

第4章 企業の能力開発支援と従業員の意識

1. 企業におけるキャリア形成と能力開発

高度成長期に確立されていった日本的雇用慣行である終身雇用と年功制の下では、定年までの勤続を前提に、様々な部門や職務をジョブローテーションによって経験し、勤続年数に伴って管理職として昇進することが、企業に正規雇用された従業員の典型的なキャリア形成であった。高度成長が終わり、過剰人員や管理ポスト不足が問題となっても、多くの企業は、非正規従業員の調整や出向、早期退職の優遇などで人員削減を行いながら、正規従業員に対して長期的な雇用を保障した。また、多様な部門や職務経験を行いながら管理職に昇進していくキャリア形成を基本としながらも、職能資格制度に基づいた昇格や専門職制度によって管理職への昇進以外の方法で処遇を行い、従業員のキャリア形成を行ってきた。この時代において、企業で働く従業員のキャリア開発は企業が主体となって実施するものであり、従業員は企業の人事戦略に基づいた人員配置に従う存在であったといえる。

しかし1990年代以降の長期的な不況と、消費者ニーズの成熟や経済の国際化など厳しい経営環境の中で、派遣や契約社員など非正規従業員の比率が高まっており、正規従業員の解雇も行われるようになるなど、多くの企業にとって従業員の長期的雇用を保障することは難しくなっている。また、組織のフラット化で管理職が厳選される一方、高度な専門的業務を遂行できる専門職の必要性は高まり、キャリアコースを複線化する企業も多くなっている。このような雇用形態やキャリア形成の多様化という現状の中で、企業で雇用される従業員個人が自分自身のキャリアを自発的に開発させるべきであり、企業はこうした従業員の試みを支援することが望ましいという主張が見られるようになった(日経連,1999)。労働政策研究・研修機構の調査(2008a)では、「組織や企業にたよらず、自分で能力を磨いて自分で道を切り開いていくべきだ」という考え方に肯定的な回答をした従業員は71.7%と多く、企業の従業員にもこうした考え方は支持されるようになっている。

しかし、多くの企業は基本的に、採用した新卒従業員を企業の事業戦略に沿って必要な部門に配属し、ジョブローテーションを通して従業員の能力開発を行っていくという人事施策を行っている。新規採用された者は一度就職すれば、企業の方針に従って配属が決められキャリアの方向も決まっていく。もちろん企業の側でも、従業員の希望や能力、適性を考慮した人材配置が、職務への動機づけを高めて優れた業績を引き出すために望ましいという認識

はあると思われるが、現実に実施している企業は少ない(労働政策研究・研修機構,2005a)。また、従業員の側でも特定の職種や部門への配属を志望するならば、志望先において優れた業績を挙げる能力を有しているという評価を獲得しなければならないし、そのために必要な能力を開発することが必要になる。特に、不況下において安定した雇用の保障が困難となり、若年層を中心に転職が珍しくなくなった現在では、就職を希望する企業や志望する職種において優れた成果を挙げられるような職業能力を開発し、職業能力を認められることによってエンプロイアビリティを高めることが重要となっている(日経連,1999)。

以上から本章では、企業で働く従業員の能力開発について、企業がどのような認識を持って支援をしているのか、従業員が能力開発についてどのような意識を持っているのかについて、キャリア形成と関連づけながら明らかにした上で、エンプロイアビリティを高めるような職業能力がどのように獲得されていくのかを、企業と従業員に対する調査の結果に基づいて検討していく。

2. 企業のキャリア管理と従業員の意識

長期的不況の時代にわが国の企業では、非正規従業員の活用によって人件費の削減を行いつつも、組織の中核的な業務を担当する正規従業員には長期的雇用を保障し、組織へのコミットメントを維持するという施策が一般的に採られている。

労働政策研究・研修機構による企業への調査(2003)では、非正規社員の活用で正社員が減少した企業は 51.2%、今後減少する企業が 54.9%と、過半数の企業が正規従業員を減らし非正規従業員を活用する方針を採っていることがわかる。また、「原則、これからも終身雇用を維持していく」との回答が 36.1%と多く、「部分的な修正は止むを得ない」が 40.0%と、合計で 76.1%の企業が、基本的には正規従業員の定年までの雇用保障を行う方針である。一方、「基本的な見直しが必要」は 15.3%、「現在も終身雇用になっていない」が 5.2%、合計で 17.5%と、定年までの雇用保障が行われていない企業や今後行わない企業はまだ少ない。

従業員にも終身雇用を望む者が多い。労働政策研究・研修機構の調査(2008a)では、終身雇用に肯定的な就業者は 86.1%と多く(2007年実施)、2004年実施の同調査における 78.0%よりもさらに増大している。また「1つの企業に長く勤めるキャリア」を望ましいと回答した者は 49.0%に対して、「複数の企業を経験するキャリア」を望ましいと回答した者は 24.6%と、1つの企業でキャリアを形成することを望むの方が約 2倍存在する。そして労働政策

研究・研修機構の調査(2006)では、「雇用の安定に不安」との回答も 54.0%と半数以上いる。このように、自分自身が1つの企業に勤めることを望む就業者が比較的多いだけでなく、自分自身が1つの会社で働く意図がなくても、制度として終身雇用を望ましいと考える就業者が大多数である。しかし、長期的な不況の中で雇用の保障を維持できない企業が増えていることから、雇用に不安を持つ者も多くなっている。

以上のように多くの企業は、正規従業員に対して長期的な雇用を前提としたキャリア形成を支援していく方向にあり、従業員の多くも、長期的な雇用を前提として雇用された企業でキャリア形成をしていくことを望んでいるといえる。

企業における従業員、特にホワイトカラーの一般的なキャリアコースとしては、ジョブローテーションを通して様々な部門や職務を経験しながら、職場の管理職として内部昇進していく従来の基本的なコースに加えて、専門職制度の導入によって新たに増えてきた、高度な専門性を要する業務に従事し、専門職としての地位を獲得していくコースがある。また、現業部門の就業者に対しては、機械操作やプログラミングなど特定の作業で熟練者となる技能職のキャリアコースもある。

労働政策研究・研修機構の調査(2005a)では、望ましい仕事のコースとして「1つの企業に勤め、だんだん管理的な地位になっていくコース」が 19.4%、「いくつかの企業を経験して、だんだん管理的な地位になっていくコース」が 11.4%で、合計 30.8%が管理職となるキャリア形成を望んでいるのに対し、「1つの企業に勤め、ある仕事の専門家になるコース」が 16.7%、「いくつかの企業を経験して、ある仕事の専門家になるコース」が 19.9%で、合計 36.7%が専門職や技能職のように専門的な職種においてキャリア形成することを望んでいる。

しかし先述の通り、わが国の企業では一般に、企業の人事戦略に沿った人材配置を行っているため、必ずしも本人の希望に沿ったキャリアコースの選択ができるわけではない。労働政策研究・研修機構の調査(2006)では、「仕事が適性に合わない」と感じている従業員は男性 21.6%、女性 21.2%と 2割を超えている。こうした不適合感を持つ者は 20代ほど多く、就職後に配属された部門や職務が希望と異なっていた結果として仕事に不満を持つなど、キャリアの初期段階で問題が生じる場合も多いと考えられる。職種別の統計では、事務職と比べて、営業、販売、接客で不適合感を感じる者が多い。事務職と比較してこれらの職種が不足する傾向にあるため、事務職を希望しても、人員配置の必要性から営業、販売、接客の部門に配属されて不適合感を持つに至っている事例が多いと思われる。反対に生産製造に従事

