

(2) 企業の場合

企業における資格の活用

葛 田 一 雄
(産業教育プランナー)

1. 資格の2つの意味

企業が「資格」という場合は、2つの意味がある。1つは、人事制度としての「社員の資格」、もうひとつは国家試験等資格試験に合格するなど「資格取得」である。

(1)人事制度上の資格

「社員の資格」は、人事労務管理面に能力主義を導入することによって従業員の資格を格付する必要が生じたものである。

戦後のわが国の人事労務管理上の特色は、3つに要約することができる。①年功序列型賃金、②終身雇用制、③企業内労働組合の存在、である。

こうした特色は年齢を最も大きな鍵としており、実年齢あるいは経験年数が多い者が、賃金が高く、上役に就く頻度が高い。年功を優先する人事労務管理は、経験がものをいう世界にあっては組織を統率するためにも有効に機能する。しかし、環境が著しく変化する社会にあっては、環境に適応するために技術革新のテンポは早まり、いきおい生産方式も著しく変換することになるから、年齢や経験で巾をきかせることが困難な状況が生まれる。

職務遂行能力に連動して人事処遇を決定する場合には、勤労意欲の高揚をはかるためにも、能力を公正に評価するしくみが必要となる。その結果、創出させたものが階層的資格秩序の設定であり、一般に資格制度と呼ばれているしくみである。資格制度は、従業員各人の能力に応じて格付けし、一定の資格を付与して、昇給、昇格、賃金決定などを決めるための基準とする制度である。

(2)資格取得

資格取得という場合の意味は、従業員が主として公的資格を取得しようとする場合に、資格の取得を奨励する資格取得援助制度のことをさす。急激な技術革新、

労務構成の高齢化、国際化さらには経済のソフト化など企業を取り巻く環境は厳しいものがあるから、企業生存のためには人、物、金、情報という経営資源において、人的資源の質的向上が迫られている。人的資源の質的向上の対応策として今日クローズアップされているのが資格取得援助制度である。

2. 職能資格制度

職能資格等級制は、職能資格等級によって従業員を格付けし、能力の開発と活用を行うものである。「年功」という概念に代わる人間の能力を主体とした制度であり、一般に職能資格制度と呼ばれている。

(1)職能資格制度の要点

次のとおり4つに集約することができる。

- ①人事処遇および能力開発の中核として位置づける。
- ②昇格昇進等人事処遇に公平感を持たせる。
- ③能力の育成と開発の方向が指示できる。
- ④能力に応じた賃金決定が可能になる。

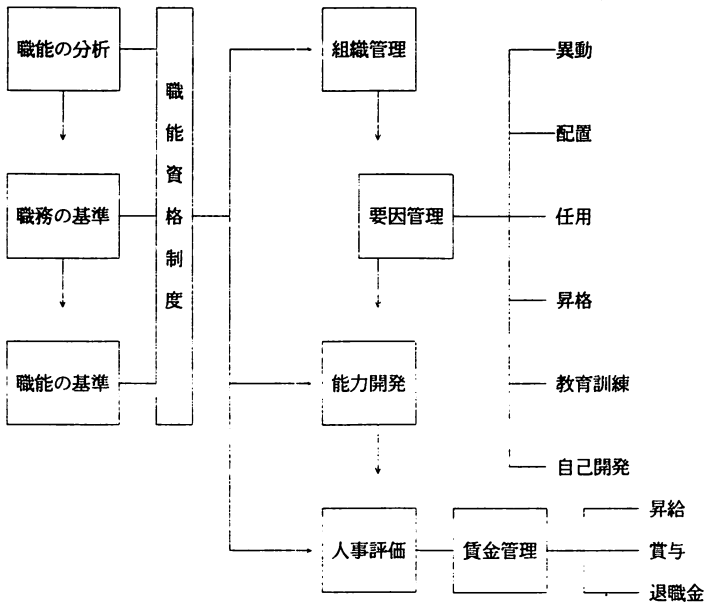
職能資格制度には、能力の発展段階に応じて妥当な目標の設定を行うことによって、評価結果に納得性を高める機能および能力向上の機会づくりや場づくりを行う機能がある。

