

## キャリア研究の深化をめざして

小池, 和男

---

(出版者 / Publisher)

日本キャリアデザイン学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

Journal of career design studies / キャリアデザイン研究 = Career design

(開始ページ / Start Page)

23

(終了ページ / End Page)

32

(発行年 / Year)

2005-08-31

## 《講演要旨》

# キャリア研究の深化をめざして

小池 和男

## 1 企業の仕事の面白さ

### (1) 生産技術者の仕事

いま企業の仕事ははなはだ不人気のようにみえる。組織の歯車にすぎず、いわれたことをそのままおこない、創造性はもちろん個性もないかにおもわれ勝ちだ。そして「士」や「師」のつく職業や、いろいろな企業をわたり歩き、あるいは企業を起こすことがもてはやされている。だが、ひとりや少数ではむつかしい仕事は山ほどある。たとえば海外での実りある企業活動はひとりでは容易ではない。そうした仕事をこなすため企業という組織があり、その仕事はなかなか難度が高く、はたからみても面白いのだ。ところがこの大切なことは組織の中にあるためか、容易には外からは見えない。意識せずに国内にかぎる学校関係者にも見えにくい。

ここではふたつの例を語りたい。ひとつは技術者それも生産技術者、他はくりかえし作業の組立

ライン担当者である。前者はいうまでもなく高度とおもわれる例であり、後者は一見単調のようだが、立ち入ってみると相当に高度なことをおこなう例である。

前者からみる。生産技術者とは聞きなれないことばで、いったいどのような人か、いぶかしくおもわれよう。端的にいえば生産ラインの設計者である。どの産業にもあるが、ここではおもに自動車産業を例にとって説明しよう。設計者といえば、ひとはまず新車の設計者をおもいうかべよう。あとはその設計図にしたがい工場で作るだけ、とおもわれるかもしれないが、それではとうてい競争力のある自動車はできない。新車の設計者とおなじように、いやときにそれ以上に競争力を左右する存在が、生産ラインの設計者なのだ。どのような製品をつくるかにとどまらず、それをこえて、どのようにして造るかが競争力をきめている。ところがそれはあまりに知られていない。

しかし、たとえば海外で自動車を製造するとし

よう。そして実際に海外での生産の割合は大きく、人数で見るとたとえばトヨタは海外のほうが多い。<sup>1)</sup> まったくおなじ車種でも、したがって製品の設計がまったく日本とおなじでも、海外の生産ラインはおなじとはかぎらない。

たとえばタイで生産するとしよう。おなじ車種でも市場規模がちがえば、もちいる機械設備は異なる。溶接ラインを例にあげれば、生産量の多い日本ならばロボットをたくさん使うが、数の少ないタイでは、ロボットを多く使ってはコストが高くなりすぎる。しかも部品メーカーや設備をつくるメーカーも、日本とはおなじとはかぎらない。海外の国にはそれぞれに国産化の規制があり、日本からすべての部品を輸入できるとはかぎらない。輸入できたとしてもコストがかかりすぎることもある。さりとてすべての部品メーカーにタイ進出を頼むのは無理である。結局、タイの部品メーカーを活用する部分がでてくる。それによっては日本では社外に頼んでいたものが、社内で造ることになったりする。そうじて生産ラインの設計は、かりに車の設計が日本とおなじでも、その地、その地で異なってくる。

生産技術者が仕事をこなすには、工学上の知識だけではたりない。その地の部品メーカーの信頼性をも考慮し、その技術者と相談しながら仕事をすすめていく。そして、生産ラインの設計者は一国のみを長くみているのではない。担当する車種を製造する国なら、日本の工場はもちろん、いろいろな国で生産ラインを設計していく。さまざまな国でその他の技術者と相談しながら仕事をすすめていく。

のみならず生産ラインの設計とは設計図を描けばおわりではない。それが順調に量産されていくまで面倒をみる。生産ラインの設計者は全知全能ではない。設計図を描いたときにはおもいもかけなかった問題が、それも大小ふくめれば、試みの量産にはいるとおもいのほかにひんぱんにおこるものだ。それをこなさねばならない。

