

## 第3章 変革期における従業員のキャリア開発

### はじめに

今日ほど個立の人事管理が求められたことはなかった。個立とは個人としての自立である。個人としての精神的な自立を前提として、組織人・企業人があり、その人事管理がある、という意味をこめて使用させていただく。この言葉、数年ほど前に平木典子さん（筆者の敬愛するカウンセラー）が「孤立ではなくて個立です」と板書されたのを書きとめておいた。自立は自律でもよい筈だから個律と書いてもよいかもしれない。

思えば、組織に働く人がひたすら組織に従属、埋没することが賞讃された時代が随分と永く続いたものである。組織のために偽証をする人すらあり、それを一部では同情の目で見たとしたのは昭和50年代のことである。昭和60年代は、個立の時代への移行期として、組織を構成する個人の自立性、主体性に焦点が当てられていくことになる。

若年層（20代、30代）を中心として組織構成員の個立化の傾向は、多くの事実、現象として歴然と表われてきている。となると、企業の経営者、あるいは公的組織の責任者の、個人に対する基本的姿勢（人間観）が根元のところで問い直されることになり、したがって、採用に始まり定年に終る人事労務方針への抜本的な見直しを始めることが必至となる。筆者は永く組織の中における個人の尊重と自立を強化、育成する立場をとり続けてきた。通常、経済性一辺倒になりがちな実務の世界では、この立場は常に少数派となる。

個立の時代の人事労務の中心的課題は「人材育成」であろう。長期的で、総合的で、個別的な人材育成計画を軌道に乗せるのは容易なことではない。殊に個人の主体性、個立を活かした人材育成の実例は未だあまり例を見ない。

学歴年功による人事管理が一般組織において少数派になる迄にはなお多くの年月を要するにちがいない。然し個立化の進展に伴ない人事労務の個別的な管理の分野は間違いなく大きな変貌をみせていくであろう。人材の長期育成はまさにその中心的テーマとして多くの企業の真剣な取組みがみられることになる。

### 1 個立化の進展

個立化は前述のように若年層を中心に現われてきている現象である。この個立化が既

存社会の枠組みの中でどのような現われ方をしているかを最初にみてみよう。

個立化はいろいろな形で進んでいる。個立化そのものも多様にあらわれている。

### (1) 個立化と個人生活

個人生活を私的生活と呼び、組織内の公的活動と対比させるのが今迄のやり方であった。この発想そのものが、個立の進んだ層には問題にされる場所である。公はいつでも私に優先し犠牲的奉仕をも要求することができる、とする組織信仰に対する若年層の挑戦である。自分の人生設計上有益と思えない場所への転勤は辞退する。「社命とあらば（私生活を犠牲にして）どこへでも参ります」という科白は若年層の中では既に少数派になったようである。

### (2) 個立化と勉強会

組織の一方的命令・要請に対する個人のネガティブな反応はいわば自己防衛的な行動である。しかし、個立の進んだ若年層の行動は決してネガティブな反応にのみ留まっていない。仕事でも時間外活動でも自分の創意が容れられたときの彼等の行動は実に積極性に満ちている。彼等の積極性がさらに自由に発揮されているのは組織外の勉強会などの場であることが多い。

### (3) 個立化と選択の自由

若年層は一般に物事を自分で選ぶことに熱意を示し、自分で選んだ物事には真剣にとりくむ。一方的に与えられ、命じられたことには始めからシラケてヤル気を見せず、努力や責任を云々されるとなおさらシラける。ここで注目すべきは選んだ結果より選ぶというプロセス自体をことのほか大切にすることである。仕事は与え、命じるものときめ込み、与えた仕事への努力や責任を追求するから両者のギャップはますます広がることになる。人事制度上、「自己申告」、「目標による管理」(MBO)、専門職制度、キャリア開発制度(CDP)などの将来的展望がひらけているのは、若年層の主体的選択への関心に大きな符合点があるからである。

### (4) 個立化とスペシャリスト

若年層のスペシャリスト指向はかなり強い。これは低成長下、管理職としての組織内昇進が大きく制約されているという事実によって強化されているということもあるが、基本的には自分の得意な分野に自分のアイデンティティを求め、そこに自分の生きる場を定めようとするものであろう。

## (5) 個立化と帰属心

個立の進んだ者もやはり組織集団への帰属、連帯を求める心がある。これは本能欲求的には量の問題といえようが、同時に質の問題でもある。深いレベルで個立している者については、帰属心の質の方がより問題になる。

