

Title	イノベーションを担う企業人材の育成への課題：企業の新卒採用に問題はないか
Author(s)	佐久田, 昌治
Citation	年次学術大会講演要旨集, 27: 388-391
Issue Date	2012-10-27
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/11045">http://hdl.handle.net/10119/11045</a>
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

## イノベーションを担う企業人材の育成への課題 ～企業の新卒採用に問題はないか～

○佐久田昌治（日本大学）

### 1. はじめに

イノベーション推進の原動力は人材であり、様々な分野で原動力たりうる人材の育成の試みが行われている。企業、研究機関、大学、初等・中等教育機関などではそれぞれの立場から取り組みが行われているが、管轄する機関（公的または私的）が異なることもあって、効率的な連携は図られていない。この中でも、何らかの経済的な価値を生むことが「イノベーション」の条件であるので、この意味からすれば、「イノベーション」を担う企業人材の育成は大きな課題である。

従来から、この課題は「企業の内部」の問題であり、社会がとやかく言う筋合いのものではないとの風潮があった。本稿では、これまであまり注目されて来なかった「企業の新卒採用の基準」及び「この基準が社会に送るメッセージ」に焦点を当て、問題点を探りたい。結論として、「現在の我が国企業の採用に対する極めて甘い姿勢」が、「わが国企業の将来の幹部・経営者の資質に好ましくない影響」を及ぼし、一方で、「各レベルの学校教育及び親に対して、学歴偏重・思考能力軽視の風潮を助長している」ことを指摘したい。

### 2. 我が国のイノベーション人材をめぐる危機

#### 2.1 イノベーションを担う経営者の不足

最近の日本企業の経営環境の変化にともない、「経営者の資質」を問題視する傾向が現れている。

NHK クローズアップ現代、2012年9月4日、「社長がいない。求む！グローバル時代の経営者」では、中堅企業ばかりでなく、大企業においても、グローバルに展開する企業活動を担える「経営者」が不足している現状が紹介された。

某一部上場企業の経営者は、高校生を相手に次のようなメッセージを送った。「ひとつひとつのビジネス、事業分野はそれなりにグローバル化が進んできました。ところが、経営のグローバル化、グローバル化した事業をどうマネジメントしていくかというところがとても遅れています。『欧米人、中国人、インド人』と言った人たちが役員クラスで抱えていかなければなりません。彼らと日本人の差は、最初からリーダーたらんとするか、リーダーは結果なるものだと思うかという点にあります。とにかく会社に入ったからには社長になるぞというつもりで彼らと、人より少し早く課長になれて良かったと思っている日本人が相対したとき、結果は明らかです。」

#### 2.2 企業の研究開発部門を担う人材の空洞化

企業の研究開発の幹部クラス（主任研究員、部長、所長クラス）を対象としたアンケート調査（回答総数は340社）において興味深い結果が残されている<sup>1</sup>。

「自社がイノベーションを生み出す風土になっているか？」の設問に対して、

- ・なっている：40.3%
- ・なっていない：59.7%

「自社の研究開発マネジメントが十分に行なわれているか？」の設問に対して、

- ・十分に行なわれている：8.5%
- ・行なわれているが不十分：79.7%
- ・行なわれていない：9.4%
- ・よく分からない：2.4%

約6割の人が「イノベーションを生み出す風土がない」という絶望的な認識を持っており、イノベーションを生み出すために行われている研究開発のマネジメントに関しては、約9割の人が「行われていない、または極めて不十分」と感じている。

上記の事例から推察されることは、「日常的なマネジメント」の限界を超えて、「企業幹部」の人材そのもののレベルに大きな課題があるのではないかということである。

### 3. イノベーションを担う人材像

#### 3.1 我が国の企業のイノベーションを担った人材像

筆者は、かつて第2期科学技術基本計画の策定にあたり、科学技術庁（当時）の委託をうけて、民間企業の研究開発の成功事例の分析を行ったことがある<sup>ii</sup>。1970年代～1990年代の我が国企業のイノベーションを担った人に対して、直接のインタビュー調査を実施した。この調査の主たる目的は、企業の研究開発のシステムを分析することであったが、同時にイノベーションを担った担当者の人材像を、定性的ながら把握すべく努めた。全体的な印象としては

- ① 自己主張が強い。物事をとことん考える。
- ② 忍耐力がある。
- ③ コミュニケーションは、一定レベルはあるものの、それほど得意ではない。対人関係をうまく処理して、企業組織で昇進するタイプではない。
- ④ エリート大学の卒業生は少ない。

このイメージは、現在、多くの企業の採用試験における「望ましい人材像」とはかなり違う。

#### 3.2 「人事トップが求める新卒イメージ調査」(実施主体は日本経済新聞社)<sup>iii</sup>

大学新卒者に求める人材像としての上位3項目は

- ① コミュニケーション能力
- ② チャレンジ精神
- ③ 主体性

学生時代の経験・実績で高く評価できるものとして、

- ① ゼミなどで専門の勉強に打ち込んだ
- ② サークル・クラブ活動で実績を残した
- ③ 語学力を高めた

この調査の結果を、『「話せる学生」企業は求む』と紹介している。なお、この調査では明らかになっていないが、大手企業では、現実には出身大学のレベルを強く重視しているようである<sup>iv</sup>。

