

「日本型雇用 限界説」をどう捉える？

雇用ジャーナリスト 海老原嗣生氏に所長 増本 全がインタビュー

一生、同じ業務で 給与も一定のヨーロッパ

増本 「日本型雇用の限界」という言葉を耳にする昨今、グローバル化に応じて欧米に倣うべきという声もありますが、海老原さんは、欧米型雇用システムを安易に模倣しようとする風潮に警鐘を鳴らしています。そもそも欧米の雇用システムは、どんな点で日本型雇用システムと異なるのでしょうか。

海老原 雇用システムの前提となる教育システムが違います。ヨーロッパでは、小中学校の義務教育期間中、2～3割の生徒が落第します。そうして絞られながら大学まで行っても、卒業できるのは5～6割。日本の大学では95%が卒業できるのに。

増本 大卒者になれる人が、すでにかなり限られているわけですね。

海老原 しかも、大学院修了者やフランスの「グランゼコール」卒業生などのエリート層なら幹部候補生として将来が約束されますが、それ以外の一般の大卒者の進路は、キャリアステップのない職種に限定されます。だから、就職後も「同一賃



雇用ジャーナリスト

海老原嗣生氏

金同一労働」のために50代まで賃金がほぼ横ばい(図①左)。例えば経理事務なら、同じ資格で同じ仕事をしている限り、5年目でも年収350万円未満。大卒者の3分の1はこの水準です。大卒者の多くが就くことになる中間的職務でさえ、50歳でも年収500万円に満たない。

増本 ごく一部だけが、幹部候補生とし

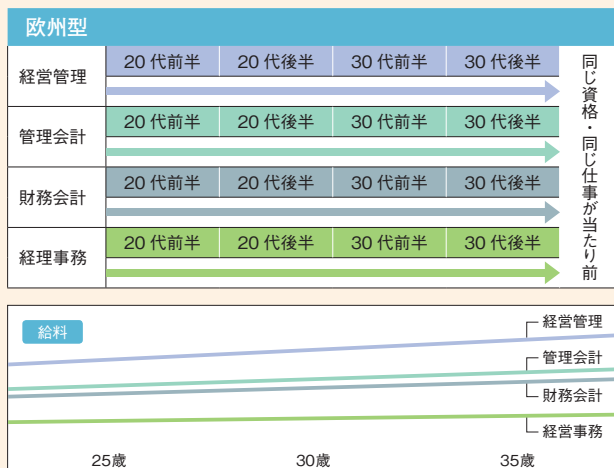
てキャリアステップを上げられるんですね。

海老原 彼らエリートは、入社した年から年収600万円。トントン拍子に年収1000万円になってしまいます。

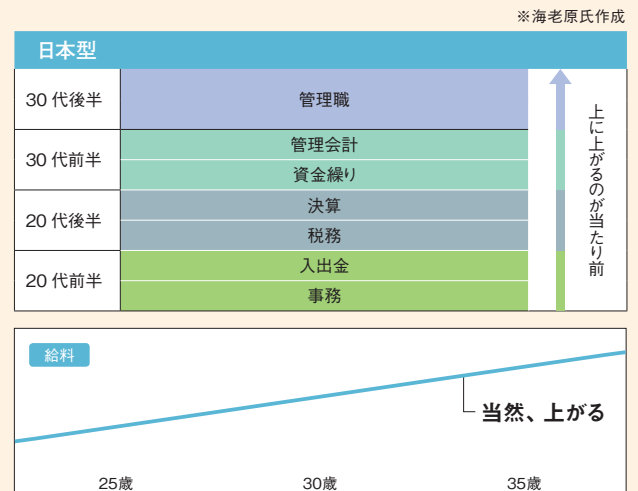
階段式に業務レベルと 給与が上がる日本型雇用

海老原 日本型雇用では、大卒者には

① 欧州と日本の就労構造の違い



職務限定雇用のヨーロッパでは、一度、経理事務として雇用されたら、一貫して経理事務に携わり、給与も横ばいのまま。未経験者が仕事に就くことは難しい一方で、同じ職務であれば転職がしやすいというメリットも。



職務を限定しない無限定雇用の日本では、下位職務からスタートして次第に高度な職務を担当するという職務階段を上る。未経験者でもステップアップできる一方で、スキルの個性が強いため転職ににくいという一面も。

