

大卒事務職の職場におけるキャリア形成 —運輸系企業の従業員に対するインタビュー調査結果から—

近藤 泉*・寺田 盛紀**

はじめに：目的と先行研究

本論文では、運輸系会社（以下A社とする）における、職場での学習を通じたキャリア形成について、20代の大卒従業員（1名のみ30歳）に対するインタビュー調査の事例に基づき、ホワイトカラーに求められる能力やそれを身につけるためにいかなる職場環境や教育的支援が必要かについて、職場における従業員と他者（上司・同僚・同業他者・顧客等）の人間関係の視点から明らかにする。

小池（2006 pp.27-44）は、教え手と習い手が職場で共に働き、「暗黙知である技能の持ち主について仕事の仕方を見習うことができる」のがOJTであるため、外部人材は「不確実な問題処理」には不向きであり、ジョブローテーションなどによる「幅広いOJT」と、職場で起こる問題や変化もこなす「深いOJT」の両側面が企業内の人材育成には必要であるとしている。それに対し、木原（2013, p.134）はOJTの重要性は言われ続けているが、現在十分な成果があがっていないと述べている。それは「日常業務の繁忙」や、「具体的な方法が分からない」ことが原因だと述べる。

また、企業における学習にはOff-JT（Off-the Job training）もある。予測できうる事象への対処はコンピュータの方が優れているが、現場には前もって十分に予測しにくい問題がどうしても残る。しかも、その問題に対する効率的な対処の方策も前もってわかっておらず、変化する。そのため、やはり「これらをするのは人間であり、習熟するためには現場での経験が不可欠」であると池谷（2011 p.189）は述べる。

そこで終身雇用制度を導入しているA社のホワイトカラーを対象とする本研究において、計画的OJTの範疇を超えた、職場での実務経験による能力開発や職場における人間関係に焦点を当てて調査をすることは、コンピュータ化に取って代わられることのないと思われるホワイトカラーの能力形成にとって有意義である。また、その求められる能力とは具体的に何であるのか、そしてその能力開発において必要な環境要因や教育的条件を探ることで、A社においてだけでなく、同種の

業界や隣接業界のホワイトカラー従業員の効果的キャリア形成を解明することに役立つと考えられる。

1 調査研究の方法

1-1 概念の定義

本論文で用いる主要な概念については、「他者」「支援」については、中原（2010 pp.6-11）を参考にし、次のように定義を行なうものとする。

他者：仕事を達成する上で関与のある人

支援：何らかの意図をもった他者の行為に対する働きかけであり、その意図を理解し、行為の質を維持・改善する一連のアクションのことをいい、最終的な他者のエンパワーメントをはかること。

OJTについては、本論文では小池（2005）を参考にし「OJT」を「計画的OJT」と「インフォーマルなOJT」の2種類に分け、以下のように定義する。

計画的OJTとは、人事管理施策の一環として指導員が指名されており、予め立てられた計画に基づいて行われるものである。一方、**インフォーマルなOJT**とは、職場において文脈的に上司および上位者が本人に対して指導係としての関わりをすることである。

1-2 調査方法と分析対象

A社における職場内の学習の実態と、求められる能力を明らかにするため、表1に示すように、11名（男性7名、女性4名、平均年齢27.5歳、平均勤続年数5.6年）の社員を対象に、それぞれ約1時間30分程度のインタビュー調査を行った。時期は2014年11月中のほぼ1ヶ月間である。職種は事務系（人事・営業・経営企画・広報・財務・監査）である。

インタビューは、①人事管理施策での研修、②「一皮むけた経験」について、③不測の事態に遭遇した際のエピソード、④ホワイトカラーの「不測の事態や変化への対応能力」とは、⑤日常業務における他者との関わり（頻度と重要度）、⑥上司との関わり、⑦部下との関わり、⑧社外の人との関わり、⑨インフォーマル

*名古屋大学教育学部4年

**名古屋大学大学院教育発達科学研究科教授

なコミュニケーションの場の創出方法，⑩ホワイトカラーの学びの段階，⑪仕事の捉え方，などを大枠の質問項目として、半構造化面接法により実施した。このうち、⑤から⑦の項目については中原（2000）の項目を使い、それ以外の項目については独自に作成した。

1-3 データの整理と分析の方法

ICレコーダーで録音したインタビューの内容を逐語

録に起こした。その逐語録から質問項目ごとに表にまとめて結果を示したあと、関係する特徴的なエピソードをケースとして各数事例抽出した。

以下、インタビューデータ中の括弧「」は被面接者(A氏～K氏)の発話、()は筆者による注記である。また、傍線は考察において筆者が注目して取り上げる点である。各表中の『計』欄の数字は、各話者からのエピソードを分類した後、その数を集計したものである。

