

企業の人材採用の現状と変化

宮本 光晴

(専修大学名誉教授)

1. はじめに

人材の採用、配置、訓練、報酬、昇進、そして退職をどのように行うのか。これが企業と労働者双方の最大の課題であるが、その方式の国ごとの違いは大きい。とりわけ採用に関しては、日本は新卒者の定期一括採用中心、欧米は経験者の通年採用中心というように、制度の違いは顕著である。

もちろん制度は変化する。日本の報酬制度の代表とされた年功賃金は、能力賃金としての職能給どころか、成果給や役割給への移行が一般化している。他方、定年までの終身雇用は、早期退職は珍しいことではなくなっているとしても、配置転換による雇用維持はなおも堅持されている。環境条件の変化に個々の企業が適応あるいは対応する結果、制度はさまざまに変化する。

では、新卒一括採用はどうか。環境条件の変化に応じてどのように変化するのか。現実には観察されるのは中途採用の増大であるが、突如出現したジョブ型雇用の議論に乗っかり欧米の通年採用の方向に変化することも考えられる。出発点の採用の制度が変われば、それに続く配置から退職までの制度も変化することが予想される。このような観点から日本の雇用制度、とりわけ採用制度がどのような方向に向かうのかを考察したい。

2. なぜ新卒一括採用が重要か

新卒者、すなわち職業経験のない若者を一括して採用する。これが新卒一括採用の制度であるが、何よりも重要な点は、これによって職業経験のない若者に正社員の雇用が提

供されることにある。事実、日本の若年層の失業率はドイツと並んで顕著に低い。「学校から仕事」への制度化されたルートであるが、ドイツはそれをいわゆる二重訓練の制度によって確立したのに対して、日本は個々の企業の新卒一括採用によって制度化した。

なるほど、就職氷河期には正社員としての採用の可能性は狭まるだけでなく、「新卒」の条件を失うため、その後も非正規の雇用に閉じ込められることは否定できない。この結果、生涯にわたる格差だけでなく、その不安定から凶悪な犯罪に至るということもある。ゆえに若者ためには、新卒一括採用でなく通年採用に変更すべき、といった議論も繰り出された。

しかし、通年採用となれば、新卒者は経験者と競合し、正社員としての雇用の可能性がさらに狭まることは明らかである。あるいは経験者に対抗するためには見習いという形で経験を積むことが必要となり、しかしそれが正社員の雇用につながることは保証されていない。これがフランスの若年者の状況であり、若者の不満はしばしば街頭で爆発する。この意味で、新卒一括採用は社会の安定に対する日本企業の最大の貢献といえることができる。

ただし、新卒一括採用は企業に大きな負担を強いるものでもある。なぜなら未経験者の採用は、その後の仕事を通じた教育訓練(OJT)を必要とし、それは雇用の前や仕事を離れた訓練よりも効率的であるとしても、企業にとって負担であることには変わりはない。よって、このコストをいかに回収するかが日本企業の人材マネジメントの課題とな

る。

1つは、採用後の賃金を低く抑えることであり、しかし新卒人材の確保のためには初任給は引き上げざるを得ない。2つの作用の結果、若年層の賃金は停滞し、これが日本経済の低迷の1つの原因であることは否定できない。

もう1つ、より根本的には、採用後の仕事の意欲を高め、成果を高め、定着を促すことに帰着する。そのためには特定の仕事に貼り付けるのではなく、仕事の範囲を広げ、仕事の経験と知識を広げることが必要となる。そのために期間を区切って仕事の変更を制度化することも必要となる。そして仕事の積み重ねが評価の積み重ねとなり、その後の従業員のキャリアとなる。これが新卒一括採用から始まる日本企業の「働き方」であった。

