

キャリア開発の現場をみる(12・最終回)東レ

川喜多, 喬 / Kawakita, Takashi

(出版者 / Publisher)

産労総合研究所

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

企業と人材 / 企業と人材

(巻 / Volume)

39

(号 / Number)

876

(開始ページ / Start Page)

58

(終了ページ / End Page)

63

(発行年 / Year)

2006-03-05

連載

キャリア開発の現場をみる

第12回
(最終回)

東レ

レポーター
法政大学大学院 経営学研究所
キャリアデザイン学専攻 教授

川喜多 喬

国際競争を意識してか、またアメリカ企業の経営思想の影響を受けてか、「底上げ教育」よりもむしろ、トップマネジメント候補層に対する教育投資への資源集中をうたう企業が増えているように思われる。

1991年に開設された「東レ経営スクール (TKS)」は、そうしたマネジメント英才選抜教育のお手本としてつとに名高い。

しかし、われわれが東レに注目したのは、その後の「社内大学」(コーポレート・ユニバーシティ)ブームにつながるエグゼクティブ教育に先鞭をつけたからだけではない。

第一に東レは、経営管理層だけでなく、生産実務管理層の育成にも大変な投資をしており、1994年には「東レ専修学校」を開設している。そこでは世間の工業高校をしのぐ設備を使い、寮生活により徹底

集中して現場リーダー層を育成している。

さらにいま一つの着目点は、東レの持続力である。徹底集中して選抜教育を行う他社の動きを見れば、ともすれば数年の流行に終わってしまった観なきにしもあらずということがある。しかし継続の努力があればこそ、例えばTKSは第1期生から第14期生まで、一方の東レ専修学校は第1期生から第11期生まで、教育を受けた世代の連鎖ができる。そして先達のキャリアの展開が後輩に参考になる。

選抜教育ばかりが行われているのではむしろない。1996年に完成した東レ総合研修センターは、東レの「人材育成」への投資姿勢のシンボルともいえる。今回、東レ総合研修センター副所長・大場日出雄氏、東レ専修学校校長・和田光康氏、(株)東レ経営研究所・人材開発2部長田川卓司氏にお話を伺うことができた。

CASE 5 東レ経営スクールと東レ専修学校、東レ総合研修センターの取り組み

～マネジメントと現場の両方に、徹底した長期選抜教育～

人材育成の伝統と新しい挑戦

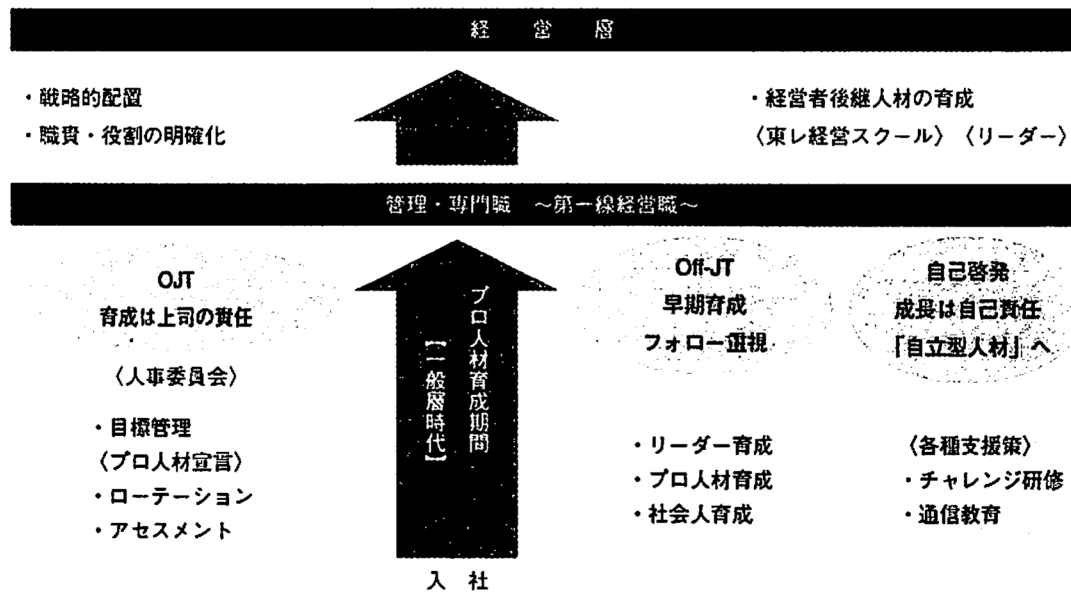
バブル経済期のころから「人材」を「人財」と書く企業がちらほらと出てきた。東レは、それに先立つこと半世紀前、創業直後の1927(昭和2)年当時の辛島常務による次のような言葉を今に伝えている。

