RMS Message

「個と組織を生かす」を探求する

特集1

「選び・選ばれる」時代の新卒採用

▸レビュー

日本の新卒採用を捉える視点

▸視点

北海道大学 亀野 淳氏

九州工業大学 井口尚樹氏

労働政策研究・研修機構 堀 有喜衣氏

▸事例

パナソニックグループ

アストラゼネカ

▸調査報告

企業と学生のオープンなやり取りが、入社への納得感や入社後の定着につながる

―学生のキャリア選択と入社後の状態に関する意識調査

特集2

これからの時代の次世代経営人材育成

▸事例

サイバーエージェント

Message from Top

株式会社おてつたび 代表取締役 CEO

永岡里菜氏

2024.11

76

RECRUIT

リクルートマネジメントソリューションズ

RMS Message 76

CONTENTS
2024.11

特集1

「選び・選ばれる」時代の新卒採用

PART 1 | レビュー

07 日本の新卒採用を捉える視点

PART 2 | 視点

11 採用手法を多様化して新卒採用の理想を追求してみては
亀野 淳氏 北海道大学 高等教育推進機構 教授 大学院教育学院 教授 キャリアセンター センター長

14 「就職ゲーム」の各企業の違いが明確になるとよい
井口尚樹氏 九州工業大学 教養教育院 人文社会系 准教授

16 就活ルールが新卒採用の価値を高めている
堀 有喜衣氏 独立行政法人 労働政策研究・研修機構（JILPT）人材開発部門 統括研究員

PART 3 | 事例

19 パナソニックグループ
大学低学年時から入社3年後の活躍を見据え多様な採用活動を

21 アストラゼネカ
独自の採用ツールを活用し自社への理解を高めミスマッチを防ぐ

PART 4 | 調査報告

23 企業と学生のオープンなやり取りが、入社への納得感や入社後の定着につながる
―学生のキャリア選択と入社後の状態に関する意識調査

| 総括

31 よりよい新卒採用の実現に向けて

特集2

35 **これからの時代の次世代経営人材育成**

41 事例 **サイバーエージェント**
藤田社長の後継者をチームで育てる「社長研修」を実施

連載

01 Message from Top 社会を変えるリーダー

地域のお手伝いで得るつながり 関係人口が増え地域も活性化

株式会社おてつたび 代表取締役 CEO **永岡里菜**氏

33 データサイエンスで「個」と「組織」を生かす

［連載・第28回］

ピープルアナリティクス浸透のカギは文化とリーダーシップ

武田邦敬氏 クニラボ 代表

43 Information

Cover Illustration
落合晴香

MESSAGE FROM TOP

社会を変えるリーダー

地域のお手伝いで得るつながり 関係人口が増え地域も活性化

株式会社おてつたび 代表取締役 CEO
永岡 里菜氏

日本の人口減少が止まらない。特に地方が深刻で、「消滅可能性自治体」が特定されるありさまだ。
その解として移住の促進が掲げられているが、成果は限定的である。
そうしたなか、「おてつたび」と称し、
季節労働や短期のバイトと旅を結びつけたサービスが注目を集めている。
それを主宰するおてつたびの代表、永岡里菜氏に
サービスの現状と起業に至る話、今後の展望を聞いた。

text：荻野進介　photo：平山 諭

「伊豆高原でグランピング内の調理のお手伝いをしてみませんか」「北海道津別町でじゃがいも・玉ねぎ選別のお手伝い」「レイクビューのあるカフェでのお仕事！ 未経験OK！」……。これらは、「おてつたび」というサイトに登録されている求人案件である。求人といっても、正社員やパートの募集ではない。1週間から1カ月の短期バイトの募集なのだ。

おてつたびは、「お手伝い」と「旅」を掛け合わせた造語で、収穫時などに人手不足の問題を抱える農家やハイシーズン時の旅館、ホテルなどと、旅の一環としてそこで働き、地域に貢献したいと考える人をマッチングするサービスだ。2019年にサイトが立ち上がって以来、人気を集め、現在、旅をしたい登録者（「おてつびと」という）は5万2000人、彼らを受け入れる事業者は47都道府県で1600にも上る（2024年8月現在）。

このサービスには2つの特徴があるという。おてつたびの代表取締役、永岡里菜氏はこう語る。

「1つにはお手伝いをすると、最低賃金以上のアルバイト代が得られることです。それを使えば旅費が浮き、仕事の空き時間や帰途に、その周辺も含めたリーズナブルな旅行ができます。就業時の宿は先方が用意してくれます。もう1つは、お手伝いを通じて地域の人たちと交流して、その地域の魅力を知り、その地域が彼らにとっての特別な地域になる。農産物を購入してくれたり、同地を再訪してくれたりして関係人口が増加することです」

平均すると、案件を掲載後、約1.5日で1人目の希望者が現れ、募集総数に対し、約2倍の数の希望者が殺到するという。どの人を採用するかは、事業者側の判断に委ねられている。

おてつびとはどんな人たちなのか。サイト開設当初は7割が大学生を中心とした20代だったが、現在はその割合が半分にまで減り、他の世代が増えてきた。いずれも首都圏在住者が多い。「早期退職を見据えた50歳以上の男性、子育てが一段落した45歳くらいの専業主婦が増えています。これまでの最高齢は84歳の男性で、農家でトマトの収穫をお手伝いしました」

最近は大学との連携に力を入れている。2023年には大阪観光大学、流通科学大学と連携協定を結び、両大学ともに観光学を学ぶ学生がおてつたびを利用することを単位取得の条件としている。

実際、おてつたびを通して、若者の多くが得難い経験をするのだという。「岩手県のリゾート地で1週間ほど働いた東京在住の大学4年生がいました。就職先は決まっていたのですが、『これが2年時や3年時であったら、選択先が変わっていたかもしれない』と。帰るときには、事業者の人たちと

涙を流しながら抱き合ったそうです。コンフォート・ゾーンを出て、自分が知らなかった世界を経験できたり、地域の人たちのさまざまな生き方を知って視野が広がったりする。それは若者にとってすごく大きな意味がある。私が大学時代に欲しかったサービスだと今では思っています」

人生を懸けたい事業が見つかる

永岡氏は漁業と林業の町、三重県尾鷲市の出身。小学校の先生を志望し、千葉大学教育学部に進んだ。ところが教育実習という場面で、子供たちを前に自分の経験不足や引き出しの少なさに愕然とし、民間企業で働き、さまざまな経験を積んでから先生になろうと考えた。「ゼロからイチを作る提案型の仕事ができること、仕事の裁量権が大きいベンチャー企業であること、この2つの軸で就職活動を行いました」

そのうち、小規模ながら制作機能と代理店機能をあわせもつ総合広告会社から内定をもらい就職。2013年のことだ。イベントの提案から当日までのスケジュール、当日の内容、現場のディレクションまで一気通貫で担当する、思い描いたような仕事ができたが、対企業、対官庁向けの仕事が多く、物足りなさを感じるようになる。3年勤務した後、食育を軸とした地域活性化を行う企業に移る。全国各地を飛び回る日々を続けるうち、日本には故郷の尾鷲市のように、有名な観光地があるわけではなく、「どこ、そこ？」と言われるけれど、魅力を備えた地域がたくさんあることを知った。「残りの人生を懸けて、そういう地域にスポットを当てるような事業がやりたいと思ったのです」

2017年、27歳のときに会社を辞めると、東京の自宅も引き払い、夜行バスを乗り継ぎ、全国を巡る。東京には戻らない覚悟だった。

最初に向かったのが、長野県上田市のトマト農家。そのときにこんな話を聞いた。「夏の農繁期には朝5時から夕方6時まで、休息時間もわずかで、ぶっ通しで働くのが当たり前、2カ月も休みをとれないのが普通だというんです。人手不足の深刻な問題を肌で感じました。一方で、こうも考えたんです。私もお手伝いに行ったのですが、農業の奥深さや仕事のやりがいを教えてもらった。人手不足というのは、人と人が出会えるチャンスに変えられるんじゃないか」と。

各地を訪ねるうち、有名な観光地がない地域であればあるほど、まずは現地に来てもらい、その地域のファンになってもらうことが肝心だということが分かった。

そのための仕組みをどうするか。「それを作るにあたり、何がハードルになっているかを都内在住の200名に調査したところ、2つのハードルがあることが分かりました。1つが金銭的なハードルです。非観光地であればあるほど、旅費の価格競争が起きにくく、高騰しがちなんです。もう1つは心理的ハードルです。『どこ、そこ？』と言われてしまう地域は情報がなく、何を楽しめばいいのか分からないので、行く動機が生まれないんです。この2つを解決する手段として思いついたのが、私が最初のトマト農家で考えた、短期的あるいは季節的な人手不足を解決するためのお手伝い旅だったのです」

最初は、長野県にある知人の実家の旅館でテストを行う。参加者は旅先で知り合った大学生やボランティアだった。参加者と旅館スタッフが意気投合し、結果は成功。これならできると、まず会社を設立する。2018年のことだ。

それから、インターン生と2人で、旅館とホテルにひたすら電話し、おてつたびの内容を説明して登録をお願いした。100軒ほどに電話し、ようやく1軒が受け入れてくれた。参加者は知り合いを通じて集め、LINEのグループ機能で事業者とマッチングしていたが、2019年からホームページによるサービスに移行する。

人口減少社会を見据えて
一人二役、三役の社会を
企業を巻き込み作っていく

永岡里菜（ながおかりな）
三重県尾鷲市生まれ。2013年、千葉大学教育学部卒業後、総合広告会社でイベントの企画提案・プランニング・運営を担当。食育を軸とした地域活性化を行う企業を経て、2018年7月、おてつたびを創業、現在に至る。

企業との連携を強化する

おてつたびの従業員は12名。東京・渋谷区に本社、静岡市に支社がある。事業を続けるなかで、「ウィン・ウィン・ウィン」を心がけているという。「私たちは『日本各地にある本当にいい人、いいもの、いい地域がしっかり評価される世界を創る』というビジョンをもっています。そのためには誰かにしわ寄せがいく座組みでは続かない。地域の人が助かる、参加者にとって得るものがある、私たちも存続していける。この三方よしを創業当初から意識しています」

組織の形態はトップダウン型よりボトムアップ型を目指している。「正解が分かっている事業であれば前者でいいのですが、おてつたびはまだ正解が分からない。社員一人ひとりが現場から持ち寄った声や現場で感じたことをサービスに生かしていきたい」

現在力を入れていることの1つが企業との連携だ。2022年にはKDDI、2023年には中部電力とそれぞれ連携、地域の草取りなどに参加し、地域の課題について話し合う1泊2日の研修プログラムを実施している。「企業の方々がもっと気軽に地域と関わることができる形を作ると、地域の可能性はより広がるはずです。地域のNPOや中小企業だけではやれることに限界がある。そこに、多くのアセットをもった大企業の知恵や人脈が入り込むと、新しい化学反応が期待できます。日本はこれからさらに人口が減っていきます。一人一役ではなく、二役も三役もこなせる社会を、企業を巻き込みながら作っていきたい」

そのためには、1週間から1カ月が標準というメニューも改定していく必要がある。「会社員や子育て世代の人が短期で活用できるプログラムを増やしていきたい。そこに他の会社の人はもちろん、家族での参加もOKとしたら、その地域を拠点にユニークなネットワークができるかもしれない。そんなサービスを実現できたら、真っ先に自分が参加したい（笑）」

取材中、この人は人間が好きで、その可能性を信じている、ということが強く伝わってきた。座右の銘を聞くと、「道徳なき経済は犯罪であり、経済なき道徳は寝言である」という二宮尊徳の言葉だという。先のウィン・ウィン・ウィンが実現すれば、おてつたびは「道徳ある経済」になり得る。

特集 1

「選び・選ばれる」

人材調達の手段として、新卒採用は日本企業において、今なお重要な役割を果たしています。しかし、近年は新卒採用で予定人数を充足できない企業が増えています。景気の影響もあるものの、少子化による若年労働人口の減少を背景とした人材採用難は一過性のものではありません。就職氷河期も今は昔。学生を「選ぶ」側だった企業は、「選ばれる」側になってきたともいえるでしょう。

一方で、インターンシップの普及などに伴う採用活動の早期化・長期化や、入社後の「配属ガチャ」に対する学生の不安が取り沙汰されることも多々あります。就業経験のない学生にとって企業を選ぶことは、現在においても簡単なことではないようです。

時代の新卒採用

今回、取材を通じて見えてきたのは、新卒採用という機会を通し、企業と学生がお互いに「選び・選ばれる」関係を築こうとする試みです。企業も学生も、都合の悪い情報を隠したり表面的なテクニックで糊塗したりするのではなく、多様な相互理解の機会を生かしながら企業は自社に合う学生を選び、学生は自分に合う企業を選ぶ。そのような対等で真摯なやり取りが、新卒入社後の、職場での適応や活躍にもつながっていくようです。

今号では新卒採用の歴史的背景を紹介した上で、識者や企業人事の意見と調査から、よりよい新卒採用を考える手がかりを提供します。

（測定技術研究所　松本洋平）

PART1
レビュー

日本の新卒採用を捉える視点

日本におけるいわゆる新卒一括採用は、明治期にその萌芽が見られ、それ以降、現在に至るまで、日本企業における人材調達の中心的手法の1つとして考えられている。日本の雇用環境においては、社会・企業・学生に多くのメリットをもたらす一方で、「青田買い」「就職氷河期」「就職活動の早期化・長期化」「オワハラ」など、その時々の経済環境を反映し、社会課題として議論されてきている。本レビューでは、改めて日本の新卒採用に関する歴史や他国との違い、メリット・デメリットを提示しながら、今後の日本の新卒採用について考えていくための土台を整理してみたい。

“日本の新卒採用”の定義

谷田部（2018）[*1]は、日本企業における採用管理の特徴として、「新卒・定期・一括採用」を挙げている。具体的には、採用の対象が新規学卒者中心であり、定期的、特に春季（4月）に職種を限定せず社員として一括採用する、主に中堅・大企業の採用慣行として整理を行っている。安田（2023）[*2]によると新規学卒者のうち高等学校卒業予定者は、「一人一社制」といわれる特有の就職慣行があり、自由応募である大学・大学院卒の労働市場とは一線を画しており、高卒の就職者の比率は大学などの進学者の4分の1程度と比較的少数であるとしている。

また、従業員数300名未満の中小企業において77.6％が大学・短期大学・高等専門学校卒業予定者の新卒採用活動を実施しているという調査[*3]もある。従業員数300名以上の大企業（97.2％）と比較すると割合は低いものの、一定数の企業で新卒採用が行われていることが分かる。

上記を踏まえ、本レビューにおいては、「大学・大学院卒の新規学卒者を主な対象とし、毎年定期的に行われる一括採用」を日本の新卒採用として定義する。つまり、広く日本の新卒採用一般を想定し、その歴史、他国との違いを中心に整理することとする。

日本の新卒採用の歴史

今後の日本の新卒採用を考えるための土台整理の位置づけとして、その歴史を簡略化し概観することを試みた（**図表1**）。詳細については参考文献[*1~11]をご確認いただきたい。

1800年代末～1900年代初頭：企業における新卒採用の開始と縁故採用

日本の新卒採用の始まりについては諸説あるが、1800年代末に財閥系企業を中心に大卒の定期採用が開始されたといわれている。それまでは、大卒者の就職先は官庁に限られていたが、管理的職務を担うホワイトカラー層としての定期採用が一般化したものである。当時、企業の採用選考を受ける際には紹介者が必要で、縁故をベースに就職の斡旋を依頼する／されることは、正当な行為として理解されていた。大卒者の人数自体が人口のごく一部であったこともあり、紹介という採用手法が一定の信頼をもって捉えられていた。加えて、選考にあたっては、学校の成績が重視されていたようである。

戦前：企業における新卒採用の広がりと選抜基準としての人柄・人物

1920年代から1930年代にかけて、新卒採用を行う企業は広がりを見せた。教育改革の影響を受け、大学・専門学校数が急増したことで、学校の多様化、求職者の増加が起こった。

さらに、企業の近代化も相まって、選抜基準としての学校成績の有用性が相対的に低下したことで、選抜時に人柄・人物も重視していく流れが生まれたといわれている。1928年には大手企業を中心に、入社試験は卒業後に行うことを定める動き（「六社協定」）があったものの、卒業前に就職が決まる現在の新卒採用の原型がこの頃できたといわれている。

戦後～1970年代：新卒の大量採用と学生の自由応募の広がり

戦後も戦前期と同様、学校推薦をベースとする新卒・定期採用方式が継続された。1950～1960年代の高度成長期に入ると、大卒者の大量採用が本格化した。「就職協定」の取り決めや、採用活動の早期化が「青田買い」という言葉で社会問題として取り上げられたのもこの頃である。1960～1970年代には、大学紛争の影響、また民間の就職情報会社の設立により、学生の自由応募の仕組みが広がったといわれている。加えて、第三次産業の拡大にともない、就職先の多様化が進んだ。

当時は、企業が特定の大学のみに自由応募で試験することを伝える、指定校内自由応募といった形をとる企業もまだまだ一般的だったようだが、だんだんと今日見るような日本の新卒採用の形態が形づくられたと考えられる。

