

これからの“人財”育成のあり方



経済同友会は2012年度に日本労働組合総連合会(連合)と共同研究プロジェクト・チーム(PT)を発足し、二年間にわたり雇用・労働問題を議論した。今回その総括として、若年層を中心とした人材開発をテーマにシンポジウムを開催した。

■パネリスト		(役職は開催当時・敬称略)
<経済同友会>	浦野 光人	連合との共同研究PT共同委員長(ニチレイ 相談役)
	駒村 義範	連合との共同研究PT委員(小松製作所 特別顧問)
	篠辺 修	連合との共同研究PT委員(全日本空輸 取締役社長)
<連 合>	安永 貴夫	経済同友会との共同研究PT共同委員長(連合 副事務局長)
	浅沼 弘一	経済同友会との共同研究PT委員(電機連合 書記長)
	村上 陽子	経済同友会との共同研究PT委員(連合 非正規労働センター総合局長)
■モデレーター	樋口 美雄	慶應義塾大学商学部 教授

■シンポジウム概要

人材はコストではなく資産

経済同友会では、雇用や経済情勢等について連合との意見交換会を重ねており、2012年度より共同プロジェクトとして、「連合との共同研究PT」がスタートした。今回のシンポジウムは、その共同研究の総括となる。

長谷川閑史代表幹事は冒頭の挨拶で、「例えば不幸にも就職に失敗した若者が、その後もチャンスを与えられないまま不安定な状態に置かれぬよう、セーフティネットと再チャレンジのシステムをしっかりと整備することが国家としても社会としても必要である。そのためには企業内外の人材開発や職

業訓練が重要だ。今後も連合と議論を深めていきたい」と述べた。

続いて挨拶に立った古賀伸明連合会長は、「今回の共同研究では、新しい良質な雇用の創出、労働法規遵守といった労働環境の整備、企業と教育機関・行政に加えて、労働組合も地域の一員と位置付け、若者の雇用について考え議論した。今後も経済同友会との連携に期待したい」と述べた。

シンポジウムでは、大卒者の就職におけるミスマッチの問題、および企業内での人材開発のあり方の二点が議論された。グローバル化が進み、社会が



多様化した中で、いかに人材の付加価値を高め、イノベーションを起こしていくかが問われており、そのためには学生と企業が互いに議論することや、企業が求める人材の要件を明らかにしていくことが重要と指摘された。また、「人材はコストではなく、投資対象であり、資産である」という観点に立ち、企業の成長を図るためには、従業員一人ひとりの能力開発が欠かせないこと、そして人間形成にかかわる教育の場を提供していくことも課題とした。



■浦野 光人 発言要旨
連合との共同研究PT 共同委員長(ニチレイ 相談役)

企業と大学との連携必至

人材育成の面では、大学教育の段階から、企業と大学が連携することが大切になる。これからの日本経済の課題は、いかに新しい商品に高い付加価値を付けて、グローバル市場に打って出るかだ。そのためには、プロダクト・イノベーションが必要となる。同時に、国

内市場にもグローバル化の波が押し寄せるだろう。こうしたグローバル化に対して、大学は海外留学を促進し、企業は留学とインターンシップを組み合わせ、就職に結び付けるべきだ。その際、大学教育には、リーダーシップを培うエリート教育が必要だ。またエリート

でなくても、イノベティブに働ける能力を大学で養うことが非常に大事だ。

しかし現状は、大学での学習時間が減少し、社会に出てからも教育を受ける機会が少ない。非正規労働者への教育も必ずしも体系立てて行われていない。このままでは20年後の日本が大きな問題を抱えることになることを認識すべきだ。この課題に対し、個人が一生涯学び続ける力を持てるように、企業も大学も対処する必要がある。

