

連載



Vol.21

持続可能な企業経営のための人材育成

キーワード 日本企業の経営課題、人材育成、産学官金連携、コンピテンシー、学びの型

●当連載について【広島県中小企業団体中央会】×【日本技術士会中国本部】

急激な社会変化への対応が求められている中小企業に、より適切な支援が実施出来るように、広島県中央会では日本技術士会の中国本部と連携し、技術的側面の支援体制を強化しました。組合内あるいは企業内に、自社単独で解決困難な技術的課題がある場合は、連携支援部にご相談下さい。(TEL 082-228-0926)

川本技術士事務所
所長
川本 明人



【資格】技術士(金属部門)、博士(工学)
【略歴】大手鉄鋼メーカーで30年間(1989~2019年)、鉄鋼材料の研究開発および商品開発に従事。退職後、技術士個人事務所を開設(2020年)。金属材料の利用技術支援をはじめ、技術者倫理教育に従事。日本技術士会 中国本部所属(倫理委員会 委員、活用促進委員会 委員、修習技術者支援委員会 委員、化学/繊維/金属部会 幹事)

■はじめに

現代社会の経済的・社会的・環境的な緊張から生じるグローバルなリスク課題は、「外務省 JAPAN SDGs Action¹⁾」、「世界経済フォーラム 第18回グローバルリスク報告書 2023年版²⁾」で詳細に解説されています。これらの課題解決に向けたオールジャパンの取り組みが、産学官金(産業、高等教育機関、行政、金融)連携で動き始めています。産学官金連携を合理的・機能的に推進するには、高度専門家の人材育成がポイントになります。本記事では持続可能な企業経営のための人材育成について解説します。

■日本企業の経営課題

「(一社)日本能率協会 第43回当面する企業経営課題に関する調査³⁾」、「経済産業省 未来人材ビジョン」(令和4年5月)⁴⁾から日本企業の経営課題を読み解きますと、その背景は以下の3つがあります。

- (1)グローバルなサプライチェーンの分断(新型コロナウイルス感染症や地域紛争(ロシアのウクライナへの軍事侵攻ほか)による経営環境の悪化)
 - (2)デジタル社会の進展による事業・専門知識・技術の急速な陳腐化
 - (3)少子高齢化社会の先進国である日本は、1995年をピークに生産年齢人口(15~64歳人口)の減少傾向が続き、労働者の採用難・後継者育成難・技術伝承難の3つの難に直面
- これら3つを背景に日本企業では持続可能な企業経営が危ぶまれています。とりわけ、中小企業では深刻な問題と

なっており、これらを解決するために業務外注化、実務経験者中途採用、外国人労働者雇用、デジタル技術の活用による業務効率化などに取り組んでいます。特に雇用労働者の戦力化(例えば、デジタル技術のリスクリング)が大きな課題となっており、新しいイノベーションを起こし、新規のビジネス・商品・サービスを創造するには、高度専門家の人材育成も必要不可欠であり、産学官金の支援が期待されています。

■人材育成に向けた行政機関の支援体制

(1) 広島県産学官連携機関

(公財)ひろしま産業振興機構のホームページ⁵⁾に、高等教育機関、公設試験研究機関、行政・産業支援機関の窓口が記載されています(図1)。新しいイノベーションのための高度専門家の人材育成には、高等教育機関との連携・協働がより良い方策と考えます。

問題はその先です。高等教育機関との人脈がない中小企業の経営者にとってはハードルが高く、二の足を踏む状況が想像されます。その課題解決(人脈づくり)の組織の一つとして、

広島県 産学官連携機関

【産学官連携の総合窓口】 (公財)ひろしま産業振興機構 研究開発	【公設試験研究機関】 国立研究開発法人 産業技術総合研究所 中国センター
【高等教育機関】 広島大学 産学連携推進センター 呉工業高等専門学校 協働研究センター 広島商船高等専門学校 地域交流共同研究センター	【行政・産業支援機関】 中国経済産業局 地域経済部 産業技術連携課 (独)中小企業基盤整備機構 中国本部 (公財)中国地域創造研究センター (一社)中国地域ニュービジネス協議会 (公財)くれ産業振興センター 東広島市新産業創造センター (一財)備後地域地場産業振興センター

産学官連携の窓口 | 公益財団法人 ひろしま産業振興機構
<https://www.hiwave.or.jp/organization/sangakukan/info/>

図1 広島県産学官連携機関

(公社)日本技術士会 中国本部があります。中国本部は理工学分野の高度技術者の専門家集団であり、地域企業の技術的なお困りごとへの相談対応や支援を行っています。具体的には人脈づくりのほか、高度技術者の人材育成に役立つ講習会の開催、社内教育への講師派遣などの支援も行っていきます。詳細は日本技術士会 中国本部ホームページ⁶⁾をご覧ください。

(2) 人材開発支援助成金制度

令和4年～8年度の期間限定助成制度として、労働者への投資促進のための人材開発支援助成金制度(厚生労働省都道府県労働局・ハローワーク)と広島県人材開発支援助成金活用支援補助金制度(広島県商工労働局産業人材課)が用意されています。申請要件などの詳細は以下の小冊子をご覧ください。

