

ホワイトカラー労働者の職業経歴と職業能力形成の実態 アパレルメーカーA社の事例

櫻井 純理*

長期雇用を前提として成立してきた日本企業の雇用システムが大きな揺らぎを迎えている。労働者は自らのキャリアを自律的に計画し、そのために必要な職業能力、エンプロイアビリティ（＝雇用されうる能力）を自助努力で身につけねばならないと考えられるようになってきた。企業に働く労働者は実際のところ、企業内のキャリア形成過程でどんな職業能力をどのように獲得しているのか。本稿ではアパレルメーカーA社に勤務するホワイトカラー労働者（管理従事者、専門的・技術的職業従事者、事務従事者、販売従事者）を分析する。主な調査内容は次の3点である。キャリア形成の特徴（ジェネラリスト的キャリアとスペシャリスト的キャリア）と、自律的キャリア形成を促進・阻害する要因、求められる職業能力の内容とその能力開発方法、転職のために必要な職業能力と、企業から雇用されつづける（解雇されない）ために必要な職業能力。従来のキャリア形成は、企業側が決める「典型的なローテーション」の存在などもあり、必ずしも自律的なものではなかった。望むキャリアを獲得するために、自分から先回りして能力開発を行っている例は限られている。職業能力に関しては、とりわけ企業から雇用され続けるために必要な能力として、様々なヒューマン・スキル（人的関係処理する能力）の重要性が指摘された。また、職業能力の形成や職業経歴の決定に関して職場社会が重要な役割を果たしていることも、本稿の重要な論点である。

キーワード：ジェネラリスト、スペシャリスト、コンセプチュアル・スキル、テクニカル・スキル、ヒューマン・スキル、自己啓発プログラム、エンプロイアビリティ

目次

はじめに

- 1 社内キャリア形成の特徴
- 2 求められる職業能力と、能力開発の実態
- 3 転職を可能にする職業能力と、企業から雇用され続けるための能力
- 4 まとめと今後の課題

はじめに

1990年代以降、日本の大企業の多くが大規模な人員削減策を打ち出した。従来、正社員採

用された労働者には定年を迎えるまでの長期雇用が暗黙の了解とされてきたが¹⁾、その状況は一変したといえる。内部労働市場の活用を前提とした雇用政策も一転し、労働移動の円滑化を中心とした雇用流動化政策へと軸足を移している。今後は労働者個人が、自らの職業キャリアをより自律的に選択し、そのために必要な職業能力の習得は「自助努力」を基本に行うべきであるという考え方が、政策の基調になりつつある。このような雇用環境を前提として、企業で働く労働者にとっての「自律的なキャリア形成」と「そのために必要な能力開発」は何か、その

* 立命館大学非常勤講師

課題を探ることが本稿の目的である。

この論文は先に掲載されている辻論文と同様、共同研究「新しい職業能力と職業経歴」の成果の一部である。辻論文が技能労働の分野を扱っているのに対して、拙論が取り上げるのは企業労働の中でも技能労働以外の部分、つまり広義のホワイトカラー労働である。したがって、職業大分類の「管理従事者」「専門的・技術的職業従事者」「事務従事者」「販売従事者」を含む概念として、ここでは「ホワイトカラー労働者」という言葉を用いている。ここで取り上げるのは、アパレルメーカーA社のケース・スタディである。ホワイトカラー労働者の場合、具体的な職務内容は多岐にわたる。その上、とりわけ日本企業の職務編成のもとでは個人の職務範囲は曖昧な場合が多いため、求められる職業能力の具体的な中身も明確とは言えない。そこで、メーカーに働くホワイトカラー労働者の代表的な職務を幅広く調査し、今後の分析課題を抽出することに重点を置いた。聞き取り調査では、20代から50代までの労働者に対し、これまでの職業経歴と能力開発の実態とともに、現在の雇用環境の変化についての考えを尋ねている。

以下の各章では、調査結果を次のような観点から分析する。第1に、これまでの社内キャリア形成の特徴と今後の展望である。ここでは、「ジェネラリスト」的キャリアと「スペシャリスト」的キャリアの実態を見るとともに、自律的なキャリア形成を促進する要因と阻害する要因を見出していく。第2に、個々の職務で求められる職業能力の内容と、能力開発の実態を取り上げる。職業能力を大きく3分類した上で、その具体的な中身と能力形成の過程を見ていくことになる。第3の視角は、求められる職業能

力の中で、エンプロイアビリティ（雇用されうる能力）として何が重要か。「転職を可能にする能力」と「（現在雇用されている企業に）雇用され続けるための能力」の2つに分けて、労働者が必要だと考えている職業能力の内容を抽出する。最後に、これらの調査結果に基づき、ホワイトカラー労働者の職業経歴と職業能力についての今後の検討課題を考えていくこととしたい。

具体的な分析に入る前に、今回の調査対象となったA社と、聞き取り調査の対象者についての基本的なデータを紹介しておく。A社の業種は、アパレル製品の製造・卸売業である。年間売上高は約1300億円。社員総数は約5500人で、そのうち正社員は約3600人。男女別で見ると、男性社員が約1200人、女性社員が約4300人を占める。製造部門は別会社（子会社、関連会社など）になっており、親会社社員のほぼすべてがホワイトカラー労働者である。社員の職種は4つに分かれている。総合職（4年制大卒以上、職務・勤務地域非限定）が約1200人（男性社員のほぼすべてと、女性社員数名）。一般職（職務・勤務地域限定）が約900人。技術職（商品企画、生産技術、研究開発などの職務を担当する専門職²⁾）が約300人。販売職（店頭販売と販売教育を担当する専門職）が約3100人。一般職、技術職、販売職の大半が女性社員である。

調査は、2000年12月から2001年5月にかけて実施した。調査対象者は17人で、その内訳は次のとおり。職種別内訳は、総合職12人、一般職1人、技術職1人、販売職3人。職務内容は、警備、人事、法務、経理・財務、情報技術、海外事業、研究開発、商品企画、販売促進・マーケティング、営業、店頭販売・販売教

育。ホワイトカラー労働者の全体的な傾向をつかむことを主眼に、職種だけでなく、年齢や性別についてもなるべく多様な層を対象としている。

1 社内キャリア形成の特徴

この章ではまず、従来A社でどのようなキャリア形成が行われてきたかを主に2つの点から概観する。第1に、ジェネラリスト的なキャリアとスペシャリスト的なキャリア形成が、実際にどんな職務でどのように行われてきたか。また、今後のキャリア形成ではどちらのタイプが重要だと思ふかについても、労働者の意見を尋ねた。第2に、企業内でなるべく自律的なキャリア形成を実現するためには、何が必要か。労働者本人が希望し、思い描いたようなキャリアを実現するにあたって、それを促進する要因と阻害する要因を、それぞれ抽出していく。

(1) ジェネラリスト的なキャリアとスペシャリスト的なキャリア

(1)-1 ジェネラリストとスペシャリストの定義

初めに、職務ごとに社内でのキャリア形成を見ていこう。ここでいう「キャリア」とは、労働者が手がけてきた職業の経歴を意味する。企業労働者の場合には、担当した職務領域の経歴にあたる。それは必然的に職位、職階の昇格、降格を含むが、その点を強調するものではない。ここではA社におけるキャリア形成を、ジェネラリスト的なキャリアとスペシャリスト的なキャリアに分類して見ていく。ジェネラリスト、スペシャリストについては確立された定義はない。たとえば、小池和男はホワイトカラーのキャリ

アを実務経験の幅広さによって「一職能型」「主+副職能型」「複職能型」の3タイプに分類し、さらに「一職能型」を経験領域の広さに応じて狭、中、広の3タイプに分けている³⁾。また佐藤厚による分類は、担当職務における自由度や仕事の成果が及ぼす影響など、仕事の「創造性」の側面を考慮したものである。「管理職」「専門・技術職」「創造的事務職」「定型的事務職」の4分類はそれぞれ、マネジメント、スペシャリスト、ジェネラリスト、ルーチンワーカーと捉えることができる⁴⁾。さらに、ベンチャー企業の仕事を分析した太田肇は、スペシャリストともジェネラリストとも異なる「プロフェッショナル」という概念を提起している⁵⁾。

ここではジェネラリストとスペシャリストを、過去に経験した仕事の幅の広さに基づいて、次のようにとらえる。ジェネラリスト的なキャリアとは、異なる種類の職務（人事、経理、営業などの仕事の括り）を平均3～5年単位で異動し（異なる職務へのローテーションの経験）、その過程で幅広い職業能力を身につけていくキャリアである。スペシャリスト的なキャリアとは、基本的に1つの職務領域内のローテーションにとどまり、その領域内で深い職業能力を身につけていくキャリアである。前者は小池の分類の「複職能型」、後者は「一職能型」及び「主+副職能型」に相当すると言える。

