

通学課程の第3回目に提出

課題 13. 企業におけるキャリア形成支援に関する知識

領域	区分	内容
II 四	講義	テキストV 第3章を参照して、以下の空欄を埋めましょう。
配当時間		
3 H		

会場: _____ 氏名: _____ 提出日: 年 月 日

1 人材開発の基礎知識

(1) 人材開発の目標と要素

人材開発の目標は、企業の経営目標を達成するために必要とされる能力（**期待される能力**）と従業員の**現状の能力**との差を解消することであり、**経営方針**と連動していることがポイントである。その大前提にたち、企業、職場、従業員の3つの視点から、**中長期的**なもの**と短期的**なもの**の双方**を考える必要がある。

人材開発を行う際には、能力を具体的な形で**可視化**することが重要である。能力についてはスーパー(Super, D. E.)の**職業適合性**で示されるものの他、意欲、**コンピテンシー**(行動特性)などによって構成される。中小企業等で人材育成のための体制・リソースが十分ではない場合には、「**職業能力評価基準**」などをアレンジして活用するなどの工夫が必要となる場合もある。

人材開発の体系は「教育訓練」と「**キャリア開発**」の2つの視点で捉える必要がある。具体的な人材育成目標を設定し、戦略を立て、戦略に基づく計画→実施→評価→修正の**PDCAサイクル**を展開することが必要となる。

(2) 人材開発の系譜

① 組織（企業）と従業員の関係

20世紀初頭に提唱されたテイラーの「**科学的管理法**」の時代の「経済人モデル」、1990年代以前は「社会人モデル」、1990年代以降は「**自己実現人**モデル」と呼ばれる人間観がある。

そして、企業はすべてのステークホルダー（利害関係者）のために存在するという考え方に立った、**CSR**=企業の社会的責任という視点が登場した。即ち、従業員をステークホルダーの一員と捉え、雇用形態や立場の違いによらず「**全ての従業員**」を人材開発の対象とすべきである」という考え方である。

② 人事労務管理と人的資源管理

人事労務管理（PM: Personnel Management）

産業革命後の時代に登場し、アダム・スミスの分業論、科学的管理法、フォーディズムなどを経て完成したといえる、工場などで働く従業員を集団として捉え、費用と統制を強調する概念。この時代は労使の信頼感の希薄さと集団主義的な労使関係、トップダウン型

の組織が一般的であり、**管理の効率性** が追求され、標準的なパフォーマンスを最小の投資で回収することを主眼としていた。結果として、業務遂行における必要最低限度の訓練のみが提供され、**人材開発** という概念はほぼ存在しなかった。

人的資源管理論 (HRM: Human Resource Management)

人事労務管理の概念から、従業員を集団の一員と捉えると同時に、**自律した** 一人の人間として、個のマネジメントと人材管理の重要性を強調し、人材を業績向上のための重要な **経営資源** とみなす。人事労務管理の時代の後、メイヨー、ハーズバーグ、マグレガー、マズローらによる人間関係論 (新人間関係論) やQWL (Quality of Working Life)、労働経済学による人的資本 (Human Capital) の概念などを取り込んできた。現在は、**戦略的人的資源管理論** (SHRM: Strategic Human Resource Management) として組織戦略との結合がクローズアップされている。

(3) 人材開発の位置づけ

企業の直面している組織・人事領域の課題は、**管理職層 (ミドル) のマネジメント** 能力向上、**次世代経営層** の発掘・育成などがあるが、業種や企業規模によってニーズは異なるので注意が必要である。

(4) 人材開発と能力

能力とは仕事 (**役割**) に対して初めて語られる概念であり、「必要な能力」=「その仕事の役割」であるはずである。従って、能力と人材開発は分離して考えるものではない。果たすべき役割があり、それに必要な能力を身につけ・発揮して、成果を出すというサイクルを回し続けることが業務遂行であり、**キャリア形成** である。

