

# 日本の新卒採用市場の 真の課題は何か？

## とよだよしひろ / リクルートワークス研究所 主幹研究員

東京大学卒。日本リクルートセンター(現・リクルートホールディングス)に入社し、日本を代表するビッグビジネスから中小・ベンチャーまで、数百社におよぶ企業の新卒採用戦略、広報計画業務に制作ディレクターとして長く従事する。その後、『リクルートブック』『ガテン』等の就職情報誌の編集業務に携わり、『就職ジャーナル』『リクルートブック』『Works』編集長を歴任。現在は研究員として、大学生、若手社会人の就業行動や志向・価値観の変化などを探索している。著書に『若手社員が育たない。』『就活エリートの迷走』(ちくま新書)、『新卒無業。なぜ、彼らは就職しないのか』(共著 / 東洋経済新報社)などがある

## リクルートワークス研究所

リクルートワークス研究所は、1999年1月に設立された、株式会社リクルートホールディングスの中にある、人と組織の「新しいコンセプト」を提起する研究機関

「新卒一括採用」と呼ばれている日本の大卒採用システム。  
様々な課題が指摘されているが、真の課題は何か。

課題解決につながるビジョン・施策は何か。  
産学官は、何をなすべきか。

### 【ベースとなる文献】

『若手社員が育たない。』（ちくま新書）

『就活エリートの迷走』（ちくま新書）

「Global Career Survey アジアの『働く』を解析する」（Works Report 2013 リクルートワークス研究所）

「日本の大卒就職市場の真の課題は何か？ - アジア主要国のキャリア選択行動比較」（Works Review Vol.8 リクルートワークス研究所）

# 新卒一括採用の課題とは？

## 新卒一括採用の是非論が巻き起こるきっかけとなった茂木健一郎氏のツイート

- ・新卒一括採用という慣習は、経済的に合理性を欠く愚行。日本の常識は、世界の非常識である
- ・**大学3年の夏から**、実質的な就職活動が始まる日本の慣習は、明らかに異常である
- ・組織を強くしようと思ったら、多様な人材を揃えるのが合理的だが、**画一的な人材**しか採用していない
- ・既存のルールを外れ、**就職しなかった(できなかった)人**の中に優秀な人材がいる
- ・新卒という縛りを外し、**新卒・中途を区別なく通年で**受け付ければ、状況はよくなる

## 本田由紀氏(東京大学大学院教育学研究科教授)の論点整理

大学在学中の**早期**から開始し

**大学での教育成果**を尊重しない**不明確な評価基準**による多段階の選抜がなされ

就職後の**職務内容や労働条件に関する情報が少ない**ことから

就職後の**ミスマッチのリスク**が高く

内定を得られないまま大学を卒業した場合にその後の就職機会が著しく不利になる

## 新卒一括採用批判に反駁する立場をとる海老原嗣生氏による、批判者の論点整理

- ・新卒一括採用により、**日本では正社員となるチャンスは人生一度きり**となり、大学生は**就活に血道をあげ、学業に励めない**
- ・職業選択の多くが**大学3,4年時の就活**によって決定される理不尽さ
- ・未熟・未経験の若者を**学歴と面接だけで採用**する企業側の経済的合理性の低さ

