

注目される日本的雇用とその議論

行政、大学、企業それぞれの視点から見た今後のあるべき姿とは？

日本的雇用慣行限界論から 模索する採用のあり方

日本経済団体連合会(経団連)の中西宏明会長(日立製作所会長)、トヨタ自動車の豊田章男社長と、日本を代表する企業のトップから、終身雇用に関する発言が相次いだ2019年。中西氏は「(終身雇用が)制度疲労を起こしている。終身雇用を前提にすることが限界になっている」と、経団連の定例会見(2019年5月7日)でその考えを展開している。

従来の日本的雇用は「終身雇用」「年功序列型賃金」「企業別労働組合」をベースにし、また、「新卒一括採用」という諸外国にあまり見られない独特の採用慣行を主としている。日本の就職活動は、終身雇用を受け皿に、新卒で入社した企業

に定年まで勤め上げることを前提とした制度設計で進められてきた。しかし、グローバル化と技術革新が加速する今、人材を中長期的に育成していく雇用のあり方には限界があるのではないかと、前述の発言は、その重要な問題提起を含んでいると言えよう。新卒一括採用で人材を育成していくだけでは、国境や業種を超えたグローバル競争に追いつけない。そのような状況下で、企業が求めるのは、技術刷新のスピードに対応できる即戦力人材だ。ただAIをはじめ、必要な専門的能力を有する人材に対して、すでに企業のニーズが集中し、採用競合は国内外に広がっている。新卒一括採用での人材獲得はますます難しく、海外への人材流出が加速していく恐れもある。

経団連は、採用活動の指針を作ること

が時代にそぐわないとして、2021年卒以降、採用活動の指針を策定しないと決定。政府主導の関係4省庁連絡会議の場で、中長期の就職活動ルールのあり方について検討が進められている。

さらに、国公立大学と経団連との継続的な対話の枠組みとして、2019年1月には「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」が設置された。これは、3つの分科会によって産学が意見交換をし、よりよい就職と採用を模索していくものである。多様な採用形態のあり方が必要との認識がある一方、学修経験時間の担保や就職活動の早期化・長期化への懸念が指摘されている。第4次産業革命の中、日本的雇用慣行の見直しはまったなし。政府、企業、大学側を中心にさらなる議論が求められる。

行政の視点から

企業と個人はパートナー関係を再構築しよう

個人のキャリアオーナーシップが 企業の事業革新につながる

デジタル化とグローバル化、少子高齢化による個人のキャリアの長期化は、我々が直面している世界的なトレンドです。これらが、新卒一括採用に象徴される単一的な雇用のあり方に変化をもたらし、専門人材の獲得競争が激化しています。企業の採用力は「多様な個々の能力開発に力を入れているか」にかかっており、人材の流動化を前提にした人材育成が急務になっています。

個人に求められるのは主体的なキャリア意識「キャリアオーナーシップ」です。従来は、終身雇用、年功序列によって個人が守られ、キャリア選択を会社に委ねて生きていきました。しかし、人材流動性が高まりつつある今、キャリア形成のために自ら能力を高める成長志向が重要になります。企業にとっても、個人の生産性の高さが事業革新の鍵になるため、キャリアオーナーシップを持った人材を引き付けられるかは

死活問題です。優秀な人材はその企業で何ができるのか、その経験がキャリアアップにつながるのかをシビアに見ています。これからは企業と個人の関係は長期の相互依存ではなく、「パートナー」として再構築していく段階にきているのではないのでしょうか。

個人が多様な組織と接点を持ちキャリアの選択肢を広げるために、副業・兼業はあるべき働き方の一つだと思います。次のキャリアを考えるうえでも、本業を持ちながら自分の可能性に挑戦できる機会があれば、自分の経験やスキルがどこまで活かせるのか、もし活かせないとしたら何が足りないのかを知る機会にもなるでしょう。

人材活用を経営課題の 根幹として考えていく

企業にとって、経営戦略と人材戦略の紐づけは早急に進めるべき課題です。デジタル化により、これまでは大規模な設備投資が必要だった事業も、専門人材一人ですべてゲームチェンジできる時代になっている。

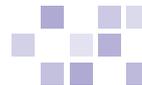
経済産業省
経済産業政策局
産業人材政策室長
能村幸輝氏



2001年東京大学法学部卒業、入省。米国UC Berkeley大学ロースクール修士号、2018年より現職。経産省の人材政策の責任者。テレワーク、副業・複業、フリーランスなど「多様な働き方」の環境整備、リカレント教育・AI人材育成、HRテクノロジーの普及促進などを担当。

小規模のプロ集団が事業戦略の根幹を担うことが可能になるため、ジョブ型採用と入社後の活躍がとて重要な経営課題となるでしょう。

経営戦略における人材戦略の重要性が増していく一方、部分最適な企業論理優先の人材配置が多く見られます。キャリア意識を持つ個人を中心とし、企業が従来からの枠組みにとらわれず成長の機会をより積極的に提供していく。そのような社会全体の変革が問われています。



