

ポイント

。拘束強い画一的な「就社」の仕組みは限界
 。フィールド別採用は学生の就業意識変える
 。国際競争にらんだ教育、人事制度が必要

樋口 美雄 慶応義塾大学教授

景気の低迷や日本経済の将来への不安から、企業は新卒採用者数を削減するようになった。その一方で、外国人の高度人材の活用を進めようとする企業は急増している。法務省によると、「人文知識・国際業務」を担う非永住外国人在留者は2009年までの5年間で46%増え、「技術」では約2・2倍となった。

一般に企業が高度外国人材を採用するルートは、大きく分けて、国内大学などの留学生からの新卒採用、海外大学などからの新卒採用、キャリア

経済教室

採用の3つがある。昨年来開催した財務省財務総合政策研究所の「人材の育成・活用に関する研究会」でも、日本の採用慣行など人材の育成と活用に関わる問題を検討してきたが、企業からは今後いずれのルートも拡充し、高度外国人材を増やしていく予定だとの声が数多く寄せられた。業務の国際化や知識産業化の進展を考慮すれば、高度外国人材に対するニーズの拡大は当然の動きであるが、このことは企業における入り口の変更だけを求めるものではない。国籍や男女の違いに関係なく優秀な人材を確保する動きは、入社後の育成、処遇、雇用管理にも大きな変革を求め、同時に大学教育にも影響を及ぼす。

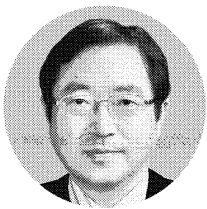
従来、わが国の就職活動は日本人学生の枠内での椅子取

りゲームの様相を呈していた。そこでは相対的潜在能力が重視され、その結果を反映して大学のピラミッド構図が形成されてきた。他方、企業の採用活動も日本企業の枠内

人口減時代の人材力強化① 多様性生かす雇用体系に

での人材獲得競争であり、仕事の内容を明示し個人の経験や適性に基づき採用者を決めるよりも、企業規模や業界の勢力図を重視した応募者から潜在的総合力で決める人数合わせの色彩が濃かった。

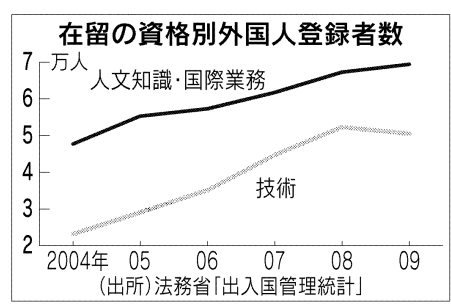
しかしこの枠が解き放たれつつある現在、応募者は国籍や男女の違いとは無関係の広い競争が求められ、大学は海外の大学との留学生獲得や人材育成競争を意識せざるを得ない。企業も海外の企業との人材獲得競争に直面することになり、多様な価値観や経験を持つ優秀な人材を引き付ける処遇や人事制度、生活環境



を用意する必要性が増した。人材のグローバル競争は日本の持つ長所を生かしつつ、一方で多様な価値観と経験を持つ人材の能力を高め、それを発揮できる改革を大学にも企業にも求めるようになった。もちろん大学では、これまで以上に英語による専門教育を拡充していく必要がある。

また学生や教員の国際交流を質量ともにさらに進め、議論や共同研究の場を増やして、互いの考えや経験の違いを理解し尊重しつつ、相手を説得

する体験を数多く積める環境をつくっていく必要がある。そして、これを可能にする基礎力として、教養に培われた問題発見能力、解決策に関する仮説を立て客観的事実に基づき検証できる能力を高め、結果に基づき自身で考え主張し、想像力と倫理観、責任感を持って行動できる人間を育てていくことがこれまでに必要となる。大学や行政も、教育の成果を客観的に測定できるデータを用意し、これに基づく評価を反映する改革を講じる体制づくりを進



めていくことが欠かせない。企業の人材活用も大きな変革が求められる。これまで日本企業は、長期雇用を前提に、社員の公平性を重視し、画一的な雇用管理を軸に能力を開発し処遇してきた。企業は雇用や生活を保障する代わりに長時間労働や頻繁な配置転換を拘束として課した。こうした人事制度が規模の経済性を活用し、日本企業の成長をもたらし、高度成長を支えてきたことは間違いない。これにより社員も経済的に豊かになった。半面、キャリア形成などに関し、個人の希望がどこまで尊重されてきたか疑問が残る。強い拘束に耐え得る画一的な価値観と経験を持つ人材だけが活用の対象とされてきたことも否定できない。

