



個と組織を生かす

2023年新卒採用 大学生就職活動調査からみる 「ミスマッチを防ぐ採用コミュニケーション」

～ハイブリッド面接が一般化、ミスマッチを防ぎ入社後の定着につなげる採用活動とは～

2023年1月16日(月)

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ





15:00	イントロダクション
15:02	共有会： 2023年新卒採用 大学生就職活動調査からみる 「ミスマッチを防ぐ採用コミュニケーション」
15:45	質疑応答
16:00	終了

飯塚 彩（いづか・あや）

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
HRアセスメントソリューション統括部 主任研究員

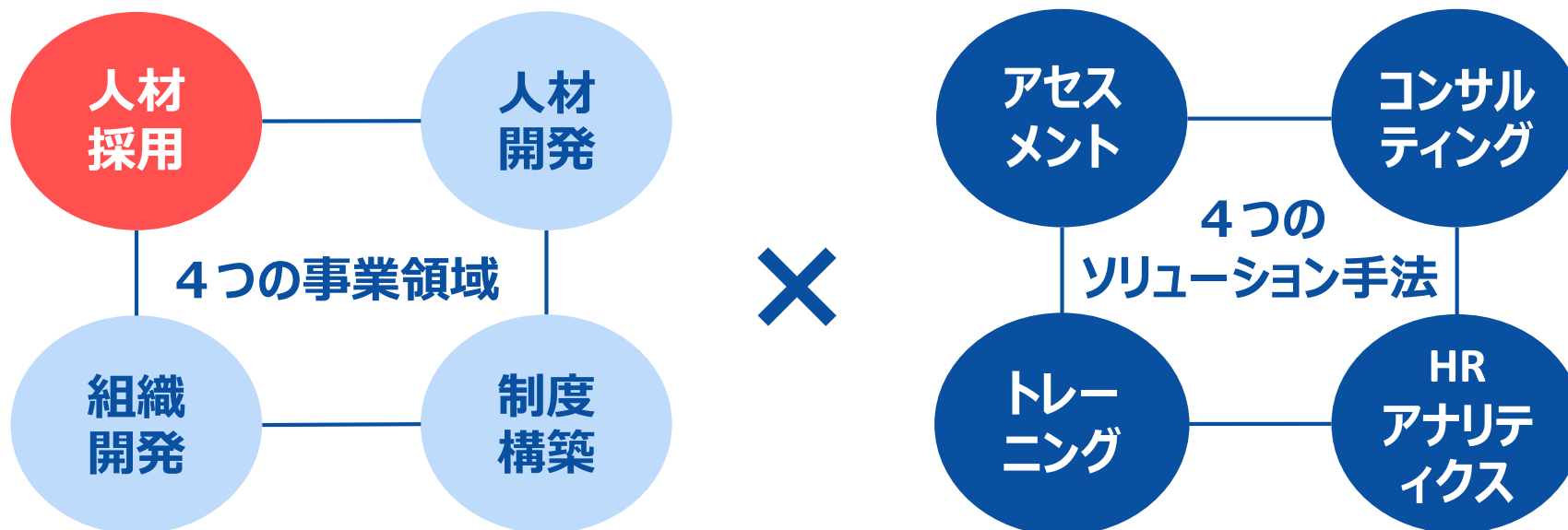
面接者・リクルーターを対象とする採用関連トレーニング(年間300件超実施)の開発・統括を10年以上担当。

マネジメント支援ツール「INSIDES」の開発を行うなかで、組織における対話の手法の開発にも携わる。





企業における重要な経営資源である「個と組織」に焦点をあて、
経営・人事課題の解決と、事業・戦略の推進を支援するプロフェッショナルファーム



研究機関

- 組織行動研究所
- 測定技術研究所
- HR Analytics & Technology Lab



望ましい就職とは、入社後に組織に対する貢献の意欲と信頼感をもって仕事に取り組み、成長実感や自己理解を深めていけること。そのために、納得できる就職活動が重要となる。

入社後の望ましい状態

企業に対するエンゲージメント・自律性が高まっている状態

貢献の意欲

組織の目標に共感し、貢献への意欲と実感をもつこと

信頼感

周囲を信頼し、自分も信頼・期待されていると感じられること

成長実感・自己理解の深化

自身の持ち味・能力に自身をもったり、新たに磨いていけること

入社時の望ましい状態

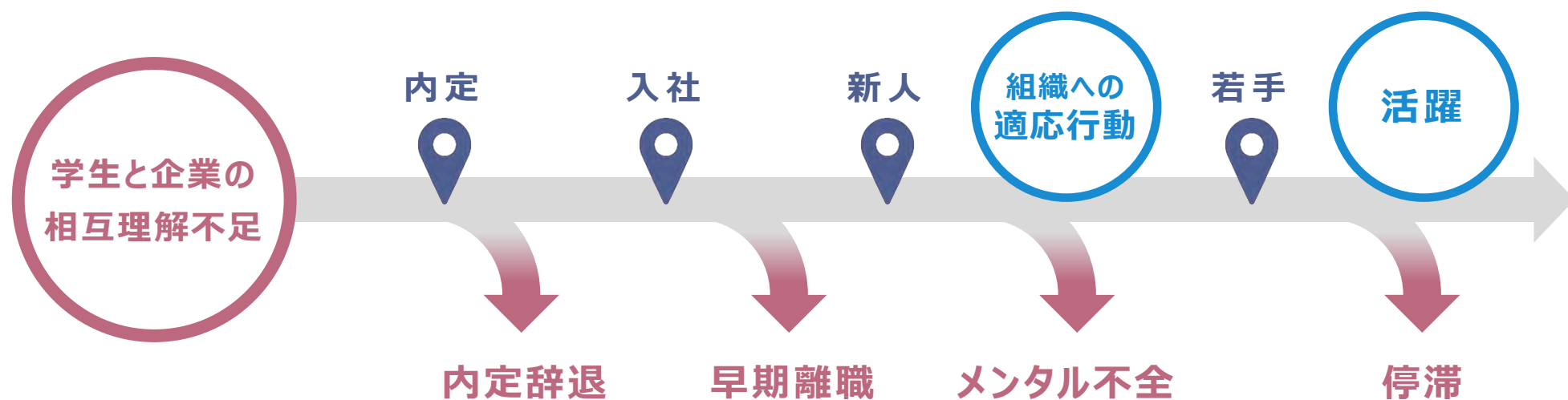
納得感をもって決断できている状態

学生が、企業の知名度や従業員規模、事業内容などの情報だけでなく、企業の大切にしている価値観や組織風土などの**表層には表れにくい情報も理解をしている状態**

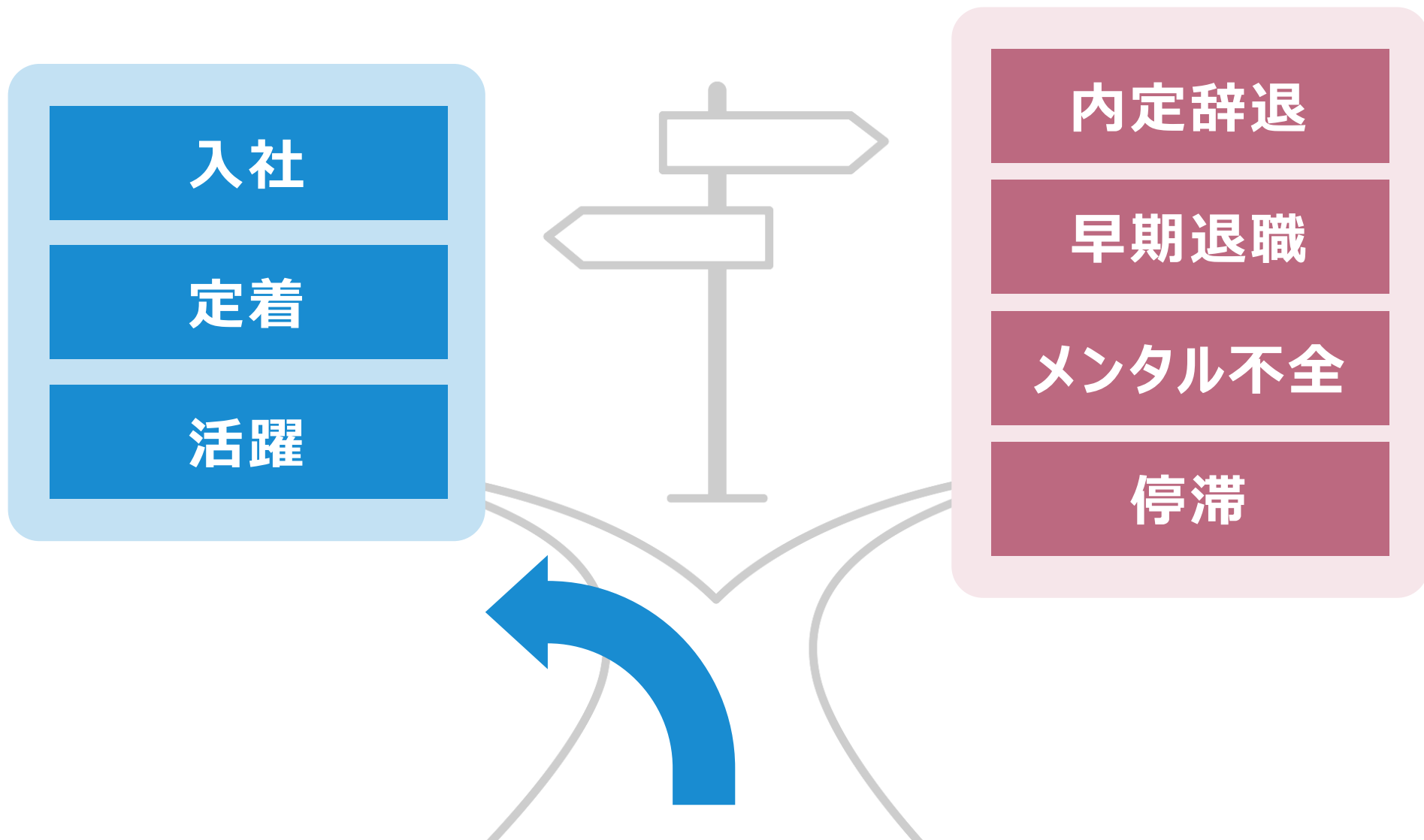
学生が企業の何を良い(信頼できる)と思って入社を決意したか、企業は従業員に対してどのようなことを求めているかについて、**お互いの暗黙の期待を理解している状態**

学生自身が自分の強み・弱みを理解し、それを企業も正しく把握している状態。そのうえで、学生自身が**何を評価・期待されているかを理解している状態**

昨今は変化が激しいなかでも成果をあげ続けるため従業員のエンゲージメント向上・自律性向上が求められるが、**内定・入社時に学生と企業の相互理解が不足していると、内定辞退や入社後にエンゲージメントが高まらず諸問題を引き起こすことにつながる。**



**就職活動・採用活動のゴールは、
入社した人材が「活躍し、組織が強化」されること**





Chapter1

採用活動・就職活動の動向

Chapter2

採用活動・就職活動のハイブリッド化と就職先の決め手

Chapter3

学生の志向・価値観の変化

Chapter4

採用コミュニケーションをめぐる新たな問題

Chapter5

これからの採用コミュニケーションとは



Chapter1

採用活動・就職活動の動向

Chapter2

採用活動・就職活動のハイブリッド化と就職先の決め手

Chapter3

学生の志向・価値観の変化

Chapter4

採用コミュニケーションをめぐる新たな問題

Chapter5

これからの採用コミュニケーションとは

調査概要

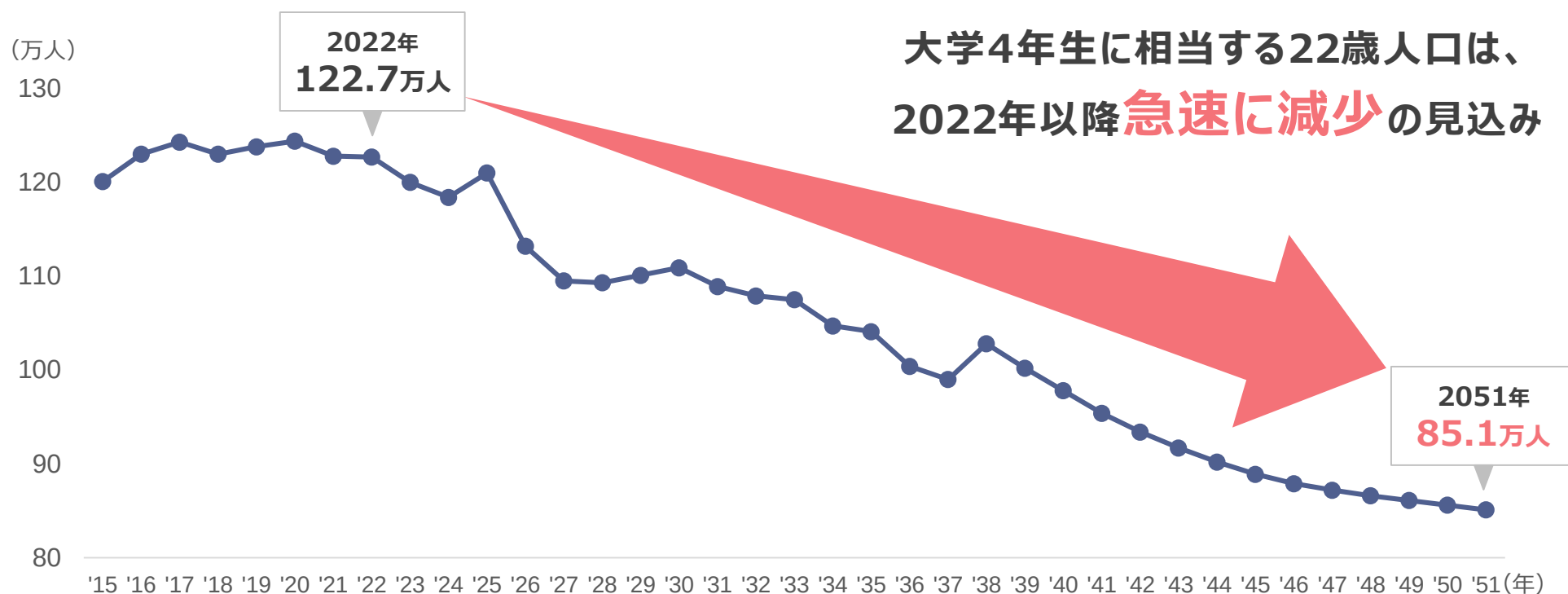
『2023年新卒採用 大学生の就職活動に関する調査』

調査対象	2022年度卒として就職活動を行った大学4年生・大学院2年生
調査期間	2022年7月1日～7月13日
調査方法	インターネット調査
調査人数	1,316名



今後の人材獲得はますます熾烈に、採用した人材の定着・活躍は、ますます深刻な問題になっていくと考えられる。

22歳人口の推移(推計)



出典：国立社会保障・人口問題研究所「将来推計人口(平成29年)」

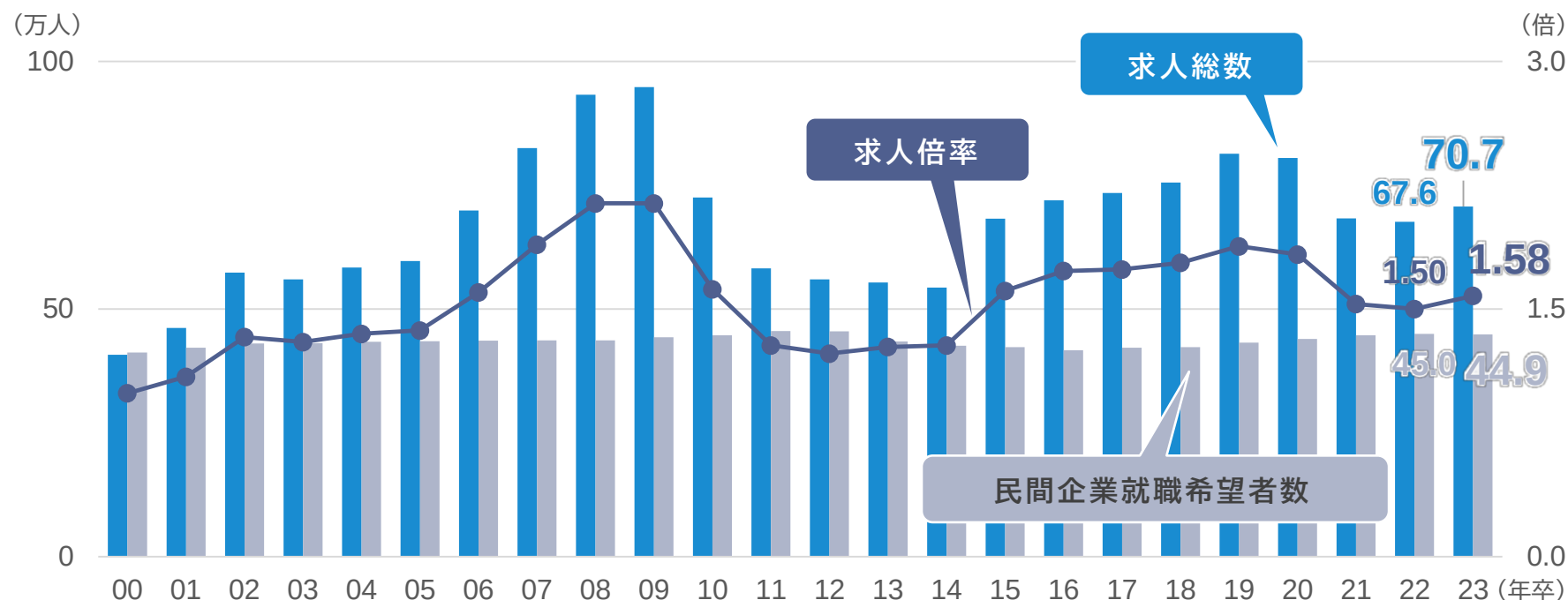


民間企業への就職希望者数は45万人で平年並。

求人総数は3万人増の71万人となった結果、**求人倍率は22卒から0.08ポイント上昇**。

コロナ禍前の水準には戻っていないものの、**採用意欲は回復傾向がみられる**。

求人総数および民間企業就職希望者数・求人倍率の推移

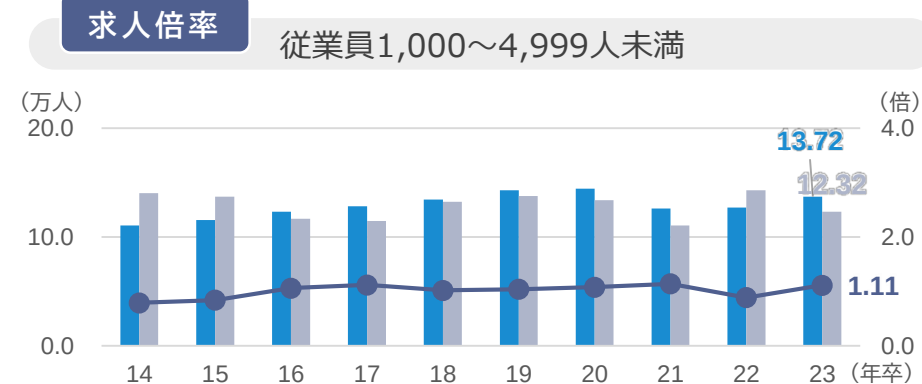
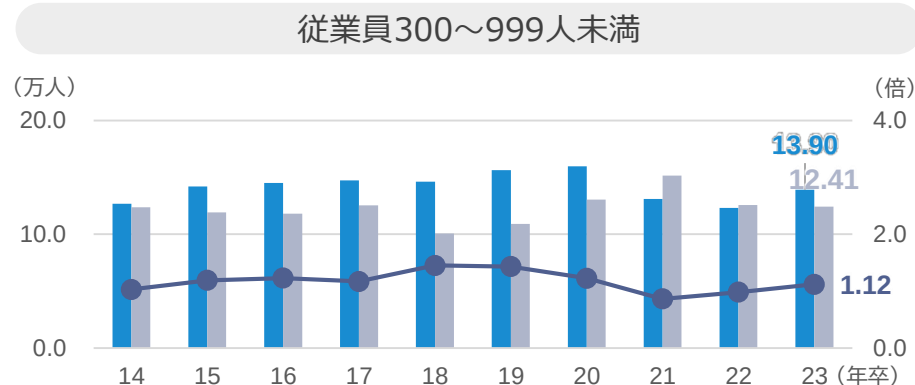
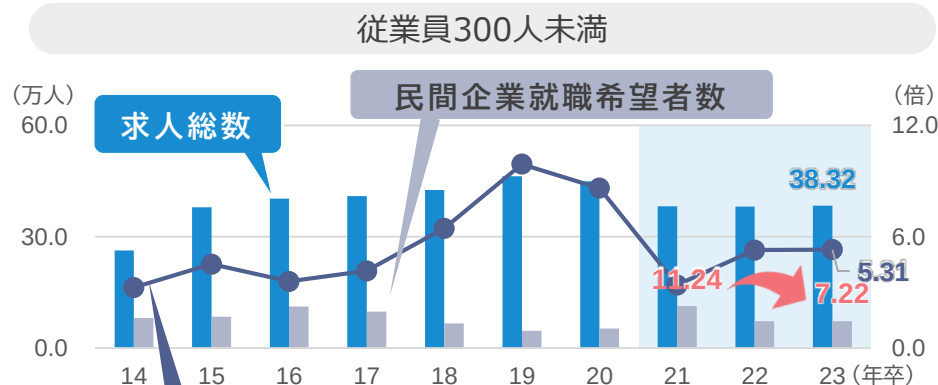


