務記述書を社内のウェブサイトなどに掲示し、全ての社員が公募情報にアクセスできるような方法がとられることが多い。社外候補者の募集に際しては、外部の人材紹介会社の利用、各種ウェブ媒体での求人情報の公開、社員紹介制度など多様な採用経路を活用しているが、人材紹介会社経由が過半数を占める<sup>6)</sup>。

選考にあたっては複数回の面接が実施される。人事部門が人事管理に関する多くの権限を有する日本企業と異なり外資系企業ではライン分権となっており、採否の最終決定は採用部署の責任者が行う点が特徴的である。候補者のコンピテンシーや自社の企業文化への適合性の評価という観点から人事部門も面接を行う外資系企業は少なくない。

## 5.3 異動・昇進

職種別採用の外資系企業において異動は日本企業ほど一般的ではないが、事業上の必要

<sup>5)</sup> 日本における今後の人材マネジメントの在り方を検討することを目的として人事コンサルティング会社のマーサージャパンが「平成 29 年度産業経済研究委託事業」として 2017 年に経済産業省から受託して実施したアンケートおよびヒアリング調査。242 社（日系 156 社、外資系 86 社）が参加。

<sup>6)</sup> 労働政策研究・研修機構（2007）によると、中途採用者の採用経路は「人材会社等を通じて」の割合が最も高く 50%を超えている。

が生じた場合には異動が行われることもある。その場合でも、職種横断的な異動はまれで、例えば経理・財務などある一定の職種群（ジョブファミリー）内での異動となる。従業員も自身の専門性を維持し、さらに深めることを重要視しているため、人事から営業への異動など自身の専門性を損なうような異動に応じることはよしとしない傾向がある。

転勤については、比較的規模の大きな外資系企業で国内に複数の事業所を構える場合は転居を伴う異動が発生することもある。ただし、外資系企業では優秀な人材が異動や転勤を不満として退職にいたるような事態は避けたいため、異動対象の従業員にとってキャリア形成上プラスとみなされない異動は一般的ではない。

外資系企業では個々の職務は職責の大きさなどにより格付けされているため、現ポジションのまま昇進するというのではなく、昇進は職務等級がより上位となるポジションに就くことであり、上位ポジションが現職者の退職や異動により空席となることが前提となる。空席が生じた場合には、ジョブポスティング（社内公募）により社内から候補者を募ることもあれば、同じ部署の中で後継者とみなされて当該職務を担うに足る能力や経験を既に持っている人と評価された人が昇進異動することもある。

#### 5.4 評価

外資系企業の評価・報酬制度は海外本社と同様の制度を運用していることが多い。評価は目標管理制度（MBO）と言われる業績の評価と、コンピテンシー評価などと言われる個人の行動特性の評価の 2 本柱とし、業績評価の結果は賞与支給に、コンピテンシー評価の結果は昇給や人材育成に活用することが一般的である。コンピテンシー評価項目は、「○○できる」ではなく、「○○している」という表現が使われ、能力や行動の発揮度が評価される点が職能資格制度に基づく日本の能力評価と異なる。多くの外資系企業では評価制度運用の透明性が高い。評価の仕組みは評価項目を含めて従業員に公開され、また評価結果も評価者である上司から従業員本人に伝えられる（フィードバックと呼ばれる）。評価結果を明示した評価用紙の写しを従業員に手渡し、またこの際に従業員に署名を求めることも多い。

一部外資系企業では、年に 1-2 回の定期的な評価を実施せずに業務遂行に関する日常的なフィードバックを評価の中心とする「ノーレーティング」と言われる方法を新たに導入し始めており、今後どの程度の拡がりを見せるかが注目される。

