

第 6 回 (11/12) ホワイトカラーの組織とキャリア形成

1. 連絡・報告

次回までの課題について

2. BBS 投稿から

「正社員とは、「クリエイト身らかの価値を作るこれが仕事！」という言葉が刺さった。相手を作るものではないので、自分から資格でも通信講座でもいいので、働きながら教養・知識を増やし、後徳を忘れず、学ぶ姿勢を日々忘れてはいけないなと思った。また企画業務を実際にやってみて、お客様のニーズに応えるよう企画に生かせるよう現場の人は常にアンテナ立ててんだなと尊敬した。」

「今回の授業で実際に上司などに送るお歳暮やお中元の中身を 5800 円という値段を元に品物を考え、包装紙のデザインを決めるという企画をしました。送る人の年齢や家族構成や住んでる場所などを踏まえた上で品物を考えるという設定だったので品物選びにおける組み合わせなどが難しかったです。」

「日経新聞の記事を読んで、新人のおどろきランキングの台風・大雪でも出勤しなくては行けないというのは今後働いている人達の中では変えなければいけない問題だと思った。社員の安全第一を考えて無理矢理出勤させないべきだと思う。」

過去の投稿から

「お歳暮を作るだけでも、「どんな箱に入れるか」「どんな包装にするか」「広告はどうするのか」「どこに企業にそれを依頼するのか」「自社の利益はどれくらいになるのか」など、考えることがたくさんあって、20 分くらいでは全部決めきれなかった。まず、自社商品をよく知らないと言え合わせを考えるのは難しいと思った。お歳暮を売るだけでも、他社と連携してやらないといけなから、他社との話し合いも大事になるんだなとわかりました。」

「1 つの商品を企画する難しさがよく分かった。販売するお店によってお客さんが違うためその世代に合わせた物を考えたり、利益はどのくらいか、包装を格好良く目に付くものにするにはどうするべきか、商品の価格のうち包装や広告の価格はどのくらいか、広告も新聞から SNS など様々な方法があり授業中の時間では終わらない程、1 つの商品をつくるのに様々な事を考えなければならないことがわかった。何より自社の商品を詳しく知る事が大切だと感じた。」

「お歳暮の商品を作ることをして予算を気にしなければならないのはもちろんその予算の中でどのようにするかどうやって利益を作るのかということを考えるのは簡単そうでとても難しいということがわかりました。お歳暮に限らずお店で売られている商品はこのように考えて作っている人がいるということが改めてわかりました。」

「商品開発についてのグループワークから、予算や在庫数、利益や顧客のニーズなど、考慮しなければならない壁が立ちただかることを実感し、普段高島屋などに並んでいるお歳暮一つ一つは、消費者の想像を遥かに上回る苦勞を介して並んでいる事が理解できた。また、商品開発をする上で「様々な視野、視点」をそれぞれの人間が提案、そして加味しなければならない事がわかり、商品開発のクオリティーは開発する人達のコミュニケーション能力や、事前調査などの地道な努力と密接に関わっているのではないかと考えられる。」

「…チームワークも大切だと思った。…チームで何か企画する時に皆がやる気で臨まないとダメだと思った。」

「実際にグループでお歳暮の内容を考えて、グループでものを考えることの難しさを感じた。仲の良い人、特別仲が良いわけではないが知っている人、全く知らない人、いろいろな関係性の人との間でものを決めることは簡単ではない。また、商品に対する予備知識がない、地域やニーズ以上にお歳暮というベースの設定について知っていなさ過ぎたため話し合いが難航したと思われる。」

「商品開発についてグループワークで考えるのはとても難しかった。ただ開発といっても、年齢層、地域性、価格といったさまざまな角度でリサーチしなければいけないことがわかった。また今回の授業を通して自分だけではわからないことも、他の人と共有することで新しい発見があるなと思いつつも楽しかった。」

3. プレゼン：ギフト商品企画

4. ホワイトカラー労働・オフィスワークの特質（再掲）

* 企画・判断業務

* 創造性

cf. 「創造的とは『〇〇なのはなぜか』と思いをぶつける人物であり、この存在が次の仕事を生み出す」

(某会社企画スタッフへのインタビュー、佐藤 2000: 1)

* 業務を管理し、業務戦略を考える（何が問題なのか、どんな対応を手配すればいいか）

< 「工場労働」「マニュアル労働」との対比 >

- ① 非一所非一斉性：会社という場所や正規勤務時間帯で仕事が必ずしも完結しない
- ② 業務が機械化・標準化しにくい（仕事の具体的内容が明確になりにくい）
- ③ 職務分掌の曖昧さ、担当職務の広さ
- ④ 仕事が属人的 → やりかたの個人差が大きい