(5) 人材開発の概要

一般に教育訓練は、**知識・技能** などの能力を高める人材育成であり、キャリア開発は、一連の **仕事群の経験** を通して人材育成を図る方法である。

教育訓練はOJT、**OFF-JT** と **自己啓発** の3つに分かれる。

自己啓発は、個人が主体的に行うもので、専門書による独学、通信教育、e-ラーニング、教育訓練機関の活用などの方法がある。一般教育訓練給付や **専門実践教育訓練給付** などが活用可能であり、企業には **教育訓練休暇** の付与などの支援策が求められている。

キャリア開発は、**異動・配置**、キャリアコンサルティング、メンタリング、に分けることが可能である。異動・配置はキャリア開発の中心的なものであるが、キャリア開発は単なる人事異動の繰り返しによる受動的な概念ではなく、個人の **自主性** を反映した自律的な仕組みとすることが肝心である。キャリアコンサルティングは異動・配置の補完であるとともに、従業員が自らの **職業生活設計** 又は **職業能力開発** 及び向上に関する相談に応じて、助言・指導を行うものである。

メンタリングは、知識と職業経験が豊富な **先輩社員** がメンターとして、後輩社員に対して行う個別支援である。

人材開発施策のポイントは、それぞれの制度を **有機的に連動** することが効果的である。特に、教育訓練とキャリア開発の連携が円滑でないケースが多く、従業員の個別ニーズと教育訓練を繋ぐ機能となるキャリアコンサルティングやメンタリングが期待される。

(6) 人材開発の主体と対象

人材開発の主体は、①主意主義的アプローチ、②介入主義的アプローチ、③ **開発的人間主義アプローチ**、という3つの主体に分けられる。

①はイギリスが代表的であり、**企業** が主体となって人材開発を進める。②はフランスが代表的で、**政府** が主体となって企業での人材育成に介入する。③は学習を通じて個人に権限を委譲するというもので、社員の自主性を重視するアメリカ的スタイルである。

人材開発のテーマとなる能力は、**企業特殊能力** と一般能力から構成される。現在、在籍している組織の給料は両者に対して支払われているのであるから、転職した場合には前者に対する価値は減少し、後者に対する部分の給料となることから給料がダウンすることもある。このことから、社内で教育を受けた人材は **転職する確率を下げる** ことが可能であると言える。

現代において社員は **エンプロイアビリティ** を自主的に身につけることが必要であり、企業も **エンプロイメンタビリティ** (優秀な人材を引きつける能力) を保有しなくてはならないという考え方が広まっている。

人材開発の対象は、その企業に関わる **全ての人材** が対象であるべきである。当然、求められる人材像が雇用形態や役割によって異なると考えられるので、対象別や **階層別** の人材開発メニューが必要となる。その際には、企業内の **雇用(人材)ポートフォリオ** を作成して整理することが有効である。

雇用(人材)ポートフォリオは、企業の人材の全体を、①時間軸(現在・過去・未来)、②人数(**雇用区分や等級**)、③ **保有能力(専門性、経験など)** によるタイプ・レベル別のマトリックス表である。作成する目的は、組織目標を達成するために必要な人材のバランスを明確にし、対象に合わせた人材開発を行っていく基礎とするためである。

(7) CDPとキャリア開発支援・人事異動・配置転換

① キャリア開発とCDP

キャリア開発とは、**シャイン** のキャリア発達理論などを背景として、一連の職業群(**キャリアパス** や **キャリアルート**)を経験することと、適切な支援(**OJTやOFF-JT**)によって人材開発を行う方法であり、CDP(Career Development Program)とは、**個人のキャリア開発** を進めていくための計画である。

CDPは、個人の能力、適性、**希望** に応じて設定されるべきもので、キャリアコンサルティングの知見を活用した支援が期待されている。CDPを作成する際、キャリアコンサルタントに求められる責任と役割は極めて大きい。適切なCDPの設定のためには、**自己申告制度** や **スキルインベントリ** などが有効な仕組みである。

