

## 就職・採用活動の現実 集团的不作為の果てに

工学院大学理事長 大橋秀雄

### はじめに:

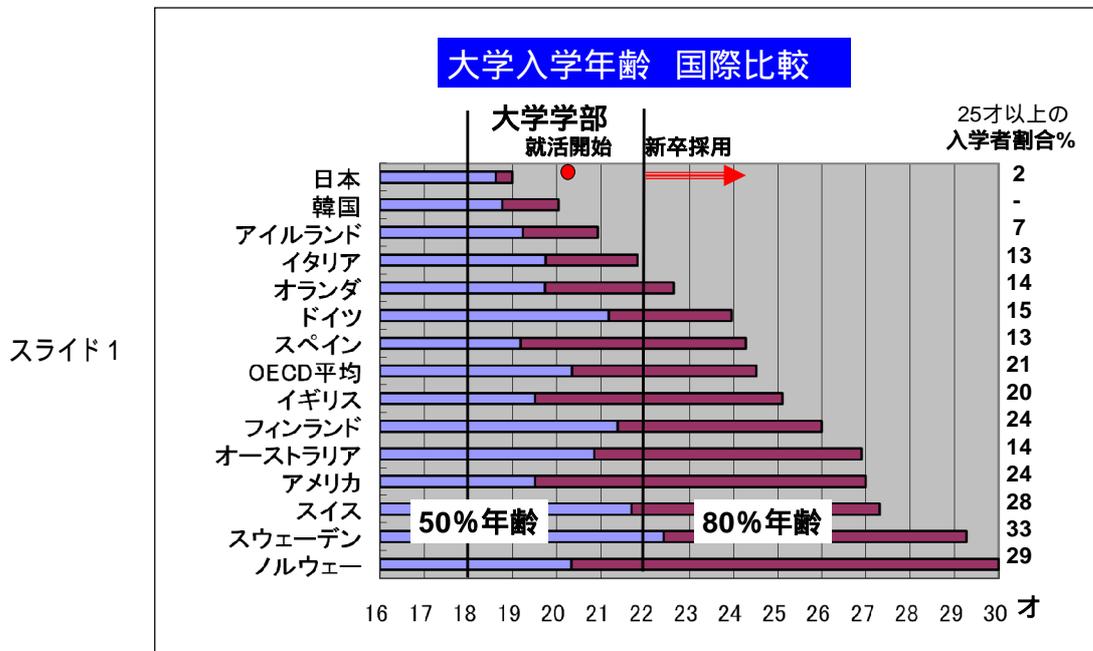
産学官のリーダーがお集まりの席で、就職に関する日頃の問題意識をお話する機会を与えいただき感謝します。

私は、略歴の紹介にありますように、学部卒業後直ちに石川島重工業(現 IHI)に就職しました。以来5年の企業経験ののち、東大で33年間、定年後工学院大学で19年間、教育と研究に携わってきました。経歴のほとんどを教育する立場で過ごし、いまやご隠居さんの年頃ですが、世の中心配事が多く、まだ何となくそわそわする状態が続いています。

心配事の一つが就職、採用活動の混乱ぶりです。それが人づくりを妨げる深刻な事態となっていることを、皆様とご一緒に再認識し、どうすべきか、考えていただきたいと願っています。

### 日本の大学、その特質:

現状を認識するため、日本の大学の特殊性を示す三つの統計データを見てみます。なお以下大学とは、日本では4年制大学、国際比較では OECD が定義するタイプ A の高等教育(基礎を重視し、進んだ研究や職業(profession)に従事できる資質を与える3年以上の教育課程)を指しています。



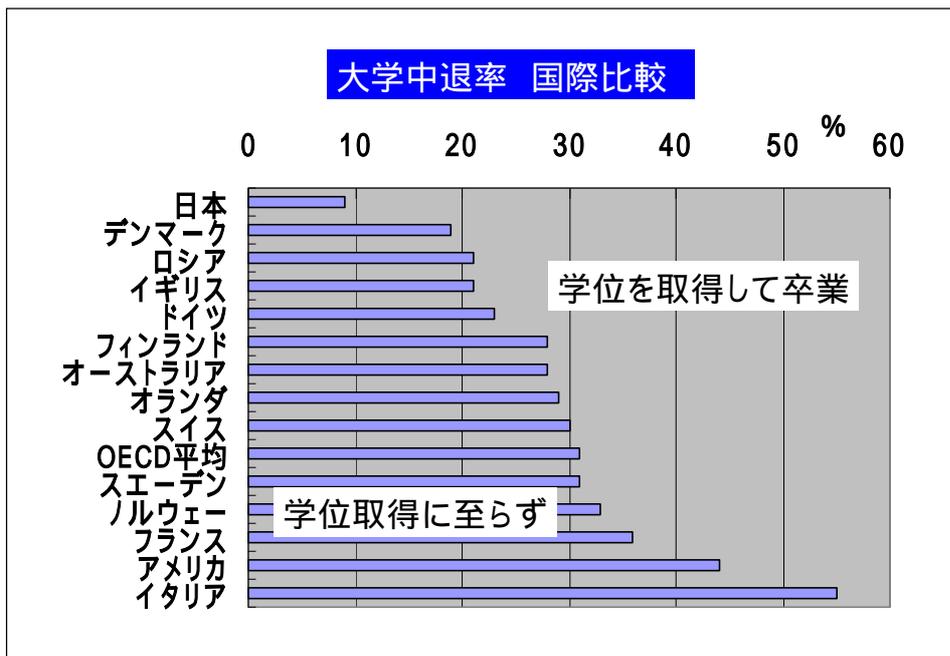
スライド1は、OECDの統計<sup>1</sup>をもとにした、大学入学年齢の国際比較です。50%年齢とは、半分がそれよりは若いという年齢、80%年齢は8割がそれ以下という年齢です。また右端に、25才以上の入学者の割合が%

