

# 営業支援職の組織内キャリア形成

## ——コンサルティング会社 A 社の事例研究

長田 美絵

(法政大学大学院)

### 目次

- I はじめに——問題意識と分析枠組み
- II 営業支援職の本人要因——アンケート調査・職務分析の結果から
- III 企業・上司・職場要因——ヒアリング調査・職種転換者のケース分析
- IV まとめと提言

### I はじめに——問題意識と分析枠組み

#### 1 問題意識

本論文では、経営コンサルティング会社（A社）を事例としてとりあげ、事務職の一類型である「営業支援職」に注目し、その仕事内容や意識を踏まえながら、キャリア形成の実情や課題について考察したい。A社において、コンサルタント職や営業職は宮下（2001）<sup>1)</sup>が定義する「組織内プロフェッショナル」と言い換えられる。すなわち、新規学卒者としてA社に入社し、営業職として転勤や昇格を繰り返しながら経験を積み、約10年後には主体性と専門性を持つコンサルタント職として組織の中核として評価されるようになる。A社にとって、コンサルタントは商品そのものであり、他社にない優位性を生み出す最も重要な経営資源でもある。そのため、組織内プロフェッショナルを継続的に育成し、より優秀な人材のみをA社に定着させることに余念がない。業績連動型の賃金・インセンティブ制度の導入、あるいは頻繁な異動や研修の機会を通じた継続的

な学習の機会を設けるなどし、人材育成やリテンションに取り組んでいる。

他方、本研究の対象である営業支援職は、組織内プロフェッショナルには当たらない。営業支援職は、欠員補充として中途入社し、異動や転勤等もなく結婚を機に退職することが通例となっていた。営業支援職の賃金制度は年功的要素が色濃く、コンサルタント職や営業職とは異なり、明確な個人目標を設定しその達成状況を問われることもない。しかし、この数年で結婚後も勤務を継続する営業支援職が次第に増え「この会社の中で、専門性を持ち今後も活躍したい」「何時でも入れ替え可能な人材とは思われたくない」と自らの職業キャリアを考え、仕事に対する高い自負心をもつ営業支援職の声を耳にする機会が増えてきた。その一方で、「先が見えない」「同じ女性社員でも、私たちは営業職やコンサルタント職とは違う」など、A社でのキャリア形成に不安感や困難を訴える声も漏れ聞こえるようになった。

女性事務職の技能形成やキャリア形成については、これまで多くの研究がなされてきた。1990年代、IT化等の技術革新は事務職場の業務を一変させた。事務職の仕事は一般的には「定型的な業務」「付加価値を生まない単純な作業」とされ、多くの企業で事務職の業務は非正規雇用者にその担い手が代わられた。その一方、小玉（2004）<sup>2)</sup>の貿易事務職の研究や、浅海（2006）<sup>3)</sup>のIT企業の営業職場の事務職の事例研究では「事務職の仕事は単純で定型的なものだけではない」とし、「事務職も仕事を通じて成長し、職務拡大の可能性も

十分にある」ことを示した。浅海（2006）は、今後の女性事務職について「高いスキルの要らない情報処理を担う短期就業の非正規雇用事務職と、職場固有スキルを有し、営業職や専門スタッフ職などより高度な職務にむけて技能とキャリアを連続させていく長期就業の正規雇用事務職の2つのグループへの分化」を予測している。

しかし、今日の日本企業において、女性事務職を「技能とキャリアを連続させていく長期就業の人材」として捉えている企業はどれ程あるのか、疑問が残る。A社についてみると、営業支援職は雇用区分上「正規雇用事務職」といえるであろう。しかし、漏れ聞こえる不安の声から、A社の中でキャリアを連続させているとの実感は乏しいのではないかと推察される。本論文では、ある特定企業内において一貫して技能とキャリアを重ね、より高度な職務の担い手となることを「組織内キャリア形成」と定義し、A社の営業支援職における組織内キャリア形成の現状について分析を深めてみたい。

