

先進事例と今後の新卒市場のキーワード

従来とは異なる新卒就職の手法も台頭。企業・学生が心がけるべきことは？

人口減少社会において 労働力の奪い合いは激化

世界に類を見ない超高齢社会、日本。平均寿命は延び続けており、近い将来多くの日本人が100歳を超えて生きる時代が来ると言われている。大学入学時に多い18歳人口の推移(グラフ①)を見ると2005年では約137万人だったが、17年では約120万人まで減少。今後、32年には、ピークだった90年代前半の半数である約98万人に、さらに40年には約88万人にまで減少するという推計もある。将来の日本経済を担う大学生の数も同様に減少していく。企業は自社の永続的な繁栄のため若い労働力を獲得しよう

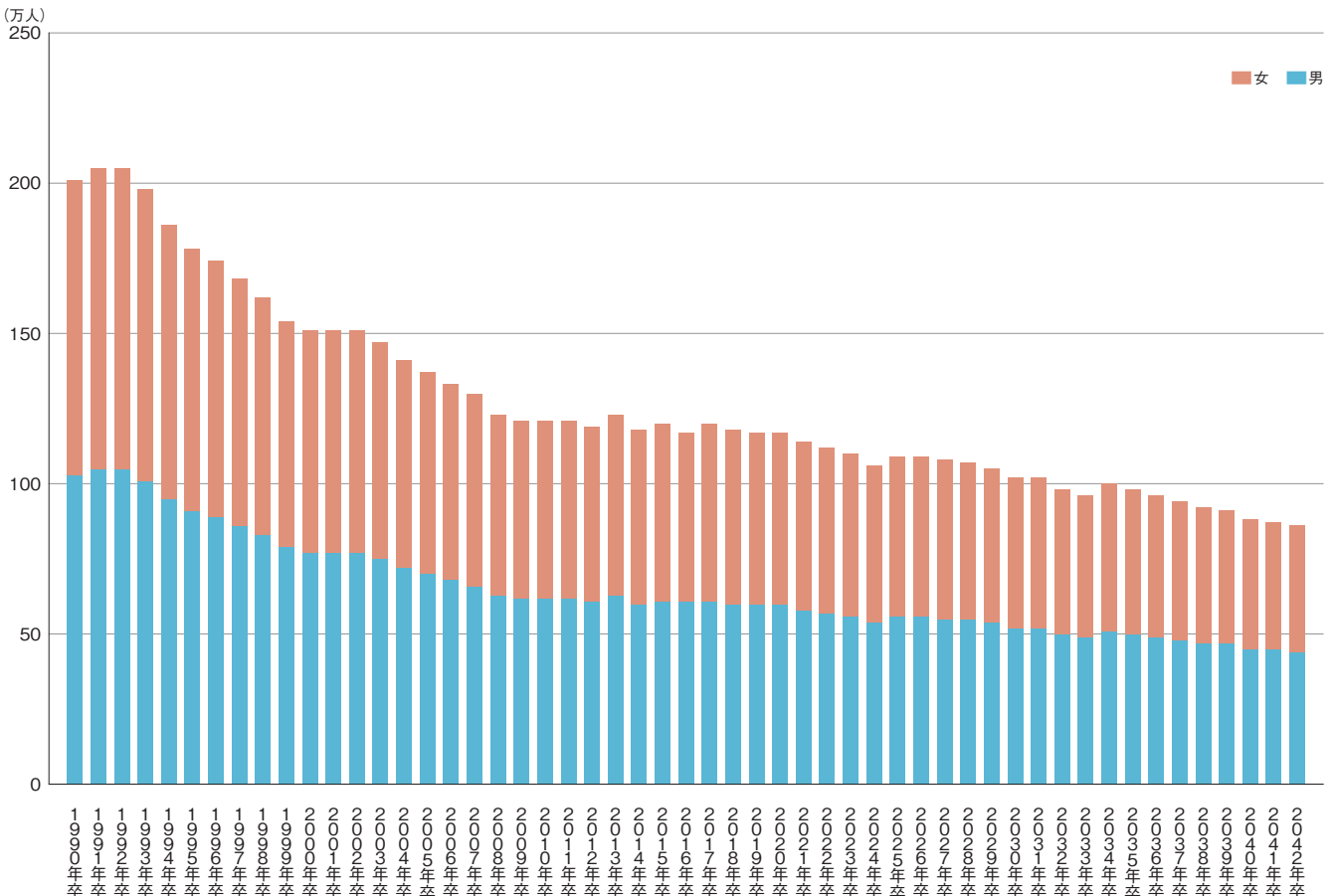
とするが、売り手市場の今以上に、将来の新卒市場は労働力の奪い合いが激化することが予想される。

