

# ミスマッチ解消と 納得度の高い就職のために 相互理解を高めるプロセスが重要

学生の「売り手市場」が続いている。2020年卒の就職内定率は2019年卒よりも上昇すると予想されている。また、昨年9月には、経団連による採用活動の指針の廃止が表明され、今後の動向に対し注目が高まっている。就職に関するルールはどうなるのか、そして大学と企業はどうあるべきか――。株式会社リクルートキャリア・就職みらい研究所の増本全所長に就職・採用の今と今後について聞いた。

(聞き手:本誌編集長・小林浩)



**増本 全** 就職みらい研究所 所長

**Profile** ●2004年(株)リクルート新卒入社。2014年4月より「リクナビ」副編集長として、大学生・大学職員向けに講演・セミナー等のキャリア支援を行う。2018年4月より就職みらい研究所 主任研究員、同年10月より現職。

生達に「就職活動はどうなると思うか」と尋ねてみたところ、多くの学生に事実が正しく理解されておらず、情報はミスリードされていると感じました。政府としても、日本型の雇用慣行や働き方自体が大きく変わらない限りは、今のスケジュールは容易に変更しうるものではないと明文化しています。一つの目安があるということは、企業側にも学生側にも一定の役割はあると認識さ

図1 就職・採用活動日程のルール(内閣官房ホームページ)

2019年度卒までは、①経団連が「指針」を策定し、②大学側(就職問題懇談会)が「申合せ」を行い、③関係省庁(内閣官房、文科省、厚労省、経産省)が連名で経済団体等に対して遵守等を要請、というプロセスで策定されてきた。

今回は2020年度卒の日程を関係省庁連絡会議において検討。

卒業時期	広報活動 (卒業前年度)	選考活動 (卒業年度)
2014年度(2015年3月)	12月	4月
2015年度(2016年3月)	3月	8月
2016年度(2017年3月)	3月	6月
2017年度(2018年3月)		
2018年度(2019年3月)		
2019年度(2020年3月)	3月	6月
2020年度(2021年3月)	3月	6月
2021年度(2022年3月)	来年度以降に検討	

生産性を高めながら  
多くの人材を採用する難しさに  
直面する企業

一昨年9月、様々なメディアにおいて「2021年卒以降、就職協定廃止」といった報道がなされました。事実として就職活動のルールはどうなるのでしょうか。

就職活動の指針を「経団連が策定しない」としただけで、「3月に広報活動、6月から選考活動開始」というスケジュールは、今後も変えない方針であることを関係4省庁(内閣官房、文部科学省、厚生労働省、経済産業省)が連名で内閣官房のホームページ上で掲載しています(図1)。しかし、ある大学での講演で、2021卒(現3年生)の学

れている、というのが現状ではないでしょうか。

一目安としての役割があるとされながらも、経団連が今、就職活動の方針を策定しないとした背景とは？

一つには、協定を守っている人が損をするという意見。昨今は、どの業界においてもITシフトをせざるを得ない。エンジニア等の希少人材の採用ニーズが高まる中、経団連に所属していないベンチャーが優秀な人材を早い時期から採用していく状況を静観してられないということです。さらにもう一つ背景にあるのは、ビジネスの主戦場がグローバルとなった現在、国内だけで一定の時間で大量の人材を採用するというのが立ち行

かなくなった危機意識です。新しい日本型の採用のあり方を議論できないかということについては、今まさに大学と経済界で会話が始まっており、6月の未来投資戦略会議までにいくつかのテーマで分科会が検討されています。

一国内だけで、ある時期に集中して成功させる日本の新卒一括採用の難易度は上がっている、と。

この2月に、就職みらい研究所がまとめた「就職白書2019」\*1でも、採用難易度が上がり、人とコストと時間が増大していることが明確になった一方で(図2)、企業規模に拘わらず、採用充足率は半数程度です(図3)。一方、学