CDPにおける課題は、CDPは従業員の **長期的なキャリア開発** を目指すも

のであるが、異動・配置は組織のその時点の **組織としての課題解決** のための方策として行われる側面があり、相反する関係である場合がある。そうした状況の改善策としては自己申告制度が有効である。さらに従業員が自ら主体的に新たな仕事に挑戦できる **社内公募制度** ・ **社内F A制度** をCDPに組み込むことも有効である。

② キャリア開発の支援

従業員のキャリア開発の支援の第一は、従業員一人ひとりの「 **自らのキャリアを主体的に考える意識** 」の啓発である。第二に、従業員が自らのキャリアを考える際に必要となる「求められる人材像」や「期待される能力」といった **情報の提供** である。そして、キャリアコンサルティングを通じて個別に支援することで、一人ひとりの **望ましい職業生活設計** を描くことが理想である。

従来は主流であった会社主導型配置から **社員主導型** のキャリア開発へと変革することは、パラダイムシフトと言える大きな変化であり、企業文化や風土の変革が必要である。円滑な移行のためには様々なコンフリクトもあり、その解消のための方策の第一は **インフォームドコンセント** である。様々な施策の整備も必要であり、継続的なキャリア研修、キャリアコンサルティング制度、 **ジョブ・カード** を活用したセルフ・キャリアドック制度などが特に重要かつ有効な施策である。加えて最近では、 **EAP** =社員サポートプログラムを導入する企業も増加した。

人事異動やキャリア開発が、組織と個人の両者にマッチしているか否かの検証は、異動後の本人の **パフォーマンス（業績）** 評価が中心であるが、理想的には、①配置・異動後の本人面談又はアンケート → ②定員管理（欠員管理） → ③同一ポジション滞留年数の測定、といったフローで検証すべきである。

また、定期的に **モラルサーベイ（従業員満足度調査）** を実施して、異動の仕組みや人事評価制度も含めた人事制度全般が有効に機能しているかを測定することも重要である。

③ 人事異動とキャリア開発

人事異動や配置転換の具体策は、 **ジョブ・ローテーション** 、職務拡大（水平方向の業務拡大）、職務充実（垂直方向の業務深化）によるが、一般に社員は「会社としての方針・計画性」、「 **個人の自己決定性** 」が実感できることを求める。

異動政策については、前出の自己申告制度・社内人材公募（社内F A）が中心であるが、その他、管理職登用公募制度、進路選択制度、 **勤務地限定制度** などの様々な工夫が考えられる。

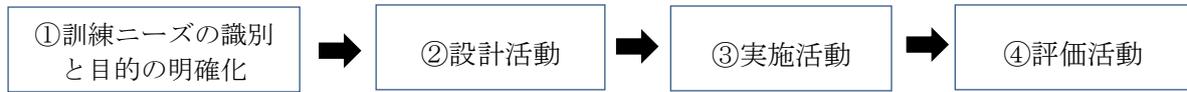
キャリアコンサルタントは学習したキャリアや心理学的な知見を有効に活用して施策を考える必要がある。また、社内にもどのようなポストが存在するのか、全ての職務を網羅した「 **キャリア・マップ** 」を整備しておくことも必要であろう。

人材開発の成否は、従来の「人事異動」をどこまで「キャリア開発」に近づけられるかにかかっている。人を育てる最も有効な方策は、自己決定性や **自己実現欲求** を重視し、自らキャリア開発に取り組むこと（自己啓発）を支援することであろう。

(8) 人材開発と組織学習

① 人材開発の訓練モデル

人材開発において有名なモデルは、下図で示すような **システム的アプローチ** (4段階訓練モデル) である。



※訓練ニーズは①組織(全社)→②職務→③個人のレベルで発見される。

図中①の段階では、人材ポートフォリオに基づき個人の教育レベルを識別し、目的とゴールを明確化する。②では、訓練の具体的なプラン設計を行い、③④と続く。これは人材開発におけるPDCAサイクルであるが、変化の激しい現代の経営環境においてはこのような硬直的なモデルは非現実的であるため、経営戦略との関連性とラインマネージャー(職場の管理者)の役割を重視し、個人のみならず組織による学習を企図した、より複雑な統合的アプローチである「**組織学習**」へと進化している。

