専門家13人に聞く

大学新卒者の就職とその後の職場定着にまつわる課題

特集冒頭では、ＪＩＬＰＴが開いた労働政策フォーラムで、大卒新卒者の就活をめぐる大学や行政の支援と企業の採用行動の実態などを紹介した。これに続く有識者アンケートでは、大学生の就職とキャリア形成、企業側の採用や育成・定着に向けた課題などについて、自由に論じていただいた。

有識者アンケート

有賀健　京都大学経済研究所教授
居神浩　神戸国際大学経済学部教授
浦坂純子　同志社大学社会学部教授
大貫いづみ　法政大学キャリアセンター キャリアアドバイザー
玄田有史　東京大学社会科学研究所教授
小島貴子　東洋大学理工学部准教授
坂爪洋美　和光大学現代人間学部教授
白木三秀　早稲田大学政治経済学術院教授 トランスナショナル HRM 研究所所長
末廣啓子　宇都宮大学キャリア教育・就職支援センター教授
菅山真次　東北学院大学経営学部教授
髙橋潔　神戸大学大学院経営学研究科教授
夏目孝吉　日本生産性本部就業力センター長（文化放送キャリアパートナーズ就職情報研究所所長）
濱口桂一郎　JILPT統括研究員

（50 音順）

新卒採用は人事担当者の既得権益

京都大学経済研究所教授　有賀　健

いきなり大上段に構えたくはないが、日本の大企業ほど人事部が社内で大きな権力を持つのは珍しいのではないか？　そこで、日本の新卒者中心の採用の仕組みは、実は彼ら人事部の社内権力の掌握と保持のために大変都合の良い制度であること、ひょっとしたら、それこそが、高度成長の鬼っ子のようにして生まれたこの制度が、存続するどころか、近年ますますその重要性を高めている最大の原因である（と言い切るのはいささか乱暴）、という仮説を示してみたい。

中途採用にあって新卒にはない最大のものは、職業経験である。職業経験を積むほど、その人の能力やスキルはより複雑でより特殊なものになる。それを正確に評価するためには、専門性の近い者が必要になる。日本の多くの大企業で、人事担当者の専売特許のように採用が行われている第一の理由は、新卒者の職業経験のなさである。だからこそ、やる気とか将来性とか、客観評価をすることが難しい評価基準が掲げられ、その一方、就活をする学生が、就職相談室や就活セミナーで、評価を高くする回答を練習出来る程度の質問や面接のやりとりに頼らざるを得ない。

出身大学名を敢えて聞かずに面接するとか、大学の成績は採用にあたって判断基準にならない、といった声がよく聞かれるのは、もしもそういう客観的なデータに基づく選出をするのであれば、人事部の採用担当者の出る幕がなくなるからではないか、と勘繰りたくなる。人事部の評価基準や判断が（少なくとも外部から観察すると）あいまいである限り、機械的で客観データに基づく選出とどちらが優れているかの判定は、いつまでたっても不可能である。勘違いしないでほしいが、私が言いたいのは、客観的なデータに基づく機械的な採用決定の方が優れているのではないか、ということではなく、そのような採用方法は人事部にとって都合が悪いということだ。プリンストン大学のアッシェンフェルター教授による、毎年のボルドーワインの出来と市場価格を予想する簡単な回帰分析がひどくワインの専門家の反発を買ったのと同じ理屈である。

新卒採用では、専門性や職業経験によって選抜されるわけではないので、採用後の配属においても、人事部の裁量権は大きい。企業に勤める者であれば誰しも異動や昇進は最重要関心事で、それが多かれ少なかれ人事担当者の裁量に影響されることを知っている。だから、人事部は「怖い」のである。

こういう仕組みが必要な組織は確かにある。組織に対する強い忠誠心が必要な軍隊は、どこでも生え抜きが中核だ。命令系統は統一され、それに従い組織も人も動く。問題は民間企業にとってそれが望ましいか、だ。私が知る限り、日本以外の民間大企業では、人事担当部局はそういう不思議な権力を持っていない。人事担当者はせいぜい採用および育成など専門化された業務のエキスパートにすぎず、採用決定は配属予定の担当部局が行う。当然担当部局の最大関心事はその部局で行われる職務にどの程度精通しているか、またその側面から見た本人の適性や将来性にある。もちろん、そのような評価をすることは、新卒採用では無理である。

日本の新卒採用中心の仕組みでは、その企業に勤める限り、どのような専門性を磨くかの選択肢が本人にはない。実際、勤めてみない限り、自分の目指す職種のイメージを具体的に描くことは難しい。だからこそ、大学生はどの企業に就職すべきか、ということにその関心の殆どが集中する。どんな仕事を実際にするかは、雇い主が決めるから考えても仕方がない、あるいは考えなくても良い、と思ってしまうのではないか。

新卒中心の採用の仕組みが果たして社会全体にとって望ましいものか、私には分からない。問題は複雑である。新卒採用の仕組みが一般的ではない多くの欧州諸国では、最終学校卒業者が最初の職を見つけるまでに平均二年程度を要する（スペインでは三年程度）。人生のスタートが無業状態というのは確かに厳しい。新卒者の大多数にとって、四月一日からスタートする仕事がある日本の仕組みに強い社会的な支持があるのは確かだ。

それでも経済学者の端くれとして、新卒採用に物申すことがあるとすれば、大学の就職活動に対する過剰投資だ。仮に就職支援活動が在学生の就職にそれなりの成果をもたらしているとしても、その大半は競合する他大学の学生の就職機会を奪うことでもたらされる。社会的には無駄な投資である。そのような社会的な無駄使い以上に私が腹立たしく思うのは、学生と親が望んでいるならサービスの提供をすることが大学の役割だと公言する人たちだ。大学生が、面接室のドアの開け方や、お辞儀の正しい姿勢を熱心に練習するのをTVニュースで眺める時、私は無性に悲しくなる。

「市場の声」が求めていないこと

神戸国際大学経済学部教授　居神　浩

「ノンエリート大学生に伝えるべきこと―『マージナル大学』の社会的意義」（『日本労働研究雑誌』二〇一〇年九月号）を世に問うてから三年になる。そこでは大学卒業後、必ずしも管理職や経営者などへの「エリート」的なキャリア展望を期待できない「ノンエリート」の学生たちに、「ブラックでない企業に雇用されうる能力」と「まっとうでない現実に対する異議申し立て力」を身につけさせることが、必ずしも偏差値の高くない大学（私はそれを「マージナル大学」と概念化してみた）の社会的意義であると主張した。

今もその考えはまったく変わりないし、思いがけない評価も頂いてきた（だからこそ、このような執筆機会を頂くことにもなったのだろう）。しかしながらこの頃つくづく感じるのは、「市場の声」は私が伝えたいと考えたことをまったく望んでいないということである。

法政大学キャリアデザイン学部の児美川孝一郎さんは『キャリア教育のウソ』（ちくまプリマー新書　二〇一三年）というなかなか刺激的なタイトルの本の中で、「正社員モデル」を前提とした「俗流キャリア教育」を批判して、「非正規雇用を見据えたキャリア教育」の必要性を説いている。具体的には、①非正規での働き方の多様な形態とそのメリット・デメリット、②次のステップへの見通しの立て方の学習、③公的な職業訓練や求職者支援などについての情報提供、④労働法についての学習、相談・支援機関についての情報提供、⑤同じプロセスを歩むことになる者どうしの仲間づくり、などがその内容である。

私もほとんど同じようなことを大学の授業の中で実践している（私の場合は、「社会保障リテラシー」なども含めて、より広い「市民教育」の方向に拡大する傾向にあるのだが）。学生たちには少しずつ届き始めてきているかな、と実感しているところではあるが、しかしそれは肝心の「市場」にはなかなか届かない。いやむしろそんなことは求めていないのかもしれない。

