

中堅社員のキャリア開発支援

-能力開発志向調査と研修プログラム-

学校法人産能大学 経営開発本部

今 山 隆

【論文の要旨】

近年の経営環境の構造的な変化を背景に、改めて人的資源の重要性が指摘されている。「同質的な価値観や思考では既存の枠を超えない。異質の価値観や思考がぶつかり合ってこそ新しい価値が創造されていく。そのためには個人個人の異質性を引き出し、それを尊重していくような人事のしくみを作っていくなければならない——」という考えのもと、企業はそれぞれの人事教育制度の改革に着手している。中でもとくに重要視されているのが、企業革新の担い手となる「自立した個人」をいかに育てていくか、ということである。

このような潮流の中で重要なターゲットとなるのが、今後の企業を支えていく20代後半から30代にかけての中堅社員層である。なぜならば、彼（女）らは組織のキーパーソンという位置づけにあると同時に、生涯キャリア発達プロセスでは自身の職業的な自我を形成する時期にも位置しているからである。この時期にある中堅社員の2つの課題——「組織人としての課題」と「職業人としての課題」を克服していくことは、企業と個人の双方にとって有益であり、その援助が今こそ求められていると思われる。

本論文は、かのような問題意識を持って1995年に実施した「能力開発志向調査」(※)と、その結果をもとにその後実施したキャリア研修の一例をまとめたものである。論文では1日（7時間）のプログラムを2例紹介している。1日という短い時間ながら受講者の反応には確かな手応えがあり、短時間であっても研修の意味は大きいと実感している。

筆者は1年の大半を研修という場面を通じてさまざまな企業の中堅社員と接しているが、今後とも彼（女）ら一人ひとりが組織に貢献しつつ充実した職業キャリアを形成していくことを願い、微力ながら尽力していきたいと考えている。

(※) 「能力開発志向調査」は1995年に（学）産能大学経営開発研究本部の調査プロジェクトで実施し、1996年1月に調査報告書を発行している。筆者は調査メンバーとして参加した。

【論文の構成】

1. 企業の能力開発と個人の意識
2. 中堅社員層への期待
3. 中堅社員向けキャリア研修の導入
4. 能力開発志向調査の実施
5. 30歳（前後）向けのキャリア開発研修プログラム事例
6. 受講者の反応と今後の取り組み

中堅社員のキャリア開発支援 －能力開発志向調査と研修プログラム－

1. 企業の能力開発と個人の意識

近年の経営環境の構造的な変化は、改めて人的資源開発の重要性を顕在化させることとなった。企業に求められる人材は、これからの中堅社員の新しい時代を切り拓いていくための人材である。それは、従来の集団主義をベースにしたマネジメントにうまく適合する人材であったり、決められた枠組みをきっちりと守り、正確かつ効率的に仕事をこなしていく従順な人材ではない。何を行うべきか自ら判断して、それを周囲に働きかけながら行動に移し、新しい価値を生み出していくという、本当の意味で組織に成果をもたらしてくれる確かな人材である。このような人材をいかに育てていくか——、これが現在各企業の人事教育部門における大きな課題のひとつとなっている。

この課題に対して、企業はそれぞれ自社内的人事教育制度の改革や大幅な見直しを図りつつあるが、その動きの中には共通のキーワードとして、「個人の尊重」や「個人の自立」などがあるようだ。背景には、個人個人の異質性をいかに引き出し、いかにそれを尊重していくか、という考えが存在する。

人事制度の改革を個人の側から見れば、これからの中堅社員として“自己責任の原則”が確実に問われていくことであり、能力開発についてもこの傾向がいっそう顕著になっていくことは想像に難くない。

一方で、キャリアアップのために転職を繰り返したり、国家資格受験者や社会人大学院への入学者が増加しているなど、企業人の中には「個人の尊重」や「個人の自立」という傾向を歓迎し、積極的に挑戦していく人が増えているようでもある。企業側の変化が引き金になってはいるものの、能力開発への自己投資など個人の意識も確実に変わりつつあると言うことができるだろう。

