

第三章 能力開発

日本の雇用システムの特徴について論じる場合、能力開発のあり方に強い関心が向けられてきた。天然資源もなく、経営者がとりたてて優れているとはみられない日本企業の国際競争力の源泉は、日本企業の能力開発システムであると考えられたのである。とくにブルーカラーの技能水準の高さが注目された。

本章では、この能力開発システム、とくにOJT (On the Job Training) の内実が、どのようなものであるのか、またどのように変化してきたのかを、主として同時代の聴き取り調査を活用することによって、統一的に理解しようとする。

まず、第一節では能力開発方法の分類について説明する。とくにどのようなようにして職業能力を身につけるのかを整理する。第二節では、能力開発を促進する仕組みを要約する。その場合、阻害要因とならない仕組みと積極的な促進要因を区別する。第三節では、ブルーカラーのOJTシステムが高度成長期にどのように変化していったかを同時代の調査をもとに仮説的に組み立てる。続く第四節では、ホワイトカラーの能力開発を主として、「異動」という観点から検討する。第五節は企業内Off-JT (Off the Job Training) についての解説である。これについても、ブルーカラーとホワイトカラーの両方を取り上げる。そして、最後の第六節では近年の成果主義化や雇用形態の多様化が、従来の大企業の能力開発システムにどのような影響を与えているのかについて考察する。

まず、能力開発の分類から話をはじめることによろう。

一 能力開発方法の分類と方法——OJTとOff-JT

日本の雇用システムの特徴の一つは中核労働力に対する人材形成のあり方である。それは、仕事を変えることによって、能力開発を常時進める仕組みである。そこで、以下では、企業内での能力開発について、主としてOJTについて議論することにした。ただ、その前に、能力開発・人材育成について全体の見取り図を描いておくことが議論を進めるうえで有益であろう。

(二) 能力開発の分類

能力開発・人材育成は、複数の観点からの分類が可能である。まず、技能形成が仕事そのものを通じて行なわれるのか、そうでないのかという区分がある。OJTとOff-JTの区分である。論者により、何をOJTとするかは必ずしも同じではない。入職時までのものと在職時の二種類に分けることも有益であると考えられる¹⁾。前者は、新卒では当然ながら、学校教育というOff-JTによるしかない。職業経験を経ている場合には「実務経験」という名のOJTが重要な(事実上の)入職資格である。そうでなければ「不熟練労働者」としての仕事しかない。ただこの場合も、何をもって「実務経験」とするかは曖昧であり、新卒の場合のOff-JTほどの明確性はない。在職時の教育訓練の中心はもちろんOJTであるが、Off-JTもしばしば必要とされる。まず、Off-JTについてみていくと、Off-JTは大きく三つに分けることができる。一つは基礎職業能力であり、家庭教育や学校教育のなかで身につけるものである。規則的な生活習慣や社会的な交際能力、英語を含む「読み書き」や計算力、社会常識なども必要である。この基礎職業能力の水準は社会の進歩とともに高度

表 3-1 能力開発方式の分類

	入職前	見習い中	在職中	転職時
Off-JT	①基礎職業能力獲得としてのOff-JT (家庭・学校) ②入門資格としてのOff-JT 専門一般知識獲得	実習 (擬似OJT)	③入職後、必要となる知識・技能獲得のためのOff-JT ・短期研修(社内・社外) ・追加資格取得 ・職場での勉強会 ・自己啓発	・再訓練 ・自己啓発 ・研修
OJT	-	実習 (擬似Off-JT)	実務経験(現在・後の仕事に役立つものすべて。付き合いの仕方や協調性の向上など含む)。職業能力を高めたり広げたりするもの ①日常業務の内容 (縦と横の分離方式・統一方式) ②職場内移動 ③職場間移動 (昇進・配転を含む) ④企業外移動(転社)	いままでの「実務経験」の一部を活用

(出所) 筆者作成。

化している。現在では、学歴的には中卒が高卒程度の水準である。そこで獲得されるのは、たんに学力だけでなく、毎日決まった時間に学校に行き、決まった時間に帰るという習慣、礼儀、社交性なども含まれる。この基礎職業能力がなければ、仕事に就くこと自体が難しい。これは、基本的なエンプロイビリティといえるだろう。^②
もちろん、この基礎職業能力だけで人材形成が十分になるわけではない。後にOJTによる能力開発が十分に行なわれないと、人材育成はうまくいかない。その場合には「不熟練労働」に就かざるをえない。この場合、「不熟練労働」とは、その時々々の労働の質というよりも、訓練可能性がない、あるいはほとんどない仕事であるといつてよいだろう。
人々はよりよい訓練機会・訓練可能性を求めて競争している。キャリア展望のある仕事にすべての人々が就けるわけではない。現実には、そうした仕事は限られており、それはサラリーマン^③が

よりキャリア展望のある仕事に就くために、人々はより高学歴・高学校歴を獲得しようと競争している。より入学の難しい大学に入ろうとする学校歴競争とは、そういうものである。

さて、第二に入門資格としてのOfff-JTがある。これは仕事をするための免許ともいえる。「免許」には一定の職業経験（つまり、OJT）を要件とするものもあるが、基本的にはOfff-JTに分類してもよいだろう。たとえば、医師や弁護士などであり、教師も免許が必要である。免許とは一定の仕事をするための最低条件であつて、それで十分なわけではない。こうした免許は、擬似OJTつまり「実習」を課すことによつて、最低条件をクリアしようとする。腕のたつ医師や弁護士、ベテランの教師などは、長年の実務経験でOJTを重ねることによつて、その職業能力を向上させている。入門（労働供給）が厳しく制限されている医師や弁護士などの資格では、かくして入門資格を求めて激しい競争が展開される。

第三のOfff-JTは入職後に仕事をしていくうえで必要な教育訓練である。現在している仕事、あるいはこれからする仕事に必要な知識を獲得するために、各種の学習をすることがある。これは在職者向けのOfff-JTであるといえる。通常は短期の研修や職場での検討会がこれに該当する。⁽⁴⁾

こうしたOfff-JTと補完的な関係にあるのが、OJTである。OJTとは実際の仕事に就いて日々学習するプロセスおよびその内容の獲得であり、「実務経験」と呼んでもよいかもしれない。実際、仕事に必要とされる実に多様なスキルは仕事経験を通じてでなければ、獲得することが困難である。それは、OJTによるしかない。もちろんここでいう「実務経験」とは、現在・後の仕事に役立つものであり、付き合ひの仕方や協調性の向上などを含む職業能力を高めたり広げたりするものすべてである。したがつて、職業能力を高めない（役立たない）経験はここでは「実務経験」とは呼ばない。

一つの会社で自己のキャリア展開を構想する人であれ、会社を移ることによつて自己のキャリアを形成しようとする人であれ、Offf-JTだけで十分なキャリア展開が可能となる職種はほとんどないといつてよい。良好

な実務経験^② OJTを積むには、まずそうした機会が提供されている仕事に就かねばならないのである。企業を移動することでキャリアを積みみたいと思う人も、まずそうした仕事に就かねばならないのである。Off-JTだけでは無理である。

OJTにおいて最も基本的なプロセスは、現在就いている仕事を経験することによって自然と熟達していくことである。熟達レベルの具体的な指標は仕事によって異なるが、小池和男の卓越した議論によれば、その本質は「変化と異常への対応」であり、より一般的には「不確実性」への対処力ということになる(小池二〇〇五)。こうしたスキルを身につけるには、現在就いている仕事だけでなく、隣接領域の仕事能力をつけることが必要である。

つまり、多くの場合、OJTによって、仕事の幅を広げたり、より上位の仕事ができたりするように能力開発を行なうためには、自分が現在している職務以外の仕事も実際に経験しなければならない。それは、企業内移動や企業間移動によって達成される。前者の場合は企業内労働市場の議論となり、後者は転社・企業外労働市場の議論となる。これらは「キャリア形成」と言い換えることもできる。

個人の能力開発は、深さと幅の二つの側面に分けることが有益である。一つの職務に専念することで深まる仕事は多い。他方、一定の幅は、たんにいろいろな仕事ができるという側面だけでなく、そうした知識・技能が統合されて、より優れた職務遂行能力を身につけさせる重要な要件でもある。

以上、能力開発方式をOJTとOff-JTに一応分けて検討したが、現実にはOJTとOff-JTのどちらともいいがたいものも存在している。実際の仕事とほぼ同じことをしながらも、生産活動からは一応区別されているものである。まず、徒弟訓練や見習い期間や新人研修などの教育訓練がある。職業への移行期の諸訓練である。^③次に、職場での勉強会や現在の職務に必要な知識を獲得するための職場検討会や勉強会などである。研修などを受ける場合には、Off-JTに区分するが、職場での検討会は、勤務時間中に特定の仕事をするために

必要な準備でありOJTといえなくもない。とくに開発技術者などが開発のために日常的に行なっている学習はOJTともOff-JTともいえるだろう。

(二) OJTによる能力開発の方法

縦や横の仕事をこなす技能を人々は何のようにして身につけているのだろうか。それらの仕事を実際にするこ
とによつてである。能力開発で重要なのはOJTのプロセスである。幅広いスキルや高度なスキルを身につける
には、それらの仕事に就かなければならない。それは、日常業務のあり方そのものによるしかない。とはいえ、
ホワイトカラーの場合、日常業務をこなすだけではキャリア形成の可能性は大いに制約される。キャリアを積む
有力な手段は、労働移動である。それはまず、二つに大別できる。企業内移動(異動)と企業間移動(転社)で
ある。

後者は、転社することによつて、従来とはやや異なつた仕事・職務を経験し、それによつて、仕事の幅を広げ
ていく。同じような仕事であっても、企業が異なれば、大なり小なりやり方が違うのが一般的である。また、転
社先の企業の従業員に、ほかのやり方を知らせるという意味では、転社は知識・スキルの伝播機能も果たす。こ
うしたことは、職人の世界では、伝統的にみられたものであり、現在でも、転社によつてスキルアップする人は
少なくない。ただし、この場合、そのうちに他の企業に再び移る可能性が低くないため、企業としては、スキル
を教え込むというインセンティブが弱い。むしろ、技術・技能の流失という事態を想定して、慎重にならざるを
えない。

これに比べて、前者の企業内移動(異動)によつて能力開発を高めていくという方法を重視するというのが、
日本の雇用システムの特徴である。企業内でのキャリアアップというルートである。企業内移動(異動)は、ジ
ョブ・ローテーションを含め、さらに二つに分けることができるだろう。①職場内移動、②職場間移動(しばし

ば、昇進を意味する)である。日本の雇用システムの特徴は前者の企業内労働市場の占める位置が大きいことである。そこで本章では議論を、日常業務と企業内移動について、それぞれ整理することにしよう。

日常業務の内容

最も基本的なOJTは日常業務を遂行することである。労働者の日常の仕事がどのように構成されているのが、決定的に重要である。日常業務の広がり、質的に同一レベルの作業を複数こなすのか、それぞれの作業者が特定の作業に特化するのかという観点と、質的に異なる業務、たとえば小池和男が繰り返し述べているように、「ふだんの仕事」と「ふだんと違った仕事」を同一の作業者がするのか、それとも別々の作業者が分業するのかという観点(分離方式か統一方式か)から区分することができる(小池「二〇〇五」)。個人の能力開発という観点からすれば、前者がスキルの幅、後者がスキルの高さあるいは深さを決定づけるといってもよい。

企業内移動(異動)

(a) 職場内移動…職場内移動による熟練形成は、さらに、①日常的な移動であるローテーション、②同一職場内での仕事内容の部分的な変更に分けられる。ジョブ・ローテーションは、日常的に行なわれる水平的な仕事の交替である。②の例としては、ある小物電装品の自動組付ラインの場合、一五〇メートルの長さのラインを一直当たり四人で担当している(久本「一九九八」第七章)。欠勤対応のためや単調な仕事に変化をつける意味からも、組付ラインのなかで他の人が担当している仕事と交替する。これによって、横の仕事経験の幅を広げることができる。なお、職場内移動は、ホワイトカラーで行なわれることはあまりない。⁽⁶⁾

(b) 職場間移動・昇進…「人事異動」にはキャリアの幅を広げるための横の移動と、昇進を伴う縦への移動がある。また、キャリア転換のための「配置転換」の場合もある。⁽⁷⁾

人事異動は、ホワイトカラーとくに事務系大卒ホワイトカラーでは多く見受けられる。しばしば次の昇進のための準備であつたり、「昇進」そのものである場合もある。「出向」もしばしば能力開発のために活用される。

「配置転換」は従来のキャリアとは少なくとも部分的に異なる職能への転換であり、キャリアの組み直しといつてよいかもしれない。新規事業の立ち上げや雇用確保のために、同種の仕事であるが、転動を伴うことも多い。もちろん、企業内移動（異動）が人材育成だけを考へて実施されるわけではない。むしろ、日常的には企業その時々が必要に応じて行なわれるほうが通例である。また、公務員などにみられるように、腐敗や不正防止、職場間の風通しの維持、中央からの制御などを目的として定期的な人事異動が行なわれることもある。

