

就職白書

2025

就職みらい研究所

現在の日本の労働市場における大きな課題は何か。
その一つとして慢性的に労働力が不足する中での社会・経済の維持・発展が挙げられる。
労働需要に対して供給が不足する「労働供給制約社会」の到来が将来的に見込まれる中、
いかにしてこの社会と人々の生活を豊かなものにしていけるのだろうか。
この課題に対して、働く個人の働きがいと働きやすさを両立できる環境をつくり出せるように社会や企業が取り組むことで、
充実したライフキャリアを実現する個人が増える結果、一人ひとりの能力が最大限に発揮されていくことが重要だと考える。

日本企業においては従来、組織が強い人事権を持ち、従業員を囲い込むとともに個人のキャリア形成を主導してきた。
そのような慣行においては、高度経済成長期という外部環境を背景に、一律的な制度や人事施策で組織運営することが
効率的であり、高い競争力につながっていた。個人にとっても、キャリア形成の自由度は高くなかったかもしれないが、
雇用の安定が保証されていた。しかし、激しいスピードで変化し、個人の価値観も多様化する現代において、
一律的かつ画一的な手段だけでは、組織に対するエンゲージメントを引き出しにくくなっており、
さらに労働力不足に伴う組織と個人のパワーバランスの変化により、企業が有していたキャリアの主導権は、
個人へと移りつつある。

このような環境下で企業が個人から選ばれるためには、働く個人一人ひとりの価値観に寄り添い、
サポートすることが求められる。そうして働く個人からの信頼を獲得することで、従業員の強い動機付けを引き出し、
個々のエネルギーを仕事に投入してもらうことができる。一方で、個人にとっては、オーナーシップをもって
自らのキャリアを切り拓く必要性が高まっている。キャリアオーナーシップの醸成には、経験から学び、
内省を深めることでキャリアに対する価値観を磨いていくことが求められる。

しかし、キャリアの入り口に目を向けたとき、就労経験のない若者にとってファーストキャリアの選択には
不安と難しさが伴う。忘れてはいけないのは就職活動における内定獲得はゴールではなく、
キャリアのスタートということである。目指したい方向性やありたい姿を思い描き、考え続けることが自分らしいキャリアの
一歩目を踏み出すための大きな力になるだろう。

自分らしい人生を築いていくための選択のヒントは、個人の中だけでなく社会とのつながりの中で
見いだされるものでもある。いまの学びが働くこと、そしてこの先の人生にどのようにつながるのか、
若者が進路に悩むときには周囲を取り巻く企業や大学をはじめとする社会全体の支援が大切となる。

これからの社会を担う若者一人ひとりがイキイキと輝ける豊かな次世代社会を実現していくために、
私たちが取り組まなければならないことは何か。本冊子で紹介するデータや事例が、
その答えを探するための一つの手がかりとなれば幸いである。

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、実態を追求する



CONTENTS

Part1	労働供給制約社会という重要課題	4
	採用難時代と労働供給制約社会	4
	採用難時代の求心力を考える	6
	日本的雇用慣行から見る新卒採用	8
	新卒採用が目指すべき方向性	10
Part2	就職活動・採用活動の振り返りと見通し	12
	就職活動の現状(学生)	12
	2025年卒就職活動の振り返り(学生)	14
	近年の大学生が直面する課題	16
	若者の価値観とコミュニケーションの在り方	18
	2025年卒採用活動の振り返り(企業)	20
	企業が採用活動で直面する課題	22
	2026年卒採用の見通し(企業)	24
	キャリア形成支援プログラムの現状	26
	キャリア形成支援プログラムと就職・採用の今後	28
Part3	働く個人から選ばれる組織づくり	30
	マッチングの質を高めることの重要性	30
	キャリアオーナーシップを育む働きかけ	32
	働く個人から選ばれる組織になるために	36
	若者の「学ぶ」と「働く」の好循環を生み出すために	38
	調査概要・参考文献	40
	就職みらい研究所の主な調査・コラム	42
	就職みらい研究所Webサイト・X(旧Twitter)	43

採用難時代と労働供給制約社会

新卒採用は企業にとって厳しい状況

就職活動は、学生にとって人生の大きな節目であり、企業にとっては未来を託す人材との出会いの場である。『就職白書』は、これまでこうした学生と企業のマッチングの在り方を探求してきた。その一環として、新卒学生の就職活動および企業の新卒採用活動の実態を調査し、現状の把握に努めている。

近年、新卒採用の現場は大きな変化に直面している。企業の採用環境は厳しさを増し、従来の手法だけでは採用戦略の実現は難しくなっている。本書では最新の調査データを基に、就職・採用の現状を明らかにし、その課題と展望を探ることとする。

新卒採用の難化の背景には、構造的な人口減少、すなわち労働力人口の減少がある。2023年にリクルートワークス研究所が『未来予測2040 労働供給制約社会がやってくる』というレポートにおいて「2040年に1,100万人の労働力が不足する」と予測しているが、この国は現時点ですでに人手不足と採用難の時代に突入している。ただ人を集めるだけでなく、定着し活躍できる環境を整えることこそが、これまで以上に重要となっている。企業は、従来の考えにとらわれずに新たな視点を獲得し、柔軟なアプローチを模索するべきである。

そのような状況を念頭に置いて2025年卒の学生の就職活動と企業の採用活動環境について概観しよう。まず、就職内定率は、前年よりも高水準で推移しており、2024年3月1日時点ですでに約4割の学生が内定を取得。早期化の傾向が強まっている（グラフ①）。大卒求人倍率も、昨年から上昇している（グラフ②）。従業員規模別では、300人未満企業・300～999人企業で上昇、1,000～4,999人企業は変動なし、5,000人以上企業では低下。特に中小企業では、求人総数が増える一方で、民間企業就職希望者数の方は減

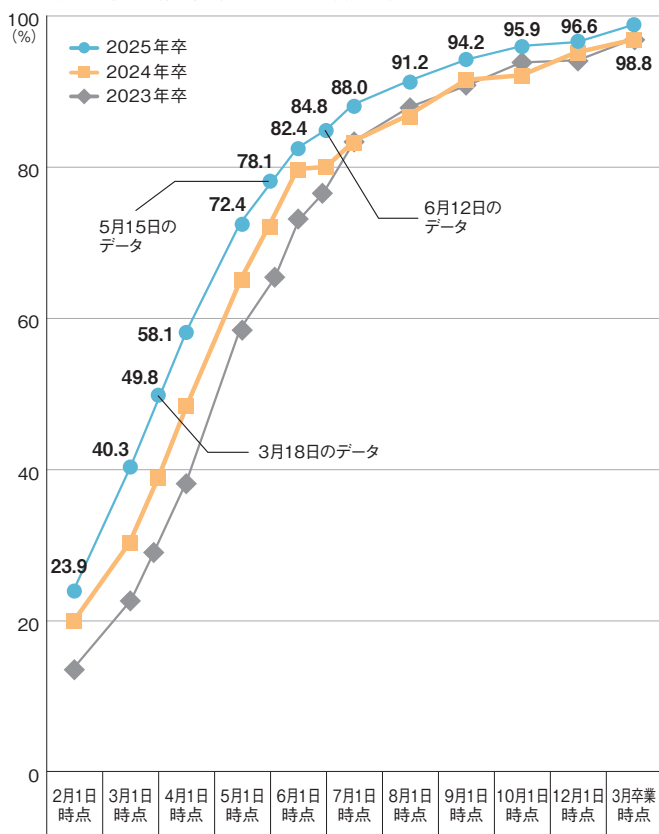
学生

就職内定率は全期間を通じて
前年より高い水準で推移

① 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



(2025年卒 就職プロセス調査)

企業

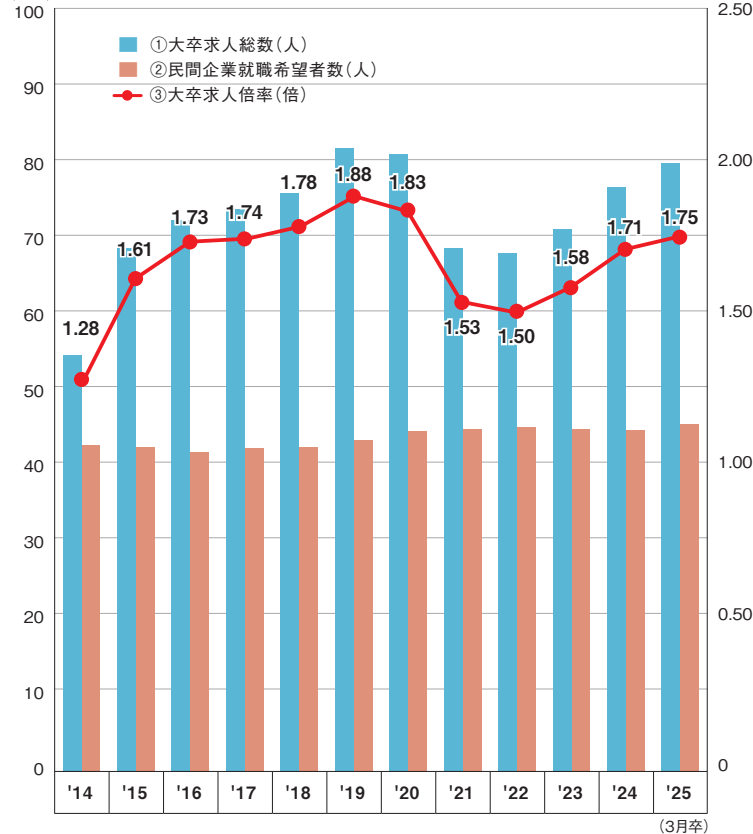
大卒求人倍率は1.75倍。
さらに高まる企業の採用意欲

学生

② 大卒求人倍率・求人総数・民間企業就職希望者数

(万人)

(倍)



(3月卒)

※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」



少しており、採用難の傾向が一層強くなっていることが分かる。

企業は早い時期から内定を出し、できるだけ早期に優秀な人材を獲得しようと競い合う様相を呈しており、その結果、約6割の企業が新卒採用数の目標を達成できていない現状がある(グラフ③)。

AIは労働力不足をどの程度補うか

新卒の学生に限らず、労働力人口全体でも少子高齢化による労働力不足が深刻となっている。前述のように少子高齢化の深刻化による現役人口の急減に伴い、労働人口は、需要予測に対して2030年に約341万人、2040年に約1,100万人不足する見込みだ(グラフ④)。

AIによる労働力の代替や補完について、大和総研の調査では、「日本の約40%の就業者が仕事の半分以上を自動化できる」と推計し、同時に「AIによって代替あるいはAIとの

協働が可能な部分はそれぞれ20%前後」とされている(※1)。一方、アメリカでは、1980年以降、PCやインターネットの普及によって、約350万人の職が失われたのと同時に、IT関連の新しい職種が創出されたことにより、結果として、約1,580万人の新たな雇用が生まれたとされている(※2)。歴史的には技術革新には労働需要を増加させる側面もあったということになる。かつてのIT革命がそうだったように、AIの進化によって仕事の在り方は大きく変わる一方で、雇用そのものは減るどころか、むしろ増加する可能性も考えられる。

日々恐るべき速さで進化を遂げるAIの雇用需要の代替の見立ては非常に難しいところではあるが、労働力不足、採用難という状況がさらに深刻化する可能性もある中で、企業は人材とどう向き合っていくべきか、とりわけ、未来を担う若年層の人材をいかに生かすかという課題は、今後も引き続き重要な論点であり続けるだろう。

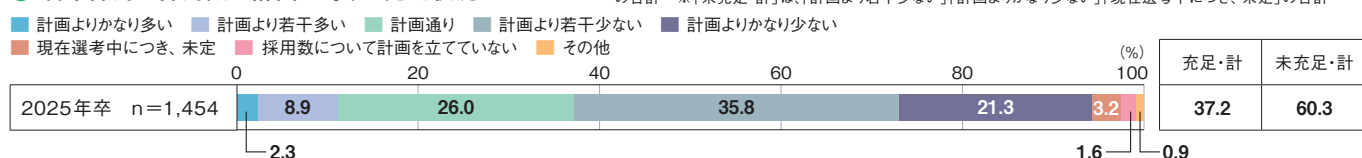
※1：大和総研経済調査部 主任研究員新田亮之氏「生成AIが日本の労働市場に与える影響」2023年、2004年

※2：McKinsey Global Institute「JOBS LOST, JOBS GAINED:WORKFORCE TRANSITIONS IN A TIME OF AUTOMATION」2017年

企業

約6割の企業が採用数の目標を達成できていない

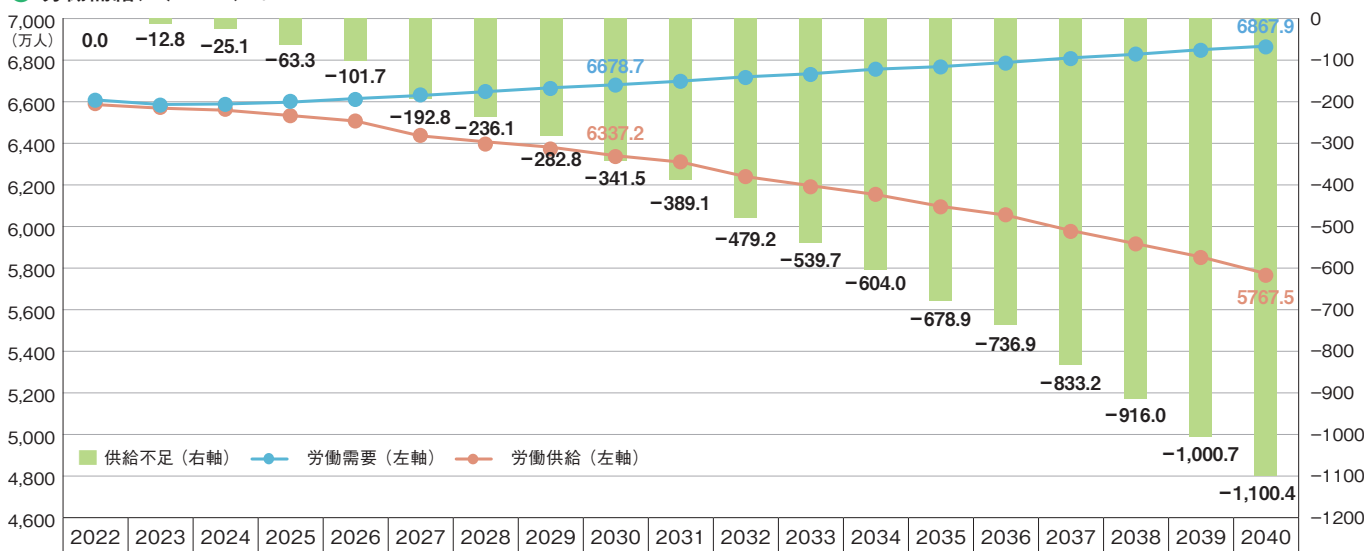
③ 新卒採用の採用数の計画に対する充足状況[12月時点]



社会人

2040年に労働人口は1,100万人不足する

④ 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」

採用難時代の求心力を考える

労働供給制約社会において 企業が生き残る3つのポイント

前述のとおり、現代は労働供給に限られる時代に突入している。特に人手不足が顕著な業界の一例として、ドライバー、建設、介護サービスなどの分野が挙げられ、求人を出しても応募が集まらない状況が続いており、従来の採用手法だけでは通用しなくなっている。業務の特性上、長時間労働や過酷な条件が求められる職種では、人材獲得がますます難しく、今後、採用母集団の確保はますます困難になるだろう(表①)。人材獲得難、人材不足により、今当り前に人々が享受できているサービス自体が維持できなくなる可能性があるのだ。こうした状況を踏まえ、企業は新たな戦略を打ち出す必要がある。

このような前提の下、企業が労働力を確保し、経営としてサービスの維持拡張を行うためには、以下の3つのポイ

ントが重要となることが示唆される(図②)。

まず1つ目は「相互理解」をベースとした「マッチングの精度の向上」である。母集団が年々減少するにつれ、一つ一つのマッチングの重要性和価値がますます高まっていくと考えるべきだろう。相互理解を深めるマッチングは、お互いの積極的で具体的な情報開示によってマッチング精度を高めると同時に、当初は視野に入れていなかった候補者や企業を取り込むことで選択枝の拡大にも寄与する。

2つ目は「活躍支援」であり、限られた社内人材リソースにおける、一人ひとりの価値創造力や生産性を向上させることが求められる。育成が必須の手立てとなるだろう。

加えて、3つ目の「定着」も重要な要素であろう。企業は、従業員がイキイキと働けるよう支援し、早期の離職を防止する必要がある。働き方改革により就労環境が改善され、いわゆる「ホワイト化」が進む中で、給与や福利厚生といった衛生要因(※1)は依然として離職防止の重要な要素であ

※1:「衛生要因」とは、会社の方針や対人関係、労働条件などを指し、「動機付け要因」とは、仕事、責任、承認、成長可能性などを指す。臨床心理学者フレデリック・ハーズバーグは「動機付け理論」において、「衛生要因」は仕事の不満を低減する上でしか役立たず、仕事の動機付けを高めるためには「動機付け要因」が必要であると提唱した。

企業

生活維持サービスを担う職種で
労働者が不足する

① 職種別シミュレーション

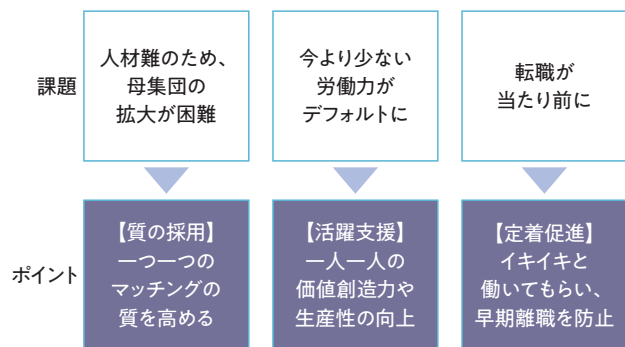
	2030年		2040年	
	供給不足	不足率	供給不足	不足率
輸送・機械運転・運搬	37.9万人	9.3%	99.8万人	24.2%
建設	22.3万人	7.7%	65.7万人	22.0%
生産工程	22.1万人	2.7%	112.4万人	13.3%
商品販売	40.2万人	9.1%	108.9万人	24.8%
介護サービス	21.0万人	10.5%	58.0万人	25.3%
接客給仕・飲食物調理	17.9万人	4.9%	56.6万人	15.1%
保健医療専門職	18.6万人	4.6%	81.6万人	17.5%
事務、技術者、専門職	21.3万人	1.0%	156.6万人	6.8%

出典：リクルートワークス研究所「WorksReport2023未来予測2040労働供給制約社会がやってくる」から加工。

不足率は労働需要と労働供給の予測値から算出

【職種分類について】1_輸送・機械運転・運搬：自動車運転従事者、配達員、倉庫作業従事者、鉄道運転従事者等 2_建設：建設・土木作業従事者、電気工事従事者等 3_生産工程：製品製造・加工処理従事者、機械組立従事者、機械整備・修理従事者等 4_商品販売：小売店主・店長、販売店員、商品訪問・移動販売従事者等 5_介護サービス：介護職員、訪問介護従事者 6_接客給仕・飲食物調理：飲食物調理従事者、接客・給仕職業従事者 7_保健医療専門職：医師、歯科医師、看護師、薬剤師、保健師、助産師、臨床検査技師等 8_事務、技術者、専門職：事務従事者、技術者(機械技術、ソフトウェア等)、教員、専門職業従事者等

② 労働力を確保し、サービスの維持拡張をするための3つのポイント



社会人

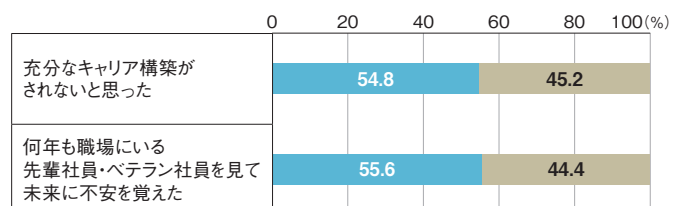
キャリア開発支援が足りないことが
個人が「離職する理由」になっている

③ 20～30代の直近の離職理由

※離職経験者／単一回答(n=261)

■「あてはまる」「ややあてはまる」の計

■「どちらともいえない」「あまりあてはまらない」「あてはまらない」の計



出典：リクルート「企業情報の開示と組織の在り方に関する調査 2024」



る。しかし、これだけでは十分とはいえない。企業が快適な労働環境を整え、働きやすさだけが向上しても、それが必ずしも従業員の満足度や定着率の向上につながっていないからだ。実際、ホワイト化が進む大企業でも若手の離職が増えており、リクルートワークス研究所の報告でもその傾向が指摘されている（※2）。若者にとって仕事の意義や成長といった動機付け要因（※1）の重要性が高まっており、つまるところ、採用の時点で個人の内発的動機を「どう支援し、どう育み、どう活躍してもらい、この職場を選び続けてもらうのか」という視点が求められるのだ。

若手従業員はキャリア支援を会社に求めている

前述の3つのポイントを踏まえ、注目したいのが「ワークエンゲージメント」や「キャリア開発」「キャリア自律」などのキーワードである。「ワークエンゲージメント」とは、従業員が仕事に対してどれだけのつながりや愛着を持っている

※2：リクルートワークス研究所「職場が「ゆる」くて、辞めなくなる」2022年

るかを示す概念であり、「キャリア開発」「キャリア自律」は、個人が主体的に自分のキャリアを切り拓く力を育むことを意味する。リクルートの2024年の調査（※3）では、「キャリア自律意識」は「仕事・組織への愛着・結びつき」に有意な正の関連があることが示唆されている。これらが重要視されるのは、企業が従業員の内発的な動機の醸成やキャリア開発支援に真剣に正面から向き合わない限り、せっかく確保した人材が早期に離職してしまうことが分かってきたからである。実際、同調査によると、20代から30代の離職者の半数以上が、直近の離職理由として「十分なキャリア構築がされないと思った」に「あてはまる」と回答している（P6. グラフ③）。

採用難時代において、企業の採用担当者には、採用充足だけにとらわれず、採用した個人のキャリア主体性を育み引き出しながら、入社後の活躍を支援していく視点が求められる。

