

【図表6】若手優秀者の意欲喪失、女性の社会進出阻害、生産性低下…「日本型雇用」の功罪

	社会の視点	企業の視点	個人の視点
過去のメリット	<ul style="list-style-type: none"> 安定的人材供給によって高い経済成長の維持 低い若者の失業率 	<ul style="list-style-type: none"> 年功的賃金制度運用と長期雇用が効率的な社会システムを実現 男女役割分担の明確化、所得税源の確保 徴収制度、地方税の特別徴収制度、保険、年金制度などの企業代用住宅ローンをはじめとする個人信用審査等々 	<ul style="list-style-type: none"> 「成長によるポジション数の増加」および「終身雇用」への引き換えに、社員への雇用(異動・転勤)を容易に 長期雇用を前提とした昇格・昇給構造が企業内特許技能の容易な継承を可能に 職能資格等級に基づく年功的賃金のしくみが従業員に対し雇用の安心感を与え、当時の人口ピラミッド構造において新卒採用と定年制を運用することで、人件費を低く抑えながら、高いロイヤリティ、生産力(生産性ではない)を実現
副作用・現状	<ul style="list-style-type: none"> 新卒時にメンバースhipを得られなかった者の挽回のチャンスが少なく、大企業の若手優秀者のチャレンジ意欲の喪失と他企業(主に海外)への人材流出 	<ul style="list-style-type: none"> 明確な男女役割分担と男性中心の「メンバースhip型」職務運用が女性の社会進出を阻害 企業の手厚いサポートと給与の後払い的性質の確定給付型退職金/年金制度により、キャリア自律意識が育たず雇用の流動性が低下 企業内買収/ケツツのために中途採用において市場に合わせた賃金の調整が困難 	<ul style="list-style-type: none"> 「終身雇用」を引換えに、キャリア自律を放棄した結果、会社の自由な異動・転勤命令に従わざるを得ない構造 「終身雇用」を引換えに、キャリア自律を放棄した結果、会社の自由な異動・転勤命令に従わざるを得ない構造 「終身雇用」を引換えに、キャリア自律を放棄した結果、会社の自由な異動・転勤命令に従わざるを得ない構造 「終身雇用」を引換えに、キャリア自律を放棄した結果、会社の自由な異動・転勤命令に従わざるを得ない構造

*パーソル総合研究所作成(一部編集部にて改変)

Q自学の教育をどうすべきか？

「大学」は期待しているはずですが、企業は期待していません。また、企業や社会の現場を知るような長期インターンシップも有効でしょう。ただ、これには学業の時間を奪うという批判もあります。企業側の配慮も必要ですが、大学側が工夫できることもあります。例えば、単位化して学業そのものに取り入れられたり、アウトプット重視の成績評価をしたりなどです。そもそも就職、募集では、学生も企業も少しも自分にも有利になるよう必死で動いています。まして一歩社会に出れば、決まり通りにはいかない厳しい現実が待っています。よってルールで管理するよりも、むしろ学生自身に、学業と就活の両立をマネジメントさせるべきでしょう。

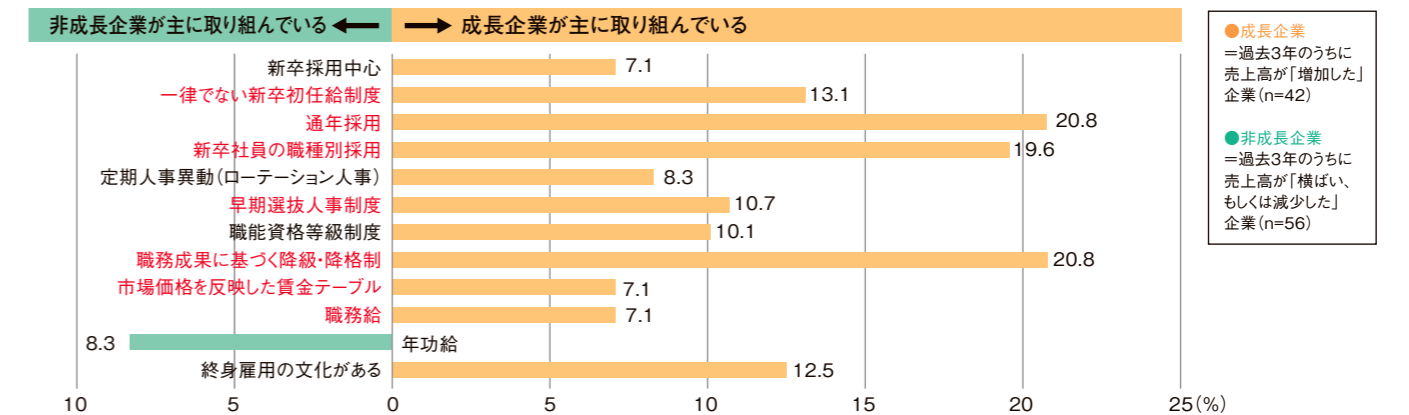
③大学の人事制度を改革する。教育の質向上には、教員の教育へのモチベーションを高めることが欠かせません。これは企業人事と全く同じです。「教育面における適切な評価制度を確立する」「インセンティブを設ける」といった施策も必要でしょう。また、専門教育を拡充するためには実務家教員の存在も重要です。お手伝いはなく、本気で第一線で活躍する企業人を教員として招くなら

