

自動車メーカーF社のキャリア開発に関する一考察

生涯職業能力開発促進センター 降 旗 英 明

A Study on Job Career Development in “F” Car Assembly Firms

Hideaki FURIHATA

要約 本稿は自動車メーカーF社における能力開発制度に着目し、人材育成の考え方、教育訓練体系の概要を整理しながら労働者個人のキャリア開発に関する取り組みを検討したものである。

その結果、以下の2点を挙げるができる。第一に、企業におけるホワイトカラーのキャリア開発は、各職位の任務や遂行業務、職務遂行能力を明確にし、その取り組みや能力の方向付けを明らかにすることが大切であること。第二に、上司と部下が面談を通じて実施するキャリア開発は、その仕組みの相乗効果によって促進される側面があること、である。

I はじめに

本稿は、自動車メーカーF社におけるホワイトカラーのキャリア開発の取り組みをできるだけ忠実に把握し、キャリア開発に関してどのような展開の仕組みがあるのかを明らかにしたい。

ホワイトカラーの能力の育成・活用については、一般にOJTを中心としながら本社の能力開発担当組織が企画運営を行う階層別のOff-JTを主として実施しているのが現状である。また個々人のスキルズインベントリーに関するデータは不透明で、ましてやOff-JTとの関連性についてはわかりづらい。

一方、キャリア開発制度の中で「ローテーション制度」は個々人のキャリアとして検討されることも多いが、面談制度を中心としたキャリア開発との関係を検討しているケースは少ない。

したがって、ここでは先進的自動車メーカーについて全社的な教育訓練の中で（Off-JT）能力開発運営組織が主に実施する代表的なキャリア開発制度を取り上げる。

先進的な自動車メーカーを取り上げる理由は4つある。

第一に、自動車産業は基幹産業であり、とりわけ自動車メーカーは我が国のリーディングカンパニーで、

バブル崩壊後様々なキャリア開発制度の見直しを積極的に行っているからである。

第二に、ホワイトカラー個々のキャリアに合わせた多様な教育訓練（Off-JT）を実施しているからである。

第三に、このホワイトカラーの教育訓練（Off-JT）をスキルマップ的に体系化し、そのマップを面談制度に積極的に活用しながらきめ細かな支援を実施しているからである。

第四に、OJTのなかで実施される面談制度とOff-JTとをツールを活用しながらシステムの組み合わせで積極的に展開しているからである。

具体的には、先進的自動車メーカーF社の事例⁽¹⁾を観察することにより、能力開発担当組織がどのような人材育成の方針に基づき主として事務系ホワイトカラーのキャリア開発の実態を明らかにしたい。その調査結果の検討の前に、まずホワイトカラーの能力に関する先行研究を取り上げたい。

II 先行文献等に見るホワイトカラーの能力について

1 ホワイトカラーの能力

ホワイトカラーの能力に関する先行文献を省みれば、

既に共通するいくつかの事実が報告されている。しかしながら職業能力開発研究では、生産現場のないいわゆるブルーカラーに主眼が置かれており、ホワイトカラーの能力だけを詳しく観察したものは少ない。⁽²⁾

そこでホワイトカラーの能力という視点から検討した「ホワイトカラーの職業能力開発の方向とあり方に関する検討結果報告の概要」労働省職業能力開発局能力開発課（1994）を中心に引き上げ⁽³⁾、さらに重要と思われる部分については他の調査の結果で補足することによって本稿と関わる事実発見を確認していくことにする。

この調査は、労働省職業能力開発局が1993年に中央職業能力開発協会に対し、今後の高齢化社会におけるホワイトカラーの職業能力開発のあり方についての調査研究を委託したものである。同協会では「高齢化対応能力開発検討委員会」（座長：佐野陽子）を設置し取りまとめている。この調査によればホワイトカラーが変化に対応し、能力を十分に発揮して活躍できるよう能力開発を進めていくためには以下の3点を挙げている。