しかし、このような「働き方」とその出発となる新卒一括採用に厳しい批判が向けられている。なぜなら新卒一括採用は、特定のジョブに対する採用でないため、どのような仕事に就くかは会社の必要に応じてその都度決められる。会社の命令を拒否すれば、正社員として得た安定した地位を失うわけであり、ゆえに日本の従業員は会社の命令に従わざるを得ない。こうしたことがかつては「会社人間」と呼ばれ、現在はメンバーシップ型雇用と呼ばれるわけである。

これに対して、欧米のジョブ型雇用は、特定のジョブに対する採用であるため、どのような仕事に就くかは契約によって確定している。ゆえに会社による一方的な命令が介入する余地はない。よって、「働き方」として望ましいのは日本のメンバーシップ型ではなく欧米のジョブ型であり、この方向に転換すべき、というわけである。そしてジョブ型とは、特定の職務の空席に応じて適格者を採用することである以上、それは必然的に通年採用となる。

映画などでしばしば見るように、米国企業の職場のボスの権限は日本企業の比ではないと思うのであるが（トランプのYou're Fired）、それはともかく、長時間労働や単身赴任を余儀なくさせる転勤など、日本企業の働き方がワークライフバランスの面で問題を抱えていることは間違いない。しかしこれを解決するためには、職務や勤務時間や勤務場所を採用時の契約で確定したジョブ型雇用と

すればよい、というのはあまりの短絡であろう。もちろん可能な職種はある。職務限定や勤務地限定など、「限定正社員」の領域であり、新卒者のうち高卒者はこのケースが多いと思われる。

問題は、新規学卒者であるが、その半数を占める理系の学生に関しては、製造か開発か、あるいはセールスエンジニアとしての営業か、おおよその配属先は決まっている。文系の学生であっても、会社との面接を通じておおよそのことはわかっている。もちろん個別の職務を特定化するわけではない。将来にわたって仕事を固定するのであれば別であるが（欧米の現業職はこれが多い）、事業環境の変化に応じて仕事は変化する。ゆえに採用時には、仕事の変更を暗黙に合意した契約となるだけのことである。

いや、採用時にジョブが決まっているのかどうかは、単純な制度の違いに過ぎないといえる。採用は現場が決める、というのがジョブ型雇用の制度であり、ゆえに米国でも一部の学卒者は新卒採用であるとしても、採用時には特定の現場の特定の配属先が決まっている。そのために長期のインターンシップ（例えば3年生の夏に10週間）もなされる（スミス、2012）。これに対して日本では、採用は人事部が決める。2～3日のインターンシップがあるとしても新卒人材の確保が目的であり、ゆえに配属先の決定は採用後の試用期間の後になる。

では、その後の職務の変更や異動は会社の命令によって決まるのか。この種の議論は、事前に契約によって決めるのでなければ命令によって決まると飛躍するのであるが、人は白紙の状態で異動の命令を受けるわけではない。現実の異動は同一部門内や密接に関連する部門間であるように、少なくとも勤続を続ける限り、次にどのような仕事につくかは職場での働きや上司とのコミュニケーションを通じておおよそわかっている。仕事の希望を伝え、期待し、あるいは次は遠くに飛ばされると覚悟している。

もちろん、初任の配属もその後の配属も期待にそぐわないということはある。それはとりわけ、現在の職種と離れた未経験の部門への異動において生じるだろう。梅崎（2021）の詳細な研究によれば、異なる部門への異動が多い場合には昇進が遅れるあるいは外れる

ことが多い。ただこの場合も、それは一方的な異動の結果というより、現在の部署で低く評価されることの結果であるだろう。ポストの公募制であっても同じことであり、このことがキャリアの自己責任だと吹聴されるなら、おそらく退職者は増大する（これを意図してのことかもしれない）。