※3：「企業情報の開示と組織の在り方に関する調査2024第三弾」



若手のキャリア自律支援が労働供給制約社会の採用の肝

リクルートワークス研究所
主任研究員
古屋 星斗氏

Profile●2011年一橋大学大学院社会学研究科 総合社会科学専攻修了。同年、経済産業省に入省。2017年より現職。近著に「会社はあなたを育ててくれない」（大和書房2024）がある。

労働力不足が国民生活を脅かすことになる

日本の労働力不足が継続し深刻化する背景には、高齢化の進行という人口動態の変化があります。特に75歳以上の後期高齢者人口が増加することで、医療・介護や物流など高齢者が依存せざるを得ない生活維持サービスの需要が拡大。若年労働者の減少も、採用難に拍車をかけるでしょう。20年後の20歳人口、40年後の40歳人口が、今の0歳人口より増えることはありません。労働力不足は最も確実な未来予測なのです。昨今の道路や水道、鉄道などの生活インフラの事故やトラブルにも象徴されるように、人手不足は社会機能に深刻な影響を与えます。これからは、類似の事態が頻発する可能性もあるでしょう。人手不足に起因し、警察官、教員、ITエンジニアなど、様々な職種でこれまでの当たり前が難しくなり、私たちの生活に影響を及ぼすことが考えられます。

若手の育成が中長期的な人材獲得につながる

人口動態の変化の影響は企業の採用活動にも及び、2025年卒の従業員数1,000人以上の企業の大卒求人総数

は過去最高水準の21万1900人。2026年卒はさらに増えるという調査結果が出ています。中途採用も、2010年代から飛躍的に拡大。私は、今後15年ほどは「今年の採用が一番楽」なのではないかと申し上げています。人材不足をさらに深刻化させているのが、若手社員の離職です。かつて15～20%だった大手企業の3年以内離職率は28.2%と、過去最高値に。企業は若手を育成するよりも、中途採用で即戦力を確保する傾向にありますが、それだけでは社会全体の育成力が低下します。

こうした中で、若手の育成を重視することこそが有効な人材獲得の手段となる可能性があります。若者は金銭的報酬だけでなく、豊かな職業人生のための長期的なキャリア形成機会を求めているからです。優秀で意欲的な層は負荷の低い職場環境を「ゆるい」と感じ、成長が制限されることに危機感を抱いています。彼らが魅力を感じる育成体制を整え、開示・実践することが、選ばれるための手立てなのです。その肝となるのが、個人を孤立させず、チーム学習などの行動機会や伴走型支援などの仕組みを整備する「キャリア自律の支援」。手挙げ制異動や副業支援など、主体的な行動を受け止める制度改革も有効です。企業の育成力を「人材のプールを作る」感覚で採用に活かすのも一案。離職者が戻る「アルムナイ」制度をヒントに、離職者、応募者、内定辞退者を母集団とすることが、持続的な人材獲得につながります。短期的な採用が厳しいからこそ、長期的な目線が求められるでしょう。

日本的雇用慣行から見る新卒採用

職場のキャリア支援の課題は大きい

若者が職場でのキャリア不安を理由に離職してしまう現象を踏まえ、職場でのキャリア自律の実態を把握することを目的とした調査では、「私はキャリア自律ができています」「私はこの会社で自分のキャリア目標を達成できていると感じている」といったキャリア自律意識に対する肯定的な回答は2割程度にとどまった（グラフ①）。また、「自分のキャリアについて支援してくれる仲間がいると思う」という回答は3割弱だった。これらは、若者の多くがキャリア自律に関して高い意識を持っているにもかかわらず、職場におけるキャリア支援の不足を示しているともいえる。

調査からは、採用時におけるキャリアに関するコミュニケーションの重要性も示唆された。同調査では約5割の求職者が「育成方針などの情報開示が選考参加意欲を向上させる」と回答。また別の調査（グラフ②③）では、キャリア支

援や育成に向き合う企業群の方が採用に成功していることが分かった（※1）。先行きが不安な不確実性の時代に、自身がキャリアを積める職場かどうかを見極めようとする若者の志向が高まっている。

日本的雇用のアップデートが必要

リクルートワークス研究所が行った国際調査によれば、日本人のキャリア自律の意識は海外と比べて低い（※2）。個人のキャリア自律意識の低さは、何に起因するのか。

そもそも、日本における従来の雇用慣行においては、一般的に従業員が主体的にキャリアを選択する仕組みが確立されておらず、自身のキャリアを選択していく機会は少なかつたと言える。例えば、従業員は自分の意志ではなく、組織の意向によって異動・配置が決定されることが、通常のケースであろう。それが日本的雇用の中核をなす「メンバースhip型雇用」（※3）の特徴だ。

※1：リクルート「企業の人材マネジメントに関する調査2023」 ※2：リクルートワークス研究所「五カ国マネジャー調査」
※3：濱口桂一郎「新しい労働社会－雇用システムの再構築へ」（岩波新書）2009年

社会人

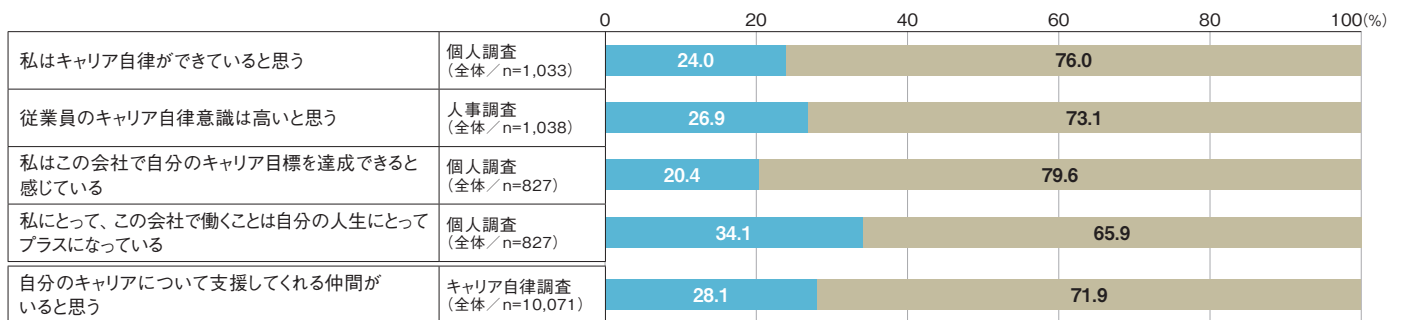
キャリア自律意識に関する肯定的な回答は約2割

企業

① キャリア自律の状態に対する評価

※単一回答

■「あてはまる」「ややあてはまる」の計 ■「どちらともいえない」「あまりあてはまらない」「あてはまらない」の計



出典：リクルート「企業情報の開示と組織の在り方に関する調査 2024」「就業者のキャリア自律・キャリアオーナーシップに関する調査2023」

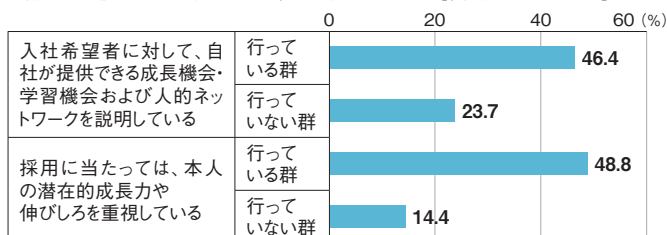
企業

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がある

② 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



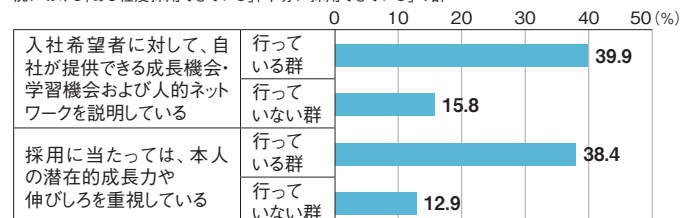
出典：②③リクルート「企業の人材マネジメントに関する調査2023」

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がある

③ 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





メンバーシップ型とは、新卒一括採用の下、職務や勤務地、労働時間が「限定されない」雇用の形であり、仕事が具体的に規定されない「総合職」という言葉がその象徴とされる。この「無限定性」は、ある意味、組織の意向のままに管理される「何でもあり」の世界であり、組織にとっては人材の使い勝手の良さにつながる側面がある。一方、「何でもあり」の環境は、専門性やスキルの「曖昧さ」につながり、自分の志向性や意欲の発露としての「どのような仕事をするべきか、したいか」「どのようなスタイルで働きたいか」「そのために何を学ばねばならないか」といった主体的、選択的な従業員の思考機会が抑制される傾向にある。マネジメント側も、個人の個性や志向性、意思に合わせた育成という視点は持ちづらく、「画一的」な管理となりがちと考えられる。自発的なキャリア開発がなされにくく、キャリア自律意識が醸成しにくい構造はここにあると考える。

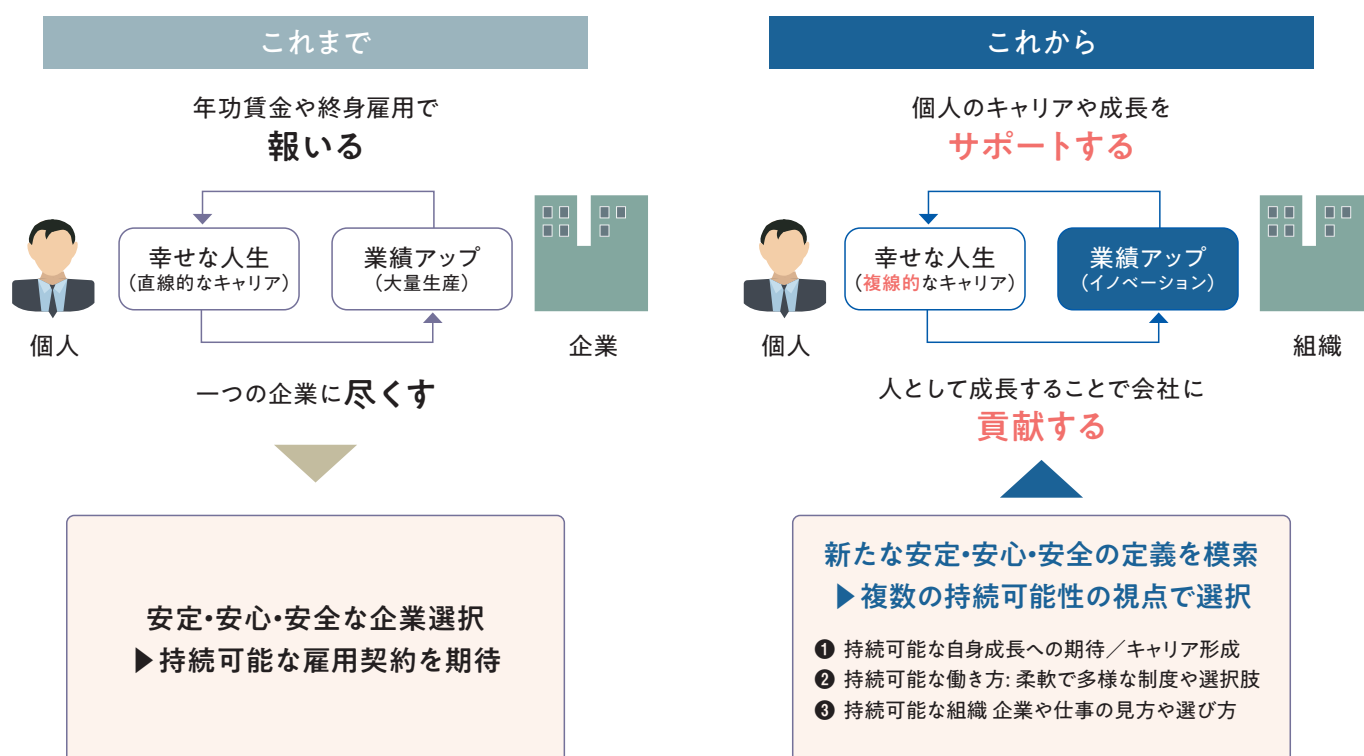
事業や個人の成長の在り方が今ほど多様化していなかっ

た高度経済成長期などにおいては、メンバーシップ型雇用や画一的なマネジメントはうまく機能していた。図④の「これまで」に示したように、個人が一つの企業へ労働時間を投下し、尽くすのと引き換えに、企業が年功賃金や終身雇用で報いる関係にあった。しかし、終身雇用が崩壊、不確実性が加速し、変化の激しい時代となった今、図④の「これから」のように、個人は自らが自分らしい成長と価値創造をもって企業に貢献し、企業はそのキャリアや成長をサポートするという関係へと変化するフェーズに来ていることが指摘されている。

雇用システムは、あくまでも人材が価値創造、活躍するための手法にすぎない。メンバーシップ型がうまく機能していたことで、システムの在り方そのものに疑いを持たれることなく、継続され固定化されているものとして見られてきたが、まさに今システム自体が転換期にあり、時代に即したシステムのアップデートが求められている。

④ 個人と組織の関係の方向性

【個人と組織のWin-Winな関わり方】



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。

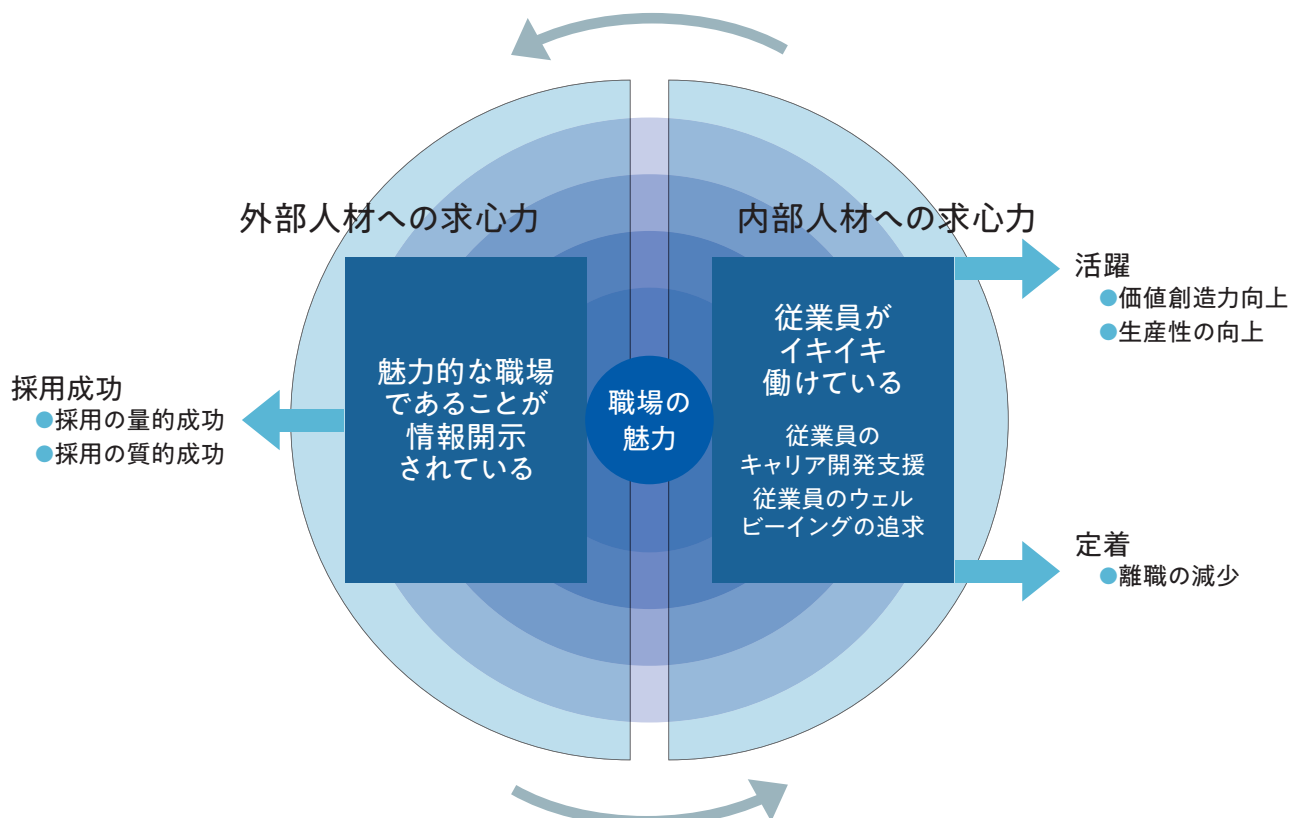
昨今の若者は、SNSや、クチコミサイトなどを活用して多角的に企業情報を収集し、気になる点があれば応募を躊躇する傾向がある。その意識は、入社後まで維持され、ひとたび違和感を覚えれば選考・内定辞退や早期退職も辞さない。持続可能な人材獲得のためには、応募数確保のために聞こえの良い謳い文句を磨くなどの集客テクニックへの

注力だけではなく、採用から入社後の人材マネジメント・育成まで一貫通貫した人事方針・人事戦略が必要だ。

その視点として、図①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。

① 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いるのではないのです。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「あなたはどのような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「リスクリング」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。

就職活動の現状(学生)

前章では、採用難の背景となる労働供給制約社会において、新卒採用に求められる人材の考え方・視点や、新卒採用の在り方について、日本の雇用の側面から説明してきた。ここからは、2025年卒の就職活動状況と企業の採用活動状況について振り返る。

なお、その際の前提として、現在、採用活動の早期化が進み、学生のキャリア観醸成の有無にかかわらず、内定が取得しやすくなっている環境の中で、企業が個人のキャリアをこれまで以上に支援することの重要性が増していることを踏まえておきたい。その認識を共有した上で、これ以降、新卒学生の就職活動ならびに企業の新卒採用の現状について、調査データを裏付けとしながら迫っていくこととしよう。

ますます強まる早期化の傾向

まず、2025年卒学生の就職活動から振り返りたい。大

学生(大学院生除く)の就職内定率(※1)について卒業年次前年3月1日時点で見ると、2020年卒では8.7%だった内定率が、2021年卒では15.8%と大幅に上昇しており、2025年卒になると40.3%と4割台に上っている(グラフ①)。4月1日時点でも同様に大幅な上昇傾向を示していることから、近年、加速度的に内定取得が早まっており、採用活動の早期化が一層進んだことを見て取ることができるだろう。

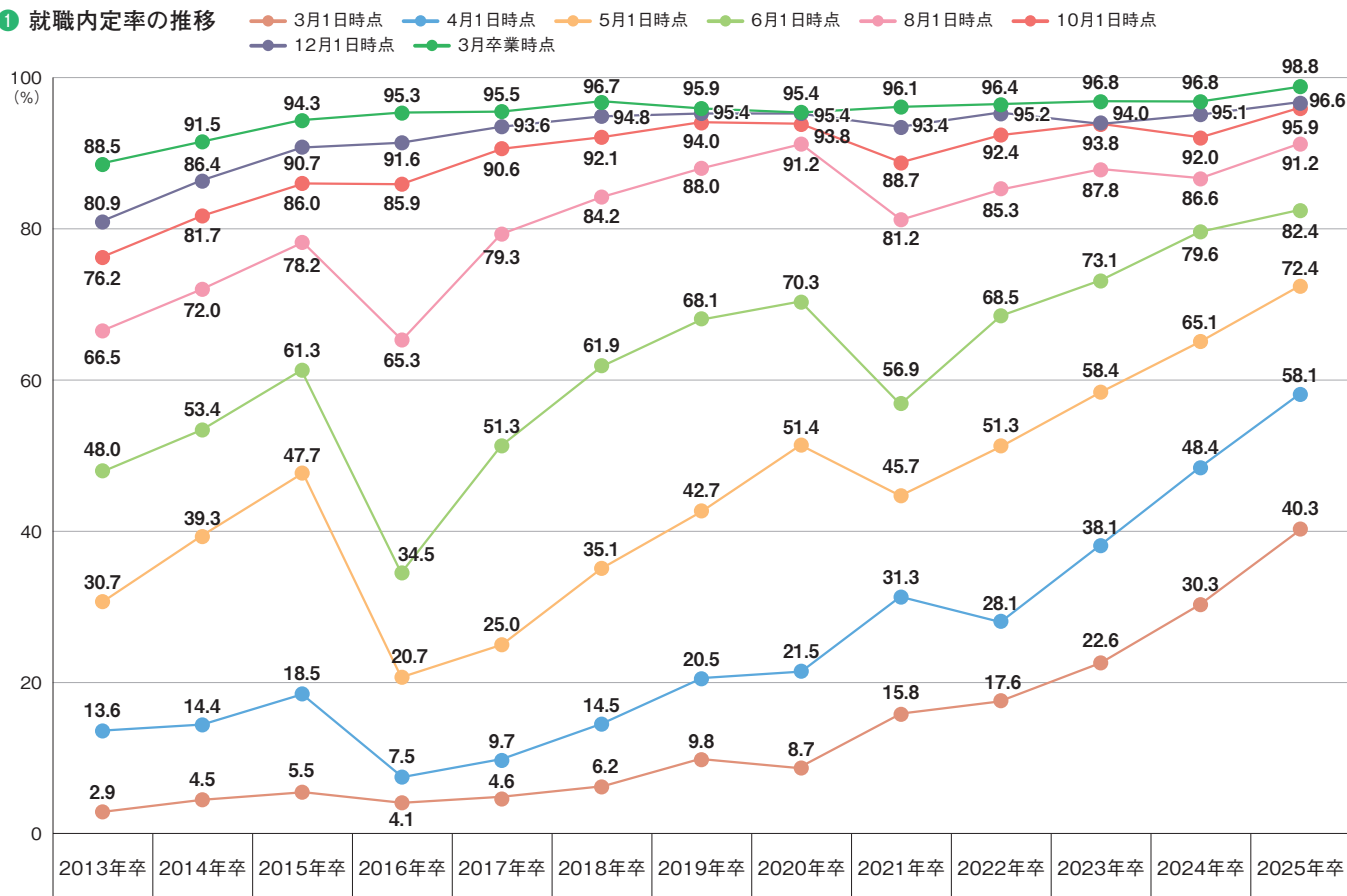
さらに、民間企業や民間企業以外の公務員、教員、その他団体職員などを対象に就職活動を行った学生のうち、2024年11月時点で民間・民間以外(公務員、教員、その他団体職員など)を問わず就職先が確定している学生の割合は91.7%(P13・グラフ②)と、2024年卒の89.4%から2.3ポイント増加している。うち「民間企業に就職する」ことが確定した学生は84.9%で、2024年卒の83.7%から1.2ポイント増加した。