<sup>1</sup> Education at a Glance 2009: OECD Indicators - OECD © 2009 - ISBN 9789264024755

示されています。日本の大学入学者は、80%年齢でも19才ちょうど、25才以上は2%しかいないという状況で、世界の中でも際だった若さを誇っています。韓国も日本にやや近いのですが、ボトム北欧諸国と比べると、その違いは歴然です。わが国では、実質的に高校卒業生がダイレクトに入学し、4年後に新卒採用組として社会に巣立ちます。就活を始める3年初め頃の年齢では、大学進学者のまだ半分も入学していない国がたくさんあります。

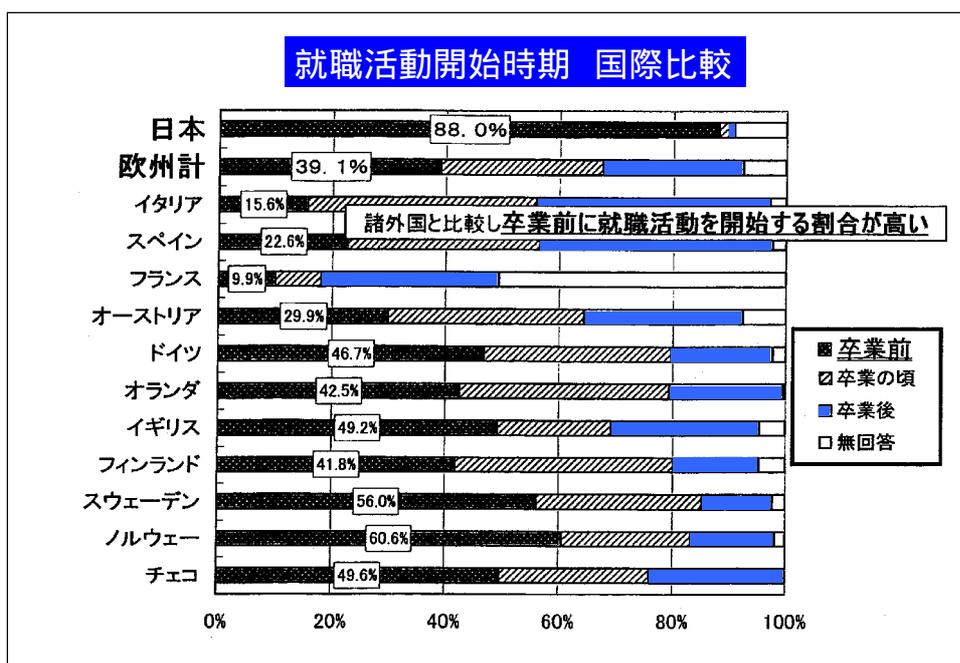
日本では、小学校以来同じ学年で過ごしてきた仲間が、大学でもそのまま顔を揃えます。北欧諸国のように、多様な年齢、多彩な経歴の学生が混じり合って影響を与えあうという状況とはかけ離れています。日本の大学進学率が中位に留まっているのは、入口を高校新卒に限定している間口の狭さに原因しています。

スライド2



スライド2は、同じOECDデータによる大学中退率の国際比較です。学位を取得せずに中退した人の割合で、100%からこれを引くと、学位を取得して卒業する割合、卒業率を示します。日本の中退率は9%で、世界の

スライド3

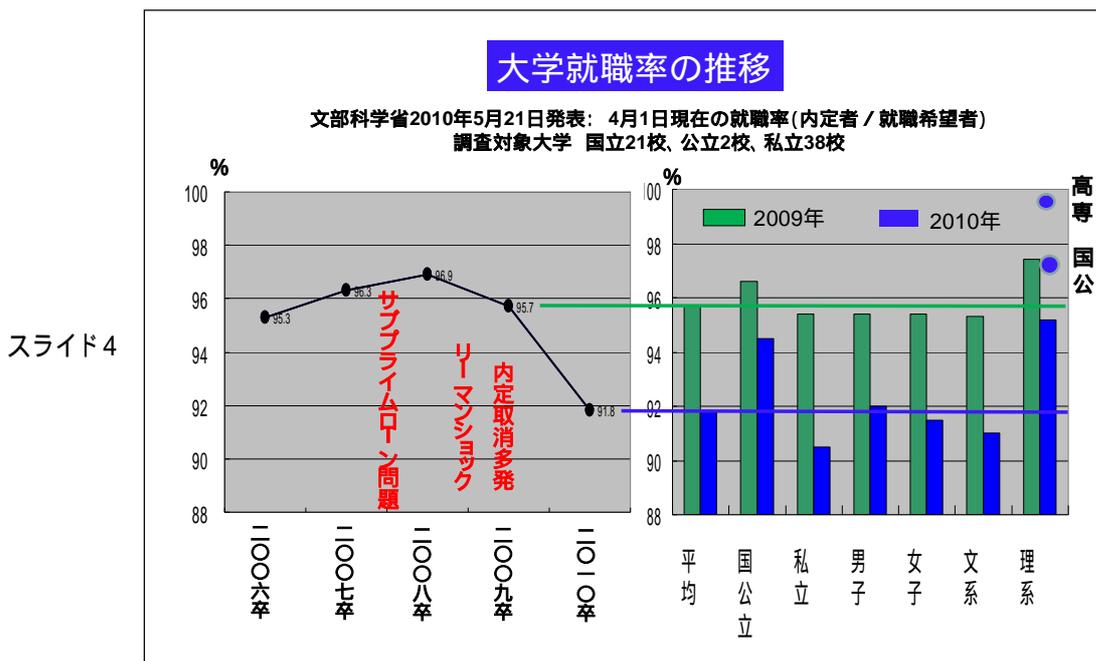


でダントツの低さを誇っています。アメリカでは4割強、イタリアでは5割強が中退して、場合によっては短大卒となって世に出ます。

簡単にいえば、日本の大学は、最若年の若者を受け入れ、その91%を卒業させます。最も若い学卒を、世界最高の歩留まりで社会に送り出す、その意味で世界に冠たる存在です。

