

ホワイトカラーのキャリアと業績

～K大卒業者のケース～

井 上 詔 三

目次

- I. はじめに
- II. 最近の職業移動情報
- III. K大卒業者のケース：調査対象と単純集計の結果
職業移動の経路と広がりー職業推移確率
- IV. 結び： 組織のアーキテクチャーを構成する仕事の上での経験
- V. 文献リスト

I. はじめに

雇主の代表である日本経営者団体連盟（1995）は、我が国企業の基幹をなす定着的な労働力と、企業ニーズに応じて雇用量を変動させる流動的な労働力の組み合わせで、企業の国際競争力を維持・強化する雇用方針を公にした。長期雇用を前提とした企業主導のキャリア形成が、大きく変質しつつあるという実態を追認し、我が国の代表企業が柔軟な人事政策に転換するための閾値を引き下げたと言ってよいⁱ。その後20年ほどの間、日本経済（GDP）の伸びは年々実質1%ほどに留まり、雇用の伸びは流動的な労働力に限られてきた。この雇用方針の変革を、経営環境の変動に対応する雇主の柔軟な方針転換と見るなら、経済合理的な経営行動が根付いてきたことの証左として、日本企業の経営努力は高く評価されることになろう。しかし、働き手から見ると、組織にとって基幹労働力でなければ、組織内でキャリアを形成する機会が望めないことを意味する。誰にとっても長期雇用が前提されていて、組織内キャリア形成が当然視されていた時代は過去のものになったようだ。

それでは、新時代のキャリア形成はどのようなものであろうか。筆者は先に最近のキャリア研究のレビューをふまえ、キャリアの実態に関する新たな情報が必要であることを指摘した（井上 2011）。例えば、インターネット産業界の新星サイバーエージェント社は、変化の激しい事業環境下にありながら、競争力を備えた人材が長期雇用を前提として育ち企業に貢献することを強く主張している。同社の人材マネジメントの原則は、努力する人材に報いる仕組みを構築し、働きがいの向上と組織の活性化を同時に実現することとされている（Great Place to Work社 2014）。先端産業においても核となる人材には長期雇用が伴うわけで、誰でもが流動的な雇用機会にさらされるわけではなさそうだ。キャリア形成の実態を示す新たなデータで確かめるべき課題であるといえよう。そこで、本稿では、

初めに最新の報告書が集約した職業履歴の特徴を2, 3取り上げる。続いて、筆者の収集した職業生涯の個人データから、より長期のキャリアに関する特徴を集約して、大卒ホワイトカラーのキャリアについての理解を深めることにしよう。

Ⅱ. 最近の職業移動情報

労働政策研究・研修機構(2014a)は、働き手個人の現職と前職を問うことで転入、転出、継続という職業移動を整理している。データはモニターとしてウェブ上に登録している人達に限られる。発見された事実が普遍的かどうかは定かではないものの、職業移動の大まかな傾向はわかる。まず、同じ職業に留まっている継続者比率は回答全体の46%であるⁱⁱ。ただし、同じ分野に留まる者の比率が高いのは、研究者・技術者(73.4%)と専門的職業従事者(62%)である(同書, p.194)。この報告書は、勤務先が変わったかどうかを無視して集計しているので、キャリアを組織内で形成しているのか、企業を渡り歩いて形成しているのかはわからない。しかし、ITの専門職従事者は、連続した職能分野でキャリアを形成する傾向が強いことがわかる。長期雇用が結果として成り立つこともあろうし、サイバーエージェント社のように雇い主が積極的に長期雇用政策を明示すれば、キャリアの連続性を実現しようとする働き手がこれに呼応することにもなろう。仕事コミットメントの高いIT従事者が、組織コミットメントをも高め長期雇用に入るかどうかは、さまざまな要因に依存するであろうが、雇用機会の決め手となる雇い主の雇用戦略に左右される。そして、働き手の選好と重なり合うなら長期の組織内キャリアが実現される。

これに対して、販売職は平均的(約45%)、事務職とサービス職は平均より低く(各々38%, 35%)、転出者あるいは転入者の割合が高い。なお、事務職について雇用契約別に詳しく見ると、正社員の場合男性約49%, 女性52%で、男女とも平均以上の継続率になっている(同書, p.210)。従って、職業を変える傾向が強いのは非正社員であることがわかる。

それでは、職業移動経験者が半数以上を占める職業についている者のキャリアは、どうなっているのだろうか? 前職を見ておこう。事務職転入者の46%は前職も事務職であった(分母は当該職への転入者数計)。同種の分野で移動する傾向が強い。販売職では37%が販売職、26%が事務職経験者であった。事務職経験者の流入が少なくない。一方、サービス職では、前職もサービス職に就いていた者が22%, 事務職からの転入が27%, 販売職経験者が19%となっている(同書, p.209)。サービス職の多様性を反映しているせい、事務職あるいは販売職の経験を積んだ上でのサービス職キャリアになっていることを窺わせる。しかしながら、これらの職能をまたがる移動が非連続のキャリアをとらえているのか、少なからぬ部分が連続しているのか、定かではないⁱⁱⁱ。現職へどの職から転入してきたか、現職からどの職へ転出したかという、直前、直後の職歴情報に限られているからである。キャリアを見るには、別途、長期にわたる職歴データの蓄積が必要である。

