

大和総研の働き方教室 <特別版2>

2018年9月19日

全3頁

経団連の就活ルール廃止に関する3つの論点

大和総研 調査本部 副部長 宇野健司



経団連の中西会長の「就活ルール廃止」発言をきっかけに、就職活動についての議論が活発になっている。建設的な議論にするためには、以下の3点がポイントになると思う。

- ① 「新卒一括採用」 VS 「新卒にこだわらない採用」
- ② 「就活ルール」 VS 「通年採用」
- ③ 「終身雇用」などは、「新卒採用」とは切り離して議論を！

経団連の中西会長の「就活ルール廃止」の発言をきっかけに、就職活動に関わる問題についての議論が活発になってきている。

(筆者も、6月22日の日本経済新聞の朝刊「私見卓見」欄に「[就活、学生の成長促す側面も](#)」というタイトルで、9月7日には「[就活ルールの廃止は、学生にも企業にもメリットが少ない](#)」というタイトルで、9月10日には「[就活ルールの新たな枠組み作り](#)」というタイトルで、私見を述べた。)

「就活ルール」だけでなく、「新卒一括採用」や「終身雇用」なども含め、広く雇用問題について意見を交わすのは、とても好ましいことだと思う。

ただし、前向きな意見交換を行う上で、理解しておかなければならない「前提」と「実態」もあるだろう。議論を整理する上で、以下の3点がポイントになると思う。

① 「新卒一括採用」 VS 「新卒にこだわらない採用」

日本の「新卒一括採用」は、職業スキルや経験のない新卒でも、ポテンシャルを見込んで採用し、入社後に企業が育てるスタイルである。そのため若者サイドには、失業率が低くなるメリットがある一方、企業サイドには育てる手間がかかり、育った人材が転職してしまうデメリットもあるが、日本全体で見れば、若者の人材育成という意味では、とても「優しいシステム」だと言えるだろう。

アメリカなどの「新卒にこだわらない採用」は、職業スキルや経験などの即戦力を求め、ピンポイントで必要なポジションだけを、必要な時に募集する。つまり、即戦力でないと採用してもらえない。そのため、若者サイドは「自分はどのようなスキルを身につけるべきなのか」を早いうちから意識し、専門性を身につけた人にはメリット（そうでない人にはデメリット）となり、企業サイドには即戦力を得られることがメリットとなる。つまり、職歴のある転職組や一部の意識の高い新卒には有利になるが、若者全体にとっては、格差が助長され、失業率が高くなる「厳しいシステム」と言えるだろう。

前者の日本流は「メンバーシップ型」（メンバーとして一度受け入れて入社後に育てるため）、後者のアメリカ流は「ジョブ型」（特定業務の即戦力を求めるため）と呼ばれることがあるが、実態をよく表わしていると思う。どちらも一長一短、優劣ではなく、価値観や社会との親和性の問題だと思う。

② 「就活ルール」 VS 「通年採用」

「通年採用」という用語は、よく混同して使用されることがあるので、注意が必要であろう。本稿でいう「通年採用」とは、①で言及した「新卒にこだわらない採用」についてのことではなく、「新卒一括採用」の中での話である。

つまり、「新卒一括採用」の場合は、「就活ルールがある方がいいのか」、「時期の目安もない通年採用の方がいいのか」の2択。「新卒にこだわらない採用」の場合は、そもそも新卒も中途も区別なく選考するので、「通年採用」の1択となる。

今回の議論では、「新卒一括採用の中では、時期の目安としての就活ルールは必要か？もし必要なら、どのような枠組みが適切なのか？」という風にとらえると、議論がしやすいだろう。

具体的には、「就活ルール」がなくなれば、早いうちから学生サイドのキャリア意識や職業準備がレベルアップし、企業サイドも自由に採用活動が行えるメリットが生じる。

一方で、一定の時期の目安があった方が、全体として秩序が保たれやすいのは事実だろう。一定の目安がないと、一部の意識の高い学生をめぐって、採用競争がますます過熱化し、「早期化・長期化」で、学生サイドも企業サイドも、多大な時間と費用と手間がかかる消耗戦に巻き込まれる可能性がある。特に、学業・サークル・アルバイト・旅行・留学など、やりたいことに本気で取り組むつもりのある学生にとっては、多少なりとも支障になることだろう。

どちらを取るかで、議論が分かれるところであろうが、一定の目安が必要という場合は、その「就活ルール」を、「誰に、どのように求めるのか？」が、論点となるだろう。具体的には、(1)「就活ルール」を設定する主体（経団連なのか、その他なのか）、(2) 順守の度合い（義務なのか、ある程度の自由度は認められるのか）、(3) 時期（いつから就活を始めるのか）などについて、話し合うことになると思う。

③ 「終身雇用」などは、「新卒採用」とは切り離して議論を！

今回の経団連の中西会長の発言には、「終身雇用」や「年功序列」などの問題提起も含まれていると認識している。確かに、現代のグローバル社会では、避けて通れない論点であるから、議論をするのは意味があると思う。

しかし、特に「終身雇用」については、「新卒採用」とは次元の異なる大きな話。雇用の流動化・自由化（見方を変えれば、不安定化・格差化）にもつながるテーマなので、軽々には結論付けられない課題だと思う。「日本を今後どうしていくのか？」という社会の根幹にも関わる問題なので、簡単には議論がまとまらない可能性が高いだろう。

「終身雇用」と「新卒一括採用」は、表裏一体だという意見もあるだろうが、必ずしも切り離して議論できないわけでもないだろう。風土として切り離せないものと認識されているとしても、今回は、明確に別物として位置付けるのが得策だと思う。

つまり、「終身雇用」や「年功序列」などについては、今回の議論からは少し切り離して考える。そして「新卒採用」において、「若者の成長」と「企業の利害」をどのようにバランスさせるのかを中心に議論するのが、現実的ではないだろうか。

以上、①～③の3点をポイントとして列挙したが、最後に、自分なりの見解を述べてみたい。筆者は大和総研という会社に所属しながら、東京大学、東北大学、早稲田大学、上智大学などで大学講師として授業を受け持ち、数多くの就活生にも関わってきた。

企業の立場から「もっと社会に出てから役に立つ競争力や主体性を、大学時代に身に付けて来てほしい」という声も理解できるし、大学の立場から「就活は学業の妨げにもなり得るので、企業は自制的であってほしい」という意見にも一理あると思う。学生の立場から「大学時代は、やりたいことに集中できる時間を確保したい」という気持ちも、もっともだと思う。

様々な立場がある中で、1つの立場だけの部分最適ではなく、全体最適のバランスがあり得るだろう。関係者は、柔軟で現実的な落とし所を見つけるために折り合うべきだと考える。

大きな枠組みとしては、大学の前半は「自らやりたいこと」に一生懸命に取り組み、後半は「将来につながる準備」にも目を向けるというバランスが、全体としては望ましいと思う。

たたき台としては、以下のようなイメージである（[9月10日のレポート](#)参照）。

- (1) 説明会やインターンシップなどは、大学3年生の8月第1土曜日以降を目途に始める。
- (2) 採用予定者の半数以上の選考は、大学3年生の3月第1土曜日以降を目途に始める。
- (3) 学生の意思確認のための招集は、大学4年生の6月第1土曜日以降を目途に行う。

学生に良かれという思いは、みな共通しているとすれば、極論を排して、ある程度の自由度は許容した上で、緩やかな目安を打ち出せばいいのではないだろうか。 以上