



「新卒採用」 の潮流と課題

— 今後の大卒新卒採用のあり方を検討する —

2010年11月

リクルートワークス研究所
「新卒一括採用」に関する研究会

Works Institute



はじめに

近年、大卒の就職状況、企業の大卒採用を巡る議論が盛んである。リーマン・ショック以降の景気低迷による学卒未就業者の急増、就職活動の長期化・早期化が大学生の学業の機会を阻害しているという指摘などの影響から、日本特有の新卒一括採用方式を疑問視する声が高まる一方で、グローバルに通用する人材の枯渇、日本人大学生の質の低下が叫ばれ、一部の優秀な大学生を巡る採用競争の過熱、日本人以外の人材を積極的に採用する動きも出ている。

新卒一括採用は、明治時代にその原型が形づくられ、長期雇用、年功序列、企業内組合という日本的経営の三種の神器とともに、戦後の高度成長、日本経済・産業の進展を支えるエンジンとして機能してきた。また、日本の雇用状況の安定化の原動力となってきた。しかし、社会の成熟、人口減少、経済成長の鈍化、産業構造の転換、大学進学率の急増などの大きな構造変化の中で、見直すべき要素が出てきていることも確かである。

こうした情勢を受け、私たちリクルートワークス研究所は、新卒採用のあるべき姿を議論することとした。大卒新卒採用・就職の過去、現在を整理し、新卒一括採用システムの再構築に向けた未来の方向性を抽出した。過去の調査研究資産を棚卸しし、新たに市場変化のシミュレーションなどを行い、欧米の新卒採用の実態なども踏まえ、未来の市場デザインに向けた6つのビジョンを提示した。

この報告書が契機となり、新たな議論が生まれ、大学生と企業の、より健全で望ましい出会いが生まれることに貢献できればと思う。

2010年11月

リクルートワークス研究所 所長

大久保幸夫

<目次>

□はじめに

□新卒採用の潮流 ……P3～21

- 1 大卒新卒採用の歴史
- 2 企業視点から見た、「新卒一括採用」を行う合理性
- 3 近年の新卒回帰潮流とその背景
- 4 新卒採用市場の変化
- 5 学卒未就業者の実態
 - 「新成長戦略実現に向けた3段階の経済対策」について
 - 「大学生の未就職卒業者」について
 - 「新卒一括採用」を廃止した場合の、学卒未就業者数の試算
- 6 「採用」競争の実態
 - 欧米企業の新卒採用事情を見る
- 7 就職協定の歴史
 - 新卒採用130年の歴史__年表
 - <参考文献、調査一覧>

□「新卒一括採用システムの改革」について ……P22～29

現状の「新卒一括採用システム」を改革するべく方向性について

「新卒一括採用システムの改革」の方向性

- I 大学生の学習の質を高め、そして成績や学習歴を問う採用を
- II 大学院への教育投資を無にしない就業機会の提供を
- III ユニバーサル化した大学に対応する、企業の採用ルートの整備を
- IV 面接依存型の採用選考手法の抜本的見直し
- V 早期化是正よりも、過剰な長期化を抑制した採用プロセス改善を
- VI 新卒採用市場を若年既卒者へも「段階的に」オープンへ

「[新卒一括採用システムの改革]の方向性」に関する具体例

大卒新卒採用の歴史

大卒新卒採用の原型は戦前に確立

日本に大学という教育機関が誕生したのは1870年代。卒業生のほとんどが学界や官界を目指していたが、実業界も積極的に働きかけ始めた。三菱はその代表であり、1879年より学卒の新入社員を定期的に採用し始めた。これが、日本企業の新卒定期採用の嚆矢とされる。その後、大企業のみならず中小企業も大卒を採用するようになるが、旧態依然とした組織が近代的な教養を身につけたごく一握りの大卒者を使いこなすのは難しかった。

新卒一括採用方式が本格的に広まったのは、第一次大戦後の1920年から深刻化した不況期だった。就職希望者が殺到するようになり、選抜試験を行うことが慣行化された。また、新入社員の解雇、採用取り消しなども常態化していた。こうした就職難に対応するために、大学は就職部を設け、就職ガイダンスや模擬面接などを行うようになった。

こうした時期にも、三井、三菱、第一といった大銀行を中心に大卒を定期採用する企業も少なからず存在した。1928年、それらの企業が発起人となり、「入社試験は卒業後に行う」ことを決めた。就職協定の始まりである。極度の採用難で学生が就職活動に追われ、学業が疎かになることを回避するための施策であったが、完全遵守は難しく、フライングが相次いだ。

就職難が解消したのは、昭和初期の日中戦争がきっかけだった。軍需産業を中心に需要が急増したが、軍事体制の時代であったため企業・学生の選択の自由は奪われ、国家による配給という形で新卒採用が決定されるようになった。しかし、一部企業が法令適応外の既卒者を高給で引き抜き始めたことから、新卒初任給は上昇の一途をたどる。業を煮やした政府は、1940年に初任給の一律化を断行。それまでは卒業大学によって大きく異なっていた初任給格差も、この時に一律化された。

戦後の経済成長とともに拡大・多様化

戦後の混乱が一段落し、定期採用が復活したのは朝鮮戦争による米軍特需がきっかけだった。砂糖、セメント、肥料、紙という“四白景気”が起り、多くの学生がこれらの産業に就職していった。以降、高度成長の流れに乗り、多くの企業が大卒者を大量に採用するようになる。産業振興、戦後のベビーブームに対応した行政施策により、大学生の数も増加を始める。また、産業の高度化、高卒者の減少などにともない、大卒者の配属は、中枢部門から営業などの現場へと広がりを見せ始める。

自由応募が急拡大するのは1960年代後半のことである。それまで、理系のみならず文系学生の多くも、大学からの推薦によって就職を果たしていたが、1968年に本格化した大学紛争のあおりで、大学当局は就職指導などに対応できなくなり、学生は自力で就職先を探さなくてはならなくなった。会社訪問の始まりである。また、このころから学生と企業をつなぐ就職情報産業が勃興し始めたことなども相まって、企業の採用活動・学生の就職活動は大きく変わっていくこととなる。

オイルショックによる不況により、1970年代中盤から後半にかけては基幹産業の多くが学卒採用を停止、抑制。また、内定取り消し、自宅待機などが急増し、社会問題化した。こうした中で、流通、外食などの当時の新興産業は大量に大卒者を採用し始め、大卒者の就職先は多様になっていく。また、1986年に施行された男女雇用機会均等法により、多くの企業が男女別採用方式を廃し、4年制大卒女子に対して採用の門戸を開き、大卒女子の活躍範囲が大きく広がることになった。

1986年のプラザ合意に端を発した円高により、一時の不況を経て日本はバブル景気に突入。主要企業の採用数は激増した。大卒採用市場は超売り手市場となり、上位校の大学生には、多くの会社から引き合いがかかり、花長風月（花形産業で、長期休暇があり、社風がよく、月給が高い会社）、就職貴族という流行語も生まれた。

社会の成熟化、景気の低迷とともに多くの問題が発生

しかし、大卒者の5割近くが上場企業に入社を果たすほどの狂騒的な時期は長くは続かず、バブル崩壊とともに一気に就職氷河期を迎えることとなる。企業は採用数を大幅に抑制した。また、質にもこだわり始めた。優秀な人材が採用できなければ採用予定数を満たさなくても致し方なし、という厳選採用時代の始まりである。エントリーシートが誕生し、面接が重視されるようになり、自己PRと志望動機を明確にし、伝えることのできた学生だけが狭き門をくぐれるようになり、自己分析の必要性が叫ばれるようになった。

上位大学や男性のみにしか選考機会を提供しない一部の企業の採用活動が問題視され、採用活動の公平性、公正性が問われるようになった。また、形骸化し、フライングする企業が後を絶たないことから、1997年に就職協定が廃止され、大卒就職は自由化時代へと突入した。職種別採用、通年採用、学校名不問採用、インターンシップ採用、初任給差異化採用、留学生・外国人採用など、企業と学生の新たな出会いのシステムが次々と登場した。

こうした自由化の動きは、インターネットによって加速された。採用情報は誰にでもわかる形で公開され、すべての大学生に、すべての企業の門戸が開かれることとなった。さらに、学生同士の情報交換が加速度的に進み、企業の採用活動の実態は、瞬間に学生間に共有されるようになった。しかし、近年は、多様な出会いの機会は減衰し、採用活動・就職活動は画一化、パターン化している。

また、1990年代の中ごろから、大学進学率の急上昇に連動し、企業からの内定がもらえないまま卒業していく大学生が大量に生まれるようになってきた。新卒無業、大卒フリーターの急増である。一方で、就職難が続く中でも、一部の優秀な大学生には多くの企業からの引き合いがかかるようになってきた。このような大学生の二極化現象は、2000年代中ごろに景気が回復し、採用数が激増しても解消されず、大卒市場の構造的な問題となっている。学卒未就業者を巡る議論は過熱し、新卒一括採用廃止論が飛び出すまでに至っている。優秀な人材を巡る採用競争は、多くの企業が求める人物像が同質的であることも手伝ってさらに激化し、優良企業であっても採用難を実感する声が支配的である。より優秀な人材を求めて、日本人の大学生に見切りをつける企業も一部には生まれている。

また、2000年代初頭は、多くの企業が内定を出すのは大学4年生の夏であったが、徐々に早期化かつ長期化し、4年生前期の講義やゼミが、面接などの就職活動のために成り立たないなど学業への大きな支障が生じている。こうした実態に対処すべく、選考活動時期を4年生の夏季以降と設定するなどの意向が浮上、就職協定を復活させようとする動きもある。

日本型雇用システムの本質からくる必然性

新卒一括採用が現在まで継続され、採用の主流となっているのは何故か。

日本型雇用システムの本質を労働契約の視点から見れば以下のように捉えることができる。「雇用契約そのものに具体的な職務の定めがないことに際立った特徴があり、いいかえれば、地位設定契約でありメンバーシップ契約と捉えることができる」(*1)この本質が、日本の労務管理の特徴を色濃く引き出している。

たとえば、雇用管理においては、入口と出口にその特徴があらわれる。入口としての「新卒一括採用」と、出口としての「定年制」である。ここでは「新卒一括採用」が仕組みとして定着してきた理由を、改めて整理しておきたい。

