

新卒一括採用制度はあるべきか

—学生が前向きに就職するために今必要なこととは—

中 村 和 貴

目次

はじめに

1. 日本の就職活動の現状
 1. 1 学生の就職活動
 1. 2 就職活動と若者の離職率の関係

2. 日本の採用制度
 2. 1 新卒採用一括制度とは
 2. 2 新卒採用の歴史

3. 日本の新卒一括採用の是非を問う
 3. 1 新卒一括採用の意義
 3. 2 新卒一括採用の問題点

4. 新卒一括採用問題の解決に向けて
 4. 1 新卒一括採用は廃止すべきか否か
 4. 2 今、必要なこととは

おわりに

はじめに

本論文で日本独特の採用方法である新卒一括採用をテーマに設定したのは筆者自身の就職活動経験を通して感じた疑問からである。就職活動を通して、学生の働くことに対するマイナスなイメージに違和感を覚えた。

「なぜ働くことに対してなぜ前向きになれないのか」ということを考えた際、そもそもなぜ卒業後すぐに働くことが前提となっているのかという疑問を覚えた。卒業と同時に就職をするということは日本では当たり前となっているが、日本の新卒一括採用は他国と比較すると異質なことである。

欧米では就職をする時期が人によってさまざまである。また、欧米では大学で学んだことがその後の就職に直結すると言われている。そのため、大学入学の段階では既に自分の将来について深く考えており、大学での経験が将来必要だと考え学習に対する意識が高いと考えられる。欧州では職業学校というものも数多く存在しており、大学で学ぶ必要がないと考える者は職業学校へと進学する。自分の将来を早期に考えているため、転職を繰り返していく者やインターンシップや留学等をしてすぐには職につかずに将来を考える者もいる。

では、日本はどうであろうか。日本は現在「大学全入時代」と言われるように大卒者が数多くいる。果たして日本の大学生に将来のことを入学前から考えて進学した者はどれくらいいるのだろうか。筆者は大学入学時から某大学受験予備校でアルバイトをしており多くの受験生を目にしてきたが将来のことを考えて大学受験をする高校生はほんのひと握りだと感じる。そして、ほとんどの大学生は3年生になってはじめて将来を意識し就職活動の準備を始める。そして、一斉に就職活動が始まり、卒業と同時に就職をする。

「なぜ日本では卒業と同時に就職することが一般的となっているのか。」これが筆者の大きな疑問である。新卒一括採用のタイミングを逃すと就職は厳しい、選択肢が限られるということをよく耳にする。そのため、大学生は概ね3年次の後半から就職活動に意識を向け出す。そもそも日本の大学生は勉強をしないという議論もあるが、就職活動が学生の本業に影響を与えているということもよく言われる。学生生活に影響を与え、上記のように将来について考える期間もなく就職をする日本の新卒一括採用制度にはどのような意義があるのか、現在も必要なシステムなのか。

以上の問いから日本の新卒一括採用の現状や問題点を検証し、就職活動の在り方について考えていく。

第1章では現在の日本の就職のおおまかな現状について触れ、近年問題視されている若者の離職について書いていく。第2章では現在の新卒一括採用の仕組み、成り立ちについて歴史を追って見ていく。第3章では新卒一括採用の意義、メリットを検証し新卒一括採用が今も継続している理由について述べていく。そして、第4章ではこれまで述べたことを踏まえて新卒一括採用はあるべきなのか、今何が必要なのかということについて論じていきたい。

1. 日本の就職活動の現状

1. 1 学生の就職活動

2015年度卒である現大学4年生までは、大学3年の12月に説明会等広報活動が解禁され、大学4年になった4月1日以降から採用試験開始ということ¹を経団連は紳士協定として呼びかけていたが、実際には4月以前から採用活動をしている企業は数多く存在していた。

2016年度以降卒では3ヶ月後倒しとなり大学3年生の3月に広報活動が解禁され、大学4年の8月1日以降に採用試験開始ということが決定した²。

また、就職内定率に関しては文部科学省の統計³によると平成9年から平成25年まで4月時点では常に90%を超えている。しかし、この数値は正確な数値とは言い難い。その理由はこの就職内定率は少数の大学に対するサンプリングであり、希望者のみに限定した調査であるためである。つまり、就職課に報告した学生のみが対象となるので、捕捉率は非常に低く就職を諦めた学生や学校と疎遠な学生が分母に含まれないのである。そして、文部科学省が行う学校基本調査の「卒業後の進路」から割り出すと好況時で約8割、不況時で約7割弱になるという。(海老原 2011:32-33)

1. 2 就職活動と若者の離職率の関係

そして、近年問題視されるのが若者の離職率である。厚生労働省の、「若者雇用関連データ⁴」によると、若者の卒業後の離職率は中学、高校、大学の卒業後、3年以内に離職する割合は、それぞれ約7割・5割・3割となっている⁵。所謂、「七五三」問題と言われる数値である。

では、離職率が高まった原因どこにあるのであろうか。

よく挙げられる理由として、入社前と入社後のギャップを若者が感じる事が挙げられる。新入社員が入社前に抱いていた会社の期待像と、入社後に実感した現実や自分のやりたい仕事ではないといったことから離職してしまうのである。城(2006:32)は「実際のところ、彼らを受け入れる企業の現場が、この10年で大きく変わったとは思えない。に

