

企業は若者に何を与えられるか

このところの企業業績の回復につれて、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し烈であったし、2008年度の新卒採用もいわゆる売り手市場の様相である。しかし就職は将来を左右する重要なイベントであり、学生の間でも安易な大企業志向は薄れていると言われる。インターンシップ制度（学生が短期間企業で研修生として就業を体験する制度）に参加する企業や学生が増えているのは、このような背景があるためではないだろうか。学生がインターンシップに参加する動機は、大学の就職課などの勧めが大きいという。本採用で有利なのかというと、実際に採用にリンクさせている企業は、2004年の数字だが参加企業の3分の1程度である。企業の目的としては、学生の就業意識向上に加え、自社の認知度向上、指導にあたる若手社員の成長、職場の活性化などが多いそうである（<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2005/03/h0318-1.html>）。

野村総合研究所（NRI）でも、大学3年または大学院1年の学生を対象にインターンシップを実施している。若者らしい斬新なアイデアを業務に活かせればよいし、学生にも実際の仕事内容を理解した上で進路を考える絶好の機会として活用してもらいたいと考えている。

ところで、筆者は昨年、香港勤務から帰国し、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においても、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の重要な活動のひとつであろう。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。

面接の場で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たいを感じるのか、どのように企業を選ぶのかという点である。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、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ことは言うまでもなからう。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OJT（On the Job Training）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。あらためて、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の勤務では、日本人とは異なる就業観を有する若手社員と接する機会をもつことができた。日本人の社員はご



く少数で、香港、中国、シンガポール、インド、フィリピンといった国籍の人が多かった。彼らが企業に期待するものは、日本の若手社員とは異なっていたと感じる。特徴的な例をあげれば、個々人の評価の差が明確かつ早く昇給や昇格という形で反映されることを好むことがある。そのため、期初の目標設定に始まり、期末の成果確認のための面接、評価結果のフィードバック、そしていつもながらの契約交渉のプロセスを避けて通ることはできない。評価結果がそのまま雇用継続に結び付いているので、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るように思う。

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である。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みられる。行き過ぎた成果主義が功罪のバランスを崩し、弊害が大きいと考えられているからであろう。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、若年層に対し、必要以上に評価や処遇に差をつけることには弊害があるという意見を聞くことが多い。

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ひと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、すなわち若くても実力に基づいて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。しかし、若手のうちから評価に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である。たとえば、若手が評価を気にしすぎて、じっくりと基礎体力をつけなくてはならない時期に手っ取り早い成果のみを求める、チームワークよりも個人プレーを重視しかねない、といったものが代表的な意見であろう。

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であるし、それ自体は間違っただけではない。ところが、成長途上で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が行われたり、やる気を引き出そうと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。

成果を適正に評価し処遇することは大切である。しかしそれは評価制度、報酬制度の適切な運用に過ぎず、そのこと自体で企業の魅力が高まるわけではなからう。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、ていねいに育てる人事システムづくりではないだろうか。企業としても、これまで以上の取り組みが求められよう。