# 新卒採用が目指すべき方向性

## 魅力的な職場づくりが採用、活躍、定着の求心力の起点となる

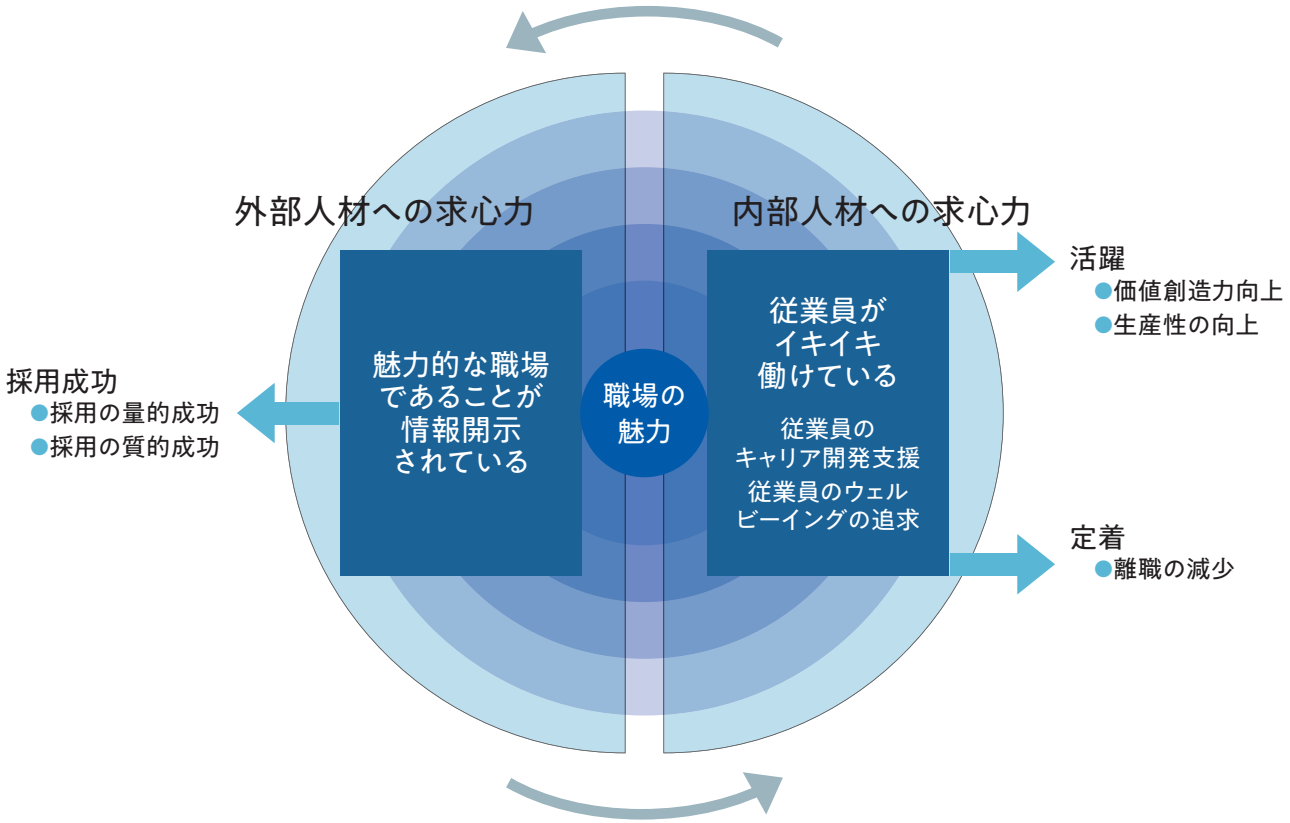
企業が採用・活躍・定着を戦略的に進めようとする際、現状では「人材の数を確保できるか」という目的意識の下、「どう魅力を伝えて入社を促すか」という外に向けたアピール力ばかりが重視されがちである。しかし、短期的な“数合わせ”や“集客力”のみに注力するだけでは、入社後に理想と現実のギャップが大きくなり、リアリティショック（※1）を招いて早期退職につながる可能性が高まる。