¹ 採用選考に関する倫理憲章(2011年3月15日改定) 日本経済団体連合会

<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2011/015.html>

² 就職・採用活動時期の変更について 首相官邸

http://www.kantei.go.jp/jp/singi/ywforum/zikihenkou_info.html

³ 大学等卒業者の就職状況調査 文部科学省

http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/25/05/_icsFiles/afieldfile/2013/05/17/1335098_1_1.pdf

⁴ 若者雇用関連のデータ 厚生労働省

<http://www.mhlw.go.jp/topics/2010/01/tp0127-2/12.html>

⁵ 子供・若者白書 厚生労働省

http://www8.cao.go.jp/youth/whitepaper/h22honpenpdf/pdf/b1_sho2_2.pdf

もかかわらず、現実の仕事に対してギャップを感じるのは、それだけ彼らが仕事というものに対して幻想をいだいてしまっているということだ。」と述べている。

さらに城（2006:33）は若者が仕事にこだわりを持ち幻想を抱いてしまうのかということについて、「実は、理由ははっきりしている。採る側である企業の、人材に対する考え方が一変したためだ。」とも述べている。では、企業の人材に対する考えはどのように変化していったのであろうか。

結論としては、「もう「なんでもやります」的な人間はお呼びではない。そんな人材なら正社員でなくとも派遣社員で充分まかなえる。企業が欲しがっているのは、組織のコアとなれる能力と、一定の専門性を持った人材なのだ。」と城（2006:35）が述べているように、学生には「考える」ことが求められるようになったのである。やりたい仕事は何か、どのような企業で活躍していきたいのかといった、明確なキャリアプランを持ち仕事に対する意識が高い学生が増えた。

以前は、「なんでもそつなくこなせるタイプの人材を、新卒で本社が一括採用する」ということが基本的な採用の仕方である。そのため、業務の内容等に何か考えを持つのではなく「なんでもやります」と答える学生が求められていた。

企業の人材に対する考え方が変化したのは、バブル崩壊後の不況が大きな要因とされている。不況の影響で採用数を減少する企業が増えた。その結果、大量採用から厳選採用へ、本社一括方式から事業ごとのピンポイント採用にシフトする企業が相次いで増えていった。「事業ごとに何人と細かく配属枠があるから、人事部だけでところてんばかり採るわけにもいかない。学生の配属希望を聞き、該当部門のマネージャーが直接面接する職種別採用や、事業部門ごとに採用活動を完全に切り離して行うカンパニー制など、少なくとも大企業であれば、なんらかの形で採用活動に職種別の変化をつけている企業が大半だろう。」と城（2006:34）は指摘した。

また、採用企業側の望む人材の考え方の変化の他に学生の就職活動に影響を与えたもう1つの要因としてインターネットなどを通じた、情報量の増加が挙げられる。「特定の大学のみに絞ったリクルーター制などでそこそこやっても、選考の進み具合や試験内容など、すぐにネット上に流出してしまう。企業としては、完全公募制に移行し、広く門戸を開かざるをえなくなったのだ。そのためのツールとして、エントリーシートが普及したのもこの頃だ。つまり、全員が同じ土俵で、同じ基準で評価されることになったわけだ。」と城（2006:36）が述べている。実際に私自身就職活動の際にはインターネットにて選考内容を調べることは多々あった。今では情報を共有する「みんなの就職活動日記」という楽天株式会社のサイトも存在し選考内容は非常にオープンなものとなっていると言えるだろう。また、面接でも「具体的にはどんな仕事を希望しますか？」「その仕事を通じて実現したい目標はなんですか？」といったこの本に載っているような質問をよくされたものである。こうした質問は、しっかりと会社のことを調べ、細かいことを理解していないと答えることができない質問である。

このように企業の求める人材の変化や情報の増加、普及により学生はやりたい仕事は何か、その会社でどのようになりたいのかといったビジョンを考えることになる。そして、自身のビジョンに必要となるであろう自己啓発や語学、資格などを磨きながら就職活動に向かっていく。

そして、城（2006:37）は「就職までのプロセスにおいて、あまりにも「仕事に対する意識」が高くなりすぎているのだ。」と指摘する。

そのような、高い意識、理想を持ちながら入社し、就職活動を通じて考えに考え作り上げたキャリアプランと入社後の実際の業務が描いていたものと異なり、ストレスとなり離職ということにつながっているのだろう。

一方で、若者の我慢不足ということも少なからず指摘される。上記のように仕事に対する意識が高くなりすぎた若者は、入社後の下積みということを意識しておらずこれに耐え切れないという点が我慢不足を指摘される大きな要因であろう。

この我慢不足で辞めていく若者たちの辞め方を城（2006:32）は「企業に見切りをつけ、途中下車してしまう」と表現している。

また、豊田（2010:28）は「入社する会社の部署や業務内容を詳しく知っていて、最初はその部署、次はこんな部署や職種、とピンポイントの一本道のようなキャリアを想定している人も少なくない。そして、初任配属やその後の異動で少しでも自分が想定していた軌道から外れると、極端にモチベーションが低下してしまう。何より不思議なのは、自分はそのコースに就ける、その仕事をさせてもらえるはずだ、そこで結果が出せるはずだ、という強い思い込みを持っているという点だ。」と述べており、これを「スター願望」と表現している。

恐らく昔であってもこうした、「わがまま」な考えを持つ人は少なからずいただろう。しかし、現代の就職活動では求められる人材の変化から高い意識や理想を持つ学生が増え、昔より自身のキャリアプランを想像で作り上げているがために、昔とは異なり我慢ができないということに繋がるのだろう。

