

21世紀の就職採用を巡る諸課題と大学教育

田中 宣 秀（日本経営者団体連盟教育研修部部长）

3年ほど前から日経連で教育関係の仕事をしている田中と申します。本日は「21世紀の就職採用を巡る課題と大学教育」というテーマでお話しをさせていただきます。

就職協定を廃止しましたのが97年でしたが、その時の事務局が私でございました。その後、文部省をはじめとして大学の先生方と就職採用を巡る諸課題についていろいろと議論をさせていただいております。そういう観点から、私に講演の要請があったのだと思います。レジメを中心に問題提起させていただきたいと思います。

まず、我が国経済の現状からお話し致します。最近の経済指標を見ておきますと、やや明るさを取り戻してきたようです。私どもの奥田会長も、「トンネルの出口がやや見えてきた」というふうにいっております。しかし私は、日本経済が活力を取り戻すには、やはり10年位かかるのではないかというふうに考えております。10年もかかるといっている学者は誰もおりませんが、私は、それ位の覚悟をもってこの国の諸改革を進めないと活力ある、ダイナミックな国にはならないのではないかと考えています。97年、98年と経済成長率は2年連続でマイナスでしたし、今年も何とか政府も0.5%を目指したいということですが、「まあ、いけるかな」というような感じでございます。我が国は、まさに経済や財政の構造改革期にありまして、なかなか難しい状況にあります。まず、我が国にとって大きな問題は、財政がほぼ破綻しているということです。単年度の財政赤字はGDPの10%以上になっていますし、累積債務は、国、地方を含めまして120%以上です。こういう先進国はないわけです。今やろうとしていることは、構造改革を進める前に、まず景気を浮揚させようということです。そういう意味からしてもあと10年位かかるかと考えています。しかも、世界を眺めていますとアメリカの一人勝ちのような感がございます。そのアメリカとでも財政赤字はようやく単年度黒字になりましたけれども、対外債務は1.5兆ドルもありますし貿易赤字は拡大しています。ドルを刷っているアメリカは主としてアジアや欧州の国が製品を輸出し、それを消費するという構造です。こうした状況から本当に世界中が活力あって成長していく社会になるには、いろいろな問題を解決しなければいけないというふうに思います。一方我が国の5月の失業率を見ますと、4.6%と前月よりやや改善しました。しかしながら有効求人倍率は0.46倍ということで、所帯主の失業者は67万人と、統計始まって以来の未曾有の結果になっております。総務庁の労働力調査によりますと、完全失業者の分類を4

つに分けています。1つは、勤め先や事業のリストラ等で仕事をやめた非自発的失業者、これが106万人いるわけです。2つ目は、自分または家族の都合で止めた自発的失業者、これが108万人おります。3番目は、学校を卒業して新たに職を探している学卒未就職者、これが5月の段階では6万人減りましたものの24万人います。その他の失業者が73万人おります。我々産業界をはじめ先生方も必死になって取り組まなければいけないのは、この非自発的失業者106万人と、学卒未就職者24万人をいかに減らしていくかということでございます。

我が国経済界や、連合をはじめとする組合が、最も真剣に取り組んでいるのが雇用の問題でございます。日経連は、連合と昨年来、100万人の雇用創出計画というものを政府にお願いしまして、以来、会合が何回となく行われております。先般、21日に第一次補正予算として5,400億円が認められましたけれども、その柱になるのが70万人以上の緊急雇用対策として、連合と一緒に要請していたものが一部が実現したわけです。特に、緊急地域雇用対策創出特別基金ということで2,000億円が認められました。その中に、4月30日に私も有馬文部大臣のところにいきまして、産業界から社会経験があり識見豊かな人生の達人を10万人送り込み、学校崩壊からはじまって勤労観、就職観のない学生を先輩たちが支援していく制度の確立をお願いをいたしました。今、政府の発表の中に盛り込まれておりますのは、外国語の能力のある人、パソコンの達人、生活相談員というふうに書かれておりますが、これは一例なのです。私どもはキャリア・アドバイザーを、5千校ある高校に2人ずつ送り込んだらどうかということで1万人をお願いしました。学校支援10万人の計画の中には、大学が千校以上ありますので各校に1人キャリア・カウンセラーをおいてくれというお願いも含まれています。こちらの方は、緊急地域雇用対策創出特別基金の中からは使えないようで実現しておりません。しかし、後から申し上げますが、勤労観、職業観のない学生をどうやって指導していくかとなりますと、キャリア・カウンセラーはどうしても必要だというふうに私どもは考えているわけでございます。

