

② 若年雇用はどう変化していくべきか

Society5.0から考えるこれからの採用・就職のあり方とは？

企業による多様な選択肢の提示が求められる

経団連が提言する「Society5.0」(デジタル革新と多様な人々の二つのソウゾウ“想像・創造”力で作る、人間中心の課題解決・価値創造型の社会)の実現においては、産業界と大学がビジョンを共有し、連携を進めることがカギとされている。

そこから設置された「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」では、これまでの採用課題、今後の採用の進め方への議論を深めてきた。従来の日本的雇用慣行では、中長期教育を前提に、学生を真っ白な状態で受け入れ、入社後の具体的な業務やそれを通じて得られる経験やスキルなどは入社後に育成を図った。そのため、結果的に入社前での詳細な情報開示を行う必要性は高くなかった。

一方、企業の採用形態はすでに多様化・複雑化している。中途採用の拡大、外国人留学生・海外大学卒業生の採用、通年採用、新卒・既卒不問の採用など、人材の流動性も高まっている。また、一律初任給ではなく能力や職種に基づき異なる処遇を提示する採用の導入も広がってきている。ただ、こうした実情は学生には十分に伝わっておらず、企業が発信している情報量と、学生が取得している情報量にはかい離があると指摘されてきた。

産学協議会に寄せられた大学・学生からの意見には、「企業の採用基準や採用選考日程が分かりにくい」「広報活動開始前に実施されるインターンシップと採用選考の関係が不透明」など、採用選考に関する情報開示、考え方の説明を求める声が多く集まった。具体的には、求める人材の能力のより詳細な提示、インター

ンシップと本選考との関連の明示、ジョブ型雇用の場合の入社後の職務内容や範囲、採用選考日程、前年採用実績などの開示が求められている。

社会変動の激しい時代においては、企業側の採用や人材活用における考え方を具体化し、採用選考に関する企業情報の開示に努める必要がある。企業の働き方が多様化する実態を広く発信・周知し、これからのキャリアパスについても多様な選択肢を提示することが求められる。採用選考においても、求める人物像や選考の基準を明確にすることで、大学などでの学修成果が積極的に評価されるようになる可能性がある。

企業による情報開示が、学生の「働くこと」への理解の深まりにつながれば、大学での学ぶ姿勢や学ぶべき内容の判断にも影響を与えるのではないだろうか。

2030年Society 5.0における学生の姿と企業の雇用形態、採用・インターンシップの姿



学生の姿

- ◆ 年齢層、人種、就職・キャリアへの考え方も多様化
 - ジョブ型志向の学生や高度専門職を目指して大学院に進学する学生、海外に長期留学する学生が増加
 - 卒業時期や在学年数の多様化
 - 他方、メンバーシップ型を志望する学生も相当部分存在
- ◆ 基礎的リテラシーと専門知識等の修得
- ◆ デジタルネイティブ
- ◆ 経済的価値のみならず社会的価値を重視



企業の雇用形態

- ◆ ダイバーシティ経営
 - 多様な人材が能力を最大限発揮できる環境を整備
 - 働く場所や時間の制約を受けない柔軟な働き方が拡大
 - 働き手のエンゲージメントを重視
- ◆ 「自社型」の雇用システムを確立
 - 自社の経営戦略に最適なかたちで「メンバーシップ型」「ジョブ型」を組み合わせ
 - ジョブ型社員には職務・仕事・役割にそった報酬制度を適用



採用・インターンシップの姿

- ◆ 採用方法の多様化・複線化
- ◆ 卒業時期の多様化と採用・入社時期の多様化
- ◆ 大学院教育を含めた学修成果と修得した能力を尊重した採用選考が定着、ジョブ型採用も拡大
- ◆ インターンシップの目的、意義、内容について、産学と社会の共通理解が醸成
- ◆ 学業を阻害しない時期に、ジョブ型採用につながる長期インターンシップに参加する学生も増加

出典：「採用と大学教育の未来に関する産学協議会・報告書 Society 5.0に向けた大学教育と採用に関する考え方ー概要ー」(2020年3月31日)より抜粋



企業の自己省察と、個人と組織の対話が 企業価値を高めていく

人材は管理する「資源」から 増殖可能な「資本」にすべき

新卒一括採用に代表される日本的雇用慣行は、企業に対して「慣性に基づく楽観主義」を生み出してきたと考えています。今の情勢が今後も続くという前提に立てば、中長期的な雇用契約で人材を囲い込み、「仕事人が人を育てる」という考え方が通用します。経営陣と従業員との対話を深めなくても、みんながついてきてくれるという暗黙の信頼関係がありました。

