

事業環境の変化に伴う移動の実態と技能の変化

小倉 義和

I. はじめに

問題意識

“経営の多角化”は、多くの大企業を中心に現在も進められている。それまでの既存の事業（本業）の延長線上にあたる事業分野への多角化もあれば、それまでの事業とはまったく異なる事業分野への多角化もあろう。その際、企業は、それまでに蓄積された知識や経験、技術、ノウ・ハウ、人材などを可能な限り活かそうと考えるに違いない。なかでも、人材面については様々な問題を孕んでいるものの、それまでの既存の事業から新規事業分野へ人材を移動させようとするのは当然である¹⁾。言い換えれば、新規事業分野に携わる人材をどこから供給するのか、ということである。

本稿では、“経営の多角化”に成功し、繊維産業から総合化学メーカーへと脱却を図った「RY社（仮名）」において、本業である繊維事業分野から繊維事業以外の新規事業分野へ移動している事業部長クラスの人が仕事を行うに際し、本業部門で培われた技能（仕事のやり方やマネジメントのやり方）やノウ・ハウなどをどのように活かしているのか、といったことを考察することにした。

1) 例えば、新規事業展開といった企業の経営戦略やそれに伴う雇用面での影響を調査しているものに、日本労働研究機構『企業の事業展開と雇用に関する実態調査報告書』（1999）がある。

研究サーヴェイ

① 部長職クラスのキャリア

中野工（1995）の調査研究によると、部長職就任以降のキャリアは、同一職能の応用を深く広くしながら、異なる製品、人間関係などを広げ、全社的な視野を持つようになってきているという。言い換えると、部長のキャリアは、職能の異なる分野を横断的に経験してキャリアを形成しているわけではない、ということ指摘している。また、その中で中野は、部長職以降のキャリアの特徴を3つあげている。

第1に、部長職以上は人間を中心にした管理が主要業務になるということ。第2に、部下を通じていかに組織を運営するかということ。第3に、実務的な専門能力を基盤にして変化にどう対応できるか、多様な業務にいかに対応できるか、自己の持つ知識や経験をベースにしてどの程度深く読みとれるかということである。

しかしながら、中野の調査研究では、各職能分野におけるキャリア形成の特徴が明らかにされている反面、職能分野間の仕事やマネジメントなどの共通点や「部門」を視点に据えた移動の実態などにはほとんど触れられていない。

② 総合化学メーカーにおけるキャリア形成

佐藤博樹（1997）の調査研究によると、日本のJH社（仮名）におけるキャリア管理のうち、営業職能の場合、人事によれば「営業系人材のキャリアが展開する範囲は、事業本部の事業部、事業本部の事業企画管理部、国内外の関連会社」に拡がっており、また移動は、「原則として同一製品群内の移動」が行われているという。

ここで注目されるのが、課長や部長といった管理職クラスの移動の実態であり、JH社のプラスチック事業本部フィルム事業部門において、東京に配属されている課長5名のうち2人は、繊維事業本部からプラスチック

事業環境の変化に伴う移動の実態と技能の変化

事業本部の事業部門の課長として移動（事業本部間の移動）してきているという。また、ヒアリングを行った課長の所属するフィルム事業部門の5名の部長のうち2名が繊維事業本部からの移動者であり、これは「プラスチック事業本部の事業部門の部長や課長には、当該事業本部以外から就任する事例、つまり異なる製品群から部長や課長への移動」がみられるといったことを示している。では、なぜそういった移動がみられるのか。この点に関しては、プラスチック事業本部が「歴史の比較的新しい事業本部であり、上位職位は事業本部内から人材を供給できず、そのため歴史があり人材が蓄積されている事業本部である繊維事業本部などから人材が配置されている」ため、とここでは推測されている。このことから、「繊維事業本部からの人材の参入というように異なる製品群からの移動がみられるが、これは部長や課長など上位職位」に限られているということを指摘している。

以上のことを踏まえ、営業人材のキャリア管理の特徴を以下のようにまとめている。

「営業人材では、海外を含め組織間や地域間の移動が行われるが、基本的には同一製品群内の移動」であり、「異なる製品群間の移動は例外的」であるという。また、「移動が主として同一製品群内で行われる理由の1つは、営業先が一般消費者でなく、企業などメーカーであるため、顧客自身が専門知識を持ち営業に対して高度の製品知識を求められるため、異なる製品群間の移動を行うとそうしたニーズに対応できる人材の養成が難しい」ことによるものであると結論づけられている²⁾。

なぜ、異なる製品群からの移動が、上位職位に限られているのか。佐藤の調査研究で明らかにされているように、営業先が企業などのメーカーであることから営業人材には高度の製品知識が求められている。そういった高度の製品知識を身につけるため、一人前の営業マンになるためには、ある一定の期間の経験年数（この調査研究では、10年の期間が必要であると指摘

2) 佐藤博樹 [1997], p. 115~120。

事業環境の変化に伴う移動の実態と技能の変化

されている)が必要となり、製品群を超えた移動がそのキャリア形成を阻害する一つの要因になっているとも考えられる。そのため、課長や部長といった上位職位以下の営業人材の製品群を超えた移動、異なる製品群への移動がなされていないものと推測される。一方で、なぜ課長や部長といった上位職位の移動が可能なのか。上位職位だからこそ、製品群を超えた移動が可能であるのか。以下のような推測が成り立つ。

第1に、管理職クラスの場合、顧客や取引先をまわるといった一般的な営業活動よりマネジメント業務が中心となるために、移動してもさほど大きな影響がないからなのか。第2に、これまでの経験や様々な技能の蓄積があるために、異なる製品群への移動をしたとしても、そういった状況に十分に対応できるからなのか。第3に、単に優れた能力を持っているからなのか。その他、単なるポストの絡みなのか。様々な要因が考えられる。この点を明らかにする。

③ 経営の多角化とキャリア管理

まず、雇用職業総合研究所(1988)が行った調査研究(以下、職研調査と呼ぶ)によると、大企業の新分野への進出の背景・理由には、本業の成熟化といった状況が大きな要因となっており、本業の伸びと多角化とは強い相関関係があるとされている。また、経営の多角化等を行うにあたっての問題点として「職種・職務、および地域のミスマッチ」、「本業等での人員充足の必要とのかねあい」、「本業と多角化先での勤務時間等の労働条件、雇用・人事形態の相違」、「出向・子会社に関するもの」、「中途採用の必要、および特定分野の技術者の採用難」の5つがあげられている。この中で、ある繊維工業における雇用管理上の問題点をみると、既存事業から新規分野への人材のシフトが大きな問題であるという。つまり、新規事業に必要な人材は新規採用すれば簡単であるが、既存事業からのシフトが中心であり、既存事業の仕事もある上、既存事業から優秀な人材を出しにくいとい