2. 日本の採用制度

2. 1 新卒採用一括制度とは

内閣府の国民生活白書（1995）によれば企業が在学中の学生に対して年度ごとに一斉に採用試験を行い内定を出し、卒業後にすぐ入社させるという日本で一般的に行われている採用手法のことである。新卒一括採用は、日本の終身雇用制度と適合した、安定性の高い採用手法とされることが多いが、一方で新卒時に就職できなかった人が正社員になることが困難なことや、在学中の就職活動が学業に悪影響をもたらす可能性も指摘されている。第二次大戦前ごろにはこの方式が日本では定着しており、企業では「定期採用」とも呼ばれる。日本が諸外国に比べ、中途採用が少ないのはこの定期採用が確立され長い年月が経っていることも一理あると言えるだろう。

野村（2007:56-57）によれば新卒一括採用は日本的雇用慣行の1つとして考えられており、日本的雇用慣行の「三種の神器」のうち「年功序列の賃金制」「終身雇用制度」を基準

とする採用方法である⁶。労働者の能力は勤続年数や教育投資により向上していくと日本の企業は考えるため、大学卒業者を同一の賃金で一括に雇用し、その後の勤続年数＝年齢に応じた賃金となるのである。卒業と同時に採用するため企業は教育投資をしてその企業に必要な能力を習得させていく。そのため、企業にとっては投資した分の還元をしてもらわなければ採用の意味がなくなるのである。対して、労働者にとってはその企業に必要な教育を受けているため、いざ転職をするとなると他の企業ではまた教育を受けなおさなければならない。

このように、転職により0からのスタートとなってしまうことに加え、勤続年数が長い者が中心とする昇進に不利になってしまう可能性もあるため、1つの企業に留まらざるを得ないのである。

2. 2 新卒採用の歴史

ここからは新卒一括採用が現在までどのように変化してきたのかを見ていきたい。新卒採用.JPの「日本における新卒採用の歴史」⁷によれば大学卒業者を一般企業が本格的に定期採用を始めたのは、1920年頃からである。しかし、当時はまだ大学は旧帝大学のみであり大卒の人材は非常に少なかった。そして、第一次世界大戦をピークとする好景気により、多くの企業が高等教育を受けている人材を求めようになり、企業は社内での教育に力を入れ始めたのである。具体的には、社内に学校を作り数学や英語などの基礎教養を教えるということである。1918年に政府は「大学令」を交付し、大学の数を増やしていった。しかし、第一次世界大戦の終結や1923年の関東大震災をきっかけとする不況により、就職を希望する学生が企業に殺到する「買い手市場」へとなった。この時、各企業は入社試験を本格的に実施するようになり、新卒一括採用方式が本格化したと言える。同時に各大学に就職部が設置され就職活動ガイダンスや面接対策といったことが行われるようになったもこの頃である。採用の時期に関してはそれまでは卒業試験の後に入社試験が始まるのが一般的であったが、大戦による好景気において卒業前に就職が決まることが増えてきた。

しかし、1920年代後半では入社試験は卒業前の11月、12月に行われており、学業が疎かになるという現在と同じ問題が生じた。（兵頭1997a）

この状況を受け、1928年には東京帝国大学や東京商科大学、早稲田大学、慶応義塾大学などの大学関係者、有力銀行の頭取重役の集まりである常磐会例会を元として銀行や会社の重役、文部省といった大学・企業・官庁の3者が集まり採用時期を卒業後とすることとして合意した。そして、「六社協定」と呼ばれる協定が結ばれるに至ったのである。しかし、すべての企業が協定通りの採用活動をするのは難しく、反対する企業もあった。（兵頭1997a）

1937年には日中戦争の影響により軍事産業の需要が増加し景気が回復していった。軍事

⁶ 「三種の神器」とは谷内（2008:7-8）によれば「年功序列の賃金制」「終身雇用制度」「企業別（内）組合」がシステムの補完性を保ちながら存在していることから成る日本のシステムを指す。

⁷ 株式会社アイ・キュー 新卒採用.JP 日本における新卒採用の歴史
<http://hr-recruit.jp/articles/history>

体制であった当時は国が新卒者を企業に割り当てる配給という形で就職していった。この時期までは、出身大学により初任給の差が存在していたが、現在と同じような新卒者の初任給は横並びという慣行が始まったのもこの時期である。（兵頭1997a）

1950年に勃発した朝鮮戦争では、アメリカ軍の物資需要が増え特需による好景気が到来した。この時期は多くの企業が新卒採用を増やしている。同時に政策により大学生の数も増加しこれまでの企業の中核を担う人物を採用するのではなく、「ポテンシャルの高い学生」を採用し入社後に教育することを前提とする採用となっている。また、育成した人材が早期退職しないようにするために、長く働くほど給与が上がり、退職金も高くなるという年功序列型のシステムが導入せれるようになった。仕事の内容も営業などといった現場の仕事も大卒者が占めるようになっていった。（兵頭1997a）

これまで学生の大半は学校からの推薦で就職活動を行っていた。そして、この時期に「10月1日をもって学生を企業に推薦する」という申し合わせが大学、経営者、官庁の間で行われた。これが「就職協定」である。しかし、就職協定は高度成長期には崩れていく。就職協定は大学が企業に学生の採用を依頼するという意図が込められていたが、本格的な高度成長と共に大学と企業立場は逆となり協定を違反し前倒しの採用、いわゆる青田買いを行う企業が相次いだ。1968年には協定違反に日経連が対処することは難しくなり「野放し宣言」を行い就職協定は一旦廃止となった。同時にこの時期には大学紛争の影響により、大学の学生に対する就職支援の希薄化、学生の企業訪問の積極化により現代のような就職に関する情報が出回り企業と学生を直接繋ぐようになったのである。（兵頭1997a）

