

キャリア開発の現場をみる(6)松下電工

Kawakita, Takashi / 川喜多, 喬

(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)

38

(号 / Number)

865

(開始ページ / Start Page)

58

(終了ページ / End Page)

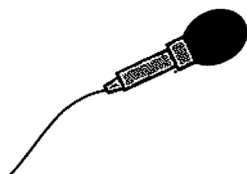
63

(発行年 / Year)

2005-09-05

連載

キャリア開発の現場をみる



第6回

松下電工

レポーター
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

川喜多 喬

今回、松下電工を研究対象にした。その理由は4つある。

第1は、長い生活応援活動の歴史を持っており、その下敷きの上に、キャリア開発をキャリア自律ととらえて、キャリア支援を始めていることである。

第2は、松下電工のライフデザイン&キャリア支援は労使の協力により、管理職・非管理職を問わず全社員に対して普遍的に行われていることである。

第3は、松下電工ではキャリア相談だけを単独に行わずに（実際、それだけを単独で行うと、このご時世だから社外転身支援と受け取られかねない）、専

門相談のモール街とでも言うべきものを作り、その入り口によろず相談案内（松下電工では「みんなの相談窓口」と呼んでいる）がある。

第4は、先に書いたように長い歴史を持っているにもかかわらず、いや、それゆえにこそ、キャリア相談機能を、ゆっくりと着実に構築しようとしており、ときには疑わしいキャリア資格を性急に取らせて急遽発足した、一部の企業のトップダウン的な進め方とは対照的であることである。

ライフデザインセンター村田充範所長に、2時間の時間を割いていただいて取材を行った。

CASE 6 松下電工(株)

～ライフデザインとキャリア自律支援～

ハッピー・ライフ運動からの長い歴史

松下電工労働組合は、1972（昭和47）年、まだオイルショックすら経験していない高度成長時代に、H・L（ハッピー・ライフ）運動を始める。そのころはもちろん、ファミリー・フレンドリーとかワーク・ライフ・バランスなどという言葉聞いたことのあるサラリーマン・OLは1人もいなかったはずだ。むしろ猛烈サラリーマンという言葉が流行していたころである。働くことは生活のためであることはもちろんだが、どのような生活をどのようにすれ

ば充実して送れるのか、という領域に労働組合が足を踏み込んだのは例外的に早いといえる。「もっともっとカネをよこせ」という要求運動に夢中であった組合が大半であった時代である。

1986年、労働組合はHumanとUnionとを組み合わせ「Hunion あなたの生き方のパートナー」をスローガンに掲げる。この時点ですでにキャリア支援者としての組合という考え方が芽生えているのだ。世間が「メンター」など、アメリカ経営学直輸入の言葉をもてはやし始めるずっと前のことだ。

1999（平成元）年、ライフプランセミナーが導入される。そして8年後には、ライフプランセミナーを労使共催で実施するようになる。労働組合がカネ



キャリア開発の現場をみる

を出してセミナーを行い、そのセミナーには管理職も参加してよい、などという特異な協力をするようになる。確かに、考えてみれば内部昇進を原則とする日本の企業では管理職は組合員の先輩であり、または時には「なれの果て」(?)なのだ。年齢集団特有の生活設計が必要で、管理職・非管理職に分ける必要がないのなら、いっしょにやったほうが効率的である。

2000年、「ライフデザインセンター」設立を労使で合意し、翌年から新体制で社員の支援がスタートする。ここまで至るにはこれだけの蓄積がある。会社が「リストラだ、減量だ」と追い込まれてあわてて社員の自律支援を始めた会社とは、そもそもが違うのである。

トップも応援した 社員の力をつけるためのキャリア支援

2000年8月22日、全国紙に松下電工、西田社長(当時)の言葉を書いた、全面広告が出た。

会社の能力とは

社員の能力の合計です。

だから、会社より

社員一人ひとりを強くしたい。

こういう大きな見出しのもとに、「(中略)個人が自分の人間としての質を高めていった結果が、企業の質です。会社の能力が、社員一人ひとりの能力の総和を超えることはあり得ないからです。社員は、まず自分を高めるために働いてほしい。自分のゴールバリューを描き、モラルを描き、その実現を目指してほしい。会社はその場を提供しています。この考え方は、自己責任原則を貫くグローバルスタンダード経営にもつながります。自分を高める“道場”として、私たちの会社はなかなかのものだと思いますよ」という社長の言葉は、同社の社員だけでなく、広く人々の眼をとらえた。

