

大卒ホワイトカラーの職業生涯： “S私大”卒業者のケース

井上 詔三

1. はじめに

本論文の目的は、大卒ホワイトカラーの職業生涯（狭義のキャリア）を考察することである。初めにキャリアに関する主要な議論を概観し、働き手のキャリア形成に有用な視点を整理する。次に、先行研究の成果を踏まえて、本研究で取り組む課題の位置づけを行う。主な課題は組織内・組織間キャリアの実態を考察することになる。働き手のキャリアをめぐる意思決定は、企業によるキャリア・マネジメントに依存する部分が少なくない。しかも、企業の経営環境そのものが急激に変化し、働き手の予期しがたい要因で職業人生が影響されかねない。キャリアを順当に積むことが難しい時代になったと言えよう。それでは、働き手のキャリア・デザインは無用であろうか。働き手のキャリア意識が仕事上の成果にどうかかわるかを再吟味する価値は大きい。

考察のためのデータは、首都圏に所在する“S”私立大学社会科学系学部卒業生および経営大学院修了者を対象とした1次資料を用いる。観察データは1校に限られるが、社会科学分野卒のホワイトカラーがたどるキャリアを把握することで、同様の分野で学ぶ学生にとって、将来を予想する情報となるであろう。

2. キャリア研究のフロンティア

キャリアをめぐる幅広い議論が展開されてきている。本節では、初めに、キャリアをめぐる理論の要点を整理し、次に我が国での研究動向を概観する。

人生全般ではなく、職業生涯に限定してキャリアという用語を狭義に使うならば、E. Schein (1990)の「キャリア・アンカー」論は、働き手が職業生涯を振り返り、今後積み重ねていくべき職業経験を構想するときに、良い指針を与えてくれる。船が錨を下ろしている時、風や波を受けても流されることがないように、働き手も職業選択を迫られた時、大事にしたい価値観を核とした選択をして職業経験を積み重ねていくという。経験的な研究にもとづいて8つのアンカーを指摘した（シャイン1991）。このキャリア・アンカーは、社会に出た段階から働き手ははっきりと持っているわけではなくあいまいのが、仕事をしていくうちに働き手の内面で固まっていくものであるという（シャイン2003）。

雇用機会が増えている時には、キャリアを積む機会も順当に増えることが期待される。そうであれば、一定のキャリア・アンカーを維持することができよう。シャインが発見したように、8つのアンカーのいずれかで、キャリアを全うすることが可能となる。しかし、今日の我が国の雇用動向が示すように、正規社員の雇用機会が増えず、非正規雇用が増えているということは、キャリアを伸ばす機会が限られていることを意味する。さらに、情報システムの発展や経済活動のグローバル化が進んだ今日、他国の経済変動の荒波

が、政治的な国境を越えて間髪をいれず伝わってくる (Thomson 2005)。そのため、海底にしっかり食いこんでいるはずのキャリア・アンカーが動いてしまい、舳われている船を固定できなくなってしまうかねない。アンカーを上げて打ち直すか、アンカーを下ろすのをやめるか、すなわち、キャリアを中断するか、転身して異なるキャリアを積むことにするか、いずれにしても予期せぬ対応をせまられるということである。

個人のコントロールの及ばぬ予期せぬ出来事 (happenstance) によってキャリアが左右されたのでは、働き手の人生計画の実現が危ぶまれる。予期せぬ出来事を恐れ避けるのではなく、前向きに臨みキャリアを積み上げて良い機会としていくのがよいとするクランボルト (2005) の主張は、経営環境あるいは事業環境が急速に変化する現代社会におけるキャリア形成にとって、有用な指針となっている。実際、技術革新ばかりでなく、長期にわたる社会経済の変化は、働き手に価値観を広げたり変容をせまる場合がある。キャリアに関する価値観も例外ではない。変化への対応がいつでも成功するとは限らないにしても、リスクに立ち向かい、失敗からも学習していく楽観性と持続性を備えることが求められる。さらに、偶発的な出来事に目を向ける広い視野と柔軟性をも備えることで、予期せぬ出来事を偶発として片付けず、計画された偶発性 (Planned happenstance) として生かすことができるという。このように、多元的な要件の組み合わせが求められているわけで、一定の路線上だけでキャリアを積んでいくことが難しい場合があることを我々に教えている。安定と変化という主張する論点の異なる2つのキャリア論をみた。次に我が国の実態を取り上げた研究を整理しておこう。

近年、若年層の失業率は高留りぎみである。その一方で、大卒の35%強が3年後には離職している (労政時報3661号; 98-99頁)。ところで、会社や職場を「自分を高める場」とみなす新入社員が少なくない (同; 96頁)。永野他 (2004; 12-15頁) や谷内 (2005; 37頁) が集約しているように、就社から就職へという職業意識の変化が顕著であるならば、労働市場に参入したばかりの働き手の初期キャリア形成を順当に展開するための方策が講じられなければならないことになる。初期キャリアの考察が欠かせない。

