

産訓

COLLOQUIUM

コ ロ キ ュ ウ ム



変化に応じて方法・テキストを見直す

- 社会インフラを支える技術・技能と誇りを育む

株式会社日立ビルシステム 人事総務本部 人財開発センター

- TWI手引書 35年ぶりの見直しなる！

日本産業訓練協会 TWI研究会事務局

4

APRIL 2024 Vol.80 No.748



CONTENTS

変化に応じて方法・テキストを見直す

- 社会インフラを支える技術・技能と誇りを育む …… 2

株式会社日立ビルシステム 人事総務本部 人財開発センター

- TWI手引書 35年ぶりの見直しなる！ …… 10

日本産業訓練協会 TWI研究会事務局

-
- ◆ 新刊紹介 …… 15

社会インフラを支える技術・技能と誇りを育む

株式会社日立ビルシステム 人事総務本部 人財開発センター

センター長 松田 誠二

管理グループ部長代理 森田 英行

はじめに

都市の生活は、ビジネスであれ日常生活であれ、エレベーター及びエスカレーター等の昇降機の利用なしでは不可能になってきている。特に超高層ビル、地下鉄などの深度地下利用、そして一段と進む高齢化社会において、目立たぬ施設でありながら無くてはならないこうした設備をどのように維持管理し、その技術・技能を担う従業員を育てているか、東京・足立区中川（最寄は亀有駅）にある日立ビルシステムの研修センターを訪問し、研修内容について伺った。

I. 会社設立から現在まで

株式会社日立ビルシステム（以下 HBS）の事業は、(株)日立製作所が1920年代にエレベーターの研究開発に着手したことに始まる。1932年にはエレベーター第一号機を製作し、本格的な事業化を開始した。以来約百年間にわたり、昇降機・ビルソリューション事業を拡大・深化させ続けている。その間に、社名を日立ビルディングサービス(株)、日立エレベーターサービス(株)、(株)日立ビルシステムサービスと変更しているが、1991年に現在の(株)日立ビルシステムとなっている。

同社は1968年竣工の日本初の超高層ビル「霞が関ビルディング」、新宿超高層ビル群、「東京スカイツリー」等 建築史に残る施設に最新鋭の機種を納入してきている。

海外への事業展開も、1970年代からアジアを中心に開始してきて、現在グループ売り上げ収益8,910億円の約6割は海外となっている。累積の納入台数は175万台を超え、現在グループ全体で約90万台の保全業務を請負っている。2千を超える事業拠点には約41千人の従業員が働いている。

II. 人財開発研修センターの運営

1. 組織

昇降機のメンテナンスに関わる技能の研修は、日立ビルディングサービスの時代から、各事業所単位で進めていたが、1981年当地亀有に「東京研修所」を開設し、全社における体系的な教育訓練活動を開始した。



▲ 研修所外観

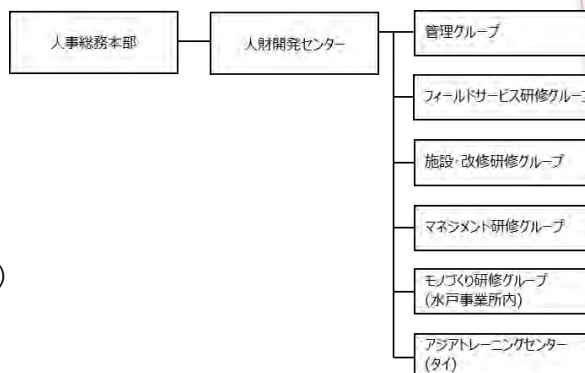
その後、HBSが日立製作所本体にあった水戸工場の昇降機製造部門を統合したことにより、昇降機に関わる製造・販売・施工・メンテナンス全体をカバーする研修機関「人財開発センター」(以下センター)として運営している。

センターの組織は、取締役本部長をトップとする人事総務本部に置かれている。

当センターは、松田誠二センター長の下に、

- * 管理グループ
- * フィールドサービス研修グループ
- * 施設・改修研修グループ
- * マネジメント研修グループ
- * モノづくり研修グループ (水戸事業所内)
- * アジアトレーニングセンター (タイ)

