

ホワイトカラーの技能とその継承⁽¹⁾

～キャリア形成の視点から～

中村 恵¹⁾

1. 課題と設定

本論文の目的は、いわゆる大卒ホワイトカラーに求められる技能の内容とその継承のあり方の現状を把握し、それらの今後の方向を探ることにある。ホワイトカラーの仕事を現場の実態に即して観察した業績は思いのほか少ない⁽²⁾。しかし、日本を含めた先進国の職業の多くが広い意味でホワイトカラー職種となってきたこと、またもうひとつの代表的職種であるブルーカラーも含めて、仕事自体がより知的な労働に変わってきていることなどを考慮すると、ホワイトカラーの仕事に求められる技能が何なのかを具体的に明らかにすることは、今後の企業経営、ひいては日本経済全体の行方を占うにおいてきわめて重要であると考えられる⁽³⁾。ヒトの技能は、企業競争力、そして日本経済の競争力を支える重要な要素と考えられるからである。本論文は、ひとつにはそこに迫ろうとした。

本論文のもうひとつのテーマは「技能継承」である。技能は教育訓練によって培われるものであるが、その多くは企業現場での仕事経験という教育訓練(OJT)によって形成されるといわれる。ところが、仕事経験は毎日毎日の積み重ねであり、仕事のうちの部分が教育や訓練であるかを意識することは難しい。ましてや、それを言葉として残すことも困難であろう。逆にそうであるからこそ、その技能を形成するための方法を整理したり、その内容の伝授がどうしても必要になる。そこが「技能継承」のあり方の解明という目的につながる。

「技能継承」を考える道筋は以下のごとくである。ホワイトカラーも、蓄積された何らかの知識とノウハウを前提として、そのうえに判断や工夫を加えながら仕事を行なっている。しかし、多くのホワイトカラーは、職業人生でひとつだけの仕事に就くわけではない。複数の仕事を異動しながら経験していくことが、洋の東西を問わず、普通である⁽⁴⁾。だとすれば、まずホワイトカラーの「技能」それ自体は、特定の仕事についてだけのみに語られるものではなく、「仕事経験の連鎖」すなわちキャリアという枠組の中でこそ語られるべきものであることがわかる。

したがって、そうした「技能」の「継承」も個別の仕事においてではなく、複数の仕事経験すなわちキャリアの中における「継承」として考えられる必要がある。ひとつの仕事に関する知識やノウハウは、必ずしもその仕事だけで蓄積、形成されるものばかりではなく、他の仕事の経験にも影響される場合があるということである。そうだとすれば、技能継承は、個別の仕事の中で技能を伝えるということだけではなく、いかにキャリアをつくるかというキャリア形成のあり方をも問うものとなる。このような考えでホワイトカラーの「技能継承」に迫ろうとした。

本論文は、上述の事柄を議論するために組織されたある研究会への参加企業の報告及び議論と、その参加企業に対して行われたヒアリングに基づいている。構成は以下のごとくである。2節に

¹⁾ 神戸学院大学現代社会学部現代社会学科

において研究会における企業の事例報告と、企業5社への人事諸制度とその運用実態に関するヒアリング結果をまとめる。第3節においては、技能の内実とキャリア形成及び技能継承に関する現場マネジャーへのヒアリング内容について報告を行い、第4節においてそれらヒアリング調査から引き出されることを述べた後、ホワイトカラーの「技能継承」がなぜ、どのような意味で必要かを論じる。そして最後に残された課題を整理する。

2. 事例報告と人事制度

2.1 研究会事例報告から

ある研究会において、6社から「ホワイトカラーの技能とその継承」に関する報告を受けた。それぞれの問題意識にも基づき、各社ホワイトカラーの実態の一面が明らかにされた。以下にそのポイントを整理しておく。

①用地部門の技能・キャリアとその変化

エネルギー業A社は、関西・北陸を中心とした巨大なエネルギー生産施設等を建設建設してきており、そのために用地買収業務が必要とされてきた。その業務をこなす用地部門を例にとり、技能とその変化に関する報告がなされた。

用地部門のスタッフに要求される技能として、一般的な技能としては用地買収等に関わる法律知識、土地売買に関わる不動産鑑定評価能力があげられ、さらに土地買収時に要求される「理論的交渉力」が重要な技能であるとされた。こうした技能が要求される用地部門スタッフのキャリアは、ほぼ一貫して用地部門内で一貫し、キャリアの専門化が進んでいることが提出資料からうかがわれた。

この重要な「理論的交渉力」の形成は、用地買収案件を何件もこなすことによって、その経験の蓄積の中で行われてきたが、その「理論的交渉力」形成のためのOJTを提供するはずの用地買収案件件数が減少し、その分だけ経験をつむ機会が少なくなった。したがって、「理論的交渉力」を形成するためには、経験ではない抽象的な知的能力を高めることが必要になってきていることが報告された。

②組織のフラット化と技能継承

接客販売を主とする大型店舗を展開する流通業B社は、近年の組織変革の中で、店舗販売部の直下に各末端売場を置くように、販売部門の組織をフラット化した。しかし、この組織フラット化は、ひとつに中堅層のジョブサイズと処遇の乖離を生み、同時に販売部長と個別末端売場の距離が遠くなったため、末端売場での技能継承の程度が低下した。

B社では、複数の末端売場を束ねる売場グループ及びグループの長を設けること、及び売場に必要の技能のマニュアル化を進めることによって、フラット化によって生じたこれらの問題を解決しようと試みていることが報告された。

③正社員少数精鋭化の元での技能とキャリア

もうひとつのエネルギー業C社では、近年分社化・関係会社化等によって、本体がスリム化されると同時に、正社員が少数精鋭化してきている。そのことに規定されて、とくに入社後10年目までの正社員を異動させることが難しくなり、異動頻度の低下がおこっていること、あわせてキャリアが専門化する度合いが強まっていることが報告された。

また、C社ホワイトカラーに必要な能力としては、マネジメントスキル等に加えて、対人スキ

ル(人を巻き込む力)、問題解決思考、人間力などが重要な技能であることが報告された。

④技術者の育成

自動車向け生産財を製造しているメーカーD社においては、「企業の持続的成長を担いいうる人材の継続的確保」をねらう観点から、技術者の技能形成、「計画的ローテーション」の実行と育成タイプごとのキャリア要件を指定する試みについて報告がなされた。

⑤企業遺伝子をどう伝えるか？

産業用資材を生産するメーカーE社及び消費者向け商品を生産するメーカーF社の二社からは、図らずも企業の「遺伝子」、「DNA」、「文化」などの浸透と伝承が重要な課題となっていることが報告された。その目的のための試みのひとつとして、とくにE社からは企業内ユニバーシティでの選抜型リーダー教育をとおした「次世代リーダー育成システム」の試みが紹介された。また、メーカーF社は、「技能の伝承」よりも「企業理念・文化の浸透と伝承」の方が重要であるという問題提起がなされた。

以上の報告を基礎とした上で、さらに報告企業の人事マネジャーに対するヒアリング調査を行った。上記6社のうち、5社の人事マネジャーに対して1社1回約2時間のヒアリングが、計2回ずつ行なわれた。そこでは、人事制度の概要をたずねたあと、入社以後のキャリア形成全般や昇進・昇格の実際、賃金体系などを中心に、企業内のキャリアや賃金体系の以前との違いを探ろうとした。以下、そのヒアリング調査について叙述する。なお、ヒアリング時点は全て2007年7月から12月である。

2.2 人事マネジャーへのヒアリングから

流通業B社

B社における社員のキャリア形成は、初期において、2週間の入社後研修のあと、約1年間の売場実習を行う。この間に、複数ある商品カテゴリーのうち、4つのカテゴリーを経験するように約2ヵ月半ごとに実習先売場を異動させる。また、座学により店頭営業での知識・スキルを理解し、それを実習先で実践することにより、よりスピーディーに習得するよう計画的に行われている。更に、この1年間にできるだけ多くの先輩と出会い、先輩の経験談や思いを伝えてもらうことにより、企業文化をより早く身に付けてもらうようにしている。

入社2年目に売場に正式配属し、2～3年の間に2カテゴリー程度さらに売場経験を積んだ上で、売場に加えて仕入れ部門や後方部門へ適正をみながら配属していく。

B社では、基本はあくまで「店頭営業」にあるということで、最初は売場経験をベースにさせたいというのが、そのねらいである。

以前は入社時にスタッフ部門に配属されるとその部門にとどまり、その部門をベースにキャリアを積むという傾向もあったが、これは現在ではなくなっている。キャリアとしては、若年期は様々な仕事を行う機会を設けており、適性に応じた専門カテゴリーを意識しながら、同一商品群カテゴリーの中で売場を異動したり、売場から仕入れ(バイヤー)に異動しながら、経験の幅を広げていこうという考えでいるように思われる。

