

# 「ポスト『新卒一括採用』時代の教育 ～新たな時代が求める人材育成とは～」

■開催：2019年9月

■講師：昭和女子大学特命教授 八代 尚宏氏

---

## ○日本人の働き方と新卒一括採用

企業による新卒一括採用は日本人の働き方と密接に関係している。日本の企業は新卒の未熟練者を採用し、企業内のOJT (On-The-Job Training) で熟練労働者に育てることを重視している。これは世界的にも稀な採用方針であり、その結果として日本の若者の失業率は欧米に比べて低くなっている。

日本の企業は、現在の能力だけではなく、潜在能力の高い学生を人事部で選抜し、各部署に配置する。新卒で入った人は、それぞれの職場で働いてそれなりの力を身に付け、1～3年ごとに定期的な配置転換で次々に新しい仕事に挑戦して、複数の仕事ができる人材が形成される。

また、将来の幹部候補生とそれ以外のコースへの分離については、日本は諸外国よりも遅いといわれてきた。この「遅い昇進の決定時期」によって、誰もが幹部になる夢を抱いて一所懸命働くからだ。しかし、それは過去の高成長期の企業組織が右肩上がりに拡大した時期の話である。90年代初め以降の名目ゼロ成長の時代には、管理職ポストも増えず、むしろ幹部候補生になるか普通の社員になるかを自己選択できるような仕組みが望ましい。

さらに、日本の企業では、採用時や配置転換の際の基準として学校歴や性別が使われる場合が多い。学校歴は訓練効果を高める潜在能力の指標として、また性別は離職率の指標として使われ易い。大量生産できない企業内訓練で人材を育成する企業にとって、最も大きなリスクは途中で辞められること。そこで日本企業は、個人の属性を、その属する集団の平均値で判断する「統計的差別」に依存し易い。これは企業にとっては合理的だが、個人にとっては差別の不利益を受ける。

## ○新卒一括採用の問題点

企業組織が膨張する時には慢性的な人手不足が起き、人事部にとっては人材を抱え込むことが必須だった。優秀な人材を抱え込むためには雇用保障だけでは不十分で、労働者が辞

めないようにさまざまなインセンティブを付ける。年功賃金はその一つであり、途中で辞めると大きな損をする仕組みで、退職金制度とも密接な関係にある。政府も退職金の所得税を優遇する税制で、それを助長している。

日本の雇用保障は、過去の高成長期には、平均して1年半ほどの短い不況を我慢して過剰雇用を抱えていれば、その後の約3年半の好況期に社員が働いてくれるという意味で、企業にとって合理的だった。しかし、名目ゼロ成長の時代には、不況期が長くなり好況期が短くなる。不況期にも雇用保障し、生涯を通じた後払い賃金によって人材の閉じ込めを行ったことで過剰人員が発生し、平均年齢の高まりで人件費コストが企業に重くのしかかった。

日本的雇用慣行は、熟練形成や若年失業が低いなどのメリットもあるので、これをすべて変える必要はない。しかし、低成長期に60歳まで訓練するのは「人材に対する過剰投資」である。例えば、東大の柳川範之教授が指摘するように、20歳から40歳位までは現在の雇用慣行のままにして、40歳以降はさまざまな配置転換で学んだことを生かして、大部分の社員は自社または他社の専門職として活躍することが望ましい。

## ○人事部による新卒一括採用から現場採用へのシフト

企業の人材確保については、人事部による新卒一括採用ではなく、ポストが空くごとに現場が採用するほうが効率的になっている。ICT（情報通信技術）の進展によって企業内熟練が陳腐化するリスクが大きくなり、外国人の活用も増えているからである。必要な人材の質が刻々変わり、これを人事部がすべて把握するのは難しい。必要な人材を採用する権限をそれぞれの現場に与えることによって、新卒・中途の別なく「尖った人材」を採用することができる。

