

## ◆ 論文要旨 ◆

【メインテーマセッション】

### 企業の人材採用の動向——リーマンショック後を中心に

永野 仁  
(明治大学教授)

リーマンショック後の、企業の人材採用の動向はどのようなものだろうか。この点を明らかにするために、アンケート調査を用いた量的な分析と、17社に対するインタビュー調査を用いた質的な分析を行った。その結果、キャリア採用（中途採用）が停滞し、大手企業を中心に新卒採用の重視という現象が確認された。無論、企業のグローバル化の進展により、日本への留学生や、外国語能力の高い人材の採用という変化は発生している。しかし、それにもかかわらず、採用の中心は新卒者であった。では、なぜ企業は新卒採用を重視するのだろうか。新卒者を何色にも染め上げられる「白い布」に例え、企業はそれを選好するという「白い布仮説」がある。分析の結果は、「白い布仮説」の妥当性を示唆するものであった。しかしまた、キャリア採用では採用時の要求水準が

明確になっているので、それを考慮するあまり、その先のキャリアまで考慮した上での適材の採用ができなくなりがちなことがわかった。それを避けるために、新卒者採用が選好されるようである。分析からは、このような傾向が見られたが、実は同時に、景気が回復すれば、これまで採用人員を絞ってきた大企業でのキャリア採用意欲が高まることも分析結果からは推測できた。ただし、そのような状況になっても、企業は採用の基本を新卒者採用に置き続けるだろう。

ながの・ひとし 明治大学政治経済学部教授。最近の主な論文に「移動した正社員と非正社員の前職と現職」『政経論叢（明治大学）』78巻5・6号（2010年）。労働経済学・人的資源管理論専攻。

【メインテーマセッション】

### 大卒就職率はなぜ低下したのか——進学率上昇の影響をめぐって

太田 聡一  
(慶應義塾大学教授)

本稿は、文部科学省『学校基本調査』の集計データを用いて、進学率の上昇が大卒就職率に及ぼす影響を明らかにしようとした。時系列データを用いた分析の結果、新卒求人倍率が一定のもとでの4年前進学率の上昇が就職率の低下に影響を及ぼしたことが判明した。一方、新規大卒者の就職機会（新卒求人倍率）は大卒者数や進学率の変化とは相関していなかった。これらの事実から、最近の大卒就職率の低迷の背景には、景気後退による新卒求人倍率の低下のほかにも、進学率の上

昇に伴う大卒者の「質」の変化と、それに伴って生じる求人と求職者とのミスマッチに原因が求められる。さらに、男性の設置者・学科別データを用いた分析によると、私立大学の就職率の方が国公立大学よりも進学率や新卒求人倍率に敏感に反応していることが明らかになった。

おおた・そういち 慶應義塾大学経済学部教授。最近の主な著作に『若年者就業の経済学』（日本経済新聞出版社、2010年）。労働経済学専攻。

## 「日本型」高校就職指導を再考する

堀 有喜衣

(労働政策研究・研修機構副主任研究員)

本稿の目的は、高校—企業間の信頼に基づく継続的な関係（実績関係）を軸とした「日本型高校就職指導モデル」の成立要件を探ることを通じて、これまで自明視・単一視されてきた日本の高校就職指導像について再考することである。

日本の高校就職指導の最大の特徴は、学校生活における社会化と一体化したメリトクラティックなマッチングにあり、マッチングによる生徒の質の保証が実績関係を支えてきたとされてきた。そこで本稿は高校就職指導の選抜規範に着目し、4つの類型に分類した。従来の日本の典型的な高校就職指導（学校で事前に成績による選抜を実施）を「80年代型就職指導モデル」とし、このモデルの対極にある選抜機能を喪失した就職指導を「自由型就職指導モデル」と呼ぶことにした。さらにこの2つの類型の中間に「準80年代就職指導モデル」、「準自由型就職指導モデル」を措定した。

