

就職白書

2021

就職みらい研究所

日本的雇用慣行の限界、人手不足と採用難、マッチングプロセスの多様化…
ここ5、6年間を見ても、新卒市場ではさまざまなニュースが話題に上がった。
しかし、新型コロナウイルス禍での活動を余儀なくされた2021年卒は
これまで以上の大きな変化が起こり、学生・企業ともに手探り状態での活動となった。

感染リスクを回避するため大規模な合同企業説明会は中止、
急速に進められたオンラインでの企業説明会や、面接。
経済活動の停滞から業績の見通しが立てられず、企業は採用計画の見直しも迫られた。

感染状況や国の施策も刻々と変化し続ける中、
自分に合った企業、自社で活躍する人材を、学生と企業はどのように見つけ出したのだろうか。

『就職白書2020』では、学生と企業間のコミュニケーションギャップの現状、
相互理解のためのコミュニケーションのあり方についてまとめた。

『就職白書2021』では、これから求められる学生と企業のより良い繋がり方について、
調査や識者・企業・学生の取材を通して見えてきた企業の採用準備の重要性と
コミュニケーションのあり方について紹介する。

「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」

そのような未来に向け、学生と企業の繋がり方を考える一助となればと思う。

調査概要

就職白書2021

※現在と同様の調査は「2012年卒より実施」

【企業調査】

2021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(2021年卒はWeb調査を含む)

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 4,577社

調査期間：2020年12月4日～2021年1月13日

回収社数：1,398社(回収率30.5%)

【学生調査】

2021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(2019～2021年卒)

調査対象：調査協力会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：2020年11月20日～2020年12月15日

集計対象：2,111人

※『就職白書2020』で2019年卒以前の調査データについて、別途聴取していたデータを統合して再集計を行った。そのため2019年卒データは『就職白書2019』にて掲載したサンプル数、数値とは異なる

※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 新卒採用・就職マーケットの変化 4

- 1 不確実な時代における若年雇用 4
- 2 若年雇用はどう変化していくべきか 6
●一橋大学 伊藤邦雄氏

Part2 2021年卒の採用・就職活動の振り返り 8

- 1 企業の採用活動 8
- 2 インターンシップと採用・就職活動 10
- 3 企業の採用スケジュール、費用、Web化への課題 12
- 4 学生の進路、就職活動プロセス実施状況 14
- 5 学生の行動量、志向の変化 16
- 6 新型コロナウイルス感染症の影響 18
- 7 企業の採用活動 2022年卒の見通し 22

Part3 採用のオンライン化と求められる相互理解 24

- 1 言語化や丁寧な対話の必要性 24
- 2 変わり始めた学生と企業の関わり方 26
●株式会社日立製作所 進藤武揚氏 ●株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 桑原正義氏
- 3 学生と企業の認識ギャップと入社前不安 28

Part4 企業の採用コミュニケーションのデザインと手法 30

- 慶應義塾大学 佐藤優介氏
- 1 採用準備の重要性 30
- 2 事実の収集 32
●株式会社中沢ヴィレッジ ●サンデンホールディングス株式会社
- 3 収集情報(エビデンス)の分析 34
●株式会社シーユーシー 大楠友也氏
- 4 コミュニケーションプロセスにおける情報の伝え方 36
●神戸大学大学院 服部泰宏氏 ●株式会社楓工務店 田尻忠義氏 ●ライフネット生命保険株式会社 窪川さゆり氏
- 5 採用満足につながる採用コミュニケーションの効果 40
- 6 インターンシップにおける採用コミュニケーション 42
●株式会社サニックス 佐藤 啓氏 ●株式会社静岡銀行 神田輝和氏
- 7 経営とつながる人事戦略へ 44
●カゴメ株式会社 有沢正人氏

就職みらい研究所の主な調査 46

就職みらい研究所Webサイト・Twitter 47

【就職プロセス調査】 P5、P17～21、P24、P29

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

調査対象：2020年・2021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』『リクナビ2021』にて調査モニターを募集し、モニターに登録した学生

【就職活動状況調査2021年卒(2020年5月調査)】 P14

調査対象：『リクナビ2021』会員における2021年3月卒業予定の
大学4年生・大学院2年生

集計対象：5,887人

【働きたい組織の特徴】 P27

調査対象：『リクナビ2021』会員より、2021年3月卒業予定の大学生
および大学院生

集計対象：大学生5,532人

【大学生の就職状況調査 2021年卒】 P17、P19、P21

調査時期：2020年12月11日～2021年1月14日

調査対象：マクロミル社のモニターより、2021年3月卒業予定の大学生
集計対象：1,734人

【人事担当者対象調査】 P18～20

調査時期：第3回/2020年9月、第4回/2021年3月

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
集計対象：第3回/1,855人、第4回/1,828人

① 不確実な時代における若年雇用

社会変化に伴う雇用環境や個人の志向の変化は？

採用手法やスケジュールの見直しが多く発生

世界の生活様式を一変させた新型コロナウイルス感染症の猛威は、採用・就職活動にも大きな変化をもたらした。企業は個社説明会や面談・面接のオンライン化体制を急遽進めることになり、例年3月の開催が多かった合同企業説明会は軒並み中止となった。

企業の採用活動においても、新しい行動様式の浸透により、業界や企業によって業績への影響には濃淡が見られたが、先行き不透明な景気を鑑み、採用計画の見直し、採用人数の縮小、採用中止を決定する企業もあった。また、採用スケジュールの後ろ倒しも多く発生した。

2021年卒学生の内定状況を見ると、

2020年4月1日時点での就職内定率は20年卒を上回って推移していたが、4月初旬の第一回緊急事態宣言により採用・就職活動が制限された影響で5月1日時点では前年を下回り、選考解禁の6月1日時点でも56.9%に留まった(P5・グラフ②)。前年は70.3%だったことを鑑みれば、選考スケジュールが後ろ倒しになったり採用見通しが立てづらかったりした企業の状況が読み取れる。

ただ、3月卒業時点では96.1% (対前年比0.7ポイント増) で、ほぼ例年並みの水準であった。例年は採用終了している秋以降に採用を継続した企業が多く、学生も就職活動を継続し内定を取得したと考えられる。

大卒有効求人倍率は前年より0.3ポイント低下の1.53となった(グラフ①)。ただ、

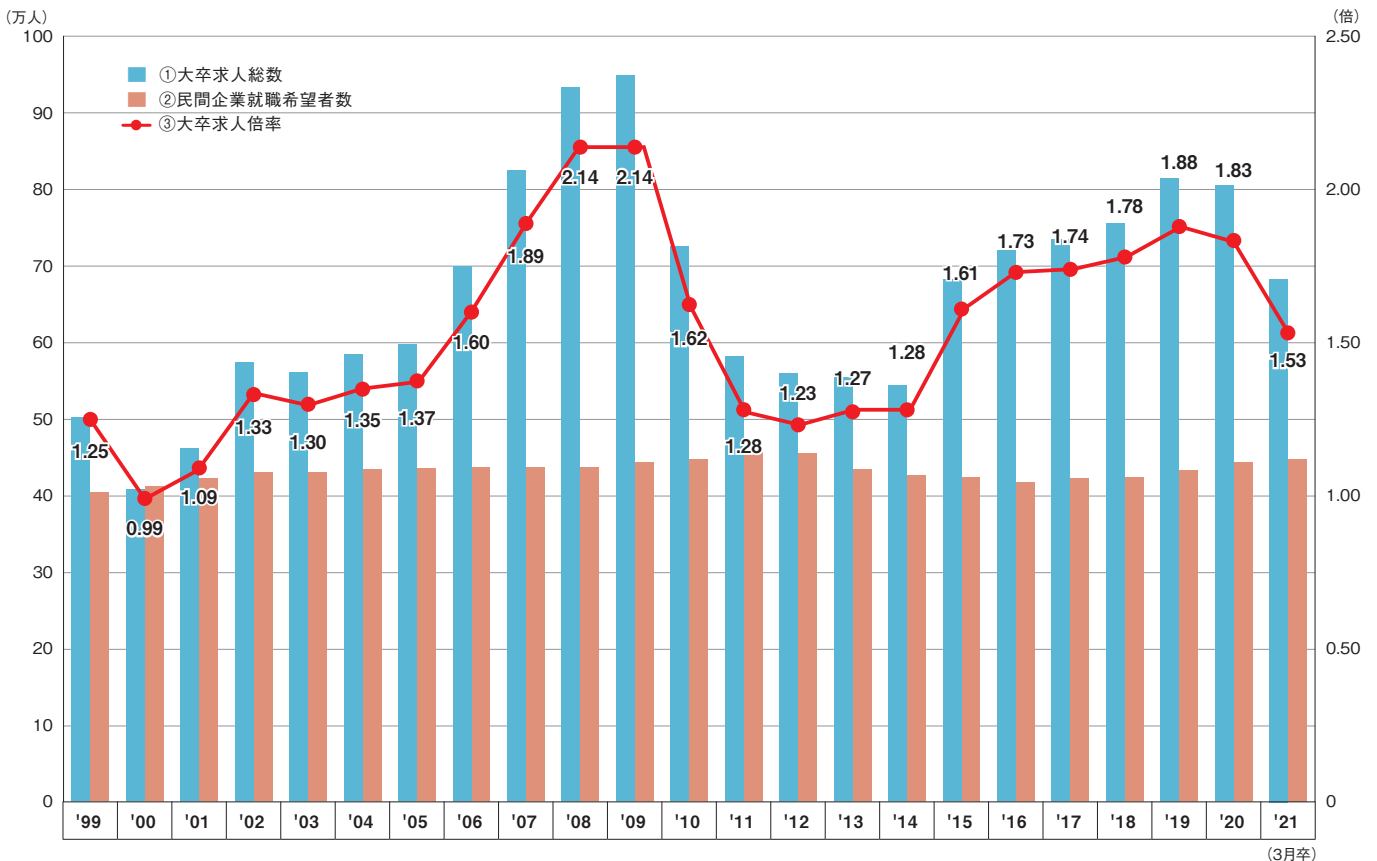
就職氷河期やリーマン・ショック時までの落ち込みにはならず、労働人口減が続くなか、労働力の確保は引き続き重要な経営課題の一つである。新卒採用自体は、企業によって採用数の増減はあるものの、多くの企業が継続していくと考えられる。政府の観点としても、第二の就職氷河期を作ってはならないという課題意識がある。産学官が一体となった将来を支える若年雇用の維持が、中長期的な人材活用を見据えた重要な取り組みとなっている。

個人と組織のつながりの変化により高まる自己成長志向

社会全体では、感染予防の観点から在宅勤務が進み、オンラインツールの導入が進んだことでDX(※)が加速された。2020年には政府が「副業・兼業の促進

※データとデジタル技術を活用して、製品やサービス、ビジネスモデル、業務、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること

① 大卒有効求人倍率・求人総数・民間企業就職希望者数



※2021年3月卒の大卒有効求人倍率は2回調査されており、2月調査は1.72倍、6月調査は1.53倍であった

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」



に関するガイドライン」の改定や「ワーケーション※1)」の普及を目指す方針を発表。日本経済団体連合会(経団連)も、イノベーションを創出しやすい組織文化への変革には、「副業・兼業を認めることも選択肢」とし、副業・兼業を奨励する姿勢だ(「Society 5.0 時代を切り拓く人材の育成」)。

働く側としては、社会情勢の見通しが立てにくくなり、組織に依存しない自己成長の機会を主体的に選び取っていかねば、生き抜けないという危機感が高まっている。VUCA時代※2)の到来は2010年代から指摘されてきたが、コロナ禍において不確実性は一気に高まった感覚があるのではないだろうか。21年卒学生への「働きたい組織」に関する調査でも、「どこへ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」点を重視する傾向が見える(P27・グラフ①)。働き方のスタイルや管理の変化、自己成長という時代の要請も相まって、個人と組織のつながり方が変化しようとしている。それは新卒採用・就職でも例外ではない。

新卒採用活動において企業は、オンライン説明会・選考などの対応を迫られた。採用のWeb化においては「すでに実施しており、収束後も継続予定」と回答した企業が44.5%と半数に近い(グラフ③)。リアルな場が制限されたことは、企業と学生のつながりにおいて、相互理解を深めるためのコミュニケーションを改めて考える契機となる。

『就職白書2020』では、年功序列・終身雇用を中心とした日本的雇用慣行が見直されているという時代背景の変化か

ら、従来の曖昧な情報提供に課題を抱える新卒一括採用に対して、精度の高いマッチングのために、学生と企業との就職・採用コミュニケーションの重要性を紹介してきた。今回の採用コミュニケーションのオンライン化というニューノーマルへの対応は、方向を同じくして、この課題を際立たせるものと捉える。

『就職白書2021』では、まず2021年卒の採用・就職活動で何が起きたのかを振り返る(Part2)。そしてオンライン化という目前の変化と、中長期的な志向や環境の時代変化、それらを背景とした学生と企業の確実な相互理解のためのコミュニケーション課題を改めて起点とし、企業がどのような採用をしていくことが重要なのか、そのヒントになり得る事実を、データを基に示唆していく(Part3、4)。

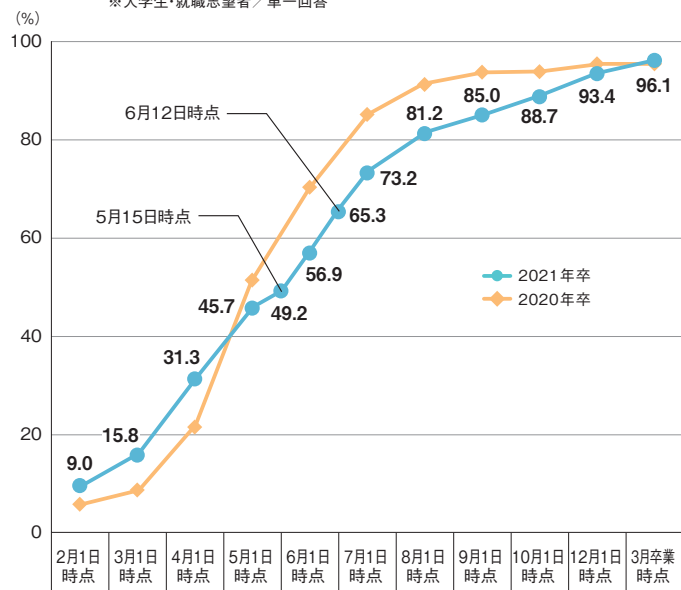
※1 「ワーク」と「バケーション」を組み合わせた造語で、普段の職場と異なるリゾート地や観光地で働きながら休暇を取ること

※2 ブーカ時代。VUCAは、V: Volatility(変動性)、U: Uncertainty(不確実性)、C: Complexity(複雑性)、A: Ambiguity(曖昧性)の頭文字で、将来の予測が困難な時代を表す

学生

② 就職内定率の推移

※大学生・就職志望者/単一回答



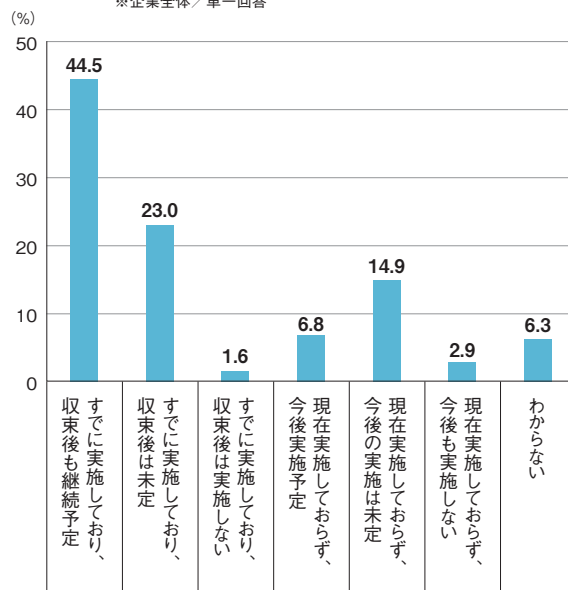
コロナ禍の影響による採用活動の後ろ倒しなどで、5月1日以降の内定率が前年を下回り、6月1日時点で6割以下に。秋以降も採用活動を継続した企業も多く、12月1日時点ではほぼ例年並みとなっている。

(2021年卒 就職プロセス調査)

企業

③ コロナウイルスの影響収束後における採用プロセスのWeb化についての考え

※企業全体/単一回答



採用プロセスのWeb化を「収束後も継続する」と答えた企業は44.5%と半数に近い割合に。「実施しない」と答える企業は実施の有無にかかわらず低い数値に留まっており、Webを活用した採用は採用方法の一つとして今後も選択される可能性が高い。

② 若年雇用はどう変化していくべきか

Society5.0から考えるこれからの採用・就職のあり方とは？

企業による多様な選択肢の提示が求められる

経団連が提言する「Society5.0」(デジタル革新と多様な人々の二つのソウゾウ“想像・創造”力で作る、人間中心の課題解決・価値創造型の社会)の実現においては、産業界と大学がビジョンを共有し、連携を進めることがカギとされている。

そこから設置された「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」では、これまでの採用課題、今後の採用の進め方への議論を深めてきた。従来の日本的雇用慣行では、中長期教育を前提に、学生を真っ白な状態で受け入れ、入社後の具体的な業務やそれを通じて得られる経験やスキルなどは入社後に育成を図った。そのため、結果的に入社前での詳細な情報開示を行う必要性は高くなかった。

一方、企業の採用形態はすでに多様化・複雑化している。中途採用の拡大、外国人留学生・海外大学卒業生の採用、通年採用、新卒・既卒不問の採用など、人材の流動性も高まっている。また、一律初任給ではなく能力や職種に基づき異なる処遇を提示する採用の導入も広がってきている。ただ、こうした実情は学生には十分に伝わっておらず、企業が発信している情報量と、学生が取得している情報量にはかい離があると指摘されてきた。

産学協議会に寄せられた大学・学生からの意見には、「企業の採用基準や採用選考日程が分かりにくい」「広報活動開始前に実施されるインターンシップと採用選考の関係が不透明」など、採用選考に関する情報開示、考え方の説明を求める声が多く集まった。具体的には、求める人材の能力のより詳細な提示、インター

ンシップと本選考との関連の明示、ジョブ型雇用の場合の入社後の職務内容や範囲、採用選考日程、前年採用実績などの開示が求められている。

社会変動の激しい時代においては、企業側の採用や人材活用における考え方を具体化し、採用選考に関する企業情報の開示に努める必要がある。企業の働き方が多様化する実態を広く発信・周知し、これからのキャリアパスについても多様な選択肢を提示することが求められる。採用選考においても、求める人物像や選考の基準を明確にすることで、大学などでの学修成果が積極的に評価されるようになる可能性がある。

企業による情報開示が、学生の「働くこと」への理解の深まりにつながれば、大学での学ぶ姿勢や学ぶべき内容の判断にも影響を与えるのではないだろうか。

2030年Society 5.0における学生の姿と企業の雇用形態、採用・インターンシップの姿



学生の姿

- ◆年齢層、人種、就職・キャリアへの考え方も多様化
 - ジョブ型志向の学生や高度専門職を目指して大学院に進学する学生、海外に長期留学する学生が増加
 - 卒業時期や在学年数の多様化
 - 他方、メンバーシップ型を志望する学生も相当部分存在
- ◆基礎的リテラシーと専門知識等の修得
- ◆デジタルネイティブ
- ◆経済的価値のみならず社会的価値を重視



企業の雇用形態

- ◆ダイバーシティ経営
 - 多様な人材が能力を最大限発揮できる環境を整備
 - 働く場所や時間の制約を受けない柔軟な働き方が拡大
 - 働き手のエンゲージメントを重視
- ◆「自社型」の雇用システムを確立
 - 自社の経営戦略に最適なかたちで「メンバーシップ型」「ジョブ型」を組み合わせ
 - ジョブ型社員には職務・仕事・役割にそった報酬制度を適用



採用・インターンシップの姿

- ◆採用方法の多様化・複線化
- ◆卒業時期の多様化と採用・入社時期の多様化
- ◆大学院教育を含めた学修成果と修得した能力を尊重した採用選考が定着、ジョブ型採用も拡大
- ◆インターンシップの目的、意義、内容について、産学と社会の共通理解が醸成
- ◆学業を阻害しない時期に、ジョブ型採用につながる長期インターンシップに参加する学生も増加

出典：「採用と大学教育の未来に関する産学協議会・報告書 Society 5.0に向けた大学教育と採用に関する考え方ー概要ー」(2020年3月31日)より抜粋



企業の自己省察と、個人と組織の対話が企業価値を高めていく

人材は管理する「資源」から増殖可能な「資本」にすべき

新卒一括採用に代表される日本的な雇用慣行は、企業に対して「慣性に基づく楽観主義」を生み出してきたと考えています。今の情勢が今後も続くという前提に立てば、中長期的な雇用契約で人材を囲い込み、「仕事人が人を育てる」という考え方が通用します。経営陣と従業員との対話を深めなくても、みんながついてきてくれるという暗黙の信頼関係がありました。

しかし、コロナ禍で社会は急変。リモートワークが一気に進み、経営者やマネジメント層は、従業員や部下の顔が見えなくなったことから危機感を抱くように。仕事の見える化・言語化が急務になりました。実際は、10年前からVUCA時代の到来が叫ばれ環境変化は起こっていましたが、経営陣は依然として、従来の日本的雇用慣行による、組織の一体感醸成にフォーカスしてきた。人材を、管理の対象である資源(Human Resource)ととらえてきたのです。しかし、社会環境、経営状況が日夜変化する時代にあっては、状況に応じて必要な人的資本(Human Capital)を確保するシフトチェンジが必要でしょう。

日本の雇用慣行はまた、組織からはみ出される、あるいは遅れをとる個人をかわいそうだからと救っていく「かわいそう文化」を醸成し、意思決定に影響をもたらした話も聞こえてきます。これが、「経営戦略に紐づいた人材戦略」が進まない組織課題につなが

ってきたと考えます。安定性と均質性の高い組織が提供する居心地のよさを、私は「悪性安心感」と呼んでいます。長期雇用を否定はしませんが、予め長期雇用が約束されると、人は定年までの約40年の中で、自分の努力ベクトルを平準化させていってしまう。自分の能力を高めようというインセンティブが働かなくなります。

しかし、人的“資本”は、適切な環境と育成によって価値増殖が可能です。企業には、仕事を通じた体験価値を高める機会の提供が求められているのです。

曖昧な情報開示によるマッチングは時代遅れ

採用においても、具体的な体験価値の情報提供はますます重要になっています。終身雇用制度の崩壊が前提となっている今の学生は、「自分はこの組織でどう成長できるのか」を鋭く自問する様子もうかがえます。これまでのような、日本的雇用慣行による曖昧な情報開示での採用マッチングは、もはや時代遅れです。入社後にどんな人とどんな仕事をしてどんな成長機会が得られるのかは、入ってみなければわからない。明確に言語化がされないこのような採用慣習は、失われた20年(※)の根源的な原因の一つではないでしょうか。これは学生の勉学姿勢にも影を落とし、「勉強は会社に入ってからやればいい」という解釈が広がってしまった。大学時代に言語化能力を身につけるといふ、学生にとっての貴重な学習機会もおざなりになってきたと考えています。

一橋大学名誉教授
伊藤邦雄氏



一橋大学大学院商学研究科教授、中央大学大学院戦略経営研究科特任教授などを経て現職。「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」座長。

詳細な情報開示は、企業の自己理解が前提となります。企業は従業員体験価値を構成する6つの要素(下・左図)を整理し、自社の社会に対する存在意義とは何かを自問し続けなくてはならない。自己省察能力が必要となるでしょう。

囲い込みから選び・選ばれる関係へ

これからの人と組織は、継続性を是とした「囲い込み」ではなく、人材流動化を前提とした「選び・選ばれる」関係性を目指すべきです。兼業・副業の推進により、さまざまな組織の人と仕事をする機会が増え、自身が所属する組織への客観視が進んでいます。今の仕事と一見関係のないことでも、異なる価値観や違和感に触れ、相手との対話が生まれれば、その多様な経験が新たなビジネスの発想をもたらす豊かな想像力につながっていきます。

多様な経験を許容し、個人の学ぶ姿勢を後押しする組織は、個人に対して、選ばれるために自分を向上させようというインセンティブを生み出します。お互いの価値を認め合う企業と従業員との対話の関係が、これからの企業価値を高めていくことにつながるのです。

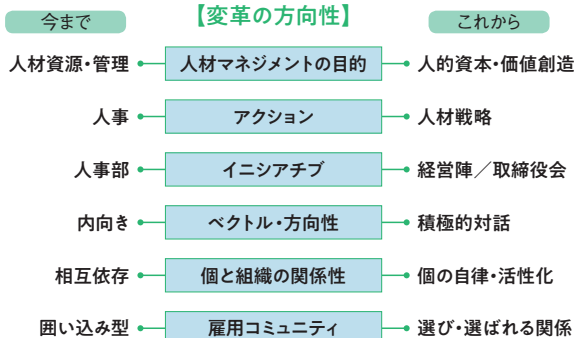
※1990年代初頭のバブル崩壊後、20年以上にわたる経済の停滞を指す

【従業員体験価値を構成する6つの要素】

パーパス(Purpose)	何のためにこの会社で働くのか
インスパイア(Inspire)	企業のバリュー(価値規範)が社員の成長にどう生きるのか
ピープル(People)	どういう人と働いてどんな刺激が受けられるのか
ワーク(Work)	どのような仕事を任されるのか、経験できるのか
トータルリワーズ(Total Rewards)	自己成長と自己実現の機会がどれくらいあるのか
トラスト(Trust)	経営陣と従業員間の相互信頼関係はどれくらい築けているのか

学生も企業も、これらを自問し言語化することが肝要になる

【変革の方向性】



1 企業の採用活動

2021年卒採用における、企業の採用計画に対する充足状況や内定出し人数は？

採用数充足企業は56.0%。半数を上回る

Part2からは、コロナ禍での実施となった2021年卒の採用・就職活動について紹介する。企業における2020年12月時点での21年卒の採用数は、「計画通り」が38.9%。「計画より若干多い」(14.6%)、「計画よりかなり多い」(2.4%)を合わせた採用数充足企業の割合は56.0%と半数を上回り、前年(45.7%)から10.3ポイント増加した(グラフ①)。また、「計画より若干少ない」(30.8%)、「計画よりかなり少ない」(10.1%)、「現在選考中につき、未定」(2.5%)を合わせた採用数未充足企業の割合は43.4%だった。

従業員規模別に見ると(表③)、「1000~4999人」「5000人以上」企業では充足企業の割合が6割を超え、そのほかすべての規模で5割を超えた。また、地域別に見ると、「北海道・東北」「中国・四国」「九州」を合わせた「その他地域」における充足率が54.5%で、20年卒の40.2%から大幅に増加した。

また、コロナ禍で導入が進んだWeb面接の実施有無別に見ると、実施企業においては充足企業が60.0%、非実施企業においては46.8%で差が見られた。

採用数が「計画より若干多い」「計画よりかなり多い」と回答した企業にその理由を聞いたところ、最も多かったのは、「内定辞退が予定より少なかった」で45.8%

(グラフ②)。前年と比較すると、「選考応募者が予定より多かった」(32.4%)が13.5ポイント増加している。

一方、採用数が「計画より若干少ない」「計画よりかなり少ない」と回答した企業において、理由として最も多かったのは、「内定辞退が予定より多かった」で36.1%(複数回答)。前年と比較すると、「事業方針等が変更になり、採用人数を減らした」(24.4%)が18.9ポイント増加しており、コロナ禍で当初の計画数から下方修正した様子が見える。

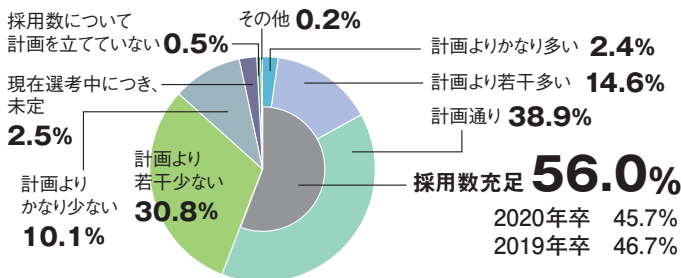
採用予定数を100とした場合の内定人数も前年から増加

採用計画に対する充足状況を、別の

企業

採用目標数を充足できた企業が半数を超えた

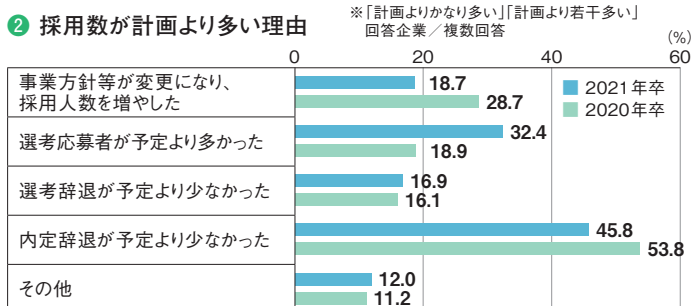
① 採用計画に対する充足状況 ※2021年卒採用実施企業/単一回答



「計画通り」「若干多い」「かなり多い」を合わせた採用数充足企業は56.0%。「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43.4%。

