

# 日本の新卒採用の「真の課題」は何か?

～アジア諸国との比較データに基づく考察～

豊田 義博

(リクルートワークス研究所 主幹研究員)

## 1. ステレオタイプな認識に基づく日本特殊論

日本の新卒採用の特殊性が、声高に議論されるようになって久しい。機運が高まる契機となったのは、茂木健一郎氏のツイッターでの連続ツイート、2010年のことだ。以来、アカデミア、ジャーナリストなど各界の人々が、様々な批判を繰り返してきた。

その論点は以下に集約される。

- ①日本の大学生の大半は、在学中に就職先を決めている
- ②日本の大学生は、在学中に就職先が決まらなないと、就職の機会が乏しくなる
- ③日本の大学生の就職活動期間は長く、学生はその活動に腐心する
- ④日本の大学生は、不明確な選考基準で採用されている

しかし、発言の中には、「他国の大学生は、すべて卒業後に就職活動をする」といったような実態から乖離したものも散見された。他国の実態をよく知らずに、その一面に着目したステレオタイプな意見が見られた。

リクルートワークス研究所が実施したGlobal Career Survey (以下GCS) によると、日本人のうち、大学卒業前に就職先を決めている人は83.9%と、確かに高い比率ではあるが、アメリカでも50.7%の人が在学中に就職先を決めている。タイでは65.2%にのぼる。

世界の実態を調べると、日本の就職活動、新卒採用のどこが特殊なのか、何が真の課題なのかが見えてくる。本稿では、特にはアジア諸国に着目したGCSのデータを概観しながら、

その輪郭を浮き上がらせていきたい。参照国として米国のデータも併せて見ていくこととする。なお、女性の就業状況は各国で異なるため、ここでは男性のデータを抽出する。

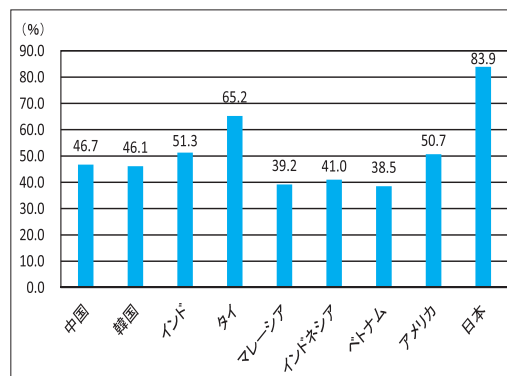
図表1 Global Career Surveyの概要

|        |   |
|--------|---|
| 調査主体   | リクルートワークス研究所  |
| 調査目的   | 海外の若手ビジネスパーソンの就業実態、職業選択実態などの探索                              |
| 調査実施期日 | 2012.9~12   |
| 対象国    | 中国、韓国、インド、タイ、マレーシア、インドネシア、ベトナム、アメリカ、ドイツ、オーストラリア、ロシア、ブラジル、日本 |
| 調査サンプル | 大学卒以上の学歴の20~30代の就業者約600名                                    |
| 調査法    | インターネットモニター調査   |

## 2. 就職先決定時期、就業開始時期の比較

「大学在学時点での就職先決定率」を、改めてみよう(図表2)。トップの日本から、38.5%のベトナムまで、確かに大きな差がある。しかし、別の見方をすれば、各国の40~50%の学生は、在学中に就職先を決めている。つまり、在学中に就職活動をしているというこ

図表2 大学在学時点での就職先決定率



資料出所: リクルートワークス研究所「Global Career Survey」

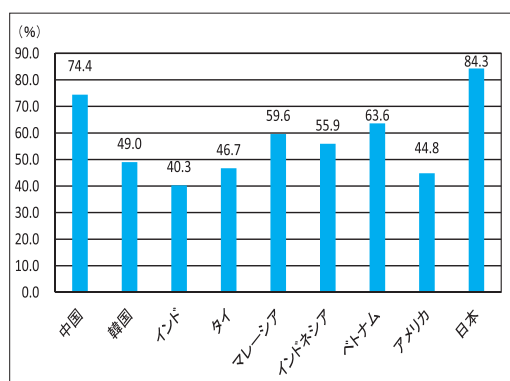
とになる。

この傾向は、優秀な学生が集まる名門校になると、より顕著になる。米国においても、アジア諸国においても、各国のトップランクの大学には、各国の主要企業やグローバル企業がこぞって採用活動に訪れる。つまり、優秀な学生であれば、在学中に就職先が決まっている確率が高い、ということだ。

