

就職白書

2019

就職みらい研究所

昨今の採用・就職活動スケジュールの変更や見直し、学生側の就職活動による
学業機会の阻害の問題、企業側の人材不足や採用難の問題、
そして、日本の新卒一括採用システム自体への懸念など
多面的な課題や議論を含め、「新卒採用」というテーマが、近年で最も注目を集めている。

経団連は2021年卒学生からの「採用選考に関する指針」の廃止を決定、
今後は、政府主導で新たな枠組みを検討することとなった。
新卒一括採用が主流だった日本の雇用システムも変化の兆しが見られ、新たな姿を模索している。
新卒採用マーケットにとって、今がまさに過渡期となりそうだ。

学生が自分に最もふさわしく、自分を伸ばすことのできる会社を選び、
企業が繁栄を担う優れた人材を求める
…この両者が両立するためには、
企業と学生間のコミュニケーションが十分に成立していることが不可欠。
リクルート創業期から変わらないこの考えに基づき、就職活動、キャリア観醸成、
インターンシップの関係性を紐解くとともに、
企業・学生ともに納得度の高いマッチングと入社後の活躍について考察した。

「よりよい就職・採用活動」を考えるヒントにしていいただければ幸いです。

調査概要

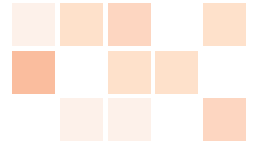
就職白書2019 ※現在と同様の調査は「2012年卒より実施」

【企業調査】

2019年卒(大学生・大学院生)の採用活動振り返り調査
調査目的：新卒採用に関する企業の活動実態を把握する
調査方法：郵送調査
調査対象：全国の新卒採用を実施している従業員規模5人以上の
企業4,522社
調査期間：2018年12月19日～2019年1月28日
回収社数：1,307社(回収率(28.9%))

【学生調査】

2019年卒(大学生・大学院生)の就職活動振り返り調査
調査目的：就職に関する学生の活動実態を把握する
調査方法：インターネット調査
調査協力：株式会社クロス・マーケティング
調査対象：クロス・マーケティング社のモニターにスクリーニング調査を行い、
民間企業を対象に就職活動を行った全国の大学4年生・大学院
2年生の男女を対象
調査期間：2018年12月28日～2019年1月21日
集計対象：2,030人



CONTENTS

Part1 新卒市場を取り巻く環境

新卒採用・就職マーケットの今 4

新卒採用の制度をめぐるさまざまな動き 6

●日本経済団体連合会 長谷川知子氏 ●就職問題懇談会 山口宏樹氏

新卒採用スケジュールの変遷 8

Part2 2019年卒の採用・就職活動の振り返り

① 充足状況・内定状況・満足度(企業・学生) 10

② 企業の活動実態(選考) 14

③ 企業の活動実態(インターンシップ) 16

④ 企業の活動実態(課題) 18

⑤ 学生の活動実態 20

⑥ 企業の採用活動 2020年卒の見通し 24

Part3 よりよい就職・採用のために

「日本型雇用 限界説」をどう捉える? 28

●雇用ジャーナリスト 海老原嗣生氏に所長 増本全がインタビュー

就職活動とインターンシップの効果 32

変わる企業の採用活動 38

●みずほフィナンシャルグループ 日置健太氏 ●メルカリ 奥田綾乃氏
●ミマキエンジニアリング 永井洋氏 ●エコー電子工業 野田健太郎氏
●プロアシスト 生駒京子氏

入社後活躍を見据えて 46

●川田工業 川田岳論氏 ●中央大学大学院 佐藤博樹氏

就職みらい研究所の活動について 52

就職みらい研究所の主な調査 53

就職みらい研究所HP 54

【就職プロセス調査】 P4、P21、P39、P41

調査目的：大学生・大学院生における就職活動の実態を把握する

調査方法：インターネット調査

調査対象：2019年卒業予定の大学生および大学院生に対して、
『リクナビ2019』にて調査モニターを募集し、モニターに
登録した学生

【大学生・大学院生の就職状況調査 2019年卒】 P21

調査方法：インターネット調査

調査時期：2018年10月18日～11月29日

調査対象：『リクナビ2019』会員・マクロミル社のモニターより、
2019年3月卒業予定の大学生および大学院生

回収数：大学生 3,826人 大学院生 449人 計 4,275人

※当冊子内では、年号は西暦で表示。隣接して西暦表記が並ぶ場合は、はじめのもの以外は、上2桁を略して表記する
(例/2018年、2019年→2018年、19年)

※%を表示するために小数点第2位で四捨五入しているため、%の合計値や差の数値と計算値が一致しない場合がある

新卒採用・就職マーケットの今

大卒求人倍率の推移、採用・就職環境における企業と学生の概観は？

大卒求人倍率は1.88倍 中小企業は過去最高の倍率

『ワークス大卒求人倍率調査』(リクルートワークス研究所、2018年4月26日 発表・P5グラフ・③)によれば、2019年3月卒業予定だった大学生・大学院生対象の大卒求人倍率は1.88倍と、ここ7年連続して上昇している。全国の民間企業の求人総数は、前年の75.5万人から81.4万人へと約6万人増加し、バブル期(70万～84万人)をしのぐ水準のまま。一方、学生の民間企業就職希望者数は43.2万人と、求人総数に対して38.1万人の人材が不足している。グラフ①を見ると、3月から6月にかけての就職内定率が、この3年で年を経るごとに上がっており、学生たちが早いタイミングで内定を取得していることからしても、人材獲得競争の加速が見てとれる。

特に、19年卒の大卒求人倍率を従業員規模別に見てみると、「300人未満」「300～999人」「1000～4999人」「5000人以上」の順に、9.91倍、1.43倍、1.04倍、0.37倍と、「300人未満」の中小企業が突出して高く、前年から3.46ポイント上昇して過去最高(※)の水準に。従業員規模が小さくなるほど採用が年々難しくなっていることがわかる。

一方、中途採用市場では、18年の平均有効求人倍率(厚生労働省)は前年比0.11ポイント増の1.61倍(2019年2月1日発表・P5・グラフ③)で、1973年の1.76倍以来の高水準。新卒だけでなく、中途採用のマーケットでも採用難だ。

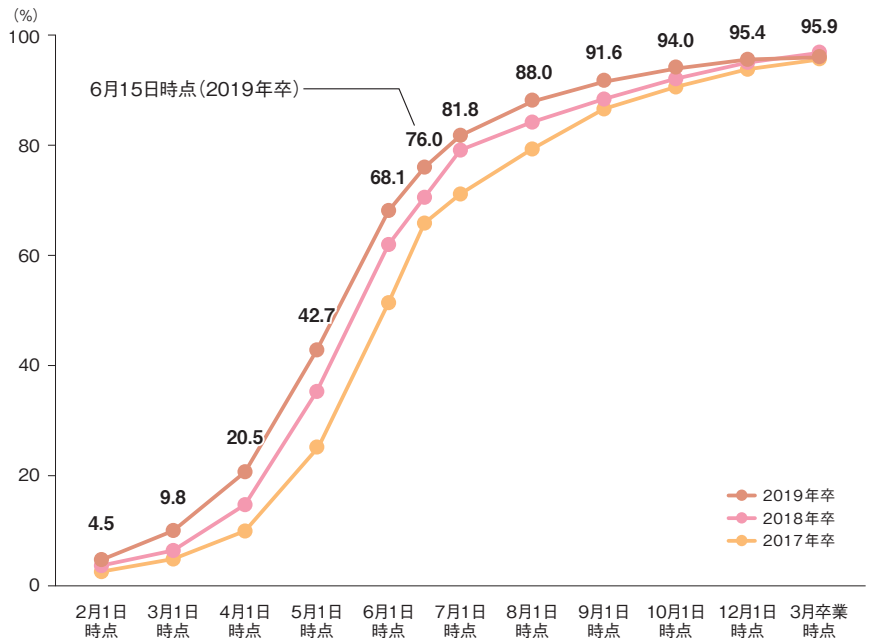
採用効率は悪化 採用対象を広げる動きも

このように、新卒・中途ともに労働市場における新卒・中途雇用は採用難を示しており、企業はさまざまなチャネルを用いて、人材獲得に努めている。例えば、中途採用で広く用いられている人材紹介の新卒採用への導入、インターンシップによ

※比較可能な期間における値

学生

① 就職志望者における就職内定率の推移 大学生・就職志望者／単一回答



出典：「2019年3月度(卒業時点)内定状況」就職プロセス調査(2019年卒)

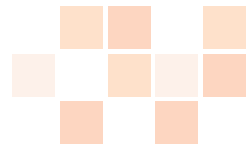
る学生との早期接触や、企業から学生にオファーする逆求人型採用など、手法は実にさまざま。これらマッチングプロセスの多様化や、そもそもの採用難な状況を受けて、企業の人事セクションでは、時間的・人的コストが拡大し、採用効率が悪化。マンパワー不足や採用効率を高めるために、HRテクノロジーと呼ばれるさまざまな人材関連サービスも登場している。その中心は、人事担当者の採用選考に関わる工数負担を軽減するサービスであり、人材育成、人事評価などの業務改善にも広がっている。こうしたサービスは、「働き方改革」なども背景に広がりを見せしており、Part3(P40)で詳述する。

また、インターンシップの重要性はますます高まっており、2018年度ではすでに95.9%の企業が実施(P16)。インターンシップに参加した企業に入社する学生の割合も、2019年卒では大幅に上昇して、4割近くに達した(P15)。企業の採用活動は、インターンシップ経由のものと、選

考によるもののが両輪となっている。

一方、学生側では、プレエントリーや個人社説明会、面接など選考プロセスの活動量が減少しているのに対して、インターンシップの平均参加社数は3.30社から4.69社へと増加。第1志望群の企業に入社を決める学生が多い中、活動量減少により、十分な情報収集をしないまま、入社先を確定するケースも見られる(P23)。売り手市場が続くものの、必ずしもすべてが学生にとって好条件とは言えない。

企業が採用戦略の一環として、採用対象を広げる動きも。新卒と同様にひっ迫している中途市場では、卒業後3年以内の既卒者(第2新卒)や、在留資格の緩和を伴う外国人労働者受け入れを通じて人材を獲得しようとしているからだ。AIをはじめとしたテクノロジーによる労働力の代替も進むことを考えると、労働市場には新卒の学生以外に、中途人材や第2新卒、外国人労働者、テクノロジーの存在も。学生には、自律的なキャリア設計が求められそうだ。

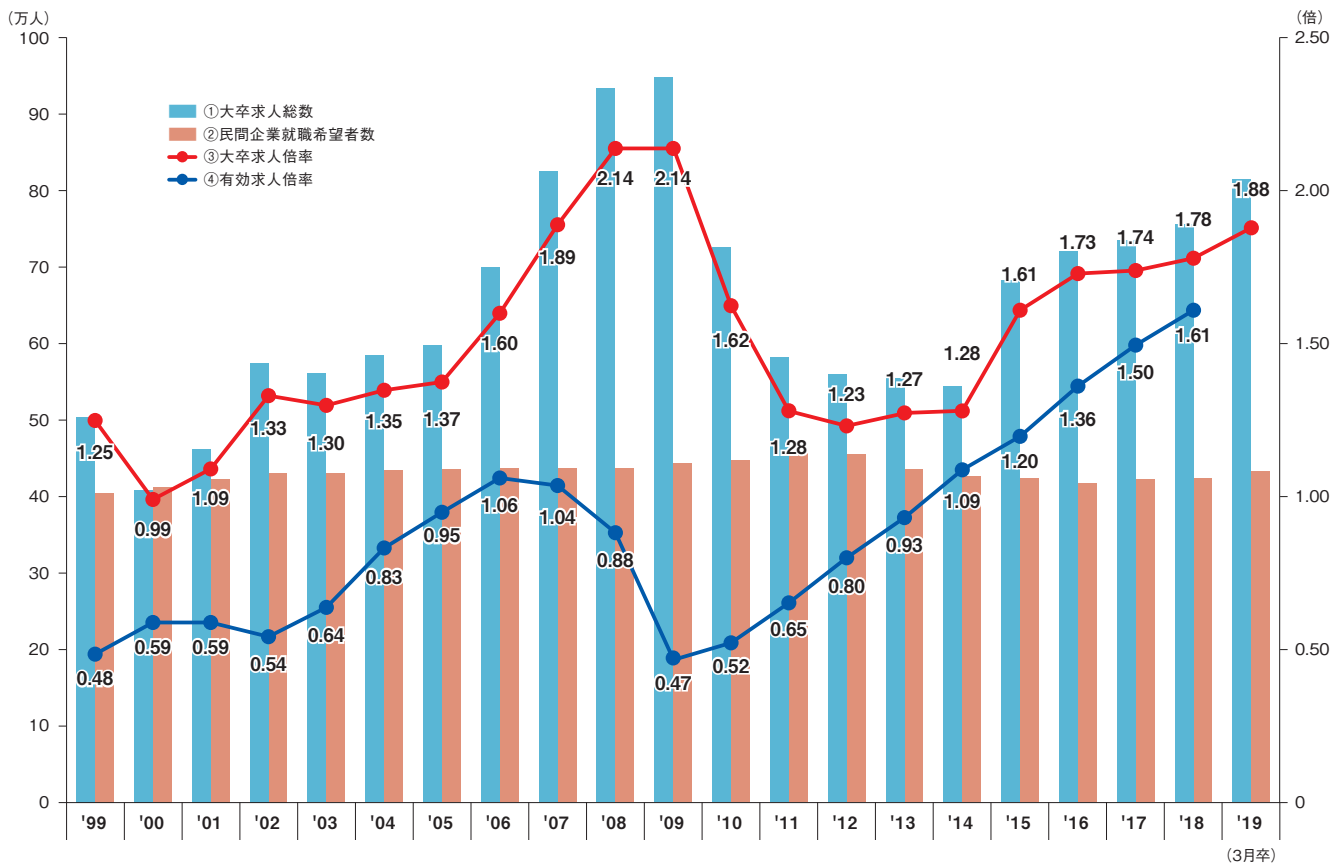


② 新卒採用の歴史

※年表は、就職みらい研究所で作成

平成																					
1900年代	2000年代																				
'97	'98	'99	'00	'01	'02	'03	'04	'05	'06	'07	'08	'09	'10	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18
<p>経団連が2021年卒以降の「採用選考に関する指針」を策定しないことを決定</p> <p>政府主導の「人生100年時代構想会議」がスタート</p> <p>売り手市場が加速</p> <p>若者雇用促進法で学生への情報開示が義務付けられる</p> <p>企業側、大学側、政府の協議を踏まえ、経団連が「採用に関する指針」を改定。</p> <p>2017年卒の採用選考活動は「広報活動開始3月1日、選考活動開始6月1日」に</p> <p>政府の要請により、経団連が「採用に関する指針」を発表。</p> <p>2016年卒の採用選考活動は「広報活動開始3月1日、選考活動開始8月1日」に</p> <p>経団連が「倫理憲章」を改定。2013年卒の採用選考活動は「広報活動開始12月1日、選考活動開始4月1日」に2015年卒まで維持</p> <p>大卒求人倍率が低下。厳選採用の見直しとなった一方、大企業では採用予定数が大幅に増え、採用意欲回復の兆しも見えた</p> <p>採用予定数は減少したが、新卒採用自体への意欲はある状況に</p> <p>中途採用をやめても、新卒採用を行う企業が見られた</p> <p>採用予定数が過去最大になったが、9月、リーマン・ショックにより景気悪化へ。派遣切りなどが社会問題化し、春先の採用意欲も減退傾向。一部に内定取り消しも見られた</p> <p>企業の採用意欲が拡大し、採用予定数は、バブル経済期を上回る。</p> <p>大卒求人倍率は16年振りに2倍を超える</p> <p>景気回復とともに、大企業から中小企業まで採用意欲が増す</p> <p>大手・中堅企業では採用数倍増に対して、中小・零細企業では、低迷不調により採用数減</p> <p>業績の好調企業群や新規事業展開・店舗拡大に伴う増員計画などにより、採用予定数が微増。運輸・旅行業界へ志望傾向が鮮明に</p> <p>景気低迷の中、好業績である自動車メーカーをはじめとする、製造業や流通業での採用予定数が増加</p> <p>採用意欲が多少回復</p> <p>大卒者の無業者化が問題視(2000年卒者で無業者が2割を超える)。</p> <p>フリーター増加の問題も浮上</p> <p>大卒求人倍率が初めて1.00倍を下回る。</p> <p>ベンチャー企業への就職志向が高まる</p> <p>経団連が「倫理憲章」を制定。コンピュータの「2000年問題」により、一部の企業で採用意欲が高まるが、全体的には採用予定数は減少へ</p> <p>就職協定の廃止。企業・学生ともに、暗中模索の動き。活動スケジュールは、1カ月の早まりが見られ、各プロセスのピークも分散化。外資系企業への人気が高まる</p>																					

③ 大卒求人倍率・求人総数・民間企業就職希望者数、有効求人倍率の推移



出典：①②③リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」/④厚生労働省「一般職業紹介状況」

新卒採用の制度をめぐるさまざまな動き

経済界と大学が連携した今後の新卒採用の方向性とは？

経団連を中心に新卒採用を取り巻く議論が活発化

2018年9月3日、日本経済団体連合会(経団連)の中西宏明会長は、定例記者会見において、経団連が「採用選考に関する指針」(以下、指針)を定めて日程の采配をしていることへの違和感や、現在の新卒一括採用に対する問題意識に触れ、指針を廃止する意向を示唆した。この発言が、大学や学生、識者など、就職・採用の当事者を中心とした各方面でさまざまな議論を呼ぶこととなり、これを機に、経済界と大学、国が一体となって、新卒一括採用と今後の採用に関する議論を進めることになった。

経団連労働政策本部長の正木義久氏は、中西会長の発言の背景を以下の

ように解説する。

「これまでの指針には、企業が秩序ある採用選考活動を行うことで、学生が安心して勉学に励んだ上で、就職活動に取り組めたという意味で、一定の意義がありました。しかし、デジタル化やグローバル化などによって世の中の流れが変わり、一律のルールに馴染まない企業も出てきた。さらに、人手不足という環境下では、経団連会員など一部の企業だけでルールを守り続けることが難しい。そうした変化を踏まえて、新卒一括採用を含めた雇用システム全体を議論する必要が生じていたのです」

産業構造や事業活動が急速に変化していく中で、求める人材も企業ごとに多様化している。採用にも各社の状況に応じた方法があるはずであり、企業ごとに違

いがあってしかるべきというのが、経団連としての見解だ。

その後、経団連は2020年度卒(21年春入社)以降の新卒者を対象とする指針を策定しないことを正式に決定。これを以て、1953年に始まった「就職協定」以来の就職・採用活動の「目安」はいったん廃止され、政府主導で新たな枠組みを検討することとなった。そして、政府(内閣官房、文部科学省、厚生労働省、経済産業省)は2019年3月、従来のルールの維持を基本とした「2020年度卒業・修了予定者等の就職・採用活動に関する要請事項」を策定・公表した。

採用と教育に対する提案により産学協働での議論がスタート

2018年12月には、経団連が「今後

今後の採用活動や教育改革について

多様な人材育成のために産学連携で臨む体制づくり

産業構造の変化により求める能力が専門化・多様化

デジタル化、グローバル化によって産業構造、ビジネスモデルが変化している今、学生は、「就業力」、つまり働く力を培うべきだと考えます。課題を見出し解決する力や外部への発信力に加えて、「リベラルアーツ」「数学」「情報科学」「統計学」を理解する基礎的な力を文理関係なく高等教育、大学教育を通じて備え、さらに専門性を身に付けてほしい。ところが、現状の教育では、高校生の時期に学力が低下する傾向にあり、さらに大学全入時代、定員確保のための無試験入試などで大学教育の質も低下。企業の側も、学生に求める能力を採用時に明示してこなかった反省があります。ポテンシャル採用が主な文系学生については、それが顕著でした。

インターンシップやカリキュラムづくりに産学連携で取り組む

経団連の「今後の採用と大学教育に関す

る提案」では、現状の反省を踏まえて、産学連携で人材を育成する取り組みを提唱。すでにいくつもの試みが進められています。

大学には、学生が将来のキャリアを見据えた学習を進められるよう、低学年時のインターンシップの推進を求めつつ、カリキュラムについては経済界とともに再検討したい。理系学生に関しては、産学共同プロジェクトや大学発ベンチャーなども視野に入れていきます。現在、実施している大学と経団連の共同講座「グローバル人材育成モデル・カリキュラム」では、企業から与えられた課題に対して学生がレポートを提出します。学生の育成という本来の成果に加えて、講師を務める企業側の若手人材にとっても良いトレーニングになるなど、副産物もありました。

キーワードは「多様性の尊重」多様性を受容し推進する社会へ

今後、日本でイノベーションを起こすためには、多様な人材が必要です。それには個

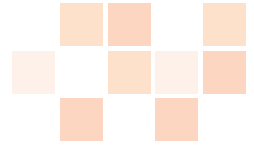
一般社団法人
日本経済団体連合会
SDGs本部長



長谷川知子氏

1988年に経済団体連合会事務局入局、国際経済部(北米、欧州担当)、企業・社会本部(企業倫理、CSR担当)、国際経済本部(北米、豪州・オセアニア、CSR担当)等を経て、2017年4月より現職。

性を尊重して育てることが肝要であり、初等教育から始まる教育と、採用・人材育成を担う企業の双方に、多様性を受容、推進する教育や機会の提供が求められます。教育機関や企業自体も多様な中、今後、求められる人材や能力は、一律に定められるものではありません。だからこそ学生には、「求められるスキル」だけに惑わされずに、やりたい仕事、目指すキャリアを見極め、能力を伸ばしながら働ける企業を選んでほしい。「このくらいならできる」というコンフォート・ゾーンを一步超えるチャレンジを応援しています。



の採用と大学教育に対する提案」を発表した。本提案では、まず、企業による新卒採用の現状を踏まえた上で、新卒採用が抱える課題を整理。今後、検討が必要な新卒採用のあり方として、Society 5.0（右記参照）時代に適合した人材活用、評価・処遇のあり方を考える中で、さまざまな採用選考機会を提供し、種々の知識や経験を持つ多様な人材を獲得することが企業に求められると提示した。

一方、大学に期待する教育改革の内容としては、

- ① 文系・理系の枠を越えた基礎的リテラシー教育
- ② 大学教育の質保証（アクティブラーニングと成績要件・卒業要件の厳格化）
- ③ グローバル化のさらなる推進
- ④ 情報開示の拡充と学修成果の見える化

⑤ 初年次におけるキャリア教育の実施

⑥ リカレント教育の拡充

などを骨子として、変化に対応できる多様な人材を育成するための方策を提言した。

また、大学と経済界が直接、継続的に対話する枠組みとして、「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」を設置。本提言で掲げた大学教育改革や新卒採用に関して企業側に求められる取り組みについて、産学双方の要望や考え方を率直に意見交換し、共通の理解を深めるとともに、具体的な行動に結びつけるための議論を続けている。

現在、新卒採用や雇用のあり方に関しては、大学教育と企業が求める人材要件のギャップ、いわゆる「産学の隔たり」が、採用選考におけるマッチングや新卒社員の入社後の活躍を阻害する要因とする

見方もある。そんな中で、この試みは、継続的に産学が直接対話して教育の変革を議論することを通じて、「産学の隔たり」を埋め、ギャップを解消する第一歩として、大いに期待されている。

Society 5.0

サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会（Society）。狩猟社会（Society 1.0）、農耕社会（Society 2.0）、工業社会（Society 3.0）、情報社会（Society 4.0）に続く、新たな社会を指すもので、第5期科学技術基本計画において我が国が目指すべき未来社会の姿として初めて提唱された。

出典：内閣府Webサイト

大学教育のあるべき姿と今後について

社会で活かせる学びと体系的な学問の配分が肝要

採用の形がどう変わろうとも 大学が学ぶ場であることは不変

学生の将来にとって大事なイベントである就職は、均等に機会が与えられ、秩序ある形で行われるべきです。本来、大学は学びの場であり、正常な学習環境を確保するのがその使命。それなのに、就職活動に学業が圧迫されてしまうのは、産業界からの大学教育への信頼が薄いせいだと考えます。学業の成果が企業側に伝われば、学業に支障をきたすような採用活動はなくなるはず。そのためには、学習成果の可視化と、企業がそれを評価するような状態が望ましいのですが、現実問題、卒業時に学習の成果を実感として持っていないという声もあります。学業に熱心な学生が増えているにもかかわらず、大学で学んだことが社会に出たときどう活きるのかが実感できていない。だから、大学の教育が将来にどれだけ有用かということ伝えていかなければなりません。

大学の教育を将来に活かすには、社会からの要請を意識した学びをカリキュラムに盛り込んでいく必要がありますが、普遍的な知識を体系的に学んで学問を深めるという「知の創造」「知の継承」も、大学の重要なミッション。社会からの要請に応える学びと、学問を深める学びについて、両者の程よいボリューム配分を考える必要があるでしょう。

インターンシップへのさらなる コミットが求められている

「産学共同教育」ということを考えたとき、一番期待できるのがインターンシップです。インターンシップが機能するためには、企業に任せきりではなく、大学がしっかり設計からコミットする必要があります。社会を学ぶ場としてインターンシップを運用すれば、採用目的でなくても結果として採用に結びつくケースも出てくると思います。

採用活動が早期化し、就職活動が長期化している現状ではありますが、就職活動を始

就職問題懇談会
座長
埼玉大学 学長



山口宏樹氏

埼玉大学理工学部建設基礎工学科卒業。東京大学大学院博士課程修了。工学博士。専門分野は土木工学、構造物解析。構造システムの振動減衰評価、振動計測に基づく構造同定、構造環境振動・音の評価を研究。2018年より就職問題懇談会座長。

めるのは、学業の成果をしっかりアピールできるまで修めってからであるべき。もし、機会が多様化するのであれば、企業には短期間で判断してほしいですね。それは、体系的に深く学問に取り組めるのは、大学の4年間ないしは6年間だけであり、とても貴重な時間だから。社会的に成功している人の多くが、「大学時代の経験が人生に大きく影響している」と言っています。学生には、学生時代という機会を棒に振らずに、学問に打ち込み、多くの出会いを経験してほしいと思います。

新卒採用スケジュールの変遷

現行のスケジュールと今後。就職協定の歴史

3年連続で3月から採用広報、6月から面接が開始となった

19年卒の採用活動のスケジュールは、経団連の採用活動指針のもと、18年卒と同様に、3月に企業の広報活動がスタートして、学生のプレエントリーが開始。続いて6月に選考活動、つまり面接がスタートするという流れになった。16年卒では、3月1日に広報活動、8月1日に選考活動を開始するという方針のもとで行われたが、17年卒からは、選考活動が6月1日開始と2カ月繰り上げに。以来、18年卒、19年卒と3年連続で同じスケジュールで行われた。

企業調査(Part2・P14)の結果で見ると、18年卒と19年卒で実際に企業が実施した採用活動は、おおむね同じスケジ

ュールで行われたが、細かく見ると、若干、前年よりも各プロセスの開始が繰り上げられる傾向も見られた。

例えば、19年卒では、「書類選考」「面接」を3月から開始する企業と、「内々定・内定出し」を3・4月から開始する企業が、ともに18年卒よりも増加している。採用活動指針の通りであれば、3月に広報活動、6月に選考活動が解禁されるスケジュールなのにもかかわらず、6月を待たずに「面談」という名目で学生と対面する機会を設けるなど、事実上の面接を行い、内々定・内定を出した企業が少なくないことを示している。

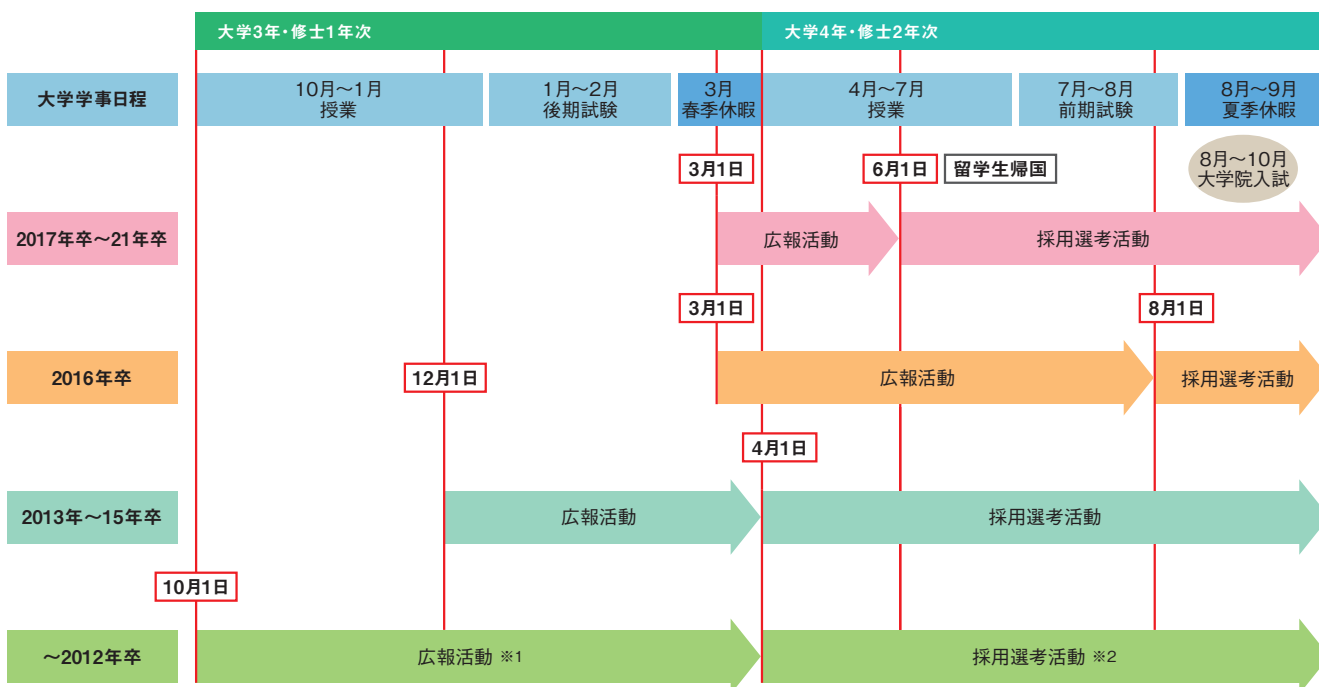
また、インターンシップを実施する企業の割合は、18年卒と同水準の約95%であり、加えて実施目的として「採用に直結したものとして実施」とする企業の割合は、

増加傾向が見られ、18年卒からは1割を超えた。こうした採用プロセスの開始時期やインターンシップの実態については、本書Part2で詳述することとしたい。

21年卒からの制度は、政府主導で決定

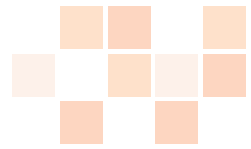
経団連は、21年卒から指針の廃止を決定した。20年卒までは現行のスケジュールで運用されることが決まっている。21年春入社以降のスケジュールは、政府(内閣官房、文部科学省、厚生労働省、経済産業省)の「就職・採用活動日程に関する関係省庁連絡会議」で議論され、現行のスケジュールで運用となった。新卒一括採用という制度自体の見直しも含めて、日本の雇用システム全体の抜本的な変革が行われることが期待されている。

① 採用・就職活動開始時期の変遷



※1 2012年卒採用以前は広報活動開始日に関する取り決めはなく、慣例的に就職情報サイトなどへの登録が卒業前年次10月1日より開始され、実質上の広報活動開始となっていた。

※2 採用選考活動は「卒業・修了学年に達しない学生に対して、面接など実質的な選考活動を行うことは厳に慎む」と規定されていたが、実施時期は企業によってばらつきがあった。



新卒採用・就職に関する取り決めの歴史

新卒採用・就職をめぐるのは、これまでも開始時期が定められては順守されず、形骸化することが繰り返されてきた。ここで一度、その歴史を整理しておく。

～1952年

就職協定以前

1928年、三井、三菱、第一銀行が中心となり、入社試験を卒業後に行うことを決定。就職協定の起源とされる。しかし、徐々に逸脱する企業が出てきて続かなかった。

次に採用期日に関する取り決めがなされたのは52年。文部省から「採用選考は1月以降に実施」などの通達が出された。しかし、実態は卒業年度の10月ごろに選考が行われていた。

1953年

就職協定開始

1953年、大学・企業・関係省庁などで構成された就職問題懇談会が54年卒の大学生の推薦開始(※)を「10月1日以降」とすることを決めた。就職協定の始まりである。しかし、景気の拡大とともに企業の採用意欲が強まり、選考時期は前倒しされるように。60年代初めには7～8月に内定を出す企業が続き、「青田買い」と称された。62年には、日経連(日本経営者団体連盟。現・経団連)が「今年の採用期日は決めない」と「採用野放し」を宣言。以後10年間は大学側の申し合わせだけで就職活動が行われ、60年代半ばには大学3年の2～3月に就職が決まるのも珍しくなくなった。

73年、文部省、労働省、日経連の間で74年卒採用は「会社訪問開始5月1日、選考開始7月1日」とする青田買いの自粛基準が定められ、協定が復活。77年卒採用からは「会社訪問開始10月1日、選考開始11月1日」となり、85年まで維持された。しかし、協定を破る企業は後を絶たず、82年には労働省が協定から撤退。その後も早期化に歯止めがかかることはなく、会社訪問開始8月、内定10月あたりで改定が繰り返されるものの、形骸化していった。

※当時は、企業が大学に採用申込書を送り、学校が就職希望の学生を推薦する仕組みがとられていた。

1997年

就職協定の廃止と「倫理憲章」の開始

1997年、日経連は97年卒採用を最後に就職協定の廃止を決定。代わりに「倫理憲章」を定めた。ただし、具体的なスケジュールについては「正式な内定日は10月1日以降とする」と言及するのみで、「大学等の学事日程を尊重する」「採用選考活動の早期開始は自粛する」などの記載がなされた。

選考開始時期に関する記述が加わったのは、2002年卒採用から。「卒業・修了学年に達しない学生に対して、選考活動を行うことは厳に慎む」の一文が加えられ、翌年以降も引き続き記載された。さらに経団連は、04年卒採用に関する倫理憲章の公表(03年)後、倫理憲章の趣旨に賛同した企業による「倫理憲章の趣旨実現をめざす共同宣言」を発表。これを受けて、多くの企業が4年生の4月から選考活動を開始するようになった。

協定廃止元年は、採用活動が早期化・長期化した

直近の就職協定廃止年の97年卒採用における協定内容は、「7月1日会社訪問解禁、8月1日前後選考開始、10月1日内定開始」。協定廃止元年の98年卒採用はどのように変化したのだろうか。

『就職ジャーナル』97年11月号によると、採用情報の公開は4月までにほとんどの企業が実施し、内定出しのピークは5月と早期化した。一方、7月以降に採用活動を終了する企業が9割以上を占め、6割以上の企業が採用活動の期間が「非常に長い」「長い」と答えたという。また、「本当に入社する気のある学生がどのくらいいるのか見当がつかず困った」という声も上がったという。

2013～2015年卒採用は

「広報活動開始12月1日、選考活動開始4月1日」に

2011年、倫理憲章が改定され、13年卒以降の採用選考は、「広報活動開始12月1日、選考活動開始4月1日」というスケジュールになり、初めて広報活動開始時期が明記された。年々広報活動が前倒しされ、実質的に10月1日から始まるようになっていたことを受けてのことだった。

2016年卒採用は、「広報活動開始3月1日、選考活動開始8月1日」に

2013年、政府の要請に基づき、経団連が「採用選考に関する指針」を発表。16年卒採用の広報・選考活動開始時期が変更された。

2018年9月 中西経団連会長が指針廃止の考えを表明

2018年9月3日、経団連の中西宏明会長(写真)が、定例記者会見において、新卒一括採用への問題意識を表明。経団連が「採用選考に関する指針」を定めて日程の采配をしていることに対する違和感を述べた上で、指針について、廃止する考えを示唆。追って、10月9日に行った会長・副会長会議において「2020年度卒(21年春入社)以降に入社する学生を対象とする採用選考に関する指針を策定しないこと」を正式に決定。21年春入社以降のスケジュールは、政府(内閣官房、文部科学省、厚生労働省、経済産業省)の「就職・採用活動日程に関する関係省庁連絡会議」で議論されることとなった。



提供/経団連

① 充足状況・内定状況・満足度(企業・学生)

2019年卒採用における、企業の採用計画に対する充足状況、学生の内定状況、企業・学生の満足度は?

