

街場の就活論 vol.30

～新卒採用とキャリア教育に関するハナシ～

だん あそぶ
団 遊

宙に浮きつつある新人教育コスト。果たして誰が負う？

部課長は管理者ではなく支援者に

「年功序列」や「終身雇用」という言葉が死語になりつつある一方で、「成果主義」や「自律・自立」「転職」などの言葉が個人のキャリアを語る中で当然の言葉になってきた。企業に成長を依存するような待ちの姿勢は受容されにくく、自ら主体的にキャリア形成をしていくべきだという考え方である。管理職は、指導者というよりは支援者という表現で呼ばれるのが相応しい存在になりつつある。厳しい言い方をすると、「やる気のないものは去れ」ということでもある。

個の成長支援を徹底するアソブロック

私の会社「アソブロック」では「個人の成長の支援する」をモットーに、古くからいずれも後者よりの考え方をしてきた。制度も徹底的に個人がより早く成長するために、という視点で整えられている。例えば、就業規則的に言えば、アソブロックは「コアタイムなしのフルフレックス制度」である。つまり、必要がなければ一ヶ月に一度たりとも会社に来なくてよい。また、兼業を必須にしており、アソブロックのみで働くこと（専業）を原則禁止としている。兼業をした方が、大半の場合、成長スピードは加速するからだ。また、アソブロックにおける報酬は、自分の希望する働き方に応じて自己申告・自己決定するスタイルをとっており、報酬に応じて課せられるミッションも明確に定義されている。さらに、それらのミッションに公平性があることをメンバー全員が理解・納得するため、1円単位の経費から、すべての会社のお金に関する情報が開示されている。もちろん私の役員報酬も、全員が知っている。

風土面でいえば、「朝早くから夜遅くまで働く」ことに何の価値もなく、誰もが業務効率の向上に向き合っている。その結果、クライアントには申し訳ない面があるが、「会社の電話は基本的に取らなくていい」という共有事項まである。大半が営業電話であることに加えて、先に述べたように、出社の必要がない会社のため、出たところで応じる本人がいないことが大半なためだ。会社の清掃も外注で、メンバーがするのは毎日のゴミ箱掃除程度。そのため、新卒社員は、入社後すぐは何もやることがない。この「何もやることがない」という事実と向き合うことが、アソブロックの考えを理解するための第一歩として、非常に貴重な時間だとも言える。

親離れならぬ、会社離れが加速する社会

さて、そんな会社をつかって、運営をしていて、最近興味深いと思うことがあった。それは、このようなスタイルが浸透すると、「今いる会社で精一杯働く」のではなく、「総体として精一杯働く」という思考が変わっていくということだ。もう少し詳しく説明する。例えば山田くんという社員がいたとする。山田くんは、アソブロックとB社とC社を兼業している。山田くんは自律的にキャリアを考えられる男だ。そんな山田くんは、アソブロックから毎年恒例の、翌期の年俸決定依頼が来たとする。山田くんとしては当然報酬も上げたいし、成長もしたい。しかし、兼業をすると（ここがポイントなのだが）報酬に関してはアソブロックの報酬がすべてではない。その結果、アソブロックでの仕事は「来期はほどほどにして、報酬も下げておこう」と判断するケースが出てくる。そして、その空いた時間で、B社の仕事をもう少し引き受け、加えてD社へ新たにエントリーもしてみよう、という発想が起こりえる（実際に起こっている）。これが、「今いる会社で精一杯働く」のではなく、「総体として精一杯働く」という思考が変わっていくということだ。

それはフリーランスと同じ発想ではないか？と思われるかもしれないが、フリーランスとも少し感覚が違う。フリーランスよりは、圧倒的に会社に帰属している。社会保険にも入っているし、妻や子どもは社名の入った保険証で病院に通っている。ぼくもフリーランスの経験があるが、そのときに感じたような根無し草感、ほとんどない。だが、だからと言って、ここがすべてでもない。