働き始める時期についてはどうか。日本の大学生は、3月に卒業すると、4月からすぐに働きだす。この事態を、画一的であり、過度に統制された異常な状態だと非難する声があった。他国では、働き始める時期はもっと多様なのだという指摘である。

では、卒業後、就職するまでのブランクはどうなっているだろうか。卒業後3か月以内に就職している人の比率を出してみた(図表3)。

図表3 卒業後3か月以内に就職している者の割合



資料出所：リクルートワークス研究所「Global Career Survey」

ここでも、日本の数値は84.3%と突出している。しかし、中国も74.4%と高い数値だ。その他のアジア諸国においても、過半数を占める国が少なくない。米国、インドは40%台と低い、在学中に就職先を決めていた50%強の人のうち8割は、卒業後まもなく働き始めている、ということになる。

### 3. 2つに分かれる就職経路

ここから見てくるのは、世界各国の大学生の就職の経路が、大きく2つに分かれている、ということだ。

ひとつは、優秀な大学生が在学中に就職先を決め、卒業後まもなく働きだす、という流れだ。つまり、日本の大学生の就職パターンと同質的な経路が各国にもある、ということだ。その比率は国によって異なるが、少ない米国、

インドでも40%を超える。ごく一部のエリートに限られたものというわけではない。どの国にも、新卒採用市場はあるのだ。それは、幹部候補人材、プロフェッショナル人材の採用を目的としたタレント採用市場と呼べるようなものだ。

なお、在学中に就職先を決めた人、卒業後3か月以内に働きだした人は、初職での勤続年数が長い、という傾向がほぼすべての国で見られる。卒業後3か月以内に働き始めた人は、そうでない人に比べて高い収入を獲得している、という傾向も同様に観測される。早く就職先を見つけ、早く働きだした人のほうが、ミスマッチなく高い収入を得ている。

もうひとつの流れは、卒業後に就職活動を始め、職を見つけたところで働きだす、という経路だ。巷間に指摘される「海外の大学生の就職」に関するステレオタイプは、このパターンのものを指している。そして、この流れで就職活動をしていく人たちは、既卒者と同じ市場で職を探すことになる。新卒・既卒を問わないエントリーレベル採用市場だ。

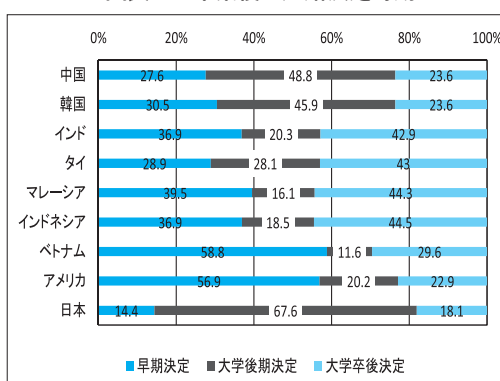
この二層構造が、グローバルスタンダードといえるだろう。しかるに、日本は、その市場が分化していない。前者が肥大し、後者が形成されていない、と言ってもいいだろう。

### 4. 大きく偏る日本の進路決定時期

そのことを顕著に表すデータがある。卒業後の進路をいつ決めたか、を問うたものだ(図表4)。

日本のデータはかなり偏っている。大学前期までに進路を決める「早期決定」の比率が圧倒的に低く、「大学後期決定」の比率が異常に高いのだ。

図表4 卒業後の進路決定時期



資料出所：リクルートワークス研究所「Global Career Survey」

アメリカ、ベトナムのように「早期決定」が高い国は、将来の職業を仮決定して大学に進むという傾向が強く、過半数の人が、その仮決定がそのまま将来の進路となっている。大学後期で変更する、卒業後にリセットして再決定するという人たちもいるが、少数派だ。