## 2 分析の枠組み

A社営業支援職における組織内キャリア形成の実態を確認するため、本研究は浅海（2006）に示された事務職のキャリア拡大の枠組みを援用する。

### (1) 営業支援職本人要因

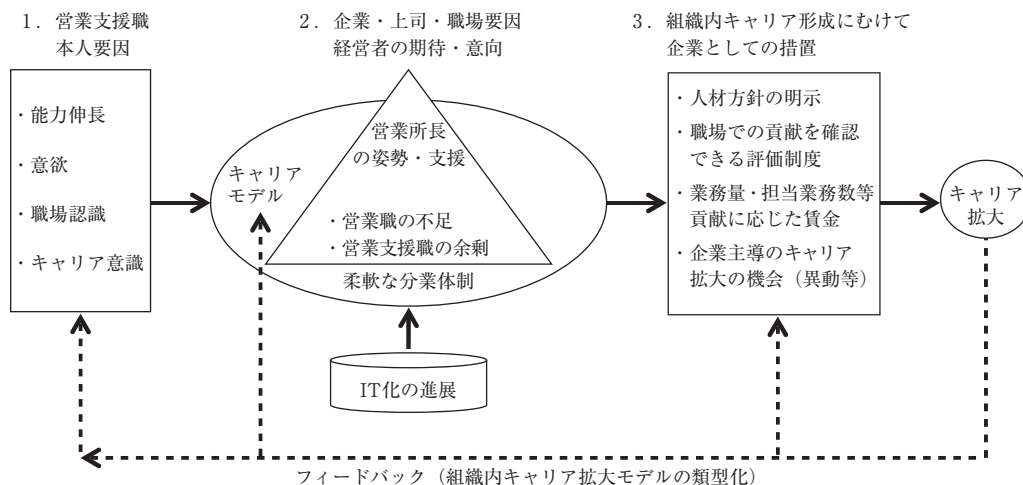
まず、本人要因として組織内キャリア形成ニーズの有無、営業支援職が望む将来のキャリアイメージをアンケート調査の結果から明らかにしたい。その上で、組織内キャリア形成の足がかりとなるような固有スキルの有無や、仕事を通じた知識・技能の形成過程を、聞き取り調査に基づく業務分析の結果から考察したい。

### (2) 企業・上司・職場要因

次の企業・上司・職場要因は、二つの視点から分析を試みる。第一の視点は、A社経営者や上司（営業所長）からの組織内キャリア形成ニーズの有無である。経営者の方針・意向や上司の認識・マネジメントの現状を明らかにするとともに、果たして営業支援職による業務支援を必要とするような多忙な職場環境かどうか聞き取り調査に基づき考察する。もう一つの視点は、営業支援職として入社後異動・職種転換した実例ケースからの考察である。彼らの職業キャリアや意識、会社や上司らとの関わりを丹念に調べ、組織内キャリア形成の足がかりとなった経験が何か、どのような共通点があるかを確認したい。

以上の分析の結果をふまえ、結びの章では組織内キャリア形成にむけた企業としての措置を「まとめと提言」として示したい。

図1 営業支援職の組織内キャリア形成の分析枠組み



### 3 A社の概要

本研究の対象であるA社の主たる事業は、法人組織に対する人事サービスの提供である。具体的サービス内容は、社員研修や人事制度設計などである。約500名の従業員は、全員正社員である。営業部門は営業部長以下、約40営業チームにより構成される。営業支援職は、1人あたり1～2営業チームを担当している。A社の職種と大まかな人員の内訳等は表1の通りである。

営業職の職務は、顧客企業に訪問しニーズ把握と企画提案すること、また代金の請求と回収を行うことである。コンサルタント職の職務は、営業職からの依頼に基づき各種サービスの詳細設計と実施を行うことである。営業支援職は、一連の営業活動やサービス提供に付随して発生する各種の業務を担う。本社支援職は、総務・経理やカスタマーサービス（CS）などの本社機能を担っている。

## II 営業支援職の本人要因——アンケート調査・職務分析の結果から

### 1 営業支援職の仕事意識と今後のキャリアの希望

営業支援職へのアンケート調査の対象は31名であり、うち28名から回答を得た。

【年齢】 25～29歳の者が約6割超、次いで30～34歳（約2割）の者が多い

【勤続年数】 入社3年未満が約半数を占める一方、10年超の者も4名いた

【他社での経験】 他社経験は1～3社以内、A社が2社目となる者が約半数で最も多い

経験職種は、事務職が約半数で最も多く、次いで営業・販売職が全体の4分の1であった。中には店長などのマネジメント経験を有するもの（3

名）も存在した。

#### (1) キャリアニーズの特徴

まず、将来のキャリア希望をみると、営業支援職のうち4分の3超がA社での継続勤務を望んでいた。詳細をみると（表2）、「今の会社で支援部として他部署で活躍」「異動は希望しないが、より営業的な業務で活躍」など、営業支援職としてより広い業務を担うことを希望する者が多いことが分かる。「他社に転職して専門職」との回答が全体の約4分の1を占める半面、「A社において専門職」を選択した者はいなかった。また、「地位や仕事にとらわれず定年まで勤めたい」との回答も約3分の1であり、特定の入社年次や地域での偏りも見られなかった。つまり、営業支援職本人側からのキャリアニーズは、基本的には営業支援職との立場を変えない、いわば職域拡大が中心といえる。

また、専門職を目指す者が、一様に他社への転職を選択している点も本調査の特徴である。「他社に転職して専門職」とした者の回答をみると、自由記述欄に何らかの記述をしている者が多い（「地位や仕事に囚われず定年まで勤めたい」との回答者では、自由記述欄への記述は2ケースのみであり好対照であった）。内容をみると、「勤務地によって作業内容・密度にばらつきがあるため、キャリア・経験もばらつきがあると感じている」や「営業支援部の現状について全体的な印象は、スペシャリストにもなりきれず、ゼネラリストにもなれず、中途半端な知識の上で仕事をこなしていると感じている」など自らのキャリアに対する見解の他、「日常的な要望や改善案などを取りまとめる部署・担当者が必要と感じる」等の業務改善などの要望の記述であった。