図表1 新卒採用に関する歴史概観

年代	トピックス	説明
1800 年代末～ 1900 年代初頭	企業における 新卒採用の開始 縁故採用で、 学校の成績を重視	・1800 年代末：財閥系企業を中心に、大学卒の定期採用が開始。採用選考を受ける際には、紹介者が必要。学校教員や師弟関係、同郷関係などが紹介者の役割を担っており、紹介という採用手法が一定の信頼をもって捉えられていた。選考にあたっては、学校の成績を重視。職業能力の重要なシグナルとして受け取られていた。
1920 年代～ 1945 年頃	企業における 新卒採用の広がり 人柄・人物が 徐々に採用の指標に	・1920 年代：高等教育学制改革により、大学・専門学校数が増加。学校の多様化、求職者の増加にともない、成績による求職者識別が困難に。近代化と共に企業内に技術や知識が蓄積されていくなかで学校の成績の有用性が相対的に低下し、選抜基準として人柄・人物を重視していく流れが生まれた。早期に採用を行う企業も増えたため、採用時期を定める協定が定められたが、完全な遵守はなされなかった（六社協定、1928 年）。 ・1930 年代：財閥系以外の中規模企業における新卒採用の広がり。企業から推薦依頼を受けた大学が、条件に合致する学生の意見を聞き必要書類を企業へ送る学校推薦をベースとした、1 人 1 社主義（選考中は 1 社しか応募できない）という慣行が一般的。この時期に、卒業前に就職が決まる慣行が始まり、新卒・定期採用の原型ができたといわれる。 ・第二次世界大戦中は、理科系学生の就職は国家統制下にあるなど、企業・学生の選択の自由が奪われる時期があったものの、文科系学生は卒業前に採用試験、卒業後に就職といった流れはあったようである。
戦後～ 1970 年代	新卒の大量採用、 学生の自由応募の 広がり	・戦後：基本的には戦前期と同様の新卒・定期採用方式が継続されており、学校推薦をベースとするものであった。 ・1950 ～ 1960 年代：高度成長期に大卒者の大量採用が本格化。大学、業界団体、関係官庁が推薦開始を 10 月 1 日以降と申し合わせを行った「就職協定」の取り決め（1953 年）。採用活動の早期化が社会問題となり「青田買い」という言葉が現れた（1960 年）。 ・1960 ～ 1970 年代：大学紛争の影響で学校推薦機能が麻痺したことで、学生が自主的に企業訪問を行うようになった。民間の就職情報会社の設立により、学生の自由応募の仕組みが広がった。 ・1970 年代に、景気後退によって採用数自体は減少したものの、第三次産業の拡大にともなって、就職先の多様化が進んだ。
1980 年代	バブル景気と 青田買いの再燃	・景気の回復にともない、企業の採用競争が激化。1980 年代を通じて企業の採用意欲は右肩上がり（1991 年卒の大卒求人倍率は 2.86 倍、統計開始後の最大値を記録）。再び「青田買い」問題が社会問題化。中央雇用対策協議会が青田買い違反企業を処分する事案（1980 年）。 ・企業説明会や内定開示時期を見直すなど「就職協定」の改定が繰り返し行われたが、改定のたびに企業や学生側の協定違反が頻発し、違反によって築かれた基準をルールとして適用・追認するという形で「就職協定」は変化していった。 ・男女雇用機会均等法（1985 年）の制定により、採用において男女差をつけないように、採用の入り口を「総合職」「一般職」と分ける、コース別人事制度が大企業を中心に増加した。
1990 年代	バブル崩壊と 就職氷河期 インターンシップの 始まり	・バブル崩壊を契機に、企業は新規採用を大幅に削減。大卒就職率も一気に落ち込み、1996 年「就職氷河期」という言葉が流行語に。1999 年大卒求人倍率が初めて 1.00 倍を下回り、フリーターの増加や大卒無業者が社会問題となった。 ・1997 年「就職協定」廃止。「倫理憲章」がスタートしたものの、具体的な就活スケジュールについての言及は「正式な内定日は 10 月 1 日以降とする」ことのみであり、一時的に採用活動の早期化・長期化が起こった。 ・1997 年に政府の公的文章に「インターンシップ」という用語が初めて用いられ、インターンシップの推進にあたっての基本的考え方（3 省合意）が提示された。その後日本の新卒採用においてもインターンシップが一般化するようになっていった。
2000 年代以降	自由応募の加速 採用選考の 早期化・長期化	・1990 年代後半の就職ナビサイト登場により、大学生の企業への応募の自由化が大幅に加速された。大卒求人倍率は、2000 年代に入って回復、2008 年のリーマン・ショック、2019 年の新型コロナウイルスによる景気悪化で、一時的に企業の採用意欲が低下した時期もあったが、「就職氷河期」ほどの水準とはならなかった。 ・2010 年代：採用の早期化への対策を目的に、新卒採用スケジュールの変更が頻発。2011 年「倫理憲章」改定、広報活動開始 12 月 1 日、選考活動開始 4 月 1 日と明記。その後も政府からの要請を受け、経団連が「採用選考に関する指針」としてスケジュール改定を繰り返す。2015 年採用選考開始が 8 月 1 日となり、企業が就活中の学生に対して内定を出す代わりに他企業への選考を辞退することを強要する「オワハラ」が社会問題化した。 ・2010 年代後半より、企業によるインターンシップが当たり前化。インターンシップの推進にあたっての基本的考え方（3 省合意）の改正も行われている。2022 年の改正では、インターンシップの類型が 4 種に整理され、一部の類型において、企業はインターンシップで取得した情報を採用活動においても活用することができるようになった。 ・現状（2024 年時点）、政府は、広報活動開始を 3 月 1 日、採用選考活動開始を 6 月 1 日として原則を提示しているものの、5 月末までに内定取得している学生は約 7 割となっており（就職白書 2024）、実態としては「就職活動および採用活動の早期化・長期化」が進んでいる。

出所：文献[*1～11]を参考に筆者作成

1980年代：バブル景気と青田買いの再燃

1980年代には景気が回復し、バブル景気に入っていく。1991年卒の大卒求人倍率[*7]が2.86倍となり、統計開始後の最大値を記録するなど、1980年代は企業の採用意欲が右肩上がりに高まっていった。

企業の採用競争が熾烈になるなかで、再び「青田買い」が社会問題化した。対策として、「就職協定」の改定が繰り返し行われたが、企業や学生側の協定違反が頻発し、結局は、違反によって築かれた基準をルールとして適用・追認するという形で「就職協定」は変化していった。

1990年代：バブル崩壊と就職氷河期、インターンシップの始まり

バブル崩壊を契機に、企業は新規採用を大幅に削減した。1996年には「就職氷河期」という言葉が流行語となり、世間では、フリーターの増加や大卒無業者が社会問題として取り沙汰されるようになった。

また、1997年に政府の公的文章に「インターンシップ」という用語が初めて用いられ、日本の新卒採用において、インターンシップがだんだんと一般化するようになっていった。

図表2 日本の新卒採用の他国との比較

有効回答数：日本3638、ドイツ583、フランス589、イギリス593、アメリカ580、中国701、スウェーデン558

出所：リクルートワークス研究所（2024）*12　図表6、7

2000年代以降：自由応募の加速、採用選考の早期化・長期化

2000年代に入って、大卒求人倍率は回復し、1990年代後半の就職ナビサイト登場により大学生の企業への応募の自由化が大幅に加速した。2010年代は、採用の早期化への対策を目的として、新卒採用スケジュールが繰り返し変更された。また、2010年代後半より、企業によるインターンシップが当たり前化していった。インターンシップの推進にあたっての基本的考え方（3省合意）の改正も行われている。現在（2024年時点）は、広報活動開始を3月1日、採用選考活動開始を6月1日として政府は原則を提示しているが、5月末までに内定取得している学生は約7割という調査*11もあり、実態としては「就職活動および採用活動の早期化・長期化」が進んでいる。

まとめ：ルールを変容させつつ雇用慣行として受け入れられてきた新卒一括採用

日本の新卒採用は明治期にその萌芽が見られ、1970年代の高度成長期には今日見られるような日本の新卒採用の仕組みが形づくられていった。時代背景、経済状況、技術的な進歩によって、その仕組み自体が有する課題が顕在化し、それに対応するようにルールを変化させてきているが、新卒一括採用は、いまだに日本企業の採用行動の中心であると考えられる*2。

日本の新卒採用の他国との比較

次に、日本の新卒採用の特徴を他国と比較することで整理していきたい。

リクルートワークス研究所が2024年に行った調査*12では、労働者が初めて就職した時期について、各国の結果を比較している（図表2上）。日本においては、“大学（大学院）卒業後すぐ”の割合が78.9%と他国と比べて圧倒的に多い。加えて、初職の就業形態においては、実に93.2%が正社員という結果だった（図表2下）。大学（大学院）生が、卒業後すぐに正社員として就職するという「間断なき移行」*13は他国と比較した際の日本の特徴と考えられる。

一方で、新卒・定期採用方式は日本独特の採用慣行という思い込みが広く存在するものの、他国においても一定の新卒採用が行われていることを指摘する意見もある*1。

例えば、アメリカにおいては、「職業紹介業者」「求人広告」などを通じた採用活動が一般的といわれているが、カレッジ・リクルーティングあるいはキャンパス・リクルーティング（以下、CR）と呼ばれる、大学のキャリアセンターを通じた採用も行われている。

CRは、年2回、毎年定期的に行われるという意味で日本の新卒採用とも似ているが、その規模は調査によって異なり、必ずしも明確ではない。CRは、高度専門職、管理職候補の採用手段の1つと考えられており、企業側が対象大学を特定する「指定校」形式となっていることが特徴的で、面接、学業成績、社会奉仕活動などの他、長期のインターンシップで学生の態度や能力を見極めてから、採用オファーを出すケースも多いようである。CRはこうした形式にもかかわらず、学歴差別や学歴主義といった形での批判はほとんどなく、一般的な手法の1つとして受け入れられている。

また、韓国においては、1980年代には日本の新卒一括採用に類似した大量定期採用が見られた（対象者は30歳

図表3 日本の新卒採用のメリット・デメリット

	メリット	デメリット
企業	・集中的な採用活動になるので効率がよい ・一度に多くの学生に接触し、自社が求める要件に合致する人材を採用できるため、人材のレベルを揃えやすい ・「白い布」の状態から自社の価値観、企業文化を伝承しやすく、自社が求める職業能力に適合する人材育成がしやすい ・長期観点からの継続的、定期的、安定的な人材確保の実現と適正な人員構成の維持 ・組織の活性化	・大量の応募者から選別する人手、時間、コストがかかる ・ミスマッチが起こる可能性がある（職業意識・勤労意識が未成熟、実際に仕事をして採用したわけではない） ・育成に時間がかかる
学生	・就職活動時点で職業能力を有していなくても就職できる ・学業生活から職業生活への円滑な移行（失業の可能性が低い）	・在学中の就職活動により学業がおろそかになる可能性がある ・新卒時に就職しないと、良好な就職機会を逃す可能性がある ・職業意識が不十分なままでの就職となりミスマッチが増える ・景気変動など、卒業年次による不公平性がある

出所：谷田部(2018)*1を参考に筆者作成

未満の既卒者も含めているケースが多い)。一方、1990年代の経済危機を皮切りに、採用方式の細分化、多様化、専門化が進んだとされており、定期採用から随時募集の中途採用のような形へ変化していったといわれている*14。

つまり、アメリカや韓国における新卒採用は、既卒者と同枠の競争的な環境のなかで行われることが一般的であることが想定され、日本の新卒採用は、既卒者とは別枠で採用が行われていることが特徴的である。また、先述のとおり「間断なき移行」も特徴として挙げられるだろう。

新卒採用をはじめとした採用活動は、各国の企業における人事制度などの影響を大きく受けているものである。日本の新卒採用は、メンバーシップ型、終身雇用・長期雇用、年功的昇進・賃金体系などの日本的雇用システムを背景として大学および大学院卒者が、“集団”として労働市場に移行する仕組みとして捉えることができる*15。

日本の新卒採用のメリット・デメリット

最後に、日本の新卒採用のメリット・デメリットを企業側・学生側の視点から整理したい(**図表3**)。

企業にとってのメリットとして挙げられるのが採用選考、人材育成の観点からの効率性である。これは、メンバーシップ型といわれる日本の雇用環境において、中長期的な人材育成の仕組みがベースにある。その他、安定的な人材確保および適正な人員構成の維持、新入社員が組織に入ってくることによる組織活性化もメリットとして語られる。一方、デメリットとしては、ミスマッチが起こる可能性、採用選考や人材育成において時間やコストがかかることが指摘されている。

学生にとってのメリットとしては、職業能力を有していなくても、学業生活から職業生活への円滑な移行ができるという点がある。新卒採用という仕組みが社会全体での若年層の失業率低下に寄与していることは学生にとってメリットだろう。一方、デメリットとしては、在学中の就職活動により学業がおろそかになってしまうこと、ミスマッチが起こりやすいことが指摘されている。その他、新卒時に就職しないと、その後の就職機会を逃しやすい可能性、景気変動などによる卒業年次による不公平性も指摘されている。

日本の新卒一括採用は、日本の雇用システムに沿う形で成り立ってきた仕組みであり、企業・学生・社会にとって、一定の有用性が認められているからこそ、現在も運用されていると考えられる。一方で、日本型雇用システムの変化、労働者の価値観の多様化など、日本の企業や労働者を取り巻く環境も変化しつつあるなかで、今一度、新卒採用のあり方を再考する価値があるのではないか。

（測定技術研究所 所長 仁田光彦）

*1 谷田部光一(2018)日本企業における新卒採用管理の実態と方向性，政経研究，第55巻第1号.
*2 安田宏樹(2023)日本企業の新規学卒者の位置づけに変化はあるか，日本労働研究雑誌，No.756.
*3 文部科学省(2023)令和5年度就職・採用活動に関する調査(企業).
*4 吉本隆男(2017)日本型就職システムの変遷，都市住宅学，99号.
*5 福井康貴(2016)『歴史のなかの大卒労働市場　就職・採用の経済社会学』勁草書房.
*6 常見陽平(2015)『「就活」と日本社会　平等幻想を超えて』NHK出版.
*7 リクルートワークス研究所(2024)大卒求人倍率調査(2025年卒).
*8 脇坂明(2011)均等法後の企業における女性の雇用管理の変遷，日本労働研究雑誌，No.615.
*9 亀野淳(2021)日本における大学生のインターンシップの歴史的背景や近年の変化とその課題―「教育目的」と「就職・採用目的」の視点で，日本労働研究雑誌，No.733.
*10 就職みらい研究所(2019)就職白書2019(冊子版).
*11 就職みらい研究所(2024)就職白書2024(冊子版).
*12 リクルートワークス研究所(2024)「日本型雇用」のリアル―多国間調査からいまの日本の雇用を解析する.
*13 岩永雅也(1983)若年労働市場の組織化と学校，教育社会学研究，38.
*14 堀有喜衣・岩脇千裕・小杉礼子・久保京子・小黒恵・柳煌碩(2022)『日本社会の変容と若者のキャリア形成』第6章韓国における若者政策の展開，労働政策研究・研修機構.
*15 労働政策研究・研修機構編(2017)『「個人化」される若者のキャリア』労働政策研究・研修機構.

PART2
視点

多様な観点から新卒採用を探る

視点
1

インターンシップと
キャリア教育のあり方

採用手法を多様化して新卒採用の理想を追求してみては

亀野 淳氏
北海道大学 高等教育推進機構 教授
大学院教育学院 教授
キャリアセンター センター長

text：米川青馬　photo：津田明生子

亀野淳氏は、労働省（現・厚生労働省）で働いた後、民間シンクタンクを経て、2001年から北海道大学で職業キャリア教育論を研究している。特にインターンシップには、大学教員として黎明期から関わりながら研究を続けてきた。亀野氏に、日本のインターンシップの現状や今後の可能性について詳しく伺った。

私が2001年に北海道大学で働き始めたとき、インターンシップはまだ一部の人しか知らないものでした。私はその頃からインターンシップに関わりながら研究してきました。例えば現在、北海道大学キャリアセンターは2014年から経済同友会と連携し、学部1・2年生限定の特別インターンシッププログラムを実施していますが、私は本プログラムの企画運営にも携わっています。研究をするだけでなく、インターンシップを行う立場でもあるのです。

さらに、現在は教育界から職業界を見ていますが、労働省時代には職業界から教育界を見ていました。民間企業で働いた経験もあります。今日はそうした複合的な視点から、インターンシップについて思うことをお話ししたいと思います。

日本のインターンシップは期間が非常に短い

日本のインターンシップには、海外と比較して3つの特徴があります。

1つ目は、最近まで少なくとも建前上は「採用選考活動ではなかった」ことです。欧米では採用に直結するインターンシップも多くありますが、日本では2022年まで、インターンシップを採用選考活動にしてはいけないルールになっていました。これは文部省（現・文部科学省）が中心となってインターンシップを導入した影響が大きいと考えられます。彼らは教育効果を重視したのです。

しかし当然ながら、日本でも多くの場合、実質的にインターンシップは採用選考につながっていました。日本のインターンシップは、こうして国の理念とは乖離した形で広まりました。

2つ目は、「期間が非常に短い」ことです。海外のインターンシップは、月単位で実施するのが普通です。アメリカでは数カ月の長期インターンシップも珍しくありません。しかし日本では、初期は2週間が一般的でした。私は徐々に期間が長くなり、

海外に近づくと予想していましたが、現実は逆でどんどん短くなり、今では1週間でも長いくらいです。このインターンシップの期間の短さは、日本特有です。

理想の採用は長期インターンでじっくり見極めることでは

3つ目は、インターンシップの主目的が「母集団形成」であることです。海外では、インターンシップで個人の能力を見極め、採用するかどうかを決めることも多くなっています。しかし日本では、新卒採用の母集団を大きくするために短期インターンシップを実施する企業が大半です。

この背景には、日本独特の新卒一括採用と採用スケジュールがあります。もはや有名無実化していますが、企業の採用選考活動は、大学卒業・大学院修了前の6月からと決まっています。しかし、多くの企業が前年からインターンシップでいち早く母集団形成を行っているのです。

新卒一括採用では、大企業は100人レベルの採用が普通で、多いところは500人以上採用します。そのためには、できるだけ多くの母集団を形成しなくてはなりません。だからこそ、企業はできるだけ多くの学生を短期インターンシップに呼び込む必要があるわけです。

しかし、こうした制約をいったん横に置いて考えると、企業と採用候補者の両者にとって理想的なのは、海外のような長期インターンシップで適性や相性などをお互いにじっくりと見極め、納得し合った上で採用・入社することでしょう。この手法は入社後のミスマッチが最も少なく、活躍する人材採用に最もつながりやすいはずです。