「企業はものをつくるばかりではなく、人をつくらねばならない。人はバランスシートにのらない資産である」。

この言葉を裏付けるように、1928(昭和3)年には工員の教育訓練機関として本科5年・研究科1年に及ぶ「青年訓練所」を開設。翌年には女子工員の基礎教育機関として正課2年の女学校を開設、さらに次の年には、技術者の養成機関として講習所を開



図表1 人材育成の取り組み



設した。戦後も現場監督者訓練、管理者訓練に、いち早く手をつけたことでは著名であり、1962（昭和37）年には中堅技術者養成機関として技術専門学校を作っている。

平成の時代に入るや、東レは「連邦経営」を強く主張するようになる。日本の多くの企業が経営多角化、コングロマリット化、関連会社・系列会社によるグループ経営化を急いだ時期でもあった。ただ多くの企業グループが、本社を中心とするピラミッド構造を残すなか、東レは事業や機能による対等な関係として、企業グループを構想する。

おそらく、そういう企業集団戦略は、2つの課題を自ら背負うことになる。第1は、それぞれの企業が他に対してお荷物に決してならないように自律経営力を持つこと。したがって第2に、それぞれの企業の経営者を育成せねばならぬということである。

日本の企業は概してマネジメント教育、とりわけエグゼクティブ教育に劣るとされてきた。しかし、ピラミッドの中を長い時間をかけて底辺から頂点に順次選抜を受けながら上っていく過程で、人を見分けていくことができるならば、あえて制度的な教育機関を設けなくてもよかったのかもしれない。しかし東レのように成長のスピードが極めて早く、事業

内容を急激に多様化し、また連邦経営の理念を持てば、そういうやり方は悠長だということになる。

キャリアステップとしての東レ経営スクール

TKSの狙いは3つある。

- ①経営者候補の計画的育成
- ②経営者としての必須の実践的実務知識・ノウハウの体系的修得
- ③連邦経営の推進（修了後は関係会社に出向し経営の実践にあたる）

このことから、東レのエグゼクティブ教育は succession マネジメント（後継管理）、後継者のキャリアマネジメントと位置づけられていることがわかる。とりわけ③は、キャリアコースの明示であり、つまり東レはキャリアステップとしてTKSを位置づけているのである。

TKSの対象者は、東レおよび東レグループの経営者として活躍が期待できる、最優秀課長層である。

つまり、同じ課長の中でもTKS受講を命じられるのは最優秀層であることを本人のみならず周りに明示することになる。これは明確な業績管理とその公

図表2 人材育成の目標と研修の位置づけ

		マネジメント研修	技術系研修	営業系研修	国際化研修
リーダー 育成	経営リーダー	役員・理事研修 東レ経営スクール			TGES (海外版TKS)
	事業分野 リーダー	課長職強化研修 主査共通研修	技術開発リーダー	営業リーダー	海外幹部研修 現地幹部研修 (欧州、アジア)
	職場リーダー	管理・監督者研修 専修学校	生産マネジメント	営業実践力強化	東レトレーニー
プロ人材 育成	各本部共通の 知識・スキル	〈自己啓発支援〉 チャレンジ研修 通信教育 〈社外派遣研修〉	特許研修 技術講座 管理技術講座	M&M戦略研修 営業力強化研修 営業実務講座	AOTS ビジネス英文 海外勤務基礎 海外派遣研修
	各本部固有の 知識・スキル	各本部・部門、工場研修			
社会人 育成	各本部固有の 知識・スキル	各本部・部門、工場研修			
	各本部共通の 知識・スキル	新入社員研修	第2次技術研修 第1次技術研修	第2次営業研修 第1次営業研修	各種語学研修

