

〔研究ノート〕

2010年代における経団連会長の「新卒一括採用」に関する発言

常見 陽 平

I. 問題の所在

日本の新規学卒者採用は「新卒一括採用」と呼ばれる。この慣行は、大手企業を中心に毎年ほぼ同じ時期に定期採用することに特徴があり、いわゆる「日本の経営」の特徴の一つとされる「無期・無限定の長期継続雇用」の出発点を提供する制度として、社会的な意義も含め肯定的な評価がなされてきた。「新卒一括採用」は、若年層の失業率低下に一定の役割を果たし⁽¹⁾、若年層の学校から職業への間断なき移行の実現にも貢献しているとの評価もある。

しかし、1990年代前半から2000年代前半にかけての「就職氷河期」⁽²⁾などを境にその評価は一転し、様々な観点からの批判が寄せられるようになった⁽³⁾。たとえば、「新卒一括採用」は、景気の変動やそれに伴う求人数の増減、産業構造、就業構造の変化などの影響を受ける。画一的なスケジュール、様式であるがゆえに、組織に多様性をもたらさないという指摘や、企業の機動的かつ柔軟的な人材獲得に貢献しないという指摘もある⁽⁴⁾。

特に問題となるのが、在学中から選考を行うがゆえに、学生の学業を阻害する恐れがあることである。就職活動の時期の早期化・長期化も社会問題化してきた。この点について本田（2010）は、学生のQOL的観点から表1のような指摘を行っている。

表1：新卒一括採用の問題点

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. 大学在学中の早期から開始2. 大学での教育成果を尊重しない不明確な評価基準による多段階の選抜がなされる3. 就職後の職務内容や労働条件に関する情報が少ない4. 就職後のミスマッチのリスクが大きい5. 内定を得られないまま大学を卒業した場合にその後の就職機会が著しく不利になる |
|--|

出所：本田（2010）をもとに要約

このような教育現場からの危惧もあり、在学中の選考時期についてはこれまでにいくつ

-
- (1) OECDの2018年の統計をもとにした厚生労働省（2019）によると、15～24歳層の失業率はアメリカ8.6%、イギリス11.6%、フランス20.1%、ドイツ6.2%、カナダ11.1%、イタリア32.2%、韓国10.5%、スウェーデン16.8%、スペイン34.3%に対し、日本は3.8%となっており、諸外国に比べて低く抑えられている。
 - (2) 玄田（2002＝2005）、大久保（2002）などは学校から職業への移行の失敗について指摘している。
 - (3) 本田・刈谷編（2010）など。
 - (4) たとえば、脳科学者茂木健一郎氏の2015年4月16日の朝日新聞朝刊でのコメント、2019年6月21日に閣議決定された内閣府の「経済財政運営と改革の基本方針2019」など。

かの申し合わせがなされてきた。たとえば、1952年に定められ、1997年に廃止された「就職協定」や⁽⁵⁾、2003年卒から2021年卒まで運用されてきた日本経済団体連合会（以下、経団連）の「新規学卒者の採用・選考に関する倫理憲章（以下、倫理憲章）」「採用選考に関する指針（以下、指針）」などである。特にこの「倫理憲章」「指針」は2010年代において3回、更新された。さらに、2018年には経団連会長「新卒一括採用」の見直し論も提言された。

経団連の歴代会長は、これらの「ルール」を定め、運用するにあたって、定例の記者会見において「新卒一括採用」や関係する諸問題について、その趣旨や意図など多くを語ってきた。これらの発言内容を検討することによって、経団連が日本の新規学卒者採用や、さらには日本の雇用システムの今後について、どのように考えているのかが明らかになる。

本稿では、まず、議論の前提となる「新卒一括採用」と「就活ルール」の意味を確定する。その上で、2010年代に経団連会長を務めた米倉弘昌、榊原定征、中西宏明（現任）の発言をとりあげ、「新卒一括採用」という慣行や、就職活動・採用活動の長期化・早期化、日本の雇用システムに対してどのように言及したのかを確認する。これにより、「新卒一括採用」がどのように変容したのかを確認する。

Ⅱ．「新卒一括採用」と「ルール」

「新卒一括採用」について、たとえば厚生労働省の「今後の若者雇用に関する研究会」事務局は、次のように定義をしている。

表2：新卒一括採用の定義

「新卒一括採用」とは：企業が計画的・継続的に、卒業予定の学生・生徒に対象を限定し（*近年は概ね既卒3年以内の者を対象に含む場合も多いもの）募集・選考を行い、卒業時（通常春季）に一括して採用を行う慣行。大企業を中心とした、基幹人材を基本的にこうした新卒採用及びその計画的養成により賄う人事方針（中途採用等は新卒採用の未充足、見込を上回る転職等が発生した場合のあくまで補充的位置づけ）としての側面を指す場合も多いもの。

出所：厚生労働省（2019）

この定義によれば「新卒一括採用」の特徴は「計画的」で「継続的」な点にあり、また、「対象」を限定する点と、主に「卒業時（通常春季）」に採用する点にある。これによって若年層の学校から職業への間断なき移行が可能になる。職務経験のない学生を学校卒業後に無期・無限定を特徴とする日本のメンバーシップ型雇用にも組み込む。濱口（2009）が指摘するように、日本における雇用契約は「空白の石版」のようなメンバーシップ契約であり、特に正社員総合職の場合は担当職務が分からないままに、内定、入社にいたる。