※20卒までおよび22,23卒の値は毎年3月の調査結果をもとにしており、21卒の値のみ2020年6月調査によるものとなっている。

出典：「大卒求人倍率調査（2023年卒）」リクルートワークス研究所

300人未満規模の企業では就職希望者数が21卒で高まり、22卒以降低下。
5,000人以上規模では逆転の傾向がみられ、22卒以降大幅増。超大手志向が強まっている。

求人倍率の推移（従業員規模別）

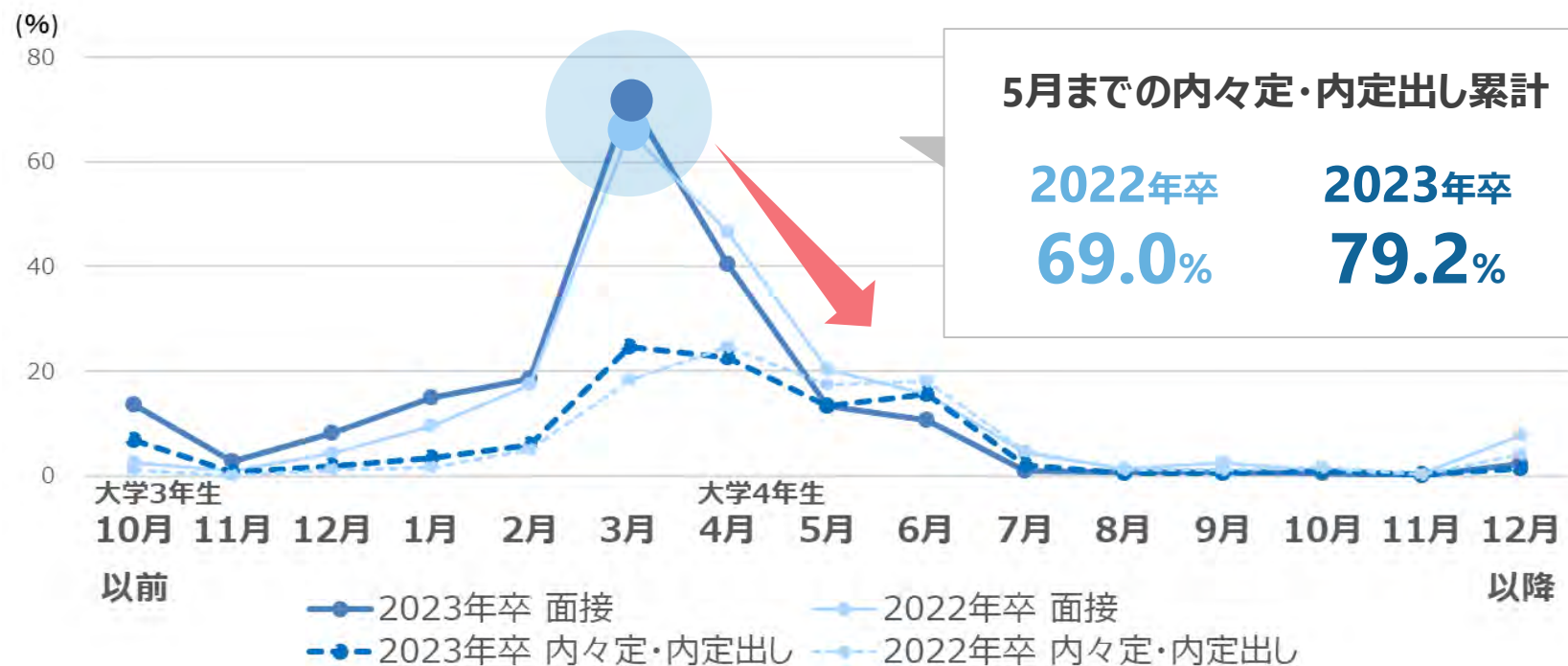


※20卒までおよび22,23卒の値は毎年3月の調査結果をもとにしており、21卒の学生の値は3月・企業の値は6月調査によるものとなっている。

出典：「大卒求人倍率調査（2023年卒）」リクルートワークス研究所

面接・内(々)定出しの開始時期を見ると、4月・5月の割合はいずれも減少し、3月に集中している。

面接・内(々)定出し開始予定月

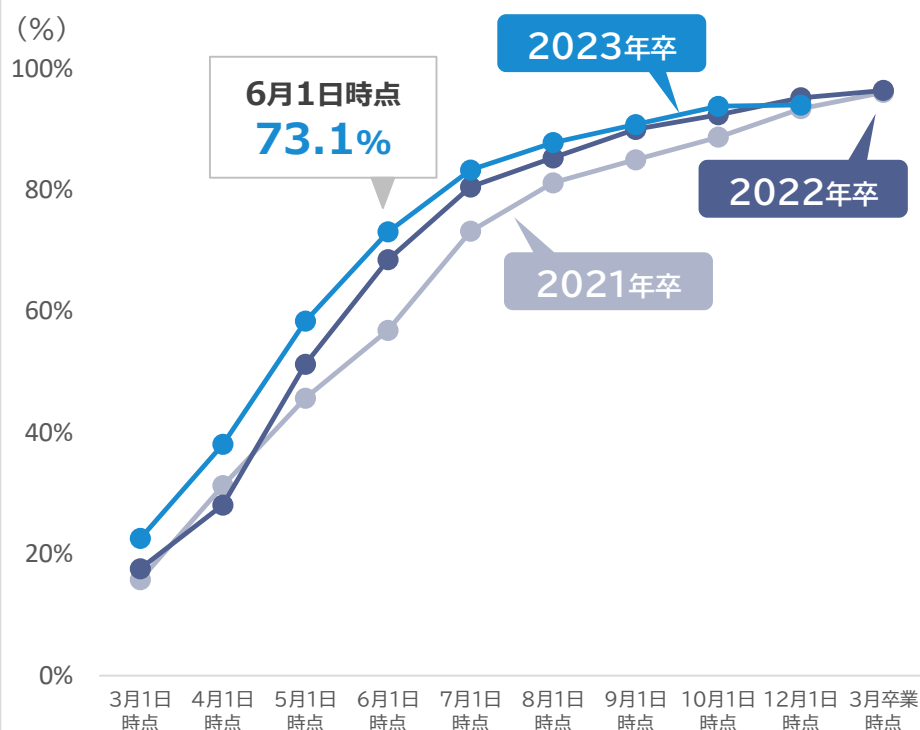


※2021年12月～2022年1月時点の新卒採用実施または実施予定企業／実数回答

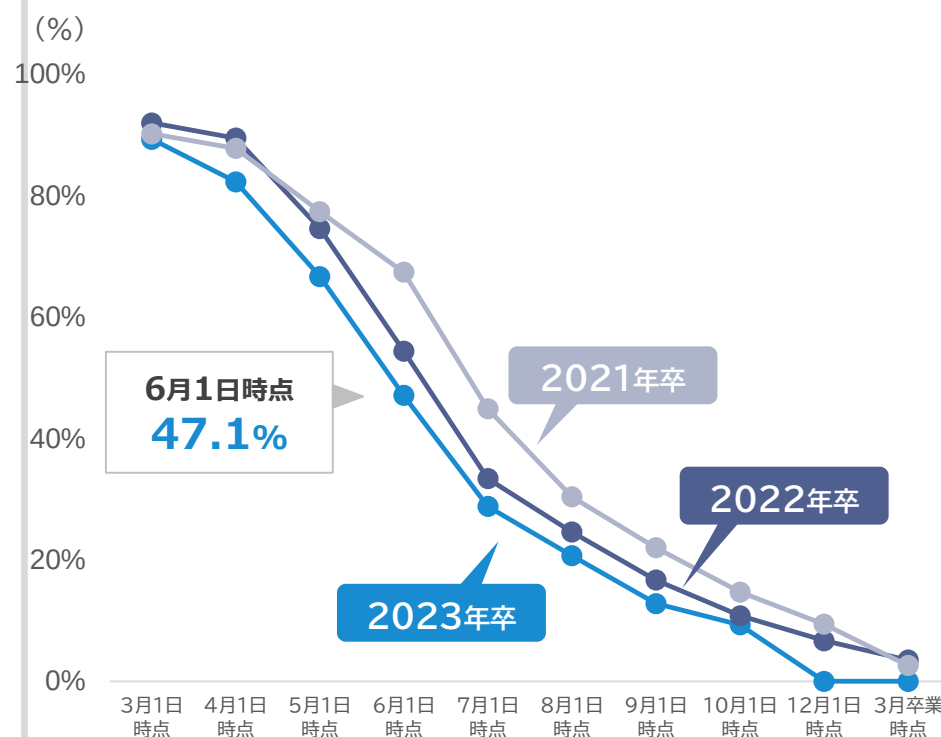


内(々)定率・就職活動実施率は21卒・22卒を上回るペースで推移。6月1日時点では73.1%が内(々)定を保有、就職活動を継続している人は47.1%と半数を下回っている。

学生の内(々)定率の推移



学生の就職活動実施率

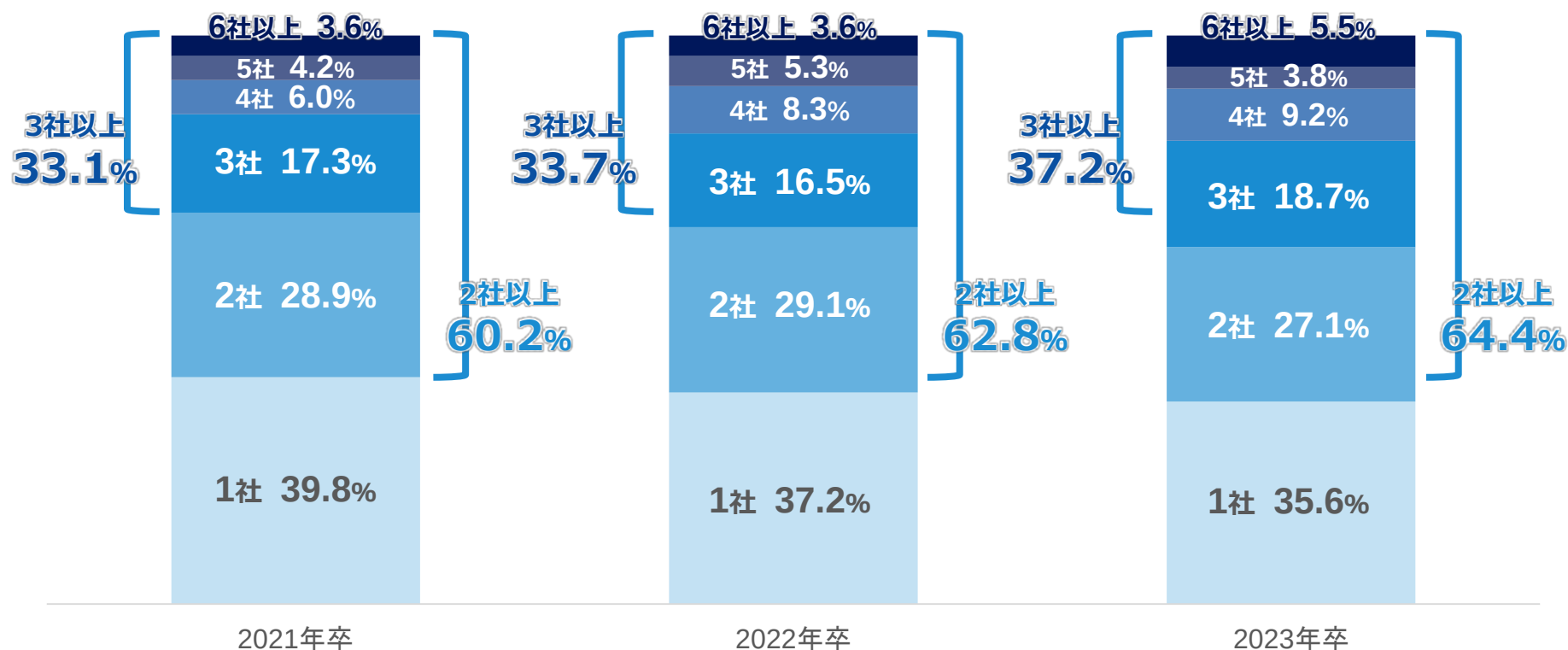


出典：就職プロセス調査(2023年卒)「2022年12月1日時点 内定状況」リクルート 就職みらい研究所



2022年10月1日時点で2社以上から内(々)定を得ている大学生の割合は64.4%で、年々増加している。22卒から23卒にかけては**3社以上から内定を得ている人の割合が3.5ポイント増**となっており、売り手市場化が進んでいることがわかる。

内定取得企業数 大学生の内定取得者（10/1時点の就職志望者）※大学院生除く



出典：就職プロセス調査（2023年卒）「2022年10月1日時点 内定状況」リクルート 就職みらい研究所



Chapter1

採用活動・就職活動の動向

Chapter2

採用活動・就職活動のハイブリッド化と就職先の決め手

Chapter3

学生の志向・価値観の変化

Chapter4

採用コミュニケーションをめぐる新たな問題

Chapter5

これからの採用コミュニケーションとは

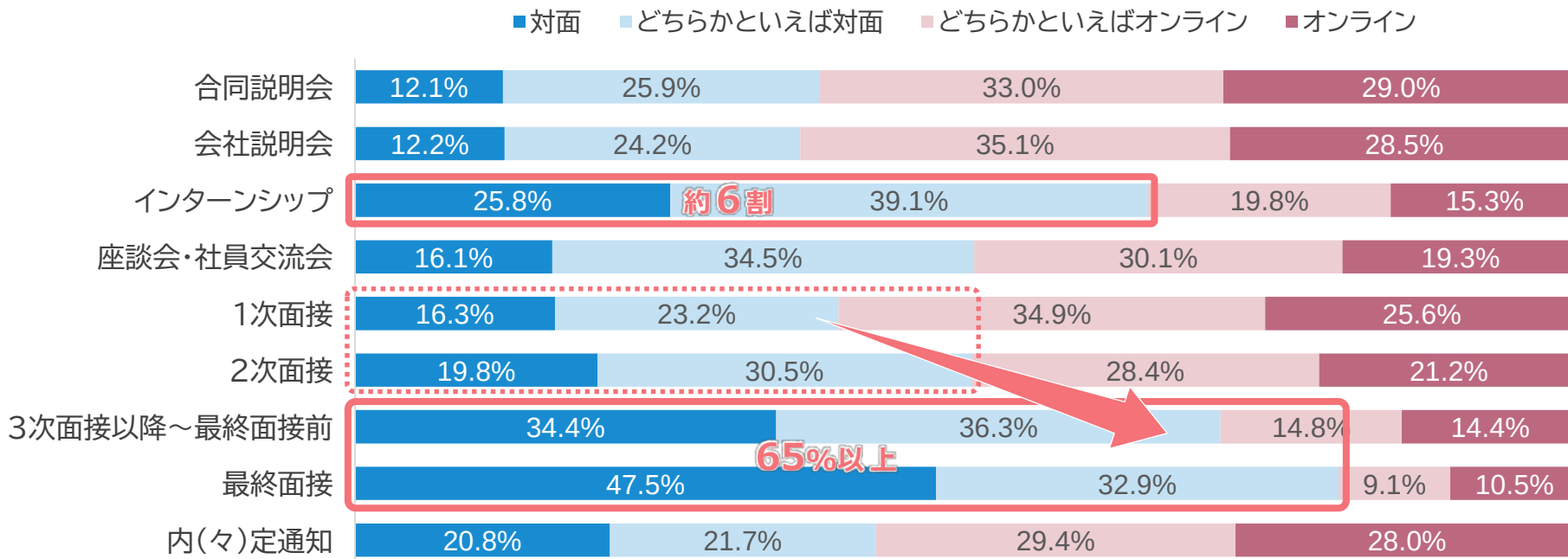


説明会・一次面接は約6割がオンラインでの実施を希望し、インターンシップ・3次以降の面接では65%以上が対面での実施を望んでいる。学生は、**企業で働くイメージをもつための機会や、自分をきちんと知ってもらいたいと思う局面では対面が望ましいと考えていることがわかる。**