する従業員は、異なる職種への配置や異動が行われにくいため、適性に合わないと感じる者が少ないと考えられる。

3. 企業の能力開発に対する支援と従業員の意識

(1) 企業における能力開発の課題

従来から、わが国の企業では一般に終身雇用を前提として長期的な視点を持った教育訓練が行われており、企業は人材育成に対して熱心であったと言われる。さらに現在の厳しい経営環境においては、優れた製品やサービスを創出して競争優位を確立するために、従業員の能力開発はますます重要な課題となってきた。労働政策研究・研修機構の調査(2005a)では、正規従業員の能力開発を重視していると回答した企業は90.9%に上る。労働政策研究・研修機構の調査(2007)では、3年前と比べて重視されるようになった経営課題として「人材育成の強化」を選んだ企業は67.9%で最も多い。人材育成の方向では、今後3年の組織人事の課題として「既存人材の新分野に適応した能力開発」を選んだ企業が23.4%と最も多く、新たな事業展開に際して組織内部の人材を活用する方針を持ち、従業員の能力開発を必要と考えるようになっていることがわかる。

上記の調査では、人事管理における問題として「人材育成」を挙げた企業が59.4%と最も多く、「能力業績評価」を挙げた企業の35.2%よりも多い。人事管理の問題としては一般的に、成果主義的な人事管理の導入とその弊害が取り上げられるが、企業が問題意識を持っているのは、むしろ人材の評価より育成の問題である。例えば、企業の競争優位を可能にする高度な専門的能力は、一般的な教育研修で獲得することはできないため、育成が難しいと考えられるし、高度な専門能力を開発し維持していくにはコストもかかる。また専門志向の就業者は1つの会社で勤続することにこだわらないという意識を持つ傾向があるため、社内で育成した優れた人材が必ずしも会社に留まるとは限らない。実際に企業が能力開発に関して抱えている課題はどのようなものだろうか。

労働政策研究・研修機構の調査(2004)では、「指導できる人材の不足」を挙げている企業が49.1%と最も多く、「能力開発を行う時間がない」も43.8%と多い。採用の抑制や管理職の削減で、従業員も指導する上司や先輩も多忙になっており、従業員本人の能力開発に時間を割くことが難しいだけでなく、上司や先輩が部下や後輩の育成に時間を割くことも難しいと思われる。また、高度な専門能力を育成するには、当該分野で指導ができる経験と能力を

有する者が必要であるが、こうした従業員は少ない。一方、「能力開発のための金銭的余裕がない」は 22.6%、「能力開発を行っても従業員が辞めてしまう」は 14.1%と比較的少ないものの、経営規模の小さい企業にとっては、こうした問題も人材育成の障害となっていると考えられる。

(2)能力開発に対する企業の認識

雇用の柔軟化やキャリアの多様化が進行している現在、就業者が自分自身のキャリア開発を自律的に行うべきだという主張が生まれているが(日経連,1999)、現実には企業はどう考えているだろうか。

労働政策研究・研修機構の調査(2004)では、今後 3 年間で「会社は積極的に能力開発に関わる」と回答した企業は 64.2%と多く、「会社の関与は最小限とし個人の自発性に任せる」が 27.9%、「会社は関与せず個人の自発性に任せる」はわずか 2.4%であり、合計でも 30.1%と能力開発を個人の責任と考える企業は比較的少ない。厳しい経営環境の中で人材育成を最大の経営課題と認識しているだけに、多くの企業は主体的に従業員の能力開発を行う方針といえる。ただし、3分の1の企業が個人の自発性を企業の関与より重視すると回答しており、就業者個人が自主的に能力開発を行いキャリア形成していく責任があるという自己責任論が広がりつつあるといえる。

また若年就業者を中心に、専門的な能力を開発して専門職となるといった専門志向が強くなっていることから、従業員のモチベーションを高める目的として能力開発を位置づけている企業もある。労働政策研究・研修機構の調査(2005a)では、従業員のインセンティブのために重視していることとして「能力開発」を挙げた企業は 28.9%と 3 割近くあり、「成果の賃金への反映」(67.1%)、「安定雇用」(43.3%)に次いで多い。このように、企業が安定した雇用を保証しながら、その中で個人の能力開発を支援し、成果に基づいて処遇するという方向で、従業員のモチベーションを高めようとしていることがわかる。

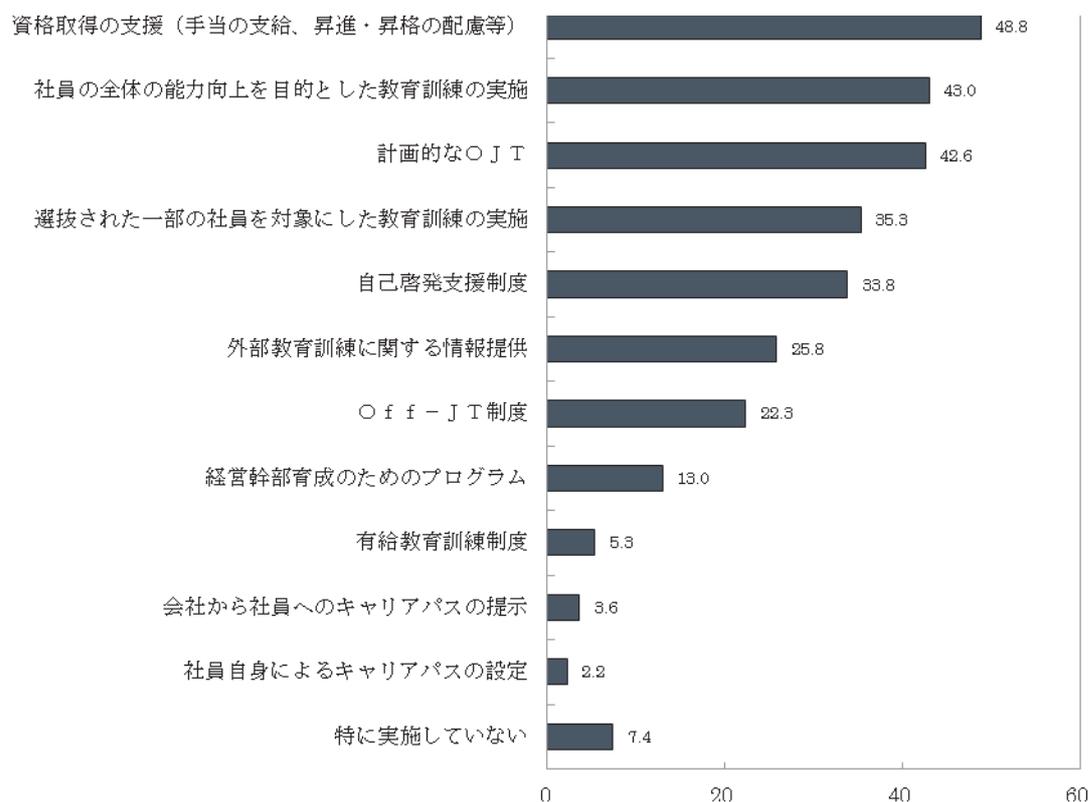
(3)企業による人材育成の施策

労働政策研究・研修機構の調査(2008b)では(図表 2-4-1)、人材育成のために行っている施策は、「資格取得の支援」が 48.8%、「社員全体の能力向上の教育訓練」が 43.0%、「計画的な OJT」が 42.6%と多い。次いで、「選抜された教育訓練」が 35.3%、「自己啓発の支

援制度」が 33.8%、「外部教育訓練に関する情報提供」が 25.8%、「Off-JT 制度」が 22.3% となっている。職務経験を通じた計画的な能力開発は約半数の企業で実施されているし、企業が従業員を対象に行う教育訓練や従業員の自発的な能力開発に対する支援も比較的实施する企業が多いといえる。