問題は、その仕事がなくなったり現場の責任者が代わったりしたときの「人材」の処遇である。欧米流の仕事を基準とした雇用形態では、その仕事がなくなると雇用契約は自動的に解消する。しかし日本では「職種限定正社員」に連合が反対しているため、そういう仕事をするのは派遣社員や契約社員などの非正規社員である。正社員の雇用を保障したままで、欧州のように、一定の条件の下での金銭補償付きの契約解除の明確なルールを政府が定めれば、企業はもっと思い切った人材採用を行うことができる。

## ○日本的雇用慣行と大学教育

日本の企業は企業内訓練を生かされる人材を採用したいと考えている。そこで、長期的な訓練に耐えうる潜在的な資質を選別しなければならないが、そのために使われているのが「ヨコの学歴」である。米国等で重視される、博士、修士、学士という序列の「タテの学歴」に対し、日本では理科系を除き、博士号はさほど評価されずに、どの大学の学士号か（つまり「ヨコの学歴」）が重視されている。

ヨコの学歴は、大学入学試験によって決まる。大学受験は経済学でいう「完全競争」に最も近い市場で、全国の高校生が十分な情報の下で受験競争を闘う世界である。そこでは、暗記力等の潜在能力が高く、好きでないことでもきちんと行う忍耐力を持った人が成功する。日本の企業はそういう人材を求めている。

大学の入学試験で測られるのは高校生のときの一般的な能力である。しかも良い会社に入るためには良い大学に入学する必要があり、良い大学に入るためには良い高校、良い中学、良い小学校に入るということで、ヨコの学歴の低学年化が進んでいる。

大学生は大学に入学しさえすれば卒業できるので、学業を疎かにしてバイトに励み、小学生は良い中学に入るために夜遅くまで塾で勉強している。これを大学生は勉強し、小学生は遊ぶというまっとうな社会にしていく必要がある、そのためには大学を変えなければいけない。

大学を変えるためにはどうすればいいか。答えは簡単で、卒業を難しくすること。現在、多くの大学では「卒業保障」があって、にわか詰込みの受験勉強で運よく合格できれば、ほぼ自動的に卒業できる。それを改めて、欧米の大学のように、入学は容易でも勉強しなければ卒業が困難な仕組みへと転換することである。

そのためには、企業の大学生の採用基準を抜本的に変えることが前提となる。個人の大学教育への需要は、企業の大学卒業生への需要に依存する「派生需要」である。企業が入学試験ではなく、卒業時の専門的能力を重視したスクリーニングを行うようになれば、それに対応して大学も変わらざるを得ない。企業は大学生の成績や卒業論文、インターンやコンテストなどさまざまな要素を総合的に評価すること、そうすれば、大学は企業の評価に耐えられる卒業生の品質管理に責任を持つことになる。

## ○大学間競争の促進

大学を良くするためには、企業と同様に競争が必要である。しかし、文科省はこれを厳しく規制している。また、日本国憲法 89 条では「公金その他の公の財産は、宗教上の組織若しくは団体の使用、便益若しくは維持のため、又は公の支配に属しない慈善、教育若しくは博愛の事業に対し、これを支出し、又はその利用に供してはならない」と規定している。これを抛り所にして文科省が、公の支配に属する、つまり学校法人や社会福祉法人という規制の固まりのような組織だけに無税や補助金という特権を与え、寄付に基づく学校法人制度を作った。そして、株式会社が学校をつくると株主が影響を及ぼして、公の支配が完全できないから、株式会社の学校は原則として認めないとしている。

小泉内閣のときに構造改革特区で株式会社による学校法人がいくつかできたが、その後ほとんど実現していない。例えば、株式会社が設立したデジタルハリウッドは ICT を使った美大で、貸しビルを使い運動場は持っていないが、その卒業生はデザイン分野の専門的能力を高く評価されている。さらに、教員のほとんどが非常勤であるが、これは情報工学の分

野では現役の非常勤教員の方がレベルは高いからである。新しい試みをする大学がもっと増えてくれば、大学間の競争も激しくなり、学生のニーズに応じた教育ができる。

さらに言えば、文科省があまりにも強い大学設置基準を持っているために、例えば業界のカルテルにより、獣医学部等の新設を認めないというような参入規制があることで、大きな利権が生じている。また、地方再生のためと称して東京都 23 区の大学定員を抑制しているが、これは学生の選択を制限することで、地方大学を保護する政策である。また、この事実上のカルテルで、東京都 23 区の大学の間でも競争が制限され、例えば授業料の値上げも容易になる。