望ましい実施形態

Q 以下の活動において、対面とオンラインどちらが望ましいですか？

n=1,316



出典：「2023年新卒採用 大学生の就職活動に関する調査」リクルートマネジメントソリューションズ

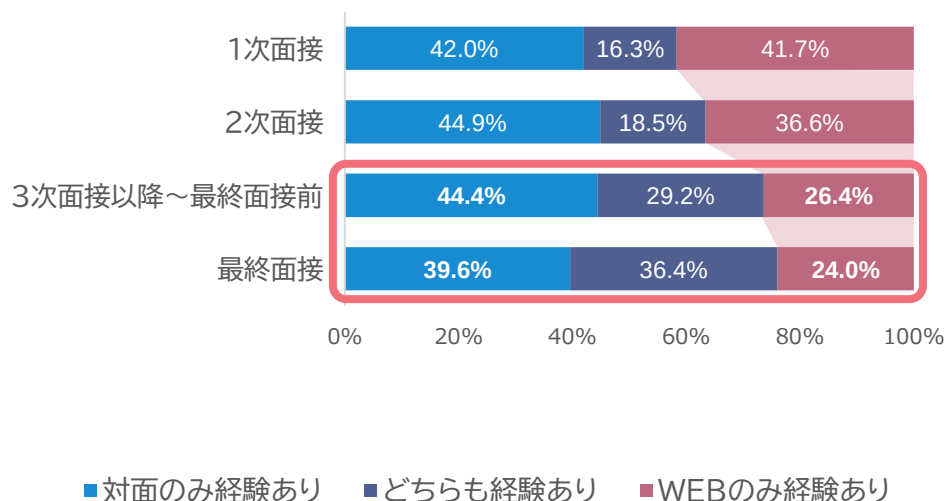
最終面接に近づくほど、対面を経験した学生の割合が多くなっている。
また、22卒と比べると、面接経験はWEBのみという人の比率が下がっており、特に3次以降の面接が対面に切り替わっていることがわかる。

実際に経験した形態

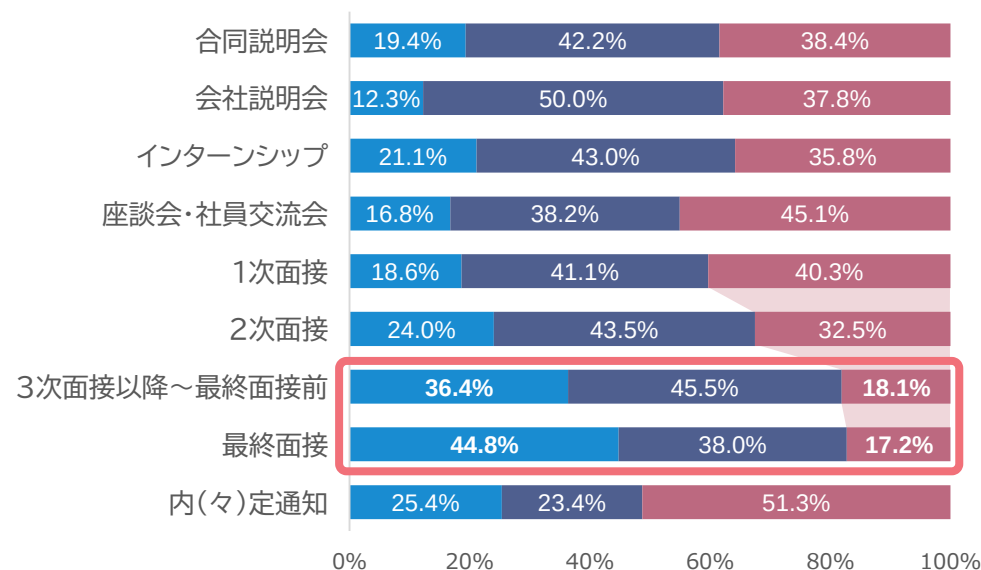
Q 各フェーズで、あなたが実際に経験した実施形態をお答えください。(※「どちらも経験なし」の回答を除き集計)

2022年卒 n=1,287
2023年卒 n=1,316

2022年卒



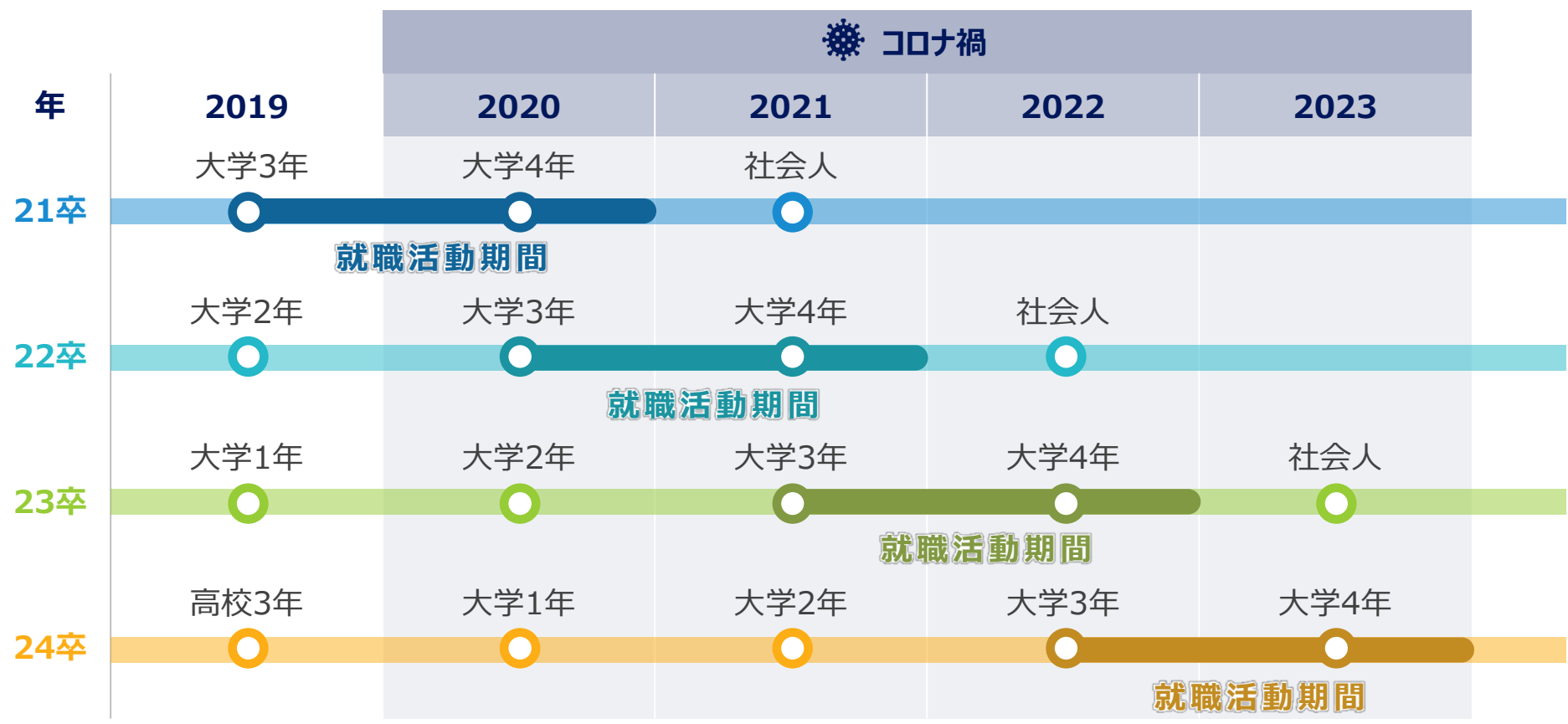
2023年卒



出典：「2022年・2023年新卒採用 大学生の就職活動に関する調査」リクルートマネジメントソリューションズ

コロナ禍での就職活動は21卒以来4年目に。

新型コロナウイルスの影響



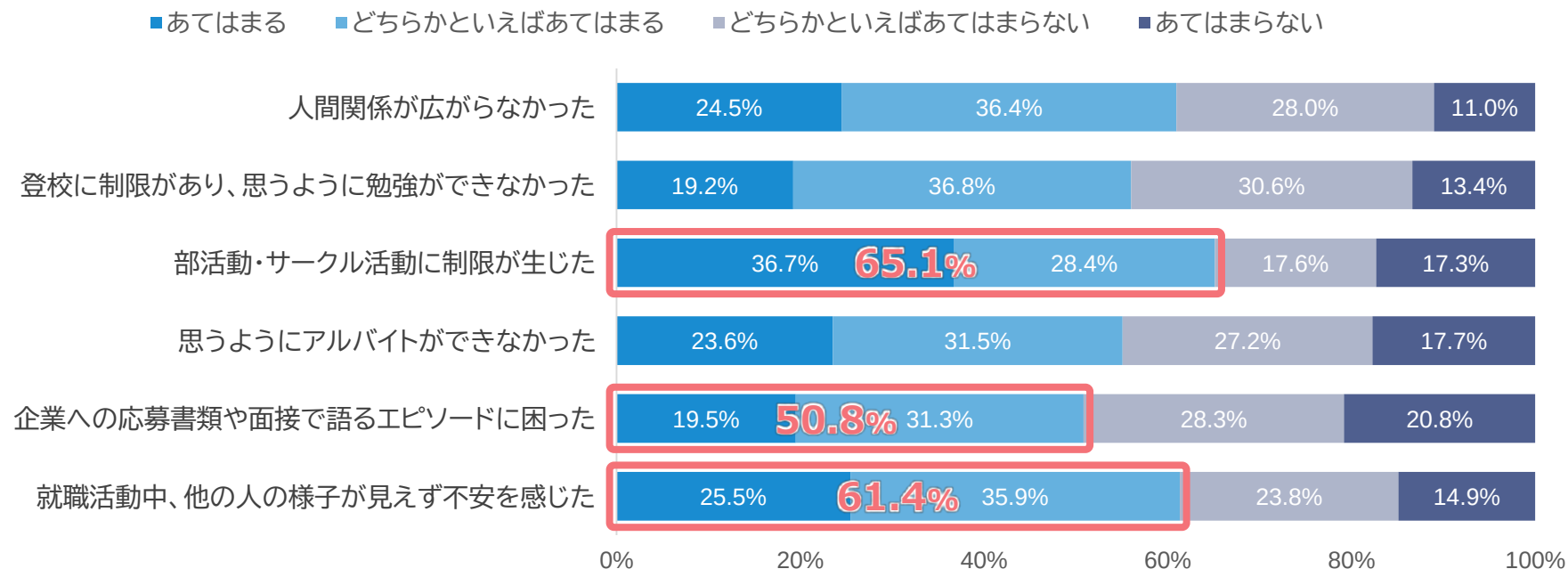


新型コロナウイルスの影響が最も大きいと捉えられていたのは、「部活動・サークル活動」。
就職活動に関しては、およそ半数が「企業への応募書類や面接で語るエピソードに困った」、
約6割が「他の人の様子が見えず不安を感じた」と回答。

新型コロナウイルスが与えた影響

Q 新型コロナウイルスは、あなたの学生生活や就職活動にどのような影響を与えたと思いますか。

n=1,316



出典：「2023年新卒採用 大学生の就職活動に関する調査」リクルートマネジメントソリューションズ

まとめ | 採用活動・就職活動の傾向

企業の採用活動の傾向



民間企業の求人総数は22卒から3万人増



優秀な人材確保に対する意欲は高く、22卒から広報・選考の早期化傾向が更に進行。
面接と内(々)定・内定出しはともに3月に集中



コロナ禍での採用活動は4年目に入り、選考フェーズに応じた対面とオンラインの使い分けも定着

学生の就職活動の傾向



コロナ禍での中小企業志向から一転し、超大手志向が強まる



企業の動向に呼应し、就職活動の早期化が加速



内(々)定を得ている学生の約64%が2社以上の内定を取得。22卒からは3社以上取得している人の割合も増加している

Chapter1

採用活動・就職活動の動向

Chapter2

採用活動・就職活動のハイブリッド化と就職先の決め手

Chapter3

学生の志向・価値観の変化

Chapter4

採用コミュニケーションをめぐる新たな問題

Chapter5

これからの採用コミュニケーションとは



過去7年で順位に大きな変化はなく、「安定」「貢献」「成長」がTOP3を維持。

仕事に求めること（上位3つまで選択・23卒の選択率降順）

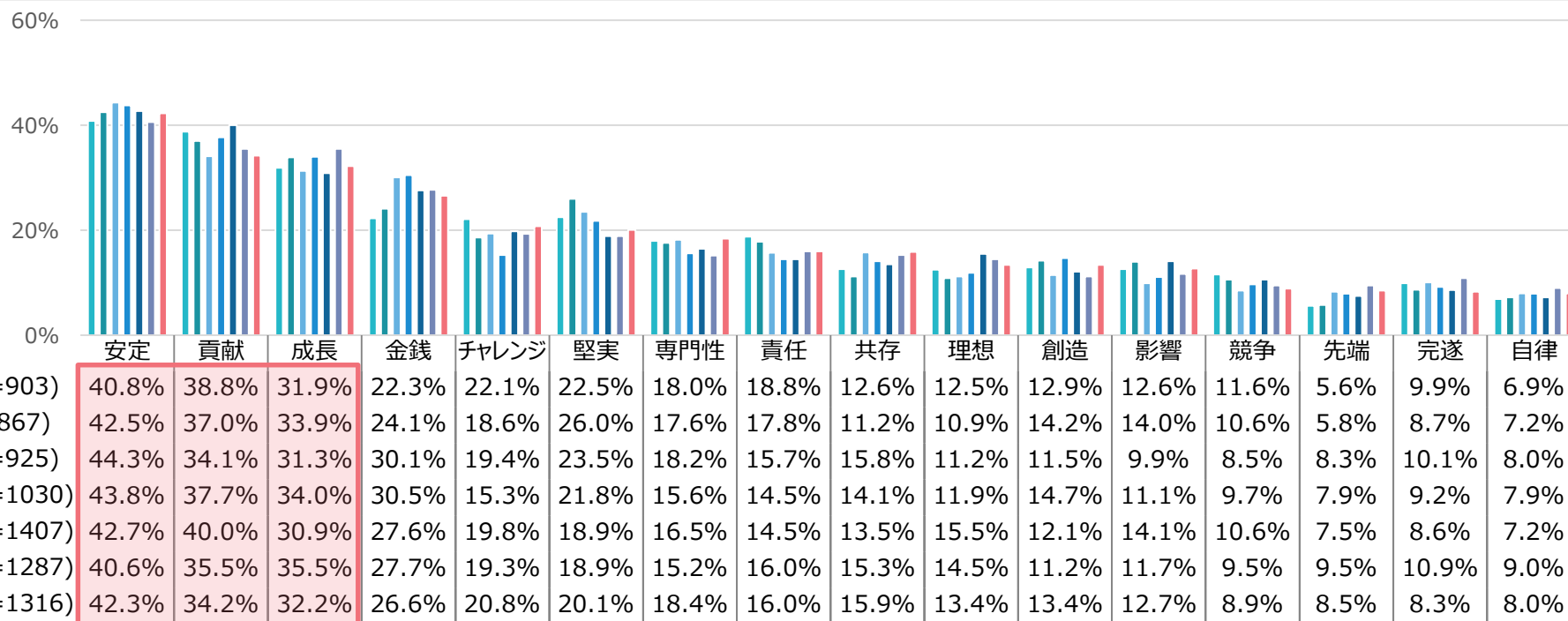
Q

あなたの「仕事に対する価値観（仕事にどのようなことを求めるか）」について、特に重要だと思うもの上から3つを選択してください。

※志望している、または入社予定の企業についてではなく、あなた自身の考えに近いものを回答してください。

※あてはまるものがない場合でもお気持ちに近いものをお選びください。

※選択肢の詳細は次ページ



出典：「2017年～2023年新卒採用 大学生の就職活動に関する調査」リクルートマネジメントソリューションズ

安定	安定している、バランスがある、守られる、保証がある、安心できる
貢献	社会に貢献する、人に信頼される、人の役に立つ、人に感謝される、褒められる
成長	成長し続ける、自分を鍛える、現状に甘んじない、自分を試す、吸収し続ける
金銭	お金を儲ける、経済的豊かさ、裕福な生活、高い報酬を得る、金銭的な評価
チャレンジ	困難に挑む、不可能に挑戦する、前人未到、果敢な、失敗を恐れない
堅実	手堅く確実に、こつこつと、地道に、しっかりと、地に足をつける
専門性	専門性を深める、道を究める、真実を追求する、第一人者、本質を掘り下げる
責任	責任を果たす、誠実な対応、迷惑をかけない、信頼を裏切らない、期待に応える
共存	お互いを活かす、価値観を共有する、WIN-WIN、相互に支援する、コラボレーション
理想	理想を追う、志を貫く、夢のある、ロマンのある、可能性を追求する
創造	新たな価値を生み出す、新しいこと、新しいものを創る、変革する、イノベーター
影響	周囲に影響を与える、人を動かす、世の中を動かす、影響力、インパクトが大きい
競争	競争に勝つ、注目を浴びる、誰にも負けたくない、No.1になる、話題になる
先端	新しいことに接する、新しさ、刺激を得る、トレンドに敏感、アンテナを張る
完遂	やり遂げる、結果が出るまでやる、あきらめない、粘り強く取り組む、やりきる
自律	自分の意志で動く、自分の力でやる、人に頼らない、自分で考える、自分で決める



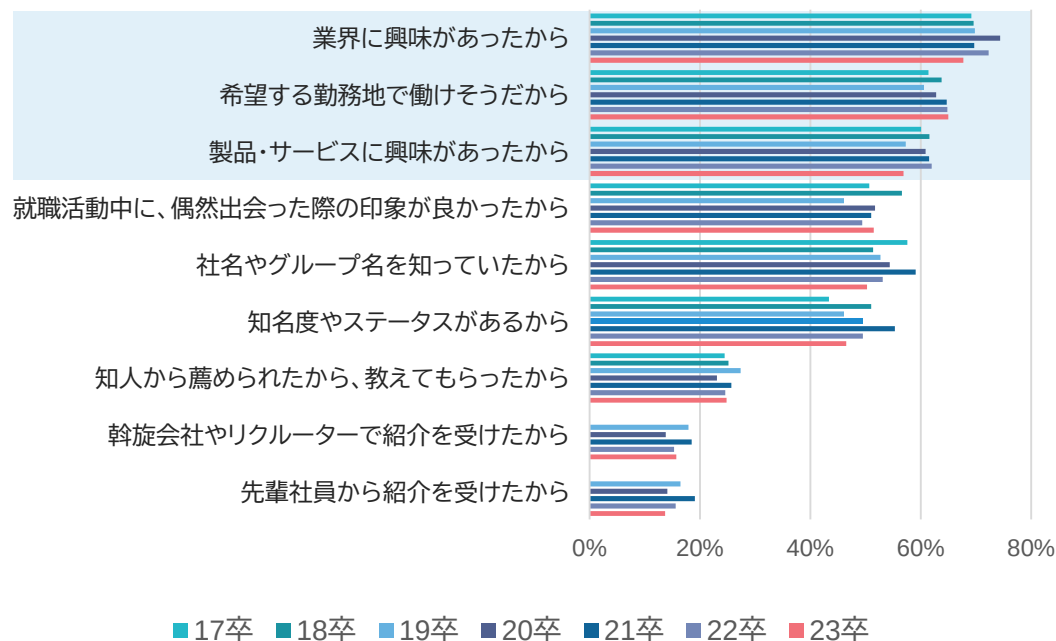
就職活動の形態(対面/web)や学生の価値観が変化するなかでも、学生が企業に応募する動機は大きく変わらない。業界、勤務地、製品・サービスに対する親近感がきっかけとなっている。