事業環境の変化に伴う移動の実態と技能の変化

った問題点が指摘されている。

次に、本田一成の調査研究（1997）では、呉服チェーン G 社における多角化戦略とキャリア形成の特徴が論じられている。G 社は、呉服市場が年々縮小してきていることから、宝石ストアを柱に多角化を進めているという。つまり、呉服ストアから宝石ストアへの人材移動がみられるということである。G 社における多角化先の人材調達方法には、新卒採用者の配置によるものと既存の要員の移動によるものの2通りがあるという。中でも、既存の要員を多角化先に動かすといった移動には、大きな特徴があるという。その特徴とは、「呉服ストア経験者はどのストアに行っても販売には支障をきたさない」ということである。なぜか。この点に関して本田は、「販売ノウハウが難しいだけでなく単価の高い商品を販売していた経験が最も大きい」ということ、「顧客層が類似している」ということをそれぞれ指摘している。

また、こういったことを踏まえて、多角化戦略が進められる中、多角化した商品分野別のキャリア管理ではなく、商品分野を超えた移動を含むキャリア管理の必要性和、「縮小していく呉服という専門性の高い商品分野の従業員の経験を全く無駄にするのではなく、それを他の商品分野の販売でも発揮」させることの重要性を論じている³⁾。

本田の調査研究では、製造業ではなく小売業が取りあげられていることから、キャリア形成のあり方や移動の実態、技能の内実については今回の調査研究とは厳密な比較はできない。しかしながら、新規事業の展開に伴う移動によって、それまでのキャリアや技能がどのように活かされているのかといったことを知る上で十分参考になる。

考察の方法

調査研究の対象としている RY 社は、2001（平成13）年3月末現在、売

3) 本田一成 [1997], p. 55~58。

事業環境の変化に伴う移動の実態と技能の変化

上高約5,000億円、従業員9,000人強を抱える合繊メーカーの最大手である。他の繊維メーカーと同様に、非繊維事業分野への進出、事業の多角化が進んでおり、売上高に占める非繊維比率は60%近くにまで及んでいる。

まず、本業である繊維事業本部からそれ以外の新規事業分野への移動の実態を把握するために、『日経会社人名ファイル』〈1988年版〉～〈1991年版〉、『日経会社人名録』〈1992年版〉～〈1997年版〉を利用し、部門を超えた移動の実態を考察する。昨今では、繊維事業の売上高構成比率も半数を割り込み、他の新規事業の成長も著しいが、その大半は繊維経験者で占められている。各事業の歴史から考えても、繊維事業以外の部門で事業部長職クラスに昇進している人材はまだ少なく、繊維から移動している人が多いものと推測される。また、繊維事業本部で優れた部分を他の事業に横展開させていこうと考え、管理職クラスの人材の多くを他の事業部門へ輩出しているとも考えられよう。

次に、上記のような移動の要因や意味合い、技能の内実をより明らかにするために、繊維事業本部から他の事業本部（あるいは事業部門）へ移動している事業部長に対して、聞き取り調査を行っている⁴⁾。

以上のように、RY社の事業部長クラスの人々について、移動の実態と技能の変化といった2つの側面からアプローチすることによって、その実態を構造的に明らかにすることにしたい。

Ⅱ. 本業から新規事業分野への移動

繊維事業本部を超えた移動の実態

RY社において、繊維事業本部を超えた移動についてみると、繊維事業本部に在籍していた101人のうち、繊維事業本部から他の事業本部や事業

4) 聞き取り調査は、1998年9月から12月にかけて3人の事業部長にそれぞれ計2回ほど行った。ちなみに、X氏（プラスチック事業本部）とY氏（電子情報機材事業部門）はともに営業系、Z氏（ACE事業部門）は経理・管理系である。

事業環境の変化に伴う移動の実態と技能の変化

部門へ移動している人は27人おり、全体の3割弱を占めている⁵⁾。

その移動は、具体的に3つのパターンに分けられる。第1の移動パターンは、繊維事業本部内の組織（事業部門や事業部）の統廃合、および他部門への組織移管に伴う移動である（第1表）。第2の移動パターンは、繊維事業本部から直接他の事業本部、あるいは事業部門に移動している場合である（第2表）。第3の移動パターンは、繊維事業本部から関係会社へ出向してから、他の事業本部や他の事業部門へ移動している場合である（第3表）。第2の移動パターンや第3の移動パターンは、移動先のほとんどが新設さ

第1表 第1の移動パターン

A氏	商品企画開発部門 産業資材開発センター 所長 (88～89)	→	技術センター産業 資材開発センター 所長 (90～92)	→	生産本部テキスタイル開発センター 主幹 (95～97)
B氏	商品企画開発部門 産業資材開発センター 主幹 (88～89)	→	技術センター産業 資材開発センター 主幹、人事開拓室 主幹 (90)		
C氏	商品企画開発部門 テキスタイル開発センター 所長 (89)	→	生産本部テキスタイル開発センター 所長 (90～92)		
D氏	商品企画開発部門 テキスタイル開発センター 主幹 (89)	→	生産本部繊維加工 技術部東京技術室 所長 (90～92)	→	生産本部繊維加工 技術部繊維加工技術企画室主幹 (93～97)
E氏	テキスタイル事業 部門製品事業部長 (88～89)	→	マーケティング部 門製品事業部長 (90～91)	→	商品事業部門補佐、 商品企画推進室長 (92)
				→	マーケティング企画室長 (93～96)
F氏	商品企画開発部門 商品企画室長 (88～89)	→	マーケティング部 門主幹 (90)	→	ファッション部門 ファッション事業 企画部主幹 (91～97)
G氏	テキスタイル事業 部門アパレル・コンピュータ・システム室主幹 (88)	→	テキスタイル事業 部門アパレル・コンピュータ・システム室長 (90)	→	ファッション部門 アパレル・コンピュータ・システム 室長 (96)

