



East Asia Industry and
Economic Research Center

神戸学院大学

東アジア産業経済研究センター News Letter

第3巻 第2号(2009年4月)

〒651-2180 神戸市西区伊川谷町有瀬518番 TEL (078) 974-4829 FAX (078) 974-5856 E-mail : asia@eb.kobegakuin.ac.jp
http://www.erc-kobegakuin.org

CONTENTS

ご挨拶……………	1	タイ及びベトナム日系企業における技能形成の実態……………	7
神戸学院大学 東アジア産業経済研究センター……………	2	上海市内に勤める中国人の転職行動と……………	11
2008年セミナー「アジアの人材市場と人的資源管理」……………		組織間キャリア形成に関する考察……………	
グローバル時代の日本の労働市場……………	3		
ー若年非正社員を中心にー……………			

ご挨拶

2008年10月11日(土)・12日(日)の両日、アジア政経学会2008年度全国大会が、神戸学院大学ポートアイランドキャンパスで開催されました。ERCメンバーの梶谷が大会実行委員長を務め、他のERCメンバーも実行委員として、この大会の実行のお手伝いをさせていただきました。学会も盛況のうちに終了し、ERCとしても諸大学のアジア研究者との交流を行うなど、実りの多いときを過ごすことができました。

ERCは大会実行のお手伝いと同時に、学会2日目に大会特別分科会をかねる形で公開セミナーを開催しました。セミナーには一橋大学社会学部専任講師の西野史子氏をお招きし、「グローバル時代の日本の労働市場ー若年非正社員を中心にー」と題する報告を受けたあと、ERCオープンリサーチの成果として、中村が「タイ及びベトナム日系企業における技能形成の実態」を、また日高が「上海市内に勤める中国人の転職行動と組織間キャリア形成に関する考察」を報告いたしました。

それぞれの報告に関しては、関西学院大学経済学部教授 伊藤正一氏から、実に的確なコメントを頂戴するとともに、フロアーとも有意義な質疑応答を行うことができました。特別分科会という場を設けていただいたアジア政経学会関係者の皆様、また当日のセミナー／特別分科会参加者の皆様に厚く御礼を申し上げるとともに、とくにゲストスピーカーの労をとっていただいた西野史子氏、大変ご多忙のなかコメンテーター役をお引き受けいただいた伊藤正一氏に、改めて深く感謝の意を表したく存じます。

ERCの公開セミナーが、学会分科会という形で大学研究者に公開されたのは非常に意義深く、今後の研究活動の方向性を再点検、再確認してくれたものと考えております。研究とは、実際の経営実践活動や経済活動一般に即効果を与えるものはまれですが、しかし長い目で見ると、如何に経営・経済の実践に影響を与えたかは、研究成果の良し悪しを測る重要な判断基準になると思われます。

私たちの活動及び研究成果がどれほどその基準を満たしているかは、皆様の判断にお任せするしかありませんが、少なくとも一歩でもそれをクリアできるよう、ますます研究・調査活動に励む所存でございます。今後とも、私どもの活動に御支援・御協力を賜りますよう、お願い申し上げます。

東アジア産業経済研究センター長
経済学部教授
中村 恵

神戸学院大学 東アジア産業経済研究センター 2008年セミナー
共催：アジア政経学会

「アジアの人材市場と人的資源管理」

日 時：2008年10月12日(日) 14:00～16:30
場 所：神戸学院大学 ポートアイランド・キャンパス
(B号館2階 B211教室)
受付開始：13:30 B211教室前

参加無料、事前予約不要

セミナー・自由討論 (14:00～16:30)

司 会：竹治康公 氏 (神戸学院大学経済学部教授)

第一報告：西野史子 氏 (一橋大学大学院社会学研究科専任講師)

「グローバル時代の日本の労働市場
ー若年非正社員を中心にー」

第二報告：中村 恵 氏 (神戸学院大学経済学部教授)

「タイ及びベトナム日系企業における技能形成の実態」

第三報告：日高謙一 氏 (神戸学院大学経営学部准教授)

「上海市内に勤める中国人の転職行動と
組織間キャリア形成に関する考察」

ディスカッサント：伊藤正一 氏 (関西学院大学経済学部教授)

グローバル時代の日本の労働市場－若年非正社員を中心に－

一橋大学大学院社会学研究科専任講師 西野 史子



ご紹介いただきました一橋大学大学院社会学研究科専任講師の西野史子と申します。本日はこのような機会を頂戴しまして誠にありがとうございます。神戸は私が院生だった2000年頃、調査で何回か訪れたことがあります、懐かしく思っております。

最初に本日の概要を申し上げます。グローバル化の時代に日

本企業がどのような対応を行っているかについて、私の専門である日本の非典型雇用にはフォーカスしながら報告させていただきます。第一に「日本の労働市場の変化」について概観します。第二に「流通サービス業における非正社員化の実態」と題しまして、個別企業における新しい人的資源管理施策が若年非正社員に与える影響について見ていきます。最後に結論を述べたいと思います。

あらかじめ本日のメインメッセージを述べさせていただきますと、グローバル化によって非正社員化が進行し、なかでも若年層で非正社員のままでの基幹化という現象が起きています。このことは技能形成の機会があるという点ではよいのですが、非正社員のまま契約更新が長期に及ぶため、適正な処遇があるかという点と雇用保障の点が問題になるというのが本日の要約です。

1. 日本の労働市場の変化

ではまず日本の労働市場の変化について見ていきます。グローバル競争によって日本企業の海外展開が活発化し、国内では雇用の空洞化、すなわち雇用の喪失と国内工場における雇用の非正規化（請負・派遣）が加速度的に進行しています。この非正規化は主に流通サービス業と製造業において顕著です。流通サービス業における非正規化は80年代のサービス経済化とともに進展し、現在はその極限を探っている状態です。製造業では最近、国内工場における請負・派遣化が顕著です。平成18年の労働経済白書によりますと、最近の非正規化の要因は、これまでのサービス経済化といった産業構造の転換に起因するものよりも、産業内における非正規化、つまりこれまで非正規化が進んでいなかった製造業などの産業内での非正規化の要素のほうが大きくなっていると指摘されています。

このような変化の影響を強く受けるのが若年労働市場で

す。若年労働市場は景気の動向に左右されやすく、また若年期の就業状態が本人のその後の就業状態や賃金に大きな影響を及ぼすという特徴があります。現在の若年労働市場は、失業率が上昇し、非正社員（フリーター）が増加しており、若年層に占める非正社員の割合は、学生を除いて3割に上ります。