## ○リカレント教育への潜在需要

大学の意義は、個々の知識だけではなく、知識の探し方や体系化を教えることにある。仕事に就いている人、あるいは働いて得た自分の専門的知識を活用しようとする時に、それを体系的に理論化することや、他の分野にも共通した一般教養を大学で身に着けることが重要である。リカレント教育の意義はまさにそこにある。

いま AI（人工知能）が急速に進歩している。AI は専門的知識には強いが、違う分野の知識を組み合わせるといふ面では弱いといわれている。例えば、ネコとライオンはどう違うか、人間が見れば明らかだが AI には区別がつかないといわれる。つまり、AI に対抗するためには汎用性のある知識を蓄積し、それらを使いこなす必要がある。それを行う場が大学であり、リカレント教育である。

日本は長寿社会を迎えている。「長寿」は本来であれば望ましいことであるにもかかわらず、日本では年金や財政問題との関連でネガティブに捉えられている。現在 60 歳の人約 4 分の 1 の確率で 95 歳まで生きる。そういう時代にあつて、多くの人は 20 代初めで勉強を止め、60 代初めで仕事を辞めている。

しかし、いまや社会に出た後でも学校に戻って勉強し、再び社会に出て働くということを繰り返す時代になった。いったん社会に出て働くとう大学の良さが実感できる。リカレント教育は自分がお金を払って、自分のために勉強し、勉強の楽しみを見出すという意味でも重要である。

高齢者もリカレント教育を求めている。これまで大学教育は「投資」であり、良い会社に入るために、我慢して学ぶという面が強かった。しかし、仕事から解放された高齢者は、純粹に自分の趣味のために勉強することができ、これは本来の「消費」としての大学教育である。さらに言えば、「学ぶ」ことは認知症対策としても有効だといわれ、介護の世界ではいかに高齢者の学ぶ意欲を高めるかが大事だといわれている。その意味でリカレント教育は「健康投資」でもある。

大学教育には、潜在的に巨大な需要層がある。団塊の世代が 70 歳を超え、健康な人も少なくなる。そういう人をうまく活用するためには、高齢者をターゲットにしたリカレント教

育を行う。働いたり勉強したりしている人は、何歳であっても高齢者ではないという「エージフリー」の考え方を徹底していくときの鍵はリカレント教育にある。

## ○教育休業に雇用保険の活用

働いているうちに大学や大学院で学ぶことを多くの人にすすめたいが、働きながら学ぶことには限界もある。したがって1～2年間、仕事を休んで、日本や外国の大学や大学院に行くことができればいい。しかし問題点は、現在の雇用保険では教育費への一部補助はあるが、生活費の保障がないことである。そこで、「教育休業制度」を作ることを提案したい。これは育児休業と同じイメージで、教育休業期間をつくり、その間、企業は雇用保障するが給料は支払わない。その代わりに雇用保険から、最大2年間、従前給与の半額を支給する。雇用保険は社会保険の中では唯一黒字経営であるため、新たな分野に広げる余地はある。

男性が育児休暇を取りにくいことが問題視されているが、多くの人取得すれば自然に普及する。つまり、育児と同じ仕組みの教育休業制度が普及すれば、育児休業も自由に取りやすくなるということである。

さらに言えば、会社負担で外国に留学させた社員がMBAを取得して帰国後、すぐに辞めてしまうことが問題になっている。これについては、辞める側にも一理あると考えている。苦勞してMBAを取得しても、帰国後は元の仕事をやらされる。会社側は、2年間も休ませて授業料や生活費を払ってあげたのだから、言うことを聞くのは当たり前だという。一方、社員は学んだ技術や知識を生かせない会社に不満がたまる。そういうミスマッチが起きている。そこで、教育休業制度を使って海外留学することにすれば、会社は海外留学中の給料を払う必要はなくなる。その代わりに、帰国後は相応の昇給や処遇をするということにすれば、より海外留学しやすくなる。そういう意味で雇用保険の使い道はまだあると考えられる。

