



インタビュー 世界から遅れる日本

旧態依然の日本の就職活動は  
世界と向いている方向が違う

日本人女性で初めてハーバード大学大学院の経営学博士を取得し、現在もグローバルに活躍している石倉洋子氏に日本の就活について聞いた。

石倉 洋子 (慶応義塾大学大学院メディアデザイン研究科教授)



日本の就職活動はどのように映りますか。

石倉 世界は大きく変わっており、グローバル競争がますます激化するなか、企業が長期的な雇用を前提とし、自前の社員で全ての事業活動を行うのは不可能になってきています。近い将来には、企業は新たな知識や技術、能力、経験のある人材を広く世界から集めてくる必要があるようになるでしょう。

そんななか、日本企業の採用人事政策、雇用モデルは、終身雇用を前提に新卒を一括採用し、会社主導で教育、訓練を行い、内部で競争させ、長年かけてトップの座を見極めると

いうやり方が主流で、旧態依然のまま。このような状態で内定率がどうかという程度の問題意識では、世界から遅れているというか、向いている方向が違う気がします。

日本の学生はどうですか。

石倉 日本の学生にも問題があると思います。いまだに、日本のいわゆる「一流企業」の正社員を目標にしています。しかし、日本企業全体がすぐ成長しているわけではありません。

現在の日本の「就活」を例えるなら、若い学生が一生懸命ラッシュアワーの満員電車に乗り込もうとしているけれど、それが車庫行きだったことに気付いていないというようなもの。新たな人材ニーズが生まれているなか、昔ながらに「就活」し、そのまま定年まで勤める道を選んでも、企業自体がグローバル競争に耐えられなければ正社員として雇われる意味もありません。

日本は取り残される。

石倉 今の日本は「人材後進国」になりつつあります。現在、世界で求められている高スキルのプロフェッショナル人材とは、世界を飛び回り、数多くの実戦経験を積み、自ら多くの重要な意思決定をしたことがあるグローバル人材です。一方で、多くの日本人は、いまだに世界に出ず内向きで、外を見ようとしていません。

世界の変化のスピードは速く、アジアの国々がここ5年で大きく変わったのに、その体感すらない。実際に、グローバル企業の幹部候補リストに日本人名が挙がらず、国際会議でも日本人の姿はとて少ないのです。ポテンシャルはあるのに、戦えていないというのが現状です。

世界レベルで  
人材の流動化が起きる

雇用・キャリアへの考え方も変える必要がある。

石倉 現在の経済状況や世界の動きをみると、人材の流動化はますます進んでいきます。これまでのような「終身雇用で転職は基本的にしない」という発想では、置いていかれます。それはこれまで新卒採用で求められ

てきた「色がついてない人」「平均的な人」「下積みができる人」が現在では全く通用しないのを見て、わかるでしょう。これからは、活躍の場を業界や国境を問わず広く考え、「常に新しい分野を目指し学び続けること」ができ、「個の力」を際立たせられる人が求められています。

世界の流れは。

石倉 現在、世界では、いかに人材を育てるかが大きな課題になっています。10月に行われた世界経済フォーラムのグローバル・アジェンダ・サミットでも、今までにないほど雇用・人材の問題への危機感が感じられました。それは多くの国が若者の高い失業率を抱えている一方、人材がイノベーションの原動力であると考えられているからです。

今後、世界でプロフェッショナル人材は不足すると言われており、それに向けた早急な教育の動きも出てきました。今後、日本の雇用・キャリアの考えが変わらないままでは、ますます世界と差が付き、現在の1周遅れが、気付いたら3周遅れになってしまう。

(聞き手 山下祐司・フリーライター)

経営学者。上智大学外国語学部英語学科卒業後、フリーの通訳などで活躍。その後、80年にバジニア大学大学院で経営学修士、85年には日本人女性で初めてハーバード大学大学院で経営学博士を取得。マツケンゼラー・アンド・カンパニー勤務を経て、92年青山学院大学国際政治経済学部教授。2000年一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授。11年4月から現職。