平野(2014)は中間労働市場という概念を用いて、有期雇用契約で働くパート区分の働き手が組織内で仕事上の階段を登ることができることを示した。ただし、そうしたことを実現できるように雇い主が設計したキャリア制度が無ければならない。労働力の大半がパートタイマーである大規模小売店では、彼女らに事業の競争力が大きく左右される。そこで、組織内に店長までキャリアラダーを伸ばし、仕事内容としては基幹労働力化する。

さらに、雇用契約の転換試験を経て、限定正社員に至る。このように、雇い主の選択する人材マネジメント制度が、流動的な外部労働市場の働き手に、中間労働市場でキャリアを形成する機会をもたらす。こうした企業で働くパートタイマーの勤続意思がきわめて高い（同書、p.198）のは注目に値する。企業レベルの人材マネジメント戦略が、キャリア形成の機会を提供することによって階層化された労働市場を繋ぎ、世間で喧伝されているほどの社会格差を生まないことになる。こうした事例研究の積み重ねは、有期雇用には暗い要素しかないはずだという安易な思いこみをぬぐい去るであろう。

山本（2008）は、働き手の転職意思が何に依存するかを吟味し、多くの発見を報告している。例えば、転社志向はキャリア因子と次のような統計的に有意な関係がある：昇進（職位の昇）満足度が高ければ、昇進見込みが高ければ、キャリアの柱にしたいと思っている仕事に長く従事していれば（同書、第5章）。なお、企業のエリート分野で長く仕事をしてきている場合は十の符号をとっており、転社志向が高い。計測結果が仮説と逆の符号となっている場合もあるようだが、垂直的キャリア発達と水平的キャリア発達の構成概念が転社志向意識の変動の35%ほどを説明している（同書、p.156）。企業にとってキャリア形成の仕組みをどのように設計するかが、人材のリテンションに有用であることを示唆している。

なお、転職志向が実際の移動として具現化されるかどうかは、別途観察を要する。自分がキャリアの柱としたい仕事でどのような職業能力が求められ、仕事の上でそれを発揮しどのような成果をあげてきたかという、個人の力量とその成果は、個人のキャリア形成を展開する上で重要な要素となる。山本（2008、第6章）では、これを組織間キャリア効力因子として、仕事の成果や能力に自信を持っている、転職してもやっていけるという働き手の意識を把握している（同書、p.177）。ただし、自信の元になる行動そのものは問われていない。求められる職業能力と、能力の発揮度を見ておく必要があるようだ。本稿では、この点に関する情報を提供しようとしている。

Ⅲ. K大卒業者のケース

井上（2011）は首都圏に在るS私大卒者の職業生涯を報告した。以下、本稿では新たにK私大卒者のキャリアを取り上げる。労働政策研究・研修機構（2014a）がとりあげた現職の直前あるいは直後という1回の職業移動データでは、長期にわたるキャリア形成がどのようなになっているのかわからない。本稿では、大卒後の初職から職業生涯を閉じる最後の職までを含む新たなデータで、大卒ホワイトカラーの職業生涯の特徴を報告することとする。

1. 調査対象と課題

今回のアンケートデータは、私大Sが教育上のベンチマーク校として意識するにふさわしい、私立大学K（以下、K大と称ぶ）の卒業生を対象として実施した。K大は、大学卒業後の職業生涯に関する緻密な資料を収集し、卒業生のキャリア研究（鈴木 1997）の先陣を切ったW大学のライバル校である。本稿の職業履歴資料を収集するために用いた調査項目は、鈴木（1997）を雛形としている。先に報告したS大調査と対比することが可能となる。

K大はW大同様総合大学である。S大卒者の資料との対比上、社会科学系学部に限ると、4学部で16,000人の在学生を擁する。アンケートは経済学部K研究会同窓会の賛同を得て実施し、1956年から71年の15年間に卒業した者の内、国内在住の男性全員500名強に調査協力を依頼した。質問紙が配達された482件が調査対象である。100名から回答を得た。

調査協力者の年齢は70歳代中ごろから60歳である。すでに職業生涯のピークを迎えた者が多く、調査回答者には、職業生涯を振り返る機会を提供することになった。また、60歳前半の働き手の中には、職業生涯の最終ステージに関する意思決定をする時期を迎えており、先達同様、キャリアの総括をしながら、調査に参加された。回収率は21%である。回収率が10%であった立大卒業生調査に比べると、今回は小サンプルであったものの、効率よいデータ収集を実施できた。