2. 中堅社員層への期待

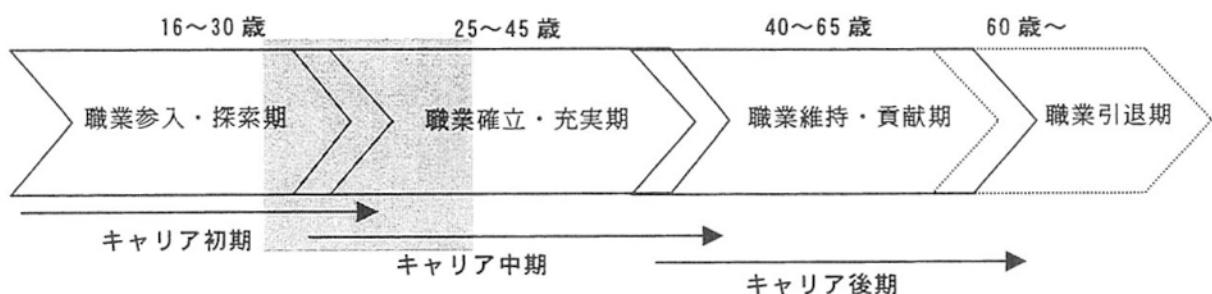
このような潮流の中で重要な位置を占めるのが20代後半から30代にかけての中堅社員層である。彼（女）らは仕事にも熟練し、日々の業務では中心人物として仕事を切り盛りしている。また、組織上でもリーダー的な立場に立ちつつあり、今後の企業を支えていくキーパーソンでもある。企業側からすれば、このような立場の中堅社員にこそ個性を大いに發揮してもらい、組織への貢献を期待したいところであろう。

さらに、中堅社員層がターゲットになる根拠として、組織において個人が社会化しつつ自己の存在を確立し、最後に退職するまでの過程を示した「生涯キャリア発達論」がある。このプロセスに拠れば、20代後半から30代にかけての中堅社員の時期は職業的な自我を形成する時期であると言われている。つまり、「自分はこの道でやっていく」という方向を決め、それを自分自身で引き受けていく時期、ということができる（図1）。

したがって、この時期にある中堅社員は「組織人としての課題（組織にどう貢献するか）」と「職業人としての課題（職業的自我をどう確立するか）」との2つの課題を克服していくことが同時に求められているうえ、キャリアの初期から中期への移行期とも重なり、職業生活上のターニングポイントの時期と捉えることができる。

（図1）キャリア発達の段階

※キャリアの移行のため重複する時期がある。網掛け部分が中堅社員層と考えられる。



（平野光俊著「キャリア・ディベロップメント」文真堂(1994)p. 18～21を参照して作成）

3. 中堅社員向けキャリア研修の導入

1990年代の半ばから「個人の尊重」や「個人の自立」などのキーワードが研修体系に組み込まれ始め、30歳・40歳という「年代別」での研修が本格的に導入されてきた。

個の異質性を引き出し組織の新しい価値創出を実現するためには、社員一人ひとりが自らを確立していることが前提となる。すなわち、社員個々人が自律的に行動しようとするマインドとその能力を持っていること、さらにその状態を維持・向上することにエネルギーを向け続けていること、などが必要である。「年代別研修」の主題は、このようなマインドの醸成と自分の将来の見通しづけ、およびそのための具体的な課題の認識と自己成長の道筋づくりなどの、「職業キャリアの開発」を中心に据えたものである。これらのテーマを扱うプログラムを「キャリア研修」と総称する場合が多い。

この「キャリア研修」の対象となるボリュームゾーンは先ほど述べた理由により、20代

後半から30代にかけての中堅社員層となる。中堅社員層のメンバーは毎日の仕事に追われ、（もちろん個人差はあるが）自分の今後についてゆっくり考える時間が持ちにくいようと思う。仕事の能力もつき、まだ若く体力もあるため毎日の忙しさはそれなりに充実感をもたらしてくれる。しかし、何かが満ち足りないままその日その日を送ってしまい、「このままで良いのか」と自問自答する人も、また多い。年間160日程度研修に携わり、その多くを中堅社員と接した筆者の実感は以下のようなものである。