(2)職能資格制度のしくみ

職能資格制度は、人事労務管理の主要な制度であるが、重要なことは経営管理上つぎのような整合性を有するものでなければならない。

経営理念⇒社会的使命⇒事業領域の設定⇒経営戦略の構築（長期経営戦略，中期経営戦略）⇒経営計画の樹立（中期経営計画，短期経営計画）⇒人事管理⇒職能資格制度

しくみの概要を手順として表現すると次のとおりとなる。



(3) T社の事例（注1）

T社は、社員成長モデルと職能資格制度との整合性をはかるために、次のような人材開発ガイドを定めている。（表1）

表1 <人材開発ガイド>

社員成長モデルとローテーションの考え方（原則論）

(1) 20歳代

成長変化検証時期（能力開発・適性把握）

3～5年タームにより2～3職務の経験を積む

(2) 30歳代

能力発揮時期として仕事の分野でワンポイントナンバーワンをめざす

部門における適性の把握と本人希望を把握のうえ、ローテーション実施

(4) 40歳代

市場競争をリードする一流の事業課題を実現する

会社の業務課題に沿ったローテーションの実施

当社ならびに関連会社経営幹部候補生の育成

(5) 50歳代

自分のライフワークを達成する

事業の創出をし、業界をリードする会社を造り上げる

82 特集 生涯学習と資格

年代別の人材開発ガイドを前提として、職能資格制度に必要となる階層別必要能力要件を設定している。例えば、40歳代で課長職にある者に焦点をあててみよう。社員成長モデルとしては、「市場競争をリードする一流の事業課題を実現する。会社の事業課題に沿ったローテーションの実施。当社並びに関連会社経営幹部候補生の育成」を人材開発ガイドとする職務遂行能力が定められている。(表2)

3. 資格取得と能力開発

従業員の能力を開発するしくみは、3つに大別することができる。職場内訓練(OJT)、職場外訓練(OFF-JT)そして自己啓発支援制度(SDS)である。

(1)自己啓発と資格取得

1991年5月に産業労働調査所発行「企業と人材」誌において、自己啓発支援制度の実態について編集部と筆者が合同して特別調査をした結果によると集計企業数227社に対して、自己啓発の支援制度があると回答している企業は92.1%209社におよんでいた。(注2)

この調査は、任意に抽出した、従業員300人以上規模の企業1,575社のうち回答のあった227社を集計したものである。調査結果では、「通信教育の受講」「社外セミナー・講座の受講」「公的資格取得」が企業で実施している3大自己啓発支援策であった。

(2)T社の事例

T社は、人材開発の基本理念を「自己啓発」においている。自らの成長は自らが開発していくことであって、成長への全ての出発点は本人の主体的意思と意欲にあるという考えに立脚しているのである。

同社の人事理念は、『社員全員の能力向上なくして会社の発展はあり得ない』というものであり、同社が求める社員像は、

- ①会社における相互啓発を通じ自己を成長させ、自らを生かす
- ②時代、顧客に対する感性を磨き、自ら仕事・事業を創造する
- ③常に新しい課題、困難に挑戦するチャレンジマインドを高める
- ④市場価値の人材を目指す
- ⑤共同的ネットワークを構築しコミュニケーションを尊重する

を具現化する人物である。

同社の自己啓発援助プログラムは、通信教育、英会話スクール、資格試験受験援助そして自己啓発表彰制度から成り立っている。資格試験受験援助というのは、自社の事業領域に関わりのある資格を特定し、受験を督励するものである。援助

表2 <人材ガイド> 階層別必要能力要件表

階層別必要能力要件表

	求められる職務遂行能力	習得すべき知識・技術・態度要件
部長職	事業部門の総括責任者として、部門の目標・計画の達成を図り、かつ経営方針の決定に参画し、部門間の調整を図る等、経営上の責任を負う能力	1. 経営戦略、部門戦略と経営計画に関する知識 2. 経営環境を把握し、経営課題を形成・解決策を決定しうる判断力 3. 部門戦略、部門目標と計画を立案しうる能力 4. 関係部署と折衝し、適切に調整しえる折衝力 5. 担当部門をまとめ、目標達成にむけて行動させる指導統率力 6. 戦略計画、部門運営を推進しえる実行力
課長職	部門責任者として業務を統括し、部門方針に基づき、部下を指導して目標・計画の達成を図る職務を遂行し得る能力	1. 担当業務に対する理論、分析技法についての知識 2. 部下の管理、動機付けについての知識・技能 3. 問題の形成、問題解決についての知識・技能 4. 計画予算の進捗管理と、新たな課題の形成、解決策を決定し得る判断力 5. 部門計画、予算の立案と課題に対する対策を立案し得る企画力 6. 上司に対し、取るべき対策、企画を説得し、承認を求め得る折衝力 7. 部下指導、動機付けを適切に行い、部門をまとめる指導統率力 8. 計画達成に部下を統率し、推進する実行力
係長・担当課長	担当業務の責任者として、自らも担当業務を指導しながら部下を指導監督し、メンバーの日常業務を管理運営し、業務目的・計画の達成を図る職務を遂行しうる能力	1. マネジメントに対する基礎理論、原理原則に関する知識 2. コミュニケーション、チームワークについての知識・技能 3. 部下に対する指導の基礎原則の知識・技能 4. 情報を分析・評価し、重要度・緊急度に応じた業務を処理しうる判断力 5. 効率の高い業務処理の方法、業務改善を計画し得る能力 6. 多くの情報源を持ち、必要情報を適切に収集・提示できる能力 7. メンバーに対する指導、動機付けを行い、部門をまとめる指導統率力 8. 計画達成への責任意識をもって推進する実行力