児美川さんは前掲著の中でこのように書いている。「生徒も保護者も、とってつけたような『正社員』就職への支援ぶりをアピールするような高校や大学にはそっぽを向いて、『残念ながら、全員が正社員として就職できるわけではありません。しかし、そうなった時への準備教育と、卒業後のフォローについては充実した支援体制を組んでいます』という学校を支持すればよいのである。高校も大学も、慌ててその姿勢を転換するだろう。」（前掲書一五四頁）。しかし残念ながら、そのような支持を頂くことはほとんどないし、よって高校や大学が慌ててその姿勢を転換することも起きていない。

現実として高校や大学が「就職実績競争」に走らざるをえないことは児美川さんも大変よく認識されている。すなわち、「『うちの高校（大学）では、非正規雇用になっていく生徒（学生）に対するキャリア支援が充実しています！』などと宣伝したところで、生徒（学生）確保の好材料になることは、ほぼ間違いなくないだろう。むしろ、マイナスの効果を生むだけである。」（前掲書一五三頁）。そのような状況の中で「就職実績競争」から抜け出すためには、日本社会に根強い「正社員モデルへの信仰」をなくすという提言につながるのだが、しかしそれは現時点ではきわめて困難だろうと私は考える。

なぜならば、教育に関しては「市場の声」が圧倒的に大きいからである。市場の論理では私的な投資がどれだけ私的な便益となるかが唯一の評価基準となる。現在の労働市場を前提とするならば、「正社員モデル」が支持されるのは当然の帰結であろう。実際、私も学生たちにはまずは「正社員モデル」を推奨はしているのである。しかし「正社員モデルの内面化」（『俗流キャリア教育』！）だけでは「ノンエリート大学生」の職業人生はあまりに多難であると思えるので、その「しんどさ」に耐える力をつけてやりたいとも考えている。

このようなジレンマの中でこの頃思うのは、教育に関する「社会の声」がもっと大きくならないかということである。すなわち、社会的な投資がどれだけ社会的な便益となるかという論理である。この点に関して、矢野眞和先生は「みんなが助け合い、社会に貢献する教育システムを設計するためには、自己利益のマネー（家計）ではなく、助け合いのマネー（税金）によって支えられなければいけない」（『日本の新人―日本的家族と日本的雇用の殉教者』『日本労働研究雑誌』二〇一一年一月号）と主張されている。

残念ながら、この国の世論は大学教育に対しては膨大な（本当はそんな額ではないのだが）「無駄なお金」が使われていると考えている。公的な負担を「死に金」ではなく「生き金」となるようにするためには、どのような高等教育に関する政策形成を図るべきか、そのようなことを今つらつらと考えているところである。

「大学の勉強は仕事の役に立たない」はずがない

同志社大学社会学部教授　浦坂純子

新規大卒労働市場を直接扱った研究は、もう一五年ほど前のことになる。形骸化していたとはいえ就職協定が廃止されたことで就職活動の前倒しが顕著になり、ネット利用の台頭で情報戦のような「就活」が生まれた。その当時から現在に至るまで、リーマン・ショック直前の一時期を除いて、基本的には就職難が継続している。

それもそのはずである。企業側がグローバル競争下でのリスクに備えて非正規比率を高めたり、海外展開を試みたりする一方で、大学進学率は着実に上昇し、大卒者に関して量的拡大と質的格差が目立ち始めている。深刻な学力不足に加えて、社会人としての基本的な生活習慣や常識を持ち合わせていない学生までもが「大卒者にふさわしい職場」を求めたところで、あぶれる者が多発するのは自明の理だろう。

文部科学省「学校基本調査」によると、二〇一三年三月大卒者のうち四～五人に一人が非正規雇用や一時的な仕事などの不安定な進路であった。数にして一二万人余りである。このような厳しい現実を目の当たりにすると、いかに安定的な（ように見える）進路を確保するかが最優先の課題となり、そのことだけに意識が集中してしまう。今の学生、そして大学は、そういう強迫観念に囚われているようなところが多分にあるのではないか。

確かに、「一度きりのチャンス」と称される新卒時に就職先を得られるか否かが、その後のキャリアを左右することはよく知られている。それゆえ学生は、ワンチャンスを活かすべく涙ぐましい努力をするが、その方向性は「大卒者にふさわしい知識や能力」を身につけるというよりは、即効性のある就活ネタ作りや就活スキルアップに向きがちである。

昨今は手厚い面倒見で知られるキャリアセンターも、就業体験などのキャリア教育も、とにかく内定を得るにはどうしたらいいかという視点しか持ち得なければ、就職予備校的な支援や取り組みに矮小化されてしまいかねない。これでは企業に評価されないのも当然である。実際、「大学の勉強は仕事の役に立たない」「企業の求める人材と大学の輩出する人材は異なる」という論調は根強く、だから青田買いをするしかないという主張がまかり通っている。

果たしてそうだろうか。企業に都合の良い人材を育てるだけが大学教育ではないが、働く上で全く役に立たないと、その可能性までも含めて切り捨ててしまうのは乱暴である。大学新卒者の就職を巡る最大の不幸は、送り出す側（大学）と受け入れる側（企業）が、お互いにそれぞれの役割を尊重し、協力し合ってより良い人材を育てていこうという雰囲気が一向に醸成されてこないことである。

その後の筆者の教育とキャリアに関する研究では、文系出身者よりも理系出身者のほうが高所得であるという知見が得られている。その理由として、一つには理系教育が文系教育よりも実践的であり、職業教育的な要素を持っていることが挙げられる。職業の選択肢を増やし、堅実にキャリアを築いていくためにも、文理を問わず、より仕事に直結するような教育への転換が、今後は模索されることになるだろう。

とはいえ、現状ではそうはなっていない文系のほうが圧倒的に学生数は多く、そのカリキュラムを直ちに変えられるわけではない。

では、どうすればいいのか。今の教育体制のままでも、やりようはあるはずである。例えば社会人基礎力などは、大学での学びを通じて身につけられないとは思えない。従来のアカデミックな教育の中に、そのような要素を積極的に取り込んでいけばいいのである。分野や科目にもよるだろうが、古典や原書を読み込んでいくような授業であっても、その内容を議論したり、さらに関連文献を調べたり、報告したりすることは、「コミュニケーション力」の向上に寄与しないだろうか。

企業にも省みてもらわなければならない。他社に先駆けて有能な人材を獲得するという行動原理が支配的である限り、青田買いが横行し、歯止めがかからなくなるのは周知の事実である。しかし、そのことで数多の採用弱者たる企業があおりを受け、人材難に陥っている。また、学生や大学を浮足立たせ、専門性を深めるという本分を全うできなくしてしまっては、日本社会全体の人材が長期にわたって豊かになるわけがない。自社がよければそれでいいという姿勢の弊害は計り知れない。

近々また就活時期の後ろ倒しが予定されているが、そういう外的要因に振り回されない学生を育てるのが大学の責務であると心得ている。大学は大学の役割を果たして社会に若者を送り出す。しかし、大学の「教育」を通じて培われる骨太な力が、働く上での底力として発揮されるためには、それを引き継ぐ企業による、さらなる人材育成が欠かせない。走者間に信頼関係があって、初めてバトンは繋がっていく。バトンゾーンでしっかりバトンを受け取って、そこから大きく育てていただきたい。

現代学生気質と就活

法政大学キャリアセンター　キャリアアドバイザー　大貫いづみ

私は大学生の就職支援に携わって三年になる。この三年間、新卒者の就職率は二〇一一年卒が過去最低の数字を記録したが、その後、一二年卒、一三年卒と緩やかではあるが上昇し改善している。また現四年生の内定率も好調であり、私が勤務している大学では保有率が現在八割を超えている。内定率の上昇には、日本経済が緩やかながらも回復傾向を示し、採用に前向きの企業が増えたことが影響していると考えられる。

