

経済百葉箱 番外編

新卒採用 **新**世紀

～後悔しない！これからの新卒採用のカタチ～

公益社団法人 日本経済研究センター
2011年度研修生

石井 伸卓 (株)山陰合同銀行)

小島 正慶 (大同生命保険(株))

戸澤 裕介 (オリンパス(株))

新美 陽大 (中部電力(株))

第1章

新卒一括採用の「真実」

1-1 学生に聞く「就職活動」

- 就職活動を漢字1文字で振り返ると、09年就職活動生（10年春卒業生）から変化が生じている（毎日コミュニケーションズ調べ）。

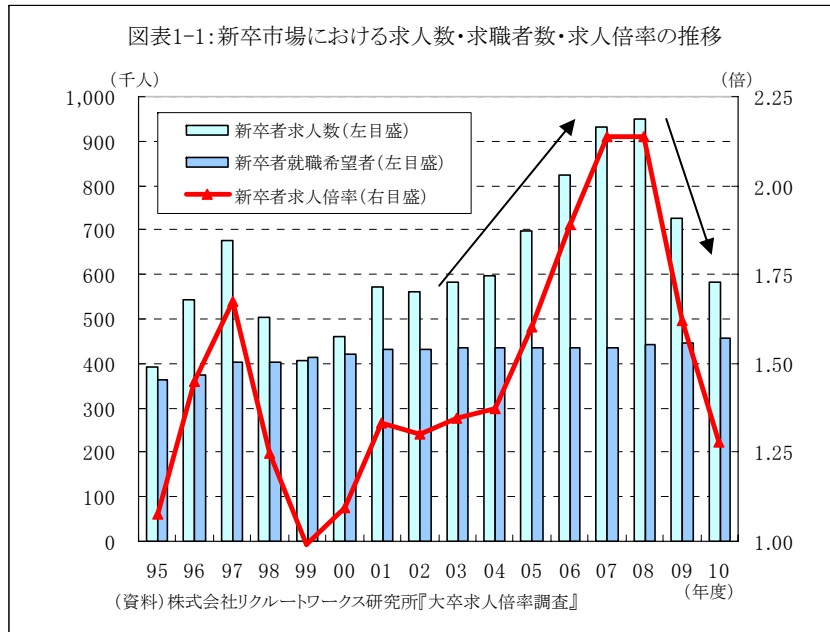


	1位	2位	3位	4位	5位
2006年	楽	迷	動	縁	苦
07年	楽	苦	迷	動	悩
08年	楽	迷	苦	動	学
09年	苦	迷	楽	難	縁
10年	苦	楽	迷	進	動

1-2 広く囁かれる問題

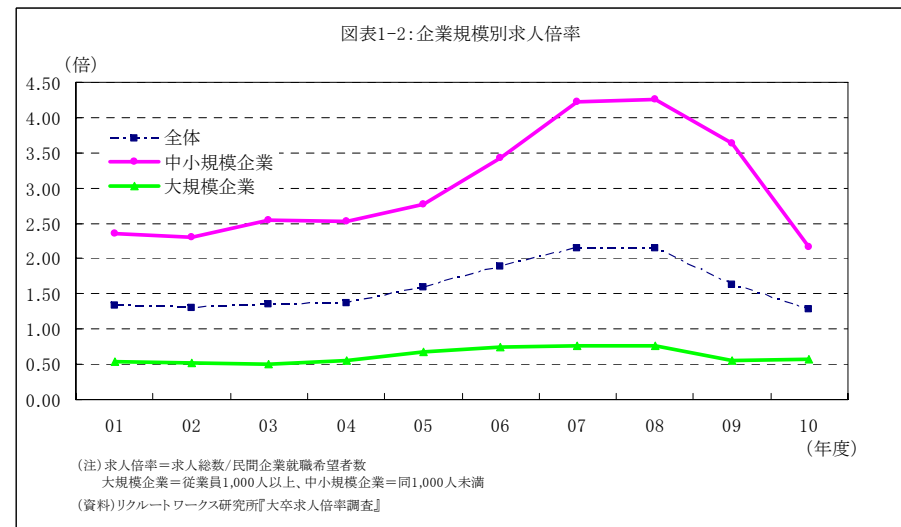
- 学生の認識の変化の背景には以下の問題が存在。
- これらの問題は一般に認識されており...

①: 雇用機会の不確実性



- ・就職活動時点の景気動向次第で環境が大きく変動。
- ・卒業後は新卒として扱われず不利な扱い。

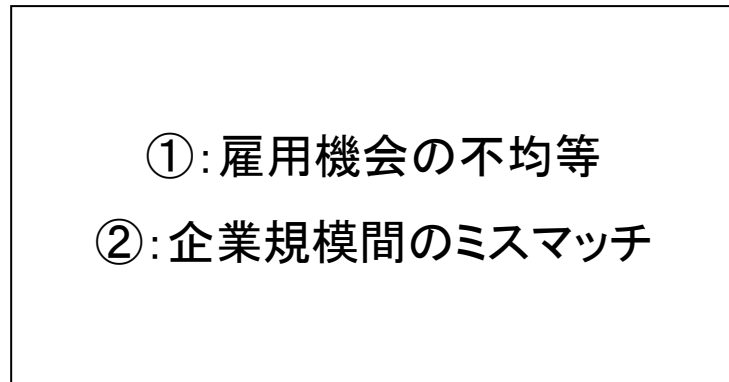
②: 企業規模間の雇用ミスマッチ



- ・大規模採用を行う大企業と、そこに集中する学生。
- ・結果、見過ごされる中小企業→求人倍率の大きな格差。

1-3 政府による施策

- 政府も問題を認識し、動き出している。



新卒者雇用に対する緊急対策

(官邸: 新卒者雇用特命チーム)