調査票の改良点は、2点ある。1つは職業能力のコンピテンシーを明確に把握しようとしたこと、もう1つはキャリアを積み上で、決定的に重要なことは何であったかを問うたことである。後者について、金井・古野(2001)で「一皮向ける体験」あるいは「修羅場を体験」することが重要であると指摘されている。しかし、その内実となると、研究の蓄積は深いとはいえず、情報がまだ十分ではない^{iv}。キャリア教育の場での人材形成では、具体的な「体験」の事例を用いることが求められる。今回のアンケートでは、この点について新たな情報を収集し、高度職業人のキャリア開発に有用な示唆を見出そうとしている。その他の質問は、従来の調査票を踏襲しており、大学間の対比を可能とする資料を用意しようとしている。

2. 単純集計の結果

a. 職業生涯の概観

表1は、大学卒業後、現在までに勤務した企業数で、企業間移動の頻度を計っている。1社が32%、2社が38%、3社が19%となっている。総じて、長期にわたって同一企業に勤める者が多い。2社で全体の70%に達する。職業履歴表を見ると、2社目、3社目は最初に勤めた企業のグループ企業である場合が目立つ。最初に勤めた企業を核として構成される内部労働市場での職業生涯であるといえよう^v。

わが国のホワイトカラーは、職業上の専門性を深めるよりも、間口の広いジェネラリストを思考する傾向が強いという通念がある。はたして、それは実態を反映した見解であろうか。表2は、仕事の守備範囲の広がりやを問うことによって、働き手のキャリアがジェネラリストと呼ぶにふさわしいか、スペシャリストと呼ぶにふさわしいかを見ようとしたも

表1 企業間移動頻度分布

企業数	度数	パーセント
1 社	32	32.0
2 社	38	38.0
3 社	19	19.0
4 社	8	8.0
5 社	3	3.0
合計	100	100.0

表2 仕事の守備範囲からみたジェネラリスト対スペシャリスト

ジェネラリスト対スペシャリスト	実数	%	有効%
1. いろいろな部署を回ってきたジェネラリスト	36	36.0	36.7
2. 入社当初から同種・同様の仕事	34	34.0	34.7
3. 入社後一定の期間を経てから、同種・同様の仕事	16	16.0	16.3
4. 勤務先は変わったが、同種・同様の仕事	6	6.0	6.1
5. その他の同じ仕事	6	6.0	6.1
計	98	98.0	100.0
不明	2	2.0	
総計	100	100.0	
	100		

表3 仕事の守備範囲；コアの仕事

コアの仕事の範囲	実数	%
1. 働く場所は違ったが仕事の内容は変わらない	17	37.8
2. 同種の商品・サービスを扱った	8	17.8
3. 機能分野内にとどまった	20	44.4
不明	45	100.0
総計	100	

のである。仕事の経歴を振り返り、(1) いろいろな部署を回ってきた場合を、ジェネラリストとみなすと、36%を占める。これに対して、部署は変わったにせよ、(2) 入社当初から同種・同様の仕事をしてきた者が34%、(3) 入社後一定の期間を経てから、同種・同様の仕事をするようになった者が16%を占める。その他(5)は、部署を変わず同じ仕事をしてきた者を含むので、同一企業内でスペシャリストとしてのキャリアを積んできた者が50%を超えることになる。さらに(4) 勤務先は変わったが、同種・同様の仕事をしてきた者(6%)を加えると、実に60%強の働き手がコアとなる仕事を持つスペシャリストということになる。通念とは逆の結果となっている。

コアとなる仕事の範囲としては、たとえば、営業・財務・人事・システムなど、組織を構成する機能分野内にとどまった者(表3の3で44%)、機能分野でくぐることは適切ではないが、仕事の内容が変わらない者(同表の1で38%)、あるいは商品・サービスが同種であった者(同表の2で18%)となっている。

入社直後からスペシャリストの道を歩んだわけではなく、はじめのうちはいろいろな部署を回った者について、どのようなタイミングで仕事の守備範囲が特定化したかを問うた(表4)。(1) 3年目くらいが48%、(2) 5年目くらいが11%で、キャリア形成の初期段階から専門化する傾向が強い。いっぽう、実数としては少ないものの、(4) 10年ならびに(5) 15年以降が、それぞれ15%、19%である。ゆっくりしたキャリア形成も観察される。

専門特化するタイミングの違いは、何に依存するのであろうか。内部労働市場に参入した時期が影響しているか、企業の人材育成方針が影響しているか、それとも、働き手の主体的な選択によるのであろうか。キャリアの初期段階と、仕事の上でバリバリ活躍した

表4 仕事の守備範囲；コアをかためたタイミング

コアをかためたタイミング	実数	%
1. 3年目	13	48.1
2. 5年目	3	11.1
3. 7～8年目	2	7.4
4. 10年目	4	14.8
5. 15年以降	5	18.5
不明	27	100.0
総計	100	

