

労働政策 レポート

Volume

11

THE JAPAN

日本企業における能力開発・キャリア形成

－既存調査研究のサーベイと試行的分析による研究課題の検討

JILPT 副主任研究員 / 藤本 真 2014.5

INSTITUTE FOR

LABOUR POLICY AND TRAINING

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

ま え が き

低成長経済、少子高齢化といった社会環境の変化に伴い企業組織の拡大が難しくなること、より高齢期になるまでの雇用継続や女性のキャリア形成機会の拡大に対する社会的な要請、経営活動の国際化を一層進展させる必要といった要因から、数多くの日本企業において従業員のキャリア形成・能力開発のあり方に関し、様々な取組みが模索されている（いく）と考えられる。

こうした能力開発・キャリア管理をめぐる企業の状況を念頭に、労働政策研究・研修機構の調査研究プロジェクト「企業における能力開発・キャリア形成のあり方に関する調査研究」では、企業が能力開発・キャリア形成支援に関して、事業運営上の取組みや他の人事管理施策と関連付けながらどのような取組みを進めているか、また、企業の取組みを踏まえた職場の環境や労働者個人の活動の実態はどうかといった問題意識の下に、企業・職場の現状や背景、労働者に与える影響について調査研究を行うこととしている。

本書は、上記調査研究プロジェクトにおいて平成 26 年度に実施する予定のアンケート並びにインタビュー調査に先立って行った既存調査研究のサーベイと試行的分析を取りまとめたものである。調査研究を通じて把握・分析すべき研究課題を整理するため、仕事・職場の中での能力形成及び日本企業の配置・昇進管理に関する先行研究のサーベイを行うとともに、個人の能力開発活動における時間管理の問題について分析を行った。

本書が、日本企業における能力開発やキャリア管理の現状ならびに今後に関心を持つ方々にとって、資するところがあれば幸いである。

2014 年 5 月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 菅野 和夫

執筆担当者（執筆順）

氏名	所属	執筆担当
<small>ふじもと</small> 藤本 <small>まこと</small> 真	労働政策研究・研修機構 人材育成部門 副主任研究員	総論、第1章、第2章、参考文献
<small>たかみ</small> 高見 <small>ともひろ</small> 具広	労働政策研究・研修機構 経済社会と労働部門 研究員	第3章

目 次

総論 日本企業における能力開発・キャリア形成に関する調査研究課題の検討	1
第1節 本書の背景と目的	1
第2節 企業で働く人々の能力開発を捉える観点とそれぞれの観点から 得られる知見－1～3章のまとめ－	2
1. 仕事・職場の中での能力形成	2
2. 仕事の変遷を左右する企業の管理活動への着目 －日本企業の配置・昇進管理－	4
3. 個人の能力開発活動における時間管理への着目	5
第3節 調査研究課題が持つ意義	6
1. 企業内での多様なキャリア展開に対応する支援に向けて	6
2. 職場における能力開発の支援に向けて	7
3. 個人の能力開発の支援に向けて	8
第1章 仕事・職場の中での能力形成	9
第1節 「知的熟練」形成に関する研究	9
第2節 「経験学習」からのアプローチ	11
1. 「経験学習」の観点から見た仕事の中での能力形成	11
2. 経験学習における「他者」の役割への着目 －「職場での学習」に関する研究－	14
第3節 仕事の中での能力形成と職場－今後の調査研究課題－	15
1. 既存の調査研究により明らかにされたこと	15
2. 職場の変化と今後の調査研究課題	16
第2章 日本企業の配置・昇進管理に関する研究	19
第1節 配置管理に関する調査研究	19
1. 企業内における配置・異動のあり方に関する研究	19
2. 企業内配置管理の目的に関する研究	20
第2節 昇進管理に関する調査研究	21
1. 日本企業における昇進管理の特徴	21
2. 昇進管理の変化と新たな人事管理施策の導入	23
3. 管理職をめぐる「ウチ」と「ソト」の競争	24

第3節	日本企業の配置・昇進管理に関する今後の調査研究課題	25
1.	配置・昇進をめぐる現況と今後の展望	25
2.	今後の調査研究課題	27
第3章	能力開発における時間の問題－自己啓発の必要性との関係から－	30
第1節	はじめに	30
第2節	時間が問題となる能力開発は何か	31
第3節	仕事の間を離れた能力開発と労働時間－先行研究から－	32
1.	Off-JTの実施と労働時間との関係	32
2.	自己啓発の実施と労働時間との関係	32
第4節	能力開発における時間的制約－その考え方と背景－	33
1.	時間的制約の考え方	33
2.	時間的制約が生じる背景－キャリア・資格と自己啓発ニーズ－	35
第5節	時間的制約の所在－「能力開発基本調査」結果の検討から－	36
第6節	時間面の問題に関する職種による違い－マイクロデータの再分析から－	37
1.	本節において使用するデータと分析方法	37
2.	時間的制約に関わる職種間の差異	38
3.	能力開発ニーズの職種間の差異	41
4.	何が職種間の違いに関わるか	42
	－キャリアと育成方法、資格取得の必要性から－	
5.	本節のデータ分析から言えること	45
第7節	まとめ	46
参考文献		48

総論 日本企業における能力開発・キャリア形成に関する調査研究課題の検討

第1節 本書の背景と目的

2012年の内閣府「国民経済計算」によると、日本のGDPにおいて広義の民間サービス業¹が占める割合は63.3%に達し、この割合は年々拡大傾向にある。この数字から分かるように、日本は形あるモノとは異なる、便利さや快適さといったもの＝「サービス」のやり取りが経済活動の中心となっており、しかもその傾向は依然強くなり続けている。

こうした傾向や現況をうけて、企業はより高度なサービスの提供を支える力を求めている。2013年2月に労働政策研究・研修機構が全国の従業員30人以上の20000社を対象に実施した「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査」によると、回答企業2783社のうち、自社の競争力を高めるために強化すべきものとして、「顧客ニーズへの対応力（提案力を含む）」を挙げたところが45.5%、「既存の商品・サービスの付加価値を高める技術力（現場力）」を挙げたところが36.7%と上位を占める。では、より高度なサービスの提供を支える力の源泉を企業はどこに見ているか。上述の競争力を高めるために強化すべきものについての企業の回答を見ると、「人材の能力・資質を高める育成体系」を挙げる企業が52.9%と最も多く、競争力の強化につながる対応力、技術力などの向上を社内の人材の育成により達成していこうという企業が多いことがうかがえる（労働政策研究・研修機構編[2013b:16]）。

その社内の人材の育成をどのように進めているかについて、次に厚生労働省『能力開発基本調査』の2013年度の調査結果に目を向けると、正社員の能力開発の方針については、企業主体で決定するあるいはそれに近いという企業の割合が75.0%で、労働者個人が決定するあるいはそれに近いという企業の割合の24.3%を大きく上回る。また、重視する教育訓練についてはOJTを重視するあるいはそれに近いという企業が77.2%で、Off-JTを重視するあるいはそれに近いという企業(19.6%)の4倍近くに達する。つまり人材の育成については、その方向性を企業が決定し、主に仕事や職場の中での訓練・能力形成によっているという企業が大半を占めていると見られる。だとすれば、企業で働く人々の能力開発は企業の方針や企業での仕事の経験に大きく左右されており、今後の経済社会で求められている能力開発のあり方について検討していく上でも、まずは働く人々の企業内での能力形成に関わる状況に着目する必要がある。

ただ、働く人の能力開発を中心になって進めている日本企業は、環境変化から様々な経営上・人事管理上の課題に直面している。例えば少子高齢化に伴う国内の経済活動の規模・内

¹ 「国民経済計算」では、「狭義のサービス業」を対個人サービス、対事業所サービス、教育、研究、医療・福祉等と定義しており、「広義のサービス業」を、「狭義のサービス業」に電気・ガス・水道、卸・小売、金融・保険、不動産、情報通信、運輸、政府サービス、民間非営利サービスを加えたものと定義している。ここで挙げた「広義の民間サービス業」とは、「広義のサービス業」から、政府サービスを除いたものである。ちなみに「狭義のサービス業」が2012年のGDPに占める割合は約20%である。

容の変化や、グローバルな活動展開の必要性に、組織としてどのように対応していくのかという課題がある。少子高齢化は、女性の活用や高齢者の活用といった人事管理施策面での対応をも企業に迫る。さらには収益の大幅な増加や、コンスタントな収益増を見込むのが難しい環境下で、要員管理、人件費管理、業績管理をより厳格に進める必要性も高まる。そしてこうした経営上・人事管理上の課題やそれへの企業の対応は、多かれ少なかれ、働く人々の企業内での能力形成に影響を及ぼすことが予想される。そのため、働く人の企業内での能力形成を捉えていく視点の検討にあたっては、近年の日本企業が直面する経営上・人事管理上の課題を踏まえることが不可欠であろう。

また、企業内での仕事経験や、教育訓練の取組みが働く人の能力開発の中心になっているとは言え、働く人自身もっぱら企業の方針や取組みに従って能力開発を進めているかといえば、決してそうではない。上記『能力開発基本調査』の2013年度個人調査によると、これからの職業生活設計について、自分で職業生活設計を考えていきたい、またはどちらかといえば自分で職業生活設計を考えていきたいと考えている人の割合が正社員では65.5%と、会社による職業生活設計を望む人(15.8%)の4倍以上に達する。勤務先により能力開発のあり方がかなり左右される正社員であっても、自らのキャリア形成(あるいはそこにつながる能力開発)については、自分で決めていきたいと考えていることが多数を占めていることから、能力開発の実態を捉え、今後のあり方について検討する上では、企業の取組みとともに働く個人の意向、活動もまた看過することができない。

本書の目的は、労働政策研究・研修機構の調査研究プロジェクト「企業内の能力開発システムに関する研究」において実施するアンケート調査、インタビュー調査の実施・分析において考察すべき調査研究課題を引き出すことにある。ただ、調査研究課題を引き出すにあたっては、何らかの基本的な観点を設定することが必要である。本書では、ここまで概観してきた働く人の能力開発をめぐる現況や趨勢を踏まえ、企業内における能力開発・キャリア形成につながる取組み・環境と、働く人個人の能力開発・キャリア形成に関わる活動に観点を置くこととする。

第2節 企業で働く人々の能力開発を捉える観点とそれぞれの観点から得られる知見

－1～3章のまとめ－

1. 仕事・職場の中での能力形成

本書では企業内における能力開発・キャリア形成につながる取組み、企業で働く人の能力開発、キャリア形成に関わる活動に観点を定めたが、ただ、このように観点を設定したところで、仕事に関わる能力開発、キャリア形成に含まれる多様な内容のどの側面に着目していけばいいのかという課題はなお残る。

この問いに対して、本書ではまず、実際に仕事をしていく中で働く人がどのようにして仕

事に必要な能力を身につけているのか、またそうした能力の習得が行われる仕事の間である「職場」に着目する必要があると考えた。本書第1章では、日本企業で働く人々が仕事の中でどのように能力形成をしてきているのかについて把握・分析してきた主要な研究を取り上げ、それぞれにおいて得られた知見を整理し、さらに今後実態把握や考察が深められるべき課題について検討を行っている。

日本企業で働く人々の仕事の中での能力形成に関する主要な研究業績群としては、「知的熟練」に関する研究と、経験学習アプローチによる研究とを挙げることができる。知的熟練研究は、仕事の経験と能力開発の関係をインタビュー調査による詳細な実態把握により明らかにし、仕事の中での能力形成についての研究に大きく貢献した。

経験学習アプローチによる研究で得られた知見は、能力形成につながる経験を、仕事の「幅」や「深さ」といった側面に限定されることなく捉えた。また経験学習アプローチは、経験学習の社会的文脈に対する配慮が欠如しているという批判に応える形で、「経験学習を支援する他者」という視点を研究に取り込んだ。その結果、仕事経験の中で学習をする個人を取り巻く職場へと視野が広がり、知的熟練研究では明らかにされてこなかった「能力形成をめぐる職場における社会関係」が見えてきはじめている。

ただ、現在の仕事と職場の現況を踏まえると、知的熟練研究は正社員以外の雇用・就業形態が広がりを見せる前の1980年代後半の職場の実態を基にしており、正社員の仕事上の経験において、正社員以外の雇用・就業形態で働く人々がどのような影響を与えたかについては取り上げていない。また、1990年代後半以降広がった、要員管理、成果主義管理など様々な人事管理施策の導入の中で、知的熟練研究が見出してきた仕事経験の「幅」と「深さ」を増すことによる能力形成が、どのように変容したかといった点をフォローした後続研究も少ない。一方、経験学習アプローチは、雇用・就業形態の多様化や様々な人事労務管理施策が広がった時期に研究が進められてきたが、学習する個人とその個人に影響を与える人々の職場における関係が主要な関心事項となっており、人事管理施策の変化が能力開発の場である職場のありようにどのように影響を与えているかという点に焦点を当てた関連研究が少ない。

このように検討していくと、今後、実態を把握し、考察をしていくべき研究課題として次のようなものが浮かんでくる。1つは職場における業務管理、人事管理に影響を与える、会社の業務管理、人事管理の方針と運用について明らかにし、さらにはそれらが職場における能力形成にどのようにつながってくるかを示すことである。もう1つは、職場の管理者の役割や意図・行動と、その職場で働く個人の能力形成との関連を明らかにしていくことである。知的熟練研究が指摘する職場での担当業務の変遷を支配する慣行も、経験学習アプローチがその重要性を示した学習者（働く個人）に対する支援や学習者を取り巻く雰囲気も、また企業の業務管理や人事管理の方針の実行も、職場の管理者に与えられた権限と、その権限のなかでの活動に大きくかかっているものと考えられるためである。

2. 仕事の変遷を左右する企業の管理活動への着目—日本企業の配置・昇進管理—

仕事に関わる能力開発、キャリア形成において、仕事の中での能力形成が大きな比重を占め、その仕事の中での能力形成は知的熟練研究が指摘するように、長年にわたる担当業務の変遷に大きく左右される。このことを踏まえると、働く人の能力開発、キャリア形成を捉える上で次に着目する必要があるのは、働く人の担当業務が勤続とともに移り変わっていく様子とその要因である。そこで本書第2章では、働く人の担当業務に関わるマネジメント、具体的には配置と昇進の管理が日本企業においてどのように進められてきたのかを見た。

国際比較研究により日本企業の特徴を示そうと試みた研究は、他国より広い範囲の仕事を経験させるものの、その範囲は一定の専門領域に収まるという「幅広い1職能型」として特徴づけられる配置管理が広がっていることを明らかとしている。またこれまでの調査研究では、配置管理の目的についても明らかにされており、一般的には従業員の育成を目的として掲げる企業が多いものの、配置管理の対象となる従業員の年齢層が上がるにつれて、組織の変化への対応や部門間交流といった目的を挙げる企業の割合が高まる。

一方、昇進管理に目を向けると、従業員のモチベーション維持を優先した「ゆっくりとした昇進」、「遅い選抜」が多く日本企業で行われていることが指摘され、国際比較においてもこうした昇進管理が日本企業の特徴であることが確認された。ただ経済・経営環境の変化や、高学歴化、高齢化の影響を受け、日本企業の昇進管理は従業員のモチベーション維持を主眼としたものから徐々に変容し始め、逆転人事、抜擢人事といった従業員選抜の効率性に配慮した昇進管理が、1980年代の後半から1990年代の前半にかけてすでにある程度の広がりを見せていた。また、従業員選抜の効率性に配慮した施策が広がるなかで、昇進の可能性が低くなったり、なくなったりした従業員に対応する専門職制度などが導入されていった。

以上の既存調査研究の知見を踏まえて今後の調査研究課題を検討するにあたっては、①管理職をめぐって、選抜の度合いが強まっていること、②正社員の「多元化」、③高齢者雇用安定法の改正などを契機としたより高齢に至るまでの継続雇用の広がり、④専門的な知識・スキル、経験などをもつ人材などの中途採用による確保の普及、といった現在の日本企業における配置・昇進管理の状況や、配置・昇進管理に影響を与えうる事項を想起する必要がある。その上で次のような点を今後の調査研究課題として挙げるができる。

第1に、その多くが1980年代から1990年代の企業の実態を基としている日本企業の配置管理、昇進管理について得られた知見が、近年でもそのまま日本企業において維持されてきているのか、それとも変容しつつあるのかといった点を改めて明らかにすることが挙げられる。配置・昇進管理に関わる現況を振り返ると、これらの点には既存の調査研究で見出された内容から相当程度の変化が生じていることも予想されるが、近年どのような状況にあるかがフォローされていない。第2に配置・昇進管理の企業による違いの解明がある。

第3は、企業による配置・昇進管理の方針・活動と、その企業が行う教育訓練活動との関連を明らかにすることである。日本企業における配置管理・昇進管理についてのこれまでの

研究は、配置・昇進のあり方そのものを捉えることに重点を置いており、配置・昇進管理をどのような教育訓練によって支えたり、補ったりしようとしているのかといった点を明らかにした分析が少ない。ただ、近年見られるように、企業がより専門的な知識やスキルを求めようになると、配置・昇進を通じた経験による人材育成のみでは、ニーズを充たし得ない可能性がある。また、中途採用者のより一層の能力開発を目指す場合は、長期間の配置や昇進を通じての能力形成という方法を使うのは難しい場合もある。そうした場合、企業は配置や昇進と教育訓練との結びつきをより強め、教育訓練を充実させるといったことも考えられる。企業による配置・昇進管理とその企業が行う教育訓練活動との関連を分析することは、既存調査研究が対象としていた時期にはあまり見られなかったこうした取組みを捉えることにつながり、ひいては企業の配置・昇進管理の方向性から能力開発に関わるニーズを押し量ることを可能にするだろう。

第4は、企業の配置・昇進管理とその企業で働く個人のキャリア志向、能力開発活動との関連についての分析である。こうした結びつきは、企業が専門的な知識・スキル、経験をもとめるようになったり、あるいは正社員の間でも多元化が進んだりしていく中で、より一層強まることが考えられ、能力開発の主体である個人の意欲や活動を捉える上で、決して看過できないと思われる。

3. 個人の能力開発活動における時間管理への着目

働く人自身による、仕事に関わる能力開発やキャリア形成につながる活動は、無論、いろいろな側面から把握し、接近することが可能である。本書では、働く人自身が能力開発活動をめぐってどのような資源管理を行っているのかに着目した。個人が能力開発活動を進める上で必要となる資源も金銭、情報、教材などと様々であるが、その中でも時間という資源を本書では取り上げた。その理由として、第1に厚生労働省の『能力開発基本調査』をはじめとする各種調査で、教育訓練にかけることができる時間の乏しさは、個人が仕事上の能力開発を進めていく際の課題として常に回答の上位を占めることが挙げられる。第2に、先に触れたように、日本企業で働く正社員には、自らのキャリアについて自分で決めていきたいという人が多いが、キャリア形成につながる能力開発を（企業におけるものとは別に）自主的に行っていきたいといった場合に、時間という資源の管理が、個人にとってより切実な問題となりうるためである。第3に、例えば職場の上司や職場全体が忙しくなって、自らで学習していかなければ仕事に関する学習の機会が十分に確保できなくなった、あるいは配置・昇進管理の変化の中で管理職に昇進できる見込みが小さくなり、専門性を高めるための教育訓練を行う希望が強くなったといった場合にも、能力開発における時間管理の問題が個人にとって重要な問題となりうる可能性があり、その意味で企業内での能力開発をめぐる状況の変化との結びつきが強いと考えられるためである。そこで本書第3章では、能力開発を行うための個人の「時間的やりくり」とその困難に焦点を当てた。

既存研究および統計調査のサーベイ、労働政策研究・研修機構が近年に実施したアンケート調査の分析から、個人の能力開発における時間面的問題は次のようにまとめることができる。第1に、能力開発の文脈において、時間管理は、企業主導のOJTや教育訓練・研修(Off-JT)よりも、働く者自ら就業時間外に能力開発(自己啓発)を行う場合に問題となりうる。第2に能力開発における時間面的問題は、労働時間の長さだけでは説明できない。この問題には、仕事の性質上自分でスキルを高めていかなければならないこと、仕事自体も忙しいことの両者が関係すると考えられる。第3に、自己啓発を通じて自分でスキルを高めていく必要性が高い仕事とは専門性や職業資格が求められる仕事である。キャリア形成の上で資格取得が求められる場合、一企業を超えて有用な専門知識・技能を取得しようという場合に、就業時間外に学習の時間を確保する必要があるが生じるが、それが時に「時間的やりくり」の困難を感じさせると考えられる。

個人の能力開発活動における時間面的問題を検討するにあたり、本書ではデータの制約もあり特定の業種・職種に焦点を当てた。本書の限界は、他の業種・職種の労働者、特に広範なホワイトカラー労働者にもこの構図があてはまるのかを検討できていないことにある。ホワイトカラー労働者については、雇用慣行の変化や転職等の労働移動の増加が言われる中、就業時間外に学習しスキルアップを目指す自己啓発のウェイトが増し、同様の議論があてはまる可能性がある。この点の検討は今後の調査研究における課題となる。