内(々)定企業に応募したきっかけ

Q

その会社にエントリーするきっかけとなった事柄は何でしたか。各要素について、あてはまる度合いに最も近いものを1つずつ選んでください。
(「多少影響があった」「直接影響している」の合計)

(単位:%)



項目	23卒 (n=705)	22卒 (n=753)	21卒 (n=716)	20卒 (n=567)	19卒 (n=503)	18卒 (n=453)	17卒 (n=389)
業界に興味があったから	67.7	72.3	69.7	74.4	69.8	69.6	69.2
希望する勤務地で働けそうだから	65.0	64.8	64.7	62.8	60.6	63.8	61.4
製品・サービスに興味があったから	56.9	62.0	61.5	60.9	57.3	61.6	60.1
就職活動中に、偶然出会った際の印象が良かったから	51.5	49.4	51.0	51.7	46.1	56.6	50.7
社名やグループ名を知っていたから	50.3	53.1	59.1	54.4	52.7	51.4	57.6
知名度やステータスがあるから	46.5	49.5	55.3	49.5	46.1	51.0	43.4
知人から薦められたから、教えてもらったから	24.8	24.6	25.7	23.1	27.4	25.2	24.5
幹旋会社やリクルーターで紹介を受けたから	15.7	15.3	18.5	13.8	17.9	-	-
先輩社員から紹介を受けたから	13.7	15.6	19.1	14.1	16.5	-	-



学生の志望度に最も影響が大きいプロセスとしては「面接」が1位。

23卒では、コロナ禍で減った「先輩社員との接触」がコロナ禍前の20卒並に復活。

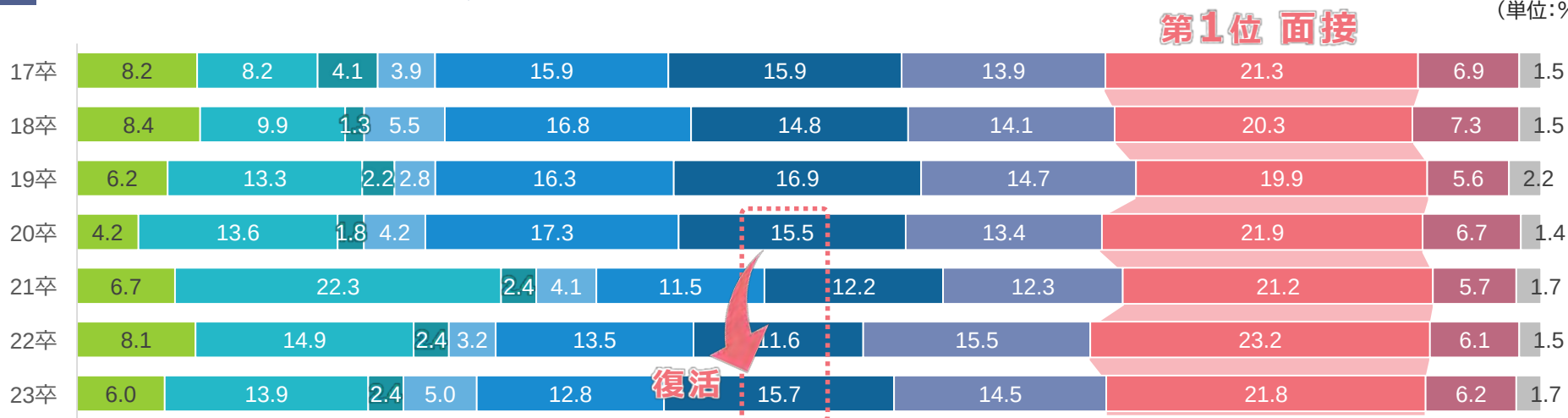
対面での採用活動が再び増えてきた影響と考えられる。

内(々)定企業への志望度が最も高まった場面

Q

あなたが働く予定の（もしくは働く可能性の最も高い）会社についてお伺いします。その会社のどの選考過程において、最も志望度が高まりましたか。あてはまるものを1つ選択してください

(単位:%)



- 就職情報サイトや採用ホームページ
 - インターンシップ
 - エントリー
 - 合同説明会
 - 会社説明会
 - 先輩社員との接触
 - 採用担当者との接触
 - 面接
 - 内(々)定通知
 - その他
- (23卒 n=705 22卒 n=753 21卒 n=716 20卒 n=567 19卒 n=503 18卒 n=453 17卒 n=389)



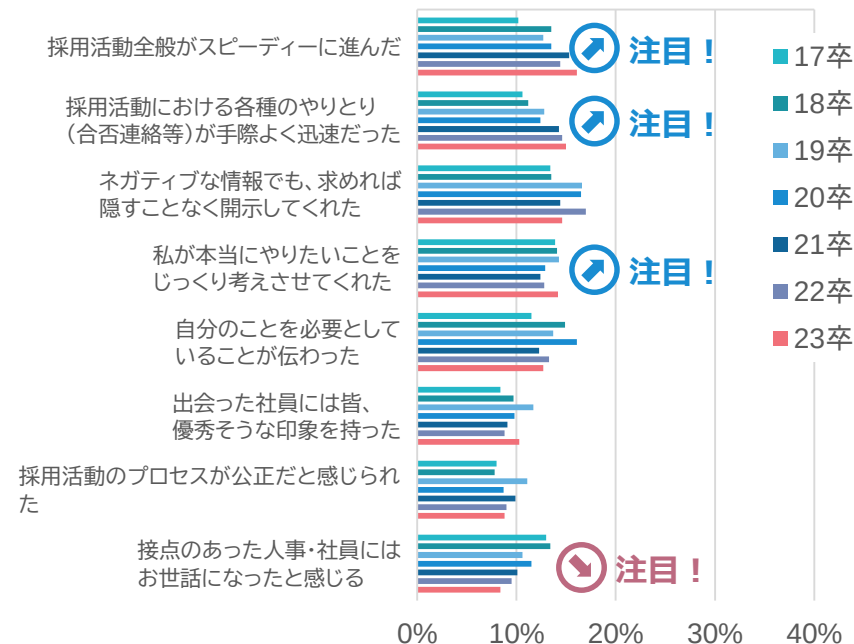
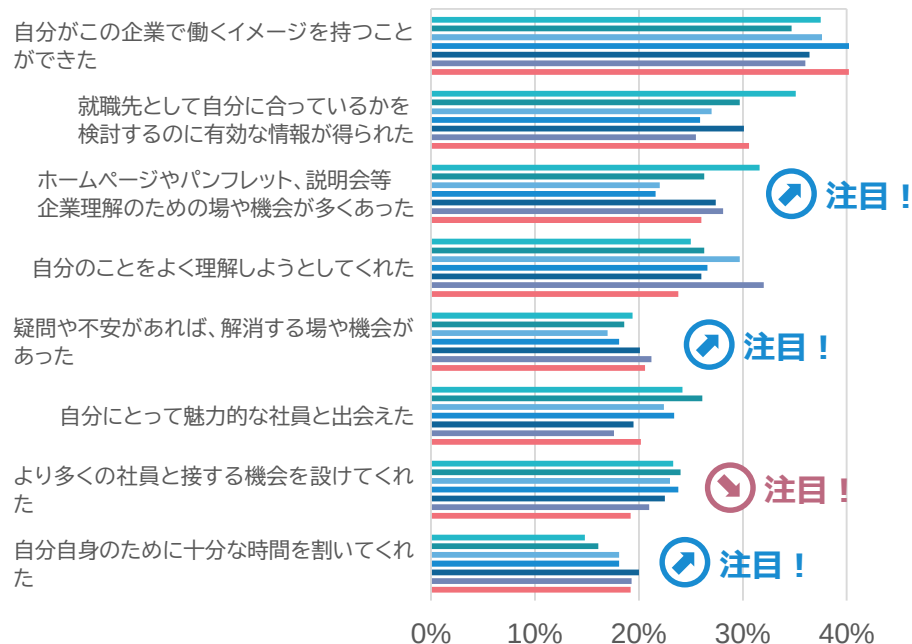
1位は22卒に引き続き「**自分がこの企業で働くイメージを持つことができた**」。ここ数年の全体傾向としては、情報を十分に得られる・疑問解消できること、採用活動の進みの速さ、自分の状況を踏まえたアプローチだと感じさせる対応が支持されている。一方で「**より多くの社員と接する機会を設けてくれた**」「**人事・社員にお世話になったと感じる**」の選択率は低下。接点量の多さや親密さだけでは志望度向上につながらないことがわかる。

就職活動中の志望度向上に特に影響が大きかったこと

Q

以下の事柄のうち、応募企業への志望度向上に特に影響が大きかったものを上位3つまでお答えください。

※あてはまるものがない場合でもお気持ちに近いものをお選びください。



学生の志望度が高まる要因(数値)

(単位:%)

項 目	23卒 (n=705)	22卒 (n=753)	21卒 (n=716)	20卒 (n=567)	19卒 (n=503)	18卒 (n=453)	17卒 (n=389)
自分がこの企業で働くイメージを持つことができた	40.2	36.0	36.4	40.8	37.6	34.7	37.5
就職先として自分に合っているかを検討するのに有効な情報が得られた	30.6	25.5	30.1	25.9	27.0	29.7	35.1
ホームページやパンフレット、説明会等企業理解のための場や機会が多くあった	26.0	28.1	27.4	21.6	22.0	26.3	31.6
自分のことをよく理解しようとしてくれた	23.8	32.0	26.0	26.6	29.7	26.3	25.0
疑問や不安があれば、解消する場や機会があった	20.6	21.2	20.1	18.1	17.0	18.6	19.4
自分にとって魅力的な社員と出会えた	20.2	17.6	19.5	23.4	22.4	26.1	24.2
より多くの社員と接する機会を設けてくれた	19.2	21.0	22.5	23.8	23.0	24.0	23.3
自分自身のために十分な時間を割いてくれた	19.2	19.3	20.0	18.1	18.1	16.1	14.8
採用活動全般がスピーディーに進んだ	16.1	14.4	15.3	13.5	12.7	13.5	10.2
採用活動における各種のやりとり（可否連絡等）が手際よく迅速だった	15.0	14.6	14.3	12.4	12.8	11.2	10.6
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	14.6	17.0	14.4	16.5	16.6	13.5	13.4
私が本当にやりたいことをじっくり考えさせてくれた	14.2	12.8	12.4	12.9	14.3	14.1	13.9
自分のことを必要としていることが伝わった	12.7	13.3	12.3	16.1	13.7	14.9	11.5
出会った社員には皆、優秀そうな印象を持った	10.3	8.8	9.1	9.8	11.7	9.7	8.4
採用活動のプロセスが公正だと感じられた	8.8	9.0	9.9	8.7	11.1	7.8	8.0
接点のあった人事・社員にはお世話になったと感じる	8.4	9.5	10.1	11.5	10.6	13.4	13.0



○ 自分を理解しようとしてくれる

- ▶ フィードバックを通して、自分の性格や長所、何に向いているかを理解してくれていると感じた
- ▶ 面接官が相槌をうちながら、自分の話に興味と敬意をもって聞いてくれた
- ▶ 自分の良さを深掘りを通して引き出してくれた

○ 社員とのやりとりから”ありのままの”企業風土・文化が垣間見える

- ▶ 仕事のやりがいだけでなく大変なことも話してくれた
- ▶ 綺麗なことばかりではなく、良い部分と悪い部分の両面から話してくれた

○ “具体的に”情報提供してくれる

- ▶ 自分のどこが会社に向いているか、実際に働く上で自身の性格から苦勞するかもしれない点を具体的に伝えてくれた

○ 学生に寄り添うスタンスがある

- ▶ 逆質問した際に丁寧に答えてくださり、こちらを尊重してくれる気持ちや仕事への情熱を感じた
- ▶ アドバイスをしてくれたり、もっと自信をもっても大丈夫と励ましてくれた
- ▶ リラックスできる雰囲気を作ってください、目を見て話してくれた



× 不適切な行動・態度

- ▶ 会社や上司、学生の悪口を言っている社員がいた
- ▶ あくびをする、ずっと下を向いている、スマホをいじるなど、話を聞いていないと感じる態度があった

× 社員とのやりとりから”ネガティブな”企業風土・文化が垣間見える

- ▶ 定型質問のみで深掘りもなく、自分を知ろうとしてくれなかった
- ▶ 社員の表情が暗く、疲れた顔をしていた

× “断片的・あいまいな”情報しか伝わってこない

- ▶ 会社の悪いところを見せないようにしていた
- ▶ 質問したことに対してあいまいな表現でかわされてしまった

× 学生を下に見ている・尊重されていないと感じる

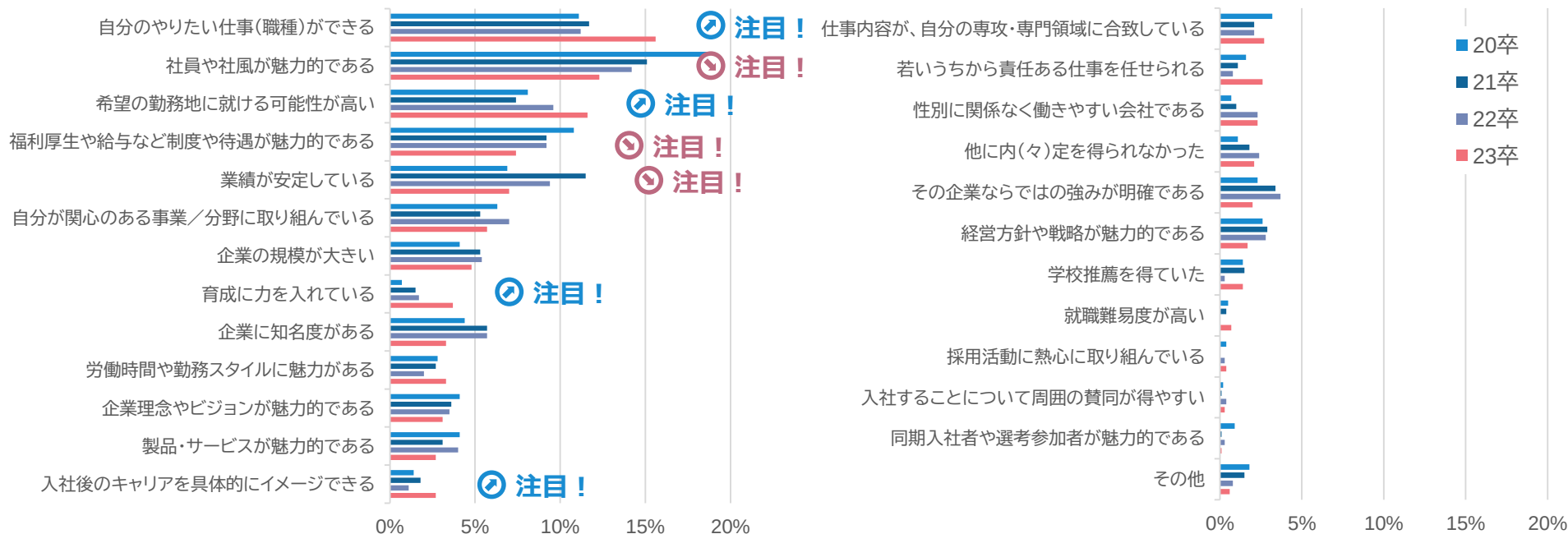
- ▶ 高圧的で上から目線の対応や、揚げ足を取るようなことを言われた
- ▶ 目が合わない、無表情で笑顔がない、相槌を打たないなど、興味がないと感じる態度があった
- ▶ 自分の価値観や経験、考え方を否定された。真面目に答えたことに対して笑われた

最も重視されているのは、「やりたい仕事(職種)ができる」こと。「勤務地」の重視度も高まっている。
23卒では「育成に力を入れている」「入社後のキャリアをイメージできる」の選択率も上昇。
「社員や社風が魅力的」「制度や待遇」「業績が安定」は上位に挙がっているものの、選択率は年々低下。
「就社」ではなく「就職」の意識が高まっていることを示す結果となった。

内定受諾の最終的な理由

Q

あなたが入社を決めた企業の内（々）定を承諾した理由」はどのようなことでしたか。以下のそれぞれについて、あてはまると思うものを最大3つまで選択してください。また、なかでも最も重要だったものを1つ選んでください。（グラフはもっとも重要だったもの）



出典：「2020年～2022年新卒採用 大学生の就職活動に関する調査」リクルートマネジメントソリューションズ

学生の内定受諾の最終的な決め手（数値）

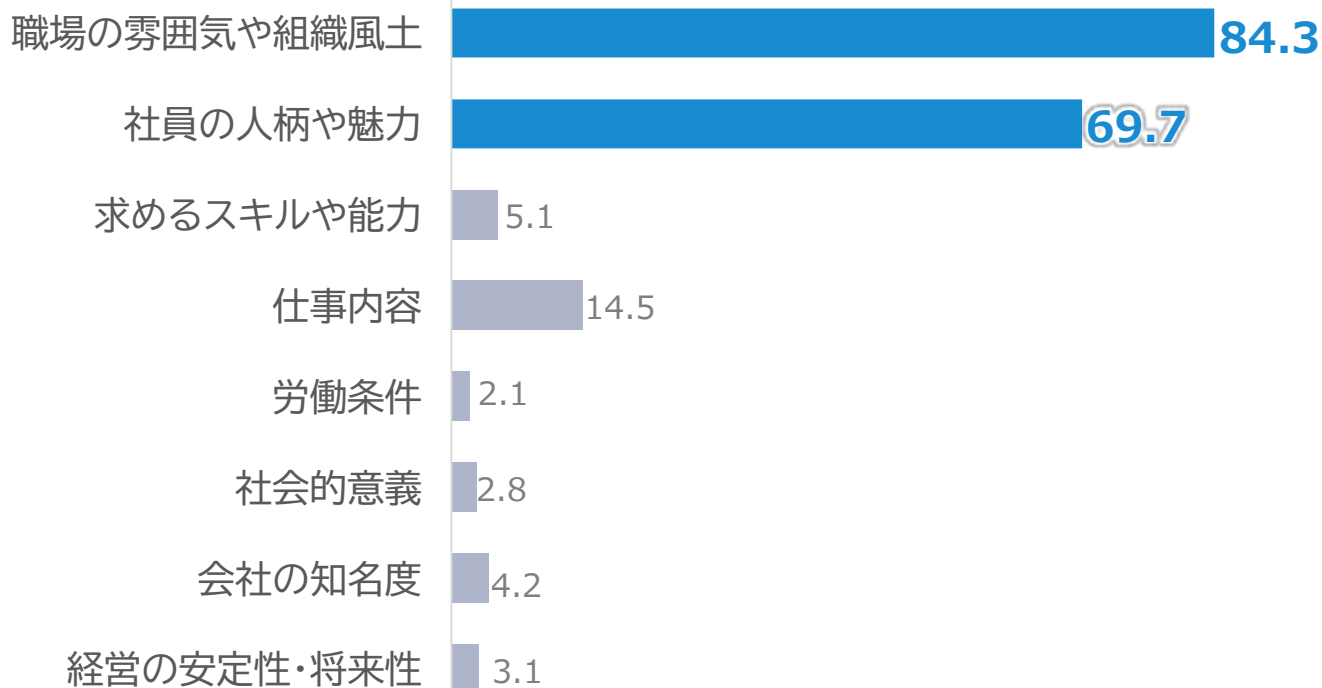
（単位：%）

項目	23卒 (n=705)	22卒 (n=753)	21卒 (n=716)	20卒 (n=567)
自分のやりたい仕事（職種）ができる	15.6	11.2	11.7	11.1
社員や社風が魅力的である	12.3	14.2	15.1	18.7
希望の勤務地に就ける可能性が高い	11.6	9.6	7.4	8.1
福利厚生や給与など制度や待遇が魅力的である	7.4	9.2	9.2	10.8
業績が安定している	7.0	9.4	11.5	6.9
自分に関心のある事業／分野に取り組んでいる	5.7	7.0	5.3	6.3
企業の規模が大きい	4.8	5.4	5.3	4.1
育成に力を入れている	3.7	1.7	1.5	0.7
企業に知名度がある	3.3	5.7	5.7	4.4
労働時間や勤務スタイルに魅力がある	3.3	2.0	2.7	2.8
企業理念やビジョンが魅力的である	3.1	3.5	3.6	4.1
製品・サービスが魅力的である	2.7	4.0	3.1	4.1
入社後のキャリアを具体的にイメージできる	2.7	1.1	1.8	1.4
仕事内容が、自分の専攻・専門領域に合致している	2.7	2.1	2.1	3.2
若いうちから責任ある仕事を任せられる	2.6	0.8	1.1	1.6
性別に関係なく働きやすい会社である	2.3	2.3	1.0	0.7
他に内（々）定を得られなかった	2.1	2.4	1.8	1.1
その企業ならではの強みが明確である	2.0	3.7	3.4	2.3
経営方針や戦略が魅力的である	1.7	2.8	2.9	2.6
学校推薦を得ていた	1.4	0.3	1.5	1.4
就職難易度が高い	0.7	0.0	0.4	0.5
採用活動に熱心に取り組んでいる	0.4	0.3	0.0	0.4
入社することについて周囲の賛同が得やすい	0.3	0.4	0.1	0.2
同期入社者や選考参加者が魅力的である	0.1	0.3	0.1	0.9
その他	0.6	0.8	1.5	1.8