(1)-2 社内キャリアの4タイプ

〔1〕ジェネラリスト的なキャリア（総合職）

表1が、今回調査した17人のキャリア形成をまとめたものである。キャリアは大きく4タイプに分類される。ジェネラリスト的なキャリアと、スペシャリスト的なキャリアの～である。まず、ジェネラリスト的なキャリアは総合職の

表1 アパレルメーカーA社におけるキャリア形成

職種	役職	性	年齢	勤続	学歴	キ	ャ	リ	ア
ジェネラリスト的キャリア									
1	総合 部長	男	54	32	大	本社販売促進(6) A事業部販売促進(9) 海外駐在(1) マーケティング(2) B事業部商品部(2.5) B事業部商品企画課長(1.5) B事業部事業企画部長(3) 宣伝部長(3) C支店営業部長(1) 販売促進部長(1) 販売教育部長(2)			
2	総合 課長	男	46	23	大	D事業部物流(0.5) D事業部商品部(2) D事業部営業(7.5) 文化事業(1.5) 販売促進(1) 新規事業子会社・営業(7) 宣伝(3) 法務課長(0.5)			
3	総合 主任	男	41	23	高	E支店物流(2) 工場総務(4) 本社商品部(2) F支店営業(1) 工場総務(1.5) 福利厚生子会社(7.5) 警備子会社(5)			
4	総合 課長	男	38	14	大	子会社営業(3.5) 海外事業部(3.5) 海外駐在(5.5) 販売子会社社長(1.5)			
5	総合 係長	女	35	14	大	マーケティング(2) F支店営業(3) 文化事業(2) 法務(6.5)			
6	総合 主任	男	33	10	大	G支店営業(6) F支店営業(4)			
7	総合 主任	男	29	7	大	情報システム(6) マーケティング(1)			
8	総合	男	27	5	大	F支店経理(3) 本社人事(2)			
9	総合	男	27	5	大	F支店営業(5)			
スペシャリスト的キャリア									
10	総合 部長	男	47	24	大	本社商品部(7) 海外事業部(1.5) 海外駐在(4) 海外事業部(7.5) 海外駐在(3) 海外事業部部長(1)			
11	総合 課長	男	43	20	大	B事業部経理(7.5) C支店経理(4.5) 支社人事(1.5) H支店総務経理(5.5) 本社財務課長(1)			
12	総合 課長	男	42	25	高	研究所(12) 本社商品部(3) 研究所(10)			
スペシャリスト的キャリア									
13	技術 課長	女	47	27	専	I事業部商品企画(1) B事業部商品企画(21.5) B事業部商品企画チーフ(2.5) B事業部総合商品企画(2)			
14	販売 課長	女	39	21	高	店頭販売(10) エリアリーダー(5) 販売教育・グループリーダー(6)			
15	販売 主任	女	34	14	専	店頭販売(6) エリアリーダー(4) 販売教育・インストラクター(4)			
16	販売	女	29	11	高	店頭販売(11)			
スペシャリスト的キャリア									
17	一般 主任	女	36	16	短	本社事業管理(13) セクレタリー(2) 宣伝(1)			

注：表中の表記については、以下の通り。

職種名は、総合職、技術職、販売職、一般職を意味している。

役職については、社内資格（職能資格）が相当する役職名を記入している。したがって、部長相当の職能資格保持者については「部長」と表記している。

最終学歴の略称は次の通り。大=大学、高=高校、専=専門学校、短=短期大学。

キャリアの担当期間は年数を意味している（0.5=半年）。

様々な職務分野(ケース1～9)で観察された⁶⁾。たとえばケース2(勤続23年)の場合、「物流」「商品部」「営業」「文化事業」「販売促進」「宣伝」「法務」と、実に7つの職務領域にわたるローテーションを経験している。もっとも、そのうちの14年半は「営業」職務(表1キャリア欄の網かけ部分)である。同様に、ケース1の労働者も8種類の職務領域を経験しているが、入社後15年は「販売促進」職務を担当し、のちに販売促進部長も経験している。このようにジェネラリストとはいえ、長年担当した一種の専門分野、「畑」の存在がうかがえる。また、さらに細かく観察すると、スタッフやラインスタッフ職務内に異動が限定されている場合や、事業部、支店内のライン業務にまたがって異動している場合などの違いもある。したがって、ジェネラリスト型の中にもいくつかのタイプが存在すると考えられるが、今回の調査では推定の域を出ない。

〔2〕スペシャリスト的キャリア（総合職）

次に、スペシャリスト的キャリアは～の3タイプにさらに分類される。は総合職だが職務領域がほぼ1つに限定されているキャリアである。ケース10, 11, 12はそれぞれ「海外事業」「経理・財務」「研究開発」職務のスペシャリストと呼べる。キャリア欄の網かけ部分が、それぞれの人の専門職務領域である。キャリアのスタート時や途中で異なる職務を経験しているものの、あとは一貫して同職務内での異動となっている。A社の中では、この3職務分野は他職務に比べてスペシャリスト的キャリアが多く存在すると推察される。たとえば「経理・財務」職務の場合には、1970年代から全社の経理・財務業務担当者の会議(現在の名称は「経理業務連絡会」)が開かれており、エキスバ

ートとしての人材育成計画についても影響力を持ってきた⁷⁾。また人事担当者によると、「研究開発」職務はA社で「もっとも専門家が育ってきた分野」であり、「研究所以外の部門に修行に出る時期はあっても、また戻る場合が多い」。このようにスペシャリスト的キャリアが形成されやすい職務とそうでない職務が存在する。この点について、それが企業ごとに異なる特徴なのか、他企業でも似たような傾向が存在するのかどうかは、今後の検討課題として重要な点であろう。

〔3〕スペシャリスト的キャリア（技術職、販売職）、（一般職）

スペシャリスト的キャリアの、はもともと「職務限定」職として入社している技術職、販売職、一般職のケースである。は商品企画職務に限定された技術職労働者(ケース13)と、店頭販売および販売教育職務に限定された販売職労働者(ケース14～16)。販売職については後述するように、職務領域内での教育・訓練体系が整備され、エリアリーダー、グループリーダー、インストラクターなど、より深い知識や経験を要する仕事へのステップアップが実施されている。の一般職の場合には、事業管理(ラインスタッフとしての経理)職務にほぼ限定されたキャリアだと言える。

(1)-3 今後のキャリア形成

調査では、今後のキャリア展開についてジェネラリスト的キャリアとスペシャリスト的キャリアのどちらを望むか、あるいはどちらがより重要になると思うかについても意見を聞いた。この点については、「スペシャル部門を持ったジェネラリスト」志向と「スペシャリスト」志向という回答が多かったのが特徴である。前者

は、仮にジェネラリストであっても何か一つはスペシャル分野を持ちたい、あるいは必要になるという考えである。また後者は、広くて浅い経験しか持たないジェネラリストではこれからは通用しないという考えである。いずれの立場にも共通するのは、今後はますます専門化が進み、本当に実力のあるスペシャリストが増えてくるため、なんらかの強みを持たないジェネラリストでは、そのようなスペシャリストを管理することもできないという意見であった。

（2）社内キャリア形成に影響を与えた要因

次に、社内キャリアの形成にはどんな要因が影響を与えてきたのかを見ていく。労働者本人の意志や希望に基づいた自律的なキャリア形成を促進した要因と、逆に阻害した要因に分類して確認することとしたい。

（2）- 1 自律的キャリア形成を促進する要因

社内での自律的なキャリア形成を促進する要因には、本人の意志・希望の主張、保持する職業能力と仕事の適性の2つが挙げられる。まず前者だが、入社後の配属やその後の社内異動の際には、本人の希望がある程度考慮され、それが叶う場合もある。たとえば表1のケース4の労働者は、海外事業要員の募集広告を見て中途入社したが、当初は子会社での営業職務の担当となった。しかしその後一貫して海外勤務の希望を申告し続け、4年目に海外事業部へ異動した。また、異動を必要としない仕事内容の変更についても、本人が強く主張し、手を挙げることで担当できるようになる場合がある。ケース6の営業担当者の場合、入社後配属された支店の営業部門で2年が経過し、売上1億円以上の「拠点店」の担当にしてほしいと店長に直

訴した。そしてその後、同支店担当地域の一番店（売上5.5億円）の担当セールスになることができたという。

自律的キャリア形成を促進するもう1つの要因は、保持する職業能力と仕事の適性である。営業職務から文化事業への異動を経験しているケース5の労働者の場合、学生時代に「博物館学芸員」資格を取得しており、本人の異動希望が叶う1つの要因になったと思われる。このケースのような資格の保持という明確な指標がない場合でも、本人の職業能力に照らして仕事に向いている（と、上司や人事部門から判断される）かどうかは、キャリア形成に影響を与えている。たとえばケース11の労働者は、経理職務について次のように述べている。「経理という職務の括りの中にも様々な仕事がありますから、たとえば折衝能力がなければ支店（営業部門）の経理課長を務めることは難しいということで、経理職務でも別の部門に置かれることになるでしょう」。人事部門の配属担当者によれば、入社後の配属に関しては、職業適性検査の結果も参考にしているという。「言語能力」「非言語能力」など保有能力の特性に加え、「内向的・外向的」「感情的・理性的」などの性格的な資質を重視した配属が行われている。