図2 【企業調査】企業が採用に費やす総時間、係る人数

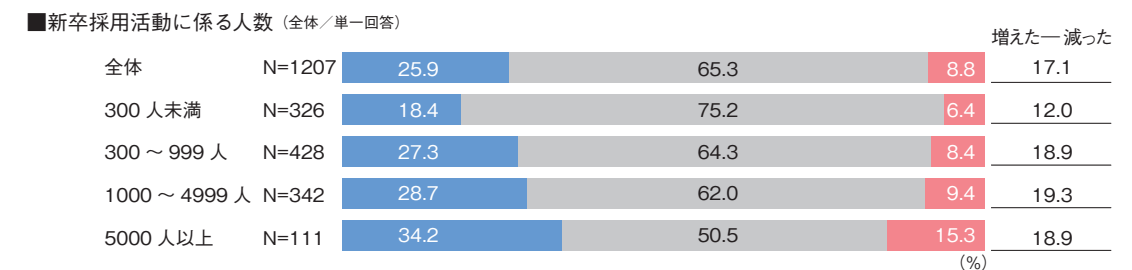
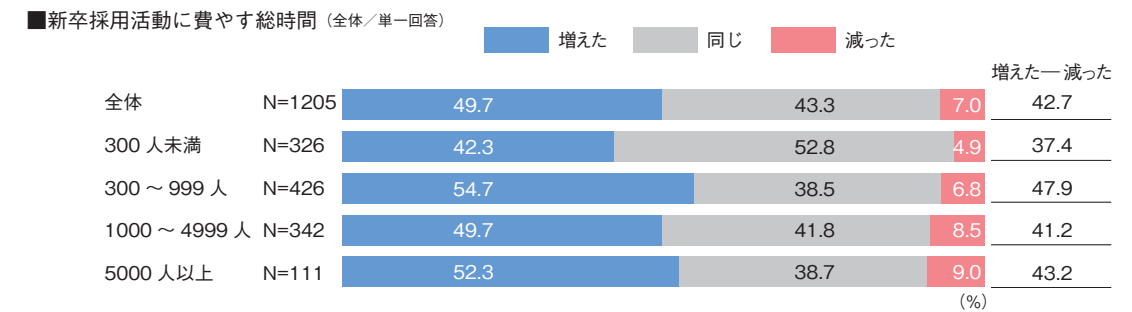
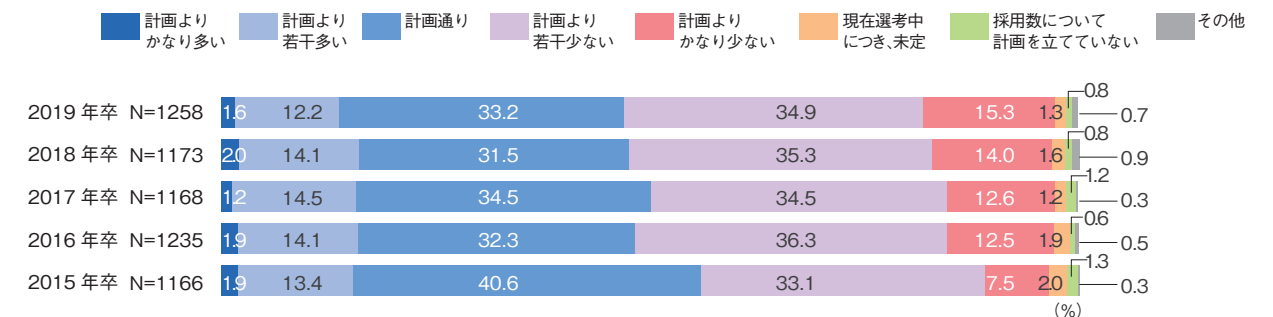


図3 【企業調査】2019年卒の採用数の計画に対する充足状況 [12月時点](全体/単一回答)