採用数充足企業は47.0%。 2年連続半数を下回る

2018年12月時点での19年卒の採用数は、「計画通り」が33.2%で、「計画より若干多い」(12.2%)、「計画よりかなり多い」(1.6%)を合わせた採用数充足企業の割合は47.0%と、18年卒より0.5ポイント減少。引き続き半数を下回った(グラフ①)。また、「計画より若干少ない」(34.9%)、「計画よりかなり少ない」(15.3%)、「現在選考中につき、未定」(1.3%)を合わせた採用数未充足企業の割合は18年卒より0.6ポイント増の51.5%だった。

従業員規模別に見ると(表②)、300人未満企業を除いて、18年卒に比べて充足企業の割合が減少した。

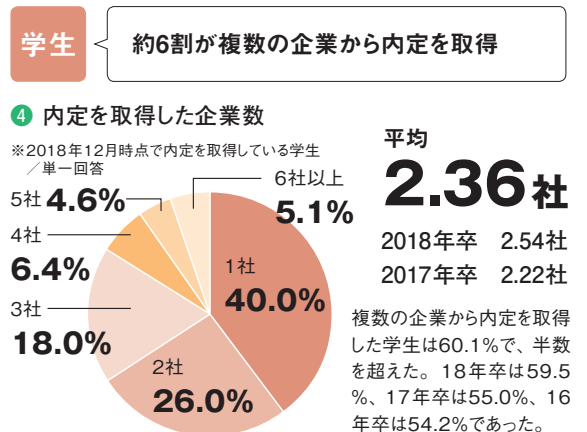
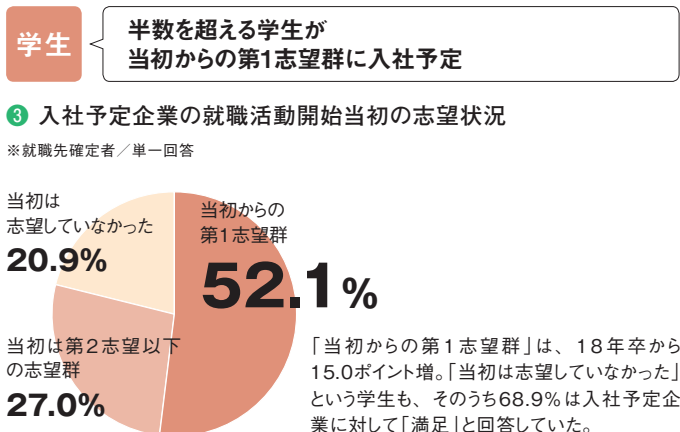
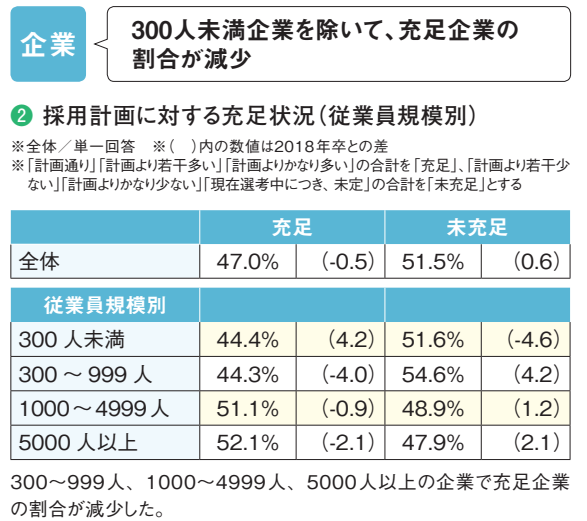
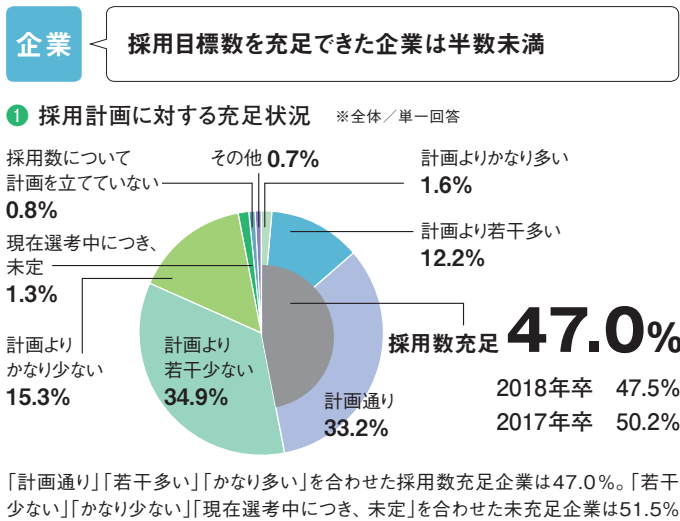
採用数充足・未充足の要因は何だろうか。「計画より若干多い」、「計画よりかなり多い」と回答した企業に対してその理由を尋ねたところ、44.2%が「内定辞退が予定より少なかった」、32.6%が「事業方針変更等で採用人数を増やした」と回答した(複数回答)。一方、「計画より若干少ない」、「計画よりかなり少ない」と回答した企業においては、その理由として59.5%が「選考応募者が予定より少なかった」、54.3%が「内定辞退が予定より多かった」と回答した(複数回答)。

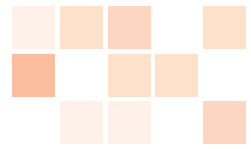
第1志望群に就職予定の学生が大幅に増加

一方、学生の内定状況としては、民間企業を対象に就職活動を行った学生のう

ち、2018年12月時点で民間・民間以外を問わず就職先が確定している学生は87.8%。18年卒の88.4%(17年12月時点)より0.6ポイント減少し、17年卒の87.7%と同水準となった。また、進路が確定していない学生は4.1%と、調査開始の12年卒以降において最も低かった。

就職先が確定している学生のうち、当初からの第1志望群に入社予定の学生の割合は52.1%で、18年卒から15.0ポイント増と大幅に増加した(グラフ③)。第1志望群の企業に入社しやすくなっていることがうかがえる。また、複数の企業から内定を取得した学生は60.1%で、半数を超えた(グラフ④)。内定取得者の平均取得社数については、14年卒から毎年増加していたが、19年卒では2.36社と





18年卒から微減した。

約半数の企業で採用活動に費やす時間が増加

このように、学生は第1志望群に入社しやすくなっている一方、企業においては、採用目標数に対する充足状況は18年卒と同水準で、充足企業が半数に満たない状況が続いている。

企業の採用環境は、どのように変化しているのだろうか。採用に費やす「時間」「人数」「費用」という切り口から見てみよう。

まず、時間については、18年卒採用に比べて新卒採用活動に費やす総時間が「増えた」と回答した企業は49.7%で、「減った」と回答した企業は7.0%だった(グラフ⑤)。採用計画に対する充足状

況別に見ると、未充足企業においては「増えた」と回答した企業が53.6%で、充足企業における割合(45.9%)よりも高かった(表⑥)。また、従業員規模別に見ると、5000人以上の未充足企業で「増えた」と回答した企業の割合が高く、63.0%だった。

次に、人数については、18年卒採用に比べて新卒採用活動に係る人数が「増えた」と回答した企業は25.9%(グラフ⑤)。とくに、従業員数5000人以上の企業においては34.2%と、4999人以下の企業に比べると高い割合だった。なお、全体の65.3%が「同じ」と回答している。

また、費用については、18年卒採用に比べて新卒採用活動に費やす総費用が「増えた」と回答した企業は41.2%で、

「減った」と回答した企業の割合(6.4%)との差が34.8ポイントあった(グラフ⑤)。

このように、採用活動に費やす時間や費用が18年卒よりも増えた企業が一定割合あることから、採用効率が悪化していることがうかがえる。とくに、従業員数300~999人の企業において、採用活動に費やす総時間が「増えた」と回答した企業が54.7%と、ほかの従業員規模の企業に比べて高い。300~999人企業においては、「19卒年採用を実施する上での重要度が高い課題」として「採用に係るマンパワー」(55.9%)、「自社認知度」(45.1%)を挙げた企業の割合が全従業員規模中最も高く、マンパワー不足に伴う時間増や、認知度向上のための施策に時間が費やされている可能性がある。

企業

採用活動に「費やす総時間」「係る人数」「費やす総費用」は、いずれも「増加」が「減少」を上回る

⑤ 2018年卒と比較した、新卒採用活動に「費やす総時間」「係る人数」「費やす総費用」

※全体/単一回答

	増えたー減った (%)			増えたー減った (%)
	増えた	同じ	減った	
費やす総時間	49.7	43.3	7.0	42.7
係る人数	25.9	65.3	8.8	17.1
費やす総費用	41.2	52.4	6.4	34.8

新卒採用活動に係る人数が「増えた」と回答した企業の割合を従業員規模別に見ると、5000人以上企業で34.2%と、他規模(300人未満企業:18.4%、300~999人企業:27.3%、1000~4999人企業:28.7%)に比べて高かった。一方、「減った」と回答した企業の割合も、5000人以上企業では15.3%と、他規模(300人未満企業:6.4%、300~999人企業:8.4%、1000~4999人企業:9.4%)に比べて高かった。

⑥ 従業員規模・充足未充足別 新卒採用活動に「費やす総時間」

※全体/単一回答

		増えた	同じ	減った
全体	充足	45.9%	47.0%	7.1%
	未充足	53.6%	39.6%	6.7%

従業員規模別		増えた	同じ	減った
300人未満	充足	41.1%	54.1%	4.8%
	未充足	44.1%	51.2%	4.7%
300~999人	充足	52.9%	41.2%	5.9%
	未充足	56.4%	36.3%	7.3%
1000~4999人	充足	43.8%	47.7%	8.5%
	未充足	56.4%	35.2%	8.5%
5000人以上	充足	42.1%	45.6%	12.3%
	未充足	63.0%	31.5%	5.6%

⑦ 従業員規模・充足未充足別 新卒採用活動に「係る人数」

※全体/単一回答

		増えた	同じ	減った
全体	充足	26.3%	65.4%	8.3%
	未充足	26.0%	64.9%	9.1%

従業員規模別		増えた	同じ	減った
300人未満	充足	22.6%	71.9%	5.5%
	未充足	15.9%	77.1%	7.1%
300~999人	充足	23.9%	68.6%	7.4%
	未充足	30.2%	60.9%	8.9%
1000~4999人	充足	29.0%	63.1%	8.0%
	未充足	27.9%	61.2%	10.9%
5000人以上	充足	35.1%	45.6%	19.3%
	未充足	33.3%	55.6%	11.1%

① 充足状況・内定状況・満足度（企業・学生）

入社予定者の質・量について ともに「非満足」が増加

19年卒採用・就活に対する企業および学生の満足度を見てみよう。

企業の入社予定者に対する満足度は、60.7%が「非常に満足」「どちらかという満足」のいずれかを回答（合わせて「満足」とする）し、18年卒から微増した（データ①）。一方、「非常に満足」と回答した企業の割合だけで見ると12.6%と、0.6ポイント減少した。従業員規模別に見ると、満足している企業の割合が最も高いのは5000人以上企業で66.4%。18年卒と比べても11.1ポイント増加した。

さらに、企業の入社予定者に対する満足度を質・量の面から見てみる。「非常に

満足」「どちらかという満足」を合わせて「満足」、「どちらともいえない」「どちらかという不満」「非常に不満」を合わせて「非満足」とし、各企業の「満足」「非満足」を見たところ、量・質ともに「満足」の企業の割合は38.1%。18年卒（36.2%）より1.9ポイント増加し、17年卒（40.5%）の水準に戻りつつある。一方、量・質ともに「非満足」の企業の割合は32.5%で、17年卒（27.6%）から年々増加している。

学生の入社予定企業に対する満足度は、83.0%が「非常に満足」「どちらかという満足」のいずれかを回答（データ②）。企業の満足度を大きく上回っている。

次に、「働く意欲」など7項目について、企業には応募学生に対する評価を、学生には自分自身に対する評価を尋ね、「十分」

「どちらかという十分」との回答を「十分・計」として比較した（P13・グラフ⑤）。その結果、企業の応募学生に対する評価では、「仕事・職種研究」で「十分・計」の企業の割合が30.2%と18年卒より2.9ポイント増加。一方、「働く意欲」については51.2%で、18年卒より6.2ポイント減少した。「働く意欲」については、学生の「十分・計」も18年卒に比べて減少している。

企業と学生の「十分・計」差がとくに大きかったのは「仕事・職種研究」（15.0ポイント差）と「将来のビジョン」（12.0ポイント差）で、いずれも企業が学生を下回った。学生が第1志望群の企業に入社しやすくなっている状況の下、学生自身の仕事への意欲も、学生の意欲に対する企業の評価も低下していることがうかがえる。

企業

入社予定者に満足している企業は約6割

① 入社予定者への満足度 ※全体／単一回答

満足 **60.7%**

2018年卒 59.1%
2017年卒 62.0%

60.7%が入社予定者に対して「非常に満足」「どちらかという満足」と回答。一方、「どちらかという不満」「非常に不満」との回答は17.9%で、18年卒（19.2%）に比べると1.3ポイント減少した。

学生

8割超の学生が、入社予定企業に「満足」

② 入社予定企業への満足度 ※就職先確定者／単一回答

満足 **83.0%**

2018年卒 83.4%
2017年卒 80.8%

83.0%が入社予定企業に対して「非常に満足」「どちらかという満足」と回答。一方、「どちらかという不満」「非常に不満」との回答は4.2%で、18年卒（3.7%）に比べると0.5ポイント増加した。

企業

採用人数に満足している企業は約半数

③ 入社予定者への量的満足度 ※全体／単一回答

■ 非常に満足 ■ どちらかという満足 □ どちらともいえない
■ どちらかという不満 ■ 非常に不満

	満足・計				不満・計	
	非常に満足	どちらかという満足	どちらともいえない	どちらかという不満	非常に不満	(%)
2019年卒	17.6	33.3	15.8	23.9	9.4	50.8%
2018年卒	18.2	33.2	16.2	23.8	8.6	51.4%

「非常に満足」「どちらかという満足」の合計が50.8%、「どちらかという不満」「非常に不満」の合計が33.4%で、いずれも18年卒と同水準だった。

企業

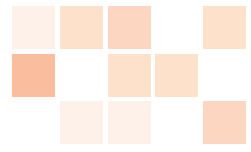
入社予定者の質に満足している企業は微増

④ 入社予定者への質的満足度 ※全体／単一回答

■ 非常に満足 ■ どちらかという満足 □ どちらともいえない
■ どちらかという不満 ■ 非常に不満

	満足・計				不満・計	
	非常に満足	どちらかという満足	どちらともいえない	どちらかという不満	非常に不満	(%)
2019年卒	11.3	43.5	31.2	11.4	2.6	54.8%
2018年卒	11.3	41.8	34.1	10.6	2.2	53.1%

「非常に満足」「どちらかという満足」の合計が54.8%で、「どちらかという不満」「非常に不満」の合計が14.0%。どちらも、18年卒より増加した。



企業



内定者の基本的な
対人スキルに課題

CASE1

●卸売業／石川県

DATA

従業員規模：300～999人 19年卒採用実績 採用
目標数：20名、内定出し：約25名、入社予定数：17名
(辞退率約3割)※すべて高卒含む

当社では、学歴などではなく人柄を重視した採用を行っていますが、19年卒採用においては、あいさつや、いわゆる「報・連・相」など、社会人としての基本的なコミュニケーションが適切にできるのか、やや疑問に感じる学生が散見されました。しかし、一定の採用数を確保するために、これらの面に多少の不安を覚えても内々定を出したのが実態です。

20年卒採用以降は、内定者の質を高めるために、合同企業説明会や大学での説明会への参加数を増やすことでエントリー増を目指します。採用活動も、1名体制から、ほかの人事・総務担当の協力を仰いで2～3名体制で進めていく予定です。さらに、近年取り組みを始め、採用につながっていた支社のある他県での合同企業説明会への出展も継続します。

企業



主体性のある学生を
より多く採用したい

CASE2

●メーカー／岐阜県

DATA

従業員規模：1000～4999人 19年卒採用実績 採用
目標数：技術系55名、内定出し：88名、入社予定数：
56名(辞退率約36%)※事務系を別途8名採用

19年卒採用では、事業拡大を見据えて技術系の採用目標数を前年実績から13名増やし、55名としました。加えて、会社に浮き沈みがあっても前を向き、主体的に考え、行動できる人をより多く採用することも目標に。結果、例年よりも長い9月頭までかかりましたが、採用目標数は達成しました。一方、課題として残ったのが後者です。内定者だけでなく、応募者全体として、言われたことはできるけれど、主体的に動き、状況に応じた対応ができる人の減少を感じています。そこで、20年卒採用では、白紙に自身の長長を表現する「自己紹介シート」を応募書類に追加し、面接では「どう取り組んできたか」を丁寧に確認していきます。これらを通して、主体的に考え、行動できる人を必要としていることが学生にも伝わることを期待しています。

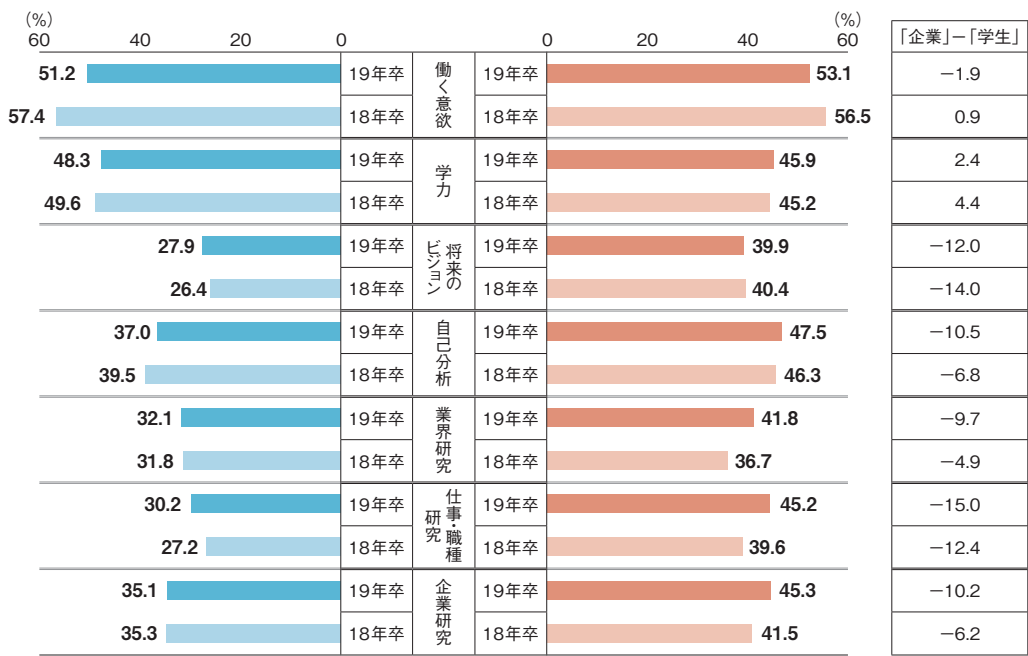
企業

応募学生の「働く意欲」に対する企業の評価が低下

学生

⑤ 応募学生に対する企業の評価と、学生の自己評価(十分・計)

※企業全体／学生全体／「十分」「どちらかというと十分」と回答した企業、および学生を「十分・計」として集計



応募学生に対する企業の評価として、18年卒に比べて「十分・計」の割合が減少したのは「働く意欲」「学力」「自己分析」「企業研究」。一方、学生の自己評価は、「働く意欲」「将来のビジョン」を除いた項目で18年卒に比べて「十分・計」の割合が増加した。企業と学生の評価に10ポイント以上の差があったのは、「仕事・職種研究」「将来のビジョン」、「自己分析」、「企業研究」。いずれも企業側の評価が学生側の評価を下回った。

②企業の活動実態(選考)

企業の選考スケジュールや、企業にとってのインターンシップの位置づけの変化は？

3・4月に内々定・内定を出す企業が増加

企業の活動実態を、選考スケジュールから見てみたい。企業の採用活動プロセスごとの開始時期を見たところ(グラフ①)、「採用情報の提供」を開始した企業が最も多かったのは2018年3月で65.6%。18年卒採用における同時期(2017年3月:66.9%)に比べると1.3ポイント減少した。一方、2月以前に開始した企業は25.9%で、18年卒(22.1%)より3.8ポイント増加した。

また、「自社説明会・セミナー(対面)」は、18年卒同様に採用広報開始月である3月に集中し、19年卒においては2018年3月に開始した企業が70.0%と、18年卒

(66.7%)より3.3ポイント増加している。なお、2月以前に開始した企業も11.3%あった。さらに、「大学で開催される合同説明会・セミナー」「大学以外で開催される合同説明会・セミナー」を2月以前に開始した企業となると、前者は4.8ポイント増の46.5%、後者は3.7ポイント増の40.9%と、いずれも増加していた。

「書類選考」は3月、「面接」は4月、「内々定・内定出し」は6月に開始した企業の割合が最も高かった(それぞれ49.9%、29.9%、31.3%)。また、18年卒と比較して開始企業の割合が増加していた月は、「書類選考」は3月で、5.6ポイント増の49.9%、「面接」も3月で、5.0ポイント増の27.2%、「内々定・内定出し」は3月が2.9ポイント増の9.3%、4月が3.2ポ

イント増の21.3%だった。

なお、最初の内々定・内定出しを5月以前に行った企業も8.4ポイント増加しており、57.5%だった。全体として、採用活動プロセスが少しずつ前倒しされていることがうかがえる。

インターンシップ実施企業の4社に1社が採用目的で実施

採用活動プロセスの前倒しの一要因として、インターンシップを実施する企業が増えていること(P16参照)も考えられる。実際はどうだろうか。

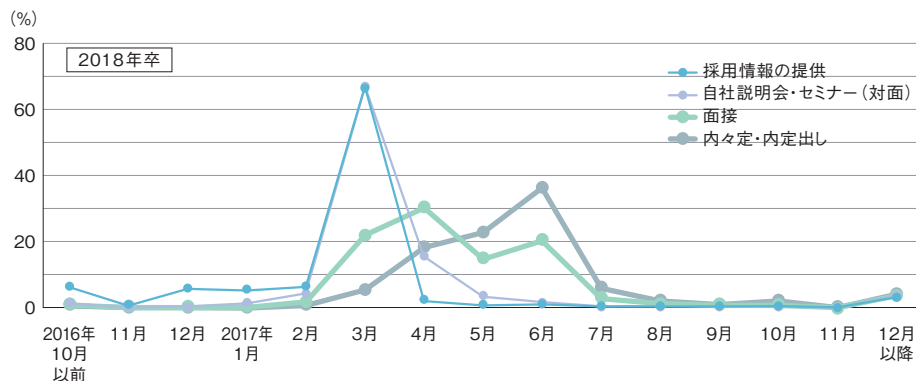
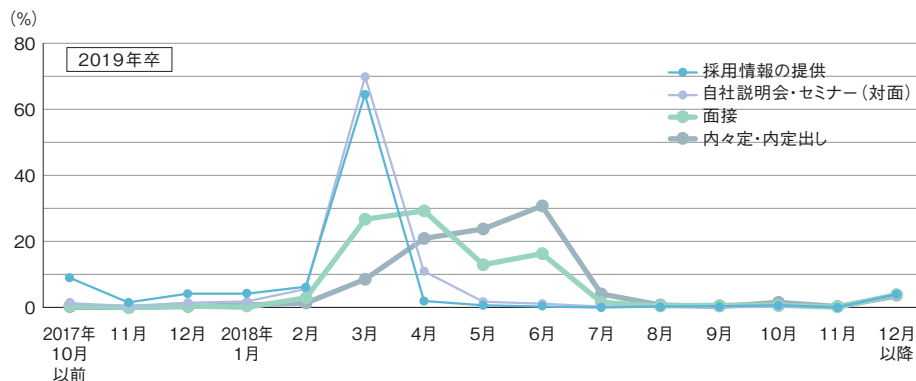
まず、インターンシップに参加経験のある学生に、初めてインターンシップに参加した時期を尋ねたところ(P15・グラフ②)、「大学3年生4~6月」が8.1%と18年卒

企業

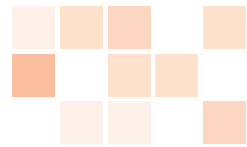
3月に面接や内々定・内定出しを開始する企業が増加

① 採用活動プロセスごとの開始時期

※全体/それぞれ実数回答



18年卒採用と19年卒採用を比較すると、面接は、5・6月に開始した企業の割合が32.5%から29.8%に減少し(2.7ポイント減)、3・4月に開始した企業の割合が52.8%から57.1%に増加した(4.3ポイント増)。また、内々定・内定出しは、6月に開始した企業の割合が34.2%から31.3%に減少し(2.9ポイント減)、3~5月に開始した企業の割合が47.2%から54.7%に増加した(7.5ポイント増)。



より3.7ポイント増加し、「大学3年生7～9月」は40.7%と18年卒と同水準だった。なお、大学入学前～大学3年生12月に初めて参加した学生の割合を合計すると69.2%で、18年卒(65.1%)より4.1ポイント増加。一方、大学3年生1月～大学4年生3月に初めて参加した学生の割合は19.6%で18年卒(23.0%)より3.4ポイント減少しており、参加時期がやや早まっていることがうかがえた。

次に、インターンシップを実施した企業に内定者のインターンシップ参加状況を尋ねたところ(グラフ③)、内定者の中にインターンシップ参加者が「いた」と回答した企業は75.4%。従業員規模別に見ると、300～999人企業では74.8%、1000～4999人企業では88.6%、

5000人以上企業では90.2%だったが、300人未満企業では45.1%と半数を下回った。

また、インターンシップを「そもそも採用を目的として実施」していると答えた企業の全インターンシップ実施企業に占める割合は、26.0%。従業員規模別に見ると、300人未満企業では17.0%、300～999人企業では26.1%、1000～4999人企業では29.9%、5000人以上企業では29.5%だった。全体で見ると、インターンシップを実施した企業の4社に1社は採用を目的としたインターンシップを行っていることとなり、これらの企業を中心に早いタイミングで採用活動が行われていることが推察される。

さらに、インターンシップに参加経験の

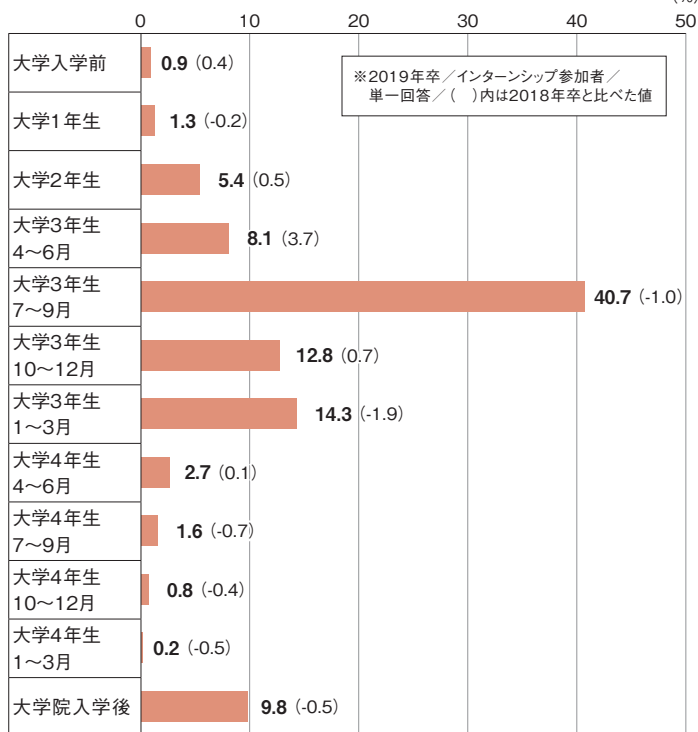
ある学生に対して、インターンシップ参加企業への入社予定について尋ねたところ(グラフ④)、「インターンシップ参加企業に入社する予定」と回答した学生が37.3%で、前年より15.0ポイント増と、大幅に増加した。これらの学生にインターンシップと採用選考の関係について尋ねたところ、何らかの形で「関係があった」と回答した割合は67.8%。「採用選考とまったく関係がなかった」と回答した割合は25.6%だった。また、「参加企業ではないが、同業種の企業に入社予定」と答えた学生は24.7%で、合わせて62.0%の学生がインターンシップ参加企業ないし同業種の企業に入社予定という結果に。これは、前年に比べると10.6ポイント増加している。

学生

インターンシップ参加者の約7割が大学3年12月までに初参加

② インターンシップの最初の参加時期

※インターンシップ参加者/単一回答



大学入学前～大学3年生12月の期間に初めて参加した学生の割合を合計すると、69.2%。また、大学3年生4月～9月の期間に初めて参加した学生の割合を文理・男女別に見ると、文系男性52.4%、文系女性55.2%、理系男性44.0%、理系女性37.6%だった。

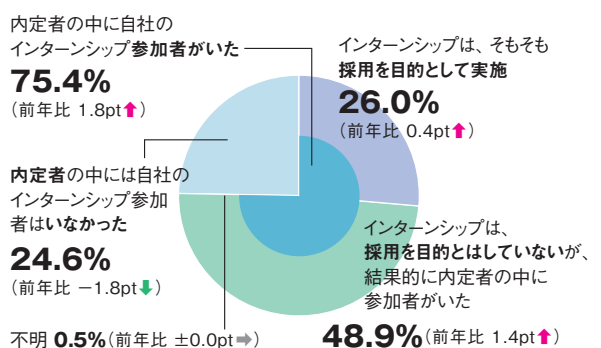
企業

約75%の企業で、内定者に自社のインターン参加者がいた

学生

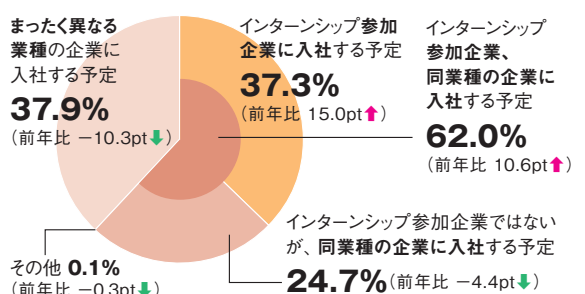
③ 内定者のインターンシップ参加状況

※2019年卒/インターンシップ実施企業(実施予定含む)/単一回答



④ インターンシップ参加企業への入社予定状況

※2019年卒/インターンシップ参加者・就職確定者/単一回答



内定者の中にインターンシップ参加者が「いた」と回答した企業の割合を業種別に見ると、最も高かったのは金融業で87.2%だった。

③企業の活動実態(インターンシップ)

インターンシップの実施率や目的、期間、プログラム内容、学生の参加率は?

