

論文

組織の能力開発からみた専門性 マネジメントの実証的研究

山本 寛

キーワード

専門性マネジメント
専門性コミットメント
能力開発
学習自己効力感
キャリア発達

目次

- 研究目的
 - 現代の組織と勤労者における専門性の重要性
 - 勤労者の専門性
 - 専門性のマネジメントとは
 - 専門性マネジメントとしての能力開発管理
- 概念的枠組みと仮説の設定
 - 組織の積極的能力開発による専門性マネジメントの成立
 - 組織の積極的能力開発による専門性マネジメントの有効性
- 方法
 - 調査対象・手続き
 - 測定尺度
- 結果
 - 専門性マネジメント有効性指標の妥当性
 - 尺度の記述統計、信頼性と相関係数
 - 能力開発、専門性コミットメントと学習自己効力感・キャリア発達との関係の分析
- 考察
 - 理論的インプリケーション
 - 実践的インプリケーション
 - 本研究の限界と今後の課題

注

引用文献

1. 研究目的

1-1. 現代の組織と勤労者における専門性の重要性

本研究は、従業員に対する組織の専門性マネジメントの成立と有効性を、組織の能力開発の観点から実証的に検討した。

企業間競争が激化している現代、組織は大企業を中心に、従業員の知識や専門性を重視する方向に転換しつつある（Drucker, 1988）。Cappelli（1999）も、企業が直面している課題のなかで最も重要なものは、コア社員の維持、社員のコミットメントの確保と並び、社員のスキル開発であるとして、従業員の知識や専門性を高める重要性を指摘している。わが国の組織を対象とした調査でも、「専門的な仕事で評判になり、社外でも通じる能力を持つ従業員、すなわち専門性の高い従業員が今後増えて欲しいと考える組織が多数を占めている」（中川, 1993:91）。これには、産業構造の大きな変化がその背景にある。すなわち、工場における生産システムの効率性が企業の競争優位の源泉であった工業社会から、イノベーション、創造性や問題解決力といった従業員による知識の創造が競争優位の源泉となる知識社会への変化である。つまり、それぞれ異なった職務や職場環境ごとに能力の高い勤労者が彼ら／彼女らの知識、スキルを発揮し、類似した分野の人々との競争に打ち勝つことによって、社会全体における業績が達成されることになる。これを組織の観点から考えると、一人ひとりの従業員が特定の職務分野ごとにある程度高度な専門性を持たねばならないことを意味する。終身雇用、年功処遇が支配的であった時代には、どの組織に所属しているかが重視され、何の職務に従事しているかが問題とされることはあまりなかった。そして、現在の組織で自らの雇用の安定や昇進に希望をつないでいる間は自己のキャリアに関しては組織に「お任せ」で、「思考停止」でも構わなかったのである。つまり、組織の外部から職務を評価する必要性は低かったといえる。しかし、わが国の組織でも、リストラの名のもと広範に雇用調整が実施され、それまで終身雇用慣習のもとにいた多くの勤労者が組織外への退出を余儀なくされた。そして、リストラされた勤労者のなかで再就職が比較的容易であったのは、外部汎用性のある専門能力をもったスペシャリストであった。

そうした状況変化のなかで、多くの人々が専門性を高めようと思うのは当然であろう。日本能率協会（2013）によると、「会社員生活において大事なことは何だと思えますか」という問に対する回答として、「心身ともに健康を保つ」（52.1%）、「仕事で成果を出すこと」（51.8%）に次いで、「人に負けない専門能力・技術や資格を持つ」（37.5%）が上位に上っている。そのため、優秀な従業員を採用し、定着してもらうには、組織は、彼ら／彼女らに学習の機会や、専門知識やスキルを高め、能力を向上させる機会を与えていく必要がある。つまり、従業員の専門性を向上させていくことは、組織にとって重要な課題なのである。

1-2. 勤労者の専門性

それでは、働く人のもつ専門性とはどのようにとらえたら良いだろうか。専門性とは、一般に特定の領域に関する高度な知識や経験を指す。その点からこれまで、「看護師の専門性」、「公認会計士の専門性」等、職業・職種ごとの専門性が検討されてきた。さらに、民間企業でも、「A社経理部門に

求められる専門性」等、組織と職種を組み合わせた専門性というものも考えられてきた。このように、これまで専門性に関する大量の研究がなされてきたが、その多くは個々の分野に特定の専門性をその分野固有の用語や文脈で研究したものである (Bereiter and Scardamalia, 1993)。しかし、特定領域における専門性を考えていくと、際限のない細分化が生じ、それらをすべて個別にとらえることはほぼ不可能といえる。さらに、一人ひとりの持つ専門性という観点からみると、その中身は人によって異なり、同じ専門職同士でも専門性のすべての側面を直接比較することは不可能である。つまり、外部からの評価で専門性を測ることは非常に難しいのである (平康, 2014)。そうした事情もあり、個別分野を横断して一般に専門性 (という概念) とは何かについての基本的な考察はあまりなされてこなかった。この考察を行うには、個々の専門性の文脈にとらわれず、ある意味曇りのない目で専門性自体の姿をとらえる必要がある。先行研究では、こうした専門性のとらえ方を、自然主義的研究 (naturalistic research: Van der Heijden, 2001) と呼んでいる。これによって、専門性向上のため必要とされる知見を、分野横断的に共有することができると考えられる。具体的には、専門性がどのように獲得されるのか、どのように教えられるのか、未熟な勤労者がどのような職務経験と組織のマネジメントにより専門性が向上するのかといったプロセスである。

さらに、専門性は古くから社会学等における専門職の観点から検討されてきた。専門職は、医師、聖職者、弁護士等を中心に、公益性、職務の独占性、公的資格による裏づけ等の特徴が指摘され、検討されてきた。しかし前述したように、現代社会で求められる専門性はそうした専門職における専門性ばかりではない。つまり、本人に習得の意思さえあれば、そして専門職のもつもの等と範囲を限定しなければ、多くの勤労者が何らかの形で専門性を獲得することは可能なのである。現代では、組織において必要とされる専門性をこれまでの専門職論のフレームワークから一旦解き放ち、勤労者全体の観点から考える必要があるといえる。

