

## 専門解説

# 人事パーソンの育成と課題

～自身の人事キャリアから今、後輩たちに伝えたいこと～

桐村晋次

### ● 改革推進へ絶好のとき

グローバル化、少子高齢化、ITの進展、国際政治の流動化などによって、かつて経済成長を支えた日本の人事制度が揺らぎ始め、終身雇用や年功序列についても根底から見直しをする必要が出てきている。

経済が右肩上がりのときは、賃金も上がりポストも増えていったが、国内需要が拡大せず、中国などアジア諸国が追い上げてきている現状に対処するためには、トップのリーダーシップだけでは乗り切ることができない。明治維新、戦後の復興、高度成長期がそうであったように、社員の知恵を集め、若者の活躍の場を用意し、企業体の活力を盛んにする仕組みづくりが急務である。

わが国を代表する老舗企業さえ存続の危機に陥る時代である。社員1人ひとりの力を十分に引き出す人事システムの創造、聖域なき改革を進めるチャンスが来ている。人事部は、採用・新人教育から退職まで年間スケジュールがあるが、それをこなすだけの「行事屋」になってはならない。

## 目次

- 企業人の集い「土曜懇談会」の50周年
- 入社時の新人育成—教員配属と指導面接
- 盛んだった社内学習会
- 本社の企画部門へ配属を希望
- 企業横断的学習会の発足
- 「会の運営」でいろんなことを学んだ
- 工場赴任—作業者の独身寮に住む
- 工場では多くの出来事に学んだ
- はじめて労使問題を担当する
- 労組委員長とソ連視察の隠密旅行
- サラリーマン社会の出現
- サラリーマン社会を取り巻く状況
- 人事パーソンの育成
- 人事パーソンはトップや企画部門と情報共有を
- 人事パーソンのキャリアパス
- 人事パーソンは公僕（パブリックサーバント）であれ
- 経営組織は絶えず改善点検すること
- 能力開発は従業員主導の「運動」という視点を持つ
- これからの課題—専門誌のバックナンバーを見る
- 若者にチャレンジの機会を与える
- 役職定年後は兼業規程を外す
- ワーク・ライフ・バランスのため休暇はきちんと取る
- 非正規労働者を大切にすることで社員も会社に誇りを持てる
- 社員との個人面接を有効に使うこと
- 「人材は教材」—社内研修に社内人材の活用
- レガシーを残せる人を育てよう



### ● 桐村 晋次（きりむら・しんじ）

1937年山口県生まれ。1963年、東京大学法学部卒業後、古河電気工業入社。人事部長、取締役経営企画室長、常務取締役等を経て、古河物流社長。この間、筑波大学大学院（夜間）カウンセリング専攻修了。神奈川大学経営学部教授、法政大学大学院経営学研究科およびキャリアデザイン学部教授、日本産業カウンセリング学会会長を歴任。現在、厚生労働省キャリアコンサルタント登録制度等に関する検討会座長、人材育成学会理事、日本経済団体連合会（経団連）教育問題委員会委員なども務める。主な著書に『人事マン入門』『人材育成の進め方』（共に日経文庫）、『吉田松陰 松下村塾 人の育て方』（あさ出版）などがある。