

紹介

強い個人を創るために

——電機産業職業アカデミーの取り組み

高崎 レナ

(電機連合 産業政策部)

目次

- I 「守り」から「攻め」へ転じるキャリア開発支援
- II 個人と組合の両方向からサポート——職業アカデミーの仕組み
- III キャリア開発支援の浸透・定着に向けて——推進者を育てる
- IV キャリア開発支援を日常的な活動に

2003年10月、電機連合は組合員のキャリア開発支援を目的として「電機産業職業アカデミー（以下、職業アカデミー）」をスタートさせた。以下本稿では、今秋で丸5年が経つこの取り組みについて紹介していきたい。

I 「守り」から「攻め」へ転じるキャリア開発支援

バブル崩壊後、日本は深刻な不況に見舞われ、企業の業績は著しく悪化した。同時に、グローバル化経済が進展したこともあり、企業は生き残りをかけて、かつてない構造改革を余儀なくされた。このことが働く個人にも大きな影響を及ぼしたことは、言うまでもない。かつての終身雇用は維持できなくなり、職種転換や、変化に対応するより高度な職業能力などが求められるようになっていった。

このような厳しい経営環境の中で電機産業が発展し続けるために、労働組合として何をすべきか——。検討を重ねた結果、組合員のエンプロイアビリティを高めることを目的として、組合員

のキャリア開発を支援する取り組みを行うことを決定した。

これまでに、賃金や一時金、労働時間、労働協約といった労働条件の改善に努めてきており、これらの活動が、今後も労働組合にとって大きな柱の一つであることに変わりはない。しかし、時代が大きく変化する中では、組合員を守るだけでなく、組合員個人を強くする取り組みが不可欠である。「組合員のキャリア開発支援」そのものは、産業別労働組合としては初めての取り組みだが、雇用確保という観点からすれば組合活動の原点であり、従来の「守りの雇用確保」から「攻めの雇用確保」へと運動を転換したと言える。

II 個人と組合の両方向からサポート——職業アカデミーの仕組み

職業アカデミーの取り組みは、組合員一人ひとりをサポートするものと、加盟組合をサポートするものがある。組合員に対しては(1)キャリア相談、(2)スキルアップ機会の提供、(3)採用情報の提供、を行い、加盟組合に対してはキャリア開発推進者の養成を行っている(図1参照)。具体的な内容は、次の通りである。

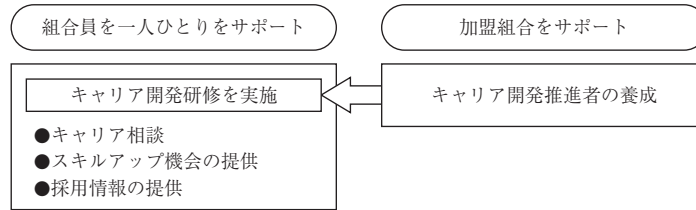
1 組合員へのサポート

(1)キャリア相談

①専門家によるキャリアカウンセリング

組合員が気軽にキャリア相談ができるよう、2004年10月に「キャリアデザインセンター」を

図1 「電機産業職業アカデミー」の仕組み



開設した。電機連合と契約を結んだキャリアカウンセリングの専門家が、電話で組合員のキャリア相談に応じている。相談者は、専用シートへの記入や、カウンセラーからのフィードバック・情報提供によって、「自己分析」「職務分析」「意思決定・キャリアデザイン」「実行計画の策定」などを行う。

相談日は、第1・3月曜日、第2・4木曜日の月4回で17～20時を受付時間としている。1回の相談につき、最長50分の相談ができ、リピート利用も可能である。初めは組合員本人のみを対象としていたが、2006年度から「配偶者・子供」まで範囲を拡大した。費用は、相談料・電話代ともに無料で、相談者が希望し、かつ必要だとカウンセラーが判断した場合は、面接での相談を行うこともある。ただし、その場合の費用は相談者の自己負担となっている。

開設後2年ほどは、ほぼ毎月コンスタントに相談があり、多い月で10件を超える相談があったが、4年近く経った現在では、相談のない月が目立つようになってきている。この要因としては、相談日が限られていることや、開設当初と比べると周知・広報活動が十分ではないこと、組合員の置かれた環境の厳しさが緩和したことなどが考えられる。

しかし、それだけでなく、そもそも「自分のキャリアをじっくり考える習慣がない」「キャリア開発の大切さに気づいていない」「他者に自分のキャリアを相談することに慣れていない」ことなどが、根本的な要因になっていると推測される。そこで今後は、運営方法の見直しのほか、キャリア開発の大切さそのものや、職業アカデミーの周知・広報活動を強化・継続するとともに、キャリア相談が特別なことではなくなるような風土づくりをよ