そんな高齢化が進む中、日本政府は2017年9月に“人生100年時代を見据えた経済・社会システムを実現するための政策のグランドデザインに係る検討を行う”ため「人生100年時代構想会議」を発足。経済産業省の伊藤室長が語る(P7)ように、政府は「人づくり革命」を推進している。具体的な話は、前述の通りだが、個人にとってはより柔軟な働き方が選べる時代になっていきそうだ。

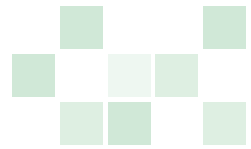
日本における「個人と企業の関係」を示したのが、図②(P47)だ。「これまで」は、高校や大学を卒業し新卒で入社した企

業で長く働き、定年で引退した後は、老後の暮らしを送るという直線的なキャリアを多くの人が送っていた。企業は、そんな社員の働きに対して年功序列や終身雇用という形で報いてきた。個人は就職した段階で、5年後、10年後のキャリアをある程度予測できる状況にあり、企業の業績アップのために尽くすというシステムだった。しかし、景気の悪化や非正規雇用の増加などでこれらは限界を向かえている。仕事の成果によって賃金変動する成果主義を取り入れている企業や、年齢に関係なく、実力のある人材を役職登用する企業も増えている。そのような背景もあり、これまでのような、直線的なキャリアとは違った生き方が増え始めているし、

① 18歳人口(男女別)の将来推計



出典：文部科学省「高等教育の将来構想に関する参考資料」



政府もそれを後押ししている。

「これから」は、一つの企業で生涯働くというケースは少なそうだ。社会に出た後に興味のわいた分野を学校で学び直す、ボランティア活動に勤しむ、男性も一度家庭に入り再就職、フリーランスとして企業に属さず働く、副業・複業などさまざまな選択肢が考えられる。直線的なキャリアではなく、複線的なキャリアを歩みながら個人としての知識やスキルを磨く。そうやって人として成長することで企業に貢献する。企業はそんな個人の成長をサポートすることで個人を引きつけ、イノベーションを繰り返すことで業績アップしていく。個人と企業のWin-Winな関係はそんなふうに変わっていきそうだ。

実際、就職みらい研究所の調査③で「『学び直しと仕事選択を繰り返す人生』について」大学生に聞いてみたところ、「よいと思う」が29.5%、「どちらかというよいと思う」が51.2%と、約8割が肯定的な意見だった。「1度社会に出てから気づいたり興味を持つものがあると思う」(男性学生)、「何度も成長することは、企業にも自分にも良いことだと思う」(女子学生)など、キャリアについて柔軟に考えている学生が多く見られた。

今後ますます激しい争奪戦となりそうな新卒市場だが、これからの学生と企業のマッチングはどのように変化していくのだろうか？ いくつかの先進事例を踏まえて考えてみたい。

社会人と伍していく 即戦力レベルの学生

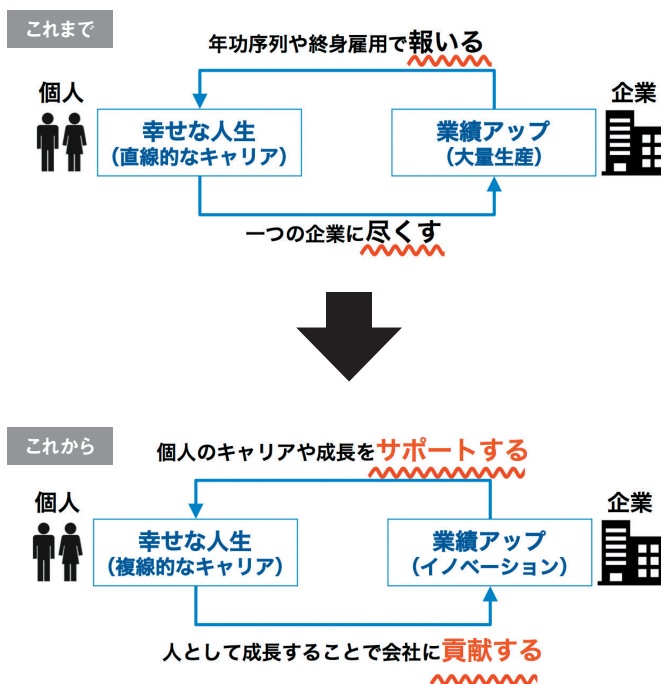
現在、最も注目を浴びているのが、AI(人工知能)分野の人材だろう。もちろん、新卒市場においても、各社がAI人材の獲得にしのぎを削っている。そこで、日本人工知能学会 倫理委員長でもある東京大学大学院の松尾豊准教授にお話をうかがった(P48)。松尾准教授の研究室の学生は、学生でありながら社会人と同等のプロジェクトマネジメント経験を持ち、企業との共同研究でも社会人と伍して活躍できる人材だ。当然新卒採用ではさまざまな企業から引く手あまただが、仕事内容や待遇面に魅力を感じず、結果と

