

【表5 チェック項目毎の得点】

項目	チェックポイント	平均得点	項目	チェックポイント	平均得点
経営計画	1. 有無	5	能開計画	16. 有無	3
	2. 業務課題へのブレイクダウン	3		17. 実現方策の具体化	2
	3. 能力要件ブレイクダウン	3		18. 実行計画の作成	2
	4. 実績管理	3		19. 時間配分計画	1
	5. ホワイトカラー能力原因チェック	1		20. 計画の実効性	2
人事計画	6. 異動ルール 有無	2	実行管理	21. 進捗管理	3
	7. 異動ルール 明示	2		22. 未達成の場合の指導	2
	8. 異動の能力要件明示	3		23. 成熟度に応じた指導	1
	9. 能力習得期間の認識	2		24. 社外活動の容認	2
	10. 直接指導者の意見反映	3		25. 自宅学習時間	2
能開目標	11. 能力開発ガイドラインの有無	2	リワードシステム	26. 能力開発成果の考課への反映	3
	12. 経営計画との連携	3		27. 考課決定者	3
	13. 人事計画との連携	2		28. 考課の自己申告	3
	14. ガイドラインとの連携	2		29. 考課結果のフィードバック	3
	15. 目標の決定	4		30. 考課の賃金への反映	4

3点未満

【表6 コンセプト内容の同意度】

コンセプト	業務・役職に直結した能力開発				生涯能力開発ガイドライン				生涯能力開発システム			
点数	+2	+1	-1	-2	+2	+1	-1	-2	+2	+1	-1	-2
人数	8	8			6	9	1		4	12		
加重平均	1.5				1.3				1.3			

力開発計画の実効性、そして22. 未達成の場合の指導、23. 成熟度に応じた指導等の実行管理過程における指導の得点も低い。それは能力開発システム自体が空洞化していることを推測させる。

I-1で述べた賃金と専門能力のミスマッチについては、担当する業務処理・業務課題解決に必要な知識だけを吸収すると途端に学習活動を停止してしまう「その場しのぎ型能力開発」も、少数精鋭化による社内職務領域確保が能力開発を阻害している「烏なき里のこうもり化」も、社内影響力によった業務処理力の高度化を自己能力と誤認した「能力のテンプラ構造化」も個々のホワイトカラーが業務管理システムにおいて、リワードに直結した業務課題達成要求には積極的に応じるものの、経営組織からの強い要求も無く、またリワードとの連携も弱いため系統的専門能力向上には関心を示さないという、云えば経営組織のあり方に対する個々人の反応として生起しているもの

と考えられる。チェック・リストの結果、明らかになった業務管理システムと能力開発システムの跛行と、能力開発システム自体の空洞化はまさに従来の経営組織のあり方を裏付けるものであり、この誤りをただすことのできる生涯能力開発システムは、賃金と専門能力のミスマッチを防ぐ上で有効なシステムであると言えよう。

2. 総合的評価の結果

次に、総合的評価の結果を示す。生涯能力開発システムを構成するコンセプトに対する同意度について、①全くそのとおりだと思う (+2)、②おおむねそのとおりだと思う (+1)、③少し違うと思う (-1)、④全く違うと思う (-2) から選択回答させた点数を加重平均した結果は表6のとおりである。その全てが+1を上回っており、生涯能力開発システムに対する高い同意度を示している。

また、チェックリストに対する同意度について