- ・目先の仕事に追われ、その処理に忙殺されている（日常に埋没している）
- ・目指したい方向と現状の仕事のリンクエージに迷っている
- ・専門とする分野、伸ばしていきたい独自能力を決めかねている
- ・いろいろな分野の経験を求める傾向が強い
- ・仕事と個人生活を割り切ろうとする反面、両立しようとする意識が強い
- ・不満を課題に発展させて解決しようとする態度が弱い（現状への妥協）

実際の姿は、まさに「職業的自我の確立」「具体的なキャリア課題の設定とプランニング」などの必要性を感じさせるものであり、この階層へのキャリア研修の導入は、組織と個人の双方にとって有益かつ意味あるものであると考えられる。

4. 能力開発志向調査の実施

個人の「職業キャリアの開発」に焦点が当たり、キャリア研修プログラムの導入が本格化し始めた1995年、（学）産能大学経営開発研究本部ではこれからのキャリア開発支援の方向を探るための調査を行い、筆者もその調査メンバーとして加わった。

この時期は企業側がいくつかの新しい教育の仕組みを試し始めた時期でもあった。例えば、従来一律あるいは平等に実施していた教育を能力や実力が認められる人だけに特化する「選別型教育システム」や、企業が用意したいくつかの研修メニューから社員が自らの必要性に応じて学習テーマを選択して受講する「カフェテリア方式」の導入などである。

しかし、この時期多くの企業はまだ試行錯誤であったと思われる。企業の教育担当者の想いが先行し、組織メンバーの意識がどのようなものなのかが明確に把握されているわけではなかった。そこでプロジェクトは、教育対象としての組織メンバーのキャリア観や能力開発の志向に焦点を当て、今後のメンバーの成長をどのように支援していくべきかを探るために調査を行なった。詳しくは（学）産能大学発行の「職業キャリア形成のための能力

開発志向調査報告書「1996」にあるが、ここに簡単な概要と要旨をまとめて紹介しておく。

I. 調査の概要

(1) 調査の目的

調査目的は、企業人の職業キャリア形成に対する考え方とそのための能力開発に関する志向を明らかにし、これから企業における能力開発のあり方や、個人のキャリアアップに対する情報提供の方向をつかむことであった。

(2) 調査に当たっての仮説と調査の枠組み

本調査の実施に当たっては、個人の意識の変化をもとに次のような仮説で臨んだ。

- 個人は、職場を、個性を生かす場、能力拡大の場としてとらえている
- 個人は、組織依存のライフスタイルからの脱却を志向している
- 自己の適性、適職観の把握は、30歳前後である

また、A B C D モデル (Action for Business Career Development Model) を設定して、それをベースに設問を作成した（図 2）。

（図 2） A B C D モデル (Action for Business Career Development Model)



(3) 調査の対象

業種、業界は特定せず、本学社会人教育事業部門窓口（仙台、大宮、長野、東京、名古屋、大阪、広島、福岡）から依頼した 69 社（企業、団体）の従業員 2168 名に調査票を配布し、67 社（企業、団体）の従業員 1396 名から回答を得た（回収率 64.4%）。

(4) 調査期間

1995 年 6 月下旬～8 月中旬。

II. 調査結果（要旨）

調査の結果、当初の仮説は以下のとおりほぼ検証されたと考えられる。

●個人は、職場を「個性を生かす場」「能力拡大の場」としてとらえている

もはや生活維持を主体とする一元的な仕事観は崩壊しており、仕事や職場ではやりがいや充実感、能力や個性を生かすこと、自分のキャリア形成に役立つ経験などを重視している。仕事経験そのものが自分を充実させ、成長させていくものであると認識しているようだ（図3）。筆者らは1990年にやはり中堅社員の志向調査をしたが、そのデータと比較すると意識の変化が顕著であった。また、今後雇用や待遇は一層厳しさを増していく反面、個性や創造性が重視されるであろうと予測し、そのためには複数の専門能力を備えたり主体的な能力開発に取り組まなければならないと考える人が多かった。

