

就職委員会レポート

学生の豊かな人生のために

2003年3月

社団法人 日本私立大学連盟

就 職 委 員 会

目 次

はじめに	
就職委員会小委員会小委員長 林 堅太郎	1
I. 学生のための就職(進路)支援とは何か	3
II. 確かな教育の実践こそ就職(進路)支援の基本であること	5
III. 就職(進路)支援は全学で取り組む学生支援であること	7
IV. 就職環境改善のために	9
執筆者一覧	13
平成14年度拡大学生就職支援協議会 講演記録 「経済の構造変化と就職支援活動」 清 家 篤 (慶應義塾大学商学部教授、当委員会委員)	15
就職委員会委員名簿	41
加盟大学一覧	42

はじめに

ここに報告する就職委員会レポート『学生の豊かな人生のために』は、平成14年度拡大学生就職支援協議会（平成14年10月3～4日、京都東急ホテル）において行われた清家篤氏（慶應義塾大学商学部教授、同学生総合センター就職部長、当委員会委員）による講演「経済の構造変化と就職支援活動」と、同講演をベースにして本小委員会が討議した、学生の就職（進路）支援に対する大学と社会の責任に関わる要点をまとめたものである。本委員会が平成13年度に発表した『大学教育と就職支援—大学の変革に向けて—』とともに広く論議を深められ、日々の就職支援の取り組みに役立てられること、また社会に対しても大学における教育実践への自主的な努力が理解されることを望むものである。なお、清家篤氏にはこの場を借りて謝辞を表明するものである。

言うまでもなく、今日の社会情勢の変化は、学生の就職活動のあり方、企業などの採用活動のあり方に対して、質・量ともに大きな影響を及ぼしている。それは、好況、不況といったサイクリカルな変化ではなく、経済、政治行政、科学技術や文化など社会全般にわたる構造的な変化に起因する人材マーケットへの反映の側面を強くもっている。したがって、学生の就職・進路開拓への努力と、大学によるその支援は、必然的に、大学教育のあり方と内実そのものへの問いかけとならざるを得ない。学生育成の観点から、あらためて大学の社会的な役割を確認し、さらには現代と未来の社会に対する大学とその教育力の率先性を発揮しなければならないのである。

本レポートは、清家講演をうけて、学生の就職（進路）支援とは、①将来の職業生活を通じた自己実現を準備するために学生をサポートする大学、教職員の営みであること、②ますます知識社会化が明瞭になる中で、確かな教育こそが将来、学生が職業人、社会人、そして生活者として生き抜く力を与える根源であること、そのためには、③これまでの大学教育と課外活動を含んだ学生生活の活性化が求められるとともに、インターンシップをはじめとするキャリア形成に向けた多様なプログラムが学生の職業や人生への目的意識や動機づけに向けて求められていること、さらに、④今日の就職・採用活動の早期化などは、こうした大学とその教育の役割を阻害しているだけでなく、国際的な視野から求められている高度で豊かな人材を大学が輩出することも困難にしている一つの社会倫理的な問題であること、したがって、⑤今後、大学は教育改革、教育実践の活性化による高度化や豊富化などを進めるとともに、大学と企業、社会との「社会契約」的な合意と、コーオプ型の教育連携が必要になってくること、などを指摘している。

今後、当委員会では、こうした就職（進路）支援の展開に向けた総合的な取り組みを進めつつ、当面、学生のキャリア・ディベロップメントに資するための調査研究、具体的には、キャリア・ガイダンス・システムの研究などを行っていく予定である。

平成15年3月

就職委員会委員

同小委員会小委員長 林 堅太郎

I. 学生のための就職（進路）支援とは何か

学生に対する就職（進路）支援は、単に仕事に就かせるとの単眼的なものであってはいけない。すべての学生は、自分の豊かな人生を目指して大学に入学し、そして旅立つ。この視点を忘れることなく、教職員は、学生が自ら豊かな人生を切り拓く能力と基盤を築くためにさまざまな支援を行う。つまり、学生のための就職（進路）支援とは、大学の基本的使命としての、学生個人々人を平和で豊かな社会の形成者として育成する大学の全教育過程そのものである。

1. 変化する社会と職業生活

グローバル化、情報化、サービス化などが急激に進展し、同時に、少子・高齢化が日本社会に特有の問題を投げかける中で、経済、政治、文化、科学技術など職業と生活をめぐる広汎な領域において、急激な構造転換やシステム転換が進みつつある。持続可能な社会に向けたグランド・デザインの構想力と実行力が求められ、企業をはじめとする社会諸組織は、その再構築や新生に向けて抜本的な改革に挑まなければならないとなっているのである。

こうした社会変化は、人々の職業生活にも大きな影響をもたらすことになる。例えば、相対的に見て長期安定的な従来の雇用システムは変革を迫られ、労働市場の柔軟化や多様化に対応した就業構造がウェイトを高めていくことになろう。これまでのような正社員中心の単一の雇用システムは変容し、すでにコア業務、専門業務、継続的あるいは一時的な提携業務といった多様な人材マネジメントが進行している。しかもコア業務といっても、それは時限を限ったプロジェクト型のものが次第に増大し、成果や評価と結びつけた業務管理がより一般的になっていくであろう。

また、今日、企業も国境を越えて自由に移動する中で、人材と賃金コストをめぐる国際的な競争関係は、従来以上に強まっていくことになろう。さらに、持続可能な日本社会の構築に向けて、財政活動の安定化や社会保障ファンドの確保のためにも、経済社会の再建が必須の課題となっており、これを最終的に支える労働市場のあり方が現在以上に重要になってくる。

こうした社会の構造変化を見通すならば、家庭から見た就業構造も、これまで以上に共働き世帯が一般化するであろうし、個人々の職業生活それ自体も、今後、特定の企業への雇用に終わらずに、自らのキャリアを積み上げるタイプの就労を重ねつつ、就労期間そのものは長期化していくことが予測される。

2. 職業人生と生き方を切り拓いて

こうした、厳しく、しかし変化に富む職業生活を予測しながら、学生は日々、学業や課外活動などの学生生活を送っている。学生は、次第に雇用の安定性とならんで、自らの能力を活かして自己実現ができる仕事の場を求めるようになってきている。倫理性や社会貢献性を基準にして企業選択をしたいとする学生も増加している。

言うまでもなく、今日のあらゆる局面での国際化の進行は、自らの職業能力の重要な一部として、外国語運用能力を求めているし、また情報化への対応が容易でない学

生は、職業人としても社会人としても、将来、少くないハンデを背負うことにもなりかねない。また、今日、激動の社会を予測しなければならないだけに、人間関係を調整し、適切、適度なコミュニケーションを図る能力、あるいはまた、さまざまな場において課題を発見し、整理しながら、問題解決型の率先力を発揮しうる能力も求められている。テキストに従い、マニュアル通りの仕事をこなす場面は次第に減少、あるいは陳腐化することになるだろう。それに代わって、創造的で開発的な仕事が増加する中で、こうした変化が、仕事を通じた自己実現の欲求と一致するケースが拡大することにもなるだろう。

もちろん、職業人としてのみならず、社会人、家庭人としても、こうした能力は、その重要性が増しつつある。さらに、幅広い教養を身につけていることは、個々人の持つさまざまな能力と彼らの人間関係を支え、そして広げていく上でも重要な意義を持つことになるだろう。

3. 大学の基本使命と就職（進路）支援

大学はこうした現代社会の期待と要請に応えるために、社会と未来を展望し、自らの生活を不断に創造していく人材を輩出するという社会的使命を、これまで以上に担うようになり、それだけに大学教育の質が厳しく問われるようになってきている。次代を担う職業人、そして社会人を養成していくために、大学は、日々の教育活動を通じて、専門的能力を高め、広い視野と教養を身につけるよう、一人ひとりの学生をエンカレッジし、エンパワーしていく営みを続けてこそ、その役割を果たすことになる。大学は、今、こうした使命の実現を厳しく求められている。

就職・雇用環境は、大卒求人倍率 1.30%（2002年6月現在）にも表われているように、上記のような社会や諸組織をめぐる大きな構造変化の中で、一段と厳しさを増していると言わねばならない。それは、90年代の「少数厳選主義」、「求める人物像は、いい人、優秀な人」から、「適性がないと優秀でも不採用」といった「コンピテンシー採用時代」へと向かっている。多くの企業は、従来以上に即戦力志向を強めながら、職務遂行能力において、専門的知識、語学力や情報技術などの基本スキルとともに、課題発見・解決力やプレゼンテーション、文章表現、コミュニケーションなどの能力、人間関係調整能力を身につけた人材を求めるようになってきている。しかも、学生は、将来、こうしたコア・コンピタンスを活かして職業生活に達成感を得るとともに、自らの人生を豊かに送ることを望んでいる。仕事の充実感とともに、何も仕事だけが人生ではないという気持ちで自分らしい生き方を切り開こうと努力しているのである。こうして、大学の大量化が進展する中であって、大学には社会人として生きていく総合的な力を学生に獲得させる教育、現代社会の要請に応える学生育成の課題がこれまで以上に強く求められるようになってきているのである。

Ⅱ. 確かな教育の実践こそ就職（進路）支援の基本であること

確かな教育こそが、学生に次代を生き抜く力を与える根源であり、大学の責務である。社会において求められるさまざまな能力も、確かな大学教育において獲得できる。次代を担う人材育成の視点からも、大学教育は重要である。

1. 学生に次代を生き抜く力を与える大学教育

大学教育の目的は、学生一人ひとりの主として知的能力を開発し、個性的な力を伸ばし、一人前の成熟した人材として社会に送り出すことであろう。別な言葉で言えば、学生一人ひとりが長い生涯において幸せで充実した人生を送ることができるように、さまざまな基礎的能力を習得する学習の場を提供し、学生の活発な学習活動を支援することにある。社会の変化に対応して、学生の幸せな人生の基礎固めをしようとするならば、大学の第一義的な機能は教育活動（その最も高いレベルにおいては研究も含む活動）に置かれるべきであり、研究者や教員本位の研究・教育機関から、学生や学習者本位の教育機能を高めた大学として発展させるべきであろう。

学生に次代を生き抜く力を与える大学教育を実現するためには、それぞれの教員レベルでは、自分の専門科目を通して、学生一人ひとりに人間とは何か、人生とは何か、社会とは何か、仕事とは何か、自らよく考えるように訓練することである。そうした熟慮の習慣を通して、学生は物事の真相を深く洞察する「知恵」に開眼する。さらにカリキュラムのレベルでは、学生のニーズと社会からの要請を加味して現代的に変えていく必要がある。クラブ活動等の正課外活動も、学生の自治・自律にとって有効であり、奨励する必要がある。

21世紀は、知識が最も重要な資産となる知識社会であり、情報革命が進展してグローバルな、そして激しい競争が行われ、大きく変化する社会になると言われている。このような変化の激しい社会はまた、知識の陳腐化が早い社会でもあり、新たな状況に的確に対応して豊かな人生を送るためには、自発的に一生学び続けることが必須となる。したがって、学生に「一生学び続ける能力」をつけさせることも大学教育の目標となる。また、社会人の再教育の場を提供することも大学の重要な使命となる。

現場の個々の大学は、上記の社会的要請に応えると同時に、建学の精神にもとづいて自律的に創意工夫を重ねて、多様な選択肢の中から社会から評価される特徴ある大学教育を構築し、オンリー・ワンを目指すべきであろう。

2. 大学におけるキャリア教育

大学教育を受けた若者が、いずれ実社会で何らかの職業に就く以上、キャリア教育は大学教育の不可欠な、そして基本的な柱であるという認識が重要である。ここでキャリアとは、「経済的自立、社会貢献、自己実現をもたらすものとしての職業人生を目指す絶えざる試み」を意味する。社会が大学生に求める人材要件は、「論理的思考能力」と「コミュニケーション能力」を備え、「自ら考え行動し、成果をあげることのできる潜在能力を持った自立した人材」という高いものであ

る。入学時から「自分の一生、特にキャリア」と「大学で学ぶこと」を結びつける気づきのきっかけを提供し、学ぶことへの動機づけを強化して、学生が勉学やクラブ活動で生き生きとした充実した4年間の大学生活を送るようにしなければ、このような高い人材要件を満たすことは困難になる。

学部教育にキャリア支援という視点を取り込む具体的方策は、学部・学科が提供するカリキュラムのもとで教育を受けた人間が実社会でどのように活躍してほしいかによる。したがって学部・学科ごとに、教授会における積極的な議論を通じて、その改革と充実をはかることが求められている。少なくとも、学生が「現在のカリキュラムのもとで学んでいること」が「自分の一生、特にキャリア」にいかに関係があるかを気づかせる積極的取り組みが必須である。また、インターンシップなどのキャンパス外の体験学習を加味して、大学内に閉じない、社会に開かれた教育を目指すべきであろう。この認識を多くの教職員が共有して、全学的に取り組んで初めて、大学として組織的で有効なキャリア支援が可能になる。したがって、大学の主要な活動である学部教育におけるキャリア教育は必要不可欠である。

就職に直面した多くの学生が「就職を自らが解決しなければならない重要な問題として自覚し、主体的に取り組む活動し、解決することによって大きく成長する」という現状を見るにつけ、就職という出口から大学を見直すことが有効であり、また必要であるという確信に至る。従来、ほとんど考慮されてこなかったこの視点からの見直しは、大学改革に有効な手がかりを与えることは間違いない。これまで欠けていた、大学教育の需要者である学生および企業の視点を大学改革に加味することによって、よりよい改革が実現できる。もちろん大学は、現在のニーズだけでなく、将来的にどんな人材が必要とされるか、さらには企業だけでなく、社会全体にとって望ましい人材は何かということを考えて改革を進めるべきであることは当然である。

3. 国を支える人材育成を行う大学教育

高度な教育・研究システムを維持すること、つまり国際競争力のある大学を持てるか否かは、わが国が21世紀の知識社会に生き残れるか否かの鍵である。社会の変化に応じて、大学が今後も、真理を明らかにする研究活動と、学生の身体的・心理的・社会的諸能力を啓発・発達させる教育活動の両面を有する研究・教育の最高機関であり続けるためには、大学の不断の自己改革が前提となる。一方、社会の支援も必要である。例えば、学生が4年間の大学生活を通じて勉学に打ち込めるような大学内外の環境の整備は必須であり、就職活動もこの観点からの見直しが必要である。そのためには大学単独では実現できず、企業と協力して新しい就職ルールのあり方を新たに構築する必要がある。

