



[発行元]株式会社ノイエ・ファーネ

〒101-0046 東京都千代田区神田多町2-7-3 三好ビル2F TEL. 03-5297-1866 <http://www.n-fahne.jp>

ポスト終身雇用に向けた 企業内人材育成のあり方

— 社内に限定された能力を形式的・一律平等に育成する時代ではない —



株式会社ノイエ・ファーネ

代表取締役 本間 次郎 (ほんま じろう)

1954年生まれ。大学在学中より出版・編集業務に携わり、卒業と同時に出版・編集業界にて、主に労働経済関係をフィールドとし取材・執筆、編集業務に携わる。中小企業経営者向け経営専門誌の編集、人材教育・研修ツール等の作成および人事・組織コンサルティング業務を経て(株)ノイエ・ファーネを設立。

一括採用と終身雇用が 英知として機能した時代

企業にとって従業員に対する育成コストは、終身雇用による従業員の定着があって成立するものだ。従業員が30年間勤めるとわかっているならば、時間をかけて育成費用をゆっくり回収するという考えも成立する。もちろん終身雇用を謳ったとしても、従業員には辞める自由がある。このため、従業員への育成コストとは退職を防ぐ工夫も含まれることになる。

この工夫の一つとして「年功序列賃金」が存在した。つまり、若い時は会社への貢献度よりも少ない給料で我慢してもらおう。その見返りとして中高年社員には会社への貢献度よりも多い給料を支払う。こうして生涯所得は会社への貢献に見合ったものになるという暗黙知だった。ただし、これは社会と企業がそれぞれ成長軌道の場合に成立する仕組みだ。

この仕組み(制度)の下で従業員は、若い頃に少ない給料で働いたということによって会社に「貸し」をつくることになる。また、一定の勤続年数を経過することによる退職金もリテンション(退

職防止)として機能してきた。何故ならば転職して他社に移動したならば、転職する前の会社への貸し(債権)が回収できなくなってしまうからである。多くの従業員が定年まで同じ会社に勤めることが前提となるならば、いつしか「社員は仲間だから、皆で会社を大きくしよう」という連帯感が生まれ、長期的な視野での経営も可能になる。

また、毎年春になれば一定程度の新入社員が入社することで先輩・後輩という年次ごとのある種の位階制も生まれる。さらに労働組合も会社の業績を無視した無理な賃上げを要求して会社が傾いてしまっただけで元も子もなくなるため抑制的となる。一方で企業も業績に応じて利益を社員に還元することで社員の努力と協力を報いる。これを個別企業で組織された労働組合が下支えする。

多くの企業は高度経済成長期の外部労働市場が存在していない状況の中で、押し並べて自社の労働力確保と育成を自社内で完結しなければならなかった。そのために従業員に対して、一般的な企業人としての能力だけでなく、自社内で通用する特殊な知識や技能を獲得することを強く求め、育成コストも負担してきた。

しかし、こうした企業と従業員の関係が上手く機能していたと思われる時代は、もはや古き良き時代を懐古するノスタルジーになっている。今日の外部労働市場において働く側は外部で通用する知識や技能を有している者に限って転職という選択肢を行使する。そこで企業の側はいつ転職するかもわからない従業員に対して、一般的な企業人基礎能力の育成や当該企業で通用する知識や技能を育成することに躊躇する。同時に余剰となっている者を企業の内部市場に抱えることに消極的になる。

むしろ、企業は企業人としての基礎能力が備わっていることを前提になおかつ、個別の知識や技能を有している者のベストチョイスを案件ごとに外部労働市場に求めることになる。つまり全ての従業員に対して一律平等に教育・育成コストをかけることに対して二の足を踏まざるを得ないということだ。

採用と大学教育についての 経団連の提案

昨年末に経団連は『今後の採用と大学教育に関する提案』を発表した。提案では従来からの「新卒一括採用」か

ら「通年採用」への移行と今後の大学教育を変更する必要性を強調している。マスコミでは経団連の「採用ルール」の廃止や「通年採用化」の側面が強調されがちだが、提案では包括的に今後の企業と大学教育とのあり方について姿勢を明確にしていく必要性が謳われている。多少長いが『今後の採用と大学教育に関する提案』の「はじめに」の箇所を以下に引用する。

デジタル革命に代表される技術的変化や、世界の経済・地政学的変化、地球規模課題の深刻化による人々のマインドセットの変化など、新しい波が押し寄せる中、経団連は、デジタルトランスフォーメーションを人々の多様な生活や幸せのために活用する創造社会「Society 5.0」の実現を目指している。この新しい社会を創造、発展させていくのは次世代の若者であり、変化に対応し自ら新しい価値を生み出すことのできる、高度で多様な価値観や個性を持つ人材の育成と、彼らが活躍できる環境整備が必要である。また、人生100年時代を迎え、若年層に限定されない、より複線的なキャリア形成や知識の高度化・専門化に向けた学び直しや機会を設けることも重要な課題となっている。変化に対応しながら自立的にキャリアを築いていける人材を育成する場として、大学教育への期待が高まっている。