表5 キャリア形成の主体：キャリアの初期段階

	実数	%
1. 自分の主体的な選択	18	18.0
2. 勤め先	79	79.0
3. 偶発的要因	3	3.0
総計	100	100.0

表6 キャリア形成の主体：キャリアの最盛期

	実数	%
1. 自分の主体的な選択	35	35.0
2. 勤め先	49	49.0
3. 偶発的要因	16	16.0
総計	100	100.0

キャリアの最盛期に分けて問うた。キャリアの初期段階では、勤め先がキャリア形成を主導する（表5の（2）79%）。キャリアの最盛期（表6）では、勤め先の主導が49%で一番多いが、働き手本人の主体的な選択によるキャリア形成（表6の（1）35%）も顕著である。注目に値するのは、自分や勤め先のコントロールできない偶発的要因によってキャリアが左右されたとしたものである。16%をしめている（表6の（3））。国境を越えた企業間競争の進展、多様なステークホルダーの増加など、企業や働き手にとって偶発的といつてよいほどコントロールの及ばぬ要素が、キャリア形成に大きく影響するようになっていることを示している。

b. キャリア上の成果

次に、職業生涯で一番活躍した仕事について、その達成度をみたのが、表7～表10である。「経営の課題を明らかにし、ソリューションを処方する」経営のトップマネジメント層が果たすべき業務について、全く当てはまらない場合（1）から、常にそうしてきた場合（5）まで、順に5段階で自己評価してもらった（表7）。常にそうしてきた（5）と、かなりそうしてきた（4）を加えると、83%に達する。回答者のほとんどが、トップマネジメント層の1員として良い業務上の成果をあげている。

メガコンペティションの時代に入り、日本においても、トップマネジメントは革新を

表7 仕事で果たした役割と達成度；
経営課題とソリューション

	実数	%
1. 全くあてはまらない	2	2.1
2. かなりあてはまらない	7	7.3
3. どちらでもない	7	7.3
4. かなりそうしてきた	44	45.8
5. 常にそうしてきた	36	37.5
計	96	100.0
不明	4	
総計	100	

表8 仕事で果たした役割と達成度；
革新のリーダー

	実数	%
1. 全くあてはまらない	NA	NA
2. かなりあてはまらない	1	1.1
3. どちらでもない	11	12.2
4. かなりそうしてきた	46	51.1
5. 常にそうしてきた	32	35.6
計	90	100.0
不明	10	
総計	100	

表9 仕事で果たした役割と達成度；
担当業務のマネジメント

	実数	%
1. 全くあてはまらない	NA	NA
2. かなりあてはまらない	2	2.2
3. どちらでもない	9	9.8
4. かなりそうしてきた	43	46.7
5. 常にそうしてきた	38	41.3
計	92	100.0
不明	8	
総計	100	

表10 仕事で果たした役割と達成度；
定型業務のカイゼン

	実数	%
1. 全くあてはまらない	3	3.4
2. かなりあてはまらない	5	5.7
3. どちらでもない	19	21.6
4. かなりそうしてきた	39	44.3
5. 常にそうしてきた	22	25.0
計	88	100.0
不明	12	
総計	100	

リードする革新的リーダーシップを発揮しなければならないといわれている。表8によると、常にそうしてきた（5）と、かなりそうしてきた（4）とで、約87%に達する。時代のニーズを的確に把握し、革新の担い手たちであることがわかる。

担当業務に関する問への回答も、同様の傾向である。表9によると、常にそうしてきた（5）と、かなりそうしてきた（4）とで、約88%に達する。なお、定型業務のカイゼン（表10）では、約70%となっている。回答者のほとんどが、キャリアの最盛期には、定型業務の担当を卒業していたことを反映しているとみるのが妥当な解釈であろう。

それでは、何が業務の上で良い成果を達成することにつながるのでしょうか。キャリアの幅を広げるのが有効か、それともキャリアの幅を狭く深く掘り下げるのが有効か、あるいは、全く別の要素が重要であろうか。業務上良い成果をあげた者、すなわち、表7～10の間で、常にそうしてきた（5）、あるいは、かなりそうしてきた（4）と回答したものを抽出して、仕事の上で専門特化することはどの程度重要か、さらに、守備範囲を広げることとはどうかなどの6項目について、大事であった順に、順位を問うた（表11～表16）。

初めに2つの項目を対比しておこう。仕事の上での専門特化（表11）とジェネラリスト化（表12）がそれである。専門特化を第1位と評価したものが約25%、これに対して、仕事の守備範囲を広げることが1番有用であったとしたものが約17%となっている。ジェネラリストよりも、プロフェッショナルとしてのキャリアを追うことのほうが良い成果を生

表11 仕事の上で専門特化はどの程度重要か一順位別頻度

重要度	実数	%	累積%
1 位	18	25.4	25.4
2 位	6	8.5	33.8
3 位	7	9.9	43.7
4 位	8	11.3	54.9
5 位	10	14.1	69.0
6 位	21	29.6	98.6
7 位	1	1.4	100.0
計	71	100.0	
欠損値	29		
総計	100		

表12 仕事の守備範囲を広げることはどの程度重要か一順位別頻度

重要度	実数	%	累積%
1 位	12	16.7	16.7
2 位	16	22.2	38.9
3 位	14	19.4	58.3
4 位	13	18.1	76.4
5 位	9	12.5	88.9
6 位	7	9.7	98.6
7 位	1	1.4	100.0
計	72	100.0	
欠損値	28		
総計	100		