表1 インタビュー調査対象者の概要

| 名前 | 経歴 | 入社 年度 | 年 齢 | 性 別 |
|----|------------------------|----------|--------|--------|
| A | 地方支社総務部総務課 | 18 | 30 | 男 |
| | 在来線人事部人事課（労務と賞罰） | | | |
| | 鉄道事業本部労働 | | | |
| | 監査 | | | |
| B | 営業課 販促 1年 | 20 | 29 | 男 |
| | 企画 内部調整 半年 | | | |
| | 財務部 資金課 保険取引担当 1年 | | | |
| | 社債担当 1年 | | | |
| | 経理課 予算担当 1年 | | | |
| C | 広報部 広報担当 2年 | 20 | 29 | 男 |
| | 系列店経営と広報 2年 | | | |
| D | 在来線地方支社 現場の新入社員教育担当 3年 | 21 | 28 | 男 |
| | 新入社員研修のインストラクター | | | |
| | 人事部勤労課 3年目 | | | |
| E | 小売業の広報と経営 2年 | 21 | 26 | 男 |
| F | 経理課 | 22 | 27 | 男 |
| G | 在来線鉄道事業本部 営業課 新入社員教育 | 22 | 28 | 女 |
| | 監査部 駅の監査 2年 | | | |
| | 駅 研修センター | | | |
| H | 新幹線営業課 2年 | 22 | 28 | 女 |
| | 広報部 サービス相談室 1年半 | | | |
| I | 地方支社 人事課 社員教育担当 1年 | 22 | 27 | 男 |
| | 研修センター インストラクター 4ヶ月 | | | |
| | 人事部厚生課 | | | |
| J | 関西支社 営業課 1年目 | 24 | 26 | 女 |
| K | 人事部人事課採用係 | 23 | 25 | 女 |

2 結果と分析

2-1 人事管理施策における研修等について

はじめに、人事管理施策の中で計画されている研修等（OJT/Off-JT/自己啓発）がどのように学びに生かされているのかをみている。A社では、入社後2ヶ月程度、新入社員研修（Off-JT）がある。その後、車掌や運転士、駅員の現場実習（OJT）を2年間行い、オフィスの仕事に入るという流れである。また、入社3年目にブラッシュアップ研修、4年目にはヒューマン・アセスメント研修という年次別の研修（Off-JT）があり、それぞれビジネスに必要な基礎知識、対人マネジメントに関する基礎講習などで学ぶ機会が設けてある。以下、新入社員研修から順にみていく。

新入社員研修（Off-JT）

まず新入社員研修で身に付けられることは、その後の非現業で役に立つ知識はもちろんであるが、それよりも困難を乗り越えていくために協力すべき「絶対的

な味方」となる同期との仲間関係や、タフネスであった（表2参照）。乗り越えるべき課題が与えられ、チームワークを経験するが、「ここでの失敗は周り分けあって調整されるため、結果よりもプロセスが求められる」とC氏は話す。

現場実習（OJT）

実習中は誰とも相談出来ず、且つ一度たりとも失敗が許されないという、前述の新入社員研修とは異なったタフネスが鍛えられる。精神的負担は非常に大きい、休日などで相談出来る「絶対的な味方」を既に新入社員研修で獲得しているため、乗り越えていくことが可能である。また、総合職として非現業で働いていく身として、現場の視点や人が安全を守り続けることの大変さを机上ではなく肌で実感できたことが、のちの仕事にいきているという話から、総合職の新入社員に対する現場実習の重要性が読み取れた（表3参照）。

表2 新入社員研修で得られたこと

| | 計 | |
|---------------|---|--|
| チームワーク | 6 | 「 <u>徹底的に追い込まれてみんなで相談してこたえをみつける</u> 。周りから与えられた <u>追い込むための課題</u> で、ある程度のストレス耐性をつける。で、乗り越えられなかったとしてもそれは <u>周りわけあって調整される</u> 。答えよりプロセスが大事だね。」（C氏） |
| タフネス | 3 | |
| 仲間・人間関係 | 3 | 「同期が尊敬できるとか信頼できる会社だになってことがわかった。」（I氏） |
| 会社・社会人・総合職の理解 | 3 | 「会社の風土とか社会人としての心構えだったり…会社が大事にしている理念が分かった。」（J氏） |

表3 現場実習で得られたこと

| | 男 | 女 | チーム | 1人 | |
|---------------|---|---|-----|----|--|
| タフネス | 2 | 0 | 0 | 2 | 「時間間隔、ブレーキ操作ひとつ精神的に追い込まれる。且つ一人前になるために絶対に乗り越えないといけない壁」（C氏） |
| 現場/現場の人の重要性理解 | 2 | 1 | 1 | 2 | 「めっちゃ頑張ったから、大変だったからリスペクトできる。こんなに頑張らなかつたら好きになれなかった気がします。」（C氏） 「現場のいち社員として感じた恐怖。危険や安全は <u>人の手で守られているんだと実感しました</u> 」（G氏） |

オフィスでの仕事（OJT）

研修期間が終了すると1人の総合職として非現業での仕事が始まる。着任時のOJTの経験に尋ねたが、11名中10名は、「OJTは特にない」との回答だった。10名は最初から一担当者として仕事を割り振られ、その中で苦勞をしながらアドバイスをもらって乗り越えていくというケースであった。

ブラッシュアップ研修（3年目）とヒューマン・アセスメント研修（4年目）

表4から、3年目のブラッシュアップ研修では、人事部の意図している「ビジネスの基礎知識を身につける」ことよりも、様々な部署で経験を積んでいる同期の者が一堂に会することで他部署の情報を得られるため、「他部署の問題点や会社全体の理解ができた」や「同期と競争して刺激を受けた」といった効果が上位に挙げられていることに注目したい。

対人マネジメントに関する演習で自己の特性を正しく認識し、その後の自己啓発の指針を策定するという目的のヒューマン・アセスメント研修について尋ねる

と（表5）、他の企業ではおよそ15年目に行なう内容の研修であるとのことであった。事務系総合職という幹部候補生として、入社4年目という早めの時期に管理者に必要な視点を意識する機会が意図的に与えられていると考えられる。

アドバイザー制度の概要と効果

高卒で現場の社員として入社した人たちのセーフティーネットとして存在する制度である。総合職は全員ではないが、アドバイザーとして3年間高卒現場社員に徹底的に向き合い、「お兄さん・お姉さん役」として活動する。アドバイスをする側として働く中で何をj得ることが出来たのか、みてる。

