

ビジネスパーソンの思考・行動特性に着目した職業能力の開発

生涯職業能力開発促進センター 大天 健一

1. 職業能力開発は必要か

「研修は果たして意味があるのだろうか？」という問いにどう答えていこうだろうか。

単純に考えると、答えは2つで「意味がある」と「意味がない」である。

「意味がある」の中身は、「仕事に役立つ」というものであり、「意味がない」の中身は「仕事に役に立たない」ということになる。

さらに「仕事に役に立つ」「仕事に役に立たない」は本人の評価と周囲の評価があり、その内容はさまざまである。

研修が仕事の役に立たないという場合、多くは集合研修を指していることが多く、仕事をするために必要な職業能力は、一般に仕事を遂行していく中で高めていくものであると認識されているということの現れであろう。企業の人事教育担当者などへのヒアリングで多く聞かれる声であり、こうした考え方に賛同される人は多いのではないだろうか。

仕事を実際に担当してみることにより、見えなかった問題や課題を認識し、それらの解決に取り組むプロセスを通じて、得られる「経験」から学習していくことが能力の向上に有効であるということは経験的にも理解できる。

では、仕事を担当していくことで、自然に職業能力は高まるかという点、これにも疑問が残る。

なぜなら、職業能力は本人が意識的に取り組むこ

とが前提となっているからである。

職業能力の開発を、「個」と「組織」の能力を高める一連の活動ととらえた場合、企業にとっても個人にとっても、その成長に必要な活動ということができよう。

「個」と「組織」は場を構成する主体間の意図的な相互交流によって、変化し成長していくものであるととらえた場合、主体的な「場」をどのように作っていくかが、これからの重要なテーマとなってくる。

ここで「個」はビジネスパーソン個人ということであり、「個」が組織を構成していることを確認したい。

リチャード L.ダフトの「組織の経営学」における「組織」の定義がわかりやすいので引用すると、「組織」とは①社会的な存在で②目標に向かって駆動され、③意図的に構成され、調整される活動のシステムであり、かつ、④外部の環境と結び付いている。」とし、「組織のカギを握る要素は、建物や一連の方針や手続きではない。組織は人々と、人々の相互の関係で成り立っている。人が相互作用により、目標の達成につながる基本的な機能を果たすとき、組織が存在する。」と解説している。

組織能力は組織を構成する「個」によって共有・実践されている企業の強みを生み出す組織活動（プロセス・実践）と考え、競争優位を生み出すいわば企業にとっての得意技ともいえるべきものであると考えられる。

すなわち、「個」と「組織」相互に関連しており、

組織が力を発揮していくためには「個」の能力を高めていくが必要になる。

「個」と「組織」のバランスの取れた能力開発に取り組むことによって、個人だけでは対応できないような仕事として「迅速な顧客サービスの実現」や「組織的な改善活動」などを実現していくことができるようになる。

以上の内容を実現させる活動を「職業能力の開発」として理解するならば、職業能力の開発は企業にとって継続的な成長を現実のものとするという役割が期待されるのではないだろうか。

2. 「個」と「組織」の能力開発

企業にとって、安定と成長は課題であるだろう。

その安定と成長を支えているのが組織力と組織を構成する「個」であるとすれば、「個」と「組織」は連動して取り組むべきものと考えられる。

組織と個の関係は相互に関連した存在であり、まず、着目すべきは個人の能力開発であるということができる。

個人の能力開発というと、まず、あげられるのは資格取得であったり、語学であったりすることが多い。

これらは学習の成果が見えやすく、努力の結果を資格取得や会話という形で現れ、非常に評価がしやすいという特徴がある。

資格はある特定の分野について、知識を体系的に

整理されており、それを整理された知識体系に従って、学習を進めることができるので、学習者も目標を立てやすく（資格取得をするという目標を立てる）学習者も意欲的に取り組むことができる。

資格を取得することによって一定の知識水準を証明することになり、資格取得をした人の数が社会的に評価されるような資格や法令等によって義務づけられた資格取得には熱心な企業や個人は多い。