その後、オイルショックにより大卒者は再び就職難となる。1972年には中央雇用対策協議会が就職協定を再度行った。しかし、前回同様協定違反する企業は後を絶たず1982年に労働省は協議会を脱退し大学と産業界の紳士協定という形になった。また、男女雇用機会均等法による男女別採用の廃止により大卒の女性は就職先が拡大した。（兵頭1997a）

バブル経済期に突入すると、空前の「売り手市場」が到来した。企業は大卒者の採用数を大幅に増やし、大卒者の約半数近くは上場企業に入社するという状況であった。さらに、より上位に位置する大学の学生を採用するため企業は福利厚生など待遇を向上するようになる。バブル経済期は学生が企業を選択するという今では考えることができない就職活動が行われていたのである。（兵頭1997b）

しかし、バブル経済期の売り手市場は長くは続かない。バブルの崩壊の反動で就職氷河期が訪れたのである。企業は大幅な採用数の削減と共に、採用する人材の質により強くこだわるようになった。バブル期から一転して買い手市場となり、採用予定数に満たなくても優秀な人材以外は採用をしない企業も現れるようになったのである。この頃に現在の就職活動と同様にエントリーシートが課されるようになり、直接学生に会うことなく採用を断るといったことが始まる。また、面接では志望動機や自己PRなどが厳格に求められるようになり、いわゆる業界研究や企業研究をせざるを得ない就職活動になったのだ。（兵頭1997b）

こうした採用の形になり、現在の就職活動でも問題として挙げられることが起きる。上位大学の学生しか採用しない、男性しか採用しないといった学歴や性別による差別である。このように公平性が問題視されるようになったことに加え、より良い人材を確保するために協定を破る企業はさらに増えていった。そして、守られないなら存在する意味が無いと

いうことから「就職協定」は1996年に廃止された。厳選採用や学生数の増加から企業、学生共に他の企業、学生より早く動く必要があったということがこうした結果となった原因と言えるだろう。（兵頭1997b）

そして、こうした状況から企業が秩序ある採用活動を行うように新たに策定されたのが今もなお存在する「倫理憲章⁸」である。これは経営者が賛同の際にはサインをするものであり、強制力を持つものではない。その内容としては「①正常な学校教育とその環境の確保②採用選考活動早期開始の自粛③公正・公平な採用の徹底④情報の公開⑤広報活動であることの明示⑥採用内定日の遵守」ということが主に記されている。就職協定の廃止を機に策定された倫理憲章だが実際のところは強制力を持つものではなく賛同する企業のみ動きとなってしまった。結果的に経団連加盟の企業1280社のうち、644社が署名を行い、2005年3月の卒業の学生から適用されたのだ。これにより、選考活動の早期化に一定の歯止めはかかった。しかし、経団連に加盟していない企業や倫理憲章への賛同の署名を行わなかった企業も多数あったこと、さらには4月に入った直後に内定を出すためにリクルーター制を使い水面下で採用活動を実施する企業などもあったのが実情である。（野村2007）

そうした状況を受け、2011年には再度改定⁹が行われた。変更点としては「広報活動の時期を12月1日、面接等実質的な選考活動は4月1日以降に開始する」という具体的な時期について提示され、大学3年の10月開始という流れを変えたことや「多様な選考採用機会の提供」ということである。同時に発表された「採用選考に関する企業の倫理憲章の理解を深めるための参考資料¹⁰」では「企業が行う採用選考活動は、一般に広報活動と選考活動に大別することができる。広報活動とは、採用を目的として、業界情報、企業情報などを学生に対して広く発信していく活動を指す。本来、こういった情報は可能な限り速やかに、適切な方法により提供していくことが、ミスマッチによる早期離職の防止のためにも望ましいものである。しかし、昨今の早期化ゆえの長期化による過熱化が著しいことに鑑み、倫理憲章では、インターネット等を通じた不特定多数向けの情報発信以外の広報活動の開始時期について規定したものである。一方、こうした広報活動の実施に際しての制約は、それが実質的な選考とならないものとすることである。具体的には、会社説明会などのように、選考活動と異なり学生が自主的に参加または不参加を決定することができるものが該当すると考えられ、実施にあたっては、その後の選考活動に影響しない旨を明示するとともに、土日・祝日や平日の夕方開催など、学事日程に十分配慮することが求められる。」「自社の採用サイトあるいは就職情報会社の運営するサイトで学生の登録を受け付けるプレエントリーの開始時点とする。したがって、12月1日より前には学生の個人情報の取得や、それを活用した活動は一切行えない。」というように広報活動に関する内容が多く記されている。これは土日祝日などに行うことで、学業の妨げにならないことに加え、

⁸ 大学卒業予定者・大学院修士課程修了予定者等の採用選考に関する企業に倫理憲章 日本経済団体連合会 <https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2009/087.html>

⁹ 採用選考に関する倫理憲章（2011年3月15日改定） 日本経済団体連合会 <https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2011/015.html>

¹⁰ 大学卒業予定者・大学院修士課程修了予定者等の採用選考に関する企業に倫理憲章の理解を深めるための参考資料 日本経済団体連合会 <https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2009/087sanko.html>

