

# 企業内教育研究会報告

## 目 次

第1	職業能力開発を取りまく環境条件の変化	3
(1)	マイクロエレクトロニクス化（ME化）等技術革新の進展による必要な職業能力の変容	
(2)	ME化等技術革新の進展の中での中小企業の存立基盤の変容	
(3)	高齢化による従来のキャリアパターンの変容と中高年齢者のモラルの確保	
(4)	サービス経済化による職業能力開発領域の拡大と変容	
(5)	女子の就業パターンの変化	
(6)	技術移転のための指導技法の不備	
第2	日本的人材育成システムの特色	7
(1)	自己啓発を促進する動機づけ要因	
(2)	仕事を通じて人間の成長を志向する労働観と人に合わせた柔軟な役割配分	
(3)	公正かつ長期的な視野に立った職業能力評価基準	
(4)	OJTをリードする基幹要員の組織的かつ計画的な養成	
(5)	従業員相互の協力関係	
第3	今後の職業能力開発の課題と対策	10
1	職業能力開発パラダイムの転換	10
2	新しい「学習企業」への移行	11
(1)	職業能力開発必要点の明確化	
(2)	新時代にふさわしいキャリアルートの確立	
(3)	職業能力開発計画策定によるコンセンサスづくり	
3	学習企業の支援	12
(1)	幅広いノウハウの提供	
(2)	経験交流プラザの開設	
(3)	企業に対するトータルな援助及び助成	
(4)	ガイドラインの策定による援助	
(5)	公共職業訓練施設による援助	
(6)	自己啓発の促進	

## 第1 職業能力開発を取りまく環境条件の変化

技術革新の進展、高齢化社会への移行、サービス経済化の進行、国際化の進展など、職業能力開発を取りまく急激な環境条件の変化は、労働者が求め、また労働者に求められる職業能力に大きな変化をもたらしている。今後、企業内における職業能力開発を的確に行うためには、こうした環境条件の変化が、労働者の職業能力開発のあり方にどのような変化をもたらしているか明らかにする必要がある。

### (1) マイクロエレクトロニクス化（ME化）等技術革新の進展による必要な職業能力の変容

- ① 近年、生産部門はもちろん、事務部門においてもME化の急速な進展がみられ、
  - ア このため、労働者には、新たにNC工作機、産業用ロボットなどメカトロニクス機器や、パーソナルコンピューター、ワードプロセッサなど各種OA機器のプログラミング及び操作方法の習得が必要となっている（付図1-1、2、表1-1）。
  - イ 導入されたME機器の省力効果などにより配置転換が行われるような場合には、配置転換に対応するための職業能力の開発も必要となる（付図1-3）。
  - ウ 自動化機械設備の導入は、それに伴う前後工程の変化への対応や機器のメンテナンスのための能力を必要とさせており、また、新たに技術革新を推進し、生産システムの改善や発展を図るためには、基本となる熟練技能を伝承することも必要となっている（付図1-4、5）。
- ② 特に生産部門においては、ME化等技術革新が進展すれば、高度な知識及び技能を必要とする労働を担う者と誰にでもできる単調な労働を担う者に二極分解する傾向が生じるのは避け難いとする見解がある。しかし、労働内容の変化は、技術革新の進展によって一義的に規定されるものではなく、企業の労務管理方針に大きく左右されるものであるため、この見解は必ずしも実証されているとはいえず、むしろ、NC工作機導入事業所について職務の分担形態をみると、労働者はこれらの機器について、そのボタン押し、監視などの作業から段取・調整、故障予知・診断、プログラミング等の知的作業まで含めて従事しており、これまでのところ一般的には、ME化等技術革新の進展は、技能の複合化及び高度化をもたらす傾向がある（付図1-6）。このため企業の求める基幹技能者像は、従来の旋盤工、仕上げ工など特定職種の技能に熟達した熟練工から、技能行動を科学的知識とむすびつけて理解し、それぞれの局面に対応して問題点を発見し、解決することのできる幅広い職業能力