日本労働研究機構 (1993; 59-64頁) によれば、初任配属先決定にさいして、長期的なキャリア形成についての情報を提供している企業は30% (分母は500社) にすぎない。入社当初から働き手が組織内キャリア形成の将来像を描くには、情報不足といえよう。この点、八代 (2002; 第8章) は、信託銀行を例に、社内異動が企業側の意思決定によることを報告している。そして、入社後の3年危機を乗り越えることができれば、社内で10年ほどさまざまな仕事を経験し、おおよその専門領域を形成する下地を作る道が待っている。すなわち、核となる専門領域をもつスペシャリストとしてのキャリアが形成されていることを報告している。

しかし、日本経営者団体連盟 (1995; 32頁) の「雇用ポートフォリオ」は、企業内で長期にわたりキャリアを積み、その能力を企業内で活かす定着的な雇用に加えて、以下の2つのタイプの雇用を組み合わせ、多様な雇用形態を活用していく新時代の雇用方針を提唱した。すなわち、流動性の高い短期勤続型と、専門的スキルを必要な期間社外から調達し活用する外部労働市場依存型の雇用がそれである。働き手にとっては、一つの企業内で長期にわたるキャリア形成をしていく機会が稀少になるかもしれないことを意味している。

実際、「わが社は終身雇用ではありません」と公言する企業のトップが出たところをみると、組織内キャリア形成の時代は終わってしまったようにさえ見える。雇い主の主導の下で、働き手は、いわば逆境の中でキャリア・プランを実現していくという困難な状況を与えられたことになる。

専門の高度技能を身につけている働き手であれば、一定の期間組織に所属し仕事上の役割を担うことができる。貢献すべき組織を主体的に選択し組織を渡り歩く、組織間キャリアを積むことができよう。ジェネラリストが多いと受け止められている我が国では、現実的な雇用ポートフォリオであろうか。鈴木他(1997;17-19頁)は、ホワイトカラーのキャリア全体に占める最長経験業務の経験期間を測定して、日本のホワイトカラーのキャリア・パターンがジェネラリストというよりはスペシャリスト的であると結論している。小池(1991)の限られたヒアリングにもとづく主張を、個人ベースの大量な職歴データで確かめたという点で、貴重な発見である。観察対象が早稲田大学卒業者に限られているため、他大学の卒業者についても同様の傾向がみられるのかどうか、キャリアの実態を把握することへの関心を呼び覚ます。また、佐藤(2002:259-260頁)は、同様の指標を用いて、スペシャリストもジェネラリストも同程度の割合で分布しているという。キャリアに占める最長経験職能分野を区切る基準の決め方が、分布に関する主張に影響しそうに見えるが、鈴木(1997)ほど明確な結論は下していない。このように、一定のキャリア・アンカーを持ち続けることの出来そうな者が多いか、あるいは、後者の保守的な見積りをとれば、組織内にあってもキャリアを転換しながら職業生涯を歩む者と同程度分布しているということであろうか。さらなる研究の積み重ねが必要である。

山本(2001)は組織内キャリアの停滞について、大変精緻な実証研究をまとめている。昇進可能性をどう認知しているかという主観的指標で測定されたキャリア停滞(感)は、見事なほどキャリア意識を説明する。しかし、現在の職位、職務あるいは配属先での期間という客観指標で計ると、説明力はほとんどない(第7章)。組織内で、現在の担当にたどりつく職歴をみなければならぬということであろうか。客観指標を確定するうえで一層の工夫が要るようだ。さらに、山本(2005)は組織間キャリアを歩むきっかけとなる自発的転職意思(組織間キャリア志向)を分析している。仮説の大部分はデータで支持されている。しかし、転職未経験者についてみると、最長在職職種が役員昇進のためのエリートコースであったにもかかわらず転職志向は高い(第5章)。なぜであろうか。志向を問うだけではなく、転職そのものを考察することが必要なのではないだろうか。

太田(1999;第3章)は研究開発、医者、経営コンサルタントなど専門職にたずさわるものにとって、組織は仕事の場に過ぎず強くコミットする対象ではないという。そして、企業は、こうした「仕事人」の働きやすい「インフラ型組織」を提供すべきであると主張する。「仕事人」の育成に貢献し活用する仕組みを企業が整備するのには、大きな抵抗がありそうだ。人材を育てるコストを企業が回収できないかもしれないからである。これに対して、村上(2002;54-59頁)によれば、企業の基礎研究所に勤務する研究者の(実用的)業績は、転職経験者のほうが新卒採用者より低い。すなわち、組織内キャリア追求型のほうがよい成果を生むという発見は、企業が「仕事人」を歓迎したがる可能性を強化する。さらに、奥林・平野(2004)は、自己のプロフェッショナル志向に組織のニーズを組