の6グループとなっている。



▲ 組織図

2. 講師

講師・トレーナーは、約50名である。講師は、原則的には当社で経験を積んできたエンジニアから選抜しているが、昇降機については、新機種や新技術など現在の最新知識も必要であり、現役のフィールドエンジニアから、一定期間のローテーションを条件に、講師として派遣され、指導している。

3. 研修内容

当センターでは管理者向けの研修もしているが、やはり現場第一線での技術・技能者向けの研修・訓練が中心になっている。教育体系は製造部門とメンテナンス部門では異なっていることから、製造部門は水戸事業所にある「モノづくり研修グループ」が行っている。こちらでは、日産訓のTWIを永く研修プログラムに入れている。

また、日立グループには、独立した研修会社の日立アカデミーがある。同社はマネジメントやセールス系の管理者、技術者向けの研修が中心である。HBSでも、総合職や技術系社員が座学的な研修で参加し、活用している。又、受講のし易さから、オンライン研修による受講を積極的に推奨している。

当センターでの年間受講者数は、延べ4千名程度(国内)、そのうち階層別研修の基礎的な受講は1/3、半数が5年目までの受講者、半数が専門的な研修で、1千名程度が管理監督者向けにマネジメント研修(30代後半から40代前半で部下を持つリーダーが対象)となっている。

▼ 研修体系図

当センターの研修体系は、図表の通りである。

新人は3か月間の入社時研修を終えて、営業所に配属され現場実務を経験しつつ、2年目に1か月、3年目で1か月、5年目を過ぎてからも毎年のように1週間単位での研修を続ける。

昇降機等は設置後50年以上も経過したのから最新ののものまで、多数の機種や様々なお客様があるので、一つひとつ学んでいく必要があり、7年目くらいでようやく中堅クラスというのが標準になっている。そこから先については応用編となっていくが、先輩達に比べ、今の若手は機種が大幅に増加していて、学ぶのも大変だと思う。



4. 研修施設の見学

(1) エスカレーター実習場

実機による研修風景を見学する。実務3年目の研修により、作業責任者の資格を取得する研修が行われていた。作業内容は新入社員としても実施できることだが、この研修では、作業員「緑バッジ」と責任者「赤バッジ」を交互にすることで、作業責任者としての役割を学んでいく。

特に、安全管理は重要で、「お客様のところで、作業員が怪我をしてはいけない。怪我をさせてはいけない」を徹底させている。新入社員の時もしていることであり、作業自体は余裕をもってできるはずだが、3年もたつと基本がずれてくることも多い。作業責任者として、しっかりとマインドセットすることが研修の大きな狙いとなる。

「安全の基本はここだぞ、はしょったらだめだ」ともう一度ネジを巻き直す。若手の中には、ベテランが作業を早く終わることをカッコよく見てしまう者もいる。時には、「現場はこれじゃ通用しないんだよ」と基本から外れてしまうベテランの先輩もいる。経験を積み仕事に慣れてきた年齢的には30歳前後で、約1か月かけて叩き直すことは、極めて重要であり、当初の研修所時代から約40年間変わらず実施してきている。

フロアーには、実機のオープンモデルも設置され、装置の仕組みや細かい部品が見えるようになっている。機種ごとや年代ごとに異なるので、多数のモデルが作られている。現在、実習用には10台を設置している。点検方法や注油の個所など説明した後、実機設置の研修機で作業を訓練し、作業責任者としての可否を判定している。



▲ エスカレーター実習場

エスカレーター設備のメンテナンスは、通常、月1回実施するのが一般的で、作業時間は1時間程度だが、場合によっては午前中一杯かかることもある。点検項目もいろいろあるが、今は設備診断システムが利用でき、各所に取り付けられたセンサー等からのデータを蓄積・診断することで、チェーンの伸びや駆動部分の給油の必要性など、作業点検にアドバイスが受けられるのは作業効率につながっている。

