

就職白書

2020

就職みらい研究所

新卒一括採用を含む日本的雇用慣行への問題提起から
産官学が一体となった今後に向けた議論が活発化している。
雇用の流動性の向上や、労働生産性を高めるための「働き方改革」も推進されるなど
日本の“働く”が変わろうとしている。

企業が変わりつつある現在、新卒採用も多様になっている。
採用難を背景に、企業は早い段階からの情報提供で
学生に自社の魅力を伝えようとしている。
インターンシップを実施し、実際に社員や仕事に触れてもらう取り組みも盛んだ。

しかし、入社予定の企業に納得できないまま社会人になる学生も存在する。
学生の「納得感」や「入社後の活躍」に影響するものは何か。
私たちは、企業と学生の“相互理解のための十分なコミュニケーション”がそのカギを握るのではないかと考えた。
旧来の日本的雇用では必要性が高まらなかったコミュニケーションのあり方が
就職・採用活動を進化させるポイントとなるのではないか。

『就職白書2020』ではそれらの疑問を念頭に、学生・企業双方のデータを分析した。
学生と企業のコミュニケーションギャップの現状、
すでに相互理解の質の向上に着手している企業の先進事例などから
「必要とされるコミュニケーションのあり方」についてまとめた。

個人が自分らしくイキイキと働くために、新卒採用でできる工夫は何か。
この問いかけへのヒントを、一つでも感じていただきたい。

※『就職白書』は年次報告書として発行しているが、調査実施・取材時と、新型コロナウイルスの影響で就職・採用活動が変化しているため、
本冊子の発行時では状況が異なる場合がある。予めご了承ください

調査概要 就職白書2020 ※現在と同様の調査は「2012年卒より実施」

【企業調査】

2020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4,853社

調査期間：2019年12月5日～2020年1月14日

回収社数：1,256社(回収率25.9%)

※過去の調査データは、別途聴取していたデータを統合して再集計を行った
ため「就職白書2019」以前に掲載したサンプル数、数値とは異なる

【学生調査】

2020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

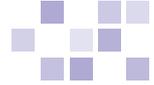
調査協力：株式会社クロス・マーケティング

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、
民間企業等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

調査期間：2019年11月29日～2019年12月16日

集計対象：1,904人

※大学生については、性別、専攻、所属大学の設置主体が実際の母集団に近づ
くよう、文部科学省「学校基本調査」の数値を参照し、ウェイトバック集計を行った



CONTENTS

Part1

新卒市場の変化

注目される日本的雇用とその議論 4

●経済産業省 能村幸輝氏 ●日本私立大学連盟 土屋恵一郎氏 ●トヨタ自動車 大橋俊介氏

働く個人が主体の採用へ 6

Part2

2020年卒の採用・就職活動の振り返り

① 企業の採用活動 8

② 学生の就職活動 12

③ インターンシップの現状 16

④ 企業の採用活動 2021年卒の見通し 20

⑤ 新型コロナウイルスの影響(2021年卒) 22

Part3

就職・採用コミュニケーションの現状

① 面接の重要性と総時間 24

② 学生が知りたいと思った／知ることができた情報、企業の情報提供状況 26

③ 採用コミュニケーションにおける学生と企業の認識ギャップ 28

④ 適切な採用コミュニケーションのための自社理解 30

Part4

必要とされるコミュニケーションのあり方

① 自社・自己理解の必要性 32

●青山商事 長澤英規氏

② 企業の情報提供と採用充足状況 34

●セイコーホールディングス 佐藤祐一氏／セイコーウオッチ 花村翔太郎氏 ●エム・エス・アイ 前盛直人氏

③ 入社予定企業への納得度と採用コミュニケーション 38

④ インターンシップ中の対話機会 40

●キュービック 高橋祐司氏

⑤ インターンシップと入社後の関係 42

●ソフトバンク 杉原倫子氏

これからの働く個人と企業の関係性 44

●リクルートワークス研究所 中村天江氏

就職みらい研究所について 46

就職みらい研究所ホームページ、奥付 47

【就職プロセス調査】 P7、P13、P15、P18、P25

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：2020年卒業予定の大学生および大学院生に対して、
『リクナビ2020』にて調査モニターを募集し、モニターに登録した学生

【働きたい組織の特徴】 P7

調査方法：インターネット調査

調査対象：『リクナビ2020』会員より、2020年3月卒業予定の大学生・大学院生
集計対象：大学生4,880人

【大学生・大学院生の就職状況調査 2020年卒】 P40

調査方法：インターネット調査

調査時期：2019年11月14日～12月16日

調査対象：『リクナビ2020』会員・マクロミル社のモニターより、
2020年3月卒業予定の大学生および大学院生

回収数：大学生 3,264人 大学院生 563人 計 3,827人

【2021年卒採用活動プロセスの見直しの現状に関する調査】 P22

調査方法：インターネット調査

調査時期：2020年3月27日～3月29日

調査対象：全国の新卒採用に関与している人事部門担当者

回収数：1,199人

注目される日本的雇用とその議論

行政、大学、企業それぞれの視点から見た今後のあるべき姿とは？

日本的雇用慣行限界論から 模索する採用のあり方

日本経済団体連合会(経団連)の中西宏明会長(日立製作所会長)、トヨタ自動車の豊田章男社長と、日本を代表する企業のトップから、終身雇用に関する発言が相次いだ2019年。中西氏は「(終身雇用が)制度疲労を起こしている。終身雇用を前提にすることが限界になっている」と、経団連の定例会見(2019年5月7日)でその考えを展開している。

従来の日本的雇用は「終身雇用」「年功序列型賃金」「企業別労働組合」をベースにし、また、「新卒一括採用」という諸外国にあまり見られない独特の採用慣行を主としている。日本の就職活動は、終身雇用を受け皿に、新卒で入社した企業

に定年まで勤め上げることを前提とした制度設計で進められてきた。しかし、グローバル化と技術革新が加速する今、人材を中長期的に育成していく雇用のあり方には限界があるのではないかと、前述の発言は、その重要な問題提起を含んでいると言えよう。新卒一括採用で人材を育成していくだけでは、国境や業種を超えたグローバル競争に追いつけない。そのような状況下で、企業が求めるのは、技術刷新のスピードに対応できる即戦力人材だ。ただAIをはじめ、必要な専門的能力を有する人材に対して、すでに企業のニーズが集中し、採用競合は国内外に広がっている。新卒一括採用での人材獲得はますます難しく、海外への人材流出が加速していく恐れもある。

経団連は、採用活動の指針を作ること

が時代にそぐわないとして、2021年卒以降、採用活動の指針を策定しないと決定。政府主導の関係4省庁連絡会議の場で、中長期の就職活動ルールのあり方について検討が進められている。

さらに、国公立大学と経団連との継続的な対話の枠組みとして、2019年1月には「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」が設置された。これは、3つの分科会によって産学が意見交換をし、よりよい就職と採用を模索していくものである。多様な採用形態のあり方が必要との認識がある一方、学修経験時間の担保や就職活動の早期化・長期化への懸念が指摘されている。第4次産業革命の中、日本的雇用慣行の見直しはまったなし。政府、企業、大学側を中心にさらなる議論が求められる。

行政の視点から

企業と個人はパートナー関係を再構築しよう

個人のキャリアオーナーシップが 企業の事業革新につながる

デジタル化とグローバル化、少子高齢化による個人のキャリアの長期化は、我々が直面している世界的なトレンドです。これらが、新卒一括採用に象徴される単一的な雇用のあり方に変化をもたらし、専門人材の獲得競争が激化しています。企業の採用力は「多様な個々の能力開発に力を入れているか」にかかっており、人材の流動化を前提にした人材育成が急務になっています。

個人に求められるのは主体的なキャリア意識「キャリアオーナーシップ」です。従来は、終身雇用、年功序列によって個人が守られ、キャリア選択を会社に委ねて生きていきました。しかし、人材流動性が高まりつつある今、キャリア形成のために自ら能力を高める成長志向が重要になります。企業にとっても、個人の生産性の高さが事業革新の鍵になるため、キャリアオーナーシップを持った人材を引き付けられるかは

死活問題です。優秀な人材はその企業で何ができるのか、その経験がキャリアアップにつながるのかをシビアに見ています。これからは企業と個人の関係は長期の相互依存ではなく、「パートナー」として再構築していく段階にきているのではないのでしょうか。

個人が多様な組織と接点を持ちキャリアの選択肢を広げるために、副業・兼業はあるべき働き方の一つだと思います。次のキャリアを考えるうえでも、本業を持ちながら自分の可能性に挑戦できる機会があれば、自分の経験やスキルがどこまで活かせるのか、もし活かせないとしたら何が足りないのかを知る機会にもなるでしょう。

人材活用を経営課題の 根幹として考えていく

企業にとって、経営戦略と人材戦略の紐づけは早急に進めるべき課題です。デジタル化により、これまでは大規模な設備投資が必要だった事業も、専門人材一人ですべてゲームチェンジできる時代になっている。

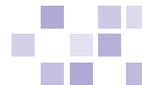
経済産業省
経済産業政策局
産業人材政策室長
能村幸輝氏



2001年東京大学法学部卒業、入省。米国UC Berkeley大学ロースクール修士号、2018年より現職。経産省の人材政策の責任者。テレワーク、副業・複業、フリーランスなど「多様な働き方」の環境整備、リカレント教育・AI人材育成、HRテクノロジーの普及促進などを担当。

小規模のプロ集団が事業戦略の根幹を担うことが可能になるため、ジョブ型採用と入社後の活躍がとて重要な経営課題となるでしょう。

経営戦略における人材戦略の重要性が増していく一方、部分最適な企業論理優先の人材配置が多く見られます。キャリア意識を持つ個人を中心とし、企業が従来からの枠組みにとらわれず成長の機会をより積極的に提供していく。そのような社会全体の変革が問われています。



大学教育の視点から

企業がより大学教育に入り込むことが理想



日本私立大学連盟
常務理事
日本私立大学団体連合会
就職問題委員会委員長
元明治大学長

土屋恵一郎氏

明治大学法学部卒業、同
大学院法学研究科博士課程
単位修得退学。専門は法哲
学。2016年4月～20年3月
明治大学長。一般社団法人
日本私立大学連盟常務理事。

新卒一括採用は
社会全体の安定性に寄与

近い未来、国内の学生の
みを対象とした新卒採用のあ
り方は崩壊していくと考えます。
アジアをはじめとした外国人学
生の採用ルールの中に、国
内人材の採用を組み込んでい
かなければ、企業はグローバ
ル競争から取り残されてしま
う。新卒一括採用は維持しなが
ら

も、いかに変容させるべきかを考える必要があります。

現在の就職活動は学生生活に占めるボリュームが大きく、
学習環境や留学機会を奪っている点は否めません。活動
の長期化を避け、選考タイミングを複数設けるなど、学生が
就職活動をする時期を自由に選べるようなルールが理想的
です。就職活動のあり方の一つには、在学期間は学業に
集中し卒業後に企業選びをする、というものもあるでしょう。
ただ、私としては、在学中に就職先を決める仕組みは、前
提としてなくすべきではないと考えています。なぜならばこれは、
若年層の失業率に大きくかわかる問題だからです。社会の
不安定化の最大の要因は、雇用がなく、キャリアの土台を
積むべき20代にその機会を持っていないこと。日本経済の弱体
化は指摘されて久しいものの、若年層の失業率が先進国内
で最も低い点は維持すべきです。また、地方や中小企業の
採用を考えても、新卒一括採用には社会全体にもたらす利
点が多くあります。

企業が大学に知的刺激をもたらし
学生の可能性に触れてほしい

採用競争の激化から、企業が「スキル」を求める傾向は
強まっていますが、私が重視したいのは「可能性」です。
大学は一分野に長けたスキルを育てるのではなく、可能性
を育む場でありたい。さまざまな分野に関心を持った人材が、
その複数の点を結び付けて新しい発想を生み出すこともあり
ます。偶然の出会いを創造し、イノベティブな人材を開発
していくために、企業にはぜひ大学教育に入ってほしい。そ
してビジネスの知的刺激を学生に与え、ワクワクさせてほし
いです。企業と大学が一緒に教育に携わることで、企業の
スケールに取まらない学生の可能性に触れる機会もあるは
ずです。互いに知的刺激を与え合いながら、採用につなが
っていくのであれば双方にメリットがある。可能性開発の相
互連携は、私が描く企業と学生の理想の関係性です。

企業採用の視点から

多様化する
キャリアを受け入れ
競争力に変える

トヨタ自動車株式会社
人事部 労政室長

大橋俊介氏

1998年に入社。約9年間、
国内の人事労務を担当した
後、海外事業体支援に従事。
その後3年間、天津一汽トヨタ
(TFTM)に赴任し、成長市場
における課題解決に尽力。
帰国後は人材開発部にて、
幹部人事、リソースマネジ
メント、採用等を担当している。

従来の延長線上にはない
変革が求められている

トヨタ自動車は「自動車メ
ーカー」から、移動に関するあ
らゆるサービスを手掛ける「モビ
リティカンパニー」へと、大き
な変革にチャレンジしています。
これまで、トヨタの競争力を支
える技術・ノウハウは、主とし
て社内で磨き伝承してきました。

そうした時代の人材戦略は、
新卒採用・内部育成・長期雇用が合理的であり、2018
年まで、事技系の約9割が新卒採用でした。しかし、同じ
やり方を続けていては生まれ変わることはできません。業界
をまたいだ他社との連携に加え、人材についても新卒中心
の採用戦略をあらため、トヨタにない専門性を持つ人材を
獲得するよう舵を切ってまいりました。既存ビジネスのあり方
が大きく変わる中、採用・人材戦略の変革は、当社に限ら
ず多くの企業が取り組むべき課題ではないかと思えます。

キャリアの入り口にも
より多くの選択肢があるべき

新卒採用は、学生・企業双方にとって、一度に多くの
出会いが可能となるため、効率的で、今後も有力な手法
の一つとして残っていくと思います。しかし、入社後の業務
内容やキャリアパスが不透明なため、自分でキャリアを考
えるマインドが育ちにくい。どのような領域で専門性を磨き
たいのか、学生が明確な意思を持てるよう、企業は入社後の
キャリアや身につくスキルについて、具体的な情報提供を
すべきでしょう。

キャリア途中での転職や学び直しは、今ではごく普通に
受け止められるようになってきました。キャリアの入り口も、も
っとバリエーションがあって良いと思います。例えば、卒業
後にインターンシップに参加して、自分自身の適性を見極め
たうえで就職先を決めてもいい。

雇用や働き方に対する価値観・考え方は、今後、一層
多様化していくでしょう。一つの企業に在籍して、長期雇
用のもと、安心して仕事に没頭したい人もいるでしょうし、
一つの企業に固執せず、自分の専門性を活かせる企業を
渡り歩くような働き方もあると思います。これからは企業が、
多様化する一人ひとりのキャリアに対する考え方にしっかり
応えていくことが重要です。それが必要な人材の獲得、ひ
いては企業の競争力につながっていくと思います。

働く個人が主体の採用へ

大卒求人倍率の推移、学生の志向や価値観の変化とは？

多様な働き方を前提とした学生のキャリア志向

2020年3月卒業予定の大学生・大学院生対象の大卒求人倍率は1.83倍(グラフ①)と高水準を維持し、リーマン・ショックにより大幅に低下した2010年卒以降で2番目の高さになっている。2019年卒までは7年連続で上昇しており、中途採用市場と共に、売り手市場は続いている。

学生の志向の変化からは、ワーク・ライフ・バランスにより敏感な傾向が見てとれる。就職みらい研究所の「働きたい組織」に関する調査では、2018年卒以降「仕事と私生活は区別なく、一体として働ける」よりも「仕事と私生活のバランスを自分でコントロールできる」点を重視する意向が強まっている(P7・グラフ④)。ブラッ

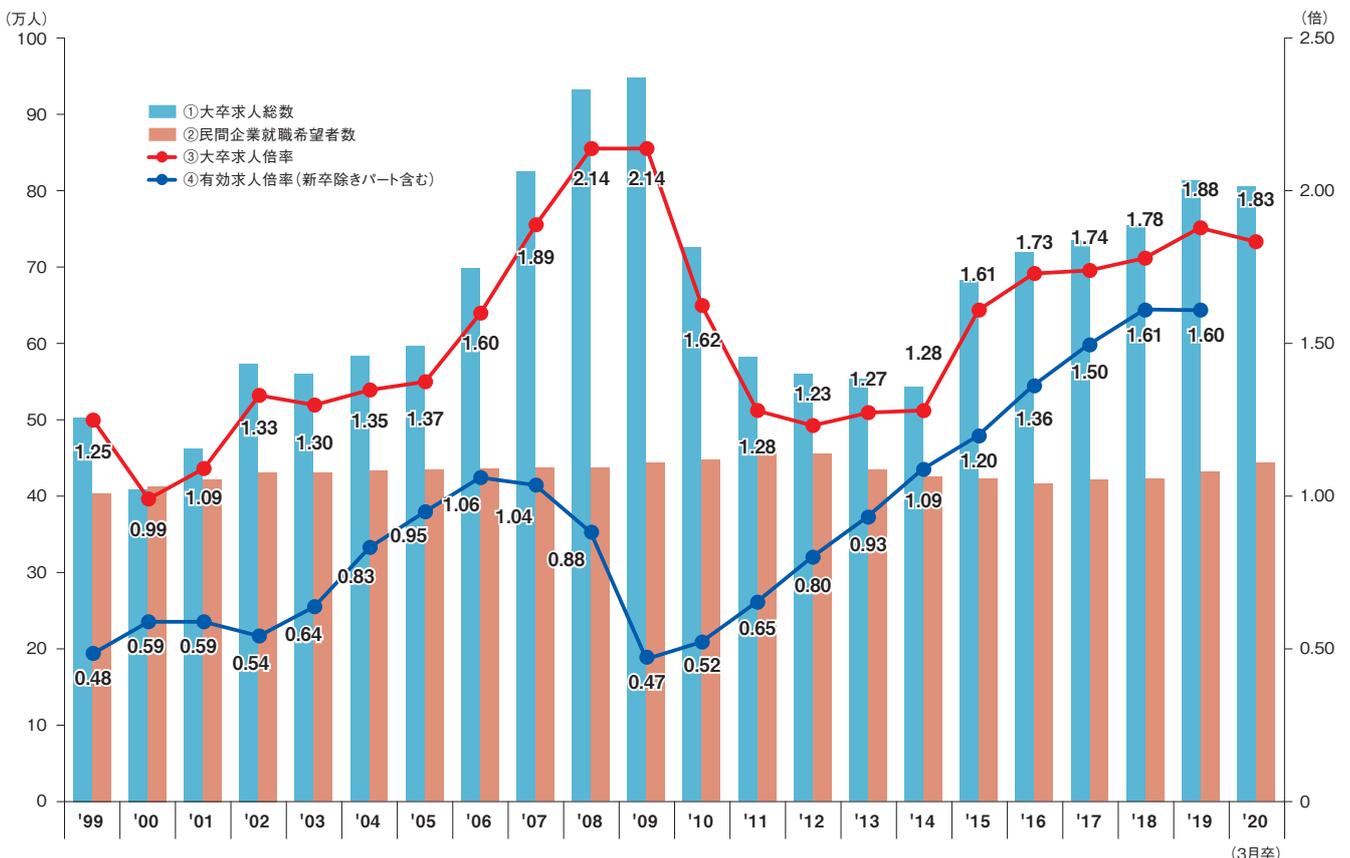
ク企業に関する報道や働き方改革の影響もあるだろう。学生の志向の変化から従業員の働きやすさに積極的に取り組むことが、企業にとって採用競争に勝つための重要な要素になることがわかる。企業が、制度の充実やワーク・ライフ・バランスを求めやすい組織風土を度外視できない流れは続いていくと考えられる。

現在の学生はインターネットやスマートフォンを身近に利用するデジタル・ネイティブ世代であり、情報取得のあり方も大きく変化している。企業が広報したい情報を一方的に受け取るような形から、これまで企業の「中」にあった情報は、SNSや口コミサイトから入手できる。OB・OG訪問や社会人とのコンタクトも、SNSやマッチングサービスによってより手軽に行えるようになり、働き方の実態を知る機会は増

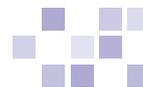
えていると言える。

キャリアの考え方についても変化が見える。組織で身につけたい力について、「企業独自の特殊な能力が身につく」より「どこの会社に行ってもある程度通用するような汎用的な能力が身につく」組織を支持する割合は年々増加している(P7・グラフ③)。重視しているのは、「その会社でどのようなスキル・能力が身につくのか」という点。「新卒で入った会社で定年まで勤め上げる」という、従来の日本的雇用を前提とした概念だけではなく、多様な働き方を志向する、キャリアの流動性を前提とした傾向だとも考えられる。人生100年時代が叫ばれる今、汎用的な力を身につけなければ長く働き続けられないという、受け止め方の裏返しであるとも解釈できるだろう。

① 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」



求人倍率の高位維持とともに採用活動は複線化

求人倍率が高水準維持をしており、企業にとって採用難易度は上がっている。自社の認知形成のための重要な要素となっているインターンシップをはじめ、採用手法は多様化し、採用におけるマンパワー、業務負担の課題は大きい。

Web面接やAIを導入して採用するなど、採用業務効率化を図る企業も増えつつある。採用競争が激化する中、採用目標を達成するために工数負担が増加する中で、オペレーション業務を効率化させたい企業ニーズは高まっていくだろう。

志向性や価値観が変化している学生側と採用難易度が上がり業務効率を求める企業側。その間をつなぐ新卒一括採

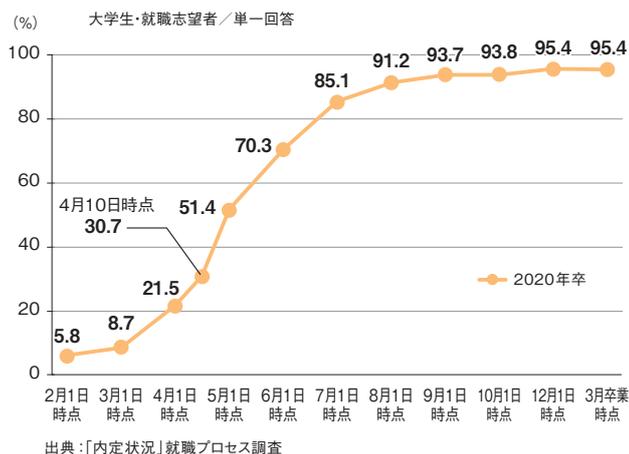
用というシステムは、果たして十分な相互理解のもとマッチングを生み出せているのか。新卒一括採用システムについて「変わっていくべき」と捉える企業はまだ約2割(グラフ④)と少ない。しかし日本的雇用慣行の限界が指摘される今、それを支えてきた新卒一括採用だけに偏っている採用システムの見直しの議論は必至だろう。

従来の新卒一括採用は、未経験でもポテンシャルや組織風土とのマッチングを重視するメンバーシップ型採用を主としてきた。入社後の職種や業務内容をあまり明示しない「総合職」採用がその最大の特徴である。ジョブローテーションで企業人としてさまざまな職種を経験させ、幹部候補を育成していく。この仕組みは多くの利点があるが、企業内教育を前提としたが故のキャリアパスの不明確さ、職務

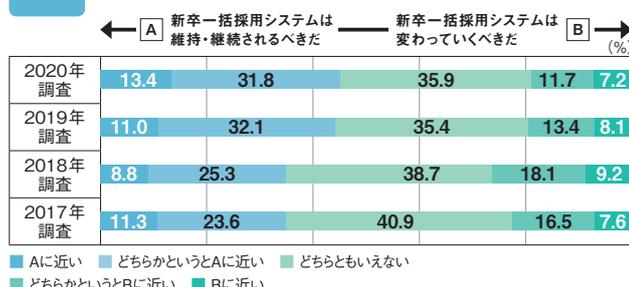
などの情報開示の進みにくさもある。時代の変化のスピードと、企業内育成の期間・スピードが合わなくなっていることにより、こうした採用・育成手法が時代と適合しにくくなっている部分はないだろうか。

新卒入社後、3年で3割が離職をすると言われる中、人材定着のために重要なのは、企業と学生が深い相互理解を基にした質の高いマッチングを行えるかどうか。経済や働く個人の志向の時代変化により、より解像度の高い相互理解が求められるだろう。では今の就職活動において、学生側と企業側はどれほど相互理解ができてきているのか。Part2では2020年卒の採用・就職活動を振り返ると共に、Part3、4では、コミュニケーションにおける現状・実態と、どのようなコミュニケーションが望まれるのかを検討していきたい。

学生 ② 就職内定率の推移

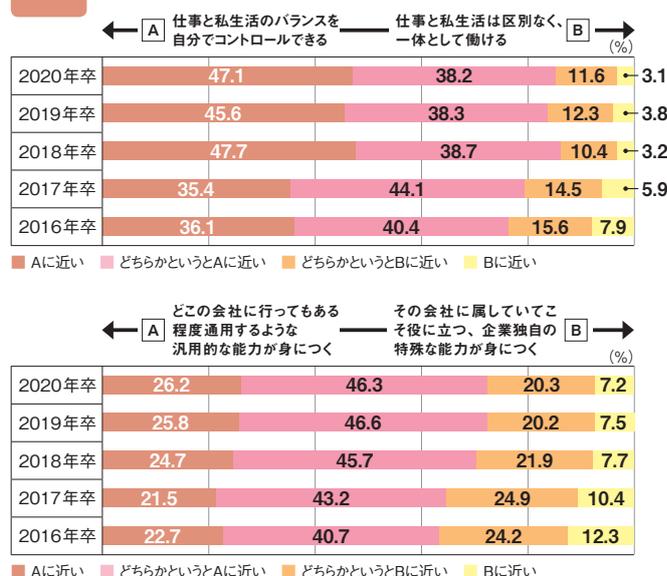


企業 ④ 新卒採用の考え方



学生 ③ 働きたい組織の特徴

大学生のみ・就職志望者／単一回答



グラフ②を見ると、選考開始とされる6月1日時点で約7割の学生が内定を取得しており、企業が早めに内定を出していることがわかる。グラフ③では、「どの会社に行ってもある程度通用するような汎用的な能力が身につく」の割合が年々増加。学生の成長志向の変化が読みとれる。一方、グラフ④によると、従来から続く新卒一括採用システムを維持・継続されるべきだという企業の意向は、2019年までの約9~11%から、2020年に約13%と増加。

1 企業の採用活動

2020年卒採用における、企業の採用計画に対する充足状況、内定出し人数は？

採用数充足企業は45.7%。 半数を下回る

Part2からは、2020年卒の採用・就職活動の実態について紹介する。2019年12月時点での20年卒の採用数は、「計画通り」が33.0%で、「計画より若干多い」(11.1%)、「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45.7%と半数を下回った(グラフ①)。また、「計画より若干少ない」(36.0%)、「計画よりかなり少ない」(16.0%)、「現在選考中につき、未定」(1.4%)を合わせた採用数未充足企業の割合は53.4%だった。

従業員規模別に見ると(表③)、

「1000～4999人」企業を除いた規模で充足企業の割合が半数を下回り、特に、「5000人以上」企業においては、38.7%と低い結果となった。「5000人以上」企業のうち、採用数が「計画より若干少ない」「計画よりかなり少ない」と回答した企業に対してその理由を尋ねたところ、最も多かったのが、「選考応募者が予定より少なかった」で51.4%。次に、「内定辞退が予定より多かった」(48.6%)、「選考辞退が予定より多かった」(21.6%)が続いた(複数回答)。応募者が予定よりも少なく、また、内定辞退が予定よりも多いことが、未充足の主な要因であることがうかがえる。なお、次に続いた「事業方針等が変更になり、採用人数を減らした」に

