

論文要旨

伝統的大企業のホワイトカラー職種における中途採用者の能力開発行動

経営学研究科 経営学専攻修士課程

人材・組織マネジメントコース

久保田瑠璃

近年、大企業における中途採用比率が高まりをみせている。その背景として、新規分野の専門人材の獲得や、生産年齢人口の減少を見据えた労働力確保などを目的に、中途採用の重要性が増していることが挙げられる。中途採用者は、一般的に即戦力としての活躍を期待されることが多いが、転職前に培った能力や経験のみですぐに活躍できるとは限らないうえ、将来的には配置転換により新たな職務を担う可能性も高い。そのため、転職後の企業においても能力開発の取り組みが必要となる。

しかし、新卒一括採用による日本型雇用システムが長らく機能してきた伝統的日本企業では、生え抜き社員を前提とした中長期的な能力開発の仕組みが依然として多くを占める。それでは、そのような企業において、中途採用者は職務遂行に必要な能力をどのように獲得しているのだろうか。

本研究では、近年増加傾向にある「長年にわたり新卒一括採用を中心としていたが、中途採用数を増やしている伝統的大企業」に所属する、ホワイトカラー職種の中途採用者に注目する。彼らが職務に必要な能力を獲得するために自発的にとる行動を「能力開発行動」と定義し、中途採用者の能力開発の実態を明らかにした上で、中途採用者の能力向上と活躍に資する企業のアプローチ方法を見出すことを試みる。

調査対象として、長年にわたり新卒採用による人材確保を行ってきた大手企業 X 社を用いる。典型的な日本型雇用システムの X 社は生え抜き中心の慣行が根付いている一方で、近年、中途採用者が増加傾向にある。この X 社へ中途入社した総合職ホワイトカラー職種の社員を対象に、インタビュー調査を実施した。

調査結果から、まず、中途採用者自身の認識をもとに、X 社転職後の職務が対応可能か困難か、職務内容や必要なスキルが X 社と他社の間で共通しているか、つまり企業間共通性の高低という 2 軸を用いて、中途採用者の職務を 4 つに分類した。その上で、それぞれの職務分類に対応する能力開発行動の発生の可能性と、能力開発行動の特徴を分析した。

その結果、「企業間共通性が高く対応困難な職務」に対しては、一般的な情報ツールや Off-JT の機会の活用といった能力開発行動が生じており、中途採用者は社内外の必要なリソースに自らアクセスして活用している。「企業間共通性が低く対応困難な職務」に対しては、X 社特有の情報の情報源となる上司や同僚など、身近な、特に生え抜き社員に聞くことで補う能力開発行動が生じており、社員とのコミュニケーションなど、中途採用者は

様々な工夫をしている。また、これらの能力開発行動に至る具体的な動機として、自立して職務を遂行しなければならないという中途採用者としての責任意識や、転職前に身につけた学習方法の積極的な活用などの特徴がみられた。一方、企業間共通性が高く対応可能な職務は、中途採用者にとっては即戦力にあたり、能力開発行動は生じ難い。企業間共通性が低く対応可能な職務は、転職前後の企業間で組織文化が共通している場合にのみ発生し、その場合、能力開発行動は生じない。

次に、職種や配置転換、役割変化などと能力開発行動との関係を分析した。まず、ホワイトカラーの職種による特徴として、資材職種については、事業内容に近い企業特有の知識習得が必要となるため、企業間の共通性が低く対応困難な職務の割合が他の職種に比して高く、能力開発行動の発生が多いという特徴が見られた。また、X社転職後の配置転換が能力開発行動に与える影響として、配置転換前の所属部署で得た知識やスキルが次の部署で活かしているなど、特に企業間共通性が低く対応可能な職務の割合が増加しており、転職先でのキャリアの積み重ねにより中途採用者が生え抜き社員に近付いていく様子がみられた。また、管理職への昇格という役割変化によっては、周囲からの期待が能力開発行動を促している場合と、管理職のスキルへの不安が強い場合との両方が見られ、本調査においては中途採用特有の傾向は見られなかった。さらに、中途採用者と生え抜き社員の職務経験の相違に着目して分析した結果、中途採用選考時点では注目されていなかった能力や知見が想定外に活用されていること、それが配置転換後に初めて生じる場合があることが確かめられた。

以上の通り、転職先に特有であり、転職前に経験することが不可能な職務でも、入社後の能力開発行動を通じて対応可能であることが見いだされた。本研究を踏まえると、企業は、必要性に応じて、職務遂行に必要な事業内容や商品知識といった企業特有の情報を職場で予め整理し提供するなど、能力開発行動を支援する取り組みが有用であると考えられる。一方、中途採用者の能力開発行動や学習スキルに任せられる部分もある。職務に必要なリソースを明確にすれば、新卒採用者のように周囲が細やかなフォローをせずとも、自主的にそれらにアクセスすることで対応が可能となる。加えて、中途採用者の長期的な能力開発を念頭に置くと、保有する知識・経験について、採用選考の評価者や初期配属先といった一時点の関係者だけでなく、人員確保に向けた能力開発に関わる人事部門や職場管理者などへ継続的に共有されることが望ましいと考えられる。