[ディスカッション]

高齢化と日本の雇用慣行

モデレーター パソナ総合研究所所長 竹中平蔵

**竹中** サイバーセキュリティの人材が大幅に不足していて、これを育てるためにリカレント教育が必要だといわれることがあります。

**八代** サイバーセキュリティの人材については、アメリカで行っているように、前歴を問わずに高給で元ハッカーを雇えばいい。過去にハッカーで逮捕歴のある人や、学生でも高い能力を持っている人がいるので、年齢や前歴などにこだわらずに有能な人材を採るという仕組みしかない。それは人事部では困難です。それに派生して、大学に行くよりもサイバーセキュリティ専門家になりたいという人も出てくるし、サイバーセキュリティについてある程度の知識のある人が基礎を勉強しなおしたいと大学に入学すると思います。

**竹中** リカレント教育というよりも、むしろ各企業や政府の雇用政策の問題だということですね。日本政府のサイバーセキュリティ予算は全体で約 800 億円ときわめて少ない。社会保障に 10 兆円入れているわけですから、政府はもっと抜本的に増額すべきだし、企業もマインドセットを行うべきだ、と。

**八代** そうです。国の機関で言うと自衛隊の活用もあります。軍備には金に糸目をつけなくていいので、そういうところで思い切っているいろいろな人を採用することです。

**竹中** 徴兵制をとっているイスラエルでは、優秀な人間はサイバー部隊に入れて育成して、そういう人たちが除隊後ベンチャーを起こしてスタートアップしているということです。日本でも自衛隊を使うというのはトリガーとしては面白いですね。

**八代** そうですね。

**竹中** ところで、先日、外資系で長く働いた後、日本の企業に移った人が、日本の管理職は部下に対して甘いとしみじみと言っていました。なぜかというと、その部下は自分で雇ったわけではなく人事部から回されてきた職員で、良い人ならばいいし、悪い人なら仕方ないということです。各部署の責任で雇うことができれば、この人に働いてもらわないと自分の給料が大変なことになるということで、しっかり管理すれば、労働者も鍛えられる。日本の企業の最大の弱点は、人事部が強過ぎるということだと思いますが、これを変えることは全体のシステムにかかわるのでなかなか大変です。

**八代** 管理職が部下に甘い一つの原因は管理職に十分な能力がないからで、部下に機嫌よく働いてもらわないとどうしようもない。本来、管理職は自分の部下の誰よりも能力があって、部下の仕事をきちんと評価できる人でなければなりません。また、部下が急に辞めたり病気になったりしたら、それを完全にカバーできる人が管理職になる。管理職はとても重要な仕事で、自分に能力があれば部下に厳しく言えます。そういう人しか管理職にしないというメカニズムをつくれればいい。

高齢化で管理職予備軍が増える一方でポストは限られている。人事部は誰を昇進させるか苦勞している。官庁でも天下り先を見つけなければならないし、企業は取引先に押し付ける。しかし、そんなことには限界があるので、これからは誰を管理職にするかは自分で選ばれる。ただ、セルフセクションにすると手を挙げる人が多くなるので、管理職の仕事を厳しくして、管理職にはなりたくないという人を増やす。高齢化でポストがなくなる時代に、そういうセルフセクションをうまく持っていく。そして、まずは人事部長から始めるというのが最も大事だと思います。

**竹中** それに関して政策的な枠組みで何かサジェスションはありますか。

**八代** 労働法での不利益処分の禁止を見直すことです。給料を下げてはいけないというのは暗黙の内に低賃金労働者を想定しています。だから高級なポストへの抜擢人事ができないわけです。この点、大学ではいったん学部長になっても任期が終われば一教員に戻るという仕組みは、珍しく優れたものだと思います。

**竹中** 大臣もやめれば一般市民に戻ります。ありがとうございました。