第3節 調査研究課題が持つ意義

以上で見てきたとおり、本書では①仕事・職場の中での能力形成、②仕事の変遷に影響を与える企業の配置・昇進管理のありよう、③個人の能力開発活動における時間管理の問題、という3つの側面に着目して、既存調査研究のサーベイや試行的分析を行い、今後の調査研究課題について検討した。

では、検討の結果見出された調査研究課題を解明することは、働く人の能力開発やその支援のあり方を考える上でどのような意義を持ちうるか。この点について考察しておきたい。

1. 企業内での多様なキャリア展開に対応する支援に向けて

日本企業の配置・昇進管理についての調査研究課題として、配置・昇進管理と企業の教育訓練活動との関連の解明、および配置・昇進管理とその企業に勤める個人の能力開発活動との解明を挙げた。日本企業を取り巻く経営環境や、少子高齢化などの社会環境を考えると、日本企業の配置・昇進管理の特徴として見出されたものには変化が生じているものと予想されるが、なかでもこれまで多くの企業に見られた、中核社員である(大卒)総合職のモチベーションを、役職昇進を軸としたキャリア管理によって向上・維持していくという昇進管理のあり方は、より一層難しくなるものと予想される。

こうした「役職昇進を軸としたキャリア管理」の融解も含めて、従業員の企業におけるキャリア展開がこれまで以上に多様になっていった際に、企業はどのような施策を行えば、モチベーションの低下や、求める人材の確保といった課題に円滑に対応しうるのか。一方、その企業で働く個人側がそうした環境のもとで、希望する能力開発・キャリア形成を実現していくにはどのような要件が求められるか。こういった点の考察は、企業における従業員のキャリア展開を支援する様々な施策の検討へとつながってこよう。そして、配置・昇進管理と企業の教育訓練、および個人の能力開発活動との関連の分析は、企業内におけるキャリア展開の「多元化」・「個別化」の実態や課題を捉える上で必要であると思われる。

配置・昇進管理と企業の教育訓練、および個人の能力開発活動との関連といった観点から、企業内でのキャリア展開の「多元化」・「個別化」を捉えることで構想しうる支援策としては、企業内におけるキャリア・コンサルティングの充実が考えられる。企業内での各個人のキャリア展開の方向性とそれに必要な能力開発に係る取組み状況（企業レベル・個人レベル）について、例えば「ジョブ・カード」²のようなツールで統合的に「見える化」し、定期的に能力や経験の棚卸しをしながら、更にキャリア展開を図ることを可能にするための方策である。

さらには、配置・昇進管理と個人の能力開発活動との関連を捉えるなかで、専門的な知識・スキル、経験などを基に、企業内から企業外へのキャリア展開を考えるような個人が浮かび上がってくることも予想される。ここでも、キャリア・コンサルティングが重要な役割を担うことが想定されるがそれに加え、企業外へのキャリア展開がより円滑に実現されるようにするため、企業を超えた能力開発やキャリア形成につながっていくような「能力のものさし」の整備・活用（例えば、ある特定の公的職業資格や、業種ごとの能力開発基準などの整備・活用）やそれに対する各企業や業界の関わり方についての検討が可能と思われる。

2. 職場における能力開発の支援に向けて

第1章では、個人の仕事のなかでの能力形成に大きな影響を与える職場に着目し、調査研究課題として、企業の経営管理・人事労務管理が職場における能力形成に与える影響の解明や、職場における能力形成にあたってライン・マネージャーが果たす役割を明らかにしていくことを挙げた。

これまででも、仕事上の指導・育成関係やその他の人間関係の形成・展開の場としての「職場」は、個人の能力開発・キャリア形成に大きな影響を与えてきたが、企業の経営管理・人事労務管理の変化に伴って、能力形成に係る職場の機能にも様々な変化が生じていることが予想される。そこで、こうした職場の状況と、企業の経営管理・人事労務管理との関連に焦

² 「ジョブ・カード」は、2008年4月より実施されている、厚生労働省所管の「ジョブ・カード制度」により用いられている。企業における実習と教育訓練機関における学習を組み合わせた職業訓練の対象者の、訓練後の就職活動やキャリア形成を促進する目的で、職務経歴や学習歴、職業訓練の経験、免許・資格などをとりまとめた書類である。

点をあてて実態把握を進めることで、様々な経営管理・人事労務管理上の課題に対処しながら、人材育成・能力開発が進められる職場の「問題」がいくつか浮かび上がってくることが期待される。こうした「問題」は企業を超えた共通のものである可能性があり、この共通性を視野に入れると、例えば、職場を対象とする能力開発支援を構想しうると思われる。

また現在多くの職場に、正社員以外の雇用・就業形態で働いている人々がいる。派遣労働者も職場を構成する一員と考えれば、職場は企業の枠を超える存在でもある。こうした様々な人々を包摂しながら多様な能力開発・キャリア形成が図られる場として「職場」を捉え直していくことも重要であり、職場の多面的な実態把握は、雇用・就業形態の違いを超えた能力開発支援を構想する上でも重要な役割を果たしうると思われる。

一方、職場における人材育成・能力開発の中でのライン・マネージャーの役割の解明は、様々な経営管理上、人事管理上の課題に対処しながらも、必要な人材の育成を効果的に進めているライン・マネージャーの特徴を描き出すことにつながる。そのことにより、働く人の能力開発を促す職場を実現するための具体的な支援策や、あるいは育成力のあるライン・マネージャーの養成を図る企業に対する支援策の検討が可能になると思われる。

3. 個人の能力開発の支援に向けて

本書第3章では、働く個人が能力開発活動を行う上で時間面的問題が生じる可能性が高いのは、就業時間外に自己啓発を行う場合であることを指摘し、専門性や職業資格が求められる仕事において自己啓発の必要性が高まることを示した上で、こうした自己啓発の必要性がどの程度広がっているかの把握を今後の調査研究における課題として挙げた。この課題に応じる形で調査研究を進めることは、個人が能力開発を行うにあたっての主要な課題である時間不足の問題がとりわけ深刻であり、特に支援が求められる領域がどこにどの程度広がっているのかを、確認していくこととなろう。

また、こうした時間不足の問題の範囲やその背景を確認することができれば、個人の時間不足の問題を解消することにつながる、企業に対する支援も構想しうるだろう。例えば、時間不足の問題を抱える個人が在籍する企業の、能力開発に関するニーズや課題についての実態把握を基にしながら、企業の自己啓発支援や、能力開発・キャリア形成に関する有効な「目安」の設定、企業にとっても個人にとっても有効と考えられる社外の能力開発機会に関する情報の普及（これには業界団体、職能団体などの関与も必要であると考えられる）、といった取組みへの支援を考えることができよう。

第1章 仕事・職場の中での能力形成

働く人の能力開発活動について何らかの検討を行うにあたっては、能力開発活動の中で最も大きな位置を占める、日々の仕事の中での能力形成についての理解を欠かすことはできない。本章では仕事の中での能力形成について、日本を対象とした研究の経緯を追い、得られた知見を確認する。その上で今後考察していくべき課題を検討していくこととしたい。

第1節 「知的熟練」形成に関する研究

仕事の中での能力形成に関する研究としては、まず小池和男の一連の業績を中心とする、「知的熟練」形成の研究を挙げることができよう(小池[1977]、小池編著[1986]、同編著[1991]、小池・猪木編著[1988]、村松[1996]、小池・中馬・太田[2001]など)。

小池は、「問題と変化をこなすノウハウ」である「知的熟練」(小池[1997:1])を、現代の職場において最も肝要な技能と捉え、その形成過程の解明に注力する。様々な職場における丹念なインタビュー調査や資料収集に基づく分析の結果、知的熟練は働く人々の経験の「幅」と「深さ」に由来し、それらはOJTによって習得されるものとした。そしてこのOJT²を、小池は個々の労働者が「長期間に経験する関連の深い仕事群」＝「キャリア」(小池[1997:11])として捉える。

では、知的熟練につながっていくOJT＝「キャリア」の内実はどのようなものか。それは各労働者が担当する仕事の「幅」を広げ、「深さ」を増していくようなものである(小池[1997:5-6])。例えば自動車産業の製造現場で働く技能者の技能レベルは、4つの段階として捉えることができる。すなわち、レベルⅠ：職場の中で1つの職務しかできないレベル、レベルⅡ：職場内で3～5程度の職務をこなす、しかも品質不具合の検出ができるレベル、レベルⅢ：職場内のほとんどの職務をこなすことができ、品質不具合の原因究明と難しくない問題への対応ができるレベル、レベルⅣ：モデルチェンジなど新たな事態に対応するための現場の体制づくりや準備ができるレベル、である。レベルⅠからⅢまでは、レベルが上がるにつれて担当できる職務の範囲が広がり、現場での問題をその原因にまでさかのぼって理解できるようになる過程である³。かなりの割合の正社員がレベルⅢには到達しているが、到達するには10

¹ 「問題をこなすノウハウ」は、製造現場においてはa)問題の原因推理、b)その原因の直し、c)問題(不良品)の検出からなる。また現場で対応しなければならない「変化」は、a)生産量、b)製品の種類、c)生産方法、d)人員構成といった点での変化である(小池[1997:2-3])。

² 小池はこのOJTが、指導者や成果のチェック項目を設定して行われる場合を「フォーマルなOJT」と称している(小池[1997:12])。

³ 仕事の「幅」、「深さ」を増していくには、多くの職務を経験し、習得していくことが必要となる。しかし、多くの職務の経験を定期的なローテーションを通じて行うか否かは、長期的な能力形成にはほとんど影響しない(小池[1997:27])。

年近い勤続が求められる⁴。レベルⅣは、レベルⅢを上回る問題原因究明能力を発揮できるレベルであり、このレベルに到達できる労働者はごく一部である。また、レベルⅢまでは同一職場⁵内での経験で到達できるが、レベルⅣに到達するには他の職場での経験⁶も必要となってくる（小池・中馬・太田[2001:6-13]）。

ホワイトカラー職場においては、OJT が労働者の「はば広い専門性」へとつながる（小池編著[1991:14]）。ここで「専門性」とは、ひとつの「領域」にキャリアがほぼ収まることを意味する。例えばデパートであったら、「紳士服」、「婦人服」、「家具」といったひとつひとつの商品群が、それぞれひとつの「領域」に該当する。一方「はば広さ」とは、例えば「紳士服」という領域の中でその中の小分野（「スーツ・コートなどのフォーマル類」、「シャツ類」、「紳士雑貨類」など）をすべて経験することをさす。

ホワイトカラーの「はば広い専門性」は、第1に取り扱う製品・サービスの多様性に対応する上で必須となる。例えば、国内事業所に比べスタッフ数の少ない海外事業所に勤務する商社のスタッフは、より多くの商品を担当しなければならない。あるいはメーカーの国内営業のスタッフは、その取引相手が海外に進出した場合に海外営業もこなさなければならなくなったといったことが起こる。第2は製品・サービスに対する需要の変化、取り扱う製品やサービス自体の変化に対応する上で必須となる。土木施工を例にとると、鉄道や港湾のから土木造成、道路へとといった需要の変化が見られる。こうした需要の変化により少ないコストで対応する上で、「はば広い専門性」の構築が有効となる（小池編著[1991:16-18]）。

また、ホワイトカラーのOJTにおいても「深さ」を増していく過程が観察される（図表1-1）。デパートの例で言えば、店頭販売担当者がシャツなど特定の商品の仕入れや開発の担当にうつるといったケースである。この場合、受け持つ商品の幅は狭くなるものの、仕入れや開発といった商品の販売の前段階の工程について知識・経験を蓄積するという形で、担当する仕事の深みが増していく。組織としてはこういった形で担当者の仕事の深みが増していくことで、消費者のニーズを踏まえた仕入れ・商品の開発ができるようになるといった「相乗効果」を期待することができる（小池編著[1991:18-19]）。

ホワイトカラーは、仕事における「はば広い専門性」や「深さ」をどのようなプロセスを経て習得していくか。小池は大企業のホワイトカラーが、①中枢管理者、②部門管理者、③非管理者の3つのグループに分けられることを指摘し、この3つのグループへの分化が進む時期を「第二期」、その前の時期を「第一期」とする（小池編著[1991:6]）。ホワイトカラーがはば広い専門性や深さを習得するのは第一期であり、この時期はi)「基礎専門レベル」、

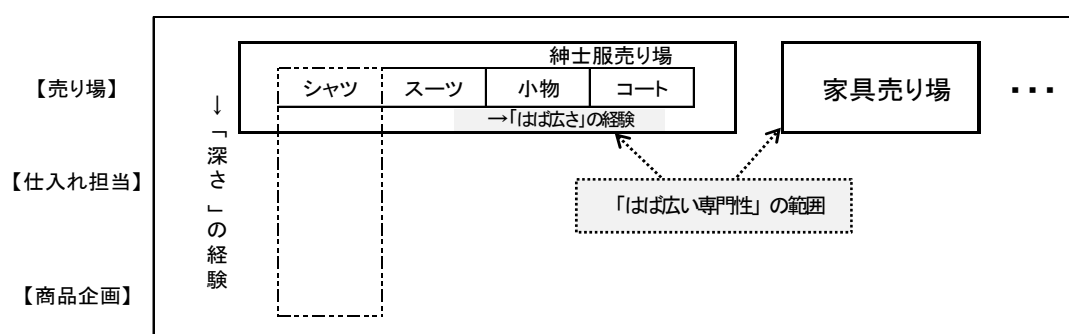
⁴ より高い技能レベルに到達するにはある程度の勤続年数が求められるが、経験の幅や深さは勤続年数にのみ規定されるものではない。自動車の組立職場の事例では、勤続10年ほどを超えると勤続年数と技能レベルはほぼ無関係になりうると小池は見ている（小池・中馬・太田[2001:31]）。

⁵ ここで「職場」とは、プレス職場、組立職場、塗装職場など特定の工程にあたる一群の作業を担当している組織で、15～20人程度からなる。

⁶ 他の職場での経験は、例えばとなりの職場への短期の応援などによる（小池[1997:27]）。

ii) 「高度専門レベル」に分けて捉えることができる。基礎専門レベルに該当するのは、学卒後入社してから2～4年程度の期間であり、専門領域の中でひとつの小分野をひとつとおりこなせるようになる期間である。幅広さや深さを習得していくのは「高度専門レベル」の期間であり、この期間に専門領域内の小分野を数年ごとに経験していったり、前工程や後工程の業務を経験したりする（小池編著[1991:20]）。小池によれば、この高度専門レベルの期間は基礎専門レベルの期間の後、入社15～20年目ごろまで続く。

図表1-1 ホワイトカラー職場における「はば広い専門性」と経験を「深める」プロセス
—大手百貨店・紳士服売り場担当者の事例—



資料出所：小池編著 [1991] より作成。

第2節 「経験学習」からのアプローチ

1. 「経験学習」の観点から見た仕事の中での能力形成

仕事の中での能力形成を、知的熟練研究と同じく「経験」に焦点をあてて解明していこうとするのが、「経験（による）学習」という観点からのアプローチである。もっとも同じ「経験」に焦点をあてているとは言え、知的熟練研究と経験学習アプローチによる研究⁷とは、「経験」の捉え方が異なる。知的熟練研究が能力形成につながるキャリアの内容を明らかにしようと、もっぱら長期にわたる担当業務内容の変遷とその意味について把握・分析するのに対し、経験学習は、担当する業務内容以外の事項も含めて、能力形成につながる仕事の中での経験の特徴を浮かび上がらせようとする。

仕事上の能力形成を、「経験（による）学習」という観点から捉えることを打ち出した代表的な研究業績は、Kolb[1984]である。彼は、仕事の中での能力形成を、①学習者（＝働く人）が環境（他者・人工物など）に働きかけることで起こる相互作用である「具体的経験」、②自らの行為・経験の意味を俯瞰的な視点や多様な視点から振り返り、意味付ける「内省的観察」、

⁷ 経験学習アプローチによる諸研究については、中原[2012]の第4章「経験学習」および中原[2013]を参照のこと。

③自らの経験を一般化、抽象化、概念化し、他の状況においても応用可能なものとする「抽象的概念化」、④経験を通じて得られた認識枠組み（スキーマ）や理論を次の活動へ反映する「能動的実験」という4つの段階からなる、循環的な「経験学習モデル(Experiential learning model)」として捉えることを提唱した。

コルブと同様、経験による学習のプロセスに着目し、マネージャーや経営幹部がリーダーシップを習得していく過程について明らかにしていったのが、Mccallらが1980年代に実施した一連の調査研究（Mccall[1988a]、同[1988b]、同[1989]、Mccall and Hollenbeck[2002]など）である⁸。Mccall[1988a]は、アメリカの主要企業の経営幹部に対するインタビュー調査から、経営幹部自身に回顧してもらった「量子的な跳躍を遂げた経験（Quantum leap experience:仕事の上で飛躍的に成長した出来事）」の内容について共通項を整理した。Mccall[1988b]ではさらに踏み込んで、リーダーシップを習得するために必要な要素の一般化を試み、「経験」、「戦略」、「触媒」をリーダーシップ習得につながる要素であるとした。すなわち、リーダーシップの習得のためには、「プロジェクト・チームへの参画」、「新規事業・新市場開発などのゼロからの立ち上げ」といった業務において主導的な役割を果たすという「経験」が、企業の「戦略」にそう形で与えられ、その「経験」を行うことを支援する他者からのフィードバックや評価などの「触媒」が必要であるという。

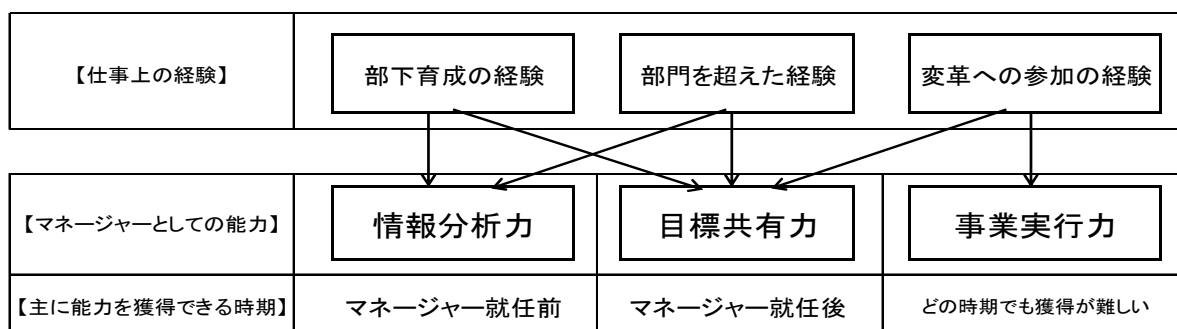
マッコールの調査研究と同様の枠組み・手法を用い、日本企業に勤める経営幹部の経験学習の過程について明らかにしたのが、金井[2002]である。金井は20人の経営幹部から、成長につながった「一皮むけた経験」を聴きとり、「入社初期段階での配属・異動」、「初めての管理職」、「降格・左遷を含む困難な環境」などが、成長につながっていると捉えられていることを示した。また金井と同じくマネージャーの「一皮むけた経験」に焦点を当てた松尾[2013]は定量的分析から、①マネージャーが経験によって「目標共有力」、「情報分析力」、「事業実行力」の3つの能力を身につけていること、②情報分析力は「部門を越えた経験」と「部下育成の経験」によって、事業実行力は「変革への参加の経験」によって、目標共有力は「部門を越えた経験」・「部下育成の経験」・「変革への参加の経験」によって高められることを示した（図表1-2）。

マネージャー、経営幹部以外の日本企業で働く人々の経験学習プロセスに関する研究としては、松尾[2006]、笠井[2007]、松浦[2011]、三輪[2013]などを挙げることができる。松尾[2006]は、ITコンサルタントとITマネージャーを対象として、キャリアの各段階でどのような経験を積んでいるかに関する定性的な分析を行い、キャリアの中期以降に各職種固有の知識獲得が進むこと、その際にコンサルタントは非常に難易度の高いプロジェクトを独力でやりきるといった「非段階的な学習」を可能にする経験をし、またプロジェクトマネージャーは徐々に難易度が上がる「段階的な学習」を可能にする業務経験を積んでいることを明ら

⁸ マネージャー、リーダー層の育成・能力開発に関する研究サーベイとしては、佐藤[2013:10-12]も参照のこと。

かにした。

図表 1-2 マネージャーの経験と能力の関係



注. 矢印は能力の向上に貢献することを示す

資料出所：松尾 [2013] より作成。

また、笠井[2007]は、小学校教師、看護師、客室乗務員、保険営業の「対人サービス職」従事者を対象としたインタビュー調査を基に、仕事ができるようになる上でどのような経験が役に立っているのかを分析した。その結果、「顧客への働きかけと反応を意識すること」や、組織と顧客、顧客同士、サービス内容と顧客を「方向性をもってつなぐこと」といった経験が仕事の熟達に寄与していることがわかった。笠井と同じく、人と接する業務に携わる営業職を対象としている松浦[2012]は、先輩営業職の顧客訪問等への同行や企画書・提案書の作成などの手伝いといった経験が、営業職の育成に向けた経験として捉えられていることを示している。