昨今の若者は、SNSや、クチコミサイトなどを活用して多角的に企業情報を収集し、気になる点があれば応募を躊躇する傾向がある。その意識は、入社後まで維持され、ひとたび違和感を覚えれば選考・内定辞退や早期退職も辞さない。持続可能な人材獲得のためには、応募数確保のために聞こえの良い謳い文句を磨くなどの集客テクニックへの注力だけではなく、採用から入社後の人材マネジメント・育成まで一気通貫した人事方針・人事戦略が必要だ。

その視点として、図❶に「職場の魅力」が外部人材と内部人材に求心力を発揮する枠組みを示した。外部人材に対する求心力は、情報が開示され魅力を感じてもらえる環境であること。内部人材に対しては、キャリア開発支援やウェルビーイング（※2）への配慮が彼らの活躍を促し、職場に居ることをより魅力的なものにすること。その結果、ワークエンゲージメントや定着率向上にも寄与するだろう。イキイキと働く従業員の姿を通じて、職場の魅力が、インターンシップ、面接などの場で学生に伝われば、応募意欲の向上や内発的な動機によるマッチングを促し、入社後の定着にも影響する好循環が期待できる。個人の価値観が多様化する中で、職務内容や働く場所、時間、働き方などを状況に応じて多くの選択肢の中から、柔軟に選んでもらうような採用戦略や人事戦略も求心力の向上に寄与するだろう。

※1：リアリティショックとは、入社前に期待したり思い描いていたりした仕事や職場環境のイメージと実際の仕事・職場環境との落差にショックを受けること。
※2：ウェルビーイングとは、身体的、精神的、社会的に全てが満たされた状態を指し、仕事から得られる充実感や生活全体の満足度を包括した概念である。

❶ 採用難時代の求心力は職場の魅力が起点となる



# 日本型雇用「メンバーシップ型」一辺倒からの脱却が若手人材の獲得や定着を促進する

慶應義塾大学大学院商学研究科教授
独立行政法人経済産業研究所（RIETI）
プログラムディレクター／ファカルティフェロー
**鶴 光太郎氏**

Profile●1984年東京大学理学部数学科卒業。オックスフォード大学経済学博士。経済企画庁調査局内国調査第一課課長補佐、OECD経済局エコノミスト、日本銀行金融研究所研究員、経済産業研究所上席研究員を経て、2012年より現職。内閣府規制改革会議委員（雇用ワーキンググループ座長）などを歴任。近著に『日本の会社のための人事の経済学』（日本経済新聞出版社・2023年）。

## 「配属ガチャ」に反発する若者たち

昨今の若者たちの意識の変化で目を引くのが、どの部署に配属されるか、自分では初期キャリアの道筋を決められないことに対する不安や抵抗です。彼らは、自分の意思が配属に反映されないことを、「配属ガチャ」などとも呼んでいます。運命を会社側に完全に握られることなく、自らキャリアが選択できること、そして成長機会や自分なりの手ごたえ（成長実感）に関心を寄せる学生は近年確実に増えてきました。

若者たちのなかには、成長機会を与えてくれる企業を志望する者と、待遇の良い“ホワイト”企業を志望する者とがいます。企業の“ホワイト”化は、働き方改革などにより大企業を中心に一定の成果を収めつつある一方で、どんなに“ホワイト”でも成長機会に乏しい環境を「ここにいて本当に大丈夫なのか」「このままでは成長できない」と見限り、早期に離職してしまう若者も出てきました。