スライド3は、就職活動の開始時期について、労働政策研究・研修機構が世界各国の実情を調べた貴重な結果です。開始時期を、卒業前、卒業の頃、卒業後、無回答に分けて国際比較しています。日本では、88%が卒業前に就活を始め、世界で際だった高い割合を示しています。卒業前という、常識的には早くも半年前のことでしょうか、日本ではこれが2年近く遡るという点でも、二重に際立っています。

日本の大学の特異性を、以上三つのスライドで抽出してみました。その大学を卒業する学生の就職状況を、文部科学省から定期的に公表される調査結果<sup>2</sup>に基づいて確認してみます。



スライド4の左半分には、毎年4月1日現在、すなわち3月卒業の学部学生について、過去5年間の就職率(内定を得たもの/就職希望者)の変遷がプロットされています。今春、2010年春の卒業生の就職率は91.8%で、昨年春の95.7%から4%近い落ち込みを見せました。これは文科省が調査を始めてから最大の単年度落ち込み幅で、たった一年で、就職が格段に厳しくなりました。就職率の絶対値は、調査対象大学の選び方によって真の平均からずれる恐れもありますが、経年変化については高い信頼性があります。

醒めた眼でみると、好不況にかかわらず、就職率の変化が数%以内に収まっているのが不思議なくらいです。しかし、就職側にとっても、採用側にとっても、感覚的には雲泥の差があります。就職率が95%を越えると、いわゆる売り手市場となって採用側に焦りが生じます。95%以下では買い手市場で、学生の焦りが高まります。好況でも不況でも、どちらかが焦る。そして就職情報産業の巧みな誘導に乗って、就職・採用活動が非可逆的に早期化、長期化する。それがこれまでの図式でした。

なお不況で就職の厳しさが増すと、就職意欲を失って戦線離脱するもの、あるいは緊急避難的に大学院に進学する学生が増え、これらが就職率の分母から抜けて、就職率が現実的な感覚以上に高止まりします。

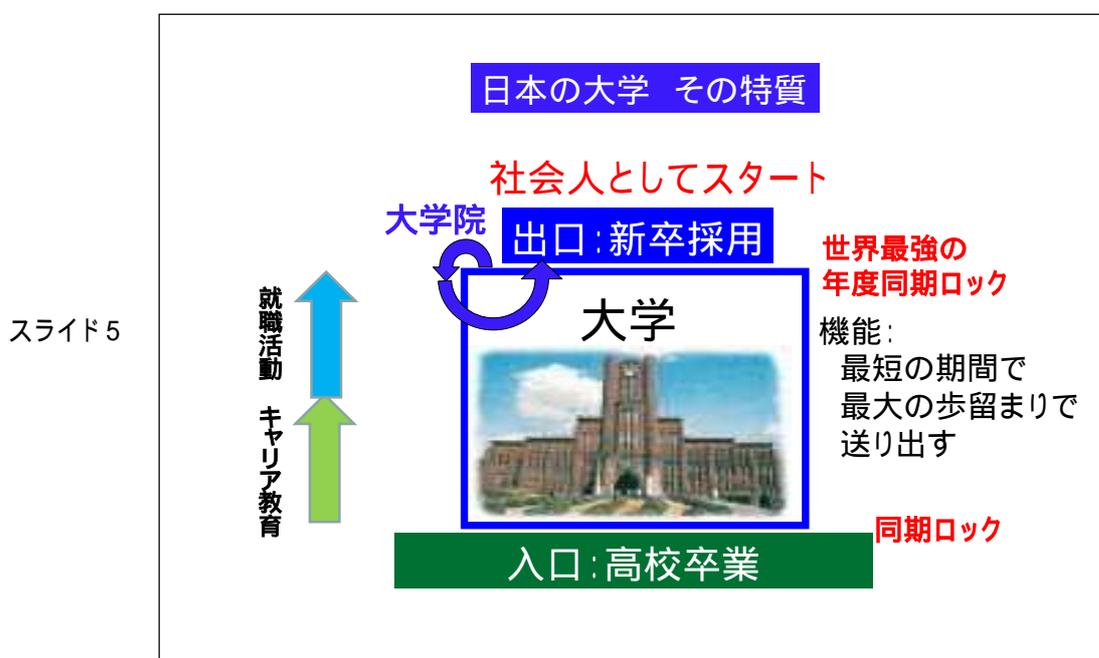
この図からもう一つ顕著なことは、就職に対する景気の遅効性です。2007年夏に、今回の不況の引き金となったサブプライムローン問題が露見しましたが、翌年春の卒業生は、就職氷河期を抜けて以来最高の就職率を謳歌しました。2008年9月のリーマンショックは、世界の实体经济をどん底に落ち込ませるほど深刻な影響を

<sup>2</sup> [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/houdou/22/05/\\_icsFiles/afieldfile/2010/05/24/1294174\\_1\\_1.pdf](http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/22/05/_icsFiles/afieldfile/2010/05/24/1294174_1_1.pdf)

与えたので、翌春の就職率はさすがに若干低下しました。しかしその影響は、今春卒業の学生諸君を直撃したことになります。2年間のタイムラグ。これは、企業が新卒採用予定人数を、ほぼ2年前に決めることに対応しています。2年先行して決めた採用枠で内定を出したものの、業績の急激な悪化に耐えきれなくなると、内定の取り消しが起こります。2008年の暮れ頃から社会問題化した内定取消問題は、就職早期化の落とし子の一面もあります。

スライド4の右半分は、昨春、今春の卒業生について、平均就職率からのばらつきを示しています。国公立と私立、男子と女子、文系と理系の違いによって、4%以上のばらつきが生じます。これも、感覚的にはかなり違った就職環境として映るでしょう。なお、国公立の理系は97.1%、高専男子は99.5%の就職率を誇りますから、就職難とは無縁と思われます。