「新卒一括採用の課題」と指摘されている内容を整理すると…

日本の大学生の就職活動期間は、  
(他国に比べて)長く、学生はその活動に腐心する……………

日本の大学生の大半は、  
(他国に比べて)在学中に就職先を決めている…………… ×

日本の大学生は、(他国に比べて)  
在学中に就職先が決まらなないと、正社員になるのが難しい…………… ×

日本の大学生は、  
(他国に比べて)不明確な選考基準で採用されている……………

就職活動期間は、どうすれば短くできるのか？

採用活動開始時期をコントロールすればいいのか？

否。どのように決定しても、  
学生の就職活動は短くならない。

日本の新卒採用・就職の真の課題を解決せずに、  
表面的な施策を講じても、何も変わらない。

では、真の課題とは、何なのか？

## 学びと職業が接続していない

学生が中・高等教育を通して将来の職業・進路を決めていない  
高校・大学において一生懸命に学ぶインセンティブがない

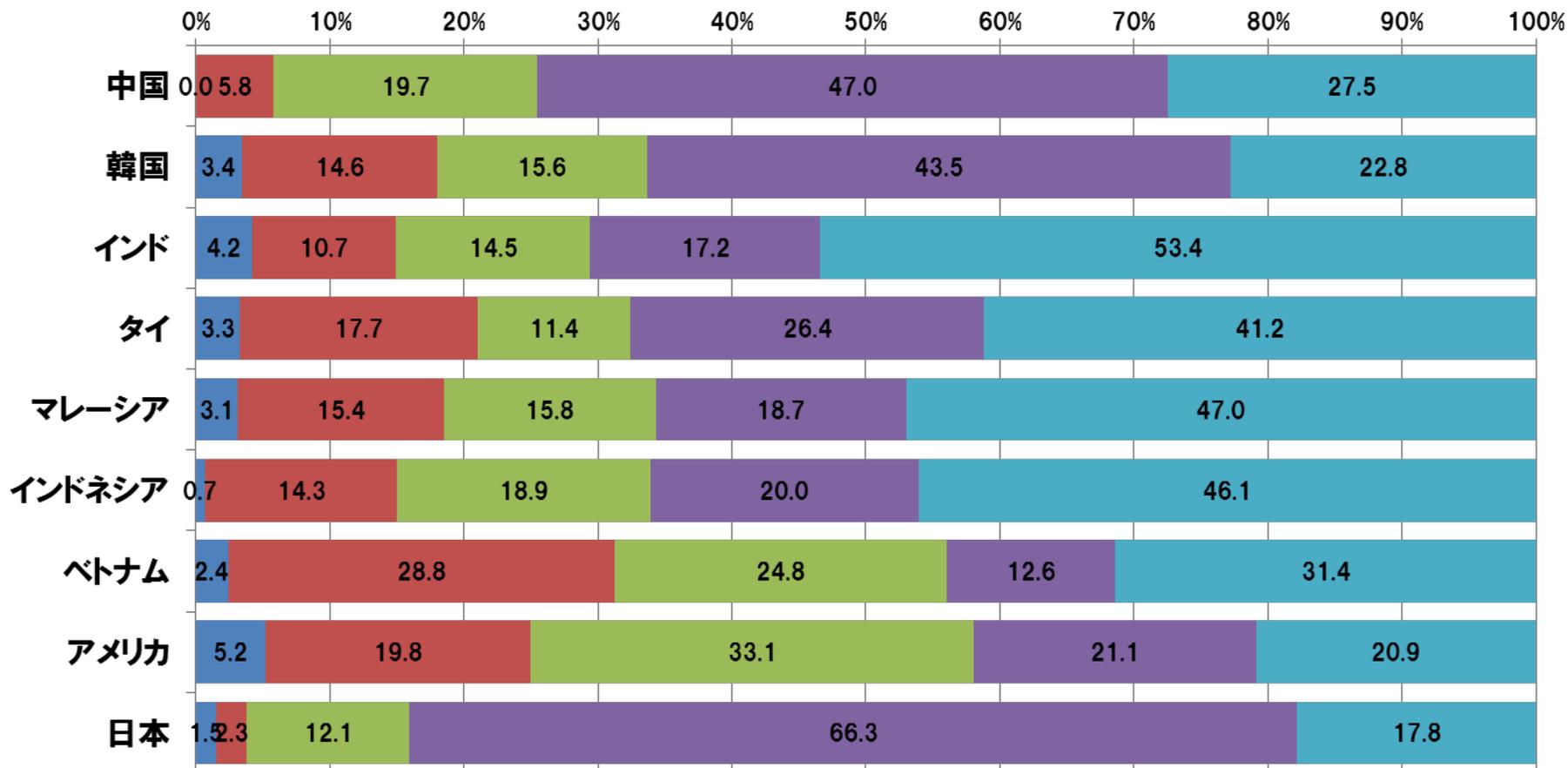
## 2つの機能を併せ持っている

競争的なタレント獲得機能

大卒者を正規雇用で就職させるセーフティネット機能  
(各国が持つエントリー採用市場の代替として)