資格制度は一般職は能力をベースにしており、その資格のもと、入社5～6年目から最小売場単位を任されることとなる。更に、複数の最小売場単位の責任者であるマネジャーに、30歳前後でなるのが平均的であるという。更に、早ければ、35歳前後で管理職層へ登用される。

賃金体系においては、一般職は、入社後2年間は勤続給の要素のある基本給であるが、3年目以降、勤続給の要素がなくなり、資格による資格給と評価を反映する成果給からなっている。管理職層の資格の給与は、職務給である。シングルレートではなく、資格の中でレンジを持たせる範囲給を採用している。なお、管理職層の給与は、その範囲は重なっていないのが特徴である。

エネルギー業C社

採用後1ヶ月の新入社員研修を行なっている。そこでは、C社各事業部の説明を通じた企業と事業内容の理解、ビジネスマナー、社会人としての心構え、C社業務の基礎知識などを学ぶ。

以前は、新入社員研修はもっと長かった。いわゆる一般的な集合研修ののち、配属先が決まってからも、数ヶ月にわたって顧客サービス業務や訪問営業を経験させるなどしていたが、新入社員の早期戦力化への要望が高まるにつれ、次第に本配属の時期が早まるようになっていった。しかし、最近若干の反省もでてきている。新入社員研修が短くなると、実質的にキャリア初期に本配属先しか知らないということになるので、顧客との接点が原点であるということ、たとえば営業活動の一端にふれることなどによって、理解してほしいとの考えから、昨年度より2ヶ月間、顧客との接点現場実習を復活させているという。

初任配属に関しては、採用時点で管理系か営業系かといった適性を見ている。以前はまず事業所の総務・勤労と呼ばれる間接部門に配属されるケースが多かったが、最近は営業などの直接部門に直で配属されるケースが増えてきている。さらに上記のような事情もあいまって、キャリアの傾向としては、たとえば営業部門内での異動が中心になるといった傾向が強まっている。

昇格のペースに関しては、課長職を担当するランクへの昇格は、もっとも早い者でも入社後16年目ぐらいであり、20年前からはほとんど変わってはいない。その下の係長職にはより若い年齢でつく者も出てきているが、いわゆる課長職の到達年齢は実質的に変わってはいない。ただ、以前と比べると入社16年目以降の昇格状況は、ややバラツキが大きくなってきている。とはいえ、入社後初期当初は目立たなかったが、10年目前後ぐらいから徐々に頭角を現す者もあり、数はそれほど多いわけではないが、一旦昇格が遅れたものの、その後にもっとも早い者に追いつくという者も実際に存在しているという。したがって、昇格が1～2年遅れぐらいまでの者は、人事としても注意してウォッチしているという。

非管理職レベルの賃金体系は年齢給、職責給、成果給などからなっているが、職責給が資格ランクに応じたシングルの給与になっているのに対して、成果給はむしろ実質的には積み上がり給であり、定期昇給的な要素を残してはいる。ただし、人事考課分が入り、考課によっては昇給ゼロ、あるいはマイナスもありうるので、厳密な意味では定期昇給の代替ではない。

管理職レベルの給与は、2001年より年俸制となり、資格ランクごと、考課結果ごとのシングル給となっている。したがって、年俸を上げるためには、考課をあげるか昇格するかしかないということであり、いわゆる同一資格ランク内で一定のレンジのもと昇給もありうる範囲給ではない。社内的にも、そうした範囲給にしようという議論は現時点では出てきていないという。

メーカーD社

近年は例年40～50名ほどの大卒新卒採用を行なっているが、そのうち4分の3が技術系である。技術系採用者のスペックは決まっており、設計開発部門では機械、物理、化学工学専攻、材料部

門では、材料の性質からいって化学系専攻のものが多くを占めている。

新入社員研修は本社で2週間行い、組織の構成、ビジネスマナー、各事業本部の説明、工場見学などの内容である。その後文系採用者はすぐ本配属となるが、技術系採用者は8月中旬まで工場実習を行なう。実際の作業員として交代勤務にも従事するという。そのあと10月1日付で本配属となる。

本配属先では、上司指名の指導員が1年間の育成計画を作成し、新入社員の面倒を見ている。技術系では入社5年目までの習得すべきOff-JTメニュー、OJTメニューを作成し、その進捗状況を個人ごとに管理している。また、同じ技術でも、設計開発、工場技術、サービス技術、そして本社研究開発など部署がいくつかあり、その間の異動を個人ごとにタイプ分けしながら考えていこうとしているという。90年代、ともすれば個の尊重の名の下、自己啓発へ傾斜するあまり、会社としての個別の育成という視点が抜けがちであったという反省からだという。

いわゆるハイ方式に習って、ジョブサイズに基づいた職務等級制度を導入している。しかし、大卒者の昇進昇格のペースは大きくは変わっていないようだ。社内で次席と呼ばれる資格には平均して11~12年目と以前よりは早くなったが、完全に管理職になる等級には、例外的に36~7歳で昇格することはあるが、平均的には20~22年目、43~45歳であり、20年前と比べても変わっていないという。また、こうした平均ペースで昇格するものの割合も、以前とは大きく変わっていない。個別の育成計画はこれを早期化するのも狙いのひとつであるという。

賃金体系は、主に職責給と本給からなる。本給は年齢が上がるごとにピッチを刻むいわば年齢給的な要素であり、50歳からピッチは寝始め、55歳以降はピッチがゼロとなるように設計されている。これに対して、職責給は等級内に給与の範囲を持つが、その範囲のどこにいるかによって考課の反映の仕方を異ならせる方式である。範囲内の標準額以下であれば考課がよければ昇給し、標準額以上に達していれば考課がよくても昇給ゼロ、あるいはマイナスもありうるという設計で、等級の中で常に標準額に近づけるような力が働くようになっている。

なお、2001年以降管理職層に相当する等級では、給与は職務等級に応じたシングルOfYear制としており、成果給として査定分を配分している。

メーカーE社

新入社員研修は2週間行なっている。会社の一般的なルール、文化などを説明したあと、技術系新入社員は4月末までE社で使用される基礎技術に関する講義、知的財産法、実験計画法、プロジェクトマネジメントなどの講義を受ける。

その後5月から8月まで事業所で実習を行なう。実習は基本的に課題を課し、その課題の研究をさせている。夏休み明けに研究報告をさせている。

採用者のスペックは技術では比較的細かく決めているので、初任配属は採用時点から大まかには決まっているが、ある程度の調整のあと、最終的には人数は7月に決まり、夏休み明けに本配属となる。以前は本配属は9月末ぐらいだったが、部署が早くほしいということで時期が早まっている。

技術系にせよ、事務系にせよ、特定の職能分野でキャリアを積む傾向である。技術系の中では、事業部門ごとに製品の性格が異なり、したがって、同じ事業部門であれば、設計開発と研究との間の異動は多いが、事業部門をまたいだ開発部門間の異動は、例外的なケースを除いてないという。

技術系のキャリアのあり方は、たとえば設計開発でいえば、入社して5年ぐらいで専門性を身

につけ、一人で開発する段階になり、その後それを仕上げて事業にしていくというキャリアがよくあるパターンである。ただし、キャリアパスは必ずしもひとつではなく、片方で専門性も高めないといけない。その意味で技術部門ではある程度のキャリアのガイドライン的なもの、こういった仕事は少なくとも経験しておいた方が良いというようなものを作成しようとしているという。

資格制度は、基本的にはいわゆる職能資格制度をとっているが、年功的運用をなくし、成果に基づいた昇格を行なっているという。ただ、ポイントとなる昇進・昇格の相場はあまり変わっていないという。係長クラスの昇格は早くて30歳ぐらい、平均で34～5歳といい、また管理職層相当の資格についても、39～40歳ぐらいで昇格するのが平均であり、その相場は20年ぐらい変わっていないという。また、10年目ぐらいから頭角を現す人、30歳代では遅く昇格したが、40歳代では早くあがったという人など、いわゆる敗者復活も実際にあるという。

賃金体系は、一般層では職能資格給体系を引き継いでいるが、資格ごとの給与の範囲を厳密に定めた。現在では資格ごとの給与範囲の重なりも基本的にはなくしたという。また、管理職層は改正当初給与に範囲を持たせていたが、人事考課によって異なりはするが、考課ランクごとのシングル給に変更した。

メーカーF社

大卒採用はこここのところ年30名ほどで推移している。うち文系と理系の比率は半々ほどであるという。新入社員研修は1ヶ月ほど、ゴールデンウィーク前後ぐらいまでである。この研修期間中に観察をし、企画向きとか、営業向きとかといった本人の適性を人事としては判断している。ただし、人事はこうした情報は提供するが、本配属は最終的にトップ層と本部長の間の会議で決定されるという。

連休明けに配属され、営業部門を例にとると、1年目は職場先輩がついて同行営業などを行なっているが指導するという。しかし、数週間もすれば一人で納入先の担当を持たされることになるのが普通である。ただし、F社では、新人に限らず営業の売上ノルマ等は課していない。