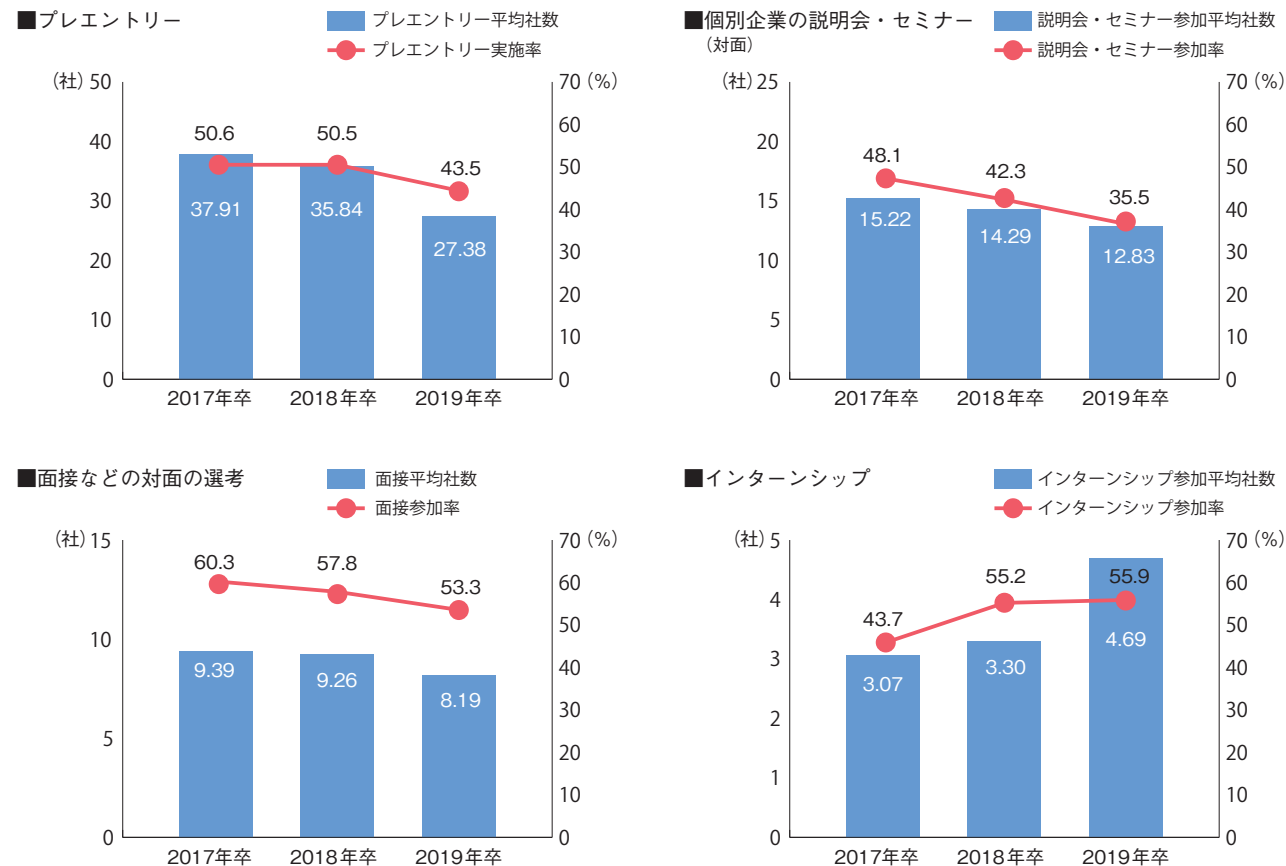


生の行動量(エントリーの数、会社説明会参加の数等)も年々減っています(図4)。景気が良いことから内定も出やすく、インターンシップ経験により学生の目利き力が上がっているということもありますが、就職活動期間が短期決戦になっており、学生もアプローチする企業を広げたくても時間が限られていてできないのです。学生の行動量が減り、企業側は学生に会える機会が減る。さらに企業は就職活動生の選考と、インターンシップという相互理解を深めるための活動が同時に動くことで、マンパワーやコストにおいて甚大な投資がかかっているのです。

—そこでさらに採用スケジュールが自由化すると、企業はさらに苦しくなりますね。

図4 【学生調査】就職活動プロセスごとの実施状況

[実施率:学生全体/それぞれ単一回答、平均数の対象:各プロセスを実施した学生/実数回答]