●個人は、組織依存のライフスタイルからの脱却を志向している

組織との依存関係を深く保つよりも対等に自立し主体的に仕事をしていきたいと考えている人が目立ち、課題や仕事を介して合理的な関係を結びたいという意識が表れていると言える。ただ、完全に組織から離れていくわけではなく、組織の内部で専門的な立場を志向している傾向が強い。そのために自分の能力開発では人生や職業生活でのビジョンや目標をしっかりと持って、個性を生かし成果が実感できるような取り組みをしたいと考えているようである（図4）。

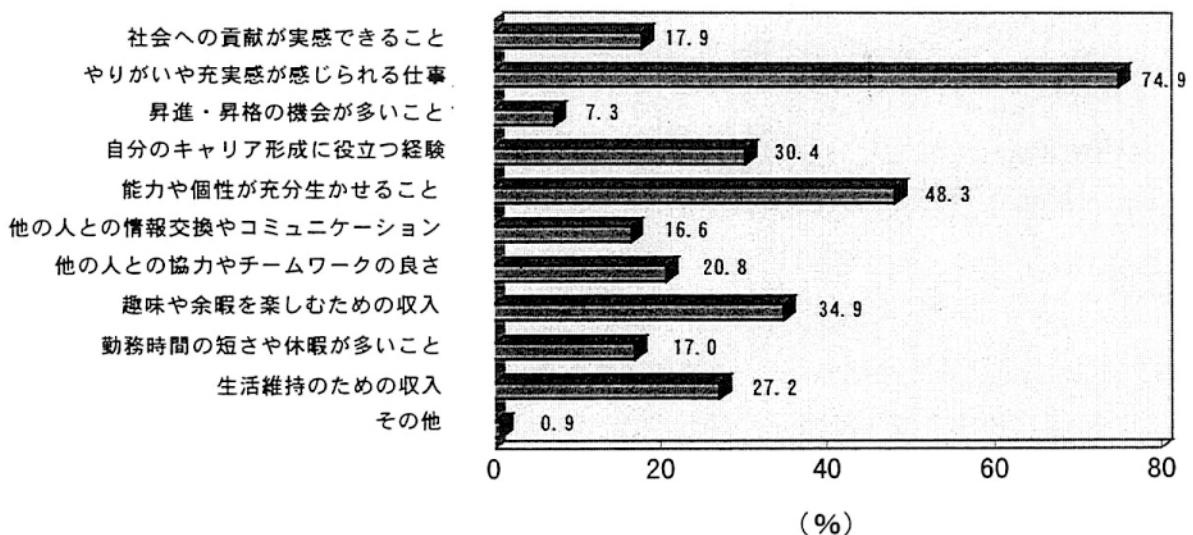
●自己の適性、適職観の把握は、30歳前後である

キャリア形成過程における重要な分岐点のひとつである確立期は、おおよそ「30歳」であると確認された。職業自我の確立には次のふたつの側面を認知することが必要なようだ。ひとつは自己の適性の源泉である能力・性格特性とそれが生かせる対象、すなわち自分の個性が無理なく表現できる仕事や活動の種類を認知することである。もうひとつは、自分の行動を取り巻く環境とその環境との相互作用の状況（外界との関わり方）を認知することである。この二つが統合されたものが「一人前意識」となるようだ。この傾向は20代後半から進み始め38～40歳頃にはほぼ完成すると思われる。

