

# 就職白書

## 2024

就職みらい研究所

2024年卒の学生は、入学のタイミングでコロナ禍が始まり、自身の生活や社会の先行きが不透明なまま学生生活のスタートを切ることとなった。当初思い描いていたキャンパスライフとは異なる過ごし方を余儀なくされた方もいるだろう。そのような状況の中、オンラインでの授業や活動が展開されるなど、大学生活の様相も大きく変化した。

就職活動を迎える頃には対面での活動も戻ったが、コロナ禍の影響もあってか短期的な未来の不確実性を下げたい様子が見られた。一方で、個人の多様な価値観を基に進路を選ぶ学生が増加しているという声も聞かれる。

企業側を見ると、採用難となった2023年卒に続き、2024年卒採用も厳しい状況となった。採用予定数を充足した企業の割合は2012年卒の調査開始以来、最低値を更新し、確保できた内定人数の割合も前年を下回る結果となった。従来の画一的な採用手法が効果を発揮しづらくなっている中、企業は今後の採用活動をどのように見通しているだろうか。

2023年度からはインターンシップ等の枠組みが変わり、キャリア形成支援プログラムが4つの類型に整理されるなど、「学ぶ」と「働く」が相互に影響し好循環を生み出していくことが期待されている。このキャリア形成支援プログラムの動向も学生の就職活動に大きな影響を与えることになるだろう。

将来的には労働供給制約社会<sup>(※)</sup>の到来が懸念され、新卒での就職・採用におけるマッチングの重要性はますます高まっていくものとみられる。労働者のキャリア観も変化しており、日本的雇用慣行や一律的な採用の在り方では対応できない場面も増えてきた。

今後、組織は多様な価値観の個人一人ひとりのキャリアを考えて、入職経路や働き方、人事評価などにおいて多様な選択肢を用意することが求められていくだろう。

一方で、働く個人は、情報があふれ、意思決定の難易度が増す中で、自分が幸せだと思える人生を送るためには、軸となる選択基準を磨き、自分らしいと思える決定を積み重ねていくことが重要となる。

本冊子で紹介するデータや事例が、現在の就職・採用環境を理解し、個人と組織のより良いつながり方に向けた手がかりをつかむための一助となれば幸いである。

※リクルートワークス研究所が提唱する、必要な労働力の需要と供給のバランスが崩れ、慢性的な労働供給不足に直面する社会

## 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、より良いつながりを示唆する

## 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



## CONTENTS

### Part1 2024年卒の就職活動・採用活動の振り返り 4

- 2024年卒の就職・採用市場 4
- 2024年卒就職活動の振り返り(学生) 6
- 2024年卒採用活動の振り返り(企業) 10
- 就職・採用活動における生成AI 13
- インターンシップ・1day仕事体験<sup>※1</sup>と就職・採用活動の関係 14

### Part2 2025年卒以降の採用の見通し 16

- 2025年卒向けキャリア形成支援プログラム<sup>※2</sup>の実施状況 16
- 2025年卒採用活動の見通し 18
- 2026年卒の就職・採用に向けた動き 20
- より良い就職・採用活動に向けて 22

### Part3 学生と働く組織のより良いつながりに向けて 23

- 「自分らしい」進路選択のためのコミュニケーション 24
- “進路決定に悩まされる”現代の学生たち 26
- 採用難によりマッチングの精度が一層求められる 28
- キャリア支援から見た学生と企業の対話の重要性 30
- 進路決定・採用コミュニケーションにおける「キャリア視点」 32
- 社会構造の変化で多様化する学生の人間像 34
- 「ライフ・キャリア・デザイン」から考える、就職活動で大事にしたいこと 36
- 若手社会人たちの就職活動の回想 38
- 画一的な採用から、学生と働く組織のより良いつながりに向けて 40
- 新卒採用再考～個人と組織が多様につながるために～ 42

調査概要 44

参考文献 45

就職みらい研究所の主な調査・コラム 46

就職みらい研究所Webサイト・X(旧Twitter) 47

※1 2024年卒については、就業体験のうち2日以上プログラムを「インターンシップ」、1日以下のプログラムを「1day仕事体験」として聴取  
※2 キャリア形成支援プログラムとは、インターンシップをはじめ、オープン・カンパニー、キャリア教育を含むキャリア形成支援に係る取り組みの総称を指す

# 2024年卒の就職・採用市場

大卒求人倍率、学生の志向など、2024年卒就職・採用環境の概観は？

## 大卒求人倍率は1.71倍でコロナ禍前の水準に

まずは、2024年卒の学生の就職・採用活動環境について概観する。「ワークス大卒求人倍率調査」(グラフ①)によると、2024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1.71倍で、2023年卒の1.58倍から0.13ポイント増加。コロナ禍前の水準に回復し、コロナ禍直前の2019年卒(1.88倍)、2020年卒(1.83倍)の水準に近づきつつある。

求人総数を従業員規模別に見ると、全ての規模において増加した。特に、2023年卒で対前年増加率0.5%と採用拡大に慎重であった従業員「300人未満」企業で、2024年卒は増加率11.6%と大きく増加。他の規模も5%以上の増加率で、採用意欲の堅調な伸びが見られる。

ただし、「5,000人以上」企業においては、求人倍率が0.41倍と、求人総数を就職希望者数が大きく上回る状況に

ある。学生にとっては、大手企業は狭き門であるものの、企業規模にこだわらなければ選択肢は多い状況と言えるだろう。

## 就職内定率は96.8%で例年と同水準

学生の内定状況を見ると、2024年卒の大学生の3月卒業時点での就職内定率は96.8%と、2022年卒(96.4%)、2023年卒(96.8%)と同水準だった(P5・グラフ②)。

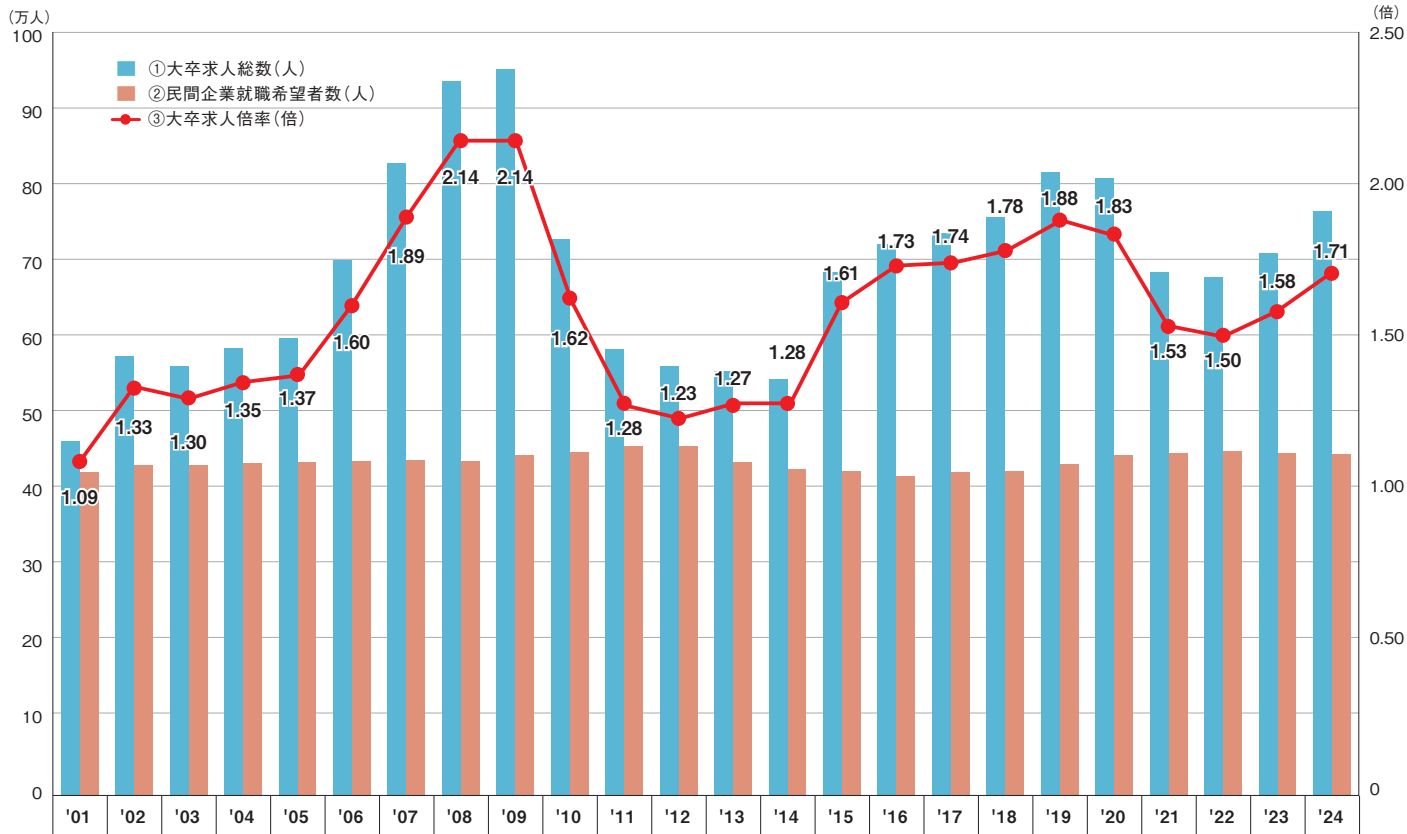
月ごとの推移を見ると、2024年卒学生の調査を開始した2月1日時点から前年に比べて高い水準で推移し、企業が早い時期から内定出しを行っていたことがうかがえる。そして、6月1日時点の就職内定率は79.6%と、6月選考解禁となった2017年卒以降最も高い数値であった(前年同月差+6.5ポイント)。6月12日時点での内定率も80.0%と前年同時期よりも3.5ポイント高く、その後は前年と同水準で推移した。

企業

大卒求人倍率は1.71倍。企業は採用意欲を堅調に維持

学生

### ① 大卒求人倍率・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」

(3月卒)



## 約8割の学生が初期配属の確約を希望

就職・採用活動の環境が全体として学生優位と言える中、学生の志向の傾向として明らかになったのは、不確実性の低いファーストキャリアを求める傾向である。就職先を決める前に配属先が確約されていた方が良いかどうか調査したところ、「確約されている方が良い」「どちらかというと確約されている方が良い」の合計が80.7%で、約8割が初期配属の確約を希望していた(グラフ③)。入社するまで配属先が分からないことへの不安を最小限に抑えたいという学生の意向がうかがえる。

他方で、『就職白書2023』において「働く」ということに対する学生の考えや価値観が多様であることを指摘したが、その傾向は変わらない。例えば、リクルートマネジメントソリューションズの「2024年新卒採用 大学生の就職活動に関する調査」(グラフ④)によると、就職活動を行った大

学4年生、大学院2年生に対し、働く予定、もしくは働く可能性の最も高い企業で何年くらい働くと思うかについて、「3年以上～5年未満」「5年以上～10年未満」「10年以上」「定年まで」がそれぞれ15%前後とばらつきのある結果であった。学生の考えの多様さを表すデータのの一つと言えるだろう。なお、勤続意向年数を5年未満とする学生の合計は約20%、10年未満とする学生の合計は約36%で、3割を超える学生が10年以内の転職等を視野に入れていることもうかがえる。

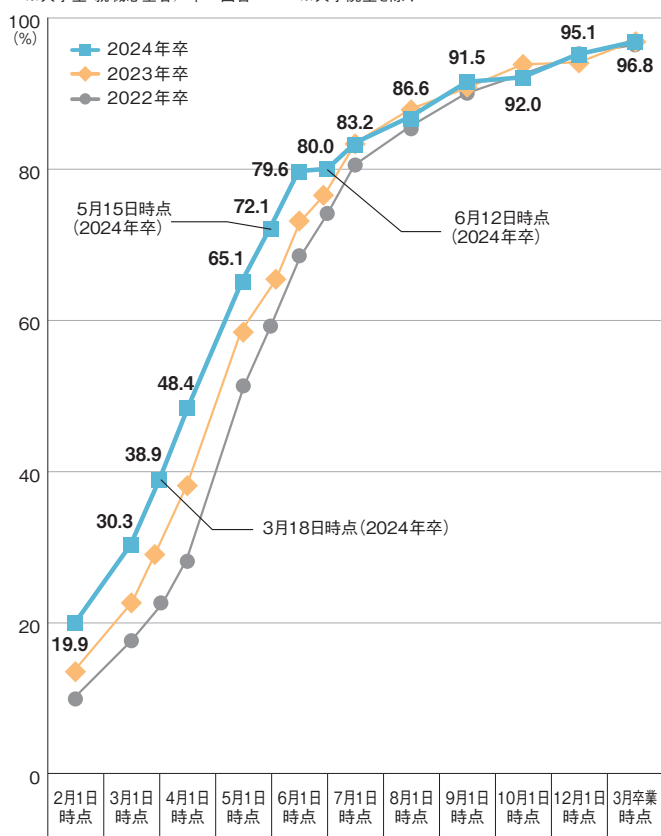
こうした学生の志向を踏まえ、企業は今後、採用方法や入社後のキャリアパスをどのように設計し、情報開示やコミュニケーションを行っていくと良いのか。また、学生が納得度の高い進路決定をするには、就職・採用活動はどのようにあるべきか。これらについて考えていくために、2024年卒学生の就職・採用活動の実態と2025年卒以降の採用見通しなどについて次ページから見ていきたい。

学生

就職内定率は、6月まで前年より高い水準で推移

### ② 就職内定率の推移

※大学生・就職志望者/単一回答 ※大学院生を除く



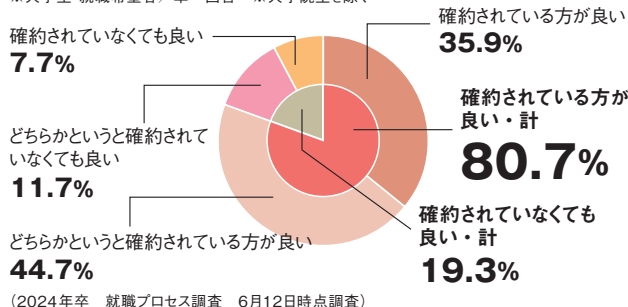
(2024年卒 就職プロセス調査)

学生

約8割が、入社企業決定前に配属先の確約を希望

### ③ 就職先を決める前に配属先が確約されていた方が良いか

※大学生・就職希望者/単一回答 ※大学院生を除く

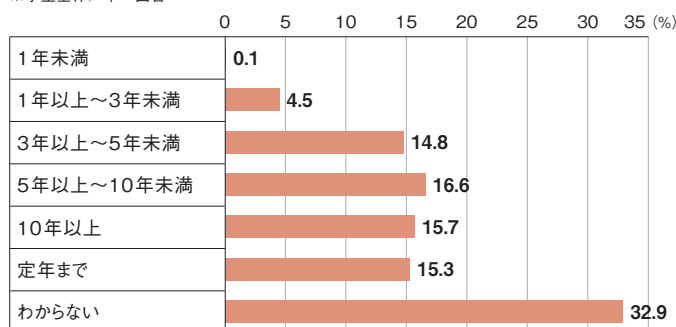


学生

入社予定企業での勤続年数の意向はさまざま

### ④ 新卒で入社する企業への勤続意向

※学生全体/単一回答



出典：リクルートマネジメントソリューションズ「2024年新卒採用 大学生の就職活動に関する調査」

# 2024年卒就職活動の振り返り(学生)

学生の進路決定状況や、活動プロセスごとの行動量、活動時期は？

## 第1志望群に入社する学生が64%

ここからは、2024年卒学生の就職活動を振り返る。

民間企業等を対象に就職活動を行った学生のうち、2023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89.4% (グラフ①)。「民間企業に就職する」ことが確定した学生は83.7%であった。いずれも、2022年卒からの3カ年で増加傾向にある。

1社以上内定を取得した学生の平均取得社数は2.61社で、前年(2.52社)から微増した(データ③)。2社以上の内定を取得した学生の割合は64.7%であった(表④)

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64.0%で、前年(61.5%)から2.5ポイント増加(グラフ②)。前年に続き、聴取を開始した2015年卒以降の最高値を更新した。

入社予定の企業に就職することへの納得度については、

納得していることに「当てはまる」「どちらかという当てはまる」の合計が77.2%で、前年(72.4%)から4.8ポイント増加(グラフ⑤)。一方で、「当てはまらない」「どちらかという当てはまらない」の合計は6.2%で、前年(5.8%)から微増。2022年卒から継続して微増傾向にある。

## 応募に関する活動量が減少

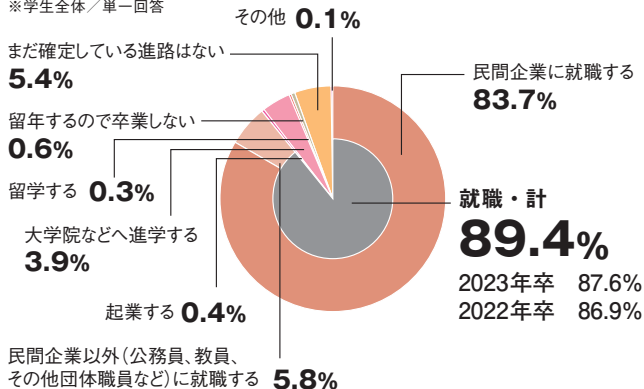
学生の就職活動の各プロセスの平均実施数を見ると、「エントリーをする」が28.12社(前年卒差-2.86社)、「エントリーシートなどの書類を提出する」が12.71社(同一3.31社)と、採用選考の応募に関する活動量が減少した(表⑥)。近年、学生・企業ともに卒業年次前年の冬以前にインターンシップ等で相互に接点を持ち、その上での応募・選考実施を重視する傾向にあることから、学生はインターンシップ等に参加して業界・企業研究を進め、応募企業をある程度絞って応募している可能性がある(インターンシッ

学生

約9割が就職先を確定

### ① 卒業後の進路確定状況(2023年11月時点)

※学生全体/単一回答



学生

平均2.61社から内定を取得。  
2社以上内定を取得した学生は64.7%

### ③ 内定を取得した企業数(平均)

※内定取得者/数値回答

2024年卒	2023年卒	2022年卒
2.61社	2.52社	2.46社

### ④ 内定を取得した社数の割合

※内定取得者/数値回答

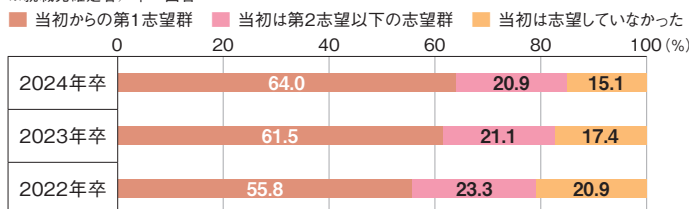
	n	1社	2社	3社	4社	5社	6社以上	2社以上・計
2024年卒	1,584	35.3%	24.2%	19.2%	7.5%	7.5%	6.3%	64.7%

学生

64%が当初の第1志望群に入社予定

### ② 入社予定企業等への就職活動開始当初の志望度

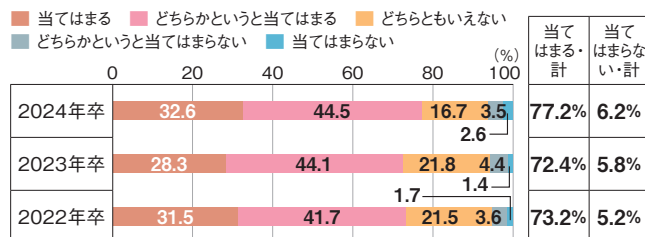
※就職先確定者/単一回答



学生

77.2%が入社予定企業等への就職に納得

### ⑤ 入社予定企業等に就職することへの納得度 ※就職先確定者/単一回答





### 希望の働き方を整理し、合致する企業に内定

● Wさん・専門商社内定・理系学部4年

就職活動を始めたのは3年生の8月からです。まずはいろんな業界について知って自分との共通点や向き・不向きを確認したいと思い、オンラインの合同企業説明会や約30社の1day仕事体験などに参加。食品や薬品、機械、化粧品などのメーカーや観光業界などについて情報収集しました。

その中で出会ったのが、ヘアサロンにヘアケア商品などを販売する営業職の仕事です。髪型や髪の色を変えるのは自分の趣味で、人と話すことも好きだったので、好きなことに仕事で関わることができれば仕事でマイナスに感じることも少し減るだろうし、生活していく上でもポジティブでいられるのではないかと思います。美容用品を扱う商社やメーカーの営業職を中心に応募していくことにしました。加えて重視したのは、一方的に指示されるのではなく自分の意見も受け止めてもらえる環境があることと、今暮らしている関東圏で働けることです。内定先は、この3条件に合致している企業です。「配属は希望の地域にする」と選考時に言われたことも決め手になりました。

ブ等と就職・採用活動との関係については、P14以降で述べる)。

また、応募に関する活動量は減少したものの内定取得社数が前年と同水準であることから、学生は必要以上に多数の企業に応募せずとも内定を取得できる状況にあり、効率的に就職活動を行っていることもうかがえる。

各プロセスの実施率は、「合同説明会・セミナー(対面)に参加する」(同+3.4ポイント)、「対面での面接選考を受ける」(同+1.3ポイント)など6項目で増加したが、他8項目は横ばいないし減少した。「合同説明会・セミナー(対面)に参加する」「対面での面接選考を受ける」は平均実施数も微増しており(それぞれ、同+0.20回、同+0.12社)、対面での活動機会が微増傾向にあることがうかがえる。他方で、Webでの説明会・選考の平均実施数は、「個別企業・各種団体等の説明会・セミナー」(同-2.47社)、「面接選考」(同-1.31社)で減少した。

## 学生

「プレントリー」「書類提出」の平均実施数が減少

### 6 就職活動プロセスごとの実施状況

※実施率：学生全体／複数回答、平均実施数の対象：各プロセスを実施した学生／数値回答  
※( )内の数値は2024年卒と2023年卒との差(ポイント)

		実施率(%)		平均数(実施者ベース)			
		2024年卒 / 2023年卒	n=1,802	n=1,618	①2024年卒	②2023年卒	①-②
就職に関する情報を収集する			76.2	(-1.6)			
OB・OGなど社会人の先輩を訪問する			15.2	(-0.3)	n=273 2.84 社 4.74 人	n=248 3.17 社 4.14 人	-0.33 社 0.60 人
リクルーターと接触する			17.6	(-0.4)	n=315 2.69 社 n=314 3.21 人	n=290 2.73 社 3.20 人	-0.04 社 0.01 人
プレントリー(企業・各種団体等への個人情報提供)をする			39.4	(0.2)	n=700 28.12 社	n=628 30.98 社	-2.86 社
合同説明会・セミナー	対面で開催されるものに参加する		33.9	(3.4)	n=609 4.18 回	n=492 3.98 回	0.20 回
	Webで開催されるものに参加する		57.5	(-1.5)	n=1,033 7.40 回	n=949 8.00 回	-0.60 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		36.1	(-0.8)	n=647 5.27 社	n=595 5.37 社	-0.10 社
	Webで開催されるものに参加する		39.7	(-1.2)	n=709 12.28 社	n=661 14.75 社	-2.47 社
エントリーシートなどの書類を提出する			60.8	(0.1)	n=1,086 12.71 社	n=975 16.02 社	-3.31 社
選考のための動画を提出する			25.4	(-0.0)	n=451 3.56 社	n=409 4.10 社	-0.54 社
適性検査・筆記試験を受ける			59.7	(0.7)	n=1,070 8.81 社	n=952 10.39 社	-1.58 社
面接選考	対面での面接選考を受ける		55.2	(1.3)	n=991 4.76 社	n=870 4.64 社	0.12 社
	Web上での面接選考を受ける		53.3	(-0.6)	n=958 7.78 社	n=870 9.09 社	-1.31 社
内々定・内定を取得する			87.9	(1.3)	n=1,584 2.61 社	n=1,401 2.52 社	0.09 社

## 2024年卒就職活動の振り返り(学生)

### 半数超が卒業年次前年9月までに活動を開始

次に、活動時期・期間について見る。就職活動を終了した学生に就職活動の開始時期を聞いたところ、「卒業年次前年9月まで」が56.9%と半数を超えていた(表①)。2023年卒(59.7%)に比べると2.8ポイント減少したが、コロナ禍直前の2020年卒(30.3%)、「卒業年次前年3月1日より広報活動開始、卒業年次6月1日より採用活動開始」という現行スケジュールの初年度であった2017年卒(10.8%)に比べると大幅に増加している。

なお、企業の広報活動開始時期より早い「卒業年次前年2月まで」は80.8%で、これも、2020年卒(65.8%)、2017年卒(46.0%)に比べて大きく増加している。

内定取得経験のある学生が最初に内定を取得した時期は、「卒業年次前年3月」が14.4%で最も高く、次いで「卒業年次4月」(13.1%)であった(表②)。また、「卒業年次前年2月

まで」は31.4%、「卒業年次5月まで」は70.4%であった。

就職先が確定した学生に入社予定先からの内定取得時期を聞いたところ、「卒業年次6月」が18.7%で最も高く、前年(18.3%)と同水準であった(表③)。6月に内定出しをする大手企業などの結果を待って入社企業を決定する学生が一定数いたことがうかがえる。他方で、「卒業年次前年2月まで」は15.2%で、前年(13.7%)に比べて1.5ポイント増加、「卒業年次5月まで」は52.7%で、前年(49.2%)から3.5ポイント増加しており、全体的に入社予定企業からの内定取得時期が早期化傾向にあることが分かる。

なお、2024年卒の学生の実質就職活動期間の平均は7.87カ月で、前年(8.36カ月)から半月程度短期化し、2021年卒(7.80カ月)並みであった(データ④)。

### 約7割が最初の内定取得後も活動を継続

内定取得者のうち、最初の内定取得後に就職活動を継続

#### 学生

56.9%が、卒業年次前年9月以前に就職活動を開始

① 就職活動の開始時期 ※就職活動終了者/単一回答 ※2020年卒、2017年卒の卒業年次前年「5月」の数値は「5月以前」の数値 (%)

	n	卒業年次前年												卒業年次				9月までの累計	2月までの累計	
		3月以前	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月			7月以降
2024年卒	1,525	12.5	8.5	5.6	13.1	5.5	7.8	3.8	4.7	2.8	5.0	5.1	6.3	7.7	3.1	1.7	1.9	4.7	56.9	80.8
2023年卒	1,280	16.7	7.3	5.8	12.6	6.1	6.7	4.5	5.1	2.1	3.8	4.5	5.5	9.7	3.8	1.1	1.5	3.4	59.7	80.7
2020年卒	1,698	—	—	11.3	6.7	3.3	5.4	3.7	5.7	4.5	6.7	8.5	10.0	21.6	6.7	2.4	1.3	2.3	30.3	65.8
2017年卒	1,990	—	—	4.1	2.3	0.8	2.7	0.9	3.1	3.7	8.6	7.2	12.6	38.5	7.0	2.5	2.1	3.9	10.8	46.0