商品知識などは仕事をしながらというOJTと同時に、新商品の説明会のときなどに、新商品自体の特性の説明、既存商品との比較などを通じて、新旧とりまぜて仕入れていくという。1年目の新人は職場先輩だけではなく、職場の統括マネージャーや人事としてもウォッチしており、人事は1年目の最後には悩み相談なども含め、新人から本音を引き出そうとしている。

営業のキャリアは、マーケティングなども含めた広い意味での営業分野内で形成される傾向が強い。ただ、近年営業のスタイルが変わってきており、かなり以前は個別店舗を統括する納入先本社への営業も代理店に任せる傾向が強かったが、小売店から消費者への販売という三次消化、あるいは個別店頭でのF社商品価値実現といった側面を重視するようになり、F社営業も納入先本社への営業はもちろんのこと、個別の小売店回りも行なうようになってきた。したがって、営業の内容は、そのスタイルだけではなく、その求められる技能やノウハウといった意味で、大きく変化してきているという。

資格制度は職能資格体系である。非組合員層に相当する資格への昇格も、必ずしもポスト数に制約されているわけではない。組合員層最上位の資格への到達スピードは、平均して18年ぐらいで、年齢的には平均40歳ぐらいである。

賃金体系は組合員層の資格では、主に基本給と成果給から構成されている。基本給はいわゆる

年齢給に近い。これに対して、成果給は資格ランクごと、かつ人事考課のランクごとにシングルで与えられる給与部分である。非組合員層の給与は、能力給と成果給から構成されており、能力給は資格ごとのシングル給となっている。およそ能力給と成果給の比率は、資格によっても異なるが、平均的に4対6ぐらいであるという。

ただし、人事考課は事実上8段階ほど設定されており、組合員層の資格でも、以前にすでにこのランクに昇格していた人を除けば、人事考課結果とランク在位年数との相関は出るかもしれないという。

2.3 まとめると

キャリア形成の大枠は変化していない

研究会報告、及び人事担当者への聞き取りの結果を、今までの研究蓄積とつき合わせると以下のようなことがわかる。

ひとつは、大卒ホワイトカラー層のキャリア形成の大枠は変化していないという点である。それは、以下のような点に表れる。(1)「決定的選抜」の時期と「敗者復活」の存在可能性、(2)「専門」領域の中でのキャリア形成、(3)能力育成型のノン・マネジメント層賃金体系、という三点⁽⁵⁾である。

日本の大卒ホワイトカラーの昇進昇格選抜は、欧米のホワイトカラーの入社数年目までに決定的選抜が行なわれる「早い選抜」と比較すると、いわゆる入社15～20年目まで非常に大きな差がつかない「遅い選抜」といわれてきた。また、いわゆる管理職層への昇進時期も、欧米の「早期選抜」組のマネジャーと比較すると、相対的に年齢が高いことが特徴であるといわれてきた。

また、その「決定的選抜」が起こるのが遅いこととあわせて、その期間を含めて入社20年目ぐらいまでであれば、いわゆる「敗者復活」(いったん昇進昇格が遅れても、再び第一選抜に復帰できる可能性があること)が存在していることも、案外に日本企業の企業内昇進競争の特徴といわれてきた。

以上の特徴は、上記ヒアリング対象企業でも依然残されている。もちろん、企業によって厳密な昇進時期は異なるが、大きく見て管理職相当ランクへの到達が30歳代後半から40歳ぐらいまでで、決して早いとはいえない。また、複数の企業で言明されているように、その昇進スピードはほとんど変わっていない。そして多くの企業で「敗者復活」の実例が存在していると回答している。

上記は、キャリアのいわゆるタテの側面であったが、二番目はキャリアのヨコ、すなわちキャリアの中で経験する仕事の領域の幅についてである。今までのていねいな研究は、日本のホワイトカラーのキャリアは、営業・マーケティングとか、経理・財務とかといった専門職能領域の中で主に形成されている⁽⁶⁾としてきた。この傾向も、人事担当者からの言明や、研究会委員企業から別途提出された特定サンプルのキャリア表から推測する限り、やはり同様に専門職能領域内でキャリアが基本的に形成されている傾向が強いことがいえるように思われる。

三番目は、いわゆる非管理職である一般層の賃金体系についてである。日本の多くの大企業がここ10～15年の間に年功賃金から成果主義賃金へと賃金体系を変えたといわれている。この変更が、人事制度変化の中でもっとも注目を集めたものであったことはいうまでもないだろう。しかし、ていねいに企業の賃金体系を調べた研究では、企業内すべての階層で賃金が成果主義的になったわけではなく、それは主として管理職層におこったということが明らかにされている⁽⁷⁾。この

点についても、企業人事へのヒアリングから、いわゆる一般層の賃金体系では、変更はあったものの、年齢給の運用なども含めれば、事実上の定期昇給をある程度含む能力育成型給与が実質的に残されていることが、一部の企業をのぞいて確認できた。

どこで変化が起きたか・・・変化の現状とそれが技能に与える影響

他方、明らかにキャリアに関わる変化が生じているのも事実である。すべての企業で確認できたわけではないが、一部の企業で確認され、おそらく他企業でも同様なことが起こっているであろうと推測されることを以下に掲げる。

ひとつめは、組織そのものにおける変化である。経営環境の激しい変化の中で、多くの企業が組織のフラット化や正社員少数精鋭化に取り組んできたといわれる。ヒアリング企業の中でも、そうした変化を経験した企業は少なくない。むしろ、とくに要員数がタイトになったことは共通しているといってもよいであろう。

そうした組織や従業員構成の変更が、直接間接に正社員、とりわけここで注目する大卒ホワイトカラーの仕事にも影響を及ぼしたことが想定される。それは、仕事におけるタスク構成（配分）の変化であったり、正社員一人当たり仕事量（サイズ）の増大といった形でおこったと考えてよいだろう。

それがはっきりと指摘されたのは、ひとつは組織のフラット化を一部修正した流通業B社のケースであり、要員のタイトさが異動頻度の低下を招いていると認識しているエネルギー業C社のケースである。B社の場合、フラット化を修正した主たる理由は、技能の伝承が不十分になったということにあるのではなく、組織のマネジメントサイズを見直すと同時に資格制度を見直すことにより責任ある仕事に対する人材の適性配置と処遇の適正化を進めて、中堅層の仕事のサイズと処遇との間の整合性を回復しようということであったが、組織のフラット化によって、マネジメント技能の段階的習得が難しくなったのも事実とされた。

C社のケースも、現状において異動頻度の低下が技能の伝承あるいは組織効率に悪影響を及ぼしているということではないが、その異動頻度の低下が将来的な経験の不足を招くかもしれないという懸念は抱いているようであった。

なお、こうした組織変更と同時に、今回の研究会及びヒアリングでは十分に扱ってはいないが、従業員の非正規化（パートタイマー、派遣社員の増加）、分社化、子会社化、アウトソーシング、請負などによる正社員業務を外に出す動きも、多くの企業で起こったとされる。これらの変化も、仕事の配分という観点から見ると、少なくとも正社員の仕事経験の質が変化していると見ることができる。

もう一点の明らかな変化は、すでに多くで論じられているように、管理職層給与の成果主義型への変化である。ただ、ここで記しておきたいのは、名称上の変化ではなく、当然にしてその中身である。多くの企業で管理職層の給与のシングル給化が導入されている。人事考課のつけ方とその運用如何によっては事実上の範囲給にやや近いケースも見られたが、しかしその特徴は定期昇給がない、その意味で同一資格においては給与の範囲（レンジ）がまったくないシングル給ということにある。

この点については、実は管理職層の働きぶりに、このシングル給給与体系がどのように影響するかということが論点である⁽⁸⁾と思われるが、ヒアリングの限りにおいては、現状では問題は生じていないようであった。ただ、本場とされている欧米の企業においてさえ、マネジャー層の

給与体系は必ずしもシングル給ではなく、同一資格で幅のある範囲給であることは、考慮に入れておく必要があるように考える。

なお、資格制度に関しては、とくに管理職層の資格においてポスト数管理を強める動きが見られるが、しかしすべてのヒアリング企業でそうなのではなく、一部企業においては職能資格的な、すなわちポストと資格を切り離して運用をしているケースがあったことも指摘しておきたい。

さらに探られるべきこと

キャリア形成の大枠は、変化はしていないものの、組織や従業員構成の変化がおこっており、そのことが大卒ホワイトカラーの仕事経験の質に影響を与えているのではないかということが推測された。広い意味での技能の継承という意味では、まさにこの点の変化は重要である。ただし、こうした点が探られるためには、そもそもホワイトカラーの仕事と技能、そしてキャリアが描かれていなければならない。したがって、ここでは、