[注] 1. () 内の数字は、〈年版〉を指している。
2. E氏は、〈1994年版〉ではファッション部門主幹を兼任している。

5) 繊維事業本部に在籍していた人は全112人であるが、〈1997年版〉に掲載されていた11人は除外している。

事業環境の変化に伴う移動の実態と技能の変化

第2表 第2の移動パターン

A氏	繊維事業企画管理 部長 (88)	→	プラスチック事業 本部ケブラー事業 担当 (89)				
B氏	産紙・建築事業部 門建築資材事業部 主幹 (89)	→	関連事業本部主幹 (90~94)	→	技術センター新事 業開発部門トレ ーム販売部長 (95)		
C氏	繊維事業企画管理 部主幹 (89)	→	経営企画室主幹, 関連事業本部関連 業務部長 (90)	→	関連事業本部主幹 (91)		
D氏	テキスタイル事業 部門エクゼクシ ブ部長 (88~90)	→	ファッション部門 副部門長, ファッ ション事業企画管 理部長 (91)	→	ファイバー・産業 資材事業部門産業 資材事業部長 (94 ~95)	→	産業資材・インテ リア事業部門長, インテリア事業部 長 (96~97)
E氏	繊維システム推進 室長 (88~92)	→	商品事業部門めが ね事業部長 (93~ 95)	→	関連事業本部主幹 (96~97)		
F氏	テキスタイル事業 部門テキスタイル 貿易部長 (89~ 95)	→	欧州事務所長 (96 ~97)				
G氏	ファイバー事業部 門ナイロン事業部 主幹 (89)	→	ファイバー・産業 資材事業部門主幹 (90)	→	ACE事業推進プ ロジェクトACE 販売部長 (91)	→	ACE事業部門 ACE製品事業部 長 (92)
H氏	海外繊維事業部長 (89~91)	→	国際部門部門長補 佐 (92)	→	国際部門国際部長 (94~97)		
I氏	商品企画開発部門 産業資材事業部主 幹 (89)	→	ファイバー・産業資 材事業部門繊維新 事業部長 (90~92)	→	ファイバー・産業資 材事業部門アクセ スター事業部長 (93)	→	関連事業本部主幹 (94~97)
J氏	海外繊維事業部主 幹 (91)	→	海外繊維事業部長 (92~94)	→	国際部門北京事務 所長 (95~97)		
K氏	繊維事業企画管理 部次長 (92~94)	→	関連事業本部関連業 務部主幹 (95~96)				
L氏	ファイバー・産業 資材事業部門アク スター事業部次長 (93)	→	ファイバー・産業 資材事業部門アク スター事業部長 (94~96)	→	技術センター新事 業開発部門CC事 業プロジェクト (97)		
M氏	テキスタイル事業 部門婦人・紳士衣 料事業部長 (93~ 96)	→	マーケティング企 画室長 (97)				
N氏	テキスタイル事業 部門テキスタイル 生産室長 (94~ 95)	→	北陸支店長 (96~ 97)				
O氏	ファイバー事業部 門トレロン事業部 長 (95~96)	→	国際部門国際部主 幹 (97)				

- [注] 1. () 内の数字は、< 年版 > を指している。
 2. F氏は、< 1994年版 > ではテキスタイル事業部門長補佐を兼任している。
 3. H氏は、< 1995年版 > から国際部門長を兼任している。
 4. N氏は、< 1994年版 > では繊維システム推進室主幹を兼任している。

事業環境の変化に伴う移動の実態と技能の変化

第3表 第3の移動パターン

A氏	テキスタイル 事業部門テキ スタイル貿易 部長 (88)	→	国際部門欧州 事務所長 (92~95)	→	貿易事業部門 長, 貿易第1 部長 (96~ 97)				
B氏	テキスタイル 事業部門織物 事業第1部長 (88~90)	→	電子情報機材 事業部門長 (95~97)						
C氏	ファイバー事 業部門トレロ ン・ナイロン 短繊維事業部 長 (88)	→	繊維業務室長 (89~91)	→	名古屋支店長 (94~97)				
D氏	ファイバー事 業部門テトロ ン事業部長 (88~89)	→	ファイバー・ 産業資材事業 部門テトロ ン長繊維事業部 長 (90~91)	→	ファイバー・ 産業資材事業 部門トレロン 事業部長 (92 ~94)	→	産業資材・イ ンテリア事業 部門インテリア 事業部長 (95)	→	プラスチック 事業本部樹脂 事業部門長 (97)
E氏	ファイバー・ 産業資材事業 部門産業資材 事業部長 (90 ~92)	→	プラスチック 事業本部フィ ルム事業部門 長 (94~97)						

- [注] 1. () 内の数字は、〈-年版〉を指している。
 2. D氏は、〈1994年版〉では紡績生産室長を兼任している。
 3. E氏は、〈1992年版〉ではファイバー・産業資材事業部門担当、マーケティング
 企画室長、〈1994年版〉ではフィルム加工品事業部長、〈1997年版〉ではプラ
 スチック事業本部副本部長をそれぞれ兼任している。

れた事業本部、あるいは事業部門である。このことは、本業部門である繊維事業本部から新規事業部門への人材の移動が行われているという実態を示している。

一方、聞き取り調査を行った3人の事業部長の移動の実態をみると、職能分野が営業である2人の事業部長は、X氏が繊維事業本部から繊維事業と同じ素材提供型事業（川上分野）であるプラスチック事業本部樹脂事業部門へ、Y氏が繊維事業本部から最終製品を取り扱う（川下分野）電子情報機材事業部門へそれぞれ移動しているが、当該事業部門に移動してくる前は2人とも、関係会社への出向を経験している。X氏の場合、同じ素材提供型の事業分野へ移動しているが、取扱製品をはじめ、顧客やマーケットはまったく異なっている。このことは、最終製品を取り扱う事業分野へ

事業環境の変化に伴う移動の実態と技能の変化

移動しているY氏にも同様なことがいえる。

また、職能分野が経理・管理系であるZ氏は、繊維事業本部から最終製品を取り扱う川下分野に位置するACE（Amenity & Civil Engineering：公共施設、都市開発、住宅など快適な生活空間、環境空間の創出のための資材・設備ないしソフトに関する事業）事業部門へ移動しているが、この間、関係会社への組織移管や出向などを含め、多くの部門を超えた移動を経験している。これに加え、職能分野が営業から経理・管理に変わっており、経理・管理面に注目してもその担当範囲は全社レベルから各事業レベルまで、事業レベルでもても規模の大きい繊維事業から規模が小さく新規事業でもあるACE事業まで担当する規模は幅広い。Z氏も、Y氏と同様に素材提供型事業から最終製品を取り扱う事業分野へ移動しているが、取扱製品や顧客、マーケットはまったく異なるものの、経理・管理系の事業部長としてこなすべき仕事についてはほとんど変わっていない。

