

就職白書

2018

就職みらい研究所

大卒求人倍率が上昇し、学生の売り手市場が続いている。

地方企業や中小企業など

採用予定数を確保できない企業も多い。

そのような採用難の環境下、企業はさまざまな手法で学生にアプローチ。

リファラル、逆求人などこれまで見られなかったマッチングプロセスも見られるように。

企業と学生のマッチングプロセスは、多様化しているのではないか——。

『就職白書2018』ではそのような疑問から、企業と学生のマッチングプロセスに着目した。

新卒市場ではどのようなマッチングプロセスが見られるのか？

活用している企業や、選考された学生の声からその実態を探った。

また、企業の採用充足状況は、どのように変化してきているのか。

過去からのデータを紐解くことで見えた新卒市場の「変化」や「兆し」も含め

調査結果としてレポートする。

「よりよい就職・採用活動」とは何か？ あらためて考えるヒントにしていいただければ幸いである。

調査概要

就職白書2018

【企業調査】

2018年卒(大学生・大学院生)の採用活動振り返り調査

調査目的：新卒採用に関する企業の活動実態を把握する

調査方法：郵送調査

調査対象：全国の新卒採用を実施している従業員規模5人以上の企業4,319社

調査期間：2017年12月18日～2018年1月22日

回収社数：1,192社(回収率27.6%)

【学生調査】

2018年卒(大学生・大学院生)の就職活動振り返り調査

調査目的：就職に関する学生の活動実態を把握する

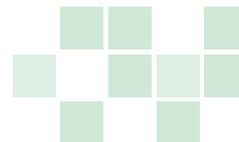
調査方法：インターネット調査

調査協力：株式会社クロス・マーケティング

調査対象：クロス・マーケティング社のモニターにスクリーニング調査を行い、民間企業を対象に就職活動を行った全国の大学4年生・大学院2年生の男女を対象

調査期間：2017年12月15日～2018年1月15日

集計対象：1,825人



CONTENTS

Part1 新卒市場を取り巻く環境

新卒採用・就職の今 4

新卒採用・就職を取り巻く制度と環境 6

●経済産業省 伊藤 禎則氏 7

Part2 2018年卒の採用・就職活動の振り返り

① 活動スケジュール 8

② 充足状況・内定出し人数等（企業） 10

③ 内定状況・活動量・重視項目等（学生） 12

④ 企業と学生のギャップ 14

⑤ 2019年卒採用の見通し 16

⑥ インターンシップの実態 18

Part3 新卒市場の変化と未来を考える

今の若者が向き合う これからの働き方 24

●（対談）東京大学 玄田有史氏 × 就職みらい研究所 岡崎仁美 24

企業と学生の「マッチングプロセス」の実態 28

ベテラン人事匿名座談会 ～採用現場を振り返る 34

●モデレーター 採用と育成研究社 小宮健実氏 34

経年で見る採用活動 36

新卒採用への期待 40

●武蔵野 小山昇氏 40

●ウィルゲート 小島梨揮氏 43

●アビームコンサルティング 秋山真治郎氏 44 ●パナソニック 高橋大輔氏 45

先進事例と今後の新卒市場のキーワード 46

●東京大学大学院 松尾豊氏 48

●新潟食料農業大学 渡辺好明氏 49

●筑波大学 塚崎浩平さん 50

●慶應義塾大学大学院 たかまつななさん 51

P.25 「学生が働きたい組織の特徴」は 以下の調査より引用

働きたい組織の特徴（2018年卒）

調査目的：就職活動中の大学生および大学院生の「働きたい組織（企業、団体、官庁など）の特徴」を把握する

調査方法：インターネット調査

調査対象：『リクナビ2018』会員より、2018年3月卒業予定の大学生および大学院生

調査期間：2017年5月19日～5月31日

集計対象：大学生5,671人 大学院生1,614人

P.47 「学び直しと仕事選択を繰り返す人生」は 以下の調査より引用

就職プロセス調査（2018年卒：2017年10月1日時点）

調査目的：大学生および大学院生における就職活動の実態を把握する

調査方法：インターネット調査

調査対象：2018年卒業予定の大学生および大学院生に対して、『リクナビ2018』にて調査モニターを募集し、モニターに登録した学生5,960人（内訳：大学生4,876人/大学院生1,084人）

調査期間：2017年10月2日～10月6日

集計対象：大学生1,529人/大学院生554人

※当冊子内では、年号は西暦で表示。隣接して西暦表記が並ぶ場合は、はじめのもの以外は、上2桁を略して表記する（例／2017年、2018年⇒2017年、18年）

※％を表示する際に小数点第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

新卒採用・就職の今

大卒求人倍率の推移、採用・就職環境における企業と学生の概観は？

大卒求人倍率は1.78倍。売り手市場が続く

『ワークス大卒求人倍率調査』(リクルートワークス研究所、2017年4月26日発表・グラフ①)によると、2018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1.78倍と、前年の1.74倍とほぼ同水準だった。全国の民間企業の求人総数は、前年の73.4万人から75.5万人へと2.1万人増加し、バブル期(1992年卒・73.8万人)をしのぐ水準に。一方、学生の民間企業就職希望者数は、42.3万人と、前年42.2万人とほぼ同水

準だった。

大卒求人倍率は、企業の採用意欲が拡大した08年卒・09年卒では2.14倍に達したが、10年卒からリーマン・ショックの影響で急降下。しばらく低迷を続けた後、15年卒から回復傾向に転じた。

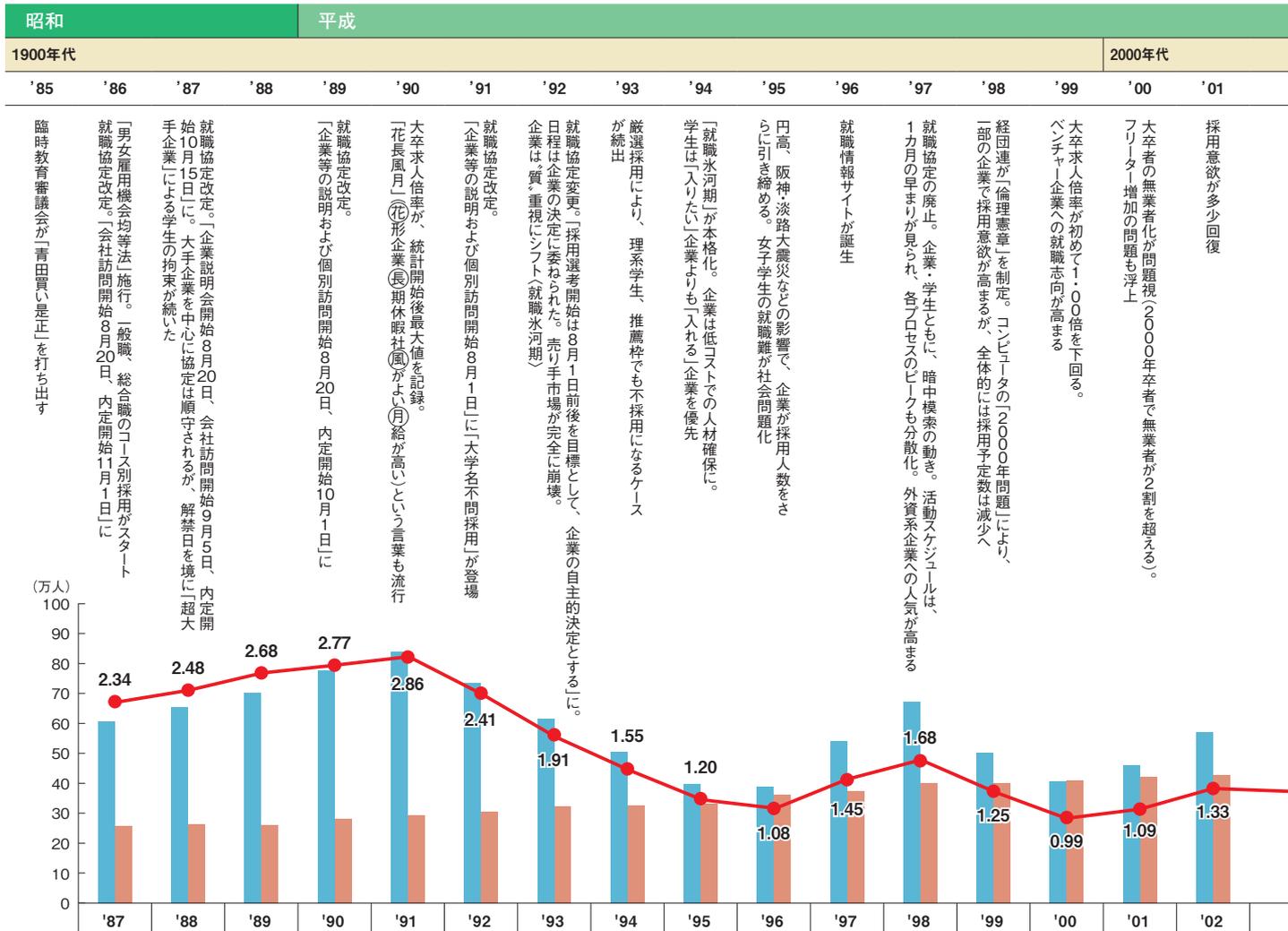
18年卒の求人倍率を従業員規模別に見よう。「300人未満」「300～999人」「1000～4999人」「5000人以上」の順に、6.45倍、1.45倍、1.02倍、0.39倍と、「300人未満」の中小企業が突出。前年の4.16倍から2.29ポイントの増加を示している。

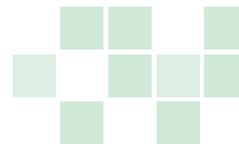
業種別で見ると、「流通業」「建設業」

「製造業」「サービス業・情報業」「金融業」の順に、11.32倍、9.41倍、2.04倍、0.44倍、0.19倍となっており、「流通業」と「建設業」の高さが際立っている。「流通業」は、前年の6.98倍から4.34ポイント、「建設業」は、前年の6.25倍から3.16ポイントの上昇と、急激に増加。一方で、「金融業」は、調査開始以来の最低水準だった14年卒の0.18倍に匹敵する低水準となっており、業種ごとの人材需給に差異が見られる。

中途採用市場では、17年の平均有効求人倍率(厚生労働省)は1.50倍(※1月30日発表)で、史上2番目の高水準。

① 新卒採用の歴史と大卒求人倍率・求人総数・民間企業就職希望者数の推移





労働市場のひっ迫が続いている。

マッチングプロセスが多様化し 学生のマインドにも変化が

新卒の採用活動において、企業が直面している課題にはさまざまなものがあるが、その大前提となるのが、昨今の「人材不足」。企業の多くがさまざまな手段を用いて人材獲得のために動いているため、マッチングプロセスは多様化している。中途採用で広く用いられる人材紹介、インターンシップによる学生との早期接触や、企業から学生にオファーする逆求人型採用など、今や多くの種類が見られる。加

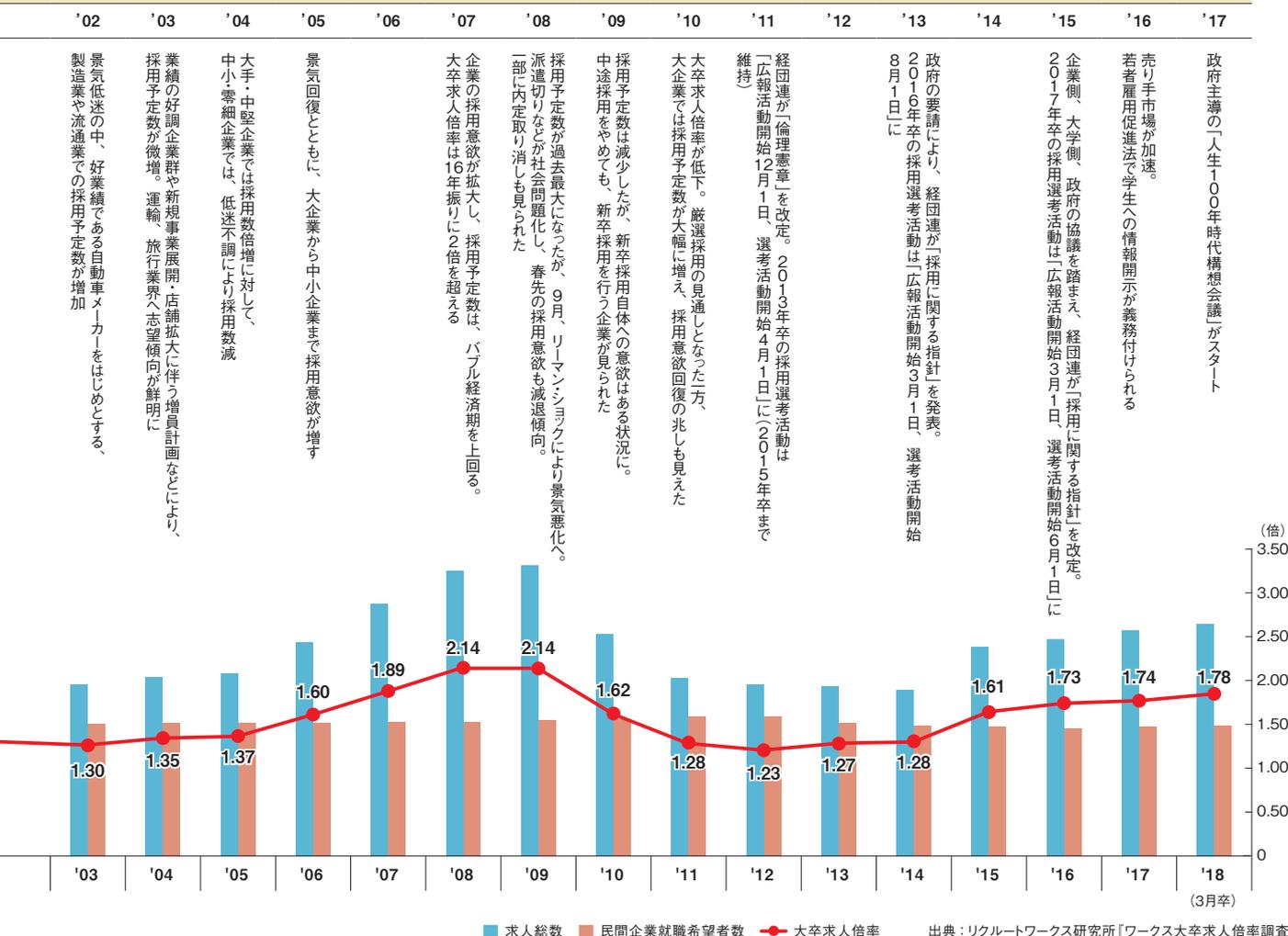
えて、AI(人工知能)をはじめとするテクノロジーを活用した採用活動や人材育成、人事評価などの業務改善を行う「HRテック」は、“働き方改革”なども背景に広がり、その兆しを見せている。こうした変化については、Part3で詳述する。

一方学生側では、平均内定取得社数は増加し、それに伴い内定辞退率も高まった。加えて、「ブラック企業」という言葉に象徴されるように労働環境への関心が高く、ワーク・ライフ・バランスを重視する傾向があるのも、近年の学生の特徴だ。当研究所が17年5月に行った「働きたい組織の特徴(2018年卒)」の調査では、「仕事

と私生活のバランスを自分でコントロールできる」という項目が高い支持を得た。

このように、新卒採用市場では現在、人材囲い込み競争が激化していることを背景に、企業側においてはマッチングプロセスやツールの多様化が進み、学生側においては企業選定においてワーク・ライフ・バランスを今まで以上に重視しつつ、複数の内定先から入社企業を選ぶ、といった図式が見てとれる。こうした現状や政府の施策動向を踏まえつつ、2019年卒新卒採用の見通しと、これからの新卒採用市場の展望についても後のページで紹介したい。

※年表は、就職みらい研究所で作成



新卒採用・就職を取り巻く制度と環境

2018年卒採用における活動スケジュール、人材領域の政策動向は？

18年卒も広報活動は3月、 選考活動は6月開始

18年卒の採用活動のスケジュールは、17年卒と変更はなく、3月に企業の広報活動がスタートして、学生側ではプレエントリーが開始となり、6月に選考活動、つまり面接がスタートするという流れになっている。16年卒では3月1日に広報活動、8月1日に選考活動を開始する方針だったが、17年卒から選考活動が6月1日開始に前倒しされ、18年卒もそれを踏襲したというのがその経緯。19年卒も同様のスケジュールとなっている。

企業の調査(Part2 P.8)では、17年卒と18年卒の採用は、若干の前倒しはあるものの、おおむね同じスケジュールで行われたと見られる。ただ、より実態に即

して言うと、スケジュール上は3月に広報活動、6月に選考活動を開始することになっているものの、6月を待たずに「面談」等の機会を設けて事実上の面接を行った企業は少なくない。また、インターンシップを実施する企業の割合は年々高くなっていくが、早期の採用活動につなげたり、あるいはインターンシップ自体が実質的な採用活動となっていたりするケースが一部見られることも事実。インターンシップの実態については、本書Part2で詳述する。

人づくり革命や働き方改革など 政府の改革案が目白押し

就職活動生を含む若年層を取り巻く労働市場の制度・政策や環境においても、ここ数年で国を挙げての大きな動きが起きており、複数のプロジェクトが進められ

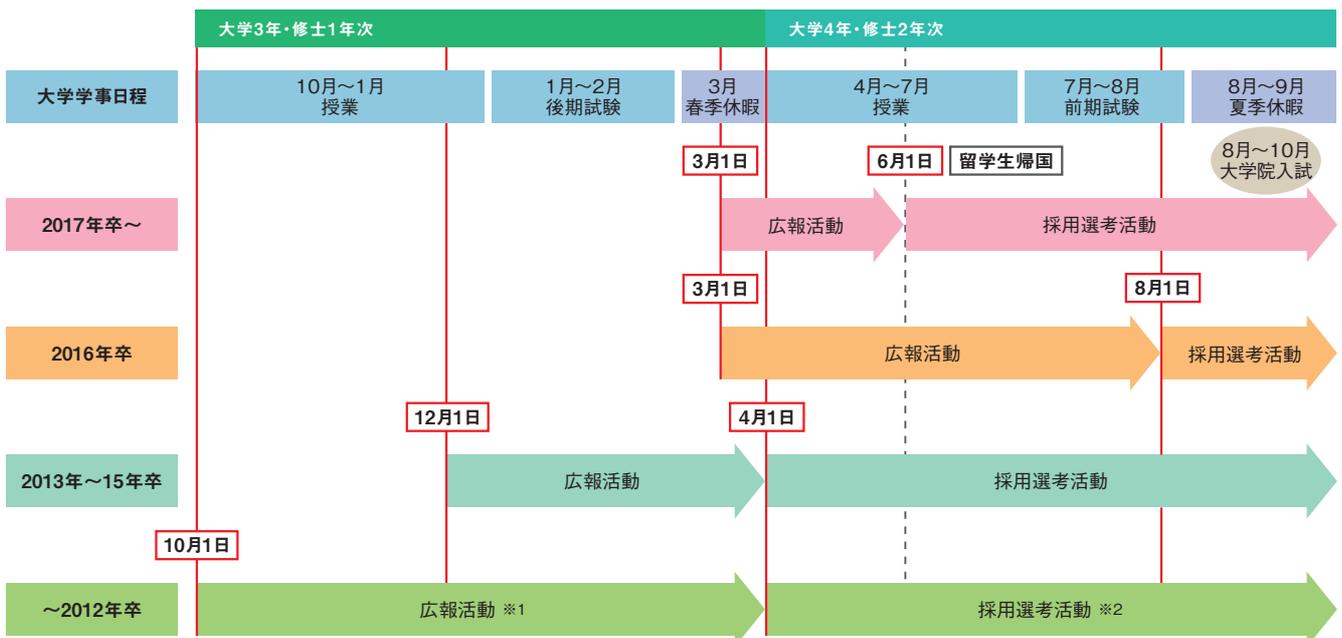
ている。

特に大きなうねりとなっているのが、政府が15年に旗揚げして16年から本格的に進めている「一億総活躍社会」の実現に向けた取り組み。少子高齢化を受けて、性別や年代を超えて国民一人ひとりが活躍できる社会を目指すこの取り組みにおいて、若者の雇用や活躍に関しては、キャリア教育や職業意識形成の支援、地方における採用の拡大、離職者の支援、若者の起業や海外留学の支援等、多角的なアプローチが、同時並行で検討されているところだ。

さらにこの「一億総活躍社会」から派生して、人材育成にフォーカスした取り組みとして挙げられるのが、「働き方改革」「人づくり革命」だ。

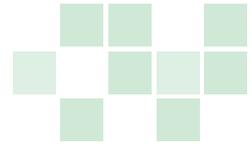
「働き方改革」では、労働人口を増やす

① 採用・就職活動開始時期の変遷



※1 2012年卒採用以前は広報活動開始日に関する取り決めはなく、慣例的に就職情報サイトなどへの登録が卒業前年次10月1日より開始され、実質上の広報活動開始となっていた。

※2 採用選考活動は「卒業・修了学年に達しない学生に対して、面接など実質的な選考活動を行うことは厳に慎む」と規定されていたが、実施時期は企業によってばらつきがあった。



ために、長時間労働の是正や生産性の向上、副業兼業といった柔軟な働き方などがテーマとされている。

「人づくり革命」では、幼児教育や高等教育の無償化、待機児童の解消などが主眼となっているが、新卒市場と密接に関わってくるものとしては、社会人がいつでも学び直しができる「リカレント教育」が挙げられる。「リカレント教育」では、生涯学び続けることで、目まぐるしく変化し続ける社会に適応し、働き続けられる人材の育成を目標としている。

「人生100年時代構想」では、寿命が100歳を超えることが珍しくなくなる「人生100年時代」に、活力をもって時代を生き抜くための経済・社会システムの在り方が検討されている。前述の「リカレント教育」は、この構想のもとに検討されてい

る施策でもある。

こうしたプロジェクトが、具体的な計画レベルにまで落とし込まれているのが、「働き方改革実行計画」だ。

2017年3月に決定されたこの実行計画では、「賃金引上げと労働生産性向上」「罰則付き時間外労働の上限規制の導入など長時間労働の是正」、テレワークや副業・兼業の推進など「柔軟な働き方がしやすい環境整備」といった課題に対して、実行に移すための施策が定められている。

例えば、「賃金引上げと労働生産性向上」については、生産性向上に取り組む企業などへの支援が検討されている。また、「罰則付き時間外労働の上限規制の導入など長時間労働の是正」では、時間外労働の上限を規定し、罰則による強制力を持たせる方向で進んでいる。「テレワ

ークや副業・兼業の推進など柔軟な働き方がしやすい環境整備」では、雇用型・非雇用型テレワークのガイドライン刷新と働き手への支援、副業・兼業の推進に向けたガイドラインの策定などが挙げられている。このような労働環境の向上は学生の企業選定の指標として今後さらに重要性を帯びてくるであろう。

なお、「若者の人材育成や採用に積極的」、「新卒者の離職率が低い」など、若者の雇用管理の状況が優良な中小企業を厚生労働大臣が認定する「ユースフル認定」は、15年10月から施行された「若者雇用促進法」に基づく企業の認定制度として、すでにスタートしている。18年3月7日時点における認定企業が340社を超え、学生と企業のマッチング向上の効果が期待されている。

column

これからの時代に求められる「人材」とは？

働き続けることができるのは「学び続ける人材」

急速に変化する“仕事の中身”に対応して学び続けることが大事

「一億総活躍社会」のプランは、人口減少局面での労働力確保が出发点。そのため長時間労働の是正と生産性向上が不可欠で、いずれも「教育」抜きでは語れないことから、「人づくり革命」へと課題が絞り込まれてきた経緯があります。

これまで日本では、学校で学んでから企業で働き、定年後は引退という道が定石でしたが、これからは定年後も働き続けることが可能であり、それが求められている「人生100年時代」。加えて、IoTやビッグデータ、AI（人工知能）などに象徴される第四次産業革命によって、“仕事”の中身は急速に変質しています。そうした変化に対応して働き続けられるのは「学び続ける人材」ですが、日本では大学で学んでいる25歳以上の人はわずか1.9%と、OECD各国平均18.1%から大きく乖離しています（※）。長時間

労働で自由時間が少なく、費用の負担が大きいことに加え、当の本人も「何を勉強すればいいのかわからない」「勉強しても役に立たない」と思っているからです。

人生100年時代は転職が前提 企業選びに「持ち札」を増やす視点を

そこで重要となるのが、「何を学ぶか」「どう学ぶか」「学んだことをどう活用するか」。「何を学ぶか」については、意味のあるスキルや能力を見極めることが肝要です。たとえば、ITやデータのスキルは、IT系企業、企業のシステム部門の社員だけでなく、あらゆる業種で必須になるでしょう。加えて、身に付けたスキルを“見える化”することも重要。“見える化”によるマッチングが成功すれば、思わぬ業界、職種への転職の可能性も広がります。またこれからは、さまざまな場で異なる経験を積み多様なスキルを獲得して、「持ち札」を増やしていくようなキャリアの積み方が有効になります。同じ会社の中

経済産業省
大臣官房参事官
(経済産業政策局
担当)
兼産業人材政策
室長

伊藤 禎則氏



東京大学法学部卒。コロンビア大学ロースクール修士、米国NY州弁護士登録。日米通商摩擦交渉、大臣秘書官等を経て、15年より現職。「働き方改革実行計画」の策定に携わる。

でも「営業」×「IT」、「国内」×「海外」といった異なるスキルを身に付けることは可能ですし、複業や出向、リカレント教育など持ち札を増やす機会は増えていくでしょう。

平均的な日本企業の寿命が30~40年であることを考えると、人生100年時代の就職は転職が前提。だからこそ、社会人最初の3年間の過ごし方はのちのキャリア人生に大きく影響します。どんな組織でどんな人たちと関わりながら、どんなスキルを伸ばすべきか。就職先選びには、そうした視点も必要です。

※「OECD Stat Extracts」2012

1 活動スケジュール

2018年卒採用における、企業と学生の活動プロセス開始時期の実態は？

企業の7割が5月以前に面接を開始

企業と学生は、いつ、どのような活動を行ったのだろうか。採用活動および就職活動のプロセスごとの開始時期という観点から見てみたい。

まず、企業の採用活動プロセスごとの開始時期を見る(グラフ①)。「採用情報の提供」を開始した企業が最も多かったのは2017年3月で66.5%。17年卒採用における同時期(2016年3月)に比べると5.8ポイント減少した。

「自社説明会・セミナー(対面)」は17年卒と同様に3月開始が最も多く、66.8%。2月以前に開始した企業は7.5%だった。「大学で開催される合同説明会・セミナー」「大学以外で開催される合同説明会・セミナー」を2月以前に開始した企業は、前者は40.6%、後者は34.0%であった。面接を開始した企業が最も多かった月も17年卒と同様4月で、30.0%、5月以前に開始した企業は70.2%であった。最初の内々定・内定出しは、最も多い6月で36.1%だった。

開始時期ではなく企業が「最も多く実施した時期」を見ても、割合が最も高い月はそれぞれ「自社の説明会・セミナー(対面)」は3月、「面接」は4月、「内々定・内定出し」は6月であった。

学生の8割以上が5月以前に面接に参加

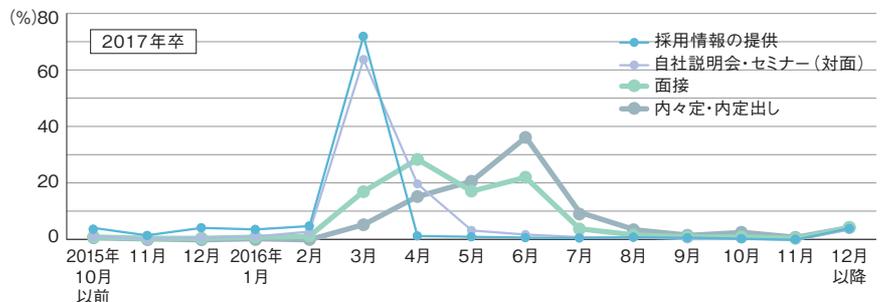
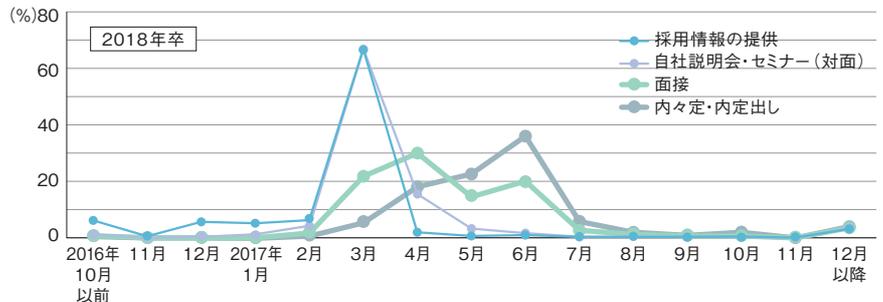
次に、学生の就職活動プロセスごとの開始時期を見る(グラフ②)。まず、情報収集は70.9%が2017年2月以前に開始していた。個別企業の説明会(対面)への参加は3月が最も多かった(45.7%)。

面接への参加開始も3月が最も多く(26.0%)、5月以前に開始した学生は83.6%だった。最初の内定の取得時期は5月以前が41.6%、6月以前が64.0%だった。

企業

広報(情報の提供)、説明会は3月が、面接は4月が、内々定・内定出しは6月が最多開始

① 採用活動プロセスごとの開始時期 ※全体/それぞれ数量回答

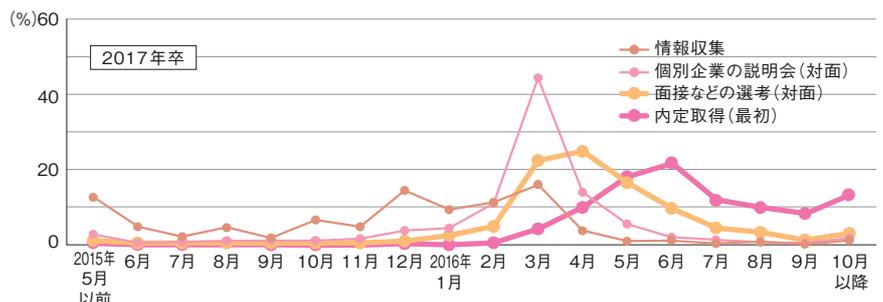
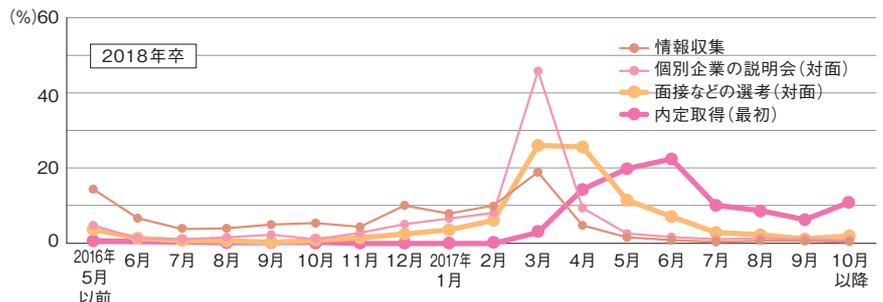