日本型雇用システムは、職務を規定しない雇用契約であるが故に、未経験で熟練していない者を、ある職務につける必要がある。そのため、企業内教育訓練が施される仕組みが成熟してきたのである。この仕組みを前提としたとき、入口として対象者は、できるだけ長期にわたって雇用契約を継続できる者にすることが、投資と回収期間という観点から見て、合理的な判断であることは自明であり、新規学卒者がその対象となるのは必然だったといえる。

「新卒一括採用」のその他の合理性

1. 「安定した年齢別組織構造の維持」

企業内教育訓練を前提にさまざまな職務を経験しながら能力を向上させ、身につけた能力と年次管理を基本に報酬システムが構築されてきた日本型雇用システムにとって、安定した世代バランスの維持が必要不可欠となる。このとき、新規学卒者の定期的な採用は、組織構造を長期的に予測可能にしてきたという合理性がある。

2. 「効率の良い教育システムの構築」

企業内教育訓練の設計においても、入社前後から始まり、その後の教育時期や組織内ローテーションなど、システムを年次や世代単位で設計ができるということは、人事管理と効率性の観点から合理性を持ってきた。

3. 「質的担保とコスト効率を念頭に置いた、採用戦略の設計」

職務単位で採用する場合と異なり、ある種の絶対基準が存在しない中で、一定数以上の採用を行うことを前提としたときに、ある時期に一定数の母集団の中から相対的に上位層を採るという手法は、「質的担保」と「コスト効率」の両面から、合理的な判断といえる。経営資源の投資も直接経費の投資に限らず、人材の投資を見ても効率性という点で、合理性はある。

以上見てきたように、大手企業を中心に新規学卒者を自社雇用の入口対象者の中心と置くことは、一定の合理性があると、捉えることができると考える。

*1:『新しい労働社会－雇用システムの再構築へ』濱口桂一郎著/岩波新書

■図表1:新卒一括採用システムのメリット(N=940社)

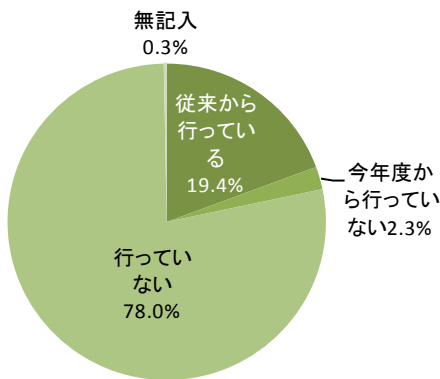
(3つまでの複数回答)

回答社数	社員の年齢構成を維持できる	定期的に一定数の人材を確保できる	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	能力の高い人材を確保できる	面接や選考を短期間で効率的に行い得る	その他	メリットはない	無回答・無効回答
963社	58.9%	40.5%	52.2%	11.7%	18.7%	2.9%	7.2%	4.4%

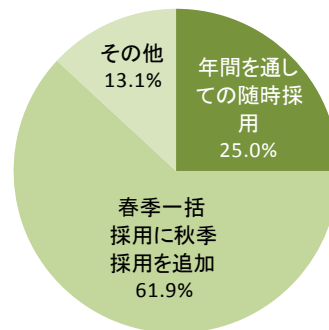
出所 内閣府『国民生活白書平成18年版』(「企業の採用のあり方に関する調査(2006年)」)

■図表2:新卒者の通年採用の実施および、通年採用の形態

□新卒者の通年採用の実施(N=387社)



□通年採用の形態(N=84社)



出所 日本経済団体連合会「新卒採用(2010年3月卒業者)に関するアンケート調査結果(2010年4月)」

近年の新卒回帰潮流とその背景

新卒採用回帰の潮流

新卒採用は、景気の影響を強く受ける。過去においても幾度となく、景況の悪化により、採用抑制を行った時代がおとずれている。近いところでは、1990年代前半のバブル経済崩壊後、10余年に採用抑制を行っていた時期がある。しかし、2008年秋のリーマン・ショック後、景気が大きく低迷したが、以前のような採用停止や大幅な抑制は行われていない。現在では、新卒採用を中心とした新卒採用回帰の傾向が見られる。それは、上述のバブル経済崩壊後に採用を抑制した影響により、現在の組織上の問題や課題が浮上したことに起因するものだ。

採用抑制のマイナスの影響

2000年代に入り、景況が持ち直していく中で、多くの企業は新たな組織上の課題を抱えていた。

長引く採用抑制の影響により、若年が極端に少なくなるという年齢構成の歪みが生じ、それが起点となり、組織が弱体化するという状況が散見された。

景気が悪くなる ⇒ 業績が低下 ⇒ 採用を抑制する ⇒ 従業員の年齢構造がゆがむ ⇒ 従業員の上下間でのコミュニケーションが希薄化する、次世代リーダーが育たない、中間管理職のマネジメント力が低下する、社員のモチベーションが上がらない ⇒ 業績が上がらない ⇒ 景気が良くならない ⇒ …、という負のサイクルが企業の力を減衰させていた。

しかし、これらの問題や課題が、多く生じている企業とそうでない企業が見られる。

多く生じている企業は、バブル経済崩壊後の1990年代に、採用人数のばらつきが大きい、つまり採用人数が一定ではなく、多く採用した年もあれば少ない採用を行った企業である。一方、採用人数のばらつきが小さい、つまり採用人数が一定の企業は、問題や課題があまり生じていない。

一定数の若年を定期的に採用し続けることが、組織の健全性を高めることが改めて確認されたのだ。このような状況を経て、企業は新卒採用を重視するようになっている。

しかし、現在はそのことも強く影響し、中途採用市場が大きく落ち込んでいる。

<2010年卒者の大卒新卒採用を行う理由について、企業のコメント>

◇毎年一定数、継続的に採用を実施することで、企業の競争力を維持する。

◇会社が持続的に成長するために適当な人員構成を維持する。

◇中長期的に考えて、継続的な新卒採用が必要だと判断したから。

◇安定した労働者ピラミッドを形成し、世代間の断絶を防ぐため。

◇長期的に育成し、次世代の経営幹部を育てるため。

◇特に大卒については年度毎の変化なく、毎年一定数の入社をするため。

◇安定的採用による人材のピラミッド保持。

◇社員の年齢構成バランスの確保のため。組織の活性化、新陳代謝のため。計画的な人材育成のため。

<調査概要>

◆対象企業：大手企業を中心とした企業248社

◆回答数：96社

出所：リクルートワークス研究所「採用に関するアンケート調査(2010年1月)」

■図表1: 現在および1990年代の採用方法

	現在 (2010年卒対象)	1990年代の実態
新卒採用中心	79.2%	67.7%
中途採用中心	12.5%	15.6%

※1990年代は、バブル経済崩壊後時点。この時代に、中心としていた採用方法を聞いた

■図表2: 企業の新卒採用の方針(現在: 2010年卒)

新卒採用は、業績や景気動向等にかかわらず、安定的に採用を継続すべき	74.0%
新卒採用は、業績や景気動向等を考慮し、採用数を調整して採用すべき	13.5%

■図表3: 企業における大卒者採用人数の決定時に考慮するもの

	考慮しない 計	考慮する 計
①国内景気	19.8%	66.7%
②海外景気	33.3%	47.9%
③同業種の業績(売上)状況	47.9%	29.2%
④自社の売上または売上予測	13.5%	79.2%
⑤自社の利益または利益予測	12.5%	79.2%
⑥従業員の年齢構成	8.3%	82.3%
⑦自社の人材の過不足状況	2.1%	94.8%
⑧現場の意向	10.4%	77.1%
⑨高齢者の雇用	39.6%	34.4%
⑩株主の意向	47.9%	16.7%
⑪自社の新卒採用における中長期的ポリシー	6.3%	85.4%

■図表4: 企業の組織上における、現在の問題・課題

	全体	1990年代に採用数を調整した企業
①従業員の年齢構造のゆがみ	79.2%	89.1%
②既存社員のモチベーション低下	45.8%	54.5%
③次世代リーダーが育っていない	70.8%	66.7%
④中間管理職のマネジメント力の低下	69.8%	70.9%
⑤技術・技能継承	49.0%	54.5%
⑥コミュニケーションの希薄化	57.3%	61.8%
⑦若年層の離職増加	8.3%	7.3%
⑧大学とのリレーション	16.7%	14.5%
⑨学生の就職希望者数の減少	14.6%	16.4%

新規就業者の学歴の推移

卒業後に就職する新規就業者の学歴の内訳を見ると、1975年では中学および高校卒業者とを合わせると、7割近くを占める一方、大学および大学院卒業者は3割程度である。しかし、2010年ではその反転となり、大学および大学院卒業者が6割を超えており、大きな変化が見られる。高度経済成長とともに、産業構造が変化したことに加えて、「金の卵」と呼ばれた中学卒・高校卒者の就職率が低下していき、労働市場の中核を大卒者が占めるようになった。

大学進学率の変化

4年制大学への進学率は、1962年に10%を超え、1972年に20%を超えるまでに到達した。

それ以降は、20%を下回ることはなく安定的に推移したが、1990年代に入って再上昇を始め、1994年に30%を超え、2009年には50%を超え、2人に1人が大学生となる時代となった。

アメリカの高等教育研究者である、マーチン・トロウが1970年代に提唱したモデル(*1)によると、当該年齢人口に占める大学在籍率(≒進学率)により、次のように分類される。