組織全体で学びあいつつ進化し続ける組織を **ラーニングオーガニゼーション** やラーニング・コミュニティと呼ぶ。**アージリス** は「学習する組織」を提唱し、組織的な学習に着目し、構成員が所与の課題について対処するのではなく、状況に対応して、自分たちが持っている課題に対する **前提や仮説を修正** していく学習が競争優位を生み出すことを示した。そして、組織的な学習の実施手法について、「学習する組織」として体系化したのがMITの **センゲ** である。センゲは「学習する組織」について、「あらゆるレベルのスタッフの **意欲と学習能力を活かす術**」を見出した組織であると述べている。その上で、実現するための方法論として次の5つのディシプリン(学習領域)を提示した。

- 1) 「自己マスタリー」 : 自己の **人生におけるビジョン** と現状の差を明確に認識することで、継続的に自己の能力向上に取り組むこと。
- 2) 「メンタルモデルの克服」 : 個々人の心に固定化されたイメージや概念を明示的に捉え、検証・改善していくこと。
- 3) 「共有ビジョンの構築」 : 将来の姿を **構成員全員で共有** すること。
- 4) 「**チーム学習**」 : 意見交換やディスカッションにより、共同してチームの能力を向上させていくこと。
- 5) 「システム思考」 : あらゆる物事・事象を **相互関係で捉える** ことで、一連のシステムとして理解する考え方。

「システム思考」は、1)~4)のディシプリンを統合し、個々の課題ではなく、全体の構造を理解し、それに働きかけるフレームを提供してくれる。

人材開発に活用されている学習モデル

モデル／代表人物／事例	概要
学習転移 モデル ／－／先輩からの業務引継ぎ、通信教育	学校や研修といった教育プログラム内で修得した知識・スキルを、ビジネス等の実務現場に転移する、というモデル。具体的には4つのプロセスで学習が構成される。 【知識創造】 研究者が伝達可能な知識を創造する。 【知識伝達】 創造された知識を教育プログラム内で教員（講師）が伝達する。 【知識修得】 伝達された知識を学習者が習得する。 【知識応用】 修得した知識を学習者が現場で応用する。
経験学習 モデル ／コルブ (Kolb, D. A) ／日常業務、OJT	その人自身の状況下で具体的な経験をすることが出発点(具体的経験)。次にその経験を多様な観点から振り返って内省し(省察)、そこで得られた教訓や気づきを他の状況でも応用できるような独自の理論に作り上げ(概念化)、その理論を新しい状況で試行する(実践)。そしてさらに経験を重ねて…という風に、「経験→省察→概念化→実践」のサイクルを回すことで経験が知恵に変換され、人はより良く学ぶことができると考える。
批判的学習 モデル ／－／赤字部門の立て直し、新規プロジェクトの立ち上げ時	自分の置かれた状況が無批判に“当たり前”とする姿勢を問題視し、自分の行動や考え方について、「本当に望ましい姿とは何か？」を問い、現状に対する 問題意識を育む という学習モデル。以下の3つのモードがある。 【手段探求モード】 活動の背後にあるモノの見方・考え方と、そこから導かれる具体的な活動目的を所与とし、目的達成のために効果的・効率的手段を採用しているかを省察し、「望ましい手段」を再設定する。 【目的合意モード】 活動の背後にあるモノの見方・考え方を所与とし、そこから導かれる具体的な活動目的が、他者の視点からも納得できる合理性を持っているかを省察し、「望ましい活動目的」を再設定する。 【背景批判モード】 活動の背後にあるモノの見方・考え方そのものを省察し、望ましい「モノの見方・考え方」を再設定する。
正統的周辺参加 (LPP)モデル ／Lave, J. & Wenger, E. ／ 徒弟 制度	「仕事の中の学びこそ本来の姿である」という主張のもと、社会的な実践共同体への参加の度合いを増やすことが学習であると捉える考え方。学校的な教育システムが存在しない場における学習のあり方。