企業

個人の“人としての成長”を
企業がどれだけ支援できるか

学生

② 個人と企業のWin-Winな関係



これからの「個人と企業の関係では、選択肢が増える分、個人がしっかりと自分のなりたい姿を意識する必要がある。さまざまな経験を通して人としての柔軟な考え方を身につける。

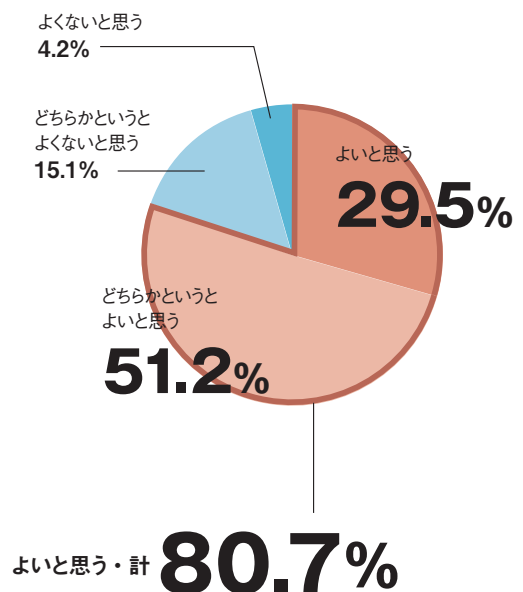
就職みらい研究所作成

学生

学生の8割は「学び直しと仕事
選択を繰り返す人生」に肯定的

③ 「学び直しと仕事選択を繰り返す人生」について

※大学生 全体 / 単一回答



「よいと思う・計」を属性別で見ると、男性77.3%に対して、女性84.9%と男女で7.6ポイントの差がある。また、大学院生は83.4%だった。「今までのような単一な仕事に縛られることが無く、選択肢が増えるということは良いことだと思う」(理系 / 女子学生)、「寿命が延び、1人1人何かをやる時間が増えるので」(文系 / 男子学生)などの声が寄せられた。

先進事例と今後の新卒市場のキーワード

して起業を選ぶ学生が増えているという。年齢よりも技術力で勝負できる分野だけに、会社経験を積まずに起業した場合でも億単位の資金調達を実現できる。そうすると、企業に属するメリットを見出しにくい。総合職入社の場合、学生時代の専攻を生かせない配属先でスキルが陳腐化することへの不安を感じるのだ。

「学ぶ」と「働く」の接続を担う大学に、特色のある事例も出てきている。2018年4月開校予定の新潟食料農業大学(P49)では、1年次から意識して社会との接点を持たせる予定だ。入学後はまず食のさまざまな分野について広く浅く知識を身につけ、その後自分自身の適性を見極めた上で、学生が興味を持った分野に

注力できるカリキュラムを想定している。「社会連携室」の専任講師がインターンシップの受け入れ先を開拓するなど、実社会との接点に重点を置いている。インターンシップ先への就職の可能性や、スカウト、学生からの売り込みなど、いわゆる公募以外のマッチングプロセスでの採用も視野に入れている。専門領域に特化しているからこそ、大学での学びが実社会に直結している好例となるだろう。また大学としては、起業を目指す学生にも期待を寄せているという。

