

## 日本労働年鑑 第56集 1986年版

The Labour Year Book of Japan 1986

## 特集 ME化と&lt;能力開発&gt;

## I 企業内能力開発システムの動向

## 2 「能力開発」の課題と施策体系

企業内能力開発の当面の課題としては、各規模を通じ「組織活性化と従業員のモラルアップ」、  
「OA化推進のための能力開発」を重視する企業の割合が大きい(第3図)。しかし、企業規模別に無  
視し得ない差異がみられる。中小企業では、「営業部門の強化と要員の育成」と「OA化推進のため  
の能力開発」とが相対的により強く重要課題として意識されており、他方、大企業では、「先端技術  
(ハイテク)の発展に即応した技術者の拡充と育成」、および「国際化要員の育成」とがより重要な課  
題として意識されている。

しかし、現時点で進行しつつある企業の能力開発の政策や施策体系をみるうえで、きわめて重要  
なのは、五年先にむけての能力開発上の課題についての企業の認識である(第4図)。これについ  
ても、企業規模によってニュアンスの差異があり、相対比較では、中小企業で「経営幹部(部長クラ  
ス)の育成」、「戦略企画スタッフの育成」とが重視され、大企業では、ハイテク技術者の拡充と育  
成、中高年齢者の活性化の能力開発とがより強く意識される傾向がある。相対比較でのこのような  
諸特徴は注目すべきであるが、それにしても、各規模を通じて、中堅技術者と専門スタッフの育成を  
将来にむけての重要課題とする企業の比重が多いことが注目される。もとより、いま一つの重要課  
題として中高年層の「活性化」と能力開発も当然のことながら各企業を通じて重要視されている。

## 企業内能力開発組織の特徴

右に概観した能力開発上の課題についての諸傾向と平行的に、企業の能力開発システムにはいくつ  
かの顕著な変化が進行してきている。

第一は、能力開発(教育訓練)推進のための全社的組織、たとえば人材育成委員会などの構成員  
に会社役員クラス相当のものが増加してきていることである。六六九社中の一六%において  
そうである。この比率は、今回の調査に比べ大企業の比重が大きかった七五年調査では九%、七  
九年調査では一一%であった。第二次産業では、建設業、石油・石炭製品、鉄鋼・非鉄・金属製品、  
一般・産業機械、電気・精密の諸業種が約二〇%で、全体平均より高くなっている。第三次産業で  
は、電力・ガスにおいて二五%と高い。規模一万人以上の大企業では、二六%の企業で全社的推  
進組織が役員クラス中心のものとなっている。一〇〇〇人以下の規模では一三%である。

第二は、技術、営業、渉外、情報処理等の各職能部門や事業部で、それぞれ、全社的組織とは別  
に固有の担当組織を設置するケースと、そして全社的推進組織のなかに各部門を担当するグルー  
プを配置するケースが増加してきている。この傾向は、最近の五年間にとくに顕著となったといっ  
てよい。職能別教育訓練が強化されたのである。この傾向は、第二次産業では化学、電気・精密、輸  
送用機器の諸産業が目立ち、第三次産業では電力・ガス、金融・保険が目立っている。また、企業  
規模別では一万人以上と五〇〇〇人以上規模の企業で、担当組織の設置が顕著となっている。一  
〇〇〇人以下では一〇%である。

第三に、五年先の見通しで、企業内能力開発の重点対象を、中堅技術者と専門スタッフにおくことになる企業が多いことがあげられる(第4表)。当面の重点対象としては、管理・監督者クラスと新入社員など、従前から日本の企業内教育訓練が専ら重視してきた企業内階層があげられている。中堅技術者については、七五年調査頃から「五年先の重点階層」としてあげられるケースが増加したが、一〇年後の今は、全体の約二割、第二次産業の約二六%で当面の重点対象階層とされている。とくに一般・産業機械、電気・精密機械、輸送用機器の諸産業で、また第三次産業では電力・ガスにおいてそうである。

規模別では、一万人以上でとくにそうである。またそれらの産業やセクターでは、五年先の重点対象として中堅技術者をあげる割合(二六%)が相対的に大きい。ただし、中小企業でもその割合は少なくない(二六%)。専門スタッフでは、七九年調査で五年先の重点対象としてあげる企業が多かったが、五年後の現在、当面の重点対象としてあげる企業は五%と低い。他方、五年先の重点対象としてあげる企業は全体の二八%に及んでいる。この傾向は産業・規模を問わないが、第二次産業では、石油・石炭製品、化学工業、繊維、紙パ、電気・精密に相対的に顕著であり、また第三次産業では商業がそうである。規模別では五〇〇人以上一〇〇〇人未満の中企業において、とくにその傾向が目立っている。さらに、規模五〇〇人未満でも二六%を占めている。