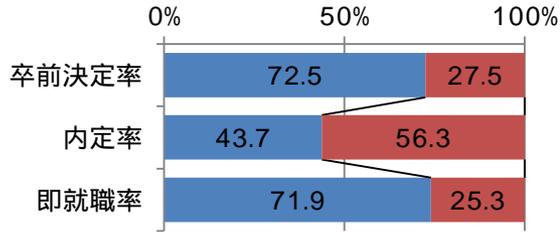
# 「卒業後の進路を決めた時期」の国際比較

■ 中学卒業以前 ■ 高校時代 ■ 大学生の前期 ■ 大学生の後期(大学院含む) ■ 大学卒業後

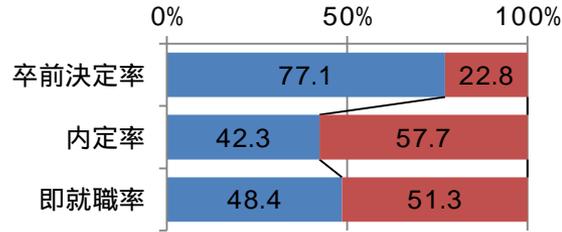


# 進路決定、就職先決定、就業開始時期の国際比較

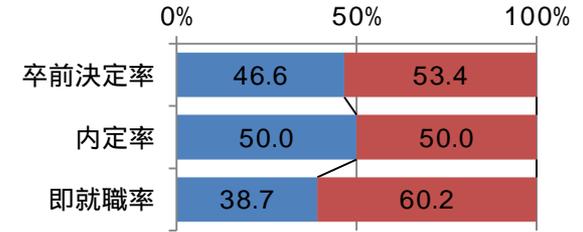
## 中国



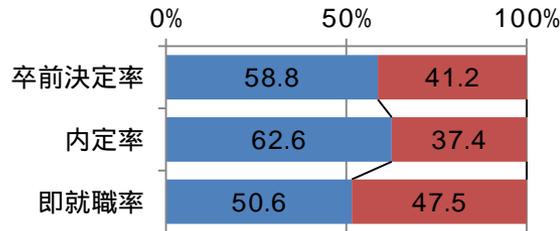
## 韓国



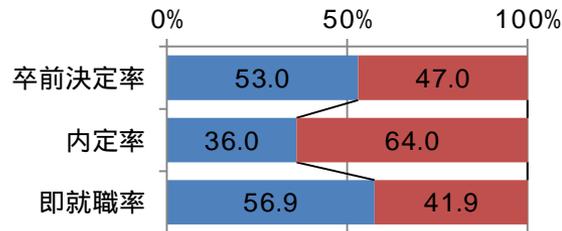
## インド



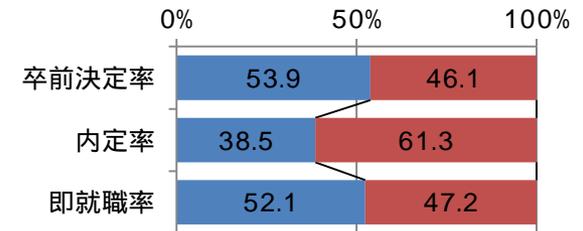