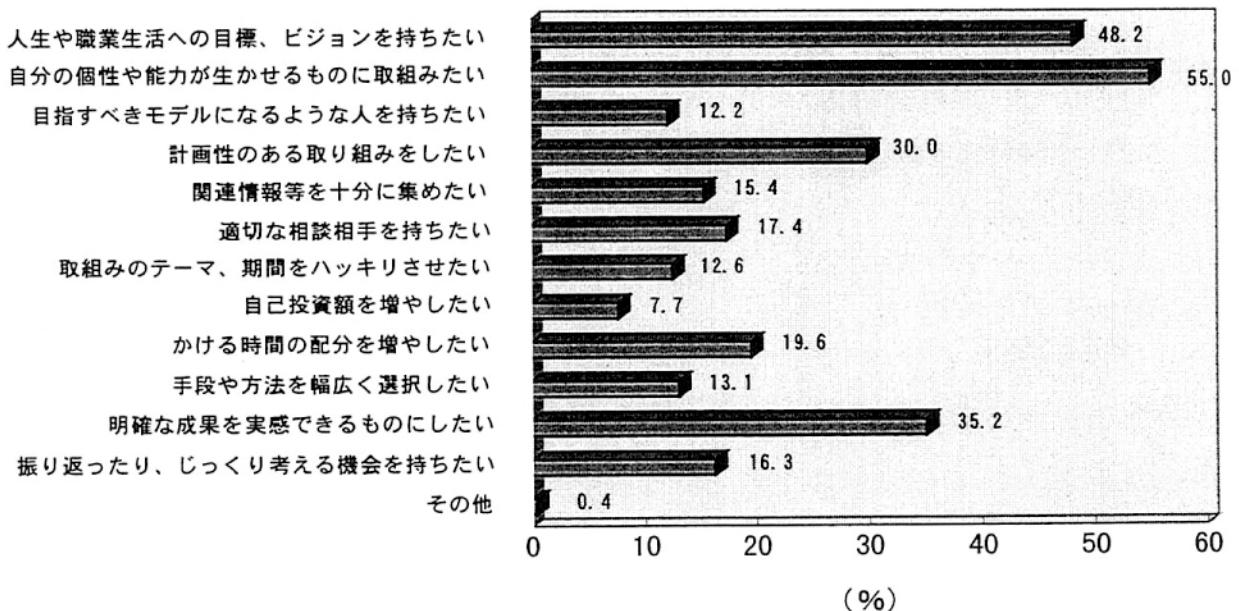
また、自己の把握が平均値を超えるのは31～32歳付近であった。しかし、同時に、職業自我の確立にはさまざまな要素が関連しているため、人によって「30歳」の時期も意味も違うことも分かった。

この調査では、先行研究で明らかにされてきたキャリア発達の転換点が今日の環境の中でも適合しているということを再確認できた。また、能力開発の志向は仕事環境や将来展望と密接な関係があり、その中で個性を重視したいとする傾向が大きいことも把握できた。

(図3) 仕事や職場に対し特に望むもの(複数回答)



(図4) 今後の能力開発で重視したいもの(複数回答)



5. 30歳(前後)向けのキャリア開発研修プログラム事例

能力開発志向調査の実績を背景にして、企業のニーズにも応えつつ中堅社員向けのキャリア開発プログラムをいくつか実施した。本稿では、そのうちの一例を掲載する。

◆ある運輸サービス会社で実施したプログラム

当社の事業の中心は地域の運輸サービスであるが、近年は地域の総合サービス業へと脱皮を図り、流通、不動産、ホテル、レジャーを始めとする多角化へ乗り出している。新規事業は徐々に根づきはじめており、新規事業を中心に従業員の若返りも進んでいる。そのため、今後の事業の中心的な担い手となる若手～中堅の幹部候補社員に自立を促す目的で、研修を実施することになった。

2日間の集合研修であるが、1日目は当社内部で会社幹部講話及び人事部からの講義、海外留学制度を利用した先輩の体験発表等を行なうため、それを受けた2日目に仕事への自律的な取り組み意識の醸成と将来への目標づくりを行わせたいという要望が寄せられた。対象は大卒入社後3年目、4年目、6年目、7年目の社員で、それぞれ年次ごとに召集して行なう。所要時間は7時間である。