まことに高度で人をわくわくさせる仕事というべきだろう。しかも、それはけっして選ばれたごく少数の人が担当する仕事ではない。また 10 年 20 年と経験しないとできない仕事ではない。3 年経験者はそれなりに、また 10 年経験者もそこでより高度な仕事している。常人の仕事なのだ。<sup>2)</sup>

## (2) 組立ラインの仕事

うえは世間一般が高度な仕事とみる技術者であった。そこで逆に世間一般からみれば単調でくりかえし作業とみられる例をとりあげる。自動車組立ラインの担当者である。産業化のすすんだ国ではほぼどこでも、60 秒ほどのサイクルで一連の作業をくりかえす。左前ドアのとりつけその他の作業などをくりかえす。この 60 秒という間隔は景気の動向でかわるのだが、その説明は省く。みてみるとせわしく 60 秒ごとにおなじ作業をくりかえす。世間一般の、技能はいらないとの認識が当たっているかにみえる。

もし作業がそれだけなら、世界で高賃金国日本は低賃金国にかるく負けてしまう。負けるとは運動会ではない以上、がっかりした気分だけではすまない。経済では失業が大いに増加することだ。それはごく少数の金持ちをのぞき多くの人にとってはなほだ困る。高賃金の日本が負けないのは、じつは持ち味を発揮できる肝要な作業が他にあるからだ。半日ほどみていると、おどろくほどひんぱんに「ふだんと違う作業 unusual operations」が生じている。「問題」と「変化」をこなす作業である。<sup>3)</sup>

「問題」とはまえもって充分には予測できなかった品質不具合や設備の不具合である。そのすべては紙幅がたりずとても説明できないので、品質不具合からもっとも簡単なばあいをとりあげる。それは誤品、欠品である。組立作業で、つけるべきでない部品を取りつけるのを誤品、とりつけるべき部品をつけなかったのを欠品という。こんな簡単なことがどうしておこるのか、心のゆるみか

とおもわれようが、ことは容易ではない。一本の生産ライン、たとえばカローラを組み立てる一本の生産ラインでも、じつは多様な種類がながれる。もっとも主要な部品、エンジンをとってみる。おなじカローラでもわたくしがたずねた当時数十種におよんだ。どうしてかといえば、世界中に輸出している。酷寒炎暑の地もあり、その地に適したエンジンがあろう。ふつうの国でもたとえばアメリカはカリフォルニア州では排気ガス規制がきびしい。カリフォルニア向けのエンジンは種類が違ってくる。そして組立はこの30分間はカリフォルニア向け、というわけ方ではない。いわば、ばらばらにながれる(なぜそうかの説明は略す)。それを60秒サイクルで処理すれば、気のゆるみがなくとも当然、誤品欠品が生じる。

それでも最終検査のところで検出すればよいではないか、とおもわれよう。だが、それはおそろしく時間がかかる。誤品、欠品をおこしたあと、さまざまな部品がうえに組みつけられ、最終検査ではみたところではわからない。エンジンをかけてみる。なかなかかからない。あるいはある線がつながっていないのかもしれない。しかしそれを確かめるにはうえに組みつけた部品を取りはずす必要がある。また組みつけ直すにも、ばらす必要がある。おそろしく時間がかかる。

もし誤品、欠品のうえに他の部品があまり組みつけられないうちに検出できたら、はるかに時間が節約できる。ばらさなくともよい。それはとなりの持ち場の人、すくなくともおなじ職場の人による検出である。おなじ職場とは10-20人でいどの集団をいう。そこで検出できたら、その場で直す時間がなくとも、そこに赤紙をはっておけば、となり職場へ車が移るときに、2、3分でなおせる。最終検査ではそれが数時間もかかる、という。

### (3) 中長期の実務経験

その場の検出はどうしたらできるようになるか。職場をあずかる職長の話は、複数の人に聞いても

ほぼおなじく、まことに簡明であった。まえにその仕事を経験し熟知していないと無理、というのだ。なにしろ60秒で作業がくりかえされる。となりの人も自分の仕事一杯ある。そこで検出するには一目でどこかおかしいと感じないと無理だ、というのである。そして一目でどこかおかしいと感じるには、その仕事の正常の状態を熟知していないとむつかしく、それにはまえにその仕事を数週間ていどではなく、すくなくとも半年ほどは経験している必要がある、というのである。まことに納得できる説明であった。