百年に一度といわれる経済危機が尾を引くなか、今春就職希望者の92%が新卒一括採用組として正規雇用を獲得することができました。これは、学卒に対する需要が依然高いという、有難い国情のお陰です。高卒組、短大卒組は、もっと厳しい状況に置かれています。



以上のすべての現状を承けて、日本の大学の特質をまとめてみましょう。上のスライドで訴えたいことを、以下箇条書きで述べます。

- 入口は、高校卒業と直結している。かつて多く見られた大学浪人は、関門が高い特別な大学を除くと見られなくなった。大学院についても同様で、学部卒業生をダイレクトに受け入れる。大学のクラスは、ほとんど同年齢のもので占められる。
- 最短の期間で、最大の歩留まりで、学士あるいは修士の学位を与える。
- 出口として、卒業と同期した新卒一括採用組として社会に送り出す。
- 大学院の修士学生は、学部生と同じ就職手順に従って動き、就活についても学部生と同期している。
- すべてが4月に始まり、3月に終わる。国の予算年度、企業の事業年度、学校の学年歴、すべてが完全に同期して、諸制度が整然と接続する。まさに世界最強の年度同期ロックがかかっている。
- 初任給の基準は、学部卒新入社員に対して決められる。大学院が始まった頃は、修士も学士も初任給は同じで、修士は2年留年と同じ扱いを受けた。その後2年分の標準昇給額が上乘せされるのが普通となったが、教育を続けてより高い学位を取得したという事実は、いまでも無視されている。
- 大学の入学に乗り遅れると浪人と呼ばれ、卒業に乗り遅れると留年と呼ばれる。社会はこれらの同期外

れに対して比較的寛容である。

- しかし、大学卒即入社あるいは入省という出口の同期を逃すと、生涯取り返しが着かないハンデが待っている。そこで就職留年という不毛な選択が生まれる。
- 若くして入社、あるいは入省することが出世の近道だから、留年は損、留学は損、研究者以外は大学院も損という状態が続いている。
- 学費を負担する父母の願いも、子供をこの同期に上手く乗せることにある。日本では学生の 77%が私学で学び、国家の高等教育支出 GDP 比を世界最低に押さえることに寄与している。これが可能なのは、高い月謝を払っても子供を安心できる職に就かせたいという、親たちの切ない思いの賜物である。
- 社会人入学への期待は高まりながら、数は増えてこない。そこには、月謝負担の問題がある。高校から入学すれば、例外を除けば親が払う。社会人入学では、例外を除いて自分で払う。仕事を継続しながら、あるいは仕事を辞めて大学に戻っても、投資を回収できないリスクが大きい。
- 我々は、ずっとこの特色ある方式でやってきた。それが日本の高度成長を支え、それなりに成功だったと考えられる。しかし、かつての大学エリート時代は去り、同世代の半分以上が大学で学ぶユニバーサル時代に入った。学ぶ学生自体も、それを受け取る社会も、状況が大きく変わった。
- 環境が大きく変わる中で、これまで通り学生をこの同期に乗せるため、大学教育全体が大きな影響を受けている。ニート、フリーターは、新卒採用に乗り遅れたものが大部分である。その増加は、大学教育の欠陥に原因しているという政治からの突き上げが強まり、文科省はその要求に応えるため、キャリア教育の強化を図ってきた。
- その仕上げとして、キャリア教育を義務化する大学設置基準の改正が行われ、来年度から施行される。大学教育の前半は就職意識を高めるためのキャリア教育、後半は就職活動に多くの時間が捧げられ、大学は入口と新卒採用を効果的に結びつけるキャリア支援機関の色合いを強めている。

### 日本式雇用システム：

大学を卒業して直ちに就職し、学卒一括採用組として企業を支える骨格となってゆく。これが日本式雇用システムの不可欠な一部であることは明かです。この方式を、東大の本田由紀教授は「一度しか来ない列車」と名付けています<sup>3</sup>。乗り遅れるとまたと来ない列車ですから、チャンスを逃すわけにはいきません。たいへんうまい表現だと感心しました。

本田先生の表現を知る前は、私はこれを「同期の桜」システムと呼んでいました。入社の日、同期の間は一本の桜に咲き誇る一つ一つの花のように、優越つけがたく、みな同じ美しさで並んでいます。こう感じたのには、次のようなエピソードがありました。