ついては、ほかの従業員規模では1割未満であるのに対し、「5000人以上」企業では13.5%と1割を超えた。

地域別に充足状況を見ると(表③)、充足企業の割合は関東で半数を超えたが、そのほかの地域では半数を下回った。

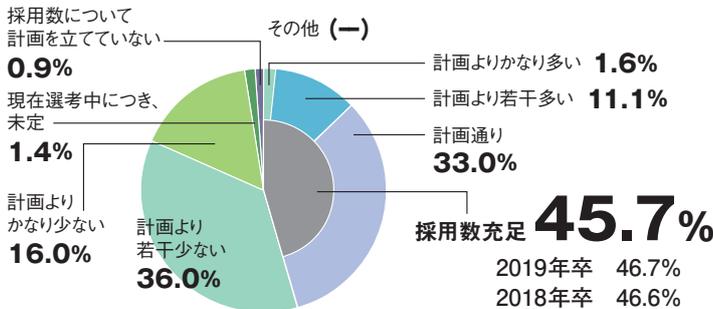
内定出し人数が 17年卒に比べて増加

採用数充足に苦戦する状況下で、企業はどのくらいの人数に内定出しを行っているのだろうか。採用予定数や面接人数、内定出し人数などを尋ね、「採用予定数を100」とした場合の「面接人数」「内定出し人数」「内定辞退人数」「内定数」を算出したところ(P9・グラフ④)、「内定出し

企業

採用目標数を充足できた企業は半数未満

① 採用計画に対する充足状況 ※全体/単一回答



「かなり多い」「若干多い」「計画通り」を合わせた採用数充足企業は45.7%。「若干少ない」「かなり少ない」「現在選考中につき、未定」を合わせた未充足企業は53.4%。

企業

未充足理由は、「応募者が少なかった」「内定辞退が多かった」など

② 採用数が計画より少ない理由

※「計画よりかなり少ない」「計画より若干少ない」回答企業/複数回答

1位 選考応募者が予定より少なかった

56.4%

2位 内定辞退が予定より多かった **49.7%**

3位 選考辞退が予定より多かった **21.6%**

「その他」を含む全5項目で、4位は、「事業方針等が変更になり、採用人数を減らした」で5.5%。従業員規模別に見ると、「300人未満」企業において「選考応募者が予定より少なかった」が64.1%と、他規模よりも割合が高かった。

企業

1000～4999人企業を除き、充足企業は半数未満

③ 採用計画に対する充足状況(従業員規模・地域別)

※全体/単一回答

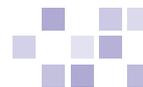
※「計画通り」「計画より若干多い」「計画よりかなり多い」の合計を「充足」、 「計画より若干少ない」「計画よりかなり少ない」「現在選考中につき、未定」の合計を「未充足」とする

	充足	未充足
全体	45.7%	53.4%

従業員規模別	充足	未充足
300人未満	41.6%	56.7%
300～999人	45.4%	54.0%
1000～4999人	52.5%	47.5%
5000人以上	38.7%	61.3%

地域別	充足	未充足
北海道・東北	40.0%	57.6%
関東	50.1%	48.9%
中部・東海	43.4%	55.7%
関西	43.9%	55.5%
中国・四国	40.4%	59.6%
九州	40.0%	60.0%

地域別に見ると、とりわけ北海道・東北、中国・四国、九州において充足企業の割合が低い。この3地域とも、採用数が「計画より若干少ない」「計画よりかなり少ない」企業がその理由として「内定辞退が予定より多かった」を選択した割合が、ほかの地域よりも高い傾向であった。



人数]は175.0で、現行の採用スケジュールが開始された17年卒採用の165.8から増加している。また、「内定辞退人数」は83.1で、17年卒から9.0増加。「内定数」は89.5で17年卒から2.2減少した。20年卒では、採用予定数の1.75倍の学生に内定を出し、そのうち半数近くが辞退したことになり、17年卒に比べると、採用予定数を満たすためのハードルが高まっていることがうかがえる。

また、従業員規模別に見ると(表⑤)、内定出し人数は「5000人以上」企業が突出している。さらに、内定出し人数に対する内定辞退人数の割合も「5000人以上」企業のみが半数を超え、ほかの従業員規模では40%台であった。ただし、

全体の内定数は9割近くを確保できており、「300人未満」企業において、辞退率(44.0%)が相対的に低い一方で内定数(82.0)も低い結果となっている。学生に対する情報提供から内定者フォローに至るプロセスのどこに課題を見出すかは、企業ごとに異なることがうかがえる。

なお、新卒採用を実施する上での具体的な課題を尋ねたところ(複数回答)、最も多かったのは、「自社認知度」で61.4%。次に、「応募者への動機付け」(54.2%)、「採用に係る人員数」(48.2%)、「採用に係るコスト」(39.4%)、「採用に係る労働時間」(38.5%)、「社内関係部署の協力体制」(38.0%)などが続いた。

採用活動における負担の軽減手段と

してHRTechの活用が考えられるが、実際に新卒採用活動に導入しているかどうかを尋ねたところ、「導入している」企業は14.3%。ただし、従業員規模によって導入率に差があり、「1000人以上」企業では29.7%だったのに対し、「1000人未満」企業では8.5%だった。

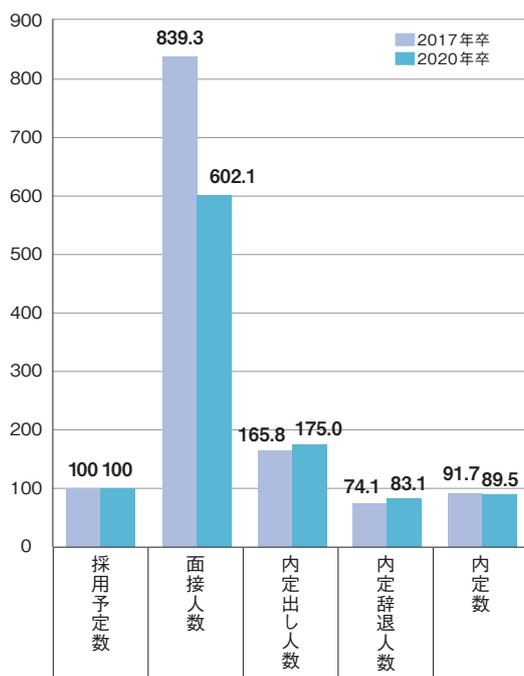
具体的なツールは、「採用管理ツール」と「適性検査ツール」がいずれも73.5%と最も高く、次に、「動画面接ツール」(15.5%)が続いた。「動画面接ツール」は、「1000人以上」企業での導入率は21.4%と2割を超えていた。また、「1000人未満」企業において「採用ターゲット発掘ツール」の導入率が10.7%と、「1000人以上」企業(3.6%)に比べて高かった。

企業

採用予定数の1.75倍に内定を出し、約半数が辞退

④ 「採用予定数を100」とした場合の「面接人数」「内定出し人数」「内定辞退人数」「内定数」(全体)

※2020年卒採用を採用予定数から内定数まで全回答企業/実数回答



それぞれの数値から、採用予定数の1.75倍の学生に内定を出し、そのうち約半数が辞退したという計算になる。なお、17年卒においては、採用予定数のおよそ1.66倍に内定を出し、そのうちおよそ4.5割が辞退した。

⑤ 「採用予定数を100」とした場合の「面接人数」「内定出し人数」「内定辞退人数」「内定数」(従業員規模・地域別)

※2020年卒採用を採用予定数から内定数まで全回答企業/実数回答

	面接人数	内定出し人数	内定辞退人数	内定数
全体	602.1	175.0	83.1	89.5
従業員規模別				
300人未満	595.3	149.3	65.7	82.0
300～999人	690.4	165.0	76.4	87.2
1000～4999人	577.8	173.9	79.5	91.3
5000人以上	422.1	203.4	111.9	88.7
地域別				
北海道・東北	314.0	136.5	60.3	72.8
関東	634.8	182.8	90.6	90.4
中部・東海	491.5	158.1	65.7	89.4
関西	727.3	175.4	75.3	96.3
中国・四国	456.6	165.5	84.4	79.8
九州	458.8	148.3	59.7	82.3

地域別に見ると、採用予定数を100とした場合の内定数が高いのは、関西(96.3)、関東(90.4)、中部・東海(89.4)など。また、中国・四国においては、内定出し人数に対する内定辞退人数が5割を超え、採用予定数を100とした場合の内定数は79.8と8割を切っている。

①企業の採用活動

企業の選考スケジュールや、採用活動コストの実態は？

面接開始のピークは3月。 内定出し開始時期は分散

企業の採用活動の実態をプロセスごとの開始時期から見てみる(グラフ①)。「採用情報提供」の開始時期は、「2019年3月」とした企業が最も多く、57.4%。現行の採用スケジュールが開始された17年卒採用における同時期(16年3月)に比べると12.7ポイント減少した。一方、2月以前に開始した企業は28.2%で、17年卒より8.8ポイント増加している。

「面接」の開始時期は、17年卒では「4月」とした企業が最も多く28.7%だったが、20年卒では「3月」が31.8%で最も多く、ピークが1カ月前倒しとなっている。「内々

定・内定出し」の開始時期は、17年卒では「6月」が35.2%と突出しているが、20年卒では「4月」が24.7%、「5月」が20.3%、「6月」が20.6%と分散した。

採用活動コストなどが 増加傾向

P9で、新卒採用を実施する上での課題の上位に「採用に係る人員数」、「採用に係るコスト」などが挙げたことを紹介したが、実際にどれだけの人員数やコストがかかっているのだろうか。

まず、20年卒採用に携わった平均人数を充足・未充足別に見たところ(P11・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(3.1人)

と未充足企業(2.5人)に大差はないが、「人事担当部署以外で新卒採用に携わる人数」は、充足企業が13.8人、未充足企業が9.1人と、4.7人の差があった。

採用に係るコストは、19年度の新卒採用(20年卒)1人あたりの平均が93.6万円で(P11・データ③)、中途採用のコスト(103.3万円)との差が縮まった。

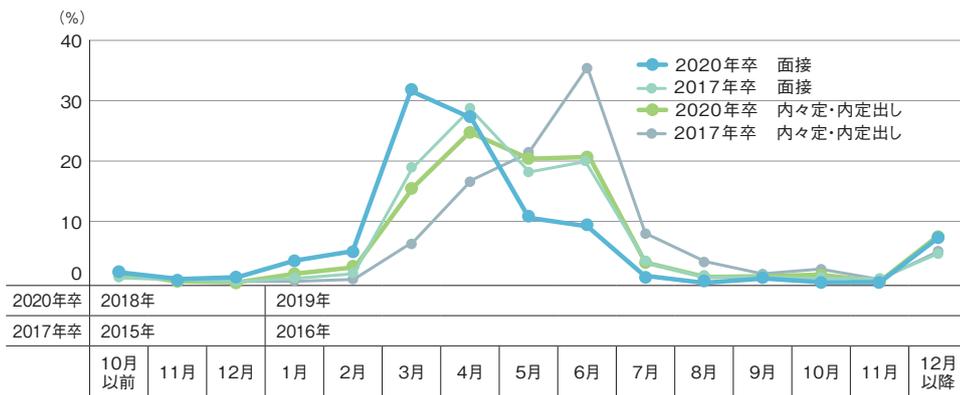
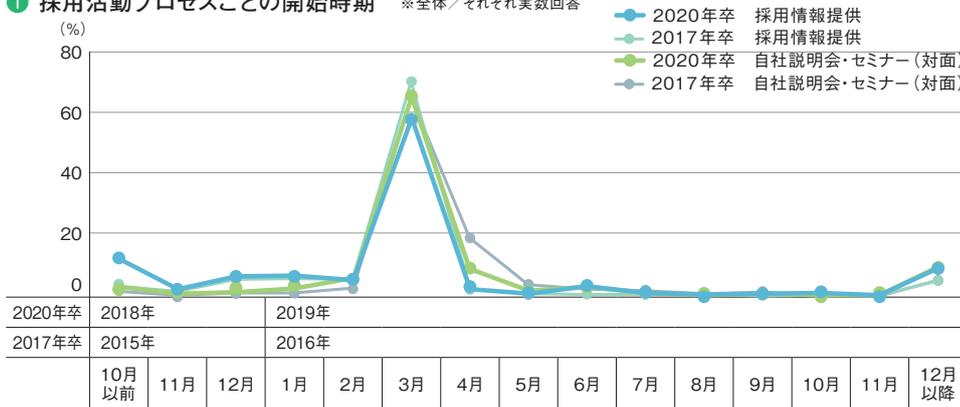
また、卒業後3年以内の既卒者や外国人学生の採用を実施している企業はどのくらいあるのだろうか。20年卒採用における実施状況を尋ねたところ、卒業後3年以内の既卒者の採用を行っている企業は24.5%、日本の大学・大学院を卒業予定の外国人留学生の採用を行っている企業は20.9%だった(P11・表④)。

企業

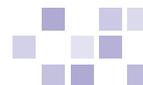
17年卒に比べ、3月に面接を、3月または4月に内々定出しを開始する企業が増加

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



17年卒採用と20年卒採用を比較すると、面接は、3・4月に開始した企業の割合が47.6%から59.1%に増加している(11.5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35.2%から20.6%に減少した(14.6ポイント減)、3・4月に開始した企業の割合が22.4%から40.1%に増加している(17.7ポイント増)。



企業

人事担当部署以外で新卒採用に携わる人数に
充足企業と未充足企業の差が

② 2020年新卒採用に携わる平均人数

※2020年新卒採用実施企業／実数回答

		人事担当部署 (1)		(1)以外で 新卒採用に 携わる人数 (3)	(2)+(3)
		うち、 新卒採用 担当部署 (2)			
全体	充足	11.0人	3.1人	13.8人	16.9人
	未充足	6.4人	2.5人	9.1人	11.7人

従業員規模別					
300人未満	充足	4.2人	2.0人	6.5人	8.5人
	未充足	3.1人	1.9人	4.4人	6.3人
300～999人	充足	6.9人	2.6人	10.9人	13.5人
	未充足	5.7人	2.4人	9.6人	12.1人
1000～4999人	充足	17.1人	3.9人	17.9人	21.8人
	未充足	10.5人	3.5人	17.9人	21.4人
5000人以上	充足	25.0人	6.9人	55.6人	62.5人
	未充足	16.0人	3.7人	12.3人	15.9人

従業員規模別に見ると、「5000人以上」企業の「(2)+(3)」において、充足企業と未充足企業で46.6人差と、大きな開きがある。採用人数によるものもあるが、人事担当部署以外で新卒採用に携わる人数の差(43.4人差)が大きい。

企業

1人あたりの平均採用コストは、
新卒、中途ともに18年度から増加

③ 2019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

※2019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
(2020年卒) **93.6万円**

18年度の平均採用コスト
(新卒採用71.5万円、
中途採用83.0万円)と
比べると、いずれも増加
している。

中途採用 **103.3万円**

企業

既卒者、外国人留学生の採用に
取り組む企業は20～25%

④ 2020年卒採用における既卒者、外国人留学生の採用実施割合

※全体／それぞれ単一回答

	既卒者	日本の大学(院) 卒の外国人留学生
全体	24.5%	20.9%

従業員規模別		
300人未満	17.9%	6.3%
300～999人	20.7%	16.6%
1000～4999人	31.0%	36.5%
5000人以上	46.4%	53.6%

卒業後3年以内の既卒者採用や、日本の大学・大学院を卒業予定の外国人留学生採用では、従業員規模が大きくなるにつれて、実施割合が高い。

企業

学生との接点増
関係構築に注力

CASE1

●メーカー／千葉県

DATA

従業員規模：300人未満 20年卒採用実績 採用目標数：7名、内定出し：11名、入社予定数：7名(内定辞退率36%)

19年卒採用で辞退率5割と採用数充足に苦労したことから、20年卒採用では、3月までの学生との接触回数を増やすよう、夏・冬のインターンシップ参加学生との継続的なコミュニケーションを図りました。のべ70名の参加学生のうち、当社に興味を持ってくれた人や応募を期待したい人に対して、追加の業務同行型インターンシップや人事とのランチ会の案内、採用ブログ更新連絡などをメールで継続的に実施。結果、業務同行型インターンシップもしくはランチ会に参加し、選考応募、内定に至った学生が6名いました。なお、業務同行型インターンシップには現場の協力が不可欠ですが、かつて社長が新卒採用を担当していたことから、協力の土壌ができており、スムーズに受け入れられています。

企業

内定辞退が想定外で
2021年卒へ影響

CASE2

●メーカー／大阪府

DATA

従業員規模：1000人以上 20年卒採用実績 採用目標数：10名、内定出し：21名、入社予定数：15名(内定辞退率29%)

毎年、新卒は10名採用しています。重点を置いている理系学生にはインターンシップを実施し、学生に働くイメージがより具体的に伝わるよう工夫しています。インターンシップ参加者は当社への志望度の高い学生が多く、20年卒ではインターンシップ後の懇親会に参加した学生の8～9割が、本選考に進みました。一般公募からエントリーされた学生に比べて内定辞退率も低く、インターンシップに手ごたえを実感しています。新卒採用全体で見ると、内定辞退数の予測が難しいことは課題に感じています。20年卒は想定よりもかなり少なく、入社予定数がオーバーしてしまいました。1、2割の増加であれば属属などでなんとか吸収できますが、5割を超えると21年卒の採用人数を絞らざるを得ません。

② 学生の就職活動

学生の活動量や内定状況の実態は？

半数以上の学生が 第1志望群に入社予定

民間企業を対象に就職活動を行った学生のうち、2019年11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87.7%（グラフ①）。19年卒の18年12月時点の割合（87.8%）と同水準だった。このうち、当初からの第1志望群に入社予定の学生は52.8%で、過半数を占めた（グラフ④）。

就職活動の開始時期については、卒業年次前年の「6月以前」が20年卒では17.9%で、現行の採用スケジュールが開始された17年卒（6.4%）から11.6ポイント増えており、前倒し傾向が見られる（グ

ラフ②）。なお、何をすることで就職活動を開始したと捉えているかについては、「就職に関する情報収集」が最も多く、75.2%。次に、「企業研究（業種・職種研究を含む）」（46.6%）、「自己分析」（46.0%）などが続いた。また、実質的な就職活動期間は、平均6.38カ月だった。

1社以上内定を取得した学生の平均取得社数は2.35社（グラフ③）。最初の内定取得後も就職活動を継続した学生は52.0%（P13・グラフ⑥）であり、理由として最も多かったのは、「より志望度の高い企業の選考を受けるため」で78.7%（P13・グラフ⑦）。次に、「内定取得先の企業でいいの不安に感じたため」（26.6%）などが続いた。

活動のプロセスごとの実施率、実施数を17年卒と比較すると（P13・表⑤）、「プレエントリー社数」が24.79社と約13社減少し、「個別企業の説明会・セミナー（対面）」が約11社と約4社減少。ほかの多くのプロセスも減少している。平均内定取得社数はほぼ同じことから、活動量の減少の内定取得への影響は見られなかったことがわかる。

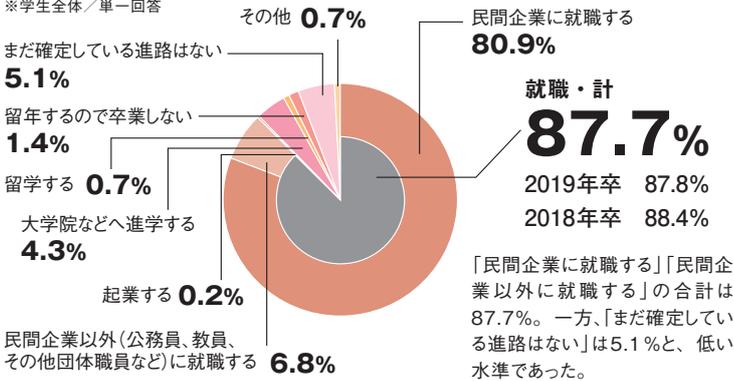
また、就職先を確定する際に決め手になった項目として最も多くの大学生が挙げたのは、「自らの成長が期待できる」で56.1%（P13・グラフ⑧）。次に、「福利厚生（住宅手当等）や手当が充実している」（35.0%）、「希望する地域で働ける」（34.3%）などが続いた。

学生

9割近い学生が就職先を確定

① 卒業後の進路確定状況（2019年11月時点）

※学生全体／単一回答

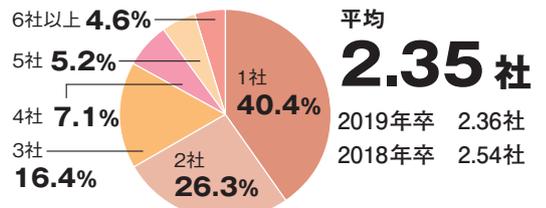


学生

約6割が複数の企業から
内定を取得

③ 内定を取得した企業数

※2019年11月時点で内定を取得している学生／実数回答



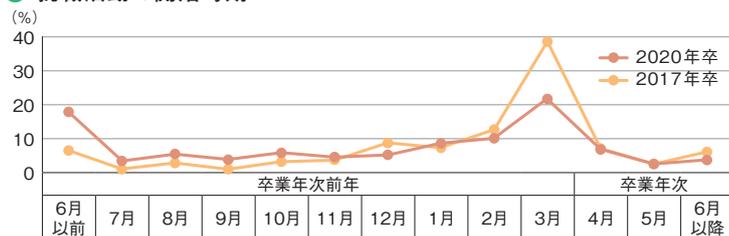
複数の企業から内定を取得した学生は59.6%。19年卒は60.1%、18年卒は59.5%、17年卒は55.0%で、ここ3年ほど約6割で推移している。

学生

2割近くが卒業年次前年の6月以前に活動を開始

② 就職活動の開始時期

※就職活動終了者／単一回答



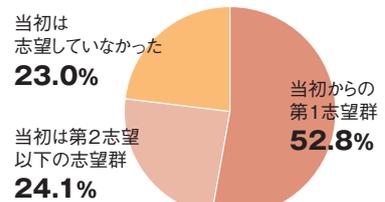
卒業年次前年の6月以前に開始している学生は17.9%。また、卒業年次前年の2月以前に開始している学生は65.7%で、17年卒の46.0%に比べて19.7ポイント高い。

学生

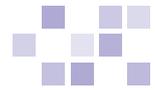
半数を超える学生が
当初からの第1志望群に入社予定

④ 入社予定企業の就職活動当初の志望状況

※就職先確定者／単一回答



19年卒と比較すると、「当初からの第1志望群」は0.7ポイント増加、「当初は第2志望以下の志望群」は2.9ポイント減少、「当初は志望していなかった」は2.1ポイント増加した。



学生

個別企業の説明会・セミナー（Web上）への参加を除いた平均実施数が、17年卒から減少ないし横ばいに

5 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 ※（ ）内の数値は2017年卒との差

	2020年卒		平均数（実施者ベース）			
	実施率（%）	n=1904	① 2020年卒	② 2017年卒	①-②	
就職に関する情報を収集する	83.2	(7.9)				
OB・OGなど社会人の先輩を訪問する	20.0	(4.2)	n=381 3.06社 4.41人	n=363 2.75社 4.45人	0.31社 -0.04人	
リクレーターと接触する	21.0	(3.0)	n=400 3.38社 5.11人	n=413 3.45社 5.23人	-0.07社 -0.12人	
プレエントリー（企業・各種団体等への個人情報提供）をする	41.8	(-8.8)	n=797 24.79社	n=1161 37.91社	-13.11社	
大学で開催される合同説明会・セミナーに参加する	40.6	(-13.1)	n=773 3.48回	n=1232 5.08回	-1.60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	38.9	(-12.5)	n=741 4.46回	n=1179 5.43回	-0.97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	34.5	(-13.6)	n=658 11.25社	n=1105 15.22社	-3.97社
	Web上で開催されるものに参加する	18.9	(-3.9)	n=360 4.60社	n=524 3.19社	1.41社
エントリーシートなどの書類を提出する	54.7	(-8.2)	n=1042 12.36社	n=1444 16.23社	-3.87社	
適性検査・筆記試験を受ける	50.4	(-10.2)	n=960 8.36社	n=1391 11.02社	-2.66社	
面接など対面での選考を受ける	54.8	(-5.5)	n=1044 7.84社	n=1384 9.39社	-1.55社	
内々定・内定を取得する	85.4	(3.2)	n=1626 2.35社	n=1886 2.22社	0.13社	
参考）インターンシップへの参加	62.2	(18.5)	n=1184 4.53社	n=1003 3.07社	1.46社	

17年卒と比較すると、「OB・OGなど社会人の先輩を訪問」の平均訪問社数と「個別企業の説明会・セミナー（Web上）に参加」の平均参加社数は微増したが、その他の活動の実施数は減少。一方、実施率は「就職に関する情報を収集」「OB・OGなど社会人の先輩を訪問」「リクレーターと接触」で増加した。

学生

約半数が、最初の内定を取得した後も就職活動を継続

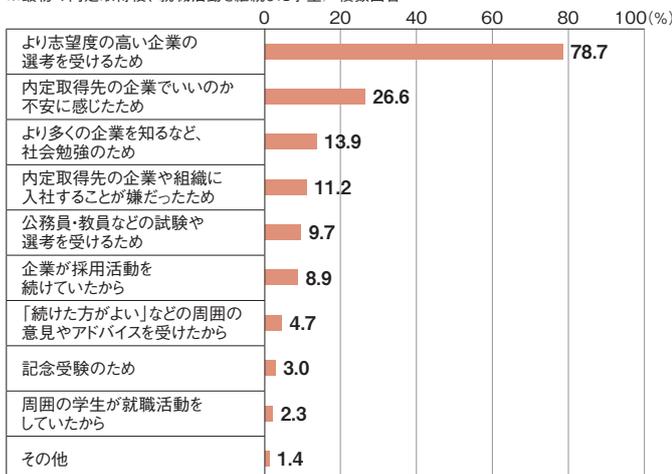
6 内定取得後の就職活動継続状況

※内定取得者／単一回答



7 内定取得後の就職活動継続理由

※最初の内定取得後、就職活動を継続した学生／複数回答



継続理由として最も多かった「より志望度の高い企業の選考を受けるため」は、19年卒（70.6%）から8.1ポイント増加した。

学生

「自らの成長が期待できる」を就職先の決め手に挙げた学生が半数以上

8 就職先を確定する際、決め手になった項目

※大学生のみ・民間企業への就職確定者／複数回答
※「その他」は割合



「自らの成長が期待できる」に続き、「福利厚生」「勤務地域」「会社や業界の安定性」などが上位に入った。

（2020年卒学生 就職プロセス調査 3月卒業時点調査）

② 学生の就職活動

学生が就職活動にかかる費用、労力や、学業への支障の度合いは？

約6割の学生が「活動期間が長い」と感じている

P12で学生の活動量が17年卒に比べて減少傾向にあることを紹介したが、学生自身は、就職活動の負担感をどう受け止めているだろうか。かかる費用、期間、労力について、それぞれどのように感じているかを尋ねた(グラフ①)。

費用について「かかる費用は大きい」に「近い」「どちらかというに近い」と回答した学生は70.0%、労力について「労力が大きい」に「近い」「どちらかというに近い」と回答した学生は76.1%。いずれも17年卒と同水準で、7割を超える学生がかか

は変わっていない。

次に、期間について「かかる期間は長い」に「近い」「どちらかというに近い」と回答した学生は62.4%で、17年卒(55.9%)から6.5ポイント増加した。20年卒と17年卒は同じ採用スケジュールだが、17年卒よりもインターンシップに参加する学生が増えていることや、インターンシップ参加時期は卒業年次前年の夏～秋が最も多いことなどが影響している可能性がある。また、属性別に見ると、「文系・男性」の55.8%に対して「文系・女性」は68.7%、「理系・男性」の59.3%に対して「理系・女性」は68.1%と、女性の方が男性に比べて「長い」と感じている人の割合が高かった。なお、ほか2項目において