ケース①上司の視点獲得

「本人にどう伝えるか、だよ。頭ごなしにいても仕方ないから。自分たちに発信させるのよ。コツは最初から本題を離さないこと。雑談の中でヒントをみつけるのが彼らのペース。話の中から糸口をみつける、そこから本題の伝えることを話すようにしたよ。出勤遅延を繰り返すんだ。何回言っても。（中略）

表4 ブラッシュアップ研修で得られたこと

| | 計 | |
|--------------|---|---|
| 他の情報を得る・視野拡大 | 6 | 「普段の業務とはまったく違った観点で学べる」（C氏） |
| 競争意識・モチベーション | 4 | 「 <u>同期との差</u> を意識して火をつけさせるっていう刺激も人事部の意図に含まれてると思う。」（F氏） |
| 勉強の必要性 | 3 | 「 <u>日頃の業務は限定的</u> （中略）勉強しなきゃって思った」（D氏）/やらなきゃと思いつつも手を出せない範囲をできるいい機会。」（F氏） |
| 知識 | 4 | 「ハードルは高くない。 <u>受け身</u> で望んでも得られるものがある。 <u>インプットの方が多い</u> 。」（C氏） |

表5 ヒューマン・アセスメント研修で得られたこと

| | 計 | |
|---------|---|--|
| 自己理解 | 5 | 「自分の自覚してる長所短所を改めてプロの人が評価を出してくれるから役に立った。」（G氏） |
| 視野拡大 | 4 | 「常に自分の職制の <u>2つ上の視点に立って仕事をしなさい</u> 」と上司からアドバイスをもらってるんだけどまさにそういう研修。」（F氏） 「普段、 <u>自分って周りからこう思われてるんだな</u> 一つ。」（F氏） |
| モチベーション | 2 | 「後輩にちゃんと仕事教えるには自分もちゃんと仕事しなきゃというモチベーションにもなる。」（F氏） |

腹の奥に落とし込まれていないと伝わらないんだってわかったね。」(A氏)

表6から、上記のような、一種の「上司体験」をした者は、「他者からの信頼を得るためのコミュニケーション能力が向上した」という回答が多く見られた。この能力は教える立場としてだけでなく、その後非現業でホワイトカラーとして業務を遂行する上で、他者を巻き込みながら問題を解決していくことがA社社員には非常に強く求められるため、ケース①のように若手のうちに上司体験をする機会が与えられる人的資源の配置方法には、このような狙いも含まれているのではないかと考えられる。

以上が、会社が制度として用意している「学習の機会」と、そこから得られる内容であった。

2-2 ホワイトカラーの「不確実性や変化への対応に必要な能力」

次に、非現業の職場で学んだことと、その学びが成立するための要素についてみてみよう。

そこで、自身の経験エピソードから、ホワイトカラーに必要な能力について3つあげてもらった。

ケース②「経験から学ぶ力」

「あらゆる案件から学ぶことの積み重ねで自分なりの判断基準をもうけることが大事で、それはただ経験

表6 アドバイザー制度でアドバイスをする立場として働いて、得たこと

| | 計 | |
|-------------|---|---|
| 上司の視点獲得 | 2 | 以下、ケース①参照 |
| 現場の視点獲得 | 3 | 「お金を稼ぐのは彼ら。まず彼らが自分の会社、商品が好きになること。お客様にホスピタリティある接客ができるかどうかが会社の要で、その（現場の）人たちが何を思っているかがわかるのが一番の収穫。（C氏）」 |
| コミュニケーション能力 | 4 | 「（コミュニケーションの）頻度って大事。環境をつくるためには細かいアプローチが大事で、（中略）こまめに声かけたりメールしたりすると、 <u>かけた分だけ反応が返ってくる</u> 。（G氏）」 |

表7 不確実性や変化への対応に必要な能力(3つ)

| | 計 | |
|----------------|---|---|
| 日頃のアンテナ・他者への関心 | 4 | |
| 正確な状況把握・情報処理能力 | 3 | 「どんな要素を含んでできるかがわかれば、何をすればいいかが分かるよね。優先順位、解決方法も漏れ無く正確に事象を判断する。自分でわからなければ誰に聞けば分かるかを調べていく。」(C氏) |
| 選択肢を思いつく幅広い知識量 | 3 | |
| 最適な選択をする判断力 | 2 | |
| 物事の本質の理解力 | 2 | 「本質を見失わないこと。動じずに何を目的にするべきか、本質を見据えて行動するべき。」(J氏) |
| 経験から学ぶ力 | 1 | 〈2・3〉エピソード②参照 |
| 先見性 | 1 | 「先をよんで試行錯誤できるようになった。多分上司に言われたやり方でやってたから身につかなかった。」(E氏) |

しててもできない。自分の中でカテゴリをわけるとか。危険度のランク付けとか、プライオリティとか。相手によって当たり方かえるとかね。1つ1つの案件を特徴付けして、整理するってことが必要。」(C氏)

表7の結果から、他者の関わりの中で得られる能力は4人が回答した「日頃から他者へ関心を持つこと」に集約され、それ以外すべて自分が仕事を遂行する際に必要な能力に集中していたことが特徴としてあげられる。「経験から学ぶ」、「正確な情報処理」、「物事の本質を理解すること」などである。

2-3 「困難を乗り越えて一皮向けた経験」と「不測の事態に遭遇した際のエピソード」

自身のキャリアの中で、一皮向けた経験のエピソードを聴くことで、困難を打破する中で得たことと、その環境はどのようであったかを調査した。続いて、予期していなかった、つまりマニュアル通りにいかないという事態のエピソードをきくことで、総合職という立場に求められる能力をつける学びの機会について調査した。