を有する高度技能者（欧米では、テクニシャンと呼ばれている。）へと大きく変わっ  
てきている。<sup>(注1)</sup>

- ③ 事務部門においては、OA化による定形的業務の機械化が進む中で一般の事務労働者にも情報を収集、加工、分析し、意思決定に際してこれら情報システムを自由に、かつ、高度に活用できる職業能力が求められるようになってきている（付表1-2）。
- ④ さらに、生産部門及び事務部門を問わず、ME化が進むなかで労働者の仕事に対するコントロール機能の保持を困難にする要因が生じている。例えば企業において、独力で又は外部企業の協力を得てコンピューターを活用した新しい処理システムを完成させた場合、システム作りに参画した者はシステム全体の構造について理解しているが、システム完成後に当該システムを利用することとなった者についてみると周囲にはコンピューターシステムというブラックボックスばかりが存在し、自己の労働の位置づけがわからず、労働意欲も減退し、また、新しくシステムの改良、改善を進めていくための方法についての手がかりが与えられないこととなってしまう。こうした事態を回避するためには、システム完成後に当該システムに関与することとなった者に対して、現に従事している職務に直接必要がなくてもシステム全体の構造について理解させるための教育訓練を実施する必要性が生じている。

## (2) ME化等技術革新の進展の中での中小企業の存立基盤の変容

- ① かつて、中小企業は経済の二重構造の底辺に位置し、低生産性あるいは劣悪な労働条件の温床のように見られがちであったが、今日では、もしまえの機動性を発揮して、市場の需要構造の変化や技術革新の進展に十分適応しているものも少なくない。特にME化に伴い新しい中小企業群が生まれてきており、今後もMEのフレキシブルな技術特性を応用して技術力を高めていけば、中小企業の一層の発展が可能であろう。
- ② しかし、長期的視野に立って計画的、組織的に人材育成に取り組む大企業に比べて、中小企業の場合、人材育成のモデルともなるべき企業がある一方、一般的に言って人的、物的制約条件が多く、集合教育だけでなく、ローテーションや小集団活動も低調である（付表1-3、図7、8）。また、ME化への対応についても、全体的にみると、大企業の場合は、前述のようにME化した工程において広範な職務を技能者に分担させている事業所が多いが、それに比べると中小企業の場合は、単能的役割配分の傾向が見られる。このように規模によって違いがみられる原因は、製品の種類による影響もあるが、基本的には従業員の質を高めるための教育訓練における規模間格差の反映とみられる。
- ③ 今後の技術革新の進展に対応するための中小企業の従業員の職業能力開発が進展

しなければ、いわゆる技能の二極分解が進むおそれがあり、中小企業は単純労働への依存度を強め、そうした場合には、中小企業の生産現場においては変化に対する適応力の低下を招くことも考えられる（図1-9）。

### (3) 高齢化によるキャリアパターンの変容と中高年齢者のモラルの確保

- ① 労働力人口の高齢化が進む中で、定年延長は時代の趨勢となり、従業員構成が高齢化してきているが（付表1-4）、これに伴い、企業内において幅広い仕事を体験させながら昇進させることによって職業能力の開発を図るという方法は、その維持が次第に困難になってきている。とりわけ、かつて経済の高度成長期に大量に採用した労働者が高齢化してくる段階では、全ての者を管理・監督者とすることは企業の組織を維持する上で不可能視されている。
- ② このような状況に対処するためには労働者が管理職一辺倒の生き方から専門性志向へ意識の転換を図ることが重要である。このため企業は、職能資格制度などの資格制度を導入し、専門職として育てるべき者に対して第一線で通用する高度の専門的な知識及び技能を付与していく必要がある（付図1-9）。

また、関連会社への出向、高齢者会社の設立、短時間雇用などにより中高年齢者を活性化させながら活用する方策は今後も推進する必要がある（付図1-10、11、12）。

- ③ 特に、ホワイトカラーの場合、従来は、仕事を変える機会が職業能力開発の動機づけとなってきたが、幅広い人事異動と昇進、昇格を組み合わせると自発的な職業能力の開発向上を期待するという方法が困難な状況になると、中高年ホワイトカラーにどのような役割を期待するかを明らかにしておかなければ的確な職業能力の開発が行われがたくなってくる。
- ④ ME化、OA化の進展に対しては、中高年齢者の多くが新しい技術を習得して若年者と同等以上に対処しようとする意欲を持ちながらも、同時に新しい技術から取り残されるのではないかと不安感をいだいている者が増加する傾向にある（付図1-13、14）。