住んでいる地域や留学生、授業量の差などを考慮したものと言えるだろう。この2011年に改定された内容には765社の企業が賛同した。

2013年卒業の学生から適用されたこの憲章だが、2016年卒業の学生からは再度憲章の改定¹¹が決定されており実質3年間のみの実施となった。変更点としては、広報活動が3月1日から選考活動が8月1日からと変更となることが決定されている¹²。

3. 日本の新卒一括採用の是非を問う

3. 1 新卒一括採用の意義

ここからは、新卒一括採用を含む定期採用の意義、その問題点を洗い出していきたい。

定期採用の意義に関して、野村(2007:54-56)において以下の6つのことを述べている。

(1) 定期採用においては、在学中の学生を審査し、内定を出す。このことは、会社が学校における専門教育を軽視していることを示している

(2) 会社による大学の専門教育軽視と表裏一体になっているのは、定期採用における採用グループがきわめて大ざっぱにくくられているということである。通常は、大卒文系(事務系)を何人、大卒理系(技術系)を何人募集という形で募集要項が発表される。理系といっても、機械系、電子系、バイオ系などできわめて大きな違いがあり、さらにたとえば機械系の中でも違いがある。同じように文系といっても経済学、経営学、会計学、法学、社会学など専門ごとの違いは大きい。しかし理系については専攻領域がある程度考慮されるが、事務系ではそれらの違いはほぼ完全に無視される。会社は特定の職種に適合した人間を採用しようとしているのではない。

(3) 定期採用は学歴別人事管理の前提であり結果である。定期採用においては、高卒と大卒とを明確に区分している。

(4) 定期採用制度においては、会社は職種ごとに新規学卒者を雇っているのではないため、職種別賃金は発生しない。また、職種別賃金が成立しないがゆえに、定期採用が可能となっている。

(5) 大卒の定期採用は、もともとは男性のみの採用であり、女性の採用を予定していなかった。1985年に成立した男女雇用機会均等法にともなって、総合職コースと一般職コースとを設けた会社が少なからずあったことが、それを物語っている。つまりそれ以前の大卒の定期採用は事実上の総合職コースであり、男性のみがそれに該当した。男女雇用機会均等法によって大卒女性に門戸を開かざるを得なくなるとともに、一般職コースという新たな制度を設けて、総合職の大卒を少数にしようとした。

(6) 高卒者の定期採用では全員が同じ年齢で入社する。大卒者の定期採用も、大学入学試

¹¹ 採用選考に関する指針 日本経済団体連合会
<http://www.keidanren.or.jp/policy/2013/081.html>

¹² 就職・採用開始時期の変更について 首相官邸
http://www.kantei.go.jp/jp/singi/ywforum/zikihenkou_info.html

験のための浪人や大学での1年程度の留年があるとしても、ほとんど同年齢の者がいっせいに入社する。それぞれの学歴において、同じ年に入社した社員がいわゆる「同期の桜」である。社内における昇進競争は、この同期の桜の仲間内で、誰が出世頭か、誰が振り落されたのかをめぐっておこなわれる。すなわち定期採用のために、昇進競争がくり広げられる同室の集団が形成される。

これら6つのことから定期採用は会社側の人材の管理において重要な意義を持っているのだ。さらに定期採用が人材の管理において上記の意義を持つために前提条件として野村(2007:56)は「定期採用によって入社した従業員が長期的に同一会社にとどまる」ことが重要であると述べている。「採用された従業員が短期間で退社するならば、採用方法が定期採用であろうと中途採用であろうと、採用方法が会社の人事管理に大きな意味を持つことはない。」¹³というように企業が長期雇用をし続けていくためには定期採用をすることが重要だったのである。なぜ長期雇用が重要であるかは2.1で述べたとおり、日本の企業の考え方に起因する。

ここまで新卒一括採用が行われてきた意義について述べてきた。次に新卒一括採用にはどのようなメリットがあり今もなお続いているのかということについて述べていく。

2006年に内閣府が実施したアンケート¹⁴によると「社員の年齢構成を維持できる」が58.9%で第1位、「他社の風習などに染まっていないフレッシュな人材を確保できる」が52.2%で第2位、「定期的に一定数の人材を確保できる」が40.5%で第3位となっている。

第1位と第3位のメリットに関しては社員の構成を重視したものとなっている。4月に一斉に新入社員が入ることで均一な人材を入社させることができるのである。また、若い人材が入ることで組織全体がリフレッシュされるのである。また、バブル崩壊後には新卒採用を減らす企業もいくつか見られた。しかし、そうした企業は後に若手社員とベテラン社員をつなぐ中堅層の薄さに悩まされることもあり、毎年定期的に新卒採用を行い社員の年齢構成を維持するようになったのだ。

第2位のメリットに関しては2.1で述べたようにその企業で必要な能力に関するものである。将来、企業の中核を担っていく人材を育てるためには、優秀な人材を中途採用で採用するのではなく新卒で採用し社内で育成していく方が効果的であるというのが企業の考え方である。加えて、新卒であれば特定の企業カラーに染まっていないため、自社の風土に馴染ませやすい。そのため、忠誠心や信頼関係が生まれやすく企業の文化の担い手としては最適なのである。¹⁵

これらのように長期雇用を前提とする日本企業は新卒で採用し自社に合うように育てていく。その中で将来的に中核を担う人材となった人物がまた新卒を育成するというサイクルが完成しているのだ。

また、野村(2007:69)は「卒業前の採用決定という慣行が継続している決定的な理由は、会社は最終年度に学生の勉学意欲が落ちることを気にしていないことにある。」と述べ

