

就職白書

2020

就職みらい研究所

新卒一括採用を含む日本の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

企業の採用活動 8

学生の就職活動 12

インターンシップの現状 16

企業の採用活動 2021年卒の見通し 20

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

面接の重要性と総時間 24

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

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

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

自社・自己理解の必要性 32

青山商事 長澤英規氏

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

入社予定企業への納得度と採用コミュニケーション 38

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

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す、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けました。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。

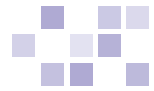
経済産業省
経済産業政策局
産業人材政策室長
能村幸輝氏



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す
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
スケールに収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)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)。ブラッ

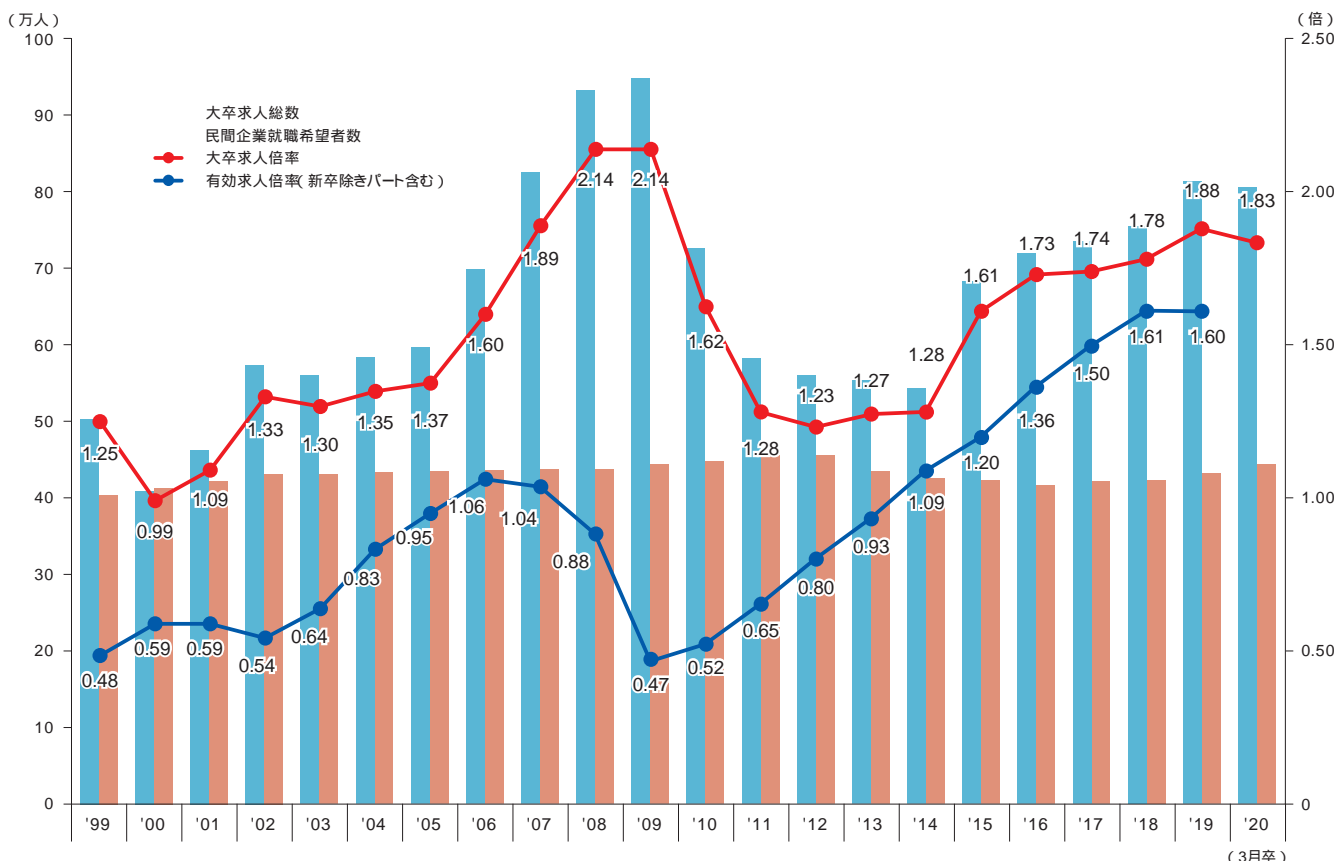
ク企業に関する報道や働き方改革の影響もあるだろう。学生の志向の変化から従業員の働きやすさに積極的に取り組むことが、企業にとって採用競争に勝つための重要な要素になることがわかる。企業が、制度の充実やワーク・ライフ・バランスを求めやすい組織風土を度外視できない流れは続いていくと考えられる。