約96%の企業が インターンシップを実施

新卒採用を実施している企業のうち、2018年度にインターンシップを実施(予定含む)した企業は95.9%と、17年度(84.6%)から11.3ポイント増加(グラフ①)。ほとんどの企業がインターンシップを実施したという結果に。従業員規模別に見ても、300~999人企業では96.8%、1000~4999人企業では98.7%、5000人以上企業では99.1%と高い実施率を示し、最も低い300人未満企業でも88.6%だった。一方、19年度に実施を予定している企業は94.8%と、18年度から1.1ポイントの減少となった。

学生の参加率を見ると、15年卒から上昇を続け、19年卒では55.9%と18年卒(55.2%)と同水準となっている(グラフ②)。属性別に見ると、大学院生の参加率は59.0%と、18年卒の68.7%より9.7ポイント減少。大学生は55.5%と18年卒の53.5%から微増した。

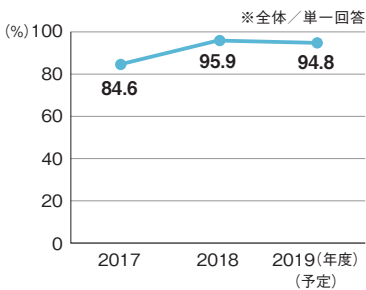
ただ、インターンシップに参加した学生の平均参加社数は15年卒以降年々増加しており(データ③)、19年卒においては平均4.69社だった。また、2社以上のインターンシップに参加した学生の割合は73.3%で、18年卒の66.5%から6.8ポイント増加。「仕事理解」や「業種理解」「内定獲得」などの場として、学生にとってインターンシップの重要度が増している

ことがうかがえる。

次に、インターンシップを実施(予定含む)した企業にプログラム内容について尋ねたところ(グラフ④)、最も多かったのは、「通常業務でなく別の課題やプロジェクト」で55.4%。次に、「職場や工場の見学」(51.9%)、「社員に同席あるいは同行」(31.7%)、「社員の補助的な業務の一部」(27.5%)が続いた。17年度に比べて多くのプログラム内容において実施率が増加したが、中でも「職場や工場の見学」と「会社・仕事・業界に関する説明のみ」は、それぞれ4.4ポイント増、4.6ポイント増とほかの内容に比べて増加した。工数が少なめかつ、現場の負担が軽めのプログラムに取り組む企業が増えているようだ。

企業 95%前後が実施
ないし実施予定

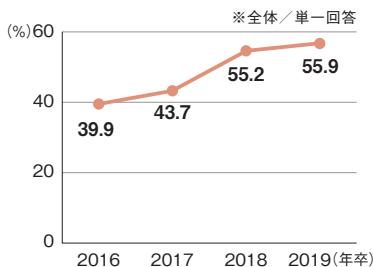
① インターンシップ実施の割合



従業員規模別に見ると、19年度(予定)はすべての従業員規模で微減。業種別では、18年度は全業種(建設業、製造業、流通業、金融業、サービス・情報業)で95%を超えたが、19年度は製造業を除いて微減した。

学生 参加率は約56%で
18年卒と同水準

② インターンシップ参加の割合



19年卒の参加率を属性別に見ると、理系大学院生(63.5%)、理系大学生(59.9%)、文系大学生(53.3%)、文系大学院生(29.0%)の順に高かった。また、男女では、女性の参加率(61.8%)が男性(51.2%)を上回った。

学生 平均参加社数は4社を超え、増加の一途

③ インターンシップの平均参加社数

※インターンシップ参加者/実数回答

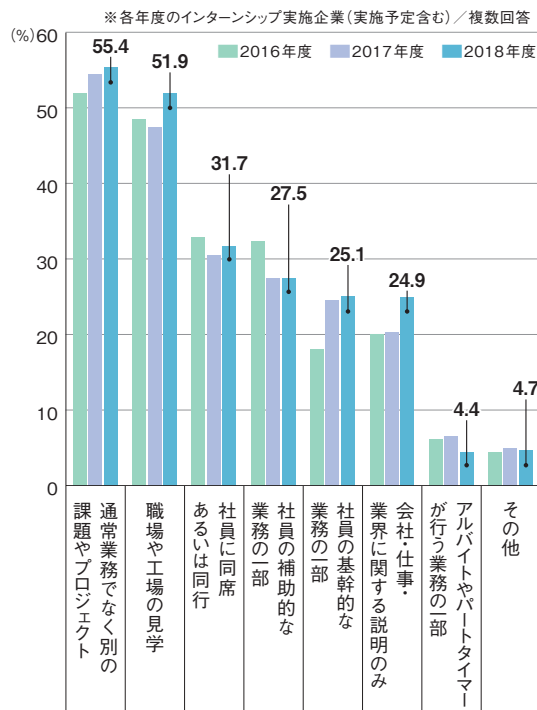
4.69社

2018年卒 3.30社
2017年卒 3.07社
2016年卒 2.32社

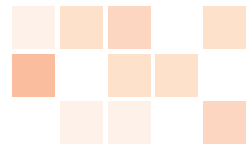
一方、参加社数を「1社」と回答した学生の割合は17年卒37.6%、18年卒33.5%、19年卒26.7%と減少の一途をたどっている。2社以上のインターンシップに参加した学生は、18年卒の66.5%から6.8ポイント増加し、73.3%。

企業 「職場や工場の見学」「会社・仕事・
業界に関する説明のみ」が増加

④ インターンシップのプログラム内容



18年度は、インターンシップ実施企業の約半数が、「通常業務でなく別の課題やプロジェクト」ないし「職場や工場の見学」を実施。また、「職場や工場の見学」「会社・仕事・業界に関する説明のみ」などが増加した一方で、「社員の補助的な業務の一部」は前年並みだった。



実施目的に採用を意識したものが増加

さらに、17年度から19年度のいずれかにインターンシップを実施(予定含む)した企業に実施目的を尋ねたところ、最も多かったのが「仕事を通じて、学生に自社を含め、業界・仕事の理解を促進させる」で88.2%。次に、「入社意欲の高い学生を絞り込む」(46.1%)が続いた(グラフ⑤)。また、近年増加傾向にあるのが、「採用を意識し学生のスキルを見極める」(42.5%。前回調査から3.1ポイント増)、「採用に直結したのとして実施」(12.6%。前回調査から2.6ポイント増)など採用を意識した目的。一方、「学生に就業体験の機会を

提供することで、社会貢献する」は年々減少しており、採用を意識してインターンシップを行う企業の多さが見てとれる。

なお、同じ対象にインターンシップの実施目的に対する成果を尋ねたところ、最も多かったのが、「仕事を通じて、学生に自社を含め、業界・仕事の理解を促進させる」で79.0%。次に、「学生に就業体験の機会を提供することで、社会貢献する」(30.1%)、「入社意欲の高い学生を絞り込む」(28.2%)が続いた。

また、同じく各年度でインターンシップを実施(予定含む)した企業に、主なプログラムの実施期間を尋ねたところ(グラフ⑥)、19年度(予定)で最も多かったのは「1日」で、62.6%。18年度(予定含む)

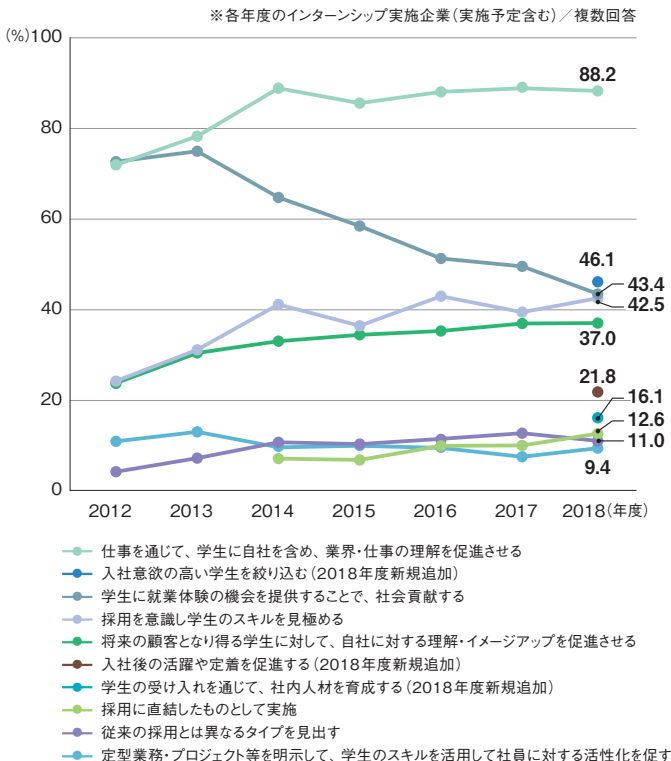
の59.4%から3.2ポイント増加した。経年で見ると、「1日」のインターンシップは増加傾向だが、3日以上は減少傾向にある。採用難の中、より工数のかからない短期のインターンシップに取り組む企業が増えているようだ。

一方、19年卒予定の学生に対して参加したインターンシップの期間を尋ねたところ(グラフ⑦)、「1日」と回答した学生の割合が最も高く、71.4%だった。これは、18年卒の65.5%から5.9ポイント増加している。また、1週間以上のプログラムへの参加率が減少傾向にあり、平均参加社数の増加とあいまって、短期間で効率的に複数の企業・業種の理解を深めたいという学生の考えがうかがえる。

企業

インターンシップの実施目的は、「業界・仕事の理解の促進」が6年連続でトップ

⑤ インターンシップの実施目的



18年度においては、「入社意欲の高い学生を絞り込む」(46.1%)、「採用を意識し学生のスキルを見極める」(42.5%)など、採用を意識した目的も上位に入っている。

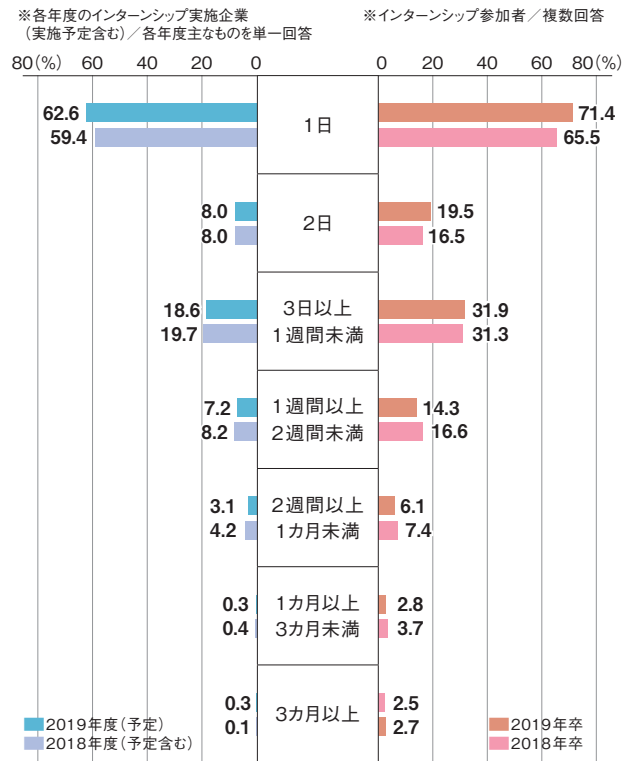
企業

実施・参加ともに1日のプログラムが最多

学生

⑥ インターンシップの実施期間

⑦ インターンシップの参加期間



企業の19年度の実施予定期間、19年卒の学生の参加期間ともに「1日」が最も多く、ともに6割以上に。学生の参加期間は、「1日」「2日」「3日以上1週間未満」が増加したが、1週間以上の期間は減少した。

④企業の活動実態(課題)

採用活動において、企業が抱える課題とは？

マンパワー不足が顕著に。鍵となるのは、社内協力体制

企業に、19年卒採用を実施する上での課題を尋ねたところ、最も多い76.4%が挙げたのが「採用に係るマンパワー」だった(グラフ①)。また、18年卒からの増加幅が大きかったのは、「採用に係るコスト」(52.1%、8.0ポイント増)、「業種」(24.7%、4.9ポイント増)、「社内関係部署の協力体制」(52.8%、3.2ポイント増)だった。

そこで、社内の協力体制に関して、19年卒採用に関与した平均人数を充足・未充足別に見たところ(表②)、「人事担当部署のうち新卒採用担当部署」の人数は、充足企業は3.4人、未充足企業は

3.1人と大きな差はなかった。一方、差があったのは「人事担当部署以外で新卒採用に携わる人数」で、充足企業の20.8人に対し、未充足企業は11.4人で、9.4人の差があった。いかにして人事担当部署以外の協力を得るかが、採用数充足のカギの一つになることがうかがえる。

新卒学生の採用効率の低下が見られる中、中途採用へシフトする動きは見られるだろうか。まず、18年度の新卒採用と中途採用それぞれの1人あたりの平均採用コストを見たところ、新卒採用は72.6万円、中途採用は84.8万円だった(P19・表④)。ただ、従業員規模別に見ると、1000人以上の企業では金額に差があるものの、1000人未満の企業では

差は見られなくなっている。その一方で、16年度から18年度について、採用数の実績を「100」としたときの新卒採用と中途採用の割合を見ると(P19・グラフ③)、どの年度も新卒採用が約7割、中途採用が約3割という比率は変わっておらず、中途採用にシフトしているとは言い難い。

次に、新卒採用においても近年課題となっているエンジニア採用について見てみたい。19年卒採用においてエンジニアの採用を実施した企業に対して、採用計画に対する採用数を訪ねたところ、「計画通り」が29.8%で、「計画より若干多い」(9.5%)、「計画よりかなり多い」(0.9%)を合わせた採用数充足企業の割合は40.2%だった(P19・グラフ⑤)。

企業

課題として「採用に係るマンパワー」を挙げる企業が76.4%

① 2019年卒採用における課題

	(%)	18年卒との差
採用に係るマンパワー	76.4	1.7
自社認知度	63.7	-1.2
社内関係部署の協力体制	52.8	3.2
採用に係るコスト	52.1	8.0
採用計画	45.3	-2.8
採用関係者への採用選考基準の統一化	34.9	0.2
面接担当者の教育・訓練	33.5	-
勤務地(事業所含む)	29.4	0.5
企業の採用意欲の高さ	26.2	0.2
新卒採用における採用スケジュールの存在	25.4	-0.4
業種	24.7	4.9
2019年卒採用のスケジュール	23.4	-2.7
社員の魅力	19.5	1.1
福利厚生	19.4	1.6
勤務形態	17.0	0.1
業績	16.4	2.1
人事制度	15.9	2.7
その他	1.7	-0.8
特になし	1.2	0.3

※「面接担当者の教育・訓練」は今回調査からの新規設問

従業員規模別に見ると、順位はそれぞれ異なるものの、上位5項目はすべての規模で変わらなかった。

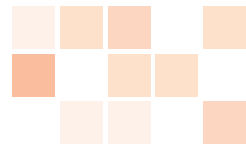
企業

人事担当部署以外で採用活動に携わる人数に、充足企業と未充足企業の差が

② 2019年卒新卒採用に携わる平均人数

		人事担当部署(1)	うち、新卒採用担当部署(2)	(1)以外で新卒採用に携わる人数(3)	(2+3)
全体	充足	10.7人	3.4人	20.8人	24.2人
	未充足	7.8人	3.1人	11.4人	14.5人
従業員規模別					
300人未満	充足	3.5人	2.2人	6.1人	8.3人
	未充足	3.5人	2.2人	4.5人	6.7人
300~999人	充足	7.0人	2.9人	12.8人	15.7人
	未充足	6.2人	2.8人	8.2人	11.0人
1000~4999人	充足	17.7人	4.3人	31.8人	36.0人
	未充足	11.2人	3.5人	19.3人	22.9人
5000人以上	充足	25.4人	6.3人	68.8人	75.1人
	未充足	18.6人	5.5人	24.8人	30.3人

従業員規模別に見ると、5000人以上企業の「2+3(2019年卒の新卒採用に携わる人数)」において、充足企業(75.1人)と未充足企業(30.3人)で44.8人差と、大きな開きがあった。



企業

1人あたりの平均採用コストは
中途採用を下回っている

③ 採用数の実績を「100」としたときの、新卒採用／中途採用の割合

※2019年卒の新卒採用を実施した企業／実数回答

	新卒採用 (%)	中途採用 (%)
2018年度	69.6	30.4
2017年度	70.0	30.0
2016年度	70.6	29.4

④ 2018年度新卒採用および中途採用1人あたりの平均採用コスト

※2018年度新卒・中途採用を実施している企業／実数回答

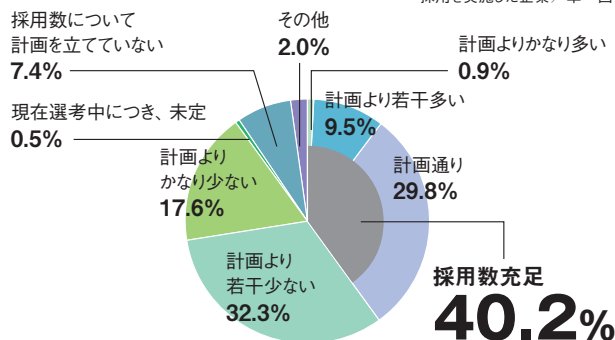
	新卒採用	中途採用
全体	72.6万円	84.8万円
従業員規模別		
300人未満	65.2万円	63.6万円
300～999人	80.2万円	83.0万円
1000～4999人	72.9万円	108.5万円
5000人以上	59.9万円	78.5万円
業種別		
建設業	69.4万円	97.8万円
製造業	69.7万円	102.3万円
流通業	67.7万円	55.5万円
金融業	84.8万円	58.2万円
サービス・情報業	78.1万円	86.8万円

業種別に見ると、建設業と製造業、サービス・情報業で新卒採用のコストが中途採用のコストを下回っており、流通業と金融業では、新卒採用のコストが中途採用のコストを上回っている。

企業

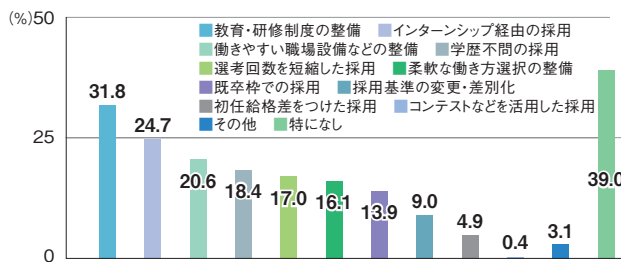
エンジニアの採用目標数を
充足できた企業は約4割

⑤ エンジニアの採用計画に対する実績 ※2019年卒の新卒採用でエンジニアの採用を実施した企業／単一回答



⑥ ITソフトウェアエンジニア新卒採用の工夫

※2019年卒の新卒採用でエンジニアの採用を実施した企業／複数回答



ITソフトウェアエンジニア以外の採用の工夫として最も多かったのは、建築・土木系エンジニア採用では「教育・研修制度の整備」(30.6%)、機械・電気・化学系エンジニア採用では「インターンシップ経由の採用」(37.8%)だった。

企業



採用関与社員数を
増やし、接点強化

CASE3

●情報通信／福島県

DATA

従業員規模：300人未満 19年卒採用実績 採用目標数：3～4名、内定出し：4名、入社予定数：4名(辞退率0%)

18年卒までは2名で採用活動を行っていましたが、19年卒採用では総務・人事部門に1名を増員。メイン2名、サポート1名という体制をとりました。それにより、これまであまり参加できなかった社外のインターンシップ説明会に5回以上参加できたほか、インターンシップを年2回から3回に増やし、内容もブラッシュアップ。3月以降の会社説明会も前年より10回近く増やして、学生と出会う機会をより多く作ることができました。また、例年、インターンシップや説明会には現場の若手社員に毎回2名程度参加してもらっていますが、現場の協力を仰ぐことで、「人材確保は最重要事項である」という認識が全社に浸透。参加社員の面接担当者としての意識の向上も感じています。

企業



新卒も中途も採用し
社内ニーズに対応

CASE4

●IT／東京都

DATA

従業員規模：300～999人 19年卒採用実績 採用目標数：16名、内定出し：34名、入社予定数：18名(辞退率約47%)

例年、新卒学生を20名弱、文理・経験を問わずITエンジニアとして採用していますが、18年卒採用は未充足という結果に。そこで、19年卒採用では採用チャネルを増やすとともに、説明会に開発プロジェクトで起こった問題・課題の解決策を考えるワークを導入。さらに、採用面接前に応募学生と人事で1時間程度の面談を行って学生の志向を把握し、それに合う社員を面接担当者とするなど、相互理解を深められるよう工夫しました。結果、例年よりも短期間で採用目標数を充足。ただ、現場では中途採用のニーズも高まっているため、厳しい中途採用環境の中比較的採用しやすく、新卒ほど研修の必要がない第二新卒の採用に力を入れつつ、新卒採用も人材要件を再定義して進めていきます。

5 学生の活動実態

学生の就職活動の開始時期、活動量の実態は？

「プレントリー」「説明会」「面接」など活動量は減少

19年卒の学生は、どのような就職活動をしたのだろうか。

まず、活動のスケジュールを各就職活動プロセスの開始時期(グラフ①)から見ると、最も多かった時期は、「情報収集」が「2017年8月以前」、「個別企業の説明会(対面)」については「2018年3月」となった。「内定取得時期(最初)」については、「2018年5月」が最も多かった。

18年卒の開始時期と比べると、「情報収集」は「卒業年次前年の8月以前」が増え、「卒業年次前年3月」に関しては減少。「内定取得時期(最初)」に関しては、

「卒業年次前年2月」～「卒業年次5月」が増加し、「卒業年次6月」～「卒業年次7月」が減少していることから、18年卒よりも活動開始が早まり、内定取得の時期も早くなっていることが見てとれる。

次に、就職活動プロセスごとの活動実施率(P21・表②)を見ると、全体的に実施率が減少しており、特に「プレントリー」は2018年卒と比べて7.0ポイント減という結果に。平均社数も8.46社の減少となった。

2017年卒からの3年間で比較すると、「プレントリー」「個別企業の説明会・セミナー(対面)」「面接などの対面の選考」などは実施率、実施社数ともに年々減少傾向が見られ、学生の活動量が減っている

ことを示した(P21・グラフ③)。一方、「インターンシップ」は参加率(55.9%)、参加社数(平均4.69社)ともに増加した(P21・表②)。

就職活動にかかった金額(税込)は、平均で8万8825円、属性別では理系の大学院生が最も高額で、12万677円となった。(P21・表④)。

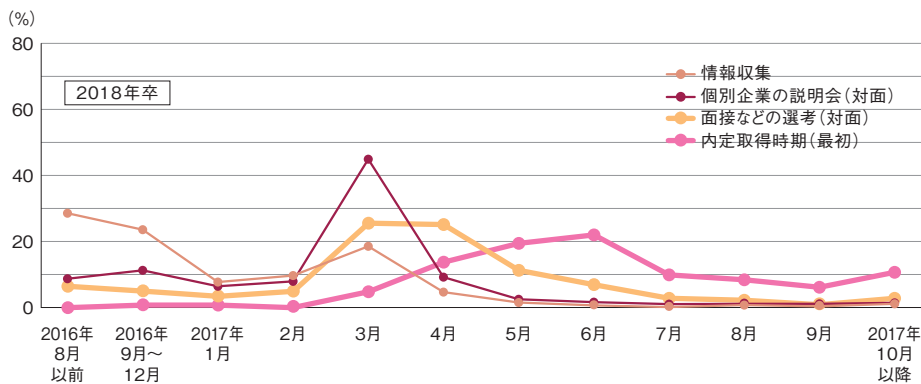
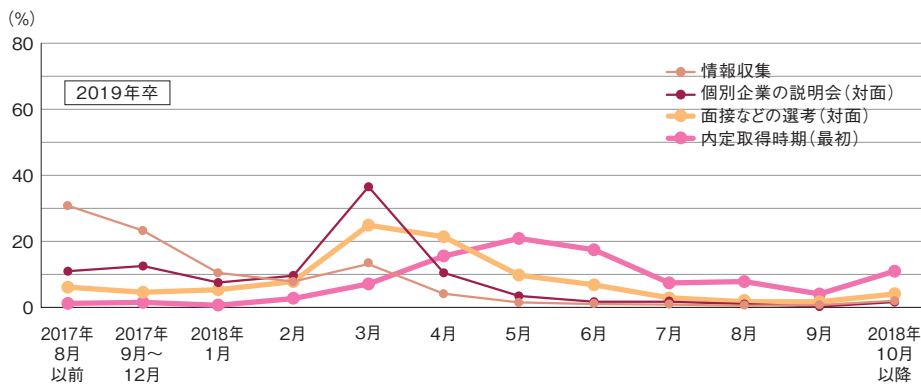
続いて、就職活動にかかった時間では、学業と就職活動、プライベートに対する時間配分で見ると、3月では半分以上の時間を就職活動に割いているのに対して、6月では約3割ほどに減少(p21・グラフ⑤)。各プロセスの開始時期が早まり、活動時間のピークも早い時期に迎えていることがわかった。

学生

情報収集は17年8月以前、個別説明会と面接は18年3月、最初の内定は18年5月がピーク

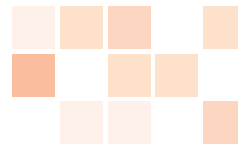
① 就職活動プロセスごとの開始時期

※全体/それぞれ実数回答



19年卒では、「情報収集」は「2017年8月以前」がピーク。「個別企業の説明会(対面)」は「2018年3月」が最多で、グラフにはないが、「プレントリー」「合同説明会・セミナー(大学)」「合同説明会・セミナー(大学以外)」も同様。「面接などの選考(対面)」は「2018年3月」が25.4%と最多で、「2018年6月」は7.0%に。グラフにはないが、「エントリーシートなどの提出」「適性検査や筆記試験の受験」も同様に3月が最多。「内定取得時期(最初)」は、「2018年5月」が最多で、「2018年6月」が続いた。

18年卒との比較では、「情報収集」「個別企業の説明会(対面)」は卒業年次前年の8月以前が2ポイント強増え、卒業年次前年3月が減少。「内定取得時期(最初)」に関しては、卒業年次前年2月～卒業年次5月が増え、卒業年次6～7月が減った。



学生

OB・OG訪問とリクレーターとの接触を除く各活動の実施率は、18年卒よりも減少

② 就職活動プロセスごとの実施状況 ※実施率：学生全体／それぞれ単一回答、平均数の対象：各プロセスを実施した学生／実数回答

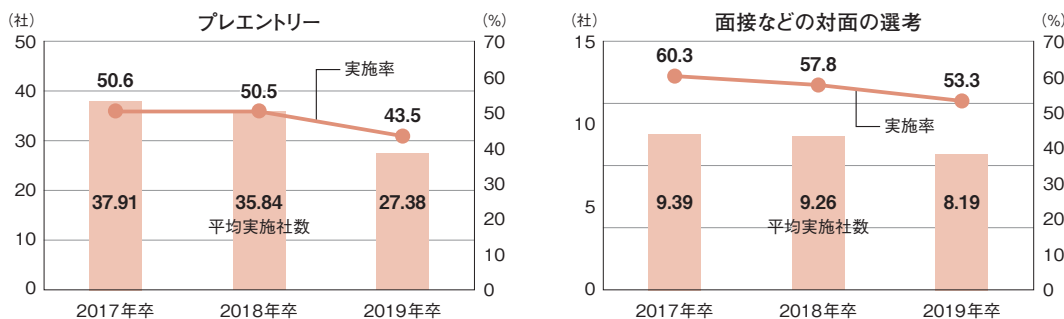
	N=今回/前回	実施率 (%)		平均数 (実施者ベース)	
		2030	1825	2019年卒	2018年卒
就職に関する情報を収集する		77.2	(-4.8)		
OB・OGなど社会人の先輩を訪問する		22.1	(0.6)	N=449 2.44 社 3.74 人	N=392 2.86 社 4.65 人
リクレーターと接触する		26.5	(0.6)	N=539 3.63 社 5.36 人	N=472 3.16 社 5.03 人
プレエントリー (採用情報・資料の請求、企業への個人情報提供) をする		43.5	(-7.0)	N=883 27.38 社	N=921 35.84 社
大学で開催される合同説明会・セミナーに参加する		44.0	(-4.8)	N=893 4.15 回	N=891 4.58 回
大学以外で開催される合同説明会・セミナーに参加する		39.6	(-6.5)	N=803 5.02 回	N=841 5.01 回
個別企業の説明会・セミナー	対面 (社内、会場など) で開催されるものに参加する	35.5	(-6.8)	N=721 12.83 社	N=773 14.29 社
	Web上で開催されるものに参加する	20.6	(-3.3)	N=419 4.47 社	N=435 4.80 社
エントリーシートなどの書類を提出する		54.5	(-6.2)	N=1107 13.46 社	N=1108 15.82 社
適性検査・筆記試験を受ける		53.1	(-6.6)	N=1078 8.93 社	N=1090 10.76 社
面接など対面での選考を受ける		53.3	(-4.5)	N=1082 8.19 社	N=1055 9.26 社
内々定・内定を取得する		83.8	(-0.7)	N=1701 2.36 社	N=1542 2.54 社
参考) インターンシップへの参加		55.9	(0.7)	N=1134 4.69 社	N=1007 3.30 社