	求められる職務遂行能力	習得すべき知識・技術・態度要件
中堅社員その1	限られた業務に責任を持ち、一定範囲内で自己の判断と創意を要し、下級者を一部指導する職務を遂行し得る能力	1. 担当業務に対する専門知識・技能 2. コミュニケーション、チームワークについての知識・技能 3. 業務遂行への責任意識を持ち、率先垂範できる行動力 4. 職場リーダーとしての認識と行動力
中堅社員その2	上司の指示に基づいて、やや複雑な定型的業務を実施し、一定の範囲内で自己の判断を要する職務を遂行し得る能力	1. 業務計画および業務基準についての知識 2. コミュニケーション、チームワークについての知識・技能 3. 担当業務を円滑に推進できる能力 4. 業務遂行に対する積極性と改善に関する技能
新入社員	定められた手続き、基準に従って、単純定型業務を実施し、軽度の判断を要する程度の職務を遂行し得る能力	1. 担当業務に関する手続き、基準についての知識 2. ビジネスマナーに関する知識 3. 社会人としての意識・態度 4. コミュニケーションに関する知識・技能

の内容は、受験料支給、テキスト配付、講習会実施、休暇付与そして合格後の登録料負担である。(表3)

表3 資格試験援助一覧

賞 区 分	資 格 名	援 助 内 容					(閉) 募 集		援 助 回
		受験料	テキスト	講習会	休暇	登録料	時 期	試験 (月) 1次 2次	
金	不動産鑑定士	○	○	○	7日	—	8	— 7末	3
	中小企業診断士	○	○	○	1次5日 2次2日	人事負担	8	8中 10中	3
	一級建築士	○	○	○	1次5日 2次2日	総務負担	8	8始 10始	3
銀	特級一般 損害保険代理店工場	○	○	○	一般2日 工場3日	—	*	一般 工場 6・12 5 11	3
	一級土木施工管理技士	○	○	○	1次3日 2次2日	人事負担	2	7始 10始	3
	銅	○	○	○	1次3日 2次4日	人事負担	4	9始 12始	3
銅	ビル経営管理士	○	×	×	×	人事負担	4	9中 11末	2
	再開発プランナー	○	×	×	×	人事負担	3	8末 —	2
	特 宅地建物取引主任者	○初回	○	○	2日初回	総務負担	4	10中 —	3
特	日商簿記検定3級	○	○初回	○初回	×	—	3・8	6・9 —	2
	不動産コンサルティング	○初回	○	×	×	人事負担	8	8末 —	1
	損害保険代理店(普通)	○	○	○	×	—	*	3ヶ月 に1度	*
	(初級)	○	○	×	×	—	*	毎月	*

自己啓発表彰制度は、前表の賞区分欄に金、銀、銅、特と記述されているものであるが、資格試験援助に関連して自己啓発表彰資格を定めておき、合格者に対して賞金と賞状を授与するものである。

金賞資格は、不動産鑑定士、中小企業診断士、一級建築士、公認会計士、技術士、情報処理技術者(特殊・システム監査)等があり、表彰金額は5万円である。銀賞資格は、一級造園施行管理技士、設備士、土地家屋調査士、税理士、司法書士、社会保険労務士等があり、表彰金額は2万円である。銅賞資格は、衛生管理士、商業簿記検定2級、国内旅行業務取扱主任者等があり、表彰金額は7千円である。