日々の業務の在り様に課題意識を持つ者の多く

表1 A社の職種と人員の内訳（調査時点）

|          |              |       |                 |
|----------|--------------|-------|-----------------|
| コンサルタント職 | コンサルタント職     | 約200名 | 営業職からの異動者が中心    |
|          | 内勤専門職（調査部門等） | 約50名  |                 |
| 営業職      | 営業職          | 約200名 | 新規学卒者が中心        |
| 事務職      | 営業支援職        | 31名   | 中途採用者中心（欠員補充採用） |
|          | 本社支援職        | 19名   |                 |

表2 営業支援職の将来のキャリア希望

| (単位：%)                                      |                |
|---|----------------|
| あなたは将来どのようなキャリアを築いていこうと考えていますか。(最も近いもの1つ)   | 希望する<br>(n=28) |
| 今の会社でいろいろ経験し、管理職(所長・支援部長)として能力を発揮したい        | 3.6            |
| いずれは他社に転職し、管理職として能力を発揮したい                   | .0             |
| 今の会社で専門能力を活かし、支援部として他部署や業務(CS、本社支援)で活躍したい   | 32.1           |
| 今の会社で専門能力を活かし、専門職として他部門(海外・コンサルタント)で活躍したい   | .0             |
| 今の会社で異動は希望しないが、営業的な業務(一部顧客担当、テキスト作成等)で活躍したい | 7.1            |
| いずれ他社に転職し、専門職として活躍したい                       | 25.0           |
| 今の会社で地位や仕事に囚われずに定年まで勤めたい                    | 28.6           |
| いずれは独立を考えている                                | 3.6            |

が将来の活躍の場を他社に求める一方で、約3割の者が「地位や仕事に囚われず定年まで勤めたい」との認識である点も見逃せない事実である。今回のアンケート調査では他の回答との差異を統計的に明らかにすることが出来なかったが、現状の業務や職場環境に肯定的な回答をする者が多いことから、「今後もこのままがよい」と望んでいる可能性が高い。その場合、企業が何らかの措置を講じなければ同様の役割や業務で今後も勤務を続け、賃金だけが暫時上昇することも考えられる。

## (2) 現在の職務に対する高い満足と将来のキャリア不安

次に、現在の仕事や職場環境、キャリア支援に対する認識をみたい(表3)<sup>4)</sup>。概して、現在の仕事は責任・目標に対するプレッシャーはあまりなく、突発的な業務や予定外の業務の発生は多いものの、都市部以外では業務量はそれほど多くないとの認識であった。「勤務地によって作業内容・密度にばらつきがある」との意見を裏づける結果といえる。また、職場の上司や同僚との関係も概ね良好であり、「困った時には助け合う」との意識が強い。上司は日々の業務の進め方や進捗管理を営業支援職に任せているとの割合が高く、営業支援職は自らの判断で業務をすすめているとの状況がうかがえる。そのような職場環境で何らかの働きがいや成長感を感じている者の割合はいずれも4分の3を超えている。

一方で、将来のキャリアに関わる各項目では否

定的な回答が目立つ。特に、将来のキャリアパスやキャリアアップに必要な職業能力については、明確でないとの認識が大勢を占めた。また、現在の働きがいや成長の実感が高いにもかかわらず、「これからの職業キャリアにおいて、目標や希望を叶えていく自信がある」ではやや否定的な回答の傾向があらわれた。

以上アンケートの結果から、A社営業支援職は営業支援職として職域拡大しながらの活躍を希望する者が多い一方で、そのキャリアパスや今後必要となる能力が不明確であるために目標や希望を叶えてゆくには、どうしたらよいか戸惑っている者も多い。結果として、専門性を高め活躍したいと望む者は、他社に活躍の可能性を見出そうとしているのではないか。また、現在の仕事の量は比較的ゆとりがあり、上司や職場同僚との関係も概ね良好である。そのため、今後職場上司や同僚の理解を得ながら、より広範な業務を担うことなどは比較的取り組みやすい環境にはあるといえるだろう。

## 2 営業職場の業務と職場固有スキルの形成

では、営業支援職の仕事はどのようなもので、今後営業職場においてどのような職域拡大の機会が生じるのか。また、そのために有効な仕事経験、スキルとは何か。首都圏のY営業所の営業職および営業支援職にインタビュー調査を行い、営業チームの1カ月の仕事内容の分析をした。営業職も調査対象とした理由だが、一連の営業活動