それでは、専門性を専門職だけのものとせず、さらに特定領域の個別具体的な知識や経験を主な対象とせずにとらえるにはどうしたら良いだろうか。その一つの方向性が、専門性を勤労者自身の意識や主観的な知覚の観点からとらえることである。専門性の内容は別にして、自己の「専門性」に対する意識自体を他者と比較することは可能である。なぜなら、広く勤労者がもつ自己の専門性に対する意識、すなわち「専門性意識」は全ての勤労者がその高低に関わらず持っているものだからだ。これによって、前述したようなジャングルに分け入るような専門性の個別領域ごとの内容の違いにふれずに済むし、専門性の概念をこれまでの専門職に限定した議論から解き放つことも可能になる。つまり、すべての人々を専門職かどうかで分ける、専門職ごとに専門性を細分化して考える等というある意味不毛な議論から脱却することができる。

先行研究では専門性意識を、専門職コミットメント (professional commitment) 等の志向的側面とキャリア自己効力 (career self-efficacy) 等の能力的側面からとらえてきた。キャリア自己効力等はその範囲が広すぎることから、本研究では、志向的側面として、自己の専門性に対するコミットメントという側面を重視し、「自分自身の専門性の認知的、情緒的、行動的側面に対するコミットメント」と定義した専門性コミットメントに注目した。Morrow (1983) によれば、広義の働くことに関する

ワーク・コミットメントはコミットする対象によって、価値志向、キャリア志向、職務志向、組織志向、組合志向に分かれる。このなかで、専門性コミットメントはキャリア志向のコミットメントと考えられる。また、先行研究でこの概念に近いと考えられるのが、仕事上の専門領域に対するコミットメントを示す「専門領域コミットメント」である（石山, 2011）。石山（2011）では、専門領域コミットメントは専門職が最も高く、業務の裁量性が高い職種ほど高くなっている。

1-3. 専門性のマネジメントとは

前述したように、社会が知識や専門性を重視する方向に転換しつつある現在、従業員の専門性を向上させていくことは、組織の重要な課題である。先行研究でも、「組織は、知識労働者に対して、彼らの知識を生かすための機会を提供することによってのみ知識労働者を継続して獲得できる」（Drucker, 1998: 60）とし、今後必要度の高まる知識労働者に定着してもらうためには、彼らの専門性を高めるようなマネジメントの必要性を指摘している。その課題の解決に向けた取り組みの一つが、本研究で取り上げる組織従業員の専門性を管理することを意味する専門性マネジメント（expertise management）である。専門性マネジメントには、ナレッジ・マネジメントの観点からのものと、人的資源管理の観点からのものがある。

ナレッジ・マネジメントの観点からの専門性マネジメントとは、専門性マネジメントを形式知に関する文書管理（内容管理）と並び、主に暗黙知に関するナレッジ・マネジメントの両輪として考える。そして、組織における知的資本の要素として作用している専門知識に関する諸資源を、専門知識の開発、協調、統合の観点から包括的に管理していく（ECSCW 99, 1999）。すなわち、管理する対象を知識としての専門性、すなわち専門知識とする。それによって、組織が目標を設定し、目標の達成のために、従業員を戦略的、効果的に活用することに役立つ（Van der Heijden, 2000）。つまり、この意味での専門性マネジメントは、ナレッジ・マネジメントの一部であり、専門性全体の一要素である「専門知識」のマネジメントに留まっている。それに対し、人的資源管理の観点からの専門性マネジメントは、専門性を保持する従業員に対する人的資源管理の視点を導入する。なぜなら、暗黙知に典型的にみられるように、専門知識の完全な移転は不可能だからである。すなわち、移転を前提とする知識だけでなく、専門知識を保有している従業員自体の管理を意味するのが、人的資源管理の観点からの専門性マネジメントである。

もともと欧米では、従業員自体の管理である人的資源管理によって専門性を管理していくことはそれほど難しくなかった。なぜなら、欧米の組織ではまず職務ありきであり、その職務を遂行できる資格や能力を持った人を組織の内外から採用し、成し遂げた成果に応じて給与を支払う。言い換えると、勤労者は組織への採用において、自分のもっている専門性をもとに、組織が作成した職務記述書などを理解した上で採用され、職務に従事する。そのため、人による職務のやり方の違いは小さく、職務は一定の枠を保ちやすい。つまり、欧米で従業員に主に求められるのは、組織内の特定の職務でその専門性を発揮することである。従業員にとっても自分が培ってきた専門性をさらに高めていくことが組織に勤務する上での利点となり、転職する場合の備えとなる。このように、欧米の組織では、専門

性という枠によって職務がある程度独立し、職務を媒介とした「契約」によって組織と従業員との関係が成立している（森田, 2006）。このような社会のあり方は、ジョブ型社会といわれる（濱口, 2013）。

これに対して、これまでのわが国の組織では、まず人ありきで人に職務を割り当ててきた。すなわち、「就社」といわれるように入社後の担当職務を定めずに人を採用し、雇用の安定を代償として、その時々で組織が必要とする職務を担当させ、また組織の事情による配置転換が繰り返されてきた。このような社会のあり方は、メンバーシップ型社会といわれる（濱口, 2013）。しかし、リストラの実施が一般的になり雇用の安定が必ずしも保障されなくなってきた。また、職種別に人を採用する職種別採用が一定の広がりをもてきた。さらに、多くの採用者が、就職活動において自己分析を行ってきた結果、入社後に求めるやりがいや職務の質的水準が高まってきた。これらの状況変化によって、わが国の組織でも、自分が従事したい職務分野の専門性の発揮を重視した施策を取り込んでいく必要が高まってきたといえよう。先行研究では、能力開発管理、職務管理等を中心に検討されてきた。

