

論文 / 著書情報
Article / Book Information

論題	技術者の能力と昇進 製造業大手企業役員経験者のインタビューをもとに
著者	伊東幸子
出典	経営行動科学学会 第20回年次大会予稿集
発行日	2017, 11

題目：技術者の能力と昇進

副題：製造業大手企業役員経験者のインタビューをもとに

伊東幸子（東京工業大学）

1. 問題

1.1 社会的背景

日本における技術者は、労働人口の 4%未満の少数集団である。しかしその生み出す技術、サービス、製品によってこれまでも、地球環境、産業、人々の日々の生活の質の向上に多大な貢献してきた。課題先進国の日本においては、科学技術の直接の担い手という従来の王道のキャリアに加えて、今後より一層多様な場面での活躍が期待される人材集団でもある。本研究は、企業の技術者が企業の経営人材になっていくプロセスを能力と昇進の観点から明らかにすることを目的にする。具体的には、大学（大学院）で理工系を専攻し、製造業企業に入社後役員に昇進した人材につき、どの昇進段階でどんな能力が必要になるかを、実際に役員に昇進した技術者 OB に聞き取りを行い、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチによる分析でそのメカニズムを明らかにする。能力は、職務遂行能力の中で純粋な専門技術能力以外の能力に焦点を当てる。

1.2 理論的背景

経営人材に昇進する技術系人材は、従来の技術系人材研究がターゲットにしてこなかった人々である。従来の技術系人材及び彼らに対する人材マネジメント研究の焦点は、日本の研究技術開発の焦点が欧米先進技術の導入から独創技術の自主開発へ転換したという問題意識から、研究開発サイクルのより上流で技術者に革新性、創造性を発揮してもらうにはどうしたら良いかという動機に基づく研究群が多い（e. g. 守島, 2002 ; 鳥取部, 2012）ⁱ。

上流を活性化させる研究は非常に重要である一方、その創造性によって革新的な技術イノベーションの種を生み出すことができる技術者の割合は、企業に入社する技術系人材全体の中で非常に少数だと考えられる。イノベーションの種を生み出すには、持って生まれた才能も重要な要素になってくる。誰もがその役割を担えるわけではない。大多数の技術系人材は、イノベーションの種を太い幹にし、果実を生むための応用研究、商品化、事業化の活動に従事することになる。技術者から会社の役員に昇進していく人材は後者の大多数の中から生まれてくることが多い。

イノベーション研究の領域でも、技術者の新たなアイデアを生み出す創造性に注目する研究群に加えて、商品化・事業化のための資源動員の正当化プロセスにおける創造性に注目する研究が出てきている（武石・青島・軽部, 2012）。後者のプロセスを担う技術者についての研究が進めば、今は埋もれてしまっているかもしれないイノベーションの種を、より多く事業化することにもつながるかもしれない。

技術者本人は、昇進にあまり関心を持たないとこれまで考えられてきた。しかし開本 (2006) は、研究開発技術者に対して従来強調されてきた内発的報酬による動機付けの有効性に対して、昇進等の外発的報酬による動機付けの効果も十分見られるという実証結果を示している。技術者個人のキャリアの成功に資するという観点でも、技術者の昇進と能力の研究は重要になるだろう。

職務遂行能力を獲得・発揮していく主体は技術者本人である。一方で昇進の規定要因を制度的に

決めるのは企業の人材マネジメント（人事）の守備範囲である。昇進は、基本的にはこの2つの主体の活動に整合性・同期が取れることで起こる現象だと言えるだろう。どんなに有能な技術者であっても、ある段階での昇進評価に繋がる能力をタイムリーに発揮していなければ昇進は難しくなる。この整合性・同期が取られるメカニズムの一端が明らかにできれば、必要とされる時期に必要とされる能力が獲得・蓄積・発揮・評価できるよう計画的に人材育成と評価の仕組みを設計し、また、高等教育と企業の人材育成の間で役割分担をより明確にすることも可能になるだろう。

このメカニズムを明らかにするには、技術者と人事の双方からの調査が必要になる。本研究では、能力を獲得する側の技術者本人に焦点をあて、日本の大手製造業企業（複数社）で役員に昇進した技術者（複数）に自らのキャリアを振り返ってもらい、各昇進段階でどのような能力を発揮したことが昇進につながったと考えているか（技術者側の認識）を明らかにする。