「OB・OGなど社会人の先輩を訪問する」「リクレーターと接触する」を除くすべての実施率が減少。「プレエントリー」「個別企業の説明会・セミナー (対面) に参加する」「大学以外で開催される合同説明会・セミナーに参加する」などでは7ポイント前後の減少に。

学生

プレエントリー、対面の選考 (面接など) の実施率・実施社数は2年連続で減少

③ プロセスごとの実施状況 ※実施率：学生全体／それぞれ単一回答、平均数の対象：各プロセスを実施した学生／実数回答



プレエントリーの実施率は、17年卒の50.6%から2年で43.5%に。実施社数は約10社減少した。面接などの対面の選考も同様に、実施率60.3%が53.3%に減り、実施社数は約1社減少という結果に。

学生

活動費用は平均約8.8万円。就職活動に割いた時間の配分は6月より3月が多かった

④ 就職活動にかかった費用の金額 (税込)

※就職志望・就職活動実施者/実数回答

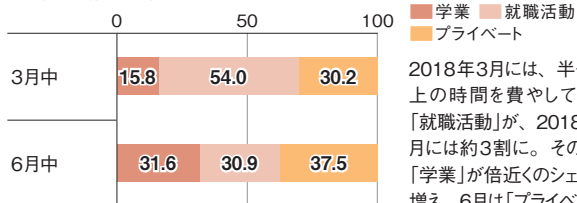
対象	金額 (万円)	
全体	8万 8825 円	
大学生	文系	8万 8259 円
	理系	7万 6889 円
大学院生	文系	7万 6334 円
	理系	12万 0677 円

高い順に見ると、理系の大学院生→文系の大学院生→理系の大学生→文系の大学院生となった。

(大学生・大学院生の就職状況調査、2019年卒)

⑤ 「学業」「就職活動」「プライベート」の時間の割合

※就職志望者/実数回答



2018年3月には、半分以上の時間を費やしていた「就職活動」が、2018年6月には約3割に。その分、「学業」が倍近くのシェアに増え、6月は「プライベート」のシェアも増えた。

(2019年卒学生 就職プロセス調査 中間まとめ)

5 学生の活動実態

入社予定企業への納得度別に見た情報収集項目や手段は？

納得度は年々低下。 情報収集手段や内容が影響

就職活動全体を振り返った上で入社予定企業・組織等への納得度を見ると、「納得している」に対して「あてはまる」「どちらかというあてはまる」と答えた「あてはまる・計」（以後、「納得しているグループ」とする）は67.4%に達した。18年卒から6.5ポイントの減少、17年卒からは9.1ポイント減少した（グラフ①）。就職活動に対する満足度自体は約8割と高く、第1志望群に入社予定の学生の割合が増えたにもかかわらず、納得度は年々減少していることになる。

入社予定企業・組織等に対する情報

収集の度合いを、「まったくしていない＝1」から「十分した＝5」の5段階で質問し、「納得しているグループ」と、「納得していないグループ」（「どちらかというあてはまらない」「あてはまらない」の計）における割合で見ると、「納得しているグループ」は、「4」「5」の合計が78.9%、「納得していないグループ」は49.3%（グラフ②）。入社予定先の情報収集を十分に行うことが、納得度の高さにつながると見ることができる。

入社予定企業・組織等に対して入社後を見据え積極的に情報収集した項目を「納得しているグループ」「納得していないグループ」で比べたところ、全項目において「納得したグループ」が上回る結果に。特に「会社の将来性」（グループ間の差

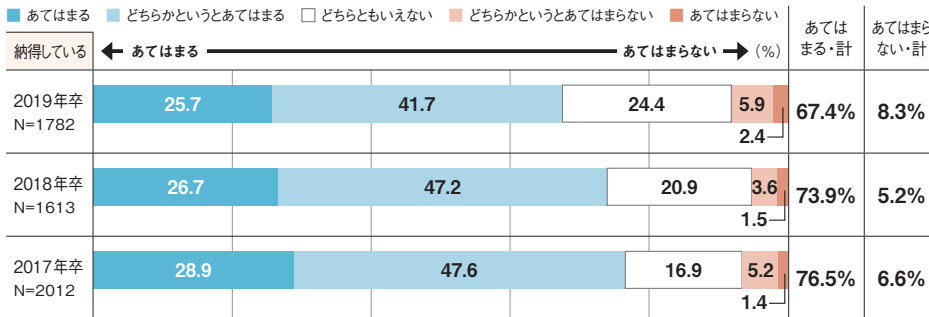
27.0ポイント）、「給与・年収」（同25.7ポイント）、「仕事内容」（同21.5ポイント）、「勤務地」（20.1ポイント）で差が開いた（P23・グラフ③）。

インターンシップの参加率で見ると、「納得しているグループ」の参加率64.3%に対して、「納得していないグループ」は42.5%と差が開いた。情報収集手段として「個別の企業・各種団体等の説明会・セミナー」を活用した割合は、「納得しているグループ」39.7%に対して、「納得していないグループ」は26.0%となった。「個別の企業・各種団体等のホームページ」では、「納得しているグループ」83.3%に対し、「納得していないグループ」が72.9%と差がついた（P23・表④）。

学生

約3分の2が、就職活動全体を振り返った上で入社先に納得している

① 入社予定企業・組織等へ就職することへの「納得している」度合い ※就職先確定者／単一回答



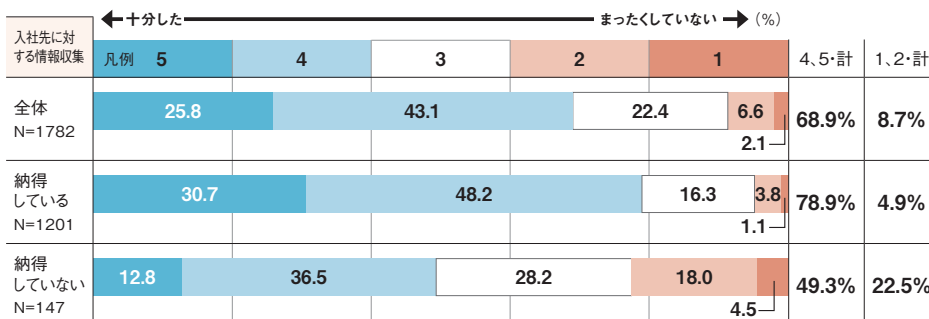
「納得している」に「あてはまる」「どちらかというあてはまる」と答えた「あてはまる・計」は年々減少。19年卒を属性別に見ると、「文系×男性」の「あてはまる・計」が最も低く、60.6%となり、18年卒から11.4ポイント減少した。

学生

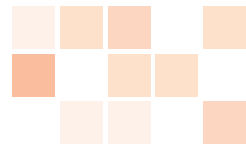
入社先に関する十分な情報収集が納得度の高さにつながっている

② 入社予定企業・組織等に対する情報収集度合い(5段階) ※就職先確定者／単一回答

就職活動を振り返り、入社予定企業・組織等への就職に「納得している」にあてはまるか否かの回答にて集計



「納得しているグループ」の「4」「5」合計78.9%に対して、「納得していないグループ」は同49.3%とその差は29.6ポイント。「1」「2」の合計の差は17.6ポイントとなった。

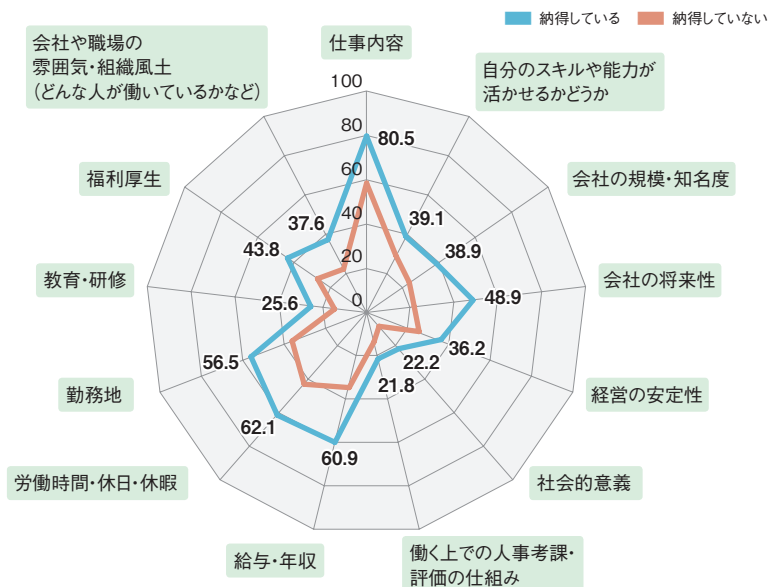


学生

会社の将来性や給与面、仕事内容についての情報収集が納得度に影響

③ 入社後を見据え情報収集した項目

※就職先確定者／複数回答、就職活動を振り返り、入社予定企業・組織等への就職に対して「納得している」にあてはまるか否かの回答にて集計



納得度の違いによって差が開いたのは、「会社の将来性」「給与・年収」「仕事内容」「勤務地」。差が小さかったのは、「働く上での人事考課・評価の仕組み」「自分のスキルや能力が活かせるかどうか」だったが、それでも8~10ポイントの差があった。

学生

インターンシップ、説明会への参加率、ホームページや口コミサイトの活用率などに関係が見える

④ 入社予定企業・組織などへの納得度別に見たインターンシップの参加率および平均参加社数、情報収集手段の実施率

※参加率：学生全／単一回答 実施率：学生全体／複数回答 就職活動を振り返り、入社予定企業・組織等への就職に「納得している」にあてはまるか否かの回答にて集計、差が大きい項目を抜粋 (%)

		納得している	納得していない	納得している／納得していない
		(社)	(社)	(ポイント)
インターンシップ	参加率	64.3%	42.5%	21.8ポイント
	参加社数	4.75社	4.19社	0.56社

実施率	実施率 (%)		
	納得している	納得していない	納得している／納得していない
個別の企業・各種団体等の説明会・セミナー	39.7	26.0	13.7
個別の企業・各種団体等のホームページ	83.3	72.9	10.4
学生同士のコミュニティサイト (口コミサイト、みんなの就職活動日記等)	26.6	17.5	9.1
就職情報サイト、就職情報アプリ (リクナビ、マイナビ等)	49.6	43.2	6.4
OB・OGなど社会人の先輩から得られる情報	18.1	12.5	5.6
リクレーターから得られる情報	14.3	9.2	5.1
IR情報・経営情報 (有価証券報告書など)	18.4	14.0	4.4
就職情報企業が主催する合同企業説明会・セミナー	31.5	27.4	4.1
就職情報誌	18.7	14.7	4.0
大学が主催する合同企業説明会・セミナー	32.9	30.7	2.2



熱心な情報収集が納得につながった

●IT関連会社内定／理学部

合同説明会で企業理念に共感したIT企業を志望して、バイリンガル人材向けの海外での就活イベントに参加したときは、事前にその企業の内定者に会うなどして情報を収集。3年生の12月には内定が出ましたが、その後も、同期となる人たちの顔ぶれを見たくて、インターンシップの様子を見せてもらいました。ビデオチャットを利用した社員との面談を通じて、会社の雰囲気を見極めたことで、十分、納得した上で入社できそうです。



就業規則のチェックが甘かった

●マスコミ内定／文学系大学院

将来、フリーランスとして独立したいという希望があり、その足がかりとなるスキルを身につけられるという理由から入社を決めました。内定後、社員と内定者の食事会があったのですが、そのとき社員の方から、副業禁止と聞きました。独立を視野にいろいろな活動をしようと考えていたので、ショックでした。説明会でわざわざ教えてもらえるような事柄ではないので、自分で調べるべきだったと悔やんでいます。



限定した範囲の企業選びに後悔

●精密機器メーカー内定／人文学部

大学と同じ県内の大手企業に入社できることになり、とても満足しているのですが、できればもう少し情報を幅広く集めればよかった気がします。県内に限定せずに、東京が本社の大手企業や、実家に近い地元企業なども含めて検討しておけば、多くの選択肢の中からこの会社を選んだという納得感が得られたように思います。就活を始めるときに、あまり落とされたくないという気持ちがあったため、慎重に進めすぎたのかも知れません。

「納得しているグループ」のインターンシップ参加社数4.75社は、「納得していないグループ」4.19社と0.56社差。活用した情報収集手段で差が大きかったのは「個別の企業・各種団体等の説明会・セミナー」「個別の企業・各種団体等のホームページ」「学生同士のコミュニティサイト」となった。

⑥ 企業の採用活動 2020年卒の見通し

企業は2020年卒の採用をどのように見通しているだろうか？

3割以上の企業がマンパワー「増える」見通し

2020年卒の採用活動スケジュールの見通しを、2019年卒と比較しよう。

「採用情報の提供」の開始月は、63.3%の企業が「2019年3月」としており、「自社説明会(対面)」については、70.1%の企業が「2019年3月」としていた(グラフ①)。「面接」の開始月は、33.1%の企業が「2019年4月」としており、次いで28.2%の企業が「2019年3月」と回答(グラフ②)。「内々定・内定出し」の開始月は、27.8%の企業が「2019年6月」としており、次いで24.4%が「2019年4月」、24.0%が「2019年5月」と回答した

(グラフ②)。業種別に見ると、全業種とも採用プロセスのほぼ全般において開始時期を19卒よりも前倒す傾向がある中で、金融業に関しては、前倒しに関して、若干慎重な傾向が見られた。

なお、最も多く実施する時期について、尋ねた設問については、「面接」「内々定・内定出し」とも、「未定」がそれぞれ4割強であったが、「面接」は「2019年4月」が25.0%、「内々定・内定出し」は「2019年6月」が20.2%で最多となった。

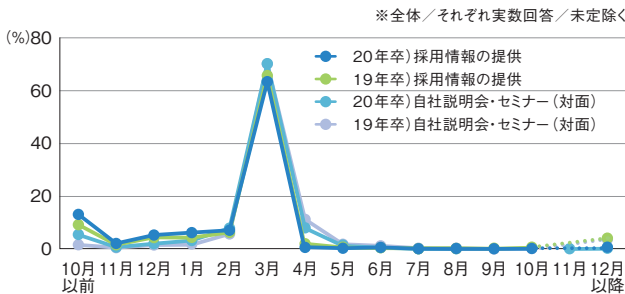
次に、5月までの累計で見ると、「面接」については75.7%から84.2%、「内々定・内定出し」については57.5%から67.1%と増加。企業が各プロセスを早める方向でスケジュールリングしていることが見てとれる。

2020年卒の採用の見通しについて、19年卒との変化について尋ねたところ、「新卒採用活動の母集団」等の全項目について、「変わらないと思う」の割合が最も多かった一方、「新卒採用活動の母集団」「選考応募人数」について「減ると思う」は、ともに約40%に上った(グラフ③)。また、「増えると思う」と回答した割合が他項目と比較して多かったのは「新卒採用に係るマンパワー」(36.4%)、「新卒採用コスト」(34.0%)となった。特に、従業員数300~999人の企業は、41.0%が「新卒採用に係るマンパワー」が「増える」と回答した(表③)。

以上から、全体的な傾向は、概ね19年卒と変わらないが、最大の課題であっ

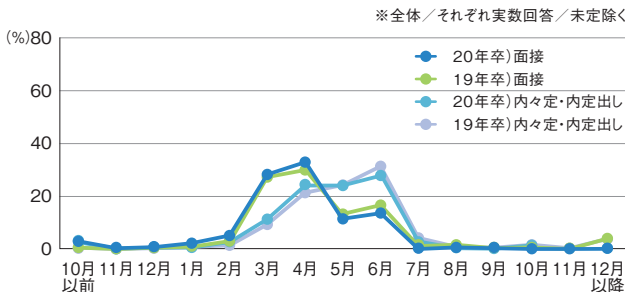
企業 採用情報の提供から内々定・内定出しまで一様に時期が早まっている

① 採用情報の提供、自社説明会(対面)開始予定月



「採用情報の提供」「自社説明会(対面)」ともに、ピークは3月で、19年卒と同様の動きではあるものの、2月までの累計値は、ともに20年卒で約8ポイント増加。開始時期が早まる見込みとなっている。

② 面接、内々定・内定出し開始予定月



「面接」「内々定・内定出し」ともに、ピークは19年卒と同様の動きだが、5月までの累計値は、ともに20年卒で9ポイント弱増加。こちらも開始時期が早まることが見込まれている。

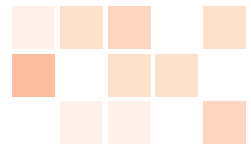
企業 マンパワー増とコスト増が見込まれている

③ 2020年卒採用活動の見通し

項目	前年採用実績企業/それぞれ単一回答 (%)		
	増えると思う	変わらないと思う	減ると思う
新卒採用活動の母集団	13.9	45.8	40.3
選考応募人数	14.1	45.9	40.0
選考辞退人数	22.0	67.2	10.8
内定辞退人数	23.4	65.8	10.9
新卒採用できる人数	14.0	66.4	19.6
新卒採用コスト	34.0	59.8	6.2
新卒採用に係るマンパワー	36.4	57.5	6.0

項目	従業員規模	前年採用実績企業/それぞれ単一回答 (%)		
		増えると思う	変わらないと思う	減ると思う
新卒採用活動の母集団	300人未満	13.0	53.2	33.9
	300~999人	12.7	45.6	41.7
	1000~4999人	14.0	39.7	46.3
	5000人以上	21.1	44.0	34.9
新卒採用に係るマンパワー	300人未満	30.0	65.9	4.1
	300~999人	41.0	53.7	5.3
	1000~4999人	37.8	53.8	8.4
	5000人以上	33.6	59.1	7.3

「新卒採用活動の母集団」は「減ると思う」が約4割に上り、特に、従業員数1000~4999人の企業は、46.3%と、半数弱に達している。



たマンパワーや母集団、応募人数に関してはさらに悲観的であり、厳しい競争を見込んでいる企業が一定割合に上ることがわかった。

インターンシップ直結や既卒者、留学生の採用が増える

では、具体的な採用手法についてはどうだろうか。2020年卒の採用の方法・形態の実施予定については、「職種別採用」(55.9%)が最も高く、次いで「大学・大学院卒業後3年以内の既卒者の採用」(40.5%)、「日本の大学・大学院を卒業する外国人留学生の採用」(30.8%)の順で多かった。2019年卒からの増加幅の大きいものは、「大学・大学院卒業後3

年以内の既卒者の採用」(2019年卒差+14.3ポイント)、「海外の大学・大学院を卒業する日本人留学生の採用」(+10.2ポイント)、「採用直結と明示したインターンシップからの採用」(+9.3ポイント)の順に並んだ(グラフ④)。特に、大学・大学院卒業後3年以内の既卒者については、「マナー研修の必要がなく、中途採用と比べてコスト面でも優位なので、今後、力を入れていく予定」(IT系企業・P19)という企業もあった。

従業員規模別に見ると、300人未満企業は、「職種別採用」「通年採用」「部門別採用」など、全19項目のうち6項目で他と比べて多かった。一方、5000人以上の企業は、「大学・大学院卒業後3

年以内の既卒者の採用」「日本の大学・大学院を卒業する外国人留学生の採用」「地域限定社員の採用」「海外の大学・大学院を卒業する日本人留学生の採用」「リファラル採用」など、全19項目のうち10項目で他と比べて多かった。

学生とのコミュニケーションの手段として実施予定ののを見ると、全体の傾向としては、19年卒とさほど変わらない見込みとなっている(グラフ⑤)。だが、「自社単体説明会・セミナー(Web)」が+4.5ポイント、「ソーシャルメディア」が+3.6ポイント、「自社の社員に対する学生の紹介依頼」が+2.6ポイント、「リクレーター」が+2.2ポイント、「スカウト型メール」が+2.0ポイントと増加している。

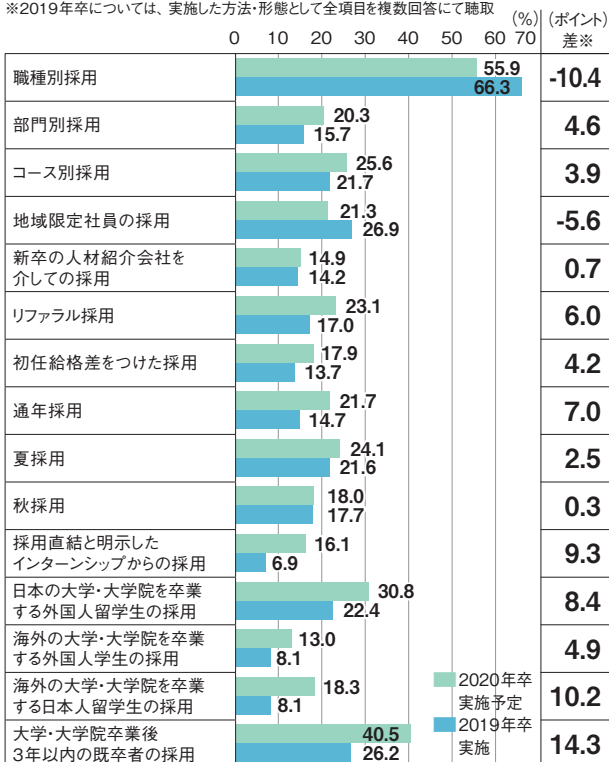
企業

既卒者や留学生、インターンシップからの採用が増える見込み

④ 2020年卒採用の方法・形態として、実施予定のもの

※全体/それぞれ単一回答

※2019年卒については、実施した方法・形態として全項目を複数回答にて聴取



19年卒からの増加幅では、「日本の大学・大学院を卒業する外国人留学生」も+8.4ポイント。職種別採用は10.4ポイント減が見込まれている。

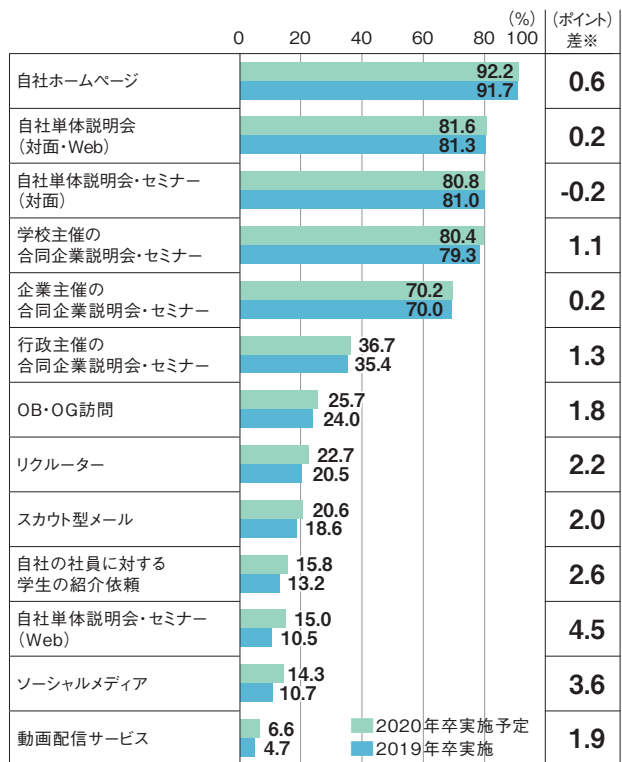
※④⑤の差は「20年卒実施予定-19年卒実施」で算出

企業

Webセミナーやソーシャルメディアが増加

⑤ 情報提供やコミュニケーションとして、実施予定のもの

※全体/複数回答



「自社ホームページ」など、従来のコミュニケーション手段を主体としながら、「ソーシャルメディア」なども取り入れる動きが見てとれる。

⑥企業の採用活動 2020年卒の見通し

採用数に満たなければ柔軟に対応する企業が増加

2020年卒の採用において採用数が満たなかった場合の対応について企業はどう考えているだろうか。

全体で見ると、「採用数に満たなくても求める人材レベルは下げない」の割合が最も多く、50.3%となった。だが、その一方で、「採用数を満たすために基準を見直し、柔軟に対応する」と答えた割合は16.0%と、近年増加する傾向が見られた(グラフ①)。

従業員規模別では、5000人以上企業では「未定」が38.7%と、19年卒より16.4ポイントの増加に。「採用数に満たなくても求める人材レベルは下げない」は45.9%と、14.7ポイント減少している。

このように、企業の中には、採用難の状況が続くようなら、従来の採用手法や基準について変更や見直しをすることで対応していこうという意識が広がりつつある。

また、外国人学生の採用にも積極的になっていることがうかがえる(P25・グラフ④)。これまで採用していた企業で見ても、20年卒の外国人学生の採用の計画の見通しについて、「増やす」と回答した企業は6.6%となり、特に従業員数300人未満企業で9.4%、300~999人企業で9.6%となっており、1000人未満企業の方が外国人学生の採用意欲が高いことがわかった。

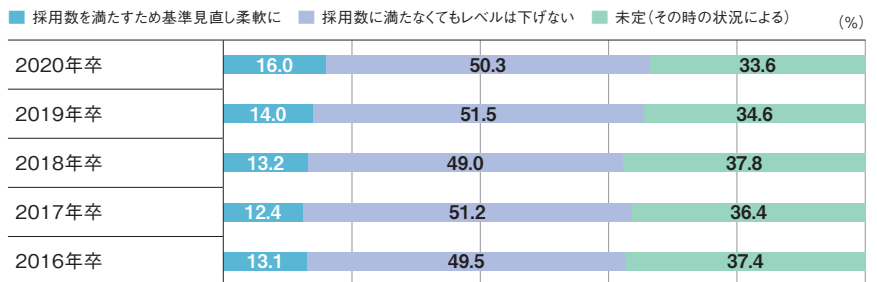
外国人学生を採用する目的としては、「組織や人材の多様性推進のため」「特に区別していないが応募があり採用した」が6割前後で並んだ(グラフ②)。

新卒採用した外国人学生の入社後の活躍状況について見ると、「とても活躍している」「どちらかというと活躍している」を合わせた「活躍している(計)」は64.1%。従業員規模別で見ると、「とても活躍している」のは、300人未満企業が最も高く32.1%となった。

企業 採用数に満たなくても基準を下げない企業が半数

① 採用数に満たなかった場合の対応予定

※前年採用実施企業/単一回答

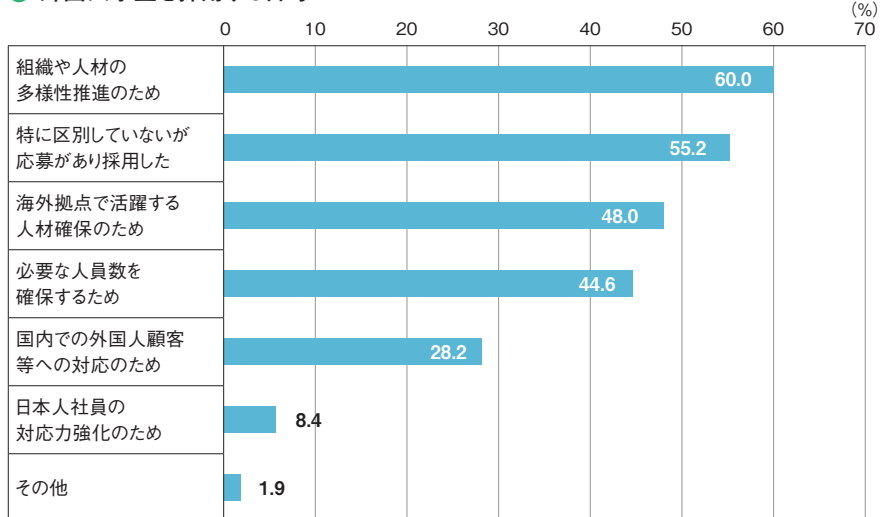


「採用数に満たなくてもレベルは下げない」企業が50.3%で19年卒と同水準だが、従業員数5000人以上企業は19年卒よりも大幅減。その分、「未定(その時の状況による)」が16.4ポイント増。

企業 外国人学生を採用する目的の多くは組織や人材の多様性推進のため

② 外国人学生を採用する目的

※これまでに新卒採用で外国人学生の採用を実施した企業/複数回答

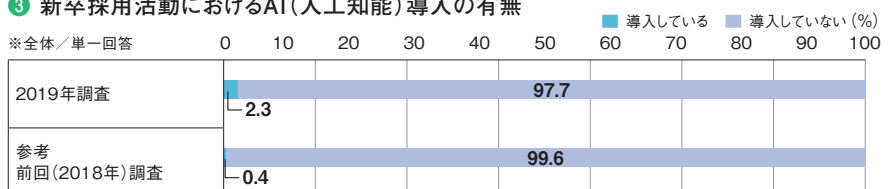


「組織や人材の多様性推進のため」60.0%、「特に区別していないが応募があり採用した」55.2%に続いて、「海外拠点で活躍する人材確保のため」も48.0%と半数近くに上っている。

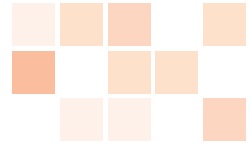
企業 AI導入企業はまだ少数だが、前年度比では着実に広がりを見せている

③ 新卒採用活動におけるAI(人工知能)導入の有無

※全体/単一回答



19年卒の採用においてAIを導入していた企業は、全体の2.3%とまだまだ少ないが、18年卒ではわずか0.4%だったことからすると、着実に広がりを見せていることがわかる。



採用効率の悪化について、改善をサポートするテクノロジーとして注目されているAI(人工知能)。新卒採用活動におけるAIの導入について、「導入している」は2.3%(前回調査差+1.9ポイント)だが(P26・グラフ③)、その一方で、導入の検討有無については、「検討している」が11.7%、「検討していない」が43.7%で、従業員規模別に見ると、5000人以上企業では「検討している」が25.7%に上った。

多様な採用手法の工夫で採用難を乗り越える動きも

採用難の中、企業は採用手法にさまざまな工夫を施すようになった。その動きを分類したのが、表④だ。学生と接触するタイミングや学生との接触点(アプローチ手法)、採用対象に手を加えたり、自社の魅力を上げたり、採用パワーを最大化したりといった手法に大別される。

まず、学生と接触するタイミングに手を加えるやり方として、早期に採用を行うものが挙げられる。例えば、インターンシッ

プを採用に直結させる割合は増加傾向。また、従来の採用スケジュールに乗らずに、年に複数回や1年中いつでも応募を受け付ける「通年化」も見られる。加えて、選考に通った学生に「入社パス」を発行し、企業が定めた数年の期間内であればいつでも入社できるとする企業も。

次に、学生との接触手法に手を加えるやり方として、これまでの採用手法を改善したものも。例えば、インターンシップのプログラムを見直したり、セミナーや見学会などを利用して母集団と継続した接触を行うといったやり方があてはまる。加えて、特定の学生にアプローチできるなど、切り口やテーマのある新たな就職情報サイトを利用したり、人材紹介などの外部サービスを導入するといった、新規のチャネルを導入することで、新たなルートを開拓している企業もある。

