

# まったく異なる職務への異動が 企業における熟達を促す可能性の検討

笠井 恵美 リクルート ワークス研究所・主任研究員

インタビュー調査の結果、異動者の認識するまったく異なる職務とは、①仕事の領域、②高度な専門性、③仕事の基準、④役職、⑤組織文化が異なるものであることがわかった。さらに、7名中2名にこれまでの熟達領域を越えた異動先で、自分の知識を再構造化し、領域を自分のものにしつつあるプロセスが認められた。この結果をもとに、まったく異なる職務への異動が、企業で働く人の熟達を促す可能性について検討する。

**キーワード：** 異動, まったく異なる職務, 熟達, 知識, 再構造化

## 目次

### I. 問題と目的

#### I-1. 問題

#### I-2. 目的

#### I-3. 先行研究

### II. 方法

#### II-1. 調査方法

#### II-2. 分析方法

### III. 結果

#### III-1. まったく異なる職務における異動の類型

#### III-2. 異動を越え再構造化がされつつあるプロセス

### IV. 考察

### V. 今後の課題

## I. 問題と目的

### I-1. 問題

本研究の問題は、まったく異なる職務への異動が企業で働く人の熟達を促す可能性の検討である。

そもそも優れた遂行を可能にする熟達とは、ある領域について豊かな知識が構造化されることで成し得るとされている。熟達は、限られた特別に有能なものの事象ではなく、領域固有を前提とし

ながら、その領域において時間をかけた課題解決を積み重ねることで、基本的には誰でも成し得るものであるとされている(大浦, 1995)。

一方で、企業で仕事をしながら熟達していくことを考えると、日本企業においては職場に配属させて適性や能力をみながら仕事を割り当てていくという配置がされており(加藤, 2009)、職業における領域の明確化や一貫性が必ずしも重視されているわけではない。「ホワイトカラーの企業内配置・昇進に関する実態調査」(1993)によれば、部門を超えて配置を行う方針をもつ企業は51.2%にのぼる。また、今田・平田(1995)は、大手重工業OLL社を対象とした調査をもとに、大卒技術系は勤続年数とともに職務間移動が増加し、大卒事務系は職務内・職務間移動をキャリアを通じて経験するとし、勤続年数30年以上の場合、大卒技術系は大分類間職務移動を4.11回、大分類内職務移動を3.85回経験し、大卒事務系は大分類間職務移動を4.49回、大分類内職務移動を3.77回経験し、とくに、職務間移動は昇進に関連して発生していると報告している。日本企業においては、職務領域を変える異動を行うことで人材育成が行われているといえる。



究テーマの熟達や知識の構造化においては、個人における知識の構造化が重要なテーマであるため、異動者個人の異なり理解は重要であると考えられる。

次に、異なりを越えてより知識が豊かに構造化されていくプロセスの探索を目的に選んだ理由は、プロセスの探索により、熟達への可能性を拓く異動者の行動や、可能性を高める異動者以外の要因を発見するためである。大浦(2005:71)は、「熟達化という、与えられた課題に1人で取り組み、苦闘の末ようやく熟達を果たす、という孤独な学習者の姿を思い浮かべる人が多いかもしれない。だが、実際は、熟達はたくさんの人々と文化に支えられている」と述べている。

まったく異なる職務への異動が熟達になるか漂い型になるか、その可能性を変化させるものを発見するために、異なりを越えていくプロセスの探索を行うこととした。

### I-3. 先行研究

#### ① 認知心理学における熟達研究

熟達の研究では、主に、チェスや演奏家、数学、算盤といった境界線が明確な領域において熟達者と初心者との比較を行い、訓練を経た熟達者は、熟達している領域において起こりうることについての記憶力に優れ、技能は自動化が進み、領域の課題を解くために抽象度の高い表象を形成・利用し、不十分な情報であっても早くて確かな解を導き、遂行についての評価と調整を行うことができるということが明らかにされてきた(大浦1995)。

熟達は、その社会・文化における実践活動への参加によって可能になるとされ、熟達を促す社会・文化的支援装置としては、師匠や先輩など多くの経験を積んだ熟達を支える他者の存在や、実践活動で蓄積されてきた所産である作品や情報、道具や設備、社会組織や制度といった人工物が指摘されている(大浦2005)。社会・文化的に与えられた手続き的知識を利用しながら、さらに豊かな知識が構造化され熟達が深められていく過程の検討もまた、熟達の重要な課題となっている。

政治や経済といった社会科学分野における熟達や、合奏の熟達のような協同における熟達といった分野はこれからの課題とされている(大浦1995)。

#### ② 人的資源管理における異動研究

次に、人的資源管理における異動研究であるが、日本では、配置と異動を主に企業が行ってきた(加藤2009)。定期的な配置転換を行う企業は66.6%にのぼり、配置転換を行う理由について、20代は「人材育成87.3%」「多能的能力付与70.2%」「適正発見59.4%」、30代は「多能的能力付与71.8%」「人材育成67.4%」「組織の変化への対応46.7%」、40代以上は「組織の変化への対応64.1%」「部門間の交流の強化48.6%」「多能的能力付与38.5%」がそれぞれ上位を占める(日本労働研究機構1993)。八代(1933)は、日本企業において部門を超えた幅広いジョブ・ローテーションが望ましいものとして推進される反面、専門性の蓄積の阻害と他部門への異動後の追加訓練費用という問題が発生するために、企業は、同一部門内に長期間配属させる必要があるという「ローテーションの矛盾」を抱えていることを指摘し、その矛盾に対して企業は、若年層ほど多くジョブ・ローテーションさせるといったような年齢別の対応を行っているとして述べている。