<目的>

新卒者(既卒者含む)と中小企業のマッチング強化

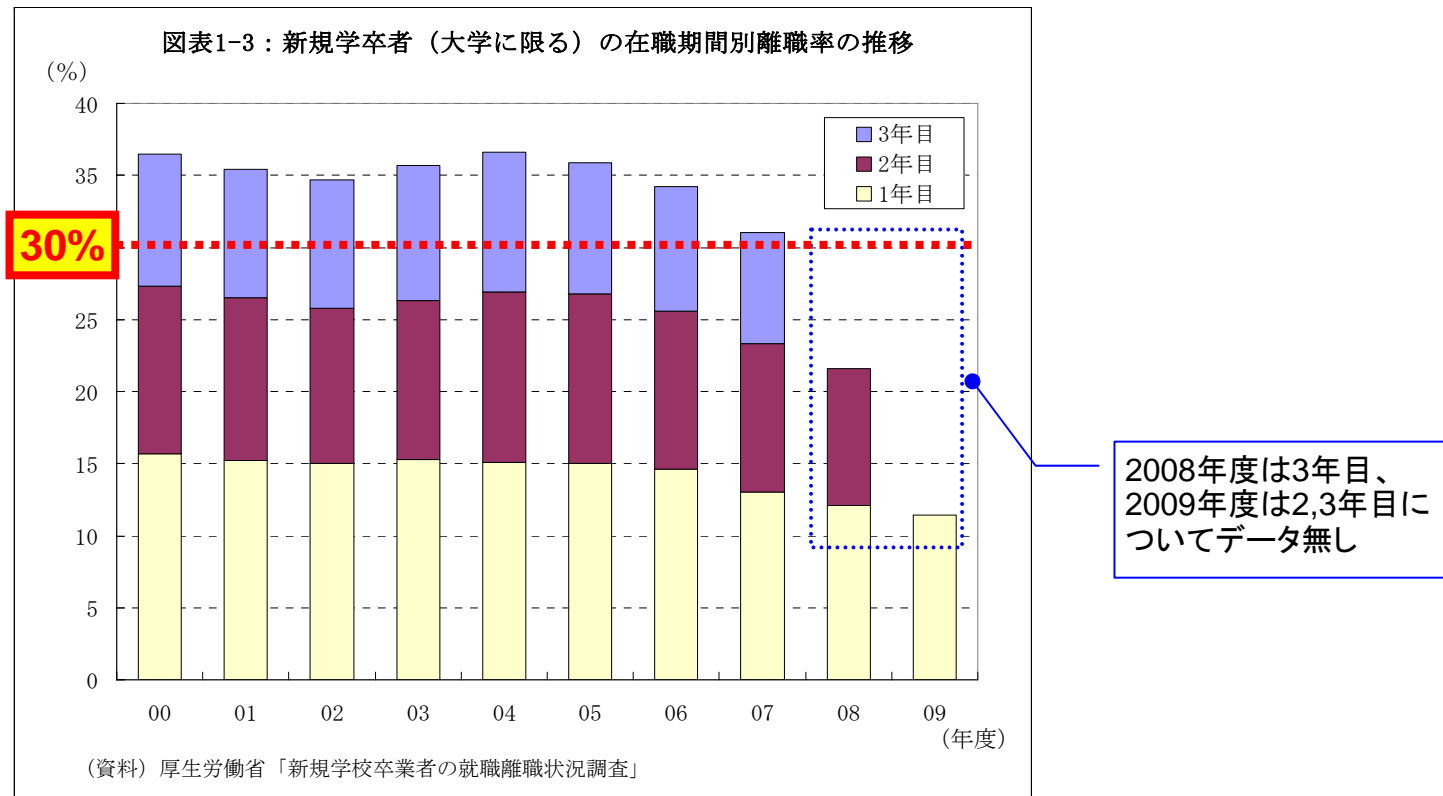
<対策>

- 3年以内既卒者の雇用に対する奨励金
- インターンシップ機会の提供
- ジョブサポーターによる支援
- ウェブサイトを通じたマッチング

しかし、新卒一括採用には
次に見る「隠れた」問題点が存在する！！

1-4 見過ごされてきた問題点 ～早期離職～

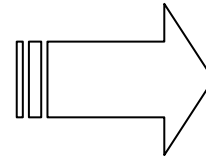
- 入社後3年以内に、3割超の新入社員が離職。
- 高止まりにも関わらず、この点に対して政府による施策はなし。



早期離職問題は、以下の「非効率」を生んでいる！

1-5 「早期離職」のコスト ～ミクロの非効率～

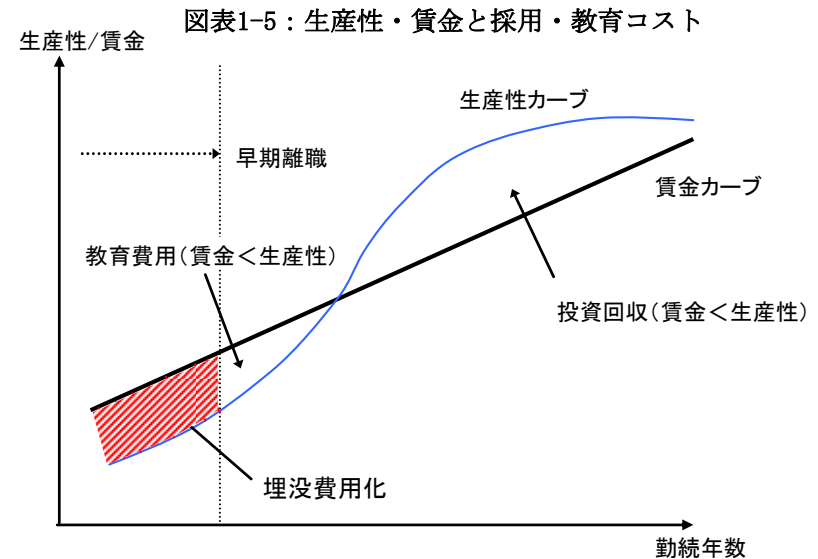
早期離職者の採用・教育費用はどうか？



「埋没費用」化

図表1-4：新入社員の採用・教育にかかるコスト

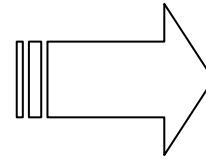
見えるコスト	採用費用	就職サイト掲載費、パンフレット等作成費、会場費、採用教育担当職員給与、外部アウトソース費など
	教育費用	
見えないコスト	機会費用	採用・教育の手伝いをした採用担当以外の職員の職務時間
	埋没費用	早期離職者にかかった一連の採用・教育・機会費用



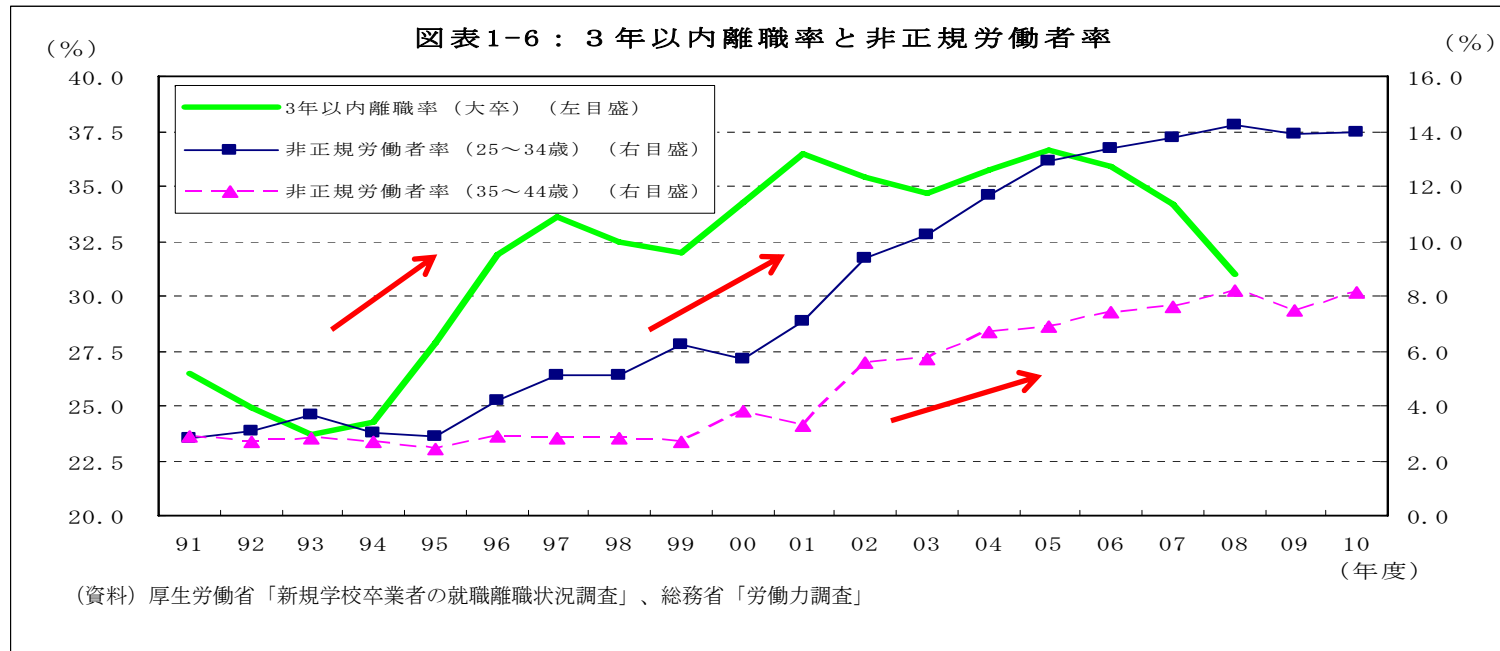
採用・教育費は中長期の継続雇用を前提に回収
 ⇒早期退職者の採用・教育費は回収不可能となり、「埋没費用」化する。