り強化していきたいと考えている。

(2) スキルアップ機会の提供

① 大手企業の研修を開放

電機連合に加盟している組合の企業が行っている豊富な研修を、組合員に開放し、組合員であれば誰でも、企業の枠を超えて各企業の研修を自由に受講できるようにしている。

◆協力企業12社

松下電器産業、東芝、日立製作所、富士通★、NEC★、三菱電機★、シャープ★、松下電工★、富士電機★、パイオニア★、沖電気工業★、神鋼電機★

研修内容は、ものづくりや営業・経営、IT、事務・管理、ヒューマンスキルなどの多岐の分野にわたっており、あらゆる能力開発を幅広くカバーするものとなっている(表1)。日程や費用などを含めた内容の詳細は、職業アカデミーのホームページ(<http://www.shoku-aca.com>)からリンクされている各協力企業のホームページに掲載されている。中には、通常価格から割引きされたいわば電機連合特別価格で受講できる研修もある。

受講の申し込み方法は企業によって異なり、ホームページ画面などから組合員自身が直接申し込む方法と、所属組合を経由して申し込む方法とがある。研修方式は、集合研修が中心だが、E-learningを提供している企業もある。

② オーダーメイド研修への対応

研修の開放は、中堅・中小組合の組合員にスキルアップの機会を提供するために整備した取り組みだが、残念ながら積極的に利用されているという状況にはない。「研修会場が遠い」「時間調整が難しい」といった声が聞かれ、日々の業務に追われる中で、組合員個人が研修を受講するのは簡単なことではないという現実が見えてきている。

表1 研修内容

ものづくり	電気・電子回路、旋盤、製造管理、CADなど、製造現場で必要とされる技術・知識
営業・経営	営業技術、マーケティング、プレゼンテーション、経営分析、意識改革など
IT	システム開発、プログラミング、ネットワーク設計・運用、データベース、パソコン操作など
事務・管理	事務、会計、法律、情報セキュリティ、メンタルヘルス、ISO、語学など
ヒューマンスキル	リーダーシップ、コーチング・メンタリング、コミュニケーション、階層別研修など

個人自らの主体的なキャリア開発が求められる時代になったとはいえ、会社の発展が社員の能力にかかっており、人材が会社の財産であることに変わりはなく、会社にとって、社員の職業能力開発は重要な課題である。そのような観点と、会社や職場単位で研修が行われる方が受講しやすくなるだろうという考えから、電機連合では会社を対象とした“オーダーメイド研修”に対応する取り組みを2008年2月にスタートさせた。

これは、研修を行う企業が内容・レベル・日時・回数・場所などを会社にヒアリングし、ニーズに合わせたオリジナル研修を提供するというもので、上記企業の中の9社(★印)が対応している。なお、研修実施の前段として、教育体系・計画の見直し、あるいは新たな策定が必要な場合には、そのサポートにも応じている。

(3)採用情報の提供——ホームページで採用情報にリンク

電機産業職業アカデミーのホームページから、電機連合加盟組合企業や、公的機関などの採用情報のページにリンクしている。これは文字通りの採用情報というだけでなく、「今のような人材が求められているか」という求人トレンドを知る材料として活用されることを狙いとしている。

2 加盟組合へのサポート——キャリア開発推進者の養成

(1)組合員に“気づき”を促す

職業アカデミーは、組合員のキャリア開発支援を大きな目的としており、前述のキャリア相談やスキルアップ機会の提供は、組合員のキャリア開発をサポートするものである。しかし、キャリア

開発を行う前に、その出発点とも言うべき最も重要なことがある。それは、組合員が自らキャリアを考えることの大切さに気づくことである。自分の人生の主人公は自分であり、だからこそ自分の人生、キャリアは自分で決める。この気づきを経て、キャリア開発は始まるといえよう。

とはいえ、電機連合が“気づき”を支援する研修会を加盟組合の組合員に直接行うとなると、「費用がかさむ」「研修会を外部委託したままでは組合にノウハウが残らない」という課題が発生すると考えられたため、加盟組合役員がその役割を担うことで組合にノウハウを蓄積し、同時に職場の実態に合った教育研修制度やカリキュラムを整備する体制をつくることとした。具体的には、加盟組合の中にそうした役割を担う“キャリア開発推進者”(以下、推進者)を養成し、その推進者が「組合員のキャリア開発に関わる“気づき”を支援する」仕組みをつくることにしたのである。