一方、企業が行う配置転換の結果生まれる「キャリアの幅」は、仕事における変化と異常に対処する「知的熟練(intellectual skill)」を培うと唱えたのは小池(1997)である。小池(2002)はキャリアの幅についての日・米・英・独企業の国際比較調査の結果をもとに、共通の傾向として「やや幅ひろい1職能型」と「主と副型」が経験の幅の傾向として見出されたこと、昇進をしていく場合は複数の職能を経験する傾向があることを述べている。

それに対し、平野・内田・鈴木(2008)は、製造業H社への調査を行い、定説とは異なるスキルギャップの大きい、補完性の低い職場への異動が

少なからず観察されたことに着目し、幅広いキャリア形成が企業価値の創造につながっているのではないかとの仮説を提唱した。平野ら（2008）によれば、補完性の高い職務への異動の合理性として従来いわれてきた「幅広いキャリア形成→知的熟練→効率性向上」、すなわち「異動→学習（原因推察力にかかわる不足スキルの習得）→パフォーマンス（問題解決力の向上）仮説」に対し、一見非合理的に見える補完性の低い職務への異動では、「幅広いキャリア形成→知識結合→価値創造」、いかえると「異動→余剰知識の活用（追加学習コスト低下）→パフォーマンス（多様なメンタルモデルでの役割の見直しと変革）」という原理が働いているのではないかと提唱している。

知的熟練と、補完性の低い職務への異動に関する議論については、事業構造の変動が中庸レベルの場合は知的熟練が適し、事業構造の変動が大きい場合は知的熟練の効率性が失われるのではないかとの指摘が出されている（経営行動科学学会 2009）。

人的資源管理においては、人材育成上、異動が有用な手段であるとの考えにもとづき、異動を終身雇用における長期的な連続性のなかでとらえ、異動の幅についてこれまでおおむね妥当と考えられる知見が出されてきた。しかしながら、現在発生している非連続な異動については新たな知見を検討すべき余地があることが示されている。

## II. 方法

### II-1. 調査方法

最近異動した者に、異動についての主観的認知を中心に聞きとる半構造化インタビュー調査を行った。

調査は、システム・インテグレーション大手 A 社の転職経験のない、最近1年以内に異動を経験した社員を対象に行った。A 社に協力を得て、異動によってなるべく職務内容が異なった社員 15 名を対象に選んだ。インタビュー時の異動後経過月数は 1.5 カ月～10 カ月であり、年齢は、20 代 2

名、30 代 12 名、40 代 1 名、性別は男性 13 名、女性 2 名、役職については課長 4 名、課長代理 7 名が含まれた。

インタビュー調査は、2010 年 12 月 6 日から 2011 年 2 月 9 日の間に行われ、インタビュー時間は短いもので 1 時間 12 分、長いもので 1 時間 54 分、平均 1 時間 31 分であった。

面接にあたっては、あらかじめ研究の目的・調査概要・質問内容・倫理的配慮（拒否・中止の自由、個人情報保護）を対象者に伝え、承諾をとった。面接はインタビューイー 1 名・インタビュアー 1 名で行った。調査を拒否・中止した対象者はいなかった。面接は対象者の了解の上で IC レコーダーに録音し、後日、逐語録を作成した。質問内容として図表 2 の 3 点を伝え、質問内容を中心に自由に語ってもらう形式をとった。当日のインタビュー資料として、簡単な経歴資料の持参と、事前アンケートへの事前記入を依頼した。

図表 2 主な質問内容

- |  |
|--|
| <p>①直近の異動について、どのようなお仕事からどのようなお仕事への異動であったか教えてください。</p> <p>②ご自身は、今回の異動をどのように受け止められたのでしょうか。</p> <p>③異動される直前から、現在まで、新しい異動後の仕事にどのように取り組まれてこられたか、お話ししやすいところから結構ですので、教えてください。</p> |
|--|

### II-2. 分析方法

分析は、15 名のうち職務経験が短い 20 代 2 名と長い 40 代 1 名を除いて、30 代の 12 名を対象におこなった。30 代を対象とした理由は、今回異動への主観的認知を分析するに際し、経験や能力の個人差が大きくなり結果に影響することを避けるためと、年代によって異動の目的が異なるという調査結果（日本労働研究機構 1993）による。

分析方法は、まず本人の事前アンケート結果をもとに、対象者を、職務がまったく異なる者と一部同じであった者、ほとんど同じであった者に分類した。その上で、各群の対象者の逐語録から、「異動では何が異なったか」「異動後の職務の意味

や理解」「異動直前から現在までのプロセス」にあたる発言を抽出しながら、コード化を行った。

### Ⅲ. 結果

#### Ⅲ-1. まったく異なる職務における異なりの類型

##### ① 異動による職務内容の異なりの程度

今回、なるべく異なる職務への異動をした社員を調査対象としてもらったのだが、調査対象者本人への事前アンケートの結果は、「現在の仕事の職務内容は、異動前の職務内容と比べると、どれくらい異なりましたか」という質問に対し、「職務内容はほとんど同じであった」と答えたものが1名、「職務内容は、一部同じであった」と答えたものが4名、「職務内容は、まったく異なっていた」と答えたものが7名となった（図表3）。