現段階では、一般的には年功的役割配分への期待感が仕事への動機づけに大きな役割を果たしているように思われるが、中高年齢者の危惧感が現実化して、技術革新に追随できない中高年齢者が増加することになれば、仕事の動機づけへの悪影響、モラルの低下が中高年齢者のみならず労働者全体をおおう大きな問題として生じてくることが懸念される。

### (4) サービス経済化による職業能力開発領域の拡大と変容

- ① サービス経済化の進展により流通、金融、教育、情報、施設管理、余暇関連など

第三次産業に従事する者の比重が高まるのみでなく、第二次産業においても研究開発、情報収集管理、市場調査、広告など広義の情報関連業務に従事する者が増加しつつある（付図1-15）。

- ② こうしたサービス経済化の進展に伴い、外食産業、レジャー産業、スーパーなどの分野においては、作業標準のマニュアル化が進み、短期間の研修で業務遂行を可能にしている職種が増えているが、他方、教育、情報処理、調査研究、市場調査に基づく商品企画などの分野では、長期間の教育訓練と経験が要求される専門職に対する需要が増加している。これら高度なサービス従事者の育成は、今後ますます重要な課題となろう。

(5) 女子の就業パターンの変化

- ① 出生児数の減少、家事育児負担の軽減、就業に対する意識の変化等を背景に女子の就業期間は長期化しており、これに伴い、女子についてもキャリアートを考慮して職業能力開発を実施する必要がある。
- ② 子育てを終えて労働市場に再参入する女子が増加しており、これに対応して、再参入に備えて必要な技能及び知識を付与する必要がある（付図1-16）。

(6) 技術移転のための指導技法の不備

- ① 開発途上国に対する技術協力や貿易摩擦の解消等を進め、我が国が国際的な活動を強化していくためには、従来のキャッチアップ姿勢から脱皮して技術移転の促進を図る必要があるが、従来我が国ではOJTを中心に技能及び知識の伝承を行ってきたため、技術移転のための指導技法については特に欠けている面がある。したがって、技術移転を促進するため効果的な指導技法の開発が必要であるが、この場合、我が国のOJT中心の方法と相手国それぞれの方法とを融合した新しい技法を開発し、これによっていわば第三のカルチャーの形成に努めることも大切であろう。
- ② また、技術移転のためには相手国のレベルに合わせた技能で対応する必要があるが、例えば、溶接技能がロボット化された大企業では、溶接面での技術協力のためには下請け企業の社員によって対処させるというような現象も生じている。ここでも日常の生産活動では必要としない技能の伝承が求められているわけである。
- ③ 技術協力の推進のためには、語学力の向上や相手国文化の理解も必要であるが、例えば、外国においては知識及び技能を先輩から後輩に伝承することを当然視する習慣がないといった事情も十分理解して技術協力を進める必要がある。

## 第2 日本的人材育成システムの特色

前述のような環境条件の変化に対処していくために、今後、職業能力開発をいかに進めるべきかを考えるに際して、我が国の人材育成システムの特質を明らかにしておく必要がある。

いうまでもなく、戦後日本経済の発展を支えた人材育成の基本はOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）にある。ここでいうOJTは、仕事を通ずる訓練の意であるが、それは決して「みようみまね」と同義ではない。OJTには、みようみまねの訓練に終わらせない仕組みが職場組織の中に組みこまれており、この仕組みを明らかにすることが日本的人材育成システムの特質を明らかにすることになり、ひいては、今後の職業能力開発のための重要な指針を得ることもできるであろう。

OJTを効果的な学習法として成立させている要件としては、我が国が、後期中等教育の普及率がきわめて高く、労働者がOJTを受け入れる素地を有していたことのほか、次のように整理される。

- ① 仕事の中に自己啓発を促進する動機づけ要因があること。
- ② 仕事を通じて人間の成長を志向するという労働観に立脚し人に合わせた役割配分が行われていること。
- ③ 公正かつ長期的な職業能力評価が行われていること。
- ④ OJTをリードする者の養成が組織的かつ計画的に行われていること。
- ⑤ 従業員相互に協力関係が築かれていること。

### (1) 自己啓発を促進する動機づけ要因

効果的学習が成立するための第一要件は、自己啓発に対する動機づけであり、自己啓発への欲求が活性化された状態にあるかどうかで学習の成果が左右されることは容易に理解されよう。