これに対して、「会社から社員へのキャリアパスの提示」は 3.6%、「社員自身によるキャリアパスの設定」は 2.2%と、キャリア開発に対する支援はコストや時間がかかる施策ではないにも関わらず実施率が極めて少ない。企業が組織内のキャリア形成のモデルを示し、従業員がキャリアの展望や目標を持ってキャリア形成させることは重要であるが、多くの企業が人材育成を重視し、従業員の現在の職務遂行において必要な能力の開発に力を注いでいる半面、長期的な視点に立った従業員のキャリア開発の支援については軽視されているか、あるいは重要性を認識しながらも、従業員の長期的なキャリア開発を構想することが困難であると思われる。

図表 2-4-1 人材育成のために実施している施策(複数回答/単位:%)



労働政策研修・研究機構(2008b)

(4)能力開発に関する従業員の意識と行動

企業で働く従業員は、自分自身の能力開発についてどのように考え、行動しているのだろうか。労働政策研究・研修機構の調査(2004)では、能力開発について「重要である」との回答が57.5%と6割近くに上り、「どちらかといえば重要である」の34.5%と合わせれば91.9%と、ほとんどの従業員が能力開発を重視している。労働政策研究・研修機構の調査(2005a)では、仕事上で重視することとして「仕事を通じて自分の能力を高める」が34.5%と、「業務の達成感」(42.1%)と比べて少ないものの「雇用の安定」(26.9%)よりも重視されている。現在の仕事での達成が重要であるものの、職務経験を通して職業能力を獲得すれば、雇用されている企業に依存することなく将来の雇用保障を得ることにもつながるため、雇用の安定よりも能力向上をより重視する傾向があるのかもしれない。また、労働政策研究・研修機構の調査(2005b)では、「今の仕事を続ける上で、新しい能力や知識を身に付ける必要がどの程

度あるか」との質問に、「常に必要」と回答した正規従業員は 44.5%で、「しばしば必要」の 17.9%と合わせて 62.4%と 6 割を超える。企業が市場の変化や技術革新など経営環境の変化に対応して新たな事業展開を行う中で、従業員も新しい能力の開発に迫られていることがわかる。

上記の調査では、「仕事に役立つ能力や知識を身に付けているふだんの取り組み」についても質問しており、正規従業員の 51.2%と半数以上が普段から取り組んでいると回答している。能力開発の具体的な方法としては、職務における実務経験や上司・先輩の指導である OJT、企業が従業員に行う教育訓練、従業員が自発的に行う自己啓発が挙げられる。企業の従業員はこれらの能力開発を実際にどの程度行っているのだろうか。労働政策研究・研修機構の調査(2009)では、「上司や同僚から仕事上の指導やアドバイスを受けることがよくあったか」という質問に、「よくあった」との回答が男性正規従業員で 23.0%、女性で 30.0%、「ときどきあった」との回答は男性正規従業員で 45.0%、女性で 39.0%と、合わせて男女共約 7 割に上り、頻繁に受けている者は比較的少ないものの、日常業務の中で上司や同僚による教育が行われている。また 1 年間で勤務先の指示によって教育訓練を受けた者は、男性正規従業員で 40.5%、女性 39.1%と 4 割おり、日常業務を離れた教育訓練も比較的行われている。

一方、従業員の自己啓発はどの程度行われているだろうか。同調査で、「就業時間外に自分からすすんで今の仕事やこれからつきたい仕事に関わる勉強をした」という回答は、男性正規従業員で 29.70%、女性で 33.6%と、企業による教育研修への参加よりも少ないが、3 割前後の従業員が自発的な能力開発を行っていることがわかる。それでは、自己啓発の具体的な方法はどのようなものだろうか。労働政策研究・研修機構の調査(2006)では(図表 2-4-2)、「専門雑誌、書籍、テキストを読んだ」が 54.5%、「テレビ、ラジオ講座の視聴」が 7.7%で、これらは 20 代で多く行われる傾向にある。「各種講演会やセミナーに参加」は 26.5%、「定期的の開講されるスクールや講座」が 9.3%で、これらは 40 代で多く行われている。30 代ではこれらの自己啓発の実施がいずれも少ない。30 代は 20 代のように基本的な教育研修や職務経験によってすでに基本的な能力を身に付け、より高度な能力開発に取り組む年代といえるが、後述のように、多忙が原因でさらなる能力開発を行えないという問題を抱えている。

同調査では、職種別(男性)の比較も行っている。専門職は、専門雑誌などの購読や各種講演会の参加が多く、他の職種より自己啓発を実行する傾向にある。専門職は、専門的な知識

や技術の獲得やアップデートがより重要な職種であるからだと考えられる。反対に製造生産関連に従事する者は、いずれの自己啓発の実施も少ない。定型的な作業での熟練が求められる職種であるため、OJTのような企業内での基本的な能力開発によって職務遂行が可能であるからだろう。

図表 2-4-2 自己啓発のために行っている活動(複数回答/単位:%)

		TOTAL (N)	専門雑誌・書籍・テキストを読んだ	テレビ・ラジオの講座を視聴した	各種講演会やセミナーに参加した	定期的に開講されるスクールや講座を受講した	その他	無回答
TOTAL		100 (1528)	54.5	7.7	26.5	9.3	5.6	25.7
男性	20歳代	100 (102)	61.8	10.8	25.5	6.9	8.8	15.7
	30歳代	100 (406)	53.0	5.4	21.9	5.4	6.7	29.1
	40歳代	100 (402)	57.7	9.7	30.6	11.2	3.0	24.6
	50歳代	100 (161)	57.1	9.9	24.2	8.7	6.2	21.1
	合計	100 (1071)	56.2	8.2	25.9	8.2	5.4	24.9
女性	20歳代	100 (71)	46.5	5.6	26.8	12.7	12.7	22.5
	30歳代	100 (156)	45.5	7.1	23.7	10.9	7.1	35.3
	40歳代	100 (176)	58.0	5.7	30.7	11.9	2.3	22.7
	50歳代	100 (54)	46.3	9.3	33.3	13.0	7.4	27.8
	合計	100 (457)	50.5	6.6	28.0	11.8	6.1	27.6
男性	総務・一般事務等	100 (162)	59.9	8.0	29.0	10.5	4.9	21.6
	営業・販売、接客	100 (280)	58.9	10.4	20.7	7.5	3.6	23.2
	専門職	100 (265)	67.5	9.8	39.2	9.8	4.2	14.3
	製造・生産関連	100 (306)	43.1	5.9	17.0	5.2	7.2	37.3
	その他	100 (55)	49.1	3.6	29.1	14.5	12.7	25.5
	無回答	- (2)	-	-	-	-	-	-
女性	総務・一般事務等	100 (176)	48.9	9.1	15.9	12.5	7.4	30.7
	営業・販売、接客	100 (57)	45.6	7.0	19.3	12.3	7.0	33.3
	専門職	100 (157)	58.6	6.4	46.5	12.1	1.9	19.7
	製造・生産関連	100 (32)	37.5	0.0	12.5	12.5	12.5	37.5
	その他	100 (32)	40.6	0.0	34.4	6.3	12.5	28.1
	無回答	- (0)	-	-	-	-	-	-

労働政策研修・研究機構(2006)

労働政策研究・研修機構の調査(2009)では、能力開発にとって有効な方法に関する従業員の認識を調べている。男性正規従業員の中で「スキルレベルまたは仕事遂行能力に役立ったこと」として、「上司や同僚からの指導、アドバイスを受けたこと」を選んだ者が55.6%、「担当する仕事の範囲、幅が広がったこと」が51.9%、「任される仕事の責任が大きくなったこと」が50.6%となっている。従業員は全体として、職場の上司などによる教育指導と新たな責任ある職務の経験を通して、最も職業能力を獲得できると認識していることがわかる。また「本やマニュアルを読み、自分で勉強して仕事の仕方を学んだこと」も51.0%と多かった。本やマニュアルは、従業員が現在必要な知識を比較的容易に得られる方法であるからだ