二 能力開発を促進する仕組み——人事処遇制度・労使関係

企業内での能力開発・人材形成がスムーズに行なわれるには、労働者がそれを受け入れることがまず必要である。OJTのために行なわれる日常的な「仕事」の交替にせよ、職場の異動にせよ、それが個人にとって、経済的に何ら利益がなかつたり、不利だつたりすれば、個人は抵抗するだろう。慣れない仕事をする負担は大きく、また業績の一时的な低下が賃金に悪影響を与えるとすればなおさらである。こうしたOJTが個人にとって利益となる仕組みが必要である。具体的には「長期安定雇用」「職務の大括り採用」「賃金と職務の分離」がそれにあつたと考えられる。

しかし、それだけではキャリア形成が積極的に行なわれる保障はまったくない。まず、個人が積極的にキャリア形成しようとするインセンティブが必要である。査定や昇進がそれに該当する。さらに、教育する立場にある上司や同僚に対するインセンティブがある。技能を部下や同僚に積極的に教えることが、個人にとって有利となる仕組みも必要なのである。つまり、「教えるOJT」を促進する諸制度がある。

(一) 企業内能力開発を阻害しない管理枠組み

従業員の労働生産性を質と量の両面において向上させることが、企業経営にとって重要であるとしても、それを「上から」押しつけただけでうまくいくはずもない。それぞれの「仕組み」は別章で詳しく論じられているので、ここでは職業能力開発との関連に限定して、ポイントだけを指摘しておくことにしよう。次の点が重要である。①長期安定雇用、②賃金と職務の分離、③大括りの採用、である。もちろん、この三点はいずれも相互に深く関連する。

①長期安定雇用

企業内での能力開発・キャリア形成が十全に行なわれるには「長期安定雇用」が必要である。雇用期間が短期であることを前提とする場合は、企業も個人もそうした志向をもつことは少ない。また、深いOJTをするためには、中長期の仕事経験がある。たとえば、安定雇用は企業内移動(異動)を通じて、職場が変わることを受け入れるための前提であり、同僚や部下に進んで仕事を教えるというOJTのあり方は、自分の雇用が安定せず、同僚や部下が自分の雇用や賃金を脅かす存在であると思えば成立しない。もちろん、安定雇用がなくても仕事経験を積んだり、企業を移動したりすることによってキャリアを形成することが可能であることは、いうまでもないことである。

②賃金と職務の分離

多くの日本企業においては賃金が厳格な「職務給」ではないために、職務間の移動・課業の組み換えなどが比較的容易に行なわれ、OJTによる能力開発に好都合となっている。賃金との対応関係でいえば、その都度の職務よりも中長期的なキャリア開発が個人の目的となりやすく、企業としても移動・異動をさせやすくなっている

し、個人にとっても移動・異動する障害が少ない。

また、多くの日本企業では賃金は現在行なっている職務ではなく、職務遂行能力をベースとして支払われている。いわゆる「能力主義」である。もちろん厳格な「年齢・勤続給」であれば、能力開発へのインセンティブは働かないが、異動によって賃金水準が下がるというリスクがないので、抵抗感も少ないといつてよい。実際には、「年功賃金」には査定が組み込まれているのがふつうなので、その場合は抵抗感はいつそう弱まる。

③大括りの採用

②と直接関係するが、わが国の多くの大企業では、人事労務管理は、職種について大括りである。新卒採用についていえば、事務系と技術系、製造系の職種など大括りで採用される。たとえば、事務系の場合、営業部門なのか、財務・経理なのか、人事労務なのか、また勤務場所もどこなのかは、入社後に決定されるし、職務や職種の変更は、しばしば行なわれている。製造系であっても、直接生産職なのか保全職なのかは、入社時点ではわからない。こうした大括りの人事労務管理は、企業内移動を制度的に容易にしておき、能力開発における横の広がりへの障害を弱めている。

(二) 企業内能力開発を促進させるシステム 企業全体の能力開発管理

安定雇用や賃金と職務の分離、大括りの採用は、いずれも異動による能力開発を阻害しない仕組みであるといつてよいだろう。しかし、それだけで、自然と能力開発が進むわけではない。それを促進する個人および周りの仕組みが必要である。これには二つのタイプがある。一つは、企業全体の能力開発制度である。能力主義管理も「能力主義」という以上、能力開発の手段を提供していた。「ジョブ・ローテーション」「計画的なOJT」など

がそれにあたる。しかし、最も直接的な影響を与えたのは、そして激しい市場競争のなかで、長期安定雇用と一人当たりの賃金が高くなりがちな「年功賃金」を保証しつつ生産コストを削減するために必要不可欠となったのは、生産性向上政策であり、より直截に述べれば「要員削減」であつた。⁸⁾

能力開発インセンティブとしての人事考課

もう一つは、従業員個人々人を直接評価する仕組みであり、「人事考課」の能力開発部分といつてもよい。これはさらに二つに細分化できる。一つは、①自分の能力開発が直接個人に反映される仕組みであり、もう一つは、②他人の能力開発への手助けが自分の評価に反映される仕組みである。まず、①についていえば、主として企業間を移動することによつてキャリアを形成するのであれば、企業内でのこまごました評価は必要でないかもしれない。UP or OUT (昇進するか退社するか)で十分かもしれない。しかし、長期にわたつて同一企業内にとどまることを前提とすれば、そういうわけにはいかない。自分の能力開発が承認・賃金上昇・昇進に結びつく、人事評価の仕組みが必要である。職能資格制度はこうした仕組みである。

②についていえば、他人の能力開発に協力・促進することが、自分の承認・賃金上昇・昇進につながるということである。まず、上司に部下の能力向上に努めさせる仕組みである。これは比較的簡単であり、これを評価項目に入れば済むことである。行き過ぎた成果主義化がこの点をないがしろにしがちなのは近年反省されているように思える。

難しいのが、他人の能力開発に協力する仕組みをどう構築するかである。その仕組みとは、職場の後輩や仲間の間で競争させるのではなく、ほかの職場と競争させる仕組みである。競争を職場集団間にするということである。後輩や同僚が自分の競争集団に属さないことが必要である。身近な後輩や同僚たちを蹴落とすことが自分の利益になるようでは、後者の仕組みは作動しない。後輩や同僚にいろいろなノウハウを教えることが、個人の損

とならず得となる仕組みが必要なのである。少なくとも安心して他人に教える仕組みである。これは実は決して容易なことではないが、従来の職能資格制度のなかにインプットされてきたように思われる。

三 職場内人材形成——OJTシステムの転換^⑨

いよいよ日本の人材形成のミクロレベルの変化を具体的にみていくことにしよう。職場内人材形成である。職種によっても業界によっても、そのあり方は実際には実に多様である。しかし、多様性を語ることは、何もいっていないに等しい。そこで、実際は多様であるという基本認識をもったうえで、日本企業の職場内人材形成の代表的な事例として製造業大企業を取り上げ、その歴史的な変化を仮説的にたどることにしよう。

本節では、第二次大戦後において、ブルーカラーについては、OJTシステムの二段階の転換があったとする。まず、技術革新と急激な需要の増加に対応するために、作業の標準化が進められた。また、戦後直後の膨れ上がった人員の整理は、第一期の要員合理化ともいえた。また、高卒ブルーカラーが先進的な職場で登場し、作業の平準化・標準化と職場内でのローテーションがはじまっていた。そのため、職場の教育は秘伝的なものから標準的なものへ変化した。技術革新は「技能の秘伝的部分」の多くを無効なものとし、戦後の民主化とあいまって、旧来の職場秩序を弱めた。これは意識的に職場内・外での異動によって能力開発を行なうというOJTシステムへの部分的な転換であった。

第二段階は一九六五年前後である。これは、資本自由化に伴って企業体質の強化が不可欠であるという当時の状況認識を反映したものであった。この企業体質強化の職場での具体的な展開がOJTによる従業員の「多能工化」政策であった。そのためには職場の能力の実態である「職場の知恵」を収集することも必要であった。多能工化という名の「職務境界の柔軟化」^⑩「職務のフレキシビリティ」が進み、要員合理化と技能の高度化が進展し

た。従業員たちは「社員化」(企業が従業員に対してより積極的なコミットメントを要求する代わりに、従業員を企業の正規メンバーとして処遇する傾向)を前提として、それを受け入れていったし、会社は労働集約部分の関連企業や子会社への移譲を進める一方で、ブルーカラー従業員の社員化を進めていった。そして、OJTの意識的な活用、職場における教育の重視、教え込みの必要性が強調され、日々要員編成と緊張関係をもちつつも、中長期的展望のもとに、職場での多能工化・高技能化システムができあがっていく。それは、オイルショック後さらに全面的展開を遂げるのである。こうした第一段階と第二段階の間に、現場管理者たちの職場改善活動である職長運動や自主的な品質管理改善をめざすQC活動などが行なわれたが、ここでは割愛する⁽¹⁰⁾。日本企業の典型的なOJTシステムはまさしくこの第二段階において生まれたといつてよい。ここで最も重要なのは「教えるOJT」である。新たに職場に入ってきた者だけでなく、同じ職場内の労働者に積極的に自分のスキルを教えるという営みは通常行なわれるものではない。上司だけでなく、同僚も進んで自らのスキルを教えることによって、能力開発を進めることが重要である。それは実際にはどのように進んだのであろうか。以下では、一定の研究がある鉄鋼業を例にとつて検討しよう。

(一) 鉄鋼業現業職の技能形成

一九六〇年前半まで

鉄鋼業のある圧延工程職場は、次のような状況であった。

仕上圧延のスタンドの上において、ロールの調整を行っている圧下手が最も重要なポジションである。仕上ロールを通過していくうちに必要な寸法の丸棒が作られるのであるから、このロールのハンドル操作が最も重要なのである。しかもここにはゲージも計器もないから、専ら圧下手の熟練とカンに頼ることになる。この

ため、このポジションにつくためには、一〇年以上の経験を要する。この地位につくものは圧延組長か仕上げ圧延組長であつて、彼らはその熟練を容易に部下に伝授しない。そればかりでなく、交代のA組とB組とは全く作業のやり方が違う（したがつて送り残業は不可能）という程、いわば職人的熟練を要する仕事である。（大河内・氏原・藤田編「二九五九」一一七―一一八頁）

また津田眞激は、伝統的な職場として中板工場を例にとり（調査時点は一九五六年一〇月）、技能序列を指摘している。「作業員の訓練は試験的に上の序列にくり入れて養成する」（津田「二九五九」六七頁）ものであつた。

しかし、いずれの調査も、こうした伝統的な職務序列が崩壊しつつあるとし、新鋭の冷延工場などでは、作業交代（ローテーション）が行なわれており、技能の平準化・「年功的熟練」の崩壊が進んでいるとされた。

注意すべきことは、この圧延職場では、圧下手を別とすれば、サイド・カイト、エツジャー、テープルの運転などの作業は、実際には人員が流動（作業の交替）して行われていることである。一九五六年までは会社が指定した特定のポジションにしかつけなかつたが、五七年四月頃から下級のものをも見習として作業させることができるようになった（それまでは欠員がでると送り残業をやつたり、他の工場から呼出しをやつた）。

これは一つには運転作業が既述のようなかなり神経を要する反覆作業なので、三時間も連続してやると危険なためだといわれている。現在では、作業を交代して一時間作業して一五〜二〇分休むようになってゐる。さらに、ゲージ工や幅測定工にも、手待ち中の運転工が背後について、見習作業をやらせてゐる。現在、幅測定とゲージしかできないのは四六名中四名のみで、あとは圧下手を別とすれば全員がどのポジションにもつけるようになってゐる。以上のように、圧延職場における各作業者が交代して出来るようになったのは、一つは、この事業所では五二年以降新規採用を止めたために、それぞれの作業に対する必要経験年数に大部分

が達していること、二つには、新型圧延機の導入によつて熟練獲得年数が短期化され、いわゆる熟練の平準化が進んだことによると思われる。「……」このような事情は、何も第一圧延職場だけに限られない。たとえ同じ厚板生産工程に入る第一操炉職場でも同様な事態がみられる。(大河内・氏原・藤田編「一九五九」二一九―二二〇頁)

新鋭の冷延工場では、『一年位かけて全員でいるときに一つまたは二つぐらい作業位置を繰り上げて作業できるように教育を行ったので大体二つ上の位置まで作業ができ運搬手でも二号、一号前面手、三号あたりまではできる。』しかもここでは、『八〇〇九〇%が高校(工業高校・普通高校)出である』(……)伍長といえども二〇代(夜間工専出)が抜擢されている番があり、代替性は現在訓練が進んでおり、また若年層が多いから数年後には基幹主作業にも代替性が及ぶものとみられる」(津田「一九五九」一〇頁)。

「B製鉄所では、昭和三〇年頃まで炉前作業を二年経験しないとマッドガンの操作をさせないという習熟規制が存在した。(……)しかし昭和四四年現在、新入者は実習期間中にOJTですべての機械設備の操作訓練を受けることができ」た(米山「一九七八」三五頁)。

こうした「多能工化」またはジョブ・ローテーションは、技術革新による熟練の平準化・単純化にその原因がもとめられるのがふつうである。たしかに、深い熟練を要する作業に比べ、浅い熟練作業では「多能工化」は容易であり、単純作業によるモラルダウンを防止するうえからもそれは望ましいといえるだろう。浅い熟練の多能工化自体、無意味ではない。しかし、もっと重要なことは、安易な多能工化を許さない「深い熟練」を要する作業においてすら、多能工化が部分的であれ進んだという事実である。