繊維事業本部からの移動の実態をみると、第1の移動パターンのように繊維事業本部を取り巻く環境的な要因、組織の統廃合や組織移管によって移動が生じているということは否定できない。その上、昨今の事業構成の変化をみても、繊維事業そのものが縮小しており、当該事業内のポスト不足が生じたことによって移動が行われているのも言うまでもない。しかし、聞き取り調査を行った事業部長の1人であるX氏や、第2や第3の移動パターンの中では、その多くが繊維事業と関連性の深い新規事業分野、つまりこれまでの本人のキャリアの延長線上に位置していると考えられる新規事業分野へ移動しているという実態がみられた。例えば、繊維事業本部からプラスチック事業本部への移動、ファッション部門への移動、商品事業部門への移動などがそれにあたろう。彼らのこれまでの経験によって培われた技能とともに、彼らの事業環境の変化に対する適応能力やこれまでの実績などに起因して行われた移動も少なくないのである。

移動の要因

以上のような移動の実態とともに、聞き取り調査によって得られた結果を踏まえると、移動の要因は以下の4点にまとめられる。

第1に、本業である繊維事業の縮小に伴い繊維事業本部内におけるポスト不足（組織の統廃合や他部門への組織移管も含めた）が生じたことによる新規事業分野への移動、第2に、これまでの実績や繊維事業での経験によって培われた仕事上のノウ・ハウや管理システムなどを活かすために行われる新規事業分野への移動、第3に、将来の経営幹部候補として育成するためにキャリア形成の一環として行われる新規事業分野への移動、第4に、上司との人的関係によって生じた新規事業分野への移動である。

一方で、そういった移動の要因の裏には様々な問題も潜んでいよう。

例えば、本業から新規事業分野へ人材を移動させることで生じるであろう本業での生産性の低下や、新規事業分野で仕事を行う際に必要とされるであろう教育訓練コストの発生などである。また、人材の問題もある。本業から新規事業分野へ優秀な人材ばかり移動させることもできないし、移動させた人材が新規事業分野でまったく仕事ができなくても困る。特に、それが上位職位の移動であるなら言うまでもない。さらには、移動したことによる当人のインセンティブ、モラールも大きな問題である。

しかし、事業部長クラスの移動ともなると、本業の縮小に伴うポスト不足といった要因よりも、上司との人的関係も含めて、事業部長自身の持つ技能やノウ・ハウに対して何らかの期待があるために、本業から新規事業分野への移動が行われているはずである。言い換えれば、本業の経験によって培われた技能やノウ・ハウを新規事業分野でも十分に活かせるような人材が、新規事業分野の事業部長に就任し、仕事を行っているはずである。

聞き取り調査を行った3人の事業部長は、繊維事業本部を超えた移動が生じている要因として、繊維事業の縮小に伴うポスト不足の他、移動する前の部署の上司の人的関係などをあげている。一般的に、課長や部長とい

事業環境の変化に伴う移動の実態と技能の変化

った上位職位の移動に関しては、人的関係によるところが大きいと言われる。聞き取り調査を行った3人の事業部長のうち2人の事業部長が、上司の人的関係について触れているし、残りの1人も当該事業部門の部門長が繊維出身者であることから何らかのつながりがあることが想像できる。しかし、その根底には、繊維事業での経験によって培われた技能やノウ・ハウを移動先の事業分野で活かしてほしいという役割期待があるものと推測されよう。

Ⅲ. 移動に伴う技能の変化

本業である繊維事業との違い

聞き取り調査を行った3人の事業部長（繊維事業本部からプラスチック事業本部へ移動しているX氏、電子情報機材事業部門へ移動しているY氏、ACE事業部門へ移動しているZ氏の3人）は、キャリアの大半を本業である繊維事業で過ごしている。つまり、繊維事業での経験によって培われた技能やノウ・ハウなどが、彼らのキャリア、技能形成に大きな役割を果たしているものと推測される。彼らは、繊維事業での経験を移動先であるそれぞれの新規事業分野でどのように活かしているのだろうか。

まず、3人の事業部長の移動に伴う事業環境の変化をみると、1人は繊維からプラスチックへと同じ素材提供型の事業間の移動であるため、素材を扱うという事業の本質には変わりがない。一方、繊維から電子情報機材事業、ACE事業へとそれぞれ移動している事業部長の場合、川上から川下へ、つまり取扱製品が素材（中間財も含む）から最終製品へと変わり、事業環境そのものも変わっている。取扱製品も違えば、マーケットや顧客も異なる。その上、事業がおかれたステージも異なるのは言うまでもない。現状を維持できればいい事業なのか、やむなく縮小の途をたどらなければならない事業なのか、それとも企業の中の大きな成長事業の柱として位置づけられているのか。

事業環境の変化に伴う移動の実態と技能の変化

では、個別にみていこう。

繊維事業と樹脂事業の違いは、事業がおかれているステージが異なっていること、繊維事業ではマーケットにおける企業の支配力があるが、樹脂事業ではまだマーケットにおけるイニシアティブがとれていないこと、流通構造が異なっていること、繊維事業は日本の繊維メーカーが上位を占めているが、樹脂事業は欧米の企業が強いことなどがあげられる。

繊維事業と電子情報機材事業では、情報量、景気や天候によって左右されるどころ、最終的な商品を意識してそれがみえるのが繊維事業であるのに対して、デジタル化が進展していく中でどの時期に、何が、どのようにでてくるのがみえないといった点が指摘されている。

繊維事業と ACE 事業の違いは、繊維事業が「大型」、 「柔軟な基盤が整備されている事業」、 「スタッフ主導型」であるのに対して、 ACE 事業は「小型」、 「基盤を整備しながら進行している事業」、 「現業（現場）主導型」といった違いがある。

また、聞き取り調査を行った3人の部長のうち2人の部長が、繊維事業での経験や蓄積、培われたノウ・ハウなどを移動先の事業分野において、そのままのかたち、あるいはそのままのやり方で活用することには否定的な見解をもっている。これは、前述のように、当該事業がおかれているステージが異なっていることや、それぞれの事業環境によって必要とされる技能が異なっているためであると考えられる。

技能の内実

次に、事業部長の仕事の一部である「事業戦略の立案」、 「顧客や市場ニーズの分析」、 「設備投資案件の検討」の3つに着目し、繊維事業と移動先の事業分野における仕事の変化を考察するとともに、本業である繊維事業での経験が移動先の事業分野でどのように活かされているのかをみることにする。