と思われる。一方、「勤務先の指示で研修に参加したこと」が16.5%、「就業時間外に会社の指示なく、自分からすすんで研修に参加したこと」が12.7%と、研修に対する評価は低い。こうした研修は多数の人々に対して実施されるため一般的な内容になりやすく、時間や費用をかける割には本人が必要とする知識を得られにくいこと、OJTと異なり実践的なスキルや経験を身に付けにくいことなどが理由として考えられる。

次に、従業員の自発的な能力開発を促進または阻害する要因について検討する。藤波・今野(2008)では、社外の教育研修への参加を促す要因を分析し、「社外での自己啓発に対して会社全体が協力的であること」と「仕事の能率や成果に対する厳格化」が研修参加を促すのに対し、「社外より社内で行う教育訓練の重視」と「突発的な残業が頻繁」が教育研修への参加を阻害していることを示している。労働政策研究・研修機構の調査(2006)では(図表2-4-3)、能力開発ができない理由として「仕事が忙しくて勉強する時間がない」が44.4%と最も多かった。その他、「会社で勉強の機会が十分に提供されていない」が25.7%、「勉強するためのお金がない」が22.1%となっている。

図表 2-4-3 能力開発における障害(複数回答/単位:%)

		TOTAL (N)	仕事が忙しくて勉強する時間がない	会社で勉強の機会が十分に提供されていない	勉強するためのお金がない	育児・家事等が忙しくて勉強する時間がない	自分が求める内容の勉強の機会がない	仕事を教えてくれる上司や先輩がいない	何を勉強すればいいのかわからない	勉強の機会に関する情報がない	その他	特になし	無回答
TOTAL		100 (1528)	44.4	25.7	22.1	14.7	13.9	13.7	10.1	10.0	2.6	16.2	1.9
男性	20歳代	100 (102)	46.1	25.5	17.6	2.0	12.7	16.7	15.7	14.7	2.0	17.6	0.0
	30歳代	100 (406)	52.2	30.3	21.4	12.6	14.5	10.3	10.3	2.2	13.5	1.7	
	40歳代	100 (402)	49.0	24.4	26.9	6.5	14.2	12.7	8.5	9.0	2.0	17.2	1.7
	50歳代	100 (161)	36.0	26.7	14.9	1.2	21.1	7.5	7.5	11.2	2.5	20.5	4.3
	合計	100 (1071)	48.0	27.1	22.1	7.6	14.5	13.0	9.7	10.4	2.1	16.3	2.0
女性	20歳代	100 (71)	33.8	12.7	21.1	11.3	18.3	15.5	14.1	4.2	4.2	23.9	1.4
	30歳代	100 (156)	32.7	20.5	23.1	38.5	8.3	13.5	9.0	9.6	1.3	12.2	1.9
	40歳代	100 (176)	39.8	26.7	24.4	38.1	15.3	19.9	13.6	11.9	4.5	11.9	1.1
	50歳代	100 (54)	37.0	25.9	11.1	14.8	7.4	5.6	3.7	5.6	5.6	27.8	3.7
	合計	100 (457)	36.1	22.3	21.9	31.3	12.5	15.3	10.9	9.2	3.5	15.8	1.8
男性	総務・一般事務等	100 (162)	35.2	23.5	22.2	10.5	14.8	11.7	12.3	10.5	1.9	20.4	1.9
	営業・販売、接客	100 (280)	51.1	27.9	24.3	4.6	17.1	11.4	10.4	9.6	1.1	15.7	1.8
	専門職	100 (265)	58.1	29.4	22.3	9.4	12.8	13.6	4.2	9.1	2.3	11.7	1.1
	製造・生産関連	100 (306)	43.8	26.5	21.2	6.5	13.7	13.7	11.8	11.8	2.9	17.3	3.3
	その他	100 (55)	43.6	27.3	14.5	10.9	12.7	18.2	10.9	12.7	3.6	25.5	0.0
	無回答	- (3)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
女性	総務・一般事務等	100 (176)	29.0	22.2	21.0	33.5	12.5	13.6	14.8	10.8	2.8	13.6	1.7
	営業・販売、接客	100 (57)	26.3	19.3	21.1	24.6	12.3	14.0	10.5	3.5	1.8	29.8	0.0
	専門職	100 (157)	46.5	25.5	22.3	34.4	10.2	14.6	7.0	5.1	5.1	10.2	2.5
	製造・生産関連	100 (32)	40.6	18.8	21.9	12.5	15.6	18.8	9.4	15.6	3.1	21.9	0.0
	その他	100 (32)	40.6	18.8	28.1	37.5	21.9	28.1	12.5	25.0	3.1	18.8	0.0
	無回答	- (3)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

労働政策研修・研究機構(2006)

このように、企業が社内の教育訓練で十分と考え、能力開発の機会を提供しないことが自己啓発を阻害しており、反対に、従業員の自己啓発を奨励し支援するなど企業が能力開発の環境作りを行うことが、自己啓発を引き出すために有効だといえる。また、従業員が一定期間

の成果を求められることによって、必要な能力開発が促される傾向もみられる。一方、仕事が忙しいことや突発的な残業など、時間的な余裕の乏しさが能力開発への取り組みを妨げていた。厳しい経営状況の中で人員削減や非正規雇用の活用などによって、正規従業員の業務量は増加する傾向があり、管理職もプレイングマネージャーとして業務と部下の管理を求められたり、管理職の削減によって担当する部下数が多くなるなど過大な負荷が生まれている。こうした意味では、短期的な成果を求める圧力は現在の職務での多忙を生み出し、かえって長期的な視点に立った能力開発を妨げる危険もあるといえる。

属性による違いをみると、多忙や教育機会への不満は30代に多く、実際に自己啓発活動が30代で少ない傾向がみられた。ある程度職務経験を積んでより大きな責任を与えられたり、後輩や部下の指導管理を任されるなど、この年齢層に業務上の負担がかかり、自分自身の能力開発の時間が取れないことがうかがえる。また、20代はOJTや基本的な教育訓練によって職務遂行に必要な能力の獲得が可能であるが、より高度な職務遂行能力やリーダーシップ能力が期待される30代にとって、現在の職務に役立つ高いレベルの能力開発を目的とした研修機会を企業が提供できないという問題もあるかもしれない。また30～40代の女性では、能力開発ができない理由として「育児、家事の忙しさ」を挙げる者が多く、家庭と仕事の両立の問題が能力開発の阻害要因にもなっている。反対に20代では、「仕事を教えてくれる上司、先輩がいない」や「何を勉強すればよいかわからない」という回答が多く、20代に対しては、職務のための教育指導だけでなく、能力開発の方向づけを支援してくれるメンターの存在が必要だと思われる。

4. 従業員に求められる職業能力とエンプロイアビリティ

企業で働く従業員には具体的にどのような能力が必要とされているだろうか。わが国の企業では1970年代以降、能力主義的管理への変革が主張され、資格職能資格制度が普及した。職務能力の資格等級を設定し、職能資格によって処遇を行ったり、人事考課の中で評価すべき能力項目が設定され、人事考課が行われるようになった。しかし職能資格制度で設定された能力は、企業内のどのような職種にも適用できる抽象的なものであった。しかし1990年代以降、個人の短期的な業績を評価、処遇する成果主義の人事制度を導入する企業が増え、企業の事業戦略に従った人材配置や能力開発などを行う戦略的人的資源管理の考え方が生ま

れるようになると、コンピテンシーという概念を用いた従業員の能力評価が取り入れられるようになった。

コンピテンシーによる人材評価は、1970年代に McClelland(1973)により、外交官の選考において個人の業績予測ができる人材評価方法として開発され、Boyatzis(1982)が継承発展させていった。1990年代には、Spencer & Spencer(1993)が6領域20項目のコンピテンシー・ディクショナリーを開発するなど、コンピテンシーに関する研究が増加し、実際に人的資源管理への導入例も増えていった。コンピテンシーによる人材評価は、異動や昇進、給与決定、能力開発などの人的資源管理に対して適用可能であるが、Lawler(1996)は、報酬制度として活用することに疑問を呈している。