「大学卒業決定」が4割を超えているインド、タイ、マレーシア、インドネシアは、新卒・既卒問わずのエントリーレベル採用市場が、若年が就業機会を獲得する中心となっていることを物語っている。大学で学んだことにこだわらず、卒業後に社会との接点を持ちながら自身の進路を決め、職に就いていく人が多数派である。しかし、「早期決定」も3、4割存在する。学びと職業の接続が効いている層も一定の割合で存在している。

「大学後期決定」が高い国は、中国、韓国、日本という東アジア3か国である。いずれの国も、明確な「就活シーズン」が存在するという共通の特徴がある。しかし、中国、韓国でも「早期決定」が3割程度は存在する。

日本は、大学進学までの進路選択と職業選択との関係が極めて薄いことが浮かび上がってくる。そして、それを補うように、大学後期の就職活動によって、大学生の3分の2が進路を決める。それは、就職先決定をも意味する。日本の就活の影響力の絶大さが伺える。

## 5. 「学びと職業の接続の欠如」という特殊性

これらのデータを概観したうえで、改めて前述の4つの論点を検証してみよう。

在学中に就職先を決めている人の比率は、極めて高く、それをもって特殊性といえなくはない。しかし、海外諸国にも、タレント採用市場は存在する。そこでは、多くの学生が在学中に就職先を決め、卒業後まもなく働き出している。その市場では、いい人材を早くに見出そうと、企業も早くから大学にアプローチをかけている。各国の大学生が2年時、3年時に行っているインターンシップの大半は採用目的のものだ。卒業前にいい人材を見つけ出し、囲い込むというクローズドで競争的なタレント採用市場はいずれの国にも存在する。それは、我が国の新卒採用市場で、大手企業、新興企業が行っているものと本質的な違いはない。他国でも、この市場にコミットする学生は、インターンシップを含め

れば、早期から就職活動をしていることになる。我が国の就活が異常に長いという指摘は、過度な指摘だといえるだろう。

ただし、そのインターンシップは、大学での専攻と結びついたものだ。財務・会計を学ぶ学生は金融機関やアカウンティングファームで、といったように、大学の学びを深め、その選考を活かして就職していくためのお試し期間として機能している。また、その機会提供の条件は、大学でいい成績を取っていることだ。参加にあたっては、GPAスコアが3.0以上、といった条件が課される。人気企業であれば、必要なスコアはさらに高くなる。つまり、いい成績の学生でないと、人気企業での就業体験機会は得られない。だから、インターンシップに行っている学生を、各国の大学関係者は「大学の勉強もせず、就活ばかりしている」などとは見ない。自らの大学で学んだ学生が、その学びを活かして社会に出るために必要な教育機会だと捉えている。企業と大学は、一蓮托生の関係だ。

しかし、日本ではそうではない。大学での専攻を活かしたインターンシップは、工学系など一部のものに限られる。インターンシップ選考にも、採用選考においても、ほとんどの企業が、大学での成績や専攻を問わない。コミュニケーション能力、課題解決力、主体性といった基礎的な能力・態度が問われる。つまり、学生が大学において一生懸命に学ぶインセンティブが働かない。学びと職業が接続していない、という我が国の社会システムの特徴が、日本の新卒採用の特殊性を生み出しているのだ。

## 6. 2機能を併せ持つ日本の新卒採用市場

もうひとつの特殊性は、各国におけるタレント採用市場が、日本においては肥大しすぎているということだ。

各国には、もうひとつの市場が存在する。エントリーレベル採用市場は、常時開設しているオープンマーケットだ。卒業後でも、いつでも参加できる。大学卒業後に進路を決めたとしても、職業を見つけることはできる。しかし、この市場には、すでに仕事経験がある人も参入している。新卒者が職を得ることは易しいことではない。諸外国の若年失業率の高さは、新卒者の一部がこの市場の中でなかなか仕事を獲得できない、という事態を表している。こうし