¹³ 野村(2007:56, 57)

¹⁴ 企業の採用のあり方に関する調査

http://www5.cao.go.jp/seikatsu/whitepaper/h18/10_pdf/01_honpen/pdf/06ksha-servay.pdf

¹⁵ 株式会社アイ・キュー 新卒採用.JP <http://hr-recruit.jp/articles/merit>

ている。会社は「人物」を最重要視して採用しているため、最終学年での学業成績など些細なことであるのだ。

このように新卒一括採用は企業の日線で見ると利点が多い採用方式であることに加え、こうした採用方式が一旦確立されてしまうと中止することができない¹⁶ため今もなお卒業前の定期採用は継続されていると言えるだろう。

3. 2 新卒一括採用の問題点

一方で、近年新卒一括採用に対する批判も増えている。ここではそうした批判について問題の構造等を含めて考察していきたい。

新卒一括採用の問題点としては多くのものがあげられるが本論文では主に「就職活動時期」の問題について論じていきたい。「就職活動時期」の問題とは就職活動の早期化や長期化、年齢による一括採用であるため時期を逃し既卒者や早期退職をした際に就職が困難になるということである。

まず就職活動の早期化、長期化に関しては学生が在学中に直面する問題である。就職活動の早期化により就職活動を優先とし授業の欠席が増え、学業が疎かになるという問題が生じるのだ。しかし、早期化の問題点はこれだけではない。早期化によるミスマッチや就労意識の低下が生じていると考えられる。

本論文のはじめにでも少し述べたように日本と欧米の大きな違いとして大学入学前、在学中の将来への意識があげられる。日本の学生は自身の将来について就職活動を意識すると同時に考えることが多いのである。大学生生活もまだ半分を過ぎただけであり学業で言うならば大学1,2年次は一般教養を学び3,4年で専門的なことを学んでいく状況である。そうした中で就職活動に向かうことは将来について考える時間が足りないのである。しかし、就職活動は始まってしまうため、必死に考え活動をする。そして、就職活動を始めれば不景気、就職氷河期などさまざまな言葉をニュースで聞いたり、周囲の友人が内定を徐々に獲得していくのを目の当たりにし不安は増えていくばかりである。その中で、学生には「早く内定を獲得したい」「就職活動を終わりたい」という不安から抜け出したいという思いが少なからず芽生えるのだ。海老原(2011, 69)は「今、日本が欧米諸国に比べて若年失業率が低いもうひとつの理由は、「新卒採用に乗り遅れるな!」という学生たちの焦りにある。学生どころか、親も教師も大騒ぎするために、みな、「この時期になんとかしなければ」という気持ちになる。就労など考えていなかった若者たちが、一気にこの時期に「働くことが当たり前なのだ」と洗脳されていく。」と述べている。このように自身の将来について考える時間が足りないまま内定獲得に焦ることは入社後のミスマッチや就労意識の低下を起す確率が高くなると言えるだろう。

次に既卒者や第二新卒者が困難になるという問題についてである。転職市場において既卒者とは卒業後就職していない者、第二新卒者とは就職後数年で転職を試みる者を指す¹⁷。

¹⁶ 野村(2007, 68)

¹⁷ 株式会社エンジャパン 転職大辞典

<http://www.enjapan.com/tenshoku-daijiten/8359/>

2011年に実施された労働政策研究・研修機構の調査¹⁸には「既卒者の前途は多難である。なぜなら、日本企業の採用枠組は新卒採用と中途採用に区別され、若年労働力の調達は前者を中心に行われるためだ。この慣習は、年功賃金や長期安定雇用と並ぶ日本的雇用慣行を構成する要素の一つであるが、今日もなお大企業を中心に根強く残っている。新卒採用では、若さと訓練可能性の高さが重視される。中途採用では即戦力となりうる職務経験が求められる。既卒者は、新卒者ほど若くも「真っ白」でもない。かといって即戦力といえるほどの経験の蓄積もない。そのためいずれの採用区分においても苦戦することになる。」

「若く可塑性の高い若者を将来への投資として長期的に育成する目的で採用したい時には、他社での就業経験が全くない新規学卒者に焦点を絞った新卒採用を行うだろう。急な欠員が発生した場合や、社内の人材では担えない新しい業務が発生した時などには、当該業務に直結した経験を豊富に持ち即戦力となりうる人材を求めて中途採用を実施するだろう。そのため、新卒採用では「若さ」が、中途採用では「経験」が重視される。学校卒業後いくらかの年月が経過しており、正規の就業経験に乏しい既卒者は、新卒採用では自分より若い新卒者と、中途採用では自分より豊かな経験をもつ有経験者と競い合わねばならない。」と述べられている。厚生労働省のデータ¹⁹を見ると既卒者でフリーターになってから正社員になるまでの期間が重要であることがわかる。フリーター期間が半年以内であれば約65%の人が正社員として就職しているが3年を超えるとその割合は50%を割るのである。

では、なぜ新卒者と既卒者の間に大きな差が生まれるのかということについてである。城（2006:130）によれば、日本の年功序列型賃金制度が大きく関係しているという。日本の企業の給与システムは基本的には年齢によって決まっており、従業員ごとの年代による賃金の差はあまり出ないようにしている。この賃金モデルに既卒者を同年代と同水準にすると「きっかけはともあれ派遣社員、フリーターなど下流工程の作業しか経験していない可能性も高くコスト的に釣り合わない」とみなされる。また、既卒者を1年目と同賃金で採用をする場合1人だけ社内の賃金モデルから外れることになる。それならば、3.1新卒一括採用の意義で述べたように新卒が優先となるのである。これらのことから既卒者は面接でいかに「卒業後経過した年数分、他の新卒者より戦力になることができるか」を伝え納得させるか。また中途であれば「他社で、非正規雇用で何をしてきたか」ということが重視されるが、こうなると正社員として働いてきたものが優遇されるのは目に見えているだろう²⁰。