人が集まるのは「個人の力」が最大限に生かせる企業に

これからどんな学生が増えていくのだ

ろうか？ ここでは学生側の意見としてすでに起業しながら就職することを選んだ2名の例を紹介する。まず、筑波大学の塚崎さん(P50)。大学入学前から起業に興味を持っていた塚崎さんは、2018年1月に事業をスタートさせた。就職活動では3社に内定したがすべて起業との両立の可能な「副業OK」の企業だ。塚崎さんにとって、企業に入るならば事業に近いところでより多くの経験が詰めること、また立ち上げたばかりの会社にはできない多くの人を巻き込んだ大きなビジネスができることが優先になる。もう1名のたかまつさん(P51)の場合は、自分自身が「成し遂げたいこと」を考えた上で、そのためのノウハウを最も学べる環境を優先して就職先

AI(人工知能)・ディープラーニング分野の人材動向

よりスキルを生かせる場としてAI人材は起業に目を向けている

■ 学生が企業に対して抱く「スキルが評価されない」という思い

私の研究室では、AI、Web、ビジネスモデルの研究を軸に、基礎研究から企業との共同研究などを通じた社会実装まで、一貫通貫で活動を行っています。企業との共同研究では、研究室内外から学生を募り、実力をつけた学生にはプロジェクトマネージャーを任せ、結果を出せばまた別のプロジェクトを任せます。優秀な学生は5件以上のプロジェクトマネジメント経験を積み、プログラムを書ける、AI・ディープラーニング人材として「使える」人材に育って卒業します。

ここ数年、このような人材に対する企業からの需要の高さを感じる一方、私の研究室では、企業には就職せずに起業する学生が増えています。起業にはリスクもあるし、親の希望もあって、一度は就職する学生もいますが、ジョブローテーションの一環として技術を生かせる場以外に配属された結果、技術の陳腐化を恐れて離職するパターンが多

いですね。離職者が優秀な人物であれば研究室で雇用するのですが、学生たちはそうやって戻ってくる先輩や起業する先輩を間近で見えていますから、就職という選択肢を非常に冷静に捉えています。

AI・ディープラーニング人材に対する企業の金銭面での評価の低さも、学生を起業に走らせる要因の一つです。世界のディープラーニング人材の年収は約30万ドルとも言われていて、日本と大きな差がある。とはいえ海外では、各プレイヤーの技術力が高く、熾烈な競争にさらされる。そこで「国内で起業」という選択肢が残るわけです。AI分野への投資意欲が高いこともあり「3人で起業して15億円調達」ということも可能。実際、私の研究室から、すでに2社、上場企業が誕生しています。

■ AI人材の技術的ピークは20代。そのとき、力を発揮できるチャンス

企業が優秀なAI・ディープラーニング人材を採用したいならば、彼らが技術を発揮す

東京大学大学院
工学系研究科
技術経営
戦略学専攻
特任准教授

松尾 豊氏



工学博士。専門は、人工知能、Webマイニング、ビッグデータ分析、ディープラーニング。AI技術でWebをもっと賢くすること、大きなブレイクスルーを生み出すことを目指し、研究活動を行っている。一般社団法人人工知能学会 倫理委員長。

るにふさわしい役割やチャンスを与えることが必要です。人は、役割や地位によってつくられていくもの。大変な場面を経験すれば成長するし、その中からすごい事業も生まれてきます。また、IT人材はプログラミング言語という言葉を取扱うため、技術的なピークは20代に訪れる場合が多い。そのときにスキルに合った業務を経験させることが大事だし、そうすることで企業にとっても有益なものが生まれてくるのではないのでしょうか。これからは、正規・非正規といった枠組みを越えて、個人も「自分を守るスキルを身につける」という意識を持つことも大切だと思います。

を選んでいる。たかまつさんの場合は、社会人だったら知っているであろう組織運営の方法や交渉術などに苦労した経験も組織に属することを志したきっかけの一つだ。そんなたかまつさんは「一つのこと」に一直線に力を注ぐのではなく、いくつものやりたいことを行き来しながら人生を充実させたい、と考えるのが私たちの世代」とも話す。起業家以外の一面を持つことも、自分自身のやりたいことの実現につながっているのだ。

塚崎さんもたかまつさんも、自分自身のスキルアップのため、それを実現するための柔軟な対応ができる就職先を選んだ。一度きりの人生。自分自身がどれだけ成長できるか、やりたいことをやり切れるの