(2) エレベーター実習場

エレベーター関連の研修の難しさと重要性は、エレベーターが製造・設置され、永く稼働してきた歴史にある。現在、国内においては50年前頃から導入されてきた昇降機が多数使用されているが、機種も設置の状況も様々であり、そのメンテナンスやリニューアルは大きな課題である。



▲ エレベーター実習場

エレベーターの耐用年数は税法上減価償却では17年となっているが、私どもでは25年程度での交換を推奨しているものの、実質ベースでは27～35年の間でリニューアルされている。「古い」・「やや古い」・「最新式」とある中で、技術を伝承していくことに難しさがあり、古いものをどう維持していくかについては、いつも苦慮しているところである。

たとえば、老舗デパート等の歴史的建物のリニューアルの場合には、乗用カゴは極力現状のものを使用して、制御装置を取り換えることなどで対応している。モーターとか制御盤など機械室部分を最新式なものに交換する方式を取ることで、機能性や安全面では問題ない。営業や居住用などで稼働している建物のリニューアルの場合はどうしても停止期間が制約となるので、部分取り換えというケースが多くなる。リニューアルの場合7割くらいが現状のものを一部活用する方法を取っている。残り3割ほどが全面取り換えとしているが、この場合には停止期間が1か月程度はかかってしまう。

年代もシステムも様々な現存エレベーターを保全する技術・技能を育成するために、当センターでは49台のエレベーターを設置し、旧式から最新式装置の点検・修理・取換が実習できるようにしている。また「マグネットブレーキ実習室」「制御盤実習室」「ドア制御装置実習室」等も設置している。こうしたことで年代別の標準機種対応やワイヤーロープの交換研修などができる。

エレベーターの研修階6階には、モーター等の制御装置の新型と旧型（86年製）モデルが並んでいるが、見た目にも新型はコンパクト（巻上げ機や減速機）である。かつては古いものを置き換える場合、苦勞して階段で運ぶこともあったが、現在は旧型の装置基礎鉄板をくり抜いて、新型機器を吊り上げて嵌め込む方法を取っている。また、リニューアルでの

難点の一つはコンピュータ制御部分のICチップが手に入らないことがあって、旧機種の基板は壊れても替えるものがないのが実態である。

(3) ビル設備機器研修実習場

HBSでは、近年昇降機のみならず、空調機器をはじめとするビル設備や防犯システム等、ビルソリューションに応える製品・サービスの提供にも力を入れている。現在、東京・大阪に配置した管制センターを中核に、日本全国約3百か所の事業拠点で、ビル設備の遠隔監視と保全対応を行っている。

当センターにおいては、こうした保全体制を担う従業員の教育研修も実施している。実習場には、各年代の空調機器などの実機が設置されている。

5. 海外での研修体制

日立グループでは1960年代から海外へのビルシステム事業展開を開始しているが、現在は海外売上げが全体の6割を超え、重要な分野となっている。その事業は中国を始めとするアジア地区が中心である。

海外における従業員の技術・技能のレベル向上とその維持は経営戦略上、非常に重要であり、従業員の教育研修には力を入れている。中国本土の研修は独自に行っているため、その他のアジア地区をカバーするために、タイに「アジアトレーニングセンター」を設置して、昇降機の施工・保全技術と安全管理に関する教育のセンターと位置付けている。こちらは当センターに所属し、現在講師7名で運営しているが、亀有の講師たちとの交流を定期的に進めている。今後の事業成長性を考慮すると国内だけでは限界があり、アジアでの展開は不可欠で、各地域でのメンテナンスの技術レベルをいかに平均化していくかが重要であるため、ここでは「グローバル研修センター」の名称も使用している。

個別に技能レベルを見ると、IT技術やビジネスニーズの違いにより国によって差異がある。ちなみに日本標準を10とすれば、中国はほぼその水準に達しているが、東南アジアでは約半分レベルのところもある。各国で事情も異なるが、最低でも事故のないレベルにすることが求められる。コロナ禍の期間は研修も思うようになかったが、これからは後れを取り戻そうとしている。機器の販売だけでなくメンテナンスを含めての事業展開にとって、そのベースとなる技術・技能の確立は不可欠のものと考えている。