彼らは組織への没人格的、無条件的な従属は拒否するが、自己の個立を認め、支持してくれる組織と仲間に対しては強い親近感を抱くのである。個立による積極的自由を許容してくれる職場に安らぎを見出し、自分と同様に個立している仲間とは強い連帯感をもつ。また、ひとりひとりの組織内キャリアについての情報が得られる場合には、自分の将来的展望も開け、他の組織に転ずる動機づけも起きない。個立が進んでいる者であっても、他組織の地位、金銭の誘いに応ずることなく、永く同一組織内でのキャリア開発に満足しているというケースは決して少なくない。しかし、経営者側の恩恵的ニュアンスの強い「終身雇用」とは内容を著しく異にする点に注意しておきたい。組織に対する帰属心の新しいあり方として考えてみる必要があるであろう。

## (6) 個立化と異質感

個立者は他者の個立を尊重する。他者の特長、才能を認め、自分と違った個立のあり方を受容する。お互いさまの感覚である。連帯感にもつながる。個性のユニークさが既存の枠をはみ出た異質感、異能感をただよわせていても個立派同士の相互受容の妨げにはならない。この辺は等質性の高い中高年の苦手とするところである。日本の組織内においては異質感の強い者は外にはじき出されるか隅に追いやられるのが常であった。この点、若年層の方は一般の異質のものと共存する適応力をもっている。今まで日本の組織でうまくいかなかった人材の多角化、異質・異能型人材の育ちやすい風土を若年層は自分達の中で醸成しているといえよう。

## (7) 個立化と国際化

若者の個立化は、日本の国力を背景とした国際化によって加速され、それがまた、日本の国際化を促進する力の一つにもなっていると思う。異質感、異能感のある人間に対して寛容なわが若年層は、異国、異文化の人間に対しても同様の適応力、共存力を示す。学問の場でも、遊びの場でも若年層の海外交流の拡大ぶりには瞠目するものがある。

## (8) 個立と中高年

中高年にも個立の気配がみえる。若年層の動きを勝手だな、と感じながら一方ではうらやましく思うこともある。毎年未消化のままで終る有給休暇日数を眺めてこれでいい

のかな、とつぶやきはじめる。すこし元気のよいのは、若年と一緒に頑張って勉強に加わり、自分のキャリアプランを考え直し始める。組織のために頑張っていればいつかは自分の番にまわってくる筈だった年功序列的な地位、処遇は遠のいたままである。どすぐらい怨念に沈むものもないではないが、時代の変化に今からでも立ち向かおうとする者の方が多い。個立の時代の意識は30代から40代へ浸透しつつある。専門職の自律的選択などはその現れの一つであろう。

## 2 個立の時代の人材育成

若年層を中心とした、これらの個立の実態は、単なる一時的ブームではなく、人間性の本質に根ざした、時代的潮流の定まりとして促えなくてはならない。新たな時代のうねりに対応した人事制度をどう構築していくべきかが組織に問われている。組織のリーダーは問題の次元の深さと、加速されつつある個立化のテンポに早く気付かなくてはならない。後追い人事としての中高年処遇方策や、パート、アルバイト、派遣労働などによる労働力の調達などに心を奪われているうちに、これからの組織を担う基幹若年層の組織離れが、精神的に、具体的に進行しつつある。それでは、これからの時代に強化され、導入されるべき人事制度とは何だろうか。まず、人事育成の問題がポイントとなる。

### (1) 自己申告制度

自己申告制度に一部の先進的企業が手をつけたのは昭和40年頃からであろう。現在迄に、上場企業の7割近くまでが自己申告制度を導入、開設したといわれる。しかし、形の上はともかく、実質的には、社員の高い評価と信頼を得ているケースはあまり多くない。これは、個人の意思を尊重する理念によって、連動し、共振するシステムが発動していないことによるものであろう。今後は、内容の充実を迫られていくであろう。申告に対するフィードバック、フォローアップなど、申告者個人の納得性と動機づけを高めるための、きめこまかい工夫が、組織ごとに重ねられて行くことは眼に見えている。

### (2) 目標による管理 (MBO)

目標管理 (MBO) は、個立の時代の人事管理、人材育成に最もふさわしい理念と方法を提供している。その理由として、次の四点 (①自主的目標設定②自主的達成努力③客観的業績評価④能力育成の共通理解) を挙げてみたい。

#### ①自主的目標設定

MBOのサイクルの最大の焦点は、目標設定の段階にある。本人の参画が目標設定段階

で得られることにある。本人のやりたいことと、組織がやらせたいことに大きなギャップがあるときは、まさにそのこと自体をめぐっての上・下のコミュニケーションが徹底されることになる。これによって個人目標と組織目標のベクトル合わせが、当初から成立することになる。