採用手法を多様化すれば優秀人材の取りこぼしも防げる

しかし、新卒一括採用のもとで長期インターンシップに振り切るのは、企業にとっても学生にとっても現実的ではありません。

そこで私が提案したいのは、「採用手法の多様化」です。例えば、ある企業が100人の新卒学生を採用する場合、50人は既存の新卒一括採用、20人は長期インターンシップ、残りの30人は通年採用というように、新卒一括採用を維持しながら、他の採用手法を組み合わせて新入社員を採用するのです。こうすれば、現状のやり方を大きく変えることなく、長期インターンシップなどを新たに導入し、新卒採用を理想の形に近づけていくことが十分に可能でしょう。

採用手法の多様化には、もう1つのメリットがあります。それは「優秀人材の取りこぼしを防げる」ということです。

新卒一括採用の欠点の1つは、乗り遅れた学生の就職が難しいことです。例えば、大学3年や4年で海外留学をした学生で、帰国したら行きたかった企業の募集が終わっていたというケースがあります。また、日本での就職を希望する海外留学生が、新卒一括採用の仕組みを分かっておらず、タイミングを逃すケースも何度も見てきました。

この一群のなかには、優秀な学生がたくさんいます。新卒一括採用は彼らを取りこぼしているという負の側面もあるわけです。そこで例えば、大学卒業・大学院修了直前、あるいは卒業・修了後に新たな採用ルートを設ければ、従来とは違うタイプの優秀人材を採用できるかもしれません。

また、中小企業にとっては、他社と違った面白い採用手法を生み出すことが、採用上の大きなチャンスになることも考えられます。採用手法の多様化にはさまざまな可能性が秘められています。

低学年向けに教育目的中心のインターンシップを増やそう

一方で、私は学部1・2年生の学生たちに、就職をあまり意識しない「教育目的中心のインターンシップ」への参加を勧めています。

なぜなら、たとえ短期間でも、早いうちに企業で働き、職場を覗いてみることは、会社とはどのようなところか、働くとはどういうことか、大学の学び

が実社会でどう役立つか、社会がどのような仕組みになっているかを知り、考え、理解を深めるきっかけになるからです。

そうしたきっかけは、もちろんボランティアや海外旅行、サークル活動などでも得られるかもしれません。ただ、教育目的中心のインターンシップも選択肢に加えた方がよいと思うのです。

なお、教育目的中心のインターンシップは、大学主導がよいでしょう。実はアメリカでは、企業主導・採用目的中心の長期インターンシップとは別に、大学が主導して企業と共に実施する就業体験プログラム「コーオプ教育」が昔から存在します。日本にも、大学主体・教育目的中心のインターンシップを広めることが肝要です。だからこそ、北海道大学では冒頭で触れた特別インターンシッププログラムを実施しているのです。

この種のインターンシップは、就職にまったくつながらないわけではありません。実際、学生が学部1・2年時のインターンシップで就業した企業を気に入り、改めて就職活動を行って入社したケースはあります。その際、低学年時のインターンシップがプラスに働いた可能性はあるでしょう。これはこれでかまわないはずです。実際には、すべてのインターンシップは教育と採用の両方に寄与するのですから。教育目的と採用目的を明確に分けることはできないのです。

日本の新卒一括採用を少しずつ変えていこう

私は、新卒一括採用を一気にガラリと変えるのは難しいと考えています。なぜなら、企業も学生も現状のシステムにある程度は満足しているからです。100%の満足はないと思いますが、70%くらいは満足しているはずです。だからこそ、この仕組みが長く続いているのです。

ですから、私は新卒一括採用を少しずつ変えていくことを提案します。コロナ禍では、オンライン会議システムを活用した面接や広報などが増えました。これは本学のような地方大学にとって、特にありがたい変化でした。こうした小さな変化が積み重なった結果、いつの間にか大きな変化が無理なく起こるのが最もよいと思います。

例えば、私は大学教員として、新卒一括採用の早期化が進み、勉学に悪影響を与えている現状に危機感を覚えています。特に大学院修士1年での就職活動は、明らかに研究の妨げになっています。これは新卒一括採用の問題の1つです。

官公庁・企業・大学のすべてで働いてきた経験からいえば、大学・大学院での専門的な学びは、実際にはさまざまな面で仕事に役立ちます。例えば、論文執筆を通じて、論理的思考や批判的思考を鍛えることができます。学会発表はプレゼンテーション能力やコミュニケーション能力の向上につながります。歴史を学んで歴史観を身につけることは、実はグローバルなビジネス環境で働く上で確実にプラスになります。理系はもちろん、文系の学びも企業で十分に生かせるのです。

ですから今後、企業には、学生の勉学を妨げることが自分たちにとってマイナスであることを理解し、よりよい仕組みや手法を徐々に築いていってもらえたらと思います。そのようにして多様な採用方法に少しずつ変えていきましょう。

亀野 淳（かめのじゅん）
2001年北海学園大学大学院修了。労働省（現・厚生労働省）、民間シンクタンクを経て、2001年北海道大学高等機能開発総合センター助教授。2021年4月より北海道大学高等教育推進機構教授。『人材育成ハンドブック』（共著・金子書房）などの著書がある。

視点
2

新卒採用における
学生の企業選択プロセス

「就職ゲーム」の各企業の違いが明確になるとよい

井口尚樹氏
九州工業大学 教養教育院 人文社会系 准教授

text：米川青馬　photo：森田公司

新卒採用は企業と学生の相互行為であり、企業が学生を選ぶ一方で、学生も企業を選んでいる。井口尚樹氏は学生の企業選択プロセスを研究し、その成果を『選ぶ就活生、選ばれる企業』（晃洋書房）にまとめた。学生は企業の何をどう見ているのか。企業はどうしたらよりよいマッチングを実現できるのか。詳しく伺った。

私は元々、差別やいじめなど、他者からの否定的評価に対する抵抗に関心を抱いていました。その一種として、就職活動で企業から不採用と伝えられたとき、人格否定のように感じられてしまう理由を研究し始めました。ところが、学生にインタビューすると、私の思考の枠組が狭すぎたことが分かりました。例えば、「あんな面接で私を不採用にした会社は、こちらから願い下げです」といったコメントをする学生が何人もいました。企業が一方的に学生を選んでいると考えていましたが、実際は学生が企業を選択している面もあったのです。この経験から、私は学生と企業の相互選択プロセスに興味をもったのです。

日本の新卒採用は結局それほど変化していない

まず日本の新卒採用の現状ですが、結局はそれほど変化していません。もちろん多少は変わっています。労働人口減少で学生の就職が決まりやすくなったり、新たな採用手法を試す企業が出てきたり、個人のキャリアを重視する企業が増えたりしていることは確かです。しかし、新卒採用の根本的な構造は長らく変わっていないのです。

学生側を見ると、依然として大手有名企業を希望する学生が多く、そうした企業の採用競争率は変わらず高いままです。起業を志向したり、新卒でNPOに入り社会課題解決に取り組んだりする学生が増える様子もありません。多くの学生が、昔と同じような就職活動のプロセスをたどっています。

一方の企業側は、やはり昔と同じようにテストや面接の選考基準が不透明です。毎年相当数を採用しており、学生に職務経験がなく、潜在能力を測りにくいために、スキル要件などを明確にできないからです。結果的に多くの学生が「自分がなぜ選考を通ったのか、なぜ落ちたのかがよく分からないことが多かった」と不満を感じています。

日本の新卒採用は5つのサブ・ゲームからなる「複合ゲーム」だ

「就職ゲーム」という概念で、新卒採用の採用基準

の不透明さをもう少し詳しく説明します。

就職ゲームとは、求職者が就職活動をする際に用いる言説、実践、戦略のことです。この概念を提唱したシャロンは、アメリカのホワイト・カラー失業者はケミストリー・ゲーム、イスラエルのホワイト・カラー失業者はスペック・ゲーム、アメリカのブルー・カラー失業者は勤勉ゲームという就職ゲームを行っていると分析しました。

私が日本の新卒採用を分析したところ、学生たちは選考プロセスを通じ、「5つのサブ・ゲーム」が組み合わさった「複合ゲーム」として就職活動を捉えていることが分かりました。

5つを紹介します。「スペック・ゲーム」は、学校歴や専攻など履歴書上の情報に基づいて学生を選抜するゲームです。「ケミストリー・ゲーム」は、面接などを通じて採用担当者との心理的なつながりを築くことが重視されるゲームです。「従順ゲーム」は、垂直的関係での従順さを測るゲームです。「コミットメント・ゲーム」は、応募企業に対するコミットメントの強さを評価するゲームです。最後の「スキル・ゲーム」は、業務に必要な能力・技能を直接的に測るゲームです。

学生や企業・専攻ごとに組み合わせは異なります。学生たちは、各企業のテストや面接を受ける際、どの就職ゲームの組み合わせが行われているかをそのつど自分なりに推測しながら参加しているのです。これでは学生たちが「選考基準がよく分からない」と感じて当然です。先ほど触れたとおり、アメリカやイスラエルではもっとシンプルな就職ゲームが行われています。日本の新卒採用は、極めて複雑で曖昧で難易度の高い就職ゲームなのです。

選考の「正当性と妥当性」を重視すると良い採用につながる

以上を踏まえて、私が企業に勧めたいのは、選考の「正当性と妥当性」を重視することです。正当性とは、合理的な理由に基づき、正当な採用プロセスで選考することです。妥当性とは、能力を正確に測定できる手法を使うことです。

私のインタビューでは、学生は選考の正当性と妥当性を吟味しており、正当性と妥当性のある選考をする企業では気持ちよく働けるはずだと感じていました。学生たちは複雑な就職ゲームを通して、しっかりと企業選びをしていたのです。

そこで、自社の選考基準や正当性を学生に理解してもらいたい企業は、面接のなかで質問後に質問意図を伝えると効果があるでしょう。例えば、「この会社はこういうことを大事にしているから、今の質問をしたのです」と言うのです。そうすると学生は選考基準を具体的に理解でき、自分がその会社にフィットしそうかどうかも判断しやすくなります。質問意図をこまめに伝えておくと、合格でも不合格でも学生の納得度が高まり、企業の印象の改善や内定後の不安による辞退を減らす効果が期待できるでしょう。

振り切った選考基準で差別化を図るとよいのでは

もう1つ提案したいのは、選考基準（就職ゲーム）を明示することです。その際、振り切った選考基準で差別化を図る戦略も有効と考えます。

例えば、「私たちはスキル・ゲームに特化した採用しか行いません」という企業があってよいと思うのです。反対に、「私たちは徹底的に人柄重視の採用を行っており、ケミストリー・ゲーム一辺倒の選考をします」という企業があってもよいでしょう。採用は人事全体のあり方と結びついていますから、選考基準には各社の特徴が反映されるとよいでしょう。もちろん、どの就職ゲームの組み合わせを選ぶのかは各企業の自由です。そうやって各企業の就職ゲームの違いがもっと明確になれば、学生も自身に合った就職先を選びやすくなるはずです。

大学側は「社会の見取り図」を学生に教える役割を果たそう

最後に、新卒採用における大学の役割について触れます。私は、キャリア教育などで大学側は「社

会の見取り図」を学生に教える必要があると考えています。社会の見取り図とは、日本や世界にどのような社会課題があり、各課題をどの業種・職種が解決しているのかという知識マップです。

実は、いくら自己分析をしたところで、この見取り図をもっていなければ、学生は満足のいく企業選びができません。自分が社会で何をしたいのか、どのような社会課題解決に携わりたいのかが明確にならないからです。

社会の見取り図に関する知識は、多くの授業で学ぶことができ、地域課題に触れる実習授業などを通して学ぶこともできます。地域の現場に触れるなかで、解決したい社会課題や気になる業種・職種が見つかることは珍しくありません。これまでの「自己」にばかりフォーカスさせるのではなく、大学は社会の見取り図を伝え、新しい自己の可能性を開く機会を提供することも大切なのです。

井口尚樹（いぐちなおき）
2018年東京大学大学院人文社会系研究科博士課程修了。目白大学社会学部専任講師などを経て、2024年より現職。著書に『選ぶ就活生、選ばれる企業』（単著・晃洋書房）、『社会的企業の日韓比較』（共著・明石書店）、『再犯防止から社会参加へ』（共著・日本評論社）などがある。

視点 3

若者の教育から
職業への移行

就活ルールが新卒採用の価値を高めている

堀 有喜衣氏
独立行政法人 労働政策研究・研修機構（JILPT）
人材開発部門 統括研究員

text：米川青馬　photo：平山 諭

日本では長らく「新卒一括採用」が行われてきたが、この仕組みは何が優れていて、どこに問題があるのか。現在の「就活ルール」には強制力や罰則がないが、そのままでよいのか。「インターンシップ」はこれからどのように実施されるのがよいのか。若者の教育から職業への移行を長く研究してきた堀有喜衣氏に伺った。

私は今、オーストラリアに滞在し、日本人留学生やワーキングホリデーなどの研究をしています。留学、ワーキングホリデー、そして新卒採用は、「若者たちがこれまでとは異なる居場所に移動する」点で共通しています。新卒採用では、若者たちが教育の世界から労働の世界へと居場所を変えます。まったく違う論理で動いている2つの世界を移行するわけ

です。私はそうした異なる2つの世界のギャップを埋め、若者たちがよりスムーズに移行できるようにするために何ができるのかについて研究しています。

新卒一括採用は日本の若年失業率を大きく下げている

日本の新卒一括採用は、職業経験のない若者が円滑に仕事に就ける素晴らしい仕組みです。企業側も学生側もいつ何をすれば採用・就職できるかが明確で、両者共に行動を起こしやすく、結果的に多くの若者がスムーズに就職できるようになっています。しかも最近は、売り手市場という学生目線で考えれば良い時期が続いています。

この仕組みは日本独特のものです。新卒一括採用の始まりは戦前でした。当時は一部の大学生だけが利用できる仕組みでしたが、戦後の高度成長期、多くの企業が大量の若い人材を求めるようになって一挙に広まり、新卒人材市場ができ上がって、現在の形がおおよそ整ったのです。

私が滞在するオーストラリアにも、新卒採用のような仕組みはあります。しかし、大半の学生が新卒一括採用で就職する日本とは違い、オーストラリアでは新卒採用のような仕組みで就職できるのはごく一部です。多くの若者はどこにどのように就職するかを自ら考え、行動しなくてはなりません。新卒就職に大変な労力がかかるのです。結果的に、若年失業率が高止まりしています。

オーストラリアだけでなく、デュアルシステムという移行の仕組みをもつドイツ以外の欧米のほとんどの国が同じように若年失業率の高さに悩んでいます。そのなかで日本は圧倒的に低いのです。明らかに新卒一括採用の効果です。新卒一括採用は、日本の若年失業率を大きく下げているのです。

新卒一括採用の課題は若者の試行錯誤が難しいこと

とはいえ、新卒一括採用も完璧ではなく、いくつかの課題があります。最も気になる課題は「若いうちの試行錯誤が難しい」ことです。

本来、若者は自ら試行錯誤しながら、自分に適した仕事を見つけ出していくものです。ところが、日本は新卒一括採用でスムーズに就職できるため、自ら苦労しながら試行錯誤して、適職を見つける過程を踏めない傾向があります。

日本企業は、この課題を「ジョブローテーション」で解決してきました。若者たちに社内異動でいくつかの部署を回ってもらい、さまざまな仕事を試すなかから適職を発見してもらいつつ、職業能力を形成する仕組みを築いてきたのです。ジョブローテーションは日本の優れた雇用慣行の1つです。

ジョブローテーションは今も有効ですが、現代の若者にはフィットしない可能性があります。彼ら彼女らが納得のいかない配属や異動、特に地域移動に不安や抵抗感をもっているからです。今後は、地域限定・期間限定などの工夫が必要かもしれません。例えば、「2年間だけ地元を離れるジョブローテーション」のような制度を作るのです。

一方で、若者たちは、この課題を「転職」で自ら解決する傾向が強まっています。最近は以前と比べて、転職のイメージが驚くほど良くなりました。私は2001年から5年ごとに「若者のワークスタイル調査」を行っていますが、2016年から、正社員定着者よりも転職者の方が職場への満足度が高く、仕事にやりがいを感じる傾向が出始めました。2021年にはその傾向が顕著になっています。つまり若者たちは、一社に定着するよりも転職しながら適職を探す方が、自分のキャリアや職場に納得できる時代になったのです。

雇用環境が悪化すると転職が難しくなるので状況は変化しますが、元のようには戻らないのではないでしょうか。

インターンシップは各企業の動向を注視する必要がある

新卒一括採用の就活ルールは、以前は経団連などの経済団体主導でしたが、2018年以降は政府が

主導しています。現在の就活ルールには、強制力も罰則もありませんので、就活ルールから外れて、早期採用を行う企業が当たり前に存在します。

新卒採用が多様化し、早期採用が増えること自体は歴史を振り返ると、これまでも繰り返されてきたことですので大きな問題ではありません。しかし、だからといって就活ルールを撤廃すべきではない、というのが私の考えです。

なぜなら、就活ルールは「標準型」として必要だからです。冒頭で触れたとおり、新卒一括採用は企業も学生もいつ頃に何をすればよいかが明確だから機能しているのです。その機能を支えているのは、就活ルールです。就活ルールが新卒一括採用の価値を高めているのです。撤廃すれば、そのメリットが失われ、若年失業率が高まってしまうでしょう。私はそのことを危惧しています。

実際は、就職人気企業の多くが就活ルールを意識しています。そうした企業に就職を希望する学生もたくさんいます。一方で、早期採用をしている企業も就活ルールを完全に無視しているわけではありません。標準型をある程度意識した上で、異なる選択肢をとっているのです。就活ルールは、強制力がなくても十分に機能しているわけです。政府が就活ルールを定めること自体には大きな意味があります。

ただし、インターンシップについては、もしかしたら現状の就活ルール以上に今後は明確なルールが必要かもしれません。なぜなら、インターンシップが明らかに学業の妨げになったり、時給のないアルバイトのように使われたりする危険性があるからです。この危険性については、これから各企業の動向を注視する必要があります。