#### 5.5 報酬

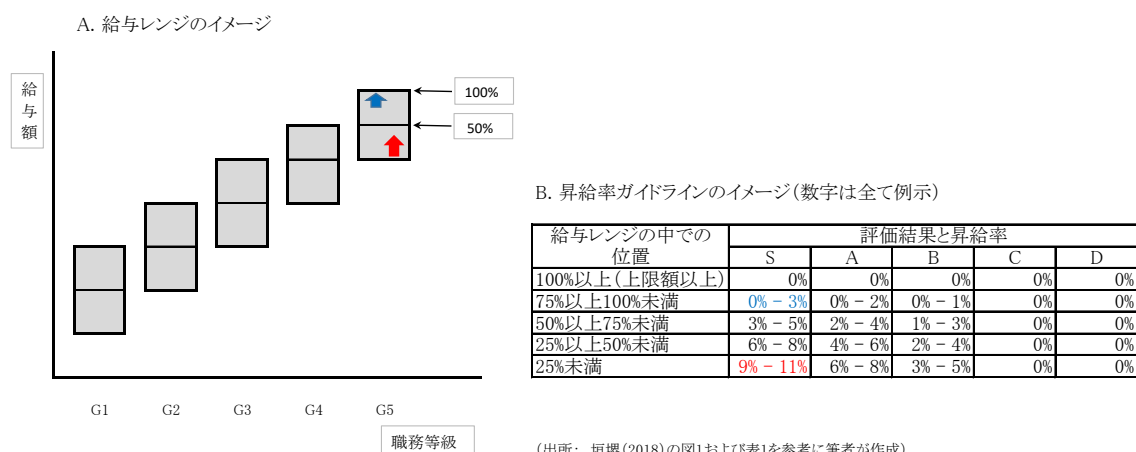
外資系企業の報酬制度は、職務等級や職種をベースに策定されている。等級や職種ごとに基準となる給与額のレンジ（給与額の上限、下限の幅）が決まっており、個々の等級に属する従業員の給与はこのレンジの中に収めようとする試みがなされている。

例えば等級が 5 つある等級制度の各等級のレンジのイメージは図 2 の左側のようになる。各等級の給与レンジの中心となる金額に対して上下に±10%、±20%などの幅を設定するが、給与レンジは幅広くとられ（ブロードバンディング）、また前後の職務等級のレンジ

と重なる部分もある。中心となる金額と上下幅の設定は各社の給与に関する方針や同業他社の報酬水準を参考にして決定する。多くの外資系企業ではグローバルな人事コンサルティング会社を実施する給与調査に参加し、自社の給与データを提供するとともに、外資系企業全体、同業他社など特定業界の給与データ（等級別、職種別など）を入手し、人材市場で競合する他社の給与水準も勘案して自社の給与水準を決める。

基本給の昇給は1年に1回程度実施されるが、外資系企業においては「定期昇給」はなく、一般的には「評価昇給（メリットインクリース）」となっている。コンピテンシー評価結果などに基づく評価昇給は、評価結果と各従業員の給与額が等級の給与レンジのどの位置にあるかにより昇給率が異なる。図2の例示にあるように、従業員の評価結果が同じS評価であっても、給与レンジの中でより下位に位置する社員の昇給率（赤い矢印）は上位に位置する社員の昇給率（青い矢印）よりも高くなる。また個々の社員の昇給率は例えば「3%から5%」などの昇給率ガイドラインの範囲内で、部門全体の昇給予算も考慮した上で上司が決定することができる。「外資系企業では業績により給与が大きく上下する」という理解は必ずしも適切ではなく、図2にあるように評価結果によっては昇給しないことはあるが、基本給自体を減額することはあまり一般的ではない。また、外資系企業では一律の「ベースアップ」は実施されないが、特定の職種や等級において自社の給与レベルが競合他社など市場水準より低いことが判明した際など、給与の市場競争力を高めるために例えば図2のG5等級の給与額のみを上方修正するなどの変更を行うことはある。

図2 外資系企業の給与と昇給の仕組み



報酬は予め決められた年俸額を12で割って月給とする方式もあるが、年に1回以上賞与を支給する外資系企業も多い。賞与支給額は年間業績目標の達成度合いによって決定することが一般的で、会社や部門全体だけでなく個人の業績結果が支給額にも反映される。月額給与などを基に年間の賞与目標金額が決定されるが、上位のマネジメント職ほど年収に占める賞与の割合が高く、成果と報酬がより明確に紐づけられている。

全員共通の報酬制度に加えて、ストックオプションやLTI (long-term incentive) など



と呼ばれる中期的な勤続に対する報償の仕組みを持つ外資系企業もある。LTI は、例えば 5 年後も継続して同企業で勤務し、この間の業績、会社への貢献が一定以上である者に対して 5 年後に特別な賞与を支払うことを予め取り決めるやり方で、優秀な人材の引き留め（リテンション）のための一つのツールとして活用されることがある。