もちろん、就業規則に基づき最後は権限が決する、ということは否定しない。ただし、就業規則を振りかざしても、人は命令によって働くわけではない。意欲は低下し、紛争が生じるだけである。職場に生まれる紛争に対処するのは、裁判でなく（これは否定しない）、労使のコミュニケーションであり、これがメンバーシップの基盤となる。職場を単位としたコミュニケーションと互いのメンバーシップ関係は、ある意味で普遍的といえる。そこに組合が介在すれば、むしろ欧米の方が強いともいえる。これに対して、労使のコミュニケーションの強さが日本の特徴とされたのであるが、現実には弱体化しているかもしれない。

要するに、契約には暗黙の契約がある。あるいは契約は期待や慣習によって支えられている。そして契約は、権利を保障すると同時に、権利は濫用してはならないという期待や規範が貼り付けられている。これを削ぎ落してしまえば、残るのは詳細な契約か命令しかない。このような観点から、詳細な契約は低信頼に基づくのに対して、暗黙の契約は高信頼に基づくことが指摘された。してみると、ジョブ型雇用に飛びつく企業は、実は低信頼の企業なのかもしれない。あるいは労使のコミュニケーションが破綻した企業かもしれない。

3. 中途採用と専門人材の増大

新卒一括採用が若者に正社員としての雇用だけでなく、その後のキャリアを提供するものだとしても、事業環境の急速な変化に応じて日本企業はこれまでにない変化に迫られている。1つは情報化やデジタル化の進展によって、もう1つは日本経済の低迷によって、日本企業は既存事業の一層の効率化と新規事業の創設に迫られている。

効率化は、柔軟な職務編成という既存の働き方に基づいてのことであり、ゆえに新卒一括採用と矛盾しない。それと同時に効率化は、

未経験者を採用し教育訓練を行い、長期のキャリアを形成するという新卒一括採用のコストの削減を強いることになる。その1つは、中高年の削減となり、もう1つは、新卒一括採用自体の削減となる。この結果、新卒採用は限定され、中途採用が増大する。

他方、より重要となるのは、新規事業の創設であり、既存事業の再編である。新規事業の開発が内部人材では困難であれば、必然的に外部人材を求めることになる。つまり中途採用であり、とりわけデジタルや情報通信そしてデータサイエンス等々の分野では人材の争奪戦の観を呈している。事実、中途採用の増大を伝える新聞記事は多い。たとえば主要2369社を集計して、2022年の大卒採用のうち中途採用が3割を占めることが報告されている（日経新聞2020年4月22日付）。そして中途採用は、転職サイトを見ればわかるように、正社員として職種や報酬や勤務場所などが詳細に決められている。中途採用の増加とともにジョブ型雇用が推奨されるのはこの意味で不思議ではない。中途採用が一般化すれば日本も通年採用のジョブ型雇用となる。

ただし、これまでも中途採用は新卒採用を大きく上回っている。雇用動向調査によると、1000人以上の規模でかつ「雇用期間の定めのない」一般労働者（正社員）に限定しても、2019年の入職者全体は概算で100万人、うち新規学卒者は40万人、転職入職者は60万人である。

このように、日本では中途採用や転職は不活発という指摘は当たらない。新卒採用を基本にするとしても、中途採用は、中小企業での転職だけでなく、大企業において、かつ40代前後のミドル層においても増大傾向にあること、そして転職による賃金も増加の割合が高まっていることが指摘されている（日経新聞2020年4月17日付）。この背後には、大企業における雇用リストラの進行がある。排出された雇用は転職や中途採用で再吸収されるということであり、雇用リストラに応じて正社員の雇用流動化が進展する。そして雇用の流動化は、人材の確保の必要性を高め、この限りで賃金上昇の要因となる。

このような中途採用の増大の理由として、JIL調査報告書は、「即戦力」「組織の活性化」「既存事業の拡大」を指摘する（JILPT, 2022）。そして詳細なケーススタディを通じ

て、このような中途採用の活用は新卒採用の代替ではなく、あくまでも補完であること、他方、中途採用が新卒採用を代替するケースがあるとしても、それは中途採用の活用の結果というより、2つは初めから分離されていることを指摘する。