おりしも、1999年に立命館大学が就職部をキャリアアセンダーに改組したのを皮切りに、関西の大学を中心に「出口支援」のための就職部を、「入り口から出口まで支援」のキャリアセンターに改組し始め

たのがこのころである。産業界では、“エンプロイヤビリティ”という言葉が流行語になり、どちらかといえば「出口支援」に力を入れていたが、同社はまさに「入り口から出口まで支援」、「職場を超えて職場外の生活まで支援」という姿勢を示した点で、先進的であった。

またその姿勢を、社外にまで示したということは、経営者の勇氣ある態度であったといえる。当時産業界では、経営者が何事も隠し回ることによって不祥事が相次いでいたからである。また、リストラの名のもとに真っ先に予算削減の対象となったのが社員教育と福祉であったからである。

他方で、ライフデザイン支援は、ともすれば社員の私生活応援の面だけが強調されやすい。うっかりすれば、それは「もっとよこせ、もっと休ませろ」という「要求運動」型の労働組合の伝統路線に乗り、厳しさを増す国際競争の中にいることを忘れた「極楽とんぼ」あるいは「覇者の傲り」に堕しやすい。しかし、松下電工では、ライフデザイン支援は組織を強くする社員教育でもあることをしっかりと肝に命じていた。

ゆえに、2000年6月27日のライフデザインセンター設立に向けての労使合意では、設立目的の第1に「一人ひとりが人生の自覚を高め、独り立ちできる人材育成」と、人材育成をうたっている。また第2の目的にも、「ライフステージに対応するライフデザイン(生き方・働き方)実践力の開発支援」と、ライフデザインに働き方の開発も含めている。