② ナレッジ・マネジメント (Knowledge)

知識創造と呼ばれる知識の創出を体系的に整理した経営理論であり、**SECI** と呼ばれる、**暗黙知** (言葉や数値で明確に表現しにくい技能やノウハウ)と形式知(明確な言葉や数値で表現できる知識)を相互に変換するプロセスの頭文字をとったものである。

共同化 (S)： 暗黙知を相互理解するためには **共通体験** が有効である。

表出化 (E)： 会議などでは暗黙知のままでは議論が進まないの、
言葉・図・数字 などを用いて表現することで形式知に変換する。

連結化 (C)： 表出化した形式知をさらに論理的な構成にして会議資料とする。

内面化 (I)： 資料化された内容を実行する際には臨場感をもって知識の内容が体得できることとなる。

企業においては、知識を創造する基本的なプロセスを理解したうえで、自社では何に力を注ぐべきかを考えることが必要である。暗黙知に価値が多い企業ならば共同化、形式知に価値が多い企業ならば連結化を効率的に行うなどの施策を考えることである。

2 人材開発計画

(1) 人材開発計画の立案

教育訓練コストは利益を産むための投資の一部として、そのコストパフォーマンス（費用対効果）が厳しく問われる。しかし、教育訓練の成果はその場で利益として数値化することは難しい場合が多いため、**教育訓練費用の妥当性** について、多くの企業は昨年対比で検討することが多い。

従って、過去の実績を把握することも必要であるが、最も重要なことは「**教育訓練ニーズ**」の測定・分析とそれに基づく**具体的な目標設定** である。その際には、経営理念（ミッション等）、経営方針（計画）、経営課題（人材ポートフォリオ、職場定着率等）と現状を照合することが必要である。目標を達成するためには次の3つの戦略が柱となる。

- ① **分野選択** の戦略 ②資源配分の戦略 ③教育訓練の戦略（①②に基づく計画）

計画内容の柱は、「Who&Who」（誰が誰に）、「What」（何を）、「How to」（訓練方法）、「How much」（訓練コスト）や「Where」（訓練場所）、「When」（訓練実施時期）、「How long」（訓練期間）を明確にすることである。計画の際には、**現場のニーズ** や希望といった情緒的な部分も勘案すべきであろう。人材開発セクションの都合だけを優先して、現場の状況を考慮しない訓練では、現場の人間からの反発や抵抗を招き訓練効果が半減することとなりかねない。

戦略の中には、業務に必要な能力や個々の社員の能力に関する情報のデータベース化や、教育訓練に対する**動機づけ** ・意欲喚起につながる**インセンティブ・システム** 等の体制を全般的に構築することなども含める必要がある。

(2) 教育訓練の領域

教育訓練の戦略立案に際しては、教育訓練の全体を俯瞰して細部の作りこみをする必要がある。そのためには、次のような教育訓練のポートフォリオを検討するとよい。

教育訓練ポートフォリオ		教育訓練ニーズの時間軸	
		短期需要充足型	長期先行投資型
教育訓練ニーズの不確実性	小	短期需要充足型 基本戦略：現場のニーズに的確にこたえられる能力開発。 例) PC スキル、特定業務に関わる 新知識の習得 など	人材ストック保全型 基本戦略：教育訓練目標は長期的にも明確で不変であるものであるため、長期的な計画を作成し、体系的に教育プログラムを展開する。 例) 新入社員研修 、管理職候補者への基礎知識研修など
	大	—（該当なし）	戦略投資型 基本戦略：将来の不確実性が大きいため、どのような状況にも対応できるための高度な基礎能力を教育する。 例) 海外留学、ビジネス・スクールでの教育

