

## 日本的ジョブ型雇用 (12)

ジョブ型雇用の拡大において、「ヒトを育てる」人材育成の機能はどのように変わっていくだろうか。日本の人材育成は「民間への偏り」と「新人教育への偏り」が長らく解消されていない。

公共職業訓練に割かれる政策予算は極めて少ないことが知られ、職業教育費を主に民間企業支出と個人支出が支える構造になっている。また、日本の企業内育成は未経験入社からの一斉研修とその後のOJT（職場内訓練）により既存業務を回すことを中心とする。逆に、非管理職のベテラン社員や非正規労働者などに対しては、人材育成投資が極めて貧弱だ。

だが、1990年代以降、そうした企業内教育も転換期を迎えている。経済成長の鈍化に伴う成果主義人事の拡大によって、企業内教育も、より絞られた人材を対象とする「選択と集中」の傾向が強まっている。教育訓練費はバブル崩壊後、低水準が続いているし、そうした教育訓練費の減少は、コロナ禍によって加速するだろう。大手企業における中途採用の増加もまた、企業内訓練の重要性を低下させる要素だ。

# 個人の再教育、誰が担う

ミクロな職場レベルでも、部下育成は課題になっている。コンプライアンス（法令順守）強化、長時間労働是正への対応、プレイングマネージャーの増加などによって「部下育成にまで手が回らない」とこぼす上司は極めて多い。日本企業が得意としていたOJTすら、機能不全に陥りがちだ。

結果的に、教育訓練のコストは、ますます労働者「個人」が負うシステムになっている。今後、ジョブ型雇用の拡大に伴って、専門職型のキャリアが拡大することが見込まれるが、そうした専門能力の獲得に必要な教育費の負担が、個人に偏ってしまう。こうした構造は格差拡大に直結するし、日本全体の人材の力が底上げされない。学校や公共職業訓練を含んだ、教育機会の多様性を担保するシステムへの転換が望まれる。

発想として重要なのは「公教育か民間か」の二者択一ではなく、両者の連携だろう。企業教育と外部教育の組み合わせとして有名なのは、ドイツのデュアル・システムだ。企業で働きながら、地域別・産業別に企画・運営された職業訓練を受けることができるシステムができあがっている。

近年、日本でも耳にするようになった「プロジェクト・ベースド・ラーニング（課題解決型学習法）」は、少人数のグループを組んで実践的な課題への解決を目指す学びで、これを実践する際には民間企業と大学がコラボレーションすることも多い。社会全体が人材育成をどのように担っていくかは雇用変革と同時に考えられるべき重要な要素だ。「企業か公教育か」という二分ではなく、それぞれの知見と資源を持ち寄り、融合を果たしていくべきだ。