み込み、キャリア目標を達成している研究開発従事者との面接記録を集約している(第9・10章)。より多くのケースを積み重ねる必要があるそうだが、組織間キャリア形成の多くが働き手の自己責任に帰着するところが大きいことが読み取れる。キャリアにかんする意思決定が誰の手にゆだねられているかについては、さらに考察する必要があるようだ。

松繁他(2005)の貢献は、入手困難な人事データをもとに数量解析をふまえて、質的な解析を補強した点にある。本論文の焦点を定めるうえで次の指摘は有用である。すなわち、働き手にとっての重要な能力がOJTによって獲得される。ところが、女性は男性よりOJTの機会が少ないため、縦のキャリアを積むためには壁ができてしまうことを銀行での聞き取りをふまえてあきらかにした(11章)。また、Brown and Reich(1997)は、主に小池・猪木(1987)に依拠しながら、日本の大企業においてはOJTが計画的に行われており、企業内でキャリアの階段を登っていくように人事の仕組みができていることを指摘している。女性より男性がOJTの機会に恵まれているならば、女性のキャリアは不利になろう。浅海(2006)は、女性事務職の職域拡大・他職務への転換のケースを丹念に追い、女性事務職のキャリア拡大の方向を示した。キャリアを論ずるさい、性差に留意すべきことが重要であることを示している。

以上の検討を踏まえて、本論文で取り上げる論点を次節で列挙する。

3. 本論文の課題

初めに初期キャリアの実態を把握することから始めよう。実態を観察することで、国レベルでの対策を必要とする政策課題を含んでいるのか、それとも、個人のキャリア選択にゆだねておくことで済む程度の問題であるのかを見極めることができよう。次に、キャリアに関する決定を左右するのは誰か、さらに、キャリアパスの実態、キャリア意識とキャリアパスとの関係、キャリアと仕事上の成果との関係、を考察する。こうしたキャリアに関する実態を把握することが、働き手が仕事を通して良い成果をあげ企業レベルの好業績に貢献する道筋を明らかにすることにつながるならば、働き手のキャリア選択と企業の戦略的人材マネジメント(HRM)の枠組みとが整合的であることを確かめられる。このように働き手個人の選好が雇い主によるキャリア・マネジメントと重なる部分があるということは、労使が共通の利益を求める場合に安定的にキャリア形成が成されることを意味する。

データ解析にあたり、キャリアパスについては、推移確率の近似概念によって集約する。また、キャリア意識については、シャイン(1978)のキャリア・アンカーの近似指標を用いる。キャリア・データは、パイロット調査を踏まえて郵送質問紙調査をおこない、第1次資料を収集する。このように、本論文では事実発見型のリサーチをめざしている。

4. 考察に用いるデータ

“S”私立大学卒業生を対象とした次のデータセットを用いる。

- (1) 初期キャリア・データ：“S大”キャリアセンターが中心となり、2006年1月に実施したキャリア調査。卒業後3年経過までにたどった就業・未就業の推移を把握。対象は2003-05年の3ヵ年にS私大の学部卒業者。3月卒業時に就職が決まっていた者(全卒業者の約70%)、ならびに、進学決定者(同、約6%)の中から、330名がウェブ調査に

参加。加えて、卒業時無業者（同、21%弱）の内、122名がウェブによる調査に参加。Eメールで調査への参加を呼びかけ、アンケート票のあるウェブサイトへ案内した。回答者の男女構成比は概ね半々となっている。

- (2) 本格期キャリア・データ：“S”大学社会科学系学部卒業で、卒業後10年経過者（1994年3月卒の男女）、および、その後は各5年刻みで30年経過者（1974年卒）までの男性のみ6,416名、2005年1月末締め切りで郵送質問紙調査を実施。回答数768、回収率12.1%。さらに、2006年1月末締め切りで実施した1995年3月卒者（対象は男女1,275名）に対する郵送質問紙調査への回答198（回収率15.5%）。そして、社会人大学院MBAコース修了者（1～3期生）からの回答65（回収率21.7%、2006年1月末実施）。

5. 調査結果

(1) 初期キャリア

卒業後ほぼ1年経過者で既に会社をかわったものは3.6%、2年経過者で15.1%、3年経過者では22.4%（分母は各年次の進路確定者）となっている。調査時点で、いずれも労働市場に留まっており、大部分の者が2社目に勤めている。男女間でわずかではあるが差が現れるのは3年経過者で、女性の約24%、男性の21%が勤め先を変えている。1・2年経過者では性別による差はない。当時の政府統計（2004年10月末現在）では、1年目離職率15.0%、2年目11.3%、3年目8.9%となっており、1・2年目の離職が目立つ。これに対して、S大卒者場合は、3年目の移動が顕著である。卒業後の年数はそれほど経ていないので、「仕事人」の域にたどりついた移動は少なからう。職務経験を積み、何かを身につけてからの移動なのであろうか。キャリア形成の内実を見る必要がある。