一方で、中国地区は、もともと広州にあった昇降機の会社が1995年に日立グループに入り、2007年からは「日立電梯」として中国全域をカバーし、製造・販売・据え付け・メンテナンスまで一貫した事業を進めている。教育研修についても、日立電梯が独自の研修センターで実施している。



▲ アジアトレーニングセンター外観

特徴的な点としては、中国ではデジタル化が進んでいて、こちらが教わることも多くなっている事が挙げられる。広大な中国全域での設置台数やエンジニアの移動距離・時間を考えれば、デジタル化の必要性は、わが国に比べはるかに高いものがあるといえる。研修運営においてもITシステムによる研修プログラムのプラットフォームが確立されていて、情報の共有は極めて速く、スマホを使用しているオンライン研修が進んでいる。エンジニアの数も一万数千人いて、全員が受講可能となっている。当センターでは、オンラインで利用できるコンテンツ数は、中国に比べまだまだ少ないと認識している。なお、中国で製造しているものはほぼ中国で使用され、一部の部品類を除き国内にはあまり入ってきていない。

Ⅲ. 諸課題とそれへの対処策

(1) 若手の定着

若手の定着はやはり課題である。入社前と現場での仕事にギャップを感じて悩み、入社後数年で退職に至ってしまうことが、どうしても出てきてしまう。対策として、そのギャップを少しでも埋める必要がある。かつては入社志望時の説明会等では良いことばかりを伝える傾向があったが、つらいこともあるが苦労と仕事をやり遂げた時の達成感なども、率直に伝えることに注力している。また、研修センターとして、特に力を入れているのは、3年目研修に来た時に、仕事の意義を話すこと、また個別の悩みや疑問などにトレーナーが聞き役になってあげることである。職場では上司に直接言えないようなことでも、利害関係のない会社生活での先輩として耳を傾けてあげると、だいぶ安心するようだ。解決することよりも、話すことで気持ちも安定するので、カリキュラムの中にこうした時間を意識的に入れている。そうしたことで世間水準よりも多少定着率は高いのではないかと自負している。

冬は寒く、夏は暑く、汚れ仕事などのネガティブな面も率直に語ると、「どうして続けられるのですか？」と聞かれることもあるが、「社会インフラを守っているモチベーションと自負がある。目立つ仕事ではないが、僕らがいなければ、快適・安全な生活に支障が出る。なくてはならないものだ」と答えている。駅などでの作業は気候環境もさることながら、大勢の人が行きかい、中には動画撮影までする人もいて嫌なこともある。それでも3年ほど経つとあまり気にならなくなってくる。そこを乗り越えることができる否かかが、やはりポイントといえる。

また、従業員全体を対象にした「満足度調査」を日立グループ全体で実施している。項目にはいろいろあるが、特に重視しているのが「エンゲージメント力をいかに向上させるか」である。その中で、上司からのコミュニケーションという項目のスコアが、当社では2019年からかなり向上してきていることが数値で裏づけられている。lon1ミーティングなど人事施策の効果が出ているとも考えられる。もっとも、それが定着率にどれだけ影響しているかは判断しにくいのも事実である。

(2) シニア層のリスキング

シニア層への働きかけについては、その層に特化するという意味では具体的なものは用意できてはいないが、e-ラーニングなどは、年齢に関係なく受講できる仕組みを作っている。社外の研修プログラムや日立アカデミーのプログラムへのアクセスを可能にしている。今後、新人採用がますます困難になり、一方で雇用の延長がさらに進むと予想される中では、取り組むべき課題として議論をしている。

(3) 女性の活用

女性の現場進出はまだ少ない。数パーセントに止まっている。しかし、中には現場に出て、施工管理者として活躍しているものが約10名程度、メンテナンスで約10数名いる。現場志望の入社希望者も増えてきており、女性の誰もが働ける環境を更に充実させていかなければならないと思っている。今後の人手不足を予測すれば、こちらも重要課題と認識はしている。