採用対象については、採用基準を下げるといった基準の調整や、大学・大学院卒業後3年以内の既卒者(第2新卒)、外国人学生など、採用対象を拡大する動

きが見られる。

学生を惹き付けるために、自社の魅力を高める方向で制度等を設ける企業も。専門的なスキルを持つ学生に対して初任給を高め設定したり、福利厚生面を手厚くするなどして、入社意欲を高める工夫を施している。リモートワークの導入、副業の奨励、子どもを授かりたい社員の妊活を支援するなど、多様な働き方を認める動きも出てきている。

また、採用手法の多様化にともなう人事担当者のマンパワーの増大に対応して、人事制度を見直し、新しいテクノロジーで採用業務の効率化を図る企業も。ビッグデータ解析、AIなどの関連技術を使って人事関連業務を行う「HRテクノロジー」を導入することで、採用業務の効率を上げる動きが見られる。「HRテクノロジーを導入したことで、面接など本質的な業務に注力できるようになりました。また、AIが判定した組織とのマッチ度を面接に活用しています」(機械メーカー・P40)という企業もあった。

各企業が採用難に対する対策として多様な戦術を打ち出している

④ 企業の採用戦略の多様化

対策	施策例	具体的な内容
タイミングに手を加える	より早く	インターンシップの選考化や企業の認知・理解促進
	通年化	応募の随時受け付けをする
	パス発行	期間内で、入社時期を問わず入社可能にする
接触手法に手を加える	既存接点の改善	インターンシップなどのコンテンツ改善、選考フロー、フォローの工夫や充実
	新規のチャネル	ダイレクトリクルーティング系サイトなどのオンライン、人材紹介、イベントなどのオフラインチャネル活用
採用対象に手を加える	質の調整	採用基準を調整する
	対象範囲	第2新卒、高卒、中途採用、外国人採用、広報エリアの範囲拡大など
学生にとっての自社の魅力を上げる	給与	初任給や年収格差など
	福利厚生	奨学金の返済支援や支給、有給休暇取得促進など
	労働環境の改善	リモートワークの導入、副業を奨励、妊活支援など
	確約	配属先(部署・エリア)や職務の入社前の確約
採用パワーの最大化	HRテクノロジー	人材(採用)管理システム、Web面接の導入など
	増員	人事部を増員、人事部以外からの人員配置

就職みらい研究所作成

「日本型雇用 限界説」をどう捉える？

雇用ジャーナリスト 海老原嗣生氏に所長 増本 全がインタビュー

一生、同じ業務で 給与も一定のヨーロッパ

増本 「日本型雇用の限界」という言葉を耳にする昨今、グローバル化に応じて欧米に倣うべきという声もありますが、海老原さんは、欧米型雇用システムを安易に模倣しようとする風潮に警鐘を鳴らしています。そもそも欧米の雇用システムは、どんな点で日本型雇用システムと異なるのでしょうか。

海老原 雇用システムの前提となる教育システムが違います。ヨーロッパでは、小中学校の義務教育期間中、2〜3割の生徒が落第します。そうして絞られながら大学まで行っても、卒業できるのは5〜6割。日本の大学では95%が卒業できるのに。

増本 大卒者になれる人が、すでにかなり限られているわけですね。

海老原 しかも、大学院修了者やフランスの「グランゼコール」卒業生などのエリート層なら幹部候補生として将来が約束されますが、それ以外の一般の大卒者の進路は、キャリアステップのない職種に限定されます。だから、就職後も「同一賃



雇用ジャーナリスト
海老原嗣生氏

金同一労働」のために50代まで賃金がほぼ横ばい(図①左)。例えば経理事務なら、同じ資格で同じ仕事をしている限り、5年目でも年収350万円未満。大卒者の3分の1はこの水準です。大卒者の多くが就くことになる中間的職種でさえ、50歳でも年収500万円に満たない。

増本 ごく一部だけが、幹部候補生とし

てキャリアステップを上げられるんですね。

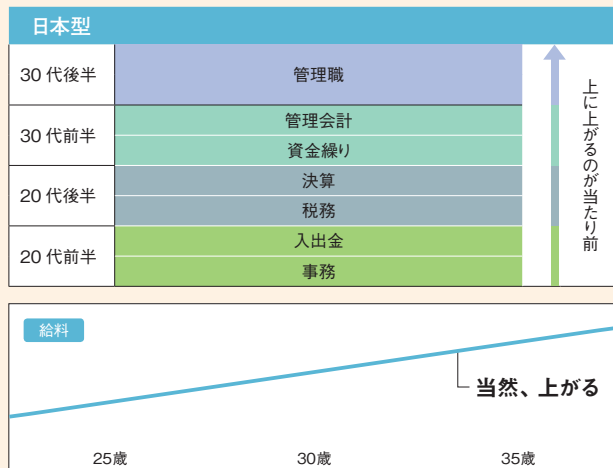
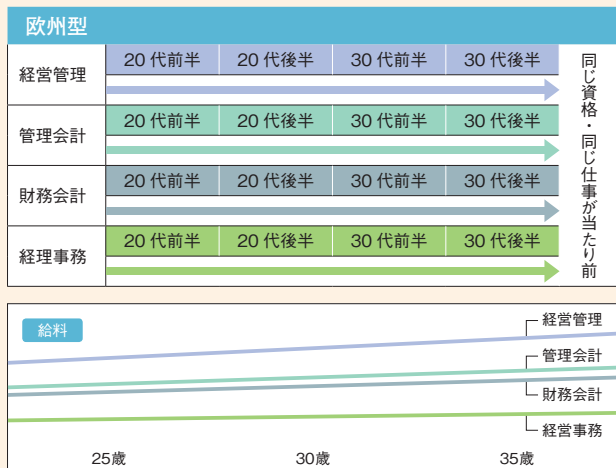
海老原 彼らエリートは、入社した年から年収600万円。トントン拍子に年収1000万円になってしまいます。

階段式に業務レベルと 給与が上がる日本型雇用

海老原 日本型雇用では、大卒者には

① 欧州と日本の就労構造の違い

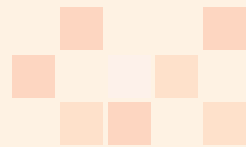
※海老原氏作成



職務限定雇用のヨーロッパでは、一度、経理事務として雇用されたら、一貫して経理事務に携わり、給与も横ばいのまま。未経験者が仕事に就くことは難しい一方で、同じ職務であれば転職がしやすいというメリットも。

職務を限定しない無限定雇用の日本では、下位職務からスタートして次第に高度な職務を担当するという職務階段を上る。未経験者でもステップアップできる一方で、スキルの個性が強いため転職ににくいという一面も。

近年、産業構造の変化から「日本型の雇用システム」に注目が集まっている。「日本型雇用システムは崩壊し欧米化を理想」とする意見も多い。そこで、欧州の雇用市場に詳しい海老原氏にその実態と日本型雇用の特徴、日本の新卒市場のリデザイン化のヒントを聞いた。



キャリアステップが用意されています。経理事務なら、入社時こそ事務や雑用が多いのですが、決算、財務会計と、仕事により高度になり、経験を積むほど昇給して、管理職に登用されます。階段式に業務レベルも給与も上がるのが日本型なのです。

増本 日本では全員にキャリアステップがあるんですね。異動や転勤で、勤務地や職種は変わってしまいますが。

海老原 だからこそ、唯一、変わらない「社風」が合っていることが重要。社風さえ合っていれば、仕事は段階的に覚えればいから、新卒採用が主体なんです。ヨーロッパとくにフランス、イタリアなどでは、入社時から同じ仕事を続けるので、スキル重視となり、中途採用がメインとなっています。

過酷なヨーロッパのインターンシップ

増本 中途採用が主体となると、大卒者はどうやって就職するのでしょうか。

海老原 企業に雇ってもらうために、インターンシップでスキルを身につけようとする。ただ、これが大変で、例えばフランス

の場合、1回のインターンシップの期間は、3カ月以上が約7割。参加期間の平均値も14カ月と、3年間しかない大学生活の1年強をインターンシップに費やすわけです(グラフ②)。給与が支払われる場合も、最低賃金の3分の1に設定されることが多く、フルタイムで働いても月給5万円程度。インターンシップの代わりに、卒業後に公的職業訓練を受けたとしても、最低賃金の53%(20歳以上)と低賃金で、初任給は年収80万円程度です。

増本 そこまでしないと、職を得ることができないというわけですね。

海老原 企業はこうした学生に、正社員と同等の責任を負わせます。「労働者」ではないので、社会保険料も払わず、労働時間なども長いといわれます。インターンシップはブラック要素が強く、そのためヨーロッパで縮小傾向にあり、公的職業訓練への切り替えが起きています。

インターンシップは「肌合い合わせ」に活用

増本 日本では、インターンシップに期待する声が多いですね？

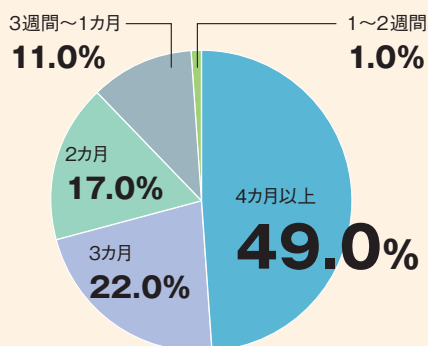
海老原 ヨーロッパのインターンシップは、学生が仕事を覚えるのが目的ですが、企業が実務スキルよりも忍耐力などの“就業力”を重視する日本では、その必要はありません。そこで私は、企業と学生との相性を見る「肌合い合わせ」のためにインターンシップを利用することを提案しています。就業力や社風との相性でマッチングが行われる日本の新卒採用では、インターンシップを「業界」「仕事」との相性判断に活用すべきです。

増本 1日など短期のインターンシップと、長期のものがありますが。

海老原 まずどんな仕事があるのかカタログ的に短期のものを多々活用するのが良いでしょう。気になった業界があれば、その職務環境を知るために企業は絞らず広くその業界の中期のインターンを受けとみる。そして志望を固めた上で、志望企業の本格的な長期インターンシップに参加して、社風との肌合い合わせをすればいい。

増本 インターンシップが「肌合い合わせ」として機能すれば、入社3年以内の若年者の定着率も上がりそうですね。

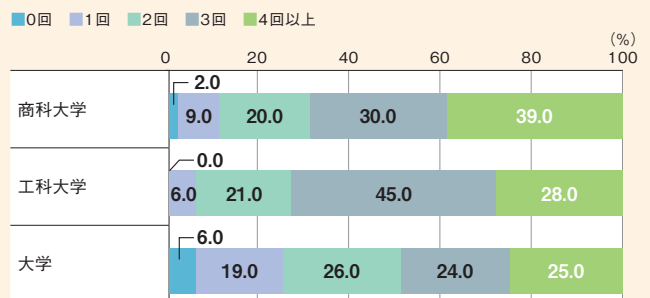
② 企業のインターンシップの実施期間(フランス)



Le Journal du Management 2006年

1回のインターンシップ期間は、4か月以上のインターンシップが約半数。3カ月のものと合わせると、約7割が3か月以上のインターンシップとなる。一方、3週間に満たないものは1%とごくごく少数だ。

③ 学生がインターンシップに参加する回数(フランス)



APEC(2006年a)P9

商科大学：経営情報、会計・企業管理、金融、マーケティングなどの専門的な経済・経営系科目に特化した学位が取得できる大学。
 工科大学：土木や電気などの工学系、生物や化学の理学系、IT・コンピューターなどの専門的な科目に特化した学位が取得できる大学。
 大学：法学、経済学、文学、工学、理学、医学などの学位が取得できる一般の大学。

商科大学と工科大学では、約3~4割が4回以上、インターンシップに参加。特に商科大学では、約4割が4回以上参加している。一方、大学では、約半数が2回以下の参加にとどまっている。

「日本型雇用 限界説」をどう捉える？



えびはら・つぐお●雇用ジャーナリスト。株式会社ニッチモ代表取締役も務める。立命館大学経営学部客員教授、中央大学ビジネススクール客員教授、リクルートキャリアフェロー。「お祈りメール来た、日本死ぬ」(文春新書)「AIで仕事がなくなる」論のウソ」(イースト・プレス)など著書多数。

日本型雇用であれば
学生全員にチャンスがある。
良さにも目を向けるべき

学業を通じて 十分に就業力を養える

増本 無限定雇用の日本型雇用システムでは、誰もが職務階段を上がることができるわけですが、そのシステムの中で、企業は学生の能力をどのように見極めて採用しているのでしょうか。

海老原 企業で求められる能力は、職位により変わります。例えば、新卒の営業職ならよくよくないストレス耐性が求められますが、企画を提案するような職種では分析企画力が必要になります。マネージャー職になると人的調整力が重要になり、経営層になると対応力も求められるようになる。だから、新卒の“入り口”のところでスキルを問うのではなく、変わりながら階段を上がっていく力が求められるわけです。前述した忍耐力に加え、継続力、取り組み姿勢など、広い意味での“就業力”ですね。

増本 その就業力は、どのようにして身につければいいのでしょうか？

海老原 アカデミズム(大学)で十分鍛えられます。例えば、学生が論文を書いて提出したとします。そこで教授にダメ出しされて、「やり直し。明日までにやってきて」

と言われてやり直す。その繰り返しによって、忍耐力や継続力、思考力が身につきます。企業でも役立つスキルを、大学での授業を通じて鍛えることができるわけです。学業を通じて鍛えることで、論理性も身につきます(P31・図④の①)。

増本 大学でそういう経験をしていない学生は、会社に入ってから初めてダメ出しされるせいで、ショックを受けてしまうと聞きますね。

海老原 学生を鍛えるには、PBL(Project Based Learning)、つまりプロジェクトに基づいた学習も有効です。グループで徹底的に協働して問題を解決する過程を通じて、協調性や集団性が鍛えられ、社会性を養うことができます(P31・図④の②)。こうした取り組みができれば、大学は、これ以上、何か特別なことを始める必要はないでしょう。法律や経済、文学など、どの分野でもいいから、論文とPBLで、徹底的に学生の就業力を鍛えればいんです。

増本 課題やPBLを通じた就業力の鍛錬以外だと、どんなことができますか？

海老原 態度面での指導です(P31・図④の③)。授業の出欠を厳格に管理したり、学習態度やマナーをシビアに評価したりするというもので、金沢星稜大学の取り組みがすでに成果を上げています。「遅刻欠席3回で就職支援打ち切り」「学内に美容師を招き、髪の毛の長い男子学生は散髪」など、徹底した就職指導で、就職率9割を実現。「自ら手を挙げる」「人の話をしっかり聞く」「恥ずかしがらない」…どれも当たり前のことですが、今の学生には欠けているのです。

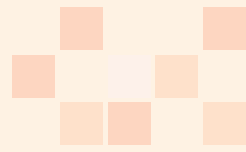
後期インターンシップで 密なマッチングが可能に

増本 企業、学生、大学…新卒採用にかかわる人たちは、今後、どのような方向性で進んでいくと良いでしょうか。

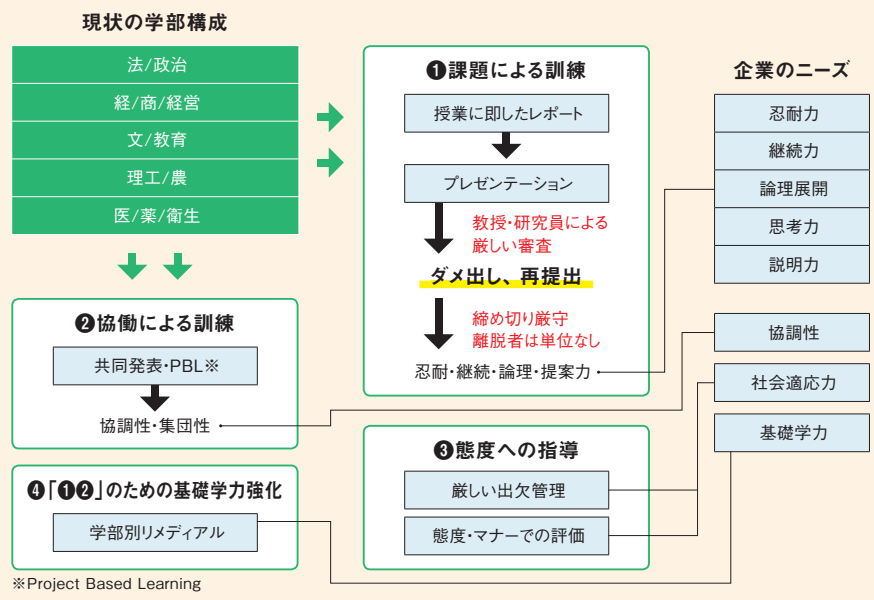
海老原 企業、つまり産業界について言

自分らしさを上手に アピールした学生の例

家政学部栄養学科の女子学生が、給食センターの面接で、井もの専門店でのアルバイトについて、「お客さまの食べ残しに着目。あっさりした具の丼を頼む人ほど、ご飯を残すことに気づき、小盛りご飯のチョイスができるように提案した」「青魚の丼だとお茶を残す客が多いことに気づき、お茶のタンニンが青魚と結びついて苦味になることを発見。青魚の丼を注文した客には麦茶を出すことにした」といったエピソードをアピールして内定。入社した企業の社是に「常に、残り物に気を払え」とあったことから、観察力や気配り、企画提案力などが、その企業にマッチしていたことがあらためてわかった。



4 大学で実践できる就業力育成の例



※Project Based Learning
文系学部は「①課題による訓練」を、理系学部は「②協働による訓練」を主体としながら、「③態度への指導」「④『①②』のための基礎学力強化」で保管することで、企業のニーズに応えることができる
※海老原氏作成

欧州と日本では前提が異なる。
インターンシップの捉え方にも
大きな差があります

えるのは、これまで学生や大学に要求してきたことが、ヨーロッパの雇用システムを安易に模倣しようとした稚拙なものではなかったということ。無限定雇用で階段式にキャリアステップを進む日本と、職務が限定されて、縦に上ることのないヨーロッパでは、そもそも前提とする仕組み自体が違うのに、入り口で学生にスキルを求めるヨーロッパ式に倣ってスキル養成を大学に求めようとしています。大学にも学生にも、就業力を鍛えることだけを問えばいいと思うのですが。

増本 インターンシップのあり方についてはどうですか？

海老原 中堅・中小企業は、4年生の夏休みに行く「後期インターンシップ」を検討すべき。好景気の波に乗って就職先を決めた学生の中には、本当は中堅・中小企業の中に、自分に合った企業があったかもしれないのに、出合うチャンスがなかったがために逃している可能性のある場合もあります。一方、不景気のときは、

大企業に採用されなくて、就職浪人となる学生もいる。そうした学生と中堅・中小企業とを結びつけるのも、インターンシップの手法の一つなのではないでしょうか。4年生の夏の時点でまだ入社先が決まっていない学生と、採用が充足していない企業とを引き合わせる意味でも、後期インターンシップは機能するのではないかと考えています。

増本 最後に、学生へのメッセージをお願いします。

海老原 着飾らないこと。自分を良く見せようとするよりも、素の自分をさらけ出すことで、自分らしさをアピールしましょう。それでこそ、社風との「肌合い合わせ」ができるわけだし、話を盛って入社しても後で苦労するだけです。実際、上手に自分を表現できた学生は、ピタリと風土にはまる企業に就職を決めました(P30の例参照)。

自分に合った社風の企業に出会うことが、入社後、キャリアステップの第一歩となるでしょう。



ますもと・ぜん ●株式会社リクルートキャリア就職みらい研究所所長。株式会社リクルートに新卒入社以来、一貫して人材採用分野に従事。『リクナビ』副編集長を経て、2018年4月より就職みらい研究所主任研究員に着任し、同年10月より現職。

就職活動とインターンシップの効果

多変量解析から見た効果の関連性は？

監修：筑波大学大学院 生涯発達専攻・働く人への心理支援開発研究センター 准教授 藤 桂氏

近年ますます存在感を高めているインターンシップだが、就職活動やインターンシップは学生にどのような効果を発揮しているのだろうか？ここでは、筑波大学大学院 生涯発達専攻・働く人への心理支援開発研究センターの藤准教授の指導のもと、『就職白書2019』の学生調査のデータを、因子分析や共分散構造分析という手法を用いて解析。就職活動とインターンシップの関係を見てみたい。

就職活動を通して学生が得ているものとは

就職活動とは学生にとって、企業や社会からときとして厳しく評価される初めての機会であることが多い。一方で、就職活動を通じて「自分自身の成長を実感できた」という学生も多い。それでは、学生たちはどんな成果を得て、どのように成長しているのだろうか。

『就職白書2019』では、学生に就職活動全体を通して、どのように考えたり感じたりするようになったかについて尋ねている。そのデータについて因子分析という手法を用いて分類を試みたのが表①(P33)である。分析結果からは、就職活動から得られた成果は大きく3種類に整理されることが見えてきた。

第一には、「自分の就職活動は成功している」、「満足いく就職活動ができてい」というように、これまで取り組んできた活動に満足感や納得感を得ることができているという成果が見出された。人生で初めての経験であることの多い就職活動を自分にとって満足いく形で進められたこと自体が、学生にとっては大きな成果として受け止められるようである。確かに、就職活動における成功とは、志望した企業から内定を得ることだけではない。自分自身が、その結果に対してしっかり納得でき、満足いくものであると言えるかどうかもまた重要な成果である。

第二の成果とは、就職活動のその先

を見据え、自分が就職した後、社会人として生きていくことに対し、ある程度の自信や見通しを抱けるようになるということであった。そして、社会に出て組織の中で働くということに覚悟を持てるようになるかどうかもまた、就職活動の成果として認識されていた。これまでの学生生活と別れを告げ、社会や組織という未知のステージに進もうとしている学生たちにとって、就職することへの心の準備(就業レディネス)を整えられるかどうかという点も、重要な成果として受けとめられていることがわかる。

第三は、社会や経済がどのように動き、その中で社会人がどのように働いているかが理解でき、同時に、自分自身についても理解が深まったという成果であった。就職活動を通して実際の社会に触れることは、「社会人として働く」ということの意味をより深く学ぶ機会にもなる分、自身についてじっくりと向き合う経験にもなる。そうして得られた自分なりの社会・企業・自分への新たな理解もまた、一つの成果として捉えられているようだ。

なお、過去の調査結果(舛田、2015)^{*}からは、先述した第二の成果である就業レディネスが、企業に入社した後の適応や定着に深く関与することも示されている。こうした報告に基づけば、就職活動を通して得られた成果とは、その後の社会人生活をも左右する非常に重要な要因であると言える。

インターンシップ経験も貴重な自己成長の機会に

また今回の調査では、就職活動にも大きな影響力を持つインターンシップにも着目し、そこから得られた成果がどのようなものであるかについても尋ねた。そして、就職活動と同様に分析を行い、分類を試みた。その結果は表②(P33)の通りであるが、こちらも3種類に整理されることが明らかになった。

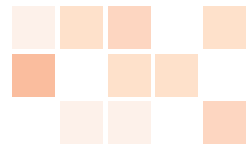
第一の成果は、就職活動を進め、やがては社会人として生きていくうえでの知識やスキルを習得し、働くことに対するモチベーションを高めることができるというもの。企業や組織の中で、社員とともに実際の業務にかかわることで、必要とされる知識が自然と身につくだけでなく、そうしたスキルを活用・発揮したいというモチベーションもまた自然と湧き起こってくるように、両者は密接に関連している。

また第二の成果は、業種や職種、仕事の具体的内容や実際の雰囲気などを知ることができたというものであった。こうした成果は、各企業内に身を置きながら実務を経験するとともに、先輩社員などからさまざまな体験談を直に聞くことのできるインターンシップならではの成果と言える。

さらに第三の成果として見出されたのは、職種・業種・企業に対し、新たに興味を持つことができたというもの。つまり、インターンシップを通じて得られるものは、モチベーションや知識の向上、企業や組織に関する理解の深まりに止まらず、「自分自身が何に関心や興味を抱けるか」という発見にも及ぶことが明らかとなった。

インターンシップに力を入れる企業が増えているが、本調査の結果に基づけば、学生にとっては、さまざまな成長を得ることのできる機会が身近になったと言える。職場の様子に触れて「仕事への理解」を深めるだけでなく、自分とは異なる環境で学んできた他大学の学生たちとの交流を通して、「モチベーションアップ」や「自己発見」という、就職活動に大切な要素を得ているのである。他では得難い多様な出会いや学びが得られる独特の機会として、インターンシップが機能している。

^{*}勤務年数6年以内の正社員2637名に、就職活動当時と就職直後、現在の状況について尋ねた調査。分析結果には、就職活動を通して就業レディネスが形成できた者ほど、職場への初期適応がよく、さらにその後も高い満足感を持って勤務し続けていることが示されている。



右の表①や②は、因子分析という統計的手法の結果である。これは、複数の項目の背景に、どのような共通の要因(「因子」と呼ぶ)がかかわっているかを探り、人々の意識や行動を整理するために用いられる手法だ。例えば表①の11項目に対しては、大きく3つの因子が影響を及ぼしていると判断される結果が得られた。そして、その3つの因子が、11項目それぞれにどの程度の影響を示しているかを数値化したものが、表①の中に示されている値である。このとき、第1の因子(F1)は、「自分の就職活動は成功していると思う」「満足いく就職活動ができていると思う」「入社予定企業や組織等に就職することに納得した」という3項目に対して高い値(.400以上)を示していることがわかる。すなわちこの3項目は、第1の因子から強い影響を受けているとともに、第1の因子の内容を色濃く反映するものであると考えることができる。こうした考えに基づけば、第1の因子は「就職活動への満足感・納得感」を意味する因子であると推察される。同時に、この3項目は内容的に近いもの同士であるとも考えることもできる。こうした影響関係に基づき、複数の項目の背景に、目に見えない因子がいくつか関与しているかを推定し、分類や整理のための手がかりとするのが因子分析である。



営業体験ワークで得意分野を生かせる確信

●人材サービス会社内定／文学部

大学3年の10月～1月にかけて、興味を持っていた不動産や人材サービス業など約10社のインターンシップに参加。1～2日間のプログラムのほとんどに実際の業務を追体験できるグループワークが含まれていたため、各業務が自分に合っているかどうかを判断することができました。例えば、私は長く続けていた不動産仲介会社でのアルバイトを通して初対面の相手の心を開くのが得意だと感じていましたが、人材サービス会社のプログラムで営業体験ワークを経験したことで、営業の仕事も不動産仲介と同じプロセスで相手の心を開いていく仕事だとわかり、選択肢として考えたいと確信を得ました。

また、1月以降、複数の企業から個別面談の機会を得たことで、選社軸も整理されました。例えば、不動産と人材サービス、どちらの業界を目指すか悩んでいましたが、両方に勤務経験のある方から、結婚・出産後も第一線で活躍できる環境がより整っているのは人材サービス業界だと聞き、第1志望にする意思が固まりました。

インターンシップやその後の企業との接触機会を通して自分が進む道の方向性を定められたからこそ、行きたいと思える会社に出会い、納得して入社企業を決められたと思います。

① 就職活動を通して得られた成果に関する因子分析結果

※2019年卒全体

	F1: 就職活動への 満足感・納得感	F2: 就業 レディネスの 形成	F3: 社会・自己 への理解 の深まり	平均	標準偏差
自分の就職活動は成功していると思う	.990	-.104	-.040	3.54	1.14
満足いく就職活動ができていると思う	.914	-.013	-.060	3.55	1.14
入社予定企業や組織等に就職することに納得した	.415	.254	.154	3.73	1.03
就職活動は楽しかった	.337	.304	-.059	2.97	1.28
社会人としてやっていける自信や見通しが持てた	-.026	.849	-.093	3.18	1.10
社会に出る覚悟ができた	-.100	.810	.058	3.50	1.06
入社予定企業や組織等で働く覚悟ができた	.145	.643	.055	3.59	1.05
企業・各種団体等で、社会人がどのように働いているのかについての理解が深まった	-.062	-.046	.864	3.73	0.91
社会や経済がどのように動いているのかについての理解が深まった	-.103	-.031	.795	3.58	0.98
自分の能力や志向についての理解が深まった	.164	.062	.536	3.89	0.91
就職活動を通して、自分自身、成長したと思う	.290	.153	.369	3.71	1.04
因子間相関	F1	.68	.58		
	F2		.70		

② インターンシップに参加して得られた成果に関する因子分析結果

※2019年卒インターンシップ参加者

	F1: モチベーション・ 知識の向上	F2: 仕事・職業 への理解の 深まり	F3: 新たな興味 の発見	平均	標準偏差
社会人としてのルール・規律等がわかった	.872	-.094	-.060	3.22	1.17
社会人としてのマナーが身に付いた	.856	-.086	-.048	3.18	1.17
自分自身、成長した	.792	.096	-.098	3.50	1.15
今後働くうえで、目標となる人ができた	.762	-.135	.064	2.96	1.27
働くことの実感がわいた	.758	.091	-.046	3.45	1.15
働くことへの意欲が高まった	.750	.076	-.049	3.38	1.15
社会人との人脈ができた	.711	-.155	.099	2.81	1.30
今後働くうえで、活躍したいと思った	.703	.140	-.049	3.47	1.15
就職活動の際、自己アピールに活かされた	.646	-.022	.021	3.20	1.29
就職活動に有利だった	.630	-.045	.044	3.14	1.28
他大学等の学生と知り合うことができた	.601	-.003	.043	3.33	1.25
自分の強みを発見できた	.574	.019	.121	3.31	1.14
自分自身のキャリア観を明らかにすることができた	.538	.101	.101	3.37	1.10
自分の弱みを発見できた	.500	.085	.086	3.42	1.12
卒業後の進路を決める際の参考にすることができた	.399	.303	-.008	3.72	1.08
「業種」を深く知ることができた	-.036	.842	.074	3.95	0.95
「職種」を深く知ることができた	-.011	.831	.064	3.90	0.98
仕事の具体的な内容を知ることができた	-.091	.702	-.016	4.22	0.85
参加企業について深く知ることができた	.028	.701	-.050	4.06	0.89
企業・職場の雰囲気を知ることができた	.027	.590	-.065	4.33	0.83
新たに興味を持った「職種」を発見できた	.023	-.012	.894	3.46	1.22
新たに興味を持った「業種」を発見できた	.015	-.039	.876	3.50	1.23
新たに興味を持った「企業」を発見できた	.056	.056	.753	3.49	1.24
因子間相関	F1	.50	.57		
	F2		.47		

※因子抽出法として最尤法、因子軸の回転方法としてプロマックス回転を使用

※評定は5件法(得点が高いほど、各項目がよくあてはまることを示す)

平均:[あてはまる]5,[どちらかというときあてはまる]4,のように数値化して、項目ごとに算出

標準偏差:各項目に対する回答者個々の反応が、どのくらい散らばっているかを示す統計量。この値が小さいときは多くのデータが平均値付近に集中していることを示し、大きいときは平均値から離れた地点に散らばっていることを示す

就職活動とインターンシップの効果

インターンシップの成果は就職活動の成果とも関連

先のページで見てきた、就職活動を通して得られた成果と、インターンシップから得られた成果は、どのような関係にあるのだろうか。その点について分析したのが図①である。

相関係数を算出した結果、基本的にはすべての因子間で正の相関が示された。このことは、インターンシップに参加し、その成果を感じられているほど、就職活動を通して得られる成果もまた向上しているという関係にあることを示す。つまり、「就職活動の成果を高めるには、インターンシップでしっかり成果を得ておくことが大切」

ということなのである。

先述したように、就職活動を通して、十分な就業レディネスが形成されることは、入社後の適応や定着とも深くかかわっている。本研究からはさらに、その就業レディネスに対し、インターンシップを通して得た成果が影響していることも明らかとなった。両者を総合すれば、より良いインターンシップを経験しさまざまな成果を得られるかどうかは、就職後にうまく職場になじんでいけるかどうかにも影響していると考えられる。その意味では、学生たちにとってインターンシップとは、就職活動という短期的なスパンのみならず、その後の社会人生活という長期的なスパンにも影響する、重要な経験と言える。