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

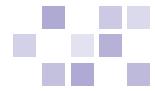
えていると言える。

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)。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。

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：リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」/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）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。

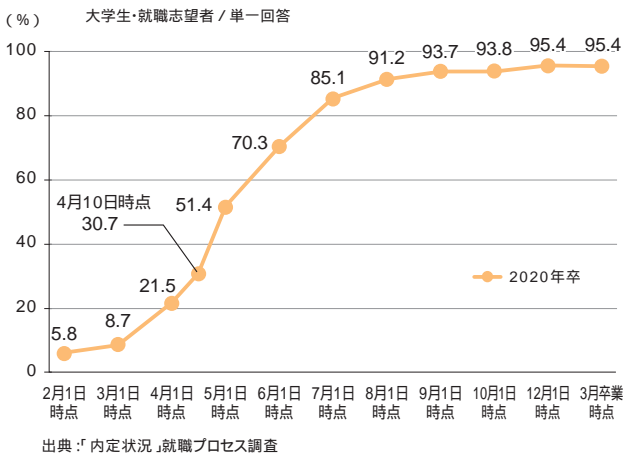
従来の新卒一括採用は、未経験でもポテンシャルや組織風土とのマッチングを重視するメンバーシップ型採用を主としてきた。入社後の職種や業務内容をあまり明示しない「総合職」採用がその最大の特徴である。ジョブローテーションで企業人としてさまざまな職種を経験させ、幹部候補を育成していく。この仕組みは多くの利点があるが、企業内教育を前提としたが故のキャリアパスの不明確さ、職務

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

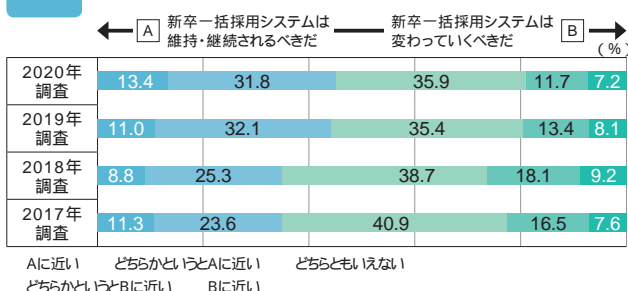
就職内定率の推移



企業

新卒採用の考え方

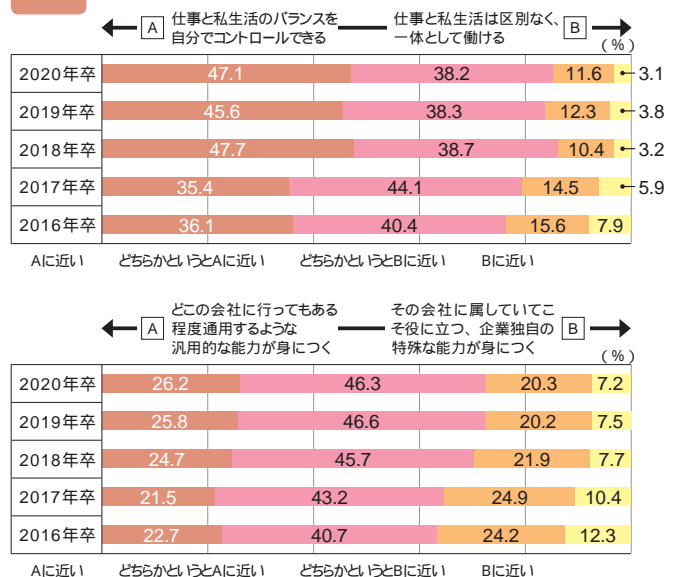
単一回答



学生

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。