経済成長が社会発展に奉仕し、環境の持続性を保障するような持続可能な人間的発展が追求できる社会の実現のためには、人類の叡智を集める必要がある。そのためには、若い力が必須である。大学、社会、企業が大切な若者を育てていくという視点で協力し、よりよい社会の実現を目指すべきである。

Ⅲ. 就職(進路)支援は全学で取り組む学生支援であること

社会が求める能力は、時代の変化とともに変わる。この能力は企業の将来を左右するといった視点にとどまらず、それは個人の人生を左右するものであるという視点で捉えることが必要である。そのために大学は、教養教育、実学教育を問わず、確かな教育を提供すること、学生はしっかり勉強すること、そのことを実践してこそ、時代の変化に対応して生き抜く「力」が身につく。

そのことを大学自身に問いかけるとともに、学生(父母)に対しては教育内容と生涯にわたる能力開発の必要性を、社会に対しては大学教育の重要性について、大学の説明責任として伝える。そして、これらを教職員が共通認識に立ち、それぞれの大学内で一丸となって取り組むことが、直接的な就職(進路)支援を超えた学生支援である。

1. 学生の幅広い力を養う充実した学生生活の意義

変化の激しい社会に学生を送り出す大学においては、専門教育を中心にしながらも生き抜いていくための基礎能力が身につく教育(支援含む)の提供が、教養教育・実務教育を問わず、今後さらに必要になるであろう。

卒業時の就職のみならず、将来のキャリアを築き豊かな人生への支えになるものは学生時代に学び養う教養や人間力・表現力などを含む基礎能力である。

清家委員は後掲した講演の中で、「大学における教育の重要性は日本における労働市場・技術の構造変化に伴い強く求められ、授業をしっかりと行うことが就職(進路)支援でもある」と言われているが、一方で学生生活において多くの割合を占めるとされる正課外活動を通じた教育も軽視できない。

本連盟学生委員会が実施した「第11回学生生活実態調査」の集計結果では、学生生活が充実していたと感じている学生ほど幅広い力、具体的には「視野を広げものごとを幅広く考える力」、「専門的知識をもとに論理的に考える力」、「自分の考えをまとめてわかりやすく表現する力」、「相手の状況や考え方を考慮して話したり対応する力」、「計画を立て目標に向かってリーダーシップをとる力」が身についたことを実感している。充実した学生生活の内容は人それぞれであるが、その過ごし方で幅広い力が身につけていることが示されており、それを後押しする正課外活動支援は正課教育同様に重要な教育である。

2. 学生の豊かな将来につなぐ充実した学生生活を願って

①大学への発信 ー全学で取り組む学生支援の必要性ー

大学は、学生の就職(進路)支援に対し、学生の力をつけ職業観とともに将来のキャリアを築いていこうとする意識を育てることが重要になっており、このためには全学を挙げた支援体制が必要である。教職員はその共通認識に立ち、正課・正課外を問わず、全学で一丸となる方策を構築し、積極的に学生支援に取り組むことが求められている。そのため大学は、過去の教育の枠にとらわれず、教養教育・実学教育・課外活動支援を含め確かな教育を提供することが必要である。

また大学は、学生に対して学部・学科の特性、授業を通しての専門性等、高度な知識と教養を身につけることができるよう、目的を持って学び取れるようにするとともに、創

造力をつける教育プログラムの開発が必要である。学生の選択肢は多種・多様であるため、伝統的な知識の伝授だけではなく、将来に目的が持てるように社会や卒業生との接点を設けるなど多様な教育プログラムが求められている。

さらに、大学では教職員の支援のもと、全学的な取り組みでのキャリア教育やインターンシップの導入と拡大が喫緊の課題となっている。特にキャリア教育では、大学入学時から目先の大学卒業時だけではなく、将来の人生設計までを支援できる体制を取れるかどうか重要な視点になってくることは間違いない。

以上のことを学内に問いかけ、学生の生き抜く力につながる確かな教育の提供と、それを学生が学び取るための支援体制の確立に向けて就職部（キャリアセンター）が要となり努力すべきであろう。

まさに、全学で取り組む学生支援は、学生の自立に向けた豊かな将来につながる充実した学生生活を送るために必要と言えよう。

②学生・父母への発信 ー教育内容と生涯にわたる能力開発の必要性ー

経済社会の急激な変化のもと、学生（父母）の収入・支出が落ち込んでいる中で学費が高止まりするといった状況もあり、学生が大学教育を受ける中で、学生（父母）の大学教育に対する要望は、かつてないほどに高まってきている。特に学生は、「学生と同じ目線で大学教育を行っているのか」あるいは「教養教育・実学教育を受ける中で、本当に社会が求めている高度な国際化や情報化教育が行われているのか」、といった大学教育の質を求めている。このような状況から、大学は、学生（父母）のこれらの要望や意識の変化に対し、大学教育を充実させることと教育内容を積極的に知らせていくなど真摯な対応が求められている。

それと同時に学生（父母）には、少子高齢化に伴う人口構造の変化により、雇用システムのあり方が変わってきていることなど伝える必要がある。それは、企業を取り巻く競争構造の変化の中で、日本社会にも賃金の格差構造が生まれてくること、個人の職業人生が長くなっていく中で、終身雇用を守れる可能性は縮小していくことなどである。したがって、卒業の時だけが就職ではなく、長い職業人生の中では、大学教育が生涯にわたっての能力開発の基礎となることを、大学は発信する必要がある。

③社会への発信 ー大学教育の重要性ー

私立大学は、それぞれの建学理念あるいは教学理念にもとづき、学生に対しいかに有能な人材として社会に送り出すかということについて、教職員が協力・協働し全学を挙げて取り組んでいる。しかし、企業における新卒者の人材確保においては、採用時期が年々早くなり、大学教育を空洞化させているといっても過言ではない状況にある。すなわち、将来の日本、さらには世界で活躍できる人材を育成する大学が、社会が必要としている能力をつける教育を十分に行うことができないまま、社会に送り出さざるを得ないという状況を生み出している。社会全体が目先の利益を優先せず、広く将来を見据えた姿勢を持って適切な対応を行うことを望みたい。日本経済団体連合会の奥田碩会長の「採用の早期化は日本の損失である」という発言に、このことが凝縮されていると言えよう。

IV. 就職環境改善のために

就職協定廃止後6年を経過し、節度ある就職・採用活動の必要性が高まっている。学生の学問する権利と、大学が教える権利と義務の確保に向けて、企業・大学が協力し、就職・採用活動の改善に向けて、常識的なルールを決めることが緊急課題であることを説き、その具体策を付す。

1. 就職協定廃止の背景とその影響の広がり

就職協定が廃止後早6年が過ぎた。廃止された時、大学側が協定存続を望んだのは、「自由放任」になることによって企業の採用行為は3年次生にまで早期化し、大学教育に及ぼす弊害が計り知れないものとなることを危惧したからである。しかし今、危惧していたことは現実となった。カリキュラムの完全実施は難しくなり、卒業指導にも支障が出るようになった。自治・自律の人間力を育むクラブ活動も、就職準備のために3年生の多くが夏前に退部することで寸断される。文部科学省による「平成14年度就職・採用活動に関するアンケート調査」の自由記述欄には、それらを嘆く声が全国の大学から多数寄せられている。このまま手をこまねいていると、早期化はさらに進行するであろう。それは大学の疲弊にとどまらず、進路を決めかねる未成熟な学生や、十分に大学教育を受けられなかった学生を採用する企業にも、ひいてはわが国の将来にも深刻な影響をおよぼすに違いない。

就職協定は、1952年の文部・労働次官通達が嚆矢（こうし）とされる。当該通達が企業等に要請した採用選考実施時期は、（4年次生の）1月以降であった。爾来50年。大学側と産業界が、関係官庁の仲立ちで何度となく協定を結び直したが、ガイドラインは守られず、今や最初の協定から1年近くも前倒しされた。もちろん官界、産業界など、大学以外にも協定を守るために努力した形跡がないわけではない。しかし結果として、約束は常に反故にされた。

その原因は、主として産業界にあったと言っても過言ではない。就職協定50年の歴史がそれを物語っている。他社を出し抜いてでも、「有能な」人材を獲得しようとするのは、企業の本能と見える。それは求人難の時だけかということ、そうでもない。中には常に、協定破りの先頭を切った特定の業種も存在した。そのエゴイズムの前に、倫理は非力であった。そのようにして「有能な」人材を採用してきた日本の企業が今日、倫理の欠如を露呈していることは不思議な現象ではないのかもしれない。いずれにしても、日本の企業が目の前の利益を優先して、倫理を軽視する傾向にあったことは事実であろう。

ここまで書くと、それなら日本の大学は就職協定に対して清廉だったのかということになるが、日本の大学にも倫理の欠如がなかったとは言えない。自分の大学さえよければという違反行為が大学側にもあった。来るべき時代に、日本人や日本企業が世界の人々から尊敬されるには、倫理を基盤とした品格ある行動が不可欠となる。大学と企業がもう一度テーブルについて、共通基盤を確認し合い、守るべきルールを作り上げる必要があると考える理由の一つはそのためである。

2. 大学と企業・社会の共通基盤とルール作り

それでは大学と企業の共通基盤とは何か。それは、次代を担う人材を育てることを共有するということであろう。産・官・学いずれにとってもそのことは重要であるはずで、それを共通基盤にするなら、ルール作りに向けての意見調整は不可能ではないはずである。もちろん簡単ではない。歴史的に日本では、大学と社会の対話があまりにも少なかった。したがって相互のコミュニケーションがすこぶる悪い。それを克服する努力がまず必要だろう。

学生の就職問題に関しても、大学は社会に向かって言うべきことを言わなければならない。例えば、最近の企業は目先のニーズに合った「即戦力」を重視するあまり、長期的視点での人材養成を疎かにしているきらいがあるように思える。採用活動の極端な前倒しは、その表れであろう。「即戦力」を望みながら、その教育のための時間的猶予さえ奪おうとする言動は矛盾している。「百年の謀ごとは人を植ゆるに在り」とことわざにあるように、人を育てるには元来から、深慮遠謀と「てまひま」が必要である。大学も例外ではなく、旧制大学は今の大学より教育に時間をかけた。旧制大学最後と新制最初の卒業生を同時に送り出した年の前年（1952年）、企業が競い合って旧制卒業予定者の採用に走って就職協定を生む結果になったのは、旧制の学生が新制のそれより「優秀」とされたからだという（『季刊労働法 159号』平野秋一郎）。

その当時と比べ、現代の学術の発展や社会の複雑化は、さらに多くの学びと、それを可能にするための長期計画を必要としている。また現代は働くことが即、生きることであった時代ではない。今日のように豊かで複雑化した時代には、生きることと働くことがどう関わるのかを、学生に考えさせる時間も必要だ。そうであれば一層、教育のための時間が大学に担保されることが望まれる。大学はそのことを社会に訴え、理解を得られるよう早急に取り組まなければならない。同時に、産・官と連携することによって相互理解を深める必要がある。

先端技術やベンチャービジネスなどの分野では、すでに連携は始まっている。しかしそれは、世界的経済競争に勝つためであって、必ずしも市民社会の底上げを目指したものではない。確かにそのようなエリート養成のための連携も重要課題ではある。だが、真の国力は、エリートだけではなく、教養や知識や品性の高い市民がどう国を支えるかにある。そのような市民を養成することが、高等教育大衆化時代の大学の重要な使命の一つであろう。したがって、ここではとりあえず、国を支える自治・自律の市民を育てるための連携を強調しておきたい。例えば、ごく卑近な就職問題からでも連携は可能だ。学生は就職活動を通して、見違えるように成長することを、われわれ就職担当者は知っている。採用活動早期化のマイナス面の陰で見落とされがちだが、これなどは産・官の優れた教育機能で、大学教育に欠落している部分である。産・官と協力して、その部分を大学教育に取り込めないだろうか。

インターンシップもさらに充実したものにしたい。それには、産・官が持っている教育機能の支援が必要である。インターンシップを効果的にするには、産・官に受け入れを要請するだけでなく、大学も変わる必要がある。なぜならインターンシップは、学生の学びの内的変容を促進するからである。学生が変わるのに、大学がそれについていけないようでは効果も半減する。例えば、参加した文学部の学生が仕事に触

発されて、マネジメントや会計学を勉強するために商学部から転部したいと思うようになったりする。しかし、メジャー・チェンジが比較的容易な欧米の大学に比べて、日本の大学では、転学部は容易ではない。これからの大学は、学生の進路変更に対応できるように、学部などシステムの枠を柔軟なものに変える必要がある。特にわが国では、職業を想定して大学や学部を選ぶ学生は少数だ。そのために学ぶ動機が低い傾向がある。中途での方向転換は、学びの質を上げることにつながることも少なくない。そのような努力は、産・官の大学教育への参加（人の交流・流動化など）を促すだろう。そしてそれは、大学の教育環境を守るためのルール作りに道を拓くに違いない。われわれは今、ホップスの社会契約を想起する必要に迫られている。本委員会が今年度の活動方針として、日本経済団体連合会と意見交換をしたり、文部科学省の就職問題懇談会等において同様の発言をしているのも、ここに立脚している。ただしルールを作るとして、それを実効あらしめるためには、大学側にもいくつか改善すべき根本的問題があるように思える。そのことを学生の就職関連に限定して以下に述べる。

われわれ大学人は、就職協定が無視された50年の歴史を、企業だけの責任にしがちである。しかしそれらは、大学教育の内実が、企業によって逆照射された結果だと捉えられなくもない。もちろん、大学は企業のためだけに存在するわけではない。しかし、企業の求める人材育成にあまりにも無頓着であった。あるいはそうでない場合でも、自らが何のために存在し、どういう人材を育てようとしているのかについて、それぞれの独自性を主張してこなかった。要するにここでも、社会とのコミュニケーションを著しく欠いていた。企業も、大学の教育に実際的な価値の多くを見出せなかった。かろうじて評価できる基準は、入試の偏差値であった。採用の早期化はその結果だと考えることもできるのではないかと、ということである。そうであれば、大学は学生を鍛え、企業が認めざるを得ないところまで専門性や能力を高めることによって、企業をして機が熟すまで待つ方が得策だと思わせる努力が不可欠である。