長期雇用を前提にした日本的雇用慣行が称賛されていた時代には、「就社」の仕組み

個人のキャリア重視 高度専門人材の活用カギ

は企業にとっても労働者にとっても有益であった。しかしダイバーシティ(多様性)人材の活用を実践に移そうとすれば、「就社」制度は限界に直面する。外国人の多くはプロフェッショナル志向が強く、日本企業の人材活用に必ずしも満足していない。女性人材もこうした傾向は強い。

一方、企業には仕事で求められる実用性の高い専門性は、職場内訓練(OJT)によって初めて培われるという認識は依然として強い。だが、大企業における人事異動を調べた研究によると、入社直後は色々な職務に配属されても、一定期間経過後はおおのその専門分野の範囲内で関連した仕事に配転されることが多い。手当たり次第配属の決められるゼネラリスト人事が行われているわけではない。だとすれば、広い職務分野、すなわちフィールドをあらかじめ設定し、それを個人が選択できるようにしていくこと

は可能ではないか。現にフィールド別採用を実施する企業は様々な業種で増えている。価値観や経験が違えば「暗黙の了解」は得られない。何よりも大切なのは「人事」の原点に戻り、なぜその企業を持つ人材活用方針が必要であるかを客観的事実に基づいて論理的に説明し、社員や応募者の理解を得ることである。

職場における社員間のコミュニケーションを重視し、無駄な仕事を削減するため業務内容を見直し、個々人のワークライフバランス(仕事と生活の調和)の実現を目指す職場では、企業と個人の認識のギャップは埋められている。実際、先輩が若手の相談に乗るメンター制を導入してロールモデル(手本)を提示し、個人のキャリアパスが見えるように工夫している企業では、多様な人材の活用に成功しているところが多い。

フィールドが選択可能になり、「就社」から「就職」に変更されれば、日本大学生にとっても得るものは大きい。就社では、学生時代の勉強と就職後のキャリア形成が分断され、個人が目指すべき仕事を選択できない以上、事前に備えることは難しい。だがフィールド別採用が行われれば、学生時代に目指すべき仕事の基礎力を高めることも可能になる。入社後の職務が見通せるならば、企業も個人の特性や経験を重視した採用ができる。正社員としての就職希望を実現できなかった不本意型非正規労働者も、企業や政府の支援を受け、色々な職業経験や教育訓練を積み重ねて正社員への道が広がる。

こうなるとこそ職業能力に基づく労働市場は機能する。インターンシップ(就業体験)やジョブカードも有効に機能し、大学院教育や海外、さらには他社で学んだ知識や技術はプロフェッショナル人材として活用できる。本人の選んだ職務がその人に適している保証はないが、少なくとも自分が選んだとの認識があつてこそ自己責任の追求は可能になる。企業は配転の選択肢を狭められることを嫌つかもしれないが、互いに相談のうえ他の仕事への配転もできる。日本企業では、他社との差別化を図るため、ときには会計や経営情報、設計、製造のIT(情報技術)システムに見られるように、汎用性のない企業固有の方法論が強調される面がある。企業固有の技能を身につけるには社内でのOJTが不可欠であるとされる半面、逆に過度にそれに頼るあまり、職種特殊な専門性が軽視され、結果として非横断的な企業特殊性を体現した人材を生み出している。

だが差別化に際しては、海外企業と競争していく中で、必要以上にそれに費用をかけるべきではないか、あるいは逆にもっと企業の特異性を強化すべきことはないか、再検討する必要がある。今後、多様な人材を活用するうえで、事業の選択と集中を追求した改革が欠かせないとの指摘が前述の研究会でも相次いだ。

大学や企業はダイバーシティに適応する人材を育て能力を発揮できるよう、日本人のみを対象とする育成・活用の志向から脱却し、国際化に対応した教育やフィールド別採用のような人事、処遇、雇用管理の制度構築を一層進める必要がある。産官学それぞれにおいて、高度専門人材が相応に活用されていないことが日本の弱さになっている。平時、有事のいずれにおいても社会基盤となるのはプロフェッショナルな人材の知恵であり、特定分野の適性判断に裏打ちされた短期、長期の指針が人の判断を促し社会をけん引する。こうした人材をどうすればもっとうまく育て活躍の場を提供できるか、日本社会全体が問われている。ひぐち・よしお 52年生まれ。慶応大博士。専門は計量経済・労働経済