大学の学びが仕事に役立つ可能性を学生に伝えてほしい

最後に、企業の皆さんにこれから解決してもらえると嬉しいこと、私が企業の皆さんに期待したいことをいくつか提案いたします。

1つ目に、「大学の学びが仕事に役立つ可能性」を分かりやすく学生に伝えてほしい、と期待しています。特に文系の学びの多くは仕事に直結しません。大学で経理を学んだから経理部で活躍できる仕組みにはなっていないわけです。しかし、学生たちは大学で、講義を文章にまとめたり、情報を収集したり、論理的に考えたり、仲間と議論したり、さまざまな人とコミュニケーションをしたりする訓練を積んでいます。そうした経験は、社会人になってから確実に役立っているはずなのです。人事や上司の皆さんにはそのことをぜひ言語化し、学生に伝えてほしいのです。特に若手が実体験を通じて語ると、学生に伝わりやすいのではないかと思います。

2つ目に、「企業内キャリア形成の可能性」を若手社員にもっと伝えてほしい、と思います。例えば、現在の30代社員のキャリアパスの具体例をいくつも提示すると、若手社員たちは、自分がこれから社内でどのようなキャリアを歩める可能性があるのかを把握できるはずです。特に、女性は出産・育児という大きなライフイベントがあります。先輩女性社員たちが出産・育児を経験しながら、どのようにキャリアを積んできたのかを知ることは、大きな励みになるはずです。

3つ目は、「新卒一括採用の仕組みに乗れなかった/乗らなかった人々」への配慮です。就職氷河期の人々が顕著ですが、新卒一括採用からいったん零れ落ちてしまうと、リカバリーが利きにくく、いつまでもフリーターや非正規社員にとどまってしまいがちです。これは新卒一括採用が抱える負の側面です。現在は売り手市場ですから就職希望者は就職できる可能性が高いのですが、それでも「仕組みに乗れない人」は一定数存在します。彼ら彼女らのサポートは今後の重要課題の1つです。

堀 有喜衣（ほりゆきえ）
2002年お茶の水女子大学大学院単位取得退学。同年より日本労働研究機構（現：労働政策研究・研修機構）研究員。2015年お茶の水女子大学より博士（社会科学）取得。『高校就職指導の社会学』『フリーターに滞留する若者たち』（共に単著・勁草書房）など著書・共著書・報告書多数。

PART3
事例

よりよい新卒採用に挑戦する2つの企業事例

事例
1

パナソニックグループ

大学低学年時から入社3年後の活躍を見据え多様な採用活動を

櫻井修治氏
パナソニック オペレーショナルエクセレンス株式会社
リクルート＆キャリアクリエイトセンター
採用部 タレントエクスペリエンスデザイン二課 課長

渡邉尚美氏
同タレントエクスペリエンスデザイン一課 課長

text：荻野進介　photo：角田貴美

世界でも稀な日本の新卒一括採用。企業側からすれば、実務遂行能力が未知数の若者のポテンシャルに賭けるものであり、学生側からすれば、必ずしも希望の職種に就けないリスクがある。両者をどう調整し、マッチングを図るべきか。パナソニックグループの例を紹介したい。

パナソニック オペレーショナルエクセレンスは、2022年4月、旧パナソニックが持株会社であるパナソニック ホールディングス株式会社と8つの事業会社で構成される事業会社制（持株会社制）への移行と共に誕生した、それら事業会社の経営を支える専門職が集まった会社である。そのうち多様な人材獲得やキャリア開発に関わる採用・キャリア支援を担っているのが、同社リクルート＆キャリアクリエイトセンターで、採用部は主にグループ9社全体の大卒新卒採用を担当している。

課名のタレントエクスペリエンスデザインは耳慣れない言葉だが……。同二課課長の櫻井修治氏が説明する。「大学1・2年生を含めた学生の体験価値を向上させながら、パナソニックグループ各社に腹落ちして入社してもらおうという思いが込められています。われわれの取り組みは単なる採用活動にとどまらず、もっと幅広いんです」

同一課課長の渡邉尚美氏は「パナソニックグループのみならず、納得してファーストキャリアを選択できるよう、学生の自律的なキャリア形成を支援していく、という思いで、大学低学年時からの一連のタッチポイントのなかで『はたらく』ことを考える多様なプログラムの提供を行っています」と話す。

一課は、大学と連携しながら取り組むキャリア教育、インターンシップの実施、さらには採用ブランディングなどを、二課、三課は採用母集団を、事業会社と連携しながら、各社の採用に結びつける役割を担う。特に二課は技術系を対象とする。それぞれの活動内容を見ていこう。

まず一課が、2023年から取り組んでいるのが、パナソニックキャリアデザインプログラムだ。それは、各種セミナーやWEBコンテンツなどを通じ、パナソニックグループを知ってもらう活動、大学のキャリアセンターと連携し、大学1・2年生を対象にしたキャリア観の醸成を支援するプログラム、大学3・4年生や院生を対象にした仕事体感型ワークショップおよびインターンシップで構成される。

旧パナソニックがインターンシップを開始した

のが1997年。大手企業では当時新しい取り組みで、以降、インターンシップには非常に力を入れている。この夏は各事業会社が、700を超えるテーマのもと、選ばれた約1000名の学生を1〜2週間受け入れた。当然だが、あくまで就業体験であって、参加したことが即、採用に有利になるわけではない。

現場には大きな負担がかかるはずだ。「現場の皆さんがインターンシップの意義をよく理解してくれ、手を挙げてくれます。『人は社会からのお預かりもの』という創業者・松下幸之助の言葉があり、人づくりを大切にする風土が脈々と受け継がれてきた結果だと思います」(渡邉氏)

学生側もテーマが700あると選ぶのが大変だろう。「早い段階から自分はこのテーマと決めている学生も多いのですが、私たちとしては企業の仕事にはもっと幅があることを知ってほしい。マッチングの幅をもっと広げたいんです」(同)

そのために今夏より、自分の専攻や興味・関心ごと、今までの経験や工夫などを入力すると、複数テーマを提案してくれる生成AIを活用している。事務系の本選考エントリー時にも生成AIを用いた採用に関する情報提供をすでに行っている。

仕事体感型ワークショップはさまざまなプログラム・実施形態があるが、仕事の疑似体験ができるビジネスゲームも開催。「ゲームは架空のメーカーを舞台とし、6職種1組でビジネスを推進し、単なる売上・利益向上だけではなく、環境にも配慮したよりよい世界の実現を目指します。こうした疑似体験を通じて、キャリア観を醸成し、家電だけではないパナソニックグループのイメージも理解してもらいながら、メーカーで働くことに魅力を感じる学生が1人でも増えたら、と思っています」(同)

トータル150コースもある初期配属確約採用を実施

二課は事業会社の実際の採用活動を支援する役割を担う。「事業会社の採用担当と二人三脚で取り組んでいます。面接者の教育や選考基準の策定はうちの担当ですが、実際の面接は事業会社側が担当し、採否の判断も彼らが下します」(櫻井氏)

パナソニックグループでは、2023年度新卒採用から初期配属確約採用を行っている。配属が意に沿わず辞めてしまう「配属ガチャ」を回避するため、技術系では2015年から社内分社別、すなわち、技術分野別の選考を行っており、2019年からは事務系の一部でも配属職種確約採用がスタートした。

当時は事業領域までは確約できていなかったが、事業会社制移行に伴い、2023年、すべての学生に事業領域と職種を確約することが可能になった。

技術系だけで約100コース、トータルで約150コースもある。「学生は希望する事業と職種の2つが叶うわけです。ただ職種ごとに職務定義書があるわけではなく、初任給は一律。もちろん本人の当初の希望を100%聞くわけではなく、面接のなかで、別の職種の提案もします。この確約採用には初期配属の3年間を今後のキャリアを考える機会にしてほしい、というメッセージが込められています」(同)

こうしたパナソニックグループの新卒採用の背景に「採用を面で捉える」という考え方がある。「『認知・共感・発掘・誘引・採用・配置・育成』をワンセットで考えるという意味です。新卒であれば、大学1年の頃から学業のなかで自然と接点をもってもらい、『認知』と『共感』が得られるようにする。その後、自社に合いそうな学生を『発掘』『誘引』『採用』するというように、段階を追った取り組みを実行しています」(同)

最後、2人に採用全般に向けた思いを聞いた。渡邉氏はこう語る。「人は社会からのお預かりもの、という創業者の思いは昨今いわれている人的資本経営の原点だと思うんです。引き続き“人づくり”への姿勢を大切にし、パナソニックグループで働くことに共感する仲間づくりを行う採用活動を展開し、社会への更なるお役立ちを果たしていきたい」

櫻井氏はこうだ。「採用ブランドスローガンは『誰かの幸せのために、まっすぐはたらく。』。社会への貢献意識が強く、真面目で愚直に働ける方と共に、これからの幸せをつくっていきたい、というメッセージなんです。この考え方は創業100余年、変わっていないのだと思います」

事例
2
アストラゼネカ

独自の採用ツールを活用し自社への理解を高めミスマッチを防ぐ

アストラゼネカ株式会社
人事本部　タレント・新卒採用部

text：白谷輝英　photo：平山 諭

医療用医薬品企業であるアストラゼネカは採用活動において、誠実に丁寧に、正しい情報を伝えていくことを重視している。彼らがそうした方針を貫くのはなぜか。また、採用プロセスでどんなツールを用意し情報発信を行っているのか。人事本部 タレント・新卒採用部の梅本氏に聞いた。

アストラゼネカは世界125カ国以上に革新的な医薬品を供給するサイエンス志向の企業である。国内でも最大級の製薬会社の1つで、2023年の国内売上高は4960億円（薬価ベース）に達する。

同社は採用に際し、面接官やリクルーターが活用するための「FACT BOOK」を用意している。これは60ページあまりの小冊子で、会社の最新情報が、同社の公開情報や社員へのヒアリングなどを基にまとめられている。

「掲載されているのは、仕事内容ややりがい、キャリアパスや成長の機会、収入や福利厚生といった就職活動中の学生からよく問われる質問と、それに対する回答です。領域別の売上比率や離職率、異動の頻度、残業時間といった項目もあります。

FACT BOOKが初めて作られたのは2018年でした。学生がネットなどで見聞きした不確かなイメージや先入観を払拭するには、データやエビデンスをきちんと示しながら当社の正しい姿を伝えるツールが必要だと考え、制作しました。面接官やリクルーターは、最新の全社の状況や他部署の動きについて、必ずしも詳しく把握しているとは限りません。学生が知りたいと思うことに対して、どの面接官やリクルーターでも、正しく情報提供できるようにしていくことが極めて大事だと考えています」

同社が情報開示のために用意しているものは、FACT BOOK以外にもある。それが、学生が自己分析のために使う「キャリアデザイニングツールキット（CDTk）」。仕事、成長機会、共に働く人、企業（組織）、報酬という5分野・23項目の価値観から働く際に大切だと思う項目を3つ選ばせ、その理由を自分の言葉で説明するプロセスを通じて就職に関する価値観を把握させる仕組みになっている。

「面接をしていると、たくさんの学生が何を重視して就職先を選ぶべきか悩んでいることに気付きます。そこで学生に、好きなことや『自らの軸』の深掘りを促し、よりよい就職先選びに役立ててもらうことが、CDTkのねらいです。

なお、こちらは当社就職サイトのマイページに登録した学生なら、誰でもダウンロードが可能です。私たちとしては、当社以外を志望する学生が就職活動を行う際にも、CDTkをぜひ活用してほしいというスタンスです」

社会人として最初の選択を主体的で納得度の高いものに

しかし、CDTkがきっかけで優れた学生がアストラゼネカ以外の企業を目指すようになったりする可能性も考えられるのではないだろうか。それでも同社は、学生に対して、自分が何を重視しているのか、どんな会社でどのように働きたいのかを考える機会を提供することにこだわる。

「数年前、当社と別の企業から内定を獲得して悩んでいる学生の相談に乗ったことがあります。私はCDTkを使いつつ、その人が働く上で大切にしている価値観を引き出した結果、彼に別企業へ進むことを勧めました。優秀な学生が他社に進むのは残念でしたが、その方が本人にとって実力を発揮できそうだと考えたのです。正しい情報を伝えてミスマッチを防ぐ。同時に、自らの仕事への価値観を明確にしてもらった上で、当社の価値観に共感できる学生に応募してもらう。そうした取り組みが、入社後の定着や成長をもたらすと考えています」

学生と真摯に向き合うことは「レピュテーション(評判)の蓄積」にもつながると、梅本氏は話す。学生の信頼を獲得し、アストラゼネカは信頼できる企業だった、あるいは本音で話をしてくれる従業員が多かったなどの評判が先輩から後輩に伝われば、先々の採用においても有利に働くというのだ。実際、説明会への参加の背景を聞くと「先輩からの紹介」が増えてきているという。

またCDTkは、自律性や主体性の高い学生の採用にも役立っていると梅本氏は話す。

「当社では、社員に対して主体的なキャリア構築を求めています。CDTkによって、学生に対しても自分でキャリアの軸を作ることを意識してもらえれば、入社後も主体的に行動しようとする傾向が強くなり、当社になじみやすいと考えています」

このような取り組みのベースには、相手が話しやすい環境を作った上で、自分の意見を述べるというアストラゼネカの文化があるようだ。

「企業と学生は対等だと思っています。面接はお互いをよく知る場。これは私以外の面接官も同じスタンスです」

学生の意見を積極的に取り入れ面接官の目線合わせを丁寧に

ここまで述べたように、アストラゼネカは学生との誠実なコミュニケーションを実現するために、多様な仕組みを整えている。だが、ハードウェアを用意するだけで優秀な人材が採用できるわけではない。採用に携わる社員にトレーニングを施したり意識を高めたりすることも、採用力向上に寄与している。

「当社は毎年、採用活動に新たな工夫を盛り込んでいます。変化することに躊躇がない社風ですから、良いアイディアが生まれたらすぐに取り入れられるのです。その起点となるのは、やはり学生から集めたナマの声。アンケートやインタビューで寄せられた意見を分析し役立てています。ただ、新しいやり方を取り入れても、採用の軸になる部分はぶれないよう心がけています。面接官を年に1度集め、就職市場のトレンドや前年度の採用活動の状況を説明するガイダンスを開く。あるいは、個別の面接官に対しては、要望を聞いたり採用活動の基本方針をこまめに伝えたりするといった『目線合わせ』の作業は怠りません。

当社のパーパスは『サイエンスの限界に挑み、患者さんの人生を変える医薬品を届ける』です。それを実現するため、優秀な人材を1人でも多く採用し、1日でも長く活躍してほしいという意識が社内に根付いています。だからこそ、各部門が人事に協力してくれ、私たちの仕事がやりやすくなっているのです」

PART4
調査報告

企業と学生のオープンなやり取りが、入社への納得感や入社後の定着につながる
―学生のキャリア選択と入社後の状態に関する意識調査

新卒採用における企業と学生の関係性が互いに選び選ばれるものへと変わりつつあるなかで、学生はより主体的に行動し自身が納得できる決断を下すことが求められている。キャリア選択への納得感には本人の活動以外に、何が影響しているのだろうか。企業がキャリア選択を支援することは、どのような意味があるのだろうか。この問いを考えるにあたり、社会人1～2年目を対象に就職活動期の活動やキャリア選択の状況、入社後の現在に関する調査を実施した。

渡辺かおり リクルートマネジメントソリューションズ 測定技術研究所 マネジャー

調査概要

新卒で入社する企業を選ぶとき、学生はどのような心理状態にあるのだろうか。現在の新卒採用では、多くの大学生・大学院生は、就業経験が極めて少ないなかでキャリア選択をすることとなる。納得のいく決断をするまでに、大きな不安や難しさを感じることは想像に難くないが、正解がないなかで自分なりの理由を置き、納得感をもって決断することは、入社後の状態にも影響し、組織への定着やポジティブな心理状態を促すのだろうか。

本調査では社会人1～2年目を対象に振り返り調査を実施し、就職活動を通じた入社意欲の変化やキャリア選択への納得感の測定を試み、納得感が入社後の状態にどのように影響するか検討した。また学生の意欲や納得感を高める採用プロセスの特徴や就職活動全般の行動傾向の影響の実態を確認することで、学生のよりよいキャリア選択を促す、企業と学生双方の取り組みについて考察することを目指す。

調査は、大学または大学院を出て新卒で企業に入社した社会人1～2年目の一般社員を対象とした。就職活動期としては、23卒・24卒にあたる（**図表1**）。

図表1 調査概要「学生のキャリア選択と入社後の状態に関する意識調査」

調査目的	学生の就職活動を通じた入社意欲の変化や、キャリア選択への納得感の測定を試み、それらを高める採用プロセスの特徴や就職活動全般の行動傾向の影響について、実態を明らかにすること。
調査対象	社会人1～2年目の会社勤務正社員 ※25～29歳 ※性別は均等になるように回収 ※役職は管理職を除いた一般社員のみ ※勤務先の従業員規模は50名以上 ※卒業後、新卒で会社（企業）に就職した人
調査内容	・就職活動においてキャリアを自ら納得して選択している感覚（納得のいくキャリア選択） ・企業の採用活動プロセスや学生のキャリア探索行動、内定受諾時の企業への印象など ・入社後の定着や組織コミットメント、離職意識など
調査方法	インターネット調査
実施期間	2024年8月6～19日
有効回答数	291名
回答者の属性	・大学卒（4年制）88.7%、大学院修了（修士）11.3% ・文系67.7%、理系31.6%、その他0.7% ・社会人歴1年目（2024年卒・4月入社）40.5%、社会人歴2年目（2023年卒・4月入社）59.5% （23卒・24卒：コロナ禍の就職活動への影響から回復基調、インターンシップに関する3省合意の変更前） ・従業員規模：50名以上99名以下8.9%、100名以上299名以下15.5%、300名以上999名以下21.6%、1000名以上4999名以下25.1%、5000名以上9999名以下9.3%、10000名以上19.6% ・業種：製造業28.2%、非製造業71.8% ・職務系統：営業系25.8%、サービス系17.2%、事務系22.7%、技術系29.6%、その他4.8% ・新卒で入社した企業に在籍している人95.9%、転職して別の企業に勤めている人4.1%