一九六〇年代後半から¹²⁾

M製鉄所では、多能工化政策は七〇年代に入って、前面に押し出されてくる(道又編「一九七八」九〇・九三頁)。M製鉄所で多能工化がいわれ出したのは、一九六七年頃からとされており、全所的な政策として表面に出たものとしては、六八年から新入社員教育にクレーン運転・玉掛け・ガス溶接の基礎技能教育が取り入れられたこと、および七二年から運転部門(整備部門に対しての)の労働者に対する整備技能教育が体系化されたことがあげられている。道又健治郎らは、『多能工化』のもつとも基本的な形態が、クレーン運転・玉掛け・ガス溶接ができること、および機械設備の簡単な整備ができることであることを指摘しておこう」として、多能工化を三つの形態に分ける。①運転部門の労働者が機械設備の簡単な整備(修理保全)を自分たちで行なう形態、②クレーン運転を本来のクレーン運転工以外の労働者が担当する場合、③一つの工場であらゆる作業に従事することができるといふこと、の三つである(同上)。

第一の形態として、コークス工場の例があげられる。

当時(一九七一、七二年頃)、コークス工場全体が、ちょっとした修理や改善など、自分たちでできそうなこととはほとんどんやろうということで、溶接技術などをさかんに勉強していたところでした。化成工場の修理班に勉強にいたり、教科書を買って全員が溶接技能をマスターしようとしていたんです。「……」いまやっていることは、ガス溶接とか電気溶接の道具を設置して、ちょっとした修理なら自分達でやってしまおうということです。(同上、九〇頁)

第二の形態としては、鋼片工場分塊掛整備班の例がある。

整備班のもともとの仕事は、「一つは分塊工場全体に電源を供給し一連続、二連続ロールを遠方操作監視しながら、一九〇個の故障表示継電器監視と八四個の小さなハンドルの操作している監視室作業。二つには保守点検見回りといって、工場全体に設置された大小五〇〇台以上のモーターと発電機をくまなく点検・給油して歩く作業」だったが、六八年七月に鋼片起重機班から三台の起重機が移管になり、「熱片処理をする起重機作業」が加えられた。(同上、九一頁)

第三の形態は冷延工場に限られる。

冷延のばあいですと、あそこは圧延じゃなくて巻取ラインなんですけど、巻取ライン、酸洗ライン、原動機室、焼鈍ライン、ロールシヨップ、とにかくどこもこれも全部を一応みんな経験した人達が、どつかの職場にいますね。冷延へ行きますとかなりな意味で多能工化されていますから、原動機室の者をすぐ焼鈍にもつていっても使えるし、焼鈍から圧延へつれていってもすぐ使えるし、それから酸洗ラインへつれていっても使えるという、どこでも使えるという態勢をもっているのは冷延でしょうね。非常に小回りのきく工場なもんだからそういうことができるんだと思うんですよ。(M労組執行委員Y氏、七三年二月調査)(同上、九一・九二頁)

転炉の炉前作業では「教えるOJT」が広まりつつあった。それは、コンピュータ導入と自動化がきっかけであった。

各組の吹錬方法の統一とか副原料の投入方法の統一、これは転炉へコンピュータ導入と自動化にともない、

いろいろなことが必要だと言いつ出したのはおとし（六八年）です。そのとき、一番初めに技術交流委員会というのができたわけなんです。転炉の自動化にとりなう各組作業方式統一のために。昔はそうではなかったんです。もう、自分だけがノートに書いて、そのノートは他の人には絶対見せない。この鋼つくるときは、ぼくはこういう方法で吹いたんだ、自分だけうまく、他の人が失敗したら、あの野郎、まだウデをあげない、もう、そういう時代ではない。だから自分でいい方法があったら、コピーして、俺この鋼をつくるときこういう風にしたんだって後番に申し送ってやる。また交流委員会にも報告して、なるたけいいものは皆で分かちあうというふうに変わってきたわけですね。（四三歳、工長）（同上、一〇三頁）

職場の知恵の結集が意図的に求められていた。

結局、会社が考えるのは、職種は製鋼工だけれども一応自分の使っている機械の設備だとかね、ただ製鋼工だから鋼を吹いてればいいんというもんでなく、やはり、われわれ、シーケンスといっているんだけれども電気のほうね、ああいう設備を覚えなさいといふことはいわれるし、われわれもそう思っているしね。ま、直す人はいるんだけど、ある程度の知識はもちなさい。（三〇歳）（同上、一〇四頁）

多能工化は要員削減とつながっている。引用箇所執筆者である藤沢建二は、「現段階における炉前の作業体制の特徴は、全員がどの作業でもでき、各人の作業は固定されておらず、その日その日で振り当てられるという作業のプール化が行なわれていることにあり、平炉時代および転炉初期との大きな違いとなっている」として、作業長の次のような発言を引用している。

「前は分業で、何か与えられた仕事ひとつやっていればよかったわけです。ところが（いまは）入ってきた者全部、同じように仕事ができなければ、そのひとつのポジションを守ることもできなくなってきた。だから炉前でも、鋼だけつくればよかったのが、コンピュータも機械も運転のほうも全部やらないと、それきり人がいないわけですから。（……）だから各部署の仕事を全部マスターしていなかったらできない」（五三歳、転 炉作業長）

つまり、作業全体はもちろん分業で行なわれるが、その分業は固定されておらず、ローテーションが日常的に行なわれているのである。こうした作業のプールの化が行なわれるようになったのは六五年前後からといわれているが、その背景には、炉前の中心作業である吹錬作業が過度の緊張を要するために最初から交替で行なわれていたということがある。しかしそれがすべての作業のプール化にまで及んだのは、直接的には交替食事制の実施に端を発しているといつてよい。（同上、一〇五―一〇六頁）

このように多能工化や作業のプール化が進むきつかけは、自動化であり、コンピュータ化であり、また交替食事制の実施である。しかし、それらはいくまできつかけにすぎない。現場作業者がこうした多能工化を一面ではいやいやながら、他面では意欲をもちつつ受容していったこと、これは「社員化」プロセスの進展を抜きにしては語れない。さらにいえば、厳格な要員管理は、高度なそして幅広い熟練者を「過剰に」育成するシステムへとつながっていくのである。

一九八〇年代以降

やや時期は下るが、一九八〇年代に紹介されている日新製鋼の状況は次のようなものであった。

課内長期育成計画と個別能力開発目標制度の対象者を抱える各課は、資料2（本書では図3-1として掲載）のように、（事例は高炉部門の作業課であるが）課内の二つの総作業とその中に各々三〜四個班を有する組織である。課では図のように多能化を目指す形で各班それぞれに修得年限が設定され個別ローテーションの中で育成計画が作られる。課によっては職務内容も千差万別であるのでその年限などは一定ではなく、これは代表例である。概ね、各課とも図のような形で先ず班単位の職務を修得し、前後工程、周辺職務について修得しつつ多能化を進め技能の中と深さの向上を指向するものである。（加田「一九八八」三頁）

これがいわゆる「計画的なOJT」⁽¹³⁾といわれるものの一例である。

（二）非量産機械加工職場の多能工化

深い技能を要する仕事に就いている人を多能工化することは容易ではない。多能工化をゆるさない「水準」がある。現代日本の技能養成の特徴の一つは、このような容易ではない人々にさえ、多能工化を求めることである。こうした多能工化が日本では全面的に行なわれているかのようには誤解する文献もないわけではないが、実態は異なる。深い熟練・技能と広い熟練・技能は対立しあう要素だからである。この深い熟練と広い熟練を同時に追求することこそ、日本の人材育成システムの特徴である。深い熟練を要する人々でさえ、この時期に多能工化していくのである。機械職場などでは、多能工化は玉掛けやクレーン運転からはじまった。たとえば、下山房雄らが一九六七年に行なった大手機械メーカーの職場調査をみてみよう。

「多能職化ということが進められているようですが、そのための再訓練はどうですか。」「系統的にはありませんが、部分的に実施しています。随時多職能化の一環として、仕上げ職の溶接訓練を年に二回なり、三回

……。時間数にしましたら、何時間ぐらいいなくなりますか、八〇時間ですか、一応ガスで切断したり、あるいは仮りつけできるという程度の訓練をします。」（以下、回答は労務課訓練係）

「この多職能化というのは、全体的に各現場についても考えられている方向ですか。」

「それはOJTでもやっていますし、私のほうで集合してやっていますのは、そういう溶接とそれから玉掛けですか……。」

〔……〕

「旋盤なら旋盤につけられますね。すると、もう一〇年、二〇年、ずうっと同じ機種なんですか。それとも……。」

「いや、これは他の職に移管しまして二年目、三年くらいで変わるんです。移っていくわけです。」

「移っていった場合は、もう最初の未経験とかなり似ている。……それとも二年なら二年旋盤をやったということはかなり役立つんですか。」

「ええ、役立ちます。先ほど私が申し上げたように、実習工場でみっちりやっておれば、現場に行っても、習得が非常に早いわけですね。全然機械そのものは違いますが、旋盤が大体、いろんな機械のやつぱり基本になりますからね。」

〔……〕

「多職能化が言われる以前からそうなわけですか。」

「いえ、この一兩年でございますね。」

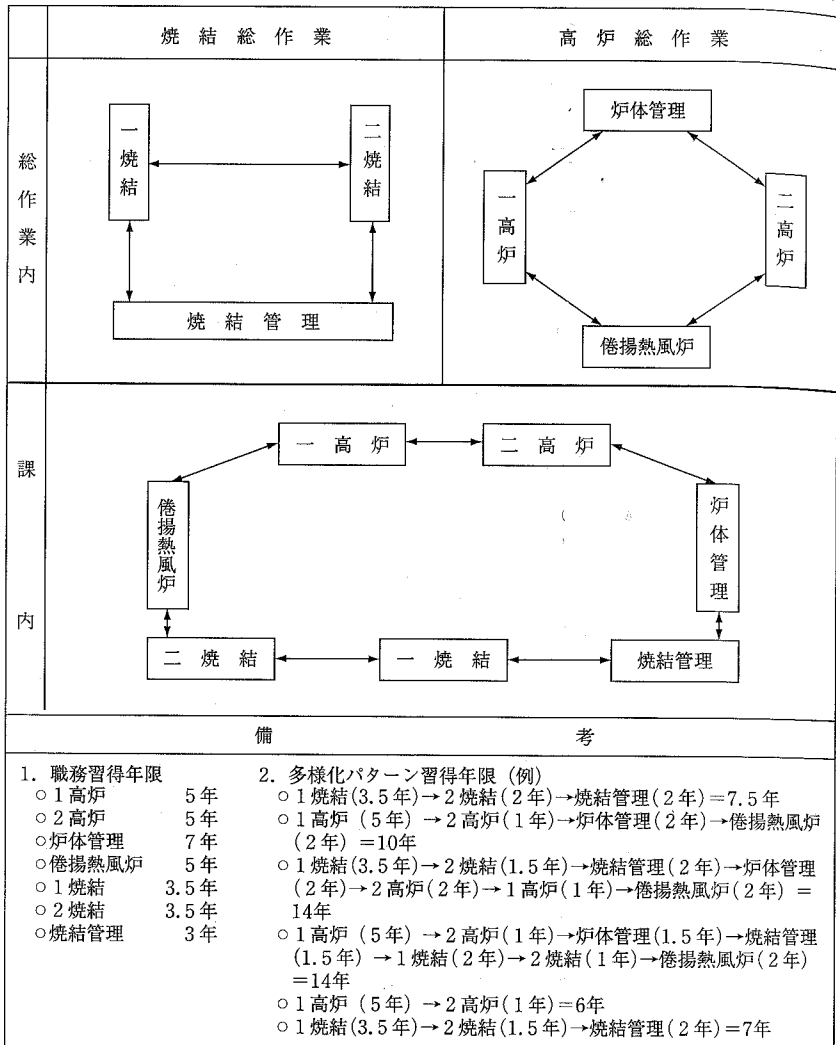
「ああ、そうですね。するとそれ以前は、旋盤工というのは旋盤ばかりやって、ボール盤やっている人は、ずうっとボール盤……。」

「さようです。これは昨年くらいから非常に合理化しまして、一人でもって二、三の機種はやれるという方向まで持っていくように従業員の教育をしております。」

職務修得計画

班名	勤続年	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
	焼結総作業内	一 焼 結	—————													
二 焼 結					—————											
焼結管理						—————										
高炉総作業内	一 高 炉	—————														
	二 高 炉					—————										
	炉体管理						—————									
	倦揚熱風炉								—————							
課	一 焼 結	—————														
	二 焼 結				—————											
	焼結管理					—————										
	炉体管理						—————									
	二 高 炉								—————							
	一 高 炉										—————					
	倦揚熱風炉												—————			
	一 高 炉	—————														
	二 高 炉					—————										
	炉体管理						—————									
	焼結管理							—————								
	一 焼 結									—————						
	二 焼 結											—————				
	倦揚熱風炉													—————		