事業環境の変化に伴う移動の実態と技能の変化

前の考察を踏まえると、事業環境が変化しているとはいえ、事業部長としての仕事そのものに大きな変化が生じているとは考えられない。つまり、本業から新規事業分野へ移動したからといっても、事業部長として行う仕事は共通しているものと考えられる。しかしその一方で、新規事業につきまとう不確実性の多さ、仕事に対する取り組み方や考え方、事業部長としての役割などは、本業である繊維事業とは大きく異なっていよう。このことは、前節でみたように、おかれた事業環境や事業規模の違いなどによって事業部長の果たす役割、活かすことのできる経験やノウ・ハウが異なっていることを意味しよう。彼らは、そういった違いに対して、本業での経験をどのように活かしているのであろうか。

① 事業戦略の立案

事業部長の仕事の1つに、当該事業部の事業戦略、販売戦略の立案がある。RY 社の場合、各事業部の事業戦略は、3年ごとの中期事業計画をベースにしながたてられている。それには当然のように、過去の実績や様々な数値指標も不可欠となっている。その事業戦略の立案に際して、本業である繊維事業での経験を事業部長はどのように活かしているのであろうか。Z氏は、繊維事業で経験した当該事業の現状を的確に把握することの重要性を指摘している。つまりこのことは、現状を的確にすることが本業のみならず新規事業分野でも十分に活用できることを意味している。

Z氏が、繊維事業企画管理部に在籍していた時のことである。それまで儲けていた衣料用ナイロン事業が、当時50億円の赤字を抱えていたことから、事業構造を改革する必要性に迫られていた。衣料用ナイロンには、水着や下着、作業着、靴下など様々な用途がある。そこで、Z氏は、マーケットのセグメントやエリア（国内か海外なのか、それとも地域なのか、あるいは大量販売店か百貨店なのかなど）、差別化製品（RY社独自の製品なのか、それとも汎用品なのか）であるのか否かなどを分析したのだという。つまり、利

事業環境の変化に伴う移動の実態と技能の変化

益構造分析である。何が儲かっている、何が儲かっていないのか、その実態を探ることと試みたのである。実態とその原因を探り、原因があればそれを取り除いて改善する。また、赤字を抱える事業部の部長は、「今は赤字だがそのうち儲かる」といったイメージを抱いているという。それらを整理して、収益構造の改善を図ったのである。

これは、ACE 事業でも同様である。新規事業分野とはいえ、不況色が強くなっている事業や、このままでは売上の伸びが期待できない事業の見極めなど、そういった現状を把握することこそ事業戦略の立案には必要であろう。

つまり、当該事業がどういったステージにおかれているのか、どの事業の収益性がよく、どの事業が赤字となっているのか。今後の成長性が望めるコア事業を見出したり、赤字事業の原因を探ることは、事業戦略の立案に際して重要な糸口となる。成長性が望める事業にも、赤字事業にも、これまでと同様な事業戦略を立案し、他の事業と同様に予算を配分する。それでは、事業全体の底上げも見込めず、当該事業の将来見通しもままならない。

確かに、現状を的確に把握することの重要性は、本業である繊維事業でも、また新規事業分野でも変わりがない。しかし、繊維事業においてそういった経験をしていたからこそ、不確実性の多い新規事業分野では、よりその重要性を感じていたものと考えられる。繊維事業でのそういった経験が、新規事業分野における事業戦略の立案に際して十分に活用されている例の1つではなかろうか。

② 顧客や市場ニーズの分析

また同様に、顧客や市場ニーズを分析することも、繊維事業のみならず新規事業分野でもより重要視されていよう。

新規事業分野は、顧客やマーケットが流動的であったり、十分に確立さ

事業環境の変化に伴う移動の実態と技能の変化

れていないことから、不確実性がつきまとい、事業部長自らが営業活動をする機会も多くなることが予想される。新しく事業が立ち上げられた当初は特にそうであろう。また、事業部の方向性を明らかにする上でも、事業部長の顧客や市場ニーズの分析力は重要である。その分析力がなければ、部下に指示することもできないし、顧客やマーケットを失いかねないからである。

電子情報機材事業部門へ移動しているY氏は、繊維事業と当該事業での営業活動に、以下のような違いが生じていると指摘する。

繊維事業の場合、「こういうふうにしたらどうか」という提案型の営業活動が中心となるという。つまり、マーケットの動きやトレンドをつかんだ上で製品のイメージを構築し、アイデアを提案する。それから、メーカーの要望を取り入れ、製品を作り上げていくのである。しかし、電子情報機材事業では、顧客のニーズに応える形で営業活動を行うという。Y氏が在籍するエレクトロニクス機材事業部で扱っている異物検査装置を例にとろう。異物検査装置は、製品の生成過程で付着したゴミや油、バクテリアなどを発見する装置である。かつては、10ミクロンのゴミが発見できれば良かったが、昨今では3ミクロンにまで顧客のニーズが高度化してきているという。そういった高度化したニーズに応える形で、製品の開発を行い、営業活動を行うのである。「Listen to the Market」が基本だとY氏は言う。

また、Z氏は、消費者に対するコミュニケーションの必要性を指摘する。

Z氏は、繊維事業企画管理部に在籍していた時に、新製品を取り込んでも事業がうまくいかない現実を知ったという。素材事業の場合、コスト競争力があって、品質が勝っていればその業界で勝てる。しかし、最終製品の場合は、品質とコストのみでは勝てず、重要なのは、流通段階も含めた消費者に対するコミュニケーションであるという。品質などの機能的技術のみならず、“好きこのみ、見た目”などの演出効果の影響力も大きいことから、消費者に聞くことが重要であるとZ氏は指摘する。

事業環境の変化に伴う移動の実態と技能の変化

一方、X氏は樹脂という素材を扱っているが、同様に、素材メーカーと最終メーカーの結びつきの重要性を強調している。

顧客や市場ニーズを分析することの必要性は、繊維事業であれ、新規事業であれ、どの事業にも共通している。また、素材を扱っていると、最終製品を扱っていると同様である。しかし、ここで取り上げたように、繊維事業で行われていた提案型の営業活動は、電子情報機材事業やACE事業では難しい。十分に将来が見通せない事業における提案型の営業活動はリスクが大きいからである。なぜなら、最終メーカーの要望に合わせた、あるいは希望する製品が作り出せるかどうかわからないからである。