当社では入社3年間は幹部社員としての素養を磨くために現場での経験を積み、その後各部署のスタッフとしての職務を担っていく。また、5～6年目には中堅幹部職として管理的な立場に立っていく者も多い。3、4年目はキャリア初期の半ばに位置し、6、7年目はキャリア初期の後半もしくはキャリア中期の初めの時期と重なる。当社のニーズと経営環境を踏まえ、時間内で研修効果が認められるように3、4年目と6、7年目にそれぞれ以下のようなプログラムを実施した。なお、掲載したシートはその一部である。

● 3年目、4年目社員向けプログラム

研修のねらい

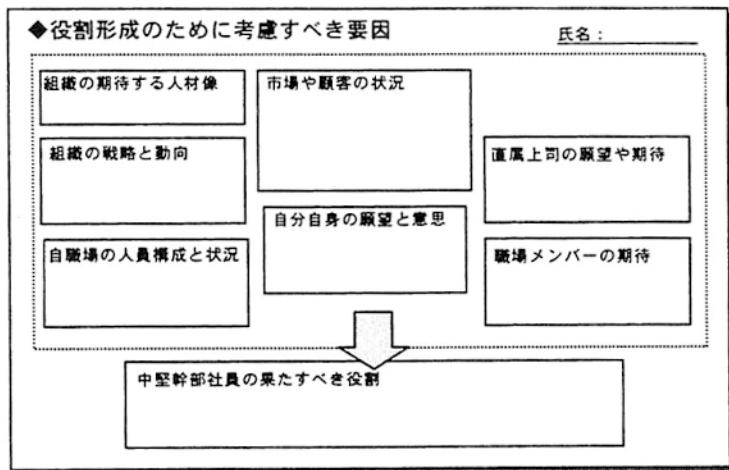
1. これからの幹部候補社員としてどのくらいのレベルの動きを取っていくのかを考える
2. キャリアビジョンを持って仕事に取り組み、それを達成していくことの大切さを理解する
3. 今后の能力開発の方向性を定め、計画を立てる

9:00	オリエンテーション	①幹部候補社員に期待される役割 ・仕事を取り巻く環境を振り返る ・今後想定される枠組み ・中堅社員のマネジメント活動 ・期待される役割と行動の指針	②.これからの自分 ・キャリア開発の考え方 ・自分の現在地を確認する ・自分への問いかけ ・活躍の姿をイメージする	③.これからに向けて ・中核能力を育てる ・能力開発の方法 ・期待される役割と 活躍の姿を統合する	17:00

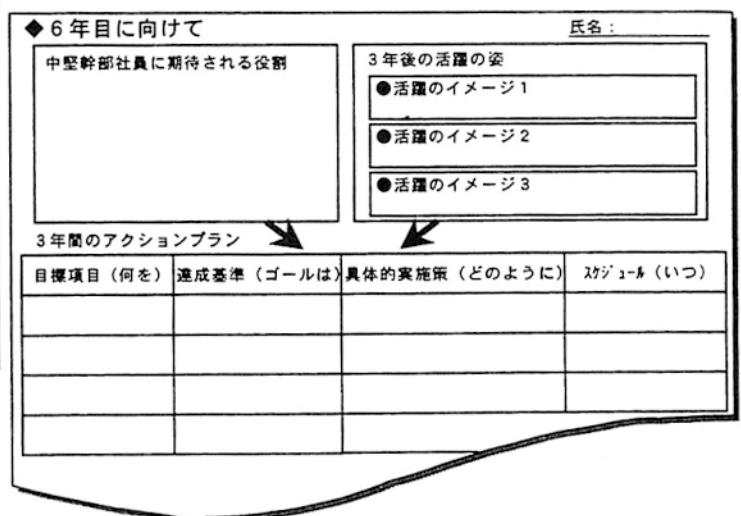
プログラムの枠組みは、①組織からの期待を再認識して役割を形成し（社会化）、②自分の将来像を描いて（個性化）、③その統合を図っていく手立てを考える、というものである。