図 3-1 製鉄課



(出所) 加田 [一九八八]。

(……)

「従来は旋盤なら旋盤につくと、大体旋盤と、ボール盤につけばずうっとボール盤と。」

「大体、そうです。従来の考え方は。」(下山「一九七二」一六、二〇頁)

労務課職務分析担当者の話によれば、この工場で、多能工化の必要性が具体的にいわれたのは一九六三年頃であり、工程の流れ化つまり、製品別の配置替えを行なったのは、一九六六年一月である。機工課機工係長は次のようにいう。

「昔は旋盤・ボール盤・ボーリングとあると、一〇年から一五年位かかって大体一つしかできない。機種を移るのがむずかしかった(ですか)」という問いに対して、

「むずかしかつたかどうかはわからんですが、そういうことをしなかった。」

「それは、しないですんだということがあるかもわからないですね。」

「そういうことですね。十分人をかかえておれば、そういうことはなくてもよからうし……。うちでもそうですね。特に旋盤工をボーリングの先手に持つていく必要もない。ただ必要最小限の人員でというようなことからですね。」

「(……)実際に多能工化しているということは、企業のほうの経営視点からくる要請がある(と思いますか)。」

「われわれ実際そう考えますね。」(同上、四九頁)

「前ですと、機械工といっても旋盤工・ボール盤工というのははっきり分かれていて、お互いかわり合うと

「いうのはほとんどなかったというふうに考えていいですか。」
「ええ、前はありませんでした。」(同上、五四―五五頁)

上記の例をみる限り、一九六五年頃から非量産の機械職場においても、多能工化が会社の方針として進められている。それを実施するために、古参の熟練工は検査部門に配転されている。この職場でもOJTシステムは明らかに転換を遂げつつあったといつてよいであろう。⁽¹⁶⁾

四 職場を越えた人材形成——ホワイトカラーを対象に⁽¹⁶⁾

(一) 能力開発と異動

OJTによる能力開発の指標として「異動」を用いることについては、留意すべきことがある。何といつても「異動」は能力開発と同じではない。異動しなくても同一の職場で能力開発はできる。とくに専門性が強く求められる仕事であれば、むしろ異動しないほうが能力開発ができ、むやみに異動すれば能力開発が中途半端となり、しつかりとした能力開発ができない可能性もある。この点の認識は、日本では「スペシャリスト・専門家」が育たないという批判とつながる。しかし、ごく一般的にいえば、事務系でも技術系でも、現在の仕事をこなすことつまり実務経験を積むことが能力開発のプロセスであるという点では、ブルーカラーと何ら変わりはない。少しづつ難しい仕事を担当することを通じて、職業能力を高めていく。これは洋の東西を問わないだろう。

大卒ホワイトカラーの場合、とくに事務系では、最初の職場にとどまっていたのは、能力開発は数年で壁にぶち当たってしまう。能力開発を進めるにはほかの職場でより高度な仕事に従事することが必要である。まったく同じ職場で、いままで同じ仕事をしていた同僚よりも上位の仕事をすることは、職場にとつて決してプラスに働か

ないという面と、仕事・経験の幅を広げるという面でも、「異動」は大卒ホワイカラーにはば不可欠のものとして認識されてきたのである。ブルーカラーでは職場の長になるのはごく一部であり、ましてや職場を変わることあまり予定されていないのに対して、大卒ホワイトカラーは、同じ職場に何十年もいるということとは、昇進しないということであり、能力開発の低い上限にぶつかることを意味している場合が多いわけである。事務系の場合はとくにそうであるし、技術系でも管理職になろうと思えば、異動はほとんど必須条件であるといつてよい。

豊富な仕事経験が職業能力を高めることを意味するためには、その仕事経験が相互に関連し、新しい職務に有機的に活用できることが必要である。職務に関係しない経験はいくら積んでも「キャリア開発」とはならない。それはむしろキャリアの中断・断絶にほかならない。個人にとっては、職業能力の浪費でありかつモラルの低下をもたらす。企業にとつても、個人のモラル低下もさることながら、キャリアの中断・断絶は従業員の職業能力の浪費であり、できれば避けるべきである。つまり、能力開発という観点からすれば、すべての異動は専門性を高めるべく行なわれるべきである。

もちろん、あらゆる異動が能力開発のためにあるわけではない。むしろ、企業の日常においては、その時々々の必要に応じて、従業員を異動させるのがふつうであろう。現実には、おそらく、能力開発に配慮しつつも、目の必要のために異動させるケースが少なくないように思われる。両者の妥協といつてもよい。いずれにせよ、ホワイトカラーの異動が日本企業の能力開発において重要な役割を果たしているのは事実である。

(二) ホワイトカラーを対象に

多くの大企業の場合、先にみた能力開発を阻害しない仕組みやそれを促進する仕組みは、ホワイトカラーではブルーカラー以上にうまく機能したことができるだろう。とくに、年齢・勤続の効果は一定年齢までブルーカラーよりも強く働き、一定の安心感を担保する一方で、ほぼ全員が昇進競争に参加するという意味では、プ

ルーカラーよりもはるかに能力開発への意識は強いといつてよい。もともと、ホワイトカラーといつても、内実には多種多様である。ここでは主として大企業の大卒ホワイトカラーを考えることにしよう。現在では、大卒以上しか採用しない企業も多いが、大卒ホワイトカラーは、少なくとも比較的最近まで企業内のエリートであると考えられてきた。異動がキャリアとしてつながっているかどうかは、大量データからだけではわからない。しかし他面、個別調査では、全体像はみえにくい。そこで、ここではそれぞれの調査を引用することで、状況認識をつくっていくことにしよう。

日常のOJT

OJTの基本は、何といつても仕事経験である。しかし、漫然と仕事をしたとしても自動的に能力開発が進むわけではない。日本労働研究機構(JIL、現在は労働政策研究・研修機構と改称)の調査(No.108)⁽¹⁷⁾によれば、OJTにより部下や後輩を指導する場合の基本は、まず「仕事について相談に」のり、それを踏まえたうえで「特定の仕事について責任を与え」、「よりレベルの高い仕事にチャレンジさせる」。それに次ぐ方法としては、「業務改善を考えさせる」をはじめとして、「生活や仕事態度へのアドバイス」「企画立案の仕事させる」などである。とくにOJTで効果的な方法に限定すると、「よりレベルの高い仕事にチャレンジさせる」と「特定の仕事について責任を与える」の二つに限られる(表3-12)。この評価は企業規模によって異なり、大手企業になるほど「よりレベルの高い仕事にチャレンジさせる」方法を評価する企業が多くなる。また、職位別にみると、上位職位者ほど「よりレベルの高い仕事にチャレンジさせる」ことを効果的なOJT方法としている。他方、「特定の仕事について責任を与える」方法については下位職位者ほど重視している。

た方法と最も効果的な方法 (単位：%)

仕事についての相談にのる	生活や仕事態度へのアドバイス	能力開発の目標の明確化	仕事に関する専門書を読ませる	自己啓発に関する情報提供	その他	本人に任せる	不明	合計 (サンプル数)
3.7	1.1	13.2	1.1	2.2	1.2	0.2	9.1	80.1
3.3	3.3	10.0	1.1	4.4	1.1	2.2	12.2	90
3.3	0.6	13.8	1.4	2.4	1.4	0.0	8.1	509
4.9	1.0	10.8	1.0	1.0	0.0	0.0	11.8	102
4.2	2.1	16.7	0.0	0.0	2.1	0.0	8.3	96
7.9	1.8	10.4	1.8	1.8	2.4	0.6	8.5	164
3.6	2.1	14.9	1.0	2.6	0.0	0.5	12.4	194
2.9	0.4	15.8	0.4	2.1	167	0.0	7.9	240
1.5	0.5	10.9	1.5	2.5	1.0	0.0	8.0	201

一般的な異動政策

「より高いレベルの仕事にチャレンジさせること」や「仕事の責任を与えること」はOJTとして重要であるが、一つの職場では限界がある。そこで、「異動」がホワイトカラーにとって重要なOJTの新たな機会となる。

先にみたように、多くの日本企業では、職務と賃金が分離しているために企業の必要に応じて正社員を異動させることができる。他職場への異動は、制度的には、企業の業務命令によっているが、実際はどうだろうか。JIL (No. 107) に適切な質問がある。課長に対する部下の異動のイニシアティブに関する設問である。「あなたの上司や部門長」が五二・〇%で最も多く、「あなた自身」(回答者である課長)二〇・七%、「人事部門」一五・一%に対して、「本人」はわずか五・九%である。異動先からの要請が三・五%ある。自分のキャリアは、日本では基本的に企業に委ねられているのである。企業は人材育成・能力開発に関して、従業員の主体性や選択を重視するようになったとしばしばいわれているが、現実にはそういうケースは多くない。なお、管理職は部下を「一定期間で他の職場に異動させるべきだと思う」が六割前後に達しており、それは平均す

表 3-2 職場内訓練の経験し

	乗務日誌を作成させる	業務改善案を考えさせる	特定課題のレポートを書かせる	作業指示書を作成させる	企画の仕事させる	レベルの高い仕事にチャレンジ	職域にこだわらずすべての仕事	特定の仕事について責任を与える
全体	0.6	5.7	2.1	0.5	3.6	26.1	3.5	25.7
[従業員数別]								
999人以上	1.1	5.6	0.0	2.2	5.6	21.1	4.4	25.2
4,999人以下	0.4	6.7	2.6	0.2	2.4	24.0	3.9	29.1
9,999人以下	2.0	2.9	2.9	1.0	8.8	26.5	2.9	22.5
10,000人以上	0.0	4.2	1.0	0.0	2.1	41.7	1.0	15.6
[地位別]								
一般社員	0.6	7.9	2.4	0.5	1.8	15.9	7.3	28.0
現場監督者・係長・主任担当	0.0	6.2	2.1	0.5	3.6	21.6	3.1	25.8
課長相当	0.4	4.2	2.1	0.4	3.3	31.3	1.7	25.4
部・次長相当	1.5	5.5	2.0	0.5	5.5	32.3	3.0	23.9

(出所) JIL (No. 108)。

ると「二〇代若手」は四・二年、「三〇代半ばまでの中堅」は四・六年である。これに対しても、できるだけ長期間同じ職場に配置すべき」とする管理職は、「若手」については一・六%、「中堅」ではわずか六・八%にすぎない。

重工業大手企業の事例

ホワイトカラーのなかで、日本企業にとって主たる能力開発の対象は男性正社員であった。少なくとも歴史的にはそうであった。そう考えれば、すばらしい研究が存在する。JIL (No. 58) である。これは、重工業大企業のホワイトカラー男性正社員(事務職と技術職)のほぼ全員の人事データ分析であり、一九八七年九月時点のものである。六〇歳定年制であることを考慮すれば、勤続年数は高卒の場合、四〇年強、大卒でも四〇年弱となり、正しく第二次大戦後に入社したホワイトカラー(ブルーカラーと異なり新卒が中心だったと推測される)全体であるといってもよい。この企業のホワイトカラーは、驚くほど離職率が低く、離職する者は入社後二年までに限られる。この点において、典型的な(決して平均的ではなく、規範的という意味で)日本企業といってもよい。

ところで、本節でいう「職能」とは、「営業」「購買」「人事労務」など、それぞれ一連の関連の深い職務群をまとめた概念である。以下で引用する報告書では実際には異なった用語が使われているが、本節ではほかの部分との整合性を考え、用語を改変していることに留意されたい。

①異動の頻度

図3・2の折れ線は、当該の勤続年に当たる年一年間に異動を経験した人の比率を示している。⁽¹⁸⁾この図はいくつかの興味深いことを明らかにしてくれる。まず、関心を生むのは、勤続二〇年過ぎまで、つまり四五歳程度まで、大卒技術職では毎年二割、大卒事務職で毎年二・五割程度が職能間または職能内の異動をしていることである。平均すれば前者は五年に一度、後者は四年に一度程度の異動であるが、勤続一年や二年でも異動が多いことを考えると、異動は不定期であるといつてよい。そのなかでとくに異動が多いのは、昇進にかかわるときだけである。