在籍率15%以内＝「エリート型」：エリート・支配階級の精神や性格の形成

在籍率15～50%＝「マス型」：専門分化したエリート養成＋社会の指導者層の育成

在籍率50%超＝「ユニバーサル・アクセル型」：産業社会に適応しうる全国民の育成

日本の大学は、戦後から1960年代半ばまでは「エリート型」であったが、その後「マス型」となり、今日は「ユニバーサル・アクセル型」へと変化している。

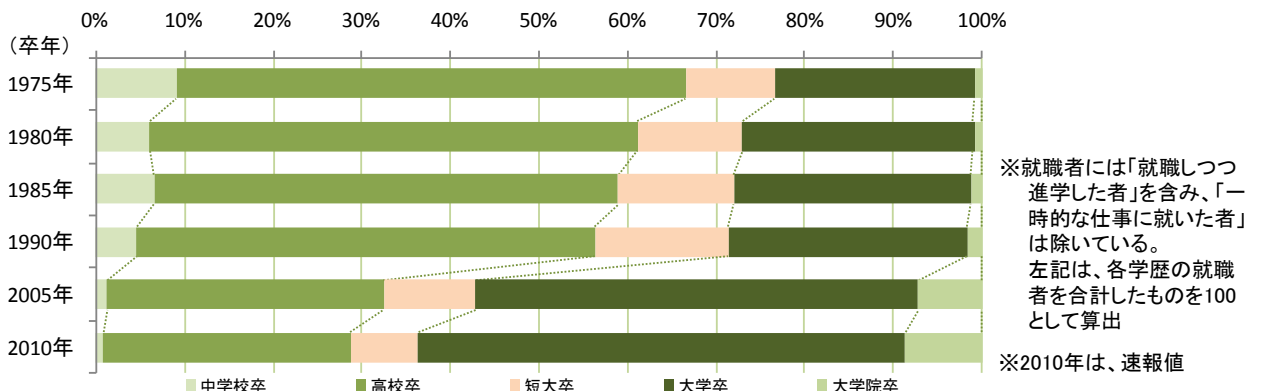
大学生・大学院生の就職希望者は増加

2011年3月卒業の大学院生を含む大卒求人倍率は、1.28倍である。リーマン・ショックの景気後退の影響により、バブル経済崩壊後のような落ち込みまでは見られないものの、学生にとっては厳しい状況となった。

しかし、企業の採用予定数を見ると、1、2年前と比較して減少はしているものの、バブル経済崩壊後のような採用予定数までには減ってはいない。一方、大学生および大学院生の就職希望者は、バブル経済期と比べて、1.5倍にまで増加している。

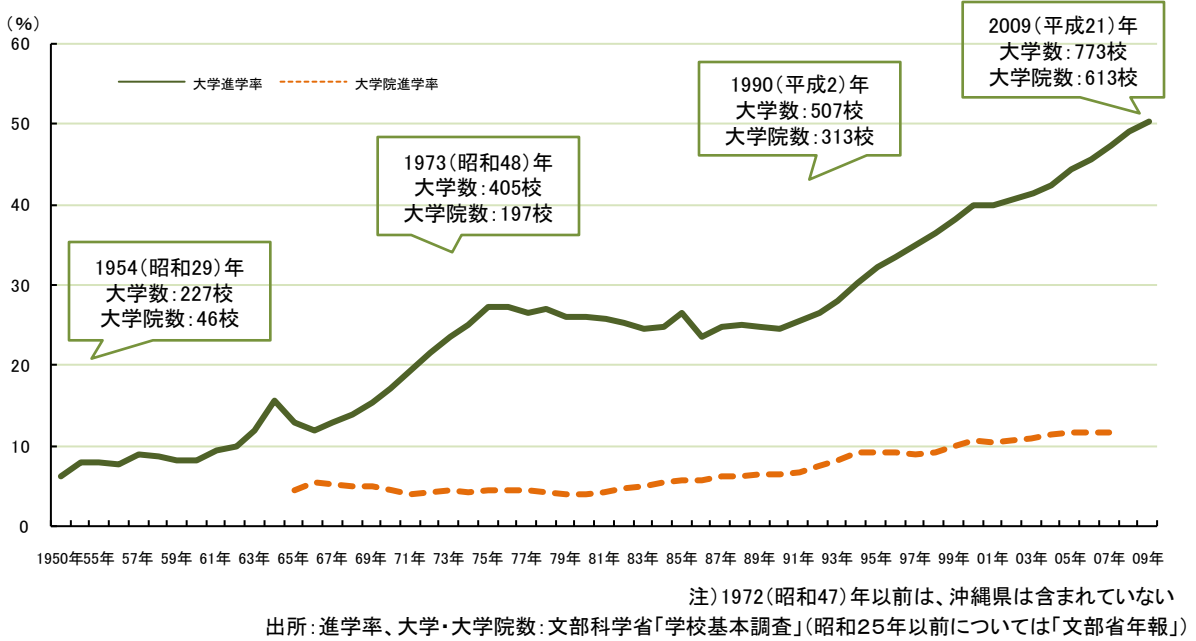
*1:『高度情報社会の大学』M.トロウ著/喜多村和之編訳/玉川大学出版部

■図表1:新規学卒者の卒業後の就職状況_学歴別に見た割合

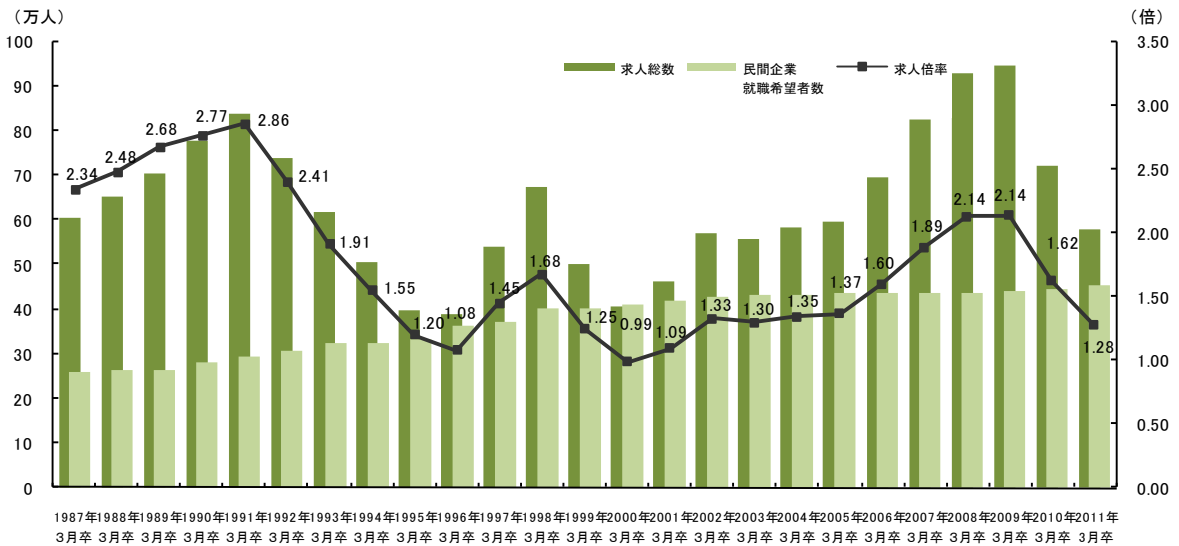


出所:文部科学省「学校基本調査」より加工

■図表2: 大学および大学院への進学率と、就職希望者数の推移



■図表3: 総数および民間企業就職希望者数・求人倍率の推移



学卒未就業者の実態

卒業後に、就職も進学もしない者が今また増加

バブル経済崩壊後の1990年中盤以降、大学卒業後、就職も進学もしない「新卒無業者」が問題視された。

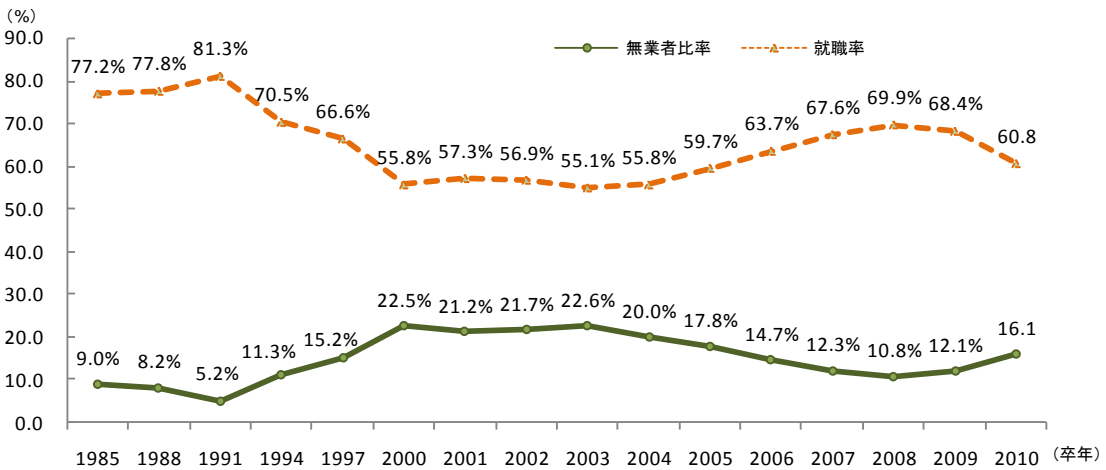
バブル経済期のころは、大卒無業者の割合は5%前後で推移していたが、バブル経済崩壊後、10%を超え、2000年3月卒業者では22.5%にまで達し、その後の2004年3月卒業者までの間、20%を超えていた。就職環境の厳しさ以外に、「フリーターという働き方も悪くない」「卒業後すぐに働かなくともいい」など、若年者の労働価値観も変化していたことも、こうした状況を生む要因となった。一時の好況により、その数値は改善されたが、リーマン・ショック後に再び急増、学卒未就業者の数は、2010年3月卒で8.7万人(*1)におよんでいる。

大卒後の初職の就業形態を年齢ごとに見ると、40代以上の年代では、正規社員に就いた割合が9割以上も占めるが、年齢が下がるほど、その割合は下がり、非正規社員に就いた者が20%を超えている。

初職で非正規社員として働いていた者が、そのまま働き続けていることで、「フリーターの高年齢化」も危惧されている。厚生労働省の「若年者雇用対策」により、フリーターから正社員化を推進させるための施策が行われている。

*1: 文部科学省「学校基本調査」(2010年3月卒は、速報値)

■ 図表1: 大卒者の就職率および無業者比率の推移



※2010年卒は、速報値

出所: 文部科学省「学校基本調査」より加工

■ 図表2: 大学および大学院卒業後の初職の就業形態_年代別

	正社員 ・正職員	非正規社員 ・計	その他	無回答	
20代	77.7%	21.9%	0.5%	—	100.0%
30代	87.9%	11.7%	0.4%	—	100.0%
40代	91.9%	6.1%	1.8%	0.2%	100.0%
50代	92.3%	5.6%	2.0%	—	100.0%
全体	87.5%	11.3%	1.1%	0.1%	100.0%