企業

採用数が計画よりも多い理由として「応募者が予定より多かった」が増加



「選考応募者が予定より多かった」が32.4%で前年より13.5ポイント増加。特に「5000人以上」企業においては50.0%と他規模に比べて高かった。

企業

従業員規模1000人以上の企業で充足企業が6割を超える

③ 2021年卒の12月時点での採用数充足状況

※2021年卒採用実施企業/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	56.0%	43.4%

従業員規模別	充足	未充足
300人未満	54.2%	44.0%
300~999人	53.1%	46.7%
1000~4999人	60.7%	39.3%
5000人以上	62.5%	37.5%

地域別	充足	未充足
北海道・東北	47.6%	50.0%
関東	57.9%	41.5%
中部・東海	51.9%	47.3%
関西	57.9%	41.7%
中国・四国	59.8%	40.2%
九州	56.8%	43.2%

Web面接実施別	充足	未充足
実施	60.0%	39.8%
非実施	46.8%	51.5%

従業員規模別に見ると、すべての規模で充足企業が半数を上回り、中でも1000人以上規模では6割を超えた。地域別に見ると、「北海道・東北」は充足企業が半数を下回ったが、6地域全てにおいて前年よりも充足企業の割合が高く、充足状況の改善が見える。



視点から見てみる。企業に採用予定数や内定出し人数などを聞き、「採用予定数を100」とした場合の「内定出し人数」「内定辞退人数」「内定人数」を算出したところ(グラフ④)、「内定出し人数」は156.6で、20年卒の175.0から減少し、「内定辞退人数」も56.6と20年卒の83.1から減少した。

一方、「内定人数」は96.8と20年卒の89.5から増加して100に近づき、20年卒に比べて採用計画に対して充足している様子が見受けられる。

従業員規模別に見ると(表⑤)、サンプル数が少ないため参考値だが、「5000人以上」企業で内定人数が103.8と100を超えた。

オンライン社長面談で学生を動機づけ。選考離脱抑制、内定承諾率改善につながった



アイジュー工業株式会社
嶋貫 孝氏

最終面接を延期することで生じる学生の不安を、社長面談で払拭

3月以降の説明会はほとんどをオンラインで実施。ただ、選考はできるだけ対面で行いたかったため、遠方の学生のみ一部の面接をオンラインで行い、4月に予定していた役員との最終面接は緊急事態宣言が解除されるまで延期に。延期によって生じ得る学生の志望度低下や選考離脱、「業績悪化で採用しないのでは?」といった懸念を払拭するため、当初の最終面接予定日に、学生と社長とで個別に15分ずつ、オンライン面談を行いました。

社長からは、問題なく事業を継続している採用も予定通り行うことや、直接会える

の楽しみに待っていることを伝達。結果、5・6月の最終面接には面談参加者6名全員が参加。最終的には内々定者7名中5名が承諾し、承諾率71%と20年卒の40%から大きく改善、採用目標数も達成しました。また、近年期待通りに採用できていなかった理系学生も3名採用できました。

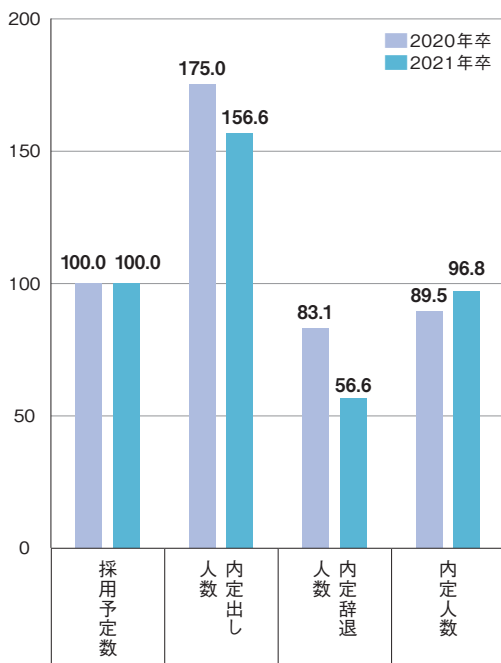
以前より商談用にWeb会議ツールを導入していましたが、採用での活用ノウハウは手探りで蓄積。説明会は2人で会話しながら進めれば社員間の雰囲気や垣間見えてもらえるなど、得られた知見を22年卒採用にも活かしていく予定です。

企業

採用予定数を100としたときの内定人数が100に近づく

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

※2021年卒の採用予定数、面接人数、内定出し人数、内定辞退人数、内定人数の全回答企業/実数回答



採用予定数を100としたときの内定人数は96.8となり、100に近づいた。また、それぞれの数値から、採用予定数の約1.57倍の学生に内定を出し、そのうちおよそ3.5割が辞退したという計算になる。

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

※2021年卒の採用予定数、面接人数、内定出し人数、内定辞退人数、内定人数の全回答企業/実数回答

	内定出し人数	内定辞退人数	内定人数
全体	156.6	56.6	96.8
従業員規模別			
300人未満	151.7	51.0	98.2
300～999人	150.9	56.8	92.9
1000～4999人	153.9	52.6	96.8
5000人以上	179.3	71.9	103.8
地域別			
北海道・東北	140.5	58.9	82.6
関東	161.0	55.4	102.1
中部・東海	151.5	59.0	91.3
関西	163.6	59.7	98.3
中国・四国	150.0	55.9	90.6
九州	142.4	51.6	87.9

地域別に見ると、採用予定数を100とした場合の内定人数が高いのは、「関東」(102.1)、「関西」(98.3)など。一方、「北海道・東北」においては、内定出し人数に対する内定辞退人数が4割超と他地域よりも高く、採用予定数を100とした場合の内定人数は82.6と最も低かった。

② インターンシップと採用・就職活動

インターンシップの実施率や目的、採用・就職活動との関係は？ ※インターンシップには1日の仕事体験型も含む

インターンシップの Web実施が増加

インターンシップの実施状況と採用・就職活動との関係について見てみる。

インターンシップ実施経験のある企業のうち、2021年卒対象に直面でのインターンシップを実施した企業は79.7%、Webで実施した企業は17.5%だった(グラフ①)。また、22年卒対象に直面で実施(実施予定含む)する企業は57.4%で、前年卒対象から22.3ポイント減少した。一方、Webで実施(実施予定含む)する企業は54.0%と、前年卒対象から36.5ポイント増加し、半数を超えた。コロナ禍により、直面での実施に制約を受けてい

る影響が見てとれる。なお、22年卒対象のプログラム内容は、対面は「職場や工場の見学」(58.8%)が、Webは「通常業務ではなく別の課題やプロジェクト」(56.8%)が最も多かった(複数回答)。

受け入れ人数の平均値を21年卒と22年卒と比較すると、対面実施は21年卒が98.5人、22年卒が57.9人で40.6人減少。Web実施は21年卒が122.0人、22年卒が146.7人で24.6人増加した。

一方、学生の参加率は15年卒から上昇を続け、21年卒では70.8%と20年卒(62.2%)から8.6ポイント増加(グラフ②)。インターンシップに参加することがさらに一般化していることが分かる。大学・大学院生別に見ると、大学生の参加率は

70.1%、大学院生は76.7%。理系女性(83.2%)、文系女性(76.0%)、理系男性(66.8%)、文系男性(63.3%)の順に高かった。また、地域別に見ると、「北海道・東北」「関東」「近畿」で7割を超えている一方、「九州・沖縄」は60.7%で最も低かった。

平均参加社数は5.79社で、20年卒(4.53社)から1.26社増加した。具体的な社数は、「6社以上」が最も多く29.8%。次に、「1社」(17.7%)、「2社」(17.0%)「3社」(15.7%)が続いた。

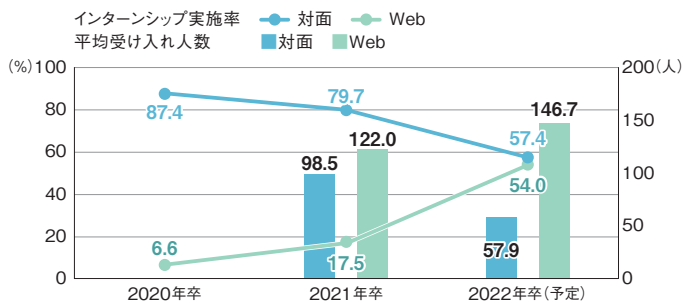
インターンシップ実施企業の約3割が採用を目的に

次に、21年卒対象のインターンシップ

企業

インターンシップをWebで実施した企業は2割弱だが、22年卒向けでは5割を超える

① インターンシップ実施の割合と平均受け入れ人数 ※1

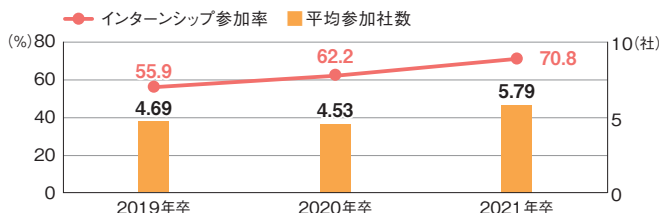


21年卒対象のインターンシップをWebで実施した企業は17.5%で、20年卒から10.9ポイント増加。対面で実施した企業は79.7%だったが、20年卒から7.7ポイント減少した。

学生

21年卒の約7割がインターンシップに参加

② インターンシップ参加の割合と平均参加社数 ※2



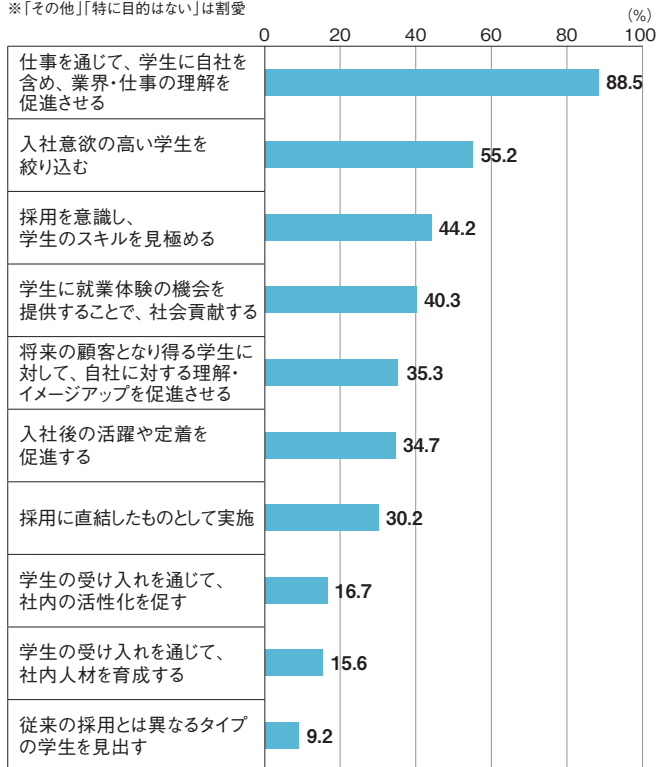
21年卒について、参加率を内定取得経験の有無別に見ると、内定取得経験のある学生の参加率は74.1%、取得経験なしの学生の参加率は50.3%と差が見られた。

企業

21年卒対象の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

③ 2021年卒対象のインターンシップの実施目的

※2021年卒対象インターンシップ実施企業/複数回答
※「その他」[特に目的はない]は割愛



「入社意欲の高い学生を絞り込む」(55.2%)、「採用を意識し、学生のスキルを見極める」(44.2%)など、採用を意識した目的が上位に入っている。

※1 実施割合：インターンシップ実施経験あり企業/単一回答、受け入れ人数：該当卒年対象インターンシップ実施企業/複数回答
※2 参加割合：学生全体/単一回答、参加社数：インターンシップ参加者/複数回答



を実施した企業に実施目的を聞いたところ、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88.5%。次に、「入社意欲の高い学生を絞り込む」(55.2%)、「採用を意識し、学生のスキルを見極める」(44.2%)、「学生に就業体験の機会を提供することで、社会貢献する」(40.3%)が続き、採用を意識した目的が上位に入った(P10・グラフ③)。

インターンシップと採用選考の関係をさらに詳しく見てみる。

21年卒採用および21年卒対象のインターンシップを実施した企業に、内定者のインターンシップ参加状況を聞いたところ(グラフ④)、内定者の中に自社インタ

ーンシップ参加者が「いた」企業は82.5%で、20年卒(77.5%)から5.0ポイント増加した。また、インターンシップを「そもそも採用を目的として実施」している企業の割合は42.3%で、こちらも、20年卒(30.5%)から11.8ポイント増加。採用を目的にインターンシップを実施する企業の割合は年々増加傾向が見られる。

次に、採用数における自社インターンシップ参加者の割合を聞いたところ、平均30.3%で、前年(23.4%)から6.9ポイント増加した(表⑥)。サンプル数が少ないため参考値ではあるが、従業員規模別に見ると、「5000人以上」企業(平均33.8%)と「300人未満」企業(平均33.0%)、地域別に見ると、「北海道・東

北」(平均40.1%)などで他規模・他地域に比べて高い割合となった。

約4割がインターンシップ参加企業に入社予定

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39.5%(グラフ⑤)。「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(25.3%)と合わせると64.8%で、前年(69.1%)より4.3ポイント減少。「まったく異なる業種の企業に入社する予定」の学生は34.8%で、前年(30.7%)より4.1ポイント増加した。

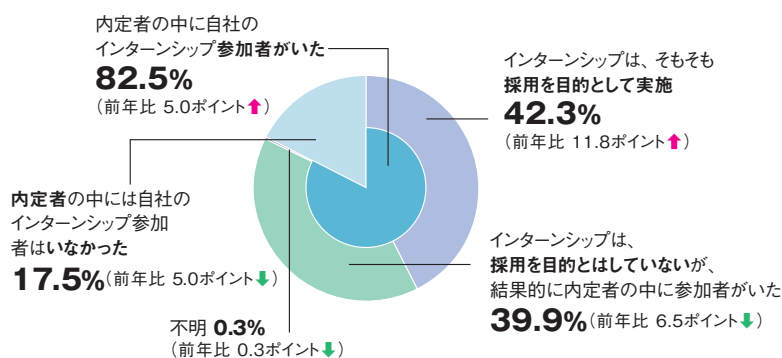
企業

8割を超える企業で、内定者に自社のインターンシップ参加者が

学生

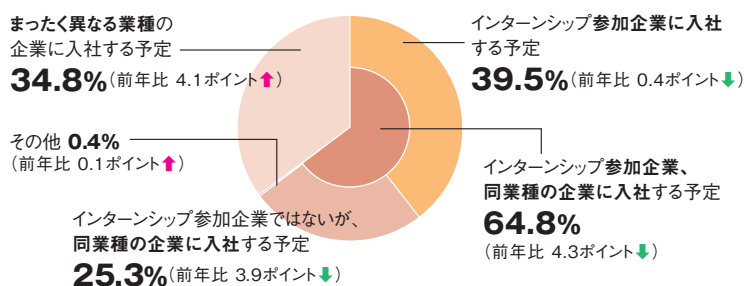
④ 内定者のインターンシップ参加状況

※2021年採用実施かつ2021年卒対象インターンシップ実施企業/単一回答



⑤ インターンシップ参加企業への入社予定状況

※2021年卒/インターンシップ参加者・就職先確定者/単一回答



内定者の中に自社の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、18年卒の70.6%から3年で10ポイント以上増加した。

企業

採用数のおよそ3割がインターンシップ参加者

⑥ 2021年卒採用数における自社インターンシップ参加者の割合

※2021年採用実施かつ2021年卒対象インターンシップ実施企業/実数回答

	平均値
全体	30.3%

従業員規模別	
300人未満	33.0%
300～999人	29.2%
1000～4999人	28.0%
5000人以上	33.8%

地域別	
北海道・東北	40.1%
関東	30.6%
中部・東海	28.3%
関西	28.7%
中国・四国	30.8%
九州	24.2%

参考値ではあるが、従業員規模別に見ると、「5000人以上」企業において平均33.8%と他規模に比べて高かった。また、地域別に見ると、「北海道・東北」の平均40.1%が最も高く、「九州」の24.2%が最も低かった。

③ 企業の採用スケジュール、費用、Web化への課題

企業の選考スケジュールや、採用活動コスト、Web化の課題は？

Web面接実施・非実施で 内々定・内定開始時期に差

企業の2021年卒採用の活動実態を、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、「2020年3月」とした企業が最も多く、43.6%。一方、2月以前に開始した企業は41.5%で、前年(37.5%)から4.0ポイント増加した。

「自社説明会・セミナー」は、対面、Webとも「3月」に開始した企業が最も多かった(それぞれ49.4%、43.7%)。Webでの自社説明会・セミナーを「4月」に開始した企業は15.8%、「5月」8.7%、「6月」5.3%で、Web開催に取り組んだ

企業が一定数あったことがうかがえる。

「面接」は、対面での面接を5月までに開始した企業は66.2%で、前年(76.8%)より10.6ポイント減少。一方、「6月」は15.0%と前年(7.7%)より7.3ポイント増加し、緊急事態宣言の期間に影響を受けたことがうかがえる。また、Webでの面接を5月までに開始した企業は72.1%で、前年(47.3%)から24.8ポイント増と大きく増加。対面よりもWebでの面接の開始が先行していたことが分かる。なお、実施形態は「対面・Web両方実施」が65.1%、「対面のみ実施」が29.1%、「Webのみ実施」が4.7%で、7割近くがWebでの面接を行っていた。

「内々定・内定出し」は、3月までに開

始した企業が24.9%で前年(19.2%)より高かったが、5月までに開始した企業は51.8%と前年(58.8%)より減少。コロナ禍で採用スケジュールが後ろ倒しになった影響が見える。また、5月までに開始した累計をWebでの面接の実施有無別に見ると、実施企業は55.5%、非実施企業42.5%と差が見られた。

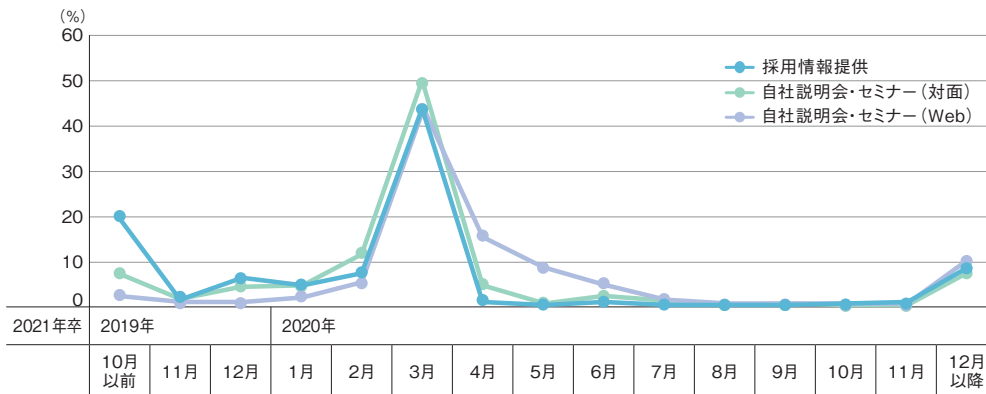
「Web化への対応」を 課題に挙げる企業が約4割

20年卒採用と比較した「採用活動に費やす総費用」の増減を聞いたところ、「増えた」と回答した企業は20.9%。「減った」は33.5%、「同じ」は45.6%だった(グラフ②)。「Web化対応に伴う採用活動

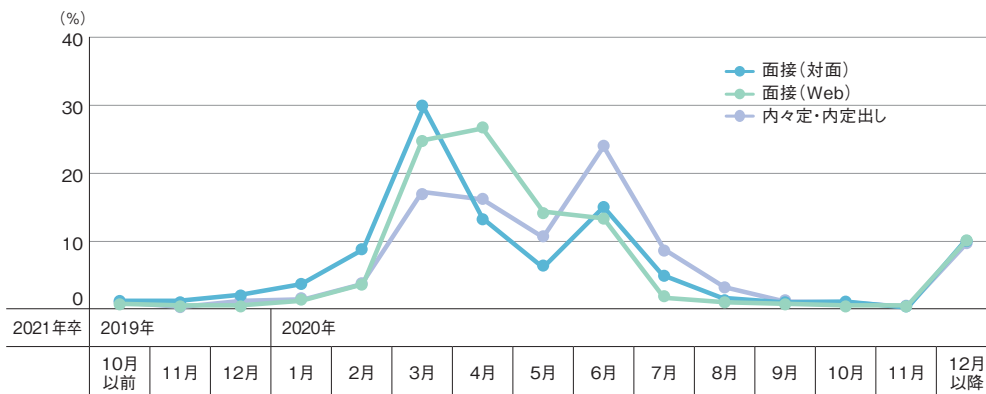
企業

約7割が、5月までにWebでの面接を開始。
対面での面接開始企業の割合を上回る

① 採用活動プロセスごとの開始時期 ※2021年卒採用実施企業/それぞれ実数回答



「自社説明会・セミナー」は、対面、Webとも「3月」に開始した企業が最も多かった。ただし、対面での自社説明会・セミナーを「4月」に開始した企業は5.1%で、例年に比べて低かった。また、「面接」の開始時期は、対面は「3月」が最も多く29.9%。一方、Webは「4月」が最も多く26.7%だった。「内々定・内定出し」の開始時期は「6月」が最も多く、24.0%だった。





の総費用」の増減については、「増えた」が46.3%と半数近くに上った(グラフ③)。採用活動プロセスのWeb化への対応に関しては、約4割が新卒採用を実施する上での課題に挙げている(複数回答)。中でも金融業の約4割が、「重要度が特に高い課題」に選んでおり(※)25項目中最上位だった。「採用プロセスのWeb化への対応」を課題に挙げた企業に対し、具体的な課題を聞いたところ、最も多かったのが「ノウハウ」で63.3%。次に「社内の環境・設備」(61.0%)、「自社の魅力の伝達」(52.8%)が続いた(グラフ④)。このような環境下で、山形大学では地域企業を集めてWeb対応セミナーを実施。地域の産学が協働する動きも見られた。

※25項目から上位3つまで選択可能

仕組みの工夫と人事の役割分担でWeb面接の円滑な進行を実現

オンラインでは伝わりやすい表情の変化が採否判断に影響しすぎないように工夫

説明会と選考過程を全てオンライン化。グループワークや集団面接をWebで再現するのは難しいと判断し(2021年卒※)、計4回の個人面接で内定出しを行いました。

特に工夫が必要だったのは、学生1名と社長を含む役員4名で行う最終面接です。在宅勤務中の役員と、1日最大20名程度の学生との面接を円滑に行うために、人事部長を含めた人事スタッフ3名で後方支援チームを結成。人事部長は面接に同席して終了時期を残りの2名に報告、1名は学生のアテンド、もう1名は司令塔役を担当しました。学生ごとに「待機室」と「面接

室」にあたる2つのURLを知らせ、「待機室」で注意事項の伝達と接続状況確認を行ったのち、司令塔役からの指示を受けて「面接室」に誘導。司令塔役は、役員にも次の面接室のURLを指示します。この仕組みでトラブルなく進行できました。

個人面接の回数増で、一人ひとりとのコミュニケーション量はむしろ増えたかもしれません。ただ、対面よりも表情の変化に注意が向き、緊張や動揺が見えやすいため、その採用可否への影響を取り除くべく、面接担当者には事前にWeb面接の特徴と評価に反映すべきでない点を伝えました。



小林製薬株式会社
原 菜氏

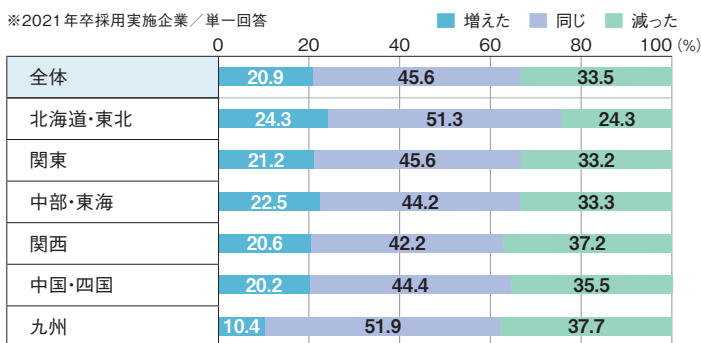
※2022年卒では、グループワークも含めフルオンライン化を予定

企業

約3割で採用活動の総費用が減少。
Web化対応に伴う費用は約46%で増加

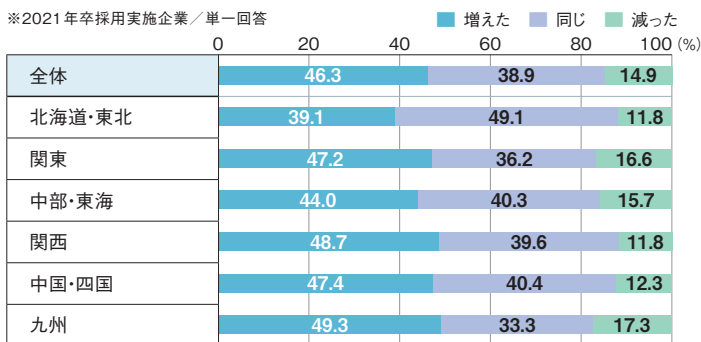
② 2020年卒と比較した「採用活動に費やす総費用」

※2021年卒採用実施企業/単一回答



③ 2020年卒と比較した「Web化対応に伴う採用活動の総費用」

※2021年卒採用実施企業/単一回答



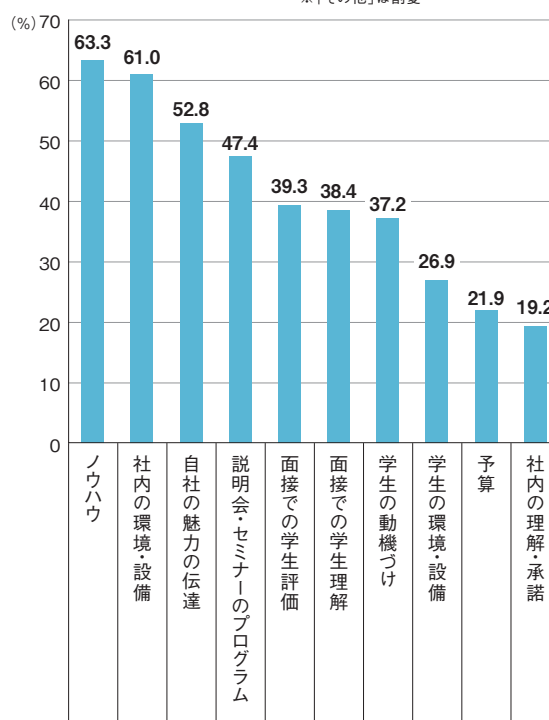
20年卒と比較して、「採用活動に費やす総費用」が「減った」と回答した企業は33.5%。また、「Web化対応に伴う採用活動の総費用」は「増えた」と回答した企業が46.3%。地域別に見ると、「九州」(49.3%)、「関西」(48.7%)の順で高かった。

企業

Web化への対応課題は「ノウハウ」「社内環境・設備」など

④ Web化への対応課題

※採用課題に「採用活動のWeb化への対応」選択企業/複数回答
※「その他」は割愛



上位2つが「ノウハウ」(63.3%)と「社内の環境・設備」(61.0%)で、Web化に欠かせないインフラなどに課題を抱える企業が6割を超えた。そのあとに、内容充実・質向上のための課題が続いた。

④ 学生の進路、就職活動プロセス実施状況

学生の進路決定状況や、入社先への納得度、活動期間は？

8割が民間企業に就職、5割が第1志望群に入社予定

民間企業等を対象に就職活動を行った学生のうち、2020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87.2%（グラフ①）。コロナ禍で採用人数の減少も見られたが、20年卒（87.7%）と同水準だった。一方、「まだ確定している進路はない」は7.5%で、前年（5.1%）からわずかに増加した。