卒業時に採用し、学校から職業に間断なく移行するがゆえに、入社のための選考活動は、在学中となる。新卒採用市場の売り手市場化などの変化により、早期からのアプローチを行う企業が出現する。このため、日本における新卒一括採用は長きにわたり、早期化、長

(5) 永野（2004）による表3を参照。

表 3：就職協定の変遷

年次	推薦・会社 訪問開始日 (注 1)	選考開始日 (注 2)	事 項
1952 年	10 月 1 日	1 月以降	労働・文部両省次官名の通達で選考期間の特定、採用結果の学生への速やかな通知等を要請
1953 年	〃	10 月 15 日	大学・業界団体・関係官庁による学生就職問題懇談会は学生の推薦開始を 10 月 1 日以降とする「大学卒業予定者のための推薦時期に関する申し合せ」を決議し就職協定が始まる
1957 年	事務系 10 月 1 日 技術系 10 月 13 日	事務系 10 月 10 日 技術系 10 月 20 日	学生就職問題懇談会は「大学卒業予定者のための推薦時期に関する申し合せ」を改定
1961 年	会社説明会 7 月 15 日 推薦 10 月 1 日	事前選考 8 月 1 日	学生就職問題懇談会は「大学卒業予定者のための推薦時期に関する申し合せ」を改定
1962 年			日経連は「学卒者採用選考の期日を定めない」と事実上、就職協定を放棄
1971 年	10 月 1 日		大学側の申し合せにより推薦開始日を定める
1972 年	5 月 1 日	7 月 1 日	文部省、労働省、大学関係団体、経済四団体の四者から構成される中央雇用対策協議会は青田買い防止を目的に「中央雇用対策協議会協定」を決議し、就職協定が復活
1974 年	6 月 1 日	〃	中央雇用対策協議会は「中央雇用対策協議会協定」を改定
1975 年	9 月 1 日	11 月 1 日	中央雇用対策協議会は「中央雇用対策協議会協定」を改定
1976 年	10 月 1 日	〃	中央雇用対策協議会は「中央雇用対策協議会協定」を改定
1978 年	〃	〃	中央雇用対策協議会は「協定遵守委員会」を設置
1981 年	10 月 1 日	11 月 1 日	労働省は中央雇用対策協議会で「協定遵守委員会」からの脱会を表明
1982 年	〃	〃	文部省、大学、経済四団体の四者から構成される「中央雇用対策協議会」による紳士協定としての就職協定が始まる
1986 年	8 月 20 日	〃	主要企業 52 社による就職協定遵守懇談会が発足、就職協定を結ぶ
1987 年	会社訪問 8 月 20 日 個別訪問 9 月 5 日	10 月 15 日	就職協定遵守懇談会は就職協定を改定
1988 年	〃	〃	大学と企業による就職協定協議会が発足
1989 年	8 月 20 日	10 月 1 日	就職協定協議会は就職協定を改定
1991 年	8 月 1 日	〃	就職協定協議会は就職協定を改定
1992 年	8 月 1 日 (目標)	〃	企業の自主的決定とする就職協定を結ぶ
1997 年			就職協定協議会は 97 年以降就職協定を廃止することで合意

注 1：1952 年から 71 年までは推薦の開始日。72 年以降は会社訪問または求人活動の開始日。

2：1987 年以降は内定開始日。

出所：永野仁編著（2004）

期化による学業阻害が批判されることとなった。

次に「ルール」については、野村（2007）によると1928年の「六社協定」⁽⁶⁾が最初のルールとされ、それ以後、就職活動に関するルールは、設定されても守られず、何度も見直されてきた。永野（2004）によると、1952年から1997年までは労働省の主導のもとで使用者団体が参加した中央雇用対策協議会による「就職協定」が就職活動の時期について取り決めていた。しかし、この決まりは、特に選抜度の高い学校の学生に対する早期アプローチが繰り返されるなど、ルール違反が頻発して形骸化し、表3に見られるようにその都度、改定されてきた。

就職協定廃止後の経団連の「倫理憲章」「指針」による選考スケジュールは表4のようにまとめられる。

表4：就職協定廃止後の選考スケジュール

卒業年度	採用広報解禁時期	採用選考解禁時期	内定時期
2002年卒～2012年卒	明記なし	大学4年生の4月1日	大学4年生の10月1日
2013年卒～2015年卒	大学3年生の12月1日	大学4年生の4月1日	大学4年生の10月1日
2016年卒	大学3年生の3月1日	大学4年生の8月1日	大学4年生の10月1日
2017年卒～2020年卒	大学3年生の3月1日	大学4年生の6月1日	大学4年生の10月1日

出所：日本経済団体連合会「倫理憲章」「指針」をもとに常見作成

表3と、表4から「ルール」については、平成の約30年間に3回、大きな転換点があったことが明らかである。その第一は、1950年代から経済団体と文部科学省、厚生労働省で結んでいた「就職協定」が1997年に廃止になったことである。第二は、その後2003年卒から「倫理憲章」が制定されたが、やはり青田買いが進み形骸化が進んだ結果、2013年に政府から就職活動の早期化・長期化を是正するための要望をうけて2016年卒から、就職活動の時期がこれまでよりも繰り下げになったことである。第三は、2002年卒から始まった「倫理憲章」や2013年に発表した「指針」など、就職活動に関するルールを定めていた経団連が、2018年に今後は「指針」を提示しないと宣言したことである。