この職務内容の異なりの程度別に調査対象者の異動前後の部門・職務の変化をみると、出向からの戻りも含め、全員が部門を越えた異動であった。また、職務内容は、「職務内容はほとんど同じであった」1名は開発から開発と同職域内の異動であったが、「職務内容は、一部同じであった」4名は全員が開発からスタッフへの異動と職務内容の変更を伴う異動であり、「職務内容は、まったく異なっていた」と答えた7名は、開発からスタッフへの異動が3名、営業からスタッフへの異動が2名、スタッフから営業への異動が1名、開発から営業への異動が1名と、7名全員が職務内容の変更を伴う異動であった。

図表3 異なりの程度

n	まったく異なっていた	一部同じであった	ほとんど同じであった	まったく同じであった
12	7	4	1	0

##### ② 異動では何が異なったのか

次に、同職域内の異動であり「職務内容はほとんど同じであった」と答えた1名を除き、職務内容の変更を伴う異動であり、「職務内容は、一部同じであった」「職務内容は、まったく異なっていた」と

と答えた異動者11名について、その逐語録をもとに、「異動では何が異なったか」についての発言を、職務の異なりの程度ごとにまとめたものが図表4である。

今回の異動で、職務内容がまったく異なると答えた7名が認識した異なりをコード化すると、

「仕事の領域がまったく違った」「専門性がまったく違った」「仕事の基準がまったく違った」「役職が上がった」「組織文化がまったく違った」の5つに分類された。

「仕事の領域がまったく違った」とは、まったく違う仕事をするようになったという実感であり、その仕事をするということは、「すごい世界が広がるいいチャンス」「自分のキャリアの考え方にもなかった」「これまで積み重ねてきた一本筋の通ったキャリアが変わる。いやだな」といった、自分の望む方向にせよ、望まぬ方向にせよ、ただまったく思ってもみない方向にせよ、自分のキャリアが大きく変わる可能性のある領域変更として認識されていた。

「専門性がまったく違った」とは、自分がまったく知らない専門知識の領域で、かなり高い知識が求められ、「かなり大変だな」という実感であった。

「仕事の基準がまったく違った」では、「標準化がされている仕事と標準化っていないものがないような仕事」、「プロジェクトベースからルーティンベース、ゴール志向からプロセス志向へ」といった、正反対といってもよいような仕事の基準の違いが認識されていた。

「役職が上がった」とは、昇進し、高い職位で職務を行うことになった実感であり、「課長代理というのを背負っているの」というように、責任感や、不安、期待などを伴いながら、前職とは違う立場であること、あらねばならないことが認識されていた。

「組織文化がまったく違った」とは、異動先の組織文化があきらかに今までとは違うことの実感であり、「発言すると、わかってないと言われる」「これまで気にしていなかったようなことを気にする違い」であり、人間関係や上下関係、コミュニケ

図表4 「まったく異なった」「一部同じであった」異動別 異なりの類型

---

**まったく異なった職務への異動（7名）**

---

**仕事の領域がまったく違った**

- 社内ではめずらしいバリューチェーンみたいなものを一息にやれるいいチャンス。
- 全然新しいことになって、全然今までできなかったことができるっていう意味で、すごい世界が広がるいいチャンスだ。
- 開発から、スタッフへ。全く違います。自分のキャリアの考え方にもなかったです。
- 営業から、まったく違うスタッフへ。まったく、想像がつかなかったですし、スタッフの実務がそこまでやっているとはまったく思わなかったです。
- 開発から営業へ、まったくちよつと違う職種に異動してます。
- 開発からスタッフへ 全然違った これまで積み重ねてきた一本筋を通ったキャリアが変わる いやだな。
- 今回の異動を、特定分野の仕事から出て、もっと広い視野をもって会社や世の中を見渡せる場所で、広い知見を養いなさいと言われたと受け止めた。
- 組織の壁を越えて、全社がみれる、視野を上げられる仕事になった。

**専門性がまったく違った**

- 知識がない状態になってしまうので、かなり大変だな。異動先部署はほんとに異動がなく、みな生え抜きの方々に構成されているんですね。

**仕事の基準がまったく違った**

- 開発の場合はある程度答えが出せるけれど、営業の場合は、何がよいのか、根拠が感覚的なものにみえてしょうがない。
- あらゆるところで標準化がされている開発の仕事と、標準化っていいものがないような今のスタッフの仕事。
- 受注を受けてから動く開発と、受注を得るために動く今の営業。仕事の目的が違う。ゴールの共有があるのとストーリーとゴールをつくるのと。
- プロジェクトベースからルーティンベースへ、ゴール志向からプロセス志向に変わった。新しい仕事はこういう水準でやってるんだ。これ、大変だな。