- (1) ホワイトカラーの仕事のあり方はどのようなものか、
 - (2) そこで発揮される技能やノウハウはどのようなものか、
- を観察した上で、
- (3) 仕事はどのように変化したか、あるいはしなかったか、変化があったとすれば、
 - (4) 仕事の変化はキャリア形成や広い意味での技能の継承にどのような影響を与えたか、与えなかったか、
- そして、
- (5) 現場では、そうした変化に伴って、キャリア形成のあり方や技能継承のありかたについてどのように考えているか
- が探られる必要があるだろう。

これらの設問にできるだけ具体的にアプローチするために、ぜひとも営業や技術など現場の職能マネジャーの経験にたずねたいと考えた。おこっていることが仕事や技能に関係することであるから、一般的、抽象的にそれを語るのではなく、現場の具体的な仕事に即しながら、具体的な例をとりながら、そこから抽象する作業が有効であろうと考えたからである。

以下、現場マネジャーへのヒアリング結果を掲げる。

3. 現場マネジャーへのヒアリングから

特定の職能のマネジャーを対象にして、その職能に必要なとされる技能のポイント及びキャリアのあり方についてたずねた。職能に関しては、営業と技術のマネジャーにしほり、営業のマネジャー3名、技術のマネジャー2名、計5名へのインタビューを行なった。このうち、営業と技術のマネジャー1名ずつ、計2名は、現在は営業や技術に在職していないものの、営業や技術の在職期間が長い人事部門のマネジャーであった。

それぞれのマネジャーにもっとも末端の組織での仕事内容、組織内での仕事の分担、仕事に必要なとされる技能やノウハウ、またそれらの形成に役立つキャリアなど中心に、できうだけ具体的に語ってもらった。それぞれ1回(一人のマネジャーのみ2回)、1回あたり約2時間のヒアリングをおこなった。

消費財メーカー営業職

この企業の営業スタイルは、最近大きく変化している。商品の流れはこのメーカーから代理店に卸され、そこから多店舗を有するドラッグストア等の個別店舗に納入されるという手順を踏む。これは現在でも変わっていない。しかし、営業の人間にとっては、以前は代理店を管理するのが営業の中心であった時代から、ドラッグストア本社営業、そしてドラッグストアの個別店舗への営業へと力点がシフトしてきている。顧客により近づき、より店頭での「自社商品価値」や魅力を実現すること、伝達することに営業の力点が変わってきている。すなわち、以下に小売店で顧客に買ってもらうかということがポイントである。

この企業のある営業チームの統括マネジャーにインタビューを行なった。正社員の部下を数名抱えており、部下の仕事の割り振りは、原則としてどのドラッグストア本社を担当するかによっている。一人が複数3~5社のドラッグ会社を担当するが、売上規模などの大小もあるので、新人がいきなり規模が大きなドラッグストアを担当することはない。営業は、基本的にはドラッグストア本社への商談が主であるが、できるだけ担当の有力な個別店舗何店かも回るようにしている。

企画書作成などの事務作業も多くあるが、どういう販売戦略をとるかを決めるためにも、マーケットの分析を自分でも行なう必要があるという。ひとつにはデータとなっているものもあり、それを分析する。ただし、データとなっているものでも、その読み取りにはノウハウはいるので、伝承すべき対象だろうという。また、個別店舗の状況から推測をして分析に加えることもある。

さらに重要だと考えているのは、店頭実現をするための提案力であり、その力の向上が何よりも求められている。個別店舗で情報を拾い、自社製品に新しい価値を付加していくこと、そして店でどんな活動をすれば、消費者が実際に手にとってもらえるかを考えることである。

実際に、店からの情報を加工することで、新しい既存商品の売り方につながることもあるという。また、分析を行ない、店舗をよく観察していると、新しい商品の開発につなげることができる場合もある。そうではなくとも、どのような方向性をとればいいのかを示すこともできるようになる。あるいは、POPの作成ひとつとっても、言葉によっては売れ方が違うという場合がある。伝承していくノウハウがあるとすれば、そうした行動のとり方自身であろうという。

こうした営業の成功にとっては、過去の事例というのも重要な材料になる。この企業ではITを活用して、個人の営業日報を全社共有化して誰でも閲覧することができるようにしているが、他の営業日報の中に自分の営業に生かすことができる材料が潜んでいる場合もあるという。

とはいえ、部下の各メンバーにこうした提案力をいかにつけさせるかというのは、なかなか難しい。ひとつは、職場レベルでのコミュニケーションを十分にとることが大切であるが、同時に新商品が出たとき、トラブルがあったとき、担当が替わったときなど、ここというときにマネジャーが同行をして自分の営業の実際を見せたり、あるいは部下にプレゼンや商談をさせたうえで、あとで的確なアドバイスを与えるということも有効である。また、実際に提案が出て成功したときに、間髪いれずにほめるということも大切であろうという。

ただ、現在社内では形成されている「直接消費者に向かう」という姿勢に強く同意できるのは、自分としては広告部にいたという経験からによるところが大きい。そこで直接消費者の生の声にふれることがあり、その意味でキャリアの中でマーケティングや商品企画などに携わるのは有効だと感じている。実際に、現在自分の同期の営業マンを眺めてみると、多くが営業だけではなく、マーケティングや商品企画を経験しているという。と同時に、広告で経験した「消費者に近くな

ければ」という自分の思いを、いかに部下に伝えるかも重要であると感じている。

キャリアという観点からは、技能形成という点からも、いくつかの有効な方法は考えられる。ひとつは、担当するドラッグストアを代えるということである。担当先によって、商売の難易度が違うだけではなく、商売の仕方が違うケースもある。さまざまな売り方を知っておくことは有効であろうという。

また、営業担当エリアを代わることも有効であろうという。エリアによって売上等が違い、売上規模が大きくなると、営業で関わらなければならない人数が多くなる。その意味では、売上規模が小さいエリアから大きいエリアへの異動を、キャリア初期に経験するとキャリア形成が効率的であろうという。

流通業店頭営業マネジャー

大型小売店舗で、最小売場単位を6売場担当する立場の販売マネジャーにインタビューを行った。

6売場合計で60名ぐらいの従業員が属しているが、そのうちの5売場は全員がいわゆる取引先の派遣店員からなるショップであり、正社員が属しているのは1売場のみである。インタビューしたマネジャーは、この1売場の責任者も兼ねていた。正社員の仕事と技能及びキャリア形成をたずねたいので、この正社員が属している売場に焦点をしばってたずねた。

この売場は扱い商品によってウェアとジーンズに分けられる。ウェアとジーンズにそれぞれチームリーダーを一名置いている。

扱い商品には買取商品と委託商品があり、この売場の売上では買取商品の比重が小さいが、しかし自前の費用で買付けている商品であるので、より販売を促進したいという。他方、返品が許される委託商品といえども、この店舗として販売することには変わりはない。しかし、そのこと自体をよく理解してもらうためにも、配置としてはまず買取商品担当として、その後委託商品担当とする場合が多いという。

店頭営業では、まず販売力を上げることが基本になるが、そのためにはしくみづくりが重要ではないかという。そのひとつとして、個人販売額の目標を接客数や一人当たり客単価などにブレイクダウンして与え、期首、期中、期末ごとに結果をレビューし、面接をしている。また同時に、人事考課シートとは別に、個人に目標を宣言してもらうシートを作成し、その結果をフォローしている。この個人目標の管理は、少なくとも買取商品を抱えている売場ではどの売場でも似たものを作成しているのではないかという。

販売力があるかないかは、結局コミュニケーション能力の高さに起因するのではないかと思っている。コミュニケーション能力とは、顧客の立場をよく理解し、顧客の緊張感を解いて、懐に入り込むのがうまい接客や、しゃべり方ができるということである。

そうした能力を身につけるには、その能力が高い人のまねをするのが一番良い。それに加え、よく勉強していることが重要である。商品知識に詳しく、他店観察を行ない、その状況をよく把握しておくことが必要だという。この販売員はよく知っている、この人から買いたいと顧客に思わせるようになることが大切だろう。

技術的には、発注を行なうタイミングとその量に関する判断が的確にできなければいけない。そこを間違えると欠品が発生して販売の機会を失う。また、顧客を待たせないためのストックの整

理や、商品台帳の整理も重要である。顧客にこの商品がほしいといわれたときにすぐ答えが出せないといけないからである。

コンサルテーション能力は、中でもとても重要な能力だろう。現在の売場では、顧客は意外に何をかうか決めた上で来ていないケースが多い。自分に何が似合うか一緒に選んでほしいという顧客が多い。そこでは、明らかに顧客に即した提案型接客が必要になる。しかし、この能力をどのように身につけるかは難しい。他店に行って自分で接客してもらってくるという方法も有効だと感じている。他店で自分自身が顧客になってみて、顧客として有効だと感じたキーワードやヒントを習得するという方法である。

もちろん、提案型営業とかコンサルテーションの重要性それ自体はOff-JTで教えられてはいる。しかし、問題はそれをどのように売場で実践するかである。そのためには、売り方のどれだけ多くの引き出しを持つかということがポイントになる。