(3) 教育訓練費用について

直接費用： 訓練実施のために直接必要となる経費。教育担当者の **人件費** ・謝金、教材費訓練施設の運営費用など。

機会 費用： 訓練のために仕事ができないことや訓練のために不慣れな仕事に従事することから生じる生産活動の停止や停滞、生産性の低下により生じる費用。単純に言えば、教える時間・教わる時間分の **人件費** など。

3 人材開発計画の実行

(1) 人材開発マネジメント

人材開発のPDCAサイクル

準備 (Prepare)

- (1) **経営課題** と人材開発の相関の考察
- (2)情報収集 ①人材開発総論 ②関連法規 ③助成金制度 ④他社の事例
- (3)現状把握 ①自社の人材開発施策 ②教育訓練実施状況 ③キャリア開発状況
- (4)人材開発ニーズと対象層を定め、目的・目標（成果指標）を明示する
- (5)トップの **コミットメント** を得る
- (6)推進体制の確認・整備 ①経営者の役割 ②現場を巻き込むプロジェクト・委員会

P (Plan)

- (1)中長期計画の策定 ⇔ 経営計画との連動
- (2)短期計画策定 ⇔ **予算・運営施策** との連動
- (3)全社目標、セクション目標、個人目標と評価手法を検討 ⇔ **MBO** との連動

D (Do)

- (1)必要な施策の立案・導入
- (2)告知・啓発活動の実施
- (3)更なる情報収集（政策・他社動向など）

C (Check)

- (1)施策の成果と成果指標の分析
- (2) **社員アンケート** ・意識調査の実施
- (3)現場巡回、社員インタビューの実施

A (Action)

- (1)必要に応じ、 **行動計画修正**
- (2)必要に応じ、実施内容・方法の修正

Dの段階で安心してしまい、毎年同じ内容の繰り返しになりがちだが、C・Aのサイクルを確実に運営することが肝心！

人材開発マネジメント上の3つのポイント

- ① **キャリア開発** と教育訓練のバランス
- ② 教育訓練全体像の従業員に対する「 **見える化** 」
- ③ コンビネーションの工夫

(2) 人材開発のアセスメント

視点	例
全社的視点	企業業績（売上、利益、利益率、株価など）、能力評価の平均値、 離職者数 、定着率 etc
主体・対象者別の視点	経営者満足度、管理者満足度、社員一人当たり教育訓練費、 女性管理職者 比率、女性昇進・昇格者数 etc
数値化可能な視点	資格取得者 総数、受講者理解度、研修実施回数、受講者数、 新規コース開発数 etc

以上のように、複数の視点から成果指標と先行指標を組み合わせて設定することが必要である。こうした考え方を **バランス・スコアカード** と呼び、一般に「財務」「顧客」「内部業務プロセス」「学習と成長」といった4つの視点から総合的に評価を行う。

業績評価指標 のことをKPI (Key Performance Indicator) と呼び、それぞれの因果関係から、上位に位置する「**成果指標**」と下位に位置する「**先行指標**」の2つに分けられる。成果指標の例としては、売上高・利益率等があり、先行指標は顧客満足度や納期遵守などが挙げられる。

人材開発の効果を把握するモデルとして有名なものに、カークパトリックによる研修の効果測定の方法がある。研修の効果把握にはレベルが4段階あり、高いレベルの効果測定ほど対象となる研修の数は絞られてくるというものであり、評価を次の4つのレベルに分けて考える。

カークパトリックモデル ①反応 → ②学習 → ③ **行動** → ④結果

(3) OJTの在り方

OJTは人材開発や教育訓練の一手法であるだけでなく、日常業務のマネジメント・ツールでもあるので、**MBO**（目標管理制度）の中に位置づけ、管理者の責任の下、機能的に行われなくてはならない。実態として、職場の上司・先輩と部下・後輩が具体的な仕事に取り組むだけであるOJTが多いが、あくまでも仕事に必要な知識(常識・専門)・技能・態度などを **意図的・計画的・継続的** に指導しなくては効果的とは言えない。