就職者を5名以上送り出す全国の高校に対して実施した質問紙調査によれば、これまで支配的だ

とされてきた「80年代型就職指導モデル」は、2010年現在においては全体の2割にとどまる。また「80年代型就職指導モデル」は、雇用情勢が良く（製造業が強く県外就職者が少ない地域）、就職者人数が多い高校で成立しやすい傾向が見られ、こうした条件にあてはまらない場合には「自由型就職指導」が成立していた。雇用情勢が良く、就職者人数が多いという条件のもと成立する「80年代型就職指導モデル」は、70年代後半から80年代当時の日本の高卒就職指導の「理念型」のひとつであったのかもしれないが、実態としては80年代当時も一部にのみ成立していたにすぎなかったにもかかわらず、日本全体の高校就職指導像として一般化された可能性が示唆される。

ほり・ゆきえ 労働政策研究・研修機構副主任研究員。最近の主な論文に「専門高校の就職指導の現状と展望」『月刊高校教育』2011年10月号など。教育社会学専攻。

## スウェーデンにおける若年者雇用と職業能力開発

——高等職業教育（YH）を中心に

両角 道代

(明治学院大学教授)

スウェーデンでは、若年者の失業や社会的排除が深刻な社会問題となっており、若年者は障害者や移民などと並んで社会的支援の必要な集団と位置づけられている。若年者雇用政策は、包括的な若年者政策の一環として、また、すべての人が働いて社会を支える「就労原則」を基本理念とする労働市場政策の一環として実施されている。

自分に適した仕事を模索する若年者への支援の中心は職業能力開発である。政府は、社会的変化によって労働のあり方や求められる職業能力が大きく変わりつつあることを受け、あらゆるレベル

における職業教育訓練の充実を図っている。その一環として新設された高等職業教育（YH）は、中等教育修了後にいったん就職した者を主たる対象として、キャリアアップや転職を支援する制度である。YHは2年間のフルタイム教育を基本とし、多様な教育訓練主体の参入を促して、専門的な理論教育と職場での実地教育を効果的に組み合わせ、高度な知識と経験を備えた人材の育成を図っている。

また、スウェーデンでは長期にわたるフルタイムの教育訓練受講を可能にする休暇や所得保障の

制度があり、いったん就職した後も就労と教育の間を行き来できる仕組みが法的に整備されている。スウェーデンの試みは、国家による「キャリア権」保障の一例と見ることも可能であり、日本の若年者雇用政策を考える上でも参考になる点があると思われる。

あると思われる。

もろずみ・みちよ 明治学院大学法学部教授。最近の主な共著に『LEGAL QUEST 労働法』（有斐閣、2009年）。労働法専攻。

【自由論題セッション・A グループ】

## 教育訓練が高齢者の賃金に与える影響に関する実証分析

馬 欣欣

(慶應義塾大学産業研究所共同研究員)

少子化・高齢化が進んでいる日本社会では、高齢者の就業を促進することは重要な課題となっている。日本高齢者の労働供給に関する先行研究では、学歴、55歳時点の職種、調査時点の職種などの要因を人的資本の代理指標として用いた実証分析がほとんどであり、教育訓練が高齢者の賃金に与える影響に関する実証分析は行われていないため、その効果が明確となっていない。

本稿の目的は、2009年8月に実施された労働政策研究・研修機構（JILPT）『高齢者の雇用・就業の実態に関する調査』の個票データを活用し、同時決定およびサンプル・セレクション・バイアスの問題を考慮したうえで、実証分析を行い、(1) どのような要因が高齢者の教育訓練を受けることに影響を与えるのか、(2) その教育訓練がどの程度高齢者の賃金に影響を与えるのか、の2つの問題を明らかにする。

主な結論は以下の通りである。第一に、労働者が持つ一般的人的資本が多くなるほど、55歳以

後に教育訓練を受ける可能性が高くなる傾向にある。長期的職業キャリアの形成を経て、職業キャリアの初期における人的資本の格差が、その後の教育訓練への再投資の差異を通じて、高年齢期にさらに拡大する可能性がある。第二に、他の条件が一定であれば、中高年期に教育訓練を受けたことは高齢者の賃金を高める効果を持つことが確認された。