そこで、5年後の就業状況を尋ねることで、転職志向をみておこう。今の会社で正社員として働いていると予測するものが、男性55.3%、女性39.2%、転職して正社員として働いているとするものが、男性28.9%、女性33.9%となっている。（女性はこの他に結婚し労働市場から退出しているとするものが10.5%。分母は性別回答者計で、男性159名、女性171名。）5年後に移動するかどうか定かではないが、組織を越えてのキャリア形成を念頭に描いているものが少なくない。

それでは、卒業時無業であった者はその後どうなったであろうか。今もなお無職のままの者は、男性51.6%、女性43.3%で、残りの者は職についている。しかも正社員として働いているものが多い。無職のままでは、公務員試験準備、資格試験準備、大学院進学準備など、自己の目標を抱えており、まったく何もしていない無業者はほとんどいない。卒業時の目標が実現したとするものが、男性74.0%、女性67.9%に達している。目標がまだ実現していないという女性の割合が若干高いものの、卒業時無業者の将来を懸念する必要はなさそうである。初期段階を経た後のキャリア形成に焦点をあてなければならない。

(2) 本格期キャリア

- i) キャリア形成の特徴：キャリアの広がり—スペシャリスト対ジェネラリスト

働き手の仕事の守備範囲が広いか狭いか、核となる仕事を身につけているかどうかを手

がかりに、キャリアの広がりをつ捉えることができる。ジェネラリストを「いろいろ変化に富んだ部署を回ってきた者」とする。それに対して、スペシャリストを以下の3類型でとらえる。すなわち、「入社当初から同様・同種の仕事をしてきた者」、「入社当初はいろいろの部署を回ったが、その後一定の仕事をしてきた者」あるいは「いろいろな勤め先で同種・同様の仕事についてきた」のいずれかとする。表1がその分布を示している。

学部卒者では、ジェネラリスト型が3分の1強を占める。通念では、日本のホワイトカラーはジェネラリストが多く、仕事上の専門を備えていないと伝えられている。これに対して、スペシャリスト型のほうが顕著であるという発見は興味深い。卒業後10年経過者については男女別にデータをとることができる。しかし、性別で一貫した傾向があるようにはみえない。組織の求めるキャリア形成に合わせるという選択の結果なのであろうか。これに対して、MBA取得者はジェネラリスト志向が学部卒者より強い。S私大のMBAカリキュラムはジェネラルマネジャー養成を目的としている。応募者による大学院の選択と、大学院側の入学者の選考基準を反映していると思われる。このように、学部卒とMBA修了者で割合に違いはあるが、入社当初からスペシャリスト型キャリアを積むことの重要性がみてとれる。

スペシャリスト型のうち、入社当初から同種・同様の仕事についてきた者についてみる(表1.2)。働く場所は違っても仕事の内容にあまり変化がなかった者が最も多く(54%)、次いで、営業・人事など社内組織の大枠の中で異動した者(26%)、担当した商品などがおおむね同種であった者(18%)となっている。入社後しばらくはいろいろな部署をまわり、その後特定の専門分野に特化していった者について、専門特化したタイミングを問うた(表1.3)。初めての仕事についてから3年目・5年目がそれぞれ30%を占める。5年目くらいまでに、およそ65%の者がキャリア・アンカーを固めたことになる。

キャリア・アンカーを明らかにするために、シャイン(2003)には日本語の質問項目が挙げられている。質問数が多いのと日本語としては分かりにくい表現が含まれている。そのため、本稿では第1次接近として、8つのキャリア・アンカーを直接問うことにした。表2がその結果である。起業を目指す者は、各卒業年次とも少ない(全体平均で4.5%)。自律・独立タイプ、挑戦タイプともそれぞれ10%前後である。専門職、マネジメント職は若干多く、それぞれ約15%を占める。一番多いのは、奉仕・社会貢献型で、25%に達する。大学のミッションが、教育をとおしてよくいきわたっているのであろう。

ii) キャリア形成の決定主体

キャリア形成の過程を初期と発達期の2つに分けて、キャリア形成が企業主導であったか、それとも自己の主体的な選択であったかを問うた(表3)。初期段階では、キャリア形成の主体は企業にある。これに対して、発達期には企業主導のキャリア形成のウエイトが下がり、働き手の主体的な選択でキャリアが形成されていく傾向が強まる。なお、男性よりも女性のほうが、自己の主体的な選択によるキャリア形成が顕著にみられる。その理由は、女性の労働供給行動が男性よりも柔軟でありうるからではないだろうか。

企業や働き手が周到にデザインしたキャリア形成を、方針どおりに展開することができればそれにこしたことはない。しかし、企業や個人のコントロールが及ばない偶発的な要

表1 スペシャリスト対ジェネラリスト

% (実数)