三輪[2013]は、メーカーで働く技術職を対象としたアンケート調査結果を分析し、①ハードな仕事や先進的で難しい仕事の経験が技術者の学習に最も有効であること、②新規事業や海外勤務などの経験は状況適応力や顧客意識を高める効果がある反面、科学的な思考力を低下させる恐れがあること、③アカデミックな活動の経験は技術的なリーダーシップを強化する一方で顧客意識を低下させる可能性があることといった知見を得ている。

これまで挙げた日本企業で働く人々の経験学習プロセスに関する研究は、いずれも特定の職種または職位を対象としたものである。他方で先に触れたコルブの経験学習モデルが、経験的に妥当するかという観点から、日本企業で働く人々の経験学習プロセスに迫った研究もある⁹。木村[2012]は、コルブの提唱する4つの要素について定量的な尺度を作成し、それぞれ

⁹ 経験学習研究の主要な研究業績群としては、ここに挙げた経験学習のプロセスに焦点をあてた業績群のほか、経験学習を行う個人の資質・能力・志向と、経験学習との関連を分析する一連の業績がある。例えば、挑戦性や柔軟性が高い個人ほど経験から学習する能力が高いことを示した楠見[1999]、「目的達成志向の信念」や「顧客志向の信念」が経験学習のプロセスに影響を及ぼすことを指摘した Matsuo[2011]、キャリア志向と経験学習の内容との関連について分析した三輪[2011]など。

れの段階が個人の能力向上に寄与していることを検証した。また中原[2012]は、社会人歴の異なる個人の経験学習プロセスを比較し、社会人経験が浅いころは具体的経験を積むことが能力向上にとりわけ寄与するが、ある程度の経験を積んでからは経験学習の諸要素をバランスよく担うことが能力向上につながることを明らかにしている。

2. 経験学習における「他者」の役割への着目－「職場での学習」に関する研究－

経験学習アプローチによる仕事の中での能力形成についての研究が積み重ねられていくのと並行し、これらの研究においては、経験学習を左右する「社会的要因」に対する視点が欠如しているとの指摘も数多くなされるようになった（中原[2013:11]）。こうした指摘を踏まえ、「経験学習における他者の役割」を重視し、職場における他者¹⁰の存在に着目した研究が、近年進められている。

例えば、北村・中原・荒木・坂本[2009]は、働く人の経験学習に影響を与える職場要因について分析を行い、職場の社会関係資本（＝他者との関係、他者とのつながり）が、業務能力向上に影響を与えていることを明らかにしている。また、関根[2012]は、職場のOJT指導員が新規参入者の能力向上に与える効果について分析し、指導員が周囲の協力を得ながらOJTを進めることと、新入社員に対して親しく会話をすることが「能力向上」につながることを示している。

こうした流れの研究の中で代表的な業績の1つが中原[2010]であろう。中原は日本企業で働く28～35歳の正社員・約2300人を対象としたアンケート調査の分析を基に、職場において経験学習を支援する他者の活動や、そうした活動が効果を上げる要件について明らかにしようとした。

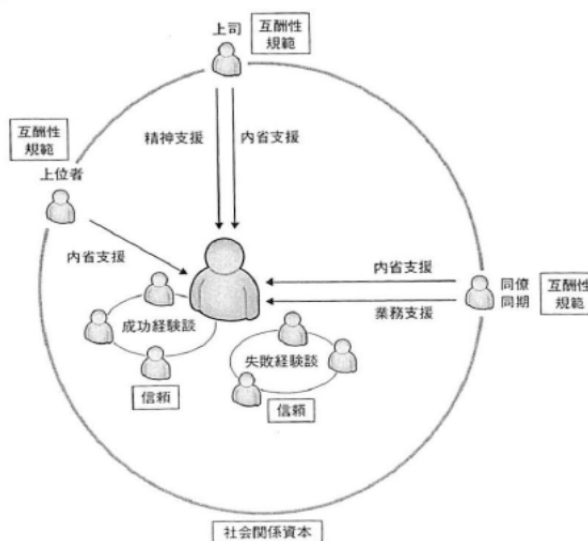
中原によると、能力形成を行う学習者が職場で他者から得られる支援は、①業務支援、②精神支援、③内省支援、の3類型に分けることができる。それぞれの支援の内容を見ていくと、「業務支援」は、仕事の相談に乗ってくれる、自分の目標・手本になってくれる、自分にはない専門知識・スキルを提供してくれるといった活動を通じての支援である。「精神支援」は、精神的な安らぎを与えてくれたり、心の支えになってくれたりするといった存在として、学習者が認識する他者から得られるものである。「内省支援」は、「自分について客観的な意見を言ってくれる」、「自分自身を振り返る機会を与えてくれる」といった他者の行動から得られる支援である。

「業務支援」を最も行っているのは「上司」、「精神支援」を最も行っているのは「同僚・

¹⁰ 仕事上の能力形成における「職場」への着目は、従来の経験学習アプローチを発展させるという研究の流れとは異なる流れによってもなされてきている。中原淳は、①研修や教育訓練といったフォーマルな学習機会のみならず「職場での学習機会」を重視する実務家主導の議論、②Lave and Wenger[1991]により示された「正統的周辺参加」の概念などに立脚した、「状況的学習論」(situated learning theory)を支柱とし、「職場に埋め込まれた学習」機会を強調する理論的系譜、③分析単位として、「職場」での学習プロセスや成員間の相互作用を注視しているという組織学習研究の流れ、の3つの流れから、職場における能力形成＝「職場学習」への関心が高まってきたと整理している（中原[2012:125-130]）。

同期」、「内省支援」は上位者・先輩、部下なども含めて様々な人が学習者に対して等しく実施している。そしてこれら支援の中で、経験学習の成果である学習者の能力向上¹¹に結びついているのは、①「上司」の「精神支援」、「内省支援」、②上位者・先輩の「内省支援」、③同僚・同期の「内省支援」、「業務支援」であることが、分析の結果明らかとなった。また、こうした支援や他者の経験談は、職場のメンバーに対する「信頼感」や、助け合っているという「互酬性」の感覚がある場合に能力向上につながりやすいとしている。

図表 1-3 職場における「学び」をめぐる環境



資料出所：中原[2010]、148 ページ。

第3節 仕事の中での能力形成と職場—今後の調査研究課題—

1. 既存の調査研究により明らかにされたこと

日本企業で働く人々の仕事の中での能力形成に関する主要な研究業績群として、「知的熟練」に関する研究と、経験学習アプローチによる研究とを概観してきた。では、これらの研究群は何を明らかにし、また未だに明らかにし得ていないものは何か。改めて検討していきたい。

知的熟練研究は、仕事の経験と能力開発の関係をインタビュー調査による詳細な実態把握により明らかにした。またそのことを通じて、従来とかく「ブラックボックス」として取り扱われがちであったOJTの内実を捉える認識枠組みをも提供し、仕事の中での能力形成についての研究に大きく貢献した。

ただ、知的熟練研究では職場内外に広がる個人の担当業務の変遷は仔細に記述され、その意味では「職場」という単位は意識されてはいるものの、職場が個人の担当職務の決定にど

¹¹ この分析では、「能力が向上したという個人の感覚」が、能力向上の指標とされている。

のように関与しているかは必ずしも明確にされてはいない。職場内の担当業務の変遷は、多くはそれぞれの職場の慣行によるものであって、経営側の明確な方針によるとは限らない(小池[1977]、同[1997]) ことを明らかにしてはいるが、その慣行の形成や維持、変更に関わる職場内外の誰がどのように関わっているのかについては、十分に解明してこなかったきらいがある。また、知的熟練研究においては、仕事の中での「経験」に焦点はあてられているものの、経験の「幅」と「深さ」を担当業務の内容を通じて捉えることに終始しており、能力形成につながる経験の特徴については検討していない。

経験学習アプローチによる研究で得られた知見は、知的熟練研究に不足していた点を結果的に補っていると見ることができる。特定の職種や職位を対象に行われた研究は、能力形成につながる経験を、仕事の「幅」や「深さ」といった側面に限定されることなく捉え、その特徴を示していった。また、どのような経験がいかなる能力の形成につながるのかという経験と能力の連関や、経験による能力形成を左右する個人の特質(性格・信念・志向)についても、経験学習アプローチによる研究によって知見が重ねられていった。

また経験学習が行われる社会的文脈に対する配慮が欠如しているという批判に応える形で、「経験学習を支援する他者」という視点を研究に取り込んだ。その結果、仕事経験の中で学習をする個人を取り巻く職場へと視野が広がり、職場内での他者との交流や職場全体の雰囲気、個人の能力形成に影響を与えることが明らかになりはじめ、知的熟練研究では見えてこなかった「能力形成をめぐる職場における社会関係」が見えてきはじめている。

2. 職場の変化と今後の調査研究課題

このように日本企業で働く人々の仕事の中での能力形成に関する研究を振り返った上で、現在の仕事の中での能力形成をめぐる状況、とりわけ職場の現況に着目すると、今後、実態を把握し、考察をしていくべき調査研究課題としてはどのようなものが浮かんでくるか。

1990年代から現在にかけての職場の変化としてまず挙げることができるのは、パートタイマー、契約社員、派遣社員といった正社員以外の雇用・就業形態の活用が拡大し、職場を構成する従業員・就業者が多様になったことであろう。さらに近年では、正社員の中にも、業務限定正社員や勤務地限定正社員(労働政策研究・研修機構編[2013a])、多様な形態による正社員(「多様な形態による正社員」に関する研究会[2012])が現れ、多元化が進みつつあることが指摘されている。

いま1つ挙げることができるのは1990年代後半以降企業が進めてきた様々な人事労務管理施策から職場が大きく影響を受けたり(上記の正社員以外の活用もそうした1現象と言える)、あるいは大きな役割を果たしたりするようになってきている点である。例えば1990年代後半以降、企業の「減量経営」が進む中で、職場においても人件費管理や要員管理が厳格に進められた(佐藤編著[2007]など)。あるいは「成果主義」人事管理の導入に伴い、職場においても成果主義の考え方に沿った業務管理が行われるようになった(中村・石田編[2005]など)。また、ワー

ク・ライフ・バランスや女性の活用といった施策が進むか否かは、職場における雰囲気や取組みによって大きく左右される（佐藤・武石[2010]など）。

このように人事管理施策の実施における職場の位置づけが大きくなる中で、仕事・職場の中での能力形成への影響も指摘されてきている。佐藤[1999]は、仕事の成果と賃金の結びつきが強まっていると回答した管理職ではそうでない管理職に比べ、部下である若手の移動の打診が上司や人事部門などからあった際に、時期を延期するようになり断ったりする割合が高まることを示している。また、日本労働研究機構編[2003]は、要員管理・人件費管理が職場で進んだ結果、新人社員の配属が少なくなり、入社数年の若手社員によりレベルの高い仕事を経験させにくくなっている職場が増えていることを指摘する。

仕事の中での能力形成に焦点を当ててきた研究のうち、知的熟練論は正社員以外の雇用・就業形態が広がりを見せる前の1980年代後半の職場の実態を基にしており、正社員の仕事上の経験において、正社員以外の雇用・就業形態で働く人々がどのような影響を与えたかについては取り上げていない。また、1990年代の様々な人事管理施策の導入の中で、知的熟練論が見出してきた仕事経験の「幅」と「深さ」を増すことによる能力形成が、どのように変容し、あるいはその実現が難しくなってきたのかといった点をフォローした後続研究も少ない。

一方、学習者に影響を与える他者の存在にまで視野を広げ、働く人の能力開発における職場の重要性を再認識させた経験学習アプローチは、雇用・就業形態の多様化や様々な人事労務管理施策が行われた時期に研究が進められてきたが、学習する個人とその個人に影響を与える人々の職場における関係が主要な関心事項となっており、人事管理施策の変化が能力開発の場である職場のありようにどのように影響を与えているかという点に焦点を当てた関連研究は少ない。

以上のように考えてみると、今後の研究課題としては次のようなものが挙げられる。1つは職場における能力形成に影響を与える、会社の人事管理施策について明らかにすることである。これにより、会社の人事管理施策の動向により、どのような人材が職場で求められるようになるのか、また経験学習アプローチが示してきたような能力形成につながる経験や、職場のありようが、どのような人事管理施策のもとで現れやすいか（現れにくい）かについての検討が可能になる。さらには、現在の職場を取り巻く環境のもとで、そうした経験や職場のありようの出現を促す何らかの取り組み・施策についての検討へとつながってこよう。

もう1つは、職場の管理者、いわゆるライン・マネージャーと呼ばれる人々の役割や意図・行動と、その職場で働く個人の能力形成との関連を明らかにしておくことである。会社の人事管理施策における職場の位置づけが大きくなる中で、職場での業務遂行を取り仕切るライン・マネージャーが人事労務管理施策の運用上果たす役割や、その行動の影響もまた大きくなってきている（佐藤[2012a:7]）。要員管理、人件費管理、成果主義的管理の導入に伴う職場の状況を明らかにしてきた諸研究は、そこでのライン・マネージャーの役割の大きさを示しており、人材育成においても同様の役割を果たしうると推測できる。例えば、知的熟練研

が指摘する職場での担当業務の変遷を支配する慣行も、経験学習アプローチがその重要性を示した学習者（働く個人）に対する支援や学習者を取り巻く雰囲気も、また企業の業務管理や人事管理の方針の実行も、ライン・マネージャーに与えられた権限と、その権限の中での活動に大きくかかってくるだろう。職場で働く人の能力形成に関わってくるようなライン・マネージャーの行動と、その行動を左右する企業との関係（権限の付与や、管理活動に対するサポートなど）について、実態把握・分析を進めることで、仕事の中での能力形成を進めていくのに必要な施策を検討する上での手がかりがつかめるものと思われる。

第2章 日本企業の配置・昇進管理に関する研究

企業で働く人、とりわけ同一企業で長期間働く人の能力形成や、能力開発に対するニーズは、どのような仕事を担当するかにより大きく左右される。したがって、従業員の配置・昇進を企業がどのように管理しているかは、働く人の能力開発を捉える上でも非常に重要な事項となりうる。

そこで本章では日本企業の配置・昇進管理について既存の研究業績の知見を整理する¹。その上で、配置・昇進管理について、今後考察されるべき課題を検討することとしたい。

第1節 配置管理に関する調査研究

1. 企業内における配置・異動のあり方に関する研究

日本企業の配置管理についてこれまでどのような知見が得られているか。全日本能力連盟人間能力開発センター編[1979]は、大手企業の部長職を対象としたアンケート調査から、部長が少なくとも2~3、あるいは4~5の機能部門を経験していることを明らかにしている。また日本労働研究機構編[1993]は、1989年に実施した従業員1000人以上の企業を対象とするアンケート調査を基に、大卒ホワイトカラーの配置管理に見られる傾向をまとめている。それによると、20代、30代、40代のいずれのホワイトカラーを対象とした異動に関しても、「部門をこえて行う」と回答した企業の割合が、「同一部門内で行う」とする企業の割合よりも高い。これらの調査研究は、日本企業における配置管理が、従来から言われてきた「ジェネラリスト」的、職能横断的に行われていることを示唆している。

一方で、日本企業における配置管理は、必ずしも職能横断的とは特徴づけられないことを示す研究も積み重ねられてきた。井上[1982]は、ある製鉄会社の事業所に勤務するホワイトカラー1115人の人事データを基に、最も頻繁に行われているのは技能の関連性が強い職種間の異動であること、また同一職種間と異職種間の異動確率を比べると、前者の方が統計的に有意に高いことを明らかにした。また、川喜多[1983]、富田[1986]は、大手スーパーにおける事例から、男性社員は店長に昇進するまでは、食品、衣料といった特定の商品群を専門としてのキャリア形成がなされていることを指摘する²。中村[1989]は、ある自動車メーカーに1977年から1981年までの間に入社した従業員74人の人事データを用いてホワイトカラーのキャリアを類型化し、①この企業においては自動車部品工場から自動車部品営業という異動を経験する従業員が最も多いこと、②経理部の従業員はいったん経理部に配属されるとかな

¹ 日本企業における配置、昇進に関する研究のサーベイとしては、雇用職業総合研究所編[1989]、八代 [1989a]、中村[1991]、山本[1997]などを参照のこと。

² 同じ職能内中心の異動が、企業における主要な異動パターンであることを明らかにした調査研究としては、そのほかに電機労連組合員を対象としたアンケート調査を基にした電機労連企画調査部編[1992]や、中村[1992]などがある。

り長期間部門にとどまることが推測されること、などを示した。これらの結果から、中村は日本企業内における配置管理は、企業の性格や扱う商品群に規定されており、一概に職種横断的とは言えないと述べている。

中村の指摘を裏付ける、あるいは発展させた調査研究としては、労働大臣官房政策調整部編[1987]、日本生産性本部経営アカデミー[1992]、今田・平田[1995]などがある。労働大臣官房政策調整部編[1987]は、①男性事務職、男性営業職に関しては「異事業所間多職種配置」という方針を持つ企業が半数近くあるものの、男性現業職では2割程度にとどまること、②女性職員については、いずれの職種でも「異事業所間多職種配置」という方針を持つ企業はごく僅かで、「同一事業所内配置」という方針を持つ企業が大半であることを明らかにしている。今田・平田[1995]は、日本を代表する重工業大企業に勤務する男性の事務・技術職正社員7937人の人事データを分析し、①大卒事務職については職能内に留まる異動が約半数を占め、こうした異動の傾向は課長昇進前後で大きく変化しないこと、②大卒技術職に関しては大卒事務職同様、異動の約半数は職能内であるが、課長昇進後職能間異動が増えることを示した。日本生産性本部経営アカデミー[1992]は、大企業10社（製造6社、金融・保険2社、サービス業2社）に勤務する289人の人事データを基に、①製造業では職能内での異動が多く、管理職に昇進する前後で異動のパターンに変化がないこと、②金融・保険業は製造業に比べて職能間異動が多く、しかも職能間異動の傾向が管理職昇進後より顕著になることを明らかにし、配置管理のあり方が業種により異なる点を強調している。

こうした日本企業の配置管理の傾向が、国際的にはどのように特徴づけられるのかを示したのが、日本・アメリカ・ドイツ・イギリスの大卒ホワイトカラーを対象に調査・分析を行った日本労働研究機構の「大卒ホワイトカラーの雇用管理に関する国際比較」研究プロジェクトである（調査研究の成果は、日本労働研究機構編[1997]、同[1998]、小池・猪木編著[2002]）。この調査研究プロジェクトでは、部課長層ホワイトカラーのアンケート調査結果から、日本・アメリカ・ドイツともに、特定の職能分野の経験が長い「単一職能型」がホワイトカラーの7～8割を占めていることが明らかになった。と同時に、日本では、「現在の会社における勤続年数に占める最長経験分野の経験年数の比率」が76%以上というホワイトカラーの比率が、他の2国に比べると低く（日本・39.2%、アメリカ・65.6%、ドイツ・57.9%）、「幅広い1職能型」として特徴づけられる配置転換がアメリカやドイツよりも広がっていることがわかった（日本労働研究機構編[1998:13]）。

2. 企業内配置管理の目的に関する研究

企業内の配置管理のあり方に関する調査研究とともに進んできたのが、日本企業が行う配置管理の目的についての調査研究である。雇用職業総合研究所編[1982]は、いずれの職種を対象とした職場内異動においても、「いろいろな持場を経験させ幅広い技能を身につけさせるため」という目的を挙げる企業が最も多いことを示している。職場間異動についても、最も多

くの企業が挙げる目的は、能力開発目的であった。日本労働研究機構編[1993]もまた、1989年に実施した従業員1000人以上の企業を対象とするアンケート調査から、定期的な配置転換³を実施する企業は、その目的として「従業員の人材育成」、「従業員に多能的な能力を身につけさせる」、「従業員の適性を発見する」といった、人材育成関連の目的を挙げることが比較的多い点を指摘する。ただし同時に、定期的な配置転換の目的は、対象となる従業員の年齢層によって顕著に異なっており、「従業員の人材育成」は20代の従業員を対象とする配置転換では87.3%の企業が目的として挙げているのに対し、40代以上の従業員を対象とする場合は4割弱となること、40代以上の従業員を対象とする配置転換の目的としては、「組織の変化への対応」(64.1%、20代従業員の場合23.7%)、「部門間の交流の変化」(48.6%、20代従業員の場合12.0%)を挙げる企業が多くなることも明らかにしている。