分析結果から、高齢者の就業を促進するため、また継続就業をしている高齢者の賃金水準が大幅に低下する問題に対応するため、中高齢者向けの公的教育投資政策（例えば公的教育訓練制度、教育訓練援助金制度など）を実施することが必要であるということが示された。

ま・きんきん 慶應義塾大学産業研究所共同研究員、慶應義塾大学先端研究センター研究員（兼任）。最近の主な著作に『中国女性の就業行動——「市場化」と都市労働市場の変容』（慶應義塾大学出版会、2011年）。労働経済学専攻。

【自由論題セッション・A グループ】

## 大学教育と初期キャリアの関連性

——全国大学4年次と卒業後2年目の継続調査

梅崎 修  
(法政大学准教授)  
田澤 実  
(法政大学助教)

本稿では、大学4年次と卒業後の2時点の調査を行い、大学難易度や大学教育が就職活動や初期キャリアに与える影響を検証し、さらに大学生が

大学教育をどのように評価しているかを検討した。分析によって明らかになったのは、次の4点である。(1) 非難関大学では、教育が内定獲得と満

足度に正の影響を与えていた。その影響は教育の直接的な効果だけでなく、就職活動過程を媒介した効果もあった。(2) 労働条件に直結する就職活動結果に対しては難関大学であることだけが正の影響を与えていた。その一方で、非難関大学では限定的であれ、就職活動結果への教育効果が確認できた。(3) 難関大学は能動的学びであるのに対して、非難関大学は受動的学びであると解釈できる。(4) 大学別に教育評価を比較すると、難関大学の大学生の方がほとんどの能力項目で教育評価が高かったが、その一方で非難関大学では、成績が高くなるほど教育評価も高まることが確認できた。非難関大学では、教育評価を高める教育内容であると解釈できる。以上のような教育効果と教

育評価に対する分析結果を踏まえると、1つの解釈として評価と教育内容が相互に影響を与えている可能性が指摘できる。非難関大学における教育内容と教育評価の関連性は、今後の研究課題である。

うめざき・おさむ 法政大学キャリアデザイン学部准教授。主な論文に「大学生生活の達成が自尊感情に与える影響——大学1年生に対する縦断調査」『京都高等教育研究』第17号(共著, 2012年掲載予定)。労働経済学専攻。

たざわ・みのる 法政大学キャリアデザイン学部助教。主な論文に「大学生における成績とCAVT(キャリア・アクション・ビジョン・テスト)が初期キャリアに与える影響——全国大学4年生の追跡調査」(共著, 2011年)『キャリアデザイン研究』7。教育心理学専攻。

#### 【自由論題セッション・Aグループ】

### 職歴・ライフコースが貧困リスクに及ぼす影響——性別による違いに注目して

森山 智彦  
(同志社大学助教)

本稿では、1995年と2005年の『社会階層と社会移動調査』を用い、性別によって貧困に至るプロセスがどう違うかを明らかにした。具体的には学歴や職歴、婚姻状況が貧困に与える影響について、地位達成過程モデルに沿って分析、考察した。さらに、未成年の子供を持つ世帯において、子供の年齢と女性の就労状況が貧困をどう規定しているのかを検討した。主な結果は次の2点である。第一に、男性は、一度の失業が貧困に持続的な影響を及ぼすものの、ほぼ現職での階層的地位によって貧困が決定している。それに対して、女性は、結婚に至るまでの教育や初職段階での階層的地位が、その後の貧困率に継続的な影響を及ぼしている。このことは、女性の方が男性よりも早い段階で機会構造上の分断に直面し、一度貧困状態に陥ると、そこから抜け出しにくいことを示唆

している。第二に、既婚無職女性(専業主婦)の貧困リスクが高いことに加え、4歳以下の子供を持つ世帯では、母親が正規労働者として就業することが、貧困リスクを低減している。これらは、世帯収入に占める女性の働きのウェイトの高まりを示しており、女性が正規労働者として働ける就労支援政策が、貧困リスクの軽減に有効であることを意味する。同時に、両親の就業状況を考慮してもなお、4歳以下の子供を持つ世帯の貧困率が高いことから、低年齢の子供を持つ世帯への社会保障や扶養控除を充実させるべきである。