(4) 働き方改革と研修時間

研修は勤務の定時間内ですべて終わるように日程を組んでいる。10年ほど前から働き方改革が強く求められるようになって、止むえず時間外研修となった場合にはキチンと時間外として申告するように指導を徹底している。受講者個別の技能、理解力には差があるものなので、トレーナーは結構、時間配分などに工夫を凝らし、年々改善を積み重ねてきている。

技能五輪大会には、モノづくりグループから、毎年4名ほど参加しているが、選手たちのモラルは高く、先輩たちがメダルを取ってくれば自分もと思うため、ついのもり込んでしまいがちなので、時間管理についてはよく目を光らせている。メダルを取るため、法を犯すのは本末転倒だと指導している。

管理職対象のマネジメント研修参加の場合でも、受講者は責任ある立場であり、職場との連絡を取り合う時間も設けるなどの配慮をしている。

(5) デジタル化

今後の課題として、国内では新旧の機種メンテナンス・リニューアルをいかに効率化していくかがある。実機を用意することには限界もあるので、いかにデジタル化を進めるかは、近々のテーマとなっている。

行政にもデジタル化の推進をお願いしたい。年に1回定期検査の制度があるが、国家資格を持った検査員が現地で検査して行政に報告する書類などにも、まだデジタル化ができない

ことがあって、スピードに欠けるところがある。すでに行政も課題は認識され協力いただいているが、一層の早期化に期待している。

<取材を終えて>

今回お話をいただいたお二人は、松田センター長が関西地区、森田氏は首都圏と異なるが、営業所で第一線の業務が長かったと伺った。

松田センター長は昨年4月に着任され、現場目線での研修運営を指揮されている。森田氏は10年前に上司から研修センターへの異動を告げられた時には「なぜ、私なのか」と意外に思ったが、研修指導を通して、教育とは当たり前のことを愚直に、キチンと指導しなければならないし、特に安全に関しては、叱るべき時には大きな声で叱らなければならない、それが後輩への思いやりであり、自分の性格にも合っている。彼らの成長を見守ることができて、今は選ばれたのは会社人としては幸せなことと感じている。と語ってくれた。

帰路は、都内で今冬初の降雪の空模様となった。寒空の中で、社会インフラの維持に携わっているエンジニアの皆さんの姿が思い浮かんだ。

(取材及び文責 和栗安広)



▲ (写真右) 松田誠二 人財開発センター長
(写真左) 森田英行 管理グループ部長代理

TWI手引書 35年ぶりの見直しなる！

日本産業訓練協会 TWI研究会事務局

1. はじめに

TWI監督者訓練は戦後、日本に導入されて以来、第一線監督者の基本として職業能力開発に携わる人たちの理解と支援を得てきました。TWI全体のトレーナー数は22,000人を超えるまでになり、現場に根ざした研修として産業界に定着しています。

一方、トレーナー教材である”手引書”の前回改訂は1989年にさかのぼり、それ以後、手を加えられていないこともあり、受講生や派遣企業からは「言葉が古い」「事例が時流に合っていない」「手引書を修正してほしい」等の要望が多数寄せられ、受講者アンケートでも教材の評価が低くなることが常態化しています。

こうした状況を打破すべく、2022年12月に”TWI研究会”を立ち上げ、その後、関係機関との折衝を重ねた結果、35年ぶりとなるTWI手引書の見直しが、まずはTWI-JRにおいて実現することになりましたので、その経過を紹介します。

2. 経過

2-1. TWI研究会

2022年12月に、TWIを熱心にお使いいただいている企業に参加いただき“TWI研究会”がスタートしました（参加企業：オリンパス、日立Astemo、キヤノン、小田急電鉄、スズキ、三菱電機、コベルコビジネスパートナーズの7社）。

研究会では忌憚のない要望・ご意見をいただき、その範囲は事例・言葉の表現の古さといった内容面、板書のあり方・パワポ活用といった講座の進め方、そして副教材の多さやバインダーの厚みにいたるまで及びました。その中でもとりわけ多かったのは、JRにおける女性監督者の扱いや「おい富田」といった呼び捨て表現でした。女性活用やパワハラの見点から不適切という指摘でした。