17年卒採用と18年卒採用を比較すると、面接は、5・6月に開始した企業の割合が39.8%から34.9%に減り(4.9ポイント減)、3・4月に開始した企業の割合が45.4%から51.8%に増えた(6.4ポイント増)。

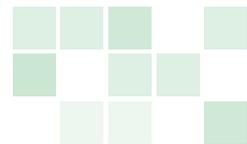
学生

3月・4月に面接への参加を開始した学生が集中

② 就職活動プロセスごとの開始時期 ※各プロセスの実施者/それぞれ単一回答



17年卒採用と18年卒採用を比較すると、3~5月に最初の内定を取得した学生の割合が32.5%から38.7%に増え、6月に最初の内定を取得した学生の割合は22.3%から22.4%と同水準であった。



企業

CASE1
マスコミ
選考開始：4月



ほしい人材が競合に流れないように 選考スケジュールを1週間繰り上げた

COMPANY DATA

- 本社所在地：東京都
- 従業員規模：300人未満
- 2018年卒実績
採用目標数：8名
内定出し：9名
入社予定数：8名
(辞退率約11%)

主な採用プロセス

- 2016年6月～ 業界研究セミナー、
合同企業説明会
- 2017年
2月中旬 エントリーシート・
適性検査受付開始
- 3月 自社説明会
- 4月中旬 エントリーシート提出・
適性検査受検締め切り
面接(3回、～5月下旬)
- 4月中旬 内々定出し
- 6月上旬

競合の早めの動き出しを見て 内々定出しなどを1週間繰り上げた

18年卒採用では、エントリーシート・適性検査受検の締め切りから内々定出しまでの日程を前年から1週間ほど繰り上げました。理由は、インターンシップで目を引いた学生が採用競合に流れるのを抑えるため。17年卒採用では同業他社が動き出しを若干早めていたようだったので、遅れをとるわけにはいきませんでした。また、当社はコンテンツ制作が主な事業ですが、今後さらに発展していくには新しい発想が必要です。そのために定めた求める人材像は、高い創造性を発揮できる人や、ITを用いて当社のサービスを変えていける人。これらに該当する学生はITベンチャーを目指す学生とも重複するので、早期に内々定を出すITベンチ

ャーに対して、当社も少しでも早く内々定を出せるようにという考えもありました。

求める人材、とくにITビジネスに強い人材を見出すために強化したのは広報活動です。ベンチャー企業との合同企業説明会など、これまで参加したことのないセミナーに参加するとともに、日ごろ付き合いのある大学以外への訪問活動も行い、学内セミナーなどを10～15回増やしました。また、Webセミナーも前年の1回から3回に。結果、求める人材像にマッチした学生を幅広く採用できたと感じています。

19年卒の採用においては、引き続き同様の人材を採用するべく、さらに1週間、選考スケジュールを繰り上げます。また、IT系の人材が多く利用するであろう逆求人型のイベントにも新たに参加する予定です。

学生

CASE1
情報サービス内定
文学部



大学2年の冬から情報収集を開始。 インターンシップを経て大学3年2月に内々定

就活スケジュール

- 2015年12月
インターンシップの合同企業説明会に参加。外資系企業を中心に情報収集。
- 2016年4～5月
大手企業の社員を訪問(3社)。
- 2016年6～8月
10社のインターンシップに応募するも、通過したのは食品メーカー1社のみ。2日間のプログラムに参加。
- 2016年9～12月
冬のインターンシップに向けて友人たちとエントリーシートの添削や面接の練習。
- 2016年12月～2017年2月
10社のインターンシップに応募。情報サービス、メーカー、商社、小売など6社のプログラムに通過し参加。
- 2017年2月
インターンシップ参加者を対象にした選考を3社受けた結果、情報サービス1社に内々定。就活を終えた。

冬のインターンシップまでに エントリーシートの内容を改善

就活をなるべく早く終わらせたくて、できれば3年生の冬のインターンシップ経由で内々定をもらって、就活を終えるか、安心した状態で3月以降も活動するか、どちらかにしたいと考えていました。

そのために、2年生の冬から少しずつ情報収集を開始。まずは合同説明会に参加、周りの学生の意識の高さは刺激になりました。特に力を入れたのが、3年生の秋から友人たちと取り組んだエントリーシートの添削や面接練習です。夏のインターンシップ選考で1社しかエントリーシートが通過しなかった反省を踏まえつつ、内容を見せ合っ

てもらえる「余白」を残しつつ考えが伝わる、洗練された内容にできたと思います。

冬は6社のインターンシップに参加し、うち3社は、インターンシップ参加者向けの採用選考にも参加。3年生の2月末に情報サービスの会社1社に職種別採用で専門職として内々定しました。同じように内々定したのは数名だったようです。また、内々定先からは、インターンシップ選考の時点で「うちに向いている。結果は保証できないが本選考も受けてね」と言われました。

ほかの2社も最終選考まで進みましたが、内々定先では「人のために尽くしたい」という自分の思いを実現できることや「職種に向いている」と言われ納得できたこと、社員の方に共感したことなどが決め手となり、他社の最終選考は受けず、入社を決めました。

② 充足状況・内定出し人数等(企業)

企業の採用計画に対する充足状況や内定出し人数、内定者へのフォロー内容は？

採用数充足企業は47.5%。 半数を下回る

2017年12月時点での18年卒の採用数は、「計画通り」が31.5%で、「計画より若干多い」(14.1%)、「計画よりかなり多い」(2.0%)を合わせた採用数充足企業の割合は47.5%と、前年より2.7ポイント減少し、半数を下回った(グラフ①)。一方、「計画より若干少ない」(35.3%)、「計画よりかなり少ない」(14.0%)、「現在選考中につき、未定」(1.6%)を合わせた採用数未充足企業の割合は50.9%で、前年より2.6ポイント増加した。

従業員規模別に見ると(表③)、すべての規模において前年に比べて充足企業の割合が減少した。また、地域別に見

ると、充足企業の割合が低かったのは九州地方で33.3%。16年卒採用時の53.1%から2年連続で大きく減少した。

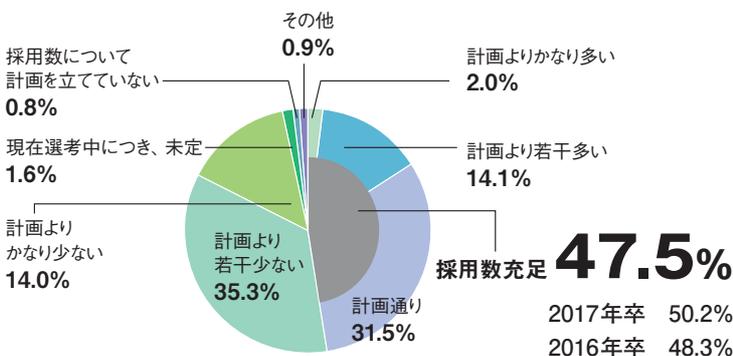
採用数充足・未充足の要因は何にあるのだろうか。「計画より若干多い」、「計画よりかなり多い」と回答した企業に対してその理由を尋ねたところ、42.2%が「事業方針等が変更になり、採用人数を増やした」、40.6%が「内定辞退が予定より少なかった」と回答した(データ②)。一方、「計画より若干少ない」、「計画よりかなり少ない」と回答した企業においては、その理由として53.9%が「内定辞退が予定より多かった」、49.9%が「選考応募者が予定より少なかった」であった(複数回答)。なお、「計画より若干多い」、「計画よりかなり多い」と回答した企業の中で「選考応

募者が予定より多かった」と回答した企業は10.7%だった。求める学生からの応募状況や内定辞退数の予測・コントロールなどが充足・未充足に影響したことがうかがえる。ちなみに、各種情報提供・コミュニケーションの実施率について充足企業と未充足企業の差を見たところ、充足企業の実施率が未充足企業を大きく上回ったのは、「OB・OG訪問」(6.5ポイント差)、「就職情報誌」(5.7ポイント差)、「企業主催の合同企業説明会・セミナー」(4.3ポイント差)。OB・OG訪問については、学生によるOB・OG訪問に対する方針を尋ねた質問において「会社として広く積極的に受け入れている」と回答した企業の割合が充足企業において25.3%、未充足企業において18.7%と、6.6ポイ

企業

採用目標数を充足できた企業は半数未満

① 採用計画に対する充足状況 ※全体/単一回答



「計画通り」「若干多い」「かなり多い」を合わせた採用数充足企業は47.5%。「若干少ない」「かなり少ない」「現在選考中につき、未定」を合わせた未充足企業は50.9%。

企業

充足理由は、「事業方針等の変更による採用増」「内定辞退が少なかった」など

② 採用数が計画より多い理由 ※「計画より若干多い」「計画よりかなり多い」回答企業/複数回答

1位 事業方針等が変更になり、採用人数を増やした 42.2%

- 2位 内定辞退が予定より少なかった 40.6%
- 3位 選考辞退が予定より少なかった 16.6%

1位の「事業方針等が変更になり、採用人数を増やした」は、17年卒の25.1%から17.1ポイント増加した。

企業

すべての従業員規模で充足企業の割合が減少

③ 採用計画に対する充足状況(従業員規模・地域別)

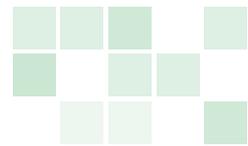
※全体/単一回答
※()内の数値は2017年卒との差
※「計画通り」「計画より若干多い」「計画よりかなり多い」の合計を「充足」、「計画より若干少ない」「計画よりかなり少ない」「現在選考中につき、未定」の合計を「未充足」とする

	充足		未充足	
全体	47.5%	(-2.7)	50.9%	(2.6)

従業員規模別	充足		未充足	
300人未満	40.2%	(-4.1)	56.2%	(4.5)
300～999人	48.3%	(-0.3)	50.3%	(-0.4)
1000～4999人	52.1%	(-3.1)	47.6%	(3.7)
5000人以上	54.2%	(-2.6)	45.8%	(2.6)

地域別	充足		未充足	
北海道・東北	35.2%	(-1.3)	61.4%	(0.2)
関東	49.7%	(-4.4)	49.1%	(4.5)
中部・東海	46.1%	(-2.3)	51.6%	(2.4)
関西	54.0%	(-1.6)	46.0%	(2.2)
中国・四国	47.4%	(6.1)	49.1%	(-7.6)
九州	33.3%	(-10.8)	65.1%	(9.2)

規模別ではどの規模においても充足企業の割合が前年より減少したものの、1000人以上の企業では半数を超える状態が維持された。地域別に見ると、中国・四国地方を除いて充足企業の割合が減少した。一方、関西地方は前年より減少したが、充足企業の割合が過半数を超えた状態を維持している。



ント差があった。一方、未充足企業の実施率が充足企業を大きく上回っていたのは、「行政主催の合同企業説明会・セミナー」(10.5ポイント差)、「学校への求人票」(9.4ポイント差)、「スカウト型メール」(3.2ポイント差)だった。

内々定・内定出し人数は17年卒に比べて増加傾向

採用予定数を満たすために、企業はどのくらいの人数に内定出しを行っているのだろうか。採用予定数や面接人数、内定出し人数などを尋ね、「採用予定数を100とした場合の内定出し人数および内定数」に換算したところ(グラフ④)、内定出し人数は167.4で、前年の165.7と同水準だった。また、内定辞退人数は、前

年から3.1増加し、76.4。これは、採用予定数の約1.7倍の学生に内定を出し、そのうち半数近くが辞退したことになる。

また、「面接人数を100とした場合の内定出し人数および内定数」で計算すると、内定出し人数は21.7、内定数は11.9となり、前年に比べると内定出し人数で3.0、内定数で1.4高くなっている。なお、採用基準については80.8%が「17年卒並み」と回答し、「緩くした」は10.4%、「厳しくした」は6.2%だった。

内々定・内定後の学生との接触状況については、最も実施率が高かったのは「内定者懇親会」で79.5%。次に「メール・電話による定期連絡」(60.3%)、「社内報・内定者報の送付」(43.0%)が続いた(グラフ⑤)。前年に比べると12項目

中7項目が微増している。未充足企業の実施率が充足企業を大きく下回ったのは、「通信教育(eラーニング含む)」(9.8ポイント差)、「内定者懇談会」(5.9ポイント差)、「SNSなどのコミュニティ」(5.0ポイント差)、「成績表の提出」(5.1ポイント差)など。未充足企業の実施率が充足企業を上回っているものもあり、例えば、「集合研修」は未充足企業の方が4.2ポイント高かった。

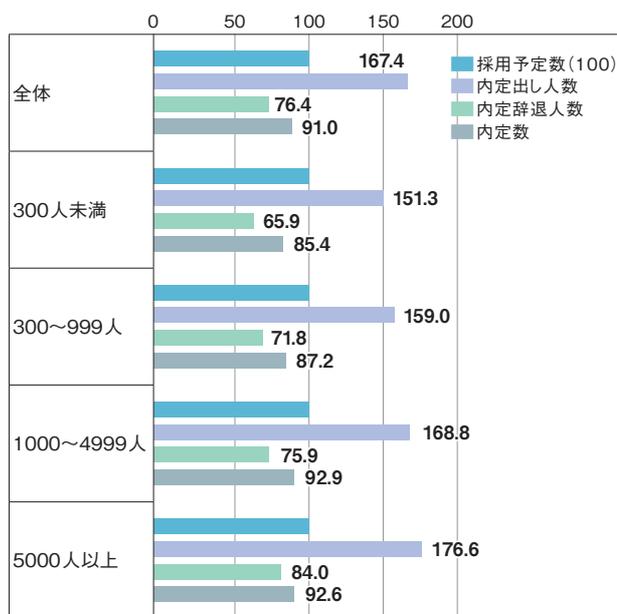
なお、18年卒採用における課題として、74.7%の企業が「新卒採用に係るマンパワー」を挙げており、その割合は前年より3.6ポイント増えている。担当者の負担をふまえた上で、情報提供から内定出し後のコミュニケーションまでのプロセスのどこに労力を割くのかは悩ましい課題だ。

企業

採用予定数の1.5~1.8倍に内定を出し、43~48%程度が辞退

④ 採用予定数を「100」とした場合の内定出し人数および内定数の割合

※面接から内定まで全回答企業/実数回答



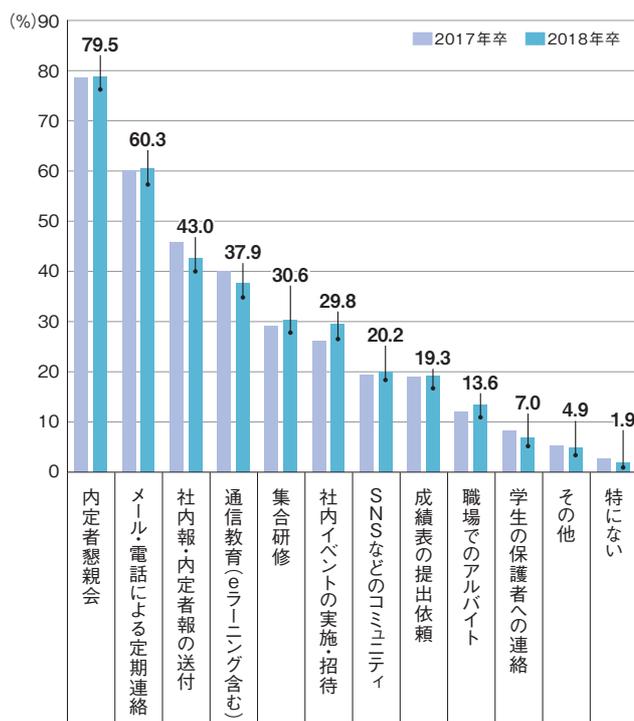
採用予定数のおよそ1.5~1.8倍に内定を出し、そのうち43~48%程度が辞退したという結果に。いずれも、前年より高い数値だった。また、内定数は採用予定数を100とした場合85~93で、前年の85~94と同水準。採用予定数を満たすためのハードルが高まっていることがうかがえる。

企業

内定出し後の学生との接触機会は直接学生と接点をもつものが増加

⑤ 内々定・内定後の学生との接触として実施したもの

※全体/複数回答



「内定者懇談会」「メール・電話による定期連絡」「集合研修」などの7項目で増加。300人未満の企業では、62.6%の企業が「メール、電話による定期連絡」をしている。

③内定状況・活動量・重視項目等(学生)

学生の内定状況や活動量の変化、企業選択で重視した条件は？

就職活動生のうち 88.4%が就職先を確定

民間企業を対象に就職活動を行った学生のうち、2017年12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88.4%。17年卒の87.7%（16年12月時点）より0.7ポイント増加した。過去5年間を見ると毎年増加しており、今回が最も高かった。また、進路が確定していない学生は5.4%。17年卒の6.2%から0.8ポイント減少し、ほぼ同水準だが過去5年間で最も低かった。

就職先が確定している学生のうち、当初からの第1志望に就職予定の学生は37.1%であった(グラフ①)。内定取得者の平均取得社数を見ると、平均は2.54

社で(グラフ②)、14年卒以降、毎年増加している。また、複数の企業から内定を取得した学生は59.5%と3年連続で半数を超えた。1社以上内定を取得した学生のうち、最初の内定を取得した後も就職活動を継続した学生は57.2%。その理由として最も多かったのは、「複数回答」[より志望度の高い企業の選考を受けるため]で75.6%と、前年より7.2ポイント増加した。次いで、「内定取得先の企業でいいの不安に感じたため」(30.6%、前年比3.0ポイント減)が続いた。学生が就職活動において第1志望の企業の選考が始まる前に他社の選考を受けて内定を獲得したり、あるいは、1社の内々に満足せず、より志望度の高い企業に挑戦したりしたことがうかがえる。

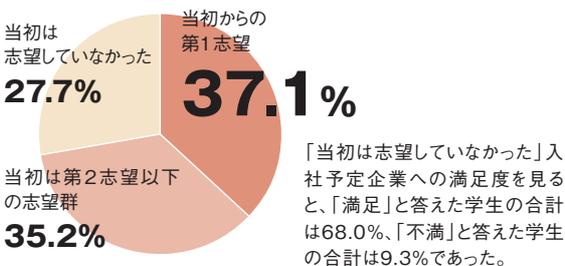
学生の活動量は 大きく増減せず

学生の就職活動プロセスごとの平均実施数を見てみると、OB・OGなど社会人の訪問人数と個別企業の説明会・セミナー(Web)参加社数は増加したが、そのほかのプロセスは減少した(グラフ③)。また、減少したプロセスで最も減少幅が大きかったのはプレエントリー社数の約2社で(37.91社→35.84社)、それ以外のプロセスの減少幅は、「1以内(1回、1人、1社など)」とほぼ横ばいの結果となった。一方で、1人あたりの内定取得社数は増えていることから、活動量に対する「内定の得やすさ」は良化していると言えるかもしれない。

学生 4割弱が当初からの第1志望に就職予定

① 入社予定企業の就職活動開始当初の志望状況

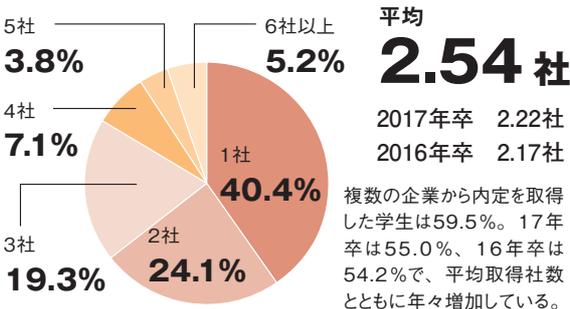
※就職先確定者/単一回答



学生 約6割が複数の企業から内定を取得

② 内定を取得した企業数

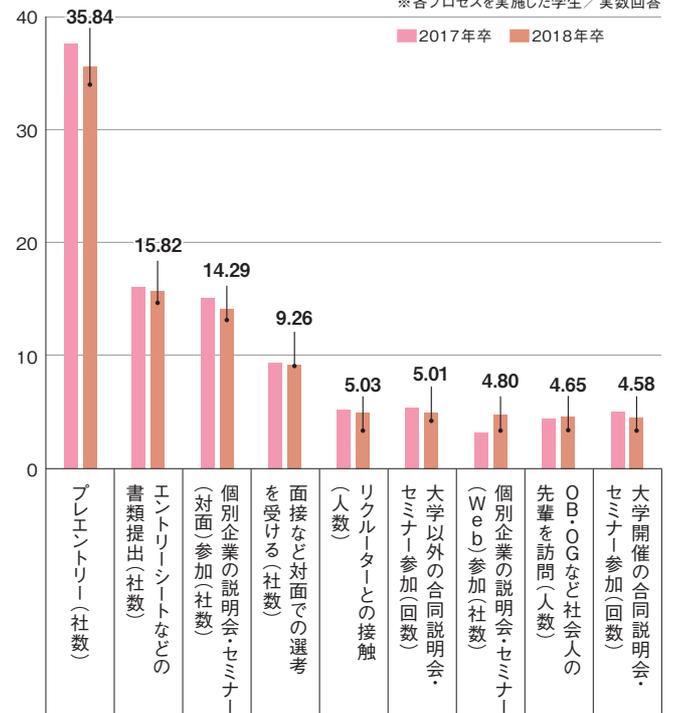
※2017年12月時点で内定を取得している学生/単一回答



学生 活動量は、OB・OG訪問人数とWeb説明会参加社数を除いて微減

③ 就職活動プロセスごとの平均実施数

※各プロセスを実施した学生/実数回答



個別企業の説明会・セミナー(Web)参加社数(+1.61社)と、OB・OGなど社会人の訪問人数(+0.20人)は増加し、そのほかの活動量は減少した。ただし、プレエントリー社数(-2.07社)を除いた項目の減少幅は「1(回、人、社)」以内だった。

企業選びで重視する条件は業種、職種、勤務地など

学生は何を重視して企業を選んでいるのだろうか。まず、企業を選ぶときに最も重視した条件について、就職活動を開始した頃と卒業3カ月前の2017年12月時点に分けて尋ねた。その結果、どちらの時点も、「業種」「職種」「勤務地」の順で回答者の割合が高かった(グラフ④)。就職活動を開始した頃よりも12月時点の方が最も上回ったのは、「一緒に働きたいと思える人がいるかどうか」で、6.1ポイント増加した。とくに女子学生においては、8.5ポイント増(開始頃5.2%→12月時点13.7%)と男子学生の4.2ポイント(開始頃3.5%→12月時点7.7%)に比べて大き

く増加した。

次に、入社予定企業を決めるにあたって影響を受けた企業側の行動を尋ねたところ、最も多かったのが「ホームページやパンフレット、説明会など、その企業を理解するための場や機会が多くあった」で、53.9%(データ⑤)。次に続いたのは「就職先として自分に合っているかを検討するのに十分な情報が得られた」(42.7%)、「自分がその企業で働くイメージを持つことができた」(36.9%)であった。前年に34.1%が挙げていた「自分にとって魅力的な社員と出会えた」は、8.7ポイント減の25.4%だった。このほか、「より多くの社員と接する機会を設けてくれた」(20.6%)、「ネガティブな情報でも、求めれば隠すことなく開示してくれた」(18.3%)など

が前年に比べると割合を高めている。「知りたい情報をどれだけ得られたか」が入社先の決定に影響していることがうかがえる。

なお、就職活動中に知りたいと思っていた情報として最も多くの学生が挙げたのは、「経営方針・事業戦略」で56.9%、次いで「勤務地」(49.8%)だった(複数回答)。

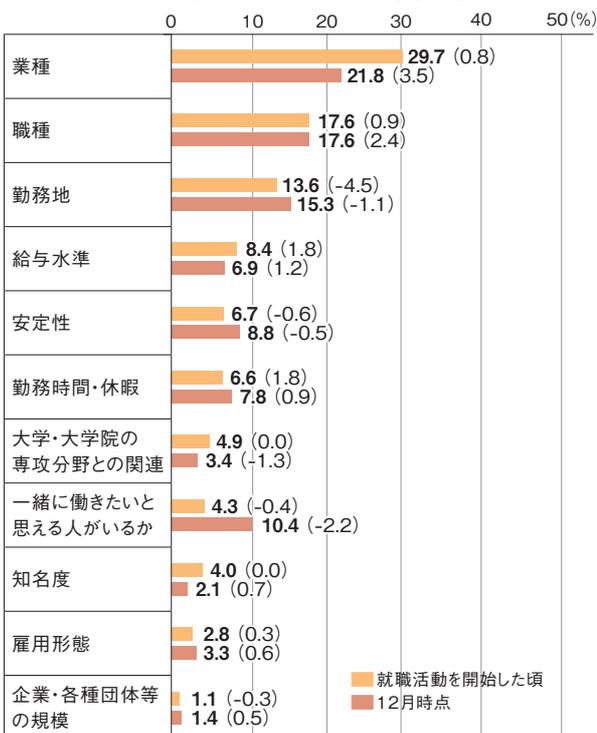
内定取得後に入社予定企業との接触があった学生は86.5%で、前年より2.1ポイント増加。内容は(複数回答)「内定式」(74.9%)、「内定者懇親会」(66.2%)、「内定承諾書の提出依頼」(60.2%)、「メール・電話による定期連絡」(36.6%)、「成績表の提出」(31.2%)などで、これらのうち入社意欲が高まったものとして最も多かったのは「内定式」だった(データ⑥)。

学生

活動開始時点では約3割、卒業3カ月前には約2割が「業種」を最重要視

④ 企業を選ぶときに最も重視した条件

※就職先決定者および就職活動継続中の学生/単一回答()内は2017年卒と比べた値



前年と比較すると、「業種」「職種」「給与水準」「勤務時間・休暇」等において、就職活動を開始した頃と2017年12月時点の両時点で回答割合が増加。

学生

得られた情報量が入社先の決定に影響

⑤ 影響を受けた入社予定企業の行動 ※就職先決定者/複数回答

1位 ホームページやパンフレット、説明会など、その企業を理解するための場や機会が多くあった 53.9%

2位 就職先として自分に合っているかを検討するのに十分な情報が得られた 42.7%

3位 自分がその企業で働くイメージを持つことができた 36.9%

4位には「採用活動全般がスピーディーに進んだ」(25.6%、前年比3.8ポイント増)が入った。前年と比較して見ると、1位は11.7ポイント増、2位は7.7ポイント増だった。

学生

4割が「内定式」で入社意欲が高まった

⑥ 入社予定企業との接触のうち、より入社意欲が高まったもの ※内定取得後、入社予定企業と接触があった学生/複数回答

1位 内定式 40.3%

2位 内定者懇親会 33.3%

3位 内定承諾書の提出依頼 12.5%

4位は「社内イベントの実施・招待」(8.5%、前年比1.4ポイント増)で、5位は「集合研修」(7.6%、前年比1.8ポイント減)。前年4位だった「メール・電話による定期連絡」は、5.0ポイント減の4.9%だった。

④ 企業と学生のギャップ

採用・就職活動において、企業と学生にはどのようなギャップが存在しているのだろうか？

入社予定者に満足している企業は減少

今回の調査で企業と学生にギャップが見られたのが、互いに対する満足度と学生に対する評価についてだった。

まず、満足度のギャップについて見てみよう。企業の入社予定者に対する満足度として、59.1%が「非常に満足」「どちらかという満足」のいずれかを回答(データ①)。17年卒に比べると3.0ポイント減少し、過去5年間で最低だった。一方、学生の入社予定企業への満足度は、83.4%が「非常に満足」「どちらかという満足」のいずれかを回答(データ②)。前年より2.6ポイント増加し、企業の満足

度を大きく上回る高い水準を保っている。

企業の入社予定者に対する満足度を量・質の面からも見てみよう。まず、量的満足度は「非常に満足」「どちらかという満足」の合計が51.4%で、前年より3.6ポイント減少(グラフ③)。質的満足度は「非常に満足」「どちらかという満足」の合計が53.1%で、前年より4.6ポイント減少した(グラフ④)。量・質ともに満足度は年々減少しており、採用活動の困難さがうかがえる。

次に、学生に対する評価のギャップについて見てみよう。「働く意欲」「学力」「将来のビジョン」「自己分析」「業界研究」「仕事・職種研究」「企業研究」の7項目について、企業には応募学生に対する

評価を、学生には自分自身に対する評価を尋ねた(グラフ⑤)。その結果、「十分」「どちらかという十分」の合計の企業と学生の差が大きかった項目は「将来のビジョン」(14.0ポイント差)と「仕事・職種研究」(12.4ポイント差)で、いずれも、企業が学生を下回っていた。ただ、「将来のビジョン」「自己分析」を除いた5項目においては、その差は前年に比べて小さくなっていた。

「将来のビジョン」については、学生の自己評価が前年に比べて高まった一方(「十分」「どちらかという十分」を合わせて40.4%)、企業の学生に対する評価は前年とほぼ同値(同26.4%)であることが、その差を大きくした。

企業

入社予定者に満足している企業は6割未満

① 入社予定者への満足度 ※全体/単一回答

満足 **59.1%**
2017年卒 62.0%

59.1%が入社予定者に対して「非常に満足」「どちらかという満足」と回答した。一方、「どちらかという不満」「非常に不満」との回答は19.2%で、17年卒(16.2%)に比べると3.0ポイント増加した。

学生

8割超の学生が、入社予定企業に「満足」

② 入社予定企業への満足度 ※就職先確定者/単一回答

満足 **83.4%**
2017年卒 80.8%

83.4%が入社予定者に対して「非常に満足」「どちらかという満足」と回答。一方、「どちらかという不満」「非常に不満」との回答は3.7%で、17年卒の3.8%とほぼ変わらない低さだった。

企業

採用人数に満足している企業は減少

③ 入社予定者への量的満足度 ※全体/単一回答

■ 非常に満足 ■ どちらかという満足 □ どちらともいえない
■ どちらかという不満 ■ 非常に不満

	満足・計				不満・計	
	非常に満足	どちらかという満足	どちらともいえない	どちらかという不満	非常に不満	(%)
2018年卒	18.2	33.2	16.2	23.8	8.6	51.4%
2017年卒	18.6	36.3	15.2	22.7	7.1	55.0%

「非常に満足」「どちらかという満足」の合計について従業員規模別に見ると、300人未満企業が最も低く41.3%、1000~4999人企業が最も高く61.6%だった。

企業

入社予定者の質に満足している企業も減少

④ 入社予定者への質的満足度 ※全体/単一回答

■ 非常に満足 ■ どちらかという満足 □ どちらともいえない
■ どちらかという不満 ■ 非常に不満

	満足・計				不満・計	
	非常に満足	どちらかという満足	どちらともいえない	どちらかという不満	非常に不満	(%)
2018年卒	11.3	41.8	34.1	10.6	2.2	53.1%
2017年卒	11.2	46.5	29.4	11.0	1.9	57.7%