なぜ若年非正社員が増加したのかについては、働く側の意思の問題であるという説、マクロ経済環境の問題で不況が終れば解決するという説、中高年雇用保護による置換効果説などがあります。しかし最も重要なのは、そもそも雇用の構造が変化しているということです。特に高卒者の主要な就職先であった正社員の製造職や事務職が、海外移転したりITに置き換えられたり、非正規化したりしています。私が以前、流通サービス業の全国的な調査に参加した際も、高卒採用を中止したという企業が多く存在しました。またフリーターと言いましても低学歴層や女性がフリーターになりやすく、また一度なると留まる傾向があることも研究で明らかにされました。

このような事態に対し、2003年頃から政府の施策も行われてきました。内閣府のイニシアティブによる2003年の「自立・挑戦プラン」、2006年「再チャレンジ施策」などがありましたが、成果にはいまひとつです。一方で厚生労働省が以前より取り組んできたパートタイム労働法の改正（2008年4月施行）は注目に値します。これは同じ仕事をするパート労働者と正社員との間の均衡待遇を打ち出し、パート労働者から正社員への転換制度を促すものです。この改正の狙いは、正社員並に働いてきたベテランパート労働者に対する不当に低い処遇を改善するというものでしたが、同様の働き方をしている若年の非正社員にとっても有効な施策であるといえます。その証拠にこの改正と前後して、非正社員の待遇を改善する人事改革も多数行われ、またロフト等による相当数の正社員化の事例なども生まれました。

2. 流通サービス業における非正規化の実態

－若年非正社員を中心に－

次に非正規化が進んでいる流通サービス業における非正規化の実態を、若年非正社員を中心に見ていきたいと思っています。ここでの主眼は「均衡処遇を行う企業の先進的な人事管理施策と、その制度が若年非正社員に与える影響」です。人事管理施策を見る理由は、職場でどのような働き方・働かせ方が行われているかを通して、働く側の心理的な側面だけでなく、

彼らのインセンティブ構造を理解する必要があるからです。ここで取り上げる事例は、流通サービス業、総合小売業のA社です。A社を選んだ理由は、業界トップクラスの規模と、非正社員の活用特に積極的であるという点です。

先行研究では武石（2008）が、非正社員の基幹労働力化と処遇問題は、正社員を含んだ全体の働き方を問い直すとし、さらに現在のような正社員／非正社員という区分ではなく、働き方（労働時間や勤務地選択の自由度、仕事内容）に応じた適切な処遇という方向に向かうと示しています。また有賀他（2008）は、非正社員にも時間を区切って働きたい人、技能形成を望む人、正社員になりたいと考える人など、いくつかの異なった「選好」が存在し、それぞれのグループ別に有効な人事施策が存在することを明らかにしています。

ここで一般的な正社員と非正社員の雇用区分の特徴をまとめておきます。雇用契約期間は、正社員は定めがなく、非正社員は有期雇用です。仕事の範囲や勤務地は、正社員は限定されず、非正社員は限定されます。昇進可能性は、正社員は管理職に昇進し、非正社員は基本的には管理職には従事しません。技能育成の方針は、正社員は長期的に幅広い技能を習得し、非正社員は定型業務中心の技能を習得します。賃金は、正社員は月給制で、基本給は技能や職務遂行能力によって決定されますが、非正社員は時給制で、基本給は市場の賃金相場を基準に決定されます。この決定方法の違いが給与水準の大きな格差につながっていくわけです。本報告では、正社員は「フルタイムで雇用期間の定めがない者」とし、非正社員は「正社員以外の者」と定義します。

次に使用するデータの概要です。調査主体は報告者である西野本人で、総合大型量販店A社にご協力を頂いて人事部、労組本部、エリア事業部、小型X店（店長及び従業員）、大型Y店（店長及び従業員）の合計32名を対象にインタビューを行いました（2004年11月～2005年4月）。またアンケート調査（2005年9月～10月）はA社Kエリア事業部内の8店舗をお願いし、社員調査とパート調査の二種類を実施しました。社員調査は166票配布し有効回答数が118票（71.1%）、パート調査は770票配布し有効回答数526（68.3%）でした。報告で主に使用するのはパート調査の方です。

2-1 人事制度改革

まずA社の人事制度改革の背景として、パート社員の基幹労働力化の推移について、人事部へのインタビューに基づいて見ていきます。従業員に占めるパート社員の割合は1980年代には半分以上でしたが、90年代に入りパート社員の量的拡大と職域拡大が同時進行し、2003年にはパート比率77%、2005年には80%にまで上昇しました。この80%という数字は労働時間ベースの割合で、業界でも極めて高い水

準です。

ではこのような非正社員化はどのようなプロセスで進行的たのでしょうか。4つの要因に整理できます。一つ目が、「出店攻勢」です。A社は最近まで、新規店舗を多く出店して売上高でグローバルランキングを目指すという経営戦略をとっていました。出店の際には人材が必要となり、既存店の社員を新店に移して既存店の非正社員比率を上げ、経験のある非正社員をどんどん戦力化します。二つ目が「営業時間の拡大」です。2000年頃から深夜営業、24時間営業が開始され、これによってまた人数が必要となります。三つ目が「新卒採用の抑制」です。これは主に2003年以降の話ですが、それまで1,000人規模行っていた新卒採用を、50人規模に抑制した年が3年ほど続きました。これによって、さらに非正社員化が進んでいきます。これらをサポートする体制として、四つ目の「システムの強化」があります。発注、商品管理を本部でシステム化し、また個別注文の端末を小型化するなどの工夫で作業を効率化し、パート社員の職域も拡大していきます。それによって管理的な仕事まで行うパート社員が誕生したわけです。

これらを背景とし、10年ほど前から新人事制度に向けて労使で話し合いが持たれました。2000年に労使合意をし、2002年にまず正社員の人事制度改革が行われました。これにより経営幹部層は職能資格制度から職務等級制度に変更され、ジョブサイズによって賃金が決まるようになりました。例えば小型X店の店長の賃金はいくら、大型Y店の店長の賃金はいくら、というように決まります。次に一般社員は職能資格制度から役割（仕事）基準の職務職能資格制度に変更されました。一般社員には多少、職能資格制度の要素も残されましたが、基本的には社員全体の賃金について年齢・勤続年数という年功的な要素を極力排除しました。これが全社的な人事制度改革の布石となったわけです。そして2004年に非正社員を含めた全社的な人事制度改革が行われ、正社員と非正社員の資格制度を統一した新人事制度が導入されました。