経団連は本年10月、2021年度以降入社対象の「採用選考に関する指針」を策定しないことを決定した。同時に大学には、Society 5.0時代を支える「知識の共通基盤」として世界水準の研究開発を行うとともに、質の高い教育を提供する必要性があること、また企業には、大学側からも要望されている通り、求める人材像やキャリア形成の考え方を明確化し、外部に発信していく必要があることが、課題として認識された。

今後、企業における採用のあり方はますます多様化すると思われる。業種・業態により大きな違いがあるものの、激しいグローバル競争の中で生き残り、Society 5.0時代での成長を実現していくためには、ベースとしての新卒一括採用と、高度で専門性が高い人材の通年採用(キャリア採用)の双方を充実する必要性が高まると思われる。

大学改革については、経団連が6月に提言を行っているほか、中教審において

も、大学改革の答申が11月になされたところである。それらの内容も踏まえつつ、新卒採用活動日程により投げられた議論を、今後の採用活動や大学に求められる教育改革、大学と社会の接続のあり方の議論に深めていく必要がある。

終身雇用がもたらした 新卒学生の学力低下

「提案」の内容は特別に新規性や特異性があるわけでもない。むしろ、今日の日本企業がおかれている状況の下での人材要件、企業として大学教育に求める要望など企業経営や人材育成に携わる者にとって至極当然の周知の事柄を改めて確認している。しかし、いわゆる従来の「日本的雇用」という視点から見たならば、この提案は従来の雇用制度からの転換を率直に標榜する内容になっていることだけは確かだ。

現実問題として日本企業にとってこれまで一括して採用する新卒人材には、明確な職務要件を規定してこなかった。このことは個別企業において“新人には入社してから自社に必要な職務能力を形成させるための育成を展開する”という方式を踏襲してきたということでもある。このため、入社してくる新卒学生に対しては、在学期間中に汎用性のある職務能力や、特別な専門性などを身につけてもらう必要もない。これらは入社した後の企業研修で行うというものであった。ただし、入社後に自社のカラーに上手に染まることができるといった協調性だけは執拗なほどに求めるというものであった。

端的にいえば新卒学生には「色のついていない真っ白なキャンパス」という従順な適応性と協調性を求めているということだ。つまり一括で新卒学生を採用し、その後に企業に適したキャリア形成を適度な競争環境の下で施していく。この過程では、大学在学期間中におけるキャリア形成などことさらに要求する必要もなかったということだ。

極論すれば企業は一部の科学技術分野を除き大学教育に期待などしていなかったということもできる。「期待しなくともよかった」ということでもある。ただし、採用の判定には「物事に

対して努力を惜しまない」という力を推し量るバロメーターとして大学入学の難易度を基準にしてきた。なぜならば大学入試の難易度での選択が数値的に明解であったに過ぎないからであると捉えることもできる。

この結果、日本の大学教育では諸外国と比して一般的に修士、博士への進学率が低く、相対的に日本の学生全体の学歴が低いという説も喧伝されるようにもなった。経団連の「提案」はこうした事態を前にしてか、世界的な競争力を確保していくうえでの危機感の表れでもある。確かに企業に入社してくる近年の新卒学生の状況は、知識の量や質を問うこと以前に「教科書(テキスト)に書かれている内容」すら理解できていない学生が少なからず存在している。各企業や集合形式で行われる新入社員研修の現場では、参加者の中に課題内容をしっかりと読んで理解する能力を欠いた者も顕在化し始めているのは確かだ。

こうした状況では採用した新人に対して形式的とはいえ企業が一律かつ平等に施す研修それ自体が機能不全に陥り始めていることも事実だ。ただし、これは単に大学や学生にのみ責任を転嫁するわけにはいかない。まして、個々の新入社員の学力低下を問題にしても詮無いことである。何故ならば企業規模に関わりなく、定年まで勤めあげることが前提にした雇用関係の下では、「入社してから徐々に時間をかけることで職務遂行能力が高まる」という暗黙の了解が企業と働く者の双方に存在していたからである。

この了解の下では学生時代の学力など二の次になることが必定である。あえて批判を恐れず乱暴にいえば、「終身雇用」という日本の雇用制度が入社時の学生の学力を総体として低下させてしまうことにつながったのかもしれない。少なくとも採用において「〇〇大学に入学したこと」が重要となり、「そこで何を学んだのか」は重視しなかった。そしてこの傾向は残念ながら今も続いている。

明確になってきた 日本的雇用慣行の溶解

日本企業における“無垢の新人を採用し企業内での育成を通して徐々に経験を積み重ねて職務遂行能力を高めていく”という発想は、当然ながら“職場内の年長者は職務遂行能力が新人より高いはずである”ということが前提でなければ成立しない。そして、この前提に基づいて当たり前のように「賃金」も年功化してきた。