就職率・内定率上昇は、大学生の就職支援に携わっている者にとってはうれしい限りであるが、素直に喜んでいいのかという不安がある。その不安の理由は、「今時大学生の気質」である。いつの時代でも、大人から見れば、〝今時の若者は…〟といわれる存在。人間の成長過程における若者の「本質」は昔も今もあまり変わらないと思うが、育った時代背景によって「気質」の違いが生じているように感じられる。現在の大学生は、「ゆとり世代」「さとり世代」と呼ばれ、積極性に欠け受身姿勢で依存的。無欲、寡欲気質などと言われている。私も現場の就職相談業務を通じて学生に、「依存が強い、決断力が乏しい、平面的な思考である」ということを感じる。

例えば、①自己アピールを考えるにあたって「皆と同じこと、当たり前のことしか行ってこなかった。アピールすることがない」と過小評価、自己肯定感が低い学生。②「内定が取れない、今後どのように活動したらよいか？」といった、自らの行動に結びつく相談よりも、「内定がない、求人をください」と、「どうにかしてほしい」といった依存型や他者へ責任を転換するとも思えるような相談。③第一志望の企業から内定を取得しても、(ア)一つの内定の重さを重視していない、(イ)親・友人の意見に左右される、(ウ)懇親会・内定式等で自信、やる気をなくす等の理由で就職活動を継続する学生。④複数の企業より内定をもらうが、決断力がないため一社に絞れず悩む学生。⑤周囲が内定をもらい始めると焦り「どこでもいいから早く決めたい」と自分を見失う学生等が増えてきている。

このように思考が平面的で深く考えなくなったのは、ゆとり、さとりという〝時代気質〟があるのではないか。

これは今年八月、日経新聞の〝考える習慣失う？「スマホ中心生活」の大学生〟という記事にもあったように、ネット社会で育ち情報入手の方法には長けているが、ネットに依存的になり、じっくりと物事を考える時間や習慣さえも失いかけ始めていることや、横並び社会（教育）、甘えの構造社会の増長など様々な理由が考えられる。

特にこの世代はＡＯ入試、推薦と受験戦争を経験したことがない人たちが多く、他者との比較はするが、努力、苦労をして何かを勝ち取るという経験が少ない。こうした学生にとって就職活動は自分自身と向かい合う良い機会のはずだが、自分と真に向かい合う方法を知らないため、初めて直面する「壁」に戸惑い、思い通りに進まないと自ら迷路に入り込み、逃げ出すことしか考えない傾向にある。これでは就職が決まったとしても、入社後大丈夫なのかと心配してしまう。

もちろん、そんな学生ばかりではない。例えば、将来自分がなりたい姿を描き、大学入学時からサークル・部活にも力を入れ、ビジネスコンテストやボランティアといったイベント、インターンシップへと積極的に参加し、自分が希望する企業から内定をもらうために一歩先の行動が起こせる学生もいる。この行動力は私の育った時代気質よりも強いと思う。

ただ、こうした〝行動気質〟の高い学生にも一抹の不安がある。それは〝拘りが強い〟ということだ。キャリアプランを鮮明に描くがあまり、自分が望む業界への入社、職務に就けなかった時の落胆は大きく、簡単に留年、就職浪人、入社後では離職へと繋がる。自分自身への洞察・内省・気づき（自己理解）ができ、柔軟性があれば社会人として早い段階から成長していくであろう資質を持ち合わせているはずなのに、もったいない限りである。

現在、産業界は就職活動時期を短くし、学業を充実させようとしている。大学側もグループワークやプレゼンテーションなどを取り入れた参加型授業を増やし、社会人基礎力を培わせようとしている。課題はあるが有意義な取り組みだと思う。ただ、今まで受身だった学生の気質はそう簡単に変わらないと思う。ならば「大学全入時代」と言われる今、卒業を厳しくする、単位の与え方を変えるなど自らが考え努力し突破しなければ解決しないといった能動的な機会を多くすれば、物事を深く考える習慣がつき、自立心も育まれるのではないだろうか。

このように課題は多々あるが、これからも時代気質を考慮し、一人でも多くの学生が自律心を持ち、主体的に行動し、自分らしいキャリアを築けるよう支援していきたい。

世代効果のなくなる日

東京大学社会科学研究所教授　玄田有史

世代効果という言葉がある。

就職活動をしていた頃が「売り手市場」だった世代は、卒業直後に満足のゆく就職先をみつけやすい。反対に企業が選別しやすい「買い手市場」では、望んだ就職先を得られない学生も多数生まれることになる。

加えて「就職氷河期」と呼ばれた時代のように、不況期に卒業せざるを得なかった世代では、卒業後の就職に恵まれないだけでなく、その後も正社員になれず、低賃金に甘んじたり、転職を繰り返すことも多かった。卒業時の運・不運によって、継続的に働く状況に世代ごとの違いが生まれてしまう。その事実を経済学者は、労働市場の世代効果と呼んだ。

そんな世代効果は、経済学者ならずとも、多くの若者が実感してきたことだ。だからこそ不況期に卒業予定の大学生のなかには、あえて留年を選んだり、大学院に進学することで時間を稼ぎ、好況期での就職をじっと待つ者も、二〇〇〇年代には少なくなかった。

実際、日本と米国の若年労働市場を比べると、世代効果は日本において顕著な現象である。米国では不況を経験した若者は就職こそきわめて厳しくなるが、その後に景気が戻ると就職状況も一転して回復する。それに対して日本では、景気が回復しても、卒業後から続く不遇な状況は簡単には改善されない。その傾向は大学生にもみられたが、それ以上に高校の卒業生で鮮明だった（Yuji Genda, Ayako Kondo, and Souichi Ohta. "Long-term Effects of a Recession at Labor Market Entry in Japan and the United States," Journal of Human Resources Vol.45, 2010.）。

日本に固有な世代効果には、二つの背景がある。一つは、良好な就職の機会が卒業直後に集中する特殊な就職市場の構造だ。その状況を生み出してきたのは、入社後に時間をかけて積極的な能力開発を行う企業の姿勢だった。高校による就職斡旋や大学の理系分野の研究室による紹介も、企業の期待に合致した学生や生徒を送り出す上で、きわめて理にかなったシステムだった。だがそれは、新卒市場で機会に恵まれなかった学生にとってみれば、たった一度のチャンスを永遠に失うことも同時に意味していた。

併せてもう一つの背景がある。それは、いったん採用した正社員は、期待に沿わなかったからといって、簡単には解雇できない慣行の存在だ。組織にそぐわない人材を簡単に調整できるのなら、企業は採用にそれほど慎重になる必要もない。優秀な人材に出会うまで、採用と解雇を繰り返せばよいだけだ。しかし一度雇った正社員はできる限り守り続けることを、日本社会はよしとした。その結果として、不況期には中高年の雇用は維持される一方で、若者の採用は真っ先に抑制される構図が生み出されたのである。

しかし二一世紀になり、世代効果を生んだ二つの背景は、ともに大きく変容した。能力開発を行う余裕がなくなった企業にすれば、鍛え甲斐のある大学新卒者の採用にこだわる必然性はない。すぐに活躍をしてくれる人であれば、新卒も中途採用も関係ない。

正社員解雇の是非についても、学者、政治家、官僚等が議論を重ねる一方、企業の人事担当者からすれば「いったん雇った正社員は絶対に解雇できない」と考える人は、もはや少数派だろう。業績が悪化すれば、整理解雇こそしなくても、希望退職や早期退職、さらには人材ビジネス会社のサポートなどを組み合わせ、正社員ですら即時に大量調整することは十分可能となっている。一九九〇年代末から二〇〇〇年代初頭の不況期のリストラを通じ、そんな経験を人事は嫌というほど積み重ねてきた。