#### 3.3 企業が求める英語能力

数年前から、大手企業が採用にあたって、学生の英語能力（尺度としては「TOEIC」が用いられることが多い）を重視するようになってきた。

表一1 採用にあたって考慮する、TOEICの点数<sup>v</sup>

850点以上	NTT コミュニケーションズ
800点以上	住友不動産、野村不動産
730点以上	ソフトバンク
700点以上	NTT 東日本、ファーストリテイリング、三菱電機、ヤマト運輸
650点以上	アサヒビール、佐川グローバルロジスティクス、シチズンホールディングス
600点以上	出光興産、王子製紙、大正製薬、大和ハウス工業、ニトリホールディングス

2011年1月に、製薬国内最大手の武田薬品工業が、2013年4月入社の新卒採用から、「TOEIC」（990点満点）で730点以上の取得を義務づけることを明らかにした（各社新聞情報、インターネット情報）。この情報は、就職活動中の学生ばかりでなく、多くの学生、親に衝撃を持って受け止められた。

これを端的に示すのが、「TOEIC」の受験者数の推移である<sup>vi</sup>。2010年までは170万人を上下していたが、このニュースが発表された直後の2011年には227万人と、3割以上増加した。この現象は、「企業が英語能力を求め始めた」ということより、「英語能力が必要という企業の明確なメッセージに対して、我が国では、学生や親が極めて敏感に反応する」ことを意味している。

なお、高度の英語能力が必要という見解は、あくまで将来のグローバル社会への対応を考慮したもの

であり、現在の企業の英語能力はそれほど高くない。同 HP によれば、

- ① 職種別比較では、役員 515 点、課長 492 点、一般社員 474 点、派遣社員 567 点
- ② 部署別では、法務 631 点、財務 595 点、人事 509 点。
- ③ 業種別では、マスメディア 589 点、商社 566 点、電機 462 点、市町村 641 点

#### **4. 世界のグローバル企業が求める人材像**(各社の HP のうち、採用関係から抜粋)

このように、日本の大企業は、「そこそこの大学を卒業し、コミュニケーション能力があつて、部活またはゼミの活動を真面目に取り組み、一定の英語能力のある学生」を好んで採用していることになる。この傾向は、大学生の就職活動に身近に接している筆者の感覚とも合致している。

それでは、現在、我が国企業が世界のマーケットで苦戦している「世界のグローバル企業」はどのような人材を求めているのであろうか。

##### **4.1 Google**

グーグルの日本法人では、①基盤となる思考力、②各業界の業務知識や経験、人脈など、③リーダーシップ、④コミュニケーション能力を明記している。思考力を図る設問にスポットが当たることが多いが、いわゆる「地頭力」の良さと同じくらい学業成績・実績の高さを重視している。入社後も「学ぶ能力・意欲が必要」との考えがもととなっている。

特に、グーグルの世界各地の法人では、「とことん考え抜く」ことを求めることで知られている。日本企業は博士課程修了者の採用をためらう傾向にあるが、グーグルは「博士論文をまとめるプロセスで、とことん、一つのことを考え抜いた実績を評価する」。すなわち、個別領域の知識よりも、「考え抜いた実績」を評価する。求める経歴もかなりハイレベルであり、卒業論文のテーマ、学術関連の出版歴、研究発表歴、受賞歴などであり、どれだけ在学中の学業に没頭したかを問う内容になっている。

##### **4.2 Apple**

採用の対象となる若者に対しても、大胆に企業の哲学を訴える。

Apple で働くこと。それはこれまでのものとはまったく違う体験になるはず。そこにあるのは挑戦、刺激、そして誇り。どんな仕事を選んでも、あなたは製品パッケージの一つひとつ。スワイプする指の動き一つひとつ。「今日は何をお探しですか?」のご挨拶一つひとつ。そのすべてに、時折ではなく、いつも、ずっと、こだわる。それが Apple にいる私たちのやり方です。だから、私たちは世界で最も愛されている製品のうちのいくつかを生み出すことができたのです。

Apple にいる人、誰にきいても同じ答えが返ってくるはず。「それは、簡単なことじゃない」と。それは、「なぜこうなる?」、「どうすればもっと良くなる?」という問いを永遠に繰り返すことを意味します。それは、いらぬものを削り取り、本当に必要で、便利で、美しいものだけが残るまで、すべてのお客様の体験を見直していくプロセスです。

(<http://www.apple.com/jobs/jp/>)

#### **5. 人材像の曖昧さは何をもたらすか**

上記のように、採用対象となる学生に対するメッセージに関して、世界のグローバル企業と我が国の大企業とは明らかに異なる。一言でいえば、我が国企業のメッセージは極めて曖昧である。この曖昧さは何をもたらすであろうか。次の2点に集約されるであろう。