（2）- 2 自律的キャリア形成を阻害する要因

では、逆に自律的キャリア形成を阻害する要因は何か。調査結果から抽出された要因は次のようなものである。職種による職務の限定、典型的なローテーションの存在、様々なアクシデントの発生。順に内容を見ていこう。まず、A社では総合職以外は基本的に担当職務が限定されていることで、必ずしも本人が希望するようなキャリアが実現できない場合がある。

ケース17の一般職労働者は入社後13年、ラインスタッフとしての経理職務を担当してきたが、本人は今後文化事業部門への異動を希望している。一般職の場合にはこのケースのように入社後配属された部門に長年勤務し、同一職務を担当し続けている人が多いという。また、女性総合職であるケース5の場合には、従来社外営業の仕事をしている女性が少なく、「女のセールスは必要ない」という雰囲気があったため、当初希望していた営業職務を担当できなかった。総合職のほとんどが男性である中、女性の総合職が社内キャリアを構築していくときには、様々な障壁が存在するようである。

次に、「典型的なローテーション」の存在である。A社の場合には1960～80年代にかけ、ジェネラリスト育成の典型的コースとして、入社後はまず「物流」職務に就かせ、製品の内容と仕事の流れについて覚えさせていた。ケース2、3の労働者（いずれも1978年入社）は入社後物流職務に配属されているが、これは本人の希望によるものではない。採用、配属について、彼らは次のように述べている。「採用面接で聞かれたのは、仕事はなんでもいいですね、勤務地はどこでもいいですねと。」「野球部だったら、どんなにうまい奴でも最初は球拾いから、っていうのがありませんか。それと一緒に、どんな能力があるかにかかわらず、僕らが入社した頃はまず物流からでした。」

自律的キャリア形成を阻害する要因としてもう1点挙げられるのが、様々なアクシデントの発生である。たとえば本人や家族の病気入院で、担当職務が変更されたり中断されたりする場合がある。また、社内不倫などの「不祥事」に対する懲罰的な異動が行われるケースもある。以上、社内キャリア形成に影響を与える要因を見てき

たが、過去のキャリア形成については「上司や同僚との関係」への言及も非常に目立った。この点については、本稿の後半で改めて取り上げることとしたい。

2 求められる職業能力と、能力開発の実態

この章では、様々な職務において必要とされる職業能力の内容と、そのための能力開発の実態について分析する。初めにA社の教育・訓練制度の大枠を紹介した上で、職業能力の中身については「コンセプチュアル・スキル」「テクニカル・スキル」「ヒューマン・スキル」の3つに分類して整理していくこととする。この分類は、1950年代、ダートマス大学のカツガリーダシップ研究で提唱したものである⁸⁾。その後の能力開発に関する研究・調査でもしばしば使用されており、今回の調査結果の分析にも有用である。

(1) A社の教育・訓練制度の概要

まず、それぞれの職務遂行に必要な具体的な知識や技術の習得は、OJTが中心である。入社後すぐに「フレッシュマントレーニング制度」に基づいたOJTが行われる。これは1980年代前半から始められた新人教育制度で、仕事を引き継ぐ先輩が必要な職務能力のチェックリストを作成し、その内容に沿って仕事の指導が行われる。そして毎月達成度がチェックされるという仕組みである（期間は5ヶ月間）。Off-JTは職務によっては、必要に応じて随時行われる。通信講座を受講する自己啓発プログラムは100以上のメニューが用意されているが、上司や会社から強制されるものではなく、受講は自由である。プログラムの受講が完了すれば、

3万円を上限に費用の3分の2を会社が負担する。

その他の教育システムについては職種別に異なっている。総合職では新入社員研修（数ヶ月）に始まり、昇格時研修や部課長を対象としたリーダー研修などがある。内容は実学と道学のバランスを重視したもので、直接的に職務知識や技術を向上させるものではない。また若手社員を対象に、社外講師を招いて実施している「事業戦略ゼミ」では、新規事業提案ができる人材の育成を目指している。毎回10人程度を指名して行う選抜教育プログラムである。

一般職、技術職、販売職については、昇格者を対象とした集合研修（個々の社員から見れば3、4年に1回となる）が行われている。販売職の場合には本社人事部が実施する研修と各支店、事業部で実施するものがあり、人事部が行う研修制度の概要をまとめたのが表2である。「新人研修」では基本的な接客マナーを中心に教える。その後の「昇格時研修」ではそれぞれの職能資格（S3～S7まで）に求められる役割や姿勢を教えるような内容構成である。そして「職位任命時研修」は新たな職位に就く者に対して行うもの。職位とは複数の店頭販売員をまとめる役割を意味しており、売り場の「リーダー」、地域の「エリアリーダー」、そしてリーダーとエリアリーダーをまとめる「グループリーダー」の3タイプがある⁹⁾。この研修では、売り場内の労務管理に必要な知識や効果的なOJTの方法などを教えている。

一方、各事業部や支店が企画して実施している販売職研修は、より業務に直結した知識を習得させるものである。たとえば年2回の「シーズンビジネストレーニング」では新製品の販売方法やトレンド動向、さらには販売単価をアッ

プする方法、固定客づくりのノウハウなどが教えられている。また、最近増えている契約社員に対する教育は、正社員に比べると計画的には行われていない。社員の所属する支店からの依頼を受けて、正社員を対象とした研修内容の一部をピックアップし、人事部が実施している。

（2）必要な職業能力と能力開発の方法

（2）- 1 コンセプチュアル・スキル

次に、社員に対するヒアリング結果の中から、仕事の遂行に必要な職業能力の中身とそのため
の能力開発について見ていこう。最初の職業能力は「コンセプチュアル・スキル」に属するものである。これは認知的な能力である。具体的には、複雑な事象を分析して趨勢や変化を感知し、問題点とチャンスを見極める中から。問題点に対して創造的で実際の解決策を開発する能力。そして複雑なアイデアを概念化し、モデルや理論、類推を用いる能力を指す。これらの能力は、後で取り上げるテクニカル・スキルやヒューマン・スキルを修得するためのベースにもなるような、知的能力全般を含む概念としてとらえることができる。

本調査でも様々な職務において、コンセプチュアル・スキルの必要性が指摘された。たとえば経理職務では「ロジカルな発想ができて、数字を見て正しい判断ができるセンス」。法務部の知的財産管理職務では、「（商品という）立体を見て理解し、それについて文章で表現する力」が求められる。営業職務では「店頭セール
のアイデアを提案できる発想力」が必要である。また、マーケティング職務や店頭販売においては「発想が豊かで頭が柔らかいこと」という指摘があった。

このようなコンセプチュアル・スキルに属す

表2 A社の販売職研修の概要

研修名・対象者	研修主旨	研修スタイル	内 容
新人研修・新人	社員としての基礎知識の習得 S職としての基礎知識習得と基本技術獲得	数名のグループ単位で、トレーナー（S職先輩）が指導	会社概要、組織、取り扱い商品、身だしなみ、コミュニケーション、マナー、販売知識、話し方、聞き方、敬語、電話応対、採寸方法など
昇格時研修・S3昇格対象者（昇格審査の一環）	本人意欲の確認 基本的な販売知識、技術の総点検 後輩育成の基礎となる指導要領の基礎習得	インストラクターによるレクチャー、グループディスカッション	会社の実態、客観的自己把握、業務内容の整理、採寸技能把握、今後の目標設計
同上・S4昇格者	新資格に求められる役割、機能の理解 意欲の喚起と状況判断能力の獲得	インストラクターによるレクチャー、外部講師による「やる気支援講座」、社内講師のレクチャー（ISO）	対人関係能力向上、発想方法、状況診断能力の理解と習得、意欲と可能性の発見、人を知る手がかり発見
同上・S5昇格者（アシスタントチーフ＝主任相当）	プロフェッショナルな販売活動の展開と、新たな仕事への挑戦意欲の刺激 自己活性の具体論獲得	インストラクターによるレクチャー、外部講師による創造性開発講座、社内講師のレクチャー（研究開発、知的財産、技術）	能力開発の方向、ものづくりの知識獲得、企業ロイヤリティの確立
同上・S6昇格者（チーフ＝係長相当）	ストレスとつきあう方法、元気回復、活力養成	外部講師によるストレス解消講座、社内講師による知識点検	運動生理学、ものづくりの知識獲得、メンタルヘルスケア
同上・S7昇格者（プロデューサー＝課長相当）	公私のバランス再点検と理想像の再確認 あこがれの先輩であるための自己点検	外部講師による自己点検セミナー、グループディスカッションなどによる課題の掘り下げ	ライフデザインの方向、道学面からの活性化
職位任命時研修・新たに職位に就く者	職位に求められる役割、機能の理解 職位に必要な基本的能力の整理、理解 売り場の労務管理など、制度や関連法規の理解 OJTにおけるリーダーシップ発揮の具体論	インストラクターによるレクチャー、ロールプレイングによる基本的能力の獲得	販売職全体状況の把握、リーダーの役割と期待される機能、バランスの点検、効果的なOJTの方法論、チームパワーの創造、労務管理の基礎