コンピテンシーの定義は研究によって異なるが、職務遂行における優れた業績と因果関係があり、学習によって習得可能な個人の基本的特性である点は共通している。客観的に観察し評価できる必要性から、基本的特性として、知識や技能など顕在的な行動特性が主に取り上げられているが、優れた職務遂行を生み出す態度や人格特性も含まれる。また学術的な研究においては、様々な職種に共通する一般的特性が取り上げられることが多いが、特定の企業に対するコンサルティングでは、対象となる職種で求められる具体的な特性が取り上げられる。Spencer & Spencer(1993)は、コンピテンシーの項目として、①達成・行動、②援助・対人的支援、③インパクト・対人影響力、④管理的領域、⑤知的領域、⑥個人的効果性を挙げている。

コンピテンシーと同様に、就業者の職務遂行に必要な具体的な能力に関連した概念として、エンプロイアビリティスキルがある。Wircenski(1982)は、若年者の高い失業率という問題を背景にして、学校生活から職業生活への移行を成功させるために、求職から職務の継続までに必要な、認知的、情緒的スキルを具体的に示した。エンプロイアビリティスキルは、コンピテンシーとどのような違いがある概念だろうか。コンピテンシーは、高業績を上げる能力との関連性が見られる個人特性であるのに対し、エンプロイアビリティスキルは、就職や転職における移動可能性を高める能力との関連性が見られる個人特性であるといえる。

コンピテンシーと同様に、1990年代にはエンプロイアビリティスキルの研究が増加した。厳しい経営環境を背景としてこの時代には、企業の従業員に対して、各々の職種に必要な知識、技能を持っているだけでなく、他の企業に転職しても通用するような幅広い多様な知識、技能を持つことや、その継続的な学習が求められるようになり、エンプロイアビリティスキ

ルにも異なる意味付けがなされるようになった。さらに **Sheckley(1992)**は、エンプロイアビリティを競争力のある労働力を示す概念として取り上げ、現在の職務のニーズを満たすスキルやコンピテンシーを持っていることを示すだけでなく、新たに要求されるスキルやコンピテンシーを学習し獲得できることを強調している。我が国でも長期的な不況の中で終身雇用制度が崩れ非正規雇用も増える状況で、**日経連(1999)**がエンプロイアビリティの確立のために従業員が自律的に能力開発を行い、企業がそれを支援するという人材育成の方向性を主張した。

エンプロイアビリティを高めるスキルには、具体的にどのようなものがあるだろうか。**Sheckley(1992)**は、エンプロイアビリティスキルとしての具体的な項目として、①学習方法の知識、②基礎的な学力、③コミュニケーション、④認知的スキル、⑤個人とキャリアの開発スキル、⑥対人関係・協働スキル、⑦組織内の効果性とリーダーシップの7つのカテゴリーを挙げており、**Asheley(1998)**は、エンプロイアビリティを高めるスキルとして、①問題解決、②チームワーク、③管理・組織化、④コミュニケーションの4つのカテゴリーを挙げている。

5. 属性によるエンプロイアビリティスキルの差と変化

それでは、エンプロイアビリティを高めるスキルは、どのように獲得されていくのだろうか。エンプロイアビリティスキルには、おそらく、様々な職種においてある程度共通して獲得されていくものと、特定の職種において必要とされ獲得されていくものがあると考えられる。また就職以前の家庭や学校生活の中で獲得され、就職後も大きく変化しないものもあれば、就職後に職務経験を通じて、さらに特定の役職を担うことによって獲得されていくものもあるだろう。これまで、個々のエンプロイアビリティスキルがどのような職種においてより獲得されているのか、職務や役職の経験を通してどのように獲得されていくのかについての研究は十分なされてこなかったが、**田島・住田(2003)**は、エンプロイアビリティスキルの自己評価を行う8領域からなるチェックリストを開発し、製造業の大企業に雇用されている従業員の職種や学歴、年齢や役職によるエンプロイアビリティスキルの平均差を示している。しかし、この研究では、こうした属性の差について詳細な検討は行っていない。そこで本節では、**田島・住田(2003)**によるエンプロイアビリティスキルの職種間、年齢層間、職位間比較の結果に基づいて、各々のエンプロイアビリティスキルが職種によってどう異なるのか、職務経験の年数や職位の上昇によってどのように変化していくのかを検討していく。

(1)職種間の比較

田島・住田(2003)では、現業職、事務職、営業職、専門職、技術職の5つの職種について、エンプロイアビリティスキルの違いを分析している(図表 2-4-4)。

図表 2-4-4 エンプロイアビリティスキルの職種間比較(分散分析と多重比較)

	事務職 N=88		技術職 N=162		専門職 N=64		営業・販売 N=141		現業 N=53			
	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD		
コミュニケーション	31.59	(4.57)	30.29	(5.44)	30.31	(5.06)	31.50	(5.14)	28.11	(5.04)	***	現業<事務・営業
対人関係・リーダーシップ	34.03	(5.00)	32.62	(4.84)	32.08	(4.35)	34.13	(4.31)	33.34	(4.14)	**	専門・技術<営業
プランニングとマネジメント	31.48	(4.34)	30.22	(5.12)	30.17	(5.44)	31.57	(4.71)	29.74	(4.35)	*	
分析・問題解決	31.88	(4.62)	31.90	(5.39)	32.50	(4.91)	31.87	(5.65)	29.08	(5.32)	**	現業<現業以外
自己学習	33.13	(5.12)	33.28	(4.73)	34.61	(4.92)	34.04	(4.92)	31.21	(5.25)	**	現業<専門・営業
自発性とストレス対応	32.14	(5.59)	31.07	(5.66)	31.59	(5.35)	32.76	(5.45)	31.32	(5.13)		
変化対応	32.49	(4.88)	31.44	(5.26)	32.14	(4.16)	33.85	(5.16)	31.38	(3.81)	***	技術・現業<営業
自己マネジメント	33.10	(4.38)	32.00	(4.86)	32.95	(4.46)	33.04	(4.84)	30.94	(4.58)	*	現業<営業

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

一般的に製造ラインの作業員のような現業職と、ホワイトカラーである事務・営業職や専門・技術職の従業員では、就職前の学歴や価値観も、就職後に経験する職務の特性やキャリアコースも異なる。したがって、これらの職種間では、各々のエンプロイアビリティスキルの高さも異なるだろう。田島・住田(2003)の分析結果でも、現業職は、事務・営業職、専門・技術職と比較して多くのエンプロイアビリティスキルにおいて違いが見られている。

対人関係に関するスキルにおいて、現業職は「コミュニケーション」が事務・営業職と比べて有意に低かった。「コミュニケーション」は、口頭や文書で情報や意見を伝達し、他者の意見や感情を理解する能力に関係している。事務・営業職は現業職に比べて職務内容があまり規定されておらず、顧客との交渉や職場内の調整を要することも多いため、こうしたコミュニケーション能力が重要であり、こうしたスキルが獲得されていくと考えられる。反対に、現業職は、機械操作や製品の組み立てなど機械や物を扱う定型的な作業に従事しているため、口頭や文書で他者と情報や意見を伝達するコミュニケーション能力がそれ程求められないため、このスキルが高くなかったと思われる。また専門・技術職は、事務・営業職と現業職との中間的な値であったが有意差はなかった。

親密な協力関係を作り、主導していく能力に関係する「対人関係・リーダーシップ」は営業職で最も高かった。営業職は、職務上他者と関わる必要があるだけでなく、顧客との信頼関係を築き、交渉を主導していくなど、より高度な対人能力が求められるため、現業職だけでなく他のホワイトカラーよりもこうしたスキルが獲得されたと考えられる。専門・技術職