また、従業員と良好な関係を生み、

働きがいを持ってもらうには、企業のミッションとビジョンを従業員と共有し合うことが基本だが、それがおそろかになっていると感じる。

企業の教育訓練は、企業にメリットがあるから行うものだが、市場で売れる商品が分かっているという前提での

生産性アップに主眼を置いたかつての目的と、今日の目的とは異なることを明確にする必要がある。

高度経済成長期は、すべてが拡大し生産性が向上したが、今後、生産性を高めるには、イノベティブな高い付加価値を生むことが必要だ。そのため

に、今後の人材教育は大学と密接に連携しながら行った方がよいだろう。

また、学校の公教育におけるキャリア教育だけでは駄目で、地域や家庭などでの私教育における職業観の持ち方、生活のスキルといったものをしっかりと育てていくことが必要だ。



■駒村 義範 発言要旨

連合との共同研究PT 委員(小松製作所 特別顧問)

経営者は高度な人材開発を肝に銘じるべき

新卒一括採用は、その弊害を取り上げられることもあるが、良い点もある。同期意識が芽生え、チームワークが取りやすくなったり、人材教育が効率的にできたりする。これは、日本の競争力維持にも役立っており、一括採用は今後も続けていくべきだ。

新卒採用を「適材適所」を目指すものとする、経験者採用は「適所適材」を目指すものといえる。コマツは既に20%が経験者採用である。新卒採用において、技術系では専門性を求めて採

用するので、入社後もその専門性をベースにさらなる能力開発をしていけばよい。一方、専門性ではなく潜在能力の高さで採用している大多数の文科系は、入社後に社内で教育をして専門能力を発掘し磨いていかねばならない。

日本企業の強さは従業員のレベルの高さに支えられている。われわれ経営者は、持続的で高度な従業員教育の必要性を肝に銘じるべきだ。人材育成に関して「時間がない」「育成しても辞めてしまう」「方法が分からない」「技術革新

が頻繁だから無駄」と言うなら、経営者失格であり、日本の将来はない。

人材育成への投資リターンの数値化や可視化は難しい。できたとしても、すぐに効果が出ないからとやめてしまいかねない。あえて数量的に測るとすれば、自社の業績を見ることだろう。新商品やサービスは、すべて従業員が考え出しているものだからだ。またほとんどの社長は元従業員なので、業績の数値は従業員教育の結果であると思えることができる。

人材の潜在能力が高かったとしても、教育をしなければ顕在化することはない。業績が悪かったら教育の仕方が悪いと捉えることだ。加えて、従業員の幸せ度、満足度で測る以外にないだろう。



■篠辺 修 発言要旨

連合との共同研究PT 委員(全日本空輸 取締役社長)

仕事と人間形成、双方の訓練が課題

高度成長期以降、仕事の付加価値にかなりの幅ができた。付加価値の高い仕事と低い仕事とが混在するのが現状だ。一方で高学歴化が進み、付加価値の低い仕事に対する魅力が急速に薄れた。若者からは大学を出たのに自分のやりたい仕事がないと言われるようになった。

また、高度成長期にスタートした中小企業が20年で大企業になったケースがたくさんある。こうした社会構造の変化を冷静に見ておく必要がある。

採用面で見ると、全日本空輸(ANA)の志願者は、ANA単体に絞って応募し

ている。従って、ANA単体では学生にとって狭き門になるが、優秀な人材を確保できる確率が高い。

しかし、現在仕事の中心はグループ会社にある。学生にはANA単体としての業務内容しか見えず、グループ全体としてどのような仕事をしているのかが理解されていない。

パイには限りがあることも含めて、どのような専門性を身に付けば自分の夢の実現につながるのかということ、を企業側も発信する必要がある。大学や高校も社会教育の比重をもっと上げなければならない。

仕事に直接関係する教育訓練のあり方の見直しや効率化は大変重要で、教育によって従業員の能力を向上させた結果、離職率が低くなるのが望ましい。一方で、直接仕事とは関係のない人間形成や自己啓発につながる教育となると、直ちに効果があるかどうか分からないし、従業員のモチベーションも上がらない。

従業員に長く働いてもらい、確実に戦力としていくには、仕事の教育と人間形成や自己啓発の支援の両方を行うことが重要である。そうすることで、従業員が仕事にも専念し、いろいろなジョブ・ローテーションも積極的に受け入れる土壌ができるのではないかと、それをどこまで企業として取り組むかが、これから問われてくるだろう。