《TWI研究会での要望・意見(抜粋)》

- ・ テキストで古い言葉が多く使われているが、現代風の言葉に修正してもらいたい
- ・ 事例が時代に合っていない表現が多々ある

- ・特に古い表現の修正、誤記訂正等は、迅速な対応ができる仕組みを作してほしい
- ・テキストの古い言葉を最新版に更新してほしい
- ・可能であれば文言を現代の言葉に修正をお願いしたい
- ・新たにグループ会社に紹介しても言葉が古いという印象が先行し、説明に苦勞している

これら研究会メンバー企業からの率直な声は、講座アンケートでは拾いきれないものであり、ご利用いただいている企業に対して申し訳ないという気持ちを持つと共に、見直しに取り組んでいく上で大きなエネルギーとなりました。

2-2.基盤整備センター訪問（相談）

ご承知の通りTWIは厚労省が管掌しています。日産訓として、これまでも何度か手引書見直しの働きかけを行ってきていましたが、その都度、合意に至らず、見直しはなりませんでした。2016年に厚労省、そして実際に手引書を管掌する職業総合大学基盤整備センター（以下：基盤整備センター）を訪問した際には、TWI手引書に関する課題認識の共有はできたものの、優先順位的にリソースを割くことは困難であるとの回答でした。

2023年8月訪問時には、基盤整備センターの負担を少しでも軽減すべく具体的見直し案を提示することとし、TWI手引書の発行者である一般社団法人雇用問題研究会（以下：雇用問題研究会）同席のもと、TWI研究会での議論をふまえた提案を持参しました。

ひと通りの説明を終えた後、基盤整備センター教材開発責任者から「見直しの必要性について理解した。特にJRの女性に関する取り扱いの部分は、女性活用を推進する厚労省としても放置できない内容である」という主旨のコメントがあり、見直しに向けて前向きに受けとめていただいたという心証をもちました。

これまで幾度となく頓挫してきた経緯をふりかえると、まさに”山が動いた！”という心境でした。ただ、基盤整備センターからは正式申請の前提条件として、TWIの主たる利用者である愛知県職業能力開発協会（以下：愛知職能）、群馬県経営者協会（以下：群馬経協）との共同提案とすることが示されると共に、事例の差し替え等まで申請内容に組み入れると、専門家で構成される委員会を正式に開き審査することになると念をおされました。

2-3.愛知職能、群馬経協訪問

愛知職能には2016年に訪問し、TWI手引書の見直しについて意見交換を行っています。その際は「特に変える必要がないのでは・・・」という意向でした。今回の訪問においても

「愛知職能内部では国との関係もあるので、TWI手引書の見直しには手をつけない方がよいとの意見が出ている」との事前連絡がありました。先行きの不透明さを感じながらの訪問でしたが、基盤整備センターの意向と日産訓の方針を伝えたところ、TWIを主管する講師の方から「この時を長年待っていました！」との発言があり、お互い前向きな姿勢で議論に入ることができました。

しかし、具体論に入ると穏やかな中にも夫々がこだわる箇所での健全な“せめぎあい”がありました。具体的には、TWI-JIの電気コード結び急所の表現、有志の実演における講師のふるまい方、TWI-JRにおける女性監督者事例の是非等、TWIの本質にかかわる部分から言葉の表現まで50項目にわたりました。二か月間、4回にわたるミーティングの末、合意点と継続議論点とのすみ分け作業が完了、その後群馬経協にも賛同いただき、日産訓、愛知職能、群馬経協による三者共同提案書を作成することができました。

継続議論として積み残した論点は多々ありますが、組織間の議論を通じて相互研鑽していく素地ができたことは意義深いことであり、大切にしていきたいと考えています。

2-4.第2回基盤整備センター訪問（見直しの申請）

愛知職能、群馬経協との共同提案という形で、以下のとおり申請を行いました。内容は以下のとおりです。前述したとおり委員会案件になると年単位の時間を要し、全てが却下される可能性がありますので、どの程度、見直し内容を盛り込むかの“塩梅”が非常に難しいところでした。申請にあたり”不易流行“を基本に、事例の削除・変更は行わないことを強調いたしました。