このことは、繊維事業で行われてきた仕事の進め方が、新規事業分野では十分に活用できないということを暗に示している。普通であれば、新規事業においても繊維事業で行ってきた方法を活用するに違いない。新規事業に見合った方法を新しく取り込んでいくよりも、繊維事業で行ってきた仕事の進め方や考え方を新規事業に適應させようとするのではないのか。ここでは、繊維事業での仕事の進め方をそのまま活用することで生じるであろう問題点、提案型の営業活動を行うことで生じることが予想されるリスクや素材と最終製品を取り扱うことによる違いなどを考慮した上で、新規事業でどのように仕事を進めていったらよいのかを考え直した結果、顧客や市場ニーズを分析するためのアプローチの仕方を変えたのである。顧客や市場ニーズを探るといふ仕事の根底部分は変わっていないが、その仕事に対する取り組み方や考え方が異なっているのである。

顧客やマーケットのニーズに応えるには、それだけ業界のより深い知識や的確な判断が必要とされている。それぞれの事業に合わせた顧客や市場ニーズの分析が、事業部長には求められている。

③ 設備投資案件の検討

設備投資案件の検討については、装置産業からの発想の転換が重要であ

る。装置産業というイメージから発想を転換するには、繊維事業の中にはできない。“素材提供型”事業ではなく、新規事業分野、最終製品を扱う事業分野に移動しなければ、そういった発想の転換はできない。

電子情報機材事業部門へ移動しているY氏は、こう指摘する。

設備投資に関しては、装置産業の発想があるために償却期間が長いのが現状であるという。例えば、カラー・フィルターや検査機器などの製品は日ごとに変化している。カラー・フィルターであれば、用途が多様化したり、高性能の製品が求められたりする。また、検査機器であれば、より細かいゴミや埃まで発見できるような製品が求められている。そういった状況に設備がついていっていないという。つまり、Y氏は、電子情報機材事業の投資採算性の悪さを指摘する。

電子情報機材事業は、繊維事業とは異なり、取扱製品のライフサイクルが大きく異なっている。その上、製品の陳腐化が早く、より高機能なモノ、より安いモノが次々と要求される。収益が上がったと思うと、すぐ次のモノに取って代わられるというのが実態である。設備投資案件の検討に際しては、繊維事業に携わってみえなかった問題点を踏まえた上で、装置産業からの発想の転換を図るとともに、いかにタイミングよく設備投資を行うかといった行動力が求められている。

IV. おわりに

本稿では、“経営の多角化”という事業環境の変化といった背景のもとに、総合化学メーカー（RY社）の本業部門である繊維事業本部を取り上げ、ここ数年間そこに在籍していた部長職クラスの移動の実態を明らかにするとともに、そういった移動に伴って彼らの仕事や役割、技能がどのように変化しているのか、ということについて考察を進めてきた。言い換えれば、昨今の事業環境の変化を背景に、本業である繊維事業本部から繊維事業以外の新規事業部門へ人材移動がなされているのではないかという推

事業環境の変化に伴う移動の実態と技能の変化

測のもとに、まずその実態を明らかにし、本業での経験によって培われた技能やノウ・ハウを彼らがどのように活かしているのか、ということを考察するものであった。

これまでの分析や考察で明らかになったことを、以下にまとめてみる。しかしながら、ここでの結論は、机上の分析と3人という少人数の聞き取り調査によって見出されたものであることをあらかじめ指摘しておく。

『会社人名録』による実態の整理

繊維事業本部を超えた移動は、3つのパターンに分けられる。第1の移動パターンは、繊維事業本部内の組織（事業部門や事業部）の統廃合、および他部門への組織移管に伴う移動である。第2の移動パターンは、繊維事業本部から直接他の事業本部、あるいは事業部門に移動している場合である。第3の移動パターンは、繊維事業本部から関係会社へ出向してから、他の事業本部や他の事業部門へ移動している場合である。第2の移動パターンや第3の移動パターンは、移動先のほとんどが新設された事業本部、あるいは事業部門である。

また、移動の要因は以下の4点にまとめられる。

第1に、本業である繊維事業の縮小に伴い繊維事業本部内におけるポスト不足（組織の統廃合や他部門への組織移管も含めた）が生じたことによる新規事業分野への移動、第2に、これまでの実績や繊維事業での経験によって培われた仕事上のノウ・ハウや管理システムなどを活かすために行われる新規事業分野への移動、第3に、将来の経営幹部候補として育成するためにキャリア形成の一環として行われる新規事業分野への移動、第4に、上司との人的関係によって生じた新規事業分野への移動である。

先行研究へのアプローチ

① なぜ上位職位なのか

化学産業に属する JH 社を取り上げた佐藤論文 (1997) の中では、課長や部長といった上位職位の移動の実態に焦点を当てた。この中で、JH 社において繊維事業本部からプラスチック事業本部への移動がみられるのは、プラスチック事業本部が比較的新しい事業本部であり、上位職位は事業本部内から人材を供給できず、そのため歴史があり人材が蓄積されている繊維事業本部などから人材が配置されているため、ということが明らかにされていた。なぜ、課長や部長といった上位職位は、このような部門を超えた移動が可能なのか。そこで、前に以下のような推測を提示した。

第1に、顧客や取引先をまわるといった一般的な営業活動よりマネジメント業務が中心となるために、そういった移動を行ってもさほど影響がないからなのか。第2に、これまでの経験や様々な技能の蓄積があるために、部門を超えた移動を経験してもそういった状況の変化に十分適応できる人材だからなのか。その他、単に優秀なだけなのか、あるいはポスト絡みなのか。

まず、その要因の1つとして佐藤論文で明らかにされているように、新規事業部門の新設時期とその成長段階を考慮すると、新規事業部門（例えば、RY 社ではプラスチック事業本部や電子情報機材事業部門、ACE 事業部門など）では、繊維事業本部と比べて当該事業部門内における内部昇進者がいないというのは当然のことだと考えられる。具体的な数値は示さないが、部門別売上高構成比率の推移をみても、80年代の前半までは繊維部門がほぼ7割近くを占めていることから、入社した新卒社員の大半は繊維事業に配置されているものと推測される。つまり、繊維事業以外の新規事業分野への配置が多くなってきたのはそれ以降であり、彼らがほんの10年足らずで部長職クラスにまで昇進しているとは考えられない。こういった状況から考えても、繊維事業から新規事業分野への移動は、若年層より課長や部長といった上位職位の人が中心であるといわざるを得ない。しかしその一方で、部長クラス未満の人が部門を超えた移動を経験しているのか否かと