表13 チームワークはどの程度重要か一順位別頻度

重要度	実数	%	累積%
1 位	8	10.0	10.0
2 位	10	12.5	22.5
3 位	37	46.3	68.8
4 位	11	13.8	82.5
5 位	8	10.0	92.5
6 位	6	7.5	100.0
計	80	100.0	
欠損値	20		
総計	100		

表14 社外のネットワークはどの程度重要か一順位別頻度

重要度	実数	%	累積%
1 位	5	7.7	7.7
2 位	6	9.2	16.9
3 位	15	23.1	40.0
4 位	13	20.0	60.0
5 位	14	21.5	81.5
6 位	12	18.5	100.0
計	65	100.0	
欠損値	35		
総計	100		

んだということになる。

日本企業では、個人よりも組織で仕事することが重視されている。それでは、組織内のチームワークあるいは社外の人的ネットワークの重要度はどうであろうか。チームワークの重要度を、上位1位または2位に評価したものはそれぞれ10%前後（表13）、社外のネットワークについては10%弱で（表14）、いずれも、6項目の中での相対的な重要度は低く評価されていることがわかる。

キャリアを積み、組織のトップサークルに入り、そこで好業績をあげた者が大いに重視したのは、（市場の動向を見極める）洞察力（表15）あるいは事業環境の動向把握力（表16）である。特に、後者すなわち事業環境を的確に把握することを第1位として位置づけた割合が最も高く48%に達する。第2位としたものは30%強で、これらの上位1、2位を合わせると78%を占める。そして、市場に関する洞察力は、第1位が28%、第2位が40%となっており、より幅広い事業環境の動向把握に次いで重視されている。

経営者に求められる能力を簡潔に整理したKatz（1955）の分類に依拠するならば、彼が総合的な視野・分析的な能力と区分した要素が、わが国のトップマネジメント層がよい業績をあげる上で重要であると位置づけられていることになる。好業績をあげる経営者が、

表15 マーケットを見極める洞察力はどの程度重要かー順位別頻度

重要度	実数	%	累積%
1位	23	28.0	28.0
2位	33	40.2	68.3
3位	13	15.9	84.1
4位	6	7.3	91.5
5位	3	3.7	95.1
6位	4	4.9	100.0
計	82	100.0	
欠損値	18		
総計	100	0	

表16 事業環境の動向把握はどの程度重要かー順位別頻度

重要度	実数	%	累積%
1位	41	47.7	47.7
2位	26	30.2	77.9
3位	8	9.3	87.2
4位	3	3.5	90.7
5位	6	7.0	97.7
6位	2	2.3	100.0
計	86	100.0	
欠損値	14		
総計	100		

米国においても日本においても、求められる能力要素が共通であることは興味深い。

Katz (1955) は、経営者に求められる能力のうち、総合的判断力・全体的な視野は、組織の上位の職位ほど重要性を増すと指摘している。人材マネジメント論 (HRM) では、後にコンピテンシーという概念で、Katzの能力区分を行動力として発展させている。そこで、経営者に求められるコンピテンシーを構成する要素間の相対的重要度を、業務知識をベースとして秤量しておこう。仕事をこなす上で不可欠の業務知識に対する必要度を100として、実践行動力、全般的視野、コミュニケーション力、責任感について、数値得点を問うた。100点であれば、業務知識と同等の重要度であることになる。

コンピテンシーのうち、実践行動力と責任感を、業務知識と同等に重要であるとしたものが約38%、全般的視野とコミュニケーション力のそれは31～2%である。そして、これら5項目のコンピテンシーの中では、全般的視野がとりわけ重要であるということではないように見える。実際、全般的視野を100未満に位置づけた回答は40%弱となっている。しかしながら、業務知識より重要であると高く位置づけた割合は30%ほどを占める。とりわけ、業務知識の2倍、3倍、あるいは5倍重要であるとの評価が10%ほど存在する。回答者の職位を考慮したデータの整理が必要なようだ。

ヒューマンスキルの中核をなすコミュニケーション力はどうであろうか。業務知識より低い評価が52%を超える。逆に業務知識より高く評価したものは17%にとどまる。コミュニケーション力が他のコンピテンシーに優先するということではないようだ。実践行動力と責任感は似たような評価をされている。業務知識より低い評価が3分の1前後、業務知識より高い評価が3割ほどである。後者は、全般的視野に対する評価とも似ている。

以上のコンピテンシーに関する観察は、業績の良い働き手全体の平均像に関する記述である。担当する仕事専門・技術職である場合と、ジェネラルマネジャーである場合とでは、求められるコンピテンシーは異なろう。従って、職種、組織内での地位など、コントロールすべき変数を考慮したうえでの精査を残している。