【申請内容サマリー】

《申請理由》

前回の改訂から30年以上が経過し、その本質は現代そして未来に通じるものである一方で、言葉、事例、表現において時流に合わない、もしくは誤解を招きうる部分もあることから、本質の継承を大前提に見直しを行うことを要望するものである。

《基本的な考え方》

- ① 女性表現の適正化
- ② 個人名の呼び方の適正化
- ③ 現代風、平易な表現の採用

* 読み替え、補足、追記を基本とし、削除は行わない

《JR見直し案(抜粋)》

現行	見直し案
女の班長 女子班長	女性の班長
あの娘	あの女性
多くの男子や女子が	多くの人達が
もし君が細君を	もし君が家族を
女に振られた男がいてね..	失恋した部下がいてね..
富田の問題	富田さんの問題
おい清水、お前はもう	清水君、君はもう
看護婦	看護師
古参者	ベテラン

《JI見直し案(抜粋)》

現行	見直し案
田中 白川 入江	田中さん 白川さん 入江さん
ワードプロセッサ	PC
フロッピーディスクに保存する	保存する
全部で約84字	全部で84字
よい電気	電気の安定供給
灰皿用意(講師用)	削除

その場では申請に対して正式な回答はなかったものの、後日、雇用問題研究会を通じて申請認可の連絡をいただき、原稿を作成する作業に移行することになりました。

2-5.原稿作成から発行

申請認可を受け、原稿の編集校正作業となりましたが、原稿校了はTWI手引書の発行者である雇用問題研究会なくしては成し得なかったと思います。

その見直しの範囲は JR手引書の全頁にわたり、見直し箇所数は約千箇所に及びました。ほどなく雇用問題から基盤整備センターに原稿が提出され、2024年1月に印刷認可が下り、2024年3月に印刷発行される運びとなりました。見直し前と比較すると“読みざわり”が良くなったと感じていただければ幸いです。

3. おわりに

ふりかえりますと、TWI研究会を起点に見直しに向けた活動がスタートした時点では、これまでのいきさつもあり、基盤整備センターをはじめとする関係機関の了解を取りつけ、見直しに至ることは、非常に困難という見立てが正直な気持ちではありました。

しかし、いざ動きだすと TWI研究会、愛知職能、群馬経協、雇用問題研究会そして基盤整備センター等の関係者の合意が満を持したように形成されていった様は、あたかも天に仕組まれた“天地人”のような心境でもあります。

JR手引書に続き、JIについては最終段階の校正作業に入っています。このモメンタム
によって JM・JSの見直しも進めていきます。

引き続き 皆様のご協力をいただきたくよろしくお願いたします。

(文責) 事務局長 細谷 陽一

(経過)

2022年

12月：TWI研究会発足

2023年

4月：TWI研究会進捗報告

6月：雇用問題研究会と課題共有

7月：第2回TWI研究会進捗報告

8月：職業能力開発総合大学校基盤整備センター訪問

愛知県職業能力開発協会と会議

群馬県経営者協会と会議

9月：TWI研究会進捗報告

10月：愛知県職業能力開発協会と会議

雇用問題研究会へ状況報告

愛知県職業能力開発協会訪問 課題・方向性共有、個別項目調整

11月：雇用問題研究会へ状況報告

職業能力開発総合大学校基盤整備センター訪問・見直し申請

群馬経協訪問 状況報告・意見聴取

12月：雇用問題研究会に見直し原稿送付 (JI・JR)

JR手引書見直し認可

TWI研究会で報告

2024年

2月：JR手引書見直し原稿認可

3月：JR手引書発行

◆新刊紹介(BOOKS)

