

## キャリア形成に果たす役割

吉本, 圭一  
放送教育開発センター助教授

<https://hdl.handle.net/2324/18510>

---

出版情報 : 大学校の研究, pp.93-110, 1993-11-01. 玉川大学出版部  
バージョン :  
権利関係 :

## 四章 キャリア形成に果たす役割

本章では、省庁所管学校と卒業・修了後のキャリア形成との関係をみよう。これまでの各章と同様、省庁所管学校はこの面でも多種多様である。そこで、様々な学校を類型化する基準を検討し、それぞれの類型にあてはまる学校の特色を記述することにした。

一節では、キャリア形成面からみた各機関の特徴の分類基準を検討した。それぞれの学校は、独自の設置目的をもっているが、キャリア形成における初期の選抜や育成の段階を扱う課程と、一定の経験者の再教育の課程とは多分に異なる性格をもっている。また各学校は、それぞれ固有の職能（スキル）養成の目的を持っているが、その特殊性ないし独占性の程度はまちまちである。またそうした養成が、現実に省庁職員としてのキャリアに結びつくのか、民間の幅広いキャリアへ分かれていくのかといった点でも多様である。

二節では、初期キャリア形成段階に関して、四つの類型に各学校を位置づけながら検討した。学校が固有の養成目的をもち、しかも適切に供給がなされている「需給対応型」、需要が社会的条件の変化によって急激に限定されて供給過剰になった「需要限定型」、供給が不足するため他の教育訓練等で代替・補完する「供給多様化型」、そのいずれでもない「需給非対応型」という四類型である。

そして三節では、中堅期以後のキャリアの展開、いわば「一人前」の職員を対象としたスキルの向上・転換・専門分化の面についての検討を行った。

本章は例示的な類型化と位置づけの検討にとどまるが、こうした類型化を通して、キャリア面からみた、省庁所

管学校のそれぞれに多様な課題があることを明らかにすることができよう。

## 一節 キャリア形成からみた学校の分類基準

### 1 職員のキャリア展開と教育訓練——「養成」「向上」「能力開発」

省庁所管学校は、各省庁職員等の養成・再訓練を目的としたり、省庁の所管領域における職能（スキル）の形成・向上のため設置されている。特に、二章で指摘しているように、現業部門を多く抱える省庁でこうした学校が発達しているが、それは仕事に必要な専門的スキルや職員の経歴（キャリア）の特殊性が大きいためである。

こうした専門的な公務員のキャリア展開は、民間企業の技術者と基本的に共通するものがあり、同様の段階をたどるものと考えられる。すなわち、民間の技術者の場合、図4-1のように、入社から一〇年後くらいまでの間に「一人前」の技術者としてほぼ共通して専門的な職務に従事する段階をへて、その後スペシャリスト、管理職、管理スタッフなどへのキャリアの分岐が進む段階へと移っていく。

分岐の段階がくれば、一方には専門技術的なスキルを連続させて一層「向上」させることが求められ、他方にはそれまでの職能とは質的に異なる管理能力を「開発」することが求められる。これらは、技術者のもつ専門能力についての判定が、三〇歳前後に行われることに対応したものだとい<sup>(1)</sup>う。

公務員においても、いわゆる本省内の異動と各業務第一線現場の異動、また担当領域の専門分化などが、一定の時期からはつきりとしてくる。当然ながら、職員採用前後に各省庁の所管学校を通して一定期間の教育訓練をして職務につくことが多いなど、異なる点はある。また省庁・職種ごとにも、「一人前」になるまでの基準や期間は違