1-6 「早期離職」のコスト ～マクロの非効率～

早期離職者は
何処へ行く？



「非正規雇用」化

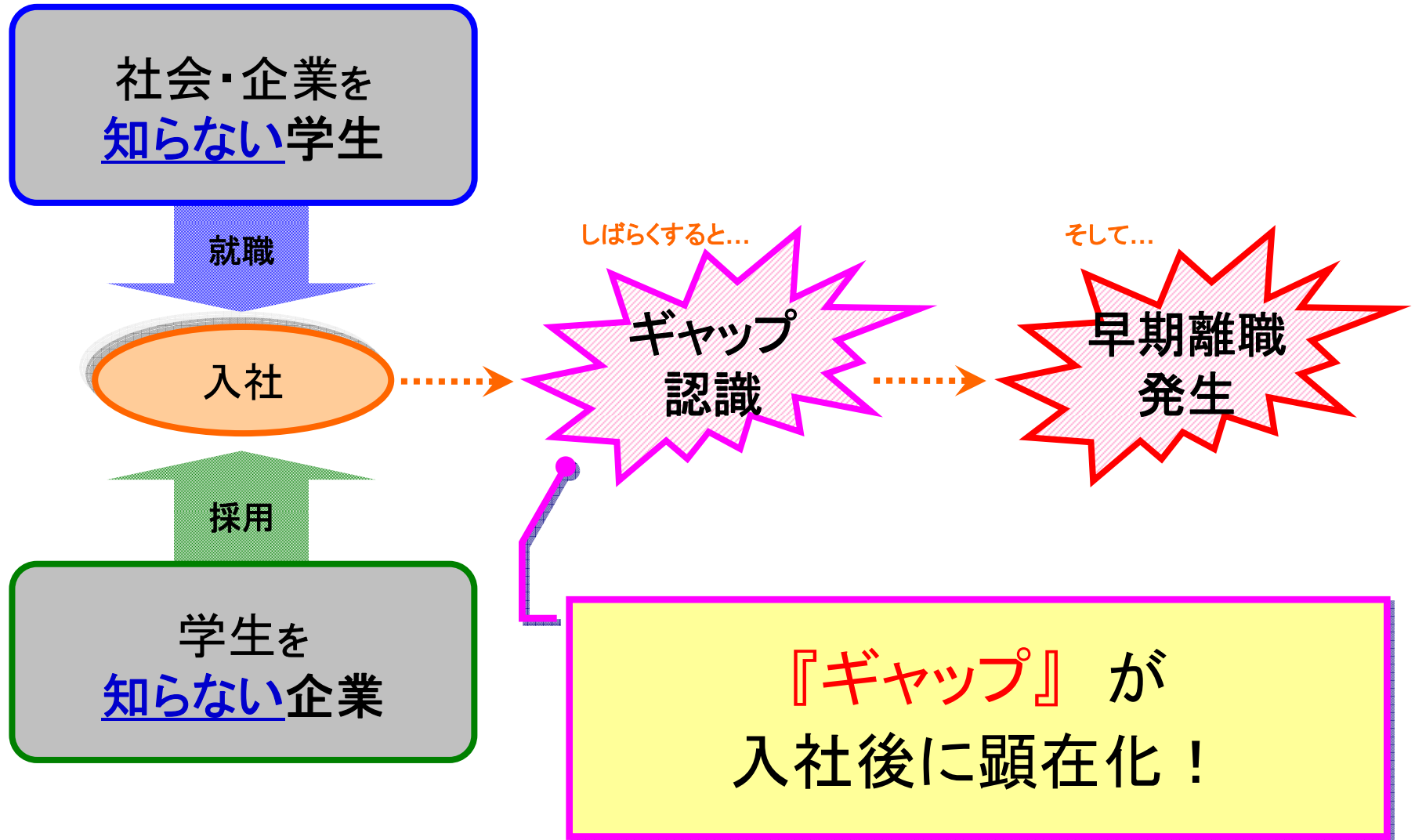


シームレスな(空白期間のない)経歴を好む社会 + 早期離職(失敗の烙印)
= 非正規労働者の増加・固定化 ⇒ 効率的労働力配分を阻害

第2章

「早期離職」の根源を探る

2-1 「早期離職」はなぜ起こる？



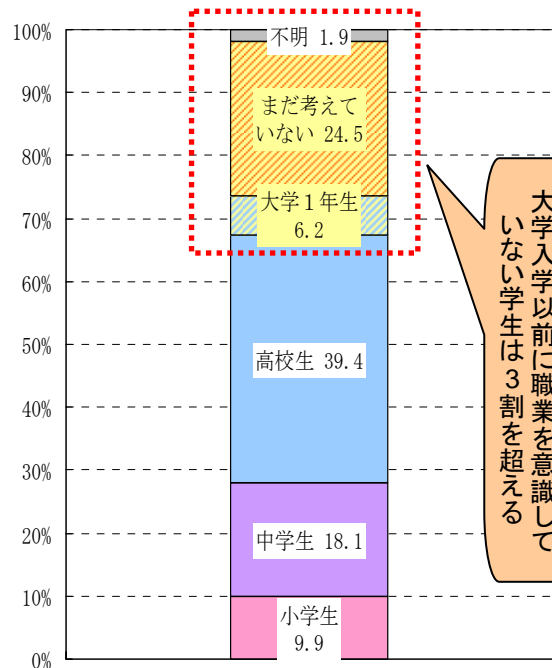
2-2 社会・企業を知らない学生

学生の
職業観の不足



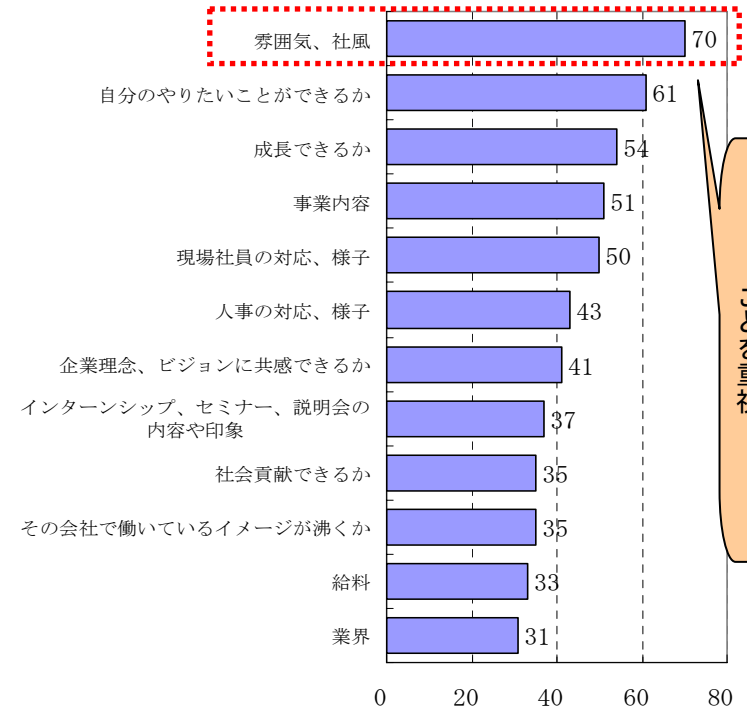
基準が曖昧なまま
就職活動を開始

図表2-1：大学1年生が職業を意識した時期



(資料) Benesse教育研究開発センター
「平成17年度 経済産業省委託調査 進路選択に関する
振り返り調査 -大学生を対象として-」

図表2-2：大学4年生の4月末時点での企業選び基準



(資料) 株式会社ジョブウェブ
「11卒学生 就職活動振り返りアンケート結果」
(注) 30%超部分を抜粋、複数回答可

2-3 学生を知らない企業

「合理的」採用
の実践



潜在能力
偏重主義へ

現行の採用・教育モデル

学校教育

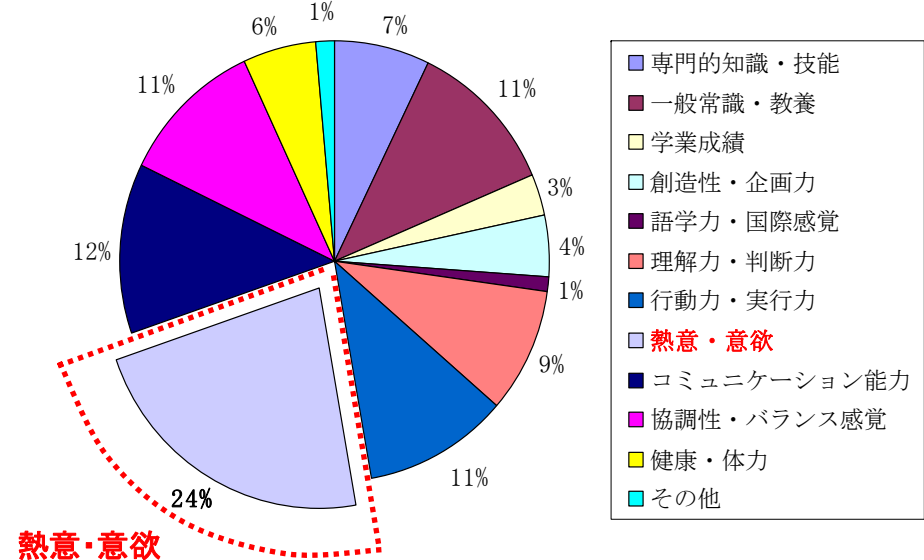
一括化

＜新卒採用＞
同時採用（「同期」採用）
職業教育（「企業特殊技能」中心）

日本型雇用
年功賃金
終身雇用

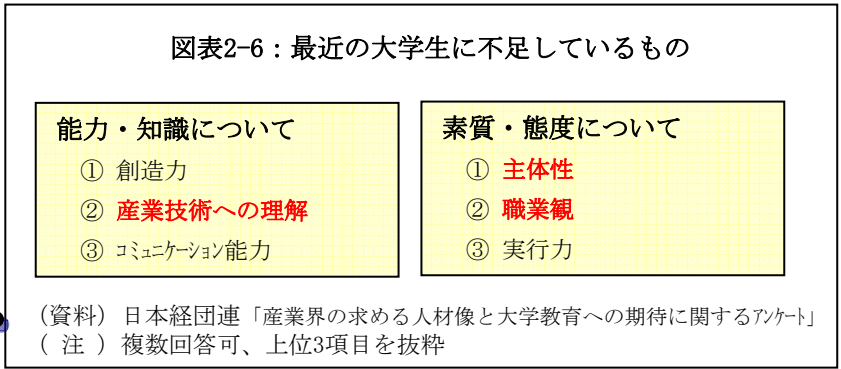
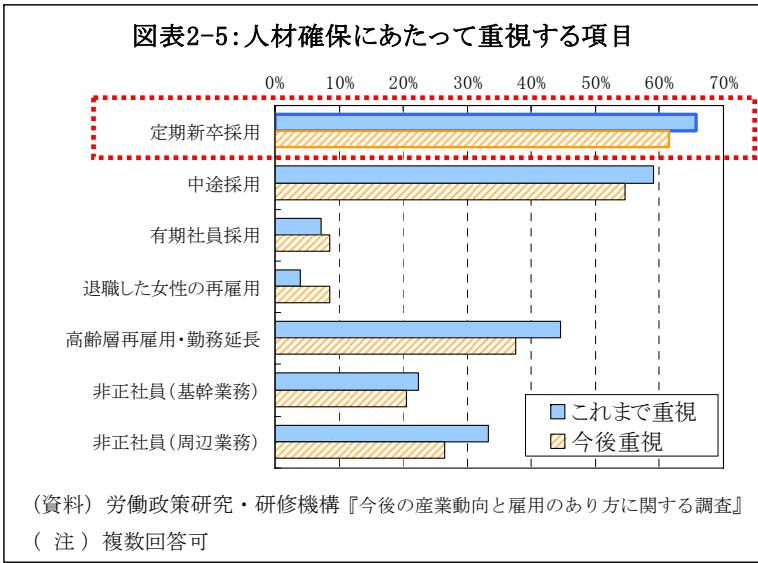
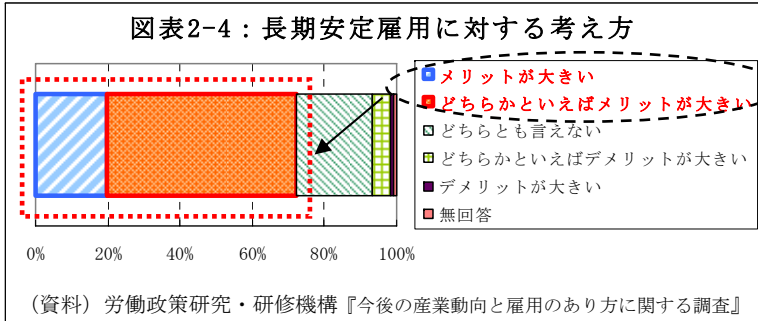
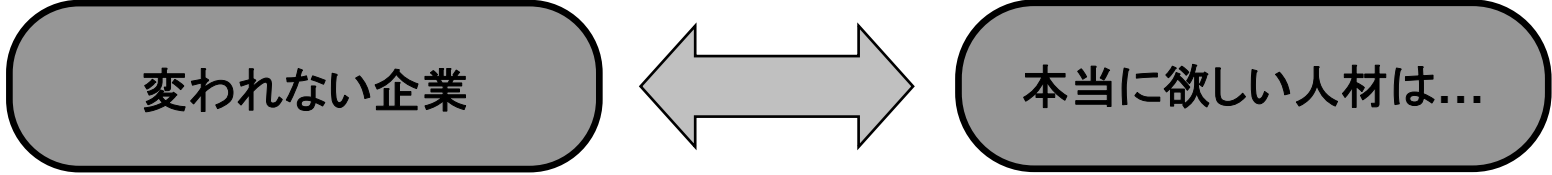
一括化による採用・教育コストの軽減
+日本型雇用慣行との密接なリンク
⇒ 企業にとって「合理的」な採用方法に