入社意欲の向上に見る学生との対話の重要性

学生は就職活動でのさまざまな経験を通じて志望先・志望度を変化させる。キャリア選択に関わる要素として、まず就職活動を通じた志望度の変化とその要因について確認する。

新卒で入社した企業について、就職活動を始めた当初の志望度と、内定獲得時の入社意欲について、それぞれ振り返って5件法で回答を求めた。志望度と入社意欲を高（5・4点）、中（3点）、

低（2・1点）に分け、その組み合わせを集計した（**図表2**）。内定獲得時に入社意欲が高い人のうち、就職活動開始時にも志望度が高かった人（A群）の割合が最も高く、全体の47.1％である。一方、当初の志望度が低かったものの入社意欲が向上した人（B群）は27.5％いた。志望度、入社意欲共に中低群のままだった人（C群）は22.7％である。なお、A群とB群を合わせた入社意欲が高い人は74.6％であり、売り手市場の影響がうかがえる。

次に志望度と入社意欲の変化の3群ごとに、採用プロセスの違いが見られるか確認した。「新卒入社の会社」の採用プロセスに関する17項目に対して、どの程度あてはまるか1～5段階で尋ねた。A群～C群の平均点の違いを**図表3**に示す。クラスカル・ウォリス検定および多重比較を行ったところ、A群とB群とで、統計的に有意な差は見られなかったため、当初志望度の高低にかかわらず意欲が高まる採用プロセスは共通していると分かる。

一方、当初志望度は同じ中低であるにもかかわらず、最終的な入社意欲が変化したB群とC群の差を見ると、いくつかの項目で統計的に有意な差が確認された。B群とC群との平均値の間で特に大きな差が見られた項目は「10.面接などの接点で、温かく迎えてくれた」「12.面接などの接点で、話したいことを話せた」「6.採用活動における各種のやり取り（合否連絡など）が手際よく迅速だった」「11.面接などの接点で、自分のことを掘り下げて、よく理解しようとしてくれた」だった。接点を多くもつことや採用プロセスの手続きを適切に行うことに加え、学生との対話を引き出すようなやり取りが重要であることがうかがえる。面接などの機会で相手が話しやすい雰囲気を作り、話したいことを引き出し、理解しようとすること。当然のように思える対応だが、面接官やリクルーターなど、各現場の対応を統一・徹底することは難しい。学生の話を引き出せるよう、また理解しようとするスタンスが伝わるように、教育や支援の工夫が求められるだろう。

就職活動開始時に志望度が高くなかったが最終的に入社意欲が高まったB群の人たちに、入社意欲が上がるきっかけになった具体的なエピソードを聞いたところ、対面でのコミュニケーションによって入社意欲が向上した人が多かった。また、周囲の反応や条件的な部分を知って印象が変わった人たちもいる。企業への印象や意欲は固定的ではなく、さまざまな人との接点や経験を通じて変化していることが分かる。具体的なエピソードには次のようなものがあった。

「社員の方の雰囲気が自分に合っていると思った。また、人事の方がとても親身に寄り添ってくださる対応だった」「社員の方と直接お話しする機会があり仕事にやりがいを感じた」「面接官からぜひ我が社に入社してほしいと言われた」「親や周りの人の反応や、福利厚生が良かったから」

一方、項目15～17の学生本人へのフィードバックについて、B群とC群との間で差が見られなかったことは意外に感じる。3項目とも平均点が低めであるため、フィードバックの機会自体があまりないことが要因と考えられる。

3～4割はキャリア選択への納得感が低い

学生が選ぶ立場になっていくと、個人のキャリア選択意識の重要性が増してくる。内定受諾時点のキャリア選択の状態について確認するために、主体的に決定できているか、選択について納得しているか、明確な選択基準があったかという観点で評価してもらった（**図表4**）。

図表2　就職活動開始時の志望度と内定獲得時の入社意欲の変化

【就職活動の当初の時点】で、この会社の志望度はどの程度でしたか。〈単一回答／ n=291 ／ %〉
【内定獲得の時点】で、“この会社に就職したい”とどの程度思っていましたか。〈単一回答／ n=291 ／ %〉

志望度（就職活動開始時）＼入社意欲（内定獲得時）	高（5 非常に入社したいと思っていた／4 入社したいと思っていた）	中（3 どちらともいえない）	低（2 入社したいと思っていなかった／1 全く入社したいと思っていなかった）
高（5 非常に志望していた／4 志望していた）	47.1%	1.4%	1.4%
中（3 どちらともいえない）	10.3%	5.8%	2.4%
低（2 志望していなかった／1 全く志望していなかった）	17.2%	8.6%	5.8%

志望度（就職活動開始時）＼入社意欲（内定獲得時）	高	中・低
高	A（高群→高群）47.1%（n=137）	2.7%（n=8）
中・低	B（中低群→高群）27.5%（n=80）	C（中低群→中低群）22.7%（n=66）

図表3 志望度と入社意欲の変化と、採用プロセスの関係

「新卒入社の会社」の採用活動プロセスについて、あてはまる程度をお答えください。
〈単一回答／ n=283〉

B群とC群間に統計的に有意差のある項目に印（*** p<0.001, ** p<0.01, * p<0.05, †<0.1）
A群とB群との間に有意差はなかった

「とてもあてはまる」「あてはまる」を選んでいるのは21〜35%、「ややあてはまる」まで合わせると、おおむね5〜6割が肯定的な回答だったが、項目により差がある。

項目間で比べると、「1.自分の進路は主体的に決定している」「3.この会社に就職することに納得している」「2.自分の進路には自分で責任をもっている」が相対的に高く（69.4%、68.7%、68.4%）、「6.自分の将来進むべき方向性が見つかっている」「5.仕事を通じて自分のやりたいことがはっきりしている」が相対的に低い選択率だった（51.5%、54.6%）。約7割の人は主体的に意思決定をしており、入社することに納得はしているが、自分がやりたいことや将来の道筋が明確かどうかは五分五分である。また納得感も「4.この会社でやっていく覚悟ができている」のように問われると、やや肯定的な割合は下がる傾向にある（59.8%）。

裏返すと、納得感のカテゴリの項目3・4で「ややあてはまらない」〜「まったくあてはまらない」と否定的に回答している人は3〜4割程度と一定数いるわけだが、入社という重大な意思決定に少なからず迷いがあるのは、社会人生活を送る上での定着などの心の状態に影響を及ぼすのではないだろうか。

そこで以降、「3.この会社に就職することに納得している」「4.この会社でやっていく覚悟ができている」の2項目を平均した尺度を「キャリア選択への納得感」として、入社後の状態への影響や先行要因を検討していく（平均値3.9、標準偏差1.2、相関係数＝0.76）。

入社後の状態に影響するキャリア選択への納得感

まずは、キャリア選択への納得感が入社後に及ぼす影響を確認する。入社後の状態として、自律的・主体的な仕事ぶり、心身共に健康に働いているか、組織コミットメントは高いかなど6つの指標を採用した。納得感の得点を高・中・低群に分け、それぞれごとに入社後の状態得点を集計した結果が**図表5**である。項目1〜6は高・低群で得点差が大きかった順に並べた。なお、入社後への影響を確認するときのみ、新卒入社企業を離職していた12名を除いて分析した。

キャリア選択への納得感の高・中・低

図表4 学生のキャリア選択の状態

【内定受諾の時点】の状況についてお聞きします。あなたのキャリア選択について、あてはまる程度をお答えください。
〈単一回答／n=291／%〉

※%は小数第2位で四捨五入しているため、グラフ中の数値を足し上げた値と合計の数値などが一致しない場合がある

群で納得感に差があるかクラスカル・ウォリス検定を行い、その後多重比較を行ったところ、すべてのグループ間において統計的に有意に差があることが確認され、内定受諾時点のキャリア選択意識が入社後の状態に影響することが示された。特に高・低群で得点差が大きいものは「1.勤続意向」「2.心身共に健康的に働いている」「3.組織コミットメント（目的・愛着）」である。キャリア選択への納得感は、本人の適応感のみならず組織への定着を促進するようだ。

図表5 キャリア選択への納得感が、入社後の状態に及ぼす影響（社会人1～2年目）

現在のあなたについて、それぞれどの程度あてはまりますか。〈単一回答／n=279〉

すべて統計的に有意差あり（** p<0.01）
※新卒入社企業を離職していた12名を除き、社会人1年目（n=117）と社会人2年目（n=162）の間に統計的に有意な差はないため合わせて分析
1.勤続意向：「現在勤めている会社で働き続けたいと思う」（6件法、1項目）
2.心身共に健康的に働いている：「ストレスをためず、心身共に健康的に働いている」（6件法、1項目）
3.組織コミットメント（目的・愛着）：目的的・愛着的コミットメントがあるか（6件法、5項目を平均、α=.92）
4.適応感：やりがいを感じているか、力を発揮し成果をあげているか（6件法、3項目を平均、α=.86）
5.キャリア自律：明確な将来イメージがあるか、自律的で主体的なキャリア形成ができているか（6件法、2項目を平均、r=.63）
6.自律的・主体的に仕事をしている：「自律的・主体的に仕事をしている」（6件法、1項目）

納得感を高める要因 ①企業への信頼感と期待

キャリア選択への納得感は、どのように醸成されるのだろうか。①内定受諾時点の働くことへの理解度と入社企業への評価、②インターンシップ参加状況、③就職活動全般のキャリア探索行動、④入社企業の採用プロセスの4つのカテゴリで検証した。

まず、内定受諾時点での働くことへの理解度および入社企業への評価との関係を見ていく。新卒入社した企業についての理解度、入社企業での働くイメージの程度、入社企業への信頼感、期待の程度の4観点について尺度化し、それらの高・中・低群別にキャリア選択への納得感を集計した結果が図表6である。どの観点も高群が突出して納得感が高く、高群と低群、高群と中群の差は、すべて統計的に有意な差が確認

された。内定受諾時点での働くことへの理解度や入社企業への信頼や期待といった評価が、キャリア選択への納得感を高めているといえる。

4尺度いずれも先行要因として重要な観点だが、特に「3.入社企業への信頼感」「4.入社企業への期待」の項目において高・低群による差が大きい。就職活動を通じて入社企業への理解や働くイメージを醸成することももちろん重要だが、それ以上に企業とのやり取りのなかで信頼感や期待を膨らませていくことが、キャリア選択への納得感を引き出していると考えられる。

納得感を高める要因 ②インターンシップ経験

続いて、就職活動全体を通した行動の影響を確認する。インターンシップへの参加有無との関係を見るために、「1.参加（就業体験あり）」「2.参加（就業体験なし）」「3.不参加」の3群に分けて、キャリア選択への納得感高・中・低の割合を示した（図表7）。なお、インターンシップは入社企業に限らず、学生時代を通じた参加経験を指す。

キャリア選択への納得感高群の割合は、項目1から3の順に43.8%、28.9%、19.4%と、インターンシップに参加する方が、またそのなかでも就業体験を伴う方が、その割合が高かった。また、入社企業での働くイメージとの関係を見ると、「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」と回答した割合が、1から3の順に56.9%、35.5%、33.9%と、就業体験の有無と関係していることが分かった。インターンシップによって視野が広がることによるキャリア選択の基準づくりや、就業体験を通じて得られ

図表6 働くことへの理解度と入社企業への評価が、キャリア選択への納得感に及ぼす影響

【内定受諾の時点】の状況についてお聞きします。「新卒入社の会社」について、あてはまる程度をお答えください。〈単一回答／ n=291〉

高群と低群、高群と中群にはすべて統計的に有意差あり（*** p<0.001）、中群と低群は1.理解度以外は統計的に有意差あり（* p<0.05）
※1から4の順に、高群 n=97/135/134/100　中群 n=124/90/105/123　低群 n=70/66/52/68
1.入社企業についての理解度：仕事内容、やりがいや苦労、会社ならではの強みについて説明ができるか（5件法、3項目を平均、α=.79）
2.入社企業での働くイメージ：自分がこの会社で働くイメージがついているか（5件法、1項目）
3.入社企業への信頼感：信頼、安心感をもてるか（5件法、2項目を平均、α=.86）
4.入社企業への期待：仕事、成長、人間関係への期待（5件法、6項目を平均、α=.92）

図表7 インターンシップへの参加と、納得感・働くイメージの醸成との関係

大学または大学院時代の、インターンシップ・1day仕事体験への参加状況についてお答えください。〈複数回答／ n=282〉

※「参加（就業体験有無はわからない）」と回答した9名を除いて分析
※%は小数第2位で四捨五入しているため、グラフ中の数値を足し上げた値と合計の数値などが一致しない場合がある

るリアルな働くイメージが、キャリア選択への納得感を高めることにつながっている可能性がある。

納得感を高める要因 ③キャリア探索行動

次に、就職に向けた準備行動としてのキャリア探索行動と納得感の関係を見てみよう。「自己探索」は自分のことを客観的に理解することで、就職活動の自己分析にあたる。「環境探索」は働くことや職業や業界についての理解を深めるための情報収集や対話・体験をすることで、インターンシップや仕事分析・業界研究にあたる。

自己探索、環境探索の高・低群ごとのキャリア選択への納得感の平均を示したものが**図表8**である。t検定を行ったところ、自己探索、環境探索共に、有意に高群の方が納得感が高かった。就職活動の準備のなかで、自己分析や仕事・業界分析などの準備行動をしっかりと行うことで、さまざまな選択肢のなかから、自分なりの基準をもって、納得感高く意思決定することができるようだ。

納得感を高める要因 ④採用プロセス

続いて、新卒入社した企業の採用プロセスのどのような点が、キャリア選択への納得感を高めたのか確認する(**図表9**)。採用プロセスの特徴に関する17項目それぞれについて、あてはまる程度の高い高群とそうでない低群別にキャリア選択への納得感の得点を比較したところ、すべての項目について統計的に有意な差が確認された。

2群の差が大きい項目に着目すると「12.面接などの接点で、話したいことを話せた」「11.面接などの接点で、自分のことを掘り下げて、よく理解しようとしてくれた」「14.あなたのキャリアを支援するスタンスが感じられた」「10.面接などの接点で、温かく迎えてくれた」が相対的に高く、オープンなやり取りが納得感の醸成に大きく貢献していた。面接や面談といった個別接点が想定される場面で、学生との対話を引き出し、相手を理解しようとする姿勢が、個人のよりよいキャリア選択を促進する上で重要なのかもしれない。

項目16・17の社員からのフィードバックは、入社意欲の向上では関係が見られなかったが、納得感の醸成には影響していた。社員から提供された情報も参考にしながら、企業との相互作用のなかで、自分なりの意思決定理由を固めていく様子が見られる。

図表8　就職活動中のキャリア探索行動がキャリア選択への納得感に及ぼす影響

就職活動時期に以下の取り組みをどの程度しましたか。
あてはまる程度をお答えください。〈単一回答／n=291〉

学生と企業にとってよりよい就職活動・採用活動とは

長期にわたる就職活動だが、今振り返ると、本人にとってどのような経験だったと認識されているのだろうか(**図表10**)。「1.非常に楽しく、総じて良い思い出となる経験だった」「2.成長の機会になるなど、自分にとって意味のある経験だった」と、比較的ポジティブに受け止めている人が54.0%、「3.自分にとっての意味はあまり感じられないが、社会人になるためには必要な経験だった」とフラットに受け止めている人が19.6%、「4.良い思い出はなく、大変な経験だった」「5.あまり思い出したくない、総じてつらい経験だった」「6.自分にとってまったく意味のない経験だった」など、ネガティブに受け止めている人が25.4%だった。比較的ポジティブに受け止めている人が多い一方、少なからずネガティブな経験だったと捉えている人がいることには留意したい。新卒の採用活動の仕組みは若年層の失業率を下げるなど良い側面はあるが、学生本人の負担は大きい。企業・学生双方に必要な仕組みだからこそ、よりよい就職活動・採用活動のために、それぞれの立場で何ができるのか、考えていく必要があるだろう。

最後に、かつて応募者側であった社会人の意見を紹介したい。**図表11**は、新卒での就職活動・採用活動が、学生と企業にとってよりよいものになるために、どんなことが必要だと思うかを尋ねたコメントを、抜粋してまとめたものである。学生側がしっかりと比較検討し選ぶために、企業側に情報や採用プロセスの透明性や公平性の担保、対等なスタンスを求めていることが見えてくる。一方、学生本人も、積極的な情報収集や分析といった努力が必要だと認識されており、双方の努力が必要とされる。共通点としては、よりオープ

図表9 採用プロセスがキャリア選択への納得感に及ぼす影響

「新卒入社の会社」の採用活動プロセスについて、あてはまる程度をお答えください。〈単一回答／ n=291〉

		キャリア選択への納得感（1～6点） 高群	低群	得点差	高群選択率(%)
豊富な接点	1.ホームページやパンフレットなど、企業理解のために開示されている情報が充実していた	4.2	3.5	0.77	56.7
	2.説明会など、企業理解のための場や機会が多くあった	4.2	3.5	0.65	56.4
	3.インターンシップ・仕事体験など、就業体験の機会が多くあった	4.3	3.7	0.59	41.6
	4.先輩社員や採用担当者と直接話をする機会が多くあった	4.3	3.6	0.74	48.8
適切な手続きや基準	5.採用活動全般がスピーディーに進んだ	4.2	3.6	0.59	59.5
	6.採用活動における各種のやり取り（合否連絡など）が手際よく迅速だった	4.2	3.5	0.79	58.1
	7.採用活動のプロセスが公正だと感じられた	4.3	3.5	0.81	56.0
	8.採用活動のプロセスや選考ツール、評価基準が妥当だと感じられた	4.3	3.5	0.80	54.6
	9.採用プロセスや選考基準について丁寧な説明があった	4.2	3.6	0.65	54.6
オープンなやり取り	10.面接などの接点で、温かく迎えてくれた	4.2	3.3	0.91	66.0
	11.面接などの接点で、自分のことを掘り下げて、よく理解しようとしてくれた	4.3	3.3	0.98	58.8
	12.面接などの接点で、話したいことを話せた	4.3	3.3	0.98	59.1
	13.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	4.4	3.6	0.76	40.2
	14.あなたのキャリアを支援するスタンスが感じられた	4.4	3.5	0.94	46.0
社員からのフィードバック	15.社員が、あなたの強みや弱みについて教えてくれた	4.4	3.6	0.78	35.4
	16.社員が、あなたが就職活動を進める上での課題やヒントについて教えてくれた	4.5	3.5	0.91	40.9
	17.社員が、あなたのやりたいことや強みと、仕事の接点について教えてくれた	4.4	3.6	0.84	43.3