注1：本文で述べたように、ここで紹介したものは本社人事部が企画、実施しているものに限られている。
 注2：S職とは販売職を意味し、S3、S4などは販売職における職能資格のランクを表している。
 注3：昇格時研修のうちS3資格については昇格候補者を対象としてきたが、2001年度からは他資格と同様、昇格者を対象とするものに変更される。

る職業能力は、「その仕事には向き、不向きがありますか？」という調査項目の回答として言及された場合が多く、しばしば「センス」という言葉が用いられている。したがって能力開発を意識的に行うものというよりは、持って生まれた能力として意識されているようである。た

だし、OJTや仕事外の活動を通じて能力開発が可能であるという指摘もあった。それはたとえば次のような意見である。「ロジカルな発想や経営数字に関する判断力など、経理の仕事に必要なセンスはOJTを通じて形成される側面もある」(経理)。「発想力や開発に必要な感性、

センスは日常のすべての活動の積み重ねで磨かれるもの。自然に触れることや、他業界の人とのネットワークの中で、新たな発想は生み出されていく」（研究開発）。

（2）- 2 テクニカル・スキル

次に「テクニカル・スキル」に属する職業能力について見る。これは製品とサービスに関する知識、業務処理の方法、手続き、道具についての知識、市場・顧客・競争相手に関する知識などを指している。つまり、仕事に関する専門知識である。テクニカル・スキルの具体的内容は職務によって多様だが、いずれの職務においても必要な職業能力として言及された。能力開発の方法は、圧倒的にOJTが中心である。Off-JTは前述した販売職の場合には系統だった研修制度が整備されているが、その他の職種では、職務によって必要に応じて行われているに留まっている。また、前述の「自己啓発プログラム」（通信講座）を受講している者は非常に多い。それ以外では、社外の教育機関等で自ら費用負担し、勉強したという者もいる。たとえばケース17の労働者（事業管理職務）は、簿記学校（検定3級と2級取得コース、各々約18万円）に通い、簿記検定の2級を取得した。またケース2の労働者の場合には、新規事業子会社で営業を担当することになったとき、半年で約25万円を自己負担し、船井総研マーケティングスクールでマーケティングの知識について学んだという。

では、具体的なテクニカル・スキルの中身と、そのための能力開発の内容を見ていくことにする。紙数の関係上、ここでは「情報システム」「研究開発」「商品企画」の3職務を取り上げる。

情報システム職務（表1のケース7）

必要なテクニカル・スキルの主な内容は、コンピュータ言語、プログラミング方法、システム設計についての知識である。この労働者の場合、コンピュータ関連の基礎知識は大学時代に身につけている。大学は教養学部の理科系で、コンピュータは専門科目ではないが、研究の過程で使っていたという。コンピュータ言語はパスカル、C言語、ベーシック、フォートランなどをひとつとおり勉強していた。しかし会社の職務で必要となった言語「COBOL」の知識はまったくなかったため、同じ部門のプログラマーやシステムエンジニアの人たちから、OJTで教えてもらった。

最初の仕事（1年）はものづくりの仕組みに関するシステムの保守管理が中心。プログラミング方法やシステム設計の知識も、外部の研修を受けることはほとんどなく、OJTで身につけた。「プログラミングは、NECや日立の子会社、孫会社から来ている『外注さん』¹⁰⁾に張りついて教えてもらったり、システム設計は先輩や上司に教えてもらったり、過去の資料を読んだりして勉強しました」。また、保守管理の仕事ではトラブルがあるたびに仕組みを覚えたという。次の仕事は新事業部の立ち上げに伴う仕組みづくり（2年）。入社して1年でシステムの全体設計というのは、本人によれば「かなり無謀」。しかし、従来のシステムをベースにして設計し、新しくシステムを切り分ける部分についてはその新事業部の人と話をしながら設計していくことになるので、まったく新しい知識が必要になるということではないようである。

その後の3年は販売店（支店）のシステム保守管理の仕事。このときには汎用機を一部クラ

クライアントシステムに置きかえることになった。しかし、このような変化についても基本的なコンピュータの仕組みや考え方が理解できていれば、対応は難しくないという。「コンピュータに関連した仕事を、プログラミングするほう（プログラマー）と、その仕組みを使って仕事を組み立てるほう（システムエンジニアやインテグレーター）とに分ければ、後者は仕組みが変わってもすんなり対応できます。コンピュータに親近感を持っていれば、インプットがあって処理があってアウトプットがあるという基本に変わりはないので、想像できるんです。英語がすごく喋れる人はフランス語もドイツ語も上達が早いというのと一緒。仮に5年ほどコンピュータの仕事から離れても、どこが違うか2, 3時間レクチャーを受ければ理解できると思います」。したがって、彼の見解にしたがえば、情報システム職務では、一定の基本知識さえOJTで身につければ、あとは専門家のレクチャーと多少の訓練によってその後の仕事はこなせるということである。

研究開発職務（表1のケース12）

必要な知識として挙げられた内容は多岐にわたる。工業デザイン全般に関する基礎知識、製品設計の知識と技術、自社製品のデザインや素材についての知識、他社や他業界についての知識、工業所有権などに関する法律の知識。本人は工業高校の工業デザイン科で、まず工業デザイン全般についての知識を身につけた。たとえば、仮に「多機能ブックスタンド」を開発するとする。まず調査を行い、コンセプトを考えてアイデアを出し、設計図を書いて実際に仕上げるところまでを自分ですべて行う。調査の仕方やアイデアの発想法、設計とものづくり、幅広

い知識がその過程で学べることになる。また工業所有権や様々な素材に関する知識も、基本的なことは学校時代に学んだ。

入社以降の仕事は一貫して製品の研究開発職務である。まず入社後に勉強したのが縫製や製品設計（パターン）についての知識と技術。先輩から指導される徹底的なOJTである。「3年ぐらい毎日パターンばかり描かされて、もう会社を辞めようかと思った」。先輩の指導のしかたは、本人に考えさせて気づかせるというもの。自分から何か質問しなければ、後からわからない点が出てきたときに、「このあいだ何も質問しなかったから、全部わかっていると思っていた」といった具合で、大変鍛えられた。今でも「パターンをひくのは社内で自分が一番上手」だという自信がある。製品全般についての知識は、業界の専門誌（日本版と海外版）を過去にさかのぼり、全部読むように言われ、そこから学んだものが大きい。1960年代以降の製品の流れがすべて頭に入っているので、今でも「こういう商品が過去にあったかどうか」と人から聞かれれば大体わかる。

また、他業界については雑誌などの文献を見るだけでなく、小売の現場や様々な展示会などにもひんぱんに足を運んで知識を得ている。アパレル関係だけでなく、時には福祉や環境をテーマとした展示会などにも出かけ、目で見て手で触って、必要な情報は手帳に書き留める。また、多様な商品の開発を担当する過程で、他社の人とのネットワークが培われた。樹脂、金属、機械メーカーなど、他業界の人からは様々な情報が得られるだけでなく、自分自身の発想の転換にも役立つ。さらに、競争力のある製品開発のために必要となるのが、知的財産についての知識である。これについては学校時代の勉強に

加えて、自己啓発の通信講座を受講して勉強した。

商品企画職務（表1のケース13）

必要なテクニカル・スキルはデザインと製品設計の知識と技術、CADとコンピュータの知識、CGの知識、カラー（カラー・コーディネイト他）の知識などである。この職務の担当者（デザイナー、パタンナー）の多くが服飾専門学校出身で、デザインと製品設計に関する基本的な技術と知識は学校時代に習得している¹¹⁾。ただし、学校時代に勉強していたものとは製品が異なるので、入社後に先輩からOJTで教わることになる。この労働者の場合には約半年間、退職予定の先輩から仕事を引き継ぐという形で、製品アイテムごとに製品設計のやり方を教えてもらった。