開に裏打ちされていないければ、同じ課長層のうちに摩擦をもたらしかねないことは、容易に想像がつく。

しかし、東レにおいてはまず「目標管理」が確立している。さらに加えて「アセスメント制度」が確立しているのである。個人別の育ちの状況を把握する、専門能力の水準を評価する、適性を把握する、この3つを目的に、例えば事務系であれば管理・専門職になるまでに2回（入社後7年目、11年目）、徹底した「アセスメント」を受ける。技術系であれば3回（同2年目、7年目、11年目）も受ける。

この「アセスメント制度」は、多様な現場での能力把握がなければ偏る危険があるので、東レでは「ローテーション制度」と対になっている。事務系であれば管理・専門職までに2分野・3部署を経験させる。営業系であれば8年目までに1回は異動し、2回目の異動は層として異動させるのではなく個別事情を見極めて対応する。生産技術系であれば2回の異動があり、技術開発系であれば8から10年目までに1回異動する等のルールがある。

最優秀課長の選抜は、個別化だけの論理で行われているわけではない。選り出された個人が全部署やグループ企業から集まって協働作業をする、そのこ

とでヨコのつながりを強化する連帯化の論理でも行われている。それがゆえにTKSでは同じメンバーによる繰り返し研修が、そして研修におけるグループ研究が重視されている。

TKSには1期ごとに20人（事務系10人、技術系10人）が選ばれる。研修時には事務系、技術系を分けることはせずに、混合集団とする。技術重視の東レであるが、事務系あるいは営業系などといっても、課長層になるまでには「共通言語」が語れるようになっている。さらに両者は経営者予備軍として、経営者としての共通言語を語れるようにならねばならないのである。

このメンバーは毎月1回、1週間（5日間）ずつ5カ月間続けて合宿する。最優秀課長が職場から出るということは、職場がよほどしっかりしていなければならないということの意味する。また課長に続く層が、課長に匹敵する能力を身につけていなければならないということであり、その能力の実証を迫られるということになる。これまた、キャリア形成支援となるのである。

この合宿に続いて、1グループ5人で4グループを編成し、グループ研究とその成果発表が6カ月の



間に行われる。

グループ研修のテーマは「東レ・関係会社の事業経営に関するもの」であり、実践的である。まさに実践力の強化がこの研修の狙いである。世上によくありがちな、どの会社にも通じそうな「意識覚醒教育」型のものではない。もちろん「経営者としての意識改革」をさせないということではない。しかし、研修修了後には直ちに経営職として配置するキャリアステップなのだから、「経営者必須の知識とスキルの付与」でなければならない。それがしっかりとされたかが、直ちに試されるわけであるから、研修を企画するスタッフの責任も極めて大きいといえるだろう。

組織内の技能・知識の継承の徹底

東レが高度成長期まで高い国際競争力を発揮してきた要因の1つは、今まで見てきたようなエグゼクティブからミドルマネジメント層の強さにだけあったのではない。生産現場における優秀な第一線監督者と優秀なオペレーターの存在がまず挙げられるだろう。

しかしバブル経済期前後から国際分業のあり方も変わり、製品種も替わり、自動化と少数精鋭化が進むなかで新規採用が抑えられ、ピラミッド構造を活かした業務知識・技能伝承が徐々に難しくなってきた。

また高度成長期を支えた人材の高齢化と退職で、現場の若返りが進んだことで、経営的には費用面で良い影響もあった。しかし反面では、若者が十分訓練されないままリーダー層以上に昇進した結果、長い職場経験が生む統率力やトラブルシューティングの経験などの力量の不足も感じられ始めた。さらには日本全体の高学歴化や、若年者の製造業離れ、少子化に伴う現場に採用する要員の選抜母数の確保にも心配が出てきた。

そこで、1990年から高卒者の継続的・安定的採用とともに、一般層の訓練をきちんと行ってきた東レではあったが、次のリーダー層への育成をさらに綿

密に行わなければならないと考え、94年に「東レ専修学校」を設立、生産技術科生産コースに25人（立ち上げ時）を職場から受け入れることにした。


25人を受け入れるときには各事業場からの希望者や指名者の中から選抜を行った。そのため事業場では試験対策までするほどの熱の入れようである。また対象を「若手主体」とはしているものの、年齢制限はないため、1度や2度落ちてても何度もチャンスがある。選ばれた者は職場で予備教育を6カ月受ける。すなわち、専修学校の本校施設に行くまでの職場における現場リーダー訓練を刺激し活性化させる役割を、この専修学校は持つことにもなる。