3. 職業移動の経路と広がり

a. 職業推移確率

大学卒業以降に経験した一連の仕事を、初職、2番目についた職、3番目の職とたど

り、キャリアの広がり把握するのが、この節の主題である。組織の機能部門で、職の大きな分類をしよう。たとえば、営業部門に所属すれば仕事の中身も営業職であるとみなし、研究開発部門に所属すれば研究・開発職を担ったとみなすわけである。入社後初めて担当した職を横行にとり、2番目の職を縦列にとる。行から列へ読めば、初職から2番目の職への移動を行列表で記述することができる。N行の各昇目の横計に対する割合は、初職Nについたものが、1回の移動を経験し2番目についた職Lほどの程度の頻度で移動するかという確率を示している。一定の期間において2回目の移動を観察し、行に2番目の職、列に3番目の職を組み合わせてできる同様の行列表は、2回目の移動の確率を表す。この2つの行列表を掛け合わせると、初職から2回の移動を経て3番目の職にたどり着く推移確率を示すことができる。表17は1回目の移動を集約する例である。それぞれの行計に対する商を、推移確率の近似値とみなすことにしよう^{vi}。

表18はK大経済学部卒業生の初職と2番目の職の組み合わせを示している。営業職から職業生涯をスタートするものが最も多く、40%を超える。次いで、経理・財務・法務(18%)、総務・人事・労務(14%)、海外事業・貿易業務(11%)となっている。

ここで、参考までにS私大卒者のキャリア調査と対比しておこう(井上 2011)。K大卒者同様、営業職でスタートする者が最も多い。ただし、その割合はK大卒者よりはるかに多く52%に達する。その結果、他の職でスタートする割合が低くなり、経理・財務・法務と、総務・人事・労務スターターはいずれも9%弱である。海外事業・貿易業務でのスタートは極めて少なく2%にとどまる。英語教育に強い大学として広報されているが、虚構なのであろうか。

表19はK大卒者の2番目の職から3番目の職へ移動する確率を示している。初職で4割の者がキャリアをスタートした営業職からみよう。そこから、海外事業・貿易業務へ27%の確率で移動している。次いで可能性が高いのは、トップマネジメントと企画・調査職で、それぞれ17%、そして総務・人事・労務へは15%の確率である。一方、初職を経理・財務・法務職でスタートしたものについてみると、営業(39%)、総務・人事・労務(22%)への推移が目立つ。また、総務・人事・労務職スターターは、企画・調査職(29%)、生産技術・生産管理職(21%)への移動確率が高い。

再びS大卒者をみる。卒業生の二人に一人強がスタートした営業職からは、企画・調査職への移動が目立つ(23%)。そして総務・人事・労務職がこれに次いでいる(11%)。K大卒に見られた海外事業・貿易職へ移動する確率はきわめて小さい(6%)。初職が総務・人事・労務職であった場合は、営業職(30%)あるいは経理・財務・法務職(26%)への確率が高い。ここでもK大卒者との違いが目立つ。最後に、経理・財務・法務職でキャリ

表17 職業移動行列表の例：初職から2番目の職への推移

	2番目の職A	2番目の職B	2番目の職C	行計(分母)
初職A				(100)
初職B				(100)
初職C				(100)

それでは、2回の移動を経てたどり着く3番目の職までの推移はどうであろうか。「準」マルコフ型推移確率行列を表20として集約した。初職が営業であった場合、高い確率(49%)で営業職に戻るか留まるかしている。これには、事業所間移動あるいは職位上の昇進などが組み合わされており、関連深い領域での上向移動となっている。そして、企画・調査職(14%)あるいはトップマネジメント(13.7%)への推移確率が次いでいる。経理・財務・法務職からの推移先には、営業職内の推移ほど高い確率で集中しているところはない。営業職(19%)、経理・財務・法務職(16%)、そして総務・人事・労務職(13.4%)ならびに企画・調査職(13.4%)と続く。一方、総務・人事・労務職からは、同職への回帰(25%)と、経理・財務・法務職への推移(21%)が目立つ。

S私大卒者の場合はどうであったろうか。初職が営業職であった場合、営業職に戻っている確率が最も高い(24%)。ただし、K大卒者ほどではない。企画・調査職への推移は12.5%で、K大卒者と大差ない。総務・人事・労務職へも企画・調査職への推移と同程度の確率(12.1%)で移動している。経理・財務・法務職からのスターターは、営業職(20.2%)と企画・調査職(15.2%)への推移確率が高い。総務・人事・労務職スターターからも営業職への推移(17.3%)が目立つ。これと並んで、企画・調査職(17.1%)が多く、総務・人事・労務職(12.9%)の順となっている。K大卒者と比べると、総じて、同一職業分野への集中度合いが低い。キャリア形成上、専門化する時期が遅い者の比率が高いため、キャリア初期に広い守備範囲をこなす人材に育っているようだ。

キャリア形成の過程で積む経験は、学校教育と共に、人的資本の重要な構成要素である。仕事経験の広がりや深さの違いは、キャリア形成のプロセスそのものを構成する。このプ

表20 初職経験後2度の移動を経て3番目の職に到達した推移確率(%)