なお、倫理憲章は罰則規定が存在しないし、法的拘束力があるものではない。しかし、まったく無力なわけではない。「就職協定」について中村（1993）が指摘したように、採用活動実施時期の目安となるがゆえに、極端な早期化に歯止めをかけるという効果はある。また、海老原（2017）が指摘するように、罰則規定がないにしろ、時期に関する申し合わせは就職活動のプラットフォームとなる就職ナビのオープン時期に影響を与え、これがブレーキとなりえる。業界大手であるマイナビ社が運営するマイナビ、リクルートキャリア社が運営するリクナビなどは影響力の大きさなどから、サイトのオープン時期などを経団連ルールに合わせて設定せざるを得ないのである。このように、経団連による「倫理憲章」「指針」は法的拘束力、罰則規定がないこと、加盟企業に対するものであることなど、実効性に関する批判がある。ただ、全く無力ではなく、早期化・長期化に対するブレーキと

(6) 野村（2007）によると、最終的に六社しか守らなかったため「六社協定」と呼ばれた。

なり得るのである。

以上が本論の前提となる「新卒一括採用」の定義であり、「ルール」の変遷である。

Ⅲ．経団連会長の発言

1. 研究方法

以下の本稿では、2010年代の経団連会長の発言から「新卒一括採用」に関して言及したものを抜き出し、この慣行がどのように捉えられ、変容したのかを明らかにする。

資料として、2010年1月1日から2019年12月31日までの時期について、経団連のホームページに掲載された、経団連会長の記者会見、スピーチ、コメント要旨を活用する。

この資料分析には留意すべき点、および限界がある。第一に、ホームページに掲載されている「発言要旨」は、すべての発言を網羅的に表記したものではない。発言を要約したものである。また、あまりに発言数が少ないトピックスは掲載されていない。記者との質疑応答のやりとりなども収録されていない。要旨の表記方法も、年によって変わっている。たとえば、ホームページに掲載される文字数は年々、増える傾向にある。これは、歴代会長の発言の量や、記者会見の長さによるものではなく、表記方法の変更によるものだと考えられる。

2015年9月からの記者会見は、You Tubeのチャンネルにアップされており、質疑応答も含むほぼすべての発言が動画で紹介されている。本来であればこれらをすべて閲覧し、文字起こしをした方が精度は高くなる。記者からの質疑応答については、全国紙のバックナンバーを追うことにより確認する方法もある。もっとも、このやり方でもすべての記者の質問と答が網羅できるわけではない。しかし、作業の実現可能性から、ホームページ上に公開されている発言録にしばって調査対象とした。

記者会見において経団連会長が何を語るのかは、経団連や会長本人の意志だけでなく、その時期の政局、事件などの影響も受ける。つまり、話さざるを得ないことが発生することがある。たとえば、東日本大震災、熊本地震など災害が起きた際の対応などがそうだ。雇用・労働に関する分野で言うならば、年始から3月にかけては、必ず春闘に関して発言する機会がある。ゆえに、取り上げたテーマがすべて本人の問題意識や優先度に関わるものではない。とはいえ、経団連会長が「新卒一括採用」、さらには企業の人材マネジメント方針について何を語ったのかを俯瞰する意義はあると考える。それぞれの時代において、経団連とその会長が「新卒一括採用」や就職活動、採用活動の当事者である学生や企業をどのように捉えていたかがわかるからだ。

本稿では、2019年11月1日から2020年1月20日にかけて、経団連会長の発言録を閲覧し、2010年1月1日から2019年12月31日までの期間における「新卒一括採用」や、広く「人材マネジメント」に関わるコメントを抜粋し、日時、発言者、発言の種類（記者会見、コメント、スピーチなど）に分類した。歴代会長が任期中のどの時期に何を語ったか、主な発言や傾向を明らかにすることにした。その他、文献調査として「新卒一括採用」に関わる先行研究や資料などの調査を行った。これらをもとに、10年の間に数度の就職時期の変更が行われた2010年代、平成後期の就職活動の変化を捉えることにする。

2. 米倉弘昌時代 (2010-2014)

米倉弘昌は2010年から2014年にかけて経団連会長を務めた。就任前の2009年に民主体制が誕生し、政権交代が実現した。その後、在任中の2012年に自民党政権への政権交代が起こった。在任中に東日本大震災も発生している。

米倉時代は就職活動に関するルールについて、世論が巻き起こり、これに対応し続けた時期でもある。2010年には日本学術会議が、就職活動の早期化・長期化の是正や、新卒の要件を緩和する要請を行った。2011年には、総合商社の業界内団体である日本貿易会が就職活動を行う時期を大学4年の夏にする提言をまとめている。2013年には政府から主要経済団体に対して就職時期繰下げの要請が行われた。

米倉弘昌が経団連会長だった2010年-2014年の在任期間4年間において、就職活動の時期変更が行われたのは一度だけである。2013年卒から採用広報活動解禁時期を12月1日とした。それまでの倫理憲章では明記はされていないものの、大学3年の10月1日にスタートするのが慣例だった。

米倉は、在任期間中の記者会見において、7回「新卒一括採用」について言及している。2010年に1回、2011年に4回、2013年に2回である。2012年の発言回数はゼロだが、この頃、東京大学が秋入学に移行するという案が浮上し、これに関連したコメントは行っている。ただ、「新卒一括採用」そのものの「見直し」に関しては、記者会見の要旨では確認することができない。