志望度向上に対する「社員や社風の魅力」の影響力が弱まっている背景には、**WEB面接の急速な普及がある**。企業がWEB面接で伝えづらいと感じている情報として、「**職場の雰囲気や組織風土**」「**社員の人柄や魅力**」が上位に挙げられている。

WEB面接で伝えづらくなった情報

(単位: %)



ここまでのまとめ

01 | 企業の採用活動の傾向

- ▶ 民間企業の求人総数は22卒から3万人増
- ▶ 優秀な人材確保に対する意欲は高く、22卒から広報・選考の早期化傾向が更に進行。面接と内(々)定・内定出しはともに3月に集中
- ▶ コロナ禍での採用活動は4年目に入り、選考フェーズに応じた対面とオンラインの使い分けも定着

02 | 学生の就職活動の傾向

- ▶ コロナ禍での中小企業志向から一転し、超大手志向が強まる
- ▶ 企業の動向に呼应し、就職活動の早期化が加速
- ▶ 内(々)定を得ている学生の約64%が2社以上の内定を取得。22卒からは3社以上取得している人の割合も増加している

03 | 学生の志向・価値観の変化とその影響

- ▶ 学生が企業に応募し、志望度を高め、意思決定する理由を経年でみると、企業との直接接点において最も企業理解が深まり、志望度が高まることに変わりはない
- ▶ 一方で、コロナ禍において非対面の選考が増加したことにより、社風や社員の魅力が伝わりにくく、仕事内容、勤務地の重視度が高まっている。
- ▶ 採用をめぐるコミュニケーションの中で、「自分にとって有用な情報が得られるか」「自分を大事にしてくれているか」を敏感に感じ取っている



Chapter1

採用活動・就職活動の動向

Chapter2

採用活動・就職活動のハイブリッド化と就職先の決め手

Chapter3

学生の志向・価値観の変化

Chapter4

採用コミュニケーションをめぐる新たな問題

Chapter5

これからの採用コミュニケーションとは



企業の動き

- 売り手市場を背景に、**学生に合わせた採用方法を模索**
(例 職種・勤務地・働き方を特定した採用)
- 大手企業やIT業界を中心に、**ジョブ型要素を採用**する企業が出現
- 採用活動のオンライン化の進行により、**組織風土や人の魅力が伝わりきらない**



学生の意識

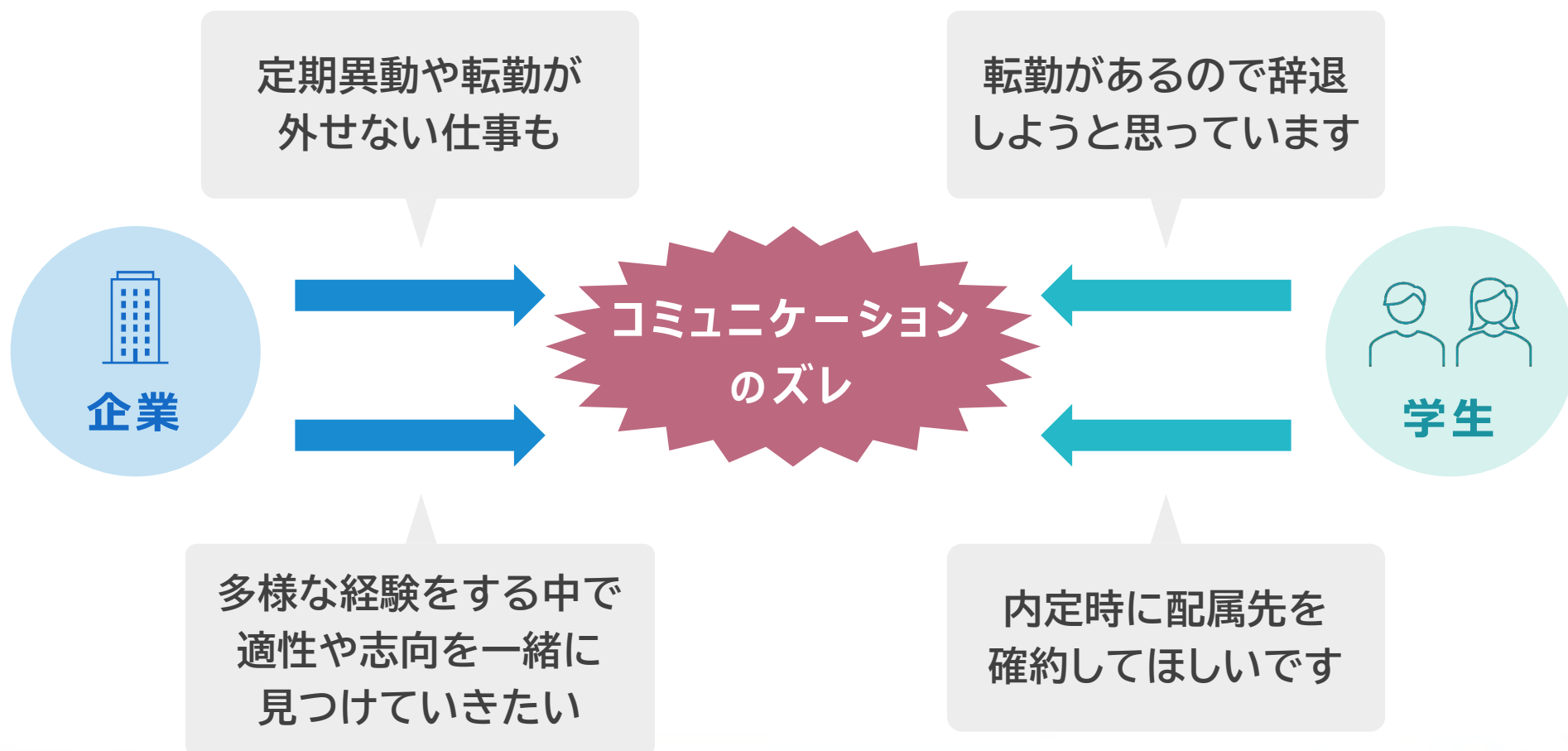
- オンラインでの情報収集が主流となり、組織風土や人の面での比較が難しい。**仕事内容や労働条件の重視度が相対的に上昇**
- 安定を求める気持ちが強く、**現在のライフスタイルを維持できる働き方**を希望
- 転職に関する情報の流通が増え、**新卒の就職活動時点から転職が選択肢に入っている**



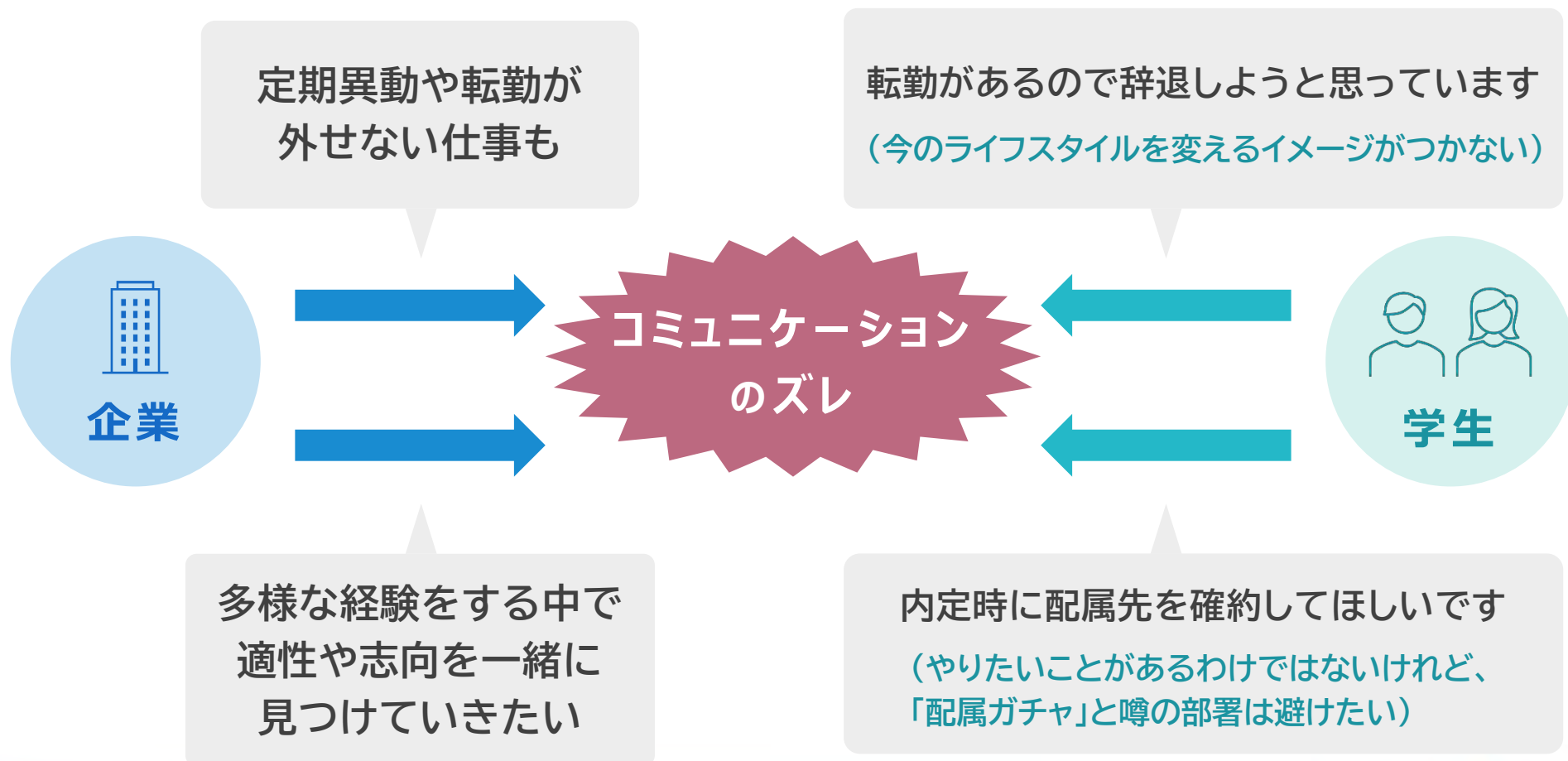
就社 < 就職意識

ファーストキャリアとして納得できる会社選び

採用に「ジョブ型」の要素が取り入れられることは学生の志向にマッチしているものの、入社後に多様な経験を通じてキャリアの方向性を探る「メンバーシップ型」の考え方も残る。
このことが、コミュニケーションのズレを生む可能性がある。



学生の志向は、その人本来の考えに加え、時代や環境の影響も大きく受ける。
自己理解の度合いや本人の真意を確認せず**表面的なコミュニケーションをとってしまうと、
企業も学生も判断を誤る恐れがある。**



Chapter1

採用活動・就職活動の動向

Chapter2

採用活動・就職活動のハイブリッド化と就職先の決め手

Chapter3

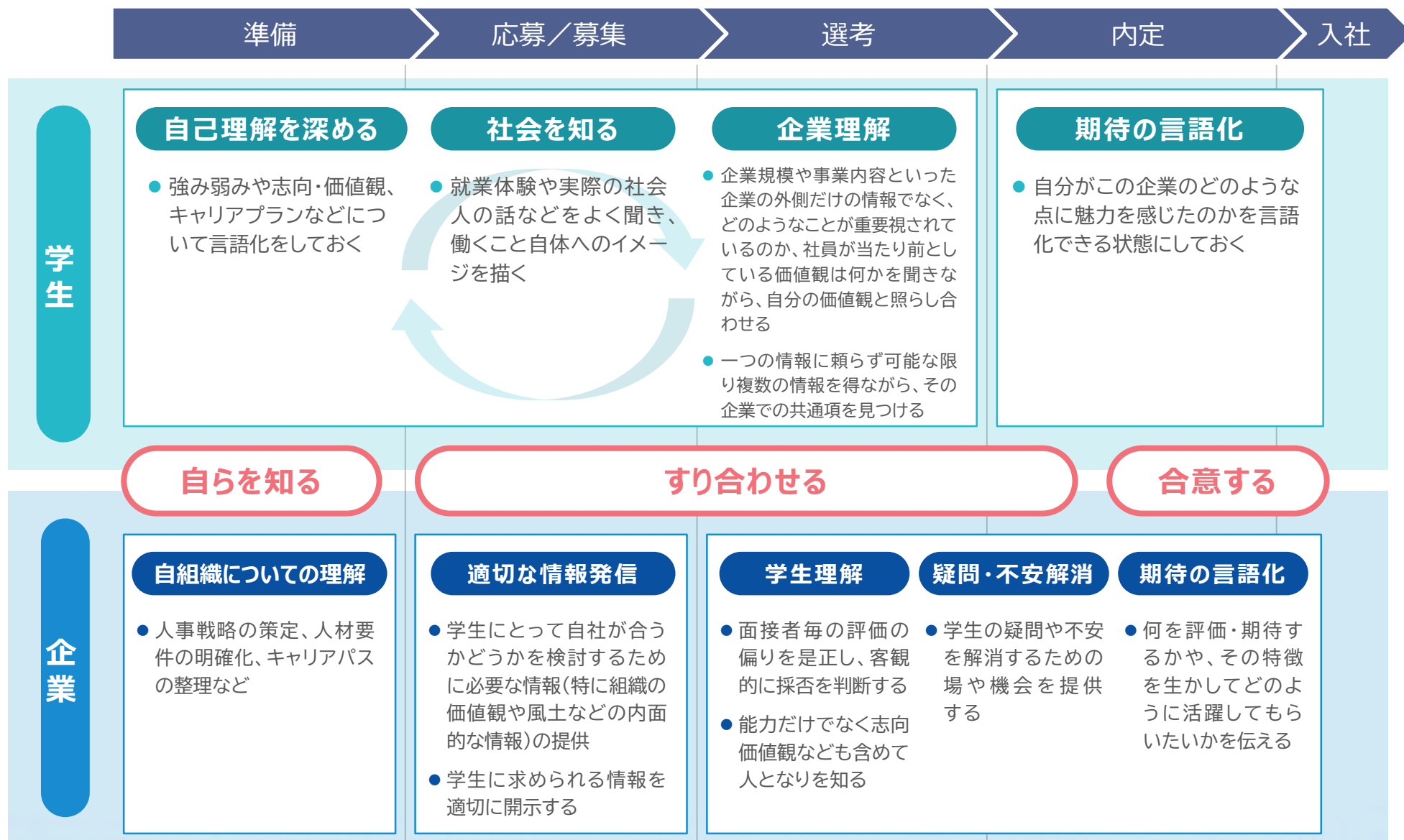
学生の志向・価値観の変化

Chapter4

採用コミュニケーションをめぐる新たな問題

Chapter5

これからの採用コミュニケーションとは





■ 就業レディネス

就職先へ入社するにあたっての心の準備状態であり、社会人になるための心の準備が整うこと。「社会人としての自覚」と「自己理解の促進」から構成され、入社後の初期適応を促進する。

