



「新卒・既卒ワンプール/通年採用」の  
定着に向けて

2016年3月28日

公益社団法人 経済同友会

# 目次

---

1. はじめに.....	1
2. 新人採用の方向性.....	2
(1)「新卒一括採用」中心から「新卒・既卒ワンプール/通年採用」の定着	
(2)新人採用の将来イメージ	
3. 新人採用に関して企業がなすべきこと.....	4
(1)新人採用の多様化と明確化の実現	
(2)エントリーシートの適切な活用、求める人材像の明確化と発信	
(3)採用における学びの尊重:4年間の学業成績、卒業後の学びの重視	
(4)インターンシップ等を通じた教育への協力、インターンシップの定義の明確化	
4. 大学に期待すること.....	6
(1)学生の資質・能力の保証: 成績への教育内容と到達度の反映、卒業資格の厳格化	
(2)海外留学、インターンシップ等の学外活動の強化、 学期制の見直し・卒業時期の弾力化	
5. おわりに.....	6
委員名簿.....	7

## 1. はじめに

経済同友会は、2015年4月に発表した提言<sup>1</sup>において、これからの人材育成に向けて「企業と大学が協力すべきこと」として、「インターンシップの強化・充実」を掲げ、「望ましい枠組み」のインターンシップを提示した。具体的には、大学学部1、2年生を対象に、単位を付与し、原則、1カ月以上の長期間としたうえで、実費相当は企業が負担するという枠組みであり、その実現に向けて、企業と大学等とのマッチングに至ったところである。

この活動の狙いは、就業観育成とともに、教育的効果の高いインターンシップを通じて学生にその後の学びの動機づけを与え、卒業までにその資質・能力を向上させることにある。

われわれは、こうした有意義なインターンシップはもちろんのこと、海外留学やボランティアを含めて、在学中さらには卒業後の多様な学びを尊重しており、しっかりと学んで資質・能力を高めた有為な人材を受け入れていきたい。

一方、わが国の就職活動の現状を見ると、新卒一括採用による弊害が顕在化し、社会問題となっている。昨今の大学生の就職活動の早期化・長期化は、学生の修学を妨げ、人材育成を阻害する要因となっており、これを緩和すべく採用活動開始時期の見直しが図られたが、すべての企業が一律にスケジュールを遵守することは難しく、更なる混乱を来している。「1 day インターンシップ」という名のもとに、採用に関連した企業説明会が盛んに行われ、一部の企業による学部1、2年生の青田買いも散見される。

新卒一括採用により、一度の就職活動で将来が決まる「ワンチャンス就活」の結果、雇用のミスマッチが生じる場合もある。わが国の大学卒業後3年以内の離職率は3割と高止まりしているが<sup>2</sup>、この要因には、学生本人が望まない就職によるものも少なくないであろう。

さらに、企業の採用人数は、景気動向に大きく左右される。就職氷河期に新卒で正社員として就職できなかった世代は、その後も非正規雇用のまま固定化する傾向が強く、将来に不安を抱えた生活環境から抜け出せない場合が多い。

少子・高齢化が進むわが国において、次世代を担う若者は貴重な人材である。「ワンチャンス就活」で希望する就職に至らなかった若者に対して、再チャレンジする機会を提供し、企業が求める人材として相応しければ、積極的に採用していくことが重要である。

経済同友会では、こうした問題意識の下、若者にとって望ましい就職活動、採用方法の実現に向けて、企業がなすべきことを中心に意見を表明する。

<sup>1</sup> 経済同友会「これからの企業・社会が求める人材像と大学への期待～個人の資質能力を高め、組織を活かした競争力の向上～」(2015年4月)

<sup>2</sup> 厚生労働省調査(「新規学卒者の離職状況(平成24年3月卒業者の状況)」)(2015年10月)によれば、2012年3月卒業者の3年以内の離職率は32.3%である。

## 2. 新人採用の方向性

### (1) 「新卒一括採用」中心から「新卒・既卒ワンプール/通年採用」の定着

#### 考え方

現在の新人採用の枠組みは、新規の卒業予定者を対象に、一時期に採用活動を行う新卒一括採用が主流で、学生にとっては、他に選択肢がない「ワンチャンス就活」となる。

「ワンチャンス就活」であるために、在学中の長い期間をそれに費やすことになり、学修や研究の時間が十分に取れないうえ、その年の採用人数が景気動向に大きく左右されるなど、問題点が顕在化している。