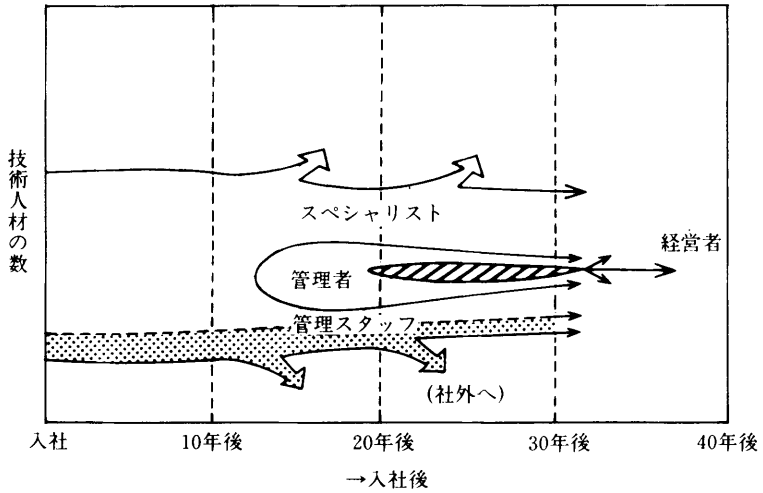


図4-1 技術者のキャリアの展開モデル

今野浩一郎「技術者の人材形成」小池和男編著「現代の人材形成」ミネルヴァ書房、1986年

うだろう。

労働省の「一般研修」を例にとると、一般職員の場合、一〇年程度で、また労働基準監督官の場合「採用後五年をメドに専門的能力の完成を期」し、一人前にするという。このばあい、年齢的には三〇歳前後という共通性がある。<sup>(2)</sup>

つまり、公務員の場合も、キャリア形成を、ほぼ三〇歳ごろの「一人前」になるまでの「養成」段階と、キャリアの分岐を前提とした「向上」・「能力開発」の段階とに区別することができる。これは、職業能力開発行政という職業能力の「養成」「向上」「能力開発」の区分に対応してみることができる。

その場合、省庁所管学校の課題は、初期キャリア段階では、修了者の進路として量的な需給関係が重要な課題となり、現職者の再教育については、職能といった質的な面での再配分が問題になる。

まず、初期キャリア段階での教育訓練、つまり必須の知識・技術や職業倫理などを養成し、職業人として「一人前」にしていくまでの課程を中心に、キャリアの需給をめぐる学校の分類基準を検討してみよう。

ここで用いる分類基準の第一は、制度上、当該学校の目的とするスキル養成や資格の取得が、他の教育訓練・資格試験等の

代替手段によって可能かどうかという点である。そして第二に、現実の各学校修了者が目的のキャリア養成をどれほど実現しているかという点である。

## 2 設置目的とキャリアの独占性―非独占性

### 目的キャリアの具体性―抽象性

省庁所管学校は、その養成目的とするスキル（職能）や専門資格の特殊性のゆえに、他の学校等の教育訓練では代替しがたい、もしくは代替が非効率的であるとの認識で設置されている。したがって、設置目的は、文部省系の学校（一学校）における普遍的・抽象的な理念・目的とは異なり、多くの場合、個別的・具体的な資格・キャリアのための養成なり能力向上にかかる規定がある。特に、一定のキャリアを積んだ公務員などの現職研修においては、目的とするキャリアの規定はより細分化し、具体的になる。

ところが、それだけでなく他方で、就業前の教育訓練の場合、水産大学校における「水産に関する学理及び技術を教授、攻究するとともに、教養豊かな人材を養成する」という設置目的もある。この例のように、目的とするキャリアが比較的抽象的に表現されているケースも見られる。抽象化した目的は、広範な進路に向けていわゆる「つぶしがきく」教育訓練を目指したものとなり、文部省系の学校に近いことになる。

### 具体的な目的キャリアの独占―代替可能性

具体的な目的キャリアが明示されている場合でも、そのキャリアなり業務への参入が、当該学校の研修によって独占されているか、それとも他の教育訓練や資格試験合格で代替可能であるかが、大きな分かれ目である。

キャリア「養成」段階で、職員となつてからの新任研修は、他の教育・研修で代替できないのが通例である。特

に、税務大学の普通科研修のように、同一年の採用者が全員一年間の合宿訓練を受けることになっている場合など、これを他の手段で代替することは、現実的にもほとんど不可能であろう。