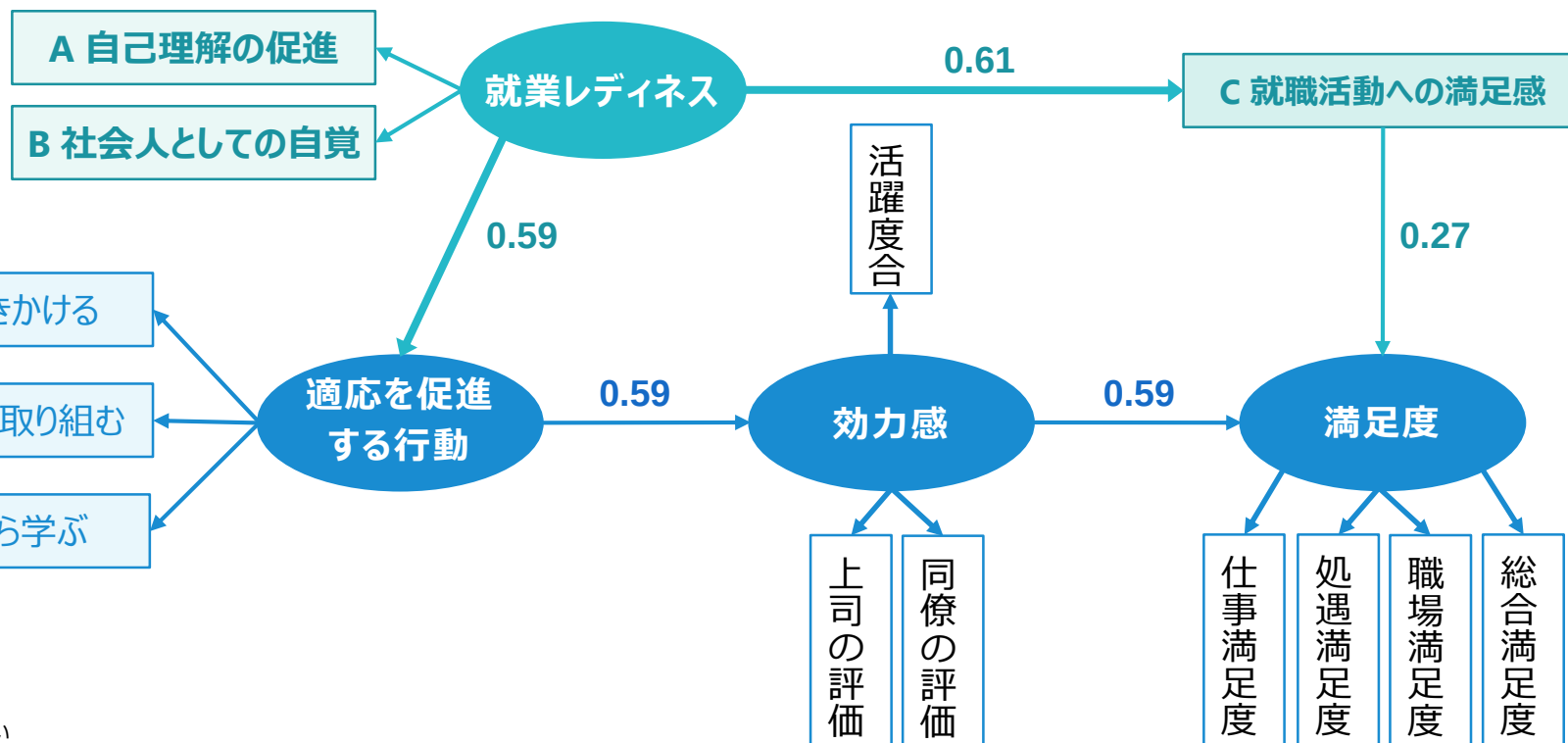
就職活動の充実と新人時代の適応との因果モデル

※新卒者全体 N=2637

【モデル適合度】CFI=0.948 RMSEA=0.071

就職活動

新人時代



※パス係数は標準化解
※誤差変数は表示していない



ここからは、「A.自己理解の促進」および「B.社会人としての自覚」に関する調査データをご紹介します。

■ 因子分析結果に基づく変数の構成

※以降で紹介する調査項目は、下記の意味を踏まえつつ新たに作成したものです。

変数名	対応する項目
A.自己理解の促進	● 自分の能力や志向についての理解が得られた
B.社会人としての自覚	● 社会に出る覚悟ができた ● 社会人としてやっていける自信や見通しがもてた ● 社会や経済がどのように動いているかについての理解が得られた
C.就職活動への満足感	● 満足のいく就職活動ができたと思う ● 自分の就職活動は成功だったと思う

出典：就職みらい研究所『充実した就職活動が入社後の適応や定着におよぼす影響－就業レディネスの重要性－』2015年7月21日



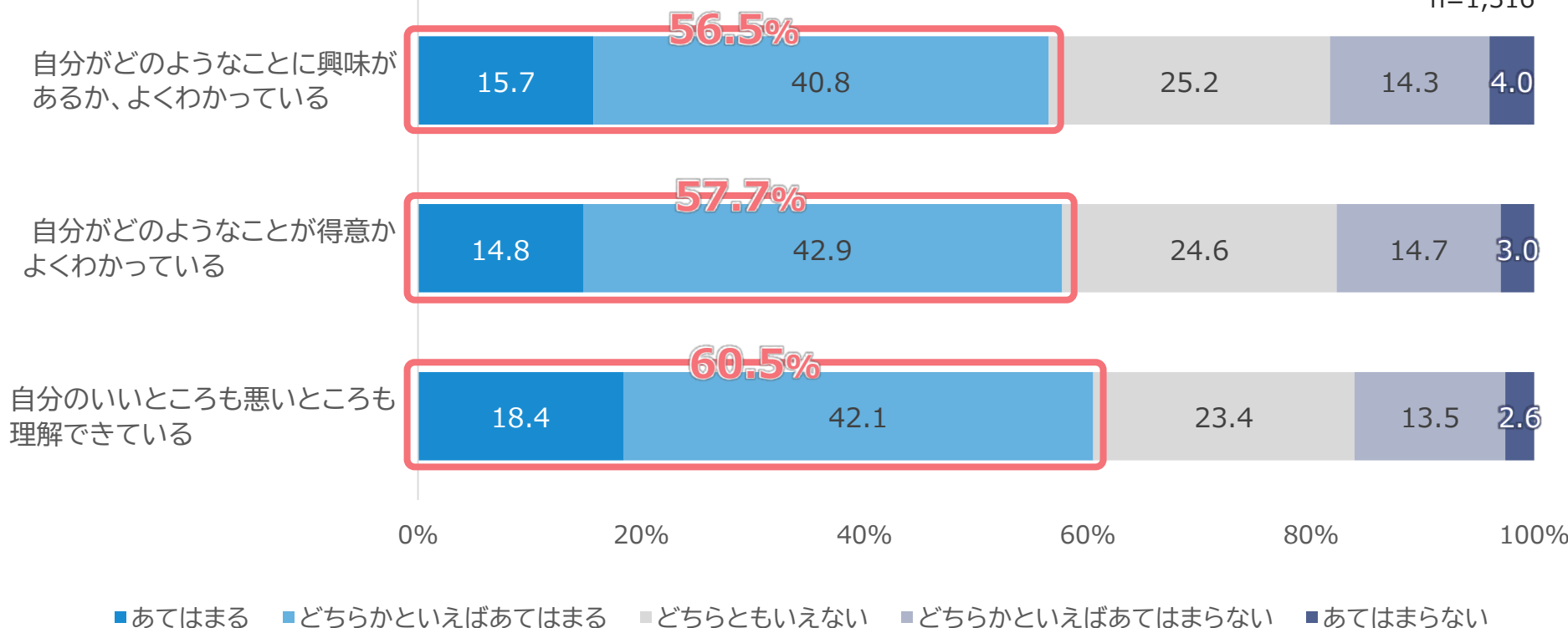
就職活動を経ても、自己理解に関する項目に「どちらかといえばあてはまる」「あてはまる」と回答している学生は6割程度にとどまる。

自己理解の状況

Q 現在のあなたについて、それぞれの程度あてはまるか教えてください

(単位:%)

n=1,316



出典：「2023年新卒採用 大学生の就職活動に関する調査」リクルートマネジメントソリューションズ

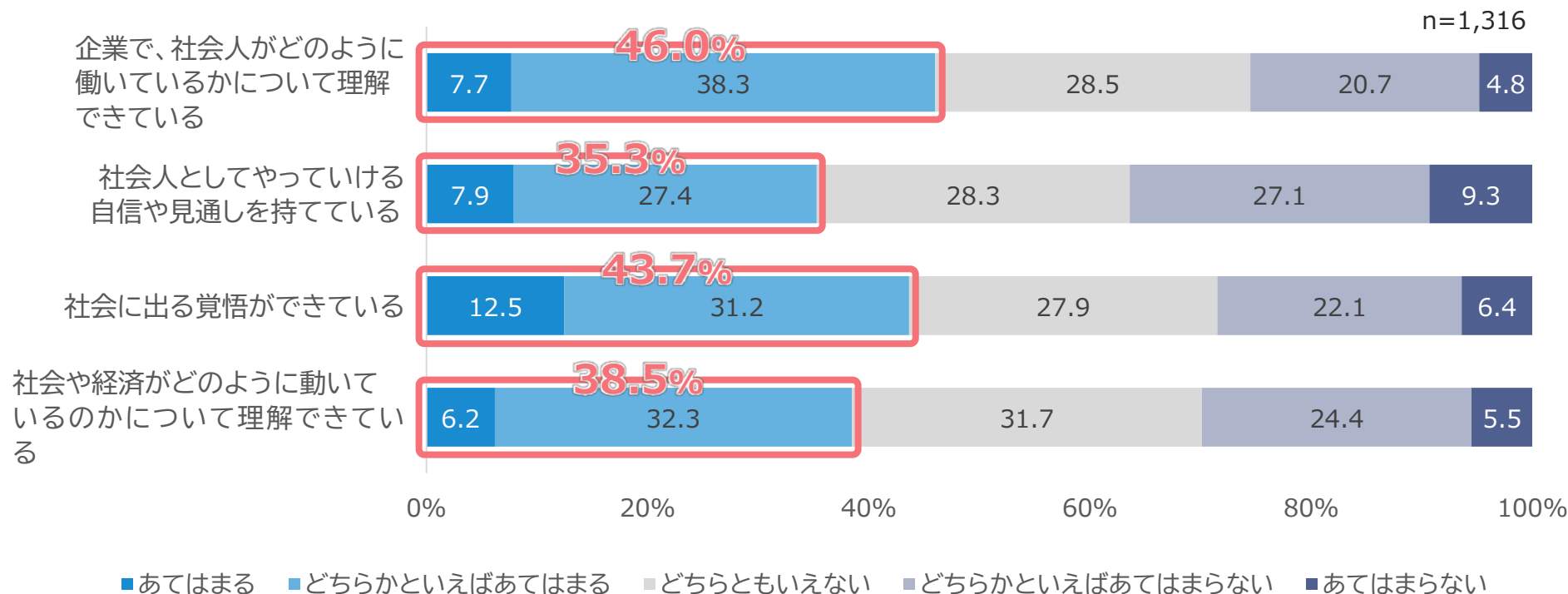


社会人としての自覚に関する項目は、いずれも「どちらかといえばあてはまる」「あてはまる」と回答している学生が5割未満。自己理解に比べてさらに達成が難しく、**社会人や企業との接点の中で高めていくことが重要と考えられる。**

社会人としての自覚の状況

Q 現在のあなたについて、それぞれの程度あてはまるか教えてください

(単位: %)

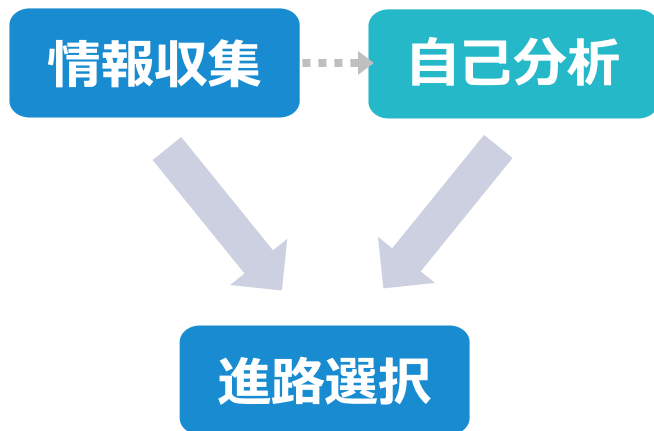


出典：「2023年新卒採用 大学生の就職活動に関する調査」リクルートマネジメントソリューションズ

自己理解を就職活動の手段(自己分析)に終わらせず、継続的に行うことが重要。
様々な活動を通して**自分を知る姿勢**を身につけることは、**生涯を通じてキャリアを築いていく**うえでの資源となる。

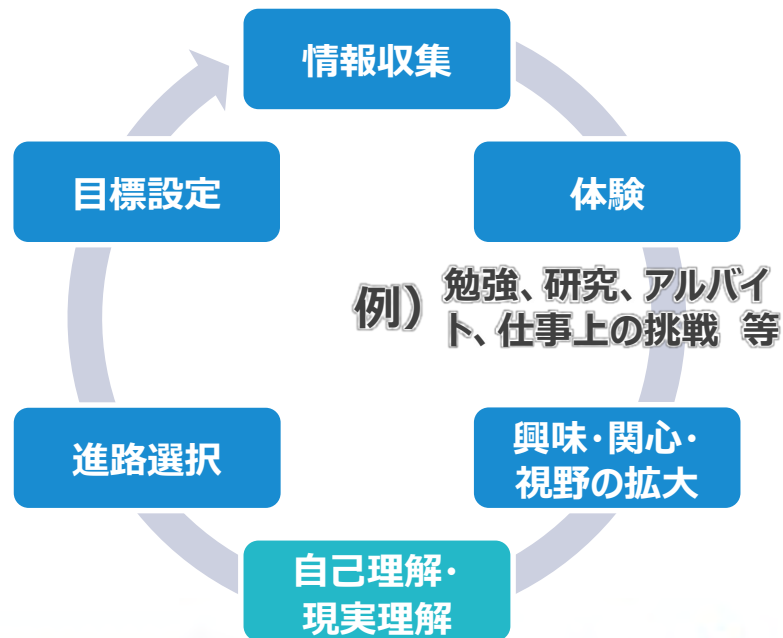
単発のキャリア選択

- ✓ 進路選択の手段として自己分析を行う
- ✓ 必要に迫られて行くと、収集した情報と自分らしい考えを混同してしまうことも



生涯を通じたキャリア構築

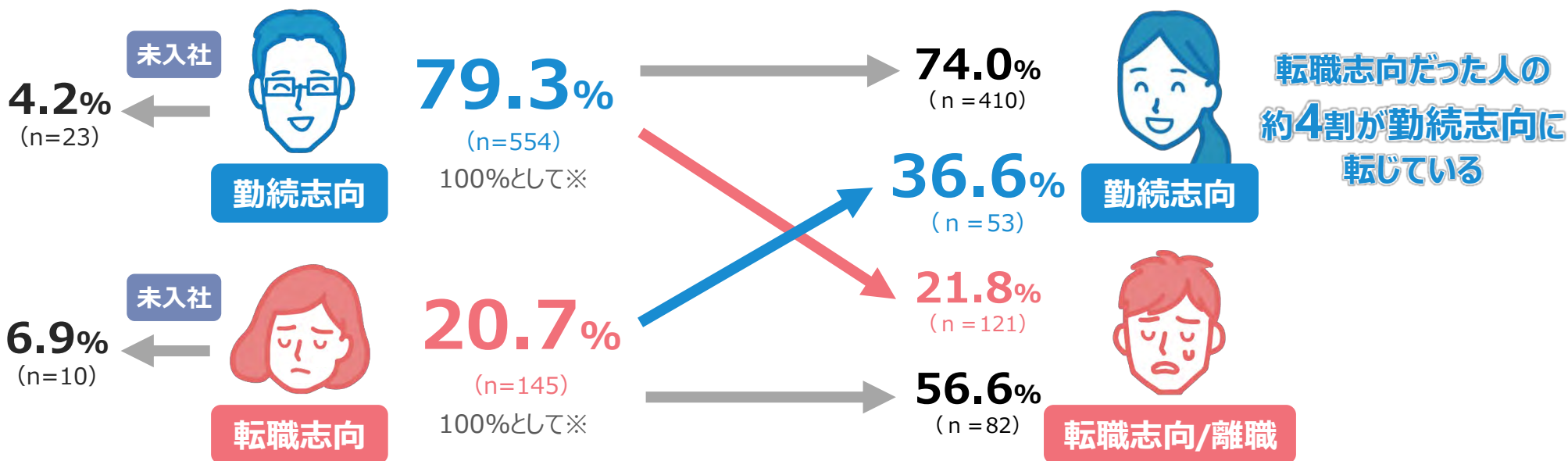
- ✓ 様々な活動を通して自己理解を深めていくことが納得感のあるキャリア構築につながる



入社前の勤続志向は約8割。そのうち約2割が入社後半年で転職志向に転じている。
 一方で、**入社前に転職志向の約4割は入社後に勤続志向に変化。**
 学生時代に入社後のイメージを持つことは大事だが、頑なになりすぎないことも大切。
キャリアをまず歩むことで見えてくるものがあるという視点も重要。

入社前（入社前調査）

入社後（入社後調査）



5人に1人が入社時に転職志向

出典：全国求人情報協会『2020年卒新卒者の入社後追跡調査』 ※入社前：新卒入社予定者／単1回答 ※入社後：新卒入社者／単1回答



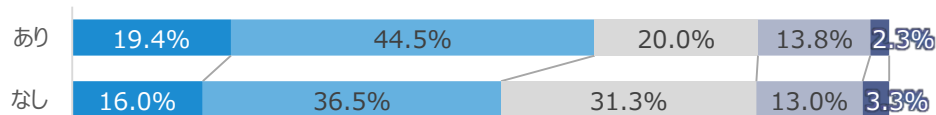
社会人と話す機会を持った人、就職活動について他者に相談を行った人ほど、自己理解ができていると認識している。

社会人との対話経験と自己理解の度合いの関係

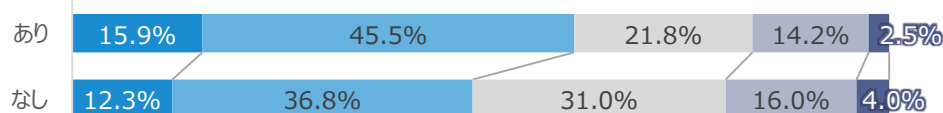
Q 大学入学から現在までの間に、「社会人としての生活」や「働くこと」について、じっくり話したことがある社会人は何人いますか。
(0人を「なし」、1人以上は「あり」として集計)

■ あてはまる ■ どちらかといえばあてはまる ■ どちらともいえない
■ どちらかといえばあてはまらない ■ あてはまらない n=1,316

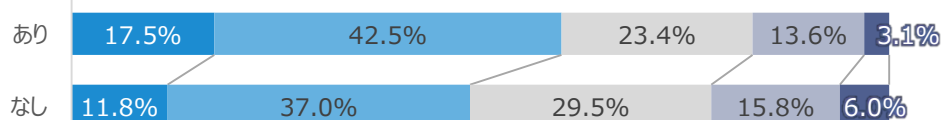
自分のいいところも悪いところも理解できている



自分がどのようなことが得意かよくわかっている



自分がどのようなことに興味があるか、よくわかっている

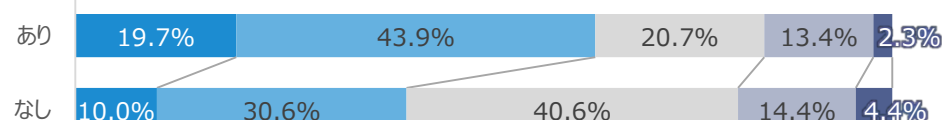


相談相手の有無と自己理解の度合いの関係

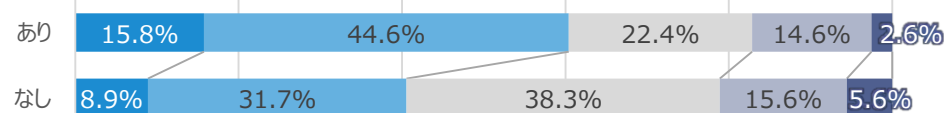
Q 大学入学から現在までの間に、就職活動の悩みについて相談したり、アドバイスをもらった相手は何人いますか。
(0人を「なし」、1人以上は「あり」として集計)