もりやま・ともひこ 同志社大学社会学部産業関係学科助教。最近の論文に「複合的なキャリア教育の有効性——普通高校を例として」『社会政策』第3巻第3号(2012年)。労働社会学専攻。

## 【自由論題セッション・Aグループ】

## 企業内人材育成における Off-JT の有効性と課題

— Off-JT の有効性を規定する要因とは

佐藤雄一郎  
(法政大学大学院)

本論文では、従業員のキャリア形成に、Off-JT を中心とした企業における人材育成施策や自らの能力開発行動が有効なのかどうかを、特に男女差、雇用形態差を意識しつつ考察した。調査方法としては、現在もしくは過去何らかの形で雇用者として就業経験のある 2896 名に対してアンケート調査を実施した。結果として、①男性正社員に関しては、キャリア形成において、自身の自己啓発や教育訓練を通じた積極的な能力開発行動が有効であった。②特に、中長期的な視点での人材育成や学習行動がキャリア形成に有効であり、その要因として学校教育を通じた中長期的な視点での育成が影響を与えていた。具体的には、体力・徳育・基礎スキルなど中長期的視点での学びが、社会人になってからの自身の能力開発行動に影響を与え、中長期的視点での Off-JT を中心に直接・

間接的にキャリア状況の変化に影響を及ぼしていた。③ただし、男女差が明確に存在した。女性に関しては、正社員・非正社員を問わず、学校教育を通じた学びや自身の教育訓練の受講行動などが OJT や Off-JT の有用度を高めていたが、それがキャリア形成には影響していなかった。④女性非正社員に関しては、女性正社員と比較して、キャリア状況の変化に Off-JT が全く影響していなかった。

さとう・ゆういちろう 法政大学大学院政策創造研究科研究生（政策学修士）。主な論文に「Off-JT が従業員のキャリアに及ぼす影響：企業内人材育成はいかにあるべきか」『法政大学 大学院紀要』第 66 号（2011 年）、雇用政策（企業内人材育成・Off-JT）専攻。

## 【自由論題セッション・Bグループ】

企業が「60 歳代前半層に期待する役割」を「知らせる」仕組み・  
「能力・意欲」を「知る」仕組みと 70 歳雇用の推進

— 嘱託（再雇用者）社員を中心にして

藤波 美帆  
(高齢・障害・求職者雇用支援機構常勤嘱託調査研究員)  
大木 栄一  
(職業能力開発総合大学校准教授)

『人事制度と雇用慣行の現状と変化に関する調査研究』（「60 歳代前半層報告書」）の企業アンケート調査の再分析を整理した藤波・大木（2011）「嘱託（再雇用者）社員の人事管理」『日本労働研究雑誌』（No.607）から、①企業からみた 60 歳代前半層（「高齢社員」）の働きぶりに満足している企業ほど、70 歳雇用に積極的であること②さらに、働きぶりの満足度と、高齢社員を対象にした人事管理の整備状況との間には密接な関係があるということ、の 2 つの点が明らかになった。しかし、

「60 歳代前半層報告書」の 11 社を対象としたヒアリング調査結果からは、企業の高齢社員の働きぶりに対する満足度は、企業の雇用管理の整備状況に加え、「高齢社員に対して会社・上司が期待する役割を伝えているかどうか」や「高齢社員の意欲やモチベーション」が影響を与えていることも明らかになった。それは、企業が高齢社員に期待する役割が現役時代（59 歳以下）と変わること、高齢社員にとっても、多くの企業が採用している定年年齢である 60 歳時点を契機として、働

く意識や意欲も変わるからである。

こうした問題意識を踏まえて、本研究では、著者が参加した高齢・障害者雇用支援機構(2011)『60歳代前半層の戦力化を進めるための仕組みに関する調査研究』のアンケート結果の再分析を通して、第一に、企業と高齢社員の比較を通して、企業が「高齢社員に期待する役割」を「知らせる」仕組み・「高齢社員の能力・意欲」を「知る」仕組みの現状と課題を、第二に、こうした仕組みの整備と70歳までの雇用推進との関係を、第三に、「知らせる」・「知る」仕組みを整備している企業の特徴について明らかにした。