は最も低い値を示し、営業職と有意差があった。個々の専門的職務に従事している専門・技術職は、情緒的な協力関係の形成を行いながら業務を進めたり、職場メンバーを主導する必要性が比較的少ないからかもしれない。同じ対人関係に関するスキルでも、情報や意見の伝達を表す「コミュニケーション」と異なり、現業職が最も低くなかったのは、現業職において、職場の情緒的な協力関係の形成や職場メンバーの主導が専門・技術職と比べてある程度求められるからだろう。

職務に関する状況を分析し、計画作成や役割分担、進捗管理や意志決定を行う能力に関係する「プランニングとマネジメント」は、営業職で最も高く現業職で最も低い傾向があり、両者に有意差が見られた。定型的な作業を行う現業職では、職務に関して自律的な計画や決定を求められることは少ないと考えられるし、現場監督であっても、ホワイトカラーにおける管理職よりも、自律的な意思決定を行う必要性は低いだろう。これに対し、営業職は、顧客との交渉の中で状況判断を行い意思決定する必要性が高いため、こうしたスキルが獲得されているのだと思われる。

職務上の問題について情報収集し、解決策を検討して提案する能力に関係する「分析・問題解決」は、現業職が他のホワイトカラーの職種よりも有意に低かった。定型的作業に従事する現業職では、ホワイトカラーの職種と比べて、職務において状況変化や複雑な問題に直面することが少なく、職務上の問題を分析して解決策を提案する必要性もあまりないために、こうしたスキルが獲得されないのだろう。

現在の職務の範囲を超えた視点や関心を持ち、職務に必要な知識、技能以上に高い水準の職務遂行のために能力向上を図ることに関係する「自己学習」は、現業職で最も低く、専門職と営業職が有意に高かった。専門職は、高度な専門的知識や技術を身につけることによって職務遂行が可能な職種であるため、継続的な学習による専門的能力の向上が要求される。また製造業の大企業に勤務する営業職は、新製品の技術的な知識を絶えず学習し顧客に説明するなど新しい知識を学習する必要があるため、「自己学習」のスキルが高いと考えられる。一方、現業職は定型的な作業に従事しているため、現場作業の熟練という形での能力向上は重要であるが、幅広い関心や専門的な知識の学習が求められないために、得点が低かったといえる。

職務での達成に向けて、ストレスに対処しながら自発的積極的に取り組むといった動機づけの高さを示す「自発性とストレス対応」には、職種間の有意差がなかった。他の多くのス

キル要因が、情報の分析や伝達、問題解決や意思決定など、ホワイトカラーにおいて特に必要とされる認知的スキルに関係しているのに対し、「自発性とストレス対応」は情緒的なモチベーションに関係しているため、現業職とホワイトカラーの職種との差もなかったと考えられる。またアメリカの企業における現業職が、雇用の安定性や給与水準、キャリア展望などの雇用条件がホワイトカラーと比べて悪く(小池,1999)、比較的規定された単純反復作業に従事しているなどの特徴から、職務への動機づけや自発的な態度が低いと考えられるのに対し、わが国の現業職は、多能工として多様な作業を経験したり、職場の小集団活動のような自発的な改善活動に参加する場合も多く、職務への動機づけや自発性が比較的高いと考えられる(浅井,2011)。現業職とホワイトカラーの職種との間に「自発性とストレス対応」の差が見られなかったことは、こうした見方を支持するものだろう。

職務に関する環境の変化に関心を持ち、柔軟に方法を変更して対応する能力に関係する「変化対応」は、営業職で最も高く、現業職と技術職で有意に低かった。営業職は組織外の顧客と交渉する機会も多いため、変化する市場動向など職務に関する状況を理解して顧客のニーズに対応していかなければならないため、こうしたスキルが高くなると考えられる。一方、定型的な作業に従事する現業職は、組織内外の状況変化に自発的に対応する必要性は少なく、「変化対応」のスキルが低いことは理解できる。しかし、製造業の企業に勤務する研究開発の技術者は、絶えず技術革新が生まれ消費者のニーズも変化する状況の中で、こうした環境の変化に関する情報を把握しながら、新たな技術や製品の開発に反映させていく必要があると思われるが、多くの技術者が環境の変化に関心を持つことなく、自分の専門分野や職務などの領域に関心を狭めてしまっている傾向が推察できる。調査対象となった製造業の大手企業にとって、こうした技術職の態度は改善すべき問題といえるだろう。

自己のキャリアについて志望を持ち、能力を把握してその開発に取り組む態度と時間的な管理能力に関係する「自己マネジメント」は現業職で最も低く、反対に事務職と営業職で高い傾向があり、現業職と営業職に有意な差が見られた。事務・営業職は、管理職や専門職としてキャリアを形成するという志望を持つ者が多いため、こうしたキャリア目標を実現するために能力開発に取り組む態度も強いといえる。反対に、現業職はホワイトカラーに見られるこうしたキャリア志望を持たない傾向にあるため、能力開発に取り組む態度が低かったと考えられる。

(2)年齢層間の比較

職業に関連する能力の多くは、実際の職務経験を通して獲得されていくため、全体として、年齢の上昇に伴ってエンプロイアビリティスキルは高まっていくと考えられる。特に職業生活で始めて必要となるスキルは、就職後、年齢に伴って獲得されていくと予想されるが、就職以前の家庭や学校生活においてある程度身につくようなスキルの高さは、年齢の上昇と関連性が少ないだろう。次に、各々のエンプロイアビリティスキルが職務経験の長さに伴ってどう変化していくのかを、年齢層間の比較を通して考察しよう(図表 2-4-5)。

図表 2-4-5 エンプロイアビリティスキルの年齢層間比較(分散分析と多重比較)

	20代 N=47		30代 N=272		40代 N=138		50代 N=20		
	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	
コミュニケーション	29.45	(4.76)	30.18	(5.39)	31.64	(4.75)	32.85	(4.08)	** 30<40
対人関係・リーダーシップ	31.32	(4.52)	32.92	(4.43)	34.60	(4.69)	35.50	(4.35)	*** 20<50・40, 30<40
プランニングとマネジメント 分析・問題解決	29.19	(4.43)	30.40	(5.07)	31.72	(4.50)	33.15	(4.70)	** 20<50・40, 30<40
自己学習	31.06	(5.21)	31.41	(5.33)	32.34	(5.12)	33.65	(6.49)	
自発性とストレス対応	34.57	(4.73)	33.11	(4.91)	33.80	(5.03)	34.30	(5.09)	
変化対応	31.87	(5.27)	31.33	(5.41)	32.41	(5.52)	34.45	(5.66)	* 30<50
自己マネジメント	30.45	(4.66)	31.99	(5.01)	33.70	(4.75)	33.75	(4.49)	*** 20・30<40

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

田島・住田(2003)

「コミュニケーション」は年齢の上昇と共に高まっていく傾向があり、特に30～40代の間に有意差が見られた。他者に情報や意見を伝え意見や気持ちを理解するといったスキルは、家庭や学校生活であまり求められないが、職業生活では重要なスキルであるため、職務経験が長い高年齢層ほどこうしたスキルが獲得されていると考えられる。

「対人関係・リーダーシップ」も年齢の上昇と共に高まっていく傾向があった。20代よりも40・50代が有意に高く、30代と40代の間にも有意差があった。この結果は、特にリーダーシップ・スキルが年齢に伴って高くなることによるものと考えられる。田島・住田(2003)は、協調的関係形成とリーダーシップを分けた分析も行っており、その分析では、協調的関係には年齢差が見られず、20代でも比較的高い傾向がある一方、リーダーシップは年齢に伴って上昇していた。協調的な関係形成のスキルは、学校生活での友人関係や部活動などの集団活動でも必要とされるため、20代でもすでにある程度は身につけていると思われるが、リーダーシップ・スキルを学生時代に獲得した者は限られるだろう。特にこの研究で用いられ