近年、産業構造の変化から「日本型の雇用システム」に注目が集まっている。「日本型雇用システムは崩壊し欧米化を理想」とする意見も多い。そこで、欧州の雇用市場に詳しい海老原氏にその実態と日本型雇用の特徴、日本の新卒市場のリデザイン化のヒントを聞いた。

キャリアステップが用意されています。経理事務なら、入社時こそ事務や雑用が多いのですが、決算、財務会計と、仕事により高度になり、経験を積むほど昇給して、管理職に登用されます。階段式に業務レベルも給与も上がるのが日本型なのです。

増本 日本では全員にキャリアステップがあるのですね。異動や転勤で、勤務地や職種は変わってしまいますが。

海老原 だからこそ、唯一、変わらない「社風」が合っていることが重要。社風さえ合っていれば、仕事は段階的に覚えればいいから、新卒採用が主体なんです。ヨーロッパとくにフランス、イタリアなどでは、入社時から同じ仕事を続けるので、スキル重視となり、中途採用がメインとなっています。

過酷なヨーロッパのインターンシップ

増本 中途採用が主体となると、大卒者はどうやって就職するのでしょうか。

海老原 企業に雇ってもらうために、インターンシップでスキルを身につけようとする。ただ、これが大変で、例えばフランス

の場合、1回のインターンシップの期間は、3カ月以上が約7割。参加期間の平均値も14カ月と、3年間しかない大学生活の1年強をインターンシップに費やすわけです(グラフ②)。給与が支払われる場合も多く、フルタイムで働いても月給5万円程度。インターンシップの代わりに、卒業後に公的職業訓練を受けたとしても、最低賃金の53%(20歳以上)と低賃金で、初任給は年収80万円程度です。

増本 そこまでしないと、職を得ることができないというわけですね。

海老原 企業はこうした学生に、正社員と同等の責任を負わせます。「労働者」ではないので、社会保険料も払わず、労働時間なども長いといわれます。インターンシップはブラック要素が強く、そのためヨーロッパで縮小傾向にあり、公的職業訓練への切り替えが起きています。

インターンシップは「肌合い合わせ」に活用

増本 日本では、インターンシップに期待する声が多いですね？

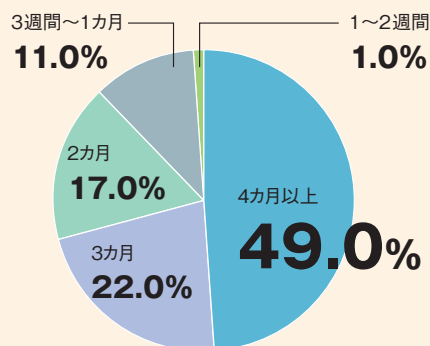
海老原 ヨーロッパのインターンシップは、学生が仕事を覚えるのが目的ですが、企業が実務スキルよりも忍耐力などの“就業力”を重視する日本では、その必要はありません。そこで私は、企業と学生との相性を見る「肌合い合わせ」のためにインターンシップを利用することを提案しています。就業力や社風との相性でマッチングが行われる日本の新卒採用では、インターンシップを「業界」「仕事」との相性判断に活用すべきです。

増本 1日など短期のインターンシップと、長期のものがありますが。

海老原 まずどんな仕事があるのかカタログ的に短期のものを多々活用するのが良いでしょう。気になった業界があれば、その職務環境を知るために企業は絞らず広くその業界の中期のインターンを受けてみる。そうして志望を固めた上で、志望企業の本格的な長期インターンシップに参加して、社風との肌合い合わせをすればいい。

増本 インターンシップが「肌合い合わせ」として機能すれば、入社3年以内の若年者の定着率も上がりそうですね。

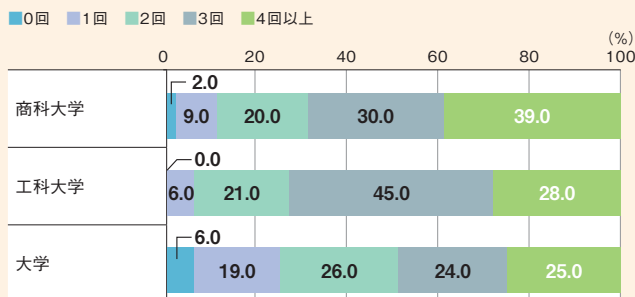
② 企業のインターンシップの実施期間(フランス)



Le Journal du Management 2006年

1回のインターンシップ期間は、4カ月以上のインターンシップが約半数。3カ月のものと合わせると、約7割が3カ月以上のインターンシップとなる。一方、3週間に満たないものは1%とごくごく少数だ。