3. 大学教育の充実を基本にして

話は横道にそれるが、OECDが1977年に発表した報告書（Social Science Policy : Japan / 翻訳版は文部省学術国際局訳『日本の社会科学政策 - OECD 調査団報告 - 』日本学術振興会発行）が、日本の大学の社会科学教育に触れている。例えば「（日本の大学研究者は）書物から学んだ、いわば日本とは全く異なった社会に関する研究から引き出された一般原理を学生に伝えているだけである。こういうことだから、学生の方も現代の社会科学の革新的部分となる研究計画の立案、経験的データの収集、そしてその検証というようなことに必要な経験を得ることができないでいる」というように、日本の大学関係者にはショッキングな指摘がつづく。要するに、日本の大学における社会科学教育の欠陥は、社会科学が経験科学として扱われないことである。したがって、経験科学の方法の訓練が十分にできていない。教授と学生との接触が希薄であるために、書物を系統的に読み、それにもとづいて小論文を書くという経験科学以前の訓練さえ十分に与えていない、というのである。しかも「日本の大学組織が、様々な形で生起している社会問題に対して極めて緩慢にしか適応できないことは、大学研究者が大学以外の実社会と接触していないことを反映するものだ」という指摘もある。

これと合わせて考えてみたいのが、わが国の『経済白書（平成 12 年度版）』に掲載された、日本労働研究機構による「職業生活において重要な能力と大学で身につけた能力」という調査結果だ。これは、30 代はじめの職業人（文系、理系共通）を対象に行った調査だが、彼らが挙げている「職業生活において重要な能力」とは、「判断力」、「コミュニケーション能力」、「問題解決・分析能力」、「幅広い教養」の順でポイントが高く、以下「企画力・創造力」、「プレゼンテーション力」、「データ処理・事務処理」と続く。そしてそれらはどれも、「現在とても重要」であると同時に「今後とても重要」でもあると答えている。これらの能力は、最近の企業が要求している人材・能力要件と近似しているが、それぞれの能力を「大学で身につけた」と答えた割合は、現在および将来の重要度と比較して、それぞれで著しく低い結果となっている。

この二つを並べたのはほかでもない、世界標準からの指摘と、日本の若い職業人が自国の大学をどう感じているかを重ね合わせて、自らを省みたいからである。牽強付会は避けねばならないが、ここでわれわれが考えなければならないことは、日本の大学が世界標準に目を向けないのであれば、若者は国外を目指すに違いないということである。若者が目を向けない大学を、企業が注目するはずがない。すでに企業が、国外の大学生向けに採用活動を行っていることは周知の事実である。

そこで二つの調査を重ねると、OECD の指摘に対して、日本の職業人 10 年生はそれをほぼ肯定しているように見える。なぜなら、若い職業人が直面している「重要な能力」のほとんどは、理論と「経験科学の方法の訓練が十分にできて」いれば、身につけられることだからである。例えば、ゼミでテーマに沿って情報を集める方法（図書を系統的に読む方法なども含む）、その中から関連性や法則性を抽出する方法、それらを小論文にまとめる方法（コンピュータリテラシーも含む）、人前でそれを発表する方法、さらに討論によって認識を深める方法などが十分に教えられ、訓練されていれば、そしてそこに「教授と学生の接触が」密になることが加われば、これらの能力は確実に身につく。これに課外活動と、欧米の大学のような学寮生活と、最後に厳格な成績評価が加われば、鬼に金棒だろう。

ここで気がつくことは、職業に必要な、あるいは企業が求めている能力の養成は、基本的には何も目新しいことではないのではないか、ということである。それは足元に、つまり本来の大学教育を徹底することの中にあつた。問題は、OECD が指摘した日本の大学教育の（正確に言えば「社会科学教育」の）問題点が、その 15 年ほど後の日本労働研究機構の調査時点まで、日本の大学では省みられることが少なかったのではないかということだ。ありていに言えば、成績管理も含め、遂行すべき大学教育が十分に果たせていなかったのではないか、ということである。もちろん、優れた教員はいた。優れた大学もあった。しかし全体として、高等教育大衆化という課題を克服できてこなかった。財政的裏づけの脆弱さやシステムの問題など、原因はあろう。そして、解決はここで言うほど簡単なことではないであろう。だが、それらが改善されないのであれば、企業の採用活動の早期化（市場化）を押し返すことは難しいと言わねばならない。逆に言えば、それらが改善されることによって、はじめて「社会契約」は実効性が高いものになるはずである。

執筆者一覧

はじめに

I. 学生のための就職(進路)支援とは何か

林 堅太郎 立命館大学産業社会学部教授、キャリアセンター就職部長

II. 確かな教育の実践こそ就職(進路)支援の基本であること

檜 枝 光太郎 立教大学理学部教授、キャリアセンター部長

III. 就職(進路)支援は全学で取り組む学生支援であること

谷 口 浩 法政大学就職部長

高 石 淳 子 日本女子大学学生生活部就職課長

IV. 就職環境改善のために

神 谷 雄 績 同志社大学就職部長

平成14年度拡大学生就職支援協議会 講演記録
(2002年10月4日、京都東急ホテル)

経済の構造変化と就職支援活動

慶應義塾大学商学部教授・学生総合センター就職部長

清 家 篤

(当連盟就職委員会委員)

経済の構造変化と就職支援活動

清 家 篤

〔慶應義塾大学商学部教授、学生総合センター就職部長、当委員会委員〕

はじめに

今日は「経済の構造変化と就職支援活動」ということで、私自身も大学で就職問題に関わっておりますけれども、私の専門である労働経済学の視点から、就職のあり方を整理させていただきたいと思います。後にディスカッションの時間もあるとのことですので、少し批判的にお聴きいただければと思います。

1. 雇用のあり方を変える構造変化

①人口構造の変化

就職というのは、自営業や自分でベンチャーを始める等もありますが、一般的には会社に就職する学生が多く、今日は特にこの視点で考えてみたいと思います。会社に就職する学生、ということから考えますと、就職というのは会社という企業組織に入っていくということになります。その入口の先にある企業の雇用システム全体が大きく変わる時には、この入口の仕組み、入口への入り方、あるいは入る時の心がけも違ってくるとお思いますので、まず、就職という入口の先にある日本の雇用のあり方が今、どのように変わっているかということをお最初に整理したいと思います。

雇用システムというのは、とても大切なものです。私どもの毎日の生活が、雇われて給料をもらうということで成り立っているわけですし、企業にとっても人材は非常に大切な生産資源ですから、これを管理する雇用システムはとても大切な仕組みと言えるでしょう。しかし、最初に押さえておかなければならないのは、このシステムはとても大切な仕組みではあるが、

経済社会の中の最上位にある仕組みではないということです。多少堅苦しい言葉で言うと、経済社会全体を大きなシステムとすると、雇用システムはその一部分、サブシステムということになります。大きな経済社会全体の構造が変わるときには、その一部分であるサブシステムの雇用システムは変わらざるを得ないということです。少し別の言い方をすれば、賃金制度や雇用制度の都合で、企業を取り巻く競争環境や人口の構造を変えることはできない。大きな人口の構造ですとか、企業を取り巻く競争環境が変わる時には、従属的に雇用システムは変わらざるを得ない部分が多いということです。

このように考えた時、雇用のあり方を企業の外側から大きく変えようとしている経済社会の構造変化が三つほどあると考えられるわけです。

いちばん大きな構造変化は、人口構造の変化、いわゆる少子高齢化と言われるものです。日本の少子高齢化は、まさに世界に類を見ないので、現在、日本の65歳以上の高齢者比率が18%ぐらいですが、これが12年後、今年生まれた子どもが小学校を卒業する頃になると、25%を超えることがわかっています。つまり、西暦2014年には日本の人口の4分の1以上が65歳以上の高齢者になるわけです。ですから確率的に、人がたくさん集まるところへ行って石をポン、と投げると、4回に1回は65歳以上の高齢者に当たる。多くの人を集めて商売をすることで高齢者が惹きつけられなければ、そういう所は最初からお客さんの4分の1を捨ててかかることになりますから、おそらく市場のメ

カニズムが働く限り、そういう所はどうにかして高齢者を集めようとすることになるだろうと思います。

一方で、若年人口の激減については、私どもは身をもって感じているわけですが、2001年には20代の人口が約1800万人であったのに対し、10年後の2010年になると1400万人まで減少するという統計です。つまり、21世紀最初の10年間というのは、20代の人口が400万人減少する若年人口の大激減期に当たっているわけです。

ちなみに、今日この中にも、団塊世代の方がいらっしゃるかもしれませんが、この団塊の世代を中心に20代の人口が激増した10年間というのが、昭和40年代に当たります。西暦1965年から74年までに若年人口が激増し、折しも高度成長期と重なっていましたから、各企業は若い人をたくさん雇って活性化し、大学も学生を多く受け入れて成長しました。もちろん、それだけでなく、若い人たちのパワーが、社会に大きなインパクトを与えるほどの学生紛争という形で噴出したというのも、大学関係者にとっては忘れられない思い出だと思います。この、いわば若い人たちのパワーが炸裂したと考えられる昭和40年代の、20代の人口の増加を見ますと、10年間で250万人が増えています。つまり、21世紀の最初の10年間というのは、若者の10年間と考えられた昭和40年代の20代人口の増え方の1.6倍の、400万人という規模で若年人口が減少していくわけです。

こうした非常に大きな人口構造の変化は、社会の様々な側面に影響を与えることとなり、私ども大学業界などはいちばん大きな影響を受けることとなるわけです。

こういった高齢人口の激増、若年人口の激減は、たとえば、雇用システムに根本的な変革を強いることとなります。企業にとって、若い人を多く雇うという仕組みは、若い人が急速に減少する時代には合理性を失います。人口自体が急速に縮小してくる若者を無理に雇おうとす

れば、コストが高くなってしまいます。むしろ人数が豊富で経験も能力も蓄積されている中高年の人たちを多く雇うほうが合理的になります。さらに言えば、中高年の人たちを多く雇っても、企業としてコストが高くない賃金体系、処遇の仕組みを工夫する強い合理性が働くこととなります。当然これは、新卒を中心とした企業の採用システムが大きく変わってこざるを得ないことを意味します。

もう一つ、この人口構造の変化が社会の雇用システムに大きな影響を与えるのが、分配構造です。たとえば毎年の春闘。これは、前年1年間の生産性の向上分のどれだけを労働側が賃上げという形で取るか、どれだけを経営側が将来の投資のための内部留保という形で取るか、少し俗な言葉で言えば、前年1年の成果の労使間での分捕り合戦であったわけです。

ところが人口が高齢化していきまると、そこに第三者が「私にも分け前をよこせ」と口を挟んでくることとなります。それが、社会全体の高齢化のためのコスト負担です。具体的に言うと、社会保険料が急速に上がっていきます。現在、厚生年金の保険料は毎月の給料、厳密に言いますと標準報酬月額額の17.35%を厚生年金の保険料として労使折半で負担しているわけです。今年の1月に出た新しい人口推計に基づく試算によれば、現在の制度のままであれば、西暦2025年頃には、これが毎月の給料の3割を超えることになるのではないかと予測されています。

高齢者が増えると医療コストも高くなりますので、医療保険料も上がります。介護保険料も長期的には上昇すると予測されており、結局、毎年の生産性の向上があったとしても、その大部分は人口の高齢化のための自然増で先取りされてしまう。労使は、その残ったほんのわずかなところを、賃上げや、将来の投資のための内部留保という形で分け合うようなことにもなりかねないわけです。そこで、そうならない

ように社会保障制度の抜本的な改革が、今、必要となっているわけです。

ちなみに現在、出生率は1.33%まで落ちていまして、ここまで出生率が落ちた国は、あと、ドイツ、イタリアと、スペインぐらいなのです。これらの国は、伝統的な家族観がまだ強く残っていて、結婚と子どもというものが不可分に結びついている。そういう価値観が残っているところでは、未婚率の上昇が直ちに出生率の低下に結びつきます。しかも結婚をすると、男女の間の役割分業観がまだ強く残っておりまして、家事は主に女性の担当になる。あるいは、子どもが生まれると、育児は主に母親の負担になるということで、とくに女性にとって結婚することのコスト、経済学的に言いますと、結婚することによって失う機会費用が非常に大きいわけです。それまでは男性と同じように頑張って仕事をしていたのに、結婚した途端、その競争から脱落してしまう。子どもが生まれると、競争から降りなければいけないような事態も出てきてしまう。

これを男女で共に担うような社会をつくらうということで、男女共同参画社会という考え方が出て、政府の中にも会議ができて、今、検討されているわけですが、これはなかなか進んでおりません。経済界の人たちにお話をしても、少子化問題は将来の労働力の問題もあるので非常に深刻に考えている人が多いのですが、「男女が共同参画できる社会をつくるために、皆さん方の会社の若手の男性社員が1日おきに家事を半分負担する、5時に家に帰って晩ご飯の支度をして奥さんの帰りを待つとか、あるいは、5時に会社を出て保育園に子どもを迎えに行く、そういうことができますか」と言うと、それはなかなか難しいという経営者が多いわけです。このような構造が残っている限り、なかなか、少子化は解消されないだろうと思います。

ちなみに、この男女共同参画審議会の会長をされておられた、慶應義塾大学名誉教授の岩男

寿美子先生に先日お会いしましたら、こんな話をされておられました。彼女がヨーロッパに行かれたときの話です。最近、皆さんもご承知だと思いますが、女性の就業を促進するために、例えば公立の保育園などでも今までやらなかった夜間の延長保育をやるようになって、夜も子どもを預かる。これは規制緩和の成果だというような側面もあるのですが、岩男さんがヨーロッパのシンポジウムで、「日本でもいよいよ夜間の保育もやるようになりました」と、ちょっと誇らしげに胸を張って言ったら、すかさず、あるパネリストが、「いよいよ日本では子どもにも残業させるようになったのですか」と切り返してきたと。そういう側面も確かにあるわけで、いずれにしても今の日本人の働き方、あるいは、日本の社会の価値観を前提とすると、なかなか、少子化は元に戻らないであろうということで、少子高齢化を前提に我々は社会の仕組みを変えていかなければならないのだと思います。

大学が18歳の子どもだけを相手にするのではなく、生涯教育にシフトしているのと同じように、社会全体も変わっていかなければいけない。その一つが、生涯現役社会という考え方のだろうと思います。働く意志と、仕事能力のある高齢者には、できるだけ長く本格的に働き続けてもらう。そして、社会保険料や税金を払って、高齢社会を自ら支える側にできるだけ長くいてもらうことが、これからどうしても必要になってくるわけです。つまり、もう既に年金の支給開始年齢が65歳に引き上げられることが決まっているわけで、私立大学の中ではすでに65歳定年を実現しているところも相当ありますけれども、民間企業はまだ60歳定年が圧倒的に多いですから、少なくとも65歳まで働けるようにしなければならないということになります。