(2)キャリア開発推進者に期待すること

推進者は、各組合で組合員のキャリア開発をサポートする。具体的には(i)組合員を対象としたキャリアデザイン研修の開催、(ii)組合員の日常的なキャリア相談(キャリアに関する相談に耳を傾けるという範囲)、(iii)会社の教育研修制度の整備・充実に向けた労使協議の推進、(iv)キャリア開発支援活動を継続していくための新たな推進者の育成——などの役割を担うことを狙いとしており、中でも、キャリア開発の大切さの“気づき”を促す(i)を、早い段階で実現してほしいと期待している。

組合員のキャリア開発は、本来、労使協働で進めていくことが理想で、また支援にあたっては、

特別な取り組みとしてではなく、定期的に継続して行われることが大切である。そこに、職業アカデミーの取り組みを通して、推進者を養成していく意義があると電機連合では考えている。

(3) 約 700 人の推進者を養成

推進者の養成に関する具体的な取り組みについては、「中央職業能力開発協会（以下、中央協会）」に協力を要請した。中央協会は職業能力開発促進法に基づいて設立された公的機関であり、キャリア開発に関する研修プログラムや実践経験を持っていることや、費用などの観点から、協力を求めたものである。研修の企画・運営のための手引がついた推進者用テキストや、組合員が実際に使用する『キャリアデザイン研修テキスト』も中央協会の協力を得て作成した。

養成研修初日は人を育てる聴き方（カウンセリング・マインド）や推進者の心構えを学び、2・3日目はキャリアデザイン研修の内容を自ら体験するというカリキュラムになっている（表2参照）。

推進者の養成は、加盟組合の役員を対象に、1組合あたり2～3人、2003年10月からの3年間で600人の養成を目標にかかげた。2泊3日の「キャリア開発推進者養成研修」を全国7ブロックで各1～2回開催し、2006年6月までに予定通り目標を達成した。2006年度（電機連合の活動年度は7月～翌年6月）からは東西で各1回開催し、2007年度までに698人の推進者が誕生している。

(4) 中小組合が参加しやすい形に

推進者の養成が順調に進む一方で、課題も出てきた。一つは、養成研修参加者の多くが大手組合の役員で、中小組合からの参加が少ないことである。その理由として、養成研修は丸3日間の日程で行っているため、非専従組合役員の多い中小組合にとっては、業務との調整がつかず、参加することが難しい点が挙げられる。推進者は加盟組合全体にまんべんなく存在していることが望ましいので、中堅・中小組合役員が参加しやすいような形での開催を増やしていく予定である。現在は東

表2 キャリア開発推進者養成研修カリキュラム

日	午前	午後	夜間
1 日 目	9:30 12:00 ◎オリエンテーション(9:30～) 10:00: 研修スタート ◎キャリア開発推進者に求められるリスニング能力(人を育てる聴き方)と義務等 ○体験学習(いろいろな聞き方ロールプレイ) ●体験学習1 アイスブレイキング ●体験学習2 聴かない聞き方 ●体験学習3 相手を誉める, 認める ●体験学習4 あいづち・うなずき・アイコンタクト	13:00 17:00 ○「人の話を聴く」とは ○カウンセリング・マインドをもって ○キャリア開発推進者の役割と自己研鑽 ○守秘義務と法律 ○体験学習(いろいろな聞き方ロールプレイ) ●体験学習5 目をつぶって ●体験学習6 くりかえし ●体験学習7 相手の心 ●体験学習8 開かれた質問	17:15 18:45 ラウンドテーブル(1日目の整理) ●振り返り
2 日 目	9:00 12:00 ◎キャリア開発とは ◎自己理解の促進 ○自己分析1 (CADI 検査による環境変化認識力の確認, 発揮能力)	13:00 16:30 ○自己分析2 (EQI 検査により隠れた自分を知る) ○自己分析3 ○発揮能力についての強みと弱みの自己チェック (CADS ワークシート2)	16:45 18:45 キャリア・カウンセリング体験(2日目の整理)
3 日 目	9:00 12:00 ◎振り返り ◎キャリア開発シートによる振り返り(自己理解) ○職務経歴書の作成と燃えた仕事・燃えなかった仕事 (CADS ワークシート1) ○自己分析4 (自分のキャリア開発の指向を考える)	13:00 16:30 ◎キャリア開発計画作り ○将来取り組みたい仕事と必要な専門知識・スキル・資格 (CADS ワークシート3) ○キャリア・プランの作成 (CADS ワークシート4) ○ライフ・プランの作成 (CADS ワークシート5) ○5年後のキャリアゴールの作成(5年後の自分を実現するためのデザイン) ○自助努力による継続力の向上 ◎5年後のキャリアゴールについて 全員への発表とフィードバック	16:30 17:00 修了認定書授与 アンケート記入