勤続二〇年あたりまでみると、大卒技術職は勤続が長くなるにつれて職能内異動が減少し、職能間異動は増加する。他方、大卒事務職にはそうした傾向はとくにみられない。

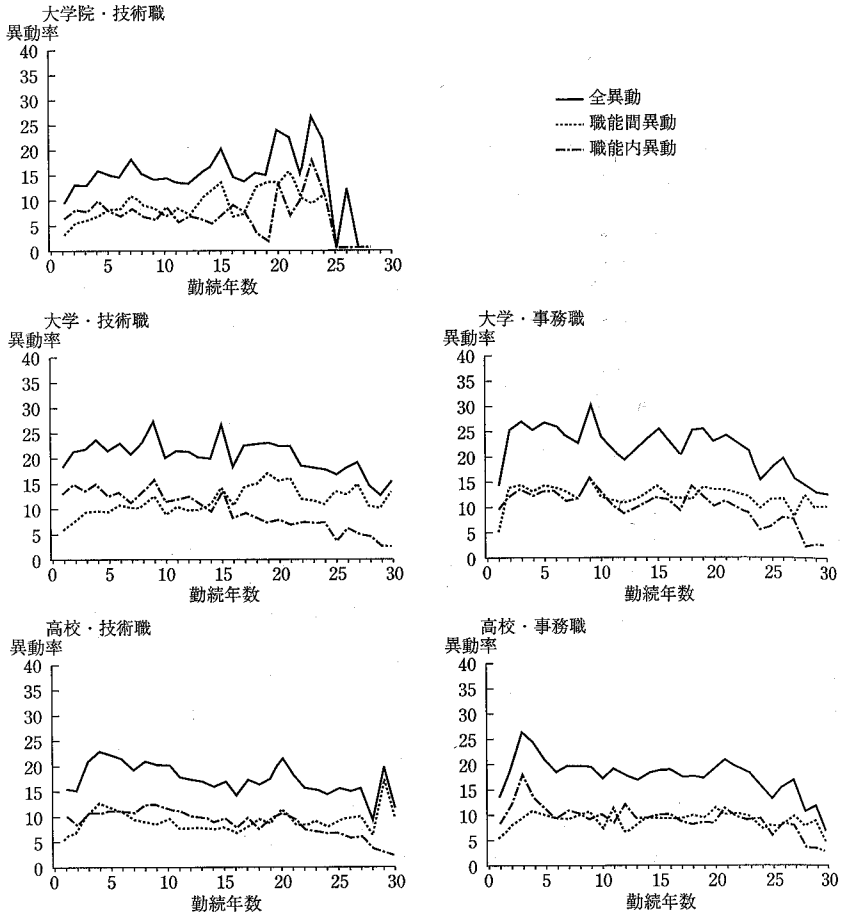
②職能間異動

まず、大卒事務系の異動を職能単位でみたのが、表3・3である。その特徴は次のようにまとめることができる。⁽¹⁹⁾

・総務を除き、多くの職能で同職率（職能異動率）が五割前後を示しており、同一職能内の異動が移動の半数を占めている。

・財務は例外的にほかの職能から移る率が低い。その専門性ゆえであろう。財務と近い「企画・管理」との異

図3-2 勤続年別職能内・職能間異動率



(注) 「職能間異動」「職能内異動」は、引用者の用語であり、原典とは異なる。以下同様。

(出所) JIL (No. 58)。

表 3-3 職能異動表 (異動元職能×異動先職能、大卒事務職)

異動元職能	異 動 先 職 能									全体 (N)
	総務	人事 労務	企画 管理	財務	営業	購買	シス テム	技能 系*	その他 **	
総 務	25.2	16.2	5.4	0.6	34.1	9.6	0.0	2.4	6.6	100.0 (167)
人事・労働	4.0	52.9	8.8	1.0	19.8	6.8	1.3	1.2	4.3	100.0 (834)
企画・管理	2.4	8.6	40.8	5.1	20.3	5.5	1.8	2.3	13.1	100.0 (823)
財 務	1.1	5.3	26.9	45.9	6.0	2.5	1.4	0.4	10.6	100.0 (283)
営 業	1.9	4.2	6.6	0.8	69.4	2.3	2.1	0.8	12.0	100.0 (2234)
購 買	4.4	8.0	10.5	0.8	18.3	44.1	2.1	2.7	9.2	100.0 (524)
システ ム	4.4	7.2	11.2	3.4	19.6	6.9	44.9	0.3	2.2	100.0 (321)
技 術 系*	0.9	11.2	7.6	1.9	35.9	13.2	5.7	14.2	9.4	100.0 (106)
そ の 他**	2.6	2.8	14.6	4.5	42.7	4.5	0.9	1.2	26.2	100.0 (424)
全 体	3.3	12.9	14.0	4.1	40.9	8.1	4.2	1.5	11.0	100.0 (5716)

* 研究、技術、特許、生産 A、生産 B、生産 C、設備。

** 海外事業、新規事業、社外勤務
(出所) JIL (No. 58)。

動があることは、キャリア的な近さを推測させる。

・ 職能を越える異動では、異動先の職能は多様であるが、これにはキャリア的なつながりが強いものとそうでないものがあると思われるが、判別はできない。

次に、大卒技術系について同じようにしてみたのが、表 3-4 である。次のように要約することができらるだろう。

- ・ 異動は職能内で行なわれることが多い。
- ・ 他へ異動する場合は、生産の三部門間を除いて、多様な職能へ広範囲に異動している。生産部門についていえば、おそらく部門の内容はある程度近いものの、補完性がほかの職能に比べて低いからであろう。逆にいえば、「多様な職能」への異動は、何らかのキャリア上の補完性があり、キャリアのつながりが強い可能性が高い。

③ 個人のキャリア

② の分析は職能間異動に着目したものであり、個人のキャリアを直接示すものではない。たとえば、「職能 1 ↓ 職能 2 ↓ 職能 3」という人と「職能 1 ↓ 職能 3 ↓ 職能 1」という人がそれぞれ一人いた場合と、「職能 1 にずっととどまっている人」と「職能 1 ↓ 職能 2 ↓ 職能 3 ↓ 職能 1 ↓ 職能 3」という人がそれぞれ

表 3-4 職能異動表 (異動元職能×異動先職能、大卒技術職)

異動元職能	異 動 先 職 能											全体 (N)
	事務系*	研究	技術特許	生産 A	生産 B 計画	生産 B 設計	生産 B 製造	生産 C 設計	生産 C 製造	設備	その他**	
事務系*	57.8	3.2	8.0	4.3	3.3	4.0	0.4	2.4	1.9	5.3	9.4	100.0(808)
研究	4.0	48.4	9.5	13.0	1.4	4.4	0.9	2.3	1.2	2.3	12.6	100.0(430)
技術・特許	14.7	8.3	27.2	15.6	5.9	5.4	0.5	3.1	0.7	6.4	12.3	100.0(423)
生産 A	6.0	3.2	11.6	63.3	0.8	0.5	0.1	0.1	0.0	9.7	5.0	100.0(1333)
生産 B 計画	9.1	0.5	4.2	0.8	37.9	11.2	4.2	1.0	0.3	0.8	30.0	100.0(383)
生産 B 設計	8.0	2.5	5.2	0.7	11.9	44.7	3.1	1.1	0.0	2.4	20.5	100.0(765)
生産 B 製造	6.6	2.0	1.0	0.0	14.2	12.2	47.7	1.0	4.1	4.1	7.1	100.5(197)
生産 C 設計	3.8	1.0	3.4	0.0	1.2	2.9	0.1	78.4	2.5	0.4	6.4	100.0(769)
生産 C 製造	7.2	2.1	3.5	0.0	4.0	0.5	3.7	6.7	66.4	2.1	3.7	100.0(375)
設備	5.1	1.0	4.3	10.7	1.7	2.3	0.7	0.0	0.3	66.8	7.0	100.0(1227)
その他**	5.6	5.2	5.0	4.8	12.2	12.9	1.8	3.7	0.5	5.4	43.0	100.0(737)
全 体	12.0	5.4	7.6	15.8	6.3	8.5	2.4	9.6	4.1	14.9	13.4	100.0(7447)

* 人事・労務、企画・管理、営業、購買、システムエンジニアリング

** 海外事業、新規事業、社外勤務
(出所) JIL (No. 58)。

一人いた場合は区別できない。そこで、表 3-5 は、九年目(係長昇進時期)、一四年目(課長昇進時期)、二一年目(部長昇進時期)という年次に着目して、個人がそれまでの期間に経験した職能(大分類職務)の数を示している。

この表をみると、個人が経験する職能の範囲はそれほど広範囲ではないことがわかる。まず事務職についてみてみよう。九年目まででは、一職能しか経験していない人が二九・七%、二職能四五・〇%、三職能二一・一%である。つまり、多くが二職能までである。一職能しか経験していない人が三割いる。課長職昇進期の一四年目までになると、たしかに職能数が増える。だが、二職能が最も多い。技術職では九年目までは半数が一職能であり、三職能経験者は一割にすぎない。一四年目まででは二職能が増えるが、一職能が最も多い。もちろん、部長職昇進期の二一年目になると職能の種類は事務職に劣らず多くなる。これは「管理職」としてのキャリアと考えられるから、ある意味当然である。「管理職」という職能は、上位にいくほどそれ以外の職能を超えるからである。別の職能であっても、キャリアがつながっている可能

表 3 - 5 経験職能の範囲

勤続年数	経験職能							全体 (N)	
	1 職能	2 職能	3 職能	4 職能	5 職能	6 職能	7 職能		
大卒事務 勤続 9 年目迄	313 (29.7)	475 (45.0)	223 (21.1)	40 (3.8)	3 (0.3)	1 (0.1)	0 (0.0)	1055 (100.0)	
	14 年目迄	135 (19.1)	269 (38.1)	20.4 (28.9)	82 (11.6)	15 (2.1)	2 (0.3)	0 (0.0)	707 (100.0)
	21 年目迄	36 (9.2)	117 (29.8)	115 (29.3)	97 (24.7)	19 (4.8)	9 (2.3)	0 (0.0)	393 (100.0)
大卒技術 勤続 9 年目迄	616 (51.6)	400 (33.5)	139 (11.6)	36 (3.0)	3 (0.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	1194 (100.0)	
	14 年目迄	380 (39.0)	346 (35.5)	175 (18.0)	52 (5.3)	16 (1.6)	6 (0.6)	0 (0.0)	975 (100.0)
	21 年目迄	93 (16.3)	166 (29.1)	162 (28.4)	93 (16.3)	33 (7.7)	7 (1.2)	6 (1.1)	571 (100.0)
大学院 勤続 9 年目迄	368 (57.1)	190 (29.5)	71 (11.0)	14 (2.2)	2 (0.3)	0 (0.0)	0 (0.0)	645 (100.0)	
	14 年目迄	113 (37.8)	106 (35.5)	54 (18.1)	20 (6.7)	6 (2.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	299 (100.0)
	21 年目迄	6 (19.4)	8 (25.8)	11 (35.5)	5 (16.1)	1 (3.2)	0 (0.0)	0 (0.0)	31 (100.0)

(出所) JIL (No. 58)。

性は低いから、少なくとも管理職昇進までは、特定の職能をベースにキャリア形成をしているといつてよいだろう。もちろん、多くの職能を経験しているケースもあるが、それはむしろ少数派である⁽²⁰⁾。

五 企業内 O f f i c e J T

企業内での人材育成の中心は、いままで強調してきたように O J T である。しかし、企業内で O f f i c e J T が行なわれていないわけではまったくない。多くの企業を訪ればわかるように、それぞれの企業は「教育訓練体系」をもっている。この体系はその時々が必要に応じて、修正されていく。その内容は、業種や時代によってかなり異なるが、共通する点も少なくない。近年の傾向は、全体的な短期化であり、不足分は自己啓発などに依存するようになってきている。やや古いが一九九〇年代前半の大手自動車メーカー B 社の教育訓練体系図を示したのが、図 3

13である⁽²⁾。これで一応のイメージを描きながら一般的な傾向について説明することにしよう。以下でも、ブルーカラーとホワイトカラーに分けて、議論することにしよう。Officer-JTは、「階層別教育」「職能別教育」「職場のOfficer-JT」に分けることができるだろう。

(一) ブルーカラー

階層別教育(表3-16)

以下、B社の事例をみていくことにしよう。

①新入社員教育…これは日本企業の大きな特徴である。新卒中心主義が、こうしたOfficer-JTを日常にしている。新入社員教育は入社後一ヶ月程度行なうことが多い。保全労働者には、入社早々から一定期間のOfficer-JTが予定されているがふつうである。B社のケースでは入社一年目に一〇〜一五日間のコースが用意されていた。これは「フレッシュマン・テクニカル・トレーニング」と呼ばれている。保全や検査、工機などで要求される技能のごく基本を学ぶものである。

②パワーアップ研修…入社三年目の技能系全員を対象に行なう。三日間の短期研修である。グループ討議の仕方とかQCや仕事の進め方などについての講義を受ける。動機づけと業務遂行上の基礎能力の向上が主要目的である。このコースを指導するのは班長級であり、一人の班長が二コースもつことになっている。これは班長の勉強にもなる。

③技能専修コース…B社のケースで技能系の担当職務を超えた教育として、最も密度が高くかつ重要なのがこのコースである。「若手の優秀者を三ヶ月くらい人材開発部で預かって集中的にトレーニングする」ものである。同一年齢のなかから5%がこのコースに参加できるのであり、いわば技能系のエリート教育といってよく、所属の部長推薦を必要としている。