**役職が上がった**

- 一般社員だったときはいい結果が出ると個人的にうれしいけれど、今はマネジャーとして部下も含めてチームでハッピーにすることが目標。
- 自分は課長代理として組織として会社としてどうやっていくというビジョンがまだまだ足りてないなっていうのはあります。
- 若くして課長になって異動したということは、全く違う仕事をするということ。諸先輩方を見ていると、みんなやっぱりそういうふうに来てるんです。
- 周りから十分な支援が受けられない。課長代理でくればスキルが十分あがっているの、メンバーからすると支援するのがちよつと重荷。
- 全くスキルがない状態で課長代理で入っていくので、皆の期待にがっかりさせたり迷惑かけたりしないか。
- 課長代理というのを背負っているの、そこをどう自分の味として出せるかな。

**組織文化がまったく違った**

- 結果重視でラフな部分があってもお互いを許す関係と、きっちりプロセスをかため同僚上司関係も非常にピシッとしている今の部署の関係の違い。
- 常にこれまでにないことをやる職務に馴れた自分と、改善点があっても今は手をつけられない判断をする現部署。発言するとわかってないと言われる。
- 偉い人から順にメールアドレスを掲載することといったような、これまで気にしていなかったようなことを気にする違い。
- 風通しがよく意思決定プロセスがしっかりしているところから、方針がばらばらで人をおさえなきや進まない風土になった。
- すぐ組織文化の違いがやっぱりあって、お互いに気を使い、たまにはつらいみたいな。同化は考えていなくても、どう一体感を出せるかは課題。

---

**一部同じであった職務への異動（4名）**

---

**業務知識が付け加わった**

- 知っている組織のなかに入って、知らない業務を行う。
- 特定の分野の知識が身につく仕事にうつった。

**仕事のやり方が違った**

- 仕事のやり方が違う。かなり違っているけど、手を動かす作業レベルは同じ。
- 現場と本社のやり方、段どりの違い。

**立ち位置が変わった**

- 社内顧客の部署で前職の職務をすることで、顧客よりの立場にたってみる経験。

**顧客が変わった**

- ビジネスに直結している仕事か、社内がメインの仕事か。
  - お客さん向けか、社内向けかで、社内向けになった。
-

ーションのあり方での違いが認識されていた。

一方、職務内容が「一部同じであった」異動では、「業務知識が付け加わった」「仕事のやり方が違った」「立ち位置が変わった」「顧客が変わった」ということが異なりとして認識されていた。

### ③ 異なりの類型の重複度合

まったく異なる異動で、異動者がどのような組み合わせで異なりを認識しているかをまとめたものが図表5である。事例2の調査対象者は、5つの類型すべてが異なりと発言していたが、事例3の調査対象者は「仕事の領域」の異なりのみ言及していた。全員が述べていたのは「仕事の領域」の違いであり、次いで「役職」の違いが7名中4名、「仕事の基準」の違いが7名中3名、「組織文化」の違いが7名中2名、「専門性」の違いが7名中1名であった。

図表5 異なりの類型の該当状況

	仕事の領域	専門性	仕事の基準	役職	組織文化
事例1	●			●	
事例2	●	●	●	●	●
事例3	●				
事例4	●			●	
事例5	●				●
事例6	●		●		
事例7	●		●	●	

## III-2. 異なりを越え再構造化がされつつあるプロセス

次に、まったく異なる職務への異動であったと答えた7名を対象に、異動後の職務において異なりを越えて領域が再構造化されつつあり、職務の再構造化によって新たな領域が構築され、知識が豊かになりつつある事例を抽出し、異動直前からインタビュー時までのプロセスの抽出を行った。

### ① 異動後の異なる職務の自分なりの意味や理解

まず、異動後の職務において異なりを越えて領域が再構造化されつつある事例を探索するために、7名の「異動後の職務の意味や理解」についての

発言を抽出した（図表6）。

その結果、3種類の「異動後の職務の意味や理解」の発言がみられた。

第一は、異動後の職務の、自分にとっての意味や方向性が明確な発言であった。たとえば、事例1「泥臭い人間対人間の部分をいかに全社に展開できるか、がいまやりたいし、やらないといけないこと」や事例2「目線を下げないで行動する先に、コーポレートの役割を変えるという目標がある」といった発言がみられた。

第二は、仕事の理解や方向性に迷いや不明が生じている発言であった。たとえば、事例3「仕事の意味を考えると手がとまることもある。腑に落ちない作業がある」や事例4「できれば古い慣習をうちやぶりながら自分なりにやっていきたいなと思いますけれど」、事例5「この仕事がよくわからない」といった発言がみられた。

第三は、直接的に職務の意味や理解を述べるのではなく、職務に向き合う自分のあり方を述べた発言であった。たとえば、事例6「社会に対して高いバリューを出していく仕事をしていきたいとはっきり思うようになった」や事例7「でも、自分としては課長代理というのを背負っているの、そこで自分の味をどうだせるかをやってみたい」といった発言がみられた。

### ② 再構造化がされつつあるプロセス

3つの発言のなかで、第一の発言、すなわち異動後の職務の自分にとっての意味や方向性を明確に述べた事例を、異動後の職務において異なりを越えて新たな領域を自分なりの領域として再構造化しつつある事例として捉え、該当する2つの事例、事例1と事例2において、そのような再構造化にいたったプロセスとして、異動直前からインタビュー時までの思考や行動についての発言を抽出しコード化を行った。その結果が図表7である。