れたリーダーシップ項目は、一般的な主導性ではなく、意思決定の権限を与えられた者が行う職務行動が含まれており、管理的職位に就いている者が求められるスキルの内容である。こうしたことから、年齢の上昇と共に「対人関係・リーダーシップ」が高まる傾向があったといえる。

「プランニングとマネジメント」も20代と40・50代との間、30代と40代間に有意差があり、年齢の上昇と共に高まる傾向が見られた。リーダーシップの項目と同様に、「プランニングとマネジメント」の項目も、管理的な役割や職位を与えられた者が遂行する職務行動を含んでいる。このため、年齢が高くなるにしたがって、計画や管理を行う職務経験を積み、「プランニングとマネジメント」のスキルが獲得されていくのだといえる。

「分析・問題解決」も年齢によって若干上昇する傾向はあるものの、有意差はいずれの年齢層間にも見られず、このスキルが、必ずしも一般的な職業経験を積んで身につくものではないといえる。このスキルは、職務上で生じる問題を理解し、解決策を提案していく認知的能力に関連したスキルであり、職務においてこうしたスキルが要求されるような職種に就いているか否かが影響しているのだろう。

「自己学習」にも年齢層による有意な差が見られなかった。自己の職業能力を把握し、その開発に取り組む必要性は、職業能力が未熟な若年層にもある。特に、専門的な知識や技術のアップデートが必要な職種で重要なスキルであるといえるだろう。

「自発性とストレス対応」は、20代・30代よりも40代・50代で若干ではあるが高い傾向があり、30代と50代に5%の有意差がみられた。「自発性とストレス対応」はわずかながら職務経験を通して高まるといえる。一般的に職務経験が長くなるほど、職務遂行の能力も自信も高まり、より重要で責任ある職務を任されるようになるため、職務上のストレスに対処しながら自発的積極的に取り組む態度も強まるのだろう。またこの結果は、20代の従業員も30代や40代と同様に、ある程度高いモチベーションを持っていることを示していると捉えられる。特に50代で「自発性とストレス対応」は高かった。本調査における50代の回答者の多くは重要な役職に就いているため、職務におけるストレス対処の能力や自発的で積極的な態度が高かったのだと考えられる。

「変化対応」は20・30代と40代間に有意差が見られ、年齢に伴って高くなる傾向が示された。職務に関する環境変化に関心を持ち、柔軟に対応する必要性は、重要な役割や職位に就いて、状況判断と意思決定を求められるようになって高まると考えられる。反対に若年

層では、自分の職務に関心が限定されやすいし、自由裁量の範囲も少ないだろう。こうしたことから、年齢が高いほど「変化対応」のスキルが高くなる傾向があったと考えられる。

「自己マネジメント」はどの年齢層間にも有意差は見られず、年齢に伴う一貫した傾向は示されなかった。キャリア志望を持って能力開発を方向づける態度は、魅力あるキャリア目標が存在したり、志望するキャリアコースを選択できる職種において必要とされるため、職務経験に伴って獲得されるというよりも、職種による差が大きいと考えられる。

(3)職位間の比較

年齢層間の比較では、年齢が職務経験量と対応していると考えて検討を行ったが、一般的には年齢の上昇に伴って職位も上昇する傾向があるため、一部のスキルについてはすでに職位の影響にも触れた。ただし、管理職には業務を構造化し職場の協力関係を築くなど特有のスキルが要求されるため、職位の違いは、加齢に伴う職務経験量の増加とは異なる影響をスキルの獲得に与えると思われる。そこで次に、職位間のエンプロイアビリティスキルの比較検討を行ってみよう(図表 2-4-6)。

図表 2-4-6 エンプロイアビリティスキルの職位間比較(分散分析と多重比較)

	一般 N=85		係長・主任相当 N=233		課長相当 N=117		部長・次長相当 N=68		
	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD	
コミュニケーション	29.53	(5.25)	29.87	(5.44)	31.53	(4.34)	33.09	(4.79)	*** 一般・係長<課長・部長
対人関係・リーダーシップ	31.26	(3.96)	32.98	(4.74)	33.94	(4.35)	35.90	(4.40)	*** 係長<課長<部長
プランニングとマネジメント	29.01	(5.12)	30.43	(4.92)	31.60	(4.30)	32.72	(4.51)	*** 一般・係長<部長 一般<課長
分析・問題解決	30.98	(5.56)	31.23	(5.24)	32.10	(5.23)	33.40	(5.29)	* 一般・係長<部長
自己学習	34.14	(5.00)	32.81	(5.00)	33.62	(4.71)	34.24	(5.31)	
自発性とストレス対応	31.42	(5.81)	31.28	(5.43)	31.90	(4.89)	34.22	(5.92)	** 一般・係長・課長<部長
変化対応	30.55	(4.85)	31.76	(4.95)	33.42	(4.38)	34.97	(4.93)	*** 一般・係長<課長・部長
自己マネジメント	32.51	(4.60)	32.08	(4.89)	32.61	(4.07)	33.91	(5.20)	* 係長<部長

* p<.05, ** p<.01, *** p<.001

田島・住田(2003)

「コミュニケーション」は一般・係長と課長・部長との間に有意差があり、職位が高くなるほど高い傾向がみられた。情報や意見を伝達し、他者の意見を理解するスキルは、一般的に職務経験を通して身についていくと思われるが、管理職では特に、部下に対して組織や職場の目標や職務の遂行方法について伝達したり、部下の職務に関する状況や本人の意見を理解

して、指導し動機づけるといった能力が必要とされるため、高い職位の者ほどこのスキルが高かったといえる。

「対人関係・リーダーシップ」は一般と係長・課長の間と、係長・課長と部長との間で有意差が見られ、職位が高くなるほど「対人関係・リーダーシップ」のスキルも高くなることが示された。協調関係とリーダーシップを別の要因として分析した結果では、両要因ともに職位が高いほど得点が高かったことから、協調関係を形成することやリーダーシップ行動をとることは、職場集団の協力関係を築き、メンバーを主導していくことが求められる管理職にとって重要なスキルであり、職位が高く管理職としての経験が長いほど高まっていくと考えられる。年齢層による比較では、協調関係に差がみられなかったのに対して、職位間の比較では有意差がみられた。管理職には、職場の協調関係を築く役割が与えられているため、リーダーシップだけでなく協調関係のスキルも職位の高さと関係していたと思われる。

「プランニングとマネジメント」も一般と課長の間、一般・係長と部長の間に有意差が見られ、職位の上昇に伴ってこうしたスキルが高くなる傾向が示された。「プランニングとマネジメント」は、業務の計画、管理の能力に関係している。管理職として職位が高くなるにつれて業務管理の経験も増え、このスキルも高くなるのだといえる。

「分析・問題解決」も職位が高いほど得点が高くなる傾向は見られたが、一般・係長と部長の間に5%の有意差があったのみで、職位による大きな変化はないといえるだろう。また、このスキルは年齢層による比較で有意差がみられなかったため、問題を分析し解決策を提案するスキルは、職務経験を通して獲得されるというよりも、複雑な問題を分析し理解した上で解決する必要性があり、その権限が与えられている高い職位の管理職に求められるため、部長において高かったと考えられる。また職種によっては、管理職でなくてもこうした認知的スキルが要求されるため、職位間で大きな違いが見られなかったのかもしれない。

「自己学習」は職位間の有意差がなく、職位の高さとの関連性は見られなかった。幅広い関心を持ち、能力開発に取り組む態度は、専門・営業職で高かったことから、特に管理的職位に求められるというよりも、専門的な知識や技能を向上させていくことが求められる職種で必要とされるからだと考えられる。