逆に、他の手段によってキャリア参入が可能であるのは、職業能力開発大学校や今日の航空大学校など、職員採用前の教育、および職員採用と直結しない資格取得に関わるものである。職業訓練指導員は、職業能力開発大学校卒業とともにその資格が得られる一方で、一般の大学工学部卒業後に一定の業務経験を積むことで同じ資格が得られる。航空操縦士も、今日では、民間航空会社が大学校卒業の操縦士を採用するとともに、一般の大卒採用者を対象として自社養成を行っている。また、中小企業診断士も、中小企業大学校の該当課程修了で資格を取得できるけれども、現在の資格取得者の大部分は資格試験の合格者である。

また、職員として採用されて教育訓練を受ける場合も、気象大学校など、その修了者と一般の大学の教育訓練を受けた新規採用者とは、同じキャリアのスタート地点に並び、以降のキャリアでは原則的に区別されずにすすんでいくケースがみられる。

このように、原則として職員参入前の養成となっているものは代替が可能であり、初任者研修などは代替できないものとなっている。

初任者などの教育・研修は非代替的であり、そのかわり対象となる資格を持つ全員が受講できる。これに対して、中堅以上の研修では代替の可能性が大きくなる。つまり、業務の都合や研修施設の収容力の面などから全員が参加できないことが見込まれているため、他の業務経験など(OJT)によって代替(免除)されて、研修を経ないで次のキャリアを始めるケースも出てくる。特に、一般職員の場合の、一定年数のキャリアの節目節目における研修は、一時期での参集の困難さなどから、OJTや海外派遣などによる代替可能性が強く、その分だけ研修の組織化・体系化が弱い傾向にある。

## 公務キャリアと民間キャリア

省庁所管学校の「目的キャリア」の分類のうちひとつの基準として、卒業後の身分的な特性、つまり自省庁職員か、地方公務員か、民間人かという教育訓練対象の区別をあげることができる。入学者の属性・資格とも関わり、二章と重複もあるが、進路パターンとして整理してみよう。

まず、各省庁の研修所タイプの施設では、対象者が、研修前から一貫して国家公務員の身分にあるケースは、圧倒的であるし、学校タイプの「養成」課程でも比較的多い。そのほとんど、コース数で九六・四％は、自省庁職員のみ限定して教育訓練を提供している。これに対して、人事院公務員研修所や会計検査院ほかの五省庁では、全省庁対象の研修をおこなっている。その他にも、実際には他省庁の職員の研修を受け入れている場合もあるという。国家公務員だけでなく、地方公務員等の研修をしている機関も多い。自治大学校は、地方公務員の研修を設置目的としているし、労働研修所における都道府県の職業能力開発校長の研修なども自省庁の行政範囲における業務の向上のために位置づけられている。

修了後に民間キャリアをたどることが、その研修目的で前提とされている学校は、初期キャリア段階での長期にわたる学校タイプの諸機関のなかでも、必ずしも多くない。これらを列記してみると、航空大学校から民間操縦士、司法研修所から民間弁護士、職業能力開発大学校から民間企業認定職業訓練指導員、中小企業大学校から民間中小企業診断士、産業医科大学から民間の産業医などである。

### 3 キャリアの多様性—限定性

#### 修了者のキャリア実態

制度上の研修目的の独占性—代替可能性とは別に、現実の省庁所管学校の修了者のうち、どの程度が「目的とさ

れたキャリア」をたどっているのか、あるいは広範囲のキャリアに広がっているのか、という実態面からの分類基準がある。キャリアが当該学校修了者に独占されている場合でも、代替手段が他にある場合でも、各学校修了者が設置目的とは異なるキャリアをたどることは、現実には様々にありうる。

実際の進路が設置目的をこえて広範に広がるのは、ひとつには、個々の修了者の進路選択の意識の問題である。防衛大学校の一割以上の任官拒否は特殊なケースであるとしても、研修期間が長期にわたる場合、これらの研修を続けるなかで在学者の進路意識が変化することは、省庁所管学校の設置目的が特殊であるだけに、避けられない問題であろう。