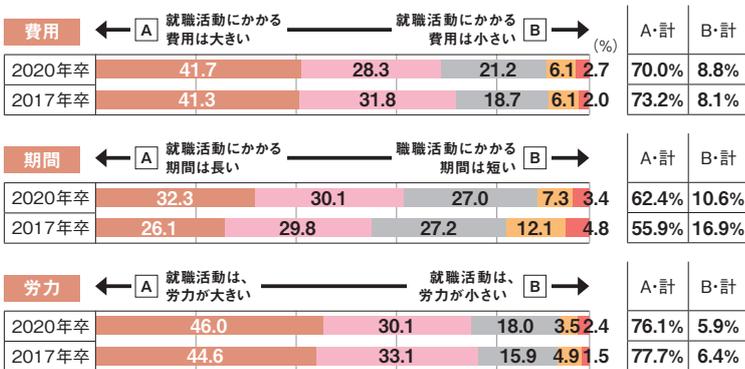
も、同様の傾向が見られた。

次に、学業への影響をしてみる。就職活動やインターンシップによって学業に支障が生じたかどうかを尋ねたところ(グラフ②)、「履修登録」「単位取得のための課題・試験」においては、「支障が生じた」「やや支障が生じた」学生の合計(以下、「生じた・計」とする)は前者が20.8%、後者が26.3%だったが、「授業への出席状況」においては39.4%と、4割近い学生に支障が出ていたことがわかった。属性別に見ると、文系学生では45.1%と、理系学生(30.5%)に比べて高かった。また、「卒論・卒業研究・修論」における「生じた・計」は34.0%だったが、大学・大学院生別に見ると、大学院生におい

学生

約6割が「就職活動にかかる期間は長い」と感じている

① 就職活動にかかる費用、期間、労力 ※全体/単一回答



「A・計」の割合を属性別に見ると、いずれの項目においても、「文系・男性」よりも「文系・女性」で、「理系・男性」よりも「理系・女性」で高い。

学生

約4割が、授業への出席に「支障が生じた」と回答

② 就職活動の学業への支障 ※全体/単一回答

	支障の有無					生じた・計 (%)	生じなかった・計 (%)
	支障が生じた	やや支障が生じた	あまり支障が生じなかった	支障は生じなかった	実施していない/するつもりがなかった		
履修登録	7.5	13.3	33.0	39.6	6.5	20.8%	72.7%
授業への出席状況	12.6	26.8	28.4	27.0	5.2	39.4%	55.4%
単位取得のための課題・試験	9.8	16.5	32.9	34.5	6.3	26.3%	67.5%
卒論、卒業研究、修論	13.3	20.7	28.5	28.5	9.0	34.0%	57.0%

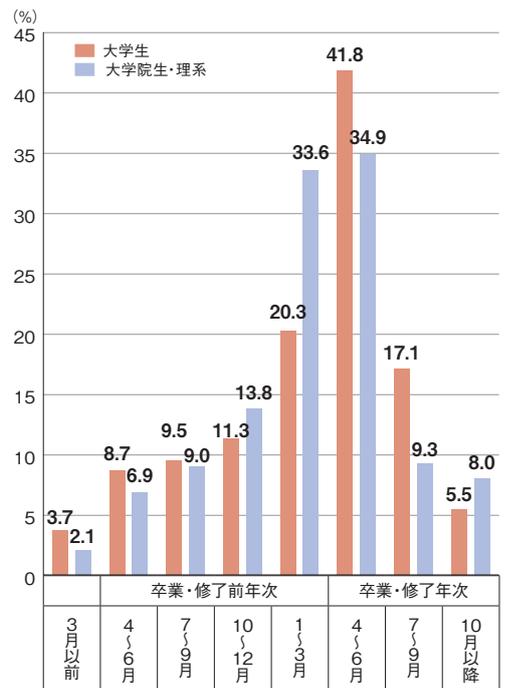
17年卒と比較すると、「授業への出席状況」の「生じた・計」は39.4%で変わらず、「卒論、卒業研究、修論」の「生じた・計」は38.7%で、20年卒よりも高かった。

学生

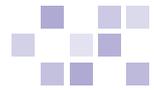
学業に支障をきたした時期は卒業・修了年次4～6月

③ 就職活動・インターンシップが学業に支障をきたした時期

※全体/複数回答



「大学生」「大学院生・理系」とも、学業に支障をきたした時期は卒業・修了年次の4～6月。「大学院生・理系」の場合、1～3月も大学生に比べて割合が高かった。



ては47.8%と約半数を占めた。修論執筆のための研究と就職活動の両立の難しさがうかがえる。

なお、具体的に支障をきたした時期は、大学生においては、「卒業年次4～6月」が最も多く、41.8%。大学院生・理系においては「修了前年次1～3月」が33.6%、「修了年次4～6月」が34.9%だった(P14・グラフ③)。

活動にかかった金額の平均は12万8890円

次に、就職活動にかかった金額について詳しく見てみる。就職志望の大学生のうち、就職活動全体にかかった金額の平均は12万8890円(データ④)。17年卒

の17万960円に比べると減少しており、金銭面の負担は減ってきていると言える。ただし、地域によって差があり、最も高かった「九州」(15万6989円)、次いで「北海道・東北」(14万861円)から、最も低かった「関東」(11万7374円)まで幅が見られた。

なお、金額の分布を見ると(グラフ⑤)、最も多かったのは「10万円以上20万円未満」で30.0%。次いで「5万円以上10万円未満」が29.0%だった。平均金額が高い「九州」「北海道・東北」においては、20万円以上かかった人がそれぞれ27.0%、24.0%であり、およそ4人に1人を占めた。

費目ごとに見ると、交通費について地

域間の差が大きく、全体平均は4万9467円だったが、最も低い「関東」(3万7157円)と最も高い「九州」(7万9383円)で約4万円の差があった。なお、九州の次に金額が高かったのは「中国・四国」で7万990円、次いで「北海道・東北」が6万8624円だった。

保護者から援助を受けた金額についても尋ねたところ、全体平均は6万5538円。地域別に見ると、最も高かったのは「北海道・東北」で9万9079円。次に「近畿」の7万2097円、「中国・四国」の6万7604円が続き、最も低かったのは「関東」で5万8152円だった。就職活動にかかった金額が最も高かった「九州」は、5万9502円だった。

学生

3割の学生は、10万円以上20万円未満の金額が就職活動にかかっている

④ 就職活動にかかった平均金額

活動全体 **12万8890円**

交通費	4万9467円(使用率98.2%)	書籍費	5697円(使用率63.1%)
被服費	3万6869円(使用率86.6%)	公務員試験対策費	10万5195円(使用率10.9%)
宿泊費	2万7059円(使用率20.5%)	スキルアップ費用	2万3847円(使用率28.7%)
飲食費	1万2488円(使用率87.3%)		

17年卒と比べると、被服費で約4000円、宿泊費で約3000円、スキルアップ費用で約4500円減少している。

⑤ 就職活動にかかった平均金額(地域別分布)

※「1円」以上を使用した学生/実数回答



地域別に見ると、「北海道・東北」「中部」「近畿」は「10万円以上20万円未満」が最も高く、「関東」「中国・四国」は「5万円以上10万円未満」が最も高かった。

(2020年卒学生 就職プロセス調査 7月1日時点調査)



就活に40万円以上。移動時間の負担も大きい

●ベンチャー企業内定/経済学部

先輩の勧めでインターンシップに挑戦するうちに大人や社会に触れることが楽しくなり、50社近くに参加。多くは福岡実施でしたが、住んでいる長崎からは高速バスで片道2時間、2000円近くかかります。東京では、往復で3万円。ほかの企業も一緒に受ける、就活支援サービス利用など節約しても、40万円以上かかりました。多くの企業を見たことで、成長スピード優先という軸を確信し、入社予定企業に納得しています。



配属部署について十分な情報を得られた

●エンターテインメント業界内定/工学部

自分が働くイメージを持ってない、入社後携わる業務があいまいな企業は、学生に人気がある企業でも魅力を感じませんでした。入社予定の企業では、最終面接前日に人事・配属希望部署の社員・卒業間近の内定者の先輩と話す機会をつくっていただきました。詳しい話を聞くことができ、自分がこれまで持っていたイメージと差がないと実感。配属先の部署が決まっていたことも安心感につながりました。

③ インターンシップの現状

インターンシップの実施率や目的、プログラム内容、期間、学生の参加率は？

約95%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、2019年度にインターンシップを実施(予定含む)した企業は95.0%で、18年度(89.4%)から5.6ポイント増加(グラフ①)と、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となった。また、20年度も94.8%が実施ないし実施予定と回答した。

学生の参加率は15年卒から上昇を続け、20年卒では62.2%と19年卒(55.9%)から6.3ポイント増加した(グラフ②)。大学・大学院生別に見ると、大学生の参加率は60.5%、大学院生は75.0%。地

域別に見ると、「中部」が66.0%で最も高かった。

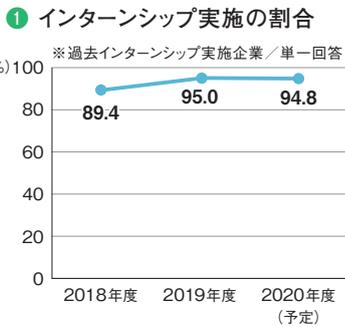
インターンシップに参加した学生の平均参加社数は4.53社(データ③)で、19年卒と同水準だった。具体的な社数としては、「1社」が最も多く24.3%。次に、「6社以上」(20.6%)、「2社」(20.5%)、「3社」(16.7%)が続いた。

採用や入社後の活躍促進を 実施目的とする企業が増加

18年度または19年度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、最も多かったのは「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87.6%。次に、

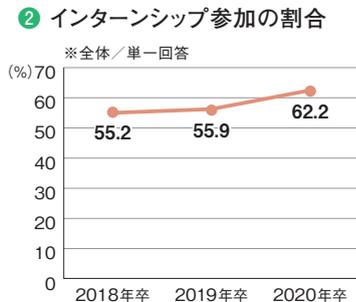
「入社意欲の高い学生を絞り込む」(51.5%)、「採用を意識し学生のスキルを見極める」(43.5%)、「学生に就業体験の機会を提供することで、社会貢献する」(40.9%)が続いた(グラフ④)。ほかの項目に比べて増加幅が大きいのは、「入社意欲の高い学生を絞り込む」(前回調査から4.7ポイント増)、「入社後の活躍や定着を促進する」(27.6%。前回調査から5.5ポイント増)の2つ。また、「採用に直結したものとして実施」(16.0%)も、前回調査から2.0ポイント増加しており、採用や入社後の活躍促進を目的に実施する企業が年々増えている。一方、「学生に就業体験の機会を提供することで、社会貢献する」は13年調査以降、減少を続

企業 約95%が実施
ないし実施予定



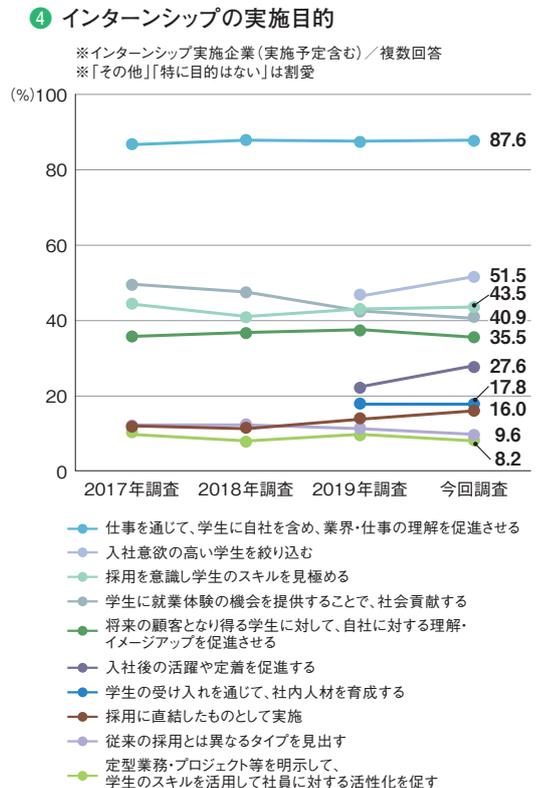
従業員規模別に見ると、どの年度も「300人未満」企業の実施率が最も低い。18、19年度は9割に満たないが、20年度(予定)は91.5%と、19年度(89.9%)から1.6ポイント増加。すべての従業員規模で90%を超えた。

学生 参加率は約62%
属性によって差が



20年卒の参加率を属性別に見ると、理系大学院生・女性(81.4%)、理系大学院生・男性(76.5%)、理系大学生・女性(68.5%)、文系大学生・女性(64.6%)、理系大学生・男性(62.1%)の順に高かった。

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」がトップ



「入社意欲の高い学生を絞り込む」(51.5%)、「採用を意識し学生のスキルを見極める」(43.5%)など、採用を意識した目的が上位に入っている。

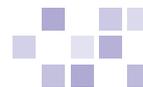
学生 平均参加社数は約4社で、19年卒と同水準

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

4.53 社

2019年卒 4.69社
2018年卒 3.30社

参加社数を「1社」と回答した学生の割合は18年卒33.5%、19年卒26.7%、20年卒24.3%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、19年卒の73.3%から2.4ポイント増加し、75.7%。



けている。

従業員規模別に見ると、「300人未満」企業において、「採用を意識し学生のスキルを見極める」が48.7%、「採用に直結したものと実施」が19.2%と、他規模に比べて2~5ポイント高い。「学生の受け入れを通じて、社内人材を育成する」も、他規模では約10~15%だったのに対し、「300人未満」企業においては24.1%と高かった。一方、「5000人以上」企業においては「将来の顧客となり得る学生に対して、自社に対する理解・イメージアップを促進させる」が55.4%と、他規模の約30~40%に対して高い。

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76.9%。次に、「入社意欲の高い学生を絞り込む」(37.1%)、「採用を意識し学生のスキルを見極める」(30.1%)が続いた。

プログラム内容については、最も多かったのは「通常業務ではなく、別の課題やプロジェクト」で55.3% (グラフ⑤)。次に、「職場や工場の見学」(54.7%)、「社員に同席あるいは同行」(33.3%)、「社員の補助的な業務の一部」(26.1%)が続いた。18年度に比べると、「職場や工場の見学」が2.8ポイント、「社員に同席あるいは同行」が1.6ポイント増加した。

次に、企業には主なプログラムの実施

期間を、学生にはインターンシップの参加期間を尋ね、3年間での変化を見た(グラフ⑥⑦)。企業において、19年度(予定含む)で最も多かったのは「1日」で、61.1%。16年度の39.6%(予定含む)と比較すると21.5ポイント増加している。一方で、3日以上プログラムは減少しており、より短期のインターンシップに取り組む企業が増えていることがわかる。

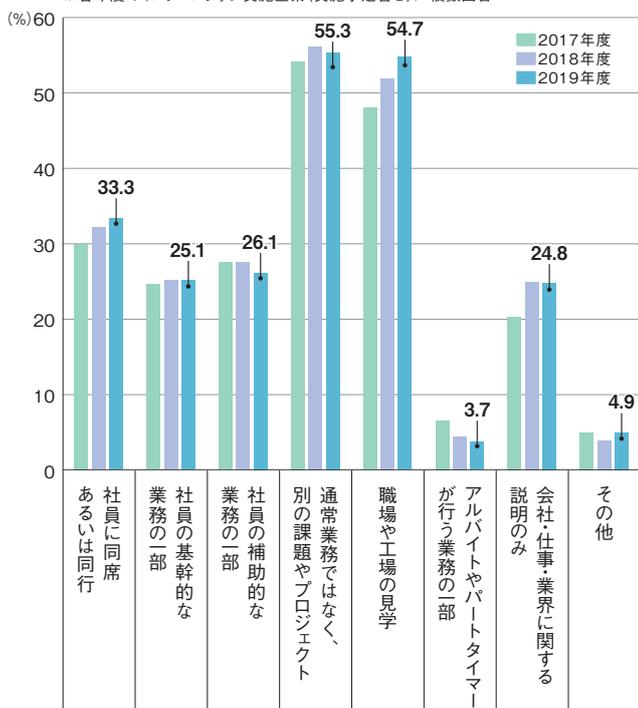
一方、20年卒予定でインターンシップに参加した経験のある学生に対してその期間を尋ねたところ、「1日」を選択した学生の割合が最も高く、70.4%で、17年卒と比べて12.7ポイントの増加。また、学生においても、3日以上プログラムへの参加率は減少している。

企業

プログラム内容は、「職場や工場の見学」、「社員に同席あるいは同行」が増加

⑤ インターンシップのプログラム内容

※各年度のインターンシップ実施企業(実施予定含む)/複数回答



19年度は、インターンシップ実施企業の約半数が、「通常業務ではなく、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」「社員に同席あるいは同行」などが増加した一方で、「社員の補助的な業務の一部」は減少した。

企業

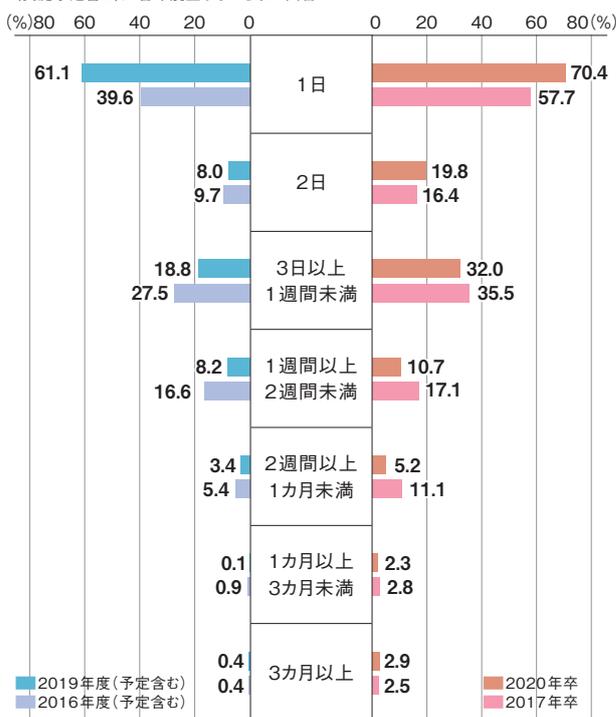
実施・参加ともに1日のプログラムが最多

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

※各年度のインターンシップ実施企業(実施予定含む)/各年度主なものを単一回答

※インターンシップ参加者/複数回答



企業の19年度の実施予定期間、20年卒の学生の参加期間とも「1日」が6割以上。次に、企業・学生とも「3日以上1週間未満」が続いた。3日以上プログラムの実施率および参加率は3年前に比べて減少。

3 インターンシップの現状

企業・学生にとっての、インターンシップの位置づけは？

インターンシップ実施企業の約3社に1社が採用を目的に

P16で採用や入社後の活躍促進を実施目的とする企業の増加について触れたが、インターンシップと採用選考との関係についてより詳しく見てみたい。

インターンシップ実施企業に、20年卒の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①)、内定者の中にインターンシップ参加者が「いた」企業は77.5%で、19年卒の73.0%から4.5ポイント増加した。また、インターンシップ実施企業のうち、インターンシップを「そもそも採用を目的として実施」している企業の割合は30.5%で、こちらも、19年卒の

26.8%から3.7ポイント増加。インターンシップを実施した企業の約3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る。

また、採用人数におけるインターンシップ参加者の割合を尋ねたところ、平均23.4%という結果となった(表③)。

参加学生の約7割が参加企業または同業種に入社予定

一方、学生の状況を見ると、インターンシップに参加した経験のある学生のうち、「インターンシップ参加企業に入社する予定」の学生は39.9%(グラフ②)。「インターンシップ参加企業ではないが、同業種の企業に入社する予定」の学生(29.2

%)と合わせると69.1%で、前年より7.1ポイント増加。18年卒の約5割から、2年で約7割にまで増加した。

また、インターンシップの選考に通過しなかった経験のある大学生において、通過しなかった企業の採用選考を「受けなかったことがある」と回答した学生の割合は77.9%(グラフ④)。多くの学生にとって、インターンシップの選考結果が、その企業の採用選考に応募するかどうかの判断材料の一つになっているようだ。

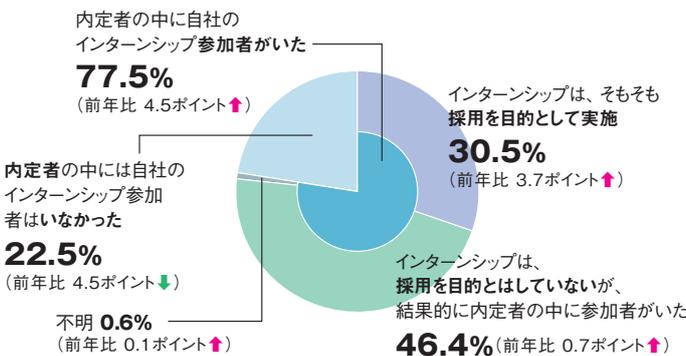
企業のインターンシップにかける力配分が増加

企業にインターンシップと新卒採用にかける力の合計を「100」としたときの力

企業 8割近くの企業で、内定者に自社のインターンシップ参加者が 学生

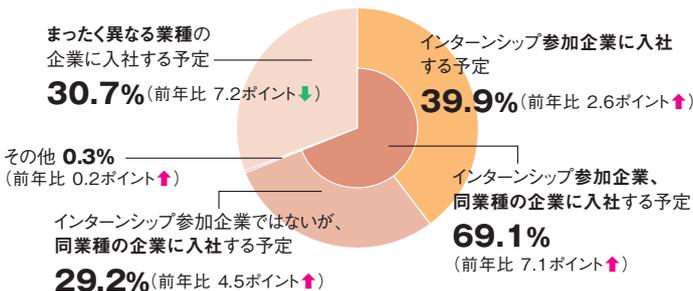
① 内定者のインターンシップ参加状況

※2020年卒/インターンシップ実施企業(実施予定含む)/単一回答



② インターンシップ参加企業への入社予定状況

※2020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は、77.5%。18年卒の70.6%と比較しても、年々増加している。

企業 採用人数のおよそ4人に1人がインターンシップ参加者

③ 採用人数における自社インターンシップ参加者の割合

※インターンシップ実施企業/複数回答

全体	23.4%		
従業員規模別	業種別		
300人未満	22.6%	建設業	24.2%
300~999人	22.9%	製造業	24.0%
1000~4999人	22.3%	流通業	20.6%
5000人以上	27.7%	金融業	28.7%
地域別	サービス・情報業	23.3%	
関東	24.7%	従業員規模別に見ると、「5000人以上」企業においては27.7%と、他規模に比べて高かった。また、業種別に見ると、金融業の28.7%が最も高かった。	
近畿	17.6%		
中部	25.9%		
その他地域	22.8%		

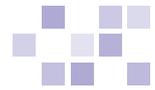
学生 約78%が、インターン選考不通過の企業を「受けなかったことがある」

④ インターンシップの選考に通過しなかった企業の採用選考を受けなかった経験

※大学生の就職志望者でインターンシップの選考に通過しなかった経験のある学生/単一回答



(2020年卒 就職プロセス調査 5月1日時点調査)



配分を尋ねたところ(グラフ⑤)、20年卒採用においては、平均で「インターシップ：新卒採用=28.0：72.0」だったが、21年卒採用の予定においては、「インターシップ：新卒採用=31.4：68.6」という結果に。企業にとってインターシップの重要度が増していることがうかがえる。

また、19年度のインターシップの実施有無別の20年卒採用の充足・未充足状況は(グラフ⑥)、実施企業における充足企業は47.6%、未実施企業においては参考値(※1)ではあるものの42.9%。20年卒の入社予定者への満足度は(グラフ⑦)、実施企業において「満足」と回答した企業が61.6%だったのに対し、未実施企業においては55.0%だった。

次に、学生の理解や満足度について、プログラムの期間による違いを見てみた。インターシップに参加した経験のある学生に対して、参加して良かったと思う点を尋ね、参加期間別に見たところ(グラフ⑧)、「業種について具体的に知ることができた」、「仕事内容を具体的に知ることができた」、「企業・各種団体等の事業内容を具体的に知ることができた」、「企業・各種団体等の職場の雰囲気を知ることができた」は、1日のみの学生、1週間以上の学

生とも3割以上が選択していた。

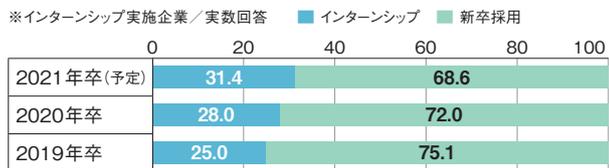
一方、「自分のスキルを見極めることができた」、「自分自身のキャリア観を明らかにすることができた」、「インターシップに参加した企業・各種団体等から内定取得できた」の3項目については、1週間以上のみの学生の2~3割が選択したのに対し、1日のみの学生は1~2割だった。

なお、当研究所の調査(※2)にて、参加したインターシップの良くないと思った点を自由回答で尋ねたところ、「説明会との違いがわからなかった」「インターシップ用の内容という印象が強く、仕事の全体像まではわからなかった」などの回答が見られた。仕事内容を具体的に想起できるプログラムのニーズがうかがえる。

※1インターシップ未実施企業のn数が50未満のため参考値として掲載
※2「インターシップ調査2019年卒」

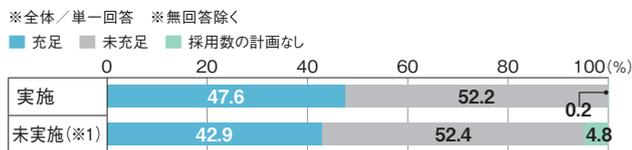
企業 インターシップと新卒採用にかける力配分は、「3:7」

⑤ インターシップと新卒採用にかける力配分(合計を100とした場合)



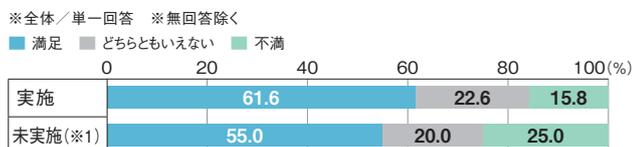
インターシップにかける力配分は、19年卒の「25.0」から徐々に高くなっている。

⑥ インターシップ実施有無別の採用数充足状況



採用数充足企業の割合は、インターシップ実施企業と未実施企業で4.7ポイント差がある。

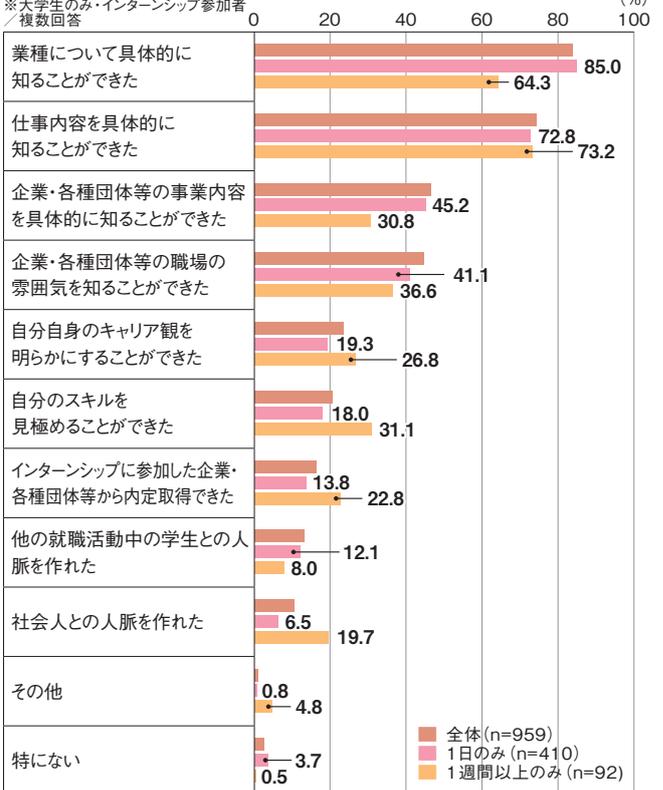
⑦ インターシップ実施有無別の入社予定者への満足度



入社予定者に「満足」と回答した企業の割合は、インターシップ実施企業と未実施企業で6.6ポイント差がある。

学生 参加期間を問わず、「業種」「仕事内容」を知ることができたという学生は6割以上

⑧ プログラムの期間別 参加してよかったこと



「業種」「仕事内容」「事業内容」「職場の雰囲気」を知ることができたという評価が上位に並んだ。

④ 企業の採用活動 2021年卒の見通し

企業は2021年卒の採用をどのように見通しているだろうか？

約3割の企業で「時間」「コスト」が増える見通し

2021年卒の採用スケジュールの予定を見ると、面接開始時期の予定は、「20年3月」が35.0%で、20年卒の同時期（19年3月、31.8%）と同様に最も高い（グラフ①）。また、5月までの累計で見ると、21年卒は90.6%で、20年卒（80.8%）と比べて9.8ポイント増加した。

