

## 「競争力の基盤は人材」

今年の春で社会人になって10年が経過した。この10年間で日本の企業経営は「短期・結果至上主義」の傾向をさらに強め、それが職場の人材育成機能を弱体化させていると言われている。さらには、人材の使い捨てにより初期のキャリア形成において、やりがいを見いだせず、辞めていく正社員が多いことが問題になっている。また、日本の労働市場の大きな流れとして、採用し社内訓練で育てた「人」に「仕事」をつける人的資源管理から、「仕事」に「人」をつける人的資源管理に大きく変わろうとしているとも言われている。若手は即戦力として大きな期待を背負い、短期の目標を達成するために膨大な業務を与えられる。それにより一定の経験は蓄積されるが、場当たりのであり、体系的な知識の習得や職務遂行能力の向上にはつながっていないとの見方がある。早急な結果が求められるために、仕事の目的など考えている余裕などとてもない。一方、上司においても、自らもプレイングマネージャーとして多くの課題を抱え、部下の指導や内省を支援するどころか、課題の達成で手いっぱい状況である。短期的な成果として表れにくい人材育成は必然的に優先順位が後回しになりやすいし、行きすぎた成果主義に伴う技術継承のモラルハザードもあるかもしれない。他方、労働組合においてはどうか。一昨年までの春闘の形骸化によって存在感が低下し、通信手段の発達などによって職場集会が減少しているなど、組織力が低下しているとの声が聞かれる。また、非正規社員が増加し、その未組織化により組織率自体も低下しているなかで、本来持っていた労働組合の人材育成機能が十分に発揮されているとは言い難い。

先日、とある要件で新入社員時代にお世話になった職場指導員（当時は新入社員1名に対し、1名の職場指導員がつき、OJTにより新入社員の育成を行っていた）から連絡があった。懐かしい気分になり、当時、業務と育成の一環でつけていた日誌を読み返してみた。

2004年4月、長野の一事業所に赴任したときのことである。日誌は、はじめの半年間は毎日（半ページ）、次の三カ月間は週に一度（1ページ）、最後の三カ月は月に一度（1ページ）のペースで書いて提出し、それに対して指導員と上司からのコメントをもらう。集合研修の感想や着任してあらためて感じた基礎知識の大切さ、お客さま訪問後の反省点、自然災害時の緊急対応で学んだことなど、その日（週、月）に感じたことや、疑問点、反省点、時には抱負が綴られている。業務に少し慣れてきた頃の上司からのコメントには、「なぜ、この業務を行うのか。もう一度、目的をよく考えて」と、単調になりつつある仕事ぶりへの警告のコメントが書かれている。最後の「1年間を振り返って」というページでは、現場第一線課長以下9名の一課員として支えてもらったことへの感謝や、学生時代に思っていたよりも「ひとりのできることの少なさ」に対する驚き、関係部署へ仕事を依頼する際や工程管理や調整を共にするうえでの根回しや密な情報連携の大切さについて振返っていた。読み返してみて、主体性が欠けていた私に、この一年間は「失敗しても責任は取るから、積極的にやってみろ」と言ってくれた上司、納得がいくまで二時間でも三時間でも議論し、粘り強く指導してくれた指導員に対する感謝の気持ちでいっぱいになった。

古くから日本では、企業内での人材育成・教育訓練が採用と並んで、人的資源の調達的手段として用いられてきた。また、その機会を提供することは、働く人の意欲を高める側面も持ち合わせていた。効率化の追求のなかでその機会は減少の一途をたどってきた。「人材が競争力の基盤」という基本原則、その重みをもう一度考えすことこそが、競争力の低下に歯止めをかけるために、有効なのかもしれない。

（連合総研 研究員 城野 博）