② 最初に内定を取得した時期 ※内定取得者/単一回答 (%)

	n	卒業年次前年										卒業年次				2月までの累計	5月までの累計
		9月以前	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月以降		
2024年卒	1,584	11.8	1.5	1.8	4.4	4.3	7.7	14.4	13.1	11.4	11.4	4.9	4.5	3.3	5.5	31.4	70.4

#### 学生

実質就職活動期間は平均7.87カ月

④ 実質就職活動期間の平均 ※就職活動終了者/数値回答

2024年卒

**7.87** カ月

2023年卒 8.36カ月

2022年卒 7.55カ月

2021年卒 7.80カ月

2020年卒 6.38カ月

③ 入社予定企業等からの内定取得時期 ※就職先確定者のうち内定取得者/単一回答 (%)

	n	卒業年次前年												卒業年次				2月までの累計	5月までの累計
		9月以前	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月以降				
2024年卒	1,530	5.8	0.8	0.4	1.6	1.7	4.9	10.4	12.8	14.3	18.7	8.4	7.1	5.9	7.2	15.2	52.7		
2023年卒	1,342	7.3	0.9	0.6	0.6	1.1	3.2	7.7	14.3	13.5	18.3	8.5	9.1	6.0	8.9	13.7	49.2		





### 内定後に進路を再考。納得できる企業に決定

● Sさん・ソーシャルサービス企業内定・文系学部4年

やりたいことが明確ではなかったので、まずは知っている企業の話聞いてみよう、と、大学3年夏に合同企業説明会で20社弱、1day仕事体験で10社弱の情報を収集。その後は何をすればいいかわからなかったため活動せず、12月に再開。翌年2月から興味を持ったメーカーへの応募を始めました。ただ、自分の思いや考えが出てこず応募書類を書く手が止まってしまうため、大学4年4月に再度自己分析。自分のちょっとした気遣いで誰かに喜ばれるとうれしく思うことからサービス業の方が合っているのでは？と考え、ホテル業界に志望変更しました。

そして6月に2社に内定しましたが、働く先として改めて考えると、土日勤務や給与、求められるサービスの質の高さに耐える熱量が自分には足りないという考えに至り、別の仕事を探すことに。アルバイトで経験した学童保育事業の方がより熱量を持って働けそうだと判断して4社ほどに応募し、9月に内定を得て入社を決めました。長期間の活動でしたが、心からやりたいと思えることに気づき、納得できる企業を選べたので満足しています。

した割合は68.7%で(グラフ⑤)、継続した理由は、「より志望度の高い企業の選考を受けるため」が76.1%で最も高く、次いで「内定取得先の企業でいいのかわりに不安に感じたため」が27.0%であった(グラフ⑥)。

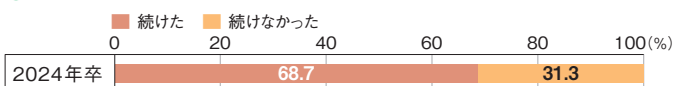
複数内定取得者のうち、内定を複数保有した時期が「あった」と回答した学生は89.4%で(グラフ⑦)、大半が複数の内定を保有して過ごす時期があった。理由は、「同時期に複数の内定をもらったから」が64.2%で最も高く、次いで「より志望度の高い就職先の選考が終わっていない(いなかった)から」が45.2%であった(グラフ⑧)。

また、「どれに入社すべきか、自分自身が決断できない(できなかった)から」という学生も18.9%いた。理由として挙げたのは、重視した条件の優先順位に迷いが生じたことや、勤務地等の働き方が不明瞭だったこと、内定取得が第一目的という状態を脱して冷静に考えられるようになったことなどであった。

#### 学生

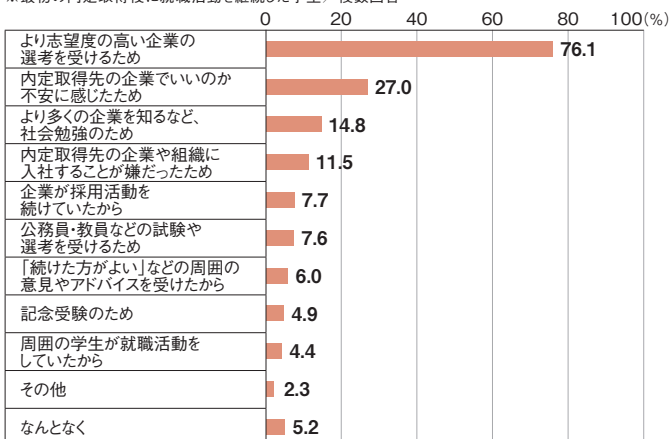
68.7%が、最初の内定取得後も就職活動を継続

⑤ 最初の内定取得後の就職活動継続状況 ※内定取得者/単一回答



⑥ 最初の内定取得後に就職活動を続けた理由

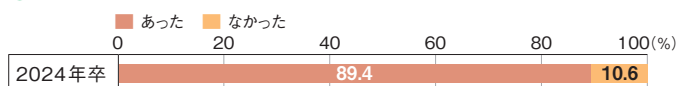
※最初の内定取得後に就職活動を継続した学生/複数回答



#### 学生

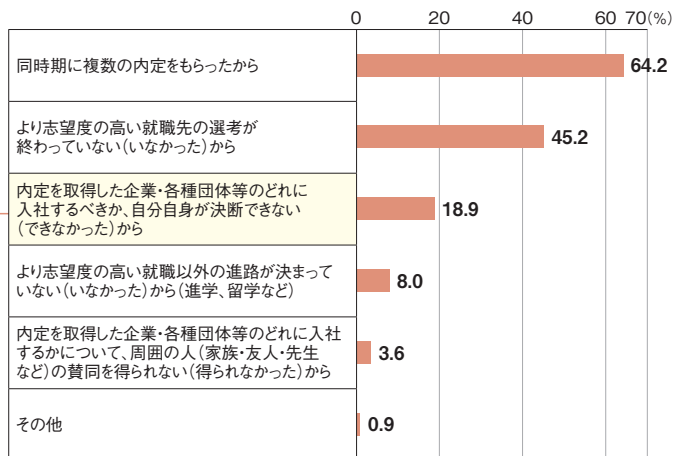
複数内定取得者のうち、内定を複数保有した時期があったのは89.4%

⑦ 内定を複数保有した時期の有無 ※複数内定取得者/単一回答



⑧ 内定を複数保有した理由

※複数内定取得者/複数回答



#### 決断できない(できなかった)理由

- 給料や福利厚生などが優先したい条件がたくさんあって、総合的にどの企業がいいかわからない自信を持って答えを出せなかったから。
- どちらにもメリットデメリットがあること、また急な内定取り消しなどもないわけではないと思ったので、ぎりぎりまで内定は辞退せず保持していた。
- 勤務地を重視していたが、内定をもらった際に勤務地が明確に分かっていなかったため。

- 給与を取るか安定を取るか迷っていたから。
- まだ就職活動をやり切れていないと感じたため。もう少しだけ続けて内定先の企業が自分に合っているか確かめようと思った。
- 卒業まで一年近くあるのに職種や業界を決め切ってしまうことに抵抗感があったから。自分が何を大切にしたいか考えきれていなかったから。
- 内定をもらうまでは内定をもらうことがゴールになっていた部分があり、本当にこの企業でいいのかわかり、心の余裕ができて冷静な気持ちになったから。

# 2024年卒採用活動の振り返り(企業)

企業の採用計画に対する充足状況や採用プロセスの実施率・開始時期は？

## 採用数充足企業は36.1%

ここからは、企業の採用活動について紹介する。

2024年卒の採用数の計画に対する2023年12月時点での充足状況は、「計画通り」「計画より若干多い」「計画よりかなり多い」を合わせた採用数充足企業の割合が36.1%と、前年(40.4%)から4.3ポイント減少した(グラフ①)。前年に続き、調査を開始した2012年卒以来の最低値を更新し、厳しい状況が続いている。

従業員規模別に見ると、全ての従業員規模で充足企業の割合は3割台であった(表③)。中でも「5,000人以上」企業は34.8%と前年(45.0%)から10.2ポイント減少し、減少幅が最も大きかった。地域別では、「九州」(30.7%、10.6ポイント減少)の減少幅が最も大きかった。

採用数が「計画より若干少ない」「計画よりかなり少ない」と回答した企業にその理由を聞いたところ、「選考応募者が

予定より少なかった」が66.2%と最も高く、次いで「内定辞退が予定より多かった」が43.4%であった(グラフ②)。「選考応募者が予定より少なかった」を挙げる企業は前年(51.7%)から14.5ポイント増加しており、学生のエントリー数の減少(P7・表⑥)の影響とみられるが、募集段階で苦戦する様子がうかがえる。なお、「内定辞退が予定より多かった」は前年(52.7%)から9.3ポイント減少した。

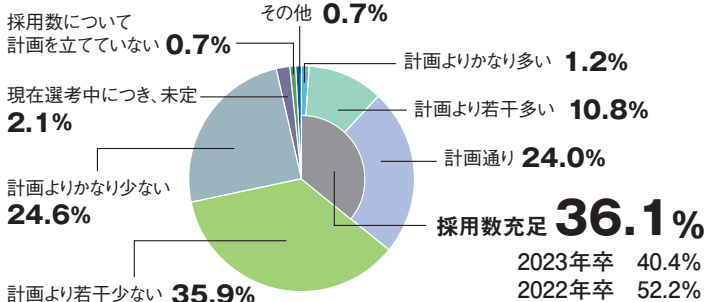
「採用予定数を100」とした場合の「内定出し人数」「内定辞退人数」「内定人数」の割合を見ると(P11・グラフ⑤⑥)、「内定人数」は80.7で、前年(89.2)から減少した。未充足企業に限定すると、「内定人数」は69.3で前年(81.1)に比べて減少し、採用予定数の7割を下回った。従業員規模別に見ると「300人未満」「1,000~4,999人」企業において、地域別に見ると、「関東」「九州」において7割を下回った(P11・表⑦)。企業においては、採用予定数を充足したかどうかだけでなく、採用予定数のうちの程度内定人数を確保でき

**企業**

採用目標数を充足できた企業は36.1%。  
前年に続き、調査開始以来の最低値を更新

① 採用計画に対する充足状況(2023年12月時点)

※2024年卒採用実施企業/単一回答

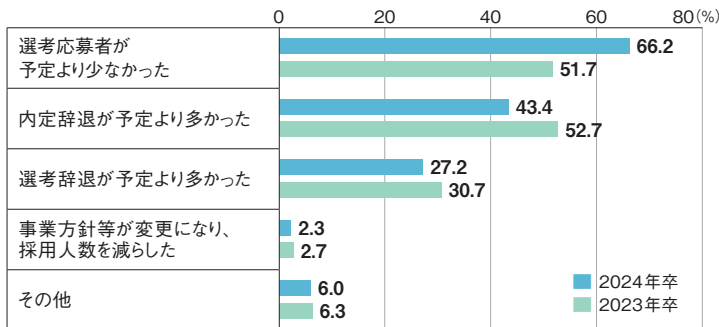


**企業**

採用数未充足の理由に「応募者数の少なさ」を挙げる企業が増加

② 採用数が計画より少ない理由

※「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/複数回答



**企業**

全従業員規模・全地域で充足企業は4割未満

③ 2024年卒の2023年12月時点での採用数充足状況

※2024年卒採用実施企業/単一回答

※「充足」は「計画よりかなり多い」「計画より若干多い」「計画通り」の合計、「未充足」は「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

	n	充足	未充足
全体	1,444	36.1%	62.5%

従業員規模別	n	充足	未充足
300人未満	505	38.2%	58.4%
300~999人	494	34.2%	65.2%
1,000~4,999人	346	36.4%	63.6%
5,000人以上	92	34.8%	65.2%

地域別	n	充足	未充足
北海道・東北	137	37.2%	59.9%
関東	588	39.3%	60.7%
中部・東海	281	33.8%	64.1%
関西	211	36.0%	62.6%
中国・四国	139	29.5%	67.6%
九州	88	30.7%	65.9%



たかという観点においても難化傾向が見られる。

また、2024年卒採用実施企業全体の「内定出し人数」「内定辞退人数」も前年に比べて減少した。「内定出し人数」を充足企業と未充足企業で比較すると、充足企業が181.7であるのに対し、未充足企業は143.0と低い。P10で述べた採用数が計画より少ない理由として「選考応募者が予定より少なかった」が前年から増加したことと併せて、内定出しよりも手前の選考応募者の確保から苦戦していることが考えられる。

### 採用プロセスは、対面回帰が継続

採用プロセスの実施状況を見ると、「面接(対面)」が前年から5.1ポイント増の94.1%、「個別企業説明会・セミナー(対面)」が8.7ポイント増の64.1%で(グラフ④)、前年に続き対面回帰が進んでいる。

一方、「面接(Web)」は69.3%で前年から3.3ポイント減少したが、「個別企業説明会・セミナー(Web)」は81.3%で1.1ポイント増加し、高い実施率を維持。採用プロセスとして定着した様子が見られる。

#### 企業

対面の面接や個別企業説明会が増加。  
Webの個別企業説明会も高い実施率で定着

#### ④ 採用プロセスの実施率

※2024年卒採用実施企業／複数回答

	0	20	40	60	80	100	(%)	前年差 (ポイント)
面接(対面)							94.1	5.1
内々定・内定出し							92.2	-0.3
適性検査・筆記試験							87.5	-1.0
個別企業説明会・セミナー (Web)							81.3	1.1
書類選考(エントリーシート、 履歴書、作文等)							76.5	-2.1
合同企業説明会・セミナー (対面)							73.8	6.7
面接(Web)							69.3	-3.3
プレエントリー受付 (学生個人情報の取得)							65.7	-0.7
個別企業説明会・セミナー (対面)							64.1	8.7
合同企業説明会・セミナー (Web)							63.9	-3.8
OB・OG訪問受け入れ							32.6	-1.0
リクルーターによる接触							21.4	-5.6
動画選考							3.9	-0.6
特になし							0.7	0.0

#### 企業

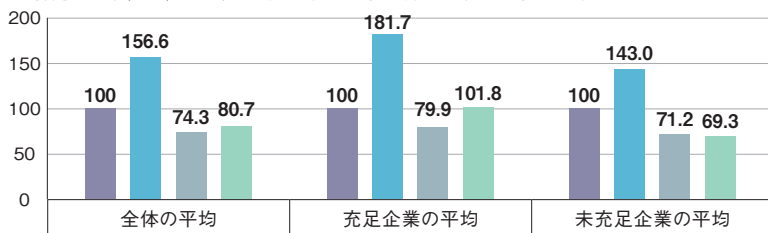
採用予定数を100とした場合の内定人数は減少。未充足企業では7割を下回る

#### 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」(2024年卒)

※2024年卒採用実施企業のうち、採用予定数、内定出し人数、内定辞退人数、内定人数の全回答企業／数値回答

■ 採用予定数(100) ■ 内定出し人数 ■ 内定辞退人数 ■ 内定人数

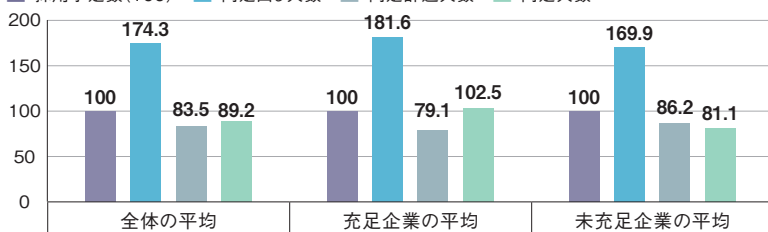


#### ⑥ 「採用予定数を100」とした場合の

「内定出し人数」「内定辞退人数」「内定人数」(2023年卒)

※2023年卒採用実施企業のうち、採用予定数、内定出し人数、内定辞退人数、内定人数の全回答企業／数値回答

■ 採用予定数(100) ■ 内定出し人数 ■ 内定辞退人数 ■ 内定人数



#### ⑦ 2024年卒未充足企業「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」(従業員規模別・地域別)

※2024年卒採用実施企業のうち、採用予定数、内定出し人数、内定辞退人数、内定人数の全回答企業／数値回答

	n	内定出し 人数	内定辞退 人数	内定人数
全体	693	143.0	71.2	69.3
従業員規模別				
300人未満	197	130.4	64.1	66.1
300～999人	264	161.9	86.9	74.4
1,000～4,999人	177	123.8	60.9	61.5
5,000人以上	50	170.1	82.5	80.7
地域別				
北海道・東北	54	143.5	69.0	72.5
関東	281	136.4	70.2	64.3
中部・東海	139	168.3	91.3	77.7
関西	102	155.0	68.3	78.7
中国・四国	75	139.7	69.2	71.1
九州※1	42	128.5	59.3	68.5

※1 サンプル数50未満のため参考値として掲載

## 2024年卒採用活動の振り返り(企業)

### 約2割が2月までに内々定・内定出しを開始

次に、企業の採用プロセスの開始時期について見る。2024年卒採用の内々定・内定出し開始時期は、「卒業年次前年2月までの累計」が18.6%（前年差+6.6ポイント）、「卒業年次5月までの累計」が76.1%（同+7.3ポイント）で、前年に比べて増加した（グラフ①）。月別に見ても、卒業年次前年10月から2月までの数値は前年を上回り、卒業年次前年3月から卒業年次5月の数値は前年と同水準、6月以降は前年を下回っていることから、全体として2023年卒よりも早期に内々定・内定出しを開始した様子が見える。

また、コロナ禍直前の2020年卒、「卒業年次前年3月1日より広報活動開始、卒業年次6月1日より採用活動開始」という現行スケジュールの初年度であった2017年卒と比較すると、「卒業年次前年2月までの累計」は2020年卒から12.5ポイント、2017年卒から17.4ポイント増加し、「卒業

年次5月までの累計」も2020年卒から9.7ポイント、2017年卒から33.6ポイント増加。長期的に見て早期化が進んだことが分かる。

面接の開始時期については、「卒業年次前年2月までの累計」が、対面では26.0%（前年差+8.9ポイント）、Webでは35.3%（同+9.6ポイント）と、2月以前に面接選考を開始する企業の割合が増加している（表②）。

学生の就職活動開始時期が前年と同水準であるのに対して（P8）、企業の面接開始時期や内々定・内定出し開始時期が早まっているのが2024年卒採用の特徴の一つと言えるだろう。要因としては、2023年卒採用で苦戦した企業が各採用プロセスを前倒して進めた可能性が考えられる。

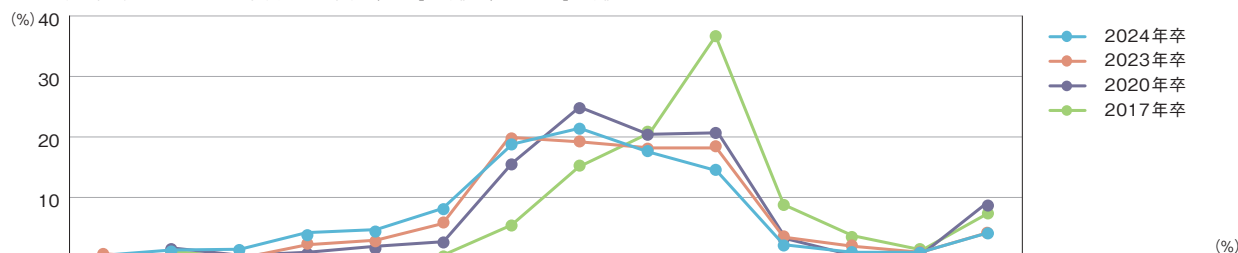
2025年卒採用においても、採用プロセスの開始予定時期を早める企業が見られる（P19）。選考応募者数確保という課題と、採用プロセス開始時期の早まりがどのように推移するのか注視したい。

#### 企業

2月までに内々定・内定出しを開始した企業は18.6%。  
26%が対面での面接を、35.3%がWebでの面接を開始

#### ① 内々定・内定出し開始時期

※該当卒年の採用実施企業／単一回答 ※2020年卒、2017年卒の「10月」の数値は「10月以前」の数値



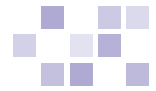
	n	卒業年次前年														分からない	2月までの累計	5月までの累計
		9月以前	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月以降			
2024年卒	1,297	0.5	1.0	1.1	3.7	4.3	8.0	18.7	21.3	17.6	14.5	2.0	0.9	0.8	4.0	1.6	18.6	76.1
2023年卒	1,413	0.6	0.3	0.3	2.3	2.7	5.8	19.7	19.2	18.0	18.4	3.5	2.0	0.9	4.1	2.3	12.0	68.8
2020年卒	988	—	1.4	0.1	0.5	1.5	2.5	15.4	24.7	20.3	20.6	3.1	0.5	0.6	8.6	—	6.1	66.4
2017年卒	986	—	0.8	0.0	0.0	0.1	0.3	5.3	15.2	20.8	36.6	8.7	3.4	1.4	7.3	—	1.2	42.5

#### ② 面接(対面、Web)開始時期

※該当卒年の採用実施企業／単一回答

	n	卒業年次前年														分からない	2月までの累計	5月までの累計	
		9月以前	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月以降				
対面	2024年卒	1,313	1.1	1.2	2.1	4.1	6.9	10.5	27.0	20.8	10.4	7.7	1.4	0.8	0.9	3.6	1.6	26.0	84.1
	2023年卒	1,307	0.8	0.5	0.8	3.1	4.7	7.3	26.5	21.7	13.4	9.5	3.0	1.1	1.1	3.6	3.1	17.1	78.6
Web	2024年卒	976	1.0	2.6	2.9	5.9	9.7	13.2	31.7	17.1	5.2	3.9	0.3	0.3	0.6	3.3	2.3	35.3	89.3
	2023年卒	1,131	0.5	1.0	1.8	4.5	7.1	10.9	30.5	20.4	8.2	4.0	1.7	0.3	0.4	2.9	5.8	25.7	84.9

# 就職・採用活動における生成AI



## 就職・採用活動における生成AIの使用状況は？

### 学生の使用率は14.5%、企業の導入率は2.7%

2022年11月に米国OpenAI社が「ChatGPT」を公開したことを契機に、生成AIが一般に利用されるようになった。そこで、就職・採用活動における生成AIの利用状況についても聴取した。

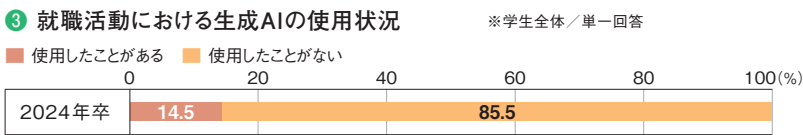
まず、就職活動において生成AIを使用した学生は14.5%で、8割以上は未使用であった(グラフ③)。2024年卒の就職活動の最中に一般利用が広がっていったため、学生の使用が限定的だった可能性がある。

使用した学生の使用場面として最も多かったのは「自己PRの作成」で48.2%。次いで、「エントリーシートなどの添削」(44.6%)、「エントリーシートなどの作成」(41.7%)、「志望動機の作成」(36.5%)などで、書類選考に関連する用途の割合が高かった(表④)。また、具体的な使用方法や使用に関する考えを聞いたところ(グラフ⑤)、「生成AIから得た

回答を吟味して修正した上でエントリーシート等に使用した」に「当てはまる」「どちらかという当てはまる」と回答した学生の合計(以下、「当てはまる・計」)は73.8%、「生成AIを使用して、エントリーシート等の内容を本来の自分以上に良く見せても良いと思う」の「当てはまる・計」は51.6%であった。また、「就職活動で生成AIを使用することには不安を感じる」の「当てはまる・計」は42.7%で、使用学生の中でも不安を感じる学生が4割を超えていた。

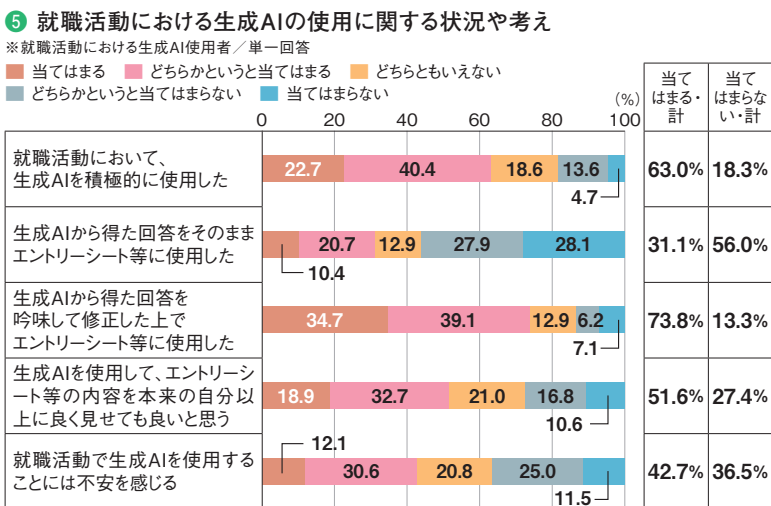
一方、新卒採用にAIを「導入している」という企業は2.7%で、「導入していないが、今後導入することを検討している」は8.9%、「導入する予定はない」は68.2%であった(表⑥)。導入企業のうち、生成AIを「活用している」という企業は15.0%で(グラフ⑦)、導入・活用とも慎重な様子が見られる。また、企業全体において、学生が生成AIを活用することへの方針が「定まっている」という企業は1.9%にとどまった(グラフ⑧)。

**学生** 生成AIを就職活動に使用したことがある学生は14.5%。応募書類作成に使用した学生の割合が高い



④ 生成AIを使用した就職活動プロセス ※就職活動における生成AI使用者/複数回答 ※「その他」は割合

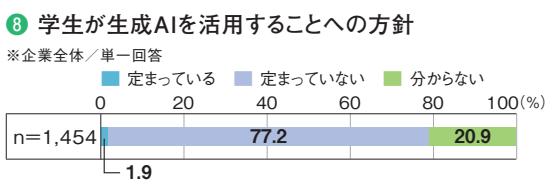
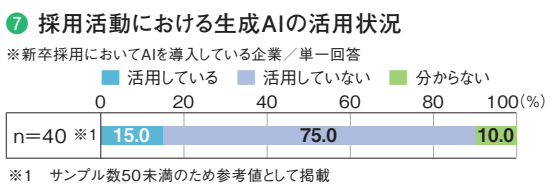
n	情報収集	応募する企業探し	自己分析	企業研究	志望動機の作成	自己PRの作成	エントリーシートなどの作成	エントリーシートなどの添削	面接対策
261	28.5%	11.3%	30.2%	20.7%	36.5%	48.2%	41.7%	44.6%	14.0%