就職先が確定している学生のうち、当初からの第1志望群に入社予定の学生は50.5%で、前年（52.8%）と同水準だった。1社以上内定を取得した学生の平均取得社数は2.17社で、18年卒の

2.54社から年々減少している（グラフ②）。

「就職活動開始当初に不安だったこと」と「実際に困ったこと」を聞いたところ（※）、いずれも、「就職したいと思える企業や組織等から内定が得られるかどうか」を挙げる学生が最も多かった（それぞれ86.8%、77.9%）。20年卒に比べて大きく増えたのは、「就職活動中の景気動向によって不利になる」で、就職活動開始当初の不安として65.5%（前年比18.6ポイント増）が、就職活動中に実際に困ったこととして68.0%（前年比36.4ポイント増）が挙げていた。

就職先が確定している学生に入社予定企業等に就職することを納得しているか聞いたところ、「あてはまる」（33.1%）、

「どちらかというあてはまる」（44.7%）を合わせた「あてはまる・計」は77.8%（グラフ③）。景気動向への不安やコロナ禍であるにもかかわらず、前年（75.4%）から2.4ポイント増加した。インターンシップ参加経験別に見ると、「インターンシップ参加経験あり」の「あてはまる・計」は81.7%、「インターンシップ参加経験なし」の「あてはまる・計」は66.8%と、参加経験のある学生の方が納得している割合が高かった。

活動開始時期は前倒し傾向

次に、活動時期・期間について見る。

就職活動の開始時期は、卒業年次前年の「6月以前」が26.1%で、20年卒

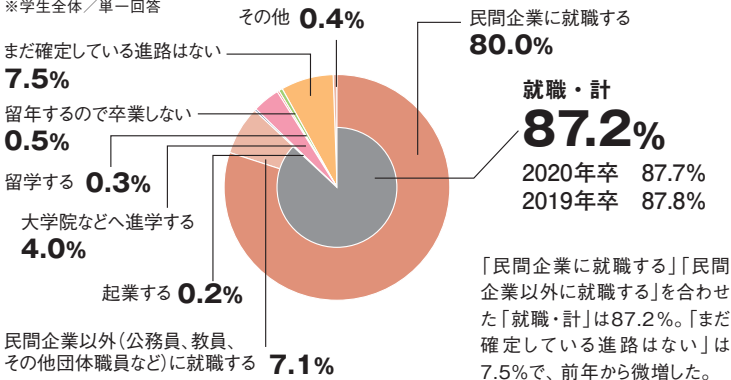
※就職活動状況調査2021年卒（2020年5月実施）

学生

約87%の学生が就職先を確定

① 卒業後の進路確定状況（2020年11月時点）

※学生全体／単一回答

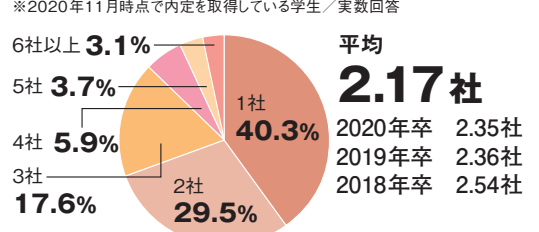


学生

約6割が複数の企業から内定を取得

② 内定を取得した企業数

※2020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59.8%。20年卒は59.6%、19年卒は60.1%、18年卒は59.5%で、ここ4年ほど約6割で推移している。

学生

約78%が、入社予定企業へ就職することに納得

③ 入社予定企業・組織等へ就職することへの「納得している」度合い ※就職先確定者／単一回答

■ あてはまる ■ どちらかというあてはまる □ どちらともいえない ■ どちらかというあてはまらない ■ あてはまらない

納得している	← あてはまる →				あてはまらない → (%)	
	あてはまる	どちらかというあてはまる	どちらともいえない	どちらかというあてはまらない	あてはまらない・計	あてはまらない・計
2021年卒	33.1	44.7	17.4	3.3	77.8%	4.8%
2020年卒	31.3	44.1	19.6	3.8	75.4%	5.1%
2019年卒	25.7	41.7	24.4	5.9	67.4%	8.3%

入社予定企業等に就職することに「納得している」度合いは年々高まっている。なお、就職活動開始当初の志望度別に見ると、「当初からの第1志望群」に入社予定の学生の「あてはまる・計」は82.9%で前年並み。「当初は第2志望以下の志望群」の「あてはまる・計」は79.4%で、前年（71.2%）から8.2ポイント増加した。



(17.9%)から8.2ポイント増加した(グラフ④)。卒業年次前年の2月までの累計は76.2%で、20年卒(65.8%)から10.4ポイント増加しており、前倒し傾向が見られる。

実質活動期間は平均7.80カ月で、20年卒(平均6.38カ月)より1.42カ月長かった(表⑤)。ここ3カ年で見ると、年々長くなっている。インターンシップ参加経験の有無別に見ると、インターンシップ参加経験がある学生は平均8.39カ月、ない学生は平均6.15カ月と、参加経験のある学生の方が長かった。

約半数が面接、内定後の面談の対面実施を希望

次に、活動プロセスの手段などについて見る。

就職先が確定した学生に、就職活動の各プロセスにおけるWeb・対面での実施経験を聞いたところ、「Web・対面どちらも実施」したのは、「個別企業・各種団体等の説明会・セミナー」では64.8%、「面接選考」では71.5%、「内定後の面談」では45.0%だった(表⑥)。

各プロセスにおいて「Web・対面どちらも実施」経験のある学生に、Webと対面のどちらがよいか聞いたところ、「個別企業・各種団体等の説明会・セミナー」は「Webの方がよい・計(*)」が55.8%、「面接選考」は「対面の方がよい・計(*)」が53.7%、「内定後の面談」は「対面の方がよい・計(*)」が56.4%だった。「面接選考」や「内定後の面談」について「対

面の方がよい」と回答した学生からは、Webで実施する際の通信環境・機材の問題や、「対面の方が自分を分かってもらえる」「対面の方が企業の雰囲気をつかみやすい」などの理由が挙げられた。

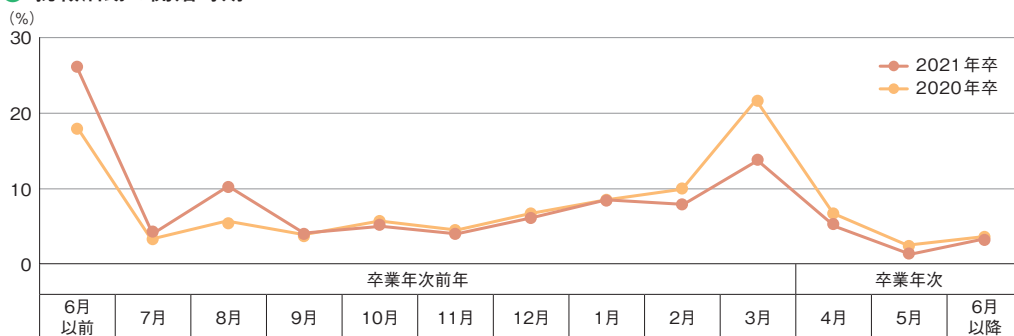
また、学生が応募した、または応募予定の企業の採用活動の方法・形態について聞いたところ、最も多かったのは「誰でもエントリー可能な採用」で81.0%。次に、「長期(1カ月以上)、または短期(1カ月未満)インターンシップからの採用」(25.0%)、「人材紹介サービスを通じた採用」(14.5%)が続いた(複数回答)。インターンシップからの採用は、19年卒では22.0%、20年卒では22.2%で、徐々に増えている。

※「よい」「どちらかというどよい」の合計

学生

約26%が卒業年次前年の6月以前に活動を開始

④ 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」に開始した学生は、26.1%。属性別に見ると、「理系・女性」(33.2%)、「理系・男性」(27.4%)、「文系・女性」(24.8%)、「文系・男性」(22.8%)の順に開始割合が高かった。

学生

実質活動期間は、平均7.80カ月

⑤ 実質活動期間の平均 ※就職先確定者/実数回答

	2019年卒	2020年卒	2021年卒
学生全体	6.22カ月	6.38カ月	7.80カ月
インターンシップ参加経験			
あり	6.83カ月	7.04カ月	8.39カ月
なし	5.39カ月	5.18カ月	6.15カ月

学生全体で見ると、年々長くなっている。また、インターンシップ参加経験別に見ると、ここ3カ年を見ても、インターンシップ参加経験のある学生は、ない学生に比べて実質活動期間が長い傾向にある。

学生

約7割が、面接選考をWeb・対面どちらも経験

⑥ 就職活動プロセスのWeb・対面実施率 ※就職先確定者/単一回答

	Webのみ実施	Web・対面どちらも実施	対面のみ実施
個別企業・各種団体等の説明会・セミナー	10.8%	64.8%	24.3%
面接選考	9.1%	71.5%	19.3%
内定後の面談	28.4%	45.0%	26.6%

いずれの項目も「Web・対面どちらも実施」が最も多かった。「内定後の面談」については、「Webのみ実施」が28.4%、「対面のみ実施」が26.6%と、企業によって方法が分かれていたことがうかがえる。

5 学生の行動量、志向の変化

学生の活動プロセスごとの行動量や、志向は？

Webでの活動の 実施率・量が増加

2021年卒学生の就職活動について、活動プロセスごとの実施状況を20年卒と比較した(表①)。各プロセスの実施率は、「OB・OGなど社会人の先輩を訪問する」「大学で開催される合同説明会・セミナーに参加する」の2項目と前年未聴取の2項目を除き増加または横ばいとなった。

個別のプロセスを見ると、「個別企業・各種団体等の説明会・セミナー」のうち、「対面(社内、会場など)で開催されるものに参加する」の参加社数は平均7.80社と、前年(平均11.25社)から3.45社減少。一方で、「Web上で開催されるもの」に参

加する」の参加社数は平均10.06社で、前年(4.60社)から5.46社増加した。

また、「プレントリー(採用情報・資料の請求、企業への個人情報提供)をする」の実施社数は平均27.54社。近年減少傾向であったが、前年(平均24.79社)から2.75社増加した。「適性検査・筆記試験を受ける」の実施社数も、平均9.83社と、前年(平均8.36社)から1.47社増加した。全体の傾向として、対面の活動の参加社数が減少、書類提出や適性検査・筆記試験受検の参加社数が増加、Webでの活動の参加社数が増加と、オンライン形式の活動を中心に行動量が増え、コロナ禍で先行きが不透明な中でも学生が懸命に活動した様子がかえる。

かえる。

活動にかかった金額の 平均は8万8923円

次に、就職活動にかかった金額について見てみる。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8万8923円(P17・表②)。20年卒(12万8890円)から約4万円減少した。地域別に見ると、全ての地域で減少している。最も減少幅が大きかったのは「九州」で、20年卒の15万6989円から約6.5万円減の9万2717円だった。次に減少幅が大きかったのは、「中部」で約4.9万円、「北海道・東北」も約4.6万円の減少だった。

学生

Web上での就職活動プロセスや、プレントリー、適性検査・筆記試験の実施量が増加

① 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2020年卒との差(ポイント)

	実施率 (%)		平均数 (実施者ベース)		
	2021年卒 / 2020年卒	n=2111 / n=1904	①2021年卒	②2020年卒	①-②
就職に関する情報を収集する		86.8 (3.6)			
OB・OGなど社会人の先輩を訪問する		17.1 (-2.9)	n=362 2.74 社 4.12 人	n=381 3.06 社 4.41 人	-0.32 社 -0.29 人
リクレーターと接触する		21.0 (-)	n=444 3.08 社 4.76 人	n=400 3.38 社 5.11 人	-0.30 社 -0.35 人
プレントリー(採用情報・資料の請求、企業への個人情報提供)をする		45.3 (3.5)	n=956 27.54 社	n=797 24.79 社	2.75 社
大学で開催される合同説明会・セミナーに参加する		37.2 (-3.4)	n=785 3.12 回	n=773 3.48 回	-0.36 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		41.2 (2.3)	n=870 4.00 回	n=741 4.46 回	-0.46 回
個別企業・各種団体等の説明会・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	34.7 (0.2)	n=732 7.80 社	n=658 11.25 社	-3.45 社
	Web上で開催されるものに参加する	29.6 (10.7)	n=624 10.06 社	n=360 4.60 社	5.46 社
エントリーシートなどの書類を提出する		61.9 (7.2)	n=1306 14.75 社	n=1042 12.36 社	2.39 社
選考のための動画を提出する ※1		21.9	n=463 2.82 社		
適性検査・筆記試験を受ける		58.5 (8.1)	n=1235 9.83 社	n=960 8.36 社	1.47 社
面接選考	対面での面接選考を受ける ※2	57.1 (2.3)	n=1206 4.84 社	n=1044 7.84 社	-3.00 社
	Web上での面接選考を受ける ※1	50.9	n=1075 7.23 社		
内々定・内定を取得する		86.3 (0.9)	n=1821 2.17 社	n=1626 2.35 社	-0.18 社

ここ数年、活動量は減少傾向にあったが、「プレントリーをする」「エントリーシートなどの書類を提出する」、説明会・セミナーのうち「Web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」の平均参加社数が増加した。

※1：2021年卒調査より聴取 ※2：2020年卒調査では「面接など対面での選考を受ける」



就職活動費用の内訳を見ると、平均使用額が最も高かったのは、「公務員試験対策費」で9万3204円(使用率11.0%)。次に、「被服費」3万4360円(使用率88.7%)、「交通費」2万5567円(使用率89.4%)、「宿泊費」2万2467円(使用率14.3%)が続いた。どの項目も20年卒に比べると使用額が減少しているが、とりわけ、交通費は約2.4万円減少と、減少幅が大きかった。コロナ禍で就職活動のWeb化が進み、移動の機会が減少したことによると思われる。

キャンパス所在地域内での就職が増加

次に、学生が就職した「地域」について

て見てみる。大学キャンパスの所在地別に、その地域内に就職したか、地域外に就職したかを聞いたところ(グラフ⑤)、「首都圏※」のキャンパスに籍を置く学生の90.2%、「首都圏以外」のキャンパスに籍を置く学生の65.3%が、その地域内で就職していた。

ここ3カ年の変化を見ると、「首都圏」「首都圏以外」のどちらも、キャンパス所在地の地域内で就職する学生の割合の上昇傾向が見られる(首都圏:19年卒86.9%→21年卒90.2%、首都圏以外:19年卒59.2%→21年卒65.3%)。このような選択が増加している一方で、首都圏のキャンパスに籍を置く学生は、U・ターンではなく首都圏に残る選択をする

傾向にあることがうかがえる。

なお、首都圏出身の学生に対して、地方で働くことについての認識を聞いたところ、就職活動開始後の認識として、「働きたい」「どちらかという働きたい」を合わせた「働きたい・計」は29.2%、「働きたくない」「どちらかという働きたくない」を合わせた「働きたくない・計」は43.1%、「どちらともいえない」は27.7%という結果となった。「働きたい・計」についてここ3カ年の推移を見ると、19年卒は26.3%、20年卒は29.3%で、19年卒から21年卒で2.9ポイント増加しており、また、「働きたくない・計」も19年卒から21年卒で2.6ポイント減少していることから、地方で働く意向は増加傾向が見られる。

※東京、神奈川、千葉、埼玉の一部三県

学生

20年卒に比べて全ての項目でかかった費用が減少

② 就職活動にかかった平均金額

※平均金額の集計対象:各項目で「1円」以上を使用した大学生/実数回答
※使用率:「1円」以上を使用した大学生/それぞれ単一回答
※項目ごとの平均額のため、各項目の合計は「活動全体」の金額とは一致しない
※()内の数値は、平均金額の差(2021年卒-2020年卒)
(円)

	全体	交通費	被服費	宿泊費	飲食費	書籍費	公務員試験対策費	スキルアップ費用
平均金額(対前年差)	88,923 (-39,967)	25,567 (-23,900)	34,360 (-2,509)	22,467 (-4,592)	6,957 (-5,531)	4,913 (-784)	93,204 (-11,991)	17,398 (-6,449)
使用率		89.4%	88.7%	14.3%	66.4%	60.7%	11.0%	28.6%

活動全体にかかった費用も、内訳の各項目も、全て前年に比べて減少した。特に、交通費は、前年から約2万4000円減と、減少幅が大きかった。

(2021年卒 就職プロセス調査 6月12日時点調査)



Web説明会では、社員同士のやりとりに注目しました

●菓子メーカー内定・栄養学部

40社近くのWeb説明会を視聴しましたが、調べればわかることを説明する企業が多かったのが不満でした。社員インタビューで具体的な仕事内容やその人が目指していることを知れたり、社員同士の掛け合いから社風を垣間見られると、自分に合うかどうかを判断しやすかったです。4社から内定を得ましたが、学んできたことを活かそうと、面接担当者同士のやりとりから自分に合っていそうと感じた企業に決めました。

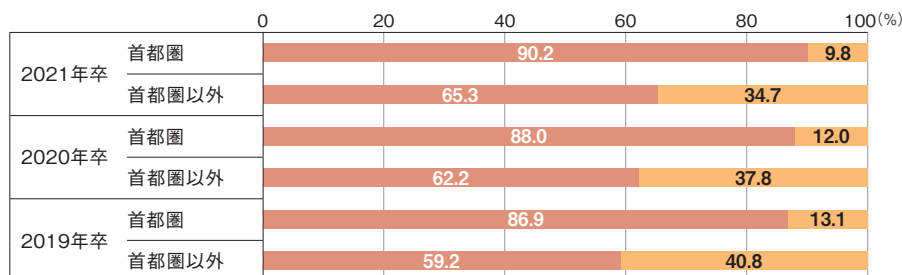
学生

19年卒と比べ、首都圏の学生の地域内就職は3.3ポイント増、首都圏以外の学生の地域内就職は6.1ポイント増

③ 大学キャンパス所在地別就職先所在地の経年変化

※就職先確定者/単一回答

■ 地域内就職者 ■ 地域外就職者



ここ3カ年でみると、首都圏のキャンパスに在籍し地域内で就職した学生の割合と、首都圏以外のキャンパスに在籍しその地域内で就職した学生の割合のいずれも微増している。

(大学生の就職状況調査 2021年卒)

自社の実態を率直に話してくれたことで信頼度UP

●飲食業界内定・商学部

オンライン面接で自分をうまく伝えきれなくてなかなか選考が進まず、6月に新たに検索して出会い、対面面接を重ねて内定を得たのが内定先です。社員の過重な負担や過去の不祥事への懸念を質問した際、具体的な改善策を挙げながら「全くないとは言えないが確実に良くなっている」と取りかわりに話してくださったことや、同様の意見を現場の複数の社員からも聞いたことで、信頼できる会社だと感じて入社を決めました。

6 新型コロナウイルス感染症の影響

新型コロナウイルス感染症が、採用・就職活動に与えた影響は？

選考時期の後ろ倒し、 選考のWeb化などが起こった

2021年卒の就職・採用活動は、新型コロナウイルス感染症の流行状況や、感染拡大防止に向けた政府方針などに影響を受けた。ここでは、この1年の動向と就職・採用活動への影響を見ていく。

まず、この1年の動向を振り返ると(図①)、20年1月に国内初の感染者が確認されて以降、感染は広がり続け、2月20日、リクルートキャリア(※)が『リクナビ2021』の合同企業説明会の中止を発表。2月26日には、政府からも全国的なスポーツ、文化イベント等の中止要請が出され、企業説明会はオンライン実施へと移

っていった。そして、4月7日に7都道府県に、4月16日には全国に緊急事態宣言が発出され、各都道府県で外出自粛要請が出されたことで、面接選考も、対面ではなくWebで実施する企業が増加。緊急事態宣言が解除されるまで対面での面接を見送る企業や、宣言の解除を待たずに内々定出しまでのプロセスを全てWebで行う企業など、企業も対応に追われ、対応方針もさまざまだった。

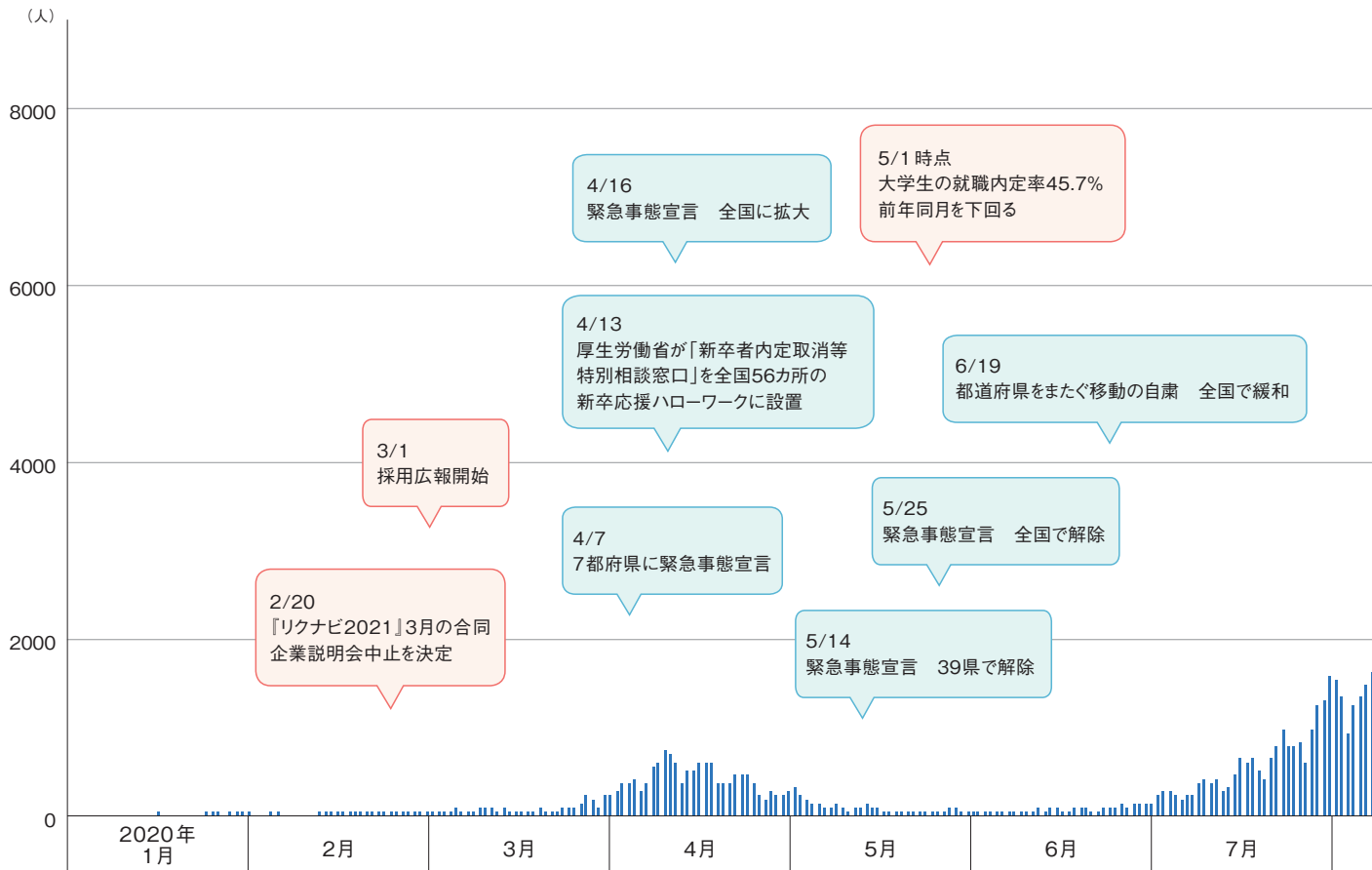
人事担当者に21年卒採用における新型コロナウイルスの影響の有無を聞いたところ、「影響はあった」と答えた企業は86.8%、「影響はない」と答えた企業は13.2%だった(P19・グラフ②)。学生においても、就職活動で「影響を受けた」と

答えた学生が61.5%おり(P19・グラフ③)、企業・学生の多くが影響を受けたことがうかがえる。具体的な影響として、学生からは「本社に訪問させていただく機会がなくなり、Web上でのものが多くなり、実際の企業の空気や働く環境が不透明になった」(静岡県・男性)、「受けたいと思っていた選考が中止になった」(岐阜県・女性)、などの声が挙がった。また、人事担当者に内定を取り消した学生がいたかどうか聞いたところ、「一部を取り消した」(13.4%)、「全員を取り消した」(2.1%)と回答。合計すると約15%に上った。

政府も企業の雇用維持および若年者雇用対策として、新型コロナウイルス感染症の影響で内定取り消しや入社時期

※2021年4月より事業統合でリクルートに変更

① 新型コロナウイルス感染症の国内発生状況と国の動向、採用・就職活動トピックス





の繰り下げにあった学生を対象とした新卒者内定取消等特別相談窓口を全国56カ所の新卒応援ハローワークに設置(4月13日発表)、日本経済団体連合会をはじめとした4つの経済団体に対する新卒者等の採用維持・促進に向けた配慮の要請(10月27日)などを行った。

このような影響や動きを経て、21年3月卒業時点の大学生(大学院生除く)の就職内定率は96.1%となり、前年同月と比べて0.7ポイント増加。5月時点から12月時点まで全ての調査月で前年を下回っていた状況から、最終的には前年と同水準という結果になった。

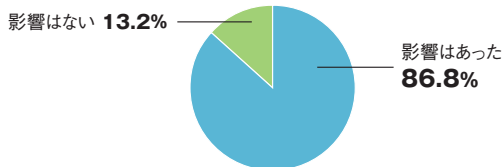
次ページでは、調査データをもとに、影響をより詳しく見ていく。

企業

約87%が、21年卒採用に新型コロナウイルスの「影響はあった」と回答

② 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



「影響はあった」回答企業のうち93.5%が、21年卒採用の活動プロセスを「全体的に」または「一部」見直したと回答した。

(第4回 人事担当者対象調査 3月時点)

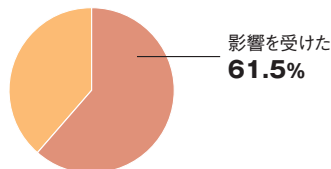
学生

約6割が就職活動において新型コロナウイルスの「影響を受けた」と回答

③ 就職活動において「新型コロナウイルス」の影響を受けたと回答した学生の割合

※就職活動を経験した学生/複数回答で聴取した中の「就職活動」の回答割合

※生活や学業、就職活動などにおいて「新型コロナウイルス」の影響を受けたものは、P21・グラフ⑥を参照



生活や学業、就職活動などの項目から新型コロナウイルスの影響を受けたものを複数回答で聴取した結果、61.5%が「就職活動」を選択した。

(大学生の就職状況調査 2021年卒)



10月27日の4大臣による経済団体への協力要請に伴い、11月20日、経済産業省は、日本の地方経済を牽引する「地域未来牽引企業」、世界で活躍する「グローバルニッチトップ企業」など選定企業のうち、20年度新卒採用を継続する地方の中堅・中小企業503社を「新卒採用継続企業」として公表。