※1：現行の就職・採用活動日程は2017年卒から(広報活動開始：卒業・修了年度に入る直前の3月1日以降／採用選考活動開始：卒業・修了年度の6月1日以降)

学生

2025年卒は全ての時点において史上最高の内定率

① 就職内定率の推移



出典：2025年卒 「就職プロセス調査」 3月度(卒業時点)



以上から、近年、企業と学生双方の動きが加速し、就職活動の前倒しが顕著になっていることが分かる。

約3社の中から 就職先を選んでいる

1社以上内定を取得した学生の平均取得社数は2.74社で、2022年卒の2.46社、2023年卒の2.52社、2024年卒の2.61社から増加傾向を示している（データ③）。うち2社以上の内定を取得した学生の割合は68.0%（表④）と、複数社の内定を得ている学生が約7割に上る結果となった。2024年卒の64.7%からは3.3ポイント増加しており、複数の内定の中から1社を選ぶという行動はもはや一般的なものとなりつつある。

次に、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63.2%で、前年（64.0%）と同水準となった（グラフ⑤）。従って、半数以上は当初から

の“本命”企業群への就職を決めたことが分かった。

就職先への納得度が高い 2025年卒の学生たち

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73.6%と、前年（77.2%）から3.6ポイント減少しているが（グラフ⑥）、約4人に3人は納得している状況だ。

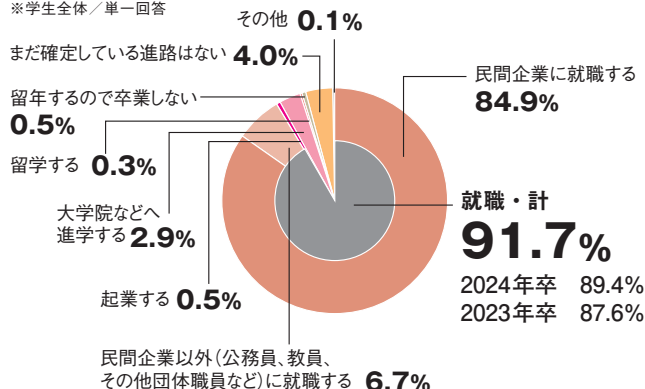
以上から、2025年卒の学生は、早期かつ比較的容易に本命企業群から内定が得やすいという現状を見て取ることができる。加えて、複数の内定企業から就職先を選択し、その就職先に対する納得度が高い傾向も示された。

早期に納得感のある決断を下す学生が増えているのは、一見、学生にとって望ましいように思えるが、そこには課題の兆しもあり、実態をさらに詳細に振り返っていく。

学生 約96%が進路を確定

② 卒業後の進路確定状況

※学生全体／単一回答



学生 平均2.74社から内定を取得。 2社以上から内定を得たのは68.0%

③ 内定を取得した企業数（平均）

※内定取得者／数値回答

2025年卒	2024年卒	2023年卒
2.74社	2.61社	2.52社
	2023年卒	2.46社

④ 内定を取得した社数の割合

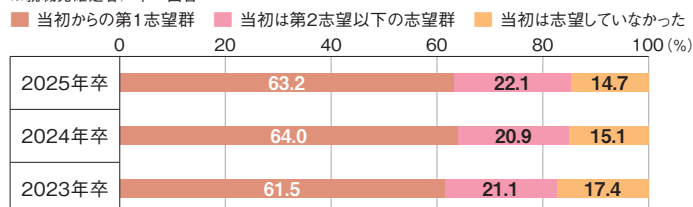
※内定取得者／数値回答

	n	1社	2社	3社	4社	5社	6社以上	2社以上・計
2025年卒	1,634	32.0%	26.1%	18.5%	7.5%	9.0%	6.9%	68.0%

学生 63.2%が第1志望群に入社予定

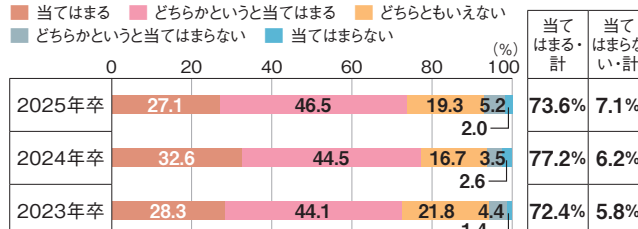
⑤ 入社予定企業等への就職活動開始当初の志望度

※就職先確定者／単一回答



学生 73.6%が入社予定企業等への就職に納得

⑥ 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



2025年卒就職活動の振り返り(学生)

学生の活動量が減少し 就活は早期化・長期化

ここからは、2025年卒の学生の就職活動をさらに細かく見ていきたい。まず学生たちの活動量を示した下表(表①)から見ていこう。

学生たちの就職活動の実施率について、前年との差を見ると、前年に対してマイナス、つまり実施率が減っている項目が目立つ。特にプレエントリー、Web開催の合同説明会、適性検査、Web上での面接など、ネット上での活動やオンラインでの企業とのコミュニケーションについて、実施数が減少する傾向が見て取れる。

一方で、リクルーターとの接触や対面での合同説明会など、対面の項目が微増しており、一部で対面に回帰している傾向が表れている。

平均数を前年と比較すると、前年比マイナスかほぼ同水

準となっている項目が多い中、リクルーターとの接触は増加。エントリーシートを廃止する企業も散見されるようになってきており、エントリーシートの提出は減っている。

続いて、就職活動の開始時期や内定取得時期を見ると、共に早期化の傾向を示している(P15・表②③④)。入社予定企業を決心した時期で見ると、約4人に1人は4月まで、約4割は5月までとなっている(P15・表⑤)。実質就職活動期間の平均は8.45カ月と、前年よりも約20日弱長引いているように、長期化の傾向を示した。

「十分に情報を収集した上での選択だったのかと、今でも迷いが残っています」「第3志望の企業の内定を取得した時点で、受諾して就職活動を終わらせたくなくなってしまった」など、P15に紹介した学生たちの悩みや不安の声からは、こうした活動量の低下や早期化の中で、短期的かつ安易な意思決定を招いているケースがあることが示唆されているといえるだろう。

学生

「プレエントリー」をはじめ実施率・実施数共に減少傾向

① 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／複数回答
※()内の数値は2025年卒と2024年卒との差(ポイント)

実施率(%)			平均数(実施者ベース)		
2025年卒／2024年卒		n=1,835 n=1,802	①2025年卒	②2024年卒	①－②
就職に関する情報を収集する					
OB・OGなど社会人の先輩を訪問する			n=261 2.66 社 3.97 人	n=273 2.84 社 4.74 人	-0.18 社 -0.77 人
リクルーターと接触する			n=345 2.75 社 3.59 人	n=315 2.69 社 n=314 3.21 人	0.06 社 0.38 人
プレエントリー(企業・各種団体等への個人情報提供)をする			n=656 26.30 社	n=700 28.12 社	-1.82 社
合同説明会	対面で開催されるものに参加する	35.3 (1.4)	n=645 4.06 回	n=609 4.18 回	-0.12 回
	Webで開催されるものに参加する	54.7 (-2.8)	n=999 6.62 回	n=1,033 7.40 回	-0.78 回
個別説明会	対面(社内、会場など)で開催されるものに参加する	35.2 (-0.9)	n=644 5.31 社	n=647 5.27 社	0.04 社
	Webで開催されるものに参加する	35.8 (-3.9)	n=654 11.01 社	n=709 12.28 社	-1.27 社
エントリーシートなどの書類を提出する			n=1,062 12.39 社	n=1,086 12.71 社	-0.32 社
選考のための動画を提出する			n=434 4.34 社	n=451 3.56 社	0.78 社
適性検査・筆記試験を受ける			n=1,056 8.96 社	n=1,070 8.81 社	0.15 社
面接選考	対面での面接選考を受ける	55.8 (0.6)	n=1,023 5.31 社	n=991 4.76 社	0.55 社
	Web上での面接選考を受ける	50.5 (-2.8)	n=925 7.66 社	n=958 7.78 社	-0.12 社
内々定・内定を取得する			n=1,634 2.74 社	n=1,584 2.61 社	0.13 社



就活生たちの悩みや不安

入社先は決めたものの、十分に情報を収集した上での選択だったのかと、今でも迷いが残っています。(学部生・理系・女子学生)



すんなり内定先が決まってしまったため、人手不足の企業なのかと不安になった。他の規模が大きい企業も検討した方が良かったのかとも思う。(学部生・文系・男子学生)



就活を始めるタイミングが早かったせいか、面接などの選考に慣れないうちに第1志望の企業の選考を受けなければならず、結局落ちて後悔した。もっと経験を積んで軸をしっかり考えてから本命の選考に臨みたかった。(学部生・文系・女子学生)



途中で自分が企業に求めていることが変化して、選択に迷いが生じました。入社先を決めてからも、この選択で良かったのかと不安です。(学部生・文系・女子学生)



この先の人生に影響を及ぼすファーストキャリアの企業選びだけに、入社先を1社に絞る決め手が見つからず、“迷子”になってしまった。(大学院生・文系・女子学生)



「自分にはもっと合っている企業があるのではないか」という気がして、内定を受諾するべきか、これで就職活動を終えていいのかと、判断しかねています。(学部生・理系・男子学生)



情報が多すぎて収集や取捨選択に時間がかかり、なかなか就活の軸を明確に定めることができなかった。(大学院生・理系・女子学生)



希望している職種や業種に自分が向いているのか、どの企業が自分に合っているのか、見極めができないままに就職活動しなければなりません。(学部生・文系・女子学生)



企業をどのように評価したらいいのか、最後まで自分ならではの基準が定まらず、自分の選択は正しかったのかともややしている。(学部生・理系・男子学生)



採用が早期化しているせいで、周りの就活生が内定を取得するにつれて焦りが強くなり、第3志望の企業の内定を取得した時点で、受諾して就職活動を早く終わらせたくなりました。(学部生・理系・男子学生)



学生

61.6%が、卒業年次前年9月以前に就職活動を開始

2 就職活動の開始時期 ※就職活動終了者／単一回答

	n	卒業年次前年												卒業年次				卒業年次前年9月までの累計	卒業年次前年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	
2025年卒	1,527	16.3	10.0	7.1	11.4	7.0	6.4	3.3	4.5	2.8	4.1	3.6	4.3	7.8	4.0	1.7	1.4	4.2	61.6
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

3 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				卒業年次前年2月までの累計	卒業年次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		
2025年卒	1,635	11.9	2.8	2.9	6.3	5.5	9.2	11.2	11.3	9.7	7.5	6.2	5.2	4.3	6.1	38.5	70.7
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

4 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				卒業年次前年2月までの累計	卒業年次4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		
2025年卒	1,589	9.0	0.8	0.7	2.5	2.8	5.3	10.3	11.5	13.3	13.7	7.0	7.2	6.2	9.6	21.1	56.3
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

5 入社予定企業を決心した時期 ※就職確定者／単一回答

	n	卒業年次前年										卒業年次				卒業年次前年2月までの累計	卒業年次4月までの累計	卒業年次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			
2025年卒	1,589	2.0	0.3	0.4	1.4	1.8	3.1	7.2	9.6	14.9	17.0	9.2	10.4	7.7	15.0	9.0	25.8	40.7

学生

実質就職活動期間は平均8.45カ月

6 実質就職活動期間の平均

※就職活動終了者／数値回答

2025年卒

8.45 カ月

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

近年の大学生が直面する課題

曖昧な選社基準と 検討不足が招く安易な意思決定

ここからは、前述のように学生の就職活動の活動量が減少する中で、学生が直面しがちな課題についてフォーカスを当てていきたい。

前々年、前年の『就職白書2023』『就職白書2024』では、自己探索・環境探索が自分らしい意思決定に寄与していることを述べてきた。「自己探索」とは、自身の長所・短所、志向、生き方などについて、自分自身を客観的に理解するプロセスを指す。一方、「環境探索」とは、未知の仕事や職業の世界を知るために、情報収集や対話を行うことを指す（Stumpf et al., 1983）。こうした自己探索・環境探索が十分だったかどうか、2025年卒の学生に自身の認識を尋ねた設問には、約6～7割が肯定的な回答をした一方、1割前後が探索活動の不足を認識していた（グラフ①）。

就職先の決定に関して、選社基準や決定プロセスについての自身の認識を尋ねた設問には、「就職先決定を振り返ると、安易に決めてしまったと感じる」「就職先について、もっと深く考えるべきだったと思う」が共に43.6%、「就職活動中に、もっと多くの選択肢を検討すべきだったと思う」が52.1%など、4割から5割の学生が、選択基準が曖昧なまま、選択肢を十分に検討せずに決定した認識を示した（グラフ②）。また、グラフ①の「自分の強みや志向と、将来の仕事のことをつなげて考えることができた」では、「当てはまる・計」は65.1%ではあるものの、「どちらともいえない」（22.6%）、「どちらかという当てはまらない」（9.2%）、「当てはまらない」（3.1%）と、約35%が肯定的には自認していないことが示された。

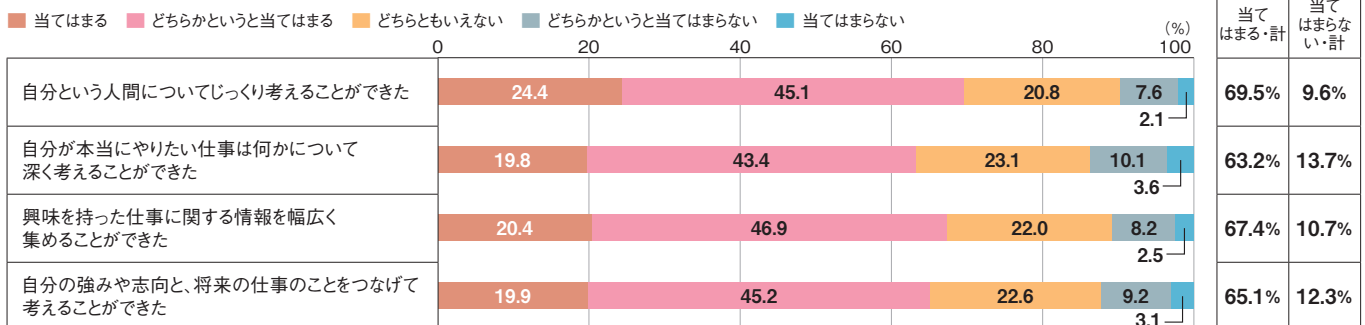
これらから、内定が取得しやすい状況を背景に、自己探索・環境探索が不十分なまま、軸や選社基準が定まらない状態で内定を取得する可能性が見て取れる。

学生

約6～7割の学生は自己探索・環境探索ができていると認識

① 就職活動のうち自己探索・環境探索に関する自己認識

※学生全体／単一回答

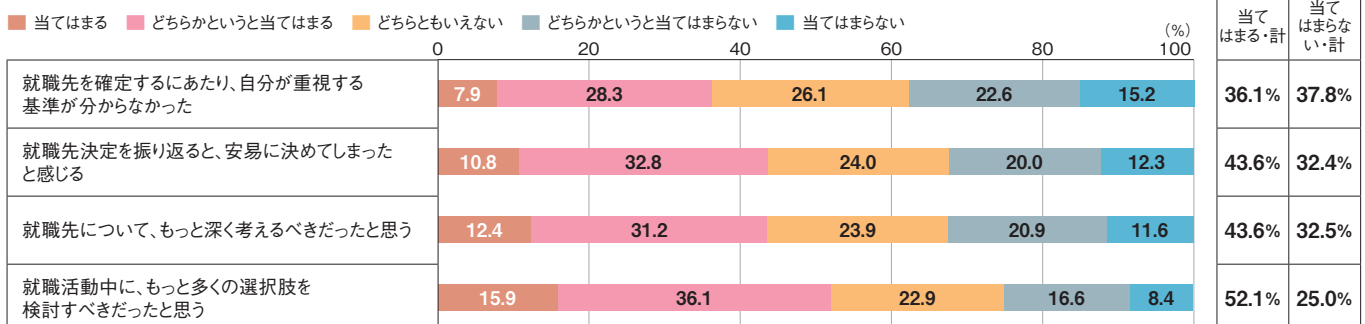


学生

4割前後の学生たちが選社基準が磨かれないままに決断していた

② 就職活動のうち選社基準や決定プロセスに関する自己認識

※就職確定者／単一回答





探索不足が入社先への 納得感の低さにも表れている

こうした現状は、P15で紹介した学生たちの悩みや不安に加えて、彼ら就職活動中の学生と接する関係者の声からもうかがうことができる。

採用エージェント（就職支援を行う人材サービス）のキャリアアドバイザーからは、企業選びの基準や軸が定められないままに複数の内定を取得し、採用難にある内定先企業から早期の意思決定を迫られた結果、十分な検討を尽くせない状態で入社先を決断しなければならず、決定後も悩む姿が語られた（左下コラム）。

加えて、大学のキャリアセンターの担当者に、学生の相談内容や困りごとの傾向を尋ねた結果では、十分に探索活動を尽くしていない姿や決断できずに就職活動が長期化している現状も示された（右下コラム）。



探索不足でも内定が得られる今の就活

● キャリアアドバイザーSさん

昨今の学生たちに顕著に見られる傾向として、自分なりの企業選びの基準や軸を明確に定めずに就職活動を進め、複数の内定を取得した上で比較検討していることが一番に挙げられます。軸を定めるための自己探索、環境探索が十分に行われていない状態でも、比較的容易に複数社から内定が取得できる環境となっているためです。

その背景として、採用難によって企業が採用活動の時期を早めた上、早期に内定を出して学生を確保しようとしていることが考えられます。内定受諾の決断を迫られるために、学生たちは探索活動に十分な時間をかけることができず、検討を尽くせないままに入社先を決めざるを得ないのが実情なのです。そのため、入社先を決断してから、自らの選択が本当に正しかったのかと悶々とする学生も少なくありません。

探索不足の原因としては、コロナ禍以降、大学生生活が制限されたことが発端となって、部活やサークル活動、アルバイトなど興味・関心の材料となる経験が不足していることも考えられます。また、近年の学生の気質の変化により、就活生同士で情報を共有したり、先輩に相談したりするような関係性が築きにくくなっていることも影響しているといえそうです。

以上により、採用活動の早期化や内定が出やすい環境の中で、選社基準の曖昧さや軸が定まらないままの意思決定に課題が見受けられる。新卒の就職活動は、人生の中で自身のライフキャリアを考える最初の貴重な機会であるにもかかわらず、安易な決定の下に入社した場合、それは入社後ギャップや早期離職につながる可能性がある。

また、今後テクノロジーの進展に伴い、就職活動の効率化はさらに進むと予想される。実際、すでに就職活動において3割超の学生が生成AIを活用しており、そのうち39.7%が生成AIの回答をそのままエントリーシートなどに利用している。就職活動の負担軽減は歓迎すべき動きだが、一方で学生が自らのライフキャリアについて深く考える機会を奪ってしまうような過剰な効率化には慎重な議論が求められる。逆に新卒の就職活動でライフキャリアについて、思考を深めた経験は、その後の人生においても自身のライフキャリアを自分らしく考える習慣となるだろう。

学生の相談を受ける 大学キャリアセンター担当者の声

- 「やりたい事が見つからない」「自分が何に向いているか分からない」と相談してくる学生が多い。



- 選考時期が年々早くなっており、内定承諾書の提出も早くなっているため、このままでは内定承諾書提出後の辞退につながるのではないか。また、就職活動の終了を迫る「オワハラ」も増えそうで心配。

- 就職活動の不調を訴える声は減り、逆に早期選考に関する相談が増えた。



- 納得感を持って就活を終えることも大事だが、こだわりを持つあまり、なかなか進路決定ができずに就活が長期化している学生も一部見受けられる。

- 複数の内定の中から、どの企業を選ぶべきか迷っているという相談が増えている。決定に至らず、就活を継続する学生もいる。



- 内定先への入社不安が多くなった。企業による内定後のフォローが欠かせないと感じる。



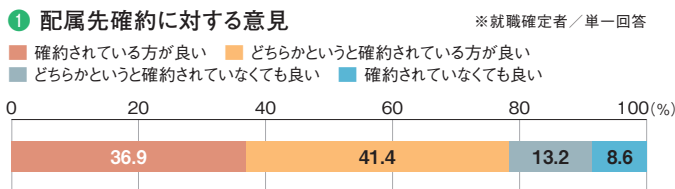
若者の価値観とコミュニケーションの在り方

直近のキャリアの道筋の明確化と 将来的な選択肢の多様性が求められている

近年の若者のキャリア観は、短期的な明確性と長期的な可能性の両方を重視する傾向にある。右コラム(P19)の服部氏によれば、学生は「入社後、数年間での具体的なキャリアの道筋」を明確にしたいと考える一方で、将来的に多様な選択肢が開かれている企業を「安牌」と捉え、志向する傾向がある。本調査においても、多くの学生が「配属ガチャ」という不確実性を忌避して初任配属の確約を求め、自らの希望を企業へ伝える姿勢を明確にしている(グラフ①②③)。しかし、必ずしもその配属先に長く勤めることを前提としているわけではなく(グラフ④)、入社後のキャリアは自身で決定したいという意識が強いことが分かっている(グラフ⑤)。若者は多様な選択肢を求め、柔軟なキャリア形成を志向しているのである。