第1に、求められるホワイトカラー像の明確化と能力開発のための条件づくり、能力と業績に基づく公平な処遇に関すること。

第2に、大卒者＝ホワイトカラーと見るのではなく、能力と適性に応じて大卒者の活躍の場を生産現場にも広げるなど企業内の労働力再配置を図ること。

第3に、広い視野と情報網を持つ人材を育成するために、若年期からの出向を効果的に活用すること、を挙げている。

調査の中でも、ここでは、ホワイトカラーの能力について調べた報告を取り上げる。

ホワイトカラーが実際の職場で求められている能力の内容を「これまで重視してきた能力」および「これから重視される能力」とに分け、その内容を構成する要因を推測するために、それぞれ因子分析を行っている。それによると、まず、「これまで重視してきた能力」については、「企業活動推進」および「企業活動対応」の大きく2つの因子に分けられている。

「企業活動推進」とは、情報収集力、判断力、折衝力などの能力のことで、特に管理職の中でも上級管理職、または経営幹部に求められる能力と判断されている。

また、「企業活動対応」とは、企業活動を積極的に推進するというより企業活動の流れに対応する能力のことで、特に管理職の中でも中間管理職で企業活動の

中心的ライン外にいる人材に求められる能力と考えている。

次に、「これからの重視される能力」については、「自己啓発・チャレンジ」および「問題解決専門」の大きく2つの因子に分けられている。

「自己啓発・チャレンジ」とは、自己啓発能力、幅の広い実務経験、職務関連専門知識に関する能力のことで、特に技術系専門職、研究開発部門の人材に求められる能力と考えている。

「問題解決専門」とは、企画、国際、営業・販売系の人材に求められる能力のことで、比較的若いホワイトカラーに求められる能力であるといえる。

このようにホワイトカラーの能力を「企業活動推進」、「企業活動対応」、「自己啓発・チャレンジ」、「問題解決専門」の4つの内容に分け、求められる能力を抽出している。この点について根本考はホワイトカラーの能力を三側面から整理した能力キューブで表している。⁽⁴⁾ 横軸は職務別能力で基礎能力、管理能力、専門能力の3つの能力。縦軸は、企業（組織）別能力で一般能力、業界特殊能力、企業特殊能力の3つの能力。第3軸は内容（特性）別能力でテクニカル・スキル、ヒューマン・スキル、コンセプチュアル・スキルの3つの能力で表している。

一方、ホワイトカラーの能力の社会的な認定評価として1994年4月からビジネス・キャリア制度が開始されている。⁽⁵⁾ これまで労働省が認定する職業訓練は、技能検定で代表されるように主にブルーカラーを対象にするものであった。そこで、労働省においては、前述の「ホワイトカラーの職業能力開発の方向と…」での検討を受けた委員会「高度教育訓練コース推進研究委員会」（座長：梶原豊 高千穂商科大学教授）等で、より具体的な検討を行った。その結果、1993年に「人事・労務・能力開発」および「経理・財務」の2分野についての教育訓練の認定基準の公表を行うとともに、教育訓練の認定を行い、この教育訓練制度を開始した。このようにこの制度は、ホワイトカラーが、担当する職務を適切に遂行するために必要な専門知識をOff-JTを通して身につけていくことを支援する新たな教育訓練システムである。つまり、ホワイトカラーの能力、とりわけテクニカル・スキルに焦点をあて、その能力を段階的に体系化した、Off-JTである。

まとめると次のようになる。ホワイトカラーの能力は「人事・労務・能力開発」、「経理・財務」などの職務分野ごとのテクニカル・スキルを中心としながら企業活動推進・対応、チャレンジ、問題解決能力とし

でのヒューマン・スキル、コンセプチュアル・スキル等の3つの能力で表現できると言える。

2 残された課題

以上の先行文献等からホワイトカラーの能力について素朴な疑問が生じる。それは企業内での能力活用、いわゆるキャリア開発に関することである。

これまでのホワイトカラーの能力は、その個人の持っている能力に主眼が置かれていた。例えばテクニカルスキル、ヒューマンスキル、コンセプチュアルスキルなどである。この能力の大別には基本的には異論がないが、ここでは今一步踏み込んで、企業、業界が持つ独自の能力、特殊の能力の活用あるいはキャリア開発の取り組みの実態を丁寧に把握し、再考することで議論を深めることはできないであろうか。

具体的には、企業におけるキャリア開発制度に着目し、人材育成の考え方、教育訓練体系の概要を整理しながらキャリア開発に関する取り組みを再考することで議論を深めることである。