**企業** 新卒採用に生成AIを導入している企業は2.7%

⑥ 新卒採用におけるAI導入状況 ※新卒採用実施または実施予定企業/単一回答

	n	導入している	導入していないが、今後導入することを検討している	導入しない予定はない	分からない
全体	1,458	2.7%	8.9%	68.2%	20.2%
<b>従業員規模別</b>					
300人未満	514	1.9%	5.3%	72.8%	20.0%
300～999人	499	3.0%	8.6%	70.7%	17.6%
1,000～4,999人	347	2.6%	13.0%	62.5%	21.9%
5,000人以上	92	6.5%	15.2%	51.1%	27.2%



# インターンシップ・1day仕事体験<sup>※</sup>と就職・採用活動の関係

## インターンシップ・1day仕事体験<sup>※</sup>が就職・採用活動に与える影響は？

※2024年卒については、就業体験のうち2日以上プログラムを「インターンシップ」、1日以下のプログラムを「1day仕事体験」として聴取

### 採用を意識して実施する企業が増加

近年、学生・企業ともに、インターンシップ・1day仕事体験(以下、「インターンシップ等」)を就職・採用活動につなげる機会と捉える動きが見られる。その関連性を見る。

2024年卒の学生におけるインターンシップ等の参加率は74.2%で、前年(75.0%)と同水準、平均参加社数は7.30社で、前年(7.82社)から微減した(グラフ①)。

一方、企業におけるインターンシップ等の実施率は、2024年卒向けが74.8%と、コロナ禍の影響で低下した2022年卒向け(67.7%)から回復傾向にある(グラフ②)。

企業の実施目的は、「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」が87.2%で最も高かった(P15・グラフ③)。経年で見ると、「入社意欲の高い学生を絞り込む」「入社後の活躍や定着を促進する」など、採用を意識した目的が増加傾向にある。

学生のインターンシップ等への参加と入社企業との関係を見ると、インターンシップ等に参加した企業または同業種に入社予定の学生は71.3%で、前年(69.3%)から2.0ポイント増加(P15・グラフ④)。インターンシップ等が学生の就職先選別に影響していることがうかがえる。

他方で、内定者の中に自社のインターンシップ参加者がいた企業は82.7%で(P15・グラフ⑤)、採用数に自社のインターンシップ等の参加者が占める割合は平均34.6%であった(P15・表⑦)。約65%が非参加者であることから、インターンシップ等への参加が内定に必須というわけではないことが分かる。ただし、参加経験者の割合は前年(平均27.0%)から増加傾向にある。

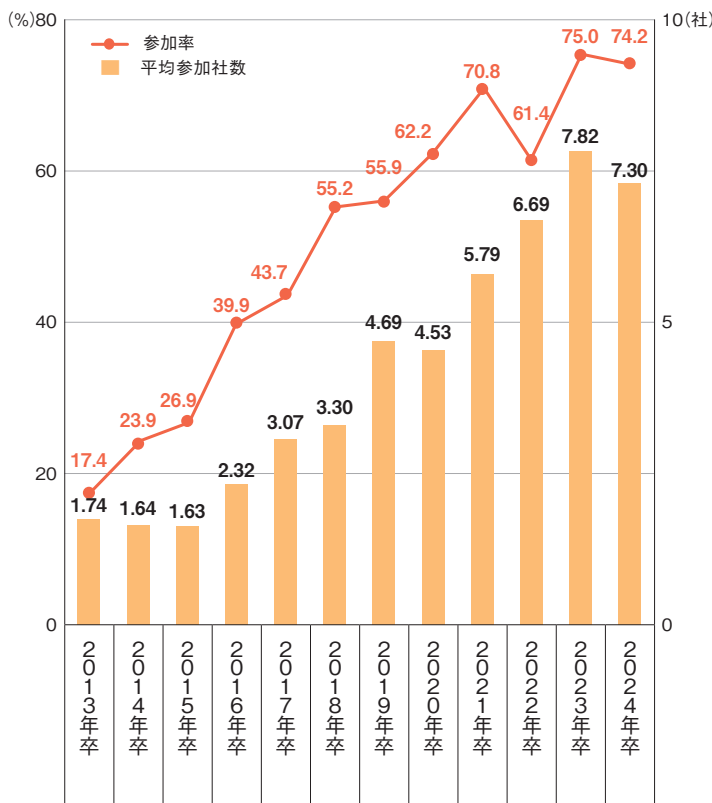
なお、インターンシップ等に参加した学生に採用選考との関係を聞いたところ、「採用選考と全く関係がなかった」と答えた学生は16.2%で、78.3%の学生が何かしら採用選考との関係を認識していた(P15・グラフ⑥)。

### 学生

インターンシップ等参加率は約7.5割で高止まり、平均参加社数は微減

#### ① インターンシップ・1day仕事体験の参加率<sup>※1</sup>、平均参加社数<sup>※2</sup>

※1 学生全体/単一回答  
 ※2 インターンシップ・1day仕事体験参加者/数値回答

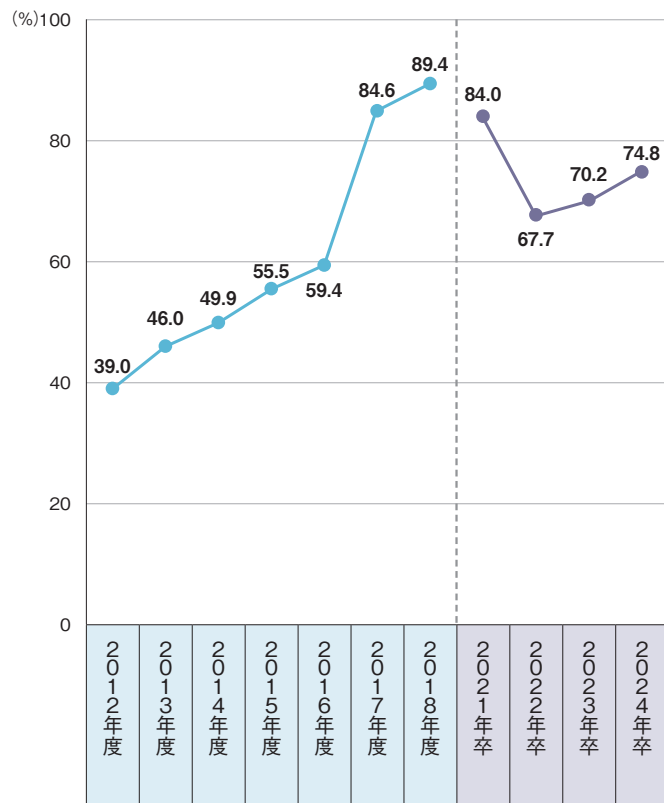


### 企業

インターンシップ等実施率は回復傾向

#### ② インターンシップ・1day仕事体験実施率

※全体/単一回答  
 ※1day仕事体験は2021年卒調査から含む



※2012~2018年度は、対象卒年を限定せずに実施したインターンシップ等を聴取している

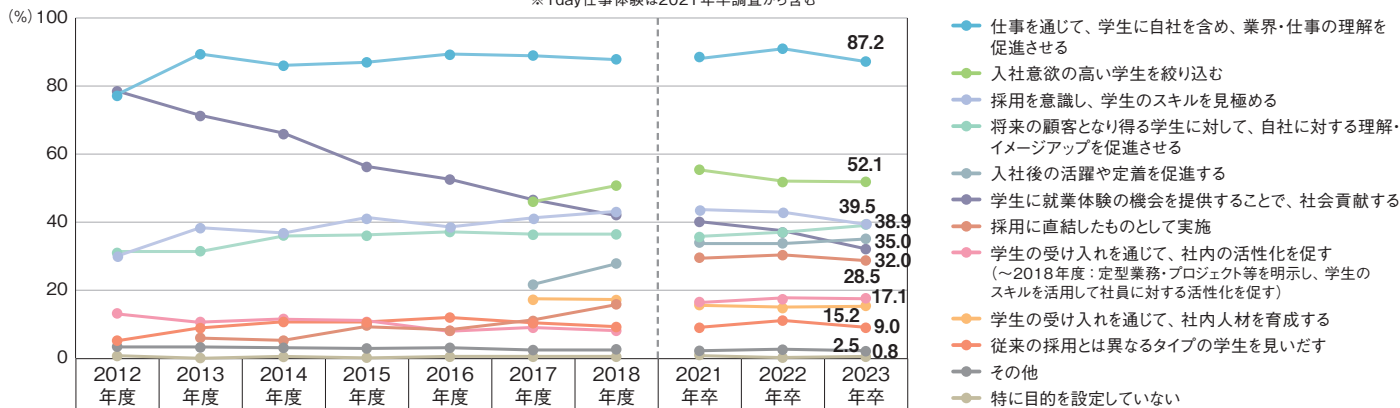


企業

インターンシップ等の実施目的として「入社意欲の高い学生を絞り込む」「入社後の活躍や定着を促進する」など採用を意識したものが増加傾向

③ インターンシップ・1day仕事体験の実施目的

※インターンシップ・1day仕事体験実施企業／複数回答  
※1day仕事体験は2021年卒調査から含む



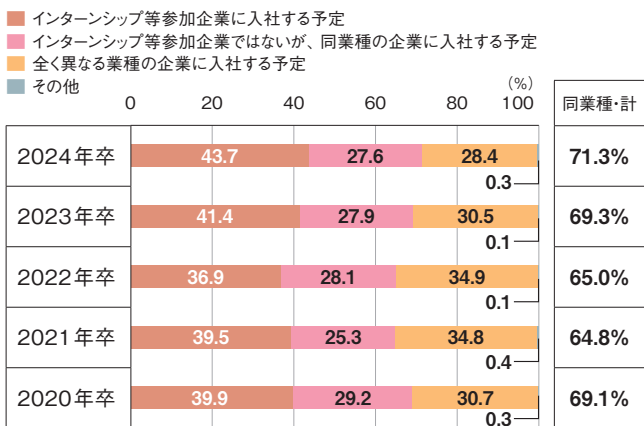
※2012年度～2018年度は、対象卒年を限定せずに実施したインターンシップ等について聴取

学生

7割以上が、インターンシップ等参加企業または同業種に入社予定

④ インターンシップ・1day仕事体験参加企業への入社予定

※就職先確定者のうち、インターンシップ・1day仕事体験参加者／単一回答

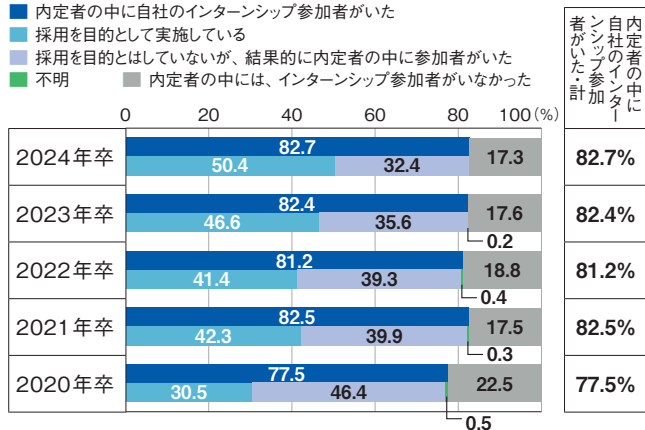


企業

8割を超える企業で、内定者の中に自社のインターンシップ等参加者がいた

⑤ 内定者のインターンシップ・1day仕事体験参加状況

※2021年卒～2024年卒：該当卒年採用実施かつ該当卒年対象インターンシップ・1day仕事体験実施企業／単一回答 ※2020年卒：インターンシップ等実施企業／単一回答

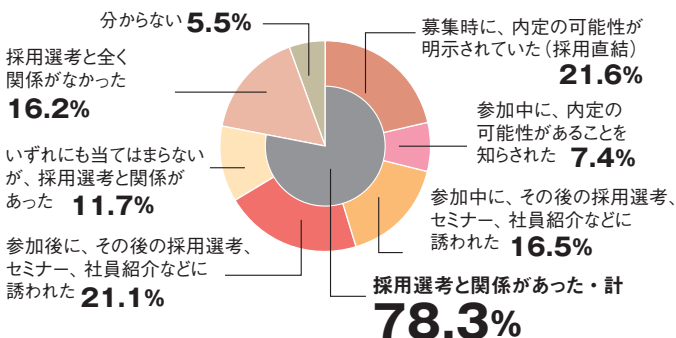


学生

78.3%が、インターンシップ等と採用選考との関係を認識

⑥ インターンシップ・1day仕事体験と採用選考の関係

※インターンシップ・1day仕事体験参加企業・各種団体等に入社予定者／単一回答



企業

採用数に占めるインターンシップ等参加者の割合が3割を超える

⑦ 採用数における自社インターンシップ・1day仕事体験参加者の割合

※該当卒年採用実施かつ該当卒年対象インターンシップ・1day仕事体験実施企業／数値回答

	2024年卒		2023年卒	
	n	平均値	n	平均値
全体	869	34.6%	636	27.0%
従業員規模別				
300人未満	222	44.0%	146	28.4%
300～999人	336	33.7%	242	27.6%
1,000～4,999人	240	33.1%	200	24.8%
5,000人以上 ※1	68	36.8%	46	30.4%

※1 2023年卒の数値は、サンプル数50未満のため参考値として掲載

# 2025年卒向けキャリア形成支援プログラム※の実施状況

## 2025年卒よりルールが改正されたキャリア形成支援プログラム※の実施状況は？

※キャリア形成支援プログラムとは、インターンシップをはじめ、オープン・カンパニー、キャリア教育を含むキャリア形成支援に係る取り組みの総称を指す

### 企業の56.3%が2025年卒向けに実施

2025年卒の学生が2023年度に参加するものからインターンシップの取り扱いが変わり、「タイプ1：オープン・カンパニー」「タイプ2：キャリア教育」「タイプ3：汎用的能力・専門活用型インターンシップ」「タイプ4：高度専門型インターンシップ」の4つに類型化され、後者2つのみが「インターンシップ」と呼称できることとなった(表①)。これら4つのキャリア形成支援プログラムの2025年卒向け実施状況を見る。

2025年卒向けのキャリア形成支援プログラムを「実施(予定含む)」と回答した企業は56.3%であった(P17・グラフ②)。このうち、「タイプ1：オープン・カンパニー」を実施ないし実施予定の企業の合計(以下、「実施・計」)は90.1%、「タイプ3：汎用的能力・専門活用型インターンシップ」の「実施・計」は41.6%であった(P17・グラフ④)。

各プログラムの実施時期は、「タイプ1：オープン・カンパニー」は、「2023年8月」が53.4%で最も高かった(P17・グラフ⑤)。月別の実施率を見ると、2023年8月～2024年2月の期間で3割～5割台で推移しており、卒業年次前年夏～冬にかけて一定数のプログラムが実施されたことが分かる。一方、「タイプ3：汎用的能力・専門活用型インターンシップ」は、「2023年8月」(67.3%)、「同9月」(46.4%)の実施率が高く、他は1割台以下であったことから、卒業年次前年夏に実施が集中していたことが分かる。

また、2023年9月に2025年卒の学生を対象にキャリア形成支援プログラムの応募・参加状況を調査したところ(P17・表③)、就職意向のある大学生(「まだ志望進路を決めていない」を含む)のうち、応募経験があるのは88.0%、参加経験があるのは85.2%で、応募した学生のほとんどがいずれかのプログラムに参加した様子がうかがえる。平均応募社数は9.45社、平均参加社数は5.94社であった。

### ① キャリア形成支援に係る取り組みの4類型

類型	「インターンシップ」とは称さない		「インターンシップ」と称して実施	
	タイプ1 オープン・カンパニー	タイプ2 キャリア教育	タイプ3 汎用的能力・専門活用型 インターンシップ ※1	タイプ4(試行) 高度専門型インターンシップ
目的	個社や業界に関する情報提供・PR	働くことへの理解を深めるための教育	就業体験を通じて、学生にとっては自らの能力の見極め、企業にとっては学生の評価材料の取得	就業体験を通じて、学生にとっては実践力の向上、企業にとっては学生の評価材料の取得
対象	年次不問	年次不問	学部3・4年、修士1・2年、博士課程学生(大学正課を除く)	修士課程、博士課程学生 ※詳細は下段の「主に想定されるもの」参照
主に想定されるもの	企業・就職情報会社や大学キャリアセンターが主催するイベント・説明会	・大学等が主導する授業・産学協働プログラム(正課・正課外を問わない) ・企業がCSRとして実施するプログラム	企業単独、大学等が企業あるいは地域コンソーシアムと連携して実施する、適性・汎用的能力ないしは専門性を重視したプログラム	・高度な専門性を重視した修士課程学生向けインターンシップ(仮称)(産学協議会で検討中) ・ジョブ型研究インターンシップ(自然科学分野の博士課程学生を対象に文科省・経団連が共同で試行中)
就業体験	なし	任意	必須 ①実施期間の半分以上を超える日数を職場での就業体験に充てる(就業体験要件) ②職場の社員が学生を指導し、学生に対しフィードバックを行う(指導要件)	必須
所要日数	超短期(単日)	授業・プログラムによって異なる	③汎用的能力活用型は5日間以上。専門活用型は2週間以上(実施期間要件)	・ジョブ型研究インターンシップ：長期(2カ月以上) ・高度な専門性を重視した修士課程学生向けインターンシップ(仮称)：検討中
実施時期	学士・修士・博士課程の全期間。時間帯やオンラインの活用など、学業両立に配慮	学士・修士・博士課程の全期間。時間帯やオンラインの活用など、学業両立に配慮	④学業との両立の観点から、長期休暇期間(夏休み、冬休み、入試休み・春休み)(実施時期要件)。ただし、大学正課および博士課程は、長期休暇に限定されない	—
取得した学生情報の採用活動への活用	不可	不可	卒業・修了年次前年3月以降は広報活動に、卒業・修了年次6月以降は採用選考活動に使用可	卒業・修了年次前年3月以降は広報活動に、卒業・修了年次6月以降は採用選考活動に使用可

※1 タイプ3において、表中の①～④、並びに⑤情報開示要件(※2)の5つを満たしている場合、「インターンシップ」と称し、「産学協議会基準準拠マーク」を募集要項等に記載することができる。

※2 情報開示要件として、次の①～⑨に関する情報が募集要項などに記載されていることが求められる。

①プログラムの趣旨(目的)／②実施時期・期間、場所、募集人数、選抜方法、無給/有給等／③就業体験の内容(受け入れ職場に関する情報を含む)／④就業体験を行う際に必要な(求められる)能力／⑤インターンシップにおけるフィードバック／⑥採用活動開始以降に限り、インターンシップを通じて取得した学生情報を活用する旨(活用内容の記載は任意)／⑦当該年度のインターンシップ実施計画(時期・回数・規模等)／⑧インターンシップ実施に係る実績概要(過去2～3年程度)／⑨採用選考活動等の実績概要 ※企業による公表のみ

※産学協議会作成「何が変わるの？ これからのインターンシップ」([https://www.keidanren.or.jp/policy/2022/039\\_leaflet2.pdf](https://www.keidanren.or.jp/policy/2022/039_leaflet2.pdf)) P7～8などを基に就職みらい研究所にて作成



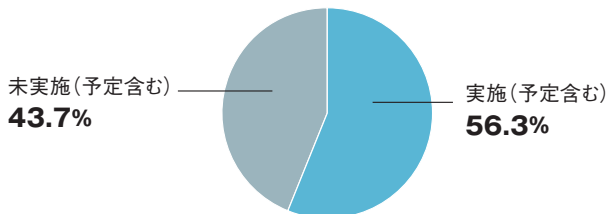


**企業**

56.3%が、2025年卒向けに  
キャリア形成支援プログラムを実施／実施予定

**2** 2025年卒向けキャリア形成支援プログラムの実施予定

※全体／単一回答



**学生**

85.2%が、キャリア形成支援プログラムに参加

**3** インターンシップ等のキャリア形成支援プログラムの  
応募・参加状況

※大学生・就職意向者 まだ志望進路を決めていない含む／数値回答

	n	経験割合	平均社数
応募	801	88.0%	9.45社
参加	801	85.2%	5.94社

※平均社数の集計対象は、1社以上応募した学生(応募平均数)および1社以上参加した学生(参加平均数)  
(2025年卒 インターンシップ・就職活動準備に関する調査)

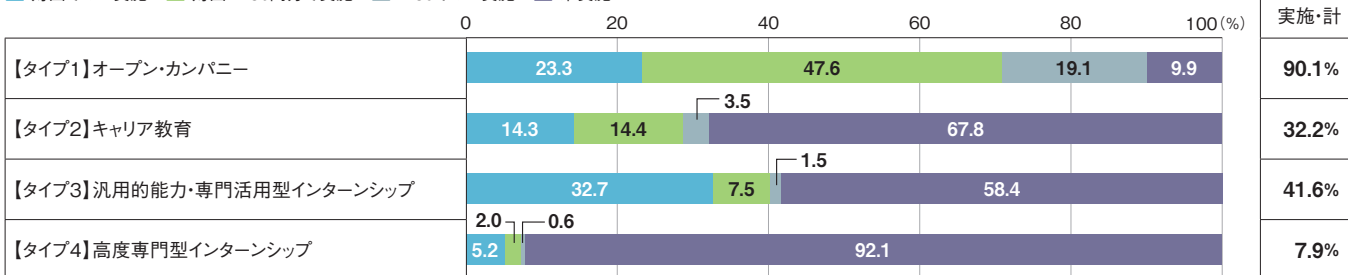
**企業**

実施／実施予定は、「オープン・カンパニー」が90.1%、「汎用的能力・専門活用型インターンシップ」が41.6%

**4** 2025年卒向けキャリア形成支援プログラムの実施内訳

※2025年卒向けキャリア形成支援プログラム実施企業／単一回答

■ 対面でのみ実施 ■ 対面・Web両方で実施 ■ Webでのみ実施 ■ 未実施

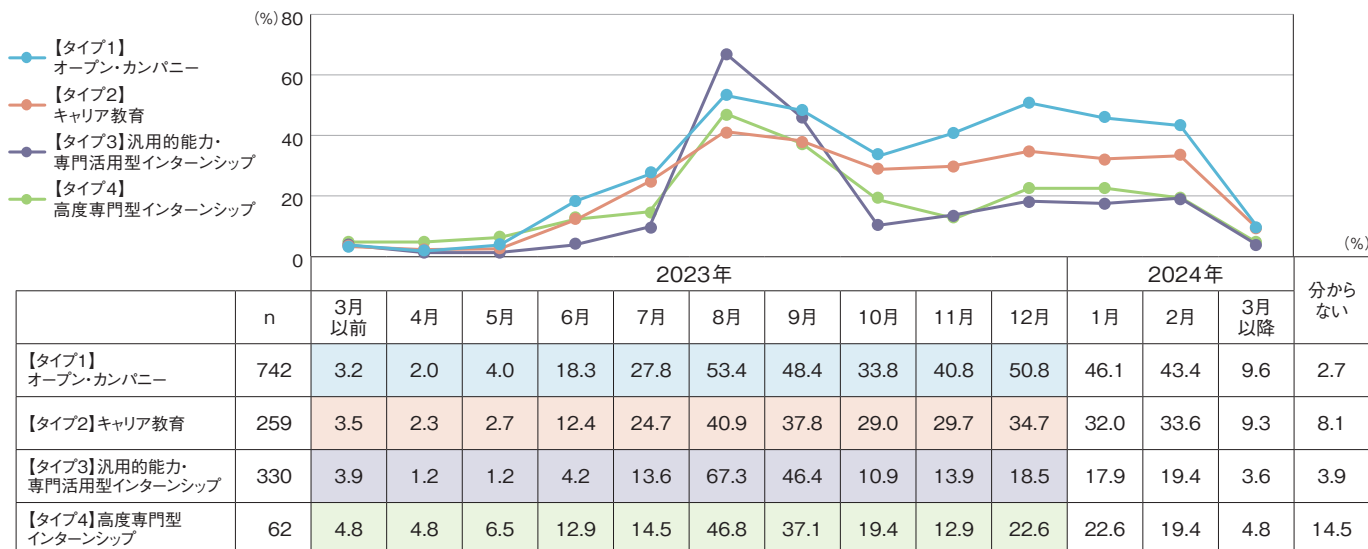


**企業**

「オープン・カンパニー」は夏～冬にかけて、  
「汎用的能力・専門活用型インターンシップ」は夏季に集中して実施

**5** 2025年卒向けキャリア形成支援プログラムの実施時期(予定含む)

※2025年卒向けキャリア形成支援プログラム実施企業／複数回答



# 2025年卒採用活動の見通し

企業は2025年卒の採用活動をどのように見通しているのだろうか？

## 企業の採用意欲は堅調

次に、2025年卒採用についての企業の見通しを紹介する。採用予定数は平均32.1人で、2024年卒実績(平均31.5人)と同水準であった(表①)。従業員規模別に見ると、「5,000人以上」企業において14.3人増加し(平均141.8人)、採用意欲の高さがうかがえる。一方、「1,000～4,999人」企業においては、2024年卒実績から4.3人減少した(平均50.0人)。

2024年卒と比較した2025年卒の採用基準の見立ては、「2024年卒並み」とする企業が78.3%で最も高く、「厳しくなる」は9.3%、「緩くなる」は6.4%であった(表②)。2024年卒採用においては、2023年卒と比べて採用基準を「緩くした」企業(14.1%)が「厳しくした」企業(5.9%)を上回ったが、2025年卒採用では「厳しくなる」が「緩くなる」を上回る結果となった。

従業員規模別に見ても、2024年卒採用では全ての規模で「緩くした」が「厳しくした」を上回ったが、2025年卒採用においては、全ての規模で「厳しくなる」が「緩くなる」を上回った。2024年卒採用では企業の採用意欲の高まりに反して学生の応募が十分に集まらず、採用基準を緩くせざるをえなかった様子が見えたと、2025年卒採用では、自社の人材要件や採用基準を保持して良い人材を採用したいという企業の意向がうかがえる。

## スカウト・オファー型採用が増加見込み

採用方法・形態の予定については、「部門別採用」が34.5%で最も高かった(グラフ③)。次いで、「スカウト・オファー型の採用」(34.0%)、「通年採用」(31.9%)、「大学・大学院卒業後3年以内の既卒者の採用」(31.2%)などであった。

2024年卒実績と比較して増加したのは、「採用直結と明示したインターンシップ等からの採用」(19.6%、前年差+

### 企業

採用予定数の平均値は前年同水準

#### ① 2024年卒と比較した2025年卒採用予定数

※2024年卒採用実施かつ2025年卒採用実施予定企業 / 数値回答

	n	①2025年卒	②2024年卒	①-②
全体	1,261	32.1人	31.5人	0.6人
従業員規模別				
300人未満	407	6.9人	6.4人	0.6人
300～999人	438	18.9人	17.4人	1.5人
1,000～4,999人	324	50.0人	54.3人	-4.3人
5,000人以上	87	141.8人	127.4人	14.3人