ただ、上記のように育成・能力開発を主眼とした配置管理を行う企業は、従業員を多能化することと専門化することとの間のジレンマや、異動先での能力開発活動の負担といった問題に直面しうる。こうした問題に企業がどのように対処しているのかを分析したのが、八代[1987]である。八代は大企業の情報処理部門を対象とした調査を基に、企業が①従業員を異動し多部門を経験させながらも、各部門においてその部門を長く経験するキーパーソンも作り出すことで専門性を蓄積していること、②他部門に従業員を異動させる場合もこれまでの仕事に関連ある部門に異動することで、異動先の能力開発活動の負担が大きくなるように配慮していることを示している。

第2節 昇進管理に関する調査研究

1. 日本企業における昇進管理の特徴

日本企業の昇進管理に関する調査研究において主に解明・検討が進められてきたのは、昇進にあたって日本企業が行っている従業員の選抜のあり方を、いかに特徴づけることができるかという点である。

数多くの調査研究において日本企業の特徴として指摘されてきたのが、「ゆっくりとした昇進」、「遅い選抜」(小池編著[1991]、小池[2005]など)と称される従業員選抜のあり方である。これらの調査研究は、企業が同一年次に入社した従業員の間で一定期間は昇進における格差をつけず、その期間をすぎた後で徐々に選抜を行っていく⁴という点を強調する。例えば今田・平田[1995]は、80年代後半に提供された特定大企業の人事データを基に配転・昇進

³ この「定期的な配置転換」には、非管理職から管理職への昇進や、新入社員に対し一定期間研修の目的で行われるものは含まれない(日本労働研究機構編[1993:23])。

⁴ これに対して岩田[1977]は、日本企業では、従業員の間昇進格差が生じていない時期でも、人事考課に基づき処遇の「僅かな差」がつけられ続けていると指摘する。小林[1995]や梅崎[2005]も、社内資格や給与の等級といった、役職昇進以外の面で従業員の間昇進格差を生じる日本企業があることを示している。八代[1989a]は、「ゆっくりとした昇進」仮説が、従業員の「動機付け」と強調しているのに対し、「僅かな差」仮説は従業員選抜の効率面をも含んでいる点で、後者が前者を補完していると捉える。

構造を分析し、日本の大企業における主要な昇進管理のパターンが、一律昇進→昇進スピード競争→トーナメント競争と、管理の対象となる職位が上がるにつれて変化することを明らかにし、「遅い選抜」のプロセスを示した。また、竹内洋は『会社職員録』から無作為に抽出した管理職従業員のデータを分析し、日本の昇進競争は時間によって平等からふるい落とし競争に転調すると指摘した（竹内 [1988]）。さらにある大企業の1966年入社者67人のデータをキャリア・ツリー法⁵により分析し、昇進パターンが「同期同時昇進」→「同期時間差異昇進」→「選抜／選別」と、入社後の時間の経過とともに変化していくという、今田・平田 [1994] と同様の知見を得ている。そしてこうした研究成果は、「同一年次昇進」（日本労働研究機構編 [1993]）や「一斉昇格制度」（労働大臣官房政策調整部編 [1995]）の存在、あるいは役員候補者の30代後半での絞込みはあまり進んでいない（日本労働研究機構編 [2000]）ことを明らかにしている他の調査結果とも符合する。

以上のような日本企業の「ゆっくりとした昇進」、「遅い選抜」の実態を、国際比較の下に明らかにしたのが、上述した日本労働研究機構の「大卒ホワイトカラーの雇用管理に関する国際比較」研究プロジェクトである。日・米・独の部課長層を対象に実施したアンケート調査によると、初めて昇進に差がつき始める時期の平均は、日本7.85年、アメリカ3.42年、ドイツ3.71年、また昇進の見込みのない人が5割に達する時期が日本22.30年であるのに対し、アメリカ9.10年、ドイツ11.48年であった（日本労働研究機構編 [1998 : 17]）。

ただ全体としては「ゆっくりとした昇進」、「遅い選抜」と特徴づけられる日本企業の昇進管理であるが、日本企業の間では何らかの差異は見られないのか。この点に着目したのが花田 [1987] である。花田は金融、保険、電機、運輸、流通の5つの業種の大企業の人事データを、キャリア・ツリー法により分析した。その結果、①最初の選抜が行われる職位に最も速く昇進した従業員が、それより上の職位への昇進も最も速く果たすという「保守的な」昇進・昇格管理を行う企業、②最初の選抜が行われる職位に最も速く昇進してもより上位の職位への昇進が保証されない、選抜的な昇進・昇格管理を行っている企業、③最初の選抜が行われる職位での昇進・昇格が遅れても、より上位の職位への昇進・昇格で追いついたり、逆転したりすることが可能な「革新的な」昇進・昇格管理を行っている企業、といったように日本企業の昇進管理に見られる差異の内実を明らかにしている。また、日本の大手銀行3社に勤務するホワイトカラーのキャリアをキャリア・ツリー法により分析した上原 [2003] は、3社のうち2社で、入社後早期での選抜とかなり大きな昇進格差といった、「遅い選抜」とは異なる昇進管理が行われていることを示している。

⁵ 「キャリア・ツリー法」は、Rosenbaum [1984] などにより、企業内の昇進管理研究に導入された手法で、ある企業に同じ年に入社した従業員のその後の昇進過程がどのように異なってくるかを、あたかもツリーのように描くことから、このように名付けられている。企業内の長年にわたる昇進パターンを観察する方法としては優れている反面、長期間にわたって同年時入社者の昇進パターンを追跡するのに数多くの従業員の20～30年分の人事データを要するため、研究が蓄積されにくいといった短所もある。

2. 昇進管理の変化と新たな人事管理施策の導入

日本企業に特徴的な「ゆっくりとした昇進」、「遅い選抜」のメリットとしては、①選抜されなかった従業員のモチベーションの低下を防止できる(石田[1983]、今野・佐藤[2009:168])、②多数の従業員が長期にわたり競争に参加することとなり、多数の従業員の技能の向上を期待できる(今野・佐藤 [2009:168])、③従業員の能力・適性のより正確な把握が可能となる(島田 [1984]、今野・佐藤 [2009:168])といった点がある一方で、デメリットとしては、①選抜の時期が遅いため企業の中核幹部の育成において教育訓練投資の無駄が生じかねない、②長期にわたる競争を従業員に強いることとなり、従業員の間にも過度の競争状態を作り出しやすい(今野・佐藤 [2009:168])といった点が指摘される。Rosenbaum [1984] は企業の昇進管理には、①従業員のモチベーションを維持していくための「機会の均等」、②選抜された従業員に集中的に教育訓練投資をしていくための「効率」の2つが求められるとしているが、そのうちの前者を優先する度合いが高いと特徴づけられるのが日本企業の昇進管理であるということができよう。

ただ、1980年代後半には、安定成長への移行によって企業規模の拡大が鈍化し、それに伴い管理職ポスト数の増加にも歯止めがかかることといった「供給」要因と、従業員の高齢化・高学歴化、男女雇用機会均等法の制定などによる管理職候補者の増加といった「需要」要因の両面から、管理職ポストの不足という事態が見通されるようになり(八代 [1989b])、多くの日本企業が「機会の均等」を重視した昇進管理を徐々に変化させていった。

そうした変化として指摘できるのは、「抜擢人事(=後で入社した従業員を先に入社した従業員より先に役職に登用すること)」、「逆転人事(=先に入社した従業員が、昇進格差の拡大により、後で入社した従業員に昇進において追い越されること)」、といった形で現れる、年功にこだわらない管理職ポストの配分⁶である。先に触れた日本労働研究機構編 [1993] によると、主に従業員1000人以上の企業で占められる640社のアンケート回答企業のうち、抜擢人事が「かなり一般的に行われている」と答えた割合は、課長クラスの昇進で33.1%、部長クラスの昇進で35.5%、逆転人事が「かなり一般的に行われている」という企業は課長クラスの昇進で50.9%、部長クラスの昇進で51.4%であり、逆転人事、抜擢人事がすでに1990年代前半の時点で大企業においてかなりの程度広がっていたことがわかる。また、抜擢人事が「かなり一般的に行われている」企業は、他企業と比べて役職初任年齢(=従業員が初めて役職につく年齢)が早くなっているという比率が高く、年次に関係なく優秀な従業員を役職に登用する傾向がより強い(日本労働研究機構編 [1993:16-17])。こうした事実は、同時期に行われた調査研究やその後の調査研究においても繰り返し確認されることとなる(労働

⁶ 日本企業における管理職ポストの配分が「年功」に規定されていることを示した研究としては、ある特定企業の人事データを分析し、勤続年数が従業員の昇進確率にプラスの影響を与えることを明らかにした、井上[1983]、富田[1992]などがある。また、浅尾 [1995] は、日本企業におけるホワイトカラーの昇進決定要因が、職位によって異なることを示している。

大臣官房政策調整部編[1995]、日本労働研究機構編[1998]、同[1999]、同[2000]、労働政策研究・研修機構編[2004]など)。

一方、管理職ポストが不足する中で年功にこだわらない管理職ポストの配分が広がるとともに、企業は管理職への昇進が遅れる従業員、あるいは管理職昇進の可能性が早期になくなる従業員への対応が求められるようになり、(社内)資格制度や専門職制度といった処遇制度を導入・運用するようになる(八代[1989b])。高年齢者雇用開発協会編[1985]は、専門職制度の下で専門職として位置づけられている従業員が、「処遇的専門職」と「本格的専門職」⁷に分けられるとし、前者の専門職は、管理職ポストにつけない従業員を処遇することを主な目的として設けられているため、仕事の内容や組織内での位置づけが不明確であることが多いと指摘する。

また、労働大臣官房政策調整部編[1995]は、アンケート調査により日本の大規模企業で実施されている専門職制度について明らかにしている。それによると、①課長職相当の専門職がいる企業は54.4%で、40代後半以降の大卒ホワイトカラーの過剰感がある企業ほど専門職がいるという割合が高い(過剰感がかなりある企業・68.4%、まったくない企業・45.8%)、②専門職がいると答えた企業のうち、その専門職には「予算権限はない者が多い」と答えた企業が半数弱で、部下については「いる者もない者もある」という企業が半数弱、「いない者が多い」という企業が約4割となっている、③仕事内容は「ライン管理職の下にいる者と同じ」と答えた企業が45.7%で、「ラインにいる者とは全く異なる」という企業は4分の1程度にとどまる、④専門職からライン管理職への異動は、「少しある」が54.3%、「よくある」が37.9%であわせて9割以上の企業が「ある」と答えている(労働大臣官房政策調整部編[1995:165-166])。こうした調査結果は、大企業専門職の多くが、ラインとは別個に担当業務の専門性に基づいて設けられたポストとしてよりも、むしろライン管理職に準じる存在として位置づけられていることを示している⁸といえよう。

3. 管理職をめぐる「ウチ」と「ソト」の競争

管理職の昇進管理に関する調査研究は、ここまで見てきた企業内で誰が、どのように選抜されるかという観点からのもののほかに、管理職に企業内の従業員を配置するのか、それとも企業の外から採用してくるのかという観点からの調査研究がある⁹。後者は前者に比べると蓄積が少ないが、経験者の中途採用が多く企業において主要な人材確保の方法になってきていることを踏まえると¹⁰、その観点は今後の日本企業の昇進管理を解明していく上では、

⁷ 「本格的専門職」の育成へとつながる専門職制度、人事労務管理の要件については、中川[1993]、宮下[2001]、石山[2013]が、インタビュー調査、アンケート調査を基に検討を行っている。

⁸ 専門職制度について同様の実態を明らかにしているものとしては、社会経済生産性本部が2000年に実施した企業アンケート調査結果に基づく宮下[2000]がある。

⁹ 昇進管理を調査・分析する観点としてこうした2つの観点があることを指摘するものとしては、雇用職業研究所編[1989]、小池[2005]など。

¹⁰ 労働政策研究・研修機構が2012年に従業員30人以上の企業を対象として実施したアンケート調査によると、「専

重要であると思われる。

これまでの調査研究は、管理職への従業員の配置において日本企業は、内部優先の方針をとる傾向が強いことを示している。日本労働研究機構編[1993]は、外部から直接採用した人材が課長職において10%未満であるという企業の割合が、アメリカでは43.4%、ドイツでは20.2%(従業員1000人以上企業における割合)であるのに対し、日本では88.5%に達するというアンケート調査の結果¹¹から、管理職の人材確保にあたっては企業内からの昇進が優先されているとしている(日本労働研究機構編 [1998:54-56])。また、労働政策研究・研修機構が2008年に実施した企業アンケート調査によると、管理職の空席補充方法として、「社内候補者を配転で充当」する企業が60.2%、「社内候補者を優先、必要に応じて社外から募集・採用」という企業が23.1%で、大半の企業が内部優先の方針を掲げている(労働政策研究・研修機構編 [2010a:27])。

第3節 日本企業の配置・昇進管理に関する今後の調査研究課題

1. 配置・昇進をめぐる現況と今後の展望

以上、日本企業における配置管理、昇進管理を対象とした既存の調査研究について外観してきたが、今後の研究課題としてどのようなことが浮かび上がってくるだろうか。この点について検討するにあたり、日本企業における配置・昇進管理の現況をうかがわせるデータや、配置・昇進管理に影響を与える事項について見ておくこととしたい。

図表2-1①②は、企業規模100人以上の民間企業に勤める一般労働者(短時間労働者に該当しない労働者)に占める部課長の比率を、学歴別・年齢階級別に示したものである。1990年と2011年を比べると、部長比率については高卒、大学・大学院卒ともにすべての年齢階級で2011年のほうが比率が低くなっている。また課長比率についても高卒はすべての年齢階級で、大学・大学院卒は50歳代を除く年齢階級で2011年のほうが比率が低い。つまり、この20年ほどの間に部長、課長といった管理職になる人の割合は、全体として低下しており、選抜の度合いが強まっていることがわかる。

企業の配置・昇進管理に影響を与える事項としてまず挙げることができるのは、第1章でも言及した、職務、勤務地、労働時間が限定的な正社員が現れることなどによる、正社員の間での「多元化」の進行だろう(「多様な形態による正社員」に関する研究会[2012]、労働政策研究・研修機構[2013a]など)。多元化の進行は、求められる能力・キャリアや実際の能力

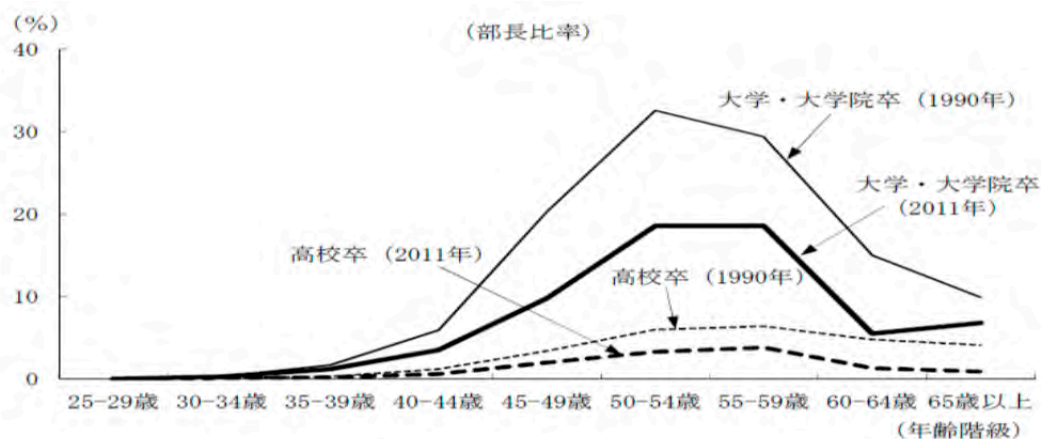
門的な知識やノウハウを持った人を中途採用する」という方法を、これまで重視してきた人材確保の方法として挙げる企業の割合は72.8%、今後重視する方法として回答した企業の割合は70.2%で、これまで・今後の双方において回答が最も多くなっている(労働政策研究・研修機構編 [2012:16])。

¹¹ なお部長職では、外部から直接登用した人材が10%未満の企業の割合が、アメリカ47.5%、ドイツ43.4%であるのに対し日本88.5%であり、日本企業では部長職の配置においても内部優先の傾向が顕著である(日本労働研究機構編 [1998:56])。

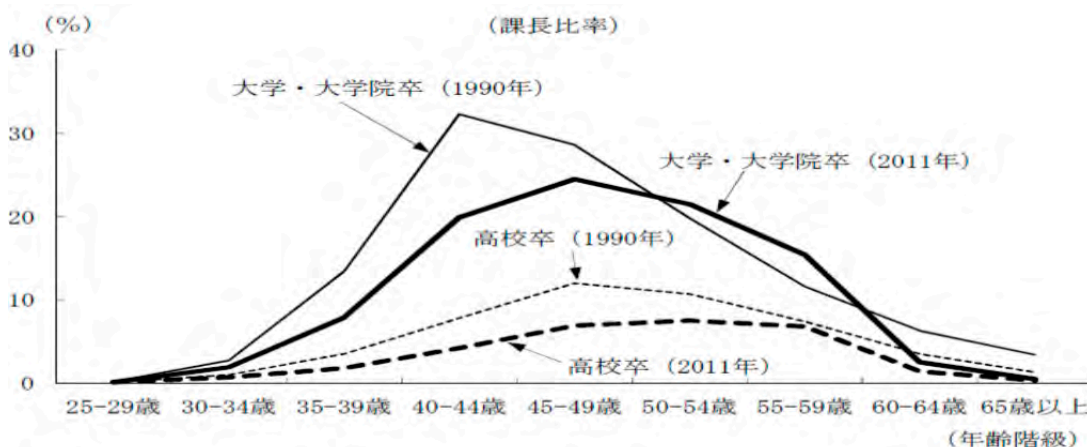
開発・キャリア形成における差異が、正社員の間でより顕著になることを伴う。

図表2-1 100人以上の民間企業に勤務する一般労働者に占める部課長比率
—学歴別、年齢階層別—

①部長比率



②課長比率



資料出所：労働政策研究・研修機構編[2013c:242]。ともに厚生労働省「賃金構造基本調査」より作成。

2000年代に入って行われた高年齢者雇用安定法の改正による「雇用確保措置」の義務化も、配置・昇進管理に変化をもたらしうると考えられる。雇用確保措置の義務化により、より高齢に至るまで従業員の雇用を継続しなければならなくなるのが、企業の配置・昇進管理に影響を及ぼす展開としては次の2つを考えることができる。1つは60歳以降の従業員の増加により増すことが予想される人件費を抑制するため、企業が60歳に至る前の従業員を対象とした人件費をこれまでよりも減額し、それにより、より多くの賃金がかかる管理職や管理職相当の専門職のポストが少なくなるというものである。もう1つは、従業員の60歳以降での活用を目的として、より高い専門性などの習得につながるような配置・昇進管理を進めていくという展開である。

また先にも触れたが、今後の事業展開に必要な人材を確保する方法の動向も、配置・昇進管理の変化につながりうる。労働政策研究・研修機構が2013年に実施した「構造変化の中の企業経営と人材のあり方に関する調査」によると、今後正社員に求める能力・資質としては「リーダーシップ、統率・実行力」(52.1%)、「専門的な知識・技能、資格」(49.9%)を挙げる企業が多く、そうした能力・資質を持つ人材の確保方法として、「専門的な知識・ノウハウや経験・資格を持つ若中年者を中途採用する」という企業が約半数に達する(労働政策研究・研修機構[2013b:16-19])。こうした中途採用者が能力・資質を發揮できる環境を企業が整備しようとするれば、内部育成・内部昇進を主眼に置いた配置・昇進管理のあり方は徐々に変わっていく可能性がある。

2. 今後の調査研究課題

以上のような配置・昇進管理に関わる現況を踏まえると、今後の調査研究課題としては次の4つを挙げることができる。

第1は、その多くが1980年代から1990年代の企業の実態を基としている、日本企業の配置管理、昇進管理について得られた知見が、近年でもそのまま日本企業において維持されてきているのか、それとも変容しつつあるのかといった点を改めて明らかにすることである。

近年の企業内における配置・昇進については、①配置転換は主に組織の改編(部門の拡大・縮小等)や、能力に見合った職務の異動、多様な仕事経験による能力の向上を目的として行われており、配置転換の際の課題としては、組織の人員を絞り込んでいるため配置転換を行うだけの余裕がない、勤務地や職種が限定され、異動させにくい社員が増えているといった点を挙げる企業が比較的多いといった事実(労働政策研究・研修機構編[2013b])や、②正社員として入社した同期従業員の間で昇格格差が付き始めるのは30歳前後、課長クラスに最初に登用される従業員が現れるのは35歳前後、課長クラスに登用される標準的な年齢は40歳前後であること(日本生産性本部編[2013])、③非管理職層を対象とした人事制度の理念の違い(「年功主義」、「能力主義」、「成果主義」)は、昇進格差が付き始める年齢、第一選抜年齢、標準管理職登用年齢の平均値にはほとんど影響を与えていないこと(日本生産性本部編[2013])、④社内公募制を導入している企業は上場企業の約4割、社内FA制(=社員自らの意思により他部署への異動申請ができる制度)を導入している企業は同じく約2割、役職定年制を導入している企業は同じく約4割であること(日本生産性本部編[2013])、といった点が企業アンケート調査の結果から明らかにはされている。