しかし、知識・技能の取得が証明されても、仕事ができることを証明するとは言い難い。

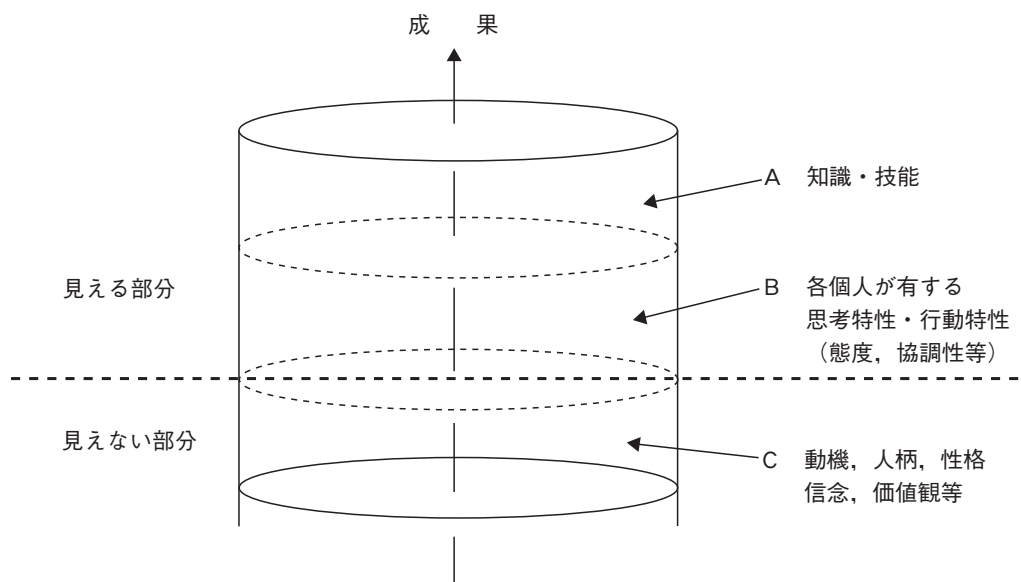
このことは語学についても同様なことがいえるのではないだろうか。

ここで、考えておかなければならないのは、「知っている」とか「できる」ということがそのまま、仕事に活用されるということまで、保証していないということである。

仕事では「知っている」ことや「できる」ことが、その人が求められている「成果」を出すために有効に活用されているかどうか問われることになるからである。

仕事では能力という形で発揮して、成果をだしていく必要がある。

「知識・技能」がない状態で能力を発揮するということはできないが、「知識・技能」があるからといって、能力が発揮されるということではないという関係があり、仕事での成果を出すためには必要ではあるが、十分ではないということである。



厚生労働省「エンプロイアビリティの判断基準等に関する調査研究」（平成13年）の考え方を引用して考えてみることにする。

この報告によると「エンプロイアビリティは、労働市場価値を含んだ就業能力、すなわち、労働市場における能力評価、能力開発目標の基準となる実践的な就業能力ととらえることができる」とし、「エンプロイアビリティの具体的な内容のうち、労働者個人の基本的能力として」次のように整理して考えている。

- | |
|--|
| A 職務遂行に必要な特定の知識・技能などの顕在的なもの |
| B 協調性、積極的等、職務遂行に当たり、各個人が保持している思考特性や行動特性に係るもの |
| C 動機、人柄、性格、信念、価値観等の潜在的な個人的属性に関するもの |

この3つの能力の分類について「このうち、Cについては、個人的かつ潜在的なものであり、これを具体的・客観的に評価することは困難と考えられるため、エンプロイアビリティの評価基準として盛り込むことは適切ではなく、A、Bを対象に評価基準を作ることが適当である。評価基準の策定に当たっては、業種別程度の括りで職種ごとに策定し、個別企業等のより狭い領域特有の評価制度は、こうした評価制度を補充ないし修正して実施できるよう技術的援助ができるようなシステムを考えていくことが適当であろう。」としている。