1-4. 専門性マネジメントとしての能力開発管理

前述したように、現代、働く人々の多くは、高い専門性、専門能力や知識をもつことを志向している。そのため、優秀な従業員を採用し、組織に定着してもらうためには、組織は、彼らに学習の機会や、専門知識やスキルを高め、能力を向上させるチャンスを与えていく必要がある。一般に、学習は人々の専門性を高めると考えられる。人的資本理論の観点から考えても、勤労者の能力開発は、職務の遂行能力を向上させることを通して、人的資本の蓄積につながる投資であると仮定される。シグナリング理論から考えても、研修の受講自体が個人の能力のシグナルであると考えられる（Rosenbaum, 1989）。このように、専門性向上のために努力し、またそのための計画を立てていく際に組織が果たす役割は重要である。先行研究でも、組織の積極的な教育訓練は主観的なキャリア発達（昇進可能性やキャリア満足の高さ）に寄与していた（山本, 2009）。

組織の能力開発管理は、将来のキャリア発達を見据えた計画的なOJT、本人の興味とニーズをある程度尊重したOff-JT、自己啓発の支援、職務経験の付与等を意味する。具体的な施策としては、主に技術者、研究者等の社内専門職に対し、①学会、講演会、海外視察への参加機会の付与、②研究・調査に必要な組織内の諸設備の充実、③研究活動に対する十分な予算の配当等が古くから提案されている（Drucker, 1954; 本明, 1969）。これらは、能力開発管理であるとともに、R&D（研究開発）管理の観点からも、専門性を高める重要な施策として検討されてきた。

2. 概念的枠組みと仮説の設定

2-1. 組織の積極的能力開発による専門性マネジメントの成立

能力開発管理と従業員の専門性との関係はどのように検討されてきただろうか。専門職である看護職を対象とした前研究（山本・松下・田中・吉田・竹内・雨宮, 2016）では、看護職の専門性の高さと幅広い自律性を考慮した組織のキャリア開発が、（専門職に対する）専門性マネジメントとして機

能していた。しかし、専門職以外の一般従業員の専門性を主な対象とする本研究では、従業員に対する積極的な能力開発が、専門性マネジメントとして機能すると考えた。これは、戦略的人的資源管理論においてある特定の人的資源管理と組織成果との関係がどのような組織でも普遍的であるというベストプラクティス・アプローチ (Delery and Doty, 1996) に基づくハイ・インボルブメントマネジメント (Lawler, 1986) を淵源としている。欧米諸国でも、高学歴化が進み、高い専門性をもつ人が増加してきた。彼ら／彼女らは、自ら考え、意思決定し、問題解決するような高度な職務を担っている。こうした状況のもと、彼は、従業員を動機づける施策として、経営参加を促進するような組織風土等、7つの施策を柱とするハイ・インボルブメントマネジメントを提唱した。これは、従業員に相対的に高いスキル水準を要求するとともに、そのスキルを活かす機会を与えるというもので、その1つが、「知識・スキルのレベル向上に対する積極的な支援」である。これは、「幅広い社員教育」(Pfeffer, 1998)、「包括的技能訓練」(Huselid, 1995) 等とも呼ばれる。

実際、先行研究では、知識・スキルのレベル向上に対する積極的な支援を意味する積極的な能力開発の実施は、従業員の知識・スキルの獲得を促進していた (Lawler, 1992)。人的資本理論の観点から考えても、組織の能力開発は、職務遂行能力の向上を通して、人的資本の蓄積につながる投資であると仮定される。シグナリング理論から考えても、研修の受講自体が個人の能力のシグナルであると考えられる (Rosenbaum, 1989)。このように、従業員が専門性向上のため計画を立て努力する際組織が果たす役割は重要なのである。

先行研究では能力開発と従業員の専門性との関係は以下のように検討されてきた。専門分野や新しい分野の研修プログラムへの参加機会が多いことは、従業員のもつ5つの専門性次元のうち、専門知識次元及びメタ知識次元の専門性 (Van der Heijden, 2003) や、専門知識次元及び成長／柔軟性次元の専門性に寄与していた (Van der Heijden, 2001)。専門分野または関連分野の研修プログラムへの参加日数も、専門知識次元及びメタ知識次元の専門性 (Van der Heijden, 2002a) や、専門知識次元及び成長／柔軟性次元の専門性に寄与していた (Van der Heijden, 2002b)。組織の能力開発は、少なくとも本来的な専門性を意味する専門知識次元の専門性を高めることが示された。わが国の研究でも、組織が提供する積極的な教育訓練は従業員の専門性に寄与していた (山本, 2009)。以上から、専門性マネジメントの成立に関する仮説1を設定した。

【仮説1】 組織による積極的な能力開発は、従業員の専門性コミットメントを促進する。

2-2. 組織の積極的な能力開発による専門性マネジメントの有効性

本研究の第2の目的は、専門性マネジメントの有効性の解明である。組織の積極的な能力開発による専門性マネジメントは、成立するだけでなく従業員にポジティブに影響するなど有効なものだろうか。これが実証されることで、組織は従業員に対する能力開発投資をこれまで以上に行うことが想定される。

本研究では、従業員の学習自己効力感の向上及びキャリアの発達を専門性マネジメントの有効性と考え、前者をより直接的な有効性の指標、後者を間接的な指標とした。学習自己効力感とは、自己効

力理論に基づく自己効力感 (self-efficacy) の下位概念であり、新しいスキルを修得し開発していく能力に対する信念 (Fletcher, Hansson and Bailey, 1992) を示す。自己効力理論においては、ある行動がある結果に至るという結果への期待とは別に、その結果に必要な行動を自分が実行できるという自信を示す効力期待すなわち自己効力感が、人間の多様な選択行動に重要な影響をおよぼすとされる (Bandura, 1977)。そして Betz & Hackett (1981) 以降、この概念をキャリア発達論に応用したキャリア自己効力の研究が盛んに行われてきた。つまり、個人が特定のキャリア発達に関する行動を選択する際には、必要とされる能力を満たしているという自信が必要であると考えられるようになってきた。すなわち、学習自己効力感の向上は、仕事において学習、開発活動へ従事するとともに、挑戦性が高く、興味を惹くような仕事を探求する傾向の高まりを意味する。組織の能力開発が組織主導の Off JT 中心から、自己啓発等従業員主導も重視するようになるなか (山本, 2000)、Off JT が起爆剤になり従業員が自発的に能力開発に取り組むようになることは組織にとって大きなメリットがあるだろう。