商品企画職務に必要な職業能力では、この2年ぐらいの急激な傾向として、コンピュータを扱える能力の重要性が高まっているという。コンピュータを使った製品設計（CAD）は10年前には導入されており、機械を扱える社内の人を講師としたOff-JTでトレーニングが行われた。またデザイン画は手描きだが、その細かい内容を指示する指令書はコンピュータにインプットしなくてはならない。したがって、最近では入社するとまずコンピュータに関する知識（指令書を中心としたシステムの理解）と、CADの扱い方を徹底して勉強することになっている。

その他の知識としては、まずCG（コンピュータ・グラフィクス）のシステムに関するもの。これは機械を作った会社（島精機製作所）で1週間の研修を受けた。彼女が所属する事業部ではデザイナーの半数程度はこの研修を受けており、今ではその研修を経験した先輩が社内の後

輩に教える（1～2週間程度）仕組みに変わっている。もうひとつ、この数年デザイナーが力を入れて勉強しているのが、カラーに関する知識である。会社の指示でチーフクラスの者は4日間の社外研修を受講し、カラー検定を受験した。カラーの知識がかつてよりも重要になってきた背景には、商品の素材やデザインモチーフよりカラーが売上を大きく左右するという事実がある。

（2）- 3 ヒューマン・スキル

職業能力のもうひとつの分類は、ヒューマン・スキル、対人処理能力である。個人間や集団過程に対する理解、人々の言動からその動機、感情、態度を理解する能力（共感性と社会的感受性）、人々との協同的関係を維持する能力（如才なさ、駆け引き、葛藤解決スキル）、さらには口頭でのコミュニケーション能力と説得力などが含まれる。コンセプチュアル・スキルは複雑な概念を理解、分析し、モデル化するような知的能力であるのに対して、ヒューマン・スキルは人的関係を処理する能力であり、人の心理状態に対する洞察力や、それをふまえてコミュニケーションを図る能力を指している。今回の調査でも様々な職務でこのような職業能力の必要性が指摘されている。その内容は次の3点に大別できる。コミュニケーション能力、社内文脈の理解力、協働力である。順にその具体的な内容と能力開発について見ていくこととする。

コミュニケーション能力

調査で指摘された必要なヒューマン・スキルの第1は、仕事で接触する相手の考えを察知しながら、自分の伝えたいことを表現して相手を

説得する、コミュニケーション能力である。これは交渉相手によってさらに3種類に分類することができる。まず、職場の上司や周囲の人間に何かを説明し、説得できる能力、いわば社内での折衝力とでも呼べる能力である。たとえば「相手を説得できる材料を準備しておき、時にはストレートに提案でき、違うことは違うと言える（折衝力）一方で、政治的な調整もできる力（調整能力）」（経理）。法務職務の担当者は、自分に不足している能力として「プレゼンテーション能力と意見を押し通す強さ」を挙げた。反対意見が出ると「そうかもしれませんね」と言ってしまうようなところが、力不足だと思いと自己評価している。

次に、営業職務などで求められる得意先との交渉力である。人事担当者によれば、とりわけ営業職務では他の仕事に比べてコミュニケーション能力が重要で、配属の参考にもしているという。営業職務担当者が具体的に表現したのは、次のような能力である。「得意先の部長クラスの人にも物怖じせずに話せることが必要。また、商談を成功させるには20譲歩して80飲んでもらおうというような、駆け引きも大事。」「自分が通したい企画があるときほど、まず得意先の話聞く。そしてその話のすきまを狙って、自分の企画を持っていくタイミングとバランスを見計らう」（営業）。

最後に、店頭販売職務では顧客との交渉、つまり接客能力が何よりも重要である。特に最近では客とのコミュニケーションをしっかりと持たないと商品が売れにくいために、ますますこの能力の必要性が高まっている。具体的には「馴れ合いで話せない相手と瞬時に喋る必要がある。ので、空気を読める直感力が必要になる。」「客の年齢層も幅広いので、客が知りたいと思っ

ている情報を早くキャッチする洞察力のようなものや、会話のセンスが重要」（店頭販売）。

以上のような「コミュニケーション能力」というヒューマン・スキルの習得は、仕事を通じて上司や先輩から学ぶことが多い。たとえば店頭販売で客の好みを早く判断して、コミュニケーションをとりながら適切な販売ができるようになるには、経験の積み重ねとともに「先輩に尋ねて自分でもやってみたり、先輩のやり方を見てそれを盗むことが大事」であり、「そういうことができる子が販売員として伸びる」という指摘があった。また、先に見たようなテクニカル・スキル（仕事の専門知識や技術）の習得がヒューマン・スキルの向上につながるという側面もある。商品企画職務の担当者は、カラー検定受験のための社外講習を受けて専門知識が向上しただけでなく、企画した商品について上司に説明し、説得する際の表現力が身についたという。じゅうぶんな専門知識や技術が基礎にあるからこそ、社内外の相手とのコミュニケーション力が高まるということである。

社内文脈の理解力

ヒューマン・スキルの第2は、他の職務や職場についての仕事の流れが理解でき、それをふまえて仕事の連携ができる（誰に、いつ、何をどのように聞いたり頼んだりしたらいいかがわかる）能力。社内文脈のようなものを理解して仕事ができるかどうかである。

たとえば、社内で「顔がつけげる」ちから。どんな状況で誰に何を相談すべきか、どこに話を通しておくべきかといったことが理解できていれば「違う仕事でも絵が描ける（販売促進）。また、異なる職務についての仕事の流れを把握した上で、自分が相手に依頼しようとしている

ことがどの程度可能か無理かが理解できること。「無理を承知で頼むときには、こういう言い方なら頼んでも大丈夫だとかいうことがわかる」(物流)ことが大切である。特に多くの職務で、個々の労働者が受け持つ仕事範囲は必ずしも明確ではなく、互いに重なりあっている。だからこそ、自分の専門領域だけではなくオーバーラップしている周辺の仕事への理解が求められるのである。「みんながすっきりと自分の専門領域だけを担当しているわけじゃないから、そこで周りが叫んでいる部分を読むということが、たとえスペシャリストであっても必要」(海外事業)

このような能力は従来、社内での経験の積み重ねの中で開発されてきた。中でも異なる職務や職場への異動によって、様々な仕事の現場を知り、多くの社員と知り合うことがこの能力を向上させるためには必要不可欠である。かつて存在した「典型的なローテーション」(前章参照)についても、そのような効果を期待する側面があったと思われる。

協働力

第3のヒューマン・スキルは、職場の上司や同僚と協力しながら、一緒に働くことができる能力である。ここでは「協働力」と表現しておく。どんな職務であっても円滑な人間関係が構築できなければ、思うような仕事ができない。これは企業における労働に限らず、どんな仕事をしていく上でも欠かせない職業能力として言及した人が多かった。「個人事業主でも、結局はクライアントとの接触で高飛車な態度ではやっていけない。集団の中で仕事をしていくには、相手への興味関心を持つことと、美点を凝視する力が必要」(法務)。「会社の中なら、どんな

にいやな人でも少々の無理を聞いてくれるけれど、一人で働けば状況はもっと厳しい。だから、会社でうまく人間関係ができなければ、一人でも無理。いやなおっさんは永遠にいやなんだから、その人とどうしていこうかを考えるしかない」(研究開発)。そして協働力というヒューマン・スキルに関しては、個人の「性格」に属するものとして意識されていた。いかに能力開発を行うかについての具体的な言及は、今回の調査では得られなかった。

3 転職を可能にする職業能力と、企業から雇用され続けるための能力

前章ではホワイトカラー労働者に求められる多様な職業能力の中身を、いくつかに分類して検証した。その内容をふまえて、ここではさらに「エンプロイアビリティ」(雇用されうる能力)とは何かという問題を取り上げる。エンプロイアビリティとは、労働者が保持する、企業から雇用されるに足るだけの能力を意味する。したがって、それは「現在勤めている企業から他社への転職を可能にするような職業能力」と、「現在勤めている企業に(リストラされずに)雇用され続けるような職業能力」の2つに分けてとらえることができる¹²⁾。労働者の目からみたそれぞれの能力の中身とはどのようなものかを、調査結果から抽出する。

(1) 転職を可能にする職業能力

他社への転職を可能にする能力として挙げられたのは、前章の分類で言えばテクニカル・スキルに属するものが非常に多かった。つまり、その職務における実践的な専門知識や技術を保有しているかどうかである。具体的な内容は以

下である。

「履歴書に書くには資格のほうがはっきりしていいだろうが、転職のために必要なスキルは資格とは違うと思う。人事職務でいえば、労務管理や給与についての基本的な知識や考え方、方向性のような（他社にも共通する）普遍的な部分が大事だと思う」（人事）

「長年経理の仕事をして、スペシャリストとして税務、決算、予算統制の3つの職務がこなせる能力があれば、他社の経理も務まる」（経理）

「ヒューマン・スキルなどがいくらずぐれていても、他社では勝ち残れないと思う。たとえば繊維の知識など、何か強みがないとだめ」（営業）

「研究開発部門の人のように女性の体型についての知識を持っているとか、商品や素材について詳しいとか、何か売りになる知識が必要。営業職務ではそういう本当の専門的なスキルがないので、一番つぶしがきかないのではないか」（営業）