の教育体系

		☆印…必須教育 *印…指名教育 無印…希望制教育							
		技能系向け教育							
職 能 資 格 上段：事技系 下段：技能系 (符号)	職 位	階 層 別	職 能 別						
		人材開発部主催	人 材 開 発 部 主 催	国際人事部主催	各 部 署 技 術 ほ か				
			全 般	技 術・技 能	国際化				
理 事 (AA)			課長1級以上は 事技系向けと同じ						
部 長 級 (1A)									
次 長 級 (1B)									
課長1級 (2A)									
課長2級 (2B)	工 C	* 工長級メーカー研修 * 新任工長級研修	工長級 社外派遣研修 * トレーナー養成講座 (T-T-TTR) (生産方式)	* 上級コース TPS 改善能力 * 標準作業と改善 監督者講座	技術検定(特級)	* トレーナー養成講座 * 専門技能修得精度	* 技能員トレーナー英会話(中級・初級)	* 各国語講座(中国語・ドイツ語・スペイン語・フランス語・タイ語・インドネシア語) * 自己啓発英会話 * 社内英語検定制度	* QC教育・保安教育・安全衛生環境教育・保全教育 国際化セミナー
係 長 級 (30)	長 X								
上級指導職1級 (40)	組 S	* 50特別研修							
上級指導職2級 組 長 級 (50)	長 X	* 新任組長級研修							
指導職1級 班 長 級 (60)	班 E	* 60特別研修							
指導職2級 班 長 級 (7A)	長 X	* 新任班長級研修							
指導職3級 指 導 級 (7B)	一	* 7B特別研修							
準指導職 (80)	一	* 指導専修コース ☆ 80研修							
一般職1級 (9A)	一	* パワーアップ研修							
一般職2級 (9B)	一	* フレッシュマン テクニカル トレーニング							
一般職3級 (9C)	新 入 社 員	* 入社教育							
			* 技能競技特別訓練 * 技能五輪訓練 * アピリンピック訓練 * 溶接技術競技会特別訓練						

事 技 系 向 け 教 育					
職 能 別			階 層 別		
各主管部署	国際人事部主催	人材開発部主催	人 材 開 発 部 主 催		職位
事務他	技 術	国 際 化	その他	技 能 技 術	資 格 別
					職位別
☆* OC教育・保安教育・安全衛生環境教育・保全教育 国際化セミナー * 派遣前教育プログラム * 社内英語検定制度・自己啓発英会話(一般コース・目的別コース) * 各国後講座(中国語・ドイツ語・スペイン語・フランス語・タイ語・インドネシア語) * テクニカルライティングセミナー・ビジネスライティングセミナー * SEPT(合宿コース・レギュラーコース・通信添削コース) * 海外派遣短期コース・ビジネススキルコース * 海外派遣短期コース(STEP・OTP) * B社生産方式研修(管理者コース) ☆*(技術員コース) * TPSS上級コース * 生産方式研修(技術員コースⅡ) * エレクトロニクス講座・制御講座 * 啓発セミナー * 異業種交流セミナー * 総合経営ケースメソッド * 経営管理講座 * 社外セミナー * 経営講習会(部次長級必須) * 経営講習会 * 社内セミナー * 啓発セミナー			☆* 新任室長研修 ☆* 新任SL研修 ☆* 部長級研修 ☆* 新任 次長級専門講座 ☆* 新任 課長級研修 ☆* 新任 係長級研修 ☆* 新任 係長級研修 ☆* 中堅社員研修 * ステップアップセミナー * 職場別リーダー養成研修 ☆ 入社教育		部長
					主任室長
情報化教育・経理関連教育・原価関連教育・特許教育					担当員
					一般
					新入社員

(出所) JIL資料 (No. 58)。

教育（技能系）

主 な 内 容	講師	時間数	時 期	形態	担 当	
・技能、人材育成、生産管理、品質管理などの幅広い分野において、研修先メーカーの現状および工夫・苦勞している点を学ぶ		1ヶ月	4～5月 8～9月	メーカー派遣	第2人材 開発室 人事G	
・労務関係、人事管理、安全衛生管理の講義 ・グループ討議（職場管理）	社内 講師	4日	3～7月	集合 合宿		
・ショップビジョンおよび各自テーマの職場実践 ・部下指導、育成（育成計画他） ・組織、コミュニケーション（組織運営）	社内 講師	14日	4～8月	集合 合宿 職場		
・人事労務管理、安全衛生管理 ・グループ討議（人材育成、技能について）	社内 講師	3日	1～3月	集合 合宿		
・B社生産方式（工程管理） ・原価 ・部下指導、育成（リーダースhip） ・テーマに基づいた問題解決の職場実践	社内 講師	12日～ 14日	4～10月	集合 合宿 職場		
・職場規律、人事管理、同和、安全衛生管理の講義 ・TJR（人の扱い方）	社内 講師	3日～ 4日	1～3月	集合 合宿		
・品質管理（品質保証体制） ・TJI（仕事の教え方） ・B社生産方式（標準作業） ・テーマに基づいた問題解決の職場実践	社内 講師	11日～ 14日	3～11月	集合 合宿 職場		
・各種グループ討議 ・生産活動模擬体験（ピラミッド、シュミレーション） ・3年後の目標設定	社内 講師	5日	9～12月	集合		第2人材 開発室 研修G
・視野拡大のための各種講話 ・QC、B社生産方式などの講義 ・販売店フロント実習 ・工場実習 ・基本技能、基礎技能、専門技能の実習	社内 講師	75日	5～8月 9～12月	集合		
・上司（工長）との事前研修 ・各種グループ討議 ・QC、仕事のすすめ方などの講義 ・研修成果報告	社内 講師	3日	1～3月 5～9月	集合		
・基本技能、専門技能の実習		10日 15日	6～10月	集合	第2人材 開発室 技能研修G	
・会社概要、就業規則、労働条件、社会人の心構え、生産～販売 ・工場見学、ライフスタイル、オリエンテーリング、車の構造 ・基礎技能訓練、技能実習	社内 講師	33日	3～5月	工場 集合	第2人材 開発室 研修G	
・会社概要、就業規則などの講義 ・QC、創意くふう	社内 講師	5日 4月 3日	随時	集合	人事部 人事室 採用G	

表3-6 階層別

区分	教育名	対象	ねらい
階層別教育	工長級メーカー研修	工長級	指名 ・社外メーカーとの交流を通して視野の拡大、技能力の向上を図る
	新任工長級研修	工長級昇格者	必須 ・工長級として必要な知識の習得および立場、役割を認識する
	50特別研修	組長級	指名 ・50層として上位資格に必要な能力の向上を図る
	新任組長級研修	組長級昇格者	必須 ・組長級として必要な知識の習得および立場、役割を認識する
	60特別研修	班長1級	指名 ・60層として上位資格に必要な能力の向上を図る
	新任班長級研修	班長2級昇格者	必須 ・班長2級として必要な知識の習得および立場、役割を認識する
	7B特別研修	指導職	指名 ・7B層として上位資格に必要な能力の向上を図る
	80研修	準指導職昇格者	必須 ・80層として必要な知識の習得や役割・立場を理解する
	B社技能専修コース	技能員 一般職1級 ～準指導職	指名 ・若年層の中核として活躍できる能力を養う ・将来いろいろな場でリーダーシップを発揮できる素地を養う
	パワーアップ研修	入社 3年目	必須 ・基礎、専門知識を習得する ・企業人意識の向上を図る ・将来の自分を考える
フレッシュマンテクニカルトレーニング	P(A)、検査職種 P(BC)、E部門 入社 1年目	必須 ・基礎技能の重要性を認識し、習得する	
入社教育	生産関係職 フレッシュマン セミナー	高卒技能員 専門学校卒技能員 短大卒技能員	必須 ・学生から企業人への意識の切り替えおよび会社生活に必要な基礎知識、基礎技能を習得する
	不定期	自衛隊退職者	必須 ・企業人として必要な知識、心構えを習得する
		準社員 期間従業員	

(出所) JIL資料 (No. 58)。

④八〇研修・八〇（ハチマル）とは職能資格上の通称であり、二六歳程度の社員を対象としている。期間は二日間である。

⑤七B特別研修・班長候補が指名で受ける。研修は各工場単位で行なっている。講師もその工場の工長である。時間的には八〇時間程度である。この研修を受けた人はほぼ全員が班長級に昇格する。ただし、翌年になるか二年後になるかという差は出る。

⑥その他の研修・新任班長級研修、六〇（班長）特別研修、新任組長級研修、五〇（組長）特別研修、新任工長級研修というふうに、新任研修と任期中研修がそれぞれ組まれている。いずれも短期である。

職能別教育⁽²²⁾

ここでもB社の事例を続けよう。技能系職能別教育の中心は保全教育である。職能別教育の概要を示したのが、表3-7である。専門技能修得制度、技能専門講座以外には、技能検定、トレーナー養成講座およびB社生産方式の改善能力上級コースがここに位置づけられている。以下では、保全部門の教育を中心に論じる。

保全部門に配属される新入社員について概括的にいうと、次のようになる。保全の三割くらいがB社の企業内学校出身であり、七割がふつうの高校の新入社員である。ふつうの高校出身の新入社員は、人事部がまず工場に割り振る。工場では、新入社員教育としては全部で六週間あるが、最初の二週間が集合教育であり、この二週間後のときに配属が決まる。たとえば、組立とか保全とかである。それが決まると、保全なり組立なりの職場に行つて、そこで個別教育を受ける。これが二週間くらいあり、さらにその後で具体的に、担当作業について二週間教育を受ける。全体で六週間になる（既述の新入社員教育）。当然のことだが、保全に配属されてもそれだけの教育では使えないものにならない。職場での独自のOJT、Off-JTが行なわれる。全社レベルとしては、すでに触れたフレッシュマン・テクニカルトレーニングを受ける。保全の電気系なら電気系だけの教育をする。その教

育に八〇時間から一二〇時間程度かける。时期的には配属後、二、三ヶ月経ってから行なう。とはいっても、一度にすべての対象者にはできないので、夏前くらいから秋過ぎにかけて実施している。それが一年目の教育である。二年目からは専門技能修得制度のなかでの教育となる。

B社では一九九〇年代前半に大きな制度改革をしているので、改革前と改革後について説明することにしよう。改革後は、生産現場の一体化を進めるという意味で、日本企業に特徴的な傾向をやや極端に強めているといえるだろう。改革はライン部門を含む職能教育の体系が志向されていた。

①改革前…全社レベルの設備保全教育には次の三つのコースが存在していた。表3-8はそれを示したものである。この教育は「保全部隊の中核の育成」を目的としている。エレクトロニクスの基礎教育（初級）、保全技術教育（中級）、システム制御教育（中級）である。ほかには、技能専門講座である（表3-9）。技能専門講座の対象となるのは、設備保全と型保全の担当者である。期間的にだいたい一週間以内である。人数的には一講座当たり一〇人から二〇人程度であり、年間にそれぞれの講座を五回から一〇回程度実施している。

②改革後…専門技能修得制度の導入。その概要を示したのが図3-4である。A級（経験一〇〜一五年程度が目安）S級（経験二五年以上が目安）になると、かなり難しい保全業務を修得しなければならない。保全のレベルが高くなるといわゆる保全マンのOJT、Officer-JTのようなことをしなくてはならなくなる。たとえば、末端職制クラスである班長級ぐらゐのところでは直接製造ラインの班長と保全の班長を三ヶ月ローテーションしようとしている。そうしないと、全員の力がA級S級のところまでいかないからだ。たとえば、車体部の直接製造ラインと車体の保全でA班長とB班長を三ヶ月間だけローテーションする。お互い応援という形をとる。もちろん直接製造ラインの班長が保全に行つたときには教育体制を組む。ただ、これがどの程度うまく機能するか明らかではない。直接製造ラインの班長が教育・経験のために短期間保全の班長を担当することは可能かもしれないが、長期間就くのは困難が大きいに思われる。保全技能と直接ライン作業の技能の差異は依然として大きいと思

教育（技能系）

主 な 内 容	講 師	時間数	時 期	形態	担 当
・トレーナーとしての必構え、具体的な指導の仕方の訓練および演習	社内講師	13日	3月・6月	合宿	第2人材 開発室 専門教育G
	社内外講師	10日	4月		
	社内外講師	10日	11月		
・講義 ・改善実習 ・改善実習成果発表会 ・組長への作業改善実習アドバイザー	社内講師	33日	9月～ (1年間)	合宿 集合	
〔共通科目〕 ▷シーケンス ▷材料 ▷図面 ▷測定 ▷潤滑	社内講師	5日	3～4月 8～9月	集合	第2人材 開発室 専門技能G
〔専門科目〕 職種ごとの専門的な知識、専門技能	社内講師	5日			
・職種ごとにC級～S級の4段階で設定された技能修得基準に基づき、計画的なローテーションと集合研修を実施 ・技能修得基準は実践技能、基本技能、専門知識の3つで構成される	社内講師	集合 5日	1～12月	集合 職場	
▷シーケンス回路 ▷PC通信 ▷油圧 ▷溶接 ▷EFI ▷旋盤 ▷AGV ▷ロボット ▷NC 等34講座	G内指導員	1講座 15～ 80H	随時	集合	第2人材 開発室 技能研修G
・各職種共通で7管理項目について社外講習を行なう(14種類) ①機械加工 ②仕上げ ③電子機器組立 ④電気機器組立 ⑤プラスチック成形 ⑥金属熱処理 ⑦金属プレス ⑧機検検査 ⑨鋳造 ⑩内燃機関組立 ⑪工場板金 ⑫機械保全 ⑬油圧装置調整 ⑭放電加工	社外講師	1科目 2H	講習 11～1月 試験 2月	集合	
・次の作業について実技訓練を行なうとともに、委託検定会場として社内の実技試験を行なう (計22職種40作業) 前期(14職種30作業) ①鋳造 ②金属熱処理 (一般熱処理、浸炭・浸炭 浸窒窒化処理、高周波・ 炎熱処理) ③機械加工 普通旋盤、フライス盤、横中ぐり盤、ジ グ中ぐり盤 (平面研削盤、円筒研削盤、ネブ盤、 数値制御フライス盤、数値制御旋盤、 マシニングセンタ) ④放電加工(形彫り、数値制御形彫り、ワ イヤ) ⑤金属プレス ⑥工場板金(曲げ、打出し) ⑦仕上げ(治工具、金型、機械組立) ⑧切削工具研削 ⑨電子機器組立 ⑩電気機器組立 ⑪木型製作 ⑫プラスチック成形 ⑬化学分析 ⑭塗装	社内講師 G内指導員	1作業 5～ 10H	前期 講習 5～7月 試験 7～8月	集合	
後期(7職種9作業) ①機検検査 ②機械保全 ③内燃機関組立 ④油圧装置調整 ⑤空気圧装置組立て ⑥テクニカルイラストレーション(立体図 作成、立体図仕上) ⑦機械・プラント製図 ⑧金属材料試験(機械、組織)			後期 講習 11～1月 試験 1～2月		
後期(1職種1作業) ①機検検査					

