

2011年7月15日公表

3年以内の早期離職率3割の衝撃：学生、企業双方に多大なコスト

— 就業教育の推進と『複線型新卒採用制度』の導入で満足度の高い就職の実現を —

2011年度研究生新卒班¹

<監修>短期予測班主査：竹内 淳一郎

<要旨>

毎年、あるシーズンになると黒いスーツに身をまとった学生が、オフィス街に目立ち始める。「就職戦線」の到来を意味する。このように、日本の企業は新規学卒者を短期間に一括して採用する方式を長く続けている。バブル崩壊後、新卒採用枠が絞られ、企業の「買い手市場」、学生の「就職氷河期」が長引いた。その結果、学生は就職活動に注力し、本分である学業が疎かになりがちではないか、との指摘が多い。確かに、この点も問題点の一つではあるが、見過ごされている課題の1つに若年労働者の早期離職がある。企業からすれば、早期離職者の採用コストや入社後の教育コストが埋没する。学生側にすると、様々なコストを掛けて得た「内定」が水の泡となってしまう。しかも、終身雇用かつ継ぎ目のない履歴を重視する社会において、転職が満足いくものになるという保障はない。この早期離職問題を放置することによる、社会的なコストは看過し得ない。

問題の所在は、就業に関する認識ギャップが、「就職後」に顕在化することにある。要すれば、学生側は多くの知識を有しないまま企業選択を行い、企業側もほとんど内情を伝えることなく、潜在的な能力の高い学生の確保を優先する。こうした結果、新入社員は内定以降に自ら思い描いていた業務に従事できないケースが少なくない。「就職」ではなく、「就社」と評されるように、配属先に関する企業の裁量性が高いことも、こうした認識ギャップ発生の一因となっている。

こうした現状を踏まえ、学生と企業双方のギャップ解消のために、「就業教育の推進」と「複線型新卒採用制度の導入」を対策として提言する。実効性をあげることは容易ではないかもしれないが、地道に就業教育を充実させることが望ましい。また、いきなり「雇用期間の定めのない」契約を結ぶのではなく、労使双方で解除可能な有期雇用契約を推進する必要性も高い。

【はじめに ～テーマ選択の問題意識～】

- 近年、マスコミにおいて就職活動（「就活」）が取り上げられることが多い。リーマン・ショック後の景気の大落ち込みを受けて、再び「就職氷河期」を迎えたことを契機としている。「派遣切り」のほか、「内定切り」といった言葉も飛び交い、悪質な企業は役所が公表する時まで言い始める始末となった。マスコミは、学生が就活に没頭する様子や、就職コンサルティングに通い就活指南を受ける様子を報じている。昨年には、大学側から、学生の本分である学業が疎かになっていることへの懸念が示され、経済団体では3年次の就活開始を自粛するとの方針が示された。

¹ 石井 伸卓（山陰合同銀行）、小島 正慶（大同生命保険）、戸澤 裕介（オリンパス）、新美 陽大（中部電力）。

学生本人のみならず、親にとっても、就活は一大イベントであり、志望企業への内々定を得られるかどうか、悲喜こもごものドラマが繰り広げられている。

学生にとっての就活は長期戦であるが、いざ本番を迎えると、大企業を中心に早期の囲い込みが行われ、極端な短期決戦で明暗が分かれる。我々自身も、学生時代は多少の疑問を有しながらも、こうした就職戦線を所与のものとして、受け入れてきた。前述のような報道を見るにつけ、果たして、わが国のこの採用方法は望ましい形なのであろうかと考えざるを得ない。これが、我々のテーマ選択の問題意識の根底にある。

現在の日本企業における新規学卒者の採用制度は、「新卒一括採用方式」が一般的である。この方式は、戦後の高度経済成長期に、良質な労働力を大量に確保する必要があったために確立された方式であると言われている。また、このような方式は年功序列的な賃金体系や長期雇用制度といった、いわゆる「日本型雇用慣行」と密接にリンクしている。

- 採用する企業にとって効率的だと考えられてきた新卒一括採用方式は、実は、幾つかの問題点を抱えているのではないかと。我々は、その点を浮き彫りにし、改革の方向性を呈示したい。

【 新卒一括採用方式の問題点 】⇒プレゼン資料 1～7 頁

- 調査・分析を進めていく過程で、明らかとなったファクト・ファインディングは次のとおり。

(採用市場の問題点としてかねて指摘され、政府も対策を講じ始めている点)