ここでは主として評価制度について検討されているが、この個人の能力の考え方については職業能力の開発の実施そのものにも活用して考えることができる。

職業能力の開発はAを取得し、Bを開発・向上させることであると考えられることができる。

Aの分野の能力開発は一般に集合研修や通信教育、書籍などによる学習を中心に取り組むのが効果的であろうし、Bの分野はOJTなどの職場実践を通じて高めていく能力分野であるということも理解できる。

ここで効果的な職業能力の開発に注目すると、Aは主としてOFF-JTが担当する分野であり、Bは主としてOJTが担当する分野と考えて使い分けることが効果的であるのではないかとということが想像される。

Aの知識・技能がないとBの思考・行動特性の発揮はありえないということを考えた場合、それぞれをバランスよく取得し開発・向上させていくことが必要になる。

ビジネスパーソンの「職業能力について、特定の職務への習熟から、変化への適応能力や問題発見・解決能力、さらには創造的能力等が重視される傾向にある」ことを考えると、益々バランスを考えた効果的な職業能力の開発が求められているとすることができる。

多忙なビジネスパーソンの限られた時間を有効に活用した職業能力の開発に取り組むことを考慮すると、Aは集合研修よりも書籍や通信教育などを活用することが効果的であろうと考えられる。

なぜなら、知識の習得では、習得していない分野を自分で選択して、必要なときに必要なだけ学習ができる方法が時間と費用の投資面からみても有利であるということが出来るからである。

一方、Bの思考・行動特性と技能の開発・向上は企業では強く求められているが非常に難しい分野であると考えられ、この分野を対象として、いかに効果的に能力開発に取り組んでいくかが、これからの重要なテーマになってくるといえる。

3. 能力開発の対象と方法

能力開発は見える部分を開発するものと考えれば、能力開発の対象は「知識・技能」と「思考特性・行動特性」ということになる。

見えない部分は「評価」ができないということもあって能力開発の対象とか考えにくい。

それではどのような方法で取り組んでいくと効果的な能力開発となるのだろうか。

能力開発の方法にはOJT（仕事を通じての能力開発）とOFF-JT（仕事を離れての能力開発）がある。

OJTは職場で能力開発目標を立て、その指導者を決めて計画的に取り組むものであり、多くの企業で実施されている職業能力の開発の標準的な方法であるといえる。

OJTは指導者の負担は多くなるが、生産行為と能力開発を平行して行うことができるという意味においては企業にとっても有利であるし、個人にとってもそのまま仕事に活用できるので、無駄のない方法であるといえる。

ただし、指導者の部下育成力によって効果は大きく左右されるという問題やよほど吟味された内容で計画的に実施しない限り、偶然の経験による学びに頼ることになってしまう点などの問題が残る。

一方、OFF-JTは職場を離れたいわゆる集合研修のことであり、企業内で実施する方法もあれば、企業外に派遣して実施する方法があり、企業の内外を問わず企業にとっては、現場の作業が停止することになるという意味においては企業および派遣される受講者の負担感はより多く感じられることになる。

主に知識や技能の取得や情報の提供には集合研修が効果的であるということは言を待たないが、知識や技能を実践の現場でどのように活用していくのかなど、OFF-JTでの学習内容を仕事にどう生かしていくのかが、わからないなどの問題が残る。

この2つの能力開発の方法を効果的に組み合わせることにより、それぞれの方法の問題点をそれぞれの方法のメリットで補い合う方法を職場実践と集合研修の効果的な融合による職業能力の開発を考えることはできないだろうか。

ここで2つの方法は個別に考えられることが多い

能力開発の方法	一般に考えられている主な能力分野	メリット	問題点
OJT (仕事を通じた能力開発)	思考特性・行動特性	仕事に直結した能力開発ができる	指導者の能力や事象が発生するかによって内容にバラツキが発生しやすい
OFF-JT (仕事を離れた能力開発)	知識・技能	計画的に取り組める	仕事から乖離してしまうことが多い