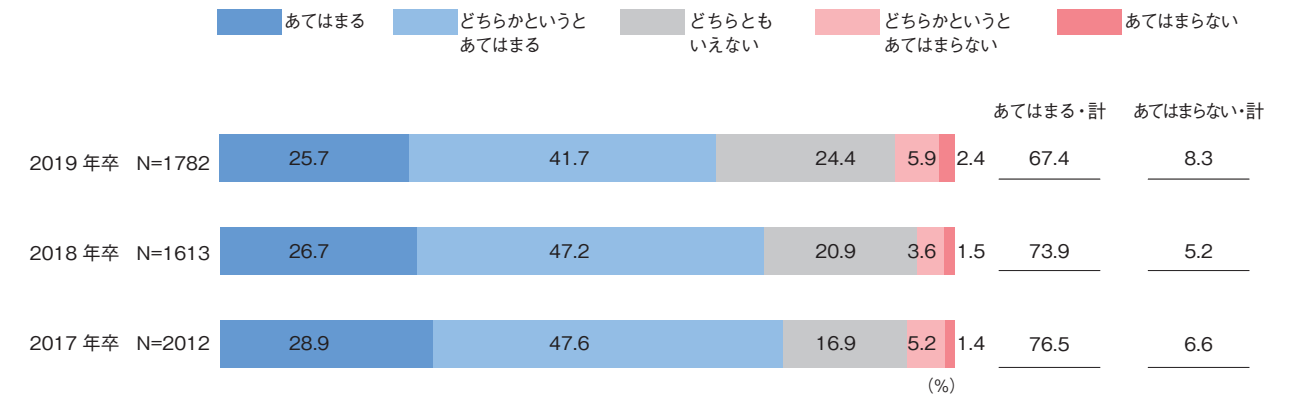
はい。また、世界と伍していく専門性のある人材やエンジニア領域の採用も難しい。一部企業ではキャリア採用とほぼ同義に捉え、初任給も引き上げたり、入社するタイミングも本人の自由度を高めたりしています。

課題を設定し克服するチャレンジ精神  
企業視点で評価するという考え方も

—今後、企業活動としては生産性が高く、かつミスマッチがない採用が行われるようになるために、大学や企業はその課題にどう向き合うのがよいでしょうか？

大学と企業が「一緒に就業力を育成する」という方向性はあると思います。人材活用を念頭に置いたときに、採用において企業が着目するのは、高いレベルで課題を設定し、自らのエネルギーで困難を乗り越えようとする

図5 【学生調査】入社予定企業や組織等へ就職することへの自己認識\_納得している [就職先確定者/単一回答]



チャレンジ精神。そういった力は、常識が通用しない場所で、高い壁を乗り越えて、自分のパラダイムを変えるという経験から培われるものだと思いますが、過去においては、入社後に社内で時間をかけて醸成することができました。

しかし今後は、企業と大学が協働でプログラムを実施し教育を行うことで、その育成が可能になるのでしょうか。留学やPBLなど非日常な体験に加え、一回一回の授業でちゃんとアウトプットさせるとか、約束は守らせるとか、遅刻はしないと、自分を鍛え上げる機会を作るといったことが大切だと思います。

とはいえ、企業がそういった協働をするか否かは経済合理性の有無に照らして判断します。例えば、その取り組みを通じて、自社内だけではできなかったプロダクトを生み出せるか、大学の研究視点からの示唆が得られるとか、あるいは学生の採用につなげられるかといったメリットがあるかどうかといったことです。

また、学びを働くにつなげるという点で言えば、社会で実際に求められている人材についての理解を深めるために、プログラムに取り組む学生を、企業が産業界の視点で積極的に評価するということがあってもよいと思います。

—企業にとって何らかの合理性がある前提で、大学と企業が協働して学生の育成ができることが理想ですね。ところで、学生達自身の思考や行動はどう変化しているのでしょうか。

第一志望の企業に内定する割合は増えていても、入社予定企業に対する学生の納得度は下がっています(図5)。

その背景には、社会で通用する人になりたいという成長志向が高まっているにも拘わらず、今やどの企業に入社してもそこで何が得られるのかが分からないというキャリアの不透明感があります。また、短期決戦であるが故に、悩み考えながら決定することができていないことも納得度低下の原因だと思われます。さらにより良いマッチングにおいては、自分を理解してくれているという実感と相互の信頼関係が大きく影響します。「なぜ君を必要としているのか」というメッセージを伝えるプロセスが何より大事なことなのです。

—採用の生産性向上は追求する一方で、学生が納得度の高い決定をするために、相互理解のプロセスを踏むことが重要ということですね。ありがとうございました。

(文/金剛寺千鶴子)

※1 株式会社リクルートキャリア  
就職みらい研究所「就職白書2019」  
[https://data.recruitcareer.co.jp/white\\_paper\\_article/20190225001/](https://data.recruitcareer.co.jp/white_paper_article/20190225001/)