内々定・内定出しの開始時期の予定は、「20年4月」が24.3%と、20年卒の同時期（19年4月、24.7%）同様に最も高い。次いで「20年3月」（20.6%）が高く、20年卒の15.4%から5.2ポイント増加。「5月までの累計」は78.9%と20年卒

（66.5%）と比べ12.4ポイント増加し、面接、内々定・内定出しとも前倒し傾向が見られた。調査時点では、20年夏に東京2020オリンピック・パラリンピック（※）が予定されており、その影響で「採用選考開始時期を前倒す」「内々定出し開始時期を前倒す」企業がそれぞれ26.7%、25.9%であることを反映している。

採用数が満たなかった場合の対応方針については、51.7%が「求める人材レベルは下げない」と回答（グラフ②）。「未定（その時の状況による）」は34.2%、「採用数を満たすために基準を見直し、柔軟に対応する」は14.1%だった。

20年卒採用と比較した21年卒採用の見通しについて尋ねたところ、「応募者

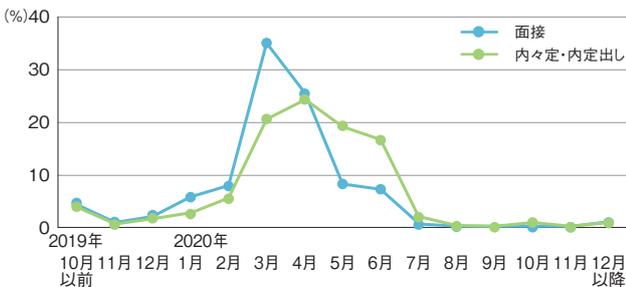
集団」など8項目すべてにおいて、「同じ」と回答した企業の割合が最も高かった（グラフ③）。ただし、「応募者集団」「選考応募人数」については、「減る」と回答した企業の割合がそれぞれ33.3%、35.0%と、他項目に比べて高かった。また、「新卒採用活動に係る労働時間」「新卒採用コスト」については、「増える」と回答した企業の割合がそれぞれ33.3%、31.4%で、こちらも他項目に比べて高かった。「新卒採用活動に係る労働時間」「新卒採用コスト」「新卒採用に係るマンパワー」について、「減る」と回答した企業は、いずれも1割以下で、労力軽減の難しさが見てとれる。

従業員規模別に見ると、「応募者集団」

※2020年3月24日、新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大に伴い、東京2020オリンピック・パラリンピックの開催延期が決定。3月30日には、2021年夏の開催日程が発表された

企業 面接開始のピークは3月、内々定・内定出し開始のピークは4月

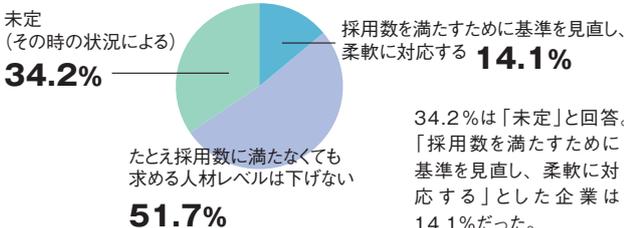
① 面接、内々定・内定出し開始予定月 ※新卒採用実施または実施予定企業/実数回答/未定除く



面接を4月に開始予定の企業は25.4%。3月開始予定と合わせると60.4%に。内々定・内定出しは、5月開始予定が19.3%、6月開始予定が16.6%。3月から6月のいずれかに開始する企業が80.8%を占めた。

企業 約半数が「たとえ採用数に満たなくても求める人材レベルは下げない」

② 採用数が満たなかった場合の対応予定 ※新卒採用実施または実施予定企業/単一回答



34.2%は「未定」と回答。「採用数を満たすために基準を見直し、柔軟に対応する」とした企業は14.1%だった。

企業 約3割が労働時間とコスト増を見込む

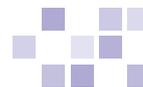
③ 2021年卒採用活動の見通し ※新卒採用実施または実施予定企業/それぞれ単一回答

	増える (%)	同じ (%)	減る (%)
応募者集団	17.6	49.1	33.3
選考応募人数	18.7	46.3	35.0
選考辞退人数	17.1	69.2	13.7
内定辞退人数	17.4	69.4	13.2
新卒採用できる人数	15.1	65.5	19.4
新卒採用活動に係る労働時間	33.3	60.9	5.8
新卒採用コスト	31.4	58.6	10.0
新卒採用に係るマンパワー	16.3	76.9	6.8

応募者集団	増える (%)	同じ (%)	減る (%)
全体	17.6	49.1	33.3
従業員規模			
300人未満	13.9	53.9	32.3
300～999人	16.8	49.3	33.9
1000～4999人	22.8	44.2	33.0
5000人以上	29.0	46.8	24.2

新卒採用に係るマンパワー	増える (%)	同じ (%)	減る (%)
全体	16.3	76.9	6.8
従業員規模			
300人未満	12.3	81.9	5.8
300～999人	16.1	76.3	7.6
1000～4999人	22.4	71.5	6.1
5000人以上	26.2	60.7	13.1

およそ5社に1社にあたる19.4%が、「新卒採用できる人数」について「減る」と見込んでいる。



「新卒採用に係るマンパワー」について、「300人未満」「300～999人」企業においては「増える」と回答した企業が15%前後だったのに対し、「1000～4999人」「5000人以上」企業においてはおよそ20～30%と高かった。従業員規模の大きな企業での採用活動に係る労力の増加がうかがえる。

既卒者や留学生からの採用が増加する見通し

次に、採用手法について、21年卒採用の方法・形態として実施予定のものを尋ねたところ(グラフ④)、最も多かったのは「職種別採用」で54.1%。そのあとに、「大学・大学院卒業後3年以内の既卒者

の採用」(38.6%)、「日本の大学・大学院を卒業する外国人留学生の採用」(26.5%)、「通年採用」(25.1%)が続いた。

20年卒採用での実施率よりも高く、かつ差が大きかったのは、「大学・大学院卒業後3年以内の既卒者の採用」(20年卒差14.1ポイント増)、「採用直結と明示したインターンシップからの採用」(8.8ポイント増)、「海外の大学・大学院を卒業する日本人留学生の採用」(8.7ポイント増)、「リファラル採用」(8.4ポイント増)、「通年採用」(7.6ポイント増)の順であった。卒業後3年以内の既卒者の採用の増加幅の大きさから、人員確保の手段として企業が注目していることがわかる。

学生への情報提供やコミュニケーション

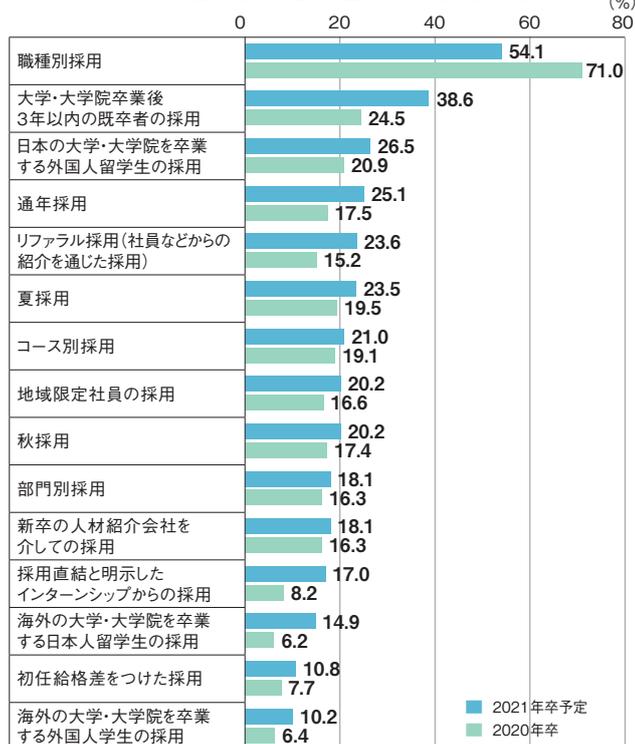
ンの手段として実施予定のものについては、全体の傾向は20年卒と大きく変わらず、9割を超える企業が「自社ホームページ」を用い、6割を超える企業が各種対面でのセミナー・説明会を実施する予定という結果となった(グラフ⑤)。ただし、「Web上での自社単体の説明会・セミナー」を実施予定の企業が17.2%と、20年卒採用での実施率(10.3%)に比べて6.9ポイント高く、他項目に比べて伸びている。このほか、「ソーシャルメディア」(4.4ポイント増)、「動画配信サービス」(2.4ポイント増)、「スカウト型メール」(2.2ポイント増)も20年卒に比べて高い。一方、「リクレーター」に関しては、20年卒採用での実施率と比べて2.9ポイント減少した。

企業

卒業後3年以内の既卒者や、留学生、インターンシップからの採用が増える見込み

④ 2021年卒採用の方法・形態として、実施予定のもの

※新卒採用実施または実施予定企業 / それぞれ単一回答 ※全21項目より15項目を抜粋
※2020年卒については、実施した方法・形態として全30項目を複数回答にて聴取



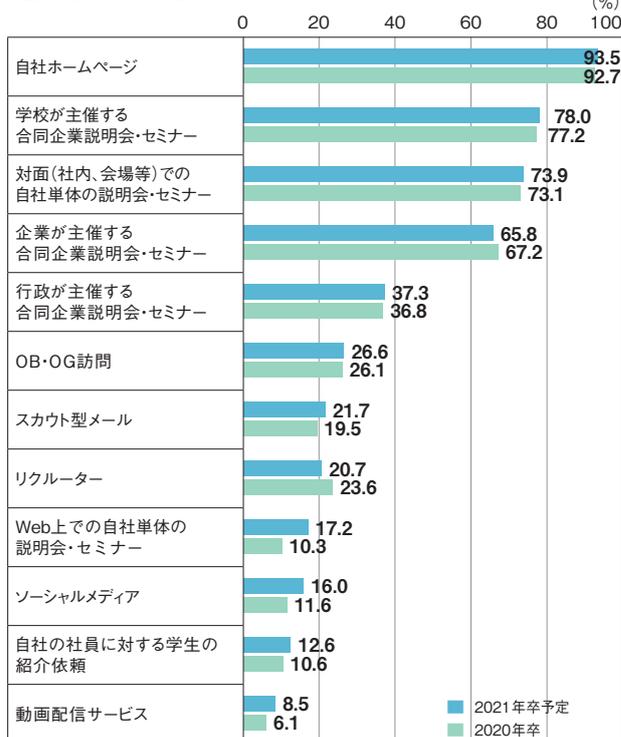
20年卒採用での実施率と比較して多くの手法・形態で増加が見込まれている一方、「職種別採用」は16.9ポイントの減少が見込まれている。

企業

情報提供、コミュニケーション手段としてWebセミナーやソーシャルメディアが増加見込み

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

※新卒採用実施または実施予定企業 / 複数回答 ※全23項目より12項目を抜粋



「自社ホームページ」や対面での各種説明会・セミナーを主体としながら、Webを用いた新たな手法を取り入れる動きが見られる。

⑤ 新型コロナウイルスの影響 (2021年卒)

新型コロナウイルス流行の2021年卒採用への影響は？

採用課題として最も高いのは「スケジュールの見直し」

新型コロナウイルスの世界的流行により、2021年卒の採用・就職活動において、合同企業説明会の中止・延期や、Webを活用した説明会・セミナー・面接の増加など、多方面で採用活動の見直しが起こっている。そこで具体的な影響について、全国の新卒採用に関与している人事部門担当者を対象に3月下旬に緊急調査を行った。

まず、新型コロナウイルスによる21年卒採用への影響の有無について尋ねたところ(グラフ①)、58.5%の人事担当者が「影響がある」と回答。「現時点ではないが、

今後は影響がありそう」も32.0%に上った。

これらの回答をした人事担当者に、新型コロナウイルスの影響による21年卒採用の課題を尋ねたところ(グラフ②)、最も多かったのは「採用スケジュールの見直し」で76.0%。次に、「学生への採用情報の周知」(42.1%)、「採用活動で使用する施設等」(41.7%)などが続いた。なお、採用活動プロセスごとの終了時期の変更予定は、書類選考(エントリーシート、履歴書等)は「変更した・する」が34.8%、「検討中(わからない)」が37.6%、内々定・内定出しは「変更した・する」が28.2%、「検討中(わからない)」が44.9%で、検討中が多いものの、終了時期を後ろ倒しにする傾向となっている。

新型コロナウイルス禍の主な動き

2019年末に中国で確認された原因不明の肺炎に端を発し、世界的な流行を見せている新型コロナウイルス。日本においては、20年1月に初の感染者が確認され、4月7日には安倍首相が7都県に対して、同16日には全国に緊急事態を宣言。これを受け、各都道府県で外出自粛要請などが行われた。また、21年卒採用・就職活動について、政府は3月、エントリーシートの提出期限の延長など特段の配慮を要請した。



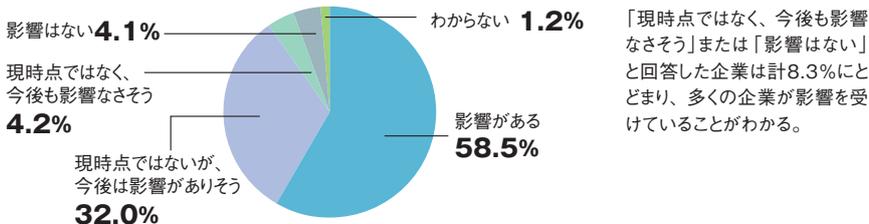
リクルートキャリアの新卒領域に特化した活動レポート『リクれば』では、新型コロナウイルス流行の影響を受けた学生の声や、先行きが不透明な中で学生が就職活動を進めるにあたっての心構えなどを紹介した。

企業

約9割が「影響がある」または「今後影響がありそう」と回答
「採用スケジュールの見直し」を採用課題に挙げた人事担当者は7割超

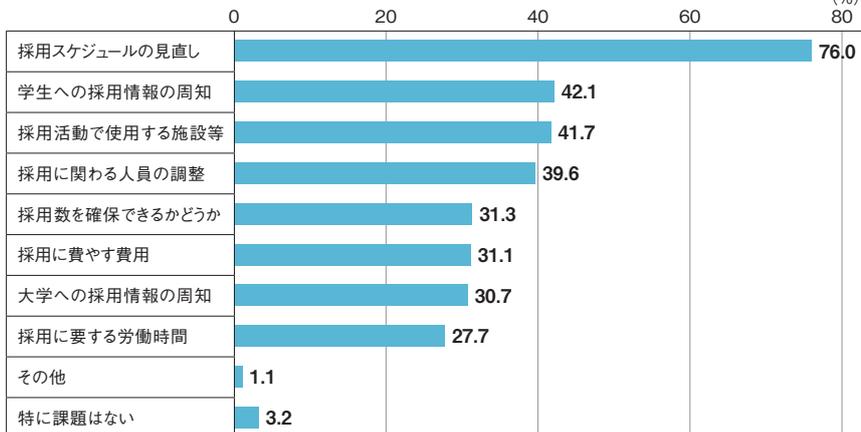
① 新型コロナウイルスによる2021年卒採用への影響

※2021年卒採用実施との回答者/単一回答



② 新型コロナウイルスの影響による2021年卒採用課題

※新型コロナウイルスによる影響がある、または今後影響がありそうとの回答者/複数回答 (%)



「学生への周知」「使用施設」「採用に関わる人員」は約4割、「採用数の確保」「費用」「大学への周知」「労働時間」は約3割の人事担当者が課題に挙げている。

(2021年卒採用活動プロセスの見直しの現状に関する調査)

選考中に感染・感染疑いが生じた学生に対する企業の対応

※2021年卒採用実施との回答者/自由回答

- 基本的に、急病や不幸など、不可抗力によるものに対しては極力、柔軟に対応するよう努力している。同様に扱う。自覚症状のない患者はそのままのだから、正直に自己申告をした人が不利益を被るようなことには絶対にしないように、全力を尽くす。(神奈川県)
- 柔軟に対応します。それで切ってしまうことはありません。(大阪府)
- 治癒後もしくは陰性判明後に実施することを約束。(栃木県)
- Web上で面接するので、問題ない。体調不良による面接日の振替は可能。(兵庫県)
- 他応募者の進捗にもよるが、できる限り日程を調整して実施したい。(奈良県)
- 一存では決められないのと、社内で方針は決めていないが、おそらく選考日を遅らせる。(北海道)
- まずは治療に専念していただき、回復後に連絡をいただく。その時点で双方で話し合って対応を検討する。(宮城県)
- 症状が落ち着いて回復するまでは選考日などの予定を一旦キャンセルしてもらい、症状が落ち着いて回復した場合は連絡をするように伝えて別日に予定を組むなどする。(東京都)

Part 3

就職・採用コミュニケーションの現状

Part 4

必要とされるコミュニケーションのあり方

Part1では新卒市場全体について、Part2では就職みらい研究所の行った2020年卒対象の調査結果を中心に、企業の採用活動・学生の就職活動について実態を紹介した。時代とともに、終身雇用、年功序列に代表される日本的雇用への期待も変化している。日本の新卒採用はポテンシャル重視の「メンバーシップ型」と言われ、担当する仕事内容、勤務地などは内定後に決定することがほとんどだ。一方、欧米などで主流の「ジョブ型」は、ジョブの内容、役職、賃金、勤務地など事前に細かく契約内容をすり合わせ採用になる。即戦力を採用するため、「ジョブ型」に類型されるような形態への移行も出てきている。

学生の「売り手市場」の状況下、企業側は、採用目標数確保、採用効率などが着目されやすい状況にあり、一方の学生は、働き方に対する志向性が変化し、就職活動の活動量は年々低下。そのような中、企業と学生は十分なコミュニケーションを取れているのだろうか。ここからは情報開示の内容など、企業と学生のコミュニケーションの現状を深掘り、今後必要とされるコミュニケーションのあり方についてまとめた。

企業 INTERVIEW

会社の現状と変革への方向性を示し
正々堂々と学生に向き合う

青山商事株式会社

適切な情報開示によって学生の
アウトプットの質が高まる

セイコーホールディングス株式会社/
セイコーウオッチ株式会社

不明瞭・不明確な採用をする企業は、
やがて学生に見捨てられます

株式会社エム・エス・アイ

インターンシップでのミッション付与で
学生自身が成長実感できる

株式会社キュービック

ジョブマッチ型で相互理解が進み
入社後の定着・活躍も実感

ソフトバンク株式会社

1 面接の重要性と総時間

約1時間の総面接時間で十分に相互理解ができているのか？

学生の活動量は減少を続けている

Part3では、就職活動や採用活動における学生と企業とのコミュニケーション、相互理解について論じたい。まず、そもそもなぜ両者のコミュニケーションに着目するのか、その背景となる学生の就職活動や企業の採用活動の現状を見ていこう。

学生については、プレントリーや説明会・セミナーへの参加といった就職活動の活動量を見た。下のグラフ①のように、「プレントリー」「個別企業の説明会・セミナー（対面）」については、実施した学生の割合（実施率・参加率）が年々減

少し、各活動を実施した平均社数も同様に減少している。「面接などの対面の選考」も、参加した平均社数は減少傾向だ。

グラフ①では触れていない「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」「大学で開催される合同説明会・セミナーに参加する」「大学以外で開催される合同説明会・セミナーに参加する」「個別企業の説明会・セミナーのうち、Web上で開催されるものに参加する」「適性検査・筆記試験を受ける」といったさまざまな就職活動プロセスにおいても、参加率は2019年卒と比べて軒並み減少。就職活動全般において活動量の減少を見てとれる。これらは、企業の側から学生へアプローチするなどの採用手法の

多様化が一因として考えられる。

また、インターンシップについては、実施率（参加した学生の割合）も参加した平均社数も増加傾向だ。特に参加率は、2017年卒では43.7%だったのが、2020年卒では62.2%と、18.5ポイント増加している。インターンシップへの参加を以て就職活動の開始と捉えている学生が一定数（25.7%）いる中、説明会を起点に「広げて絞る」という活動から、インターンシップを起点に「見立てて絞る」活動にシフトしているとも言えるだろう。

入社意欲に寄与するのは面接や説明会

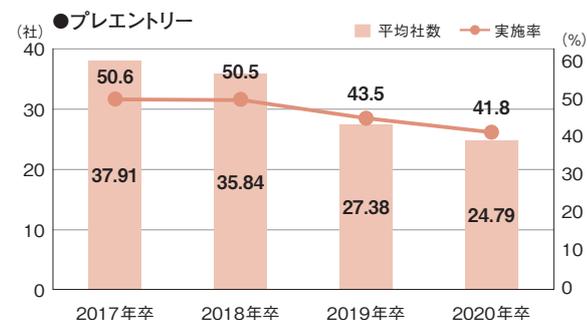
ここで、最終的に学生の入社意欲に

学生

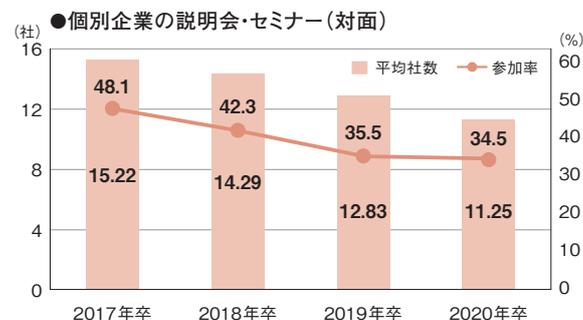
プレントリー、対面の説明会、対面の選考は実施（参加）率・実施（参加）社数ともに減少傾向

① プロセスごとの実施（参加）状況

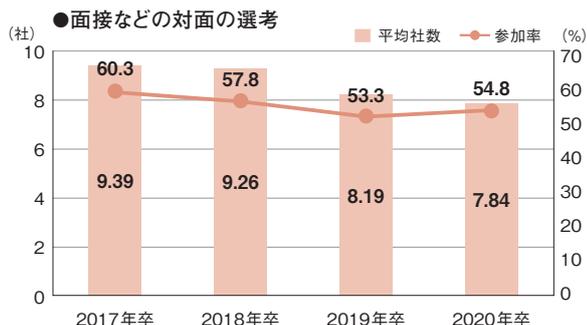
※実施（参加）率：学生全体／それぞれ単一回答、平均数の対象：各プロセスを実施（参加）した学生／実数回答



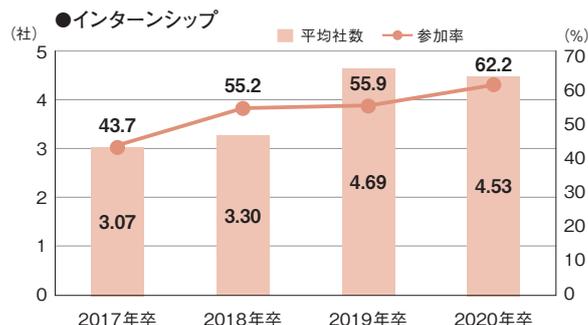
実施率は、2017年卒では約半数だったのが、2020年卒では約4割に減少。2017年卒では40社近かった平均社数が、2019年卒では30社を切るようになり、2020年卒では約25社に。



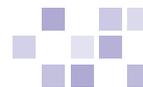
参加率は、2017年卒では半数近かったのが、2019年卒、2020年卒では全体の約3分の1の水準になった。2017年卒では約15社だった平均社数が、じりじりと減少し続けて、2020年卒では約11社に。



参加率は、2017年卒で約6割だったのが、2018年卒、2019年卒と減少を続けた後、2020年卒で横ばい傾向。2017年卒では約9社だった平均社数が、2019年卒、2020年卒では約8社に。



参加率は、2017年卒では4割台だが2020年卒では6割強に増加。2017年卒、2018年卒では約3社だった平均社数が、2019年卒で4.69社と増加。2020年卒では4.53社とやや減少。



影響する要素について見てみることにしよう。

学生に、就職確定先の入社意欲が高まった情報や企業との接触について尋ねたところ(グラフ②)、最も多かったのが「面接など対面での選考」で約6割。次いで、「個別企業の説明会・セミナー」も4割を超えて続いた。「合同説明会・セミナー」も約2割となった。また、「確定先企業のリクルーターとの接触」「確定先企業に在籍するOB・OG訪問」が約1割と、採用選考以外の確定先企業との接触も、学生の入社意欲の向上に寄与していた。

では、企業と学生との接触の中でも、特に重要な接点と考えられる「面接」は、

現状の選考において、どのように行われているのだろうか。

学生1人あたりの 総面接時間は1時間強

企業に、学生1人あたりにかける面接の平均時間を尋ねたところ、平均は62.7分(グラフ③)。つまり、企業は約1時間の総面接時間で学生とのマッチングを行っていることになる。加えて、「OB・OG訪問受け入れ、リクルーターによる接触等」では学生1人あたり94.3分と、こちらも1時間半程度となっている。

必ずしも時間が長ければ長いほどコミュニケーションと相互理解の質が高まるといわけではない。また、学生によっては、

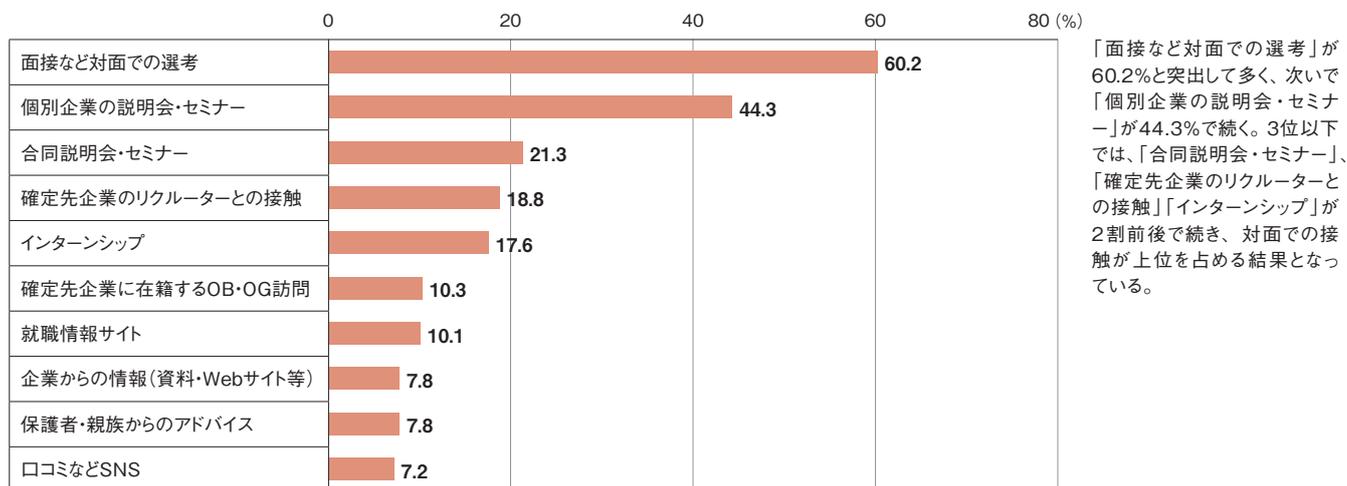
インターンシップなどによって理解が深まっている状態も考えられる。しかし、学生にとって就職先を選ぶという大きな選択であり、企業にとっても事業発展を担う人材を選ぶ大切なプロセスであることを考えると、両者の相互理解を深めるための総面接時間が、「約1時間」では少ないと捉える人もいだろう。

いずれにせよ、若手社員の早期離職が課題視され続けている現状では、就職活動時における学生と企業間の相互理解が十分にできているとは言い難い。企業と学生は、限られた接点の中で、コミュニケーションと相互理解の質を向上させたり、量(時間)を増やしたりする必要があるということが言えるだろう。