#### ②自主的達成努力

MBOの第二の眼目は、一旦設定された目標に達成のための手段、方法上の選択、工夫には、本人の自由裁量の余地を大きく認めることにある。プロセス上での創意工夫が自由にもてる、自分らしくやることができる、自分が自由である、と感じたとき、個立型若年層の積極性は急上昇する。

#### ③客観的実績評価（人事考課）

勤務成績の評定はいかに工夫をこらそうとも、完全な客観性を保つことはできない。しかし、MBOにおける目標設定段階で、目標に関する数量、ないしは質的基準についての十分な共通の理解を作っておくことによって、評価の客観性を高めることは十分に可能である。

#### ④能力開発への理解の共有

評価段階で目標の（未）達成原因の分析を進め、更に次年度の新たな目標設定につなげようとする作業は、必然的に当人の能力育成への問題に発展する。本人の得意分野をさらに深め、不得意分野の能力開発のために必要な、OJTに話が進むことは勿論、社内外の研修コースなどの受講についても、上下の対話が進むことになる。

### (3) ラインによる人事管理と全社的統合

個立の時代の人事管理はライン管理者の手によるしかない。仕事はライン、人は人事部の図式が理論的にも実際的にも正しくないことは、多くの人（多分人事部以外の）の認識するところである。

組織の中での、人の成長は、仕事を通じて把握されるものである以上、人と仕事の管理は一体化してライン管理者に委ねるしかない。自明の理である。筆者の結論を端的に述べてみよう。第一にラインの長の人事管理者としての責任の自負と能力は、人事権を行使させることによって学ばせるのがベストである。第二に自己のラインの人事管理を体験学習したライン管理者は、全社的調整についても学習し、実践できるようになる。

### (4) キャリア・カウンセリング

理想的には、職場の上司が最善のキャリア・カウンセラーであるべきである。しかし

現実にはなかなかそうはいかない。第一に、上司である中高年自信のキャリア・スタイルが、組織の上司、あるいは、人事部などへのお任せスタイルを基本としてきているからである。若年層にとっての中高年上司は、ホンネでキャリア設計を相談しにくい相手である。

若年層のキャリア・プランには、年代差の少ない先輩などによるインフォーマルなアドバイスの方が有効である場合も多い。また、企業によっては、年代別の価値観も受容できる、熟練したキャリア・カウンセラーを任命するところも出てきているようである。

#### (5) アセスメント

個立の時代の人材育成の構図の中にアセスメントは不可欠な要素となる。仕事を通じての日常の接触の最も多いラインの上司が本来最もよきアセッサーであるべきであるが、アセスメントという至難の作業をライン任せにすることには問題がある。外部専門家を含めたアセスメントセンター方式もあるが、本筋としては企業ごと、組織独自の自前のアセスメント方式が工夫されるべきであろう。トップとラインの合意の得られるやり方を、人事部が中心となって研究してみてもどうか。

#### (6) 教育・福祉の選択

個立の時代は人事制度上、選択の時代を示唆する。組織内の教育、福祉に本来一律制、平等性の側面が整えられることは当然であるが、同時に反面、個人側からの選択を可能にするきめ細かい、選択肢を増やす配慮がこれからは必要とされる。

いくつか可能性のある具体例を挙げてみよう。教育・訓練の分野では、自己啓発の資金、機会の援助を強化することは時代にふさわしい。たとえば、奨学資金給付制度。あまり厳密な、硬直的な制約をつけない方がよい。本人と組織の両方に短・長期的なプラスをもたらす能力開発分野（例えばコンピューター、英語、経営、財務など）での自主的な勉学に経費の半分を補助するとか、国内外の社員留学制度を制定して、指名によらざる社内公募の競争試験にするとか、研修プログラムの中に、社員の自主的判断による参加または不参加を認めるものを設けるとか、などである。

#### (7) 組織内職業情報と専門職

元来、組織内において、自分の所属部門外の他系列の仕事に関する情報をもつことは、相互の理解を増し、協力関係にもプラスになることが多い筈である。しかし、どういう訳か、組織のリーダーや人事スタッフ達が、積極的に仕事情報を組織内で公開するという話をあまり耳にすることがない。

個立の進んだ社員は、組織内での自分のキャリアを考えていく上で、他系列の仕事の面白さ、むつかしさについての情報を得ようとする。

これらの希望に積極的に応えてやってはどうだろうか。

副産物として、保守的な組織にありがちな閉鎖的、秘密主義的な雰囲気や排他性を排除する効果もあり、有形、無形のインパクトが大きい。できれば、未来情報まで進めたいものだが、はじめから多くは望まない方がよい。