また近年、組織は、従業員の能力開発の目的として担当している職務のパフォーマンス向上だけでなく、長期的なキャリア発達を考慮せざるを得なくなってきた。転職の増加と採用難により優秀な人材の定着のためには、彼ら／彼女らの長期的なキャリア発達を考えた人的資源管理、能力開発が求められるようになってきたためである (山本, 2016)。

本研究では、キャリア発達の指標として、キャリア満足と内容プラトロー化を採用した。キャリア満足はキャリア発達の代表的な指標であり (山本, 2008)、「キャリアや仕事上の出来事に対する刺激された反応」(Gattiker and Larwood, 1988: 571) 等と定義され、主観的なキャリア上の成功を示す態度概念である。過去から現在にかけてのキャリア意識にあたる。内容プラトロー化は、発達の逆、つまりキャリアの停滞を示し、長期間同一職務を担当することでその職務をマスターし、新たな挑戦や学ぶべきことが欠けている状態と定義される (Bardwick, 1986)。昇進可能性の停滞、つまり組織内でのタテのキャリア発達の停滞を示すキャリア・プラトロー化 (階層プラトロー化: Ference, Stoner and Warren, 1977) から派生した概念で、職務次元のキャリア発達、つまりヨコのキャリア発達の停滞を示す。キャリア満足がこれまでのキャリアの回顧に基づく包括的なキャリア意識であるのに対し、内容プラトロー化は組織内のキャリアにより深く関係し、能力開発や専門性の直接の対象となる日常の仕事におけるキャリア発達の停滞を示す。

専門性マネジメント有効性の第1の前提は、積極的な能力開発が学習自己効力感とキャリア発達を促進するかどうかである。人的資本理論の観点から考えても、従業員の能力開発は、職務遂行能力の向上を通して、人的資本の蓄積、つまりキャリアの発達につながる投資であると仮定される。先行研究でも、組織のスキルアップ施策が自己効力感を高めることがモデル化され (砂留, 2013)、文化的な違いに関わらず教育訓練の実施が自己効力感を高める (Earley, 1994)、採用時の訓練が自己効力感を高める (Tannenbaum, Mathieu, Salas and Cannon-Bowers, 1991) 等の結果がみられた。また、能力開発への組織のサポートはキャリア満足度を高める (De Vos, De Hauw and Van der Heijden, 2011)、積極的な能力開発は従業員の職務満足及びキャリア満足度を高める (山本, 2014) 等が明らかにされ、

前提は成立するだろう。

専門性マネジメント有効性の第2の前提は、専門性コミットメントの向上が学習自己効力感等を促進するかどうかである。高めていきたい専門性の分野が決まり、専門性を高めていく明確な計画が立てられると、焦点が絞られるため、仕事における学習や、挑戦的な仕事を求める傾向が高まるだろう。将来の展望が明確になること等からも前提の成立が推測される。先行研究でも、専門性コミットメントの類似概念である、知識の獲得を基礎とする「プロ意識の知覚」すなわちプロフェッショナルリズムの高さは、自己効力感を促進していた（白岩, 2013）。また、専門性コミットメントの向上は内容プラトリー化にネガティブに、将来のキャリアへの展望にポジティブに寄与していた（山本ら, 2016）。以上から、専門性マネジメントの有効性に関する仮説2を設定した。

【仮説2】 組織による積極的な能力開発は、従業員の専門性コミットメントの向上を通して彼ら／彼女らの学習自己効力感及びキャリア発達を促進する。

3. 方法

3-1. 調査対象・手続き

2016年1月14日から1月15日まで、調査専門会社P社が保有するモニターに対するインターネットによる質問票調査によって実施した。対象は、正規従業員数30人以上で、病院、学校、農林・漁業、福祉・介護を除く民間企業に勤める正規従業員である。配信数1155件で回収644票（回収率55.8%）、644票が有効回答票だった（有効回答率100.0%）^(注)。

3-2. 測定尺度

3-2-1. 積極的な能力開発

本研究では人的資源管理の知覚によって測定した。人的資源管理の知覚とは、組織で実施される人的資源管理施策が対象である従業員にどのように知覚されるかを示す（山本, 2009）。Guzzo and Noonan (1994) は、組織の人的資源管理施策を「雇用主から従業員に向けたコミュニケーション」（p.447）と定義し、計画されたメッセージの集合体、意味が従業員に明確に伝わるような意図的な信号であるとした。そこでは、メッセージの受け取り方は従業員によって異なる。すなわち、実際の施策と従業員の反応との間に介在する人的資源管理の知覚によって、その後引き起こされる反応（態度）は異なると考えられる。人的資源管理の機能という観点からも、施策が有効性をもつためには施策自体に加え、それが従業員にどのように受け入れられるかが重要だと考えられる（天谷, 1998）。本研究では、前述のハイ・インボルブメントマネジメントに基づき、所属組織の能力開発施策に対する従業員の知覚で測定した Gaertner and Nollen (1989) の「会社が提供する教育訓練」尺度から選択した3項目尺度を採用した（例 現在の職務に対する訓練をよく受けている）。

3-2-2. 専門性コミットメント

キャリア展開上のモチベーションを示すキャリア・モチベーション尺度（Noe, Noe and Bachhuber, 1990）を基に作成した。対象を「キャリア」や「キャリア目標」から「専門性」や「専

門能力」に変えた7項目尺度を採用した（例 深めていきたいと思う専門性の分野が明確に決まっている）。

3-2-3. 学習自己効力感

これは、Fletcher, Hansson and Bailey (1992) が、変化する職場環境において学習し、適応し、そして生産的であるための継続的な能力に対する信念を示す尺度として開発した職業自己効力感尺度 (Occupational Self-Efficacy Index: OSEI) の下次元の5項目尺度である（例：私は自分の仕事について、より多く学び続けるように努力する）。同研究では、一般自己効力感尺度等との弁別妥当性は検証されている。