図表2-3：新規大卒者 採用時の重視項目



（資料）厚生労働省「平成16年雇用管理調査」

2-4 企業の抱えるジレンマ



学生の意識・知識不足を認識している一方、従来の採用方針では学生の質を測ることができない！

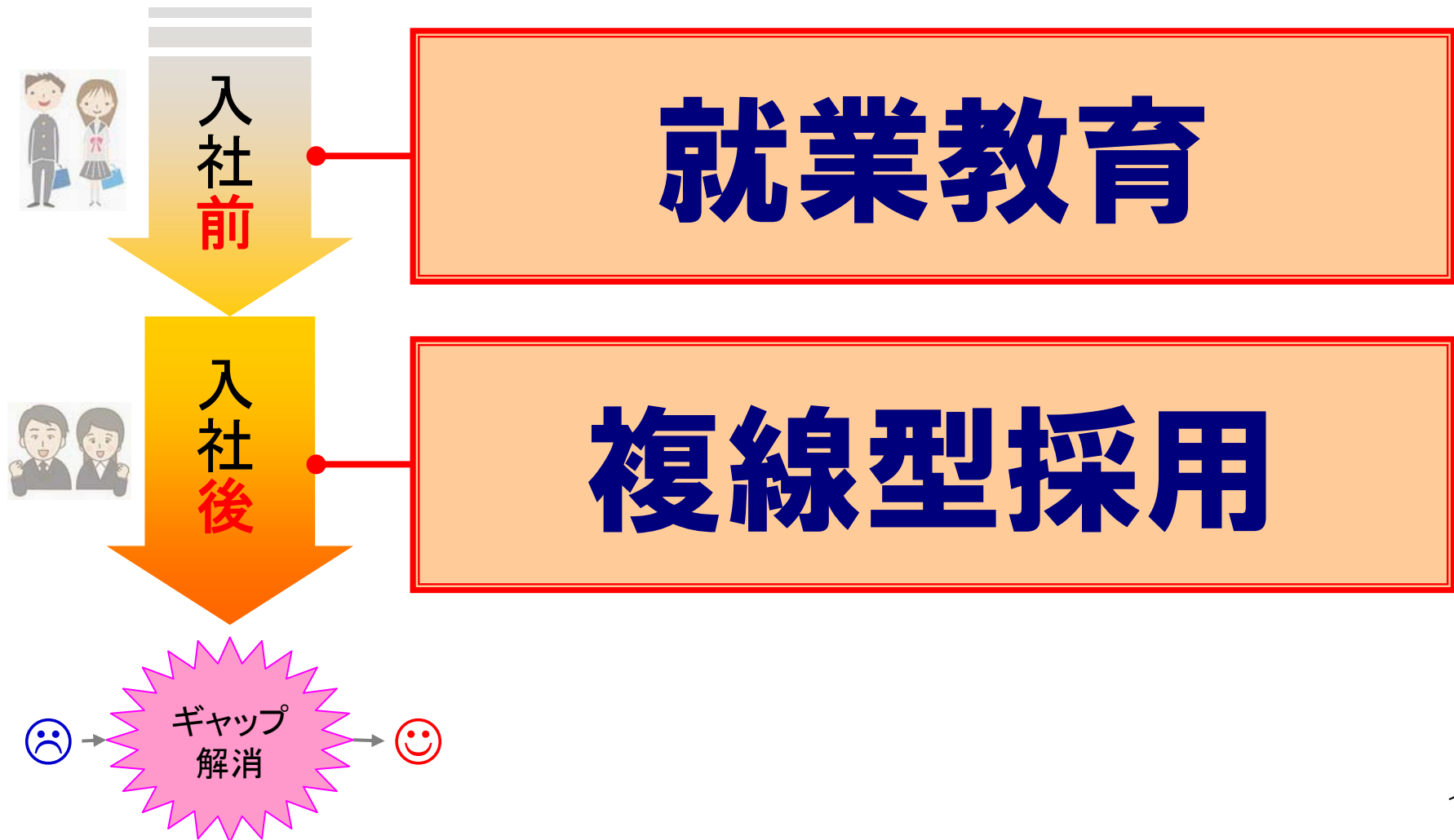
このままでは何も変わらない！！！！

第3章

ギャップ解消の処方箋

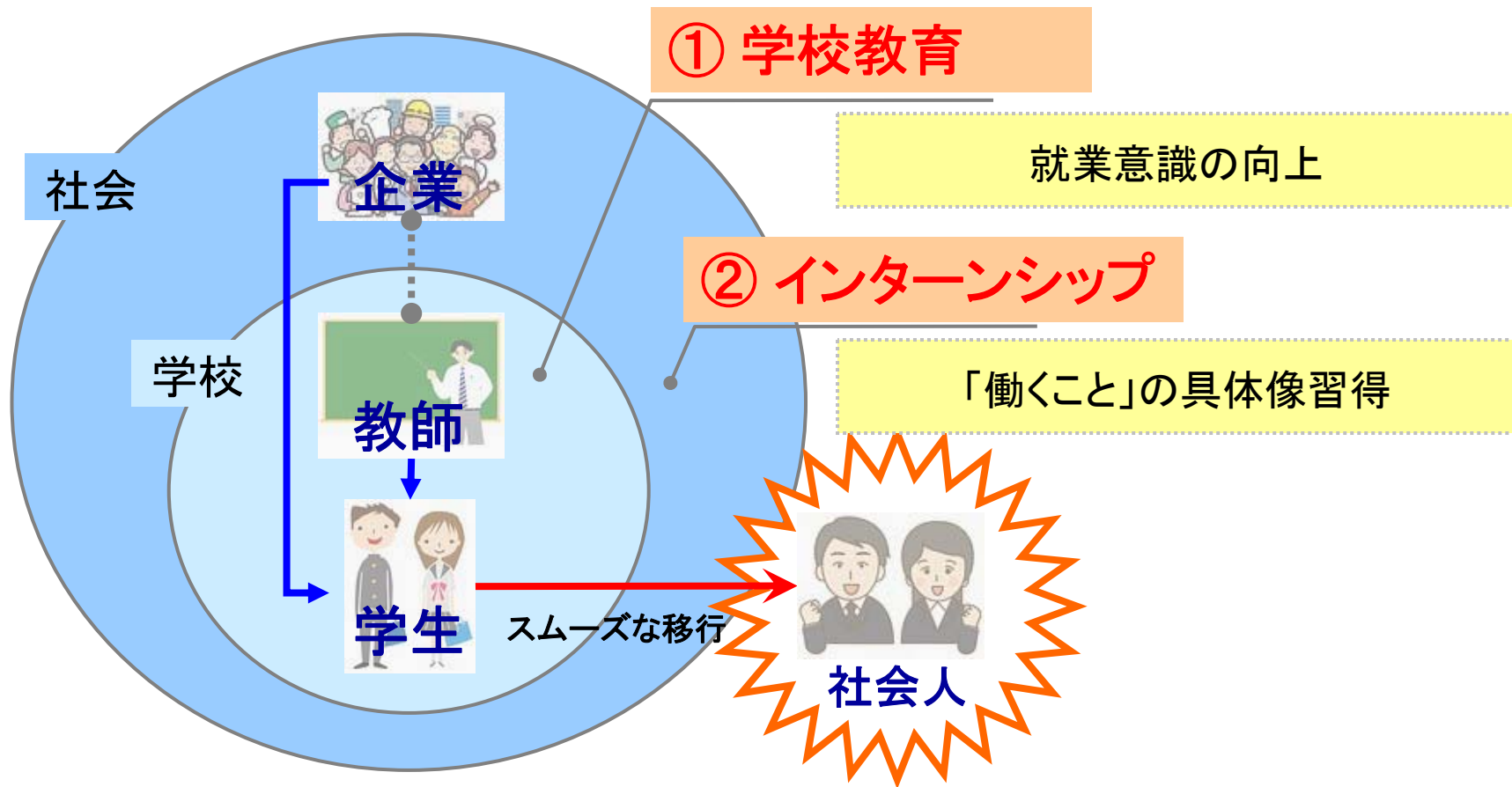
3-1 よりよい採用慣行に向けて - 2段階の提言

2つの施策を組み合わせる実施 ⇒ **ギャップ問題**の解消



3-2 就業教育 - 概要

2段階施策で学生から社会人への**スムーズな移行**を目指す



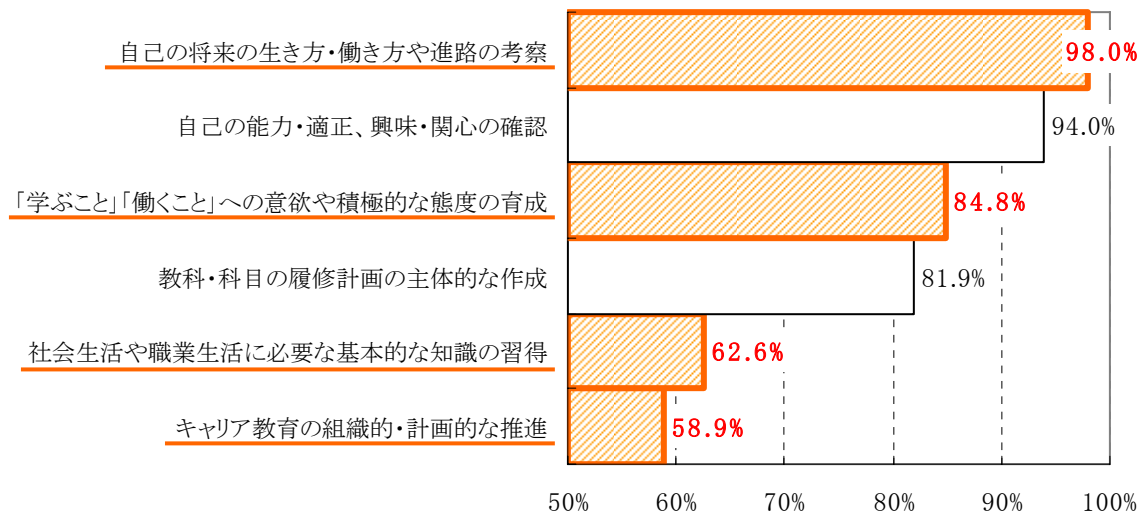
3-3 就業教育 - 学校教育の効果

学校教育は
学生の**意識向上**に効果大



実施率が低い
... 教師の負担、授業時間の確保

図表3-1:「産業社会と人間」を実施したことによる成果 (学校回答)



(資料) 文部科学省「総合学科、学校設定科目「産業社会と人間」に関する調査」
(注) 図表3-1は上位6項目を抜粋

「産業社会と人間」: 就業教育のための新科目
 ・ 平成5年より高等学校に新たに開設
 ・ 目的は“将来の職業生活の基礎となる知識・技術等の習得”
 ・ 実施例: 社会人を招いての講話や、職業に関する知識習得

図表3-2:「産業社会と人間」の開設状況 (平成22年度)

学科	実施率
普通科	1.3%
専門学科	2.1%
総合学科	100%

具体案

現在もある制度「特別非常勤講師」「特別免許状」等を緩和・拡充
 ⇒ **就業教育専門の教員**を全校・全地域に配置

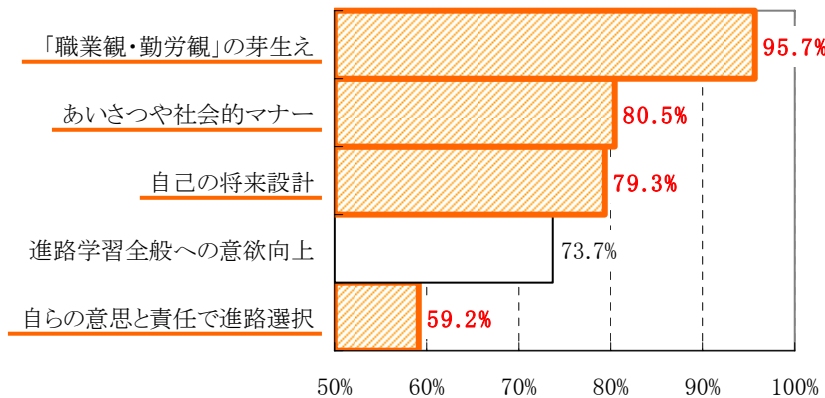
3-4 就業教育 - インターンシップの効果

インターンシップも
学生の**意識向上**に効果大



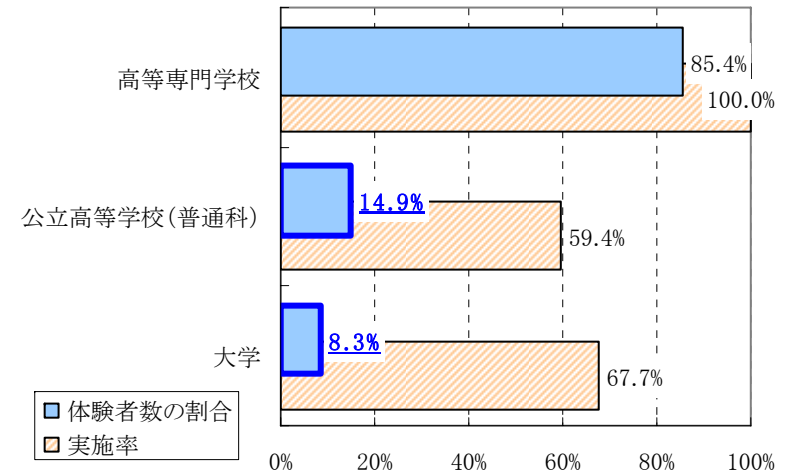
参加者少、実施率もまだまだ
... 学生・学校・企業の負担大

図表3-3:就業体験活動の効果(高等学校)



