

大和総研の働き方教室 &lt;特別版6&gt;

2018年10月16日

全5頁

# 新卒一括採用の論点整理

～ 大学サイドと企業サイドの連携を ～

大和総研 調査本部 副部長 宇野健司



## ① 「就活ルール」の問題

- A. 指針 vs ルール ⇒実効性の違い
- B. 企業 vs 学生 ⇒就活ナビが仲介
- C. 一律解禁 vs 分散解禁 ⇒学期中を禁止期間に

## ② 「日本的雇用慣行」の問題

- A. 年功序列
- B. 終身雇用
- C. 働き方改革

## ③ 「大学の在り方」の問題

- A. 学業に真剣に取り組める仕組み
- B. 学問的な研究 vs 実践的な教育
- C. キャリア教育とリカレント教育

「新卒一括採用」の論点は、

狭い意味では、①「就活ルール」の問題

広い意味では、②「日本的雇用慣行」の問題 と ③「大学の在り方」の問題

以上の3点に分類することができるだろう。

これらの問題について、以下で論点を整理してみたい。

## ① 「就活ルール」の問題

- A. 目安 vs ルール ⇒ 実効性の違い
- B. 企業 vs 学生 ⇒ 就活ナビが仲介
- C. 一律解禁 vs 分散解禁 ⇒ 学期中を禁止期間に

Aについては、「就活ルール」は、今まで経団連による拘束力のない指針として存在してきた。今後は政府に引き継がれるとすれば、その「就活ルール」でどの程度の実効性が得られるのかがポイントになる。

現状は拘束力のない指針とは言え、一定の順守義務が課されてきた。そのため、全く「就活ルール」が存在しないよりは、秩序が保たれてきた面もある。それを政府が引き継ぐとすれば、順守義務のない「目安」にとどまるのか、一定の順守義務が課される「ルール」となるのか、それとも一定の法的拘束力を持たせるのか、という問題である。

Bについては、今までは主に「企業」に対して順守義務を課してきたが、採用活動の実態は、「企業」→「就活ナビ」→「学生」という形で成立している。「就活ルール」の実効性を担保するには、その3者のどこに、どのようにして要請していくのが効果的か、という問題である。例えば、「就活ナビ」に政府サイドや大学サイドから協力を求めるのも、一法であると思う。

Cについては、今までは「一律解禁」の日を決めて、「就活ルール」が設定されてきた。それを現実に即して、一部に限って条件付きで「分散解禁」を認めるのかどうか。また「分散解禁」を認める場合は、学期中などの「禁止期間」を設けるのかという問題である。

例えば欧米でも、本格的なインターンシップを学期中に行うことはほとんどなく、休み期間中が一般的である。学業の妨げになるし、そもそも欧米の学生は学業に精一杯で、そのような余裕がないからである。そして、その休み期間のインターンシップが、採用に直結する。

## ② 「日本的雇用慣行」の問題

- A. 年功序列
- B. 終身雇用
- C. 働き方改革

「日本的雇用慣行」とは、「新卒時に」「職種を限定せず」「同じ待遇で」「終身雇用を前提に」一括採用し、「入社後に主に OJT などで人材育成を行い」「ジョブローテーションによるゼネラリスト志向で」「年功序列をベースに昇進昇格」するというのが、一般的な理解であろう。

その結果、「長期間の安定した雇用関係が見込める」というメリットがある反面で、「人材が画一的・同質的になりがち」というデメリットも並存する。

Aの「年功序列」については、既に部分的には崩れつつある。しかし基本的なベースとしては存在し、特に日本の大企業には年功序列的な要素が色濃く残っている。それを初任給も含めて、完全に自由交渉の欧米流スタイルにするのか、より明確な業績評価基準を取り入れてメリハリを付けるのか、それとも年功序列の部分もある程度は残すのか。優秀な人材を獲得するための職種別採用・専門職制度・昇進昇格制度などにも関わってくる問題である。

Bの「終身雇用」の問題は、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。経済界の中だけの話にとどまらず、社会全体の根幹にも関わるため、慎重な対応が求められる。

Cの「働き方改革」は、「人生100年時代」にもつながる現在進行形のテーマで、多様な働き方を認める方向だ。ポイントは「自発的なキャリア形成」。固定的で受け身の職業意識ではなく、自分自身でスキルを身につけ、環境の変化などに対応して、柔軟に働き続ける。以下で述べる「キャリア教育」や「リカレント教育」とも関連するテーマである。

### ③ 「大学の在り方」の問題

- A. 学業に真剣に取り組める仕組み
- B. 学問的な研究 vs 実践的な教育
- C. キャリア教育とリカレント教育

Aの「学業に真剣に取り組める仕組み」については、別途「[経団連の就活ルール廃止の背景に大学教育への危機感](#)」というレポートで詳しく述べたが、ポイントは「学業成績を採用基準に明確に反映させて、学生がしっかりと学業に励む意識を定着させる」かどうかである。

既に採用で「履修履歴」をチェックする動きはあるが、完全に浸透しているとは言い難い。企業サイドのみならず、大学サイドや文科省サイドも、学業成績の評価基準や表彰制度などを整備して、もっと外部にも整合的な形で利用してもらえる努力をすべきであろう。

