



オンラインコミュニケーションの拡大で仕事や雇用の本質が変わる！

## アフターコロナの就活・採用の変化に見る、 これからの進路選択の考え方

「売り手市場」と言われていた大学生の新卒市場も、今年度はコロナ禍によって大きな影響を受けた。その影響は、採用動向の変化だけではなく、以前から進み始めていた働き方や雇用、採用に関するシフトチェンジを一気に進めることにもつながっているという。

大学進学を希望する高校生にとっては少し先に思える就職活動だが、働くことを見据えて進路を選び、高校～大学を通してどんな力をつけていくことが必要か、昨今の動向から探してみたい。

取材・文／伊藤敬太郎

### ● 今の高校生が就職活動する頃には 再び就職難が訪れる可能性も

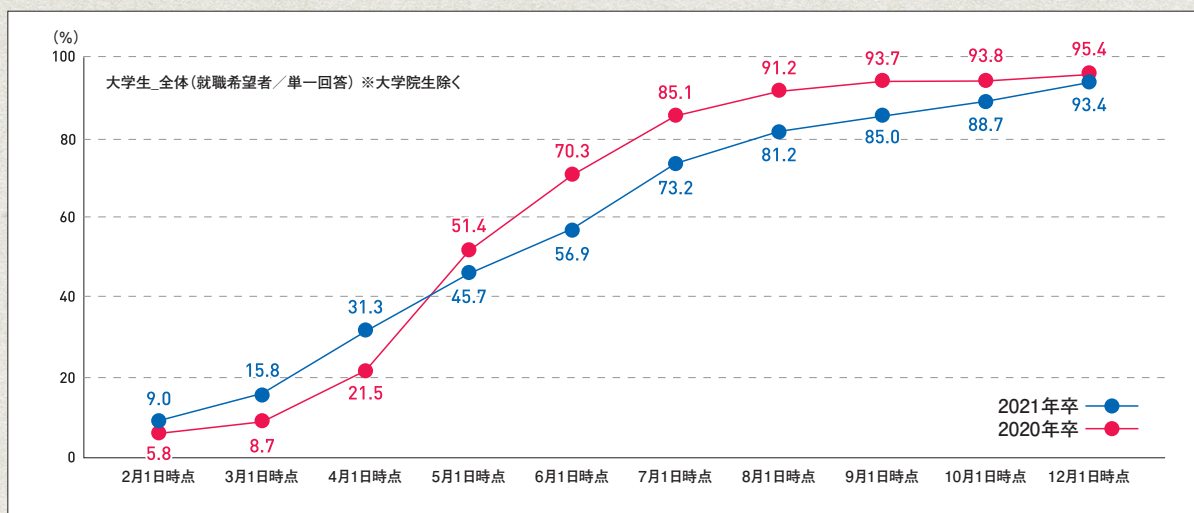
2020年、コロナ禍は大学生の就職活動を直撃した。春には感染拡大への懸念から対面での面接がストップ。また、航空業界や飲食業界、観光業界などコロナの影響が甚大だった業界では新卒採用を大幅縮小する企業も多かった。

図1を見ると、内定率の推移にもその影響は大きく現れている。4月までは2021年卒は前年を上回っていたが、5月には5.7ポイント下回り、6月には13.4ポイントとその差が広がった。その後、徐々に内定率は回復。2020年12月時点では前年との差はほぼなくなっている。数字上は、ひとまず今年度に関してはコロナの影響は乗り切ったように見えるが、来年度以降は再び、2020年卒のような売り手市場に戻るのだろうか。

