

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かと。

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んでおらず、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っています。

※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。

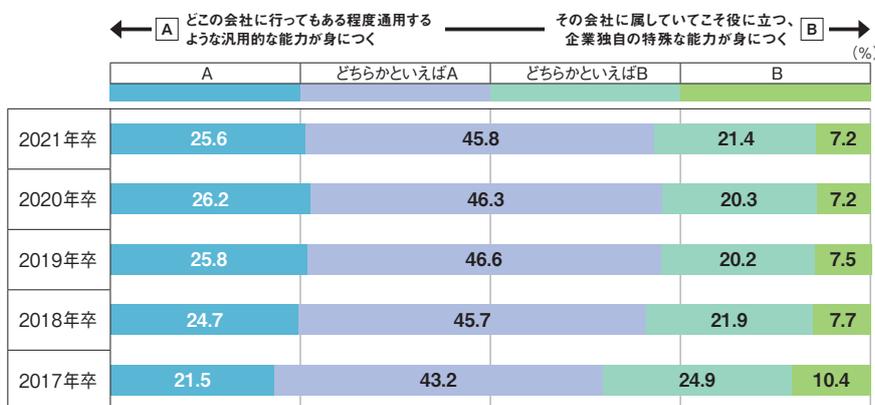
※アメリカの心理学者、アダム・グラントは「目的には幸福だけでなく生産性を増進する力がある」「自身の仕事に（金銭などを超えた）意味を吹き込むことが最大の動機付け要因」という（「GIVE & TAKE「与える人」こそ成功する時代」）。さまざまな調査を実施し、「おぼれた人を救う語を読んだライフセーバーは21%余計に監視し」、「手紙の編集を任された学生は、書き手に会った場合20%多く作業した」など内発的動機による生産性向上のデータを示している

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す。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）