表3 営業支援職の職務・職場環境の認識

【単位：％】

|          | 1                                 | 2            | 3              | 4      | 1と2の回答比率の合計 (n=28) |      |      |      |       |  |
|----------|-----------------------------------|--------------|----------------|--------|--------------------|------|------|------|-------|--|
|          | そう思う                              | どちらかといえばそう思う | どちらかといえばそう思わない | そう思わない | 0                  | 25.0 | 50.0 | 75.0 | 100.0 |  |
| 職務充実     | 仕事に働きがいを感じている                     | 17.9         | 67.9           | 10.7   | 3.6                |      |      |      |       |  |
|          | 仕事を通じて達成感を味わうことができる               | 17.9         | 39.3           | 35.7   | 7.1                |      |      |      |       |  |
|          | 仕事を通じて自分が成長していると感じる               | 32.1         | 50.0           | 17.9   | .0                 |      |      |      |       |  |
|          | 自分の能力を十分発揮して働けている                 | 7.1          | 60.7           | 28.6   | 3.6                |      |      |      |       |  |
|          | 私は今、職場で必要とされている                   | 7.1          | 53.6           | 35.7   | 3.6                |      |      |      |       |  |
|          | 会社に尽くそうという気持ちが人一倍強い               | 7.1          | 39.3           | 39.3   | 14.3               |      |      |      |       |  |
|          | 学校を卒業してから現在までの職業キャリアに満足している       | 25.0         | 35.7           | 28.6   | 10.7               |      |      |      |       |  |
|          | これからの職業キャリアにおいて、目標や希望を叶えていく自信がある  | 7.1          | 39.3           | 46.4   | 7.1                |      |      |      |       |  |
| 仕事特性     | 目先の仕事をこなすのに精一杯だ                   | 25.0         | 25.0           | 28.6   | 21.4               |      |      |      |       |  |
|          | 仕事の手順・量を自分で決めることができる              | 35.7         | 46.4           | 14.3   | 3.6                |      |      |      |       |  |
|          | 仕事の量が多い                           | 10.7         | 17.9           | 46.4   | 25.0               |      |      |      |       |  |
|          | 仕事の責任・権限が重い                       | 7.1          | 14.3           | 64.3   | 14.3               |      |      |      |       |  |
|          | 達成すべきノルマ・目標が高い                    | .0           | 7.1            | 46.4   | 46.4               |      |      |      |       |  |
|          | 時間をかけた分だけ、成果が出る                   | 3.6          | 14.3           | 35.7   | 46.4               |      |      |      |       |  |
|          | 成果を目に見える形で測ることが難しい                | 46.4         | 32.1           | 14.3   | 7.1                |      |      |      |       |  |
| 職場特性     | 突発的な業務・予定外の仕事しばしば飛び込んでくる          | 39.3         | 42.9           | 10.7   | 7.1                |      |      |      |       |  |
|          | 自分の仕事はチーム作業である                    | 25.0         | 32.1           | 35.7   | 7.1                |      |      |      |       |  |
|          | 仕事で困っているときには助け合う                  | 67.9         | 32.1           | .0     | .0                 |      |      |      |       |  |
|          | 会社や職場には、周りを気にしながら仕事をしている人が多い      | 21.4         | 46.4           | 25.0   | 7.1                |      |      |      |       |  |
|          | 仕事の締め切り・納期にゆとりがない                 | 21.4         | 21.4           | 21.4   | 35.7               |      |      |      |       |  |
|          | 職場の人間関係がよい                        | 32.1         | 60.7           | 7.1    | .0                 |      |      |      |       |  |
| キャリア支援環境 | 職務（仕事の内容）に応じて賃金が決められている           | 21.4         | 39.3           | 17.9   | 21.4               |      |      |      |       |  |
|          | 職業能力やキャリアを高めるための機会や支援がある          | 7.1          | 28.6           | 32.1   | 32.1               |      |      |      |       |  |
|          | 会社・組織内に自分が目指す職業人の良きモデル（ロールモデル）がいる | 17.9         | 35.7           | 17.9   | 28.6               |      |      |      |       |  |
|          | 現在の仕事に必要な職業能力（知識・技能の要件）が明確である     | 10.7         | 46.4           | 28.6   | 14.3               |      |      |      |       |  |
|          | 将来のキャリアアップに必要な職業能力が明確である          | .0           | 14.3           | 42.9   | 42.9               |      |      |      |       |  |
|          | 将来のキャリアパスが明確である                   | 3.6          | 10.7           | 42.9   | 42.9               |      |      |      |       |  |
| 上司との関係   | 上司（営業所長）はあなたの業務がうまく進むように支援してくれる   | 25.0         | 46.4           | 17.9   | 10.7               |      |      |      |       |  |
|          | 上司（営業所長）とあなたはコミュニケーションがとれている      | 32.1         | 46.4           | 17.9   | 3.6                |      |      |      |       |  |
|          | 上司（営業所長）は仕事にかけた時間より仕事の成果であなたを評価する | 46.4         | 39.3           | 10.7   | 3.6                |      |      |      |       |  |
|          | 上司（営業所長）はあなたに業務の進め方や進捗管理をまかせてくれる  | 67.9         | 25.0           | 3.6    | 3.6                |      |      |      |       |  |
|          | 上司（営業所長）は個人の事情に合わせて柔軟な勤務時間管理をしている | 46.4         | 28.6           | 14.3   | 10.7               |      |      |      |       |  |
|          | 上司（営業所長）はあなたの業務の面倒を最後までみる         | 28.6         | 39.3           | 17.9   | 14.3               |      |      |      |       |  |
|          | 職場の同僚（営業メンバー）とあなたはコミュニケーションがとれている | 39.3         | 46.4           | 14.3   | .0                 |      |      |      |       |  |