具体的に発言を追ってみよう。2011年1月12日の記者会見では、「選考活動」の開始日は現行通りの最終学年の4月1日と明言した。採用広報開始時期は就職ナビサイトのオープン時期などに合わせ、学部3年次・修士1年次の10月1日となっていたが、あらたに「広報活動」の開始時期を明記したのが米倉時代の変化である。

なお、2011年の2月7日、11月21日、2013年4月8日の発言に見られるとおり、就職活動の時期変更によって学生が不安にならないようにという懸念が示されている。このルールの影響を考慮してのものだと言えるだろう。具体的には次の発言だ。

本年4月に大学3年となる学生の就職活動に関しては、広報活動の開始時期を2011年の12月1日、選考活動は従来通り2012年の4月1日からとする、「倫理憲章」の見直しを行う。学生を不安にさせないことが最も重要であり、就職活動に混乱をもたらしてはならない。今後も大学や学生の要望があれば、議論を深めていきたい。

2011年2月7日

出所：経団連ホームページ

<http://www.keidanren.or.jp/speech/kaiken/2011/0207.html>

現下の経済情勢で就職活動の開始時期を遅らせればかえって、学生の不安感が増すのではないかと。経団連会員企業に対するアンケート調査では、選考開始時期を現状の「4月1日以降」で維持することを評価する企業が8割近くを占める。経団連の「採用選考に関する企業の倫理憲章」の改定の効果が着実に出てきており、当面これで様子を見たい。

2011年11月21日

出所：経団連ホームページ

<http://www.keidanren.or.jp/speech/kaiken/2011/1121.html>

学生に動揺を与えないか、中小企業の採用にどのような影響が生じるかなども考えて検討すべきである。倫理憲章は自主的な取り決めなので、多くの企業が賛同できる内容でなければならない。対応については、政府から正式な要請がきてから検討したい。
(後略)

2013年4月8日

出所：経団連ホームページ

<http://www.keidanren.or.jp/speech/kaiken/2013/0408.html>

このように学生を不安にさせない、動揺させない、学生生活を混乱させないという配慮が語られている。法的拘束力、罰則規定はないものの、この申し合わせの影響力を示唆するコメントである。

2011年4月8日の記者会見におけるコメントにあるように、米倉は就職活動の時期を見直す際に中小企業への影響を懸念した。発言の端々に、学生や中小企業など多方面への配慮が感じられる。

大学や学生のあるべき姿についての言及もみられる。次の3つの発言である。

留学など様々な経験を積み、自らの価値を高める努力をすることも一案である。

2010年10月12日

出所：経団連ホームページ

<http://www.keidanren.or.jp/speech/kaiken/2010/1012.html>

学生には、本分である学業に励み、将来の職業人生を見据えて様々な経験を積みながら自分を磨いて頂きたいと願っている。

2011年1月12日

出所：経団連ホームページ

<http://www.keidanren.or.jp/speech/kaiken/2011/0112.html>

就職活動期間の短縮化は学生が学業に専念することを目的としているが、そのためには大学も魅力的な授業を行い、学生の学業に対する関心を高めていく必要がある。

2013年4月8日

出所：経団連ホームページ

<http://www.keidanren.or.jp/speech/kaiken/2013/0408.html>

2011年1月12日の発言では「本分である学業」と語られている。2013年4月8日の、政府からの要請により就職活動時期繰下げが確定的になった時点での発言でも、「就職活動期間の短縮化は学生が学業に専念することを目的としている」と明言している。

もっとも、2011年1月12日の発言にみられるとおり、「将来の職業人生を見据えて様々

な経験を積みながら自分を磨いて頂きたい」など、「学業が本分」であるとしつつも、大学生生活を「職業人生の準備をする期間」だとしている。「学業が本分」という言葉は充実した大学生活をおくることを期待するエールのようで、経済界が求める人材になることへの期待が見え隠れする。

米倉時代では、政府の要請を受けて、就職活動の時期の変更が決まった。ただし、実行されるのは榊原時代であった。在任中に時期が変わったのは2013年卒からの一度のみであったが、就職活動の時期に関する議論が行われ、その後の時期変更議論につながる機会をつくったのが米倉時代である。学生、大学、中小企業に対して配慮する発言も散見された時代だった。

3. 榊原定征時代 (2014-2018)

榊原定征は2014年から2018年にかけて経団連会長を務めた。米倉時代に検討され、意思決定された就職活動時期の繰り下げが実行されたのが榊原時代である。

米倉時代は、在任中に民主党政権から自民政権への政権交代が起こっている。第二次安倍政権となり、アベノミクスが打ち出された。米倉時代の後期や、榊原時代はこれを反映した方針が打ち出された。

関連して、この4年間は雇用・労働に関する様々な論点が提示され、検討された時期となっている。政府から「一億総活躍」「働き方改革」などのコンセプトが打ち出され、議論された。在任中に電通労自死事件が起こり、明るみに出て「長時間労働の是正」が論点となった。「働き方改革関連法案」も在任中に検討された。経団連にとって悲願である、賃金と労働時間を切り離す「高度プロフェッショナル制度」に関しても検討され法案が成立した。女性活躍推進法も施行された。

経済産業省との連携企画である「プレミアムフライデー」が始まったのも、榊原時代である。この施策は本来、消費喚起策ではあるが、月に1度、月末の金曜日に15時に退社し、「第3の場所」で「第3の時間」を過ごすというこの取り組みは「働き方改革」の色も強いものだった。

