

# 就職制度に思う

Hisao URATA **浦田尚男** 株式会社三菱ケミカルホールディングス 取締役



## はじめに

6月1日。経団連の会員企業の面接などの選考活動の解禁日だ。これは経団連が採用活動の日程について定めた指針に基づき、来年3月に高等専門学校、大学、大学院を卒業・修了する学生たちが希望の会社への就職へ向けた活動が本格化する時期である。しかしこの面接解禁日を待たずに、経団連の非会員企業などから既に内定を得ている学生が相当数いるという報道もあり、この傾向は年々強まっている。また、内定を得ていても、それが本命企業ではないためか、就職活動を継続する学生もおり、長期化は必至の状況である。これでは、学業に影響を及ぼさないようにという大学側の要請から経団連が採った施策の意味が失われてしまう。本欄でも現在の就職プロセスに関する課題が大学教員から寄せられており、就職活動の長期化により学生たちの勉強や研究に没頭する時間が奪われている、というのが一番の課題と読み取れる。

## 新卒一括採用制度とその功罪

このような新卒一括採用制度は、1960～70年代の高度成長期に一般化した日本的雇用慣行の特徴の一つであり、終身雇用、企業内教育、年功序列・年功賃金なども同じである。即ち一括採用後は、同期入社の人とともに研修を受け、仕事を教えてもらい（企業内教育）、年ごとに昇給があり（年功賃金）、年齢とともにポストは上がり（年功序列）、部下も増え責任は重くなる。そして定年制度により会社生活に終止符を打つ。入社から定年まで同じ会社に勤める終身雇用が普通であった。これらの制度こそが、高度成長を支えてきた日本的雇用慣行であった。確かに、高度成長期の生産の急激な拡大に伴う雇用の確保には一括採用は適していたのだろう。しかし、これからの日本社会システムに本当にマッチした制度なのだろうか。

最近の就職活動に関する新聞報道などを読んでいる

と、少し変だなと感じることが多い。例えば、企業側が提供する One-day Internship。1日でどのような就業体験ができるのだろうか。次に、早期に内定の獲得を得る傾向が強まるばかりでなく、複数社からの内定を獲得すること。そして、漸く入社企業を定め、仕事を始めても、ミスマッチと言って2、3年で会社を辞めるという人が2～3割いるという事実<sup>1)</sup>。

現在は社会の大きな転換点にいると思う。一つは、新卒者の人数が徐々に減少していくという、量的変化。もう一つは、次のような質的变化である。それはコンピュータの進歩に伴い、ビッグデータ、AI、IoT、ロボットなどを自在に扱う時代に移っていくことだろう。これに伴い人間の働き方のみならず、実験の手法や研究の進め方にも影響を及ぼすことになる。何れも、今はやりの「働き方改革」が必要となる。こういう時代に求められる能力は、「柔軟性」と「多様性」ではないだろうか。社会が要請する人材像を選ぶ手法として、今の就職プロセスは適しているのだろうか。先に述べたように、新卒一括採用制度は、その後の会社生活における諸施策とセットになっていることから、そう簡単には変更できないと思われるが、可能性として提案したいことがある。話を複雑化しないためにも、化学系企業を目指す理系学生の就職活動に絞って考えてみたい。

## エントリーシート方式から推薦状方式へ

エントリーシートに自己PRや入社動機などを記入・提出にはじまり、面接を経て内定を得るというプロセスが一般的だと思うが、それでは本当のポテンシャルを見極めるのは難しい。実際、エントリーシート記入指南書が出回っているくらいだから、その内容は没個性で画一的となってくるであろう。そのためエントリーシートによる相当数の応募から次の面接のステップに進める人選を、AIに行わせるという会社もあるようだ。それよりも、卒業研究や修士課程での勉強・