3-2-4. キャリア満足

先行研究で多く採用されている Greenhaus, Parasuraman and Wormley (1990) の5項目尺度を採用した（例：これまでの経歴で達成した実績に満足している）。

3-2-5. 内容プラトー化

近年の研究で標準的尺度となっている Millman (1992) の6項目尺度を採用した（例 私の仕事はやりがいがある (R)）。

3-2-6. コントロール変数

性別、年齢、学歴、職位を採用した。

4. 結果

4-1. 専門性マネジメント有効性指標の妥当性

本研究で有効性の指標とした学習自己効力感等3尺度の弁別妥当性を明らかにするため、因子分析を行った。各項目に天井効果、床効果ともみられなかったため、全変数の相関行列に基づく最尤法による因子分析を行った。スクリーテストの結果、3因子解が適当と考えられた（累積寄与率 55.89%）が、内容プラトー化の1項目の因子負荷が低かったため、それを除き改めて因子分析を行った。固有値は、第1因子が5.88、第2因子が1.76、第3因子が1.19であり、スクリーテストの結果、3因子解が適当と考えられた（累積寄与率 58.89%）。

改めて因子数3で因子分析（斜交プロマックス回転）を行った（表1）。その結果、第1因子が学習自己効力感、第2因子がキャリア満足、第3因子が内容プラトー化の各尺度項目のみが高い負荷量を示したため、弁別妥当性が確認された。太字の因子負荷量が高い項目を加算し、その平均値で各尺度を構成した。

4-2. 尺度の記述統計、信頼性と相関係数

本研究で使用する尺度の記述統計、信頼性及び変数間の相関係数を表2に示す。内容プラトー化の信頼性がやや低いが、他の尺度の信頼性は認められた。専門性コミットメントの学習自己効力感及びキャリア満足への、学習自己効力感のキャリア満足への高めのポジティブな相関がみられた。

表1 専門性マネジメント有効性指標の各尺度項目の因子分析

	因子			共通性
	1	2	3	
私は複雑な仕事に取り組む自信がある	.838	-.024	.039	.548
私は自分の作業グループで起きる変化に対応できる能力を持っている	.743	.065	.075	.513
私は自分の仕事について、より多く学び続けるように努力する	.729	.018	-.066	.526
私はキャリアを発展させることに非常に興味がある	.671	-.040	-.076	.431
私は新しい仕事に必要な再訓練を受けられると思う	.491	.244	-.016	.448
私の総合的なキャリア目標を達成するためにこれまで行ってきたことの進展状況に満足している	-.026	.848	.019	.584
昇進のためにこれまで行ってきたことの進展状況に満足している	-.033	.738	-.061	.514
収入のためにこれまで行ってきたことの進展状況に満足している	-.023	.736	-.028	.482
これまでの経歴で達成した実績に満足している	.100	.728	-.013	.597
技能または知識の開発のためにこれまで行ってきたことの進展状況に満足している	.211	.660	.060	.573
私の仕事では能力や知識を引き続いて伸ばしていくことが必要である (R)	-.014	.059	.670	.264
私の仕事はやりがいがある (R)	.031	-.095	.559	.262
私は現在の仕事で多くのことを学び、成長する機会がある (R)	.175	-.125	.510	.199
私は私のこれからの仕事が絶えず挑戦的だと思う (R)	-.135	.056	.502	.212
私の仕事上の責任は明らかに高まってきた (R)	-.172	.060	.365	.154
因子間相関	—			
第2因子	.673	—		
第3因子	-.327	-.482	—	

注) n=644; Rは逆転項目を示す。因子負荷量は斜交プロマックス回転後のものである。太字は因子負荷量の絶対値0.35以上。

表2 尺度の記述統計、信頼性及び相関係数

	平均	SD	性別	年齢	学歴	職位	能力 開発	専門性 コミット	学習 効力	キャリア 満足	内容プ ラトー化
性別	—	—	—								
年齢	47.86	77.21	-.013	—							
学歴	—	—	.116**	.015	—						
職位	—	—	.344**	-.011	.224**	—					
積極的能力開発	3.09	.954	.002	.074	.097*	.132**	(.820)				
専門性コミットメント	3.28	.739	-.007	-.002	.136**	.167**	.438**	(.870)			
学習自己効力感	4.18	.940	-.039	.086*	.154**	.084*	.416**	.718**	(.864)		
キャリア満足	3.19	.839	-.054	.088*	.124**	.135**	.570**	.628**	.681**	(.882)	
内容プラトー化	3.50	.876	-.014	-.106**	-.030	-.073	-.282**	-.315**	-.338**	.401**	(.665)

注) n=644; * : p<.05 ; ** : p<.01。性別は男性を「1」、女性を「0」とする、学歴は大学卒以上を「1」とする、職位は管理・監督職以上を「1」とするダミー変数とした。()内は α 係数を示す。

4-3. 能力開発、専門性コミットメントと学習自己効力感・キャリア発達との関係の分析

次に、仮説検証のため、ブートストラップ法による媒介分析を行った (Preacher and Hayes, 2008)。積極的な能力開発と学習自己効力感、キャリア満足及び内容プラトリー化との関係における専門性コミットメントの媒介効果が認められるには、①能力開発の専門性コミットメントへの有意な直接効果、②専門性コミットメントの学習自己効力感等への有意な直接効果、③能力開発の学習自己効力感等への有意な直接効果、④専門性コミットメントを追加することにより、①の能力開発が学習自己効力感等に及ぼす直接効果が弱まるかみられなくなることが前提とされる (Baron and Kenny, 1986)。Preacher and Hayes (2008) は、これをもとにシミュレーションによりバイアス修正済みブートストラップ信頼区間 (Bias Corrected Confidence Intervals: BCCI) を算出し、BCCI が上限と下限の間で0を含まない場合、媒介効果が有意に認められるとした。

結果は、表3から表5に示される。表によると、①能力開発は、専門性コミットメントに有意にポジティブな直接効果 (a) がみられた。積極的な能力開発は専門性コミットメントを高めるという専門性マネジメントの成立が確認され、仮説1は支持された。