「日本的雇用慣行」と総称される構造とは、新卒の一括採用、終身雇用、年功序列により幹部社員の忠誠心を確保し、それを企業別組合による労使協調が下支えする構造でもある。この構造の下で個別企業においてそれぞれの独自性を醸し出しつつ、人材教育・育成の方法も練られてきた。

しかし、これがもはや日本的雇用慣行が溶解の過程に入り、従前の手法が通用しないという点をハッキリと企業は自覚しなければならない。この点について経団連・中西会長は今後の「人事制度」「採用と大学教育」「終身雇用」等について今年になって定例記者会見等で発言を繰り返し強調している。例えば次のようなものだ。

【採用選考】

(定例記者会見:2019年3月29日)

単なる新卒一括採用の日程に関する問題ではない。企業経営において最も重要なリソース、即ち「どのような人材を必要としているか」という問題である。イノベーションが求められる時代に、必要な人材をどう採用し、どうキャリアを形成していくのか。この方法論が大きく変わっていく時代背景の中で、大学教育、採用のあり方について前向きに議論したいというのが私の問題意識である。大学との間で既に議論をはじめているが、大学によって考え方は異なっており、さらに同じ大学の中でも学部により違っている。大きなコンセンサスづくりは、相当に難しい課題である。

多くの企業において、若い人に期待することは変わりつつある。これを受けて、採用のあり方がどうあるべきか、まさに議論の過程にある。「選考活動の日程が早まった」、「3、4月の内定率が高まった」という次元の問題ではない。

【人事制度のあり方】

(定例記者会見:2019年4月22日)

学生の時は魅力的に映った仕事が、入社後に色あせてしまうことや、逆にたまたま配属された部署で、ビジネスが進展し、社員のやる気が向上するといったことは、どこの会社でも日常茶飯事である。企業のダイナミズムや社員のやる気を引き出すため、社員の希望などに柔軟に対応できるような処遇・人事制度にすることが重要である。

【採用と大学教育の未来に関する中間とりまとめ】(定例記者会見:2019年4月22日)

本日の産学協議会において、企業が学生を採用する際にルールがないのは問題であること、ルールが一本ではないことについて、大学と経団連で認識を共有した。また、新卒一括採用で入社した大量の社員を各社一斉にトレーニングするというのは、今の時代に合わない。この点でも考え方が一致した。他方、報道にあるような、大学と経団連が通年採用に移行することで合意したという事実はない。複線的で多様な採用形態に秩序をもって移行していくべきであるという共通認識を確認したという趣旨である。

【終身雇用】

(定例記者会見:2019年5月7日)

働き手の就労期間の延長が見込まれる中で、終身雇用を前提に企業運営、事業活動を考えることには限界がきている。外部環境の変化に伴い、就職した時点と同じ事業がずっと継続するとは考えにくい。働き手がこれまで従事していた仕事なくなるという現実と直面している。そこで、経営層も従業員も、職種転換に取り組み、社内外での活躍の場を模索して就労の継続に努めている。利益が上がらない事業で無理に雇用維持することは、従業員にとっても不幸であり、早く踏ん切りをつけ今とは違うビジネスに挑戦することが重要である。

**社内教育も
変化せざるを得ない**

これら一連の発言内容の前提となっているのは直截にいえば、“もはや企

業に就職して定年までひとつの企業で勤めあげる時代ではない。そのようなことを企業に期待することなどできないし、期待しないでほしい”という極めて率直な思いでもある。“企業に期待しないでほしい”との思いは、企業内での社員育成にも大きな変化をもたらすことになるだろう。つまり、一つの企業に限定された能力の蓄積などは意味がなく、あくまでも汎用性の効く職務能力を自らが磨いていかなければならないということでもある。

今後企業内の研修ではある入社年次毎に一律の研修を行うスタイルは、新入社員時の極限られた期間に限定されることになるだろう。「通年採用化」するならばなおさらである。あくまでも個別の成長度合いと本人の学びの欲求に対して企業は応えることがあったとしても、入社「〇〇年目研修」等の研修スタイルも意味をなさなくなるだろう。

終身雇用を前提にした企業運営や事業活動が限界に達しているということは、終身雇用の下で計画されてきた企業内研修のスタイルも転換していかなければならないからだ。日本的雇用慣行の溶解を肯定しつつ、従業員への教育だけは従前の通り行うというのは論理的な整合性が取れない。

さらに高齢化社会では終身雇用の機能不全が明確かつ物理的に露呈することになる。企業としては「先の見えた従業員」や「これ以上の伸び代を期待できない従業員」に対して、人件費以外の育成コストを長期間にわたりかけることなどできない。むしろ積極的に一律的な育成から「選択・選別」に基づいた育成へと転換が迫られるようになる。

一方で「選択・選別」は決して恣意的であってはならないため、従業員のレベルを適確に把握する評価能力が問われてくることにもなる。もちろん一定の年齢に達した者に対しては積極的な副業の奨励やセカンドライフの構築を指導する側面を帯びたプログラムを展開していく必要はあるだろう。