この学習の動機づけに大きな役割を果たしているのが、企業の必要とする技能者を企業内部で形成する慣行<sup>(注3)</sup>である。

企業は、その組織目的を追求するため、従業員に地位と役割を配分し、ピラミッド型の組織を形成しているが、技能の企業内形成が行われる場合、組織の上位ポストに生じた空席は下位職位従事者の中から充足されることになる。そこでは従業員は、上位職位への昇進を期待して与えられた職務をよりよくこなすために努力する。戦後の高度成長期を通じて企業組織の拡大が図られ、これが従業員の上向志向意欲を刺激し、動機づけにプラスに作用したことは明らかである。

## (2) 仕事を通じて人間の成長を志向する労働観と人に合わせた柔軟な役割配分

労働は、パンを得るための労苦であるとともに、自己実現、社会参加の機会を与える内発的活動でもある。我が国では労働者の多くが仕事に生きがいを見出す傾向をもっていることは各種意識調査の示すところであり、このような労働観は仕事に対する従業員の結びつきを強めている（付表2-1）。

しかし、ここで重要なことは、仕事に人間の成長を実感させる内容が含まれているかどうかであり、仕事に没入しようとしてもそれが不可能なほど仕事が単純化されておれば、仕事それ自体に教育機能を期待することは困難となる。<sup>(注4)</sup>

我が国においても、生産性向上の手段として、企業は科学的管理法による労働の細分化、標準化に熱心に取り組んできている。しかし、思考と遂行の役割を完全に分離した職務編成方式を採用する企業はほとんどみられず、個人の適性、能力に合わせて職務を柔軟に編成し、多能工化を図る企業が多い。さらに、QCサークル、ZD運動<sup>(注5)</sup>などの小集団活動も労働内容の充実に大きな役割を果たしている。

## (3) 公正かつ長期的な視野に立った職業能力評価基準

我が国では、学歴が企業内での地位や役割の配分の大きな規定要因となっていることは否定できないが、学歴が重視されるのは主に採用時の選別の基準としてであり、いったん従業員として採用されたあとは、個人の能力を重視した評価管理が行われている。

これを賃金面からみると、労職別・学歴別賃金格差は欧米に比べて我が国のほうが少ない<sup>(注6)</sup>（付図2-1、2）。また、我が国では、現に遂行している職務と賃金を直接関連づけるのではなく、潜在能力まで含めて能力を総合的、かつ、長期的な視点から評価して賃金を決定する方式が主流となっている（付表2-2）。

このような賃金管理の下で、公平観が助長され、長期的目標を掲げて学習する傾向が強められる。

## (4) OJTをリードする基幹要員の組織的かつ計画的な養成

OJTがうまく機能してきた背景に、我が国企業がフォーマルな企業内技能者養成制度をはじめ管理監督者の育成とその資質向上をめざして集合教育に力を入れてきている事実が見逃されてはならない。

特に企業内技能者養成制度は、新規学校卒採用者を学的素養のある多能工に育成するため、国の設定した基準に基づき体系的な教育訓練を行うものであり、この制度に基づき企業が実施する養成訓練（「認定職業訓練」と呼ばれるもの）を受けた者は、昭和22年の制度発足以来の累計数では約100万人に達している。

この技能者養成制度の下で養成された中堅技能者が、生産現場を統轄する監督者、

あるいはOJTや小集団活動をリードする指導的技能者となり、また技術者と技能者の橋渡しの役割を担ってきた。こうした中堅技能者の存在が、親企業の下請け企業に対する外注管理等とも相まって、我が国産業界全体の技能の伝承と向上に大きな役割を發揮してきた。

また、こうした技能者養成制度の存在が、社会的評価の対象となり、成績優秀な新規の中学、高校卒業者を工業部門へ誘引するのに寄与してきた役割も見逃せない。<sup>(注7)</sup>

(5) 従業員相互の協力関係

長期雇用を前提とした職場組織の中で、従業員相互の協力関係が築かれていることもOJTの機能を高めているといえよう。



### 第3 今後の職業能力開発の課題と対策

#### 1 職業能力開発パラダイムの転換

- ① 以上述べてきたように、OJTを基軸とする日本的人材育成システムは、これまで全体としてうまく機能してきたが、これには労働力人口のうち若年層の占める比率が高かったこと、経済の高度成長の下で昇進機会が多かったことなど外的条件に恵まれていたことも大きく影響している。