が、そもそも個人の能力分野はそれぞれ分けて考えることができないものであることを考えると、能力開発も本来個別に考えるべきものでもなさそうである。

そうした問題意識を次に考えてみたい。

4. 個人の職業能力とその開発・向上について

企業において、成果を出す「個」と「組織」作りは重要な課題であり、それをいかに効率的に実現していくかは関心事項であろう。

昨今のビジネス環境の変化に対応していくことが求められる状況からしても、全体的な一斉教育を実施しているだけでは、十分な能力開発はできないということから、仕事を通じて実施するOJTが中心で、集合研修などのOFF-JTはあまり有効なものではないという批判もあるであろう。

それは「知識・技能」がOFF-JTに結びついているイメージがあり、それだけでは変化に対応するための問題解決力や課題構想力などの思考力やコミュニケーション力などの応用力ともいえる能力開発に取り組んだことにはならないのではないかという考え方が根底にあるように思える。

しかし、先にも述べたように、職業能力は不可分に関連しているものであり、それぞれを分けて考えるべきでないという前提があるとするれば、単純にOFF-JTが不要であると切り捨てるのは、早計すぎはしないだろうか。

「思考特性・行動特性」を職業能力の開発の対象として考える場合、その内容を明らかにしておく必要がある。

問題解決力や課題構想力、コミュニケーション力などの能力を見える形で評価しようとする場合、具体的な行動となって現れているものでなければならない。

こうした能力に着目した動きは1970年代初期に始まっている。

デビット・マクレランドが職務上の業績において成功するかしないかということは適性検査などよりも行動特性や個々の特徴の方が効果的にあるという

内容の論文を発表したのをきっかけにして、業績の良し悪しを決定づける行動特性が「コンピテンシー」と呼ばれるようになった。

「コンピテンシー」の定義はさまざまであり、また、企業によっても「バリュー」など違う言葉で表現するなど定義をめぐる混乱しているが、およそ「職務を遂行する高業績者の行動特性」という定義が広く認識されている定義であろう。

これらの考え方を受け生涯職業能力開発促進センター（アビリティガーデン）では「創造性等の涵養のための新たな職業能力開発のあり方に関する検討部会」（平成13年度）を開催し、コンピテンシーを「知識やスキルを成果に結び付ける思考・行動特性」としてとらえ、これらを職業能力の開発の対象として考えていくことを提案している。

さらにこの考え方を具体的に考えたものに、「「気づき」を活用した教育訓練手法によるコース開発研究会」（平成14年度）があり、思考・行動特性に着目した効果的な職業能力の開発の実践を提案している。

「「気づき」を活用した教育訓練手法によるコース開発研究会」では、「思考特性・行動特性」には本人の「気づき」が有用な役割を果たすと考え、仕事に思考特性・行動特性を変容させるために質の高い「気づき」をいかに与えていくかということがテーマとなっている。

5. 「思考特性・行動特性」の開発、向上を目指す

思考特性・行動特性の開発・向上は、仕事を遂行する中で取り組んでいくのが通常であると考えられる。

コンピテンシーに着目した調査は、企業で推薦される高業績者へのヒアリングによって行われるが、その人たちに共通して聞かれることには「仕事の壁」に突き当たったときに、試行錯誤をし、それを乗り越えたとき質の高い「気づき」が得られ、次の行動につなげているということである。

「仕事の壁」の内容は、人によってさまざまであり、「困難な問題」であったり「今までにない新しい

事業への挑戦」であったりする。

こうした「仕事の壁」にぶつかって、それを乗り越えてこそ得られる「気づき」が次に反省と実践を通じて自己成長を実感していくということになる。

ところで「仕事の壁」の内容は、その人にとって新鮮なものであるということであって、「今までにだれも体験したことのない未知の事象」ばかりではないことが多い。

本人にとっての「困難な問題」・「新しい課題」である場合、それらを集合研修でケーススタディやロールプレイングなどの演習でとりあげ、理論的に整理し、職場実践につなげていくという流れを想定することは可能であろう。