「非常に満足」「どちらかという満足」の合計について従業員規模別に見ると、300人未満企業が最も低く51.2%、5000人以上企業が最も高く55.7%だった。

企業

CASE2
機械メーカー
選考開始：4月



学生の企業研究・仕事理解の度合いに不満

COMPANY DATA

- 本社所在地：群馬県
- 従業員規模：300人未満
- 2018年卒実績
採用目標数：9名
内定出し：2名
入社予定数：0名
(辞退率100%)

主な採用プロセス

2017年3月 合同企業説明会、
自社説明会

3月中旬 書類提出、筆記試験

4月 1次面接、2次面接

6月 内々定出し

最低限の企業情報や仕事情報さえ把握していない学生が見受けられた

18年卒の採用活動は、17年卒採用から開始時期は変わらず、3月の合同企業説明会、自社説明会からスタートさせました。しかし、2名に内定を出したところ、どちらも内定辞退という結果に。書類選考後のプロセスにおいて、社内の面接担当者の確保と調整が例年よりも手間取り、面接開始のタイミングが遅れてしまったために選考を途中辞退する学生が出てしまったことが、内定出し人数が少なくなりました要因と考えています。また、複数内定を得ている学生には、当社への入社を決めてもらうことが難しく、認知度の問題もあり人材獲得の厳しさが増しているように感じます。19年卒採用では採用基準を下げることは

せず、説明会から内定出しまでのプロセスを短縮すること、また、内定出し後には定期的に電話・メール連絡をするなど、丁寧なフォローを検討しています。

応募学生の印象としては、仕事に対する知識などに物足りなさを感じます。当社のホームページを見ればどのような製品を扱っているかはわかりますし、就職情報サイトでは仕事内容なども確認できます。にもかかわらず、最低限の事前情報を取得していない学生が見受けられました。これまでも「職種」についての認識の相違によって、せっかく内定出しをしても内定辞退となってしまったので、合同企業説明会をはじめ学生と接する機会に丁寧に情報提供していくとともに、企業・学生双方のニーズの理解が重要だと考えています。

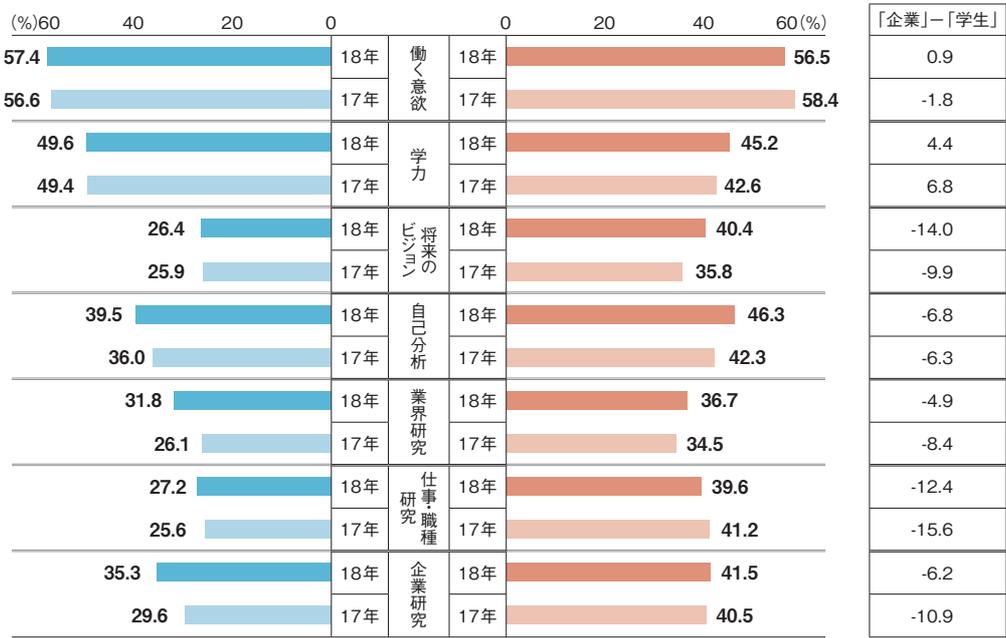
企業

企業の学生に対する評価と学生の自己評価の差が大きいのは、「将来のビジョン」「仕事・職種研究」

学生

⑤ 応募学生に対する企業の評価と、学生の自己評価（十分・計）

※企業全体／学生全体／「十分」「どちらかという十分」と回答した企業、および学生を「十分・計」として集計



18年卒において企業と学生の評価を比較した際に差が大きかったのは、「将来のビジョン」(14.0ポイント差)と「仕事・職種研究」(12.4ポイント差)。いずれも企業側の評価が学生側の評価を下回った。なお、「学力」「業界研究」については、18年卒において「十分」「どちらかという十分」と評価した企業および学生の割合は、「学力」は企業が49.6%、学生が45.2%で4.4ポイント差。また、「業界研究」は企業が31.8%、学生が36.7%で4.9ポイント差だった。

5 2019年卒採用の見通し

企業は、2019年卒採用をどのように見通しているだろうか？

採用に係るパワーとコスト増を見通す企業が35%超

2019年卒採用の見通しについて、まずプロセスごとの開始時期については、18年卒採用と大きな違いは見られなかった(グラフ①②)。

母集団の数や採用に係るコストなどについてはどうだろうか。これらを含めた7項目について尋ねたところ、すべての項目において「変わらないと思う」が最も多く、各項目で49~68%程度を占めた。(グラフ③)ただ、「新卒採用コスト」と「新卒採用に係るマンパワー」は35%前後が「増えると思う」(各36.7%、35.1%)と、「新卒採用活動の母集団」と「選考応募者

数」は3割を超える企業が「減ると思う」と回答した(各33.8%、31.5%)。従業員規模別に見ると(グラフ④、一部の項目を掲載)、「新卒採用活動の母集団」が「減ると思う」と答えた企業が「300~999人」企業と「1000~4999人」企業では3割を超えていたが、「300人未満」企業と「5000人以上」企業では3割を切っていた。とくに、「5000人以上」企業では「増えると思う」と答えた企業が約3割あった。また、「新卒採用に係るマンパワー」については、「5000人以上」企業では39.5%が「増えると思う」と回答し、ほかの規模よりも高かった。

なお、採用基準については、79.3%が「前年度並み」と回答し、「厳しくなる」と

回答した企業は6.8%だった。

採用数が満たなかった場合の対応については、「求める人材レベルは下げない」が51.5%で、前年から2.5ポイント増加。「基準を見直し、柔軟に対応する」は14.0%で0.8ポイント増加、「未定(その時の状況による)」は34.6%で3.3ポイント減少した。いざずらに採用基準を落とすことはないものの、状況に応じて調整するという企業が一定数存在することがうかがえる。

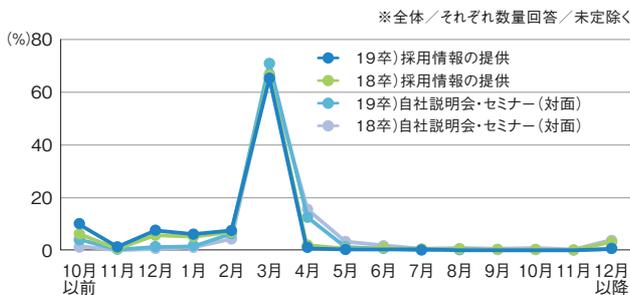
採用方法は多様化が進む

19年卒採用において、採用方法はどのように変化していくのだろうか。「職種別採用」「通年採用」など19の方法・形

企業

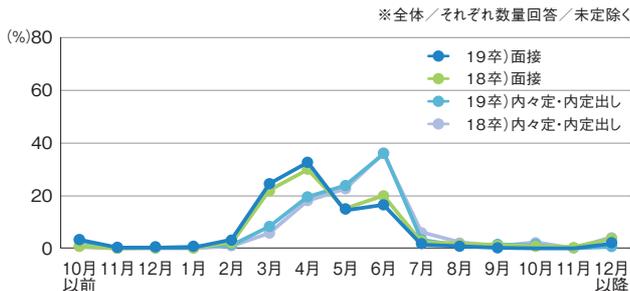
19年卒のプロセスごとの開始予定時期は18年卒と大きく変わらない

① 採用情報の提供、自社説明会(対面)開始予定月



採用情報の提供を2月までに開始するという企業が32.6%と、18年卒実績よりも7.8ポイント増えた。また、対面での自社説明会・セミナーを3月に開始するという企業が70.8%と、18年卒よりも4.0ポイント増加した。

② 面接、内々定・内定出し開始予定月



面接の開始時期を4月とする企業が18年卒から2.6ポイント増の32.6%。内々定・内定出しの開始時期を6月とする企業が0.1ポイント減の36.0%に。なお、5月までに開始する企業は、面接で10.0ポイント増。

企業

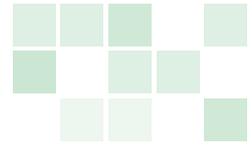
どの項目も、約5~7割が「変わらない」と回答

③ 2019年卒採用活動の見通し

項目	増えると思う	変わらないと思う	減ると思う
新卒採用活動の母集団	16.6	49.6	33.8
選考応募人数	19.5	49.0	31.5
選考辞退人数	23.6	67.7	8.8
内定辞退人数	25.9	65.3	8.9
新卒採用できる人数	19.2	67.2	13.7
新卒採用コスト	36.7	56.1	7.2
新卒採用に係るマンパワー	35.1	57.4	7.5

項目	従業員規模	増えると思う	変わらないと思う	減ると思う
新卒採用活動の母集団	300人未満	17.3	53.2	29.4
	300~999人	14.0	49.2	36.8
	1000~4999人	14.7	49.6	35.7
	5000人以上	31.3	40.0	28.8
新卒採用に係るマンパワー	300人未満	32.5	62.7	4.8
	300~999人	36.3	56.5	7.1
	1000~4999人	34.6	56.9	8.5
	5000人以上	39.5	46.9	13.6

「新卒採用に係るマンパワー」は「5000人以上」の企業が「増えると思う」が高かったが、「減ると思う」もほかの企業規模より高かった。



態について実施予定を尋ねたところ、多くの項目で「実施予定」と回答した企業の割合が18年卒採用で実施した割合を超えた(グラフ④、一部の項目を掲載)。増加幅が大きかったのは、「通年採用」(7.2ポイント増)、「地域限定社員の採用」(6.5ポイント増)、「採用直結と明示したインターンシップからの採用」(6.0ポイント増)などであった。また、実施予定が最も高かったのは「職種別採用」で63.6%、そして「通年採用」(26.3%)、「コース別採用」(26.0%)などが続いた。従業員規模別に見ると、「300人未満」企業では、「職種別採用」(69.8%)、「通年採用」(39.1%)、「通年入社での採用」(11.9%)を回答した企業が他規模に比べて高かった。中で

も、「通年採用」は18年卒採用から14.1ポイント増と、他規模に比べて増加幅が大きかった。また、「5000人以上」では、「アルバイト等からの社員登用による採用」(32.8%)、「リファラル採用」(30.3%)など、9項目で実施予定の割合が他規模に比べて高かった。「5000人以上」では、採用方法の多様化がより進んでいることがうかがえる。

情報提供やコミュニケーション手段について、19年卒採用において実施予定のものを尋ねたところ、最も多かったのが「自社ホームページ」で93.0%。そのほか「自社単体説明会・セミナー(対面)」(82.6%)、「学校主催の合同企業説明会・セミナー」(81.1%)、「企業主催の合

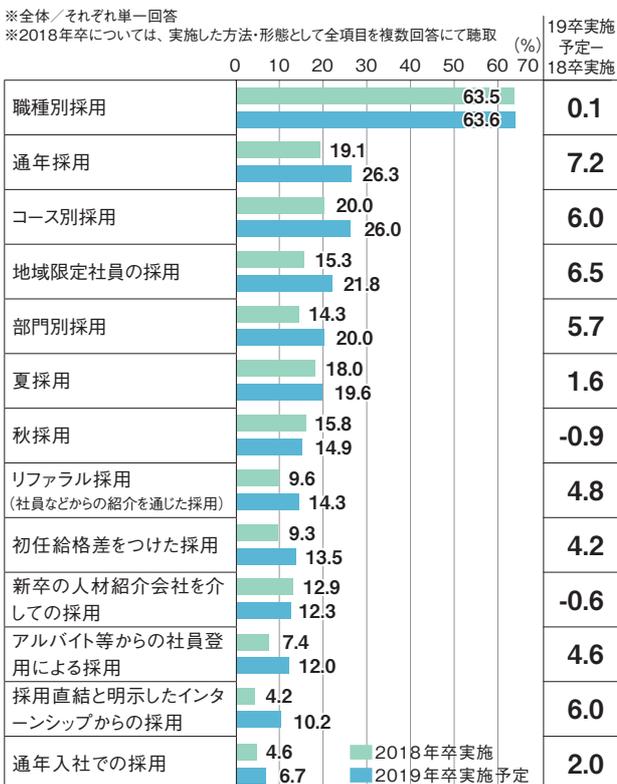
同企業説明会・セミナー」(68.2%)などがあった(グラフ⑤、一部の項目を掲載)。すべての項目で実施予定企業の割合が18年卒採用で実施した企業の割合より高く、「自社単体説明会・セミナー(Web)」が3.1ポイント、「自社の社員に対する学生の紹介依頼」が2.7ポイント上回った。

ただし、従業員規模別に19年卒実施予定が18年卒実施より下回ったものを見ると、「5000人以上」企業における「自社ホームページ」、「企業主催の合同企業説明会・セミナー」「学校主催の合同企業説明会・セミナー」などがあった。「300人」未満企業、「300~999人未満」企業においては、グラフに掲載の項目はほぼすべて上回ったか横ばいだった。

企業

通年採用や地域限定社員の採用、インターンシップからの採用が増える見込み

④ 2019年卒採用の方法・形態として、実施予定のもの

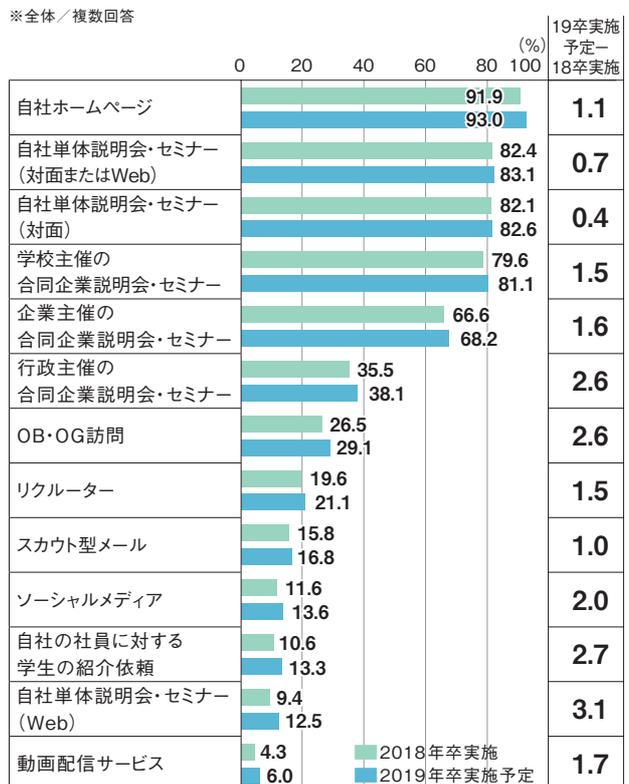


「新卒の契約社員の採用」「新卒の紹介予定派遣採用」についても尋ねたが、実施予定はそれぞれ1.6%、0.4%と低い割合だったため割愛した。

企業

Webセミナーや社員に対する紹介依頼が増加

⑤ 情報提供やコミュニケーションとして、実施予定のもの



すべての項目において、19年卒採用で実施予定の企業の割合が18年卒採用で実施した企業の割合を上回った。

⑥ インターンシップの実態

実施率、参加率、採用との関わり、期間や評価の実態は？

約7割の企業が実施。 学生の参加率も過半数に

2017年度にインターンシップを実施した(予定含む)企業は68.1%と、前年から8.7ポイント増加(グラフ①)。18年度に実施を予定している企業は73.7%と、さらに増える見込みで、特に「建設業」は82.0%と、抜きでている。「300人未満」「建設業」「製造業」「サービス・情報業」「流通業」「(関東・中部・近畿以外の)その他の地域」の企業においては、特に実施率が上昇する見込みだ。

一方、学生の参加率を見ると、15年卒から上昇を続け、18年卒では55.2%と半数を超えた(グラフ②)。内訳を見てみ

ると特に大学院生の参加率が17年卒の50.2%から18.5ポイント増加し68.7%であった。(大学生の参加率は10.6ポイント増の53.5%)加えて、「文系学生」「近畿地域」「その他の地域」でも参加率の上昇幅が目をつけた。平均参加社数は、(データ③)15年卒では1.63社だったのが、18年卒では3.30社となった。

このように、インターンシップの参加者は増加の一途をたどっているが、募集人数に制限を設けている企業も。17年度(予定含む)に実施した企業のうち、参加者の選考を行った企業で、応募から受け入れまでの倍率は平均2.1倍。特に従業員「1000人～4999人」の企業が2.8倍、関東の企業は2.7倍となった。

インターンシップのプログラム内容については、17年度(予定含む)では「通常業務でなく別の課題やプロジェクト」が54.5%、「職場や工場の見学」が47.5%と、全体の半数前後に(グラフ④)。特に「通常業務でなく別の課題やプロジェクト」は、「5000人以上」「サービス・情報業」の企業に多く、「職場や工場の見学」は「製造業」「その他地域」に多い。

なお、18年卒の学生が参加したプログラム内容でも、「通常の業務ではなく、別の課題やプロジェクトを経験」が47.9%で最多に。「仕事をしている社員に同席あるいは同行」「会社、仕事、業界に関する説明のみ」「社員の基幹的な業務の一部を経験」が3割超で続いた。

企業 実施率が 上昇し続けている

① インターンシップ実施の割合



2018年度は、すべての従業員規模、業種、地域で実施率が上昇する見込み。特に従業員規模「5000人以上」の企業では、実施率94.7%と、前年の91.7%をさらに上回る高い水準をキープしている。

学生 参加率は 11.5ポイントのアップ

② インターンシップ参加の割合



男女、文理系、地域の別なく17年卒よりも参加率が上昇。文理別では、「理系」の方が文系より3.2ポイント参加率が高く、地域別では、「中部」の参加率が全体より5.1ポイント低い傾向が見られた。

学生 平均参加社数は増加の一途

③ インターンシップの平均参加社数

3.30 社

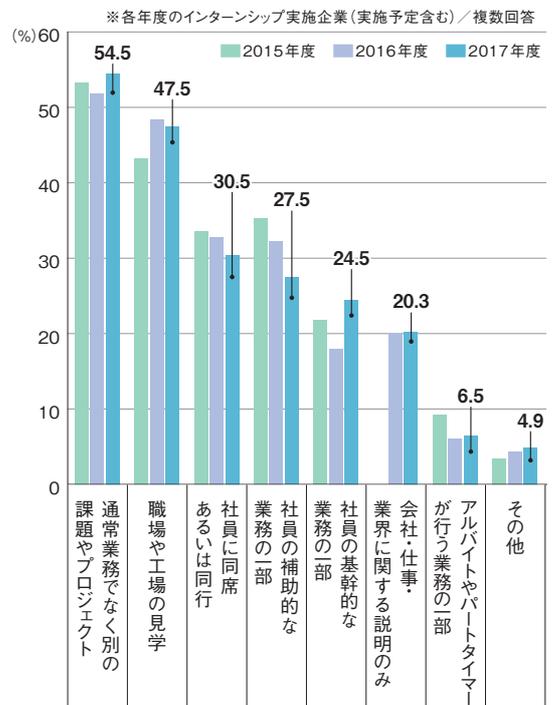
2017年卒 3.07社
2016年卒 2.32社
2015年卒 1.63社

※インターンシップ参加者/単一回答

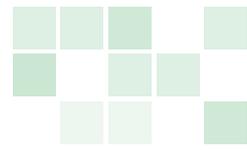
参加社数「1社」は、2016年卒48.9%、2017年卒37.6%と減少し、2018年卒は33.5%と4.1ポイント減。一方、「3社」は、前年比2.7ポイント、「4社」は同2.1ポイント増となり、参加社数の増加が見てとれる。

企業 通常業務外の課題や職場・工場の 見学が全体の半数前後に

④ インターンシップのプログラム内容



「通常業務でなく別の課題やプロジェクト」と「職場や工場の見学」が突出する傾向は、2016年度から継続中。また、「社員の基幹的な業務の一部」は、2016年度から6.8ポイント増、「社員の補助的な業務の一部」は4.6ポイント減となっている。



仕事や業界の理解が企業と学生双方にとっての目的に

次に、企業がインターンシップを実施する目的を見てみると、今回調査では「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」が一番多く、89.0%と9割近い企業が回答。5年連続でトップとなっている(グラフ⑤)。次いで、「学生に就業体験の機会を提供することで、社会貢献する」が49.5%(2013年度より徐々に減少)、「採用を意識し学生のスキルを見極める」(39.4%)、「将来の顧客となり得る学生に対して、自社に対する理解・イメージアップを促進させる」(36.9%)が4割弱の水準で続いた。

特に、「将来の顧客となり得る学生に対して、自社に対する理解・イメージアップを促進させる」は従業員「5000人以上」の企業に、「学生に就業体験の機会を提供することで、社会貢献する」は「金融業」に多く、「採用に直結したものとして実施」は「建設業」に多いなど、従業員規模や業種ごとに傾向が見られた。

なお、いずれの項目も、16年度との比較においては、さほど大きな変化は見られなかった。

一方、学生側に参加目的を尋ねた結果では、「仕事理解」(67.0%)、「業種理解」(65.6%)が6割台で並んで突出(グラフ⑥)。次いで「企業・各種団体等の事業内容理解」(37.3%)、「企業・各種団

体等・職場の雰囲気を知る」(36.6%)が続いており、「自分のスキルを見極め」(17.4%)、「自分自身のキャリアを明確にする」(15.4%)といった自己分析系の項目と一線を画す結果となった。

また、「大学カリキュラムの単位取得」は7.3%と全体ではわずかなものの、「中部」「その他」の地域、「理系」においては1割を超えていた。

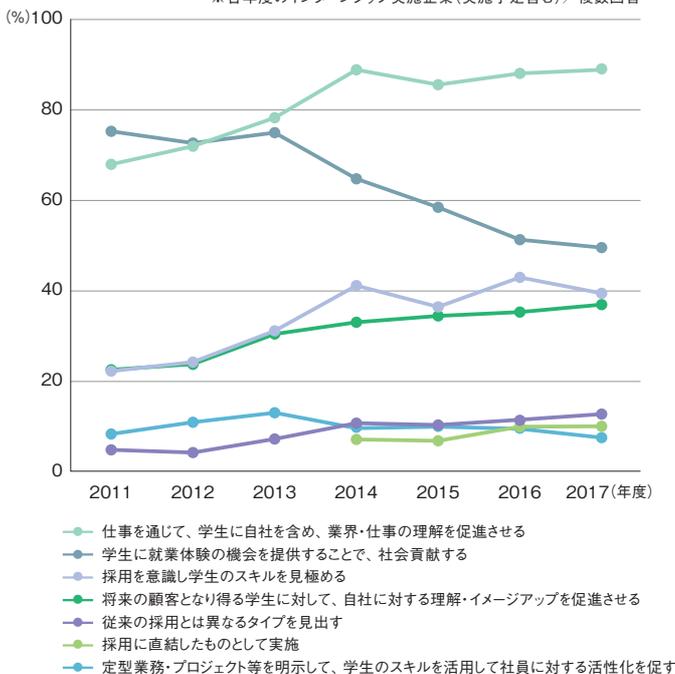
17年卒からの変化としては、「企業・各種団体等の事業内容理解」が、17年卒の31.2%から6.1ポイント増加していることが挙げられる。また、「内定獲得(採用直結)」も12.9%と、17年卒の9.7%から3.2ポイント増加しており、ここ数年で着実に増え続けている。

企業

「業界・仕事の理解の促進」が5年連続で実施目的のトップに

⑤ インターンシップの実施目的

※各年度のインターンシップ実施企業(実施予定含む)/複数回答



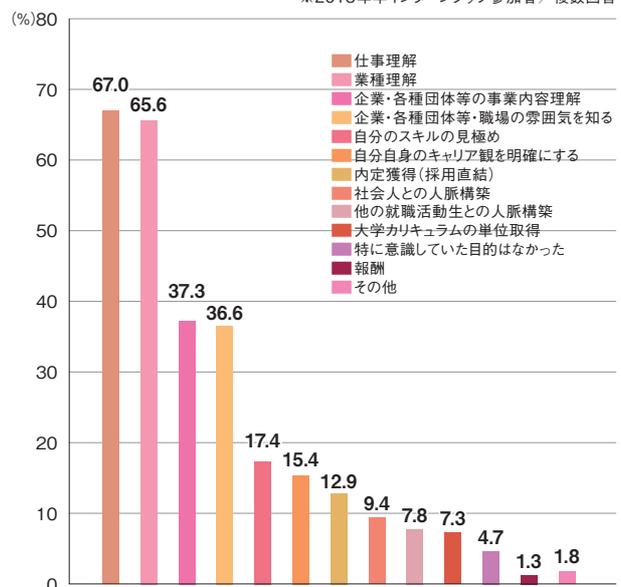
「仕事を通じて、学生に自社を含め、業界・仕事の理解を促進させる」「採用を意識し学生のスキルを見極める」「将来の顧客となり得る学生に対して、自社に対する理解・イメージアップを促進させる」などは増加傾向にあり、「学生に就業体験の機会を提供することで、社会貢献する」などは減少傾向を示している。

学生

「仕事理解」「業界理解」がツートップ。「内定獲得」が1割強

⑥ インターンシップの参加目的

※2018年卒インターンシップ参加者/複数回答



6割を超える学生が「仕事理解」「業界理解」と回答し、次いで、3割を超える学生が「企業・各種団体等の事業内容理解」「企業・各種団体等・職場の雰囲気を知る」と回答。総じて業界や企業についての理解が主な目的となっている。「業種理解」は「近畿」地域に、「企業・各種団体等・職場の雰囲気を知る」は、「理系」、「中部」地域に比較的多い傾向が見られた。

6 インターンシップの実態

半数以上が参加企業が
同業種の企業に入社予定

インターンシップに参加した学生の、その後の参加先企業との関わりについて見てみよう。

まず、インターンシップ参加企業にプレエントリーした学生の割合を見ると、18年卒では、61.8%が参加企業のいずれかにプレエントリーしており、17年卒の62.2%とほぼ同じ水準だった。また、インターンシップ参加企業へのプレエントリー社数は、参加社数が「1社」だとプレエントリー社数の平均が0.45社。参加社数が増えるにつれて、プレエントリー社数も多くなり、参加社数「5社」で平均2.88社、

「6社以上」で6.04社となった。参加企業にプレエントリーしなかった割合で見ると、参加社数「1社」では、54.9%と、半数以上が参加企業にはプレエントリーしなかったのに対して、「6社以上」だと17.5%にとどまった。

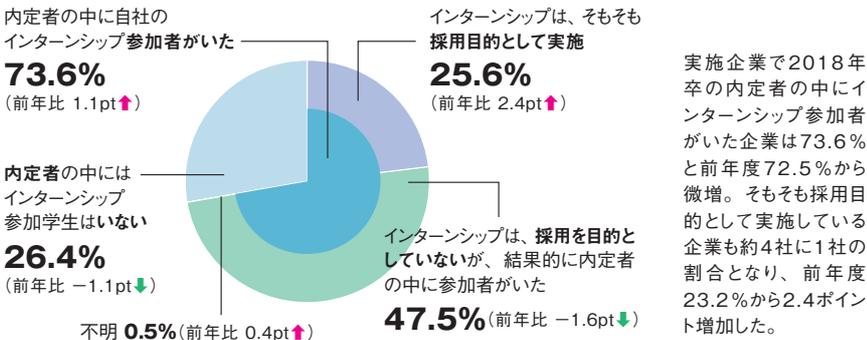
次に、参加企業に入社する学生の割合を見てみよう。まず、企業側のデータでは、「内定者の中に自社のインターンシップ参加者がいた」という企業は全体の73.6%（グラフ①）で、17年卒の72.5%から1.1ポイント増とほぼ同水準。特に従業員規模で「1000～4999人」は86.0%、「5000人以上」は83.9%、業種では「金融業」が87.8%、地域では「近畿」が81.4%という高い割合だった。

また、インターンシップを実施した企業の25.6%は、「インターンシップは、そもそも採用目的として実施」している一方、47.5%が「インターンシップは、採用目的として実施していないが、結果的に内定者の中に参加者がいた」としていた。

一方学生側では、18年卒でインターンシップ参加者のうち、参加企業に入社予定という学生は22.3%（グラフ②）。「インターンシップ参加企業ではないが、同業種の企業に入社する予定」は29.1%と、全体の51.4%がインターンシップ参加企業か同業種の企業に入社する予定ということに。特に理系の学生は、参加企業か同業種の企業に入社予定の学生が全体の63.0%に上った。

企業 「採用目的として実施」する企業が増加

① 内定者のインターンシップ参加状況 ※2018年卒/インターンシップ実施企業(実施予定含む)/単一回答

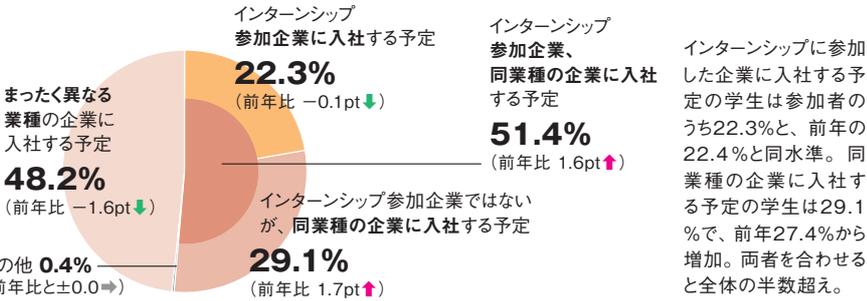


企業姿勢や丁寧なフォローにひかれ入社

●食品卸会社内定/文学部
食品卸会社の1日のインターンシップに参加。「日本の高品質なものを世界に広めたい」という思いや、「業界トップ企業を超えたい」という志に共感。参加者向けの採用選考を受け、3年生の2月に内々定しました。「幅広い企業を見て卸の役割や魅力を考えてほしい」と4カ月近く内定承諾を待ち、活躍を期待する言葉をかけてくださったこと、インターンシップや選考で会った社員の方々の熱量にひかれて最終的に入社を決めました。