ではその中身に入っていきます。まずは社員群の変更です。正社員はもともと全国社員とブロック社員、エリア社員に分かれていました。全国社員は国内及び海外への転勤も行うグループ、ブロック社員は日本を4つに区切ったブロック内での転勤を行うグループ、エリア社員は転居転勤がなく、店舗間の異動のみ行うグループです。この転勤のないエリア社員と、77,000人いるパート社員（店舗限定勤務）を合わせて、新しく「地域社員」という雇用区分をつくりました。合計で8万人の「地域社員」が誕生しました。

このことは、今までは期間の定めのない正社員と有期雇用契約である非正社員との間にあった大きな壁を移動させ、転居転勤をするかしないかを軸に仕切りなおしたという点で、

大変重要な意味があります。ただし旧エリア社員はもともと期間の定めのない60歳定年までの雇用でしたので、それについてはそのまま継承されました。

これと連動して資格制度も変更されました。以前は正社員とパート社員とで別々に存在していた資格を統一し、正社員と非正社員が同じ土俵に上がることになりました。さらに、地域社員の旧エリア社員と旧パート社員には、以前は資格の上限がかなり低い位置で設定されていましたが、新しい資格制度では大幅に見直され、最高で統括マネジャー、副店長、小型店の店長まで担当できる仕組みとなりました。

この資格は賃金にもリンクしていて、マネジャー職以上で同じ資格であれば、正社員と地域社員では賃金はほとんど同水準となり、ボーナスも出るようになりました。とはいえ、正社員には転勤プレミアムがありますので、多少の差は残ります。

資格と関わるのが新しい試験制度です。昇格はすべて正社員・地域社員統一の試験を通じて行われ、試験は年1回、筆記と面接で構成されています。受験資格は一つ下の資格に在籍する全従業員で、上長の推薦は必要ありません。人事部は積極的に上位資格への受験を促進しており、マネジャーの育成と登用を積極的に推進していました。

2005年のアンケート調査時までにはちょうど第1回の資格試験が行われたので、その点を設問に含めましたところ、回答者526名の3割程度が「資格が上がった」と答えました。年齢別では若年層、35歳～45歳、労働時間別では月間労働時間120時間以上の層で、資格が上がったという割合が高くなっていました。

なおアンケート調査の回答者562名の属性は、平均年齢は45.3歳、女性9割、既婚82%、平均勤続年数5.6年、最終学歴が高卒55.3%、社会保険加入者は13.7%でした。

2-2 新人事制度への反応

では次にアンケート調査から制度に対する地域社員の反応を見ていきましょう。新制度に対する評価としては、「教育機会が広がった」「上を目指す機会が広がった」という肯定意見が4割に上りました。さらに地域社員計、地域社員基幹層、旧エリア社員で分けると、地域社員基幹層、旧エリア社員で反応がよくなっています。なお地域社員基幹層とは月間労働時間120時間以上の層です。

キャリア意識については、「現在の店舗をより立てていきたい」「仕事について相談できる人がいる」は「肯定」意見が6割と多かったのですが、一方で「上位の資格試験を受けたい」は「否定」が5割、「マネジャーを目指したい」は「否定」が8割、「店長を目指したい」は「否定」が9割というのが地域社員全体の傾向でした。

そこで地域社員を属性で分類し、「若年非正社員」(35歳未満の男女、女性是有配偶者除く、いわゆる「フリーター」)、「既婚女性」(35歳以上の有配偶女性、いわゆる「主婦パート」)、「その他」(35歳以上の男性(女性是有配偶者除く))と分けて分析しました。すると若年非正社員では「積極的に上位の資格を受けたい」、「マネジャーを目指したい」、「期間の定めのない雇用区分に移りたい」の意識が高い結果となりました。

以上、新しい人事制度と試験制度について、地域社員からはおおむね肯定的な意見が得られ、なかでも若年層の反応が良好であるといえます。

2-3 若年非正社員の意識

では若年非正社員はどのような意識を持っているのか、インタビューを手がかりに見ていきます。対象者は郊外の古くからある小型店に勤務するE氏とJ氏、東京近郊の大型新店に勤務するT氏、U氏、W氏の5名です。この小型店は店長が「社員ゼロ計画」を打ち出すほど非正社員化を積極的に進めている店です。大型新店のほうは2000年にオープンし、T氏、U氏は新規立ち上げとともに入社しました。なおこのお店では「衣料グループ」の職場全員を対象にインタビューを行い、バイアスをなるべく排除しました。

まず正社員経験のある3名から先に見ていきます。

E氏は小型店勤務、29歳男性、独身で親と同居しています。勤務時間は月間149時間と、非正社員の中では長い部類です。専門学校卒業後、事務系正社員として勤務しましたが、半年ほどで退社し、自宅から近い現在の職場に勤めて10年になります。店舗内では衣料とオペレーションを担当しています。「制度自体は大変よいと思います。上を目指そうという人のモチベーションになります。(同じ職場の上司で地域社員マネジャーの)Aさんを見ていると自分もマネジャーを目指したいと思います」「将来は正社員になれたらよいと思うことはあります。転勤のない正社員ならよく、このお店で正社員になれたら一番いいと思います。正社員が減るのは下にいる側からみればチャンスにつながります」とのことでした。

T氏は大型店勤務、31歳女性、独身で親と同居しています。月間149時間勤務です。高卒時にホームセンターで正社員として5年間勤務し、専門学校に行く資金を得て退職。獣医助手の専門学校に通い動物病院に2年勤務しましたが金銭面の不明確な個人経営の問題により退職し、現在の会社に入社しました。試験で資格をどんどん上げています。「試験は受けなさいと言われて受けました。勉強したら受かりました」。また「マネジャーは多少チャレンジしたいと思います。もし資格が上がったらシフトにたくさん入らなくてはならないでしょう。断れないと思います」とのことです。

U氏は大型店勤務、31歳男性、独身で親と同居しています。月間149時間勤務です。大学卒業後、一度親の紹介で事務職につきましたが、1年3カ月で退社しました。「その後はいわゆるフリーター生活です。いろんな仕事についてたけど、いつも比較的近場で探します」。一回社員を経験しているため給与面が不満とのことで、「普通の社員の給料ではないので、もうちょっと稼ぎたい。勤務時間も残業もかなり制限されている」。今後については、「いまは何となく続いているが、自分は事務職のほうがいいと思っている」「一度辞めてしまい臆病になっている」とのことです。新制度については、「自分に関係あるかは別として、制度自体はいい」とのことでした。