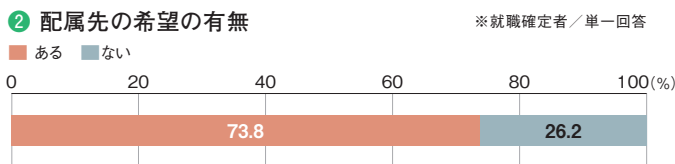
学生

8割近い学生が
配属先の確約を望んでいる



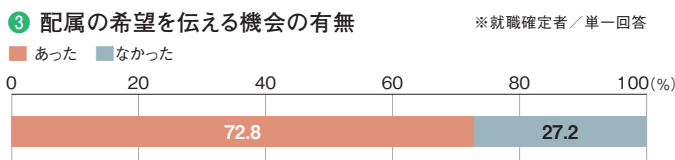
学生

約4人に3人が配属先の希望を持っている



学生

約4人に3人は
配属先の希望を伝える機会に恵まれていた



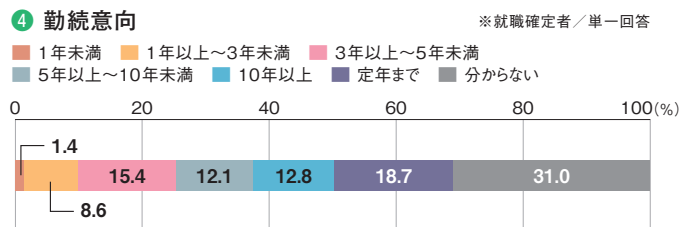
採用コミュニケーションにおける キャリア対話の重要性が増している

こうした価値観の変化に対し、企業も対応を迫られている。従来のように、一括採用で配属を決定し、画一的な育成を前提とする仕組みだけでは、成長や将来的な可能性を求める多様な若者のニーズに応えることが難しくなっているためだ。退職代行サービスなどを利用して早期離職する若手社員も増加しており、企業の危機感は一層高まっている。早期離職の背景には、採用時のミスマッチが原因となるケースも多く、採用コミュニケーションにおけるキャリア対話の重要性がますます増している。

こうした状況を踏まえ、次の章では企業の採用活動の振り返りを通じて、若者が求めるキャリアの在り方を整理し、望ましい企業の対応を考察することで、より自社に合った人材の獲得と定着につなげる方策を検討していく。

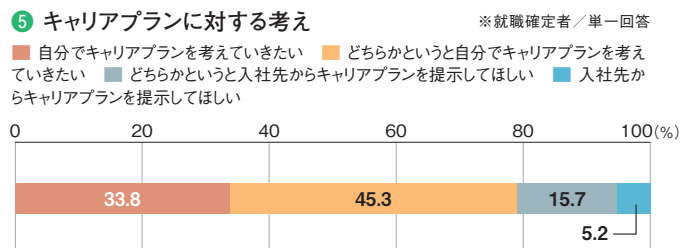
学生

約4人に1人は
入社予定先での勤続を5年未満と考えている



学生

8割近くの学生が
自分でキャリアプランを考えていきたいと回答





確実性と将来の可能性を担保し提示することが 企業の魅力を高める

神戸大学 大学院経営学研究科
教授
服部 泰宏氏

Profile●2009年、神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程修了、博士(経営学)取得。滋賀大学、横浜国立大学を経て2018年から神戸大学大学院経営学研究科准教授、2023年から現職。専門は組織行動論及び人的資源管理論。単著に「組織行動論の考え方・使い方」(有斐閣・2020年)など。2022年6月、第38回組織学会高宮賞受賞。

学生たちの「安牌」志向

現代の学生は、将来の明確なビジョンを描くことが理想だと理解しつつも、それができていないことに不安を感じているようです。大学のキャリア教育では「目標を持つべき」と教えていますが、目標などそう簡単に見つかるものではありません。そのような中、学生たちはゼミや飲み会などの場で、よく「安牌」という言葉を使います。「安牌」とは、さまざまな可能性が担保された選択肢のこと。例えば、大企業のように安定したキャリアを提供してくれる企業がすぐに思いつきますが、昨今、企業の安定性が必ずしも保証されているわけではなくなってきました。そのため、もう一つの「安牌」として、将来の転職がしやすい企業などという可能性が開かれている企業が選ばれる傾向があります。このような「安牌」志向の背景には、未来を見据えるの必要性を感じながらも、それができないことへの焦りがあるのかもしれませんが。その背景には、企業の寿命の短期化、「企業の安定を過信しないように」というキャリア教育、親世代が転職を経験していることなどが考えられます。

学生の就職活動のスタイルも変化しています。従来は、優秀な学生ほど早期から動くというようなことが言われてきましたが、今は、語学留学や起業活動など、やりたいことを優先してから就職活動始める学生が一定数おり、売り手市場であることを認識したうえで自分の大学のレベルを考慮し、先輩など身近な例を参考にして効率的に就職活動を進めています。

これらの変化の背景としては、キャリアの「物語」を描きにくくなっていることが挙げられます。かつては、大学を卒業し、大企業に就職すれば安定した生活が送れるというストーリーがありました。しかし、現在は将来の見通しを立てるのが難しくなっています。それでも、学生たちは一定の見通しを求めており、地元就職にこだわるのもその一例。終身雇用で象徴される画一的な物語が崩れたことに、学生も薄々気づいており、確実性を担保するような物語を求めているのです。

多様なロールモデルの存在がキャリアの可能性を示す

企業側には「入社後の具体的なキャリアの道筋」を示すことが求められるでしょう。学生は、就職先の企業を「この会社は数年後に何をするのか」という視点で捉えており、短期間のビジョンの明確さを求めています。企業側は単にジョブ型で初期配属を確約するだけでなく、「最初の数年間でどのような経験を積めるのか」を具体的に提示する必要があるのです。

また、学生にとって「自分の数年後の姿を投影できるロールモデル」の存在が重要です。採用担当者やメンターが単に優

秀な人物であるだけでなく、学生が共感し、将来の自分を重ねられるかがポイントになります。さらに、キャリアの多様性を伝え、「この会社ではさまざまな生き方ができる」という可能性を示すことも大切。そのためには、離職者に関する情報をオープンに伝えることも有効です。単に離職率を示すのではなく、「離職者がどのようなキャリアを歩んでいるのか」を具体的に語り、「うちの会社でキャリアを限定しなくてもいいよ」と励ますことで、企業の魅力は高まります。最近では、離職者をアルムナイ(卒業生)として関係を続ける企業も増えています。

新卒学生と向き合う際には、キーワードの捉え方の違いを「ほぐして」あげることも重要です。例えば、「公務員的な働き方は嫌だ」という学生に対しては、年功序列の昇進が嫌なのか、リスクを取るのが嫌なのかなど、公務員のどの側面を指しているのかを具体的に整理して背景を理解することが大切です。業界に対するイメージも同様。「インフラはちょっと違う」「ITがいい」といった言葉を表面的に受け取るのではなく、学生がどのような意図でそう発言しているのかを「ほぐして」いくのです。そうすることが、「君にはこういう職種が合っているかもしれない」「うちの会社でも活躍できるよ」といった具体的なアドバイスにつながります。加えて、選考以前の母集団形成の段階で、採用担当者が自社の経営理念や業務内容を自分の言葉に置き換えて説明することで、本質的な共感を得た学生が集まれば、より精度の高いマッチングも期待できるでしょう。

優秀な人材の健全な「特別扱い」も視野に入れて 人事制度の検討を

優秀な人材を獲得するためには、「特別扱い」を検討することも重要です。初任給や待遇の工夫など、日本企業では慎重になる部分ですが、競争が激化する中で避けては通れません。「特別扱い」の内容としては、単に給与を上げるだけではなく、柔軟な働き方、福利厚生の実施など、多様な選択肢を用意すべきでしょう。海外では個室を与えるなど、処遇の選択肢を広げている企業もあります。また、「特別扱い」の根拠として評価システムの解像度を上げることは、「挑戦が報われる」という実感につながり、若者の「キャリア自律」を促す効果も期待できるでしょう。一方で、「特別扱い」の背景や意義を丁寧に説明し、組織としての一体感を保つ工夫も不可欠です。スポーツチームのように、異なる報酬を受けるメンバーがいても、共通のビジョンを持つことで組織の結束を維持できます。そうした意味でも、企業理念やビジョンの共有は非常に大切です。

2025年卒採用活動の振り返り(企業)

採用数を充足できた企業は37.2%

ここからは、企業の2025年卒の採用活動を振り返る。

2025年卒の採用数の計画に対する2024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」を合わせた採用充足企業の割合が37.2%と、前年(36.1%)から微増した(グラフ①)。過去10年間を見ると、2021年卒の56.0%をピークに減少傾向にあったが、下げ止まる結果となった。ただし、直近3年間の充足率は3割台後半～4割程度と、かなり低い状況にある。

採用充足企業の割合を従業員規模別に見ると、「5,000人以上」企業では前年(34.8%)から15.2ポイント増の50.0%と大幅に増加した。また、「1,000～4,999人」企業も微増した(36.4%→39.6%)。一方で、「300人未満」企業と「300～999人」企業は微減(それぞれ、38.2%→36.6%、34.2%→33.5%)していることから、とりわけ中小企業を中心に

採用難が続いていることが分かる。

採用する人材の確保状況については、「数を十分に確保できている」に「当てはまる」「やや当てはまる」と回答した企業の合計(以下、「当てはまる・計」)は41.2%、「あまり当てはまらない」「当てはまらない」と回答した企業の合計(以下、「当てはまらない・計」)は46.1%で、「当てはまらない・計」が上回った(グラフ②)。また、「求める質の人材を十分に確保できている」に「当てはまる・計」は41.8%、「当てはまらない・計」は27.5%であった。ここからも、数の確保に苦戦している様子がうかがえる。

なお、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66.1%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、前年と同水準であった(グラフ③)。また、「事業方針等が変更になり、採用人数を減らした」が4.6%と、前年(2.3%)から2.3ポイ

企業

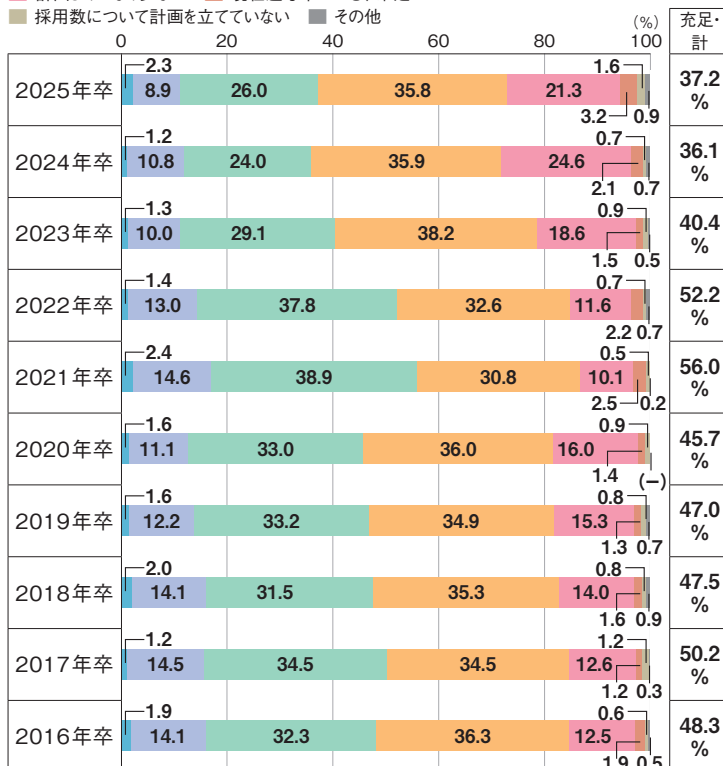
直近3年間、
採用予定数を充足できた企業は3割台～約4割

① 採用数の計画に対する充足状況(2024年12月時点)

※該当卒年の採用実施企業／単一回答

※「充足・計」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

■ 計画よりかなり多い ■ 計画より若干多い ■ 計画通り ■ 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
■ 採用数について計画を立てていない ■ その他



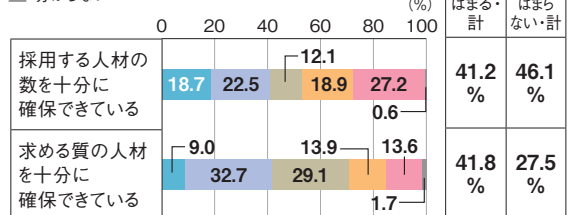
企業

人材の数・質を「十分に確保できている」
企業はそれぞれ約4割

② 人材確保の状況

※2025年卒採用実施企業／単一回答

■ 当てはまる ■ やや当てはまる ■ どちらともいえない
■ あまり当てはまらない ■ 当てはまらない
■ 分からない

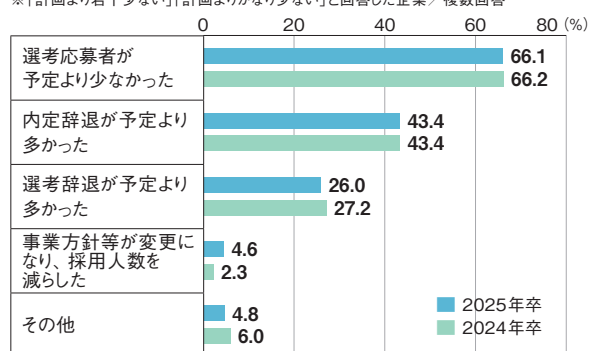


企業

採用未充足の理由として「応募者数の少なさ」を挙げる企業が約66%

③ 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





ント増加した。

合同企業説明会が対面回帰の傾向

採用プロセスの実施状況を見ると、前年と比べて実施率に大きな変動がないものが多かった（グラフ④）。他方で、「合同企業説明会・セミナー（対面）」は76.7%と前年から2.9ポイント増加、「合同企業説明会・セミナー（Web）」は59.1%と前年から4.8ポイント減少し、合同企業説明会・セミナーにおいて対面回帰の傾向が見られた。

また、「リクレーターによる接触」が25.6%と、前年から4.2ポイント増加した。

採用人数に対する内定人数の比率が増加

次に、「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。「内定人数」は87.7で、前年（80.7）から増加。採用数確保に向けた企業の

努力が結果に表れていることがうかがえる。

未充足企業に着目すると、「内定人数」は78.3で前年（69.3）から増加し、「内定出し人数」も160.8と前年（143.0）から増加した一方で、「内定辞退人数」も81.8と前年（71.2）から増加しており（表⑤）、内定辞退等を想定した対応の難しさがうかがえる。

また、同じく未充足企業の状況を従業員規模別に見ると「300人未満」企業において、地域別に見ると「北海道・東北」「中国・四国」「九州」において、「採用予定数を100」とした場合の「内定人数」が7割を下回った（表⑤）。いずれも、「内定出し人数」「内定辞退人数」の比率が他の従業員規模・地域に比べて低いことから、内定人数を確保できるだけの人数に内定を出すことができていない可能性がうかがえる。内定を出すよりも前の採用プロセス、すなわち、応募人数や選考辞退人数などに課題を抱えている可能性が考えられる。

企業

合同企業説明会・セミナーの
対面実施割合が増加

④ 採用プロセスの実施状況

※2025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)							94.7	0.6
内々定・内定出し							91.7	-0.5
適性検査・筆記試験							86.9	-0.6
個別企業説明会・セミナー (Web)							81.4	0.1
合同企業説明会・セミナー (対面)							76.7	2.9
書類選考(エントリーシート、 履歴書、作文等)							75.8	-0.7
面接(Web)							69.1	-0.2
プレエントリー受け付け (学生個人情報の取得)							67.7	1.9
個別企業説明会・セミナー (対面)							66.8	2.7
合同企業説明会・セミナー (Web)							59.1	-4.8
OB・OG訪問受け入れ							31.7	-1.0
リクレーターによる接触							25.6	4.2
動画選考							4.1	0.2
特にない							0.7	0.0

企業

「採用予定数を100」とした場合の
未充足企業の内定人数の比率は「78.3」

⑤ 2025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」 (全体、従業員規模別・地域別)

※2025年卒採用未充足企業のうち、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	677	160.8	81.8	78.3

従業員規模別				
300人未満	199	131.9	67.1	65.5
300～999人	264	161.9	81.3	79.3
1,000～4,999人	171	163.2	85.7	77.5
5,000人以上 ※1	39	162.5	78.4	82.3

地域別				
北海道・東北	70	140.7	75.5	67.5
関東	271	168.1	85.7	80.5
中部・東海	134	169.9	93.0	75.8
関西	101	155.8	70.7	87.8
中国・四国	51	137.8	71.4	66.3
九州	50	127.6	65.9	60.9

※1 サンプル数50未満のため参考値として掲載

企業が採用活動で直面する課題

面接、内定出しの開始時期が前倒しに

次に、企業の採用プロセスの開始時期を見る。面接の開始時期について、「卒業年次前年2月までの累計」は、対面が38.6%（前年差+12.6ポイント）、Webが49.2%（同+13.8ポイント）（グラフ①）。対面、Webとも前年から10ポイント以上増加し、面接開始時期の前倒しが進んでいる。そして、企業の採用広報解禁となる3月よりも前に、約半数の企業がWebでの面接を、約4割の企業が対面での面接を開始していたこととなる。

内々定・内定出しの開始時期は、「卒業年次前年2月までの累計」が29.5%（前年差+10.9ポイント）と、こちらも2月以前に開始する企業の割合が増加した（表②）。また、2024年卒では「4月」が最も高かったが（21.3%）、2025年卒では「3月」が最も高く（19.3%）、内々定・内定出しの時期を早める企業が増えている様子がうかがえる。

従業員規模や採用数により異なる課題

企業は面接や内々定・内定出しの開始時期を早めて採用数の確保を図る一方で、充足企業の割合は低迷している。そこにはどのような背景や課題があるのだろうか。調査では、企業が認識している課題や負担についても聞いた。

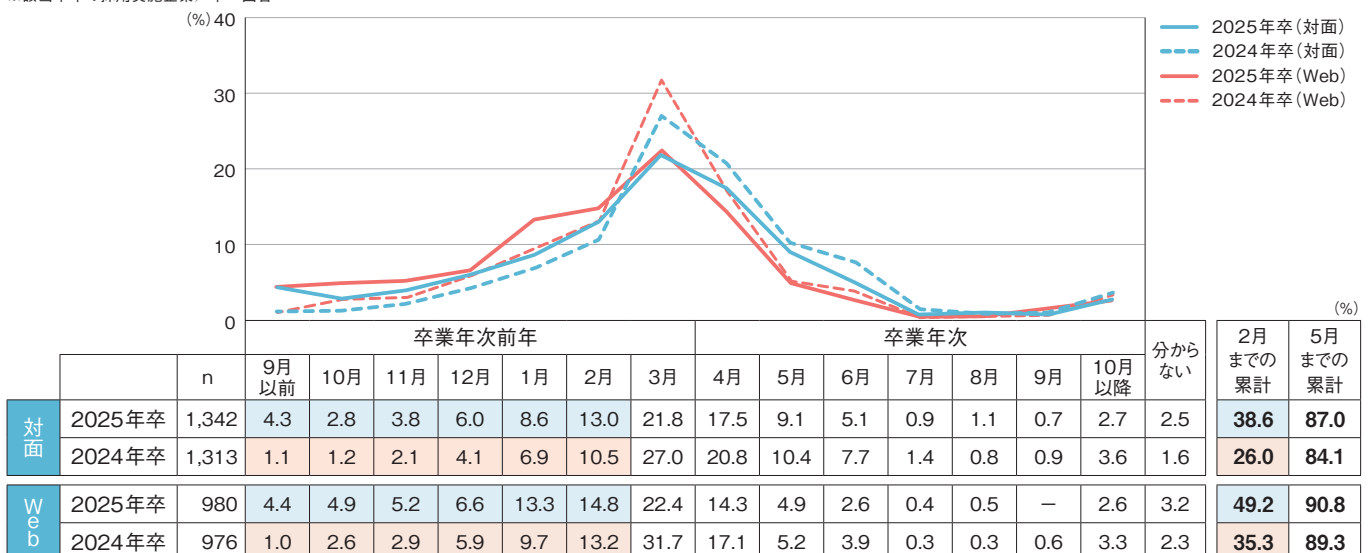
まず、採用業務について前年から負担が増加したものを聞いたところ、最も多かったのは「内定者とのコミュニケーション」（37.1%）で、次に「インターンシップ等のキャリア形成支援プログラムの実施」（36.9%）、「募集に関する業務」（32.2%）などが続いた（P23・グラフ③）。充足・未充足別に上位3項目を見ると、充足企業においては「内定者とのコミュニケーション」（43.1%）、「インターンシップ等のキャリア形成支援プログラムの実施」（36.2%）、「応募者とのコミュニケーション」（32.1%）、未充足企業においては「インターンシップ等のキャリア形成支援プログラムの実施」

企業

卒業年次前年の2月までに4割弱が対面の面接を開始。
Web面接は半数近く、内々定・内定出しは3割弱が開始

① 面接（対面、Web）開始時期

※該当卒年の採用実施企業／単一回答



② 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

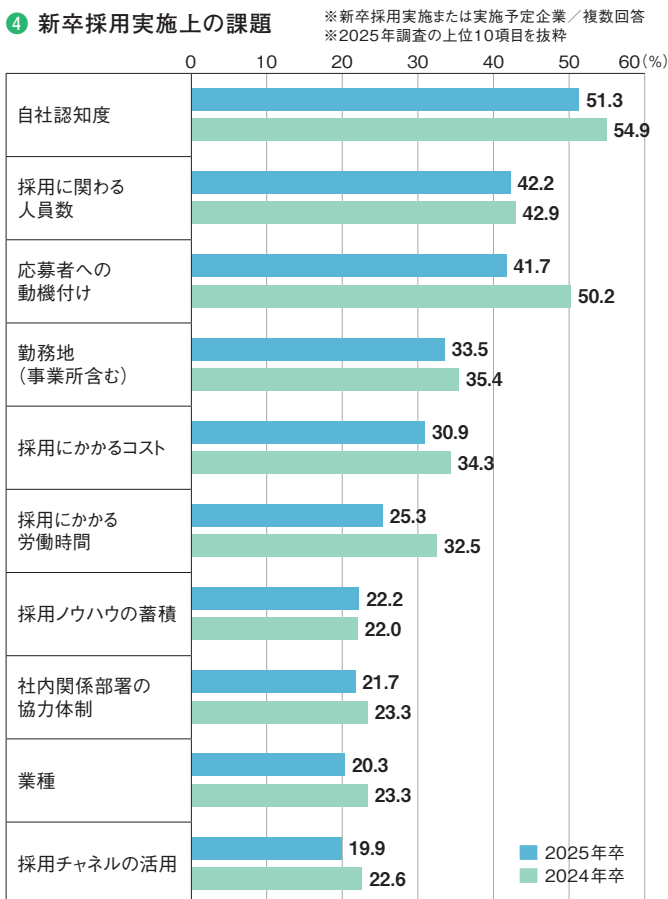
	n	卒業年次前年							卒業年次							分らない	2月までの累計	5月までの累計
		9月以前	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月以降			
2025年卒	1,314	2.9	2.0	2.1	6.1	5.4	11.1	19.3	17.7	12.9	11.0	2.6	0.8	0.5	3.4	2.1	29.5	79.5
2024年卒	1,297	0.5	1.0	1.1	3.7	4.3	8.0	18.7	21.3	17.6	14.5	2.0	0.9	0.8	4.0	1.6	18.6	76.1