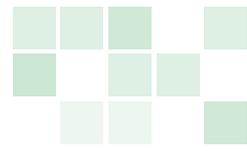
学生 51.4%の学生が参加企業か同業種企業に入社

② インターンシップ参加企業への入社予定状況 ※2018年卒/インターンシップ参加者・就職確定者/単一回答



自分の強みや弱み、課題を知れた

●不動産会社内定/商学部
新規事業立案が課題の5日間のインターンシップに参加。毎日、社員や内定者の方、参加学生からグループワークへの取り組み方などについてフィードバックを受けました。そこで指摘されたのが、「議論の先を想定して考えることができるが、想定から外れると思考が止まる」「ほかの人の意見を柔軟に受け入れる姿勢を持つべき」ということ。深い分析に驚くと同時に、その内容を他社のエントリーシートや面接に活かすことができました。



企業

CASE3
金融
選考開始：6月



インターンシップの回数を増やして“協力社員”の育成も強化した

COMPANY DATA

- 本社所在地：東京都
- 従業員規模：1000人以上
- 2018年卒実績
採用目標数：約200名(グループ全体)
内定出し：約440名
入社予定数：約240名
(辞退率約45%)

主な採用プロセス

2016年10月	インターンシップ実施
2017年2月	インターンシップ実施
3月	Webプレエントリー、 合同企業説明会、 業界体験セミナー、 社員座談会など
4月	エントリーシート締め切り、 適性検査、筆記試験(WEB)
6月	一次選考(集団面接)、 最終選考、内々定出し

*インターンシップ参加者のうち、有望な学生に対しては面談や座談会を実施

5日間のインターンシップを通じて優秀な学生と早期から接触

18年卒採用では、秋・冬にインターンシップを実施しました。17年卒では冬のみでしたが、インターンシップ経由の学生が優秀な傾向があったので、早い時期での接点を増やすために秋にも実施することにしました。プログラムは5日間で、集団面接による選考を通った学生が対象。16年卒のころから「新しいビジネスを経営幹部にプレゼンする」という内容で行っています。弊社のビジネスへの理解も深まる濃密な内容のため、この5日間のインターンシップを経由して採用した学生は、内定者の中でも、特に優秀な傾向が見られますね。18年卒採用において満足のいく結果が得られたのも、インターンシップの回数を増やし、優秀な学生と早いタイミングで接点を持った成果ではないかと考えています。実際、18年卒の入社予定者のうち約14%がインターンシップの参加者で、比率は17年卒から増加しています。

面談のために“協力社員”向けのトレーニングを実施

また、学生が当社を選ぶ理由に「社員の人柄にひかれた」という声が多かったことから、17年卒では1回のみだった社員との面談会の回数を、18年卒では2回に増やしました。当社には、学生一人ひとりに張り付く担当制の“リクルーター”はいませんが、面談会の場で学生と接する“協力社員”は各部署にあり、そのためのトレーニングも、100人規模で複数回、東京と大阪とで行っています。担当制にしないのは、社員と学生との間の相性の問題や、学生側に「多面的に企業を見るために、複数の社員と接したい」という要望があるためです。そうした取り組みの結果、18年卒では、内定承諾率が約55%と、17年卒の約45%から飛躍的な伸びを示しました。19年卒採用では、面談で学生と接する協力社員たちの質を高めて、情報発信型の面談を行うことで、学生たちへの動機付けをより高めることを課題と考えています。

column

有給、コラボなど、インターンシップのさまざまなタイプが登場

学生の就業体験の機会として企業や学生、社会に広がりを見せ、認知されてきたインターンシップ。実施する企業が増え、すそ野が広がったことで、近年、さまざまなタイプのインターンシップが登場してきている。

例えば、「有給インターンシップ」。これまでにも、交通費や昼食代を支給する企業はあったが、“報酬”に相当するものは支給しないというのが、基本的なインターンシップの考え方だった。そこに、専門的な知識や技術を必要とするという理由や、学生の経済的負担を軽減するという意味合いで、就業体験に対し

て報酬を支払う企業が登場。インターンシップ先からフィードバックやアドバイスが受けられるという点でアルバイトとは異なるのが特徴だ。今回の調査では、インターンシップに参加した学生の11.1%が報酬の支給を受けていた。

また、業種が異なる複数の企業が合同で実施する「コラボ・インターンシップ」もある。「営業」など、特定の職種に特化して、メーカーや流通など、異業種の企業同士で開催しており、志望業種が絞り切れていない学生にとっては、複数の業種の仕事を一度に体験できるといった特徴となっている。



有給だからこそ「稼ぐ」この意味が学べる

●水産系商社

当社のインターンシップでは、時間あたりの報酬1000円で1日平均5～8時間、週3～5日で、研修1カ月の後、最短で3カ月という条件で営業の就業体験をしてもらいます。有給型にしたのは、「対価」を稼ぐ意味を学んでほしいから。実際、飛び込み営業などという体験は、ほとんどの学生にとって初めてであり、そうした経験を通じて「自分の課題がわかった」と手応えを感じている学生が多いですね。

インターンシップ生の頑張る姿が刺激となり、「負けていられるか」と奮起する社員も少なくありません。インターンシップには、社内が活性化する効果がありますね。

6 インターンシップの実態

1日のプログラムに参加する学生が約6割

企業がインターンシップを実施する期間を見てみると、18年度(予定)で最も多かったのが「1日」で53.4% (グラフ①)。17年度(予定含む)の52.1%から微増しており、次に多い「3日以上1週間未満」(21.3%)を大きく引き離している。

18年度の実施予定をさらに細かく見ると、「1日」のプログラムについては、「流通業」の企業が70.1%と突出しており、従業員「5000人以上」の企業も58.9%と、比較的多い傾向が見られた。「3日以上1週間未満」では、従業員「300人未満」が29.0%、「金融業」が29.3%、「その他

地域」が28.0%と、全体を上回る結果となった。「1週間以上2週間未満」では、「建設業」が25.3%と、全体の11.8%を13.5ポイント上回っており、特にこの業種で長期のプログラムが多い傾向を示していた。

学生の参加日数の方でも同様に、「1日」の比重が増している。「1日」プログラムのインターンシップに参加した学生の割合は、16年卒の53.2%から17年卒の57.7%へと、これまでも4.5ポイント増加していたが、18年卒では65.5%と、さらに7.8ポイントの増加となっている(グラフ②)。

一方、「3日以上1週間未満」は、31.3%と、17年卒の35.5%から4.2ポイント

減少。また、割合は少ないものの、「1か月以上3か月未満」という長期プログラムに参加する学生は、2.8%から3.7%へと微増している。

なお、18年卒の学生が最初にインターンシップに参加した時期については、「大学3年生7~9月」の41.7%が一番多く、次に多い「大学3年生1~3月」の16.2%を25.5ポイント上回っている(グラフ③)。大学3年生時全体では74.4%となることから、参加者の約4人に3人が、大学3年生の間のいずれかの時期に最初のインターンシップ経験を済ませていることになる。17年卒との比較では、「大学3年生4~6月」が2.1ポイント増加したが、さほど大きな変化は見られなかった。

企業

実施・参加ともに1日のプログラムが最多

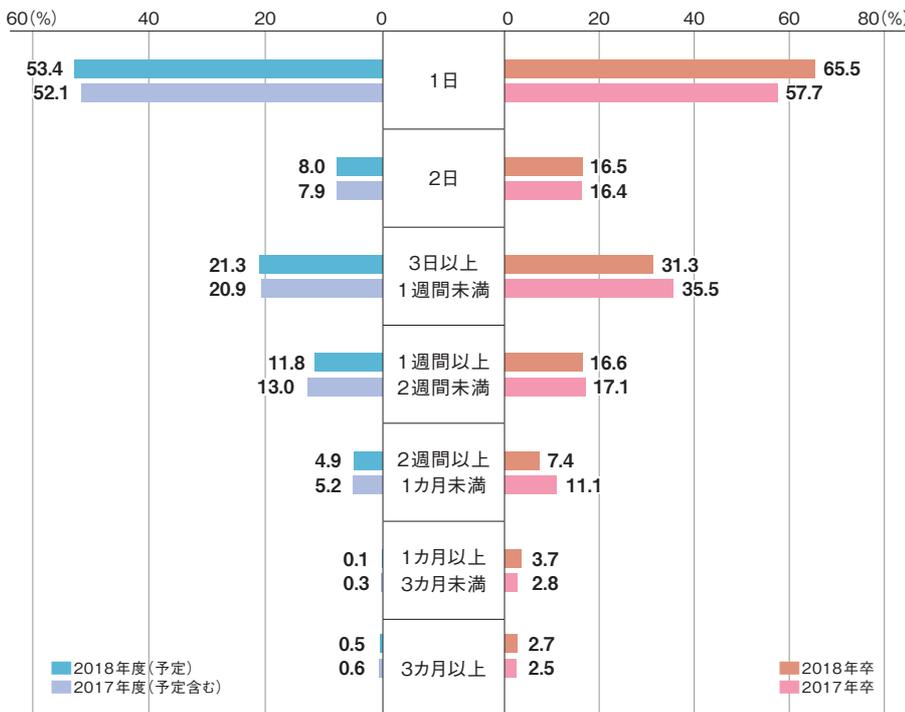
学生

① インターンシップの実施期間

※各年度のインターンシップ実施企業(実施予定含む) / 各年度主なものを単一回答

② インターンシップの参加期間

※インターンシップ参加者 / 複数回答



2018年度の企業の実施(予定)期間、2018年卒の学生の参加期間ともに「1日」が最も多く、ともに全体の半数以上に。次いで「3日以上1週間未満」「1週間以上2週間未満」「2日」「2週間以上1か月未満」という順に並ぶのも、企業の実施期間・学生の参加期間の両方に共通していた。

学生

およそ4人に3人が
大学3年時に初参加

③ インターンシップの最初の参加時期

※インターンシップ参加者 / 単一回答



2018年卒の学生のインターンシップ初参加の時期は、「大学3年生7~9月」「大学3年生1~3月」「大学3年生10~12月」の順となった。

知識や理解の深まりを評価する学生が増加

次に、学生が「インターンシップに参加して良かった」と評価しているポイントを見てみよう。

インターンシップに参加した18年卒の学生に「参加して良かったと思う点」を尋ねたところ、「業種について具体的に知ることができた」と「仕事内容を具体的に知ることができた」が、それぞれ67.4%と62.5%で並び、「企業・職場の雰囲気を知ることができた」と「企業・各種団体等の事業内容を具体的に知ることができた」が3割台で続いた(グラフ④)。特に、「業種について具体的に知ることができ

た」は、16年卒の62.3%、17年卒の64.9%から増加を続けており、「企業・職場の雰囲気を知ることができた」「企業・各種団体等の事業内容を具体的に知ることができた」「社会人との人脈を作れた」も、前年より増えている。

一方、「仕事内容を具体的に知ることができた」「自分のスキルを見極めることができた」「自分自身のキャリア観を明らかにすることができた」「他の就職活動中の学生との人脈を作れた」「インターンシップに参加した企業から内定取得できた」は、前年から減少している。

また、「企業・職場の雰囲気を知ることができた」は、特に「中部」地域で43.0%と、全体より7.2ポイント高い傾向が見ら

れた。

なお、インターンシップに参加しなかった学生に、「インターンシップに参加しなかった理由」を尋ねた結果では、「インターンシップの内容に魅力を感じなかった」(36.3%)が最も多く、そのほか「学業など、他の活動で忙しかったから」(21.6%)、「応募することを面倒に感じた」(17.7%)、「採用選考上有利になると思わなかった」(16.5%)、「実施時期や予定が自分の予定と合わなかった」(12.5%)などが続いた。

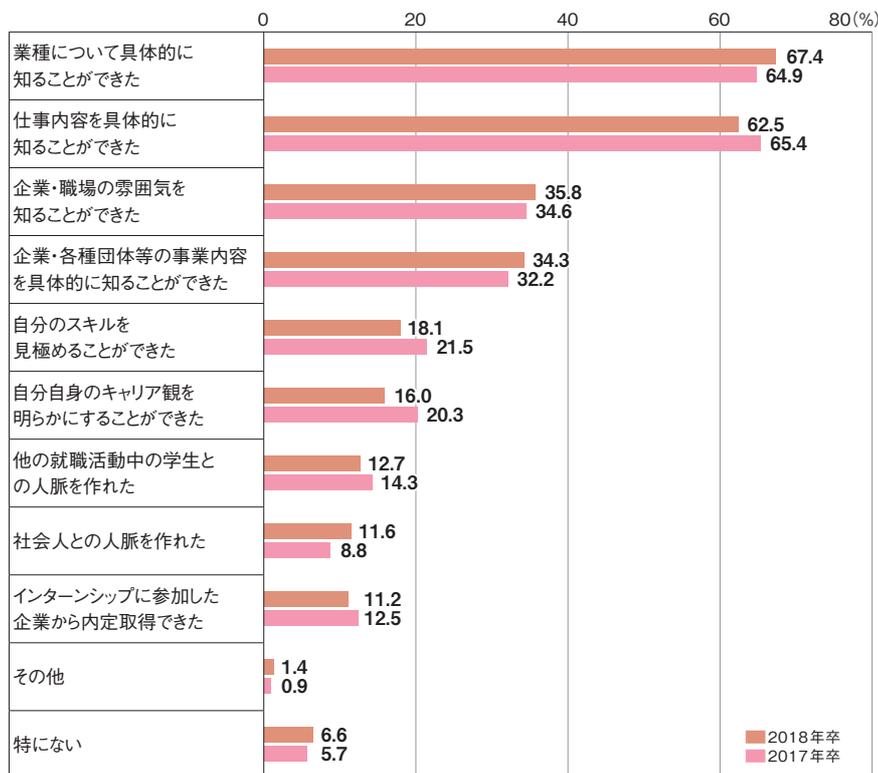
特に、「近畿」地域の学生に「志望企業がインターンシップを実施していなかった」、「中部」地域の学生に「学業など、他の活動で忙しかったから」と回答する割合が多い傾向が見られた。

学生

「業種」や「仕事内容」を知ることができたという評価がトップに

④ インターンシップに参加して良かったと思う点

※インターンシップ参加者／複数回答



「業種」「仕事内容」「企業・職場の雰囲気」「企業・各種団体等の事業内容」を知ることができたという評価が上位に並び、自分自身のスキルやキャリア観の見極めについてはやや少ない傾向が。



1日プログラムでも有益なフィードバックが受けられた

●医薬品開発企業内定／理系大学院

修士1年の夏から冬にかけて、9社のインターンシップに参加しました。すべてが1日のプログラムでしたが、特に収穫があったのが、製薬会社のプログラム。チームで課題に取り組み、結論を発表するというものでしたが、発表後に人事担当者がチームの一人ひとりにフィードバックをしてくれて、「資料に視線を落としている時間が長過ぎた。相手の目を見て話した方が良い」というアドバイスは、その後の就活に活かすことができました。



情報不足が志望動機の弱さにつながった

●メーカー内定／文系学部

短期留学から帰国した大学3年の9月からインターンシップ先を探し、11月と2月に1日のプログラムに参加。合同企業説明会などにも参加して、多くの選考を受けましたが、結局、内々定が出たのは大学4年の9月に入ってから。就活が長引いてしまったのは、インターンシップで希望の職種に携わる先輩社員に話を聞く機会がいくらでもあったのに、声をかける勇気を出せなかったため。それが志望動機の弱さにつながってしまいました。

今の若者が向き合う これからの働き方

働くことに対する 若者の意識の変化

岡崎 玄田教授は、長年にわたり若者の雇用について研究してこられました。そのご経験から、働くことに対する若者の意識の変化をどのようにとらえていらっしゃいますか？

玄田 90年代後半ごろだと、大卒でなかなか就職できない人たちの多くが、理由はさまざまあれど「やりたいことが見つからない」と言っていましたね。その後、2000年代に入って就職氷河期の後半くらいになると、今度は「自分を受け止めてくれる居場所がない」と話す学生が出てきた印象があります。

岡崎 ここ数年の傾向はいかがですか？

玄田 今は、「働くことが怖い」という学生が目につきますね。特に2017年は、企業の長時間労働やハラスメントなどがいくつもフォーカスされたこともあり、よく耳にしました。ただ、すべての会社がそうではないので、学生は構え過ぎず、もう少しゆったりした気持ちで働くということを考えても

いいと思います。

岡崎 周辺環境を見ると、大卒求人倍率は上がっていますし、多くの企業は人手不足の傾向にあります。学生にとって就職活動のプレッシャーは明らかに下がっています。ただ、このような環境にあるからこそ一つ懸念があります。ここ数年、そしてこれから入社する人たちは、入社後、十分に成長し、会社を牽引する人材になれるのでしょうか。

玄田 それは入社してもちゃんと力がかからないということですか？

岡崎 そうとも言えます。ゆとり教育などで今の若者は「やりたいことをやりなさい」「自分らしさを大切にしてください」と促され続けてきました。また、数年前に比べると、今の学生は働きやすさ、例えば、体力的、精神的なストレスがかからないことや、仕事と私生活のバランスを自分でコントロールできることなどを重視して入社企業を選ぶ傾向にあります(グラフ①、②)。企業は人手不足ですから、それを受けて働きやすさをアピールし、仕事の厳しさについては採用前の段階では言いづらくなって

いるんです。

玄田 なるほど。はれものにさわるようにですね。

岡崎 また、採用後も「パワハラだ」と言われないように最大限に配慮しています。例えば、若手社員に仕事を与える際、こなせる範囲に仕事を切り刻んで渡すこともあります。「ここで頑張れば伸びる」ような、本人の力量を少しだけ超える仕事を与えることも躊躇してしまうといえますか。

玄田 若手社員との接し方でいうと、一つ、興味深い研究結果があります。初めての正社員勤務先を離職した若者の傾向について調べた調査で、勤続者に比べると離職者は入社後3カ月以内に歓迎会を経験した割合が低いという報告があるんです(※1)。

岡崎 それは興味深いですね。

玄田 もちろん、離職に大きな影響を与えた要因はほかにもあるでしょう。ただ、私たちは若者に「年長者と飲むのは嫌だ」という感覚がある、となんとなく思っていて、「歓迎会も敬遠されるのでは？」と勝手に考えがちです。でも、この結果を聞いて、

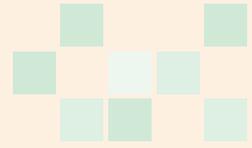
東京大学 教授

就職みらい研究所 所長

玄田有史氏 × 岡崎仁美



若者の志向も変化している今、働き方はどのように変化していくのだろうか。長年、若者を中心とした雇用問題や労働経済などについて研究を続けている東京大学・玄田有史教授に就職みらい研究所・所長 岡崎仁美が話を聞いた。



何かしらの形で「自分はちゃんと期待されている」と感じることは重要なんだ、と思いましたね。

岡崎 弊社で行った「働く喜び」に関する調査(※2)でも、働く喜びが高い人の特徴の一つに、「本人が周囲に率直にものを言える実感がある」というものがあります。

玄田 コミュニケーションに対して周囲から反応がちゃんと返ってくるような職場ということ？

岡崎 そうです。あるいは、貢献したいと思えるような相手がいるとか。

玄田 周囲がはれものをさわるような対応をすると、本人にとってはマイナスになってしまうということなんでしょうね。

ジョブ型、メンバーシップ型とも異なる、第三の働き方

岡崎 近年「ジョブ型社会」への移行が提唱されていることについてはどのようにお考えですか？(P26下表参照)

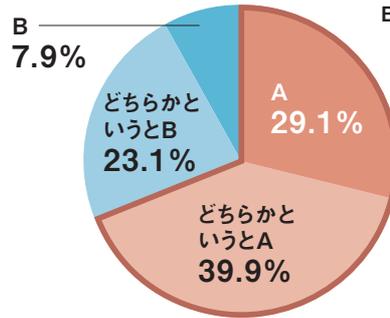
玄田 「欧米は職務内容、責任・権限の範囲などが明確で各々の仕事の範囲がはっきり分かれているから、無駄な残業をしなくて済むし評価される範囲も決まっている。日本もジョブ型に変えていこう」という主張ですね？正直なところ、いつの時代の話をしているんだろう？という印象です。

岡崎 どういうことでしょうか？

玄田 大卒ホワイトカラーが担うような仕事になると、日本もアメリカも、それほど明確にジョブが分かれているわけではないと思うんですね。むしろアメリカは、80年代終わりから90年代初頭の不況を経験して、日本企業のチームワークや、時には互いに役割の範囲を重ねながら仕事を進めていく柔軟性を評価し、日本のメンバーシップ型の働き方に近づいたところがあると考えています。だから、現在の欧米企業がジョブ型に明確に分類できるような状況にあるようには思えない。

学生が働きたい組織の特徴

① 成長スタイル

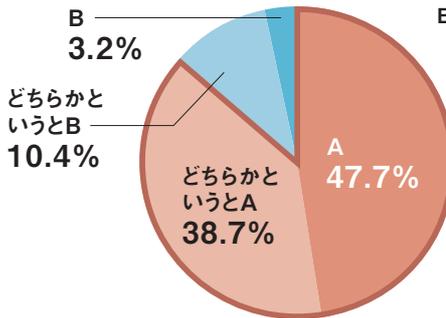


A: 短期での成長はしにくいですが、体力的・精神的なストレスがかからない
B: 短期で成長できるが、体力的・精神的なストレスがかかる

A・計 69.0%
2017年卒 57.2%
2016年卒 59.8%

18年卒では「A」「どちらかというともA」を支持する割合を合計した「A・計」は69.0%と17年卒と比べて11.8ポイント上昇した。「B・計」を支持する割合は31.0%であった。

② ワークスタイル



A: 仕事と私生活のバランスを自分でコントロールできる
B: 仕事と私生活の区別なく、一体として働ける

A・計 86.4%
2017卒年 79.6%
2016卒年 76.5%

18年卒では、「A・計」を支持する割合が86.4%となった。「A・計」は17年卒に比べて6.8ポイント上昇した。「B・計」を支持する割合は13.6%であった。

岡崎 それはつまり、日本はこのままメンバーシップ型の社会で進んでいくということでしょうか。

玄田 そうではなく、今の日本には、ジョブ型でもメンバーシップ型でもない企業と個人の関係が出てきていると思います。

岡崎 それはどんな関係ですか？

玄田 「プロジェクト型」と言える関係です。個々のスキルや能力に応じて適した人材をプロジェクトメンバーに選び、仕事を進めるといったもの。選ばれたメンバーは、何か期待されるジョブがあるんだけど、だからといって各自のジョブだけに専念するわけではなく、プロジェクトを完遂するためにさまざまに協力する。プロジェクトが完遂す

れば、各々がまた別々のプロジェクトに参加する。すなわち、ジョブ型とメンバーシップ型を内包した関係です。意思決定を会社全体ではなくプロジェクト単位で行いスピーディーに動けるようになる。そういったプロジェクトを複数走らせ競争力を保つといったことをする企業が増えているんじゃないかな。

岡崎 メンバーシップを重視した働き方からプロジェクト型の働き方にシフトしてきているということですね。非常にしっくりきます。今、各業種の中で最も雇用の流動性が高いと言われるIT業界では、まさにプロジェクト型の働き方が実践されています。「あの人、また別の会社で新しい開発して

※1 独立行政法人労働政策研究・研修機構「若年者の能力開発と職場への定着に関する調査」(2017年)より
※2 リクルートキャリア「働く喜び調査」(2016年)より

今の若者が向き合う これからの働き方



げんだ・ゆうじ●東京大学社会科学研究所教授。経済学博士。専門は労働経済学。2000年代初頭に若年者の失業問題から雇用の課題やニートの問題を提起。近年は無業者・不安定雇用者の研究などに取り組んでいる。著書に『仕事のなかの曖昧な不安』（中央公論社）、『ジョブクリエイション』（日本経済新聞社）など多数。

組織にとらわれず
いろいろなプロジェクトを経験し
スキルを習得できるようにする

る]といったことが実際に起こっていますね。
玄田 「私は特定の組織にこだわるのは嫌だから、いろんなプロジェクトを経験しながらいろんな会社で仕事をしていく」という志向の人も増えていくでしょうね。

「ウィーク・タイズ」という
組織と個人の結びつき方

玄田 プロジェクト型の働き方に関連して、「ウィーク・タイズ」という考え方を十数年前から学生に伝えています。

岡崎 ウィーク・タイズという「弱い絆」という意味でしょうか？

玄田 そうです。常に一緒にいるわけではないけど、ゆるい信頼関係がある。そんな結びつきを「ウィーク・タイズ」とアメリカの社会学者・マーク・グラノヴェッターが定義しています。そのウィーク・タイズを持っている人の方が、転職や企業、独立がうまくいっている傾向にあるそうです。

岡崎 「ウィーク・タイズ」が「弱い絆」とすると、「強い絆」もあるのですか？

玄田 「ストロング・タイズ」という言葉もあってそれは、いつも一緒にいて時間と場所を共有するような関係。日本の「絆」という言葉やメンバーシップ型雇用に対するイメージとして持たれている考え方です。

確かにストロング・タイズの考え方をういて、日本の企業が成功した時代もありましたが、今はそれでは立ち行かなくなっているというのが現実ですよ。

岡崎 おっしゃるとおりです。逆にウィーク・タイズはプロジェクト型のつながりと、言えるかもしれませんね。

玄田 そう。まさにウィーク・タイズで、組織の既存のメンバーだけではなく、いろいろなゆるいネットワークの中から「このプロジェクトを3年間一緒にやってほしい」「よし、やろう」と集まる。そしてプロジェクトが終わったら解散する。こういう働き方にだんだんとシフトしてきている。こういったプロジェクト型の考え方とセットで、ウィーク・タイズが大事だよという話をします。学生からの反応もいいですよ。

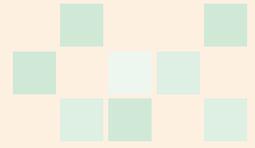
プロジェクト型の働き方で
活躍できる人材とは

岡崎 では、プロジェクト型の働き方が広がっていったとき、活躍できる人材になるにはどうしたらよいでしょうか。これまでであれば、ストロング・タイズの環境に身を預けて組織に尽くす中でスキルがついていったと思います。しかし何も仕事経験がなくスキルもない若者には難しいように感

ジョブ型・メンバーシップ型・プロジェクト型の違い

それぞれの働き方の特徴はどのようなものかここで紹介する。

ジョブ型	自分が担当する職務内容、責任・権限などの範囲や勤務地、勤務時間をはじめとした勤務条件が明確に決められた働き方。
メンバーシップ型	職務や勤務地などが特定されない、従来の総合職のような働き方。会社という共同体の一員になるという意味でメンバーシップ型と呼ばれる。
プロジェクト型	組織を超え人材が集まり、プロジェクトを共に達成する働き方。その中では自分のジョブを遂行しながらメンバーとして処遇される。プロジェクトが終われば解散し、新たなプロジェクトに参加する。



一人ひとりの個性を把握し 生かす企業が増えれば 働く喜びも増える



おかざき・ひとみ●株式会社リクルートキャリア
就職みらい研究所所長。株式会社リクルートに
新卒入社以来、一貫して人材関連事業に従事。
営業担当、『リクナビNEXT』編集長、『リクナビ』
編集長などを経て、2013年より現職。

じますが。

玄田 確かにストロング・タイズで長く働いてスキルを身に付けるというイメージはありましたね。でも、実はこれまでも企業は長期の人材育成なんてやっていない。人を育てる期間は長くて10年、短ければ5年ほどと考えている企業が、特に大手企業には多くないでしょうか。30代や40代まで社員を育て、競争させるなんてことはやっていなくて、5年か10年で有望な人材とそうでない人材を見極めている。

岡崎 確かに、大手企業は5年か10年で見極めている企業が多いように感じますね。中小企業はもう少し時間をかけて育成を行う企業が多いと思いますが。

玄田 そんな中で仕事経験のない人がプロジェクト型人材になるには、メンバーシップ型の関係で長期に働くという意識よりも、いろんなプロジェクトに順番に参加して、その中で自分が勝負できるジョブを見つけるという考え方がいいと思います。

岡崎 具体的に、どのようなステップを踏めばいいでしょうか？

玄田 まずは、最初に送り出されたプロジェクトの中で自分が何を期待され、どのような仕事を求められているのかを把握する。また、そのプロジェクトの大事にした考えを把握し、それを意識して役割を果たす。これを、プロジェクトごとに繰り返していけば、自分がどんなことで力を発揮できるか、勝負できるジョブが何なのかといったことに徐々に気づいていけるとと思います。そして、そのスキルを磨いていく。最初から最終的になりたい姿を目指すというよりも、働き始めて5年から10年程度の間で自分がどう育ちたいか、どんな経験を積むべきかを考えて仕事に取り組むことが大事でしょうね。

岡崎 企業もそのようにして若手社員を育てていけるといいですね。

玄田 そうして経験を積んでいくと、30歳前後に、20代の経験を生かして組織の中で生きるのか、組織を離れて別の道を

進むのか、などの決断ができるようになるんじゃないかな。昔はこの決断時期は40歳前後でしたが、今はその時期が30歳前後に早まっているように思いますね。だから、これからの個人のキャリアに対する認識として、「組織に入ってメンバーになったから安心」と思っているのはダメでしょうね。

「世代」ではなく、 個人にまなざしを向ける

玄田 およそ30年にわたり若年層の就職や雇用について研究してきましたが、まだまだわからないことだらけです。でも、1つだけ確信を持たせたことがある。それは、「個人を世代論で決めつけると、若い人に嫌われる」ということです。

岡崎 それは一人ひとりの個性を見とということですか？

玄田 そうです。私は仕事上「氷河期世代の特徴」とか、「売り手市場世代の特徴」などと分類して分析します。でも、いざ一人の若者と接するとき、「君たちゆとり世代は…」「氷河期世代は…」のような言い方をすると、とたんに若者はその人への信頼を無くします。世代の特徴って個人のほんの一部でしかない。だから、今向かい合っている若者は、一人ひとり違うんだという意識はしっかり持っていたい。

岡崎 なるほど。そのとおりですね。今、企業においても、一人ひとりの個性を見る動きが少しずつ出てきて、例えば適性検査などにも変化が出てきています。これまで特に大手企業では、選考初期のスクリーニングに利用されることが多かったのですが、最近は大手企業でも、適性検査の結果から一人ひとりの個性を把握した上で配属や異動を行う企業が増えています。

玄田 世代論じゃなくて、あくまで若者一人ひとりを個人として接する。それが自然にできている人や職場なら、若者は「わかってきてるな」と思えるんじゃないかと思っていますね。