しかし、企業内における配置転換のあり方が未だに「幅広い1職能型」と言える状態を保っているのかといった点や、あるいは「遅い選抜」がどの程度維持されているのかといった点、専門職制度が処遇的な専門職制度から、業務の専門性に立脚した本格的な専門職制度へと移行する動きが見られるかどうかといった点など、1980年代から1990年代にかけて得られた日本企業の配置・昇進管理に関する知見に関連する事項については、近年どのような状

況にあるのかがフォローされていない。配置・昇進管理に関わる現況を振り返ると、これらの点には既存の調査研究で見出された内容から相当程度の変化が生じていることも予想され、またそのことは、日本企業で働く人々の能力開発の方向性を推し量っていく上でも非常に重要であると考えられる。

第2は配置・昇進管理の企業による違いの解明である。日本企業の配置管理については「幅広い1職能型」、昇進管理については「内部優先」の「遅い選抜」という特徴が、国際比較の下、示されてきたが、一方で同じ日本企業を比較してみると、配置管理、昇進管理のあり方は企業により様々であることも明らかにされてきた。ただし、配置管理、昇進管理の企業による違いが何を要因とするものなのかについては十分な検討がなされているとは言い難い。配置管理や昇進管理における違いは、企業の規模や業種（中核となる業務内容の違いを反映していると思われる）といった基本的な属性に基づくものなのか。それともこれらとは別に、企業を構成する従業員の基本的なプロフィール（年齢、性別など）における傾向や、花田[1987]が「風土」という言葉で集約して示した、人材確保や処遇に関する企業の方針、経営環境に関する企業の認識などが影響を与えているのか。あるいは企業の持つ人材ニーズによって左右されるのか。こういった点を明らかにすることによって、従業員のキャリア形成の管理や人材育成・能力開発活動における企業の多様性を、類型化などの形で整理して捉えることが可能になるとと思われる。

第3は、企業による配置・昇進管理の方針・活動と、その企業が行う教育訓練活動（OJT、Off-JT、自己啓発支援といった手法や、マネジメント・スキル、専門的スキルといった教育訓練で従業員に身につけさせようとしている内容など）との関連を明らかにすることである。企業で働く人材の育成は、配置・昇進を通じて一連の仕事を経験させるキャリア開発と、知識やスキルを教える活動である教育訓練によって可能となる（今野・佐藤 [2009: 114]）が、日本企業における配置管理・昇進管理についてのこれまでの研究は、配置・昇進のあり方そのものを捉えることに重点を置き、一方で配置・昇進管理をどのような教育訓練によって支えたり、補ったりしようとしているのかといった点を明らかにした分析は少なかった¹²。既存調査研究の知見を整理する中でも触れたように、配置・昇進そのものに企業の育成目的や、実際に大きな能力形成機能があることを見出したためと思われる。

ただ企業が専門的な知識やスキルを求めるようになると、配置・昇進を通じた経験による

¹² 企業内での配置・昇進と教育訓練手法との関連を明らかにした数少ない研究は、第1章で取り上げた、小池和男の知的熟練形成に関する一連の研究であろう。小池編著 [1991] は、ホワイトカラーの職場においては、ある専門領域の中のひとつの小分野（小池の言う「専門領域」、「小分野」については、第1章の図表1-1参照）をこなせる水準に至るまでの「基礎専門レベル」期（新卒入社後2~4年程度の期間）の従業員を対象に、専門分野についての基礎知識を身につけるためのOff-JTが盛んに行われると指摘する。また、小池・中馬・太田 [2001] は、製造現場においてモデルチェンジや新製品の製造といった事態に対処できる「レベルIV」の従業員の育成において、専門分野の理論的知識を習得するためのOff-JTが効果的であったと述べている。ただ、これらの研究が明らかにしているのは、いずれも仕事上の経験の「幅」と「深さ」を増すような配置・昇進の過程と教育訓練手法との関連であり、対象としている配置・昇進のあり方が限定されていると言える。

人材育成のみでは、ニーズを充たし得ない可能性がある。また、中途採用者のより一層の能力開発を目指す場合は、長期間の配置や昇進を通じての能力形成という方法を使うのは難しい場合もある。そうした場合、企業は配置や昇進と教育訓練との結びつきをより強め、教育訓練を充実させるといったことも考えられる。あるいは、従業員の自主的な教育訓練（自己啓発）を奨励し、その結果一定のスキル・知識レベルに達した従業員を、配置・昇進の対象とするといった取組みを進める企業も現れるかもしれない。企業による配置・昇進管理とその企業が行う教育訓練活動との関連を分析することは、既存調査研究が対象としていた時期にはあまり見られなかったこうした取組みを捉えることにつながり、ひいては企業の配置・昇進管理の方向性から能力開発に関わるニーズを推し量ることを可能にするだろう。

第4は、企業の配置・昇進管理とその企業で働く個人のキャリア志向、能力開発活動との関連についての分析である。この観点からの分析も、これまでの配置・昇進管理に関わる調査・研究の中にはほとんどみられない。しかし、本章の冒頭でも述べたように、企業で働く人の能力形成が主に仕事の中で行われているのであれば、企業の配置・昇進管理は、その企業で働く人の能力形成に多分に左右しているであろうし、そうであるならば、企業の配置・昇進管理は、その企業で働く人のキャリア志向に影響を及ぼし、能力開発をめぐるニーズや課題の認識にもつながっていくものと予想される。そしてこうした企業の配置・昇進管理と個人の能力開発活動との結びつきは、企業が専門的な知識・スキル、経験を求めるようになっていたり、あるいは正社員の間でも多角化が進んだりしていく中で、より一層強まることが考えられ、勤務先企業の配置・昇進管理のありようは、能力開発の主体である個人の意欲や活動を捉える上で、決して看過できないと思われる。

第3章 能力開発における時間の問題—自己啓発の必要性との関係から—

第1節 はじめに

本章では、能力開発における「時間の問題」を議論する。本稿では、「時間の問題」という言葉によって、能力開発を行うための「時間的やりくり」とその困難に焦点を当てたい。能力開発の文脈において、時間的やりくりは、働く者自ら能力開発（自己啓発）を行おうとする際に特に無視できない要素である。自己啓発では、仕事の忙しさによってそれが満足に行えないという時間的制約の問題がかねてより指摘されてきた。ただ、誰がどのように問題を感じているのかという問題の所在を整理するには、労働時間の長短のみならず、仕事の中身にまで踏みこんだ検討が不可欠だ。本章はまず、就業時間外に自ら勉強せざるを得ない場合は何かを、資格取得やキャリアの側面から検討する。そして、そうした自己啓発を強く求められる仕事では、仕事と能力開発との時間的やりくりが必要となり、時間面の問題が生じやすいことを議論する。

能力開発において時間の問題が無視できないことは、統計数値の示すところである。厚生労働省『能力開発基本調査』個人調査の2012年度の結果をみると、自己啓発の問題に関し、「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」（56.5%）という指摘が最も多い¹。この問題は、能力開発に関わる「時間的制約」とも呼ばれる²。働く者からこうした問題が挙げられるのに対し、企業による自己啓発支援は金銭面が中心で、時間面の支援は相対的に広がりがないままである³。

既存研究においても、「時間の問題を強く感じているのは誰か」「なぜ時間が問題になるのか」といった、問題の所在や背景にまで立ち入った検討はあまりなされてこなかった⁴。本章はその課題に取り組むことで、時間に関する問題の所在を仮説として整理したい。能力開発における時間の問題は、誰もが一律に抱えるものではないため、問題の所在を整理することが支援の対象や方法を議論する前提として何よりも大切と考えるからだ。

¹ 「自己啓発にあたって、どのような問題点を感じますか」に対する回答（複数回答）。なお、「家事・育児が忙しくて自己啓発の余裕がない」（18.5%、ただし女性は32.2%）という回答も一定程度ある。

² 「時間的制約」という言葉自体は樋口・川出[2003]等にある。もっとも、同じ趣旨で、仕事が忙しいことが能力開発にもたらす問題について論じたものは数多い。

³ 『能力開発基本調査』2012年度の結果では、正社員の自己啓発支援を行っている事業所の割合は66.9%である。ただし、支援の内容は、「受講料などの金銭的援助」（83.6%）、「教育訓練機関、通信教育等に関する情報提供」（49.5%）、「社内での自主的な勉強会等に対する援助」（42.0%）に比べると、「就業時間の配慮」（33.8%）、「教育訓練休暇の付与」（12.4%）といった時間的支援の割合は小さい。また、教育訓練休暇制度の導入割合は6.7%と低く、導入していない企業のうちのほとんど（97.1%）が導入予定もない。

⁴ 正社員で労働時間が長いこと、時間的柔軟性が乏しいことが能力開発の阻害要因になっていると指摘する既存研究はあるものの（労働政策研究・研修機構編[2007]、佐藤[2010]など）、どういった仕事だと問題が生じやすいか、業種・職種など仕事内容にふみこんでの考察はなされていない。

第2節 時間が問題となる能力開発は何か

まず、こういった能力開発において時間が問題となりうるのかという観点から、本章の問題設定をしたい。ここで、仕事をこなす中での技能形成（日々のOJT）を考えてみると、いわば仕事の（時間）内に能力開発が組み込まれている。OJTでも、仕事が忙しくて部下の指導が十分にできないという点で時間面での課題があるものの⁵、能力開発を効果的に進めるための課題の中心は、仕事の割り振りや配置、ローテーションなどであり⁶、能力開発のための時間管理が焦点化されることは少なかった。

一方、Off-JTや自己啓発などの「仕事の間を離れた能力開発」を行う際には、能力開発のための時間管理を考慮する必要があるが生じよう。まず、Off-JTの場合を考えてみたい。Off-JTにおいて、仕事と教育訓練との「時間的やりくり」を意識するのは、主に研修を企画・実施する企業側である。ふだんの仕事を離れて教育訓練・研修を行うためには、企業は研修の計画を立て、シフトの調整、要員管理などを行わなければならない。そうした意味では、企業は能力開発にかかる時間を意識し、実際に「時間的やりくり」を行ってほしい。ただ、企業の育成システムに組み込まれて計画的に実施される階層別研修や、優先度の高いテーマの専門研修は、実務上は、仕事が忙しいからといって行わないわけにはいかないものでもある。仕事の忙しさとOff-JTの実施との関係は一概には言えない可能性がある。

では、自己啓発の場合はどうか。まず、基本的に勤務時間外に行う自己啓発に対し、企業もそれにかかる時間を把握しきれない可能性がある。このため、日々の仕事を行いながら自己啓発の時間も確保するという「時間的やりくり」は、Off-JTとは異なり、働く者の側が対処する課題となる。ここで、自己啓発といっても、就いている仕事とは関係の薄い教養学習的なものではなく、現在の仕事や将来のキャリアにとって必要なスキルを就業時間外に自ら勉強せざるをえない場合こそが問題となる⁷。結果、就業時間外の学習を強く求められる仕事だが、仕事自体も忙しくその時間も満足にとれない場合に、「仕事が忙しすぎて満足に能力開発ができない」という問題を抱える可能性がある。

以下では、こうした問題意識に基づき、どのような場合に能力開発に関して時間面が問題になるのかを検討する。次節においては、Off-JT、自己啓発の実施と労働時間との関係をみた先行研究を検討したい。

⁵ 佐藤[1999]など参照。

⁶ 小池[1997]など参照。

⁷ 仕事能力を身につける上で自己啓発の必要性が増しているという議論も近年多い。その背景には、長期雇用慣行など内部労働市場のゆらぎ、労働移動の増加等がある（藤村[2003]等）。企業も、教育訓練投資額を減少させ、コア人材と呼ばれる重要な人材に教育訓練を集中する政策にシフトする中で、選抜から漏れた人は自己責任による能力開発が求められるとも言われる（戸田・樋口[2005]）。久本[2008]は、職場の正社員の人員削減の強化はOJTにとどまらずOff-JTを行うゆとりも減少させ、これを補うために、自己啓発への動きを強めたと指摘する。

第3節 仕事の場を離れた能力開発と労働時間—先行研究から—

1. Off-JT の実施と労働時間との関係

本節では、仕事の場を離れた能力開発である Off-JT と自己啓発を取り上げ、その実施に対して労働時間等の仕事の忙しさがどう影響するのか、先行研究を検討しよう。

まず Off-JT についての先行研究をみるかぎり、労働時間が長いほど Off-JT が実施されないという関係性は見られない。製造業の企業調査を分析した黒澤・大竹・有賀[2007]では、労働時間が長いほど Off-JT の実施確率はむしろ上昇するという結果を示す⁸。労働者調査の分析からも、労働時間が長いほど Off-JT の受講率が低下するわけではない。例えば、戸田・樋口[2005]の分析では、企業での教育訓練・研修の受講に対して、労働時間の長さは有意な影響を示さない⁹。また、労働政策研究・研修機構編[2007]の分析でも、個人の Off-JT 受講に対して、残業時間が長いことはマイナスに作用しない¹⁰。なお、忙しさに関する職場環境の影響を検証した分析でも、忙しいほど教育訓練が実施されないという関係はみられない¹¹。

以上、先行研究の分析からは、Off-JT の実施に際しての時間面の問題は確認できない。もっとも、Off-JT への労働時間の影響が検証できない理由の1つは、企業、労働者双方にとって Off-JT の時間が労働時間として扱われて（認識されて）いることがあろう。また、階層別研修やテーマ別研修などの研修メニューを充実させるかどうかは、その企業が忙しいかどうかで決まるといふより、仕事上そうした研修が必要かどうかや、企業の方針・姿勢に大きく左右される可能性もある。

次に、自己啓発に対する労働時間の影響について、先行研究を検討したい。仕事の忙しさは、働く者自ら能力開発を行う場合に特に問題となりうるのではないか。

2. 自己啓発の実施と労働時間との関係

企業が計画・実施する Off-JT とは異なり、働く者が自主的に行う自己啓発では、能力開発にかかる時間はより意識されるものとなる。これは、厚生労働省「能力開発基本調査」に

⁸ 黒澤・大竹・有賀[2007]では、労働時間を事業所の操業率、景気の指標と捉えている。そして、この結果について、生産水準が上昇するに伴い、新規設備の導入や、遊休ラインの再稼働などにより、臨時的配置転換や期間工の導入により追加的な訓練が必要となるのかもしれないと述べる。

⁹ 女性に限った分析では、労働時間が週 49 時間以上の場合に、週 35～48 時間の場合と比較して、企業での教育訓練・研修の受講確率がむしろ上昇するという結果も示している。なお、週 35 時間未満の場合は受講確率が低下する。戸田・樋口[2005]は、この結果から、訓練は選別されたコア人材に集中的に行われるようになってきたと述べる。

¹⁰ 残業時間-月 240 時間以上というダミー変数の影響を分析した結果。この結果から、忙しい職場ほど訓練の機会費用が高いと考えられるものの、分析の結果は整合的でないと論じる。なお、同一企業に勤める従業員属性の違いから訓練状況の違いを説明することを目的とした固定効果モデルによる分析では、従業員数 100 人以上という大企業において残業時間が長いと訓練率が低下するという結果を示す。

¹¹ 原[2007]を参照。原は、労働者個人調査に基づき、企業による Off-JT 実施に対して、「社員数が恒常的に不足している」「いつも締め切り（納期）に追われている」といった職場環境が影響しないことを示す。職場環境よりむしろ企業規模の規定力が強く、Off-JT として階層別研修が制度化されている企業においては、労働環境に関係なく実施される可能性を指摘した。

において、「仕事が忙しくて自己啓発の時間がない」という回答が多く挙げられていることからもうかがえる。では、労働時間が長いほど自己啓発の実施が阻害されるのであろうか。

仕事が忙しい場合に自己啓発の実施率が下がるという知見を示したものとして、原[2011]は、週あたりの実労働時間が長いほど自己啓発の実施確率が低下する結果を示し、時間的制約がゆるくなれば自己啓発の実施確率は上がると論じた。

ただ、先行研究は「労働時間が長いほど自己啓発が実施されない」という結果ばかりではない。労働政策研究・研修機構編[2007]では、個人の自己啓発実施について残業時間の影響を検討した結果、残業時間が長いことは自己啓発の実施に対してマイナスの影響をもつとは言えないとする¹²。つまり、「仕事が忙しいほど自己啓発は実施されない」かには、結論が定まっているとは言えない。

仕事が忙しい人でも自己啓発の実施率が低くないとしたらなぜか。その背景は、自己啓発をするかどうか個人が個人の意欲・ニーズにも大きく左右される点にもあろう。例えば、労働時間の長い人に能力開発意欲の高い人が多ければ¹³、労働時間が長いからといって自己啓発の時間がその分損なわれるとまでは言えない。自己啓発自体は、高学歴、専門職、正規雇用の者ほど行う傾向にあるが¹⁴、こうした者は長い時間働いている者でもある。つまり、自己啓発を行っている層と労働時間が長い層は重なる部分が少なくない。以上の検討から、時間的制約の問題は、「労働時間の長い人ほど自己啓発の時間が短くなること」という整理ではならず、仕事内容に即して問題を整理する必要があるだろう。次節では、時間的制約の考え方を整理し、どういう場合に時間に関わる困難を感じやすいのかの仮説を提示しよう。

第4節 能力開発における時間的制約—その考え方と背景—

1. 時間的制約の考え方

時間的制約の考え方は、主にワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）研究で知見の蓄積がなされてきた。能力開発に関わる時間的制約を検討するにあたって、WLB 研究における知見を整理し、またそれとの相違から能力開発特有の要素を検討したい。

仕事と家庭生活との両立に関わる研究では、時間的制約という言葉によって、仕事の忙しさによって生活の領域（生活時間）が阻害されることを指摘してきた。たとえば、男性の家事・育児参加が低調である理由を説明するものとして「時間制約説」が提出される¹⁵。ここでは、男性が長時間労働であるために、家庭生活に使用できる時間が少なく、家事・育児参加が阻害されると問題視される。一方、フルタイム勤務の女性においては、仕事と家事・育

¹² 統計的に有意ではないが、「残業時間-月 240 時間」の係数値はプラスであり、残業時間が長い場合に自己啓発が実施されにくいという想定とは逆の結果を示している。

¹³ 大木[2007]など参照。

¹⁴ 原[2011]、池永・川口[2010]、吉田[2004]等参照。

¹⁵ 松田[2005]等を参照。

見という両方の負担から、時間の板挟み状態となる¹⁶。WLBにおける「時間的制約」は、多忙な仕事を要因とした家庭生活における「時間的やりくりの困難」を表していると言えるだろう¹⁷。

なお、時間的制約は、仕事の時間が長くなると仕事以外の時間が圧縮されて短くなるものとして（直感的には）理解されがちだが、そればかりではない。問題は、労働時間の長さ（時間の量）ばかりでなく、その時間内にどのように働くか、働く人がどのような価値志向をもっているかにも大きく影響されるからだ¹⁸。ここで、時間内にどのように働くかといった「時間の質的側面」に関わるものとして先行研究が着目してきたのは、柔軟性・裁量性という要素である。先行研究では、時間的柔軟性や仕事の裁量性があることが両立に影響することが指摘されてきた¹⁹。能力開発の文脈でも、裁量性・柔軟性の有無は無視できない要素である。労働政策研究・研修機構編[2007]は、正社員の自己啓発時間が少ない理由として、時間に関する裁量性の低さゆえに時間を有効に使えていないことを論じている²⁰。このように、時間的制約を生じさせる制約要因は労働時間の長さのみではなく、「忙しさ」を構成する要素は様々にある。

ここで、WLBと能力開発との相違点を考えてみたい。WLBで議論される家事・育児等は、目の前の責務として必然的に両立を迫られる性質をもつ。これに対し、能力開発は、家事・育児などに比べ、日々こなさなければいけないという性格は弱い。ただ、長期的なキャリアを意識すると、日々の仕事が忙しいからといって先延ばしを重ねることが許されない場合もある。その意味では、優先度・切迫度の差はあるものの、働く者が「やらなければならないこと」として抱える両立課題には変わらない。そのため、自己啓発が必要な仕事の場合、本人に自己啓発の意欲が高い場合は特に、日々の仕事との間で時間的やりくりをしなければならず、時に困難も感じてしまうのではないか。つまり、能力開発における時間的制約では、忙しさという制約要因（阻害要因）とは別に、その人にとって、「自己啓発の必要性（ニーズ）」がどの程度あるかを考慮しないとイケない。では、どういう仕事に就いている場合に自己啓発のニーズが高いのか。次に考察したい。

¹⁶ Hochschild[2001=2012]。

¹⁷ なお、「時間的制約」として整理した既存研究は、「家庭生活の時間が短い」といった時間の長短を議論したものばかりではない。「時間に追われる感覚がある」などの意識面も重要な指標である。