榊原は「新卒一括採用」について、在任中、記者会見において14回発言している。米倉時代の7回に対して2倍の回数となっている。2014年は0回、2015年は6回、2016年は5回、2017年は1回、2018年は2回である。14回中、11回が2015年、2016年となっており、この時期に集中している。米倉時代に政府から要請された就職時期の繰り下げが2016年卒から実行され、その取り組みや結果についての報告が主なものである。この変更は政府からの要請であることが再三にわたり強調されている。

榊原時代の論点は、政府の要請を受けたスケジュール変更の是非である。スケジュール変更に関連して起きた問題について触れている。就職活動の時期が繰り下げの影響として「暑く」「長い」などの弊害を指摘している。

一方、学生の学習環境をめぐる変化などについても触れている。就職時期の繰り下げについての「成果」とも言える部分についても発言している。

この開始時期の変更は、学生の学修時間の確保と海外留学の推進を目指した政府や大学側の要請を受けたものであり、会員企業に指針の遵守をお願いするとともに、他の
--

経済団体とも連携して周知活動に取り組んでいる。会員企業では指針に沿った秩序ある採用選考活動に取り組んでいると承知しているが、経団連に加盟していない企業の中には、独自のスケジュールで活動している会社もあるのではないかと。政府には、要請内容の周知徹底や協力の呼びかけをお願いしたい。

2015年2月23日

出所：経団連ホームページ

<http://www.keidanren.or.jp/speech/kaiken/2015/0223.html>

元々、今年度より導入した採用選考活動の活動スケジュールは政府からの強い要請を受けたものであった。初年度ということもあって、大学、学生、企業に戸惑いが見られており、広報活動から選考活動までの準備期間が長すぎる等の問題点が指摘されている。

2015年9月7日

出所：経団連ホームページ

<http://www.keidanren.or.jp/speech/kaiken/2015/0907.html>

新スケジュールを巡っては、「長い」「暑い」というキーワードに代表されるように、とりわけ学生側への負担が大きかったと思う。また、学業への配慮という点でも、夏休みの卒論作成の時期に学生が就職活動に奔走しなくなってしまう。さらに、企業にとっても、広報活動開始から選考活動まで非常に長い期間が必要になった。学生、大学、企業のいずれにとっても今回の新スケジュールは問題が多かった。しかし、ネガティブな評価だけではない。広報活動の開始時期を3年生の12月から3月に遅らせたことで、3年生の間は学業に専念できるようになった。また、留学生からは就職活動を行いやすくなったという声を聞く。

2015年10月27日

出所：経団連ホームページ

<http://www.keidanren.or.jp/speech/kaiken/2015/1027.html>

この2015年10月27日の会見では、学業に専念できる効果について触れている。当初の政府の意図であった、留学の推進に関して、少なくとも留学をした学生からは評価を得た点についてふれている。

榊原時代においては、2016年卒においては政府の要請をもとに大学3年生に相当する年の3月に採用広報活動開始、8月に選考開始というスケジュールを導入した。実施後の2015年12月7日の会見では、その弊害について触れ、2017年卒からは選考時期を2ヶ月前倒しにして、6月開始と変更している。会見では、会員企業にアンケートをとることや、すぐに時期を見直すことについても触れられた。

任期の後半では、「新卒一括採用」の是非に関してもコメントしている。「是非」をめぐるコメントは、榊原時代においては2016年9月12日が最初である。

他方、指針を廃止し、通年採用にすべきだという声があることも承知している。ただ

し、わが国の場合、新卒一括採用が通例となっており、就職を希望する学生の9割が卒業と同時に就職している。会長副会長会議の議論でも、スケジュールを含め一定のガイドライン、指針は必要であり、何をやってもよいという無法状態は良くないとの意見が大勢であった。何らかの形で指針は維持するべきだと考えている。

2016年9月12日

出所：経団連ホームページ

<http://www.keidanren.or.jp/speech/kaiken/2016/0912.html>

時代が変わり、海外への留学生も増え、ITのような非常に動きの速い業界もある。そうした中、一定の時期を定めて一括して採用するという方式について、色々な意見があることは事実である。ただ、何のルールもないのは問題が多い。かつて経団連は3年生の12月に広報活動開始、4月に選考活動開始という指針を定めていた。学生が3年生の間は就職活動が学事日程に影響しないよう、学業に専念させてほしいとの要請が2013年に政府、大学側からあり、スケジュールを変更した。経団連の指針を遵守しない企業があることも承知しているが、政府や大学の要請を受けて決めた今のルールには一定の意義がある。

2018年3月12日

出所：経団連ホームページ

<http://www.keidanren.or.jp/speech/kaiken/2018/0312.html>

もっとも、ITの普及、留学生の増加など時代の変化などに触れつつも、一定のルールが存在することの意義について榊原は触れている。榊原時代はあくまで時期の見直しに関する発言が目立つが、退任前の2017年になってから、「新卒一括採用」のあり方について言及した。これが、「新卒一括採用」とらわれないという中西時代の方針につながる布石であると見ることができる。

榊原時代は政府の方針を受け入れつつ、模索をした。次の一手に向けた蓄積の時代だと言える。そして、米倉時代同様、学生や、大学、中堅・中小企業に対する配慮が目立った。さらには、経団連がルールを設定する意味や、それが政府からの要請であり、他の経済団体にも政府が要請している件などについても繰り返し触れられた。

4. 中西宏明時代 (2018-現在)