#### 5.6 タレントマネジメントとサクセッションプラン（後継者計画）

グローバル企業では「タレントマネジメント」と呼ばれる人材の発掘や育成、中期的な適材適所の配置に関する人事の取り組みが行われており、海外本社の方針に従いタレントマネジメントの仕組みを日本で運用している外資系企業もある。タレントマネジメントの定義は明確に定まったものがあるわけではないが、石山・山下（2017）は「事業戦略に基づきキーポジションの要件定義を行い、要件に適合した人材像を決定し、人材像に合致したタレントをタレントプールで選抜、育成、登用するプロセス」を「戦略的タレントマネジメント」として、新卒社員を長期間のトーナメント昇進により「適者生存」させていく日本型人事管理とは異なり、有能なタレントを意図的につくりこんでいく「適者開発」であると説明している。

タレントマネジメントの一環としてのサクセッションプラン（後継者計画）では、社内の主要なポジションについて短期的、中期的に後継者となりうる人材を「後継候補者（サクセッサ）」として特定し、複数の異なる分野の業務を計画的に担わせるなど、特別なプログラムを提供し将来の幹部候補として育成するケースもある。

#### 5.7 退職

外資系企業の離職率は高いという印象を持たれることが多い。マーサージャパン（2018）によると、調査回答企業の正社員の自発的離職率は日系企業の 7 割が 5%未満であるのに対して、外資系企業では 5%未満が 40%、5%以上 10%未満が 41%、10%以上 20%未満が 16%となっている。厚生労働省の雇用動向調査によると 2018 年の離職率は 14.6%となっており、外資系企業の離職率が日本企業と比較して著しく高いとは断定できない。他方で外資系企業の離職者全体に占める会社都合の離職者の割合は約 2 割という調査結果もあり<sup>7</sup>、外資系企業においては自発的でない退職が少なくないことが推測される。

外資系企業における退職の特徴は性別、年齢を問わず従業員が自己都合で退職する可能性が常にあり、これを会社側も従業員も認識している点である。「外資系企業労働市場」とも言うべき外部労働市場が発達しており、一つの企業を退職した後に同業種または異業種の外資系企業でそれまで蓄積した経験を活かせる類似の職種に就くことが比較的容易である。また発達した外部労働市場では、同職種の報酬の水準額がある程度決まっているため、

---

<sup>7</sup> 労働政策研究・研修機構（2007）によると、外資系企業の離職者数に占める会社都合離職者の割合は 21.3%。厚生労働省の「平成 30 年雇用動向調査結果」から推計できる 2018 年の「事業所側の理由」による離職者割合（経営上の都合、出向、および出向元への復帰の合計）は 6.9%となっている。

他社に転職しても収入が下がりにくいという特徴がある。特に中小規模の外資系企業で 3 年から 5 年程度同じ職務で勤務すると、職務上求められる責務に対して「やり切った感」を感じることも多く、自らのキャリア上の選択として他社で新たなチャレンジや成長機会を求める人は少なくない。

## 6. 外資系企業で働く人の意識

外資系企業で働く人々を対象とした意識調査結果の報告は極めて少ない。その中で、日本外資系労働組合協議会が 2004 年 11 月に実施したアンケート調査結果<sup>8</sup>を分析した稲上 (2004) によると、会社の将来について約 4 割が「本国では大企業でも、日本法人の将来は不安だ」と回答している。外資系企業の雇用慣行の特徴については、「中途採用者が活用されている」、「業績や実績の評価が厳しい」という認識を持っている。自身の仕事に関しては、「就業時間内で片付かないほど仕事が多い」が 7 割弱、「自分の仕事の範囲がハッキリしている」が約 6 割、また「仕事を通じて自分の能力を高めることができる」、「常に仕事上の勉強が必要」、「仕事の進め方や時間配分で裁量の余地が大きい」がいずれも 7 割から 8 割を超えている。