- ✓ **就職活動時の景気動向に左右される「就職戦線」**：わが国の新卒採用市場の問題点の一つは、卒業時(＝正確にはその1年前)の経済情勢によって、採用の門戸が大きく変わることにある。解雇規制が厳しいわが国では、企業は過剰雇用の調整を主に新卒の採用数で調整する傾向にある。新卒で調整するという自体は、程度の差はあれ、諸外国でも、大なり小なり行われる。わが国の特異性は、新卒が重視されるため、景気後退局面に卒業を迎える学生は、その後の人生において「取り返しがつかない」確率が高いことにある。新卒重視は、経歴が継ぎ目なく連続してないと、「当人に何か問題があるのではないかと」のシグナルと受け止められる傾向にあるためだと解される。こうした問題への認識は、かなり共有され、政府も漸く対策に乗り出している。すなわち、卒業3年目までを新卒として扱うよう企業に働きかけるとともに、既卒者の採用企業に奨励金を支給する対策まで打ち出している。ただ、その効果について、我々は慎重である。
- ✓ **就職市場の企業規模別ミスマッチ**：学生側はここ数年の就職戦線を大変厳しいと感じている。もっとも、中小企業まで含めたマクロの需給は決してタイトではない。要は、学生側の志望が大企業に集中する一方で、中小企業は人材を充足できていない。この点について、政府は中堅・中小企業の合同説明会をはじめ、需要と供給のマッチングに向け、対策を講じ始めている。

(見過ごされている採用市場に潜む問題点)

- ✓ **早期離職者の大量発生**：企業サイドもそうであるが、就職ないし採用活動には、様々なコストが掛かっている。その上で、「内々定」を得た者はその時点では「勝ち組」のように扱われる。また、企業にしてもその年の採用を質量共に満足いく結果と総括する時も多い。しかしながら、3年以内に3割もの離職者が出ているという事実を目の当たりにすると、上記の評価は一時的なものであり、適切でないことが分かる。
- ✓ **早期離職のもたらす諸問題**：採用する企業にしてみれば、入社前の採用活動経費に加え、入

社後の OJT 費用が丸々コストになる。これら費用は、将来の組織貢献を前提としたものであり、早期離職の結果、埋没費用化してしまう。若年層も何がしかの事由で退社しているのであろうが、その後、必ずしも納得いく企業への転職が進むとは限らない。既述のとおり、終身雇用が前提の日本企業では、「退職＝何か問題を抱えている or 辛抱が足りない」といったシグナルと受け止められやすい。その結果、正規⇒非正規雇用へ移るケースも少なくない。一度、非正規雇用化するとその地位が固定化され、生涯報酬が著しく低下することは、よく知られた事実である。

【 早期離職は何故起こる？ 】⇒プレゼン資料 8～12 頁

- 以下では、長年繰り返される現状の一括採用システムに綻びがあることについて、早期離職の大量発生に焦点を当てて、分析していく。我々は、早期離職が発生する理由は、主に学生側の入社前における就業イメージが、入社後において現実には異なるものと判明するためであると考えられる。この「入社後」の認識ギャップは、「やり直しが効く」労働市場であれば、大きな問題にはならないが、わが国の現状の労働慣行では一生の致命傷にすらなりかねない。まずは、認識ギャップ発生の根源を学生と企業双方に求めてみた。
- **学生**：大学入学以前に職業を意識すらしていない大学生が 3 割を超えている。職業観や知識不足のまま、何となく大企業だからだとか、「知っている」とか、はたまた兎にも角にも内々定を得ることを最優先し、何をするかを二の次にしているからだとか推察される。わが国では、「就職」ではなく、実態は「就社」であることはよく知られている。自動車や鉄鋼会社の内々定を得たからといって、直接自動車や鉄に関係する仕事に就けるかとは限らず、人事や広報、経理といった間接部門に配属されるケースも当然ある。「こんなはずではなかった」と言っても始まらない。では、早期離職し、転職市場で自らの希望する職種で求人があるかと言えば、かなり疑わしい。若年層の求職案件では、専門的知識よりは、理解力や環境適応力を求めるケースが多いからである。
- **企業**：既述のように、特殊な例を除き、日本の新卒は将来の幹部候補生として採用されるが、往々にして幹部要件は、総合的力量である。よって、専門性を考慮しつつも、潜在的な能力（＝地頭）や協調性などが重視される。中でも、学部卒の採用ではそうした傾向が強い。採用時の力点を総合力とすることの善し悪しは別として、であればじっくり人物本位の採用を行っているかと言えば、かなり短期決戦でざっくりと採用しているケースが多い。少なくとも、自社に当該学生が向いているかを、丁寧に審査していくプロセスはないと言っても過言ではない。短期決戦となるが故に、採用時には専門的知識ではなく、学歴がシグナルとして有効と見做されてきた。また、日本型雇用慣行において、潜在能力や協調性さえあれば、入社後になんとでも社内教育を通じ、育てられるとも考えられてきた。
- 企業側は実は、上述のようなことはある程度、認識した上でこれまでの採用方法を概ね踏襲している節がある。というのも、丁寧に時間を掛ければ、質の高い学生が採用できるかは実のところ判然としない。早期離職を 3 割程度と織り込んで採用数を確保すれば良いと考えていても不思議ではない。このことは、現行の採用システムは、企業側の事情によって、維持されやすいことを示唆している。むしろ、現状は、「再チャレンジ」の門戸が狭い学生側にとって、より不利な状況と考えられる。

