

変わるべき日本の新卒採用

株イマジナ 代表取締役社長
国際人事コンサルタント **奥山由実子**
Okuyama, Yumiko

1966年以降、過去最悪の就職内定率68.8% (2010年12月1日 厚生労働省発表) を記録した。一体どこで日本の就職戦線には異状が生じてしまったのだろうか。学生たちが教育機関で学ぶことと、企業において必要とされる能力のミスマッチ。大学3年生から勉強よりも優先してしまう日本の就活。本当に日本の就活はこのままでよいのだろうか。日本と海外における就活事情を比較し、その解決策のヒントを探してみたい。

特異な日本の報酬制度と就活

世界各国の就活を比較する上で、報酬制度の違いについて触れる必要がある。職務給制と職能給制である。

職務給制とは、自身が携わる仕事の職務内容を記述した「ジョブディスクリプション」があり、規定された職務に対して賃金が決められている報酬制度である。一方、職能給制とは、仕事をこなす人の能力レベルに応じて支払われる報酬制度である(例: 営業ができる田中さん、経理ができる森さん)。現在、世界の多くの国々を見渡すと、大半の国々では職務給がポピュラーであり、職能給を導入・維持している日本と韓国は非常に特徴的である。それでは、世界の就活事情を見てみよう。

韓国の就活事情

韓国では日本と同じく職能給を採用しているが、日本よりも通年採用が一般的である。ま

た、採用段階では新卒や既卒というカテゴリは無く、今すぐ結果を出すことができる人物が評価される。事実、就労経験のない大卒者の内定率は48.3% (2011年春卒業見込) という低い数字となっている。

さらに、韓国の学生たちは大企業志向が顕著だ。その理由は日本以上に大きい大企業と中小企業の待遇面での格差だ。新卒生の年収は大企業では2500~3000ウォン(280~350万円)、中小企業は1500~1800ウォン(170~210万円)となる。大企業に人気が極端に集中する結果、大企業側でも面接や試験のハードルを非常に高く設定している。韓国一の大企業サムスン電子では新卒者でTOEIC900点以上が入社条件となっており、世界での生き残りのために徹底した採用を行っている。(『週刊ダイヤモンド』2010年2月17日号)

一方、激化する就職状況から20代の失業率が増大し、「ニート族」が社会問題になっている。こんな状況であるから韓国の学生は、資格を取ったり、留学をしたり、インターンで社会経験を積む。就職のために整形手術をする人もいる。しかしそんなことをしても2人のうち1人しか正社員になれない。こうした状況から脱出するため、借金をしてでもアメリカ・カナダへ教育移住する人が増加している。(アメリカ・カナダへの移住申告者は02年の0.8万人から09年には1.5万人に倍増している)

中国の就活事情

まず中国では「労働契約制」に基づく採用が一般的だ。労働契約制とは有期雇用契約である。日本では正社員と言えば期限の定めが無い雇用契約を指すが、中国では人材のスキルに応じて有期・無期雇用が行える。実際、中国の新卒者は平均3年以内に2回転職を行っており、人材の流動化が非常に活発だ(『中国青年報』2010年7月29日)。転職が多いため、即戦力になりづらい新卒採用よりも中途採用が主流となっている。

また報酬面では、かつては日本と同じく職能給がポピュラーであったが、近年の外資系企業の進出と人材の流動化によって職能給から職務給への変化が起こっている。知識と経験に乏しい新卒者には不利な状況となっているのだ。(2009年3月の大卒者就職内定率33%) そうしたことから、毎年600万人以上の新卒生は夏休みを使って企業でインターンシップを行い、就業経験と専門知識を身につけようとする。インターン生である時から企業で自分の能力をアピールしていかなければ内定は得られないのだ。

米国の就活事情

米国での採用は完全に職務給によって行われており、採用はジャスト・イン・タイム方式である。米国ではジョブディスクリプションに基づき、その職務をこなすことができる人材であれば年齢・人種・性別・国籍を問わず“Fair”に採用が行われる。そのため、教育機関では企業実務ですぐに実践できるようなカリキュラムを組み、インターンシップを積極的に行わせ、学生に一定のレベルの実務能力を獲得させようとしている。ユニークなのは、コーネル大学のHotel Administrationやネバダ大学のStudy of Gamblingといった課程が存在し、日本の専門学校のように大学で実務に直結した教育が行わ

れていることだ。また、ニューヨーク州などの行政府も常に数百の求人情報(今必要とされるポジション・職務概要・サラリーの詳細など)をホームページ上に掲載し、常に最適な人材の採用を行っている。

職務給、中途採用転換への好機

日本の従来の採用モデルは新卒者を一括で採用して教育し、10年、20年と勤めてから高い給与で報いる方式だった。しかし、それは企業の成長が約束された高度経済成長時代だからこそ成功するモデルであった。現代のようにITが登場し、変化の激しい時代においては人材の面においてもスピード感が求められている。企業は変化に即応してジャスト・イン・タイムで人材の調整が必要であり、従来の新卒一括採用システムのような“先物人事”では変化に追いつけず、デメリットとなってしまう。国を牽引する大企業が好んで新卒一括採用を行っている国は世界の中で日本だけである。

そして、冒頭に述べた日本の大卒者就職率は諸外国のどこよりも高い数字である。新卒一括採用によって一から教育するのはコストがかさみ、まして若年層の転職回数が増加しつつある現状では、ますます採用コストは高まっている。転職することが当たり前となりつつある今こそ、職務給制を採用し中途採用を中心とした報酬制度に転換する時ではないだろうか。まずは、社内にある業務整理を行い、職務を明確化させ、職務に応じた報酬制度改革から手を付けてはいかがだろうか? 実に今の日本人の若手社員の2人に1人は、仕事にやりがいや意義を求めている。もちろん完全な報酬制度や人事システムはないが、“月曜の朝がいちばん楽しい”と思える会社が増えることを期待している。■