

いま、キャリア形成支援に求められるもの

東京成徳大学院客員教授 木村 周

1. 現場力の再構築を考えよう

産業現場における重大災害や欠陥製品の多発など、最近「現場力の低下」が問題とされている。キャリアは現場の「働くこと」の中からはじめて形成される。作家黒井千次は、労働の成熟を要旨次のように表現している。「経験の単純な累計の量がその人間を成長させるのではない。経験を通じて仕事が自分の中に受け入れられ、それが他人事としてではなく自分の内部で生きはじめたとき、ようやく彼は一人前の人間として歩み始める」(『働くということ』講談社現代新書)。経営効率を上げるため非正社員の活用、業務の外部委託、計画的なOJTやOff-JT実施の減少、教育・訓練の重点化などキャリア形成支援の外部化、二極化が進んでいると言われる。

これまで我が国産業の競争力を支えてきたのは、現場における総合力、すなわち「現場力」であった。それを作ったのがOJTやQC活動を代表とする日常の仕事を通じた能力開発と従業員自身の「創意工夫」であった。キャリアは、「働くことを通じてしかつづられない」ことを原点として現場力を再構築する必要がある。

2. 中小企業の現場、地域の視点を重視しよう

我が国事業所の99%は中小企業であり、従業者の8割、製造業製品出荷額の5割、商品販売額の6

割以上は中小企業に働く人たちによって生産され、販売されている。キャリア形成支援策のモデル、手法などはとかく大企業をモデルとしたものが多い。大企業であっても人事・労務管理や能力開発制度が具体的に展開されるのは、支店、営業所などの個々の現場である。制度があるからその通り行われるとは限らない。

今日我が国は本格的な少子高齢化時代を迎えて、キャリア形成支援に関して、若年失業者、ニート・フリーター、非正社員などに対する「雇用と収入の確保」、中年期女性に対する「仕事と家庭、地域との両立(ワークライフ・バランス)」、高齢期における「雇用の継続、引退、地域活動への支援」の3つの大きな課題がある。

これらの課題への対応に関して、人事・労務管理の柔軟性、経営者との接触・身近さ、職住接近、良い意味での人情性など中小企業の良い点を活用しよう。私は、「キャリア形成の原点は、中小企業の現場にこそある」と日頃考えている。

3. 官民を越えた「公の視点」を共有しよう

1990年代以降産業構造の変化、グローバル化という地殻変動が起こり、公共部門、民間企業の双方に不祥事が続発した。まさに官民にわたり管理者、経営者能力の劣化現象が蔓延したような思いに駆



られる。経営者による株価操作、企業合併・買収のあり方、地域への貢献など、企業の社会的責任(CSR)も問われている。

現場力の低下をはじめキャリア形成支援は産業界だけ、ましてや一企業だけでは出来なくなってきている。家庭、学校、雇用行政、企業、地域が連携しなければ何も出来ない。現状はどうか、それぞれが縦割りの枠組みの中で、また支援者や理論家もそれぞれの理論や手法、利益にとらわれすぎていないか。

これまであまりにも業績主義、企業価値は株価、能力による格差は当然、機会の平等という「市場個人主義」(ロナルド・ドーア『働くということ』中公新書)だけでキャリアを考えすぎてこなかったか。私は、混迷を深めているように見えるキャリア形成支援に、今こそ「働くことを通じた連帯」の視点を重視したいものと考えている。