企業の人材採用動向や学生の就活に詳しい、株式会社人材研究所の曾和利光氏は次のように分析する。

「今後、コロナ禍の影響でリーマンショック級の不況が訪れたとしても、企業が新卒採用を軒並み大幅縮小することはないだろうと私は見えています。なぜなら、ここ数年、女性の社会進出・社会復帰などが進み、日本の労働人口の増加が続いていましたが、それも一段落し、今後は新卒者の希少性が高まるからです。しかし、楽観視はできません。今、マスコミが『再び就職氷河期が来る』と喧伝しているため、学生に不安が広がり、一人ひとりの就活量、つまり応募社数が増えます。大手企業・人気企業の求人数自体は大きく変わらなくても、応募数が増えれば当然倍率は高くなります。その結果として、就職難が起きる可能性がある。かつて、阪神大震災やリーマンショック、東日本大震災など社会不安が大きく広がったあとには必ずこの現象が起きてい

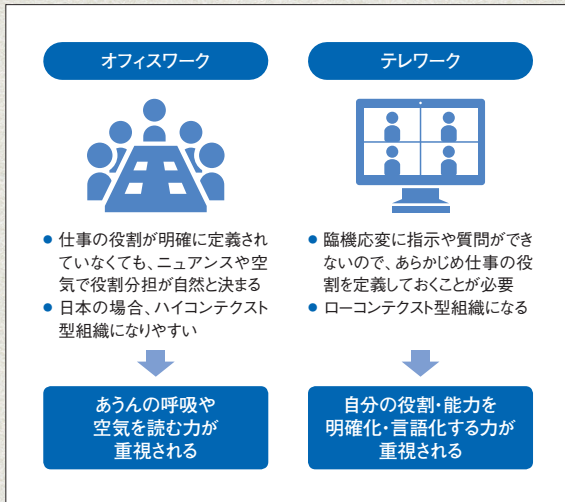
図1 月ごとの就職内定率の推移(2021年卒と2020年卒の比較)



出所／株式会社リクルートキャリア 就職みらい研究所「就職プロセス調査(2021年卒・2020年卒)」



## 図2 テレワークの拡大で求められる力が変わる



るので、今回も想定しておいたほうがいいでしょう」

このようなときには学生の安定志向が高まり、大手企業・人気企業に応募が集中することもその背景にはある。一方で、中小企業の求人倍率はそう大きく高まることはない。

「ですから、規模や知名度のある大手企業にばかり応募するのではなく、自分がやりたい仕事ができる中小企業への応募も同時に進めておくことが大切です。倍率が高まった大手企業・人気企業は、20社、30社受けてもすべて落ちてしまうリスクがあり、その後に中小企業に目を向けても、優良中小企業の採用は既に終わっていることが多いからです」

### ● テレワーク、オンライン面接の普及がもたらす「本質的な変化」とは？

ここまででは、採用・就活の動向を現象面から分析した就活戦略のアドバイスだが、曾和氏は、コロナ禍は企業の人材ニーズに関してより本質的な変化をもたらしたと指摘する。

「テレワークという新しい働き方が定着したことにより、企業が必要とする人材像が大きく変わりつつあります（図2）。オフィスでみんなが顔を合わせて働く環境では、日本の場合は特に、空気を読んだり、相手の気持ちを察して気を配ったりする力が重視されます。このようなハイコンテキスト（※1）な組織では、お互いに言わなくてもわかる関係が築かれていますから、仕事の役割に関しても明確化・言語化の必要がありませんでした」

しかし、テレワークでは、あうんの呼吸が通じない。指示をする側には、相手の役割や仕事内容を明確化・言語化・数値化して伝える必要が生まれる。一方、指示を受けて働く側にも、自分のできることや置かれている状況などを明確化・言語化・数値化して伝える必要が生まれる。欧米のようなローコンテキスト（※1）なコミュニケーションが求められるのだ。これは単なる表面的なコミュニケーションの形式の変化にとどまらない。

「グローバル化やダイバーシティの推進を背景に、企業側では、ハイコンテキストを前提としたメンバーシップ型雇用（※2）から、文化が異なる外国人なども働くローコンテキストな環境でも成立するジョブ型雇用（※3）へとシフトする動きがコロナ前から始まっていました。これがコロナ禍によって一気に進みます。メンバーシップ型の組織では個々の専門性よりも組織としての一体感が重視されますから、そこに適性のある人材が求められていました。しかし、ジョブ型になると、個々の専門能力がより重視されます。その能力を活かして、組織の中で自分がどのような役割を果たしていくのかを言語化できる人材が求められるようになるのです」