3番目の職 初 職	トップ マネジメント	企画・ 調査	人事・ 労務・ 総務	経理・ 財務・ 法務	営業 (ライン・ スタッフ)	海外 事業・ 貿易	購買・ 仕入れ・ 物流	情報・ システム	生産 技術・ 生産 管理	研究・ 開発・ 設計	専門 サービス	自 営	そ 他	計
1. トップマネジメント	9.1	10.9	9.1	8.6	17.7	5.1	5.1	2.3	2.3	3.4	6.9	6.3	13.1	100.0
2. 企画・調査	9.7	17.7	13.3	9.4	17.8	4.5	6.5	3.2	4.3	2.7	5.7	5.6	9.2	100.0
3. 人事・労務・総務	9.1	16.0	16.7	8.6	19.2	4.8	6.5	3.0	3.1	2.2	6.7	4.6	8.6	100.0
4. 経理・財務・法務	9.7	16.0	12.4	10.6	22.2	3.8	5.4	3.6	3.6	2.3	5.2	4.8	9.9	100.0
5. 営業	9.4	10.0	14.8	9.4	30.9	4.0	3.3	3.8	2.3	1.9	5.8	4.0	9.8	100.0
6. 海外事業・貿易	10.0	13.5	14.6	8.7	23.5	3.9	5.7	3.4	3.3	2.3	5.9	5.3	9.9	100.0
7. 購買・仕入・物流	9.6	14.3	13.5	9.6	22.7	4.1	5.7	3.4	3.1	2.4	5.9	4.9	10.3	100.0
8. 情報・システム	9.9	14.1	15.1	8.5	23.5	3.8	5.8	3.6	3.5	2.2	5.7	5.0	9.2	100.0
9. 生産技術・生産管理	9.6	16.2	13.2	9.0	20.5	3.8	6.7	3.7	4.1	2.2	5.6	5.6	9.4	100.0
10. 研究・開発・設計	10.2	11.5	9.6	8.9	20.4	5.7	5.7	2.5	2.5	3.8	7.6	7.0	14.6	100.0
11. 専門サービス	9.1	13.0	15.7	8.9	25.3	4.4	4.2	3.6	2.5	2.3	6.6	4.2	9.2	100.0
12. 自営	7.5	12.5	32.5	5.0	25.0	5.0	5.0	2.5	0.0	0.0	10.0	0.0	2.5	100.0
13. その他	9.7	12.4	12.8	8.7	22.4	5.0	5.5	3.0	2.9	2.9	6.9	6.0	11.5	100.0

ロセスの広がりと深さを大まかに捉えて、ジェネラリスト、スペシャリストと呼ぶことができる。K大卒者は、S大卒者に比べて、核となる職業領域にキャリア初期から集中して、スペシャリストとして育つ者の割合が大きい。

Ⅳ. 結び： 組織のアーキテクチャーを構成する仕事の上の経験

キャリア形成の過程で積み重ねる仕事上の経験は、一人ひとりの働き手によって異なるであろう。異なる経験を持つメンバーを組み合わせる組織作りをする、すなわち、組織のアーキテクチャーに働き手の多様性を意図的に取り込み、そして生かすことを積極的に実践しようとする経営戦略は「ダイバーシティ・マネジメント」に含まれる。

それでは、ダイバーシティを構成するとりわけ重要な仕事上の経験にはどのようなことが含まれるのであろうか。K大卒者に対するサーベイとその後のヒアリングによるフォローアップ調査から、決定的に有用であるとされた仕事上の経験を概観しておこう。

先にみたように、初職を営業職でスタートし海外事業・貿易業務職に従事するものが多かった。彼らは、海外事業の経験そのものが極めて有用であったと評価している。具体的な例としては、海外拠点での責任者としての経験、合併企業の設立・改組・閉鎖などの業務経験を挙げている。さらに、経済社会の動向の把握、赴任地の価値観の理解、コミュニケーション力（外国語）の強化、国際性の醸成などが挙げられている。国内で事業部門の責任者であっても、海外駐在の場合はより多くの製品あるいはサービスを担当するのが常で、本社より小さいながらも海外事業全般の責任を担うという経験は、働き手のコンピテンシーを飛躍的にストレッチし、「一皮むけた経験」となっている。

国内での有用な経験の1つとして、事業レベルあるいは企業レベルの戦略を立て実行する体験があげられている。経営環境・マーケットの洞察、業務の企画・分析、新商品・新規事業の開拓、組織の革新などがそれである。具体的な業務としては、M&A、子会社の立ち上げ、事業改廃などを含む。仕事上の機会としては、営業企画職とセールス職の配置上の組み合わせといったキャリア形成のルート、役員として未経験の分野を担当、比較的若いうちに管理職を経験、有能な経営者の秘書、トップの代行で経営者団体等の会合への出席などがあげられている。さらに、労組の経験、ブラックマンデーのような修羅場の経験が極めて有用であったという指摘がある。このように、仕事をとおして人材として育つ機会を手にすることがキャリア形成上重要である。それらの機会を働き手が生かす心がけが欠かせない。キャリア形成を主体的に決定したとするものが、K大卒者で49%、S大卒者では56%前後にも達する。組織のダイナミズムを把握する、慣例にこだわらず組織に革新をもたらす、新しいことをする、先陣を切るといった行動成果を積み重ねることの重要性が指摘されており、主体的なキャリア形成の内実を構成しているのであろう。