次に、正社員経験のない2名です。

J氏は小型店勤務、26歳女性、独身で親と同居しています。マネジャー職で賃金は日給月給、勤務時間は社員と同じ160時間の変形労働制です。大学在学中からバイトで入社し、就職先が決まらず、「経済的に困っていなかったので」アルバイトからそのままパート社員に移行しました。就職先を探しながらも応募はせず、勤続9年目となりました。職場に恵まれ「ぬるま湯です」と何回もおっしゃっていました。「今はやめられないんですよね、職場に迷惑がかかるから」とのことです。またレジを担当していた時に社員の方が異動しチーフの仕事を任されたことを機にマネジャー的な仕事につきました。

J氏は資格の面でもマネージャークラスの高い資格まで上がっています。「試験は筆記なども含めて簡単でした。私の場合は先にチーフの仕事をしていたので面接は簡単に通りました。今後は別の部署のマネジャーになるのでそれをきちんとやりたい。まわりの期待に答えたい」。「現在、以前なら正社員に限られていた資格への受験資格があって、去年は落ちてしまったけれど、勉強してまた受けたい。」とのこと。またJ氏は現在、家に持ち帰ってまで仕事をしています。「もしこの後、結婚したら両立できるか心配です。その時は時給制の職に戻ってよいと上司から言われているのでちょっとホッとしています」ということでした。

最後のW氏は大型店に入って1年目の方です。20歳男性、独身で親と同居しています。月間119時間勤務です。高校時代に別の総合小売業のレジでアルバイトをし、高校卒業時に鉄道会社を受験したが受からず、そのままレジのアルバイトを4年間継続しました。「こちらの会社で社員になる制度があるとお聞きしたので、一からやってみようと思って入りました」とのことです。「この会社で正社員として働きたい、試験も積極的に受けたいですしマネジャーなどもチャレンジしたい」とのことです。

以上5名の方の意識を見てきました。共通しているのは、全員が独身で両親と同居しており、地域密着志向という点で

す。学歴は、この会社は正社員採用は大卒に限っていますので、比較的大卒以外が多いといえます。また、大卒のU氏、J氏は、今の職場について「何となく続いている」「今だけ」という評価であるのに対し、それ以外のE氏、T氏、W氏は、今の職場は恵まれた制度があり、長期的にここで頑張りたい、この会社で正社員になりたい、という認識であった点が対象的でした。

新人事制度および試験制度については、若年層にはかなりフィットしているようです。よい上司と正社員マネジャーの協力があれば、マネジャー職につくことも可能です。また実際に地域社員のマネジャーが続々と誕生しているという実績も、若年層のマネジャー職への意欲を喚起していました。またいわゆる非正社員であっても、技能形成が可能で成長の機会が担保され、相応の処遇もある好ましい機会であるといえます。

ただし一つ問題があるとすれば、「このまま社員になりたい」と考えている方がいることからわかるように、新制度は本人から見ると「社員になれる機会がある」というものです。しかしもし雇用期間の定めのない正社員になるには、最低でも中域の転勤を受け入れなくてはなりません。地域密着志向の多い非正社員にとってこの点をどうしていくかが、今後問題になっていくのではないかと思います。

3 結論

以上の結論として、均等処遇を行うA社の新人事制度は、若い層の非正社員の意欲喚起と技能形成に貢献していると言えます。しかしこの制度では、正社員（期間の定めのない雇用）になるには「転居転勤を伴う異動」という壁があります。また非正社員のままで技能形成と給与保障の可能性があることはいい点ですが、その給与水準が家族形成を可能な水準かどうかは、また別の問題とされます。

本報告では流通業の比較的恵まれた制度を持つ会社の非正社員の現状と意識について述べてきました。こうした取り組みが同業他社にも普及するかどうかは、また難しい問題です。2007年以降、正社員化の片鱗は見られましたが、2008年秋以降の経済危機で今後さらにコスト削減が迫られ、非正社員化が進んでいくと思われます。政府も「非正社員の正社員化」という看板は下ろせないと思いますが、一方で非正社員でも生活でき、家族形成の可能な社会にすべく、社会保障制度なども見直していく必要があるのではないかとすることが本日の結論でございます。

<参考文献>

有賀健・神林龍・佐野嘉秀「非正社員の活用方針と雇用管理施策の効果」『日本労働研究雑誌』577、2008年
武石恵美子「非正社員から正社員への転換制度について」『日

本労働研究雑誌』573、2008

西野史子「非正社員化と雇用区分の再編」『一橋社会科学』
創刊号、2007

タイ及びベトナム日系企業における技能形成の実態

神戸学院大学経済学部教授 中村 恵



神戸学院大学の中村と申します。今日のご報告はヒアリングを通して、ということですが、内容については、神戸学院大学の東アジア産業経済研究センターが2000年から文部科学省よりオープンリサーチの補助金をもらっておりまして、その補助金のフロポーザルが「東アジアにおける人材育成」をメイン

テーマに実際に現地に出掛けて、後ほどの日高の報告もその一部になりますが、研究活動を続けております。その報告となります。今日の報告は、タイと、もう一つベトナムの例になります。本来、フロポーザルの中では「タイ・ベトナム・中国のローカルの企業の実態を知りたい」と書いていますが、今日の報告では「日系企業における技能形成の実態」についてお話をさせていただきたいと思います。

「技能形成」という言葉ですが、基本的に資本はお金があれば買ってくる事ができる。生産性を規定するもう一つ重要な人的部分は、かなり地道な努力がいるのではないかと。資材そのものは買えても人が体現する技術や技能の形成については現場でのノウハウ、やり方があるのではないかと。生産性から言うと機械の面だけではなく、技能形成の実態はどうなっているかということ、ぜひとも知りたいということです。その中で技能形成の研究はいくつかあるのですが、ここでは基本的に工場の現場、ブルーカラーを対象にします。いわゆる「日本方式」というものが工場の職場の中にあるといわれています。広く持ち場の経験をする、そしてさらに持ち場を経験すると同時に一つひとつの職務の中で、やや頭を使う、知的作業の部分も加わる、そしてそれが単にリーダーになる人だけでなく、一般層のかなりの部分も知的な技能形成を行っているというのを「日本方式」と言えたとしても、「日本の経営の移転可能性」という議論はずいぶんと蓄積があると思いますが、今申し上げたような意味での企業の細かなところのあり方に、必ずしも十分焦点があたっていないのでは