OJTの進め方の要諦は次の通りである。

手順	要諦
①被訓練者（部下・後輩）のアセスメント	A：業務上必要とされる能力 B：個人特性
② 育成目標 → 訓練目標の設定	③のA-Bを分析し、具体的にリスト化する。
③ 訓練計画 の作成	②達成のための手段・スケジュール
④結果の評価	次の目標設定に活かす
効果的に実施するための観点	
①現状までよりも、 一歩「難しい・多様性がある・権限の大きい」 仕事を与える	
②日常業務遂行中に気づいたことは、都度助言する	
③意図的・計画的・継続的であること	
④MBOと連動させ、具体的な目標達成のための手段とする	

○J Tのメリットは、「仕事を通じて訓練が行われるので時間・コストともに効率的である」「業務に直接役立つ実践的な知識やスキルが身につくので成果が実感しやすい」「暗黙知を伝えられる」「個別に行われるので個性や状況に応じた教育が可能である」などがある。

デメリットとしては、「訓練効果は訓練担当者の能力と意欲、被訓練者の意欲や態度に大きく左右される」「業務が多忙になると育成の余裕がなくなる」などがあり、被訓練者の **意識づけ**、訓練担当者の **指導力の強化** など重要な課題である。

(4) ○J T実施の障害

要因① 非制度化

そもそもMBOを取り入れていない職場や、MBOの中に明確に位置付けられていない組織も多い。まず、管理者に対して部下への○J Tを **人事考課の項目として設定** することで人材育成への意識を明確化することが最低限度必要となる。

要因② **長時間** 労働

要因③ **残業制限**

○J Tの指導時間が通常勤務時間内では確保する余裕がない状況の場合、上司の判断で計画的な残業に限っては認めるといった配慮も必要であろう。

要因④ 組織風土・評価制度の問題

会社全体の企業文化、管理者の意識、個人の認識不足、理由は様々だが、何よりも人材育成の重要性を経営側が十分に認識し、それを **現場レベルにまで浸透させる** 取り組みが必要であり、そのための **助言・情報提供** がキャリアコンサルタントに出来る環境への働きかけである。

要因⑤ ○J Tの **ノウハウ** ・経験不足

(5) ○J Tの役割

○J Tは前出の「**企業特殊能力**」の教育において、OFF-J T、自己啓発よりも優れたシステムである。

○J Tの推進は企業にとって、人材の戦力向上・人材定着・**ローコスト** といった3つのメリットをもたらす。また、○J Tは **MBO** と連動して日常業務のマネジメント・ツールとなる。

企業の業績目標には、「期間（短期、中期、長期）」「達成する主体」「達成の質と量」の3つの視点があるが、これを○J Tに置き換えてみると、個人に求められる能力と現状のギャップから見た育成課題の把握を短期、中・長期的に行う必要がある。また、達成すべき業績目標は全社→部門→課・係→個人へとブレイクダウンされる（**目標の連鎖**）が、上意下達的な押し付けではなく、**双方の合意** によるコミットメントによってなされることが重要であり、個人のコミットメントが反映されたうえで計画は作成されるべきである。但し、○J Tの成果は数値的な業績目標の達成ではなく、能力伸長であり、そのプロセスも重要であることを忘れてはならない。

(6) OJTの効果的な実施

人の行動意欲。遂行された結果を高めるには、「動機づけ理論」が重要であり、中でも「**内発的動機づけ**」をどう引き出すか、被訓練者の一人ひとりの持つ欲求について検討することが必要であろう。

最後に、具体的なアプローチイメージとしてグループ・アプローチのセクションで紹介している「**ファシリテーター**」的なかわりが望ましい。その理由は、OJTは当然ながら何らかの具体的な仕事・作業を媒体として用いる、それは構成的なエンカウンターグループで用いるエクササイズに置き換えて考えられるからである。