その結果、第一に、高齢社員に「期待する役割」を知らせる仕組みは、主に上司(知らせる担い手)が、日常の仕事や人事評価活動(知らせる手段)を通して知らせるという方式をとっており、企業、高齢社員ともに、その装置はうまく機能していると評価している。ただし、問題となる点は、それにもかかわらず、「知らせる」仕組みの機能強化を求める声が強いことであり、その原因としては、「高齢社員に期待する役割」を明確にするという点で不十分であるということと、上司(管理職)に対する高齢社員を活用することを目的とした情報提供が十分でないからであると考えられる。とくに、こうした点は、企業よりも高齢社員で強く認識されている。他方、高齢社員の能力・適性を「知る」仕組みも「知らせる」仕組みと同様に、主に上司(知る担い手)が、仕事と評価(知る手段)を通して知るという方式をとっており、企業、高齢社員ともに、その装置はうまく機能していると評価している。ただし、把握された能力や適性が「高齢社員本人が活用できない」ことの問題点があり、ここでも改善すべき点は少なくない。また、高齢社員の働き方のニーズの把握方法について、高齢社員は企業よりも「上司の面談」、「人事担当者との面談」と「書面等による自己申告」が十分に活用されていないと考えており、より一層の「知る」仕組みの機能強化が求められている。第二に、こうした仕組みの整備

は高齢社員の能力発揮・満足度の向上につながり、65歳以降も働き続けたいという考えにつながっていること、同様に、企業の70歳までの雇用推進とも関係があることが明らかになった。第三に、「知らせる」・「知る」仕組みを整備している企業の特徴についてみると、高齢社員を活用するという方針を明確にし、それを現役正社員(59歳以下)のなかに浸透させている。これを基本にしたうえで、「知らせる」仕組みについては、45歳以上の正社員に「60歳以降の職業生活を考えてもらう場」を多く用意するとともに、「60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」の仕組みも整備している。他方、「知る」仕組みについては、これまでの職務経歴や教育訓練経歴に関する情報を多く把握しているとともに、45歳以降の正社員に「60歳以降の職業生活の相談やアドバイス」の仕組みを整備している。

短期契約で時間制約もある働き方をする高齢社員にあっては、より計画的に仕事を割り当て、仕事のマッチングを図り、適材適所での人材活用を進めていくことが肝要である。しかも、こうした制約を前提にすると、個人ごとに状況が異なることから、どんな仕事に従事するか決定様式は、会社が一方的に主導するのではなく、高齢社員個人の特徴や要望が加味されるべく双方で意見交換しながら決めていくという交渉型になる。そのため、より一層の「知らせる」・「知る」仕組みの機能強化に加え、高齢社員を対象とした「60歳代の働き方を相談・アドバイスする仕組み」を考えていくことも今後の大きな課題である。

ふじなみ・みほ 高齢・障害・求職者雇用支援機構常勤嘱託調査研究員。立教大学観光学部兼任講師。最近の主な論文に「嘱託(再雇用者)社員の人事管理の特質と課題」(共著)『日本労働研究雑誌』No. 607(2011年)など。人的資源管理専攻。

おおき・えいいち 職業能力開発総合大学校准教授。最近の主な論文に「賃金不払残業」と「職場の管理・働き方」・「労働時間管理」(共著)『日本労働研究雑誌』No. 596(2010年)など。人的資源管理・人材育成専攻。

【自由論題セッション・Bグループ】

## 中高年ホワイトカラー系 IC（インデペンデント・コントラクター）の キャリア類型

遠藤 彰彦  
(法政大学大学院)

中高年者の転職が年々厳しさを増す中で“雇われない、雇わない”という就業形態を選択した中高年 IC は、ここ数年急激ではないものの増加傾向にある。今回、ICの中でもホワイトカラー系といわれる士業者やコンサルタントを対象に30名のアンケート調査と補足として18名への聞き取り調査を行った。そして分析の結果、以下の特徴が明らかになった。(1)「自由に仕事をしたい」「時間や気持ちのゆとり」「社会の役に立ちたい」を求めてICを選んだ人が多い、(2)若くして独立したICはサラリーマン経験が浅いものの、この時期に身につけたスキルに自信をもち、キャリアの連続性が高い。これに対し中高年独立者は数十年間にわたり蓄積してきた技術や知識の一部を活用するものの、むしろそれらを捨ててまで新たに資格を取得したり、学び直しをしてスペシャリ