やプロジェクト運営における職種毎の役割分担の状況を確認することで、業務の特徴を他職種との対比の中で捉えるためである。また第二の理由として、営業職のスキル形成のメカニズムを年次毎

の業務内容や時間の差異などから明らかにし、組織内でキャリア形成を図る上で重要な経験が一体何かを明らかにするためである。

営業職場での業務は、法人顧客に対する営業活

動と受注後のコンサルティング・教育研修サービスの提供（各プロジェクト活動）に大別される。営業支援職の業務は、営業所内で同時に進行する各営業メンバーの営業活動をフォローし、各プロジェクト活動に必要な物品や出張の手配を行う。また、本社支援部からの指示に基づいて、営業チームの経理や総務的業務を担っている（図2）。これら単位業務の遂行に要する1カ月あたりの平均業務時間を記録し、整理したところ以下のような特徴が確認された。

(1) 他律性が高く、事業に関わる固有スキルを要する業務は少ない

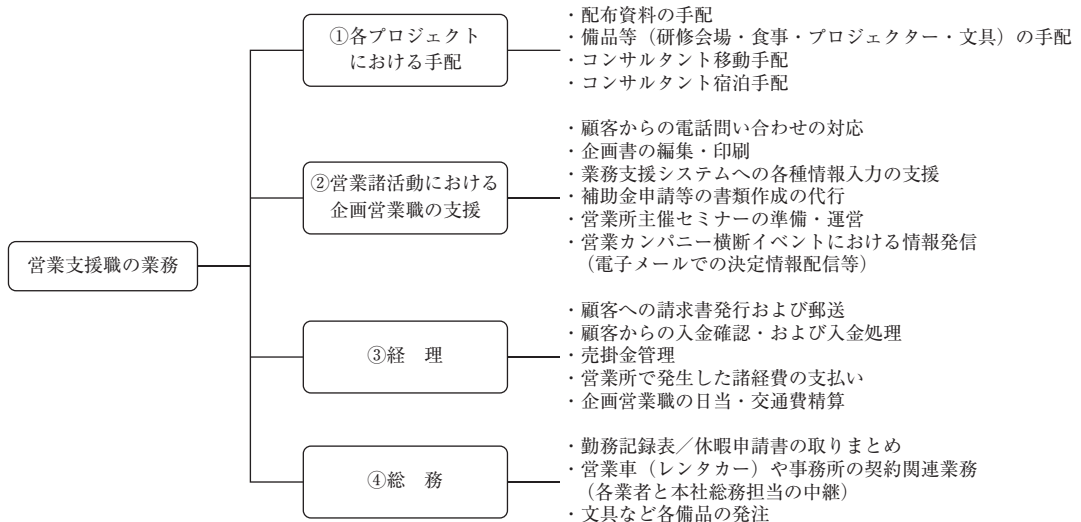
営業職の場合、ヒアリング調査における業務の説明は営業活動の目標設定やターゲット設定、面談準備、企画提案…と一連の活動プロセスの順を追って列挙する傾向が一様にみられた。一方、営業支援職の場合は「コンサルタントに対しては…、営業職に対しては…」との要領で活動のプロセスではなく支援する対象者によって業務が示される傾向が見られた。

営業支援職の業務は、53項目のうち16項目は営業職・コンサルタント職への伝達や確認作業であり、確認に付随する入力業務も11項目に達していた。平均業務時間でみると伝達や確認の業務のみで30時間/月、各種の入力業務はのべ67時間/月であった。先のアンケート調査結果におい

て、営業支援職自ら仕事の段取り・量を自ら決めているとの割合が高かったが、実際の業務内容を見ると企画提案やサービス内容に関わる事項の思考や判断に関与する業務はみられなかった。日中のほとんどを外勤している営業職やコンサルタント職に逐次連絡をとり、丹念に確認した上で手配を遂行することが中心である。他方、営業職は若手ほどターゲット設定や面談準備、面談の報告・振り返りにより多くの時間を費やしており、年次が上がるにつれて企画書作成や、顧客との調整・交渉、後輩の営業同行の時間が長くなることが確認された。

また、職場内固有のスキル形成の観点でみると、「依頼しても連絡が遅い方には、早めに依頼をするよう工夫している」「資料を営業所でコピーしながらその内容について見知っているが、どのような場面でどんな風に使われているかは知らない」（Y営業所営業支援部）との発言にみられるように、同僚のパーソナリティや行動の特徴を捉え、仕事の段取りや関わり方への工夫がみられるものの、A社のサービス内容そのものに関する知識は乏しい。営業職は「次第に先輩に同行してもらわなくて自分で話ができるようになった」（Y営業所営業職・4年目）との発言にみられるように、企画提案活動や勉強会等を通じて暫時コンサルタントとして機動する上で必要な知識・得意

図2 営業支援職の職務(概要)