これらの点を念頭において、ある自動車メーカーを調査した。ただし、調査にあたっては、本社の能力開発運営担当者に対して聞き取りを実施した。調査項目としては、1) 会社概要および能力開発運営組織、2) 人材育成の考え方、3) 教育訓練体系の概要および自己啓発の内容、4) 教育訓練システムおよびキャリア開発制度の具体的内容についてなど、である。

Ⅲ 自動車メーカーF社の事例

1 会社概要について

(1) 会社概要 (97年3月31日現在)

F社は1910年創業、資本金264億円、従業員数9246名(平均年齢35.7歳)の東京都に拠点を置く輸送用機器メーカーである。

同社では、①ディーゼルトラック(47%)、②バス(7%)、③小型車(34%)、④各種ディーゼルエンジン等(12%)の製造を主な事業内容としている。

1992年同社では、21世紀ビジョンを制定し、これをふまえて従来の「輸送機器提供企業」から都市緑化や物流レジャーなどを視野に入れた「快適創造企業」へと展開を図っている。

(2) 能力開発担当組織

まず、能力開発を推進する本社の能力開発組織は、どのようなになっているのであろうか。簡単に同社の業

務組織を見てみよう。

能力開発を担当する人事部はグループを大括りして必要に応じてその下にチームを設けるフラットな組織となっている。

人事部の中には大きく2つのグループがある。一つは人材開発グループで主として人事機能全般にわたる業務および事務・技術系、いわゆるホワイトカラーの能力開発などを業務とし、人事、企画・労政、能力開発、社員サービスなど6つのチームで構成されている。

もう一つは、技能研修グループで主としてブルーカラーの能力開発を実施している。技能職の階層別教育を行う「技能職教育チーム」および社員の専門技能教育、学園生の実技教育を行う「専門技能教育チーム」の2つのチームで構成されている。

2 人材育成の考え方

同社の人材育成の考え方は、その人事諸制度全体に貫かれている。この点を「トータル人事システム(略称:HOPES体系)」から見てみよう。

「トータル人事制度」は、図表1に示すように「HOPES面談制度」を中心に諸制度が有機的に結びついていることから「HOPES体系」と総称している。

この「HOPES体系」は課題指向でチャレンジングな組織風土を目指し、全社に目標によるマネジメント体制を築くことが目的である。また、従業員一人一人においては課題の遂行を通じ、専門領域の能力開発を図っている。

具体的には、次の3点を柱としている。

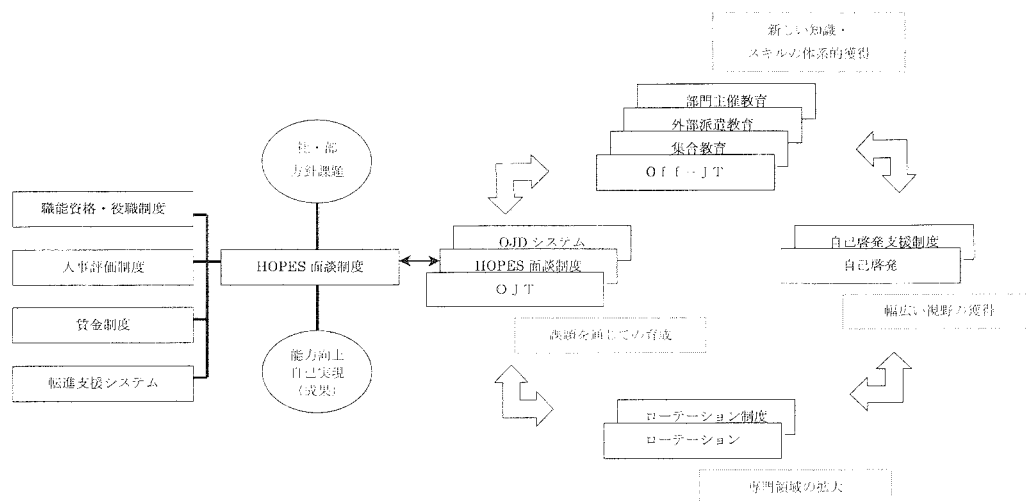
①それまで個別に機能していたおのおのの人事諸制度(職能資格・役職制度、人事評価制度、賃金制度など)を「HOPES面談制度」を中心に、有機的に関係づけ、「人づくりのシステム」として体系化したこと。