15の仕事がひとつの職場にあれば、それを半年ずつ経験しても7、8年かかる。ちょっと職場をおとずれたインターンではとうていわかるまい。しかしベテランとおなじ職場に働くフリーターなら、あるいはそのベテランのすばらしい仕事に気がつくだろう。そうじて中長期の経験、関連の深い範囲内での幅ひろい経験が必須なのだ。世間一般の考えは、これをどれほど知ったうえで主張されているのだろうか。

うえはもっとも簡単なばあいであった。逆に、組立作業のなかでももっとも高度な例をあげておく。新車の設計、その新車の生産ラインの設計に意見をいうことである。それは組立職場のいうまでもなく全員ではない。ほぼ一割ていどだが、経験10-15年グループをとればその3分の1ていどとなろうか。いわば選ばれた人の仕事で、経験を重ねさえすればだれでもこなす役割ではないが、それにしても一見60秒ごとにくりかえし作業に従事する人たちが、大学院卒の新車設計者にどのような意見をいうのであろうか。

けっして日常の仕事からはなれたものではない。いま組み立てている量産車の経験にもとづき、この箇所の設計ではつくりにくい、不具合がしやすい、という。なによりもめざましいのは、このようにかえてほしい、という意見を設計者に提言するのである。設計者の方から新車の構想設計時に生産ラインの人に意見をもとめる。それも監督職

## 《講演要旨》

や役職にある人ではなく、非役職の職場のなかの技能上の上層部の意見を聞くのである。<sup>4)</sup>

## (4) かなりの人に高度な技能を

このふたつの例のあいだには、さまざまなレベルがある。いや簡単な例として掲げたばあいよりもさらにやさしいレベルもある。それをレベル1とすれば、いわばアルバイト、フリーターレベルである。職場のなかでほんの1、2の職務の作業をする。ただし、流れについていくのに精一杯で、とても品質不具合の検出はできない。もちろん正社員でもまったくのかけだしは、レベル1である。レベル2は職場で3-5ていどの職務を作業できる。品質不具合も検出できる。欠勤者の代替もできる。うえに簡単な例として記したのはこのレベルに近い。いまやアルバイトの一部はこのレベルをこなしつつある。レベル3は職場の10-15の職務つまりほとんどの職務をこなせる。品質不具合の検出、時間があればその直しもできる。そしてレベル4はうえにもっとも高度な例として描いたものである。

重要なのはこの4つのレベルの割合である。もしレベル3以上がごく少数ですむなら、その少数を心して育てればよい。しかしうえで説明したように、品質不具合の検出、ときに直しをこなすのでも、未熟者のとなりにレベル3の人がいないと、不具合が異常に多くなろう。そして(説明は省いたが)工程のメカニズムをあるていど知らないと設備の不具合をこなすのにむつかしい。それを知るには職場のおもな仕事をほぼ経験する必要がある。やはりレベル3となる。レベル3以上がおそらく半数をしめる必要があるのではないだろうか。

その実際の割合は企業や時期で異なるであろうが、1990年代末わたくしが日本の代表的な大メーカーを観察したときも、レベル3以上が半数、そしてレベル4は全体の一割ていどであった。そしてレベル3以上は一日には成らず、養成するのに時間がかかる。その養成予備軍としてレベル2、

またレベル1の一部を要する。なおレベル4は日本企業が海外展開をすればするほど多く必要としよう。海外で有能なインストラクターをつとめることができる。そのインストラクターの上手下手で海外工場の競争力は大きく左右される。