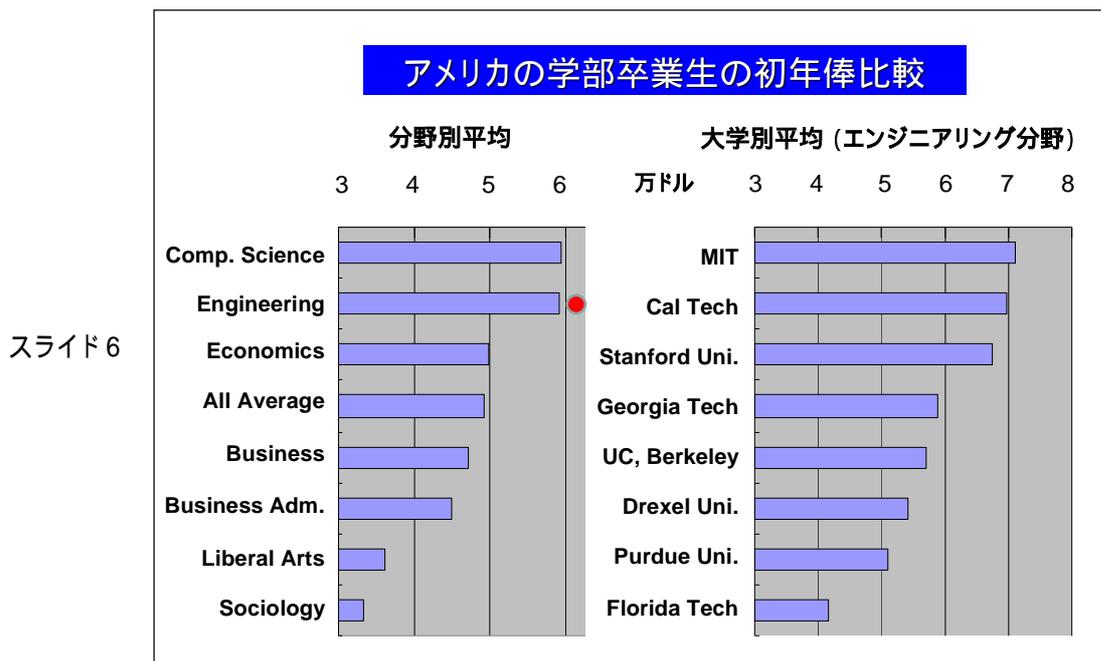
日本の技術者教育の質保証を行い、世界基準に適合していることを認定する組織として、日本技術者教育認定機構 J A B E E があります。1999 年に吉川弘之先生を初代会長として設立され、2005 年から昨年まで、私が二代目会長を務めました。認定を得るには、教える先生も、教わる学生も、それなりの努力が求められます。その努力に、見える形で報いたい。それには、認定プログラムを修了して就職するものに、若干でも初任給の割増しをつけて貰うのが一番である。

こう考えた私は、J A B E E の目的に理解が深く、様々な助言を頂いてきた某総合電機会社の会長さんを訪れ、単刀直入「J A B E E 修了生に、初任給千円上乗せして下さい」とお願いしました。J A B E E 修了生は、国家資格・技術士(Professional Engineer)の第一次試験を免除され、登録によって技術士補の資格が与えられます。英語では Associate Professional Engineer ですから、新入社員でも英語の名刺にそれを書けば、国際的には一目置かれるはず。どんなに遠慮しても、千円の価値があると思ったのが、お願いの根拠でした。ちなみに韓国

<sup>3</sup> 本田由紀、一度しか来ない列車でいいのか、学士会報 No.876, 2009-III, 71 ページ

では、サムソンが入社試験の採点に下駄を履かせるなど、企業ごとに認定奨励の対応をしています。

会長さんはしばらく考えたあと、「それは私にできません」とはっきり言われました。そのときはがっかりしましたが、あとになると無理なお願いをしたものだと、冷や汗が出ました。



スライド 6 には、アメリカの学部卒業生が初年俸としていくら貰うか、最近の調査結果がでています。左側は分野別の平均、右側はエンジニアリング分野の大学ごとの平均です。学部卒ですから、医師や弁護士などの高給取りは除外されます。すると、赤印をつけたエンジニアリング分野がコンピュータサイエンスと並んで最高につけ、最低のリベラルアーツや社会学に2倍近い差をつけます。大学別でも、トップのMITと結構著名なフロリダ工大では3万ドル近い年俸の差が付き、これまた歴然としています。アメリカには、こうした統計をこまめに公表するサイトがあり<sup>4</sup>、これを見ながら主専攻 Major や大学を選ぶ参考にします。

日本の企業では、こうした差を一切受け付けず、みな同じ初任給でスタートさせます。まさに同期の桜で、咲くときはみな同じです。考えてみると、有名大学を出ても期待に反する人は珍しくありません。終身雇用、年功制のもとでは、最初つけた差を容易に解消できません。入るときは同じにして、その後の評価は自分の眼で決める。この日本企業のこだわりは、長年培ってきた知恵なのでしょう。初任給に千円でも差をつけることは、この「スタートはみな同じ」原則に穴を開けることになります。簡単にウンと言えることではありません。

またこの原則は、スタートにつくものの条件を揃えるという意味で、初めて社会に出るもの、すなわち新卒に限るという採用条件と共存してきました。

アメリカでは、専攻分野により初任給に大きな差が付くことは、学部卒でも専門性が重視されることを立証しています。最近日本の大学では、人間力とか学士力という表現で、人間基礎力の強化が目目されていますが、それだけでは、日本の学部教育が国際競争力を失うことは目に見えています。

### 就職・採用活動の現状:

日本の特異性は、大学3年という早い時期から就職・採用活動が始まることだとお話ししました。しかし、昔からそうだったわけではありません。スライド7には、就職・採用ルールの歴史的変遷がまとめられています。

最初の約束「第一次就職協定」は、文部省と労働省の次官通達の形で1952年に始まりました。大学推薦と選

<sup>4</sup> <http://www.payscale.com/best-colleges/top-us-colleges-graduate-salary-statistics.asp>  
<http://www.universitylanguage.com/blog/07/college-graduate-salaries-by-field-and-major/> など



業説明会と称して実質的に採用に結びつけるところが現れ、なし崩し的に選考活動が始まります。早いところでは年内に、年が明けるとともに選考を終えて内々定を出すところが続々現れ始めます。