②「HOPES面談制度」により、社方針・部方針を各人の課題へ落とし込み、それを計画的にフォロー・管理することより、社としての目標管理・執行システムを確立したこと。

③従業員個々の意識を、年功的職能主義から職能・成果主義へと変革し、さらなる企業としての革新を目指したこと、である。

このように、人材育成の目的は「他の構造に乗り換える人材づくり」そしてその「構造を乗り越える活動を強力にフォロー支援すること」である。

そこで、今回着目したいのが、「HOPES面談制度」に代表されるいわゆるキャリア開発の実態に関することである。



図表1 HOPES体系と人材育成

そのために、このような「人材育成の考え方」をもとに、従業員の教育訓練を具体的にどのように展開しているのかを整理しながらHOPES面談制度いわゆるキャリア開発の実態について見てみることにしたい。

3 教育訓練体系の概要

では、まず従業員の教育訓練を具体的にどのように展開しているのかを整理してみたい。

同社の教育訓練は、OJT（OJDシステム）と自己啓発が中心となり、さらにOff-JT、ローテーション等が相互に効果的関連を持つことにより、各人および組織の能力向上を図る仕組みをとっている。

そこで、教育訓練をOff-JT（主として本社能力開発運営組織が計画・実施する教育訓練）および自己啓発の2つのタイプの側面から見ることにしたい。

(1) 「HOPES・Off-JT体系」

同社のOff-JTには、部門主催教育、外部派遣教育、集合教育の3つがあり、これを体系的にまとめたものに「HOPES・Off-JT体系」がある。この体系の基本方針は大きく2つある。

第1に、長期的なキャリア展望を持ち、自ら能力開発に取り組む社員を支援し、その機会を提供すること。

第2に、選択選抜教育により、企業ニーズに応じた人材を体系的に育成することである。

また、この体系を作成するにあたって大きく次の3の考え方がある。

一つに、「HOPES体系」の理解と運用を目的とした知識・スキル教育の実施に関すること。

二つに、専門性の育成を目的とした個別ニーズに対応しうるOJT教育への支援強化に関すること。

三つに、各部門・各部との連携を強化し専門分野に対応できる能力開発体制の構築に関すること、である。

この体系を詳しく見てみると、職能資格で区分され、その区分は、能力活用層、能力育成層の大きく2つに区分されている。特に、能力育成層は基礎知識獲得層、適性発見層、能力収れん層と3つに分類され、段階的、体系的に実施されている。

さらに、ここでの能力開発体系への参加は、従業員の能力開発目標などを参考に上司と相談の上、決定している。なお、マネジメント研修は1人1研修/年、スキルアップ研修は1人2研修/年を原則としている。

(2) 自己啓発制度 ～支援制度を展開～

続いて、従業員が自ら能力開発を行う自己啓発は、公的資格等によって社会的に確立されている専門能力に対して、その資格取得を通じて、本人の専門領域の確立をサポートしている。

運用にあたっては、資格と現行業務との関連性は基本的に所属責任者（課長・チームリーダーおよび教育推進委員）が判断し、人事部が支援適用の可否を決定している。しかしながら、この制度は自己啓発・自己負担による資格取得を対象としているので業務命令に基づく資格取得については、この制度の適用外となっている。

サポート内容は、資格のレベルにより支援内容が違い、資格レベルが高いほど手厚い支援となっている。具体的には、資格レベルをA、B、Cランクに区分し

ている。Aランクとは、業務遂行能力との相関が高く、取得難易度の高いものとなっている。Bランクとは、業務遂行能力との相関がある程度認められるもので、Cランクとは、取得が比較的容易なもの、業務遂行能力との相関が希薄なものとなっている。その支援（サポート）については様々ではあるが、大ざっぱに見てみるとAランクは5万円、Bランクは3万円を上限として受講料の全額相当分を支給（修了時支給分を含む）することになっている。また、Cランクは修了時の支給分のみとなっている。