10/27 新卒者等の採用維持・促進に向けて、厚生労働大臣ら4大臣が経済団体に協力を要請

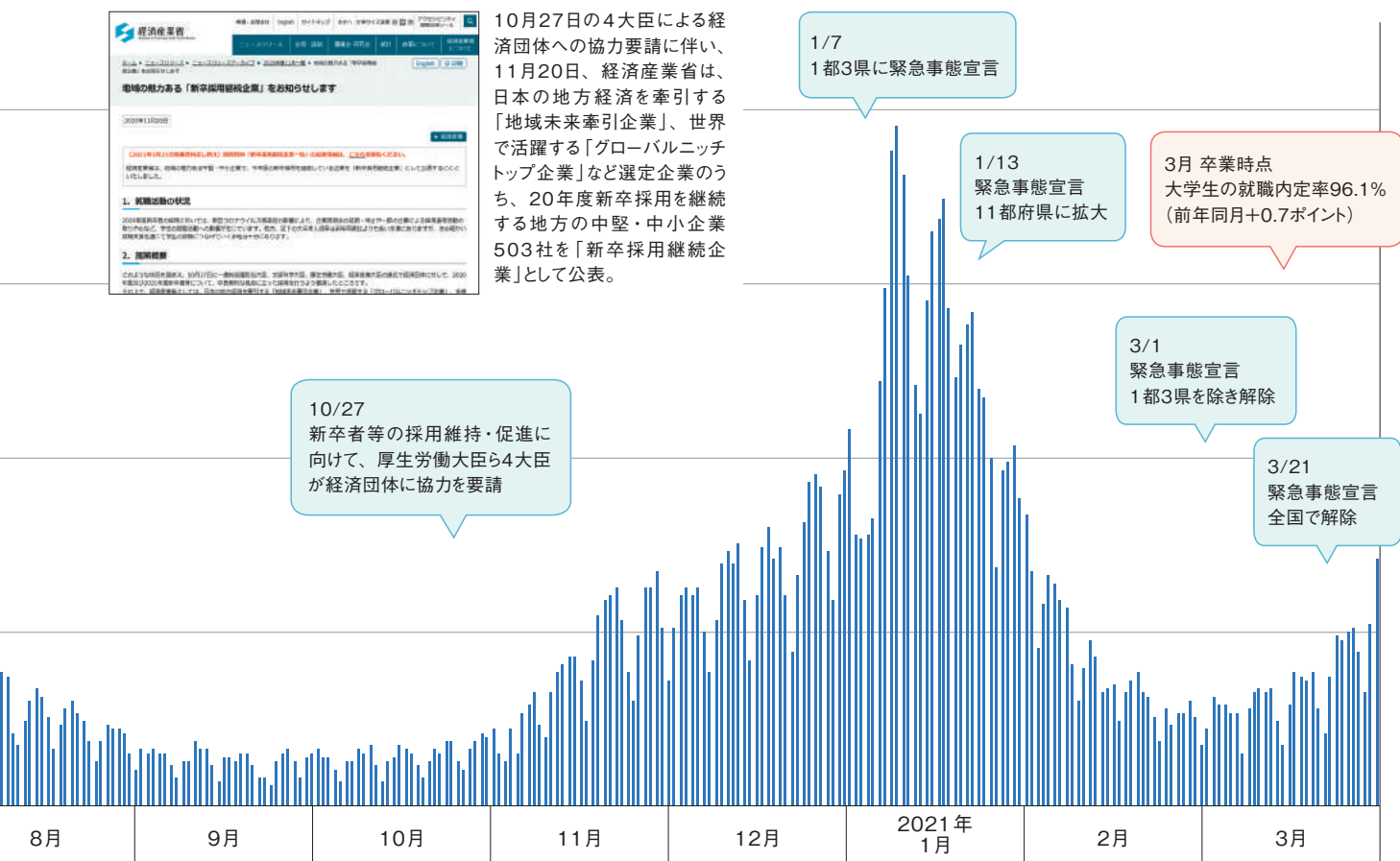
1/7 1都3県に緊急事態宣言

1/13 緊急事態宣言 11都府県に拡大

3月 卒業時点 大学生の就職内定率96.1% (前年同月+0.7ポイント)

3/1 緊急事態宣言 1都3県を除き解除

3/21 緊急事態宣言 全国で解除



厚生労働省発表「陽性者数」データより作成 ※各報告日時点の集計値を記載しているため、各自治体のホームページ等で公表されている数値と異なる場合がある

6 新型コロナウイルス感染症の影響

新型コロナウイルス感染症が、採用・就職活動に与えた影響は？

1 オンライン導入と費用の変化

オンライン化により、活動にかかる費用が減少

新型コロナウイルス感染症により、採用・就職活動プロセスのオンライン化が急速に進展した。2021年卒採用実施企業のうち、74.7%がWebでの自社説明会・セミナーを、69.8%がWebでの面接を実施したが、別途行った人事担当者への調査では、自社説明会・セミナーは65.1%が、面接は76.7%が、当初からではなく新型コロナウイルスの影響を受けてWeb実施を決定したと回答(グラフ①)。一方、学生は「慣れてくるとスケジュールが立てやすかった」「両方を経験して、Webの方がいいと思った」など、経験を重ねることで順応していった様子が見られた(P24・グラフ②)。

また、オンライン化により、採用・就職活動にかかる費用減と、地域間格差の減少も生じた(P13、P17参照)。P17で学生の就職活動全体にかかった金額の平均が20年卒に比べて約4万円減少したことに触れたが、地域別に見ても6地域全てで減少した(表②)。なお、インターンシップや入社式、入社後の研修・勤務などでもオンライン化が進んでいる。



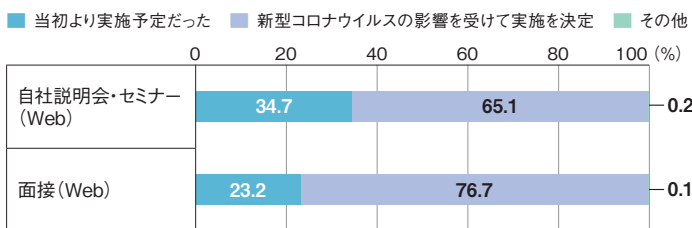
オンライン化で時間と交通費を節約できた

● 商社内定・文学部

九州から地域を問わずに就活していたので、オンライン化によって時間と交通費を節約できたし、Web説明会だと自宅から気軽に参加できたので、さまざまな企業を知れて視野が広がりました。Web面接で接続が途切れることが何度かありましたが、その分、時間を延長してくださることが多く助かりました。延長や開始時刻の遅れなどに備えて次のWeb面接まで1時間は空けるなど、余裕のあるスケジュールを組むようにしました。

企業 ① 新型コロナウイルスによるWebでの実施状況

※2021年卒採用活動プロセスで「実施・予定」との回答者／各項目単一回答



(第4回人事担当者対象調査 3月時点)

学生 ② 地域別/就職活動全体にかかった平均金額

※「1円」以上を使用した大学生/実数回答

(円)

	①2021年卒 (2020年6月12日時点)	②2020年卒 (2019年7月1日時点)	差①-②
北海道・東北	94,468	140,861	-46,393
関東	81,833	117,374	-35,541
中部	83,776	132,900	-49,124
近畿	97,263	131,201	-33,938
中国・四国	116,654	139,967	-23,313
九州	92,717	156,989	-64,272

(2021年卒 就職プロセス調査 6月12日時点調査)

2 スケジュールの変更

緊急事態宣言の影響もあり、採用活動は後ろ倒し

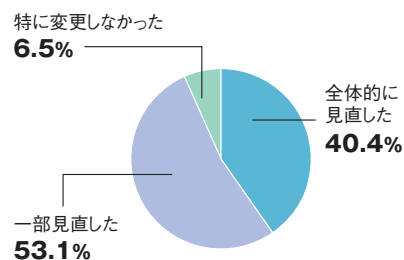
2つめの影響として、採用スケジュールの変更が挙げられる。P5、P12などで触れたように、企業の内々定・内定出しの開始時期として、3月までは20年卒よりも開始企業の割合が高かったが、4・5月は前年を下回り、5月までの累計も前年より減少した。21年3月に人事担当者に行った調査で「新型コロナウイルスの影響はあった」と回答した人事に採用活動プロセスを見直したかどうか聞いたところ「全体的に見直した」が40.4%、「一部見直した」が53.1%と、9割以上が見直していた(グラフ③)。また、20年9月に人事担当者に行った調査では、66.9%が10月以降追加採用を実施予定ないし実施を検討中だった(※)。

学生からは「ある企業では、Webテストは2月に受けたのに、コロナの影響で社内方針が決まらないとのことで連絡がなくなり、5月に『1次面接(Web)が6月に決まりました、予定を空けておいてください』と連絡が来て対応の遅さを感じた」という声も聞かれるなど、対応に苦慮した企業も。また、秋冬以降に採用継続する企業も多かった。

企業

③ 新型コロナウイルスによる採用プロセスの見直し

※2021年卒で「新型コロナウイルスの影響があった」との回答者／単一回答



(第4回人事担当者対象調査 3月時点)

※「速報版」第3回人事担当者対象調査 9月時点より



3 学生の志向の変化

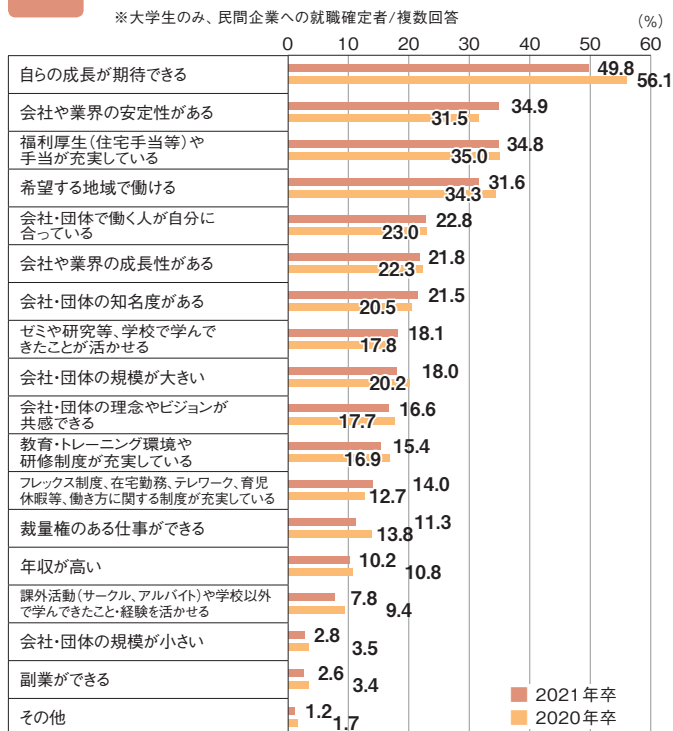
安定性を就職先の決め手とする学生が微増

学生の志向にも変化が見られた。民間企業への就職が確定した大学生に対して、就職先を確定する際に決め手となった項目を聞いたところ、最も多くの学生が選んだのは前年と変わらず「自らの成長が期待できる」(49.8%)だったが、「会社や業界の安定性がある」が34.9%と、前年から3.4ポイント増加(グラフ④)。確定している進路でも、公務員・教員は20年卒に比べ微増した。また、P17で触れたように、キャンパス所在地域内での就職を選択する学生の割合や、首都圏出身の学生において地方で働きたいと考える学生の割合も増加傾向にある。学生からは、「コロナによって、やりたいことと安全な場所で働くことを優先に考えるようになった」(愛知県・女性)、「関東で就職するつもりが就職活動に行けず、県内就職することにした」(青森県・女性)などの声が聞かれた。テレワークでの働き方に関する意向も調査したところ(※)、「働いてみたい」(33.7%)、「どちらかという働いてみたい」(33.8%)を合わせて67.5%の学生が意向を示した。

※大学生の就職状況調査 2021年卒

学生 ④ 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



4 学生生活全般

授業のオンライン化、アルバイト就労率の減少など、多岐にわたる影響が

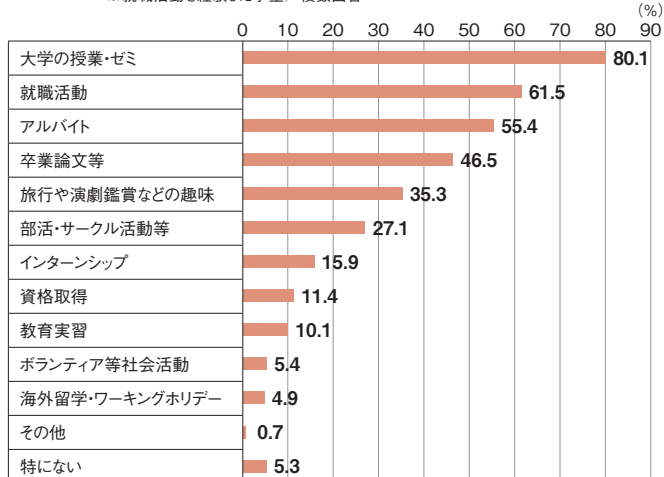
最後に、学生生活への影響を見る。就職活動を経験した学生に対して、生活や学業、就職活動などにおいて新型コロナウイルスの影響を受けたものを聞いたところ、最も多かったのは「大学の授業・ゼミ」で80.1% (グラフ⑤)。次に、「就職活動」(61.5%)、「アルバイト」(55.4%)、「卒業論文等」(46.5%)が続き、影響範囲は多岐にわたっていた。

全国大学生生活協同組合連合会が2020年10~11月に実施した調査によると(※)、調査時の大学4年生の「最近1週間の授業形態」は「対面授業のみ」が2割弱、「オンライン授業のみ」が約3割、「対面授業とオンライン授業の併用」が約3.5割で、オンライン授業の多さが分かる。また、同じく大学4年生の4~9月のアルバイト就労率は前年の82.0%から73.6%となり8.4ポイント減少、アルバイト収入の平均額も減少した。経済面で大きく打撃を受けた学生もあり、支援策を打ち出す大学や公的機関も見られた。

※全国大学生生活協同組合連合会「CAMPUS LIFE DATA 2020」より

学生 ⑤ 生活や学業、就職活動などにおいて「新型コロナウイルス」の影響を受けたもの

※就職活動を経験した学生/複数回答



7 企業の採用活動 2022年卒の見通し

企業は2022年卒の採用活動をどのように見通しているのだろうか？

採用予定数は前年同数、採用基準は厳しくなる見通し

企業に、2022年卒採用の実施予定について聞いたところ、「実施する予定である」と回答した企業は90.1%。「実施しない予定である」は2.6%、「検討中(未定)」は7.3%だった(グラフ①)。

採用予定数について、21年卒採用実施かつ22年卒採用実施予定企業に聞いたところ、全体の平均値は24.8人で、前年(24.7人)とほぼ同数だった(表②)。21年卒の採用予定数別に見ると、「1~2人」企業では22年卒の採用予定数が平均3.5人(前年+1.9人)、「3~4人」企業では平均4.1人(前年+0.7人)など、

採用予定数が50人未満の企業は、採用予定数別に見ても前年から微増しており、21年卒採用よりもやや多く採用しようという意欲がうかがえる。一方、大手企業を中心とした「50人以上」企業では、平均98.6人で、前年から2.7人減と微減した。なお、採用基準については、「21年卒並み」が73.6%と最も高く、「厳しくなる」は16.1%、「緩くなる」は0.8%、「未定」は9.4%だったことから、22年卒は21年卒よりも厳しくなることが見込まれる。

採用数が満たなかった場合の対応方針は、「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」が54.6%、「基準を見直し、柔軟に対応する」が11.7%、「未定(その時の状況による)」が33.7%

だった。また、22年卒の面接の方針として、21年卒と比べて「時間」「回数」「担当する人数」を「増やす」と回答した企業の割合はそれぞれ10.0%、11.8%、7.9%で、いずれも「減らす」と回答した企業の割合を上回った。学生と密なコミュニケーションを取ろうとする姿勢がうかがえる。

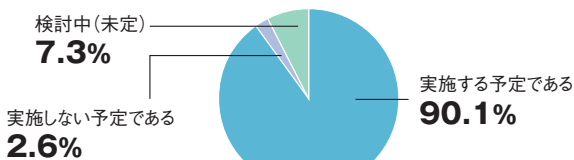
採用スケジュールは20年卒以前並みに

採用プロセスの開始時期については、20年12月時点では「未定」と回答した企業の割合が「面接(対面)」は34.4%、「面接(Web)」は36.6%、「内々定・内定出し」は28.3%と、決めかねている様子が見える。

企業

約9割が、22年卒採用を実施予定

① 2022年卒の新卒採用の予定 ※企業全体/単一回答



従業員規模別に見ると、「300人未満」企業において、他規模に比べて「実施する予定である」が低く(83.7%)、「検討中(未定)」が高かった(11.9%)。

企業

採用予定数は21年卒と同水準

② 2022年卒と2021年卒の採用予定数比較 ※2021年卒採用実施かつ2022年卒採用実施予定企業/実数回答

	①2021年卒	②2022年卒	②-①
全体	24.7人	24.8人	0.1人
2021年卒採用予定数別			
1~2人	1.6人	3.5人	1.9人
3~4人	3.4人	4.1人	0.7人
5~9人	6.3人	6.9人	0.6人
10~19人	12.9人	13.1人	0.2人
20~49人	29.2人	29.6人	0.4人
50人以上	101.3人	98.6人	-2.7人

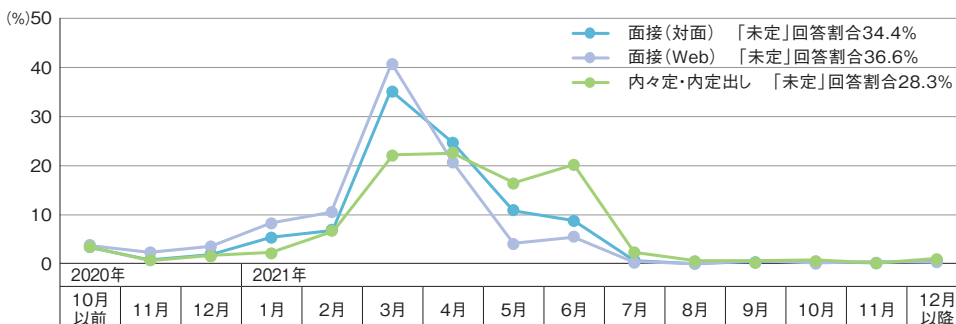
22年卒の採用予定数の平均値は24.8人で、21年卒とほぼ同数。採用予定数別に見ると、「50人以上」企業において21年卒に比べて2.7人減少。

企業

面接開始時期のピークは3月、内々定・内定出しの開始時期は、3~6月で分散

③ 2022年卒の採用プロセスの開始時期

※新卒採用実施または実施予定企業/実数回答 ※「未定」を除く



「面接」の開始時期は、Webの場合3月(40.6%)と4月(20.6%)が多い。一方「内々定・内定出し」の開始時期は、3月(22.0%)、4月(22.6%)、5月(16.3%)、6月(20.1%)と分散している。



開始時期を回答した企業のみで見ると、「面接(対面)」は3月開始が35.0%と最も高く、5月までの累計で見ると89.2%で、前年(66.2%)より23.0ポイント高い(P22・グラフ③)。「面接(Web)」も3月開始が40.6%で最も高く、4月が20.6%で続いた。5月までの累計は93.6%で前年(72.1%)より21.5ポイント高い。一方、「内々定・内定出し」は3月~6月にかけて開始時期が分散しており、5月までの累計は75.3%で前年実績(51.8%)より23.5ポイント高い。これら3つのプロセスは、21年卒採用において緊急事態宣言などで変則化したスケジュールから、22年卒では20年卒以前並みに戻ることが見込まれる。

卒業後3年以内、通年採用などの実施予定が増加

次に、採用方法・形態について、22年卒採用で実施予定のものを聞いた。最も実施予定企業の割合が高かった方法・形態は「部門別採用」で、40.9%。次に、「大学・大学院卒業後3年以内の既卒者の採用」(39.6%)、「コース別採用」(28.8%)、「通年採用」(27.0%)、「日本の大学・大学院を卒業する外国人留学生の採用」(25.1%)と続いた(グラフ④)。

21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」(21年卒差18.6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」(21年卒差8.8ポイント増)、「通年採用」(21年卒差7.8ポイント増)、「リファラル採用(社員などからの紹介を通じた採用)」(21年卒差7.1ポイント増)などだった。

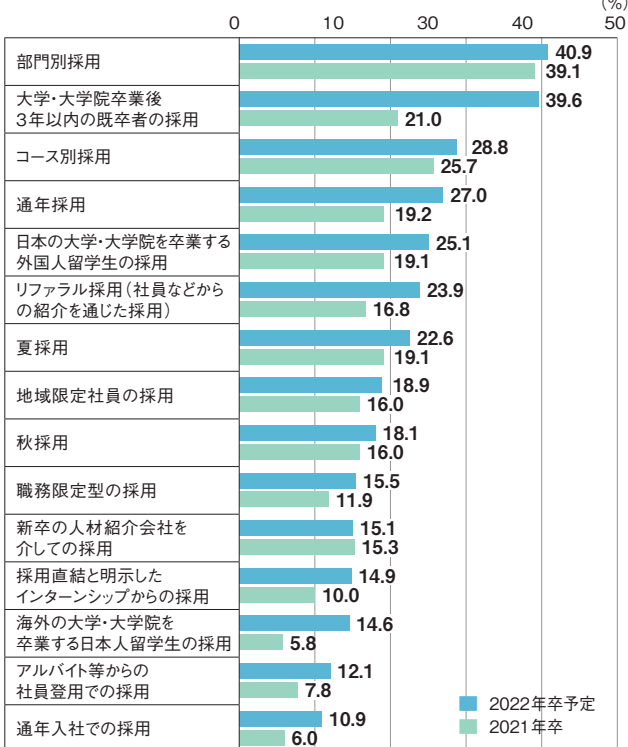
学生への情報提供やコミュニケーションの手段として実施予定のものについては、「Web上での自社単体の説明会・セミナー」を実施予定の企業が64.4%と、「対面での自社単体の説明会・セミナー」(63.1%)をわずかに上回った(グラフ⑤)。また、21年卒の実施率を上回ったのが、「動画配信サービス」(4.7ポイント増)、「ソーシャルメディア」(2.4ポイント増)などで、オンラインでのコミュニケーション機会を増やす動きがうかがえる。

企業

卒業後3年以内の既卒者や留学生の採用、通年採用、リファラル採用が増える見込み

④ 2022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19項目中上位15項目を抜粋
※2021年卒については、実施した方法・形態として全項目を複数回答にて聴取



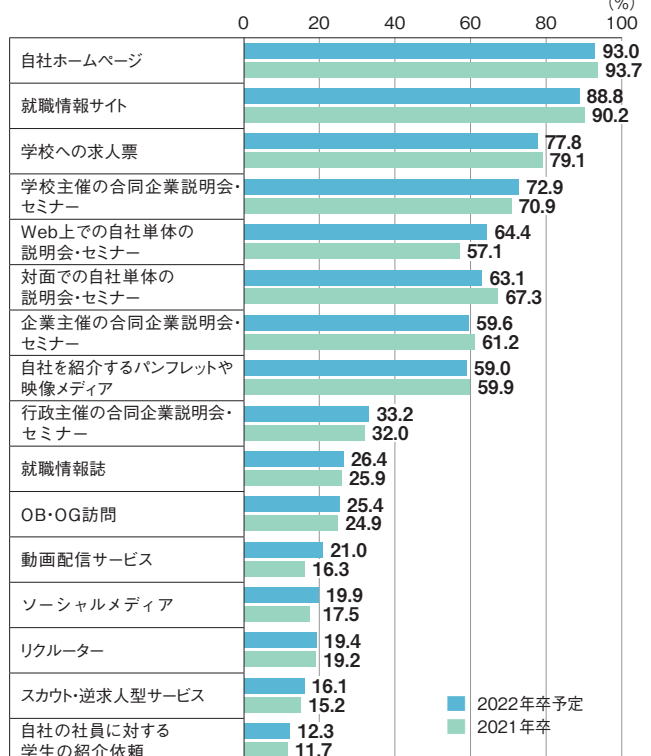
従業員規模別に見ると、「300人未満」企業において、「リファラル採用」「卒業後3年以内の既卒者採用」「通年採用」の増加幅が他規模よりも大きい。

企業

情報提供、コミュニケーション手段としてWebセミナーや動画配信が増加見込み

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項目中回答率が10%以上のものを抜粋



「自社ホームページ」などでの情報提供を継続しつつ、対面同様にWeb上での説明会・セミナーを取り入れる動きが見られる。

1 言語化や丁寧な対話の必要性

学生と企業の情報伝達や相互理解にどのような変化が生まれたのか？

オンラインで感じる 学生の不安に答える

『就職白書2020』（2020年6月）では、学生と企業の相互理解とそのためのコミュニケーションの重要性について課題提起した。2021年卒の就職・採用活動の大きな変化は、その情報伝達手段がオンライン化したことだ。それにより学生と企業の情報伝達や相互理解に生じた変化と、今後オンライン上でのコミュニケーションがより普及することを鑑みるときに、重要となるポイントを考えていきたい。

説明会や面接などにおけるコミュニケーションのWeb化が進み、情報収集や企業と学生の相互理解、コミュニケーション

に不安を感じる声も多く聞かれた。2020年6月の就職プロセス調査では、「対面で就職先の方と会っていないため、働くイメージが持てない」「最終面接は対面で行ってほしい。Webでは社員さんの雰囲気がよく分からない」といった声が寄せられた。

企業側は、オンライン化したことで「社員の人の人柄や魅力」「職場の雰囲気や組織風土」が伝えづらくなったと回答しており、把握しづらくなった情報には「(学生の)人柄や魅力」「志望度」が挙げられた(グラフ①)。言語化が難しいと思われる情報の受発信に課題を感じていると言える。

一方、オンライン上のコミュニケーションでは、言語的な手掛かりによる意思伝達がむしろ正確に伝わるとする研究もある

(杉谷2008、2010)※。企業からも「オンラインだからこそ事実をフォーカスできる」との声があった(P25・下段左)。

「Web面接について不安に思うこと」を学生に聞いた調査では、3月時点で不安の1位は「自分の話が伝わるか」だったが、6月には2位になっている(グラフ②)。6月12日時点でWeb面接を経験したことのある学生は70.1%と3月1日時点より40ポイント近く上回っており、経験によって不安が少なくなったとも考えられる。

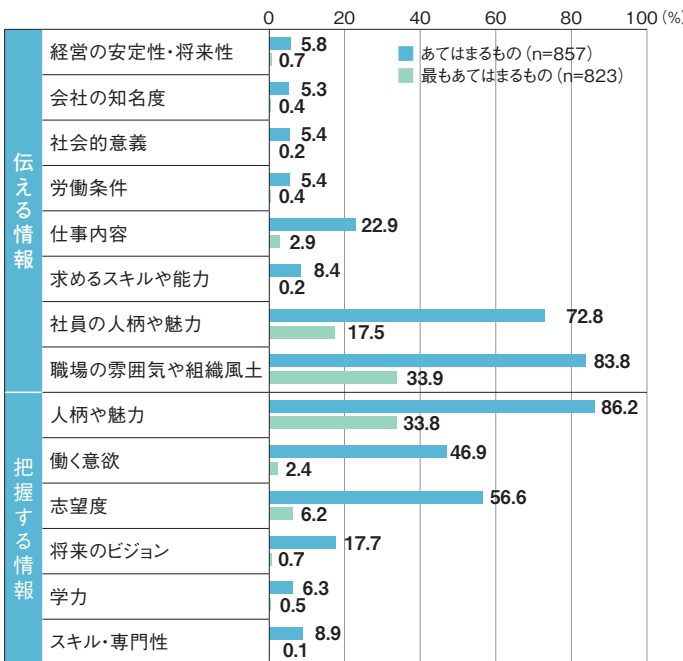
同調査で「Web面接において良かった企業の対応」を聞いたところ、面接後のフィードバックとの声が寄せられた。「次の面接に向けてのアドバイスを通過時に伝えてくれた」「面接担当が良いと思って

※「インターネット・コミュニケーションと対面コミュニケーションにおける情報の伝わり方の差異に関する意見書」の中で杉谷は、「人は対面コミュニケーションであれば自分の言いたいことが相手に正確に伝わりやすいという幻想を抱えている」としている

企業 伝えづらくなった情報の上位は「社員の人の人柄や魅力」「職場の雰囲気や組織風土」

① Web(オンライン)での選考において対面選考と比較して 伝えづらくなった情報、把握しづらくなった情報

※面接(Web)実施企業／あてはまるもの：複数回答、最もあてはまるもの：単一回答

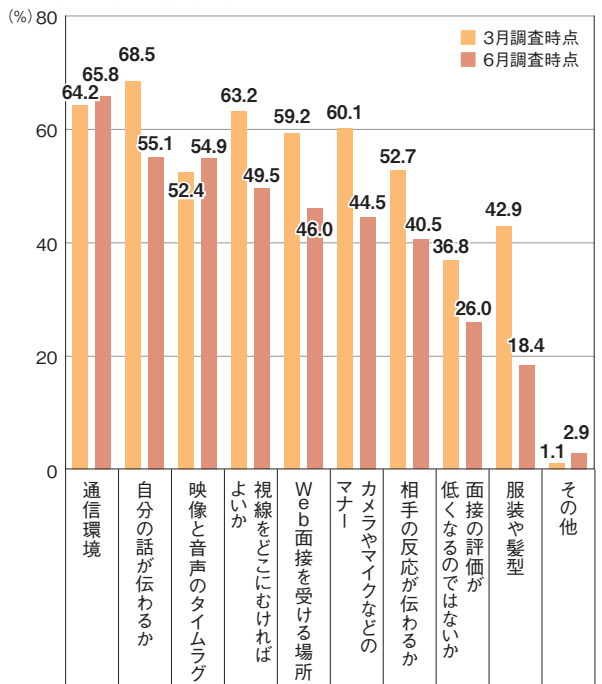


把握しづらくなった情報では「(学生の)人柄や魅力」が突出して多い。風土といった抽象的な概念に比べ、言語化・明文化されやすい「会社の知名度」「労働条件」などでは、伝えづらさに特設課題は感じられないとも考えられる。「学力」「スキル・専門性」においても同様だ。