また、技術革新の進展が労働者の必要職業能力に及ぼす影響も今日のME化時代のように激しくはなかったために労働者にとってゆるやかな適応が可能であったといえよう。

- ② 今後、前述のような大きな経済社会情勢の変化に対処していくためには、OJTを基底に据えて、日本的人材育成システムをより活性化させ、その機能をフルに発揮させていく必要がある。

- ③ そのためには、これまで「職業訓練」という言葉でイメージされてきたような職業能力開発のパラダイム（理論的枠組）の転換を図る必要がある。

これまでの職業訓練は、主に第二次産業技能者を対象として固定的職種概念を前提に職業活動に必要な職務要件を引き出し、主として若年層に対して腕中心の職業能力を付与する営みとして理解されてきた。このような職業訓練観では新しい時代に対応できなくなってきたことは明らかである。

- ④ 今後の職業能力開発は、まず第一に、労働者の変化に対する適応力を重視した能力開発でなければならない。このため、当面の職務をこなすために必要な知識や技能だけでなく、より広汎な職業能力の形成が求められている。より一般的に言えば、将来の変化に対する適応力の源泉として技能行動と科学的知識を結びつけて理解する職業能力の重要性が高まっているということである。

第二に、技能系労働者のみならず、サービス系労働者も含めて労働者の入職から退職に至るまで、幅広い職業能力の開発及び向上を継続的に行っていく必要がある。これに伴い、労働者自身も与えられた役割に受け身の姿勢で従うのみでなく今後の高齢化が進む中での急速な技術革新の進展に対処するためには、自ら目標を見出し職業生涯を通じて継続して積極的に自己の職業能力の開発を図る態度の形成が必要である。

第三に、OJTを基底に据えて各種の教育訓練方法を活用して、より計画的な労働者の職業能力の開発、向上を志向するものでなければならない（付表3-1）。

すなわち、技術革新の進展に伴い、OJTだけでは習得困難な知識、技能や思考力が求められるようになってきているので、今後の職業能力開発は、これら知識、技能の習得に適した多様な教育訓練方法を積極的、計画的に活用することによってOJTの機能を補完し、新時代にふさわしいものとして展開される必要がある。

なお、これに関連して、これまでOJTの機能を支えてきた仕事における自己啓発への動機づけを引き続き維持していくため、前述のような専門職制度の導入等新たな動機づけを図ることも重要である。

- ⑤ また、このような労働者の職業生活の全期間にわたる能力開発を行う場合には、職業生活からの引退年齢、年金支給開始年齢等も考慮にいれて、職業生活からなだらかに引退することができるような職業能力の維持を図るための施策も必要となってくる。

## 2 新しい「学習企業」への移行

こうした課題に対処していくためには、企業は、新時代に求められる職業人を積極的に育成する新しい「学習企業」に移行していくことが必要である。

### (1) 職業能力開発必要点の明確化

- ① 学習企業への場づくりを推進していくための必要な条件として、まず第一に、企業経営が直面している問題点を明確化し、それに対処していくために職業能力開発の機能と役割について経営トップが明確に認識する必要がある。
- ② 大企業及びその協力企業あるいはベンチャー精神の旺盛なスタッフを擁する企業においては、人材開発を包含する企業戦略を自覚しているが、一般の中小企業ではそうした自覚が必ずしも十分ではない。こうした自覚が明確になると、次の段階としてこれを職業能力開発の課題に転換することとなる。

### (2) 新時代にふさわしいキャリアルートの確立

- ① ME機器の操作は、在来の汎用機の経験がない者でもプログラミング技法を習得すれば、図面に基づく物の加工は可能であるが、効率的プログラムの作成や工程の改善ができる技能者を養成するためには、汎用機に対する習熟は貴重な経験となる。今後は、こうした複合的技能の習得を志向したテクニシャンを養成できるキャリアルートの確立が要請される。
- ② また、ホワイトカラーの場合、管理職志向型、ジェネラリスト志向型の職業能力開発だけでは早晚行き詰まりの状況を呈することは避けられないことから、中高年になってからも専門性の追求を促進する専門職志向型の職業能力、キャリアルートの確立が要請される。また、専門職の育成が要請されていることは、サービス部門においても同様である。