では、自己啓発の内容とはどのようなものであろうか、見てみたい。同社は自己啓発の手段の一つとして、専ら通信教育講座を活用し、その延長線上に資格取得を結びつけている。その通信教育講座のコースは、2つに大別される。

第1に、自己啓発のための能力開発コースで、目的やプランにあわせて選べる14分野から計101コースを選択できることになっている。

第2に、ビジネス・キャリア制度認定コースで継続的・体系的に業務専門能力の向上を図るための8分野による計129コースを選択できることになっている。

4 「HOPES面談制度」の実態

次に、本題でもある人材育成の展開方法のひとつとして機能しているキャリア開発制度について詳しく見ることにしてしよう。

いうまでもなくキャリア開発制度は、第2節で述べた同社の「トータル人事システム」の一環として実施され、このシステムは「HOPES面談制度」を中心に2つの制度に大別されている。

ひとつは、「ローテーション制度」、「OJDシステム」で人材育成と関わりの深いキャリア開発制度であり、もうひとつは、「職能資格・役職制度」、「人事評価制度」、「賃金制度」で人事と関わりの深い人事制度である。

ここでは、面談制度を中心にキャリア開発制度の一環として機能している「OJDシステム」を取り上げてみたい。

(1) 「HOPES面談制度」

～管理職層と一般職層の2つのタイプ～

この面談制度は、対象者により2つのタイプに大別される。

ひとつは、課題目標管理（成果主義）が中心の年俸制適応層の課長クラス以上のタイプで、課題目標は、

社方針、部方針からブレークダウンされ、本人にとってチャレンジ目標となるよう具体的に設定できるようになっている。

もうひとつは、能力開発目標管理（育成主義）が中心の若手・中堅の能力育成層のタイプで、能力開発目標は人事評価結果を基に能力要素を用いて目標を設定している。

制度運用サイクルは、4月開始、3月終了の1年間となっている。いずれも上司と部下が1対1で30分～60分の面談を行い、課題達成目標および能力開発目標を設定している。

では、なぜ同社は面談制度（MBO）を展開したのであろうか。

この点について能力開発担当者の声をかりながら解釈してみたい。つまり、担当者は次のように述べている。

「ベースになっているのは、やはり90年頃から言われている社会環境の変化だと思います。それまでは、当社の人事制度の運用は非常に年功的でした。実際にこのような仕事を担当するからこれだけ賃金を支払いますよとか、能力がここまで伸びたから昇格ですよとか。明文化された職能資格基準はありましたが、運用においてはあまり感じられませんでした。一般的に言う年功という基準でもっていろいろな仕組みができていました。」

「それに対して社会環境がいろいろな形で変化する中で、このままではあまり良くないと言うことで、職能主義をベースにトータル人事システムとして全部切り替えることになりました。それが90年です。」

「制度の切り替えというのは、全部一気に変えられればいいのですが、なかなかそうはいきません。実際に90年に導入したのは、資格制度と賃金制度です。その後計画的に評価制度を充実し、目標管理制度を充実させてきました。この制度設計のベースは、会社として人を育てていくという考えで人事制度を組み直していきましょうということでした。では、その場合、人を育てていく目標となるものはどういったものか。期待される人材像と言うものはどういったものか。また、期待される人材像というのは、能力としてとらえるかどうか。能力と言うものは、非常に曖昧ですので、そのようなことを考えますと具体的な仕事としてどうなのか、どのように仕事ができるのかと言ったことをきちんと踏まえて人を育成し、評価し、そして、処遇に結びつけるそれらを全部ひっくるめて人事制度

を見直した訳です。」

「そうこうしている間に、バブルがはじけたり、社会環境が非常に変わって、低成長時代になった訳です。こうなりますと、その時代にマッチしたやり方も考えなくては行けない。また、今まで通りのことをやっていたのでは、限りがあります。一般的にいう成長曲線を乗り替えるような人を育てなくては行けない。そのようなことを考えたとき、今あるものの基本は変えないで、ここでは職能主義ですが、もう一回今の時代にあわせて見直しましょうと言うことで人事制度の見直しを実施しました。96年のことです。そのときに中心におくものは何かと考えたときに、やはり企業ですから、実際に仕事をしてどうだと、その仕事がどうかということがベースにするとなりました。上司と部下が面談をし、今年どういう仕事をして、それについてあなたに期待する水準はここですよという、仕事における期待する水準を明確にしていくことが、会社の業績を上げることにもつながりますし、個人の能力を活性化する、伸ばすということにもつながると言うことでこれがキーになりました。」