さらに、店頭営業を行なう売場メンバーは、接客販売だけを行なっているわけではない。売場メンバーには、ある商品を売るために、どのようにディスプレイして、どういう情報を売場として発信するかを考えさせている。この中には売場レイアウトの工夫も含まれ、マネキンに何を着せるか、どのようにインパクトのある演出をするかを考えさせているという。

また、担当バイヤーと直近の売場の状況や営業成績などの情報を交換させてもいる。展示会が大阪である場合には、バイヤーと同行させることもあるという。また、とくに買取商品であれば、どういうグレードの商品が売れているか、売上効率を上げるためにはどういった商品を買付けるといいかといった情報をバイヤーに伝え、参考にしてもらうこともあるという。

売場のマネジャーになるまでには、接客販売だけではなく、こうした売場の工夫やバイヤーとの情報交換といった仕事も経験することが普通であるとのことであった。

シーズン中に買取商品の進捗を検討するミーティングをバイヤーと月に1回持っている。経験のある販売員は、たとえばこの商品が売れないのは人気がないのではなくて、むしろ多くの顧客が試着してみるほど人気はあるが、たとえばこの部分が小さいので購入までにいたらないといったような接客をしていないとわからない情報を持っているので、そのバイヤーとのミーティングの際にはそうした情報を参考にしている。

売場の工夫は、POPや売場レイアウト及びそれに使われる小物などに表れる。POPの仕様や色などは販促の方で決定されていることだが、それ以外は売場で工夫することが可能である。半期ごとに経費計画を提出するが、その売場としての販促経費計画も含まれている。販促計画としてダイレクトメールを出したり、レイアウト、ディスプレイ用の小物をこの予算で買ったりしている。

こういった販売や売場の工夫、バイヤーとの情報交換能力といった技能をいかに販売員に身につけてもらうかに加え、店頭営業のマネジャーとして最も大切なことは、グループを束ねるマネジメント力を身に付け、実践することである。

例えば、売り方の成功例を共有化することも重要であり、そのために毎週始めの朝礼で、週末にどんなものが売れたか、なぜそれが売れたかと、今日から一週間何を売りたいか、なぜそれを売りたいのか、の二つを発表してもらうようにしている。

目標を達成したらまず褒めることにしている。モチベーションをあげてもらうには、ぜひ褒めなければならない。その上で、弱点を指摘する。このことを繰り返し行うことがマネジャーにとっては必要だと感じている。

更には、チームリーダーには、マネジメントを意識させるため、チームメンバーの力がどのようにしたら発揮できるようになるか考えるよう指示を出している。

要員がタイトになっていることも関係して、グループの中で情報を共有化すること自体が困難になっている。したがって、職場でトレーニングを行なうことも、またミーティングを行なうことも難しくなっている。週休2日の休みが入り、休憩もシフトをしいてとっている。全員が顔を合わせることも自体ができないのだという。

以前は人員に余裕があり、上司、先輩の姿を見て勉強する機会が多かった。現在は人員がタイトになっているので、以前ほどマネジャーの姿を見せてあげることができないし、教えてあげる機会も減ってきているかもしれないと感じているという。

エネルギー営業職

現在人事に属しているが、営業経験の長いマネジャーにインタビューした。1回目のインタビューが1時間30分と途中で終了したため、もう1回別の機会を設けてもらい、さらに2時間のインタビューを行なうことができた。

人事に来るまでは営業分野でキャリアを積んでいた。過去の経験をたずねることで、このマネジャーが属するエネルギー企業の営業の仕事と技能について探ろうとした。組織や仕事に必要なスキルなど、過去とは異なってきているところは必ずいふんとあるが、しかし仕事のやり方、進め方などは大まかにはそれほど大きく変化しておらず、現在の営業の仕事の実態を描く上においても適用可能だろうと判断した。ここでは、このマネジャーの過去の仕事経験のうち、三つの部署での経験を描写することによって、この企業の営業分野の仕事を描きたい。

事業所営業

このマネジャーは、入社後の新入社員研修後、11月にある地域の営業所でキャリアをスタートさせた。属していた組織は、全体として20名ぐらいで、地域のビルダー、設計事務所などの顧客を対象に設備機器の営業を行っていた。当時C社はこうした営業を始めたばかりだった。

最初は4人ほどのグループに配属され、先輩との同行営業を半年程度行った後、ビルダー8社に設備機器を営業する担当を任された。他の先輩が担当している取引先のうち、十分に手がつけられていないむしろ新規開拓にあたるような担当が割り振られた。新規顧客は過去につながりがない分、新たに受注を取ることは困難な面もあるが、むしろ失敗しても組織の目標達成に大きな影響が出ないようにという配慮があったと思う。

ビルダーは、家そのものと同時に、さまざまな設備機器が設置されるが、その中に自社設備機器をつけてもらうように、ビルダーに対して啓蒙を含めて営業を行なうというスタイルである。買主が設備機器をつけるということになると、C社技術の設計部隊につなぎ、設計上の問題をクリアした上で、最終的にはビルダーに買ってもらうことになる。

ここでの必要なスキルは、まずは商品知識であり、社内のマニュアルやチームでの勉強会などで習得する。営業のやり方は、先輩のやり方から多くを学んだ。たとえば、ビルダー内で関わる担当部署は、物件の建築の進捗によって替わる。ある時点までは営業担当者で、ある時点から設計担当者、建築工事が始まると工事担当者である。したがって、物件の進捗状況によって、先方のアプローチ先を変えなければいけない。どのような時点で、誰に接触すれば仕事が効果的に進むのかは先輩のやり方を見て学んだ。また、営業先担当者もさまざまなタイプの人があり、タイ

プをよく知って話すということも学んだ。

ビルダーは、新規受注物件だけではなく、すでに受注し進行しつつある物件も同時に複数抱えている。このため、まずは、どんな物件が、どのような段階で、現在流れているかを確かむことが大事なことになる。

技術上の専門知識が必要になる場合もある。たとえば設備機器を天井に取り付けるといった場合、どれだけスペースがあるか、天井裏の高さはどれほどか、点検のためのスペースの余裕があるかなど幅広い観点から検討する必要がある。もちろん、標準的なマニュアルはあるが、マニュアルには個別のケースは書いていない。天井といってもさまざまなデザインがありうるものだからである。個別のケースに応じて、ビルダーからの問い合わせには正確に回答を伝えなければならない。

しかし、すべて即座に自分で回答できるというものではない。商談時にどのような資料を持っていればよいか、会社に持ち帰って回答する場合は、自社のどの部門の誰にたずねればよいかを知っていくことが重要になる。

このタイプの営業では、顧客の規模によって営業の負荷が異なってくる。扱い量が違ってくるし、相手先の関係者も増える。大手顧客の場合は、建築する建物の種類のバラエティが増え、対応する多くの知識も要求される。また、企業対企業の関係構築もしていかなければならない。

まず中小規模のビルダーの担当し、その後大手に担当を代えていくという仕事の異動が普通であるし、実際そのように行なわれていた。

本社企画営業

二つ目の例は、このマネジャーが入社10年目に担当した部署である。いわゆる営業企画の取りまとめの部署であった。チームは5人からなっており、担当は商品によって分けられており、ひとつのジャンルの担当を任された。

仕事は商品企画から始まり、どのように販売するか、販売後の実績分析まで、すべての商品の流れをカバーする仕事であった。その当時関わった商品の中から、ひとつを例にとり、語ってもらった。

既存商品の改良も含めて、商品開発は構想企画から始まる。まず商品のコンセプトを考える。仕事の過程ではここがもっとも大変だったと思う。実際に発売され、売れば何年か使用され続けられるので、常に何年か先を見越して商品を企画しなければならないからだ。

ただ、コンセプトのアイデア自体は技術サイドからもたらされることも多い。その意味では、技術サイドからのヘルプもずいぶん得られた。また、購買部門や宣伝部門などともコンタクトをとる必要があり、技術も購買も宣伝も、自分にとってはチームという感じだった。

しかし、この中での技術サイドや営業サイドとの調整は多くある。技術サイドは、安全性を重視した商品設計をする。しかし、営業の観点からは、商品の大きさやデザインを顧客ニーズに少しでも近づけたい。そこをすり合わせる。本社技術設計は、商品の仕様を描いて機器メーカーに依頼し、メーカーがその仕様に基づいて詳細設計を行う。半製品ができると、それをC社技術に戻してテストをするというプロセスを踏む。このような関係であるので、本社技術サイドも、営業サイドに理解を示してくれることが多い。なお、商品開発は機器メーカーからの提案というケースもあるが、このマネジャーの場合担当ジャンルではこちらからの提案、主導というケースが多かったという。