出所: リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査2008」(N=6500名)

「新成長戦略実現に向けた3段階構えの経済対策」について

2010年9月10日閣議決定

＜新卒者雇用に関する緊急対策の具体的な措置＞

- 新たに緊急・重点的に取り組む対策
 - 既卒者採用企業への奨励金の創設【厚生労働省】
 - トライアル雇用を行う企業への奨励金の創設【厚生労働省】
 - 「新卒者就職応援本部」の設置【厚生労働省】
 - 臨床心理士等による相談の導入【厚生労働省】
- 新卒者等に対する相談支援の強化
 - キャリアカウンセラーの増員等による相談支援の強化【文部科学省】
 - 就業力を向上させるための支援プログラムの充実【文部科学省】
 - 臨床心理士等による相談の導入【厚生労働省】
 - 大学等の就職支援担当者向けのメールマガジンの発行【厚生労働省】
- 採用意欲の高い中小企業と新卒者等のマッチング促進
 - ジョブサポーターによるきめ細やかなマッチングの強化【厚生労働省】
 - 「中小企業採用力強化事業」の拡充【経済産業省】
 - 「雇用意欲企業」の発掘・拡大【経済産業省】
 - 京都ジョブパークモデルの全国展開【厚生労働省】
- 関係機関の連携による地域の実情に応じた就職支援とワン・ストップ・サービスの推進
 - 「新卒者就職応援本部」の設置【厚生労働省】
 - 「新卒応援ハローワーク」を拠点としたワン・ストップ・サービスの推進
- 既卒者の新卒枠での採用促進
 - 既卒者採用企業への奨励金の創設【厚生労働省】
 - 「青少年雇用機会確保指針」の改正【厚生労働省】

「大学生の未就職卒業生」について

労働政策研究・研修機構の「大学における未就職卒業生支援に関する調査(速報)」によると、未就職卒業生の特徴として、下記のとおり、「就職活動をスタートするのが遅い」「自分の意見や考えを上手く表現できない」「教員や職員にほとんど相談しない」「何をしたらいいかわからない」「自信がない」「エントリーシートが書けない」などが多くなっている。

■大学キャリアセンター(就職部)担当者の感じる未就職卒業生の特徴(N=488)

(%)

	多い	やや多い	あまり多くない	多くない	わからない	無回答・不明	合計
就職活動をスタートするのが遅い	33.6	41.8	8.6	3.5	9.2	3.3	100.0
自分の意見や考えを上手く表現できない	30.3	50.4	4.7	3.5	7.0	4.1	100.0
教員や職員にほとんど相談しない	25.8	46.5	12.1	3.3	9.0	3.3	100.0
何をしたらいいかわからない	25.4	50.0	10.0	3.1	8.0	3.5	100.0
自信がない	24.0	49.2	7.8	1.6	13.3	4.1	100.0
エントリーシートが書けない	22.7	43.9	12.5	4.1	12.5	4.3	100.0
こだわりが強い	17.8	44.1	16.2	4.7	12.9	4.3	100.0
友達が少ない	13.3	32.6	12.9	3.5	33.0	4.7	100.0
親から自立していない	10.9	36.3	14.3	4.1	30.1	4.3	100.0
社会人としてのマナーに欠ける	9.2	38.1	25.2	6.4	16.2	4.9	100.0
生活習慣が身についていない	9.2	34.6	15.2	6.8	29.5	4.7	100.0
ゼミに所属していない	5.3	9.2	10.7	47.5	21.7	5.5	100.0
まじめに授業に出席する	3.9	17.4	19.7	16.4	38.1	4.5	100.0
アルバイトに打ち込む	3.7	25.0	21.1	18.2	27.5	4.5	100.0
サークルなどの課外活動に打ち込む	0.8	6.4	25.6	39.5	23.4	4.3	100.0
成績がよい	0.6	4.9	27.9	29.3	32.4	4.9	100.0

出所:労働政策研究・研修機構「大学における未就職卒業生支援に関する調査(速報)」(2010年8月)

「新卒一括採用」を廃止した場合の、学卒未就業者数の試算

「新卒一括採用の廃止」が議論されているが、もし、新卒一括採用が廃止された場合、どのような状況となるのだろうか。

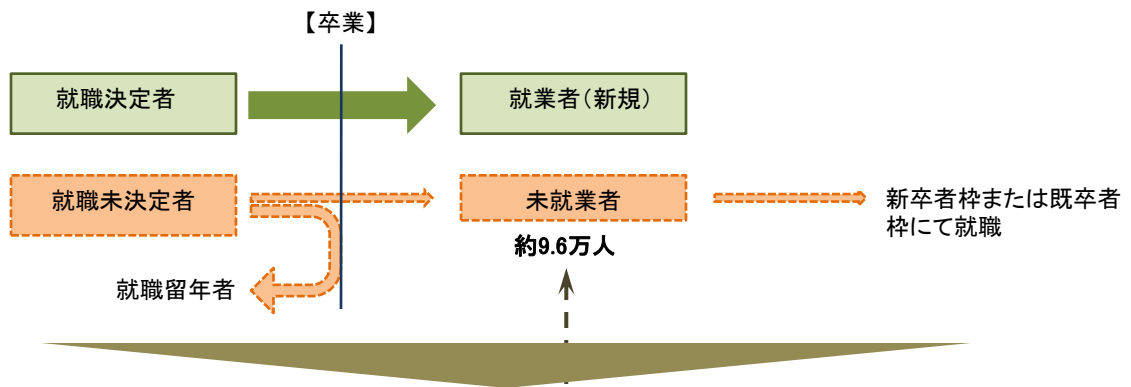
図表1は新卒一括採用がある現状をあらわしたもので、図表2は廃止した場合をあらわしたものである。

廃止した場合、新卒者と既卒者が同一のマーケットとなると仮定し、2010年3月卒業生の大学生および大学院生を対象として、そのときの未就業者の試算を行った。

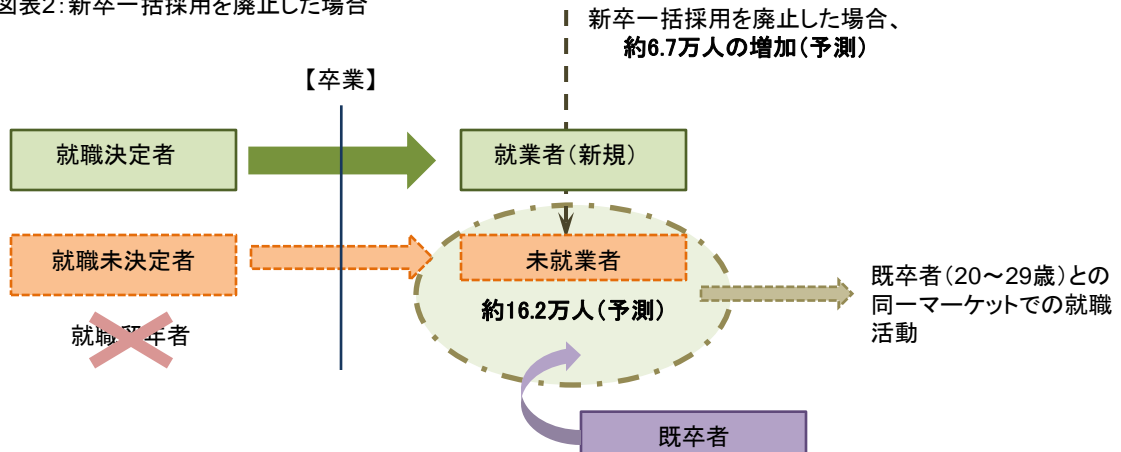
2010年3月に卒業した大学生・大学院生のうち、約9.6万人(大学生:87085人、大学院生(修士):8663人)が進学も就職もしなかった未就業者である。2010年3月卒において、仮に新卒者と既卒者が同じマーケットになった場合、新卒者のうち約16.2万人が未就業者となり、2010年3月卒の実績よりも約6.7万人増える試算となった。

この結果からは、新卒一括採用が行われていたときには就職できた新卒者が、新卒一括採用が廃止されたために、就職できなくなるという事態が、少なからず発生することが推測される。また、新卒一括採用があることで、安定的に新卒者が就職できる環境となっていることも、このシミュレーションは意味している。

■ 図表1: 現状(新卒一括採用)



■ 図表2: 新卒一括採用を廃止した場合



<シミュレーションの前提>

1. 大卒・院卒者の新卒マーケットと既卒マーケット(20～29歳を想定)が同一なものと仮定する。
2. 新卒者と既卒者との間で、能力的な分布や採用されやすさ・されにくさの違いはないものとし、両者のマーケットが同一になった場合の就職率は、新卒者も既卒者も同じになると仮定する。
3. 新卒一括採用が廃止されることにより、大学卒業時に就職できないと判断した学生の一部は大学院に進学し研鑽を積むことが予想される。そのため、本シミュレーションでは、大学院進学率が2009年度実績より3%増えると仮定(→3%の根拠は、過去20年の最大増加分の3倍)。

※留年者数については、就職ができないことなどを理由とする自主的な留年者と、単位不足などにより就職状況いかにかわらず、留年する者を区別できないため、留年者数は不変と仮定する。

また、一時的な仕事に就いた者の人数について、就職できない新卒者が一時的な仕事に就く可能性があり、新卒一括採用が廃止されるとその数が増加する可能性もあるが、どこまで増加するか不明であり、かつ新卒一括採用廃止の影響を明確にするために、あえて不変と仮定した。