新人採用の新たな柱として「新卒・既卒ワンプール/通年採用」を定着させることで、企業にとって有為な人材の採用機会を広げるとともに、若年者の雇用のミスマッチ解消にもつなげる。

新卒一括採用と併せて、大学・大学院の既卒者<sup>3</sup>(原則、学部卒業後5年程度の者)のうち、多様な学びや体験を経て、企業が求める資質・能力を高めた人材を新人として、通年で採用する動きを加速させる。

上記の新人の採用枠で応募する既卒者については、専門性を問うキャリア採用とは別に、その資質・能力やポテンシャルを判断した上で、新卒の新人と同じ処遇で採用する。

#### 「新卒・既卒ワンプール/通年採用」のイメージ

##### 既卒者を新人として通年で採用

在学中にはしっかりと学び、卒業してから就職活動を開始する。したがって、対象は既卒者であるが、新人として採用する。採用は通年で実施し、個社ごとにプロセスを定め、明確化する。

##### 新卒者・既卒者をワンプールで新人として一括採用

一定の企業ニーズや学生の経済的事情等も考慮して、卒業後に切れ目なく就職できる新卒一括採用の枠組みも存続するが、採用の対象には既卒者を含める。

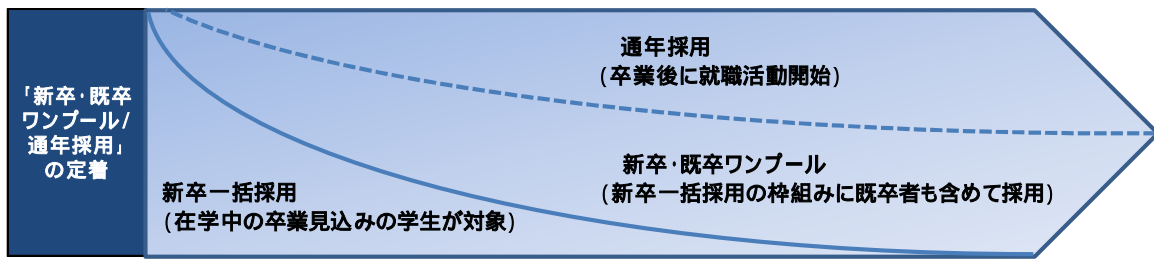
#### [例示]

採用・入社時期は個社の事情により、適宜、設定する。例えば、採用は年2～4回、入社は春・秋2回などが想定される。

採用人数が一定数まとまった段階で、新卒者・既卒者合同の入社時研修を行い、新人として育成する。

<sup>3</sup> ここでいう「既卒者」とは既に大学・大学院を卒業した者であり、就労経験の有無は問わないものとする。また、「新卒者」とは原則、採用活動の翌年に大学・大学院を卒業見込みの学生を指す(採用活動と同じ年に就職することがある9月卒業などの場合は、当該学生が卒業するまでを「新卒者」とする)。

(2) 新人採用の将来イメージ



通年採用(既卒者対象) 卒業後に就職活動開始

大学4年間の成績、卒業後の活動成果が選考の重要な要素に

< 学部卒業から入社までの過ごし方のイメージ(3年間) >

ケース	卒業	学部卒業後1年目			2年目			3年目			4年目	
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2
ケースA 卒業後、2年間ギャップ イヤー活用		留学準備			留学			ボランティア			内定	
ケースB 新卒で就職するも、 1年で退社		入社			退社			資格取得			入社	

3年目の就職活動のイメージ

ケース	学部卒業後3年目												4年目
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月
ケースA 卒業後、2年間ギャップイヤー 活用	企業情報収集		応募		面接		内定		入社				
ケースB 新卒で就職するも、1年で退社	企業情報収集		応募		面接		内定						入社

採用・入社時期は企業の事情により、適宜、設定

新卒・既卒ワンプール(新卒一括採用の枠組みに既卒者を含めて採用)