次に、学習自己効力感への専門性コミットメントの媒介効果を分析する (表3)。①能力開発の専門性コミットメントへの直接効果 (a) に加え、②専門性コミットメントの学習自己効力感への直接効果 (b) 及び③能力開発の学習自己効力感への総合効果 (直接効果+間接効果: (c)) は有意だった。また、④専門性コミットメントを投入した後、能力開発の内容プラトリー化への直接効果 (c') は有意ではあるが弱まった。媒介効果を示すBCCIは0を含まないため、専門性コミットメントの有意な (部分) 媒介効果が検証された。

表3 専門性コミットメントの媒介効果 (従属変数: 学習自己効力感)

	標準化 係数	SE	有意 確率	BCCI	
				下限	上限
総合効果 (c)	.397	.036	.000		
専門性コミットメント				.215	.345
直接効果					
能力開発から専門性コミットメント (a)	.419	.036	.000		
専門性コミットメントから学習自己効力感 (b)	.665	.030	.000		
能力開発から学習自己効力感 (c')	.119	.030	.001		
媒介効果の点推定値	.278	.033	—		

注) n=644; BCCI5000 サンプルに基づき、ブートストラップ法で算出した95%バイアス修正済み信頼区間 (p<.05)。共変量として性別、年齢、学歴、職位を投入した。

次に、キャリア満足への専門性コミットメントの媒介効果を検討する (表4)。①能力開発の専門性コミットメントへの直接効果 (a) に加え、②専門性コミットメントのキャリア満足への直接効果 (b) 及び③能力開発のキャリア満足への総合効果 (c) は有意だった。また、④専門性コミットメントを投入した後、能力開発のキャリア満足への直接効果 (c') は有意ではあるが弱まった。BCCIは

0 を含まないため、専門性コミットメントの有意な（部分）媒介効果が検証された。

表4 専門性コミットメントの媒介効果（従属変数：キャリア満足）

	標準化 係数	SE	有意 確率	BCCI	
				下限	上限
総合効果 (c)	.551	.033	.000		
専門性コミットメント				.145	.245
直接効果					
能力開発から専門性コミットメント (a)	.419	.036	.000		
専門性コミットメントからキャリア満足 (b)	.463	.031	.000		
能力開発からキャリア満足 (c')	.357	.031	.000		
媒介効果の点推定値	.194	.026	—		

注) 表3と同じ

最後に、内容プラトリー化への専門性コミットメントの媒介効果を分析する（表5）。①能力開発の専門性コミットメントへの直接効果 (a) に加え、②専門性コミットメントの内容プラトリー化への（ネガティブな）直接効果 (b) 及び③能力開発の内容プラトリー化への（ネガティブな）総合効果 (c) は有意だった。また、④専門性コミットメントを投入した後、能力開発の内容プラトリー化への直接効果 (c') は有意ではあるが弱まった。BCCI は0 を含まないため、専門性コミットメントの有意な（部分）媒介効果が検証された。

表5 専門性コミットメントの媒介効果（従属変数：内容プラトリー化）

	標準化 係数	SE	有意 確率	BCCI	
				下限	上限
総合効果 (c)	-.271	.038	.000		
専門性コミットメント				-.149	-.060
直接効果					
能力開発から専門性コミットメント (a)	.419	.036	.000		
専門性コミットメントから内容プラトリー化 (b)	-.242	.042	.000		
能力開発から内容プラトリー化 (c')	-.170	.041	.000		
媒介効果の点推定値	-.101	.023	—		

注) 表3と同じ

以上から、仮説2も支持された。

5. 考察

5-1. 理論的インプリケーション

本研究の結果、組織の積極的な能力開発は専門性マネジメントとして成立するとともに、従業員の意識にポジティブに作用するという有効性が示された。前研究で専門職（看護職）組織において明ら

かにされたキャリア自律重視のキャリア開発とは別に、非専門職中心の組織での専門性マネジメントとしての積極的な能力開発の効果が明らかにされたといえる。

この結果は、次のような研究上の意義があると考えられる。第1が、人的資源開発論における意義である。従来人的資源開発の議論では、組織による能力開発は所属部署で活用される企業特殊の技能の養成がその主目的であり、企業横断的で汎用性の高い技能の向上には結びつきにくいとされてきた。しかし、本研究の結果、従業員の知覚からではあるが、組織の能力開発が専門性意識向上を通じた汎用的技能の開発につながる可能性が示されたといえよう。

第2が、キャリア発達論における意義である。専門性コミットメントが高いほど、内容プラトロー化がみられなかった。本研究では、専門性自体に対するコミットメントと内容プラトロー化との関係を分析した。その結果、専門性コミットメントの高さが自己の専門性の領域におけるさらなる学習と経験の蓄積を促し、それが専門性の深化（内容プラトロー化に陥らない：中心への移動）をもたらす可能性が示唆されたといえる。これは、Schein（1978）の組織内キャリア発達モデルでその位置づけが必ずしも明確でなかった中心性移動の要因について、専門性の観点から新しい知見を見出したといえるのではないだろうか。

また、専門性マネジメントの内容プラトロー化へのネガティブな影響から、能力開発による専門性意識向上は、組織内のヨコのキャリア発達に寄与し得ることが示された。近年、組織のフラット化、高齢化や雇用延長等の影響から所属組織での昇進、つまりタテのキャリア発達が多くの従業員にとって困難になってきた。先行研究の結果、昇進と仕事（の挑戦性）の両方で停滞する「ダブルプラトロー」が一方の停滞状態より従業員に対するネガティブな影響が大きいことがわかってきた（山本ら、2016）。本研究で明らかにされた能力開発による専門性マネジメントは、昇進が困難になってきた従業員に対し、「昇進が難しければ仕事」という形でキャリア発達の停滞を解決する処方箋となる可能性がある。