た事態を避けるために、日本においては、在学中に就職先を見つけることが強く推奨される。つまり、日本の新卒採用システムは、競争的なタレント採用市場という顔とともに、セーフティネット機能という異質な顔も併せ持っている。

そうであるがゆえに、進路を「早期決定」する人は極小でありながらも、8割以上の大学生が在学時に就職先を決めることができる、という極端なモデルが出来上がる。

「教育と職業の接続が極めて弱い」「タレント獲得機能とセーフティネット機能を併せ持っている」という二つの特殊性を持つ日本の新卒採用市場。この2つの特徴を持つ以上、日本の大学生の就職活動は長くならざるを得ない。そうしなければ、進路を決め、就職先を決めることはできないという大学生が大半を占めるからだ。

今年度の新卒採用活動においては、学生の就活時期を短くすること、学業に専念できる環境を作り出すことを目的に、活動時期を後ろ倒しするという施策が採られた。しかし、学生の就職活動は短くなるどころか、かえって長期化したという意見が支配的だ。春から夏にかけての学業には、今まで以上に支障を来すケースが散見された。この結果は、ある意味で必然だったともいえる。二つの特殊性を是正、改革することなしに、活動開始時期を変えても、本質的な解決には至らない。この問題は、複雑で根深い問題なのだ。

## 7. 2つの改革シナリオ

改革に向けてのシナリオは、2つある。

ひとつは、学びと職業の接続を強化していくシナリオだ。変化のトリガーは、企業側が握る。職種別・領域別採用を推進するのだ。巷間に指摘される「ジョブ型雇用」を増やしていくのだ。そして、選考基準に大学での専攻や学習履歴、成績を問う。こうした施策を日本経団連傘下企業が実施すれば、日本の新卒採用市場は劇的に変わる。ゼネラルコースと専門コースに分ける形が想定される。

かつて、職種別採用が一世を風靡したことがある。就職協定が廃止され、大学生と企業がいつ、どのような形ででも出会える「自由化」が実現したころのことだ。しかし、採用という入り口部分の改革に留まったために、運用が軌道に乗らず、その多くは継続できずに終わって

いる。キャリアコースの多様化、複線化など、雇用システムの改革が望まれる。

大学入試の改革も、これを促進するものになる。偏差値重視で、大学で何を学び、どのような職業に就くかが問われない現在の入試システムは、進路の「早期決定」の比率を著しく低いものにして最大要因だ。センター試験の改革などが軌道に乗りつつあるが、職業との接続の観点を踏まえ、各大学が一步踏み込んだ改革を実現することを望みたい。

もう一つのシナリオは、時期の規制をなくし、各企業が自由意思のもとに採用活動をする転換、つまりは「自由化」だ。1997年に就職協定が廃止された時の精神に立ち戻るのだ。当時、就職協定によって規定された活動時期は守られず、水面下での青田買い的な活動が跋扈していたが、廃止とともに就職活動がどんどんと早まったのかというと、そうではなかった。早期から始めるタレント採用市場が形成されたが、4年生の夏場以降に活動するセーフティネット型の採用市場も形成された。つまり、市場原理によって、マーケットは分化したのだ。しかし、早期から始まる活動を問題視し、活動時期を4月からに規制したことで、すべての企業が4月から始めるようになってしまった。

筆者は、就職協定が廃止された時には、就職情報誌の編集長として、また、倫理協定の中に時期の規制が規定された時には、研究者の立場で、一貫して時期の規制をなくし、自由化することが、日本の新卒採用市場を健全なものにしていく道筋だと訴えてきた。その想いは、今も変わらない。

理想は、上記2つのシナリオが融合したものだろう。現状の市場を見ても、その萌芽は生まれている。一部の新興企業は、時期を問わずに学生との出会い機会を作り上げているし、大学の中にも、企業や地域社会との協働の学習機会が増えてきている。このシナリオ、夢物語ではなく、いつか実現する日がくると筆者は信じている。