

### 特集 人手不足にいかに対応するか その3 人的資源の見直し 人材不足経済への対応(3) 人材育成先進企業に向けて実態もイメージも 変えよ

川喜多, 喬 / KAWAKITA, Takashi

---

(出版者 / Publisher)

日本能率協会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

HRD magazine / 人材教育

(巻 / Volume)

3

(号 / Number)

9

(開始ページ / Start Page)

5

(終了ページ / End Page)

8

(発行年 / Year)

1991-09

## 人材不足経済への対応——3

人材育成先進企業に向けて  
実態もイメージも変えよ

川喜多 喬

法政大学経営学部教授



企業の魅力づくりの基本は人材を育成できるかどうかにある。そのためには従業員の意識改革が必要であるが、最初にトップが始めなければならない。

1. 「人が育つ」労働環境、  
3 高企業(1) 高賃金並みの仕事をできる状態  
にしているか

人手不足時代には初任給水準が急激に上昇する。それに対して在職者の賃金を上げてバランスをとらざるをえなくなる企業が多い。賃金は名目的だけに上がるのではない。労働時間を短縮しないと人がこないとわかれる時代、時短による実質賃金の高騰が進む。当然、賃金が上がった分だけ働いてもらわねばならない。

たとえば、哀れな「窓際族」などといういい方をしてその在存を許しているのは日本ぐらいであろう。仕事がないならさっさと首を切るのが多くの国のやりかたで、それに対して日本の「温情主義」にもいいとこ

ろはあるが、しかし本格的に職務遂行（結果）と賃金とをできる限り比例させるようにしなければ、組織内にぶら下がる人が増えるばかりとなろう。とくに比較的高額の賃金を払っている従業員に十分働いてもらっているか、徹底的に洗い直して見る必要がある。高齢者の受け皿扱いされている関連会社もそれだけお荷物になっていないか、これを洗い直すことも必要だ。

だからといって、すぐに労働密度を上げよというのではない。新入社員にしても、人手不足のところにいる人手がきたとすぐに現場投入してどんどん使うと、世間や時には採用担当者からもヨイショされて入ってきた若者たちは約束が違うとすぐにやめかねない。入社時教育に力を入れて、徐々に慣らす必要がある。ま

た、(常識がない、とはいわないまでも)「常識が違う」新人類を言葉や仕草にも「高度なサービス精神」が要求される現代の経営の最前線にいきなり出すと、顧客の反感を買いかねない。

日本の社員教育には、「社風」に染めあげて転社が利かないようにするという役割があった。このことの重要性も増しているといわねばならない。

中途採用者は従来、即戦力として採用したのだからという理由で、導入教育がきちんと行われないうことが多かった。しかし、これだけ中途採用の賃金も高騰してくれば、また好き放題にできてあたりまえというような気持ちで若者が転職してくる時代となれば、果たして即戦力たりうるかどうかは疑問。かくして中途採用者についても新入社員教育をきちんと行おうとする企業が増えている。その量の増大が教育のスケールメリットを改善していることも好都合である。

高賃金ぶんどけ働いてもらうという観点からは中高齢者の再教育が重要になるだろう。とくに、「社内引退」を避けるために覚醒教育が重要になる。中高年者をあえてスピードの早いラインにつけたり、本社の管理職に営業の最前線をもう一度経験させたり、本当の意味で「企画職」として貢献させる素養を再教育するため、休暇を義務づけたりなど多様な策が採られている。

## (2) 高福祉、高能率、高収益企業の条件は従業員の質

高福祉・高能率・高収益の新3K企業＝「3高企業」を目指すことを宣言する企業が増えている。旧3K企業（きつい、きたない、危険）とか、3Y企業（安い、休めない、やらせられるだけ）には未来は暗いことは明らかだが、もちろん新3K企業は一朝一夕にできることではない。

従業員福祉の向上ばかり要求し、仕事の能率化に取り組みず、また仕事は能率的にこなすが、そもそもその仕事は収益にとって貢献するものかどうかをチェックしないまま職場に埋没しているような従業員を、ある場合には「摘果」することも必要だろう（定着、定着と騒ぐが、質の悪い労働力の定着がよくなったからといって喜んではいけない）。逆に素質がいい従業員ならこれを「肥育」することが必要だろう。たまたま「畑」と合わない従業員は植え替えることが必要である。

教育を現場任せにしておいて、それをOJTと呼ぶのは誤解である。OJTはあくまで職場で自覚的、体系

的に実施される教育のことである。この点で現在6つの問題が出てきていると考えた方がよい。

第1には、仕事が忙しいものだから直属の先輩、上司が「部下教育の大切さ」はわかっているものの、ついつい何もとくにはやらない状態になっている。

第2には、細々とした仕事を多数こなして初めて利益を出している企業が多く、現在の仕事を次々とこなしているからというのでは、従来大きなプロジェクトを任されて育った時代の管理職と同じような人材を育成できないという危惧がある。