(37.9%)、「募集に関する業務」(36.0%)、「内定者とのコミュニケーション」(34.4%)であった。充足企業では応募者や内定者とのコミュニケーションによるつながり止めが採用充足につながっていることがうかがえる一方、未充足企業では、応募人数の確保や内定者のつながり止めに力を入れながらも採用充足には至らない困難さがうかがえる。

新卒採用実施上の課題として最も多かったのは「自社認知度」(51.3%)で、次いで「採用に関わる人員数」(42.2%)、「応募者への動機付け」(41.7%)など(グラフ④)。ただし、従業員規模別に見ると、その順位や上位項目に違いが見られた(表⑤)。例えば、「300人未満」「300～999人」「1,000～4,999人」企業では「自社認知度」が約5割で最も高いが、「5,000人以上」企業では36.8%にとどまり、「採用に関わる人員数」(55.8%)が最も高い。また、「300人未満」企業においては、「採用にかかるコスト」が32.3%で4番目に高い。従業員規模や採用数により課題が異なることがうかがえる。

企業 約4割が「採用に関わる人員数」「応募者への動機付け」に課題感

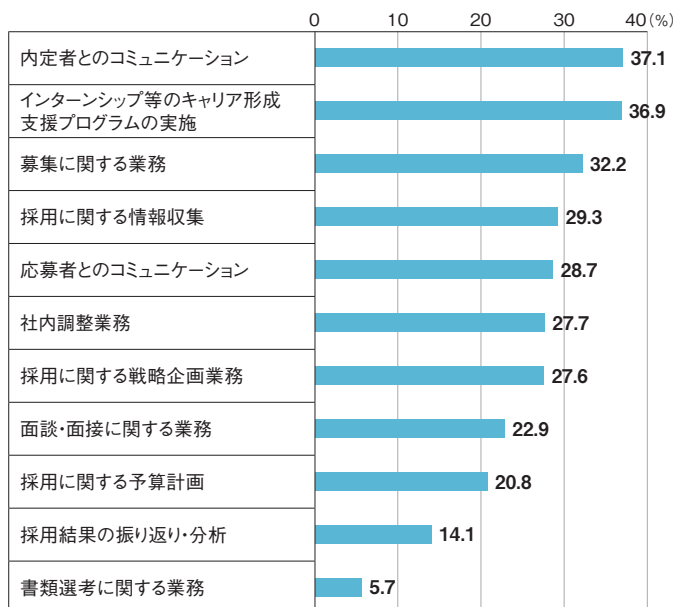


企業

約37%が「内定者とのコミュニケーション」「キャリア形成支援プログラムの実施」の負担増

③ 前年から負担が増加した採用業務

※新卒採用実施または実施予定企業／3つまで複数回答



企業

「300人未満」企業は「人員数」「動機付け」「コスト」などに課題感

⑤ 新卒採用実施上の課題(従業員規模別)

※新卒採用実施または実施予定企業／複数回答
※上位10項目を抜粋

	300人未満 n=520	300～999人 n=505	1,000～4,999人 n=334	5,000人以上 n=95
自社認知度	52.3%	51.7%	53.6%	36.8%
前年差(ポイント)	- 5.6	- 1.5	- 1.8	- 11.0
採用に関わる人員数	37.5%	41.6%	46.7%	55.8%
前年差(ポイント)	- 0.7	- 1.0	- 3.4	11.2
応募者への動機付け	39.4%	40.4%	43.7%	52.6%
前年差(ポイント)	- 2.7	- 12.4	- 11.9	- 7.2
勤務地(事業所含む)	24.4%	36.4%	41.9%	38.9%
前年差(ポイント)	- 2.7	- 1.1	1.6	- 12.1
採用にかかるコスト	32.3%	29.5%	30.2%	32.6%
前年差(ポイント)	- 1.8	- 4.6	- 2.5	- 9.8
採用にかかる労働時間	22.3%	25.9%	26.0%	35.8%
前年差(ポイント)	- 9.5	- 2.9	- 11.1	- 3.3
採用ノウハウの蓄積	24.2%	20.8%	19.8%	28.4%
前年差(ポイント)	0.3	0.2	- 1.4	7.8
社内関係部署の協力体制	21.0%	22.0%	23.4%	17.9%
前年差(ポイント)	- 0.3	- 2.4	- 0.4	- 9.3
業種	19.8%	21.4%	18.9%	23.2%
前年差(ポイント)	- 5.3	- 0.8	- 3.2	- 0.8
採用チャネルの活用	17.1%	22.6%	19.2%	22.1%
前年差(ポイント)	- 3.2	0.8	- 8.4	- 0.7

2026年卒採用活動の見通し（企業）

企業は高い採用意欲を維持

2025年卒採用の状況と課題を踏まえながら、企業の2026年卒採用の見通しを見ていく。

採用予定数は平均31.9人で、2025年卒実績（平均30.3人）から微増（表①）。従業員規模別に見ても全ての規模で増えており、企業の堅調な採用意欲が見られる。

2025年卒と比較した2026年卒の採用基準の見立ては、「2025年卒並み」とする企業が78.5%で最も高く、「厳しくなる」は9.2%、「緩くなる」は5.3%であった（表②）。従業員規模別に見ると、「厳しくなる」と回答した割合は「5,000人以上」企業で5.2%と最も低く、「300人未満」企業では10.5%と最も高かった。

スカウト・オファー型採用などが増加見込み

採用方法・形態の予定は、「部門別採用」が36.4%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」(36.1%)、「通年採用」(35.1%)などであった。

2025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」(23.1%、前年差+4.9ポイント)、「スカウト・オファー型の採用」(36.1%、前年差+3.9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）」(24.0%、前年差+3.9ポイント)など。

従業員規模別に見ると、「スカウト・オファー型の採用」は、「300人未満」企業で26.7%、「300～999人」企業で36.8%、「1,000～4,999人」企業で45.3%、「5,000人以上」企業で46.8%と、大企業での実施予定率が高い。また、「通年採用」は、「300人未満」企業で40.4%と、他の規模（約31～34%）に比べて高かった。

約4割が2月までに内々定出しを開始

次に、採用スケジュールの見通しを、各採用プロセスの

企業

採用予定数は平均31.9人で微増

① 2025年卒と比較した2026年卒採用予定数

※2025年卒採用実施かつ2026年卒採用実施予定企業／数値回答

	n	①2026年卒	②2025年卒	①－②
全体	1,238	31.9人	30.3人	1.6人
従業員規模別				
300人未満	387	7.0人	6.3人	0.7人
300～999人	447	19.6人	17.5人	2.1人
1,000～4,999人	307	53.0人	51.2人	1.8人
5,000人以上	91	128.3人	125.6人	2.8人

企業

採用基準が「厳しくなる」が「緩くなる」を上回る

② 2025年卒と比較した2026年卒採用基準

※2025年卒採用実施企業／単一回答

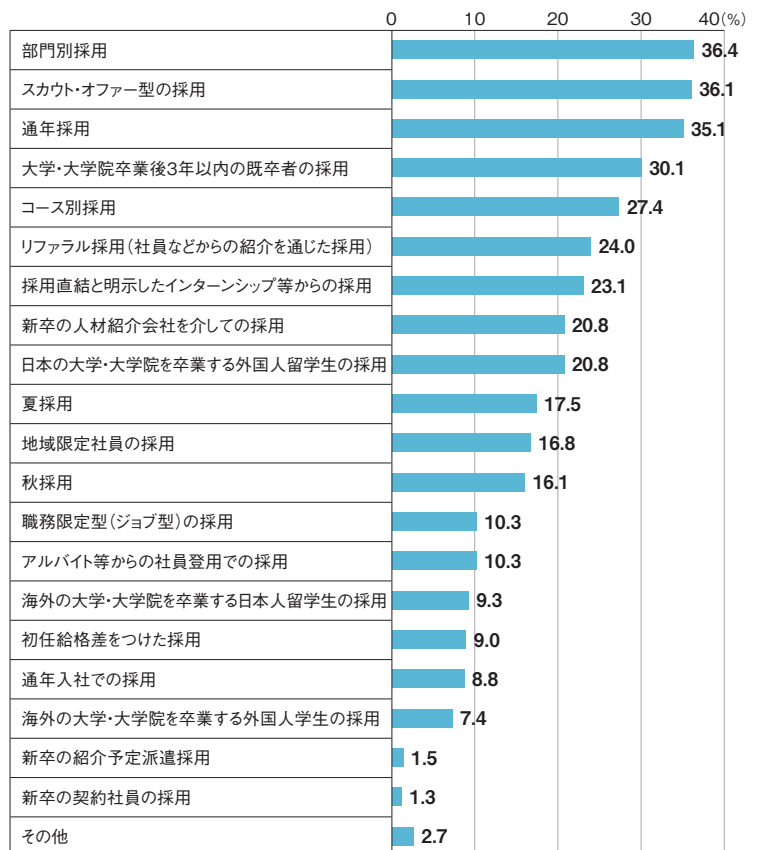
	n	厳しくなる	2025年卒並み	緩くなる	未定
全体	1,442	9.2%	78.5%	5.3%	6.9%
従業員規模別					
300人未満	496	10.5%	75.4%	6.5%	7.7%
300～999人	504	9.9%	80.0%	4.6%	5.6%
1,000～4,999人	336	7.1%	81.3%	5.1%	6.5%
5,000人以上	96	5.2%	79.2%	5.2%	10.4%

企業

「部門別採用」「スカウト・オファー型」「通年採用」などの実施予定率が高い

③ 2026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





開始予定時期から見る(グラフ⑤、表⑥)。

「未定」「分からない」を除き「卒業年次前年2月」までに面接や内々定・内定出しを行う企業の割合は、面接(対面)が51.2%(前年差+11.6ポイント)、面接(Web)が61.8%(同+11.0ポイント)、内々定・内定出しが43.3%(同+13.1ポイント)と、いずれも前年から10ポイント以上増加。企業の採用広報解禁となる3月よりも前に、約6割の企業がWebでの面接を、約半数の企業が対面での面接を開始する計画で、採用選考のさらなる早期化が見込まれる。

なお、「就職プロセス調査」における2026年卒の大学生(大学院生を除く)の就職内定率は、2月1日時点で39.3%(前年差+15.4ポイント)、3月1日時点で48.4%(前年差+8.1ポイント)、3月18日時点で58.7%(前年差+8.9ポイント)、4月1日時点で61.6%(前年差+3.5ポイント)で、いずれも前年から増加しており(表④)、内々定・内定取得時期が実際に早まっていることが見てとれる。

学生

3月1日時点で48.4%の大学生が
内々定・内定を取得済

④ 2026年卒大学生の就職内定率

※大学生(就職志望者)／単一回答
※大学院生を除く

	2月1日時点	3月1日時点	3月18日時点	4月1日時点
全体	39.3%	48.4%	58.7%	61.6%
文理別				
文系	37.1%	46.2%	54.8%	59.6%
理系	44.3%	53.5%	67.6%	65.9%
男女別				
男性	41.4%	50.5%	59.9%	60.6%
女性	37.0%	46.1%	57.3%	62.7%
地域別				
関東	44.6%	53.2%	63.2%	66.6%
中部	40.9%	49.0%	55.3%	56.9%
近畿	29.8%	46.4%	60.5%	62.5%
その他地域	38.8%	41.1%	50.6%	54.9%

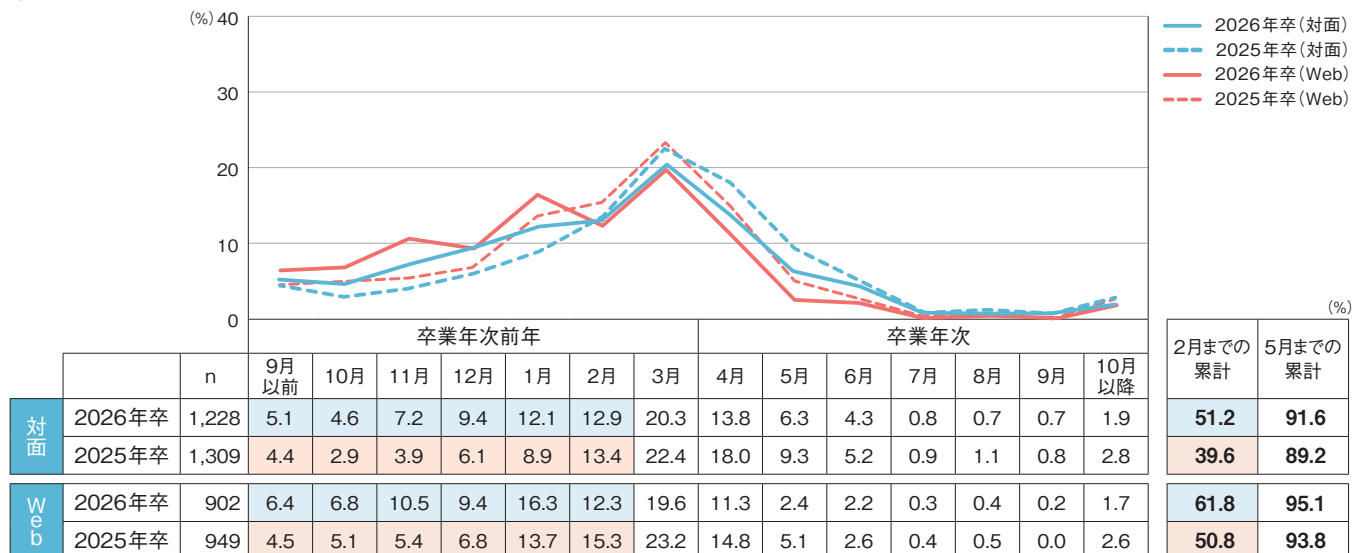
(2026年卒 就職プロセス調査)

企業

未定を除き、2月までに約5割が対面での面接を、約4割が内々定・内定出しを開始予定

⑤ 面接(対面、Web)開始予定時期(未定除く※1)

※新卒採用実施または実施予定企業／単一回答



⑥ 内々定・内定出し開始時期

※新卒採用実施または実施予定企業／単一回答

																	(%)	
		卒業年次前年							卒業年次							2月までの 累計	5月までの 累計	
	n	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			
2026年卒	1,196	3.2	3.2	4.9	10.3	9.0	12.7	19.3	13.5	9.7	8.4	1.9	0.7	0.8	2.4	43.3	85.9	
2025年卒	1,286	3.0	2.0	2.1	6.2	5.5	11.4	19.8	18.0	13.2	11.3	2.6	0.9	0.5	3.5	30.2	81.2	

※1 2025年卒では「分からない」、2026年卒では「未定」「分からない」の回答を除き集計している

※2025年卒の集計基数は2025年卒採用実施企業

※2025年卒における「分からない」の割合：面接(対面)2.5%、面接(Web)3.2%、内々定・内定出し2.1%

※2026年卒における「未定」「分からない」の割合：面接(対面)10.0%、面接(Web)9.2%、内々定・内定出し9.6%

キャリア形成支援プログラム※の現状

※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73.1%が2025年卒向けに実施

次に、インターンシップをはじめとしたキャリア形成支援プログラムの実施・参加状況を見る。

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等に関する考え方が変わり、「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、そのうち、タイプ3とタイプ4の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)。

これらのキャリア形成支援プログラムの2025年卒学生の参加率は73.6%で、平均参加社数は5.64社であった。経年比較すると、参加率は直近3年間は7割台前半と横ばいで、平均参加社数は減少傾向にある(P27・グラフ②)。

一方、企業の2025年卒向けキャリア形成支援プログラ

ムの実施率は73.1%で、前年(74.8%)から微減した(P27・グラフ③)。

タイプ別の実施率は、「タイプ1：オープン・カンパニー」が82.8%で最も高く、次いで、「タイプ3：汎用的能力・専門活用型インターンシップ」(28.0%)、「タイプ2：キャリア教育」(24.4%)であった(P27・表④)。

また、キャリア形成支援プログラムと採用選考の関係について学生に聞いたところ、「採用選考とまったく関係がなかった」は9.8%、「分からない」は7.9%で、82.2%が採用選考との何かしら関係を認識していた(P27・グラフ⑤)。

一方、企業において、採用数に自社のキャリア形成支援プログラム参加者が占める割合の平均値は33.2%であった(P27・表⑥)。前年(平均値 34.6%)から微減したが、平均して採用数の約3割であることに変わりはない。なお、従業員規模別に見ると、前年同様、「300人未満」企業と「5,000人以上」企業の平均値が他規模に比べて高かった。

① 学生のキャリア形成支援における産学協働の取り組みの全体像

- タイプ1～4はキャリア形成支援の取り組みであって、採用活動ではない。
学生は改めて採用選考のためのエントリーが必要
- タイプ3ならびにタイプ4のみ、取得した学生情報の採用活動への活用は、「採用活動開始以降に限り、可」

類 型		タイプ1 オープン・カンパニー ※オープン・キャンパスの企業・業界・仕事版
対 象		年次不問
主たる 目的	学 生	企業・業界・仕事を具体的に知る
	大学／ 企業	企業・業界・仕事への理解促進

類 型		タイプ2 キャリア教育 (ブレ・インターンシップ を含む)	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 ※試行結果を踏まえ、 今後判断
対 象		年次不問	学部3・4年、修士1・2年、 博士課程学生	修士課程、博士課程学生
主たる 目的	学 生	自らのキャリア (職業観・就業観)を考える	その仕事に就く能力が 自らに備わっているか 見極める	自らの専門性を実践で活かし、 向上させる (実践研究力の向上等)
	大学／ 企業	能力開発／ キャリア教育	マッチング精度向上／ 採用選考を視野に入れた 評価材料の取得	今後拡大が見込まれる ジョブ型採用を見据えた 産学連携の大学院教育

※採用と大学教育の未来に関する産学協議会・報告書を基に就職みらい研究所にて作成



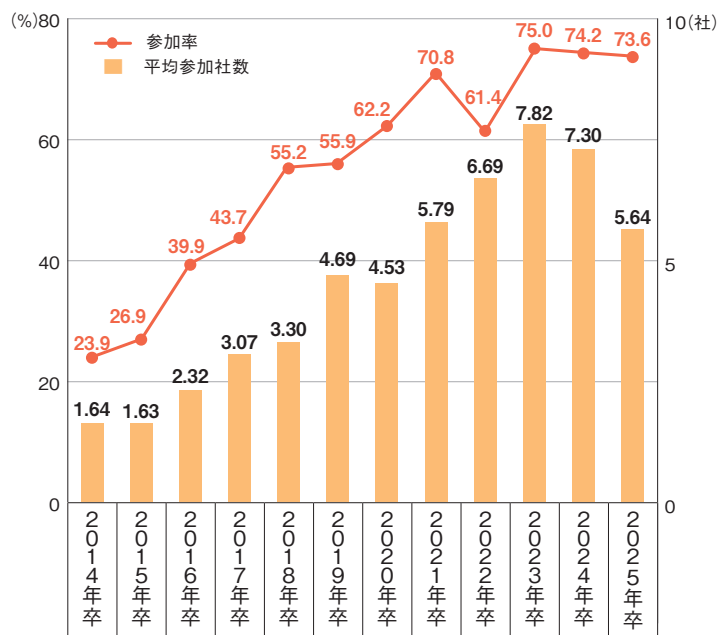
学生

キャリア形成支援プログラムへの参加率は直近3カ年は横ばい。平均参加社数は減少

② キャリア形成支援プログラムの参加率※1、平均参加社数※2

※1 学生全体／単一回答

※2 キャリア形成支援プログラム参加者／数値回答



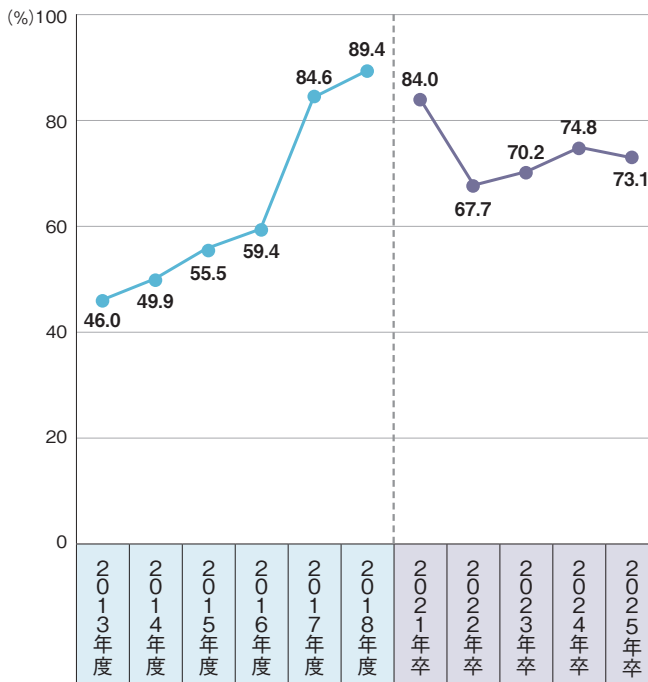
※「キャリア形成支援プログラム」は「インターンシップ、オープン・カンパニー（企業が主催するイベント・説明会など）、キャリア教育（大学や企業による教育プログラムなど）」である旨を明示して聴取している
※2014年卒～2022年卒は「インターンシップ」、2023年卒～2024年卒は「インターンシップ・1day仕事体験」として聴取