【 政策提言 】⇒プレゼン資料 13～24 頁

以下では、現状の採用制度が孕む早期離職傾向に歯止めをかけるために、現行の採用制度をど

う変更すればよいか、我々なりの提言を行う。

① **就業教育の推進**：社会・企業を知らない学生に対し、就業意識の向上を目的として、就業教育の推進を強化する。具体的には、

- ✓ 学校教育のカリキュラムの中で、早期からの就業教育を充実させる、また、
- ✓ 学校と企業が連携したインターンシップ制度を推進する。

実施に際しては、民間企業での勤務経験者を就業教育専門教員として配置するほか、希望学生と受入企業とのマッチングを促す地域別の公的機関の設置などの具体策が考えられる。こうした就業教育の推進には、欧米の経験や制度からも学習する必要がある。欧米でも、我々の主張するような就業教育の推進が図られており、教育カリキュラムの中に職業実習型の就業教育が組み込まれている。また、大学在学中のインターンシップ参加率も日本より高く、就業に対する意識が高いことが見受けられる。

② **複線型新卒採用制度**：早期離職をすると、正社員での再就職が難しいという日本の労働市場の特徴を踏まえ、次のような「複線型新卒採用制度」導入を考えてみたい。

➤ 「複線型新卒採用制度」の概要

- i. 入社後1～2年間は、解雇規制の緩い契約社員としての採用を義務付ける。
- ii. 契約社員の中に就業を通して、企業と学生がより長期ないし「雇用期間の定めのない」契約に移行するかどうかの擦り合わせを進める。
- iii. 双方が納得すれば正社員として雇用し、どちらかがギャップを感じた場合は企業と学生双方からの契約解除を可能とする。
- iv. 契約解除となった契約社員は、自らの適職を求め同様のプロセスで就職活動を続け、最終的には、自らに最適な企業に就職する。

これらを実施に移す上では、セーフティーネットの充実が不可欠となる。具体的にみると。

- ✓ 企業から解雇を申し出る場合、学生に対して「就職活動支援金」の支払いを義務付ける。また、他の企業への紹介、斡旋に関する努力義務を課す。

⇒ 企業による一方的な解雇を抑制、就業記録を付与し次の企業への円滑な移動を促進

- ✓ 履歴書内の職歴ブランク、年齢を明示する欄を撤廃する。

⇒ 職歴ブランク等に対する偏見を軽減・排除

欧州では複線型採用を導入している企業が多く、若者の経験企業数が日本と比べて多い。また、欧州は日本よりも職業満足度が高いという調査結果も出ている。こうしてみると、欧州の若者は職業満足度を求めて転職することで、最終的に最適な企業に就職していると推察され、これは複線型採用の効果によるものであると考えられる。

● 提言のまとめ

毎年のように繰り返される採用ないし就職活動は、その大掛かりさの割に、社会的にみて最適な人材配置が行われていない。現に、3割もの早期退職者を毎年のように生み出している。これは、企業も学生も互いに向き合うことなく、効率性重視での採用活動が行われているからである。学生に対しては、就業教育によって、就業意識を高めることが必要となる。企業に対しては、

新卒一括・終身雇用採用を止め、複線型の新卒採用を進めることが重要だと考える。これらを通じ、人材の最適配置を実現し、労働者の勤労満足度を高めつつ、企業競争力を高めることが望ましい。