統計データなどではなく、わたくしの憶測では、この割合で現代日本の良質な企業が他国にまさるようだ。わたくしの印象を乱暴に言えば、いわゆる欧米の大メーカーでは、レベル4はブルーカラーではなく、技術者レベルであり、それゆえ生産作業の実際の経験がない。レベル3もブルーカラーではむしろごく少数とみてよく、おそらく大半が製造技術者であろう。それならば、おなじく生産作業の経験がとぼしかろう。その点では日本の良質な企業のブルーカラー、その技能の上層部のような、量産の経験にもとづき、それも知的に高度な意見をはたしてどれほどだせるであろうか。生産作業の経験なしの意見はもちろんだせるが。ここにいまの日本企業の競争力のひとつのすばらしい源泉があろう。

以上のことをやや一般的に言い直してみる。そうして世の中にはまだはっきりとはわかっていないことが、たくさんある。一見量産でなにもかもわかっているかにみえる職場でも、まだ十分わからないこと、問題や変化はどうしてもおこる。もちろん、つくる製品や生産方法が数年まったくかわらないならば、おこる品質不具合や設備の不具合はほとんど見当がつくであろう。それならば、こうした問題がおこったときには、こうした対策をとる、それでうまくいかないときはこうした方策をとってみよ、といういわばマニュアル化ができる。だが、数年も製品や生産方法がまったくかわらないような企業は、競争で負け姿を消すであろう。それゆえ、問題と変化は、おもいのほかひんぱんに、そして企業の上層部にかぎらず、生産職場のレベルでも、小さなものはむしろたえず起こっている。それをいかによくこなすか、それで競争力が大きく左右され、したがって失業もくら

しもきまってくる。いわれたことだけおこなえばよいという仕組みでは、この高賃金の国は、のびゆく中進国や途上国との競争にやぶれてしまう。<sup>5)</sup>

そしていわれたとおりに作業すればよいのではないからこそ、そこに面白さがある。しかも、いわれたことをこえて作業すべき人はけっして少数ではない。全員ではないにしてもかなりの人となる。大勢を育てるしくみが必要だ。それも自分から身につけようとしないと、高度な技能はなかなか修得されまい。それには先輩の仕事の面白さを身近で感得し、また高度な技能を身につけた先輩への処遇をみて、励みとしていこう。ごく一部のすぐれた人だけですから、そうした人を見つければよい。大勢を巻き込むにはそれなりの仕組みが必要なのだ。ではどのようなしくみであろうか。

## 2 高度な技能の形成

### (1) キャリアの形成

あのすばらしい技能を、どのようにして形成することができるか。大学院への進学か、濃密な訓練センターでの研修であろうか。だが、主役を務めるのはそのいずれでもなく中長期の実務経験、すなわちキャリアなのだ。キャリアとはやさしい仕事から関連の深いより高度な仕事へと移動していく道筋をいう。なぜか。

なによりも肝要な理由は、こなすべき高度な作業はまだはっきりとはわかっていない問題や変化だ、ということである。品質不具合や設備不具合の原因推理である。品質や設備の不具合の原因がわかれば、その対策はコンピューターにうちこみ、機械に処理させればよい。だが、まだその最適な処理方法がわかっていない問題であれば、人がこなすほかない。

さらにはあたらしい車種的设计で、どのようにすればつくりやすく、品質不具合のでない車にな

るか、ということへの設計への提言であった。いまつくっている量産車の製造経験から、そこで感じ考えたことがもとになっている。それはとても大学や本では学べない。どの点に注意するか、原因推理にあたりどのようにして考えていくか、などの糸口は、研修や本で学ぼう。だが、そもそももとになっている量産車の製造経験がなければ、とても提言を具体的には構想できない。品質不具合でもその点はかわらない。すでに十分その理由がわかっているなら、それは教室や研修センターで勉強できよう。しかしもしわかっているならば、それはプログラムに組んでコンピューターが処理すればよい。なにも人がおこなうまでもない。

ところが実務経験とittedだけでは、なにも答えにならない。うへの例のように面倒な問題にたいし、まず経験のあさい人は手も足もでない。そのような人をすぐに面倒な実務につけては、コストは無限大となる。そこで、まずは実務経験のなかでもっとも簡単な職務、うえで用いた例ではレベル1の仕事からはじめる。それはもちろん60秒でくりかえし作業をおくれないように、怪我をしないように、ただついていくよう心がける。そしてレベル2にすすむ。ひとつの仕事に数ヶ月から半年経験し、それを3から5ていどこなすようになれば、品質不具合の検出ができる。みつけたら赤紙をはっておく。