第3が、自己効力理論における意義である。自己効力感は、自己の能力に対する認知を示すため、モチベーションと並んで、従業員の職務業績の重要な決定要因と考えられる。そのため、それを向上させる要因を明らかにする必要性は高い。先行研究では、制御体験、代理経験、言語的説得、生理的情動の状態という情報源（Bandura, 1997）、行動に対する意味づけ（藤生, 1991）や原因帰属（Schunk, 1983）等が自己効力感の要因として検討されてきたが、人的資源管理施策と結びついた要因は明らかにされてこなかった。本研究では、学習自己効力感という下位次元に対してではあるが、積極的な能力開発が要因として明らかにされた。前述した通り、学習自己効力感 Off JT 等をきっかけに、従業員自身が能力開発に取り組むことを示すとともにイノベーションにもつながり得る。キャリア自律が求められている現代、学習自己効力感は重要な意識であり、専門性マネジメントで高めていく意義は大きい。

5-2. 実践的インプリケーション

以上に加え、本研究結果の組織現場における実践的意義として、以下のようなものが考えられる。

第1が、本人が志向する専門性向上を意識したプログラム開発や自己啓発支援の重視である。本研究の結果、多くの時間やコストを能力開発にかけることは専門性マネジメントとして有効であることが明らかにされた。しかし、実態としてそれが困難な組織も多いだろう。その場合どうしたら良いだろうか。考えられるのが、本人が志向する専門性を考慮したプログラムを考えることである。現在、多くの組織で中堅社員に求められるのは、現在担当している職務で必要とされる専門性の向上であろう。しかし、問題はその分野や方向性である。組織が本人に向上を求めている専門性の分野を、従業員本人が自分の将来のキャリアの柱として考えているなら、それを向上させることは有効である。学習自己効力感を促進したように、能力の自己認知の向上と結びつき、成果を挙げるだろう。

しかし、組織が求める専門性と個人が求める専門性の方向が一致しない場合が問題である。その場合は、隣接分野であればできるだけ本人の意向を聞き、それを反映していくことがベストだ。その意味では、カフェテリア式の研修プランや自己啓発支援を強化することが考えられる。例えば、本人が外部労働市場で求められているようなスキルを含む、つまり自身のエンプロイアビリティ向上に結びつくような資格の取得を重視している場合、それをできるだけ尊重することが求められる。

第2が、専門職制度の活性化につなげることである。専門職制度は従業員の専門的能力を評価するため設定された制度である。社内専門職は、高度な専門能力をもつ者の活用を目的に任用要件や職務内容が明確な「本格的専門職」と、管理職位に昇進が不可能な者を処遇することを主な目的とし組織内での位置づけや仕事の内容が不明確な「処遇の専門職」とに分類される（高年齢者雇用開発協会、1985）。しかし、現状では、後者がかなりみられ、もともとの趣旨である前者は、IT系等一部を除き必ずしも機能しているとはいえない。背景には、組織において本当に必要な「専門性」とは何で、それをどのように評価するかが必ずしも明確になっていない点もあろう。本研究で、専門性マネジメントの有効性が明らかにされたことで、専門職制度の根本にある社内本当に必要な専門性を改めて明らかにし、評価していくことで専門職制度を活性化できる可能性があるだろう。つまり、能力開発を通して専門性を高め、それを評価につなげて魅力的な専門職制度にしていくことである。

5-3. 本研究の限界と今後の課題

本研究には、以下に挙げるようないくつかの研究上の限界と今後の課題が考えられる。

第1が、分析したデータが従業員の知覚に基づいていることである。そのため、組織の能力開発が従業員にどのように受け止められ機能しているかという面は浮き彫りにできた。しかし、対象者が実際に受けた能力開発プログラムの内容は明らかでない。今後は、実際の能力開発施策のデータを集め、従業員の知覚との関係を明らかにする必要がある。

第2が、本研究が同一組織で同一の能力開発を受けた対象でなく、多様な業種、組織の異なる能力開発を受けた対象を分析していることである。そのため、多様な組織の多様な能力開発を反映できる利点はあるが、個別環境ごとの詳細なプログラム等との関係の考察は困難である。今後は、業種、組織、職種等で従業員を細分化し、対象ごとに分析することが課題となろう。

[付記] 本研究の一部は、経営行動科学学会第21回年次大会（於 日本大学）において発表された。また、本研究に際しては、文部科学省科学研究費補助金・基盤研究（C）（17k03949：代表者山本寛）の助成を得た。ここに記して感謝したい。

注

調査対象者のプロフィールは、以下の通りである。平均年齢は47.86歳（標準偏差77.21）、平均勤続期間は16.31年（同10.91）だった。同じく、男性が50.0%、転職経験ありが65.2%だった。学歴は、高校卒18.0%、短大・専門学校卒17.1%、大学卒47.7%、大学院修了15.4%、その他1.9%であった。職種は、総務・庶務12.1%、経理・財務9.2%、営業（販売・セールス）7.6%、営業（管理・事務）7.6%、情報処理7.6%、人事・労務6.5%、製造6.4%等の比率が高かった。職位は、部長クラス以上6.5%、（部）次長クラス2.6%、課長クラス12.6%、課長代理（補佐）クラス2.3%、係長・主任クラス11.3%、一般（役職なし）48.9%、専門職12.1%等だった。