岡崎 ありがとうございました。

企業と学生の「マッチングプロセス」の実態

新卒採用の手法はどのように変化しているのか？

応募機会がオープンか スキル重視かどうか

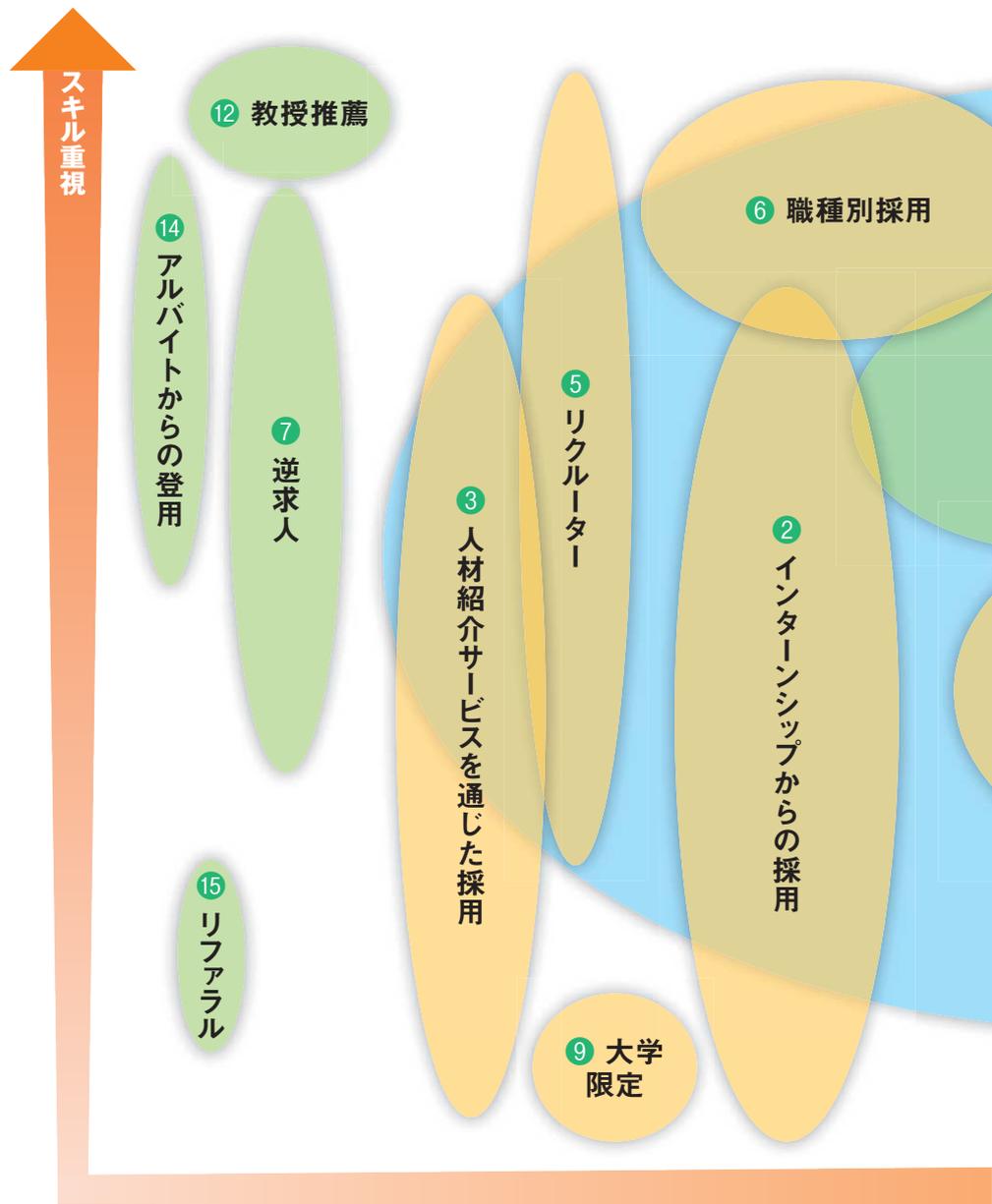
企業と学生のマッチングプロセスについて、種類やその実態について、見ていくことにしよう。

右のMAPは、現在の新卒採用の現場において見られるマッチングプロセスを、「スキル」と「応募機会」という2つの軸によってプロットしたもの。縦軸は「スキル」であり、上に行くほどスキルを重視した採用となる。横軸は「応募機会」で、右に行くほどオープンで、誰でも応募が可能ということ。逆に、左に行くほど、応募機会が限定されることになる。例えば、MAP左下端の「15リファラル」は、社員の知り合いがいないと応募できないという意味合いで応募機会が限定的。同様に、「2インターンシップからの採用」は、インターンシップ参加者しか応募できないプロセスである。また、「12教授推薦」となると、ある程度の専門知識の習得を見込んだ上で推薦枠が設けられるため、応募機会が限定的であるのと同時に、スキル重視という意味合いで、上の方に位置している。

また、ここにプロットされている15種類のマッチングプロセスは、ごく代表的なもの。これ以外にも、コンテストの上位入賞者にアプローチするような「スキル選考」などさまざまな手法があるが、これらの手法を試している企業は少ない印象だ。「総合職と地域限定職」「職種別」などと多様な“入り口”を用意したとしても、公募が多く、人材紹介やリファラル、逆求人などの併用については、人事セクションのマンパワーが限られる中では「余裕がなく難しい」(IT関連企業)という声も。マンパワーやコストの範囲内で、ニーズに即したマッチングプロセスを選び、実施している傾向がある。

そこでここでは、主な15のマッチングプロセスについて解説。30ページ以降でそれぞれの実態や動向を見ていこう。

マッチングプロセスMAP



1 公募総合職系

専攻などについて特段の条件を設けない上に、配属先や職種も特定しないで募集を行う採用形態。誰もが応募できるという点で応募機会はオープンであり、学部や専攻限定の募集では対象となりにくい学生にも開かれている。

2 インターンシップからの採用

インターンシップの参加者のみを対象にした採用。インターンシップの実施後に、参加者限定の説明会や座談会を実施するなどして、「インターンシップ枠」の選考を行う。「インターンシップでの評価が高かった学生だけに声をかける」、あるいは「参加

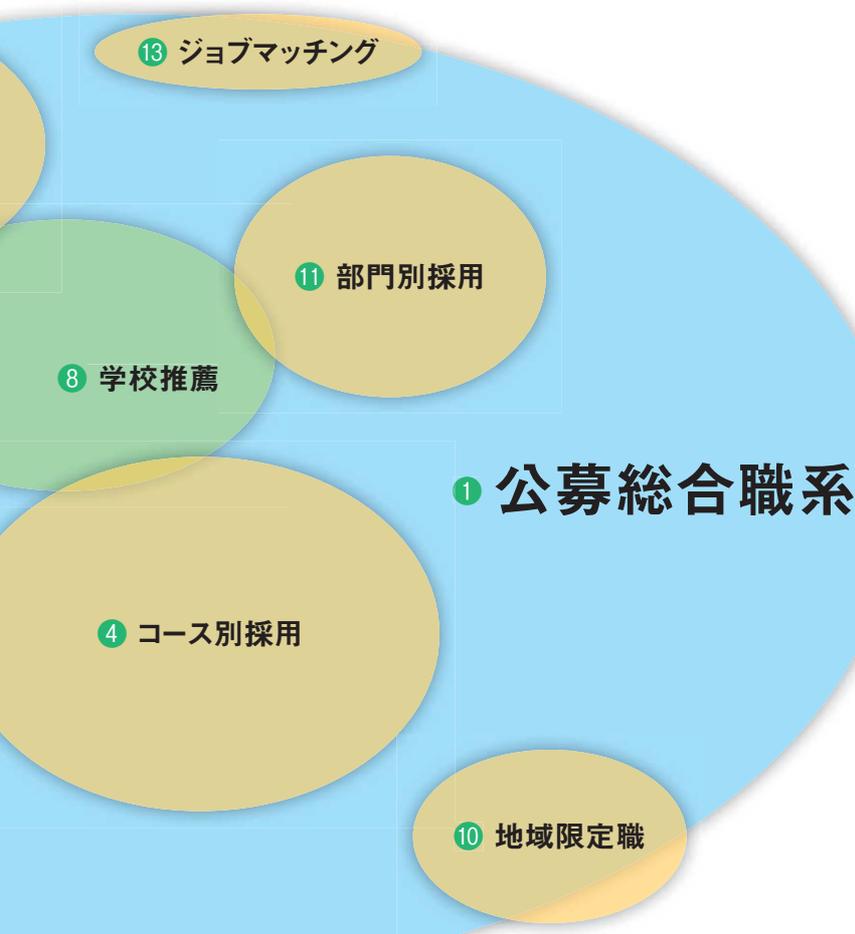
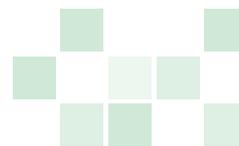
者全員に公平に声をかける」など、企業によってその後のアプローチの対象はさまざまだ。「インターンシップ枠」があることを見越して、内定獲得のために参加する学生もいる。

3 人材紹介サービスを通じた採用

企業が人材紹介会社に依頼して、条件に合った学生を紹介してもらい、面接などの選考を経て採用するというもの。人事セクションのマンパワーが足りない場合などにも、効率の良いマッチングができる。

4 コース別採用

入社後の配属先や専門分野、志向などに応じて設けたコースごとに応募者を募り、採用を行う。



応募機会がオープン

複数のコースについて、「第1志望」「第2志望」などと優先順位をつけて併願することを認める企業もある一方で、併願を認めない企業もある。また、「コース」という言葉を使っているものの、実際は職種別であったり勤務地別であったりすることも少なくない。

5 リクルーター

社員が学生と直接コンタクトを取り、就職活動のフォローや面談などを通じて採用へとつなげるスタイル。先輩訪問に来た学生につけるケースもあれば、社員が自分の出身大学の研究室に赴いて学生と接点をつくるケースも。リクルーターからの評価がよければ選考の一部が免除になることも。

6 職種別採用

「営業」「事務」「開発・研究」「技術」「総務・人事」などの職種ごとに応募者を募り、採用を行う。企業にとっては、スキルや適性を見極めることができる。一方で「総合職」「一般職」といった具合に、大括りな分類にとどまる企業もある。

7 逆求人

学生が登録したプロフィールを企業が閲覧し、興味を持った学生に声をかけて選考に進む採用手法。大学時代に熱心に取り組んだエピソードのある学生などが利用していることが多い。

8 学校推薦

企業が大学ごとに「推薦枠」を設けて、大学が推薦する学生について選考を行い、採用するというもの。推薦枠のある大学の学生が公募に応募して選考が進んだ後に、学校推薦を受けるよう企業から求められるケースも多い。一般的に、学校推薦を受けた学生は、内定を辞退しづらい。

9 大学限定

指定校などの枠を設けて、対象となる大学の学生のみを採用する。「〇〇大」と単独の大学を指定しているケースと、複数の大学をセットにしているケースがある。あらかじめ特定大学の学生のみを対象に説明会や座談会を行い、参加した学生の中からさらに選抜を行うやり方もある。

10 地域限定職

転居を伴う異動がなく、勤務地を自宅から通える範囲内に限定する採用形態。転勤を望まない地元志向の学生が志望する傾向がある。

11 部門別採用

「営業部門」「管理部門」「生産部門」「マーケティング部門」など、配属先となる部門別に応募者を募り、採用を行う。職種別採用と同様に、企業にはスキルや適性を見極めが可能になり、学生にとっては、入社後の配属先が特定されるという安心感があるため、ミスマッチ防止効果が期待できる。

12 教授推薦

企業が教授(研究室)ごとに「推薦枠」を設けて、教授(研究室)が推薦する学生について選考を行い、採用するというもの。一般的に、教授推薦を受けて選考を受けた学生に内定が出た場合、その学生は内定を辞退しづらい。そのため、多くの場合、その企業が第1希望であることを前提に教授推薦を受ける学生が多い。

13 ジョブマッチング

学生の専門性が企業でどのように生かせるかを確認する「ジョブマッチング」を経た上で、特定の職種や分野で採用する。研究内容を学生にホワイトボードなどを使って説明させる場合もあり、専門性の高い技術職の募集で行われることが多い。

14 アルバイトからの登用

アルバイトとして働いている学生を採用する手法。働きぶりやスキルをじっくり見極めることができるので、即戦力としての期待が大きい。

15 リファラル

既存社員が紹介する学生から採用する手法。スキルや社風などに照らして、自社に合った人材かどうかを社員がチェックした上で選考するという点で、従来の「縁故採用」とは異なる。社員自身が自社を「働きやすい」「いい会社」と認識していることが前提で成り立つ仕組みであるため、既存社員の働きやすさや働きがいについての取り組みが進んでいることも多い。

企業と学生の「マッチングプロセス」の実態

職種や勤務地などを限定した採用が増えている

次に、15種類のマッチングプロセスについて、最近の動向や実態を企業調査の結果から見てみたい。

まず、新卒採用を実施している企業のマッチングプロセスにおいて、大部分を占めているのが「①公募総合職系」。就職情報サイトからのプレエントリーがきっかけとなるケースが多い。

次いで多いのが、「⑥職種別採用」で、6割程度をキープ。「営業」「事務」「開発・研究」「機械技術」「システムエンジニア」などで多くみられる。

「④コース別採用」「⑩部門別採用」「⑩地域限定職」など、入社後の配属、勤務地などを限定した採用もあり、「コース別採用」を実施した企業は、1割に満たない割合から、15年卒から2割台へと増加した。「部門別採用」を実施した企業も同様に増加しており、1割に見たなかったのが、19年卒(予定)は20.0%。「地域限定職」は10～14%台で推移しているが徐々に増加傾向で、19年卒(予定)では21.8%に。

「③人材紹介」を利用した企業も、調査を始めた15年卒以来増加し、15年卒の8.5%と比べると、19年卒(予定)では12.3%に増加。「⑦逆求人」とともに、積極的な姿勢で採用に臨む企業の意気込みが見て取れるだろう。

「②インターンシップからの採用」は、まだ割合としては小さいものの、調査開始の16年卒で2.9%、17年卒で4.5%だったのが、19年卒(予定)では10.2%に。「⑮リファラル採用」は、調査開始時の17年卒は9.3%だったが、19年卒(予定)では14.3%だ。

理系職種の採用実施企業に「公募」「推薦枠」の比率を聞いたところ、18年卒では「推薦枠」が31.6%で、ここ7年間同じ水準で推移している。

1 公募総合職系



オープンな公募制が最も標準的な採用スタイル

企業の採用活動は、総合職を一般公募する場合が最も多く、18年卒の学生が応募した(応募する予定の)企業のうち、「誰でもエントリー可能な採用」を行ったのは、82.4%。学生が応募した(応募する予定の)企業の多くが、公募総合職系の採用を行っていたことがわかった。

特に、文理別、大学生・大学院生別では、理系の大学院生が応募した(応募する予定の)企業のうち83.7%。文系の大学生の場合も83.2%、理系の大学生は80.9%。

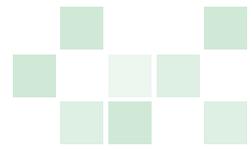
公募中心で採用を行っている企業の人事担当者は、「『多くの学生に出会える』という点でいうと、就職情報サイトでの募集は欠かせない。理系の学校推薦やリファラル採用なども実施しているが、ほとんどはサイト経由の応募者となっている」(IT系企業)と語り、別の企業の人事は、「就職情報サイトを使えば、応募学生の管理がしやすくなるが、実際は、合同企業説明会など、学生と直接触れる機会を重視して採用活動している」(サービス)と話す。幅広い学生にアプローチできる公募は、18年卒の採用でも圧倒的なシェアを誇っている。

次に、選考フローについて、企業の18年卒の採用活動における各プロセスの実施率を見てみよう。

採用プロセス順に見ると、「プレエントリー(採用情報・資料の請求)受け付け」が79.1%、「説明会・セミナー」が97.1%、「書類選考(エントリーシート、履歴書、作文等)」が88.4%、「適性検査・筆記試験」が94.0%と、どのプロセスについても、多くの企業が実施していることがわかった。

6月1日の選考解禁を意識した選考フローが多い

また、6月1日から選考開始としつつも、面談や座談会の名目で実質的な選考を進めて採用候補者がある程度絞り、6月の選考解禁を待って最終面接、内々定とする企業もあった。その一方で、6月に入ってから一気に面接を開始し、1次面接、2次面接と短いスパンで面接を行って、一気に最終面接へと進むパターンも見られた。「内定先では、5月に入ると、『面談』という言い方で計6回、実質的な面接があり、6月1日に『ここで就活を止めますか』と聞かれた。これが事実上の内定だった」(損保内定/商学部/女子学生)、「大手デベロッパーの選考では、5月上旬にエントリーシートを提出した後、5月中は何もなし。6月1日から1次面接が始まり、6月4日に2次面接、6月6日に最終面接と、短期間にどんどん選考が進んだ」(デベロッパー内定/商学部/男子学生)という学生のコメントからわかるように、6月の選考解禁を意識している企業が多かった。



② インターンシップからの採用



インターンシップからの 接続がある採用が増加

インターンシップは、学生と企業の最初の接点としての機能を果たしているケースが多く、広い意味で採用活動の一環としてとらえられていることも。新卒採用においても次第にインターンシップに比重を置く企業が増加。企業の実施率、学生の参加率はともに右肩上がりが増加している。

19年卒の採用活動において「採用直結と明示したインターンシップからの採用」を利用する予定の企業は、10.2%。18年卒の4.2%から6.0ポイント増加。加えて、採用直結と明示してはいないが、何らかの形でインターンシップからの接続があるケースを含めると、全体での割合はさらに増えることが考えられる。

一方、18年卒の学生が応募した（応募する予定の）企業のうち、インターンシップからの採用を行っていた企業は、18.5%。その内訳は、短期インターンシップ（1カ月未満）からが15.7%、長期インターンシップ（1カ月以上）からが4.3%であり、ほとんどが短期インターンシップをきっかけにした内定となっている。実際にインターンシップ参加企業に入社予定の学生は、「インターンシップに行っていたから、社員との相性、仕事内容など具体的に検討できた。同業他社との違いがわかりにくい業界だけに参加してよかった」

（金融内定／法学部／男子学生）と話す。実際に社員と接したことが、就職先選びのポイントになっているケースも多い。

選考プロセスの一部免除など 参加者が優遇されたケースも

インターンシップからの採用には、インターンシップ参加者のみに限定した説明会や座談会、就職相談会などを開催したり、インターンシップ参加者のみを対象に早期選考を行うなど、かなり限定的に母集団を絞り込む企業もあれば、インターンシップ参加者に選考の情報を優先して送り、あとは公募総合職系と同じ条件で選考を進めるパターンもある。「応募したメーカーは、インターンシップに参加することが選考に進む際の条件となっていた」（メーカー内定／経済学部／女子学生）といったように、インターンシップに参加していないと、選考に進めない企業もあった。

また、選考のプロセスの一部を免除される例もあり、「インターンシップに参加した時点でプレエントリー扱いとして受け付けてもらった」（メーカー内定／工学部／男子学生）といった声も。

なお、「キャリアセンターの職員から『インターンシップが採用と直結している会社は、囲い込みが激しいので気をつけて』と言われた」（メーカー内定／法学部／女子学生）など、インターンシップ採用を警戒する声もあった。

③ 人材紹介



技術系から文系職へ。 多様なマッチングに応える

かつては、理系学生のマッチングで見られるケースが多かったが、文系学生にも広がりを見せている。

19年卒での企業の利用予定は12.3%と18年卒の実績より0.6ポイント減少。ただ、17年卒の調査時では、18年卒での利用予定は10.1%と実績よりも2.8ポイント低かった。「公募で採りきれなかった場合に利用した」（小売業）というケースもあり、19年卒でも増加の可能性がある。

また、「5年前から新卒採用を実施しているが、就職情報サイト経由での『エントリーを多く集め、説明会や面接をして、内定を出して、その後もフォローする』というスタイルは採用人数2名の当社にとって効率が悪く、3年前から、人材紹介に変更した」（ソフトウェア）という企業もある。

18年卒の学生が応募した（応募する予定の）企業のうち、人材紹介サービスを通じて内定を得たのは14.4%。「人材紹介会社主催のセミナーで声をかけられて登録。志望業界を絞っていたこともあり、業界情報に詳しい担当者がサポートしてくれた」（サービス業界内定／文学部／女子学生）というように、人材紹介のメリットをうまく生かした学生も。

企業と学生の「マッチングプロセス」の実態

4 コース別採用



コース併願や入社後の変更を認める企業も

19年卒での企業の利用予定は26.0%と、18年卒から6.0ポイントアップ。18年卒の学生が応募した（応募する予定の）企業のうち、コース別採用を行った企業は14.2%だった。職種や地域を限定したコースと、特に限定しない「オープンコース」の両方を設ける企業もあり、18年卒では、「国内外の転勤の可能性があるグローバルコースで採用されたが、結婚後は転勤なしのエリアコースに移る予定」（損保業界内定／商学部／女子学生）など、将来のコース変更を入社前から目論んでいる学生もいる。

6 職種別採用



学生にとって入社後の職種が特定される安心感が

入社後の職種が特定されることから、ミスマッチを防ぐ効果が期待されている。19年卒での利用予定は63.6%で、18年卒と同水準。18年卒の学生が応募した（応募する予定の）企業では、10.8%が職種別採用を行っていた。「内定先の『研究開発職』は、専攻とは違ったが、意欲が買われて採用に。入社後の職種が決まっているので安心」（メーカー内定／情報工学部／女子学生）という声も。事務系職種と技術系職種など比較的広い意味で「職種別」としている企業もあり配属職種があいまいなケースもある。

8 学校推薦



優秀な学生に対しては特例で学校推薦枠を設ける企業も

18年卒の学生が応募した（応募する予定の）企業のうち、「学校推薦からの採用」を行った企業は10.2%と、全体の約1割に。18年卒の採用では、「応募した企業には、学校推薦の枠は特になかったが、選考の過程で僕のために推薦枠を設けてくれることになり、一般応募からの応募枠から途中で推薦枠での選考に切り替わった。推薦扱いだと、2次選考も免除だった」（メーカー内定／理系大学院／男子学生）というように、これはという学生に対しては、特例で推薦枠を新設する例も見られた。

5 リクルーター



学生との重要な接点として増員を検討する企業も

リクルーターと接触した学生の割合は25.9%と、17年卒から7.9ポイント増加。一方、18年卒の新卒採用活動でリクルーターによる接触を行った企業は38.7%と、17年卒から6.6ポイント減少したが、「19年卒では大幅にリクルーターを増員して学生との接点を増やす」（コンサルティング）という例もある。「エントリーシートを提出したら、リクルーターから『会って話したい』とメールが来て面談。採用につながると思い受け答えに気をつけた」（デベロッパー内定／大学院工学研究科／男子学生）という学生も。

7 逆求人



学生と企業、双方からのニーズがある

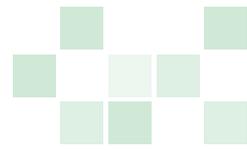
18年卒の学生が応募した（応募する予定の）企業のうち、「逆求人など、スカウト型の採用」を行ったのは10.2%。逆求人型の情報サイトや就活イベントの増加なども手伝い、自分を高く評価してくれる企業で働きたいという学生と、自社に応募してくるタイプとは別のタイプの学生を求める企業とのマッチングに効果を上げている。「逆求人サイトに登録したが、サイトによって登録企業に偏りがある印象」（流通業界内定／文学部／女子学生）など、シビアに逆求人サイトを見極める学生も。

9 大学限定



特定の大学の学生のみで座談会などで早期に選考

18年卒の学生が応募した（応募する予定の）企業のうち、「特定大学の学生のみ応募可能な選考プロセスによる採用」を行った企業は7.2%。「内定した金融機関では、私の大学の学生のみで限定した座談会を4月に大学近くのホールで開催。5月にも同じくらいのレベルの複数の大学の学生のみを集めた懇親会が開かれた」（金融内定／大学院経済学専攻／男子学生）など、「座談会」「懇親会」という名目で、あらかじめ特定の大学の学生のみを集めて選考を行い、優秀な学生を確保する企業も。



10 地域限定職



配属エリアへの不安に応じて導入企業が増加

「どこに配属されるかわからないのは不安」という学生も多く、地域限定職を募集する企業は増加傾向。19年卒での利用予定は21.8%と、18年卒から6.5ポイント増えている。一方、18年卒の学生が応募した(応募する予定の)企業では、6.4%が地域限定社員を採用。「損保各社にはパートナーの転勤などであっても仕事を続けられる制度があることを知ったため、損保のエリア限定職に応募した」(損保内定/文系学部/女子学生)など、結婚後も働き続けるために地域限定職を選ぶ女子学生もいた。

12 教授推薦



公募での選考を通過した後推薦状を求められるケースも

18年卒の学生が応募した(応募する予定の)企業のうち、「教授推薦からの採用」を行ったのは3.7%と、割合としては少ないものの、理系の大学院生の採用などでは多く見られる。「8月に入って突然、内定先から『研究室の教授に推薦状を書いてもらい、提出してください』と言われたが、急遽、推薦の枠に切り替えるとか、辞退されないように拘束するという意味ではなく、単に教授からの一筆が欲しいからという印象だった」(デベロッパー内定/工学系大学院/女子学生)という学生も。

14 アルバイト登用



優秀なアルバイトを社員が推薦する制度がある企業も

18年卒の学生が応募した(応募する予定の)企業のうち、「アルバイト等からの社員登用での採用」を行った企業は、2.9%とごく少数だが、企業での19年卒の利用予定は12.0%と、18年卒の実績から4.6ポイント増加。「アルバイト先の小売りチェーン店の社員から『就職どうするの？ よかったら推薦状書くよ』と、社員推薦のようなルートに誘われた。アルバイト経験者は2次選考(店舗見学レポートの提出)が免除になると聞いた」(文学部/女子学生)など、アルバイト登用枠を制度化している企業も。

11 部門別採用



導入する企業には建設業、製造業が多い

19年卒での利用予定は20.0%と、18年卒の14.3%から5.7ポイント増えており、導入している企業には建設業や製造業が多いが、「証券会社のインターンシップでグローバルなマーケットの世界に触れて興味を持ち、グローバルマーケット部門に限定枠で応募して内定。内定者懇親会などもすべてその部門の内定者のみで行われた」(証券会社内定/大学院経済学専攻/男子学生)というように、金融業界の例もある。所属部門や部署をピンポイントで指定して応募したい学生から支持されている。

13 ジョブマッチング



専門性の高い理系学生に多く規模の大きな企業が導入

18年卒の学生が応募した(応募する予定の)企業で、「ジョブマッチングなど業務関連経験・知識を要件とした、あるいは試験や割合を行った採用」を行った企業は3.6%と決して多くはないが、従業員規模の多い企業が導入しており、今後も広がらそう。「エントリーシートを早く提出するとジョブマッチング枠に入れると聞き、急いで提出。『ジョブマッチング成立』という言い方で内々定が決まった」(コンサルティング会社内定/大学院工学研究科/男子学生)など、専門性の高い学生が対象になることが多い。

15 リファラル



自社に適した人材を効率的に獲得する手法

組織風土・スキル面において、自社に合う人材を社員の紹介で発掘していく手法。企業の19年卒での利用予定は14.3%と、18年卒の実績から4.8ポイント増加。特に従業員規模が5000人以上の企業では3割を超える企業が導入予定で、18年卒比で13.1ポイント増。ほかの従業員規模に比べ実施率・増加幅ともに大きい。18年卒の学生が応募した(応募する予定の)企業でリファラル採用を行っている企業は、0.8%と少数。リファラル採用が極めてクローズドな手法であることを示している。

ベテラン人事 匿名座談会 ～採用現場を振り返る

20年以上新卒採用に携わる人事の皆さんの実感とは？

アナログからデジタルへ 採用・広報活動の変化

小宮 まず、採用・広報活動に関してお聞きしたいと思います。ここ20年の大きな変化でいうと、エントリー方法が電話・ハガキからWebに変わるという劇的な変化がありました。

A社 そうですね、今はボタン一つでエントリーできるから、この学生は本当にうちに興味を持っているのかな？ 応募・選考まで至ってくれるのかな？と、ふと不安を感じることはあります。

C社 でも、もう一括エントリーするような学生はいないですよね？ 弊社は2002年の時点では2万2000人のエントリーがありました。今は1万人に減りました。でも何も困っておらず目標数を満たすだけの人数を採用できています。もちろん、応募者の質を落とさないための工夫を続けていて、例えば、優秀な学生に認知してもらえるようメディアの人気企業ランキングで上位を目指すこともしています。

小宮 母集団を増やすことは、目標の一つとされていますか？

A社 以前ほど母集団の数に依存しなくなってきていますね。それよりも、自社にマッチする学生にエントリーしてもらうことを重視し、広報時のメッセージの出し方などを工夫しています。弊社は採用数が10名に満たないので、あまりに多く応募されても落とす人が増えるだけなので。

C社 私は限界点を決めずに、少しでもエントリー数を増やすための工夫はしていますね。1万人を2万人に変えることはで

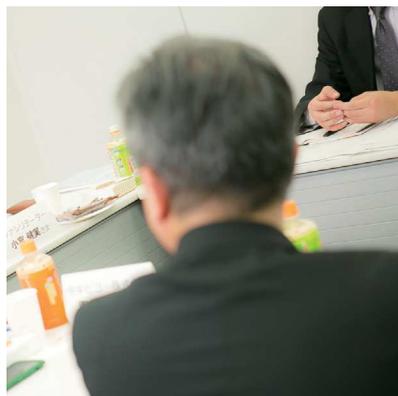
きないけれど、1万人を1万100人にするか、9900人にするかは担当者の努力にかかっていますから。

B社 それは私も同じです。弊社は小売業ですから、かなりの向かい風の中を突き進まなければならない、エントリー数の劇的な増加は見込めません。だからこそ、例えばナビサイトからのエントリーが減れば大学訪問の校数や回数を増やして、一人でも多くエントリーしてもらえよう予算を振り分け直したりしています。そして、エントリーした学生のうち一人でも多くの学生に次のステップに来てもらえるようにすることが、私たちが努力しないとイケないところだと思います。

学生の気質、変わったもの 変わらないもの

小宮 長年学生と接していて、学生の気質などに変化を感じていらっしゃることはありますか？

A社 人としての本質的なところは変わっていないと思います。ただ、育ち方が昔とは少し変わってきているかもしれません。



例えば、推薦・AO入試で大学に入学する学生の割合が高まっているなど。そのせいか、挫折経験がなく、身の丈に合わない、努力のともなわない壮大な夢を持てしまっているなど感じる学生がいます。

小宮 自分の立ち位置が見えていないということでしょうか？

A社 そうですね。学力試験が主流で、つまり受験勉強をしていたころだと、学力面のだいたいの自分の位置や分相応というものを実感していたと思いますが、今はそうではないようで。身の丈をわかっているのかなと心配になることがありますね。

B社 学生全体の特徴や傾向と聞かれると、正直なところ答えられないですね。大勢を束で見ていくわけじゃなくて、応募してきた学生一人ひとりの個性を見ているので。A社さんがおっしゃるように、一人一人は大きく変わっていないと思います。

小宮 何か、社会的な影響を受けていたりしますか？

B社 世の中のトレンド的なものに影響を受けているように思います。例えば、私よりも少し上の先輩は「俺の背中を見てやれ」と言われた世代で、私は「右と言われれば右。つべこべ言わずにやれ」と言われた世代。そして、今の若手社員は「説明を受けて納得すれば行動します」という世代、というふうに、育てられた背景や教えられてきたことの違いは感じますかね。

C社 親の失業などにより学費や就職活動の費用をアルバイトで工面し、就職活動と学業、アルバイトを両立する学生もいて、以前とは随分事情が異なってきたなと思います。彼らはアルバイトでの社会