<シミュレーションの方法>

シミュレーションは以下のステップ1からステップ4の手順に従って行った。

□ステップ1:就職希望者、就職者数の算出。

1. 「学校基本調査」(2010年3月卒)より、新卒者の就職希望者、就職者数を割り出す。
就職希望者数は、(「卒業生」-「公務員就職者+教員」-「大学院進学者」として算出。
2. 既卒者の就職希望者数を求める。
「労働力調査」(2009年)より、既卒者の就職希望者数を20～29歳で、大卒、大学院卒の失業者数と求職している就業者数の合計とする。
ただし、学歴別の20～29歳の失業者数および求職している就業者数は、「労働力調査」に集計結果が掲載されていないため、「就業構造基本調査」(2007年)より、
 - ①20～29歳の失業者数に占める20～29歳の大卒・大学院卒失業者数の割合
 - ②20～29歳の求職している就業者数に占める20～29歳の大卒・大学院卒求職している就業者数の割合
 を算出し、「労働力調査」の値にかけることで、算出。
3. 既卒者の就職者数を求める。
「雇用動向調査」(2008年)の20～29歳の転職入職者(一般労働者)および新卒以外の一般未就業者(一般労働者)をもとに、全学歴に占める大卒・大学院卒の割合をかけることで算出。

□ステップ2:進学率3%増加の際の、新卒者の就職希望者数を算出。

□ステップ3:新卒マーケットと既卒マーケットが同じとした場合の就職率を算出。

具体的には、両市場の就職希望者数と就職者数をそれぞれ合計し、その値を使い就職率を算出。

□ステップ4:新卒者の就職希望者数に(1-「ステップ3の就職率」)をかけ、その結果より一時的な仕事に就いた者の人数を差し引くことで未就業者(予測)を算出。

「採用」競争の実態

上位企業の採用難実感、優秀で多様性を持った留学生・外国人などへの志向

学生の就職難が叫ばれる一方で、学生から就職先として人気の高い企業においても、採用難の声が上がっている。採用難を実感している企業からは、「学生の質が低下している」「一部の優秀な人材の取り合いになっている」などの声が聞かれる。

近年の「厳選採用」は、バブル経済崩壊後に始まり、採用予定数に達しなくても、「採用基準より満たない者は、採用基準を下げてまでは採用しない」意向を持ち、現在にまで至っている。

グローバル化にともない、企業各社は、生き残りをかけて人材の質を高めていくことに腐心している。

選考プロセスを見ると、エントリーシートでの選考、適性試験・テスト、小論文などの多様な手法を組み合わせで厳選しているが、その中でも、エントリーシートや面接を重視する傾向が見られる。しかし、採用成果に関する満足度は高くなく、やや行き詰まりの感がある。

最近の日本人学生については、「安定志向」「グローバル志向が低い」「真面目だが快活さに乏しい」「ストレス耐性が弱い」などの意見が聞かれ、外国人学生も同席する面接場面などでは、外国人学生の積極的な発言や将来の考えなどが好印象として残り、日本人学生に物足りなさを感じている。

2011年3月卒業の大学生および大学院生の新卒採用を実施している企業のうち、3割が外国人留学生の採用を予定しており、そのうち、従業員5000人以上の企業では、半数近くが予定している(*1)。

*1:リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」(2010年3月調査、N=4460社)

＜大学生の就職について厳しいとの声について、企業の意見・感想＞

◇求める質に満たなければ採用目標数を未達している。学生の質が低下しているのが一因と考える。

◇報道では学生の大半が厳しさを実感していると言われており、実際にそのようであるが、それにしては学生の事前準備が充分とは言えない。企業研究もしていない学生が多く、きちんと戦略を立てて欲しい。企業側からもそのようなメッセージが必要。

◇報道の影響もあり、早期化を助長しているように感じる。特定の学生に内々定が集中する二極化は顕著。キャリア教育の抜本的な見直しも必要に感じる。

◇企業から見て魅力的な人材は売り手市場であり、優秀な人材の取り合いになっていると感じる。

◇真面目な学生が多く、就活対策をしっかりとこなしていると思う。反面、全員同じような受け答えが多く、甲乙つけるのが難しくなっていると感じる。

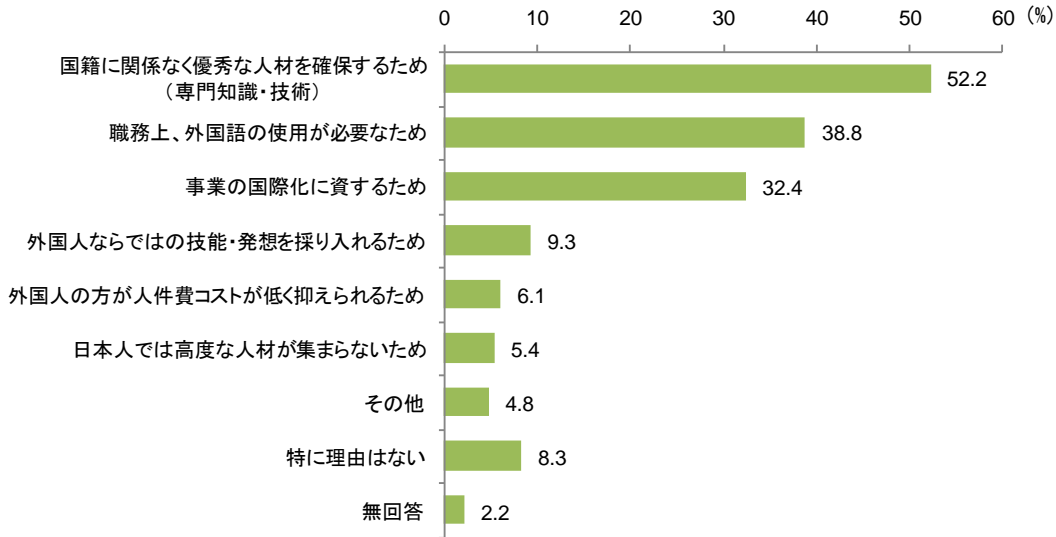
◇自分の将来について真剣に考えた人と考えなかった人との差が、就職活動の結果にあらわれていると感じる。企業の目標も上がっており、小手先では適用しなくなっているため、マニュアル型ではなく、自分自身で勝負してもらいたいと思う。

＜調査概要＞

- ◆対象企業: 大手企業を中心とした企業250社
- ◆回答数 : 88社

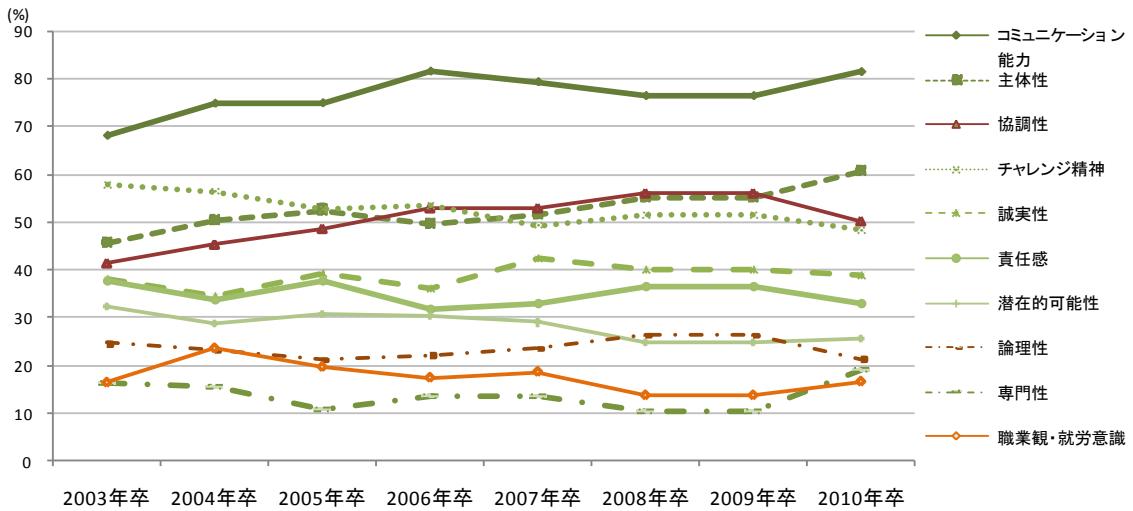
出所:リクルートワークス研究所「採用に関するアンケート調査(2010年7月)」

■図表1:外国人留学生を採用した理由(複数回答、N=312社)



出所:労働政策研究・研修機構「外国人留学生の採用に関する調査」(2008年3月)

■図表2:「選考時に重視する要素」上位の推移(5つ回答)



出所:日本経済団体連合会「新卒採用に関するアンケート調査」

欧米企業の新卒採用事情を見る

『Works102号』より抜粋

欧米諸国は、日本の「新卒一括採用」とは一線を画す

世界に目を向けると、日本のような新卒一括採用システムを持つ国はまれである。欧米のグローバル企業は、日本のような未経験者のための企業内教育訓練は行わず、教育研修やOJTによって育てていく日本の方法とは異なる。これは、職務主義を中心とした人材マネジメントシステムと深く結びついている。

人材を採用する際は、基本的に職種別採用であり、欠員募集であることがほとんどであり、その職務をこなせる能力・スキルがあることが前提であるからだ。

新卒者ながら、未経験者ではない欧米の新卒者

欧米の新卒者は、多くが大学卒業後から企業への就職活動を開始する。

新卒者が応募するのは、“エントリーレベル”といわれる、職務経験やそれに基づく能力・スキルをそれほど高いレベルで問われない仕事である。しかし、まったくの未経験者を採用するかというと、そうではない。

欧米の大学は、会計学、経営学、HR(人事学)、ITなど、日本よりも職業の領域と密接に結びついた専攻が多く、学生のうちから目指す職務の専門知識を得たり、長期のインターンシップやCo-opプログラムといった職業経験を積む。また、職種ごとの職業団体の学生会員として情報を得たりすることが可能である。

欧米学生の多くは、大学を卒業した時点で“まったくの未経験者”ではないのである。

大学教育の仕組みが、新卒一括採用システムを採らなくても、新卒者が仕事を獲得できる背景の一つとなっている。

指定校・指定学部を通じた採用

一方で、欧米のグローバル企業でも、非常に優秀な学生は、卒業前から内定を出し、囲い込みをするのは一般的となっている。同じ新卒者でも、初任給が異なるのも普通である。

企業は、エリート採用に多くの時間と人材、コストをかける。長期のインターンシップやCo-opプログラムの実施をはじめ、アフターカレッジのように特定大学の学生が運営するサイト内にジョブサイトを設置したり、キャンパス内で会社説明会に付随して、食事会などのイベントを開催したり、大学の就職課などが主催するジョブフェアに参加したり、と多様な方法を実施しているのである。