各採用プロセス　高群（あてはまる・どちらかといえばあてはまる）　低群（あてはまらない・どちらかといえばあてはまらない・どちらともいえない）

すべて統計的に有意差あり(*** p<0.001)
※採用プロセスの各項目（1 ～ 5点）を4以上、3以下の2群に分けて分析した
※1から17の順に、高群 n=165/164/121/142/173/169/163/159/159/192/171/172/117/134/103/119/126
低群 n=126/127/170/149/118/122/128/132/132/99/120/119/174/157/188/172/165

図表10 就職活動はどのような経験だったか

今振り返って、新卒での就職活動は自分にとってどんな経験でしたか。
〈単一回答／ n=291 ／%〉

1.非常に楽しく、総じて良い思い出となる経験だった	10.0
2.成長の機会になるなど、自分にとって意味のある経験だった	44.0
3.自分にとっての意味はあまり感じられないが、社会人になるためには必要な経験だった	19.6
4.良い思い出はなく、大変な経験だった	14.4
5.あまり思い出したくない、総じてつらい経験だった	8.9
6.自分にとってまったく意味のない経験だった	2.1
7.その他	1.0

ンなやり取り・相互理解である。

その他のコメントとしては、「企業以前にさまざまな分野に関心をもつ」といった視野を広げることへの言及もあった。人は自分が知っている選択肢のなかからしか選べない。就職活動期のみならず、さまざまなことに関心をもち視野を広げることはよりよいキャリア選択につながるだろう。今回は、学生と企業という視点から、これからの就職活動・採用活動を捉えることを試みたが、自治体や国、大学、関係領域の企業など、多様な視点でこれからを考え続けていく必要がある。

本調査では、キャリア選択への納得

感を基軸に、入社後への影響や先行要因について見てきた。キャリア選択への納得感は入社後の定着に影響を及ぼすこと、その醸成には本人の積極的なキャリア探索行動のみならず、企業側の関わりや機会提供が重要であることが確認された。学生のキャリア選択を企業が支援し、納得感を引き出すことは、企業への定着を促すため、企業にとっても意義のある活動といえるだろう。就業体験を含むインターンシップの提供、情報提供の充実、適切な手続き設計、オープンなやり取りやフィードバックの実現など、企業にできることは多い。面接のなかで一部の時間を対話の時間にする、選考フローや基準を開示するなど、今の選考フローのなかで着手できることから始めていきたい。企業と個人双方にとって望ましい状態にするための手がかりを考える一助になれば幸いである。

図表11 よりよい就職活動・採用活動のために必要なこと

新卒での就職活動・採用活動が、学生と企業にとってよりよいものになるために、どんなことが必要だと思いますか。
〈自由記述結果を抜粋して分類〉

対象	カテゴリ	個数	フリーコメント
企業	自社の魅力だけでなく悪い情報も含めありのままを伝える（RJP）	36	・表面的な自社の魅力だけを語らずに、マイナス・ネガティブな面も率直に情報共有する（女性／文系／金融・保険） ・企業側は仕事内容よりも人間関係や労働時間を本音で語った方が学生にはいい（男性／理系／機械・電気機器） ・基本給、平均残業時間などなるべく書いてほしい（女性／理系／食品） ・勤務地や配属、福利厚生についてもれなく学生に伝えること。ほぼ確実に大丈夫と言われたのに、話と違うとなると、退職につながる（女性／文系／情報処理・ソフトウエア）
企業	選考基準の開示・手法の改善	23	・自己PRシートを含めた書類審査を簡便にする（女性／文系／小売） ・学生にとってはもう少し楽にできるようになったらよい。企業側はフローを明確にしてほしい（男性／文系／機械・電気機器） ・学生にとって自分が適切かどうかを知るために選考基準の明確化をすべきである（男性／理系／機械・電気機器） ・不正のできるテスト形式をとらない（女性／文系／専門サービス）
企業	接点を増やす	22	・インターンシップに参加しやすくする（女性／文系／医療・福祉） ・上の立場の人の話だけでなく、いろいろな立場の人の話が聞けるといい（男性／理系／食品） ・若手社員との交流があるとよい（女性／理系／飲食・宿泊）
企業	対等なスタンス	12	・企業は学生の考えを尊重する。決めつけたような発言はしない（女性／文系／金融・保険） ・企業側は選ばれる側の意識をもって積極的に学生に働きかけるべきだと思う（女性／文系／情報処理・ソフトウエア） ・学生と平等な立場でお互いを選び合う関係であることを認識しておく（女性／文系／情報処理・ソフトウエア） ・企業側は会社の存続だけでなく社員一人ひとりの成長を考慮したキャリアプラン、学生側は定年までの具体的なキャリアプラン（男性／文系／商社）
企業	仕事内容を具体的にイメージできるような工夫	11	・リアルな業務内容を学生が理解できるようにしておくこと（男性／理系／機械・電気機器） ・企業側はどういう仕事をしているかYouTubeなどで1週間密着取材みたいな動画を作る（女性／文系／情報処理・ソフトウエア） ・学生からすると、仕事内容など具体的に学生が知りたい情報をもっとホームページに載せてくれると、インターンシップや説明会に身構えずにもっと気軽に参加できると思う（女性／文系／小売）
学生	働くイメージの明確化	25	・自分のやりたいことをしっかり見極める（男性／理系／情報処理・ソフトウエア） ・就活の軸を明確にする（女性／文系／機械・電気機器） ・企業で働くことの意味を知った方がいい。学生にはない観点で会社を選ぶ必要がある気がする（男性／理系／機械・電気機器）
学生	深く具体的な企業理解	17	・企業の内情についてしっかり理解した上で入社すること（女性／文系／情報処理・ソフトウエア） ・質問力を向上させて企業の詳細な情報を引き出し、社会人になる自分の姿を具体的に想像する（女性／文系／金融・保険）
学生	選択肢を広げる	14	・さまざまな説明会に参加すべき（女性／理系／食品） ・業界についてより広い知識をもつ。元々興味があった業界の周辺業界も調べてみるなど（女性／文系／小売） ・狭いコミュニティだけでなく幅広い人たちから就活の話を聞く（男性／理系／機械・電気機器）
企業・学生共通	オープンなやり取り・相互理解	19	・お互い本音で話すこと（女性／文系／情報処理・ソフトウエア） ・いいところも悪いところもさらけ出す（女性／文系／飲食・宿泊） ・猫をかぶらず本当に感じていることを話して企業と学生の相性を見分けるべき（女性／理系／小売）
企業・学生共通	就職活動全体の流れ	9	・就活の早期化をやめることで、企業にとっても内定辞退の可能性を低め、学生にとっても学生にしかできないことに専念できる（男性／理系／商社） ・堅苦しい余計なマナーなどの排除（女性／文系／その他製造） ・学生としては、多くの企業のエントリー開始日が一緒だと物理的に受けられる企業数に限りが出てくるので、分散させてほしいと思っていた（女性／文系／商社） ・いつまでにインターンに行かないと、内定を獲得しないと、という風潮をなくしてほしい。すごくストレスだった（女性／文系／商社） ・内定保持できる期間を長く設ける（男性／文系／化学・素材・エネルギー）
その他		29	・学生は企業以前にさまざまな分野のさまざまなものに関心をもつべき（男性／文系／専門サービス） ・学生なので学ぶことを優先する（女性／文系／専門サービス） ・私自身は地元で就職したが、都会で就職活動をするにはインターン説明会に参加するために多額の費用や時間が必要だと感じた。そのため、経済的な余裕度や住んでいる地域によって就活難易度がかなり異なるので、企業や自治体や国が費用などをできるだけ支援することで平等に就職活動ができるようにすることが必要だと思った（女性／文系／金融・保険）

総括

よりよい新卒採用の実現に向けて

仁田光彦
リクルートマネジメントソリューションズ　測定技術研究所　所長

日本企業における採用活動のなかで、長らく主要な手法であり続けている新卒一括採用。企業・学生双方にとって、メリットをもたらしつつも、時代に応じて課題が顕在化し、その調整が繰り返し行われてきている。ここでは、これまでの記事を踏まえて、今後の日本の新卒採用をよりよいものとするために必要になってくる観点について考えてみたい。

日本の新卒採用とは

日本の新卒採用は、堀氏の言葉を借りると、学生たちが教育の世界から労働の世界へ円滑に移行する仕組みと捉えることができる。この仕組みは、日本の雇用システムと整合するような形で形成されてきており、他国と比べて独特の仕組みといえるだろう。教育と労働というまったく異なる論理で動く世界間の移行には、学生にとって困難が想定されるが、日本においては新卒採用という仕組みがあることによって、大多数の学生がスムーズに移行することができ、若年失業率の低さにつながっている。

一方で課題も存在する。レビューでご紹介したとおり2024年卒データでは約7割、2025年卒最新の調査[*1]では8割を超える学生が、選考開始の目安とされる6月1日時点で内定を取得しており、近年就職活動の早期化が年々進んでいる。就職活動の早期化は、実質的に活動の終了時期があまり変わらないことで、企業・学生双方にとって長期化という課題をもたらし、また学生・大学にとって学業の妨げとなってしまうという観点からも課題として指摘される。また、近年、企業においては、少子化などの影響もあり採用予定数を確保できないケースが増えてきている。加えて、過去から指摘されているように早期離職につながる入社後ミスマッチといった課題も顕在化している。

こうして考えると、日本の新卒採用は、企業・学生にとって、一定程度合理的な仕組みでありつつ、常に課題感を内包している仕組みでもあり、その時々の環境によって課題感の強弱が変化し得る。企業・学生双方にとって、こうした仕組みを常に見直し、改善していく姿勢が求められるだろう。それでは、昨今の状況を踏まえたときに、今後の日本の新卒採用はどのようにあるべきなのだろうか。今回、識者および企業へのインタビュー、調査を通じて、今後の新卒採用を検討する上でのヒントをいただいた。企業人事という視点から、今後のよりよい新卒採用を考える上での観点を整理してみたいと思う。

よりよい新卒採用を検討する上での観点

1点目は、自社にとって最適な採用プロセスの追求という観点である。日本の新卒採用では、企業の求める人材像や採用プロセスは固定的で同質的であることが指摘されている[*2]。今後、人材不足により企業の新卒採用の難度が増していくことが想定されるなかで、自社にとってより最適な採用プロセスとは何か、というテーマを模索することが一層重要になってくると考えられる。例えば、アストラゼネカでは、学生の価値観を明らかにし、キャリア構築を支援するツールとしてキャリアデザイニングツールキット（CDTk）を提供しているが、これは入社後社員として求められる主体的なキャリア構築について、採用プロセスを通じて体感してもらうことで、結果的に主体性の高い学生の母集団形成や選抜にも寄与してい

ると考えられる。つまり、既存の採用プロセスの改善だけではないアプローチも存在する。井口氏によると、学生は採用プロセスを通じて、企業における採用選考の正当性と妥当性を評価し企業を選んでいるとされ、実際、本誌調査においても、採用プロセスにおける適切な手続きや基準の妥当感が入社意欲を高めることが確認されている。そう考えると、企業が自社の特徴を反映した採用プロセスを追求し、他社との差別化を図ることで、より自社にフィットしやすい人材が集まりやすくなるのではないだろうか。これはいたずらに多くの母集団形成を行うのではなく、効率性の高い採用活動につながる。また、亀野氏は、自社内においても複数の採用プロセスを設けることで、優秀な人材の取りこぼしを防ぎ、多様な人材を確保する可能性を指摘している。こうした採用プロセスの多様化の取り組みは、企業だけでなく、学生にとっても就職活動における納得感向上につながり得るものだ。一方で、ただ採用プロセスだけを多様化しても、人事にとっては負荷となるだけであり、やはり自社にとって最適な採用プロセスとは何か、という場所に立ち返って検討することが重要だろう。

2点目は採用プロセスにおけるオープンで対話的な姿勢という観点である。井口氏の著書『選ぶ就活生、選ばれる企業』*3では、学生が、インターンシップ、説明会、面接などの企業との相互のやり取りを通じて、志望度を変化させるリアルな様子が描かれている。学生が知りたい情報をできる限りオープンにする、対等なスタンスで関わる、学生のことをよく理解しようとする、こうした企業側の姿勢は学生に好意的に受け取られる。実際、本誌の調査においても、採用プロセスのなかで、内定獲得時の入社意欲に大きく関係していたのは、面接場面をはじめとした対人接点における「オープンなやり取り」であり、そうしたプロセスはキャリア選択への納得感も高めるという結果が示されている。パナソニックグループでは、700ものインターンシップコースを設け、現場受け入れ型のインターンシップでの実際の仕事体験を通じて自社の情報をオープンにしている。また、アストラゼネカでは、自社の最新情報をFACT BOOKとしてエビデンスベースで整理し、面接官やリクルーターに配布することで、正しい情報提供を目指している。両社に共通する点としては、人事が現場を信頼し、現場が採用活動に協力的であるということだろう。オープンで対話的な採用選考では、人事だけではなく、現場の社員とどのように協働するのかということが成否のポイントになるのかもしれない。また、上述したような特別な施策でなくても、面接時の質疑応答のやり取りを工夫するだけでも、十分に伝わるところはあるだろう。そういう意味では、現状の採用プロセスのなかからでもすぐに実現できる取り組みといえるだろう。

3点目は中長期的な合理性の追求である。企業人事にとって、採用活動における重要指標の1つが、採用計画数に対する充足だろう。確かに企業が営利組織として存続していくために、計画された採用人数を確保することは非常に重要な観点である。一方で、仮に採用人数の充足だけを目指し、自社と合わない学生も採用してしまった結果、早期離職が増加してしまうような状況は、中長期的に見れば企業にとって非効率であり、学生側にとっても不幸である。パナソニックグループの「採用を面で捉える」という考え方は、入社後の活躍を見据えた中長期的な合理性を追求する採用を目指す上で、重要な考え方であり、初期配属確約採用はそうした思想を体現するような興味深い取り組みである。また、昨今、新卒採用プロセスにおいて当たり前化しつつあるインターンシップは、現状母集団形成を主目的として実施されているケースも多い。一方で、貴重な「働く」を体感できる機会として、学生の学びと働くの接点を探る場となること、企業と学生が相互理解を深め、互いに合う・合わないを判断できる場となることが望ましい。企業としては、短期的な採用目的の達成だけではなく、入社後の活躍や中長期的なマッチングを視野に入れた活動を行うことで、自社・学生・社会にとって有意義な取り組みとなっていくのではないだろうか。

以上、日本の新卒採用をよりよくしていくための観点を簡単に整理した。こうした観点に加え、今回2社へのインタビューを通じて印象的だったのは、常に採用活動をブラッシュアップしていこうとする姿勢である。前述のとおり、採用活動には明確な正解やゴールがなく、その時々の環境によって状況が大きく変化する。だからこそ、学生や現場の声に耳を傾けながら、愚直に小さな改善を積み重ねていく姿勢も重要な観点になるだろう。

*1　就職みらい研究所(2024)就職プロセス調査(2025年卒)
*2　服部泰宏・矢寺顕行(2018)『日本企業の採用革新』中央経済社
*3　井口尚樹(2022)『選ぶ就活生、選ばれる企業　就職活動における批判と選択』晃洋書房

ピープルアナリティクス浸透のカギは文化とリーダーシップ

武田邦敬氏(左) クニラボ 代表
インタビュアー／
入江崇介(右) リクルートマネジメントソリューションズ HAT Lab 所長

クニラボの武田邦敬氏は、富士通でHR分野のデータ活用チームを立ち上げて活躍した後、2023年に独立したデータ経営コンサルタントだ。ピープルアナリティクスの特徴、向いている人などについて詳しく伺った。

入江　まず自己紹介をお願いします。

武田　私は2003年に富士通に入社し、前半はSEとして人事総務ソリューション開発に従事しました。2011年に、手を挙げて社内研究所に異動し、データサイエンティストへ転身しました。未経験で3年ほど七転八倒しましたが、最終的には機械学習を活用した新製品をローンチするまでになりました。

2018年、念願だったHR分野のデータ活用チームを立ち上げ、社内の人事データ分析プロジェクトに従事しながら社外コンサルティング活動を展開し、幅広い領域でピープルアナリティクスを経験。2019年より分析チームのマネジメントも開始し、データ分析初学者の実践的育成などを行いました。

そして、2023年よりクニラボを立ち上げ、データとITでビジネスに活力を与える活動を行っています。

ピープルアナリティクスの内製化支援に力を入れている

入江　クニラボはどのような事業を展開しているのでしょうか？

武田　私が特に力を入れているのは、「人事データ分析チーム伴走支援サービス」をはじめ、ピープルアナリティクスの内製化支援の取り組みです。

具体的には、「人事担当者とデータ分析者の方向性を合わせるのに時間がかかる」「どのような分析をすれば業務に有用な知見を得られるか分からない」などの悩みを抱えるお客様に対して、論点を整理したり、分析チームのあるべき姿と課題を具体化したりするコンサルティングを行っています。

入江　内製化支援がうまくいくかどうかのポイントを教えてください。

武田　内製化支援の目的は、社内にピープルアナリティクスを浸透させることですが、社内浸透のカギは組織文化とリーダーシップにあります。分析結果を受け入れられる組織文化があるかどうか。人事部門トップや人事データ分析チームのマネジャーに、人事データを経営や人事の意思決定に反映させるという強い想いとリーダーシップがあるかどうか。この組織文化とリーダーシップがあれば、内製化支援はだいたい成功します。反対に両者が欠けている場合、私がいくら支援をしても、人事データ分析チームの成果がなかなか上がらず、うまくいきません。