また、もうひとつは、設置目的に関わる人材需要の変動の問題がある。一時期の航空大学校のように操縦士の採用が抑制されたり、職業能力開発大学校で指導員の採用が抑制される一方で民間会社の技術者需要が拡大するといふような動向である。設置者と人材の需要側とが別の場合、経済環境等の社会変動によっては、学校修了者に対する需要が大きく左右され、教育・研修施設にに応じて毎年一定量で人材供給とのずれが生じることがある。

#### 設置目的との関連でみたアウトプットの社会的評価

修了者のキャリアが広範囲に広がっている場合、それは所期の設置目的とずれているのではないかという疑問が生じる。とはいえ、この設置目的と現実のアウトプットの対応があるかどうかという評価は、重要ではあるが、ひとつの客観的な尺度で機械的に並べられる性格のものではない。むしろ、それはすぐれて社会的な評価の問題である。たとえば、省庁所管学校の設置目的自体が抽象的であり、広範囲のキャリアが念頭に置かれている場合には、現実の進路が多様であっても、目的との「ずれ」は比較的小さいことになる。現実のアウトプットのもとで、設置目的を所期のものからどこまで広範囲に定義・再定義していくか、あるいは本来の限定性・特殊性を守っていくか、各学校および社会の側の判断基準に左右される。



		目的とするスキル・資格の独占性の程度	
		目的： 抽象的 非限定的	目的：限定的 代替可能性が大
修了者の キャリアの 多様性	特定 範囲	供給多様化型	需給対応型
	広 範囲	需給非対応型	需要限定型

図4-2 キャリアとの関連でみた省庁随学校の類型化の枠組み

## 二節 初期キャリア段階での教育訓練 の四類型

### 1 省庁所管学校の四類型

前節での多様な基準を組み合わせて、ここでは図4-2に示すように、省庁所管学校の基本類型を四つ設定した。すなわち、①その学校が特定のキャリアを独占し、修了者の大半がその通りのキャリアを形成する「需給対応型」、②学校の修了者が目的通りのキャリアを形成しているものの、そうしたキャリアは他の代替手段での教育で手にすることが可能な「供給多様化型」、③目的キャリアが他の手段で代替可能であるかもしくは養成目的そのものが抽象的であり、現実の修了者も広範囲でありあるいは設置目的以外のキャリアを形成する「需給非対応型」、④その学校がキャリアを独占しているにも関わらず実態上、修了者が広範囲のキャリアを形成していく「需要限定型」である。

この類型を用いて、おもにポスト中等教育段階に相当する大  
学校などを中心に、各類型の学校の現状と課題について検討し

よう。

## 2 需給対応型

目的とする資格・スキルを取得するためにその学校での教育訓練を受けることが不可欠であり、しかもその学校の修了者のほとんどが目的としたキャリアをたどる場合である。税務大学校、海上保安大学校、警察大学校など、公務員等として採用後の教育訓練を行う学校の多くは、ここに含まれる。養成後のポスト不足は問題にならず、該当学校の修了者以外が同じキャリアを競合することはほとんどない。

また、職員の研修以外でも、司法研修所は判事・検事・弁護士養成・採用のほぼ唯一のルートであり、これらの職種の需要・供給がほぼ一致している。また、初期の航空大学校の場合、パイロット養成の費用が大きく民間企業で負担しきれないため、公的に養成するという課題を担う唯一の機関であり、パイロットの絶対数不足から養成後のキャリアは保証されていた。

この類型の個々の学校のキャリアに関する問題は少ない。むしろ問題は、省庁間の研修機会がまちまちであるといった面である。司法研修所が二年間、警察大学校、税務大学校などが一年間という学校タイプの研修を行っているのに対して、他の省庁の養成段階の研修の多くはせいぜい二、三週間の短期の研修所タイプの研修にとどまっている。ここでは職務の特殊性とそれに応じた長期研修の必要性がどう認識されるかがポイントとなっている。