学生

面接での選考や説明会で入社意欲を高める学生が多い

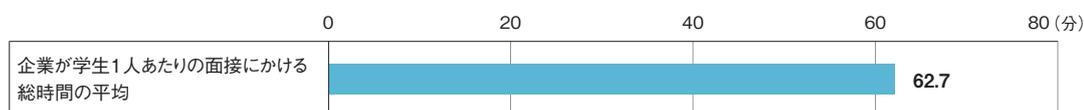
② 就職確定先の入社意欲が高まった情報や企業との接触 (上位10項目抜粋) 就職プロセス調査 ※大学生全体(就職志望者・就職確定者/複数回答)



企業

約1時間の面接で企業と学生とのマッチングが行われている

③ 企業が学生1人あたりにかける面接の平均時間 面接が複数回の場合は合計した時間 ※全体/実数回答 0分は含めない



全体の平均は62.7分だが、従業員規模別で見ると、300人未満が56.1分、300~999人が70.5分と規模によって差が見られた。業種別ではIT業が81.2分、地域別では関東が75.0分と、比較的長い。

② 学生が知りたいと思った／知ることができた情報、企業の

企業が開示している情報は学生のニーズに合っているのか？

「具体的な仕事内容」の開示が相互理解の質を高める

学生と企業との間のコミュニケーションが十分でないことに起因するミスマッチがあるとすると、両者間のコミュニケーションには、どのような問題があるのだろうか。ここでは、そのコミュニケーションにギャップがあるのではないかという仮説に基づいて検証したい。

まずは、コミュニケーションの内容について、学生が就職活動中に「知りたい」と思った情報と、「知ることができた」情報を比較してみよう。

「知りたい」「知ることができた」という両項目の数値の差が大きい順に並べた

のが下のグラフ①だ。「社内の人間関係」(20.9ポイント差)、「採用選考の基準」(18.6ポイント差)、「所定外労働時間(残業など)の実績」(18.3ポイント差)、「具体的な仕事内容」(17.1ポイント差)、「有給休暇の取得日数・取得率」(17.1ポイント差)、「社風・企業文化」(15.3ポイント差)といった項目が並んでいる。差が大きいほど、知りたかった学生が多かったのに対し、知ることができたという回答が少なかったことを示す。

次に、企業が「提供した」と考える項目と、学生が「知ることができた」と思った項目の数値を突き合わせて比較したグラフ②を見てみよう。

こちらも、差が大きい順に「社内研修・

自己啓発支援の有無とその内容(業務研修・語学研修など)」「(56.5ポイント差)」、「企業・各種団体等が求めている具体的な能力・人物像」(52.6ポイント差)、「取り扱っている製品やサービス」(50.0ポイント差)、「具体的な仕事内容」(46.3ポイント差)、「初任給」(44.9ポイント差)と並んだ。差が大きい項目ほど、企業が「提供した」にもかかわらず、学生に認知されていない情報と解釈できる。

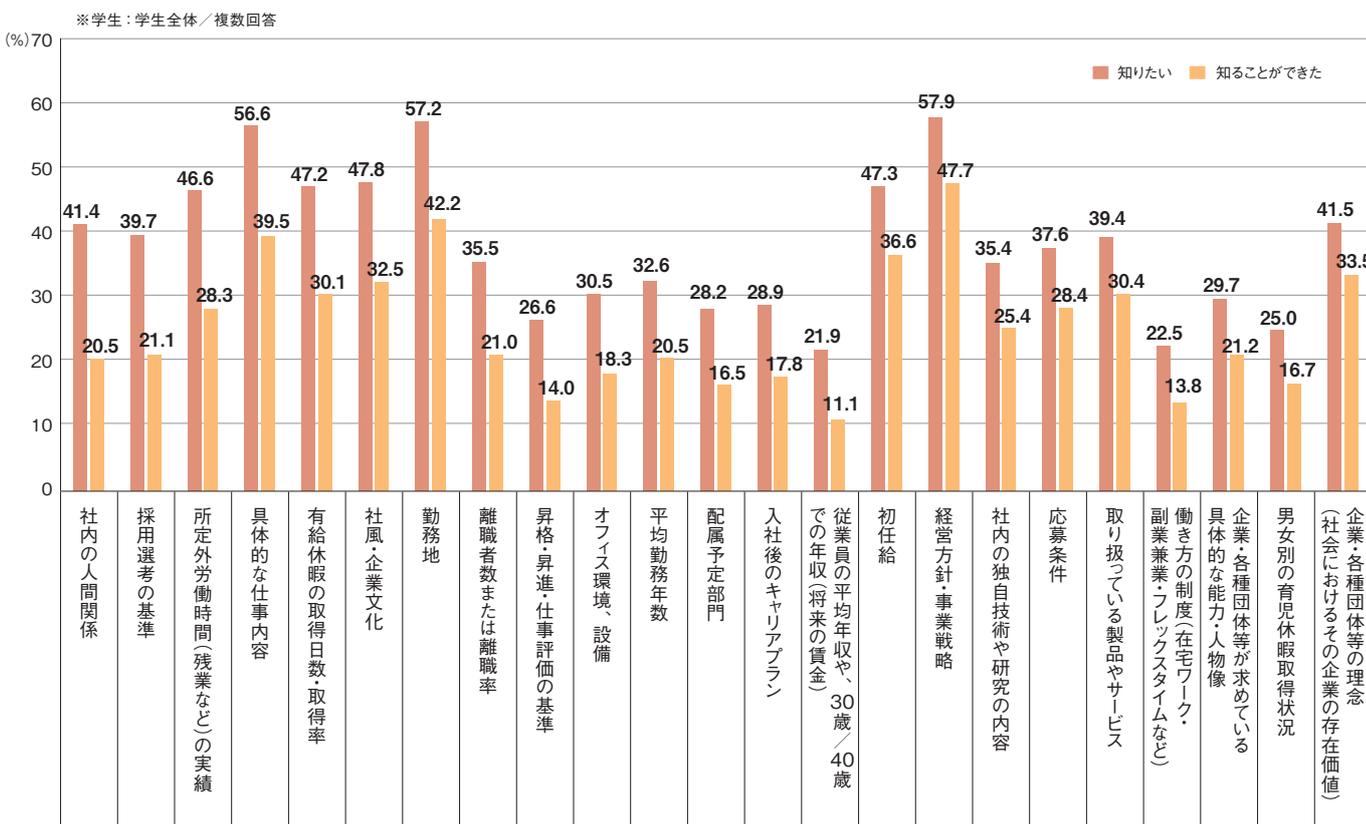
ここで、グラフ①とグラフ②の両方で上位に「具体的な仕事内容」があることに注目したい。

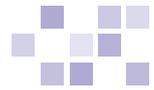
これまでの日本の新卒採用では、潜在能力を重視して今後の可能性を期待できる人材を採用する「ポテンシャル採用」が

学生

知りたいと思った情報と知ることができた情報で差が大きかったのは、「社内の人間関係」「採用選考の基準」「残業実績」「具体的な仕事内容」

① 学生が知りたいと思った情報と知ることができた情報 ※39項目のうち23項目を抜粋





情報提供状況

広く行われていた。配属部署や職種が未
定で、企業は具体的な仕事内容を開示
せず、学生は自分が扱う仕事内容を知ら
ないままでマッチングが行われることが多
かった。従来の「メンバーシップ型」と言わ
れる雇用システムだからこそ、それが可能
だったのだ。だが、具体的な職務に基づく
「ジョブ型」雇用への移行が注目されてい
る現在、学生側も具体的な仕事内容を
知りたいと感じており、にもかかわらず、
企業から十分な提供が行われていないこ
とから、結果的に依然として今も知るこ
とができずにいるという現状が見て取れる。

具体的な仕事内容を知りたいというニ
ーズは、Part1 (P7)でも言及した学生の
「その会社に属してこそ役に立つ、企業

独自の特殊な能力が身につく」よりも「ど
この会社に行ってもある程度通用するよ
うな汎用的な能力が身につく」ことを「働
きたい組織の特徴」として重視するという
志向と関連したものと考えられる。つまり、
こうした学生のニーズに応じて、企業が
具体的な仕事内容や、それによって身に
つくスキルを情報として提供していくこと
が、相互理解の質を向上するうえで重要
であると言えるだろう。

採用基準やスキル要件も 提供が求められている

次に着目したいのは、グラフ①で2番目
に差が大きかった「採用選考の基準」と、
グラフ②で2番目に差が大きかった「企

業・各種団体等が求めている具体的な能
力・人物像」だ。相互理解の質を高める
ためには、企業が求める人材を学生が具
体的に理解できるように、これらの情報を
しっかりと提供する必要がある。そのため
には、自社がどのような事業を行い、ど
のような仕事内容で、どのような人材が活躍
しており、どのような人材が必要かといっ
た事柄について、職務に関連づけ、求め
る基準を明確にし、具体的に学生に提供
することが求められるだろう。自社の採用
方針にかかわる情報公開への抵抗感や、
そもそも採用の要件がきちんと言語化さ
れていないなどの課題もあるが、これらが
ミスマッチを防ぐうえでの重要な視点であ
ることを、述べておきたい。

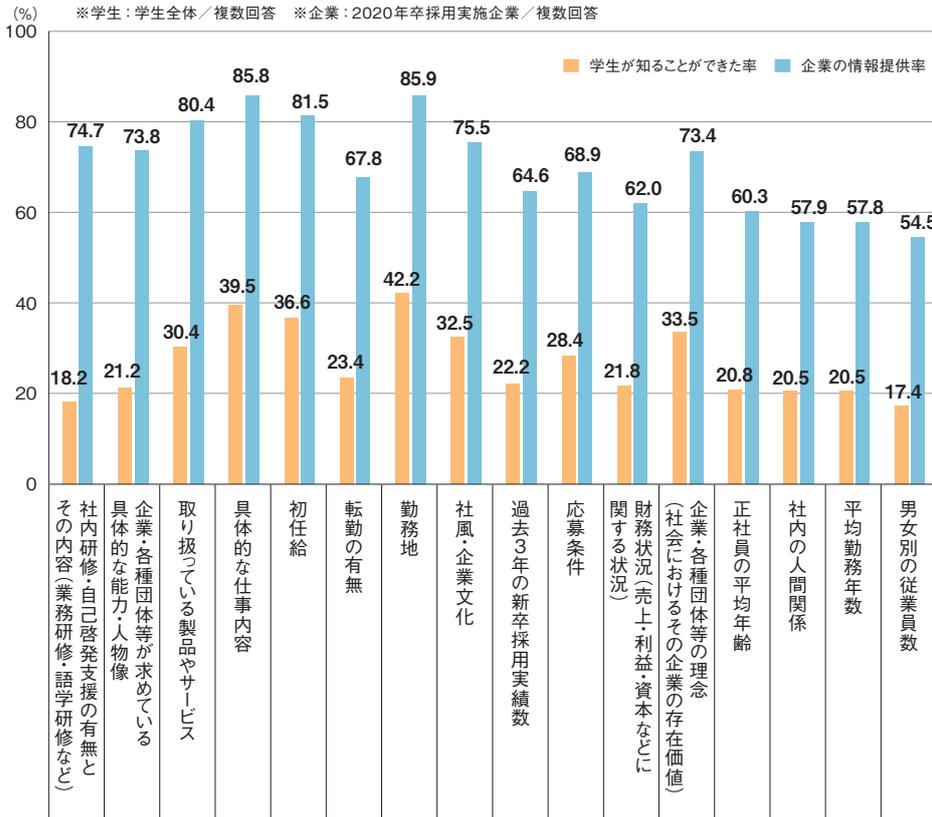
学生

企業が「開示している」と答えた割合と学生が
「知ることができた」と答えた割合には大きな乖離がある

企業

② 企業が提供した情報と学生が知ることができた情報 ※39項目のうち16項目を抜粋

※学生：学生全体／複数回答 ※企業：2020年卒採用実施企業／複数回答



給与面の質問をする 機会がなかった

●金属メーカー内定／法学部

選考を受けている企業については、四季報で社員の平均給与を中心に調べていました。特に、入社予定の企業については、社員の平均給与の低さがとても気になっていたのですが、実際のところはどうか、入社後の給与の伸びなども含めて聞いてみたかったのですが、なかなか質問をする機会がなくて。説明会などで社員と気楽に話せる場があれば聞けたのかもかもしれませんが、結局、給与面の疑問を抱きつつ入社することになってしまいました。



入社要件となる車通勤 を内定後に告げられた

●メーカー内定／文学部

最初に内定をもらった企業は、地域に根ざしたビジネスを行う地元企業だったのですが、内定後に「入社までにほとんどの内定者に車を買ってもらっています」と言われて、一気に入社する気がなくなりました。各支店の交通アクセスが悪いので、自動車通勤でないといけないことだったので、それなら最初に言うておいてもらわないと…。選考中に通勤の話題が出たらわかったことなのかもしれませんが、モヤモヤして、内定は辞退することになりました。

③ 採用コミュニケーションにおける学生と企業の認識ギャップ

採用コミュニケーションのあり方を学生は評価しているか？

「ネガティブ情報の開示」で学生と企業間に隔たりが

前段の26～27ページでは、学生と企業との間のコミュニケーションにおいて、両者でやりとりされる情報の内容について考察を行った。それらを踏まえて、ここでは両者間の採用コミュニケーションのあり方について、企業と学生双方を比較しながら論じたい。

下のグラフ①は、採用コミュニケーションにおいて、「情報開示」「疑問・不安の解消」「企業理解の機会提供」「マッチングのための情報提供」「コミュニケーションのための時間」といった観点から、企業側が「行った」とする割合と、学生が入社

予定企業に対してそのようなコミュニケーションが「あった」とする割合を比較したものだ。両者間の差が大きいものほど、双方の認識にズレがあると解釈することができる。

この中で、一番差が大きかったのが、「情報開示」、特に企業にとって都合の悪いネガティブな情報の提供だ。企業の92.4%が「学生に情報を求められれば隠すことなく開示している・した」について「あてはまる」「ややあてはまる」(合わせて「あてはまる・計」とする・以下同)としており、大多数の企業が開示していると自認しているのに対して、「ネガティブな情報でも、求めれば隠すことなく開示してくれた」について「あてはまる」「ややあてはまる」と

回答した学生は59.4%と、約6割にとどまっており、企業が学生を大きく上回る結果となった。また、「あてはまらない」「あまりあてはまらない」を合わせた「あてはまらない・計」も、企業側が0.7%なのに対して、学生側は7.1%と一定数に上っている。

こうしたことから、企業側は、求められればネガティブ情報を含めて情報を隠さずに学生に開示していると自認している一方で、学生側の評価はそれほど高くはないことがうかがえる。

コミュニケーションのあり方には課題がある

次に、「学生の疑問や不安を解消するための場や機会を設けている・設けた」

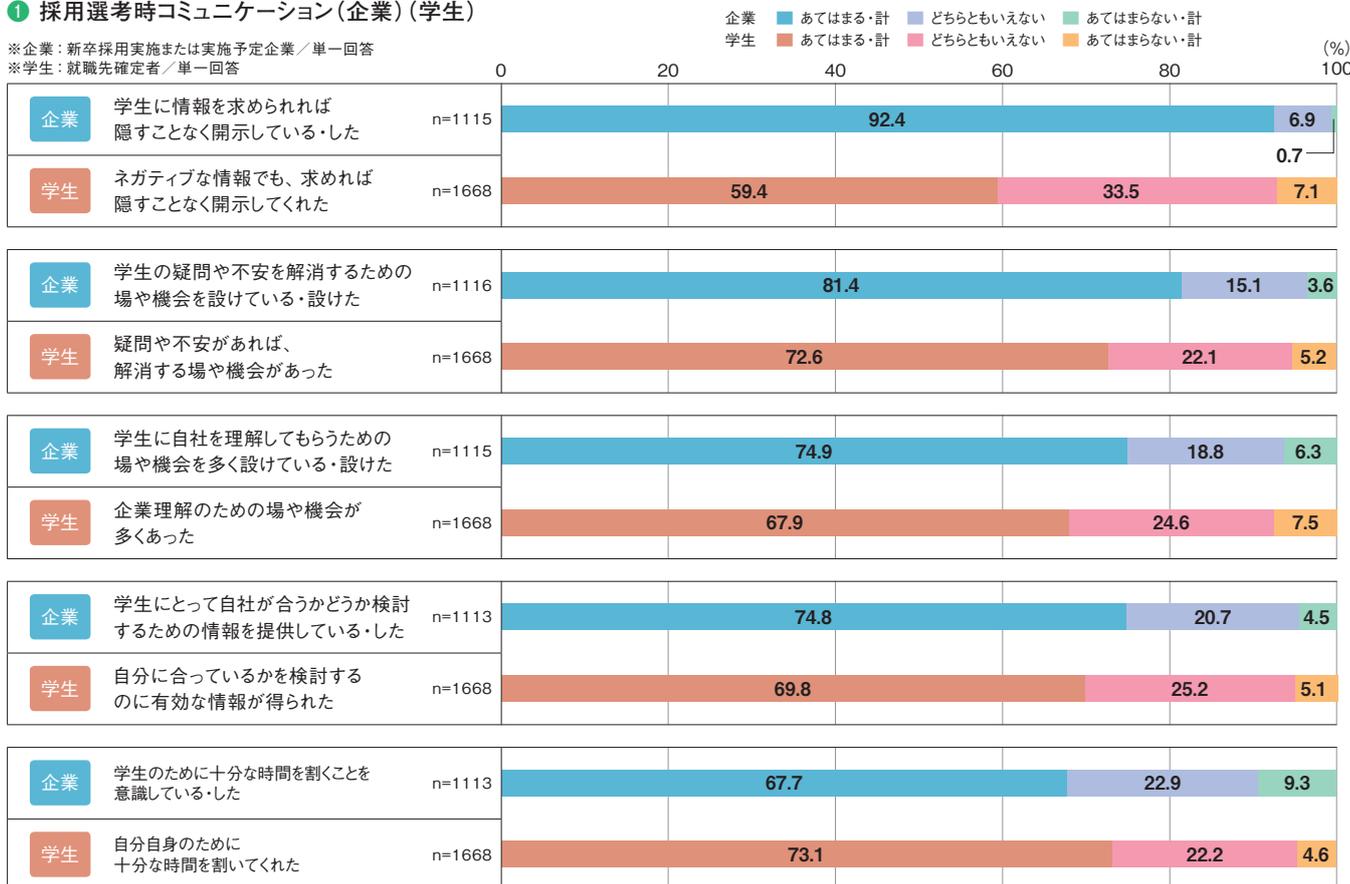
企業

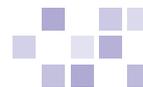
9割の企業が隠すことなく情報を開示と回答。
入社予定企業がネガティブ情報を開示してくれたと認識する学生は6割

学生

① 採用選考時コミュニケーション(企業)(学生)

※企業：新卒採用実施または実施予定企業／単一回答
 ※学生：就職先確定者／単一回答





(企業)と「疑問や不安があれば、解消する場や機会があった」(学生)という「疑問・不安の解消」については、企業側の81.4%に対して、学生側は72.6%と、企業の認識を学生の評価がやや下回る結果に。「学生に自社を理解してもらうための場や機会を多く設けている・設けた」(企業)と「企業理解のための場や機会が多かった」(学生)という「企業理解の機会提供」についても、企業の認識を学生の評価が7.0ポイント下回ったことから、同様の傾向が見られた。

「学生にとって自社が合うかどうか検討するための情報を提供している・した」(企業)と「自分に合っているかを検討するのに有効な情報が得られた」(学生)という

「マッチングのための情報提供」については、やはり企業の認識を学生の評価が下回る結果となり、程度の差こそあるものの、「情報開示」「疑問・不安の解消」「企業理解の機会提供」「マッチングのための情報提供」については、企業の自己認識を学生の評価が下回るという傾向が一様に見られた。

このことは、企業自身が採用コミュニケーションに努めていると自負しているほどには、学生にはその認識がないことをうかがわせている。企業は「開示しているから知ってもらえる」「聞かれたら答える」という姿勢ではなく、自ら学生の聞きにくい情報を開示する、また学生に「聞きたいことはないか」などと積極的に質問を促す必要

があるだろう。学生も、機会を有効に使って知りたいことをしっかり聞くという姿勢が重要だ。

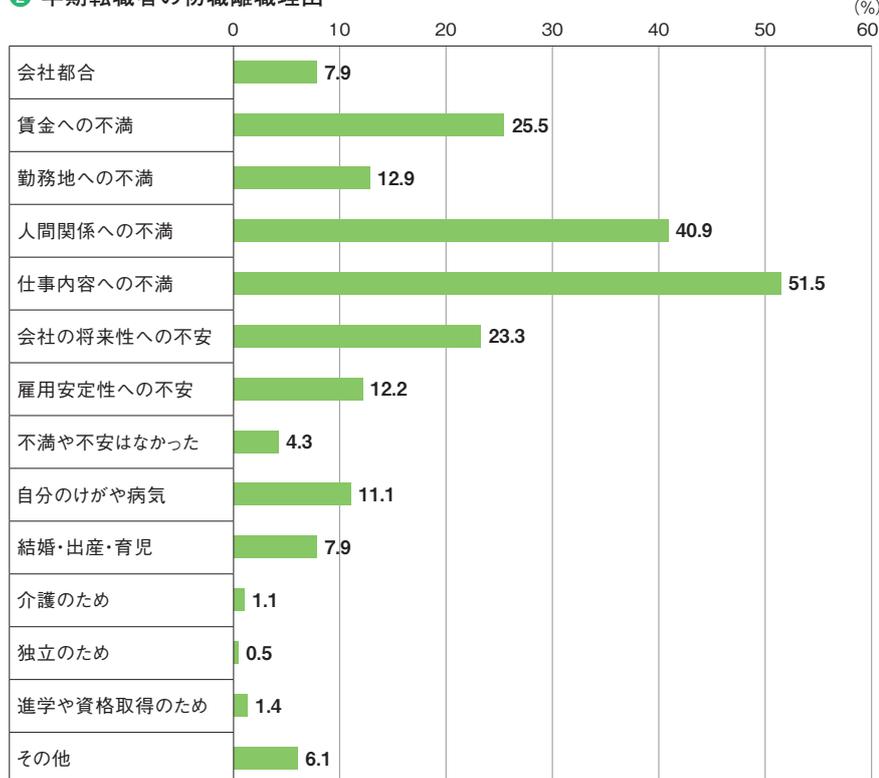
情報提供不足が早期離職につながっている可能性も

企業の情報提供不足の影響は、入社後3年未満に離職した「早期離職者」の離職理由(グラフ②)にも見てとれる。「仕事内容への不満」「人間関係への不満」「賃金への不満」「会社の将来性への不満」の順に多く、これらに関しては、事前により具体的な情報開示が行われていればミスマッチが防げた可能性も。情報提供不足がミスマッチにつながっていることも懸念される。

若手社会人

早期離職の理由は、仕事内容や人間関係への不満が多い

② 早期転職者の初職離職理由



「仕事内容への不満」が半数を超え、「人間関係への不満」も約4割。「賃金への不満」「会社の将来性への不満」が全体の約4分の1。

出典：公益社団法人全国求人情報協会「若者にとって望ましい初期キャリアとは～調査結果からみる“3年3割”の実情～」



コミュニケーション不足から内定先に不安が

●コンサルティング内定／文系学部

ベンチャー系企業だったので、大学3年の12月にはあっさり内定が出て、ほかの企業を選考辞退しました。内定後は、リクルーターがついて、話を聞かせてくれたのですが、会った2週間後からリクルーターと連絡がとれなくなったり、内定式の仕切りが悪かったりなど、正直、内定先の社員に不信感を抱いているのも事実。もう少し多くの社員とコミュニケーションができた状態で入社を決めるべきだったと少し悔やんでいます。



疑問を解消する機会がないままに内定

●サービス内定／文学部

就活をスタートした当初は第1志望だった企業。1次選考の適性検査、2次選考の筆記試験と役員面接の後に、あっけなく内定が出ました。選考中に給与や待遇の話聞く機会がまったくなかったので、内定後に確認したら、給与が想像以上に低いことが判明。仕事内容も、自分のイメージとは違う内容が含まれることが後からわかって…。給与面で妥協はできなかったため、最終的には内定を辞退することとなりました。

④ 適切な採用コミュニケーションのための自社理解

なぜ企業の自社理解が求められるか？

採用基準の設定のためには企業の自社理解が必要

これまでのデータから、具体的な仕事内容や求める人材要件、採用選考基準については、企業から情報提供され、学生が知りたがっているにもかかわらず、しっかり伝わっていない現状が見えてきた。

まず企業がどのような人材を採りたいと思っているのが学生にしっかりと伝わることで、学生は自身との相性を測ることができる。逆にそれが伝わってなければ、入社後のミスマッチの原因になる。どのような人材を採ればよいかを定めたものが人材要件であり、それが定まっていなければ、学生をどのように判断すればよいのか

が曖昧になり、複数で採用活動を行う際に、人によって判断基準に違いが出る。

そこでまず、企業の採用準備における人材要件の設定について見てみると、「人材要件」を設定したとする企業が約8割に対して、人材要件を学生へ「提供している」とする企業が約7割、具体的な人物像を「知ることができた」学生は約2割だった(グラフ①)。

果たして企業は、人材要件や選抜基準の設定を、重要な課題と捉えているのだろうか。企業が採用における課題として挙げた項目を見ると(P31・グラフ②)、「採用選考基準の統一化」を挙げる企業が26.5%、「人材要件の設定」を挙げる企業が25.7%となっている。上位にある

認知度アップや応募者への動機付けに関心が集まる一方で、人材要件や選抜基準については、課題認識は大きくはなさそうだ。一方で、学生の認識では、それぞれが十分に学生に伝わっていないという現状がある。

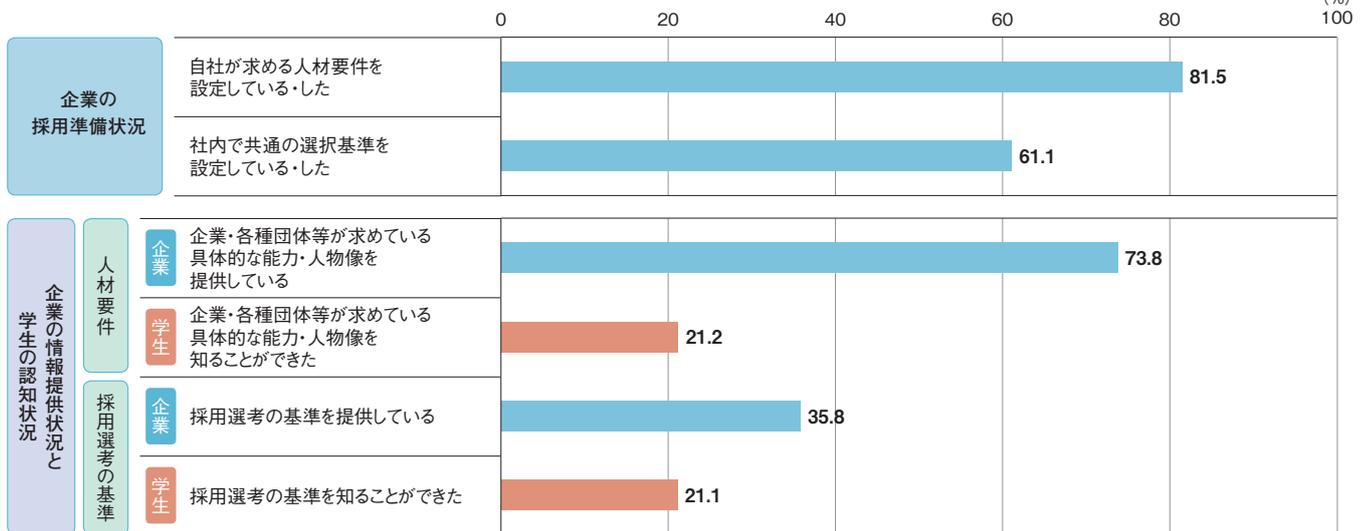
「どのような人材が必要なのか」が具体的かつ明確であるほど、ミスマッチのリスクは減り、相互理解の質は上がるだろう。人材要件や選抜基準は、当該ポストにおける専門知識やスキルを明確化することだけではなく、組織としての風土や価値観、ビジョンなど自社に対する理解に基づく要素も多分に含んでいる。こうした企業の「自社理解」について、Part4でより深く考察したい。