企業

キャリア形成支援プログラムの実施率は微減

③ キャリア形成支援プログラムの実施率

※全体／単一回答



※2013年度～2018年度は「インターンシップ」、2021年卒～2024年卒は「インターンシップ・1day仕事体験」として聴取

企業

「タイプ3：汎用的能力・専門活用型インターンシップ」実施企業は28.0%

④ タイプ別キャリア形成支援プログラムの実施率

※2025年卒対象のキャリア形成支援プログラム実施企業／複数回答

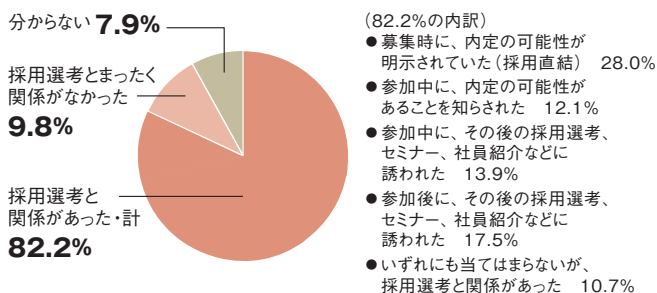
n	【タイプ1】 オープン・カンパニー	【タイプ2】 キャリア教育	【タイプ3】 汎用的能力・専門活用型 インターンシップ	【タイプ4】 高度専門型インターンシップ	タイプ区分は意識せずに 実施
1,078	82.8%	24.4%	28.0%	2.5%	8.1%

学生

82.2%が、キャリア形成支援プログラムと採用選考との関係を認識

⑤ キャリア形成支援プログラムと採用選考の関係

※キャリア形成支援プログラム参加企業・各種団体等への入社予定者／単一回答



企業

採用数のうち、平均33.2%が自社のキャリア形成支援プログラム参加者

⑥ 採用数における自社キャリア形成支援プログラム参加者の割合

※該当卒年採用実施かつ該当卒年対象キャリア形成支援プログラム実施企業／数値回答

	2025年卒		2024年卒	
	n	平均値	n	平均値
全体	832	33.2%	869	34.6%
従業員規模別				
300人未満	202	36.3%	222	44.0%
300～999人	321	32.6%	336	33.7%
1,000～4,999人	238	32.3%	240	33.1%
5,000人以上	66	34.6%	68	36.8%

※2024年卒はキャリア形成支援プログラムを「インターンシップ・1day仕事体験」として聴取

キャリア形成支援プログラムと就職・採用の今後

全てのタイプで8月に実施する企業が最多

2025年卒向けには7割を超える企業が実施したキャリア形成支援プログラム。今後、就職・採用活動にどのように影響していくのか、2026年卒向け以降の実施状況などもふまえながら見ていく。

まず、企業のキャリア形成支援プログラムの実施状況を見る。2026年卒向けに実施した企業は75.4%、2027年卒向けに実施予定である企業は74.9%であった（グラフ①）。タイプ別に実施（予定）率を見ると、2026年卒向けと2027年卒向けのどちらも「タイプ1：オープン・カンパニー」が最も高く8割台後半で、次に「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2：キャリア教育」が続いた（表②）。P27・表④にて紹介した2025年卒向けの実施率と比較すると、2026年卒向け、2027年卒向けとも、タイプ1は5ポイント程度、タイプ2・3は、2～3ポイント程度増

加傾向にある。

また、2026年卒向けのプログラムの実施時期を見ると（グラフ③）、全てのタイプで「2024年8月」が最も高かった。特に、タイプ3は69.6%で他の月に比べて高い。一方、タイプ1、タイプ2の実施率は、7月以降2025年2月まで毎月3～5割程度で、秋季・冬季も比較的夏季に近かった。

学生の約8割が参加経験あり

次に、学生の参加状況を見る。2026年卒の学生を対象にキャリア形成支援プログラムへの応募・参加状況を調査したところ（P29・表④）、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、応募経験がある学生は83.7%、参加経験がある学生は78.8%で、応募した学生のほとんどがいずれかに参加したことが分かる。また、平均応募社数は10.37社、平均参加社数は5.75社であった。

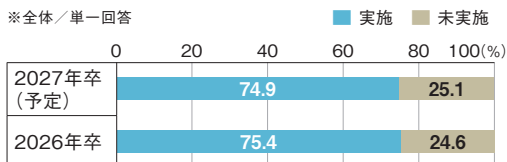
プログラム期間別の参加状況を見ると、「半日」のプログ

企業

75.4%が2026年卒向けにキャリア形成支援プログラムを実施。
そのうち、「オープン・カンパニー」は87.8%が、「インターンシップ」は34.2%が実施

① キャリア形成支援プログラムの実施率

※全体／単一回答



② タイプ別キャリア形成支援プログラムの実施率

※該当卒年対象のキャリア形成支援プログラム実施企業／複数回答

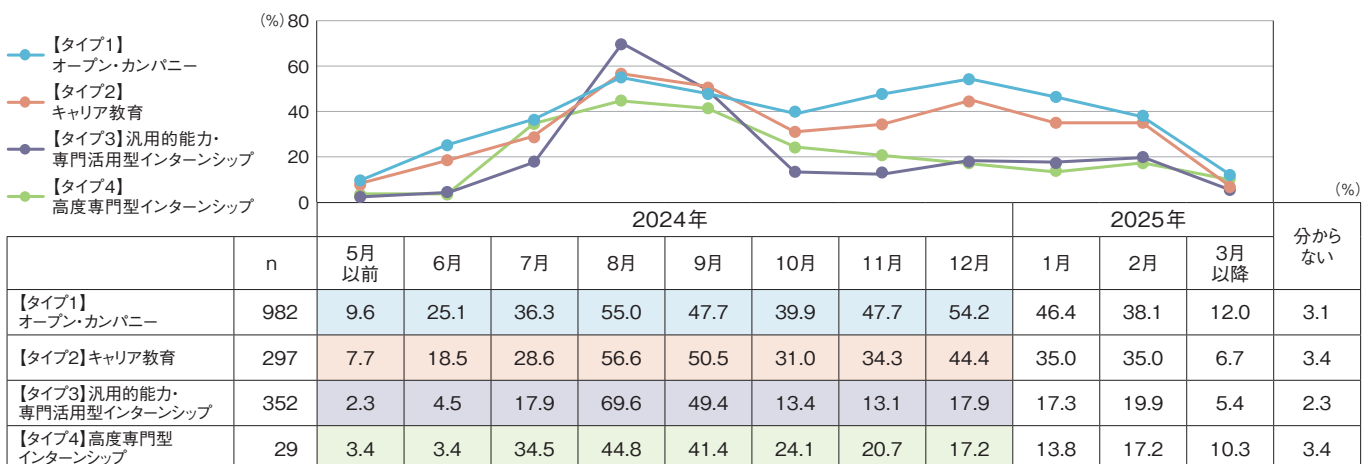
	n	【タイプ1】 オープン・カンパニー	【タイプ2】 キャリア教育	【タイプ3】 汎用的能力・ 専門活用型 インターンシップ	【タイプ4】 高度専門型 インターンシップ	タイプ区分は 意識せずに 実施
2027年卒 (予定)	1,108	87.1%	27.3%	30.5%	1.6%	8.2%
2026年卒	1,119	87.8%	26.7%	31.6%	2.6%	5.9%

企業

全てのタイプにおいて、「2024年8月」の実施割合が高い

③ 2026年卒向けキャリア形成支援プログラムの実施時期

※2026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





ラムに参加経験のある学生の割合が最も高く53.4%、次いで「1日」(47.2%)、「2日以上～5日未満」(29.9%)、「5日以上～2週間未満」(18.8%)であった(表⑤)。

また、キャリア形成支援プログラムが4つに類型化されたことを知っているかどうか、4類型を示した上で聞いたところ、「知らない」が53.2%で、「知っている」(46.8%)を上回った(グラフ⑥)。

学生の準備期間不足が課題

前述の企業のキャリア形成支援プログラムの実施時期と学生の参加状況、そして、2026年卒採用では企業の面接開始時期などがさらに早まる見込みであること(P25)などから、多くの学生にとっては、卒業年次前年の夏季からキャリア形成支援プログラムが始まり、秋季以降もタイプ1・2などが継続的に実施されている中、早ければ秋季・冬季から採用選考の面接が始まる状況にあると言える。加えて、

キャリア形成支援プログラムへの参加が採用選考への参加条件になっているケースもあることから(P27・グラフ⑤)、本来であれば、キャリア形成支援プログラムでの経験を基に自身の興味・関心や重視したい価値観などについて内省を深め、その上で選社基準を整理するなどして就職活動の準備を進めていくはずが、その準備期間を十分に取れないまま採用選考に臨むケースが生じていることが懸念される。

実際に、各大学のキャリアセンターを対象に行った調査では、就職活動に関して「企業の探し方が分からない」「早期選考の案内をもらったがまだ選考を受ける準備ができていない」などの相談が増えているというコメントが寄せられている(表⑦)。企業が採用プロセスを検討する際には、選考の時期を早めるばかりでなく、学生が十分な内省をもとにキャリアを選択できるよう支援する視点も必要ではないだろうか。

学生

2026年卒学生の78.8%が
キャリア形成支援プログラムに参加

④ インターンシップ等のキャリア形成支援プログラムへの応募・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

2026年卒 n=843	経験割合	平均社数
応募	83.7 %	10.37 社
参加	78.8 %	5.75 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)

⑤ インターンシップ等のキャリア形成支援プログラムへのプログラム期間別参加状況

※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

2026年卒 n=843	経験割合	平均件数
半日	53.4 %	4.66 件
1日	47.2 %	3.09 件
2日以上～5日未満	29.9 %	1.75 件
5日以上～2週間未満	18.8 %	1.50 件
2週間以上	4.0 %	1.36 件

※平均件数の集計対象は、各日程のインターンシップ等キャリア形成支援プログラムに1件以上参加した学生

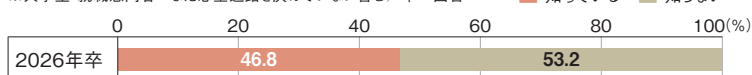
出典④⑤⑥:「2026年卒 インターンシップ・就職活動準備に関する調査」

学生

46.8%がキャリア形成支援プログラムの4類型を認知

⑥ インターンシップ等のキャリア形成支援に係る取り組みの4類型の認知

※大学生・就職意向者 まだ志望進路を決めていない含む／単一回答



大学

早期選考に関する相談が学生から寄せられている

⑦ 2026年卒学生からの就職活動に関する相談内容や困りごと

※全体／自由回答

- 企業の探し方が分からない。就活の進め方が分からない。
- 今の時期に何に取り組むべきか、インターンシップやオープン・カンパニーはどのように探したらよいか。
- 何をしたいが決まっておらず、どのインターンシップに参加したらいいか分からないという相談が複数ある。
- インターンシップに関する内容が多く、企業の探し方や参加の時期と就活との関係について。
- 就業体験ができるタイプ3のインターンシップにエントリーするが、参加できないことが多くなっているとの相談が複数あり。
- インターンシップ(5日間以上)の参加について(通過しない、大学が地方であるため通勤しにくい等)。
- 準備が十分でない状態でも早期選考を受けるべきかどうかという相談が増えています。
- 9月に入り、早期選考が始まっているが、履歴書を作成するだけの十分な取り組みがなく、何をPRしていいか悩んでいる。
- 早期選考の案内が来たが、まだ準備ができていない場合も含めどう臨んでいけばいいか。
- 自己分析や業界・企業研究がほとんどできていない状態で早期選考を受けることになり不安であるといった相談を受けることがあります。

出典:「大学の就職・キャリア支援状況に関する調査」

マッチングの質を高めることの重要性

就職先決定時の検討度合いが入社後に影響

P29で、企業は採用充足に苦勞し、採用活動の開始時期を早めている一方、学生は自身の興味・関心や価値観について十分な内省ができないまま就職活動を進めている可能性に言及した。そこで、より良いマッチングを実現していくために企業にできることや、選ばれる企業となるために必要なことを考えたい。

まずはマッチングの現状を離職率などの観点から見ていく。厚生労働省が毎年発表している新規卒学生の就職後3年以内離職率の25年間の推移を見ると、長年3割台で推移しており、直近の2021年3月卒業者においては34.9%となっている(グラフ①)。

一方、企業においては、約半数となる49.3%が「新卒で入社した入社3年以内の従業員の離職を課題と捉えている」について「当てはまる」ないし「やや当てはまる」「当て

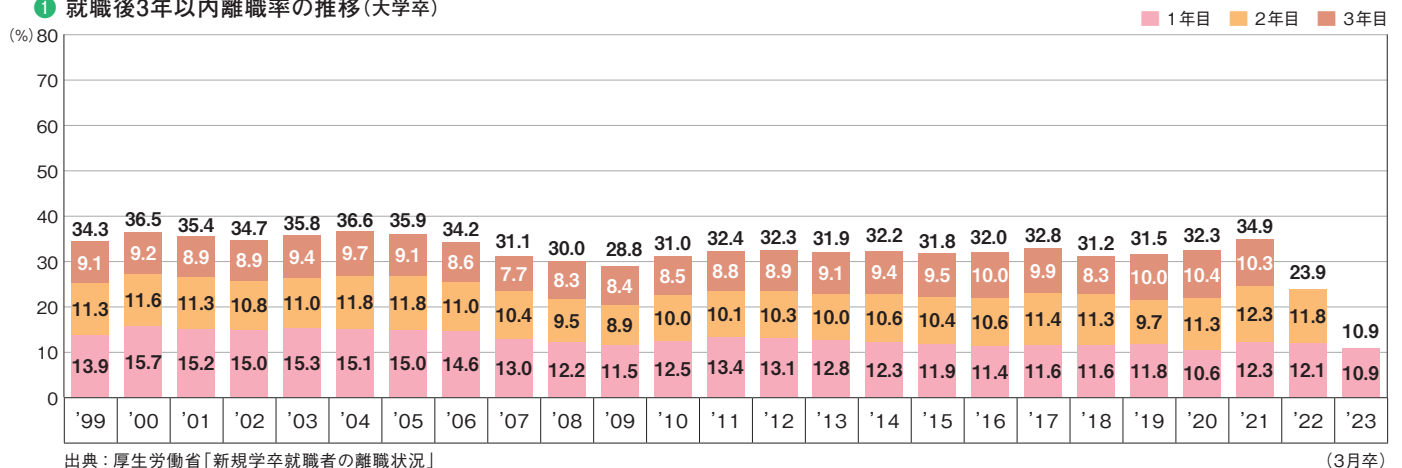
はまる・計」と回答(グラフ②)。新卒社員の定着や早期離職を課題と捉えている様子が見てとれる。

また、今回の調査で、2025年卒学生において就職先を安易に決めてしまったと感じるかどうかで勤続期間の意向に差があることが分かった。具体的には、「安易に決めてしまったと感じる」に「当てはまる」「やや当てはまる」(以下「当てはまる・計」と回答した学生と、「当てはまらない」「あまり当てはまらない」(以下「当てはまらない・計」と回答した学生を比較すると、勤続期間の意向を「3年未満」とする学生の割合は「当てはまらない・計」においては4.9%であったのに対し、「当てはまる・計」では14.2%であった(表③)。また、「5年未満」とする学生の割合は、「当てはまらない・計」においては16.4%であったのに対し、「当てはまる・計」では34.3%で、就職先を安易に決めてしまったと感じる学生の方が勤続期間の意向が短い傾向にあった。これらから、十分に検討した上で選択できたかが入社後の定着を

学生

就職後3年以内離職率は3割台で推移。2021年卒は34.9%で微増

① 就職後3年以内離職率の推移(大学卒)

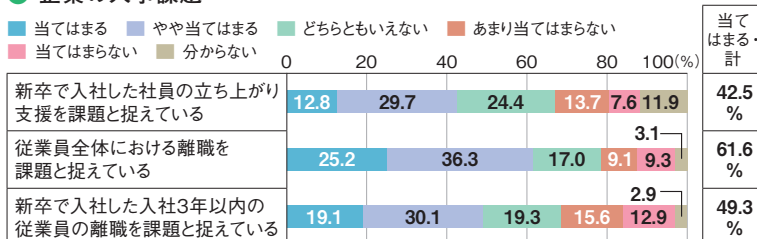


企業

約5割が入社3年以内の離職を課題視

② 企業の人事課題

※2026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



学生

およそ4人に1人が入社予定企業での勤続期間を「5年未満」と想定

③ 入社予定企業等での勤続期間の意向

※就職先確定者／単一回答

※「3年未満・計」は「1年未満」「1年以上～3年未満」の合計、「5年未満・計」は「1年未満」「1年以上～3年未満」「3年以上～5年未満」の合計

	n	3年未満・計	5年未満・計
全体	1,682	10.0 %	25.4 %
就職先を安易に決めてしまった ※			
当てはまる・計	733	14.2 %	34.3 %
当てはまらない・計	544	4.9 %	16.4 %

※「就職先決定を振り返ると、安易に決めてしまったと感じる」を省略して記載



左右する可能性がある。

学生が進路選択の軸を十分に磨ききることができていない可能性がある現状では、企業が採用活動の過程で学生の内省と就業観の醸成を促し、本人が納得して就職先を決定できるよう支援していくことも、入社後の定着を実現する上でできることの一つではないだろうか。

社内制度の利用状況に差

次に、採用充足企業と未充足企業との違いという観点から、学生に選ばれる企業とはどのような企業か考えたい。

まず、「新卒3年以内の従業員の離職を課題として捉えている」という企業の割合（「当てはまる」「やや当てはまる」の合計）は、2025年卒採用における充足企業では44.1%であったのに対し、未充足企業では53.1%で、未充足企業が上回っていた（グラフ⑤）。

また、採用活動で学生に提供する情報について、充足企

業と未充足企業の差が最も大きかったのは、「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）」で、充足企業の53.7%が情報を提供していたのに対し、未充足企業は39.2%で、14.4ポイントの差があった（グラフ④）。加えて、社内制度の利用状況として、「自己申告制度」が「活発に利用されている」「まあまあ利用されている」割合（「利用されている・計」）は、充足企業では57.3%であるのに対し、未充足企業では49.5%で7.8ポイントの差があった（グラフ⑥）。「上司とのキャリア相談」は充足企業では76.6%、未充足企業では68.0%で8.6ポイントの差があった。

これから、入社後、自身のキャリアや働き方について考える機会や、それらを実現するための選択肢や制度の存在などが、採用充足に良い影響をもたらしている可能性がうかがえる。就職希望者から選ばれるのは、一人ひとりの価値観やキャリアについての考えが尊重され、意欲的に働くことができる環境がある企業と言えるかもしれない。

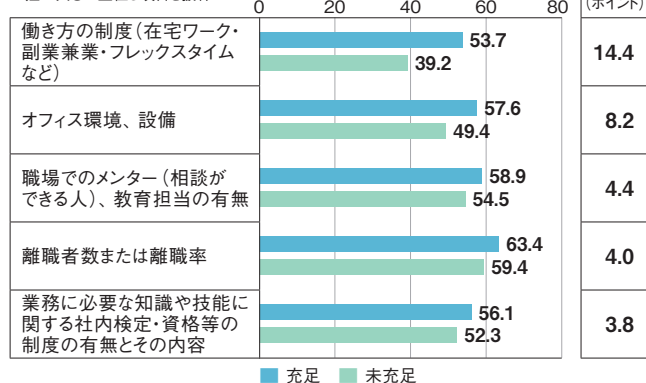
企業

働き方の制度に関する情報提供に充足企業と未充足企業で差

④ 採用で提供する情報

※2025年卒採用実施企業／複数回答

※採用で提供する情報39項目について聴取。採用充足企業と未充足企業の差が大きい上位5項目を抜粋

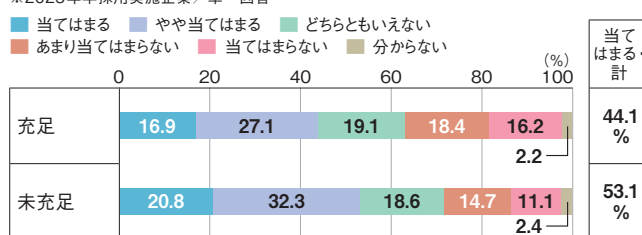


企業

採用充足の度合いで早期離職の課題視に差

⑤ 新卒3年以内の従業員の離職を「課題として捉えている」度合い

※2025年卒採用実施企業／単一回答

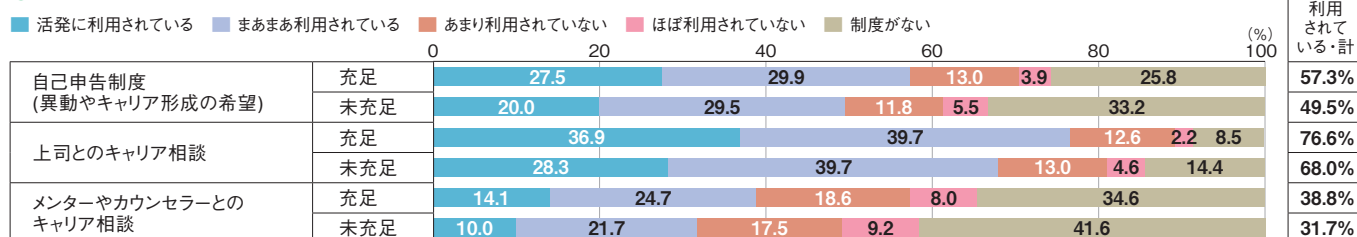


企業

「自己申告制度」「上司とのキャリア相談」などの利用状況に充足企業と未充足企業で差

⑥ 社員が利用できる社内制度の利用状況

※2025年卒採用実施企業／単一回答



キャリアオーナーシップを育む働きかけ

個人を尊重する企業が選ばれる時代に

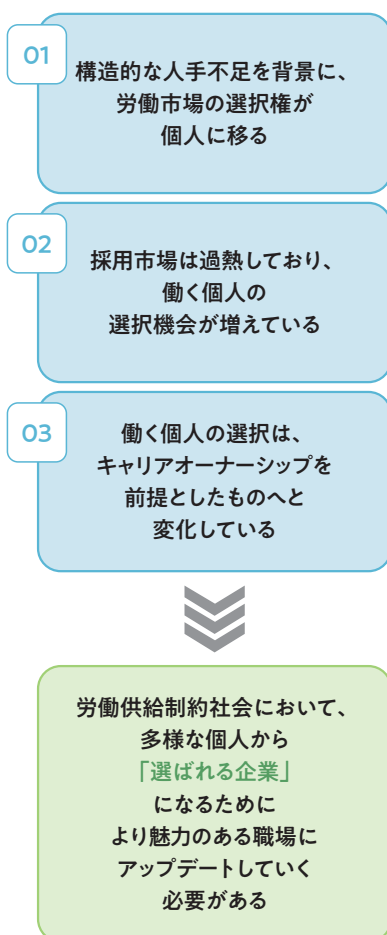
P31で述べた、一人ひとりの価値観やキャリアについての考えが尊重され、意欲的に働くことができる環境とは、すなわち、個人のキャリアオーナーシップが尊重される環境であると言えるだろう。なぜ今、キャリアオーナーシップを尊重する企業が選ばれるようになってきているのか。背景にあるのは、圧倒的な労働力不足である。採用市場においては、大卒求人倍率から企業の採用意欲は堅調(P4・グラフ②)、厚生労働省による有効求人倍率も堅調で、働くことを希望する人の就職・転職機会が豊富にある状況である。個人は、自らが目指すキャリアを実現できる会社を選び、在職中にそれがかなわない状況になれば、新たな場を求めて転職することもできる。企業の立場は、働き手を「選ぶ」立場から、働く人から「選ばれる」立場に変化してきていると言えるだろう(図①)。