¹⁸ 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 2011 中小企業における既卒者採用の実態
<http://www.jil.go.jp/institute/research/2012/091.htm>

¹⁹ 厚生労働省 若年雇用関連データ

<http://www.mhlw.go.jp/topics/2010/01/tp0127-2/12.html>

²⁰ ここまでの文章は城（2006:130-138）を参照している

4. 新卒一括採用問題の解決に向けて

4. 1 新卒一括採用は廃止すべきか否か

ここまで新卒一括採用の問題点まで述べてきた。では、具体的どのようにすれば状況は改善するのであろうか。「新卒一括採用を廃止すべき」という声も出ているが一概にそうとは言えないというのが筆者の考えである。その理由を企業、学生、大学の3者の視点で述べていきたい。

まずは企業の視点である。

新卒一括採用を廃止した際、企業にとって問題となるのが評価する仕組みである。年功序列型賃金制度をとってきた企業にとってこれまであった年齢による賃金モデルという給料の目安がなくなってしまうのだ。当然、仕事の出来に応じた評価をする仕組みはまだ未成熟であると考えられるだろう。そもそも、日本と欧米にはメンバーシップ型、ジョブ型²¹といわれる違いがあり新卒一括採用を廃止する場合企業は雇用、育成などすべての価値観を変えていかなくてはならないだろう。

次に大学の視点である。

新卒一括採用を廃止する際に問題になることとして職業訓練をどこで行うのかという問題が生じるのだ。新卒一括採用を無くすということは新卒者も既卒者を関係なく採用する。つまり、職業経験を積んだ人と同じ土俵で争わなくてはならなくなる。欧米ではこの役割を大学や職業学校が担っている。しかし、現在の日本の大学にはそうした機能は無く大学の在り方から変えていかなくてはならない可能性があるのです。

そして、最後に学生の視点である。

既に何度か述べているように日本の学生は就職活動が始まると同時に自身のキャリア、将来について考える者が大半である。株式会社マイナビの調査²²によれば就職活動の開始理由は「就職活動に対する不安を少しでも減らすため」が39.2%、「早く就職活動を始めなければという焦りがあった」21.7%と合わせて過半数の学生が焦りや不安から就職活動を始めている。また、株式会社ディスコの就職意識調査²³によれば11月下旬の時点で志望業界が「明確に決まっている」と回答したのは19.9%であった。このことから、日本の学生は就職活動の開始と同時に自身のキャリアを考え出すということが読み取れるのではないであらうか。また、欧米の大学生は日本の学生と比較して勉強時間が多いということはよく言われることである。東京大学の大学経営・政策センターが2007年に行った調査²⁴による

²¹ 濱口 (2014:196-210) メンバーシップ型とは人を中心として考えその人にはどの仕事が合うのかという考え方で職務、勤務場所、勤務時間ともに限定されない、一方ジョブ型とは仕事に対しそれができる人材を当てはめていく方法でスキルがあるものが優遇される。

²² 株式会社マイナビ 2015年卒大学生広報活動開始前の活動調査

http://mcs.mynavi.jp/enq/pre_action/data/pre_action_2015.pdf

²³ 株式会社ディスコ 2015年度就活生モニター調査 (2013年11月下旬調査)

http://www.disc.co.jp/uploads/2013/12/15monitor_201312.pdf

²⁴ 東京大学 大学経営・政策センター (CRUMP) 全国大学調査

<http://ump.p.u-tokyo.ac.jp/crump/cat77/cat82/post-6.html>

と米国では58.4%を超える学生が1日11時間以上の学習時間をとっているのに対し、日本では57.1%の学生が1日の勉強時間は1～5時間であると回答している。この勉強時間の差が生まれる要因の1つとして、上記の大学の視点で述べたように就職に大学での学習が直結することがあげられるだろう。

労働政策研究・研修機構の「データブック国際比較2014」からも読み取れる通り、欧米では若年者の失業率が高い²⁵。これは新卒と既卒が同じ土俵で比較され採用されることが一因であり、一方日本では新卒一括採用により新卒、既卒の区別がなされていることで若年失業率は低くなっていると考えられる²⁶。こうしたことを踏まえると、新卒一括採用が無ければ日本の学生の就職はより厳しいものになるのではないであろうか。以上のことが新卒一括採用を廃止することで新たに考えなければいけない問題である。こうした問題を解決することができるのならば、筆者は新卒一括採用を廃止すべきだと考えている。

4. 2 今、必要なこととは

4.1で述べたように筆者は新卒一括採用を廃止すべきという考えは持っている。一方で廃止すると新たな問題点も浮上する。ここでは、現状の新卒一括採用の中で今すぐに行えることを2点述べていく。

