

新規学卒者の潜在的な能力や性格・意欲を重視し、偏差値や成績、勤怠度によって採用を行ってきた。学校教育も、こうしたシステムに応じて、安定性の高い大企業への就職を上位とし、学校の格付け、成績等に応じた振り分けがなされ、学生はそれに応じて、就職先に流し込まれる仕組みとなっていた。

- しかしながら、こうした学校から企業を通じた人材育成システムは、以下のような要因により大きな転換点を迎えており、それによって人材育成をめぐる様々な問題が生じている。

## 2 人材育成システムを巡る構造的変化

### (1) 企業間競争の激化と企業・組織任せのキャリア・能力開発からの転換

- 第一に、経済のグローバル化に加え、技術革新等に伴う商品サイクルの短縮、IT化に伴う取引のスピードアップ、消費者のニーズ、嗜好の急激な変化等により、生き残りをかけた企業間の競争が激化している。このため、大企業といえども急激な変化による倒産のリスクを避けられない時代となり、企業寿命は短縮される傾向にある。
- 他方、人生 80 年時代を迎え、働く者の職業生涯は長期化する傾向にあり、生涯一企業での雇用という形は崩れ、働く者にとってこれまでのような企業・組織任せのキャリア・能力開発のままでは済まなくなり、自らのリスクにおいてキャリアを考え、能力を開発することが必要となってきた。
- また、企業内において、組織のフラット化やネットワーク化が進むとともに、労働者に求められる能力も、指示に従って的確に業務をこなすことから、自ら裁量を持ちながら知恵やノウハウを提供して付加価値を生むものへと変わりつつあり、企業による画一的なキャリア形成や能力開発になじまない職務が増加している。
- こうした中で、働く者個人の能力開発意欲は高まっているが、これを後押しする企業内外の体制や環境が整っていないこと、特に閉鎖的な企業体質や情報・金銭・時間面での問題等により自己啓発としての能力開発は低水準にとどまっている。

### (2) 短期的収益増大と長期的人材育成システムの後退

- 第二に、企業間競争が激化する中で、長期的企業成長を指向する日本型経営に対して、株式持ち合いの解消による機関投資家の発言力の高まり等を背景に、株主利益最大化、短期的収益増大を目標とするコーポレートガバナンスが広まっている。
- 人事管理の面でも、こうした動きに対応して、短期的な成果主義、能力主義の人事システムの導入が進むとともに、採用における即戦力志向や若手の早期選抜の傾