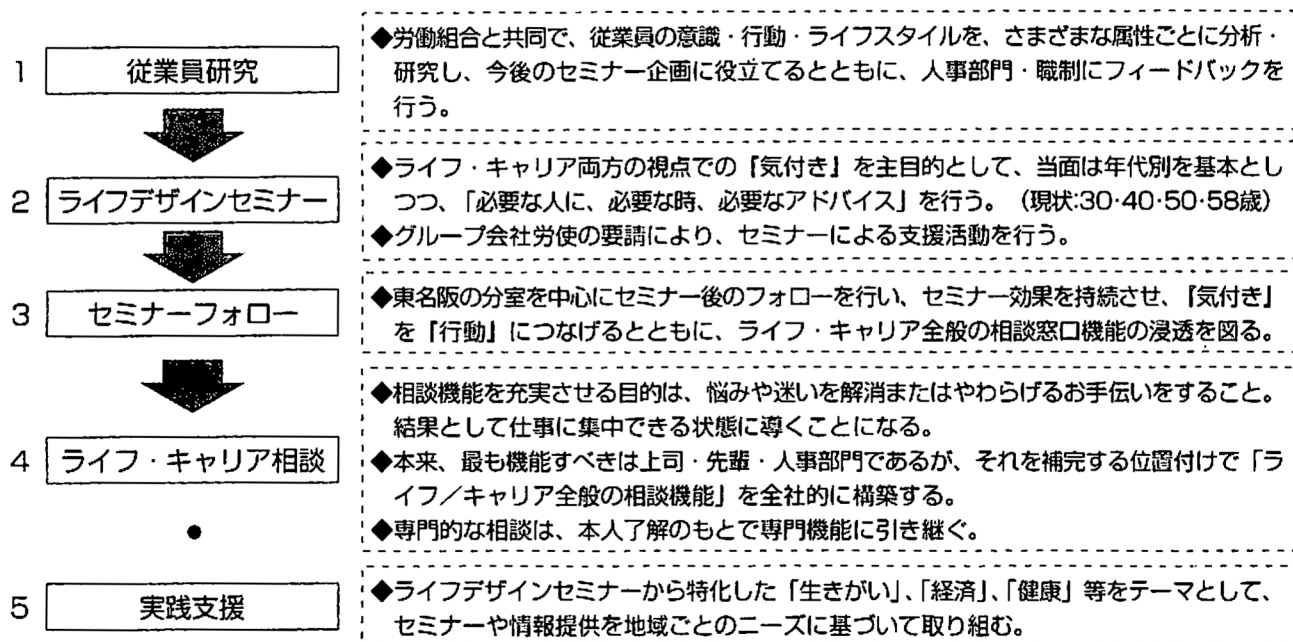
「したい」、「できる」だけでなく、 「すべき」を教える

最後の第3の設立目的は、「豊かな人生づくりへのサポート」であった。

さて、当時から今に至るまで、産業界では先に書いたように「エンプロイヤビリティ」が流行語となり、「個人の自立」が言われ、そして「キャリアの自主設計」が言われている。しかし、それまでは配置から昇進、賃金から教育まで、個人が選択できる自由度が小さく、それを我慢する限り豊かな企業内

図表1 ライフデザインセンター (LDC) の基本機能

LDC設立の目的を実現するために取り組む具体的な活動



福祉を享受できる仕組みの中で社員を育てておいて、「さあ、今日から自立せよ」と言われても、とまどいと不安を隠せない社員のほうが多かったろう。一握りの「知識労働者」、「ゴールドカラー」、「MBA組」を除けば、会社に対する忠誠心を崩壊させてしまい、個人業績も上がらぬ状態になってしまった社員もかなりいたに違いない。

しかし松下電工は、労使からの支援の姿勢を強く打ち出した。「自律への支援」とは、矛盾するかのような言葉である。しかし、これはまさに学校教育の目的である。松下電工はもとより教育熱心な会社として著名であった。「人材・能力開発センター」では充実した社員教育を行っているが、「ライフデザインセンター」のライフデザイン支援もいわば教育であって、この会社を産業であると同時に、学校とするものでもあろう。

ライフデザイン支援は、部署の付け足しではなく、会社をあげてのものであることの証拠がある。事業運営機関として労使メンバーによる「総会」が年1回開かれ(人事担当役員から労組委員長までが出席する)、半年に1度「中央推進委員会」が開かれ、毎月「運営企画委員会」が開かれる。セミナー受講

費は労使折半。センター活動費も労使で半分ずつ共同拠出。人件費・施設管理運営費は会社負担である。

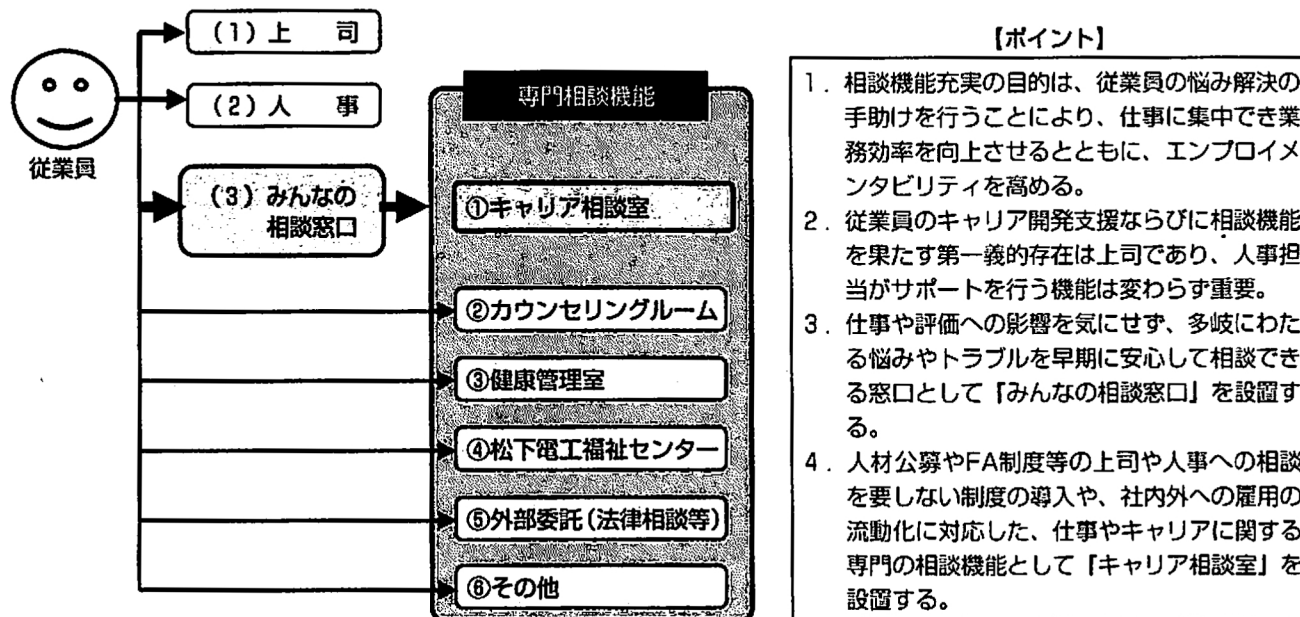
ライフデザインセミナーは30歳から開かれる(多くの企業で行われている中高年の退職に向けての経済生活支援セミナーに限られているものではないことに注目したい)。30歳時点ですでに「市場価値の自己診断」、「市場価値能力を高めよう」というテーマでのカリキュラムが組み込まれている。