か。選社理由は、なりたい自分に近づける組織かどうかというところが大きい。

今回紹介した先進事例も踏まえながら、これからの就職市場のキーワードを考えてみたい。

1 相互理解

就職は、企業と学生がお互いのことを理解し合うことで納得度が増す。就職みらい研究所が行っている「産学ワールドカフェ」(P53)でも企業と学生が本音で対話することで「学生が何を思っているか、考えているか感じることができた」(エンジニアリング・人事)などの声が上がっている。

ほかにも、インターンシップを通じて企業と学生の相互理解の促進が期待できる。学生は自分自身の業務への適性を見極めながら、その会社の業務内容・職務内容に理解を深めていく。自分では気づかない視点を社員から得られたことで「フィードバックの内容が鋭く、すごいと尊敬できる社員がいた。自分もそんなふうになりたいと思った」(理学部／男子学生)という声もある。

もちろん、相互理解を深める方法はほかにもある。学生は、アルバイトでもいいので低学年時から、社会と接点を持つことを意識したい。そうすることで、学生は客観的に自分自身のスキルや志向を把握できる。大学が低学年時からのインター

「学ぶ」と「働く」の接続を意識した教育の今

食と農の分野で即戦力となる人材を育成する新たな大学を設立

マーケットインの発想で、新たな食料産業を生み出す人材を育てる

私たちは、2018年4月に、食と農に関する高度な専門知識・技術と「食」「農」「ビジネス」に関する総合知識・技術を兼ね備えたジェネラリストを育成する「新潟食料農業大学」を開学します。目指すのは、「食べる人がいて、それに応えて作る」という、マーケットインの発想で生産、加工、流通、販売、調理、サービスといったフードチェーンに携わり、新しい食料産業を生み出すことのできる人材の育成。そのために、教授陣の約2割に大手食品メーカーなどの企業出身者を迎え、実践的な教育を行います。そして新潟市が掲げる新潟ニューフードバレー構想(※)の知の拠点として、就職後に改めて研修を受けずとも、実務に必要な基礎知識はすべて大学で学んだ即戦力を育て、実践する上でわからないことが出てくれば卒業後にもいつでも大学に相談に来られる体制をつくります。

企業・地域との連携など実学を重視した教育を実施

ただし、学生には入学時から将来を決めさせるわけではありません。1年次には、まずは食料産業全体を概観できる座学やインターンシップ、地域での経験の場を用意します。そこで自らの適性を見極めた上で、2年次から「アグリ」「フード」「ビジネス」のいずれかのコースに進み、専門教育を受ける。さらに、3年次にもう一度、今度は自分の専門分野の企業に赴いて将来を見据えながらインターンシップに取り組むという実学を重視したカリキュラムの中で進路を決めていきます。

この構想の実現には、企業や地域など実践の場との連携が不可欠です。そのため、本学の設立が決まっていた一番に「社会連携室」という部署をつくり、2名の専任教員を招聘。インターンシップの受け入れ先の開拓や1社ごとのプログラム内容の立案を進めています。受け入れを表明してくれた企業は、県内企業を中心に約100社に上りました。

新潟食料農業大学
学長

渡辺好明氏



1968年農林省入省後、水産庁長官、農林水産事務次官、内閣総理大臣補佐官(郵政民営化担当)などを歴任。2018年4月開学予定の新潟食料農業大学の学長として開学準備を牽引している。

応募・採用の時期を決めて行うという現在の新卒採用の仕組みは今後変わってくると見込んでいます。本学においては、インターンシップへの参加をきっかけとしてその会社に応募する学生も出てくるでしょう。さらには、講義にゲストスピーカーとして呼んだ企業経営者や大規模法人農家との出会いをきっかけに学生が声をかけられたり、学生が売り込んだりといったことが起こるかもしれません。多面的に「食」に関して学んだ学生が起業することにも期待しています。世界を視野に入れば、実は自動車産業よりも大きな市場がある。チャンスは無限にあります。

※食産業にかかわる生産者、企業、研究機関が連携し、食産業No.1都市を目指す構想

先進事例と今後の新卒市場のキーワード

ンシップに積極的な場合もあり、社会と接点を持てるチャンスは広がっている。企業も面接や説明会では見られない素の学生を知る機会を積極的に活用。産学連携のプロジェクトに参加したり、学校訪問や合同企業説明会の回数を増やすなど相互理解を強化している企業も多い。

