

# 人的資源管理とキャリア開発

桐村 晋次

現代は、「組織の時代」である、と言われて久しい。終戦後10年を経た昭和30（1955）年には、有業者の多数は農業、商店、家族経営の作業所で働いており、サラリーマンは3割強であった。その後、経済復興が進むにつれて中学新卒者などの若い労働力が工場地帯に吸収されていった。昭和30～50年の間、労働省が仕立てた集団就職列車が走った。

企業や官庁などの組織における人的資源管理と人材育成の変遷を概観し、今後の課題を考えてみよう。便宜上、15年単位で区切る。

## ① 1945（昭和20）年～1960年

農地解放や労働組合法の制定など経済の民主化施策が進められ、産業界は生産復旧と生産性の向上に取り組んだ。戦前の徒弟制度から近代的職場運営に転換するために現場管理体制の改善が進められ、アメリカから技能訓練や管理監督者向け定型訓練——TWIやMTPなどが導入された。1952年には独立を回復し、国際社会に復帰した。

## ② 1961（昭和36）年～1975年

貿易と資本の自由化を乗り越え、高度成長期に入った。東京オリンピック（1964年）、大阪万博（1970年）を成功させたが、ニクソンのドル防衛策による為替変動や第一次石油危機による経済危機にも直面した。企業は経営多角化を進め、事業規模が拡大し、事業部制の普及やプロジェクトチームの導入、意思決定システムの研究が課題となった。経済社会の安定につれて国も産業界も中長期計画に取り組み、組織内教育の体系化により能力開発が計画的に進められるようになった。

## ③ 1976（昭和51）年～1990年

日本経済が躍進し、国際化と技術革新に力が注がれ、「ジャパン・アズ・No.1」というレポートも出て、欧米諸国から日本の産業界への視察が始まった。拡大した組織の硬直化を防ぎ、ダイナミックな組織風土を維持するために、組織開発（OD）やリーダー養成が急務となり、海外要員や新規事業開発要員の育成など事業の拡大にともなうテーマが着手された。

## ④ 1991（平成3）年～2005年

グローバル化、IT革命、バブル経済の崩壊など、日本経済は多難な道を歩み始めた。

企業は、生産拠点の海外移転、リストラなどの戦略をとり、成果主義や年俸制の導入など日本の経営が大きく変化した。働き方・雇用形態の多様化を容認する雇用ポートフォリオの考え方（日経連、1995年）が入り、能力開発における自己責任が主張され自己啓発支援の比重が高まってきた。

国の施策としても、職業能力開発促進法の改正（2001年）によって、職業能力開発の重点を「労働者の職業生活設計に即した自発的な職業能力開発（キャリア形成）」と、これに資する職業能力評価制度の整備」におくこととされ、第7次職業能力開発基本計画（2001～2005）でキャリア形成支援が促進されることとなった。

## ⑤ 2006（平成18）年～現在

日米欧先進国の経済の低迷とアジア諸国の台頭、東日本大震災、財政再建など深刻な局面が続いている。3人に1人が非正規雇用者となり、ダイバーシティや定年延長の要請もあって日本の人事制度の見直しが急がれることとなった。

一方、教育産業の発展、放送大学や通信教育、社会人向け夜間大学、大学院の設置や公開講座、市町村の公民館・博物館・福祉機関などのセミナーなど個人主導の学習のためのインフラが整ってきている。

今後は、これらの学習インフラの活用の方法、個人の学習プランの作成などについて、産業界、学界、国や地方自治体の関係機関が連携して、社会人の能力開発とキャリア形成支援を促進することが望まれる。

組織人としての活動は、60代半ばで終了するが、長寿社会の到来によって生涯キャリア開発は、さらに10～20年継続するものである。充実した高齢期を送るには、学習仲間や知的刺激の確保の方法など現役時代からの準備が必要となっている。

（きりむら・しんじ 日本産業カウンセリング学会名誉会長）