(資料) 国立教育政策研究所 生徒指導研究センター
『職場体験・インターンシップ現状把握調査(平成16年)』
(注) 「そう思う」「ややそう思う」という回答群の多い順に上位5項目を抜粋

図表3-4:職場・就業体験の実施状況



(資料) 国立教育政策研究所 生徒指導研究センター、文部科学省公表資料
および内閣府「青少年白書」を基に作成(平成19年度)

具体案

受入企業の開拓から学校と企業とのマッチングまでを統括・専門に行う機関「**インターンシップ統括本部**」(仮称)を地域ごとに設置

3-5 就業教育 - 欧米の事例

欧米諸国でも教育カリキュラムの中で
就業(キャリア)教育を実施

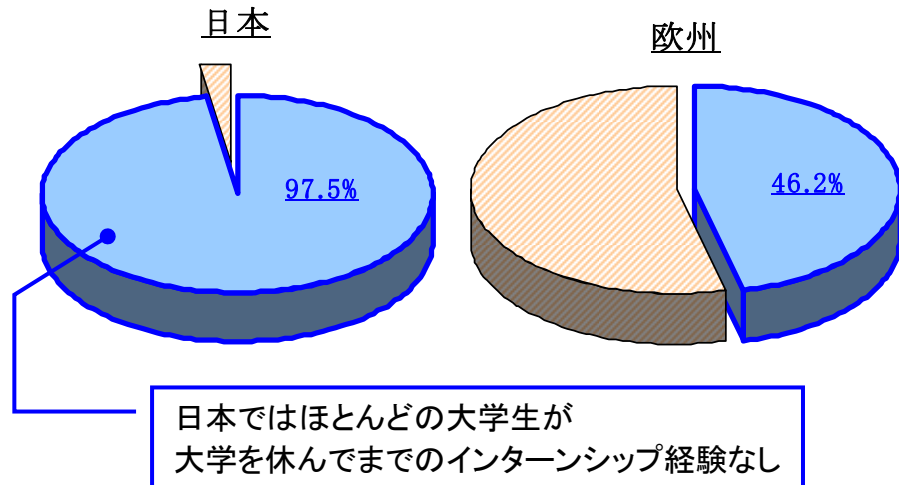
在学中のインターンシップにも
積極的に参加

図表3-5:主要先進国のキャリア教育

国名	項目	対象	概要
アメリカ	Cooperative Education	第12学年	職業実習型の教育。学校での職業教育と平行して実施。
イギリス	Work Experience	第10・11学年	職業実習型の教育。教育カリキュラムに組み込まれている。
ドイツ	普通教育課程での職業指導	中等教育	職業実習型の教育。中等教育課程に組み込まれている。

(資料) 労働政策研究・研修機構『ワークブック国際労働比較2011』

図表3-6:在学中の就労等経験
(大学を一時的に休んでおこなったもの)