種類の異なる職務の専門性や特殊性を評価することは、現実には困難な課題である。そこで唯一重要な基準は、前年度の評価を踏まえて継承することになってしまう。このため、国家予算に余裕のある時代にスタートした伝統ある機関や研修コースほど充実し、近年の緊縮予算の下での後発した機関ほど十分な研修計画を実現できないといった問題点も、いくつかの機関で指摘されている。

### 3 供給多様化型

その学校で養成目的とするスキルは、資格試験合格や文部省系の学校教育などの手段で代替可能性が高いものである。ほとんどが、学校タイプの長期研修を行い、高等教育レベルでは「大学校」の名称をもっている。この類型には、現在の航空大学校、防衛大学校、気象大学校、防衛医科大学校、中小企業大学校（中小企業診断士養成課程）、産業医科大学などがあげられる。中等教育レベルでは、海員学校などもある。

これらの大学校への入学が公務員として採用された後であれば、その後の進路は保証されることになる。そして、それと並行して他の一般の学校教育訓練修了者を試験によって採用し、両者ともその後のキャリアとしては原則的に同等の処遇がされている。気象大学校は、定員わずか一五名ほどであり、一般の試験合格者の方が多く採用されている。防衛大学校でも、防衛庁の幹部要員採用には一般大学出身者も多く、また大学校修了者の任官拒否も一割以上にのぼるといふ。防衛医科大学校では、医官の定員の七割が大学校卒業者で充足されている現状である。ただし、卒業後に離職した場合に高額の医学教育費用に対する償還金が課されるため、大学校から別の進路を選択する者はほとんど例外的である。

これらの学校においては、「需給対応型」と同様、修了者の進路面での問題は少ない。むしろ、代替的な教育訓練の発達によって、諸学校の教育訓練の効率性および費用負担が問題にされることもありうる。長期にわたる一般教育訓練の費用については、学校側と在学者側とのどちらが負担するか、特に、航空大学校、産業医科大学など、高度な特殊訓練の費用を、学校側と需要者側とのどちらが負担するか、ということが重要な論点になる。

#### 4 需給非対応型

省庁所管学校が固有の資格やスキルの養成を行いながらも、文部省系の学校教育などの他の代替手段でもそれらの資格やスキルを獲得することが可能であり、また修了者の現実の進路も多様化しているというケースがある。

典型例として、水産大学校、農業者大学校、職業能力開発大学校をあげることができる。特に、水産大学校は、教育目的の抽象性、若年未就業者を対象とする教育、国立大学なみの授業料徴収、水産会社をはじめとする就職先の多様さなど、東京水産大学をはじめとする文部省系の大学水産学部と共通する面も多い。実際、歴史的経緯からみても、東京水産大学と水産大学校とは、水産講習所を前身とする兄弟校（本校・分校）関係にある。もちろん西日本地域における水産技術系上級職員のシェアが比較的大きいというような、農林水産省所管の特色も多々見られるものの、しばしば文部省系への移管が話題にのぼっている。

農業者大学校では、進路の多様化という傾向は同様にあるものの、その対応は異なる。すなわち、地元農業自営層のリーダー的青年の養成を目的とし、それ以外への就職に必要な卒業資格は与えないという、文部省系の大学農学部との差異を鮮明にする方針をとり続けている。

職業能力開発大学校の場合、職業訓練指導員を養成するという目的は一貫して明確である。ただし、産業構造のサービス化、高校・大学教育の拡大など社会変動の影響を受けて、指導員の需要が量的にも質的にも大きく変化し、指導員への就職率が大きく低下している。その比率は、開校以来の通算では四割にのぼるものの、近年は二割弱に低下している。逆に、一般大学から指導員になることも可能であるし、また今日、技術者不足のため民間企業への就職が大部分を占めるようになってきている。さらに、大学院修士課程に相当する研究課程の設置や他大学大学院への進学など、一般大学工学部との共通性を高める方向に進んでいる。もちろん、広範囲であつても、大学校卒業者が、設置目的と関連の深いキャリアを形成しているのであれば、大学校における特殊な教育訓練の意義は充たされる。