< 2017年度入社予定者の新卒就職・採用スケジュール >

応募可能	既卒者	広報活動解禁			選考活動解禁			内定											
		2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月			
既卒者	新卒	3年生			4年生(前期)			夏休み			4年生(後期)						卒業	入社	
		説明会参加			面接			内定											
既卒者	留学生	4年生			既卒			既卒						4月入社					
		情報収集			卒業・帰国			面接			内定						10月入社		

平成 27 年 12 月 10 日付 政府文書「新規大学卒業予定者等の就職・採用活動開始時期について(要請)」による  
広報活動、採用選考活動の開始時期に基づく

### 3. 新人採用に関して企業がなすべきこと

#### (1) 新人採用の多様化と明確化の実現

企業の採用の主流である、新卒一括採用の対象者は、就職活動の翌年に卒業予定の大学4年生および修士2年生である。これに対して、既卒者の採用プロセスは、キャリア採用の場合もあれば、新卒一括採用枠から応募可能な場合もある。また、既卒者を採用対象としていても実際に採用に至る割合はまだ少なく、そもそも採用対象としていない企業も一定数存在する<sup>4</sup>。

企業は、専門性を求めるキャリア採用やいわゆる「第二新卒」採用とは別の仕組みとして、卒業後に学びを深めた者や、離職して再チャレンジする者に積極的に機会を与え、学部卒業後5年程度の若者を新人として採用対象とすることで、本格的な「新卒・既卒ワンプール/通年採用」に移行していく必要がある。

「新卒・既卒ワンプール/通年採用」の導入により、既卒者の就職活動は、結果的に本人の能力や経験、意向で選択肢が広がっていく。高い専門性を備え即戦力として企業で活躍したい場合はキャリア採用枠での応募、新人として再チャレンジしたい者は新卒とのワンプールでの応募も可能となる。

採用対象を既卒者に広げることは、多様な経験を積み、企業が求める資質・能力を備えた、有為な人材を確保する意味で、企業にとっても合理的である。なお、採用の対象は既卒者に広げるが、採用人数は個社ごとの人員採用計画に基づいて決まるものである。

「新卒・既卒ワンプール/通年採用」を社会に定着させるためには、企業が、採用方法・人数、内定・採用・入社スケジュールを含めて採用プロセスを明示することも必須となる。

#### (2) エントリーシートの適切な活用、求める人材像の明確化と発信

現在、採用の際に一般化しているエントリーシートは、対策本等の普及もあって、内容が画一化する傾向にあり、学生本人の個性や資質・能力を読み取ることは困難になっている。学生本人の資質・能力を問う採用選考を行うために、学生がエントリーする段階で具体的な課題を与えて、それに対して解決策を提案させるといった方法の拡充も一案である。

さらに、企業は採用で求める人材像を明確にしたうえで、募集要項の中で具体的に必要な能力を、語学力、資格、成績水準、インターンシップ経験等、応募条件として明記すべきである。それによって、学生は実力に相応しい就職先を目指した活動に専念できるうえ、企業も求める人材像に合致しない応募が減少するなど合理的な採用活動につながる。

<sup>4</sup> 経済同友会「企業の採用と教育に関するアンケート調査」(2014年調査)によれば、「既卒者」(大卒未就労者)を直近1年間に「採用した」は27.3%、「採用活動を行ったが、採用には至っていない」は42.7%、「採用活動を行っていない」は30.0%である。

### (3) 採用における学びの尊重：4年間の学業成績、卒業後の学びの重視

入社後の育成を前提とした新卒一括採用では、学生が在学中に就職活動を行うこともあって、多くの企業では人物本位の採用が主となり、学業成績についてはそれほど重視してこなかった。

今後、「新卒・既卒ワンプール/通年採用」が定着すれば、人物に加えて、学生の本分である学業成績にも注目して、原則4年間の成績表の提出を応募段階で義務付けるなど、大学での学びを尊重することも可能となる。学生が学びを深める教科として、リベラルアーツ教育は文系・理系を問わず重要であり、積極的な取り組みを期待したい。

また、将来、大学全般にGPA制度<sup>5</sup>が応募者の能力を判断する客観基準として機能することを前提に、企業はその応募基準を明示することも有益である。