とすれば日本の大学新卒者の就職市場でも、世代効果は遠からず消えていくというのが、必然的かつ理論的な帰結となる。皮肉でも何でもなく、新卒と正社員に対する優遇を失った代償として、世代ごとの働く運・不運から解放される日がやっと訪れるのだ。

筆者自身、労働市場の世代効果を研究してきた一人ではあるが、その存在が消え失せたとしても未練や感傷など一切ない。それはあくまで時代の必然である。どちらかといえば、高度成長時代の遺産がよくぞここまで生き伸びてきたというのが、率直な印象だ。

むしろ気になるのは「孤立無業（スネップ）（SNEP: Solitary Non-Employed Persons の略）」の存在である。働き盛りでありながら「仕事をしていない」「結婚したことがない」、そして「ずっと一人でいるか、家族しか一緒にいる人がいない」という孤立無業は、大学を卒業した若者にも着実に広がっている（拙著『孤立無業（SNEP）』日本経済新聞出版社、二〇一三年）。

大学を卒業して仕事につけなかった若者が、そのままあっという間に社会とのかかわりを絶ってしまう社会。それはどう考えても望ましくない。有為な若者を孤立させないための知恵と工夫が、本人、家族、大学、企業、地域、国のいずれにも、今こそ求められている。

就職活動絶望の淵から脱出するには

東洋大学理工学部准教授　小島貴子

二〇一三年一〇月一八日のマスコミ各紙に、自殺問題に取り組むＮＰＯ法人「自殺対策支援センターライフリンク」の調査が出た。そこには就職活動をした学生のうち二割が活動中に自殺を考えたことがわかったと出ている。同ＮＰＯ法人は二〇一三年七月、都内で就職活動をしていた大学生ら一二二人に聞き取りや郵送で調査を実施し結果、全体の二一％に当たる二六人が就職活動中に「本気で死にたいと考えたことがある」と回答したとある。

この記事を読んで「就職活動で自殺？」と奇異に感じた大人も少なくないだろう。または「ストレスに弱い」「ゆとり世代」というようなフレームで括った机上の責任論になる可能性も大いにある。

本当にそのような問題なのだろうか？　私は大学生の就職活動の実際と変化を間近で見てきた人間として、今回の調査は決して見過ごしてはいけないと強く思う。二一％もの若者が就職活動の中で、これからの自分の人生を絶望し、または苦しさから逃れたいと思い自殺を考えたというのである。就職活動の何がそこまで学生を追い詰めているのかということを検証し、問題の改善・解決へ向けて実際行動を早くするべきである。

何故ならば、二〇一六年からの就職活動の後ろ倒しが始まると、更にこの就職活動ストレスは増加すると予測されるからである。それでなくても、沢山のことをやらねばならない就職活動が、短期決戦になったら、負担はさらに増すことになるであろう。

そこで、現状の就職活動で起きているストレス要因、別の表現を敢えてするならば学生には見えない闇を幾つかあげてみる。

ひとつは、水面下に潜った就職活動が活発化していて、それを知らない、見えていない学生がいることである。今年、リクルートワークス研究所が内定出しのスピードが非常に早くなっているという数字を出した。二〇一四年卒の内定出しは八月一日時点で七二％、前年を六％上回る数字である。

これは、早々に企業が取りたい学生を確実に確保したといえる。反対に内定の影も形も見えない学生には早い段階から焦りが起きているともいえる。

さらに今年の特徴として、合同就職セミナーの開催が減っているという。不特定多数を対象としたイベント的なものでは、企業がターゲットとしている学生と出会える確率が減るために、企業側からの出資が減り、リクルーターとの直接面接という水面下の活動が増えているというのである。

そうなるとＯＢ・ＯＧとの繋がりのない学生にとっては、企業と出会えるのはインターネット上でのエントリーのみになる。

もうひとつの闇になっている事。それは、企業がターゲット大学と望む人材像を非常に具体的に絞り込んでいる現れである。事実、ＨＲプロの調査では社員数一〇〇一人以上の大企業を対象に「重点採用対象大学を絞っているか？」と尋ねたアンケートには、七二％の企業が「ある特定の大学群をターゲットにしている」と回答している。しかし、実際には企業は採用活動とは別に募集ＰＲを行っているので、学生は、そのターゲッティングになっていなくても、知名度が高い大企業に応募している。そのため、応募したほとんどの大手に落ち続ける学生が増えるという状況が生まれるのである。

その事実として一〇月に発売された『週刊東洋経済』では、高倍率ランキング（事務系総合職）が掲載されていた。そこには高倍率企業一位のカルビスの応募倍率は一七一七倍であり、応募者数一万三〇〇人で内定者数は六人。数字に関しては、あくまでも暫定数値と断りがあるので、内定者数はもっと増えているであろうが、この倍率をみると、入れる可能性のない学生が入れるかもしれないと応募していると言わざるを得ないのではないか。ただし、このように実際の応募倍率を公表している企業はある意味、学生にすれば自分で判断出来る数値を示してもらっているのだから、冷静に判断を行えるとも言える。

こうして考えると、現在の就職活動での不安の大きな要因は、「見えてこない」「わからない」「終わらない」ということではないかと思う。何をやっているのか。誰を対象に求人を出しているのか。何を基準に判断しているのか。就職活動は本当は何時始まって何時終わるのか――。

他方、企業側が採用に関して学生にできる限り誠実に情報を開示することは、企業にとってどんなデメリットがあるのだろう。採用意欲のない学生へエントリーシートを公開することが、フェアであるという証になるというのか？

労働人口の減っていくわが国では、社会全体で若者を社会へ迎え入れるという意識と行動が必要ではないだろうか。企業には採用活動を社会的採用貢献活動として、学生の成長と労働意欲喚起に繋がるような採用方法を作って頂きたいと切に願うものである。

大学における取り組みはschool to workのハードルを低めているか

和光大学現代人間学部教授　坂爪洋美

先日、二〇一〇年三月大学新卒者の入社三年以内での離職率は三一％という数値が公表され、新卒採用者の定着の難しさが改めてクローズアップされた。新卒者の就職率についても、この間一貫してどう高めるのかといった議論が展開されている。多くの企業・大学がこの問題に対処しているにも関わらず、問題は解決しつつあると実感しにくいのが現状である。本稿では、大学側が学生によりよい成果をもたらすべく進める対応の中に、実はschool to workを複雑化する要因があるのでは、という視点から論考を進める。

企業の人材マネジメントと大学の学生への対応、両者の方向性には共通項がある。それはメンバー個々への対応を強化していこうという姿勢である。企業では、個々人での目標設定や評価、個々の評価の給与への反映や、自己申告制度などがこれに該当する。従業員のニーズにあった働き方を可能にする仕組みも含まれる。

大学でも少人数の授業の積極的な導入、学生相談室の充実等による個別相談体制の強化、就職活動でいえば、学内にキャリア・カウンセラーを設置し、個別での就職相談に乗る体制の充実などが該当する。

個々に目を向けた対応の背景には、個々の能力や意向、状況をふまえ個別にアプローチすることが、能力向上や成果の発揮、場への適応をより高めるだろうという前提がある。その意味では企業と大学が目指すゴールには高い共通性がある。

一方で、当たり前だが企業と大学とは異なる存在である。「従業員（学生）は企業（大学）にとって顧客か？」という問いに対する答えは、企業と大学で大きく異なるだろう。学生を顧客と捉える大学は多い。従って、大学にとって顧客である学生の満足度は主要な指標の一つとなる。一方、企業における従業員満足度は一つの指標であるが、満足度の向上を通じて、彼らからより多くの貢献を引き出すための中間的な意味合いの強い指標であろう。