これはライフデザインを「したい」ばかりの夢物語に終えないための歯止めでもある。「したい」だけでは人生設計、キャリア設計はできない。「できる」を考えなければならないということである。さらに「したい」、「できる」だけでは自分勝手になりかねない。自立、自立と騒ぎ立てるエゴイストの輩出を促すことがキャリアデザイン支援ではなく、「すべき」ことも考えさせる。「すべき」は、「環境変化への対応、そして会社・家庭・地域社会からの期待や責任の認識」にたつて自覚できる。これがあって初めて「自立」から「自律」へと成長する、と松下電工では考えている。



キャリア開発の現場をみる

図表2 キャリアに関する相談機能の充実・強化を目的として、「みんなの相談窓口」と「キャリア相談室」を設置



すべての事業所に相談所を設置

松下電工では、従業員のキャリアに関する相談機能の充実・強化を目的として「みんなの相談窓口」と「キャリア相談室」を設けた。これはユニークな試みである。

一般に他の企業では、「キャリア相談室」だけを設ける。しかし、多くの企業事例を取材してみると、キャリア相談という言葉はまだ大多数の社員にはなじみがない。あるいは、この長い不況で企業が減量経営を続けた結果、キャリア相談とは企業外に出されてしまう人の再就職相談のことだけであるという偏見も生まれるようになってきている。本来は会社に入ったときから会社を辞めるときまでがキャリアであり、キャリアデザイン支援とは上司・人事部署が行うすべての人事労務管理の機能（目的）であると言ってよいのだが、そうは思わない人が多い。また上司に相談せず、いきなりキャリア相談室に行く部下をみて、困惑する上司もいるだろう。またキャリア相談室にない機能を求めて来る者もいるだろう。

そのため、同社では目的を限定せず、よろず相談を受け付ける「みんなの相談窓口」に来てもらって、

そこで話を聞いた結果「専門相談機能」に振り分けることにした。このほうが合理的かもしれない。しかし、謙虚にも「キャリア相談室」を担える人材がまだ訓練されているわけではないことを認めている。まずは「みんなの相談窓口」を担える人材を養成し、それで人々の不安、悩みなどを知り、対応しながらノウハウを蓄積する、その間に「キャリア相談室」の人材を育てていくシナリオである。