専門職位、スペシャリスト・ジョブについては、より詳細な情報を提供したい。

#### (8) ライフ・プラン・ワークショップ

中高年を集めて、定年に備えての情報を与える退職準備的なワークショップよりも、30代の若年層を含めたライフ・プラン（生涯設計）・ワークショップを企画、推進すべきである。年間を通じて、小人数グループで30代、40代を中心に、恒常的に進めるとよいと思う。50代では遅すぎる。（20代では早すぎる。）

一人ひとりのサラリーマンの人生の主要な部分は組織内生活にある。しかし、組織に入る前の自分のあり方（学生時代、あるいは以前の職業）が入社後の進路をかなり規制していることも否定できない。また、定年後の生き方（20年もある）を全く切り離して、定年到達迄の生き方、働き方だけを考えることも実際的でない。また、何よりも、大きく考え合わせる必要があるのは、家族、特に、配偶者自信の希望する生き方とのかかわりであろう。ワークショップではこれらすべて合せて考えることになる。そしてこれ迄の働きがいや考え直し、感じ直してやる必要がある。その延長線上で定年を迎えることが自分にとって望ましい仕事人生であるかどうか。定年までに、定年後に、自分の本当にやりたいこと、実際にできそうなことはなんだろうか、日常の仕事から離れた数日間の合宿で、資料を読み、考え、自問自答する。参加者同士で自分の考えを確かめ合うこともできる。ワークショップ後に自己申告を大幅に書き改める者もあれば、自分のこれまでの考え方や、自己申告に確信を抱き直す者もある。

個立の時代の、一人ひとりの生き方、働き方を尊重しようとする意識が組織の側に強まれば、このようなワークショップはその数を増すであろう。

#### (9) 組織外活動と複属意識

保守的で閉鎖的な組織のリーダーは、個人の全エネルギーを吸いとろうとする。他で使うエネルギーがあるなら、それを組織の中に集中させようとする。それが組織のためであり、本人のためでもあると信じて疑わない。こういう組織のリーダー達の思惑にも

かかわらず、組織外、企業外の人々との結びつきによる、若年層中心の勉強会、研究会は益々花盛りである。

滅私奉公を拒否している個立派若年層の組織への帰属心を高めるには、これらの私の部分、私の時間による活動を抑制することなく、むしろ、これらの活動による彼等の専門性の深化、拡大、ないしは、複専門性に対する評価を与えること、並びに、それらの分野における人的ネットワークの活用を考えることでなくてはならない。即ちこれらの複属的活動を可能な限り、組織目標遂行のベクトルに近づけ、組織内個人評価に結びつけようとする、前向きに対応を考えることが正解であると思う。

### (10) 異質・異能型人材の育成

予測のむつかしい将来環境の中で、企業の生存のために力を発揮するのは、在来型の優等生よりも、“非規格品”の異質・異能型人材であろう。

採用段階で異種の導入をはかるにはどうすればよいだろうか。いくらでも方法はあ  
る。たとえば、①指定校、指定学部の見直し②帰国子女、外国大卒の積極採用③キャリア型の女性の積極採用④適性検査、心理検査結果の新解釈⑤保守的大企業からの個性的なハミダシのスカウト——などが考えられる。

## 3 モービル石油の事例

モービル石油（以下M社と呼ぶ）の先行的な事例を中心に、事実と私見を述べ、個立の時代の人事管理（人材育成）のまとめとしたい。紙幅の都合でCD委員会とCDワークショップについて説明する。

### (1) CD委員会

M社は、人材育成を全社的に促進、調整するために委員会が必要であることと、その委員会トップが任命する役員（ラインマネジメント）によって構成すべきであると考えた。15年前のことである。

人事育成を進めるためにラインと人事スタッフとの緊密な協力が不可欠であることは言うまでもない。しかし現実には、人事部の横断的統制が強すぎてライン対人事の対立の図式になりやすい。ましてや、ラインが人事管理の主たる執行者たるべし、との立場を早くからとってきたM社は、人事部の中央集権による全社的調整はかえって弊害が多く、全社的調整も亦、ライン構成の機関によるべきだ、と考えた。

数名の役員をもって構成するCD委員会はこのようにして誕生し、委員長には人事担



当役員、事務局には人事部長とCD専任のアシスタントが任命された。

時間、労力とユニークさにおいて、特筆に値すると思われるCD委員会の活動は、委員二名による社員の個別面接が常時行われることであろう。委員会は後に、面接委員の増員が認められ、現在は五名の役員（正規委員）と七名の部長（面接委員）が面接活動に当たっている。面接の直接の目的は、社員の個別把握によるキャリア・ガイダンスとアセスメントにある。一時間の面接と、その前後の資料（自己申告書、業務評価表、前回の面接記録など）検討、面接委員同士の意見調整など合計すると、一人の社員に二人の幹部が二時間をかけていることになる。年間の面接、再面接数は約100件であり、15年間に1500件の面接があったことになる。キャリア指向の女性社員が面接に含まれていることは言うまでもない。