③ 学生がインターンシップに参加する回数(フランス)



APEC (2006年a)P9

商科大学：経営情報、会計・企業管理、金融、マーケティングなどの専門的な経済・経営系科目に特化した学位が取得できる大学。

工科大学：土木や電気などの工学系、生物や化学の理学系、IT・コンピューターなどの専門的な科目に特化した学位が取得できる大学。

大学：法学、経済学、文学、工学、理学、医学などの学位が取得できる一般の大学。

商科大学と工科大学では、約3～4割が4回以上、インターンシップに参加。特に商科大学では、約4割が4回以上参加している。一方、大学では、約半数が2回以下の参加にとどまっている。

「日本型雇用 限界説」をどう捉える？



えびはら・つぐお●雇用ジャーナリスト。株式会社ニッチモ代表取締役も務める。立命館大学経営学部客員教授、中央大学ビジネススクール客員教授、リクルートキャリアフェロー。『お祈りメール来た、日本死ぬ』（文春新書）『AIで仕事なくなる』論のウソ』（イースト・プレス）など著書多数。

日本型雇用であれば
学生全員にチャンスがある。
良さにも目を向けるべき

学業を通じて 十分に就業力を養える

増本 無限定雇用の日本型雇用システムでは、誰もが職務階段を上がることができるわけですが、そのシステムの中で、企業は学生の能力をどのように見極めて採用しているのでしょうか。

海老原 企業で求められる能力は、職位により変わります。例えば、新卒の営業職ならよくよいしないストレス耐性が求められますが、企画を提案するような職種では分析企画力が必要になります。マネージャー職になると人的調整力が重要になり、経営層になると対応力も求められるようになる。だから、新卒の“入り口”のところでスキルを問うのではなく、変わりながら階段を上がっていく力が求められるわけです。前述した忍耐力に加え、継続力、取り組み姿勢など、広い意味での“就業力”ですね。

増本 その就業力は、どのようにして身につければいいのでしょうか？

海老原 アカデミズム（大学）で十分鍛えられます。例えば、学生が論文を書いて提出したとします。そこで教授にダメ出しされて、「やり直し。明日までにやってきて」

と言われてやり直す。その繰り返しによって、忍耐力や継続力、思考力が身につきます。企業でも役立つスキルを、大学での授業を通じて鍛えることができるわけです。学業を通じて鍛えることで、論理性も身につきます（P31・図④の①）。

増本 大学でそういう経験をしていない学生は、会社に入ってから初めてダメ出しされるせいで、ショックを受けてしまうと聞きますね。

海老原 学生を鍛えるには、PBL（Project Based Learning）、つまりプロジェクトに基づいた学習も有効です。グループで徹底的に協働して問題を解決する過程を通じて、協調性や集団性が鍛えられ、社会性を養うことができます（P31・図④の②）。こうした取り組みができれば、大学は、これ以上、何か特別なことを始める必要はないでしょう。法律や経済、文学など、どの分野でもいいから、論文とPBLで、徹底的に学生の就業力を鍛えればいいんです。

増本 課題やPBLを通じた就業力の鍛錬以外だと、どんなことができますか？

海老原 態度面での指導です（P31・図④の③）。授業の出欠を厳格に管理したり、学習態度やマナーをシビアに評価したりするというもので、金沢星稜大学の取り組みがすでに成果を上げています。「遅刻欠席3回で就職支援打ち切り」「学内に美容師を招き、髪の毛の長い男子学生は散髪」など、徹底した就職指導で、就職率9割を実現。「自ら手を挙げる」「人の話をしっかり聞く」「恥ずかしがらない」…どれも当たり前のことですが、今の学生には欠けているのです。