引用文献

- 天谷正（1998）最近の日本企業の人事管理施策の変化と従業員のその施策に対する受容状況—人事管理の機能研究をめざして—長谷川廣（編）日本型経営システムの構造変換（pp.333-406）, 中央大学出版部。
- Bandura, A. (1977) Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84: 191-215.
- Bandura, A. (1997) *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
- Bardwick, J. (1986) *The plateauing trap: How to avoid it in your career...and your life*. New York: Amacon.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51: 1173-1182.
- Bereiter, C., & Scardamalia, M. (1993) *Surpassing ourselves. An inquiry into the nature and implications of expertise*, Chicago IL: Open Court.
- Betz, N. E., & Hackett, G. (1981) The relationship of career-related self-efficacy expectations to perceived career options in college women and men. *Journal of Counseling Psychology*, 28: 399-410.
- Cappelli, P. (1999) *The new deal at work: Managing the market-driven workforce*. Harvard Business School Press (若山由美訳『雇用の未来』日本経済新聞社, 2001年)。
- Delery, J. E. and Doty, D. H. (1996) Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39: 802-835.
- De Vos, A., De Hauw, S. and Van der Heijden, B. I. J. M. (2011) Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79: 438-447.
- Drucker, P. F. (1954) *The practice of management*. New York: Harper & Row (上田惇生 [訳] 1996 現代の経営 ダイアモンド社)。
- Drucker, P. F. (1988) The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 66, January-February: 45-53.
- Earley, P. C. (1994) Self or group? cultural effects of training on self-efficacy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 39:89-117.
- ECSCW 99 (Europe Computer Supported Coordination Conference in 1999 Workshop) (1999) Beyond knowledge management: Managing expertise.
<http://www.iai.uni-bonn.de/~prosec/ECSCW.XMWS/> [2015-7-10]
- Ference, T., Stoner, T. and Warren, F. (1977) Managing the career plateau. *Academy of Management Review*, 2: 602-612.
- Fletcher, W. L., Hansson, R. O. and Bailey, L. (1992) Assessing occupational self-efficacy among middle-aged and older adults. *Journal of Applied Gerontology*, 11: 489-501.
- 藤生英行 (1991) 「拳手と自己効力結果予期, 結果価値との関連性についての検討」, 『教育心理学研究』, 39: 92-101.

- Gaertner, K. N. and Nollen, S. D. (1989) Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization, *Human Relations*, 42: 975-991.
- Gattiker, U. E. and Larwood, L. (1988) Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction. *Human Relations*, 41: 569-591.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. and Wormley, W. M. (1990) Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33: 64-86.
- Guzzo, R. A. and Noonan, K. A. (1994) Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33: 447-462.
- 濱口桂一郎 (2013) 若者と労働「入社」の仕組みから解きほぐす 中央公論新社.
- Huselid, M. A. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38: 635-672.
- 石山恒貴 (2011) 「組織内専門人材の専門領域コミットメントと越境的能力開発の役割」『イノベーション・マネジメント』, 8: 17-36.
- 高齢者雇用開発協会 (1985) 『高齢化社会における人事管理の展望』 高齢者雇用開発協会.
- Lawler, E. E. III. (1986) *High-involvement management: Participating strategies for improving organizational performance*. San Francisco, Cal.: Jossey-Bass.
- Lawler, E. E. III. (1992) *The ultimate advantage: Creating the high-involvement organizations*. San Francisco, Cal.: Jossey-Bass.
- Milliman, J. F. (1992) *Causes, consequences, and moderating factors of career plateauing*. Unpublished doctoral dissertation, University of Southern California.
- 森田慎一郎 (2006) 「大学生における職業の専門性への志向: 尺度の作成と医学部進学予定者の職業決定への影響の検討」『発達心理学研究』, 17: 252-262.
- Morrow, P. C. (1983) Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8: 486-500.
- 本明寛 (1969) スペシャリスト 日本経済新聞社.
- 中川正志 (1993) 専門職制度の確立 佐野陽子・川喜多喬 (編) ホワイトカラーのキャリア管理—上場 500 社調査による (pp. 83-98) 中央経済社.
- 日本能率協会 (2013) 会社や社会に対する意識調査
http://www.jma.or.jp/news/cms/upload/release/release20130418_f00204.pdf
- Noe, R. A., Noe, A. W. and Bachhuber, J. A. (1990) An investigation of the correlates of career motivation. *Journal of Vocational Behavior*, 37: 340-356.
- Pfeffer, J. (1998) *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Preacher, K. J. and Hayes, A. F. (2008) Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40: 879-891.
- Rosenbaum, J. (1989) Organization career systems and employee misperceptions. In M. Arthur, D. Hall and B. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 329-353). Cambridge, Cambridge University Press.
- Schein, E. H. (1978) *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schunk, D. H. (1983) Ability versus effort attributional feedback: Differential effects on self-efficacy and achievement. *Journal of Psychology*, 75: 848-856.
- 白岩航輔 (2013) 「自己効力感の向上プロセスに関する研究—人事社員を対象にして」『神戸大学大学院経営学研究科ワーキングペーパー』, 201309a.
- 砂留洋子 (2013) 「専門職の人的資源管理施策と職務アウトカムとの関係への自己効力感をもつ調整効果について—文献レビューをとおして—」『同志社政策科学研究』, 14: 193-208.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E. and Cannon-Bowers, J. A. (1991) Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76: 759-769

- Van der Heijden, B. I. J. M. (2000) The development and psychometric evaluation of a multidimensional measurement instrument of professional expertise. *High Ability Studies*, 11: 9-39.
- Van der Heijden, B. I. J. M. (2001) Organizational influences upon the development of professional expertise in SMEs in the Netherlands. *Journal of Enterprising Culture*, 9: 367-406.
- Van der Heijden, B. I. J. M. (2002a) Individual career initiatives and their influence upon professional expertise development throughout the career. *International Journal of Training and Development*, 6: 54-79.
- Van der Heijden, B. I. J. M. (2002b) The relationship between employee initiatives and occupational expertise throughout the career in small- and medium-sized enterprises in The Netherlands. *Career Development International*, 7: 322-338.
- Van der Heijden, B. I. J. M. (2003) Organisational influences upon the development of occupational expertise throughout the career. *International Journal of Training and Development*, 7: 142-165.
- 山本寛 (2000) 人材開発 服部治・谷内篤博 (編) 『人的資源管理要論』 晃洋書房, pp.99-114.
- 山本寛 (2008) 『転職とキャリアの研究 [改訂版] —組織間キャリア発達の観点から』 創成社.
- 山本寛 (2009) 『人材定着のマネジメント—経営組織のリテンション研究』 中央経済社.
- 山本寛 (2014) 『働く人のためのエンプロイアビリティ』 創成社.
- 山本寛編 (2016) 『働く人のキャリアの停滞—伸び悩みから飛躍へのステップ』 創成社.
- 山本寛・松下由美子・田中彰子・吉田文子・竹内久美子・雨宮久子 (2016) 「専門性マネジメントの実証的研究—専門職のキャリア自律重視のキャリア開発の観点から」. 『産業・組織心理学会第32回大会発表論文集』, 33-36.