「この会社で販売技術を身につければ、他の業界でも販売の仕事はできると思う」（店頭販売職務）

「ここでデザイナーをやっていれば、技術的には同じ業界での転職は可能だし、実際に同業他社に転職した人は何人もいる」（商品企画）

その他の意見としては、「チャレンジ精神と新しい環境への対応能力」「違う環境の中で新しいことを吸収しようとする気持ち」などの意欲面に触れるものが見受けられた。

（2）雇用され続ける（リストラされない）職業能力

では、会社からリストラされないために必要

な職業能力とはどんなものか。この点については、3つのスキル分野にわたる様々な内容が指摘されたが、ヒューマン・スキルに属する能力への言及が非常に多かったことが特徴的である。

まず、分類するならばコンセプチュアル・スキルに属すると思われるのが、「自律的に仕事を企画して、実行できる能力」である。具体的には、たとえば次のような能力としてそれは表現されている。「指示待ちではなく、自分で課題を見つけて改革を推進しているような力」（人事）。「今後の仕事の中でこれをやりたいというビジョンを持ち、それを実現できること」（営業）。「商品が足りないような状況でも、自分で発想を切り替えて販売できるような人が必要」（販売教育）。

次にテクニカル・スキル、「仕事の専門知識やスキル」である。代表的な意見は以下である。「ともかく専門能力を磨いておけば、ライバル他社に引き抜かれたら困るのでリストラはされないだろう」（法務）。「会社の中で自分の居場所を見つけ出していけるような知識やスキル」（海外事業）。「なんでもいいから、会社で自分が一番だと思えるものを作ること」（研究開発）。「その人でないとできないような仕事の独自性」（情報システム）。

そして、リストラされないために必要な能力としてもっとも多くの人が指摘したのは、ヒューマン・スキルに属する能力である。特に多かった意見は、前章で「協働力」と呼んだものに含まれる。つまり、上司を含め周囲の同僚たちと協力しながら、また、うまくコミュニケーションを図りながら仕事を円滑に進行できることが重要だと考えられている。一部を以下に紹介する。

「リストラされるかどうかは個人業績とは直接関係していない。周囲の気持ちを考えて、それが汲めることが大事。上に対してモストレートに言いすぎて相手の気持ちを害するのではなく、最終的には丸く治めて自分のやりたい方向に持っていく『知能犯』のような人が残っていく」(宣伝)。

「会議でみんなの意見がまとまりつつあるのに正反対の意見を言ったり、絶対部下の意見に耳を貸さないような『浮いている』人がリストラされる。組織だから、自分が折れないといけないときがあることに気づくことが必要だと思う」(商品企画)。

「自分一人で突き進むスタンドプレイ型の人はいらない。周りの空気を読んで仕事がやれるような人が必要」(販売教育)。

「リストラに関係するのは、仕事の専門知識や技術とはまったく違うところ。知識や技術は1、2年かければ教育できる。それよりも何か人間的に代えがたい、会社がその人を手放したくないと思うような魅力があるかどうかだと思う」(経理)。

「たとえば他の能力が同じレベルなら、昔一緒に仕事をしていたとか、そういうつながりで人事は決まると思うので、人的ネットワークが重要ではないか」(営業)。

「仕事は周囲の助けを借りないとできないのだから、いろんな人を巻き込んで思いを伝えながら、やりたい方向へ進めることが必要。部長でどんなにいい業績をあげている人でも、部下からの信頼がゼロだとしたら、そういう人はだめだと思う」(人事)。

4 まとめと今後の課題

以上の各章ではA社におけるヒアリング調査結果を「職業経歴」と「職業能力」の観点から分析してきた。最後に本章では、この調査結果から得られたいくつかの示唆と、今後研究を深めていく必要があると思われる課題点について整理したい。

(1) 自律的キャリア形成の実現

長期雇用を前提とした従来の日本型経営のもとでは、いったん企業に就職すればその後のキャリアは企業側に「お任せ」という働き方が、多くの労働者にとって当たり前のことだった。今回の調査でも「典型的ローテーション」の存在などが指摘され、特にジェネラリストでは会社任せでキャリアが形成された様子がうかがわれる。また、スペシャリストに分類された労働者にしても、「経理」や「海外事業」のスペシャリスト(表1のケース10, 11)は、もともと本人が希望して選んだキャリアではない。経理のスペシャリストはこう語っている。

「メーカーに入った以上、ものづくりをやりたいという気持ちでしたし、その希望は伝えましたがまったく反映されていません。経理は全然考えていませんでした。この会社でなくても、メーカーでなくてもある仕事ですから。人事の人はものづくりより経理が向いていると思ったのかもしれませんが。入社して7、8年した頃にはもう経理畑でずっといくんだなというのはありましたね。今となればこの道のほうが良かったのかもしれない。満足してますしね、今は。」

最近、長期雇用、年功序列という日本型雇用慣行が崩れるにしたがって、自律的なキャリア形成の必要性が強調されてきている。つまり、

労働者本人が自分のやりたい仕事（職務の種類）を明確にさせて、そのための能力開発は自助努力を中心に行い、自分の職業経歴は自分で組み立てていくことの必要性である。たとえば日経連教育特別委員会の報告書は次のように述べている。

「変化が速く、その方向も多様で、先行きの不確実なこれからの時代には、個々の従業員の、状況変化に対応できるエンプロイヤビリティ形成に主眼を置いた人材形成が求められる。（中略）従業員のニーズや特性に応じ、個々の『強み』を伸ばす人材形成を行っていくためには、まず従業員自身が特性や『強み』等を自己認識するとともに、仕事において『何をやっていきたいのか』を明確にした上で、自らのキャリア開発プラン（職業上の経験や能力開発等に関する計画）を構築し、その実現に向けて努力する必要がある」¹³⁾。

また労働者側の意識としても、何か自分の専門分野を持ち、専門知識や技術を生かした仕事がしたいという考えが強まっているようである。雑誌『プレジデント』のアンケート調査結果（回答者数3588人）でもその傾向が見られる。「2～3年前と比較した働き方の変化」という質問に対する回答（複数回答）は、「自分の専門的知識・技能の発揮できる仕事をした」（56.0%）、「社会的評価は低くても自分のやりたい仕事をした」（32.7%）が1、2位で、「出世や昇進のためにはつらいことでも我慢したい」（6.2%）などの回答を大きく上回っている¹⁴⁾。

A社の調査結果では、自律的キャリアの形成のためには、「本人が自分の希望や意志を明確に、強く主張すること」と、その「裏づけとなるような能力開発」の必要性が確認された。厚

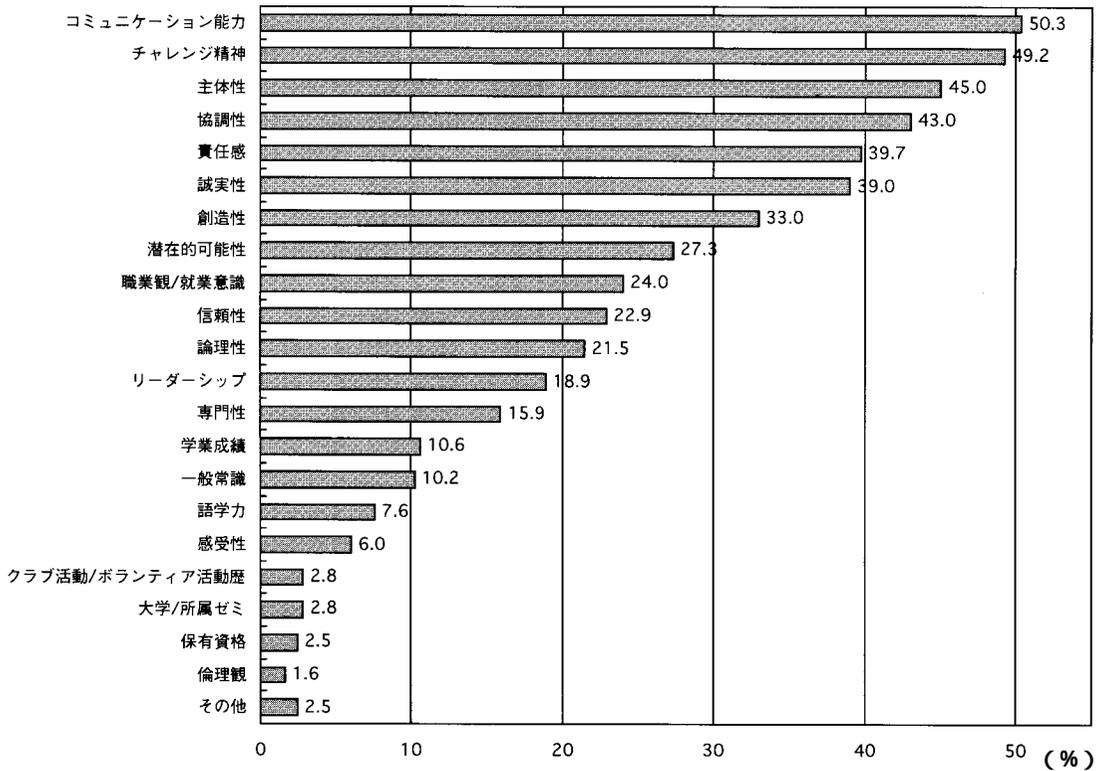
生労働省の教育訓練給付制度を利用して語学やパソコンなどの専門学校へ通ったり、社会人大学院で勉強する労働者が増えていると言われている。しかし今回の調査結果を見ると、自分の思い描く将来のキャリアのために、いわば先回りした能力開発を自分で実行しているような例は多いとは言えない。会社側が用意する自己啓発プログラムを活用している労働者は多いものの、それ以上の時間的、精神的余裕がないというのが、多くの労働者にとっての現実のようである。今後のキャリア形成や能力開発が、労働者自身の「自己認識」や「自助努力」を基本にするにせよ、企業側の支援策も必要である。もっとも現実的で効果的な支援策とは、労働時間の短縮ではないだろうか。