な領域を獲得していることが確認された。

## (2) 働きぶりを問い直す機会の差による成長の差

営業職との比較では、営業支援職の目標設定や活動計画に関わる業務数・時間の短さも特徴的であった。営業支援職も同席する職場ミーティングは「朝礼」(8時間/月)のみである。一方、営業職は朝礼に加えて「行動計画の作成・見直し(週毎)」などが20時間/月に達する。そして、面談の相談・報告の時間も多く、日々自己の働きぶりを問いなおし続けている様子がうかがえる。また、「夕方の勉強会でいろいろと話をすると、それを若手が目をキラキラさせながら聞いていた。興味あって価値ある情報を伝えるとはこういうことかと、手ごたえがあった」等の発言にみられるように、こうした営業活動や職場内での部下育成の機会を通じてコンサルタント職としての自覚や自信につながるような経験の場でもあることが確認された。

他方、営業支援職はこのような業務の暫時広がりや日々の活用を振り返りながら新たな活動を試みる機会は乏しい。こうして職種間で仕事経験の幅の広がりなどに差が生じ、結果としてA社固有スキルの蓄積やキャリア形成の差につながっていると考えられる。

## Ⅲ 企業・上司・職場要因——ヒアリング調査・職種転換者のケース分析

### 1 経営者の期待と職場上司の戸惑い

では、経営者や職場上司たちは現在の営業支援職の働きぶりをどのように捉え、どのような活躍を期待しているか。経営者(A社社長)および職場上司(営業所長2名・元営業所長3名)のインタビュー調査から、経営者の期待の高さと職場上司たちの戸惑いが明らかとなった。

#### (1) 経営者の職域拡大への期待

経営者は、「以前は各営業所で資料在庫を持って手作業で梱包し、100人以上のコンサルタントのスケジュールを手書きで管理していた。それら業務がIT化や資料発送業務のアウトソーシングに伴い順次なくなり、既に10年以上が経過した。

しかし、営業支援職の活動は以前と大して変わらないのではないか」として、営業支援職の現状の働きぶりに不満を示した。その上で、「各営業所のエリア特性・業績目標・要員数により営業所内での役割や仕事の進め方は柔軟に変化するもの。営業職のエリア戦略に併せて毎年支援すべき内容を検討し、業務を見直してほしい」(A社社長)との期待を語った。

また、営業支援職の組織内キャリア形成について、「すぐにコンサルタント職同様の業務を担うことは難しい」としながら、顧客リスト管理や企画書作成補助など主として営業職の内勤業務の一部を中心に職務を拡大させ、そこから営業職やコンサルタント職、マーケティング機能を専門的に担うものが出現する可能性は十分にあるとの見解を示した。また、「キャリア形成はトップ方針や制度上で決めるのではなく、各営業現場で、営業所長から営業支援職に関わり、育成することに期待したい。創業以来営業所運営は営業所長に委ね、営業所長が将来のコンサルタントとして素養を磨く機会としている。決まりごとをあれこれ指示をしたくない」(A社社長)とし、方針明示や制度化によるキャリア支援には慎重な姿勢が示された。

#### (2) 職場上司主導のキャリア形成支援の難しさ

営業支援職の組織内キャリア形成に関しては、営業所長たちの見解は概ね経営者と一致していた。しかし、営業所長の多くは入社10年未満であり、IT化以前の営業支援業務については知らない状況であり、現在営業支援職の働きぶりや業務内容に関しては「以前からずっとこのようなものである」との基本的な認識であった。そのため「依頼した内容を抜け漏れなく、期限内に遂行してもらうことが出来ればまずはよし」との評価が大半であった。

また、経営者が期待していた職場上司主導の職域の拡大・キャリア支援に関しては、当惑する意見が多かった。「あれこれ任せることで営業支援職の業務負担が増し、労務管理上問題にならないか」(営業所長・入社5年目)や、「自ら声をかけ、先回りをして業務をこなす営業支援職は、本当にありがたいと感じている。一方、失敗や指摘を恐

れて『これは営業の仕事です』『前の営業所長の時は…』と自ら仕事に線引きし、判断できるだろうという事案まで都度確認を取るベテラン営業支援職もいる。結局はその人の資質、過度な期待はしない」（元営業所長・入社8年目）、「多忙な中、営業メンバーの育成で手一杯」（元営業所長・入社7年目）などの発言があった。

以上、営業支援職のキャリア支援そのものが営業所長自身のマネジメント能力向上の場と認識する経営者と、営業所長の実情にはやや乖離が見られた。また、営業支援職のキャリア形成は、はからずも他職種のキャリア形成に関わっていることが確認された。単純に営業職の業務の一部を一律に営業支援職に切りだし、当該職種単独でキャリア支援制度を整備するには留まらず、彼らと関わる他職種を含めた業務やスキル形成過程を念頭とし、その上で職域拡大の範囲やキャリアパスを検討することが不可欠であることが確認された。

## 2 職域拡大を果たしたケースにみる要因の分析

他方で、A社の営業支援職にはごく一部であるが職域拡大を果たしたケースがあり、現職で5名が異動や職種転換を果たしている。これらケースを職業キャリアヒストリー、そして関与した上司やコンサルタントのヒアリング調査に基づいて整理し、職域拡大を可能とした要因を検討したい。本論では、2名のキャリアヒストリーの概略を示す。