	いろいろな変化に富んだ 部署を回ってきた	部署はいろいろ回った が入社当初から同様・ 同種の仕事をしてきた	入社後ある期間色々 回ったがそのうちに同 種同様の仕事するよう になった	いろいろな勤め先で同 種・同様の仕事を繰り返し 返してきた	計 (実数)
卒業年次、学部・大学院合計	35.6	40.1	15.4	NA	(946)
内 94年卒 男	34.4	46.9	18.8	—	(64)
94年卒 女	25.0	55.6	19.4	—	(36)
95年卒 男	30.5	33.9	7.6	15.3	(118)
95年卒 女	34.2	13.9	7.6	22.8	(79)
内 大学院MBA修了者	41.5	16.9	16.9	21.5	(65)

計は実数で分母。

その他を除くので横計は100%にならない。

表1.2 入社当初から同種・同様の仕事についてきた者の内訳

% (実数)

働く場所は違っても仕事の内容にあまり 変化はなかった	54.3
担当した商品などが大まかに言って同種 のものであった	19.4
営業部・人事部・財務部など社内組織の 大枠の中だけで異動した	28.5
計 (実数)	100.0 (403)

表1.3 専門特化したタイミング

% (実数)

3 年 目 く ら い	5 年 目 く ら い	7 〜 8 年 目 く ら い	10 年 目 以 降	計 (実 数)
37.0	29.0	2.9	31.2	100.0 (130)

表2 キャリア選択の基準

卒業年	自分の個人的な生活と 仕事を両立させること が出来る	仕事を通じて他の人々 や社会に貢献する	自分を試すような挑 戦的な仕事に取り組むこ とが出来ると出来る	新規事業や新しい組織 の立ち上げ・起業に携 わることが出来る	仕事が安定しており生 活の保障が得られる	自分のやり方やスケ ジュールで働くことが 出来る	経営管理についての幅 広い知識と能力を身に つけられる	スペシャリストとして の高度な知識やスキル が身につけられる	計 (実 数)
計	14.50%	15.10%	9.50%	11.20%	4.50%	10.10%	24.60%	10.60%	100(669)
1974	10.50%	24.20%	7.20%	9.20%	2.60%	8.50%	23.50%	14.40%	100(179)
1979	18.90%	14.70%	9.80%	11.90%	4.20%	12.60%	18.90%	9.10%	100(153)
1984	17.40%	16.30%	6.50%	14.10%	5.40%	9.80%	15.20%	15.20%	100(143)
1989	23.50%	12.70%	7.80%	14.70%	2.90%	8.80%	12.70%	16.70%	100(92)
1994	16.30%	16.90%	8.40%	11.80%	3.90%	10.00%	20.00%	12.70%	100(102)

表3 キャリア形成の決定主体

%(実数)

	自分で 選んできた キャリアを積 んだ	自分の 主体的な選 択	勤め先 の主導する キャリア形 成であつた	大きく影 響する要 因がキャ リアに あつた	自分や 勤め先の 意図を超 えた偶発 的要因	その他	計 (%)
キャリアの初期段階計	20.2	85.0	9.1	2.0	100.0(714)		
94年卒女性	33.3	77.8	7.4	—	100.0(27)		
95年卒女性	24.7	75.8	12.3	1.4	100.0(73)		
キャリアの発達期計	54.4	39.8	19.5	4.5	100.0(708)		
94年卒女性	55.6	37.0	22.2	—	100.0(27)		
95年卒女性	56.3	31.0	14.1	1.3	100.0(71)		

因が、キャリア形成を左右することがある。実際、表3が示すように、キャリアの発達期に、自分や勤め先の意図を超えた偶発的要因によってキャリアが大きく影響されたとする回答が目立つ。キャリア形成を働き手の自己責任とする最近の人事管理の風潮は、選択肢の狭いキャリア形成の初期段階では、働き手の対応を一層難しくする。そして、偶発的要因によって職業生涯が大きく左右される可能性が高まっていることを考慮すると、とりわけキャリア形成の初期段階で働き手をサポートする仕組みを企業も工夫する必要があるといえよう。

iii) キャリアの経路

S大卒業者は、営業職でキャリアをスタートする者が多い。回答者の初職の6割弱に達する。この他の初職としては、経理・財務・法務(9%弱)、総務・人事・労務(8%弱)、専門サービス(7%弱)となっている。企画・調査、情報システム、購買・物流は少なく、それぞれ3~4%にとどまる。

平均在職年数をみると、7年ほど初職を続け、30歳前後で2番目の職に移動する。2番目の職を4~5年続けた後、35歳前後で3番目の職に就く。さらに、2年半ほどで4番目の職に移動している。なお、移動は職業カテゴリーのみでみており、組織内での異動の場合もあれば、異なる組織をまたぐ組織間キャリアの場合も含む。