西で各1回の研修を行っているが、今後は電機連合・地方協議会（都道府県をベースにした37地方拠点）と連携して、各地域で開催する方向にシフトしていきたいと考えている。

(5)「できない」から「できる」へ

もう一つの課題は、実践に踏み出せない推進者が数多くいることである。

養成研修を行うようになって約半年後には、推進者が講師となり、自らの組合で組合員を対象としたキャリアデザイン研修を行うケースが出てきた。また、同じ地方協議会に属する推進者が協力し合って、その地域の組合役員に対し、キャリア開発推進者養成研修を実施するというケースも出てきた。その後も取り組みは進んで、これまでに14組織・7地方協議会で、キャリア開発を推進する研修が独自に行われている。

このように、推進者の活躍は着実に広がりを見せているが、2泊3日の研修を受けただけで、自組織の中で研修を行うのは難しいというのも事実である。そこで、推進者が一日も早く「組合員のキャリア開発に関わる研修」を自ら企画・運営できるように、2004年度から1泊2日の「レベルアップ研修」を始めた。「キャリア開発推進者養成研修」同様、全国7ブロックで年に各1~2回程度開催している。対象は推進者が基本であるが、そのほか、キャリア・コンサルタント（カウンセラー）の資格を有する組合役員の受講も受け付けており、3年間で142人が受講した。カリキュラムは試行錯誤しながら少しずつ変えているが、傾聴スキル演習と、キャリアデザイン研修を想定した演習を柱として開催している。

Ⅲ キャリア開発支援の浸透・定着に向けて——推進者を育てる

職業アカデミーの取り組みは着実に広がりを見せているが、全体的に見ると、思うようには進んでいないのが現状である。

そこで取り組みを確実に進め、浸透・定着させるために、何を最優先すべきかを改めて検討した。キャリア開発支援は、その大切さに気づいてもらうことから始まるので、加盟組合の「全組合員に

キャリアデザイン研修を受けてもらう」ことを具体的な目標とし、それを達成するために「推進者の養成・サポート」を最重要課題とした。この考えに基づき、2008年度は1. 推進者ゼロ組合への対応、2. 実践に至らない推進者のサポート、3. 推進者の自然減のフォローと退任推進者の活用、4. 広報強化・研修用テキストの見直し——などを重点的に進めていく予定である。

1 推進者ゼロ組合への対応——開催方法の工夫と地域での連携

推進者の養成は、数の上では当初の目標を達成したが、まだ半数以上の組合に推進者がいないため、「全組合に推進者」を達成するには、養成研修の開催方法を工夫することが必要となっている。

推進者ゼロ組合からの参加を促すために、前述の通り、養成研修を各地域で実施していくほか、従来の2泊3日の集中コースだけでなく、カリキュラムを分割して複数回で完結するコースをつくることなどを検討している。

ただ、それでも養成研修を受講できない加盟組合があると考えられる。推進者ゼロ組合の組合員にもキャリアデザイン研修に参加する機会を提供するために、当該地域の他労組の推進者に協力を要請し、企業の枠を超えたキャリアデザイン研修を実現したいと考えている。

2 実践に至らない推進者のサポート

(1) 実践しやすいカリキュラムへ

キャリアデザイン研修を開催していない推進者にヒアリングすると、「研修を行うだけの自信がない」、具体的には「自己分析ツール（ワークシート）の使い方がよく分からない」「キャリア開発の基本概念をうまく説明できない」という声が多く聞かれた。これらの課題を解決し、推進者が実践に踏み出せるようにするため、現在、養成研修・レベルアップ研修・キャリアデザイン研修と、すべての研修のカリキュラムを見直しており、2008年度の研修から新しいカリキュラムで実施していく予定である。

養成研修については、推進者の役割やキャリア

に関する概念についての理解を深める時間を大幅に増やしている。これは、推進者がその役割と重要性を心から納得し、自信を持って活動できるようにするためである。

レベルアップ研修では、養成研修で自ら体験したキャリアデザイン研修をインストラクターの立場から振り返ることを主としつつ、インストラクションの演習時間を増やしている。キャリアデザイン研修については、自己分析ツールをより使いやすいものに変更、または追加したり、時間数を短縮するなどの改定を行っている。