「面談制度とは、まさにいろんなことを話す機会です。この面談制度を媒体にいろいろなものにつながっていくのです。」

これらを要約すると次のことが言えると思う。つまり、

- ①人を育てるには期待される人材像を明確にし、仕事を通して評価する必要があること。
- ②上司と部下が期待する仕事の水準について話し合いを通しながら決めていくプロセスが重要であるということ、である。

(2)「OJDシステム」 ～2つのツールの活用～

続いて、能力開発システムの一環として機能している「OJDシステム」を取り上げてみたい。

「OJDシステム」は、各組織部において「OJT課題」を定め、その「OJT課目」ごとに「OJTシート」を作成するという簡便なもので、各職場での利便性を第1に設計されている。つまり、この「OJDシステム」は、各組織部ごとに「OJT課題」一覧表および「OJTシート」の2つのツールに大別され運用される。

第1の「OJT課題」は、各部において育成を目指す専門分野ごとに、その分野を形成するのに有効な課業もしくは課業の集合体であること、必須課目と選択課目に区分して作成すること、またサイクル、標準期間

を明記すること、となっている。

第2の「OJTシート」は、図表2に示すように各「OJT課目」ごとに専門能力修得の目標レベル、育成手段、方法を明確にし、OJT活動の方向づけと、OJTによる能力開発の評価に使用することになっている。

では、どのように展開するのであろうか、具体的に面談制度の流れから見てみよう。面談は当年度に「目標設定面談」、「中間フォロー面談」、「結果評価面談」の計3回実施される。

まず、4月に実施される「目標設定面談」では、本年度に取り組むべき「OJT課目」を本人とその上司で選択し、目標確認カード上で確認する。この目標確認カードには、その他に本年度育成したい能力、担当したい職務を本人とその上司が記入することとなっている。

課目名	就業規則		選択の目安		A	
	サイクル	1年	標準期間	2年		
レベル コード1 【基礎知識】	就業規則の法的意義・運用について熟知している。					育 成 手 段
レベル コード2 【実践把握】	下社の就業規則の内容を熟知し、社内での問い合わせ等に対応できる。					
レベル コード3 【改善提案】	社情等詳しく、業務変化に応じた社運側の見直しができる。					
レベル コード4 【育成】	就業規則の第一人者として、後輩等に1～4のプロセスの指導・育成・評価ができる。					
レベル コード5 【革新実行】	下社の就業規則における問題点を充分に把握しており抜本的な改革案を提案・実行できる。					
当該課目遂行に必要な能力要件						

図表2 OJTシート記入例

次に、上司は「OJTシート」を用い、本年度に取り組む「OJT課目」の要点や到達すべき水準について本人と図表3に示す目標管理カードを介して指導し、本年度の「OJDシステム」がスタートすることになる。

その後、「中間フォロー面談」（おおよそ10月～11月に実施している。）の際、あるいは日頃の指導育成においても、上司は「OJTシート」を基本に本人へのアドバイスや軌道修正を重ね、目的的で実践的なOJTを展開することになっている。

続いて、2月～3月にかけて実施させる「結果評価面談」においては、「OJTシート」によって1年間のOJT活動を総括するとともに、次年度への課題を明確にし、年間OJT活動が完結する。これらを毎年繰り返して、「OJT課目」を消化していくなかで、専門的職能

OJT課目	目標設定面談記録		中間フォロー面談記録		結果評価面談記録	
	本人記入	面談者記入	本人	結果	本人	結果
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
36						
37						
38						
39						
40						
41						
42						
43						
44						
45						
46						
47						
48						
49						
50						
51						
52						
53						
54						
55						
56						
57						
58						
59						
60						
61						
62						
63						
64						
65						
66						
67						
68						
69						
70						
71						
72						
73						
74						
75						
76						
77						
78						
79						
80						
81						
82						
83						
84						
85						
86						
87						
88						
89						
90						
91						
92						
93						
94						
95						
96						
97						
98						
99						
100						