これも、財界人と言われるような大企業の経営者の方々にこういう話をしますと、「確かに

人口構造の変化を考えると生涯現役社会は必要でしょうね」と言う方が多いのですが、そこで、「皆さん方の会社で65歳までサラリーマンが現役で働けるようにしてください」と言うのと、「それは難しい」という人がまだまだ多いわけです。

そういう時に、私は半分冗談、半分本気で言うことはこうです。皆さん方は、サラリーマンは65歳まで働けないとおっしゃっていますが、そう言っている財界人御自身は、65歳ぐらいの人がたくさんいるわけです。激務の経営者が60代で働けるのであれば、ごくごく普通のサラリーマンが60代で働けないわけがないと考えるべきだと思います。

このような話を、これもまた私の学生時代の友達に話しますと、彼らは、もう40代の後半になっていて、大企業でそろそろ若手部長クラスとか出ているのですが、「お前はやはり大学みたいなところに長年いるから、日本の組織の何たるかを知らんな」と言うわけです。彼らに言わせると、中小企業は別らしいのですが、「日本の大企業というのは、だいたい仕事は上の地位に行けば行くほど楽になるようにできているのだ。だから、経営者となれば60代でできるかもしれないが、普通のサラリーマンは忙しいから無理だ」というのが彼らの私に対する反論なのですが、しかし、それはちょっとおかしいわけです。もちろん40代の経営者はもっとたくさん出てきていいと思いますが、ごく普通のサラリーマンが60代で仕事ができない状況ではないわけです。

私の若い友人の精神科医によると、現在60代の人々の身体能力は、かつて定年の相場が55歳だった時の50代の人たちのものに匹敵するぐらい高まってきているそうですから、そのように考えると、60代ぐらいまで現役でサラリーマンが仕事をするのは、そんなに難しい話ではないはずなのです。

では、なぜ難しいかという点、それは制度の問題なのです。一つは年功的な賃金制度です。

年齢とともに、あるいは、勤続年数とともに賃金が上がる仕組みですと、60代まで現役で仕事をするとということが難しい。年をとった人にはどこかで辞めてもらわないと、コストの高い人が滞留してしまう。あるいは、年齢とともにより上位の職位に就く。年齢が上になると管理監督職について仕事をする仕組みですと、やはりどこかで辞めてもらわないと下の人がつかえてしまうということがあるわけで、このところを変えていく必要もあるわけです。

雇用の仕組みについては、今はどこの会社でも、実態は別として建前上、賃金や処遇を年齢や勤続年数と直接リンクさせないような形に変えているわけです。能力成果主義の賃金、あるいは、管理職としてではなく専門職として処遇する、専門能力を活かしてプロフェッショナルとして仕事をしてもらうフラットな組織、これらを指向しているわけです。

これが進んで、もし「うちの会社は完全な能力主義です。完全にフラットなプロフェッショナル組織です」という会社があったとしたら、その会社に定年があったらおかしいわけで、能力に応じて処遇されている限り、30代だからコストが安い、60代だからコストが高いということではなくなってくるわけです。

ちなみに国立大学、たとえば東京大学では定年を65歳に伸ばすという検討がされておまして、そこでの定年延長問題プロジェクトのメンバーがある時に、「定年を65歳に伸ばすためにどんなところがポイントか」と私に聞いてきましたので、「それは賃金を限りなくフラットにすることです。賃金が一本調子で上がっていて、定年を65歳まで伸ばされたら、われわれ納税者はたまったものではないですから、少なくとも45歳ぐらいになったら後は上がらないといった、いわゆる寝たきり賃金体系にしてもらわないと困りますね」と、きつく言っておいたのですが、実現はされませんでした。

一方で、民間企業はそういうわけにはいきませんので賃金をフラットにして、65歳ぐらいま

で現役で働ける仕組みを作ることが必要になってくるだろうと思います。このように高齢化を前提として考えると、人口構造の変化に対応した雇用の仕組みの変化として今から就職する学生諸君の職業人生が長くなっていくことが見えてくるわけです。

②競争構造の変化

二つ目の大きな構造は、企業を取り巻く競争構造の変化です。これを象徴する数字が、日本人の賃金が、今、ドルベースで見ると世界でいちばん高くなっているということに表われています。為替レートは日々刻々動いておりますので厳密な数字は申せませんが、大まかに言いますと、日本人の常用労働者、いわゆる正社員と言われている人たちのボーナスを含んだ時間当たりの賃金、これを見てみますと、ドルベースでだいたい20ドルぐらいなのです。年間総収入を年間総労働時間で割った賃金が、だいたい20ドルになっているわけです。もちろん、中国などと比べると、これは20倍とか30倍と言われているわけですが、先進国の中で見ても、アメリカが約15ドル。ヨーロッパの主要国で約15ドルから20ドルの間ぐらいのところに位置しており、このようなことから考えると、日本は先進国の中でもいちばん賃金水準が高いといえます。

これは、日本人の生活水準が高くなったことの現れであり、とても喜ばしいことですが、これを日本の企業の立場から見ると、世界でいちばん賃金の高い日本人を使っても、なお利益が出るような、そういう付加価値の高いものやサービスを生産していかなければいけないことになるわけです。そうでなければ、世界の中で、日本の企業が日本人を使ってビジネスをやっていくことができない。

大学は幸いにもと言えるのか、われわれの業界は日本語という言葉の壁に守られている部分がありますけれども、それでもそろそろ、ご承知の通り優秀な高校生が日本の大学ではな

くて、アメリカの大学等へ直接進学するケースも出てきていますので、大学社会も今の賃金に見合ったサービスが提供できないと厳しくなってくるだろうと思います。

ちなみに、今、アメリカの大学等で教えている友人は、年俸のものすごく高い人もいますけれども、だいたい10万ドル（約1200万円）以上の報酬をもらっているフル・プロフェッサー（正教授）と言えば、相当な高給取りという感じです。普通の州立大学ですと、7万ドルとか、8万ドル。また、いわゆるアシスタント・プロフェッサーという、日本で言えば専任講師クラスの人たちの初任給が4万ドルから5万ドルぐらいです。しかし日本では、10万ドルぐらいの報酬をもらっている大学教授は数多くいるわけです。

そのように考えると、日本の大学がもし、国際競争を本格的にするとすれば、アメリカのトップクラスの教授と同じぐらいのサービスを提供できる人が、数多くいなければならないことになるわけで、これは相当大変な競争になっているなということが実感できるわけです。

いずれにしても、高い付加価値を持つことやサービスを提供することでしか競争できないことになる、競争のポイントは、マーケットで高く評価してもらえるような付加価値のあるものを誰かが作ってくれて、初めて多くの人仕事にありつくことができるということになります。

最近、中村修二・カリフォルニア大学サンディエゴ校教授の裁判の話が大きな問題になりました。四国の有名なハイテク企業の研究者であった彼の、ノーベル賞級の発明と言われるダイオード、これが大ヒットして、その会社は今ものすごく良い業績を上げているわけですが、中村さんはそれに対する十分な報酬をもらわなかったということで、今、この会社を訴えているわけです。中村さんは、特許の部分については敗訴になりましたが、報酬の部分について

は裁判がこれから本格的に始まるということのようです。

どこまで裁判で認められるかは別として、中村さんの主張というのは、こういうことだと思います。彼のノーベル賞級の発明があった。その発明を含む製品が工場で作られている。あるいは、売られている。そうすると、その工場で作っている、あるいはそれを営業部門で売っている人たちの仕事は、中村さんがノーベル賞級の発明をしたからこそ、この世に存在しているはずだと。つまり、彼の発明がなければ、それを作る仕事も、売る仕事も無かったわけです。そのように考えれば、中村さんは、その10倍とか100倍の給料であってもおかしくないはずではないか、ということでしょう。この主張がどこまで正しいかどうかは別として、これはある面で、付加価値競争のありようを象徴しているわけです。

つまり、付加価値を誰かが生み出して、はじめて多くの人たちが仕事にありつくという構造が、これからますます強くなっていく。中村さんのケースは象徴的なケースですけれども、日本全体がもし今の賃金水準を維持したければ、こういう形になっていくでしょう。

結果としては、付加価値づくりに貢献できる人に、より高い報酬を払うという形で、そういう人たちを動機づける。あるいは、そういう人たちを日本に惹きつけていかないと、日本は生き残っていけない、格差の大きな賃金構造の社会になっていかざるを得ないわけです。私は好きか嫌いかで言われれば、どちらかという賃金格差の大きな社会はあまり好きではありませんが、問題は、賃金格差構造の中で、総体的に賃金の安い人たちの生活水準を世界の中でトップクラスに維持するためには、その価値をつくり出す人たちの賃金を相当高くしないとやっていけないことを意味しているわけです。

そういう意味から言うと、企業が人々に求める勤勉性の定義が、いわば、額に汗をする勤勉

性から、その額の内側の脳味噌に汗をかく、知恵を絞る勤勉性というところが変わってくるわけです。当然、学生がこれからどういう職業人生を歩んでいかねばならないか、あるいは、どういう能力を鍛えていかねばならないか、あるいは、その中で、もし良い賃金をもらおうとしたら、どういう心がけでいなければならないかというもののあり方が、当然この競争構造の変化の中で変わってくるわけです。

③意識構造の変化

三つ目の大きな構造変化は、意識の構造変化、特に人々の価値観の構造変化だと思います。先ほど申しましたように、日本人の賃金は世界でいちばん高くなったにもかかわらず、なぜか日本人は豊かさが実感できないということを行っているわけです。贅沢というものだと年配の方は言われるかもしれませんが、これは先進国どこでもそういう構造が出てくるのです。1人当たりの所得が少ない時代には、多くの人たちの多様な価値観のうちの共通集合だけが顕在化してくる。つまり本来、人々の価値観は多種多様なわけですが、貧しい時代には、その中の共通部分、たとえばお腹いっぱいご飯を食べたいとか、あるいは、先進国の人と同じような消費生活がしたいとか、そういう共通の部分が重要ですので、まずそれを満たすということが大切であるということになる。すると、それを満たすための所得水準の向上、具体的に言えば賃金の上昇というものが、ほとんど唯一の豊かさの基準になってくるわけです。ところが、それが一定のレベルに達すると、どんな社会でも、もともと個人の間には存在していた価値観の多様性というものが表面に出てきて、「私は、仕事であくせく働くのは嫌だ。家庭生活を大切にしたい」、「いや、自分は自分の職業人生でトップまで上りつめたのだ」というような多様性が顕在化してくるわけです。

そういう中で、実は企業にとっても今まで以上に大切になってくるのは、多様な価値観をう

まく利用し、賃金制度や処遇の仕組みを作っていくということです。一律的な処遇制度や賃金制度は、かえってコストが高くなります。つまり、価値観が多様な場合には、ものすごく優秀な人物だが、「自分は自由時間を大切にしたい」という人もいるわけです。そういう人たちに対して企業は、「安い賃金でも良いから自由時間はあげます。そのかわり、賃金は少し安めで、昇進も昇級もありませんよ」というような形で、優秀な人材を安く使うといったオプションが可能になるわけです。このような形で、価値観の多様化に対応した雇用システムの多様化というものが出てくるわけです。

日本の社会の場合にはここがまだ十分ではないと思います。どんな社会でも、たとえば大学の総長、会社の社長、組合の委員長など何でも良いのですが、そういう組織のトップに立とうとか、あるいは、そういう仕事をしたいという人は、やはりほぼ 24 時間、仕事にエネルギーと自分の心を集中していかなければ困るわけで、家族のことなどを構っている暇はないわけです。これは日本だろうが、アメリカだろうが、男だろうが、女だろうが、変わらないことです。

皆さん、最近新聞で、ヒューレット・パッカーというアメリカのコンピューター・メーカーの CEO（最高経営責任者）のフィオーリーナさんという人が、アメリカの女性ベスト経営者に選ばれたというニュースをご覧になったと思うのですが、実はフィオーリーナさんは家に専業「主夫」がいると言われていました。旦那さんが家で、家事、育児に専念している。それは彼女のご主人が、いち早く奥さんの経営者としての才能を見込んで、「君は会社でとにかく突っ走りなさい。家のことは僕に任せなさい」という形で、家庭内の分業を成立させた。フィオーリーナさんの例でわかるように、誰でも、男であろうが、女であろうが、会社の最高経営責任者になろうというような人は、家事と仕事の両立

は最初から諦めたほうが良いわけで、そういう選択は当然あって良いわけです。日本の企業の場合には何が問題かということ、どう考えても組織のトップになりそうもない人まで、トップになる人と同じように忙しく働かなければならない、会社のために一生懸命に尽くさなければならないのが問題で、ここの選択が、おそらくこれから大切になってくるのだらうと思います。

そういう中で学生が就職していく時に、企業の方も従業員に対して提示する働き方のオプションが多様になってきていますから、その多様なオプションのうちのどこを最終的には選択していくのかということ、よく考える必要が出てくる。つまり、今まで以上に自分の職業人生をよく考えて、自分自身で選択し、その結果についても責任を負うというようなことが学生の就職についても必要になってくる。今までのように企業は、「採用したら、とにかく言う通りに働きなさい。その代わり将来、あなたの人生設計も企業がしてあげます」というような形ではなくなってきますので、今まで以上に、選択と自己責任ということに基づいた就職が必要になってくると思います。

2. 強くなる市場の変化

①市場には逆らえない

そういう中で、今申し上げたような人口構造の変化とか、企業を取り巻く競争構造の変化、あるいは、人々の意識の構造変化の中で企業の雇用システムが大きく変わっているわけですが、もう一つ、私どもが、とくに学生の就職ということを考える際、あるいは、これからの企業社会を考える際に、ぜひ強調しておかなければならないのが、今まで以上に市場の力が強くなっていくという点です。

日本はずっと市場経済であるわけですから、市場の力が強いのは当たり前ですが、とくに今まで以上に、企業内の仕組みにマーケットの圧力が強く浸透してくるという点です。終身雇用制度で、学校を出てから定年まで一つの会社で

過ごす仕組みは、べき論で言えば、私はとても良い仕組みだというふうに思っています。一つの組織ですっと過ごすことによって、個人は生活の安定が得られます。また、雇い主である企業側は、その従業員から、きちんとした忠誠心、愛社精神を獲得することができる。また、安心して教育投資をすることができるわけです。明日逃げてしまうかもしれない社員には、安心して教育投資をすることはできないわけで、そういう意味では終身雇用制度は、私は、「守るべきか、守るべきではないか」と聞かれれば、これは守るべきだと答えております。