次に今申し上げましたような経済情勢の中で、企業はどのような対応をしているのかということをお願いしたいと思います。その前に、どうしてこんな状況がおきたのかということですが、結果的に見ますと、我が国は大きな歴史的な時代の転換期であった石油ショック後の対応を全く誤ってしまいました。そして、86年以降バブルに酔いしれて、以後、失われた10年を迎えてしまったというわけです。気がついてみますと、我が国を取り巻く状況というのは、3つの大きなメガトレンドの中にあるということでございます。1つは、グローバリゼーションです。冷戦構造終焉後に地球規模の大競争時代に入ったこと。いま1つは、皆様日々お使いのパソコンに代表されます情報革命です。人、物に加え、情報機器の発達によりお金が一瞬のうちに動く世界です。3つ目は、産業構造の大きな転換期にあり、我が国は既に成熟社会に入ったということです。この大きなメガトレンドの中で、高度成長期には称賛されました日本的経営の見直しを現在迫られており、スピードと効率を求めるグローバルスタンダードへの対応が急がれているわけです。こうした状況で企業は様々な改革に取り組んでおります。大きく分けると3つございます。1つは、コーポレートガバナンスを視野においた経営システムの改革です。取締役会の改革をはじめ多くの企業が行っております。2つ目は、選択と集中を戦略コンセプトにコアコンピタンス

を確立する本当の意味のリストラクチャリング、事業の再構築です。3つ目は、社員の自律性ですとか、創造性、自己責任原則、そして、私どもが最も早く発表いたしましたエンプロイアビリティの確立です。雇用される能力をいかにつけていくかという意味です。これらを視野に入れた人事システムの改革を今必死に企業は急いでいるわけです。つまり、人事、賃金制度も成果主義の方向に大きく変わろうとしています。このような企業改革を経て、我が国が21世紀に再びダイナミックで徳のある国家にしようというのが日経連の方向です。こうした構造改革の途上には、大変痛みが伴うわけで、失業率もおそらく5%から6%になるということは大方予期されます。こうした状況下で産学が連携して21世紀の理想社会を実現するためには、その土台となる人材の育成ですとか、教育問題がクローズアップされるわけで、大学改革も進めていかなければなりません。

21世紀の理想の就職採用のあり方について、私どもは日経連の中に、「21世紀の就職採用研究会」を設けております。いつでも発表できる体制にはなっておりますが、就職採用問題は、大企業あり、中小企業あり、また製造業あり、非製造業ありということで、まとめるのが大変です。例えば、若年層の流動化対策もしなければいけないということを書きますと、中小、中堅の企業の方からは、ようやく如何に社員をつなぎ止めている状況下で、これは無理ではないかという議論がおこります。あと1~2年、議論を重ねながら公表したいと思っております。それから、大学側とは、「中長期の就職採用問題研究会」で議論しております。企業側は、三菱マテリアルの元副社長の牧さん、大学側はお茶の水の佐藤学長が共同座長で21世紀の就職採用問題を討議いたしますが、これとてもなかなか大変です。3年前に就職協定廃止した頃の危機意識はなくなり、ややペースダウンしています。我々は大変な危機意識をもっており大学改革や就職採用の問題につきましても、入試問題のテーマも取り上げなければいけないのではないかと強くいっているわけです。しかし、文部省も大学課あり、学生課あり、様々ございまして、これは私の所轄ではないとか、言っているのが実態で文部省自体の熱意が感じられないのは問題です。産業界、これは私自身ですが、大変イライラしているということです。