加えて、大学卒業後から応募までの期間（ギャップイヤー）の経験（例えば、他社での就業体験、留学やボランティア等の社会活動体験）や成果も積極的に評価していく必要がある。

大学4年間の成績表を携えて、卒業後の多様な経験をベースに就職活動を行う若者を、企業が積極的に採用するようになれば、学生や大学の就職に対する意識や行動も、通年採用を視野に入れたものへと変化していくであろう。

### (4) インターンシップ等を通じた教育への協力、インターンシップの定義の明確化

企業はインターンシップや産学連携等の形で、大学教育に多面的に関わっていくべきである。大学卒業後、学生の約7割は社会に出て、企業等に就職することから<sup>6</sup>、大学での学びと企業・社会での学びとの往還が必要である。将来のグローバル人材や地域社会の活性化に貢献できる人材を育成するために、企業としてできるだけ早い段階から教育に関わり、学外での学びの場を提供したい。

それによって、学生が気づきを得て、在学中の学びで資質・能力を高めることは、企業にとって採用したい学生のレベルを入社前から引き上げることにつながる。

われわれが実践するインターンシップは、「職業観の育成、キャリア教育を目的として、大学と企業で連携して行う長期（原則、1カ月以上）の就業体験」と限定している。学部1、2年生段階での産学協働による長期のインターンシッププログラムは、学生の職業観育成とともにその後の学びの動機づけを与えていくことを目的としており、特に大きな教育的効果が期待される。

<sup>5</sup> GPAとは、「授業科目ごとの成績評価を、例えば5段階（A、B、C、D、E）で評価し、それぞれに対して4、3、2、1、0のように数値（グレード・ポイント：GP）を付与し、この単位当たりの平均（グレード・ポイント・アベレージ：GPA）を出して、その一定水準を要件とする制度（文部科学省「大学における教育内容等の改革状況について（概要）（平成25年度）」2015年9月）

<sup>6</sup> 文部科学省調査によれば、大学（学部）卒業者の72.6%は就職する。一時的な仕事に就いた者（2.1%）も含めるとその割合は74.7%となる（文部科学省「平成27年度学校基本調査」2015年12月）

## 4．大学に期待すること

### (1) 学生の資質・能力の保証：成績への教育内容と到達度の反映、卒業資格の厳格化

学生を採用する企業の立場から、大学には学生の資質・能力の保証を求めたい。採用選考で成績を重視するためには、学生がどのようなカリキュラムに基づき教育を受け、成長したのかについて、大学が成績等にわかりやすく客観的に明示する必要がある。

さらに、一定の水準に達した学生に限り卒業を認めるよう、卒業資格を厳格化することを望む。学生の資質・能力の向上には、教職員による学生の指導、教育が重要であることは言うまでもない。

その前提として、教職員一人ひとりが大学は「社会のためにある」という意識を持ち、理事長・学長のリーダーシップの下、各大学が自らの特色、社会に求められる役割を自覚したうえでビジョンを明確化し、それに基づいて策定した入学やカリキュラム、学位授与に関するポリシーを体系的に運用していくことが求められる。

### (2) 海外留学、インターンシップ等の学外活動の強化、 学期制の見直し・卒業時期の弾力化

海外留学やインターンシップ、ボランティア等の学外での学びの機会をさらに増やしていくことを期待したい。大学がカリキュラム改革を行い、これら活動を正規科目として単位を付与し、取得を奨励するとともに、例えば、4学期制の導入や卒業時期を複数設定する等、学生が学外に出て行きやすい環境を整える必要がある。既にこうした改革を進めている大学もあるが、より多くの大学での環境整備が望まれる。

## 5．おわりに

これまで新卒一括採用と関連した終身雇用、年功制は、わが国の固有の雇用慣行として長く機能し、高度成長を支えてきた。しかしながら、これらの制度はグローバル化や技術革新、少子・高齢化の進展、それに伴う雇用のダイバーシティが進む中で、実態に合わなくなっている。

