



# シリーズ キャリアデザイン論

第2回

## 即戦力という幻想

トヨタ自動車株式会社 人事部企画室担当部長

荻野 勝彦

### 「雇用の未来」?

ピーター・キャベリ著「雇用の未来」(日本経済新聞社)という本がある。一九九九年に米国で出版され、二〇〇一年に邦訳が出た。訳題とはうらはらに、アメリカの雇用の現状を述べた本だが、この本が描き出したアメリカの労働市場、企業社会は、あえてごくごく大雑把にいつてしまえば、「いくら社員を育てても転職してしまう、引き抜かれてしまうので、企業が人材育成をやめたしまった社会」というものだ。企業は雇用を保証しないし、育成もしない。そのかわり、従業員の自己啓発を支援する。いつでもクビにするかわり、すぐ転職できるような能力開発を支援するという理屈だ。キャベリはこれを「The New Deal at Work」と呼ぶ。ちなみにこの本の原題も「The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce」だ。

企業が人材育成をしないということは、要するに採用においても「即戦力」が求められるということだろう。優秀な人材は高額のオファーでどんどん引き抜かれる。自社が即戦

力を求めるということは、同業他社も同じことだから、人材の奪い合い「War for Talent」が展開される。企業の競争力に貢献できる社員のサラリーはどんどん高額になる。そこでは自ら能力を高め、「履歴書にはくがづく」仕事を求めるなどして、「即戦力」として認められる人材にならねばならない……ということになるのだろうか。

さて、邦訳書の訳題が原題とも内容とも関係の薄い「雇用の未来」となっている理由は不明だが、おそらくは「日本の雇用もいずれそうなる」との意図があるのだろう。たとえば、日本経済新聞(同書の出版元でもある)は、例年就職シーズンにあわせて、「第2部」として新卒就職特集しているが、一九九七年の特集では「人材の質を求める企業がこれまで以上に『即戦力になる人材』の採用に動いている点を見逃すことができない。『今年度の採用のキーワードの一つは『即戦力』だ。』などと書いている。二〇〇〇年の特集では「企業側は『即戦力』となる人材の選別姿勢を強めており、学生にとつて就職戦線のハードルは依然高いといえる。」と書かれている。当時の日経新聞や世間一般には「日本の労働市場も米国型になる」との論調が多く見られたし、おりから新卒就職が「超氷河期」といわれた時期でもあったから、それが就職活動

### 「即戦力」という幻想

そこで私は一九九九年に、当時の自動車産業経営者連盟の協力を得て、同連盟の会員企業五三社の人事担当者を対象に、「新卒の即戦力採用」に関するアンケート調査を実施したことがある(回答率七九%) (表1)。それによれば、大学卒の総合職採用において「すぐに活躍できる人を選別している」という企業は一四・六%にとどまる。七割以上は、「潜在能力の高い人」とか「なるべく優秀な人」といった程度の意識であった。また、資

格取得についても、「役立つので優先的に採用」は一・二・八%にすぎず、半数近くが「ないよりはあったほうがいい」程度の意識にとどまっているというのが、企業の実務家の実態であった。もつとも、取得困難な資格については、それ自体は直接仕事に役立たないにしても、「能力が高い」ことのシグナルとしてはある程度機能している(表2)。

もちろん、業種、職種によって実態は多様だろうから、この結果をもつて何が明らかになったとはいえないだろう。とはいえ、その当時の「企業は新卒にも即戦力を求めている」という論調は、世間にかんがりの誤解を与えるものであったことはたぶん間違いない。現実には、多くの企業は依然として長期的な雇用と人材育成を重視し、その期待にこたえうる潜在能力の持ち主を求めており、資格取得もむしろ潜在能力のシグナルと