表の列に初職をとり、1回目の移動を経て就いた2番目の職を行にとると、1回の移動の結果としての職業間の推移を記述することができる。職業推移行列表Iと呼ぼう。表Iの掲載を省略するが、キャリアの経路は次のとおりである。初職を営業でスタートし、2回目についた職で目立つのは企画・調査への移動で、営業職スターターの23%を占める。ついで、総務・人事へ(11%)、あるいは経理・財務・法務へ(9%)となっている。経理・財務・法務、および総務・人事・労務のスターターからも、営業への移動が目立つ。

同様に、2回目の職から3回目の職への移動を職業推移行列表Ⅱとして集約できる。ここで表Ⅰと表Ⅱの積を計算すると、2回の移動を経てたどり着く、マルコフ連鎖に擬した推移確率を求めることができる。ただし、移動したタイミングを無視して、1回目、2回目、3回目と移動のみを捕らえている。そのため、移動の連鎖の厳密な推移確率ではないが、移動によって結ばれたキャリアの広がりを捉えることができる。

表4は、初職から3回の移動で到達する推移をみたものである。働き手は、10年ほどの職業経験を積んでいてキャリアを確立した頃にある。初職を営業でスタートし、3回の移動で営業にとどまっている確率は25%ほどである。4人に一人が営業のプロとしてステップアップしていることが窺える。営業から営業外への推移が目立つのは、企画・調査、および総務・人事への転出で、それぞれ12%強を占めている。経理・財務・法務、専門サービス、それにトップマネジメントへも、それぞれ8%前後の確率で移動している。このように、営業職スターターは、営業のスペシャリストに育つ確率が一番高い。そして、営業職が経営全般に守備範囲を広げるスタート台としても位置づけられていることがわかる。

こうした移動の積み重ね方が、企業によって異なったり、同じ企業であっても働き手個人によって異なる場合、一人一人の働き手が他者とは異なる固有の強みを身につけ、企業価値を高めることに貢献する人材として育っていくであろう。すなわち、職務経験の組み合わせと業務上の経験の蓄積（スキル・アーキテクチャー）が、個々の働き手の固有な価値を形成し、こうした個人を組織化することにより、人材をテコとした競争力のあるチームを企業は手にする。人材が企業の競争力となるゆえんである。

組織上到達できるキャリアの最高峰は、トップマネジメントである。特定の企業内では、強い業務部門、事業所などでの勤務経験が、昇進の可能性や速さに影響する（松繁他2005）。それでは、組織間キャリアの帰結はどうであろうか。トップマネジメント層に到達したものについて経験業務分野をみてみよう。表3.2は比較的少ない移動回数でトップにたどり着いた分をとりあげている。いずれの部門も9~10%の値となっており、大差な

表4 キャリアパス：初職から3番目の職への推移確率

(%)

移動後 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	海外事 業・貿 易	購買・ 仕入 れ・物	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	その他
トップマネジメント	6.94	12.08	8.28	7.83	16.33	4.92	4.92	2.24	1.79	2.91	11.63	4.25	15.88
企画・調査	7.89	16.30	11.72	8.60	17.70	4.03	4.81	2.81	2.66	1.91	7.07	3.56	10.94
人事・労務・総務	7.20	17.14	12.95	8.90	17.34	3.90	4.83	2.57	2.42	1.94	7.37	3.23	10.21
経理・財務・法務	7.63	15.19	11.07	9.14	20.18	3.51	4.31	3.08	2.19	1.86	7.65	3.18	11.02
営業	7.66	12.52	12.09	8.32	24.21	3.29	3.46	3.20	1.80	1.76	7.89	3.12	10.69
海外事業・貿易	7.68	13.57	10.62	8.43	20.15	4.04	4.39	2.81	2.06	2.06	8.36	3.50	12.34
購買・仕入れ・物流	7.41	15.15	11.04	8.36	18.54	4.06	4.97	2.68	2.25	2.05	8.07	3.63	11.80
情報・システム	7.83	14.39	12.18	7.50	21.08	3.68	4.55	2.81	2.28	1.94	7.36	3.55	10.84
生産技術・生産管理	7.96	15.91	11.64	7.37	21.19	3.60	5.03	3.10	2.76	1.59	6.03	4.02	9.80
研究・開発・設計	6.44	7.04	8.53	7.34	22.60	4.49	3.14	2.84	1.20	3.29	13.32	3.74	16.02
専門サービス	7.19	13.55	12.20	8.81	20.77	3.66	3.46	3.09	1.95	2.15	8.97	2.86	11.33
自 営	6.57	19.19	13.64	9.60	15.66	5.05	5.56	2.02	3.03	1.52	5.56	4.04	8.59
そ の 他	7.26	12.49	10.10	8.09	18.94	4.33	4.33	2.56	1.86	2.45	10.17	3.81	13.60

い。このようにスタート部門の違いにかかわらず、同様の確率でトップマネジメントに到達しているということは、ジェネラルマネジャーには全社的な視野が求められることを反映しているのではないだろうか。