従って、働く人から選ばれる企業であるためには、個人のキャリアオーナーシップを尊重し、個々の従業員がそのスキル・経験を最大限に発揮することで経営戦略や事業戦略を実現できるよう、人材戦略や人事制度をアップデートしていく必要がある。その際の考え方として、2020年に発表された経済産業省「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～」にて、「囲い込み型ではなく、企業と個人が、互いに選び選ばれる、多様性のあるオープンな雇用コミュニティを推進していくことが求められる」との提言がされている(図②)。

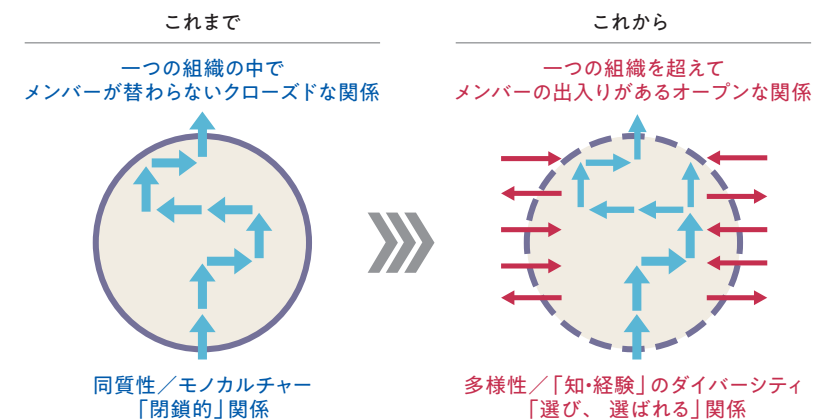
オープンな人事制度への変革の必要性

これらの考え方を基にした“Closed to Open”という考え方がある。人事制度や雇用慣行について広く開示し、働く人が自らの潜在能力や可能性を開放できる仕組みを作ることを提案する考え方だ。具体的には、社外の働く人たち

① 採用市場において起こっている変化



② 個人と組織の関係性において求められる変化



※出典：経済産業省「未来人材ビジョン」

③ 人事制度における“Closed to Open”

Closed		Open
新卒のみの入り口	採用	多様な選択肢
企業主導型キャリア	異動	個人主導型キャリア
スタンダード	育成	カスタムメイド
一様・均等	評価	パフォーマンス
内部公平性の重視	賃金	外部公平性の視点
年功序列	昇進	成果・能力
非日常・関係の途切れ	退出	アルムナイ・つながり



から選ばれるには、「転職市場や市場価値に応じた賃金水準」や「多様な人材に開かれた採用および働き方・キャリアパスの選択肢」を、また、社内の働く人たちから選ばれるには、「経営や各種制度についての考え方や基準の開示」や「個々の主体性の尊重、個人主導のキャリア開発機会」を実現していくことが重要だと言われている。

この考え方を人事制度に落とし込み、従来の内向きの雇用慣行をオープンな人事制度に変革していく際の在り方をP32・図③に示した。例えば、採用においては、新卒採用のみを入り口とするのではなく、多様な人材を受け入れる入

り口を作り、多様なキャリアパスを用意すること、異動を含むキャリア形成においては、企業主導ではなく個人主導とすることなどである。

自律的なキャリア形成支援の実践例

すでに、働く人が自らの潜在能力や可能性を開放できる仕組みづくりに取り組んでいる企業もある。ここでは、3社の実践例を紹介する。

1社目は、トラスコ中山株式会社である(P33)。同社では、社員に対して所属5年前後を目安に部門を超えたジョブロー



各種チャレンジ制度で社員のキャリア形成を支援

トラスコ中山株式会社
人事部 HRサポート課
主任
新野 加奈氏

挑戦する社員を後押しする制度を拡充

当社では、部門を超えた人事異動(ジョブローテーション)を導入しています。新入社員は入社後1年2カ月の間、全国にある物流センターに配属となり、当社のビジネスの根幹でもある物流を学びます。その後は、所属5年前後を目安に営業、物流、本社部署など部門を超えたジョブローテーションを実施しています。さまざまな部署で経験を積めることはもちろんのこと、他部署での経験が現在の仕事の改革意識にもつながるなど、ジョブローテーションが組織の活性化につながり、企業成長の底上げを図る施策にもなっています。

また、2020年以降、キャリア形成や人事異動についての社員の考えが多様化してきたこともあり、ジョブローテーションに加え、増員を希望する部署からの募集に希望する社員が自らの意思のみで応募できる「オープンポジションチャレンジ制度」や、現部署に属しながら希望する他部署の業務も兼任する「兼任ジョブチャレンジ制度」、2022年には、社員の選択をサポートする部署として人事部にHRサポート課を設置し、希望する部署を含む自身のキャリアプランを人事に申告できる「トラキャリア申告」など、自らを成長させようとする社員の成長を後押しする制度を導入しました。

「トラキャリア申告」では、まずは社員本人がタレントマネジメントシステムに希望する部署も含めた自身のキャリアプランを記入し、上司との面談を経て登録します。2024年度は、正社員約1,600人中、キャリアプランを書いている社員が約350人、上司が部下の希望として申告しているものが約485件でした。上

司からの申告のうち約半数は「引き続き現部署で頑張りたい」という声です。申告した社員が希望部署に異動するケースも増えてきています。全員の希望が叶うわけではありませんが、「トラキャリア申告」も含めた一連のチャレンジ制度により、「やりたいことや得意なことがあっても会社に伝える術がない」「所属部署で挑戦したいことを描いていたところに異動の辞令が出て成長実感を持てない」といった社員の声に少しでも沿った形で人事異動を行ったり、キャリア形成を支援したりできるようになってきています。

また、個々の社員のライフプランやキャリアプランに応じた選択肢を増やしていくため、2022年、社員のコースを4つから9つに増やしました。これにより、結婚や家族の介護などを機に、あるいは、自身のキャリアアップを目指してコース転換をする社員が見られています。

ジョブローテーションで頑張るにしても、異動を希望するにしても、「トラキャリア申告」を今の仕事を前向きに捉えるきっかけにしてほしいというのが人事部の考えです。その結果、今後のキャリアについて何かしら明確なものが見えてきて、人事部に伝えてくれる人が増えるといいと思います。また、望むキャリアの背景にある理由や思いを、本人自ら、あるいは上司と話すことで深掘りし、大事にすることで、もし希望が叶わなかったときにも、今いる部署で「じゃあ次はどういうふう頑張ろうか?」と考えられるのではないかと考えています。

当社は、「社員が安心して安定して働ける職場を提供する」のは会社の義務であるという考えのもと、頑張って定年まで働くのではなく、「気づけば定年まで働いていた」という状態を理想としています。仕事への意欲やプライベートに変化があったときでも一人ひとりを応援できる制度や仕組みが揃っていることが、「定年まで働き続けられる」というところにつながればと思っています。

事業内容●1959年創業。生産現場で必要とされる作業工具や測定工具、切削工具をはじめとした「プロツール」と呼ばれる工場用副資材の卸売業を行う専門商社。

キャリアオーナーシップを育む働きかけ

一テーションを実施しており、それが業務改革や組織の活性化、ひいては成長の底上げを図るものとなっている。この仕組みに加えて、近年、社内公募制度や希望する部署も含めたキャリアプランを人事に申告する制度を導入し、社員の自律的なキャリア形成の支援と会社主導の人事異動を組み合わせながら、事業の成長を図っている。

2社目は、損害保険ジャパン株式会社である（P34）。同社は、年1回の自己申告制度や社内公募制度、社内副業制度などを長年運用している。加えて2025年卒採用から、内定者の配属にも公募制度を導入。新卒社員の受け入れ部

署・ポストを内定者に提示し、希望者からの応募を募ることを始めた。入社後のキャリアについて強い希望を持っている人に対して、入社時の配属から応えていく取り組みである。

応募前の学生にキャリア検討の機会を提供

個人が自らのキャリアを考えることの重要性を学生に伝える取り組みを進めているのが、3社目の積水ハウス株式会社である（P35）。同社は、グループ各社も含めた多様なキャリアの選択肢と、長年社員に向けて伝えてきた自律的



新卒社員の配属に公募制度を導入

損害保険ジャパン株式会社
人事部 企画グループ
グループリーダー
鳥越 崇史氏



損害保険ジャパン株式会社
人事部 採用グループ
グループリーダー
米山 敬子氏

挑戦時の選択肢の充実等で働きがいの実現を目指す

当社は、採用時に職務内容や部門を限定しない「総合コース」と、専門領域の部門に一定期間勤務する「ジョブ型コース」に分けて新卒採用を行っています。2025年卒採用からは、総合コースにおいて、内定後に新卒社員向けの公募ポストに応募できる「新卒ジョブ・チャレンジ制度」（以下「新卒ジョブチャレ」）を導入しました。

背景にあったのは、自身のスキルや経験、専門性をふまえて入社後のキャリアプランや配属の希望を強く持っている人に応えられる制度を作ることで、より働きがいを感じてもらえるのではないかと考える。2024年10月の内定式で制度を発表し、説明会を経て、内定者の2割弱から応募がありました。エントリーシート、適性検査、面接により合格者を決定する予定です。なお、応募しなかった人の配属は、従来どおり内定者全員に行っている勤務地や配属部署の希望調査の結果を基に検討します。

新卒ジョブチャレは、2026年卒採用においても継続します。他方で、内定後や入社後にさまざまな社員や仕事に出会うこと

で望むキャリアや配属の希望が変化することも起こり得ます。その可能性や、キャリアの中でいつ、どのような制度や仕組みを活用するかは人それぞれであること、選択に正解も不正解もないことも伝えていきたいと思っています。

当社の人事戦略においては「人を大切に育てる」を大きな柱としています。働く個人から選ばれ、社員が活躍できる会社であるためには、社員と会社の間に信頼関係があり、また、社員がイキイキと働き、成長を感じられる環境であることが必要です。そのために、採用、育成、評価、異動・登用などの各施策を織り交ぜながら、社員が仕事にやりがいを感じ、また、自律的にキャリアを形成していけるよう取り組んでいます。

社員の自律的なキャリア形成を支援するにあたっては、自身のキャリアを見つめる機会や挑戦したいと思ったときの選択肢が多様にあること、そして、自ら手を挙げるができる環境を作っていくことを重視し、制度設計をしてきました。

具体的には、前述の新卒ジョブチャレだけでなく、年1回、キャリアの棚卸しをして身についたことや自身の強み・課題、今後のキャリアプラン、異動希望先などを整理し（マイチャレンジシート）、上司と話し合っ会社に希望を提出する機会を設けています。そして、より強い意志を持った社員の挑戦を支援する制度として、社内公募制度「ジョブ・チャレンジ制度」や、社内からの推薦により希望部署への異動が叶う「ドリームチケット」、所定就業時間の2割を上限に他部署の業務に携わることができる社内副業制度「SOMPOクエスト」なども設けています。「ジョブ・チャレンジ制度」は20年以上前からある制度ですが、近年は、居住地を変更することなくフルリモートで他地域も含めた他部署に勤務する「リモートチャレンジコース」など、時流に合わせてコースの新設や改良を行ってきました。今後も、まだ一步を踏み出せていない社員のボトルネックを取り除くような取り組みを進め、社員の働きがいの実現を目指していきます。

事業内容●「“安心・安全・健康”であふれる未来へ」をパーパスとして損害保険事業を展開。近年は「次世代ロードサービスシステム」や宇宙保険など新たな商品・サービスの提供も始めている。



にキャリアを形成していくための考え方を伝えるプログラムを、応募前の2026年卒学生に向けて実施した。

3社に共通するのは、従業員に対して自身のキャリアについて考える機会を設けていること、また、多様なキャリアの選択肢や挑戦したいという意欲に応えられる選択肢を用意し、対話を通じて従業員に向き合っていることである。

人事施策への落とし込み方の示唆

こうした人事制度・施策を検討していく上で示唆となる提言が、2023年、一般社団法人日本経済調査協議会 人

材委員会より公表されている。経営者やCHROに向けた「人的資本経営と人材戦略」、働く個人に向けた「人的資本経営と『働くあなた』」である。人事や働く個人から見た「人的資本経営」とはどのようなものか、また、人的資本経営に基づいて人材戦略を立て、人事施策に落とし込む際に必要な要素は何かなどについてまとめられた報告書は、働く個人が自らの潜在能力や可能性を開放できる仕組みを作っていく上で示唆に富むものである。その内容について、次ページにて同委員会の主査を務めた大久保幸夫氏に解説いただいた。ぜひ参照いただきたい。



学生の自律的な選択を支援するプログラムを提供

積水ハウス株式会社
人財開発部 人財採用室
室長
大村 宏明氏



積水ハウス株式会社
人財開発部 人財採用室
新卒採用グループ
国本 賢拓氏

※所属部署は取材当時

そうして社員一人ひとりが自律的にキャリアを形成していく意識を醸成してきたことに加え、近年、自律的なキャリア形成を支援できる制度や評価・育成プログラムも充実させ、社外に自信を持って伝えられる状態になったことが、このプログラムを提供することにした背景の一つです。就職活動は学生さんが最初に経験する自律的なキャリア選択ですから、キャリア自律の理論と実践例を理解した上で、自分の中で納得した選択をして当社に入社していただければ、入社後も自律的なキャリアを歩めるだろうという期待も込めています。

参加学生からは、「キャリアについて真剣に考えている会社であると感じることができました」「より深くキャリアについて考えるきっかけを得られた」など、ポジティブな感想を多くいただきました。また、通常の会社説明会などに比べて社員に対する質問が活発に出ていて、その内容も本質的なものが多く見られました。

自律というのは、自分で選択し、その選択に自ら責任を持つことだと考えます。新卒で入る会社は、誰にとっても1社ですから、学生の皆さんには、仕事や企業を選ぶことに納得感を持って取り組んでほしいですし、私たちもそういう採用をしたいと思っています。

企業、とりわけ人事担当者や採用担当者は、学生さんと企業は対等であり、学生一人ひとりに人生があることを念頭に置いておく必要があると思います。企業は、持っている情報や観点、また、理論を用いて学生さんに意思決定を促すといった面で主導権を持てしまいがちなところが構造上どうしてもあります。そうではなく、主役である学生さんにフェアに寄り添い、納得感のある選択をしていただくことで、入社後3年、5年といった瞬間を切り取ったときに、社会全体として幸せに活躍している人の割合が増えるのではないかと思います。

事業内容●戸建・賃貸住宅等の建築請負、分譲マンション事業、都市再開発事業、国際事業等を展開。近年は、国際事業において米国の戸建住宅事業を強化している。

社内に浸透するキャリア自律の考えを学生にも提供

当社では、「学生が主役の自律的なキャリア支援」をコンセプトに2026年卒採用を進めています。具体的には、通年での応募受付や各種キャリア形成支援プログラムによる企業・仕事理解の機会の充実、インターンシップで経験した職種だけでなく他職種やグループ内他社への応募も可能とする採用プロセスなどにより、学生の自律的な選択を支援しています。

その一環として、応募前の段階で、当グループの多様な仕事やキャリアを考えるとはどういうことかを知っていただくプログラム「積水ハウスグループキャリアセッション」を2024年11月にグループ合同で提供しました。当グループのキャリア自律の考え方を伝える「キャリア自律講義」、グループ各社の社員との座談会を通じて様々な切り口から社員のキャリアを知っていただく「キャリア事例紹介」、学んだことをもとに将来のキャリアを考える「グループ対話」の3つで構成するプログラムです。

当社では、まだキャリア自律という言葉があまり認知されていなかった2003年から、社員に対して年次に応じたタイミングで複数回、キャリア自律に関する研修を継続して行ってきました。

働く個人から選ばれる組織になるために



働く人を中心に据えた人的資本経営と それを実践する人材戦略の構築を

株式会社リクルート
フェロー

大久保 幸夫氏

※所属先は取材当時

Profile●株式会社リクルート フェロー、株式会社職業能力研究所 代表取締役、一般社団法人人材サービス産業協議会 理事。これまでリクルートワークス研究所 所長(1999年～2020年)、株式会社リクルート 専門役員(2011年～2020年)、内閣府 参与(2010年～2012年)などを歴任。最新著書『マネジメントのリスクリング』(経団連出版)。

人的資本経営の主役は従業員

2022年9月より約1年間、一般社団法人日本経済調査協議会(以下、日経調)人材委員会に主査として参加し、企業のCHROや研究者の皆さんと人的資本経営について人材戦略の観点から議論を重ね、報告書にまとめました。そこで示したのが、人的資本経営についての人事視点からの独自定義や、人的資本経営を実践していくための人材戦略の構成要素「ABCDEパッケージ」です。

2020年に経済産業省「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」が報告書「人材版伊藤レポート」を発表したことなどを契機に、経営思想や企業価値の評価軸として人的資本経営への注目が高まっています。他方で、「人材版伊藤レポート」は主に投資家の視点から書かれていることから、人材戦略に落とし込むには、人事の言語で今一度整理する必要があるのではないかというのが私の課題意識でした。

また、人的資本経営の定義も、経済産業省による定義は経営戦略の観点からのもので、働く人の視点が必要だと考えました。なぜなら、人的資本は一人ひとりの個人が持っているものだからです。その集合体が会社として投資対象になっている。だからこそ、働く人々に伝わり、共感されるものでなければ、人材戦略に落とし込んで運用していくことはできないと考えたのです。こうして経産省の定義に肉付けして人材委員会で作った独自定義が、「人的資本経営とは、従業員一人ひとりが思いをかなえる経営であり、人材に投資することを通じて持続的に企業価値を高める経営である」です。人的資本経営の主役は従業員である。このことを明確にしました。

人的資本経営を実践するための人材戦略とは

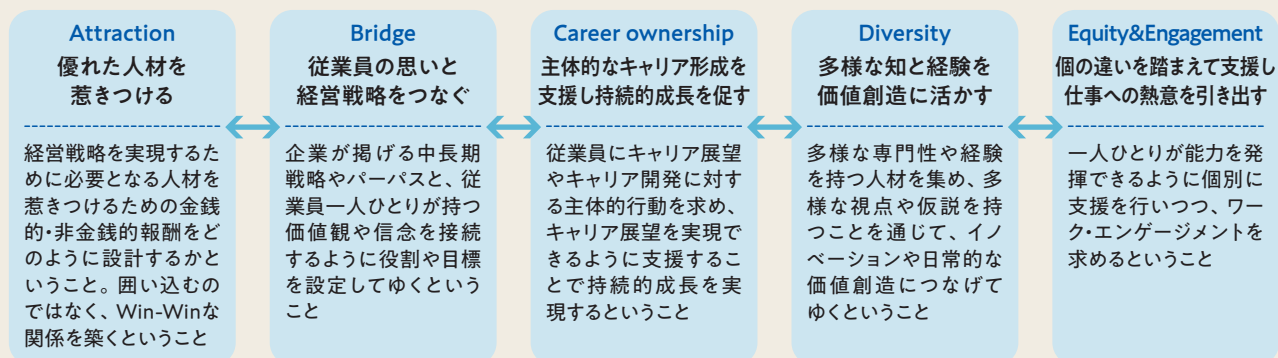
人的資本経営に基づく人材戦略について、人材委員会の委員として集まった専門家や各社のCHROの皆さんと議論していると、その多様な考え方・取り組みの中にも、大事にしていることなどについて共通点があることに気づきました。それらを分類・整理し、浮かび上がってきたのが、人材戦略のABCDEパッケージです(図①)。

- Attraction(優れた人材を惹きつける)
- Bridge(従業員の思いと経営戦略をつなぐ)
- Career ownership
(主体的なキャリア形成を支援し持続的成長を促す)
- Diversity(多様な知と経験を価値創造に活かす)
- Equity&Engagement
(個の違いを踏まえて支援し仕事への熱意を引き出す)

これら5つの方向性の施策群をセットで導入することで、人的資本を通じた価値創造を推進する道筋が見えてくると人材委員会では結論づけました(施策例はP37・表②を参照)。

ABCDEそれぞれの施策は、優先順位をつけて順番に取り組むものではありません。薄くてもいいのでABCDEすべての取り組みに同時に着手することが肝要です。というのは、人事制度や人事施策はすべてがつながりのある体系的なパッケージですから、一部を変えるのではなく全体を整合性のある形に変えなければ機能しません。まずは経営戦略と連動した人材戦略、すなわちABCDEがすべてつながったストーリーを数カ月～半年といった短期間で作り、その上でABCDEの各施策の第一歩に同時に着手する。それにより、従業員は、経営戦略に基づ

① 人材戦略のABCDEパッケージ



※一般社団法人日本経済調査協議会「人的資本経営と人材戦略～人的資本経営の実践的ストーリーブック～」を基に就職みらい研究所にて作成



② ABCDEの施策参考例

Attraction	Bridge	Career ownership	Diversity	Equity&Engagement
- 競争力のある賃金水準 - 年功賃金との決別 - 金銭的報酬と非金銭的報酬の総合的な提示 - 離職率の適正水準想定	- 組織のパーパスと個人のパーパスの接続 - 経営ボードと全従業員との直接対話の推進	- キャリアにおけるオーナーシップ重視 - ジョブ・ポスティングによる社内流動性の担保とリスクキリングとの組み合わせ - ジョブ・ローテーションの再考と望まない単身赴任の原則廃止	- 知・経験の多様性による多様な「仮説」の担保 - 新卒採用をスキルベース採用へ、中途採用をキャリア採用へ転換	- 働きやすさと働きがいなベースとしたワーク・エンゲージメントの追求 - 管理職のマネジメントスキル開発と支援 - 採用におけるアンコンシヤスバイアスの排除

