

アビリティガーデン ビジネスエキスパート科について

—中間管理職層を対象とする職業能力開発の取り組み—

アビリティガーデン 指導課 浜口 康
(生涯職業能力開発促進センター)

1. はじめに

本年6月以降、折からの失業率の高まりを背景にホワイトカラー労働者の失業が社会問題化している中、雇用問題をテーマにしたテレビや新聞、雑誌等でニュースや記事、特集として「世相を反映するトレンドの象徴」的に取りあげられ、10回を超える紹介を受けたアビリティガーデンの離転職者訓練（アビリティ科・6ヵ月訓練）ですが、本訓練は平成9年7月、アビリティガーデンのオープンと同時に、アビリティ3科（ビジネスエキスパート科・ビジネスキャリアアップ科・ビジネスパワーアップ科）でスタートしました。

ビジネスエキスパート科（以下、「エキスパート科」という）は、中堅・中小企業の中間管理職層に再就職を目指す中高年ホワイトカラーのための訓練として、第1期は15名、その後訓練内容およびテキストの修正期間を3ヵ月間持った後、現在第2期目として30名（平均年齢47.7歳・会社都合による離職30名中21名）が再就職を目指して訓練を行っています。

2. 中間管理職層担当者の機能強化を目指して

2.1 コンセプト

エキスパート科は経理・財務や労務・総務、営業といった職能別の訓練ではなく、企業組織を経営者層、中間管理職層、一般社員層という三層の切り口とし、その中の中間管理職層を対象とした職業訓練というコンセプトで構成しています。

経営者層、中間管理職層、一般社員層の層別差異については明確な境界を持つことは困難ですが、中小企業庁、中小企業大学校等が訓練対象とする経営者、後継者層と、ルーチンワークが中心となる一般社員層の職能別訓練との間に位置する中間管理職層訓練というとらえ方であり、年齢的にも基本的には40歳代およびその前後を想定しています。

2.2 中間管理職層に求められる役割と特徴

中間管理職層が企業からどのような役割を求められているかについては、一般的に、経営者層から示される抽象的な全社目標・方針、経営戦略および経営計画をかみ砕いて自ら担当する部門目標・部門計画に落とし込んで作業（計画）化し、自らもその計画に沿って作業に従事する。部下とともに売り上げ予算、利益予算を達成する。また一方、日常の作業現場から市場や顧客の変化をつかみ取り、企業活動の方向に大きな影響を与えることが予想される「芽」を発見し、育てて経営戦略につなげていくという取り組みが見受けられるところです。

また中間管理職層のとのコミュニケーションについても他層と異なる特徴があり、経営者層や一般社員層といった上下関係はもとより、それ以上にヨコとの接触、つまり同じ中間管理職層の他の職能部門との頻繁な接触をとおして、自らが担当する部門の活動が、企業にとって整合性のあるものであるかどうかを判断することが重要であると管理者行動論の中でいわれております。

2.3 訓練の完成像

この中間管理職層の職業訓練は、就職していった

先で、過ちのない判断に基づく業務執行が行えるように、企業活動を把握するいくつかの判断基準を身につけることによって、企業における自らの担当部門に立って目標や問題点を鮮明にするとともに、その目標到達（問題点解消）の段取りのたて方（Plan）と、実施（Do）、そして評価（See）を技法として習得させようとするものです。

そして、この判断基準となるものは、先の中間管理職層の役割と特徴に基づいて中間管理職層のそれぞれの方が自己の職能部門の専門性を持ちながら、なおかつ企業横断的に「市場・製品」「人材・組織」「財務・予算」にかかる基本的な理解と、一方それらの職能に対して、時間（縦）軸で、例えば「短期（1ヵ月から1年）」「中期（1年超3年程度）」「長期（3年超）」ごとに自らの担当部門に立って、どのような目標と役割、責任を持つべきかという（横断的な職能（横）軸と時間（縦）軸のマトリックス）ことがイメージとして描けることを完成像としています。このマトリックスを私は「知識の整理棚」と愛称で呼んでいます。

2.4 具体的な訓練内容

具体的には、卸・小売業をモデルとして、売る仕組みづくりの基準を持つためのマーケティング管理、経営数字の読み方、財務諸表から問題点や目標を発見する方法を学ぶ財務管理、経営戦略、経営計画、全社予算、部門予算のたて方を学ぶ経営戦略、長期・短期にわたる問題に対処する問題解決技法を中心とした管理基本、雇用契約の基準となる労働法規や管理諸規定を学ぶ労務管理、情報機器の活用を学ぶ情報管理がその内容です。訓練はすべて部外講師によって行われ、中小企業診断士、社会保険労務士のほか企業の実務家、企業内教育担当者が実務に沿った訓練を行っています。

3. 訓練の評価と修了後の就職状況

エキスパート科が中間管理職層の機能強化にどれだけの効果を生じるか、直ちにその効果を評価することは困難ですが、訓練状況をみながら、また修了者からの声を反映させながら、訓練の適正化、標準

化、安定化、訓練教材の改善等に取り組んでいるところ です。

また、エキスパート科も他の2科と同様、特定の資格取得を目的にするものでなく、この訓練効果を求人側企業にアピールすることによって就職率の向上を図ることは、特にアビリティガーデンが開始早々ということで伝統的なさも合わさって困難といわざるをえず、かつ「カタチ」としての訓練成果を表現することが困難なホワイトカラー訓練にとってはなおさらですが、再就職者が新たな職場で、いわば孤立無援の状況の中にあって「仕事を楽しめる」強力な「ツール」を持たすことができる訓練となることを願いつつ改善に取り組んでいます。

第1期修了生に関しては93%の就職率であり、就職をした14人中9人は管理職として就職していますが、第2期以降、特に高失業率、低求人倍率の中で、就職活動の成果も厳しい状況で推移しています。

4. おわりに

アビリティ訓練も回数を経るごとに、テキストおよび訓練内容が安定化してくることが常ですが、そのためには積極的な改善への取り組みが不可欠の中で、今回は失業率の上昇に伴う緊急対策や雇用促進事業団のアビリティ拡充方針に沿って定員が急増しており、その対応に追われ、改善も後手にまわる状況です。

本年10月には新科（プロダクト・マネジメントビジネス科・製造企業のホワイトカラー離転職者訓練・定員30名）の開設と、平成10年1月には、既存2科（ビジネスエキスパート科・定員20名、ビジネスキャリアアップ科・定員30名）を増設することとなり、また各地のポリテクセンターの先生方を対象とする高度化研修の過半数は、エキスパート科に入り合同受講している状況で、当施設のアビリティ訓練も全国能開施設と同様、時代の要請に応えて多忙を極めていく現状です。

しかし、今後も地道に科の改善と実績を積み重ね、雇用促進事業団方式として確立できるほどの、職業訓練としては「隙間」と見なされる中間管理職層の訓練を目指していきます。