しかし、特徴的なのは、これらのほとんどが“指定校”あるいは“指定学部”が決められていることだ。

指定校、あるいは指定学部以外からの応募を受け付ける企業もあるが、ほかの企業で経験を積み、キャリア採用として再チャレンジを促すという“丁寧なお断り”をする企業も、決して少なくない。

欧米の企業でのこの仕組みは、採用する可能性がほとんどない学生に対しては門戸を開かないことで、“お互いにとってムダが少ない仕組み”であるのは事実だ。

欧米諸国のほうが日本よりも、人材市場の流動化は進んでいるが、それにもかかわらず、学生も企業も、入口の段階で時間をかけてお互いを見極めようと努力している。大学や社会の仕組み、企業の人材マネジメントの思想がまったく異なる中で、単純な比較はできないが、日本企業も学ぶことが多いはずである。

就職協定の歴史

需給調整、市場の安定目的

1953年に「就職協定」が本格的に開始される。戦後の復興とともに、朝鮮戦争特需による人手不足による人材確保のため採用試験の時期が早まる傾向にあり、学生の向学心が阻害されることを危惧していた。そこで、産・官・学の代表で構成された就職問題懇談会が、大学生の推薦開始を10月1日以降と決めたのである。ここで触れた「推薦」は、理工系に限るものではなく、文科系学生もその対象であった。

守られない迷走の歴史、やがて廃止に

1955年から1961年にかけての好況時代に新卒採用数は拡大し、企業の「青田買い」は顕著となった。企業の選考時期は、4年生の5月まで繰り上がったが、その後の不況時には、一部歯止めがかかった。不況から脱出した1960年代前半、大学3年生の2、3月に就職が決まるのが珍しくなくなり、「青田買い」ならぬ、「早苗買い」や「種モミ買い」という言葉が生まれた。

就職協定がありながら、水面下において採用活動の早期化が見られたが、行き過ぎた状況となると、青田買いの自粛の声も上がり、そのたびに就職協定は軌道修正された。

その後、採用活動は、早期化がエスカレートし、1973年に文部省・労働省・日経連の間で、青田買いの自粛基準を定めた。しかし、1974年から翌年にかけて、石油ショックにより様相は変わり、採用取り消しや自宅待機が相次いだのである。この状況は、選考時期と入社時期までの間が空くことによる反省から、労働省が企業と大学に働きかけ、選考時期の繰り下げを促し、1976年に「会社訪問の開始10月1日、選考開始11月1日」と、期日が定められ、1985年まで維持された。

しかし、労働省は、1982年に就職協定から撤退し、「産・官・学での協議」は、30年間で崩壊した。

その後も早期化に歯止めがかかることはなく、1987年に新就職協定が施行され、就職活動は大幅に様変わりした。だが、依然として水面下では採用活動は行われており、解禁日前に「超大手企業」による学生の拘束が見られた。

1991年、開始日の前倒しを改定したが、就職協定は形骸化していく。

1992年には、企業側の自主的決定である紳士協定のスタイルとなったが、拘束力は弱く、その後、協定を守らない企業が多くなったことにより、日経連(当時)は、1997年に就職協定を廃止した。

倫理憲章による自主規制の復活、協定待望論の浮上

就職協定の廃止後、現在の日本経済団体連合会が「新規学卒者の採用・選考に関する企業の倫理憲章(現在は、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の倫理憲章)」を1997年に定めて以降、毎年発表されており、2004年に「卒業・修了学年に達しない学生に対して、面接など実質的な選考活動を行うことは厳に慎む」の一文が入り、その後の就職活動時期に影響を及ぼすこととなった。

このような状況を憂いて、政治家などから就職協定の復活を望む声が聞かれた。就職協定待望論のほか、新卒採用そのものを否定する声も聞かれ、「新卒一括採用廃止」の声までもが聞かれるようになった。

近年の採用活動では、多くの企業が4年生の4月から選考活動を開始する。選考期間は4～6月がピークとなり、学業への支障が生じ、秋、冬へと続く就職活動の長期化が問題となっている。

《新卒採用130年の歴史__年表》

年	トピック
明治	1875年 慶応義塾の卒業生・荳田平五郎が三菱に入社 ※新卒就職の第1号?
	1878年 東京帝国大学がはじめて「大卒者」を社会に送り出す(実業界に行くものはまれ)
	1879年 三菱が大卒者の定期採用を開始
	1887年 三井銀行による若年者の一括採用(高業績者の中には4年間で7倍に昇給するものも) → 武藤山治(鐘紡)、小林一三(阪急電鉄)、藤原銀次郎(王子製紙)、日比翁助(三越)らを輩出
	1895年 高等文官試験の開始
大正	1920年頃 新卒一括採用方式が定着
	1924年 東京大学と早稲田大学が組織的に学生の就職斡旋を開始
	1928年 三井、三菱、第一が中心となり「入社試験は卒業後に行う」ことを決める ⇒ 就職協定の起源
	1931年 不況のため大卒者の3人に1人が就職できず ※小津安二郎監督の映画『大学は出たけれど』(1929年)
	1934年 「就職いろは歌」が『実業之日本』(昭和9年2月号)で紹介
	1938年 学校卒業者使用制限令 ⇒ 国家による分配
	1940年 会社職員給与令 ⇒ 初任給の一律化
	1946年 公務員試験(上級)の前身の高等文官試験(高文)が復活 → 高文を待ってか、卒業期に就職しない学生も大学卒の勤労者化(大学卒が現場労働者となる) 大学卒の勤労者化(大学卒が現場労働者となる) → メーカーにて、まず工員として採用し、現場業務と技術を十分に知った後、成績により社員として採否を決定するという実力主義の傾向も注目
	1947年 学生の関心は、貿易とマスコミに集中
	1949年 アルバイトをしていた大学生は、「就職戦線から閉め出される」という噂が、学生たちを脅かした
昭和	1950年 朝鮮戦争による米軍特需による、砂糖、セメント、肥料、紙といった「四白景気」により、新卒の定期採用が復活
	1952年 文部省の通達のかたちで、はじめて就職期日の指針が示される
	1953年 就職協定スタート(学生の推薦開始を10月1日以降と申し合わせ) → 大学の就職斡旋開始は、文系10月1日、理工系10月13日 女子学生の就職問題が出る
	1954年 不況となり就職難に。新制大学の卒業生が出始める
	1955年 好況により、新卒採用数が拡大(1961年までの神武景気、岩戸景気時代) → 企業の選考時期は、4年生の5月まで繰り上がっていた
	1960年 採用活動の早期化が社会問題化 ⇒ 「青田買い」
	1962年 日経連が野放し宣言、一時協定廃止
	1964年 採用活動の早期化が激化 ⇒ 「早苗買い」「苗代買い」 → 大学3年生の2、3月に就職が決まるのが珍しくなくなった
	1965年 不況が深刻に。採用ストップ企業が続出。高卒者の中には、自宅待機者も出る
	1966年 景気も回復し、企業の採用意欲はしだいに高まる → 労働力不足から、中途採用への依存度が高まる
	1967年 企業の採用意欲が急騰 高専初の卒業生を出す→就職決定率は100%と好調な滑り出しを見せる
	1968年 厳選主義をとる企業が多くなる 高卒者の不足から大卒者のブルーカラー化が出てくる
	1969年 大学紛争による採用内定者の留年問題が、一時各社の採用業務の混乱を招いた
	1970年 学生も3年生の12月ごろから活発に会社訪問を開始 ⇒ 「(種)モミ買い」 → この後、採用早期化と自由応募による就職がさらに進むが、ドルショックによる内定取り消しが続出 → 早期化がますますエスカレート。青田買いの自粛運動の兆しが見え始める。重複内定も増加し、就職活動は混乱
	1973年 文部省、労働省、日経連の間で、青田買いの自粛基準が制定 → 会社訪問開始5月1日、選考開始7月1日
	1974年 第一次オイルショック 採用縮小を心配する声も多かったが予想以上に採用意欲は高く、波乱なく終了
	1975年 不況による内定取り消しの問題化 → 労働省は大卒に関して、協定を大幅に遅らせることを提案。混乱したが、最終的には、産業界・大学界の合意を得て決定 → 翌年1976年より、会社訪問開始10月1日、選考開始11月1日とされ、1985年まで維持された
1976年 景気がやや持ち直す。採用意欲も徐々に復活へ	
1977年 円高不況 企業の倒産が続き、公務員試験に応募者が殺到 → 「不況に強い公務員」人気や損保・銀行ブームなど、就職の「ファッション化」傾向が見られた	