### 企業

採用基準は「厳しくなる」が「緩くなる」を上回る

#### ② 2024年卒と比較した2025年卒採用基準の見立て

※2024年卒採用実施企業 / 単一回答

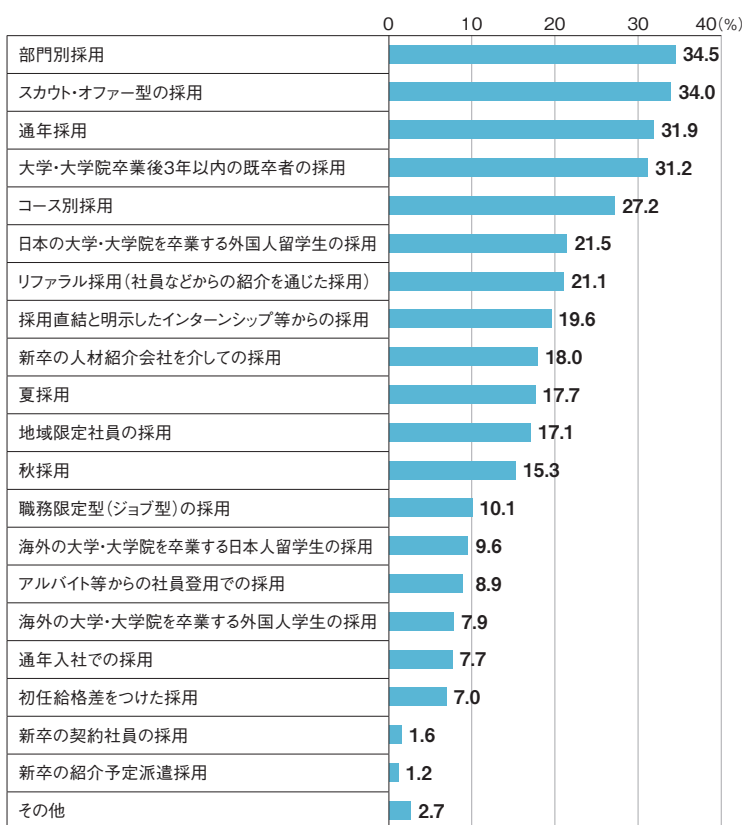
	n	厳しくなる	2024年卒並み	緩くなる	未定
全体	1,432	9.3%	78.3%	6.4%	6.1%
従業員規模別					
300人未満	498	8.2%	77.1%	6.0%	8.6%
300～999人	490	9.8%	77.1%	8.2%	4.9%
1,000～4,999人	345	10.7%	80.0%	5.2%	4.1%
5,000人以上	92	7.6%	82.6%	3.3%	6.5%

### 企業

採用方法・形態は「スカウト・オファー型」などが増加

#### ③ 2025年卒の採用方法・形態(予定)

※新卒採用実施または実施予定企業 / 複数回答





6.7ポイント)、「スカウト・オファー型の採用」(34.0%、前年差+3.5ポイント)、「大学・大学院卒業後3年以内の既卒者の採用」(31.2%、前年差+3.4ポイント)、「リファラル採用(社員などからの紹介を通じた採用)」(21.1%、前年差+3.3ポイント)など。「採用直結と明示したインターンシップ等からの採用」や「スカウト・オファー型の採用」の増加は、選考応募者数を単純に増やすのではなく、求める人材に自らアプローチして応募につなげたいという企業の意向の表れとも考えられる。なお、「採用直結と明示したインターンシップ等からの採用」「スカウト・オファー型の採用」とも、従業員規模「5,000人以上」企業において増加幅が大きく、前者は11.7ポイント増加の27.4%、後者は6.2ポイント増の51.2%であった。

### 内々定・内定出しの開始がさらに早まる

次に、採用スケジュールの見通しについて、各採用プロ

セスの開始予定時期から見る(「未定」「分からない」を除く)。内々定・内定出しの開始時期を「卒業年次前年2月まで」とする企業は31.7%で、2024年卒実績(18.9%)に比べて増加した(グラフ④)。「卒業年次5月まで」とする企業も82.9%と2024年卒実績(77.4%)から増加し、前倒し傾向が見られた2024年卒採用よりもさらに前倒しされる見通しだ。

面接(対面、Web)の開始時期も、「卒業年次前年2月まで」とする企業が対面は39.4%、Webは49.8%と、いずれも2024年卒実績(対面26.4%、Web36.2%)を上回った(表⑤⑥)。2024年卒採用における採用状況の厳しさに伴い、より早い時期から選考と内々定・内定出しを開始したいという企業の考えが見てとれる。

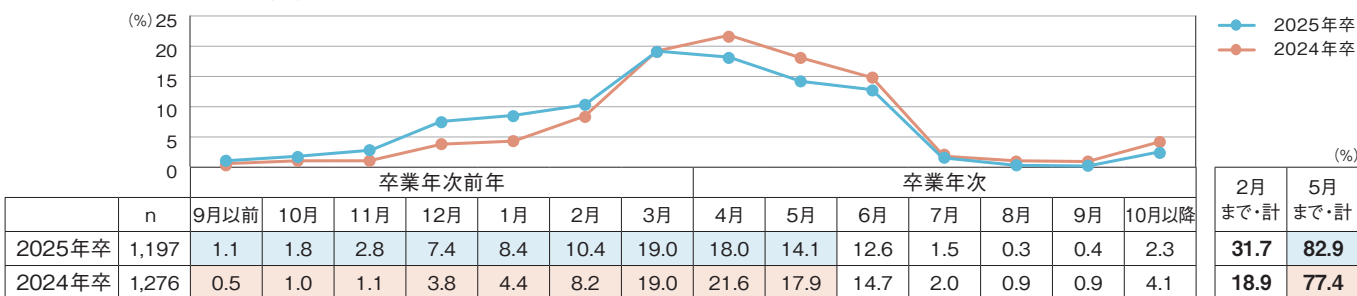
また、面接(Web)、面接(対面)、内々定・内定出しとも、「卒業年次前年2月まで」に開始すると回答した企業の割合は年々増加しており、選考の早期化が進行している。

#### 企業

未定を除き、約3割が2月までに内々定・内定出しを開始予定

#### ④ 内々定・内定出し開始時期(未定除く※1)

※新卒採用実施または実施予定企業/単一回答



#### ⑤ 面接(対面)開始時期(未定除く※1)

※新卒採用実施または実施予定企業/単一回答

	n	卒業年次前年						卒業年次						2月 まで・計		5月 まで・計	
		9月以前	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月以降		
2025年卒	1,212	1.8	2.7	4.0	8.1	9.7	13.0	25.0	18.0	8.5	5.9	0.7	0.3	0.6	1.7	39.4	90.8
2024年卒	1,292	1.2	1.2	2.2	4.2	7.0	10.7	27.4	21.1	10.5	7.8	1.4	0.8	0.9	3.6	26.4	85.4

#### ⑥ 面接(Web)開始時期(未定除く※1)

※新卒採用実施または実施予定企業/単一回答

	n	卒業年次前年						卒業年次						2月 まで・計		5月 まで・計	
		9月以前	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月以降		
2025年卒	905	3.2	4.6	5.4	9.7	12.9	13.9	25.4	15.8	3.9	2.8	0.4	0.1	0.2	1.5	49.8	94.9
2024年卒	954	1.0	2.6	2.9	6.1	10.0	13.5	32.4	17.5	5.3	4.0	0.3	0.3	0.6	3.4	36.2	91.4

※1 2024年卒では「分からない」、2025年卒では「未定」「分からない」の回答を除き集計している

※2024年卒の集計基数は2024年卒採用実施企業

※2024年卒における「分からない」の割合：内々定・内定出し1.6%、面接(対面)1.6%、面接(Web)2.3%

※2025年卒における「未定」「分からない」の割合：内々定・内定出し10.2%、面接(対面)10.6%、面接(Web)8.8%

# 2026年卒の就職・採用に向けた動き

2026年卒の就職・採用に向けて、現在どのような動きが見られるのだろうか？

## 就職・採用活動日程が一部、弾力化

次に、2026年卒の就職・採用活動に向けた動向を概観する。2026年卒においては日程に関するルールが一部見直される。具体的には、現行の日程を原則としつつ、卒業・修了年度に入る直前の春休み以降に企業が実施する所定の要件を満たした専門活用型インターンシップを通じて専門性を判断された学生については、卒業年次前年3月以降、卒業年次6月より前からの採用選考活動が可能となる(図①)。

この採用日程の弾力化について、「詳細を理解している」という企業は26.5%で、「一部知っているが、詳細は理解していない」は47.1%、「知らなかった」は26.5%であった(グラフ②)。また、弾力化の対象となる2026年卒対象の専門活用型インターンシップの実施について、「実施予定」は2.8%、「検討中(実施可能性が高い見通し)」は5.0%にとどまり、「実施しない予定」は43.9%、「分からない」は32.9%

であった(グラフ③)。「検討中(実現可能性は低い見通し)」「実施しない予定」と回答した企業に理由を聞いたところ、「受け入れ現場の負担が大きいため」が72.4%で最も高く、次いで「要件を満たすプログラムの提供が難しいため」(69.9%)であった(グラフ④)。職場での就業体験が必須であることや情報開示項目が多数定められていること、実施時期などがネックになっていることがうかがえる。

一方、2023年6月に実施した2026年卒業予定の大学2年生を対象とする調査において、インターンシップ・1day 仕事体験のような就業体験に「参加したい」「どちらかというに参加したい」と回答した学生の合計は69.4%で、約7割が参加意向を持っていた(P21・グラフ⑤)。参加したい理由は、「就職活動に役立つ情報や経験を得るため」(61.1%)、「就職活動をする上で有利になると思うため」(56.2%)、「自分自身のキャリア観を明らかにするため」(53.8%)が5割を超えていた(P21・グラフ⑥)。

### ① 2026年卒対象 就職・採用活動日程の弾力化 概要

- 現行の日程を原則とする(広報活動開始：卒業年次前年3月以降、採用選考活動開始：卒業年次6月以降)。
- 加えて、卒業・修了年度に入る直前の春休み以降に実施するタイプ3のインターンシップのうち専門活用型インターンシップを通じて専門性を判断された学生は、3月の広報活動開始以降であれば、6月より前の採用選考活動を可能とする。
- その際、タイプ3のインターンシップの情報開示項目に加え、学生に求める学修成果水準(GPA等)・専門的能力、新卒一括採用に係る採用計画(採用人数等)を公表することを要件とする。

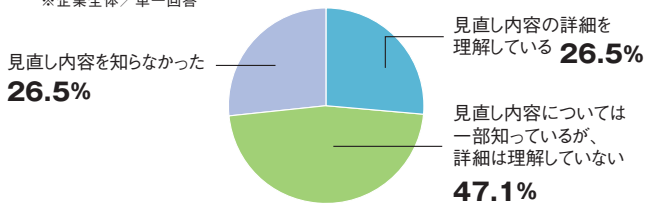
※就職・採用活動日程に関する関係省庁連絡会議(第10回、2023年4月10日実施)議事次第等を基に就職みらい研究所にて作成

企業

就職・採用活動日程の弾力化について「詳細は理解していない」企業は47.1%

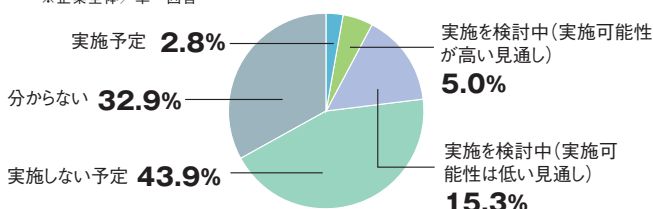
### ② 2026年卒における就職・採用活動日程ルールの一部見直しの認知状況

※企業全体/単一回答



### ③ 採用日程弾力化の対象となる2026年卒対象の専門活用型インターンシップの実施予定

※企業全体/単一回答

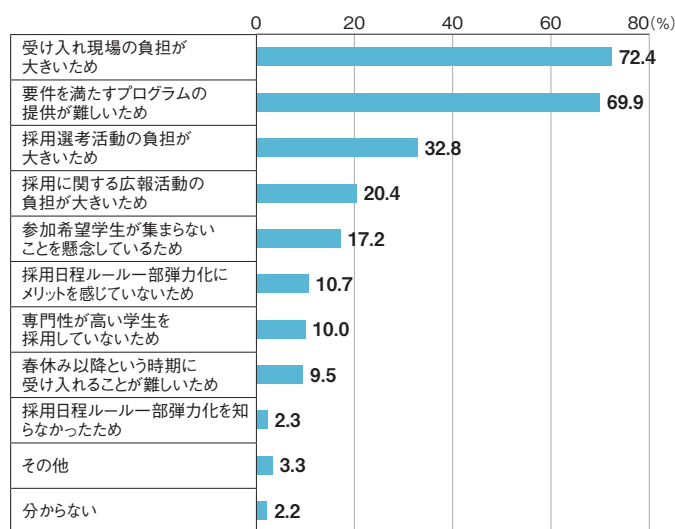


企業

日程弾力化の対象となるインターンシップを実施しない理由は「現場負担の大きさ」など

### ④ 採用日程弾力化の対象となるインターンシップの実施可能性が低い、または実施しない理由

※「実施を検討中(実施可能性は低い見通し)」「実施しない予定」との回答企業/複数回答



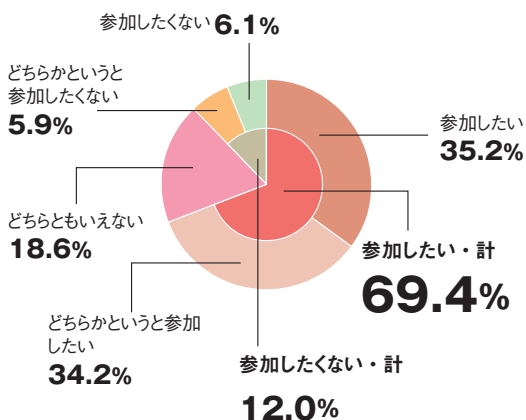


## 学生

69.4%がインターンシップ等への参加意向を持っている

### 5 大学3年生以降のインターンシップ・1day仕事体験のような就業体験への参加意向

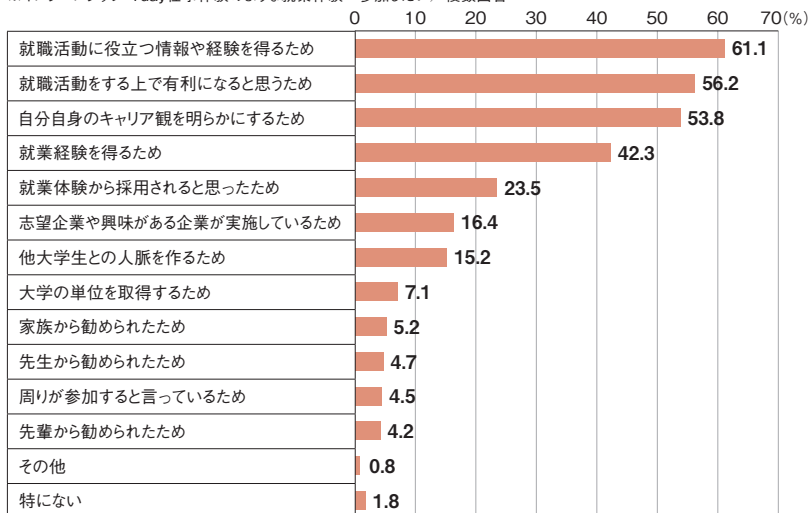
※全体／単一回答



(2022年入学 大学2年生の大学生活等に関する調査)

### 6 インターンシップ・1day仕事体験のような就業体験へ参加したい理由

※インターンシップ・1day仕事体験のような就業体験へ参加したい／複数回答



(2022年入学 大学2年生の大学生活等に関する調査)



## 約110の現場に300名強の学生を受け入れ

株式会社NTTデータグループ  
コーポレート統括本部 人事本部 人事統括部  
採用担当 課長  
村上 裕一氏

### 実際の業務と同じ環境をつくり、仕事理解を促す

毎年夏に、我々の仕事とその流れを知ってもらう目的で「プロジェクト型」「ワークショップ型」という2種類のインターンシッププログラムを実施しています。

プロジェクト型は、最低5日間、長いものだと2～3週間、実際の現場にチームの一員として入るプログラムです。例えば、金融業のお客様に対する提案書を一緒に作っていく、最新技術の検証を一緒にやってもらうなど、多岐にわたるプロジェクトを約110個、2023年は用意しました。

一方、ワークショップ型は、実際の案件を基にした、一般的なシステム開発の主に提案の部分を体験してもらう5日間のプログラムです。採用担当主体で実施し、現場の社員にもメンターとして入ってもらっています。2023年は、プロジェクト型で300人強、ワークショップ型で500人強、合計800～850人を受け入れました。

プロジェクト型の実施にあたっては、毎年、社内ですべての部署を募集し、受け入れ部署には、方針や注意点を伝える説明会を複数回行います。その際に伝えているのは、「学生扱い

しないでほしい」ということです。新入社員扱いまでいくとさすがにハードルが高いため、学生扱いもお客様扱いもしない、プレ新入社員のような位置づけで接してほしいと伝えています。

学生からするとしんどい内容になりますが、お客様扱いをして実際の業務と異なる体験をした結果、勘違いのまま入社し、入社後、違和感を覚えてすぐに退職することになると誰も幸せになりません。実際、学生からは「難しかった」という感想をもらうことが多いですが、同時に、「だから成長できました」「だから自分も、入社後こういう環境にいたら成長できるんじゃないかと思いました」という声も多くもらっています。また、学生をお客様扱いせず、実際に働いたときと同じ環境をつくることに力を入れてきたことで、近年「先輩が『NTTデータのインターンシップが良かったよ』と言っていたから参加しました」という声も増えています。

インターンシップの位置づけや戦略は企業によって異なるため、学生との良いコミュニケーション機会とするためのポイントを一概に言うことはできませんが、強いて言うならば、「変に着飾らない、カッコつけない、ちゃんと知ってもらう」が大事ではないかと思っています。また、現場の協力を得づらな場合、その理由を把握してできる手立てを考えることは、1つ、できる工夫だと思います。現場の事情に応じて、例えば、他部署から人を回す、入社1～2年目社員の研修を兼ねるような立て付けにするなどの対処をすれば、実施できる余地があるかもしれません。

事業内容 ●「情報技術で、新しい『しくみ』や『価値』を創造し、より豊かで調和のとれた社会の実現に貢献する」を理念に、顧客に最適なソリューションをグローバルに提供している。

# より良い就職・採用活動に向けて

「選ぶ」採用から、相互に「選び／選ばれる」採用へ

## 「選び／選ばれる」就職・採用活動を

ここまで、2024年卒の就職・採用活動の状況から、2025年卒以降の就職・採用活動の見通し・動向を見てきた。

総括すると、現在の就職・採用環境は、企業の採用意欲が堅調に推移する中、全般的には学生優位な状況と言え、その状況は2025年卒採用においても続く見込みである。しかし、2024年卒の大卒求人倍率における5,000人以上企業の倍率は0.41倍と、大手企業については求人総数を就職希望者総数が大きく上回っており、全ての学生が当初の希望通りに内定を取得できるわけではない(P4)。かつ、社会、そして学生の価値観が多様化し、SNSをはじめとしたインターネット上では多くの情報が飛び交っている。このような状況下において、学生が納得できる1社を選ぶには、これまでの自身の経験をしっかりと振り返るとともに、今後どのような人生を過ごしたいかを思い描き、就職活動を

はじめ社会との接点を通じて自分らしいと思える選社基準を探索し、他者の物差しに振り回されることなく、自身で進路を決定することが重要と言えるだろう。

一方、企業においては、採用充足、および企業・学生ともに満足できる採用・就職を実現するには、学生の多様な価値観や考え方を知り、それらに対応したキャリアパスや採用の入り口を幅広く提供していくことが重要であると考えられる。加えて、短期的な採用充足だけを目的とした採用選考者の観点だけではなく、中長期のキャリア開発支援を目的としたキャリアアドバイザーとしての観点からも、情報開示や採用コミュニケーションを進めていくことが、学生一人ひとりが自分らしい人生を歩む一助になる。以下に紹介するナイル株式会社の「選べる面接官」の取り組みのように、企業と学生が対等な立場で相互に「選び／選ばれる」就職・採用活動が、働く個人と企業とのWin-Winの関係構築につながっていくだろう。



### 「選べる面接官」制度で 密度の高い理解を目指す

ナイル株式会社  
執行役員 人事本部 カルチャーデザイン室  
室長  
宮野 衆氏

#### 学生と企業の関係がフェアで対等であるために

2025年卒採用より、1次面接に進むことになった学生に面接官のリストから希望する社員を選んでもらって面接を実施するという「選べる面接官」制度を始めました。

具体的には、約20名の面接官の情報をまとめたWebサイトを学生に見てもらい、希望する面接官を5名選んでもらいます。その中から、学生が希望する面接日程に都合がつく面接官をナイルで選び、面接官が誰になったかを事前共有し、面接を実施します。「会社に入社を任せる」という選択肢も設けています。

この取り組みを始めた背景として、まず、採用面接という場においても学生と企業は極力対等でありたいという我々の考えがあります。本来、企業と個人との関係は、企業は自社でパフォーマンスを発揮してくれる人を探し、学生は自己成長できる場を求めるといった対等なものです。しかし面接では、面接官側は履歴書などを通じて事前に学生の情報が入っている一方で、学生側はそもそもどんな人が面接官として出てくるのかも分からない状態であり、不安が大きいです。

そこで、2024年卒採用から、役員面接の際に担当役員のイ

ンタビュー記事を事前に学生に共有することを始めました。結果、面接官の人物像が分かるので、学生は気持ちの準備ができ、自然体で話せていました。加えて、当時、SNSで「面接官ガチャ」という言葉を目にしたことから、ガチャ自体を回避するために始めたのが「選べる面接官」です。

実際にやってみると、学生、面接官、会社の三方よしの仕組みだと感じています。学生にとっては、事前に質問を考えられるなど、気持ちの面で楽に臨むことができているし、面接官にとっては、学生から選ばれるということが、面接業務に対するモチベーションを高めています。そして、会社にとっては、学生がナイルで働くイメージの解像度が上がった状態で面接に臨んでくれているのがすごく良いことだと感じています。学生は、自身の選考にかかわることなので、面接官の情報を真剣に読んで、面接官への質問も準備して臨んでいるようで、説明会で企業説明を聞かされるのとは事業や業務への理解度が全く異なります。面接を担当した社員からも、「今年の学生の方が、ナイルのことを分かってくれている気がする」というフィードバックをもらっています。

今後も続けていきたいですし、他社にもぜひ真似してほしいですね。新卒一括採用は時代と共にさまざまな面が変わっていくべきで、「選べる面接官」はすごく小さな、半歩進むくらいの話ですが、より良い出会いを作っていくための1つの方法だと思います。

事業内容●「幸せを、後世に。」をミッションに掲げ、デジタルマーケティングのノウハウを強みに、企業のDX・マーケティング支援事業や自動車産業DX事業などを展開。

## ～学生と働く組織の より良いつながりに向けて～

2024年卒の就職活動・採用活動の実態と、2025年卒の採用見通しを見てきた。新卒採用・就職における学生と企業のつながりの在り方は変革期にあると考える。ここからは、学生の卒年に限らず今後、よりよい新卒採用・就職を模索するためにどのような点が重要になっていくのか、その課題設定を起点とし、調査分析やさまざまな個人・企業・有識者へのインタビューをもとに考察していく。就職白書2022、2023の『～学生と働く組織のより良いつながりに向けて(冊子版)～』と併せてご一読いただきたい。



# 「自分らしい」進路選択のためのコミュニケーション

～学生・企業に求められることは？～

## 学生の自分らしい進路選択には キャリア探索活動が必要

これまで『就職白書 ～学生と働く組織のより良いつながりに向けて～』では、新卒採用・就職における学生と企業のコミュニケーションの在り方を示唆してきた。さらに、昨年の『就職白書2023』では、初職の進路選択は、その後の人生への影響が大きいとする中で、それゆえに意思決定には困難がつきまとうこと、社会人になってからも自分らしい人生を送るためには、進路選択における「自分らしさ」が重要であることを確認した。その上で、進路選択において「自分らしさ（本来感）」に寄与するものを探ったところ、進路選択に至るまでの「自己探索」「環境探索」がカギを握るのではないかという結論が導かれた。

なお、ここでは「自分らしさ」を、自分の「個性」や「独自性」を見いだしながら進路選択をすること、あるいは「自分な

りの基準・軸」を体現しようとするものと捉え、心理学上の「本来感」も参考に定義している。

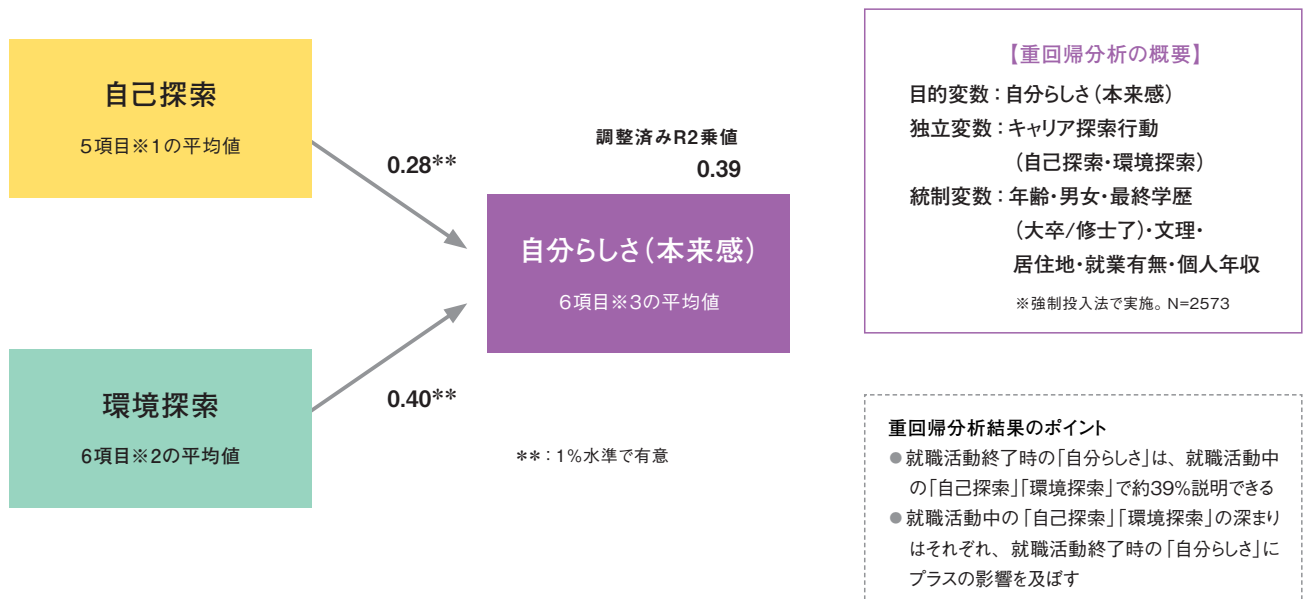
「自己探索」と「環境探索」に関しては、それぞれについて「自分らしさ」への寄与度を分析した。「自己探索」とは、自分の長所・短所や、これからの生き方などについて「自分のことを客観的に理解する」ことを指し、「環境探索」とは、「自分が知らない仕事や職業の世界を知るため情報収集や対話をする」ことを指す。