ケース③「相手の立場を理解する・相手に寄り添う」
「(現場社員向け教材を作ったとき現場の上司と)衝突した。(中略)ずっと説得して、『あなたと気持ちは一緒なんです。それを20年後まで考えたら導入した方がいいと思いませんか。』と相手に寄り添った。

最終的には、『俺たちの気持ちを理解してくれてることが分かった』と、導入に結びついた。」(H氏)

表8、9にあるように、表非常に多岐にわたる回答であった。「相手の立場を理解する」と「現場の視点を獲得する」といった、他者へ思いを馳せて行動することを学ぶことで、一皮むけたと感じたようであった。ホワイトカラーとしての能力という結果2.2のような「内向き」のスキルの類が挙がるが、不測の事態への対処や困難を乗り越えて一皮向けるキャリア形成には「外向き」の、他者との関わりという要素が重要な役割を果たしていることが、この結果から言える。

具体的なエピソードから、「日頃から周りへのアンテナをはり、他者への関心を持つこと」が必要とされる理由を分類すると4つに別れる。①他人のスペックを把握する、②仕事の仕方を学ぶ、③他部署の情報を得る、④相手の思考、価値観、癖を知る の4つである。

① は、誰が何を知っているか、出来るかを把握することであり、これは問題解決にあたって協力依頼をすべき相手は誰なのかという当たりをつけるために必要である。

② は、他人の経験談を咀嚼して吸収することで、仮想の自分の経験値にしてしまい、「学習」ということである。若手のうちは、自身の失敗経験では幅も量も不足しているため、こうして成長スピードを少しでも早める必要がある。

表8 一皮向けた経験で得たこと

| | 男 | 女 | チーム | 1人 | 計 |
|---------------------------|---|---|-----|----|---|
| 相手の立場理解 | 4 | 2 | 2 | 4 | 6 |
| 現場の大切さ/現場の視点獲得 | 4 | 2 | 1 | 5 | 6 |
| 主体性・当事者意識 | 4 | 1 | 3 | 2 | 5 |
| 信頼感・誠実さの大切さ | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 |
| 若手育成・上司体験 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 責任感 | 3 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| 日頃のアンテナ・他者への関心 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 |
| 求められていることを的確に返すこと | 2 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| スキル (コミュニケーション/ロジカルシンキング) | 2 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| 勉強 (知識) の大切さ | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 自分なりの判断基準を持つこと | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 発想の転換 | 1 | 1 | 2 | 0 | 2 |

③ は、提案をする際に他部署の課題や思いを知ること、よりの確な「かゆいところに手が届く」提案ができるようにするためである。また、経営者候補である総合職という人材として、会社全体の視点を獲得するという効果もある。

④ は、交渉の場面で資料の作り方、話す順序やタイミングなどを相手に合わせ、よりその案件が通りやすいようにするとのことであった。

以上4つが、A社のホワイトカラーにとって「日頃からのアンテナ・他者への関心」が非常に求められる理由である。

2-4 日常業務における他者との関わり

では、具体的に人々はどのような人と関係を結び、自分の成長に関わるどのような支援を受けているのだろうか。

表10で注目すべきは、日常業務において最も関わる頻度の高い人で、「競業者」や「大学・高校時代の友人」がランクインしていることである。職場の繋がりだけでなく、自社以外の文化を知って一緒に仕事をする上で初めて気づく自社の特徴や、全く違う業界で働いている同年代の友人とのキャリア形成の比較から多くのことを学ぶという。そのため、このような人々には、

表9 不測の事態への対処で得たこと

| | 男 | 女 | チーム | 1人 | 計 |
|-----------------|---|---|-----|----|---|
| 相手の立場理解 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 |
| 正確な状況把握 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 |
| 自分なりの判断基準を持つこと | 2 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| 日頃のアンテナ・他者への関心 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 求められていることを的確に返す | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 報連相の大切さ | 2 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| 上司という立場の利用 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 発想の転換 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |

表10 日常業務において最も関わる頻度の高い順位（上位3位まで）

※1位:3点、2位:2点、3位:1点で合計点を算出

| | A氏 | B氏 | C氏 | D氏 | E氏 | F氏 | G氏 | H氏 | I氏 | J氏 | K氏 | 計 |
|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 同じ職場のチーム | 1 | 2 | | | | | | | | | 1 | 8 |
| 同じ職場の上司 | | 3 | | 1 | | 1 | 1 | 1 | | 2 | | 15 |
| 同じ職場の先輩 | | | | | | | | 3 | 1 | | | 4 |
| 同じ職場の同僚 | | | 1 | | 1 | | 2 | | | | | 8 |
| 他の職場の管理者 | | | | | | | | 2 | | 3 | | 3 |
| 他の職場の同僚 | 2 | 1 | 2 | 2 | | | 3 | | | | | 10 |
| 現場の人 | | | 3 | | 2 | | | | | | | 3 |
| 協業者 | | | | 3 | 3 | 2 | | | | 2 | | 6 |
| 同期 | | | | | | 3 | | | 2 | | | 3 |
| 大学高校時代の友人 | 3 | | | | | | | | 3 | | | 2 |
| お客様 | | | | | | | | | | 1 | | 3 |

自分から意識的に飲み会などを設定して会うようにするという回答が多かった。

続いて、最も関わりを大切にしている人の順位をたずねた(表11)。これは業務遂行上にかぎらず、自分がA社でキャリアを形成していく上で大切にするという意味合いである。