- ③ さらに、ブルーカラー・ホワイトカラーを問わず、中高年になって職種転換を経験する者が今後ますます増えることが予想されるが、その転換を円滑に進めるためには、若年時から継続的に学習する慣行の形成が重要である。
- ④ なお、女子の職場進出に伴い、子育てを終えた女子について新しいキャリアールートを開いていくことも重要な課題である。

### (3) 職業能力開発計画策定によるコンセンサスづくり

- ① 多様な教育訓練の手法を有効に組み合わせて効果的な職業能力の開発を図るためには、各種の施策を適切に選択してその企業に適した職業能力開発計画を策定することが望まれる。このことは、企業において取り組むべき課題を明確化し、その目的達成のために組織的、計画的に立ち向かう関係者のコンセンサスづくり、体制づくりに役立つものである。
- ② また、企業において職業能力開発の機能と役割が、当該企業の直面する問題点と関連づけて十分に認識されていない場合、計画策定はトップの意識変革を促す起爆剤としての役割が期待される。
- ③ 計画に取りあげる課題、対象、方法は企業によってさまざまであろうが、フォーマルな集合教育訓練だけでなく、種々の教育訓練をできるだけ網羅的に含む計画とすることが望まれる。
- ④ 計画の策定が所期の実効を上げるためには、その計画の策定及び実施について責任をもつ教育訓練担当部門を明確にしておく必要がある。また、計画担当者に対して計画策定に必要なノウハウを付与することも重要である。

## 3 学習企業の支援

企業が学習企業へ転進することを支援するため、国及び都道府県は次のような対策を実施していく必要がある。

### (1) 幅広いノウハウの提供

- ① 新しい環境条件の変化に対応した職業能力の開発を図るためには、教育訓練の機能がどのような意義を有するかについての的確な認識を有することが前提条件となる。
- ② こうした認識の必要性は、大企業よりも中堅・中小企業において高いが、中堅・中小企業の中でも、企業間競争の激しい業種に属する企業、親企業から品質管理の向上について強い要請を受けている企業、絶えず技術力の向上に努めている企業等では教育訓練の機能について認識しているところが多い。しかし、こうした認識は一般的には中堅・中小企業において低いので、職業能力の開発を図るためには、できるだけ教育訓練の機能について認識できる機会を設ける必要がある。

また、親企業の指導を受けている企業であっても、単に親企業から渡されたプログラムで作業を進めている企業については、今後生産現場における労働者の適応力の低下といった問題も懸念されるので、改めて教育訓練の機能について認識できる機会を設ける必要がある。

- ③ 中堅・中小企業において、労働者の職業能力開発を円滑に進めるためには、企業のトップに対して働きかけ、教育訓練の機能について認識を得ることが効果的である。
- ④ 企業の個性は多様であるため個別性に着目した相談援助が必要であるが、加えて、中堅・中小企業においては、労務部門の占める比率は比較的狭く、職業能力開発の分野ともなればそれより一層狭くなるため、単に教育訓練に関する事項のみでなく、例えば、従業員の募集対策、定着対策、モラルの維持向上対策から、設備の稼働率を上げるためのメンテナンス要員の確保対策も含めた幅広いコンサルテーションが必要である。
- ⑤ また、教育訓練の必要性についても、例えば自動化機械設備を導入した場合に、その稼働率を上げるためにはどのような教育訓練が必要であるかを実際例に即して具体的に相談していく必要がある。

このためには、例えば巡回教育訓練コンサルタント・システムを導入することも有効である。

- ⑥ また、大企業であっても、新しい技術革新等に対応するためのノウハウについて、それがわからないために苦慮している企業も多く、教育訓練のノウハウは大企業においても必要とされている。

## (2) 経験交流プラザの開設

- ① 企業経営の直面する問題点は千差万別であり、特に中小企業の場合、その個別性は一層強くなる。中小企業に対して取り組むべき課題とそれに対応した職業能力開発の課題について標準的プログラムを押し付けることは良い方策ではない。この場合、個別企業の経験を交流する場が問題解決に有効な方策を提供すると考えられる。<sup>(注8)</sup>
- ② このため、例えば技能開発センター、職業訓練短期大学校、都道府県職業能力開発協会がネットワークを形成して、個別企業の経験交流とそれに対する適切な方向づけについて指導助言を行うことを目的とする「経験交流プラザ」といったものを開設することが望まれる。