今野・佐藤（2009）によれば、人事管理における昇進は、通常、役職や職務さらには職能資格などが、下位の等級から上位の等級へ異動することを意味する。役職、職務、職能資格のいずれかで昇進すると、従業員は給与・責任・権限・社会的威信などの報酬をより多く得ることができる。内部からの昇進は人材のモニター機能により企業がより適切な人を選抜することを可能にする。昇進は企業にとっては従業員の育成、選抜、動機付けの機能を持ち（八代, 2009）、従業員個人にとっては上のポストに就くためには、選抜要件を満たす（必要な能力を身に付ける、業績を上げる）努力が必要になることを意味する。

職能資格制度のもとでは理論的には職務遂行能力が昇進の規定要因になるはずである。実際の昇進を分ける選別要因に関する実証研究は日本ではデータ入手困難のため数多くはないが、その中で富田（1992）は、銀行の人事マイクロデータを使って昇進確率をロジットモデルで推定し、査定成績（この研究での定義は、業績、態度、能

力、人物）が選抜の規定要因になっていることを明らかにした。中嶋・梅崎・井川・柿澤・松繁（2013）による食品製造中小企業の人事マイクロデータパネル分析による昇格確率の推定では、32歳以下の技術職の昇格確率に固定効果モデルが支持され、個人効果の存在が示唆されている。

企業の管理職に必要な能力に関する研究群（e.g. Katz, 1955; Dierdorff and Rubin and Morgeson, 2009; Mumford and Campion and Morgeson, 2007; 松尾, 2013; 楠見, 2014）によれば、管理職スキルは概ね3～4領域（具体的な職務関連の能力、対人関係の能力、戦略や計画策定などの経営能力、自己管理に関する能力）である。

企業内技術者についてのリーダーに求められる能力をレビューした開本（2006）は、不確実性が高い研究開発部門では、他部門よりも相対的にリーダーの技術的スキルの重要性が高く人間関係スキルや管理スキルの重要性が低いと考察している。榊原（1995）の日米エレクトロニクス企業におけるリーダー選出基準に関する質問紙調査では、日本では「管理能力」と「社内での経験年数」が技術者であってもリーダーになる重要な条件であり、米国では「技術的な専門知識」「それまでの成功実績」「他人と一緒に仕事をやってゆける能力」の3つが技術系リーダー選出の重要な基準であるとの回答を得ている。技術特性との関連では、Clark and Fujimoto (1991) は、インテグラル度が高い製品の場合 PM は重量級である場合に開発効率がよく、モジュラー化の程度が高い製品の場合は軽量級である場合に開発効率が低いとしている。一方、中馬（2001）や石川（2002）によれば、高度にモジュラー化された産業においても、管理職にとっては R&D コラボレーションやアウトソーシングなど社内外のコンカレントなコミュニケーションが重要なことが指摘されている。

2. 方法

2.1 調査対象者

インタビューは、企業経営の中枢を経験した退職者約 600 名で構成される一般社団法人ディレク

トフォース技術部会（以下 DF、DF 技術部会と略す）所属の 11 名に実施した。人選は、DF 事務局に、大学の理工系学部（大学院）出身で日本の製造業大手企業の役員クラスを経験した方々の中から、業界・企業が重ならないようにという基準で依頼しインタビューさせていただいた全 11 名の中から本稿の目的により合致する対象者を 8 名選んだ。自身の昇進と能力という現役者にとっては開示しにくい内容を扱うことから、現役役員ではなく役員昇進後退職した方々を対象とした。調査対象者の属性は表 1 に示す。

調査対象者	業界	初任配属	退職時の役職
A	輸送用機器	中央研究所	現地法人役員、転職後、品質最高責任者
B	非鉄金属	工場	役員
C	機械	プラント	役員
D	食品	応用研究所	本社執行役員、現地法人最高責任者
E	電機機器	技術開発	役員
F	繊維製品	応用研究所	役員(副社長)
G	化学	工場	役員(専務取締役)
H	輸送用機器	技術開発	役員