組織の存続における従業員もしくは学生への依存度も異なる。従業員の行動がもたらす成果が、組織の業績に直結する企業では、従業員の行動をマネジメントする必要性が高い。だが、学生の行動と組織の存続との結びつきがそれ程強くない大学では、そこまで学生の行動をマネジメントする必要性はないだろう。

個別的な対応を志向するという点では類似性が高いにも関わらず、両者が持つ異なる特性ゆえ、個別的な対応が持つ意味合いが企業と大学で異なり、それが両者の距離を広げ、結果としてschool to workの移行を困難とする側面があるのではないだろうか。

改めて指摘するまでもなく、個別的な対応は学生に様々な強みをもたらしている。就職活動も例外ではない。就職活動で学生が直面する様々な課題を個別的な対応を通じて整理し、自らの行動計画を納得のいく形で決めていくといったプロセスは、就職だけでなく入社後の適応を視野にいれても肯定的な影響をもたらすだろう。

しかし同時に、前述したような特性をもつ、大学による学生への個別的対応は、過度に支援的になりやすいというリスクを内包しているのではないか。そしてそれが、就業に関わる場面において学生が新たな課題を抱えることに繋がってはいないだろうか。例えば、大学が顧客としての学生のニーズに過度に応えようとすることを通じて、従業員として働く場面では過度な高い期待を、学生が企業に対して抱くようになるといったことである。また、支援は対峙を避ける形で進むこともあるため、自らにとって望ましくない場面で抵抗するスキル・抗うスキルを身につける機会が減少している可能性もある。

大学にとっての難しさは、大学が過度に支援的であることで、学生の満足度は低くならないことであろう。同様に、過度に支援的であることが学生にもたらす課題は、大学という場面では問題として顕在化しにくいと考えられる。

大学は教育機関として当然のことをしているだけだという反論もあるだろう。だがその行為がschool to workという移行のハードルを高めているならば、やはりそれは課題として捉えられるべきではないだろうか。

「大学における取り組みはschool to workのハードルを部分的に低めつつ、部分的に高めており、それが一つの課題ではないか」というのがタイトルで示した問いに対する私の答えである。学生への個別的なアプローチの提供は高コストであり、日本の大学全体を視野にいれた場合に、本稿で提示した課題があてはまる大学はまだまだ少数かもしれない。だが、個別的なアプローチを通じて学生の成長を促すことを強く推進する大学では、高い確率で直面する課題であろう。個別的なアプローチには多くの強みがある。だからこそ、内包する弱みを強みとできるような取り組みの絶え間ない変革が求められている。

大学新卒者の就職から将来のキャリア形成に向けての課題

早稲田大学 政治経済学術院教授・トランスナショナルHRM研究所所長 白木三秀

学生の就職、キャリア形成などに関していくつか書かせていただき、本欄の責務を果たさせていただきたい。

1．「B to C」企業に偏る就職活動

大学生が就職活動をするにあたり興味を持つのは、様々なメディアや日常生活を通じて消費者に訴求しやすい「B to C」（消費財メーカーなど）の企業だけに向けられることがほとんどである。例外を除いて、きわめて業績の優れた成長性のある企業でも「B to B」（部品や素材メーカーが典型的である）に含まれる企業には目を向けない。

このことは、日本だけに限ったことではない。中国の大学生の人気企業ランキング（二〇〇四年以降）で、日本企業が上位五〇社にどれくらい入っているかがよく話題になる。ここ二、三年の特徴は上位五〇社に日本企業が一社も含まれず、欧米企業も一〇社を切るくらいに急低下する中で、中国国営企業が大人気を博していることであろう。中国の学生も国営企業を除き、民間では「B to C」に偏り、「B to B」に関心が薄い点では共通する。

このため、「B to C」に偏る学生の人気ランキングで企業や業界・経済団体は一喜一憂する必要はない。むしろそれよりも、学生が企業選びをする際に、企業業績の中身やビジネスの実情というものを正確に知ってもらうように努力することがより重要と思われる。

2．日本人大学生の英語力

日本人大学生の英語力の平均像は、中途半端な水準にとどまる。有名な話で韓国のサムスンではTOEICで九〇〇点（満点は九九〇点）以上が書類審査を通る基準となっている。日本の大学生のTOEICの平均が六〇〇点くらいであるとすると、おそらく九五％以上の学生はサムスンの書類審査さえ通らない。サムスンは韓国でも例外的な企業であるからこれを引き合いに出すのは適切でないという反論もあろう。さらには、ツールである語学力が高くてもビジネスができないと意味がないという反論も予想される。しかし、和食を食べる場合にツールである箸を使えない場合、それが行儀作法にかなうであろうか？

欧米は言うに及ばず、近隣のアジア諸国の中で、将来リーダーとなるべき日本の学生たちの英語力が著しく劣っているため、グローバリゼーションが進展する中で、日本人ビジネスマンの将来の競争力が危ぶまれる。

この状態を打開するため、グローバリゼーションの中で奮闘する企業は率先して、最低限の採用基準として、例えばTOEICで八〇〇点を提示してはいかがであろうか。目標さえ与えられれば、学生は若くて潜在力が高いため、これをすぐにクリアするであろう。要は、彼らの将来のために目標値を示してやることである。

3．若年者の離職

三〇代の若手の人たちが忙しすぎる場合が散見される。このため、二〇代の後輩が育たない。

最近、身近で二〇代の人があるサービス系の大企業を退職した。それは、日常の仕事が単調に見え、将来のキャリアを描けなかったためである。先輩に余裕があれば、単調に見える仕事の意味を見出し、また数年後、数十年後のキャリア・パスを描けることもできたかもしれない。モチベーションを維持するためには、仕事に意味を見出し、自分の成長を実感でき、さらには将来を描けることがポイントとなる。

このように、先輩が後輩の面倒を見る余裕がない職場では、若手の技能形成が十分に行われず、また新人は仕事の意味を見出すこともできず、モチベーションを下げたり、退職したりして、組織力の劣化をもたらすことになる。企業レベル、社会レベルにおける損失と言わざるを得ない。

企業はこのような事態を避けるために、きちっとしたメンター制度を導入し、実質化する必要がある。

4．グローバリゼーションの中でのキャリア形成

在アジアの日本人海外派遣者直属の現地人部下による日本人上司に対する評価は、トップ・マネジメント、ミドル・マネジメントに共通であった。明らかに、日本人派遣者は、責任感、顧客重視、コンプライアンス重視の態度で高く評価されていた。他方で、意見の上層部への直接的具申の回避、現地の習慣や事情などの理解不足についてはとりわけ厳しく評価されていた。

日本人ビジネスマンは転社をしないわけではないが、基本的にひとつの企業組織内で長期のキャリアを形成している。お隣の韓国などでは企業外にもビジネスを超えた人脈や付き合いを積極的に形成しているのと比べると大きな違いが見られる。この点が、日本人ビジネスマンをして意見の上層部への直接的具申の回避、現地の習慣や事情などの理解不足、ひいては対外交渉力の弱さや社外人脈の狭さという問題を惹起しているものと見られる。

日本人ビジネスマンは若いうちから、上記のモラル的長所を維持しながら、社外事情への関心や社外人脈の形成を積極的に行う必要がある。

キャリア教育の現場から見えること

宇都宮大学　キャリア教育・就職支援センター　教授　末廣啓子

地方の国立大学法人でキャリア教育に携わって六年が経過した。長らく労働・雇用の問題に関わり、その後、キャリア教育にどっぷり浸ってきた人間として、キャリア教育の現場から見える課題を述べてみたい。