2 イノベーション人材

第四次産業革命の時代になり、これまでのように「与えられた仕事」を行う人材だけでは、企業の発展が難しくなっている。そんな中、自社の成長に欠かせないのが「イノベーション人材」だ。これまでの発想にとらわれずに新しいものを生み出

していける人材ならば、新しいサービスや価値を生み出していけるだろう。そのような人材はどこにいるのか？ 企業経営にとって、自社を成長させられる人材を獲得できるかは死活問題だ。高い技術を持った学生をコンテストのような場所で発掘していく、インターンシップなどで光る人材を見出すなどもあるのかもしれない。また、イノベーション人材としての「外国人留学生」にも注目したい。「日本人学生の採用枠の中での外国人留学生採用」ではなく、グローバル戦略など外国人であることを生かした配属、業務が前提となる採用も増えそうだ。これまでのような画一的な採用ではなく、さまざまな人材を採用することでイノベーションが生み出される。

3 人材育成

前述したように、企業経営にとって、自社の発展を担う人材の採用は非常に大きな問題だ。採用と経営戦略とは密接なかわりがある。最近学生と話していて感じるのは「自分がどれだけ成長できるか」を考え企業を選んでいるということ。自分らしい生き方を実現するため、ワーク・ライフ・バランスにも注目が集まっている。だからこそ、社員に期待し、社員を成長させられる企業に学生は熱い視線を向けている。社員個人の力を伸ばし、社員を大切にする企業に学生は魅力を感じるだろう。人材育成が企業の強みになる。



筑波大学
理工学群
社会工学類
経営工学専攻

塚崎浩平さん

高等専門学校3年次に『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら』（ダイヤモンド社）をもとにテニス部を運営した経験から経営に興味を持ち、起業を目指す。2015年に筑波大学3年次に編入し、その後IT先進国であるアメリカ（8カ月）、インド（3カ月）に留学、現地企業でのインターンシップも経験。帰国後、18年1月にforent株式会社を設立、CEOに就任した。

起業と企業勤務の両立を志向し「副業OK」の企業に絞って就活

起業し、事業を運営しながら
企業での経験も積みたかった

2018年1月、借りたい、貸したいものを簡単に貸し借りできる地域コミュニティサービス「forent」を立ち上げ、メンバー5人で事業拡大に向けて奔走しています。高専時代に起業に興味を持って以来、アントレプレナーシップ講座を探して受講したり、友人とサービスを検討し、投資家を訪問したりもしました。大学編入後1年間休学してアメリカ・シリコンバレーとインド・バンガロールへ留学したのも、ITの本場で起業の実際を見てみたかったから。とはいえ、企業に入っている人々を巻き込んで大きなことに取り組みたいという思いや、自分が社会に通用するのか試したいという思いもあったので、就活しました。ただし、できるだけ早く起業したかったので「副業可」としている企業に絞って応募。事業を回す場数をより多く踏めるであろうベンチャー企業を中心に選考を受けた結果、大手ITコンサルティング会社やITベンチャーなど計3社に内定しました。

その中で入社先に選んだのは、ITベンチャーです。僕の最終目標は海外で起業して成功することなので、海外事業に携わるチャンスがあることが決め手でした。

入社後は、担当業務に効率的に取り組んで空いた時間をforent経営に回すつもりでしたが、17年夏以来試行錯誤してきたforentが18年に入って軌道に乗ってきました。3月中に事業拡大の見通しが立てば、内定先には入社せずにforentに専念します。内定先には自分の考えをすべて伝えて「うまくいかなかったら入社して」と言ってもらっているので、ありがたいですね。

僕を起業に向かわせるのは、好奇心です。同じことを繰り返していると、人生はすぐに終わってしまいます。新しいことをやり続けることで、人生を濃くしていきたい。だから、社会人経験がない段階での起業をリスクだとは思いません。むしろ、挑戦することでリスクを最小化できると考えています。そうして挑戦を続けていけば、当たる事業が出てくる。今はそういう時代だと思います。

変化へ対応できる 「個人の強さ」を

新卒偏重で、社会の流動化を阻害していると、新卒一括採用に反対する声も多い。しかし、取材した多くの企業で、新卒採用が重視されており、企業にとっては短期間で効率的に学生数を採用できる手段として定着している。