ないか。さらにもう一つは技能形成ということに焦点をあてて調べている研究がありますが、それは必ずしも海外の日系企業に焦点があたっているわけではない。今日のご報告は、その隙間を埋めるというか、「日系企業における技能形成の実態がどうなっているか」という話をしたいということでもあります。

分析のフレームワークですが、「幅」と「深さ」という形で技能を計りたい。技能の幅は、職場で持ち場をどの程度多く経験しているか。技能の深さは、一つは職場でヒアリングをしていますと、トラブル、異常という事態が起こるわけですが、それにどう対処するか、不良を発見する、不良の原因を推理する。不良の原因の除去、対策をどうするかという問題を、どこまでこなせるか。必ずしも異常とは関係ないですが、技術者との接点が出てくる金型や治具を交換するとか、機械それ自体を運転する時のセッティングや微妙な調整が必要とされる場合があって、普通は技術者が規格・基準を決めているわけですが、温度とかさまざまな環境条件によって機械の設定を変えないといけないケースがあります。それをどこまでこなしているか。カイゼンとか工夫にブルーカラーの現場の技能工がどれほどかかわっているか。そういうことを尋ねながら「深さ」を知りたいということです。

基本的にヒアリングのやり方、聞き取りの対象者は、タイでは職場の班長及び工場長です。日本人の製造マネジャーにも入っていただき、2社ともたまたま、ある程度日本語がわかるタイ人の班長、マネジャーがいましたので、その人と会話をさせていただきながら通訳を担っていただき、日本語がしゃべれるタイ人の方に通訳していただき、それに日本人のマネジャーにフォローとして入っていただきながら聞き取りをするというやり方をとりました。ベトナムの場合は製造担当の日本人マネジャーと職長はベトナムの人です。この場合も日本語がしゃべれる職長、マネジャーのベトナム人に入ってもらっていただき、日本人の方に仲介していただきながらヒアリングを行っております。

今から4社、ご紹介をしたいと思います。一つはタイですが、工作機械メーカーA社です。1988年操業ですので20年

近くの操業をしています。資本金4億7,700万パーツ。従業員は約500名。今は新しい工場を建てていましたので、もう少し多くなっているかと思いますが、聞き取り時点では500名でした。生産品目は研削盤という工作機械をつくっています。この会社は日本では高級機種をつくり、タイでは汎用機種をつくる。もう一つシンガポールにも工場がありますが、機種の棲み分けをしているやり方をとっている会社です。ヒアリングをする時に日本人の方だけに聞いていると実態を見誤るという一つのケースです。最初は日本人のマネジャーにお話を伺いましたが、方針としては、最初に日本人マネジャーがおっしゃったのは「単能工でいい。一つの持ち場で習熟してくれば、それでタイ人の場合は十分である。不良への対処など判断を含む問題意識についても、基本的には技術者やメンテナンスの人たちに任せます」。せいぜいちょっと育ってきたリーダー層に任せようという程度のことでした。

今日の話の中には入らないのですが、タイのローカルの企業をヒアリングした際に、ブルーカラー育成の「方針」の、この3点は、ほぼタイのローカル企業の育成方針と、方針だけではなく、実態としても似ているなという気がします。

ところがその後で、さらに「できれば職長の方をご紹介しますください」と組み立て職場と機械加工職場にお訪ねしてお話を伺ったわけです。組み立て職場は最終の組み立てで、いくつかの工程から成り立っている。すり合わせ作業、ボールネジを取り付けるとか取り付け台にモーター等を取り付けるとか、取り付けところが箇所かあって、それが全部で10か15の工程からなっています。話としては10～15の工程の「一つの持ち場に熟練してくれ」というのが方針だったということです。しかし実際に職場に伺って職長の方のお話を聞いていた時に、日本人のマネジャーの方がびっくりしていましたが、実際にそうではなくなっていた。ちょっと以前はそういう方針で一人が一つの持ち場で熟練していくやり方でしたが、ここの企業は勤続年数も長くなっていたので、だんだんと時代が変化していき、意識としては、もう少し複数のポジションを経験してもらおうということをやり始め、現在ではそれがほぼ完了していて、いくつかの工程からなっている最終組み立て工程に関して一人ですべての作業範囲をカバーしている。したがって事実上、「一人で1台を組み上げるやり方に、今はなっている」というのです。したがって全員がすべての工程、最終工程の持ち場をこなす状態になっているというのが実際の仕事の分担のやり方だったのです。これが「幅」の方になります。

もう一つの「深さ」の点からすると不良への対処について尋ねました。不良が出るケースは多くの場合数値で機械的にチェックができますので、チェック自体は組み立て工がやって、基準から外れている、外れてないと判断している。そこから先の手直しをどうするかという判断に関しては、この

ケースでは班長のみに許されている。組み立て工が「ここがおかしい」という時には班長が手直しをする形をとっていたということです。

もう一つ同じ会社の機械加工も同時にヒアリングをしましたが、ここは15人くらいの職場で、マシニングセンター、加工機が全部で14台くらいの機械がおいてある職場です。そこでの実態は、幅の方ではマシニングセンターの機械がありますが、その職場の5名の方にキャリアの幅を聞いた時、通常、機械職場では4機種を全部使えるか、使えないか、1機種だけとか、2機種まで使えるとかで幅を見るのですが、ここでは班長を含めて2人の方が「4機種十分にこなせる」とおっしゃっていました。5人のうち3人は「少なくとも2機種は動かせる」という結果でした。つまり、意図的に「操作ができる機種を増やしたい」という形で進めているというのが実態でした。マシニング以外の平削り盤と5面加工機に10人くらいいるのですが、ここでもそれぞれの機種の範囲の中で複数台できるようにさせている。うち2名は「平削り盤ができる、5面加工機もできる」といい、残りの8人は複数台経験しても「平削り盤だけ経験している」もしくは「5面加工機だけを経験している」ということでした。

ここでは「幅」がうまくとらえきれなかったのですが、技能の深さの点では二つあって、段取りの部分、加工の手順、条件をセットするのが基本になりますが、通常は生産技術の技術者の人が加工手順とか条件をセットするわけです。新規の製品の場合はそうする。しかし何回もつくりこんでいるワークの場合には、話を聞いた限りは現場の機械工が、段取りは自分でできるようになっている。段取りはワークの性質、材質を考慮した上で、MCを使う場合は数値を、ある程度設定したりすることも含めますし、金型を使う場合には、どういう形で金型をセットするかも含まれますが、そこまではできるようになっている。