新規大卒者の就職状況が厳しい中、多くの学生が入学時点から就職について不安にかられ自らのキャリア設計の前で佇んでいる。その背景には、雇用就業構造のかつてない大きな変化だけでなく、マニュアルと過干渉の社会で主体的に考える機会や習慣のないままに多くの大学生が育ってきた等々の状況がある。さらに、ネットによるエントリー等の企業の採用方法の問題や、「キャリアブーム」の中で、マスコミや就職支援ビジネス、あるいは不適切なキャリア教育が、労働市場や企業についての誤った現状認識を与えたり、「自己理解」「適職」などと言うあまり、学生がその強迫観念のなかで前へ踏み出せない状態を招いていることも問題を増幅していると思う。こうした学生に対して、自分の具体的な進路、就職を考えるということは将来どう生きたいのかを考えることであり、就職活動とはこれまでどう生きてきたか、学校時代をどうすごしてきたかの結果としての丸ごとの自分と会社との摺合せであって、今やるべきことは目先の就職対策ではなく大学でしっかり学び、様々な活動にチャレンジすることであるはず、等々のメッセージをまず伝えて彼らを強迫観念から解き放ってやらねばならない状況がある。

こうした中で筆者は、キャリア教育の取り組みは、まさに教育本来の役割ではないかという思いを強くしている。各学部の専門教育の中で如何にキャリア教育を推進するかが最大の課題であろう。本学では学科ごとの必修科目である新入生セミナーの中で、導入キャリア教育を二コマ必ず学科の教員が実施することとし、そのための教員研修を行う等の取り組みを行っている。専門の学問がどのように社会と関わっているのかを学生に理解させ、将来を展望し、進路選択や職業生活を考えさせることは専門分野の学びへの動機づけとなるとともに、具体的な就職活動にも資するものとなる。また、産業社会は益々高度で多様な専門知識・技術等を求めて大学の人材育成への要求を高めており、大学での学びの意味が改めて問われている。さらに、チームで働く、コミュニケーションをとるなどの職業人としての基礎的な力は不可欠であり、それは短期間の就活プログラムでにわかに身につくものではなく、日々の授業や論文指導等の学びや日常生活の中で身につけていくものである。以上の認識を全学の教員が共有し、一人ひとりの学生に丁寧に接していく必要があり、このための学内の教員等関係者への働きかけは重要課題である。

キャリアセンターの実施するキャリア教育の内容に関しては、筆者は、まず、生き生きとした現実、圧倒的な事実を知らせ、見せ、感じさせることを重視している。自分が生きていく社会への関心を持ち、働き方の実態、働く人の思い、産業・職業の動向等を正しく理解することが基本で、そこから、何かを感じ取り、自己理解を深めていくことができると考えているからである。キャリア教育を通じて、外の世界への好奇心、社会はこんなに広く可能性があり、働いて生きていくことにわくわくした思いが湧いてくるといった視点を大切と思う。そして、この変化の時代に、キャリア教育の目指すところは、広い視野、主体性、起業家精神の獲得だと考えている。そうした観点からの正課内外のプログラムが大切である。また、当然ながら、自分の求めるキャリアの実現に向けたステップの理解や、身を守る術としての労働法などの法制度や政府の諸対策等を理解するための教育は不可欠である。

ただ今やこの問題は、教育機関だけでは対応できないと痛感している。今、政治、行政、企業、労組、そして教育機関などの「おとな」がやるべきことは、この国の産業・経済や雇用のあり方、人材確保・育成のあり方をどうするのか、若者がわくわくした思いで参加できる働き甲斐のある社会を若者に示すことであろう。近年、グローバル化の掛け声の下で、人を大切にし、じっくり育てるという意識が経営サイドに必要以上に薄れてきていないかと感じることが多々ある。最近、政府の対応も見られるようになったが、どこまで本気で成果を出すのか見守る必要がある。

また、多様な働き方の実態の正しい理解や働く者を守る法制度等の情報が重要性を増す中で、様々な立場で労働問題に関わってきた専門家が果たす役割は大きく、積極的に教育現場に関わるべきである。一方で、「産学連携」「社会人基礎力」「グローバル人材」等のフレーズが飛び交い、その都度教育に要請がなされる中で大学は対応に右往左往しているように見える。教育機関として、真に必要なことは何かについて確固たる哲学を示す必要があると思う。その為には個々の大学人が、もっと外の世界に関心と理解を深めた上で議論を重ねていく必要があろう。

大卒就職の過去、現在、そして未来へ

――受け継ぐべき「伝統」とは何か――

東北学院大学経営学部教授　菅山真次

私たちはどこからきて、いま、どこにいるのか。そして、どこへ向かっているのか。社会の仕組みや制度が大きく変わるときには、このような長期的視点に立つものの見方が欠かせない。大卒就職の「日本的」制度はどのようにして生み出され、どのような歴史を経て今日にいたったのだろうか。

二〇世紀初頭、新卒就職の制度が始まったのは当時極めて稀少な高等教育修了者の採用の局面においてだった。彼らは幹部候補生として雇われたが、このように専門的かつ限定的なスキルを持つ労働力の場合、企業がまとまった数、質を落とすことなく「市場」から確実に調達するのは難しい。しかし、学校との信頼関係を基盤に新卒者の採用を継続的に行えば、この難問もクリアできる。他方、学校にとっても、卒業生が専門的スキルを活かせる雇用機会を提供してくれる企業の存在は貴重だった。つまり、スキル・タイプが専門的かつ限定的で、供給量が稀少な労働力については、企業と学校の制度的な結びつきが発生しやすい条件が存在するのである。新卒就職の制度の発生は、こうした「経済の論理」で説明できる。

ところが、新卒就職の制度は戦間期にホワイトカラー全体へ、そして戦時・戦後の大きな制度改革を経て、高度成長期には従業員全体へと広まっていった。このようなダイナミックな進化はどのようにして可能となったのか。

結論的に言えば、企業と学校のリンケージを中核とする制度の拡大において、決定的な役割を果たしたのは企業の戦略的な行動ではなく、むしろ「教育的」な熱意に支えられた、学校当局の組織ぐるみの求人開拓行動だった。そして、企業の側もまた、そうした学校の熱心な働きかけに応じたのは、学校や教育に対する信頼――さらにいえば、ある種の「思い入れ」――を、社会と共有していたからである。

たとえば、ある企業は、学校に卒業生の配属部署をこまめに知らせていた。それは今後も学校と密に連絡をとって教育を行えば、労働者は「実務は学校の延長である」と感銘を受けるようになり、「訓育」上メリットが大きいと考えたためだった。こうした言説の背後にあるのは、人間は生涯学ぶものであるし、またそうでなければいけない、という考え方である。一方、学校側からいえば、教育は学校の中だけでは終わらない。卒業して実社会に出てからさらに学んでいく、学校はそうした個人の人格的成長をサポートし、見守る責任がある。この考え方からすれば、学校が卒業生の就職の面倒を見るのは当たり前で、就職してからも何かと教え導いていくことこそ「真の教育」だということになろう。

この「教育の論理」は、政府の若年労働市場政策にも大きな影響を与えた。一九二五年にスタートした少年職業紹介は、職業紹介所と高等小学校が緊密な連携の下で卒業生に就職を斡旋し、学校卒業から間断なく「永続的職業」へと導くことを目的とした。その後、戦時動員体制の下で、この事業は飛躍的な量的・制度的拡充を遂げていく。その歴史的遺産は、戦後未曾有の規模で展開された新規学卒者の職業紹介事業へと受け継がれていった。「間断のない移動」のシステムが中卒・高卒の大衆労働者をも巻き込んで制度化されたのは、こうした行政の働きによるところが大きい。