私ども日経連の研究会の中で、就職採用から見た理想の社会というのは何であろうかということ、4つほどまとめました。日本人はとにかく目標がないと動かない国民ですので、とりえず目標を定めました。1つ目は、マクロレベルで企業や国、公共機関に人材の最適配分がなされている社会ということです。2つ目は、個人の能力、適性が正しく評価されて、機会の平等が確立されている社会。3つ目は、男女共同参画型の社会が実現して、これを支援するシステムが確立されている社会。4つ目は、大学と企業間に信頼と協力関係があり、しかも情報交換の場が確立している社会。産学連携事業というのもこれにあたります。

さて次に、就職協定廃止後にどういう状況が起こって、今どういうことが課題であるかというテーマに移ろうと思います。就職協定廃止の目的は、3つに分けられます。これをいつも思い出しておかなければいけないだろうと思います。1つは、構造的になかなか守れないということです。当時、312社をメンバーとする就職協定の遵守懇談会というものがありました。そのメンバーは312社でした。その採用人数は全体の1割弱です。残りの圧倒的多数でありますマスコミ

や官庁、非参画企業等々の動きというのは阻止できない。これが1つ目の理由です。2つ目は、まさに今、その通りになっているわけですが、我が国は成熟社会に移行し、時代の大きな変化の中にあるわけです。グローバルな競争場裏の中で雇用形態の多様化が進んでいます。そして、就職採用活動においても通年採用、インターネットによる公募が進みつつあります。それから、3つ目の事由は最も大きな問題で、協定期日以前に特定の学生を中心に水面下で採用活動が行われるということです。教育の根幹が道義と自己責任にあるにもかかわらず、社会の入り口段階にある学生を翻弄させる結果になるわけです。こうした事由から、私どもは協定を廃止したわけでございます。その後3年経ちましたがマスコミもあまり騒がなくなりました。先生方もあきらめたのか、あまりおっしゃらなくなりました。本当は中で煽っているのだらうと思います。しかし、どういふ声か申しますと、早期化して4月には授業が成り立たないという声が多いようです。私は大学の先生とお話をする機会が多のですが、半分の先生は、早く決まると卒業研究ができるので協定を廃止したことは非常に良かったとおっしゃいます。残りの半分の先生は、教育放棄ではありませんけれども反対意見です。私の友人の某大学教授は6月まではゼミはやらないそうです。なぜやらないのかと聞きますと、なかなか集まらないからというわけです。それは先生の熱意が足りないのだと思います。企業の方も、今日はゼミの日だからと学生がいえないのならば、先生方から企業の人事担当者に電話を1つかけていただければ、企業の方も了解します。聞く耳をもっていなかったら、ぜひ私の方に申しただければ、何ならかの対応はできると思います。それから、内定が出ない学生はずっと出ないものですから長期化するという声がございます。学生が疲れてしまってかわいそうだという先生方の声です。私は、ここに問題があると思うわけです。基礎学力のない学生、社会性のない学生というのは残念ながらずっと決まらないのだと思います。これらについては、後ほどどう対応するのか、どう教育するのかお話しします。それから、よい学生を求めて短期化するという声もあります。これが非常に難しい問題です。21世紀にかけても、各大学が特色ある教育をしない限り、入試時の偏差値の高い学生を求めて短期化、あるいは青田買いが起こるといふことは容易に想像できます。これをどう解決するか先生方と十分打ち合わせたいというふうに考えています。また、一部の企業は、相変わらず拘束をしています。特に企業も、企業改革が進んでいるところはいいのですが、改革が進んでいない銀行などでは、リクルーターをつかひましてライバル企業に就職しようとする学生に飲ませたりしまして他社への受験機会を奪う拘束をする。これは現実の話です。これは日本の企業がまだまだ成熟していないということでございます。それから、女子学生への就職関係の資料が届かないということもいわれております。最近、女子大学にききますと、男女機会均等法が改正されて資料だけはたくさん来ているようですが、実際の採用はなかなか難しいところがあります。今、申し上げましたのが就職協定廃止後の変化でございます。