企業

**人材要件と選抜基準を設定している企業は6割以上。
情報提供をしても学生には伝わっていない**

学生

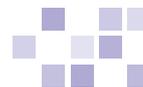
① 企業の採用準備状況・企業の情報提供状況と学生の認知状況 ※企業の採用準備状況：新卒採用実施または実施予定企業／単一回答、企業の情報提供情報：2020年卒採用実施企業／複数回答、学生の認知状況：学生全体／複数回答 (%)



企業の採用準備状況としては、「自社が求める人材要件を設定している・した」が81.5%、「社内で共通の選抜基準を設定している・した」が61.1%と、いずれも高い割合に。企業の情報提供状況と学生の認知状況に関しては、「求めている具体的な能力・人物像を提供している」企業は73.8%なのに対して、「求めている具体的な能力・人物像を知ることができた」学生は21.2%。「採用選考の基準を提供している」企業は35.8%なのに対して、「採用選考の基準を知ることができた」学生は、21.1%となった。

	従業員規模別 (%)			
	300人未満	300~999人	1000~4999人	5000人以上
自社が求める人材要件を設定している・した	75.8	80.7	86.6	93.8
社内で共通の選抜基準を設定している・した	52.5	59.6	68.8	84.4

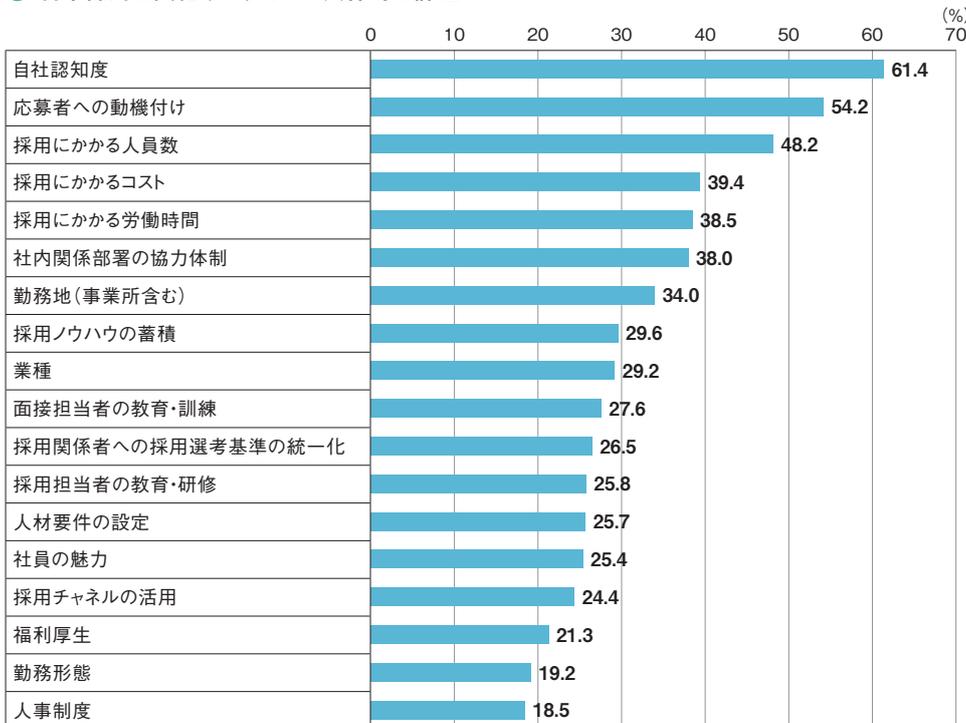
採用準備の各項目について「あてはまる・計」の値を従業員規模別に見ると、規模が大きくなればなるほど、「あてはまる・計」の割合は大きくなる。採用人数が多ければ、その分、共通の選抜基準の必要性は増す。



企業

採用選考基準の統一化や人材要件の設定を課題と捉えている企業は、2割強程度

② 新卒採用を実施するうえでの具体的な課題 (24項目のうち上位18項目を抜粋) ※新卒採用実施または実施予定企業 (%)



企業が新卒採用をするうえで自社の課題と考えている項目のうち、「自社認知度」(61.4%)、「応募者への動機付け」(54.2%)については、半数以上の企業が課題としており、母集団形成を重要視していることがわかる。次いで、「採用にかかる人員数」(48.2%)、「採用にかかるコスト」(39.4%)、「採用にかかる労働時間」(38.5%)、「社内関係部署の協力体制」(38.0%)と、採用にかかるリソースについての関心も高い。一方、「採用担当者への採用選考基準の統一化」は26.5%、「人材要件の設定」は25.7%と、いずれも全体の2割強程度にとどまっている。

企業



経営層と人事部で採用選考基準にズレ

CASE3

●食品メーカー/京都府

DATA

従業員規模：300~999人
20年採用実績 採用目標数：5名、内定出し：6名、
入社予定数：5名(内定辞退率16.7%)

歴史のある企業ということもあり、従来の採用手法から抜け出せない経営層と、合理的に採用計画を立てて実行したい人事部との間のギャップを解消するのが当社の課題です。採用計画の必要性を訴えてはいるのですが、経営層にはあまり危機感がないようで…。そのため、面接の直前になって「そもそもどういった人材が必要なんだっけ?」という議論が始まることもしばしば。人事部ではさまざまなタイプの学生を採用しようと人材要件を明確に定めて経営層にも伝えているのですが…。採用選考基準が共有できていないため、最終面接で経営層が内定を出すのは、人事部の希望とは別の学生だったりすることもあります。2021年卒でも粘り強く働きかけて、改善したいと考えています。

企業



データ不足などから人材要件設定が難しい

CASE4

●サービス/岡山県

DATA

従業員規模：300人未満
20年卒採用実績 採用目標数：10名、内定出し：11名、
入社予定数：2名(内定辞退率81.8%)

社内で活躍している社員のコンピテンシー分析を踏まえて採用選考基準を設定していますが、データが少ないため、定量的な分析が難しいのが実情です。やむを得ずこれまでの経験に頼った感覚的な方法で人材要件を定めて、「求めている人物像」として学生向けにもアナウンスしつつ、社内ではこれを実務レベルに言い換えて共有しています。2020年卒で内定辞退者が多く出てしまった反省から、2021年卒の採用では人材要件を、「必ず満たしてほしい要件」と「できれば満たしてほしい要件」の2段階で設定。「必ず満たしてほしい要件」を備えた人材を確保しつつ、「できれば満たしてほしい要件」を備えた優秀な人材も適宜、採用し、定着率を高めて入社後の活躍に期待したいと考えています。

① 自社・自己理解の必要性

自社・自己理解が求められる背景とは？

時代の変化により 深い自社理解が急務に

Part3では、質の高い相互理解には人材要件と採用基準の設定が必要であり、その設定には企業の「自社理解」が前提であるということについて論じた。ここであらためて、企業の「自社理解」について考えてみたい。

そもそも、なぜ、今、「自社理解」なのだろうか。それは、時代の変化によるところが大きい。例えば、人口減の中でより精度の高いマッチングが求められていること、急激な産業構造の変化の中で企業内教育の前提が崩れてきていること、そして個人の志向として自分の能力や成長に関

心が高まりつつあることなどが挙げられる。

こうした変化を背景に、以下のように「自社理解」を深める必要が生じている。

①「自社の価値観や風土は？」「誰のために」「どのような価値を生み出している」「どのような人が活躍している」「どのようなキャリアパスがあって」「どのような志向の学生が合うのか」といった自社にかかわる事柄についての深い理解

②必要な能力やスキルの明確化と、それに紐づく人材要件や採用基準の設定

これらの「自社理解」については、組織が大きいからこそ目線の統一が難しいという事情もあるため、自社の強みや人材戦略などを明文化して、組織内で認識を共有する必要がある。その際、部署や職種

によって求める要件が異なるため、人事と現場との間で、細かいレベルでの意思疎通が肝要だろう。そのうえで、企業が学生に情報や機会を提供する意識を持つことが重要だ。企業が情報を開示することによって、学生の自己理解も進むだろう。もちろん、学生自身にも、自分がどのようなキャリアを積みたいかや、身につけたい専門性やスキル、どのような働き方をしたいか、どのような組織で働きたいかを深く理解することが求められる(図①)。また、学生が自分から自身の志向性を企業に伝えることを通じて、深い相互理解が生まれるだろう。そのような相互のコミュニケーションを通じてマッチングが行われるのが理想だ。

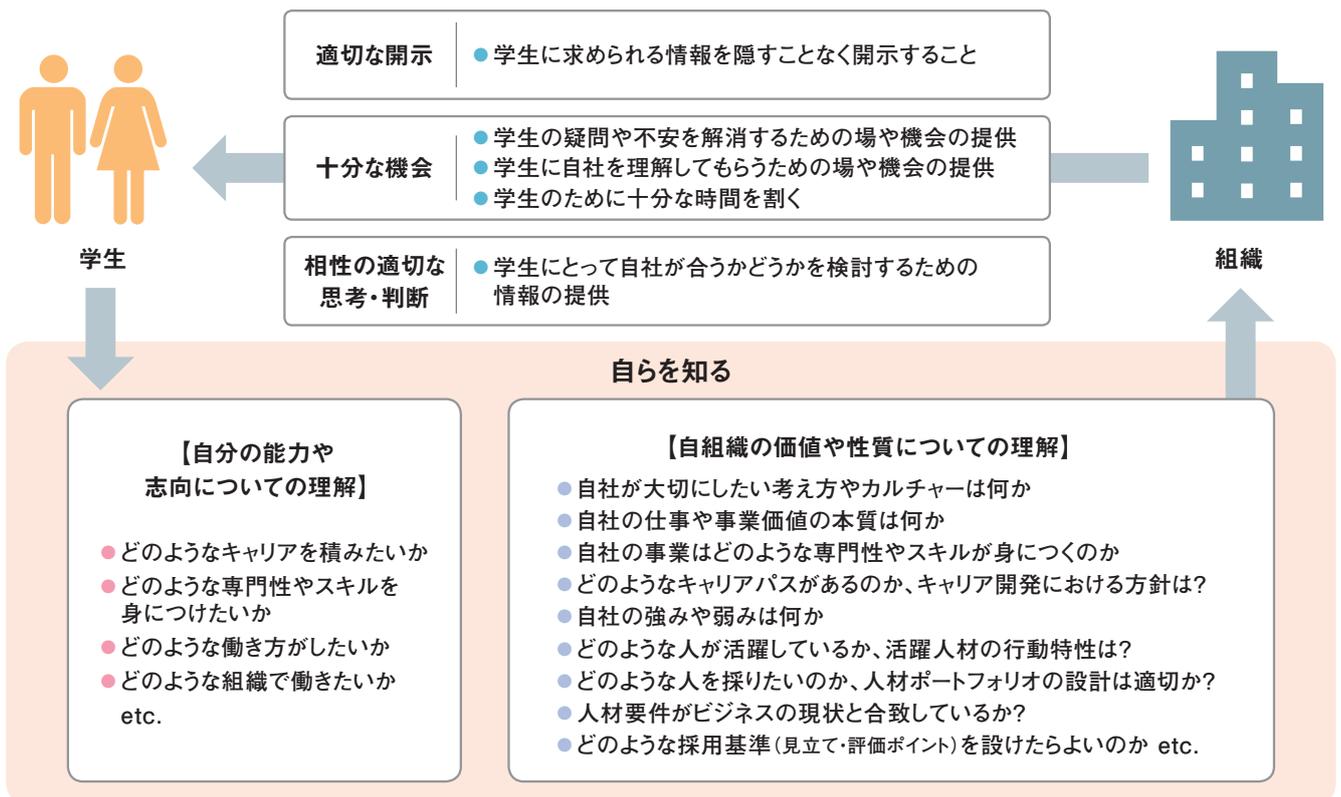
学生

自組織への深い理解が、学生の自己理解をも促進させる

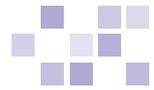
企業

① 自組織への理解を起点とした相互理解を深めるコミュニケーション

十分なコミュニケーションと相互理解



※就職みらい研究所作成



会社の現状と変革への 方向性を示し 正々堂々と学生に向き合う

青山商事株式会社
人材開発部 副部長
長澤英規氏

環境変化に対応し 求める人材を明確化

当社を取り巻く環境は、オフィスファッションのカジュアル化や生産年齢人口の減少、また、カスタマイズ化・シェアリング化と言われる消費行動の変化などによって、大変厳しい状況にあります。こうしたことから、当社は中期経営計画「CHALLENGE II2020」のもと、コア事業の変革と挑戦、次世代事業の創造と育成、基盤整備による生産性の向上、ESG(※)への取り組みといった重点方針を掲げ、ビジネスモデルの再構築に向けてさまざまな施策に取り組んでいます。

私が所属する人事戦略本部では長期間かけて人事制度を刷新し、給与水準の引き上げや退職金制度の改定、評価制度の見直し、研修育成制度の拡充などを行いました。現在はライフイベントの支援やキャリアデザインの実現によって、従業員が豊かな人生を送れるように働き方改革の仕組みづくりに奮闘しています。

採用活動においては、まずこのような当社の現状そして変革と創造を掲げ、事業拡大に取り組むといった方向性を学生に示しています。ただし、それだけでは会社と学生間の相互理解が不十分であると感じています。何が必要かと言うと、「当社はこういう現状や課題があるからこそ、こんな方を

求めている」という人材像をより具体的に示すことだと思っています。採用グループでは、その求める人材像を明確にするため、社内の情報収集を行いました。

具体的には、経営層から若手社員まで「当社の組織文化・風土とは」「どんな価値を生み出しているのか」「これから必要な人材とは」などヒアリングし、その結果を説明会や座談会で紹介しました。また、実績を上げている店長やブロック長、現在活躍中の若手社員に適性検査を受けてもらい、そのデータを抽出し、当社で活躍する人材はどのような特徴があるのかを分析。さらに店長やマネージャーが求める人材の資質と採用基準の付き合わせも行いました。するとフットワークが良いことが大切であるというのは従前から変わらないのですが、周囲の人達と良好な関係を構築しながら業務を進める「協働意識の高さ」も必要なのがわかり、面接で学生にする質問も変えていきました。今後も会社や社会の変化に柔軟に対応し、採用基準や求める人材像を設定していきたいと考えています。

働き方の実情や採用したい理由を しっかり伝える

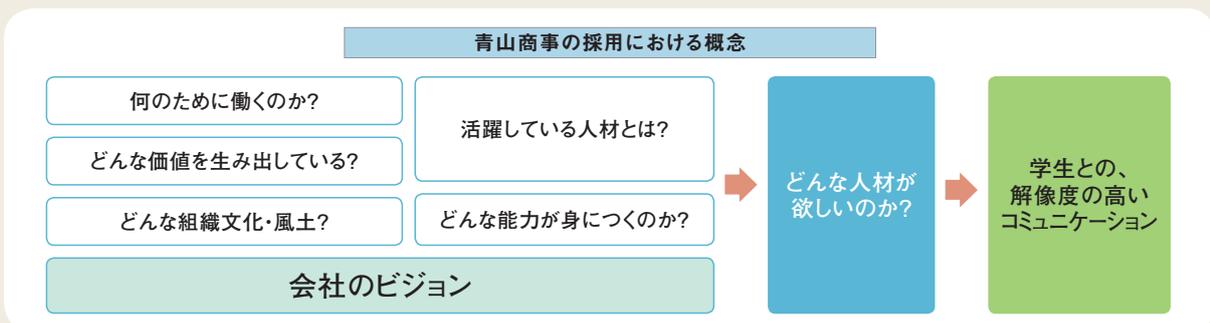
採用では、当社の強みや課題、求める人材像に加え、当然ですが仕事のやりがいと現状の小売業における働き方を伝えていくことはとても重要で、インターンシップで

はスーツ販売の疑似体験を行い、職種の理解に時間をかけています。「接客のアルバイトが楽しい」「洋服が好き」と志望してくれる学生は多いのですが、当社の強みである接客は、一人のお客さまに1時間以上時間を割くこともあり、自分の提案を評価していただく営業としての側面が強く、やりがいもあれば、大変なこともあります。入社後のギャップにならないように事前に伝えることが当たり前だと思っていますし、働き方の実情(土日勤務、夕方以降の勤務など)もしっかり話しています。会社のことをきちんと示し、学生の強みや弱み、なりたい自分像などを理解し「あなたの考えは当社の目指す方向性とマッチしているから共に働きたい」「あなたの強みを当社で活かして欲しい」など採用したい理由を学生にフィードバックすることも徹底しています。

学生の内面を理解することは、面接担当者にとって難しいことですが、「自分のことをわかってくれた」「等身大の自分を評価してもらった」と言ってくれる学生もいます。

これからも働き方の実情も含め、しっかりと情報を伝えて「正々堂々」学生と向き合っていくことで、社会に貢献したいと考えています。

※ ESG (Environment・Social・Governance) / グループ全体の経営理念「持続的な成長のもとに、生活者への小売・サービスを通じてさらなる社会への貢献を目指す」を念頭に、地球温暖化対策、働き方改革や女性活躍の推進、ガバナンスの高度化などへの取り組み



変革と挑戦に伴う採用の概念をまとめると上記のようになる。

② 企業の情報提供と採用充足状況

採用コミュニケーションは採用充足に影響するのか？

採用充足している企業がより積極的に情報提供

ここからは、企業の自社理解と、学生との相互理解のあり方について考えるうえで、自社理解に基づく学生への情報提供と、学生との採用コミュニケーションの側面から考えてみたい。

そこで、採用計画数の充足・未充足別に、それぞれの情報提供状況や採用コミュニケーションのあり方を比較した結果を見てみよう。

まず、学生に提供した情報について、充足企業と未充足企業を比較したところ、全部で39項目ある中の34項目において、提供している充足企業の割合が、未充

足企業を上回った(グラフ①ではそのうち充足企業と未充足企業との差が大きい順に上位17項目を抜粋)。最も差が大きかったのが「働き方の制度(在宅ワーク・副業兼業・フレックスタイムなど)」で、14.5ポイント差。次いで「離職者数または離職率」が7.8ポイント差、「応募条件」が7.4ポイント差で続いた。

これらのことから、充足企業の方が、未充足企業よりも、各項目において、より積極的に情報提供している傾向が見てとれる。入社後、どのような働き方ができるのか、どのような制度が用意されているのかを、学生に対してしっかりと情報提供することが、採用充足に寄与しているとも考えられる。

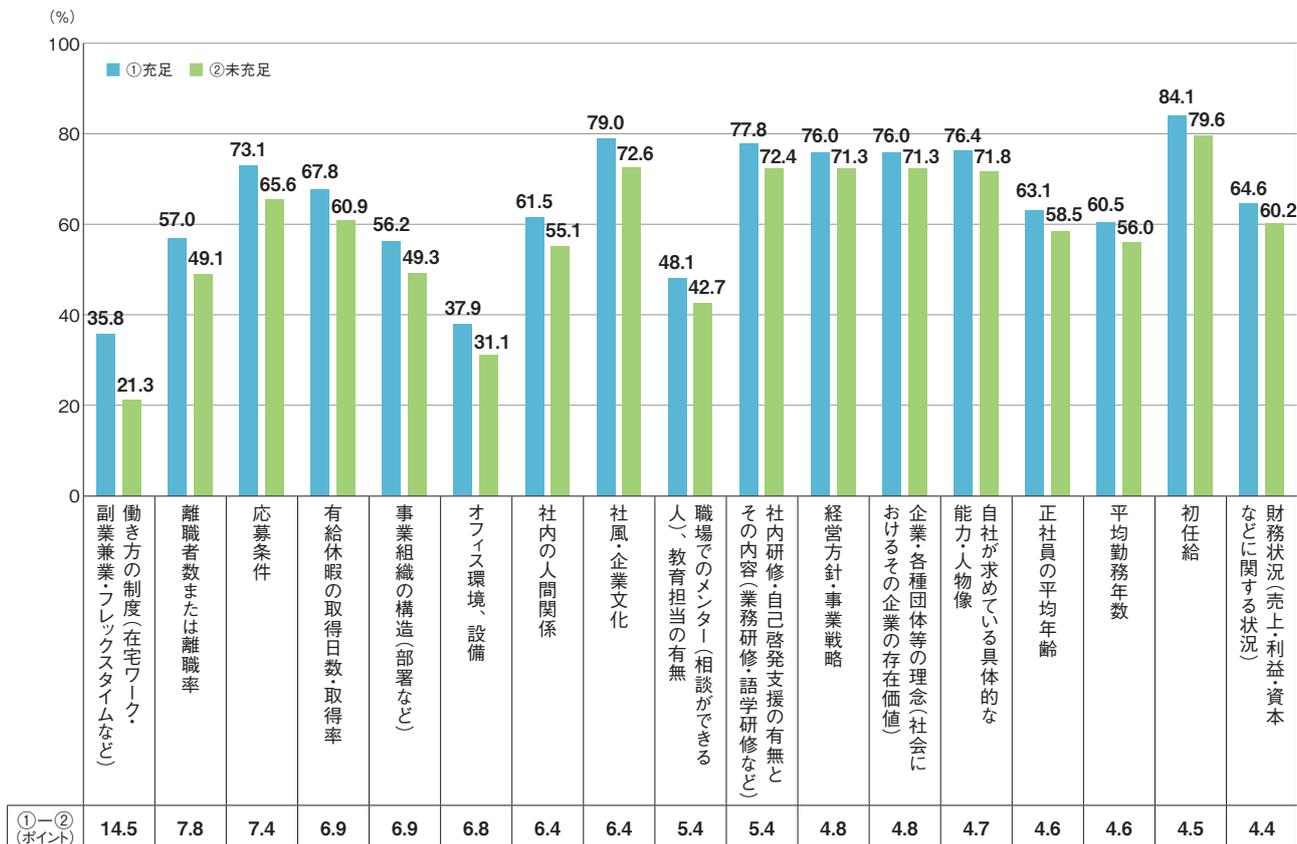
学生が納得できる時間と情報量で充足状況に差

次に、企業の採用選考時のコミュニケーションを充足企業と未充足企業で比較してみよう。すると、「①学生に情報を求められれば隠すことなく開示している・した」「②学生の疑問や不安を解消するための場や機会を設けている・設けた」「③学生に自社を理解してもらうための場や機会を多く設けている・設けた」「④学生にとって自社が合うかどうか検討するための情報を提供している・した」「⑤学生のために十分な時間を割くことを意識している・した」において、充足企業の方が未充足企業よりも「あてはまる」の割合が高かった

企業

充足・未充足企業では採用選考時の情報提供に差がある

① 充足・未充足別 採用選考における情報提供状況 ※2020年卒採用実施企業／複数回答 ※差が大きい順に17項目を抜粋



(グラフ②)。

特に充足企業と未充足企業とで「あてはまる」の割合の差を見ると、一番差が大きかったのが、「③学生に自社を理解してもらうための場や機会を多く設けている・設けた」で13.9ポイント、次いで「②学生の疑問や不安を解消するための場や機会を設けている・設けた」が12.9ポイント差、「⑤学生のために十分な時間を割くことを意識している・した」が11.7ポイント差となった。

以上のことから、採用充足に関しても、相互理解の機会を十分に設け、学生の疑問や不安に向き合うことなどがコミュニケーションの質を上げ、良い影響を与えている可能性があると言えるだろう。



自己理解が深まり 納得して入社できそう

●金融業界内定／人文学部

適性検査の結果をフィードバックしてもらったときに、自分と同じ適性を持つ同タイプの社員が、特に営業職で活躍する傾向があることもあわせて教えてもらいました。自分自身、営業に興味があり、向いているという自覚を持ったことから、その会社の営業職として働く自分の姿をイメージしやすくなったのも事実です。1次面接のときの逆質問の時間に、女性の働き方や福利厚生、職場環境について尋ね、出産・育児などで退職した女性社員が復帰する制度を使っている社員の数などを教えてもらったことでも、企業理解が進んだと思います。社内の情報が提供されたことでイメージと合致し、納得したうえで入社することができそうです。



企業との相性を じっくり考えさせてくれた

●サービス業界内定／文系学部

内定が出た2社の間でどちらに入社するかで、悩みに悩みました。特にA社のリクルーターとは、インターンシップのときからの付き合いがあり、かなり親しくなって相談にものってもらっていたのですが、最後の最後まで迷って、2社の良い点・悪い点をとことん比較した結果、B社に入社することに。自分が社会に出てやりたいことが実現できそうなことや、事業内容が社会に与える影響力が大きいこと、説明会で役員が話してくれた企業理念や企業の方向性に深く共感したことなどが、B社を選ぶ決め手になりました。両社とも自分と向き合い、相性をじっくり考える時間を十分与えてくれたおかげで、満足のいく選択ができました。

企業

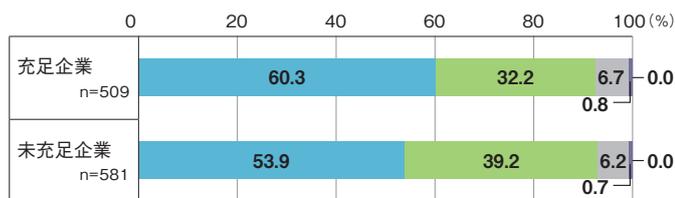
充足企業のほうが未充足企業より自社理解の場を多く設けている

② 充足・未充足別 採用選考時のコミュニケーション

※2020年卒採用実施企業／単一回答 ※13項目のうち5項目を抜粋

■ あてはまる ■ ややあてはまる ■ どちらでもない ■ あまりあてはまらない ■ あてはまらない

① 学生に情報を求められれば隠すことなく開示している・した



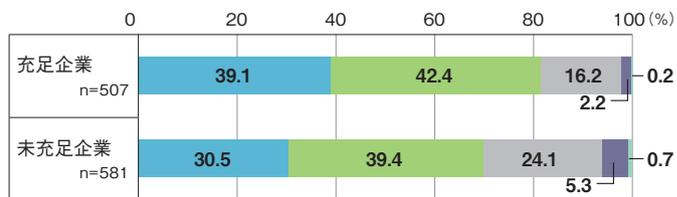
② 学生の疑問や不安を解消するための場や機会を設けている・設けた



③ 学生に自社を理解してもらうための場や機会を多く設けている・設けた



④ 学生にとって自社が合うかどうか検討するための情報を提供している・した



⑤ 学生のために十分な時間を割くことを意識している・した



「あてはまる」「ややあてはまる」の計で見ると、充足企業が未充足企業を最も大きく上回ったのは「③学生に自社を理解してもらうための場や機会を多く設けている・設けた」で13.8ポイント、次いで「④学生にとって自社が合うかどうか検討するための情報を提供している・した」が11.6ポイント、「②学生の疑問や不安を解消するための場や機会を設けている・設けた」「⑤学生のために十分な時間を割くことを意識している・した」が、それぞれ7.9ポイント、7.7ポイント差となった。①以外の項目については、充足企業の「あてはまる」計の割合が多い結果となった。

適切な情報開示によって学生のアウトプットの質が高まる

COMPANY PROFILE



セイコーホールディングス株式会社

人事部

佐藤祐一氏(左)

セイコーウオッチ株式会社
総務人事部

花村翔太郎氏(右)

※所属部署は2019年9月末日時点

ウオッチ、電子デバイス、システムソリューション、クロック、小売、設備時計/スポーツ計時計計測など、幅広い事業をグローバルに展開。グループの中核事業を担うセイコーウオッチは、2019年、『Forbes JAPAN』誌の「採用がすごい会社TOP10」に選出された。

学生の納得感を得る インターンシップとは？

セイコーホールディングスグループでは、2015年から1日型の「SEIKO Career Academy」を開催しています。例年8月から2月にかけて、毎月1～2回、各回50名前後の学生に対して、就職活動に役立つ知識やテクニックなどをレクチャーしています。