調査結果ではないが、自身の外資系企業勤務経験をもとに書かれた著作の中に、外資系企業で働くことが自身のキャリア上の成長につながっているという見解がいくつか見られる。宮原 (2019) によると、外資系企業に勤めている人の中には「鍛えられて成長している感じ」を口にする人が多く、これが外資系で働くメリットとしている。また、外資系で働く人にとっての転職は、日本の会社で事業部を移るのと同じ感覚で、これにより新しいことが学べて、それまでとは違う面白さも感じられ、日本の会社で辞令をもらって偉くなっていくのとは異なり外資系企業では自分でキャリアを築いていく感じになれるとも述べている。外資系企業で働いている人は、日本企業を飛び出した人や、日本企業を選ばなかった個性的な人たちで、このような人たちと一緒に成果主義の外資系で猛烈に働けば、日本企業の数倍の濃さで毎日を過ごすことになるという見方もされている (佐藤 2012)。

これらの調査結果や外資系企業勤務経験者の見解からは、自身の仕事や役割が明確で、仕事に関する裁量の余地もあり、仕事を通じて能力を高められる外資系企業で働くことが自身の成長につながっているという認識が見られる。他方で海外本社の出先機関という立場から本社側の決定により大きな変化が起きる可能性があり、「安定した雇用」が必ずしも確保されているのではないというある種の危機感も垣間見ることができる。

## 7. 外資系企業におけるキャリア自律についての考察

ここまでの検討からは、外資系企業が従業員の自律的なキャリア形成に制度的に取り組んでいるのではなく、外資系の人事制度・施策がキャリア自律を促すものとなっており、

---

<sup>8</sup> 日本外資系労働組合協議会 (外資労協) が加盟組合の協力を得て 2004 年 11 月に実施したアンケート調査。有効回答は 17,414 票 (30 組合) で回答率は 72.5%。

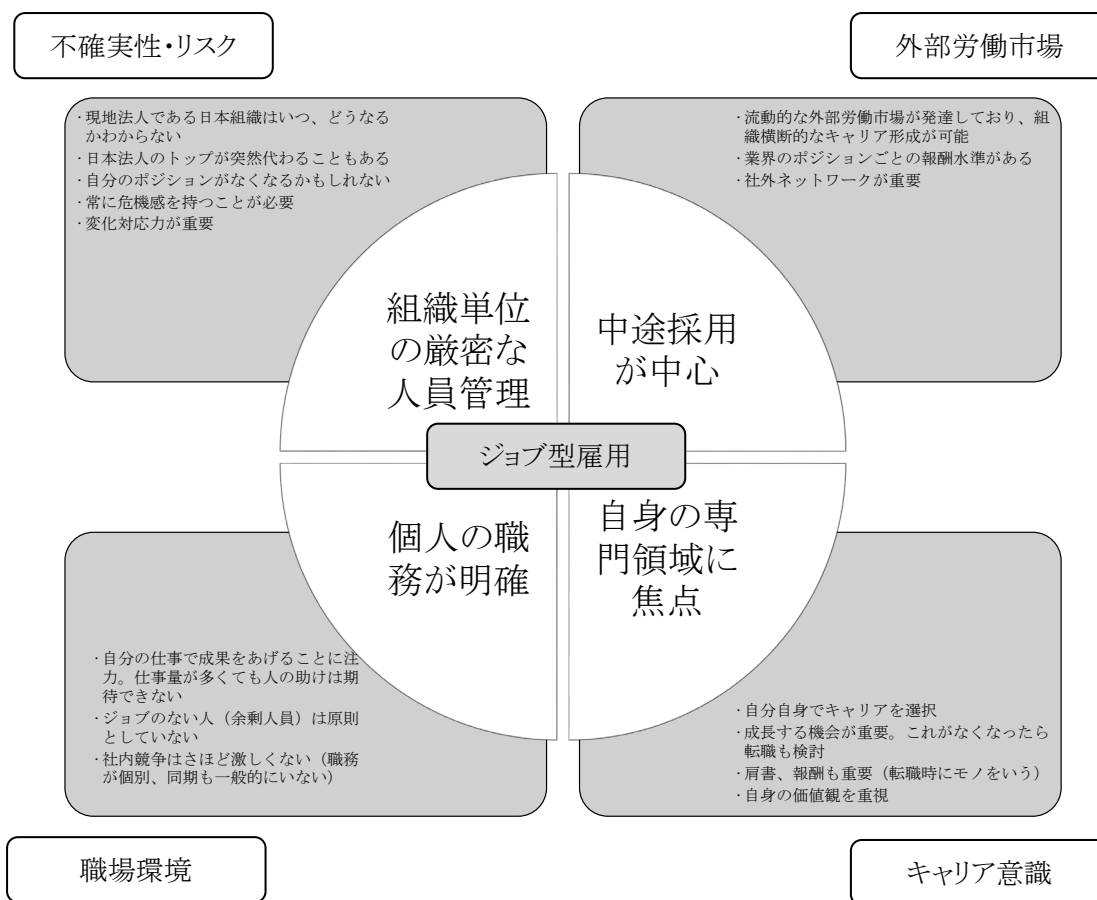
外資系企業で働くこと自体が自律的なキャリア形成につながっている可能性が示唆されている。その中核にあるのは、個人の職務が明確で一つの職務または関連性のある一定の職務群（ジョブファミリー）の中で仕事に従事し、自身の専門領域を確立していくジョブ型の働き方である。