こうした問題や課題を克服するための場を集合研修の中で計画的に設定していくことはできる。

ここで重要な概念として「場」がある。「場」とは、単なる空間（狭い意味の「場所」（住所だけで表されるもの））をさすのではなく、時間的・空間的な概念をはじめそれを構成する主体を包括的に含めた概念となっており、複数の主体が時間的・空間的に相互作用を行っているというのが「場」の本質であるといえる。

この「場」を職場の「場」と研修の「場」と比較すると次のようになる。

	「場」の特徴	行動特性・思考特性との関係
職場	日常の業務を協力して取り組む仲間が集まる	気づき、発揮・実践の場
集合研修	目的などによってさまざまな環境を設定できる	理論的な整理、気づき、行動計画の場

「場」の中では、それを構成する個人や組織が相互作用をすることによって学習し、「知」を創造していくということ機能を有していると考えられるが、問題はその相互作用をいかに可能にしていくのかというところにある。

こうした「場」から得られる「気づき」は「個人」と「組織」の学習を促進していくものである。

さらに、思考特性・行動特性に関連して集合研修

を見た場合、次のようになる。

集合研修の種類	研修の内容	具体的な内容
職場の仲間が集う研修	企業のミッションやビジョンの伝達・理解に関するもの 企業の独自の考え方（文化）を正しく伝えるのに有効	社長の講話、定期的な会議など
同業種・業界の集う研修	業種・業界を規制する法令やルールを前提とした内容に関するもの その業種・業界で仕事をしていく上で、特有の問題や課題の解決に取り組む	同じ業界や業種が集まって業界に特有な話題を取り上げ、議論するような集合研修など
他業種・業界の集う研修	業種・業界を超えた内容に関するもの 会社や業界では常識だと思われていた慣習ややり方を新たな視点から見つめ直す	組織・風土改革や変革を目指すものなど

このようにOJTの「場」と目的を考えたOFF-JTの「場」を設定し、効果的に活用していく方法は「場」を行き交うことにより、場の学習促進力を活用した能力開発に取り組むこととなる。

こうした視点を理解した場合、職場と集合研修を効果的に組み合わせ提供していく「場」の設定をいかに実現していくかが、次の課題となると考えられる。

6. これからの職業能力の開発について

仕事では「成果」が求められているが、「成果」の内容は仕事の内容によって当然違ってくる。

しかし、仕事の目標を達成するためには個人が具体的な行動をとり、その結果として成果がついてくるということを考えれば、結局のところ「成果」を出すために個人の思考特性・行動特性を考えていくことになる。

思考特性・行動特性は、短時間の集合研修で身に付いたり改善したりするものではない。

集合研修で得られた「気づき」を職場で実践していくなかで、上手くいったことや実践が困難であったことなどを再度振り返り自分のものにし、さらに

は組織のものにしていく活動がここでねらいとしている職業能力の開発の効果であるといえよう。

企業が取り組む職業能力の開発は「個」を「組織」の両方の能力を開発することであると理解した場合、本人の能力開発でとどまっていたのでは、本来の職業能力の開発に取り組んだとはいえない。

「個」と「組織」の能力開発には、「場」をうまく機能させていくこと重要であり、そのためには個人とその周囲の人の理解と協力が必要になってくる。

組織が組織としての目標を示し、個人が個人としての目標（ありたい姿）を描く。

そして、「個」と「組織」が目標のすり合わせをし、目標達成のために能力開発に取り組むという意識を共有化し、具体的な能力開発に取り組んでいくことが重要である。

思考特性・行動特性に着目した能力開発は個人にだけ注目するのではなく、個人をとりまく周囲の人の協力なくしては取り組めない事業であるといえる。職場の問題や課題を解決するのは個人であるが、1人で解決できないような内容が大半を占めていることが多いのではないだろうか。