私は、あまりにも早期化するというのは問題だと考えており、日経連から企業への要請書の中に5月の連休は休んでそれ以降選考活動をするといったガイドラインがつけられたらいいと思っております。今は4月末から5月1日前後にかけて第一次の波がやってくるようでございます。早期化以外の問題は、企業の改革が進展しつつありますし、近い将来には大量一括採用から脱却

して、通年随時採用の方向に向かうと考えております。しかし、就職協定を廃止して、今申し上げたような問題点は指摘されるわけですが、メリットの方も評価しなければいけません。1つは、学生の就職機会が格段に広がったことです。大企業といえども4月から7月位までずっと採用しております。場合によっては3月まで通年で行っていきます。協定時代のような一時期集中ということはありません。もう1つは、オープンな公募採用の進展です。インターネットで誰でも学生は申し込めます。企業の採用担当者の方は一社当たり2万人から3万人も応募しますし、15~16人しかとらない企業でも2千名から3千名やってきますので、会場を確保する問題も出てきます。この対応は大変ですが、1人5億円から6億円を投資するわけですから、この位の費用は当然だと考えなければいけないと思います。

3つ目の評価すべき点ですが、求める人材像を明確に打ち出した企業が出てきたことです。大学の先生方とお話しますと、企業側は求める人材像を明確に打ち出していない、どう教育したらいいのかというお叱りを受けます。しかし、ソニーさん、松下さんのホームページを開けていただきますと、かなり詳しく求める人材を公表しております。何れこういう形で求める人材像がはっきりしてくると、大学の方も教育をしやすいくということになると思います。

今後の課題について申し上げます。3年経過し、協定廃止が評価されてきていますが、まだまだ解決しなければならない課題はたくさんございます。4つほどございます。相変わらず学生の勤労観がないことです。従って、3年の秋位になってバタバタしはじめる。このため、職業教育の徹底と、勤労観のない学生をどうするかという課題です。二つ目は、先ほども申しましたが、基礎学力と適度の社会性のない学生はいつまでもたっても内定がもらえないわけです。レジャーランド化した大学の教育の問題です。三つ目は、改革の進んでいない大企業では、200人とか300人の募数を確保するためにリクルーターをつかって、彼等にノルマを課していくということ。四つ目は、情報化の進展に伴う問題です。今、R社という就職情報誌のホームページと学生がダイレクトに直結、その後、企業と学生がダイレクトにコンタクトできるという状況にあります。大学の就職部、キャリアセクションの方は学生の就職状況を把握できません。はっきり出されているわけです。これをどうするかということがございます。

次に、21世紀の就職採用問題を巡る諸課題というテーマに移りたいと思います。長期的に考えますと大変心配なことがございます。これは、単に大学だけでなく、企業の担当者も一緒になって考えなければならない問題です。1つは、少子化時代を迎えて大学全入時代の学生をどうやって教育するのか。育成するのか。既に始まっておりますけれども、多くの大学は生き残り競争のために、入学者を増やしています。つまり、多くの大学は推薦入学を増やすことになるでしょうし、その場合の学生の基礎学力をどのように確保していくかの問題があります。経済界の方は、出口管理をしっかりしてほしいというふうにお願ひしています。先頃も有馬文部大臣の話を聞きましたら、日本の大学は入学金が非常に高いので出口管理は難しいとおっしゃっていましたが、私は、出口管理はしっかりしておかなければいけないというふうに思います。一方これは大学というより文部省なのですが、大学院の方に重点化することから派生する問題です。これは私のコンスピラシラスな考え方もかもしれませんが、基礎学力は大学でと専門性の方は大学院教育の方に