（2）求められる具体的な職業能力は何か

今回の調査では、それぞれの職務に必要な職業能力の内容を検討した（第2章）上で、「転職を可能にする職業能力」と「雇用され続ける（リストラされない）職業能力」の中身を尋ねた（第3章）。ここで指摘できる点は2つある。第1点は、転職を可能にする能力として挙げられたのはテクニカル・スキル（仕事の専門知識や技術）が中心だったことである。企業内の具体的な職務で実践的な知識や技術をどれだけ身につけたかが、転職のために役立つであろうと労働者は考えている。そして第2点目は、企業に雇用され続ける能力ではヒューマン・スキルを重視する意見が非常に多かったことである。言い換えれば、組織内の人間関係をうまく保ち、周囲の人とうまくコミュニケーションをとりながら働けない人は雇用され続けにくい（リストラされやすい）という見方である。

実際のところ、新卒者の採用について見るな

図1 大卒新卒者採用で選考にあたって重視した点



(注) 調査は東京経営者協会の会員企業1624社に対して実施(回答528社)。複数回答の結果である。

(出所) 日経連・東京経営者協会教育研修部『平成12年度の新卒者採用アンケートの集計結果について』(2000年12月)。

らば、企業側の労働者に対する評価項目では「コミュニケーション能力」が相変わらず重視されている。図1は2000年12月に日経連が実施した「新卒者(大卒)採用アンケート結果」で、選考にあたって企業がどのような点を重視したかを示したものである。「コミュニケーション能力」が50.3%と第1位で、以下「チャレンジ精神」「主体性」「協調性」「責任感」など、いわゆる情意効果の評価項目がずらりと並ぶ。「専門性」は15.9%で「語学力」は7.6%、「保有資格」にいたっては2.5%の企業が回答したにすぎない¹⁵⁾。

これらのことをふまえて考えれば、今後の研

究課題としていくつかの点が浮かび上がる。まず、企業側のニーズとしてどんな具体的職業能力を持った労働者が需要され、実際に採用されているのか、新卒採用と中途採用の双方についての実態把握が重要である。1998年から厚生労働省が実施している教育訓練給付制度の影響もあって、資格取得熱が非常に高まっていると言われている。しかし資格の取得、保有は、少なくとも現在のところ、自律的なキャリアの実現に役立つものとは言えないようである。なんらかの資格保有が転職や企業内のキャリア形成に影響力を持つのであれば、どんな資格がどの職務に有効なのかを明確にする必要があ

る。

第2に、職業能力を企業横断的に評価する仕組みが求められている。保有している職業能力が公的資格などでラベリングできないものならば、労働移動を円滑化する政策として、なによりもそれが重要であろう。個々の職務分野ごとに、具体的な仕事の内容を洗い出してランクづけし、その賃金相場を調査することが必要になる。たとえばスウェーデンでは労使双方が実施している、職務別の賃金相場調査の結果にもとづいて、労働市場での価格づけが行われている。それは、ブルーカラー労働者に比べれば労働組合の規制力が弱いホワイトカラーについて、労働者間競争に対する一定の歯止めの役割を果たしている側面もある¹⁶⁾。今後日本企業でも労務管理や賃金決定がますます個人化していくと考えられるが、賃金水準の衡平性を確保するためにも、職業能力とリンクした賃金相場の統計制度を整備する必要がある¹⁷⁾。産業内での取り組みの端緒として、電機産業が注目される。非常に厳しい競争環境の中で、電機産業界では最近企業提携などの動きが著しい。このような状況のもとで、電機産業の労働組合を組織する電機連合では、「電機産業職業アカデミー」構想を提起し、具体化に向けた検討を開始している。産業内で共通の教育訓練を実施するとともに、業界横断的な資格制度を整備しようという構想である¹⁸⁾。このような取り組みが今後具体的に進展していけば、従来企業内に限定され閉ざされていた具体的職業能力の評価が、まずは産業内へと拡大されていく可能性がある。

そして第3に、エンプロイアビリティ向上を考える上では、ヒューマン・スキル、とりわけコミュニケーション能力を含めてとらえることが必要である。これにはいくつかの理由が挙げ

られる。

まず、雇用の流動化が進むにつれて、企業から見れば、高度な専門的技術（テクニカル・スキル）の保有者は外部労働市場から調達することが容易になる。だとすれば、コストをかけても長期にわたって雇用し続けたい労働者とは、その企業独自の「文脈」が理解でき、人的管理に長けた（つまり、ヒューマン・スキルに優れた）労働者だと考えられるからである。

また、従来に比べて非正規雇用者が増えるとともに、裁量労働制や変形労働時間制で働く労働者も増え、現場組織の管理はより難しくなっている。チームを統括できる管理者の需要がむしろ増大しているために、ヒューマン・スキルの重要性は高まっていくと考えられる。

さらに、ヒューマン・スキルは「企業から雇用され続ける能力」としてだけではなく、「転職できる能力」としても要請されるものである。たとえばヘッド・ハンティングされるほどの抜きん出たテクニカル・スキルの保有者であれば、それだけで転職先を簡単に見つけることもできるだろう。しかしそのようなケースは限られているのであり、実際には人的コネクションの有無やコミュニケーション能力の程度は転職の可否を決める重要な要素である¹⁹⁾。

厚生労働省の研究会では、今後の職業能力開発について、「高度な専門能力」と「問題発見解決能力」の重要性を指摘している²⁰⁾。第2章で用いた能力の分類で言えば、前者はテクニカル・スキル、後者はコンセプチュアル・スキルに相当し、ここでもヒューマン・スキルは注目されていない。しかし、コミュニケーション能力などのヒューマン・スキルに劣ると見なされた労働者が企業からリストラされ、またその能力が「企業が採用にあたって重視する項目」で

あるとすれば、それを軽視するわけにはいかないであろう。

（3）職場社会の重要性

最後に、今回の調査結果から得られた重要な示唆として、「職場社会」の重要性について触れて、本稿を締めくくろうと思う。職場社会とは、職場でともに働く人たちが形成している社会を指している。仕事に関連した側面而言えば、職場内では上司や先輩から部下、後輩に対して教育・訓練が行われ、それを通じて一人前の職場メンバーが形成されていく。課や係、チームという職場単位での仕事の成果が問われる場合が多く、職場内での仕事上の協力関係はそのためにも欠かせない。さらに多くの企業労働者にとって、職場は一日の大半の時間を過ごす場所であり、仲間たちと苦楽をともにする生活の場所である。社会人としてのアイデンティティ形成に、職場社会は大きな影響力を持っていると考えられる。

職業経歴と職業能力の形成に関しても、職場の上司や同僚との人間関係や職場環境の良し悪しは、様々な面で大きな影響力を持っている。ここでは3つの側面から、整理してみよう。まず第1点目は、必要とされる職業能力の内容自体への影響である。ここまでの分析で繰り返し指摘したように、組織内での対人処理能力であるヒューマン・スキルは非常に重要な職業能力のひとつである。人が働く上では他者との共同作業が常につきまとうが、特に企業の中では組織全体の成果を引き上げるような「職場の一員」としての有能さが求められると言える。経理職務の担当者は、マネージャーとしての部下の査定について、次のように述べている。