## (3) 企業に対するトータルな援助及び助成

- ① 企業の教育訓練は、当該企業の経営意図を的確に実現するものであるとともに、

いわゆる企業内文化を伝承するものであることにかんがみると、企業に対する国及び都道府県の援助及び助成は、企業の行う自主的な教育訓練を尊重するという観点から、必要がある分野について集中的にこれを行う必要がある。

② 具体的には、企業の策定する職業能力開発計画に則って援助、助成を行うことが有効であると考えられるが、この場合、自己啓発についてもその対象とするとともに、職業生活の全期間にわたる職業能力開発をトータルとして援助、助成する必要がある。特に、中小企業は、教育訓練を行う余裕が乏しく、しかも技術革新に対応するうえで、種々の問題点を有しているため、その必要性が高くなっている。

③ また、女子の就業パターンの変化に伴い、女子が子育てを終えて労働市場に再参入する時点で、それまでのブランクをうめるとともに新たな心構えを持つための職業能力開発について援助、助成を行っていく必要がある。

#### (4) ガイドラインの策定による援助

① 中堅・中小企業の職業能力開発のためには的確なガイドラインを示すことも有効であり、特にガイドラインについては多様化を図り各企業がその必要に応じて選択できる体制としておく必要がある。

② 職業能力開発の多様性にかんがみると、一般的な形で職業能力開発の目標を示し、その実現に向かって行われる教育訓練に対しても援助、指導が行えるような方途を整えておく必要がある。

#### (5) 公共職業訓練施設による援助

① 中小企業等では、新規学卒者に対してではなく、入職してから7～8年を経た中堅労働者の職業能力の開発に対して強い要望があり、公共職業訓練施設は、こうした要望に応えるための職業能力の開発を行う必要がある。このためには公共職業訓練施設において、管理的な職業能力の開発やコンピューターを活用できる職業能力の付与を行うとともに、女子の職業能力開発を推進するなど、時代のニーズに的確に対応したものを実施する必要がある。

開発途上国に対する技術協力を進めるためには、公共職業訓練施設などによる民間企業に対する積極的な援助が必要となっている。

② また、公共職業訓練施設は、向上訓練の充実により、地域の在職労働者のニーズに応じた職業訓練を行い、在職労働者の職業能力開発について推進力を発揮していかなければならない。

③ さらには、職業訓練指導員も単に公共職業訓練施設内において職業訓練を担当するのみでなく、地域における職業能力開発のカウンセラーとして、各企業内に

において従業員の職業訓練を実施できるよう企業の期待に応えることが望まれる。

- ④ 中高年齢者及び心身障害者の職業能力開発を効果的に進めるために、職業訓練  
大学校及び職業訓練研究センターにおいてこれらの者の特性を考慮した機器や訓  
練技法を開発し、企業に提供していくことも必要である。

(6) 自己啓発の促進

技術革新の進展、高齢化等激しい変化の中で、労働者は与えられた役割に従うの  
みでなく、自ら目標を見出し職業生涯を通じて継続的に自己の職業能力の開発を  
進める必要性が増大している。これに対応した環境の整備を図るため有給教育訓練  
休暇制度の活用と併せて、個人が自ら経費を負担して教育訓練を受けた場合に、そ  
の経費負担を軽減するシステムを導入して自己啓発の促進を図ることが望まれる。

## 注

- 1 職業訓練研究センター編「メカトロニクス時代の技能者養成」昭59、第2部。
- 2 職業訓練研究センター編「開発途上国に対する技術移転促進のための人材育成について」昭59、8ページ。
- 3 Doeringer and Piore “Internal Labor Market and Manpower Analysis,” 1971, Lexington Books, 13 - 40 ページ。
- 4 泉 輝孝「技術革新と労働における人間の成長」日本機械学会誌 78 / 681 昭50、8, 82 - 88 ページ。
- 5 奥田健二「労務管理の日本的展開」日本生産性本部、昭47、52 - 79 ページ。
- 6 小池和男「日本の熟練」有斐閣、昭56、71 - 85 ページ。
- 7 注1に同じ。
- 8 A.Gibb “The Small Business Challenge to Management Education,” in Journal of European Industrial Training, 5, 1983.