任せてしまうことは、大学の生き残りのために大学院の人員だけを増やすことにつながりかねないということです。理工科系の学生はよろしいのですが、文科系の大学院の修士卒ないしは博士卒の学生を企業は採るのかどうか。この問題が非常に大きいわけです。現状では、企業の方がなかなか採らないのではないかという気がいたします。これをどうするか。私の友人の先生が、大学院の学生の就職に関するデータがないでしようかと、明後日やってみます。なかなかこのへんが難しいわけです。文部省もしきりにこうしたデータを求めているようです。一般の企業では、文科系の修士についての理解がまだ少ない。といいますより、日本の企業がまだ新規学卒者の専門性を追求するような体制になっていないということもあります。このへんが大問題だと思います。2番目は、雇用の流動化が好むと好まざるにかかわらず進んでいます。新規学卒者の内定率はドンドン下がってくる懸念です。新卒者と中途の若い方との競争激化に起因する課題です。アメリカやイギリスは卒業後、半年で80%の就職が決まりますが、日本は、希望者の92%が3月末に内定しています。今後はそういうことはなくなるのではないかというふうに思います。つまり、学卒未就職者が昨年で平均で15万人いますが、おそらく25万人に増える。従って一時的には40万人という人数に増えていくではないか。これも大きな問題でございます。3つ目は、価値観の多様化した学生に勤労観を如何に醸成していくかということです。今、問題なのは、就職をせずにアルバイトをしたりして生活するフリーター、ないしは文部省の基本調査にあります無業者が増えていることです。これをどうするかという問題もあります。今は皆さんもご案内の通り、大学生で3年以内に辞める人が32%、短大生で41%、高校生ですと47%います。価値観の多様化とはばかりいってられないわけです。あれだけのエネルギーをかけて就職活動をする。先生方からは授業ができないといわれながら、肝心の学生は3割も辞めていってしまう。エネルギーの無駄使いです。こうしたフリーターとかの分析とは、平成3年頃にやって以降実施しておりませんが、今ようやく文部省も手をつけました。かなり専門家の分析に頼らなければいけないと思います。私は、フリーターになる理由としては3つ挙げたいと思います。1つは、個の確立ができない学生が多いということです。少子化時代の子供たちで、親から全て支援を受けています。2つ目は、社会性のない学生が多いということです。子供の頃から遊びといいますか、他人との交際が少ないということです。ショッキングな事件ですが、全日空のハイジャック事件も、某有名大学の商学部学生らしいということで何故こうした事件が起こるのか大変心配しております。偏差値能力といいますか、知識はあっても社会性がない。こういう問題をどうするかということです。3つ目は、定職につかなくても食べていけるパートタイマーの比率が多くなってきたという時代の変化です。しかし、その中でも専門性というのは必要です。フリーターですとか無業者が増えるという理由の中には、基本的に基礎学力がないという他に、今申し上げたことがあると思います。

最後に、日本の大学に求められるものというテーマですが、私は就職採用の観点からだけ申し上げます。今、申し上げましたような課題は山積みしております。1つは、特色あるオンリーワンの大学づくりということで、企業によって魅力ある大学にしてほしいというふうに思います。つまり、企業にとって魅力的な学生を排出できる特色ある大学や学部をつくる。これも大きく分

けると2つあると思います。1つは、リーダー養成型の大学です。東京大学のようなマンモス大学ではなくて、本当のリーダー養成ができる小さな大学が必要だと思います。2つ目は、企業に役立つ人間を輩出する大学ということです。今、学生の多くはダブルスクールで、大学の授業を受けているだけでは公認会計士、司法試験に受からないものですから専門学校へ通う学生が非常に多いわけです。大学が破綻する時代ですので、むしろ専門学校と大学のいいところを合わせて合併させる、統合させる特色や特徴のある大学・学部づくりも必要ではないかと思っています。