「自発性とストレス対応」は一般、係長、課長の間で有意差がなく、これらの職位と部長との間にのみ有意差が見られた。年齢層の比較でも50代で高い傾向がみられたが、この結果は部長が50代に多いことが影響していると思われる。責任ある重要な役職を任されるこ

とによって、職務に対する自発性や積極性も高くなるし、強いストレスに対応する必要も生じると考えられるため、部長職で「自発性とストレス対応」が高かったのだろう。また部長に昇進する者は、職務に対する自発性や積極性が高く、ストレスへの対処能力もあるために昇進できた者だといえ、このスキルが高かったと考えることもできるだろう。反対に、一般・係長・課長の間には差がみられなかったことは、職務に自発的積極的に取り組む態度が、一般の従業員でも係長や課長と同様に高いことを示しているだろう。

「変化対応」は一般・係長と課長・部長との間で有意差が見られ、職位の上昇に伴って高くなる傾向が示された。業務に関連した環境変化に関心を持ち、それを把握して対応する必要性は、ある程度高い職位の者において生じると考えられるので、課長や部長で変化に対応するスキルが高かったと考えられる。

「自己マネジメント」は、係長と部長との間に有意差が見られたものの、職位との一貫した関連性は見られなかった。このスキルは営業職で高かったが、キャリア目標を持って能力開発を方向づけていく態度は、能力開発によってキャリア目標を実現できるような職種であるか否かが影響すると考えられる。

以上のように、エンプロイアビリティの確立に必要なスキルは、職種、年齢、職位によって異なることが示された。職種によるスキルの違いは、業務を計画管理したり問題を分析し対処する必要性、他者との交渉や関係確立の必要性、組織内で選択できるキャリアコースや昇進の可能性、こうしたキャリア目標達成のために能力を開発する必要性など、その職種に特徴的な職務や環境の性質によって生じると考えられる。また職位の高い者は年齢も高いという関連性があるため、年齢層間の比較と職位間の比較には類似の傾向が示された。ただし全体として、職位による差の方が年齢層による差より大きい傾向もあった。職業に必要なスキルは、加齢に伴う職務経験量の増加によって向上すると考えられるが、特に、業務の計画・管理や問題解決、環境変化への対応、リーダーシップといったスキルは、管理職において求められるため、職位によって大きな差が示されたといえる。さらに、課長や部長などある程度高い職位に就いている者は、業務のマネジメント能力やリーダーシップ能力の高さが認められて昇進していると考えられるため、高い職位の者が多くのスキルにおいて高い傾向を示していたと解釈することもできる。

6. 企業における能力開発の現状とエンプロイアビリティスキルの確立

近年、長期化する不況と市場の成熟化、競争激化など厳しい経営環境の中で、安定的な雇用の保障が難しくなっていると同時に、成果主義的な評価・処遇の制度が普及し、個人の業績が問われるようになってきている。こうした状況を反映して、企業や従業員に対する意識調査の結果からは、企業で働く多くの従業員が終身雇用のような安定した雇用の保障を望みながらも、エンプロイアビリティを確立するために能力開発を行う必要性を強く感じており、企業から与えられる教育訓練だけでなく自発的な能力開発に取り組んでいることが明らかとなった。また多くの企業も、従業員の能力開発に対する必要性を強く感じ、企業が主体となって従業員の教育訓練や自主的な能力開発への支援に取り組んでいることも示された。しかし、若年層を対象とした一般的な教育訓練と異なり、30代以降の従業員に必要となる専門特化した能力開発は、企業にとっても従業員自身にとっても難しい課題となっていた。また30代を中心に現在の職務での多忙さが能力開発を妨げていること、多くの企業が従業員の能力開発の支援に対しては比較的取り組んでいるものの、長期的な展望に立ったキャリア開発の支援については不十分であることも明らかとなった。

エンプロイアビリティを確立するために獲得することが重要だと考えられるスキルとして、田島・住田(2003)の研究を基に、計画管理や問題分析など職務遂行のために必要な認知的スキル、口頭や文書での意思疎通を図るコミュニケーション、協調関係の形成やリーダーシップなどの対人的スキル、職務における自発的積極的な態度、キャリアや能力の開発に取り組む態度を取り上げ、職種、年齢層、職位の間で比較を行った結果では、職務遂行に必要な認知的スキルや、意志疎通を図るコミュニケーションとリーダーシップといった対人的スキルは、各々の職種や職位において求められるものが異なり、各々の職種や職位に就いてからの経験を通して獲得されている傾向が見い出され、キャリア目標を持って能力開発に取り組む態度は、能力開発を絶えず行うことによって志望のキャリア形成が可能になるような職種において高い傾向がみられた。一方、協調的な関係形成は年齢との関連がなかったため、職業生活以前の生活経験の中である程度獲得されていると思われるし、職務への自発的積極的な態度も部長職を除けば、年齢や職位の上昇に伴う変化が少なく、職務や役職における経験量に伴って高まるものではないことが示された。

企業は、組織内の各々の職種や職位に必要なスキルを明確化し、従業員が適切なスキルを学習できるような能力開発の支援を実施することによって、より効果的な人材育成が可能と

なるし、こうした支援を行うことで従業員の動機づけや職務上の成果を引き出すことができるだろう。また、キャリア開発の支援という長期的な視点に立った人材育成はほとんどの企業で実施されておらず、今後こうした支援の拡充が望まれる。従業員も、各々の職種や職位に求められるスキルを理解し、現在の職務だけでなく将来のキャリア形成に必要な能力開発に取り組むことで、安定的な雇用が保障されず、職務において一定期間での成果が求められ、処遇に反映されるといった厳しい環境の中でも、職務において成果を挙げることができ、1つの企業で勤続するにせよ転職をするにせよ、自分が志望するキャリアを築くことができるだろう。

文 献

- 浅井千秋 (2011). 効率志向および革新志向の就業態度, リーダーシップ行動, 組織特性—事務営業職, 技術職, 作業職の比較— 東海大学紀要 文学部第 95 輯, 43-63.
- Ashley, R. (1998). *Enhancing your employability: How to improve your prospects of achieving a fulfilling and rewarding career*. How to Books.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager*. New York: Wiley.
- 小池和男 (1999). 仕事の経済学 東洋経済新報社
- Lawler, E. E. (1996). Competencies: A poor foundation for the new pay. *Compensation and Benefits Review*, 28(6), 20-26.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- 日本経営者団体連盟教育特別委員会 (1999). エンプロイアビリティの確立をめざして
- 労働政策研究・研修機構 (2003). 企業の人事戦略と労働者の就業意識に関する調査
- 労働政策研究・研修機構 (2004). 成果主義の普及は職場をどう変えたか—「労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査」結果—
- 労働政策研究・研修機構 (2005a). 人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査
- 労働政策研究・研修機構 (2005b). 就業形態の多様化の中での日本人の働き方
- 労働政策研究・研修機構 (2006). 働き方の現状と意識に関するアンケート調査結果 JILPT 調査シリーズ No. 20.
- 労働政策研究・研修機構 (2007). 経営環境の変化の下での人事戦略と勤労者生活に関する実態調査
- 労働政策研究・研修機構 (2008a). 第 5 回勤労生活に関する調査

労働政策研究・研修機構 (2008b). 従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査
労働政策研究・研修機構 (2009). 働くことと学ぶことについての調査

Sheckley, B. G. (1992). *Employability in a high performance economy*. Chicago: Council
for Adult & Experiential.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York: Wiley.

田島博実・住田修平 (2003). キャリア開発コンピテンス・チェックリスト—エンプロイア
ビリティの概念に基づいて— 日本労働研究機構 組織の診断と活性化のための基盤
尺度の研究開発—HRMチェックリストの開発と利用・活用— JIL調査研究報告書 No.
161. pp. 203-252.

Wircenski, J. L. (1982). *Employability skills for the special needs learner*. Rockville, MD:
Aspen.