だが、「教育の論理」は高卒者に比べて、成人年齢に達した大卒者に対しては十分な説得力を持ちにくい。一九七〇年代以降、高卒就職の制度のルールがますます緻密化するのとは対照的に、大卒就職については会社訪問のような形で制度を飛び越えて企業と学生が直接接触する動きが広まり、いわゆる自由応募制度が普及・定着していった。これに対応して、大学就職部も斡旋からガイダンスへと活動の重心を移動させてきた。

自由応募制度下の大卒就職のメカニズムは、一見すると個人のまったき自由を基調とする労働市場のそれと見紛うところも少なくない。しかし、①学校卒業から間断なく職業の世界へ移動する仕組みがまったく崩れていないこと、②企業の採用は過去の実績が基準として行う傾向が強いため、特定の大学からの継続採用が維持されているケースが多いこと、③大学就職部による斡旋が現在も行われていて、早期に内定が取れなかった学生に対して重要なセーフティネットの役割を果たしていることなど、日本の大卒就職は他の国ではみられないユニークな特徴をいくつも備えている。

過去はただ過ぎ去ることはない。それは、意図するとせざるとにかかわらず、新しい制度、そして社会のあり方を規定し続けていく。制度のダイナミックな進化を生み出した「伝統」の核心とはどのようなものだったのか。いま、もとめられているのは、そうした「日本的」伝統が孕む問題性に鋭く自覚的でありながら、なおかつ、その最良の部分を活かしていくという視点の上に立つ、制度改革へのアプローチなのではないだろうか。

面接をやめる勇気

神戸大学大学院経営学研究科教授　髙橋　潔

「就活難」。それは、大学新卒者の就職に関して、いま最大の課題である。アベノミクスを先取りするかのように、景気は明るさを取り戻している。有効求人倍率は上向き、求人数が新卒者数を上回っている。その一方で、一〇〇社以上にエントリーしても、面接がうまくいかず、内定が取れずにあきらめてしまう「就活難」という厳しい現実がある。

就活難の原因はなにか？　それは、就職情報会社が長らく推進してきたマーケティング主導での募集重視の考え方が、深く浸透していることにある。毎年毎年、応募者は、リクナビやマイナビといった就活サイトに登録し、エントリーを行う。これらの就活サイトが、全国一律の募集を取り仕切っているのが実情だ。

大手情報会社の就活サイトを通して募集を行えば、労せずして、たくさんの応募者の母集団を形成することができる。有名企業でなくても、就職情報サイトを通じて自社を売り込み、応募者を確保できる。応募者の母集団が大きくなれば、その中には必然的に、優秀な人材も冴えない人材も多く含まれている。だから、厳選採用の名目で、大規模な母集団からたくさんの応募者をふるいにかけ、上澄みの人材を選り分けるのがよいことになる。

有名企業では、数万人の応募者の中から、エントリーシートや学校歴等を使って、一〇〇〇～三〇〇〇名程度の面接可能な人数にまで絞り込み、その後三～五回程度の面接で、逐次応募者を選考していく。面接というあまり精度の高くない選考方法に頼っていても、上澄み層は選り分けられるものだ。このあり方は、まさに募集偏重の戦略に従っている。

皮肉なことに、昨今では、ウェブエントリーが行き過ぎて応募者が多過ぎ、まともな選考ができないと嘆いている企業も少なくない。それにどう歯止めをかければよいか？

考えてみてほしい。募集と選考はトレードオフの関係にある。募集に力を入れた結果、母集団が大きければ、上澄みだけを選ぶのに詳細な選考は必要ない。だから、面接が都合がよいのだ。逆に母集団を少なくしても、丁寧な選考を行えば優秀な人材を採用することができる。

企業にとって、就活難を生み出した原因から決別するには、まず、募集のあり方にメスを入れるのがよい。第一に、募集のあり方をウェブエントリーから、各大学のキャリアセンターやゼミに戻すことである。けっしてコネ採用のことをいっているのではない。応募と選考をきちんと分け、応募の交通整理だけを大学に任せるのだ。

第二に、本社一括ではなく、事業所ごとの募集に切り替えることである。求人というのは、もともとローカルで行われるもの。それが、ウェブエントリーとなって、全国一律の応募が進んだことに問題がある。地方の事業所で仕事を任せるのであれば、その地方での募集・採用を、海外の事業所であれば、現地採用を中心にするのが、定着を図る近道だ。

選考方法についても、面接重視を見直す必要がある。学業成績に表れない多様な資質を見極めるためには、面接がなくてはならないと思われてきた。だが、面接が重視され過ぎた今日では、優秀な人材を選考するために、「面接をやめる」という逆転の発想が必要だ。

サッカー選手をセレクションするのに、面接で決めるクラブはない。だから、学生で就業経験がないからといって、仕事とかかわらない方法で選考するのが妥当であるとはいえないだろう。面接を重視すると、弁舌さわやかで、見た目のいい「面接エリート」ばかりが内定を得る。本当にそんな人材に仕事ができるのか、あらためて問い直してみる必要がある。

「面接をやめる」というのは暴論に聞こえるかもしれない。では、どうすればよいのか？　そのひとつに、「成果主義選考」を挙げることができるだろう。募集開始を四年生の一月以降、卒業研究がほぼ終わる時期にし、卒論や卒業制作の成果を中心に審査して採用する。なんらかの成果物を応募条件に課して、それをベースに選考するあり方だ。

また、「バイト型採用」もひとつの方法だろう。人材輩出企業として名高い㈱リクルートでは、一九七〇～八〇年代に、学生アルバイトに名刺を持たせ、正社員と似た業務を担当させ、そのなかで目ぼしい人材を採用する戦略を取っていた。それで、多数の創造的でバイタリティのある人材が輩出されてきた。学生だから仕事の能力では選考できないというのは、お門違いだ。

＊

「ありえない　グループ面接　皆リーダー」（みるくぱん作）

就活・新卒採用のクチコミサイト、「みんなの就職活動日記（みん就）」には、多くの就活川柳が寄せられている。それは、わが国の採用市場の笑えない（笑える？）将来を暗示している。

大学キャリアセンターに3つの提案をする

日本生産性本部　就業力センター長（文化放送キャリアパートナーズ　就職情報研究所所長）　夏目孝吉

大学生の就職問題が深刻化していることで、さまざまな就職支援が求められている。政府や社会が大卒就職に期待するのは、就職全入のようだが、そんな目標は、取り下げてもらいたい。契約社員でも、将来が見えない企業への就職でも、フリーターであっても、新しい時代の働き方として考えてよい。就職の主役は学生だが、大学のキャリアセンターもこれまでの就職支援を再検討してよいのではないか。部外者ながら、三つの提案をしてみたい。

◇第一の提案は、キャリアセンターと就職支援の分離である。バブル崩壊まで大学での就職支援は、大学就職部が、主役だった。そのため就職の神様やカリスマ、ボスが活躍していた。だが、不況のどん底から大学生の就職問題を解決する切り札として登場したのが、就職部からキャリアセンターへの看板の掛け替えだった。今から十数年前のことだ。設置の趣旨は、低学年から将来の人生設計や職業観を高めることが目的だった。それから今日まで、すでに八割の大学がキャリアセンターとなり、学生の進路選択の支援をしている。だが、何が変わったのか。大学において「就職指導」という上から目線の言葉が消え「就職支援」となり、自己分析を深めさせることで中小企業への就職が推奨され、新たにキャリア教育という講座が登場した。だが、キャリア教育の実態は、学生の就職モチベーションを高め、堅実な就職先を見出し、就職率を引き上げることだった。そのため大学教育と就職支援が混在することになった。教育なのか、就職支援なのか、中途半端な状態で一〇年間が過ぎた。もう、このあたりでキャリア教育は、就職率アップや大手企業への就職には効果がないと総括して、キャリア教育を大学の教務マターに戻し、キャリアセンターは、就職を中心とした進路センターに徹する時期だろう。そして進路支援は、二年生後半あるいは、三年生を対象に職員および外部実務家が進路情報のプロとして徹底して行うべきだ。具体的には、企業就職コースの場合なら年間を通して企業研究、労務問題、就職試験対策に早期から取り組むとよい。そうなれば、一六年卒から適用される新ルールにも十分、対応することができるはずだ。