図表3 HOPES目標管理カード

を形成することになっている。

なお、3回の面談結果は、すべて目標管理カードに記入され、次年度の取り組むべき「OJT課目」の参考にするになっている。

IV まとめ

ここでは、企業におけるキャリア開発に着目し、教育訓練体系の概要等を通してホワイトカラーの能力の展開機能を果たす「HOPES面談制度」の実態を整理した。このことによる若干の考察を述べてみたい。

(1) 能力開発の明示化と仕事の明示化

企業におけるホワイトカラーの能力は、各職位の任務や遂行業務、職務遂行能力を明確にし、その取組や能力開発の方向付けを明らかにすることが大切であると考え。つまり、本人が何をしたいのか、また何ができるのかを明確にし、仕事を実施するうえでの強みと弱みの自己確認が能力開発のスタート地点といえる。言い換えれば、本人は、仕事の目標を明確にし、それに基づいた能力開発を自分自身で目標設定し明示化することであると考え。

このようにホワイトカラーの能力は「仕事」をより明確化する形で展開していくものと考えられ、上司(上長)と部下が面談を通じて実施される「キャリア・ディベロップメント・プログラム(CDP)」「目標管理(MBO)」「自己申告制度」などの仕組みの相乗効果によって促進され、「キャリア開発制度」の側面を展開させていくという形態が大切であろう。

(2) 能力活用に関する仕組みの相乗効果

キャリア開発の展開にあたっては、「OJDシステム」で見たようにツール活用の計画的な運用が見られた。つまり、職務を遂行する期待水準を共通の目標能力レベルとして「OJT課目」のツールがあり、また具体的な展開として「OJTシート」のツールがあった。どちらも本年度の標準的な仕事を表示している。さらにこの目標設定においては、本人と上司とが相談して設定することとしていた。

しかしながら、より高いレベルの仕事を目標としてチャレンジするためには、より高いレベルの能力を求められる。そのためには、長期的な視点に立脚したキャリア開発(CDP)もまた必要になる。

このように上司と部下が面談を通して実施するキャリア開発は、その仕組みの相乗効果によって促進される側面があると考え。

[注釈]

(1) F社の事例は「企業における教育訓練システムの新展開－ホワイトカラーの能力開発を中心として－」生涯職業能力開発促進センター・1998年・3月に記載されている。

(2) 職業能力開発局長の委嘱を受けた研究グループである生涯職業能力開発研究会(座長高梨昌)は1986年6月に「21世紀に向けての生涯職業能力開発のシステムの推進」についての報告書を取りまとめている。それによると、従来体制整備が遅れているホワイトカラーの職業能力開発を重点に審議を進め、ホワイトカラーの職業能力開発は高いレベルの教育訓練が必要であり、日常的な業務で

は開発されない分野があること、技術の変化が激しいこと等から、企業内での教育訓練だけでは限界があるとしている。このような中で大学、大学院や外部の研修施設等をリカレント教育機関として活用できるように改め、企業における教育訓練を基礎に大学等の学校教育との連携を図って、ホワイトカラーの高度の職業能力開発のシステムを構築することが必要であるとしている。

こうしたことを受けて翌年1987年5月に「産業人生涯職業能力開発システム整備推進委員会」(座長高梨昌)が設置され、1987年8月、1990年3月に中間報告を行っている。これらは、ホワイトカラーをはじめとする産業人の職業能力開発システムの整備に関して検討を行っている。特に、1987年8月の中間発表を踏まえ、具体的な検討を行うため、職業能力開発データベース検討委員会(座長天谷正)および教育訓練メディア研究委員会(座長浅枝敏夫)の2つの委員会を新たに設けられた。

そして最終報告として、1992年8月にホワイトカラーを中心とする労働者のための職業能力開発システムの構築と題してまとめられている。その結果の一つとして、ホワイトカラー層の専門的能力を高めることを目的とした「ビジネス・キャリア制度」の骨子ができあがった。

さらに、翌年の1993年労働省は、中央職業能力開発協会に「高齢化対応能力開発検討業務」の委託をし、その報告として1994年「ホワイトカラーの職業能力開発のあり方に関する研究会報告書」をまとめている。