「良いインターンシップ」への意識と実際のギャップ

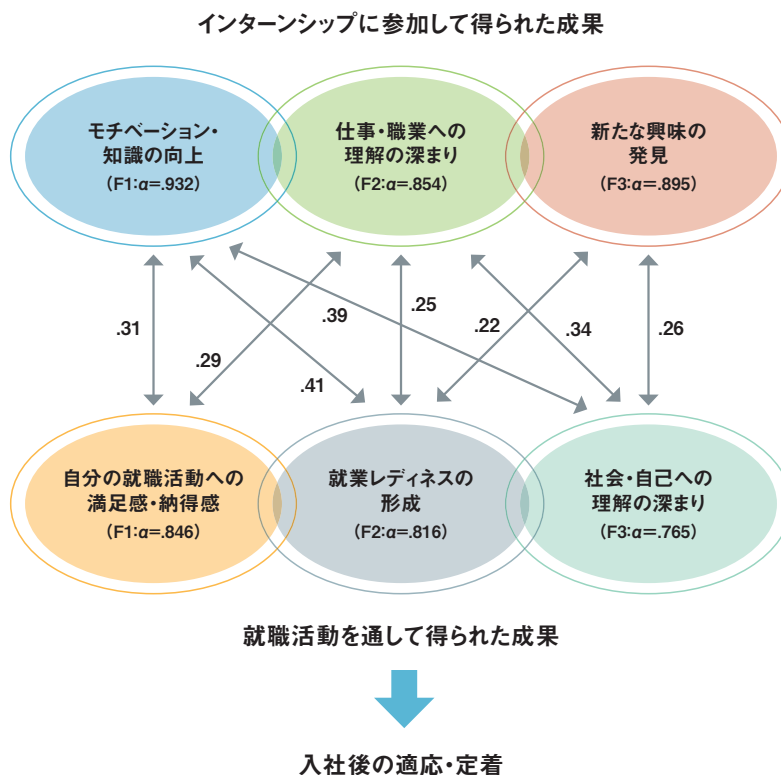
それでは、学生にとって十分な成果をもたらすインターンシップとは、どのような内容なのであろうか。

今回の調査では、インターンシップに参加した学生たちに対し、「自分が参加したインターンシップで実施されたプログラムはどのようなものであったか」について確認するとともに、「最も良かったと感じられたプログラム」を選択するように尋ねている。

その結果を示したのが表②(P35)であるが、「業界や企業の説明を受ける」というものや、「直接社員に質問できる質問

① インターンシップに参加して得られた効果と就職活動を通して得られた成果の関連

※2019年卒インターンシップ参加者



矢印付近の数値は、各因子同士の相関係数を示す(いずれも $p < .01$)。ここでは、 $r = .20$ 以上の相関が見られた箇所のみを記載した。また α とは、P33「①就職活動を通して得られた成果に関する因子分析結果」「②インターンシップに参加して得られた成果に関する因子分析結果」に基づいて算出された、各因子の信頼性係数(因子内の各項目の回答がどの程度一貫しているか)を表す。



インターンシップで業界が絞り込めた

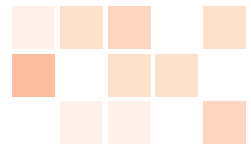
● 鉄道会社内定 / 理工学部

大学3年生の夏に、建設会社2社で、それぞれ5日間と1週間のプログラムに参加。冬に参加したのは1日のプログラムばかりで、建設会社や鉄道・道路・ガス・石油開発などインフラ系中心。トータルの参加社数は17~18社でした。

収穫だったのは、建設会社2社の長期プログラムに参加して、当初志望していた建設業界が自分に合わないと感じたこと。「受注するよりも発注する側で働きたい」「新規に何かを作るよりも既存のものをメンテナンスするようなことにかかわりたい」といった自分の志向を発見できたのは、インターンシップで建設会社の現場を訪れて、現場の雰囲気を目の当たりにしたおかげです。また、鉄道会社の1日プログラムでは、社員と直接に接したことで、自分が思っていた以上に押しの強い社員が多く、自分には合わないことがわかりました。

インターンシップを通じて、自分の志向がクリアになり、社風が自分にマッチしていることの重要性もわかったので、その後は、そうした軸を重視しながら優先順位をつけることができました。

内定先はインターンシップには参加しなかった会社ですが、リクルーターがとても楽しく仕事をされていて、その姿から自分の将来を思い描くことができたことが決め手になりました。



会]については、比較的多くの企業で実施されていることがわかる。またこれらのプログラムは、多くの学生たちからも「最も良かった」と回答されており、有益な機会であったと認識されていたようである。一方、「社員の基幹的な業務の一部を経験する」というものは、実施している企業は少ないが、6割を超える学生たちから効果的であったと感じられていたこともわかった。

また、これまでに紹介したインターンシップを通して得られた3種類の成果に着目し、それらの得点が、各プログラムを実施した者と実施していない者の間でどの程度の差があるのかについても分析した。先ほどの「業界や企業の説明」「直接質

問できる質問会]については、仕事や職業への理解の深まりを高めるとい点では比較的効果があるものの、それ以外の成果に対しては、あまり効果をもたらしていなかったのである。

逆に、学生たちからはそれほど良かったと認識されていなかった内容が、実は大きな効果をもたらしていたこともわかった。特に、「自己分析」「就職活動の仕方やノウハウ」を学んだり、「仕事をしている社員に同席・同行」したりすることについて、最も良かったと回答した学生は4~5割程度にとどまっていたものの、3種類の成果を全般的に高める効果が比較的高いことがわかった（実施者と非実施者の間で**や*で表記した有意差が示されたとともに、

他と比較して高い効果量(d)が示された)。直接的な就業体験ではないプログラムだが、グループワークで他校の学生と話しやり、社員とも直接的なやりとりが多いのが特徴。特に「インターンシップに行き他の学生の意識の高さに刺激を受けた」という学生も多く、就職活動全般への効果が大きいことも納得できる。企業はプログラムを組み合わせることで、「仕事理解」「新たな興味の見い」などさまざまな方向から学生の成長を後押しすることも。一方の学生も、自分自身の就職活動への取り組み段階に応じてプログラム内容を検討することもできる。だからこそ自分自身がインターンシップで何をしたいのかを事前にしっかり考えておきたい。

② インターンシップのプログラム内容と成果の関係

※2019年卒インターンシップ参加者

プログラム内容	N	F1:モチベーション・知識の向上				F2:仕事・職業への理解の深まり				F3:新たな興味の見い				実施者のうち「最も良かった」と回答した者 (%)	
		平均	標準偏差		d	平均	標準偏差		d	平均	標準偏差		d		
業界や企業の説明を受ける	実施者	992	3.24	0.88	*	.17	4.15	0.68	**	.45	3.50	1.12		.11	74.0
	非実施者	204	3.39	0.79			3.83	0.81			3.38	1.10			
直接社員に質問できる質問会など	実施者	805	3.26	0.86		.02	4.19	0.64	**	.42	3.55	1.11	**	.17	66.3
	非実施者	391	3.28	0.89			3.89	0.81			3.36	1.13			
就職活動の仕方やノウハウを学ぶ	実施者	444	3.50	0.80	**	.44	4.22	0.65	**	.29	3.75	1.05	**	.38	43.5
	非実施者	752	3.13	0.88			4.01	0.74			3.33	1.13			
自己分析をする	実施者	393	3.46	0.79	**	.34	4.16	0.68	*	.14	3.72	1.05	**	.32	43.1
	非実施者	803	3.17	0.89			4.06	0.73			3.37	1.14			
仕事をしている社員に同席あるいは同行する	実施者	305	3.53	0.80	**	.41	4.28	0.60	**	.35	3.64	1.10	**	.18	55.0
	非実施者	891	3.18	0.88			4.03	0.74			3.43	1.12			
社員の基幹的な業務の一部を経験する	実施者	346	3.39	0.87	**	.20	4.23	0.66	**	.27	3.55	1.12		.08	67.3
	非実施者	850	3.22	0.87			4.04	0.73			3.46	1.12			
社員の補助的な業務の一部を経験する	実施者	233	3.41	0.86	**	.21	4.21	0.66	**	.21	3.52	1.13		.04	55.8
	非実施者	963	3.23	0.87			4.06	0.73			3.47	1.12			
新規事業についてワークやディスカッションなどをする	実施者	421	3.27	0.88		.00	4.17	0.68		.17	3.51	1.16	**	.04	56.9
	非実施者	775	3.27	0.86			4.05	0.73			3.47	1.10			
社会的な課題やテーマについてワークやディスカッションなどをする	実施者	365	3.28	0.88		.02	4.18	0.67	**	.19	3.59	1.13	*	.13	50.7
	非実施者	831	3.26	0.87			4.05	0.73			3.44	1.12			
職場や工場の見学	実施者	300	3.36	0.85	*	.14	4.34	0.57	**	.47	3.45	1.21		.04	57.7
	非実施者	896	3.24	0.87			4.01	0.74			3.50	1.09			
アルバイトやパートタイマーが行う業務の一部を経験する	実施者	59	3.46	0.91		.23	4.08	0.83		.02	3.45	1.26		.04	45.1
	非実施者	1137	3.26	0.87			4.09	0.71			3.49	1.11			

表中の「**」とは1%水準で、「*」とは5%水準で、実施者と非実施者の平均値間に統計的有意差(t検定)が見られたことを示す。また「d」とは、効果量(effect size)と呼ばれる値で、両群の平均値の差が、実質的にどの程度大きなものであるかを示す(目安として、.20で小さな差、.50で中程度の差、.80で大きな差が示されたと解釈される)。

就職活動とインターンシップの効果

就職活動・インターンシップで成功する学生の特徴とは

先のページでは、3種類の成果を高める要因について、企業側が用意したプログラム内容の観点から分析したが、その一方で、学生側の要因としてはどのようなものがかかわっているのだろうか。近年では、学生自身が事前に入念に自己分析を行ったり、業界や職種などについて研究を重ねておいたりすることが、就職活動の成否を大きく左右すると言われることが多い。また、目的意識をはっきりとさせたうえで、自分の将来のキャリアに対する明確なイメージを持って就職活動やインターンシップに臨むことも、重要な要素であると指摘されている。

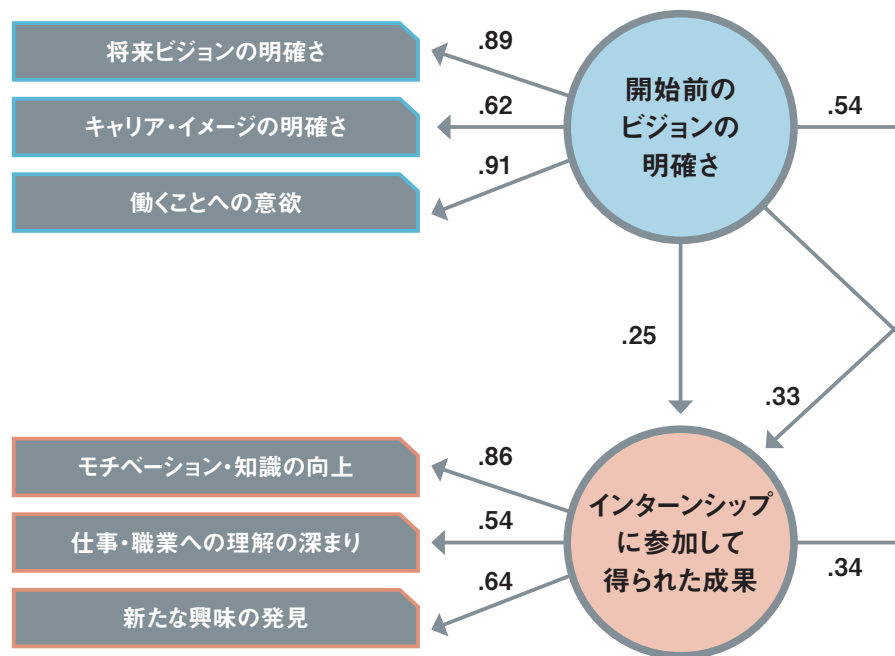
しかし、そうした事前準備は、実際にどの程度の影響を示すのであろうか？

図①は、この点について分析するために、共分散構造分析という統計的手法を用い、これまでに見てきた就職活動を通して得られた成果およびインターンシップによって得られた成果に対し、影響を及ぼす要因について分析した結果である。特に今回は、学生たちが、事前にどの程度の分析や研究を行ってきたのかという点と、将来へのビジョンやイメージをどの程度明確に構築してきたのかという点が、就職活動やインターンシップの成果をどう左右しているかを主眼として分析した。

その結果、今回の調査で着目した要因はいずれも、就職活動を通して得られた成果に対して、直接的にも間接的にもプラスの影響を及ぼしていることが明らかとなった。結果のポイントは3点である。第一に、インターンシップへの参加を通してさまざまな成果が得られているほど、就職活動全体を通しての成果も高まりやすいたことが示された。これは図①(P34)からも示されている結果と対応するものであり、両者の密接な関連性がこの結果からも見てとれる。

① インターンシップおよび就職活動を通して得られた成果に対して

※2019年卒インターンシップ参加者



※図中の矢印はプラスの影響を及ぼしていることを意味し、数値はその影響力がどの程度であるかを示す「標準化係数」を意味する(いずれも $p < .01$)。

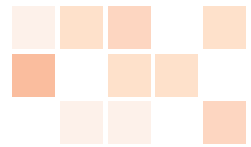
※なお、上記の分析結果は19年卒の学生のデータのうち、インターンシップにも参加したことのある1196名を対象としたものであるが、同様の影響関係は、16~18年卒の学生データにおいても示されている。

仕事において大切な自主性やコミュニケーション力を身につけている

● 国立大学法人 キャリアアドバイザー

インターンシップは、経験できる内容によって、得られることもさまざまです。例えば、社員の方々と一緒になって働く長期インターンシップでは、わからないことを質問したり、深く理解するために自分で勉強したり、「これをやってみよう」と社員に提案したりと、自主的に行動することを学んでいるようです。一方、夏の数日間のインターンシップや、秋・冬から増える1日のインターンシップでは、他大学の学生とグループワークを行うことも多く、他者

の意見を聞いて多角的な視点を得たり、自分の意見を伝えるコミュニケーション方法に気づく学生も少なくありません。また、インターンシップ先の社員を間近に見ることで、企業による仕事への取り組み方の違いに気づいたり、社員同士の連携の仕方から社風を理解できたという学生も多くいます。それによって、自分と企業の相性を確認したり、逆に自分に足りない能力や課題の理解にも役立っているようです。

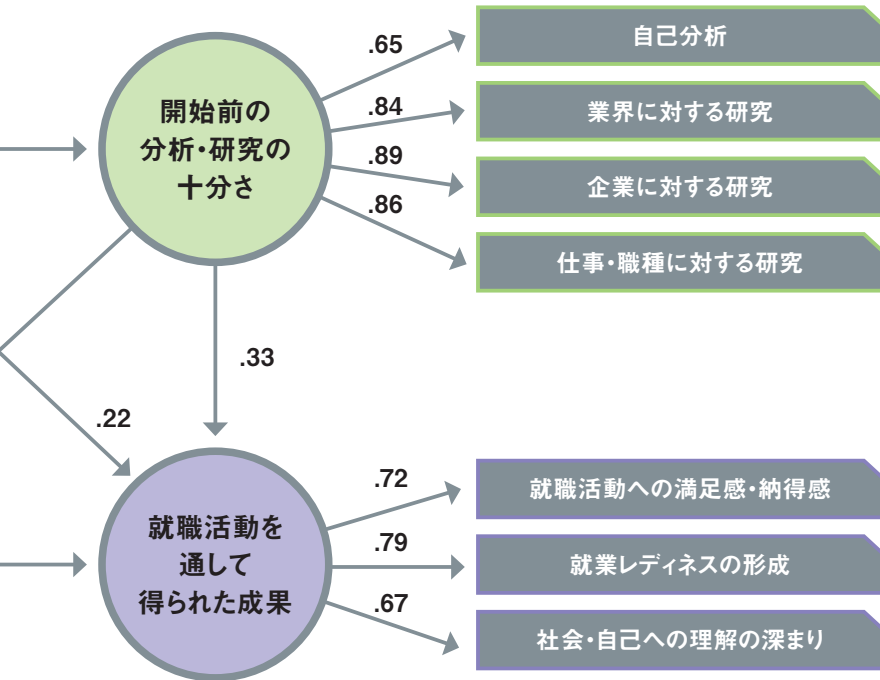


第二のポイントは、比較的大きな影響力を与えていたのが、学生自身による事前の研究や分析が十分に行われているかどうかという点であったことだ。また自己分析だけでなく、自分の興味のある業界や企業、これから就こうとしている仕事や職種に対して十分に研究を重ねておくことが、インターンシップに参加した際の成果を高めていたのである。同時に、事前の研究や分析は、就職活動全体を通して得た成果に対しても、プラスの影響を与えていたことも明らかとなった。

第三に、活動を開始する前の時点で、働くことへの高い意欲とともに将来に対するビジョンが明確化できているか、そして、自身がこれから歩いていくキャリアに対するイメージが明確になっているかという点も、インターンシップや就職活動の成果を有意に高めていることが示された。加えてこのビジョンの明確さは、開始前の分析・研究に対し大きな影響を及ぼしており、就職活動の成果を間接的に支えている重要な要因であることも示された。

これらの結果から導かれる結論は、漫然とインターンシップに参加し、目的意識もなく就職活動が続いているだけでは、本来得られるはずの成果も生じにくくなるということだ。また、実はこのような傾向は16・17・18年卒の学生データにおいても同様に示されており、時代の変化にかかわらず一貫しているようだ。昨今は学生有利の「売り手市場」が続いていると指摘されているが、中でも必要なのは、十分に事前の研究や分析を重ね、可能な限り働くことへのイメージを明確にしておくことである。必修のキャリア教育の授業で考えた自分自身の働くイメージ、仕事選びの軸などを、学外活動も含めた学生生活の中で折に触れ振り返ることで、イメージを具体化することができる。日ごろからの心がけでインターンシップや就職活動を、そしてその後の社会人生活をより実りあるものにしていくことができると言える。

就職活動開始前の分析・研究およびビジョンが及ぼす影響



※モデルの適合度(実際の回答データと上記のモデルがどの程度一致しているか)は、 $\chi^2(59)=438.09(p<.01)$, NFI=.943, IFI=.950, TLI=.934, CFI=.950, RMSEA=.073であり、十分な値を示していると言える。

仕事を現実的に捉えられるようになり「自分もできそう」という自信につながっている

●私立大学キャリアセンター キャリアカウンセラー

夏休み期間中には、キャリアセンターが企業と提携するインターンシップがあり、毎年100人以上が5日以上のプログラムを体験。公募のない企業もあるため学生に人気で、早くから学内選考を行います。そのため学生は、なぜその企業に行きたいのか、何をしたいのか、自分の強みは何かと振り返る必要があり、結果として仕事観や自己理解が深まります。体験後は、ホテルの場合、レストランの宴会準備やベッドメイクなど表には出にくい業務を

体験し、働くイメージが現実的になります。営業同行を経験した学生は、お客さまとの何気ない会話の積み重ねを目の当たりにして「自分もできそう」という自信と期待を得ています。長期インターンシップでは、ビジネスマナーや社会人との会話力が培われ、企業研究でも消費者目線ではなく提供者目線で考えられるようになっていきます。社会人予備軍としての自覚と態度が身についていると感じることがありますね。

変わる企業の採用活動

先進企業の事例で考える相互理解のポイントとは？

対象、アプローチを変え 固定概念からの脱却を図る

情報社会から、Society5.0が目指す新しい社会へ変革しようとしている日本。社会が変わろうとしている今、企業が求める人材も既存のイメージとはかなり異なってきた。しかし、それはきちんと学生に伝わっているのだろうか。

『就職白書2019』で学生に「将来性が高いと思う業種」「就職活動をした業種」を聞いたところ、それぞれ上位3つは「製造業(機械以外)」「機械器具製造業」「情報通信業」の順だった。両者の差が最も大きかったのは、「金融・保険業」で「将来性が高いと思う」学生は10.0%

あり、最も高かった「製造業(機械以外)」(31.8%)と21.8ポイント差だった。長年、新卒市場で大きな存在感を示していた金融業界も、過渡期を迎えている。そこで、日本を代表する金融グループであるみずほフィナンシャルグループに、新卒採用について聞いたのが下記である。

そこでわかったのは、従来では考えられなかった新しい金融ビジネスへの挑戦を模索する企業の姿だ。これまでは少数派だった外国人留学生や海外大の学生、テクノロジーの進化に対応する理系学生について数値目標を設定し取り組んでいる。対象とする学生とのコミュニケーションに専用のサイトやパンフレットを用意、「テクノロジーで世の中を変える大きな仕

事ができる」というメッセージを伝えるなど、その手法にも工夫。インターンシップでは取り引き先の協力を得て、プログラム内容のリアリティを追求した。学生に既存のイメージにとらわれないビジネスの側面をきちんと伝えたこれらの施策に、手ごたえを感じているという。

技術力のある学生を 世界から集める

外国人社員の採用で大きく話題になったメルカリも、採用、定着に工夫を凝らしている。

採用基準自体は、国内も海外も同じとのことだが、提供するサービスの認知度が異なるので、アプローチの方法を変更



新ビジネス創出、国際展開を視野に 理系・グローバル人材の獲得に注力

株式会社みずほフィナンシャルグループ
グローバル人事業務部 企画チーム
次長

日置健太氏

これまでは少数だった資質・背景を持つ人材にアプローチ

異業種の参入など、環境変化の著しい金融業界において今後も持続的な成長を遂げていくために、従来の金融ビジネスの枠を超えた新たなビジネスの創出に挑戦しています。そこで、既成概念にとらわれず柔軟に発想できる「創造的思考力」を持った人材の採用に注力。また理系人材は、新規ビジネスやテクノロジーの活用を担う人材として、入社予定者の20%を目標に採用しました。さらに、グローバルビジネスのさらなる進展や持続的な成長のためには、多様な人材の発想や価値観、人的ネットワークが不可欠という考えから、グローバル人材、具体的には国内の外国人留学生と海外大学の外国籍ないし日本籍学生の採

用も、入社予定者の10%に目標設定。金融業界には、世界中の投資家と資金需要をつなぐグローバルで大きなフィールドが存在します。そこにあるさまざまな機会や決済インフラ・テクノロジーを組み合わせることで世の中を変える大きな仕事ができる可能性があるというメッセージをしっかりと伝えることで、19年卒採用では一定の成果を得ることができました。

具体的な取り組みとしては、理系の研究室訪問や、理系学生向けのセミナー・パンフレット・Webサイトの制作、Ad Technology(※)の活用などによるアプローチを実施。20年卒採用に向けては、これらを継続するとともにインターンシップも強化しています。18年度から従来実施していなかった業務分野のプログラムを増設し、実施

回数も4倍近くに増やしたことで、17年度の10倍以上の学生が参加。内容も、実際のお取り引き先の協力を得ることでリアリティを追求しました。結果として、当社の事業やこれからについてより深く理解してもらい、手ごたえを感じています。

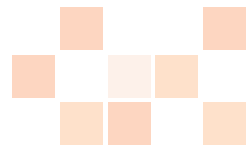
個人の資質・スキルを生かせる キャリアパスも用意

今後の課題は、これまでとは異なる資質・バックグラウンドを持った人材を、我々が適切に受け入れること。そのために、上司との相性を加味した配属、デジタル系の専門部署への新卒での配属、支店配属期間のメリハリのある運営、兼業制度の整備など、個人のスキル・素養を生かせるキャリアパスや、組織としての多様性を高める取り組みの準備を検討しています。

COMPANY PROFILE

国内の約800の店舗網に加え、約40の国・地域に約120拠点を展開。競争が激化する金融業界で、従来の貸出を中心とする金利ビジネスのみならず、LINEグループとの共同出資による「LINE Bank」設立、スマホ決済サービス「J-Coin Pay」の提供など、データや情報、テクノロジーを活用した新たなビジネスの創出に積極的に挑戦している。

※Web広告の手法の一つで、配信対象やタイミングを細かく設定できる



している。海外の場合、サービス自体の認知がないので、ハッカソン(※1)を開催し、そこから採用につなげている。ハッカソンの開催には、エンジニアも同行し、アウトプットにフィードバックしたり、メンタリングしたりと学生に細やかに対応する。そのようなやりとりの中で学生自身に「こういうエンジニアが働いている会社なんだ」を理解してもらえと言う。現場社員の協力があるからこそ、働くイメージをリアルに伝えることができている。

「入社決め手」は「自らの成長に期待」がTOP

19年卒の学生に、「就職先を確定する際に決め手となった項目」を尋ねたところ

「自らの成長が期待できる」が47.1%と、約半数が回答し、「福利厚生や手当が充実」(37.8%)、「希望の勤務地で働ける」(37.0%)、「会社や業界の安定性」(29.5%)と続く結果となった(※2)。

労働市場では「グローバル化やテクノロジーの進化による競争激化」によって、企業寿命が短くなっている。一方で「人生100年時代」「職業寿命の伸長」という現象が生じ、「定年まで一社に勤め上げる」「新卒で入社した企業は一生安泰」という志向にも変化が見られる。この調査でも「長期雇用じゃない世の中になった現代で、自分を成長させて市場価値を高めることが必要だと思ったから。(文系学生)」「将来的に起業を考えているため。

(理系学生)」など、転職や起業などを見据えた、不確定な時代に社会に旅立つ学生たちの本音が聞かれた。

また複数の学生から「インターンシップの時の雰囲気や社員の方の話を思い出して改めて成長できる環境だと思ったから(理系学生)」「インターンシップや会社説明会を通して『この会社でこういう仕事がしたい』という入社後の具体的なビジョンが見えたため(文系学生)」など、インターンシップに関するコメントも見られた。

就業体験の一環ではあるものの、企業はインターンシップという「場」を活用して、学生に目指す方向や自社で得られる経験、身につく力などをリアリティを持って伝えることで、学生の職業選択を後押しできる。

※1クリエイターやプログラマーなどが決められたテーマに対して、アイデアを持ち寄り、短時間でサービスやシステムを開発し成果の優劣を競うイベント
※2「2018年12月1日時点 内定状況」就職プロセス調査(2019年卒)



就業環境の魅力を伝え、国内外から技術ある学生をエンジニアで採用

株式会社メルカリ
新卒採用担当
奥田綾乃氏

数十万人規模の会社を目指して新卒を積極的に採用・育成していく

当社の従業員数は現在、約1650名ですが、今後、世界的な企業と伍していくうえで、数十万人規模の企業になっていかなければならないと考えています。そのためには、優秀な方を中途採用するだけでなく、ポテンシャルを持った新卒学生を採用・育成していくことが、事業を拡大するうえでも、当社のミッションやバリューを体現していくうえでも重要です。会社として人を育てられる段階に入ったので、16年卒採用から、エンジニアを中心にプロダクトマネージャーやデザイナーなどの採用を始め、16年4月に4名、17年4月に7名、18年4月に25名、18年10月に50名、19年4月には50名が入社しました。

認知度を高める施策とともに就業環境の魅力を伝え、海外から採用

18年秋入社50名中44名が、19年春入社50名中7名が外国籍社員ですが、国内と海外で評価基準を変えたり、採用目標数を分けたりはしていません。

ただ、採用手法は大きく異なります。国内の場合、当社の社名やサービスがある程度認知されているので、各種企業説明会の場ではなく、エンジニアとしてハイスキルな学生が集まるコミュニティに飛び込んで働く場としての魅力を伝え、フィットする学生を探すのが基本的な姿勢です。社員の紹介から採用に至るケースもあります。

一方、海外では、米国以外には当社のサービスを提供していないので、いかにしてメルカリという会社を印象づけ、働く環境に

COMPANY PROFILE

2013年創業。「新たな価値を生み出す世界的なマーケットプレイスを創る」をミッションに、フリマアプリ「メルカリ」を日本とアメリカで、スマホ決済サービス「メルペイ」を日本で展開。16年卒から新卒採用を開始して以降、エンジニア採用を積極的に進め、18年には10月入社社員として新卒エンジニア50名(うち外国籍44名)を迎えた。

魅力を感じてもらうかを工夫しています。例えば、17年にはインドで、18年には中国でハッカソンを開催して認知度を高め、興味を持ってくれた学生にアプローチしました。また、働く環境の魅力として、ビザの取得や宿泊の手配、入社後の日本語研修など、日本で暮らすうえで必要なサポートを手厚く行っていることなどを伝えていきます。さらに、これは国内学生に対してでもですが、社員がパフォーマンスを最大限発揮するための環境づくりに会社がきちっと投資していることも。例えば、エンジニアには希望するスペックの機器を必要なだけ支給していますし、全社的に副業を推奨しています。

今後も、採用人数や採用学生の多様性の広がりなどで出てくる課題に柔軟に対応し、新卒採用に取り組んでいきます。

変わる企業の採用活動

テクノロジーによって 人事業務の自動化が進行

近年注目を集めているHRテクノロジー。人材の採用、配置、育成、給与管理、労務管理、行動管理、勤怠管理、査定・評価などで利用した膨大な人事データなどを分析し、最適化するテクノロジーの総称だ。世界に約14万件のサービスがあると言われており(※)、その活用も海外が先行。定型的かつ煩雑、また、暗黙知によって運用されていた人事業務が自動化、可視化、効率化されるという効果が見られており、日本でも拡大が期待されている。

国内の新卒採用の場面を見ると、一部の企業で次に紹介するようなHRテクノ

ロジーの活用が始まっている。

①母集団形成(企業)、情報収集(学生) … 就職情報サイト/SNS/履歴書作成サービス/ロコミサイト、など

②選考過程 … 人材採用管理システム/スカウティングやリファラルのプロセスを自動化するシステム/オンラインで面接を行うツール/適性や能力を測定するツール/エントリーシートを分析・振り分けするシステム、など

新卒採用にHRテクノロジーを活用している企業の目的は、大きく2つあるとみられる。1つめが、採用業務の負荷削減や効率化。2つめが、採用の質の向上。より自社にマッチした人材を獲得するためにテクノロジーを活用するというパターンだ。

下記に紹介しているミマキエンジニアリングは、テクノロジーによって採用業務を効率化し、捻出できた時間で採用の質向上を目指す動きをとった事例。さらに、後者の目的にもテクノロジーを取り入れている事例でもある。

「評価」「選抜」における AI活用の課題とは

AIを用いた動画面接システムなど、AIを活用する企業も出てきている。新卒採用におけるAI活用の課題を考える上で、まずは学生の意見を見てみたい。大学生(大学院生を除く)に対して、「面接の可否」をAIが判断することをどう感じるか尋ねたところ、「良いと思わない・計」の割合

※HRテクノロジーの詳細については、リクルートワークス研究所がまとめた「世界の人事が注目する「HRテクノロジー」2019」(<http://www.works-i.com/column/ttl2019/>)を参照してください



採用管理と適性検査にテクノロジーを導入し、人事は採用の質向上に注力

株式会社ミマキエンジニアリング
管理本部
人事部 採用グループ
永井 洋氏

採用管理システムを導入し 選考管理を仕組み化

当社では、19年卒採用から採用管理システムを導入し、応募者の情報や選考の評価・進捗などを一元管理しています。従来Excelを用いて属人的に手間暇をかけて行っていた選考管理業務の仕組み化が実現し、採用担当はアプローチする学生の見極めや応募学生のフォローなど、採用の質の向上に注力できるようになりました。

近年の学生の傾向として、応募先の検討から入社企業の決定に至るまで、自ら動機を持って行動するのではなく、保護者や友人など周囲の人に判断を委ねて行動する傾向にあると感じています。とくに、当社の採用目標数の6~7割を占める理系学生にはその傾向が強いため、選考前面談