個人の職務・職責が明確なため、業績評価も透明性が高く明示的なものとなり、評価結果は昇給、賞与の金額に直接的に結びついている。さらにタレントマネジメント、後継者計画などの手法により社内公平性よりも、個人の能力、業績、将来性などに応じて個々の社員に異なる処遇や機会を提供していく。全ての外資系企業においてこのような人事制度・施策が効果的に機能しているとは言えないが、この一連の人事プロセスの中で、従業員個人は社内での自身の位置づけを認識し、将来の自身のキャリアの課題についても主体的に考えざるを得ないことになる。会社の評価や処遇が常に適切とは限らないが、自身のキャリアを考える上での現実的な情報として受け入れ、現勤務先に留まるか転職するかなど複数の選択肢についても時には評価する。また、海外本社の決定により組織や人員体制が急変することもあり、常に不確実性やリスクを認識し、変化や新しい環境に適応する経験を積んでいく。この中で従業員が自らの判断により主体的にとる行動が、結果として自律的なキャリア形成に結びついているのかもしれない。このような外資系企業における自律的なキャリア形成をモデル化したものが図 3 である。

## 8. 今後の課題

本研究はキャリア自律との関係性という視点から外資系企業の人事制度・施策の実態を明らかにし、外資系企業で働く従業員に求められる主体的な行動がキャリア自律を促進する可能性があることを論じてきた。しかし、研究自体は文献レビューを中心とする理論化の試みにとどまっている。また、外資系企業の従業員がキャリア自律をどのように捉えているか、外資系企業の人事施策が従業員のキャリア満足度、モチベーション、組織へのコミットメントなどにどのような影響を与えているかについての検討にはいたっておらず、インタビュー調査などにより実証的な研究を行うことが今後の課題である。

図 3 自律的なキャリア形成を促す外資系人事モデル



(出所：筆者作成)

参考文献

石山恒貴・山下茂樹 (2017) 「戦略的タレントマネジメントが機能する条件とメカニズムの解明—外資系企業と日本企業の比較事例研究」 ([https://www.jstage.jst.go.jp/article/jshrm/18/1/18\\_21/\\_pdf/-char/ja](https://www.jstage.jst.go.jp/article/jshrm/18/1/18_21/_pdf/-char/ja)) 『日本労務学会誌』 Vol.18 No.1 2019.12.15.

稲上毅 (2006) 「外資系企業の経営と雇用慣行」 ([https://hosei.repo.nii.ac.jp/?action=pages\\_view\\_main&active\\_action=repository\\_view\\_main\\_item\\_detail&item\\_id=16726&item\\_no=1&page\\_id=13&block\\_id=83](https://hosei.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=16726&item_no=1&page_id=13&block_id=83)) 『経営志林』 第 43 卷 2 号 法政大学 2019.12.15.

垣塚淳 (2018) 「賃金の決め方・上がり方：生活の視点から：外資系企業における昇給査定と賃金の上がり方：生命保険会社の事例をもとに」 ([http://oisr-org.ws.hosei.ac.jp/images/oz/contents/721\\_03.pdf](http://oisr-org.ws.hosei.ac.jp/images/oz/contents/721_03.pdf)) 『大原社会問題研究所雑誌』 No.721 法政大学大原社会問題研究所 2019.12.15.