4. 公的資格の活用

前記自己啓発支援制度の実態調査に続き、1992年12月から1993年1月にかけて、

筆者と「企業と人材」編集部が合同して公的資格取得援助制度の実態を調査した。
(注3)

同調査によると、何らかの援助制度を持っている企業は8割を超えていた。このことは、人事労務管理の基調が能力主義へと移行している現実と受けとめることもできるであろうし、マルチプルやスペシャリストの能力が求められている時代背景を映し出しているといえよう。

(1)企業の活用法

社員の公的資格取得を次のような形で活用している。

①業務上必要な能力の資源化

公的資格を業務運営上の必要から活用する場合である。

業を営むために法的に必須の資格である。例えば、3トン以上のクレーンの運転にはクレーン免許証が必要となる等職務につくための法定必須資格である。

②能力向上や専門知識の活用

業務の調査分析や成果を高質化することができる資格である。例えば、弁護士、社会保険労務士、税理士など、いわゆる「士」資格はそれぞれの法律が定める業を行わないときでも、経営管理上の意思決定の判断材料を提供できる資格である。社員の基礎能力の向上や関連知識の習得に役立つ資格でもある。

③事業経営上の活用

公的資格の有資格者を事業経営面で活用する場合である。例えば、法的資格が必要な新規事業に参入する場合、あるいは法的資格者が休職や退職した場合など、に対応する。

④組織力の活性化

公的資格は、本人の知識や技術の保有度を客観的に評価することができる。組織力の活性化というのは、1つは社員個々の潜在能力を顕在化させることであり、もう1つは社員個々の能力を相乗効果により高めることである。

潜在能力を顕在化させるには、保有能力に一定の客観的評価を与え、自信をつけさせることが重要である。そのために、公的資格を活用して、社員個々の能力を高めるために、競争原理を導入して競い合いの指標とする。

⑤学びの風土の醸成

人間は1人きりで学ぶことは難しく、余程の覚悟がないかぎり、とかく途中で挫折しがちである。職場内で競争相手をつくったり、仲間で学習することにより、学習風土の気運を高め、自己学習のバックアップをしていく環境づくりが大切である。その意味では、公的資格は世代を越えた相互学習の課題に相応しい。

(2)社員の活用法

公的資格取得に対する社員のメリットとしては、次の3つがある。

①保有能力の顕在化

仕事の出来ばえは、保有能力が高いたけだけではなく保有能力を顕在化させた行動の仕方に関わるものである。偶発的な行動が成果を生み出すことがないとはいえないが、成果のあがる良質な行動をするためには保有能力が高くなければ困難である。

保有能力を顕在化させ行動を起こさせる能力要素は主として意欲である。公的資格を取得するために発揮した意欲を、仕事上で行動面に費やせば仕事の出来ばえも期待できる。

②配置転換の申請要件

取得した資格が現在担当している職務に直接関わりを持たない場合がある。その場合でも条件が合えば他職場の職務に就くことを可能にする。

それは、他職場の職務に対応する資格である場合で、配置転換を希望する具体的な要件として効果を発揮する。さらに他職場の職務に対応しない場合であっても資格に関わる開発プロジェクトに加わったり、新規事業に参入する際のスタッフとして参加することが考えられる。

③学習意欲の醸成

学習意欲が持続できなくなる際の落とし穴は、なぜ教育が必要なのかという教育必要点が具体的に描かれていないか、教育必要点が具体的であったとしても、どの高さまで学習していくのかという教育到達点が曖昧になっている場合に生じる。

公的資格はその人の現有能力からみて対象にする資格を明確にしやすいので、受験のために学習意欲を湧かすことはさほど困難ではない。過去に出題された問題の分析、予習学習など資格取得のための受験本が数多く出版されているため、教育必要点を明確にすることができ、合格へのプログラム学習が可能となる。

5. ビジネスキャリア制度との関連

平成5年11月から労働省の構想による「職業能力習得制度（ビジネスキャリア制度）」（注4）が実施された。この制度は、ホワイトカラーに対して、専門的知識の習得を段階的かつ体系的に促進することを目的としている。

この制度を活用することによって、次のような効果があると考えられている。

88 特集 生涯学習と資格

従業員にとっては、①学ぶべき専門知識を具体化することが容易になり、②履修によって、知識が身につく公的な評価が得られる。企業にとっては、①外部機関の教育訓練コースが標準化されるために教育訓練計画を立てやすくなり、②受講結果が公的に評価されるために、受講者に対する後押し等動機づけがしやすくなる。

