

システムの計画は対策立案であり、その作業によって、現行の自社システムのどこをどう改革すればよいかを認識することになる。従って、この第2の調査では、現実的認識に立った、生涯能力開発システムに対する総合的評価を得ることができるものとする。

### III 結果

#### 1. チェック・リストの結果

各チェック・リストでの選択回答は原則として3つ準備されており、生涯能力開発システムを運営するために必要とされるに5点(基準点)、残り2回答については基準点からの乖離の程度に応じて3点、1点が配点されている。そこで被験者が自社の現状を評価した結果、賃金と専門能力のミスマッチを生み出す経営組織のメカニズムが説明できたならば、つまりチェックリストの中で、得点の低い(即ち、生涯能力開発システムからの乖離が大きい)項目によってこのメカニズムが説明できたならば、それを生涯能力開発システムのレベルに合致するように改善すれば賃金と専門能力のミスマッチは防げることになる。また、そのことによって生涯能力開発システムの有効性も検証できるものと考えた。

被験者のチェック・リストの項目毎の得点結果を表4に示す。平均得点を基準点で除した獲得率

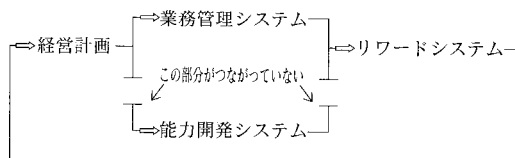
【表4 チェックリストの結果】

項目	平均得点	得点/基準点
①経営計画	15点	60%
②人事計画	12	48
③能力開発目標	12	48
④能力開発計画	9	36
⑤能力開発実行管理	10	40
⑥リワードシステム	15	60
⑦能力開発に関する風土	19	76

を見ると、一番高いのが⑦能力開発に関する風土であり、これに①経営計画と⑥リワードシステムが続き、②人事計画、③能力開発目標、⑤能力開発実行管理、④能力開発計画の順で獲得率は低くなっている。

経営目的を達成するための経営計画⇒業務課題

達成⇒リワードのサイクルをまわす業務管理システムは経営組織活動の基幹である。但しこれに、経営計画⇒能力開発⇒リワードのサイクルをまわす能力開発システムが連動しなければ、環境変化とともに経営組織を構成するホワイトカラーの専門能力は陳腐化し、経営目的達成力は低下する。しかし表4に見られるとおり、被験者の多くの企業が能力開発の基本的な必要性は理解しているものの(⑦能力開発に関する風土)、おおむねねらいど通りに機能しているのは①経営計画と⑥リワードシステムだけであり、②人事計画、③能力開発目標、④能力開発計画、⑤能力開発実行管理など能力開発にかかわるものがおしなべて低いことから、能力開発システムが正常に機能していないのではないかと考えられる。本稿の研究対象ではないが、被験者の企業の業績推移を見ると、一方の業務管理システムは正常に機能していると推察されることから、図2のように多くの経営組織では、業務管理システムと能力開発システムが跛行状態にあるのではないかと考えられる。



【図2 業務・能力システムの跛行】

更に項目毎に見ると(表5参照)、②人事計画、③能力開発目標、④能力開発計画、⑤能力開発実行管理に3点を下回る項目が多いことがわかる。この中で、生涯能力開発ガイドラインは未だ開発途上にあるから、11. その有無や、14. 能力開発目標とガイドラインとの連携の得点が低いのはやむをえないとしても、6. 人事異動ルールの有無、7. 人事異動ルールの本人への明示、および13. 人事計画と能力開発目標との連携の得点が低いことは、業務・役職に直結した計画的・系統的な能力開発が充分に行なわれていないことを示しており、この点が経営計画とリワードシステムが能力開発システムにつながっていない主因と考えられよう。更に、17. 能力開発実現方策の具体化、18. 能力開発実行計画の作成等の能力開発の具体化や、19. 時間配分計画、20. 計画の実効性等の能