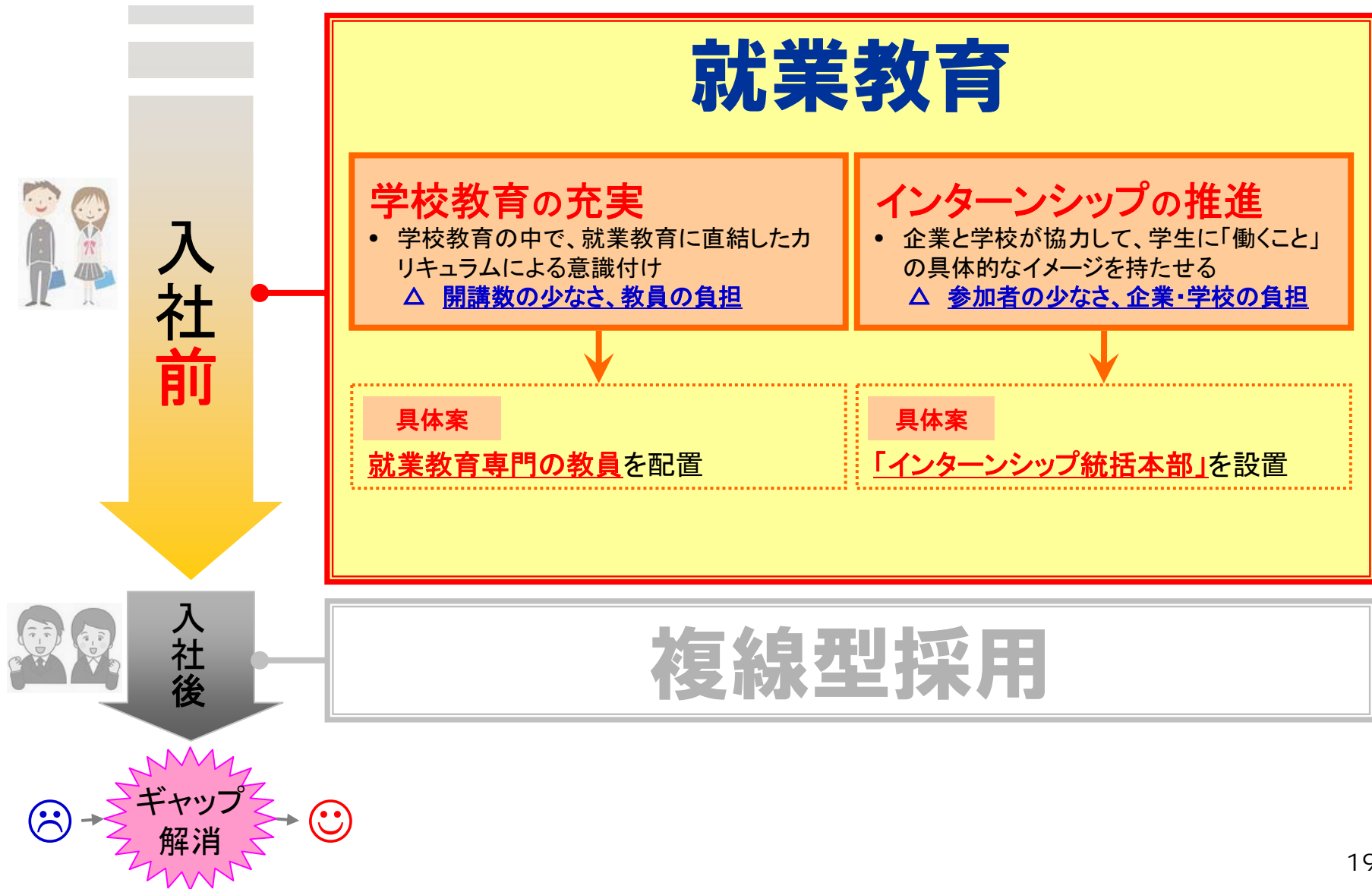


(資料) 労働政策研究・研修機構

「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—」

(注) 「**経験なし**」と答えた回答を抽出

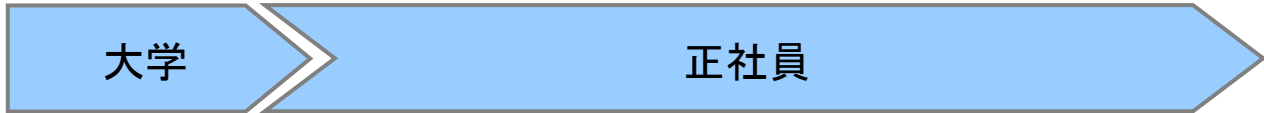
3-6 就業教育 - まとめ



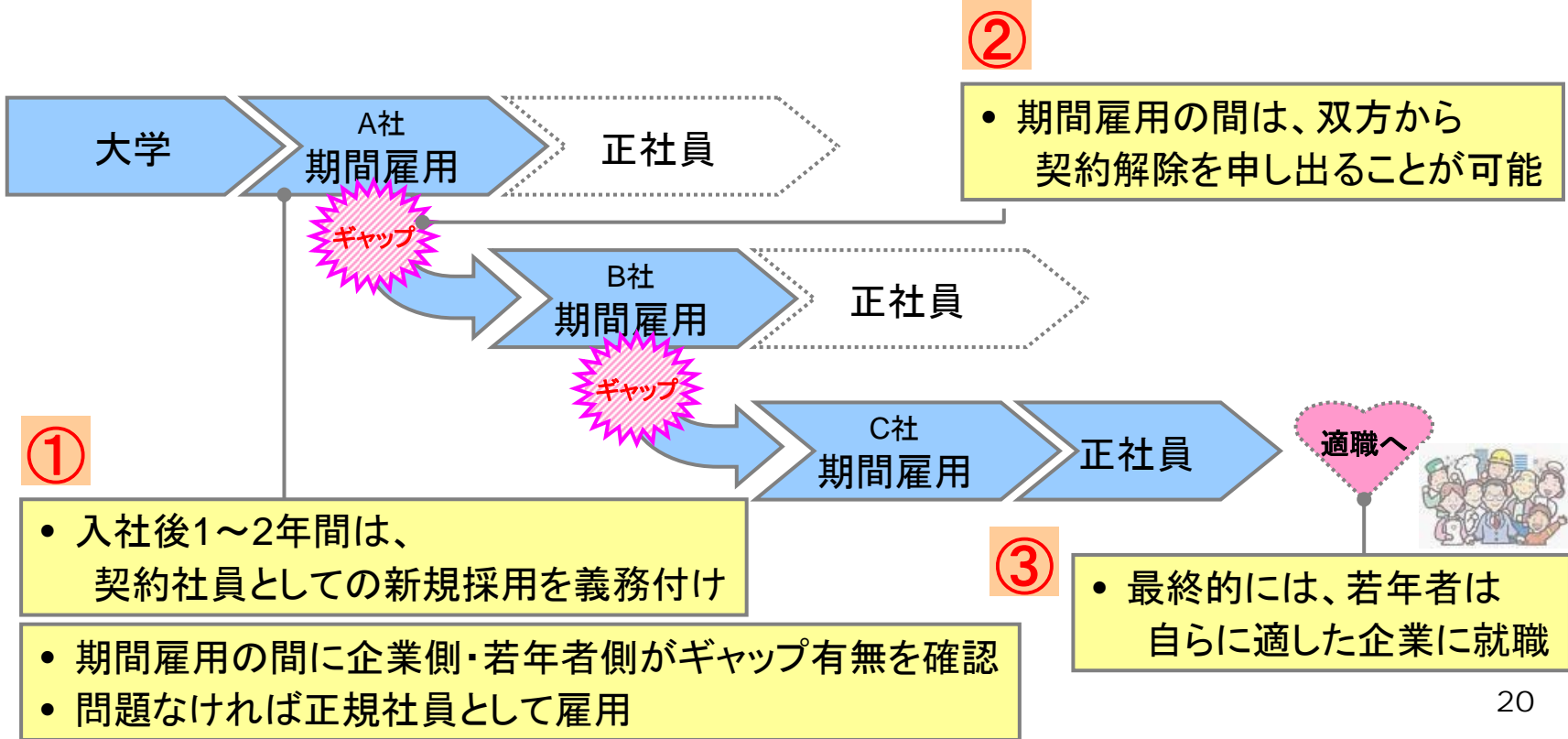
3-7 複線型採用 - 概要

「複線型新卒採用」への移行を通じ、適材適所の人員配置を目指す

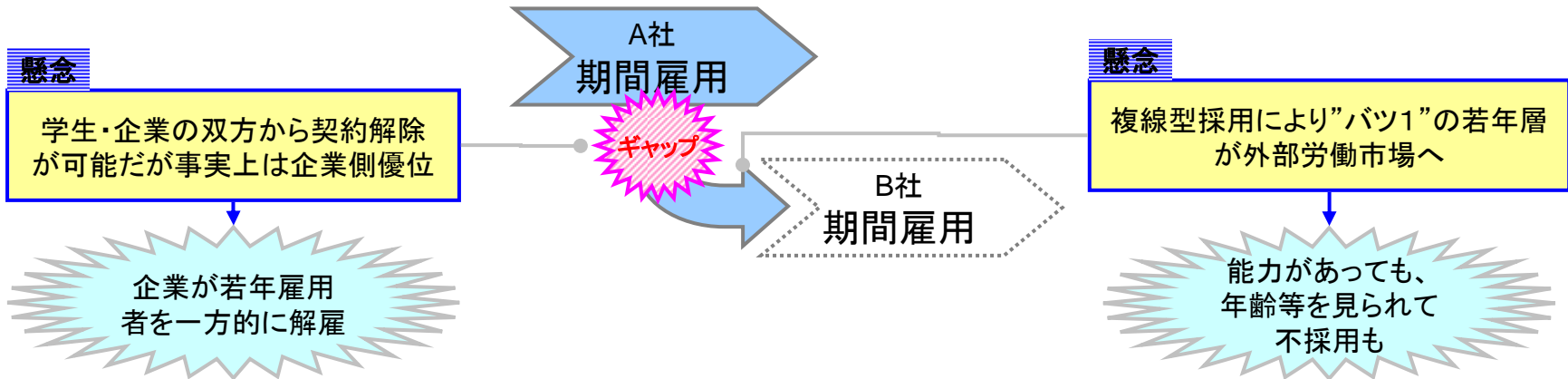
従来型採用



複線型採用



3-8 複線型採用 - 施行時のセーフティネット



企業からの契約解除にひと工夫

企業から契約解除を申し出る際は、「就活支援金」として、100万円以上の支給を義務付け



「複線型採用」を実施に移すための具体案