「上司として査定で重視していたのは、かゆ

いところに手が届くこと。本当はここまでやってほしいというところまでできるかどうか。上司だけでなく下の人間や他部門の人に対しても、そんな仕事ができること。相手が何を望んでいるかを察知した上で、自分の仕事にそれを反映させて、工夫ができることが大切。評価項目では『仕事の質』『創意工夫』の点が高くなり、結果的にそういう人は評点が良くなる。」

また店頭販売職務では、個人の売上を達成することだけでは有能な販売員とは言えないという。売り場全体の利益が考えられることが重要である。

「店頭販売はチームワークが大切。均等に売れないと結局会社に利益をもたらせない。販売だけでなく商品整理、掃除などの仕事もあるので、周りの空気を読んで互いにカバーする意識が大事になる。また、よく周囲を見ていて調子の悪い同僚をさりげなくフォローできる人、常に笑顔で元気に働いている人がいると安心だし、売り場に活気が生まれて、実際にお客様も増える。」

第2点目に、職業能力の形成過程でも職場社会の役割は重要である。第2章で見たように、テクニカル・スキルの習得は圧倒的にOJTで行われており、職場の上司や先輩、同僚から知識・技術が伝授されている。研究開発職務の例で見たように、入社後「一人前」と見なされるようになるまでは、徹底して上司や先輩の指導によって、職場の中で能力が磨かれていくのである。逆に職場社会の中で仕事を教えてもらえない場合には、本人が保有している基礎的な能力さえも発揮できない場合がある。今回調査した例でも以下のようなケースがあった。

「営業に初めて異動になったとき、先輩から仕事を教えられたのは引継ぎの一日だけ。だか

ら別に決まったやり方なんてないと思っていたし、それでいいと思った。売り場のバックヤードで取引先と商談をしたこともない。取引先からは『これまでのセールスとは違って、ちゃんと働いていない』と見られていただろう。バーゲンのやり方もわからないし、全然商品が足りなくて大変なことになったこともある。」

そして第3点目に、職場社会のありようは仕事のやりがい、ひいては職業キャリアの選択に重大な影響を与える。端的に言えば、人間関係の悪い職場で人が働き続けるのは、とてもつらいことであり、「仕事が楽しい」と思えるかどうかは職務の内容自体だけでなく、職場の居心地の良さに大きく左右されるということである。以下が代表的な意見である。

「会社に入ったら3年は辞めないでおこうと思っていました。そうしないと会社が損をすると思っていたので。でも、我慢して3年経てみたら、意外と自分の居場所が作れるようになってきた。支えてくれる人がいないと我慢しきれないですけど。今も店頭で楽しそうに働いている人を見ると、すごく救われます。みんながあほらしいと思って働いているような職場だったら、もう辞めていたと思います。頑張る意味もないような気がして」(販売教育)

「楽しくないと、仕事を続けたいと思わないでしょうね。自分から売り場に行って頑張ろうという感じにならないと、楽しくないと思います。ああ、私って必要なんだなって思うと、仕事のしがいつてあるじゃないですか。私が行かなかったらっていう気持ち、信頼関係が必要かなんと思っているんです」(店頭販売)

このように、職業能力の形成や職業経歴の選択に果たす職場社会の役割は、非常に重要である。職業経歴や職業能力について研究する上で、

労働者が働きがいのある職業生活を送れるかどうかという観点を欠いてはならない。そのためには職場社会のありように目を向けることが必要である。それは、日本型雇用慣行がいかに変化しようとも変わらない。労働者の自助努力を強調し、「勝ち組」「負け組」を選別するような労働モデルとは異なる、オルタナティブは、むしろそのような視点から得ることができるのではないだろうか。

注

- 1) 少なくとも「規範」もしくは「幻想」として長期雇用は社会的影響力を持った。島田晴雄『日本の雇用』(ちくま新書, 1994年), 野村正實『雇用不安』(岩波新書, 1998年)などを参照。
- 2) 技術職と販売職は、A社における職種の定義上「専門職」である。また実際のところ、第1章で見ると、彼らの社内キャリアは限られた職務領域内で形成されている(スペシャリスト的キャリア形成が行われている)。
- 3) 日本労働研究機構『国際比較:大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム 日, 英, 米, 独の大企業(1)事例調査編』, 1997年, 4-5ページ, 小池和男『日本企業の人材形成』(中公新書, 1997年), 43-49ページ。
- 4) 佐藤厚『ホワイトカラーの世界』日本労働研究機構, 2001年, 48-58ページ。
- 5) 太田肇『ベンチャー企業の仕事』中公新書, 2001年, 70-74ページ。
- 6) ケース6, 9については「営業」職務に限定されているが, 社歴が比較的短いことと今後のキャリアを想定した上で, ここではジェネラリスト的キャリアに分類している。
- 7) 対象は一般職も含む経理担当者。スタート当初は人材育成の目的が大きかったが, 担当者の年齢構成が幅広くなるにつれてレベル格差が生じ, 教育の場としては機能しなくなったという。現在は, 法改正やそれに伴う会計処理変更の連絡などに重点を置き, 運営している。
- 8) Katz, Robert L. "Skills of an effective admin-

- istrator,” *Harvard Business Review*, 1955 (January-February): 33-42.
- 9) 2001年7月現在の人数はリーダーが138人、エリャリーダーが78人、グルーブリーダーが13人となっている。
- 10) 「外注さん」は社外から派遣されて働いているプログラマーである。情報システム部門全体で約30人の正社員と約20人の「外注さん」が働いている。
- 11) 専門学校以外に、美術大学・芸術大学の出身者もいる。
- 12) たとえば日経連の委員会報告書でも、エンプロイアビリティについて同様のとらえ方をしている。日本経営者団体連盟『エンプロイアビリティの確立をめざして 「従業員自立・企業支援型」の人材育成を 』（日経連教育特別委員会・エンプロイアビリティ検討委員会報告）1999年4月。
- 13) 同上、18ページ。
- 14) 「働く男たち8000人の仕事観、会社観」『ブレジデント』2001年7月30日号、51ページ。
- 15) 高卒の新卒者採用についての同様の調査（2001年2月、日経連が実施。有効回答数168）では、「基本的な生活態度、言葉づかい、マナー」（82.7%）、「責任感、積極性」（73.2%）、「協調性」（62.5%）が上位で、「コミュニケーション能力」は48.8%の回答。また、「専門的知識や技能、資格・検定」は17.9%と、やはり少なめの回答となっている。
- 16) 詳細は、拙稿「ホワイトカラー労働者における賃金交渉と賃金制度」『スウェーデンの労働と産業』学文社、2001年、114 - 140ページを参照。
- 17) 同様の指摘としては、都留康「人事、成果主義へ透明性を」『日本経済新聞』1999年8月25日を参照。
- 18) 「電機産業職業アカデミー構想についての労使研究委員会発足について」（電機連合の内部資料、2000年11月）などに基づく。
- 19) アメリカにおける雇用流動化の現状を論じているピーター・キャベリの『雇用の未来』でも、ヒューマン・スキルが今後重要になることが指摘されている。ピーター・キャベリ（若山由美訳）『雇用の未来』（日本経済新聞社、2001年）、326 - 330ページ参照。
- 20) 厚生労働省「今後の職業能力開発の在り方研究会報告」『労務研究』No.628（2000年10月）、12 - 20ページ。

〔追記〕

本稿の掲載にあたっては、2名の方の精読を受けて、説明不足な点や概念が不明確な部分を中心に内容を加筆、修正した。ご指摘いただいたいくつかの点については、今後の研究の中で明らかにすべき課題として留意するとともに、共同研究の中でも議論を深めていきたいと考えている。貴重なご指摘、アドバイスをいただいたことに感謝する。

Career and Manpower Development of White-Collar Workers — A Case Study of a Manufacturing Company in the Textile Industry —

Junri SAKURAI *

Abstract: Personnel management systems of Japanese corporations, which have been based on long-term employment, are undergoing various changes. Many corporations have reduced their training budgets, putting more and more emphasis on self-development of workers. People have come to recognize that they need to more autonomously plan their careers and improve their “employability” through their own efforts. This paper is a case study on career and manpower development of white-collar workers in a corporation. The main themes are: (1) characteristics of types of careers (generalist and specialist) and factors which promote (or impede) autonomous career development; (2) examples of required abilities and skills; and (3) two types of employability, that is, the ability to obtain a new job (change jobs) and the ability to keep your job. Important findings of this case study are as follows. Intra-company careers of workers have not been autonomously planned and developed in many cases; for example, there existed some “typical job rotation” courses mostly decided by the personnel section. Few workers have received training and/or done self-training in order to achieve their ideal careers. As for employability, various “human skills” are essential to avoid being fired by the company. Another finding of this study is that “workplace society” plays an important role in the formation of career and manpower development.

Keywords: generalist, specialist, conceptual skills, technical skills, human skills,
self-development program, employability

* Part-time Lecturer in Ritsumeikan University