表 1 調査対象者の属性

2.2 調査方法

平成 26 年 7 月～9 月にかけて、半構造化面接によるインタビュー調査を行った。事前に調査趣旨と質問事項をメールで送付し、面接は、DF 事務局または調査対象者指定の場所（現在顧問を務めている会社の会議室など）で実施した。質問事項の趣旨は、「ご自身の〇〇社でのキャリアを振り返ったときに各昇進段階で昇進につながったと考えられる能力、とくに専門技術以外の能力にはどのようなものがあったとお考えになりますか。」である。インタビューに要した時間は、1～3 時間程度であった。インタビューは、半構造化面接で対象者に大学時代から概ね時系列に沿ってキャリアを振り返って話すよう依頼した。技術的な発見、特許、論文等の専門技術関連の業績に関してはあえてインタビューに含めていない。面接に際しては、倫理的配慮の説明を行い、全員から研究協力への了承ⁱⁱを得た。インタビュー内容は、回答者への了解を得て録音し、すべてテキストデータに文字起こしをした。

2.3 分析方法

分析は、修正版グラウンデッド・セオリー・ア

プローチ（以下 M-GTA）（木下, 2003, 2007）に基づいて実施した。M-GTA は、grounded on data 優位で最初にデータに基づいたコーディングから概念を生成することを特徴とし、限定的な範囲における説明力に優れた理論を生成することが可能で、人間の社会的相互作用とプロセスを伴う研究テーマに適しているとされる。本研究は、研究蓄積が少ないため既存の理論の検証が難しく、かつ、技術者から経営人材になる人達の能力と昇進の間の長期的なプロセス、メカニズムを明らかにする目的を持つことから、この手法が有効であると考えられる。

3. 結果

3.1 技術者の能力と昇進の関係

本節では、「技術者が企業内で昇進していくにあたり、いつどのような能力が必要か」についての、昇進した技術者 OB の認識について、能力が昇進に結び付くメカニズム（図 1）を示す。ⁱⁱⁱ以下、インタビューの内容を斜体で適宜引用する。

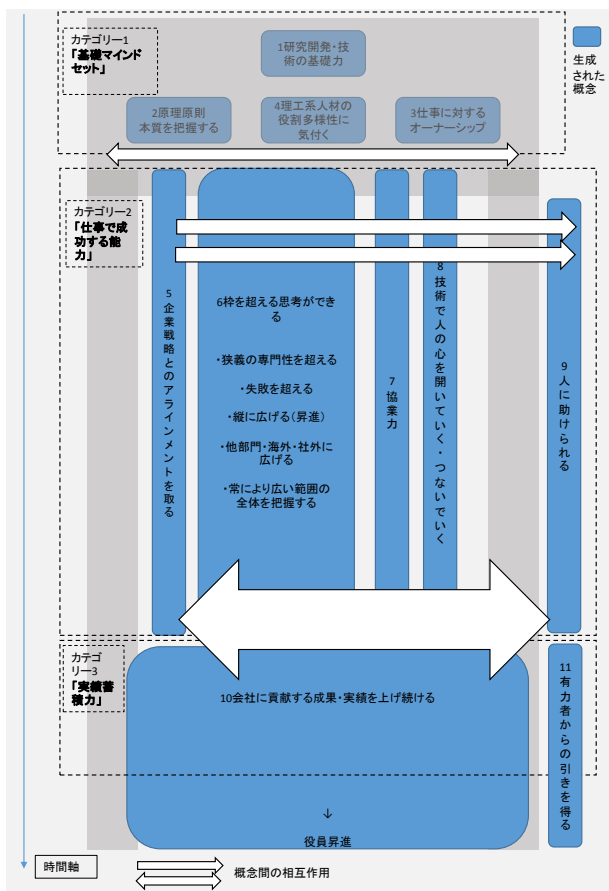


図 1 技術者の能力と昇進のメカニズム結果図

3.2 能力が昇進に結び付くメカニズム

①「基礎マインドセット」カテゴリー

「基礎マインドセット」カテゴリーには、「1 研究開発・技術の基礎力」、「2 原理原則・本質を理解する力」、「3 仕事に対するオーナーシップの獲得」、「4 理工系人材の役割多様性及びその中での自身の適性の気付き」の4概念が含まれ、時期的には大学の研究室及び入社後のキャリアの初期（～最初の昇進までの間）に起こる。この時期全員が研究技術開発のハンズオンの現場で、割り当てられた具体的な研究テーマや技術課題の解決に取り組み、それらを完遂することを通じて、まずは研究開発・技術の専門的な基礎力を獲得する。しかし、将来の昇進という観点でより重要だと思われるのは、それらの活動を通じて技術系人材として将来活躍するために長期的に重要なより汎用的なマインドセットを獲得することである。