しだいに経験を広げ、レベル3となると、職場のどの仕事の品質不具合も、また工程の仕組みがわかってくるから、設備の不具合も少なからず原因の見当がつく。見当がつけば、保全の人を呼んで直しを頼むにしても、たとえばロボットなら、そのロボットのどの辺のプリント基板がおかしいかもしれないと意見をいう。その意見があるとないとでは、保全の人にとっても大違いである。ひとつのロボットでも、それを動かすプリント基板は数十ある。いちいちからはじから検討しているのでは時間がかかる。まずは原因となっている確率の高そうなところの見当がついていけば、そこから

みていける。トラブルの基板をとり外し新しい基板ととりかえることができる。そうしてさらに経験の範囲をひろめ、両となりの職場も経験すると、さらに工程のメカニズムを経験する機会がふえ、生産ラインの改修、新設の準備チームにはいる。すなわちレベル4の実務経験となる。

以上を一般化していえば、まずはもっとも簡単な仕事からはじめ、しだいにより高度な仕事へと移っていく。ただし、あくまで関連の深い範囲内、という限定つきである。まるで関連のないところ、たとえば最終組立から塗装に移れば、またまったくの一からはじまることになる。修得コストははかりしれないほど大きくなる。うへの例では同じ職場のなかということになる。レベル4でもとなりの職場までである。おなじ組立のなかのとなりだから、関連はふかい。

## (2) フリーターからの昇格

近時一見あたらしい傾向がでてきたようにみえる。レベル1、ときにレベル2におよぶアルバイト、フリーターの活用である。それはしかし、かつて日本大企業のとって来た途であった。1950、60年代、日本大企業生産職場への採用の大半は「臨時工」であった。臨時工とはフルタイムで働くが、ながく働く保障はまったくない。20代なかばまでなら簡単に採用され、職場で正社員にまじって働く。もちろん職場でやさしい仕事につく。いまでいえばレベル1、せいぜい2である。その働きぶりをみて職長が推薦すれば、正社員採用試験を受けることができる。合格すればその人の実績によって職長にも昇進し、組合の委員長にもなる。というより30歳代の正社員の大半はむしろ臨時工出身であった。誤解しないでほしいのだが、臨時工が全員正社員に上がったわけではない。その割合は景気によった。当時は高度成長期、けっしてすくないものが昇格した。不運にも昇格できないときは、またべつの大企業の臨時工を試みたり、昇格年齢をすぎれば中小企業で働く。それが

日本の労働市場であった。

新卒採用から長期雇用に直結するのは、ごく一部の養成工と高学歴者にすぎなかった。それらはどちらも少数であった。養成工とは中学卒でむづかしい試験を突破して企業の3、4年の養成工課程にはいる(いまの企業立の高校)。企業からサラリーを受けほぼ全日、国語、英語、数学など高校のふつう教育にあたる学科をおさめ、最終学年で3分の1ほどの時間を職場で実習する。それが生産職場のエリートであり、そこから代々の組合委員長がでた。日立を先頭とする第一次大戦後からの長い伝統がある。ただし、若者の大半が高校に進学し、優秀な中卒を大企業といえども採用できなくなったので、この見事な制度はほとんどの企業できえた。いまはごくわずかに企業にしかのこっていない。おそらくデンソーがもっとも熱心で、それゆえ技能五輪で金メダルをよく獲得している。

しかし誤解しないでほしいのだが、それは年々の正規従業員増加分のあくまで一部にすぎず、またその人たちだけが職長に昇進したり、企業別組合の委員長になるのではなかった。養成工は志、才にめぐまれながら、ただ経済的にめぐまれず上級学校進学をあきらめたがゆえに、ときに企業の経営陣につよく反発し、組合の激しいリーダーとして身を挺した。大卒には養成工コースはなく、新卒採用がほとんどであったが、大卒はもとはごく少数であった。こうした事情をわすれて、日本はもともとから新卒、長期雇用という誤解が蔓延している。事実認識の危うさが懸念される。