モデレーター

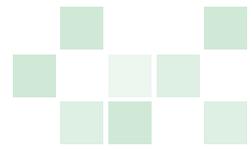
小宮健実氏

株式会社採用と育成研究社代表。外資系IT企業での採用チームリーダー、首都大学東京チーフ学修カウンセラーを経て、2008年に採用と育成研究社を設立。企業と大学双方に身を置いた経験を生かして企業の採用活動・社員育成に関するコンサルティングを行い、多数のプロジェクトを手がけている。米国CCE, Inc. 認定GCDF-Japanキャリアカウンセラー。



参加者

A社：専門商社(電子系)
B社：アパレル(小売)
C社：専門商社(繊維系)



経験をもとに要領よく生き抜いていこうとするけれど、入社後はアルバイト時代とは比べ物にならないほど責任のある仕事に直面することになるので、驚き、短期間で退職するケースもあるのでしょう。

そんな事情もあり忙しい学生が多くなったためか、説明会をドタキャンする学生が増えていると聞きますね。企業はその事情を理解して、日程の選択肢に幅を持たせてあげる必要があると感じています。

A社 確かに、景気が良くなってから、特にここ数年は多いですね。

C社 弊社の場合、申込者の95%の出席率を見込んで席を用意すれば満席になりますよ。

学生を評価する 視点の変化

小宮 選考において、学生を評価する点に変化はありましたか？ 学生の経験が、サークルや部活動だけでなく、ボランティアや留学などに広がっていますし、アルバイトの目的も、バブル期は遊ぶお金を稼ぐためというものがありませんでしたが、今は学費や生活費を得るためという学生もたくさんいます。

A社 基本的には、「何に夢中になっていたのか」と「それをやり続けていたのか」「人とどのようにかかわっていたのか」というところを重視していますね。学生が経験する内容自体が変わっても、結局そこに行き着きます。

B社 うちも、自分なりに思いを持ってやっていることが、うちの会社に置き換えられるなら、どんな経験でも構わないですね。楽しそうにやっている話を聞いていると、自分も楽しくなりますし。あとは、人に興味があること。いくらファッションが好きでも人に興味がない人は採用しません。

小宮 なぜでしょうか？

B社 弊社は店舗も持っていますから、人に興味がない人は採用してはいけませんという考えです。面接で会話をしていくと本当に人が好きかどうかはわかりますね。最低40分はかかりますが。

C社 うちは、これまでの経験や今持っている能力以上に、本人が何をやりたいのかを重視しています。というのは、本人の経験に基づいた能力だけに注目すると、これまでは見えていなかった、今後発揮できそうな力に気づかないかもしれないので。あとは、コンピテンシー（※）検査をして、社員と同じ行動特性を持っていれば早々には辞めないだろうと判断しています。

小宮 コンピテンシーは在籍社員の傾向や会社の方針によって変わることがあると思いますが、御社の中で変化はありますか？

C社 まだ検査を始めて5～6年なので、大きな変化はありません。10年分くらいはデータを蓄積して、よりの確に判断できるようにしていきたいですね。

時代が変化しても変わらない 「人が人を採用する」ということ

小宮 お話をうかがっていると、採用環境や手法が変化する中でも、丁寧なコミュニケーションや採用担当者への信頼といったものが、採用成功につながっているように思います。

B社 そうですね。うちはエントリーにしても選考にしても、待っていれば来てくれる会社ではないので、「学生の都合が悪いなら、自分たちが学生の元に足を運べばいい」というスタンスでやっています。学生が

ら「選考の日程が合わないんです」と相談が来れば、「いつが空いてる？ こっちから行くから」と電話して、学生の元に行っちゃいますね。相談してくれるということは、多少はこちらに気持ちが向いてくれていると思うので。

C社 うちは有名企業ではないので、有名企業にばかり目を向ける学生を振り向かせるには、相当な努力をしないとイケない。だから、手を替え品を替え、いろんなことをやっていますよ。トライしてみて学生が動かなければ、次の年は戦略を変えて別の施策にトライしたり。詳しいことは社外には言えませんが、他社よりもノウハウを持っている自信はあります。

B社 アナログで会った学生にはアナログで返そうと、自分たちで出向いて会った学生にお礼状を送ることもしていますよ。社内からは「どぶ板営業みたいなことをして」と揶揄されたこともありますが、でも、それをやらないとエントリー数は稼げません。

C社 やっぱり、足で動いているかどうかは重要ですよ。

A社 採用コストに見合うかということだけを考えると、コストパフォーマンスは良くないんですけどね。

B社 確かに。コストだけを見るとね。

C社 採用の仕事は効率化するところと人が入って丁寧にやるべきことをちゃんと見極めないといけない。私はエントリーしてくれた学生には毎日メールで情報提供をしています、「C社さんは毎日メールをくれるから」と選考に来てくれた学生が実際にいるんです。学生たちも人生がかかっていますから、私たちが妥協せずに、丁寧にコミュニケーションを重ねていくことは絶対に怠ってはいけないと思いますね。それが良い学生との出会いにもつながるわけですから。

A社、B社 そうですね。

小宮 採用担当者が積み上げた思いが、学生との信頼関係につながっているんですね。本日はありがとうございました。

※高い業績を上げている人材の行動特性

経年で見える採用活動

採用予定数に対しての採用数、面接者数に対しての内定者数…従業員規模や業種による違いは？

大卒求人倍率が高いほど 未充足となる傾向

新卒採用活動について、ここ10年というスパンで変化を追ってみよう。ワークス大卒求人倍率調査より採用予定数および採用数(3月末までの採用見込みの人数)の平均を算出し、その採用予定数を「100」とした場合の採用数を「充足状況」として解説する。大卒求人倍率と充足状況を見ると、大卒求人倍率が高くなったときに、充足状況が低下する傾向が読み取れる(グラフ①)。リーマン・ショック後の09年卒から下降を始めた大卒求人倍率が、15年卒から上昇し17年卒の大卒求人倍率まで右肩上がりだ。学生の売り手市場の半面、企業の採用難であることがわかる。

では、充足状況を従業員規模別に見てみよう(表②)。1000人未満の企業と1000人以上の企業とで差がついており、従業員規模が小さいほど充足状況の値が低い、つまり、中小企業の採用数確保が難しくなっていることがわかる。特に、17年卒の場合、300人未満の企業では充足状況77.7と8割を切っており、08年卒から17年卒の10年間を通じて見ても、採用予定数の8割を確保できなかったのは、300人未満の企業のみだった。

一方、従業員2000人以上の大手企業では、ここ10年間、常に採用予定数の9割以上が採用できている状況となっており、従業員規模によって充足状況に大きな違いがあることがわかった。

参考までに、業種別の充足状況を見てみると(表②)、直近の17年卒について充足状況が9割を切るのは、建設業とサービス・情報業だった。

一方、充足状況の値が高いのが金融業で、17年卒については95.8だった。

内定辞退者の増加で 採用活動の負担も増している

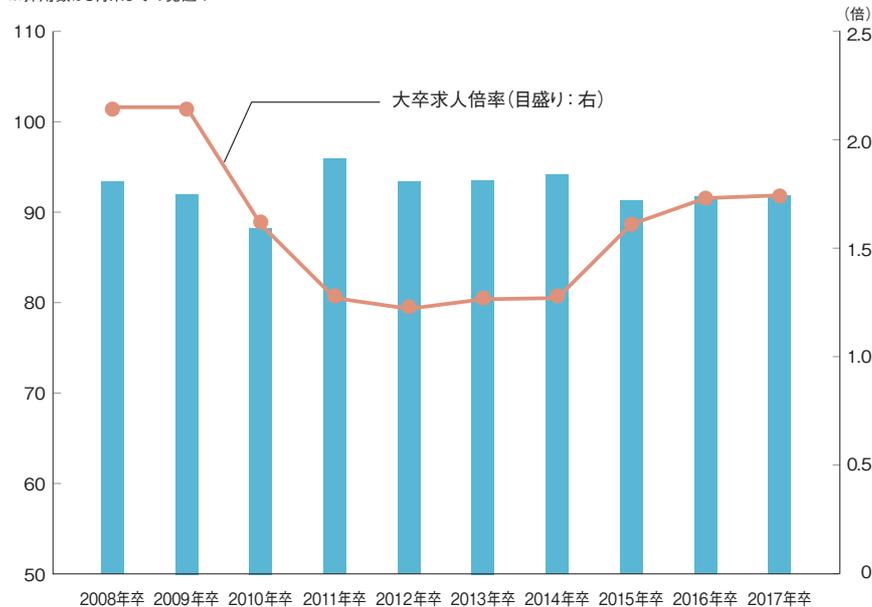
内定辞退についても見てみたい。就

企業

大卒求人倍率が高いときは、充足率は低くなる傾向

① 採用予定数を「100」とした場合の採用数と大卒求人倍率

※採用数は3月末までの見込み



出典：リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」より就職みらい研究所にて算出・加工

職白書の調査結果で、企業の面接人数を「100」とした場合の内定出し人数と内定数について、14年卒から18年卒までの5年分を一覧にしたのが表③である。

14年卒から18年卒にかけて、年々内定出し人数と内定数ともに増えている。しかし、内定出し人数が増える割合ほど、内定数が増えていない。これは、内定辞退数が増えていることを表している。

これを従業員規模別で見ると、従業員規模が大きくなるほど内定出し数が増えているが、その増加分ほど内定数は増えていない。つまり、従業員規模が大きくなるほど内定辞退数が増えていることを示す。

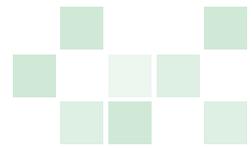
業種別では、18年卒の建設業の「内定出し人数」が28.3、「内定数」が16.4と高い水準を示している。「内定出し人数」は5年間で最高31.2から最低16.4と振れ幅が大きい、「内定数」はここ3年ほど16程度で落ち着いている。18年卒のサービス・情報業も、「内定出し人数」が25.8、「内

定数」が14.2と高い水準を示していた。

地域別で見ると、18年卒の北海道・東北の「内定出し人数」が41.2、「内定数」が23.1ととりわけ高かった。

なお、表にはないが「内定出し人数－内定数」を「内定辞退数」として、内定出し人数を「100」としたときの内定辞退数で見てみる。18年卒では、従業員規模が大きいほど内定辞退数が高くなっている。業種別で見ると、内定辞退数は建設業42.0、製造業41.6で低く、流通業は49.5と高い。金融業は45.2であった。前述したように金融業はほかの業種に比べ充足率が高い(表②)が、採用計画数を「100」としたときの面接人数は916.3と、ほかの業種(914.6～576.0)よりも多く、採用活動への負荷が大きいことがわかる。

学生側から見ると、複数内定を持っている学生が増加しており(P12)、このことが企業側の内定出し人数に対する辞退者数増加の一因となり、年々採用活動の厳しさが増している。



企業

中小企業や建設業などが、採用未充足のために採用活動に苦戦している

② 採用予定数を「100」とした場合の採用数の割合

※採用数は3月末までの見込み

	2008年卒	2009年卒	2010年卒	2011年卒	2012年卒	2013年卒	2014年卒	2015年卒	2016年卒	2017年卒
全体	93.6	92.1	88.4	96.0	93.6	93.7	94.3	91.5	91.9	92.1
従業員規模別										
300人未満	77.1	74.0	78.7	90.6	87.7	88.6	91.0	82.2	80.9	77.7
300～999人	83.6	81.6	80.1	90.3	90.7	90.0	92.1	88.1	85.9	84.7
1000～1999人	90.2	89.7	85.7	94.5	91.2	93.5	95.1	92.7	91.6	91.6
2000人以上	98.1	96.5	92.0	98.3	95.3	95.2	95.0	93.1	94.9	95.9
業種別										
建設業	92.7	89.6	86.7	90.1	92.5	88.1	90.6	88.9	85.4	87.8
製造業	94.2	92.3	88.6	97.7	95.2	94.1	97.9	96.7	94.7	95.0
流通業	88.7	85.3	83.3	93.7	92.8	91.1	94.1	92.9	89.5	91.9
金融業	102.4	100.2	93.7	99.1	96.0	98.0	99.2	94.2	95.8	95.8
サービス・情報業	92.3	93.2	88.6	95.2	91.5	94.3	89.8	85.4	89.7	88.8

出典：リクルートワークス研究所『ワークス大卒求人倍率調査』より就職みらい研究所にて算出・加工

企業

内定出し人数と内定数ともに、年々増加している

③ 面接人数を「100」とした場合の内定出し人数と内定数の割合

※面接から内定まで全回答企業／実数回答

	2014年卒		2015年卒		2016年卒		2017年卒		2018年卒	
	内定出し人数	内定数								
全体	12.7	8.2	15.5	9.6	18.5	10.1	18.7	10.5	21.7	11.9
従業員規模別										
300人未満	11.4	7.7	13.7	9.2	17.2	9.9	14.7	9.5	21.0	12.0
300～999人	11.8	7.8	14.5	9.3	16.3	9.0	15.5	9.1	17.4	9.6
1000～1999人	13.4	8.6	15.7	9.7	18.3	9.9	18.3	10.1	20.3	11.2
2000人以上	15.6	10.0	16.3	9.8	23.6	12.4	23.5	12.8	32.0	17.3
業種別										
建設業	21.4	13.8	16.4	11.0	31.2	17.0	25.6	16.4	28.3	16.4
製造業	11.0	7.6	11.9	8.4	15.9	9.1	15.8	9.8	17.5	10.2
流通業	11.7	7.1	19.2	10.9	21.0	10.9	20.9	11.0	22.5	11.3
金融業	12.2	8.2	13.5	8.3	15.2	8.2	17.3	9.6	18.9	10.4
サービス・情報業	13.9	8.4	19.2	11.0	19.0	10.2	20.2	10.6	25.8	14.2
地域別										
北海道・東北					21.6	11.9	25.7	14.2	41.2	23.1
関東					18.5	10.1	18.2	10.1	21.0	11.5
中部・東海					22.6	11.8	22.4	12.2	25.4	13.9
関西					15.0	8.2	14.9	8.6	17.5	9.7
中国・四国					18.6	9.3	22.9	13.7	23.7	12.7
九州					23.8	15.9	25.1	15.8	27.3	15.9

※地域別の集計は2016年卒より実施

経年で見る採用活動

面接から内定までの日数が年々短くなっている

企業の採用活動の期間について、入社予定者の最初の面接から内定が出るまでの平均日数(グラフ①)を見てみよう。

まず、2012年卒から7年間での経年変化から。12年卒では、最短で28.2日、最長で56.6日だったのが、18年卒では、最短16.7日、最長36.7日と、それぞれ短縮され、選考が短期化していることがわかる。「内定先では、3月末に1次面接、4月中旬に2次面接、4月末に最終面接。その日のうちに内定が出て、30日ほどで選考が終わった」(コンサルティング内定/大学院工学系研究科/男子学生)など、短期集中型だった学生の声も聞かれた。

では、次に最短日数が40日以上という企業の割合について見てみよう。まず、12年卒の採用活動では、最短日数40日以上企業が全体の23.2%だったのが、16年卒では、9.8%に減少。17年卒で8.8%、18年卒で7.8%とますます少なくなった。裏返すと、最短日数が40日未満という企業が、年々増えていることになる。

これには、12年卒から採用活動のスケジュールが何度か変更になったことが関係していると考えられる。P6にもあるように12年卒では、企業の広報活動開始が大学3年(大学院1年)の10月1日、選考開始が大学4年(大学院2年)の4月1日だったが、16年卒では広報活動開始が大学3年(大学院1年)の3月1日、選考

開始が大学4年(大学院2年)の8月1日に繰り下げられた。そして17年卒からは選考開始が大学4年(大学院2年)の6月1日からとなっている。

従業員規模が小さい企業で短期化が進んでいる傾向が

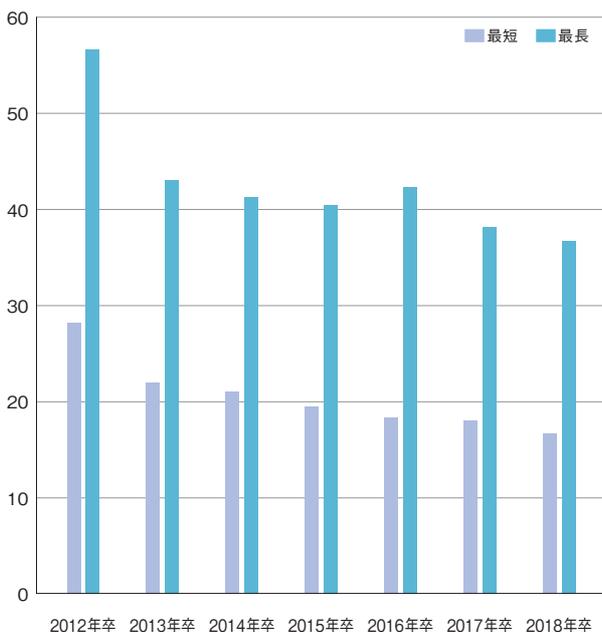
最短日数が40日以上企業の割合を従業員規模別に見る(表②)と、従業員100人未満の企業は、12年卒で50.0%が最短日数40日以上だったのが、18年卒では3.0%に。最長日数40日以上は77.8%だったのが22.0%に。1000~1999人の企業でも最短日数40日以上22.5%が10.5%に。最長日数40日以上72.5%が51.0%に。選考活動の短期が進んでいることがわかる。

企業

最初の面接から内定までの日数は、年々短くなり、ばらつきも縮小

① 入社予定者の最初の面接から内定出しまでの日数(最短、最長)の平均(経年変化)

※全体/複数回答



最短日数、最長日数ともに、年々、短くなっており、18年卒では最短が16.7日と、2週間程度だったことに。12年卒と18年卒とでは、最短日数が11.5日、最長日数が19.9日短縮されている。同時に、最短と最長の差も、12年卒では28.4日だったのが、18年卒では20.0日と、約8日分縮まり、ばらつきが小さくなってきていることがわかる。

企業

従業員規模100人未満の企業では2012年卒からの変化が特に大きい

② 入社予定者の最初の面接から内定出しまでの日数(最短、最長)の経年変化

※全体/複数回答

スケジュール	2012年卒	2016年卒	2017年卒	2018年卒
広報活動開始	10月1日	3月1日	3月1日	3月1日
選考開始	4月1日	8月1日	6月1日	6月1日

最短日数が40以上の割合

従業員規模別	2012年卒	2016年卒	2017年卒	2018年卒
100人未満	50.0%	12.5%	5.8%	3.0%
100~299人	24.4%	7.7%	9.5%	9.0%
300~999人	22.8%	11.3%	9.0%	8.1%
1000~1999人	25.0%	12.6%	11.4%	10.5%
2000~4999人	17.5%	7.0%	4.3%	6.0%
5000人以上	25.6%	2.8%	9.0%	4.3%

最長日数が40以上の割合

従業員規模別	2012年卒	2016年卒	2017年卒	2018年卒
100人未満	77.8%	25.0%	17.0%	22.0%
100~299人	57.8%	39.0%	38.4%	36.7%
300~999人	66.7%	47.1%	41.2%	40.9%
1000~1999人	72.5%	53.8%	58.6%	51.0%
2000~4999人	65.3%	51.2%	43.0%	53.0%
5000人以上	55.3%	54.3%	54.5%	40.3%

企業

CASE4

食品

選考開始：4月

COMPANY DATA

- 本社所在地：岡山県
- 従業員規模：300人未満
- 2018年卒実績
採用目標数：約5名
内定出し：7名
入社予定数：2名
(内定辞退率71.4%)

主な採用プロセス

- 2017年
3月初旬 Webプレエントリー
3月下旬 会社説明会
エントリーシート提出、
Web適性検査
- 4月 1次面接
4月末～5月 最終面接
5月中旬 内々定出し



内定辞退率7割の反省を生かして 19年卒でインターンシップを初実施

内定辞退が多い原因は 動機付けの弱さだった

18年卒採用では、17年卒の採用手法を踏襲しつつ、説明会を4月から3月下旬に早めました。17年卒採用の際、選考に進む学生が少なかったため、時期を早めて母集団を確保するためでした。ただ、新卒採用を始めた7年前と比べて、選考を受ける学生数は半減、18年卒でも現状維持が精一杯。内々定を出した学生7人中、入社者は2人とどまり、内定辞退率は7割強に上りました。原因は、説明会や面接を通じて学生に十分な動機付けや意識付けができていなかったためと分析しています。

インターンシップの 業務体験型プログラムに手応え

19年卒採用では、その反省を生かして、

初のインターンシップを9月に実施。3日間の体験型プログラムで、現場で実際に生産工程に携わってもらい、当社の業務を体験してもらったところ、1月のインターンシップには、17年9月の参加者の約4割がリピーターとして参加してくれました。当社では、さらに2回ほど1日のプログラムを用意しており、短時間でも就業体験もできる内容で、研究職志望の学生たちに、ほかの業務の魅力も伝えることを狙っています。

最近の学生と接していて感じるのは、検討する企業数が非常に少ないこと。地方であることや、売り手市場という背景もあるとは思いますが、早くに絞り込まずに、いろいろな企業のさまざまな仕事に触れて、視野や興味の幅を広げ、多くの選択肢の中から企業選びすることを勧めたいですね。

企業

CASE5

アウトソーシング

選考開始：3月

COMPANY DATA

- 本社所在地：東京都
- 従業員規模：1000人以上
- 2018年卒実績
採用目標数：320名
内定出し：約700名
入社予定数：約350名
(内定辞退率4割強)

主な採用プロセス

- 2017年11月 インターンシップ実施
(参加学生全員に選考への案内を実施)
- 3月初旬 Webプレエントリー
合同企業説明会(複数回)
会社説明会(複数回)
リクルーター面談
1次面接・テスト
最終面接
順次内々定出し



「社会貢献できる仕事」であることを ていねいに伝え、内定承諾率が改善

採用マーケットの変化の中で 新卒採用にシフト

さまざまな企業との合同プロジェクトの中で技術力を発揮していくのが当社の事業です。学生にはあまり知られていないBtoBの業態であることや、将来のキャリアプランが描きにくいイメージがあるようで、2017年卒まで採用に苦戦。実際、2016年の夏は17年卒の採用にパワーがかかり、18卒に向けたインターンシップに手が回らず、インターンシップの開催は11月になりました。事業特性上、社員が確保できなければ、業績も悪化することがわかっており、採用の強化は事業課題。もちろん中途採用での人員確保も行っていますが、ここ数年の採用マーケットの変化に対応するために、新卒採用にシフトしてきました。

「働き方改革」や 学生の志向の変化がチャンスに

18年卒の採用は、内定承諾率も上がり、学生の質、人数にも満足。これは、リクルーター研修の実施でコミュニケーションの質が上がったこと、学生の疑問に丁寧に答えてきた結果です。当社の仕事がどのように社会に貢献しているのかも、一緒にプロジェクトを進めるパートナー企業からの声を紹介するなど、なるべく具体的に伝えました。また、リーマン・ショック以降、学生の志向が変わってきていると感じています。「働き方改革」の影響もあり、残業を含め徹底した労働時間管理を実施し福利厚生が手厚い当社への共感も増えました。保護者や教授を説得できる当社の魅力を伝えることにも、意識して取り組んでいます。

新卒採用への期待

育成パワーのかかる新卒採用を各社が実施する理由とは？

新卒採用を中途採用より重視している企業は全体の約3割

売り手市場での採用に苦慮しながらも、企業はなぜ新卒採用を重視して、力を入れているのだろうか。

独立行政法人労働政策研究・研修機構「企業の多様な採用に関する調査(平成29年12月26日記者発表)」(グラフ①)によると、「新規学卒採用と中途採用のどちらに重点を置いているか」の質問に対して、「新規学卒採用に重点を置いている」と回答している企業は、全体の33.2%。「ほぼ同じ程度に重点を置いている」(32.0%)と同水準で並んでおり、「中途採用に重点を置いている」(27.4

%)を5.8ポイント上回っている。

大規模か広域展開している企業ほど新卒採用を重視

従業員規模別に見る(表②)と、「新規学卒採用に重点を置いている」企業の割合は、「1000人以上」(58.0%)、「300～999人」(43.0%)、「100～299人」(32.6%)、「100人未満」(22.0%)となり、規模が大きいほど新卒採用を重視する傾向が見られる。ただし、「300～999人」と「100～299人」では、「ほぼ同じ程度に重点を置いている」が35%前後あり、両者を同等に重視する企業も少なくない。

地域展開別で「新規学卒採用に重点を置いている」を見る(表②)と「海外展開

している企業」(56.4%)、「全国展開している企業」(35.1%)、「1つの地域ブロックにのみ展開している企業」(32.6%)、「1都道府県にのみ展開している企業」(29.4%)、「1事業所1企業」(25.0%)の順に減少と、広域展開の企業ほど重視している。

ただし、応募者への対応に割けるマンパワーには限りがある。効率を上げ本質的な採用業務に集中するために、AIなどのテクノロジーを活用する動きも見られる(表③④)。こうした傾向は首都圏や京阪神などの大都市圏や大手企業が中心。実際の活用事例が増え、費用対効果含めた有用性が明らかになると導入する企業が増えてくるかもしれない。



新卒入社の在籍率にリンクして業績も大幅に向上した

株式会社武蔵野
代表取締役社長
小山 昇氏

新卒採用に力を入れたことで売上額が飛躍的にアップ

当社が新卒の定期採用を始めたのは、1993年でしたが、当初は新卒社員の定着率が非常に低く、誰一人残っていない期もあるほどでした。そこで、2002年に社内に採用部を設けて、それまで総務部の社員が兼任していた採用業務を専任のスタッフに任せるところ、翌年の03年から、定着率が飛躍的にアップ。新卒入社社員の在籍率とリンクして、数年後からは売り上げも向上し、赤字含みで売上額が7億円だった当社が、今や65億円の売り上げを誇る企業へと成長できました。

これもひとえに新卒採用への取り組みが社員の定着につながり、業績向上に結びついた結果と考えています。

新卒採用には、企業の新陳代謝を促す効果

新卒採用のメリットは、新卒入社した社員の方が、他社での業務を経験している中途入社の社員より柔軟に当社の価値観ややり方を吸収してくれるという点にあります。もちろん、中途入社の社員の方が即戦力にはなりますが、他社で培ったスキルがある分、当社のやり方との間に齟齬が生まれることも少なくありません。その点、新卒入社した社員なら、スピーディーに経営者の方針を理解し、即座に行動に移すことができます。スピードが中小企業の業績を大きく左右することは言うまでもありません。加えて、新卒社員の頑張りに先輩社員たちが刺激を受け、お互いに切磋琢磨する雰囲気を醸成し、企業の新陳代謝を促す

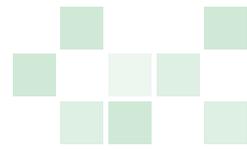
COMPANY PROFILE

家庭やオフィス環境を快適にするための「環境クリーニングサービス」を西東京エリアに地域密着で提供。入社3年の定着率92%(2015～17年度の平均実績)。社員満足度を徹底した経営の仕組みを学びたいと全国からの視察が絶えない。経営品質協議会より「日本経営品質賞」を2度受賞。

という効用もあるんです。

新卒採用を成功させるため、学生への対応も工夫しています。18年卒採用では、積極的な学生に対しては同じタイプの社員が、スローペースな学生に対してはおっとりとした社員が対応するようにしました。雰囲気似た同士でお互いにリラックスするのか、十分な相互理解が図られたようで、「価値観を共有できる人を優先して採用する」という当社の方針に合った採用が実現。実際、内定辞退率は1割以下でした。

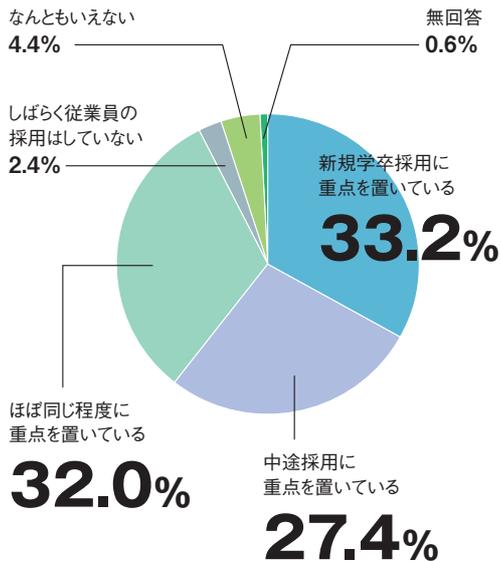
なお、新卒採用は、毎年行わなければ意味がありません。ノウハウが蓄積せず、人材を取り巻く環境変化に対応できなくなってしまうからです。当社も、ノウハウがなかった初年度の新卒採用は大失敗。軌道に乗ってきたのは始めて4年目くらいからです。



企業 中途採用よりも新卒採用を重視する企業の割合が高い

① 新規学卒採用と中途採用のどちらに重点を置いているか

※全体／単一回答



企業 従業員規模が大きいほど新卒採用に重点を置く

② 新規学卒採用と中途採用のどちらに重点を置いているか

※全体／単一回答 ※下表は無回答を割愛

	新規学卒採用に重点を置いている	中途採用に重点を置いている	ほぼ同じ程度に重点を置いている	しばらく従業員の採用はしていない	なんともいえない
全体	33.2%	27.4%	32.0%	2.4%	4.4%

従業員数別	新規学卒採用に重点を置いている	中途採用に重点を置いている	ほぼ同じ程度に重点を置いている	しばらく従業員の採用はしていない	なんともいえない
100人未満	22.0%	38.4%	29.8%	3.3%	6.1%
100～299人	32.6%	27.1%	34.4%	2.1%	3.0%
300～999人	43.0%	16.4%	35.5%	2.0%	2.5%
1000人以上	58.0%	7.4%	31.0%	0.7%	2.4%

地域展開別	新規学卒採用に重点を置いている	中途採用に重点を置いている	ほぼ同じ程度に重点を置いている	しばらく従業員の採用はしていない	なんともいえない
1事業所1企業	25.0%	32.2%	33.0%	2.7%	6.8%
1都道府県のみを展開している企業	29.4%	27.8%	36.5%	1.9%	3.9%
1つの地域ブロックにのみ展開している企業	32.6%	29.9%	28.8%	2.6%	5.1%
全国展開している企業	35.1%	27.7%	30.2%	2.8%	3.5%
海外展開している企業	56.4%	10.2%	30.3%	1.2%	1.7%

出典：独立行政法人労働政策研究・研修機構「企業の多様な採用に関する調査（平成29年12月26日記者発表）」

企業 新卒採用活動へのAIの導入を検討している企業は7.5%。その多くがマンパワーの削減を期待

③ 今後の新卒採用活動における、AI(人工知能)の導入検討

(%)

	検討している	検討していない	わからない
全体	7.5	49.6	42.9

従業員規模別	検討している	検討していない	わからない
300人未満	1.9	63.1	35.0
300～999人	4.4	51.5	44.1
1000～4999人	12.3	41.7	46.0
5000人以上	23.4	22.3	54.3

