



【図1 生涯能力開発システム】

て、実行成果、実行成果と計画目標との差異の把握、およびその原因追求と改善点の明確化が行われて、次期の能力開発計画にフィードバックされる。また、実行成果を「⑩人事考課」に反映させることにより、拘束力の強い目標達成型能力開発が進められる。このフレームの中で「⑩人事考課」が更に「⑪昇進昇格・能力給」に反映されることによりリワードシステムが形成される。更に3~5年毎に、ホワイトカラー個々の賃金と専門能力の適合度を調べることによって、生涯能力開発システムが合目的的に稼働し、個々の専門能力が期待された向上を示しているか否かをチェックし、期待される水準に達していない場合は、能力開発計画の改善を考える「⑫チェック研修」が実施される。

II 方法

以上の考え方に立って、賃金と専門能力のミスマッチを生じさせない生涯能力開発システムについての研修を計画した。その研修は、(財)高年齢者雇用開発協会の協力を得て1997年3月、14社16人の人事・能力開発担当管理者を集めて実施され

【表3 有効性検証研修プログラム】

1. 生涯能力開発システムのプレゼンテーション
2. 自社の能力開発システムのチェック
3. 生涯能力開発システムの設計
4. 生涯能力開発システム有効性アンケート

た。

生涯能力開発システムについての研修は表3のとおり、まず130分かけて当システムの考え方と内容について説明を行った上で、第1のチェックリストにより、各社の能力開発システムの現状と説明された生涯能力開発システムとの乖離度について調べた。次いで、説明された生涯能力開発システムの趣旨と乖離度評価にもとづいて、それぞれ自社の生涯能力開発システムを計画させた上で、第2の調査で、説明された生涯能力開発システムについての総合的評価を得ることとした。

第1のチェックリストでは、①経営計画、②人事計画、③能力開発目標、④能力開発計画、⑤能力開発実行管理、⑥リワードシステム、⑦能力開発に関する風土の7つについてそれぞれ5つの項目が準備されている。まず①経営計画では、その有無、部・課・個人の計画分担の仕方、計画達成に必要な専門能力の明確化がなされているか等について、②人事計画では、そのルール自体の有無、ルールの本人への明示の有無、人事計画を能力開発に活用しようとする意識の程度等について、③能力開発目標では、経営計画や人事計画との関連の度合、生涯能力開発ガイドラインとの関連の度合等について、④能力開発計画では、その有無、計画の具体性、実効性等について、⑤能力開発実行管理では、管理の程度、指導方法等について、そして⑥リワードシステムでは、能力開発と人事処遇の関連の度合、人事考課の能力開発への活用等についてなど、生涯能力開発システムを合目的に運営するために必要な点が質問の形で列挙されている。また⑦能力開発に関する風土ではシステム運営の考え方の基盤についての諸項目が準備されている。各項目に回答することによって被験者は、生涯能力開発システムと現行の自社システムとの乖離を具体的に認識することになる。

以上が現状把握のためのものとするなら、次の段階で行われるそれぞれの会社の生涯能力開発シ