考えられているのではないか。一九九九年八月、日経連(当時)会長の奥田碩氏は、「日経連経営トップセミナー」の講演で、「企業の競争力の源泉となりうる人材は市場で簡単に調達できるものではなく、長期雇用の考え方は引き続き重要」と述べ、社内の長期的なキャリア形成を競争力の源泉とするとの考えを示した。

結局のところ、アメリカの「The New Deal at Work」は、少なくとも今のところ、日本の「雇用の未来」ではなかった、ということになるだろう。であれば、学生が就職活動時に即戦力であることをめざして資格取得などに精を出すという戦略は、就職戦線においてあまり効果的でなかった可能性が高そうだ。実際、二〇〇三年の日本経済新聞「新卒就職特集」は、関係者のコメントという形ではあるが、「企業側は即戦力よりも変化への対応力を求める傾向にある。具体的には基礎的な学力や語学力、論理的な思考力、コミュニケーション能力など。」などと軌道修正をはかっているように見える。

### 化けそうな人材

おそらく、日本企業では、「人材育成力が競争力に直結する」という理解がかなり広く共有されているのではなからうか。玄田有史・佐藤博樹編「成長と人材」伸びる企業の人材戦略(勁草書房)では、成長する中小企業は人材育成に取り組んでいる、ということが明らかにされている。そこから垣間見えるのは、いずれ転職、独立してもかまわないから、採用してきた以上は一人前に育てる、という中小企業経営の姿である。

これは採用という観点からは、潜在能力が高く、成長力のある人材を確保することが競争力に直結するということを意味しよう。結果として、誰がみても優れた人材には内定が集中する。こういう人材を多数獲得することはよほどの人気企業でなければ難しいだろう。となると、他社の採用担当者が見抜けなかった可能性、将来性をもつ人材を見出し、採用することが重要だということになる。今は目立たない、あるいは多少の難があるにしても、先々大きく成長しそうな人材、や下世話な言葉でいえば「化けそうな人材」を探すのだ。そのためには、たとえば面接においては徹底して学生の良さを引き出すことが求められる。実際、学生自身がエントリーシートにも書かず、自己PRでも主張しない部分に、思わずセールスポイントを発見することも決して珍しくはない。これは、極論すれば「即戦力採用」の対極にあるものだといえないだろうか。

そのための、いわば「眼力」も、結局は多くの経験の蓄積から形成されてくる。企業にとって長期的なキャリア形成がいかに重要かが、ここにも現れているといえそうだ。(本稿はすべて筆者の個人的見解であり、筆者の所属する会社や関係する関係・団体の公式見解ではありません)

表1 「即戦力採用」に対する実感 (%)

入社後の配属も決めた上で、大学での専攻、保有する資格などを吟味して、すぐに活躍できる人を選別している	14.6
仕事の覚えが早く、早期に独り立ちできるような、潜在能力の高い人を選別している	34.1
採用人数が少ないのだから、なるべく優秀な人を採用したい、あるいは例えば英語のできる人を採用したい、といった程度である	36.6
特に例年と変わってはいない	7.3
採用をしていない・わからない・その他	7.3

設問は、大学卒・総合職の採用について、「世間では、昨今の不況下、企業は『即戦力を求めて新卒採用の選別を強化している』などと云われているようです。御社では、どのような意味で『即戦力を求めて選別』していると感じておられますか。

表2 資格と採用との関係 (%)

仕事にすぐに役立つので、優先的に採用する	12.8
難しい資格を持っている人は、それだけ能力が高いのだろうという判断の材料にはする	38.5
資格や実務的ノウハウは、無いよりはあったほうがいいという程度(潜在能力、成長力を重視する)	48.7
まったく考慮しない	0.0
わからない・その他	0.0

設問は、大学卒・総合職の採用について、「最近、大学と並行して専門学校に通うなどして、各種資格の取得をはじめ、実務的ノウハウを身につけようとする学生が増えているようです。就職に有利だろうという考え方のようですが、御社が現実に採用するにあたっては、このような資格や実務的ノウハウをどのように考慮しますか。