①「企業組織全体の風土」、とりわけ「将来の経営者または経営者層の資質」に大きな影響を与える。

「突き詰めて考える」ことを基準に選ばれた構成員とそうでない構成員とでは、そこから生み出すイノベーションのレベルに大きな差が生じる。2.1 および 2.2 に記載した我が国企業の経営者および幹部を巡る問題の原因となっている可能性がある。将来の企業のイノベーション能力に影響を与える。

②若者、学生、社会に対して、「企業活動」に関する誤ったメッセージを与える。

「そこそこの大学を卒業し、コミュニケーション能力があつて、部活またはゼミの活動を真面目に取り組み、一定の英語能力のある学生」であれば、大企業に就職でき、安泰な生活が保証されるという安易な見通しが社会に定着する。「企業の採用基準」が及ぼす影響は、TOEIC の受験者数の激増に端的に示されているように、実に大きい。高度成長期・バブル経済期を通じて（より幅広く言えば 1960 年代以降、現在に至るまで）、企業は学生に対して「とことん考える」「学業に全力を注ぐ」ことを要求したことはなかった。企業が明確なメッセージを表現すれば、かならず社会は反応するのではなかろうか?

## 6. 改善することは可能か。

このような状況を改善することは、決して不可能なことではない。企業活動において画期的なイノベーションが求められる時代に、過去の「望まれる人材」の集団が対処できなかったことは、新たな採用基準が求められていることを示している。この改善には次の二つの条件が満たされれば十分である。

- ①「企業（経営のトップ）が若者に対するメッセージを会社の基本方針として明確に述べる」
- ②「採用を人事部門に任せきりにすることなく、企業の経営トップが関与する。新しい基準で実際に選抜を行う」

我が国の企業の採用活動は、実は米国や欧州の企業にはない独特の特徴がある。

①殆どの場合、「本社人事部門」の担当となっている。米国や欧米の企業にない、「わが国企業の人事部門の影響力の強さ」がある<sup>vii</sup>。

②現実には、人事部門は、学業成績を選別の手段として用いることをはじめから放棄してきた。大学の成績は、面接試験も最終に近づいた段階で、初めて参考程度に用いられる。日本の大会社は大学教育というものの価値を当初から信用しておらず、全優の学業成績よりも、むしろ、運動部に属していたとかの課外活動を重視する傾向が大きい。

③もともと、このような採用形式でも、我が国企業が一定の業績を継続することができたのは、国際的な競争環境が厳しくなく、国内市場中心の企業活動で十分にやってこられたという条件があった。

このような採用活動の背景をさらに深く分析すると、日本企業における「経営者の抜擢」「管理職の選任」「社員教育」のあり方など、「コーポレートガバナンス」が関連していることが明らかになる。わが国企業が、新しい国際的なイノベーション競争の時代に対応しにくくなったのは、これら、我が国の「コーポレートガバナンス」の諸要素が機能しにくくなったことを示している<sup>viiiix</sup>。「採用基準」はその代表的なものであろう。また、数は少ないものの我が国の新興企業の中には、経営のトップが率先して改善に取り組んでいる事例もある<sup>x</sup>。

## 7. 今後の課題：教育分野でイノベーションはどのように扱われているか？

イノベーションの環境をさらに改善するために、避けて通れないのは、「教育分野」で「イノベーション」をどのように扱うか、である。これまで、我が国社会では、教育、とりわけ「初等・中等教育」の分野でこの課題を検討することはなかった。別の場が行われることを期待したい。

- ①なぜ、「イノベーション」は教育分野の課題にならないか？
- ②課題にならないとしたら、その原因は何か？
- ③企業はなぜ、初等中等教育への課題を提示しないのか？
- ④諸外国、とりわけ教育水準も高く、イノベーション能力も高いとされる北欧諸国ではどのように取り組まれているか。

i 企業のイノベーションマネジメントの現状と改善スキームに関する調査」、社団法人研究産業協会、平成 18 年度経済産業省委託調査報告書、平成 19 年 3 月

ii 佐久田・山本・勝又「成功する研究開発～151 のケーススタディに学ぶ」、2002 年 11 月、日経出版販売

iii 2012 年 7 月 16 日付日経新聞

iv 2012 年 4 月 23 日付日経新聞

v 週刊ダイヤモンド、2011 年 1 月 8 日号

vi 一財国際ビジネスコミュニケーション協会、TOEIC テスト公式 HP

vii 八代尚宏、「人事部はもういらぬ」、講談社、1998 年 5 月

viii サンフォード・M・ジャコービ、「日本の人事部・アメリカの人事部～日米企業のコーポレートガバナンスと雇用関係」、p143、東洋経済新報社、2005 年 11 月

ix 深尾光洋、森田恭子、「企業ガバナンス構造の国際比較」、第 5 章「企業の管理構造とそのパフォーマンス」、日本経済新聞社、1997 年 5 月

x 滝田誠一郎、「300 年企業目指すソフトバンクの組織・人事戦略」、労務行政、2012 年 7 月