2018年に着任し、2020年3月現在も任期の途中である中西宏明時代においては、これまでの米倉、榊原時代の就職活動の時期論争からさらに踏み込んで、「新卒一括採用」そのものの見直しが提言された。米倉、榊原時代には、大学や中小企業への配慮が感じられたが、中西は他のステークホルダーへの影響を顧みず、スピード感をもって摩擦を恐れずに主張しているように見える。

中西が「新卒一括採用」について初めてふれたのは、2018年9月3日の記者会見である。

経団連が採用選考に関する指針を定め、日程の采配をしていることには違和感を覚える。また、現在の新卒一括採用についても問題意識を持っている。ネットの利用で、

一人の学生が何十社という数の企業に応募できるようになった。企業が人材をどう採用し、どう育成していくかということは極めて大事なことであるが、終身雇用、新卒一括採用をはじめとするこれまでのやり方では成り立たなくなっていると感じている。各社の状況に応じた方法があるはずであり、企業ごとに違いがあってしかるべきだろう。優秀な人材をいかに採用するかは企業にとっての死活問題である。

今後の採用選考に関する指針のあり方については、こうした私の問題意識も踏まえて、経団連で議論することになる。日程のみを議論するのではなく、採用選考活動のあり方から議論したい。その際、就職活動の現状について、学生がどう感じているか、真摯に耳を傾けることも当然だ。

2018年9月3日

出所：経団連ホームページ

<http://www.keidanren.or.jp/speech/kaiken/2018/0903.html>

ここでの論点は、経団連によるスケジュール設定や、「新卒一括採用」についての問題意識だけではない。終身雇用など日本の雇用システムそのものにもメスを入れる姿勢を打ち出している。さらに「優秀な人材をいかに採用するかは企業にとっての死活問題である」というように、人材獲得競争への危機感が現れる。

次の9月25日の会見で中西本人が触れているとおり、この発言は波紋を呼んだ。「新卒一括採用」を全否定するわけではないという姿勢を見せつつも、大学のあり方についてさらに踏み込んだ発言もしている。

経団連が採用選考活動の日程を決めることに違和感があるとの私個人の思いを申し上げたところ、学生、政府、大学など各所から様々な反応があった。どのように受け止められているか、まだ分からないところもあるが、何かしらのルールがあること自体には抵抗感はない。同時に、通年採用など多様な採用のあり方があり、そのどれかを禁止するというでもない。

現在の大学教育について、企業側も採用にあたり学業の成果を重視してこなかった点は大いに反省すべきである。学生がしっかり勉強し、企業がそうした学生をきちんと評価し、採用することが重要である。大学には、学生、経済界にとって有意義な教育を行ってほしい。企業の側でも、「AI人材」「グローバル人材」といった抽象的な表現ではなく、具体的にどのようなスキルを備えてもらいたいのか、そのためにどのような勉強をしてほしいのか、といったことを明確に示していく必要がある。就活の日程だけが問題で、その影響により、学業が疎かになるということではないだろう。

2021年入社対象の学生の就職活動が混乱することがあってはならない。このことは十分に認識しており、何らかの対応することになる。ただし、単純に時期を決めるということではないと思う。経団連の中でしっかり議論して、対応していく。

2018年9月25日

出所：経団連ホームページ

<http://www.keidanren.or.jp/speech/kaiken/2018/0925.html>

ここでは、大学教育について、明確な方針が示されている。「現在の大学教育について、企業側も採用にあたり学業の成果を重視してこなかった点は大いに反省すべきである」「学生がしっかり勉強し、企業がそうした学生をきちんと評価し、採用することが重要である」と学業を重視する姿勢を見せつつも「大学には、学生、経済界にとって有意義な教育を行ってほしい」と述べている。経済界にとって有益な教育をするべきだという姿勢が強く出ている。

2018年10月9日には、2021年度以降に入社する学生を対象とする「採用選考の指針」を策定しないことを表明した。「経団連がルールづくりをしてきたことに抵抗感がある」とほとんどの副会長が認識していたことを明らかにした。

本日の会長・副会長会議において、2021年度以降に入社する学生を対象とする採用選考に関する指針を策定しないことと決まった。日本の現状を見れば、何らかのルールが必要ではあるものの、経団連がルールづくりをしてきたことに抵抗感があるというのが、ほとんどの副会長の認識であった。

(中略)

今後の議論において重要なことは、大学の教育の質を高めることである。学生の学修時間が世界的に見て不十分との認識をもっており、未来投資会議ではそうした大学教育に関する本質的な議論をしたい。

(後略)

2018年10月9日

出所：経団連ホームページ

<http://www.keidanren.or.jp/speech/kaiken/2018/1009.html>

ここでも大学教育について触れられている。「今後の議論において重要なことは、大学の教育の質を高めることである。学生の学修時間が世界的に見て不十分との認識をもっており、未来投資会議ではそうした大学教育に関する本質的な議論をしたい」としている。

2018年10月30日の記者会見では、より踏み込んで日本の雇用システムや大学のあり方についてコメントしている。問題意識が「新卒一括採用」だけでなく雇用システム、教育システムに及ぶことが明らかになっている。

また、新卒一括採用を含め日本の雇用のあり方、あるいは学生生活のあり方に、かねてより強い問題意識を抱いてきた。優秀な人材を集めて企業がどう競争力をつけていくかということは、言うなれば経営の最優先課題のひとつである。企業としても自ら取り組みを進めながら、様々な方面に改革を働きかけていきたい。