事例1では、まったく異なる職務への異動直前の「前職の上司の説明」から始まり、「異なりの理解に必要な時間」「一方的なインプット」「郷に

図表6 異動後の職務の意味や理解についての発言

異動後の職務の意味や理解についての発言	
異動後の職務の自分にとっての意味が明確な事例	
事例1【異動後5カ月め】	<p><b>泥臭い人間対人間の部分をいかに全社に展開できるか、がいまやりたいし、やらないといけないこと</b></p> <p>携わる前は、興味がもてそうな仕事分野だな</p> <p>今まで自分が歩んでこられたのは、先輩や上司の素晴らしさ、存在が一番大きかった</p> <p>いい影響をしあう関係の大事さ、自分は会う人会う人に言ってきた</p> <p>今の仕事の重さ、経験を積むことによって感じてきた</p> <p>自分の思いを話すと、周りの人たちからは比較的肯定的な意見が多い</p> <p>自分のイメージと違っていたのは、顔を見が見えない人たちに対して仕事をしていくこと</p> <p>実際についてみたら、社員までの距離の遠さを感じた</p>
事例2【異動後5.5カ月め】	<p><b>目線を下げないで行動する先に、コーポレートの役割を変えようという目標がある</b></p> <p>もっていた問題意識。コーポレートとしてリスクに対して必要なバランスを取るべき</p> <p>前の部署の上司たちの問題意識に腹落ちしていましたね</p> <p>コーポレートへの問題意識。私の考え方ではあるけれど、会社の意見とも一致している</p> <p>自分の問題意識に人やプロジェクトの影響が大きかった</p> <p>今は思いを具体化するとか、周りに分かってもらおうとか、ビジョンを深めるとか、動ける時に準備をしておくみたいな感じなんだろうな</p> <p>ルーティンに埋没してしまうと、何で来たかわからなくなってしまう</p> <p>この部署のこと、私自身まだ分かっていない。どういう仕事なのかっていうのをもうちょっと全体的に理解するのが大事だと思う</p>
仕事の理解や方向性に迷いや不明が生じている事例	
事例3【異動後10カ月め】	<p><b>仕事の意味を考えると手をとまることもある。腑に落ちない作業がある</b></p> <p>ある程度ローテーションさせようというのには僕は賛成していて、積極的にやりたいなと思っている</p> <p>ずっと同じ人と同じ仕事をやっていくより、いろんな人と知り合ったほうがいいんですよ、絶対。変化していく世の中ですから</p> <p>この部署にきたからには、現場がモチベーション高くやれるようにしたい</p>
事例4【異動後3.5カ月め】	<p><b>できれば古い慣習をうちやぶりながら自分なりにやっていきたいなと思いますけれど</b></p> <p>ちょっとあまり具体的な「どう」というのはないのですが</p>
事例5【異動後8.5カ月め】	<p><b>この仕事がよくわからない</b></p> <p>これまでやってきた職域で視野を増やすためにガラッと違うお客さんに接する仕事を選んだ</p> <p>とくに異動先の職務に興味があったわけではない</p> <p>今の仕事の根拠がわからない。感覚的なものにみえてしょうがない</p> <p>目標 立てづらい</p> <p>自分が納得できる、組織に貢献できたときって、今時点では想像しきれていない</p> <p>現在の仕事では、ストーリーが全く描けない</p> <p>明らかな目標が今の仕事にはない</p> <p>お客さんは初めてだし、仕事の仕方もわからないし</p> <p>この部署のここが変だよと言ってあげるのが、自分の責務なのかもしれないですけど</p> <p>今は何を言っても組織批判にしか聞いてもらえないと思う</p> <p>難しい 難しい 仕事ですねー</p> <p>達成感とか成長を測ることがなかなか難しい職種なのかも</p> <p>延々考え続けて解いて追い続けている。それがこの職種なのかな</p>
職務に向き合う自分のあり方を述べた事例	
事例6【異動後7.5カ月め】	<p><b>社会に対して高いバリューを出していく仕事をしていきたいとはっきり思うようになった</b></p> <p>今まで、そうじゃない仕事をみてきたから、だんだんそう思ってきました</p> <p>よりダイレクトに世の中に大きく貢献できるような仕事を選びたい</p> <p>バリューとは、人々の暮らしが豊かになるとか便利になるとか、そういう観点ですね</p> <p>これまで一般社員で個人的な結果をみていたけれど、マネジャーになったのでチーム皆でハッピーになることが大きな一つの目標</p> <p>自分の今のゴールは、チームのみんなが成長しながらビジネスが離陸していくということ</p>
事例7【異動後2カ月め】	<p><b>でも、自分としては課長代理というのを背負っているんで、そこで自分の味をどうだせるかをやってみたい</b></p> <p>目指すべき人物としての課長代理は5人いて。このレベルに行くには自分、何年かかるだろう</p> <p>課長代理でも、すばらしい方とできない方、結構見比べてきた</p> <p>自分のポリシーとして、仕事をやっていない人にはついていきたくない</p> <p>自分はまだ全然そのレベルに足りていない</p> <p>業務を覚えるってやり方を覚えることではなく、どういうふうにつけて行動するかだと思っている。やり方ではなく観点をどう覚える</p> <p>誰でもできるやり方ではなく、そこではない観点が重要だが、観点とは、本社の視点</p> <p>自分に足りていないのは組織としてのビジョン、思い</p> <p>自分はまだまだやらされている人間だな</p>