この臨時工からの正社員への昇格は、いまならアルバイトやフリーターから正社員への昇格とかさなる。この途はなかなか利点がある。利点の第一は、供給側、つまり若者からすれば職場の仕事を知ることだ。たしかに、わかものつく仕事はくりかえしで面白くはないだろう。しかし、おなじ職場で職場の成否左右するベテランの仕事がある。そうすれば、将来の仕事もみようとすればみえてくる。これを新卒採用の手続きとくらべれば、

その差は歴然としよう。のべ2, 3時間ていどの面接で、いったいわかものに職場の仕事を知る機会があるか。あるいはいまはやりの、1, 2週間という短期でお客さまあつかいのインターンとやらで、知ることができようか。それでは折角入社しても、やめるものが少なくないのは当然であろう。おもったことと実際の仕事が大違い、ととる人がでるのも当然であろう。そしてそのギャップを職業意識教育とやらで埋められる、と期待するのも甘かろう。職業の相談者もはたしてそこまで仕事を知っているだろうか。

第二、採用側、すなわち需要側からも大いに理由がある。新卒採用の面接にくらべ、臨時工やアルバイトからの昇格ははるかに各個人について情報が多い。新卒採用の、せいぜいのべ2, 3時間の面接で、はたしてその候補者が仕事をまじめに修得しようとするかなど、そうじて質の情報をどれほど獲得できようか。他方、アルバイトや臨時工からならば、ベテランとおなじ職場で毎日いっしょに働く。その働きぶりの観察が半年もつづく。ばあいによってはもっと長くつづく。それならばそれを統括する職長が、こちらの方式を好むのはむしろ当然であろう。

それはけっして日本だけではない。アメリカの採用でもごくふつうの形態のようにおもわれる。テンプ temp (パートや派遣) からパーム perm (正社員) へとは、まさにこれを意味する。

### (3) 生産技術者の育成

生産技術者の形成も、基本的にはかわらないようだ。まだよく観察してはなく暫定的なことしかいえないが、まずは担当する車種を製造する日本工場の生産ラインの設計につく。その際、はじめは設計のなかの一部分をベテランと組んで担当する。しだいに担当する部分を増やしながら、他方、おなじ車種の海外生産ラインの設計をも担当する。はじめは日本の担当部分とおなじ部分、しだいにその部分を拡大し、あるいは車種はおなじながら

担当する国をふやしなが、ついにはその生産ラインのはじめからおわりまでを一貫して担当する。

そのとき、海外のその地の技術者とも協働する。大いに議論しながら、仕事をする。理想をいえば担当車種も拡げたいのだが、いまは海外での活動がいそがしすぎて、とてもそこまで拡大はできない、担当車種を固定したまわり方だ、とその事例のベテランは語る。そのベテランも自分の経験をふりかえって、技能の形成にきわめて枢要だったのは、その生産ラインの設計をはじめからおわりまで責任者としてうけもったことだ、それも海外でうけもったことだ、それができるには、複数の海外の国を経験したからだ、という。ここに関連の深い範囲のなかでやや幅ひろく、という主旨が感得されよう。関連の深いとはまずは生産ラインの設計という分野であり、さらには、いまは担当者車種の同一性である。そのうえで生産ラインの各部分、またさまざまな国での経験をかさねることだ。そしてその生産ライン設計のリーダーとして育っていく。

なお、キャリアは固定したものではない。ぞくぞくとあたらしい分野が生じる。あたらしい車種が出現する。海外の国も増加する。あたらしい素材、技術がくわわる。それをとりこむキャリアが生じざるをえない。しかも、はっきりしないこと uncertainty がかならずある。しかし基幹となるキャリアや分野はかなり長期にわたり存続する。たとえば経理、生産管理、人事管理などである。そうしたところを中心に新規分野をとりこみ、キャリアは拡大、変化していく。

### (4) 研修の役割

これまで実務経験のみをのべてきた。それはけっしてそれだけで充分という意味ではない。研修 Off-JT の重要性を無視できない。ただし、誤解されやすいが、それはあくまで補足的な役割にすぎない。実務経験さえあればなんとかこなせるが、研修だけではとてもうまくいかないという意味で、