でこちらが理解している志望動機を伝えて言語化を助けたり、自信を持ってもらったりすること、また、内定出し後に入社した動機づけを行うことの重要性を感じています。このフォローの部分に注力できるようになったことで、学生からの評価も高まりました。

さらに、母集団形成のために取り組んでいた当社の事業・製品の特徴を伝えるワークショップの回数・実施拠点数も増やすことができ、参加者数も18年卒採用時の80名から3倍以上の250名に伸びました。

20年卒採用からは AIを用いた適性検査ツールも導入

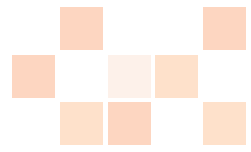
20年卒採用からは、AIを用いた適性検査ツールも導入します。従来利用していた適性検査だと、応募学生個人の特徴はわかるものの、当社という組織の性格・風土

にマッチするのか、また、入社後の組織の中での特徴の発揮のされ方がわからないという課題がありました。今回導入したツールでは、社員の受検データと部署ごとの特徴データ、応募学生の受検内容をもとに、当社の組織風土へのマッチ度や、どの社員と似た特徴を持った人物なのかなどが診断されるので、面接前の参考情報として役立つことを期待しています。当社との相性が良くない面も個別に診断されるため、面接担当者はそこを確認するべく意図を持った質問をするようになり、感覚的ではない、構造化した面接に近づける感触もあります。

今後は、採用マーケティングにもテクノロジーを導入し、当社に合った人材により効率的にアプローチできる仕組みを作っていく予定です。

COMPANY PROFILE

「水と空気以外なら何にでも印刷できる」を開発目標に据え、看板・屋外広告印刷用の大判インクジェットプリンタや、ノベルティ・工業用品、衣料・生地向けインクジェットプリンタなどを開発・製造。提供先は約150カ国、海外売上比率は75%に上る。2017年には1000万色以上のフルカラー造形を実現する3Dプリンタを発売した。



は67.2%で、「良いと思う・計」の割合は13.1%に過ぎなかった(グラフ②)。就職プロセス調査[2019年卒)。一方、「エントリーシートの合否」をAIが判断することについては、「良いと思わない・計」の割合が49.5%、「良いと思う・計」の割合が20.8%だった(グラフ①)。

これらの結果から、面接の合否判断に比べると、エントリーシートの合否判断の方が受け入れられる可能性が高い。ただ、現状としては、「AIによって評価が下されること」に対してネガティブな反応をする学生が多いと言えるだろう。

企業においては、AIによるエントリーシートの内容の振り分けや合否判断の仕組みの導入が少しずつ出てきている。し

かし、AIが開発途上の技術であること、また、AIに完全に判断を委ねることで生じるレピュテーションリスクなど、課題も多いと思われる。AIを活用している企業の中には、AIが不合格と判定したエントリーシートは人間が目を通して再度判断する体制をとっているケースがある。このことから、しばらくはAIと人間とのハイブリッドという形で採用の「評価」や「選抜」という領域での活用が広がっていくだろう。

可能性の最大化、 既存の障害の最小化を期待

とはいえ、HRテクノロジー自体は、その特徴を生かすことで採用業務を大きく進展させる可能性がある。HRテクノロジー

ーの特徴は、コミュニケーションのオンライン化によって企業・学生間の距離や時間の壁を取り払える点にある。加えて、ビッグデータの発達などにより人や能力に対する評価・分析のさらなる可視化が可能にもなっている。それにより、退職理由として多い「人間関係のミスマッチ」「社風との不一致」などを改善できる可能性もある。

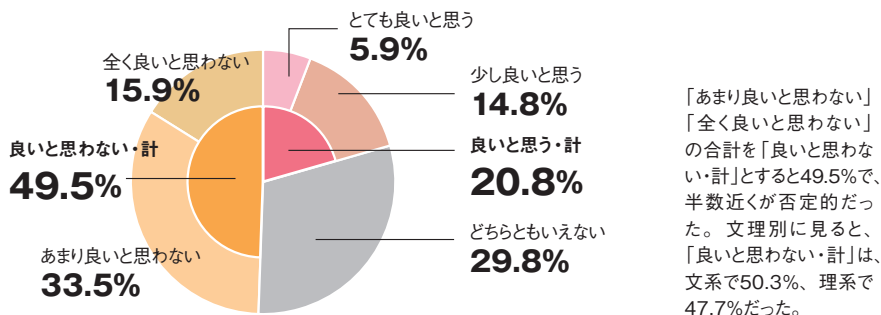
このように、HRテクノロジーがもたらす可能性が、その技術の進化と導入によって最大化されること、さらには、時間や距離を始めとした障害の最小化が進むことで、「これまでなら起こり得なかった出会い」や「よりマッチング精度の高い出会い」が生み出されることを期待したい。

学生

大学生の約半数が、「エントリーシートの合否」をAIに判断されることに否定的

① 「エントリーシートの合否」をAIに判断されることへの印象

※大学生・就職志望者／単一回答



「あまり良いと思わない」「全く良いと思わない」の合計を「良くない・計」とすると49.5%で、半数近くが否定的だった。文理解別に見ると、「良くない・計」は、文系で50.3%、理系で47.7%だった。



動画面接は便利だが相手のいない違和感が

●人材サービス会社内定／国際系学部

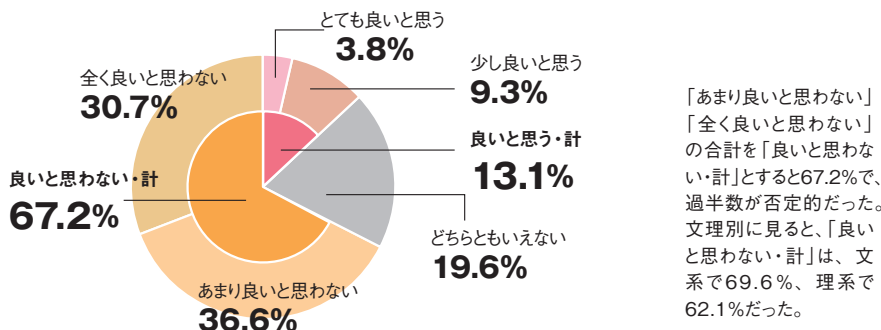
総合商社の動画面接を受けました。時間を選ばずに受けられる点が便利だった反面、自宅での撮影にやりづらさがありましたね。とくに、自宅なのにスーツを着ることや、反応がないのに一人で話すことに抵抗を感じました。面接担当者との対話形式なら、少しはやりやすかったかもしれません。また、撮り直しはできるけれど、一度送信した動画の取り消しはできない仕様だったので、これから臨む人は注意してほしいですね。

学生

大学生の7割近くが、「面接の合否」をAIに判断されることに否定的

② 「面接の合否」をAIに判断されることへの印象

※大学生・就職志望者／単一回答



「あまり良いと思わない」「全く良いと思わない」の合計を「良くない・計」とすると67.2%で、過半数が否定的だった。文理解別に見ると、「良くない・計」は、文系で69.6%、理系で62.1%だった。



面接動画の送信後、数分以内に評価が届いた

●専門商社内定／経済学部

私が受けた外資系メーカーの動画面接は、設問動画を見て10分ほど考えた後に3分程度で回答を撮影して送信するという方法。撮り直し回数には制限がありました。動画送信から数分後には、「あなたは、ここが良かったけれど、こういうところは良くなかった」というフィードバックが英文メールで送られてきて、そのレスポンスの速さに驚きました。人間では、この速さではまともでないのではないかと思います。

変わる企業の採用活動

インターンシップで
学生の理解を促進

インターンシップでのコミュニケーションを採用活動の一環として捉えている企業も増えている。先述(P15)したように、インターンシップ参加企業に入社する学生の割合も増え続けており、就職活動の中でのインターンシップの重要性が認識されている。

そこで企業、学生にとってよいインターンシップとは何かを考えてみたい。

期間による評価を見るため、異なる期間のインターンシップに参加した学生の「最もよいと思ったインターンシップ」と「参加しなくてもよいと思ったインターンシッ

プ]について見てみた。その結果、最もよいと思ったインターンシップで一番多かったのは、「1日」(34.2%)、次いで「3日以上1週間未満」(32.8%)だった。最も参加しなくてもよいと思ったインターンシップは、「1日」(76.8%)が突出していた。いずれも「1日」のインターンシップが最も高く、学生の評価の良しあしは期間の長さでは測れないことがわかった。

「最もよいと思ったインターンシップ」と「最も参加しなくてもよいと思ったインターンシップ」について、プログラム内容と期間別(「1日」と「1週間以上2週間未満」)に比較したのがグラフ①である。期間の長短で差が出たのは、「最もよいと思ったインターンシップ」では、「仕事をしている社

員に同席あるいは同行する(1週間以上2週間未満が13.8ポイント高い)」、「業界や企業の説明を受ける(1日が13.3ポイント高い)」、「直接社員に質問できる質問会など(1日が11.7ポイント高い)」だった。「最も参加しなくてもよいインターンシップ」では「社会的な課題やテーマについてワークやディスカッションする(1週間以上2週間未満が8.4ポイント高い)」で差が大きかった。

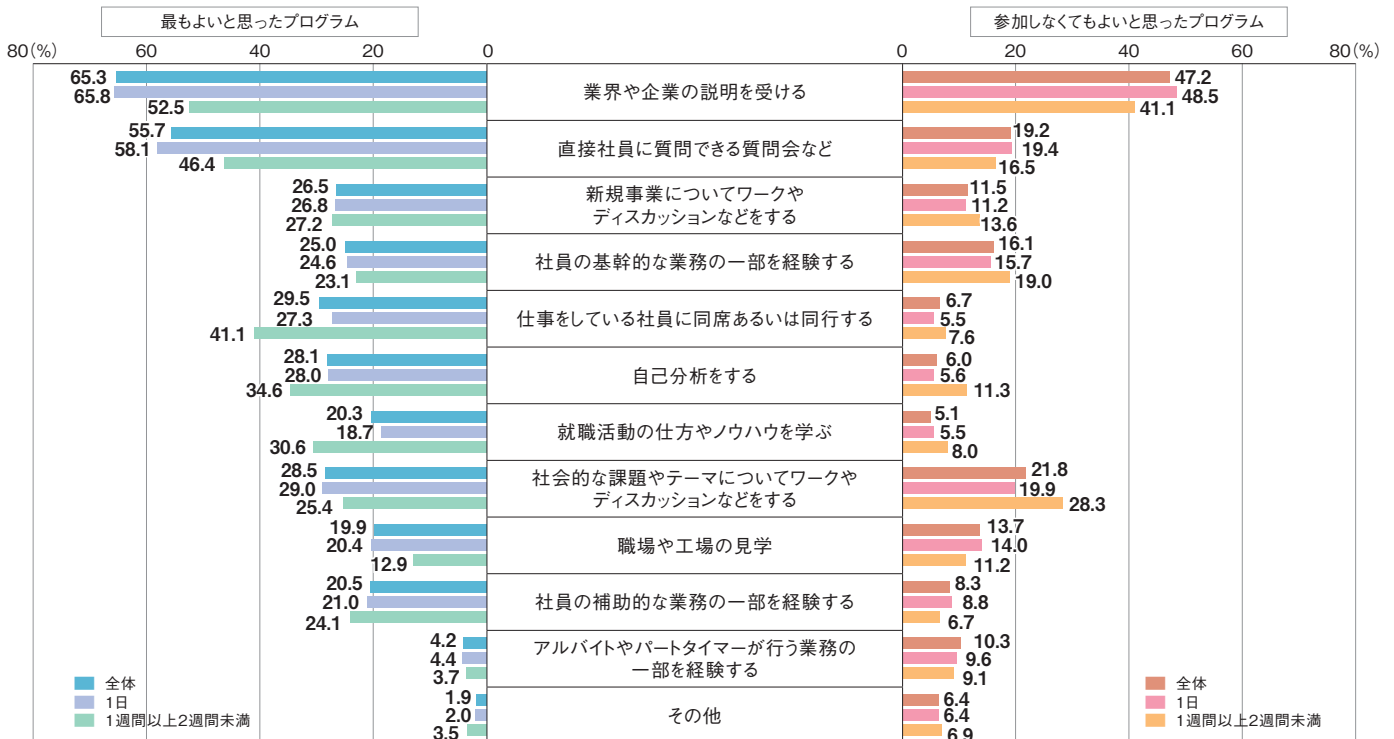
1日のプログラムでも、工夫次第で、相互理解を深めているケースもある。SEの採用で効果を実感しているというエコー電子工業(P43)では、学生目線で考えられたプログラムが好評で、「参加学生に勧められて」という参加理由も多い。

学生

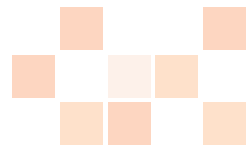
最もよい／最も参加しなくてもよいと思ったプログラムはいずれも「業界や企業の説明を受ける」が高かった

① 最もよい・参加しなくてもよいと思ったインターンシップについてのプログラム内容

※期間が異なる複数のインターンシップ参加者のうち、1日のインターンシップ参加者・1週間以上2週間未満のインターンシップ参加者／複数回答



最もよい／参加しなくてもよいと思ったインターンシップのプログラム内容について複数回答で聴取した。「全体」はインターンシップ参加者、「1日」「1週間以上2週間未満」は期間が異なる複数のインターンシップに参加した学生で集計。「アルバイトやパートタイマーが行う業務の一部を経験する」については期間問わず、「最もよいと思った」が低い。ちなみに、インターンシップ参加者の約半数は「参加しなくてもよいと思ったインターンシップ」はないと回答している。



これまでとは違った学生と出会え 早期離職の抑制にも手ごたえを実感

エコー電子工業株式会社
事業推進部総務課
シニアスペシャリスト(リクルート)

野田健太郎氏

IT業界への固定概念を払しょくし 文系学生の採用数を増加

IT業界ということで、インターンシップを実施する前は、理系学生の入社がほとんどでした。でも、お客さまにヒアリングし、課題を発見し、技術を使ってその課題を解決するのがSEの仕事。一日中パソコンに向かってプログラミングしているわけではありません。文系学生も十分に活躍できる仕事ということをしかり伝えるために、提案型のSEの仕事を経験するインターンシップ(ソリューションディーラーコース)を始めました。おかげで内定者における文系比率は、インターンシップ前の1割から3割程度に増加し、女性の割合も上がっています。

現在、6つのインターンシップ(下図)を実施しています。導入当初はIT業界にあまり興味がない方、文系の学生向けに企画していましたが、参加者の中には、理系

など開発や技術に興味ある学生もいました。そんな学生の要望に応えるため、専門性の高いコースを増やし、今に至っています。

インターンシップを含め 入社前に深く理解し合う

現在行っているインターンシップは1日のプログラムですが、複数回参加していただくことを前提に考えています。まずは体験してもらい、興味を持ってもらった学生にはほかのコースにも参加してもらおう。そうやって何度も来社することで会社理解が促進でき、学生の当社への志望度を上げてもらうことを期待しています。インターンシップ以外にも、エントリーシートの添削や模擬面接などを実施する「就活応援セミナー」などを開催し、インターンシップ参加後も継続した接点づくりを行っています。

過去にインターンシップやセミナーで当社と多くの接点を持っていた学生で、ほかの

企業と十分に比較ができていなかったことが原因で「ここしか見ていないのにこのまま入社していいのだろうか」と内定後に迷いが出てきたケースがありました。それ以来「他社を見た上で当社を選んでもらう」ことも意識していますね。内定承諾を急がず、時間をかけて一人ひとりに向き合うことで、希望やスキルを含めた学生の向き不向きや、就職活動の状況や心情などさまざまな情報が得られます。適性や希望を考慮して配属先を考え、入社後もフォローできることもあり、ここ3年の新卒入社者の離職状況を見ると、インターンシップ参加者は新卒離職者全体の約2割と早期離職抑制の効果を実感。今後は、インターンシップ参加者の採用比率を現在の5割強から8割に増やすのが目標です。コースを新設することで、これまでと異なるタイプの学生の採用にも取り組みたいと思っています。

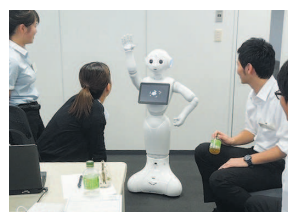
COMPANY PROFILE

九州地場2600社のお客さまへ地域密着型ソリューションを展開するICT(※)ディーラー。業務システムの提案・開発やクルマの組み込み開発、ITインフラ、スマホ・タブレットアプリ開発、Pepperをはじめとしたロボアプリ開発など幅広く手がけている。2018年5月、富士通全国ソリューションディーラー最優秀賞受賞。

インターンシップ [2018年度実績]

1日のプログラム	
午前	IT業界解説 会社概要紹介 社内見学 実際の執務エリアを隠さず見せることで、入社後のイメージが持ちやすくなる
昼休み	社会人ランチ 若手社員と学生が交流。気になったことは、ここで気軽に質問することができる
午後	コース別のプログラム アプリ開発、課題解決型グループワーク、組み込み開発など。 テーマは、実務やお客さまの実例に基づいたものを設定していることで、実際の仕事内容がわかる

6つのコース
① ソリューションディーラー
② Pepperアプリ開発
③ クルマの組み込み開発
④ IoTデバイスアプリ開発
⑤ 業務自動化ツールRPA
⑥ BI(ビジネスインテリジェンス)分析ソリューションディーラー



Pepperアプリ開発コースでは、Pepperで生活やビジネスをより便利にするには?を考えて、それに対するアプリを設計・開発。文系の学生も、半日で完成度の高いPepperアプリを作る。

午前のプログラム内容は各コース共通。複数回参加の学生は、同じことを何度も聞かなくてもいいように2回目以降は午後からの参加になる。また毎回プログラムの最後に振り返りのアンケートを行い、その日の目標・その達成度、感想などを聴取。学生ごとにファイリングし、継続的なコミュニケーションに活用している。アンケートでは「IT業界の中でどのような業種に就きたいのかははっきりした」「実際に分析ツールを用いて課題解決のための案を考えたことが興味深かった」などの感想が寄せられている。

※Information and Communication Technology(情報通信技術)の略

変わる企業の採用活動

採用時に求められる 日本語力の高さが課題

出入国管理法の改正(2019年4月施行)もあるが、外国人留学生の採用に注目が集まっている。「就職白書2019」の調査では、19年卒の採用実績は約2割の企業なのに対し、20年卒では約3割の企業が実施予定と回答している。

留学生を含めた外国人学生の採用を実施していない企業に理由を聞いたところ、「社内の受け入れ体制が不十分」(55.9%)、「新卒で採用したことがない」(36.5%)、「外国人の採用自体に消極的」(35.0%)、「応募がなかった」(31.6%)、「定着が難しい」(30.1%)、「日本語能力

が不十分」(26.2%)であった。外国人学生の採用についての課題は、「受け入れる文化」「採用試験時での日本語能力」と言えそうだ。

実際、外国人学生の採用を実施したことのある企業は、採用時に最低限必要な日本語力をどのように考えているのだろうか。その結果が表①である。日本語能力検定の最上級であるN1(幅広い場面で使われる日本語を理解することができる)レベルを求める企業が3分の1だった。

実際に採用した外国人学生の活躍について聞いたところ「活躍している・計(※1)」は64.1%だった。特に、従業員規模別では「300人未満」(32.1%)、業種別では「流通業」(33.8%)であった。

入社後の活躍状況と最低限必要な日本語力の関係を見ると、N1レベルを求める企業の割合は、「活躍している・計」で32.7%、「活躍していない・計(※2)」では58.8%。高い日本語力を求める企業でも、採用した外国人が必ずしも活躍できていない。メルカリ(P39)では、採用時の日本語力は問わないが、入社後に日本語研修を行っている。このように、入社前に高い日本語力を求めなくても、入社後に研修などで日本語力を上げていくことも肝要である。

プロアシスト(P45)では、異文化を理解し、外国人の働く風土ができています。風土の醸成も、外国人活躍のポイントの一つと言えそうだ。

※1「とても活躍している」「どちらかというと活躍している」の合計
※2「活躍していない」「どちらかというと活躍していない」の合計

企業

従業員規模が大きくなるほど最低限必要な日本語力が上がる

① 外国人学生に求める、採用時に最低限必要な日本語力(業種・従業員規模別)

※これまでに新卒で外国人学生の採用を実施した企業/単一回答 (%)

	幅広い場面で使われる日本語を理解することができる (N1)	より幅広い場面で使われる日本語のある程度理解することができる (N2)	日常的な場面で使われる日本語を理解することができる (N3)	基本的な日本語を理解することができる (N4)	基本的な日本語をある程度理解することができる (N5)
全体	33.6	43.6	17.0	3.9	1.9
従業員数別					
300人未満	29.1	38.2	29.1	3.6	—
300~999人	30.4	48.7	15.7	4.3	0.9
1000~4999人	31.4	45.6	15.4	4.1	3.6
5000人以上	47.2	34.7	13.9	2.8	1.4
業種別					
建設業	32.0	44.0	12.0	8.0	4.0
製造業	28.0	46.3	20.0	2.9	2.9
流通業	36.3	40.0	15.0	6.3	2.5
金融業	50.0	37.5	6.3	6.3	—
サービス・情報業	37.7	43.0	16.7	2.6	—

採用時に最低限必要な日本語力は、日本語検定の上位レベルであるN1、N2が多いことがわかった。外国人留学生への調査(※)では、留学当時にN1レベル以上だった人は25.1%。そして日本での生活・学習を経た調査時ではN1レベル以上は64.3%に増加。しかし英語で授業が行われることも多い大学院生では調査時でも54.2%。特に理系は39.2%であった。専攻によっても留学生の日本語力にはバラツキが見られる。

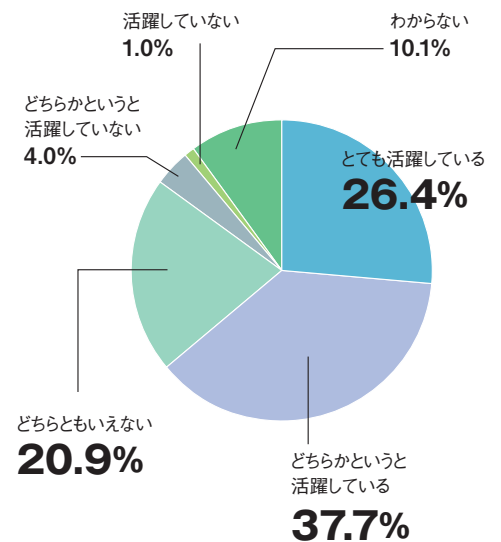
※「外国人留学生・就業者の就職活動に関する調査」(2017年3月実施)

企業

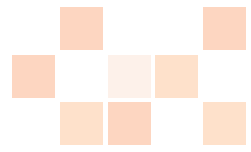
6割以上の企業が「活躍している」と感じている

② 新卒採用した外国人学生の活躍状況

※これまでに新卒で外国人学生の採用を実施した企業/単一回答



「とても活躍している」「どちらかというと活躍している」を合計した「活躍している・計」を見ると、従業員規模別では、すべての規模で60%台と大きな差は見られなかった。しかし業種別で見ると、製造業が71.3%と最も高く、最も低い金融業(50.0%)と比べて、21.3ポイントの差があった。製造業は「海外拠点で活躍する人材の確保」の目的が63.8%と最も高く、留学生としての価値を発揮しやすいことが活躍状況に関係すると考えられる。



誰のためのインターンシップ？ 「相手に必要なことだからやる」

株式会社プロアシスト
代表取締役社長

生駒京子氏

■ 会社は公器。 学生のためのインターンシップを

当社は1994年に設立し、翌年には初のインターンシップ受け入れをしました。しかもニュージーランドの大学生を。それ以来、外国人や日本の大学生、社会人など、毎年継続して3名程度のインターンシップを受け入れています。

しかし、それは自社の採用のためではありません。そもそも私は、会社は公器だと思っています。学生の視点に立ったとき、会社について深く知るの、とても大切なこと。ですから、「当社がその学生を採用したいかどうか」は関係なく、インターンシップ参加のご要望があれば可能な限り受け入れています。

■ 人材・戦力として接することが 自社の理解にもつながる

企業のことをきちんと知ってもらうためのインターンシップですから、期間はできるだけ3カ月以上。中身も、インターンシップの

ために用意した特別なプログラムをこなしてもらうのではなく、部署に配属して実際の業務を行っていただきます。ハードウェアの開発、Webでのリサーチ業務など、その方の専門性や適性によって配属先を決定。あとはそのときに必要なことですね。説明会や体験会のようなことをして「うちの会社はすごいぞ!」とアピールするのではなく、戦力としてちゃんと働いてもらうのです。インターンシップ生はお客さまではなく人材。そう思って本気で接することで、企業の本当の姿を知ってもらうことができます。

また、活躍してくれる人材だと思えば、現場で受け入れるための手続きやデスクの用意といったことも苦にはなりません。それは実際の社員が入社・配属されたときにもすることですから。

■ 相手のためにすることが 結果的に自社のためにもなる

そういったインターンシップを行った結果、当社への就職を希望される方もそうでない

方もいますが、それはどちらでも構いません。もちろん入っていただけたら嬉しいのですが、企業側が無理に勧誘するようなことをしても双方にとって良いことはありません。本当に自社のことを理解し、「あの会社で役立ちたい」「あの会社で働きたい」と思ってもらえる方に入社いただかないと、本人も会社も成長できないと思っています。

以前、インターンシップに参加した学生が、当社への就職ではなくアカデミアの道に進むと決めたことがありました。しかし、本人が考えて決めたのであれば、それで問題ありません。インターンシップで当社のことを飾ることなく見せていけば、それがアカデミアの世界で広まって、当社のことを知る人が増えるかもしれません。自社の「こういう学生を採用したい」を念頭に置いたインターンシップではなく、「学生のために何ができるか?」を考えるインターンシップが増えれば、結果的に企業にとっても嬉しいことがあるのではないのでしょうか。

COMPANY PROFILE

大阪市に本社を構え、製造業向けの制御機器用センサーやコントローラー、Web技術を用いたICTシステムを開発。インターンシップ以外にも働き方や社員教育などについて独自の取り組みを確立しており、注目を集めている。経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」など受賞歴多数。

実績

対象者

海外の大学の学生、海外の大使館職員、日本の大学の学生、省庁職員

受け入れ人数

年間3名程度

期間

1週間～6カ月
(会社としては3カ月以上を推奨している)

外国人の受け入れ実績

ニュージーランド、モンゴル、パキスタン、韓国、中国、スリランカ

外国人を受け入れたインターンシップ例

言語や国籍は関係ない。 一緒に働く仲間として、対等に接する

ニュージーランド大学法学部の学生を受け入れた際、日本語がほとんどわからないその方には、「インターネットで世界中のコンピュータテクノロジーの論文や超音波技術の情報を調べてもらう」という業務をお願いしました。そして毎日30分間、その内容を私にレクチャーする。それが当社の業務に役立つことだからです。もちろん彼も、日本の中小企業の経営について知ることができました。そして今はオーストラリアと日本を行き来する立派な弁護士になっています。

これまでに、「手洗い場で足を洗った」

「太平洋戦争の責任について話をしたい」など、日本人の感覚と異なる外国人社員やインターンシップ生がいました。しかし、こういった文化や考え方の違いも、一つひとつ丁寧に対応していけば、大きな問題になることはありません。

毎年実施している全社会議では、ある部門の課長に「受付する者を出してほしい」とお願いしたところ、パキスタン人がアサインされました。外国人であってもお客さま扱いはしない。国に関係なく同じ働く仲間として対等。当社では、そういった考え方が浸透しています。

入社後活躍を見据えて

学生や企業が、入社前後にできることは？

就職活動・インターンシップ で成長を実感する学生

「自分から進んで行動したり、調べたりするようになり、自分の成長を感じる」「世の中にどんな企業があるのか、どんな意識で働いているのかを知り、世界が広がった」——2019年3月卒業時点で学生に「就職活動について感じることを聞いたところ、上記のような回答が得られた。『就職白書』の学生データの分析からも、学生が、就職活動やインターンシップを通じて成長を実感していることがわかった（P32～37）。そこから得られた示唆としては、インターンシップや就職活動を開始する前に、「働くことへの高い意欲」「将来

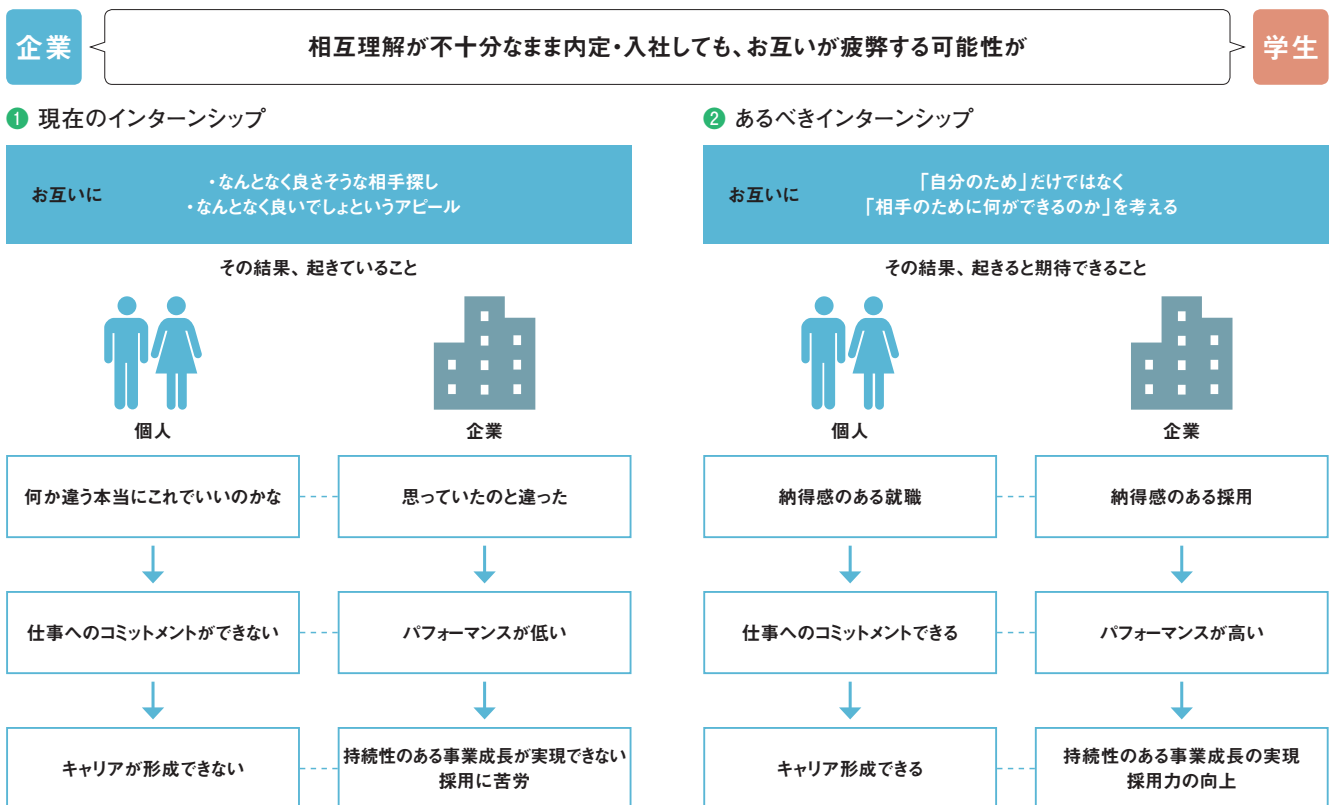
に対するビジョン」が明確化できていることで、よりその成果を高めることができるといことである。