それでは、他者との差別化をもたらすクリエイティブな仕事成果をどの程度達成しているのだろうか。そのためにはどのような経験が有用なのだろうか。以下、仕事上の経験とクリエイティブな仕事成果をみておこう。

iv) 仕事経験の内容

経営プロセスにおいて、改善を積み重ねる、異常事態に対処することは、働き手の供えるべき重要な資質であるといわれている(小池1991)。キャリア形成も、人材としてのこうした競争力を強化するように組み立てられていることが望ましい。S大卒業者の場合、男性の84%、女性の89%が、仕事の上で常にあるいはかなり改善の積み重ねをしてきたという(表5.1)。それでは、革新性、創造性という現代的な仕事上のニーズについてはどうであろうか。仕事の上でクリエイティブなことをしたことがあるものが64%、革新的なことをしたことがあるものが57%に達する(表5.2, 5.3)。なかでも「常にそうしてきた」とするものが10-15%存在する。マネジメントチームで組織をリードする役割を担う者の割合からして、妥当な数値であろうか。キャリア・アンカーとの対比をして、考察を深める必要がある。

なお、男女間の厳密な比較はできないが、女性より男性のほうが革新的あるいは創造的

表5.1 仕事の上でクリエイティブなことをしたことがある % (実数)

	全くあてはまらない	かなりあてはまらない	どちらでもない	かなりそうしてきた	常にそうしてきた	計
男	2.6	11.4	21.5	49.4	15.0	100(605)
女	8.6	20.0	28.6	37.1	5.7	100(35)
男女計	2.9	11.7	21.8	48.8	14.8	100(656)

表5.2 仕事の上で革新的なことをしたことがある。

男	4.3	12.4	25.2	46.9	11.3	100(604)
女	5.7	28.6	25.7	37.1	2.9	100(35)
男女計	4.3	13.0	25.3	46.6	10.8	100(655)

表5.3 仕事の上で小さな改善を積み重ねてきた

男	0.6	1.9	13.7	58.1	25.5	100(611)
女	—	2.8	8.3	61.1	27.8	100(36)
男女計	0.6	1.9	13.1	58.7	25.6	100(663)

注：分母は(実数)で回答総数から当該質問項目の無記入を除いている。

な面での経験が大であるように見える。女性が男性同様に、長期にわたり職務経験を積み重ね成長していくことを容易にするための方策を持つ企業は、企業に埋もれているタレントを活用できることになろう。企業としては、そうしない企業よりも競争力が高まると期待できる。多様な人材を活用する組織が女性のキャリア・プランを後押し、その結果有能な女性に選考されていることは、在日外資企業が立証済みである。

仕事の上で改善・クリエイティブあるいは革新的経験を有する者に、その貢献分野を問うた（表5.4）。

新商品・サービスの開発、営業面でのチャンネル・地域の開拓などでの貢献が30%前後に達している。また、工程や作業方法・仕事組織の改善への貢献も目立つ（25%）。割合は下がるが、さらに、全社的な事業改革、革新的な技術やビジネス手法の開発、そして、人材面での教育訓練の強化、参画型経営の推進、情報システム投資など、前向きな貢献が大きい。

それでは、こうしたクリエイティブな貢献をするうえで、どのような仕事経験が有用であったのだろうか。回答者の多くが営業職で活躍している実態を反映してか、営業関連の経験が有用であったとする声が多い（表5.5）。すなわち、客先営業・外商の管理の経験、店頭販売・接客の業務経験、営業所・店舗の管理、店長や所長としての経験などがそれである。加えて、経営企画・市場調査・販売促進の管理者やスタッフとして経験が有用であったと指摘されている。

これらの内容は、誰もが仕事を通じて経験していくことである。それにもかかわらず、ある働き手は仕事の上でクリエイティブな

表5.4 貢献分野

商品・製品・サービスの整理・集約	17.5%
新商品・サービスの開発	29.6%
高級化・高品質化	8.2%
新規事業への進出・業種転換	16.4%
革新的な技術やビジネス手法の開発	11.8%
事業企画部署や製品開発部門の強化	5.9%
省力化のための機械や情報システム投資	13.4%
周辺事業の整理・本業への集約	5.3%
工程や作業方法・仕事の仕組みの改善	25.3%
不採算事業所の廃止	4.7%
遊休資産の売却や不動産化	2.6%
他社との業務提携の推進・下請け・OEM拡充	5.9%
自社の下請け先の整理・集約・内製化	2.9%
自社からの外注化の促進	3.6%
海外生産や海外調達強化	3.8%
営業経路・地域の開拓などの営業強化	27.9%
財務・経理部門の充実	9.4%
賃金・賞与水準の切り下げ	3.5%
非正社員への転換	2.6%
社員の希望退職・整理解雇	2.9%
基幹人材の中途採用	4.1%
従業員の教育訓練の強化	16.7%
小集団活動・提案制度・参画推進など	13.2%
その他	10.3%
無回答	
計	100.0%
実数（分母）	（659）