もう一つは切削条件の変更です。基本的には切削条件は生産技術が作成するとのことでしたが、重ねて尋ねると、「班長に相談した上で条件設定を変えることは可能である」と言っていました。そこから突っ込んでさらに聞くと、実際には「機械工独自の判断で条件数値を製品の仕様等を考慮しながら条件数値を変えることも結構ある」ということがわかりました。その限りで言うと、わりと日本の職場に近い形で、段取りや切削条件の変更はどこまでできるかはわかりませんが、やり方としては、かなり似ていました。ただし機械加工の場合、MCを使う場合にはプログラムをつくるのですが、そのプログラムを日本の工場ではブルーカラーの現場の機械工あがりの人がプログラム作成に携わるケースがあるのですが、そこまではいっていませんでした。実際に作成しているのは生産技術部の3人であって、一人は機械加工の現場出身ですが、残り2名は大卒の技術者がプログラムをつくっている。

実際には日本のやり方をとろうとしていて機械加工現場の機械工から引き上げたいと検討しているのですが、最後に論点として出てきますが、タイの場合には現場のブルーカラーの人たちの教育水準がやや低いことがネックになっていて、具体的にはたとえばコンピュータの扱いそのものが弱いとか、プログラムの英語そのものが弱いということからプログラム作成を十分に任せるところまではいっていなかったということです。

もう一社は建設用ボルトをつくっているB社です。これも操業開始が1988年ですので、20年くらいになります。建設用のアンカーボルト及び建設用締結金具製造で、聞いた時点では170人の従業員を使っている。ここは95%日本に輸出するというのですが、日本はたくさんの種類のサイズをつくっていますが、ここでは汎用品の部分の4種類、サイズも10種類の汎用品を大量生産する拠点です。

ポイントは、もともとは線状の鋼鉄からつくっていくわけですが、タッピング、ドリリング、最終的にはネジを切ったりするところの職場を見せていただき、お話を伺いました。機械職はタッピングやドリリングの職場でラインが3つあって6名、10名、7名の人が従事している。そのブルーカラーの現場の技能工の人たちの幅はどの程度か。ラインごとに分かれています。Aラインに5台のマシンが置かれていて「5台はすべてこなせる」状態でした。Bラインもタッピングの機械が4種類おいてありますが、幅としては、すべて使いこなせることができるようになっていて。タッピングとAラインとの間のやりとりは機械職場Aでは、まだやっていない。ただし、この会社の別棟にはほぼ同じで、新機械を導入している職場ではAラインとBラインを超えて種類の違う機械を操作できるように意識的に移動させているということでした。

技能の深さとしては、ここでは機械の調整、異常処理がありますが、金型を交換する、金型を設置した後、機械の調整が必要になりますが、それ自体はタイのローカル企業に行く専門の人たちにやってもらう形ですが、この日系企業ではオペレーター自身が金型交換から機械調整を全部やるという形をとっている。不良が出た時にいろんな原因があるんですが、その追求をどうするか、誰が考えるのか、エンジニアが考えるのか、班長か。オペレーターがまず考える。その場合に原因が機械の故障という場合にも修理自体も「オペレーターがやれる範囲ではやる」という回答でした。これについては、小池先生と猪木先生がタイのローカル企業を調べた研究がありますが、通常、タイのローカル企業、私もヒアリングをしましたが、そこでは機械調整、異常処理は基本的に班長がやる。その下の人が機械調整、異常処理にかかわることはないというのが実態でしたが、同じタイ人ですが、学歴も別に高いわけではないですが、この日系企業の場合はオペ

レーター自身が異常処理をやっている。この限りにおいては技能形成の実態は日本企業のやり方に似ている。日系企業ですから日本の会社の工場でのやり方をぜひ教えたいということですが、その意味では成功しているということだと思います。

この会社の社長のポリシーが、「タイ人には日本人ほどの能力がないかもしれないので異常処理等はできないのではない、任せない方が安全なのではないか」という考えを持って現場に運営しているケースもある。だけどその方法はとりたくない」ということで「日本の工場と同様に育成したいというポリシー」を持っていました。その結果としてオペレーター全員が金型交換、機械の調整ができるように訓練していったということです。

そのやり方としては、これがすべてではないですが、印象に残っているのは、金型にしても機械にしても、メンテナンスの職場は別にあるわけですが、優秀だと思った人間はメンテナンスに配属させて機械の修理など勉強した後、またオペレーションに戻すやり方も実際に意識的にやっている。したがって不良の原因が機械の故障だった場合はそういう経験があるので機械の修理もオペレーター自身が行うことができることにつながっているということでした。

タイの事例とあともう2社、ベトナムの話を見せていただきたいと思います。ベトナムの方は聞き取りの密度は浅いので十分なことがわかってない部分がたくさんあるのですが、しかしいくつか2社に関して印象的なデータ、情報がありましたのでご紹介いたします。

一つは自動車組み立てメーカーC社です。規模は小さくて年間生産台数11,000台で、従業員550名。6車種程度しかつくっていない。現地調達比率も2割、部品ごとに見ても20%~37%という数字でした。そういう状況の中でプレス職場と組み立ての職場で話を聞いたのですが、プレス職場では技能の「幅」は、この会社に日本本社もそうですし、日本企業、最近、かなり多くのところでやっていると思いますが、「技能マップ」をつくってそれを工場に張り出しています。0~4までのスキルレベルを設定して、聞き取りをした時点ではレベル3に到達しているものが多い。これは、全工程はプレスの中でもいくつか工程があって、工程ごとに「あなたはレベル1ですよ、2ですよ」と評価をして職場に張り出してあります。全工程レベル3で一応一人でできる段階に達しているものが多い。操業開始が1997年ですから、10年という時間を考えても全工程のレベル3に到達しているのはC社の評価としても「ずいぶん」と速いスピードでいっているのではないかと自己評価をされていました。もちろん最近入社した勤続年数が短い人もありますので、そういう人も含めて全員、すべての工程を含めてレベル3以上になることが一応目標になっているという話でした。

最終組み立てのところですが、ここもラインA、Bと2本流れていて、Aの方が一つのモデル専用、Bは残りの車種を混在で流すやり方をとっています。同じように技能マップが表示されていて「幅」で見ていくと10くらい工程があるわけですが、大体7、8割が3工程でレベル3の水準でした。組み立て職場に関しては、全部の工程をこなせるところまではいっていない。実際の表を見てみると7、8割というのはちょっと過大評価であり、もうちょっと少ないという印象がありました。ただその中でリーダー、サブリーダーになっている層は、ほぼすべての工程でレベル3までこなせているというのは明らかにわかりました。その限りで言うと、組み立て職場はプレス職場より技能の「幅」の広がりには進んでいないという感じでした。