同制度に対する企業側の反応は当面静観しようという企業がある一方で、既に実施している企業内通信教育に組み込んで積極的に活用していこうという企業もある。

(1)N社の事例（注5）

N社のビジネスキャリア制度に対する取り組みは、通信教育の会社展開をはかることによって行われている。同社は、平成5年において毎年11月を資格取得のための自己啓発月間と定めたが、これは、従前から実施して通信教育をビジネスキャリア制度の実施を契機として充実させたものである。

「21世紀を見据えた施策をグループ一丸となって推進していかなければなりません。施策を推進するにあたり、原動力となるのは、いうまでもなく社員一人ひとりの資質であり、今後は、それを資格取得等によってさらに充実・向上させる必要があるといえます。

自己啓発月間を契機として、是非グループ社員全員が自ら目標を設定して、積極的に能力開発に取り組まれるようにお願いいたします。

人事部」

以上のような案内文をグループ社員全員に配付し資格取得を促進する通信教育の受講を促進している。

①通信教育の支援

同社の通信教育は、通信教育団体とタイアップした形で推進されている。通教育団体より直接受講者に対してテキストが配付され、受講者はテキストを学習し、指定された期限までにレポートを通信教育団体に提出し、添削と採点を受ける。所定の回数分レポートを提出して一定の得点を得た者が終了と認定される。

受講料は、受講者の負担であるが、通信教育団体より終了認定を受けた者に対して受講料の半額を奨励金（上限18,000円）として授与している。受講料を自己負担とする理由は2つある。1つは、自己啓発であるから自己で負担することによって学習意欲が高まるという理由から、2つは、労働省の定めた能力開発事業である生涯能力開発給付金（雇用保険法）（注6）の支給に関わるからである。雇用保険法は、「政府は、被保険者等に関し、職業生活の全期間を通じ

て、これらの者の能力を開発し、及び向上させることを促進するため、能力開発事業を行うことができる」と定めている。

②通信教育コース

通信教育のコース一覧（一部）は次表のとおりである。（表4）

表4 平成6年度 通信教育コース一覧表（一部）

区分	コード	コ ー ス 名	期 間	受講料	団 体 名	掲載頁	指定
マ ネ ジ ン グ ・ 経 営	001	戦 略 管 理 者 コ ー ス	6か月	24,720円	日本経営協会	12P-上 *	
	002	企 業 家 型 管 理 者 コ ー ス	6か月	26,780円	産 能 大 学	12P-下 *	
	003	部 門 全 員 参 加 の C S 経 営 基 本	4か月	20,600円	"	13P-上 *	
	004	プロジェクトリーダー養成基礎コース	4か月	22,660円	日本能率協会	13P-下 *	
	005	生産部門中堅リーダーコース	4か月	18,540円	J T E X	14P-上	
営 業 ・ マ ー ケ ー テ ィ ン グ	006	よくわかる営業法律講座	3か月	13,390円	日本マンパワー	14P-下 *	
	007	ヒット商品開発事例コース	4か月	24,720円	日本能率協会	15P-上 *	
	008	実感！エクセレントサービスコース	3か月	11,330円	"	15P-下 *	
	009	戦略手法を学ぶ・新市場戦略	3か月	18,540円	産 能 大 学	16P-上 *	
	010	新・物 流 管 理 コ ー ス	4か月	23,690円	"	16P-下 *	
	011	カスタマー・サティスファクション基本	3か月	17,510円	産業教育センター	17P-上 *	
	012	顧 客 心 理 学	3か月	15,965円	"	17P-下 *	
計 数	013	やさしい利益行動実践コース	3か月	15,450円	日本経営協会	18P-上 *	
	014	よくわかる利益の仕組み講座	3か月	13,390円	日本マンパワー	18P-下 *	
	015	管理者の計数管理講座	3か月	19,570円	"	19P-上	
	016	企業会計基礎コース	6か月	22,660円	日本能率協会	19P-下 *	
技 術 ・ 開 発 ・ 製 造	017	現場必修改善ノウハウ活用コース	3か月	16,480円	日本マンパワー	20P-上 *	
	018	オペレーターのための設備保全コース	4か月	20,600円	日本能率協会	20P-下 *	
	019	エレクトロニクス基礎コース	4か月	23,690円	"	21P-上 *	
	020	新・先 端 技 術 入 門	4か月	18,540円	産業教育センター	21P-下	
	021	機械工学の基礎講座	4か月	15,450円	J T E X	22P-上 *	
	022	電気工学の基礎講座	4か月	15,450円	"	22P-下 *	
	023	化学工学の基礎講座	4か月	18,540円	"	23P-上 *	
	024	シーケンス制御の基礎講座	3か月	13,390円	"	23P-下 *	
	025	プロセス制御の基礎講座	4か月	18,540円	"	24P-上 *	
	026	工場化学の基礎講座	5か月	13,390円	"	24P-下 *	
	027	知的所有権入門講座	3か月	25,400円	工 学 研 究 社	25P-上 *	