“現場っていうのは体を動かして、実物に触りながら目に見えるものをあーだこーだやっていけないといけない。”（対象者G氏）

有名大学の有力研究室の修士から入社後自ら希望して工場に配属になったG氏の語りからは、技術系の現場の仕事は実物に体で接しながら行うことが示唆される。

“たまたま配属されたのが技術開発部門で、仕事が終わった後でみんなで原書を読む輪講をやりましょうというのがあって。その時の本当の基礎の基礎があとあと役に立っている。色々な話が出てきても、その知識があると、あれはこういうことかと理解できる。原理原則が分かっているとそれに照らし合わせてみて。分野は何でも良いのだけれど若いうちに基礎を理解しておくのが重要”（対象者E氏）

“

“自然の摂理に則って考える。車は走りますから、慣性の法則で走る。当然止まる。摩擦がある。そういう物理現象を十分理解した上で物事を考えれば、道が開けることが多いんですよ。”

（対象者A氏）

E氏、A氏の語りからは、現場の実物に触れることと同時に、目の前で起きている事実を表面的に受け入れるのではなく、その背後にあるメカニズム、原理原則で理解すること、そのために技術分野の基礎に関する学習を行うことの重要性が示唆される。

入社2年目に自分が担当する製品試験のことで上司に相談に行ったH氏は、技術系の上司から強い叱責を受ける。

“お前も自分一人で仕事するなら人に下駄を預けるな。”と言われた。自分の守備範囲の中で下駄預けるなっていう意味だと思うけれど、それだけは肝に銘じておけて言われて。今でも忘れません。（対象者H氏）

H氏の語りからは、自分の守備範囲と決めた仕事に対しては、たとえ入社2年目の若手であっても自分の責任で完遂させるべきであり上司に下駄を預けてはいけないこと、つまり、技術者は自分の仕事に対してオーナーシップを持つべきことを「肝に銘じる」よう技術系上司から教育されることが示唆される。この概念については、より後のフェーズで、対極（自分がオーナーシップを持ちすぎることの弊害）の事例が語られる。ものをつくらない事務系人材と異なり、技術系人材はその気になればものづくり～消費者接点に至る社内のかかなり広い範囲の仕事を1人で把握し得る。自分に権限が集中しすぎてデメリットが起きたことが複数の対象者から語られている。

ここまでは技術系人材全体に共通の基礎マインドセットと考えられるが、技術者出身で役員に昇進する人材の基礎マインドセットに特徴的な概念として、理工系人材の役割多様性への気付きがある。

自分は基礎研究じゃなくてあるプロジェクトテーマをやっていくんだなと。すごく大きな自分

の中では葛藤がありました。(対象者F)

今回調査対象の中で最高位(副社長)まで昇進したF氏は、企業よりアカデミア、応用より基礎のステイタスがより高いという価値観が支配的な環境の中で、基礎研究以外の職務に配属されることの葛藤を語っている。一方で、自ら進んでアカデミアより企業、専門力より応用力を志向して進路を選んでいくケースもある。

大学で研究するにはちょっと向いていないかなと。・・・このままドクターに進んでそんなことばかり毎日やっていたら、こりやダメだなと思って。(対象者G氏)

(大学で専門は)あまり勉強していなかったから。高度な専門力ではなく、総合力というんですかね、まとめる力みたいなものは(この会社であれば)発揮出来るかなと思って(入社を決めた)。(対象者B氏)

いずれのケースにおいても、大学(大学院)で理工系を専攻した人間にとって活躍し得るキャリアの選択肢が、いわゆる狭義の理工系の基礎研究だけでなく多様であることにキャリアの初期段階で気づき、さらに、その中で自分の適性に合った進路に進むことが出来ていると考えられる。図1では、「基礎マインドセット」カテゴリー4概念の影響範囲がその後のキャリア全体にわたることをくさび型の網掛けで示している。