¹⁸ 例えば、Thompson and Bunderson[2001]は、仕事と仕事以外の領域との両立がうまくいくかどうかは、その人自身のアイデンティティの拠り所が仕事にあるのか、仕事以外（家庭生活など）にあるのかに大きく左右されると論じる。

¹⁹ Jacobs and Gerson[2004]、Schieman and Glavin[2008]、Van der Lippe[2007]等。

²⁰ 労働政策研究・研修機構編[2007]では、正社員において、自己啓発に使用可能な時間のうち実際に自己啓発を行った時間がきわめて少ない結果から、正社員の働き方における裁量性の低さゆえに、時間を有効に使えていないと指摘した。

2. 時間的制約が生じる背景—キャリア・資格と自己啓発ニーズ—

能力開発における時間的制約の検討には、仕事が忙しいかどうかだけでなく、就業時間外に自己啓発を行うニーズがあるかどうかをみるのが重要だ。ではどのような仕事で自己啓発が必要とされるのか。既存研究では、働く者自らが行う能力開発・キャリア形成は、専門・技術的なホワイトカラー労働者を中心に論じられてきた。例えば、三輪[2010]は、ソフトウェア技術者やコンサルタントなどの知識労働者が知識・技能を身につけるために自ら能力開発を行う姿を描いている。

こうした専門職、知識労働者が自己啓発を行う背景には何があるのか。三輪[2010]は、知識労働者が組織間キャリアを志向することが、組織に依存せず自発的に外部の学習機会を探索する「自律的な学習」と関連があると述べる。キャリアについて、企業内で昇進・昇格する同一企業内キャリアと企業を渡り歩く企業横断的キャリアに大きく分けるならば、知識労働者は後者に属するだろう。そして、企業を渡り歩くキャリアが一般的な職種では、企業内で目の前の仕事をこなすだけでは能力開発は充足しにくい。転職にそなえるため、働く者自ら能力開発を行い「市場性のある仕事能力」を身につける必要があるからだ（戸田[2010]）。言い換えれば、企業を渡り歩くには、企業特殊なスキルのみならず、他社でも通用するようなスキルが重要であり²¹、労働者は自分でスキルを身につける必要が生じるのである²²。キャリアや他社でも通用するスキル習得の観点から学習の重要性が議論されることは近年多い²³。

なお、上記の研究は、自己啓発の重要性が高まっていることを指摘するものの、自己啓発に伴う困難についてはあまり焦点を当てていない。しかし、企業横断的なキャリアを歩む者は、自己啓発に積極的なだけでなく、自己啓発に伴って問題を感じることも多いだろう。佐藤[2011]は、労働者の志向するキャリアタイプを内部労働市場型（ILM）と職業別労働市場型（OLM）として類型化し²⁴、OLMタイプの者は、能力開発意欲が高いとともに、能力開発に問題を感じやすいことを示した。職業別労働市場・キャリアが発達している職種ほど、自己啓発の必要性が高く、実際に行っているが、同時に問題も感じやすいことがうかがえる。

もう一点、職業資格の取得が求められる仕事も、資格を取得するために就業時間外に自分で勉強する必要が生じる（今野・下田[1995]）。資格取得の勉強は、仕事以外の時間を削って行われる²⁵。つまり、資格取得のための勉強が必要な場合、特に仕事が忙しければ「時間的

²¹ 他社でも通用するといっても、パソコンスキルのような一般的なスキルというより、職種特殊なもしくは産業特殊なスキルのことであり、企業特殊なスキルに對置される。

²² 人的資本論から考えてみても、企業特殊なスキルは企業主導の訓練で十分に供給されるが、他社でも通用するスキルは企業内訓練では十分に供給されず、多かれ少なかれ自己啓発で身につける必要がある。

²³ Osterman et al. [2001=2004]、Arthur and Rousseau[1996]など。

²⁴ 人材育成の効果的方法として「会社が変わっても同じ仕事」「最初は同じ勤務先、その後会社が変わって」が効果的と考え、かつ基幹業務に職業資格が要求されるタイプのものを OLM としている。

²⁵ 今野・下田[1995]によると、勉強時間の確保方法について、「通勤時間に勉強」「家族や友人との時間を削る」「睡眠時間を削る」という割合が大きい。

やりくり」をめぐる困難が生じやすいと考えられる。

資格取得が必要な仕事とは何か。業務独占的資格(取得していないと仕事に就けない資格)が必要な仕事がまず思い起こされよう。ただ、既にその仕事に就いている者にとっては、業務独占的資格よりむしろ、職場で取得を義務付け・奨励されたり、処遇に反映されたりする資格がある場合に、資格取得の必要性が高いだろう。また、転職の際のスキルレベルの証明に資格が有用な職種でも資格取得の必要性が高いと考えられる²⁶。

以上、キャリアや資格取得の必要性の観点から、自己啓発が必要とされる仕事について検討した。このような仕事に就いている場合に、能力開発のための時間を就業時間外に確保する必要から、「時間的やりくり」をめぐる困難が生じやすいと考えられる。一方で、企業が就業時間内に、もしくは時間を多少延長して能力開発を行うことで足りる場合は、同種の問題が生じにくいと考えられよう²⁷。

次節では、自己啓発の実施、時間的制約の問題が業種、職種、学歴等によってどのように異なるのか、マクロ統計の傾向を示したい。

第5節 時間的制約の所在－「能力開発基本調査」結果の検討から－

前節での検討から、働く者自ら能力開発を行うニーズは、専門性や職業資格が重視される仕事やキャリアで強いことがうかがえた。こうした仕事は業種や職種による偏りがある。そこで、まず、業種別、職種別のマクロ的な状況を確認することが必要であろう。本節では、厚生労働省『能力開発基本調査』個人調査の結果から、自己啓発の実施と時間的制約の問題の所在を探りたい。

まず、正社員の自己啓発の実施割合をみると、業種、職種などの属性による差がみられる。業種別にみると「金融業、保険業」(64.4%)、「医療・福祉」(59.2%)、「学術研究、専門・技術サービス業」(59.1%)、「情報通信業」(58.1%)で実施割合が高い²⁸。職種(業務)別に見ると、「専門的・技術的な仕事」(66.1%)、「管理的な仕事」(55.5%)で実施割合が高い²⁹。週実労働時間別にみると、必ずしも労働時間が長いほど実施割合が低下するわけではない。「55～60 時間未満」の層で自己啓発を行っている割合が最も高い。ただし、「60 時間以上」では実施割合が大きく低下するのも特徴である。週実労働時間が 60 時間以上というきわめて

²⁶ こうした仕事においては、企業にとって、従業員の資格取得のために時間的配慮をできるかが鍵となる。ただ、今野・下田[1995]は、企業は資格取得を奨励するものの仕事の面で特別な配慮をしていないと述べている。

²⁷ 能力開発がOJTとそれを補完するOff-JTで足りるケースである。キャリアタイプでいうと、内部労働市場型の当てはまりがよいだろう。

²⁸ 自己啓発の平均受講時間は、全体平均が年間72.1時間に対して、「不動産業、物品賃貸業」(99.6時間)、「学術研究、専門・技術サービス業」(86.3時間)でやや長い。

²⁹ なお、規模別にみると、事業所規模、企業規模が大きいほど実施割合が高い。また、男性が女性より実施割合がやや高く、年齢的には20代、30代が高い。最終学歴別にみると、大学卒、大学院卒という高学歴者ほど実施割合が高いという特徴がある。

労働時間の長い者を除けば、労働時間が長くなるほど自己啓発の時間が制約されて短くなる状況にはないことが示されている。

次に、「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」という問題が指摘される割合をみよう。この割合でも業種や職種による差がみられる。業種別にみると「宿泊業」「飲食サービス業」「情報通信業」で高い。職種別にみると、「建設・採掘の仕事」「専門的・技術的な仕事」「管理的な仕事」で高い³⁰。さらには、労働時間が長いほどこの問題を指摘する割合が高い³¹。

職種・業種など属性別の傾向からうかがえるのは、自己啓発を実施している層と自己啓発に時間的な問題を感じている層がある程度重なりうることだ³²。実際、自己啓発を実施していない者に比べ（52.6%）、自己啓発を行った者において（61.1%）、「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」問題が多く指摘されている。ここから、時間的制約という問題は、自己啓発を実施していない者が感じている問題というより、むしろ自己啓発を実施しているが現状に満足できていない者が、仕事の忙しさに問題を感じている性格のものという仮説が立てられよう。ではどのような仕事で自己啓発のニーズが強く、時間面に問題を感じやすいのか。この点を、次節で既存データの再分析を行うことで検討しよう。

第6節 時間面的問題に関する職種による違い—マイクロデータの再分析から—

1. 本節において使用するデータと分析方法

本節では、前節までの論点整理をふまえて、マイクロデータ分析によって時間的制約の背景を検討したい。マクロ統計の検討からは、能力開発の時間に関わる問題は特定の業種、職種を中心に生じており、自己啓発の実施層と時間的な問題を感じている層とがある程度重なるという仮説を描けた。ただ、マクロ統計のレベルでは、どのような状況下において時間が課題になるのかの詳細な検討には不足する。そこで本節では、既存のマイクロデータを再分析することによって、属性レベルの議論を超えて、どのような仕事において自己啓発の問題が生じうるのかを、キャリアや資格取得の観点から検討したい。

分析に用いるデータは、『中小製造業（機械・金属関連産業）における人材育成・能力開発に関する調査³³』（労働政策研究・研修機構、2010年、以下「製造業データ」と表記）と『中

³⁰ 加えて、事業所規模、企業規模が大きいほど問題を感じる割合が高く、高学歴者ほど問題を感じている。特に理系の大学・大学院卒で問題を指摘する割合が高い。

³¹ 厚生労働省『能力開発基本調査』の2012年度の結果では、「仕事が忙しくて自己啓発の余裕がない」割合は、1週間の就業時間「40～45時間未満」（44.9%）に比べ、「45～50時間未満」（65.5%）、「50～55時間未満」（75.2%）、「55～60時間未満」（78.9%）、「60時間以上」（85.8%）と、労働時間が長いほど大きい傾向にある。

³² 具体的に、業種では「情報通信業」などで自己啓発も行っているが問題を感じる割合も高い。職種では、専門的・技術的な仕事、管理的な仕事で両者の割合とも高い。また、大企業の従業員、大学・大学院卒という高学歴層も自己啓発の実施割合、時間的な問題を感じる割合とも高い。

³³ 調査の詳細と結果の概要は労働政策研究・研修機構編[2011]を参照。なお、従業員規模299人以下の中小企業を対象とした調査ゆえの偏りがある点、留意は必要である。

小サービス業における人材育成・能力開発に関する調査³⁴』（労働政策研究・研修機構、2009年、以下「サービス業データ」と表記）という2つの労働者調査データである。なお、両データとも、調査における問題関心から対象業種を特定しており、製造業、サービス業全般を対象としているわけではないことに留意が必要である。具体的には、製造業データは機械・金属関連製造業を対象としており、サービス業データは8つの業種（学習塾業、建物サービス業、自動車整備業、情報サービス業、葬祭業、土木建築サービス業、美容業、老人福祉・介護業）を対象としている。

本章の分析では、それぞれの業種から代表的な職種の回答を取り出して分析対象とする³⁵。具体的には、製造業データから抽出された「技能職」「技術職」と、サービス業データから抽出された「講師」（学習塾業）、「一般清掃」（建物サービス業）、「自動車整備」（自動車整備業）、「システム・エンジニア」（情報サービス業）、「セレモニースタッフ」（葬祭業）、「建築設計・土木設計」（土木建築サービス）、「美容師」（美容業）、「介護職員〔ヘルパー、ケアマネージャーなど〕」（老人福祉・介護業）の8職種、計10職種を比較検討する。

上記のデータを用いるメリットを述べたい。まず、キャリアや能力開発を主眼とした調査であることから、時間的制約の問題に関わる能力開発ニーズ、キャリア志向、資格取得に関する調査項目が豊富にある。加えて、製造業、サービス業という業種レベルにとどまらず、各業種での代表的職種のレベルで詳細な検討が可能というメリットも大きい。本節では、データの特性を生かし、製造業・サービス業におけるいくつかの職種間の比較を通じて、能力開発における時間の問題を検討したい³⁶。

なお、時間の問題を検討することから、本節での分析対象は短時間就業の者を除外し、フルタイム就業の者（週実労働時間が35時間以上）とした³⁷。

2. 時間的制約に関わる職種間の差異

まず、週実労働時間の分布を職種別にみよう（図表3-1）。週実労働時間が「40時間以下」と、法定労働時間におさまっている割合が高いのは、「一般清掃」「製造・技能職」「介護職員」である。これらの職種は労働時間が長くないと言える。対照的に、「美容師」では「60

³⁴ 調査の詳細と結果の概要は労働政策研究・研修機構編[2010b]を参照。なお、「サービス業データ」においては、調査の際に企業規模の上限は設定していないが、サービス業自身が中小規模の事業所割合が高いゆえ、サンプルも中小規模の割合が高い。また、本データは、サービス業の8業種ごとにサンプルを割り当てて抽出している。

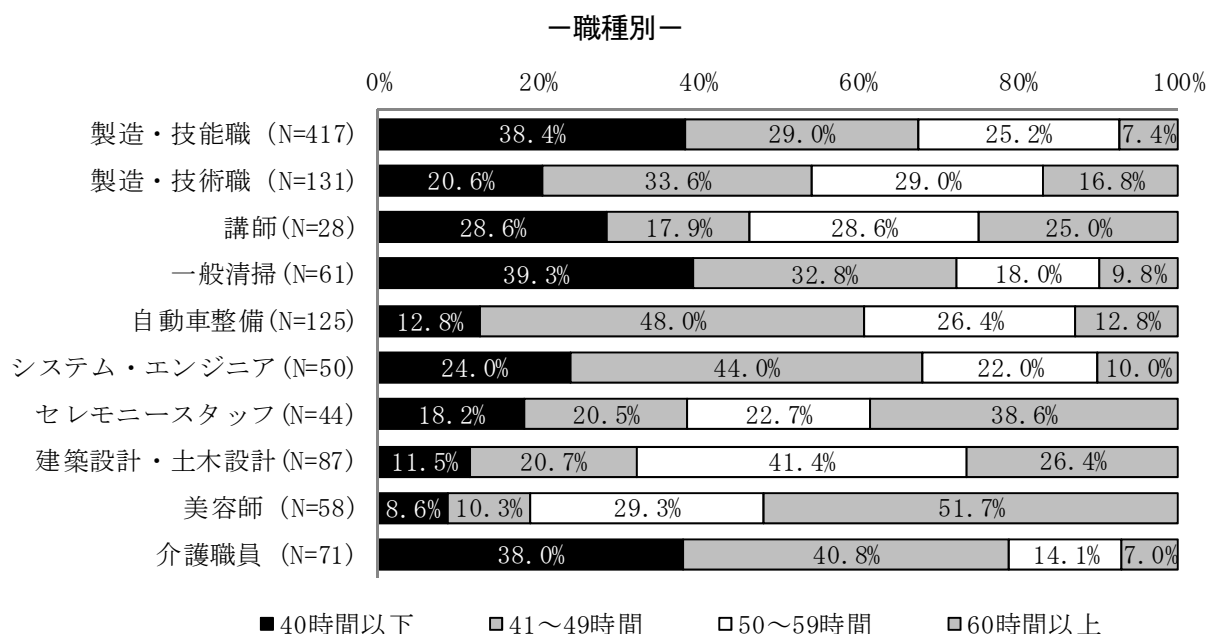
³⁵ 労働者個人を対象にした調査では、それぞれの業種を対象とした調査票において「あなたの現在の仕事はどのような仕事ですか（最も近いもの1つに○）」という設問があり、そこでの回答をもって分析対象とする職種を選定した。

³⁶ 高見[2012]では、製造業データを用いて、能力開発の時間的制約に関わる要素を検討した。本章は、製造業・サービス業中の職種レベルの分析から、問題の所在をもう一度整理するものである。

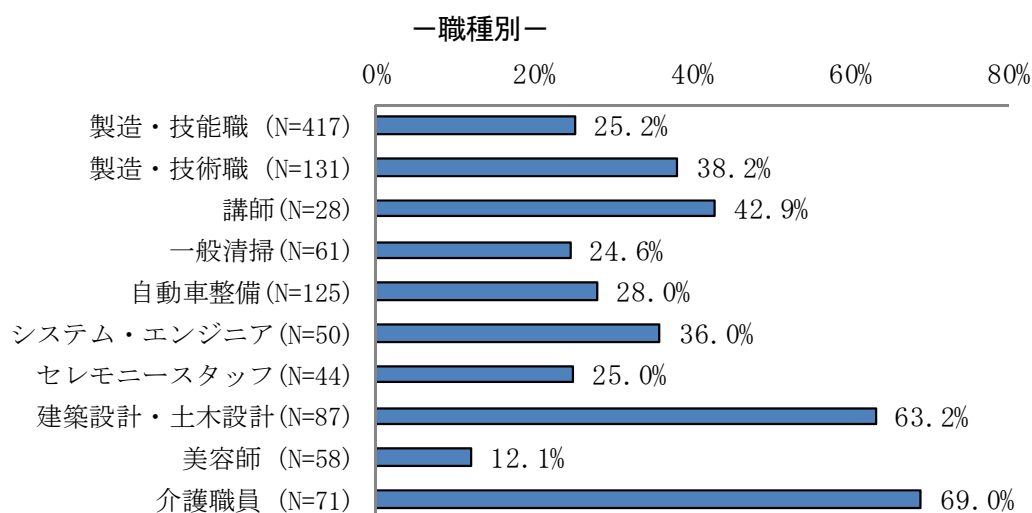
³⁷ なお、雇用形態は統制しておらず、正社員以外を含むことに留意したい。ただ、サンプルの中身をみると、約95%が正社員であり、非正社員は残りの数パーセントにとどまる。さらには、労働時間が90時間を超える回答は、誤回答の可能性が排除できないことから分析対象から除外している。

時間以上」の割合が5割を超え、労働時間がきわめて長い職種である³⁸。「セレモニースタッフ」「建築設計・土木設計」も労働時間が比較的長い職種といえる。

図表3-1 週実労働時間の分布



図表3-2 「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」割合



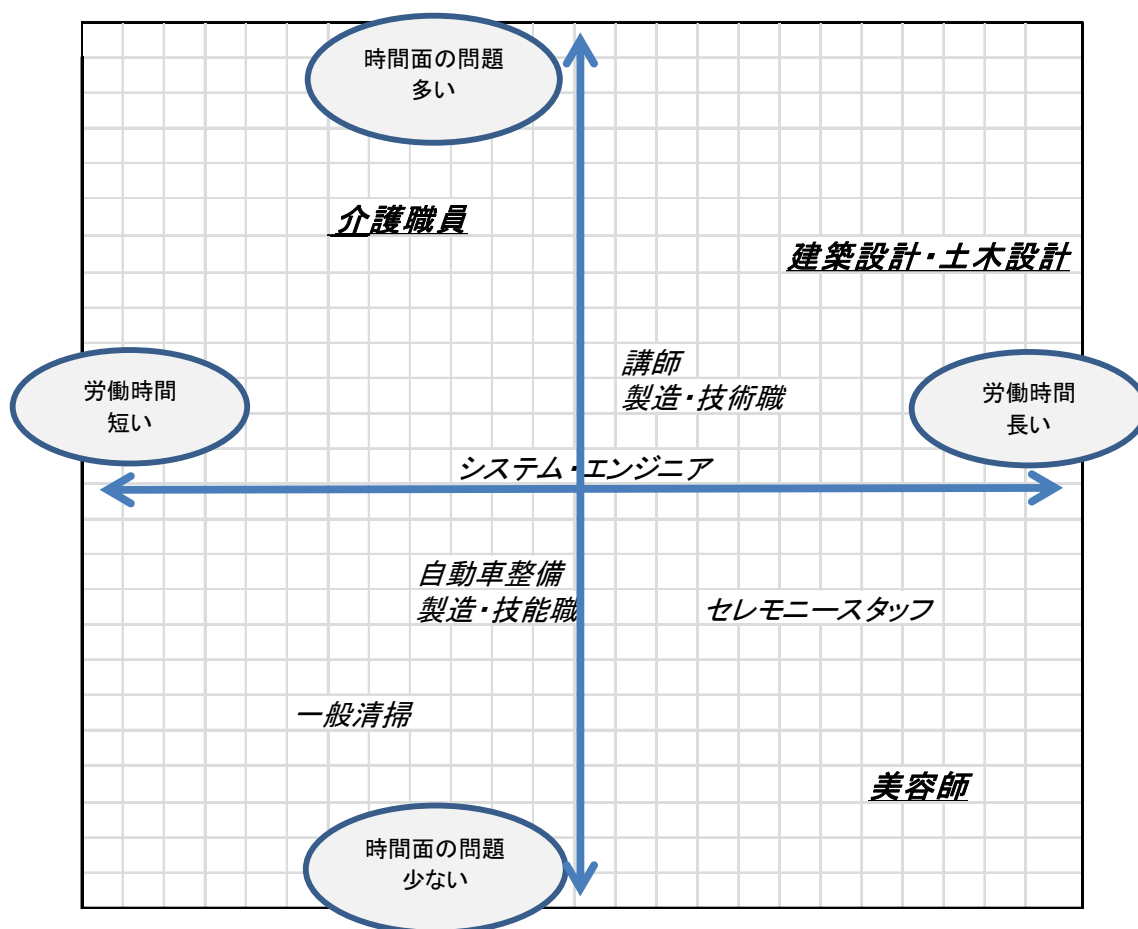
では、能力開発における時間の問題は、労働時間が長い職種で生じているのか。データをみるかぎり必ずしもそうは言えない。「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」の割合を