- (3) この調査は郵送による企業調査を行っている。対象数は上場企業2743社、未上場企業426社の計3000社であり、調査期間は平成5年10月から12月であった。回収率は308社から回答があり、回収率は10%であった。

この中で因子を次のように整理している。

「企業活動推進」因子とは、情報取得・管理・活用能力、指導力・統率力、判断力、職務関連以外の知識・技術、渉外・折衝力の順に高い因子負荷量を示したものである。

「企業活動対応」因子とは、職業転換のための能力、体力・健康管理能力、技術・知識の陳腐化防止努力、幅の広い実務経験、変化対応の順に高い因子負荷量を示したものである。

なお、この調査を担当した専門委員のメンバー

は小山田英一(文教大学教授)、木村周(筑波大学教授)、武田孝雄(中央職業能力開発協会相談役)である。

- (4) 能力キューブ根本孝「ホワイトカラーの時短と人材育成」東レ経営研究所『TBR Confidential Report』1993VOL.3,NO.4,p5
- (5) ビジネス・キャリア制度の仕組みは、大きく3つある。第一に、ホワイトカラーの職務に必要な専門的知識を職業内容とレベルにより細かく区切りマトリックス状に体系化し、職業能力開発の基準を示す専門的知識の体系化である。第二に、教育訓練機関を労働大臣が認定することである。第三に、修了認定試験を実施することである。

第一の専門的知識の体系化については、職務分野ごとに、その職務に必要な専門的知識を領域とレベル(初級、中級、上級)によるユニットに分類し、その全体像をマトリックスとして体系的に示している。

例えば「人事・労務・能力開発分野」の教育訓練内容は、人事部門、労務部門、能力開発部門の3つから構成されている。その中の能力開発部門は、人材開発企画、集合教育・自己啓発・OJTの2つの領域に分かれており、それぞれの領域は、初級、中級、上級の3つのレベルに区分されている。各レベルは、初級が基礎レベルで入社5年目程度の新人の社員を対象とし、中級は実務レベルで係長、班長、主任等の中堅社員を、上級は企画管理レベルで部・課長等の管理職を対象としている。

領域とレベルで系統化された学習分野がユニットと呼ばれ、学習の単位となる。能力開発部門の初級は1つのユニット、中級は2つのユニットから構成されている。「人事・労務・能力開発分野」の全体では、初級が人事概要、労務概要、能力開発概要の3ユニットから、中級が人事企画、人員計画・採用、人事考課・昇進・異動・退職、給与・社会保険、労務企画、福利厚生、労使関係、就業管理、安全衛生、人材開発企画、集合教育・自己啓発・OJTの11ユニットから構成されている。このような体系化されたマトリックスを設けて受講者に提示している。現在、10分野について整備し、ホワイトカラーの基本的な職務分野をカバーしている。

第二の教育訓練機関の認定については、民間・公共の各種教育訓練機関が実施する教育訓練(通

学、通信、通学・通信併用)のうち、ユニットの基準を満たしているものを労働大臣が認定することである。この認定にあたり、認定を受けようとする教育訓練を実施する機関が教育訓練の実施に必要な資産および能力等を有するか否かが審査される。また、認定を受けようとする教育訓練を受ける機関の実施要領(カリキュラム、テキスト等)、講師の経歴や受講料等を審査される。さらに、各コース・講座は通学(連日、週一回など)または通信教育あるいはその併用でもよい。

1996年に認定された教育訓練機関数は117機関で分野別に見てみると「人事・労務・能力開発」「経理・財務」「営業・マーケティング」「生産管理」「法務・総務」「広報・広告」の6分野があり、認定講座数は全体で3,444コースある。

第三の修了認定試験については、原則として認定を受けた教育訓練を修了した方を対象に学習成果を確認する修了認定試験を実施することである。しかし、例外として、実務経験が初級で3年、中級で5年以上あれば当面受験を認めている。すなわち、一定年数の実務経験があれば誰でも受験できるのである。いずれにせよ修了認定の取得状況により、労働者個人の職業能力を客観的に評価でき、適切な教育訓練の実施および人材配置の参考とすることができる。さらに、制度の評価が社会的に定着してくると、転職等の際に自己の能力開発の履歴を証明する手段として制度を活用することも可能となる。