製品ができると、発売のために (1) 値決め、(2) 売り方、プロモーションの仕方、(3) 初期生産ロットの確定、(4) カタログや営業への教育資料の作成などが業務として続く。この中では値決めに気を使った。値決めをするための標準パターンというのはあるのだが、やはり最後は個別商品ごとに異なってくる。消費者の持つ相場観、利益、代理店との関係などをすり合わせながら調整していく。各要素に整合をとりながら、消費者の持つ相場観を実現することが最も大切である。

値決め等をしてからも、発売までにさまざまな修正がかかることがある。現場の営業マネージャーや販促部隊とは月1回、多いときは月4回ほど会議をし、その場で現場からさまざまな意見が出てくる。その結果、商品の微修正、広告の時期、回数、イベントの仕方や設定、代理店の販促施策、目標販売台数などが変更になる場合がある。場合によっては、販売開始時期を変えることもある。

実際には、ひとつの商品でいえば、1年で10種類が発売され、それが4年分ぐらい並行し走っているという状況だったので、合計40種類の商品全体を見ていた。そういうことを考慮して、振り返ってみると、一つ一つの仕事の難しさというよりも、多くのことを同時にこなしていかなければいけないという点が一番大変だったという。

事業所営業管理

三つ目の例は、初任配属と同様のビルダーなどに営業をかける部隊の予算管理、実績管理、代理店の窓口機能も持った部署である。入社13年目に、ここに管理者として着任した。

このグループは、管理者をのぞいて、予算管理と実績管理に4名ほど、代理店管理に3名ほど、あと設計を担当するものが2名ほどと、合計10名ほどのグループであった。

予算管理では、年度目標を決めるのが一番大きな仕事である。流れとしては、事前の下折衝もふまえながら、本社から全社的な視点から割り振った目標値がおりてくる。しかし、その数字をそのまま受けるわけではない。さらに、市場環境の分析などを通じて変更をしながら、本社と目標をすり合わせて決定する。

本社の数値とすり合わせがしているのは、本社の読みはあくまでもマクロ的な数値に基づいているからだ。現場組織としては、営業マンから得た現地ならではの情報を織り込んで販売予測を行う。営業部隊の情報を取るためにも、管理グループが事務局になり、営業部隊のリーダーもしくは数値のとりまとめを行なっている営業メンバーとの会議を月1回定例で実施し、重要な検討をするときは開催が月2~3回になることもあった。会議の事務は、会議案内、会議場所の手配、会議資料の作成などを行なう。

実績管理は、10日ごとに実施する。通常は定型の実績表のフォームを用いるが、場合によっては、代理店ごとに仕様を変えてより詳細なデータが見られるような資料を作成する場合もある。この場合には、PC上でデータを加工したり、あるいは伝票から拾って集計したりすることもある。また、代理店の見通しがどうなっているかを知らないと、代理店との交渉が十分にできないので、営業部隊に頼んで代理店のデータをもらうこともあるという。

以前は、代理店の実績は伝票のままか、もしくは本社の集計センターに送られて、センターで集計された集計値の帳票の形でしかわからなかった。その時代は、まさに伝票や帳票などから数字を拾って自分たちでPCにデータを再入力するというような作業も必要であったが、現在は代理店と本社サーバがオンラインでつながっているので、代理店の伝票情報は本社のサーバ上に蓄積されており、いわば生データとして事業所でもアクセスすることができるようになっている。

ここで大卒の部下は3名ほどいたが、上記で説明した資料作成のような定型業務を行なってい

るわけではない。大卒者は、むしろスケジュールの作成や、代理店からの問い合わせで事務担当者が答えられないことを調べて返答をしたり、他の企画の手配をしたりといったことのほか、あずかっているエリアをどう開拓していくかといったマーケティングなどを担当させていた。

大卒者の部下として、3年目、5年目、7年目といった部下を持ったが、そのマネジャーが赴任した当初は基本をまったく知らずに作業を行なっていることがあった。それはたとえば、資料作成の材料に関わる。先ほど述べたように、以前は伝票と集計センターから来る紙媒体での帳票という資料が基本であったので、それぞれの帳票が伝票のどの部分を抽出して作成されているかということは、作業していると自然にわかった。しかし、現在は本社の生データを事業所に自分たちでアクセスできるという形になっている反面、それぞれのデータがどういう意味を持っているのかを知らないまま仕事をしており、間違いが生じる恐れがあるため勉強させた。

グループの仕事に慣れた者にはイベントのスケジュールの作成を担当させた。予算作成時点で、今年度はどういった市場を伸ばしたいということは決めているので、どの地域の、どういった顧客を対象にしていつごろイベントを打つかということは、大まかに決まっている。大卒者の部下にはその具体的な企画・運営作業をさせた。

マーケティングはさらに上級である。たとえば来年度の新製品を売るためにはどの市場で、どのように伸ばすかを考えさせる。答えを出すためには、営業部隊から情報をとらなければならない。より詳しい情報をビルダーの営業担当者が持っている場合があるので、その場合にはそうした情報をもらってきてくれるよう、営業部隊に頼まなければならない。また、それだけではなく、普及率などマクロの情報も抑えておかななければならない。いわゆる統計データにあたることもあるし、本社の市場調査のデータも利用しなければならない。その総合として、販売戦略を策定するという作業である。

大卒者を育成するとき、どういうタイミングで、何をどのように伝えるかというのは難しい。とくに、上で述べたように、相手が基本的なことをわかっていないとき、知らないときは、どんなに説明しても、ほとんど伝わらないということさえある。

こうしたことへの対処としては、結局失敗してもやらせてみて経験をつんでもらうしかない。それが一番よく伝える方法であるかもしれない。

しかし他方、担当者の異動のタイミングで、ノウハウの引継ぎができていない場合がある。またグループの中でも仕事を補完し合っていないので、一人が抜けると残りのメンバーは抜けたものの仕事がまったくわからない、といったことなどから起きているように感じる。

こうした事態を防ぐには、部下の担当を、折を見て代えて、たとえば3人の部下がすべてを経験できるように仕事を回すというような仕事配分を行なうことがあげられる。そうしておけば、先輩が抜けたときに、そこにすぐ新人を配置するのではなく、残ったメンバーの中で担当をまず回し、一番やさしい仕事に新人を配置することができる。

もちろん、要員がタイトで、かつ仕事が多岐にわたっているため、うのように回そうと思っても回せないという部署も存在するだろう。しかし、自分自身はこの部署で仕事をできるだけ回すようにしたし、また他部署でも同じように回しているところもある。

メーカー技術職Ⅰ（自動車装着品設計開発）

現在人事に属しているが、以前設計開発の経験の長いマネジャーにインタビューした。

商品開発をいかに行なうかは、基本的に入社してからのOff-JTとOJTで学ぶしかない。大学や大学院では取り扱っている商品の開発設計などはまったく勉強していないからだ。欧米でもわずかの大学しかこの商品に関する講座は持っていないという。

したがって、商品に関する基本的な工学基礎技術、評価方法など多くのOff-JTのメニューを事業部門で用意し、勉強させて、その進捗状況をチェックしている。また、最終的には商品開発設計は一人が担当責任者として行なうことになるが、一人前になるには5年くらいかかるのではないか。なるだけそれを短縮、何とか3年ぐらいにしたいと考えている。なお、新人のうちは職場先輩が担当している開発の手伝いや、ルーティンの作業をるところから入るのだという。

この商品は、部門として年間数百のスペックの商品を出さないといけない。その中には、まったく新規の商品もあるが、既存商品の改良版も多くある。商品としての寿命も3年で古くなってしまうということも影響している。開発にとりかかり生産に乗せ、販売開始までには、やさしい改良版で3ヶ月くらい、まったく新規の技術を使う商品では1~2年かかるという。

開発設計業務の一連の流れは以下のようなものである。まず商品のコンセプトが決まり、開発が決定してから、他社や市場の情報も集め、顧客の評価なども調べた上で、コストや必要技術を検討する。そのうえで、たとえば必要となる性能を実現するための設計品質を検討する。

この設計品質の検討はきわめて技術的で、設計やデザイン自体だけではなく、使用する材料の特性にも及ぶ場合がある。こうなった場合は、新たな材料の開発を設計技術者から材料部門に依頼しなければならない。

設計やデザインもそう簡単ではない。見た目のデザインを良くしようとすると、求められる性能が出なくなる場合がある。いくつかのトレードオフを考えながら最適値に持っていくという作業をしなければならない。もっとも、技術であるので、この最適値を求めるための標準化された参考資料は蓄積され、既存商品の技術データも電子データで共有化はしており、それも大いに参考になるといえる。

そのあと、生産化の前に見積もった設計品質を検証するため、昔であれば実際に工場で作成と評価の繰り返しとなっていたが、現在はスーパーコンピュータ上でのシミュレーションに置き換わっている。実際に商品を使用してみたときの商品のさまざまな性能特性数値をスパコンで計算する。現在は、設計図面のデータを入れれば、一般的、基本的なシミュレーションができるようにプログラムが他部署で開発されているという。そこでOKとなれば、実際に工場で作成と評価のうえ生産となるが、実際の工場での加工、組立の準備と生産立ち上げは工場に配属されている技術陣が行なう。