【 おわりに ～ 留意点や残された課題 ～ 】

- **想定される懸念**：複線型採用の導入により企業が採用に慎重になることで、学生間の競争が激化することが懸念される。また、現在、非正規雇用で生じている問題（正規雇用との分断など）が複線型採用の有期雇用で生じる恐れも残る。前者については、学生が競争を見込んで自己研鑽に励むことにより、その質を向上させる効果や学生の大企業偏重の是正も期待できよう。後者については、既述の「就職活動支援金」や、有期形態での雇用に対する期限の設定（期限まで雇用した場合は強制的に正規社員化）などの方策が、企業による有期雇用の濫用に対する一定の歯止めとなろう。
- **産官学の連携**：就業教育・複線型採用の導入とその効果の向上にあたっては、産官学の連携が不可欠である。まず、導入段階において、企業は採用の手間が増す複線型採用への移行を渋るだろう。次いで、両施策の導入がなされた段階においては、その効果の最大化を図るためには、両者を別個に行うのではなく、一体のものとして行うことが重要となる。また、今回の提言は新卒採用以外の現行の労働関連制度を温存する形で起案しているが、両施策をより効果的なものにするためには、関連法令の整備も必要となろう。産官学が連携して、次世代を担う若者を産学協同で育成し社会に送り出すというシステムを構築することが望ましい。

<講師のコメント>

- かねてわが国の採用方法には疑問を抱いていた。リクルーター制度をはじめ非公式な絞込みが行われつつも、3月下旬に就職戦線が幕を明けたかと思うと、その10日後の4月上旬には幕を閉じる。これのどこが不思議かと言えば、解雇規制が特段厳しいわが国においては、本来、人物本位での慎重な採用形態が望ましい。インターシップなどを通じ、企業も学生も能力や専門性、適応力やストレス耐性を見極めることが望ましいはずだ。にも拘わらず、ごく短期間で数回の面接試験で、40年を超える終身雇用を保障する。むしろ、現行のような「地頭」ないしは理解力重視の採用は、解雇規制が緩い国でこそ、実施されるべき態様である（企業に不適合と解れば、解雇する）。
- そうした問題意識を研究生に投げかけ、採用改革を検討してもらった。問題の所在として、彼等が力点を置いたのは、3年以内の離職者が3割を超えるという事実であった。講師なりに言い換えると、内々定を獲得し、めでたく就職出来た「勝ち組」の実は3割は「勝ち組」にあらずということの意味している。企業・学生（プラス親）にかなりの負担を強いて得た内々定であるからこそ、「もったいない」という気分させられる。3割という数字には驚かない。しかも、「最近の若者は辛抱が足りない」とも思わない。現行のような採用方式では、「さもありません」という感を有する。
- 学生の就業教育強化と複線型採用という提言自体に違和感はないが、そこに移行することは容易でないとも感じる。とくに、企業側は恐らく、「3割の早期離職」の引き下げに同意したとしても、各論の段階になると、著しいコストアップには耐えられないはずだ。要すれば、企業サイドに現行の新卒一括採用方針を変えるインセンティブが低いために、改革が進まないように思われる。インターシップも互いによく知り合う場というよりは、徐々に形骸化が進んでいるような印

象がある。いずれにしても、超過需要状況が続く大企業には、現行の採用システムを積極的に変更するインセンティブが薄い。また、中堅・中小企業では、採用に多くのコストがかけられないという事情が重く押し掛かる。

- 研究生自体も実は、気付いているが、「入り口」である採用市場のみの改革には無理がある。年功序列賃金（年次運用）、終身雇用、解雇権の厳しい制限、一方での人事異動に関する強い経営の裁量権などが一体となって出来たわが国の労働慣行をトータルで設計し直すことでなければ、実効性はあがらない。さらに言えば、教育改革も進める必要がある。とは言え、この問題にも既得権益があり、現状維持を目論む抵抗勢力も存在する。いずれにせよ、高度成長期には有効であった様々な制度や慣行は、徐々に時代に適合せず、むしろ企業競争力を削いでいる面がある。

- 講師にもこれといった具体策はない。ただ、「働きに応じた賃金」、「機会の平等」、「セーフティネットの整備と再チャレンジ可能な制度」という3つの原則に基づいて労働市場の改革を進める必要があるように思う。また、多様な働き方や価値観、生き方を社会が許容することも必要だとも感じる。読者の皆さん、履歴のシームレスを極端に求める社会は、どこか息苦しいとは思いませんか？

- 最近、おぼろげに次のようなことを考えている。賃金を含め生涯報酬が大きく増加する期待は持てない中、金銭以外の「働き甲斐」を高める方向で企業経営出来ないものかと。例えば、3つ位の希望ポストの何れかには概ね異動させられるような組織運営があってもいいように思える。各企業によって、事情は異なるであろうが「働きやすい会社」作りを労使一体となって進めていく風土の拡がりを期待している。

以 上