学生 3月は「自分の話が伝わるか」が1位、6月には「通信環境」が1位に

② Web面接について不安に思うこと

※大学生の就職志望者／複数回答



「通信環境」と「自分の話が伝わるか」の順位は、3月と6月で逆転する結果に。経験によって、「やったことがない」から生まれる不安が少なくなり、「経験したからこそ」わかる不安が増えてきたと言える。

(2021年卒 就職プロセス調査)



くれた点と、直した方がよいと思う点を面接終了後に教えてくれた」など、「自分の話が伝わるか」という点をフォローするフィードバックが重要だと読み取れる。

オンライン主体のコミュニケーションでは、どういった内容が伝わりづらい(伝わりやすい)のかを把握し、より詳細な情報整理につなげることが大切だ。企業側には、抽象的で言語化されていなかった評価や基準、風土を言語化する努力や、言語化しやすい情報とそうでない情報を分け、オンラインと対面を使い分けるタッチポイントの工夫も効果的となるだろう。オンラインだからこそ感じる学生の不安をとらえ、丁寧にコミュニケーションしていくことが相互理解の質を高めていく。



いつもの部屋で面接を受けられるから緊張せずに話せる

● 人材業界内定／文学部

選考を受けた約50社すべてでオンライン面接を経験しました。画面上では表情が読み取りにくいと感じたので、普段よりオーバーな感情表現を心がけました。オンラインの良さは、普段過ごす部屋で面接を受けられること。対面では企業のビルに行くだけで緊張しますが、部屋だとリラックスできます。内定先の面接担当者とは、私の画面に移り込んだ部屋の掛け軸をきっかけに話が広がり、自然な会話の流れで自分の強みを話すことができました。また、オンラインでは手元が映らないのでメモを取りやすく、言いたいことや聞きたいことを忘れずにいられます。オンラインツールに慣れさえすれば、対面でもオンラインでもやることは同じだと思います。



面接の録音を聞き直して反省点を次につなげた

● 商社内定／工学部

オンライン面接は感情が伝わりにくいと思ったため、自分の感情が乗りやすい強み(雑草魂)をアピールできる話を持っていくよう意識しました。面接担当者に視覚的にイメージしてもらえよう、エピソードでは自分が見ていた風景まで詳細に説明。感じた思いをより分かりやすく伝えるよう心がけました。オンライン面接だからできたのは、録音の活用。改めて聞くと、一度に長く話し、一方的な自己PRになっているなど、面接中は夢中になっていて気づかないことが客観的に分かります。質問に対して短く回答した方が、深掘りした質問を多くいただき、話が盛り上がることも分かりました。修正・改善を繰り返し、納得のいく面接対策ができました。



事実ベースの対話で学生の理解が深まる

面接で知りたいのは、その学生のこれまでの経験から、何を大事にして物事を判断し、行動してきたかという「事実」です。Web面接では、雰囲気や立ち居振る舞いなど非言語コミュニケーションによる印象に引っ張られずに、事実をフォーカスすることで学生の性格特性をより正確に見極められると考えています。当社のハイパフォーマーには「自ら手を挙げリスクを知った上で一歩踏み出して行動できる」特性があります。学生にはそうした経験があるか深掘りして聞くほか、誰かと協力して進めたことは何か、エピソードを限定して質問します。「どうしてそう思ったの?」と質問を重ね、組織の中でどう動く人なのかを理解していきます。

オンライン慣れしているかどうかは問題ではないので、「背景画面は気にしない」「私服OK」「どこからでも参加可」とあらかじめ明確にお伝えしています。カフェやカラオケ店から面接をした学生もいましたが、重要なのは話の内容。オンライン化でアクセスのしやすさから面接日程を確保しやすくなり、総面接時間は対面時より一人当たり平均30分増えています。ただ、オンラインだけでは企業カルチャーなど伝えきれない情報もあります。最終面接は対面で行うなど、今後は両者のハイブリッドで行っていきたいと考えています。

企業データ

業種：商社・アパレル 所在地：岡山県
従業員規模：1000人
選考プロセス：1次面接→SPI検査→
役員面接→社長面接(すべてオンライン)



面接の場以外の情報提供の機会を意図的に作っていました

2021年卒は、選考をすべてオンラインにしました。当初は途中で音声途切れ、学生さんに「もう1回言って」などと頼むこともありましたが、最近では解消されました。熱意や意欲が伝わらないという声も聴きますが、選考そのものは、オンラインでも対面でもあまり変わらないというのが正直な気持ちです。画面越しに表情などははっきり見えすし、音も問題ありません。ただ、対面だと受付や控室の場で、学生さんが本番で実力を発揮できるよう緊張を解く話をしたり、面接後も雑談などを通じて不安や疑問に対する情報提供したり。これが重要な時間だったということを発見。今は、面接の前後にそのような時間がとれるよう工夫しています。対面だと無意識にできていたことを、オンラインだと意図的に行う必要がありますね。これまで職場に一度も足を踏み入れたことがない学生さんにとっては、すべてがオンラインで進むことへの不安が大きく、「会いたい願望、来たい願望が強い」と感じます。そのため、採用HPをすべて見直して、職場の雰囲気や働き方・仕事の進め方などがよりリアルに伝わるような動画のコンテンツを設置しました。また、内定者にはオンライン懇親会を増やすなど工夫しています。

企業データ

業種：ネットワークシステム 所在地：東京都
従業員規模：300人
選考プロセス：会社説明会→Webテスト→応募書類提出→一次面接→SPI→最終面接(役員面接)すべてオンライン

② 変わり始めた学生と企業の関わり方

学生の志向性の変化に対して、企業に求められる情報開示とは？

成長・貢献を重視する 仕事観の変化

前項では採用のオンライン化による情報伝達の変化、言語化や丁寧なコミュニケーションの必要性について述べた。ここでは学生、企業の今とこれからの就業や仕事に対する眼差しや環境の変化に着目し、より具体的なコミュニケーションが求められる背景を紹介していきたい。

学生に働きたい組織の志向性を聞いた調査では、「企業独自の特殊能力が身につく」よりも、「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」組織を支持する割合が増加傾向にある（P27・グラフ①）。長期で年功的

に働けるという期待から、市場価値のある力を身につけることへの期待に変化していく傾向があるのではない。

それは、不確実性の高い時代の価値観を色濃く反映している結果とも言えるだろう。社会や組織に与えられる“今のあるべき姿”を追い求めても、数年後にはまったく別の形に変容している可能性がある。そうなれば、組織への所属を重視するのではなく、社会に通用する能力や経験を身につけたいというマインドチェンジが、これからも広がっていくだろう。

学生が、組織に入ってどのようなスキルが身につくかを重視する一方で、企業側も、新卒一括採用で一定の期間に主に総合職・一般職で母集団を集め一律の

初任給で採用するという形式から、通年での採用や職種、部署を限定し、さらにはジョブやスキルを明確にし見合った報酬で採用するなど、変化が見られる。大手企業を中心に、グローバルな競争を勝ち抜く人材戦略が主な背景となっている。

日立製作所は2021年卒の新卒採用より、技術系、事務系職種の一部において職種別採用を打ち出した。学生へより具体的な情報を提供するにあたり、自分たちの仕事はどう定義され、どのようなスキルや経験が得られるのか。急速に変化する時代だからこそ、それに即して言語化していくプロセスがより重要になる。

学生の志向変化については、リクルートマネジメントソリューションズが行う調査

事務系職種別採用の初導入で感じた、 学生の「就社ではなく就職」への意識

業務範囲や必要なスキルの 言語化が重要になる

21年卒採用で初めて事務系職種の職種別採用を実施しました。背景にあるのは、欧米を中心としたジョブ型の人事制度です。当社は世界に約31万人の従業員を有し、過半数が外国籍。事業成長の観点では国を超えて業務連携する中、日本だけが独自の雇用慣習で動いているのは非合理的だという経営判断がありました。

もともと技術職では、各事業所の仕事内容を開示する職種別採用を20年以上前から行っています。21年卒ではデジタル人財採用コースを新たに設け、初任給も個別処遇を可能にしました。事務系採用では初の試みとして、「職種別採用コース」と従来の「総合職採用コース」の2つを設置。職種別採用一本化は、現状の学生の学びや志向を鑑みても現実的ではないと考えたためです。初年度の職種別コースへの応募は全体の1~2割だろうと予測していましたが、結果は約3割に。これは我々にとっても驚きでした。学生からは「経理としてキャリアを積みたいので、職種を確約してくれ

る日立に応募した」という声もあり、「就社ではなく就職」し、自分のエンプロイアビリティ（雇用される力）を高めたいという意識を感じました。

職種別採用の実施にあたり、採用ホームページで職種別の社員インタビューを掲載するなど詳細情報を増やし、面接では、その職務で何がやりたいのか、職務に関する質疑応答に多くの時間を使いました。これまで内定後に行っていた職種に関する情報提供を、選考段階で詳しく伝えたいという感覚が強いです。

今は職種を限定しているだけで具体的な職務にまで落とし込まず、仕組みとしてはまだまだ過渡期。今後は、長期のインターンシップにより、学生と職務とのマッチングを見極めながら手間暇かけて採用する、オーダーメイド型を進めていきたいと思っています。

人財マネジメントにおいて大切なのは、誰に何をどこまで任せるのかの言語化です。当社では、各部門の本部長クラスを入れた委員会が主導し、400以上のジョブディスクリプション（※JD）を作成しています。

株式会社日立製作所
人財統括本部 人事勤労本部
タレントアキュジション部 部長

進藤 武揚氏



各職務を担う社員やマネジメント層がJDのベースを考えることもあり、業務範囲や必要なスキルの言語化がキャリアの棚卸しにつながっているケースもある。作成のプロセス自体に意義があると感じています。

社会変化により事業の陳腐化が進む今、一つの専門能力で30~40年働き続けられる時代ではありません。企業は従業員に対し、時代に即した必要なスキルを明示し、本人の努力を促す情報提供が必須です。当社でも、リカレント教育の資金補助や、社内公募制度による職務選択の仕組みの整備を、試行錯誤の中進めています。

職種別採用をはじめとした当社の取り組みは、あくまでもグローバルにおける適応という経営判断のもと進めています。職種別採用を是とし、ほかを否定しているわけではなく、企業がそれぞれの事業特性、組織風土の中で考えていく課題だと思います。

※担当する業務内容や範囲、難易度、必要なスキルなどが書かれた文書。職務記述書とも言う



から、「成長」「貢献」を求める姿勢が見られる。そこから読み取れるのは、自分の仕事が誰の何に貢献しているのか、「目的」を重視する傾向だろう。目的は、心理学的観点からも、内発的動機に強く影響することが研究されている^(※)。今後、企業は従業員に対してどのようなキャリアを提供できるのか、それが従業員にとってのどのような内発的動機にアクセスできるのかを常に検証し、学生へ情報開示する姿勢が求められると言える。

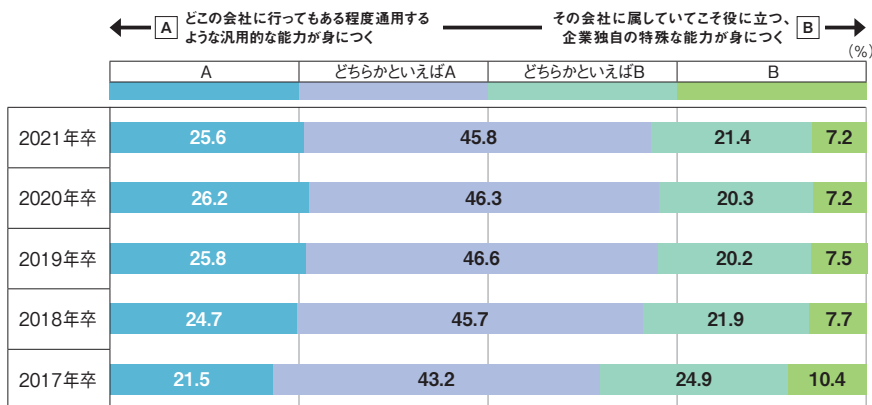
※アメリカの心理学者、アダム・グラントは「目的には幸福だけでなく生産性を増進する力がある」「自身の仕事に（金銭などを超えた）意味を吹き込むことが最大の動機付け要因」という（「GIVE & TAKE「与える人」こそ成功する時代」）。さまざまな調査を実施し、「おぼれた人を救う語を読んだライフセーバーは21%余計に監視し」、「手紙の編集を任された学生は、書き手に会った場合20%多く作業した」など内発的動機による生産性向上のデータを示している

学生

学生の成長志向の高まりが読み取れる

① 働きたい組織の特徴

※大学生のみ／単一回答



2017年卒からの経年比較では、「A：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」の方が「B：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」よりも支持されている傾向が見られる。2017年卒と2021年卒を見ると、「A」「どちらか」というAの合計では6.7ポイント増加している。

(2021年卒 働きたい組織の特徴)

貢献、成長にフォーカスした学生が選べる情報発信を

「競争」ではない内発的動機をエネルギーの源泉にしていこう

過去10年にわたり実施している新入社員の意識調査^(※)では、「理想の職場」「仕事をする上で重視すること」において明らかな志向の変化が見られます。理想の職場に求めるものでは、「お互いに助け合う」「お互いの個性を尊重する」がこの10年で最もポイントを伸ばし、「お互いに鍛え合う」という選択肢は下降傾向に。仕事をする上で重視することでは、「成長」「貢献」が上位を占め、「競争」は圧倒的最下位です。

これらの調査結果から象徴的なのは、「競争よりも助け合った方がいい」というマインドの変化でしょう。今の学生は、低迷した経済の中で生まれ育ち、グローバル化やテクノロジー転換が次々と起こる、予測不可能な社会状況に慣れていきます。経済成長が前提であれば、競争によるパイ（資源）の奪い合いが物理的に可能でしたが、今は持続可能性が重要です。自分一人の状況が改善されても世の中全体がよくなければ意味がない。そこから、助け合いシェアし合おうという価値軸が生まれている

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
主任研究員

桑原正義氏

2015年よりトレーニング商品の開発に携わる。「新人・若手が育つ組織づくり」を専門領域とし、実効性のある育成ノウハウを体系化している。



と考えられます。

これらの価値変容は社会構造の変化による不可逆的な流れです。仕事に対するエネルギーやアクションを引き出す手段を、「競争」ではなく、成長や貢献、やりがいといった内発的動機に変えていく必要があるでしょう。

例えば「1兆円企業になり業界トップを目指す」という目標を掲げても、競争に価値を置かないため、仕事へのエネルギーにつながりません。しかし「1兆円を達成することでどんな社会（他者への）貢献や成長につながるのか」を会話できれば、競争させなくてもビジネス創造が多く生まれるかもしれない。やりがいの源泉をうまくとらえ、成長実感につながるコミュニケーションを取った方が成果は出やすくなるでしょう。

採用活動において、企業が発信すべき情報、発信の仕方にも変化が求められます。若い世代は生まれたころからあらゆる情報にアクセスでき、自分にカスタマイズされた情報を与えられることに慣れていきます。自分に合った情報を自ら選ぶことを好むため、企業側は発信する情報のバリエーシ

ンを増やし、企業の魅力を伝える工夫が必要で。最大公約数的な一つの情報で共感を求めるのではなく、「こんな良さもある良さもある」と発信し、学生本人に選んでもらうことで納得感を高める。そのためにも自社組織を多角的に理解しておく必要があります。入社後にどう「成長」できる組織なのか、その事業が社会にどう「貢献」しているのか、どんな社内外のコラボレーション（助け合い）があるのかなど、組織風土や働き方に関する情報発信も大切です。

情報の透明性を高め、採用においてネガティブになりうる情報を裏表なく伝える姿勢も求められるでしょう。「新人時代の経験がこんな成長につながった」など具体的な体験談を伝えることで、「成長」「貢献」を仕事のエンジンにする新たな人材採用・人材活用につながっていくと思います。

※リクルートマネジメントソリューションズによる、研修の受講者へ実施（回答者：調査項目により350～1680名。実施期間：2020年3～5月）

③ 学生と企業の認識ギャップと入社前不安

学生と企業のコミュニケーション、志望意欲を高めたオンラインコミュニケーションとは？

情報の受発信のギャップが示す相互理解の難しさ

ここまで、オンラインコミュニケーションにおける、丁寧な情報開示や、中長期的な学生・企業の間、志向変化を背景とした企業情報(仕事やスキル、目的や文化など)の言語化の重要性を述べてきた。では、学生と企業のコミュニケーションはどのような状況なのだろう。

『就職白書2020』では、平均面接時間(62.7分)や「企業が提供した情報」と「学生が知れた情報」の差、ミスマッチを防ぐための採用上のコミュニケーションに対する認識ギャップなどから、コミュニケーションの課題提起をした。2021年卒の

調査においても、学生が就職活動の中で知ることができた情報と企業が提供した情報には差があることが分かる(グラフ①)。「研修内容」「求める人物像」「具体的な仕事内容」「取り扱っている製品やサービス」など、企業は開示している認識でも、学生には伝わっていない実態が読みとれ、どんな企業文化の中でどんな仕事をして、どんな能力が身につく、必要なかが分からないまま、就職活動を終える学生が少なからずいるとも考えられる。

次に、「Web説明会・セミナー」「Web面接選考」「内定後のWeb面談」において志望意欲が高まった理由を自由回答で聴取し、テキスト分析を実施した(P29・図②)。面接選考では、「面接担当者がと

ても良い人で、面接時に社風などもお話ししていただけた」「人事の方が親身になって自分の話を聞こうとしてくれた」といった回答が寄せられている。「Web面接選考」において、自分の話に傾聴してもらったことや、面接担当者の人柄や対応が好印象であったことが、志望意欲につながっているようだ。

一方、単語の出現頻度の少なさから、「仕事内容」や「働くイメージ」に関する情報を得られたことで志望意欲が高められた学生は多くないと考えられる。

「内定後のWeb面談」では、「イメージ」「キャリア」などの単語が抽出されている。自由回答例には「自分の考え方や価値観の近い社員の方との面談を設定していた

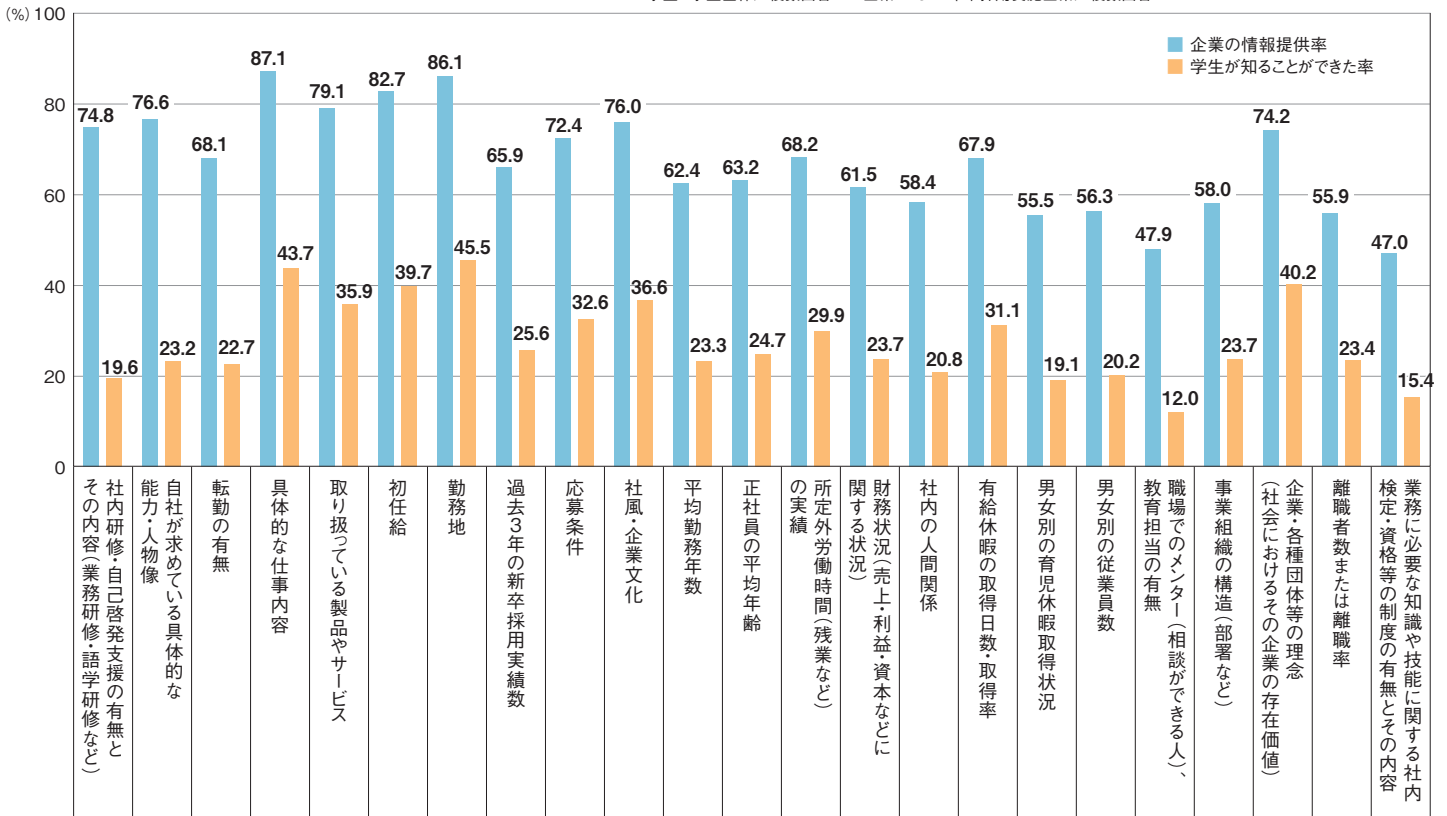
学生

「社内研修の有無とその内容」「求めている具体的な能力・人物像」など、企業が提供したと答えた割合と、学生が知ることができたと答える割合に大きな離れがある

企業

① 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、30ポイント以上の差が見られる上位23項目を抜粋
 ※学生：学生全体/複数回答 ※企業：2021年卒採用実施企業/複数回答





だき、自分が働くイメージがより現実的に湧いた」「選考では知れないことを聞けてキャリアプランを描くことができた」といったものがある。入社後のキャリアプランや具体的な仕事のイメージがつかめたり、入社への不安が解消できたりすることが、志望意欲につながっているようである。

これらの学生の声は、選考の段階で理解を深められなかった、入社後の働くイメージや仕事内容を、内定後にすり合わせているケースがあることを示唆している。学生が選考プロセスの中で理解度を深め自分のキャリアを選択するために、キャリアイメージを培う機会を説明会・選考段階から設計できるかがコミュニケーションにおいてより重要になるだろう。

2020年4月に就職予定だった学生に、入社直前の大学卒業時点での就職予定先に対する不安の有無を聞いたところ「不安がある」は49.9%に対し「不安がない」は26.4%で、不安がある割合は約半数。不安がある・ない学生を比べ、「就職先への理解」「就職先からの理解」「就職先への納得度」の各項目において「あてはまる」と感じる学生の割合を見てみた(グラフ③)。不安がある・ないでは、不安がない方が就職先のことを理解できており、また自分のことを理解してくれていると感じ、納得している。

採用のオンライン化により、文化や風土など言語化しづらいものの言語化が必要になっている。加えて、入社後の仕事

内容と得られるスキル、仕事を通じた社会・他者への貢献を具体的に知りたいという志向の変化が起きている。一方、企業からの情報提供が学生に十分伝わっているとは言い切れず、学生が求める情報が、選考段階途中ではなく、内定後に開示されている現状も見えてきた。

これらの課題に対し、採用準備段階に着目し、選考プロセス段階からのリアルな情報開示の重要性を考えていく。情報収集や人材要件定義などの採用準備やリアルな情報開示は、学生の企業理解や意欲を向上させ、企業の採用満足度を上げることが見えている(後述)。Part 4では、企業・学生双方の理解をどう深めるかデータや事例とともに見ていきたい。

学生

内定後の面談でキャリアプランや仕事のイメージを具体化させている

② Webでの「説明会・セミナー」「面接選考」「内定後の面談」において志望意欲が高まった記述の頻出単語

※学生全体／複数回答

説明会・セミナー (n=619)		面接選考 (n=439)		内定後の面談 (n=143)	
抽出語	出現頻度	抽出語	出現頻度	抽出語	出現頻度
説明	15.0%	面接	25.5%	社員	20.3%
企業	14.9%	社員	17.5%	自分	11.9%
社員	14.2%	自分	13.0%	内定	11.9%
感じる	11.8%	感じる	11.2%	親身	8.4%
会社	11.3%	良い	10.5%	聞く	8.4%
知る	10.2%	話	10.3%	話	8.4%
内容	10.2%	人	9.6%	イメージ	7.7%
Web	9.2%	雰囲気	9.3%	キャリア	7.7%
雰囲気	8.1%	企業	8.4%	聞ける	7.7%
自分	7.9%	対応	7.3%	人事	7.0%
魅力	7.9%	聞く	7.3%	働く	7.0%
知れる	7.8%	話す	7.1%	会社	6.3%
聞く	7.4%	会社	6.8%	詳しい	6.3%
良い	7.3%	人事	6.6%	対応	6.3%
情報	6.0%	Web	6.4%	不安	6.3%
理解	5.8%	人柄	6.4%	フィードバック	5.6%
働く	5.7%	質問	5.5%	解消	5.6%
事業	5.5%	知る	5.0%	質問	5.6%
詳しい	5.2%	働く	5.0%	設ける	5.6%
具体	4.8%	丁寧	4.6%	相談	5.6%

■ その項目でのみ出現頻度が高い単語

「説明会・セミナー」「面接選考」「内定後の面談」それぞれについて、その項目でのみ出現頻度が高い単語に色づけした。「説明会・セミナー」では、「内容」「魅力」「知れる」「情報」。「面接選考」では、「人」「人柄」「丁寧」。「内定後の面談」では、「親身」「イメージ」「キャリア」「聞ける」といった単語が見られる。

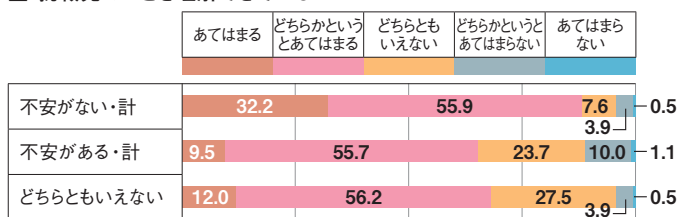
学生

不安がある学生とない学生では就職先への理解や納得、理解されている実感に差

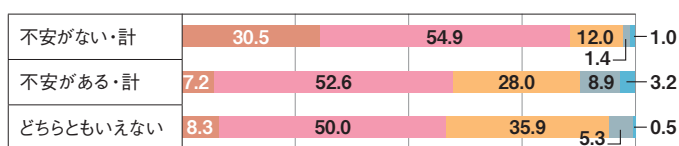
③ 就職先に対する自己認識

※大学生の就職志望者・民間企業への就職先確定者/単一回答

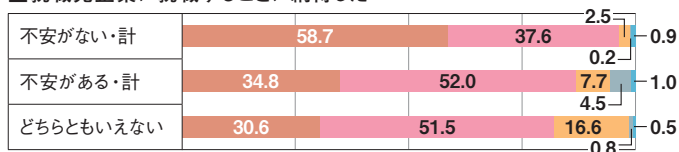
■ 就職先のことを理解できている



■ 就職先は、自分のことを理解してくれていると感じる



■ 就職先企業に就職することに納得した



※ 不安がない・計：「就職予定先に対する不安がない」に「あてはまる」「どちらかというあてはまる」と回答した合計
 ※ 不安がある・計：「就職予定先に対する不安がない」に「あてはまらない」「どちらかというあてはまらない」と回答した合計

不安がある・ないでは、「就職先のことを理解できている」が「あてはまる」割合が22.7ポイントの差。「就職先は、自分のことを理解してくれていると感じる」が「あてはまる」割合は23.3ポイントの差があった。

(2020年卒 就職プロセス調査)

1 採用準備の重要性

※P30～P42の本文中の「」内は佐藤氏のコメント

情報分析からプロセス設計に至る採用準備は、どのような観点で行うか？

Part3までにおいては、現在とこの先の変化に加えて、今後、新卒採用に求められる方向性と、そのための採用コミュニケーションの課題にあらためて着目した。ではどうすれば採用成功につながる採用コミュニケーションを行うことができるのか。Part4では、慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科特任助教の佐藤優介氏とともに、今回の調査結果分析に加えて、企業事例や先行研究も交えて考察する。

「採用コミュニケーション」とは、企業と学生が採用・就職活動中に接点を持ち、コミュニケーションするプロセスとする。企業は自社の将来を担う人材を見極め、学

生は自身が中長期的に働き、価値発揮をしていく組織を判断する。そのプロセスを有意義なものとし、お互いにwin-winなマッチングを果たすためには採用コミュニケーションを図る前の「採用準備」が重要であると佐藤氏は語る。

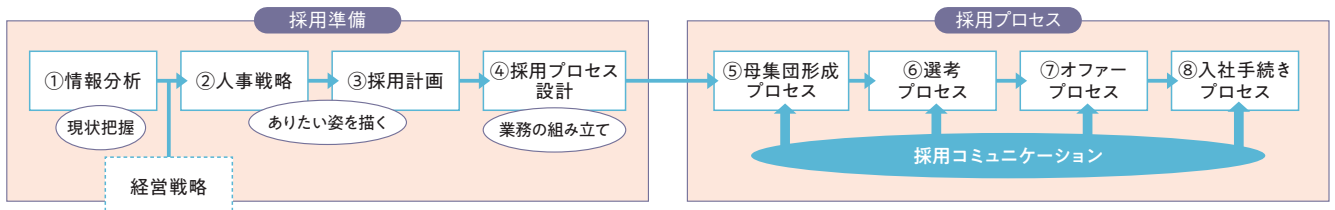
「図①は、私が現在進めている研究を通じて得た知見をベースにまとめた採用活動プロセスの全体像です。ここで示しているように、採用活動の全体像において必要な作業は、前半の『採用準備』と後半の『採用プロセス』に大きく分けられます。採用コミュニケーションは、後半の採用プロセスにおいて行われますが、その質を上げるためには、周到な採用準備を行うことが起点となるのです」

「組織デザイン」の手法で採用戦略を組み立てる

採用準備では、まず「情報分析」として、自社理解を深める必要がある。どのような人材が必要なのか、その人材を獲得するには何をすればよいのかという問いを立て、最適解になり得る事実を集めるのだ。そしてそれらの事実を基に人事戦略を立て、計画に落とし、設計をしていく。「このとき、組織デザインの手法が役立ちます。組織デザインとは、『誰がいつ何をするのかを決めることである』(※1)と定義されており、新卒採用の場面では、採用担当者が、採用戦略や採用コミュニケーションについて『いつ』『何を』『どのような

※1 組織デザインの学術的定義は、以下の通り。「組織デザインとは、誰がいつ何をするのかを決めることである。構造と連携が組織デザインにおける最も基本的な選択となる。」(Burton, R. M., & Obel, B. (2018). The science of organizational design: fit between structure and coordination. *Journal of Organization Design*, 7(1), 1-13. Burton, R. M., Obel, B., & Håkansson, D. D. (2020). *Organizational design*. Cambridge University Press.)