問題は、守れるかどうかなのです。先ほど言いましたような競争構造の変化の中で付加価値競争というものが進展してきますと、従来のように、いったん大企業になると、あとは規模の経済性でビジネスが安定する、という状況が維持しにくくなってきます。マーケットに高い付加価値を提供できる会社が、小さな会社でも伸びていく。その代わりに、大企業であっても市場が高く評価してくれるような付加価値を作り出せなければ、そこで市場から退場しなければならなくなる。これが、付加価値競争の特徴です。そういう意味で言えば、どんな優良企業でも、ごく一握りの企業は別として、今年入った新入社員に向こう30年とか40年というような長期の雇用を保証することは不可能になってくるわけです。つまり、企業が保証できる雇用期間というのは、好むと好まざるにかかわらず、どんなに経営者が終身雇用を守りたいと思っても、短くなってこざるを得ない。

ところが、先ほど申しましたように、個人の職業人生の方は一方で長くなっていくわけです。そうすると、長くなった職業人生の中で企業の雇用保証期間は短くなっていくわけですから、これは確率的に言いますと、終身雇用を守れる可能性が小さくなっていく。つまり、終身雇用も基本的にはマーケットがそれを許す範囲の中においてのみ存在が可能になってくるだろうと思います。

これは企業にとっても同じような悩みが実はあるわけで、たとえば賃金というような、大切な雇用制度についても市場の影響が非常に強く及ぶようになっていきます。たとえば、新しいビジネスのために、必要な能力を持った人材を外から雇わなければならないケースが大企業でも増えているわけですが、そういう人材をたとえば外から雇ってこようとした時に、「うちに来てください。あなたは今、30歳で、大学を出て8年経っていて、よその会社でこういう経験がある。そういう人は当社の賃金規程によると、こういう給与です」というようなことを言っても、「お宅の会社の給与規程はそうかもしれないけれども、私は今、その3倍の年俸でよそから呼ばれている」と言われれば、それを払わない限り、必要な人材はとれないわけです。

最近、私も面白い経験をしたのですが、ある社会人の研修で話をしていた時に、つい、昔の経験で話をして、なぜ中途採用の人たちは賃金が安くなるかというような説明をしばらくしていたのです。そうしたら、その社会人研修生の方が、これは金融機関から来た人ですけども、サッと手を挙げて、「ちょっと待ってください。私の周りを見ても、中途採用の人で、元からいた人よりも賃金が安い人は滅多に見ません」と言うわけです。そこで私も、やはりそういう時代になってきたのだな、と反省しました。従来の中途採用の人というのは、だんだん後で追いついていくのですが、最初は、その会社ですっと勤め上げてきた人よりも少し安い賃金で採用されるケースが統計的にも多かったのです。しかし現在、金融機関等では、中途採用の人はむしろ、同年代の元からその銀行にいた人よりも高い給料で採用されているケースが多くなっているということで、どんなに精密に作られた賃金規程も市場の圧力にはかなわないということがうかがえます。

皆さんは大学業界の方ですからよくご存知の通り、アメリカなどで大学の教員の給料が上

がるケースというのは、先ほど言いましたように初任給が4万ドル程度であって、内部で、アソシエート・プロフェッサー、フル・プロフェッサーと昇進していく場合に給料が上がるわけですが、いったんフル・プロフェッサーになると基本的にはそこで賃金が固定されるわけです。フル・プロフェッサーになった後に賃金が上がるケースで最も多いのは、よそからお呼びがかかった時です。たとえば8万ドルで働いている正教授が、よその大学から9万ドルで呼ばれたとします。そこで「私はよその大学から、今、9万ドルのオファーがあったけれども、うちの大学でも払いますか」というような話で賃金が上がっていくわけです。このように、マーケットを通じた賃金の上昇というのが、たとえば大学の教員のような専門職の場合には相当一般的になっていて、これは、要するに組織の中の賃金規程がマーケットに基本的には左右されてしまっているわけです。

そういうふうを考えますと、今までの、とくに大卒のホワイトカラーになるような人たちの労働市場においては、基本的にいちばん大切なマーケットは、まさに就職のところだったわけです。大学を出て最初に就職するところは確かに外部のマーケットなのですが、あとは、基本的にはその会社の中で人生が決まっていく部分が大きかった。その意味では、就職というマーケットがとても大切だった、あるいは、就職という機会が人生のほとんどを決めてしまうような状況があったわけですが、これからだんだんマーケットの力が組織の中にも及んでくるようになる。あるいは、転職などがより容易になってくると、最初の就職の時だけではなく、いわば常時市場にいる、常に自分がマーケットにいるのだということが、もちろん人の心がけ次第ですが可能になってきますので、逆に言えば、はじめてそのマーケットに出るといって就職の時の、いわゆる学生（学卒）の「就職」ということが持っている重苦しさ、これは少し軽減されるわけです。つまり、最初に

失敗しても、あとで取り返しがつきやすくなってきた。逆に言えば、最初に成功しても、ずっとその人生は幸せでいられるという保証がだんだん少なくなってきていることだろうと思います。

②市場を機能させるルールの必要性

そういう意味で、これからマーケットの力がとても大きくなってくると考えられるわけですが、その時にマーケットをうまく機能させるためにはどうしたら良いか。よく、何でも自由にするのが自由市場だ、自由経済だと言う人がいますが、それは全く間違っているわけで、ルールが無いというのは、マーケットが無いというのと同じであります。マーケットというのは、たとえば契約法制や競争のあり方など、一定のルールに従って初めて存在し、売買の契約自体が担保されないような無政府社会では市場も存在しえないわけです。したがって、市場というのは、そのマーケットを存在させるためのルールだとか制度、あるいは、その取り決めが担保されるような強制力がなければ、きちんと機能しないわけです。

就職についても全く同じことが言えるのだと思うのです。日本の雇用法制を、私の専門である労働経済学から考えてみると、明らかな特徴があるわけです。それは、いったん雇った後は労働基準法や労働安全衛生法など、事細かに規制があるということです。雇った労働者の保護だとか、雇った労働者をどのように扱わなければならないかということについては、労基法から、労安法から、あるいは、労使関係法から、厳しすぎると考えられるぐらいの規制があるわけです。ところが、企業が人を雇うときのルールはほとんど野放し状態になっています。

たとえば募集・採用に年齢制限をつけることが平気で行われています。平成13年10月から新しい雇用対策法ができて、一応努力義務で年齢制限をつけないようにということになっておりますけれども、それでも実態は、平成13

年10月から施行されて、9月に95%ぐらいの求人に年齢制限がついていたのが、12月に72%に下がり、今年の8月にはまた77%に上がっています。この年齢制限というのはとても由々しい問題で、たとえば45歳までという年齢制限がついていると、私がどこかに再就職しようとする時に、たとえば私の要求している賃金が高すぎて雇ってもらえないということは十分あるわけで、その場合には少し安い賃金に抑えて、賃金で妥協して雇ってもらう、こういったマーケットの調整が働くわけです。あるいは、私の能力が不足しているために雇ってもらえないのであれば、新たな能力を身につけるなど、努力して雇ってもらおうという調整も可能なわけです。でも、「45歳以上だから、もう雇えませんよ」と言われたら、マーケットの調整自体が効かなくなってしまう。45年前に戻って生まれ直すわけにはいかないわけですから。そういうふうに考えますと、マーケットをきちんと機能させるためにも、そういった入口の部分のきちんとしたルール、年齢というようなもので規制しない、男女機会均等法については、もう既に強行規程になっているわけですが、そういうルールが必要だと思います。

おそらく学生の就職についても全く野放しで良いわけがないわけで、雇ってからの労働条件等が事細かに規制されているのに、雇う前の就職のところだけ全く野放しで何の規制も無いというのは、アンバランスであると言わざるを得ません。そういう意味では、私は、雇ってからの労基法などの規制は少し緩和する必要があると思いますが、企業と労働者が労働市場で対峙する部分のルールは、もうちょっと新しく厳格に作り直す必要があるのではないかと考えているわけでございます。

3. 就職支援活動変革の原則

①長期の職業人生を見据えた就職支援を

構造変化、また、市場の力が強くなっていくといった状況の中で、どのような形で私どもが就職支援活動を行っていくのが良いのかということ、労働経済学者の立場から、論点を提示させていただきたいと思います。

一つは、先ほど申しましたように人口構造の変化に伴って、個人の職業人生が相当長くなってきますので、そういう長期の職業人生を見据えた就職支援が必要になってくるのではないかと思います。つまり、希望の会社に行けばOK、そうでなければNo goodということではない、目先の就職だけではないキャリア支援が強く求められるのだと思います。どこの会社に、就職したから、それが職業人生の成功・失敗ではないということがこれまで以上に強く言えるようになっているわけです。今までもちろんそうだったわけですが、まさに今はそういうようなことが、われわれの目の前で起きているわけですから。

私の個人的な経験から言うと、25年ぐらい前に、ちょうど私どもの同級生は慶應義塾大学の経済学部を卒業したのです。その中で、成績の良かった人たちはだいたい銀行に行ったわけです。そこに行った私の友達はみんな、たとえばA銀行ならA銀行の中で同期生と競争して、支店長ぐらいになろうと思ってバリバリ働いてきたわけです。ところが今、そこが他の銀行と合併して、かつ一行当たりの支店の数ももっと減るかもしれないという状況になっている。つまり、一気にライバルが増えて、しかも、目的にしていたポジションが減るということが当然のように起きるわけです。あるいは、仕事のあり方自体も、ITや何かが進展するとガラッと変わってしまうことがあるわけです。

これは私自身の非常に個人的な経験ですが、私にしろ、私が大学院の学生だった頃、あるいは助手になりたての頃は、経済学者の中でコンピューターのプログラムを組むというのは、そ

れなりのアドバンテージだったのです。まだ大型コンピューターでしか大きな計算ができない時代でしたから、たとえば複雑な経済モデルを推計するために、当時はフォートラン 77 という言語を使ってプログラムを組んだのです。その当時は、プログラムが組めるということが経済学の能力とは別で、若い経済学者の競争力になったわけです。プログラムが組めない人は良い計測ができないから、良い論文が書けない。ところが当時、私は幸か不幸かあまりプログラムが得意ではなかったですから、あまり頑張らなかつたのですが、プログラミングにものすごくのめり込んでいった人たちがいるわけです。それはそれでその時は良かったのですが、あつという間に、その時にわれわれが一昼夜かけてメインフレームでやつたような計算が、今は、学生がパッケージでポンッとボタンを押すと数秒でできてしまうというような技術進歩があつて、もう今は、皆さん方の大学でも、コンピュータができるということは研究者として有利だということはほとんどないですよ。そういう意味から言うと技術の進歩というものが、あつという間に自分の職業人生の将来を変えてしまうことがままあることを私自身も経験しているわけです。

あるいは、マーケットの変化。銀行ががんじがらめで大蔵省（当時）に規制されていた時代には、大蔵省に友人が多い、国立大学の卒業生などがものすごく重宝がられていたわけです。いわゆるMOF担という、大蔵省担当の大手国立大学の卒業生などが銀行の中などでも最終的に出世していった。実は、まさに某大手国立大学の卒業生で、某大手金融機関の社長になつた方が、つくづくと述懐して「銀行員は今まで、いわば仕入れ値である預金金利も、売り値である貸付金利も全部大蔵省が決めてくれたので、マーケットに対する対応なんていうのは、一部の為替をやっているような人は別として、全くやつたことがない。だから、そういう人たちにいきなり市場競争とか言われても困るん

です」と言われ、私もそういうことを言われても困つたのですけれども、そういう競争だったわけです。しかしそれは、大蔵省のがんじがらめの規制の下では合理性があつたわけです。私どもの業界も監督官庁との関係でそういうようなことが無いとは言えないかもしれませんが、そういうようなことが、だんだん規制のあり方が変わってくれば変わってくるということだろうと思います。

したがって、私たちが学生を就職させるためには、会社というものをもちろんターゲットにはする必要はあるのですけれども、あまりこだわらない就職、むしろ、その先にある学生のキャリアを考えることが重要だと思つています。先ほど言いましたように、職業人生は長くなっていく。しかし、会社の寿命は短くなっていくわけですから、多くの学生諸君が、たぶんこれからの職業人生の途中で、雇用を守りきれなくなつた企業から、人材を必要としている企業、雇用を増やそうとしている企業へ、労働市場を通じて移っていくという形で雇用を保障していかなければいけない、職業人生を全うしていかなければいけない状態が出てくると思つています。そういう中で、長い職業キャリアが全うできるような市場価値を身につけられるキャリア支援を私どもはしていかなければならないと思つております。

②付加価値競争に対応した就職支援を

二つ目のポイントは、競争構造の変化に伴つて、付加価値競争に対応した就職支援が必要になってくるということだろうと思つています。つまり、生涯にわたつて高い価値を生み出せるような、そういう能力をアップし続ける人だけがきちんとした報酬を得られるという状況が今まで以上に出てくるということです。少なくとも60代まで会社にとって有用な能力を維持しておかなければいけないわけですから、30代、40代、場合によっては50代になつても新しい知識や技術を身につけ直すというような、いわば

日々の、生涯の能力開発が必要になってくる。

昔の職業人生は、20代で就職して55歳の定年まで短距離競走を駆け抜けるような、毎日ものすごく長時間働いて、短距離競走を駆け抜けるような職業人生でした。しかしこれからは、60代の半ばぐらいまで職業人生が伸びる中、毎日の労働時間は少し短くして、そこで自分自身に再投資するゆとりを持たせながら、ちょうどマラソンのように、途中で給水や栄養補給をしながら走っていくことが重要になります。短距離競走型からマラソン型の職業人生に変わっていく必要があると思うわけです。ある時、私はこの「マラソン型の職業人生」というのをちょっと気に入って、私の同僚に話したら、「君、マラソンなんて甘い話ではないよ。途中で職業がいろいろ変わるのだから、これはトライアスロン型と言うべきなのだ」と言われました。確かにそうかもしれません。トライアスロン型の職業人生が変わりながら長丁場を走り抜けていく、そういうことを可能にするような生涯にわたる能力開発の支援が、同時に必要になってくると思います。

これは後で申しますけれども、それにはまず、学生時代に基礎的なもの考える能力をきちんと身につけさせることが何よりも大切なのだろうと思います。と同時に、これ自身は私も大学業界のこれからの大切な商売になるわけですので、いわゆるリカレント教育という形で生涯にわたる職業能力開発の支援をどれだけやっていくことができるかどうかということが、もう一つ、付加価値競争に対応した職業支援、就職支援という観点から必要になってくるのではないかと思います。