「SEIKO Career Academy」の目的は、学生の就職活動に対する疑問や不安を解消することで、就職活動の質を高めてもらうこと。また、多くの学生にセイコーという会社を知ってもらい、興味を持ってもらうことです。そのためには、いきなり長期間の就業体験はハードルが高く、もっと気軽に参加できるプログラムが良いと考えていました。とはいえ、会社説明会のようにしてしまうと、多くの口コミサイトにもあるように「インターンに行ったら会社説明会だった」と学生からの評価は下がってしまう。そこで、毎年1,000名以上の学生相談に乗る外部の方を講師に迎え、自己分析や企業研究のやり方、質問力アップの講座などを行ってもらうことにしました。

選考とは関係ないプログラムですが、参加した学生からは「就職活動全般に役立つプログラムだった」などのコメントが多く寄せられ、納得感のあるプログラムを作ることが

できたと感じています。その結果、5年間の学生参加人数は3,000名を超え、最近では大学関係者の方も見学に来るなど、就活を通して学生を育てるという観点からも注目が集まっていると感じます。(佐藤氏)

徹底的に選考を透明化し、 理解を深める

セイコーウオッチでは、2016年秋から「選考解説スペシャルセミナー」を、大学や自社の会社説明会とは別に開催しています。ここでは、応募者の総数や実際の倍率、大学別の応募人数など、徹底的に情報開示をします。また、エントリーシート(ES)の設問やその意図、適性検査の通過ライン、面接の可否判断基準、内定後のやり取りなども説明します。学生からのアンケートによると、「こんなに教えてくれてびっくり」「後輩にも勧めます」など高評価です。

そもそもこのセミナーを開催しようと思ったきっかけは、大学のキャリアセンターなどを訪問すると、学校によって会社ごとの就活体験ファイルがあったり、なかったりして情報の差があると感じたからです。しかも、どういふことを聞かれたかという問いはあるけれど、なぜ通ったのかという答えがない。それは口コミサイトも同じです。可否の判断基準はもっと公開されてもいいのではと考えました。当社では、一つの型にはまった学生を採用

したいのではなく、それぞれのキャラクターをしっかりと聞かせてもらうことが大事だと考えています。だからこそ、質問の意図や判断基準を明確にすることで、より明確な個性や考えを伝えてもらえるのではと期待したのです。

おかげでESの通過率は、セミナーを受けた学生は6～7割に対し、受けていない学生は3～4割と、明らかに差が出ています。つまり、今までは学習すれば伸びる人を探りこぼしてきたということです。適切な情報開示によって、学生のアウトプットの質が高まると言えるでしょう。また、内定者のレベルも確実に上がり、カルチャーフィットした優秀な学生を採用できている実感があります。ちなみに、応募者数は以前より少し増えた程度なので、量ではなく、採用の質が向上したと考えています。

また、この施策を実施する過程では、採用担当者同士、自分がどのような視点でESを読み、面接で何を見ているかなど、改めて話し合い言語化したことも、採用において有益な取り組みになりました。

学生には選考の過程で、「次の面接までに店舗を見て考えてるように」と具体的なアドバイスをしたり、採用担当者向けの情報サイトで選考とは何かを深く理解するよう勧めるなど、より深い相互理解を目指しています。(花村氏)

学生への適切な情報開示

■セイコーホールディングス

「SEIKO Career Academy」

8月下旬から2月まで 毎月1～2回実施 1日型

プログラム概要

- 企業の正しい見方
企業研究で押さえてほしい4つのポイント(事業・仕事・風土・待遇)をレクチャーし、学生自身の「就職活動の軸」を明確にする。
- 質問力アップ講座
会社説明会やOB・OG訪問時に、どうすればより多くの正確な情報を聞き出せるか、質問力を上げるコツや考え方を伝授。
- 先輩社員質問会
講座で学んだことをセイコーグループ4社の先輩社員に実践。セイコーグループ各社の理解も深めていく。

⇒学生の就活の質を高めるとともに、セイコーグループ各社への興味につなげていく。

■セイコーウオッチ

「選考解説スペシャルセミナー」

2016年秋から実施。自社の説明会と別に実施

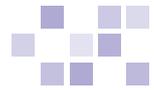
特徴

自社の事業や業務の紹介に加え、昨年度の選考過程とその評価方法について解説する。応募者の総数や大学別の応募者数、筆記試験も含めた各選考ステップの可否基準や通過者数の推移など、すべて開示。ESや面接の質問内容と意図、評価の仕方なども伝える。

⇒理解を深めて、対策すべきことはしっかり対策してもらおう。それによって、採用としても知りたいことが明確になる。

学生の
アウトプットの
変化

採用見極めの
質向上



不明瞭・不明確な採用をする企業は、やがて学生に見捨てられます

株式会社エム・エス・アイ
執行役員 経営企画室室長
前盛直人氏

COMPANY PROFILE

完全独立型で山形・宮城・福島を中心に、地域密着で業種別システムインテグレーション、Web集客支援を展開。全国IT業界従業員満足度調査(船井総研)で4年連続大賞を受賞。直近3年の新卒採用の離職率0%。過去10年内定辞退者数0人。

自社の弱みへの取り組みこそPRポイント

企業の採用HPや会社説明会では、自社の都合の良い情報のみを開示しているのがほとんどです。しかも、専門用語を頻繁に用いているような説明では、学生は聞いているように見えても、飽き飽きしています。しかも、都合のよい情報ばかりでは、学生が偏ったイメージを抱くのは当然で、ミスマッチを誘引しているのは企業です。

働くということには、学生が想像しづらい厳しさや辛さ、過酷さもあります。でも、その障壁を取り除き、超えた際の喜びや楽しさもある。そういった厳しさに挑んでいる会社の実情をしっかり伝えていく必要があります。人事担当者は、自社の強みと弱みを分析し、どのような弱みを強みに改善していくかとしているのか、根源的な企業発展の原動力を明確に伝えるべきです。そして、その弱みをも理解し、価値観に共鳴した学生を採用するのが当社の基本。自社の課題把握のために、人事の方向性は、理念や方針、事業計画など、経営の考え方と強力な瞬間接着剤でピタッとはがれないほどの同一性が必要です。そうでなければ、学生の前で会社の未来を語れません。

会社の実情や未来に関して弱みもさらして明確にする一方で、選考における情報

の透明性も重視します。選考基準や方法、筆記や面接の選考における配分や傾向なども明らかにし、求める人物像もタイプなどを図にします。さらに、不採用だった学生から理由を問われれば、丁寧に説明もします。採用する立場の者として、誠実に謙虚に学生たちと向き合うことが、採用活動の鉄則だと考えているからです。その甲斐もあってか、過去10年内定辞退者は0人です。

学生が知りたいのは「自身の未来」

将来が見通せない不安は、社会人も、保護者も、学生も同様で、そのため内向きで安易な安定志向の選択をしがちです。そのような学生に対して「将来何をやりたいか」を問うても、そもそもどういう道があるのかわからず答えられません。だからこそ、人事は、自社の将来や社員の未来、どのように成長し、それがどのように社会で役立ち必要とされるか、明確にキャリアパスを伝えていくことが重要ではないでしょうか。

当社では、そのようなキャリアパスの明確化のために、職種別採用を行っています。職種は大きく3つ、技術職・営業職・事務職に分けられます。例えば技術職の場合、プログラマー→システムエンジニア→プロジェクトリーダー→プロジェクトマネージャーというキャリアパスがあります。それぞれの段

階で、どのようなスキルや知識、資格が必要なのか、どのように教育していくのか明確にし、到達レベルも客観的に把握、公正に評価する人事制度とリンクさせています。また、各職種に共通する「人としての力量」とも言える知恵や気づき力、目配り、共感性などを、ネイチャースキル、ベーシックスキル、アドバンストスキル、プロフェッショナルスキルという4つのビジネススキル段階で設定し、段階を追って着実に身に付けていけるような社員教育も並行して行っています。それらの実情を、制度紹介だけではなく、映像などで見える化し、できるだけ具体的にイメージできるよう工夫しています。

また、地方の企業は、キャリアパスを提示するだけでなく、地方で働くとはどのようなことなのか? を、具体的にイメージしてもらうことも大事です。地方の魅力を学生に問うと、「自然が豊か」などのステレオタイプなイメージによる返答が返ってきがちです。実は山形県は工業が盛んですが、そういった理解もあまりされていません。そこで説明会では、さまざまなデータをもとに全国や他地域と山形県との違いを示し、学生一人ひとりが「自身の将来」を具体的にイメージできるように工夫しています。採用全体を通じて、明瞭・明確であることが重要だと考えています。

選考通過や内定の説明のありなしで納得度に差が見られる

これらの事例で見られる選考通過の説明や内々定・内定の理由などを具体的に説明することは、学生にとって自分がどう評価されているのかという認識や、企業がどのような人材を欲しているのかの理解につながる。入社予定先からこれらの説明があった学生と、なかった学生とで、入社することへの納得度を聞いてみると、説明があった学生が「納得している」と回答した割合は85.0%、対して説明がなかった学生は71.2%と、13.8ポイントの差があった。また、「納得していない」と回答した割合は説明があった学生が3.2%に対して説明がなかった学生は13.3%と10.1ポイントの差があった。

学生

選考の通過や内々定・内定の理由などに関する説明をされた学生と納得感

※就職先確定者/単一回答



③ 入社予定企業への納得度と採用コミュニケーション

採用コミュニケーションは学生の納得感に影響するのか？

採用コミュニケーションは学生の納得感にも影響する

ここからは、採用コミュニケーションが、学生自身が入社予定先企業に対して感じる「納得感」にどう影響するかを見てみたい。

ここで取り上げている「採用コミュニケーション」の項目は、図①にあるように、「就業レディネス」(社会人としての自覚と自己理解の促進が十分に高まり、社会人になるための心の準備が整った状態)に寄与する要素として研究されており、「誠実なコミュニケーション」「意思決定するための情報や機会の提供の充実」が「内定先についての理解(会社理解・仕事理解・やりがい理解)」につながり、それが「就業レディネス」に寄与するという結果が得られている。

次に、図②(P39)を見てみよう。この「就業レディネス」と、入社後の適応や定着に関する研究では、「就業レディネス」が、新人時代、そして2年目以降も、職場や仕事に対する適応を促進する行動につながり、上司や同僚からの評価や活躍度合に強い効力感、さらには離職意思にも間接的に影響を与えていることが確認されている。

採用選考時に企業と学生の間で行われた採用コミュニケーションについて、入社予定先に「納得している」グループと、「納得していない」グループとを比較してみると、両者の差が1.00以上開いたのが、「自分が本当にやりたいことをじっくり考えさせてくれた」「自分自身のために十分な時間を割いてくれた」「自分に合っているかを検討するのに有効な情報が得られた」だった(P39・表③)。その一方で、「採用活動全般がスピーディーに進んだ」「採用活動における各種のやりとり(可否連絡等)が手際よく迅速だった」「ネガティブな情報でも、求めれば隠すことなく開示してくれた」については、両者の差が0.80以下にとどまった。

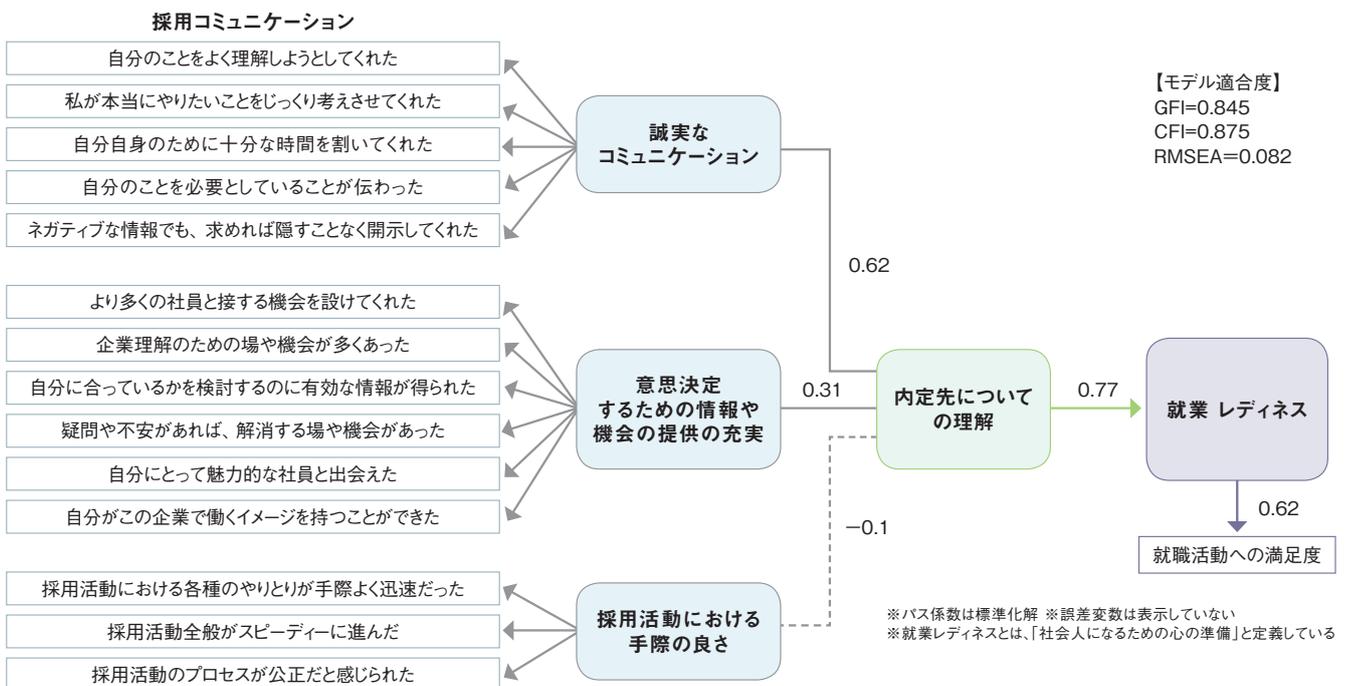
学生にやりたいことを考えさせることや、企業との相性を検討するための情報を提供することは、学生の納得度にも好影響を与えていると言えそうだ。

学生にやりたいことを考えさせることや、企業との相性を検討するための情報を提供することは、学生の納得度にも好影響を与えていると言えそうだ。

学生

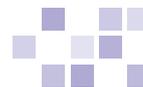
誠実なコミュニケーションと情報や機会の提供が、内定先の理解、就業レディネスに影響している

① 採用コミュニケーションと内定先についての理解、就業レディネスの関係



「誠実なコミュニケーション」と「意思決定するための情報や機会の提供の充実」の2要素から「内定先についての理解」へのパス係数はそれぞれ有意になっており、特に「誠実なコミュニケーション」が0.62と強い影響があることがわかった。また、「内定先についての理解」から「就業レディネス」へのパス係数は0.77と非常に強く、内定先への理解や信頼感が深まることで、社会人としての覚悟や見通しなど就業レディネスの向上につながったと言える。

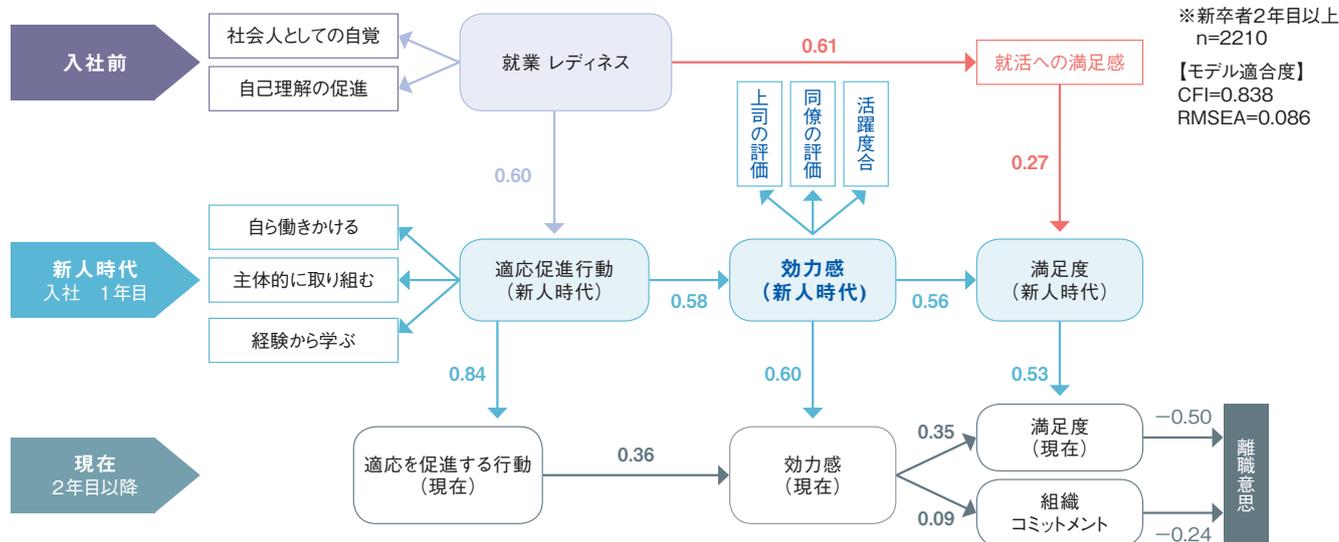
出典：株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 測定技術研究所『就業レディネスを高めるための企業側フォローに関する考察—内定保有者を対象とした調査から—』(2016)



若手
社会人

就業レディネスが高められた状態で入社することが、入社後の適応や定着に影響する

② 就業レディネスと新人時代、社会人2年目以降の適応促進行動・効力感との関係



就業レディネスは、新人時代だけでなく、現在の適応行動や効力感、満足度、さらに離職意思にも間接的に影響を与えている。この結果が意味しているのは、「就職活動を納得して終えて、社会人として心の準備ができたことが、結果として現在の満足度や離職意思に影響を与えている」ということである。

出典：「充実した就職活動が入社後の適応や定着におよぼす影響—就業レディネスの重要性—」

学生

きめ細かな採用コミュニケーションが学生の納得感につながっている

③ 納得度別 入社予定企業等の採用選考時のコミュニケーションについての捉え方 ※就職先確定者／単一回答

※ウェイトバックせずに集計しているためサンプル数は異なる
 ※学生の入社予定企業等への納得度(「納得している」「あてはまる・計」「どちらともいえない」「納得していない」=「あてはまらない・計」)別に、点数化した回答の平均値を算出
 ※網掛けは「納得している」と「納得していない」の差が1.00以上の項目

	全体 n=1685	納得している n=1284	どちらともいえない n=319	納得していない n=82
1 自分のことをよく理解しようとしてくれた	1.26	1.42	0.77	0.54
2 自分が本当にやりたいことをじっくり考えさせてくれた	0.96	1.12	0.54	0.11
3 自分自身のために十分な時間を割いてくれた	1.07	1.25	0.56	0.22
4 自分のことを必要としていることが伝わった	0.96	1.13	0.47	0.16
5 ネガティブな情報でも、求めれば隠すことなく開示してくれた	0.76	0.90	0.37	0.10
6 より多くの社員と接する機会を設けてくれた	0.85	1.00	0.47	0.02
7 企業理解のための場や機会が多くあった	0.90	1.06	0.45	0.12
8 自分に合っているかを検討するのに有効な情報が得られた	0.95	1.14	0.40	0.10
9 疑問や不安があれば、解消する場や機会があった	1.00	1.17	0.51	0.28
10 自分にとって魅力的な社員と出会えた	0.92	1.09	0.42	0.10
11 採用活動全般がスピーディーに進んだ	0.95	1.09	0.52	0.40
12 採用活動における各種のやりとり(合否連絡等)が手際よく迅速だった	0.99	1.14	0.56	0.34
13 採用活動のプロセスが公正だと感じられた	0.87	1.03	0.41	0.17

「自分が本当にやりたいことをじっくり考えさせてくれた」「自分自身のために十分な時間を割いてくれた」「自分に合っているかを検討するのに有効な情報が得られた」で「納得している」グループと「納得していない」グループの差が1.00以上ある。

4 インターンシップ中の対話機会

インターンシップでの対話機会、直接指導者やフィードバックの有無での評価の違いは？

「300人未満企業」は学生1人あたり1時間以上

ここまでで、採用コミュニケーションが学生の入社予定先企業への納得感に影響を与えていることに触れた。採用コミュニケーションの影響が大きい就業レディネスの形成には、インターンシップで得られた成果が関連するという分析もある。(就職白書2019)。企業が学生一人あたりの面接にかける総時間は、平均1時間強(P25)だが、インターンシップでの企業と学生の対話機会はどうなっているのだろうか？

インターンシップ期間中に「学生を理解するために対面で話す機会を設けている」企業は、63.4% (グラフ①)で、1人あ

たりの対話時間の平均は49.5分であった。従業員規模別では、「300人未満」が70.3分と最も長く、次に長い「300～999人」と比べても25分以上長かった(表②)。このことから「300人未満企業」が突出して、時間が長いことがわかる。

直接指導者・フィードバックの有無で評価に差

学生のインターンシップに対する評価を見てみよう。「最も良かったインターンシップの内容」を聞いたところ、「業界や企業の説明を受ける」が61.2%で最も高かった(グラフ③)。大学生・大学院生別に比較すると、大学生では「就職活動の仕方やノウハウを学ぶ」(27.4%)、「自己分

析をする」(23.2%)、「業界や企業の説明を受ける」(62.1%)の順で大学院生よりも5ポイント以上高かった。

また参加したインターンシップに、直接指導者がいた場合、「参加して良かった」が48.0%で、いなかった場合の29.1%よりも高かった。インターンシップでフィードバックがあった場合(*)は、「参加して良かった」が50.4%で、なかった場合の35.4%よりも高かった(グラフ④)。「参加したインターンシップを後輩に勧めるか」を聞いた場合にも、この傾向が見られ、直接指導者がいた場合、「勧める」が33.4%で、いなかった場合17.9%より高く、フィードバックがあった場合は、「勧める」が36.4%で、なかった場合の22.1%よりも高かった。

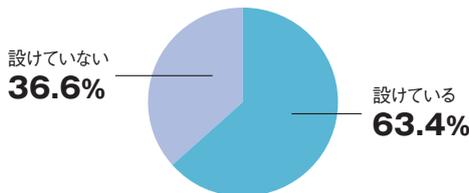
※個別または個別でないフィードバックを含む

企業

6割を超える企業が学生との対話機会を設けている

① インターンシップ期間中の学生との対話機会

※2019年度インターンシップ実施企業/単一回答



インターンシップ期間中に、学生を理解するために対面で話す機会を設けている企業は、63.4%と半数を超えた。

企業

対面で話す「学生1人あたりの総時間」は49.5分

② インターンシップ期間中の学生1人あたりの平均対話時間

※①の「対話を設けている」企業/実数回答

全体	49.5分
従業員規模別	
300人未満	70.3分
300～999人	44.9分
1000～4999人	37.5分
5000人以上	41.1分

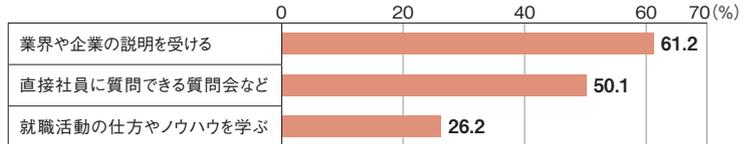
①で対話機会を「設けている」と回答した企業に、学生1人あたりの総時間を聞いたところ、平均は49.5分であった。従業員規模別を見ると、「300人未満」が70.3分と最も長かった。続いて「300～999人」44.9分、「5000人以上」41.1分の順に長く、「1000～4999人」が37.5分と最も短かった。

学生

「最も良かったインターンシップの内容」は「業界や企業の説明を受ける」が6割を超えた

③ 最も良かったインターンシップの内容

※インターンシップ参加者で「最も良かったプログラムあり」/複数回答 全12項目より上位3つを抜粋



最も良かったインターンシップの内容を聞いたところ、「業界や企業の説明を受ける」「直接社員に質問できる質問会など」が半数を超えた。大学生・大学院生別に見ると全体では4番目だった「職場や工場の見学」が大学生20.6%・大学院生37.6%と、大学院生が15ポイント以上高かった。

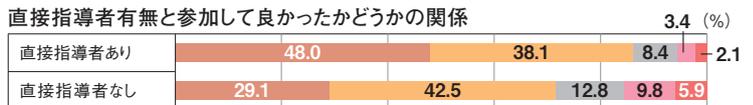
学生

直接指導者がいる、フィードバックがある方が「参加してよかった」割合が高い

④ 直接指導者・フィードバックの有無別の「参加して良かった」割合

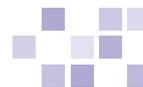
※インターンシップ参加学生/単一回答 ※参加したインターンシップについて1人2社まで各々回答したものを合算

■ 参加して良かった ■ どちらかというに参加して良かった ■ どちらともいえない
■ どちらかというに参加しなくても良かった ■ 参加しなくても良かった



参加したインターンシップに直接指導者がいた場合、「参加して良かった」「どちらかというに参加して良かった」を合計すると8割を超え、いなかった場合と比べ10ポイント以上高かった。フィードバックがある場合、「参加して良かった」「どちらかというに参加して良かった」を合計すると約9割で、なかった場合と比べこちらも10ポイント以上高かった。

(大学生・大学院生の就職状況調査 2020年卒)



インターンシップでのミッション付与で 学生自身が成長実感できる

株式会社キュービック
ピープルエクスペリエンスオフィス
ゼネラルマネジャー

高橋祐司氏

大学1～2年生中心に採用、 半年以上のインターンシップを実施

現在、従業員数約300人に対し、うち約130人が長期インターンシップ生です。当社は、2006年の創業時より、ともに会社をつくる仲間として学生を迎えてきました。正式に長期インターンシップの制度を整えたのは、2012年4月です。

当社の長期インターンシップは、高校3年生～大学4年生の全学年を対象としており、採用のメインターゲットは大学1～2年生としています。月60時間以上の勤務を6カ月以上継続できることが条件です。アルバイトのシフトのように、2週間前までに学生がそれぞれ授業などの都合に合わせて1日3時間以上働けるように出勤予定を組み、それに合わせて直属の上司がミッションを与えます。午前中仕事をして、一度授業のために抜け、数時間後に戻ってきてまた働く。そんな働き方もOKなので、学校生活との両立もしやすく、平均勤続年数は1年以上。学校を卒業するまで続けるインターンシップ生も少なくありません。

一方、それらの学生を受け入れる職場の理解も重要になります。その点、当社社員は長期インターンシップを「受け入れ側も成長できる仕組み」として理解しています。自らのマネジメントスキルを磨く絶好の機会

であり、若手のうちからその機会を得られることは魅力的と考えるメンバーが多い。実際に上司の立場に立つことで部下としての自分のあり方を見つめ直し、仕事へ向かう姿勢が変化したという声も聞いています。

当社は長期インターンシップに対して、「三方よし」という考えで取り組んでいます。学生よし、会社よし、社会よし。長期インターンシップは、学生にとっては自分のキャリアや将来についてじっくりと考える機会となり、会社にとっては事業や組織を成長させる重要な戦力・ミスマッチのない新卒採用の実現などをもたらしてくれるもの。そして労働人口が減少していく中で社会を知った状態の学生を世の中に輩出するという意味で社会にも寄与する。限られた人材を取り合うのではなく、学生の経験値を高め、経験値の上がった学生を社会で分け合うという考え方が重要だと思っています。

徹底的に学生と向き合う 「ヒト・ファースト」を実現

採用においては、長期インターンシップから入社する学生と、一般公募から入社する学生の両方がいます。年度によっては、一般公募から入った人のほうが多いほど、一般公募も重視しています。入社後に良い意味で切磋琢磨してほしいということと、長期インターンシップは首都圏中心の学生