1 採用活動全体像



調査や分析、戦略策定と計画、採用の各プロセス設計を軸とした「採用準備」を経て、実行するのが「採用プロセス」。実行段階において良好な採用コミュニケーションを図るためには、採用準備を入念に行う必要がある(図は佐藤氏作成)。

企業 経営戦略に基づいた採用戦略の策定を実施している企業は約6割

2 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 ■ あてはまる・計 ■ どちらともいえない ■ あてはまらない・計

		0	20	40	60	80	100 (%)
① 情報分析	社外の機関が提供する採用関連の調査結果を確認している		68.0		18.8		13.2
	企業の経営戦略に基づいた採用戦略を策定している		57.5		28.4		14.1
② 人事戦略	採用活動において自社の社風・風土・文化を社内で共通言語化し整理している		48.2		31.9		19.9
	採用活動において社内で共通の選抜基準を社内で共通言語化して設定している		36.8		34.9		28.2
③ 採用計画	採用活動において自社が求める人材要件を社内で共通言語化し設定している		45.9		30.5		23.6
	母集団形成、選考、内定など採用プロセスごとに指標や行動計画を設計している		48.8		30.0		21.2

「社外の機関が提供する採用関連の調査結果を確認している」は約7割に上る一方で、「採用活動において社内で共通の選抜基準を社内で共通言語化して設定している」は4割に満たない。ほかの項目ではおおむね半数の企業が当該の採用準備を行っている。



解説



慶應義塾大学大学院
システムデザイン・
マネジメント研究科
特任助教
佐藤優介氏

大学時代にベンチャー企業で新規事業の立ち上げや起業を経験した後、アクセンチュアに新卒入社。主に金融機関向けの戦略プロジェクトに参画し、戦略立案からリスク判定の統計モデルを構築。2012年の娘の誕生にともなうって1年間の育児休暇を取得。子育てをしている中で「人材育成に関わりたい」という思いが強くなり、職場復帰の際に人事部へ異動。人事部では中途採用担当を経て、新卒採用責任者および人事戦略を兼務。2020年4月から慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科にて特任助教。人事・組織論、組織デザイン、HRアナリティクスなどを中心に研究を進めている。

用の準備段階における分析及び計画策定を実施しているという結果になりました。企業は今後、採用準備の重要性を認識し、より注力することが必要でしょう」

採用準備における情報集と分析について、次ページから具体的に見ていく。

順序で』『施策実行するのか』という観点で決めることに相当します。具体的には、以下の[1]～[3]の3段階のプロセスが応用できるでしょう」

[組織デザイン3段階]

[1]現状(As is)を把握する

[2]現状を踏まえて、組織として「こうありたい」という「To be像」を描く

[3]「To be像」を実現するために、業務、戦略を最適に組み立てる。

「例えば、[1]の現状把握は、採用準備の場面において、自社と外部環境の理解のための調査や分析に相当します(P32参照)。「[2][3]が人事戦略の策定や採用計画の決定に当たるでしょう。こうした採用準備を十分に整えることで、自社

理解が深まり、人材要件も明確に定義できて、採用プロセスにおける有効な採用コミュニケーションが可能になるのです」

分析と計画策定が採用満足に影響する

では、どれだけの企業が実際に採用準備を行っているのだろうか。グラフ②(P30)を見ると、ここに挙げた各項目※2)について、約半数の企業が準備を実施している。次に、入社予定者に満足している企業とそれ以外の企業の採用準備状況について、グラフ③を見てみよう。

「今回調査した6項目全てにおいて有意差※3)があり、満足している企業群の方が、それ以外の企業群よりも有意に、採

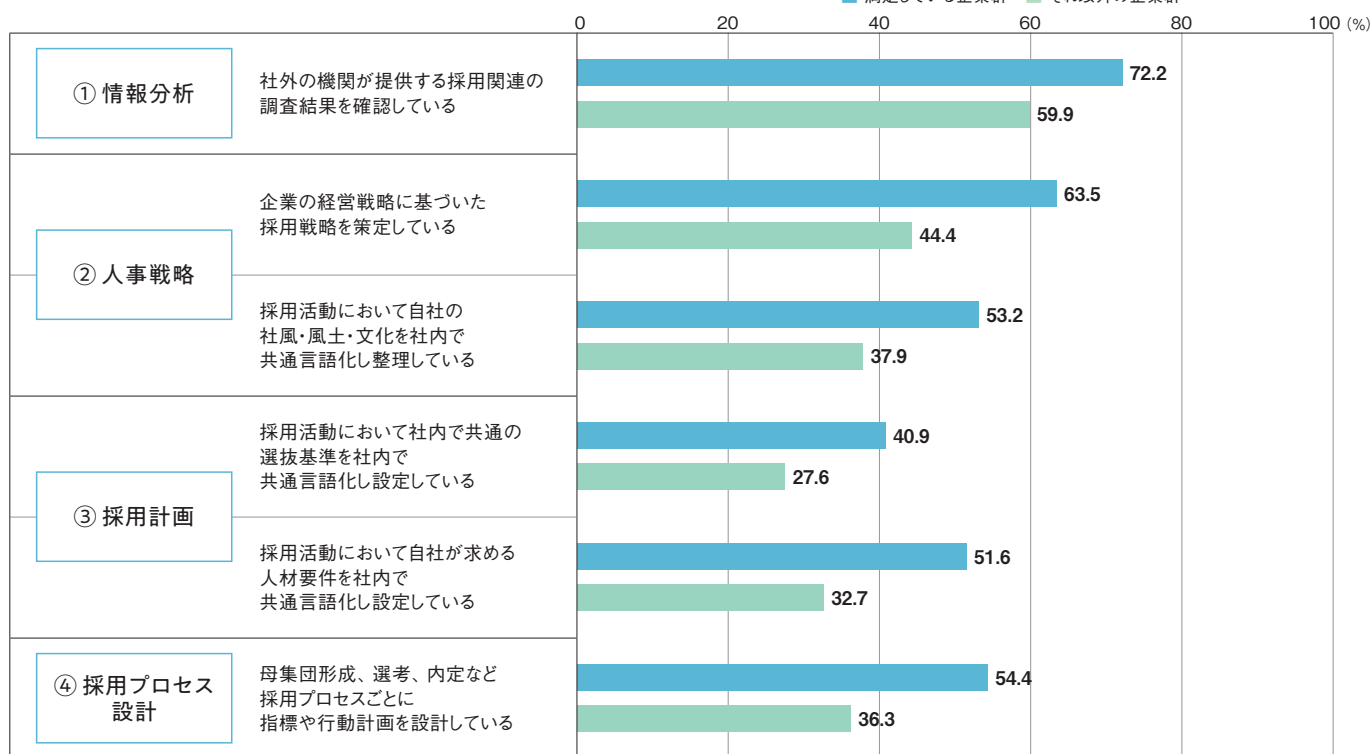
※2 通常、「採用準備」はこれらのものが含まれるが、これらに限定されるものではない
 ※3 「有意差」「有意な差がある」とは、確率統計の用語。偶然とは考えにくい差があることを指す。本稿のコメントは5%有意水準で計算(以下同様)

企業

満足している企業群の方がそれ以外の企業群よりも採用準備実施の割合が高い

③ 入社予定者全体に満足している企業とそれ以外の企業の採用活動の準備状況

※2021年卒採用実施企業/単一回答
 ※各項目の数値は採用準備における「あてはまる・計」の割合
 ■ 満足している企業群 ■ それ以外の企業群



「社外の機関が提供する採用関連の調査結果を確認している」から「母集団形成、選考、内定など採用プロセスごとに指標や行動計画を設計している」までの6項目全てにおいて、採用に満足している企業群とそれ以外の企業群との間に有意差があった。

2 事実の収集

どのような観点で採用成功につながるエビデンスを集めるか？

「経験・勘・度胸」に頼る 意思決定から事実重視へ

採用準備は、事実をとらえることから始まる。収集した事実が多いほど、採用コミュニケーションに活用できるからだ。

「新卒採用は、多くのケースで採用担当者の『KKD(経験、勘、度胸)』に基づいていました。しかし、人事担当者の目に入る範囲の情報に基づいた判断は、極端な事例の影響を過度に受けて、特定の部署や現場など組織の一部にのみ機能する結果を招いてしまいがち。組織全体に寄与する判断のためには、『事実』を重視したマネジメントが必要です」

事実を収集してマネジメントに活かす取

り組みは、すでにさまざまな企業で行われている。青山商事では、経営層から若手社員に至るまでヒアリングを行い、自社の組織文化や風土、自社が生み出す価値や今後の人材要件に対する考えを収集した(『就職白書2020』)。ライフネット生命では、複数回の社内ワークショップを通じて、企業としてあるべき姿や価値観、カルチャーに対する意見を収集。マニフェストをまとめるための議論に活かしている(P39)。

EBMgt理論に基づく 4つの観点での収集を

事実を収集しようとするとき、その手がかりとして、「エビデンス」(根拠や証拠)に

基づく意思決定の理論「EBMgt」(*)が有用だ。

「組織デザインにこそEBMgtを活用すべきです。例えば、現状把握には定量分析を含むことが望ましいでしょう。採用プロセスの設計では、経営戦略とのつながりなどの観点から、他社との比較を行った上で、必要なプロセスについて検討することが可能になります」

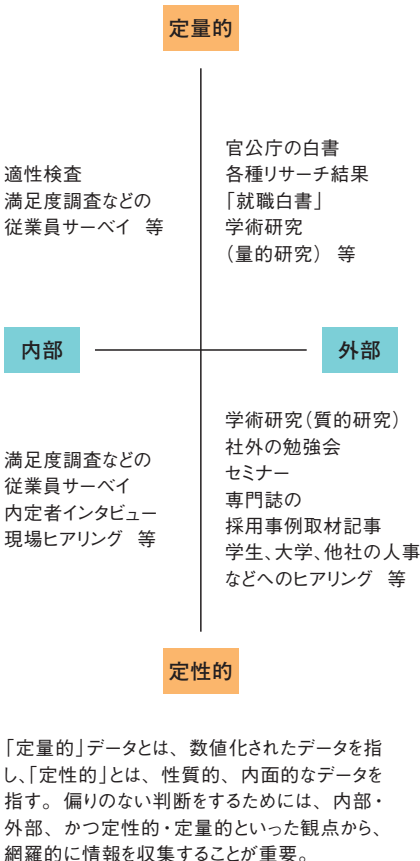
EBMgtに基づいた事実の収集では、下のように、4つの観点が参考になる。

- ①実務家(人事担当)の経験や知識
- ②組織内部や現場からの情報
- ③学術研究やリサーチ結果
- ④利害関係者の観点や価値観

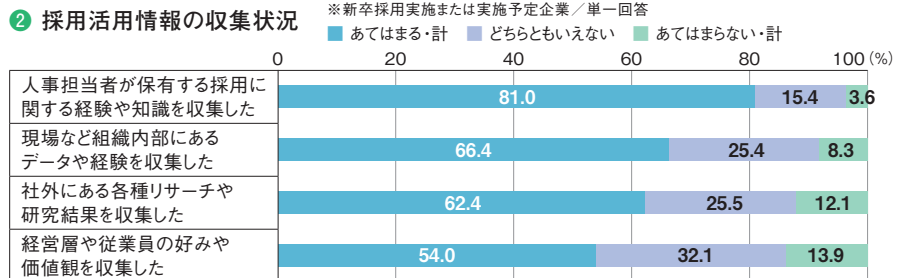
佐藤氏は、図①のように「定量的・定

※「Evidence-based management (EBMgt)」の学術的定義は、以下の通り。「Evidence-based managementとは、実践者の専門知識と判断、現場状況からのエビデンス、利用可能な最善の研究エビデンスの批判的評価、および意思決定に影響を受ける可能性のある人々の視点という4つの情報源を良心的に、明示的に、そして賢明に利用して意思決定を行うことである」(Briner, R. B., Denyer, D., & Rousseau, D. M. (2009). 「Evidence-based management: concept cleanup time?」Academy of Management Perspectives,23(4), 19-32.)

① 2軸による事実の分類イメージ図

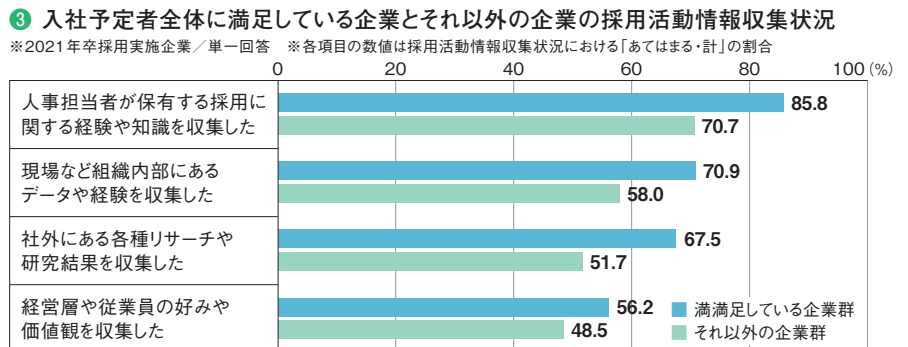


企業 6割強の企業が、社内のデータや社外のリサーチ結果などを収集している



人事にある経験や知識を収集した企業は8割と高い一方で、現場や組織内部のデータや経験、社外のリサーチ、経営層や従業員からのエビデンス収集はまだ余地がありそうだ。

企業 満足している企業群の方がそれ以外の企業群よりも有意に情報収集をしている



入社予定者に満足している企業群とそれ以外の企業群の間には、各項目において有意差が見られたが、とりわけ「人事担当者の知見」「組織内のデータ」「社外のリサーチおよび研究結果」において特に有意な差が見られた。



性的」「内部・外部」という2軸による分類で考えることも勧めている。

事実の中でもっとも説得力を伴うのは定量データなど客観的な指標だろう。事実、人事データを用いるなどして、これまでKKDに拠っていた「人・仕事・組織」が、データを通じて可視化されるようになった。特に、今までは面接の参考情報としての役割が主だった適性検査も、分析技術の進化によりその用途がかなり広がっている。

一方、前述の企業の例のように、数値データだけでなく、ヒアリング結果などの定性データを集め、適切な問いを立て、議論や対話を通じて思考を深めることも有用だ。

身近な組織内のデータや社外のリサーチなどを活用

企業は、4つの観点においてどの程度事実を収集しているのだろうか。グラフ②(P32)からは、6割強の企業が社内のデータや社外のリサーチ結果などを収集していることが分かる。さらに、入社予定者に満足している企業群とそれ以外の企業群について情報収集状況に関して聞いた結果がグラフ③(P32)だ。

「実際、今回調査した項目では、満足している企業群とそれ以外の企業群の間におおむね有意差があり、採用活動において今回提示した4つの観点からの情報収集が重要との結論が導かれました。特

に、『人事担当者の知見』『組織内のデータ』『社外のリサーチおよび研究結果』を積極的に収集することが求められます」

収集に当たり、コストをかけて社外のツールを導入する方法だけではない。

「事実の収集は、コストをかけずに身近な範囲から始められます。人事担当をしていた時は、内定者アンケートを分析した結果、より内定者に有効な媒体や接点機会があることを発見し、その後の採用活動に活かすことができました。『経済白書』などの政府刊行物も役立ちました」

インターネットで調べれば、社内サーベいを低コストや無料で実施できるさまざまなツールやシステムが紹介されており、活用を検討するのもいいだろう。



分析・対話・改善を重ね、一人ひとりが輝ける方向性を見出した

株式会社 中沢ヴィレッジ

当社の4年前の離職率は30%弱でした。経営理念である社と従業員の行動目標を直接繋ぐものがなかった当社は、まず経営システムの抜本的改革に着手しました。自社の「強み」「弱み」や、ホテルの「提供価値」を半年かけて議論し、会社のビジョンやミッションの明確化を実現。ようやく一貫した経営指針が定まり具体的な戦略を立て、スタッフ一人ひとりの目標設定が可能になりました。

また、従業員満足度調査の結果を基に、福利厚生的大幅な改善に着手。目標管理制度導入による人事評価制度改革や、教育制度の充実、低評価であった従業員食堂の改良、若年層の健康診断強化、特定保健指導など、多岐に亘ります。さらに、従業員の連続休暇取得を実現する中で年間売上高分析から導き出した最閑散期に休館日を増やしました。結果、2年後には有給取得率が約52%まで上昇、離職率は約12%まで下がりました。

新卒採用は、毎年若手社員からリアルな意見を収集し、採用サイトを毎年アップデートしています。当社で働くイメージがより掴みやすくなり、「ここで働きたい!」と強い意志を持って就職試験に臨んでくれる方が増えています。

企業データ
業種：観光ホテル業 所在地：群馬県
従業員規模：300人未満
21年採用実績 採用目標数：15名 内定出し：18名
入社予定数：12名



学生やキャリアセンターへの聞き取りなど定性的なファクトを人事戦略に活用

サンデンホールディングス 株式会社

自動車の電動化に伴い、電気電子系専攻の学生の採用が喫緊の課題である当社では、インターンシップを通じてこの分野を専攻する学生を確保しようと計画。経営と現場からインターンシップの実施目的や各部署のニーズを集め、学生からも、参加目的や勉強内容、やりたいことなどを詳細にヒアリングし、前年の反省点も踏まえた議論を通じて、プログラムを設計しています。会社の雰囲気や従業員の仕事への向き合い方が分かるようなプログラムに変更してからは、実施期間中も、その日のうちに学生の声を集め、別部門のプログラムに反映するPDCAを回しています。部門間で学生の情報(タイプなど)を共有して、学生とのコミュニケーションも工夫しています。加えて、大学のキャリアセンターにまめに足を運んで最新の学生の傾向を聞き取るといった定性的なファクト収集も、インターンシップ設計に活かしています。

インターンシップをはじめてからは、4年以上、計画人数を超える採用を達成。数字だけではなく、現場や大学といったステークホルダーとのコミュニケーションから多くのファクトを得られると考え、実践しています。

企業データ
業種：自動車部品メーカー 所在地：群馬県
従業員規模：5000人以上
21年採用実績 採用目標数：17名 内定出し：22名
入社予定数：22名

③ 収集情報(エビデンス)の分析

どのような情報をどのように分析すべきか？

評価指標の設定により 振り返り分析が磨かれる

社内データを活用した分析は、約5割の企業が実施(グラフ①)。例えば三井物産では、学生と面接員のパーソナリティ検査によって面接員の評価傾向を分析した結果、面接員ごとの固有の評価傾向が明らかになり、面接員トレーニングを拡充して面接手法を改善した。適性検査は、カルチャーフィットや配属先フィットでの利用も進み、物流サービスを手掛けるロジクエストでは、適性検査から得られた学生と企業のカルチャーフィットの分析結果を採用基準に活用したことで、新卒の離職率が低減した。

「問題なのは、採用活動の振り返り分析がなされていないこと(グラフ③)。採用活動を評価する指標を定めていない企業もあります。新卒採用はPDCAサイクルを回す機会が年に一回のみなので、振り返りによる改善は必須。まずは目的に合った指標を設定することが重要です」

自社分析の結果を 採用プロセスに落とし込む

では、どのような情報を分析すべきか。「グラフ④(P35)で、入社予定者に満足した企業とそれ以外の企業群とで有意に差が大きかったものは、求める人物像や企業文化、働き方や研修に関する制度、提供しているサービスなど。これらについ

て、自社の本質的な価値や特性、強み弱みを分析して採用コミュニケーションのプロセスに落とし込んでいきましょう。私の経験では、社内のハイパーフォーマーに共通する因子を分析し、抽出した10項目を人材要件として定義。『この10項目に共感したら応募を』とセルフスクリーニング(※)を促したり、書類選考の小論文のテーマとしました。分析は、エクセルによるシンプルな集計でも十分です。また、グラフ③で有意差が認められたことから、「採用に満足している企業の方が、採用活動の振り返りを行っていることが分かりました。毎年採用活動を見直し、改善を繰り返すことが成果に結びつくと言えるでしょう」。

※求職者自ら企業との適合性を判断すること

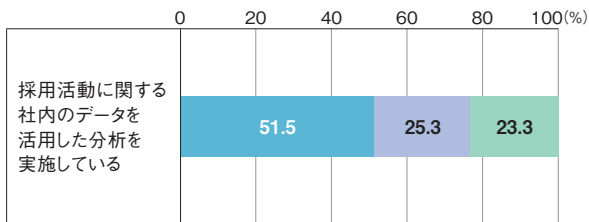
企業

社内データを活用した分析は約5割の企業が実施

① 社内データを活用した分析の実施状況

※新卒採用実施または実施予定企業／単一回答

■ あてはまる・計 ■ どちらともいえない ■ あてはまらない・計



社内データを活用した分析を実施している企業は、全体では約半数だが、従業員規模300人未満の企業では36.8%、従業員規模5000人以上の企業では73.3%と、30ポイント以上の差があった。

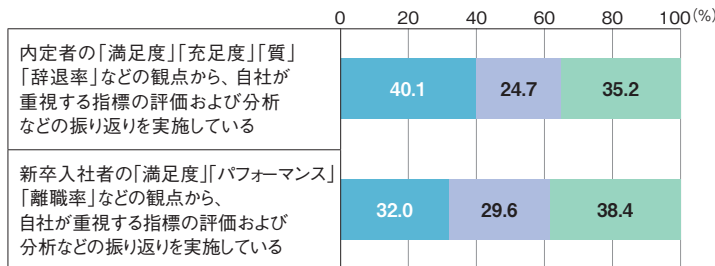
企業

内定者や新卒入社者について採用指標の振り返りを実施している企業は3~4割

② 内定者・新卒入社者における、採用活動評価・振り返りの実施状況

※新卒採用実施または実施予定企業／単一回答

■ 実施している ■ 実施していない ■ 指標を設定していない



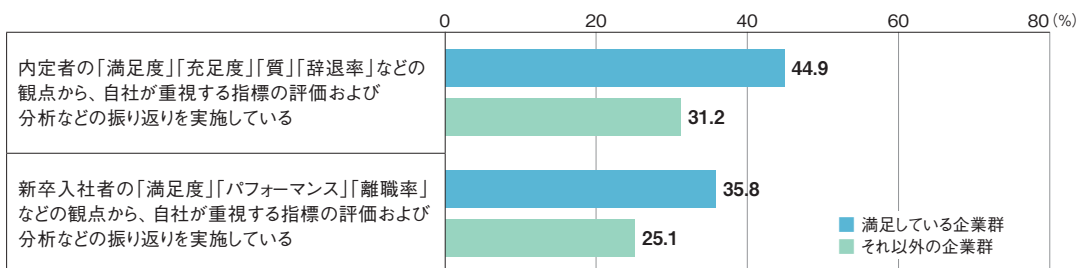
内定者、新卒入社者ともに、重視する指標の評価や分析などの振り返りを実施している企業は、3~4割。指標自体を設定していない企業も3~4割に上っていた。

企業

採用に満足している企業の4割前後が採用活動の振り返りを実施している

③ 入社予定者全体に満足している企業とそれ以外の企業の採用活動評価・振り返り実施状況

※2021年卒採用実施企業／単一回答



内定者、新卒入社者のいずれに対する振り返りにおいても、満足している企業群とそれ以外の企業群との間に有意差が確認され、入社予定者に満足している企業の方が、採用活動の振り返りを行っていることが分かった。



身近な定量・定性データを使った 徹底的な分析や思考と議論を 採用活動に活用

株式会社シーユーシー
人材支援室室長／採用責任者
大楠友也氏

COMPANY PROFILE

病院・クリニックに対する経営コンサルティングを主軸に、医療課題を解決するシステム開発や人材支援、新興国の医療支援など、多領域を横断した事業開発を行う。2014年に創業した急拡大中のベンチャー企業。

業界特有の尺度で活躍者を 分析して人材要件を定義

当社では、毎月、従業員満足度サーベイ（以下、ESサーベイ）の結果を分析しています。その結果、「医療介護の現場は想像以上にきつかった」「医療従事者と知識や経験の差があり、無力感をおぼえる」といった声が多く、自己肯定感・自己効力感を失いやすいことが浮き彫りに。同業他社の人事からも同様の傾向を耳にしたため、「学生の未来に誠実であり続ける」を採用ミッションに掲げて、入社後をリアルにイメージしたコミュニケーションを図ることにしました。

人材要件の定義にも、適性検査を用いた活躍者の傾向分析結果を利用しています。その際に行っているのは、「成長意欲」

「達成意欲」といった尺度を、「社会的事業への関心性」などに置き換えること。「自分」起点ではなく、目の前の患者さんやご家族といった「顧客」「社会」を主語とした尺度こそが、この業界で働く上では必要だからです。適性検査は、入社後の配属先における最初の上司や同僚との適合を見る上でも役立っています。

定量データは、統計に詳しいスタッフをアサインして分析しています。ESサーベイを用いて、個人の成長スピードに寄与する個人要因と環境要因の組み合わせについて統計的分析を行ったところ、「業務知識の習得テストに積極的に取り組む社員」（個人要因）と「特定等級の社員が居る部署」（環境要因）という条件が重なると成長

が速くなることが判明。人材配置などに活かしています。

採用はデータの宝庫。事実から 思考を深め議論することが重要

分析は、まずは手元にあるデータを使って、目の前の課題について、逃げずに徹底的に思考を深め、議論を重ねることからスタートできます。多くのデータが、すでに採用を通じて得られているはず。現場感や事業環境を把握し、どこに魂を込めてKPI(*)を置かかが重要。そうしないとただの曖昧なマッチングのままで終わってしまいます。1つ1つのマッチングを丁寧に行うことが、実は最も効率の良い方法だと思います。