進路選択における「自分らしさ」に対する「自己探索」「環境探索」の寄与度について重回帰分析を行った結果は、図①の通り。「自己探索」「環境探索」のそれぞれが、就職活動終了時の「自分らしさ」に一定程度、プラスの影響を与えていることが示された。加えて、「環境探索」では、特に企業やロールモデルとなる社会人といった「外部」とのコミュニケーションを含めた「外部活動」が重要であるという視点を提示した。

社会人 就職活動中の「自己探索」「環境探索」の深まりは就職活動終了時の「自分らしさ」にプラスの影響を及ぼす

① 「自己探索」「環境探索」を説明変数、「自分らしさ（本来感）」を目的変数とした場合の重回帰モデル

※大学卒業または大学院修士課程修了後3年以内の社会人

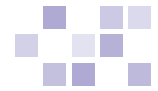


※1 自己探索尺度5項目のクロンバックα係数=0.90

※2 環境探索尺度6項目のクロンバックα係数=0.87

※3 本来感尺度7項目のうち、反転項目を除く6項目のクロンバックα係数=0.89





## 学生との対話の質向上が 企業に求められている

学生の環境探索、とりわけ「外部活動」を考えた場合、まず重要な位置を占めるのが、企業とのコミュニケーションである。このテーマについて、『就職白書』では、これまでも研究を続け、多くの示唆を行ってきた。そこで、ここでは、学生と企業とのコミュニケーション、とりわけ学生と企業における相互理解の深まりの重要性、情報開示の在り方について、再確認することにしよう。

まず、『就職白書2021 ～冊子版～』での分析を振り返ることとする。このときは、図②が表すように「採用選考時のコミュニケーション」が「企業の学生に対する評価」や、「総合的な採用満足度」に影響したという結論が得られた。さらに、「採用選考時の学生とのコミュニケーション」の深まりのためには、採用の準備や率直な採用情報の開示、企業

の自己省察が重要であることも示唆された。

ここから考察されるのは、学生の就職活動において、企業から開示された情報を取得することで相互理解が深まれば、面接など選考の場面での学生自身のアウトプットの質が高まるということだ。さらに、そのような学生は、企業から活躍イメージが湧き、評価もされやすいため、企業が採用を見極める上でも、精度が上がるのが期待できる。

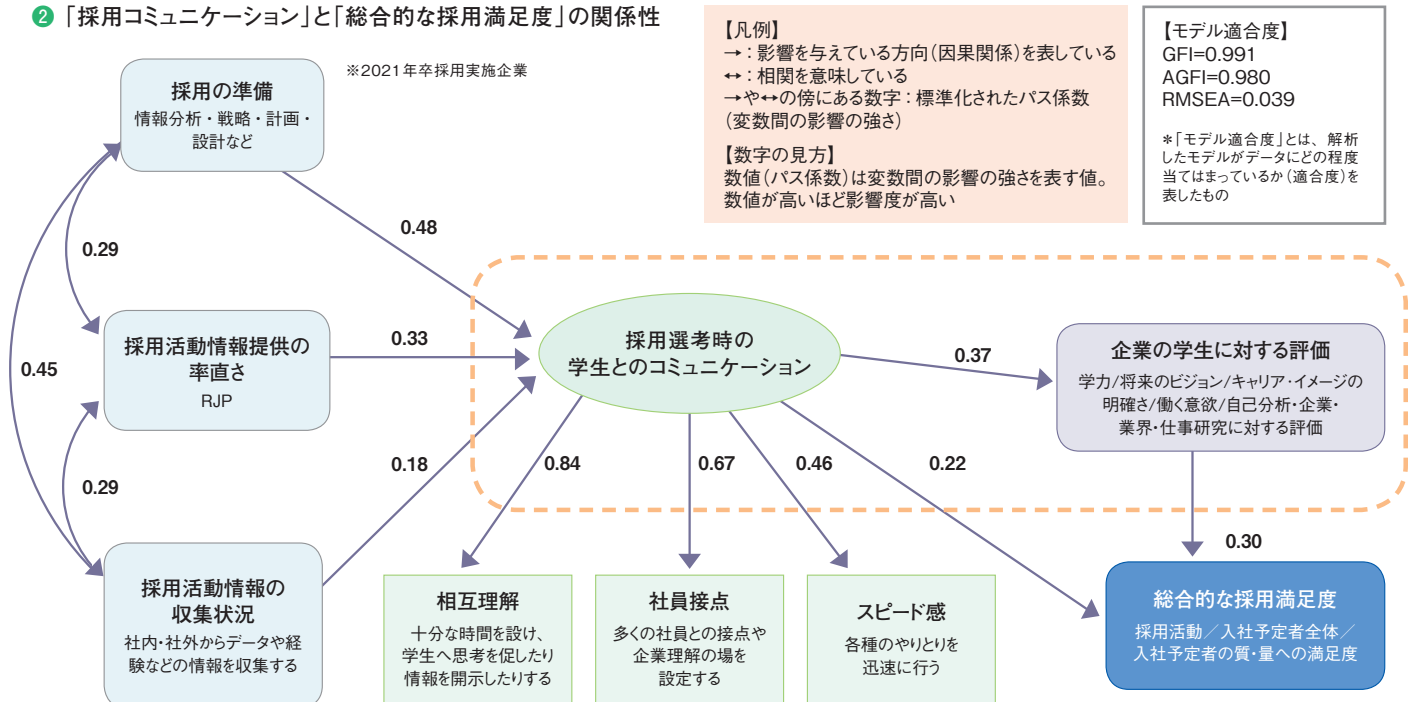
つまり、学生にとって、企業とのコミュニケーションが外部活動として重要な要素となるのと同時に、企業にとっても、学生との積極的なコミュニケーションが採用満足につながる。学生と企業が接点を持ち、相互に理解を深めることこそが、双方において望ましい結果を導くであろうことを、ここで確認しておきたい。

では、学生と企業は具体的にどのような行動、接点を通じて相互理解を深めていくべきか？ まずは、学生と企業のマッチングの現状把握から始めよう。

### 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

### ② 「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



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」。なお、「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。

# “進路決定に悩まされる”現代の学生たち

～自分らしい進路選択には「キャリア視点のコミュニケーション」が寄与～

## 内定先に入社していいのか 「分からない」学生たち

まずは、学生が置かれている状況から見ていこう。近年、学生の就職活動では、恋愛において用いられる言葉「蛙化現象」と似た現象が起きていることがリクルートマネジメントソリューションズにより、指摘されている（※1）。内定や入社をきっかけとして、「この企業で本当に良いのだろうか？」などとモチベーションが下がるように見える現象だ。同研究員橋本浩明氏によると、これらの不安が生じる要因は、「自己理解」「相互理解」「仕事理解」「企業理解」の4つが不足していることにあるという。ところが、企業とのマッチングの判断基準となる「自己理解」について、就職活動を経験した2024年卒の学生たちの状況を見ると、自己理解ができていない学生は約6割にとどまる（グラフ①）。

学生の意思決定の状況はどうか。2023年11月の時点で

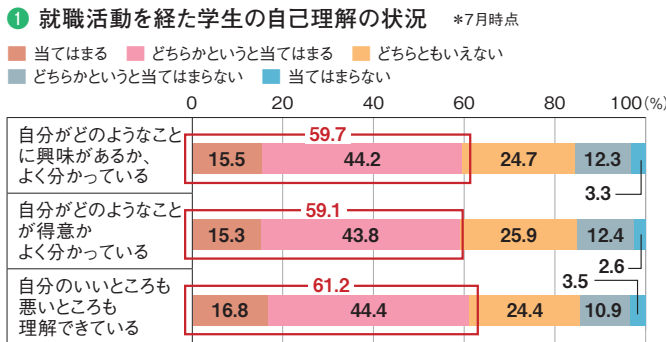
複数の内定を保有している学生に理由を尋ねたところ、入社先を決断できないからと答えた学生が約2割（P9）。就職活動を終えた理由では、「志望度は高くないが、内定を取得したから」「就職活動を早く終えたかった」「就職活動に疲れた」など、一定数は、消極的理由で進路決定している（グラフ②）。十分に思考が深まらないまま進路決定しているケースがあるようだ。今後、人手不足がさらに強まれば、この状況は、より加速する可能性もある。1人の学生が取得する内定社数は、年々、増加傾向にあるからだ（③）。就職活動生のサポートに携わるキャリアアドバイザーは、「自分自身のキャリアの軸を突き詰めて考えたりしなくても、簡単に内定が得られるようになり、いざ1社に決めるとなった段階で、悩む人が増えている」と問題点を指摘する（P27上コラム参照）。

また、内定を得た学生からは、「内定が出るのが早過ぎて、他の選択肢もあったのではと迷いはじめた」など、企業の

※1「2024年新卒採用 大学生の就職活動に関する調査」リクルートマネジメントソリューションズ

### 学生

就職活動を経験した後も自己理解ができていると思う学生は約6割



出典：リクルートマネジメントソリューションズ「2024年新卒採用 大学生の就職活動に関する調査」

### 学生

学生の内定取得企業数は年々増加傾向



### 学生

自分の選択に満足して就活を終える学生ばかりではない





採用姿勢に戸惑う声もあがっている。

## 自分らしい進路選択は その後の人生を輝かせる

自分なりに思考を深め、自分らしい進路選択ができたかどうかは、その後の人生に、どのように影響するのか。

グラフ④は、入社半年後の社会人に、自身の人生への満足度を尋ね、大学卒業前の「自分らしい進路選択ができた」度合いごとに示したもの。「自分らしい進路選択ができた」と振り返っていた人の方が、自身の人生に満足し、将来を楽観的に見通している傾向が表れた。自分らしい進路選択は、その後の人生にもポジティブな影響を及ぼすことが示唆されたのだ。

そこであらためて、自分らしい進路選択のための方策を考えてみたい。自分らしい進路選択、すなわち自分らしい意思決定には、「自己探索」「環境探索」が寄与するというこ

とはP24で述べた通りだが、このときの調査対象は、大学卒業・大学院修了後3年目までの社会人であった。そこで、今回は、就職活動直後の2024年卒学生について、「自分の基準での進路選択」に対する寄与度を分析した。その結果を示したのが図⑤である。

すると、「自己探索」「環境探索」に加えて、「入社予定企業が自分のキャリアを考えてくれた」が、「自分の基準で進路選択」に寄与していることが示された。企業とのコミュニケーションの重要性が示されたのだ。

また、「就職活動において、タイムパフォーマンス（タイパ）（※2）を意識して行動した」かどうかをモデルの変数に入れたところ、「タイムパフォーマンスを意識した就職活動」は「自分の基準での進路選択」に影響しないことも同時に示唆された。「タイパ」はZ世代や若者が重視する傾向として語られることが多い一方で、その行動は自分らしい意思決定には寄与していないことが示唆された。

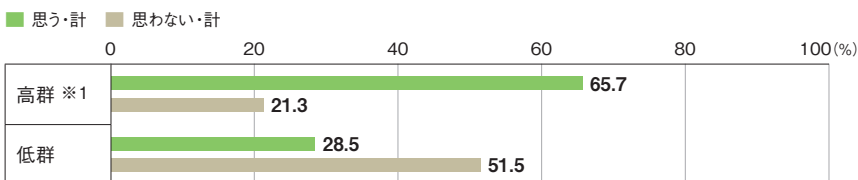
※2 タイムパフォーマンスとは、かかった時間に対してどのくらいの効果が得られたかを示す言葉

### 社会人

「自分らしい進路選択ができた」と強く実感している人の半数以上が、自分の人生に満足している

#### ④ 自分の人生に満足している

※卒業後半年の社会人・回答者全体／単一回答



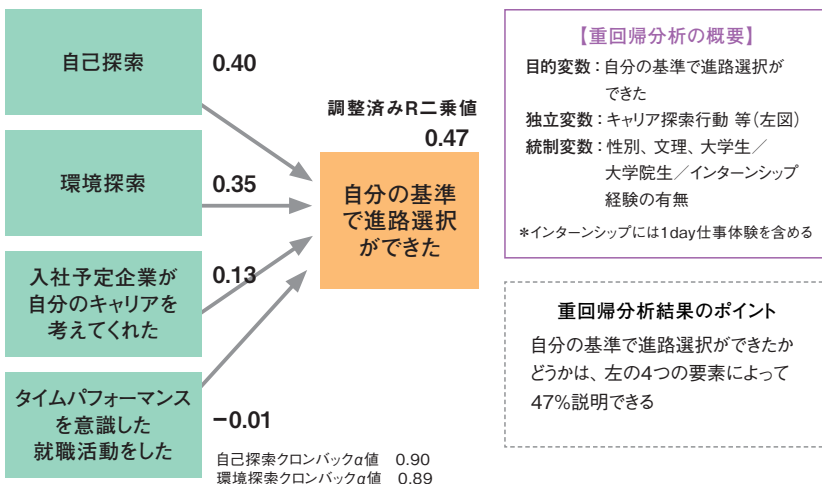
※1 「高群」「低群」の詳細はP37を参照。

### 学生

「自己探索」「環境探索」「キャリアに関するコミュニケーション」がより良い進路決定に寄与している

#### ⑤ キャリア探索行動と自分らしい進路選択

※就職先確定者／単一回答



### 軸を定めずに活動しても 内定が取得できる状況に

● キャリアアドバイザー Sさん

コロナ禍以降の学生には、自分なりの基準や軸を定めずに就職活動を始め、内定を複数取得してから比較検討する傾向が目立ちます。その状態でも、比較的容易に内定が取得できる環境にあります。大学生活が制限され、興味関心の材料となる経験が不足していること、情報を共有し、相談する横のつながりが築きにくくなっているためでしょう。

### 企業の採用姿勢に戸惑う 学生たちの声



第一志望の企業から3年生の12月に内定が出たのですが、人生を豊かにするためには、他の選択肢もあったのではと迷いはじめています。

内定の話題はナイーブなので、友人とは話ませんが、採用が早くなって、周りが行動しているのは明らか。自分だけ後れを取っています。



「3年の2月のうちに内定をくれるのは、〇〇社だからそこを受けよう！」なんて口コミが友人から回ってきて、何のための就活なのか、分からなくなりました。

# 採用難によりマッチングの精度が一層求められる

～近い将来にさらに深刻になる労働力不足～

## 労働力不足により 採用難が加速する

ここからは、企業の視点から、今後の採用市場を俯瞰(ふかん)しながら、学生とのコミュニケーションの在り方を考えていくこととしたい。

今後の採用市場を、さらに大きな枠である労働力人口の観点から見ると、少子高齢化のさらなる深刻化による現役人口の急減に伴い、労働力が著しく不足することがリクルートワークス研究所のシミュレーションによって予測されている。労働人口は、2030年に約341万人、2040年に1,100万人不足する見込みだ(グラフ①)。機械化・自動化による代替やワーキングアクト(※1)等によって労働供給量を増進させ、業務の無駄削減によって労働需要を抑えたとしても、2032年以降に労働供給量が不足することは避けられないとされている。いずれにしても、日本は遠く

ない将来、確実に労働力不足に直面するのだ。

こうした状況は、すでに新卒採用の現場にも表れている。企業の新卒採用の充足状況を見ると、約6割が未充足の状態となっているからだ(グラフ②)。加えて、2024年卒の大卒求人倍率は1.71倍。1人の学生に対し、約1.7件の求人があることとなっており、企業の採用意欲の高まりを示している(P4)。また、2023年卒の1.58倍から0.13ポイント上昇し、コロナ禍前の水準に戻りつつあることから、今後のさらなる上昇も予測され得る状況となっている。

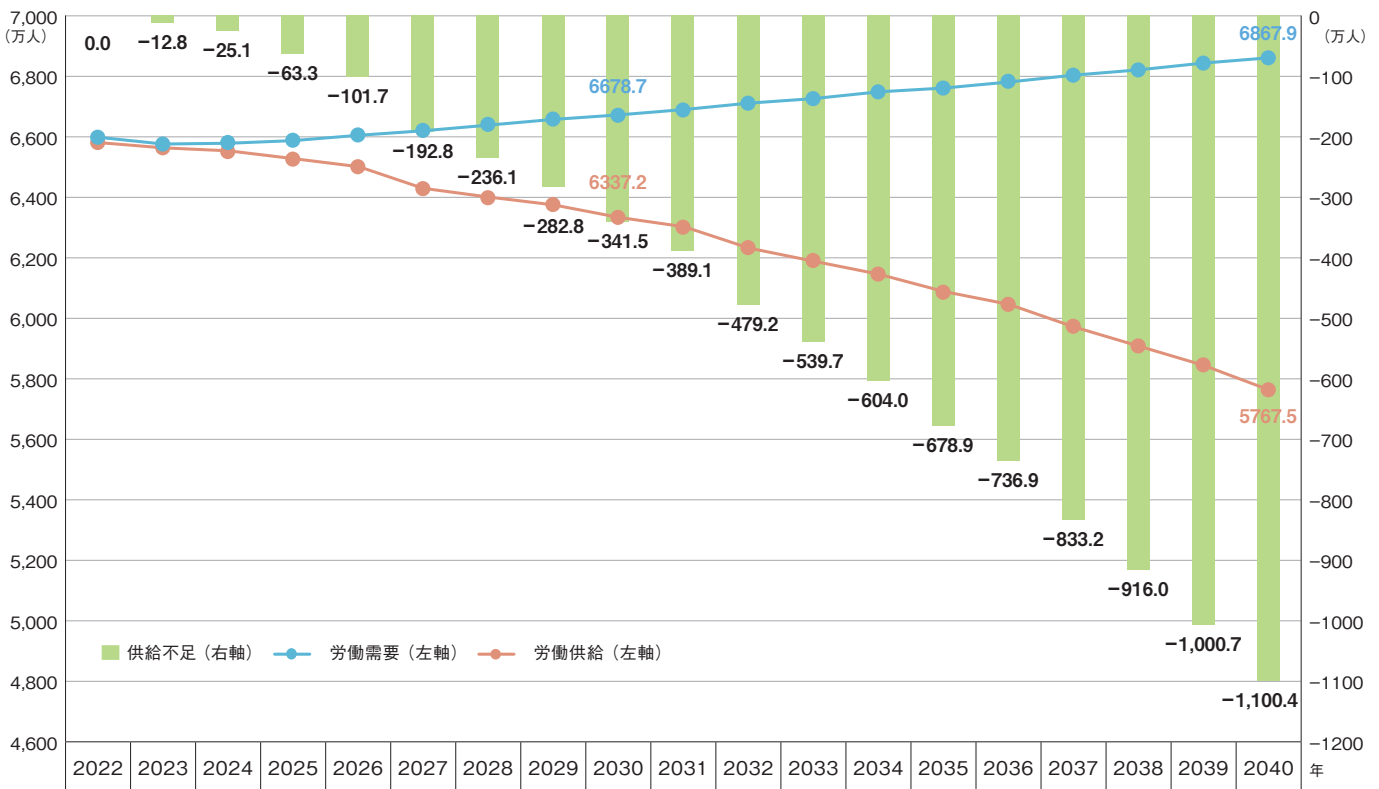
## 就業後、半年で半数が 転職意向または離職

企業視点で言えば、労働供給不足の加速により、これから人材がますます獲得しづらくなるということがいえるだろう。だからこそ、せっかく採用した人材には、早期に離職することなく、しっかりと定着してもらい、大いに活躍

※1 ワーキングアクトとは、本業の労働・仕事以外で、金銭報酬・心理報酬・社会的報酬など何らかの報酬を得るために誰かの何かを担う性質がある活動を指す  
〔「Works Report 2023 未来予測2040 労働供給制約社会がやってくる」〕

## 社会人 16年後に労働人口は1,100万人不足する

### ① 労働需給シミュレーション



出典：リクルートワークス研究所「Works Report 2023 未来予測2040 労働供給制約社会がやってくる」



してもらわなければならない。その重要性がますます高まっている。

しかし、公益社団法人全国求人情報協会（全求協）が2022年卒の新卒者に対して実施した就業前～就業後半年の追跡調査では、就業後「半年で」すでに約4割が離職もしくは転職意向を示すという結果となった（グラフ③）。就業前の時点でも2割は転職志向を示している。せっかく採用しても定着せずに離職してしまうリスクを多くのマッチングがはらんでいることとなる。

### マッチングの精度向上と 初期キャリア獲得の促進を

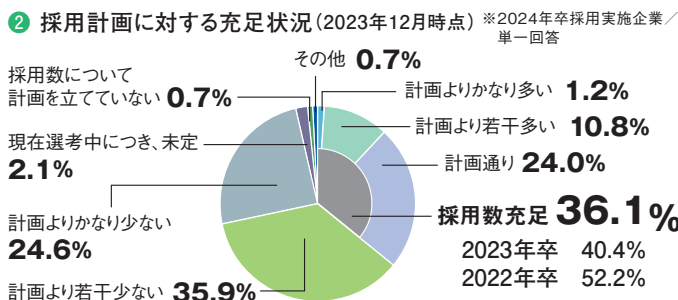
では、どうすれば、離職を防ぐことができるのか。全求協の調査結果によると、就業半年後「仕事理解」「自己理解」「キャリア積極性」（調査ではこの3つをまとめて「初期キャリア獲得度数」としている）が高いと言える群はおおむね半

数（グラフ④）であるが、この初期キャリアの獲得度数が高いほど、適職意識（自分に仕事があっていると思う意識）が高い傾向にあり（グラフ⑤）、就業意識（今の職場で働き続ける意欲）も同様の傾向を示している。

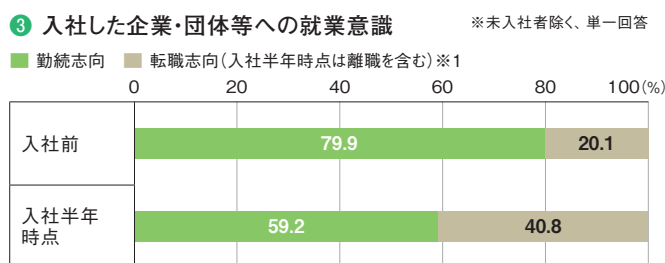
従って、多様な学生一人一人に沿った「自己」と「仕事」の擦り合わせ（相互理解）や、学生のキャリア積極性を引き出す「キャリア対話」が「就業前の段階から」コミュニケーションされていることが、マッチング後の就業・適職意識を深める点で重要であると考えられる。

組織マネジメント支援を行う株式会社Momentor代表の坂井風太氏は、いわゆる若者の早期離職の理由を、キャリアの早期構築願望に基づくものと分析する。「早くどこでも活躍できる人材になりたい」という願望が高まっているために、「この企業にいたら、将来のキャリアの見通しが持たない」となったときは、早々に企業を見切る傾向があるというのだ。

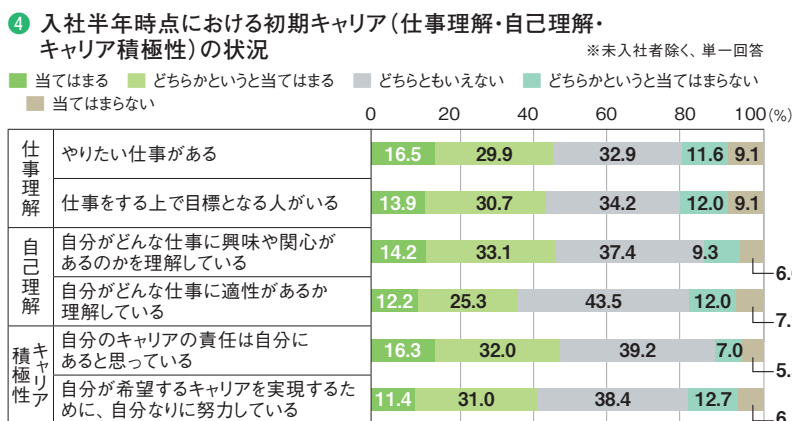
**企業** 予定採用数を充足していない企業は約6割。企業はすでに採用難の状態



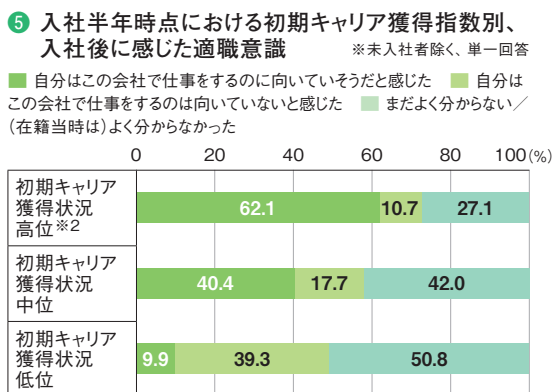
**社会人** 入社後半年で約4割が転職意向を示すか、離職している



**社会人** 自分の仕事に対する関心を理解しているのはおおむね半数



**社会人** 初期キャリア獲得度数が高いほど、適職意識は高い傾向



出典③④⑤：公益社団法人全国求人情報協会「2022年卒新卒者の入社後追跡調査」

※1 ①「今の企業・団体等ですぐと仕事を続けたい」、②「当面は今の企業・団体で仕事を続けたい」、③「転職することも視野に入れている」、④「転職したいと思っている/すでに転職活動をしている」のうち、①②の計を「勤続志向」、③④の計を「転職志向」としている。  
※2 【高位、中位、低位の定義】「仕事理解」「自己理解」「キャリア積極性」に関わる全6項目の設問に対する回答を点数化（「当てはまる：5点」から「当てはまらない：1点」の5段階評価）し、全て合計した点数（30点満点）を「初期キャリア獲得度数」と設定し、次の通り分類している。高位：24～30点 中位：18～23点 低位：6～17点

# キャリア支援から見た学生と企業の対話の重要性

～人的資本経営とキャリア支援の関係とは～

## 自律的キャリアの支援が 企業に求められている

ここまで見てきたように、キャリア対話は学生の「自分の基準での」進路選択を後押しする。キャリア観点からの相互理解、学生の個性に応じたキャリアへの積極性支援ができていれば、就業意識と適職意識が醸成される。経済産業省産業人材政策室の「経営戦略と人材戦略」においても、「個の動機が多様化への対応」「個人の自律的なキャリア構築の支援」が少子高齢化時代の人材戦略上の優先課題とされている。