## 教育訓練予算

第四は、最近年において、教育訓練予算をかなり増額した企業がいくつかの産業で目立つことである。日本の企業内教育の予算は、景気変動によってあまり変動しない(もとより不況の場合にはある程度のカットはよくあるが)。そのかわりに、従業員一人当たりの直接経費からすると大きくはなく、現状において年間一人当たり一万円から二万円の水準にある。もともと大企業では直接経費外の施設費や人件費には相当な支出がおこなわれる。直接経費についてみると、最近の五年間に二万円以上の予算を組む企業の割合が一定程度増加した。この割合は回答企業により大企業の比重が大きかった五年前の調査では、全体の四分の一弱にすぎなかったが、現在では四〇%に及んでいる。第二次産業では建設業、化学工業、機械工業で二万円以上の割合が大きい。第三次産業では金融・保険で二万円以上の企業の割合が大きい。企業規模についてみると大企業であるからといって従業員一人当たりの直接経費支出が大きいとは一概にいえませんが、五〇〇〇人以上一万人未満の規模で二万円以上の企業が半数の比重を占める。一〇〇〇人未満の小企業では、企業間の差異が大きく、一万円未満と二万円以上の企業の比重がともかなり大きい(前者で三七%、後方で三九%)。このパラツキは企業規模が小さくなればなるほど大きいという状況にある。

## 能力開発を支える諸制度・諸施策

以上のごとくに、ME化、ハイテク化の波を背景とし、企業内能力開発システムには、推進組織、重点対象、予算規模などについて相当な変化が進行しつつあるが、より具体的なレベルでの施策体系についても変化が進行してきている。大企業により典型的に形成されてきた能力開発の施策体系は、しばしばOJT中心の体系として把握されている。このいわば、日本型OJTは、たとえば、ジョンの隣にネリーを配置して、仕事を通じてジョンから職務の遂行に必要な知識や技能を学習させるというようなことのみを意味するのではない。その状況のもとで〈能力開発〉に重要な意義をもつ諸制度や諸施策や諸慣行が存在している。それらのいくつかは日本の歴史や文化によって規定されているところが相当に顕著である。

第一に、〈資格制度〉が存在し、個々人は〈資格〉ヒエラルキーの一定段階に格付けされている。この格付け基準には、いわゆる〈年功〉とともに〈能力〉が重要な要素となっているが、その〈能力〉は、

いわば組織の成員としての総合的な貢献力のごとくに観念されており、多様な要素からなっている。第二に、この〈資格〉ヒエラルキーにおいては、標準者のキャリアが明示的または暗黙裡に想定されており、各職場での職分と技能のヒエラルキー（それらは相互に関連しているが別々のものである）の設定は、程度の差はあれ、〈資格〉ヒエラルキーにおける標準者のキャリアを意識しておこなわれる。第三に、各人は、自己啓発によって、資格、職分、技能の各ヒエラルキーが想定する能力を開発し、標準者のキャリアを基準として自己のキャリアを形成することが期待されている。ふたたび理念的に言えばという念をおす必要があるが、標準者のキャリアで想定されている学習曲線ないしは能力開発曲線のイメージは、中高年期で減速するが、定年まで上向する。第四に、職場集団が課業の遂行単位となっており、したがって課業遂行のために必要な学習単位、ないしは能力開発の単位としての意義をもっている。各人は、職場集団の成員として、職場集団単位的能力開発に参加することが期待されている。第五に、各人は、年々の人事考課の機会に、上述のような制度的枠組みのもとでの〈能力開発〉の達成度合について評価される。

上司および先輩などによるOJTは、こうした能力開発の制度体系とワンセットとなって、いわば〈日本型OJT〉のシステムを構成している。企業的能力開発施策は、このような基本構造を土台とした、主要には、その補完をおこなうという意義を担っているといえよう。

能力開発施策として意識されているものには、たとえば、職能資格制度の設定がある。それは、資格制度を技術、営業、生産、研究などの職能別に設定し、相対的により能力主義的に編成するという主旨のものである。専門職制度は、専門職位を生産技術、営業企画、製品開発など特定の職能区分について設定し、一定の格付けをおこなって専門スタッフの確保と能力開発を促進しようとするものである。また、育成のためのジョブ・ローテーションは、特定の職能——専門職や一部の技能職——につき、ローテーション・ルートを設定するというものである。制度的OJTは、管理・監督者にたいして、職場成員の能力開発方針を定め、計画を設定し、方法を決定し、それを実施して結果を評価することを公式にその任務内容に制度化するというものである。自己啓発援助は、たとえば通信教育などによる自発的学習にたいして経費援助や便宜措置を講ずるというものである。〈自己申告〉は個々人の側で自己の適性判断や配置や能力開発上の希望・意見等を定期的に開陳することを制度化するものである。〈目標による管理〉は、職場や個々人の課業が、職務の目標設定とその達成方法の決定について職場の成員が担当者の参加を制度化するものである。キャリア・進路相談は、たとえば入社後五年なり一〇年なり、一五年なりの節で会社と個々人が話し合いをおこなうことを制度化するというものである。キャリア・ワークショップはその集団的な展開の形式である。教育休暇制度は、教育訓練給付金制度によって、一定期間、特定の従業員を研修に派遣するというものである。その他、能力開発施策としては、国内外の講座への派遣、社内外検定制度の活用、官庁・研究・研修機関等への派遣、能力適性診断（各種のテスト）、人事情報システムの活用（キャリア・ルートの設定やキャリア面接等に活用）、社内外ベンチャーへの参加奨励、職務再設計などがある。

日本労働年鑑 第56集 1986年版

発行 1985年12月5日

編著 法政大学大原社会問題研究所

発行所 労働旬報社

2001年8月15日公開開始