③個人の自己選択に資する就職支援を

三つ目として、人々の意識の構造変化に対応した雇用の多様化という観点から言いますと、個人の人生選択に資するような情報をきちんと与える、あるいは、そのようなことを考える機会を与えるような就職支援、すなわち、選択

と自己責任をわきまえた支援が必要になってくるのではないかなと思います。

つまり、就職をする時に、自分は何を人生の最大の価値と考えてこれから歩んでいこうとするのか、ということをよく考えさせるような就職支援が必要になってくるのではないかな。仕事中心の人生が良いのか、あるいは仕事は所得を得る機会と捉えて、もっと別のところで自己実現を図る人生なのか、あるいは仕事中心の人生だとしても、どのような働き方の仕事人生を望んでいるのかというようなことを、もちろん、将来のことは誰もわからないわけですから今から完全に選択することは難しいわけですが、「選択と自己責任が基本になっているのだよ」ということをよく理解した上で、学生諸君が就職活動をするのを支援する必要があるのではないかなと思っています。

4. 学問こそ究極の就職準備

①求められる能力

実はそういう中で、私は、特にこれからの長丁場の付加価値競争に耐えられるような学生、個人でなければいけないのではないかなということをお願いしたわけですが、そういうふうにと考えると、私どもが学校で学生諸君にやってもらっている学問ということが、実は究極の就職準備になるのではないかな、いやそうであるはずだと私は信じているわけですので。そのことを少しお話したいと思います。

これから、先ほど申しましたように、企業は付加価値競争を勝ち抜くために必要な人材を求めているわけですので。それにはいくつかの側面があると思いますが、一つは、何よりも新しい価値を創り出す能力です。

先ほど『勝者の代償』という今年8月に出た本の紹介をしていただきました。これはロバート・ライシュというアメリカの元の労働長官が書いた本を私が訳したわけですが、ライシュが言っているのは「この付加価値競争の中で大切になるのは、2種類の人材だ」という

ことです。一つが変人。もう一つが精神分析家というふうに言っているのです。変人というのは、要するにある分野、たとえば、メディア、コンピューターのソフト、音楽、文学、あるいは、自動車の設計でも、何でも良いのですが、そういう一つの分野の中で才能を発揮する、新しい価値を生み出してくれる人たち。ひたすら、その分野の中で最高峰を追い求めていくようなタイプの人たち、これを変人と言っているわけです。

こういう人たちと、もう一つ、今、世の中ではどういうものを人々が求めているのか、市場で需要があるものはどういう商品、サービスなのかをキャッチする能力があるような人たち、これを精神分析家と言っています。これは、昔の営業担当者とは全然違うというわけです。昔の営業担当者は、売る物があって、その売る物をいかにお客に売るか、それが商売だった。しかし、この精神分析家はそうではなくて、何が売れるか、あるいは、何を人々が求めているかということキャッチする。既に何かがあるのではなくて、これから売らなければいけないものが何かということキャッチする能力がある。このような、変人と精神分析家が必要だと言っているわけですが、そういった新しい価値を生み出す、考える能力が、まず何よりも求められるわけです。

もう一つは、そういうアイデアや物、サービスを具体的に製品化する、あるいは、いちばん効率的に売るといった方法を考える、そういう専門能力を持った人たち。これは、必ずしもクリエイティブなものではなくても良くて、既にある技術や知識を100%効率よく実現することができるような、そういう高い専門能力を持った人たちです。

さらに必要となる一つのタイプの人たちは、特にサービスにおいてですけれども、顧客の、その時々が多様なニーズに柔軟に応えられるような、特にサービス業において、顧客に対して顧客の望むサービスが提供できるような柔

軟性を持った人たち。こういう人たちを、これから企業は求めていくのだらうと考えられるわけです。

こうなると、考える能力が、実は企業の競争を左右するだけではなくて、個人の人生を左右するようになると思われるわけです。具体的に言うと、いま言ったような新しいビジネスの社会で働く人たちは大きく2種類にわかれてくると言われるわけです。一つの種類は、決められたマニュアル通りにきちんと働く人たちです。もう1種類の人たちは、そのマニュアルを作る人たち。

もちろん、すぐにおわかりのように、高い報酬を得るグループの人たちは、このマニュアルを作るほうの人たちで、そのマニュアルにしたがって仕事をする人たちは、相対的に言えば賃金の安い仕事をするようになるわけです。実はマニュアル通りに仕事をするほうは、勉強ができる学生で良いわけです。勉強というのは、要するに教科書というマニュアルがあって、そのマニュアル通りにテストができるということです。ですから、マニュアルどおりに仕事をやる人間を集めたい時には、勉強ができる、試験の成績の良い、そういう学生が良いことになるわけです。

しかし一方で、マニュアルを作る人間は教科書が無いわけですから、教科書を自分自身が新しく書いていく種類の、自分の頭でものを考える能力がないといけないということになるわけです。もちろん両方必要なのですけれども、本当に面白い職業人生を送ろうと思えば、マニュアル通りに働く職業人生よりは、どちらかといえば、マニュアルを作る側に回る必要があるのだらうと思うのです。とすると、学生諸君、これから豊かな職業人生を送りたいければ、ぜひ、学生の時代に、自分の頭でオリジナルなものを考える能力を身につけてくださいと言いうしかなないわけでありませう。

そこがいま、私が申し上げた、学問こそ就職準備だということの根拠なのです。こういうことを学生に言いますと、「先生はすぐ、そういう建前論的なことを言う」と言われるわけです。「君たち、勉強するのが、とにかく就職のためにはいちばん大切なのだよ」というようなことを言うと、みんなニヤニヤ笑って、「先生だから、そう言いますよね。本当はそうではないのですよ」というようなことを、ゼミの学生なんかはまだ子どもですからそう言うのです。しかし、実はこれは本当に建前論ではなくて、ゼミを卒業していった学生の中で、しかも、皆さんもご経験があると思いますけれども、本当に職業人生の充実している学生ほど、卒業してから、「やはり先生の言うとおりでした。もっとしっかり勉強すれば良かった」と、今ごろ言ってももう遅いというのですが、言うわけです。

しかし、そういう学生は、実は卒業論文なんかを見ても、単に参考書を右から左に移してきたような論文ではなくて、稚拙ではあっても自分の頭でどつどつものを考えたような、そういう跡の見える卒業論文を書いているわけです。自分の頭の中で何か新しいことを創り出す。卒業論文もそんなにスマートではないのだけれども、何か新しい英知をこの世の中に、自分の知的痕跡を残したいというようなところが見える卒業論文を書いた学生というのが、私は、これは本当にきれいごとではなくて、実体験から言っても、卒業生の中で社会に出て伸びている学生の中に多いと思っているわけです。

②学問こそ就職準備の根拠

そういう能力はどうやったら磨けるのか、どうやったら自分の頭でものを考える能力を学問を通じて磨けるのかということですが、これは、もちろんいろいろな方法はあるわけですが、私どもの日々やっていることで言えば、例えば卒業論文を書いてもらうというプロセスに、それは典型的に現れるわけです。どんな社会でも重要になる能力、とくに知的な作業を

する際に重要になる能力は、四つぐらいの要素があると私は思っています。

一つは、問題発見能力です。つまり、いま、何が問題なのかと。自分が時間をかけていろいろ考える、自分の頭を悩ませる価値のあるテーマは何なのか、何が問題なのか。これはいろいろな先生方、皆さんが言われることと思いますが、卒業論文というのは、良いテーマが見つければ半分ぐらい成功したようなものですよね。我々の論文もそうです。その論文の価値というのは、半分ぐらいが良いテーマが見つかったかどうかで決まる。これまでにいろいろな人がさんざんやり尽くして手垢がついたような論文、テーマはあまりおもしろくない。手垢のついていない、自分が頭を悩ませるのに相応しいテーマ。そういうようなものをどれだけ見つけられるか。これは、どんな社会でもそうです。いま、自分が仕事をしている上で、時間は有限なので、何の問題に頭を悩ませるべきか、何を考えるべきか、そのテーマの選択、これがまさにその人の知的なセンスを問われる最初の関門になるわけでございます。そのテーマを見つける才能は、日々、自分の身のまわりに知的好奇心を持って、何が問題なのか、何が面白いかと考えていなければいけないわけであり

ます。これもちよつと余談ですが、昨日、私は学校でゼミをやってきたのですが、ゼミの学生で、ときどき卒論のテーマを途中で変える学生がいるのです。もちろん、それはそれでそんなに悪くないのですが、だいたい3年の時にじっくり卒論のテーマを考えて、4年の最初から卒論の発表をさせていて、4年のいまごろになって2回目の発表でテーマを変えてくる学生に私は、「何でテーマを変えたかをレポート用紙10枚に書いてこい」と、いつも言うことにしているのです。もちろん変えても良いのですが、途中で簡単に変えるようないい加減な気持ちで、テーマを選んでほしくない。「テーマを

変えた理由を10枚ぐらい書いてこい」と言う
と、それが今度は新しい論文の序論になります
から、だいたい、それは学生のためにもなるの
ですが、そこが大切だと思います。

二つ目が、そのテーマについて論理的な仮説
が立てられるかどうかということです。経済学
で言えば因果関係です。AだからBだと。そう
いう因果関係についての仮説が立てられるか
どうか。ですから、詳しくはわかりませんが、
たとえば、企業に入って人事の担当者になっ
たら、「人数的には集まっているけれども、良い
人材がなかなか来ないのは何でだろう」という
問題意識を持った時に、たとえばそれは賃金が
安すぎるのか、それとも労働時間の柔軟性が無
いためなのか、というような点について、自分
でいろいろ推論し、労働時間の柔軟性が無いこ
とが質の高い、良い人材が集まらない原因だ
というような仮説を、もちろんそんな単純な仮説
は滅多にないですが、立てる。論理的な仮説を
立てる能力、論理的思考能力です。こうした仮
説を立てる能力は、まさにロジカルに、論理的
にものを考える力がないとつきません。仮説を
作る能力が二つ目に大切な能力だと思います。

三つ目が、その仮説を人々が納得できるよ
うな方法で検証する技術です。ここのところは、
かなりの程度まで既存の知識、例えば統計学と
いったような知識が大切になってくる。自分は、
「労働時間の柔軟性が無いために、優秀な人材
が集まらない」という仮説を立て、そこで賃金
のレベルは同じまま、または賃金を少し下げ
て、もっと柔軟性のある労働条件を提示して
みた。すると、優秀な人が集まった。これは、
仮説が検証されたことになります。もちろんこ
んなに単純な検証も滅多にありませんけれど

も、あるいは、そうならなければ、自分の仮説
が棄却されたわけですから、今度は次の賃金
仮説のほうを検証してみようという話になる。
自分の仮説が「なるほど、確かにそれは理論
だな」と納得してもらえるようになるまで
には検証のプロセスが必要なわけで、仮説
を検証するた

めの技術、これをきちんと身につけておく
必要があるだろうと思います。

そして最後には、その検証された仮説、こ
れが、いわゆる科学の言葉で言えば、理論に
なるわけで、その理論をもとに提案するわけ
です。

「社長、今度はやはり、良い人を雇いた
ければ、労働時間の柔軟性をもっと前面に出
しましょう。そうすると、良い人が集まっ
てきますよ」ということを、誰もが納得
できるような方法で表現する。これは、書
く能力であり、喋る能力であり、場合によ
っては映像や何かを通じて訴える能力、表
現力だと思います。

このように、問題発見能力、これが半分
ぐらゐの能力の重要な部分を占めるわけ
ですが、それと、仮説を構築する能力、そ
して、仮説を検証する技術的能力と、そ
れを表現する表現力、コミュニケーション
能力、これらは実はどんな職場、どんな
仕事でも、知的な作業をする上で必ず
辿るプロセスなわけでありまして、この
能力が高いか低いかが、いちばん汎用性
のある、市場性のある能力ということに
なるのだろうと思います。

これが実は、先ほど申しましたように、
たとえば卒業論文を書くプロセスで身につ
けられるものであると思います。指導教授
を唸らせるような面白いテーマを見つ
ける問題発見能力、そして、人々が少
なくともそれを理解することができるよ
うな論理的な仮説を立てる能力、そ
して、指導教授を納得させられるよ
うな証拠を出す、検証をするといった
仮説の検証能力、そして、それをゼミ
の仲間が聞いてもわかるように表現
されている表現能力。良い論文とい
うのはそういうところを持っていない
わけですが、このように良い卒業論
文を書くプロセスが、実は自分の頭
でものを考える力、そして究極的に
は、これからの日本の企業が必要
としている真の意味で一般性を持
ったスキル、広範囲なスキルに繋
がっていくわけです。

もちろん、卒業論文にこだわる必要はないわけですが、他の方法であっても、我々が、学生諸君に自分の頭でものを考える能力を身につけさせていくことが、実は、これは本当に何度も申し上げますけれども、決してきれいごととか建前論ではない、本当の意味での私ども、特に教員サイドが努力することができる就職準備活動、あるいは、就職支援活動なのではないかなと思っっているわけです。

5. 大学人に求められること

①学生は就職するという事実認識

そういう中で、先ほども少し申しましたが、私ども大学人に求められているものは何かということを考えたいと思います。これは皆さん方のほうが私よりもよくお考えのことだと思いますけれども、私なりに少し論点を出させていただきますと、一つは、とくにこれは教員サイド、私も就職の問題を担当するまではちょっとそういう傾向があったのですが、学生は最終的にはどこかに就職していくという事実をあまり意識しないで生活しているわけです。日々、自分の研究や、毎日の授業をやっているのだけれども、ここでいま、教えている学生はいつか社会に出て就職していくのだなということを、ともすると忘れがちになるわけでございます。もちろん、いつも就職のことを考えているなんていうのはおかしいわけで、大学は学問の府ですから、我々は基本的に研究や教育のことを第一に考えている。これは当然ですけれども、そのどこかの頭の片隅に、ときどき、いま教えている学生も将来社会に出ていって仕事をしていくのだな、いつまでも学生でいるわけではないのだなということを、頭のどこかに置いておく必要があると思います。

もちろん、だからといって企業の都合に合わせてカリキュラムを変えたり、教育・研究の仕方を変えたりする必要はないわけですが、少なくとも、学生はいつか大学を巣立って外のビジネスの社会に就職していく存在なの