ストを目指すなど過去のキャリアとの連続性が低い、(3)高年齢独立者は独立後の事業収入は前職と比べて大幅に下がっているが、退職金など資金的な裏づけがあり、生活上の困窮はみられない。見方を変えれば、資金的余裕があってICという働き方を選択できたとも言える、(4)人的ネットワーク（人脈）は事業継続の鍵である。その一方で営業や人脈づくりが苦手という事例が中高年独立者層に多く見られた、(5)ICになって良かった、成功しているという実感は「収入満足度」によるところが最も影響し、次いで仕事のやり甲斐などの「仕事満足度」である。

えんどう・あきひこ 法政大学大学院経営学研究科修士課程修了。経営学修士。

【自由論題セッション・Bグループ】

## ドイツにおける時間政策の展開

田中 洋子  
(筑波大学教授)

ドイツでは「時間」の使い方が、政策立案のために強く意識されている。それは社会全体の労働——就業労働という支払労働と、ケア労働にみられる不払労働——を、いかに持続可能な形で分配できるようにするか、という考え方にもとづいている。

政府はさまざまな時間調査を行い、国民の時間利用の分析を行いつつ、就業労働時間と世代間のケア労働の間を移動できる時間政策を試行している。育児や介護など人生のさまざまな出来事に対応して自分の時間を使えるように、時間の融通を保障するための政策が、国レベルでも企業レベルでも展開しつつある。

政府は立法を通じて、育児のための親時間、介

護のための家族介護時間、パートタイム正社員の拡大を広げてきた。これらは、時間と同時に一定の給与と雇用を保障することによって、安心して人々がケア労働に移動し、また職に復帰できるような制度設計となっている。

企業内においても様々な形の時間柔軟化政策が行われ、労働時間口座による労働時間の柔軟化やパートタイム正社員への移動、家族の事情を考慮した休暇制度の充実、時間の融通のきく保育所の設置などが、ルフトハンザ社はじめドイツの多くの企業で実施されている。

これらの時間政策を通じてドイツは、ケア労働と就業労働のバランスを保ち、個人・企業・社会のいずれにとっても持続可能となるような制度の

整備に向かっていると考えることができるだろう。

たなか・ようこ 筑波大学人文社会系教授。主な著作に『ドイツ企業社会の形成と変容——クルップ社における労働・生活・統治』（ミネルヴァ書房、2001年）。労働経済史・社会政策専攻。

【自由論題セッション・Bグループ】

## 教育、職業訓練、労働市場の密接なリンク形成

——教育・訓練の本格連携の推進、デュアル訓練の大幅拡大、日本版資格枠組みの構築

岩田 克彦

(国立社会保障・人口問題研究所特任研究官)

欧州等では、職業教育と職業訓練は、VET（職業教育訓練：Vocational Education and Training）として一体的に捉えることが多い。これまでの日本の職業能力開発は、長期雇用システムを反映し、企業による訓練に大きく依存していた。学校の職業教育に対する企業の期待は低く、公共訓練も、企業・個人による訓練が不十分になりがちな若年者、離職者等を対象とした補完的な訓練を実施していればよかった。しかし、急速な高齢化や非正規労働者の急増等、企業の人材育成システムにはもはや大きな期待が持てない社会環境となり、教育、職業訓練、労働市場の密接なリンク形成が日本でも急務となっている。

本稿では、(1) デュアル教育・訓練の本格実施（実習企業の共同開拓、カリキュラム改訂による大学レベルも含めた職業教育・訓練全体での企業実習訓練の大幅拡大等、厚生労働、文部科学、経済産業各