### (1) Mさん（入社20年、現職：コンサルタント）

Mさんは前職の専門商社で女性として初めて販売促進部に異動し、業績管理や要因分析の配信、カタログ製作の一切を任せられていた。専門商社を退職後、A社に営業支援職として入社した。「特に働きがいや仕事の難しさを感じることもなく、淡々とやっていた」というMさんは、入社12年目に節目となる経験をする。調査報告書の作成に苦慮していた営業所長に、当初は雑談の範囲で応じていたが、次第に報告書作成の実務を担うことになった。周囲の営業所長から「コンサルタントのような仕事をして生意気だ」と揶揄する声もあったが、営業所長と担当コンサルタントはそしらぬ顔で業務に携わらせ、Mさんを報

告会の場にも同席させた。Mさんは「この会社に入って『認めてくれる人がいる』と徐々に手ごたえを持った瞬間」と語る。また当時の担当コンサルタントは、「彼女が営業支援職だからということは、取り立てて意識はしていなかったように思う。出来る人に任せただけ」とのことであった。

その後、Mさんはセミナー事務局業務など若手コンサルタント職同様の業務を任せられたが、ここでも前職の交渉経験が活かされたという。そんな折、当時の社長から「東京でやってみないか」と転勤を打診された。当時の心境をMさんは「その少し前に、『しまった!』と思う出来ごとがあった。営業所長の本来業務、仕事の学習の機会を私は妨げているかも……と。その時までキャリアとか考えてなかったが、社長の一言で、急に仕事の可能性が広がったように思えた」と語っている。異動後は、それまでの同僚の態度が一変し不安に思ったり、コンサルタントとしての知識のなさや月度で目標を追うことに精神的に追い詰められた時期もあったが、現在はコンサルタントとして顧客からの相談に応じたり、さらなる拡販のプランを担当役員や営業部長に相談し、プロモーション活動を展開しているという。

### (2) Yさん（入社9年目・営業支援職）

Yさんは、採用面接で「今後は、君のような営業経験を持った人に単なるデスクワークではなく仕事をサポートして欲しい」と言われ、入社を決めたという。暫くは先輩支援職に倣い仕事をしてきたが、ある日担当替えが告げられた。そのチームは、当時全社で最も実績を上げる営業チームであり、営業活動と共に大型プロジェクト遂行業務が発生し、営業職は営業活動から戻った後に深夜まで準備にあたっていた。「当初、営業所長は事務所の外から電話で連絡をしてきて、忘れ物を届けたついでの様私を顧客との打合せに立ち合わせてくれた」という。次第に、顧客からYさんに直接連絡が入るようになり、しばらくしてこのプロジェクトの業務はYさんが窓口を務め調整や準備の一切を行い、その進捗状況を営業所長や担当コンサルタントに報告するようになった。「人と会ったり書いたりということは、前職でも得



意だったし好きだったから」と当時を振り返る。

その後 Y さんは転居を伴う異動をし、営業幹部のチームを担当する営業支援職となった。それまで同様の手配業務の傍ら、全国の見込み案件の取りまとめ業務や新人研修の講師役など、新たな業務を担う。異動当初は、「何で異動を受けたのよ」となじる先輩支援職もいて、不安も感じたが、「営業部長の考えや動きを間近にして初めて知り得たことも多い。何より頼りにされることは嬉しい。これから新しい営業支援職の働き方を作っていきたいと思っている」と語った。

以上、職域を広げた経緯をみると共通する点がある。第一に、前職経験で獲得したスキルや得意とする分野を足がかりに暫時仕事を拡げている点である。A 社の営業職は異動も頻繁であり、営業支援職の前職を含めた仕事経験の理解や、日々の業務では発揮されないスキルは見過ごされがちかも知れない。第二に、職域拡大にあたっては少なからず周囲の反発も生じており、直属の上司は考慮をしつつも、毅然として M さんや Y さんを活用し、本人たちもそれに応えた点である。職種の様式に拘らず、メンバーの能力を理解し、認めつつ、業務に活かすことで自職場の業績向上を目指す職場上司の存在が、職域拡大にあたっては重要な要素であるといえる。

第三に、偶発的にせよ会社が主となって異動や職種転換を設けた点である。M さんの「社長の一言で、急に仕事の可能性が広がったように思えた」との発言にあるように、営業職場での職域拡大の過程では営業職との分業に遠慮や迷いが生じ、活躍しづらくなる可能性もある。Y さんも同じ営業支援職でも、異動によって業務の意味合いの理解を深めたことを強調していた。このような機会の創出は職場主導では限界がある。また、キャリア拡大に対し冷ややかな見方が存在することも事実であり、本人の意欲を汲むような機会を意図的に作らなければ、本人が自ら声をあげて、より広い職務を担うことは困難とも思える。