人事データ分析は「相関がない」が出発点

入江　人事データ分析の難しさはどこにありますか？

武田　人事データ分析の場合、期待する相関関係が表れないことが圧倒的に多いです。例えば、エンゲージメントサーベイとパフォーマンスの相関関係があると推測して分析したが、相関がなかったといったことがよくあるのです。

私は、「相関がない」ことが出発点だと考えるようにしています。そこから他の変数を探ったり、他の仮説を立てたりして掘り下げていくと、何か分かることがよくあるからです。

ただ当然、相関関係が何もないこともあります。その場合は結果を正面から受け止めてもらうことが大事です。その上で、インタビューを通じ、別の変数を精査するとよいのではないかといったアドバイスをすることもあります。

人事データ分析は論点がダイナミックに動く

入江　武田さんは、ピープルアナリティクスもそれ以外の領域も経験が豊富ですが、人事領域のデータ分析にはどのような特徴がありますか？

武田　人事領域とそれ以外で明らかに違う点が1つあります。それは、人事データ分析では「論点がダイナミックに動く」ことです。

例えば、人事の皆さんと採用データ分析について話していたら、いつの間にか話題が配置や人材育成に移るようなことがよくあるのです。配置に関する相談から始まって、「一人ひとりにイキイキと働いてほしい」「上長に部下のキャリアをもっとよく考えてもらいたい」といった想いが次々に出てきて、マネジメント育成や主体的キャリア形成の話になったこともありました。

人事の皆さんは、それが普通だと感

text:米川青馬　photo:伊藤 誠

今回お話をお聞きした人

武田邦敬（たけだくにひろ）
富士通で人事総務ソリューション開発に従事後、社内研究所に異動しデータサイエンティストへ転身。2018年HR分野のデータ活用チームを立ち上げ、2019年より分析チームのマネジメントを開始。2023年よりクニラボを立ち上げ、データとITでビジネスに活力を与える活動を行う。

KEYWORD

探索的データ分析（EDA）
EDAはExploratory Data Analysisの略。データの要約や可視化を行い、データの性質を理解したり、データに潜む構造を発見したりする方法。データ解析における重要なプロセス。

KPI
Key Performance Indicatorの略。重要業績評価指標。経営の最終目標に至るまでの進捗管理のために設定する定量的な中間目標。例えば、売上という最終目標に対する受注数や商談数。

じるのではないかと思いますが、実は、これは他領域のデータ分析に関する議論とは性質がだいぶ異なります。

他領域のデータ分析者が人事領域に合わないことは多い

入江　人事の皆さんから、「他領域から人事領域に来たデータサイエンティストがフィットしなくて困っている」という悩みをよく伺います。この悩みは今の話と関係がありますか？

武田　もちろんです。他領域のデータ分析では、問いや仮説をロジカルに突き詰め、シャープなイシューを発見することが重要です。それができなければ、分析はたいがい失敗します。

例えば、製造系のデータ分析では製造工程上のボトルネックを論理的に推測し、課題発見や解決に必要なデータ分析ソリューションを提供するのが一般的です。また、WEBマーケティングの世界ではKPIをロジカルに決めることが重要で、KPIを明確に設定してから分析と効果検証に入っていきます。

ところが、ピープルアナリティクスの場合は、先ほど話したように人事の皆さんとさまざまな話をするうちに突然本音が出てきて、イシューが決まることが多いのです。ですから、採用データ分析の相談に乗っていたのに、配置のデータ分析をすることになった、というようなことがよくあります。

人事領域では、このような一見回り道に見える拡散的な対話に対応できるかどうかが問われます。

探索的データ分析が好きな人は向いている

入江　ピープルアナリティクスに向いている人の特徴はありますか？

武田　ピープルアナリティクスで最も多用するのは、データ可視化・相関分析・クラスター分析・主成分分析などの「探索的データ分析（EDA）」です。私のようにEDAが好きな人は向いています。

反対に、少なくとも現状はピープルアナリティクスで本格的なAIや機械学習を活用するチャンスはあまりありません。AIだけをやりたいという方は他領域を選んだ方がよいかもしれません。

なお、人事領域はデータ量が少ないと言われがちですが、それは偏見でむしろデータは多い方です。採用・配置などのデータが何年分も蓄積されているからです。ただし、データ加工に手間がかかることはよくあります。

入江　人事がデータ分析できるようになるのが理想だと言われることがありますが、どう思いますか？

武田　確かに、人事業務知識があり、人事特有の対話も得意でしょうから、その点では理想的です。ただ残念ながら、全員がピープルアナリティクスに向いているわけではないと思います。

一方で、お話ししたとおり、データサイエンティストも人事領域向きの人は限られます。ですから、データサイエンティストと人事の両方から適性の高い人を見つけ、専門家として育成する必要があります。私はいずれ専門家育成にも注力したいと考えています。

人事データ分析に取り組みたい人事の方は、最初はちょっとした疑問をデータで確認するところから始めるとよいと思います。何よりも興味関心を大切にして、データ分析を楽しんでください。そうすれば、少しずつ掘り下げていけるようになるはずです。

HAT Lab 所長 入江の解説

俯瞰的な視点からピープルアナリティクスを捉えるために、今回はさまざまな領域のデータ活用に精通するクニラボ武田さんにお話を伺いました。

武田さんのお話から浮かび上がってきたピープルアナリティクスの特徴は、物事が複雑に絡み合っているからこそ現れる、分析の過程で論点がダイナミックに動くことや、簡単には関係性の発見ができないということです。

だからこそ、多くの試行錯誤や、多様な人との対話が、インサイトを得る上での要となります。これらのことは決して簡単なことではなく、時には時間もかかります。このようなプロセスを歩み続けるために大切になってくるのは、武田さんのおっしゃるとおり、「データ分析を楽しむ」ことです。ぜひ、1人ではなく、社内や社外の仲間を作りながら、データ活用に挑戦してみてください。

特集2

これからの時代の次世代経営人材育成

本稿では、経営者、経営人材候補者の声を紹介しながら、
サクセッションプラン、なかでも育成機会における
見落としがちだが大事なポイント、実践方法を考察していきたい。

河島 慎
リクルートマネジメントソリューションズ
技術開発統括部 コミュニケーションエンジニアリング部
エグゼクティブコミュニケーションエンジニア

事例 **株式会社サイバーエージェント**

はじめに

2023年3月期決算から、上場企業等を対象に人的資本に関する情報開示が義務化され、それにともない、サクセッションプランの策定・推進を行う企業が増加している。経営環境の厳しさが増すなか、次世代の経営幹部候補を外部から採用して充填していく企業・経営者が増える一方で、内部から経営幹部候補者を早期に選抜し、対象者にさまざまな育成機会を付与したり、より高く実践的なハードルを課すなどの経営人材育成に取り組まれる経営者もいる。そして経営人材育成に取り組まれている経営者や管掌役員から、「候補者を選抜・育成してみたものの、“このままでは心もとない”」という悩みや「いろいろと取り組みをしているが、これだけでいいのだろうか」という相談をいただくことが増えているのも事実。

われわれコミュニケーションエンジニアリング部ではさまざまな企業からのご要望に基づき、次世代経営人材育成について支援してきているが、支援するなかで見えてきたことは、多くの企業がまさしく「次世代経営人材を育成する上で陥りがちな罠にはまっている」ということである。多くの場合、何かおかしいとは感じているものの、罠の正体がはっきり認識できていないがゆえに、有効な対策がとられていないように見える。

本稿では、内部から選抜・育成していく次世代経営人材育成に焦点をあて、その際陥りがちな罠の正体を明らかにし、掴んでもらいたい核心を紹介する。

サクセッションプランの流れ

まずは、サクセッションプランの一般的な流れについて大まかに確認しておきたい(図表1)。

サクセッションプランでは、経営人材として選ばれるに足る人材に育ってもらうために、「経営者に求められるコンピテンシー(知識・スキル・スタンス)を明らかにし」、「候補者一人ひとりにアセスメントを行い、それぞれの項目について現状と不足分を洗い出し」、その結果をもとに「具体的な育成計画が立案される」。そして、育成においては、MBAに代表されるような経営リテラシーの習得やタフ・アサインメントによる実務経験が実施されることが多い。

今回、題材にしたいのは、この育成部分である。ここがうまくいかないと、サクセッションプラン全体が失敗しかねないのである。

「ようやく、社長という立場のシャレにならない感覚・重圧が伝わった。その立場はいかに大変かということを感じてもらえたんじゃないかと思う」

図表1 サクセッションプランの流れ

これはある企業(ここでは仮にA社とする)の社長が一連のサクセッションプランに基づく研修を終えた後に発した言葉である。

この言葉が何を意味するのかを理解することが、「これからの時代の次世代経営人材育成」を考えることになる。

次世代経営人材育成で陥りがちな罠①

実は先ほど示したサクセッションプランの流れのなかに、すでに陥りがちな罠が潜んでいる。それは、「知識・スキル・スタンスの不足部分に着眼し、それを充足するような“知識・スキル・スタンス付与型の育成・研修”が行われやすい」ということである。それがどんな問題をもたらすのかを明らかにするために、A社で起きていたことを紹介する。

A社では将来的な社長交代まで見据えて、サクセッションプランを立てていた。具体的には、将来を担ってもらいたい人を選抜し、経営リテラシー研修にて必要な経営知識を学びつつ、アセスメントを実施し経営人材に向けて必要な経験を洗い出し、タフ・アサインメントを行うといったものであり、流れとしては多くの企業で実践されているものと大きな違いはない。

“知識・スキル・スタンス付与型の育成”が抱える問題点が浮かび上がったのは、経営リテラシー研修の最終プレゼンのとき。研修の集大成として、候補者一人ひとりに会社の将来像を発表してもらったのだが、そのとき社長が感じたのは*「リスク面がまるで頭にないようなプレゼンばかりで、なんか“この社長としてのシャレにならない感覚”が伝わってないなと。みんなバラ色の話ばっかしてる。そんなにうまくいかないということが伝わっていなかった」*ということであった。要は、経営リテラシー研修をやっても何か肝心なものが抜け落ちていたということである。

「自分のところに報告される相談は、成功確率1割以下のものばかり。合理的に考えて正解が導ける案件は手前の役員までで判断されている。自分は

図表2 経営を取り巻く外部・内部の環境変化

外部環境の変化

●ボーダーレスの戦い
- 戦う土俵のグローバル化（競合・顧客）
- 一瞬の油断が命取り～大手・老舗でも淘汰される時代
- 当面業績確保も簡単ではなく、そのなかで事業の取捨選択を迫られもする

●商品・サービスの差別化が難しい
- 顧客の要望が多様・曖昧になり、ビジネスモデル・システムだけでは差がつきにくい
- 圧倒的な差別化を実現できる商品・サービスは稀

●「選択と集中」戦略課題を明確にして推進
- 取り組めば必ず成功するとはいえない現実環境
- 成功のためには、粘り強い試行錯誤が求められる

●技術革新・企業価値基準の変容
- DX、AI、SDGs／ESG投資、ダイバーシティ、人的資本経営
- それぞれに専門的な知識・スキルが求められる

内部（マネジメント）環境の変化

●従業員の多様化
- ぎりぎりの社員構成のなかで、地域限定・派遣など多様な契約形態
- 組織貢献よりも自身のキャリア、転職が前提の人も

●成果主義の強化×個人の尊重
- 家族的団結の風土から自立、自己責任・成果主義へ
- 与えられた目標・業績を達成しなければ自分の立場も危うい、組織貢献・チームよりも個人

●仕事の専門性・複雑性の高まり
- 技術～専門領域の細分化
- 組織間で連携しなくては進まない業務ばかり（ジョブ型）

●コンプライアンス問題の先鋭化
- 業績圧力が高まる上に、労働時間制限、メンタル問題への対応、派遣・業務請負管理

*正解が見えない問題の決断を求められる」*とは別の経営者が言った言葉だが、経営者がその真価を問われるのは正解が見えない厳しい現実に直面した際に合理的に正解を導き判断を下すことではなく、正解がないなかでリスクがあることを認識しながらそれでも“こちらでいく”と決断を下すことであり、その決断に対し周囲の合意を取り付け、実践を創造することである。その際に必要とされるのは、知識・スキル以上に「経営者としての覚悟」である。正解がないなか、シャレにならない現実のなかで意思決定することの難しさ・大変さを当事者として実感し、それでも真剣に、本気で考え、実践しようという意志・覚悟をもつことである。

図表2は、これからの経営を取り巻く外部・内部環境の変化をまとめたものである。

既存の知識・スキルだけでは対応しづらい、何が正解か分からない環境変化に直面していることがご理解いただけると思う。そういった環境変化を読み解く能力・スキルの限界値を高くするべく努力するのはいいが、どこまでいっても限界はある。今後、環境変化が進めばますます問題は先鋭化・深刻化していくことになる。そうしたときに何が必要なのか、経営者として何を体得させておく必要があるのか、一度立ち止まって考えてもらいたい。

次世代経営人材育成で陥りがちな罠②

そして、このように“知識・スキル・スタンス付与型の個別育成”に重心が置かれることで2つ目の罠に陥っていくことになる。それが「経営を引き継いだ後のことが見落とされ、事前に対策が打たれていないことが多い」ということである。

どういうことか。

ここでは、“実際に経営を担うようになってから（＝社長になってから）直面した困難な現実は何か”という質問に対する社長の回答を紹介する。

「常務のときは事業をまわすことで必死だった。

社長になって借金を返すので必死だった。ようやくめどがついて、これからのことを考えようとしたら、何をどうすればいいか分からなかった。幹部に相談をしても自分の事業のことばかりで、挙げ句『それは社長が考えることですよね』と言われてしまった」

「社長になって、とんでもない金額の投資決裁が回ってきた。その事業のことなんてまったく分からない。何を根拠に判断したらよいか分からなかった」

「役員になって、株価やIR、広報担当、アナリストなどとの関係が増え、いろいろと質問されたが、問われていることにしどろもどろになった。全社のこと、他事業のことなんて分からない。管掌役員に聞きたいが『そんなことも知らないのか』と思われると思い、聞けなかった」

いずれも「自分1人の能力・経験だけでは解決できない問題」に直面していることが分かる。よくよく考えてみれば、経営者になれば顧客・サプライヤーだけでなく株主・投資家・金融機関、行政といったあらゆるステークホルダーとも付き合わないといけない。また、会社の規模が大きくなればなるほど社長1人ですべての領域を見られるわけではないし、ましてや複数事業がある会社は「出身事業以外のことは分からない」という現実に直面する。

こうした「自分1人の能力・経験だけでは解決できない問題」に直面するのであれば、育成段階から、候補者同士の関係性を向上させることを目的に置くことが求められる。

しかし実際の育成では、“誰を経営者にするのか”を主眼に置いた個別育成することに焦点を当てすぎてしまい、候補者同士が良くて単なる仲良し、ともすると無関心・ライバル関係になってギスギスした関係になってしまう。そうなると、誰かが1人だけ経営者に選ばれたとき、他が辞めてしまうということもあり得るし、そこまでいかなかったとしても、中途半端な関係では厳しい現実に直面してもお互いが遠慮し合って踏み込まず、経営のスピードが落ちてしまうことになりかねない。仮に新経営陣がこのような状態のままでは、従業員が経営に対して不安・不満を感じ、方針が浸透しなかったり、ひいては離職の要因になったりしてしまう。

「経営はボードを作らないとだめ。事業の多角化に対応できるようにするだけでなく、最近では株主をはじめとしたステークホルダーは役員が一枚岩になっているかどうかを見る。あることを巡って私が発言したとしても、彼らはそれに対して他の役員がどう考えているかを見て、この会社は大丈夫かどうかを判断しようとする」

とは、ある経営者の言葉であるが、この方は「次世代経営人材において必要なのは個別の育成よりもチームビルディングである」と明言されてもいた。経営を担った後に直面するのが、自分1人の能力・時間・認識を超える現実だとすれば、育成段階からチームワークをつくることを目的にしてしまうことが大事になるということである。

では、経営ボードを担う者同士の良いチームワークとは、どういう状態を指すのだろうか？

それは、ライバル関係や単なる仲良しチームではなく、侃々諤々と議論し意見をぶつけ合っても崩れない「真の経営チーム」にすることである。

正解が分からない現実に直面すれば、一度の意思決定ですべてうまくいく可能性の方が低いだろう。肝心なことは問題・障害にぶつかったときに、経営陣がもっている情報・知恵を出し合い、早期に軌道修正を図ることである。だとすると、問題・障害にぶつかったときに、責任を押し付け合ったり、“自分の役割・立場とは関係ない”と静観したりするのではなく、“どうしてそうしたんだ？”“その意図は何か”と思い切って聞くことができるかどうか、聞かれた側も自分の思い・考え・不安などを正直に打ち明けることができるかどうかが重要になってくる。何より、お互いに正解が分からない不安・リスクを承知の上でお互いの領域に一歩踏み込んで、時に耳に痛いことでも言い合えるかどうか。そして肝心なのはそうやって厳しいやり取りをした後でも関係性が壊れないことである。

これからの時代の次世代経営人材育成で掴んでもらいたい核心

本稿では、サクセッションプランに基づく次世代経営人材育成が陥りがちな罠2つと、そこからくる育成上の弊害を紹介した。それらを踏まえて、これからの時代の次世代経営人材育成において掴んでもらいたい核心を整理しておくと次の2点に集約される。

- **「経営者としての覚悟」。正解のないなか、シャレにならない現実のなかで意思決定することの難しさ・大変さを当事者として実感すること**
- **“仲良しチーム”から、「経営者モードで侃々諤々議論し合える真の経営チーム」を醸成していくこと**

上記いずれも醸成していくことは難しいことである。“育成”するものなのかという根本的な疑問もよぎる。そこで、コミュニケーションエンジニアリングサービスで実施しているヒント・事例を少し紹介したい（図表3）。