1位に「同じ職場の上司」2位に「他の職場の同僚」が入るなど共通点も見られたが、深さと頻度の関係について、会える頻度が少ない人ほど関係を大切に、自分から働きかけて密にしたいと感じる人もいるということがわかった。

表11 日常業務において最も関わりを大切にしている順位(上位1～3まで)

| | A氏 | B氏 | C氏 | D氏 | E氏 | F氏 | G氏 | H氏 | I氏 | J氏 | K氏 | 計 |
|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 同じ職場のチーム | | 1 | | | | | | | | | 1 | 6 |
| 同じ職場の上司 | 1 | 3 | | 1 | | 3 | 1 | | | 1 | 1 | 16 |
| 同じ職場の先輩 | | | | | | | | | 3 | | | 1 |
| 同じ職場の同僚 | | | 3 | | | | 2 | | | | | 3 |
| 他の職場の管理者 | | | | | | | | | | 3 | | 1 |
| 他の職場の同僚 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | | | | | | 3 | 9 |
| 現場の人 | | | 1 | | 2 | | | | | | | 5 |
| 競業者 | 3 | | | 3 | 1 | 2 | | | | | 2 | 9 |
| 同期 | | | | | | 1 | | | 2 | 2 | | 5 |
| 大学高校時代の友人 | | | | | | | | | 1 | | | 3 |
| お客様 | | | | | | | 3 | | | | | 1 |

表12 上司との関わり

| | 男 | 女 | チーム | 1人 | A氏 | B氏 | C氏 | D氏 | E氏 | F氏 | G氏 | H氏 | I氏 | J氏 | K氏 |
|-----------------|------|------|-----|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 失敗談 | 1.75 | 0.5 | 0.8 | 0.33 | ○ | ○ | × | ○ | × | ○ | ○ | ○ | × | × | × |
| 成功談 | 0.28 | 0.5 | 0.6 | 0.33 | ○ | ○ | × | × | × | × | ○ | × | × | ○ | × |
| 能力評価 | 4.57 | 4.1 | 4.7 | 4.37 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 |
| 関係性 | 4 | 5 | 5 | 4.1 | 5 | 5 | 5 | 5 | 0 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 |
| 権限移譲/ 放任/教授 | | | | | 権 | 権 | 権 | 権 | 放 | 権 | 権 | 権 | 権 | 権 | 権 |
| 関わる 頻度 | 1.42 | 2.25 | 2.6 | 1 | 1 位 | 3 位 | 圏 外 | 1 位 | 圏 外 | 1 位 | 1 位 | 1 位 | 圏 外 | 圏 外 | 1 位 |
| 関わり の 大切さ | 1.42 | 1.5 | 3 | 0.16 | 1 位 | 1 位 | 圏 外 | 1 位 | 圏 外 | 3 位 | 1 位 | 圏 外 | 圏 外 | 圏 外 | 1 位 |

※失敗談をきくは○で1点、聞かないは×で0点として平均点を算出

※関わる頻度と大切さはそれぞれ1位:3点、2位:2点、3位:1点、圏外:0点で平均を算出

2-5 上司との関わり

他者との関わりがみえたところで、関わる「頻度」も「大切さ」も1位に挙げられていた「同じ職場の上司」との関わりについて深くみてみよう。

各者と上司との関わりについてまとめたものが表12である。「他者との関わり」から「同じ職場の上司との関わり」を抽出すると、「女性」で「チームで仕事をしている」者が、上司と関わる頻度も大切さも値が大きいことが分かった。失敗談は男性が、成功談は女性の方が聞く機会が多い。

また、エピソードを聞く中で、上司に対する評価の判断材料には「一プレーヤーとしての能力」(要素A)と「上司としての管理能力(要素B)」と「人としてのコミュニケーション(要素C)」という3つの要素が含まれていることが見て取れた。Aは、現場で長年キャリアを積んできた上司、Bは総合職としてキャリアを積んできた上司に主に備わっており、双方に求められるのが要素Cである。インタビューでは要素Bの上司への満足度の方が高い結果となったが、組織として、タイプの違う上司が混在することは仕事を遂行する上で有意義な配置であると考えられる。

上司からの仕事の委任について、11人中10人は権限移譲型であり、教授型だと答えた人は0人だった。また、上司の指導法に対して、部下の性格や能力に応じて変えるべきだという意見もあった。

続いて、上司からの「支援」の内容(表13)は、「業務支援」が1番多いであろうという予想に反して気付きを与える「内省支援」や励ましなどの声をかける「精神支援」が中心であった。結果3.3の不測の事態への対処で「上司は予めそうすべきであったか」という質問に対しても「細かい指導がほしいわけではなく、最悪の事態にだけならないように声をかけて見守ってほしい」という話があったことから分かる。上司の業

表13 上司から受けている支援内容

| | 男 | 女 | チーム | 1人 | 計 |
|----------|---|---|-----|----|---|
| 業務 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| 内省 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 |
| 精神 | 4 | 2 | 4 | 2 | 6 |
| プライベート管理 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 反面教師 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 |

務多忙によりOJTが十分になされていないとの先行研究が多いけれども、A社においては上司からの内省支援や精神支援を得る中で、基本的には部下が自分で考えて試行錯誤するというシステムで職場での学習が成り立っていることが分かった。

2-6 部下との関わり

上司は、普段部下には「与える」立場であるが、その関わりの中でも得るものはあるのだろうか(表14参照)。

ケース④「内省支援・目標の再認識」

「自分の失敗を思い返す機会をくれるよ。部下からの説明を聞いて回答しようと思うと自分の中の頭を整理するじゃない。そのときにはゴールはなにかを整理する必要がある」(A氏)