### ● 自分の能力や経験などを明確化・言語化・数値化して伝えることが重要に

なお、日本の場合は、ジョブ型とはいっても欧米型とは異なる「メンバーシップ型とのハイブリッド」を目指す企業も多いが、専門性が重視される流れは変わらない。

そして、コロナ禍によって面接も対面型からオンライン面接へと一気にシフトが進んだ。これも表面的な面接手法の変化とだけとらえるのは誤りだ。

対面型の面接は、いわゆるキャッチボール型。応募者と面接担当者が短い言葉のやりとりで対話するなかで、面接担当者は、視線や態度などの非言語コミュニケーションも含めて人物を評価していた。しかし、オンラインになると、こまめな会話のキャッチボールが難しくなる。お互いに録画したデータでやりとりする非同期型の場合はなおさらだ（図3）。

### 用語解説（※）

#### 1 ハイコンテキスト／ローコンテキスト

文化人類学者エドワード・T・ホールが提唱した概念。文化や言語、価値観などが近い人たちの集団はハイコンテキストであり、共有している要素が少ない集団はローコンテキストとされる。日本は典型的なハイコンテキスト社会。

#### 2 メンバーシップ型雇用

ハイコンテキスト社会の日本企業に多い雇用形態。年功序列、終身雇用を前提とし、仕事内容や勤務地を限定せず、定期的に異動や転勤があるのが特徴。メンバーシップ型雇用での就職は、就職ではなく「就社」と言われることも多い。

#### 3 ジョブ型雇用

仕事の内容をあらかじめ規定し、それに対応した人材を採用・雇用する制度。欧米ではジョブ型が一般的。ここに来て日本もジョブ型への移行が進みつつあるが、完全な欧米型へのシフトは難しいとも言われている。

#### 4 構造化面接

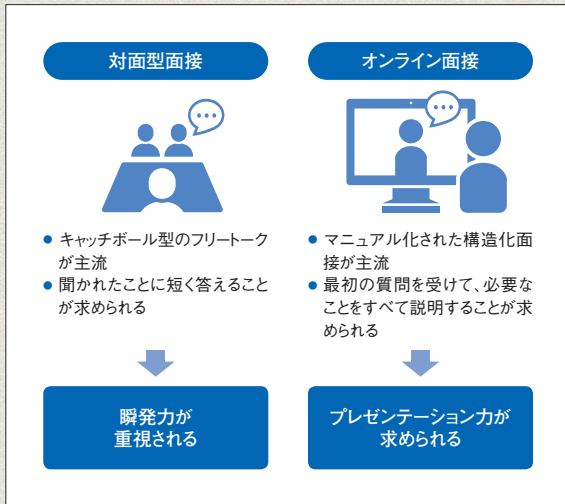
採用基準を明確にし、それに対応した質問をあらかじめマニュアル化しておく面接手法のこと。個人の印象に左右されない公平で客観的な評価が可能になり、面接時間も短縮できるが、対面だと冷たい印象を与えやすい。

#### 5 履修履歴面接

学生に大学の履修履歴や成績表を提出させ、それに基づいて行う面接のこと。今、大学では授業への出席の厳格化が進んでおり、以前と比べて学生が授業に取り組む時間が長くなったことで注目されている。



図3 オンライン面接の拡大で求められる力が変わる



「そのため、企業側はあらかじめ知りたい要素を質問事項に落とし込んでマニュアル化した構造化面接(※4)を導入することが増えてきました。それに基づいて最初に、答えに必要な条件をすべて説明する『リッチな質問』を投げかける。応募者側は、質問と条件を踏まえて、自分が言いたいことを明確化・言語化してプレゼンテーションする力が重要になります」