実務経験が主役、研修は脇役となろう。だが、それは研修の重要性をいささかも減じない。まず職業の入り口での重要性はいうまでもない。だが、そのあそこそ肝心なのだ。実務経験を整理し、それをいかして問題処理にあたるノウハウを形成するうえで欠かせない。肝要なのは問題と変化への対応だ、とくりかえしのべてきた。その問題をこなすには、問題の原因を推理することが必須で、理論の勉強が欠かせない。理論とはそれまでの経験を整理する面が大きい。それを活かしてまだわからない問題の原因追及に用いる。その際、あたらしい理論を修得することが重要だろう。たとえば営業のベテランが一見迂遠なようにみえてもマーケティングの新しい理論を勉強するのは、その直面する問題をこなすよい示唆になるかもしれない。さらに問題や変化に直面しそれをこなした事例の分析が重要だろう。

理論とはかならずしも高度なレベルとはかぎらない。一見基礎的なことであれ、それが高度な経験を整理し面倒な問題をあつかうのに役に立つことは大いにある。その意味でも、どのような研修が効果的かは、初歩のレベルはいざしらず、高度な技能をもつレベルであれば、会社側の判断よりも、むしろ本人の判断によるところが大きかろう。したがって、必要な理論のコースは、ベテランである本人自身が選択できるよう用意したほうが効果的であろう。

その点はアメリカのモトローラの事例で明白である。それはわたくしが知るかぎり日米でもっとも人材形成に重きをおいた事例である。そこでは実務経験の形成、関連分野のなかでの幅ひろさをきわめて重視し、それをていねいに個人別に記録していた。のみならず研修もおなじく重要視し、中高年にいたるまで会社負担で年 40 時間の研修を実施していた。会社側の説明にとどまらず、複数の個人にそれを確かめた。

日本でも中高年にたいして研修がないわけではないが、それは階層教育つまり課長研修、主任研

修などの訓練となる。専門分野での研修ははじめの数年をこえると、極度に少なくなる。他方モトローラでは中高年でも、階層教育とはべつになおその職業の専門分野で研修を実施していた。それも相当に各人が科目を選択できる。それを年 40 時間確保していた。それは日本も見習うべき範例ではないだろうか。

### 3 個別から一般へいかに研究するか

#### (1) 中長期の仕事経験を

なによりもまず事例の分析からであろう。内部にたちいった観察はこまかくおこなうほかになく、それには断然、個別事例の分析であろう。その個別から一般へという方向である。職業の深奥は現場にある。しかも、たえず変化している。それをとらえるような理論がすでに存在している、とはとうていおもえない。まずは現場にでかけ、その仕事のベテランの話をよく聞き、それを整理しその観察結果をつみかさねることしかあるまい。

しかも、それは中長期にわたる仕事を観察しなくてはならない。なぜなら、高度な作業はキャリアとして現れるからだ。ひとつひとつの仕事をとるだけでも、あまり実態にせまれない。たとえば電車の車掌をとる。それはある企業では電車運転手への階梯にすぎない。そのあと助役、駅長とすすむキャリアのなかにあった。他方、かつての国鉄(いまの JR)や長い路線をもつ私鉄企業の車掌は、駅長へのひとつの階梯でもあったが、運転手のキャリアとはまじわらない。おなじ車掌という職務でも、そのいずれのキャリアに組み込まれるかで意味がちがってくる。前者なら電車に運転手になにかあったとき、駅長がかわって運転できる。後者はそうではない。電車の車掌というひとつの仕事をとっても、その職業的生涯にしめる意味は異なってくる。

その意味を鮮明にしめす例をあげておく。かつてある私鉄企業の組合で、電車の運転手と車掌の

賃金格差をどれほどにするか、激しい議論があった。この事例は後者のキャリアをとり、運転手と車掌はべつのキャリアで、したがって格差とはおなじ経験年数での差異であった。ほんのわずかな差がはてしもない議論をうんだ。もし前者のキャリアであれば、それはいわば先輩後輩の間の差で、いずれおなじ途をたどる以上、はげしい議論になりようがない。