ケース⑤「業務支援・視野拡大」

「案に対して、自分以外の視点を与えてくれる。それは年下だからというわけではなく。その部署で3年目だったから自分よりよく知ってて、業務上学ぶことの方が多い。一番頼れた」(E氏)

上司は、「再」認識、「再」理解、内省支援、視野拡大など、部下との関わりで、改めて何かに気づききっかけを与えられていることがわかった。今回の調査のサンプルでは男女で年次に偏りの差があったため、「部下」との関わりについてはそのまま差が現れたと考えられる。

2-7 社外の人との関わり

社外の人とは、基本的に「お客様」(顧客)か「取引先」の市役所職員や大学職員など、及び「大学・高校時代の友人」であった。

A社のサービスを受けるお客様との関わりで、苦情は、改めてサービスの質を見直すきっかけを与える、

表14 部下との関わり

| | 男 | 女 | チーム | 1人 | 計 |
|--------|---|---|-----|----|---|
| 業務 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 内省 | 3 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 視野拡大 | 2 | 0 | 1 | 1 | 2 |
| 目標を再認識 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| 仕事の再理解 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| 責任感 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 |

改善するという点で、サービスの向上に直接的にポジティブな効果を与える。一方で、お褒めの言葉は、「この人のために頑張ろう」とモチベーションが向上する「精神支援」の役割が大きいという質の違いがインタビュー調査から明らかになった(表15参照)。

また、競争性が低く、大きな組織で公共性・安定性も高いという特徴を持つA社においてお客様と接する機会のある部署は限られており、「あぐらをかかない」、「横綱相撲をとることに危機感を持つ」などという外の風にあたる必要性を強く感じている社員もいた。そのために定期的に「大学・高校時代の友人」による外の風にあたりながら刺激を受けることで、「他部署」よりも「現場」よりも離れた視点から自分を見つめるという機会を大切にしていることが分かった。直接的にサービスの質の向上に繋がらない、「業務支援」とも言えないものではあるが、長期的な見通しで組織の存続を捉え、常に社会からのズレや違和感を感じ取るためには、経営の立場に近い上位層になればなるほど重要なことではないかと考えられる。

このように、これら社外の人から学ぶことは決して数も種類も多くないが、内部の人からは学ぶことができないことを得られるという点で非常に重要な学習機会であるといえる。自らのキャリア形成を見つめる上で、職場外に主体的に関わりを求めて飲み会の場を設定するなど、幅広い価値観を受け入れようとする姿勢こそが、この学習がより深いものになる鍵であろう。

この点は、通常「職場における仕事を通しての上司―

部下関係の下で行われる」というOJTの意義の枠を超える事象であり、非常に注目される。

2-8 インフォーマルなコミュニケーションの場の創出方法

続いて、日常業務から離れた、オフィシャルでない場での社内の他者とのコミュニケーションが、職場での学びにどのような影響をもたらすかを調査した。表16は、インフォーマルなコミュニケーションの場とそこから得られる内容をクロス集計したものである。

単に楽しむ中で何かが副次的に得られるということも多いが、「今日はこの情報を取りに行こう」と目的を持って参加するケースもあるということが明らかになった。最も多い機会は「飲み会」であり、支援内容は多様であった。また、労働組合活動も、各系統や職場の人が一堂に会するため人脈を広げるのに好機であるという声が多かった。また社内イベントでは普段業務で関わりをもつ人と羽目をはずした関わり合いをすることで職場環境を向上させるようであった。

職場を離れたインフォーマルな場でのコミュニケーションを大別すると2つの形に分類できる。

1つ目は「0から1」というべき類いのコミュニケーションである。これは普段業務をしているだけでは出会うはずのない人々と出会う、いわゆる「人脈形成」の場である。これは以下の3ステップで発展する。

- 1) 職場外の他者との新たな出会い(関係の誕生)
- 2) 共有体験(関係強化の契機)

表15 社外の人との関わりから学んだこと

| | 男 | 女 | チーム | 1人 | |
|-----------------|---|---|-----|----|---|
| 常識に固執しない柔軟性の必要性 | 3 | 2 | 1 | 4 | 「自分の常識に固執しない柔軟性が必要。」(J氏) 「特殊な業務をしてるから、(中略)横綱相撲を違和感として捉えられる <u>危機感</u> を持てるために、まず外の風にあたることが重要。」(I氏) |
| 愛社精神・モチベーション | 2 | 0 | 1 | 1 | 「 <u>自分の会社は愛されているんだ</u> という気付きがモチベーションになる。この人達のために頑張ろうって思える。」(A氏) |
| 地道な信頼関係の構築 | 0 | 1 | 1 | 0 | 「直接足を運んで <u>地道に繋がりをつくる</u> と(中略)最初にセミナーやろうとか持ちかけてくれるようになった。」(K氏) |

3) 日頃のこまめな連絡（関係の成熟）

「出会う」だけでは、その場の会話で得た情報などの効果しかないため、仕事場で出会った人と一度のインフォーマルな場でのコミュニケーション機会（飲み会）などを設定して共有体験を持つことで一気に距離を縮める。またその後も、会えない時こそこまめに連絡するなど、いかに関係を継続、強化していくかが重要であり、そこには非常に主体的な働きかけが必要となることがわかった。