①と②のセッションでは調査内容を活用し、質問項目を用いて自分の位置づけを確認したり、振り返ったりして内省することを促した（図5）。そして、最終的に③では、期待される役割を踏まえて3年後の自分の姿をどう実現していくか、そのための能力開発のプランづくりを行うことで意識と行動の統合を意図した（図6）。

（図5）「役割形成のために考慮すべき要因」シート



（図6）「6年目に向けて」シート



● 6年目、7年目社員向けプログラム

研修のねらい

- 幹部社員としての自分の仕事ぶりに関して何か気づき、今後の仕事をしていく自分を再構築する
- キャリアビジョンを持って仕事に取り組み、それを達成していくことの大切さを理解する
- 今後の自分の方向性を確認し、その実現に向けての道筋を考える

9:00

17:00

オリエンテーション	<p>①. 中堅幹部社員に期待される役割</p> <ul style="list-style-type: none"> ・仕事を取り巻く環境を振り返る ・会社の動向、職場の動向 ・組織の期待、上司の期待 ・中堅幹部社員の役割形成 	<p>②.これまでの自分、これからの自分</p> <ul style="list-style-type: none"> ・キャリアサイクルとキャリア開発 ・「私のこれまで・これから」を語る ・活躍する自分のイメージ 	<p>③.これからに向けて</p> <ul style="list-style-type: none"> ・キャリアの支援者 ・職務遂行と能力開発 ・仕事をしていく自分 の再構築
-----------	--	--	---

プログラムの枠組みは3、4年目社員向けと変わらないが、対象層がキャリア初期とキャリア中期の移行期にあるため、内省する仕掛けを多くしている。

①のセッションでは上司の期待は本当のところどうなのか、ズレはないのかを把握してもらうため、上司にアンケートをお願いしてフィードバックした（図7）。また②では、これまでのキャリアについて事前に振り返ってきてもらい、それをもとに内省して今後のキャリアを描き、他メンバーに語ってもらった（図8）。そののち、言葉に出してみてどうだったのかを再度内省して、将来に対する自分の本当の気持ちへの気づきを得てもらうようにした。ここは1日の短い時間の中でもハイライトになる部分であるため、時間をとつて行うように心掛けた。③のセッションでは、組織の期待を踏まえながら自分の将来像の実現に向けた具体的なプランづくりを行った（図9）。この層はキャリア中期の入口に位置することから、3、4年目社員より想定する項目を多くして幅広く考えられるようにした。

