

若者が企業に求めるもの

執行役員 人事部 長
東山 茂樹



筆者は、昨年香港から帰国し、数年ぶりに日本の新卒学生の採用面接を行うようになった。中途採用が一般的になった今日でも、企業にとって、新卒採用は将来の成長を担う優秀な人材を確保するために必要な重要な活動の一つであろう。学生にとっても、企業の採用意欲が一段と高まり、採用市場が売り手優位へと変化しているとはいえ、面接が真剣勝負の場であることに変わりはない。企業の将来を担う若者と出会えることを願いながら、彼らとの真剣な会話を楽しんでいる。

多くの学生と話すなかで考えさせられるのは、若者はどのような企業に働きがいを感じ、企業を選ぶかという点である。もちろん若者が企業に求めるものは単純ではない。企業の理念や仕事の面白さ、金銭的な処遇の高さ、成果に対する適切な評価、職場の雰囲気などが大切な要素であるのはいうまでもなかろう。強く感じるのは、日本の若者は、じっくりと成長の機会を与えてくれる職場や会社を求めているということである。

学生の志望理由や会社への質問を聞いていても、入社後の研修制度や職場内訓練の内容、仕事の割り当て方、一人前になるまでのキャリアパスなどに関することが多い。改めて、新卒学生をじっくりと育成することの重要性を考えるべきではないかと感じている。

数年間のアジア各拠点駐在では、日本人とは異なる就業観を持つ若手社員と接する機会を持つことができた。日本から駐在先に派遣された社員はごく少数であり、部下の国籍は香港、中国、シンガポール、インド、フィリピンなどであった。彼らが企業に期待するも

のは、日本の若手社員とは異なる点が少なかつたと感じる。特徴的な例をあげれば、個々人の評価の差が明確に、かつ早く昇給や昇格という形で反映されることを好む点があるろう。日本企業という外資系企業に勤務しているのだから、その傾向が強く表れる。

彼らと共に働くためには、期初の目標設定に始まり、期末の成果確認のインタビュー、評価結果のフィードバック、そしていつもの契約交渉のプロセスを避けて通れない。評価結果がそのまま雇用継続に直結するから、お互いに真剣そのものである。各自の成果のみに基づいて処遇が決定される、いわゆる成果主義という言葉で表現することが適切な仕組みを、彼らは求めていたと思う。

一方、日本では、先進企業がこぞって導入を進めてきた成果主義に見直しの動きがあるようだ。新聞や雑誌のなかには、成果主義の終焉とはやしたてる記事も見られる。行き過ぎた成果主義は、功罪がバランスをくずしていると考えられているからだろう。職務上、他社の人事担当の方と意見交換する機会も多いが、とりわけ、仕事を選べる立場ではない若年層をいたずらに評価し、必要以上に処遇に差をつけることは、弊害が目立つという考えを聞くことも多い。

数年前には、優秀な若手を採用したり、引き止めたりするためには、成果主義の導入が有効な手段の一つになると企業側が期待していた節がある。成果主義の会社、すなわち若くても年齢にかかわらず実力で処遇される会社は、学生にとって魅力があるというわけである。実際には、若手のうちから評価で大き

な差をつけることによる弊害が無視できなくなっているようだ。さまざまな意見があるが、若手が評価を気にしすぎて、基礎体力をつけるべき時期に腰が浮いてしまう、チームワークよりも個人プレーが重視されかねないなどが代表的なものであろう。

本来、成果主義という言葉には、業務上の成果に基づいて処遇するという以上の意味はないはずだし、それ自体は間違ったものではない。実際には、成長途上にある若手であるにもかかわらず、処遇に過度な差をつける運用を行ったり、やる気が引き出されることを期待して競争心をあおったりした面が、少なからずあったのではないだろうか。

企業業績の回復に伴い人手不足感が急速に増している。今年度の新卒学生の獲得競争は熾烈だったし、すでに始まりつつある2008年新卒採用もいわゆる売り手市場の様相である。今後、大学卒業者数の増加が期待できないなかで、企業は優秀な人材の確保と人材育成のスピードアップがより一層求められてこよう。採用の巧拙が、企業の成長を左右する大きな要因となりかねない。

成果を適正に評価し処遇することは大切であるが、それは評価制度、報酬制度の適切な運用に過ぎない。そのこと自体で企業の魅力が高まるわけではなかろう。将来の戦力となる優秀な若手を確保するために求められるのは、評価に差をつけて競争させるのではなく、若手に機会を与え、丁寧に育てる人事システムづくりではないか。経営の優先課題として、これまで以上の取り組みが求められよう。

(ひがしやましげき)