

大和総研の働き方教室 &lt;特別版5&gt;

2018年10月10日

全5頁

# 新卒一括採用の見直しに関する提言

～ 廃止論だけでは、優秀な人材は増えない ～

大和総研 調査本部 副部長 宇野健司



- ① 休み期間の長期インターンシップを条件に、限定的に早期選考を認める
- ② 「新卒一括採用」は維持、「中途採用」は促進。二段構えの政策を
- ③ 産学官による「大学教育」の漸進的な改革が必要

以上の3点を、新卒一括採用の見直しに関するたたき台として提示したい。今後の社会構造の変化を踏まえ、優秀な人材を社会全体で増やしていくことが、最大の目的である。

経団連の就活ルール廃止の動きに伴い、政府は未来投資会議の中で、「新卒一括採用」のあり方について検討を始める。「中途採用」も含めた雇用改革全般の議論が、今後、活発化するだろう。本稿では、「新卒一括採用」を中心に私見を述べる。

(「就活ルール」に関しては、

[「経団連の就活ルール廃止の背景に大学教育への危機感」](#)

[「就活ルールに関する5つの提言」](#)

[「経団連の就活ルール廃止に関する3つの論点」](#)

[「就活ルールの新たな枠組み作り」](#)

[「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」](#)

[「就活、学生の成長促す側面も」](#)

などを参照いただきたい。)

## 1. 新卒一括採用の見直しに関する提言（案）

「新卒一括採用」の問題点を挙げるとしたら、

- ①一括採用のため、「就活スケジュールに自由度がない」
- ②一括採用のため、「待遇に差がつかない」
- ③一括採用のため、「職務が特定されない」
- ④「学業が疎かになる」「就活スケジュールが守られていない」
- ⑤「ミスマッチが起こる」

などであろう。

そもそも、今回の経団連の動きの背景には、このままでは「優秀な学生を確保できない」という危機感があると思われる。その要因は以下の通りである。

第一に、①「就活スケジュールに自由度がない」ため、特に早い時期に、一部の優秀な学生を、外資系やベンチャー企業に奪われてしまう。

第二に、②「待遇に差がつかない」ことも、そのような学生を引き付けられない要因であろう。外資系やベンチャー企業は、高い年収を一部の学生に提示するからである。

第三に、③「職務が特定されない」ためだ。「どのような仕事を任されるか、入社してみないと分からない」のでは、不透明感が払拭できない。学生から見ると、一定の専門性やスキルを身に付けていても、それが生かせないのでは、入社に積極的になれない。

つまり、「優秀な学生を確保できない」のは、①～③のような「一括採用」に起因する不自由さがネックになっているからであろう。そうであるなら、「一定の自由度を限定的に許容する」のが、一案であると考える。

例えば、「3年生の夏休みに、職場での実習を必須とする10名以下で2週間以上のインターンシップを実施し、それを前提に採用数の10%以下の早期選考を認める」というイメージである。

インターンシップ期間を例えば「8月1日～9月15日」と明確に設定して、学業の妨げにならないようにし、大学の学期中は、例え土日祝であっても、予習・復習・課題提出に支障が出るため、厳禁とするなどの配慮も必要だろう。

つまり、そのインターンシップ採用に限って、①～③の問題である「就活スケジュールに自由度がない」「待遇に差がつかない」「職務が特定されない」という制約を解除して、自由に採用選考ができるようにするという案である。

そもそも、上記のようなことは、欧米企業では一般的で、「休暇期間の長期インターンシップが採用に結び付き、待遇や配属は個別交渉で決まる」というのが常識だ。

また、④「学業が疎かになる」という問題に対応するために、このインターンシップ採用に

は、履修証明の提出を必須条件とし、一定の成績基準を募集要項に記載する。もしくは TOEIC、TOEFL などの一定の英語スコアか、基本情報処理技術者などの一定の IT 資格でも代替できるようにする、などである。

同様に、④「就活スケジュールが守られていない」に対応するために、このインターンシップ採用以外は、通常の就活ルールを守る方向で調整するのが望ましいだろう。

(以上のような条件が順守されるためには、実際に就活生の募集に携わる「就活ナビ」各社に協力を要請するのが、実効性を担保する上で、効果的な手段だと考える。)

このような施策で、日本に本格的なインターンシップ文化を根付かせ、「新卒一括採用」に伴う不自由さを一部緩和し、学業への学習意欲も高める。

そして、それとは切り離して、残りの大部分の採用については、「新卒一括採用」の要素を残して、安心して従来のスケジュール通りの就活を行えるようにするのが合理的であると考え。

## 2. 「新卒一括採用」と「中途採用」の二段構え

残りの⑤「ミスマッチが起こる」という問題については、確かに大きな課題の1つと考えられる。

「新卒一括採用」は、一時期に多数のマッチングを効率的に行える反面、画一的な採用になりがちで、ミスマッチも起こり得る。そのため「新卒の3割が3年で辞める」と、揶揄されることもある。

しかし、どのような採用形態にしても、人材のミスマッチは少なからず起こる。それをゼロにすることは、できないだろう。また実際には、海外と比べても、日本の転職率が特段高いわけではない。

一方で、「新卒一括採用」には、大きなメリットもある。企業サイドから見ると、新卒を一括して効率的に採用できる長所がある。学生サイドから見ても、たとえ実践的なスキルが乏しくても、一括して受け入れてもらえて、職業経験を積ませてくれるからである。結果として、若者の失業率は全体として低く抑えられる。