個人と組織が調和した職業能力の開発に取り組むためには、日ごろから職場で問題や課題を話し合い、解決に向けてビジネスとしての取り組みと職業能力の開発としての取り組みを調和させていくことが求められる。

具体的な思考特性・行動特性の開発・向上には(1)個人の気づき (2)組織の気づき (3)個人の実践 (4)組織の実践 (5)個人の反省 (6)組織の反省というような継続的に繰り返していくことが必要であると考えられる。

仕事では成果が求められる。そして成果をだすには「個」と「組織」の力が発揮されることが前提となる。「個」が力をつけていくことが必要になるが、「組織」も視野に入れた能力開発に取り組む必要あり、そのためにはOJTとOFF-JTの有機的な融合により、継続的に取り組むのが有効であると考えられる。

そしてOJTとOFF-JTの「場」が本来の機能を有するために、これにあわせて能力開発目標を明確にする機会を設けることも必要である。(本人のモチベ

ーションを高めるため)

集合研修は職場の問題や課題を解決するための能力開発であることを考慮すると、さまざまな目的別の研修(問題解決力, 課題構想力, コミュニケーション力など)が対応した多彩なメニューを目的・目標にあわせて設定しておくことも必要になってくるであろう。

思考特性・行動特性に着目した能力開発では, 設定する集合研修は職場の仲間以外の人が集まる「場」として設定することで, 意味を持つことになる。

職場を超えて異なる企業文化の人と接する機会となり, 新しい考え方や発想に触れる機会となり, 次の行動につなげていくきっかけを提供することになる。

集合研修に参加する前に, 職場の問題や課題意識を明確にし, それをさまざまな考えに触れる集合研

修の場で再検討し, さらに職場に戻って改善に結び付けていくという考え方を実践していくためには, 「個」と「組織」の両方に着目した能力開発はOJTとOFF-JTを効果的に組み合わせて実現するのが効果的ではないかという提案をしたい。

そしてそこにはOJTの「場」とOFF-JTの「場」のそれぞれの「場」の機能を最大限に引き出すため, 能力開発サービスの提供者と利用者(企業と個人)が「場」を意識して, 職業能力の開発に取り組む必要がある。

「知」の競争が課されている激しいビジネス環境のもと, これからの企業の成長を支える職業能力の開発は単発の集合研修やOJTではなく, 有機的に連携した意識的な能力開発が基盤になっていくべきではないだろうか考える。

詳解
職業能力開発の現状
——キャリア形成支援のために——

改訂2版
職業能力開発研究会 編

■主な内容
第1章 日本の職業能力開発
職業能力開発促進法の概要/職業能力開発基本計画 ほか
第2章 雇用の安定・拡大のための職業能力開発施策の枠組みの構築
個人主体のキャリア形成支援の必要性とその手法/企業に対する支援の
在り方/職業能力評価制度/キャリア・コンサルティングの体制整備 ほか
第3章 第8次職業能力開発基本計画の策定と職業能力開発促進法の改正
今後の職業能力開発施策の在り方 ほか
第4章 「若者自立・挑戦のためのアクションプランに基づく職業能力開
発施策」の推進
日本版デュアルシステム/若年者のキャリア形成支援の推進 ほか
参考
1 第8次職業能力開発基本計画
2 人材による成長を導くために
3 「日本版デュアルシステムの今後の在り方についての研究会」報告書に
ついて
4 企業におけるキャリア形成支援のあり方について
5 ものづくり人材育成研究会報告書(概要版)
6 平成17年度ものづくり白書(ものづくり基盤技術の振興施策)について
7 平成17年度能力開発基本調査結果概要

A5判/298ページ/定価 3,150円(本体3,000円)
ISBN978-4-87563-236-8

■発行所
社団法人 雇用問題研究会 <http://www.koyoerc.or.jp>
〒104-0033 東京都中央区新川1-16-14 電話 03-3523-5181(代表) FAX 03-3523-5187