日本で優秀な人材を集めていく際、労働市場の流動性の低さがボトルネックになっている。この会社は自分には向いてないと思ったときに、次の会社を選べるような労働市場が確立していないと流動性は高まらない。そうした面からも中途採用を奨励しようという動きには賛同する。ジョブ型を採用するか職能型で処遇するかは、自由な経営判断に委ねるべきである。

2018年10月30日

出所：経団連ホームページ

<http://www.keidanren.or.jp/speech/kaiken/2018/1030.html>

教育に関するコメントはその後も続く。2018年12月3日の記者会見においては、教育に関する問題意識が述べられている。たとえば「社会生活を送るにあたってのベースとなるリベラルアーツやデータサイエンスの基礎となる数学は在学中に最低限勉強してほしいと要望している」と数学の重要性を指摘している。さらに「大学と経済界が直接意見交換するチャンネルの開設も提案している」「経済界からも意見を出していきたい。そもそも企業にとって最も重要な経営資源は人材である。人材育成は一企業の中だけで完結できるものではない。大学のみならず、他の企業とも連携しながら、キャリア形成の体験の場を作ることは重要である。採用の問題はその一側面に過ぎない。経済社会が発展するためにどのような人材が求められるのか。具体的にどのようなスキルを持ってもらいたいのか。どのような物の見方をしてほしいのか。経団連の考えを明示していく」と語り大学に対して理解を示しているかのようにも解釈できるが、大学を産業界の都合の良ようにコントロールする意図も見え隠れする発言である。

新卒一括採用に関して問題提起をしたとき、大学教育の改革についても併せて求めた。それに関する提案を間もなく公表する。大学教育の問題は、無論、企業側にも責任があるが、社会生活を送るにあたってのベースとなるリベラルアーツやデータサイエンスの基礎となる数学は在学中に最低限勉強してほしいと要望している。加えて、大学と経済界が直接意見交換するチャンネルの開設も提案している。

大学は大変幅広い機能を持ち、重要な役割を担っている。知を育む場であり、大変貴重な社会の財産である。そのような存在であるからこそ、経済界からも意見を出していきたい。そもそも企業にとって最も重要な経営資源は人材である。人材育成は一企業の中だけで完結できるものではない。大学のみならず、他の企業とも連携しながら、キャリア形成の体験の場を作ることは重要である。採用の問題はその一側面に過ぎない。経済社会が発展するためにどのような人材が求められるのか。具体的にどのようなスキルを持ってもらいたいのか。どのような物の見方をしてほしいのか。経団連の考えを明示していく。

2018年12月3日

出所：経団連ホームページ

<http://www.keidanren.or.jp/speech/kaiken/2018/1203.html>

なお、この発言を受けて2019年1月には「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」が開催されている。2019年1月28日の会見のコメントによると経済界の問題意識を伝える場として位置づけられている。2019年4月22日の記者会見においては、その対話の中間とりまとめが報告されている。「新卒一括採用で入社した大量の社員を各社一斉にトレーニングするというのは、今の時代に合わない。この点でも考え方が一致した。他方、報道にあるような、大学と経団連が通年採用に移行することで合意したという事実はない」と明言し、今後も対話を続ける姿勢を打ち出している。

「新卒一括採用」についての中西のコメントは2019年12月23日の記者会見で終わっている。現状の日本型雇用システムに対する危機感が述べられている。

新卒一括採用・年功序列・終身雇用をセットとする従来の日本型雇用システムでは、こうした転換に対応できる人材は育ちにくい。企業における雇用形態の変化と社員のエンゲージメントの向上が一体となって進んでいくようであればいい。こうした中、これまでの日本型雇用システムだけというわけにはいかず、ジョブ型雇用などを組み合わせていくことになるであろうし、それが雇用流動性を高めることにもなる。

2019年12月23日

出所：経団連ホームページ

<http://www.keidanren.or.jp/speech/kaiken/2019/1223.html>

中西は2020年1月現在、約2年の任期を残している。着任からの2年間で、経団連として就職活動のルール策定を行わないことを明言するとともに、日本的雇用の見直しという方針を打ち出した。同時に教育システムについても言及が目立つ。この日本の雇用システム、教育システムの見直しが残りの2年の任期でどのような帰結に至るのか、注目したい。

IV. まとめ

2010年代の歴代経団連会長による「新卒一括採用」に関するコメントを概観した。この期間において、就職活動に関する日程が三度変更された。さらに経団連は、そのルールを策定する役割を手放し、「新卒一括採用」だけによらない採用活動を志向した。

米倉、榊原の時代は政府の意向を受け入れ柔軟に対応する方針をとった。ただ、むしろこの期間を経て、特に榊原時代の後期において「新卒一括採用」のあり方に関する経団連の発言力は増したかのように見える。続く中西時代においては独自色を打ち出し、摩擦を恐れず急進的に改革を行う姿勢を見せているのは明らかだ。

ただ「新卒一括採用」に依存しない雇用システムを作り上げるのは経団連にとっても、難易度の高い試みだろう。中西の発言は、経団連企業の意向を代表しているのかどうか注目される。教育システムに対する言及からは、一方では大学や学生に配慮しているかのようで、他方では、それをコントロールする意図が見え隠れしている。

新卒一括採用には、企業、学生、大学、官庁、経済団体、労働組合、就職情報会社など様々な利害関係者が絡んでいる。特に企業や学生、大学は多様化しており、それぞれの利害もまた一様ではない。その利害関係の調整は複雑であり困難を極める。特に中西時代に