5. ホワイトカラーのキャリア形成：日本の雇用慣行、「日本的経営」

「大きな組織で昇進階段を上る」という古典的イメージ ⇒ 「」

cf. 「内部労働市場」論

労働力の調達・配分・育成が企業の内部で決定される労働市場が存在する

+

+ 長期安定的雇用

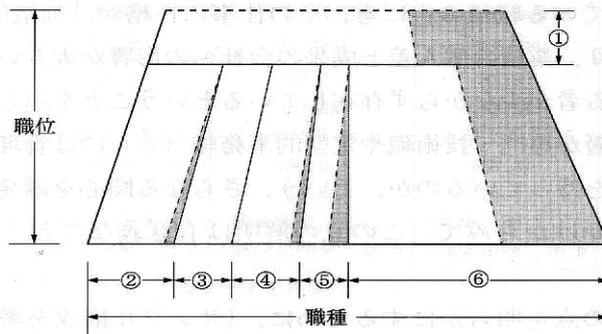
「遅い選抜」

入社後 7~8 年で「小さな差」がつき、20 年後くらいになって実質的な選抜が行われる

職種特性（ブルー／ホワイト）を問わない共通の人事管理制度

6. 企業組織：部門と職種構成

図 2-1 部門と職種の構成



資料出所：表 2-1 に同じ。ただし、原データを再集計した。

注：1. 番号は以下の職種を指す。なお「その他職種」は表記してない。

①は管理職 (n=381)。多い配属部門は「人事」(18.8%)、「経営企画」(13.3%)、「研究開発」(10.9%) などである。

②は専門・技術職 1 (SE など) (n=268)。多い配属部門は「研究開発」(58.4%)、「新商品開発」(15.0%) などである。

③は専門・技術職 2 (デザイナー・プランナーなど) (n=150)。多い配属部門は「デザイン」(23.5%)、「新商品開発」(19.5%) などである。

④は専門・技術職 3 (その他) (n=185)。多い配属部門は「研究開発」(46.9%) などである。

⑤は営業・販売職 (n=98)。多い配属部門は「国内営業」(56.3%)、「マーケティング」(10.4%) などである。

⑥は事務職 (n=766)。多い配属部門は「人事」(34.1%)、「財務」(16.3%)、「総務・広報」(11.3%) などである。

2. 各職種のうちシャドウ部分は定型的部門に配属された社員を示す。

7. 職場成員の構成

表 2-4 職種タイプの基本属性

	管理職 (n=381)	専門・技術職 (n=603)	創造的事務職 (n=468)	定型的事務職 (n=396)
性別 (男性)	95.5	87.2	82.9	59.3
年齢 (平均)	42.42	34.35	32.51	31.92
最終学歴 (最多) (大卒以上割合)	大卒文系 56.7 (87.9)	大卒理系 34.2 (86.5)	大卒文系 75.6 (88.8)	大卒文系 56.1 (63.2)
職位 (係長相当)	15.5	31.8	24.6	16.4
多い所属部門	「人事」 18.8 「経営企画」 13.3	「研究開発」 42.7 「新商品開発」 16.0	「人事」 28.7 「経営企画」 16.0	「人事」 32.1 「財務」 27.7

資料出所：表 2-1 に同じ。ただし、原データを再集計した。

注：年齢以外の単位は%

<職場組織の一般的な職位構成>

代表取締役

本部長

部長

副部長

取締役

主任

一般社員

8. 参考：特性比較——創造的部門と定型的部門（稲上 1996 の調査知見）

創造的部門

- ①仕事の性格が非定型的で裁量性が高い
- ②仕事のパフォーマンスの個人差が大きい
- ③仕事の結果の、会社に対する影響が大きい

→「研究開発部門」17.4%、「経営企画部門」16.6%、「商品企画・開発部門」15.5%

定型的部門

上記①～③ 対照的

→「人事部門」30.0%、「財務部門」28.3%、「総務・広報部門」13.7%

9. 参考：パフォーマンス比較

表 2-1 部門業績と成員の働きぶりに関わる指標

(単位：%)

	創造的部門	定型的部門	総数
部門業績 ¹⁾	70.4	52.9	61.8
創造的社員割合 ²⁾	32.0	23.0	27.0
仕事への意欲 ³⁾	60.7	52.4	58.4
企画採用・特許取得関連			
①仕事効率企画の採用 ⁴⁾	47.8	38.7	45.3
②業績影響企画の採用 ⁵⁾	42.3	14.5	34.6
③特許取得 ⁶⁾	26.9	3.8	20.5