*は労働省指定コース

◎は生涯能力開発給付金対象コース

(2) F社の事例（注7）

F社も、ビジネスキャリア制度を通信教育で対応させようとしている。階層別に必修コースを特定しているところに特徴があり、新入社員は配属部門毎にコースが設定されている。管理部門は実践簿記講座、業務部門はビジネスペンコース、営業部門は売り場入門・アパレルコースである。中堅社員には資格昇格年次に合わせ、職場のリーダーコース、中堅上級社員ハイチャレンジャーコース・職場の品質管理コース・マネジメント基本コース等が設定されている。係長には戦略的OJTコース、課長には管理者のための全員参加の小集団、部長には革新管理者（上級コース）がそれぞれ設定されている。必修コースの受講料は、会社が全額を負担している。

必修コースのほか、65コースが開講されていて、必修コース受講中を除き、毎年1コースを受講するしくみをつくりだしている。F社の通信教育に対する視点は3つある。

- ①受講を通じて、自己の人間性と仕事の幅を広げる。
- ②自己学習を基本とするが、履修の程度が好ましくない者については、上司が指導要領（いつまでに、どのように）を作成し、終了できるまで具体的に指導しなければならない。
- ③必修コースは、階層別教育の節目として会社が設定したキマリであるから受講者は必ず履修し、修了証を得なければならない。

6. 本論のまとめ

啓発の語源は、「論語一術而」に見ることができる。

「レ子_レ思_レ之_レ而_レ得_レ之_レ」

である。人を教え導き、より高い知性や理解を与えることを啓発という。自己啓発という自己を自ら成長させていくものと思いがちであるが、他者との交流を通して、このままではいけないとか、もっと自分を高めたいという気づきから端を発するものであるから、相互啓発と換言しても差し支えなからう。

資格の活用は、従業員一人ひとりを対象とした人材開発であると考えられなくもないが、主眼は、職場風土の変革ひいては企業生存に目的がある。資格を有効に活用するためには、人事労務管理制度の確立だけでなく、職場における管理者（あるいは先輩社員）と部下（あるいは後輩社員）との相互啓発に焦点を当てた互いが互いの人間性や能力を切磋琢磨する仕組みづくりが重要であろう。

資格を活用する者は誰か。職場内訓練と同様に、管理者や先輩従業員かということ、単に管理者の地位にあるからとか入社が早いからということでは、活用者にはなれない。自己啓発は、「学」の元来の意味が真似て学ぶというまねぶにあるように、教え導く他者の存在が必要である。とりわけ資格を活用することになれば、教え導くことができる器量や人間性を有する人物の存在が欠かせない。資格を活用するためには、管理者と非管理者という縦型の構図で推進することだけでは困難である。教え導くことができる器量や人間性を有する人物というのは、互いに自己を成長させていこうという呼びかけ、つまり、共に手を携えて成長して行くために互いに心の架け橋を架け合おうという呼びかけができる人物でもある。

職場内訓練は、部下に仕事に必要な能力を習得させるための上司の当然の役割である。これに対して、資格の活用は、管理者に、教え導くことができる器量や人間性を醸成させるためのしくみとして認識させることができる。

人は、自己を成長させたいという願望が強い一方で、他方では現状に不満を抱きつつも現状を変革することにややもすると臆病になるものである。資格の活用は、従業員の自己を成長させたいという願望を後押しすることになるであろうし、その過程を通して、管理者の器量や人間性を陶冶することにもなる。

注1 東証1部上場不動産会社

注2 産業労働調査所「企業と人材」VOL.24 NO.551(1991年6月20日)号

注3 産業労働調査所「企業と人材」VOL.26 NO.587(1993年2月20日)号

注4 労働省職業能力開発局／中央職業能力開発協会・職業能力習得制度

注5 東証1部上場石油会社

注6 雇用保険法第63条、同規則第125条

注7 東証1部上場繊維会社