従う」「強まる問題意識」「周囲への働きかけと反応」「回っている手ごたえ」「行動への意欲」というプロセスがみられた。

事例2では、まったく異なる職務への異動直前の「自分の問題意識」から始まり、「前職の上司の影響」「異なりの早い理解」「かなりのインプット」「周囲への働きかけと反応」「思考の深まり」「回っている手ごたえ」「行動への意欲」というプロセスがみられた。

2つの事例に共通するプロセスは多くみられた。

まず、「前職の上司の説明や影響」としては、前職の上司が、まったく異なる異動先の領域の情報や、領域を考えていく指針となるような示唆を与えていた。

「強い・自分の問題意識」は、まったく異なる職務の自分にとっての意味を理解するものとして、すでにもっていた自らの問題意識を深め、異動先の職務に照らしていく取り組みであった。

「異なりへの理解」は、事例1と2で異なりの把握のしやすさに差はあるものの、異なりを自分なりに理解するというプロセスを踏むことで、異動後の職務でみえるものが変わっていた。

「一方的な・かなりのインプット」としては、かなりの知識や情報を、ただただ受け入れるという行動であった。

「周囲への働きかけと反応」は、不完全な状態であっても、周囲と関わっていく姿勢や行動にきりかえ、関わった結果のなかから、よい反応を自分なりに気づいていく行動であった。

「回っている手ごたえ」は、手探りの取り組みの中、進んでいる効力感を得ている実感とともに、自分の状況をメタ的に認知している取り組みであった。

「行動への意欲」としては、異動後の領域で実践を積み重ねていく意欲であり、具体的にみえているプランであった。

2つの事例に共通していないプロセスとしては、事例1「郷に従う」、事例2「思考の深まり」があった。

#### IV. 考察

本研究では、まったく異なる職務への異動が企業で働く人の熟達を促す可能性を検討するために、異動がどのような異なりを経験することなのか、さらに異なりを越えてより知識が豊かに構造化されていくとはどのようなプロセスなのかの2つの探索を行うことを目的とした。

まず、前提として、なるべく異なる職務への異動者を対象に調査を行った結果、同職域内の異動者であった1名を除き、職務内容の変更を伴う残り11名の異動者個人の主観的認知は、「職務内容は、一部同じであった」4名、「職務内容は、まったく異なっていた」7名と異なる結果となった。異動が人材育成上、重要な手段であるとしても、その異動がどのような経験として個人に認識されていくのかにばらつきがあることがあらためてわかった。

今回の研究は、この認識のばらつきを前提として結果を出し、以下、考察を行う。

##### ① 熟達の機会としてのまったく異なる職務への異動

インタビュー調査の結果、まったく異なる職務への異動においては、自分のキャリアが大きく変わる可能性のある領域変更としての「仕事の領域の違い」が全員に認識されており、ほかに、まったく異なる高度な専門性、仕事の基準、役職、組織文化が職務の異なりとして認識されていた。

熟達は領域固有のものであり、「熟達は、その立場にふさわしいアイデンティティ形成をとまなう」(大浦 2005:79)という点から考えると、キャリアが大きく変わるような仕事の領域変更を伴う異なる職務への異動は、熟達における大きなチャンレンジであると考えられる。

一方で、職務内容が「一部同じであった」異動では、「業務知識が付け加わった」「仕事のやり方が違った」「立ち位置が変わった」「顧客が変わった」が異なりとして認識されていた。