#### IV まとめと提言

これまで見てきたとおり、A 社の営業支援職

にはより職域を拡大することを望む者が多い。しかし、現状の業務はコンサルティングサービスのコアに関わるような業務は少なく、キャリア形成に必要な職場固有スキルを獲得する機会は限定的である。特に、コンサルティングサービスという無形のことを理解し企画提案をすることは難しく、一連の営業プロセスも手順化・標準化することは困難であることが分かった。そのため、手順が明確な手配業務を主とする営業支援職が A 社内で職種転換して活躍することは困難であり、結果として職域拡大を主とするキャリア形成が现阶段では現実的であると結論づけられる。

一方で営業支援職の育成方針の明示やキャリア支援制度の検討はされておらず、職場上司の裁量に委ねられている。キャリア拡大のケース分析からも、上司が前職を含めて営業支援職の能力を勘案し業務を任せることが極めて重要であるといえる。しかし、営業所長たちは労務面の配慮や日々の営業業務の多忙さなどを理由として営業支援職の育成や職域拡大に取って取り組むことに積極的ではない。については、まず人材方針なり各職種に対する期待を、企業側が明示する必要があるのではないか。

また、M さんのケースのように職域拡大を期待できる一部業務は、同時に営業職や若手コンサルタントの学習機会でもある。営業支援職の職域拡大を検討するにあたっては、当該職種の業務再設計や育成に留まらず、彼らと関わる他職種のスキル形成過程やキャリア形成をも念頭におき検討する必要がある。また、一連の取り組みの結果、営業支援職の個人間で職域に差が生じることが予測される。今後は他職種同様に営業支援職においても働きぶりを評価し、それぞれの貢献に応じ処遇と連動させることを検討することも不可欠であろう。

本論文はあくまで一企業についての分析であり、考察されたことが営業支援職の意識やキャリア形成機会において一般的あるいは典型的に見られるとの保証はない。A 社のサービスは無形のものであり、営業活動も容易に手順化や定型化出来ないため固有スキルの獲得と現状業務の乖離が大きいかもしれない。また、A 社の営業支援

職が他職種へのキャリア形成を試みる場合、ワークスタイルや処遇面で大きな変更が生じるため、現在満足している状況から踏み出すにはそれなりの覚悟を要するのかもしれない。以上のような諸状況に因り、職域拡大を主軸としたキャリア拡大が現状では現実的との見解である。同じ営業支援職でも、製品や営業プロセスが明確な場合、あるいはワークスタイルに大幅な変更を伴わない場合ならば職種転換を含めた活用は十分に可能であるかもしれない。

ただし、A社の事例に見られたように、前職を含めた営業支援職のキャリアや得意とする業務を理解し、職域や職種に拘らずに仕事を任せることにより営業拠点の業務分担負荷の分散や、より重要な業務に営業職や営業所長が注力出来る環境を作ることは有効といえるであろう。

また、昨今女性活躍推進の一環で事務職のキャリア形成の取り組みも多いが、その際当該職種のキャリアや職務の難易度の視点のみから判断するのではなく、他職種の固有スキルの獲得やキャリア形成に及ぼす影響を含めて、もっと慎重に検討することが肝要である。職場上司任せだけではなく企業が主体となって組織内キャリア形成の在り様を検証すること——戦略的人的資源管理の範囲を組織内プロフェッショナルに留め営業支援職・事務職を切り分けて考えるのではなく、職種間の相互作用を考慮し職務設計すること——が極めて重要であると言える。

(謝辞) 本論文の執筆にあたっては、A社の関係各位から筆者に対する温かい理解をいただいた。また、技能形成やキャリアの在り様を分析するにあたっては、指導教官である佐藤厚教授の研究成果やご助言によるところが非常に大きかった。改めて感謝を表したい。

- 1) 宮下清 (2001) 『組織内プロフェッショナル——新しい組織と人材のマネジメント』同友館。
- 2) 小玉小百合 (2004) 「女性事務職のキャリア形成——貿易事務職場で働く女性事務職の事例分析」『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)。
- 3) 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。
- 4) 本アンケート調査の質問文は、財団法人連合総合生活開発研究所が実施したアンケート調査「仕事に関するアンケート」を参考とした。なお本調査結果に関する詳細は、財団法人連合総合生活開発研究所編 (2009年4月) 『広がるワーク・ライフ・バランス——働きがいある職場を実現するために』を参照頂きたい。

#### 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。
- 小池和男編/監修 (2006) 『プロフェッショナルの人材開発』ナカニシヤ出版。
- 佐藤厚 (2001) 『ホワイトカラーの世界——仕事とキャリアのスペクトラム』日本労働研究機構 (現・独立行政法人 労働政策研究・研修機構)。
- (2009) 「キャリア・アンカーと仕事意識——技術者を中心に」『法政大学キャリアデザイン学部紀要』第6号。
- (2009) 「人的資源管理論とキャリア論——統合的枠組みの構築にむけて」『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)』No. 6。
- 連合総合生活開発研究所編 (2008) 『広がるワーク・ライフ・バランス——働きがいある職場を実現するために』。

おさだ・みえ 法政大学大学院経営学研究科研究生。キャリアデザイン学専攻。