■ あてはまる ■ どちらかといえばあてはまる ■ どちらともいえない
■ どちらかといえばあてはまらない ■ あてはまらない n=1,316

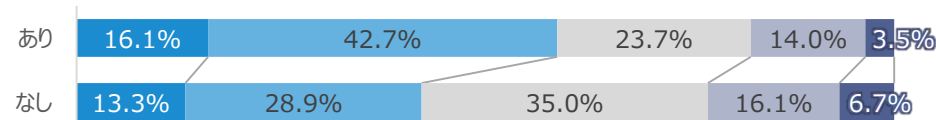
自分のいいところも悪いところも理解できている



自分がどのようなことが得意かよくわかっている



自分がどのようなことに興味があるか、よくわかっている

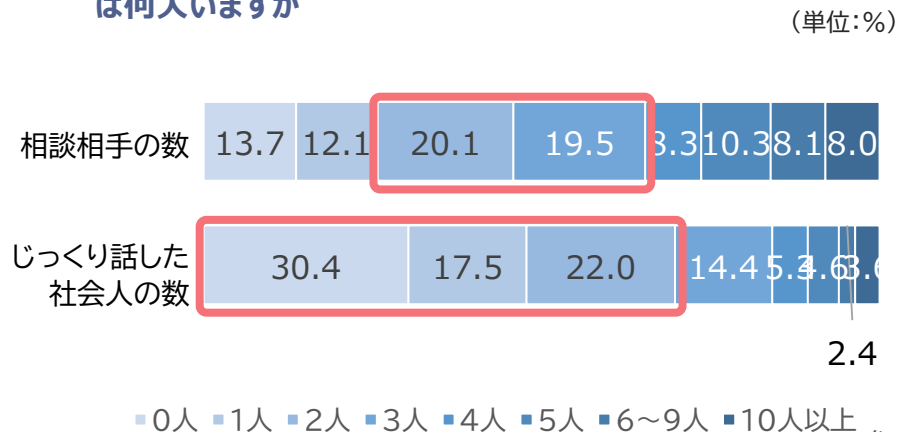




相談相手は2～3人。深く話したことのある社会人は0～2名が多く、相談相手よりも少ない。
相談相手として最も多いのは、家族と友人・先輩・後輩。最も身近な就職活動のプロといえる
大学・大学院のキャリアセンターを挙げた人は3割強にとどまる。

社会人との対話経験 / 就職活動の相談相手は誰か

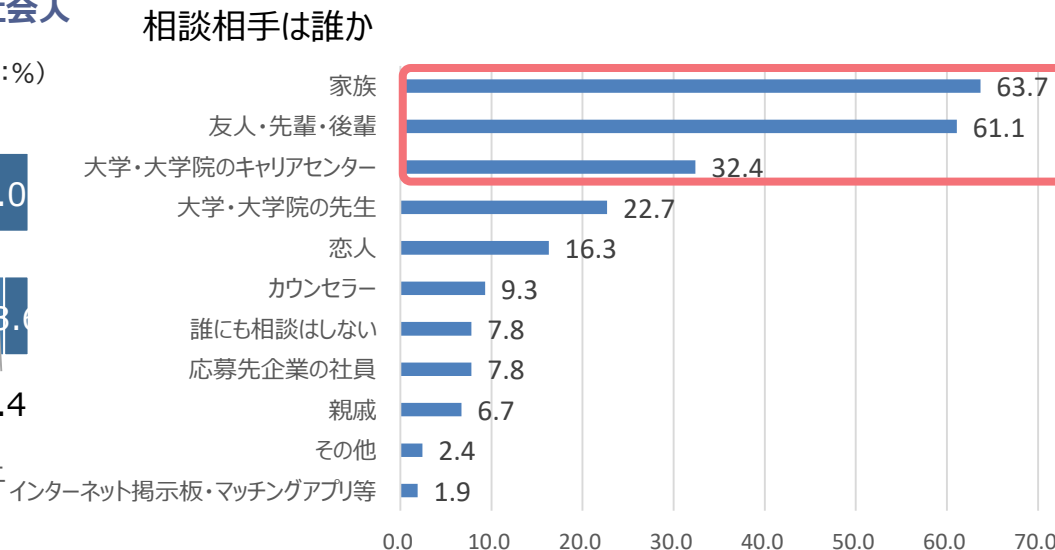
Q それぞれの人数を教えてください。大学入学から現在までの間に、就職活動の悩みについて相談したり、アドバイスをもらった相手は何人いますか/大学入学から現在までの間に、「社会人としての生活」や「働くこと」について、じっくり話したことのある社会人は何人いますか



Q 就職活動の悩みについて相談したり、アドバイスを得たいとき、誰に相談しますか。(複数選択可)

n=1,316

(単位:%)



出典：「2023年新卒採用 大学生の就職活動に関する調査」リクルートマネジメントソリューションズ



【再掲】よりよい採用・就職活動のために、企業に求められること

準備

応募／募集

選考

内定

入社

学生

自己理解を深める

- 強み弱みや志向・価値観、キャリアプランなどについて言語化しておく

社会を知る

- 就業体験や実際の社会人の話などをよく聞き、働くこと自体へのイメージを描く

企業理解

- 企業規模や事業内容といった企業の外側だけの情報でなく、どのようなことが重要視されているのか、社員が当たり前としている価値観は何かを聞きながら、自分の価値観と照らし合わせる
- 一つの情報に頼らず可能な限り複数の情報を得ながら、その企業での共通項を見つける

期待の言語化

- 自分がこの企業のどのような点に魅力を感じたのかを言語化できる状態にしておく

自らを知る

自組織についての理解

- 人事戦略の策定、人材要件の明確化、キャリアパスの整理など

適切な情報発信

- 学生にとって自社が合うかどうかを検討するために必要な情報(特に組織の価値観や風土などの内面的な情報)の提供
- 学生に求められる情報を適切に開示する

すり合わせる

学生理解

- 面接者毎の評価の偏りを是正し、客観的に採否を判断する
- 能力だけでなく志向・価値観なども含めて人となりを知る

疑問・不安解消

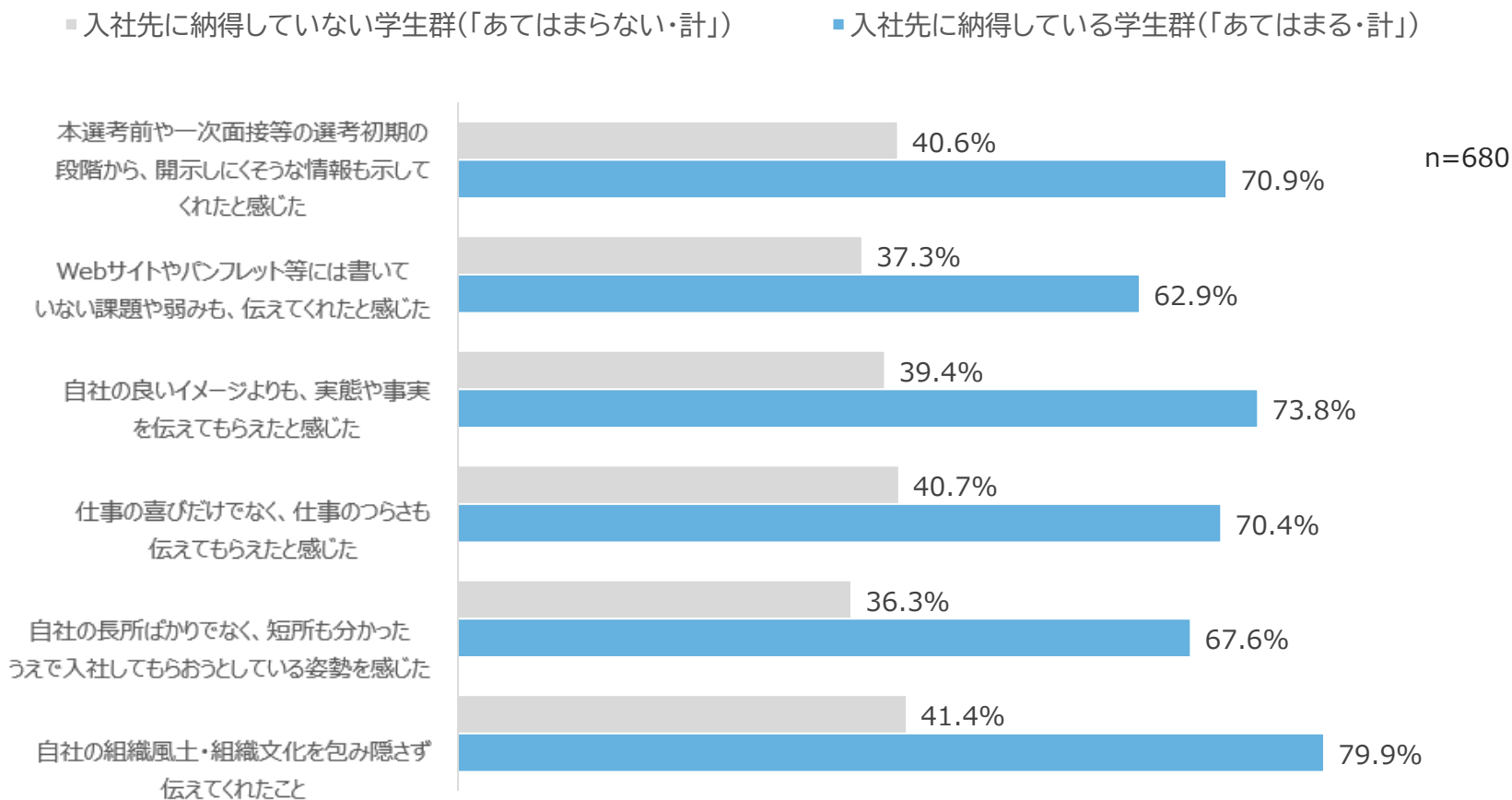
- 学生の疑問や不安を解消するための場や機会を提供する

期待の言語化

- 何を評価・期待するかや、その特徴を生かしてどのように活躍してもらいたいかを伝える

企業

入社予定先に納得している学生はそれ以外の学生よりも、ネガティブな情報も含めた現実主義的な情報開示（RJP：リアリスティック・ジョブ・プレビュー）を受けたと感じている



出典：「就職白書2022」就職みらい研究所



採用時にフィードバックを受けたことのある学生は約6割。

約7割はフィードバックに良い印象を持っている。

企業は、学生の特徴を踏まえた上で、その学生が自社でどのように働くイメージがもてるか、入社してから求められそうなことは何かなどを誠実に伝えることをお勧めしたい。

フィードバックを受けた経験・フィードバックに対する印象

Q 就職活動をする中で、企業からあなたの印象や評価を伝えられた（フィードバックを受けた）経験はありますか。 (単位:%)
n=1,316

フィードバック経験

58.0

42.0

Q 採用担当や社員からあなたの印象や評価について伝えられる(フィードバックを受ける)ことについて、どのような印象を抱きますか。

フィードバックに対する印象

25.9

44.8

26.4

2.2

0.8

■ 良い印象

■ どちらかといえば良い印象

■ どちらともいえない

■ どちらかといえば悪い印象

■ 悪い印象



○ ちゃんと話をきいてくれている

- ▶ 面接で述べたことを理解してくれた
- ▶ 自分の良いところを的確に、根拠を持ち出して説明してくれたから
- ▶ 面接官の評価が良く自分を見てくれていると感じられたから

○ 人間性について触れられている

- ▶ 自分の人間性について褒められたとき
- ▶ 私の性格や人間性の所をフィードバックしてくれたところは印象が良かったです

○ 働くイメージとの接続適性

- ▶ どういう点が会社に合っていると思ったか説明をもらった
- ▶ 私の性格や、今後どういう風に活躍してくれるかなどフィードバックをいただいた
- ▶ 面接のフィードバックのような形で、その企業での私の適性を教えていただけたこと。自分では気づくことのできないことを知れたのはかなり貴重だった

○ 自分の今後にもつながる

- ▶ 社会人の方からみた私の社会人としての足りないところを知ることができたから
- ▶ 性格診断についてのフィードバックがあり、自己分析につなげられたので良かった
- ▶ よかったところと、今後気をつけるべきところをどちらも伝えてくれたのは、モチベーションが上がり良かったと感じた
- ▶ 自分が理解できていなかった自分の面接時の様子が分かった

× テンプレート文面

- ▶ 当たり障りのない言葉
- ▶ みんなに対して同じようなことを言っている、テンプレートだと感じた時

× 個人の趣向を否定する・価値観を押し付ける

- ▶ 就活の軸を否定するようなことを仰っていた
- ▶ 容姿のことを言われた
- ▶ 価値観を押し付けられた気がした

× 欠点を確認される

- ▶ WEBテストの人格評価の欠点についてどう思うか長所ではなく欠点について詳しく確認されて嫌な気がした

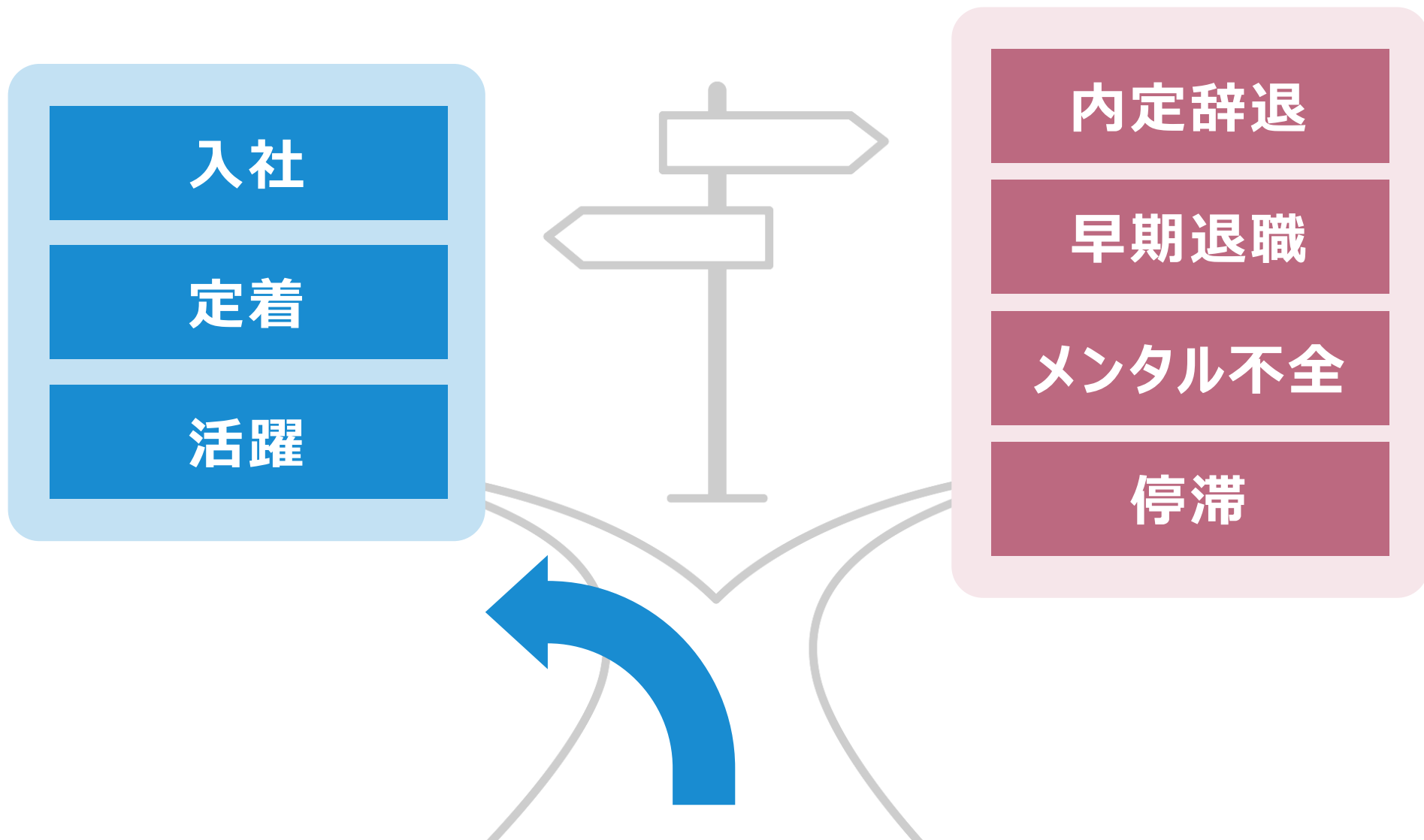
× 具体的でない

- ▶ 根拠が無かった
- ▶ 良かった点と悪かった点を伝えてきただけで、具体性に欠けていた

× 期待の持たせすぎ

- ▶ いいと言いながら、選考プロセスで落とされた時

ステップ	詳細	ポイント
STEP1 人物像のフィードバック	 「あなたはこのような人だと感じました」 学生の強みや持ち味、大切にしている価値観・志向を把握し、フィードバックする	● 話された事実や根拠に基づいて説明する ● 本人の思いや考えを尊重し、批判や評価をせずに伝え返す ● “I”を主語に、社会人としての客観的な視点を伝える
STEP2 情報提供	 「当社では、このようなことが求められます」 仕事内容や仕事をするうえで求められるスタンスや行動などを伝える	● 人材要件を起点に、仕事内容や仕事をするうえで求められる要素、その要素が必要な事業的背景や具体的な場面をあわせて説明する ● 本人とどのような点で合致するか、逆に入社してからどのようなことが必要になりそうか伝える
STEP3 働くイメージの提示	 「強みが生きそう、あなたと合いそう」 本人の特性や志向との合致点を伝える	● 「合格した」など過度な期待をあおる発言には要注意



まとめ | これからの採用コミュニケーション

入社後の「分かれ道」を左右するのは、採用段階でのコミュニケーション

「配属ガチャ」「上司ガチャ」といった言葉は、企業の一存で自分のキャリアが決まってしまうことに対する不安からくるもの。採用/就職活動の過程段階で、企業と学生がお互いに感じる魅力、期待、不安、懸念点等を誠実に伝えあい、納得感をもって採用/入社に至ることが重要。

採用コミュニケーションを通して、学生の「自己理解」や「社会人としての自覚」をともに育てていく

就職活動が中核の選考までは主にオンラインで進む昨今の状況では、学生が入社後の自分を想像することは難しい。企業側の支援が必要。

コミュニケーションの鍵を握るのは企業から学生への“フィードバック”

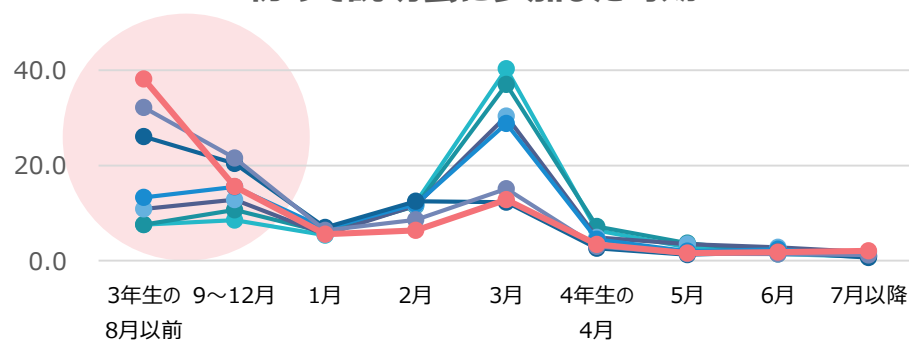
企業が社会人の視点で捉えた学生の人物像や、学生が自社で働くイメージ、今後に向けた期待を伝えていくことで、自己理解と社会人としての自覚化が促される。また、不確実な中で意思決定するためのよりどころとなり、入社後の適応の促進につながる