※一般社団法人日本経済調査協議会「人的資本経営と人材戦略～人的資本経営の実践的ストーリーブック～」を基に就職みらい研究所にて作成

いた人材戦略として会社が何をしようとしているのか、全体像を知ることができ、コミットメントを生み出すことも可能になります。ただし、多岐にわたる人事施策のすべてを人材戦略に従って変えていくのは大変な作業ですから、第一歩に着手する段階では、すべての施策が完成してなくても構いません。

人材戦略のストーリーを作るには、リーダーシップをもって短期間で案を作り、提示できる人が必要です。これが可能な人がCHROとなり、CEOはCHROを全面的に支援する。その信頼関係がCEOとCHROの間に構築されていることが出発点となります。加えて、体系的に作られていた人事制度・施策を新たなABCDEパッケージとして再構築・再設計するという膨大な各論作業を遂行する組織体制が必要です。そこには、CHROの考えに共感し、同じ夢を見られるマネージャーが不可欠です。

ABCDEパッケージにおける採用のあり方

採用に焦点を当てると、ABCDEパッケージにおいて、採用はAttraction施策の一つです。採用戦略や採用手法を考えるにあたっては、経営戦略と連動していなければいけませんし、ましてや、経営戦略に基づいて作られた人材戦略と齟齬があってはいけません。「なぜ今、このような採用戦略をとっているのですか？」と尋ねられたときに、経営戦略とつなげて語ることができるものであるべきです。

しかし、経営戦略や人材戦略と連動せずに独自の論理で採用活動を行っている企業がまだまだ多いように感じます。人はそれほど簡単には変わりませんから、経営・人材戦略が変わった際に、育成施策によって従業員に変容を促すには限界があります。「こういう戦略を実現したい」「こういう人的資本を持った人がほしい」「社内風土をこんなふうに変えていきたい」と会社が方針を定めたならば、それらの実現に寄与することのできる人を採用することは必須です。

また、ABCDEパッケージの中の「Bridge」も、採用段階でもある程度行った方がよいでしょう。例えば、採用選考において就職希望者の価値観を問い、会社の戦略やパーパスとつなぐことのできる人材かどうかを採否の判断材料の一つとする。そして、一人ひとりの価値観を記録し、配属など入社後にも生かす。そうしてこそ、従業員のオーナーシップを尊重していることになり、従業員も、自分と会社の思いを組み合わせながら

成果に向けて工夫するモードになっていけると思います。

募集、選考、配属、導入教育という一連の採用システムにおいて、システムを構成する要素の一つひとつに経営戦略とそれに基づく人材戦略を落とし込み、根付かせている企業はまだ多くないと感じています。今、採用チームのリーダーに求められているのは、経営戦略・人材戦略に合わせた形で一連の採用システムを作り変えていくリーダーシップです。

そして、経営や人事に携わる人たちは、自社の採用システムがABCDEパッケージに適っているかどうかを、冷静に、俯瞰的に考えてください。一連の採用システムが、果たして本当に優れた人材を惹きつけているのか？会社の戦略と従業員の価値観・信念をブリッジすること貢献しているか？従業員のキャリアオーナーシップを尊重しているか？多様な知と経験を価値創造に生かすことに貢献しているか？従業員のエンゲージメントにつながっているか？ぜひ関係者で対話を重ねてほしいと思います。

関心や価値観の自覚がオーナーシップの出発点

学生の皆さんにおいては、自身の興味・関心や、大事にしたい価値観に気づき、その気持ちを忘れずに持ち続けることがオーナーシップの出発点です。職業的価値観は、20歳を過ぎるころにはある程度定まってきます。そして、自分が本当に価値を感じることは、劇的には変わりません。自分にとってそれらが何なのかに気づき、忘れずに持ち続けるのです。

もし、大事にしたい価値観や興味・関心がよくわからない場合、気づく方法は2つあります。1つは、今いる場所や関係性から外に出て多様な経験をする。今まで接したことのないタイプの人と会う、行ったことのない場所に行くなどして多様な経験をすることで、「自分はこれが好きなんだ」という気づきを得られます。就職活動期に差し掛かって悩んでいる人には、残された時間を使ってこの方法に取り組むことをお勧めします。

もう1つは、「自分は何に関心があるのか？」「自分はどうしたいのか？」などと問い続けることです。自問自答を繰り返す、あるいは、学校の先生など第三者から問われ続けることで、自分の関心や価値観が明確になり、言葉にして外に発信していけるようになります。就職活動まで時間がある人は、これらの問いを繰り返して明確になってきたところで就職活動期を迎えられるようにできるといいと思います。

若者の「学ぶ」と「働く」の好循環を生み出すために

学生は多様な経験から内省を

最後に、学生が自分に合う就職先に出会い、イキイキと働くためには学生時代をどのように過ごすか、また、大学をはじめとする教育機関は学生をどのように支援すると良いのかについて考えたい。

大学2年生を対象に行った調査において、就職志望者に就職のことを考える際に大学に支援してほしいことを聞いたところ、「進路・キャリア相談」が58.9%で最も高く、次に「面接指導」(51.7%)、「インターンシップなどの就業体験」(49.9%)、「自己分析」(46.1%)、「エントリーシート添削」(39.6%)などが続いた(グラフ①)。選考通過に向けた支援だけでなく、自身の適性などを判断する機会や支援を求めていることがうかがえる。

学生が納得して就職先を決定するには、学生自身が「自分は何に興味・関心があるのか」「培ってきた知識やスキル

を仕事にどのように活かすことができるのか」「何を重視して働きたいのか」などを整理し、働くことに対する自分の価値観や選社基準を明確にすることが第一歩となる。しかし、そこに悩む学生は多く、前述の調査結果もその表れと言えるだろう。そして、この学生の自己探索の機会が採用選考の早期化により損なわれていることは、山口大学・平尾元彦氏も指摘するところである(P39)。

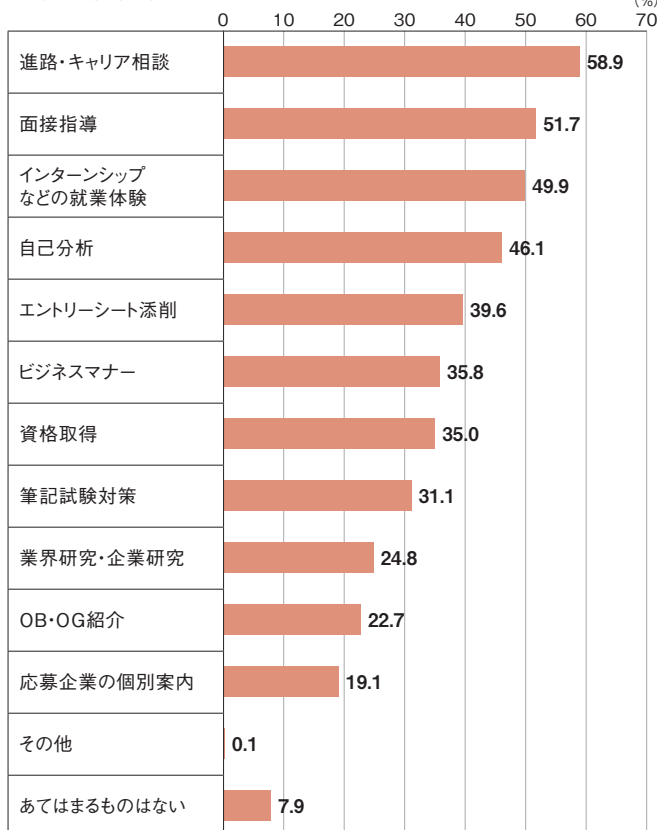
では、学生はどのようにして自身の価値観等を明確にしていくと良いのだろうか。P36・37では、大久保幸夫氏が「今いる場所や関係性から外に出て多様な経験をする」「『自分は何に関心があるのか?』『自分はどのようなのか?』などと問い続けること」の2つ方法を提示した。また、前者の具体例として、「自宅、学校、アルバイト先等の三角形の外に出て行動すること」「その量がこれまで少なかったのなら量を増やすこと」なども提示している(図②)。これらはぜひ学生に実践していただきたい。

学生

大学に支援してほしいこととして、約6割が「進路・キャリア相談」を希望

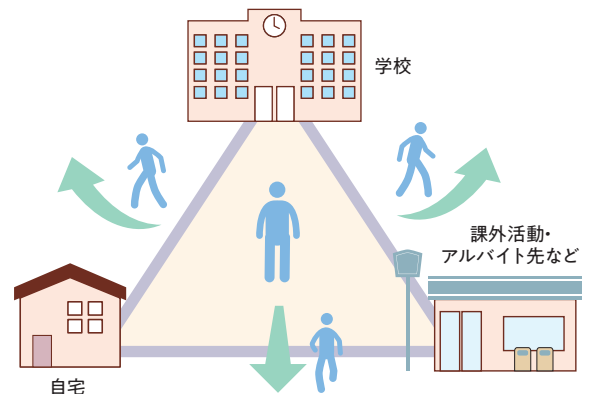
① 「就職」のことを考える際に大学に支援してほしいこと

※就職志望者／複数回答

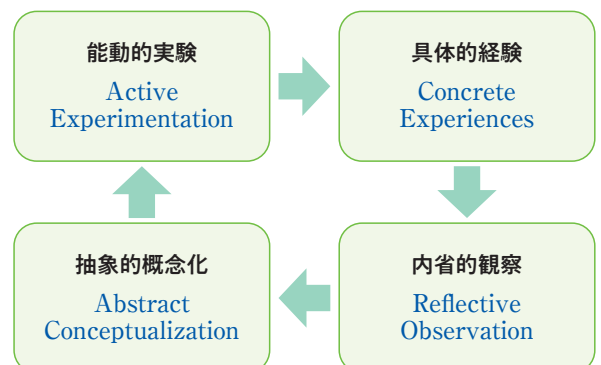


出典：「2023年入学 大学2年生の大学生生活等に関する調査」

② 価値観の明確化につながる「外」への行動



③ 経験学習サイクル



※デイヴィッド・コルブの経験学習モデルより作成



加えて、その際に重要なのが、経験を経験のままにしないことである。経験を振り返り、そこから学んだことや得たこと、気づいたことを振り返り（内省的考察）、それを言語化するなどして整理し（抽象的概念化）、整理した学びを次の経験で活かす（能動的実験）という、デイヴィッド・コルブが提唱した「経験学習サイクル」（P38・図③）を回すことで、働くことに対する自身の価値観や、興味・関心の方向性も整理されてくるであろう。

こうした学生の内省や自己探索の機会を大学や企業が担保し、より一層の支援を行っていく必要性を山口大学・平尾氏は指摘している。ぜひその提言を参照されたい。

おわりに

企業においては、今後、成長できる環境だと思ってもらえなければ、従業員から選ばれる企業とはなりえず、経営・事業戦略を実現することも難しくなってくる。そのために

は、企業主導のキャリア開発ではなく、一人ひとりのキャリアオーナーシップを尊重し、個が活きるためのキャリア開発を支援する組織・制度を作っていくことは必須となる。

同時に、働く個人も、キャリアは会社から与えられるものではなく、自ら考え、作っていくものであるという意識が必要だろう。それは、これから就職していく学生においても同様で、多様な経験から、自身の興味・関心やキャリアの方向性、また、これから生きていく上で大事にしたい価値観などを明らかにしていくことが重要になる。そして大学は、生きていく上で土台となる汎用的な能力・スキルや高い専門性を培うことのできる教育を行うとともに、学生の内省や自己探索を促すような支援を行っていく。

これらがうまく重なり合えば、「学ぶ」と「働く」の好循環が生まれ、一人ひとりが自身の能力を最大限開花させながらイキイキと働く次世代社会の実現可能性が高まっていくのではないだろうか。



学生の自己探索の機会を 産学で守っていきたい

山口大学
教育・学生支援機構 キャリアセンター
教授
平尾 元彦氏

Profile●1963年生まれ。1986年筑波大学第三学群卒業。1991年に同大学経営・政策科学研究科修士課程修了。2004年広島大学大学院博士課程社会科学専攻修士課程修了。同大学にて博士（マネジメント）取得。2003年4月山口大学学生支援センター助教授、2008年4月より、同大学大学教育機構教授に就任。

探索する機会」を担保することではないでしょうか。大学は、大学での学びが働くことにどのようにつながっていくのかを、1年生の段階から考えられる機会を提供していくべきでしょう。そして、企業も学生に対して、大学で何を学んできたのか深く問いかけていくことが大事になるのではないのでしょうか。

現在の就職活動においては、内定を持っている状態が短くても半年、1年以上続く学生もそれなりにいます。内定が決まれば探索が終わるのではなく、卒業年次の学びを通じて得たものが、自社で働くことにどのように通じていくか、企業からサジェスチョンを与えることもできるでしょう。あるいは、卒業論文・卒業研究で何を探究するのか、内定者である学生と対話しながら、内容によっては仕事につながる新たな視点を提供することも可能かもしれません。

ほかにも、企業が学生のキャリア探索行動を支援するような教育プログラムを提供することで、学生との接点を深めることもできるのではないのでしょうか。人材不足で疲弊している地方の企業も、キャリア教育プログラムの提供といった新たな入口を設けることで、学生とのマッチング精度を上げていくことはできるかもしれません。

我々大学も含めて、みんなで学生に探索の機会を提供することができれば、社会を担う貴重な若手人材が育ち、採用することができます。本人はもちろん、企業・大学にとっても三方良しとなっていくのではないのでしょうか。

早期化により自己探索の機会が損なわれている

就職活動をめぐる状況で今もっとも懸念しているのは、早期選考による弊害です。学業もやり切れておらず、就業観も醸成され切っていないうちに「早期化」の波にのまれ、「内定をもらったから」と早々に活動を辞めてしまう。そんな学生が年々多くなっているように感じています。転職によるキャリアチェンジは一般的になりつつありますが、学生がファーストキャリアを選択する段階から「合わなければ転職すればいい」と自己理解が浅いままに意思決定するのは違うのではないのでしょうか。

就職活動で大事にしてほしいのは、自己探索。加えて、企業を訪問し現場を見て感じる探訪や、会社そのものの探究です。

学生の自己内省を妨げる要因として、人手不足にともなう企業側の焦りは大きいと思います。早期の人材獲得に注力するあまり、理解度が低い学生にも内定を出してしまう。そして、「企業理解が浅くても（今の早い段階では）仕方がない」としながら、内定を出したその後の内省を促すこともできていない。そんな状況が起こっているのではないかと感じています。

新卒採用にかかわるステークホルダーが守るべきは、「学生が

調査概要・参考文献

【学生調査】 ※現在と同様の調査は2012年卒より実施

2025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

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：2025年卒－2024年11月22日～2024年12月4日

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

集計対象：2025年卒－1,835人、2024年卒－1,802人、2023年卒－1,618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

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

2025年卒－4,876社、2024年卒－4,826社、2023年卒－4,851社

調査期間：2025年卒－2024年12月2日～2025年1月10日

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

回収社数：2025年卒－1,510社(回収率31.0%)

2024年卒－1,488社(回収率30.8%)

2023年卒－1,569社(回収率32.3%)

【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：大学生および大学院生に対して、『リクナビ』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。
- 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。
- 2025年卒業や2026年卒業を「2025年卒」「2026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。



【企業情報の開示と組織の在り方に関する調査 2024】

個人調査

調査方法：インターネット調査

調査協力：株式会社マクロミル

調査対象：就職活動中の学生、20代～60代の求職者を含む働く個人

調査期間：2024年3月23日～3月25日

有効回答数：1,033人

人事調査

調査方法：インターネット調査

調査協力：株式会社マクロミル

調査対象：採用、人材育成・研修、人事制度の構築や運用を主の業務とする人事担当者

調査期間：2024年3月23日～3月25日

有効回答数：1,038人

【大学の就職・キャリア支援状況に関する調査 2024年度】

調査目的：キャリアセンターにおける支援の現状や抱えている課題について実態を明らかにする

調査方法：インターネット調査

調査期間：2024年9月9日～9月30日

集計対象：119校

【2023年入学 大学2年生の大学生活等に関する調査】

調査目的：大学2年生の大学生活や価値観、将来イメージ等を明らかにする

調査方法：インターネット調査

調査対象：全国の2023年大学入学の大学2年生

調査期間：2024年6月5日～6月17日

有効回答数：1,081人

【参考文献】

Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT press.

鶴光太郎. (2016). 『人材覚醒経済』. 日本経済新聞出版社.

鶴光太郎. (2023). 『日本の会社のための人事の経済学』. 日本経済新聞出版社.

就職みらい研究所の主な調査・コラム

就職白書



『就職白書2025』関連の資料は、『就職白書2025』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2025』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2025』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



(インタビュー記事)

「10年後の就職活動・採用活動の在り方」「個人と組織の新たなつながり方」などのテーマについて企業人事担当者や有識者へのインタビューを実施し、記事としてまとめたものを紹介しています。

(研究員の視点)

公的統計データを研究員の視点から分析し、コラムとして紹介しています。

(調査レポート)

就職みらい研究所の調査データを基に研究員が執筆した調査レポートを紹介しています。

調査データの引用について



お問い合わせフォーム

フリガナ

お電話番号 - -

メールアドレス

所属

☐ マスコミ・メディア関係者
☐ 経営者・採用担当者
☐ 研究・教育機関関係者
☐ 書局
☐ 学生

お問い合わせフォーム

※調査データは、引用したい調査結果の調査元に依拠して、「リクルート 就職みらい研究所」または「インディードリクルート パートナース リサーチセンター」と明記していただければ、基本にご利用いただけます。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

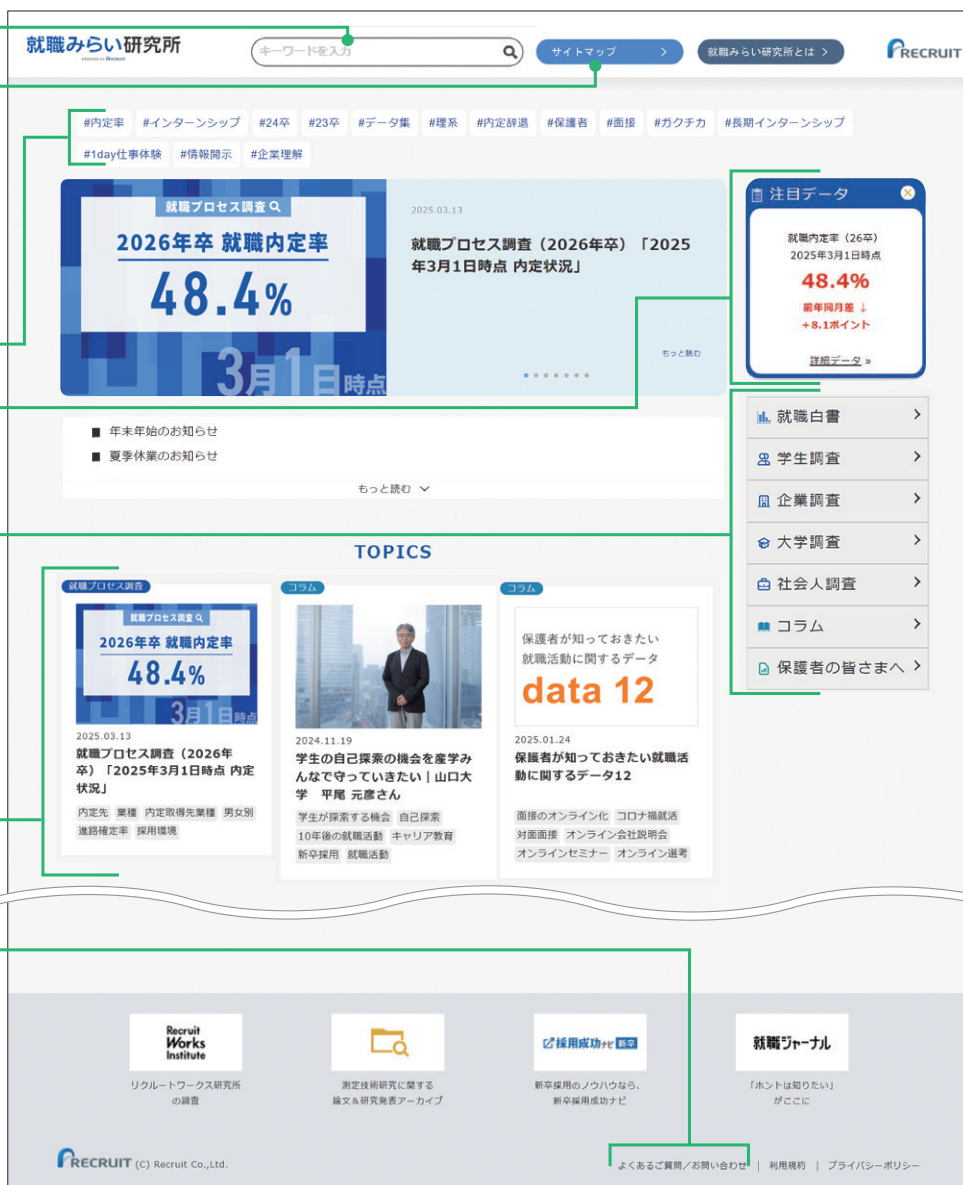
調査・コラムをカテゴリ別にご確認いただけます

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

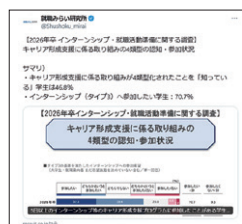
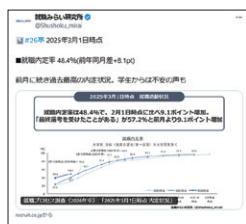


【X(旧Twitter)でも情報発信中!】

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



2025年4月11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、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
調査・集計：中川陽介
校正：長谷部喜久子
デザイン：KuwaDesign