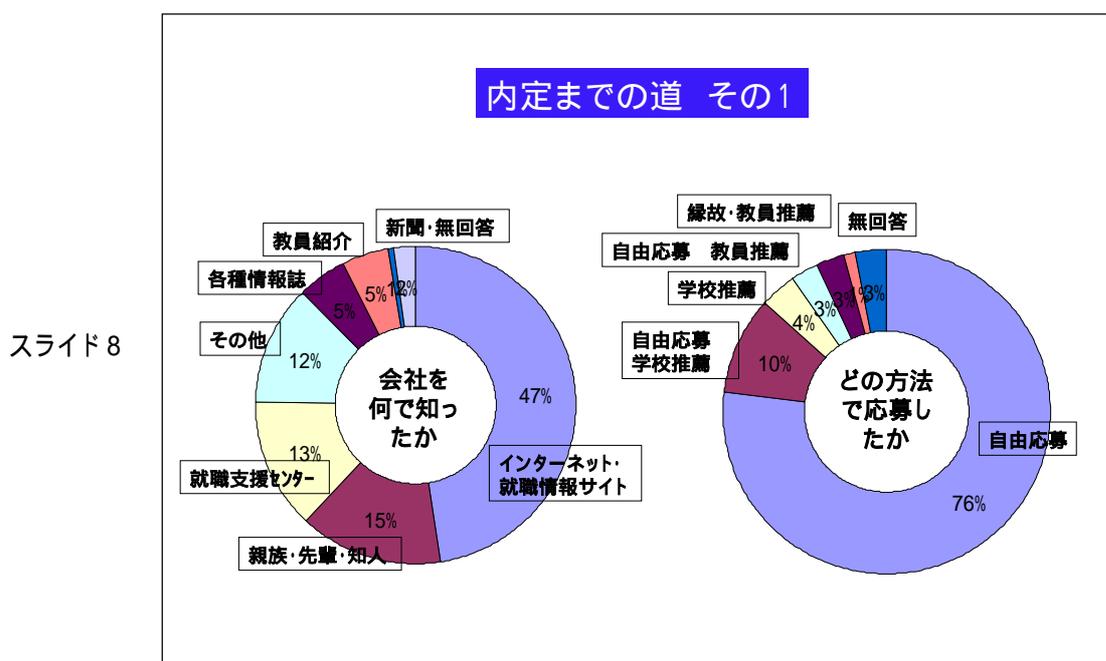
経団連の倫理憲章に賛同し、これを守ると宣言した企業は、昨年は大企業を中心に925社に及びましたが、マスコミ、出版など、集団でこれに加わらない業種もあります。従って、最終学年に入る前に選考を終えても、大部分の企業にとって気にもなりません。ちなみに、倫理憲章賛同企業に就職できる人数は、全体の2割にも満たないと推定されます。

最終学年に入ると、公務員と大企業の採用試験が一斉に始まります。5月末までには大方の内々定が出揃いますが、結果に飽きたらず入社試験を繰り返し受けて内々定の数を増やす学生、内々定が他社に流れないように拘束を強める企業が入り乱れ、採用活動がだらだらと続いて後ろの方にも長期化します。10月の正式内定をもって就職支援業務に一つの区切りがつき、次の卒業生に対する就職ルールの文書確認のときを迎えます。

なお、今春のように10月内定が得られない学生が急増すると、卒業を迎える最後の日まで、場合によっては卒業後でも就職支援を続けます。就職支援センターは、3年、4年、M1、M2、卒業生を同時並行的に世話する困難な仕事に取り組みねばなりません。いまや就職活動の早期化、長期化どころか、通年化といった方がより現実感があります。

### 内定への道：

就職希望の学生が内定取得に至るまでの道のりを、今春工学院大学の学部を卒業して就職した498名から回収したアンケート結果に基づいて概観してみます。なお就職率は92%でしたから、内定なしに卒業した42名の体験は、アンケートに反映されません。説明は簡潔に済ませますが、就職活動の中味が昔とは大違いなことだけは認識して下さい。



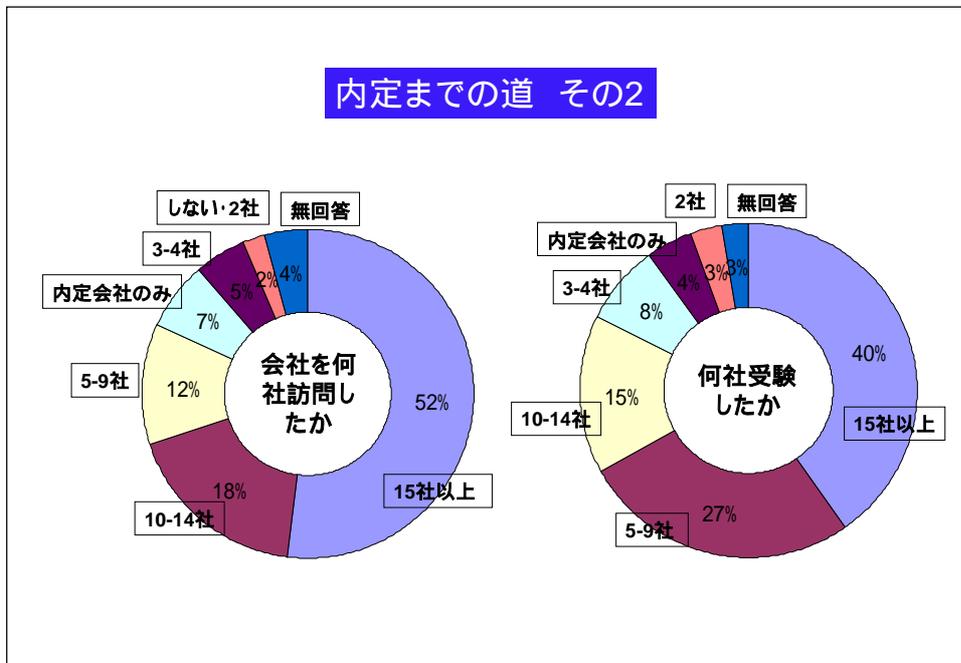
スライド8左側の円グラフは、希望する会社を何で知ったか、情報源の分布を示しています。半分がインターネットベースで、教員紹介や新聞記事は微々たるものです。右側の円グラフは、どの方法で応募したかの分布で、76%が自由応募で、理工系では標準だった学校推薦は4%の少数派に転落しました。情報社会の進展と、それをビジネスに生かす就職情報産業の躍進が、この変化を支えています。

スライド9左側の「会社を何社訪問したか」と、右側の「何社受験したか」の問いに対する回答は、信じられないほど多くの会社を訪問し、そして受験している現実を示しています。すべてが同じ情報で動く社会では、1社に1