現行の新卒一括採用は、卒業後に切れ目なく就職を希望する学生の意向や一定の就職率の確保、個社の事情により、完全になくなるとは言えない。しかし、前述の通り、企業は新卒、既卒に関わらず、人物として優れ、求める資質・能力を備えた有為な人材を「新卒・既卒ワンプール/通年採用」によって迎え入れていくことが望ましい。

われわれは、大学での学びを尊重した採用とすること、応募者にとってわかりやすい選考であること、若者の将来の可能性を引き出すために新卒ワンチャンス以外の選択肢を設けること、という視点から、「新卒・既卒ワンプール/通年採用」の定着を提唱する。

本意見が、わが国の新人採用の望ましいあり方、ひいては雇用全体の議論についても一石を投じる契機となることを期待したい。



## 教育改革委員会

2016年3月現在  
(敬称略)

### 委員長

天羽 稔 (デュポン 名誉会長)

### 副委員長

青木 寧 (花王 常務執行役員)

姥貝 卓美 (三菱樹脂 取締役社長)

尾崎 哲 (野村證券 代表執行役副社長)

金子 眞吾 (凸版印刷 取締役社長)

高祖 敏明 (上智学院 理事長)

松本 佳久 (出光興産 取締役副社長)

四方 ゆかり (グラクソ・スミスクライン 取締役)

### 委員

荒川 詔四 (ブリヂストン 相談役)

池田 弘 (新潟総合学園 総長)

伊藤 文子 (イトーキ 顧問)

伊藤 守 (毎日コムネット 取締役社長)

井上 智治 (井上ビジネスコンサルタンツ 代表取締役)

岩村 水樹 (グーグル 専務執行役員CMO アジア太平洋地域 マネージング ディレクター)

内山 英世 (朝日税理士法人 顧問)

江幡 真史 (アドバンテッジリスクマネジメント 取締役)

遠藤 勝裕 (日本学生支援機構 理事長)

大賀 昭雄 (東通産業 取締役社長)

大久保 秀夫 (フォーバル 取締役会長)

大古 俊輔 (アンシス・ジャパン 代表取締役)

大塚俊彦	(EMCジャパン 取締役社長)
岡本比呂志	(中央情報学園 理事長)
織田浩義	(日本マイクロソフト 執行役 常務)
小野俊彦	
小野寺 優	(ニフコ 顧問)
片岡啓治	(明電舎 相談役)
加藤義孝	(新日本有限責任監査法人 顧問)
金岡克己	(ITホールディングス 取締役会長)
河合良秋	(キャピタル アドバイザーズ グループ 会長)
河村 肇	(丸紅 執行役員)
河本宏子	(全日本空輸 常務取締役執行役員)
岸上 茂	(岸上法律事務所 代表)
岸田 徹	(ネットラーニング 代表取締役(CEO))
北山禎介	(三井住友銀行 取締役会長)
桐原敏郎	(日本テクニカルシステム 取締役社長)
草原 繁	(リクルートホールディングス 取締役常務執行役員)
車谷暢昭	(三井住友銀行 取締役兼副頭取執行役員)
黒瀬 晃	(ジャパンパイル 取締役社長)
高坂節三	(日本漢字能力検定協会 代表理事 会長)
小林恵智	(ヒューマンサイエンス研究所 理事長)
齋藤勝己	(東京個別指導学院 取締役社長)
坂本孝行	(六興電気 取締役兼執行役常務)
佐久間万夫	(Eパートナー 取締役社長)
志賀俊之	(日産自動車 取締役副会長)
重木昭信	(日本電子計算 顧問)

洪 澤 健 (シブサワ・アンド・カンパニー 代表取締役)

島 田 俊 夫 (CAC Holdings 取締役会長)

清 水 弘 (アーサー・D・リトル シニア・アドバイザー)

杉 江 和 男 (D I C 相談役)

鈴 木 雅 子 (ベネフィット・ワン 取締役副社長)

住 谷 栄之資 (K C J G R O U P 取締役社長兼CEO)

銭 高 久 善 (銭高組 取締役副社長)

瀬 山 昌 宏 (インターエックス 取締役社長)

反 町 雄 彦 (東京リーガルマインド 取締役社長)

給 田 英 哉 (ARK HILLS CLUB 専務理事)

高 木 邦 格 (国際医療福祉大学 理事長)