年	トピック
昭和	1978年 不況により、学生の大企業志向が強まる。オイルショック以降、大量採用で話題を呼んだ産業(外食産業、チェーンストア、ディーラー、プレハブ産業など)の「採用大手」の意欲はまだ旺盛(「第三次産業主導型就職戦線」) →採用の主力がメーカーから第三次産業へ移行、理工系の受け皿は拡大せず苦戦
	1979年 大手メーカーが採用を復活するなど、“採用大手”以外の求人増加が目立ち始める
	1980年 鉄鋼、化学、合繊の市況産業が大卒採用の大幅増を打ち出す。中小企業の採用も増加
	1981年 企業が新商品の開発に注力し始める、大卒の技術系は引っ張りだこに
	1982年 自主協元年。技術系主導の採用ブームは持続した一方で、事務系は抑制気味
	1984年 青田買いが再びエスカレートし始める →就職活動に熱を上げすぎ、出席日数が不足し、留年する学生も続出。企業側の拘束も問題化
	1985年 臨時教育審議会が「青田買い是正」を打ち出す
	1986年 「男女雇用機会均等法」施行。一般職、総合職のコース別採用がスタート 中央雇用対策会議が文部省案の「4年制大学のみ新協定」を承認。10年ぶりに協定を改定 主要企業52社による就職協定順守懇談会が発足
	1987年 男女雇用機会均等法と新就職協定の施行により、就職活動は大幅に様変わり →大手企業を中心に協定は遵守されるが、解禁日を境に「超・大手企業」による学生の拘束が続いた。第一志望群の企業による拘束を受けても内定を得られなかった学生が、第二志望企業群として「中堅・中小企業」への流れ口「じゃーまあいいか」という、「ジャマイカ現象」 就職協定遵守懇談会、参加企業239社 就職協定は、中央雇用対策協議会から大学等採用問題懇談会へ移行
	1989年 就職協定は3年ぶりに2段階方式に改定
	1990年 空前の売り手市場で、大卒求人倍率は2.86倍(1991年卒) 「花長風月」(花:花形企業、長:長期休暇、風:社風がよい、月:月給が高い)
	1991年 3年ぶりに、開始日を20日前倒しに改定(企業等の説明および個別訪問開始:8月1日) 「大学名不問採用」の登場
	1992年 就職協定遵守懇談会が「紳士協定」 売り手市場が完全に崩壊。企業は“質”重視にシフト →公務員志望が激増するなど、安定志向がさらに強まる
	1993年 雇用調整によるリストラのため、新卒採用を控える傾向も
	1994年 バブル崩壊による採用手控え
	1995年 円高、阪神大震災などの影響で、企業が採用人数をさらに引き締めた インターネット活用の就職・採用活動元年
	1996年 日経連が就職協定廃止を通達
	1997年 就職協定の廃止 →企業・学生ともに、暗中模索の動き。活動スケジュールは、1ヶ月の早まりが見られ、各プロセスのピークも分散化が見られた 外資系企業への人気が高まる
平成	1998年 日本経団連「倫理憲章」を制定 コンピュータの「2000年問題」により、一部の企業で採用意欲が高まるが、全体的には採用予定数は減少へ
	1999年 大卒求人倍率が、1.00倍(0.99倍:2000年卒者対象)を下回る ベンチャー企業への就職志向が高まる
	2000年 ITビジネスをグローバル展開するメーカーや外資提携で再編が進む自動車メーカーへの人気上昇 大卒者の無業者化が問題視(2000年卒者で無業者が2割を超える)。フリーター増加の問題も浮上
	2001年 採用意欲が多少回復
	2002年 景気低迷の中、好業績である自動車メーカーを始めとする製造業や流通業での採用予定数が増加
	2003年 業績の好調企業群や新規事業展開・店舗拡大に伴う増員計画などにより、採用予定数が増加 運輸、旅行業界へ志望傾向が鮮明に
	2004年 大手・中堅企業では採用数倍増に対して、中小・零細企業では、低迷不調により採用数減
	2005年 景気回復とともに、大企業から中小企業まで採用意欲が増す
	2006年 企業の採用意欲は拡大し、採用予定数はバブル経済期に次ぐ人数に
	2007年 企業の採用意欲はさらに拡大し、採用予定数は、バブル経済期を上回る。大卒求人倍率も2.14倍(2008年卒)と16年振りに2倍を超える
	2008年 企業の採用意欲は高止まり。採用予定数も過去最大に リーマン・ショックにより景気悪化へ(9月以降)。派遣切りなど社会問題化 春先の採用意欲も減退傾向が見られ、一部に内定取り消しも見られた
	2009年 採用予定数は減少したが、新卒採用自体への意欲はある状況 →中途採用を止めても、新卒採用を行う企業が見られた

《参考文献、調査一覧》

<文献>

- 『非常時就職 指針』石戸谷勇吉著/時潮社/1933(昭和8)年発行
- 『就職への道』松永義治著/三光社/1934(昭和9)年発行
- 『日本就職史』尾崎盛光著/文藝春秋/1967(昭和42)年発行
- 『日本雇用史(上・下)』坂本藤良著/中央経済/1977(昭和52)年発行
- 『高度情報社会の大学』M.トロウ著/喜多村和之編訳/玉川大学出版部/2000(平成12)年発行
- 『日本的雇用慣行－全体像構築の試み－』野村正實著/ミネルヴァ書房/2007(平成19)年発行
- 『新しい労働社会－雇用システムの再構築へ』濱口桂一郎著/岩波新書/2009(平成21)年発行
- 『就職ジャーナル』(1970年～2002年発行分)/リクルート
- 『Works』 6号(1996年)、61号(2004年)、102号(2010年)/リクルートワークス研究所

<調査>

- 内閣府「国民生活白書平成18年版」(「第二新卒者の採用実態調査(2005年)」)
- 日本経済団体連合会「新卒採用(2010年3月卒業者)に関するアンケート調査結果(2010年4月)」
- 文部科学省「学校基本調査」
- 労働政策研究・研修機構「外国人留学生の採用に関する調査」(2008年3月)
- 労働政策研究・研修機構「大学生の未就職卒業生支援に関する調査(速報)」(2010年8月)
- リクルートワークス研究所
 - 「ワークス大卒求人倍率調査」
 - 「ワーキングパーソン調査2008、2010」
 - 「人材マネジメント調査2009」
 - 「採用に関するアンケート調査(2010年1月、7月)」



現状の 「新卒一括採用システム」 を改革するべく方向性について

大きな社会構造の転換を受け、
大卒一括採用システムは大きく変わるべき時に来ている。
それは、巷間で熱く議論がなされている採用活動の時期の問題にとどまらず、
選考基準の問題、大学での学びの評価の問題、
企業が提示するキャリア・コースの問題など、多岐にわたる。
その論点をまとめ、以下の6つのビジョンを提示する。

- I 大学生の学習の質を高め、そして成績や学習歴を問う採用を
- II 大学院への教育投資を無にしない就業機会の提供を
- III ユニバーサル化した大学に対応する、企業の採用ルートの整備を
- IV 面接依存型の採用選考手法の抜本的見直し
- V 早期化是正よりも、過剰な長期化を抑制した採用プロセス改善を
- VI 新卒採用市場を若年既卒者へも「段階的に」オープンへ

また、巻末には、そのビジョン実現に向けた具体例をいくつか提示した。

これは、ビジョン実現のあくまで一例であり、
ほかにもさまざまな具体策があるのではないかとと思われる。
新たなアイデアを考案する一助となれば幸いである。



大学生の学習の質を高め、 そして成績や学習歴を問う採用を

方向性 I

日本の国際競争力を高めていくうえでは、大学・大学院等における教育の質を向上させることが不可欠であり、そのためには、大学教育と職業・企業との接続を強化する必要がある。

現在の日本では、大学での専攻・学習内容と職業・企業との接続が、文科系領域のみならず理科系領域においても不明確であり、企業の採用活動においては、大学生の成績や学習履歴は選考基準になっていないのが実態である。また、採用活動が学期中にかかり、大学生の学習機会を阻害しているという現状もある。このような実態は、学びに対するインセンティブを劣化させ、高等教育が機能しない大きな要因となっている。

しかし、高度な知識・能力を有し、日常的な学習習慣を身につけた大学生を輩出することが、産業界にとっても、日本にとっても望ましいものであることは間違いない。グローバル化が進む現代においては、教育の質を高め、グローバルに通用する人材を輩出することは日本にとっての最大課題だといってもよい。

企業は、採用活動によって大学生の学習機会を決して阻害してはならないし、インターンシップなどの学習機会を提供していく責任もある。そして、彼らの成績や学習履歴を採用・選考において問うことで学習行動の促進を図るべきであろう。講義、ゼミでの学習内容、そこで得られた知識・能力、成績などを選考基準に組み込み、学びへのインセンティブを高めていきたい。昨今、多くの企業は、日本人学生の「基本的な学力不足」を感じている。成績などを問うことにより、懸念点が改善に向かうであろう。

そして、高等教育機関は、社会、産業が求める人材を輩出するために、さらなる変革を遂げなくてはならない。そのためには、カリキュラムの質向上と同時に、教員のティーチングスキルの向上が欠かせない。ファカルティ・ディベロップメント(FD)活動(*1)などの施策を中心に、教育の質を飛躍的に高めることが求められる。

*1: ファカルティ・ディベロップメント(FD)活動とは、大学等の理念・目標や教育内容・方法についての組織的な研究・研修



大学院への教育投資を 無にしない就業機会の提供を

方向性 II

今や、大学院への進学率は13.4%（2010年4月）（*1）を占める。専門職大学院の新設などもあり、今後その比率はさらに増加していくものと推定される。しかし、こうした高度専門教育を受けた人材が有効活用されているかといえばそうではない。企業の採用においては学士も修士も同じ仕事に就くことが多く、初任給に差がない企業もある。博士課程に進んだ人材の門戸は狭く、多くのポスドク（Post Doctoral Fellow）が就職できずにいるなど、高学歴フリーター問題まで生まれている。

グローバルに目を転じると、ビジネススクール、プロフェッショナルスクールなど、日本では大学院の位置づけにあたる教育機関から、企業の次世代リーダー候補、行政や法律、教育などのプロフェッショナルが数多く輩出されている。フランスのグランゼコール（*2）のように、政治、行政、産業界のトップ人材になるための、登竜門という位置づけの高等専門教育機関も存在する。

日本においても、大学院と産業界の接続を再考すべきである。大学院での教育改革は急務である。

一方で、高度な知識・技術や論理的思考力を獲得した大学院生も生まれている。そうした人材には、しかるべき処遇のステージを用意するなど、彼らの投資に見合った就業機会を提供すべきである。そうした機会を通じて、大学院の教育の質に関する議論が深まり、教育における産学連携と併せて、大学院教育の価値が向上するものと期待される。

*1: 大学院進学率の出所は、文部科学省「平成22(2010)年度学校基本調査 速報」

*2: グランゼコールとは、一般の大学とは異なる、フランス独自の高等専門教育機関



ユニバーサル化した大学に対応する、 企業の採用ルートの整備を

方向性Ⅲ

大学生の能力・志向は、この20年間に著しく多様化している。1960年代には10%台、1980年代までは20%台であった4年制大学への進学率は、バブル経済崩壊後に急伸し、1994年に30%を超えた後も増加の一途をたどり、今や50.9% (2010年4月) (*1)に達した。かつての大学は、国民の中の「限られた人材＝エリート」の能力を高め、日本の行政・産業・研究の基盤を整備するという役割を担っていたが、ユニバーサル化した現在においては、国民全体の知識・能力レベルを高めるといった、より一般化された役割へと変質している。そして、自身が産業界や行政の世界の中で基幹的・中核的な地位・役割となることを欲して、進学し、知識・能力を高めようとする大学生は今は一部にすぎず、大学生の多くは、自分らしさを大切にしたい安定的な生活を確保することに重視している。