万人を超える応募が集まることなど珍しくなく、合格の確率が激減したぶん数で稼ぐより仕方ありません。統計はそれを如実に物語っています。

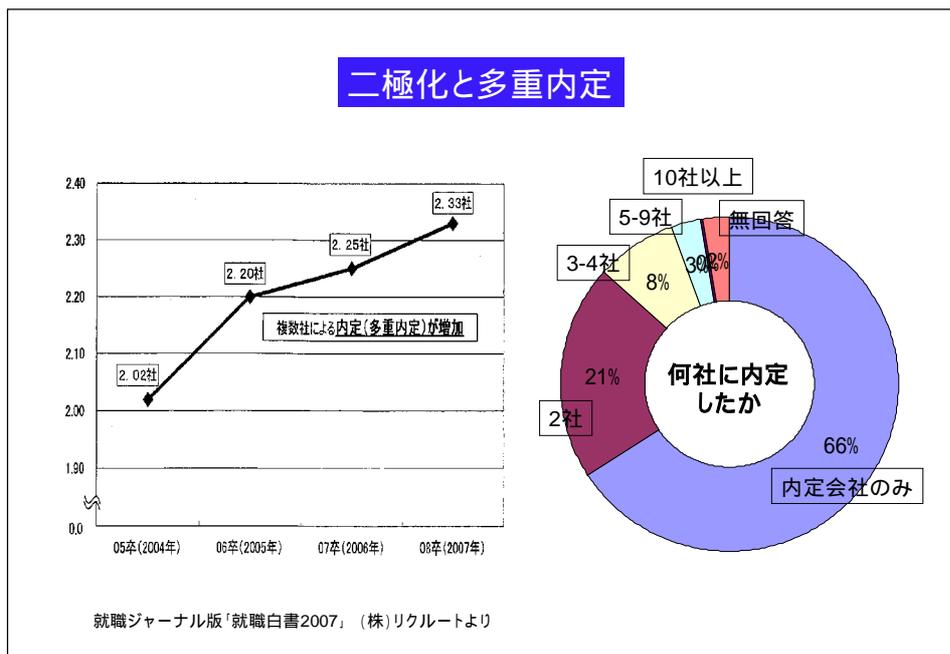
スライド 10 の右側は、何社から内定をもらったかの問いに対する工学院大学卒業生の回答です。66%の多数派は、1社の内定で満足したか、それ以上の挑戦を諦めたもので、これが一番素直な対応です。2社以上はもちろん、中には少数ながら10社以上という猛者もいますから、多重内定に絡む問題を深刻化させます。左側はリクルート社の調査結果で、内定数の平均値が年と共に増加する様子を示しています。問題はまだまだ拡大中です。

スライド 9



就職試験の最終段階は面接であり、そこでは主として積極性、協調性、発表力などのいわゆる人間力が決め手になります。受かる人は何社受けても受かるし、落ちる人は何社受けても落ちる。すなわち二極化が生じます。多重内定者が1社に絞り込むまでは、採用側でも予定数が集まるか不安定な状態が続く、採用業務の負担が増すばかりです。就職を支援する側は、いつまでも切符が得られずに立ちすくむ学生を勇気付け、戦線離脱しないように励まし続けることに大きなエネルギーを使います。

スライド 10



工学院大学では、来春卒業の新卒と3年以内の既卒を対象に、事務職員若干名を募集しました。説明会に集まったもの300名、願書提出200名、手間のかかる選考と役員面接を終えて最終的に新卒4名、既卒1名に内定を出しました。それからひと月も経たないうちに、新卒3名が辞退を申し出て、残るは新卒既卒各1名となりました。来年4月まで何人残るか予想が付きません。大手企業では味わえない苦労です。

以上の説明では、学部卒を対象に就職の現状をご紹介しました。理工系では修士卒が多数派を占めつつある現在、修士の就職が気になります。しかし専攻を越えた平均就職率で見ると、学部卒と修士卒では有意な差が認められません。これは工学院大学だけでなく一般的傾向のようですが、学士と修士では採用側の期待レベルが違うことを考えると、当然の結果といえます。

### なぜこんな状態になったのか：

大学ユニバーサル化にともなって学卒が急増し、供給過剰が起こって就職が厳しくなった。高度成長期も過ぎ、企業の成長が鈍って学卒需要が減少した。そのような需給アンバランス論ではだけでは、早期化・長期化で象徴される今日の状況を説明できません。業種や企業規模に注文をつけない限り、好況でも不況でも、最終的にはほとんどの新卒者が正規雇用の働き口を見付けることができました。以下に、今日の状況を引き起こした要因を分析してみます。

#### ● インターネットの普及

- 情報を見つける、意志を伝えるという観点から、インターネットほど便利で確実な手段はない。インターネットの普及が、理工系の分野でも学校推薦から自由応募へ大転換を起こした。
- その結果、情報伝達が大学対企業の個別対応から、就職者全体対合同説明会、すなわちマス対マスの対応に替わった。
- 募集、応募プロセスがインターネットで完結し、応募者の激増を可能にした。
- 就職情報産業のビジネス競争。エントリーシート書き方を学生に指導し、提出されたエントリーシートの予備選別を企業から請け負う。次々に新しいサービスを提供して、学生と企業の両方を巻き込んでゆく。

#### ● 学生側の事情

- 不透明な時代、自分の将来像が描けないまま、とりあえず偏差値の高い大学に入り、とりあえず少しでも安心できそうな企業に就職する。そのために大学生活のすべてを懸けてもいい。幼さが焦りを増幅する。
- 親の期待が重くのしかかる。月謝に値するブランドを望む親の願いをかなえるためにも、少しでも上を狙って奔走する。
- 面接では、どこでも人間力重視。合否基準が単純なだけに、受かる人はどこでも受かり、受からない人はどこでも落ちる。二極化と多重内定は、根は同じ。