2つ目は「1 から 10」と言われるコミュニケーションである。これは、普段から職場で関わる人と本音で話すことで、職場環境を向上させることである。特に上司と部下などの垂直的な関係の人同士が普段職場で話せない本音を、インフォーマルな場で話すことで、信頼関係が増す。そして、相手の思考や価値観を深く理解することで初めて、職場での「見守る」や「背中で語る」という無言のコミュニケーションは成立するのである。部下は上司からの声掛けに励まされたり、経験談から学びを得たりする一方、上司は部下を知ることによってその人にあった声掛けは指導をすることができる。

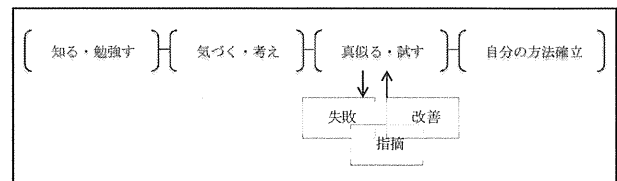
インフォーマルな場でのコミュニケーションは、以上のように他者との関わりをもつ上で2つの側面から捉えることができた。「0 から 1」を産み、「1 から 10」に育てるコミュニケーションは、主体的な働きかけにより促進され、業務遂行をスムーズにする上で非常に重要視している社員が多く存在することは新たな発見であった。

表 16 インフォーマルなコミュニケーションの場の創出方法と、そこで得られる支援内容

| | 本音 | 交渉術 | 情報交換 | 職場環境 | 人脈 | 相手を知る | 計 |
|--------|----|-----|------|------|----|-------|---|
| 飲み会 | 4 | | 3 | | 1 | 1 | 9 |
| 食事 | | | 1 | | | 1 | 2 |
| 喫煙所 | | 1 | 1 | | | 1 | 3 |
| 労働組合 | | | 1 | | 3 | | 4 |
| 部活動 | | | 2 | | 1 | | 3 |
| ゴルフ | | | | | 1 | | 1 |
| 社内イベント | | | | 3 | 1 | | 4 |
| 計 | 4 | 1 | 8 | 3 | 6 | 3 | |

1-9 ホワイトカラーの学びの段階

「あなたにとってのホワイトカラーの学びの段階を教えてください」という問いかけをしたところ、様々なステップを示す回答が得られたが、整理すると以下の図のようなプロセスに標準化される。フリーな回答を求めたにも関わらず、ステップの数に多少ばらつきはあったもののこのルートから大幅にはずれる回答をした社員はいなかったため、以下の1パターンに集約する。



第一段階は、「知る・勉強する」で、過去を知る、知識をつける、情報収集するなどが含まれる。第二段階ですぐにそのまま真似るのではなく、自分なりの解釈をし、咀嚼した上で、三段階目で真似るということが重要なポイントである。この実践の段階において、「失敗する」、「指摘される」、「改善する」のサイクルを何度か経るなかでベースを崩し、最後に自分なりの方法を確認するのである。このように、他者との関わりも含めて主体的な学習サイクルを業務の中で回すため、結果 3.5 のように上司からの細かい指導や業務支援が少なくとも、内省・精神支援によって成り立つのである。

3 考察と課題

以上、A 社におけるインフォーマルな OJT や職場での学習によるキャリア形成について、他者との関わりを中心に見てきた。

3-1 現場実習、Off-JT を経て、ホワイトカラーとしてのキャリアをスタートするということ

現場実習、Off-JT を経て、ホワイトカラーとしてのキャリアをスタートするまで、ある力をつけて、それを糧に次のステップに進む、というステップアップの段階が意識された研修制度の構成になっていることが分かった。

3-2 多様な他者との関わりを通してキャリア形成は促進されるということ

自分で考えて進めるという方針だからこそ、「一皮むける」成長をするために必要な能力は、「相手の立場を知る」ことであった。普段からアンテナを張り、他者の視点を獲得することで、スムーズな交渉を経て他者への影響力を発揮するに至る。

これらを促進する上で、インフォーマルな場でのコ

コミュニケーションは非常に重要な要素である。これは、新たな人脈の形成と、普段の職場環境の向上という二つの側面を有する。

3-3 上司、部下、社外の人との関わりから学ぶということ

上司には、自分が成長するのに必要な気付きを得る「内省支援」や落ち込んでいるときに馬力を得られる「精神支援」が必要とされ、それは、人としての付き合いや信頼を絶対的な要素として成立する。

また、下位者・部下からも様々な支援を受ける。「理想」として他者に要求していることは、「現実」として自分が実行出来ているかということを再確認し、自律を促進するという点から、下位者は上位者にポジティブな影響を与える。

最後に長期的なキャリアをひとつの企業で積み上げていく中で刺激として必要なのが、社外の人との関わりである。「外の風」にコンスタントにあたり、「客観的な視点」を失わないためには、社外の人との関わりを持つ以外に手段はないのではないだろうか。今回の調査では10年目未満の社員を対象としたインタビューであったが、経営側に近い立場になるほど重要なことであると考えられる。それは、企業内の業務も、それによる自分のキャリア形成も、最終的には社外のお客様へのサービスとして発信され、社会に形として表れるからである。

社外の人との関わりは頻度としては多くないものの、企業が社会に存在価値を示し続ける上で大切な要素であるといえる。

以上、3.1～3.3のことからみて、OJTは従来言われていたよりもはるかに広い範囲で、時に職場の枠を超えて、又社員（学習者）の視点から見れば、内省は自己啓発過程を含めて考え、組織化せねばならないと言えよう。