現在、職業能力開発大学校側では、多数を占める民間企業就職者についても、設置目的に整合的な進路として理解している。つまり、この学校の修了者が生産工程に配置されれば、すぐにでも他の労働者に対する日常的な指導が可能であるし、将来、各企業における認定職業訓練の場において指導員になる可能性も高いためである。

これらの諸学校は、設置目的と現実の進路の関連が、しばしば問題にされやすい。このための対応として、一方では農業者大学校のように一条校に対する独自性を保持していく方向もある。しかし、多くは水産大学校、職業能力開発大学校のように一条校との共通性を模索しながら、設置目的を広義に再定義していく方向に進んでいる、と考えられる。

その場合、一条校との接続で問題になるのが卒業資格である。こうした学校での卒業資格については、修了者の大学院入学への道が、個々の大学の働きかけで早くから実質的に開かれてはいたものの、一九九一年の学位授与制度の改革によって学位授与機構を通して修了者の学士号取得が可能になった。資格面では、はじめて名実ともに一条校との格差が解消されている。

ともあれ、一般の大学とほぼ同様の教育訓練を行っていることになれば、学費は徴収しているものの、行政の管轄領域ということで比較的恵まれた教育施設設備が廉価で提供されているのであり、その公費負担をめぐる考え方が問われることもある。また、この類型の大学校では、図式的にいえば、一般の大学と同様の認識をもつ学生層や教員層と、行政を指向する設置・運営者層との志向性の違いが生じる可能性もある。

## 5 需要限定型

この学校類型は、目的とするスキル形成を独占しているものの、人材需要の変化によって、現実には卒業生が本来意図していた領域の進路をとれず、他の多様な領域に進出し、結果として幅広いキャリアを形成するものである。

それは、あくまでも一時的・過渡的な類型と位置づけられるだろう。

オイルショック期における航空大学校がこれに該当する。パイロットの採用が落ち込み、卒業者の多くが他の職業へと就職していった。その後は、操縦士需要が一転して拡大し、航空大学校だけでは供給が不足し、民間航空会社が一般大卒者を採用して自社で航空操縦士へと養成していくようになった。こうして現在では、「供給多様化型」の類型へと移行している。

すなわち、この類型は、特定のスキル養成を独占するゆえに、特殊な訓練が中心になっており、予定するキャリアへの人材需要が狭められて、過渡的に生じるものである。もし、こうした状態が続けば、学校の存続をかけて多様な対応が不可欠となる。あるいは供給量を制約する方向に向かうか、大学などキャリアの「つぶしがきく」ように一般大学との整合性を強調する方向に進むと考えられる。

### 三節 中堅キャリア展開のための教育訓練

#### 1 中堅以後の教育訓練の課題

日本のホワイトカラーの長期的なキャリアの展開から見て重要な区分は、表面上はキャリアの分化がみられない入職後一五〇年の第一期と、その後のキャリア分化する第二期とである。<sup>(4)</sup> 官庁職員などの教育訓練もそれに対応させてみると、当該職業活動にとって必須の知識・技術や職業倫理などを養成し、「一人前」にするまでの段階で行われる教育訓練と、「一人前」の職員の、その後スキルの陳腐化への対応や専門的な業務へのキャリアの展開に応じて行われるものがある。

省庁所管学校の場合、多くの機関で、この二つの段階の教育訓練が、実際には内容的にもあまり連続せず、また関連せず行われている。特に、キャリア参入前・新任者の教育訓練がより長期間で計画的に整備されているのに対して、中堅以降の研修は、どちらかというと業務の合間を見計らって比較的短期に行われている傾向がある、などの問題が指摘されている。このため公務員の研修計画などでも、「職業生涯研修への移行」など、体系化へ向けての課題として指摘されている。<sup>(5)</sup>