(2) 風土形成とネットワークづくりを

推進者は取り組みの核となってキャリア開発支援を進めていくわけだが、それには執行部全体の理解と協力が欠かせない。推進者の孤軍奮闘にならないよう、推進者が活動しやすい環境をつくっていくことが大切である。

今後は、電機連合主催の会議だけでなく、加盟組合や地方協議会主催の会議・研修の場でも取り組みの推進を呼びかけたり、組合向けに関連情報を定期的に提供するなどして、執行部全体にキャリア開発に対する取り組み意識を持ってもらい、推進者とともに取り組みを進めてもらうよう促していきたいと考えている。

また、一人二人では難しくても、思いを共にする仲間が近くにいれば、実践に向けた一歩を踏み出しやすくなるはずである。推進者間で協力体制が敷けるよう、地域ごとに推進者の交流の場を設け、他労組推進者との連携や情報交換を活性化していくことを目指している。

3 推進者の自然減のフォローと退任推進者の活用

組合役員の相当数は退任していくため、時間の経過とともに自然に数が減っていく。その分を補充できるよう、これからも養成研修を継続的に開催していこうと考えている。特に今後は各地域での開催をめざしており、各地域での開催がスムーズに行われるよう、地元の関係団体との連携体制をつくるなど、環境整備を行っていく予定である。

組合退任後も、取り組みに協力してくれている推進者はいるが、そのほとんどはボランティアであり、活動しやすい環境にあるとは言えない。組

合役員を退任したらそれきりではなく、その後も継続して協力してもらえることが望ましいため、組合を通じて、退任推進者の活動への理解を会社に働きかけていこうと考えている。

4 広報強化・研修用テキストの見直し

推進者の教育と、組合員へのキャリア開発の浸透という2つの観点から、よりいっそうの広報強化が必要である。

推進者に対しては、他労組の事例紹介や、定期的な情報提供に力を入れる予定である。組合員に対しては、“キャリア開発”の文字が何かにつけ目に触れるよう、その大切さを理解してもらえよう、組合機関紙に掲載しやすい形での素材（原稿）提供をしていきたい。また、そうした素材の活用を、メルマガや広報担当を対象とした研修などを通じて、加盟組合の広報担当者にPRしていく予定である。

カリキュラムの改定に合わせて、『キャリア開発推進者養成研修テキスト』と『キャリアデザイン研修テキスト』の見直しを行っている。養成研修テキストは、キャリアに関する概念を理解するためのページを増やすほか、推進者が一定レベルの適切なインストラクションができるようになるよう、『推進者ガイド』（キャリアデザイン研修の指導の手引）をより実践的な内容にしている。さらに、研修後いつでも迷わず振り返ることができるよう、新たにサブテキストを作成しているところである。

なお、『レベルアップ研修テキスト』は元々固定されたものがなく、状況を見ながらその都度作成してきたが、今回の改定を経て、『養成研修テキスト』やサブテキストに、レベルアップ研修の内容が包含されることになった。

IV キャリア開発支援を日常的な活動に

キャリア開発支援は、根気のいる取り組みである。人の成長をサポートし、会社の風土や制度を変えていくということは簡単なことではない。また、取り組まなかったからといって、すぐに問題が発生するというわけでもないため、どうしても

優先度が低く、後回しになりがちである。しかしそれでは、組合員個人も会社も成長・発展しない。

自分のキャリアは、自ら考え行動することが大前提となるが、個人の力だけでは多くの困難がある。そこで、労働組合が個人と会社の仲立ちをし、キャリア開発支援を進めていくことが重要となる。個人をサポートする一方で、その声を会社に伝えて変革し、個人がより自分らしい仕事人生を歩めるようにする。そのことによって、個人はもちろん、会社も伸びていく。私たちは、キャリア開発支援の取り組みを通じて、個人と組織の新しい共生関係を築いていきたいと願っている。

さらに、労働組合の目標が働く人の幸せである

ことを考えれば、組合員が納得のいく人生を送るため、その多くを占める仕事をより充実させること、変化の激しい時代にどこでも通用する職業能力を持った強い個人となることを支援することは、非常に大切な取り組みである。

キャリア開発支援の取り組みが、加盟組合の日常的な活動の一つに組み込まれるよう、そのことによって、組合員一人ひとりがよりイキイキとした毎日を送ることができるよう、電機連合はたゆまず地道に取り組みを推進していきたい。

たかさき・れな 電機連合 産業政策部。