図表7 事例1と2の異動直前から現在までのプロセス

異動直前から現在までのプロセスについての発言	
<b>事例1【異動後5カ月め】</b>	
<b>泥臭い人間対人間の部分をいかに全社に展開できるか、がいまやりたいし、やらないといけないこと</b>	
前職の上司の説明	●異動についてちょろちょろと聞こえていて、確定は5日前に知らされた 上司の上司が異動に関するキーワードをぼろぼろとやってくれた。 今の職務をよく知っている上司の上司の自分への思いを感じる。直属の上司は出しくなかつた。
異なりの理解に必要な時間	●担当する制度の構造が、ようやく5カ月経ってみえてきた。視点が仕事の必要性にかわった。 変えないといけないところがみえてきた。
一方的なインプット	●異動した7月からつい先月11月まで豪雨のような情報インプット。 苦しい、焦り、豪雨、いつまで続くのか。  打ち返し。最初は少なかつた。豪雨のような情報インプットのとき、打ち返さなくてもまあまあ回るものが7割、あとの3割は何がしか決断が必要。  打ち返せない焦り。表層的なスキルみたいなのが全部はがされて、あんた何ができんの？と問われているような焦り。  スタッフへの異動。想像はしていたけれど、準備できるものではないかな。焦りは解決されない。行ってみたいと。  苦しかつたけど、過去の似た経験から、モチベーション高くのぞめた。
郷に従う	●異動時、まず、馴れよう。思いを裏で、飲みのかたで語る、確認する。 自分は郷に入っては郷に従え、そのあと郷を変えていけ、パターンですね。
強まる問題意識	●構造がわかってきたのはほんと最近。 もともとあった会社への危機意識。日本を支えるシステムの責任を負った組織がつぶれていいのか。  今の職場でみえてきたことで強まる危機意識。儲かっている組織ほど凝り固まっている。 異動後、比較でみえてきた強まる危機感、問題意識。人を見るときなんかわかるんですよ。
周囲への働きかけと反応	●いい感じの打ち返しができるようになってきた。 部下の成長のために、自分が悩んでいることを伝えて、彼らにも悩んでもらってもいいかな。いろいろ部下のとのやりとりを工夫してみる。若いやつほど反応があつておもしろい。
回っている手ごたえ	●最近、やらないといけないことと自分の色を出すことがいい感じでバランス感覚がとれるようになってきた。  いまのところはうまくいっています。
行動への意欲	●これから行動しないといけないと思つている。 今、一人ひとりへのアプローチの方へ早くいきたい。
<b>事例2【異動後5.5カ月め】</b>	
<b>目線を下げないで行動する先に、コーポレートの役割を変えるという目標がある</b>	
自分の問題意識	●現職の異動について説明した人事、「まったく違う部署で、だいじょうぶ？」 結構違うよ、専門性高いよと何人もの人から言われ、少し悩んだ。 自分の問題意識を、現部署でやれそうだな、という情報があつたので現部署に行きました。 異動先の職務に行きたかつたわけでは必ずしもなかつた。
前職の上司の影響	●前職の上司の方々の目線、大事だな。自分もそういう流れの方の仕事をしていきたいな。 すごい経験になって世界が広がつた前職。  現職務へ送り込む上司の、組織にこう変わってほしいと思つている。また、「せつかくなんだから、その目線保つたら？」というアドバイス。
異なりの早い理解 かなりのインプット	●職務のプロセスの違いは異動してすぐわかつた。「これ、大変だなー」。 ●自分でかなり勉強した。
周囲への働きかけと反応	●一人で悩んでいた段階から、あいつのことを信じようと思つてくれる人を増やそうと、10月ぐらいから切り替えた。  あいつのことを信じようと思つてもらえるように行動し始めた。 業務の15%しか、問題意識に関与している仕事がないから、目線を下げないために人と話す。 自分の思い、現部署の上司にはまだ話していない。  まず信頼関係を築くのが先。異質な意見を言つても「なんだこいつ」で終わりそうなのもあるのだ。  現部署のなかで、思いが一緒の人がいるとすごく良かったと思う。支えになる。
思考の深まり	●考えるようになりました。価値観の共有について。  リスクが見逃されるのは、人の問題。この問題に、権限のない中でできること。問題意識を広げていくこと。  信頼、共有できる関係をひろげていく。前の部署では思わなかつた。 今の問題意識は、コーポレートとしてリスクテイクできる権限を持つ方向になっていけばいいなつていう。
回っている手ごたえ	●今やれることをちゃんと考えるようになった。楽しい。次につながっている。 少なくとも前には進んでいると思う。  一通りこなせるようになった。こなせるようになったというのは、ある程度、キャッチアップできた、ということ。
行動への意欲	●現在の問題意識への対応、やることが多い。早ければ早いほうがいいんじゃないかな。

まったく異なる職務への異動の場合と、一部同じである職務への異動の場合の異なりの認識を比較すると、まったく異なる場合の異動前後の非連続性と、一部同じである場合の異動前後の連続性の違いがはっきりしているようにみられる。

ルーメルハートとノーマン(1978)は、知識の獲得の型を累加と再構造化に分ける提案をしているが、知識がある枠組みにそって増えていく累加と、知識が再構造化されスキーマに概念的変化が生じ認識の仕方に変化を起こす再構造化を比べると、再構造化での発達や成長への影響が大きいとされる。その意味で、まったく異なる職務への異動は、大きなチャレンジであるかもしれないが、知識が質的に転換し、知識が豊かに再構造化され熟達が促される機会であると考えられ、一方、一部同じ職務への異動は、累加によって知識が豊かになるプロセスととらえることができる。

領域の再構造化というプロセスをふむことで、まったく異なる職務への異動は、企業における熟達を促す機会となる可能性が本研究の結果から示唆された。

## ② 異なりを越えてより知識が豊かに再構造化されていくプロセス

では、異なりを越えてより知識が豊かに構造化されていくプロセス、いいかえると、知識が再構造化されていくプロセスの探索であるが、まったく異なる職務への異動者7名のうち2名において、異動における職務の異なりを越えて、異動後の仕事を自分なりの領域として豊かに再構造化しつつあることが結果として得られた。

そもそも、職務間異動には、熟達を促す作用とキャリアを漂わせることになるような熟達領域の再構造化を阻む作用の2つがあるという点から考えると、7名中2名に再構造化しつつあるという結果は、まったく異なる職務への異動が企業における熟達を促す可能性は、そのままでは必ずしも高いものではないとみることができる。その意味で、あらためて、まったく異なる職務への異動の

異なりは、異動者にとって難易度が高い課題であるといわざるをえない。

ただし、今回の調査は、異動後の記憶があたらしい異動後1.5~10カ月の対象者にインタビュー調査を行ったため、異動後の仕事を自分なりの新たな熟達領域として知識を豊かに再構造化しているものが最終的に2名であったと結論づけることはできない。あくまで、調査時点での再構造化の兆し、知識が豊かに積み重ねられていく様子がみられたという結果である。