しかし、大学と企業を接続する大卒採用、就職の仕組みは、大学生がエリートであった時代に確立された方式から変化していない。ほとんどの企業が、大卒者に対して、将来幹部になることを期待した単一のキャリア・コースのみを提示している。能力・志向が多様な大学生に対して、一律的に高度な選考基準を設定し、厳選採用を行うことで、学生にとっても企業にとっても、大きな負担がかかる非効率な状況を生み出している。

成熟期に入った日本においては、企業内のポストの数は限定され、多くの幹部候補を必要とする時代は終焉を迎えている。そして、大学生の能力・志向も多様になっている。企業が大卒者に提示するキャリア・コースを、多様なものへと再編していくことが今後求められるだろう。

*1: 4年制大学進学率の出所は、文部科学省「平成22(2010)年度学校基本調査 速報」

IV

面接依存型の採用選考手法の抜本的見直し

方向性IV

現在、多くの企業が大卒採用において導入している選考手法は、エントリーシート・面接をその中心におき、応募者の自己PR・志望動機をもとに、その人物の人となり・能力・資質を判断するというものである。

学力試験、適性検査などの客観的な手法が並行して実施されるケースもあるが、それらの主目的は、多くの応募者を絞り込むための事前選考や、内定後の配属決定の参考であることが多い。

面接という手法は、本人のコミュニケーション能力をある程度見極めることは可能だが、課題解決能力や論理的思考力など、その他の能力を見極めることは難しい。そして、このような手法による選考を乗り越えて、当該企業に入社した新入社員、若手社員が伸び悩み、低迷するという状況が、人気企業においても発生している。「就活」の対策本、マニュアル本が大量に流通し、就職予備校などの支援も手伝って、優秀な人材を「演じる」ことに長けた大学生が大量に生まれている状況を見ると、面接だけに頼った選考を続けることは、求めるべき人物を選考し損なう採用リスクをとまなうことになる。社員の解雇が厳しく規制される我が国にあっては、そのリスクは決して小さくない。採用選考手法の見直しを図る必要があるのではないだろうか。

本人の態度や能力、思考特性・行動特性を見極めるには、多様な方法が考えられる。数ヶ月間の長期にわたるインターンシップを通して学生の態度や能力を見極める、高度な課題に取り組みさせて問題解決力や思考力のレベルを見極める、などの手法を組み込むことや、筆記試験や学習成績を選考に活用することなどが考えられる。



早期化は正よりも、 過剰な長期化を抑制した採用プロセス改善を

方向性 V

就職活動の時期を大きく後ろ倒しにすべきとの議論が盛んに行われている。もちろん、学業への配慮や採用側のコスト削減・効率化を考慮すれば、夏から秋ごろに内定時期が後ろ倒しになることは大きな前進である。

しかし、就職活動において問題としなくてはならないのは、早期化よりも長期化であると考える。長期になるから授業やゼミなどへの影響がおびただしくなり、また、学生も疲弊していく。

就職協定は、1953年に産・官・学の取り決めによって発足して以来、過去において2度までも撤廃されたものである。規制は、必然的に採用時期の一極集中を招き、多くの学生、多くの企業は、十分な出会いが果たされぬままに終わってしまうという現象を伴うことになる。そこで、大きく2つの改革の方向性をもって、議論しても良いのではないだろうか。

1つは、長期インターンシップを通じた内定出しであり、もう1つは、春休み、夏休みなどの学業の休み期間を活用した採用・選考集中期をつくることである。

3年生終わりの春休み、4年生の夏休み、4年生終わりの春休みに、3回の就職内定シーズンをつくるのである。

これは例示にすぎないが、学生と企業の出会いは、もっと柔軟で、多様であるべきである。能力・意欲の高い大学生に対しては、諸外国の新卒採用がそうであるように、2年生、3年生のうちの、インターンシップなどを通じた出会いがもっと促進されるべきであり、学業やクラブ活動に注力し、早くから就職活動ができない大学生でも、卒業間際にオープンな機会があるべきである。

新卒採用市場を若年既卒者へも 「段階的に」オープンへ

方向性VI

大卒求人倍率(*1)は、2.14倍(2008年卒者)から1.28倍(2010年卒者)へ。ここ数年の変化からもわかるとおり、採用環境・就職環境は、その折の景気動向の影響をうけて大きく変化する。卒業年度の景況の違いによって、進路に少なからずの影響を及ぼすことは避けられない現実であり、不況時には内定を獲得できない大学生、希望通りの就職ができない大学生が大きく増えてしまう。このような学生側の責に寄らない結果に関するやり直しの機会として、第二新卒とよばれる若年社会人市場があるが、この市場もまた、好況時には活性化するものの、不況時には大きく縮小してしまう。

こうした現状を踏まえると、現在の新卒採用市場を、新規学卒者に限定せず若年既卒者にもオープンにしていくことは、施策の方向性としては望ましいものと考えられる(*2)。既卒であっても、新卒者と同じ初任給で、エントリーレベルからのスタートが切れるという機会を提供していくことが望まれる。

しかし、今すぐに新卒者と既卒者を一律に扱い、現在の新卒採用のプロセスの中にそのまま組み込んでいくことは、市場に混乱をもたらし、企業のみならず、新卒者・既卒者ともにメリットを享受できない可能性がある。面接などの場に双方が同居することは、選考の難易度を増し、結果の不透明さを助長してしまう可能性があるし、既卒者に対する行政的な支援があれば、選考機会の公平性が揺らぐ可能性もある。募集段階では既卒者を受け入れながら、選考の段階で排除していくような建前と本音とが併存する可能性もある。卒業後の機会を期待し、就職活動に注力せずに離脱してしまうモラトリアム大学生を数多く生み出してしまう危険性もある。また、現在の第二新卒市場が消滅してしまう可能性もある。

市場のオープン化に向けての改革は、双方の折り合いを考慮しながら、段階的に行っていくべきである。既存の新卒市場に加え、新卒扱いの市場を形成し、両者を緩やかに統合していくような長期展望を持ち、市場の改革を推進していくべきである。

*1: 大卒求人倍率の出所は、(株)リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」

*2: 2010年7月から8月にかけ、日本学術会議の提案に基づき、政府の「新卒者雇用・特命チーム」が、既卒者の新卒卒での採用促進として、新卒卒を卒業後3年間に拡大との方向を示した

一「[新卒一括採用システムの改革]の方向性」に関する具体例一

※【 】は、前述の「方向性ⅠからⅥ」に対応している項目

1. 選考活動(*1)の実施は、大学の学事日程を十分に考慮し、大学生の学習活動を妨げない長期休暇期間である春休みと夏休みとに設定する。分割分散することにより、3年生の春休み、4年生の夏休み、4年生の春休みつまり卒業前の期間と合わせて、3回の選考機会を学生は得ることができる。【方向性Ⅴ】
2. 会社見学の域を超え、本格的な就業体験となるような長期インターンシップの実施を推進する。また、欧米などのインターンシップ先進国にならい、採用目的として位置づけることで、より実効性の高い採用市場を形成する(*2)。【方向性Ⅰ・Ⅳ・Ⅴ】
3. 大学の講義・ゼミなどの学習履歴やその成績を、評価基準として組み込む。大学が発行する成績証明書の書式改定や在籍中の途中段階における成績証明書発行を標準化させることにより、大学における専攻・学習内容・評価が実質的・立体的に把握できる仕組みを構築する。【方向性Ⅰ・Ⅳ】
4. 学内だけではなく、学生自身が保有している能力や職業的態度、たとえば、社会的思考力(*3)や環境適応性(*4)など、どれだけの可能性を保有しているかを測る指標を構築する。選考の段階で、多面的な側面を評価することにより、採用の精度を高める。【方向性Ⅰ・Ⅳ】
5. 従来の総合職や一般職といった大卒採用枠を見直し、学生の志向・能力の多様性を勘案し、採用コースを再編する。たとえば以下のようなコース分けが考えられる。
 - リーダーシップや専門性の基礎をしっかりと磨きあげた大学生・大学院生を主たる対象とした「グローバル・キャリア・コース」
 - 将来の幹部候補を対象とした日本国内での仕事を軸として、幹部や専門職として活躍する「ローカル・キャリア・コース」
 - 特定の職域もしくは地域の中で活躍することを期待される「エリア・キャリア・コース」採用プロセスは、各キャリア・コースごとに設定し、入社以降のキャリア・パスを示す必要がある。また、初任給についても、コースごとに設置する。【方向性Ⅱ・Ⅲ】
6. 学部生と大学院生の就職・採用選考プロセスを、順次分離していく。特に、大学院生については、採用選考時期を修士論文提出後の卒業直前である2年生の春休みに集中させる。【方向性Ⅱ】

*1: 選考活動は、一定の基準に達した学生を選抜することを目的とした活動を指す(日本経済団体連合会の「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の倫理憲章」に準ずる)

*2: ワークス研究所「ワーキングパーソン調査2010」によると、インターンシップ等を経験した企業に就職している人は約2割

*3: 社会的思考力とは、論理性と社会性から成る。問題に対し、論理的に考え、周囲を巻き込みながら変化に対応していく、リーダー人材に欠かせない能力

*4: ワークス研究所では、環境適応性を、「自己信頼」「変化志向・好奇心」「当事者意識」「達成欲求」の4つにより構成されていると定義している

2010.11発行

無断転載禁止

リクルートワークス研究所「新卒一括採用」に関する研究会

<問い合わせ先>

「新卒一括採用に関する研究会」事務局 徳永英子

株式会社リクルートワークス研究所

TEL 03-6835-9200

E-mail works@r.recruit.co.jp

URL <http://www.works-i.com/>

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウサウスタワー

「新卒採用」の潮流と課題

— 今後の大卒新卒採用のあり方を検討する —

リクルート ワークス研究所 「新卒一括採用」に関する研究会

「新卒一括採用に関する研究会」事務局

株式会社リクルート ワークス研究所

TEL 03-6835-9200

E-mail works@r.recruit.co.jp

URL <http://www.works-i.com/>

〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2 グラントウキョウサウスタワー