Bの「実践的な教育」については、特に大学サイドには、抵抗感もあるかもしれない。しかし、「学問的な研究」だけでなく、英語力、ITスキル、専門的スキルなどを高めるカリキュラムも、もっと取り入れてほしいという社会からの要請に、一定程度は応えるべきだろう。

また、少人数クラスを増やして、グループワーク、ディスカッション、プレゼンテーションなどを取り入れ、アウトプットの機会を通じて、学生の主体性、課題解決能力、コミュニケーションスキルなどを向上させる取り組みも、社会に出る前の準備として求められるだろう。

C.の「キャリア教育」に関しては、「どのような人生を歩んで、どのようなキャリアを形成するのか」という問いを、早い時期から学生自身に考えさせるのが目的だ。それが大学4年間の学びの姿勢にも、前向きな影響を与えると期待されるからである。一体、何のために勉強するのか、ということである。

今後は、働き方改革や日本的雇用慣行の見直しなどで、固定的で受け身の職業意識ではなく、「自発的なキャリア形成」が求められてくるだろう。そのような社会の流れに対応するためには、文部科学省が中央教育審議会の大学分科会などに諮問して、キャリア教育を大学の初年次から必修化するような議論が必要だと考える。また学者・研究者ばかりでなく、もっと実務経験者を大学の教員として育成するプログラムを、産学官で確立していくべきだろう。

「リカレント教育」に関しては、「中途採用の促進」と連動させるのが現実的かもしれない。欧米でリカレント教育が活発な理由は、それが転職する上でのメリットになるからでもある。転職しながらキャリアアップしていく社会では、リカレント教育などで得たスキルや学び続ける姿勢が高く評価される。人生100年時代を見据えても、生涯を通じて学び続けることは、とても望ましい流れであろう。

最後に、今回の問題提起をきっかけに、最終的に目指すべき方向性について、個人的な見解を述べてみたい。

第一に、「能力ある人材の数を増やすこと」＝「能力を習得する機会を増やすこと」＝「自発的なキャリア意識を根付かせること」という目標を、関係者が共有するべきであると思う。

つまり今回の動きを契機に、

- (1)「時代の変化や社会の要請に対応して、キャリア教育を大学初年次から必修化する」
- (2)「学者・研究者ばかりでなく、実務経験者をもっと大学の教員として育成する」
- (3)「学業成績を採用基準に明確に反映させ、学生がしっかりと学業に励む意識を定着させる」
- (4)「採用活動の一環として、本格的なインターンシップを根付かせる」
- (5)「中途採用の促進と連動して、リカレント教育を活性化させる」

などの動きにつながるのが、望ましい方向性だろう。

このような「大学サイドと企業サイドの連携」を強く意識した改革が進められるのであれば、社会全体にとっても、大きなメリットになると考えられる。

第二に、「(失業・貧困など)社会的な格差を拡大させないこと」＝「過度な自由競争社会に傾斜しないこと」＝「段階的に慎重に移行すること」である。

社会制度の変更は、やってみないと、どのような結果になるのか分からない部分もある。だから新卒一括採用に伴う制度をいきなり全面的に「廃止」するのは、社会的な影響が大きく、リスクもあるだろう。自由競争と格差は、裏表一体の関係にあるからだ。

だから、「廃止」ではなく「見直し」を、段階的に慎重に進めていくのが望ましいと考える。旧態依然とした仕組みのままでは時代の流れについて行けない。だから、「何も変えない」という選択肢は考えにくい。しかし、急激な変革もあまり好ましくないだろう。関係者が少しずつ歩み寄って、漸進的な改革を着実に進めていくのが、現実的であると思う。 以上

(「就活ルール」「新卒一括採用」などに関しては、以下の内容も参照いただきたい。)

2018年10月10日レポート 「新卒一括採用に関する提言」

[https://www.dir.co.jp/report/research/introduction/economics/lecture/20181010\\_020360.html](https://www.dir.co.jp/report/research/introduction/economics/lecture/20181010_020360.html)

2018年10月2日レポート 「経団連の就活ルール廃止の背景に大学教育への危機感」

[https://www.dir.co.jp/report/research/introduction/economics/lecture/20181002\\_020347.html](https://www.dir.co.jp/report/research/introduction/economics/lecture/20181002_020347.html)

2018年9月26日レポート 「就活ルールに関する5つの提言」

[https://www.dir.co.jp/report/research/introduction/economics/lecture/20180926\\_020335.html](https://www.dir.co.jp/report/research/introduction/economics/lecture/20180926_020335.html)

2018年9月19日レポート 「経団連の就活ルール廃止に関する3つの論点」

[https://www.dir.co.jp/report/research/introduction/economics/lecture/20180919\\_020317.html](https://www.dir.co.jp/report/research/introduction/economics/lecture/20180919_020317.html)

2018年9月10日レポート 「就活ルールの新たな枠組み作り」

[https://www.dir.co.jp/report/research/introduction/economics/lecture/20180910\\_020305.html](https://www.dir.co.jp/report/research/introduction/economics/lecture/20180910_020305.html)

2018年9月7日コラム 「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」

[https://www.dir.co.jp/report/column/20180907\\_010110.html](https://www.dir.co.jp/report/column/20180907_010110.html)

2018年6月22日 日経新聞 「就活、学生の成長促す側面も」(朝刊「私見卓見」欄)

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZ032043350R20C18A6SHE000/>