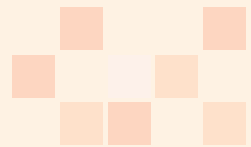
後期インターンシップで 密なマッチングが可能に

増本 企業、学生、大学…新卒採用にかかわる人たちは、今後、どのような方向性で進んでいくと良いでしょうか。

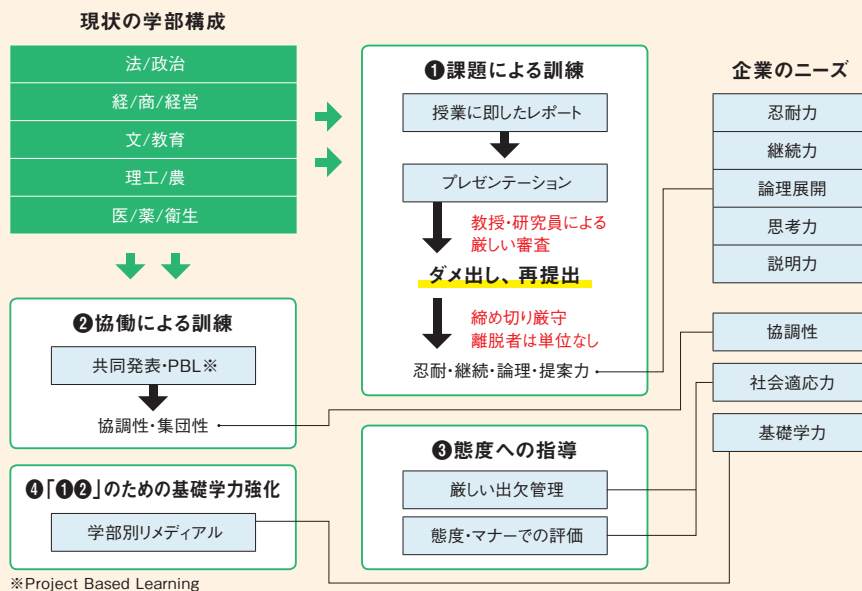
海老原 企業、つまり産業界について言

自分らしさを上手に アピールした学生の例

家政学部栄養学科の女子学生が、給食センターの面接で、丼もの専門店でのアルバイトについて、「お客さまの食べ残しに着目。あっさりした具の丼を頼む人ほど、ご飯を残すことに気づき、小盛りご飯のチョイスができるように提案した」「青魚の丼だとお茶を残す客が多いことに気づき、お茶のタンニンが青魚と結びついて苦味になることを発見。青魚の丼を注文した客には麦茶を出すことにした」といったエピソードをアピールして内定。入社した企業の社是に「常に、残り物に気を払え」とあったことから、観察力や気配り、企画提案力などが、その企業にマッチしていたことがあらためてわかった。



④ 大学で実践できる就業力育成の例



文系学部は「①課題による訓練」を、理系学部は「②協働による訓練」を主体としながら、「③態度への指導」「④「①②」のための基礎学力強化」で保管することで、企業のニーズに応えることができる

※海老原氏作成

えるのは、これまで学生や大学に要求してきたことが、ヨーロッパの雇用システムを安易に模倣しようとした稚拙なものではなかったということ。無限定雇用で階段式にキャリアステップを進む日本と、職務が限定されて、縦に上ることのないヨーロッパでは、そもそも前提とする仕組み自体が違うのに、入り口で学生にスキルを求めるヨーロッパ式に倣ってスキル養成を大学に求めようとしています。大学にも学生にも、就業力を鍛えることだけを問えばいいと思うのですが。

増本 インターンシップのあり方についてはどうですか？

海老原 中堅・中小企業は、4年生の夏休みに行く「後期インターンシップ」を検討すべき。好景気の波に乗って就職先を決めた学生の中には、本当は中堅・中小企業の中に、自分に合った企業があったかもしれないのに、出合うチャンスがなかったがために逃している可能性のある場合もあります。一方、不景気のときは、

大企業に採用されなくて、就職浪人となる学生もいる。そうした学生と中堅・中小企業とを結びつけるのも、インターンシップの手法の一つなのではないでしょうか。4年生の夏の時点でまだ入社先が決まっていない学生と、採用が充足していない企業とを引き合わせる意味でも、後期インターンシップは機能するのではないかと考えています。

増本 最後に、学生へのメッセージをお願いします。

海老原 着飾らないこと。自分を良く見せようとするよりも、素の自分をさらけ出すことで、自分らしさをアピールしましょう。それでこそ、社風との「肌合い合わせ」ができるわけだし、話を盛って入社しても後で苦労するだけです。実際、上手に自分を表現できた学生は、ピタリと風土にはまる企業に就職を決めました（P30の例参照）。

自分に合った社風の企業に出会うことが、入社後、キャリアステップの第一歩となるでしょう。

欧州と日本では前提が異なる。
インターンシップの捉え方にも
大きな差があります



ますもと・ぜん ●株式会社リクルートキャリア就職みらい研究所所長。株式会社リクルートに新卒入社以来、一貫して人材採用分野に従事。『リクナビ』副編集長を経て、2018年4月より就職みらい研究所主任研究員に着任し、同年10月より現職。