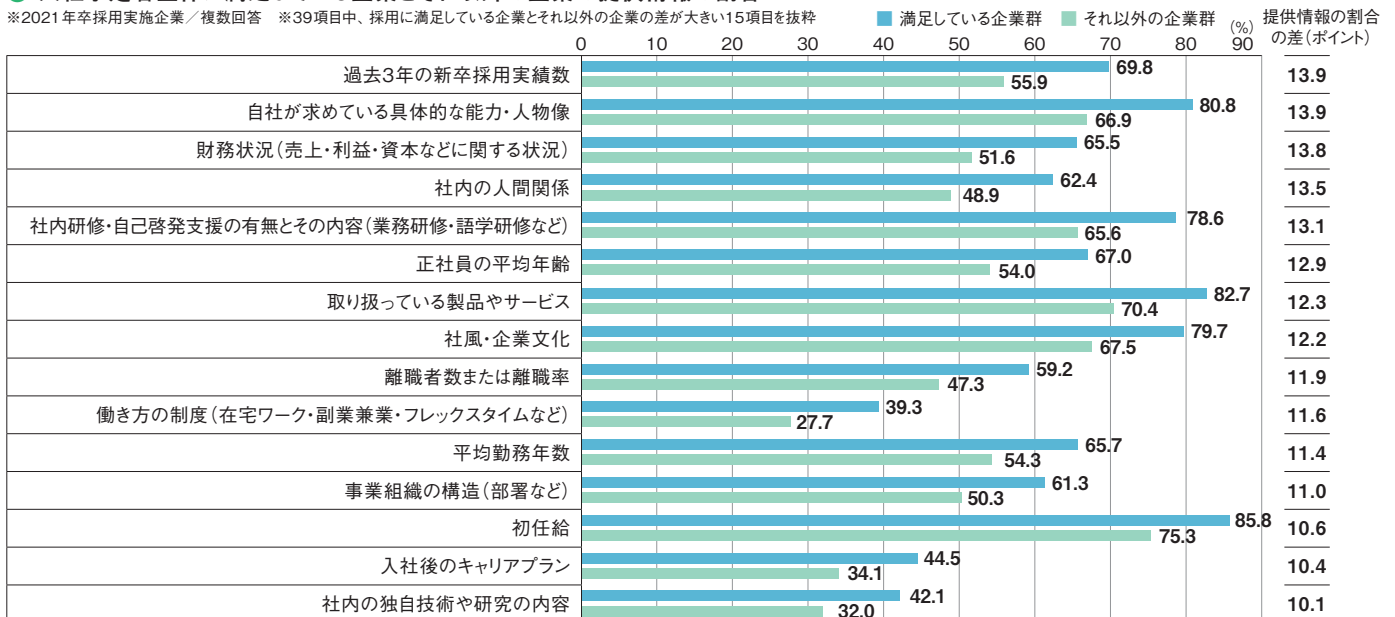
*KPIは「Key Performance Indicator(重要業績評価指標)」の略

企業

採用実績や組織実態、事業、人材要件などについてしっかり分析し、情報提供することが求められる

4 入社予定者全体に満足している企業とそれ以外の企業の提供情報の割合

※2021年卒採用実施企業／複数回答 ※39項目中、採用に満足している企業とそれ以外の企業の差が大きい15項目を抜粋



「自社が求めている具体的な能力・人物像」「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)」「取り扱っている製品やサービス」「社風・企業文化」「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)」などは有意に差が見られた。

④ コミュニケーションプロセスにおける情報の伝え方

情報を学生にどのように伝えればよいのか？

組織や仕事のネガティブな情報も学生に伝えるRJP

収集し、分析した情報をどのように学生へ伝えれば良いのか？ 『就職白書2020』では、企業側の課題や基準などを詳細に学生へ開示したことにより採用の質が向上した企業を紹介した。これらの事例は、自己省察を深め、課題も含めて“ありのままリアルに”伝えることが重要であることを示唆している。この立場に立つ先行研究が「RJP」(※1)だ。RJPとは、組織や仕事について、ネガティブな情報も含めて誠実に応募者に伝える、現実主義的な情報開示(※2)を指す。その結果、

セルフスクリーニング(※3)や、入社後のショック予防(※4)、入社後の高いコミットメントを引き出す効果が確認されている。(P37・図②)。

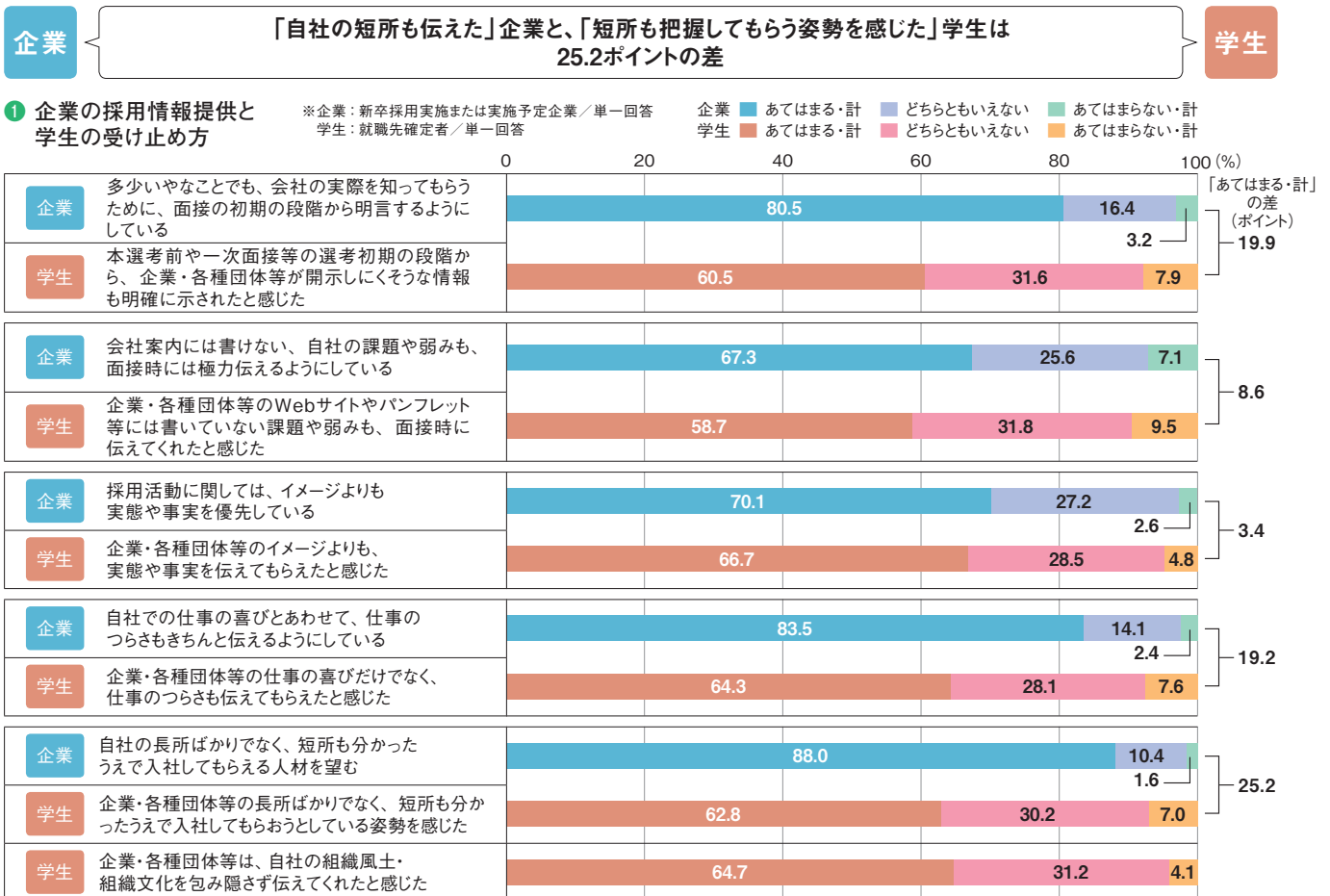
RJPの実践が良い採用活動につながっている可能性がある

選考におけるRJPの実現について企業と学生への聴取から明らかにしたのがグラフ①だ。「『現実的な情報提供』『仕事のつらさ』『自社の短所』の開示に関する企業の認識と学生との期待値にギャップがあり、企業が現実的な情報を提供している内容でも、学生はまだ現実的ではないととらえて

いる可能性などが考えられます。人事担当者と現場の社員との間で内容や伝え方にギャップがあるのかもしれませんが」

RJPが採用満足にもたらす影響については、入社予定者への満足度が高い、すなわち良い採用ができた実感している企業は、それ以外の企業よりも有意に、より多くRJPに効果のある情報提供を行っているという結果が導かれた(P37・グラフ③)。「良いイメージだけ伝えるのではなく、企業の姿勢として自社の課題や弱み、仕事のつらさや短所など、より実態を伝えようとしている企業ほど、学生の信頼を獲得し、最終的に良い採用活動に繋がっている可能性が高いと言えるでしょう」

※1 「Realistic Job Preview」の略 ※2 「エントリー・マネジメントと日本企業のRJP指向性」(金井 1994)より
 ※3 応募者が事前に選抜を行うセルフスクリーニング効果によって母集団が小さくなることで、優秀な人材も減少してしまうのではないかと懸念については、RJP理論の研究者Wanousらによって、その仕事にふさわしい応募者が減るわけではないことが実証されている
 ※4 「ショック予防」とは、事前に会社のリアルな情報を知ること、入社後のショックを予防する効果のこと。ただし、RJPとは、良いことと悪いことの区別なく、事実をありのままに伝えることであり、ネガティブな事柄を自衛的に強調することではない。最近は、SNSや口コミサイトで社内からの匿名の発信も行われ、よりリアルな情報が得られるようになってきている



6割～8割の企業が、現実主義的な情報提供・開示を行っていると認識している一方で、学生が、現実主義的な情報提供・開示が行われていると感じている割合は総じて6割前後に留まっていることから、企業の自己認識と学生が企業に求める期待値との間にギャップがある可能性が考えられる。



組織と個人の関わりを研究

開示タイミングや話者を工夫して効果的なRJPを実践。 リアルな言葉で3～5年後がイメージできるように

神戸大学大学院
経営学研究科
准教授
服部 泰宏氏



神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程修了後、横浜国立大学大学院国際社会科学研究院 准教授等を経て現職。主な著書に『日本企業の心理的契約——組織と従業員の見えざる約束』（白桃書房）がある。

開示タイミングや言い方次第でRJPは効果を発揮する

RJPという手法を実践する場合に気をつけたいのは、「いつ」（開示タイミング）「どんな言い方で」「どこ（誰）から」（開示者、開示媒体）、情報開示を行うかという点です。早期の開示が望ましいものの、求職者は、企業が発信する情報の中から欲しい情報を選択的に摂取する傾向があります。したがって、企業の強みや課題といった情報の性質に応じて、確実に伝わるタイミングを選ぶ必要があるのです。伝え方は、とにかく上手な人から学ぶこと。「家に帰れるのはコンビニしか開いていない時間になるよ」というネガティブ情報ひとつとっても、理由や背景も含めて絶妙な言い方で伝えられる人

が、組織の中にはいるものです。

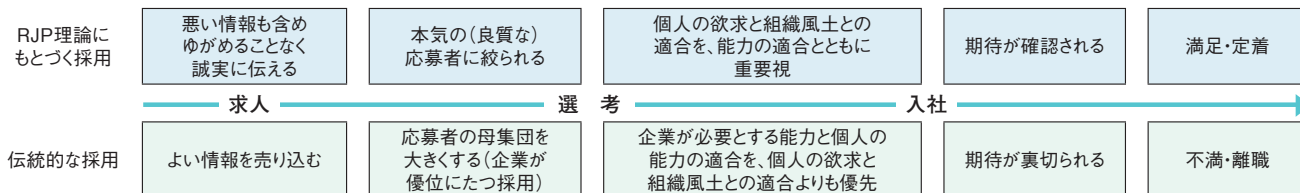
3～5年後の「近い未来」をリアルに解像度高く見せる

RJPは、好不況の両局面で効果を発揮します。好況期の売り手市場では、RJPによってショックを予防してミスマッチを防ぐことが可能。買い手市場では、RJPによるセルフスクリーニングで応募者を本気度の高い学生に絞ることで、応募者に十分なコストを割くことができます。

売り手市場に伴って企業と学生のパワーバランスが変化し、交渉力のある学生も増えてきました。キャリアセンターからも、「離職率」「給与の手取り額」「離職社員の離職理由」など、従来は聞きにくかったことを聞くようアドバイスするようになってきてい

ます。成長志向の強い今の学生には、「3～5年後の近い未来」を「解像度高く」描いてみせることも「刺さる」でしょう。「3年後にはこの業界のどの企業にでも転職できる力がつきます」「3年以内に意思決定経験を積ませます」といった具合に、汎用スキルの獲得や成長イメージを明確にうたうことに、効果が期待できそうです。

② RJP理論にもとづく採用と伝統的な採用との比較



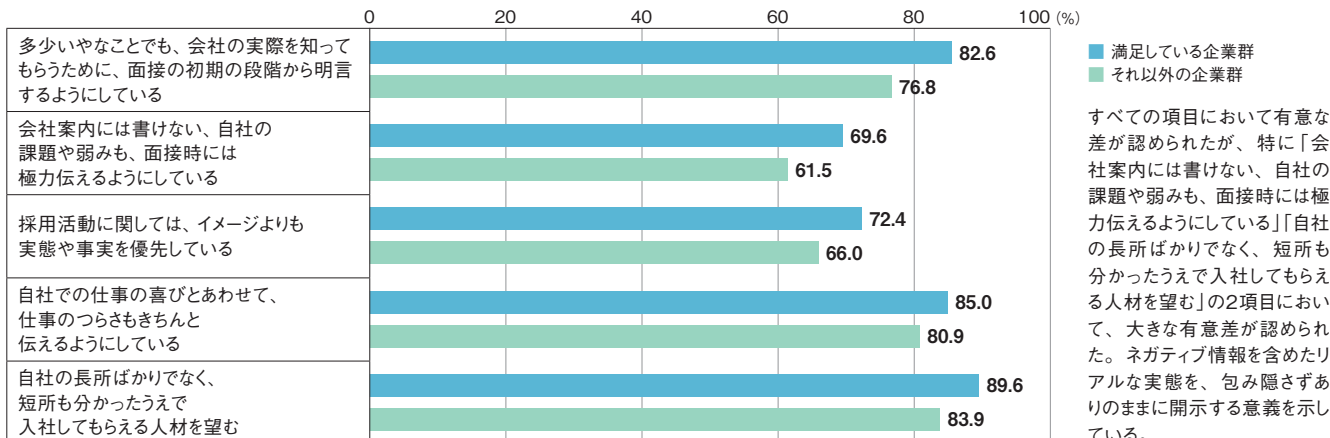
出典：堀田聡子「採用時点におけるミスマッチを軽減する採用のあり方—RJP (Realistic Job Preview) を手がかりにして—」内 Wanous(1975a)、(1992) などにもとづき、堀田氏作成

企業

入社予定者へ満足している企業群はそれ以外の企業群に比べRJPに則った活動をより実施している

③ 入社予定者全体に満足している企業とそれ以外の企業の採用の情報提供の度合い

※2021年卒採用実施企業／単一回答
※各項目の数値は採用の情報提供における「あてはまる・計」の割合



4 コミュニケーションプロセスにおける情報の伝え方



自分の人生の選択に 「所有感」を得てほしいから、 徹底的に現場のリアルを伝える

株式会社楓工務店
代表取締役
田尻 忠義氏

「主体性」「思いやり」「実行力」は、 面接だけでは分からない

当社では、選考においていわゆる「面接」を一切行いません。一次選考から最終選考まで、グループワークが主体です。当社が求める人物像の3本柱「主体性」「思いやり」「実行力」は、こちらが聞きたいことを一方的に聞く面接ではなかなか判断できません。しかも、仕事は1人で行うことはありません。チームで動く時に、どういう発信や行動を取れるのかを大事にしたい。そうすると、必然的に選考はグループワークの形を取るようになりました。同時に、選考では学生にも当社を判断してほしい。当社の仕事をしっかり理解して、どういう文化を持ち、何を大事にしているのか、どのような働き方をしているのか。そういうことを疑似体験してもらえそうなグループワークを行い、2次選考の後に2週間、いつでも会社に来て職業体験をしていいという期間も設けています。

第一、面接になると学生は緊張し、「準備してきたものを発表する場」のようになってしまう。それでは本質が見えず、お互いに意味のないものになりかねないので実施していません。エントリーシートも同様です。

学生には、自分の人生の選択肢に「所有感」を持ってもらいたい。自分が選択した

ことに対して、責任を持ってほしい。だから、こちら側が一方的に優劣をつけて選択するのは違うと思っています。

入社後しんどい時も一緒に乗り越えていく。 だからこそ、本当のことを伝える。

私は、どの学生にも可能性があると思っています。個人の強み・弱み、能力の高い・低い選考の時点ではあるかもしれないけど、将来の可能性に関しては誰も分からない。そのため、入ってからこんな会社だと思っていなかった、こんな働き方がしたかったわけじゃない、こんな待遇だとは知らなかったなどのミスマッチをなくす情報提供の場が選考だと思っています。

住宅産業は、クレーム産業だとか、離職率が高いなど、世間的によく言われていることも、学生は知らないことが多い。そこで、どういうことでクレームになるのか、なぜ社会人1年目がなかなか続かないのかなど一般的には隠しがちなことも全て伝えていきます。注文住宅は、完成した商品を見て買ってもらうのではなく、平面図や立面図、見積書など、お客様がこれまで見たことがないものでイメージをし、何千万円もの契約をしていただく。建ってからイメージと違ったとしても簡単にはやり直しできません。もっと早い段階でこういうことを教えてほしい、もっと早い段階でこういうことを教えてほしい、それだけ責任

COMPANY PROFILE

奈良県を中心とした注文住宅などの家作りを手がける工務店。7年間の新卒3年目までの離職率は平均3%。2021年版「働きがいのある会社ランキング」日本の小規模部門38位を獲得。社員数86名(パート・アルバイト22名含む、2021年3月現在)。

の重い仕事をやっているのだということを、しっかり伝えていかないと。

実は、新卒採用を始めてから5年間離職者がいなかったのが、6期生だけ半減してしまっただけです。理由は、その期の学生の採用活動の際、マスコミで新卒5期生まで離職者が出なかったことから「奇跡の会社」のように取り上げられていたのを打ち出しすぎたから。そのイメージが先行してギャップを生んでしまったのだと悔やみました。

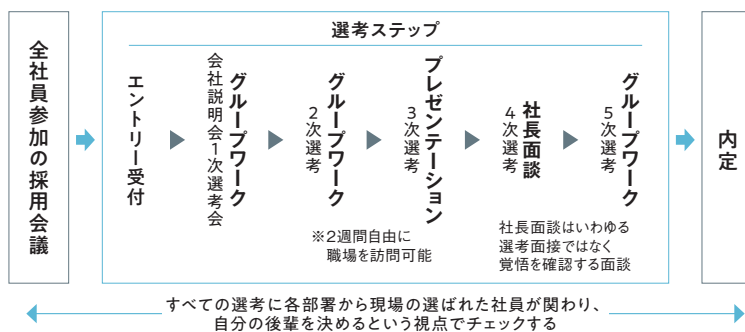
結局、採用は人を採ることだけが目的ではなく、入社した若い人が会社の戦力となって、同じ目的・目標に向かって、しんどい時も一緒に乗り越えていける仲間を探しているわけです。学生からすれば、行先も分からない船に誰が乗るのだと考える。だから、徹底してリアルを伝え、自分たちがどこに向かっているのか、どんな苦勞を乗り越えていっているのかを伝えます。

現場が採用権を持つことで、 真のマッチングを図る

当社の場合、採用権は人事が持っていません。各部署が次年度の採用の希望を出し、選考にも参加し、自分たちの後輩として手を離さないでしっかり育てられそうかどうかを確認します。迎え入れる側の現場の「所有感」も大事にしています。自分たちでちゃんと育てる。泣こうがわめこうが、手放さずに育てていける。辞めたいと言われてもきちんとフォローができる。そういう覚悟を持って採用するのが、採用側の責任感だと思っています。

毎年、採用シーズンが始まる前に、会社全体で1日現場を止め、何のために採用をするのか、各事業部は何を目的に、何人、どういう学生を採用したいのか考える会議を行います。それらを考慮のうえで最終的な採用人数も決定し、選考を行う。だからこそ、皆が同じ方向を見て、同じ思いで、やっていけるのだと考えています。

【楓工務店の採用の流れ】





正直な情報開示がリアルな理解を促し「重い課題」が学生の本音を引き出す

ライフネット生命保険株式会社
人事総務部
窪川さゆり氏

COMPANY PROFILE

2008年5月の開業以来、経営理念である「正直に わかりやすく、安くて、便利に。」をモットーに、生命保険業界ではじめて付加保険料(保険料に含まれる手数料が何%なのか)を全面開示。2020年9月には保有契約件数40万件を突破した。

経営理念に根ざした「正直な選考」が採用方針

当社の採用サイトのTOP ページには、「お互いが本音で向き合える、正直な選考を実施します。」という言葉が掲げられています。「正直」とうたうのは、当社が生命保険マニフェストとして「正直に わかりやすく、安くて、便利に。」を掲げており、不透明な生命保険の原価を開示するという経営理念がベースにあるからです。当社の価値観やカルチャーを言語化したマニフェストだけに、このマニフェストに共感していただけるかは、採用の重要なポイントの一つです。採用も、この精神に則った「採用マニフェスト」に基づいて設計しています。

16人の社員に会ってもらいカルチャーとのマッチ度を見極め

その「正直な選考」を行うために、私たちはまず、「採用における『正直さ』」から議論しました。学生が入手できる情報と、私たちとの間に圧倒的な情報の非対称性があり、そのギャップを埋めるための情報提供が必要だと結論づけて実行しています。例えば、面接の形式や回数、各選考の通過人数といった選考の流れや採用実績を開示することで判断軸を提供し、不透明感をなくして不安の払拭に努めています。

また、カルチャーとのマッチ度を見極める

ために、学生1人あたり最大で約16人の社員にお会いいただけるような選考としています。これは、全従業員の約10%にあたる人数であり、部署に偏りなくさまざまな部署の社員から副社長、社長まで多岐にわたる役職員に会うことになるわけです。

エントリーした就活生に対して、新卒で入社した社員に台本なしで当社について話してもらった動画のリンクを送ったこともあります。入社後に感じた不満や入社前とのギャップも赤裸々に語ってほしいとお願いしたため、「正直過ぎましたかね?」と気にする社員もいたくらいでした。こうした姿勢について、「本音ベースで語ってもらえたことで、リアルな理解ができた」という反応も得られており、納得度の高いマッチングにつながるという手応えがあります。

現場との密な会話を通じて職種ごとに身につく力を言語化

また、コンパクトな企業規模ゆえ、採用と異動、制度設計・運用も全て同じグループが担当しており、各部署と密なコミュニケーションによってつながっています。そのような関係ができていることが、採用サイト内「キャリア図鑑」(下図)で、各職種について「身につく力」やキャリアパスを示す際に、リアルな言語化ができた要因だと考えています。私自身、現場の会議に参加させても

らったり、新入社員研修を通じてほとんどの部署の業務を一通り経験したりしていることが、各部署を解像度高く理解することにつながっています。

「弱さ」をさらけ出すことが学生の安心感につながる

一方、学生の側からも正直な開示が行われるよう、エントリー時に「重い課題」を提出してもらいます。高い言語能力に基づいた内省が必要となるため、応募のハードルが高くなり、セルフスクリーニングが行われるという期待もあります。テーマの選択肢にある「あなたの弱さを教えてください」というテーマについては、「裏返すと強みになる」という「反転」を行わずに、ありのままの弱さをさらけ出してもらうことを意図しています。その結果、採用となった学生は、「自分をさらけ出したうえで受け入れられたのだから、私はこの会社でやっている!」という安心感が得られ、企業もその弱さを補う観点から育成できます。

選考に通らなかった学生にもフィードバックを行っています。深い内省を必要とする課題に取り組んでいただいたことに対して、何かしらの学びを持ち帰ってほしいからです。

加えて、当社のカルチャーとのマッチ度を見極めるために、選考として1人の学生について約8時間をかけて検討しています(時期によって選考内容が異なる場合があります)。時間をかけるのは、160人規模の企業において、1人の社員が与える影響力が極めて大きいから。お互いに本質的な理解ができていない状態で入社して、入社後にミスマッチが発覚するよりも、前の段階でじっくり見極めを行う方が、双方にとってメリットがあります。企業と学生は、選び選ばれる対等な関係。企業の側だけがマッチ度を見極めるのではなく、学生も同じように見極めてほしいと考えています。



採用サイト内のキャリア図鑑では、経営企画、営業企画、新契約査定(アンダーライター)、収納保全、保険金・給付金支払査定、ビジネスアナリスト、社内SE(システム運用)の各職種について、「身につく力」と「この仕事には」(必要とされるスキルや活かせる経験など)をイラスト付きで紹介。

5 採用満足につながる採用コミュニケーションの効果

RJPに則った採用コミュニケーションには、学生に対してどのような効果があるか？

採用準備・RJPは採用満足に影響している

これまで、採用準備や情報提供(RJP)が採用満足のために重要であるという仮説を立てて分析を進めてきた。P31・グラフ③、P37・グラフ③を見ると、入社予定者に満足している企業群の方が、それ以外の企業群と比べて、採用準備やRJPを行っている割合が高かった。その割合の差は統計的に有意であり、誤差ではなく、意味がある差だと判断できるものであることが分かった。しかし、これは必ずしも「因果関係」を意味しているわけではなく、「原因と結果」を表す統計データではない。採用準備やRJPは、採用の満足に結びつく

直接の原因となっているのだろうか。

採用準備・RJPは採用満足に間接的に影響

そこで、採用準備やRJPが採用満足度と因果関係にあるかどうか、そこに他の因子(結果の背後に潜んでいる要因)も関係しているのかどうかを含めて、構造的な関係性を分析した。その分析結果を示したのが図①だ。「パス図」と呼ばれるこの図では、四角形が因子を表し、矢印が因子同士の関係を表している。一方に向いている矢印は、原因→結果という方向を示している。矢印の脇にある数字「パス係数」からは、パス図の中で値の大きい項目ほど因果関係が強いということが言

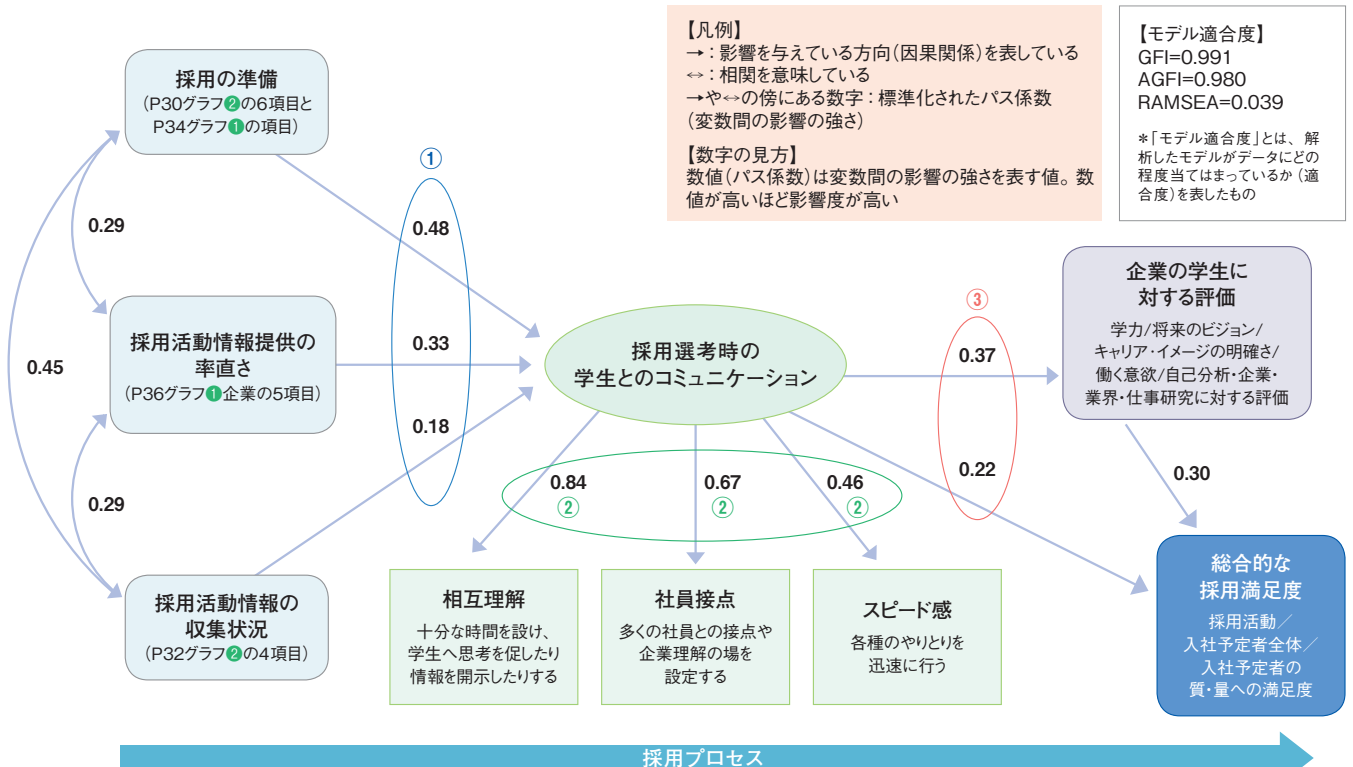
える。佐藤氏は、パス図から、以下のよう

- ①「採用の準備」「採用活動情報提供の率直さ」「活動情報の収集状況」に積極的な企業ほど、学生とのコミュニケーションに力を入れている傾向がある。
- ②「採用選考時の学生とのコミュニケーション」は、「相互理解」「社員接点」「スピード感」から構成される。
- ③「企業の学生に対する評価」「総合的な採用満足度」に影響を与えているのは、「学生とのコミュニケーション」である。