## タイ



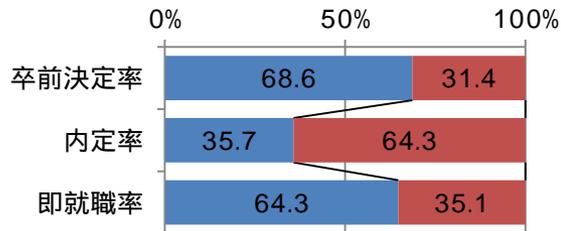
## マレーシア



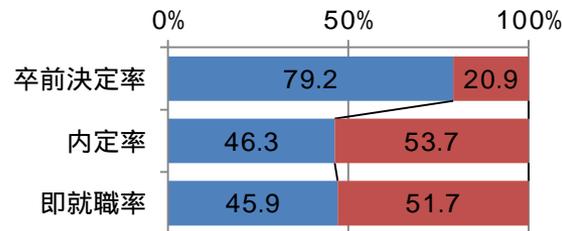
## インドネシア



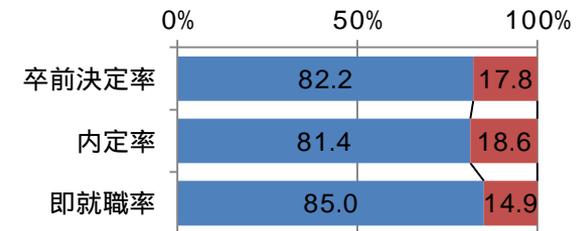
## ベトナム



## アメリカ



## 日本



**学びと職業が接続していない**

**2つの機能を併せ持っている**

**だから、大学生の就職活動は、  
長くならざるを得ない。**

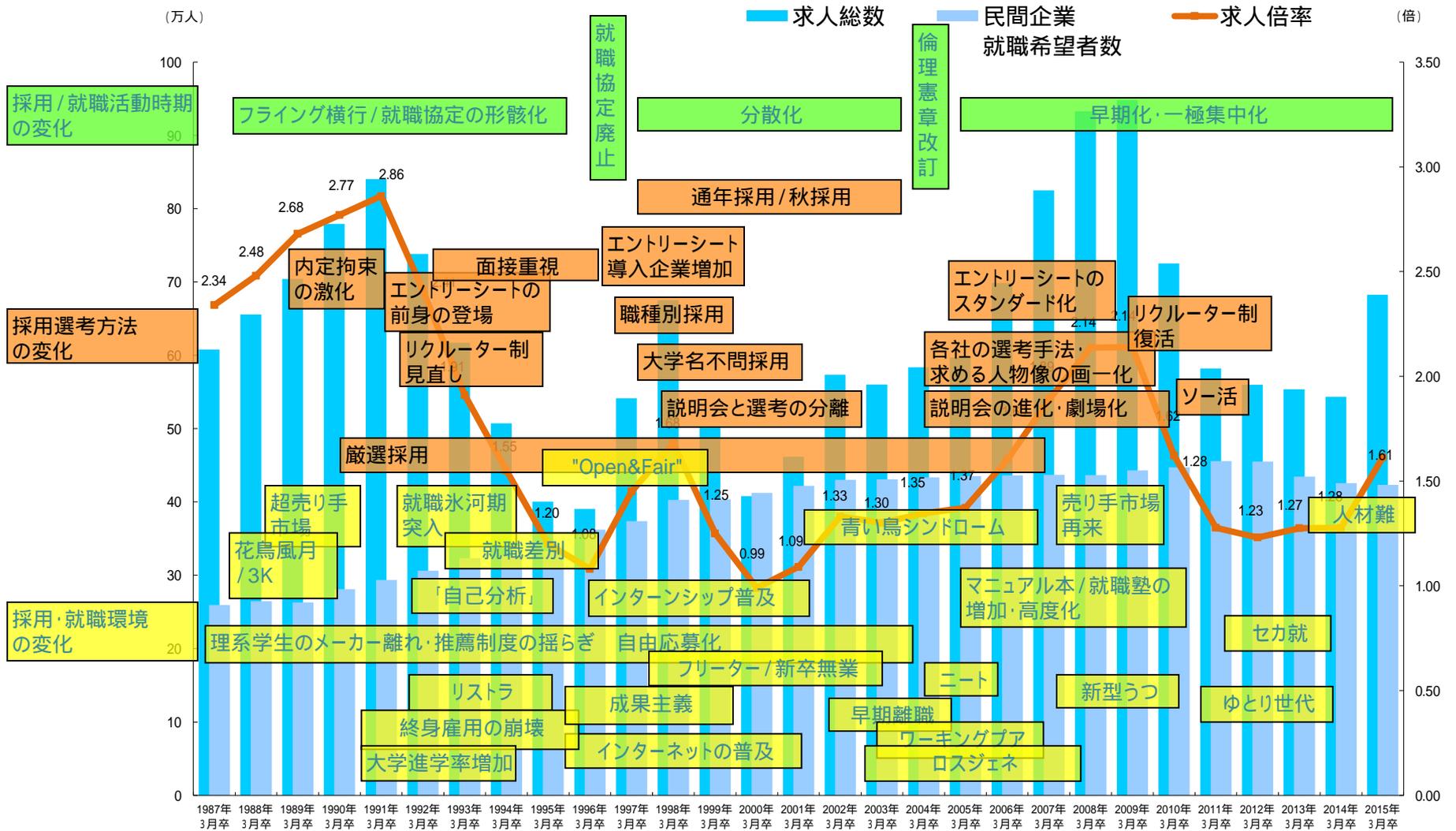
**長期の就職活動を通して、キャリアアイデンティティを  
形成し、進路を固め、社会へとデビューしている。**