以上の流れの中で、設計開発のノウハウは、単に狭い意味での設計技術の側面だけに限定されるわけではない。まず、先ほど述べたように、材料部門との交渉が必要になる場合がある。ということは、自らも材料の知識を蓄積しておかなければ、思い通りの商品が開発できない。

また、工場の設備の状況にも意を配らなければならない。設計図はあくまでも「机上」のものであり、実際に生産される工場の状況を知っていなければ、場合によっては実際の生産が始まるまでに多くの修正が施されなければならないこともある。あと、上では直接ふれられていないが、ユーザーの声、あるいは市場の状況を考慮するというのも、コンペティティブな商品を開発するには欠かせないという。

こうしたことを考慮すると、開発設計のキャリアは、いくつかのタイプの商品設計を行なうと

いうにとどまらず、工場技術や市場サービス部門の経験も持っていた方が望ましいと考えられる。従来、こうした理想的なキャリアパスをたどった技術者もいるが、必ずしも多数がそうだというわけではない。今後、設計開発技術者の育成をどのように行なうべきか、上で述べたような事情を考慮して、育成計画を組もうとしているところだという。

なお、設計の多くがIT化されてきているが、最終的な判断は技術者自身が行なわなければいけないという。たとえば、シミュレーション結果はコンピュータが出してくれるが、その結果をどう読み込むかは、技術者の判断であるという。不可の判定が出て、判断如何によっては、微小な修正ですむ場合もある。ここらはノウハウというよりも、なぜそうなるかという Know Why を追求する能力がいるという。

メーカー技術職Ⅱ（化学資材メーカー）

電機、自動車など各業種向けの化学資材を製造している企業の商品開発マネージャーにインタビューを行なった。

この企業は産業用途ごとに事業部を編成し、ある化学資材の商品開発部署をたずねた。この部署は生産と直結しているため、本社ではなく、地方都市のある工場に所在している。商品開発部隊は総勢100名を超えるが、その部隊がさらに細かな製品ごとに8グループに分かれている。最近の技術系採用者はすべて大学院修士であるという。採用して配属されたあとは、基本的に商品開発に仕事配分や異動権限は任されている。

新入社員は採用後事業所で実習を行ない、9月に本配属になる。2年目に半年かけて若手技術者教育と称してOff-JTを受けさせている。新入社員は修士であるが、この企業が取り扱う製品の材料や、ましてや製品の評価方法については、まったく大学院では教えられていない。したがって、製造に関わる理論、材料、評価方法、実験計画法、故障解析などについて一通り勉強してもらう。ひとつの分野に半日をかけ、半年のうちに5つの分野を全部受講してもらう。教科書は事業所自前で制作している。配属時には、職場には開発の仕事に関わる事務業務上の基本的なことは教えてもらうようにしている。しかし、実際の開発業務の中心である実験の技術などは、職場先輩が一人つくことによってOJTで覚えていく。

製品ごとに分かれているグループは、さらにテーマごとのチームに分かれている。仕事の進め方は、ひとつのテーマをそのチーム全員で完成させるというスタイルが基本である。どういう薬をどういう材料にどう混ぜたら目的の性質を持った資材が作れるかということを探るために、テーマにもよるが、多い場合には何百種類という実験を行なうこともあるという。その際の実験方法もさまざまであり、チームの中で議論をして進めていく。実験を分担していて、たまたま誰か個人の実験が成功したということはあるかもしれないが、ベースはチームとしての成果だとみなすのが普通である。

新入社員は材料だけではなく、実験器具の操作方法も、サンプルにどういう材料をチョイスするかも大学院時代に教えられてはおらず、配属されてから覚えていかないといけない。

実験によって結果が出て、それはあくまで実験段階であり、工場で試作を行わなければいけない。開発グループは製造の指示書を工場側に示して量産機で試作してもらう。試作自体を行なうのは工場設備オペレーターであるので、技術者は1~2人程度が立ち会う。製造できると直ちに性能評価を行なう。

この評価方法に、実際に非常に重要なノウハウが詰まっている。実際のさまざまな条件の下で使用されたとき、十分性能が発揮できるか、問題が起きないかが重要であり、単純な評価方法ではこれをよく知ることはできないという。評価方法自体も、新しい用途の資材を作るときは、過去の評価方法を組み合わせたり、必要な場合には新しい評価方法を作る場合もあるという。

また、実際には実験段階と量産段階ではさまざまな条件が異なってくるため、この量産機試作段階で期待された性能が出ない場合もありうる。逆にいえば、開発ではこうした条件の違いを考慮に入れた設計のノウハウ、すなわち実験スケールと量産スケールでの性能差に対するノウハウも重要になる。

こうした製品開発を行なう過程では、何回もデザインレビューが行なわれ、最終的な評価結果が良好であり、納入先の顧客側の評価でもOKとなれば、製造現場への移行書類を作成して承認を受けるという流れになる。

上記で述べたような実験スケールと量産スケールでの性能差に対するノウハウは、とくに既存品の改良設計を行なう場合に生きてくるといえる。しかし、そうしたノウハウを高めるためにも、最初の実験段階で、どういった材料や薬をどのように配合すると、どのような化学結果が出るかに関するノウハウの蓄積がないとだめだといえる。また逆に、量産段階のノウハウを知らないと、実験段階のノウハウも高まっていけないという。両段階でのノウハウの形成は相互に関連しているといえることができる。

グループのテーマとしては、(A) 一から開発するテーマと、(B) 若干の改良ですむ開発テーマと、両タイプの開発テーマを抱えていることが多い。前者の(A) 一から開発するタイプのテーマには、実験段階のノウハウが重要となり、上で述べたように、(B) 改良タイプのテーマでは量産段階のノウハウが重要であるという。したがって、両方のテーマを経験することはこうしたノウハウ全体の蓄積にとって重要になるという。実際に、このようにテーマを代わることは頻繁であるという。

さらにキャリア形成としては、同一商品開発部の中では、グループを代える、すなわち製品群を代えるのも有効である。同じ商品開発部の中では、基本的に似た原理を応用した製品を製造しているので、知識が共通に使えるからである。また、技術者としては製品群の経験の幅を広げておいてほしいと考えている。

技術者は専門性を深めるべきだという議論もあるが、むしろ技術的に近ければ幅を広げておいた方がよいし、そういった観点から商品開発部内のグループ間、及び同一事業部の基礎技術を担当するグループ、同じ製品群を扱う海外工場あたりでの異動を考えているという。

なお、こうしたノウハウを伝えるには、実験を多くさせてあげること、いろいろな材料に触らせてあげること、すなわち実際に経験してもらう機会を増やすことが、結局のところ一番重要だと考えている。ただし、同じ実験をさせても、ノウハウの習得には個人差があるのも事実である。見ていると、知的な好奇心の強い弱いが関係しているように見えるという。結局、そうした知的な好奇心をいかに育てるかになるが、そのためにそれぞれの仕事結果に、なぜそうなったのか、なぜそうならないのか等、くどいぐらいに「なぜ？」を問いかけているのだという。

4. ホワイトカラーの「技能継承」とキャリア形成

以上、研究会報告及び現場マネジャーへのインタビュー事例に基づきながら、ホワイトカラー

の仕事と、そこで求められる技能、それを形成するために必要なキャリア、および技能継承のための必要条件が探られた。また、組織や経済環境の変化の中で起こりつつある技能やキャリアの変化も、部分的にはあるが探られた。

OJTの重要性と有効性

見出されたことはたくさんある。ひとつは、あまりにもあたりまえであるが、技能形成上も、また技能の伝承の上でも、OJTが重要かつ有効性であるということである。第一に、技術者の場合に典型的なように、あるいは技術者の場合ですら、というべきか、企業の仕事内容については教育機関ではまったくならない場合が多い。したがって、少なくともそうした部分の仕事については、入社後仕事をしながら学んで、技能を身につけていくしか方法がない。

第二に、そのレベルの高低にかかわらず、仕事上の技能やノウハウは、結局のところ経験してみないとよく身につけることができない。言葉で伝えることは可能な場合も多いが、しかし本当に伝わるのは、本人が経験してみたときだというのが、現場マネジャーの判断でもある。ここでは、技能形成の方法としても、また技能継承の方法としても、OJTは重要であり、有効であるということが伺える。

第三に、しかし、マネジャーが自分のノウハウを伝えようとするとき、自分の仕事のやり方を見せるという方法をよくとっていた。自分で経験してみないと本当には仕事は理解できないとはいえ、しかし職場でまったく指導をしないというわけにはいかない。もちろん、言葉での指導もあるが、もっとも多くを語るのは、マネジャーが自ら仕事をして見せることである。これも仕事をしながらの訓練の一部と考えれば、やはりOJTのひとつの形態と考えることができるだろう。それが技能形成にも、技能継承にもつながっていた。