それに付随しまして、産業界の方としては英語を第二の公用語にすべきであるとの声が大きくなっています。TOEFLなどの試験をしても、アジアの中で下から北朝鮮とモンゴルの次が日本だということです。ついこの間は、モンゴルにも負けたという記事が出ていますが、これは非常に遺憾なことです。英語を大学教育で上手く活用できる人間を育てることも、大学に求められます。今申し上げた特色のある大学にするには、就職採用の方から申し上げますと、3つほど必要ではないかと思っています。1つは、職業教育の徹底です。大学では産業論、企業論というようなものを増やしていく必要がある。それから、私共はずっとインターンシップの推進を提唱してまいりましたけれども、ようやく軌道に乗りつつあります。今年も30億円の予算がつかしました。これを、高校時代からやっていくということ。そして勤労観を育てていくということ。二つ目は就職部の改革で、キャリア・カウンセラーを充実させてほしいということです。今までの大学の就職部というのは、企業から申し込み票をもらって、ないしは簡単に学生に面接の仕方を中心になされていたわけです。学生のキャリア・デブロップメントに資するようなカウンセラーの充実です。アメリカの大学のキャリア・カウンセラーの場合は、学部のみならず大学院の専門分野の学力並びに社会経験、それからカウンセラーの資格を持っているという人が多いわけです。三つ目は、生き残りしなければいけませんので、社会人、企業人にとって魅力ある大学づくりをお願いしたい。筑波大学は、今年で社会人大学院開校して10年目にあたるそうですが、大変に魅力的で、ここに入りたい企業人はたくさんいるわけですが、まだまだそういう学校は少ないので、社会人向けの講座を充実してもらいたいと考えています。

最後、産学連携教育の充実についてを申し上げて私の話を終わりにしたいと思います。先ほど申し上げましたような、閉塞感のある状況から脱却するには産学の連携というのは最重要課題になると思います。アメリカの経済が極めて脚光をあげて活況を呈しています。1980年にバイドール法というのもできております。中小企業活性化法等もできております。これがようやく15年後に実っているということです。我が国の場合は、60年代に不幸にも大学紛争がありまして、産学連携というのはタブー化されました。しかし、ようやく98年8月には大学等技術移転促進法もできました。全国各地にTLOもできつつあります。理工科系はいいのですが、社会科系で産学連携をどうしていくか。このへんも課題だと思います。産学連携の中には先ほど申し上げましたインターンシップも産学連携教育の1つだと思います。共同研究、委託研究の充実は勿論です。最後に、産学連携の課題ですが、ベンチャー企業育成のために、規制の緩和とエンジェル税制の改正も必要だと思います。日本にもベンチャー税制はございますが、アメリカは5万ドルの譲渡税を所得税から控除できるというようなことにもなっております。我々日経連もこうした税

制改正の要望を実現したいと考えています。話をしめくくるにあたり、3年前ほどから私は、アメリカにある産学が連携して就職採用問題に係わる問題を解決したり企業の採用専門家と大半のキャリアサービスの専門家を育成するNACEというNPO組織がありますが、NACEのような組織を日本でもつくることをずっといい続けています。しかし、今の処は企業側も大学の先生ものってきません。今、インターンシップを広めておりますと、各地域で研究会が出てまいりました。そういうところから就職の問題、共同研究の問題等々を産学で腹を割ってお話できる組織ができることを祈念しています。先生方も是非ご協力をお願いします。

以上で私からのお話はこれまでにしまして、後はご質問を受けたいと思います。どうもありがとうございました。

21世紀の就職採用を巡る課題と大学教育

日経連教育研修部
部長 田中宣秀

1. わが国経済の現状と21世紀の理想社会

- * 雇用問題は最大の課題
- * グローバル競争下の企業の対応
- * 雇用や就職採用からみた理想の社会

2. 就職協定廃止後の状況と課題

- * 就職協定廃止の目的
- * 協定廃止後の状況
- * 今後の課題

3. 21世紀の就職採用問題を巡る諸課題

- * 大学全入の時代の職業教育
- * 雇用流動化時代の新規学卒者の内定率
- * 職業観の醸成

4. 日本の大学に求められるもの

- * 特色のある大学づくり
- * 産学連携の重要性