だ、ということを忘れないようにすることは必要なのではないかなと思います。

あるいは、「忘れないようにしてくださいね」ということを、ときどき、われわれ就職部門としては、ニュースレターだとか、そういうようなものを通じて、さり気なく、特に教員の人たちに訴えていくことが、就職部門の一つの仕事として必要かなと思います。もちろん、あまり押しつけがましく言うと「大学は就職予備校じゃないんだ」とか叱られるわけですが、もちろんそれは当たり前の話で、誰も大学が就職予備校だとは思っていないわけです。

しかし、だからといって、就職のことは一切考えないで大学の人たちが仕事をして良いというのも、これもちょっとおかしいわけで、大学生はいつか就職していくという認識、そして、その中で、先ほど言いましたように、実はいま、私どもが学生諸君に自分の頭でものを考える能力を身につけさせようと努力していることが、結局は就職にいちばん役に立つのだというようなことも、やはり考えていただくことが必要かと思っっているわけでございます。

②就職を大学改革のアンテナに

もう一つ、いま大学改革ということがいろいろところで議論になっているわけですが、この大学改革の議論を聞いておりました私がいちばん疑問を感じるのは、供給サイドの論理に立った大学改革だということです。これは、大学というよりは文部科学省などの考えもあるのかもしれませんが。

つまり、先ほど言いましたように人口構造が高齢化してくると、大学を保たせるためには18歳の学生だけでは駄目だから、社会人教育に力を入れる。そこで、大学院を拡充しましょう、あるいは、社会人大学院を拡充しましょう、そういう話になるわけです。これは、どちらかと言えば、供給側の論理ですよ。本当に社会人大学院を世の中の人々は求めているのでしょうか。社会人大学院を創って、学生をたくさん

集めて、国立大学は大学院の定員を大幅に増やしているわけですが、一体どこで需要があるのか、というところまでは必ずしも十分に考えていないのではないかなという気がします。

先ほど言いましたように、もちろん、企業の都合だとか、労働の需要側サイドのニーズだけで大学改革を考えて良いわけはありませんから、大学独自の供給サイドの哲学に立った大学改革は必要なのですが、社会のニーズをあまり考えず、大学側の都合だけでいくら大学改革をやっても、あまり成功しないのではないかなという気がしているわけでございます。

そういう面で言うと、就職部は大学社会の中で数少ない経済社会のニーズとの接点になっているわけです。ビジネス界はどういう人材を求めているのか、あるいは、今の大学に対する期待はどのようなものなのか。何度も言いますが、それを全部聞く必要はないわけですが、少なくとも彼らがどういうことを考えているかを知らなければ適切な対応は立てられないわけですから、そういう意味で言うと、私は、就職支援活動といいますか、大学の中における就職部門は、大学が自ら改革を行う際の大切な情報の窓口になる。就職は、大学と外の社会との接点になっている、あるいは、なることができるのではないかと思います。

6. 必要な政策対応

①節度ある就職・採用活動の必要性

そういう中で、最後に、政策的にはどんな対応が必要なのかということをいくつか提起させていただきますと思います。一つは、昨日も相当議論になったのではと思いますが、節度ある就職・採用活動の必要性が、就職協定が廃止されて以来、高まってきているのではないかなと思います。これは、皆さんも企業の方とお話しすれば、いつもそういうことになると思いますが、企業のほうも困っているわけです。なにも、現在のように、こんなに早くから採用活動をしたくない。しかし皆、よそがやってい

るからやらざるを得ない。つまり、みんな困っているのだけれども、自分のところだけではやめられない。個々の企業が、いま、与えられた環境の中で最適な行動をとろうとすると、全体が困ってしまう。いわゆる合成の誤謬のような状況が出てきているわけでありまして。

企業にとっても、採用活動はコストがかかるわけですし、もちろん、われわれ大学にとっても大きな問題になっているわけですから、そろそろこの点について、お互いが少し腹を割った議論をし、場合によっては全体である程度の強制力があるようなルールを作って、企業もそんなにコストがかからないようにする、大学のほうも教学に影響が出ないようにする、というようなことを話し合う時期にきているのではないかと思います。

②期間限定か行動規範か

その際に、これも昨日、多少議論になったと伺っておりますけれども、節度ある就職・採用活動のルールの一つの側面として、就職・採用活動の期間を限定する考え方と、活動のあり方そのものを強く規制していく、あるいは、義務づけていくやり方とがあるわけでございます。もちろん、私は、どちらも一長一短だと思えますし、両方を組み合わせてやっていくのが良いのではないかと思います。期間とか、行動規範とか、いろいろあるわけですが、まず大切なのは、できるだけ、就職活動が学問、学習や教育の妨げにならないようにしてほしいということです。

これは単に物理的な問題だけではなくて、精神的な面においても、学生の気持ちが学問に向かなくなっては困るわけございまして、学習、教育の妨げにならないような就職・採用活動がボトムラインであって、そのために期間限定がいちばん良ければそうする必要はあるし、そうではなく期間は必ずしも限定しないけれども、どういうことはやってはいけないという行動規範を厳しく決めるほうが良ければ、そういう

形をとることがあるだろうと思います。

期間限定については、昨日、議論が出たよう
でございますけれども、確かに期間を限定する
と、企業側の方が言われるように、それだけ学
生のほうのチャンスも少なくなってしまうま
すよ、学生がじっくりいろいろな会社を見たり
することができなくなって、その機会が少なく
なってしまいますよ、ということになることは
物理的にいって避けられないようなところ
があるかもしれません。そういう面では、夏
休みに集中してやるというのがいちばん良い
わけですが、それ以前も、土日といった
ような休日を使う、あるいは、少なくとも平日
にやる場合も、学生が、この日は授業だとか、
ゼミだとかいうような場合には、それをなるべく
優先して日程を調整してもらおうというよう
な、かなり常識の線に沿ったルールづくりをや
っていくことも当面は必要かなと思います。最
終的には何らかの形の期間限定というよう
なものもあるのかもしれません。

③常識に立ち戻る

いずれにしても、この就職・採用活動につ
いては、常識に立ち戻るというのが、私は原点だ
ろうと思うのです。企業の人にも、社会的に、
常識的に考えておかしいことはやめてくださ
いと訴える。あるいは、私も一度、内容証明付
きの手紙というのをある会社に出したことが
あるのですが、3年生の期末試験の最中に面接
試験を設定するとか、そのようなところがある
わけです。それはどう考えてもおかしいわけで、
3年生の間に面接をするというのも倫理憲章
に反しているわけですが、それはやむを得
ないとしても、よりによって試験期間中に設
定して、その日に来なかったら駄目だとい
うのは、どう考えても常識的に考えておか
しいのではないですか。そういう手紙を書
いたら、常識的に考えてもおかしくないとい
うか、「それだったらべつに良いですよ」と
いう返事がきました。良いのですよと言わ
れても、学生も可

哀想で、そういう常識に反するようなことは
考え直すべきだと思います。

つまり、あくまでも就職というのは、相手
が学生とはいえ、もう選挙権のある大人な
わけですから、大人と大人の間の交渉ごと
として、そこにはあまり非常識なことがな
いような基本的なルールを決めていくこと
が必要だと思います。

おわりに

就職支援は長い職業人生に対する支援で、
私は、その就職支援の成功・失敗は、もち
ろん目先のものとして、学生が希望した
会社に入れるかどうかということもありま
すけれども、私どもがそれを見届けるこ
とはできないずっと先、学生諸君が職業
人生を引退するときに、本当に良い職業
人生を送ったなと思って引退してくれる
、そういう就職支援ができた時に初めて、
この就職支援活動の成功・失敗がわか
るのではないかと思います。そういう面
では、会社人間ではない仕事人間として
自分がどういう充実した職業人生を送
ったか。

会社人間と、仕事人間の違いはいろいろ
あるそうなのですが、一つは、自分が
仕事から引退するときに、しみじみと、
どういう形で自分の職業人生を振り返
るか。会社人間は、自分は何々会社
の社員だった、部長、課長だった、
I was something という形で振り返
る。これはこれで良いのですが、引退
後10年とか20年生きる間にその
会社は無くなってしまっているかも
しれない。「自分は何とか会社の社員
だったのだぞ」と言っても、「おじい
ちゃん、その会社はどこにあるの」と
いう話になりかねない。部長とか、
課長とかいうポジションだって、い
つ無くなるかわからない。

一方、仕事人間はどういう形で職業
人生を振り返るかということ、自分
は何々だったではなくて、何々をや
った、I did something。私は、あ
の時、あんなプロジェクトを成功
させた、あんなふうな会社に儲け
させてやった、あんなふう

にお客さんに喜ばれた、あんな問題が解決した、あんな良い部下を育てた、あんな良い製品を作った。何でも良いのですけれども、何々をやったという形で自分の職業人生を振り返ることができる人たちだろうと思います。

私の尊敬しております先輩、藤岡和賀夫さんという、昔、電通で、JRが国鉄だった時代にディスカバー・ジャパンという有名なキャンペーンを成功させたプロデューサーですけれども、彼があるとき私に話してくれた話で、とても印象に残っている話があります。藤岡さんのところに、ある若い女性の編集者が取材にみえたそうなのですが、その時に、取材後の雑談で、その女性に、「あなたのお父さんはどんな仕事をされているのですか」と聞いた。彼女の仕事がとてもプロフェッショナルで良い仕事だったので、ふと、そういうふうに聞いてみたそうです。そうしたら、彼女は即座に「うちの父は『アタック』を作ったのですよ」と言ったというのです。『アタック』というのは、ご承知かと思いますが、花王という有名なトイレタリーグッズのメーカーが、それまでの半分ぐらいの量で同じ洗浄力があると言われる、画期的な洗剤だと言われているものだったわけですが、このアタックを作った。それを聞いて、藤岡さんは感動したと言われているわけです。

私もちょっと感動したのですが、つまり、その娘さんが、「お父さんは何をされていた人なのですか」と聞いた時に、「うちの父はアタックを作ったのですよ」と即座に言ったということは、お父さんがご家族に、あるいは、娘さんに、「お父さんはアタックを作ったのだ」ということを自分の職業人生の誇り、拠り所として話していたからです。お父さんは花王に勤めていたのだとか、何とか部長だったのだというのではなくて、「お父さんはアタックを作ったのだぞ」というのが、彼の自慢というか、職業人生の誇りだった。そういう人をたくさん持っているところが花王という会社の強いところで

もあるのだろうと思うわけです。

つまり、「自分は花王の社員だった」というのではなくて、「自分はアタックを作ったのだ」と後で言うような人間がたくさんいることが、花王という会社の強さではないかと藤岡さんは判断したというわけですが、私もそう思いました。これはちょっと後日談がありまして、花王の元の会長だった常磐文克さんとお会いする機会があり「こういう良い話を聞きましたよ」と話したら、常磐さんは笑いながら、「いや、そうなんですよ。花王には、私がアタックを作った、と言う人が何百人もいますよ」という話をして下さいました。私はそれを聞いて改めてそれはすごい、と思いました。つまり、それだけ多くの人に、「自分がアタックを作ったのだ」と思わせるような人事管理の巧みさといひますか、動機づけの巧みさ、そこが花王という会社のすごさなのだと思ったわけです。

いずれにしても、学生が卒業して、就職して、最終的に職業人生を心豊かに、満足して引退できるような、その学生のためになる就職をさせたい。逆に言えば、私ども就職部門に携わる者にとっての自分の職業人生の勲章は、学生に、最後に「自分は良い職業人生だった」と思わせるような就職をさせた、ということになるのでしょう。しかし、それは私どもは見届けることができないので、成功か失敗かはわからないため、一応、成功ということにしておこうということになるのかもしれませんが。

私どもはそこまで生き残って検証はできないわけですが、学生の職業人生の豊かさというものを最終的に見据えた、就職支援活動をしていくことが必要なのではないかと思っているわけでございます。ご静聴ありがとうございます。



***** 質疑応答 *****

質問者1 大学の新卒の一括採用について、ご講演の中では、先生は専門のお立場から、大学の新卒が期間採用に馴染むかどうか、とおっしゃいました。その点について先生のお考えを聞かせていただければと思います。

清家 まず一般的に申し上げて、企業の学卒の一括採用は、先ほどもちょっと申し上げましたけれども、企業の採用後の仕組みと一体のものでございます。今までどういう仕組みだったかという、一括採用した学生を、いわゆる大企業の場合は一定の年次、従来の職制という係長レベルぐらいまでは、少し差はつけるわけですけども年次で管理して行って、その後、少しずつ分かれていった。ですから、一括管理と年次管理、そして、出口のところの定年退職は1パッケージであったかと思うのです。そういうふうに考えますと、とくに真ん中の部分の年次管理が相当崩れてきておりますので、それを考えると、必ずしも一括採用をどうしてもしなければいけないというニーズが薄れてきていることは事実であろうかと思えます。

また、とくに専門職の採用が重要となっているところでは、要するに全社での一括採用ではない、事業部ですとか、あるいは、部門別の採用をするようなところも出てきておりますので、そのようなところは、その時々々のニーズに応じた採用をしますから、これも必ずしも時期を揃えるものではないと思えます。

また、企業が新卒を採用して、じっくり人を育てるゆとりが少しずつ無くなってきておりますので、それぞれの企業が、いわゆる即戦力と言われる中途採用の比率を増やしている実状もございませぬ。そうすると、トータルな、採用者全体に占める新卒、4月入社の人たちの比重が小さくなってくる。もちろん、このように、各社が出来上がった人材を途中で採用するようになると、いったいどこで人材は育つのだと

いういちばんの問題が出てきますが、そういったような状況を考えますと、是非は別とした結果的な情勢として、企業の総採用数に占める4月の定期採用の比率が少しずつ下がっていくことが予測されます。

その時にどうすれば良いのかということですが、建前論的に言えば、いちばん良いのは、通年採用をするのであれば、3月に卒業した後の大学の卒業生を、その時々で採用していけば良いということになるかと思えます。そういうシステムを担保するために、当然、仕事を探している期間は雇用統計で言えば失業者になりますから、その際の生活保障をどうするのか。現在の雇用保険では、ご承知のとおり、雇用保険に今まで加入したことがない人は失業保険がもらえませんが、学校を卒業して職探しをしている大学生は、失業給付で生活することはできない。職探し中の卒業生の生活保障ができる制度を社会的に確立できれば、理想論的に、学校を卒業した大学生に対して企業が通年採用するのは一つの理想的な形ではあるかもしれない。そうなれば、大学の教育には一切迷惑がかからないこととなります。