表 3-7 職能別

区分	教育名	対 象	ね ら い	
全 般	ト レ ー ナ ー 養 成 B社生産方式	工長級および 50 特別研修者	指名	・各講座のトレーナーとして指導できる能力を身につける
	TJI(仕事の教え方)			
	TJR(人の扱い方)			
生産方式	改善能力上級コース	工長級	指名	・現場を改善指導する能力を身につける
技 術 教 育 ・ 技 能 教 育	専門技能修得制度 トレーナー養成講座	原則として工長級	指名	・集合研修のトレーナーとして指導できる能力を身につける
	専門技能修得制度	班長級以下の技能員	希望	・経験年数に応じた体系的な技術、技能の修得の向上を図る
	技能専門講座	指導職以下	指名	・実務に役立つ専門的知識、技能を習得し一層の能力の向上を図る
	技能検定（特級）	技能検定1級取得の技能員	希望	・国家資格の取得と技能、知識の向上
	技能検定（1・2級）	技能員 トレーナー	希望	
	技能検定（3級）			

(出所) JIL 資料 (No. 58)。

保全教育 (1993 年)

主 な 内 容	講 師	時間数	時 期	形態
<ul style="list-style-type: none"> ・電気・電子回路 ・アナログ回路 ・デジタル回路 ・マイコン ・総合実習 	G内指導員	20日	5月 12月	集合
<ul style="list-style-type: none"> ・マイコンとアナログ/デジタル回路 ・PC通信 ・サーボ制御 ・総合実習 	社内講師 G内指導員	25日	9～10月	集合
<ul style="list-style-type: none"> ・機械の構造 ・機械製図 ・機械材料 ・溶接 ・油圧回路 ・総合実習 	社内外講師 G内指導員	25日	6～7月	集合
<ul style="list-style-type: none"> ・マイコンとインターフェース技術 ・PC通信 ・パソコン ・サーボ制御 ・総合実習 	社内講師 G内指導員	25日	3月	集合

われるからである。

この制度では直接製造ライン部門では、五年間に四〇時間程度の教育訓練を行なう。この制度の中心は、Off-JTではなく、OJTである。これに対して、設備保全部門では五年目まで年間約一二〇から一六〇時間くらい、期間にして一ヶ月弱の教育を行なう予定である。したがって、五年間で全教育時間は六〇〇時間強になる。つまり、同じ制度にしてもやはりOff-JTにかける時間には大差がある。ただ、企業は、保全という職能のなかでの幅広い能力開発を期待している。職場を動いてもある程度の対応はできるように、B級(経験年数五～六年程度が目安)までは、機械職場のなかで、MC(マシンング・センター)だけでなくPC(プログラマブル・コントローラ)など、一とおりのことをやることが期待されている。

インフォーマルOff-JT、それともOJT?

職場では、仕事の必要に応じてその都度勉強会などがしばしば行なわれている。この種の教育を小池和男は以前から指摘し、インフォーマルなOff-JTと呼んでいる(小池「一九九七」[二〇〇五])。しかし、すでに述べたように、その勉強そのものがその都度の仕事の一部だという意味ではOJTといえなくも

表 3-8 全社レベル

教育名		対象	ねらい
エレクトロニクスの基礎教育 (初級)		実験評価部門 生産準備部門 設備保全部門 (経験 1～2年)	指名 ・電子技術業務に必要な電気、電子の基礎知識、技能を習得する
保全技術教育	電気コース (中級)	設備保全部門 (経験 4～6年 or 初級修了者)	指名 ・生産設備の保全業務に必要な電子制御の知識、技能を習得する
	機械コース (中級)	設備保全部門 (経験 4～6年)	指名 ・生産設備の保全業務に必要な機械の知識、技能を習得する
システム制御教育 (中級)		実験評価部門 生産準備部門 設備保全部門 (経験 4～6年)	指名 ・電子技術業務に必要な通信技術を用いた、設備のシステム制御の知識、技能を習得する

(出所) JIL 資料 (No. 58)。

ない。

「職場で行う教育は把握しにくい、結構、勉強会をして
いるようです。安全や新設備、新しい注文についての勉強
会、品質管理の勉強会、顧客からクレームがあった時にど
うすればトラブルが生じないかの勉強会があります。職場
の人間が多いため講師代はかからないし、資料も既存の物
を使うことが多い。場所は職場の会議室、研修所などで
仕事が終わった後や余力の時間ができた時にする。自発的
な勉強会で、仕事を休んで研修に派遣するよりお金がかか
らない。(……) 通常の Off-JT よりも創造性や自分
たちに直結した教育です。」(D社) (木村・永田「二〇〇五」
四二頁)

日常的な職場の検討会は、QCサークル活動とも重なるし、
職場改善活動ともいえる。⁽²³⁾ こうした職場での活動・機会は、能
力開発にとって非常に重要であるし、生産性向上や仕事のやり
がいにも直結している。

専門講座の概要

担当：第2人材開発室 技能研修G

講座名	ねらい・主な内容	方法・所要時間
ライン用 NC (プログラミング編)	ライン用 NC (三菱電機メルダス 310 AT) を使用し、ライン用 NC のプログラミングおよび操作方法を習得する	実習 32 H (8 H × 4 日)
ライン用 NC (保全用)	NC と PC の結合を理解し、パラメータ設定、計測器などを使用し、トラブルシューティング方法を習得する	
油圧制御 (初級)	油圧の初歩的な知識、技能を習得する	
油圧制御 (中級)	各種油圧回路の応用例を理解し、実践力を習得する	
機械要素	機械を構成する要素部品の正しい取り扱い方法を理解し、機械の分解組付け、調整に必要な知識、技能を習得する	実習 24 H (8 H × 3 日)
機械材料	炭素鋼、合金鋼の性質と用途を理解し、材料選択についての知識を習得する	
溶接 (初級)	被覆アーク溶接、CO2 アーク半自動溶接の下向き姿勢における溶接技能を向上させる	実習 40 H (8 H × 5 日)
溶接 (中級)	被覆アーク溶接の立向きおよび横向き姿勢における溶接方法を理解し溶接技能を向上させる	
旋盤加工	刃具の種類、材質および切削条件について理解し、旋盤加工の基本技能を習得する	
フライス盤加工	刃具の種類、材質および切削条件について理解し、フライス盤加工の基本技能を習得する	
NC 旋盤加工 (初級)	NC 旋盤加工の基礎とプログラミングの基本を習得する	
NC フライス盤加工 (初級)	NC フライス盤加工の基礎とプログラミングの基本を習得する	
マシニングセンタ加工 (中級)	マシニングセンタ加工のプログラミング方法および応用プログラミングと段取り方法を修得する	
EFI	EFI の構造および機能の基礎を理解する	
TCCSエンジン 制御	エンジン制御に関する構成部品の機能とセンサー→コンピュータ→アクチュエータの情報通信について理解し、故障診断方法を習得する	実習 40 H (8 H × 5 日)

表 3-9 技能

講座名	ねらい・主要内容	方法・所要時間
電子の基礎	各種半導体素子の特性とオシロスコープ、ファンクションシグネサイザなど計測器の取り扱いを習得する	実習 32 H (8 H × 4 日)
アナログ回路	オペアンプの働きを理解し、演算増幅回路と比較回路の働きを習得する	
デジタル回路	デジタル IC を使用し、カウンタ回路、デコーダ/ドライバなどの基本的なデジタル回路の働きを習得する	
電子回路 (総合編)	マイコン (アセンブラ) とインターフェイス (D/A、V/F 変換) を使用し、PWM 制御の基礎を習得する	実習 64 H (8 H × 8 日)
パソコン制御 (入門編)	N88BASIC 言語にて、外部入出力の制御を行ない、BASIC 言語とパソコン制御の基礎を習得する	実習 32 H (8 H × 4 日)
パソコン制御 (BASIC編)	BASIC 言語 (N88BASIC、MS-DOS 版) を使い、PC との通信プログラムを作成し、データの送受信およびモニター方法を習得する	
シーケンス回路 (初級)	有接点回路および PC の基礎を習得する	
シーケンス回路 (中級)	TMS に基づく、PC を使用した安全なシーケンス制御回路について習得する	
P C (中級)	PC の応用命令および PC 間通信の使用方法を習得する	
M E - N E T	ME-NET のシステム立ち上げ、保守方法および工事施工ルールを習得する	実習 24 H (8 H × 3 日)
モータ制御	モータの基本原理と制御方式 (インバータ、サーボ) および計測機器の取り扱い方法を習得する	
A G V (プログラミング編)	AGV、(ACB2-A4) を使用し、操作方法と制御システムを習得する	
A G V (保全編)	AGV、(ACB2-A4) を使用し、模擬トラブルにより、AGV の保守方法を習得する	
A G V (システム編)	AGV、ロボット、ID、パソコンなどを使用し、ミニ生産指示システムを製作し、システム化された設備への対応力を向上させる	
ロボット (プログラミング編)	ロボット (RA 6-2×14) を使用し、ロボットの操作方法 (ティーチングおよびプログラミング) を習得する	実習 32 H (8 H × 4 日)
ロボット (保全編)	ロボットの基本構成を理解し、模擬トラブルにより、保守のための知識、技能を習得する	
ロボット (システム編)	ロボットと PC の結合を理解し、各部の診断および画像処理装置を使用し、実設備に近いシステムを構築する	実習 80 H (8 H × 10 日)

(出所) JIL 資料 (No. 58)。

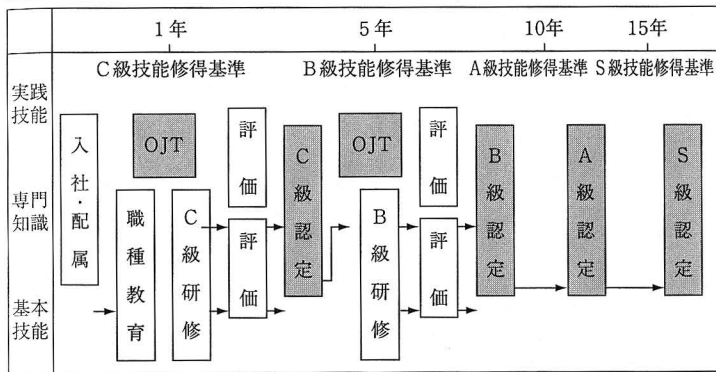
修得制度の概要

担当：第2人材開発室 専門技能G

3. 育成と技能評価（認定）の方法

	育成	主な評価内容	評価方法
実践技能	OJT (ローテーション)	熟練度+信頼性+積極性 (改善など)	作業状況の観察
専門知識		基本知識+専門知識+関連知識など	学 科
基本技能	職場集合研修	職種固有技能+設備保守・保全技能など	実 技

4. 制度運営の流れ



(二) ホワイトカラー

ホワイトカラーも職能別教育（研修）と階層別教育（研修）に分けることができる。ある電機メーカーの事例を引用すると次のようなものである（JIL資料（No.56）、八六頁）。

階層別教育

新入社員研修、係長候補者研修、三C（チャンス・チャレンジ・チェンジ）セミナー、課長候補者研修、新任課長研修、部長候補者研修、幹部研修の七コースがある。最も興味深い三つの管理職候補者研修について説明すれば、いずれも「導入研修」（五日間）⁽²⁴⁾、「通信研修」（三ヶ月）、「フォロー研修」（五日間）の形式をとり、すべてを修了しないと昇格できない仕組みとなっている。導入研修とフォロー研修は朝から晩までの集合研修である。この事例で

図3-4 専門技能

1. 制度内容

- (1) 仕事に密着した技術・技能を計画的に修得し、それを認定する制度
 ・職種ごとに、C級・B級・A級・S級の4段階の技能修得基準を設定し、技能修得目標に向けて努力していくチャレンジシステム
- (2) 技能修得・認定は「実践技能(実務)」[専門知識][基本技能]の3本立てで構成
 ・実践技能…OJT(ローテーション)で拡大される仕事の領域
 ・専門知識…職種共通および固有業務の基本・専門的な知識
 ・基本技能…職種共通の基本的な技能