そこで、まったく異なる領域であっても、自分なりの領域として取り組むことができた2つの事例にみられた、共通のプロセスに着目をしたい。

2つの事例に共通するプロセスは、「前職の上司の説明や影響」「強い・自分の問題意識」「異なりへの理解」「一方的な・かなりのインプット」「周囲への働きかけと反応」「回っている手ごたえ」「行動への意欲」であった。

このうち、「前職の上司の説明や影響」は、大浦(2005)が指摘する、熟達化を促す社会・文化的支援装置としての経験を積んだ熟達を支える他者の存在であるといえる。異動後の上司に比べ、信頼関係を築き、指導を受けてきた異動前の上司の、まったく異なる職務への異動における重要な役割が示唆されていると考えられる。

また、「強い・自分の問題意識」は、企業で働く人の熟達における領域を生み出す源泉となる可能性がある。つまり、既存の専門領域にしばられることなく、事業価値の創造というルールにもとづき携わる領域を変えていく企業にあって、どのような領域を自分の領域とするか、事業として何の問題に取り組むかという自分の問題意識こそが領域の一貫性を生み出すものではないかと考えられる。そうであるとするならば、まずスキルを磨き知識を身につけるといった専門性の高まりで牽引されていく既存の領域を前提とする領域固有の熟達プロセスではない、再構造化しながら領域固有の領域が現出していく、再構造化による熟達というあり方が、企業における熟達として示唆されていると考えられる。

このことを、事業構造の変動性と照らし合わせて考えるならば、事業構造の変動が中庸なレベルの場合に適するのではないかと指摘されている知的熟練に対し、事業構造の変動の大きい場合に効率的なあり方のひとつとして、再構造化による熟達の重要性は増すのではないかと考えられる。

そして、「異なりへの理解」「一方的な・かなりのインプット」は、異なりの理解があるからこそ、今までの知識や経験を活かして新たな職務をこなそうとするのではなく、これまでの熟達で培った自分の強みや得意領域をいったん脇において、新たな職務の知識を一方的に相当量、たとえそれが苦しくとも、受け入れることができるのではないかと考えられ、そのことこそが、再構造化後の領域を支える新たな知識となると考えられる。

さらに、大浦 (2005:71) が指摘する「実際は、熟達はたくさんの人々と文化に支えられている」ことは、「周囲への働きかけと反応」「回っている手ごたえ」のプロセスにあらわれていると考えられる。今回のデータでは明確には言語化されていないが、異動後の上司や環境の再構造化や熟達プロセスへの影響があることが、この結果から示唆されている。

一見困難な再構造化であるが、それを助ける仕組みが、異動前の上司のみならず、異動後の上司や環境にもあることが示唆されている。

## V. 今後の課題

今回のインタビュー調査は限られた対象においてなされたものであるため、さらに条件を変えて、結果を検証していく必要があると考える。

また、異動を人材育成の手段としてより高い精度で実践するためには、異動における主観的な異なりが何にもとづくものであるのか、外形的基準も含めた比較検討が必要である。さらに、異なりについての認識の違いが、その後の個人の学習を左右すると考えられる点で、異動の異なりの認識と異動による学習効果の検討をする必要があると考えられる。

さらに、熟達化を促す社会・文化的支援装置としての異動後の上司や環境への着目も必要である。今回は、異動前の上司の役割の重要性が示唆されたが、異動後の上司や環境がまったく異なる職務への異動にどのような役割を果たし、再構造化プロセスや、熟達化に影響をもっているのかも同様に重要な問題であると考えられる。

## 参考文献

- David E. Rumelhart and Donald A. Norman, 1978, "Accretion, Tuning, and Restructuring: Three Modes of Learning" J.W.Cotton, and R.klatzky, Eds. *Semantic factors in cognition*, NJ:Erlbaum.37-53.
- 平野光俊・内田恭彦・鈴木竜太, 2008, 「日本のキャリアシステムの価値創造のメカニズム」『一橋ビジネスレビュー』56 (1) : 76-92.
- 今田幸子・平田周一, 奥田健二監修, 1995, 『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構。
- 加藤恭子, 2009, 「配置・異動」産業・組織心理学会編『産業・組織心理学ハンドブック』丸善, 32-35.
- 小池和男, 1997, 『日本企業の人材育成』中公新書。
- 一・猪木武徳編, 2002, 『ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較』東洋経済新報社。
- 日本労働研究機構, 1993, 『大企業ホワイトカラーの異動と昇進—「ホワイトカラーの企業内配置・昇進に関する実態調査」結果報告—』調査研究報告書 No.37。
- 一, 1998, 『リストラの実態に関する調査』。
- 大浦容子, 1995, 「認知心理学から見た熟達化」『新潟大学教育学部紀要. 人文・社会科学編』36(2) :229-243。
- 一, 2005, 「熟達化の社会・文化的基盤」波多野誼余夫・稲垣佳代子『発達と教育の心理学的基盤』放送大学教育振興会, 71-82.
- 経営行動科学学会 2009, 「シンポジウム 日本のキャリアシステムの再考」『経営行動科学』22(1):47-66。
- リクルート ワークス研究所, 2010, 『ワーキングパーソン調査 2010【基本報告書】』。
- 鈴木竜太, 2009, 「キャリアの不連続モデルの個人の視点からの考察」『経営行動科学』22(1):58-61。
- 八代充史, 1993, 「大企業ホワイトカラーの異動と昇進」『日本労働研究雑誌』35 (6), 4-11。