事業環境の変化に伴う移動の実態と技能の変化

いうことも問題になるが、その実態についてはくわしくつかめていない。

また、ここで触れておかなければならないのは、RY社における出向の位置づけである。RY社では、出向が積極的、戦略的に活用されており、営業系、経理・管理系を問わず、出向経験が不可欠とされている。なぜ、そのことが本業から新規事業分野への移動に関係していると考えられるのか。

繊維事業を例に取るならば、繊維事業本部に在籍していたのち出向し、出向から復帰後、新規事業部門へ移動している人が多くなっているという実態がある（第3の移動パターン）。繊維事業から外部の関連会社へ出向させ、その後他の新規事業分野へ移動させる。人材を動かす側にしてみれば、繊維事業本部から直接、他の新規事業部門へ移動させるならば、繊維事業と何らかの関連性をもった新規事業分野へ移動させるに違いない。その方が、繊維事業での経験によって培われた技能やノウ・ハウを十分に活かすことができるし、その事業環境にも容易に適応させられると考えられるからである。しかし、繊維事業とはまったく異なる新規事業分野へ移動させる場合（X氏やY氏の事例）には、出向を経験させてから新規事業部門へ移動させようとするのではないだろうか。なぜなら、出向経験によって、事業や組織環境の変化への適応力のみならず、出向先での実績に対する評価や関連会社でのマネジメントの経験など、そういった能力の有無を見分けることができるからである。つまり、出向経験によるそういった裏づけが、新規事業分野への移動の1つの指標となっていると考えられるのである。

確かに、中には繊維事業本部から外部の関連会社へ出向し、出向から復帰後に再び繊維事業本部に復帰している人もいる。彼らと比べると、キャリア・パスがそれたとも考えられるが、他の新規事業分野へ移動している彼らは、当該事業部門内での昇進をしている人材と同様に優秀だと思われる。職研調査（1988）では、経営の多角化に際しての雇用管理上の問題に、

既存事業から新規事業へ優秀な人材を出しにくいといった点が指摘されていた。しかし、不確実性の多い新規事業分野に、既存事業から優秀な人材を出さなければ新規事業はうまく立ち上がらないし、軌道にも乗せることができないのではないのか。新規事業分野で仕事を行うに際して重要な何か、あるいは必要とされている能力、例えば、新規事業分野に対する適応力、本業での経験の深さ、不確実性に対処できる能力、当該事業における行動力と意志決定のスピードなどを持っており、それを十分発揮できると認められたからこそ移動が行われているに違いないのだ。

その他、マネジメント業務が中心だから移動しているとも言い難い。なぜなら、本業部門から新規事業部門への移動によって、それまでの役割と大きく異なることが予想されるからである。中でも、おかれた事業環境の違いによって役割が大きく異なることは容易に考えられ、とりわけ、移動当初は自らが率先して動く機会が多く、またマネージャーよりもプレイング・マネージャーとしての役割が大きいことから、マネジメント業務が中心だから部門を超えた移動が可能だ、という結論は十分とはいえない。

以上のように、部長職クラスの部門を超えた移動が生じた要因には、様々な問題が互いに影響し合っていた。それぞれの要因どうしが関連し、相まって生じた移動であるということが結論としていえるのではないだろうか。

② 部長職クラスのキャリア

次に、中野論文（1995）では、部長職以降のキャリアの特徴として、部長職以上は人間を中心にした管理が主要業務になるということ、部下を通じていかに組織を運営するかということ、実務的な専門能力を基盤にして変化にどう対応できるか、多様な業務にいかに対応できるか、自己の持つ知識や経験をベースにしてどの程度深く読み取れるか、の3つがあげられていた。では、部長職以上は本当に人間を中心にした管理が主要業務にな

事業環境の変化に伴う移動の実態と技能の変化

っているのか。

今回の対象である、本業から新規事業分野へ移動している事業部長を例にとるならば、人間を中心にした管理が主要業務になっているというよりは、それよりも増して、実際に現場に出て行う直接業務の方にウェイトがおかれているのではないだろうか。なぜなら、前にも述べてあるように、それまでとは異なる事業分野で仕事をしなければならぬし、マーケットや顧客も異なる上、事業部長として求められる役割も大きく異なっているからである。本業から新規事業へ移動している事業部長は、自ら率先して動く機会、つまり現場に出る機会を多くし、本業での経験によって培われた技能やノウ・ハウをベースにして、そういった環境の変化にどのように適応していくのかということを直接業務を通じて身につけていくのではないのか。人間を中心にした管理というのは、そういった仕事を行っていく上での1つの手段として考えられるのではなからうか。

このように、部長職以降のキャリアは、それまでの本人の経歴や仕事などの内的な環境変化や、異なる部門への移動やそれに伴う人的関係、組織形態などの外的な環境変化によって大きく変わってくるものと推測される。

また、中野論文では、部長職就任以降のキャリアに関連して、人的関係の広がりについても指摘されている。人的関係の広がりを見ると、繊維事業本部から他の事業本部や事業部門へ部門を超えた移動や出向などを経験したことによって、社外的にも社内的にも広まっていよう。しかし、聞き取り調査でも明らかになっていたように、社内に目を向ければ、現在の部署や職位に就くことに際して、それまでに形成されてきた人的ネットワークが大きな影響を与えているというのは言うまでもない。このことから、部門を超えた移動を経験したことによって表面的な人的関係が広がりをみせている反面、自分のキャリアに影響するような目にみえない人的関係はそれまでと変わらず狭いといえよう。

③ 経営の多角化とキャリア管理

呉服チェーンの多角化戦略とキャリア形成の特徴を論じた本田論文(1997)では、多角化戦略が進められる中で、多角化した商品分野別のキャリア管理ではなく、商品分野を越えた移動を含むキャリア管理の必要性と、それまでの経験を活かし、それを他の商品分野で能力発揮させることの重要性が強調されていた。

RY 社の場合でも、本業から新規事業分野への移動がみられ、本業の経験によって培われた技能やノウ・ハウが活かされているという実態が明らかになった。確かに、多角化がそれまでの事業の延長線上にあたる事業分野へ進出するものであるのか、あるいはそれまでの事業とはまったく異なる事業分野への進出であるのかによって、本業の経験によって培われた技能やノウ・ハウの活かされ方も異なるであろう。しかし、多角化が成功する要因には、本業で培われた技術やノウ・ハウ、人材などを新規事業分野でどれだけうまく活用できたか、といったことがその裏に潜んでいるものと考えられる。