## 2 キャリア・スキルの連続性―非連続性

中堅キャリア段階での再教育・研修では、キャリア・スキルの連続性―非連続性を分けてみることも重要である。つまり先の図4-1における技術者からスペシャリストという連続的なスキルの「向上」と、管理者への新たなスキルの「能力開発」である。

現職者の再教育訓練では、身分的な連続性は自明であるが、職業スキルの質的な連続性は必ずしも保証されない。というよりも、わが国におけるOJT重視の職員訓練の下では、Off-JTの多くは、それまでのキャリアで求められていたとは異なるスキルを必要とする職務・職種への昇進あるいは転換の際に行われる。

省庁所管学校においても、新任者研修以外では、「能力開発」的な研修が多い。つまり、一般職員から監督者・管理職員などへの任用・昇進のための研修、あるいは専門的な業務への担当者となる段階での研修とが大きな割合を占めている。「国家公務員研修概況（一九八七年度版）」<sup>(6)</sup>では、官庁の全研修コースのうち、四一・八％が専門研修であり、一五・三％が監督者層の研修である。

もちろん、もう一方には、スキルの陳腐化を防ぐなどのために、通常のキャリア形成の継続としての研修も用意されている。先の資料は、職員の階層別に区分しているため、厳密にはこれと一致しないが、一般職員層の研修二

一・七%のなかには、そうした狙いの訓練が多く含まれている、と考えられる。

### 3 研修目的と成果

初任者などの教育・研修は非代替的であり、対象となる資格を持つ全員が受講できる。またその後の処遇に差はもたらさない。これに対して、中堅以上の研修では、研修によって処遇面での改善が期待される場合がある。警察大学校本科、税務大学校本科など八省庁二〇の研修については、研修成績上位者の五%から二〇%までの範囲で特別昇給が認められており、これらの「承認研修」では、研修対象は、一定の職場での業績に対する論功行賞的な意味合いを込めている。それゆえ、希望者全員が研修を受けるのではなく、そのなかから選抜が実施されるというケースがある。

ここでは、労働研修所のケースをもとに各段階の研修の実態をみておこう。まず、監督者・管理者研修は、職業安定所長・職業能力開発校長などより上層になれば該当者の全員参加であり、他の代替は不可能である。つぎに中堅層（統括職業指導官など）となると、業務の都合、施設の能力などの面から選抜して実施している。これは、OJTなど他の手段で研修内容の修得（代替）が可能とされていることを意味している。最後に、一般職員層研修（労働経済研修など）となると、全員参加を建て前としながらも、中堅層の管理者研修と同様に、現実にはそれが徹底できない場合があるという。また、専門研修については、労災認定など専門的な業務の必須条件となる研修もあり、これらは、それぞれの業務に応じて、現場での選抜によって実施されている。

キャリアの段階との関連でみると、現職研修の問題の重要な点のひとつは、「一人前」になってから以後「中堅層」についての研修の機会が少なく、業務多忙のなかで比較的軽視されていることであるという。ここで「中堅層」の定義は難しいが、「一人前二三〇歳近辺」とされており、それ以降四〇歳までと考えておきたい。



「職業生涯研修の体系化」が、課題として指摘されているが、これは、とりわけ中堅段階での研修において、新任研修との関連性や、その後のキャリア展開を見通して基礎となる専門的訓練を行うことなど、将来にわたるキャリアパスを見通した汎用性の高い研修の必要性を指摘したものである。

その他の省庁についても、「中堅」段階での教育訓練の問題では、共通する点があるように見える。人事院「国家公務員研修概況（一九八七年度版）」をみると、研修の評価で「おおむね満足できる」という回答は、「専門研修」でもっとも高く四〇・四％、つづいて「新採用職員研修」二五・四％、「監督者層研修」二五・三％となり、「一般職員層研修」では一七・一％と低くなっている。<sup>(7)</sup>つまり、「一般職員層研修」が満足になされていないままで、さきの図4-1の民間技術者キャリアの分岐前に相当するような、それぞれの分岐の段階に進んでいるのではないだろうか。幹部候補のキャリアの場合には、頻繁な異動を通じたOJTによって次の監督者・管理者層への準備をし、これらの一般層研修・訓練の不足をカバーしているともいえる。