業種別	検討している	検討していない	わからない
建設業	4.3	55.9	39.8
製造業	9.7	45.6	44.7
流通業	7.5	50.4	42.1
金融業	7.9	51.2	40.9
サービス・情報業	5.7	50.8	43.5

新卒採用活動へのAIの導入を検討している企業は、全体の7.5%。「検討していない」が約半数となった。ただ、従業員規模別では、5000人以上で23.4%、1000～4999人で12.3%が導入を検討。業種別では、製造業に検討企業がやや多い傾向が見られた。

④ 新卒採用活動にAI(人工知能)を導入することで、期待できる成果

※全体／複数回答

(%)

	マンパワーの削減	コストの削減	合否の基準の統一	自社に適した人材の発掘	採用可能性の高い人材の抽出	学生とのコミュニケーションの最適化	その他
全体	73.7	24.9	45.8	34.1	34.4	14.1	4.2

従業員規模別	マンパワーの削減	コストの削減	合否の基準の統一	自社に適した人材の発掘	採用可能性の高い人材の抽出	学生とのコミュニケーションの最適化	その他
300人未満	61.9	20.2	32.3	31.5	32.3	13.6	8.9
300～999人	71.5	24.4	47.7	37.5	35.1	14.2	3.0
1000～4999人	82.2	27.8	54.1	33.8	34.2	13.5	2.5
5000人以上	90.7	31.4	51.2	27.9	38.4	16.3	1.2

業種別	マンパワーの削減	コストの削減	合否の基準の統一	自社に適した人材の発掘	採用可能性の高い人材の抽出	学生とのコミュニケーションの最適化	その他
建設業	68.8	13.8	40.0	37.5	40.0	18.8	6.3
製造業	76.7	25.2	52.4	38.5	34.6	11.3	3.9
流通業	75.2	21.5	45.3	33.2	33.2	15.9	4.2
金融業	75.0	28.4	40.5	33.6	32.8	11.2	3.4
サービス・情報業	70.3	29.0	42.8	29.0	34.2	15.6	4.1

新卒採用活動にAI(人工知能)を導入することで、期待できる成果としては、「マンパワーの削減」が最多で73.7%。次いで、「合否の基準の統一」も45.8%に上った。特に、従業員数5000人以上の企業で「マンパワーの削減」を挙げる企業が90.7%と高かった。

新卒採用への期待

初任給はここ20年間で 7.4%上昇している

新卒社員に対するニーズの高まりは、大卒初任給にも表れている。ここでは、この20年間にわたる大卒社員の平均初任給の推移を見てみよう。

大卒初任給の推移①(厚生労働省「賃金構造基本統計調査」)によると、初任給の額は、何度か前年割れが見られるが、2014年卒以降は、上昇が続いている。特に直近の2017年卒では20万6100円と、これまでで一番高い額を示しており、20年前(1997年卒)の19万1900円と比べると、7.4%の上昇を示している。

特に、IT系の企業を中心にプログラミ

ングやデータサイエンスなどの高度なスキルを持つ学生に対しては、一律支給の初任給の対象外とし、既存の社員と同等の待遇で募集する企業もあり、中途採用市場も含め人材争奪戦となっている。

人材確保のために初任給の 引き上げが続いている

リクルートワークス研究所の調査(グラフ②)によると、「新卒採用において人材確保を目的に初任給の引き上げを行っているか」という問いに「既に取り組んでいる」と回答した企業の割合は、全体の20.1%。「今後取り組む予定である」(22.4%)と合わせると、42.5%が初任給の引き上げを実施、あるいは予定している。

従業員規模別(表③)を見ると、「既に取り組んでいる」企業は、「1000人未満」企業では17.8%、「1000人以上」企業では26.5%と、大企業の割合が高い。特に従業員「100人未満」の企業に関しては、初任給引き上げを「実施・予定している」企業は25.1%にとどまっていた。

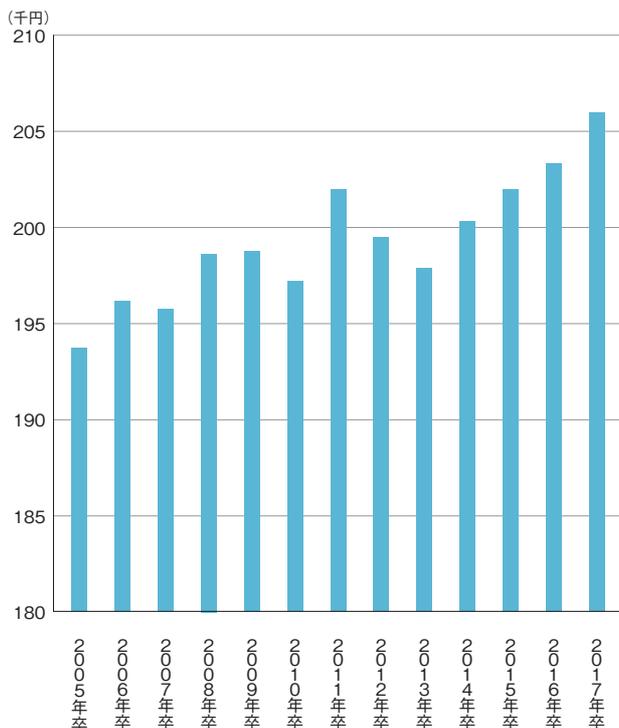
一方、業種別(表③)では、「建設業」、「流通業」、「製造業」に、初任給引き上げ実施・予定の企業が多く、総じて45%を超えていた。細かい業種ごとに見ると、「製造業」では「機械・プラント・エンジニアリング」、「自動車・鉄道」、「精密機械器具」、「流通業」では「小売業」が、50%を超えて引き上げの動きが見られた。また、「サービス・情報業」の中では、「飲食サー

企業

大卒初任給は4年連続で上昇

① 大卒初任給の推移

※全体/複数回答



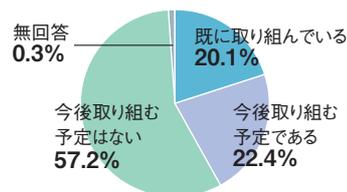
出典：厚生労働省「賃金構造基本統計調査(初任給)」

企業

採用の難しい業種が
初任給引き上げに意欲的

② 新卒採用において人材確保を目的に 初任給を引き上げる企業割合

※大学生・大学院生対象



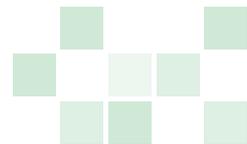
③ 従業員規模別、業種別

※大学生・大学院生対象、無回答は割合

(%)

	初任給 引き上げを 実施・予定	既に 取り組んで いる	今後 取り組む 予定である	取り組む 予定は ない
全体	42.5	20.1	22.4	57.2
従業員規模別				
1000人未満	40.7	17.8	22.9	59.2
1000人以上	47.5	26.5	21.0	51.6
業種別				
建設業	51.9	31.2	20.7	48.2
製造業	45.8	20.9	24.9	54.1
流通業	46.6	21.4	25.2	53.1
金融業	36.0	21.1	14.9	62.7
サービス・情報業	35.9	15.9	20.0	63.7

出典：リクルートワークス研究所「ワークス採用見通し調査(新卒：2019年卒)」



ビス業」が44.2%と、同じ業種カテゴリの中でも高い。採用難の業種は初任給引き上げに意欲が旺盛だ。

特に、初任給の引き上げに「既に取り組んでいる」という企業の割合は、全体が20.1%に対して、「建設業」が31.2%、「製造業」の「機械・プラント・エンジニアリング」が31.0%と突出していた。

また、金融業界では、優秀な人材を獲得するために、複数の大手金融機関が初任給の引き上げを続けており、中には月給で1万円以上の引き上げを予定している企業もある。金融業以外でも、「学生が併願している他社に流れないように、初任給に競争力を持たせることを検討中」(サービス)という企業も見られた。

専門性の高い職種には 初任給に差をつける可能性も

なお、企業が募集職種ごとに初任給に差をつけるような動きは、今のところわずかだ。「法務や財務など、専門性の高いスキルを必要とする職種に関しては、職能給や資格給などの手当を用意しており、初任給で差をつけることは考えていない」(メーカー)、「AIやデータサイエンスに詳しい学生など、ニーズの高いスキルを備えた学生はぜひ採用したいが、給与の優遇などは運用面に課題が多く、今の体制では難しい」(金融)など、基本給は横並びとする企業も多い。

ただ、今後、雇用形態を問わず職務を

限定した雇用契約である「ジョブ型雇用」が広がりを見せ、新卒採用にも浸透するようになるとすると、専門性に見合った初任給が提示されるようになる可能性も十分考えられる。前述したように専門性の高い新卒社員を求める企業が、他職種よりも高い初任給を設定して募集をするケースが増えてくることも考えられそうだ。

現時点では、「ジョブ型採用」を実施している企業は、全体の7.3%に留まるが、従業員規模「300人未満」の企業では10.6%と、1割を超え、「建設業」では14.7%、「サービス・情報業」では12.0%。こうした状況を見ると、これらの規模・業種の企業を中心に、職種ごとに初任給に差をつける動きが拡大するかもしれない。



組織文化に合う人材を採用する上で 新卒採用の比重が高まっている

株式会社ウイルゲート
代表取締役

小島梨揮氏

経営理念に共感できる価値観を 見極めるために新卒採用に注力

当社は、「一人ひとりの『will』を実現する」という経営理念と結びついた組織風土を作っていくために、なるべく理念に沿った価値観を持った人に入社してほしいと考えています。その点で、母集団が大きい分、組織文化にマッチするかどうかの見極めがしやすく、マッチング率が上がるため、新卒採用に力を入れています。現在、在籍している社員の半数が、新卒で入社したメンバーです。中途社員のように即戦力にはなりにくくても、当社と価値観がマッチしてさえいれば、機動力はあとからついてくるもの。18年卒の内定者たちも、経営理念への共感をはじめとして、成長機会の多さや事業自体の魅力などが入社を決め手になってい

るようです。

また、社員に成長機会を提供するために、さまざまな人事制度も設けています。

例えば、人事評価制度では、成果目標に加えて成長目標も設定。通常の査定期間である半年間よりもさらに長い中長期的なスパンで社員の成長を評価することで、本人の成長を促しています。

一定の条件をクリアすれば希望する部署での業務も担当できる「兼任チャレンジ」と、「副業制度」(事前承認制)もあります。「副業制度」では、「社内では身に付きにくいスキルが身に付くこと」といった条件を設けた結果、当社のサービスでは接触できなかったような顧客とつながることができるなど、会社の事業にも良い影響をもたらしています。

COMPANY PROFILE

コンテンツマーケティング事業、メディア事業を主軸とするインターネット関連事業を展開。「成長機会」「多様性」「家族」「仲間」をキーワードにそれをサポートできる制度で社員の活躍を促す経営を実践。日時単位で出社時間を選べる制度は、社員の約3割が利用している。

変化の速いIT市場に対応するため 職種限定の雇用はエンジニアのみ

職種を限定した雇用は、専門職であるエンジニアの採用にだけ導入しており、総合職では行っていません。ITの市場は変化が速いので、職種限定や業務限定の募集にしてしまうと、事業環境の変化に対応できなくなるからです。当社は、むしろIT市場の変化を促す立場でもあるので、総合職には、業務範囲にこだわらずに、変化に柔軟に対応しながら仕事ができるメンバーが必要。先述の「兼任チャレンジ」も、そうした考えに基づいたもののひとつです。これからは、兼任や副業といった多様な働き方を取り入れながらキャリア形成していかないと生き残れない時代。今後も、総合職に職種限定雇用を導入することはないでしょう。

新卒採用への期待

新卒採用を重視するのは 素直さと柔軟性が理由

これまでで、企業が新卒採用を重視し、初任給の引き上げなどの策を講じていることがわかった。では、そこまでして新卒を採用する理由は、何なのだろうか？

「新卒社員の方が、先入観を持たずに企業風土や企業理念、価値観を共有できるから」(IT関連)、「当社のビジョンに共感してもらうことが、社へのエンゲージメント(※)を高め、事業に貢献してもらうことにつながることを考えると、より純粋にビジョンに共鳴してくれる新卒社員が優位になる」(サービス)といったように、中途入社の人材と比べて、新卒社員の素直

(※)社員の企業への愛着心、思い入れ。

さや柔軟さを挙げる企業は多い。加えて、「プロフェッショナルとしてのスキルや知見を高めていく上で、長期の研修を通じて、土台をしっかりとつくることできる」(サービス)など、まっさらな状態で、基礎からスキルを積み重ねることができる点も、新卒社員の良さとして評価されている。

新卒社員の存在による 社内の活性化にも期待が

また、新卒社員が組織全体に及ぼす影響を挙げる声も。「新卒社員が後輩として入社することで、既存社員が刺激を受け、社内が活性化する」(IT関連)、「新卒社員同士も、同期に負けたくないという気持ちから切磋琢磨し、成長する。こうし

た競争意識は、中途入社の人材にはない」(サービス)など、既存社員や新卒社員同士の間での相乗効果もある。OJTを通じて新卒社員に業務を教えることで、既存社員の知識が整理され、技術が向上するといった側面を指摘する声もあった。

また、「新卒では、中途採用の人材マーケットには出てこないだろうというレベルの優秀な人材が採用できることも。新卒採用だけで充足できるのであれば、中途採用はしなくても良いと経営陣は考えているほど」(金融)というように、新卒社員の母集団の質の高さを挙げる企業もあり、「新卒入社と中途入社の人材の入社後の査定評価を追跡すると、新卒入社の方が、評価が高い傾向があった」(サービス)とい



学生との個別の接点を強化した結果 満足のいく採用ができた

アピウムコンサルティング株式会社
人事ユニット新卒採用チーム
マネージャー

秋山真治郎氏

HR Tech活用で採用業務を効率化し 学生目線でのフォローに集中

現在、コンサルティング業界は、ニーズに対してコンサルタントの数が圧倒的に不足している状況。当社も優秀なコンサルタントを採用・育成することが経営課題となっています。200名規模で新卒を採用しているのもそのため。中期経営計画の実現には、事業特性上、採用・育成の成否は大きな影響があります。新卒採用は「事業推進上の最重要課題である」と経営層、現場と認識を合わせて採用戦略を立てています。

採用で当社が力を入れているのが、学生との個別接点とフォローの強化。学生との密なコミュニケーションに時間を割くため、社内業務など採用担当者自身が行わなくてもよい業務は、業務委託、ロボットへの

代替、業務自体の見直しを実施しました。環境整備を行い、学生に向き合う時間を捻出し、電話やメール、対面でのコミュニケーションに注力。地方や海外のセミナーへの出展も積極的に増やしました。また、日本企業が抱えている課題と解決のアプローチなどを複数の大学で寄附講座として講義。さらに18年卒採用では、リクルーター制度を新たに導入しました。当社らしいリクルーターのあり方を定義し活動した結果、内定承諾率が大幅にアップし、目標数値を達成。大切にしていることは、学生自身が十分に情報を集め、理解・納得した上で自分の意思で当社を選ぶことができるように、寄り添い、情報提供を惜しまないということです。学生目線でフォローを徹底することが価値の源泉だと思っています。

(※)厚生労働省「女性活躍推進法」に基づき、女性の活躍推進に関する状況が優良な企業を、厚生労働大臣が認定する制度

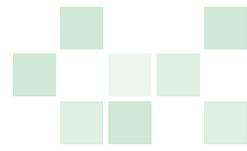
COMPANY PROFILE

日本発アジア発のグローバルコンサルティングファーム。経済成長著しいアジアを中心に世界33カ国、63拠点に広がるグローバルネットワークを有し、日本企業の海外展開を支援。CWO(Chief Workstyle & Well-Being Officer)を中心にワークスタイル変革に取り組み「えるぼし(※)」企業に認定。

新卒社員の 成長カーブに期待

当社では、経験者採用も新卒採用と同規模で行っていますが、コンサルタントとしてのスキルや知見を高めていくという意味では、新卒社員の成長カーブに大きく期待しています。内定者の頃からフォローしてきた新卒社員と、しばらくして再び接点を持ったときに、優秀なコンサルタントに育っていると実感することも。半年間に及ぶ研修を受けてから現場に配属されるため、理念や価値観の理解も含めて、土台がしっかりできていると感じます。

18年卒の結果の手応えから、19年卒では、リクルーターを約3倍に増強。経営層や現場社員と新卒採用の目標をリアルタイムで共有し、全社で取り組んでいます。



った声も聞かれた。

新卒採用のためにコストとマンパワーを増強する動きも

そうした高い期待を寄せられている新卒社員。「将来の幹部候補として大卒者を採用したいが、18年卒では採用できなかった」(福祉関連)など、生え抜きの社員を幹部候補生に育て上げようと、大卒の新卒社員に大きな期待を寄せる一方で、期待に応えられる人材を確保できず、落胆している声も聞く。新卒採用に重点を置き、優秀な人材を獲得するために、企業は具体的にどのような方策を取ろうとしているのだろうか。

企業の19年卒採用への見通し(P16)

では、「新卒採用コスト」について、「増えると思う」と答えた企業が36.7%。同様に、「新卒採用に係るマンパワー」について「増えると思う」と回答した企業が35.1%となり、「減ると思う」と答えた割合が、それぞれ7%台に留まることを考えると、新卒採用にコストとマンパワーを投じる覚悟が伝わってくる。実際、リクルーターを増員したり、協力社員のトレーニングを強化するなどして、18年卒よりもマンパワーを補強する動きはすでにある。18年卒の新卒採用に失敗した反省から、19年卒で初のインターンシップの開催を決め、現場も巻き込みながら社を挙げて新卒採用に取り組む企業もある。また、人事セクションの社員を本来のマッチング業務に集中

させるために、代替できる業務を外部委託するという例も。こうして新卒採用にシフトすることで、中途採用よりもコストがかさむことにはならないのだろうか。「人材紹介会社を利用しているので、それなりのコストがかかるが、ベンチャー志向の学生を集めて母集団形成ができることを思えば、コストをかけただけのことはあると考えている。ベンチャー志向の学生は、増えてはいるものの、まだまだ数は限られていて、競合企業との争奪戦のようところもあるので」(IT関連)というように、売り手市場における他社との競争の中で、将来、組織を担うより優秀な人材を獲得するために、一定の“投資”は惜しまないとする声もあった。



「物をつくる前に人をつくる」の理念で20年前にインターンシップを導入

パナソニック株式会社
リクルート&キャリアアクリエイトセンター企画部 部長
高橋大輔氏

インターンシップで「人を育てる風土」がさらに定着

日本でのインターンシップ実施が少ない時代でしたが、当社は1997年に開始。「物をつくる前に人をつくる」という創業者・松下幸之助の考えが根付いていたため、もともと人を育てる風土があり、インターンシップはその一環としてスムーズに導入できました。当時のインターンシップは、学生が業務の一部を体験する3週間のプログラム。学生が生み出した成果が業務の成果につながるという意味で、非常にやりがいを感じられる内容でした。社員による成果発表に向けた指導にも熱がこもるなど、「人を育てる風土」のさらなる定着に寄与しました。インターンシップでより仕事を理解してもらい、ファンを増やしたいと思っています。

導入当初は、入社予定者におけるインターンシップ経験者は5%を超える程度でしたが、その充実度にも比例してか、結果的に現在では20~25%に達しています。

「志と多様性」がこの先100年のための採用方針

創業100周年を迎え、次の100年を見据えた新卒採用の方針は「志と多様性」。将来会社の核となる人材の確保という位置づけで、新卒採用を継続的に推進しています。家電中心だった事業も、今や車載機器などのBtoBにシフト。次の100年に向けて世の中に役立つ事業を生み出すためにも、志ある人材がより必要になります。また、海外の売り上げ率が50%以上となる中で、グローバル採用市場から外国人を含むさまざまなバックボーンと個性を持った人材の

COMPANY PROFILE

1918年に松下幸之助氏によって創業された総合電機メーカー。2016年度の連結決算での売上高7兆3437億円は、国内企業の中で10位にランクインしている。創業時からの経営理念「経営の根幹は人なり」のもと、人材育成に力を入れている。政府の要請もあり、1997年にはインターンシップを実施。

確保も重要に。今後は「顔の見える採用」をさらに推進し、相互理解に基づく、配置から育成までを考慮した採用を目指します。また技術系においてはAIなど技術戦略に対応したコースを、事務系においては経営経理、法務、知財で「職種配属確約型」のコースを設け、より専門性やチャレンジ意欲ある“志”に応える採用をスタートしています。低学年を含めた幅広い学生へも積極的に情報提供しています。2000年代初期にも低学年向けインターンシップを実施しましたが、就業観を醸成するという接点の持ち方に難しさを感じました。そこで「キャリアの作り方」「業界研究」「AIで世の中はどう変わるのか」など知識の学びに重点を置いた「Academia」を開講。学生との相互理解を深めることを狙っています。

先進事例と今後の新卒市場のキーワード

従来とは異なる新卒就職の手法も台頭。企業・学生が心がけるべきことは？

人口減少社会において 労働力の奪い合いは激化

世界に類を見ない超高齢社会、日本。平均寿命は延び続けており、近い将来多くの日本人が100歳を超えて生きる時代が来ると言われている。大学入学時に多い18歳人口の推移(グラフ①)を見ると2005年では約137万人だったが、17年では約120万人まで減少。今後、32年には、ピークだった90年代前半の半数である約98万人に、さらに40年には約88万人にまで減少するという推計もある。将来の日本経済を担う大学生の数も同様に減少していく。企業は自社の永続的な繁栄のため若い労働力を獲得しよう

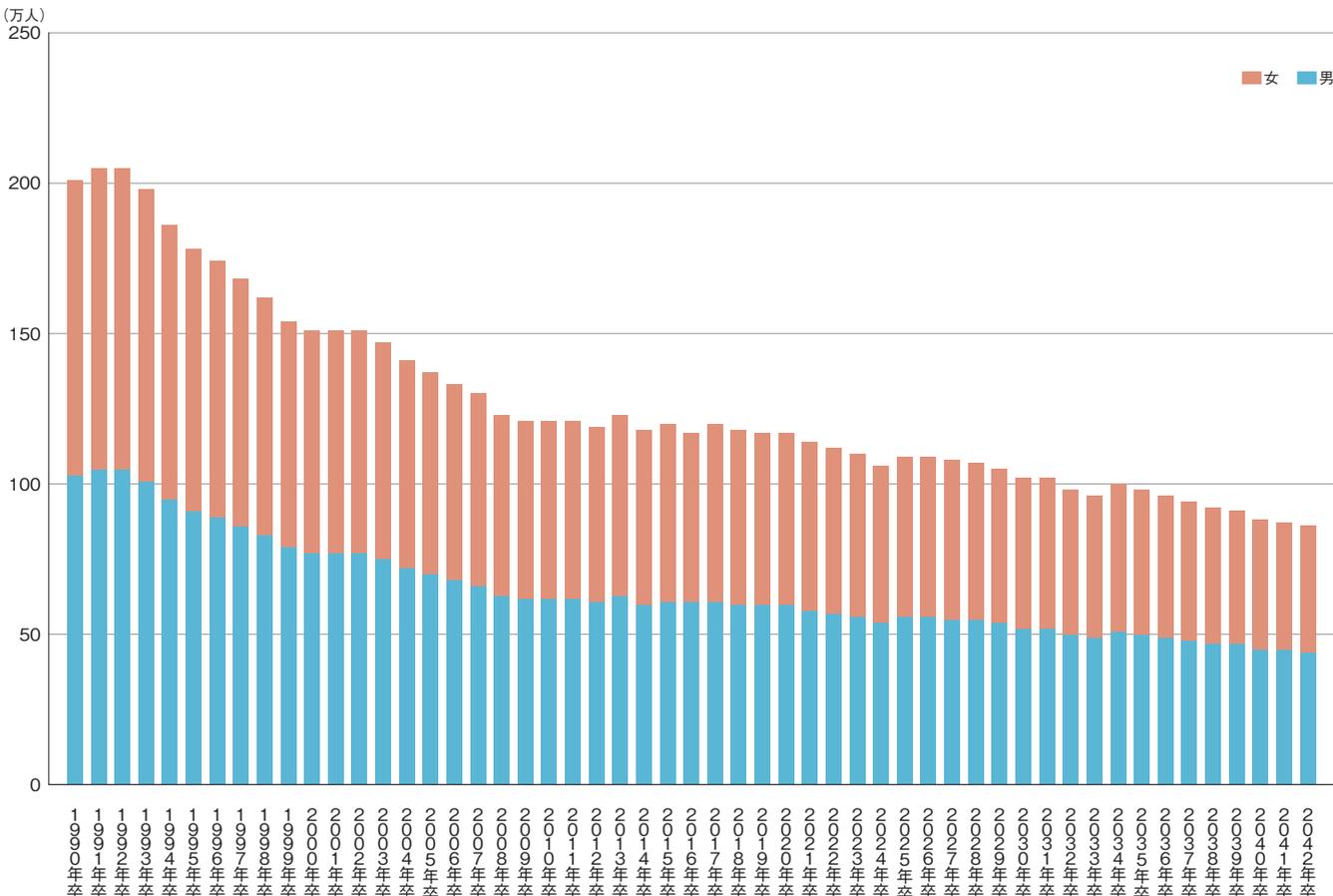
とするが、売り手市場の今以上に、将来の新卒市場は労働力の奪い合いが激化することが予想される。

そんな高齢化が進む中、日本政府は2017年9月に“人生100年時代を見据えた経済・社会システムを実現するための政策のグランドデザインに係る検討を行う”ため「人生100年時代構想会議」を発足。経済産業省の伊藤室長が語る(P7)ように、政府は「人づくり革命」を推進している。具体的な話は、前述の通りだが、個人にとってはより柔軟な働き方が選べる時代になっていきそうだ。

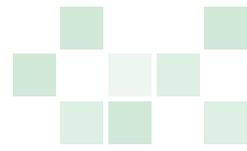
日本における「個人と企業の関係」を示したのが、図②(P47)だ。「これまで」は、高校や大学を卒業し新卒で入社した企

業で長く働き、定年で引退した後は、老後の暮らしを送るといった直線的なキャリアを多くの人が送っていた。企業は、そんな社員の働きに対して年功序列や終身雇用という形で報いてきた。個人は就職した段階で、5年後、10年後のキャリアをある程度予測できる状況にあり、企業の業績アップのために尽くすというシステムだった。しかし、景気の悪化や非正規雇用の増加などでこれらは限界を向かえている。仕事の成果によって賃金変動する成果主義を取り入れている企業や、年齢に関係なく、実力のある人材を役職登用する企業も増えている。そのような背景もあり、これまでのような、直線的なキャリアとは違った生き方が増え始めているし、

① 18歳人口(男女別)の将来推計



出典：文部科学省「高等教育の将来構想に関する参考資料」



政府もそれを後押ししている。

「これから」は、一つの企業で生涯働くというケースは少なそうだ。社会に出た後に興味のわいた分野を学校で学び直す、ボランティア活動に勤しむ、男性も一度家庭に入り再就職、フリーランスとして企業に属さず働く、副業・複業などさまざまな選択肢が考えられる。直線的なキャリアではなく、複線的なキャリアを歩みながら個人としての知識やスキルを磨く。そうやって人として成長することで企業に貢献する。企業はそんな個人の成長をサポートすることで個人を引きつけ、イノベーションを繰り返すことで業績アップしていく。個人と企業のWin-Winな関係はそんなふうに変わっていきそうだ。

実際、就職みらい研究所の調査③で「『学び直しと仕事選択を繰り返す人生』について」大学生に聞いてみたところ、「よいと思う」が29.5%、「どちらかというよいと思う」が51.2%と、約8割が肯定的な意見だった。「1度社会に出てから気づいたり興味を持つものがあると思う」(男性学生)、「何度も成長することは、企業にも自分にも良いことだと思う」(女子学生)など、キャリアについて柔軟に考えている学生が多く見られた。

今後ますます激しい争奪戦となりそうな新卒市場だが、これからの学生と企業のマッチングはどのように変化していくのだろうか？ いくつかの先進事例を踏まえて考えてみたい。

社会人と伍していく 即戦力レベルの学生

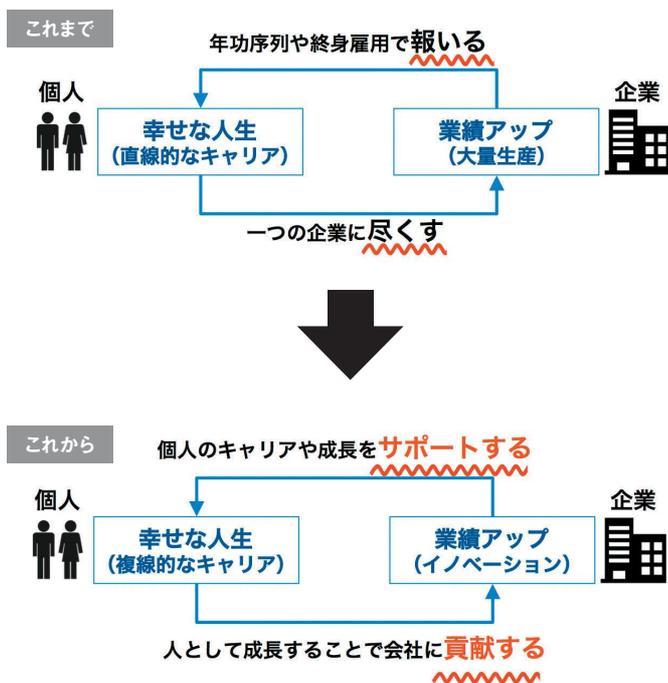
現在、最も注目を浴びているのが、AI(人工知能)分野の人材だろう。もちろん、新卒市場においても、各社がAI人材の獲得にしのぎをけずっている。そこで、日本人工知能学会 倫理委員長でもある東京大学大学院の松尾豊准教授にお話をうかがった(P48)。松尾准教授の研究室の学生は、学生でありながら社会人と同等のプロジェクトマネジメント経験を持ち、企業との共同研究でも社会人と伍して活躍できる人材だ。当然新卒採用ではさまざまな企業から引く手あまただが、仕事内容や待遇面に魅力を感じず、結果と

企業

個人の「人としての成長」を企業がどれだけ支援できるか

学生

② 個人と企業のWin-Winな関係



これからの「個人と企業の関係では、選択肢が増える分、個人がしっかりと自分のなりたい姿を意識する必要がある。さまざまな経験を通して人としての柔軟な考え方を身につける。