Appendix

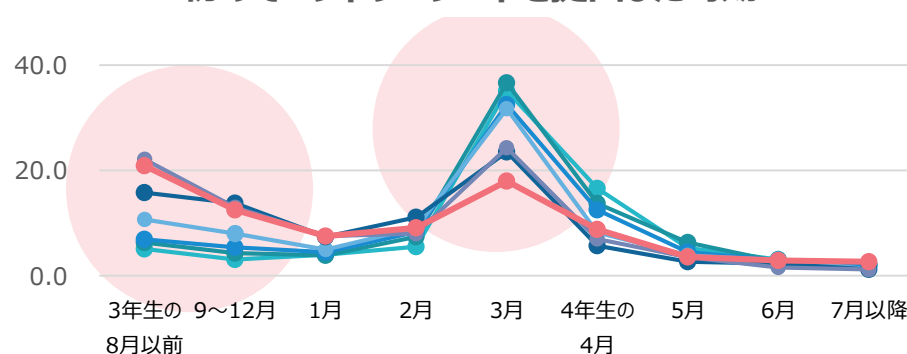


説明会を皮切りに、エントリー、面接といったタッチポイントの動きが早期化。
内(々)定のピークは22卒に引き続き3月～6月に分散する形に。

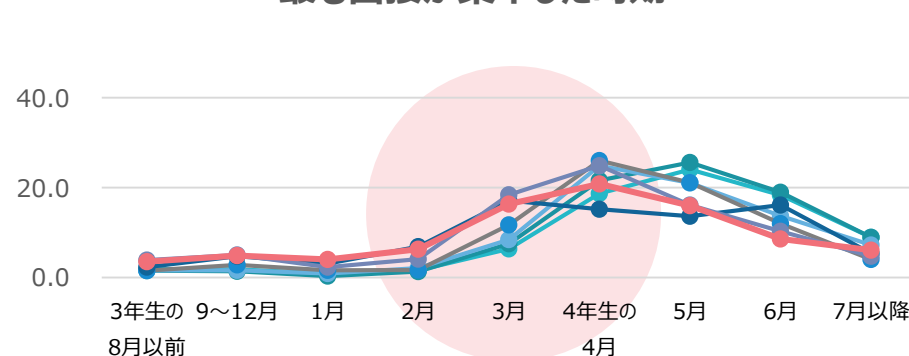
初めて説明会に参加した時期



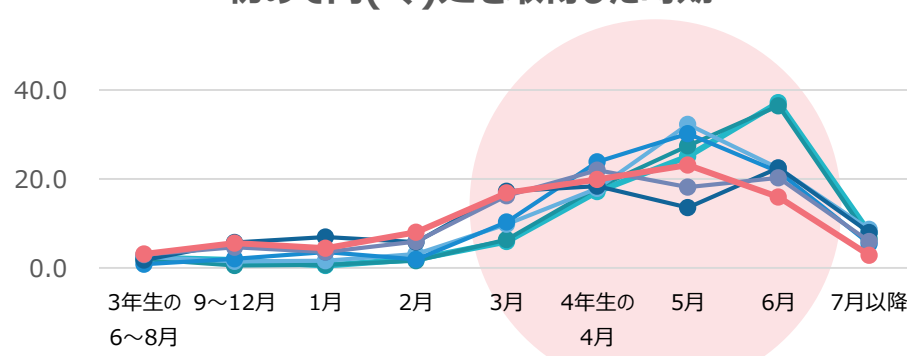
初めてエントリーシートを提出した時期



最も面接が集中した時期



初めて内(々)定を取得した時期



● 17卒 ● 18卒 ● 19卒 ● 20卒 ● 21卒 ● 22卒 ● 23卒

出典：「2022年新卒採用 大学生の就職活動に関する調査」リクルートマネジメントソリューションズ



学生は、社内の人間関係・職場の雰囲気、具体的な仕事内容や進め方、勤務時間といった働く自分をイメージできるような情報を求めている。「採否の基準や理由」「社員の会社への不満・会社の弱み」なども気になる情報だが、実際には得にくいようである。

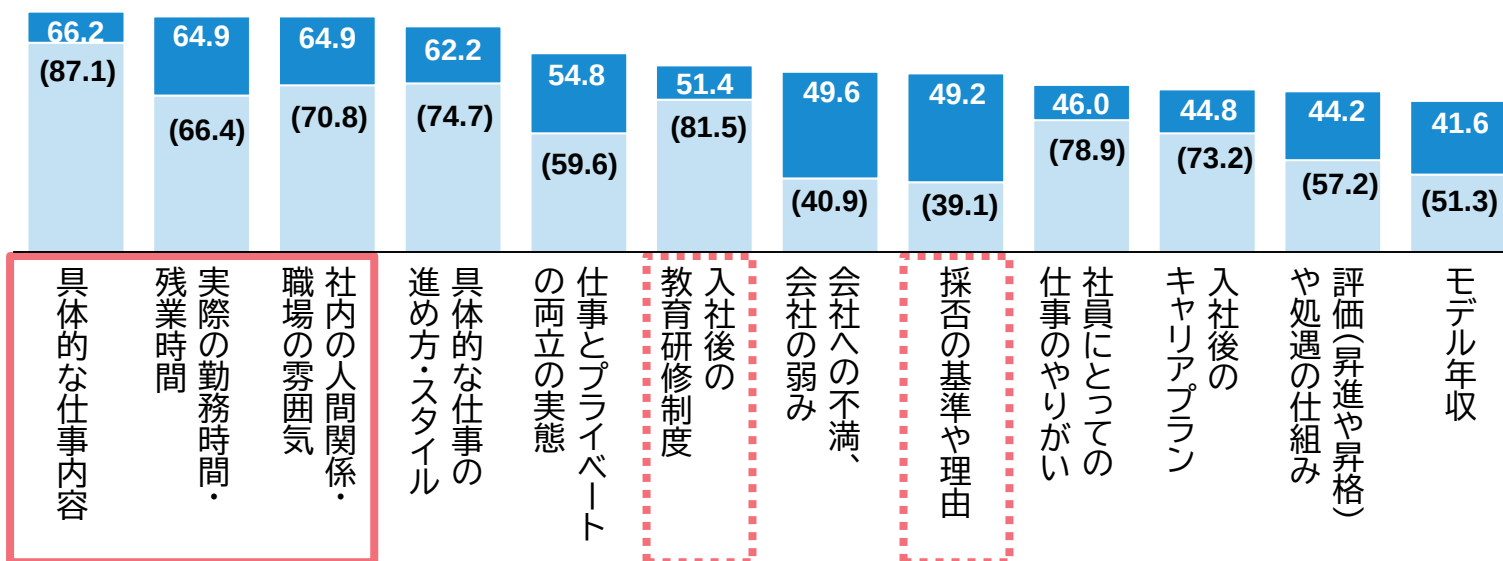
就職活動中に強く知りたいと思っていた情報・知ることができた情報

Q

1. 以下の各項目のうち、就職活動中に強く知りたいと思っている（思っていた）情報を教えてください。
2. 「強く知りたいと思っている（思っていた）」を選択した項目のうち、実際に知ることができた情報をすべて選択してください。

（単位：%）

■ 「強く知りたいと思っていた」人の割合 ■ そのうち、「知ることができた」人の割合



n=1,316

出典：「2022年新卒採用 大学生の就職活動に関する調査」リクルートマネジメントソリューションズ

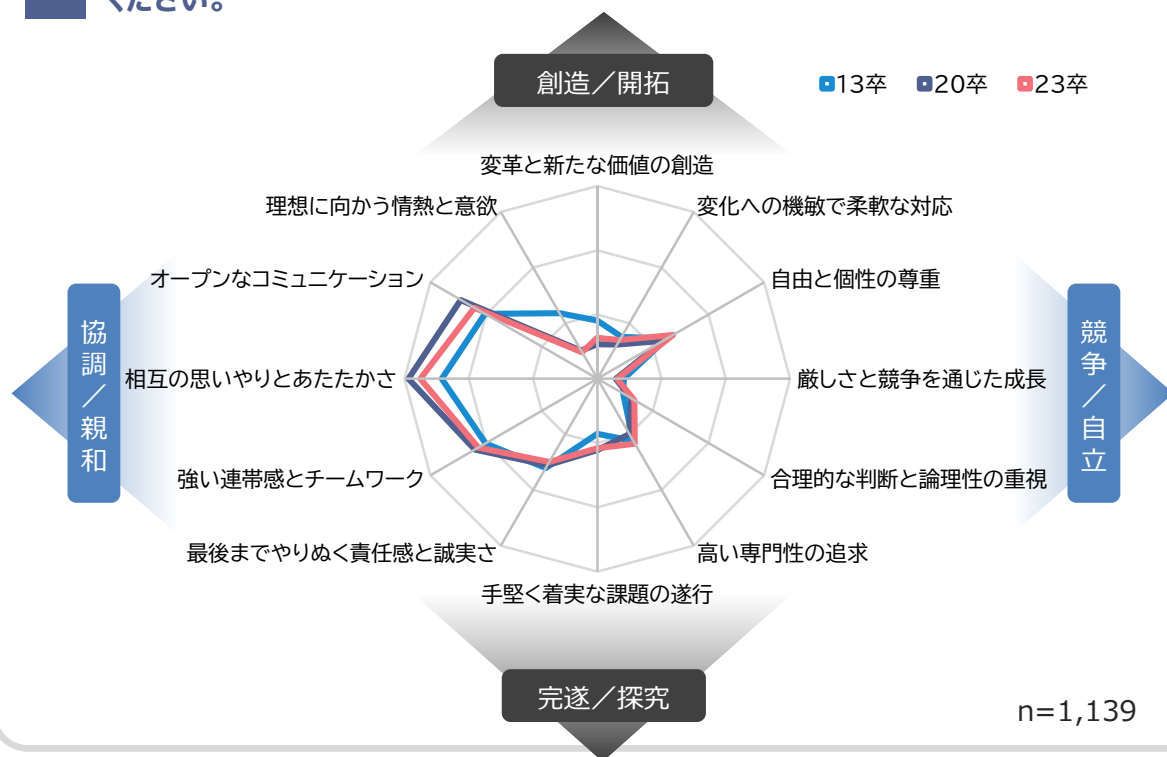


23卒と13卒とを比較すると、「変革と新たな価値の創造」「理想に向かう情熱と意欲」に対する志向が減り、「相互の思いやりとあたたかさ」「オープンなコミュニケーション」に対する志向が顕著に強まっている。

重視する社風

Q

あなたは、どのような組織風土・文化のもとで働きたいと思いますか。各要素について、重視している度合いに最も近いものを1つ選んでください。



要素		13卒 (N=1022)	20卒 (N=910)	23卒 (N=1139)
創造/ 開拓	理想に向かう情熱と意欲	23.6%	10.1%	9.6%
	変革と新たな価値の創造	18.1%	10.8%	12.7%
	変化への機敏で柔軟な対応	15.1%	12.3%	13.9%
競争/ 自立	自由と個性の尊重	25.0%	23.8%	27.3%
	厳しさと競争を通じた成長	8.3%	5.8%	6.2%
	合理的な判断と論理性の重視	9.3%	12.1%	13.3%
完遂/ 探究	高い専門性の追求	22.3%	19.9%	23.3%
	手堅く着実な課題の遂行	17.1%	22.2%	21.6%
	最後までやりぬく責任感と誠実さ	32.1%	31.1%	29.9%
協調/ 親和	強い連帯感とチームワーク	40.2%	44.1%	42.8%
	相互の思いやりとあたたかさ	48.4%	58.8%	55.1%
	オープンなコミュニケーション	40.4%	49.1%	44.2%

出典：「2013年・2022年・2023年新卒採用 大学生の就職活動に関する調査」リクルートマネジメントソリューションズ



社会人と話す機会を持った人ほど、社会人としての自覚も高い傾向がみられる。

社会人との対話経験と社会人としての自覚の関係

n=1,316

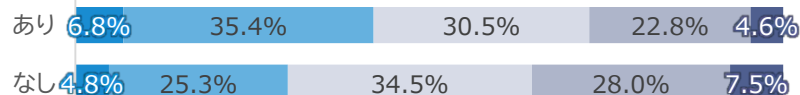
Q

大学入学から現在までの間に、「社会人としての生活」や「働くこと」について、じっくり話したことがある社会人は何人いますか。
(0人を「なし」、1人以上は「あり」として集計)

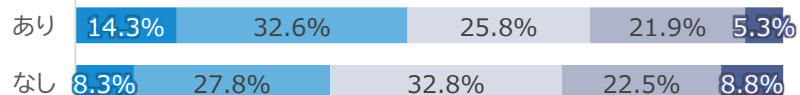
Q

大学入学から現在までの間に社会人とじっくり話したことで、自身が働くイメージはもてましたか。

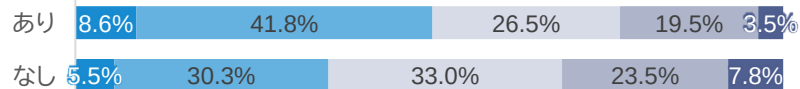
社会や経済がどのように動いているのかについて理解できている



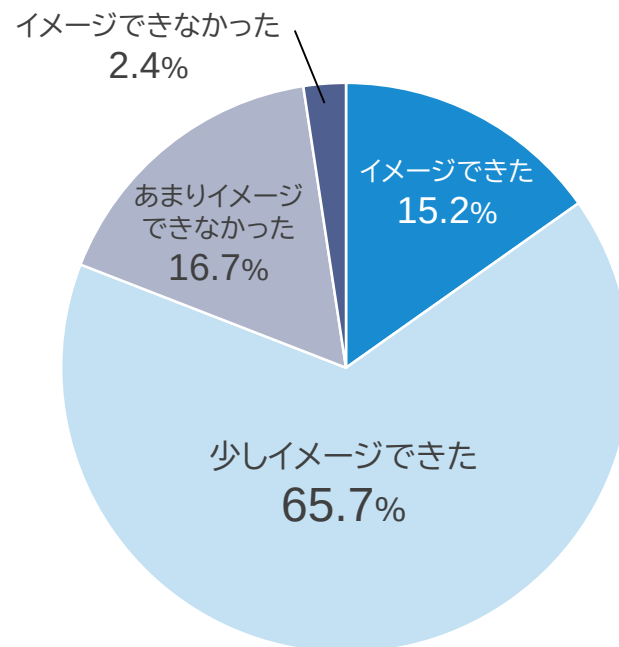
社会に出る覚悟ができている



企業で、社会人がどのように働いているのかについて理解できている



■あてはまる ■どちらかといえばあてはまる ■どちらともいえない ■どちらかといえばあてはまらない ■あてはまらない



出典：「2023年新卒採用 大学生の就職活動に関する調査」リクルートマネジメントソリューションズ

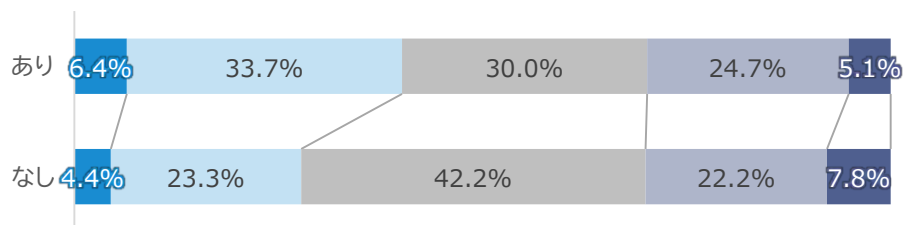
就職活動について他者に相談を行った人ほど、社会人としての自覚も高い傾向がみられる。

相談相手の有無と社会人としての自覚の関係

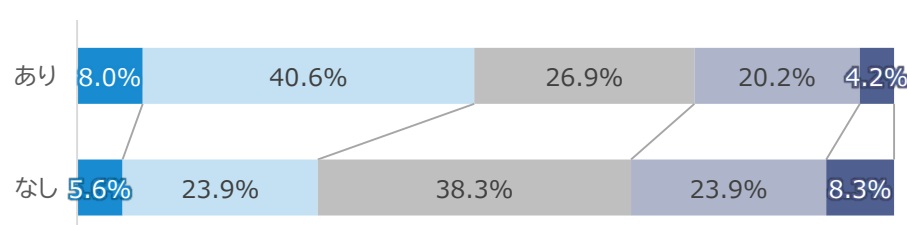
Q

大学入学から現在までの間に、就職活動の悩みについて相談したり、アドバイスをもらった相手は何人いますか。
(0人を「なし」、1人以上は「あり」として集計)

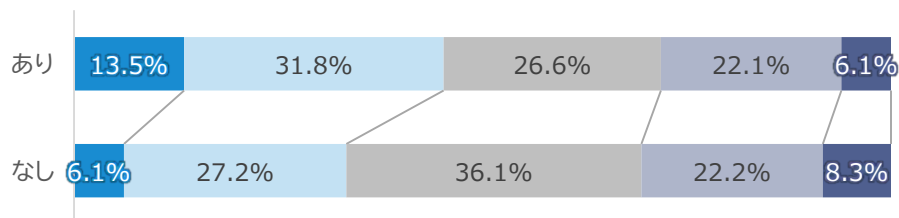
社会や経済がどのように動いているのかについて理解できている



企業で、社会人がどのように働いているのかについて理解できている



社会に出る覚悟ができている



- あてはまる
- どちらかといえばあてはまる
- どちらともいえない
- どちらかといえばあてはまらない
- あてはまらない

n=1,316

出典：「2023年新卒採用 大学生の就職活動に関する調査」リクルートマネジメントソリューションズ

世界も、歴史も。

つまるところは「人間関係」だ。

学校も、会社も。家族も、国家も。

すべては、「人間関係」でできている。

“空気”だとか、“縁(えん)”だとか。

それは、目に見えないものにとえられ、

思い通りにならないものだと思われている。

しかし、わたしたちは、あきらめない。

もしそれを、科学的な方法で数値化することができるなら。

もしそれを、新しい学習理論で改善することができるなら。

もしそれを、もっともっと実証的に分析／助言できるなら。

世界は変わる。歴史もきっと動く。

恋人たち、夫婦、親子、家族、友人。

従業員、経営者、フリーランス、起業家、資本家。

アーティスト、ファン、学校、コミュニティ、インフルエンサー。

市民、国民、そして世界中の人たち。

個のあり方、組織のあり方が大きく動く。今だからこそ。

あらゆるチームと、あらゆる個人の幸福のために。

わたしたちは、動き続ける。

それを、追求し続ける。

世界を変える、「人間関係」の科学へ。