ローテーションを含む育成プランについては、面接後にライン上司筋へのフィードバックがなされる。M社のローテーション・プランの考え方は個別的、弾力的な、いわば柔構造であり、キャリアパスを細かく規定しないところに特徴がある。ラインジョブとスタッフジョブ、執行業務と分析業務の組合せを重要視すれば十分という考えをとっている。

## (2) CDワークショップ

CDワークショップ（二泊の合宿）はM社のCDプログラムの中で最も新しく、五年前に導入された。開設の趣旨は、管理者、ならびに一般社員の自主的なキャリアプランニングの意欲の強化と、キャリアプランニングの作業そのものを援助することにある。通常参加者の年齢は30代から40代前半ぐらいまでである。M社の訓練プログラム、ワークショップはライン上司の指名、推薦を原則としている。このCDワークショップもその例外ではないが、特に、参加を強制しないように配慮されている。当人の心理的状況、家族環境の変化などによっては自己分析と中・長期のキャリア・プランに集中するのにふさわしくない場合があるからである。

ワークショップ参加人数は20名以内、参加者からの報告は一切要求されないし、参加者の作業に対する評価も全く行わない。参加者は安心して自分の過去を見直し、現在、将来にわたってのキャリアプラン、人生設計の確認と見直しに没頭することができる。また、参加者が、もし必要とすれば、合宿中、キャリアカウンセラーとのカウンセリングが随時可能である。

このCDワークショップのコース・オリエンテーションの一部と日程表を紹介してご

参考に供する。（横山哲夫）

（注） 本稿は「労働時報」昭和61年3月号から5月号に掲載された「個立の時代の人事管理」を要約したものである。

## キャリア・ディベロップメント・ワークショップ（標準日程表）

	第 1 日 目	第 2 日 目	第 3 日 目
午 前	-チェック・イン-	<第2セッション> ・TI検査 (あなたのもっている行動特性は?) ・業績評価の feedback  (あなたの仕事ぶりはどう 評価されているか?)	・長期キャリア・プランニング (目標への望ましいキャリア・パスは?) ・Objective Setting & Action Plans (諸課題に対し今何から始めるか?)  ・自己申告書の記述 (会社に伝えておくべきことは何か?) ・Course Evaluation
午 後	◎コース・オリエンテーション <第1セッション> ・Satisfaction Survey (あなたのフラストレーションの原因は?) ・Personal Data Summary & Life Diagram (個人的制約条件とアドバンテージ 条件は?) ・制約条件分析 (あなたが仕事に求める条件は?)	・適性分析 (あなたを活かすjob areaは?)  <第3セッション> ・モービル石油の人材開発計画と その仕組み (あなたの役割は?)  ・質疑 ・討議「CDCに聞く」	-チェック・アウト- <第5セッション-管理職のみ> ・キャリア・カウンセリング
夜 間	・Reading Assignment	<第4セッション> ・Target State (あなたの目標イメージとその要件は?)	

### コース・オリエンテーション

#### キャリア・ディベロップメント・ワークショップ (Career Development Workshop)

##### (目的)

パーソナルニーズとキャリアの調和 ——それは豊かな人生のための条件である。この観点から当ワークショップでは社員個人のためのキャリア・プランニング・プロセスを用意し、その作業を演習する。参加者は、このワークショップを通じて、

- 1) 会社のCDPの仕組みと、そこにおける自己に期待される役割を理解できる。
- 2) 人生に対する自己のパーソナル、ニーズの分析を通して、自己のキャリアプランニング上の条件を確認することができる。
- 3) 能力、性格、適性について自己の特徴を分析し、今後のキャリアプランニングに伴う育成上の課題領域を自覚できる。
- 4) 現段階において考えられる自己のキャリアゴールを想定し、そこに至る望ましい育成のプロセスを自分なりに計画できる。

ことが期待される。

##### (プログラムの内容)

このワークショップは次の4セッションから成り、宿泊を伴う全二日間を予定する。

- 第1セッション：パーソナル・ニーズ・アナリシス
- 第2セッション：能力、性格、適性診断
- 第3セッション：モービル石油のCDPの理念としくみ
- 第4セッション：キャリアプランニング（長期及び短期）