新しい履歴書のかたち

ふりがな	やまだ たろう		写真
氏名	山田 太郎	(男)・女	
生年月日	明治・大正・昭和・平成 年 月 日 (満 歳)		-7731 -7926
電話番号	090-****-****	E-MAIL tarou@yamada.co.jp	
現住所	〒100-0001 東京都千代田区千代田		
連絡先	〒100-0001 東京都千代田区千代田		

履歴書内の年齢や
ブランクを明示する欄を撤廃

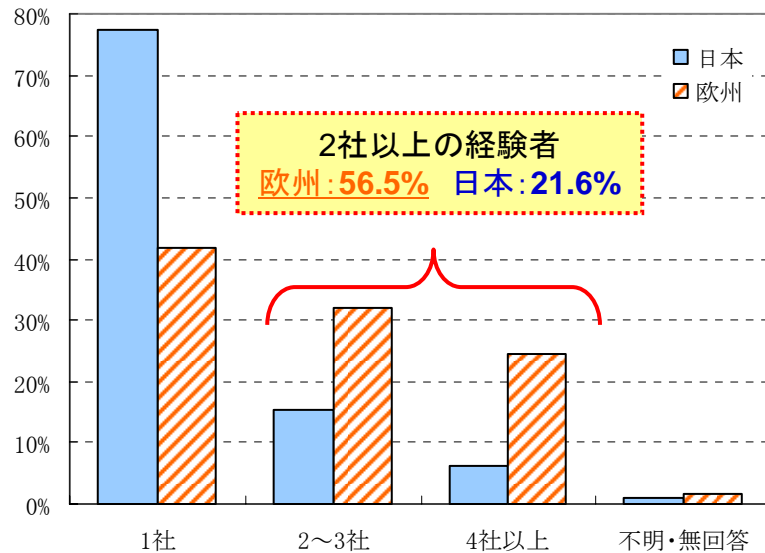
年	月	学歴・職歴
		〇〇大学△△学部 卒業
		××商事 入社
		同社 退社

「複線型採用」用履歴書(例)

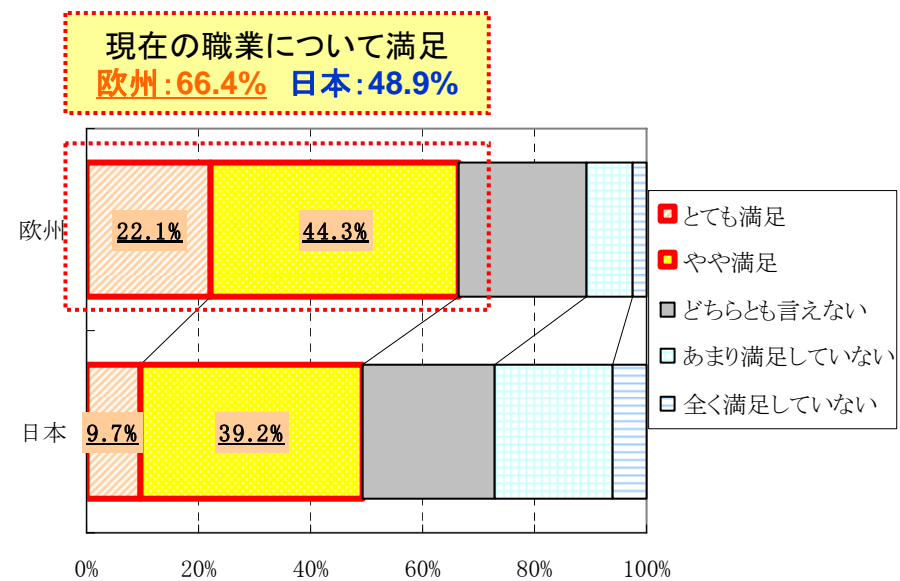
3-9 複線型採用 – 欧州の事例

- 欧州では複線型雇用体系が確立
 ... 半数以上の労働者が**複数の企業を経験**
- 自分の職業に満足している労働者が多い
 → 選択を繰り返す中で自らに**適した就職を実現**