②「仕事で成功する力」カテゴリー

「仕事で成功する力」カテゴリーには、「5 企業戦略とのアラインメントを取る」「6 枠を超える思考ができる」「7 一人で仕事をしない」「8 技術で人の心を開いていく・つないでいく」「9 人に助けられる」の5概念が含まれ、時期的には「基礎マインドセット」獲得のあと、概ね最初の役職昇進前後までの時期に最初の基礎が獲得されている。

以下のC氏,B氏の語りからは、世の中の動き、

企業の戦略に向けて自分のやるべき仕事を定めていく姿勢を持っていたことが窺える。

いつまでも単体の開発ではなくて、〇〇(新製品)を打って会社が儲けるということに向かって、世の中の動きがどちらに向いているか問うということを常に意識しなければならない。(対象者C氏)

〇〇(工場)の国際競争力を強くしないといけないという時代に、自分としての問題設定も会社のニーズに合わせて、・・・技術屋としては精いっぱいのことをしようと。(対象者B氏)

一方で、この概念については、次のような対極の事例の語りもある。

たとえば、これをやれと言われてノーと言う人はその時点で終わりなのです。たとえば非常に専門技術的に優秀だった〇〇さん(社内の先輩)は、会社から何を言われてもある1つのテーマの研究しかしなかったので・・・(昇進しない)。

(対象者D氏)

会社の方針にアラインメントするという経営的な観点と技術者としての「原理原則、本質をとらえる」観点がコンフリクトすることはないのだろうか。

事実を論ずる、そこから、事実からくみ上げられた論理を展開する、これは原理原則。これがまかり通らないことが起きてくる。その時にどうするか。常に我々が認識している事実はどうなんだろうという所に立ち戻る、そういう論理性は、やっぱり科学者とか技術者っていうのは大事にしなければならない原理原則。(対象者F氏)

コンフリクトの事例の語りからは、常に事実立ち戻ること、事実をもとに論理を展開することをより根本的な行動原理としていることが推察

される。

この時期、仕事の方向性を定めることと同時に、仕事の枠を仕事の遂行のために自ら超えていく能力が発揮されるエピソードが聞かれる。工場やプラントでは、専門性、学歴、立場、年齢、国籍の異なる多様な人達との協業にあたり、技術者の側が自分の枠を超えて相手との境界領域に積極的に踏み込んでいけることの重要性が語られている。

プラント全体のパフォーマンスを最適化するには、電気も土建も制御もみんな知っておかなければならない。相手の業種が違えば人柄も違う。そういう人達とそういうジャンルのことも、一応常識として全部知っているようでなくては。(C氏)

当時会社が中小企業だったD氏からは、抱えている課題を解決するためには全部自分でやらざるをえなかったエピソードが語られ、国内での開発と海外のプロジェクトの双方を経験した人達からは、国による価値観の違い、働き方やマネジメントスタイルの違いの枠を越えられなければ仕事が成功しなかったエピソードが語られる。

(当時は) 中小企業に入ったんですよ。(自分の大学時代の専門などにこだわってはいけません) 何でもやる。(D氏)

(米国と違って) 日本はチームワークだとかいろいろなことを言うから、全体の構造を知ることが極めて重要。上に行く人達は、大きなモノがすべて知れて把握できるということはある。(対象者H氏)

この時期、人と一緒に仕事をする協業力に関するエピソードも聞かれるようになる。ただ一緒に仕事をするのではなく、相手に喜ばれることで自分も成長する意識が語られる。

人の喜ぶことをやることによって自分も大き

くなっていく。(対象者F氏)

この仕事、他のやつではうまくいかないんだけど、お前がいけば喜んでやってくれるみたいだから・・・と上司に言われた。(対象者G氏)

やっぱり一番望ましいのは、何かが一緒に解決する。ないしは、ヒントをちゃんと定着させて、彼らのスキルをうまく使ってもらう。やっぱり、リアルな体験と一緒にしないと信用してくれないですね。一緒にやって一緒に飲んで。(対象者B氏)

人と一緒に仕事をするを成功させるためには、技術者はまずは、多様な相手にそれぞれ理解できるように技術を説明することによって、相手に信頼されたり心を開いたりしてもらうようである。