だから、「新卒一括採用を廃止」するよりも、①いったん「新卒一括採用」で、失業率を低く抑えたまま若者を効率的に受け入れて、②その後、その補完手段として「中途採用」を積極的に促進して、人材のミスマッチを解消する。

このような「二段構え」の方が、「新卒一括採用」のメリットを保持しつつ、「中途採用」で若い人材に流動性・セカンドチャンス・適材適所を提供でき、社会全体にとって、より建設的ではないかと考える。(現に、第二新卒採用などは、かなりの活況を呈しており、新卒時しかチャンスがないということは、実態としてなくなってきている。)

日本社会の特徴として、組織に入る時点では大いに頑張るが（受験、就活など）、いったん入ってしまうと（入学後、入社後など）、途端に主体性がやや衰えて、受け身になってしまう面があるように思われる。

しかし、今後の社会構造の変化を考えると、視野を広く持ち、「転職」などの流動性を受け入れて、継続的・主体的に学び直し、その学びが高く評価される仕組みの方が望ましいだろう。

先進国の中では、日本は転職率が低い部類に入る。それは日本社会には「転職」に対するネガティブなイメージがあるからかもしれないが、「中途採用」をもっとポジティブにとらえて、人材の活性化につなげる方が、今後の姿としては望ましいのではないだろうか。

「中途採用」のチャンスがより一層広がれば、スキルアップへのモチベーションが上がり、リカレント教育や自己啓発への関心も高まる可能性がある。

欧米でリカレント教育が活発なのは、それが自分の転職上のメリットになるからでもある。また企業サイドも、それらのスキルアップを高く評価する。そのようなキャリア形成への積極姿勢が、生産性の向上につながっている面もあると感じる。

### 3. 産学官による「大学教育」の漸進的な改革が必要

そもそも「新卒一括採用」を見直すとは、どういう意味だろうか。新卒採用という「狭い意味」の中で、一括採用するのか、通年採用するのか、ということだけなら、就活ルールなどの問題である。

一方で、もっと「広い意味」で、職業経験に乏しい新卒を採用して入社後に育成する今までのスタイルをやめて、中途採用も含めた即戦力重視の採用に切り替えるということなら、それは日本的雇用形態を根本的に見直すことになる。

そのインパクトは、社会的にかなり大きなものになるだろう。しかしグローバル競争の中で、企業には入社後に人材育成を行う余裕が、少なくなって来ているのかもしれない。もしそうだとすると、今のうちから現実的な対策を準備しなければならないだろう。

ただし、ただ単に新卒一括採用を廃止しても、一部の人材の争奪戦による就活の早期化・長期化・競争激化に巻き込まれて、企業サイドも、学生サイドも、大多数は疲弊して、むしろ現状よりも状況は悪化する可能性がある。

また、新卒一括採用を突然なくしても、それだけでは、競争力のある人材が新たに育ってくるわけでもない。単に「一定のパイの取り合い」をするのではなく、いかにして優秀でやる気のある若者の「パイを増やす」のが、課題なのだろう。

今まで日本企業は、職業経験や実践的スキルに乏しい学生でも一括して受け入れ、会社に入ってから人材育成をするというスタイルを取ってきた。だから大学教育に、あまり期待してい

なかった面もあるかもしれない。しかし「新卒一括採用」を根本的に見直すということになれば、誰かが代わりに人材育成を肩代わりしなければいけないことになる。

欧米流の「出来上がった即戦力の人材だけを、必要に応じ、必要な人数だけしか採用しない」という厳しいスタイルに変更するのだとすれば、誰が、人材育成の肩代わりをするのだろうか。

想定されるのは、①大学教育、②リカレント教育、③官民の人材育成プログラム、などである。つまり、企業サイド、大学サイド、政府サイドの産学官3者が協力して、大学教育の中にも踏み込んで、応分の負担をしながら、新たな枠組みを作り上げなければならない。

例えば、大学初年次からの「キャリア教育」の必修化である。それも単に、「エントリーシート の書き方」とか、「面接時のマナー」とか、短期的・表面的な就活目的だけのものではない。「早い時期から職業意識を高める」とか、「プログラミングやITスキルの基礎を学ばせる」とか、長期的・実務的なキャリア形成のためのプログラムが必要であろう。

そのためには、大学サイドのみならず、政府サイドや企業サイドの協力が欠かせない。例えば、文部科学省の高等教育局が主導して、中央教育審議会の大学分科会などの議論を経て、大学カリキュラムにおいてキャリア教育を必須とする、などのプロセスである。

現状でも、第二外国語や体育などは、多くの大学で必修科目として課されているが、「キャリア教育」もそれらとともに、早い年次から提供するのが望ましいのかもしれない。

そして、そのカリキュラムに、企業サイドが積極的に関与して、複数のモデル授業を率先して提示するなどである。また、中堅・中小・地場・ベンチャー企業にも目が向くようなバランス感覚や配慮も必要であろう。その上で、それらの「キャリア教育」について、政府サイドから大学に予算を付けるというイメージである。

その場合、急激な制度変更は、混乱を招く。全ての雇用慣行を欧米流にそのまま入れ替えるのも、リスクが高いだろう。

だから結果として、少なくとも当面は「新卒一括採用」を一定程度は維持しつつも、「中途採用」を促進して、「大学教育の改革」にも漸進的に踏み込んで行くのが、遠回りに見えて、実は一番オーソドックスな方向性なのだと思う。

今後は、「新卒一括採用」の是非を論ずるだけでなく、いかにして「建設的な提言」と「現実的な施策」をタイムリーに打ち出して、関係者の協力を得ていくのかが、ポイントになっていくだろう。

以上