

ホワイトカラーの生涯能力開発システムについての研究—1*

システムの構築とその有効性検証方法の開発

田 中 丈 夫**
杉 山 貞 夫***

【要約】

中高齢期ホワイトカラーに対する人員整理や賃金再評価等、いわゆるリストラ対策は今日の社会問題となりつつある。これは加齢とともにホワイトカラーの賃金と能力のミスマッチが拡大されるためとも考えられる。そこでホワイトカラーの専門能力は、①仕事の原理原則について学習する、②その活用によって価値を産む知識にする、③これらの知識・経験のネットワーク化を図る、の三段階で形成されると考え、経営組織の中で入社から定年までの間、この専門能力形成を促進するシステム、すなわち生涯能力開発システムを計画してみた。更に、この有効性を検証するため実際の研修を実施し、その結果について考察を行った。

この結果、現行の経営組織では、①業務管理システムと能力開発システムの跛行、②能力開発システムの空洞化という二つの問題があり、これが賃金と専門能力のミスマッチを生じさせていることが明らかになるとともに、この解決には生涯能力開発システムの考え方が有効であることがわかった。

I 問 題

1. はじめに

中高齢期ホワイトカラーに対する人員整理や賃金再評価等は、今日、社会問題となりつつあるが、これはホワイトカラーの賃金と専門能力のミス

マッチの程度が拡大されるためと考えられることは既に述べた。長町、田中他(1995)によれば、ホワイトカラーひとりあたりの年間賃金825万円に対して、評価された専門能力の価値は、ひとりあたり平均でこの58%の477万円となっている。そして、田中(1997)は、この矛盾は次のステップで生じるものと考えた。即ち、

(1)第1ステップ(おおむね入社後10年までの間)、「その場しのぎ型能力開発」

ホワイトカラーの多く(約90%)が、入社後、時間的余裕もあり、能力も柔軟な時期から、系統的・計画的な専門能力の開発を行わないで、担当する業務処理・業務課題解決のみに必要な知識を習得すると学習活動を停止してしまう。環境は日々変化するので、この段階から専門能力の陳腐化が始まる。

(2)第2ステップ(おおむね入社後20~30年の間)、「鳥なき里のこうもり化」

学習を停止しても、業務経験に応じて専門能力は拡大・熟達し、経営組織における職務領域は確立する。しかし業務上の新たな要請が無い限り、変化する専門知識を学習することによる過去の知識の更新が行われないので専門能力の陳腐化は進行する。一方、少数精鋭化を指向する経営組織は一領域一専門家体制がとるから、経営組織内には当人の専門能力陳腐化を指摘する者が居らず、陳腐化のすすんだホワイトカラー(こうもり)が、時代に通用する専門能力者(鳥)の顔をし続ける状況が続く。この間、本人は問題意識を持つことがないので、専門能力の陳腐化は益々拡大する。

*キーワード：ホワイトカラー、賃金と専門能力のミスマッチ、生涯能力開発システム

**日本エクスラン工業株式会社

***関西学院大学社会学部教授