ただし「深さ」から言うと、プレス職場が特にC社にとっては自慢だそうですが、プレスは金型の交換、段取り、金型を運ぶためのクレーン操作も含めた型メンテナンスが重要になるわけですが、そこに関して一般のオペレーターの人たちができるようになっている。最初の手直しの部分、工程を間引いてやっているの、どうしても最後、手仕事で板金を直す作業が、ベトナムの場合には入っていますが、その手直し作業もC社の評価では「悪いところの見つけ方も含めて、日本の高卒の人よりもうまいのではないか」という評価をしていました。組み立ての方ではリーダー、サブリーダーの許可を得ながら不良部品を修正したり、工具が壊れたりする場合の修理も、実際に組み立て現場では対応しているケースが多かったということです。

「この工場自体から発せられたカイゼンの工夫がある」と工場長が自慢されるくらい、ベトナム人の作業能力は高い、熟練能力は高くなっているのではないかと自己評価の話を付け加えさせていただきます。

もう一つは女性の下着メーカーです。ホーチミンですが、1998年操業で、従業員数は約1,000人、基本的に女性従業員です。この会社の場合、製造工程の縫製課でミシンを使って縫っている。下着の部品をとりつける職場です。重要なのは縫製課の中でラインはたくさんあって、ミシン作業も一人が全部やるのではなく、流れ作業で行われている。工程の中にはやさしい工程もあれば、ちょっと経験がないと難しい工程もある。難しい工程は右手と左手の引っ張り具合を微妙に変えて縫い合わせる。その「幅」ということに関しては、十分には聞いていませんが、一応「技能マップ」をつくっている。折りを見てラインリーダーがミシンを変えたり、持ち場を変えたりしている。それがどの程度広く、ということろまではわからなかった。ただし、それをしないとイケないというのは次の話にもかかわりますが、実は縫製課で変化が結構ある。ライン自体を再編成することが結構頻度多くある。縫製課全体だと一月に60回くらい品番を切り換えたり、1

ラインは一月に3回は品番が切り替わる。変わると使用するミシンも変わる。ミシンの並べ方が変わると工程の中身が変わってくる。どの工程がうまくできているかをちゃんと認識していないと、その再編成の時、どこに、誰をあてるかが、うまくいかなくなる。再編成の時、ラインリーダーが従業員と再編成内容を決定している。「任しても十分くらいグループリーダーは育っている」という話でした。

この会社で聞いた時、平常の作業能力は日本と遜色がない。ただし品番を切り替わった時には、ちょっと日本よりも落ちる。品番切り替えのノウハウが重要だということになります。しかしどれくらい低いのか。標準値を100と設定して日本の工場は熟練度が高いので120くらいはいきます。D社は100まではいかないが、80くらいではきている。そういう数値を持っている。1970年代に進出した長い経験がある国での工場は、まだ低い。その限りで言うと、「アジアの中でもベトナムは、わずか10年くらいで一番高い生産性に上がっている」という話でした。「どうして高いのか？」と聞くと、一つは「勤続が長くて離職率が低い」点があげられた。他のアジアの拠点に比べると、「品番切り替えの時の職場の再編成が他の海外の拠点に比べるとうまい」「考える能力がある」ということです。それらが前提になっている。実際に幅を広げていると思いますので、確定はできないですけど、ある程度「技能形成」は広がっているのではないかと。

今の4社の話のまとめですが、タイに関しては、一つは技能の「幅」は広げつつある。B社では不良原因の追求、不良原因の除去、機械のセッティングをオペレーター自身に訓練して実際にやっていることが見られる点については、技能形成のやり方が「日本方式」を踏襲していることは言えるだろう。ただしA社では教育水準が低いこともあってプログラムの作成は、まだできない。機械の異常が起こった時、機械の本質を知ってないと、うまく不良に対処できない部分があるのですが、その部分は、もう少し勉強してもらわないといけないことが多いというのが日本企業のマネジャーたちの実感です。

それに対してベトナムに関しては、これもはっきりと、どの程度とは言えないのですが、「幅」は広げているように見える。もう一つ異常、不具合の処理、カイゼンなど、リーダー、サブリーダーが担っている。C、D社では一般のオペレーターもやっている。D社は、生産性自体は日本より、ちょっと落ちますが、明らかに他のアジアの拠点より高いとD社自身が評価をしているということです。

日本方式のやり方、「幅」を広げたり、異常の処理をやらせるという日本方式を踏襲していることはベトナムとタイは共通していますが、ベトナムはタイよりも労働者の教育水準が高いという違いがあります。ブルーカラーはすべて高卒以上、ホワイトカラー層もほぼ全員が大卒以上というのが、こ

の聞き取りをした企業での実態で、タイの場合には中卒、小卒が結構いるのに比べると教育水準が高いことがベトナムの特徴だということです。

含意としてはタイ人だからできない、ベトナム人だからできないということではなく、「技能形成の日本方式は伝わりうる」ということ、日系企業を素材にしながら、それが一つ言えるだろうと思います。ただ今後のことを考えると、必要とされる技能が、もう少し高度化していく可能性があるとする、特にタイの場合には教育水準をもう少し上げる必要があるのではないか。それがボトムネックになる可能性があるのではないか。その限りにおいては現時点においては、いろいろなところで言われているんですが、教育水準が高いベ

トナムは、確かに進出先としては有望だろうと推論されます。しかし、そういう視点からだけ見た話であって、その他の細かい政治的なことは一切考慮していませんので、その点だけはお含みおきください。

最後の残された課題ですが、「(日系企業だけでなく) ローカル企業に日本方式が伝わるとかどうか」が私自身現在のところよくわからない。ローカルの企業もヒアリングはしましたか、やり方は「日本方式」ではない。異常処理などはオペレーター層には任せず、いわば分離してリーダー層、マネージャー層に任せる。そういうやり方をとっているの、オペレーターにも任せるという日本のやり方が伝わるのかどうか、今後もう少し詰めていきたいと考えております。