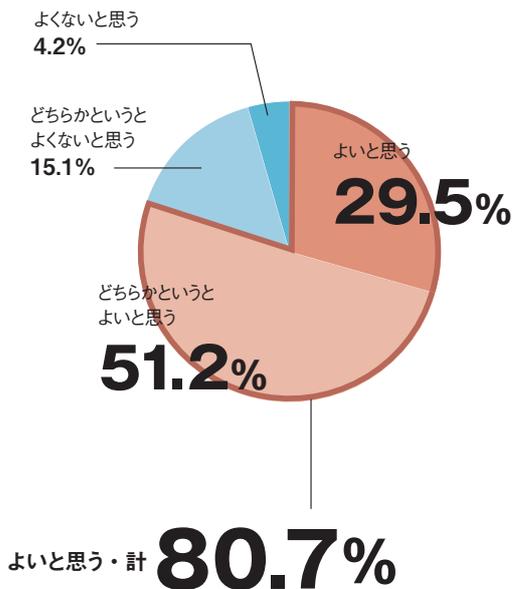
就職みらい研究所作成

学生

学生の8割は「学び直しと仕事選択を繰り返す人生」に肯定的

③ 「学び直しと仕事選択を繰り返す人生」について

※大学生 全体 / 単一回答



「よいと思う・計」を属性別で見ると、男性77.3%に対して、女性84.9%と男女で7.6ポイントの差がある。また、大学院生は83.4%だった。「今までのような単一な仕事に縛られることが無く、選択肢が増えるということは良いことだと思う」(理系/女子学生)、「寿命が延び、1人1人何かをやる時間が増えるので」(文系/男子学生)などの声が寄せられた。

先進事例と今後の新卒市場のキーワード

して起業を選ぶ学生が増えているという。年齢よりも技術力で勝負できる分野だけに、会社経験を積まずに起業した場合でも億単位の資金調達を実現できる。そうすると、企業に属するメリットを見出しにくい。総合職入社の場合、学生時代の専攻を生かせない配属先でスキルが陳腐化することへの不安を感じるのだ。

「学ぶ」と「働く」の接続を担う大学に、特色のある事例も出てきている。2018年4月開校予定の新潟食料農業大学(P49)では、1年次から意識して社会との接点を持たせる予定だ。入学後はまず食のさまざまな分野について広く浅く知識を身につけ、その後自分自身の適性を見極めた上で、学生が興味を持った分野に

注力できるカリキュラムを想定している。「社会連携室」の専任講師がインターンシップの受け入れ先を開拓するなど、実社会との接点に重点を置いている。インターンシップ先への就職の可能性や、スカウト、学生からの売り込みなど、いわゆる公募以外のマッチングプロセスでの採用も視野に入れている。専門領域に特化しているからこそ、大学での学びが実社会に直結している好例となるだろう。また大学としては、起業を目指す学生にも期待を寄せているという。

人が集まるのは「個人の力」が最大限に生かせる企業に

これからはどんな学生が増えていくのだ

ろうか？ ここでは学生側の意見としてすでに起業しながら就職することを選んだ2名の例を紹介する。まず、筑波大学の塚崎さん(P50)。大学入学前から起業に興味を持っていた塚崎さんは、2018年1月に事業をスタートさせた。就職活動では3社に内定したがすべて起業との両立の可能な「副業OK」の企業だ。塚崎さんにとって、企業に入るならば事業に近いところでより多くの経験が詰めること、また立ち上げたばかりの会社にはできない多くの人を巻き込んだ大きなビジネスができることが優先になる。もう1名のたかまつさん(P51)の場合は、自分自身が「成し遂げたいこと」を考えた上で、そのためのノウハウを最も学べる環境を優先して就職先

AI(人工知能)・ディープラーニング分野の人材動向

よりスキルを生かせる場として AI人材は起業に目を向けている

学生が企業に対して抱く「スキルが評価されない」という思い

私の研究室では、AI、Web、ビジネスモデルの研究を軸に、基礎研究から企業との共同研究などを通じた社会実装まで、一貫通貫で活動を行っています。企業との共同研究では、研究室内外から学生を募り、実力をつけた学生にはプロジェクトマネージャーを任せ、結果を出せばまた別のプロジェクトを任せます。優秀な学生は5件以上のプロジェクトマネジメント経験を積み、プログラムを書ける、AI・ディープラーニング人材として「使える」人材に育って卒業します。

ここ数年、このような人材に対する企業からの需要の高さを感じる一方、私の研究室では、企業には就職せずに起業する学生が増えています。起業にはリスクもあるし、親の希望もあって、一度は就職する学生もいますが、ジョブローテーションの一環として技術を生かせる場以外に配属された結果、技術の陳腐化を恐れて離職するパターンが多

いですね。離職者が優秀な人物であれば研究室で雇用するのですが、学生たちはそうやって戻ってくる先輩や起業する先輩を間近で見えていますから、就職という選択肢を非常に冷静に捉えています。

AI・ディープラーニング人材に対する企業の金銭面での評価の低さも、学生を起業に走らせる要因の一つです。世界のディープラーニング人材の年収は約30万ドルとも言われていて、日本と大きな差がある。とはいえ海外では、各プレイヤーの技術力が高く、熾烈な競争にさらされる。そこで「国内で起業」という選択肢が残るわけです。AI分野への投資意欲が高いこともあり「3人で起業して15億円調達」ということも可能。実際、私の研究室から、すでに2社、上場企業が誕生しています。

AI人材の技術的ピークは20代。そのとき、力を発揮できるチャンス

企業が優秀なAI・ディープラーニング人材を採用したいならば、彼らが技術を発揮す

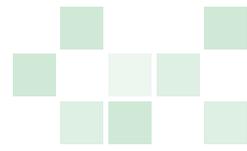
東京大学大学院
工学系研究科
技術経営
戦略学専攻
特任准教授

松尾 豊氏



工学博士。専門は、人工知能、Webマイニング、ビッグデータ分析、ディープラーニング。AI技術でWebをもっと賢くすること、大きなブレイクスルーを生み出すことを目指し、研究活動を行っている。一般社団法人人工知能学会 倫理委員長。

るにふさわしい役割やチャンスを与えることが必要です。人は、役割や地位によってつくられていくもの。大変な場面を経験すれば成長するし、その中からすごい事業も生まれてきます。また、IT人材はプログラミング言語という言葉を抱うため、技術的なピークは20代に訪れる場合が多い。そのときにスキルに合った業務を経験させることが大事だし、そうすることで企業にとっても有益なものも生まれてくるのではないのでしょうか。これからは、正規・非正規といった枠組みを越えて、個人も「自分を守るスキルを身につける」という意識を持つことも大切だと思います。



を選んでいる。たかまつさんの場合は、社会人だったら知っているであろう組織運営の方法や交渉術などに苦勞した経験も組織に属することを志したきっかけの一つだ。そんなたかまつさんは「一つのことには一直線に力を注ぐのではなく、いつものやりたいことを行き来しながら人生を充実させたい、と考えるのが私たちの世代」とも話す。起業家以外の一面を持つことも、自分自身のやりたいことの実現につながっているのだ。

塚崎さんもたかまつさんも、自分自身のスキルアップのため、それを実現するための柔軟な対応ができる就職先を選んだ。一度きりの人生。自分自身がどれだけ成長できるか、やりたいことをやり切れるの

か。選社理由は、なりたい自分に近づける組織かどうかというところが大きい。

今回紹介した先進事例も踏まえながら、これからの就職市場のキーワードを考えてみたい。

1 相互理解

就職は、企業と学生がお互いのことを理解し合うことで納得度が増す。就職みらい研究所が行っている「産学ワールドカフェ」(P53)でも企業と学生が本音で対話することで「学生が何を思っているか、考えているか感じることができた」(エンジニアリング・人事)などの声が上がっている。

ほかにも、インターンシップを通じて企業と学生の相互理解の促進が期待できる。学生は自分自身の業務への適性を見極めながら、その会社の業務内容・職務内容に理解を深めていく。自分では気づかない視点を社員から得られたことで「フィードバックの内容が鋭く、すごいと尊敬できる社員がいた。自分もそんなふうになりたいと思った」(理学部/男子学生)という声もある。

もちろん、相互理解を深める方法はほかにもある。学生は、アルバイトでもいいので低学年時から、社会と接点を持つことを意識したい。そうすることで、学生は客観的に自分自身のスキルや志向を把握できる。大学が低学年時からのインター

「学ぶ」と「働く」の接続を意識した教育の今

食と農の分野で即戦力となる人材を育成する新たな大学を設立

マーケットインの発想で、新たな食料産業を生み出す人材を育てる

私たちは、2018年4月に、食と農に関する高度な専門知識・技術と、「食」「農」「ビジネス」に関する総合知識・技術を兼ね備えたジェネラリストを育成する「新潟食料農業大学」を開学します。目指すのは、「食べる人がいて、それに応えて作る」という、マーケットインの発想で生産、加工、流通、販売、調理、サービスといったフードチェーンに携わり、新しい食料産業を生み出すことのできる人材の育成。そのために、教授陣の約2割に大手食品メーカーなどの企業出身者を迎え、実践的な教育を行います。そうして新潟市が掲げる新潟ニューフードバレー構想(※)の知の拠点として、就職後に改めて研修を受けずとも、実務に必要な基礎知識はすべて大学で学んだ即戦力を育て、実践する上でわからないことが出てくれば卒業後にもいつでも大学に相談に来られる体制をつくります。

企業・地域との連携など実学を重視した教育を実施

ただし、学生には入学時から将来を決めさせるわけではありません。1年次には、まずは食料産業全体を概観できる座学やインターンシップ、地域での経験の場を用意します。そこで自らの適性を見極めた上で、2年次から「アグリ」「フード」「ビジネス」のいずれかのコースに進み、専門教育を受ける。さらに、3年次にもう一度、今度は自分の専門分野の企業に赴いて将来を見据えながらインターンシップに取り組むという実学を重視したカリキュラムの中で進路を決めていきます。

この構想の実現には、企業や地域など実践の場との連携が不可欠です。そのため、本学の設立が決まっている一番に「社会連携室」という部署をつくり、2名の専任教員を招聘。インターンシップの受け入れ先の開拓や1社ごとのプログラム内容の立案を進めています。受け入れを表明してくれた企業は、県内企業を中心に約100社に上りました。

新潟食料農業大学
学長

渡辺好明氏



1968年農林省入省後、水産庁長官、農林水産事務次官、内閣総理大臣補佐官(郵政民営化担当)などを歴任。2018年4月開学予定の新潟食料農業大学の学長として開学準備を牽引している。

応募・採用の時期を決めて行うという現在の新卒採用の仕組みは今後変わってくるの見込んでいます。本学においては、インターンシップへの参加をきっかけとしてその会社に応募する学生も出てくるでしょう。さらには、講義にゲストスピーカーとして呼んだ企業経営者や大規模法人農家との出会いをきっかけに学生が声をかけられたり、学生が売り込んだりといったことが起こるかもしれません。多面的に「食」に関して学んだ学生が起業することにも期待しています。世界を視野に入れば、実は自動車産業よりも大きな市場がある。チャンスは無限にあります。

※食産業にかかわる生産者、企業、研究機関が連携し、食産業No.1都市を目指す構想

先進事例と今後の新卒市場のキーワード

ンシップに積極的な場合もあり、社会と接点を持てるチャンスは広がっている。企業も面接や説明会では見られない素の学生を知る機会を積極的に活用。産学連携のプロジェクトに参加したり、学校訪問や合同企業説明会の回数を増やすなど相互理解を強化している企業も多い。

2 イノベーション人材

第四次産業革命の時代になり、これまでのように「与えられた仕事」を行う人材だけでは、企業の発展が難しくなっている。そんな中、自社の成長に欠かせないのが「イノベーション人材」だ。これまでの発想にとらわれずに新しいものを生み出

していける人材ならば、新しいサービスや価値を生み出していけるだろう。そのような人材はどこにいるのか？ 企業経営にとって、自社を成長させられる人材を獲得できるかは死活問題だ。高い技術を持った学生をコンテストのような場所で発掘していく、インターンシップなどで光る人材を見出すなどもあるのかもしれない。また、イノベーション人材としての「外国人留学生」にも注目したい。「日本人学生の採用枠の中での外国人留学生採用」ではなく、グローバル戦略など外国人であることを生かした配属、業務が前提となる採用も増えそうだ。これまでのような画一的な採用ではなく、さまざまな人材を採用することでイノベーションが生み出される。

3 人材育成

前述したように、企業経営にとって、自社の発展を担う人材の採用は非常に大きな問題だ。採用と経営戦略とは密接なかわりがある。最近学生と話して感じるのは「自分がどれだけ成長できるか」を考え企業を選んでいるということ。自分らしい生き方を実現するため、ワーク・ライフ・バランスにも注目が集まっている。だからこそ、社員に期待し、社員を成長させられる企業に学生は熱い視線を向けている。社員個人の力を伸ばし、社員を大切にす企業に学生は魅力を感じるだろう。人材育成が企業の強みになる。



筑波大学
理工学群
社会学類
経営工学専攻

塚崎浩平さん

高等専門学校3年次に「もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら」(ダイヤモンド社)をもとにテニス部を運営した経験から経営に興味を持ち、起業を目指す。2015年に筑波大学3年次に編入し、その後IT先進国であるアメリカ(8カ月)、インド(3カ月)に留学、現地企業でのインターンシップも経験。帰国後、18年1月にforent株式会社を設立、CEOに就任した。

起業と企業勤務の両立を志向し「副業OK」の企業に絞って就活

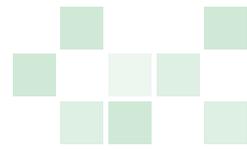
起業し、事業を経営しながら
企業での経験も積みたかった

2018年1月、借りたい、貸したいものを簡単に貸し借りできる地域コミュニティサービス「forent」を立ち上げ、メンバー5人で事業拡大に向けて奔走しています。高専時代に起業に興味を持って以来、アントレプレナーシップ講座を探して受講したり、友人とサービスを検討し、投資家を訪問したりもしました。大学編入後1年間休学してアメリカ・シリコンバレーとインド・バンガロールへ留学したのも、ITの本場で起業の実際を見てみたかったから。とはいえ、企業に入っている人々を巻き込んで大きなことに取り組みたいという思いや、自分が社会に通用するのか試したいという思いもあったので、就活しました。ただし、できるだけ早く起業したかったので「副業可」としている企業に絞って応募。事業を回す場数をより多く踏めるであろうベンチャー企業を中心に選考を受けた結果、大手ITコンサルティング会社やITベンチャーなど計3社に内定しました。

その中で入社先に選んだのは、ITベンチャーです。僕の最終目標は海外で起業して成功することなので、海外事業に携わるチャンスがあることが決め手でした。

入社後は、担当業務に効率的に取り組んで空いた時間をforent経営に回すつもりでしたが、17年夏以来試行錯誤してきたforentが18年に入って軌道に乗ってきました。3月中旬に事業拡大の見通しが立てば、内定先には入社せずにforentに専念します。内定先には自分の考えをすべて伝えて「うまくいかなかったら入社して」と言ってもらっているので、ありがたいですね。

僕を起業に向かわせるのは、好奇心です。同じことを繰り返していると、人生はすぐに終わってしまいます。新しいことをやり続けることで、人生を濃くしていきたい。だから、社会人経験がない段階での起業をリスクだとは思いません。むしろ、挑戦することでリスクを最小化できると考えています。そうして挑戦を続けていけば、当たる事業が出てくる。今はそういう時代だと思います。



変化へ対応できる「個人の強さ」を

新卒偏重で、社会の流動化を阻害していると、新卒一括採用に反対する声も多い。しかし、取材した多くの企業で、新卒採用が重視されており、企業にとっては短期間で効率的に学生数を採用できる手段として定着している。

一方、学生に対しては、卒業後すぐに就職するのではなく、留学などでギャップイヤーの活用を勧める意見もある。ただ「奨学金返済のため、大学を卒業したらすぐに働きたい」(文学部・女子学生)など学生自身が早い就職を望むケースも多い。企業は、優秀な学生の獲得のために

は、選考時期・手法、入社時期、入社後の働き方(副業・複業、リモートワーク、学び直しなど)などで、より個人に合わせたきめ細やかな選択肢を提供できることが重要になる。企業と学生のマッチングプロセスは多様化し、人事業務は複雑で高度になると予想される。もちろんテクノロジー(HR Tech)の発展など、システム面での後押しもあるだろうが、入社企業の決定に大切になる、相互理解の深さ、社員接点などはテクノロジーで代替しづらい。人事業務の効率化には限界がありそうだ。

学生にとっては、売り手市場と言えど知名度や待遇の良さなどで安易に就職先を選択すると、早期離職など本意なキャリアにつながりかねない。自分自身の

あるべき姿を見据えてキャリアを選択し、社会に出た後も学び、成長し続ける覚悟が必要。人口減少社会では、望めは誰もが仕事を獲得することができる。ただ、自分自身がキャリアオーナーシップを持ち、自己研鑽を重ねられるかが大切。変化の激しい時代の中で、個人と企業の関わり方はどんどん変わってきている。インターネットの台頭で、就職活動のやり方が変わったように、今後とも予測できないさまざまな変化がやってくるはずだ。どんな場所でも、強みを発揮できるよう、働く個人が強くなる必要がある。そして何度でもやり直しのできる人生だからこそ、いざというときに柔軟に対応できるしなやかさも持ち合わせておきたい。(主任研究員・杉村希世子)

芸人、社長、NHKディレクター。すべて並行して相互に生かし合っていく

若者と政治・社会問題をつなぐためにNHKでノウハウを身につけたい

2018年4月から、NHKにディレクターとして入局します。芸人と自ら起業した会社の社長でありながら就職を志向したのは、2つの面で成長したいと思ったから。1つ目は、社会人として仕事ができるようになるため。会社設立からの2年間、組織のあり方、考え方を十分知らないために社外との交渉から社内のスタッフへの指示・採用まで、うまく進められないことが多々あったんです。

2つ目は、政治や社会問題について現場でもっと深く学ぶため。「お笑いを通して社会問題を発信する」が私の活動の信条です。そのために、今持っている以上の取材のテクニックやノウハウを身につけたいし、若者の声を届けるための政治や社会の動かし方を知りたい。それができるのは官僚かジャーナリストだと考えたとき、NHKなら民放よりも長い目で番組づくりをさせてもらえるのではないかと結論にいたりしました。

それに、人生100年時代と言われてい

る今、芸人という1つの職業にこだわる必要はないと思ったんです。芸人を引退して就職するのではなく、お笑いもゆるやかに続けながら、番組制作に注力する。そして、プロボノ(※)として会社の事業にも取り組む。それぞれの活動は、並行して続けることで相互に生かし合っていけると考えています。周りを見ても、先に就職した学部時代の友人たちの中には「仕事以外の活動の時間がとれない」と退職する人がたくさん出てきています。一つのことに一直線に力を注ぐのではなく、いくつものやりたいことを行き来しながら人生を充実させたい。そう考えているのが私たちの世代だと思います。

入局後は、政治や社会問題を取り上げた番組で視聴率を取れる手法を生み出すことが目標です。今、10代・20代が政治・社会問題を知ることのできるメディアがありません。だから、自分が作り、民放にまねされることでメディアを増やす。そうして若者に政治の情報が届き、若者の声を政治に届けられる状況を生み出したいと思います。



慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科、株式会社笑下村塾代表取締役

たかまつななさん

横浜・フェリス女学院中学・高校出身の「お嬢様芸人」としてテレビ・舞台で活動するかたわら、お笑いジャーナリストとしてお笑いを通して社会問題を発信。2016年には若者と政治の距離を縮めるために株式会社笑下村塾を設立し、全国で出張授業・企業研修を行っている。慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科に在籍中で、東京大学大学院情報学環教育部でも学んでいる。18年4月よりNHKに入局予定。

※仕事で培った知識やスキル、経験を生かして行うボランティア活動

就職みらい研究所の活動について

就職みらい研究所は、新卒市場に関する「調査研究」「情報発信」を目的とした研究機関です。

2013年に株式会社リクルートキャリア内に設立され、2018年で6年目を迎えます。

新卒学生の“就職・採用の実態”を把握するための調査や、事例研究などをコア領域として活動しております。

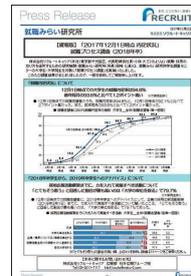
研究所の活動領域

“よりよい就職とは何か”を広く、深く探究するために、さまざまな視点から新卒市場を調査・研究しております。主な研究領域は、「学生の就職活動・学生生活」「企業の採用活動」「若手社会人の活躍実態」です。

調査研究

新卒市場の現状を広く細やかに把握することで、未来を見通す知見を蓄えます。

基幹調査である「就職白書」「就職プロセス調査」を中心にさまざまな調査・研究を行っています。「就職白書」では、その年の企業、学生の採用・就職活動を振り返り調査し、その年の市場において何が起っていたのかを把握。「就職プロセス調査」では、就職活動を行っている学生の内定取得率や就職活動実施率などをタイムリーに調査。「オワハラ」や「学び直し」などその時々で注目度の高いテーマについても聴取しています。他にも、「大学生の地域間移動に関するレポート」や、「働きたい組織の特徴」などの調査研究を行っています。



就職プロセス調査



就職白書

社会活動

内外の様々な専門家たちと知見を共有し、就職・採用にかかわる人々の相互信頼を高めます。

就職・採用の現場を知る機関として、大学や企業での講演活動や、調査報告、市場状況についての取材対応、執筆を実施しています。また学生、企業に対しても、「産学ワールドカフェ」などのイベントを開催。就職・採用活動に直接かかわる問題だけでなく、インターンシップの状況や、入社後の定着、働き方も含め広いテーマでの情報共有に努めています。



大学生や保護者に向けて、講演を行うことも。

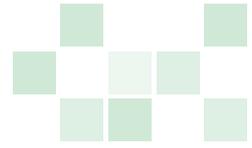
情報発信

集めた知見を広く発信し、就職・採用の変革を促します。

調査結果をプレスリリースやサイト上のコンテンツとして発信しています。2018年2月15日には「就職白書2018」のプレスリリースに際し、報告会を実施。多くのメディアに取り上げられました。また就職みらい研究所のホームページでは、調査結果のリリースやイベントや講演の活動報告など最新情報を公開しています。（詳しくはP54をご覧ください。）



「就職白書2018」の報告会ではたくさんの質問が寄せられた。



産学ワールドカフェ

産経新聞社、大阪商工会議所と共同で行っている対話型イベントです。学生、企業、大学関係者がホンネを共有することで「よりよい就職とは何か」を考えるきっかけを提供し、相互理解を深めることを目指しています。

「産学ワールドカフェ」は、大学生や大学院生の“就職”や、企業の採用活動、そして入社後の働き方などについて情報を共有し、対話することで相互理解を深めることを目的として実施しています。各回テーマについて、企業、学生の具体的な思いや、取り組みを参加者に共有。また、参加者が少人数のグループで意見交換することでフラットに話せる場づくりを進めています。



参加者同士が少人数のグループになり意見を交換する。

■ これまでの開催

- 第1回 2016年11月29日 @難波御堂筋ホール
対話から探る「選ぶ/選ばない」の分岐点は？ ～企業と学生、それぞれのホンネ～
- 第2回 2017年2月16日 @関西大学 梅田キャンパス
『ワーク・ライフ・バランス』は本当に実現できる？ ～企業と学生、それぞれのホンネ～
- 第3回 2017年9月25日 @大阪工業大学 梅田キャンパス
インターンシップは何のため？ ～企業と学生、それぞれのホンネ～



公開インタビューでカルビー社の事例を共有。



福山氏(左)個人のキャリアの積み重ね方も共有。後半には企業と学生が車座で対話した(右)。

■ 第4回 2018年2月22日 @関西大学 梅田キャンパス 『働き方改革』時代の就活とは？ ～学生と企業、それぞれのホンネ～

第4回は、「働き方改革」と就活がテーマ。企業の「業績が落ちるのではないか」という不安や、「楽に働けるようになるのでは」という学生の声もある中で、企業と個人の新しい関係性についてどうとらえるべきかを共有しました。

事例紹介では、業績の伸展をつづけながら、働き方改革に取り組むカルビー株式会社の福山知子執行役員が登壇。「『働き方改革』は企業と人がお互いに成長していくために行うもので、その具体的な目指す姿を明らかにするのが、成功のポイント。どんな

施策を行うにしても、この目的に合致するものでなくては意味がありません」と「働き方改革」を進めるうえで必要な考え方について共有いただきました。

対話の中では、企業から「個人がまずは自分のやりたいことを企業に伝え、その中で、企業が理想像に近づくためどういった仕事をしているのかしっかりと伝えていきたい」など採用活動を見すえた声も。学生からは、「今後はより個々の能力を高められそうと感じた」など将来に向けて前向きな意見も上がりました。

■ 参加者の声

企業

採用時には聞けないドキッとするような本音が聞けたことで、今後の採用活動の参考になりました。(第1回参加)

学生がインターンシップに対してどのようなスタンスで取り組んでいるか、また他社と取り組みや悩みが共有できよかった。(第3回参加)

学生

「ワーク・ライフ・バランス」の意味を改めて考えるきっかけになりました。改めて「自分がどうしたいか」を考えようと思いました。(第2回参加)

学生目線ではなく、インターンシップを開催する企業の声も聴けたので、今後インターンシップに参加するにあたり役立つと感じた。(第3回参加)

大学関係者

他大学の学生との交流ができ、本学以外の学生の考えや就職先の違いを知ることが出来ました。(第1回参加)

学生さんや企業採用担当者の方の生の声を聞くことができた。学生相談や就職支援に還元したいと思います。(第2回参加)

就職みらい研究所HP

調査・研究の最新情報はホームページで公開しています。

基幹調査である「就職プロセス調査」は「就職状況調査」のカテゴリー、大学生の組織に対する価値観を調査した「働きたい組織の特徴」調査やエリア志向性を調査した「大学生の地域間移動に関するレポート」などは、「調査・研究」のカテゴリーから確認することができます。本冊子の内容もPDFで「就職白書」のカテゴリーから閲覧可能です。

URL <https://data.recruitcareer.co.jp/>

こちらから
直接アクセス
できます



■ サイトTOPページ(イメージ)

The screenshot shows the homepage of '就職みらい研究所' (Recruit Career Future Research Institute). Key sections include:

- Header:** Logo, search bar, and 'RECRUIT' branding.
- Main Banner:** '就職白書 2018 インターンシップ編' (2018 Internship Edition).
- News/Events:** A list of recent events, such as '2月22日(木)【学生の参加者募集】学生×企業の対話イベント『産学ワールドカフェ』@梅田(大阪)を開催します。'
- TOPICS:** A grid of featured articles and reports, including '就職状況調査' and '就職白書'.
- Right Sidebar:** A vertical menu with categories like 'フリーワード検索', '注目データ', 'お知らせ', '就職状況調査', '就職白書', '調査・研究', 'コラム', and '研究所の活動報告'.
- Footer:** 'もっと読む' (Read More) button.

フリーワード検索
知りたい情報がどのカテゴリーで見たらよいかわからない場合は、フリーワード検索にて気になるワードを入力してください

注目データ
各調査から注目のデータを抜粋して紹介しています

お知らせ
研究所の活動報告やその他お知らせを掲載しています

【カテゴリー】
就職状況調査
内定率などの調査を行っている「就職プロセス調査」を掲載しています

一内定率・就職活動実施率
「就職プロセス調査」の速報・確報版を掲載しています

一就職活動プロセス
「就職プロセス調査」を報告書(データ集)にまとめたものを掲載しています

就職白書
年間の就職・採用活動をまとめた「就職白書」が閲覧可能です

調査・研究
「就職プロセス調査」「就職白書」以外の調査研究はこちらで閲覧可能です

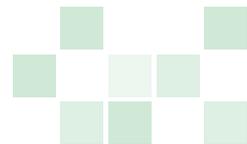
コラム
インタビューやデータ解説などのコンテンツを発信していきます

研究所の活動報告
研究所が関わる、イベント、講演、会議などの情報を発信します

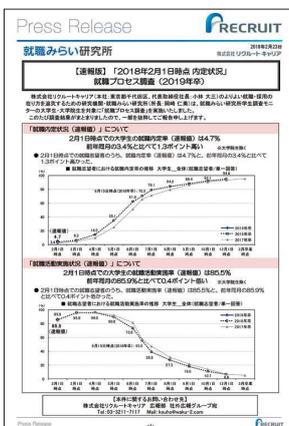
TOPICS
コンテンツを新しいものから順に並べています。画像左上の「就職状況調査」「就職白書」などのアイコンは、右のカテゴリーと対応しています

過去の調査一覧
種別問わずこれまでの調査をすべて見たい場合は、「過去の調査一覧」ボタンで閲覧できます

当研究所の調査概要
主な調査研究の概要を説明しています。お問い合わせ、データご利用の方はこちらをご確認ください



■ 最新の内定率が知りたい



「就職状況調査」の中の「内定率・就職活動実施率」のページより、最新の内定率を掲載した「就職プロセス調査」速報版・確報版をご覧ください。内定率以外にも、内定取得社数、進路確定率、オワハラ、AI面接など、時期に合わせたトピックスを確認できます

「就職プロセス調査」速報・確報版

■ 大学生の志向が知りたい



「調査・研究」の中の「働きたい組織の特徴」では学生の組織志向性、「大学生の地域間移動に関するレポート」では学生のエリア志向性を調査。「就職状況調査 調査報告書」でも大学生の「卒業後の進路」について感じていることなどの声も掲載、志向を知ることができます

「大学生の地域間移動に関するレポート」

■ 内定辞退について知りたい

■ どんな業種に内定している学生が多いか知りたい

■ 学生に人気の業種が知りたい

■ 学生が参考にしているメディアを知りたい



「就職活動プロセス」のページでは、就職プロセス調査の調査結果をさらに詳細にまとめた調査報告書(データ集)をご覧ください。人気業種、直近1カ月間に活動した内容・活動量、学生が参考にしたメディアなどの月々のデータを確認できます

「就職プロセス調査」調査報告書

■ 調査データを引用したい



お問い合わせフォーム

出典元を明記していただければ、基本的にご利用いただけます(例:「(調査名)リクルートキャリア 就職みらい研究所調べ」)。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

参考文献・調査一覧

<文献>

- 『就職ジャーナル』(1985年~2009年発行分) / リクルート
- 『Works』6号(1996年)、102号(2010年) / リクルートワークス研究所
- 『「新卒採用」の潮流と課題』(2010年) / リクルートワークス研究所

<調査>

- 厚生労働省「一般職業紹介状況(職業安定業務統計)」「賃金構造基本統計調査(初任給)」
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構「企業の多様な採用に関する調査」
- 文部科学省「高等教育の将来構想に関する参考資料」
- リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」(2017年4月)、「ワークス採用見通し調査」(2017年12月)

2018年3月20日発行

- 発行人・編集人 就職みらい研究所 所長 岡崎仁美
- 就職みらい研究所 杉村希世子、徳永英子、中川陽介、鈴木宇望、水野理哉、太田智美、吉田美咲、大原巧
アシスタント: 望月祐之介(調査)、西村春風(制作)
- 制作パートナー 編集・執筆: 浅田夕香、日笠由紀 撮影: 鈴木慶子、刑部友康、一井りょう、白田尚史 取材協力: 千葉浩一
イラスト: 千野エー 校正: 長谷部喜久子 デザイン: Kuwa Design 印刷: 大日本印刷株式会社