図表3-7:現フルタイム雇用者のこれまでの経験企業数

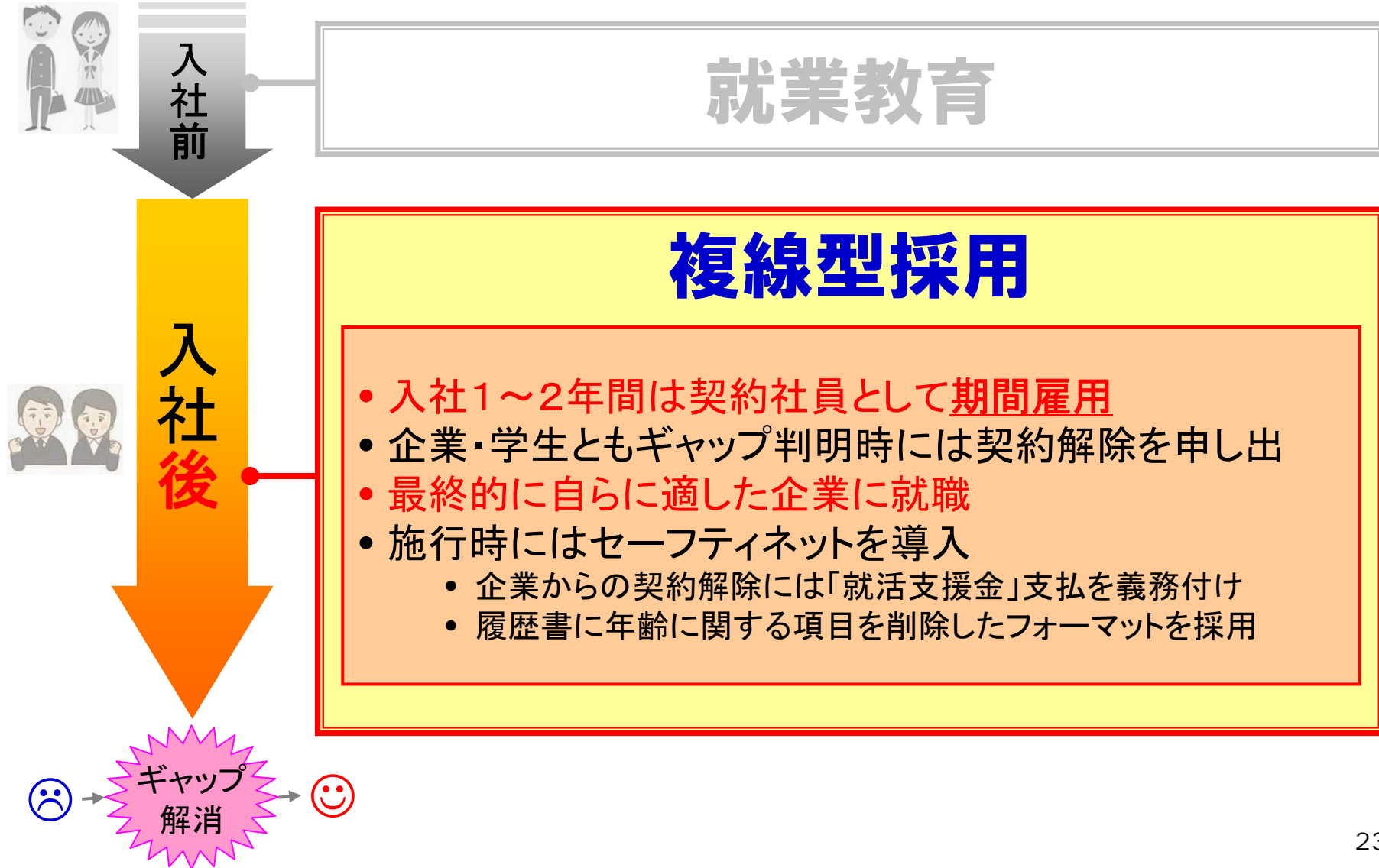


図表3-8:職業に対する満足度



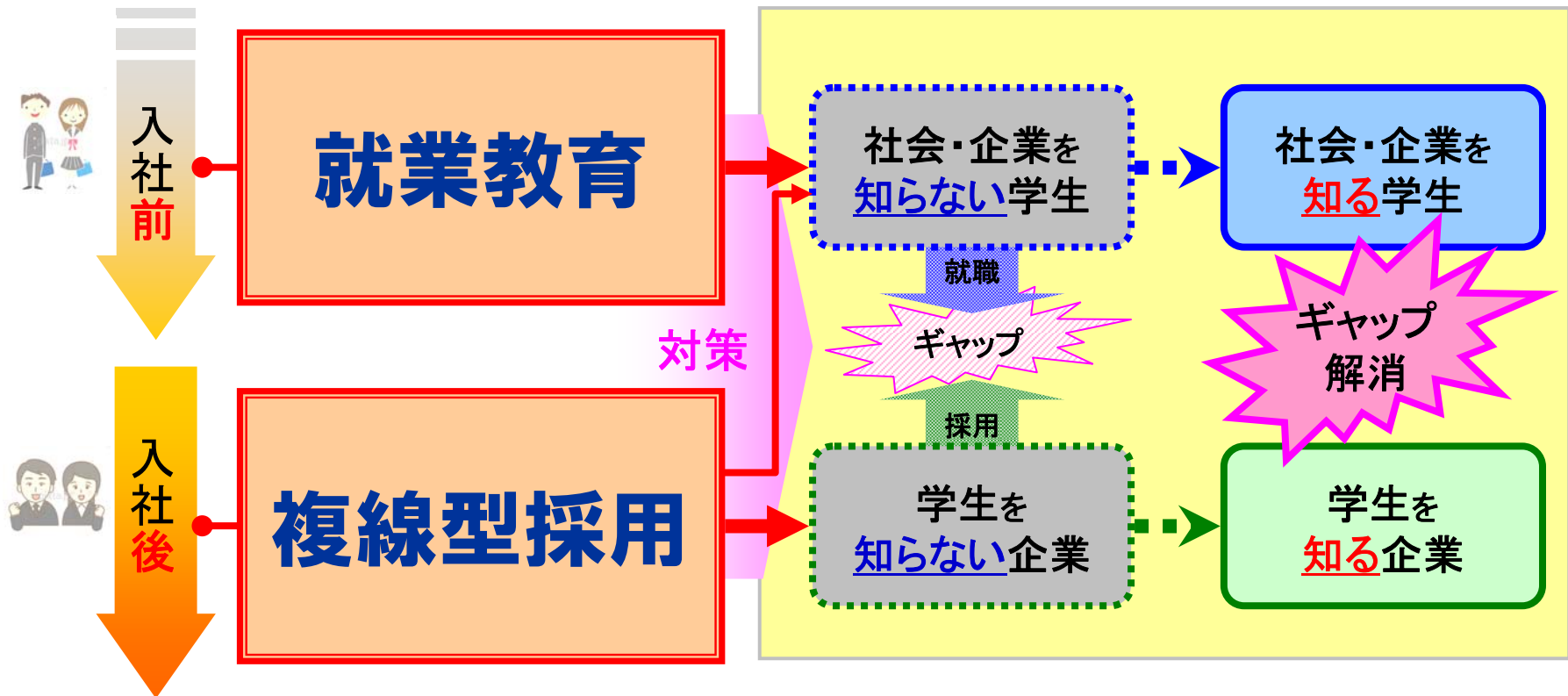
(資料)労働政策研究・研修機構「日欧の大学と職業—高等教育と職業に関する12ヵ国比較調査結果—」

3-10 複線型採用 - まとめ



3-11 まとめ - 「新世紀の新卒採用」とは

2つの施策を組み合わせる実施 ⇒ **ギャップ問題**の解消



日本企業の競争力向上を実現！