

# 技術系ホワイトカラーのキャリアの特徴と類型

～継続教育・キャリア形成のために～

A study of the characteristics and typical career patterns of technical white-collar employees

職業能力開発総合大学校 能力開発専門学科  
職業能力開発総合大学校 研修部研修課

谷口 雄治  
砂田 栄光

## 1. はじめに

大学工学部（大学院を含む）を卒業し日本企業にエンジニアとして入職する者が描く典型的なキャリアモデルは研究開発等のエンジニアとしての専門職キャリアであったといえる。工学教育を提供する大学側でもそうしたモデルを前提にカリキュラムを構成してきたと考えられる。また、技術開発に関する競争力の関心から、これまでのエンジニアのキャリア形成や能力開発に関する調査研究では、主に開発研究にかかわる専門職キャリアに注目が集まった。しかしながら、企業における「技術系ホワイトカラー」（本稿では、「技術系の専門教育を履修・卒業し、かつその専門を背景に就職した者」の意味で用いる）をみると、開発研究職を前提とした専門職キャリアモデルを適用できるのは一部にすぎない。むしろ、

多数の技術系ホワイトカラーのための継続教育，キャリア開発を考えると、いわばゼネラリスト的な異動・昇進をたどるキャリアを明らかにすることは非常に有用である。

近年、日本企業では、終身雇用を標準としてきた人事労務管理を変えつつある。こうした状況下で、大多数の技術系社員のための効果的な継続訓練やキャリア形成に関する研究は重要である。この意味でゼネラリスト型をも含めた技術系ホワイトカラーのキャリア開発の分析は、単線的なキャリアパスが典型となる開発研究専門職のそれより意義があると考えられる。

そこで、筆者らは、彼らのキャリアは、技術系専門職キャリアを取らない場合、複数の部門を経験するいわゆるゼネラリスト型キャリアになるという作業仮説をたてた。これを検証するとともに、その分析を通して、そのキャリアパターンの特徴と類型を

表1 調査対象の内訳

	電気機械器具製造業			自動車・同付属品製造業			情報サービス業			合計		
	理系	文系	小計	理系	文系	小計	理系	文系	小計	理系	文系	小計
情報・事務管理	7	3	10	4	2	6	1	1	2	12	6	18
生産管理	6	3	9	1	3	4	3	0	3	10	6	16
物流管理	2	4	6	2	1	3	1	1	2	5	6	11
営業・マーケティング	1	5	6	1	4	5	4	4	8	6	13	19
経営企画	1	9	10	4	3	7	1	1	2	6	13	19
国際業務	0	6	6	2	5	7	2	0	2	4	11	15
広報・広告	1	7	8	1	2	3	0	0	0	2	9	11
人事・労務・能力開発	2	10	12	0	4	4	1	2	3	3	16	19
法務・総務	1	8	9	0	7	7	0	1	1	1	16	17
経理・財務	0	9	9	0	3	3	0	1	1	0	13	13
合計	21	64	85	15	34	49	13	11	24	49	109	158

確定することにした。

## 2. 方法

上記目的のために、われわれは、生涯職業能力開発促進センターが1996年8月に行ったホワイトカラーのキャリアと能力開発のための調査から得た製造業の管理職（部長職）のキャリアに関するデータを分析した。このキャリアデータは、3つの業種（電気機械器具製造、自動車・同付属品製造、情報ソフトウェア産業）に属している18の大企業で働く部長職158名から収集したものである。158名のサンプル（調査協力者）が所属する業種および担当する部門は、表1に示すとおりである。

そのキャリアデータは、個々の調査協力者とのインタビューによって収集されたものである。なお、インタビューでは、キャリアデータの記録を簡略化するために同一形式の記録シートを用いた。また、キャリアを簡略的に記録するために、調査協力者の

現ポジションまでの経歴を4つのステージに区分し、各ステージで経験したセクションを記入するための欄をシートに設けた。4つのステージとは、第1ステージ＝若手新入社員時代、第2ステージ＝中堅若手社員時代、第3ステージ＝初級管理職（監督者）時代、第4ステージ＝中級管理職時代である。しかしながら、4つのステージのみでキャリアを表現するには簡略すぎるため、各ステージをさらに2つの区分（前期・後期）に細分した。これによって、各ステージにおける担当セクションは2種類まで記録でき、また経験の長さは2つのレベルで表現できる。