今後多角化が進行していく中で、RY 社においても各事業本部や事業部門ごとのキャリア管理のみならず、部門を超えた移動を含めた横断的なキャリア管理が必要であろう。そうすることによって、企業内における新しい雇用機会が創出されるとともに、それまでの経験によって培われた技能やノウ・ハウの応用や深化が可能となり、当人のキャリア形成にも大きな影響を与えるに違いない。しかし、それにはある程度の経験と専門能力の蓄積などは当然のように必要であり、一方で、いかにしてそういった能力発揮の機会を提供するのかといったことが大きな問題となっていよう。

技能の内実

技能の内実については、事業部長の仕事の一部である「事業戦略の立案」、「顧客や市場ニーズの分析」、「設備投資案件の検討」の3つに着目し、

事業環境の変化に伴う移動の実態と技能の変化

本業である繊維事業と移動先の事業分野における仕事の変化と、その繊維事業での経験が移動先の事業分野でどのように活かされているのかをそれぞれ考察した。

事業戦略の立案に際しては、現状を的確に把握することの重要性が指摘されている。不確実性の多い新規事業分野では、現状を的確に把握することがより重要性を増しているということを、繊維事業での経験から感じ取り、それを移動先の事業分野で活かしている。

顧客や市場ニーズを分析することの必要性は、繊維事業をはじめ、どの事業においても共通しているが、その仕事に対する取り組み方や考え方に大きな違いが生じている。例えば、繊維事業で行われていた提案型の営業活動は、電子情報機材事業や ACE 事業では難しい。なぜなら、双方の事業にとって、十分に将来が見通せない事業における提案型の営業活動はリスクが大きすぎるからである。顧客や市場ニーズの分析については、繊維事業での仕事の進め方をそのまま活用することで生じるであろう問題点、提案型の営業活動を行うことで生じることが予想されるリスクや素材と最終製品を取り扱うことによる違いなどを考慮した上で、新規事業でどのように仕事を進めていったらよいのかを考え直した結果、顧客や市場ニーズを分析するためのアプローチの仕方を変えたのである。つまり、顧客や市場ニーズを探るといった仕事の根底部分は変わっていないが、その仕事に対する取り組み方や考え方が異なっているということである。

設備投資案件の検討については、装置産業からの発想の転換が重要である。こういった発想の転換は、繊維事業に携わっているだけではできない。繊維事業に携わって見えなかった問題点を踏まえた上で、装置産業からの発想の転換を図るとともに、いかにタイミングよく設備投資を行うかといった行動力が求められているよう。

以上のように、本業である繊維事業から新規事業分野へ移動しているとはいえ、事業部長としてこなすべき仕事そのものはほとんど変わっていない

事業環境の変化に伴う移動の実態と技能の変化

いが、その仕事をこなすために必要とされている技能は異なっている。しかし、その技能の根底には、本業の経験によって培われた技能やノウ・ハウがあるのは言うまでもない。

企業が“経営の多角化”を進めていく上での大きな課題は、それまで培ってきた技術やノウ・ハウ、人材をいかに活かしていくかである。これまでの事業の延長線上でいくのか、これまでの事業とはまったく異なる事業分野でいくのかによって、それらの活用のされ方も異なっていく。しかし、これまでの事業、すなわち本業部門には、新規事業分野に移しても十分に適応可能な人材や管理システム、仕事への取り組み方、考え方などがあるに違いない。それをいかに見出し、新規事業分野にあてはめていくのが今後の大きな課題となっていく。

その一方で、本業で経験することの重要性がどういった点にあるのか。それぞれの事業環境に適応した行動基盤があるのは言うまでもなく、聞き取り調査でも指摘されたように、本業での経験が新規事業分野で十分に活用できることも限らない。そこを明らかにすることも必要であろう。

企業がこれまでの本業部門だけに頼ってられない状況の中で、市場や顧客の変化に対応した製品やサービスの開発とともに、事業環境の変化に対応できる人材の適応力や行動力が求められている。しかしながら、不確実性の多い新規事業を担い、そこで仕事をこなすために必要な経験や技能を持った人材は少ないと思われる。

現在の企業競争力の源泉は、本業の事業力にある。本業を支える、また構成する技術力や人材などに強さの源があるのだ。本業の経験によって培われた技能やノウ・ハウに基づいた発想の深化こそが、これから重要になるのではないかと。

事業環境の変化に伴う移動の実態と技能の変化

参 考 文 献 一 覧

- 小倉義和 [1999]『総合化学メーカーにおける部長職クラスの移動とそれに伴う技能の変化』法政大学大学院社会科学研究所経営学専攻修士論文
- 小倉義和 [1999]「事業環境の変化が事業部長の仕事に与える影響」『わが国の職場組織と管理職に関する研究』法政大学大学院社会科学研究所経営学専攻，所収
- 雇用職業総合研究所 [1988]『企業経営の多角化等と雇用管理に関する事例調査結果報告書（職研調査研究報告書 No. 82）』
- 佐藤博樹 [1997]「化学メーカーの国際比較」『国際比較大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム（調査研究報告書 No. 95）』日本労働研究機構，所収
- 全日本能率連盟・人間能力開発センター『部長のキャリアパターン—部長173人のキャリアと意見—』人間能力開発センター，1979年
- 全日本能率連盟・人間能力開発センター『企業におけるホワイトカラーの理想的キャリア』人間能力開発センター，1984年
- 中野工 [1995]「大卒ホワイトカラーのキャリア開発—昭和38年度(株)東芝入社大卒のケースから」『人的資源管理コース研究成果集』法政大学大学院経営学専攻，所収
- 中村恵 [1991]「製造業事務系のキャリア形成」小池和男編『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社，所収
- 日本労働研究機構 [1999]『企業の事業展開と雇用に関する実態調査報告書』
- 本田一成 [1997]「衣料専門店チェーンの出店戦略とキャリア管理」『日本労働研究機構研究紀要 No. 14』日本労働研究機構，所収
- 『RY 社50年史 (1926～1976)』RY 株式会社，1977年
- 『RY 社70年史 (1926～1996)』，『RY 社70年史 (1926～1996) 資料編』RY 株式会社，1997年

※ 本稿は、『総合化学メーカーにおける部長職クラスの移動とそれに伴う技能の変化』（1998年度法政大学大学院社会科学研究所経営学専攻修士論文）をもとに，加筆および修正を加えたものである。