リクルート「キャリアオーナーシップに関する調査2023」によると、学生は他の年代よりもキャリア自律への関心が高い（グラフ①）。大学2年生でキャリア教育を受けた経験のある学生はすでに半数強である（グラフ②）。一方で、この「キャリア自律」という言葉を、働く個人ですら、約6割

が「聞いたことがない」（グラフ③）という現状がある。また、学生に話を聞くと、この言葉には「出世する」「資格を取る」「プログラミング言語を学ぶ」といった即物的なイメージを抱いている傾向があるようだ。

だが、プロティアン・キャリア協会は、キャリアを「“所属する組織や仕事だけに閉じず”、社会人としてどのように成長し、どんな人生を歩み、世の中にどう貢献したいのか」という文脈で広く考えることを勧めている。スキルは時代とともに陳腐化する。より持続的なキャリア自律のためには、「どのように社会と関わることに働く動機を設定するのか」を探求する態度が求められるだろう。「キャリア自律」とは、個人に押し付けられるものではなく、対話を通じて企業が個人個人の社会的行為への動機を支援し、事業価値に変えていくことによって実現する。近年注目される「人的資本経営」(※1)とは、従業員のキャリア資本の開発・拡大支援にほかならない。

※1 人的資本経営とは、企業や個人を取り巻く環境変化に応じるために、「人材」に着目し、人を「コスト」ではなく価値を生み出す源泉と捉え、戦略的に人材課題に取り組むこと。人材が知識や技能をアップデートし続けることで、投資としてリターンを生み出す対象であると捉える考え方を指す。

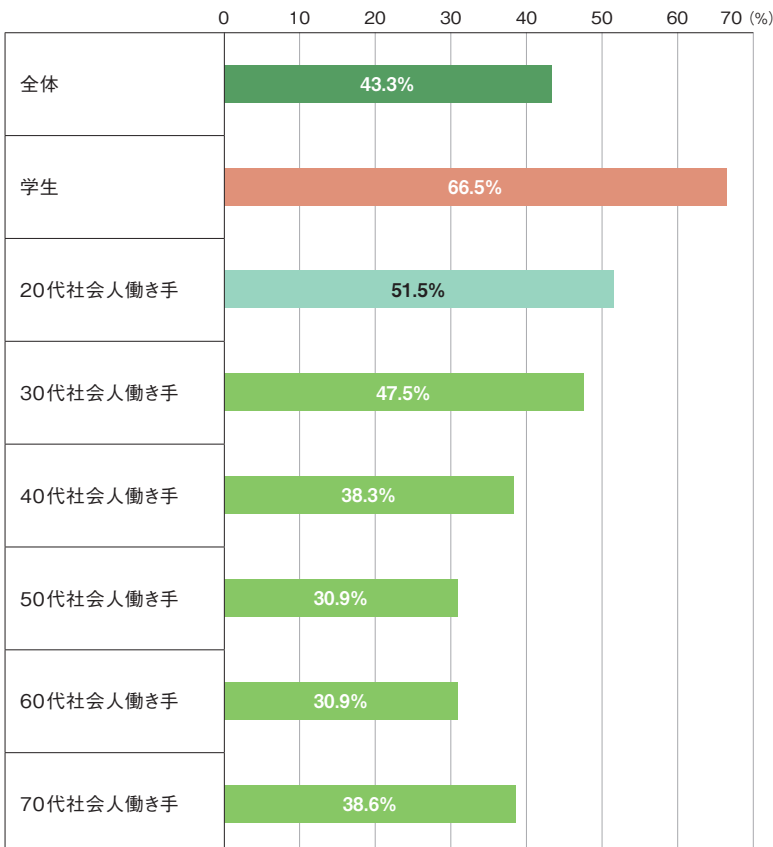
学生

若者はキャリア自律を「重要な課題」と捉える割合が他属性に比べて高い

社会人

### ① キャリア設計を重要な課題と捉える意識

※「当てはまる」「やや当てはまる」の合計  
※回答者全体/単一回答

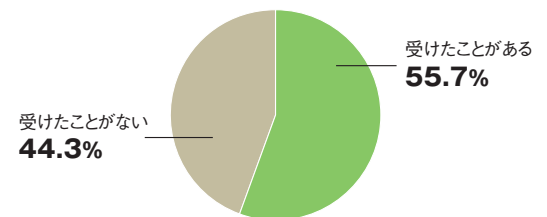


学生

6割弱の大学2年生が、キャリアに関する授業を受けたことがある

### ② 大学入学後「キャリア」に関する授業の受講経験

※回答者全体/単一回答



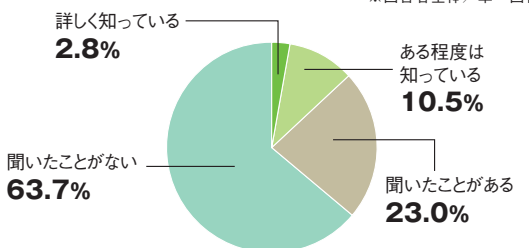
出典：「2022年入学 大学2年生の大学生活等に関する調査」

社会人

社会人の約6割が「キャリア自律」という言葉を知らない

### ③ 「キャリア自律」という言葉の認知度

※回答者全体/単一回答



出典①③：リクルート「キャリアオーナーシップに関する調査2023」



## キャリア自律のために 企業と個人ができることは？

一般社団法人プロティアン・キャリア協会／  
4designes株式会社  
Chief Growth Officer（最高事業成長責任者）  
栗原 和也氏

Profile●2011年、外資系総合ITサービス企業に就業し、基幹システム開発、業務変革（BPR）プロジェクト等に参画。2017年に人事部へ異動し、新卒採用を担当する中で、延べ5000名を超える学生との対話を実施し、年間50～300名のエンジニア採用を主導した。2021年7月よりプロティアン認定ファシリテーターとなり、2022年より現職。

Part 1  
2024年卒の就職活動・採用活動の振り返り

Part 2  
2025年卒以降の採用の見通し

Part 3  
学生と働く組織のより良いつながりに向けて

### キャリア自律はなぜ必要か

現代の学生の就職活動は、かつてないほど情報が氾濫しています。情報のプラットフォームが増え、どの企業も魅力的に映って違いが分からないことで、自分なりの基準・軸で選ぶことが難しくなっているのです。さらに、働き方改革やコロナ禍によるニューノーマルの加速で、「仕事がすべて」ではなくなり、終身雇用型の保証がない不安、地方転勤などによって人生を決められることへの反発も芽生えています。

だからこそ、企業にすべて預けるのではなく、自律する生き方が求められます。キャリア自律ができていれば、企業が変化に適應できなくなっても、個人は適應できるのです。

企業も同様。従来の画一的なマネジメントをやめ、従業員がそれぞれの強みや知恵を生かして、創造的に事業を発想し価値創出することで変化適應力を高めることが重要です。

個人のスキルと企業のジョブをその時点で固定的に捉えて整合させようとする、変化を想定しないマッチングも、見直す必要があるでしょう。組織に変化をもたらすポテンシャルを見込むには、「こういうことのために働きたい」という個人の「パーパス（意義）」と、「わが社はこうしたい」という組織のパーパスが重なる部分を探っていく対話が必要です。

とはいえ、社会経験の乏しい学生は明確な「パーパス」がある方が珍しい。それを言語化するためには、過去の経験からなる価値観の棚卸しを通じた自己理解や、情報収集などの環境探索が必要となります。特に学生に勧めたいのが、「一次情報を取りに行くこと」「説明会で質問する」「インターンシップに参加する」「就活で知り合った仲間と情報共有、情報交換をする」といった、「異なる視点を持つ人に飛び込む」経験こそが、自分

の血肉になる経験、知識となり、自分の価値観やパーパスを形成する糧となるのです。「説明会で質問すると、選考に影響するのではないか」と消極的な学生もいますが、動かないことで学びの機会を逸するリスクの方が大きい。学生時代に積極的に行動し、多様な人と交流する「ネットワーク行動」や「内省行動」を行っていた人ほど、就職してからの社会貢献意識が高いという調査結果もあります（※1）。社会貢献意識が高まり、社会的価値による仕事の意義付けができれば、内発的動機も高まります。自己のパーパスが明確な人ほど企業のパーパスに共感していることも示されています（下図）。本稿をお読みになっている企業の方や大学関係者の方は、ぜひお近くの学生に伝えてください。

### 企業は相互理解を促す対話と場づくりを

企業に求められるのは、キャリア自律を学生や従業員任せにせず、パーパスを考える機会を提供して、相互理解のための対話を促すこと。例えば、学生が残業時間の長さを気にしていたら、理由を掘り下げる。すると、学生の「無意味なことに時間を使いたくない」という真意が分かるとしましょう。そこで、「その仕事によって本人や社会に何が蓄積されるのか」を説明し、無意味な残業ではないことが示せれば、「そういう意義があるのなら、残業してもいい」と学生の理解が深まり、納得と覚悟の上で意思決定できるかもしれません。今まで取りこぼしていた多様な人材が採用できる可能性も高まります。価値観の違いを拒絶するのではなく、発言の真因に目を向け、対話によって高め合うスタンスが重要です。

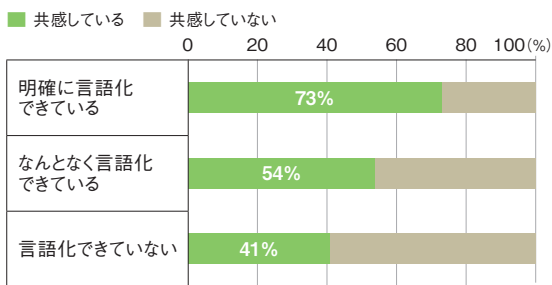
インターンシップでは、日常の業務で起こりうるトラブルや課題などもリアルに見せましょう。「どうしたら課題を解決できるか、一緒に考えてほしい」というスタンスであれば、学生も意気に感じて張り切り、キャリア観の醸成にもつながります。学生扱いせず、自社の課題を一緒に解決する仲間と捉えて情報を提供する姿勢が学生の可能性を開きます。

従業員に対しては、ジョブ・ポスティングや社内越境の制度など、多様なキャリア支援策を用意して、従業員自身が選べる環境を整えたいもの。加えて、「こういう能力を持つ従業員が業績に貢献しています」「当社ではこういう能力が伸びます」と人的資本経営にのっとった情報を開示すれば、個人が目指していきたい方向性や蓄積したいキャリア資本との整合が可能になり、従業員に対するメッセージングにもなります。

※1：パーソル総合研究所・ベネッセ教育総合研究所・中原淳「就業者の社会貢献意識に関する定量調査」

### 自分の“パーパス”が明確に言語化できている人ほど 組織の“パーパス”に共感できている

自身のパーパスの組織のパーパスへの共感割合



【自身のパーパス】 【組織のパーパスへの共感割合】  
出典：一般社団法人プロティアン・キャリア協会「パーパスに関する実態調査」

# 進路決定・採用コミュニケーションにおける「キャリア視点」

～企業と個人のキャリアコミュニケーションとは？～

## キャリア対話に努める企業は 求める質の人材を十分に採用できている傾向

企業と学生との間のキャリア視点に立ったコミュニケーションについて、さらに掘り下げていきたい。グラフ①②は、そのヒントを示している。自社が提供できる成長・学習機会や人的ネットワークに関する説明を行ったり、学生の潜在的成長力や伸びしろを重視したりしている企業は、そうでない企業よりも、採用数が充足し、求める質の人材を採用できている傾向にある。

さらに、「入社先企業がキャリアについて考えてくれた」という学生は、そうでない学生に比べて、就業先に就職することの納得度が高いという結果も出ていることから（グラフ③）、学生のキャリア設計に寄り添う視点で親身なコミュニケーションを図ることは、学生の就業意欲を高める可能性が示唆された。

これらのことから、キャリア視点に立ったコミュニケーションは、学生・若手社会人と企業の双方に望ましい効果をもたらすことが確認できる。

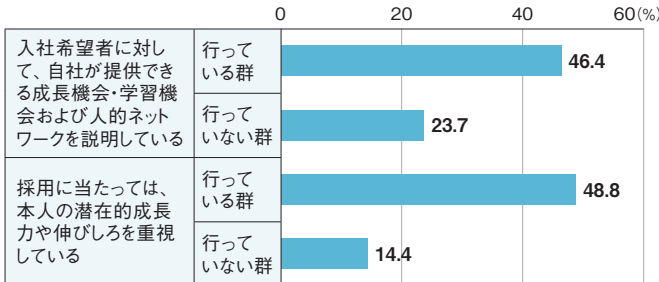
キャリア視点に立ったコミュニケーションでは、自社内のキャリアパスを開示することも重要な要素となるが、人的資本経営の動きに伴い、多様なキャリアパスを組織内で議論、言語化して、情報開示する企業も出てきている。現在から将来にわたって、どのような能力、コンピテンシー（行動特性）が必要となるか、社内で思考を深め、議論の後に言語化した上で、学生・従業員のどのような「学び」が事業的価値、経営的価値に結び付くのかをアウトプットすることこそが、人材を資本と捉え、「価値創造ストーリー」を描き対話していくことにつながるだろう。厚生労働省では、従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する「セルフ・キャリアドック」を提唱している。人材開発支援助成金制度もあり、厚生労働省のサイトで確認できる。

### 企業

キャリアコミュニケーション・伸びしろを重視する企業は採用が充足している傾向

#### ① キャリアコミュニケーション・伸びしろ重視と採用充足

※新卒採用企業／単一回答  
※各項目の数値は採用充足状況における「ある程度採用できている」「十分に採用できている」の計



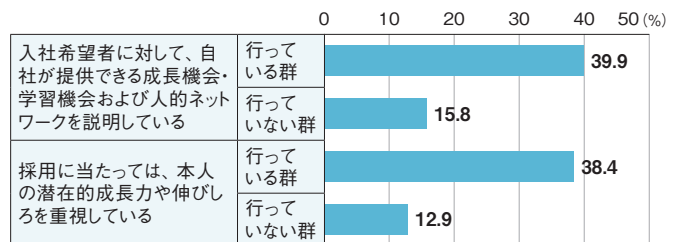
出典①②：リクルート「企業の人材マネジメントに関する調査 2023」

### 企業

キャリアコミュニケーションを行っている企業は 求める質の人材を採用できている傾向

#### ② キャリアコミュニケーション・伸びしろ重視と求めるスキルや経験を持った人材の採用達成状況

※新卒採用企業／単一回答  
※各項目の数値は求めるスキルや経験を持った人材の採用達成状況における「ある程度採用できている」「十分に採用できている」の計

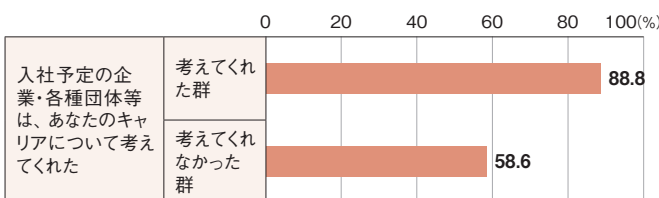


### 学生

入社先企業が「キャリアについて考えてくれた」学生は入社先に対する納得度が高い傾向

#### ③ キャリアコミュニケーションと入社先企業への納得度

※就職先確定者／単一回答  
※各項目の数値は入社予定の企業・各種団体等に就職することに対する納得度における「当てはまる」「どちらかという当てはまる」の計

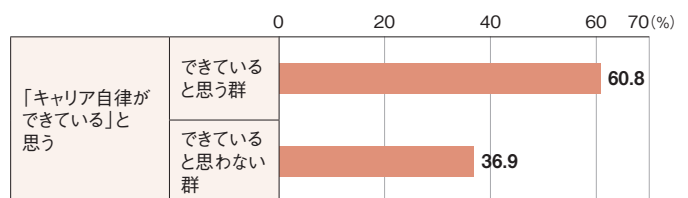


### 学生

「キャリア自律できていると思う人」は 幸福であると回答する傾向がある

#### ④ キャリア自律と「幸福な人生」の自認

※働く個人／単一回答  
※各項目の数値は「自分は幸福な人生を送っている」における「当てはまる」の計



出典：リクルート「キャリアオーナーシップに関する調査2023」





## 将来のキャリア像を今から固める必要はない

次に、キャリア視点から学生の進路選択を考えてみたい。ライフキャリアレインボーとは、人生のさまざまな役割の組み合わせでキャリアを捉える考えだ。虹のような図(図5)で表し、人生の各段階で果たすべき課題や役割の重なり合いを可視化する。仕事と人生を切り離すのではなく人生全体でキャリアを積み重ねる視点が重要だ。

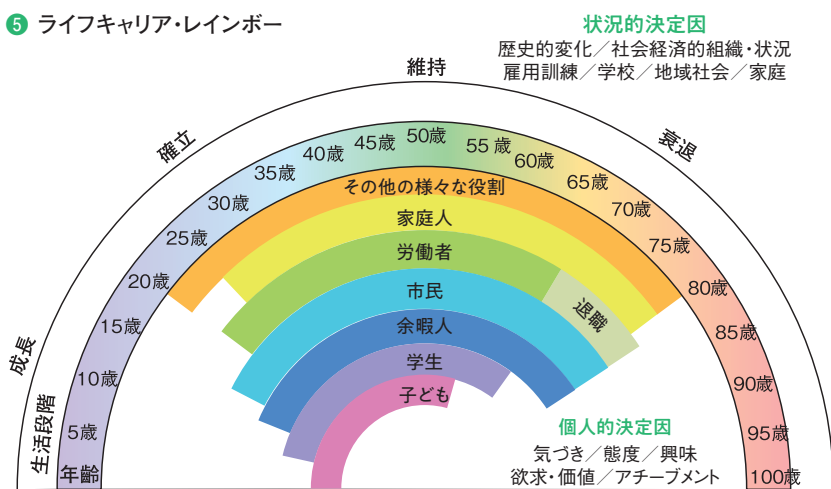
また、学生や若手社会人の時点で、将来のビジョンを明確に決める必要はない。確固とした計画が必ず成功に結び付くわけではないからだ。克蘭ボルツの研究によれば、成功したビジネスパーソンへの成功への転換点の80%が偶然の産物であったとして、そのような偶発を引き起こすには、「好奇心」「持続性」などの行動特性を持つ人にチャンスが訪れやすいとしている(図6)。これは、図7に示す「経験の積み方」のうち、激流を下る「いかだ下り」に通じる。ゴ

ールから逆算するのではなく、目の前の仕事に全力で取り組む中で、偶発的なキャリアを形成するのだ。

ビジョンを固め過ぎないからこそ、環境の変化に応じて、柔軟に適應できる。キャリア理論家のサビカスは、環境変化に自身のキャリアを適應させられる「キャリア・アダプタビリティ」の構成要素を、「好奇心」「自信」「関心」「統制」の4つとしており、「好奇心」が克蘭ボルツと共通している。変化に柔軟に適應するためには、他人が重要視する特定のスキルよりも、自身の興味関心、どのようなことにモチベーションが高まるかが重要なのだ。モチベーションの源泉を探るには、「自分はどんな時・場面でやる気が出たか」と振り返ってもいいだろう。そのようなモチベーションの下、キャリア自律ができていることを自認している若者は、人生への肯定感が高い傾向も見られている(グラフ4)。

後半では、キャリア視点に立ったコミュニケーションについて、事例を通じて打ち手を考えることとする。

### 5 ライフキャリア・レインボー



出典：Donald Superらの「Life Roles, Values, and Careers: International Findings of the Work Importance Study」を参考に作成

### 7 「経験の積み方」2つの考え方

**山登り**

1つの山を選び、その頂きに向かって歩く様

自分の専門を決めて、その道のプロフェッショナルを目指す方法

**計画的なキャリア形成**  
(例) 資格の取得、授業の単位の取得、目指した目標の達成 など

**いかだ下り**

激流の中を、必死にいかだを下っていく様

ゴールを考えずに、目の前の仕事に全力で取り組む方法

**偶発的なキャリア形成**  
(例) 目の前の仕事に全力で取り組む中で、生まれる新たな出会いや機会

### 6 クランボルツの計画的偶発性理論

#### 計画的偶発性を起こす行動特性

- 好奇心 (Curiosity) ▶ 新しいことに興味を持ち続ける
- 持続性 (Persistence) ▶ 失敗してもあきらめずに努力する
- 楽観性 (Optimism) ▶ 何事もポジティブに考える
- 柔軟性 (Flexibility) ▶ こだわりすぎずに柔軟な姿勢をとる
- 冒険心 (Risk Taking) ▶ 結果が分からなくても挑戦する

出典：ジョン・D・克蘭ボルツ「計画的偶発性理論(Planned Happenstance Theory)」

# 社会構造の変化で多様化する学生の間画像

多元化する社会における探索型人間像とは？

## 社会構造の変化による個人と働く組織の関係

本冊子ではここまで、新卒就職活動・採用活動の動向変化を振り返り、今後の個人の職業選択・キャリア形成の在り方、そして今後の組織の経営・人事の在り方を議論してきた。これらの背景には社会構造の変化がある。超少子高齢化・労働力不足・学習機会不足の日本において、持続可能な社会を維持するためには多様性を認め合うことが重要である。

経済産業省が2022年に発表した「未来人材ビジョン」では、「人的資本経営により、働き手と組織の関係は、『閉鎖的關係』から『選び、選ばれる』関係へ変化していくべき」と述べられている。2022年発表の日本経済団体連合会のアンケートによると、採用手法が新卒一括採用だけでなく、中途採用、通年採用、職種別採用、ジョブ型採用など、多様化や複線化している様が認められる。では、学生はこうした社会構造の変化をどう捉え、社会人としての第一歩になる就職活動にどのように取り組めばいいのだろうか。

## 受験型人間像と探索型人間像

多数の就職活動学生への追跡インタビューから、新卒就職活動における「選ぶ就活生、選ばれる企業」の構造を研究した、井口尚樹氏は、就職活動を通して見られる若者(学生)の進路選択における人間像に、「受験型人間像」と「探索型人間像」の2つの面があると示している。

「受験型人間像」とは、学力試験、企業内競争等、主流の選抜で少しでも上位に行くことに専念する人間像である。

井口氏が示した「探索型人間像」とは、主流の選抜に無批判に従うのではなく、自分自身の価値基準で選抜の正当性

(自身がその選抜を合理的と思えたり、納得できる選抜方法だと思えたりするか)を判断したり、選抜方法に共感できるかを考えたりしながら、そのような正当性・共感性のある機会・組織を探索する人間像である。

これまで就職活動における学生の行動は、新卒一括採用下の画一的な選抜の中で、“いい結果を出す”ために奮闘する、「受験型人間像」的な姿で説明されることが多かったように見受けられる。

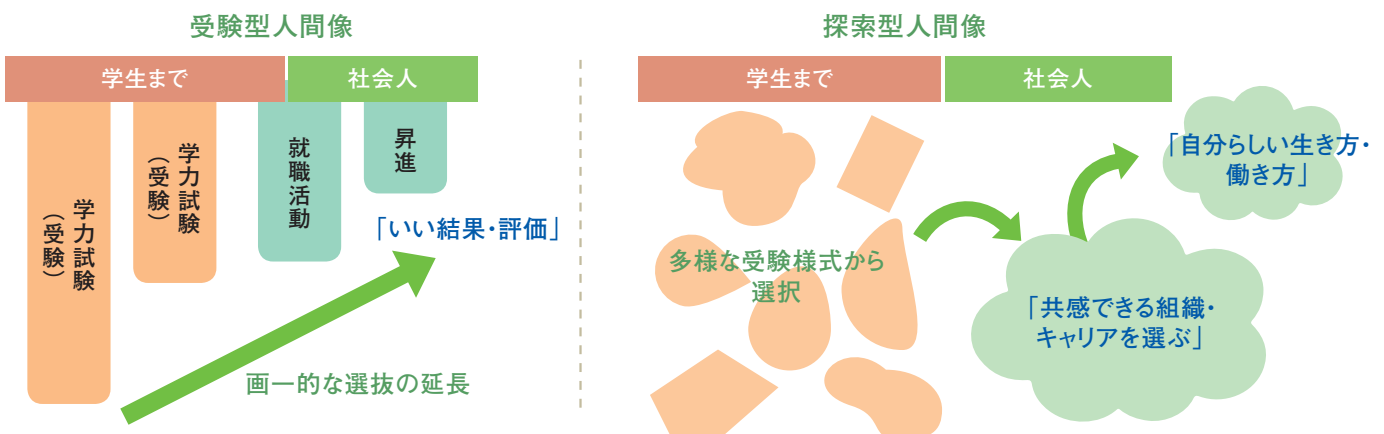
しかし昨今は、大学入試の多元化<sup>※1</sup>等、多様な選抜機会を経てきた若者が就職活動に参入するようになり、選抜の正当性・共感性を探索する姿も見られるようになってきている。こうした「探索型人間像」の若者は、新卒一括採用の画一性の中で夢や自分探しを強いられることや、合理的と言い切れないルールや建前に適応することに拒絶感を持ち、葛藤を抱えながら就職活動と向き合うが、そうした試行錯誤を経て、自身にとって正当性のある選抜の場を選ぶ。彼らは、内定獲得はあくまで入社後に自身が力を発揮し活躍できるための過程であり、必要なのは自身が将来活躍できる、適した仕事や企業を見いだすことだと考えている。

ただ、井口氏は受験型人間像と探索型人間像は全く別人とは限らないと指摘する。一人の人物が時によってそれぞれの顔を持ちつつ、仕事や企業と相対することで、自分らしい人間像を模索し、将来のキャリア自律を見据えている実態があるようだ。

では、学生が就職活動に当たり「自分が共感できる向き合い方」をする組織を探索するには、どうすればいいのか。一つの考え方として、中長期的な自らのキャリアに対して「どう生き・どう働きたいか」の深掘りが重要ではないだろうか。

※1 現在の大学入試には、主に筆記試験による一般選抜以外にも、学校推薦型選抜や総合型選抜等の選抜手法があり、私大では一般選抜利用者が5割以下となっている。

### ① 「受験型人間像」と「探索型人間像」の行動様式



井口尚樹「選ぶ就活生、選ばれる企業」(2022)を基に作成



## 「選ぶ就活生」に 選ばれる企業とは

九州工業大学教養教育院  
准教授  
井口尚樹氏

Profile●東京大学大学院人文社会系研究科社会文化研究専攻修士(2014年)・博士(2018年)課程修了。青山学院大学経営学部助手、東京大学大学院人文社会系研究科社会学講座助教、白鳥大学社会学部専任講師を経て2024年より現職。

### 相互行為によって志望企業を明確にしていく

学生の就職活動の主流の動きは、大学3年後半から半年ほどの比較的短期でなされます。多くの学生にとって就職活動は重要な出来事として捉えられている一方で、心理的な負担や不満をもたらしています。学生の負担軽減等の観点からより良い就職活動の在り方を研究してきました。