分母は無回答ケース8を除く659

貢献をする。いっぽう、そうした貢献をしない働き手も少なからず存在する。何がこうした差をもたらすのであろうか。シャイン（1978）によれば、働き手の職業観・キャリア観が効いているはずである。キャリア意識とキャリアパス、そして、仕事上の成果に関する仮説の検証は、残した課題である。

表5.5 役に立った経験の内容

経営企画・市場調査・販売促進の管理者・スタッフであった経験	26.9%
総務・人事労務・教育の管理者・スタッフであった経験	11.4%
経理・財務の管理者・スタッフであった経験	12.1%
購買・資材の管理者・スタッフであった経験	2.7%
法務・特許の管理者・スタッフであった経験	2.7%
国際業務・貿易の管理者・スタッフであった経験	7.8%
営業所・店舗の管理・店長や所長クラスの経験	17.5%
研究者や開発部門の長や管理の経験	2.0%
店頭での販売・接客の業務経験	20.4%
客先への営業・外商の管理の経験	39.5%
情報処理・コンピュータ部門の管理の経験	9.4%
事務作業・一般事務の管理の経験	12.8%
その他の事務・営業の管理の経験	10.8%
研究・設計・開発の担当の経験	3.1%
生産技術・工程管理・品質管理の業務経験	3.4%
その他の技術職・専門職であった経験	8.1%
その他	7.6%
無回答	
計	100.0%
実数	(446)

(分母は無回答168を除く446.)

参考文献

- 浅海典子 2006. 『女性事務職のキャリア拡大と職場組織』 日本経済評論社
- 太田肇 1999. 『仕事人と組織』 有斐閣
- 奥林康司・平野光俊 2004. 『キャリア開発と人材戦略』 中央経済社
- クランボルト, J.D. (花田光世訳) 2005 『その幸運は偶然ではないんです!』 ダイヤモンド社
- 小池和男編 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・猪木武徳 1987. 『人材形成の国際比較：東南アジアと日本』 東洋経済新報社
- 佐藤博樹 2002. 「キャリア形成と能力開発の日独米比較」 小池和男・猪木武徳 『ホワイトカラーの人材形成』 東洋経済新報社 所収
- シャイン, E. H. (二村敏子・三善勝代訳) 1991. 『キャリア・ダイナミクス』 白桃書房
- 鈴木宏昌・他 1997. 『労働市場の流動化の研究』 早稲田大学労働問題研究会
- 永野仁・他 2004. 『大学生の就職と採用』 中央経済社
- 日本経営者団体連盟 1995. 『新時代の「日本の経営」』
- 日本労働研究機構 1993. 『大卒社員の初期キャリア管理に関する調査研究』 調査研究報告書 No. 44.
- 松繁寿和・他 2005. 『人事の経済分析』 ミネルヴァ書房
- 村上由紀子 2002. 「研究者のキャリアと研究成果」 石田英夫 『研究開発人材のマネジメント』慶應義塾大学出版会 所収
- 八代充史 2002. 『管理職層の人的資源管理』 有斐閣
- 谷内篤博 2005. 『大学生の職業意識とキャリア教育』 勁草書房
- 山本寛 2001. 『昇進の研究』 創成社
- 山本寛 2005. 『転職とキャリアの研究』 創成社
- 『労政時報』 3661号、2005/9/9
- Brown, Clair, and Reich, Michael. 1997. “Developing Skills and Pay through Career Ladders: Lessons from Japanese and U.S. Companies,” *California Management Review*. 39(2): 129-144.
- Schein, E. H., 1990. *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. Pfeiffer. (金井壽宏訳 2003 『キャリアアンカー：自分のほんとうの価値を発見しよう』 白桃書房)
- Friedman, Thomas L. 2005. *The World is Flat: A Brief History of The Twentieth-First Century*. Farrar, Straus and Giroux

A Study of Occupational Careers of White-Collar Employees: The Case of “S-University” Graduates

Shozo Inouye

This paper deals with occupational careers of white-collar employees. It first reviews preceding research studies to identify key points to address. Then, a fact finding study of intra- and inter-organizational careers of college graduates follows. Graduates from a private university “S” in Tokyo participated in this research to comprise the primary data set. Findings include, among others, that about a third of those who started their career in sales jobs remained in the profession throughout their career, while another third advanced their career to corporate planning, development, or top management circles. It appears that one can start in a sales job to pursue a sales professional career, or regard it as a starting job to climb up a career ladder. The study also finds that the white-collar employees tend to advance their early stages of career within an organization which, in turn, serve as a basis for inter-organizational career development. This paper would serve for college students in social sciences, including business majors, to foresee their career paths.