資料出所：労働省（1996 b）『知的創造型労働と人事管理』より作成

- 注：1) 部門責任者（創造的部門 $n=368$ 、定型的部門 $n=350$ 、合計 $n=718$ 、以下同様）が「あなたの部署の最近の業績状況はいかがですか」という質問に「社内でもかなり良かった」+「社内でもまあ良かった」と回答した割合（単位は %、以下同様）。
- 2) 部門責任者が「創造的に仕事ができている人は何割程度いると思いますか」に回答した平均。
- 3) 社員（創造的部門 $n=1384$ 、定型的部門 $n=525$ 、合計 $n=1909$ 、以下同様）が「全体的に仕事への意欲が高い人が多い」と回答した割合。
- 4) 社員が「仕事の効率に影響を与えるようなアイデア・企画が採用されたことがある」と回答した割合。
- 5) 社員が「会社の業績に影響を与えるようなアイデア・企画が採用されたことがある」と回答した割合。
- 6) 社員が「業務を通じた特許を取得したことがある」と回答した割合。

【雰囲気】

	創造的部門	定型的部門
「協力する雰囲気がある」	82.9 %	85.1 %
「上司と部下のコミュニケーションがとれている」	64.4 %	63.4 %
「社長など経営トップの理解がある」	45.4 %	27.4 %
「切磋琢磨する雰囲気がある」	40.8 %	26.6 %
「特定のメンバーに限らず、いろいろなメンバーがアイデアや企画を出してくる」	39.9 %	18.6 %

【勤務中の自由度】

	創造的部門	定型的部門
「勤務中の自由な勉強・研究がかなり自由にできる+まあ自由にできる」	41.9 %	23.1 %
「私用電話が黙認されている」	36.9 %	28.0 %

【組織として容認できないこと】

「納期や締切りを守らないことが多い」	81.5 %	78.3 %
「突然、会社に来ない日がある」	78.3 %	81.4 %
「上司に仕事上の相談や報告をしない」	69.0 %	68.6 %
「勤務時間内に仕事以外のことをする」	55.2 %	62.0 %
「協調性に欠け、チームワークが苦手」	44.8 %	55.7 %
「服装や身だしなみが常識的でない」	38.6 %	44.6 %

【人事考課】

「人事考課制度に何らかの問題を感じている」	61.9 %	57.3 %
「何が評価されているのか不明確」	63.2 %	64.5 %
「評価が処遇に適切に反映されていない」	29.6 %	24.3 %
「相対評価になっている」	29.8 %	20.3 %

10. 参考： 創造的部門の仕事特性

① 取引先やほかの部署と連携をとりながら仕事を進める

(仕事は自らの部署や組織で完結するのではなく、所属するユニットを超え出たネットワークの構築を通じて行われる)

「マーケティングにとどまらず、担当する商品について研究から生産、商品開発、マーケティング、営業、事業の収支までを一貫して行っている。生産調整や輸送効率化なども仕事の範疇に入る」(化学工業、佐藤 2000: 34) 以下、回答者属性に注意

「技術関連研究所は、基礎研究のみというより基礎研究所と事業部研究の役割を兼ねており、プロトタイプまでは製品開発も行う」(製造業、同上)

② 与えられるテーマが一つではなく、新分野開拓的で専門的知識が重視される

(環境の変化に対応しつつ、そこから問題の芽を探り当てるような感覚や知識、発想が重視される)

「販売促進部門は多種多様な業務を行っている。また担当業務以外に担当部署が明確でないような業務が依頼されることも多い」(大規模小売店、同上)

「一つのテーマだけに取り組むのはこわいので、最低二つ、一つはトップダウン型のもの、もう一つはボトムアップ型のものになるようにしている」(情報サービス産業、同上)

③ 組織づくりは流動的で、時間や仕事のペース配分の自由度が高い

→配布資料（佐藤 2000: 52-3、図 2-2 職場と仕事の性格(1)）

11. 参考：キャリア形成

表 6-1 企業内キャリアの概要 ～人事、営業、経理～¹⁾

		人 事	営 業	経 理
たて	第一選抜時期 ²⁾	7.1年	7.8年	8.3年
	横ばい群出現時期 ³⁾	22.1年	19.4年	19.9年
よこ	勤続に占める最長職能分野 ⁴⁾	64.2(74.2)%	79.4(75.9)%	82.6(87.9)%
	最長経験職能分野での幅 ⁵⁾	61.8(73.3)%	45.2(52.6)%	59.4(67.7)%
現場経験	「あり」 ⁶⁾	38.8(43.2)%	61.7(68.8)%	45.7(45.0)%

資料出所：日本労働研究機構（1998 a）『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム—日米独の大企業（II）アンケート調査』より作成。