多くの学生は就職活動以前に十分な情報を持って志望企業を定めていません。企業規模や自身の興味関心によってある程度絞った後、インターンシップや説明会、採用選考などを通じ、志望企業を明確にしていきます。各地の学生をインタビューする中で見えてきた姿は、企業が面接をするのと同様、学生も対話・観察しながら企業を吟味し、志望企業を明確にしていくという、「相互行為」の関係性です(図②)。企業を選択する上で主要な基準になるのは、「社員の様子」や「選考の仕方」です。

例えばある学生は、面接担当者の対応が横柄であれば「入社後も我慢させられる」、自分の方に体ごと向けて話を聞いてくれれば「一緒に働きたくなる」という具合に、「職場環境のシグナル」を受け取っていました。「選考の仕方」については、仕事の内容も分からない段階で「入社後にやりたい仕事」や「志望の強さ」を問われることに戸惑いを感じ、志望企業から外す人も見られました。

このように学生が企業と対話しながら自身の志望を明確にしていく姿は、主流の就職活動(学生が自己分析を行い、企業が開示する仕事内容や労働条件の情報を基に、志望企業を決定する)に比べて合理的ではないように映るかもしれませんが、しかし、人間関係を重視する学生は多く、人間関係を探るため

には対話が重要だという意見も多く聞かれました。学生自身の志望や基準が定まらない段階では、いろいろな人と対話し、就職活動の基準を整理する方が、むしろ合理的ともいえます。

### ライフ・キャリアを見据えた自分らしさ

私の研究の中で見えてきたのは、画一的な選考への参加に批判的な視点を持つ「探索型人間像」です。それは、自分自身の本質的な適性よりも「内定獲得」を目標にする「受験型人間像」と対照的で、将来的に自分に適した仕事や企業を見いだすことを重視します。ただ、受験型人間像と探求型人間像は一人の中に同時に存在し得るし、その濃淡も人によって変わります。自身の中の両輪の揺らぎを経て、自分らしい選択へ近づいていくのだと思います。

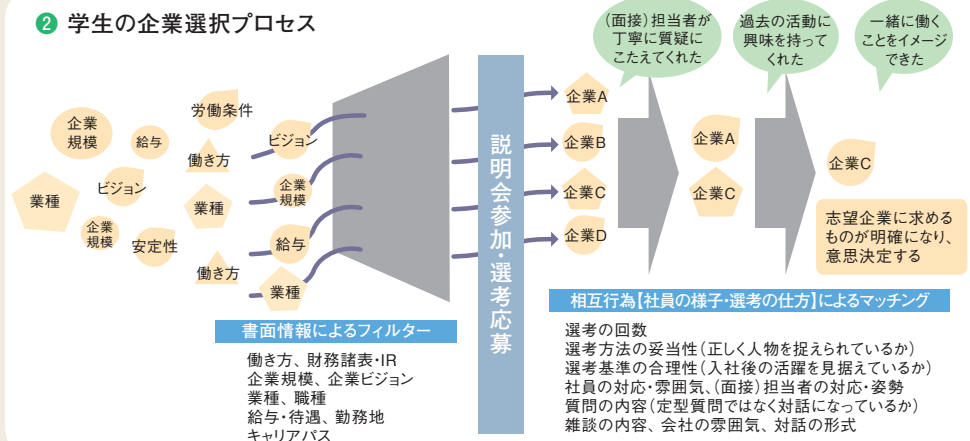
### 個人と組織のより良いマッチングのために

就職活動とは、社会における自分のポジショニングを見つけることとも言えます。社会の地図を描いてその中で自分のポジションを捉え、企業のポジショニングと擦り合わせることで、お互いのマッチングが確かめられます。しかし予備知識なしに社会の地図を描ける学生はどの程度いるでしょうか。大学のキャリア教育は、就職活動の支援に寄りすぎず、日本の課題や社会の構図などを学ぶ機会を提供することも重要でしょう。自己分析を重ねるとむしろ、自分の多様な側面に矛盾を感じたりします。この点でも、多様な立場の人と話してより詳細なマッピングをしていく方が合理的とも考えられます。

企業にも2つのお願いです。1つはRJP\*を意識することです。RJPというと定量的な情報開示が想起されますが、対人情緒的な情報も含めた開示を意識していただけるとよいと思います。もう1つは、対話を心掛け、質問の意図を後からでもいいので

説明することです。やりた  
いことを聞いた後、実は  
それはこういう意味で聞い  
たんだと説明することで、  
学生側も企業が自分に求  
めていることを別の形で言  
い換えられ、自分が合っ  
ているかを確認されます。  
自社のスタイルを開示しな  
がら相手の本音を聞いて  
いくと、入社後の適応や  
活躍の可能性がより高い  
マッチングにつながるの  
ではないでしょうか。

### ② 学生の企業選択プロセス



井口氏への取材を基に作成

\*Realistic job previewの略。新規入社候補者に対して、自社の仕事に関するポジティブ・ネガティブいずれの情報も開示することで、入社後のイメージギャップを最小化しようとする手法

# 「ライフ・キャリア・デザイン」から考える、就職活動で大事に

時間や経験とともに変化するライフ・キャリア

## ライフ・キャリア・デザインと自分らしい進路選択

「自分が共感できる向き合い方」をしてくれる組織を探索するには、自分の中長期的なライフ・キャリアの描き方を知っておくことも重要だろう。自分の想像だけで「どう生き・どう働きたいか」を決めると、自分が望んだ生き方や働く組織に期待した仕事内容・人間関係が、実際と乖離(か)いり)してしまうかもしれない。井口氏の指摘(P35)通り、社会の成り立ちや現実を理解した上で、自分が社会の中でどんな生活・働き方・仕事をしたいか/できるかを考えることが重要であろう。就職活動では企業と対話を重ねることが重要だが、対話を重ねても、入社後のイメージギャップは完全になくせないかもしれない。就職活動が人生の全てを決めるわけではなく、就職後も自分のライフ・キャリア

### キャリアデザインの基本

**1** キャリアデザインは人生全体の設計であり、職業生活を軸にして、家庭生活や社会活動など、生活全般を視野に入れて設計する。

**3** キャリアデザインによって方向性が決まったら、意欲的に行動し、また必要になったらデザイン直す。

を考え続ける構えをしておくのも重要だろう。

ここでは、「キャリアデザイン」※の考え方から、就職活動で大事にしたいことを考えていこう。

キャリアデザインの基本的な考え方は、例えば下図の4点で整理される。1点目は、キャリアデザインは生活全般を視野に入れて描くということだ。2点目は社会の状況を理解した上で、自己決定するということだ。自分のこれまでの経験や生き方とのつながりを客観的に捉えることが大切となる。3点目は、キャリアデザインは生きていく中で修正して良いと考えること。社会は変化していくし、自分の人生の目的も変化していくからだ。4点目は、「キャリアアップ/キャリアダウン」のように捉えないこと。大事なのは自分らしい選択ができているか、自分が幸せに人生を過ごしていると感じられるかである。

**2** キャリアデザインは実現不可能な判断をしないために、現実の社会をよく理解し、自分自身の過去の歩み(プロセス)や実績を重視して自己決定する。

**4** キャリアデザインには客観的な面と主観的な面があり、基本的にはアップもダウンもしない。

出典：大宮登 他「理論と実践で自己決定力を伸ばすキャリアデザイン講座 第3版」(日経BP,2019)

ライフ・キャリアの考え方を示したスーパーは、「仕事や生活をする状況は、時間や経験とともに変化し、それに応じて自己概念(自分らしさ)も変化する」と主張した(P33)。キャリアデザインは生涯考え続けるという前提を置きつつ、上述したキャリアデザインの基本から就職活動で大事にしたいことを導くならば、次の4点のような整理ができるだろう。

- 1.自分らしく生きていける仕事・働き方を考える
- 2.自分が望む生き方・働き方ができる現実的な選択肢を、客観的に探る
- 3.望む生き方や働き方は変化するの、就職後も自分のライフ・キャリアを考え続ける
- 4.大事なのは自分らしい選択であり、自分らしい選択が自分自身の明るい将来見通しにつながる

若者の追跡調査の結果を見ると、就職活動において自分らしい進路選択ができたと思っている人ほど、この4点を捉えているようだ。P37のデータは、大学・大学院を卒業し

た若者に追跡調査をした結果である。就職活動を通して「自分らしい進路選択ができた」と感じていた人ほど、就職活動中の行動について、「自分らしく生きていける仕事・働き方を深く考えることができた」と捉えていた(グラフ①)。そして社会への一歩を踏み出した後も、「これからのキャリアを、より充実したものにしたい」と思っている(グラフ③)。さらに「自分の将来について楽観的である」と思っている(グラフ④)。

自分らしい生き方・働き方を選択する意識が、自分のライフ・キャリアを前向きに捉え、明るい将来を展望することにつながっていきそうだ。

続くP38-39では、社会構造が変化し価値観が多様化する中で、若手社会人のさまざまな進路選択の姿と、それに対する本人の振り返りを見ていく。

※「キャリア」とは自分の生き方や働き方を指すが、組織内の昇進や仕事上の地位に注目した「ワークキャリア」と混同されることが多い。「就職白書」ではキャリアの本来の意味を示すため「ライフ・キャリア・デザイン」といった表記をするが、本ページでは出典に準拠し「キャリアデザイン」と表記している。



## 若者の追跡調査から見える、自分らしい進路選択とライフ・キャリア・デザインのつながり

調査では、大学・大学院(修士課程)を卒業・修了した若者を対象に、「卒業・修了直前」と「卒業・修了後半年経過時」の2時点を追跡。卒業・修了直前時の調査では、自身の就職活動について、どのくらい「自分らしい進路選択ができた」か自己採点してもらった。卒業・修了後半年経過時の調査では、社会人になった後の自身のライフ・キャリアに対する考え方について聞いた。

ここでは、「自分らしい進路選択」に関しての自己採点が「低群(自己採点の点数が全体の下位約25%)」の人たちと、「高群(自己採点の点数が全体の上位約25%)」の人たちを比較。P36で整理した就職活動時に大事にしたいキャリアデザイン視点の4つのポイントに対して、2群の捉え方が異なる様子が見て取れた。

### ① 自分らしく生きていける仕事・働き方を考える

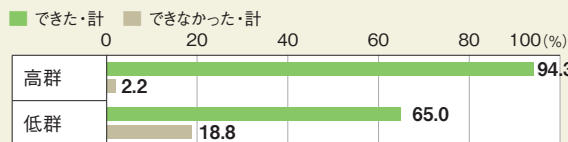
自分の就職活動について「自分らしい進路選択ができた」かについての自己採点が高群の人たちは、低群の人たちに比べて、「自分らしく生きていける仕事・働き方を深く考えることができた」と捉えている比率が高かった。具体的には、高群の人たちでは設問に対して、「どちらかといえばよくできた」「よくできた」「とてもよくできた」のいずれかを回答した人の比率は(「できた・計」)は94.3%であった。それに対して、低群の人たちで「できた・計」を回答したのは、65.0%であった。

社会人

卒業直前時の就職活動振り返り

#### ① 自分らしく生きていける仕事・働き方を深く考えることができた

※卒業後半年の社会人・回答者全体/単一回答



「自分らしい進路選択ができた」高群：n=230 「自分らしい進路選択ができた」低群：n=260

### ② 自分が望む生き方・働き方ができる選択肢を、客観的に探る

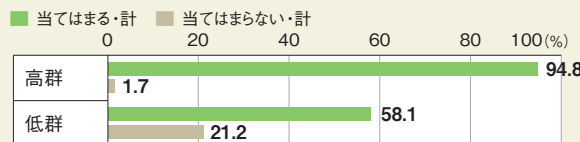
自分の就職活動について「自分らしい進路選択ができた」高群の人たちは、低群の人たちに比べて、「自分が望む進路の実現可能性を客観的に判断した上で、自分の進路を決めることができた」と捉えている比率が高かった。高群の人たちの「当てはまる・計」の回答率は94.8%、低群の人たちでは58.1%であった。また、高群の人たちでは「全く当てはまらない」「当てはまらない」「やや当てはまらない」にいずれかを回答した人(「当てはまらない・計」)は1.7%であったのに対し、低群の人たちでは21.2%であった。

社会人

卒業直前時の就職活動振り返り

#### ② 自分が望む進路の実現可能性を客観的に判断した上で、自分の進路を決めることができた

※卒業後半年の社会人・回答者全体/単一回答



「自分らしい進路選択ができた」高群：n=230 「自分らしい進路選択ができた」低群：n=260

### ③ 望む生き方や働き方は変化するので、就職後も自分のライフ・キャリアを考え続けることが重要

自分の就職活動について「自分らしい進路選択ができた」高群の人たちは、低群の人たちに比べて、「これからのキャリアを、より充実したものにしたいと思う」と捉えている比率が高かった。具体的には、高群の人たちでは設問に対して「思う・計」の回答率が78.7%であったのに対し、低群の人たちでは61.2%であった。

社会人

卒業後半年経過時の今後のキャリアデザインへの考え方

#### ③ これからのキャリアを、より充実したものにする

※卒業後半年の社会人・回答者全体/単一回答



「自分らしい進路選択ができた」高群：n=230 「自分らしい進路選択ができた」低群：n=260

### ④ 大事なことは自分らしい選択であり、自分らしい選択が自分自身の明るい将来見通しにつながる

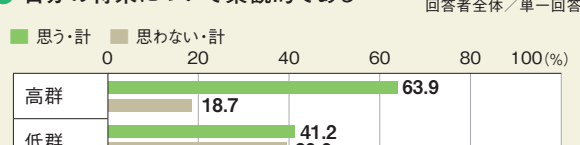
自分の就職活動について「自分らしい進路選択ができた」高群の人たちは低群の人たちに比べて、自分の人生・生活の展望について「自分の将来について楽観的である」と捉えている比率が高かった。高群の人たちの「思う・計」の回答率は63.9%。低群の人たちでは41.2%。また、高群の人たちの「思わない・計」は18.7%であったのに対し、低群の人たちでは39.6%であった。

社会人

卒業後半年経過時の自分の生活・人生についての展望

#### ④ 自分の将来について楽観的である

※卒業後半年の社会人・回答者全体/単一回答



「自分らしい進路選択ができた」高群：n=230 「自分らしい進路選択ができた」低群：n=260

# 若手社会人たちの就職活動の回想

十人十色のライフ・キャリア・デザイン

## 自分らしい進路選択のために

ここまで、ライフ・キャリア・デザインの考え方を基に、進路選択(就職活動)において大事にしたいことを整理してきた。自分らしい進路選択は人生において大事なことである一方で、就職活動の時期・期間は限られている。その中

でも、学生はそれぞれ自己の進路選択のために自分自身や社会のさまざまな働き方や働く組織を探索しながら、自分なりに「どう生き・どう働くか」を考えている。ここまでの整理を踏まえて、就職活動を経験したさまざまな若手社会人の振り返りに触れてみたい。



### 自己開示で深まる自己探索と会社への信頼

● Kさん 女性 社会人2年目

地元が好きで、将来は地方創生に関わりたと思っています。そのため、自分の核になる経験・スキルを身に付けようと、東京での就職をメインに活動し、大学3年生の夏から数社の就業体験型インターンシップに参加。地方創生を題材にした会社の就業体験プログラムにも取り組み、やりたいことにマッチしていたものの、担当社員からは、すぐにできる仕事ではないと言われ志望度が下がりました。

最終選考には3社進み、一度視野を広げたいと考え、地方創生とは関係のない会社へ入社を決めました。正直なところ、業界自体に興味はありませんが、何度も面談で対話を重ね、自己分析を共にし、将来地方創生に関わりたいたいという私の意思を受け止めてもらっている安心感が、会社への信頼につながり、期待に応えたいという意欲になっています。



### 自分らしさを生かして何度でも挑戦を

● Oさん 男性 社会人1年目

就職活動では大学3年生の時、研究職へ5社エントリーし、機器メーカーに内定していました。一方で、かつてテレビで見た農林業の働き方が、自分の将来像に重なったこともあり、地方移住して農林業で暮らしていくことも捨てられませんでした。今まで自分で進路を決めたことがなかったので、社会人としての第一歩を自分の意思で決めようと、挑戦したい気持ちを優先し、農林業を選びました。

よその若者が地域に溶け込むために、地域の人に声をかけたり、夕ご飯と一緒に食べさせてもらったりと積極的に接することで、徐々に受け入れてもらえたと思います。ただ、仕事を始めて3カ月で大けがをしてしまい、完治に時間がかかるため、広告の企画営業へ転職しました。営業力という武器を身に付け、再び農林業にチャレンジしていきます。



### 既卒にも開かれていた社会の入り口

● Sさん 女性 社会人3年目

大学生で民間企業への就職活動はせず、地域や周りの人に役に立つ仕事がしたいと、公務員試験の勉強をしていました。1年目はいい結果につながらず、3年目まで挑戦しようと、卒業後はアルバイトを掛け持ちしながら勉強し続けました。結果、3年目まで縁がなく、民間への就職へ進路転換しました。

地域の安心・安全の観点から空き家問題に関心が高まり、空き家を賃貸物件として活用する企業を、就職エージェントに紹介してもらいました。就職活動をする前は、新卒採用のタイミングを逃したらブラック企業にしか就職できないイメージを持っていましたが、実際に選考に進むと誠意を持って対応してくださる企業がたくさんあることが分かりました。おかげで、面接を通して前向きに入社意思が固まりました。勉強してきたことを仕事に生かし、社会貢献できるのが楽しみです。



### 情報収集不足が対話の機会損失に

● Dさん 男性 社会人2年目

大学4年4月、就職活動と会計資格の勉強を同時進行しようと考えましたが、8月に資格試験に不安を感じ、就職活動に注力することに。多くの企業は新卒採用が終わっている現実気づき、将来に暗雲が立ち込めていると実感しました。大学のキャリアセンター、就職エージェントなどに求人紹介してもらい、「デスクワークであればいい」という基準でIT企業を7社以上受け、内定を頂いた現職に入社しました。

仕事へのモチベーションは、高くも低くもありません。顧客とのコミュニケーションにストレスはあるものの、最低限の生活費は稼げているので特に不満もありません。ただ、何かを積み重ねられているという実感がなくて、資格を取得して転職しようかと考えたりしますが、本音は、FIRE※して静かに暮らすことが理想です。

※FIREとは「Financial Independence(経済的自立), Retire Early(早期退職)」の頭文字で、端的に言えば「早期退職して、お金のために働く縛りから自分を解放する」というライフプランや概念



### 経験に基づくキャリア探索

● Mさん 男性 社会人5年目

高校生の頃から地元の活性化に取り組みたいと考えて大学を選び、1年生から長期休みごとにインターンシップに参加しました。知り合いに頼んだり直接社長さんに相談したりして、街づくりと接点がありそうな会社を7社ほど見ました。着目したのは、仕事内容よりも各社の経営理念が街づくりにどうつながるか、でした。

そこで見えたのは、一つの会社で地域課題を解決することの難しさでした。地域が持つさまざまな課題を解決するには、公務員が最適であろうと考え、地元の県庁に入職しました。

ただ、配属されたのは土木工事関連の部署。仕事のほとんどが行政手続業務で、地域の人たちと話しながら課題解決をしていくような機会はありませんでした。このままでは街づくりの機会がなく、経験を積めないのではないか…。焦燥感にかられ、「街づくり」の観点で地元以外にも視野を広げると、さまざまな企業が見つかり、その一つに転職しました。心地よい街をつくる仕事にやりがいを感じています。

地元で地域活性化を目標にしていたのですが、離れてみると地元への貢献の仕方はそれだけではないと気づきました。今思うと見たい部分しか見ないで進路を決めていたのかもしれない。



### 対話が生み出した、後悔のないキャリア

● Eさん 女性 社会人4年目

大学3年の夏、就職活動への熱意はなく、留学準備に勤んでいましたが、たまたま参加した逆求人イベントで入社企業(A社)に出会いました。A社は他の企業と異なり、事業説明よりも私との対話の時間をじっくりと取ってくれました。インターンシップでは社員の方も学生に負けない熱量で向き合ってくれて、「この人たちと働きたい!」と強く思いました。10回以上面談を重ねる中で、自分の弱みも含めて理解してもらえ、最終選考へ進みました。しかし最終面接で気負って、それまで読んでいなかった面接対策マニュアルを参考に臨んだところ、不採用に。あきらめきれず、再度選考を頼んだところ、入社に至りました。

新卒配属は新規事業の立ち上げ部署に配属。希望したわけではありませんでしたが、いくらでも挑戦できる環境にやりがいを感じていました。しかし、入社から4年目に、スタートアップ企業に転職を決めました。4年間関わってきた新規事業が軌道に乗り、組織運営が安定的になる様を見て、自分は事業の立ち上げ期のような、試行錯誤する環境の方が好きなんだと気づいたためです。これは、私の特徴を考えての配属だったからこそ気づけたことでした。A社への入社は、私自身の自己成長にもつながったと思っています。



### 趣味と仕事の接点を期待して新卒入社

● Fさん 女性 社会人2年目

せっかく大学卒業したからには就職の方がいいという先輩や友人の意見に合わせて活動を始めました。大学3年3月から就職活動を始め、4年4月に2社内定が出たので終了しました。そのうち1社に、私が好きな野球に関連する部署があり、いつか野球に関わる仕事ができるかもしれないと思い、入社を決めました。

説明会では「営業はしない」と聞いていたはずが、配属先は個人向け営業の部署で、入社早々にモチベーションが低下。「遊ぶお金を稼ぐために働いている」と考えるようにすると、感情のブレがなくなり、仕事のストレスが気にならなくなりました。

思えば、選考を受けた全ての会社について、会社の事業の仕組みや仕事内容、キャリアステップなど聞いていませんでした。全く分からない状態で入社したので、想定外な現状もやむを得ません。もし当時に戻れるなら、事業内容をもっと調べて他の企業の選考を進めるかもしれません。



### 入社後ギャップを機に自分が重視したいことを考え直す

● Jさん 女性 社会人2年目

就職活動を始めた当初、膨大な情報の中から自分に合うものを探すのに困り、就職エージェントに相談しました。「人と直接関わる」「稼げる」を軸に企業を紹介いただき、中でもビジョンに共感できる会社の選考が順調に進みました。選考中の店舗営業の体験は、意思決定の後押しにもなりました。土日祝の仕事や出張が多い点が気になりましたが、最終選考前の企業との面談で懸念点は払しょくされ、入社を決めました。

入社1年目は希望通り営業として現場に立つことができました。しかし2年目、事業縮小で営業事務へ異動。顧客対応できない職場となり、やりがいなくなりました。あらためて自分が何を望んでいるのかを整理し「友人と休みを合わせたい」「長距離移動が続かない仕事がしたい」と思うようになりました。現在は、自分が希望する働き方を基に、エージェントと相談しながら転職活動をしています。

# 画一的な採用から、学生と働く組織のより良いつながりに

変化する社会構造において組織が向き合うべきものとは

## 画一的な採用方法から個人と向き合う採用へ

ここまで、社会構造の変化の中で、「自分が共感できる向き合い方」をする組織を探索する学生の姿を見てきた。企業の採用姿勢や選考方法からその企業の組織風土や求める人材像、働き方を想像し、自分らしい進路選択の可能性を模索する学生の姿だ。内定獲得が目的ではなく、その後のキャリアをいかに主体的に形成していくかという、キャリアオーナーシップ意識の表れとも理解できる。学生が企業の画一的な採用手法を受け入れられない、あるいは受け入れられたとしても葛藤が生じている姿とも見て取れる。

若者を受け入れようとする組織は、社会構造の変化や若者が社会参画に際し直面する葛藤を認識した上で、画一的な採用手法を個人に押し付けたり、自社の一存による採用基準に適合してもらおうとしたりする姿勢から脱する時期にあるのではないか。今後のカギになるのは、「個人のキャ

リアに向き合う」採用姿勢と、その採用姿勢を採用手法や人事施策に体现させることではないだろうか。

「個人のキャリアに向き合う姿勢」には、栗原氏の言及(P31)にあるように、個人のパーパス(意義)と、組織のパーパスを擦り合わせる対話が求められる。現代の企業経営戦略・人材戦略における重要な視点でもある。個の多様性に向き合う経営・人事・採用をしない企業は、人が離れ、存続しにくくなるかもしれない。

## 個人に向き合う企業は採用・労働生産性・新規事業創出数とも良い結果へ

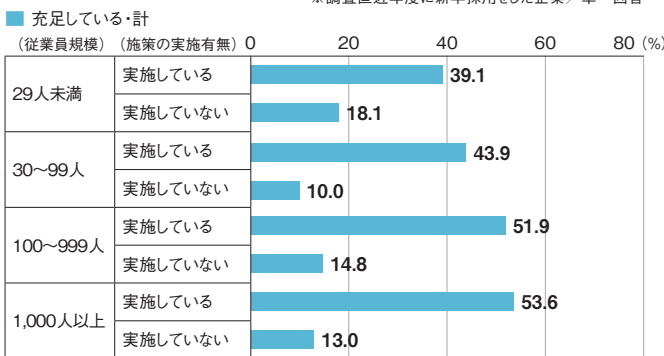
ここから見ていく調査データは、新卒採用実施企業における採用姿勢や採用時の説明事項と、採用充足や経営指標との関係性を分析したものだ。採用時に「応募者の潜在的成長力や伸びしろを重視している」という項目に対し、「実施している」と回答した企業は、「実施していない」と回答し

### 企業

採用時に「応募者の潜在的成長力や伸びしろを重視している」、「応募者に提供できる自社の成長・学習機会や人的ネットワークを説明している」企業は、採用人数・採用人材レベル共充足している比率が高い

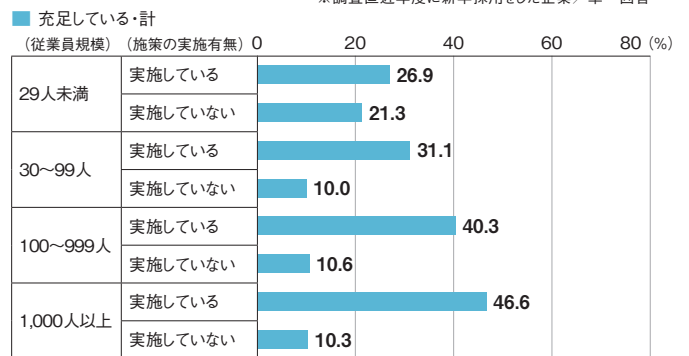
#### ① 「応募者の潜在的成長力や伸びしろを重視している」施策実施状況と採用人数充足