その背景には、若者の志向の変化と日本の雇用慣行の間に、ずれが生じていることがあると考えられます。かつて日本の高度経済成長は、メンバーシップ型雇用制度によって支えられていました。メンバーシップ型雇用とは、新卒一括採用の下、職務や勤務地、労働時間が限定されることなく、従業員は勤続年数に応じてさまざまな部門に異動しながら経験を積むという雇用スタイル。まさに現代の若者が抵抗感を示す「すべてガチャ」の世界です。メンバーシップ型雇用において、企業は強固な人事権を持ち、社員に職務の変更や転勤、残業を受け入れさせることができました。そのように「職務」「勤務地」「労働時間」などが限定されていない「無限定性」が、メンバーシップ型雇用の大きな特徴であり、日本の雇用慣行として定着していたのです。そうした無限定性と引き換えに長期雇用や年功賃金が一定保障されることでシステムが機能していた。その結果、生まれたのは、キャリアの自律性とはかけ離れた、金太郎飴のようにどこを切っても均質な集団でした。

しかし状況は変わり、不確実性の時代を乗り越える価値創造やイノベーションのためには、皆が同じことをしている企業は生き残れない時代となりました。多様な人材が必要となっているのです。一方、「社内出世に関心を示さない」「楽しいことは人それぞれ」など、多様化している価値観を持つ若者たちは、マネジメントや教育・評価制度、キャリアパスが従来の画一的なままの企業には魅力を感じません。彼らは我慢大会を求めてはいないのです。多様な人材を獲得・育成するためには、「個」に着目し、メンバーシップ型雇用一辺倒の仕組みを切り崩すことが求められています。

## 企業と個人のパーパスのすり合わせが肝要

これからの時代、企業の社会的存在意義やビジョン・ミッションが個人のパーパスと接続できるかが、企業と個人とのつながりの肝となるでしょう。パーパスは、トップダウン式に押し付けられるのではなく、従業員の議論の中から集約され共有されるべきもの。上司と部下との間の1on1ミーティングであれば、上司が聞き役となって「あなたはどういう方向を目指しているのか」と個々人の意向を聞き取りながら企業のパーパスとのすり合わせを図ることで、個人の成長を企業の成長につなげることができる。経営陣も交えたフラットな議論を通じて、パーパスが共有され、目線が同じになることで、昔のように常に「同じ釜の飯を食って」いなくとも、多様な人材がミッションに向けて協働できます。

## 新卒採用を、キャリアを主体的に選択できる「入り口」へ

新卒採用の場面でも同様です。学生に対して、「当社はこういうパーパスのもとに事業を展開していますが、それに対して、あなたはどのような方向を考えていますか？」と問いかければ、その答えからは自ずと、その学生の考え方、生き様が伝わり、精度の高いマッチングにつながるでしょう。答えがない問いに対して、学生が自身の主張をどのような論理によって組み立てるのか。いかにして相手を説得するのか。その姿から、自ずとその人の価値観や思考の型を見て取ることができるからです。

採用という「入り口」の多様化の例として、職種を限定したジョブ型の考え方を取り入れる企業も出てきました。職種別採用もその一環です。「限定性」は、仕事を自らのスタイルや志向性と照らし合わせ、選んでいくことにつながります。

自ら主体的にキャリアを選択するという意味では、社員自らがポストに手を挙げる社内公募を行っている企業もありますし、自ら選ぶ形式の研修制度も導入がはじまっています。他社でも通用する汎用的なスキル獲得やキャリア形成を促進する研修制度は、メンバーシップ型雇用における階層別の研修とは異なる「リスキリング」の役割を果たすでしょう。

個人が主体的に選択できる働き方の選択肢を増やすことは、従業員のウェルビーイング（身体的・精神的・社会的に良好な状態にあること）を促進してエンゲージメント（仕事に前向きに取り組む姿勢や、仕事から活力を得ている状態）を高めることも実証されています。メンバーシップ型雇用という安定的で強固な岩盤はなかなか動かないと思っていました。しかし先駆的な実践で変わり始めている企業も確実に出てきており、急激に変化しています。入り口で若者がキャリアを主体的に考える経験がもっと増えれば、日本はさらに変わっていくでしょう。