第3には、専門職にあこがれると、はいうものの、その実何もよくわからぬうちから小さな領域に自分を限ってしまう若者が増え、放っておいてはごちんまりとまとまってしまうという危惧がある。したがって視野を広げる教育に力を入れなければならない。

第4には、従来の人育て方として重要であった「先輩後輩が長くともにいる」という生き方が時短で、また終業後の「つきあい」を拒否する若者の増加で廃れてきている。

第5には、覚え知らなければならぬことの急増である（一方、学校の「ゆとり教育」とやりに馴染んできた若者には素養・教養が欠けるうえに大学キンダーガーデンでかなり学力が低下しているといつてよい）。

第6には、社内の人間関係に不満で辞めていく従業員が増えているという事態に見られるように、職場を仲よし集団と勘違いし、「気に食わ

ぬ」上司からの、先輩からのしつけに「応じようとはしない者が増加している」。

## 2. 軍隊式教育から仲間集団式学習へ

### (1) 生涯学習企業であれ

いま学校はスズメの学校からメダカの学校になりつつある。スズメの学校では先生がムチを振り、生徒は口を合わせて従ったのである。メダカの学校ではだれが先生か生徒かわからぬままにみんなで仲良く遊んでいる。だれが課長か平社員かわからぬままにみんなで仲よく遊んでいるような企業が若者の人気の的になるのもっともかなということだ。

しかし、知識の受け入れを新人類は拒んでいるのではない。軍隊式に押しつけられるのを拒んでいるだけである。実際、企業を選ぶポイントとして教育体制がしっかりしているかどうかを気にする若者は多い。人が育つ会社であると宣伝することが、募集時の最大のセールスポイントの1つになりつつある。

中小企業でも社内に学校を作る企業が増えてきている。業界でも専門学校的な協同施設を作るところが増えてきている。他社に行っても通じる資格が取得できるかどうかについての関心も高まりつつある。高齢期の再就職や独立に有利な資格が取れるかどうかが中年層のモラルアップに関係する。

ソフト業界など技能・職務知識の変化が激しいということを従業員自

身が知っているような業界では、再教育体制がきちんと整っているかどうか、をベテラン層も注目している。従業員の学習支援のため企業内に研究所を設ける企業も増え始めた。自分の能力しだいで給与が確実に変わる派遣業界では、派遣スタッフ向けの教育がしっかりしていないところでは人が採れなくなってきている。

時短をサボりに結びつけて考えるのではなく、質的に高い仕事をするためのゆとりと考える企業では、週休2日のうち1日を教養、1日を休養とするというスローガンを掲げたかつての伊勢丹のように、教養を磨こうとする従業員の余暇に助成を始めている。

若者が少なくなる時代、国公立大学は殿様商売で潰れる心配はないが、学生ばかりを相手にもできないということに気づき始めた私立大学の中には社会人向けの勉強機会を提供するところが増えてきている。

## (2) 仕事そのものが人を育てる基本は不変

しかし、なんといっても仕事人が人を育てるという基本は変わらないであろう。伸びようがない仕事を与えておいて育たないと嘆いても仕方がない。人が育つように仕事、そしてその組織を見直すことが重要である。単純・重筋作業に1日従事させておいて、たまに座学で学べ、伸びよ、育てといっても無理なのである。

そこで次のようなことが必要になってくる。つまり、①単調な仕事をなくし、多様な仕事ができるようにする、②仕事に遊びの要素をできる



だけ取り入れる、③レベルの高い従業員には挑戦の要素を重視する、④成果がすぐ見えるフィードバックを欠かさない、⑤命令命令で仕事をさせる発想をなくしてできるだけ任せてみる、⑥グループ経営、分社化の方針をとり、社長をできる限り多くつくる、などである。

このためには、教育の充実と職務編成＝組織設計とを結びつけることが重要になってきていると考えられる。教育部がラインから離れて疎んじられるスタッフであっては困るのである。また、勉強し能力が伸びても、仕事は元のまま、処遇も変わらないというのでは、単にお遊びに終わってしまう。そこで教育と配置・処遇とを結びつける必要がある。従来、人事機能と教育機能はしばしば分立状態にある。それを改めて人材開発部門として統合する企業が出てきている。

どういう教育ニーズが本人に、周りの人に、上司に、職場に、企業にあるかという点をはっきりさせるために社内コミュニケーションの高度化が重要になってきている。

年に1度の面接、自己申告制度ですら、あまりにも間が空きすぎといえる時代になったのではないか。た

例えば、新入社員は1年目の制度を待たずして辞めていくし、今後労働力として重要性を増す女子社員には数回しかチャンスがないことが多い。それに幹部を通じて意見を吸いあげるだけで従業員の気持ちはわかったとせず（直属の上司にどれだけ正直に話せるだろうか）、モラールサーベイを実施することが重要だろう。