## (2) キャリア研究の重要性

こうしたことは現場に立ち入って観察しないと、それもたんに職務中心に聞いてもわからない。中長期の仕事経験を聞いていかないとわからない。それはほとんど職場の慣行に近く、職場のベテランにそれも意図的に聞かないとまずわからない。いわゆる職業案内、仕事案内のたぐいは、はたしてこの中長期の観察をよくおこなっているだろうか。

職業や仕事の相談、つまりいまはやりのコンサルティングも、はたしてそうした真に重要なことをどれほど認識しているかどうか、懸念がのこる。その元になっている心理学の研究がどれほどそのことを視野にいれているか、やや心もとない。すぐれた心理学は実験室での実験を重視してきた。そうした実験にもっとものりにくい現場の観察をこそ重視する必要がある。

ここまできえば、それがまさに容易ならぬ課題であることが了解されよう。まさにその意味でこれを研究する学会をつくる意味があり、そのキャリアの深化をしっかりと観察し、さらにそれにもとづき理論モデルをたて、それにもとづき事例を解析し、その研究成果をつみかさねていく必要が大いにある。それゆえに、キャリアデザイン学会を結成し、中長期のキャリアを分析しその研究を高め、キャリアを深化させていく重要性はいかに強調してもしすぎることはない。

## 付記

この文章は残念ながら研究論文ではない。学会設立準備大会での「基調講演」の内容を、レジュメにそって説明するにすぎない。学会誌は本来研究論文こそが生命である。この文章はすでにその大半が既発表の仕事にもとづき、わずかにあらたな部分がないわけではないが、まだ調べをかさねないと論文にはならない。そうした文章をここで掲げるのは本意ではないが、編集委員会のもつめに応じ記すことにした。

## 注：

- 1) 2002年時点でトヨタの海外企業従業員数はおそらく国内より3割ほど多い。東洋経済新報社「海外進出企業総覧」2003年版から集計した数値にもとづく。他産業をとれば松下電器では海外は国内のおそらく数倍にのぼる。
- 2) この辺はまだ発表していない。なお調べがたりず論文に仕上げる段階に達していない。
- 3) この項をはじめ組立職場については、小池、中馬、太田(2001)第2章にもとづく。この文献は組立以外の多くの生産職場も観察しており、どうか参照されたい。
- 4) 組立職場でも、この辺の指摘はまだ発表していない。金型の組立仕上げ職場ではよりはやくから見られた。小池(2004)参照。
- 5) この日本の高賃金があまり認識されていないらしいのは、しばしば日本の賃金を購買力平価でわって表示するからである。これはいささかあやまった認識をまねく。購買力平価とはひらたくいえば、国際消費者物価指数ともいうべきで、もともと無理な指標である。サンマを好む国と肉を好む国の物価をどのようにして比較できようか。生活様式が以ていないと無理な指標である。もともとはベネルクス諸国からはじまった。食物費でもこうした問題があり、ましてや住居にいたっては比較するだに噴飯ものであろう。日本国内でも、広さだけなら北海道や東北の小さな町は至極広い。だからといって東京の狭さを生活レベルが低いからといえようか。よい大学などに通わせるコストは東京がはるかに低い。さまざまな機能の集中や治安などを考慮にいれたら、日本の東京の地価がニューヨークよりはるかに高いのは当然であろう。なによりも他国との競争力でいえば、たとえばトヨタの車を輸出するのに、購買力平価では割ってはいない。為替レートで輸出している。その為替レートをもちいれば、日本の賃金は世界最高のひとつである。このことを軽視すると、今日の仕事の問題がみえてこない。

《講演要旨》

文献：

小池和男、中馬宏之、太田聡一（2001）『もの造りの技能  
—自動車産業の職場で』東洋経済新報社、346 p.

小池和男（2004）「競争力を高める技能—金型仕上げ組み  
立て職を例に」『経営志林』40 卷—4 号, pp. 31—42.

（こいけ・かずお 法政大学大学院イノベーションマネジメント研究科教授）