キャリアを記録したシートの様式は図1に示す事例のとおりである。記録されているデータの項目は、以下のとおりである。

- ① 部門間異動の履歴
- ② 経験した部門・職位
- ③ 職務の内容
- ④ 能力開発の方法
- ⑤ 現在の仕事の精通度

階層		若手新入社員 ～20代前半 第1期	中堅社員 ～20代後半 第2期	監督者層 ～30代前半 第3期	管理者層 ～30代後半 第4期
事例	大企業A社 A氏 (大卒) (工学部)	PG → PG	SE → PJ管理	PJ管理 → PJ管理	PJ管理 → 営業所 → 営業所長
履 歴					
年 齢	所 属 ・ 部 門 職 位 等		職 務 の 内 容		
22歳	ソフトウェア開発部門		アプリケーションソフト開発 ＜プログラマー（PG）＞		
26歳	ソフトウェア開発部門		アプリケーションソフト開発 ＜システムエンジニア（SE）＞		
30歳	ソフトウェア開発部門		プロジェクト管理全般		
32歳	ソフトウェア開発部門 主任、係長		担当部門内プロジェクト管理全般		
34歳	営業所 課長代理		営業所の統括管理業務		
<b>【精通度向上のポイント】</b> ○30歳までに国際業務を担当し経験する ○新技術知識の習得 ○トラブル等後追い業務の早期収束および正常化 ○他文化・他部署への積極的交流・経験					

図1 プロジェクトマネージャーの履歴事例



表3 分野別異動指数

	人事・労務・ 能力開発	経理・財務	営業・ マーケティング	生産管理	法務・総務	広報	物流管理	情報・事務 管理	経営企画	国際業務	合 計
人事・労務・ 能力開発	2 8.3			13 54.2	1 4.2			5 20.8	1 4.2	2 8.3	24
経理・財務											0
営業・ マーケティング			14 29.2	12 25.0				20 41.7	2 4.2		48
生産管理	1 1.3		3 3.8	51 69.8				23 28.8	1 1.3	1 1.3	80
法務・総務	2 25.0		3 37.5		3 37.5						8
広報			3 18.8	13 81.3							16
物流管理		5 12.5	4 10.0	9 22.5			13 32.5	7 17.5	2 5.0		40
情報・事務 管理			2 2.1	2 2.1			1 1.0	84 87.5		5 5.2	96
経営企画	2 4.2	1 2.1	6 12.5	23 47.9	1 2.1		2 4.2	2 4.2	10 20.8	1 2.1	48
国際業務		3 9.4	3 9.4	5 15.6				5 15.6		16 50.0	32

門と経験した部門との関係が強い。表2にみられるように、第3、第4ステージでの部門と部長職として担当する部門が一致する割合は65%である。

表3をさらに検討すると、キャリアパターンに関するいくつかの特徴がみられる。サンプルたちはいくつかの部門を経験するものの、彼らの経験の中核となっているのは、彼らが学校で学んだ専門と関連がある部門である。しかしながら、幅広い部門を経験するとはいえ、経理・財務部門は全く例外である。また、国際業務の部門を担当する部長職に到るキャリアパスでは、学校で学んだ専門と関係ある部門での経験が中核とならない代わりに国際業務が中核となる。法務・総務部門および物流管理を担当する部長職に到るキャリアパスでは、関連のある部門が特定されない。

#### 4. まとめ (差し当たっての結論)

キャリアパス分析の結果により、次のような大枠の結論を導き出すことができる。

- (1) 大企業においては、技術系専門職キャリアを取らない場合、学校で学んだ専門と関係のある部門をコアとして複数の部門を経験する、いわゆるゼネラリスト型に似たキャリアパスとなる。
- (2) ただし、国際業務の部門を経験するキャリアパスの場合、国際業務がキャリアのコアとなる。

- (3) 上級管理職として担当する部門は、キャリア初期に経験する部門との関連は小さいが、キャリアの中期以降での経験する部門との関連が強い。

以上のとおり、専門職でない技術系ホワイトカラーのキャリアでは、一般事務ホワイトカラーに似た異動・昇進がみられる。それは、いわゆる「ゼネラリスト型キャリア」の特徴をもっているといえる。

キャリア形成／能力開発の責任主体が企業から個人へと移行する傾向のなかで、非専門職のキャリアモデルの類型は、多数の技術系ホワイトカラーのための個別的なキャリア形成／能力開発の道を拓くことが期待できる。

#### <参考文献>

- 1) 砂田栄光・遊間和子「ホワイトカラーのキャリアパターンの分析」, 産業教育学研究, 第28巻第1号, p.61-67, 1998.
- 2) 砂田栄光「プロジェクトマネージャーのキャリアパターンに関する研究～情報サービス産業における情報・事務管理職のキャリアパスの分析から～」, 悠峰職業科学研究研究所研究紀要, 第8巻, p.20-29, 2000.