#### ● 企業側の事情

- 倫理憲章で公平・公正な採用の徹底を掲げ、応募はすべてオープンにする。応募の急増は、公平さの反面ともいえる。
- 学卒者が倍増しても、本当に欲しい玉の数は変わらない。先取り競争から降りられない。
- 学卒を採用する業種が拡大し、憲章不参加の業種もあり、採用企業の自律能力が低下した。

### 何が問題か：

このような状況を放置すると、何が問題なのか、関係者ごとに列挙してみます。

#### ● 企業

- 世界一未熟な集団の中から、将来を担う人材を選ばなければならない。
  - 離職率の増加。平均3年で3割離脱、企業規模が小さくなるに従って増加する。
  - 採用業務の長期化によって、採用事務が煩雑化し、採用コストが増加する。
  - 多重内定により、計画的採用が困難になる。
  - 標準採用プロセスに乗らない、特色ある人材を疎外してしまう。
- **学生**
    - 貴重な大学時代を、就職のために長期間捧げなければならない。
    - 留学など、国際的に通用する強さを身に付ける機会が、就職不利を招く。
    - 7人に一人は就職浪人(読売新聞報道)、不毛な延長戦が常態化する。
    - 一度しか来ない列車に乗れるかどうか、それは景気に支配され、その雇用格差は生涯続く。これは生まれた年による差別であり、社会の不正といえる。
    - 修士では1年から就職に奔走して内定を決めると、修論が面白くなったから博士に進もうという進路選択が許されない。
  - **国**
    - 卒業時に正規・非正規の雇用格差を固定し、再チャレンジできない閉塞社会が続く。
    - 二極化、格差社会の解消遠のく。
    - 内向きのままの若者。企業と国家の国際競争力を弱める。

#### どうしたらよいか:

最後に、将来に向けた対応を考えます。その前に、以下の基本認識を共有しましょう。

- **基本認識**
  - 事態を変えるイニシアティブは採用側にある。
  - 企業は、人材は将来への投資として、その確保に真剣に取り組んでいる。各社はそれぞれ、人材を集める秘策を持っていることは想像に難くない。この取り組みに対し、よそからとやかく言われる筋合いはないという本音がある。
  - しかしその真剣さが、集団として事態を悪化させる方向に導いている。一番真剣なのが人事部の採用担当で、その成果は上から評価される。このことに関し、公務員の採用を任されている人事院についても事情は同じである。
  - 行動 action は意志の表明であり、それがもたらす帰結に責任が生まれる。しかし、行動しないこと、すなわち不作為 inaction は、それがもたらす帰結に無関心なことが多い。不作為は、行動しないという意志の表明にほかならず、それがもたらす帰結に対して連帯責任がある。個々の努力では解決できない問題、たとえば就職の早期化・長期化のような難問に対し、集団的不作為 collective inaction を続ければ、それがもたらす結果に対して、集団として責任を負わねばならない。
  - 政権交代前の昨年3月、塩谷立文部科学大臣は、大学と企業の代表を集めて事態改善のために本音を聞く会を開いた。そのとき、大臣が企業の代表に対して「いつまでに内定を決めれば都合がいいのか」と質問したところ、「年末までに決まればいい」という意見に異論は出なかった。4月から新人研修、それが一段落したところで新人採用に移れば人事として好都合。このような本音に関わらず、それが実行にはまったく繋がらない。まさに集団的不作為の典型といえる。
  - 人づくりには、つくられる側の責任とつくる側の責任がある。「近頃の若者は」と、一方的に不満を述べる前に、そのように育つ環境を作った自分たちの責任を自覚しなければならない。人づくりは、相手のことではない、自分のことである。

次に、どのような姿を目指して変えてゆけばいいか、考えます。

● **なにを目指すか**

- チャンスがたびたび訪れる、閉塞感のない開放的な社会。
- 少子化日本、一人ひとりが世界で戦える力をつける。リクルートスーツに身を固めて走り回るより、自分を必要とする働き場が必ずあると信じて、勉強や研究に打ち込む方が将来が開けることを、明示しなければならない。海外企業インターンシップ、留学、海外ボランティア活動など、自己の幅を広げる実績を評価してあげなければならない。リクルートの国際化は避け難い現実で、人材国際調達の時代を前に 日本人学生の国際 employability を高める必要がある。
- 理想をいえば、採用をその基本形に近付けたい。採用側は「卒業証書を見せて下さい。何ができるか話して下さい」と問い、その人が必要と思えば「明日から来て下さい」といえばよい。基本は単純であるが、多くの問題を解消させる。
- 大学が、単なる通過関門でなく、その教育力が期待される状況に変えたい。教育の価値が最も希薄な国から脱したい。

そして最後が行動です。

● **なにから始めるべきか**

- 産学官が協力して戦略センターをつくり、好ましいシステムを練り上げる。これが、私がお願いしたいことのすべてです。
- できることから始める。一挙の改革は混乱のもと。
- 採用試験の複線化、採用基準の多様化(人間力重視から専門力重視まで)などによって、全国一律の単線型採用カレンダーの拘束を弱める。
- 大学と企業の直結を回復するなど、マスから個へ流れを引き戻す。

**おわりに:**

就職・採用活動にかかわる問題点をお話ししました。過去を振り返ると、もう50年以上前から同じ問題が指摘され、それを改める試みが延々と続けられてきました。しかし、いつも押し返されるばかりでした。変化を妨げる敵はどこにいるか、それを見極めようと努めてきましたが、現在の私の心境は次の通りです。「真の敵は、私自身がどっぴりとつかってきた、日本的と呼ばれる社会そのものの中にいる。」

グローバル化が進む中で、その日本も変化しています。問題改善の機も近付いていると感じています。

以上

注記:この講演記録は、50分にわたった講演を加筆・修正・省略して、真意を伝える文章として再現したものです。