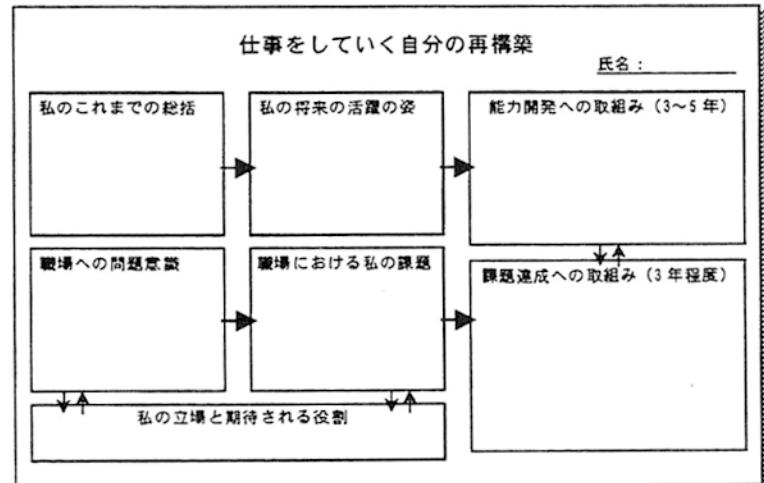
(図8)「私のこれまで・これからを語る」シート

(図7)「上司からの役割期待」シート

上司から見た6年目社員に対する役割期待	
<p>あなたの部下の6年目社員に対してどのような役割を期待しますか？職場や仕事の場面において、部下に対して「こうあって欲しい」という役割を、以下の項目から重要と思われるもの3～4項目を選び、期待する内容を具体的に記入してください。</p> <ul style="list-style-type: none"> ①職場全体の管理、上位者の補佐等に関すること ②係の目標設定と達成のしくみづくり・統制等に関すること ③関連部門との調整、協力関係づくり等に関すること ④担当職務の目標達成、仕事の進め方の改善等に関すること ⑤メンバーの育成と啓発的な職場環境づくりに関すること ⑥情報収集と共有化、情報管理や事務管理等に関すること ⑦その他、上記にかかわらず期待すること 	
選んだ項目No.	<input type="text"/>
<input type="text"/>	
選んだ項目No.	<input type="text"/>
<input type="text"/>	
選んだ項目No.	<input type="text"/>
<input type="text"/>	

「私のこれまで・これから」を語る	
氏名：_____	
1. この間、私が成長したと思うことは…	5. 3～5年先を見据え活躍したい領域は… ◆このような領域でこのような姿で… ◆このような領域でこのような姿で… ◆このような領域でこのような姿で…
2. この間、私が心残りに思うことは…	6. それらを実現する努力の方向は…
3. これから私が担り所にしていく力は…	7. もっと先の将来像を描くとすると…
4. これから追求していきたい方向は…	

(図9)「仕事をしていく自分の再構築」シート



6. 受講者の反応と今後の取り組み

先にも記したように、中堅社員層は日々の業務に追われ、自分を振り返ったりこれからのことを考えたりすることができ難いのが実情である。今回のプログラムに限らず、キャリア研修では受講者にさまざまな気づきが得られていると実感する。それは、研修を受けた一時的な効果だけに留まらず、改めて自分の職業生活を内省する観点を習得したことにある。その意味で研修の有用性は高いと思われるが、以下に受講者の感想を紹介する。

◆ 3年目社員の感想

- ・今後の自分の働き方について再考するきっかけになったと思う。いろんな角度から自分のとりたい姿、何が足りないのか、などをじっくり考える機会になった。
- ・自分の方向性があまりにも定まっていないこと、現状に満足できていないこと、その他色々なことが露呈され、ショックを受けた。今日学んだことをもう一度じっくり考えて、今後のことを考えたいと思う。
- ・本当に自分に求められているもの、何年後かを見越して自分がしなければならないことの再確認ができた。
- ・今後この会社で働く上で数年後の自分をイメージすることは大切だと思った。特に自分の言葉で文章にして書いてみることで強く意識することは大事だと思う。

◆ 6年目社員の感想

- ・これまでの経験を整理し、将来について考える絶好の機会であった。講義を受け→シートにまとめ→発表する作業は確かに疲れたが、まとめることでより考えが明確になったし、発表し他者の意見を受けることで気づかなかつた所も認識できるなど大変有効なプロセスだったと思う。同様の講義は今後も続けていくべきだと思う。
- ・入社以来いかに漠然と仕事をしてきたか、甘えながらやってきたかがズシンと身にこたえた。もう一度自分のやってきたことを振り返り、ポジションを見つめ直すとともに問題意識を高く持って仕事に取り組みたい。
- ・今まで仕事の持つ意味や会社の中での自分の存在を考えずに過ごしてきたことを実感した。職場では上司が考えていることをベースに自分自身のキャリアプランを考えながら仕事を進めていきたい。
- ・日常、じっくり考えることができない問題を体系的に考えていくことができた。何かモヤモヤしていたものがふっきれたような気がする。

筆者が意図した効果は概ね得られていると考えられる。今回の事例は1日のみの短時間でも効果は認められるという意味で、研修に時間を割きにくい中堅社員層にも受講しやすいものであると思う。(学) 産能大学経営開発本部では、別に能力開発志向調査の枠組みをベースにした2日～3日のプログラムを開発済であるが、この1日版プログラムについても、企業や受講者のニーズに応じて改良を続け、より完成させていきたいと考えている。