一方、学生に対しては、卒業後すぐに就職するのではなく、留学などでギャップイヤーの活用を勧める意見もある。ただ「奨学金返済のため、大学を卒業したらすぐに働きたい」(文学部・女子学生)など学生自身が早い就職を望むケースも多い。

企業は、優秀な学生の獲得のために

は、選考時期・手法、入社時期、入社後の働き方(副業・複業、リモートワーク、学び直しなど)などで、より個人に合わせたきめ細やかな選択肢を提供できることが重要になる。企業と学生のマッチングプロセスは多様化し、人事業務は複雑で高度になると予想される。もちろんテクノロジー(HR Tech)の発展など、システム面での後押しもあるだろうが、入社企業の決定に大切になる、相互理解の深さ、社員接点などはテクノロジーで代替しづらい。人事業務の効率化には限界がありそうだ。

学生にとっては、売り手市場と言えど知名度や待遇の良さなどで安易に就職先を選択すると、早期離職など本意なキャリアにつながりかねない。自分自身の

あるべき姿を見据えてキャリアを選択し、社会に出た後も学び、成長し続ける覚悟が必要。人口減少社会では、望めは誰もが仕事を得ることができる。ただ、自分自身がキャリアオーナーシップを持ち、自己研鑽を重ねられるかが大切。変化の激しい時代の中で、個人と企業の関わり方はどんどん変わってきている。インターネットの台頭で、就職活動のやり方が変わったように、今後も予測できないさまざまな変化がやってくるはずだ。どんな場所でも、強みを発揮できるよう、働く個人が強くなる必要がある。そして何度でもやり直しのできる人生だからこそ、いざというときに柔軟に対応できるしなやかさも持ち合わせておきたい。(主任研究員・杉村希世子)

芸人、社長、NHKディレクター。 すべて並行して相互に生かし合っていく

若者と政治・社会問題をつなぐために
NHKでノウハウを身につけたい

2018年4月から、NHKにディレクターとして入局します。芸人と自ら起業した会社の社長でありながら就職を志向したのは、2つの面で成長したいと思ったから。1つ目は、社会人として仕事ができるようになるため。会社設立からの2年間、組織のあり方、考え方を十分知らないために社外との交渉から社内のスタッフへの指示・採用まで、うまく進められないことが多々あったんです。

2つ目は、政治や社会問題について現場でもっと深く学ぶため。「お笑いを通して社会問題を発信する」が私の活動の信条です。そのために、今持っている以上の取材のテクニックやノウハウを身につけたいし、若者の声を届けるための政治や社会の動かし方を知りたい。それができるのは官僚かジャーナリストだと考えたとき、NHKなら民放よりも長い目で番組づくりをさせてもらえるのではないかと結論にいたりしました。

それに、人生100年時代と言われてい

る今、芸人という1つの職業にこだわる必要はないと思ったんです。芸人を引退して就職するのではなく、お笑いもゆるやかに続けながら、番組制作に注力する。そして、プロボノ(※)として会社の事業にも取り組む。それぞれの活動は、並行して続けることで相互に生かし合っていけると考えています。周りを見ても、先に就職した学部時代の友人たちの中には「仕事以外の活動の時間がとれない」と退職する人がたくさん出てきています。一つのことに一直線に力を注ぐのではなく、いくつものやりたいことを行き来しながら人生を充実させたい。そう考えているのが私たちの世代だと思います。

入局後は、政治や社会問題を取り上げた番組で視聴率を取れる手法を生み出すことが目標です。今、10代・20代が政治・社会問題を知ることのできるメディアがありません。だから、自分が作り、民放にまねされることでメディアを増やす。そうして若者に政治の情報が届き、若者の声を政治に届けられる状況を生み出したいと思います。

慶應義塾大学大学院
政策・メディア研究科、
株式会社笑下村塾
代表取締役

たかまつななさん

横浜・フェリス女学院中学・高校出身の「お嬢様芸人」としてテレビ・舞台で活動するかたわら、お笑いジャーナリストとしてお笑いを通して社会問題を発信。2016年には若者と政治の距離を縮めるために株式会社笑下村塾を設立し、全国で出張授業・企業研修を行っている。慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科に在籍中で、東京大学大学院情報学環教育部でも学んでいる。18年4月よりNHKに入局予定。

※仕事で培った知識やスキル、経験を生かして行うボランティア活動