高 木 純 夫 (日本漢字能力検定協会 執行役員)

高 島 征 二 (協和エクシオ 相談役)

高 橋 勉 (有限責任 あずさ監査法人 副理事長)

高 松 則 雄 (東京ビジネスサービス 顧問)

高 見 信 光 (エポック・ジャパン 代表取締役)

多 木 正 (ウシオ電機 常勤監査役)

田久保 善 彦 (グロービス経営大学院大学 常務理事)

多 田 幸 雄 (双日総合研究所 取締役社長)

田 中 達 郎 (シティグループ・ジャパン・ホールディングス 取締役会長)

田 中 豊 (アートグリーン 取締役社長)

淡 輪 敬 三 (ビービット 顧問)

津 川 清 (OFFICE TSUGAWA 代表)

辻 村 清 行 (CarpeDiem 代表取締役)

土 居 征 夫 (城西大学 イノベーションセンター所長)

同 前 雅 弘 (大和証券グループ本社 名誉顧問)

鳥 越 慎 二 (アドバンテッジリスクマネジメント 取締役社長)

中 島 好 美 (アメリカン・エクスプレス・インターナショナル 上席副社長)

中 野 敏 光 (W D Bホールディングス 取締役社長)

中 村 公 大 (山九 専務取締役)

中 村 紀 子 (ポピンズ 代表取締役CEO)

南 場 智 子 (ディー・エヌ・エー 取締役 会長)

野 田 馨 (サンワコムシスエンジニアリング 顧問)

芳 賀 日登美 (ストラテジック コミュニケーション R I 取締役社長)

羽 入 佐和子 (理化学研究所 理事)

林 明 夫 (開倫塾 取締役社長)

林 恭 子 (グロービス 執行役員)

林 達 夫 (アークデザイン 取締役社長)

林 田 英 治 (J F Eホールディングス 取締役社長)

東 田 幸 樹 (日本レジストリサービス 取締役社長)

日比谷 武 (富士ゼロックス 顧問)

平 尾 光 司 (昭和女子大学 学事顧問)

平 野 圭 一 (ロンバー・オディエ信託 シニアマネージングディレクター)

ハリー・A・ヒル (オークローンマーケティング 取締役社長)

廣 瀬 駒 雄 (オーエム通商アクト 取締役社長)

福 川 伸 次 (東洋大学 理事長)

藤 山 雄一郎 (ナショナル・ベンディング 取締役社長)

堀 田 康 之 (キッツ 取締役社長)

堀 内 勉 (アイ・エス・エル 理事)

堀 切 功 章 (キッコーマン 取締役社長CEO)

増 田 健 一 (アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー)  
益 戸 正 樹 (パークレイズ証券 顧問)  
松 林 知 史 (銀のかささぎ 顧問)  
宮 内 孝 久 (三菱商事 取締役副社長執行役員)  
三 宅 伊智朗 (スタンダード&プアーズ・レーティング・ジャパン 取締役社長)  
室 伏 きみ子 (お茶の水女子大学 学長)  
茂 木 修 (キックマン 常務執行役員)  
茂 木 七左衛門 (キックマン 特別顧問)  
本 村 健 (岩田合同法律事務所 パートナー弁護士)  
森 健 (ローランド・ベルガー エグゼクティブ アドバイザー)  
森 正 勝 (国際大学 副理事長)  
矢 崎 和 広 (諏訪貨物自動車 取締役会長)  
安 田 育 生 (ピナクル 取締役会長兼社長兼CEO)  
山 岡 建 夫 (JUKI 最高顧問)  
山 田 英 司 (NTTデータ 顧問)  
山 中 祥 弘 (ハリウッド大学院大学 学長・理事長)  
吉 田 知 明 (個別指導塾スタンダード 代表取締役)  
吉 丸 由紀子 (ニフコ 執行役員)  
和 田 裕 (マッハコーポレーション 取締役会長)  
鰐 淵 美恵子 (銀座テラーグループ 取締役社長)

以上115名

#### 事務局

藤 卷 正 志 (経済同友会 執行役)  
小 倉 都 (経済同友会 政策調査部 アソシエイト・マネジャー)