このような発想こそが、まさに自律的にキャリアを検討した結果であり、人生の中心に「自分」があるという状況ではないかと思う。自律的キャリアを推奨する企業としては、願ったり叶ったりの状況のはずである。しかし、山田くんのアソブロックへの業績的コミットメントは、個人の成長を支援したがゆえに下がってしまっている。これは、多くの企業にとって、決して喜ばしいことではないだろう（アソブロックの場合は喜ばしいと捉えるのだが）。

“愛社心”は昭和の遺産

この、考えてみれば至極当然の帰結（制度の充実や運用の柔軟化で個人のキャリアを支援すれば、必ずしも数字的貢献度が上がるわけではなく、下がることも多い）を、企業は少し見落としているのではないかという点が、ぼくが最近色々な人事の人と話をしている興味深いと思う点だ。一昨年に大手企業の中では先陣を切ってロート製薬が兼業を認め話題になった。その後、兼業を認める動きは加速している。「終身雇用」ができないのだから、兼業を推進しておいた方が個人の人生においてはセフティーネットにもなりえる。だから、企業も若干渡りに船的などころもあるだろう。しかし、そうすると、今まで100%の愛情を自社に向けてくれた社員の愛情は、分散する。そのことを捉えて「最近山田くんはうちの会社への忠誠度が低いように映る」みたいな指摘が出てくる。企業はややもすると利己的で、「こんなに柔軟な制度で個人を応援してくれているのだから、愛社心も増すだろう」と思いたがっている節がある。「育児休暇を充実させれば恩返しをしてくれるに違いない」と信じたがっているマネージャーと同じだ。もちろん、中にはそういう人もいるだろう。だが、自律的にキャリアを考えれば、利用できる制度はフルに使い、自分にとってのメリットの最大化を考えるのが合理的なのだ。

企業は「会社や仕事が好きで利益貢献度も高い人」を優秀と見なし“仕事ができる”と評してきた。正反対の人を“仕事ができない”と評してきた。しかし、先に述べたような自分中心の合理的な振る舞いをする人は、決して“仕事ができない”人ではなく、どちらかというところ、“仕事ができる”人である可能性が高い。そして、そのような振る舞いをするからといって、会社や仕事が嫌いなわけではない。ともすれば、そのような振る舞いを認めてくれる会社を好んでいる可能性の方が高い。つまりまとめると、自律的キャリアを求める風潮の中で、「会社や仕事が好きだが利益貢献度は低い“仕事ができる人”」が増えていく可能性があるのだ。今後、労働市場においては、そのような状況になっていく可能性も踏まえた上でのトップマネジメントが求められると思う。

新人教育コストを負うのは誰か？

この流れで割を食っていくのが、新卒学生なのではないかと思う。新卒学生は基本的に「会社や仕事が好きだが利益貢献度は低く“仕事ができない人”」だ。ここに莫大なコストをかけて、「会社や仕事が好きで利益貢献度も高い“仕事ができる人”」に育てていくのが企業の行う新人教育だ。しかし昨今、先に述べたように、成長した結果「会社や仕事が好きだが利益貢献度は低い“仕事ができる人”」になる可能性が出てきた。こうなってしまうと、企業視点でドライに言えば、投資対効果が見合わない。「企業は学校ではない」というのは、今も昔も変わらず言われる言葉であるが、一方で、誰かが教育しないとモノにはな

らない。これまで、特に大手と呼ばれる企業が負ってきた新人教育コストを、今後一体誰が負担するのか？「大学の就職予備校化」などと言われる動きも、この流れをくむものだと言えるだろう。

もともと欧米では新卒一括採用ではなく、インターンシップなどを通じ経験を積み社員登用の道を探るのが通常である。これは言い換えれば新人教育コストの受益者負担システムだ。労働力不足の日本においては、「仕事がない」という状況がすぐに来ることはないだろう。しかし、これまでと同じような処遇で、いつまで企業が新卒学生を迎えてくれるのか？ きわめて不透明だと思う。

文／だん・あそぶ

「人の成長に資する場づくり」をポリシーに、業態様々な6つの会社を経営する一方で、「社会課題を創造的に解決する」をモットーに様々なプロジェクトを手がける。元は雑誌の編集者。立命館アジア太平洋大学では「街場のキャリア論」と題して、インターンシップを軸(実習)にそれぞれの人生のビジョンを考えるキャリアの授業を展開している。