になってしまいますので、全国から当社にフィットする学生を集める機会を損失したくないという理由があります。

一般公募での採用においても、十分学生と向き合うことを重視します。通常の採用では、学生と企業が相対するのは、5～6時間ほどだと思えます。人生における重要な選択のひとつと言える就職の意思決定を、学生がその数時間で決めるのは酷なことだろうと私たちは考えます。ミスマッチを起こすのも、そこに起因しているのではないのでしょうか。一般公募でも選考に1人あたり40時間以上かけるのが、当社の基本方針です。スキルフィットよりも、カルチャーフィット。一般公募でも最終選考後には5日間のインターンシップを経験してもらい、相互理解を深めたくうえで決定してもらいます。

長期インターンシップから採用選考に進む学生でも、何を考え、どんな人生を送りたいと思っているのか、ときには延べ20時間くらいかけて一人ひとりと向き合います。そうすることで、本当にやりたいことに気づき、当社以外の選択に進む学生もいます。私たちのスタンスは、学生の伴走者として、最後まで向き合うということ。当社の経営理念でもある「ヒト・ファースト」、そのヒトのインサイト(深層心理)をつかみ、そして課題を解決するという考え方を大事にしています。

COMPANY PROFILE

2006年創業。「ヒト・オリエンテッドなデジタルマーケティングで、みんなの明日が変わるキッカケを生み出し続ける」を標榜するインターネットマーケティング会社。Great Place to Work Institute Japan発表の2020年版「働きがいのある会社」でベストカンパニーに選出された。

キュービックの採用プロセス

長期インターンシップ

半年以上勤務しているインターンシップ生の中から、希望者は採用面接を受ける。エントリーシートを提出し、人事、経営幹部、社長面接を経て決定。

一般公募

サマーインターンシップ経由、もしくは一般公募によりエントリー。エントリーシートや適性試験、面接などを経て、最終的に5日間のインターンシップを行い内定。

カルチャー
フィット

●採用人数とその内訳

	長期 インターンシップ 経由	一般公募
2018年卒	8人	5人
2019年卒	8人	1人
2020年卒	3人	7人

5 インターンシップと入社後の関係

インターンシップは入社後の戦力化する期間、就業意欲の変化に関係するの？

自社インターンシップ参加者は戦力化期間が短い傾向

入社後の戦力化とインターンシップの関係を見てみた。新卒入社者全体では、戦力になるまでの実際の期間の平均は、「1年～1年半未満」(25.1%)、「2年～3年未満」(21.0%)、「3年～5年未満」(20.2%)の順に高かった(グラフ①)。これを、自社インターンシップの参加経験の有無別で見ると、全体の30.0%は戦力化の期間は不明であった。不明を除く企業では、自社インターンシップ参加者の戦力化期間は、「半年未満」「半年～1年未満」「1年から1年半未満」のいずれの期間でも、自社インターンシップ未参加者

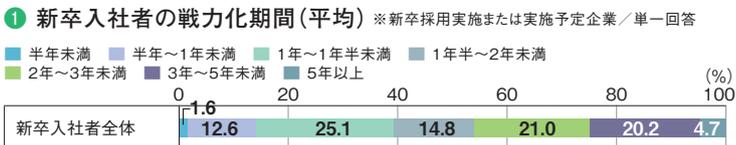
よりも高い割合であり、インターンシップ参加者の方が入社後戦力化するまでの期間が短いことがわかる。また、業種別に見ると、インターンシップ参加有無であまり差がない業種もあるが、「流通業」「サービス情報業」では、「入社1年半未満」までの合計値が、インターンシップ参加者で5ポイント以上高かった(グラフ②)。

入社が決め手が「インターンシップ」では就業意欲が継続

入社後の就業意欲の変化について、興味深いデータがある。全国求人情報協会(全求協)が行った「2019年卒新卒者の入社後追跡調査」によると、入社時に「就業意向」であった人の半年後は、

「就業意向」が76.8%、「転職意向」が23.2%。入社時「就業意向」者の半年後の就業意向別に「入社企業のインターンシップ経験」を聞いたところ、入社後「就業意向」者の50.5%、入社後「転職意向」者の37.9%で参加経験があった。その経験が「入社を決め手になった」割合(「とても決め手になった」「やや決め手になった」の計)を見ると、入社後「就業意向」者は84.9%、入社後「転職意向」者は53.2%で、入社後「就業意向」者が30ポイント以上高かった(グラフ③)。全求協のレポートでは、インターンシップへの参加が企業を深く知る機会になった結果、入社後も就業意欲を持ち続けていることが考えられるとまとめられている。

企業 自社インターンシップに参加した新卒入社は戦力化する期間が短い傾向がある

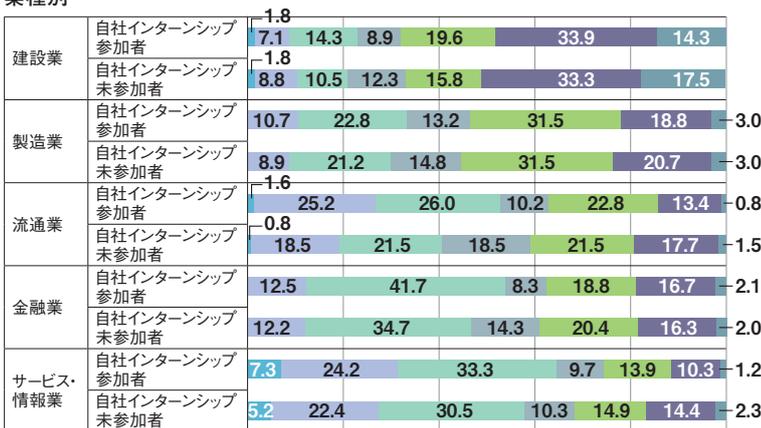


新卒入社者全体の戦力化期間は「1年～1年半未満」(25.1%)が最も高く、「2年～3年未満」(21.0%)、「3年～5年未満」(20.2%)と続いた。

② 自社インターンシップ参加有無別の新卒入社者の戦力化期間(平均)



業種別



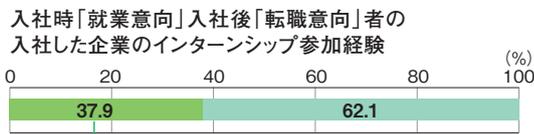
若手社会人 入社後就業意欲の継続にはインターンシップの効果が見られる

③ 入社後の就業意向変化別 インターンシップ参加有無と入社への影響

※新卒入社時「就業意向」者/単一回答
※就業後は約入社半年時点



「参加した」うち、「インターンシップが入社を決め手になった」割合 84.9%

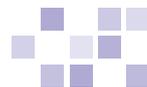


「参加した」うち、「インターンシップが入社を決め手になった」割合 53.2%

新卒入社者の入社半年後を比較したところ、入社時「就業意向」入社後「就業意向」の自社インターンシップの参加経験は、50.5%で、入社時「就業意向」入社後「転職意向」では37.9%だった。

出典：公益社団法人 全国求人情報協会「2019年卒新卒者の入社後追跡調査」

「不明」を除き、自社インターンシップの参加有無別に新卒入社者の戦力化期間を見ると、自社インターンシップ参加者(全体)では、戦力化期間が「半年未満」「半年～1年未満」「1年から1年半未満」の短い期間において自社インターンシップ未参加者よりも高い割合であった。また戦力化期間は業種により異なることもわかった。



ジョブマッチ型で相互理解が進み 入社後の定着・活躍も実感

ソフトバンク株式会社
人事部 採用・人材開発統括部
人材採用部 部長
杉原倫子氏

COMPANY PROFILE

1986年設立。経営理念である「情報革命で人々を幸せに」のもと、スマートフォンを中心とした魅力的なサービスや5Gネットワークで通信事業を強化するとともに、AIやIoT、ビッグデータなどの活用や、グローバルに事業を展開するグループのテクノロジー企業群とのコラボレーションにより積極的な革新と挑戦を続ける。

「JOB-MATCHインターン」で 全社的に受け入れる

完全就労型のプログラムの中で、学生時代の経験やスキルとソフトバンクでの仕事のマッチングを確かめることができるインターンシップが、「JOB-MATCHインターン」です。メインとなる8～9月の夏休み期間は文系・理系ともに行いますが、一部、理系のエンジニア対象のインターンシップは春休みにも実施しています。夏休み期間中のプログラムは、4週間と2週間のコースがあり、実際の職場で社員と同様に仕事をしてもらうことを大事にしています。

働く経験をしないまま就職活動をする、どうしても知名度などで就職先を判断しがちになります。しかし実際は、職場に入らないとわからない会社の雰囲気、一緒に働く人、仕事の進め方などがとても重要です。例えば当社の場合、変化が激しい会社ですので、インターンシップ中に任される仕事も朝と夕方内容が変わるということがたびたび起こります。そういう状況を体験したり、目の当たりにしたりして、学生自身がどう考えるか。また、短い時間で言いたいことをまとめて結論から伝えるなどのソフトバンク流

の仕事のやり方を、会社の中に入ることによって実感してもらうことが重要だと考えています。

さまざまなコースを用意し 学生の希望とマッチング

応募してもらう際は、大きくビジネスコースとエンジニアコースに分けていますが、さらに、20コース近くに細分化して希望業務を聞き、マッチングを図ります。配属先と学生の希望やスキルをマッチさせたいと考えており、インターンシップそのものの受け入れ人数も、2～3年前は200～300人くらいだったのを、2019年は春が約70人、夏が約420人、合計して500人近くまで増やしています。それに比例して、インターンシップ経験者の新卒入社も増えています。

受け入れ部門にとっても、年齢の近い社員が先輩として指導役を担うことで、自分自身の仕事を見直し理解する成長機会になるというメリットがあります。また、最初はインターンシップの受け入れが大変だと思っても、学生たちの熱意ややる気、優秀さが伝わり、受け入れを歓迎するムードが醸成されました。今では全社的に、インターンシップの受け入れは夏のちょっとしたイベントのように受け止められています。

内定承諾率も入社後の活躍度合いも インターンシップ参加者は高い

インターンシップを本格的に始めたのは、2013年卒の学生からでした。当初から採用直結型で、そこから選考に進んだ学生たちの内定承諾率は、その他の学生よりも高く、また、入社後の人事考課でも、活躍の度合いが高いという結果が出ています。これは、当社の仕事を理解したうえで入社しているスタートダッシュの違いとも言えるでしょうが、このような実績の積み重ねから、社内でもインターンシップの受け入れは肯定的に捉えられています。

いわば、相思相愛のような状況で採用選考を進められるのが、インターンシップのメリットだと考えています。お互いに理解し合い、納得し、選考に進むことができる。肌で感じるカルチャーフィットの重要性は、とても大きいと感じています。ですから、インターンシップ以外の応募経路の場合もいろいろな部門の社員と接点を持てるよう、面談できる機会の設定や、Webサイトでのさまざまな社員の記事の発信などを通して、「動くイメージ」をふくらませてもらえるような取り組みを実施しています。

就労体験型・ジョブマッチ型【JOB-MATCHインターン】

実際の職場での就業体験である「JOB-MATCHインターン」では、一人ひとりにスマートフォンやパソコンが貸与されるなど、社員とほぼ同レベルの環境が用意されている。社員の仕事を目の当たりにし、学生自身も社員から直接仕事のフィードバックをもらう中で、ソフトバンクならではのやり方、風土を実感できる。

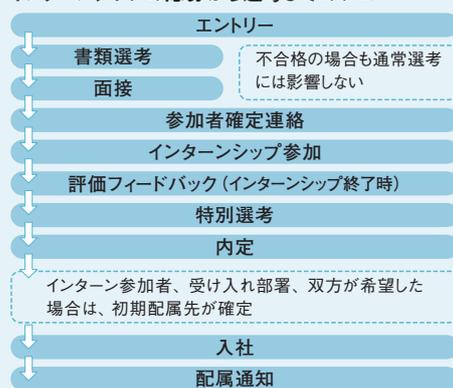
また内定に至った際に、参加者とソフトバンク双方がインターンシップで参加した業務への配属を希望する場合は、配属を確約するという、まさにジョブマッチ型のプログラムになっている。

春 理系エンジニア対象
約70名受け入れ

夏 文系・理系対象 約420名受け入れ
2週間コース/4週間コース

【ビジネスコース】 コンシューマ営業、法人ソリューション営業、財務、法務、人事・総務 など
【エンジニアコース】 ネットワークエンジニア、AIエンジニア、システムエンジニア、研究開発など

インターンシップの応募から選考までのフロー



これからの働く個人と企業の関係性

個人と企業の関係性の質を上げるために大切な視点とは？

コミュニケーションで、学生の納得度、企業の充足度に差

この冊子で紹介したデータやインタビューから、学生の志向や時代背景が変化し、採用コミュニケーションの進化が求められていることなどがわかった。

「大学で学んだことと実際の仕事との関係」「どのような職種なら学んできたことを活かせるのか」など、すでに「学生をより理解する」「自社の魅力を深く知ってもらう」ことに注力し成果をあげている企業もある。採用予定数の充足・未充足別に見たデータからも、積極的な情報提供、学生とのコミュニケーション機会の充実の効果うかがえる。学生側から見ても、き

め細やかな採用コミュニケーションが入社予定企業への納得度に寄与していた。

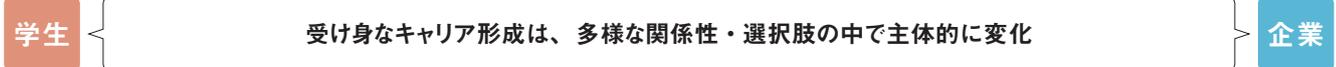
これまでの日本企業は、職種や勤務地が無限定の雇用契約を結び、企業側が異動（職種や勤務地の変更）などの強い人事権を持っていた。社員はキャリアを深く考えなくても、企業側の人事に従って働くことである程度のキャリア形成が可能であった。長く働けば、年功序列で賃金上がり、終身雇用で企業が保障してくれた。

「5カ国」調査から見えた不満だらけの日本の現状

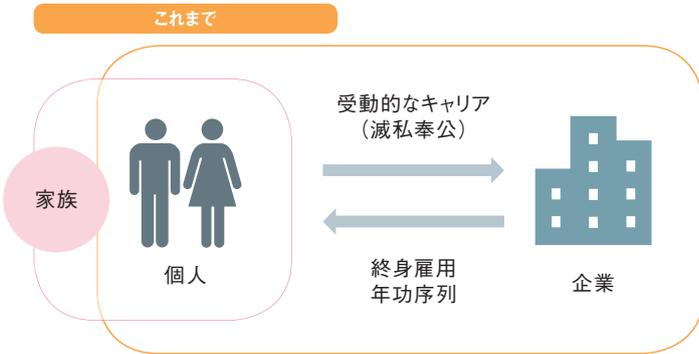
しかし、リクルートワークス研究所の「5カ国リレーション調査」によると、日本における個人と企業の関係性は、ほかの国に比

べ良好ではない。働き方に対する満足度はすべての項目で他国より低い結果に。企業との関係性に関する項目も同様で、「会社の経営理念に共感している」かつ「仕事にのめりこんでいる」ような人材は、アメリカや中国では約6割もいるにもかかわらず、日本では約1割しかいなかった。働き方に不満を持ち熱意も低い社員が多いのが日本の現状だ。

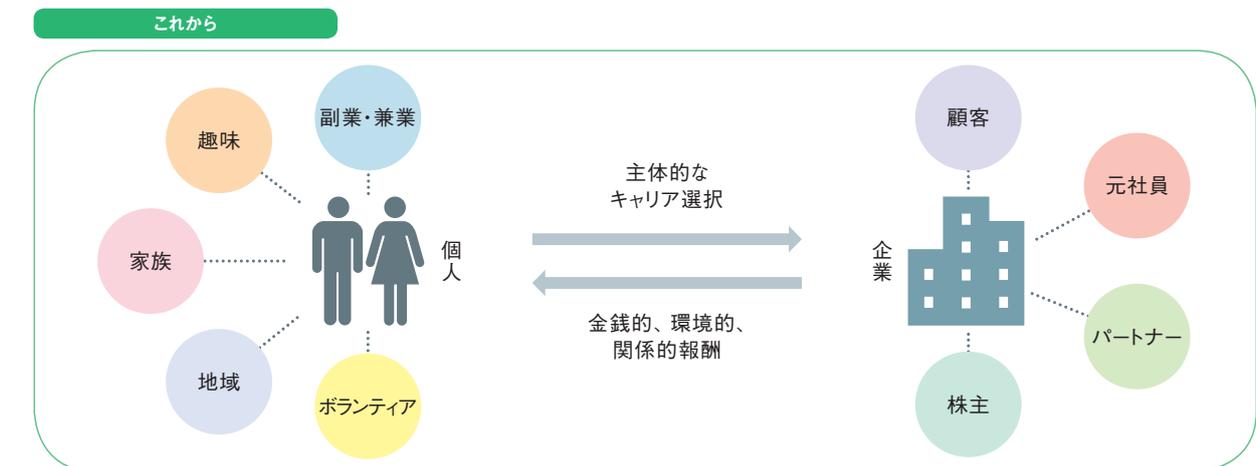
加えて、日本は5カ国のなかで「上司や同僚は家族のようである」の値も突出して低かった。安定した雇用が保障され、「職場の仲間は家族である」と考えられてきた日本だが、いまや個人と企業の関係も相当に変化し、人間関係がドライな職場が増えていると考えられる。



1 個人と企業の関係性の変化



これまでは終身雇用を守られ、定年まで働くのが一般的であった。その代わり、異動や職種変更などのキャリア形成は、企業が主導権を握っており、働く個人の人間関係は「家族」「職場」が中心だった。しかし環境が変化し、個人の選択肢は増えている。多様なかわりの中で、役立つ情報や助言を得て、新しいキャリアを形成するなど、これからは、企業主体ではなく、働く個人の主体的なキャリア形成が可能になる。企業は、個人のキャリア形成を視野に、提供できる報酬を棚卸しすることで、魅力を言語化できる。かつては「裏切り者」のイメージさえあった退職者をアルムナイ（卒業生）として関係構築する企業も出てきている。企業、個人双方にとってさまざまなつながりを持つことが大切だ。



※リクルートワークス研究所「マルチリレーション社会」を参考に就職みらい研究所作成



企業は個人に提供できる 報酬の言語化を

リクルートワークス研究所は先の調査結果をレポート「マルチリレーション社会」にまとめ提言している。その中で、「人とのつながり」が良質で多い人ほど、幸福度や「希望の仕事につける」と感じている割合が高いことに注目している。これからは家族や職場など身近な人間関係を大切に、さらに家族や職場以外の人もつなげていくことで、豊かなキャリアを形成できると提案している(P44・図①)。

新卒採用においても、企業が個人に提供できるさまざまな価値(報酬※)を言語化することで、学生とのコミュニケーション

を深め、関係性の質を高めることができる。給与などの「金銭的報酬」だけでなく、仕事内容や研修、評価などの「環境的報酬」や、職場の人間関係や上司によるキャリア支援、将来役に立つ人脈などの「関係的報酬」も、広義の報酬には含まれるのだ。企業は社員の魅力はもちろん、どんな支援や人脈が得られるのかも、言語化しておきたい。

近年、働く魅力や社員の人柄をインターンシップなどで学生に直接伝える企業も多く、インターンシップへの参加が入社決定を後押ししているという声もある。しかし、受け入れ人数に限りのあるインターンシップでは、提供できる機会が限られる。そこで、より多くの学生が利用できるホー

ムページや就職情報サイトなどからの発信の質の向上が期待される。また、リクルートワークス研究所の中村氏が話すように、就職活動期から入社後にも続く継続的な個人と企業の対話の積み重ねが、人材育成の観点でも効果的だ。

将来どのように働きたいか、それをどのように実現できるのか、長期的な視点で個人に寄り添ったキャリア支援ができる企業が個人の「幸せ」に寄与できる。リファラル採用も一般的になり、社員がイキイキ安心して働けること自体が大きな価値になる。企業はこれまでよりも学生の声に耳を傾け、成長や将来の展望など自社で叶えられるキャリアについて十分に対話してほしい。

※ここで言う報酬は、金銭的なものに限らない

個人と企業の未来志向の関係を研究

個人と企業の双方がWin-Winになる方法は「幸福」と「キャリアの時間軸」にヒントがある

「報酬」を広義に再定義することで 個人も企業もハッピーになる

アメリカやフランス、デンマーク、中国と比較した国際調査で、日本人の企業との関係性はWin-Winではなく、Lose-Loseでした。「会社の経営理念に共感している」「仕事にのめりこんでいる」といった項目のスコアが他国より著しく低いのに、「今の会社を辞めたい」という項目は高くないのです。つまり、個人は不満だらけの会社にぶら下がっており、企業はそういう社員を抱えざるをえないという状態です。

これをWin-Winの関係に変えるためには、企業が個人に払う「報酬」を変える必要があります。ここで言う「報酬」とは、基本給とボーナスなどに限らず個人に報いるもの全般としての「Total Reward」です。

そこで、Total Rewardを、[安心][喜び][成長][展望]という個人のキャリアの時間軸と、[金銭的報酬][環境的報酬][関係的報酬]という幸福の軸で再定義しました。

ところが、キャリアの時間軸の報酬に関しては、日本は[安心]は他国並みな一方、[成長][展望]といった未来へつながる項目ほど、スコアが下がります。また幸福を生み出す報酬では、職場の人間関係や上司からのキャリア支援、将来役立つ人脈といった「関係的報酬」が乏しいこともわかりました。

この結果は、逆に伸びしろに気づかせてくれました。[成長][展望][関係的報酬]が不十分ならば、職場の人間関係を通じて、どのような成長ができ、将来にどのような展望が描けるのかを、企業が個人と対話すれば良いのです。職場の人間関係を通じて[成長][展望]を感じられる人材ほど仕事に意欲的というデータもあることから、新たな「報酬」の定義が、個人と企業をWin-Winの関係に導くと考えています。

新卒採用の場面では、学生と企業の対話を通じた人材育成に期待

企業の新卒採用においても、そうしたコ

リクルートワークス研究所
主任研究員
中央大学大学院
戦略経営研究科
客員教授

中村天江氏



「労働市場の高度化」をテーマとした調査研究や、未来の働き方の提言を行っている。著書に『採用のストラテジー』(慶應義塾大学出版会)など。専門は人的資源管理論、博士(商学)。

ミュニケーションに関心が高まっています。例えば、自律的なキャリア形成につながる「キャリアアスピレーション」という観点から、学生に問いかけ、学生からの声に向き合っただialogを重なる試みがそれです。こうした対話を、採用時や内定期間中、入社後を通じて続けることで、企業のイノベーションを担い、競争力を高められる人材の育成につながるでしょう。個人の「幸福」と「キャリアの時間軸」の枠組みを使った対話によって、自律的な人材に対して、個別性の高い処遇を提示する採用も広がっていきます。企業の中には、有望な学生に対して挑戦機会を早い段階から約束する例もあり、今後の成果に注目しています。

就職みらい研究所について

Our Vision 私たちが目指す未来

- 若者と働く組織が対等な立場から、互いを開示し理解し合うことで一人ひとりが自分らしく生き、活かされる社会

Our Mission 私たちが果たす社会的役割

- 若者と組織の実態・兆しを捉え、より良い繋がりを示唆する

Our Values 私たちの行動指針

- あるがままの、多様な個人を尊重する
- 社会起点に立った研究・発信をしていく
- 就職・採用領域における専門性を高め続け、実態を追求する

就職みらい研究所の主な調査

※調査データは出典元を明記していただければ、基本的にご利用いただけます(例:「(調査名)リクルートキャリア 就職みらい研究所調べ」)。ご使用に際してTOPページ最下部(P47)「よくあるご質問／お問い合わせ」の問い合わせフォームよりご一報ください

■「就職白書2020」調査



『就職白書2020』関連の資料は、リリース「就職活動・採用活動の振り返り編」(10ページ)、「就職活動・採用活動のコミュニケーション編」(10ページ)、「就職活動・採用活動に関する振り返り調査」の調査結果を数表中心にまとめた「就職活動・採用活動に関する振り返り調査 データ集」(86ページ)、冊子版(本冊子48ページ)があります。

■就職プロセス調査



『就職プロセス調査』プレスリリースでは就職内定率(男女・文理・地域別)、進路確定率などをタイムリーに発信。また、トピックス版では「入社意欲の高まった情報や企業との接触」、「理系学生の学科系統ごとの就職活動動向」などテーマに沿って調査結果を分析し紹介しています。

■その他の調査



働きたい組織の特徴
働きたい組織について、学生に对立軸で志向性を調査。学生が企業に求める特徴がわかります。



大学生の地域間移動に関するレポート
大学所在地毎に出身地および就職予定先所在地との関係や、地元就職意向などを分析しています。



【緊急調査】2021年卒採用活動プロセスの見直しの現状
新型コロナウイルスによる採用活動やインターンシップへの影響について、人事担当者に調査を実施しました。

参考文献・調査一覧

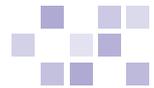
<文献>

- 『日本の雇用慣行の変容と再構築の影響』(2007年) 幸田絵里 『戦略的採用論』/ リクルートワークス研究所(2016年)
- 『就業レディネスを高めるための企業側フォローに関する考察—内定保有者を対象とした調査から—』測定技術研究所(2016年)
- 『採用のストラテジー』(2020年) 中村天江 『マルチリレーション社会—多様なつながりを尊重し、関係性の質を重視する社会—』(2020年)/ リクルートワークス研究所

<調査>

- 『第36回ワークス大卒求人倍率調査』(2019年)/ リクルートワークス研究所
- 『充実した就職活動が入社後の適応や定着におよぼす影響 —就業レディネスの重要性—』(2015年)/ 就職みらい研究所
- 『若者にとって望ましい初期キャリアとは』(2018年)/ 全国求人情報協会 『2019年卒新卒者の入社後追跡調査』(2020年)/ 全国求人情報協会

就職みらい研究所ホームページ



調査・研究についてはホームページで公開しています。

『就職プロセス調査』は「就職状況調査」のカテゴリー、その他の調査は「調査・研究」のカテゴリーから閲覧することができます。

本冊子の内容は、『就職白書』のカテゴリーからPDFで閲覧可能です。

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)

The screenshot shows the homepage of the Recruit Works Institute. Key elements highlighted with red boxes include:

- 検索バー:** A search bar at the top with the text "キーワードを入力".
- 注目データ:** A section titled "注目データ" showing statistics for the 2020 White Paper, such as "企業1人あたりにかかる採用面接時間 平均 62.7分".
- お知らせ:** A section titled "お知らせ" containing news items, such as "文部科学省が主催する「第5回トピタテ! 留学成果報告会」にて、審査員を務めました".
- TOPICS:** A grid of topic cards with various dates and titles, such as "就職プロセス調査 (2021年卒)「2020年5月1日時点 内定状況」".
- カテゴリーメニュー:** A vertical menu on the right side with categories like "就職状況調査", "就職白書", "調査・研究", "コラム", and "研究所の活動報告".
- 過去調査一覧:** A button at the bottom right labeled "過去の調査一覧".
- よくあるご質問/お問い合わせ:** A button at the bottom left labeled "よくあるご質問/お問い合わせ".
- 当研究所の調査概要:** A button at the bottom center labeled "当研究所の調査概要".

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・確報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』を掲載しています

調査・研究

『就職プロセス調査』『就職白書』以外の調査研究を掲載しています

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おります

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

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

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

2020年6月11日発行

- 発行人・編集人 就職みらい研究所 所長 増本 全
- 就職みらい研究所 杉村希世子、徳永英子、山城真理子、中村洋和、鈴木宇望、辻村真里枝、清水山隆洋、水野理哉、吉田美咲、松野圭稀、アシスタント：楊 暢(集計)、廣田貴一、岡田陸生、梶山友里(編集)

- 制作パートナー 編集・執筆：浅田夕香、日笠由紀、清水由佳、田中瑠子、撮影：刑部友康、鈴木慶子、熊谷寛之、古石真由弥、古川公元、監修：P38、39 渡辺かおり(リクルートマネジメントソリューションズ 測定技術研究所)、校正：長谷部喜久子 イラスト：井上 明、デザイン：KuwaDesign 印刷：大日本印刷株式会社



就職みらい研究所