

欧州から ニッポンをみる

『グローバル人材不足への 早急な取り組みが企業を救う』

271

在仏コラムニスト 安部雅延

空前の人手不足に打し手は?

日本は現在、空前の人手不足と言われている。となれば雇われる側の売り手市場のはずだが、実際にはブラック企業と呼ばれる過重労働、長時間労働を強いる会社を辞め、転職する率が急増しているという顕著な兆しもない。

失われた20年の経験から好景気といっても先行き不安を払拭できていないのが実情かもしれない。現在、裁量労働制の対象拡大で政府のデタ処理問題が浮上し、国会が紛糾したが、企業側が長時間労働を合法的に強いる可能性も指摘されている。しかし、そんな企業が生き残るか

どうかは35歳までの若い層の行動次第と私は見ています。日本には石の上にも3年という言葉もあり、新卒採用された若者が3年以内に会社を辞めるとキャリアにならないだけでなく、根性がないとか、社会に適合できないという烙印を押される例が少なくない。

しかし、不登校や引きこもりの若者を含め、人手不足の企業が直面する課題には、新しい対処が必要だ。というのも今後、人手不足で倒産する会社が出るのが予想されるからだ。特に若者は終身雇用しか知らない世代と違い、企業が最後まで面倒見てくれるとの確信は大企業でも急速に薄れている。

優秀な人材ほど、ブラック企業を嫌い、去る例が今後確実に増えることが予想される。10年前から、終身雇用が終焉しているにも関わらず経営者が頭を切り換えず、社員と同じ働き方を強いている問題を指摘してきた筆者は、グローバル化、人手不足で深刻な危機が迫っていると感じている。

雇用制度を抜本的に改革できない理由の一つは、日本が強烈な村社会を脱していないことにある。新卒採用で自社の文化を刷り込み、その文化を習得した者以外は信用しないし、協業もしないという村意識だ。

口では変革を叫びながら、個人のスキルは二の次で、会社への忠誠心と村社会への服従を絶対視する慣習は変えていない。人間は自分が育てられたようにしか自分の部下を育てない。

もう一つは、日本人の欠陥として「手段が目的化する」こと。目的達成の手段は複数あるはずなのに、手段が哲学化し、不適切な指導を行ってしまう場合もあるという話だ。経験から導き出された教訓には普遍性が必要だが、それ以前に目標の明確化が大前提だ。

今の若者は安心・安全な職場を求めていると言われる。これはゆとり教育の結果もあるだろうが、ブラック企業があまりにも多いのも原因だと考えられる。世界的にはリスクを取ることを恐れないチャレンジ精神が問われている時代に、安心・安全という受け身で老人化した精神しかないのは危険な兆候だ。

しかし、見方を変えれば、私生活の充実を優先する意味で安心・安全な職場を求めるのも合理的考えと言える。本質的に日本人の労働観、人生観がよい方向に変化しているのであれば、それは希望的に捉えるべきだろう。

世界的には企業に終身雇用、年功序列は存在しない。優秀な人材ほどキャリアアップして自分を高く買ってくれる企業に転職するため、彼らにとって、いい会社、いい上司の条件は自分のスキルを引き出し、確実に伸ばしてくれることだ。

日本には下積みという言葉がある。下積み経験のない人間は駄目という考えだ。ところがスキルの高い新入社員に、低レベルの仕事を与え続けるのも合理的ではない。終身雇用では企業文化全体を知るための人事が

繰り返されるが、転職が当たり前なら企業文化はあまり意味をなさない。

なぜ日本企業は人材が足りないのか

スイスのビジネススクールIMDの世界競争力センターが昨年秋に公表したワールド・タレント・ランキング2017によれば、世界の高度技能者にとって働く環境としての日本の魅力は、アジア11か国中、最下位だった。

IMDは毎年、国際競走に関するさまざまな調査を行っており、国ごとの国際競争力も発表している。昨年11月21日付の米通信社Bloombergは、なんと「日本はアジアで最下位、高度外国人材への魅力欠く」

と題する記事を掲載した。

理由は、日本語の言葉の障壁もさることながら、厳格なビジネス慣行が問題として指摘されている。日本は魅力の項目で51位と下位だった。

たとえば、投資と育成の項目で社員教育は5位、魅力の領域でもマネジメンツの報酬では7位と高い方だが、女性の労働力45位は頂けない数字だ。

簡単に言えば、自分の能力を適切に評価し、それなりのポジションと報酬が得られ、キャリアパスが明確になっており、自分のスキルを伸ばしてくれることが有能な人材には必要不可欠な条件だ。年功序列や不明確な評価基準、会社の一方的人事慣習、目に見えない企業独自の文化へ

の理解の強要はイメージを悪くしている。

報酬比較で知られるサイト、エモルメント・ドット・コムが今年3月に明らかにした調査結果で、世界で最も高報酬を得ている経営学修士(MBA)ホルダーを輩出している国のトップ11位までが、アメリカの経営大学院だったとしている。

そのトップはマサチューセッツ工科大学(MIT)のスローン経営大学院の卒業生でMBAホルダーのポナスを含む年収の中間値は28万6000ドル(約3000万円)。続く2位は、ハーバード大学、3位はシカゴ大学の経営大学院。欧州で最も上位だったのはフランスのINSEADの12位で、報酬の中間値は18万5000ドルだった。

残念ながら、日本からトップ20校入りした学校はなく、欧米で占められているのが現状だ。そこにはアジア経済を牽引してきた日本の特殊性があり、MBA取得の仕方にも日本独特の事情がある。

その最大の問題の一つは言語で、英語圏でない欧州諸国、アジア・アフリカ諸国、南米では、MBAは英語で取得する。背景にはMBA発祥

の地がアメリカにあることに加え、国際ビジネス言語が英語だからだ。

日本は、欧米と違った環境で経済成長を遂げ、大きな結果を出したために、欧米のシステムに倣う必要がないという主張もある。私はフランスのビジネススクールで教鞭をとっていたので、その辺の現状は理解できるが、実はグローバル化の進展の中で、じわじわと日本企業にはころびが出ている現状も見逃せない。

それはMBAに象徴されるグローバルリーダーの極端な人材不足だ。日本は欧米とは離れたところで独自発展してきたため、未だに世界の仕組みとは離れたところで過去の成功体験の亡霊から自由になっていない。無論、その特殊性が防波堤になり、大きなリスクをはらんだ金融資本主義や非情な企業買収合戦から守られてきた側面もあるが、どこまで持ちこたえるか疑問だ。

実は教育現場にも問題がある。高校までの教育現場に、グローバルな実情を教えられる教師がいない。

世界の仕組みや事情を知らない若者が、明確なアイデンティティも持たないまま、自分の進路を決める状況が続いているのは極めて深刻と言える。