「みんなの相談窓口」は、相談の総合デパートである。百貨店であり、よろずや、である。実際「よろず相談所」という名前にしようという意見があったほどである。社会の複雑化とともに従業員の悩みやトラブルも多岐にわたるようになり、いろいろな相談を受けねばならない。とはいえ、上司には手がまわらないことが多く、手を出すべきか出さざるべきか考えているうちに、後手にまわってしまって問題が大きくなる。上司に相談することで、日常の業務や人事評価への影響が気になる人もいるだろう。専門相談機能を持った部署をあれこれと会社は用意していても、どこに相談したらよいのかわからない人も多く、まず、何でも受け止めてもらえる、すべての社員に開かれた窓口が欲しい、ということが設置の背景である。

なんでも相談してくれといっても、相談したいよ

うな相手でなければ相談などしない。しかし、とすれば会社は相談所の設置を急ぐあまり、相談員の人選に心配りが足りない。仕事もできず人望もないのに、勝手にどこかで資格をとってきた者をつける、などという間違った人選をすることがある。

同社ではわかりやすい基準を設けている。①人が好きであり、松下電工が好きな人、②明るくさわやかで、人から信頼され、相談しやすい人、③相談者に対して人間的に対応し、必要により客観的に厳しいことも言える人、④会社の制度や仕組みをよく知っている人、⑤職制・人事部門・組合・社外等に、活用できる人脈を持つ人、⑥担当する事業上の職場や仕事、そこで働く人（個人）をよく知っている人、⑦「人事」というイメージのない（薄い）人、⑧ストレスに強く、自分のメンタルコントロールができる人、⑨状況に応じて、各種のコミュニケーションスキルを使える人、⑩社員（対象層）から相談したいと思われる人。

各工場・主要拠点に配置される窓口の3～5人のメンバーはすべて現職と兼務で、女性相談員をかならず1人は加えるような心配りもしている。

キャリア相談員に求められる資質の明確化

同じく各工場・主要拠点に1人～2人、現職と兼務で配置される予定のキャリア相談員は、おそらく上記の資質をすべて共通のものとして満たしたうえに、次の資質が条件とされる。①キャリア相談員としての資質が認められる、②キャリア相談員となる意欲がある、③研修の受講や資格の取得に周囲の理解があり、取り組みに大きな支障がない、④キャリア相談員としての活動を長期間継続することが可能である。

キャリア相談員はおおむね40歳以上。それだけ社内経験がないと会社の中の仕事の仕組み・職務や職

特定非営利活動法人 キャリア形成促進協会主催

キャリア形成 ファシリテーター 養成講座

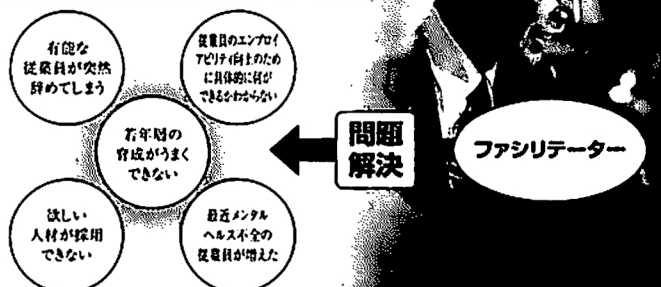
2005年11月6日(日)
～2006年2月5日(日)
毎週日曜開催(全12回コース)

※但し、2005年12月25日(日)と2006年1月1日(日)を除く

人事担当者および現場の管理職向け講座

ファシリテーターとは、企業が抱えるさまざまな人的問題を解決するためのスペシャリストです。

従業員(個人)の主体性を最大限に引き出し、組織(グループ)の成果が上がるよう支援するためのスキルを持つファシリテーターは、多くの企業で、その重要性が認められています。



講座の特徴

本講座では、従業員キャリアに関するスペシャリストとしてのスキルを習得していきます。

●プロのコウンセラーとしてキャリアと心理の両側面から従業員の相談にのれる。●キャリアの発達段階を理解し、年代に応じた支援ができる。●従業員のキャリアの傾向を通して、必要なキャリア開発の提案ができる。●具体的な適性検査、例えば交流分析を使ったエゴグラムや自らの性格特性によるエニアグラムなど、の活用が実践できる。●メンタルヘルス不全の従業員を見分け、対応できる。