- 注：1) 大企業 148 社（1000 人以上の割合が 84.5%）の部長 587 人、課長 980 人から回答を得た。
 2) 「同一年次入社組の間で初めて昇進差が生じる時期」。各職能の部長に入社してからの年数をたずねた。
 3) 「同一年次入社組の約 5 割にそれ以上の昇進見込みがなくなる時期」。各職能の部長に入社してからの年数をたずねた。
 4) 現在の職能分野がいまの会社で最長職能分野である課長を対象に、最長職能分野経験年数の勤続年数全体に占める割合が 51% 以上の者の割合。かっこ内は部長。
 5) 現在の職能分野がいまの会社で最長経験職能である課長を対象に、「その職能の中での数多くの仕事を経験した」と回答した者の割合。かっこ内は部長。
 6) 当該職能分野で工場、支店、営業所、研究所などの現場経験がある者の割合。かっこ内は部長。

表 2-5 職種タイプ別にみたキャリアの広がり ～経験してきた部門～

経験した部門(MA)	I 管理職	II 専門・技術職	III 創造的事務	IV 定型的事務
人事	105(28.5)	15(2.6)	156(34.7)	141(36.2)
総務・広報	56(15.2)	12(2.1)	45(10.0)	89(22.8)
財務	40(10.9)	8(1.4)	41(9.1)	130(33.3)
国内営業	106(28.8)	53(9.1)	135(30.0)	74(19.0)
海外営業	25(6.8)	3(0.5)	30(6.7)	5(1.3)
マーケティング	26(7.1)	34(5.8)	45(10.0)	3(0.8)
販売促進	25(6.8)	26(4.5)	53(11.8)	13(3.3)
経営企画	76(20.7)	26(4.5)	85(18.9)	19(4.9)
製造	48(13.0)	67(11.5)	18(4.0)	21(5.4)
資材調達	21(5.7)	4(0.7)	10(2.2)	22(5.6)
新商品企画	53(14.4)	142(24.4)	44(9.8)	7(1.8)
新事業開発	36(9.8)	33(5.7)	35(7.8)	4(1.0)
研究開発	64(17.4)	291(49.9)	22(4.9)	10(2.6)
デザイン	4(1.1)	55(9.4)	0(0.0)	0(0.0)
制作・編集	13(3.5)	50(8.6)	5(1.1)	9(2.3)
メンテナンス	19(5.2)	19(3.3)	6(1.3)	6(1.5)
その他	48(13.0)	69(11.8)	61(13.6)	53(13.6)
合 計	368(207.9)	583(155.6)	450(175.8)	390(155.4)
30 歳以下計	12(133.3)	169(130.2)	176(150.6)	198(132.8)
31～35 歳計	49(204.1)	193(158.5)	159(179.9)	97(164.9)
36 歳以上計	306(211.1)	221(172.4)	115(208.7)	94(191.5)

資料出所：表 2-1 に同じ。ただし、原データを再集計した。

注：数値は人数、かっこ内は割合（単位：%）を示す。また、かっこ内合計は割合の累積を示す。

12. 引用・参考文献

- 佐藤厚、2001、『ホワイトカラーの世界』日本労働研究機構、第 1, 2, 6 章
小池和男、1991、『仕事の経済学』東洋経済新報社
小池和男ほか、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』日本労働研究機構
稲上毅ほか、1996、『知的創造型労働と人事管理』労働省（大蔵省印刷局）
- 犬塚先編、2003、『新しい産業社会学 改訂版』有斐閣、第 11 章
本間康平ほか、1979、『産業社会学入門』有斐閣選書
A. グールドナー、岡本・塩原訳、1954、『産業における官僚制』ダイヤモンド社

13. 次回までの課題

- 授業 HP の掲示板（BBS）への書き込み
- 初回～今回までの授業運営に関するクレーム・リクエスト・感想
 - 期限：1 週間（11/18 23:59 まで）

14. 次回の予告

11 月 19 日 組織における情報伝達とコミュニケーション

以上

【授業 HP】 <http://t-enomoto.la.coocan.jp/komajo/>

【BBS】 <http://9113.teacup.com/tenomoto2/bbs>

「内部労働市場」

- ▶ 労働力の調達・配分・育成が企業の内部で決定される労働市場が存在する
- ▶ 新規学卒者の定期一括採用 + 企業内教育訓練 + 長期安定的雇用

職場組織の一般的な職位構成

▶ 代表取締役 **社長**

▶ 専務 (専務取締役)

▶ 常務 (常務取締役)

▶ 取締役 (担当取締役)

役員

▶ 本部長

▶ 部長

▶ 副部長

▶ 次長

▶ 課長

管理職

▶ 主任

▶ 一般社員