4 OFF-JTの実施

(1) OFF-JTの在り方

代表的な類型

分野	主な対象	特徴	例
階層別教育	経営者から新入社員まで。部門や職域を超えて階層横断で行われる。	該当する階層に属する社員に共通して求められる知識・技能の訓練。	新入社員研修、 管理者 研修、グループ役員研修など。
専門(職能) 別教育	組織を縦割りにした営業、研究開発などの部門ごと。	部門や職能に必要な専門的能力の教育。	情報システム管理者研修、新技術やシステムに関する研修など。
課題別 教育	部門、職種を超えて共通の経営課題を持つ者。	企業の重要な特定の課題解決に向けた知識・技能の教育。	人事評価者・考課者訓練、OJTリーダー研修、コンプライアンス研修など。

OFF-JTの進め方もまた、PDCAサイクルを意識することとなる。最初のP（計画段階）では、業務に必要な能力と社員の現有能力の差の分析、経営戦略から長期的に必要なとされる能力などからニーズを分析し、ニーズに基づいて研修計画・プログラムを立案する。ニーズの把握には、**従業員インタビュー**、アンケート、テストの実施などの他に、業務に必要なスキルを棚卸し、そこからニーズを分析する**スキルインベントリー**を活用する方法、**コンピテンシー・モデル**からニーズを分析するなどもある。研修プログラムの作成や選定については、目標に照らし合わせて最適な研修技法を選択することが肝心である。

(2) OFF-JTの長所と位置づけ

OFF-JTの長所は次の3点が考えられる。

- 長所1 特定の階層・職種・部門に共通して必要となる知識・技能を、大勢の社員に**同時に均一に教育**できる。(金太郎飴づくりに有効)
- 長所2 社内外の専門家やエキスパートから、日常のOJTレベルでは習得しえないレベルの知識や社外の情報が得られる。(新たな知識を得ることは**モチベーションUP効果がある**)
- 長所3 部門を超えて同期社員などが交流することで、情報や経験の共有の場となり、そうした**インフォーマルな人間関係**が仕事に役立つことも多い。

5 自己啓発支援の実施

(1) 自己啓発の在り方

自己啓発の基本は、社員自らが自分の望む **職業生活設計** を描き、それを実現していくプロセスの中で、「どのような職業能力を開発したいか」という目標を持ち、それを達成してゆくための **長期的且つ自発的な教育訓練** である。

企業の行う自己啓発のスタイルは、社員の裁量に任せる「自由形」、会社がメニューや内容を提示する「選択型」、特定のテーマについて参加者を募る「応募型」などがある。支援としては、情報・場所・機材の提供や、金銭的援助、時間的便宜の供与、学ぶ風土の醸成などがあげられる。

統計から読み取れる課題として、正社員とそれ以外に対する **機会の格差** が存在する点、**教育訓練休暇の付与** の少なさがあげられる。キャリアコンサルタントとしては、**非正規** で働く人々に対して、**自己啓発の必要性** や自己啓発に取り組む際に個人でも活用可能な制度などの情報提供により、格差を埋めるための啓発活動が求められる。併せて、企業に対して教育訓練を支援する制度等に関する環境整備などを働きかけることが求められる。

(2) 自己啓発の意義

O F F - J T、O J T、自己啓発を人材開発・教育の3本柱としてきたが、いずれが最も重要なのだろうか。当然、3つが相互に補完し合い相互作用の結果高い教育効果が生ずるわけではあるが、自己啓発と他2つの決定的な差は、「**自己決定性**」である。自己決定性が最も高い自己啓発は、同時に最も高いモチベーションを持って取り組むことになる。さらに、2000年代に入り、経営環境の変化が激しい現在においては、自己啓発こそが最も重要という考え方が出来るであろう。そのことは、ジェラットの **積極的不確実性** やホルの **プロティアン・キャリア** の概念に如実に示されている。

(3) 自己啓発支援の方策

- ① 情報提供
- ② 費用・時間的支援

時間的配慮の中で最も厚遇なものは **有給教育訓練休暇** の付与である。これは、通常の有給休暇とは別に、さらに有給休暇を付与する制度である。