において、外資系企業、IT企業が学生の就職先として有力な候補になっているなど、人材獲得競争への危機感が語られている。中西時代は改革路線を突き進めているようで、環境の変化に対して後手後手の対応になっているようにも見える。特に教育に対する強い要求が目立つ。これにより大学が企業の求める教育に過度に寄ったものにならないか注視する必要がある。学生に即戦力となる高いスキルを求める方針は正論のようで、「本分は学業」という美名のもと、大学を歪めるリスクがある。さらには、未経験者を採用するという新卒一括採用システムのゆらぎが起こるとするならば若年層の失業率拡大なども懸念されるだろう。

この「新卒一括採用」に関する歴代経団連会長の発言は、我が国における今後の雇用システムのあり方に関する模索そのものでもある。今後、残り約2年の中西会長の任期の中でどのような着地をするのが注目される。

(2020.1.27 受稿, 2020.3.17 受理)

〔参考文献一覧〕

文献

海老原嗣生・荻野進介 (2018)『名著 17 冊の著者との往復書簡で読み解く 人事の成り立ち：

「誰もが階段を上れる社会」の希望と葛藤』白桃書房

大久保幸夫 (2002)『新卒無業。一なぜ、彼らは就職しないのか』東洋経済新報社

大島真矢 (2012)『大学就職部にできること』勁草書房

本田由紀, 2010, 「1 章 日本の大卒就職の特殊性を問いなおす—QOL 問題に着目して」

荻谷剛彦・本田由紀編,『大卒就職の社会学—データからみる変化』東京大学出版会, pp. 27-59.

玄田有史 (2001)『仕事のなかの曖昧な不安』中央公論新社

竹内洋 (1995)『日本のメリトクラシー』東京大学出版会

寺田盛紀編著 (2004)『キャリア形成就職メカニズムの国際比較』晃洋書房

永野仁編著 (2004)『大学生の就職と採用』中央経済社

中村高康 (1993)「就職協定の変遷と規制の論理—大卒就職における「公正」の問題—」『教育社会学研究』第 53 集

野村正實 (2007)『日本的雇用慣行』ミネルヴァ書房

濱口桂一郎 (2009)『新しい労働社会』岩波書店

平沢和司 (2005)「大学から職業への移行に関する社会学的研究の今日的課題」『日本労働研究雑誌』2005 年 9 月号, 29-37

デヴィッド・マースデン著 宮本光晴・久保克行訳 (2007)『雇用システムの理論』NTT 出版

資料

厚生労働省 (2019)「今後の若年者雇用に関する研究会 (第 1 回) 資料」

日本労働研究機構 (2001)「日欧の大学と職業—高等教育と職業に関する 12 カ国比較調査

結果」

内閣府 (2019)「経済財政運営と改革の基本方針 2019」

日本経済団体連合会 (2002)「平成 15 年度新規学卒者の採用・選考に関する企業の倫理憲章」

日本経済団体連合会 (2003)「2004 年度・新規学卒者の採用選考に関する企業の倫理憲章」

日本経済団体連合会 (2004)「2005 年度・新規学卒者の採用選考に関する企業の倫理憲章」

日本経済団体連合会 (2005)「2006 年度・新規学卒者の採用選考に関する企業の倫理憲章」

日本経済団体連合会 (2006)「2007 年度・新規学卒者の採用選考に関する企業の倫理憲章」

日本経済団体連合会 (2007)「2008 年度大学・大学院新規学卒者等の採用選考に関する企業の倫理憲章」

日本経済団体連合会 (2008)「大学卒業予定者・大学院修了予定者等の採用選考に関する企業の倫理憲章」

日本経済団体連合会 (2009)「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」

日本経済団体連合会 (2010)「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」

日本経済団体連合会 (2011)「採用選考に関する企業の倫理憲章」

日本経済団体連合会 (2012)「2014 年度入社対象の「採用選考に関する企業の倫理憲章」について」

日本経済団体連合会 (2013)「採用選考に関する指針」

日本経済団体連合会 (2014)「「採用選考に関する指針」の手引きの改定について」

日本経済団体連合会 (2015)「採用選考に関する指針」

日本経済団体連合会 (2016)「2018 年入社対象の「採用選考に関する指針」について」

日本経済団体連合会 (2017)「採用選考に関する指針」

日本経済団体連合会 (2018)「採用選考に関する指針」

〔抄 録〕

本稿は2010年代の「新卒一括採用」の変容を、この期間の歴代経団連会長の発言をもとに明らかにする試みである。経団連ホームページから歴代経団連会長の記者会見のログを確認し、「新卒一括採用」に関して言及している部分を抽出し、分析を行った。

この期間において、経団連は就職活動の時期を3回変更している。しかも、2018年には、今後、就職活動のルールを策定する立場を手放すという意思決定を発表した。こうした対応の中に、大学や政府の意向を取り入れつつ柔軟に時期変更問題に対応しながら10年の歳月をかけて議論の主導権を取り戻そうとする姿勢を読み取ることができる。さらに、2018年に就任した中西会長のもとで、雇用システムと教育システムについて急進的な改革をすすめる意図を確認することができる。教育システムを理解する姿勢を深めつつも、同時に産業界の望むような人材を生み出すようにコントロールしようとする姿勢が見え隠れするのである。

今後は、他のデータ、ファクトと合わせて、より立体的に多面的に「新卒一括採用」問題を考察したい。本稿は、そのための起点である。