①自分の良いところ、持ち味・強み、自分らしさの再実感

■方法

自らの体験・経験を再実感・再創造する

これまでの人生・社会人生活のなかで、大きな困難・壁に直面した体験を振り返ってみることをお薦めする。どんな体験で、どんな困難があったのだろうか。そのとき、何があったから困難・壁を乗り越えることができたのだろうか？

自分自身の過去の体験のなかに宿る意思・覚悟を再実感・再創造していただきたい。過去の体験のなかにすべてのヒントは隠れているのである。

②会社や社員への愛着・愛情・誇り・こだわりなどの再実感

■方法

会社の発展－成長を、社史を使って追体験する

社史とは、会社の発展－成長の歴史であり、葛藤－決断の歴史である。そこには他社や他の経営者では乗り越えられなかったような、その会社らしいものごとの捉え方・判断基準と働きざまが宿っている。社史をじっくり紐解き、「自分が当時の経営者だったらその決断はできただろうか？」という

図表3 意思・覚悟が生まれる3つの要素

図表4 チームワークのレベル

レベル		内容
レベル 1	お互いに仕事内容や役割は理解	□仕事に直接関係のないこと、仕事でも当たり障りのないことは、普通にコミュニケーションできる。 □ルールやマニュアルに基づく連携はできるが、有機的な連携はいまひとつ。 ・三遊間のゴロがヒットになる。 ・調整会議がやたらに多い。 ・会議は多いが結論は出ない。
レベル 2	お互いに、個性・価値観・仕事への思いを共有	□ちょっとくらいの無理は頼める。 □しかし相手が感情的になると思うと、違う意見があっても言わない。 □馬が合うか、合わないかで、関係性が左右される。
レベル 3	お互いの生き様を共有、信頼	□生き様（結果や状況の如何にかかわらず、自分の生き方に誠実に努力する姿）を、お互いに共有、信頼している。 □相手が感情的になると感じたときでも、言うべきことは率直に言い合える。 □相手が本気で言っていると信頼できたら、当面のリスク・譲歩・負担・犠牲を引き受ける「ルーズ＆ルーズ」の関係。

モードで決断場面を追体験することで、自社らしさを再実感し、経営者としての意思・覚悟を醸成していただきたい。

③周囲（トップ・仲間）からの本気の期待・信頼の実感

■方法

人間レベルのコミュニケーションを通して「チームワークの土台を作る」

「真の経営チーム」とは、「経営者モードで侃々諤々議論し合えること」だと前述した。しかし、日頃は、“営業役員として”“生産役員として”という役割レベルのコミュニケーションしかなされていない場合が多い。これは図表4のレベル1に相当する。人は「自分の生き方に誠実に努力する姿＝生き様」には感動・共感・信頼を覚え、これができると「この仲間とだったらやれそう」「一緒に何かやっていきたい」「共通の目標・目的をもちたい」という思いが出てくるもの。まずは人間レベルのコミュニケーションをとることをお薦めしたい。お気づきかもしれないが、前述した①の「自分の良いところ、持ち味・強み、自分らしさ」を巡る会話こそが、この人間レベルのコミュニケーションに相当する。

いずれも、そんな簡単に実現できるものではないかもしれないが、そこに解答があることも事実。実際に上記を活用した弊社の研修における受講者（＝次世代経営人材の候補者）の感想を最後に記してこの稿を終えたいと思う。

「“誰が社長になっても、みんなで支えてやっていこうぜ！”と心の底から思えるようになった」

「自分と会社を知り、それぞれの『らしさ』を味わって、そこから未来に向けての目標設定をしていく。そしてそれを個人作業でなく次世代経営チームの皆で体験でき、とても素晴らしい成長の場でした。絶対に良い経営チームを作っていきたいと思います」

河島 慎（かわしましん）
2005年に中途入社し、以来、コミュニケーションエンジニアとして、顧客企業へのサービスに従事。主なテーマとしては、次世代経営人材の育成・次期中期経営計画の策定・組織風土改革プロジェクト支援など。

text：米川青馬　photo：平山 諭

事例　サイバーエージェント

藤田社長の後継者をチームで育てる「社長研修」を実施

曽山哲人氏
株式会社サイバーエージェント 常務執行役員 CHO

サイバーエージェントの藤田晋社長は2023年、2026年に社長を退くことを社外に明言した。同時に2022〜2024年、藤田社長の後継者候補16名を抜擢し育成する「社長研修」を実施した。どんな研修で、どういった成果があったのか。何がポイントだったのか。CHO曽山氏に伺った。

社外に知らせる1年以上前の2022年の年明け、藤田社長は社内に向けて、社長を交代し会長になる意思を伝えた。「最初に、藤田をはじめ5名の取締役が、経営のサステナビリティという問題を提起しました。藤田・副社長・専務の8名がそれについて役員合宿で合議し、社長交代・後継者選抜・社長研修の一連の流れを意思決定しました。

サイバーエージェントは、『21世紀を代表する会社を創る』というビジョンを掲げています。このビジョンを実現するためには、誰が社長になっても永続的に成長する会社にしなければなりません。万全な準備のもと引き継ぎをするために、4年の年月をかけて後継者育成に取り組むことにしました」と、CHOの曽山哲人氏は話す。

そうして、2022年に16名の後継者候補が選抜され、一連の「社長研修」を受けることになった。「16人の候補者は、社長就任時に40代以下であることを条件に選ばれました。また、自社のカルチャーを伝承できる人材であること、会社を成長させつづけられる人材であることも、選定基準の大きなポイントでした」

社長の後継者育成に限っては外部パートナーが必要だった

社長研修は、主に社内外の3つのプログラムを組み合わせたものだった。実は今回、外部パートナーの力を借りることが重要な意思決定の1つだったという。

「なぜなら、これまで私たちは研修の大半を内製で実施してきたからです。しかし、社長の後継者育成に限っては社内の経験値がゼロでしたから、外部パートナーの力が欠かせませんでした。

私が見る限り、3つの研修のすべてが16人の大きな学びにつながっています。さらに、彼らは後継者候補に選抜されてから、毎年必ず『あした会議』に参加しています。あした会議とは、年に1回、新規事業や課題解決の方法などをチームで提案し、藤田が直接審査する取り組みです。彼らはこうした場を通じて全社視点を磨き、経営課題への理解を継続的に深めています」

20代・30代を次々に社長にする「抜擢文化」がベースにある

このような独自の後継者選抜と社長研修を実施できた背景には、特有の「抜擢文化」がある。

「サイバーエージェントでは、20代・30代を次々に子会社社長に抜擢することが人事の柱になっています。2003年に抜擢人事を始めた頃は批判や嫉妬もありましたが、成功事例が増えるとそうした声は消え、今は当たり前になっています。

もちろん撤退や失敗は山ほどあります。しかし私たちは失敗を前提にしており、むしろ失敗経験を生かして再チャレンジすることを奨励しています。その結果、多くの若手が恐れずに挑戦しつづける文化を醸成できました」

この抜擢文化がベースにあるからこそ、16人もの優れた30代・40代を後継者候補として揃えられたのだ。20代で執行役員に抜擢され、30代前半で後継者候補に選抜された候補者もいた。

「抜擢の際、私が念頭に置いていることの1つが『同年齢大決断』という言葉です。抜擢する人材には、同じ年齢だったときの藤田よりも大きな決断をしてもらいたい、という意味です。例えば、30歳で抜擢した社長には、できれば新しい領域で、藤田が30歳で下した決断よりも大きな決断をしてほしいのです。そうすれば、なかに大化けする人材が出てくるからです」

後継者を選ぶこと以上に次期経営幹部チーム創りが大事

社長研修で最も画期的だったのは、藤田社長が「後継者を選ぶ」から「後継者を支える構造を作る」という発想に変わったことだという。「藤田は最初の頃、自分の後継者を選ぶ視点で社長研修をオブザーブしていました。ところが途中から、藤田は後継者を支えるチームを創る視点をもつようになったのです。社長研修は、こうして藤田がサクセッションの思想を整理できたことにも大きな価値がありました」

この変化のきっかけを作ったのは、社長研修の1つ「自己発見・探索プログラム」だ。これは、まず参加者一人ひとりが、自分史や自らの喜怒哀楽、やりがいの源泉などを探索し、自分が過去に選択を迫られたとき、何をどのように決断したかを思い出す。その上で参加者同士が、お互いの生き様や考え方を見つめ合うプログラムである。

「これによって16人の自己開示と相互理解が一気に加速しました。単なる後継者候補たちから『次期経営幹部チーム』に変わったのです。今では誰が社長になっても、他の15人が力強く支えるような強固な関係性ができ上がっています。

1人を選ぶことだけにこだわれば、社長になれなかった者が次々に離職する可能性もあるでしょう。しかし、今はそのような未来を想像できません。経営のサステナビリティを考えれば、後継者を選ぶこと以上に、経営幹部チームを創ることが大事だったのは明らかです」

また、社長研修の1つ「戦略推進マネジメント・社史プログラム」は、社長の過去の意思決定を追体験するプログラムだ。いくつかのクラスに分かれて話し合いながら、藤田社長のこれまでの「決断経験」の量と質を徹底的に追体験した。「例えば、2004年にアメーバ事業を始める前、ネットバブル崩壊後の最中、私たちは身売りを考えるほどの経営危機にありました。16人には、そうした重大局面で藤田が下した決断を自分にできるのか、自分ならどうするのかを想像してもらい、全員で交わし合ってもらいました。その過程で、全員が『自分はこんな決断をできない』『社長は大変だ』といった言葉を自然と漏らしました。彼らは、社長が普段どれだけ大変な決断をしているのか、どれだけ重い責任を背負っているのかを思い知り、良い意味で自信をなくしたのです。これは社長になる上で必須の体験だったと考えています。また、この経験を経て、16人が会社のストーリーをより深く伝承できるようになったのも、大きな副次的効果です」

誰が次期社長になるかはまだ決まっていない。2026年が今から楽しみである。

発表論文のご紹介

https://www.recruit-ms.co.jp/research/thesis/

弊社 WEB サイトでは、研究員の発表論文を掲載していますが、そのなかから本誌第 1 特集に関連して、採用・就業に関する論文をご紹介します。
採用・就業についての視野を広げるために、最新の研究成果からの知見をぜひご参照ください。

新卒採用選考における受検環境と主観的実力発揮感の関係：オンライン監視型 Web テストの観点から（2024年8月）

近年の採用選考場面で普及しつつあるオンライン監視型 Web テストについて、テストセンター形式と比較して受検者の主観的実力発揮感がどの程度変化するのかを検証しました。オンライン監視型 Web 形式はテストセンター形式と同等の主観的実力発揮感を得られること、一方でオンライン監視型 Web テストの監視によって不正を疑われていると感じると主観的実力発揮感は低下することを確認しました。

https://www.recruit-ms.co.jp/research/thesis/0000000226/

キャリア入社者の組織適応と促進要因に関する調査研究 ～「専門性重視型採用者」と「ポテンシャル重視型採用者」による違いに注目して～（2023年12月）

近年、キャリア採用が拡大するなか、採用した人材の入社後の組織適応に課題を抱える企業が増加しています。本研究では、採用時に求められた専門性保有のレベルにより「専門性重視型採用者」と「ポテンシャル重視型採用者」の 2 つに区分した上で、組織適応をめぐる状況に両者の間で違いが見られるかの検証を行い、有意な傾向の差があることを確認しました。

https://www.recruit-ms.co.jp/research/thesis/0000000220/

School to Work Transition の促進に関する研究 4 ―就業レディネスの醸成に関する縦断研究（2023年12月）

学生から社会人へのトランジション（School to Work Transition）を促進する概念として「就業レディネス」が提唱されています。本研究では A 大学に所属する学生の 3 年次・4 年次・社会人 1 年目の縦断データを用いて分析を行った結果、就職活動前・中の状態や行動が、就業レディネスを介して入社後の適応・離職意思に影響を及ぼすことが示唆されました。

https://www.recruit-ms.co.jp/research/thesis/0000000219/

外部媒体への寄稿のご紹介

弊社測定技術研究所の研究員が、「人事がおさえておくべき適性検査の活用方法と選び方」をテーマに、@人事に 3 回シリーズで寄稿しています。
適性検査をご利用の際のご参考になれば幸いです。

人事がおさえておくべき適性検査の活用方法と選び方

（1）適性検査の基本 https://at-jinji.jp/expertcolumn/486
（2）適性検査の活用とそのトレンド https://at-jinji.jp/expertcolumn/490
（3）適性検査を選ぶ時のポイント https://at-jinji.jp/expertcolumn/491

メールマガジンにぜひご登録ください。
最新の調査・研究レポートや限定ダウンロード資料、無料オンラインセミナーなどをお知らせいたします。

▶登録方法は弊社 WEB サイトをご確認ください
https://www.recruit-ms.co.jp/mail-magazine/

※送付先変更・停止は下記メールアドレスまで必要事項（郵便番号／郵送先ご住所／貴社名／部署名／お名前）をお書き添えの上ご連絡ください。
なお、すれ違いでお届けする場合がございます。ご容赦ください。 info@recruit-ms.co.jp

RMS Message バックナンバーのご案内

RMS Message とは……

企業の人と組織の課題解決を支援するリクルートマネジメントソリューションズの機関誌です
年４回、企業の人材マネジメントに関するテーマについて、研究者の視点や企業の事例などをお届けしています

vol.75
ワークヘルスバランス ―治療しながら働く
（2024年８月発行）

【Message from Top】
工藤七子氏
（一般財団法人 社会変革推進財団［SIIF］常務理事）

【特集１】
ワークヘルスバランス ―治療しながら働く
▶ レビュー
治療と仕事の両立について考える心理学の研究トピック
▶ 視点
・永田昌子氏（産業医科大学）
・森永雄太氏（上智大学）
・高橋美保氏（東京大学大学院）
▶ 事例
・千田 進氏・西村夏弥氏（ブラザー工業株式会社）
・服部 文氏
（一般社団法人仕事と治療の両立支援ネット-ブリッジ）
▶ 調査報告
治療しながら働く人が抱える課題と
職場に求められる関わりとは
―治療と仕事の両立に関する調査

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
萩原章義氏
（パナソニック オペレーショナルエクセレンス株式会社）

【特集２】
人の変容を支援する省察の条件とは
―人材開発トレーナー養成の現場から

vol.74
オーバーマネジメント ―管理しすぎを考える
（2024年５月発行）

【Message from Top】
秋元里奈氏
（株式会社ビビッドガーデン 代表取締役社長）

【特集１】
オーバーマネジメント ―管理しすぎを考える
▶ レビュー
オーバーマネジメントの要因とその弊害
▶ 視点
・中西善信氏（東洋大学）
・本多ハワード素子氏（昭和女子大学）
・嘉村賢州氏（NPO法人 場とつながりラボ home's vi）
▶ 事例
・野田留美子氏（NECソリューションイノベータ株式会社）
・岡田勇樹氏（サイボウズ株式会社）
▶ 研究報告
指示による管理から自律的な経験学習の促進へ
―メンバーのリフレクションの質を高める対話の在り方
▶ 調査報告
管理過剰感に関係する会社や上司の特徴とは
会社や上司からの管理に関する意識調査

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
木村祥一郎氏（木村石鹸工業株式会社）

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
大成弘子氏（株式会社Interbeing）

【特集２】
中堅社員の成長を促すもの
―多様な成長経験と志向から探る

vol.73
仕事における余白と遊び
（2024年２月発行）

【Message from Top】
村井 満氏
（公益財団法人 日本バドミントン協会 代表理事 会長）

【特集１】
仕事における余白と遊び
▶ レビュー
「余白」と「遊び」の概念カタログ
―ヒマ、アソビ、ムダの観点から
▶ 視点
・上田信行氏（同志社女子大学）
・山縣正幸氏（近畿大学）
・古田徹也氏（東京大学大学院）
▶ 事例
・小岸弘和氏（株式会社ディアーズ・ブレインホールディングス）
・上原哲郎氏・白川桃子氏・中條隆彰氏・前田瑞穂氏
（株式会社コンセント）
▶ 調査報告
余白・遊びが個と組織にもたらすもの
仕事における気分転換・交流・制度の実態とは

【可能性を拓く「マネジメント発明会議」】
矢野智美氏（株式会社ヘラルボニー）

【データサイエンスで「個」と「組織」を生かす】
三好淳一氏（株式会社リフレクト）

【特集２】
Z世代と共に創る未来
異質さに学び組織をアップデートする

vol.72
組織の流動性とマネジメント

vol.71
障害者雇用・就労から考えるインクルージョン

vol.70
エビデンス・ベースドHRM

vol.69
「つながり」を再考する

バックナンバーは、下記URLよりPDF形式でご覧いただくことができます
https://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/

■ 本誌へのお問い合わせは **info@recruit-ms.co.jp** までご連絡ください。

次号予告 RMS Message 77

2025年２月　発行予定
次号は「テクノロジーが変える職場の学び（仮）」に関する特集をお届けする予定です

RMS Message
2024年11月発行　vol.76
発行／株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
〒108-0023
東京都港区芝浦3-16-16 住友不動産田町ビル東館4F
0120－878－300（サービスセンター）
info@recruit-ms.co.jp

発行人／山﨑 淳
編集人／古野庸一
編集部／阿久津 徹　入江崇介　大庭りり子　坂田敬子　佐藤裕子　藤村直子　淀縄 愛
〈以下76号〉 仁田光彦　松本洋平　渡辺かおり
執筆／荻野進介　白谷輝英　米川青馬
フォトグラファー／伊藤 誠　津田明生子　角田貴美　平山 諭　森田公司
イラストレーター／落合晴香（表紙、目次）　ユア（p.5）
デザイン・DTP制作／株式会社コンセント
印刷／日経印刷株式会社

RMS Message 76 「選び・選ばれる」時代の新卒採用

個と
組織を
生かす

株式会社 リクルートマネジメントソリューションズ
www.recruit-ms.co.jp

サービスセンター 0120-878-300
受付時間 8:30〜18:00（土日祝除く）

© Recruit Management Solutions Co.,Ltd.

80277620

A 8 0 2 7 7 6 2 0 A