大学教育の視点から

企業がより大学教育に入り込むことが理想



日本私立大学連盟
常務理事
日本私立大学団体連合会
就職問題委員会委員長
元明治大学長

土屋恵一郎氏

明治大学法学部卒業、同
大学院法学研究科博士課程
単位修得退学。専門は法哲
学。2016年4月～20年3月
明治大学長。一般社団法人
日本私立大学連盟常務理事。

新卒一括採用は
社会全体の安定性に寄与

近い未来、国内の学生の
みを対象とした新卒採用のあ
り方は崩壊していくと考えます。
アジアをはじめとした外国人学
生の採用ルールの中に、国
内人材の採用を組み込んでい
かなければ、企業はグローバ
ル競争から取り残されてしま
う。新卒一括採用は維持しなが
ら

も、いかに変容させるべきかを考える必要があります。

現在の就職活動は学生生活に占めるボリュームが大きく、
学習環境や留学機会を奪っている点は否めません。活動
の長期化を避け、選考タイミングを複数設けるなど、学生が
就職活動をする時期を自由に選べるようなルールが理想的
です。就職活動のあり方の一つには、在学期間は学業に
集中し卒業後に企業選びをする、というものもあるでしょう。
ただ、私としては、在学中に就職先を決める仕組みは、前
提としてなくすべきではないと考えています。なぜならばこれは、
若年層の失業率に大きくかわかる問題だからです。社会の
不安定化の最大の要因は、雇用がなく、キャリアの土台を
積むべき20代にその機会を持っていないこと。日本経済の弱体
化は指摘されて久しいものの、若年層の失業率が先進国内
で最も低い点は維持すべきです。また、地方や中小企業の
採用を考えても、新卒一括採用には社会全体にもたらす利
点が多くあります。

企業が大学に知的刺激をもたらし
学生の可能性に触れてほしい

採用競争の激化から、企業が「スキル」を求める傾向は
強まっていますが、私が重視したいのは「可能性」です。
大学は一分野に長けたスキルを育てるのではなく、可能性
を育む場でありたい。さまざまな分野に関心を持った人材が、
その複数の点を結び付けて新しい発想を生み出すこともあり
ます。偶然の出会いを創造し、イノベティブな人材を開発
していくために、企業にはぜひ大学教育に入ってほしい。そ
してビジネスの知的刺激を学生に与え、ワクワクさせてほし
いです。企業と大学が一緒に教育に携わることで、企業の
スケールに取まらない学生の可能性に触れる機会もあるは
ずです。互いに知的刺激を与え合いながら、採用につなが
っていくのであれば双方にメリットがある。可能性開発の相
互連携は、私が描く企業と学生の理想の関係性です。

企業採用の視点から

多様化する
キャリアを受け入れ
競争力に変える

トヨタ自動車株式会社
人事部 労政室長

大橋俊介氏

1998年に入社。約9年間、
国内の人事労務を担当した
後、海外事業体支援に従事。
その後3年間、天津一汽トヨタ
(TFTM)に赴任し、成長市場
における課題解決に尽力。
帰国後は人材開発部にて、
幹部人事、リソースマネジ
メント、採用等を担当している。

従来の延長線上にはない
変革が求められている

トヨタ自動車は「自動車メ
ーカー」から、移動に関するあ
らゆるサービスを手掛ける「モビ
リティカンパニー」へと、大き
な変革にチャレンジしています。
これまで、トヨタの競争力を支
える技術・ノウハウは、主とし
て社内で磨き伝えてきました。

そうした時代の人材戦略は、
新卒採用・内部育成・長期雇用が合理的であり、2018
年まで、事技系の約9割が新卒採用でした。しかし、同じ
やり方を続けていては生まれ変わることはできません。業界
をまたいだ他社との連携に加え、人材についても新卒中心
の採用戦略をあらため、トヨタにない専門性を持つ人材を
獲得するよう舵を切ってまいりました。既存ビジネスのあり方
が大きく変わる中、採用・人材戦略の変革は、当社に限ら
ず多くの企業が取り組むべき課題ではないかと思えます。

キャリアの入り口にも
より多くの選択肢があるべき

新卒採用は、学生・企業双方にとって、一度に多くの
出会いが可能となるため、効率的で、今後も有力な手法
の一つとして残っていくと思います。しかし、入社後の業務
内容やキャリアパスが不透明なため、自分でキャリアを考
えるマインドが育ちにくい。どのような領域で専門性を磨き
たいのか、学生が明確な意思を持てるよう、企業は入社後の
キャリアや身につくスキルについて、具体的な情報提供を
すべきでしょう。

キャリア途中での転職や学び直しは、今ではごく普通に
受け止められるようになってきました。キャリアの入り口も、も
っとバリエーションがあって良いと思います。例えば、卒業
後にインターンシップに参加して、自分自身の適性を見極め
たうえで就職先を決めてもいい。

雇用や働き方に対する価値観・考え方は、今後、一層
多様化していくでしょう。一つの企業に在籍して、長期雇
用のもと、安心して仕事に没頭したい人もいるでしょうし、
一つの企業に固執せず、自分の専門性を活かせる企業を
渡り歩くような働き方もあると思います。これからは企業が、
多様化する一人ひとりのキャリアに対する考え方にしっかり
応えていくことが重要です。それが必要な人材の獲得、ひ
いては企業の競争力につながっていくと思います。