研究の様子を身近に見ている指導教官が、その学生の人となり、長所短所を正確に記載し、それを学科推薦状として会社に提出する、というのはどうだろう。現在も、推薦状が提出されていることは承知しているが、その効果はあまり大きくないという。つまり、重要視されていないのが実情のようだ。それを選考の重要な判断材料に変換しようとするものである。推薦状には例えば、発想がユニークである、とか、実験は正確に行うことはできるが新たなアイデアを求めるには難があるなど、従来の紋切り型の推薦状とは異なる指導教官の見立てが記載されている必要がある。第三者による評価が、選考の重要な判断材料となるだろう。指導教官にとっては仕事が増えるが、教え子を社会に責任もって送り出せる機会となる。学科推薦状を受領した場合には、その学生の高い確率で採用することを前提にその後のプロセスを進めていくことになる。多様な大学、学科からの推薦状は、企業人材の多様化に大きく寄与してくれるだろう。この提案は、就職プロセスの大きな転換であるので、化学業界として推薦状方式を採用することへの理解が必要である。すぐにできることとは思えないが、化学業界として議論いただけたらと思う。推薦状方式とエントリーシート方式との併存からスタートすることになると思うが、その後推薦状方式へウエイトを移していくことが望ましいと思う。

### 企業と大学との信頼関係の構築を

この方式への転換には、もう一つ重要なことがある。それは、企業側と大学側の信頼関係が構築されていることだ。このためには普段から双方のコミュニケーションがとれていることが必要だ。自由応募制が採用されてから、企業人と大学人のフランクな付き合いが減ってしまったように感じており、それは今でも改善されていない。あらゆる階層で企業の研究者・技術者は、大学の研究に対して興味を持ち、具体的に研究内容を聞いたり、自分の研究の課題解決のために積極的に大学教員とディスカッションすべきである。これらを行うことを通して、大学教員も企業のことを知ることが出来るだろうし、企業側も先生の学生に対する育成方針が垣間見られるかもしれない。企業と大学の知的交流を増やして、信頼関係の構築を行うことが、

推薦状方式の実効を高めることに繋がる。

### 通年採用も取り入れよう

「新卒一括採用」から「通年採用」への制度の転換も化学業界として検討して欲しい。就職活動が早期から過熱するのは、企業が特定の時期に集中して採用活動をする「新卒一括」方式によるものだとすれば、それを変更することも考えなければならない。その候補が「通年採用」方式である。しかし、長年採用してきた新卒一括を一気に通年採用へと転換することは難しいので、キャリア採用なども含めて、新卒学生にも適用できる通年採用を拡大していったらいいのではないか。現状、通年採用している会社は全体として増加しているようだ。海外からの留学生や、留学から帰国した学生、ポスドクを海外で経験し日本企業への就職を希望する学位取得者など、通年採用ならではの人材を採用できるチャンスが得られるし、結果として多様性のある新入社員構成にすることができる。また、研究の区切りがついてから就職活動を開始したい新卒学生などにも好適である。

### おわりに

何か変だぞ、就職活動、の思いからペンを執った次第だが、推薦状方式や通年採用を徐々に取り入れ、採用制度の多様化を図っていくことは大切だろう。化学業界と大学が話し合っただけでも少しずつでもいいので、変えていくことが重要である。微力ではあるが、産学連携の一環として、化学産業側と化学専攻の教員との特定テーマでのディスカッションの企画を検討している。特定テーマの中に、就職問題も取り入れようと思う。

日本の化学企業は確かに強いと思う。しかし、これからの強さを保っていけるかどうかは自信がない。多様性を受け入れると共に、自ら多様化していくことが必要だと考えている。

- 1) 厚生労働省 新規学卒者の離職状況 (<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000137940.html>)

© 2018 The Chemical Society of Japan

ここに載せた論説は、日本化学会の論説委員会の委員の執筆によるもので、文責は基本的には執筆者にあります。日本化学会では、この内容が当会にとって重要な意見として掲載するものです。ご意見、ご感想を下記へお寄せ下さい。  
論説委員会 E-mail: ronsetsu@chemistry.or.jp