入社後のミスマッチを防ぎ 納得感のある就職の足がかりに

実は、インターンシップ参加学生の約半数は「参加しなくてもよいと思ったインターンシップはない」と回答している。しかし「周りが行っているから」「就活に有利と聞いた」など目的意識があいまいなまま参加しても、本来得られるものが得られていない可能性がある。企業側も「採用が難しいからとりあえず早期に会いたい」「他社がやっているから」と会社説明会と変わらない内容でインターンシップを実施して

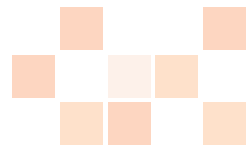
いないだろうか。そのようなインターンシップに参加した学生が、早期の選考に乗り仮にその企業に内定し入社したとしても、十分に企業について理解していない場合は「こんなはずではなかった」と後悔し、モチベーションもパフォーマンスも低下。企業内での評価も得られず、さらにやる気が低下するという悪循環になりかねない。企業側も「いい人が採れなかった」「事業成長できない」とモヤモヤし、お互いの不満が募ることになる(図①)。

インターンシップで、それぞれが内定や採用充足など「自分のため」だけを考えている状況では、本来あるべき「お互いが納得感」を持った就職・採用につながらない。仕事とは価値の提供であり、提供し



働き方の変化(終身雇用・年功序列からキャリアの多様化・複線化)、産業構造の変化(大量生産からイノベーション)、そしてインターンシップ開催社数の増加などによって、個人も企業も余裕がなくなり、目の前の就職/採用に追われている。その結果、学生も企業もあとで「こんなはずでは…」という違和感を抱くことに。さらに大学も、学生と企業それぞれにインターンシップの参加/受け入れを要請。この状況に拍車がかかっている。

本来あるべきなのは、納得のいく就職/採用によって、個人が仕事にコミットし企業のパフォーマンスが上がっていく状態。そうなることで個人のキャリアが形成され、企業はさらにいい人と出合える。このような姿を実現するために必要なのは、お互いが「相手のために何ができるか?」を考えること。価値提供や他者貢献なくして、良い関係は築かれない。相手のことを考えることで、結果として自分の目的も達せられる。それはインターンシップでも同じだ。



たことに誰かが喜ぶことでそれに対し報酬が得られる。企業自体の提供価値を知り、自分はそこで何を提供できるのか、働くイメージを持ち、納得して就職できれば、仕事にコミットすることができてパフォーマンスが上げられるかもしれない。また、企業と個人の関係でも、相互に提供している価値が存在する。お互いが貢献し合うことで、よりよい関係が築け、個人は成長しキャリアを形成でき、企業は、持続性のある事業成長を実現することができる。インターンシップは、そのようにお互いの提供価値を考えられる場であるべきだ（P46図②）。働く個人のやりがいを含めインターンシップで得た深い相互理解が、納得感のある就職につながる。

就業観の獲得につながるインターンシップ

初期キャリアの獲得に関する興味深いデータがある(グラフ③)。4～6年目の社会人1750人の「仕事理解」「自己理解」「キャリア積極性」を点数化し、大学卒業後の初期キャリアの獲得度指数別に高位、中位、低位の3つのグループに分類。高位と低位のデータを比較することで、どのような経験が初期キャリア獲得につながるのかを見た。「大学時代に積極的に実施した活動」を見ると、ほとんどの項目において、初期キャリアの獲得度指数「高位グループ」が「低位グループ」に比べ多く分布。特に「インターンシップ」「海

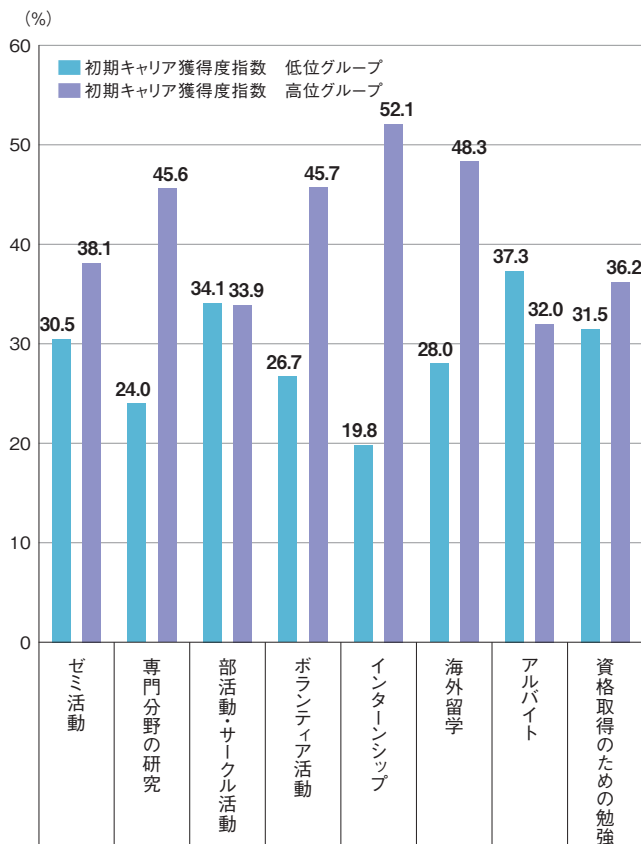
外留学」「ボランティア活動」を積極的に行った集団ほど、高位グループが多かった。インターンシップで就業観を醸成することは、社会人になった後のキャリア獲得にも影響することがわかる。

その重要性から、よいインターンシップの普及を後押しする動きもある。高い教育効果を発揮している大学の活動を表彰するインターンシップフォーラム(文部科学省)、地方創生インターンシップの推進(内閣官房)など国を挙げて推進している。特に、ここ数年は地方企業でのインターンシップが広がっている。中小企業が多く、知名度の低い企業の場合、会社の良さを伝えるには直接接点を持って理解してもらうことが重要になる。

若手社会人

初期キャリアの獲得度の高位グループでは「インターンシップを積極的に実施」が多い

③ 大学で積極的に実施した活動別 初期キャリア獲得度



● 社会人4～6年目の回答者について、「仕事理解」「自己理解」「キャリア積極性」全8項目の設問(5段階評価)に対する回答をすべて合計した点数(40点満点)を「初期キャリア獲得度指数」と設定。

- **仕事理解** ① やりたい仕事があった ② 仕事をする上で目標となる人がいた ③ 自分の仕事と社会との関わりを理解していた
- **自己理解** ① 自分がどんな仕事に興味や関心があるのかを理解していた ② 自分が希望する仕事に就ける可能性を理解していた ③ 自分がどんな仕事に適性があるか理解していた
- **キャリア積極性** ① 自分のキャリアの責任は自分にあると思っていた ② 自分が希望するキャリアを実現するために、自分なりに努力していた

● 回答者を初期キャリア獲得度指数の順に並べて、上位約3分の1(31～40点)を「高位グループ」、下位3分の1(8～24点)を「低位グループ」とグループ分けする。

初期キャリア獲得度指数「高位グループ」「低位グループ」の考え方

低位グループ	中位グループ	高位グループ
初期キャリア獲得度指数	初期キャリア獲得度指数	初期キャリア獲得度指数
8～24	25～30	31～40
37.4%	31.1%	31.4%

働く個人のキャリア自覚を獲得する上で重要となる「初期キャリア」についての程度獲得しているのかを分析し、その獲得度別に、大学時代に積極的に実施した活動を算出したのがグラフ③だ。低位グループと高位グループを比べると、「海外留学」「インターンシップ」「ボランティア活動」を積極的に行ったと回答した集団ほど高位グループが多い傾向が見られた。

出典：公益社団法人 全国求人情報協会「若者の早期離職に関する調査」(2018年10月発表)

入社後活躍を見据えて

入社後の定着に向けて 競合同士も一体で採用・育成

若者の人口減少に加え、大都市圏の人口流出などで危機的な状況の地方の人材獲得。前述したように、多くの企業は、社名やサービスで学生に興味を持ってもらうことは難しい。インターンシップを含め、直接触れ合うことで、自社の良さを伝えることが大事だ。そこで、企業ごとに行っていた採用・育成を地域で行うことで、地域への定着を図る取り組みが広がっている。私たちは街ぐるみで取り組むこのコンセプトを「就域(しゅういき)」と名付けた(図①)。就職みらい研究所の調査(※)では、地方圏に帰省先がある大学生の

地元への就職意向は「働きたい」(37.3%)、「どちらかという働きたい」(21.6%)を合わせた「働きたい・計」は58.8%と「働きたくない」(11.5%)、「どちらかという働きたくない」(10.2%)を合わせた「働きたくない・計」を上回る。地元で働く魅力が学生に伝われば、進学で地元を離れた学生がUターン就職する可能性も高まる。

しかし、地方の中小企業の場合、そもそもその知名度の低さに加え、募集したとしても情報の発信力が乏しく、Uターン志向のある学生の、地元で働く不安を払しょくできていない。そこで就域では、地域の魅力を伝えるとともに、そこで働く選択肢を提案。自治体や金融機関と地域の中小企業が協同することで、発信力を高

めている。自社の採用だけでなく、学生の志向が自社よりも他社に向いていると感じたら、他社をしてみるように勧めるなど、地域が一丸となって活動する。地方の中小企業での採用は1年で数名、多くても十数名。1社では採用する人数に限りがあるが、「地域同期」として内定式や研修なども合同で行うことで、横のつながりもでき、プライベートでも連絡を取り合うようなコミュニティができてくる。実際「同期の家に集まって遊んでいる」という声もある。家族や親せきが近くにいるという安心感、孤立防止の効果もある。人事は、他社も含めて入社後のフォローを行う。ときには、事業競合するような企業同士が同じ取り組みを行っている場合もあるが、

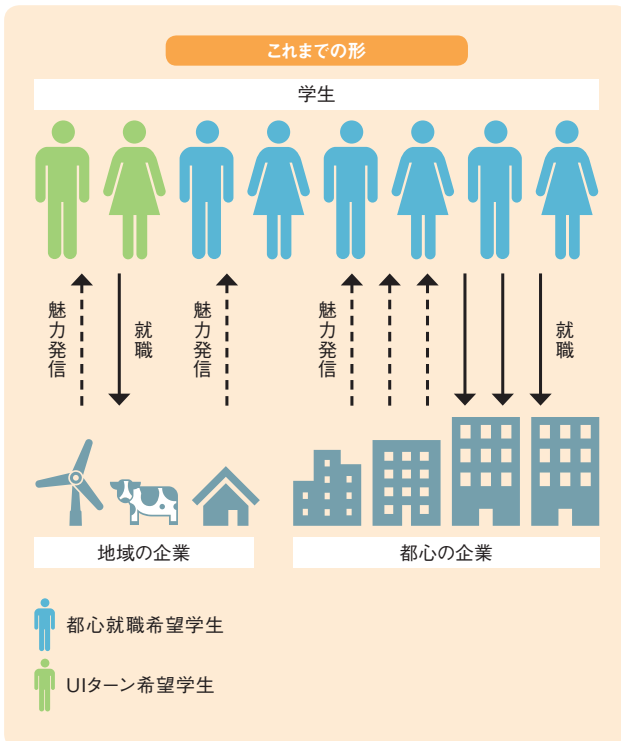
※「大学生の地域間移動に関するレポート」2015～17年実施分より集計

企業

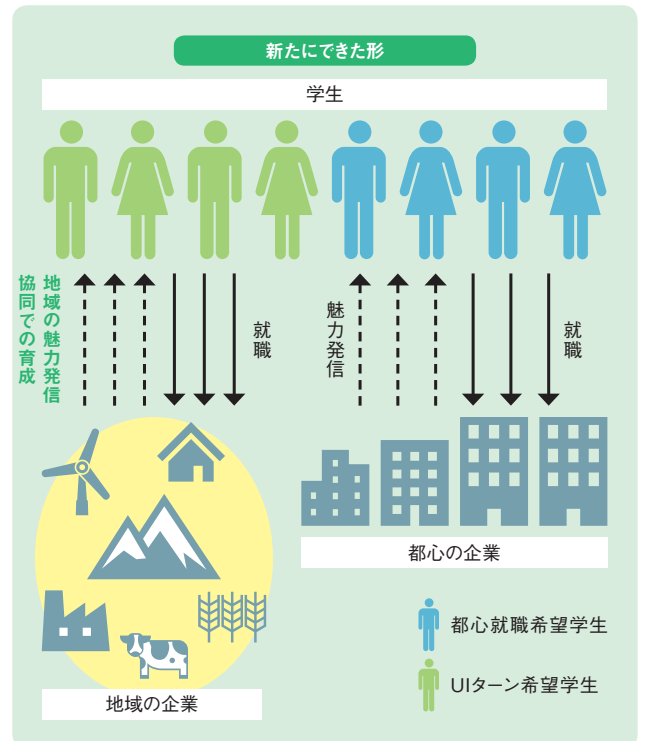
若者が安心して働ける環境づくりに、街ぐるみで取り組む「就域(しゅういき)」というコンセプト

学生

① 就域の仕組み

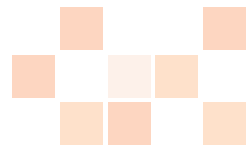


地方の企業それぞれが、都心の企業と同様に1社ごとに自社のピーアールをする。都心就職を希望する学生には魅力が伝わらず、Uターン希望のわずかな学生にリーチする。採用の母集団が増えない状況。



地域の企業が協同し、地域で働く魅力を発信する。まとまることで取り組みのスケールが大きくなり、リーチできる学生も増える。また、情報発信だけでなく、育成も地域で行うという安心感も学生に伝えられる。

※「大学生の地域間移動に関するレポート」2015～17年実施分より集計



「地域への定着」を第一に活動する。複眼で手厚くフォローしながら育成することで、若手社員の地域への愛着を醸成し、モチベーションを保つことができる。そうやって、地域への定着を推進している。

十勝の企業が集い 10年以上取り組む

具体的な地域の例として、ここでは「十勝(北海道帯広市)」の例を紹介したい。帯広市の人口は、2010年時点で16万8057人だったが、30年後は13万1198人という予測がある。「日本の食糧生産基地」と言われる十勝エリアの労働力の枯渇は日本の食糧自給率にもかかわる問題だ。十勝エリアでは、2015年に

「十勝人事情報協議会」が発足し、街ぐるみの採用・育成がスタートした。帯広市と連携することで、より広範囲に情報を発信している。10年以上の活動で参加企業も26社に増加。この取り組みで入社した新入社員は「悩んだときに相談に乗ってくれる知り合いがいる」「人事の方が名前を覚えていてくれた」「豊富な自然と美味しいご飯がある」ことで地元に戻ろうと思ったと言う。Uターンに前向きな学生に、改めて地元の良さを伝えられたことで安心して働ける環境だということに気づいてもらったのだ。

東京一極集中に歯止めが利かない現状に課題を感じている地域は多い。限られた次世代の若者を「街ぐるみで育み地

域振興を図る」というこの動きは地方都市に広がっていきそうだ。ワークライフバランスを重視する学生も多く、地方で自分に合ったペースで働く魅力や地方企業で活躍できるイメージを正しく伝えられれば、Uターン就職者も増加するかもしれない。特に、BtoBの企業は学生の認知が低く、世界に誇る技術力を持つような企業でも学生に知られていないというケースも多い。地方での人材定着は、国を挙げての課題だ。新卒・中途入社問わず、若者が安心して働けるように、街ぐるみで見守るサポート体制を作ること、孤立を防止し、離職率を下げる効果の出ている地域もある。街ぐるみの取り組みに積極的な自治体も多く、今後ますます増えていきそうだ。

十勝(北海道帯広市)のケース

2015年に「十勝人事情報協議会」が発足し、それ以来地域の企業が結束して、採用・育成に取り組む。現在は26社が参加し、徐々に活動内容が広がっている。帯広市とも協同し、地元の名産や「日本の食糧生産基地」としての魅力を発信。帯広市の人口は、2010年から40年の30年間で20%以上減少するという予測が出ており、地域の若者の定着は地場産業にとって大きな問題。自社単体では採用が難しい場合も、地域全体で支え合っている。

コンセプト “十勝”として最後まで面倒を見る!

街ぐるみの活動

- ① 地域で働く魅力の発信力が高まる
- ↓
- ② 採用・育成の手厚いプログラム提供
- ↓
- ③ 研修を通じた学生同士のつながり
- ↓
- ④ 本来的に存在した街への愛情を地域に根差せる場づくり
- ↓
- ⑤ 都市部からのUターン/Iターン



とちか業界研究フェア



合同研修

合同内定式

合同で行う内定式や研修で、「地域同期」のつながりを強化。「休みの日に同期と過ごすことがよくある。別の会社の同期とLINEを交換しました」という社員や、「悩んだときに相談に乗ってくれる知り合いがいるところがいい」と大阪からUターン就職した社員もいる。



川田工業株式会社
取締役 専務執行役員
川田岳論氏

■ 自社利益を前面に出すのではなく 地域の先輩として、学生の言葉に真摯に応える

地域で人材の採用・育成を行う「十勝人事情報協議会」で幹事をしています。例えば、「とちか企業就職フェア」という合同企業説明会を行ったり、新入社員研修や採用担当者の情報交換を行ったりしていますね。また協議会に、事業競合する企業同士が参加している場合もあります。それでも、自社のことだけを考えるのではなく、十勝でイキイキ働く人を一人でも増やすために活動。学生と話をする中で、志向が自社よりも他社に合うのではないかと思ったら「向こうの業界の方が向いてそうだから聞いてみたら」とアドバイスすることもあります。

入社後活躍を見据えて

初期キャリアの獲得は
目的の有無で差が

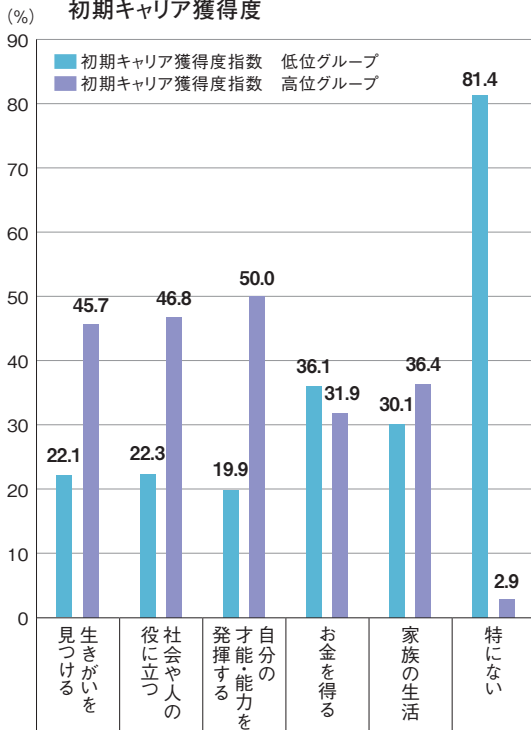
先述した調査(P47)では、「入社時点における働く目的別の初期キャリアの獲得度」に関するデータも発表されている(グラフ①)。これを見ると、就職活動後の期間も含め、若者が企業に入社する時点までの間に「働くこと」をどのように捉えられるかということも、キャリア形成に関係するようだ。その結果、「特にない」という回答においてキャリア獲得度指数「低位グループ」が多く分布していることがわかる。このことから、入社時点で働く目的が特になかった人は、結果的に社会人になってから「望ましい初期キャリアの要素」

を獲得できていないことがわかった。

企業はお互いが納得できる
レベルの情報提供を

働くイメージを持ちにくいという意味では、文化の異なる外国人の場合難易度が上がることは想像に難くない。多様な人材の活用という意味で、外国人留学生の採用にも注目が集まっているが、実際は「日本の就職システム自体に理解がないので、このような雇用システムになっている背景から丁寧に説明する必要がある」と留学生の就職支援を行うコーディネーターは話す。すでに外国人が活躍・定着しているプロアシストの生駒氏(P45)は異文化の理解が大切だと言う。そして、

自社の本当の姿を見てもらうために、現場配属の長期インターンシップにこだわる。そうすることで、文化の違いを越えた相互理解につながる。どれだけ自社の本当の姿を理解してもらえるかは、学生自身の働くイメージを醸成する上でも大事だ。また佐藤教授(P51)の言うように、情報提供の段階で工夫できることも。「残業平均月10時間」と書くよりも、「3年前は平均残業時間が月20時間だったが、現在は月12時間」など過去との比較が提示されている方が労働時間の改善に取り組んでいる姿勢が伝わる。発信する情報の中身を変えるだけでもより深い企業理解を促進できるのだ。1日のインターンシップを実施しているエコー電子工業(P43)は最初

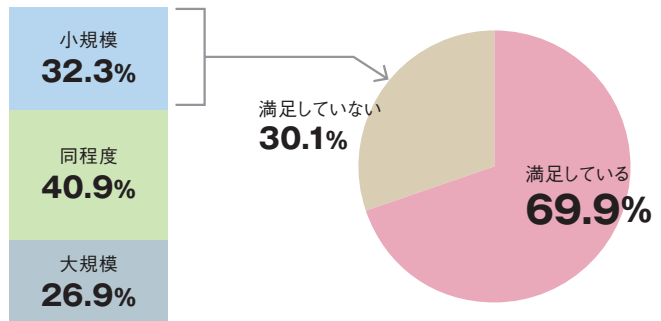
若手
社会人初期キャリアの獲得には、働く目的を
イメージできていることが大事① 入社時点における働く目的別
初期キャリア獲得度

「働くこと」そのものをどのように捉えていたかも、入社後のキャリア形成に重要である。そこで入社直後において「働く目的」について抱いていた意識を尋ねた結果、「特にない」という回答において「低位グループ」が多く分布した。

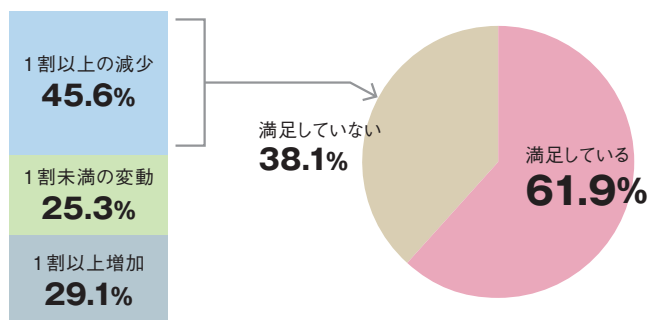
出典：公益社団法人 全国求人情報協会「若者の早期離職に関する調査」(2018年10月発表)

若手
社会人小規模な企業、賃金が減少する企業への転職でも
半数以上が「満足」と回答

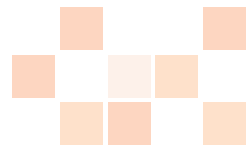
② 初職と比較した転職先の企業規模と満足度



③ 初職と比較した転職先での賃金と満足度



入社後3年未満で離職し、その後再就職した「早期転職経験者」に「転職してよかったか」満足度を聞いた。約3割が初職より小規模な企業に転職し、その約7割は「満足している」。賃金が1割以上減少しているうち、約6割が「満足している」と回答。



のきっかけこそ1日だが、その後複数回学生と会う機会を作っている。一人ひとり丁寧にコミュニケーションをとり、学生の不安を払しょくすると同時に、企業も学生の志向を把握している。

学生は幅広い視点を 持つことで納得に近づく

19年卒の学生は入社予定企業への納得度が下がっている（P22グラフ①）。そして納得度の高さは情報収集度合いに関係していた（同グラフ②）。だからこそ、気になる企業を深く知るために、ほかの企業との違いを調べてみるのが大切だ。どれだけいろいろな視点で比較できるかで得られる情報収集の量も質も変わって

る。人に聞いた情報を鵜呑みにせず、自分で調べる、足を運ぶなど、その会社で自分がどう働くかをイメージできるまで徹底的に調べる。そこまでやることで、自分の志向や、向き・不向きについても感じられるようになるはずだ。気づいたことを確かめるために、先輩訪問をしたり、インターンシップに行ったりと、行動と内省を繰り返すことで、入社後のキャリアイメージがより具体的に醸成できる。

個人のキャリアの多様化を 支援することで選ばれる

働く価値観が変化し、個人のキャリア観は多様化している。だからこそ、個人のキャリアを企業が支援し、ロイヤルティを

上げることが大切に。副業やフリーランスも含め、個人は多様な選択肢から、その会社で「働く」ことを選ぶことができるからだ。長時間労働時間の是正、リモートワークなど、どのような状況でも働ける環境、配属の工夫など、個人を活かすサポート体制がどれだけあるのかで、社員のパフォーマンスが異なり、そこに着手している企業は選ばれ続けるはずだ。

時代は、「平成」から「令和」に。「平成最後の新入社員」である19年卒の社会人は、令和の世でどのようにキャリア獲得していくのだろうか。自分の目的や実現したいことを意識しながら、納得感の得られる初期キャリア形成期を過ごしてほしい。

（主任研究員・杉村希世子）

若者の早期離職の現状を調査・研究

入社後3年間におけるキャリア自覚の確立が 納得感を持って活躍できるベースになる

「やりたい仕事」「自分に合う職場」 につながる早期転職なら問題ない

入社後3年以内に約3割の若者が離職する現象を「3年3割」と呼び、問題視する議論もあります。私が座長を務めた「若者の就職・転職の在り方に関する研究会」では、そうした早期離職に着目して4年制大学卒の社会人を対象に調査を実施し、社会人4～6年目の1750人のデータを分析。その結果、30.5%が3年以内に離職し、その離職者の8割強を占める25.3%が転職していることがわかりました。こうした早期転職者の約3割は、初職よりも規模が小さい企業に転職していますが、その約7割は転職に満足、また転職によって賃金が1割以上減少した者でも、その約6割は転職に満足しています（P50グラフ②③）。転職に満足している理由は、自分が本当にやりたい仕事に就けたり、自分に合った職場で働くことができるようになったことにあります。新卒で入社した企業で一定期間、働いた

からこそ、自分が希望する仕事やキャリアに気づいたのです。早期転職したからといって、決して堪え性がない若者というわけではありません。転職するしないにかかわらず、自分のやりたい仕事や、目指したいキャリアなどの「キャリア自覚」を卒業後3年くらいのうちに確立することが重要で、それが勤務先企業や仕事への納得感や企業での活躍につながる事がわかったのです。

深刻に考え過ぎずに キャリア自覚を高めるための就職を

今の日本のインターンシップ制度では、就業体験を通じて就業意識を啓発することを狙いとしているものの、期間が短いだけでなく、対象者数も少なく、就業意識を醸成すべき学生にチャンスが行き届いていないのが現状です。そこでキャリア自覚を高めるために提案したいのが、新卒で入社した企業や転職した企業で、卒業後3年までの間に、キャリア自覚の確立を目指すこと。新卒での就職で一生が決まってしまうなど

中央大学大学院戦略経営研究科
（ビジネススクール）
教授
公益社団法人
全国求人情報協会
若者の就職・転職の
在り方に関する研究会
座長



佐藤博樹氏

法政大学経営学部教授、東京大学社会科学研究所教授などを経て現職。2015年東京大学名誉教授。著書に「ダイバーシティ経営と人材活用」（共編著、東京大学出版会）など。

と考えずに、もう少し気楽に考えればいい。よほどのブラック企業でなければ1年間は入社先で頑張ってみて「合わないな」と思ったから、なぜ合わなかったのかをきちんと掘り下げたうえで転職するのもアリだと思います。

企業にも課題はあるでしょう。若手社員が定着しないのは、上司に課題がある場合が少なくありません。ですから、人材育成のスキルを備えた管理職のもとに新入社員を配属するような人員配置を検討すべきです。また情報提供の仕方にも工夫の余地があります。現場の管理職に実施した働き方に関するアンケートなどを、公開すれば、自社の変化の兆しをより就職活動をしている学生にリアリティを伴って伝えられます。

就職みらい研究所の活動について

就職みらい研究所は、新卒市場に関する「調査研究」「情報発信」を目的とした研究機関です。

2013年に株式会社リクルートキャリア内に設立され、2019年で7年目を迎えます。

新卒学生の“就職・採用の実態”を把握するための調査や、事例研究などをコア領域として活動しております。

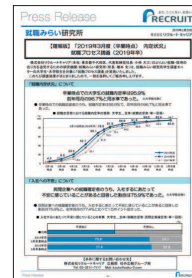
研究所の活動領域

“よりよい就職とは何か”を広く、深く探究するために、さまざまな視点から新卒市場を調査・研究しております。主な研究領域は「学生の就職活動・学生生活」「企業の採用活動」「若手社会人の活躍実態」です。

調査研究

新卒市場の現状を広く細やかに把握することで、未来を見通す知見を蓄えます。

基幹調査である「就職白書」「就職プロセス調査」を中心にさまざまな調査・研究を行っています。「就職白書」では、その年の企業、学生の採用・就職活動を振り返り調査し、その年の市場において何が起こっていたのかを把握。「就職プロセス調査」では、就職活動を行っている学生の就職内定率や就職活動実施率などをタイムリーに調査。「入社先の決め手」や「インターンシップ経験の有無別の就職内定率」などその時々で注目度の高いテーマについても聴取しています。他にも、「大学生の地域間移動に関するレポート」や、「働きたい組織の特徴」などの調査研究を行っています。



就職プロセス調査



就職白書

社会活動

内外の様々な専門家たちと知見を共有し、就職・採用にかかわる人々の相互信頼を高めます。

就職・採用の現場を知る機関として、大学や企業での講演活動や、調査報告、市場状況についての取材対応、執筆を実施しています。また学生、企業に対しても「産学ワールドカフェ」などのイベントを開催。就職・採用活動に直接かかわる問題だけでなく、インターンシップの状況や、入社後の定着、働き方も含め広いテーマでの情報共有に努めています。



企業・大学関係者・学生が集う「産学ワールドカフェ」。大学生や保護者に向けて講演を行うことも。

情報発信

集めた知見を広く発信し、就職・採用の変革を促します。

調査結果を、プレスリリースやサイト上のコンテンツとして発信しています。2019年2月25日には「就職白書2019」のプレスリリースに際し、報告会を実施。多くのメディアに取り上げられました。また就職みらい研究所のホームページでは、調査結果のリリースやイベントや講演の活動報告など最新情報を公開しています。(詳しくはP54をご覧ください。)



「就職白書2019」の報告会では、前年度の調査結果からの変化を中心に報告した。

就職みらい研究所HP

調査・研究の最新情報はホームページで公開しています。

基幹調査である「就職プロセス調査」は「就職状況調査」のカテゴリー、大学生の組織に対する価値観を調査した「働きたい組織の特徴」調査やエリア志向性を調査した「大学生の地域間移動に関するレポート」などは「調査・研究」のカテゴリーから確認することができます。本冊子の内容も、PDFで「就職白書」のカテゴリーから閲覧可能です。

URL <https://data.recruitcareer.co.jp/>

こちらから
直接アクセス
できます



■ サイトTOPページ(イメージ)



フリーワード検索
知りたい情報がどのカテゴリーで見たらよいかわからない場合は、フリーワード検索にて気になるワードを入力してください

注目データ
各調査から注目のデータを抜粋して紹介しています

お知らせ
研究所の活動報告やその他お知らせを掲載しています

【カテゴリー】
就職状況調査
内定率などの調査を行っている「就職プロセス調査」を掲載しています

—内定率・就職活動実施率
「就職プロセス調査」の速報・確認版を掲載しています

—就職活動プロセス
「就職プロセス調査」を報告書(データ集)にまとめたものを掲載しています

就職白書
年間の就職・採用活動をまとめた「就職白書」が閲覧可能です

調査・研究
「就職プロセス調査」「就職白書」以外の調査研究はこちらで閲覧可能です

コラム
インタビューやデータ解説などのコンテンツを発信していきます

研究所の活動報告
研究所が関わる、イベント、講演、会議などの情報を発信します

よくあるご質問／お問い合わせ
お問い合わせ、データご利用の方はこちらをご確認ください

当研究所の調査概要
主な調査研究の調査対象や調査開始時期など概要を説明しています

過去の調査一覧
種別問わずこれまでの調査をすべて見たい場合は、「過去の調査一覧」ボタンで閲覧できます