企業

「総合的な採用満足度」に影響を与えているのは「学生とのコミュニケーション」であり「採用の準備」などに取り組んでいる企業ほど、「学生とのコミュニケーション」に力を入れている傾向がある

① 「採用コミュニケーション」と「総合的な採用満足度」の関係性 ※2021年卒採用実施企業



総合的な採用満足度に影響を与える因子を、採用プロセスの流れに沿ったモデルで分析した「パス図」。主な解釈は本文参照。なお、②「相互理解」「社員接点」「スピード感」は、「学生とのコミュニケーション」を構成する要素であり、パス係数が「0.84」と最も高い「相互理解」が、「学生とのコミュニケーション」を構成する要素として最も大きいと解釈できる。



「したがって、採用コミュニケーションにおいて、事前の準備、情報収集、リアルな情報提供を行い、選考時にはしっかりと学生とのコミュニケーションを取ることで、採用活動の総合的な満足につながっていく、ということが言えるでしょう」

今回の分析により、採用準備や率直な情報提供(RJP)から採用満足へとつながる間に関係する因子が見えてきた。面接などの「採用選考時の学生とのコミュニケーション」(相互理解を深めること、社員接点の場を設定することなど)、「企業の学生に対する評価」(自己分析・企業研究などへの評価)がそれだ。これまでも指摘されてきた採用コミュニケーションの重要性は、データに基づいて改めて説

明されたと言える。

採用コミュニケーションは採用の現場でも効果を発揮

『就職白書2020』では、自社の情報を具体的かつリアルに学生に伝えた結果、学生の理解度が高まったことで、面接等での学生のアウトプットの質が向上し、相互理解の深まりによって見極め精度が上がったセイコーウォッチの例を紹介した。佐藤氏にも同様の経験があると言う。「人事担当時代には、学生に入社後のキャリアのイメージをより明確に伝えることで、学生の入社意欲や働く意欲が実際に向上しました。また、『人事は公式な企業情報や人事制度を伝える』『現場の社員は、

リアルな仕事やキャリアの話を伝える』と役割を分けたことが学生からも評価されました」

RJPに則った率直な情報開示による採用コミュニケーションの効果は、学生の入社先への納得度でも確認され、図①を裏付ける結果となっている(グラフ②)。

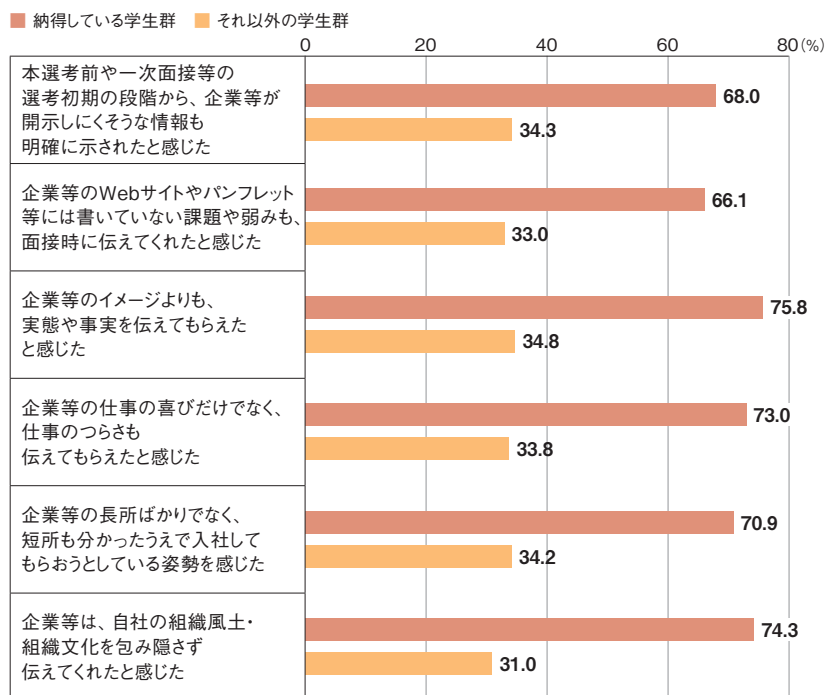
P26では、学生が、身につくスキルや仕事内容などをシビアに見極めようとしていたと述べた。こうした学生の志向と今回の分析結果は、曖昧な情報マッチングを前提とした新卒一括採用が、企業の自己省察を起点とした採用準備に基づき、入社後の従業員体験を具体的に開示していく方向に変化すべきと示唆している。それが結果として採用成功にもつながる。

学生

入社予定先に納得している学生はそれ以外の学生よりもRJPに則った情報開示を受けたと感じている

② 入社予定企業等に就職することに納得している学生とそれ以外の学生の企業の採用情報提供に対する受け止め方

※入社先確定者／単一回答
※各項目の数値は採用情報提供に対する受け止め方における「あてはまる・計」の割合



入社予定の企業・各種団体等に就職することに納得した学生群と、それ以外の学生群とで、企業からRJPに則った情報提供が行われたと感じた割合には、30ポイント以上の数値の開きが認められた。

「会社対人」より「人対人」相性を考えてくれる安心感

● 建設業 新卒入社1年目

今の会社は選考中、強みや弱み、給与や昇給まで実態を話してくれました。「定時で帰れない。理由はクリエイティブな仕事には正解がなく、お客様を喜ばせたいから試行錯誤していると時間が経つ」など、課題の背景を知り納得。内定時は何度も「本当にいいの?」と問われ、自問自答を繰り返し覚悟が決まりました。入社後は聞いた通り、業務量が多く自分のキャパシティを超えそうな時もありますが、目的に向かっていく充実感があります。

選考のはじめの段階で率直に情報開示してほしい

● IT系企業内定／文系学部

入社後に裏切られたくないで、企業の採用サイトによくある「社員の1日のスケジュール」のような平均的な日常よりも、繁忙期や納期前の忙しさが知りたいですね。事業面での課題などは、自分なりに考えた上で選考に臨みたいので、選考が進んだ段階や内定後ではなく、選考の初段階で開示してもらいたい。内定先企業は、給与テーブルなどのデータを提示してくれたので、入社後のイメージが明確になり、良い判断材料になりました。

⑥ インターンシップにおける採用コミュニケーション

RJPをインターンシップの場で実践するときのポイントとは？

フィードバックや個別の対話機会・時間の確保がカギ

採用満足につながる良質な採用コミュニケーションの場として、インターンシップに注目したい。先行研究では、「RJPの観点からインターンシップをとらえると、企業がインターンシップを通じて会社や仕事の生の情報を十分に提供することにより、企業は学生と自社との適合性を見極め、学生は提供された情報を理解、見極めることができることが『望ましいインターンシップ』ということになるだろう」(*)として、企業と学生、双方の効用が挙げられている。これを踏まえ、佐藤氏に採用コミュニケーションの質向上につながるインターン

シップ設計のポイントを挙げてもらった。

①学生にフィードバックを行う

「学生はインターンシップの場で社会人から受けるフィードバックに価値を感じています。求められるスキルが把握できて、入社後もフィードバックを通じて成長できる実感が湧くようです」

しかし、約3割の企業は終了後に評価をフィードバックしていない(グラフ①)。

②1対1で対話する時間を設定する

「選考の場よりも率直な対話ができるインターンシップの場では、学生が個別に現場社員と1対1で会話できる時間を確保することも重要です」

約6割の企業が、インターンシップ期間中に、学生との対話機会を設けておら

ず(グラフ②)、学生と現役社員の率直な情報交換の機会を逸している。

③現場社員と接する時間を長くする

「実態に近い形で仕事を疑似体験できる機会です。学生と現場社員との接点を増やすことで、学生はリアルに働くイメージが湧きます」

対話機会を設ける企業の平均対話時間は40.7分だが、約4割は30分未満と短い(グラフ③)。

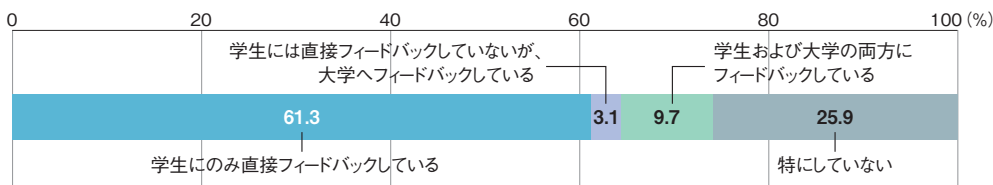
インターンシップは、仕事内容から組織風土・企業文化に至るまで、多くのリアルな情報を具体的に伝える絶好の機会。学生の理解を深める場としてこれまで以上に有効活用するプログラム設計が望ましいだろう。

※堀田聡子「採用時点におけるミスマッチを軽減する採用のあり方 2007」

企業

学生へのフィードバックを行っていない企業は約3割

① インターンシップの終了後の学生評価フィードバック ※インターンシップ実施・実施予定企業(2022年卒対象)／単一回答



「学生にのみ直接フィードバックしている」「学生および大学の両方にフィードバックしている」を合わせると、約7割の企業が学生へのフィードバックを実施。残りの約3割は学生へのフィードバックを行っていない。

企業

約6割の企業が期間中の対話機会を設けていない

② インターンシップ期間中の学生との対話機会の有無 ※インターンシップ実施・実施予定企業(2022年卒対象)／単一回答

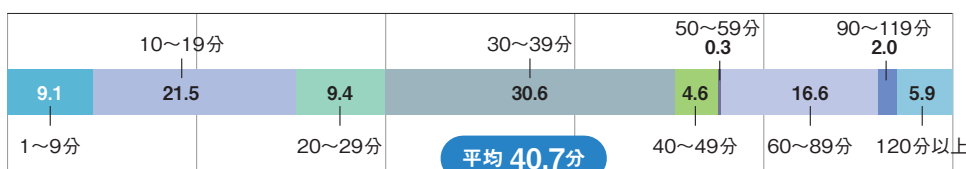


インターンシップ期間中に学生との対話機会を「設けていない」とする企業は62.1%。業種別に見ると、特に流通業(67.2%)、金融業(71.0%)と、対話機会を設けていない企業が多い傾向が見られた。

企業

学生との対話時間が30分未満の企業が約4割

③ インターンシップ期間中の学生1人あたりの対話時間 ※グラフ②の集計対象のうち対話機会を設けていると回答した企業／実数回答



1時間以上の企業が約4分の1を占める一方で、約4割の企業が30分未満という結果に。平均対話時間は40.7分だが、従業員規模別に見ると、1000~4999人の企業では29.0分と短い傾向が見られた。



隠さない誠実さが学生からの良質なフィードバックと自己省察を生み出す

株式会社サンニクス
代表取締役社長

佐藤 啓氏

営業同行の移動車内で 交わされる濃い会話

若手社員を定着させようと、新卒の採用を決めたのが、インターンシップをはじめたきっかけでした。期間は3日間。マナー研修や社内報づくりに加えて、当社の基幹業務である営業同行をプログラムに組み込みました。営業担当の社員が顧客先に向かう車に同乗するので、客先だけでなく、移動中の車内でも社員といろいろ話をしてもらおうようにしています。社員には、「仕事のつらさはそのまま伝えて構わない」と、ありのままを話してもらおうよう要請。学生からは「ここまで赤裸々に話してもらえるのかと驚きまし

たが、おかげで営業の極意を知ることができました!」といった好反応が得られています。

学生からのフィードバックで 自社の魅力を発見した

インターンシップの準備では、当社や中小企業の良さを学生に伝えるために、「仕事のやりがい」「大切にしている価値観」「当社や中小企業の魅力」などをプロジェクトチームメンバーに書き出してもらいますが、この作業を通じて社員の自社理解が深まります。日々の業務に追われる中小企業にとって、自社のビジョンやミッションを理解し合う時間はなかなか持てませんが、インターンシップがこれらを再認識する機会となってい

るのです。

終了後の学生からのフィードバックも大きな収穫です。これまで当社では、当社の魅力を、自動車を整備する技術力の高さだと考えていたのですが、自動車の専門知識を持たない学生にとっては、それよりも「人がイキイキと連携しながら働いていること」「大勢のスタッフが仕事を組み立てながら自動車を仕上げていくプロセス」が魅力であると教わりました。結果として自己省察が深まり、自社の魅力を再認識する効果も生んでいます。採用を直接の目的としていたわけではありませんが、参加学生の友人が応募するなど、採用にもつながっています。

COMPANY PROFILE

軽乗用車から大型トラック、特殊車両など幅広い車種のトータルサポートをワンストップで行う山形県の自動車総合サービス工場。2020年、経済産業省より「健康経営優良法人2020」の認証を受け、「新・ダイバーシティ経営企業100選」を受賞。



うそのない姿を伝える内容で 学生の業務理解を促進

株式会社静岡銀行
経営管理部 人事開発グループ

神田 輝和氏

営業店訪問、お取引先同行訪問など リアルを伝えることにこだわった

当行では、「ありのままの静岡銀行を見せよう」をコンセプトに、営業店訪問やお取引先訪問など、当行の仕事をリアルに伝えることを重視したインターンシップを実施しています。この内容に変更したのは2018年度から。17年度までは座学(*)が中心で、お取引先の工場見学も30~40名単位で行っていました。しかし、それらは経営者と膝を付き合わせて悩みをうかがい、解決策を提案していく当行の業務とは異なるもの。そのため、より業務に近い経験ができるよう、18年度からは、2~3名単位で営

業担当者と同行し、お取引先訪問を行うように変更しました。この変更により、参加学生の業務理解は格段に深まりました。採用面接における志望動機についても、実際に業務の現場を目で見て、肌で感じたからこそ、説得力が増したように感じています。

20年度のインターンシップはオンラインにて開催しましたが、引き続き、脚色のない、当行のありのままの日常を体感いただくことにこだわりました。プログラム構成はほぼ変更せず、営業店訪問やお取引先同行訪問をリアルタイムでライブ配信。お取引先の方々との何気ない会話や関わりを通して、行員が日常的に見ている世界観をお

伝えました。さらに、人事担当者が本部各部署を訪問し、脚本なしで突撃インタビューを実施。行員同士の関わりや、職場のリアルな空気感もお伝えしました。これらから、地域の方々とのつながりやぬくもり、ひいては当行の仕事の本質を伝えられたと感じています。

また、インターンシップ参加経験者を対象に「同窓会」と称し、採用担当とのオンライントークセッションの場を週1回継続的に設けました。毎週200名近い学生に参加いただき、中には全て参加した学生もあり、志望動機や当行に対する想いの醸成につながったと感じています。

*グループワークや行員との座談会など

COMPANY PROFILE

「地域とともに夢と豊かさを広げます。」を企業理念に、静岡県全域、首都圏、海外、インターネット上に店舗を展開。「地域密着」とともに「健全経営」を旨とし、財務状況は複数の格付機関から高く評価されている。10年以上前から毎年3~5日間のインターンシッププログラムを実施。

7 経営とつながる人事戦略へ

どのように経営を動かすか？

経営と協働して人事戦略を 組織全体で共有できるかがカギ

学生と企業、お互いの満足につながる採用コミュニケーションの着実な実行には、何が必要か。採用準備のうち、「企業の経営戦略に基づいた採用戦略を策定している」企業は、全体の57.5% (P30

グラフ②)であり、半数弱の企業が人事戦略を経営戦略と紐付けられていない。加えて、新卒採用における課題として、「採用に係る人員数」(37.9%)、「社内関係部署の協力体制」(31.2%)を挙げている。人材戦略を経営戦略の中核に位置付け、経営を巻き込むことが肝要だ。LinkedInのレポート(*)では、採用の未

来予測のひとつとして、「経営リーダーへのアドバイス」を採用担当者の必須スキルと紹介。学生や従業員、経営を結ぶジャンクションの役割である人事だからこそ、経営陣のアドバイザーになれるはずだ。人事がいかに経営陣に説得力ある提言を行い、人材獲得・開発を全社的な課題として共有できるかが問われている。

* 2019 LinkedIn Talent Solutions 「The Future of Recruiting 7 ways your role will change」

数々の企業で人事改革を実現

経営陣と現場をつなぐジャンクションとして 全社を巻き込むのが人事部の使命

経営陣にファクトをつきつけ 危機感を共有した

人事部長として当社に入社したとき、人事部は主体的な動きがほとんどできていませんでした。従業員評価の指標において、ほとんど差をつけていなかったのです。これでは健全な競争意識が働かずありません。制度運用のオペレーションをこなすだけの状態に危機感をおぼえました。

そこでまず、現場を回ったところ、例えばオーストラリアの現地法人では、営業部長の年間の第一目標が「Meet many people」で、達成した結果報告が「Met many people」。管理職からしてこれですから、社員は言わずもがなです。こうしたファクトを経営陣につきつけ、「このままだと優秀な人から順に辞めていきますよ」という「バッドシナリオ」を提示して、危機感を共有。そのうえで、「コア人材を流出させずに、優秀な人材を輩出するような企業にしましょう」と「ベストシナリオ」を描いてみせ、そのためには人事戦略を変えることが必要と、入社6カ月間に日本、世界の拠点を訪問して実際に確認したファクトのプレゼンテーションを通じて説得したのです。その甲斐あって、取締役会で役員の評価・報酬制度を全面改訂する議案を上げるとき、社長は、「われわれ三役が完全に納得している内容です。もし否決されるのであれば、われわれ三役の代表権を剥奪するとともに解任してください」と言いました。この言葉を聞いて、「この会社は変わる!」と確信しました。

このように、経営トップに当事者としてコミットしてもらうことで、スピード感を持って改革を推進。職務レベルで給与を決める職務等級制度を、まず役員から導入し、昇格は基本的に内部・外部のアセスメント(評価)、小論文、テスト、役員面談等多角的に見て決めることとし、年功序列を実質的に廃止しました。

意気込みが社員に伝わったのは、社長が中期経営計画で、「人事戦略が最重要」と明確にうたったおかげです。その第一弾として、社長は社内報で自身の給与額を大公開。経営陣の本気が伝わり、社内の空気がガラッと変わりました。抜擢人事や降格人事もどんどん導入していきました。

人事部は経営陣と 現場をつなぐジャンクション

人事戦略に有効なファクトのヒントは、私が都市銀行の総合企画部と人事部の副部長を兼任していたときの経験にあります。当時、都市銀行は一律15時に閉店していたのですが、あるとき経営刷新のためにトップとなった方に、「なぜ15時なんだ？ほかに15時に閉まる業種あるか？」と聞かれたのです。顧客目線を欠き、マーケット感覚ゼロだったことを痛感しました。その結果、その銀行は17時閉店となり、顧客ニーズに合わせてさらに閉店時刻を延ばす店舗も。つまり、人事もマーケット感覚を持って顧客目線でファクトを集めれば、経営陣を動かすことが可能であり、私たちが新卒採用における「顧客=学生」と同じ目線を徹底的に心

カゴメ株式会社
CHO(最高人事責任者)
常務執行役員
有沢正人氏



慶應義塾大学商学部卒業後、1984年に協和銀行(現りそな銀行)に入行。人事、経営企画に携わった後、日系精密機器メーカーHOYA、外資系保険会社AIU保険を経てカゴメに特別顧問として入社。2018年4月より現職。

がけるべきなのです。

さらに会社を動かすには、経営陣の声を翻訳して現場に届け、現場の声を吸い上げて経営に届ける必要があります。ここで両者をつなぐジャンクションの役割を果たすのが人事部なのです。経営トップが現場に足を運ぶ機会を人事主導で設けるのもその一環です。コロナ禍の今、当社では頻繁に、社長から社員に向けてビデオメッセージを送っていますが、それだけで現場の士気は上昇しました。同時に人事が現場のビジネスを肌で感じることも大切で、私も現場の実態を経営に伝えるよう常に心がけています。また、工場長や支店長の歴任者を「HRビジネスパートナー」として人事部に引っ張り、異動希望者と希望先のポストに必要な能力などについて対話してもらって、人員配置に活かしています。

これからの人事は、時代の先端を捉えたビジョンを描くエッジが効いた存在であるべきだと考えます。当社では、マーケティングや財務に精通し、学生や経営、現場や顧客と、全方位的に見通して先回りできるような研鑽を積んでいます。この心がけさえあれば、戦略的な人事は誰でも可能なはずです。

あとがきに代えて

企業の情報開示が採用の質を高め 就職・採用活動の進化を促す

新型コロナウイルス感染症をきっかけに拡大した就職・採用活動のオンライン化は、課題を残しつつも、学生と企業の「繋がり方」を拓ける機会となりました。対面でのコミュニケーションが難しくなったことで、企業は社風や働き方などをリアルに伝えるための、学生は自分の経験や考えを伝えるため言語化能力の重要性が高まっています。しかし、学生と企業間の情報取得・開示には未だに大きな差があることも分かりました。学生の志向は社会変化をとらえながら、汎用的に通用する力を短期間で求める傾向が高まり、企業に求める「安定」という定義そのものが変わってきていると感じます。だからこそ、企業の存在意義や入社後の従業員体験として何を提供できるのかを学生に開示する姿勢が求められています。企業の情報開示が進むことで、学生の理解が深まり、選択基準や考え方がより明確に言語化され、結果として採用の質は高まるのではないのでしょうか。

企業は内定前にキャリアイメージや得られる体験を届け、学生は希望と納得感を持って進路を決めていく——

これからの時代に求められているそのような就職・採用活動を広めたい。環境変化を体感できる今こそ、就職・採用活動の進化に向けた絶好の機会ととらえています。



就職みらい研究所 所長 増本 全

参考文献

<文献>

- 『採用と大学教育の未来に関する産学協議会・報告書 Society 5.0に向けた大学教育と採用に関する考え方-概要-』(2020)
- 『持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書 ～人材版伊藤レポート～』伊藤邦雄(2020)
- 『インターネット・コミュニケーションと対面コミュニケーションにおける情報の伝わり方の差異についての意見書』杉谷陽子(2010)
- 『Give and Take: A Revolutionary Approach to Success』Adam Grant(2013)
- 『Enterprise Architecture: Enabling Integration, Agility and Change』Jan Hoogervorst(2004)
- 『The science of organizational design: fit between structure and coordination』Journal of Organization Design Burton, R. M., & Obel, B.(2018)
- 『Organizational design』Cambridge University Press Burton, R. M., Obel, B., & Håkansson, D. D. (2020)
- 『Evidence-based management: concept cleanup time?』Academy of Management Perspectives Briner, R. B., Denyer, D., & Rousseau, D. M. (2009)
- 『Is there such a thing as evidence-based management?』Academy of management review Rousseau, D. M. (2006)
- 『エントリー・マネジメントと日本企業のRJP指向性: 先行研究のレビューと予備的実証実験』金井壽宏(1994)
- 『A meta-analysis of realistic job preview experiments.』Premack, S. L., & Wanous, J. P. (1985)
- 『採用時点におけるミスマッチを軽減する採用のあり方 RJP (Realistic Job Preview) を手がかりにして』堀田聡子(2007)
- 『The Future of Recruiting 7 ways your role will change 』LinkedIn(2019)
- 『CAMPUS LIFE DATA 2020』全国大学生生活協同組合連合会(2021)

<調査>

- 厚生労働省「新型コロナウイルス感染症について(オープンデータ)陽性者数」(2021年4月3日時点)
- リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」(2020年8月)
- リクルートマネジメントソリューションズ「2020年新入社員意識調査」(2020年6月)

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 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2021』シリーズ



『就職白書2021』関連の資料は、プレスリリース「就職白書2021」(22ページ)、「就職活動・採用活動に関する振り返り調査」の調査結果を図表にまとめた「就職活動・採用活動に関する振り返り調査 データ集」(25ページ)、冊子版(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、就職活動TOPICSでは「Webと対面でインターンシップ満足度に差」「就職活動にかかった費用」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、学生に対立軸で志向性を調査。経営スタイルなどについて学生が企業に求める特徴が分かります。

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。

人事担当者対象調査(第1~4回)
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。

就職みらい研究所のコラム

いま、新卒採用に注力する理由



中長期的な視点で経営・採用ビジョンを掲げ、コロナ禍でも新卒採用に注力している企業のお話をうかがいました。

新型コロナウイルス感染症に関する企業の取り組み



コロナ禍の採用活動・インターンシップの具体的な取り組みを、採用担当者の方々にインタビューしました。

事例・データでひも解く就職活動の不安やギモン



就職活動に対して不安やギモンを抱く就活生に向けて、就職みらい研究所の調査データや知見をもとに解決していきます。

個人と組織の新たなつながり方



大きく変化している個人と組織のつながり方。新たな方法を導入している企業の事例を紹介しています。

イベントレポート

石川県、いしかわ就職・定住総合サポートセンター(ILAC)と協働で、2020年11月19日に「インターンシッププログラム開発普及モデル事業」の成果発表会を実施。対面・オンラインで計33名の採用担当者が参加した。モデル事業参加の4社の事例発表や小人数でのグループワークなど、4時間を超える発表会だったが「一方的に聞くだけでなく、グループワークで飽きずに最後まで受講できた」「県内の企業と交流できた」と好評。参加者は、インターンシップを成功させるポイントである「現場の情報開示や、経営と現場の協働の必要性」を企業事例や学生の声から学ぶと同時に、自社での実現性などを率直に話し合った。



コロナ禍でオンラインインターンシップのニーズも高まる中、他社の工夫ポイントや実際の効果・トラブルを知ることで、自社の課題も明確になった。

就職みらい研究所Webサイト・Twitter



調査・研究、コラム記事の最新情報はWebサイトで公開しています。本冊子の内容は「就職白書」の категорияから閲覧可能です。

URL <https://shushokumirai.recruit.co.jp>



Webサイトへのアクセスはこちら

■ サイトTOPページ(イメージ)



フリーワード検索

注目データ

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】

就職プロセス調査

—内定率・就職活動実施率

学生の就職活動のデータをまとめた「就職プロセス調査」を掲載しています

—就職活動TOPICS

「就職プロセス調査」より見えてきた就職活動の実態をレポートします

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

就職・採用活動のヒントになるような企業事例のインタビューや就職活動のお悩みを解決するコラムなどを掲載しています

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全て見たい場合は、「過去の調査一覧」ボタンで閲覧できます

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記載しています

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

Twitterでも情報発信中!

就職みらい研究所 (@Shushoku_mirai) では調査データにもとづく就職・採用に関する情報やWebサイトの更新情報などを発信しています。



Twitterへのアクセスはこちら



2021年4月9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、高見佑奈、水野理哉、吉田美咲、松野圭稀
制作アシスタント：佐々木翔、堀井らみ

■ 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、衣笠可奈子
撮影：刑部友康
監修：P30~37、P40~43 佐藤優介・羽生琢哉(慶應義塾大学)
校正：長谷部喜久子
デザイン：KuwaDesign
印刷：大日本印刷株式会社

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、実態を追究する