³⁸ 美容師の労働時間がきわめて長いのは、美容業が長時間営業で休日が少ないことが背景にある。中小企業研究所編[1992]参照。

職種別にみると³⁹（図表3-2）、この問題が指摘される割合は、「介護職員」「建築設計・土木設計」で6割超と突出して高く、「講師」「製造・技術職」「システム・エンジニア」が約4割でこれに次ぐ。対照的に、「美容師」でこの問題が指摘される割合はきわめて低い。

図表3-1と図表3-2を見比べての大きな発見は、労働時間の長い職種と時間面的の問題が発生しやすい職種とが必ずしも一致しないことだ。そこで、図表3-1、3-2の結果をもとに、労働時間の長さを横軸に、時間面的の問題の多少を縦軸にとり、4象限の図を作成して問題の所在に迫りたい。

図表3-3 労働時間の長短、能力開発の時間面的問題の多少に基づく職種類型



図表3-3をみると、まず第1象限は、労働時間も長く、時間の問題が多く指摘される類型である。これに最も当てはまるのが「建築設計・土木設計」だろう。「講師」「製造・技術職」などもこの類型に近い。専門・技術的な仕事の当てはまりがよい類型と考えられよう⁴⁰。

³⁹ この設問は、どの能力開発を指しているか特定していないため、Off-JTを指しているのか自己啓発を指しているのか明確ではないという限界がある。本章では時間的制約という問題の性格から自己啓発のこととみなして検討しているが、上記の点で限界があることは注記しておきたい。

⁴⁰ なお、システム・エンジニアも専門・技術職であるが、この類型にはやや当てはまりがよくない。本データからは、労働時間の長短、時間的制約の強弱とも、その中間（平均）に位置するものと描かれる。

次に、対照的な第3象限（労働時間が短く時間面での問題も少ない）から先に見よう。この類型には「一般清掃」の当てはまりがよく、「製造・技能職」「自動車整備」も該当する。この類型には技能・労務的な仕事の当てはまりがよいといえる。第2・第4象限は興味深い類型を示している。まず、第2象限は、労働時間はあまり長くはないものの時間面での問題が多い類型だ。これに当てはまるのが「介護職員」である。逆に第4象限は労働時間が長いものの時間面での問題が少ない類型である。これに最も該当するのが「美容師」であり、「セレモニースタッフ」もこの類型に属するといっていいたいだろう。

4象限をみて、最も興味深いのは、なぜ労働時間のあまり長くはない「介護職員」で時間の問題が多く指摘され、なぜ労働時間の長い「美容師」で問題がほとんど指摘されないのかだ。この「ねじれ」は、どのような能力開発が求められるか、職種によるキャリアの違いなどから説明できるのではないか。以下では、**図表3-3**で特徴的な「介護職員」「美容師」「建築設計・土木設計」に着目しつつ、時間面での問題の背景を検討したい。

3. 能力開発ニーズの職種間の差異

図表3-3では、能力開発における時間面での問題が労働時間の長さだけでは説明できないことを示した。では、どのような場合に能力開発における時間面での問題が生じるのか。これには能力開発のあり方、能力開発ニーズが大きく関わる。職種による違いをまず確認しよう。

図表3-4に、職種別に能力開発ニーズのある割合を示した⁴¹。これをみると、どのような能力開発ニーズがあるかは職種によって大きな違いがあることが明らかだ。例えば、「仕事の専門性を高めるための知識・技術・技能の取得」に対するニーズは、「建築設計・土木設計」「美容師」「介護職員」が他の職種より高い。また、「建築設計・土木設計」「介護職員」では「資格の習得」に対するニーズがあり、「美容師」では「独立開業・転職に必要な知識の習得」に対するニーズの割合が高い⁴²。このような職種による能力開発ニーズの違いは、職種によって歩むキャリアや人材育成の方法に違いがあることを示している。

ここで確認すべき点は、どのような能力開発ニーズでも一律に時間が問題になるわけではないことだ。例えば「仕事の幅を広げたい」というニーズは、企業内での仕事のローテーションの工夫やキャリアの用意で満たされるかもしれない。これに比べると、「専門性を高めたい」というニーズは、専門的な研修への参加や働く者自身による自己啓発も大事になる。「資格を

⁴¹ 「仕事上の能力を高めるために、今後どのような取組みを進めていきたいと思っていますか」という設問で「研修や自己啓発を行うための時間全体を増やしたい」「マネジメント（管理・監督能力を高める内容等）に必要な知識を習得したい」「仕事の幅を広げるために必要な知識・技術・技能を習得したい」「仕事の専門性を高めるために必要な知識・技術・技能を習得したい」「資格を習得したい」「独立開業や転職のために必要な知識を習得したい」の項目を用いた。そして、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」という回答を「能力開発ニーズあり」として扱い、その割合を図表中に示した。なお、図表中で、それぞれのニーズのある割合が特に高い職種を網掛けにしてある。

⁴² なお、「介護職員」で「研修や自己啓発を行う時間自体の増加」へのニーズがきわだって高い。「とにかく時間を増やしたい」というニーズがある背景に、強い時間的制約を感じていることがうかがえる。

取得したい」というニーズを満たすためにはなおのこと、就業時間外の学習を求められる。時間面が問題になる能力開発はOJTやOff-JTよりも自己啓発であると先に論じたが、その点で重要な能力開発ニーズは、専門性を高めるニーズ、特に資格取得のニーズであろう。こうしたニーズの有無に職種間で違いがある背景は何か。職種によるキャリアや資格取得の必要性を検討することで明らかにしたい。

図表3-4 能力開発ニーズのある割合

—職種別—

	研修や自己啓発の時間自体の増加	マネジメントに必要な知識の習得	仕事の幅を広げるための知識・技術・技能の習得	仕事の専門性を高めるための知識・技術・技能の習得	資格の習得	独立開業・転職に必要な知識の習得	N
製造・技能職	37.7%	41.6%	73.6%	71.9%	45.9%	13.3%	406
製造・技術職	52.0%	48.8%	81.9%	81.9%	46.8%	19.7%	127
講師	50.0%	50.0%	71.4%	64.3%	17.9%	28.6%	28
一般清掃	52.5%	68.3%	80.0%	81.7%	60.0%	25.0%	60
自動車整備	36.6%	35.8%	76.4%	74.6%	54.2%	20.8%	120
システム・エンジニア	64.0%	72.0%	88.0%	88.0%	44.0%	28.0%	50
セレモニースタッフ	45.5%	54.5%	75.0%	72.7%	39.5%	25.6%	43
建築設計・土木設計	64.0%	61.6%	92.0%	95.4%	74.4%	41.9%	86
美容師	69.0%	75.9%	89.7%	93.1%	54.4%	69.0%	58
介護職員	88.7%	69.0%	90.1%	91.5%	70.0%	31.0%	71

4. 何が職種間の違いに関わるか—キャリアと育成方法、資格取得の必要性から—

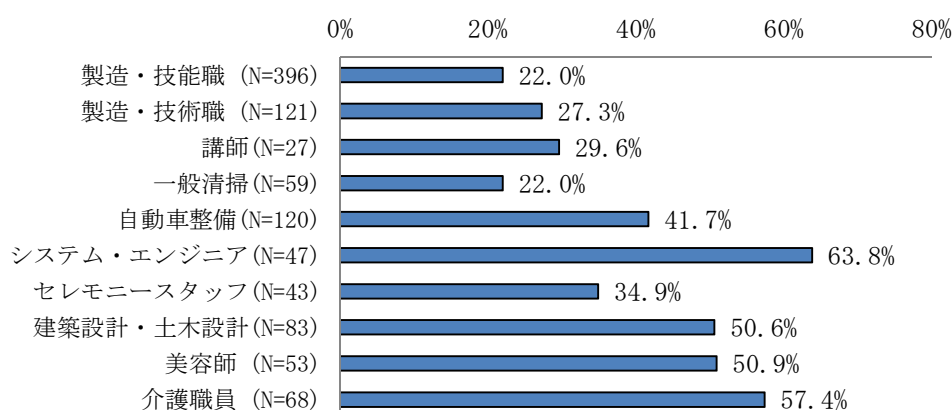
どのような能力開発ニーズがあるかは職種によって異なる。一口に能力開発ニーズといっても、勤め先が行う人材育成（OJTもしくはOff-JT）で満たされるニーズもあれば、就業時間外に自らスキルを習得しなければならないニーズもある。時間が問題になるのは後者のニーズがある場合であろう。以下では、後者のニーズの所在をより詳細に検討するため、キャリアと育成方法、資格取得の必要性という観点から検討したい。

先行研究の検討からは、キャリアの企業横断性と資格取得が自己啓発ニーズに関係することがうかがえた。キャリア形成の過程で企業を渡り歩くことが一般的な場合、必要なスキルは、企業特種的なものばかりでなく、より汎用性の高いスキル（職種特種的なスキルなど）の比重が高まる。そうしたスキル習得は企業内訓練では必ずしも満たされず、自己啓発のニーズが生じる。資格も同様に汎用的スキルの側面があり、取得のために就業時間外に勉強する実態がある。これに対して、勤務先が積極的に能力開発を行い、それでニーズが満たされる場合は、時間面の問題も生じないだろう。こうした観点から、以下では、キャリア形成の上での企業間移動の必要性、資格取得の必要性、勤務先の能力開発への取組み度合いについて職種間比較をもって検討したい。

(1) キャリア形成の上での企業間移動の必要性

まずは、キャリア形成の上で企業間移動が効果的とする割合を職種別にみよう⁴³ (図表3-5)。企業間移動が効果的とする割合がもっとも高いのは「システム・エンジニア」である。「介護職員」「美容師」「建築設計・土木設計」がこれに次ぐ。割合が低いのは「製造・技能職」と「一般清掃」である。専門的職種ほど企業間移動のニーズがあり、技能・労務職ほど移動のニーズはないとも言えるが、「介護職員」「美容師」といったサービス職でも移動ニーズを多くもっている。キャリア形成の上で企業間移動が効果的なこうした職種では、企業を超えて通用するスキルが求められる度合いが高い。こうしたスキルの習得は就業時間内では満たされにくく、就業時間外に自己啓発を行う必要が生じよう。結果、時間面の問題を強く意識しやすいと考えられるのではないかと⁴⁴。

図表3-5 キャリア形成の上で企業間移動が効果的とする割合
—職種別—



(2) 資格取得の必要性

次に、資格取得のニーズを検討したい。資格といっても、業務独占的資格（取得していないと仕事が出来ない資格）については、既にその仕事に就いている者にとっては取得済みであり、新たに取得ニーズが生じるものではない⁴⁵。むしろ、一定の職位までに職場で取得が義務付け・奨励されたり、処遇に反映されたりする資格こそが、取得ニーズを喚起するだろ

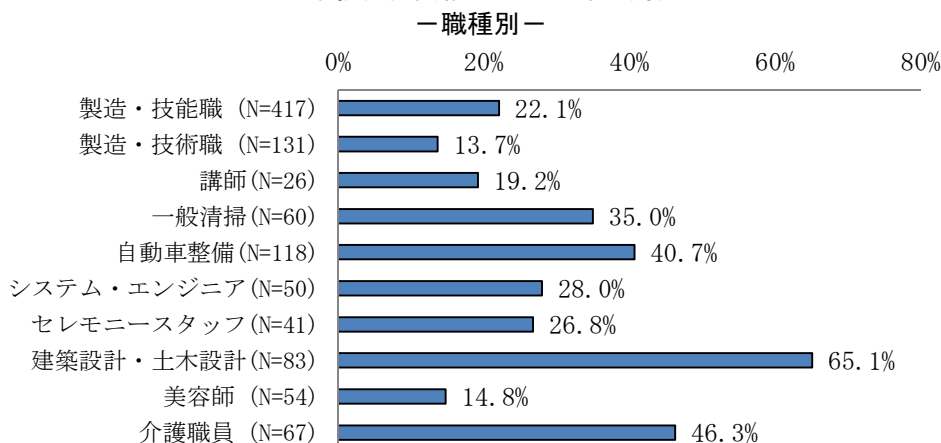
⁴³ 「現在の仕事で一人前になるにはどのような方法が効果的ですか」に対する回答を用いた。選択肢は「1. 一つの勤め先で長期にわたって働き続ける」「2. 会社・法人は変わっても同じ仕事を続ける」「3. 一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社・法人を変えて経験を積む」「4. その他」であり、選択肢2と3への回答を合わせて「キャリア形成の上で企業間移動が効果的とする割合」を構成した。

⁴⁴ 企業間移動が多いにも関わらず時間的制約問題が多いとはいえない「システム・エンジニア」のケースはやや説明が難しい。図表3-4で「マネジメントに必要な知識」取得ニーズが他職種より高いという特徴も含め、この職種でどのようなスキルが求められ、時間がどう関わるかについては、今後の調査研究の課題としたい。

⁴⁵ 業務独占的資格があるという回答割合を職種別に見ると、「美容師」が100%である他、「自動車整備」「建築設計・土木設計」「介護職員」の順で高いが、他の職種は1~2割程度である。

う。そのような資格取得を求められる職種は何か。勤務先から取得を求められている資格（業務独占資格以外）がある割合を職種別にみよう⁴⁶（図表3-6）。「建築設計・土木設計」「介護職員」において、勤務先から取得を求められている資格がある割合が高い⁴⁷。これは図表3-4の資格取得ニーズの高さと整合的である。先行研究でいうように、資格を取得するためには就業時間外に学習する必要があるが生じる。「建築設計・土木設計」「介護職員」において時間面的問題が多く生じている背景には、こうした資格取得ニーズが強く関係すると考えられる⁴⁸。なお、「美容師」では勤務先から義務付けられている資格がある割合が小さい。美容師になる前には業務独占資格が必要なものの、それ以上の資格が求められる場合が少ないといえ、それが美容師において時間面的問題があまり生じない背景の一つと考えられる。

図表3-6 勤務先から取得を求められている資格
（業務独占資格以外）がある割合



（3）就業時間内に育成する仕組み

美容師の労働時間がきわめて長いものの時間面的問題がほとんど発生しない背景について、その一つは追加的な資格取得の必要性が低いことで説明できた。ただ、キャリアの上で企業間移動が少なくないことを考えると、職種特殊なスキルをどのように身につけるかが問われるだろう。この点は、美容師の人材育成において、勤務先主導でスキルを身につける仕組みが一般的であることで説明できるのではないか⁴⁹。勤務先の能力開発の取組み（得点の平

⁴⁶ 「今の勤務先の会社から取得を義務付けられている、または奨励されている資格はありますか。ただし、業務独占資格は除いてお答えください。」に対する回答を用いた。

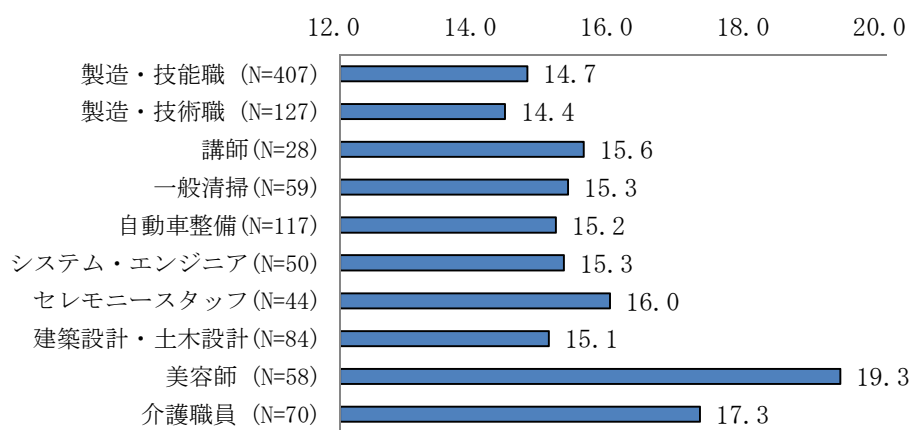
⁴⁷ 「建築設計・土木設計」が取得を求められる資格は、建築士、技術士、施工管理技士、RCCMなどがある。「介護職員」の場合は、介護福祉士、介護支援専門員、訪問介護員などがある。

⁴⁸ もっとも、藤本[2012]によると、資格取得支援の企業の取組みとして、介護職員を基幹的職種とする企業では「受験や講習会の受講に時間的に配慮」しているところが多い。現状の企業の時間的支援では何が不足するのか、今後の調査研究が必要だろう。

⁴⁹ やや古いが、中小企業研究所編[1992]によると、美容業界は、店舗内外の教育、講習会への派遣等、技術教育に大変熱心で、例えば、従業員をコンテストに出場させることにより、各自の技能、デザイン力の向上を図っている店も多いとされる。現在でも大きな違いはないであろう。こうしたスキルは、企業特殊というより、ある程度企

均値)を職種別にみよう⁵⁰(図表3-7)。「美容師」では「勤務先の能力開発の取組み」得点がきわだって高く、就業時間内にスキルを習得する仕組みが整っていることが本データからもうかがえる⁵¹。こうした理由から、美容師の労働時間は長いものの、その時間中に育成が組み込まれており、就業時間外に自分で学習するニーズが低いことから「時間的やりくり」の問題が生じにくいと考えられる⁵²。

図表3-7 勤務先の能力開発の取組み(得点の平均値)
—職種別—



5. 本節のデータ分析から言えること

本節でのデータ分析の結果をまとめよう。まず、労働時間が長い職種と、能力開発に時間面の問題が生じやすい職種とは必ずしも一致しない。労働時間が長く、時間面の問題も生じやすい職種(建築設計・土木設計)もあるが、労働時間は長くなくても時間面の問題が発生しやすい職種(介護職員)、逆に、労働時間が長いものの時間面の問題は少ない職種(美容師)もある。

業を超えて通用するものと考えられる。

⁵⁰ 「今の勤務先の会社・法人は、従業員の育成・能力開発に関連して以下の取組みをどの程度積極的に進めていると思いますか」に対する回答。「指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている」「作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」「仕事の内容を吟味して、やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている」「主要な担当業務のほか、関連する業務をローテーションで経験させている」「社員の間の勉強会や提案発表会の実施」という項目を用いた。そして、「積極的に進めている」=4点～「全く積極的でない」=0点のように点数化し、5項目の合計得点を算出した。

⁵¹ 藤本[2012]も、美容師を基幹的職種とする企業では、資格取得支援の取組みとして、受験や講習会の受講に対する時間的な配慮とともに、「勉強会・講習会を独自に開催」という支援が盛んに行われていることを示す。図表3-6でみたように美容師において仕事に就いてからの資格取得の必要性は高くないが、必要な際も勤務先が主導して能力開発を行う様子が示されている。

⁵² なお、勤務時間中に育成する仕組みが整っているほど時間外に自ら学習するニーズが低いとまでは言えない。それは「介護職員」を例にとればわかる。この職種では、就業時間内の人材育成も積極的に行われているが、同時に図表3-6でみるように資格取得も求められ、就業時間外の学習も必要になる。

まず、美容師は労働時間が長いものの能力開発に関する時間面的問題を感じる事が少ない。たしかに、美容師はキャリア形成の上で企業間移動が効果的とする割合が高く、他の勤め先でも有用な（職種特殊的な）専門的スキルに対するニーズが強い。ただ、美容師の業界は就業時間の中でスキルを身につけることが一般的であり、業務独占資格（美容師）以外の資格を取得する必要性も低い。このため、労働時間が長いものの就業時間外に自分でスキルを習得する必要は少なく、時間面的問題を感じにくいと考えられる。

これに対し、介護職員は、労働時間はあまり長くないものの、能力開発の文脈において時間が問題になりやすい⁵³。この背景として、介護職員のキャリア形成では資格取得が重要であり、企業間移動も無視できないことがある。そのため、働く者自らが就業時間外に能力開発（自己啓発）を行う必要が生じやすいことが関係するのではないかと考えられる。

建築設計・土木設計は、労働時間が長いことに加え、キャリア形成の上で企業間移動、資格取得の必要性も高く、就業時間外で労働者自らがスキルを高める必要性も強い。そのため、時間面的問題が生じやすいと考えられる。