歩んできた職業生涯を通して蓄積してきた仕事上の経験があってこそ、経験知は実態に裏付けられた価値を持つ。全く未知の分野に踏み込むことを含み、職業生涯の飛躍をもたらすと回答者は認識している。どのようなタイミングでそうした経験に遭遇するのが好業績に継がるのか、キャリアへの主体的な取り組みがその確率を高めるのか、精緻な分析を今後の課題として残している。

参考文献

- 井上詔三 2011 「大卒ホワイトカラーの職業生涯」『茨城キリスト教大学紀要』 第45号, 231-243.
 Great Place to Work 社 2014 「2014年「働きがいのある会社」ランキング」
<http://hatarakigai.info/ranking/index.html>
 金井壽宏・古野庸一 2001 「「一皮むける経験」とリーダーシップ開発」『一橋ビジネスレビュー』
 48-67頁。
 厚生労働省 2006 『転職者実態調査』
<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?lid=000001025307>
 佐藤博樹編著 2004 『変わる働き方とキャリア・デザイン』 勁草書房
 鈴木宏昌 1997 『労働市場の流動化の研究』 早稲田大学労働問題研究会
 平野光俊 2014 「パートの基幹化マネジメント」 奥林康司・平野光俊編著『多様な人材のマネジメント』(中央経済社) 185-204
 福武基裕 2004 「自主・自立のキャリア形成を支援するキャリア開発」 奥林康司・平野光俊編著『キャリア開発と人事戦略』(中央経済社) 133-154
 谷内篤博 2007 『働く意味とキャリア形成』 勁草書房
 山本寛 2008 『転職とキャリアの研究：組織間キャリア発達の観点から』 改訂版, 創成社
 葭崎真裕 2004 「人事異動とキャリア意識の形成」 奥林康司・平野光俊編著『キャリア開発と人事戦略』(中央経済社) 171-187
 労働政策研究・研修機構 2014a 「職業相関表：2万人のデータからみた職業の類似性」
 (JILPT資料シリーズ；no.130)
 労働政策研究・研修機構 2014b 「職業の現状と動向：職業動向調査(就業者Web調査)結果」(JILPT
 資料シリーズ；no. 135)
 Katz, Robert. 1955. "Skills of an effective administrator," Harvard Business Review, 33(Jan-Feb):33-42.

註

- i 谷内(2007)は、この宣言が大学生にとって安定的なキャリアを形成する機会を縮小させるであろうとみている。
- ii 分母の実数は明示されていない。集計対象者数全体は20,862人であるが、回答者の職業大分類が不明な者を除外していれば、分母はこれより少ないと思われる。
- iii 福武(2004)は職能をまたがる非連続な異動が自主・自律のキャリア形成に有効かどうかを検証しようとした。残念ながら、有意な数量的関係は得られていない。
- iv 葭崎(2004)は「一皮むけた経験」をキャリア意識の面での個人の成長を分析する要因として質的なデータを整理した。9名のインタビュー対象者から得られた23のインシデントが報告されている。より多くのケースの積み重ねが必要である。
- v 厚生労働省2006『転職者実態調査』によれば、男性正社員の転職回数別分布は、1回33.5%, 2回23.9%, 3回19.8%, 4回11%, 5回以上11.7%となっている。2回までの移動が過半, 3回までの移動で77%強を占める。本稿のK大卒者の方が企業定着率である。
- vi 今回の集計は、職業間の移動に関する情報を失わないために、期間を所与として職業上の推移を捉えるのではなく、大括りした仕事内容の変化の有無で職業移動をとらえている。従って、同一職業グループ内に留まり国内事業所間を移動した場合(例：本社営業から支社営業へ)でも、仕事そのものに大きな変更がない場合には表の対角要素の数値には加えていない。なお、職務の内容を厳密に検討する作業には改良の余地を残している。

White-collar Occupational Careers and their Performance: A Case Study of 100 Graduates from “K” University.

Shozo Inouye

This is a study of occupational careers of 100 white-collar workers who graduated from the economics department of a private university, “K” in Tokyo. It finds, among others, that they tend to develop their career within an enterprise-type labor market including subsidiaries and suppliers. The transition probability of their job changes shows such characteristics that about 40 percent of them started their occupational career in sales job, then about a third of them moved on to import/export jobs or an assignment abroad, and that about a half of the career starters in sales job remain in the same job after two job changes. Further, it shows that about 60% of white-collar workers develop themselves in a core job, pursuing a “specialist” rather than a “generalist” career.

When it comes to implementing innovative leadership on the job, according to their self evaluation on the job performance, their performance level is not impressive. Yet, the interviews with survey participants show that the critical incidents in their career, such as assignments abroad, the management of M&A projects, development of new business domains, the decision making to cope with the crush of the world financial markets, and so on, strengthened the interviewees' self-efficacy. This, in turn, contributed to their job performance. They also recognize that the impacts of uncontrollable incidents affect one's occupational career.