◇第二の提案は、「自己分析」の返上である。現在のキャリア教育のなかで「自己分析」あるいは「自己理解」という講座は、キャリア教育の目玉である。この講座の目的は、学生に将来、何をしたいのか、何がやりたいのか、何ができるのかを自己認識させて堅実な進路を決めさせるのだが、大学の三年生の時点では、すでに遅い。希望する進路と職業能力が結びつかないことが多いからだ。例えば、マスコミ就職や上級公務員、資格取得などは、数年の準備が必要だ。一方で自己分析は、就職活動の中でしばしば学生を追い込む。就職シーズンが始まってからの余裕のない自己分析は、未就職者になりたくないという恐怖感からミスマッチを招いたり、劣悪な中小企業やブラック企業への就職に追い込んだりする。つまり過剰な自己分析は、自分を責める機能を発揮するのである。だからキャリアセンターが行う自己分析は、目標を持たせることを目的に毎年一回程度で十分だろう。

◇第三の提案は、キャリアセンターは、多彩な進路（企業就職、公務員・教員、資格、起業）を広くガイダンスせよ、ということである。大学にとって有名企業への就職や就職率がランキング化されることで志願者の増加が期待できるだけに、民間企業への就職支援が最重要課題となっているが、学生のためには、もっと「生き方」「働き方」と進路情報についてガイダンスしてほしいものだ。専攻分野の専門家や公務員、一般企業への就職、新しい産業や企業の現状、グローバルな生き方、起業など広範囲に進路を模索する余裕がほしい。就職も正社員だけでなく契約やパートなど非正規社員の働き方もある。めざす生き方が様々だから、キャリアセンターは、多様な働き方、それぞれの雇用形態、企業の労務管理、企業や公務員などのキャリアパスを先入観なしで学生に情報提供してほしい。

今年の労働経済白書は、産業構造の変化と多様な働き方を指摘していたが、そうした変化に大学キャリアセンターも対応しなくてはならない。大学が就職率や就職先にこだわることから脱却することで、学生の新産業やベンチャー、自営業、自由業への挑戦が生まれ、政府の目指す新しい社会への適正な人材配置が実現するだろう。すでにこうした動きは、東大や京大などの就職先に見られ、聞いたことのない企業への就職をはじめNPOへの就職、海外ベンチャーへの就職、友人と起業する学生が年々増えている。将来の安定性は保証されていないが、新しい世界に挑戦し、未来を目指す若者がいるのが心強い。大学のキャリアセンターの役割は、こうした若者を支援することも忘れてはならない。

「人間力」シューカツがもたらすブラック企業

JILPT統括研究員　濱口桂一郎

この特集は「大学新卒者の就職・定着」をテーマにしているが、もちろん現実の日本社会で圧倒的に多くの大学生たちによって繰り広げられているのは、特定の「職」（ジョブ）に「就」くために、それに必要な技能や資格を得て、自分がその職にふさわしいことを売り込もうとするという意味での世界共通の「就職」活動ではない。本誌の読者が若き日に行ったと同じように、ある会社の一員（メンバー）になるために、その命ずる仕事なら何でもやる意欲と「能力」があることを売り込もうとする「入社」活動である。シューカツと呼ばれる現象はいかなる意味でも「職」と関係がない。それが日本の若者の諸外国の若者と比べたときの幸運と不運をともども産み出している。

幸運とは、すぐに仕事がこなせるような技能がなくても、いやむしろそんなものはない方が、会社の色に染まった人材として育成できるからと、好んで採用してもらえるという点である。多くの日本人が、これが世界の若者にとって信じがたいような幸運であることを知らない。会社への唯一の入口である欠員補充において、仕事のできる壮年層や中高年層と比べられ、仕事ができないから採用してもらえず、大量の失業者として労働市場に投げ出されていく世界の若者たちにとって、新卒一括採用で採用され、会社の費用で教育訓練してもらえる日本の若者ほど羨ましい存在はないだろう。

それゆえに、ほんの十年前まで、日本政府に若者雇用対策という分野自体が存在しなかった。雇用対策はもっぱら就職が困難な中高年向けであって、若者こそが雇用対策のメインターゲットであった欧米とはまったく対照的であった。

しかし、幸運の裏側には不運が張り付いている。かくも羨ましい新卒一括採用という表玄関から「入社」し損ねた若者には、どんなに技能や資格を身につけても、仕事ができるようになっても、「入社」できなかった人間というレッテルが貼られてしまう。九〇年代の不況期に「入社」の枠から溢れてしまったいわゆる就職氷河期世代は、その後の景気回復期にも、技能がないがゆえに好んで採用されていく後輩たちに置いてけぼりを食らうしかなかった。諸外国であれば、「就職」がうまくいかなかった若者たちのために国が職業訓練をほどこし、企業に採用してもらいやすくするというのが、若者雇用対策のアルファでありオメガである。しかし皮肉なことに、「入社」型社会というのは、そういう政策がもっとも効かないように巧みに仕組まれた社会でもあったのだ。

具体的な「職」の技能や資格が意味を持たない「入社」型社会で採用されるか否かを決める基準は何だろうか。上で述べた会社の仕事を何でもやる意欲と「能力」。人事管理の世界では（特定の職務とは切り離された）「職務遂行能力」と呼ばれるこの「能力」が、シューカツの世界では「人間力」と呼ばれている。かつてなら「入社」してから上司や先輩の指導の下でOJTを繰り返しながらじわじわと身につけていくものとされていたこの「人間力」が、「入社」枠の狭まった今日のシューカツの世界では、それによって「入社」できるか否かが決定されてしまうほどの存在になってしまった。

だが、考えてみれば若者にとってこれほど残酷な試練はない。「お前はこれ（この仕事）ができないから不採用なのだ」と言われれば、ではそれ（その仕事）ができるようになろうと決意して努力することが可能だ。国がそれを手助けすることもできる。しかし、「お前は会社のどんな仕事でもこなせる可能性のある人間、つまり『デキル』人間じゃない、と判断したんだ」と言われてしまった若者は、何をどう頑張ればいいのかすらわからないまま途方に暮れるしかないだろう。幸運の裏に張り付いた不運は、同じくらい根深いのである。

こうした「人間力」シューカツの世界で、落ちこぼれかかった若者を正社員として採用してくれる救世主に見えるのが、ブラック企業の役回りということになる。全人格的評価で自己否定を強いられてきた若者を（長期雇用の中で時間をかけて育成していくことを前提にすれば不釣り合いなほど）大量に採用し、ときにカリスマ的な魅力を発散する経営者と同じように生活のすべてを会社のために捧げることを求め、新卒採用なのだから特定の職に向けた技能が乏しいのはわかっているのに「即戦力」として成果を出すことを要求し、結果的に異常な長時間労働やパワハラ等の溢れる職場を産み出していく企業の群れである。その病理の原因は、しかし、その異常な職場にしがみつかざるを得ない若者たちのおかれた窮境にこそある。

表面に現れた法違反を摘発するだけでは、その根深さに対処することは難しい。それは、日本の若者の幸運と裏腹のその不運が、そのまた裏腹にある幸運なはずの正社員の世界ににじみ出た現象だからだ。