厚生労働省 人材開発支援助成金制度

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/d01-1.html

広島県 人材開発支援助成金活用支援補助金制度

<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/uploaded/attachment/530517.pdf>

■組織における人材育成の考え方

人材育成では、組織に必要な人材の要件を明確にした上で、機能的な人材育成のシステム・制度の構築・運用が必要となります。

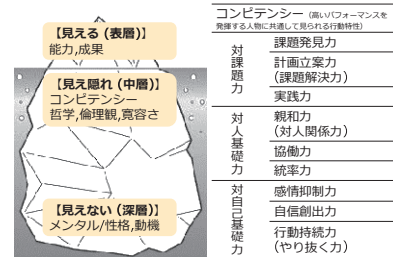
- (1) 組織に必要な人材の要件の明確化。労働者への公平性・透明性・納得性の観点から、人事戦略(目標と評価)の見える化が重要です。
- (2) 組織、職場の心理的安全性の確保。エイミー・C・エドモンドソンの著書⁷⁾では、組織・職場における心理的安全性の確保で、有益な人材育成、イノベーション、持続可能な企業経営をもたらされることを説いています。
- (3) 高度専門家の育成では、長期スパンでの取り組みが必要です。
- (4) 業務遂行力(知識、技術、技能)と社会人力(対人関係、規律性、広義にはコンピテンシー)の両方の育成。年齢や役職を問わず全従業員の育成も必要です。
- (5) 職務を通じて教育訓練(OJT:On the Job Training)、職場および外部研修(OFF-JT:Off-the-Job Training)、従業員の自主的な自己研鑽への支援(例えば資格取得支援)の3つの方策。育成プログラムの運用においては、従業員の能力、性格、そして職場における負荷への配慮と納得が必要でです。

■学習者(労働者)の見える能力、見えない能力

学習者が学ぶべき能力は、他者から見え難いコンピテンシー(高いパフォーマンスを発揮する人物に共通して見られる行動特性)です。河合塾グループ 教育研究開発活動のホームページ⁸⁾に、コンピテンシー能力要素は、①対課題

力(課題は発見、計画立案、実践)、②対人基礎力(親和、協働、統率)、③對自己基礎力(感情抑制、自信創出、行動持続)と解説されています(図2)。コンピテンシー能力を鍛える方策の一つが、武芸同様、学びの型(スタイル)の習得です。学びの型は、学びのサイクルを回す反復稽古が基盤となっています。この学びサイクルを回しながら常にモノ・コトの見方(視点)・考え方(思考)を更新しています(図3)。

見える能力、見えない能力の冰山モデル



コンピテンシー能力要素 | 河合塾グループ
<https://www.kawaijuku.jp/jp/research/manabi-mirai/contents/>

図2 コンピテンシーの冰山モデル

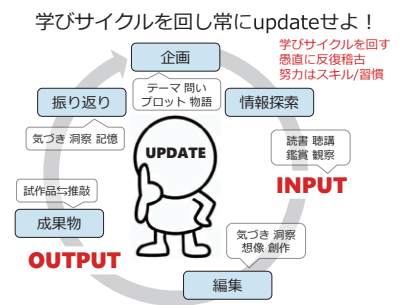


図3 学びの型

■おわりに

持続可能な企業経営の課題解決のエッセンスは、労働者の人材育成支援です。人材育成は事業継続のための浪費コストではなく、未来に向けた投資コストです。高度専門家育成では即効的な戦力化は期待できず、組織・職場での心理的安全性を構築しながら長期的かつ地道な人材育成活動が必要となります。大事な点は、労働者が業務の知識・技能の習得だけに終わらず、モノ・コトの見方(視点)・考え方(思考)を学び続けることです。本記事が人材育成に悩んでおられる経営者のヒントになれば幸いです。

【参考文献】

- 1) 外務省 JAPAN SDGs Action Platform
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/sdgs/index.html>
(参照2023/11/11)
- 2) World Economic Forum. 第18回 グローバルリスク報告書 2023年版
https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023_JP.pdf (参照2023/11/11)
- 3) 一般社団法人日本能率協会 第43回当面する企業経営課題に関する調査「日本企業の経営課題2022」(2022年12月)
https://www.jma.or.jp/img/pdf-report/keieikadai_2022_report.pdf (参照2023/11/11)
- 4) 経済産業省. 未来人材ビジョン(令和4年5月)
<https://www.meti.go.jp/press/2022/05/20220531001/20220531001-1.pdf> (参照2023/11/11)
- 5) 公益財団法人ひろしま産業振興機構. 産学官連携の窓口
<https://www.hiwave.or.jp/organization/sangakukan/info/>
(参照2023/11/11)
- 6) 公益社団法人日本技術士会 中国本部
<https://www.ipej-chugoku.jp/> (参照2023/11/11)
- 7) エイミー・C・エドモンドソン(著)、野津智子(訳) 恐れのない組織 -「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす- 英治出版(2021/2/3)
- 8) 河合塾グループ 教育研究開発活動 コンピテンシー能力要素
<https://www.kawaijuku.jp/jp/research/manabi-mirai/contents/>
(参照2023/11/11)