研究所の人間にもいろいろいるけれど、テスト製造が失敗したときに、あとになって理路整然と説明できたのはお前だけと生産部門の上司に言われた。(対象者D氏)

(技術営業の) プレゼンテーションは相手を読まないダメ。ひげをはやしたおやじの町長さんに、まずカタカナは絶対に使ってはダメ。(対象者C氏)

この時期のエピソードではないが、技術を媒介として人の心を開いていくコミュニケーション能力は、将来的に世界市場や国の元首を相手にする場面にも有効であることをF氏は語っている。

世界市場、企業だけではなく国に対して、地域に対して、この技術は、〇〇国の環境をこれだけ良くする、あるいは雇用をこれだけ作っていると説明する。全部技術屋の仕事です。綺麗に絵を書いてプレゼンテーションする事務方もちろんいますけれど。本当に人の心の中に入っていくた

めには、技術を平易にかつ真摯に説明していく。そういう橋渡しを技術は持っています。うまく価値感を言葉で表すことが大事。「自分のこの技術の話で、ちょっとお茶でも飲んで行きなさい。」っていうかんじでね。(対象者F氏)

このフェーズで、調査対象者達は、会社の方向性と自分の仕事の方向性を合せ、目の前にある様々な枠を自ら超え、技術の説明を武器にして人をうまく巻き込み、仕事を成功させる能力を身に付けていく。このカテゴリーの最後の概念は、「9. 人に助けられる」である。これは、単独で発生するのではなく、これまで見てきた概念 1~8 を発揮して仕事をしていくことで、「後から付いてくる」ようである。工場で中国からの研修生の教育を親身に担当したB氏は、のちのち中国に工場を立ち上げる担当で行ったときに、昔教えた研修生たちが幹部として大勢来てくれて助けられたエピソードを語っている。G氏は、人にやってもらう、人に助けてもらうための日頃の活動の重要性を指摘する。

③「実績蓄積力」カテゴリー

「実績蓄積力」カテゴリーには、「10 会社に貢献する成果・実績を上げ続ける」「11 有力者からの引きを得る」の2つの概念が含まれる。時期的には、最初の役職昇進から最初の役員昇進までの間の時期にこの能力発揮されている。

自ら上げた実績について語る時、今回の調査対象者達は、「口幅ったい・・・」と言葉が少ないが、役員昇進の条件は高い業績の連続だったということは全員に認識されている。

(自部門と違う部門での役員昇進の理由について) たまたま自分を知っている人がいて。あいつは〇〇の部門に関係する仕事も昔やっていて、まんざらではなさそうだからと引いてくれたのだと思う。その前の海外合弁の仕事の成功が評価された。(E氏)

また、「昇進・異動に関わる引き」というデリケ

ートな点についてF氏は、仕事や様々な機会を通じて長期的に一人の人が周囲に観察されていて、それが、ある時点での「引き」に繋がるのだと語る。

ある所まで来ると、その人を見ていて、その人だったらこういう仕事をしてくれるよねとか、やりこなしてくれるだろうという事を、色々な人が色々な機会を通じて観察している。(対象者F氏)

調査対象者達の話を経合すると、役員昇進につながる時点での高い評価は、短期的な評判の長年にわたる積み重ねで形成されているようである。「昇進に関わる引き」という一見非合理的に聞こえるワードも、その実のメカニズムは、本人が今まで見てきた概念であらわされる各種の能力を発揮し続けて仕事をし、成果を上げ続けてきたことで、客観的な業績以外にも社内外各所に本人に関する評判の蓄積が起き、それがある時点で「仕事での引き」「異動」「昇進」として発現しているように見える。前節でレビューした、内部からの昇進は人材のモニター機能により企業がより適切な人を選抜することを可能にするということの具体的な表れとも言えるだろう。

4. 考察

本稿のテーマである「役員に昇進した技術者の能力と昇進」に関する本人達の認知について、今回調査からは、最初の役職昇進時に、どんな能力が昇進につながったかを意識していた人は1人もいなかった(「正直なところその時点では本当に何も業績はないけれど、うちの会社は最初の管理職はその年齢に決まっていたから。」「よくわからない」等)。一方で、最初の役職昇進から役員昇進までの間の昇進については、本人達が「具体的な業績(プロジェクトの成功)が自らの昇進に結び付いた。」と明確な認識を持っている。さらに、上位役職への昇進になるにつれて「(上司や周囲の)引き」が重要になるという指摘がなされる。