筆者が必要だと考えることは、「中小企業へ目を向ける仕組み」「学生が早期に将来を意識する環境づくり」である。

まず中小企業²⁷に目を向ける仕組みについてである。

近年大学新卒卒業生のうち、就職希望者は45万人程度である²⁸。そして、海老原(2011:64-67)によれば日経リサーチが毎年公表する「主要1000社」に入るような企業への就職者数は5～10万人であり、就職者の3割に満たない程度であるという。そして、こうした状況はバブル前の80年代後半から変わっていないのである。また、学生が中小企業を避ける一番は「わからないから」であるという。実際、中小企業庁は施策²⁹を行っているが実際その施策に目を向ける学生が少ない、またはそもそも知らない学生が大半であろう。知名度、資金力で大手企業に劣る中小企業は大手企業と同じ採用の取り組みではなかなか学生の目は向かない。では、いかにして中小企業に目を向ける仕組みを作るかである。

筆者は新卒者向けには大学や高校などとの関係を強化すること、既卒者向けには長期インターンにより改善が可能だと考える。当然すぐに結果が出るものではないが近隣の大学

²⁵ 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 データブック国際比較 2014

<http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2014/ch4.htm>

²⁶ 海老原(2011:6-9)では日本型雇用の良い部分として「若年失業率を著しく低くしてきた」と述べられている。

²⁷ 中諸企業の定義については以下参照

中小企業庁 中小企業・小規模企業者の定義

<http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>

²⁸ リクルートワークス研究所 大卒求人倍率調査

<http://www.works-i.com/surveys/graduate.html>

²⁹ 中小企業庁 中小企業施策利用ガイドブック

http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/h26/140401gbookall.pdf

などターゲットを絞りこまめに訪問等続け信頼関係を築いていくことができれば継続した人材確保につながるだろう。このように中小企業が学生と直接つながるのではなく、学校を通してつながることができれば有望な人材を継続的に採用できる可能性は高まるだろう。また、インターンに関しては採用につながる数日間のものではなく長期的なもので、社会人の基本的なマナーなど他の企業でも通用する内容から始め徐々に自社に沿った内容へ入っていくのである。これにより既卒者にとっては実務経験を積めるというメリットがある。企業にとってはこのインターンから自社への興味を持ってもらうことができるのではないだろうか。このようにアプローチの仕方を工夫していくことが中小企業に目を向けることにつながると筆者は考える。

次に学生が早期に将来を意識する環境作りについてである。3.2で述べたように就職活動の早期化によるミスマッチ、就労意識の低下という問題がある。これは「なぜ働くのか」という根本に立ち返ることが必要だと考える。城（2006:191-193）はおいて「われわれは年功序列システムのなかで、いつの間にか心まで枠にはめられてしまっている。その枠とは、「待っていれば誰かが必ず正答を与えてくれる」という固定観念だ。それを捨てて、自分にとっての正答は何か、一度問い直さなくてはならない。」と述べている。筆者もこれに同意するところであり、自分自身の夢、生きがいなど「何を望み、目指すのか」ということを就職活動に入る際に考える必要がある。これに関しては働くこと、将来について考える機会を大学までの期間、特に義務教育段階で授業の一環として取り入れることで改善につながることができると考える。

おわりに

本論文では筆者自身の就職活動を通じて感じた、新卒一括採用への違和感をきっかけとして執筆してきた。当初、新卒一括採用には多くの人が閉鎖感を感じていることは事実であり新卒一括採用は廃止することが最善という考えを持っている。だが、さまざまな書物や資料に目を通す中で欧米と日本のこれまでの歴史の違いを感じ、新卒一括採用はこれまでの日本の企業の発展に非常に重要な役割を果たしており今もその影響は少なからずあることを知り、すぐに廃止することができるものではないということも感じた。その上で、「中小企業に目を向ける仕組み」「学生が早期に将来を意識する環境」という2点が必要なのではないかという結論に至った。廃止するにしろ廃止しないにしろ、学生が前向きに就職することは企業はもちろん国にとっても欠かせないことであると筆者は考えている。

また今できることとしてあげた2点は実際に実現可能なのか効果があるのかを調査しきれなかったことや施策として具体性に欠けることは残された課題である。

参考・引用参考文献

- 森岡孝二編, 2011, 『就活とブラック企業—現代の若者の働きかた事情—』 岩波書店
- 城繁幸著, 2006, 『若者はなぜ3年で辞めるのか? 年功序列が奪う日本の未来』 光文社新書
- 海老原嗣生著, 2011, 『就職、絶望期—「若者はかわいそう」論の失敗』 扶桑社新書
- 豊田義博著, 2010, 『就活エリートの迷走』 ちくま新書
- 兵藤釗著, 1997a, 『労働の戦後史〈上〉』 財団法人東京大学出版会
- 兵藤釗著, 1997b, 『労働の戦後史〈下〉』 財団法人東京大学出版会
- 野村正實著, 2007, 『日本的雇用慣行』 ミネルヴァ書房
- 石渡嶺司・大沢仁著, 2008, 『就活のバカヤロー 企業・大学・学生が演じる茶番劇』 光文社新書
- 野村正實著, 1998, 『雇用不安』 岩波新書
- 八代尚宏著, 1999, 『雇用改革の時代—働き方はどう変わるか—』 中公新書
- 谷内篤弘著, 2008, 『日本的効用システムの特質と変容』 泉文堂
- 濱口桂一郎, 2014, 『日本の雇用と中高年』 ちくま新書
- リクルート研究所「新卒一括採用」に関する研究会, 2010, 『新卒採用の潮流と課題—今後の大卒採用のあり方を検討する—』
- http://www.works-i.com/pdf/r_000192.pdf#search='%E6%96%B0%E5%8D%92%E4%B8%80%E6%8B%AC%E6%8E%A1%E7%94%A8+%E9%95%B7%E6%9C%9F%E5%8C%96'