上海市内に勤める中国人の転職行動と組織間キャリア形成に関する考察

神戸学院大学経営学部准教授 日高 謙一



今回は、2008年10月に神戸学院大学ポートアイランドキャンパスで開催されたアジア政経学会全国大会での報告趣旨をお伝えします。この報告は、2008年3月、9月の2回のセミナー、シンポジウムでの報告にもとづいております。紙面の都合上、先のニューズレターで紹介しました内容は省略しております。

2つのアンケート調査とその結果

現地人材の教育に、どこ企業も投資をしておられる。けれども定着してくれない。となると教育への投資が無駄になってしまいます。彼らのリテンション政策に何か決め手があるのだろうかということを考えてみたいわけです。そのためにこれまでに2つの調査をしております。その調査結果とそこから得られるインプリケーションについてお伝えします。

組織コミットメントの調査

最初の調査では、「組織コミットメント」という概念を測定してみました。組織コミットメントをアメリカ、日本、韓国での調査では、組織コミットメントを「愛着的要素(態度的要素)」、「内在化要素」、「存続的要素」という3つの次元でとらえられるという調査結果があります。上海ではどうで

しょうか？

組織コミットメントに関する48の質問項目について因子分析をかけましたところ、想定通り、3つの因子が認識できました。3因子の累積寄与率は44.0%です。

ただし、ここで気になったことが2点あります。

1つ目は、「会社に貢献していると実感したい」、「自分の働きが会社のためになったとわかると楽しい」という項目に因子負荷量が高い第4番目の因子が確認できました。この因子の寄与率はそれほど大きくないので、この調査では第4因子として採用しておりません。しかし、「自分の仕事認められる、その成果が証明されることに対する喜び」が組織と個人の心理的絆を強めるという関係は看過できないのではないだろうかと感じています。日本でも同じなのかもしれませんが、「自分がやったことがきちんと認められていると実感する」ことは、もしかすると現在の若い世代の人たちにとっては重要なことかもしれないと思われるのです。これは今後の調査課題としておきます。

2つ目は、第4因子とほぼ同じくらいの寄与率を持っている第5因子の存在です。この因子は、「自分の能力を向上させることができれば、この会社においても仕方がない」、「やり甲斐のある仕事かできれば、この会社においても仕方がない」等の項目に因子負荷量が高い因子です。これは自分のキャリアに対するコミットメントと考えてもいいものだと思います。やはり自分のキャリア自身に対するコミットメントというのは最近、日本でもそうですが、中国の若い世代の人たちも強くあるのではないかということは想像に難くない

わけです。後半の部分で、これについて少し考察しております。

組織コミットメントおよび隣接概念の分析を通じて、この調査から言えそうなことは次のようなことです。

まず仕事に対する満足度が低い、やり甲斐や責任を感じられないような仕事の与えられ方をするのは、組織コミットメントの水準を下げます。また、それが引き金となって転職をするという見方もできます。転職の動機については、もう1つ考えられそうです。それは、より上の職位を得るためには転職をしなければいけないということです。高い職位を得ることが収入水準やその他得られるものの改善につながっているの、転職して高い職位を得て収入が上昇するという関連が転職の動機と言えそうです。特に、日系企業では中国人従業員たちが思うようなスピードでは職位があがりません。そしてある人がうまく転職に成功してポジションを得て、ある会社の中である程度高い給料を得たとすると、今までその会社にいた人たちは、自分が高い職位を得る機会が制約されるわけですから、働き場所を変えようと考え、転職が多くなるのではないかという、一つの仮説を持ちました。

転職行動の調査

高度成長中の中国大都市では、より魅力的な就業機会が多く存在し、転職によって自分のキャリアを形成していくために、労働市場が流動化すると考えられます。この調査では、転職者はより魅力的な（収入の点から）就業機会を得ているのだろうか、あるいは転職によるキャリア形成に成功しているのだろうかという観点から個人の転職行動を追跡しています。

最初に就職した時からまさに売り手市場だった、たくさん働き口を見つける機会があったというのは30代半ばまでの若い世代だろうと思われます。サンプルの最初の就職先での勤続期間は、20代で平均17.7カ月。つまり、2年もとどまっておられません。30代は54カ月です。では、転職経験者は転職先でどの程度とどまっているのでしょうか？より若い世代、20代、30代の人たちは1回目の転職と同じようなサイクルで2回目の転職をしているように見えます。

では、転職によって給与がどう変化したのでしょうか？給与は1,000元単位のカテゴリーとしてとらえております。全般的に転職することによる給与の増加が見られるということ

は言えそうです。しかし、それほど大きく変化するとも言いがたいようです。したがって、転職によって給与が上昇することを期待して、彼らは転職し、それは叶えられているように思えます。これは、ほんのわずかな給与の差で彼らは転職を繰り返すという現地日本人管理者たちの認識から大きくかけ離れていないだろうと考えられます。

転職による給与の変化を詳しく見ていくと、転職によって大きく給与が改善されるのは30代、学歴の高い（修士号を持つ）人たちに特に大きな効果が見られます。しかし、転職の前後で給与が変わるか否かは、その人の前職の経験とそれほど関係がみられません。このことは、どうやらスキルをどう蓄積してきたかということは労働市場ではあまり評価ポイントではない、ということの意味しているのではないかと推測させます。したがって、MBAをテコに転職をして役職を得たい、高い給与を得ようとするのでしょう。

転職をしてきた結果、現在の給与水準はどうなっているかも質問しております。高学歴の人を除いて、転職回数の多少によって現在の給与水準に差が出るとは言えません。また、30代を除いて転職回数の多少によって現在の給与水準に差が出るとも言えないようです。つまり、1部の人たちを除いて、多重転職が現在の給与水準（またそれを代理変数としたキャリア形成の程度）に影響を与えないと言えそうです。一部の特異な人たちとは、30代の人たちでMBA等の高い学歴を持っている人たちです。

今後、同様の成功パターンを真似てMBA等の取得者は増えてくだろうと予想されます。経済成長し続ける限り、そのような人たちが得られるポジションは増えるでしょうが、かつてほど大きく処遇が改善されるようなポジション、仕事が見つけられない時代が、近くやってくるであろうと思われます。現在はMBAの取得者たちが転職によっていい処遇を受けている。それを見て「自分もそうになりたい、なれるだろう」という思いがあるのでしょうか。

しかし、多くの人にとってはむしろ会社にとどまって会社の中でキャリアを発達させた方が、長期的にその人たちが40代、50代になった時、彼らのキャリア発達にとっては有利なのかもしれません。今回の調査では、少なくともすべての人にとって多重転職が長期勤続よりもキャリア形成上有利であるという証拠は見つけられませんでした。