しかし一方、現在のように卒業前の学生に対する就職支援を中心に行っている大学としても、学校を卒業した卒業生、現役の学生ではない人たちにどの程度の就職支援サービスを提供するのか。理論的にはちょっと難しいところもあるわけです。

答えが二つになったと思えますが、客観論として第一に、4月入社の定期採用は、もちろん無くなったりはしませんけれども、比重として少しずつ少なくなっていくことは否定できない。第二に、その時、学卒者の通年採用みたいなものがあるとして、それが実現するための必要な条件は、大学を卒業しても仕事を探し続けている人たちの所得の保障を社会的に整えていかなければいけない。そのためには現在の雇用保険制度は見直されなければならない。いま、

実は雇用保険制度の見直しその他で、学卒者だけではなく、自営業で失業した人などにも所得保障が実は無いので、サラリーマンとして雇用保険を納めていなかった人たちの失業期間中の所得保証をどうしようかというのが、そろそろ論点になっているところですよ。

質問者2 学生と相談していますと、父親を見ていたりして、もう、ああいう働き方はあまりしたくないというような、やはり、市場経済、経済至上主義の中で死んでいくのは嫌だというような学生たちも多くなっているわけです。環境問題や人権問題、そういうものも一方である。やはり、人間らしさとは何かというような視点から職業選びをしていく学生たちも多くなっている。

そうしますと、先ほど、マニュアルを作る人と、そのマニュアルを動かす人、「その動かす人のほうで僕は良いのだ」という人が、本当に今後、社会保障といった面である程度平等な社会になると、先生はお思いでしょうか。専任、非専任ということに関して、とかく私たちは相談されますと、非専任よりかは派遣、アルバイトよりかは正社員がよいとアドバイスするのが現状なのです。こういった働き方の多様性というのは、どのぐらいのスパンで私たちは見ていったら良いのか、ということについて、お願いいたします。

清家 最後のご質問から言いますと、雇用形態の多様化は相当進行するだろうという考えがあります。ただし、これは必ずしもパートタイマーと呼ばれている人全体ではなく、その一部に過ぎませんが、労働時間が35時間未満の人をパートタイマーと捉えますと、1975年には雇用者全体の1割程度だったのです。それが、2000年の統計では2割程度まで上昇している。これに加えて、35時間以上働いていても、いわゆるパートタイマーといわれているような、正社員扱いではない人たちの比率が25%を超え

ておりまして、女性労働者に限りまして、それが5割近くになっております。

どうして企業側がそういう雇用形態の多様化を進めるかと言いますと、一つには、これは是非の議論もあるかと思いますが、いわゆる正社員と言われる人たちの使い勝手が良くないからなのです。つまり、いったん正社員として雇うと、簡単には辞めてもらえない。パートタイマーだったら、必要性がなくなれば辞めてもらえるし、社会保険料も払わなくてもいいと。

これを是正するためには、実は両方を歩み寄せなければいけない。原資が増えているときは別ですけども、たとえば企業の支払原資が一定の時に、パートタイマーの人たちにもフルタイマーの人たちと同じような枠組みを与える。少なくとも同じ仕事をしているのであれば、時間賃金率を同じにするといったことです。ただし、パートタイマー、フルタイマーの人たちが同じ仕事だったら、同じ時間給にすべきだ、ということに対して、労働組合なんかは建前上は非常に熱心ですが、じゃあ、本当にやるのですかという話になると、すぐに腰が退けてしまう。それはなぜかという、もしそれを本当にやることになったら、組合員の人たちの持っている既得権を相当削らなければならない。私は、長期的には両者が歩み寄る方向に進むだろうと思いますけれども、そんなに簡単なことではないと思います。

厚生労働省のパートタイム労働についての研究会が使っている言葉は、少なくとも、均等ではないにしろ、均衡にしよう。つまり、たとえばパートタイマーの人は自分の好きな時間に働ける面では、フルタイムの人に比べて企業からの拘束が弱い。それから、自分の比較的好きな場所で働くことができる分、そうした個人の都合を優先させるぐらいの賃金の格差はあってよい。そういうようなことを勘案しながら、今後、多様化が健全な形で進むであろうことが予想されるわけでございます。

最初のポイントですけども、先ほど話をし

たマニュアルを作る人、マニュアル通りに動く人というのは、ビジネスの社会だけではなくて、いろいろな社会にあるわけです。たとえば、NPOにもマニュアルを作る人、マニュアルで動く人がいる。そしてビジネスの社会で、先ほど言ったような付加価値競争が進展すればするほど、そのところの格差は大きくなっていく。ですから、ご質問のように、学生が今のお父さんやお母さんを見て、仕事だけが人生ではない、という人がたくさん出てくるのはわかります。ただし、今の日本の生活水準を維持したければ、誰かが働かざるを得ない。

つまり、みんなが働くことをしないで今の生活水準を維持することはできないので、今の学生たちが「お父さんのように働きたくない」と言えるのは、お父さんたちが死ぬほど働いて高い生活水準を維持しているから、あるいは、生活水準が高くなったから言えるところはあるのです。そういう人たちが価値を生み出せるような環境は一方できちんと確保しておかないといけません。

もう一つは、日本で外国人労働といったことが議論されると、すぐに、3K労働をやってくれる低賃金の外国人労働者の話になるのですが、実は経済学的に考えた時に、日本の外国人労働問題の最大の問題は、優秀な外国人が全然日本に来てくれないことです。インド人のトップクラスのIT技術者はアメリカに行くし、中国のトップクラスの研究者は日本に来てくれない。それは、やはり、そういうトップクラスの人たちに高い給料を払うような賃金体系になっていないことが一つの原因でもあるわけです。したがって、何度も言いますが、好きか嫌いかわかれれば、そういう社会は嫌ですけども、そういう格差構造の大きくなる社会の中で、誰かが価値を生み出して初めて、多くの人たちがいろいろな選択肢を持つことができる。ですから、卒業していく学生がみんな、アジア経済における市場経済の中であくせく働くのは嫌だとも言ったとした

ら、それももちろん一つの選択ですが、今の生活水準は絶対に維持できないことは確実です。ですから、あくせく働くのは嫌だという学生もいるでしょう。だけれども、「もっと自分はバリバリ仕事をして、ものすごく稼ぎたい」という学生もいてくれないと、今の日本の生活水準は維持できない。

ですから、そういう中で学生諸君にどういふ就職支援をしていくかというのは、確かに、とにかくバリバリ仕事をするだけだけを目的としたような就職指導では良いとは思いませんけれども、やはり我々としては、できるだけその人の能力を活かせる、そして、学生諸君がこれからの日本の経済社会を支えていくということ、それが柱となり、その中で、そうじゃない選択もあり得るのだよというような話になるのではないかと思います。

質問者3 学問も究極の就職準備だということ、ゼミで学生を鍛えるのがいちばんである、というお話に非常に共感したのですが、慶應義塾大学の学生総合センター就職部長のお立場と、実際に学生を教えているという立場、それから、労働経済学がご専門だという、その三つのお立場を踏まえてお聞きしたいのですが、大学教育と職業との接続、というかユニバースなものを考える時に、今の大学教育の枠組みを変えていかなければいけないのではないかという問題意識が高まっております、その点で、大学の教育を変えていくことについて、先生のお立場でどのようにお考えになっているかということ。また、慶應義塾大学として、そのあたりについてどんな取り組みをされているか、お教えいただければと思います。

清家 私は、大学がどういうふうを考えているかというようなことを答える立場にはありませんが、大学というものが学生の就職、あるいは、職業生活にどう寄与ができるか、大学がどう変わっていかなければいけないかというこ

とについては、これは、誰でもそういうことを考えるのでしょうけれども、やはり、それを考える時の一つの視点は、要するに大学が他の制度と比べて持っている有利性を活かす、あるいは、特性を活かすことだと思います。つまり、就職が大事だといっても、たとえば就職予備校になってしまったり、あるいは、就職を目的とした専門学校になってしまったら、それは定義的に大学では無くなってしまいうわけです。ですから、変えるとしても、大学を変えなければいけないというのは良いのですけれども、就職を目的にした組織にしたのでは、それはもう大学では無くなってしまいうので、もちろん、大学の考え方はいろいろな人がいると思いますが、私は、大学というのは、その中で、教員だけではなくて学生も含めて、もちろん職員も全部含めてですが、学問を進めていくというファンクションがいちばん大切で、これを通じて、学生の、先ほど私が申し上げたような、考える力を養っていくことが必要なのではないのでしょうか。

学問と教育というところが大学の持っているアドバンテージだと思うので、そこを活かしながら学生の就職にもっていくような形に変えるのであれば、変えていく必要があるかなと思います。ですから、ちょっとご満足いただくお答えになっていないかもしれませんがけれども、私は、大学改革は必要だけれども、そんなに慌てて今までのものをごっそり変える必要はなくて、むしろ大学の原点に立ち戻ることが必要ではと思います。現在、大学で行われている様々な改革というのは、場合によると大学が本来持っているはずの大学の価値というか、あるいは、大学の機能を少し忘れてしまったような目先の改革のようなものが多いように、個人的には思っています。ですから、むしろ大学の原点に立ち戻って物を考えたり、あるいは、物を科学的に考えるという作業を着実に進められるような環境を整えていくことが、私は大切だと思います。

そういう面で言えば、一つは、インターンシップ。私の考えではあくまでも教育の一環として行うべきであって、もちろん、それが結果として就職に結びつくことはあるかもしれませんがけれども、インターンシップを通じて学生諸君の考える力が身につく、あるいは、研究活動に資するということを第一義的な目的として行われるべきではないかと思います。大学がインターンシップを紹介するだけの機関になってしまっただけではいけない。ですから、私の考え方は、どちらかというと旧来型の大学人の考え方に近いかもしれません。

今、どこの大学でも大学院などの充実に力を入れていきます。しかし、私は、日本の大学の強い部分は学部学生の教育だと思いますから、その資源配分を一気に大学院のほうにしてしまうというのはどうかなと思います。まして、大学院教育になりますと、先ほど言いましたように、学部教育以上に国際競争が厳しくなりますから、日本のトップクラスの大学でも大学院のレベルで国際競争に耐え得るところはあまりないのではないかと私は思っています。そういう面では、地道に学部の教育を充実していくこと、あるいは、とくに学部学生のゼミ等を中心とした教育を充実していく方策を考えていくのが大学改革、就職に直接関係ないかもしれませんがけれども、私は、王道であると思います。あまり奇抜なことは考えないで、地道に教育の充実を図っていくことが大切だと思います。

就職委員会委員名簿

担当理事	栗田 健	明治	総長
委員長	※神谷 雄 績	同志社	就職部長
副委員長	早川 芳 子	フェリス学院	大学事務部次長
副委員長	杉浦 廣	早稲田	キャリアセンター長
委員	小林 信 武	中央	就職部長
	大谷 善 博	福岡	スポーツ科学部教授、就職・進路支援センター長
	※谷口 浩	法政	就職部長
	斎藤 忠 彦	関西	就職部事務部長
	久保田 祥 二	関西学院	就職部長
	清家 篤	慶應義塾	商学部教授、学生総合センター就職部長
	天下井 孝 之	明治	就職事務部長
	野村 信 廣	南山	経済学部教授、就職委員長
	加藤 和 英	日本	総合学生部就職課長
	※高石 淳 子	日本女子	学生生活部就職課長
	※檜 枝 光太郎	立教	理学部教授、キャリアセンター一部長
	※林 堅太郎	立命館	産業社会学部教授、キャリアセンター就職部長
	高橋 嘉 男	東北学院	就職課長

(2003年3月現在 ※は小委員会委員)

社団法人日本私立大学連盟加盟大学一覽

(123大学 2003年3月現在)

愛知大学	城西国際大学	明治学院大学	仙台白百合女子大学
亜細亜大学	順天堂大学	宮城学院女子大学	専修大学
青山学院大学	関西大学	桃山学院大学	芝浦工業大学
跡見学園女子大学	関西医科大学	武蔵大学	白百合女子大学
梅花女子大学	関西学院大学	武蔵野美術大学	園田学園女子大学
文教大学	関東学園大学	長崎外国語大学	創価大学
中央大学	関東学院大学	名古屋学院大学	大正大学
中央大学	活水女子大学	南山大学	拓殖大学
獨協大学	慶應義塾大学	日本大学	天理大学
獨協医科大学	恵泉女学園大学	日本女子大学	東邦大学
同志社大学	敬和学園大学	新潟産業大学	東北学院大学
同志社女子大学	神戸女学院大学	ノートルダム清心女子大学	東北公益文科大学
英知大学	神戸海星女子学院大学	大阪学院大学	東海大学
フェリス女学院大学	國學院大学	大阪医科大学	常磐大学
福岡大学	国際大学	大谷大学	東京医科大学
福岡女学院大学	国際武道大学	立教大学	東京慈恵会医科大学
学習院大学	国際基督教大学	立正大学	東京情報大学
学習院女子大学	駒澤大学	立命館大学	東京女子大学
八戸大学	皇學館大学	立命館アジア太平洋大学	東京女子医科大学
白鷗大学	甲南大学	龍谷大学	東京経済大学
姫路獨協大学	高野山大学	流通科学大学	東京農業大学
広島女学院大学	久留米大学	流通経済大学	東京歯科大学
広島修道大学	共立女子大学	西武文理大学	苫小牧駒澤大学
北海道東海大学	京都産業大学	聖学院大学	東洋大学
法政大学	京都精華大学	成城大学	東洋英和女学院大学
兵庫医科大学	京都橘女子大学	聖カタリナ女子大学	東洋学園大学
石巻専修大学	九州東海大学	成蹊大学	豊田工業大学
岩手医科大学	松阪大学	西南学院大学	津田塾大学
実践女子大学	松山大学	清泉女子大学	早稲田大学
上智大学	松山東雲女子大学	聖心女子大学	四日市大学
城西大学	明治大学	聖和大学	(大学名ABC順)

就職委員会レポート 学生の豊かな人生のために

2003年3月7日 発行

編集者 就職委員会

担当理事 栗田 健

委員長 神谷 雄績

就職委員会小委員会

小委員長 林 堅太郎

発行所 社団法人日本私立大学連盟

〒102-0073 東京都千代田区九段北4-2-25 私学会館別館
電話 03-3262-3603 FAX 03-3262-3604

印刷所 株式会社ソーラン社

〒103-0001 東京都中央区日本橋小伝馬町16-8 共同ビル
電話 03-3666-7841 FAX 03-3666-1800

© 無断転載はご遠慮ください。