一定以上の上位役職に昇進する段階に必須と

思われる、「高い業績の連続」や「有力者からの引き」という要素は、その段階になってからこれらの要素を獲得する努力をして一朝一夕に身につくものではない。本稿で見てきたように、キャリアの初期から必要な時期に必要な能力を獲得し、複数の能力を複合的に発揮すること、それが相互作用することが長期的に蓄積することによってはじめて発現するものである。技術者の能力と昇進の関係の複合的で長期的なプロセスの一端を明らかにすることを試みる点が、階層単位で論じられることが多い管理職研究に対する本稿の貢献であると考ええる。

管理職の各段階で必要とされるスキル・能力の先行研究との関連では、Katz(1955)は上位管理者になるに従ってコンセプチュアルスキル(複雑な事象の分析、変化への予測、問題への対処法の発見等の総合的な判断機能)が重要になると述べているが、本研究が対象とした技術者から経営人材に昇進した人達に於いては、この能力は、キャリア初期の技術系の現場での体験で身に就くことが特徴的といえるだろう。昇進研究との関連でいえば、業務の守備範囲が大幅に広がる昇進に於いては、自分の守備範囲の全体をそれまでより数段階抽象化して全体を万遍なく把握できることが重要になる。事実から論理を導く、事実と自然科学の理論の間を往復する技術系の現場での経験により技術者のキャリア初期に培われる「原理原則・本質を把握する」力は、昇進前後での業務内容の激変に於いても有利に働くはずと考えられる。

本稿には大きく3点の課題があると考ええる。まず第1は、調査対象者の選択に関わることである。全員が1960年半ばから1970年にかけて日本の一流大学から日本の大企業に新卒入社しており、バブル崩壊とその後の長期不況、インターネットの普及、リーマンショックなどの1990年代～現在に至るビジネス環境の激変以前に会社員としての主要なキャリアを歩んだ人々であり、現在とは背景が違いすぎるという指摘があり得るだろう。しかし、逆に、いま、既存企業の中にフロンティ

アとなり得る仕事が減り、かつ、部門独立型の組織戦略のもとで特定部門の定常オペレーションの経験のみで上位管理職まで昇進していく経営人材が増えざるを得ないという制約がある中、高度成長期の日本の製造業企業における能力と昇進の関係を明らかにすることは、いま、技術者出身の経営人材を育成するためにどのような仕組みを意図的に設ける必要があるかを考える観点で一定の意義があると考ええる。第2の課題は、経営人材、その候補となる中間管理職は、経験を通じた学習という理論的背景に基づく研究が数多く蓄積されている分野である。本稿は、それ以前にそもそも管理職になる(＝昇進する)とはどういうメカニズムなのか、昇進する本人にとって具体的にどういうことが出来れば(＝能力があれば)昇進するのかとことを、昇進という観点では冷や飯組という言葉もある技術者について、役員昇進した技術者本人の回顧から明らかにすることを目指している。今後は、昇進に関するもう一方の重要なプレーヤー、昇進を制度的に決める主体である人事への調査を基にした実証研究を行う必要があると考ええる。

最後に、本研究のもととなるインタビュー調査は、筆者の博士論文研究の一環で実施されたものであり、本研究で分析し直す前段階の分析については、複数の研究者(指導教員)の意見及び大学院生ゼミメンバーの意見をいただいている。今後、本研究の信用性を担保するため、調査対象者へのメンバーチェックを依頼する予定である。

ⁱ 引用文献の一覧は紙面の関係で割愛している。

ⁱⁱ 本研究の調査は、筆者の博士論文の一部として実施したものであり、インタビューへの協力は博士論文研究への協力として依頼した。

ⁱⁱⁱ M-GTAでは、分析ワークシートと生成された概念、定義、カテゴリー及び調査対象者のいずれからその概念に関連する語りが聞かれたかをまとめたシートを作成する。本研究でもこの2種類のシートを作成しているが、誌面の関係で割愛している。