同じ会社の人だから気心は知れているはずと考えるべきではないことは重々わかってきているはず。いかに風通しをよくするかが大きな問題である。風通しのいい会社づくりをするために富士ゼロックスは総合コミュニケーション室を作り、社内情報の縦横な行き来を奨励している。

## 3. イメージアップ大作戦

(1) まず、人がこなければしかたがない

いくら教育の整ったいい会社だとしても、まず教育のしがいのある従業員が入社してこなければ話にならない。いい会社だってことが入ってみればわかるのに、といくらいってみたところでだれも入ってこなければ負け犬の遠吠えである。

そこで、人材獲得競争の時代、あ

## 特集 人手不足にいかに対応するか (その3)

れこれと新しい作戦を練る企業が増えている。中小企業では全員が自分を採用担当者とする姿勢で臨む必要があることを強調している。大企業でもいわゆるリクルーターを増加させている。しかし、そのリクルーター（先輩社員）が企業イメージを低下させている場合だって多い。また、採用担当者、人事担当者が会社の顔となって応募者に向かうのであるが、その顔が暗い、ダサイといわれる場合だってある。そこでまず、できる限り優秀な人材を人事労務にあてようとする動きが強まっていると書けば、人事労務担当者には失礼な言い方になるかもしれないが。

実際、人材管理を「会社のマーケティング」と考えて（消費者に商品を売るように、従業員および潜在的従業員に会社を売る）、「市場調査」（労働市場の調査）、「商品開発」（人的資源管理のためのニューメニュー作り）、「広告販促」（社名の流布宣伝）、「販売管理」（顧客＝従業員説得）、「アフターサービス」（賃金・福利厚生等）に長けた人材を当てる企業が増加している。

具体的な工夫としては、若い従業員を採用するには若い従業員を当てて活用、女性の心をつかむには女性を活用、高齢者を活用するには高齢者を担当させる、などである。

## (2) イメージが悪ければ改善：イメージ倒れの危険も

CIはかつては社内向け、つまり新事業展開・多角化の時代にあって社内の意識統一のために用いられた。しかし、いまCIは従業員獲得を意

識して展開されている。

マスコミを使つてのPRも自社のセンスのよさを示し、それを社風のよさに連想してもらうように展開されている。社名や社屋、制服、社用車、などを変える企業も増加している。求人専門誌の選別活用、入社案内作成にもイメージアップが強く意識されている。

就職担当の先生を味方に引き入れるためのイメージアップグッズ（たとえばビデオ）も増加している。個別企業だけでなく、その企業が属する業界イメージの革新に取り組んでいる業界も増加している。また、「働きたくなる街づくり」に取り組んでいる企業群や地域経済団体もある。仕事名・制服の改良など、職種・仕事のイメージアップを行っているのは建設業界に多い。夢のもてるような未来志向のプロジェクトに取り組み、新製品・新商品開発を強調するのは製造業に多い。

しかし、危険なのはイメージと現実が掛け離れることである。現実の変化がないままイメージばかりがよくなると、そのよいイメージにつられて入ってきた従業員たちの落胆がかえって大きくなり、定着率が悪くなる。学生の間でも、いわゆるイメージ重視の入社案内など、どうせ広告代理店が金をもらってデッチあげたものだという意見が増えつつある。

企業イメージのよい会社が業績がよいとは限らない。業績がよい会社はイメージがよくなることが多いが。したがって外面ばかりに夢中になるのは危険である。

## (3) トップ次第で採用力・育成力は変わる

筆者が日興証券中堅企業センターと協力して行った調査（「人が集まる、人が育つ——中堅企業はここで分かれる！」：1991年）によると、「社長が従業員からどう見られているか」ということと、その企業が採用に困っているかどうかの間には大きな関係があった。すなわち、人が採れない会社ほど、社長は「細かいことにうるさい」「ワンマンである」「学者肌」と考えられており、人が集まる会社ほど社長は「気さく」、「商才がある」「優しい」となる。これに比べ初任給はほとんど関係がない。初任給が高いと裏があるのではとかえって敬遠される。

老舗であることや安定性を強調する会社に人が集まるわけではない。将来性を強調する会社、明るさを強調できる会社、知名度の高い会社、個性を強調する会社に人が集まっている。かわりばえのない経営姿勢を続けていけば、風土が淀み活力がなくなる。既存の従業員に変化の風を感じさせ活性化することが、新しい従業員を受け入れる素地を作るのである。

会社の魅力にはもちろんいろいろな要因がある。しかし魅力ある従業員がいない魅力ある会社がありうるだろうか。魅力ある従業員づくりの先頭に魅力のないトップが立てないことは明らかだろう。会社の魅力づくりは、まずトップの自戒から始めなければならない。