上林憲雄・平野光俊編 (2019) 『日本の人事システム その伝統と革新』 同文館出版.

- 経済産業省 (2018) 「第 52 回外資系企業動向調査 (2018 年の調査) の概況」  
([https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/gaisikei/result/result\\_52/pdf/2018gaikyok.pdf](https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/gaisikei/result/result_52/pdf/2018gaikyok.pdf)) 経済産業省 2019.9.14.
- 佐藤智恵 (2012) 『外資系の流儀』新潮社.
- 東洋経済新報社編 (2019) 『外資系企業総覧 2019 年版』東洋経済新報社.
- 日本経営者団体連盟 (1999) 「日経連教育特別委員会・エンプロイヤビリティ検討委員会  
報告 エンプロイヤビリティの確立をめざして—「従業員自律・企業支援型」の人材育  
成を—」.
- 花田光世・宮地夕紀子・大木紀子 (2003) 「キャリア自律の新展開」『一橋ビジネスレビ  
ュー』2003 年 51 巻 1 号 6-23 頁.
- 花田光世 (2006) 「個の自律と人材開発戦略の変化—ES と EAP を統合する支援・啓発パ  
ラダイム」(<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2006/12/pdf/053-065.pdf>)  
『日本労働研究雑誌』557 号 労働政策研究・研修機構 2019.11.19.
- 濱口桂一郎 (2013) 『若者と労働』中央公論新社.
- 平林隆一・川崎昌・高橋武則 (2014) 「中小企業における自律的キャリア形成支援の実  
態」([https://mejiro.repo.nii.ac.jp/?action=pages\\_view\\_main&active\\_action=repository\\_view\\_main\\_item\\_detail&item\\_id=853&item\\_no=1&page\\_id=13&block\\_id=21](https://mejiro.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=853&item_no=1&page_id=13&block_id=21)) 『目白大学 経営学研究』第 12 号 2019.12.15.
- 藤本真 (2018) 「「キャリア自律」はどんな企業で進められるのか—経営活動・人事労務管  
理と「キャリア自律」の関係」(<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2018/special/pdf/115-126.pdf>) 『日本労働研究雑誌』691 号 労働政策研究・研修機  
構 2019.9.15.
- 堀内泰利・岡田昌毅 (2016) 「キャリア自律を促進する要因の実証的研究」  
([https://www.jstage.jst.go.jp/article/jaiop/29/2/29\\_73/\\_pdf/-char/ja](https://www.jstage.jst.go.jp/article/jaiop/29/2/29_73/_pdf/-char/ja)) 『産業・組織心理学研究』第 29  
巻第 2 号 2019.11.19.
- マーサージャパン (2018) 「平成 29 年度産業経済研究委託事業 職務の明確化とそれを  
前提とした公正な評価方法の導入状況に関する調査報告書」([https://www.meti.go.jp/policy/jinzai\\_seisaku/houkokusyo.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/jinzai_seisaku/houkokusyo.pdf)) 経済産業省 2019.8.23.
- 宮原伸生 (2019) 『外資系企業で自分らしく働ける人に一番大切なこと』ダイヤモンド  
社.
- 労働政策研究・研修機構 (2007) 「2005 年度外資系企業の労使関係等実態調査結果報告  
書 (第 9 回調査結果)」(<https://www.jil.go.jp/institute/research/2007/documents/029.pdf>) 労働政策研究・研修機構 2019.12.9.
- Arthur, Michael B. & Denise M. Rousseau (1996) *The Boundaryless Career: A New  
Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press

Hall, Douglas T. (1996) “Protean Careers of the 21<sup>st</sup> Century” ([https://www.jstor.org/stable/4165349?read-now=1&seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/4165349?read-now=1&seq=1#page_scan_tab_contents)) *Academy of Management Executive*, Vol.10 No.4 2019.11.30.

Waterman, Jr. Robert H., Judith A. Waterman and Betsy A. Collard (1994) “Toward a Career-Resilient Workforce”, (<https://hbr.org/1994/07/toward-a-career-resilient-workforce>) *HARVARD BUSINESS REVIEW* 72 no.4 (July-August 1994)

2019.11.14 (土屋純訳 (1994) 「キャリア競争カプログラムが創る自律する社員」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』Oct.-Nov.1994 ダイアモンド社 71-81頁) .