しかし、コロナ禍で社会は急変。リモートワークが一気に進み、経営者やマネジメント層は、従業員や部下の顔が見えなくなったことから危機感を抱くように。仕事の見える化・言語化が急務になりました。実際は、10年前からVUCA時代の到来が叫ばれ環境変化は起こっていましたが、経営陣は依然として、従来の日本的雇用慣行による、組織の一体感醸成にフォーカスしてきた。人材を、管理の対象である資源(Human Resource)ととらえてきたのです。しかし、社会環境、経営状況が日夜変化する時代にあっては、状況に応じて必要な人的資本(Human Capital)を確保するシフトチェンジが必要です。

日本的雇用慣行はまた、組織からはみ出される、あるいは遅れをとる個人をかわいそうだからと救っていく「かわいそう文化」を醸成し、意思決定に影響をもたらした話も聞こえてきます。これが、「経営戦略に紐づいた人材戦略」が進まない組織課題につなが

ってきたと考えます。安定性と均質性の高い組織が提供する居心地のよさを、私は「悪性安心感」と呼んでいます。長期雇用を否定はしませんが、予め長期雇用が約束されると、人は定年までの約40年の中で、自分の努力ベクトルを平準化させていってしまう。自分の能力を高めようというインセンティブが働かなくなります。

しかし、人的「資本」は、適切な環境と育成によって価値増殖が可能です。企業には、仕事を通じた体験価値を高める機会の提供が求められているのです。

曖昧な情報開示による マッチングは時代遅れ

採用においても、具体的な体験価値の情報提供はますます重要になっています。終身雇用制度の崩壊が前提となっている今の学生は、「自分はこの組織でどう成長できるのか」を鋭く自問する様子もうかがえます。これまでのような、日本的雇用慣行による曖昧な情報開示での採用マッチングは、もはや時代遅れです。入社後にどんな人とどんな仕事をしてどんな成長機会が得られるのかは、入ってみなければわからない。明確に言語化がされないこのような採用慣習は、失われた20年(※)の根源的な原因の一つではないでしょうか。これは学生の勉学姿勢にも影を落とし、「勉強は会社に入ってからやればいい」という解釈が広がってしまった。大学時代に言語化能力を身につけるといって、学生にとっての貴重な学習機会もおざなりになってきたと考えています。

一橋大学名誉教授 伊藤邦雄氏

一橋大学大学院商学研究科教授、中央大学大学院戦略経営研究科特任教授などを経て現職。「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」座長。



詳細な情報開示は、企業の自己理解が前提となります。企業は従業員体験価値を構成する6つの要素(下・左図)を整理し、自社の社会に対する存在意義とは何かを自問し続けなくてはならない。自己省察能力が必要となるでしょう。

囲い込みから 選び・選ばれる関係へ

これからの人と組織は、継続性を是とした「囲い込み」ではなく、人材流動化を前提とした「選び・選ばれる」関係性を目指すべきです。兼業・副業の推進により、さまざまな組織の人と仕事をする機会が増え、自身が所属する組織への客観視が進んでいます。今の仕事と一見関係のないことでも、異なる価値観や違和感に触れ、相手との対話が生まれれば、その多様な経験が新たなビジネスの発想をもたらす豊かな想像力につながっていきます。

多様な経験を許容し、個人の学ぶ姿勢を後押しする組織は、個人に対して、選ばれるために自分を向上させようというインセンティブを生み出します。お互いの価値を認め合う企業と従業員との対話の関係が、これからの企業価値を高めていくことにつながるのです。

※1990年代初頭のバブル崩壊後、20年以上にわたる経済の停滞を指す

【従業員体験価値を構成する6つの要素】

パーパス(Purpose)	何のためにこの会社で働くのか
インスパイア(Inspire)	企業のバリュー(価値規範)が社員の成長にどう生きているのか
ピープル(People)	どういう人と働いてどんな刺激が受けられるのか
ワーク(Work)	どのような仕事を任されるのか、経験できるのか
トータルリワーズ(Total Rewards)	自己成長と自己実現の機会がどれくらいあるのか
トラスト(Trust)	経営陣と従業員間の相互信頼関係はどれくらい築けているのか

学生も企業も、これらを自問し言語化することが肝要になる

【変革の方向性】

