

「働きがい」を実感できる CDP の策定

八幡 成美

中間の年齢層の人たちは、新卒で入社して働き続けていれば、職場の中核的な層に育っており、リーダーや管理職層として、企業の第一線で中心的に活躍している人達である。労働時間は多少長くても、職場の中では責任ある仕事をこなし、いきいきと活躍しながら、住宅ローンを抱えながらも一家を経済的に支え、子供は思春期から青年期を迎える世代となり教育費も大変だが、日々充実した日を過ごしているといったイメージを持ってしまう。ところが、この年代層のキャリアは、長期不況が続く中で、一方ではグローバル化やサービス化・情報化の進展による企業競争の激化から、新自由主義的な人事改革の圧力が加わり、常に短期で成果を出すことが求められ、ストレスフルな仕事環境におかれてきた。日本企業の強みである職務遂行の柔軟性を変えずに、個別の職務要素を強めてしまったので、同じような属性のメンバーだけでチームを編成していた時代のような柔軟性を維持することが難しくなり、仕事のできるリーダー、中間管理職層に一段と負荷が集中する構造になっている。多様なチームメンバーの職務の隙間を彼らがカバーせざるを得ないのである。IT の積極的活用、設備更新、業務の外部化を含めた職務・組織の再編に取り組まなければ、この状況を変えることは難しい。

一方で、少子化の影響もあるが、中間の年齢層になっても非正規雇用で働きながら親との同居を続けてパラサイト化しているとか、親から独立しても結婚せずに独身生活を楽しんでいるとか、なかには正社員として就職しても短期間で転職を繰り返し、年齢にふさわしい知識・スキルの蓄積がなされていないとか、将来展望が描けない閉塞的なキャリアの人たちが増えてきている。個人のキャリア選択の幅は広がったが、ネガティブな側面が増えている。このような人たちにもキャリア

の階段を用意し、人材育成の機会を積極的に提供し、能力向上をはかる必要がある。いまさら内部育成型のキャリア形成は難しいので、転職後も職能を高められる継続的な教育訓練の機会の仕組みを強化すべきだろう。

低迷が続いた日本企業の生産性を高めて、パイの拡大をめざさなくては豊かさを実感できるようにはならない。しかし、低賃金の労働力に置き換えて生産性を上げるのではなく、社員の能力開発を進めることで仕事の効率を高め、付加価値生産性を向上させることが肝要である。成果主義のゆきすぎを是正し、雇用の安定を優先し、中長期での競争力を維持できる能力主義へと軌道修正すべきで、以前の日本企業がめざしていた長期にわたるキャリア開発を念頭においた職能重視の能力主義を改善し、さらに発展させるべきである。仕事が人を育てるのであり、従業員全体に「やりがいを感じる仕事」をどう創りだすかが経営改善の大きな課題でもある。入職口の若者だけでなく、従業員全体の人材開発をめざすべきで、中でも中間の年齢層は長い不況の中で若い頃に十分な教育訓練機会に恵まれなかった人も少なくない。彼らにターゲットを据えた効果的な職能別研修の機会を増やし、併せて、受講時間も確保する必要がある。

たとえば、急速に進むグローバル化の中で、海外拠点で現地人材を育成・指導できるような人材が不足しているが、そのような人材は一朝一夕に育てることはできない。中長期で育成する CDP (キャリア・デベロップメント・プログラム) を用意し、継続的に人材育成に力を入れていくことが本来の競争力の回復につながるものであり、これをグローバル・スタンダードにしようとの意気込みがあつて良い。

(やはた・しげみ 法政大学キャリアデザイン学部教授)