『再生・日本の人事戦略』

失われた30年を取り戻す実践手法

著：内藤 琢磨
野村総合研究所 グローバル経営研究室 プリンシパル刊：日経BP
日本経済新聞出版

定価：2,600円+税



今春の賃金交渉は、大手企業を中心に労働組合からの要求を満額回答するところが続出し、連合の集計でも5%を大幅に超える、これまでとは様変わりの状況となっている。バブル崩壊後のデフレ経済からの脱出を目指し、これまで様々な経済政策が取られてきたが、ようやく変化が生まれつつあり、政府の「人への投資」のスローガンが具体的な形として見えてきたといえよう。その背景に、コロナ禍後の世界的な物価上昇がわが国にも影響を与えていること、また少子化等による労働力不足が企業現場においても喫緊の課題となってきていることを読み取ることができる。

本書は、バブル崩壊後の「失われた30年」の間に、企業の人事部門が取ってきた人事改革施策の多くが、有効な成果を生み出せず社内関係者からの信認を失い、人事部門の地盤低下につながってしまった原因を明らかにしている。そのうえで、「人への投資」の気運が盛り上がりつつある今こそ、人事部門が経営トップと一体となり、新たな人事戦略を打ち立て実践するために何をすべきか、考え方と処方箋を提示するものである。

この30年間に、目標管理制度、成果主義、コンピテンシーモデル、タレントマネジメント等、様々な人事施策の取り組みがなされてきたものの、その多くが膨大な労力をかけたわりには、社員からも経営層からも評価されるに至らなかった。それは制度を入れることが目的になってしまったためと著者は喝破する。その意味で、最近の「ジョブ型雇用」制度も同じ轍を踏むのではないかと危惧する。同様に、株式市場でも「人的資本開示」が求められている中で、人事部門も「女性管理職比率」「男性の育児休暇取得率」「一人当たりの教育投資額」等、他社との比較が容易な数値目標に偏ってしまうのではないかと指摘する。

人事部門の再活性化には何が必要なのか。人事の仕事は、経営トップから社員に至る「誰か」の仕事や目標達成に役立ってはじめて、提供価値を認められるのだと著者はいう。現在、企業組織内では、組織と個人関係性が従来とは大きく変わってきている。企業間においてはこれまでの垂直統合型の運営から、水平分業型のネットワークを活用する経営になってきている。データで相互に情報を共有してつながるデジタル組織に変貌してきている。

一方で、働く者も個人として中長期のキャリアビジョンを描きつつ、自分が「やりたいこと」「できること」を考え、今の会社・仕事がそれに適合しているかどうか、また将来の自己成長にチャンスを与えてくれるか否かなどの視点で企業を選択する状況になってきている。

こうした変化の中で人事部門は何を提供すべきだろうか。まず、所属している組織のありよう、経営目的において「どのような組織でありたいか」「どのような組織なのか」を示すことにある。そして相互にコミュニケーションを図りつつ、個々人がそれに向かって貢献できる経営的視座を持つように働きかけることである。それには社員間に情報の格差を生じさせないことが重要となる。たとえば経営情報、人事情報、収益や経費の財務情報などである。特に、透明で客観的な人事評価は強く求められる。

今後人事部門のスタッフは、以下の能力を高めていくことが必要である。その一つは、自社だけでなく競合企業の動向やテクノロジー・経済・環境・人口動態等の内外の経営環境への関心と理解、そして学習を続ける「ビジネスHRスキル」である。また、テクノロジーを活用するスキルも一層不可欠なものとなる。それは人事業務効率化のシステムだけではなく、「人材の持つ能力、スキル、ポテンシャル」をIT技術で活用を図ることである。さらに、「デザインスキル」も必要である。それは、社員に対して社会の一市民としてどのような存在であってほしいか、会社や組織の中でどのようなキャリアを歩んでもらいたいのかについて、人事が持つ様々な情報を提供していくスキルである。加えて、人事部門として、「外部顧客」「事業戦略」「社員」それぞれからの要求のバランスを取り、望ましい企業文化の定着を図る責務も持っている。

人的資本経営の流れは、人事部門にとり新たな挑戦の機会が来たともいえる。経営トップが、人材競争力について関心を持ちつつある今こそ、過去の人事政策の評価を適切に行いつつ、経営者と同じ目線で施策を提供していこうとする人事担当者には一読に値する書物といえよう。

『再生・日本の人事戦略』 失われた30年を取り戻す実践方法