ただし、新卒採用を補完する中途採用の確保が困難であれば、当然、在職者の活用となる。事実、デジタル技術やデータ解析に関わる人材を内部の「学び直し」で確保することが図られている。現場での活用のレベルであればこの種の転換はそれほど困難ではないと考えられる。かつてME機器の導入に際して指摘されたように、最大の障害は職務の固定であり、これに対して職務を固定しない日本企業の内部柔軟性こそが、「学び直し」に基づく人材活用の最も有効な手段となる。

中途採用が新卒採用の補完であることは、新卒採用の不足を埋めるための一時的な活用を意味するだけではない。中途採用と新卒採用が共通の人事制度に置かれることを意味している。たとえば先のJILPT (2022) 調査は、有望な中途採用者に好待遇を向けることはあったとしても、それが新卒採用の内部者との関係を壊す場合には、中途採用が撤回されることを指摘する。

共通の人事制度から想定できるのは、中途採用もまた職務の変更はあるということだろう。つまり中途採用も、新卒採用と同様、長期の定着が前提とされている。そうでなければ、中途採用は、特定職務のスペシャリストとして新卒採用から分離される。さらに、新卒採用においても、「グローバル社員」や「デジタル人材」など、採用時からの分離を見ることができる。これらを採用時に職務を固定したジョブ型雇用とみなすなら、分離された人材として、ジョブ型雇用が増大する。

新卒採用であれ中途採用であれ、専門人材の採用が増大することに応じて、人材の分離が進むだろう。その分離は、専門人材の流動的市場の形成につながることを想定できる。もちろんこの種の専門人材が一般化するわけではないとしても、専門人材としてのキャリアは市場を通じて企業の外部に広がることになる。

ただし、たとえ流動的市場があるとしても、求める人材が確保できるとは限らない。あるいはその時々専門人材を組み合わせて事業

が遂行できるわけではない。なによりも新規事業を構想し推進するのは、市場を通じて獲得できる人材ではなく、自社の事業を知悉した人材であり、それは内部人材となる。新規事業のための外部資源の利用がオープンイノベーションとして提唱されるとしても、外部の技術と人材を評価し活用するのはあくまでも内部人材である（チェスブロウ, 2004）。あるいは人材の分離が進むとしても、1つの組織である限り、課題となるのは統合である。そして統合の正否は内部のコミュニケーションにかかっている。その軸となるのが内部者である以上、これを供給する新卒採用が基本となることにおそらく変わりはないであろう。

4. おわりに

最初に指摘したように、日本型と呼ばれる既存の制度は変化する。採用の制度もまた、新卒一括採用中心から中途採用併用の方向に変化している。いやこれまでも中途採用は大きな比重を占めていた。それが大企業や中高年層においても確実に増加しつつある。管理職の中途採用もそれほど珍しいことではなくなっている。そしてさらに専門人材の採用も増加しつつある。その理由として、既存事業の効率化と新規事業の開発の必要性があるとしても、しかし外部人材に頼るだけで実現できるわけではない。2つの基盤となるのは既存の内部人材であり、この意味で新卒一括採用が基本となることに変わりはない。課題となるのは、新卒一括採用の内部人材と中途採用の外部人材の補完関係をどのように築くのかであり、それは配置から退職までの既存の制度を否定するわけではない。このような変化の実態に対して、ジョブ型雇用の議論に乗っかり、ジョブ型つまり通年採用に転換しても、裨益することは恐らくないであろう。

梅崎修 (2021) 『日本のキャリア形成と労使関係』 慶應義塾大学出版会

チェスブロウ, H. (2004) 『オープンイノベーション』 大前敬一郎訳 産業能率大学出版部

スミス, G. (2012) 『決別 ゴールドマン・サックス』 徳川家広訳、講談社

JILPT (2022) 「長期勤続システム」の可能性—中途採用と新規事業開発に着目して」 労働政策研究報告書No.220