結果を見る限り、「忙しすぎて能力開発の時間がない」という問題に対して、労働時間の長さは関係するものの、時間面的問題の多少を規定するのはそうした制約要因だけではない。キャリア形成上の企業間移動や資格習得が求められるなど、就業時間外に労働者自ら能力開発を行う必要性が高いときに時間をめぐらざる問題が生じやすいことが分析より示された⁵⁴。

第7節 まとめ

本章では、仕事の忙しさが能力開発を阻害する問題（時間的制約）の所在を検討することで、能力開発における時間面的問題を議論した。本章の結論は次のように要約することができる。

- ①能力開発の文脈において、時間管理は、企業主導のOJTや教育訓練・研修（Off-JT）よりも、働く者自ら就業時間外に能力開発（自己啓発）を行う場合に問題となりうる。
- ②能力開発における時間面的問題は、労働時間の長さだけでは説明できない。自己啓発の必要性があるかどうかにもよるからだ。仮説として整理すると、この問題には、仕事の性質上自分でスキルを高めていかなければならないこと、仕事自体も忙しいことの両者が関係

⁵³ これに加え、介護職員の場合、労働時間が長くないといっても業務に突発性がある、就業時間帯が一定でないなど、労働時間の長さのみでは捉えられない制約要因を考慮しなくてはならないだろう。今後の調査研究ではこの点にも留意したい。

⁵⁴ 本来ならば、職種別の検討にとどめず、職種の影響をコントロールした上で資格取得の必要性と時間的制約問題の発生割合との関係のみをみることで検証すべきだが、使用しているデータの性格上、本章では職種別の検討から仮説を提出することとどめた。なお、高見[2012]では、製造業の技能職・技術職のみではあるが、労働時間の長さの影響をコントロールしてもなお、労働者が志向するキャリアが時間面的問題に影響することを示した。より多様な職種での検討は、今後の調査研究の課題である。

すると考えられる。

- ③自己啓発の必要性が高い仕事とは、ひとつは専門性や職業資格が求められる仕事であり、業種や職種面で偏りがある。キャリア形成の上で資格取得が求められる場合、一企業を超えて有用な専門知識・技能を取得しようという場合に、就業時間外に学習の時間を確保する必要が生じるが、それが時に「時間的やりくり」の困難を感じさせると考えられる。

「時間的制約」という言葉のイメージとは裏腹に、能力開発と労働時間との関係は単純ではない。就業時間内にも育成が組み込まれていることを考えてみれば、労働時間が長いからといって即問題とはならないからだ。つまり、どのような能力開発を想定するかで時間が問題になるかどうか異なる。本章では、働く者自ら就業時間外に能力開発（自己啓発）を行う必要性の強い仕事において、仕事と学習との時間的やりくりをめぐる困難が生じうることを論じた。そして、時間の問題の背景には、資格の取得が求められること、一企業にとどまらないスキル（専門性）獲得ニーズがあることを示した。

時間の問題を検討するにあたり、本稿ではデータの制約もあり特定の業種・職種に焦点を当てた。本稿の限界は、他の業種・職種の労働者、特に広範なホワイトカラー労働者にもこの構図があてはまるのかを検討できていないことにある。ホワイトカラー労働者については、雇用慣行の変化や転職等の労働移動の増加が言われる中、就業時間外に学習しスキルアップを目指す自己啓発のウェイトが増し、同様の議論があてはまる可能性がある。この点の検討は今後の調査研究の課題となる。

最後に、本章の問題に関する政策的示唆を述べたい。時間の問題に対処するには、過度な残業を抑制するための行政施策がまずもって重要であることは疑いない。それ以上で、能力開発を促す目的での法政策等はなじみにくいかもしれない。時間管理は、個々の企業での人事労務管理に負うところが大きいからだ。つまり、忙しすぎて能力開発の余裕がないという従業員の声を適切に把握し、個々の企業が労働時間管理でこたえることが第一に望まれる。行政のレベルでは、企業の取組みを後押しする施策が有効になろう。具体的には、忙しすぎて能力開発の余裕がないという事態が、資格取得や目指すべきキャリアとの関係で生じうるという本稿の仮説に基づくならば、関係する職種・業種における実態を調査し問題を詳細に把握することがまず必要だ。同時に、そうした職種・業種においても、従業員の能力開発を促す時間管理を行い企業・従業員相互が利益を得る「Win-Win の関係」を築いている企業の取組みについて、事例を収集し広く紹介・共有することが求められるのではないか。

参考文献

【日本語文献】（著者名五十音順）

- 浅尾裕[1995]「日本的経営とホワイトカラーの職業経歴－ホワイトカラー・アンケート調査から－」, 日本労働研究機構編[1995]『ホワイトカラーの人事管理』所収.
- 池永肇恵・川口大司[2010]「日本における“周縁的”労働者の訓練機会」一橋大学PIE/CIS Discussion Paper No. 467.
- 石田英夫 [1983]「高齢化・定年延長下の日本型ヒューマン・リソース・マネジメント」, 慶応経営論集第5巻1号.
- 石山恒貴[2013]『組織内専門人材のキャリアと学習－組織を越境する新しい人材像－』, 日本生産性本部生産性労働情報センター.
- 井上詔三[1982]「内部労働市場の経済的側面－ホワイトカラーの事例」, 日本労働協会雑誌 282号.
- 井上詔三[1983]「内部労働市場の存在と機能」, 経済と労働 1983年12月号.
- 今田幸子・平田周一[1995]『ホワイトカラーの昇進構造』, 日本労働研究機構.
- 今野浩一郎・下田健人[1995]『資格の経済学－ホワイトカラーの再生シナリオ』, 中央公論新社.
- 今野浩一郎・佐藤博樹 [2009]『人事管理入門 [第2版]』, 日本経済新聞社.
- 岩田龍子[1977]『日本的経営の編成原理』, 文眞堂.
- 上原克仁 [2003]「大手銀行におけるホワイトカラーの昇進構造－キャリアツリーによる長期昇進競争の実証分析」, 日本労働研究雑誌 519号.
- 梅崎修 [2005]「職能資格制度の運用変化－昇給・昇進管理の『二重の運用』」, 松繁寿和・梅崎修、中嶋哲夫編著『人事の経済分析』, ミネルヴァ書房所収.
- 大木栄一[2007]「個人の能力開発投資行動の特質と規定要因」, 労働政策研究・研修機構編『教育訓練サービス市場の現状と課題』労働政策研究報告書 No. 80 所収.
- 笠井恵美[2007]「対人サービス職の熟達につながる経験の検討：教師・看護師・客室業務・保険営業の経験比較」Work Review Vol. 2.
- 金井壽宏[2002]『仕事で「一皮むける』』, 光文社新書.
- 川喜多喬[1983]「巨大小売企業の労務管理と労使関係」, 日本労働協会編『80年代の労使関係』, 日本労働協会所収.
- 木村充[2012]「職場における業務能力の向上に資する経験学習のプロセスとは：経験学習モデルに関する実証的研究」, 中原淳編著『職場学習の探究：企業人の成長を考える実証研究』, 生産性出版.
- 北村智・中原淳・荒木淳子・坂本篤郎[2009]「業務経験を通じた能力向上と組織における信頼・互酬性の規範」, 組織科学 Vol. 42No. 4.
- 楠見孝[1999]「中間管理職のスキル、知識とその学習」, 日本労働研究雑誌 474号.

- 黒澤昌子・大竹文雄・有賀健[2007]「企業内訓練と人的資源管理策—決定要因とその効果の実証分析」林文夫編『経済停滞の原因と制度 経済制度の実証分析と設計第1巻』, 勁草書房所収.
- 桑原靖夫[1988]「管理者・経営者キャリア形成のメカニズム」, 神代和欣・桑原靖夫編著『現代ホワイトカラーの労働問題』, 日本労働協会所収.
- 小池和男[1977]『職場の労働組合と参加』, 東洋経済新報社.
- 小池和男[1997]『日本企業の人材形成—不確実性に対処するためのノウハウ』, 中公新書.
- 小池和男編著[1991]『大卒ホワイトカラーの人材開発』, 東洋経済新報社.
- 小池和男編著[1986]『現代の人材育成—能力開発をさぐる—』, ミネルヴァ書房.
- 小池和男・猪木武徳編著[1987]『人材形成の国際比較』, 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形成—日米英独の比較』, 東洋経済新報社.
- 小池和男 [2005]『仕事の社会学 [第3版]』, 東洋経済新報社.
- 高齢者雇用開発協会編[1984]『定年延長と人事管理の動向』.
- 高齢者雇用開発協会編[1985]『高齢化社会における人事管理の展望』.
- 小林良暢 [1995]「課長への道—昇格・昇進管理とサラリーマンの意識」, 橋木俊詔・連合総研総合研究所編著『昇進の経済学—何が「出世」を決めるのか』, 東洋経済新報社所収.
- 雇用職業総合研究所編[1982]『企業内労働力の有効活用に関する調査』.
- 雇用職業総合研究所編[1989]『キャリア・ディベロップメントに関する文献研究』, 職研資料シリーズVI-5.
- 佐藤厚[2011]『キャリア社会学序説』, 泉文堂.
- 佐藤厚[2013]「新時代のマネージャー・リーダー人材の役割と育成—研究サーベイを中心に—」, 生涯学習とキャリアデザイン (法政大学キャリアデザイン学会紀要) 10号.
- 佐藤厚編著[2007]『業績管理の変容と人事管理:電機メーカーにみる成果主義・間接雇用化』, ミネルヴァ書房.
- 佐藤博樹[1999]「成果主義と評価制度そして人的資源開発」, 『社会科学研究』第50巻第3号, 東京大学社会科学研究所.
- 佐藤博樹[2010]「働くことと学ぶこと—能力開発の現状と課題」, 佐藤博樹編著『働くことと学ぶこと—能力開発と人材活用』ミネルヴァ書房所収.
- 佐藤博樹[2012]『人材活用進化論』, 日本経済新聞社.
- 佐藤博樹・武石恵美子[2010]『職場のワーク・ライフ・バランス』, 日本経済新聞社.
- 島田晴雄 [1984]『フリーランチはもう食えない—アメリカ産業社会再生の構図』, 日本評論社.
- 関根雅泰[2012]「新入社員の能力向上に資する先輩指導員のOJT行動:OJT指導員が一人でやらないOJTの提案」, 中原淳編著『職場学習の探究:企業人の成長を考える実証研究』, 生産性出版所収.

- 全日本能力連盟人間能力開発センター編[1979]『部長のキャリア・パターン—部長 173 人のキャリアと意見』.
- 高見具広[2012]「職業能力開発を行う上での時間的制約の問題—中小製造業データの分析から」, 日本労働研究雑誌 619 号.
- 竹内洋[1988]『選抜社会』, リクルート出版.
- 竹内洋[1995]『日本のメリトクラシー—構造と心性』, 東京大学出版会.
- 「多様な形態による正社員」に関する研究会編[2012]『「多様な形態による正社員」に関する研究会報告』, 厚生労働省.
- 中小企業研究所編[1992]『中小サービス業の成長市場と経営戦略—美容業—』.
- 電機労連企画調査部編[1992]『「事務・技術労働者の異動とキャリア形成に関するアンケート」結果報告』.
- 戸田淳仁[2010]「職種経験はどれだけ重要になっているのか—職種特殊的人的資本の観点から」, 日本労働研究雑誌 594 号.
- 戸田淳仁・樋口美雄[2005]「企業による教育訓練とその役割の変化」, 樋口美雄・児玉俊洋・阿部正浩編著『労働市場設計の経済分析』, 東洋経済新報社所収.
- 富田安信[1986]「大型小売業における技能形成」, 小池和男編著[1986]『現代の人材育成』, ミネルヴァ書房所収.
- 富田安信[1992]「昇進のしくみ—査定と勤続年数の影響—」, 橋木俊詔編著『査定・昇進・賃金決定』, 有斐閣所収.
- 中川正志 [1993]「専門職制度の確立」, 佐野陽子・川喜多喬編著『ホワイトカラーのキャリア管理—上場 500 社調査による』, 中央経済社所収.
- 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.
- 中原淳[2012]『経営学習論』, 東京大学出版会.
- 中原淳[2013]「経験学習の理論的系譜と研究動向」, 日本労働研究雑誌 639 号.
- 中村恵[1989]「海外派遣者の選抜と企業内キャリア形成—製造業事務系ホワイトカラーの場合」, 日本労働研究雑誌 357 号.
- 中村恵[1991]「昇進とキャリアの幅」, 小池和男編著『大卒ホワイトカラーの人材開発』, 東洋経済新報社所収.
- 中村恵[1992]「ホワイトカラーの労務管理と職種概念」, 橋木俊詔編著『査定・昇進・賃金決定』, 有斐閣所収.
- 中村圭介・石田光男編[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.
- 日本生産性本部経営アカデミー[1992]「ローテーションを通して見た人材育成の実態」, 労政時報 3090 号.
- 日本生産性本部編[2013]『2012 年度版日本的雇用・人事システムの現状と課題—第 13 回日

- 本的雇用・人事の変容に関する調査報告一』.
- 日本労働研究機構編[1993]『大企業ホワイトカラーの異動と昇進』, 調査研究報告書 No. 37.
- 日本労働研究機構編[1997]『国際比較:大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システムー日、英、米、独の大企業 (1) 事例調査編』, 調査研究報告書 No. 95.
- 日本労働研究機構編[1998]『国際比較:大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システムー日、米、独の大企業 (2) アンケート調査編』, 調査研究報告書 No. 101.
- 日本労働研究機構編[1999]『新世紀に向けての日本的雇用慣行の変化と展望』.
- 日本労働研究機構編[2000]『新世紀の経営戦略、コーポレート・ガバナンス、人事戦略』, 調査研究報告書 No. 133.
- 日本労働研究機構編[2003]『新世紀ホワイトカラーの雇用実態と労使関係』.
- 花田光世[1987]「人事制度における競争原理の実態ー昇進・昇格システムから見た日本企業の人事戦略」, 組織科学 21 巻 2 号.
- 原ひろみ[2007]「日本企業有能力開発ー70年代前半~2000年代前半の経験から」, 日本労働研究雑誌 563 号.
- 原ひろみ[2011]「個人が主体的に行う能力開発についての分析ー自己啓発の実施規定要因とその効果」, TCER Working Paper J-5.
- 樋口美雄・川出真清[2003]「個人のキャリア形成に対する企業と行政の支援」, PRI Discussion Paper Series [No. 03A-03].
- 久本憲夫[2008]「能力開発」仁田道夫・久本憲夫編『日本的雇用システム』, ナカニシヤ出版所収.
- 藤村博之[2003]「能力開発の自己管理ー雇用不安のもとでの職業能力育成を考える」, 日本労働研究雑誌 514 号.
- 藤本真[2012]「中小企業における職業資格の活用と機能」労働政策研究・研修機構『中小企業における人材育成・能力開発』所収.
- 松浦民恵[2012]『営業職の人材マネジメント:4 類型による最適アプローチ』, 中央経済社.
- 松尾睦[2006]『経験からの学習:プロフェッショナルへの成長プロセス』, 同文館出版.
- 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.
- 松田茂樹[2005]「男性の家事・育児参加と女性の就業促進」, 橘木俊詔編『現代女性の労働・結婚・子育てー少子化時代の女性活用政策』, ミネルヴァ書房所収.
- 宮下清 [2000]「能力開発と専門職」, 中高年雇用機会確保研究会編『ホワイトカラー40 歳からの雇用ー企業・個人調査にみる現状と課題ー』, 社会経済生産性本部生産性労働情報センター所収.
- 宮下清 [2001]『組織内プロフェッショナルー新しい組織と人材のマネジメント』, 同友館.
- 三輪卓己[2011]『知識労働者のキャリア発達ーキャリア志向・自律的学習・組織間移動』, 中

中央経済社

三輪卓己[2013]「技術者の経験学習—経験と学習成果の関連性を中心に」, 日本労働研究雑誌 639号.

村松久良光[1996]「量産現場における知的熟練と統合・分離の傾向」, 日本労働研究雑誌 434号.

八代充史[1987]「大企業の情報処理部門における雇用管理—要員の配置と異動の実態について—」, 日本労働協会雑誌 341号.

八代充史 [1989a]「企業内昇進に関する従来の研究動向について」, 雇用と職業 56号.

八代充史 [1989b]「企業内昇進構造の変化—年功的少信管理と新しい処遇制度」, 菊野一雄・平尾武久編『雇用管理の新ビジョン』, 中央経済社所収.

山本茂[1997]「従来の諸研究」, 日本労働研究機構編『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』所収.

吉田恵子[2004]「自己啓発が賃金に及ぼす効果の実証分析」, 日本労働研究雑誌 532号.

労働政策研究・研修機構編[2004]『企業の経営戦略と人事処遇制度等に関する研究の論点整理』, 労働政策研究報告書 No. 7.

労働政策研究・研修機構編[2005]『変貌する人材マネジメントとガバナンス・経営戦略』, 労働政策研究報告書 No. 33.

労働政策研究・研修機構編[2007]『日本の職業能力開発と教育訓練基盤の整備』, プロジェクト研究シリーズ 6

労働政策研究・研修機構編[2008]『従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査』 JILPT 調査シリーズ No. 51.

労働政策研究・研修機構編[2010a]『企業における人事機能の現状と課題に関する調査』, JILPT 調査シリーズ No. 68.

労働政策研究・研修機構編[2010b]『中小サービス業における人材育成・能力開発』, 労働政策研究報告書 No. 118.

労働政策研究・研修機構編[2011]『中小製造業[機械・金属関連産業]における人材育成・能力開発』, 労働政策研究報告書 No. 131.

労働政策研究・研修機構編 [2012]『「今後の企業経営と雇用のあり方に関する調査」結果—企業の人材活用は今後、どう変わるのか—』, JILPT 調査シリーズ No. 104.

労働政策研究・研修機構編[2013a]『多様な正社員の人事管理に関する研究』, 労働政策研究報告書 No. 158.

労働政策研究・研修機構編[2013b]『「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査」結果—事業展開の変化に伴い、企業における人材の採用・活用、育成戦略は今、どう変わろうとしているのか—』, JILPT 調査シリーズ No. 111.

労働政策研究・研修機構編[2013c]『ユースフル労働統計』.

労働大臣官房政策調整部編[1987]『日本的雇用慣行の変化と展望』, 大蔵省印刷局.

労働大臣官房政策調整部編[1995]『日本の雇用制度の現状と展望』, 大蔵省印刷局.

【英語文献】 [著者名アルファベット順]

- Arthur, M. B., and D. M. Rousseau[1996] *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*, Oxford University Press.
- Hochschild, A. R. [2001] *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. (=2012, 坂口緑・中野聡子・両角道代訳『タイム・バインド[時間の板挟み状態] 働く母親のワークライフバランス—仕事・家庭・子どもをめぐる真実』, 明石書店.)
- Jacobs, J. A. and K. Gerson. [2004] *The Time Divide: Work Family and Gender Inequality*. Harvard University Press.
- Kolb, D. A. [1984] *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prince Hall.
- Lave, J. and Wenger, E. [1991] *Situated learning: Legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press.
- Matsuo, M. [2011] The role of sales belief in facilitating experiential learning: An empirical study of Japanese salespeople, *Psychology & Marketing* Vol.28 No. 4.
- McCall, M. W. [1988a] *The Lessons of experience: How successful executives develop on the Job*, Free Press.
- McCall, M. W. [1988b] *High flyers: Developing the next generation of leaders*, Harvard Business Press.
- McCall, M. W. [1989] *Developing executives through work experiences*, *Human Resource Planning* Vol.11 No. 1.
- McCall, M. W. and Hollenbeck, J. P. [2002] *Developing Global Executives: The Lessons of International Experience*, Harvard Business School Press.
- Osterman, P., T. A. Kochan, R. Locke, M. Piore[2001] *Working in America*. (=2004, 伊藤健市・中川誠士・堀龍二訳『ワーキング・イン・アメリカー新しい労働市場と次世代型組合』 ミネルヴァ書房.)
- Rosenbaum, J. E. [1984] *Carrer Mobility in Corporate Hierarchy*, Academic Press.
- Schieman, S. and P. Glavin[2008] “Trouble at the border?: gender, flexibility at work, and the work-home interface,” *Social Problems* 55[4]: 590-611.
- Thompson, Jeffery A., and J. Stuart Bunderson[2001] “Work-nonwork conflict and the phenomenology of time: beyond the balance metaphor,” *Work and occupations*, vol. 28 No. 1.
- Van der Lippe, T. [2007] “Dutch workers and time pressure: household and workplace characteristics,” *Work, Employment and Society* 21[4]: 693-711.

労働政策レポート Vol. 11

日本企業における能力開発・キャリア形成

－既存調査研究のサーベイと試行的分析による研究課題の検討

発行年月日 2014年5月30日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

(照会先) 研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

印刷・製本 株式会社 コンポーズ・ユニ

©2014 JILPT

Printed in Japan

*労働政策レポート全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)