それにしても、特に、現業部門の専門的な職員（ノンキャリアの一般職員も同様）がスペシャリストや監督者層へとキャリアへの分岐を前に、「中堅段階」で、どちらの可能性も見通した基礎的な教育訓練が不足している点は、省庁所管学校の現職者研修における、現状の大きな弱点・課題のひとつであるように思われる。

#### 四節 まとめ

日本の長期雇用の慣行のもとでは、スキル形成は、初期キャリア形成の段階では幅広い応用可能性が高いものが望ましく、中堅キャリア段階では相当の分岐を想定したものとならざるをえない。

そこで、多くの領域では、初期キャリアの前提となる学校教育において、職業技術教育や専門教育よりも一般教

育が重視されることになる。とはいえ、技術者や公務員層に対しては、専門的な教育訓練も発達している。省庁所管学校もそうした機能をもつのである。それゆえ、初期キャリア段階では、いわば職種別労働市場が需給バランスの変動からの影響を受けやすいのと同様に、省庁所管学校の人材需給面での調整という課題がつねに存在している。他方、省庁職員の中堅キャリア段階では、技術者のケースと同様に、長期雇用の慣行のため、職能に応じた職務の再配分が、きわめて重要な課題となる。これまで、一般のホワイトカラー層と同様にOJT中心であり、スキルとキャリア形成のために、頻繁で幅広い異動が前提となっていた。頻繁な異動によつて昇進の機会を確保するとともに、幅広い異動の中から次第に専門領域をはっきりさせるといふ方向であった。その場合、省庁所管学校は、最終的な方向性の確認のための儀礼儀式的な機能にとどまり、それゆえ短期の研修で十分であった。

しかし、特に、公務員のなかでも専門的にあまり特化していない職員層の場合、異動によるキャリア形成という原則は、現場業務の専門化・細分化の進展とのミスマッチが生じるケースもあると思われる<sup>8)</sup>。

今日、中堅段階での幅広いローテーションによるキャリア形成が問われているのは、省庁職員層だけではなく、ホワイトカラー層全体にわたっている。小池和男らは、大卒ホワイトカラーについて、「広くローテーションを経験するキャリア」という伝統的な大卒イメージに合致するものだけでなく、「ひとつの職場内で深く形成されるキャリア」が、実態として多くあることを指摘している<sup>9)</sup>。

「職業生涯研修への移行」という課題は、むしろ省庁所管学校のOff-JTの継続的な教育訓練を基礎としてスキルを蓄積し、それを前提にしつつキャリアの展開をスムーズに進めるといふことではないだろうか。そうした視点から眺めると、省庁所管学校においても、現状の中堅キャリア向けの研修を量的・質的に、もつと充実させる必要があるように見えるが、いかがだろうか。

注

(1) 今野浩一郎「技術者の人材形成」小池和男編『現代の人間形成』ミネルヴァ書房、一九八六年、五五―五七頁を参照。

(2) 労働研修所『平成元年度研修計画』一九八九年。

(3) 人事院『国家公務員研修状況八七年版』一九八八年。

(4) 小池和男編『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社、一九九一年、六一―七頁。

(5) 労働研修所『昭和六三年度研修実績報告』一九八九年、一一―一二頁。

(6) 人事院、前掲資料。

(7) 人事院、前掲資料。

(8) 一例としてあげれば、国立大学の就職指導に携わる職員の問題である。この担当業務は他の領域と異なる専門性を持たずであるが、国立大学ではほぼ二、三年ごとに担当者が他の領域から異動し、他の領域へ異動していく。私立大学では一〇年以上担当するといった比較的ベテラン職員も少なくない。そして、今日職業指導の業務改善のために研究会等を組織して活動しているのは、そのほとんどが私立大学職員層に限られている（吉本圭一「就職指導にみる国立大学と私立大学」IDE、民主教育協会、一九九三年五月号）。

(9) 小池和男編、前掲書。