最後に、リカレント教育について少し補足をします。今、キャリア形成のために学び直しを考えると、企業が増えています。しかし、彼らの多くは、民間企業の研修プログラムに参加するケースがほとんどです。こういった企業人向けの研修をなりわいとしている企業は、受講生が受けやすい形でニーズのあるプログラムを設計し、最先端の現場にいる講師を招いたり、受講生の評価に基づき教育改善を行ったり、日々教育コンテンツの更新を怠りません。私は大学も、こうしたマーケットインの発想を持ち、最先端の知識が集約される場所になることを期待します。これにより大学は、学びたい人や教えたい人が自由に行き来できる、オープンな学びの場になることが可能なのではないかと。

【図表6】は日本型雇用の功罪をまとめたものです。ぜひ一読いただき、これを受け自学の教育をどうすべきなのか、考える材料にしたいなと思います。

【図表4】企業の成長状況別「人事制度運用状況の差」

*数値は、成長企業と非成長企業の差分。赤字は「ジョブ型雇用」で主に採用される制度
*パーソル総合研究所作成(一部編集部にて改変)



【図表5】企業の成長状況別「今後5年間で重要性が高まると考える人事施策」

成長企業	重要性 (%)	非成長企業	重要性 (%)
女性管理職の育成・登用	61.9	従業員への精神衛生(メンタルヘルス)への配慮	46.4
ワークライフバランスへの取り組み(育児・介護等を含む生活との両立)	59.5	ワークライフバランスへの取り組み(育児・介護等を含む生活との両立)	44.6
非正社員の待遇の改善	57.1	業績・成果を重視した人事評価	35.7
職務遂行能力を重視した人事評価	54.8	限定正社員(勤務地、職種、労働時間などの限定条件がある正社員)の活用	35.7
従業員への精神衛生(メンタルヘルス)への配慮	54.8	女性管理職の育成・登用	35.7
業績・成果を重視した人事評価	50.0	中途採用を通じた人材確保	33.9
経営幹部育成のための特別なプログラムの実施	50.0	新卒採用を通じた人材確保	30.4
中途採用を通じた人材確保	47.6	非正社員の正社員への登用	30.4
非正社員の正社員への登用	47.6	一部の従業員を対象とした選抜的な教育訓練の実施	30.4
従業員全体の能力向上を目的とした教育訓練の実施	47.6	管理職キャリアと専門職キャリアの明確な区別	28.6
一部の従業員を対象とした選抜的な教育訓練の実施	47.6	従業員のキャリア開発支援	28.6

*数値は「今後5年間で重要性が高まるだろう」と答えた企業の割合(%) *パーソル総合研究所の調査を基に編集部が作成

生き残りをかけた企業の変革に、大学は付いていけるのか？

だ、もがきながら人事制度を改革している企業と、そうでない企業では、その成長度に差が出てくることは間違いないでしょう。今、世界の人事制度のスタンダードはジョブ型です。優秀なデジタル人材を獲得しようとした場合、新卒なら一律の給料しか提示できない日本企業が、マーケットの価値を反映させた金額を提示する海外企業に勝てるわけがありません。また、トップレベルの日本の若者は世界に目を向けつつあり、大学段階から海外に流出していることに企業も気づいていきます。いったん外に出た若者は、日本には戻ってこないでしょう。企業は生き残りのため、変化が必要だと判断すれば、一気に変革します。そうなった場合、大学は今までのような体制や教育内容で、急激な変化に付いていけるのでしょうか？

変化に対応するために大学への3つの提案

これまで説明してきた状況をふまえて、大学に3つの提案をしたいと思います。

①産業界の動きについて情報を集め、大学教育への影響やリスクを分析すること。これまで多くの大学は、産業界の動きと自学の教育をリンクさせて考えることを、あまりしてこなかったように見受けられます。アメリカの大学は、産業界の動きに敏感です。産学連携に積極的ですし、人材交流の機会も豊富です。日本の大学も、企業と組織単位で人事交流の枠組みをつくるなど、思い切った連携体制で取り組んでもよいのではないのでしょうか。

②学生のキャリアに役立つ専門教育を提供すること。企業はもはや、「色が付いていない従順な学生」を求めてはいません。企業内で社員を教育する余裕を失いつつあるからです。「学部卒業後、ほとんどの学生が就職をする」という大学は、専門教育を強化するなどして、学生に武器を持たせたいので、社会に送り出すことが求められるでしょう。社会人になるための基礎的な素養を身に付けさせ