この点で、テレワークの拡大による働き方の変化と、オンライン面接の拡大は一つの文脈でとらえられる。富士通のように、入社後のテレワークを見据えて採用活動においてはコロナ後もオンライン面接を続けるという企業がある所以でもある。そして、自分で話を構成し、行動や経験の意味をストーリー化して伝えるプレゼン能力は、付け焼刃では身につかない。高校、大学での学びを通して、自分にとっての意味を深く考え、それをほかの人に言語化して伝えるという経験を繰り返し磨いていくことが、これまで以上に大切になる。

## ● 就社から就職へ、学校歴から学習歴への大転換が始まっている

メンバーシップ型雇用を前提とした対面型面接が主流だった時代には、企業は主に応募者のポテンシャルと人柄を見ていた。ポテンシャルは大学の偏差値でだまかには判断できたし、人柄は対面の面接である程度は把握することができた。そのため、特に文系では「大学で何を学んできたか」は主要なトピックではなかった。企業は、むしろ、ガクチカと言われる、学生時代に最も力を入れたサークル活動やアルバイト経験から人物像を測ろうとしていた。

しかし、ジョブ型雇用では新卒者に対しても職種別採用を行うケースが今後は増えてくと予想される。職種別採用まではいかなくとも、どのような課題に取り組むための、どのような能力やスキルをもった人材を採用するのか、より明確に定義すること

が一般的になってくる。例えば、グローバルな事業展開を担う人材が必要だから、英語と異文化コミュニケーションの力に長けた人材を採用するというように。そうすると、「大学で何を学んできたか」が一転して重要な意味をもつようになる。

「コロナ禍で、学生がサークル活動やアルバイトに以前のように取り組みなくなったという事情もあって、今、大学で履修した科目を基に面接を行う履修履歴面接(※5)を導入する企業が増えてきつつあります。就社から就職へ、学校歴から学習歴への大きな転換が起きようとしています」

つまり、今後は、企業における仕事、そのために必要な力を見据えて、「どのような力を身につけたいか」という観点から進学する大学や学部・学科を選ぶ必要性が高まるということだ。しかし、ここでひとつ懸念すべき問題がある。

「そうすると、先生や保護者は『今の職種のニーズが高いから』という理由で、良かれと思って生徒に薦めることもあるでしょう。しかし、それでは本末転倒。適性や本人の好奇心がない分野では、主体的・能動的な学習につながらず、結果として、企業の期待に応えられるような専門性は身につかないからです」

では、そのリスクを回避するにはどうしたらいいのだろうか。

## ● 学びながら主体的にやりたいことを選択できる環境が専門性を醸成する

「高校時代に、将来の自分のキャリアを見定め、それに合致する進路を選択するのが最も理想的です。しかし、誰もがそうできるわけではありません。その場合、大学で自分のやりたいことを見つかることになるので、それが可能な、豊富な選択肢が用意されている大学・学部・学科を選ぶ方法もあります」

それは、例えば、リベラルアーツ型の学部かもしれないし、学部に関わらず留学やインターンシップ等に挑戦できる大学であるかもしれない。しかし、誰にも当てはまる正解はない。重要なのは本人が主体的に選び、能動的に学び、自分の目的に沿って経験を積み重ねていくことであり、それができる環境があることだ。あらかじめゴールが決まっているルールにいち早く乗ることが重要なのではないと曾和氏は指摘する。

今後、前段で説明したように就活状況は厳しくなる可能性もある。コロナ禍のような想定外の事態でさらに局面が変わったり、今、就職に有利と言われているスキルへのニーズが変わることも十分にあり得るだろう。

同じことは、まさに今、入試改革やコロナ禍による受験影響という困難に直面している高校生にも言える。だからこそ大学では、将来の仕事でも発揮できる専門性や基礎力を身につけるとともに、そういった変化にもタフに対応し、不測の事態や苦難を乗り越える力、そして変化のなかでも主体的に自分の道を選択し、行動する力も養ってほしい。

アフターコロナ時代を生き抜くためには、その点も踏まえた主体的な選択こそが最も重要になるだろう。