講師陣は、それぞれの分野の第一人者が担当します。

清水幹夫 法政大学教授(現代福祉学部、大学院人間社会研究科)
沢崎運夫 白鳥大学人間社会学部心理カウンセリング学科教授
栗田千恵 帝京平成大学健康メディカル学部教授 博士(文学)
北角友香子 さたすみ労働管理事務所 社会保険労務士 ほか

acff Association of Career Formation Facilitators 〒105-0003 東京都港区西新橋1丁目9番1号 アコール新橋3F
特定非営利活動法人 キャリア形成促進協会 TEL:050-7537-7450 FAX:03-5512-1261 http://www.acff-npo.org E-Mail:info@acff-npo.org



キャリア開発の現場をみる

場の歴史と現状・特質と要件などを理解できないであろうし、また相談を受けるいろいろな世代からの信頼を得られないだろう。また任期は2年だが、4年以上就任可能な者を望み、場数と技量の蓄積を重んじる。相談に来た者が社内キャリアを変えた後もフォローして相談に乗れるには、同じ相談者が社内にいるということも重要であろう。

キャリア相談制度があっても、キャリア選択の自由度が高まっていなければキャリアの自己開発などできる余地は狭い。そこで、①社内での人材マッチング制度として、自己申告制度、社内人材公募、社内FA制度があり、②社外とのマッチング制度として、松下電器との人材交流、社外転身への支援などがある。これらの制度を熟知したうえでアドバイスできるとしたら、相談員となれる人も限られてくるだろう。カウンセリングの基本技能は持つ必要があるが、人間の内面心理とか対面コミュニケーション力だけ長けていても、社会・経済状況や社外・社内の労働市場や、それに影響する制度・政策の知識がなければならぬであろう。

松下電工では、みんなの相談窓口の相談員に適する人のプールとして、①組合役員、②組合役員OB、③工場長経験者、④世話役活動経験者、⑤研究会リーダー経験者、⑥小集団活動リーダー経験者、⑦人材育成担当、⑧人望があり推薦される人、⑨上記を満たす松下電工OB、を挙げている。

これらの人々は社員から信頼されて選挙で選ばれた、また職場のさまざまな活動でのリーダー経験がある、仕事ができ事業場を運営できた、人事制度の仕組みを知っている、といった人たちでもある。また重要なことは、名前を聞けば、顔を見ればあの人と、事業場の社員にはわかる人であることである。社内にそういう人がいるというだけで、キャリアモデルがすでにあるということだろう。

事例からの教訓

まず第1に、松下電工ではライフデザイン相談、キャリアデザイン支援として「本来、最も機能すべ

川西多 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。



きは上司・先輩・人事部門である」ということを明記している。最近、これらの部下育成力・相談力が落ちたということをあれこれの企業でよく聞く。しかし、ラインの業務で部下・同僚をしっかりと見ているはずの者以外の部署の専門家だけで、キャリア支援ができるというのは間違いである。ましてやキャリア相談を外注化してしまっただけではいけない。

第2に、普段から社員のことをちゃんと知ることが重要であること。このことを補完するために、同社のライフデザインセンターでは、その活動のきっかけとして「従業員研究」を行っている。労使と協働で、従業員の意識・行動・ライフスタイルを、さまざまな属性ごとに分析・研究し、センターのセミナー企画に役立てるとともに、人事部門・職制にフィードバックを行う。自社固有の事情に強い、これが企業内でのキャリアデザイン支援の大きな力の1つである。

第3に、松下電工のキャリア支援は長い伝統の上に立っているが、それでもしっかりしたキャリア相談をするために展開を急がず、ノウハウを蓄積しながら前に進もうとしている。キャリア支援はすぐに効果が出るものではない。早めに始めて、じっくりと取り組むことだ。

第4に、キャリア支援は個人支援だけのものであると考えないことである。「ゆとり榮えて雇用が減ぶ」、であってはならないのだから、その組織における事業戦略上、何が「すべき」役割なのか、その将来像があってはじめて社内のキャリアの準備をさせることができる。「能力の社会的通用性」ばかりをいうのは間違いだ、と私は思う。極端な流動化など起きっこないし、起こしてはならないであろう。

(かわきた たかし)