2. 技能等級と修得基準イメージ(職種ごとに設定)

等級	経験年数	専門知識	実践技能	基本技能
S級	25年～	専門+関連知識	全工程の作業指導+手直し+保全	
A級	10年～15年	専門+関連知識	組内の80%以上の作業+手直し+保全	基本技能
B級	5年～6年	基本知識	組内の50%以上の作業+手直し	基本技能
C級	1年～2年	基本知識	組内20%程度の作業	基本技能

(出所) JIL資料(No.58)。

興味深いのは、通信教育を二つの集合研修に意識的にはめ込んでいることである。集合研修だけでは十分な知識は獲得できないということであろう。

職能別教育

技術、商品企画、生産技術、情報処理、資材、経理、品質管理などそれぞれの分野ごとに業務の必要に応じて多種多様な研修が設定されている。また、自己啓発のためにいろいろなコースが用意されている場合が多い(図3-5)。

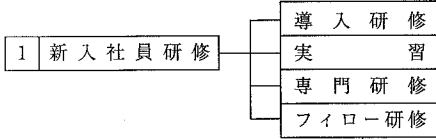
研修体系

Ⅱ	機 能 別 研 修
---	-----------

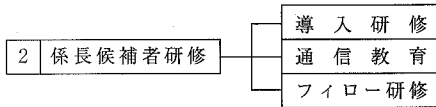
	主 要 研 修 コ ー ス
技 術	CAE設計研修(9コース) オプトエレクトロニクス大学(10講座)
商品企画	商品企画力強化研修、3社交流会、創造性開発研修
生 産 生産技術	デバイス生産リーダー養成コース(安全運転/設備保全/品質保全/生産リーダー) CADスキルアップ研修、トップダウン設計研修、IC設計講座基礎コース、液晶応用初級研修
情報処理	課長職システムデザイン研修、職場SE養成研修、MAC、DTP研修、プレゼンテーション研修 新入社員OA研修(事務系OA基礎研修/技術系CAE基礎研修) FOCUS研修(初級・中級)、人事FOCUS研修
デザイン	MACデザインCAD研修、デザイン表現力強化セミナー
資 材	経営指導研修、資材上級研修、輸入実務研修(上級・中級)、資材中堅社員研修 法規知識研修、原価知識研修、技術知識研修
原価管理	VEリーダー研修、VE実践研修、VE入門研修、VEインストラクター研修
経 理	経理部門研修(法人税/連結財務/原価管理/債権処理)、経理実務研修、経理導入研修
品質管理	Q1交流研修、CATS研修、QC専門研修、US専任推進者研修、SDE(安全設計管理)研修
海外関係	<海外要員>派遣決定者研修(トップマネジメント・ミドルマネジメント・一般スタッフコース) 国際要員候補者研修(共通コース・職種別4コース・パソコン能力別コース) ・中国要員候補者研修 <営業コース>国際戦略研修、プレゼンテーションコース、ビジネスライティングコース、海外部門パソコン研修 <語 学>英語集合研修、中国語研修(その他)
国内営業	水曜会、戦略ブレンストーミング、新任営業部門長研修、ルート別戦略研修、営業技能強化研修、 新任係長研修、システム提案力強化研修(パソコン基礎/パソコンインスト/システム商品/デバイスSE)
S F C	所長研修、管理責任者研修、新任係長研修、対応力強化研修、管理総合専門研修、 実務強化研修、審査実務責任者研修、新カーリースシステム研修、女子実務研修
S S P	幹部候補研修、土曜LAN道場、MSP営業活動コーチ研修、カウンセラーSE研修、 プロジェクト管理スキル研修、SE技術道場、ドキュメントSE研修、WINDOWS-NT入門研修
S T S	営業部門マネジメント研修、リーガルマインド強化研修、太陽電池技術者研修、設備技術研修
電子部品	中堅社員研修、電子部品専門研修、IC専門研修、IC中級研修、オプト研修、液晶専門研修、液晶中級研修、 対人営業力強化研修、OJT手法研修
S E K	新任係長研修、CS研修(リーダー、マネジメント)、スキルアップ研修(リーダー、応用、基礎)、 パーツ管理担当者研修、製品別サービス技術研修、事業部新製品研修、営業システム提案力 研修、フロントスクール、フロントレベルアップ研修、ISO-9000研修、新規システム商品研修
S S S	新任係長研修、CE(基礎・応用)研修、スキルアップ研修(リーダー、応用、基礎)、パーツ管理担当者研修 インストラクター研修、提案技術力強化研修、商談技術力強化研修、新製品技術研修

図 3-5 E社

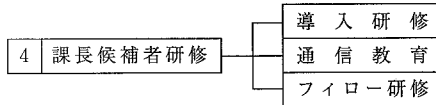
I	階 層 別 研 修
---	-----------



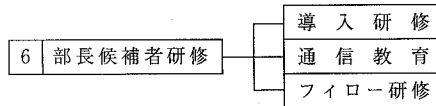
職場コーチ部門長研修 職場コーチ研修



3 3Cセミナー



5 新任課長研修



7 幹部研修

III	自 己 啓 発 援
-----	-----------

1994.10

		実 務 ・ 内 容
社 内 企 画	E社 土曜技術大学	土曜日を利用してコース別に実施 ①アナログ回路技術 ②デジタル回路技術 ③コンピュータ ④通信技術他
	会社員 リフレッシュ活動	各事業ごとに実施 (月1回)
	E社 ビジネススクール (通信教育)	年間2階募集・開講 388講座(93年度は2,400名が受講) (ビジネス共通、階層、人事、労務、 法律、経理、財務、国際ビジネス、営業、 金融ビジネス、品質、生産、コンピュータ、 生産、生産技術、コンピュータ、技術、 語学、資格取得)
	資格取得支援	機械保全技能士 消費生活アドバイザーほか
	外国語研修	各事業所ごとに実施 英語、中国語、韓国語などを実施
	社内英語力 資格検定制度	TOEIC 特急、I～V級の6段階。 全国9会場にて年2回実施
	サービス員 技能検定制度	テレビ、ビデオ、音響、電化、ワープロ、 複写機、パソコンなど16科目について 全国10会場で実施(年2回)
	優良図書幹旋	年間を通して自己啓発のための優良 図書、雑誌、新聞を幹旋
	学会への出席	国内外各種学会への派遣
	社 外 留 学	国内外各種大学、研究機関、他社企 業への派遣
社内研修会への派遣	各種社外研修会、大会、発表会など への派遣	

(出所) JIL資料 (No. 59)。

六 成果主義化と雇用形態の多様化の影響

いままで、日本企業の能力開発について、できるだけ具体例を示しながら論じてきた。事例は決して平均ではないし、ましてやすべての日本企業が事例のような能力開発を行なっているわけではない。しかし、代表例であることは間違いないだろう。

さて、日本的雇用システムを支えてきた人材形成・キャリア形成の仕組みは、九〇年代後半からの厳しい経済環境のもとで大きな試練に立たされてきた。現在では、希望退職や早期退職優遇制度は一般化し、企業の組織再編は日常茶飯事となっている。激しい販売価格の低下に直面して、多くの日本企業は製造拠点を海外に移したり、国内拠点でも大幅な人員削減、正社員の削減を行なったりしてきた。さらに必要な労働力については、直接雇用ではパートタイマーや契約社員などの非正社員、さらに派遣労働者や請負労働者といった間接雇用の活用を進めてきた。そこで、非正社員や間接雇用人材の人材育成について言及することも必要であろう。

(二) 成果主義化の影響

成果主義化をどう捉えるか微妙であるが、人事考課などの影響の強まりであると考えれば、その影響は二様であったといえるだろう。まず、職場の正社員の人員削減の強化はOJTにとどまらず、Off-JTを行なうゆとりも減少させた。これを補うために、自己啓発、つまり本人の内発的な動機により強く訴える、あるいは依存したOff-JTを強めた。成果主義化はいわば、本人の自発的なOff-JTを強化した側面があることはたしかであるように思われる。

他方、成果主義化は「教えるOJT」やOJTの仕組みを弱体化させた可能性が高い。もちろん、成果主義化

によって、従業員の職業能力開発を弱めようという意識を企業がもつはずはない。むしろ、より個人の能力開発とそれに基づく業績向上をより強く処遇に反映させることによって、能力開発意欲を一層促進させようとしたと
いってよい。成果主義は「自己啓発」を個人に強いる程度を強めているが、企業が能力開発において、ますます
これに依存しているのが近年の特徴である。

ほかにも成果主義化は能力開発に対して、いくつかの否定的な作用を及ぼした。まず、評価期間の短期間化で
ある。この影響は本人よりも上司に与えた影響が大きい。現在でも「部下の育成」が人事評価項目に入っている
企業が多いだろう。しかし、管理職の評価が短期化すれば、評価に時間がかかり、かつデジタル化にくい「部下の
育成」への関心はどうしても薄くなりがちである。月次の業績が管理職にいつそう強い圧力になってくる。この
業績圧力は、できる部下をできるだけ手元にとどめたいという意識を強化する。これは個々の従業員の能力開発
にとってマイナスに働く可能性が高い。

次に、あえて極端に言えば、成果主義化が競争の単位を「職場間」から「職場内」に変えたことである。ホワ
イトカラーの昇進競争の場合、競争相手である同期入社者は別の職場で働いている。したがって、現在の職場で
業績を上げることが求められていることであり、職場全体の能力アップが望ましい方策であった。同僚たちは競
争集団ではなかった。しかし、成果主義化は職場の同僚同士を競争集団化したように思われる。同僚や後輩に仕
事のやり方を進んで教えることは、相対的に自分の評価にとって必ずしもプラスに働かず、自分にとってマイナ
スとなりかねない。競争相手のスキルが向上するからである。さらに、正社員の削減は職場での仕事の減少を必
ずしも意味していなかった。利益が出ないために、人員を削減せざるをえなかったが、仕事量が減っているわけ
ではなかった。儲からなくなっただけである。そのため進んで同僚や後輩に仕事を教えるゆとりも減少したので
はないだろうか。もちろん、こうした事態は企業にとって望ましいわけがない。成果主義化の揺り戻しがいわれ
る原因の一つは、能力開発へのネガティブな影響への反省があるのではないだろうか。

(二) 雇用形態の多様化の影響

もう一つの人材形成上の問題は、非正規雇用や間接雇用の増加である。それはとりわけ若年者の人材育成に大きな影響を与えることになった。雇用形態の多様化とは、実は非正規雇用の多様化と呼んだほうがよい。正社員のかなかの多様性は、世間の議論とは逆にむしろ失われていった。大企業ではとくにそうである。女性社員や高卒ホワイトカラーと大卒ホワイトカラー、事業所採用と本社採用の違いなどによる違いは正社員のなかにも多かったが、近年ではむしろ画一化してきた。逆に非正社員のかなかの多様化には著しいものがある。直接雇用では、契約社員(有期雇用)、パートタイマー、嘱託(主として定年再雇用者)などであり、間接雇用では、常用型派遣、登録型派遣、一般請負などである。⁽²⁶⁾

日本企業は、伝統的に社外工や臨時工(期間工)を活用してきた。しかし、近年では、電機・機械メーカーを中心に、派遣労働や請負労働が拡大した。彼らの拡大が進みすぎると製造現場の能力開発が弱体化してしまう。実際、そういう傾向が近年みられる。これが日本企業全体の能力開発にどのような影響を与えるかは未知であるが、少なくともそうした個人の能力開発にとっては厳しい時代であるのは間違いないだろう。

典型的な日本企業とは何かということ自体が現代では曖昧である。産業構造の変化は日々起こっており、かつてのように鉄鋼業や自動車産産業を「典型」とみることはかなり危いのは事実である。情報サービス産産業や流通産産業などでは、企業内能力開発はかなり異なったものである。すでにかなり以前から、製造部門を別会社化している企業が多い。「ファブレス企業」(製造部門をすべてアウトソーシングし、自社工場をもたない企業)も少なくない。もちろん、「製造」の意味が、ハードな「モノ」だけでなく、新開発の技術であったり、ソリューションであったりする場合には、その「工場」は「研究所」や「開発センター」という名前で呼ばれているところかもしれない。こうした「ソフト」な生産物が、いまでは日本企業の主力となっているということもできる。ここでの能力

開発は、開発作業、つまり仕事そのものが最大の能力開発であるだろう。OJTが中心であることに違いはない。研究開発技術者になるための「入門資格としてのOff-JT」である学校教育水準が高度化していることは事実であるとしても。

他方、この間の厳しい経済環境のなかで、「希望退職」の募集は日常化し、個人のキャリア意識を高めたが、成果主義化は部下や同僚に仕事を教えることが自らの処遇に悪影響を与えるという不安を顕在化させたように思える。行き過ぎた成果主義化に対しては、反省の機運もあるが、それが人材形成の優れた点を回復させるかどうかは予断を許さない。また、正規雇用の減少は、企業間移動によるキャリア形成の可能性を開くものであるかもしれない。しかし、甘い考えはできないだろう。日本企業の能力開発・人材育成システムは今後どのように変化していくであろうか。

(久本憲夫)