予備教育が終わってのちの「本科」は、滋賀にある全寮制の学校で行われる。期間は1年であり、配偶者がある者も家族と離れて寮生活に入る。寮生活を送らせる理由は、集合教育の効率にあるだけではない。研修内容に職場の中堅リーダーとなるにふさわしい①「社会人・企業人としての人間形成、ヒューマンスキル（リーダーシップ、マナーなどを含む）」や、②「価値観の多様化、グローバルイゼーションに対応できる人材の育成」が項目として入っているからでもある。

また事業場の運営は生産現場だけでは成り立たない。事業場には必ず事務・工務管理部門がある。それゆえ「東レ専修学校」を受講するのは生産系社員だけではない。事務・工務系の一般職も参加する。また生産現場の知識だけでは事業場の管理者としては不足する。それゆえ「東レ専修学校」の研修内容には企業法務、人事労務会計、マーケティング基礎、企業会計などを含む「管理知識」が加わっている。

これを見れば東レの生産実務中堅リーダー育成は、長期キャリア形成を視座にきちんと入れていることがわかるだろう。

2004年までの11期間での卒業生は476人に達している。それでは卒業生は目的どおりその後、中堅リーダー職についているだろうか。同世代を比較すると卒業生の比率は15%程度である。しかし卒業生で主任相当職についている比率は、同世代では約60%にも達する。



キャリア支援と成長の自己責任

以上のように、東レの、研修を通じたキャリア支援は手厚いことが理解される。しかし会社主導のキャリア支援に社員の意識が依存するようになると、東レの「求められる人材像」とはずれてくるのが心配されるかもしれない。

しかし、会社主導の研修はこれまでにみた2つを中心に「戦略的人材の育成」と「東レグループ共通基盤の形成に必須の研修」に特化させようとしている。別言すれば、それ以外の「成長は自己責任である」という考え方を社員に明確に持たせようというわけである。

とはいえ、ともすれば最近の自己責任論議にありがちなように個人責任だと放り出してしまうわけではない。「自己啓発支援」も会社は行う。ただそれは個人が挑戦精神を持って受講すべきものであって、会社は「メニュー情報を提供」し「受講環境を整備」はするが、「費用は（全部または一部）自己負担」である。受講は義務ではないが、自分で挑戦し努力する者は報われ、そうでない者との差は明確につける、ということであろう。

この目的のため「チャレンジ研修」として全11コースが用意されており、ほかに通信講座は全269コースが用意されている。

「受講環境の整備」も決しておごりではない。他社がうらやむ総合研修センターは東レグループ社員が、これまでに延べ2万人利用したが、他社も含めると利用者は4万人に上る。スポーツジムからバーラウンジ、プールまで快適性に気配りすると同時に極めて機能的な研修施設が揃っている。そしてなおかつ、東レグループの文化を受け継ぐための企業文化フロアもある。

キャリア支援はある意味では企業の文化の継承者支援でもあろう。



連載の総合的なまとめ

12回の連載をこれで終了する。12事例はいずれも特異であり、事例研究の限界とはいえ、数が少ないため一般化は困難であるが、簡単なまとめをしたい。

①企業のキャリア支援といえば、ひと昔前までは退職予定者の退職後の経済生活設計支援であった。やがて不況の深刻化とともに中高年社員に摩擦なく退職してもらうための再就職支援が付け加わるようになった。それぞれ重要であることは否定しないが、その結果、キャリア支援というと拒否反応を示す労組もまだある。しかし今や多くの企業は、若年者から高齢者まで、企業内のすべての社員に共通して必要な施策としてキャリア支援策を考え始めている。

②エンプロイヤビリティ論議に当初は長期雇用慣行に反するものとして反発をしていた労組にも、積極的にキャリア支援に取り組むところが増えてきた。組織ではなく個人に内在する力が雇用可能性を大きくするという自覚が芽生えたためであろう。したがって、キャリア支援は人事労務部署のうち、高齢者対策、労組対策、退職者支援、カウンセリングなどの部署のみに関係するのではなく、教育研修、開発訓練部署の仕事になるようになってきている。