3-4 今後の課題

本論文では、A社におけるホワイトカラーとしてのキャリア形成にあたり、必要な能力や学習の条件を、他者との関わりに焦点を明らかにしてきた。

今回明らかになったことを一般化し、多くの企業に役立てるためには他の職種や企業体の調査結果と比較する必要がある。また、インフォーマルなOJTの実態を踏まえて、人事部による管理施策としての計画的OJTを今後どうすべきであるかという展望には至らなかった。この点については今後の新たな研究に期待したい。

追記：本論文は近藤の卒業論文研究の主な内容を圧縮し、寺田が最終的な内容と形式を整える形で分担したものである。

[引用・参考文献]

- 天谷正（1996）人材育成施策『10年間の変遷』日本労働研究雑誌 434号
- 安藤正樹『OJTをOff-JT化した実践的な技術研修』の広がり 企業内教育 -1 pp.141-144
- 池谷のぞみ『ワークに学習を埋め込む――ワークの研究に基づくOJTの再考』日本教育工学会論文誌 35(Suppl),189－192,2011
- 稲上毅(2000)「新世紀ホワイトカラーの雇用実態と労使関係ー現状と展望ー人事・労務管理研究会 企業経営・雇用慣行ワーキンググループ～」労働省発表資料 調査研究報告 http://www2.mhlw.go.jp/kisya/daijin/20000808_03_d/20000808_03_d.html
- 今野浩一郎(2003) 日本労働研究機構「教育訓練制度の国際比較調査、研究 - ドイツ、フランス、アメリカ、イギリス、日本 -」 pp.1-22
- 戒野淑子編・著（2012）『能力開発の今』日本労働研究雑誌 618号 pp.1-3
- 大内 章子(2001)『大卒女性ホワイトカラーの企業内キャリア形成 - 総合職・基幹職の実態調査より』日本労働研究雑誌 471号
- 岡部 博「セルフOJTと仕事を利用する能力開発の実践方法」『企業と人材』,1998.4.20, pp.7－9.
- 奥林康司・上林憲雄・平野光俊編（2010）『入門 人的資源管理 第2版』中央経済社
- 小倉一哉・藤本隆史（2006）「働き方の現状と意識に関するアンケート調査結果」 pp.31-37
- 角行之・橋本千恵子『ソリューション。ビジネス指向技術者育成のための導入教育』社団法人情報処理学会 研究報告（2003）
- 神子秀雄・岡田清久・樋口光男・猿谷清吾・菅井麻紀・千田貴浩（2005）『メンタリング手法を活用したプロジェクトマネージャー育成の研究（その1）』プロジェクトマネジメント学会誌 7号5巻, pp.27-29
- 木原すみ子（2013）『組織におけるOJTに関する研究ー情報機器操作を中心として』九州龍谷短期大学紀要 46号, pp.127-151
- 小池和男(2006) 東洋経済新報社『仕事の経済学』
- 小杉礼子(2009) ミネルヴァ書房『若者の働きかた』
- 小橋康章（2000）もうひとつの支援 支援基礎論研究会（編）支援学：管理者会をこえて、東方出版、

- Pp.29-48
- 今野浩一郎・佐藤博樹 (2009)『人事管理入門 第2版』
日本経済新聞出版社
- 佐々木勝・山根承子 (2012)『職場訓練の効果の検証
方法—自動車産業の場合』日本労働研究所雑誌 618
号 pp.46-54
- 齊藤弘通 (2010)『ホワイトカラーの学習・熟達を 促す
人材育成の方法と人事・人 材開発部門に求められる
機能』日本労働研究雑誌 Special Issue No.595 pp.81-
94
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (2011)『新しい人事
労務管理 第4版』有斐閣アルマ
- 鈴木ゆかり・関美分『効果的なマニュアルの作成法—
ノウハウを伝えるノウハウ』情報の科学と技術 56 巻
1 号 (2006)
- 千田貴浩 (2005)『メンタリング技術を活用した実践的
プロジェクト・マネジャー育成法』Journal of the
Society of Project Management Vol. No.2
- 高見具広 (2012)『能力開発を行なう上での時間的制約
の問題—中小製造業のデータの分析から』日本労働
研究雑誌 No.619/Special Issue 2012 pp.113-122
- 館野寿丈・清水慶子『技能レベルおよび習熟忘却の影
響を考慮した 作業配分のためのシミュレーション手
法』産業技術大学院大学紀要 No.2, pp.23-30(2008)
〔総論〕
- 谷口 雄治 (2005)『製造業における OJT を効果的に推
進する要因 第3章 計画的 OJT の実施状況』JILPT
資料労働政策研究・研修機構 pp.30-32
- 永井隆雄『インバスケッによるマネジメント能力
の評定—アセスメントセンターで人材をどう評価
するのか?』経営行動科学学会第12回年次大会
pp.262-265
- 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
- 日野健太『組織変革への経営者育成の適応—松下電器
産業の事例を中心に』日本経営学会誌 第10号、
pp.3-14, 2003
- 原ひろみ (2013) 日本労働研究雑誌 633 号 pp.22-25
- 藤村博之 (2003)「能力開発の自己管理 - 雇用不安のも
とで職業能力育成を考える」日本労働研究雑誌 514
号
- 藤本真・大木栄一 (2010) 日本労働研究雑誌 595 号
pp.68-77
- 村瀬啓子・山田容三 (2006)『段階的 Off-JT と OJT の
組み合わせによる林業技能者養成システムの提案』
日本森林学会誌 88 巻 4 号, pp.264-273, 2006-08-
01
- 吉田幸二・河野典明・市村洋・水野忠則・酒井三四郎『企
業内教育による IT 技術者育成実践とその評価』モバ
イル・コンピューティングとワイヤレス通信 14-13,
pp.93-99, 2000