行政の省壁を越えた本格連携）、(2) 職業生涯を通じて職業能力開発意欲を高め、低生産部門から高生産部門への労働移動を円滑化するため、欧州等の取組みを参考に諸制度見直しの起爆剤としてのJQF（日本版国単位の資格枠組み、すなわち、様々な職業能力評価の「物差し」）の策定、(3) 従前学習（ノンフォーマル・インフォーマル学習を含む）の認定、(4) 教育・訓練界・労使、そして国・地方の本格連携（「国または民間」「国または地方」「教育行政または労働行政」の二者択一の発想を超えた、関係者の本格連携）、を提案した。

いわた・かつひこ 国立社会保障・人口問題研究所特任研究官。前職業能力開発総合大学校教授。最近の主な著作に『障害者の福祉的就労の現状と展望』（共編者、2011年）。労働政策、社会保障政策専攻。

【自由論題セッション・Cグループ】

## 組織変動下における営業支援職のキャリア意識——A社の事例研究

臼井美奈子

(法政大学大学院)

本報告は多国籍企業であるA社営業支援スタッフが国内外への業務移管が加速する中で、非自発的キャリア移行によってもたらされた組織変化の経験、組織の境界線がゆらぎつつある環境での変化を「変化への認識」「会社と社員の関係」「内的意識」更に「キャリア意識」といった仮定の枠組みを元に、彼らがどのようにとらえ、また「キャリア支援」を望んでいるかという観点から

インタビューを通して考察を行った。

検証の結果、環境変化による意識の変化、キャリア意識の受け止め方と職場環境の影響、求めるキャリア支援の事実が明らかとなった。そこでは組織変化のスピードの加速、業務量の増加による精神的負荷が高い環境下ではあるものの、変化に対しての抵抗感を持つ者は少なく、自己の変化も必要という自覚を持っていることが実証された。



また取り巻く環境変化による経験から将来について考える機会が多くなってきているが、個人では解決できないことも多く、スタッフは今後のキャリアを考えていく上で何らかの支援を求めており、企業におけるキャリア支援の重要性の事実も明らかとなった。

自ら望んだ変化ではなく、置かれた環境下における変化をかいくぐった経験ではあったが、彼ら

の意識及び考えに変化をもたらせたと言える意見を数多く得ることができた。また境界線がゆらぐ組織の経験は誰にでもおきるのではなく、貴重な体験を通しての報告結果を得ることができたと考える。

うすい・みなこ 法政大学大学院経営学研究科修士課程修了。キャリアデザイン学専攻。

#### 【自由論題セッション・C グループ】

### 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

高見 具広  
(東京大学大学院)

本稿では、中小製造業における技能職・技術職に従事する正社員の能力開発に関して、いかなる場合に働く者が能力開発に問題を感じるのかを、企業・従業員マッチングデータを用いて考察する。その際、特に労働時間が長いことによる能力開発への影響に着目した。

分析の結果、まず、労働時間が長い場合には、日々の仕事を離れての教育訓練受講に対して忙しさが制約を課す問題（「忙しすぎる」問題）が発生しやすい。加えて、理論上は労働時間が制約条件となるわけではない「日々の仕事の中で能力を向上させる際の問題」についても労働時間の長さに関係する。ただし、労働時間が長いことで個人の能力開発の実施量が少なくなり問題が発生するわけではない。

なお、能力開発を阻害する「忙しさ」には、労働時間の長さという量的側面のみならず職場環境という質的側面も関係する。突発的業務が多いな

ど時間面で裁量性の乏しい職場環境は、長い労働時間とともに、日常業務を離れての教育訓練受講を阻害する「忙しさ」を構成する。一方で、仕事が個々の裁量に任されている職場では、日々の仕事を行う中での能力開発問題は起こりにくい。この背景には、仕事が個々の裁量に任されている場合に、企業のOJTに関する取組みが効果的に行われやすいことが関係する。

本稿の結論から、企業がOJTに関する取組みを効果的に行い、能力開発に問題を生じさせないためには、労働時間の量的な短縮のみならず、時間に対する従業員個々の裁量性を高めることの重要性も示唆された。

たかみ・ともひろ 東京大学大学院博士課程。日本学術振興会特別研究員。主な論文に「労働時間「問題」とは何であったか——労働時間短縮政策を促した問題認識とその解消」『ソシオロギス』32号（2008年）。産業社会学専攻。