③不況対策の、いわば後ろ向きのキャリア支援ではなく、経営戦略を立案し、事業開発を進める、優れた少数の人材育成のため、キャリア支援に傾注する企業が増えてきている。今まで非自覚的、非体系的に行ってきたエグゼクティブ、マネジメント、リーダー層育成のためのキャリアステップを明確にしようとするようになってきている。

④キャリア形成支援と賃金処遇制度を含む人事諸制度との連動が必要である、少なくとも関係は深い、という意識が強くなってきている。

⑤職場集団のモラル、個人のモチベーション要因としての、キャリアへの展望、そのコースとステップ、要件の明示が意識されるようになってきている。端的に言えば、キャリア形成支援を明確にして



いない企業はタレントからは選ばれないということである。

⑥とはいえ不況の影響はいまだ深刻であり、いわば前向きのキャリア形成の諸制度の導入は少数であろうし、また知恵と工夫のバラツキは大きい。さらにいえば効果測定まではまだまだ進んでいない。しかし効果測定のためには、ある程度時間をかけて忍耐強く制度を育てることが重要である。アメリカ経営技法の直輸入といった、飛びついては棄てるような流行にキャリア支援が終わってはならないと思わ

川喜多 喬

法政大学大学院 経営学研究科
キャリアデザイン学専攻教授

1948年大阪府生まれ。東京大学大学院博士課程修了。茨城大学助教授、東京外国語大学助教授、法政大学経営学部教授などを経て現職。専門は人的資源管理論。日本キャリアデザイン学会理事・事務局長。主要著書に「人材育成論入門」（法政大学出版局）など。



れる。

(かわきた たかし)

本連載は今回で終了いたします。ご愛読いただきありがとうございました。なお、連載で取り上げた企業は以下のとおりです。また、キャリアデザインにご興味のある読者は、日本キャリアデザイン学会のHPもご参照ください。<http://www.cdi-j.jp/>

編集部

- | | |
|-------------------------------|---------------------------|
| ① Jリーグキャリアサポートセンター (05年4月5日号) | ⑦ 日本ゼネラル・エレクトリック (10月5日号) |
| ② 日立システムアンドサービス (5月5日号) | ⑧ 中外製薬 (11月5日号) |
| ③ ニチレイ (6月5日号) | ⑨ かんら信用金庫 (12月5日号) |
| ④ メイテック労働組合 (7月5日号) | ⑩ 日本ヒルトン (06年1月合併号) |
| ⑤ ギャップジャパン (8月合併号) | ⑪ 西京銀行 (2月5日号) |
| ⑥ 松下電工 (9月5日号) | ⑫ 東レ (3月5日号) |

名選手で名監督
5人の実例に学ぶ

「企業と人材」に迎撃された
「聞き書き 部下もトップの営業マネジャー」
が単行本になりました。

チーム力を高める 魔法の力

～そこには理由がある！～

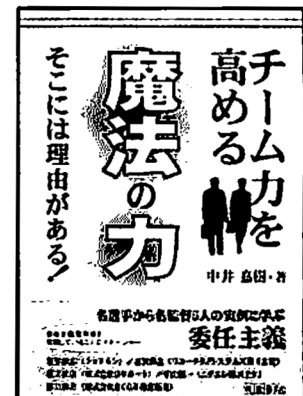
中井嘉樹・著

今、長期的な企業の成長を推進する「自律的人材」の育成が注目されています。この「自律的人材」は、バブル以前の放任主義的あるいはバブル崩壊後の管理主義的な育成法では育ちません。新しい視点による人材育成法が必要です。本書ではそれを「委任主義」と呼び、「チーム力を高める人材育成法」として紹介しています。

本書は、部下育成に日々悩んでいる管理者には必読の書。明日からすぐに使える部下育成のスキルを教えます。

主な内容

- チーム力を高めるための人材育成のキーは「委任主義」
- 委任主義型育成を実践している5人のマネージャー
- 委任主義実践のポイント



A5判 170頁
定価1,470円
(5%税込)

お申し込み・
お問い合わせは

経営書院

TEL 03-3237-1601 FAX 0120-73-3641
<http://www.e-sanro.net/>