

【表1 生涯能力開発ガイドライン】

年代	業務	知能の強み	能力開発のガイドライン
20歳代	処理業務 部分的課題業務	青年期能力として残る機械的学習能力（記憶力）	専門能力範囲の増加・拡大
30歳代	開発業務	知識獲得能力・思考力（問題解決能力）の発達	業務課題の解決により業績に貢献する能力の実戦化
40歳代	高度開発業務	知識獲得能力・思考力（問題解決能力）の高度化	実戦効用を高めた専門知識群のネットワーク化
50歳代以降		知識獲得能力・思考力（問題解決能力）の成熟化	ネットワーク化された知識の高度化・汎用化

経営組織は学校教育と異なり、入社から定年までの間、いつ、何をどのように学ばなければならないかを定めた能力開発のガイドラインがない。そのことが、その場しのぎ型能力開発を容認し、賃金と能力のミスマッチをもたらす結果ともなっている。

表1は入社以降の業務の変化と知能の強みの変化を効果的に活かすためのガイドラインのモデルである。生涯能力開発システムの第2条件はこの生涯能力開発ガイドラインとの関係で考えることである。

(3)意欲

McGregor (1960) のこの点に関する仮説が、前提条件次第で有効でないことを証明した研究は Hersey & Blanchard (1969) 等、数多い。人が本来、向上意欲を持っているのなら、少なくとも入社後、時間的余裕と能力の柔軟性のある時期くらい、系統的な専門能力の自己開発を行なっても良さそうなものだが、長町、田中他 (1995) によれば、そういう取り組みを自発的に行なうホワイトカラーは僅か12%にすぎない。少なくとも能力開発については、「人は生来、気のむくままに生きたい生き物であり、長期的な拘束を強いられる能力開発など避けたいと思っている」という考え方からスタートしたほうが良いように思える。特に能力の高度化をはかるには、時間をかけて系統的に能力を蓄積する以外に方法は無いことを考えると、本人の意欲のある、なしにかかわらず、系統的な能力開発を実行する目標達成型能力開発（表2参照）をまず考えることが必要となる。

勿論、能力開発は自主的な吸収意欲がなけれ

【表2 せざるをえない能力開発】

	目標達成型	なりゆき型
目標設定	明確設定	あいまい設定
実行管理	目標管理	なりゆき管理
拘束性	強い	弱い

ば効果は出ない。従って目標達成型能力開発のフレームの中で、自主的な意欲を喚起するために、内的・外的リワードシステムを設定することが必要である。

人の意欲は日々、変動する。しかしこの能力開発は中断すると成果が得られない。意欲がどう変動しようと力を借りて何としても継続する。意欲のマネージメントのためにはこの考え方が必要不可欠となる。生涯能力開発システムの第3条件は、リワードシステムを含んだ目標達成型能力開発を内蔵することである。

4. 生涯能力開発システムの構築

前項で述べた3つの条件をもとに、生涯能力開発システム（図1参照）を組み立てた。まず中長期経営計画から、「③業務課題計画」と「④人事計画（キャリア・ディベロップメント・プログラム）」がつくられ、これをもとに「⑥生涯能力開発ガイドライン」に配慮しつつ、個々のホワイトカラーのために、どういう業務経験と役割（ポスト）を与えて、いつまでにどのような能力を身につけさせるかを、上司（指導者）、部下（能力開発者）の両者納得の上で、「⑦個別能力開発目標」が設定される。更にその上で、「⑧目標達成計画」では達成手段とその実行計画が設定されて実行に入る。「⑨実行過程」および目標到達時には両者によっ