※調査直近年度に新卒採用をした企業/単一回答



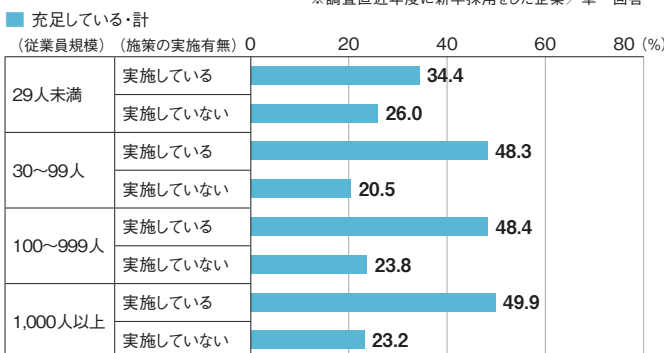
#### ② 「応募者の潜在的成長力や伸びしろを重視している」施策実施状況と採用人材レベル充足

※調査直近年度に新卒採用をした企業/単一回答



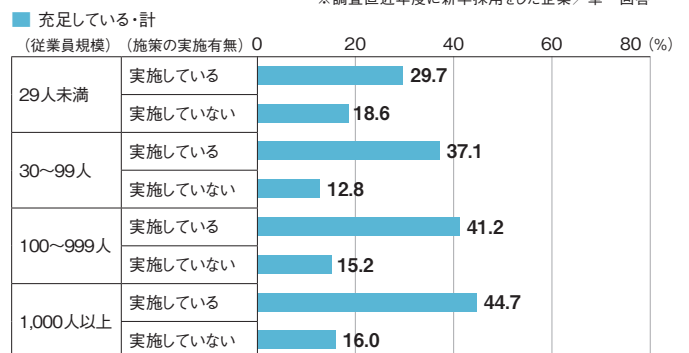
#### ③ 「応募者に提供できる自社の成長・学習機会や人的ネットワークを説明している」施策実施状況と採用人数充足

※調査直近年度に新卒採用をした企業/単一回答



#### ④ 「応募者に提供できる自社の成長・学習機会や人的ネットワークを説明している」施策実施状況と採用人材レベル充足

※調査直近年度に新卒採用をした企業/単一回答







た企業に比べ、採用人数が充足している比率が高く(グラフ①)、採用人材レベルが充足している比率も高い(グラフ②)。同様に、「応募者に提供できる自社の成長・学習機会や人的ネットワークを説明している」という項目に対し、「実施している」と回答した企業は、「実施していない」と回答した企業に比べ、採用人数が充足している比率が高く(グラフ③)、採用人材レベルが充足している比率も高い(グラフ④)。これらの結果は、従業員規模の大小によらない。

企業の採用姿勢や採用時の説明事項については、経営指標との関係性も見いだせる。採用時に「応募者の潜在的成長力や伸びしろを重視している」という項目に対し、「実施している」と回答した企業は、「実施していない」と回答した企業に比べ、労働生産性が向上したと回答した比率が高く(グラフ⑤)、新規事業創出数が増加したと回答した比率も高い(グラフ⑥)。同様に、「応募者に提供できる自社の成長・学習機会や人的ネットワークを説明している」という

項目に対して、「実施している」と回答した企業は、「実施していない」と回答した企業に比べ、労働生産性が向上したと回答した比率が高く(グラフ⑦)、新規事業創出数が増加したと回答した比率も高い(グラフ⑧)。これらの結果も、従業員規模の大小によらない。

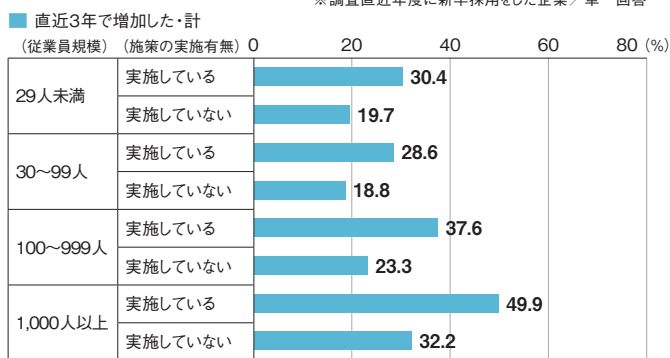
これらのデータは因果の向きを示すものではない(個に向き合う採用を実施している企業が採用充足・経営指標を向上させているという解釈も、採用充足・経営指標向上している企業が個に向き合う採用に取り組んでいるという解釈も可能)。しかし、採用姿勢や採用時の説明事項が、企業の採用結果だけでなく企業経営にも関係していそうだということは、看過すべきではないだろう。自社に入社を希望する若者の成長可能性を見極め、自社がどのように後押しできるか考えながら迎え入れていくことが、今後の企業の成長・存続に重要になるに違いない。

## 企業

採用時に「応募者の潜在的成長力や伸びしろを重視している」、「応募者に提供できる自社の成長・学習機会や人的ネットワークを説明している」企業は、労働生産性、新規事業創出数が伸びている比率が高い

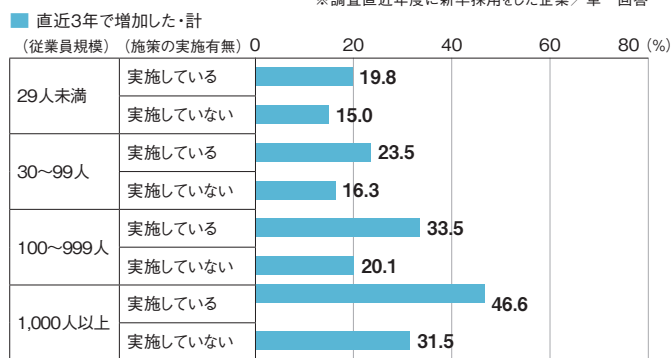
### ⑤ 「応募者の潜在的成長力や伸びしろを重視している」施策実施状況と「直近3年」の労働生産性

※調査直近年度に新卒採用をした企業/単一回答



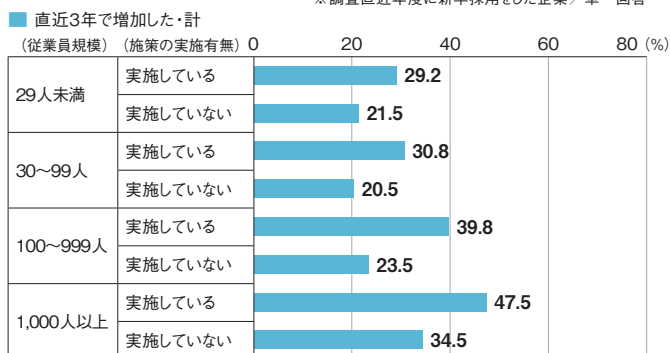
### ⑥ 「応募者の潜在的成長力や伸びしろを重視している」施策実施状況と「直近3年」の新規事業創出数

※調査直近年度に新卒採用をした企業/単一回答



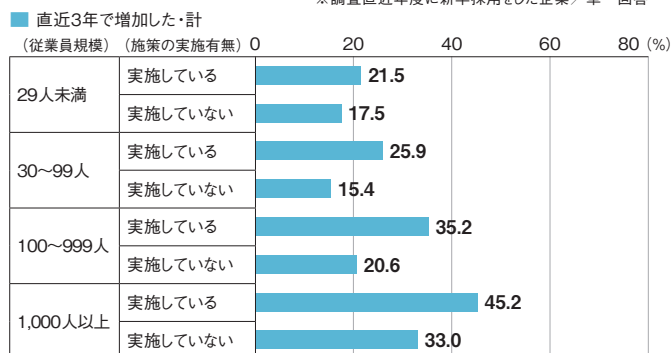
### ⑦ 「応募者に提供できる自社の成長・学習機会や人的ネットワークを説明している」施策実施状況と「直近3年」の労働生産性

※調査直近年度に新卒採用をした企業/単一回答



### ⑧ 「応募者に提供できる自社の成長・学習機会や人的ネットワークを説明している」施策実施状況と「直近3年」の新規事業創出数

※調査直近年度に新卒採用をした企業/単一回答



# 新卒採用再考～学生と働く組織が多様につながるために～

個人と向き合う新卒採用、その先へ

## 個人に向き合う採用姿勢・採用手法

「就職白書2024」では新卒就職活動・採用活動の動向と見通しから、学生と企業が互いに「選び／選ばれる」就職活動・採用活動に変化する必要性を述べた。個人が自身のキャリアを考えることはより重要になり、個人に向き合う採用姿勢は企業の成長・存続にも影響していくだろう。

個人に向き合う採用姿勢、採用手法の在り方は多様であるはずだ。ここで取り上げる各社の事例からは、自社の採用姿勢を熟考し、採用手法を試行している姿が伺える。

### Case 1

## 株式会社SHIFT

### 日本の社会課題を解決するため、将来を担うIT人口を増やす

当社は「その常識、変えてみせる。」というタグラインに込めた想いを胸に、山積する社会課題をDXやITの側面から解決すべく、この国のIT人口を増やしていきたいと考えています。日本の人口減少、労働生産性の低下を補うためのDXは、世界と比較すると遅れをとっています。さらにIT業界には、慢性的な人材不足、後継者不足などの課題があります。その状況を打破するためには、働く環境の整備に加え、IT人口を増やすことは至上命題です。しかし、理系学生の採用に重心が置かれていたことや、多重下請け構造による働き方への懸念が、IT人口の増加を妨げてきました。

そこで、当社の新卒採用では、構造化力、課題解決力、プロジェクトマネジメント力を測ることができる独自の「新卒検定」を実施しています。就業経験のない学生のビジネス能力を、性別・学歴・専攻などのバイアスに囚われず評価できる仕組みで、IT適性を客観的に測定しています。面接ではIT業界で働くことについて、本人の志向と適性を丁寧に確認させていただき、内定した方には、新卒検定や面接選考の結果を伝え、入社後の自分の目標設定にも役立てていただいています。

また、IT経験に関係なくエンジニアとして活躍いただける育成の仕組みを構築し、独自の社内検定を用いて市場価値に沿った評価・報酬設定ができる体制構築をしています。特に、2023年卒採用から新卒一律年収を撤廃し、個人の能力評価に沿った年収提示をしています。

さらに新卒採用では「内定PASS制度」という、最終面接合格後、3年間または5年間の期限を設定し、期間内であればいつでも入社できるという制度も用意しています。この制度を活用して、留学・進学や他社を経てから当社に入社した人

## 新卒採用再考

日本的雇用の枠組みの中で、新卒一括採用の慣行が大きな役割を果たしてきたことは事実であろう。しかし石山氏の指摘(P43)の通り、日本的雇用の枠組み自体が、多様化・成熟化するこの国の社会に合わなくなりつつある。新卒採用のあり方も再考すべき時期かもしれない。多様性のある若者の社会参画の在り方は、働く組織と働く個人がともに思考・試行し続けていくべきテーマだ。

### 【COMPANY PROFILE】

IT／DXの総合ソリューションを提供。5.5兆円の市場規模を誇るソフトウェアの「品質保証」事業において、リーディングカンパニーとして創業以来急成長を遂げている。東証プライム市場上場。



コーポレート人材戦略部  
人材戦略グループ  
マネージャー  
右田 雄介氏



コーポレート人材戦略部  
人材戦略グループ  
多田 早織氏

もいます。同時に、適性がある人材を受け入れるため、IT業界未経験の社会人や第二新卒の採用にも積極的で、IT適性がある人材を長期的視点で大事に育てたいという想いが、当社の採用姿勢や採用制度につながっています。

こうした取り組みの背景にあるのは、当社の理念にもある「誠実」という気持ちです。本人の能力を適正に判断し、フィードバックもお伝えする姿勢は、一人ひとりと真摯に向き合いたいという想いを反映したものです。実際、当社全体で、年間平均約11%程度(2023年8月期)の昇給率を実現しています。「頑張りに対して適切な評価で報いる」姿勢は、評価プロセスの随所に垣間見ることができます。

学歴・性別・選考などに関係なく、一人ひとりの能力を市場価値に沿って評価することで、IT業界の労働環境が向上し、多様な人材がIT業界で活躍できるようになっていくと考えています。それがこの国のIT人口を増やすこと、ひいては社会課題の解決につながると信じています。

企業データ 業種：IT・ソフトウェア 所在地：東京 連結従業員数：13,069名  
<https://www.shiftinc.jp/>



## Case 2

### 株式会社楓工務店

#### 学生と現場社員が「所有感」を得るための採用

当社では、採用活動開始前から最終選考まで、現場社員が「自分の後輩を決める」という視点で関わります。採用シーズンの前に全ての現場を一日止め、各事業部が何を目的に、何人、どのような学生を採用したいのかを考える会議を行います。選考では面接はしません。エントリーシートも求めません。一次選考から最終選考まで、グループワークを主体とし、すべての選考に現場社員が参加します。2次選考後の2週間、学生が職業体験できる期間も設けています。

このような選考をしているのは、学生と現場社員が、自分たちの選択に「所有感」を得られるようにするためです。学生には、当社が手掛ける注文住宅が、契約したお客様との間にどのような責任を担う商品なのか、起こりやすいクレームはどのようなものか等、徹底してリアルを伝えます。自ら選択して入社してほしいと思うためです。現場社員には、自分たちが選んだ後輩を、しんどい時も一緒に乗り越えられる、しっかり育てられると覚悟をもってもらう。迎え入れる現場側の所有感も大事にしています。

企業データ 業種：建築 所在地：奈良県 従業員数：137名  
<https://www.kaedekoumuten.jp/>

## Case 3

### ライフネット生命保険株式会社

#### 正直な選考のために、企業も学生も正直な対話を

当社は、「正直に わかりやすく、安くて、便利に。」という生命保険マニフェストを掲げています。不透明な生命保険の原価を開示するなどマニフェストを基にした経営をしており、採用でも「正直な選考」をしたいと考えています。

採用における「正直さ」とは、学生と企業間の情報の非対称性を埋めることである、と考えています。例えば、面接の形式や回数、各選考の通過人数や採用実績を開示していません。採用サイトには「キャリア図鑑」を掲載。各職種の「身につく力」やキャリアパスを、イラストで可視化するだけでなく、伝え方にもこだわって紹介しています。

学生にも正直に臨んでもらうために、選考では「重い課題」を課しています。例えば「あなたの弱さを教えてください」という課題では、弱さと言いつつ強さをアピールすることを求めず、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。学生にとっては弱さも含めて自分を認められたという安心・自信につながり、会社としても一人ひとりの弱さを補う育成ができると考えています。

企業データ 業種：金融 所在地：東京都 従業員数：231名  
<https://www.lifenet-seimei.co.jp/>

※case2・3は「就職白書2021」を再編集  
[https://shushokumirai.recruit.co.jp/wp-content/uploads/2021/04/hakusyoto2021\\_36-39\\_part4\\_up.pdf](https://shushokumirai.recruit.co.jp/wp-content/uploads/2021/04/hakusyoto2021_36-39_part4_up.pdf)



## 個人と組織が多様につながる社会のために

法政大学大学院政策創造研究科 教授  
 石山 恒貴氏

Profile ●一橋大学社会学部卒業。産業能率大学大学院経営情報学研究所修士課程修了、法政大学大学院政策創造研究科博士後期課程修了。博士(政策学)。NEC、GE、米系ライフサイエンス会社を経て、現職。著書に、「日本企業のタレントマネジメント」(中央経済社)、「時間と場所を選ばないパラレルキャリアを始めよう!」(ダイヤモンド社)、「越境学習入門」(共著、日本能率協会マネジメントセンター)など。

### 「総合職」という働き方がもたらしたもの

私が専門とする人的資源管理論の見地からは、日本的雇用の枠組みの中で新卒採用だけを切り取って議論するのは、本質的ではありません。企業(経営者)と労働者の関係の歴史を振り返ると、戦前の日本では、経営者が労働者を自由に解雇できたり、職員と職工が明確に区別されたりしていました。戦後、労働組合が強くなると、労働者は平等に働くことを希望し、企業はむやみに解雇しない代わりに、労働組合も雇用保障の実現のため企業に協力するようになりました。結果、一人ひとりの労働者は、企業の配転命令に従い、勤務時間・場所も会社の指示に従うという考え方を政労使※1で共有するようになりました。これが現在でも「総合職」の働き方として社会の共通認識になっています。

私たちは戦後半世紀以上、「職種を限定しない」「時間を限定

しない」「場所を限定しない」という無限定総合職の働き方に従うことを是としてきたため、その働き方の枠組みの中で、新卒を一括採用する慣行もうまく機能してきました。しかし世界が多様化する中で、個人が自身のキャリアを自由に選択するためには、無限定総合職の働き方は労使共に再考すべきではないでしょうか。無限定総合職の働き方は、職種・時間・勤務地全てを会社に委ねるものです。自分以外の誰かに家事や育児を託すことが暗黙の前提になった結果、日本の労働市場では女性のL字カーブ※2が持続しています。

本来、個人のキャリアは企業に温情的に大事にされるものではなく、個人が自分自身にオーナーシップを持ち、自由に決定・選択できる性質のものです。若手を一括採用して、自社になじむように育てるというスタンスではなく、「組織と個人の希望を、お互いどうすり合わせていくか」に焦点を当てて、対等な関係を構築していくべきではないでしょうか。

※1 政府・労働者団体・使用者団体の三者

※2 女性の正規雇用比率を年齢階層別に線グラフで示したとき、20代後半をピークに右肩下がりで低下していく現象。線グラフが「L」のようなカーブに見えることに由来

# 調査概要

## 【学生調査】 ※現在と同様の調査は2012年卒より実施

2024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:** 株式会社インテージ(2023~2024年卒)

株式会社クロス・マーケティング(2022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

**調査期間:** 2024年卒-2023年11月22日~2023年12月4日

2023年卒-2022年11月21日~2022年12月5日

2022年卒-2021年11月24日~2021年12月1日

**集計対象:** 2024年卒-1,802人、2023年卒-1,618人、2022年卒-2,868人

## 【企業調査】

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・インターネット調査を併用

**調査協力:** 株式会社電通マクロミルインサイト(2022~2024年卒)

**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

2024年卒-4,826社、2023年卒-4,851社、2022年卒-4,787社

**調査期間:** 2024年卒-2023年12月1日~2024年1月10日

2023年卒-2022年12月2日~2023年1月11日

2022年卒-2021年12月4日~2022年1月12日

**回収社数:** 2024年卒-1,488社(回収率30.8%)

2023年卒-1,569社(回収率32.3%)

2022年卒-1,588社(回収率33.2%)

## 【就職プロセス調査】

**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

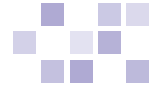
**調査対象:** 2022年・2023年・2024年卒業予定の大学および大学院生に対して、『リクナビ2022』『リクナビ2023』『リクナビ2024』にて調査モニターを募集し、モニターに登録した学生

### 《集計方法について》

- 大学生については、性別、専攻、所属大学の設置主体の構成比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。大学生と大学院生を合わせた学生全体については、大学生と大学院生の構成比に関して、同様のウェイトバック集計を行ったため、大学生と大学院生の合計値が、学生全体の値と一致しない場合がある。

### 《調査結果を見る際の注意点》

- %を表示する際に小数第2位で四捨五入しているため、%の合計値や差の数値と計算値が一致しない場合がある。
- 図表の一部で、今回調査と過去調査のポイント差をカッコ内に記載した。  
例：76.2(-1.6)の場合、1.6ポイント減少
- データは無回答サンプルを除いて集計している。
- サンプル数50未満の集計値は参考値として取り扱う。
- 企業は従業員規模の無回答企業があるため、従業員規模別の計と全体は一致しない。
- 無回答項目はグラフ・数表内で「-」と表記。
- 2024年卒業や2025年卒業を「2024年卒」「2025年卒」と表記。
- キャリア形成支援プログラムとは、インターンシップをはじめ、オープン・カンパニー、キャリア教育を含むキャリア形成支援に係る取り組みの総称を指す。



- 井口尚樹. 選ぶ就活生、選ばれる企業：就職活動における批判と選択. 晃洋書房, 2022, 250p.
- 大宮登 他. 理論と実践で自己決定力を伸ばすキャリアデザイン講座. 第3版. 日経BP, 2019, 160p.
- 田中研之輔. 実践するキャリアオーナーシップ: 個人と組織の持続的成長を促す20の行動指針. 中央経済グループパブリッシング, 2024, 220p. “未来人材ビジョン”. 経済産業省.
- <https://www.meti.go.jp/press/2022/05/20220531001/20220531001-1.pdf>, (参照2024-04-03).
- “2022年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果”. 日本経済団体連合会.
- <https://www.keidanren.or.jp/policy/2023/003.pdf>, (参照2024-04-03).
- “2024年新卒採用 大学生就職活動調査”. リクルートマネジメントソリューションズ.
- [https://www.recruit-ms.co.jp/upd/newsrelease/2311171722\\_2825.pdf](https://www.recruit-ms.co.jp/upd/newsrelease/2311171722_2825.pdf). (参照2024-04-03)
- “第40回 ワークス大卒求人倍率調査(2024年卒)”. リクルートワークス研究所.
- [https://www.works-i.com/research/works-report/item/230426\\_kyujin.pdf](https://www.works-i.com/research/works-report/item/230426_kyujin.pdf), (参照2024-04-03).
- “Works Report 2023 未来予測2040 労働供給制約社会がやってくる”. リクルートワークス研究所.
- <https://www.works-i.com/research/works-report/item/forecast2040.pdf>, (参照2024-04-03).
- Mark L. Savickas. Career Adaptability. 2021, 484p.
- Donald E. Super, Branimir Sverko, & Charles M. Super. Life Roles, Values, and Careers: International Findings of the Work Importance Study. 2006, 248p.
- Mitchell, K. E., Levin, A. S., & Krumboltz, J. D.. Planned happenstance: Constructing unexpected career opportunities. *Journal of Counseling & Development*, 1999, 77(2), 115-124.

# 就職みらい研究所の主な調査・コラム

## 就職白書



『就職白書2024』関連の資料は、『就職白書2024』プレスリリース資料、「就職活動・採用活動に関する振り返り調査」の調査結果を抜粋した『就職白書2024』データ集、企業や学生のインタビューも交えてまとめた『就職白書2024』冊子があります。

## 企業調査

4月時点での企業の新卒採用に関する採用活動の中間実施状況などを紹介したデータ集、新入社員の働き方に関する調査レポートを掲載しています。

## 社会人調査

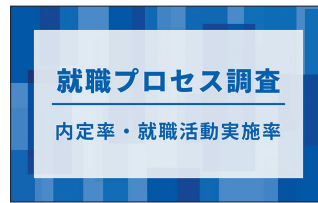
### ■ 就職活動と入社後の就業に関する研究

新入社員の入社前・後の動向や価値観、就業状況等についてまとめています。

### ■ 就業レディネス研究

キャリア発達の視点から就業レディネスの形成に影響を与える要因について研究しています。

## 学生調査



■ **就職プロセス調査**  
就職内定率(男女・文理・地域別)や進路確定率などをタイムリーに発信。

■ **就職活動TOPICS**  
「インターンシップ・就職活動準備」「就職活動費用」「理系の学科系統別活動状況」など、テーマに沿って調査結果を紹介しています。

### ■ 大学生の実態調査

大学生(低学年)の大学生生活満足度や今後の進路などの意識・行動を調査レポートとしてまとめています。

### ■ 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。学生の働きたい組織の志向が分かります。

### ■ 大学生の地域間移動に関するレポート

大学所在地ごと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。

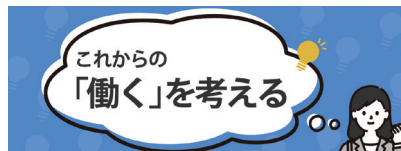
## 大学調査

学生の進路相談や就職支援など、学生と企業のマッチングを後押しする役割を担う大学のキャリアセンターに、学生のキャリア・就職支援の状況に関する調査を行い、調査結果をまとめています。

## 連載中のコラム



若者が自分らしい意思決定の上、期待感を持って社会への一歩を踏み出すために、「10年後の就職活動・採用活動の在り方」というテーマで、各界を代表する識者の皆さまにインタビュー。



インタビューを中心に、将来「より良く働く」ため、学生の皆さんが考えておきたい視点や、「働く」とはどのようなことを考えるヒントを紹介しています。



マッチングから入社以降も含め、大きく変化している個人と組織のつながり方。新しい手法にチャレンジしている企業の事例を紹介しています。

## 調査データの引用について



フリガナ <input type="text"/>
お電話番号 <input type="text"/>
メールアドレス <input type="text"/>
所属 <input type="text"/>
<input type="radio"/> マスコミ・メディア関係者
<input type="radio"/> 経営者・採用担当者
<input type="radio"/> 研究・教育機関関係者
<input type="radio"/> 官公庁
<input type="radio"/> 学生

お問い合わせフォーム

※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:「出典:(調査名)リクルート 就職みらい研究所」)。ご使用に際してTOPページ最下部「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

# 就職みらい研究所Webサイト・X(旧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 카테고리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)

**キーワード検索**  
お探しのデータやコラムに関するキーワードを入力し、検索いただけます

**サイトマップ**  
弊所の調査・コラム一覧をご確認いただけます

**タグ検索**  
表示されているタグのテーマごとに関連した記事をまとめてご確認いただけます

**注目データ**  
最新調査の注目データを紹介しており、リンクから詳細をご確認いただけます

**グローバルナビゲーション**  
調査・コラムをカテゴリー別にご確認いただけます

**TOPICS**  
新着記事をご確認いただけます

**よくあるご質問／お問い合わせ**  
データ引用のご希望や取材・講演のご依頼は、こちらをご確認ください

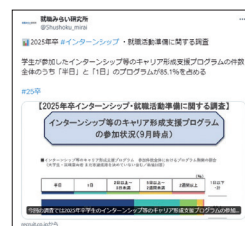
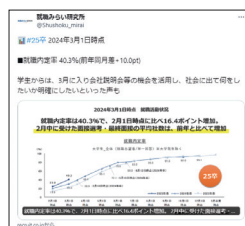
The screenshot shows the homepage of the Shushoku Mirai website. At the top, there is a search bar and navigation links. The main content area features a large banner for the 2025 graduation employment rate (49.8% as of March 18, 2024). Below this, there are sections for 'TOPICS' with various articles and a sidebar with navigation links for '就職白書', '学生調査', '企業調査', '大学調査', '社会人調査', 'コラム', and 'イベント関連'. At the bottom, there are links for 'Recruit Works Institute', '採用成功ナビ', and '就職ジャーナル'.

## 【X(旧Twitter)でも情報発信中!】

就職みらい研究所(@Shushoku\_mirai)では調査データに基づく就職・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。



X(旧Twitter)へのアクセスはこちら



2024年4月24日発行

■ 発行人・編集人  
■ 就職みらい研究所

就職みらい研究所 所長 栗田貴祥  
徳永英子、中村洋和、林 将大、  
浅見有紗、清水山隆洋、佐藤駿行、  
高見佑奈、水野理哉、吉田美咲、  
加藤里沙

■ 制作パートナー 編集・執筆：浅田夕香、日笠由紀、  
衣笠可奈子(Polaris)  
調査・集計：中川陽介  
校正：長谷部喜久子  
デザイン：KuwaDesign