#### 【自由論題セッション・C グループ】

### 民間教育訓練プロバイダーにおける教育訓練サービスの改善活動

#### ——サービス改善に向けた活動を規定する要因

藤本 真  
(労働政策研究・研修機構副主任研究員)

わが国では自分自身で職業生活設計を考えていきたいという労働者が増えてきており、こうしたニーズに応えるための教育訓練サービスのより一

層の充実が、ISOなどによる国際的な規格整備の流れと相まって、社会的・政策的な課題として認識されつつある。本稿では、教育訓練サービスの

改善に関わる民間の教育訓練プロバイダー（以下、「プロバイダー」と記載）の取組みの現状とその要因について、労働政策研究・研修機構が実施したアンケート調査の分析を基に明らかにしようと試みた。

分析からまず ISO のような国際基準がプロバイダーに対し求めている組織的な体制整備は、わが国のプロバイダーにおいても教育訓練サービスの改善に向けた PDCA サイクルを活性化させることがわかった。また体制整備を進めているプロバイダーについての分析から、①株式会社以外の経営者団体、財団・社団法人といった組織では体制整備が遅れがちであること、②教育訓練やキャリア形成に関わる公共政策の実施が、プロバイ

ダーが提供する教育訓練サービスの改善を促す機能を果たしていることが示された。以上の分析結果から、中小企業分野の教育訓練において大きな役割を果たす経営者団体、財団・社団法人といった組織での取組みをいかに進めていくかという点、また、公共政策に関わらないプロバイダーにサービス改善のための取組みを促す仕組みの確立を、今後の教育訓練サービスの充実に向けた課題として挙げることができよう。

ふじもと・まこと 労働政策研究・研修機構副主任研究員。  
最近の主な研究業績に『社会人を対象とした教育関連活動・事業の運営と品質管理』（共著、労働政策研究・研修機構調査シリーズ No.73, 2010 年）など。産業社会学専攻。

【自由論題セッション・C グループ】

## 事業運営に役立つ仕事経験としての「管理者」経験の特徴

——製造業 A 社の事例

佐藤 佑樹  
(一橋大学講師)

本稿は、事業部長や関係会社社長などの組織体の運営や事業のマネジメントに関する全責任を担う管理者（事業経営者）たちが事業運営にとって役に立っている経験として認識している管理者としてのとりまとめ業務に関連する経験（以下「管理者」経験とする）の特徴を探索的に明らかにすることを目的としている。

分析を通じて、組織体を運営する上で役に立っている「管理者」経験は、時期的には 40 歳代と 50 歳代前半に集中しており、40 歳代の前半は主に、課長クラスであるのに対して、40 歳代後半と 50 歳代前半は部長クラスの「管理者」経験であることが分かった。

また、事業経営者の語りを通じて、課長クラスの「管理者」経験を大きく 2 つのタイプに分類することが可能であり、それぞれのタイプごとに共通する特徴が存在することが明らかになった。1 つ目のタイプの共通特徴は、通常の課長クラスでは経験することができないような自由裁量の高さ

が含まれていた点である。2 つ目のタイプの特徴は、通常の課長クラスと比べた場合に管理する部下の数が相対的に多い組織を任せられ、管理した点である。同様に、部長クラスでの「管理者」経験も大きく 2 つのタイプに分類することが可能であり、それぞれのタイプごとに共通する特徴が存在することが明らかになった。1 つ目のタイプの共通特徴は、部長クラスでありながら事業部の運営（事業部長の職務）に近い内容の経験をできた点である。2 つ目のタイプの特徴は、部長クラスでの「管理者」経験の中で事業部レベルの戦略の立案や策定といった事業運営において中核的なタスクに携わった点である。

さとう・ゆうき 一橋大学大学院商学研究科特任講師。主な論文に『事業運営に役立つ仕事経験としての「管理者」経験の特徴——製造業 A 社の事例』日本企業研究センター・ワーキングペーパー No.125 (2011 年)。人材マネジメント、組織行動論専攻。