Off-JTも有効である

OJTが重要、有効であるからといって、Off-JTが効果がないというわけではない。技術者の場合は、少なくともキャリア初期にはかなり多くのOff-JTで、その知識、ノウハウの形成を助けていた。しかし、事例の中にはあまりとりあげられていなかったが、営業系ホワイトカラーにとっても、Off-JTは有効ではないかというケースも見られた。それは、営業系ホワイトカラーでも市場や顧客のデータを分析するというような技能が大切であったり、それがハードなデータではない場合でも、そのソフト情報を解析して見せるといったノウハウが必要である。そうした分析・解析能力は、いわゆる統計学がベースになる場合もあるし、あるいはアカデミックな意味での論理構築力が必要な場合が多いように思われる。

結果としてのキャリアの中で技能は高まる

技能の真の高まりは、明らかにひとつの仕事だけで達成されるものではない。営業であれ、技術であれ、チーム内で担当を代えるといったような辞令が出ない小さい仕事の異動も含めて、複数の仕事を体験することの相乗効果で高まっている。こうした小さい異動、そして辞令が出るような大きい異動を含めて、その経験の中で蓄積されてきたものをキャリアと呼ぶことにすれば、それはたしかに意識的、計画的に作られたものではない。しかし、結果として形成されたにもかかわらず、キャリアの中の異動には、存外あとから振り返ると、意味が付与できる場合も多い。

少なくとも、現場マネジャーの意見として、望ましいキャリアパスが存在する

個別の異動を見ながら、それも小さな異動も含めて見ながら、現場マネジャーに対して技能形成を図るために有効な仕事経験のあり方をたずねていくと、それが実際にどれほど行なわれているかを別にすれば、何らかの望ましいキャリアのあり方が推測できるように思われた。技術者では、すでにそうしたキャリアパスをいかに組むかということが議論となっていた。営業でも、営業のマネジャーたちは、技術者ほどではないにせよ、少なくとも主観的には望ましいキャリアを、その具体度には濃淡があるが、結果として描いているように思われる。

組織のあり方の変化は、技能やキャリアに影響を及ぼす

事例の多くで語られたことのもうひとつに、組織のあり方と技能やキャリアの関係がある。経営環境の変化に対応しながら、日本企業は組織や組織内制度を変更してきた。組織自体を変更すると、それにともなって、

(1) どのような業務を企業内の従業員が担うか

企業内の業務が与えられても、

(2) どのような業務を正社員が担い、どのような業務を非正規社員が担うか

そして、

(3) 社員の中で誰がどの業務を担うか

といった仕事分担の変化がたしかに生じていた。そして、そうした変化は、事例報告の中でも指摘されていたように、明らかに技能やキャリアに大なり小なり影響を及ぼしていた。

問題となるのは、これが企業効率に及ぼす影響が短期的には確認しづらいことである。技能にしても、ましてやキャリアにしても、長期で形成されることを前提とすれば、そのことはある意味で当然かもしれない。しかし、現場マネジャーが語るように、この影響につながる現象が、末端の職場では確認されている場合があるのも、また事実であった。

5. 課題

最後に、以上の検討から残された課題と今後の展望を記しておく。

課題としては、第一に、事例でもふれられているとおり、一見細かなタスク構成の変化自体が、職場メンバーの技能やひいてはキャリアに影響を及ぼしていた。現場マネジャーレベルでは、職場の個々のホワイトカラーのタスク構成の把握がなされていても、しかし企業全体としてはその把握が十分行なわれているとは限らず、またさらに、そのタスク構成が適当かどうか、やはり必ずしも検討されていない。技能やキャリアが重要だとすれば、こうした職場レベルでのタスク構成の把握や再検討が必要である。

第二に、上で述べたように、職場レベルでの構成員のタスク構成を把握したり、再検討したりするためには、製造業ブルーカラー現場で作成されていることが多いいわゆる「技能マップ」⁽⁹⁾を、ホワイトカラーにも作成してみる可能性が展望できる。内容に関しては、それぞれの企業、あるいは職場での検討が必要である。

第三に、ただし、要員体制の変化、非正規化や分社化、アウトソーシングを含めた組織の変化が仕事配分を変えることによって、ホワイトカラーの技能やキャリアに影響を及ぼす可能性がある。しかし、この影響がどのようなものになるかは、技能やキャリアが長期にわたって形成され

るものである以上、必ずしも短期的に把握することが難しい。しかし、場合によっては仕事経験の不足等を通じたキャリア形成の障害が生ずるかもしれない。更なる検討が必要である。

第四に、今後職場で求められる技能が知的な意味で「高度化」していくことが予想される。その際には、ある程度のいわば「基礎理論」部分を共通言語化するため、さらに一定のOff-JTが必要になることも予想される。どういったOff-JTが必要かは、やはり企業ごとに、また企業内でも職場ごとに異なる。どの職場でどのようなOff-JTが必要となりそうか、現場の実態に即しながらの検討が必要であると思われる。

第五に、仕事経験としてのOJTがもつキャリア形成あるいは技能継承における重要性が再確認されたが、そのOJTの実態についてはさらなる事例研究が必要であると同時に、その理論的研究も必要である。近年、OJTにつき学習理論からの研究が蓄積されつつある⁽¹⁰⁾。こうした研究との融合が求められる。

本研究における検討をさらにおしすすめると、経験すべきタスクや職場などを例示する「緩やかな計画性」をもった育成ガイドラインの策定を展望することができる。事例においては、とくに技術者に対しては、少なくとも現場レベルにおいて検討がなされていた。また、営業においても、現場営業マネジャーの認識レベルにおいては、こうしたガイドラインがありうるように思われた。技能がキャリアにおいてこそ形成されるということを重要視するならば、ぜひともこの育成ガイドラインの検討が望ましい。

注

- (1) 本稿は、2007年～2008年に関西経営者協会（現関西経済連合会）で組織された「ホワイトカラーの技能と継承に関する研究会」報告書に基づき、加筆・修正を行ったものである。
- (2) ホワイトカラーのキャリア形成に関する業績としては、小池（1991）、日本労働研究機構（1997、1998）、小池・猪木（2002）。さらに、ホワイトカラーの業績管理の視点から仕事を観察した業績として、中村（2005）。
- (3) アメリカにおいても、ホワイトカラーとくにマネジャーの仕事内容に関する観察が不足していることがSchein（2007）で指摘されている。
- (4) ホワイトカラーのキャリア形成に関する海外文献の整理を中村（1991）が行っている。
- (5) 小池（1991）及び小池・猪木（2002）参照。
- (6) 小池（1991）、小池・猪木（2002）。
- (7) 成果主義賃金の実態については、都留康・阿部・久保（2005）、中村（2005）、中村（2006）。とくに、中村（2006）を参照。
- (8) なお、小池（2003）は、シングル給の普及の問題点について言及している。
- (9) 自動車産業についてこの技能マップの実態を、仕事内容の点から丁寧に観察した業績として、小池・中馬・太田（2001）。
- (10) 近年の代表的な研究として、中原（2010）、松尾（2013）が目される。

参考文献

- Gunz, H. and Peiperl, M. ed., 2007, *Handbook of Career Studies*, California: Sage Publications.
- 小池和男, 1991, 『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社。

- 小池和男・中馬宏之・太田聰一, 2001, 『もの造りの技能』東洋経済新報社.
- 小池和男・猪木武徳編著, 2002, 『ホワイトカラーの人材育成—日米英独の比較』東洋経済新報社.
- 小池和男, 2003, 「国際相場をこえた短期化—日本大企業サラリーの変化」『フィナンシャル・レビュー』
財務省財務総合政策研究所, January.
- 松尾睦, 2013, 『成長する管理職—優れたマネジャーはいかに経験から学んでいるのか』東洋経済新報社.
- 中原淳, 2010, 『職場学習論—仕事の学びを科学する』東京大学出版会.
- 中村恵, 1991, 「昇進とキャリアの幅—アメリカと日本の文献研究—」小池(1991)所収.
- 中村圭介, 2005, 『ホワイトカラーの仕事と成果—人事管理のフロンティア』東洋経済新報社.
- 中村圭介, 2006, 『成果主義の真実』東洋経済新報社.
- 日本労働研究機構, 1997, 『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, 米, 独の
大企業(1)事例編』調査研究報告書No.95, 日本労働研究機構.
- 日本労働研究機構, 1998, 『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, 米, 独の
大企業(2)アンケート調査編』調査研究報告書No.101, 日本労働研究機構.
- Schein, E. H., 2007, “Afterword: Career Research—Some Issues and Dilemmas” Gunz and Peiperl ed. 2007.
- 都留康・阿部正浩・久保克行, 2005, 『日本企業の人事改革—人事データによる成果主義の検証』東洋
経済新報社.