# 学びと職業が接続していない 日本の新卒市場は、2つの機能を併せ持っている

という現状があるにもかかわらず、

- 一律的な採用選考時期が課されている
- 画一的な採用活動をしている
- 一律一括で採用している

# 大卒採用・就職の現代史



大卒 = 総合職という固定観念から脱却した  
**新たなキャリアコースの設計**

就職活動前の進路決定につながる  
**学生と企業の柔軟な出会いの機会の創出**

面接、エントリーシートに偏らない  
**多様な採用選考手法の活用**

大卒 = 総合職という固定観念から脱却した  
**新たなキャリアコースの設計**

## 【グローバル・キャリア・コース】

リーダーシップや専門性の基礎をしっかりと磨きあげた大学生・大学院生が主たる対象。国籍を問わない。

## 【ナショナル(ローカル)・キャリア・コース】

日本あるいは各現地法人のローカルスタッフとして活躍する、日本あるいは各国の国籍を有する人を対象。

## 【エリア・キャリア・コース】

特定の職域もしくは地域の中で活躍することを期待される。

- \* キャリアパスは、採用時にコースごとに明示される。初任給も異なる
- \* 本人の意向、成果に応じたコースの変更あり
- \* 人事制度改変、人材再配置を伴う、抜本的構造改革が必要
- \* 「メンバーシップ型」「ジョブ型」のハイブリッド

就職活動前の進路決定につながる

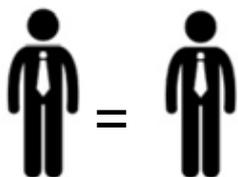
**学生と企業の柔軟な出会いの機会の創出**

# グローバル企業50社のインターンシップ実態

グローバル、米国、シンガポールで実施されたインターンシップ業務を分析。

## インターンシップ 3 類型

### 1 社員同等型



個人資産運用アナリスト(金融)  
グローバルアナリスト(金融)  
アソシエイト(金融)  
定量調査・解析(金融)  
税務コンサルティング(コンサル)  
計量分析(コンサル)  
マーケティング(IT)(製造)  
商品開発(製造)  
エンジニア(IT)  
人事管理(IT)  
採用・応募者スクリーニング(製造)  
採用・リテンション戦略(IT)  
法人不動産分析、戦略(通信)  
小売り(百貨店)  
キャスト(エンタメ)  
グラフィックデザイン(エンタメ)  
アプリのカスタマイズ(通信)

### 2 社員補佐型



ブローカーシャドウイング(金融)  
マーケティング(製造)  
消費者マーケティング(エンタメ)  
編集・マーケティング(メディア)  
マーケティング(製造)  
番組制作アシスタント(メディア)  
給与支払いなど人事補佐(金融)  
会計監査、保証(金融)(製造)  
外国人学生の人事管理(エンタメ)  
給与等のデータ解析(HRBPO)  
採用・人事管理(航空)  
人事アシスタント(IT)(製造)  
プロジェクトサポート(通信)

### 3 プロジェクト型



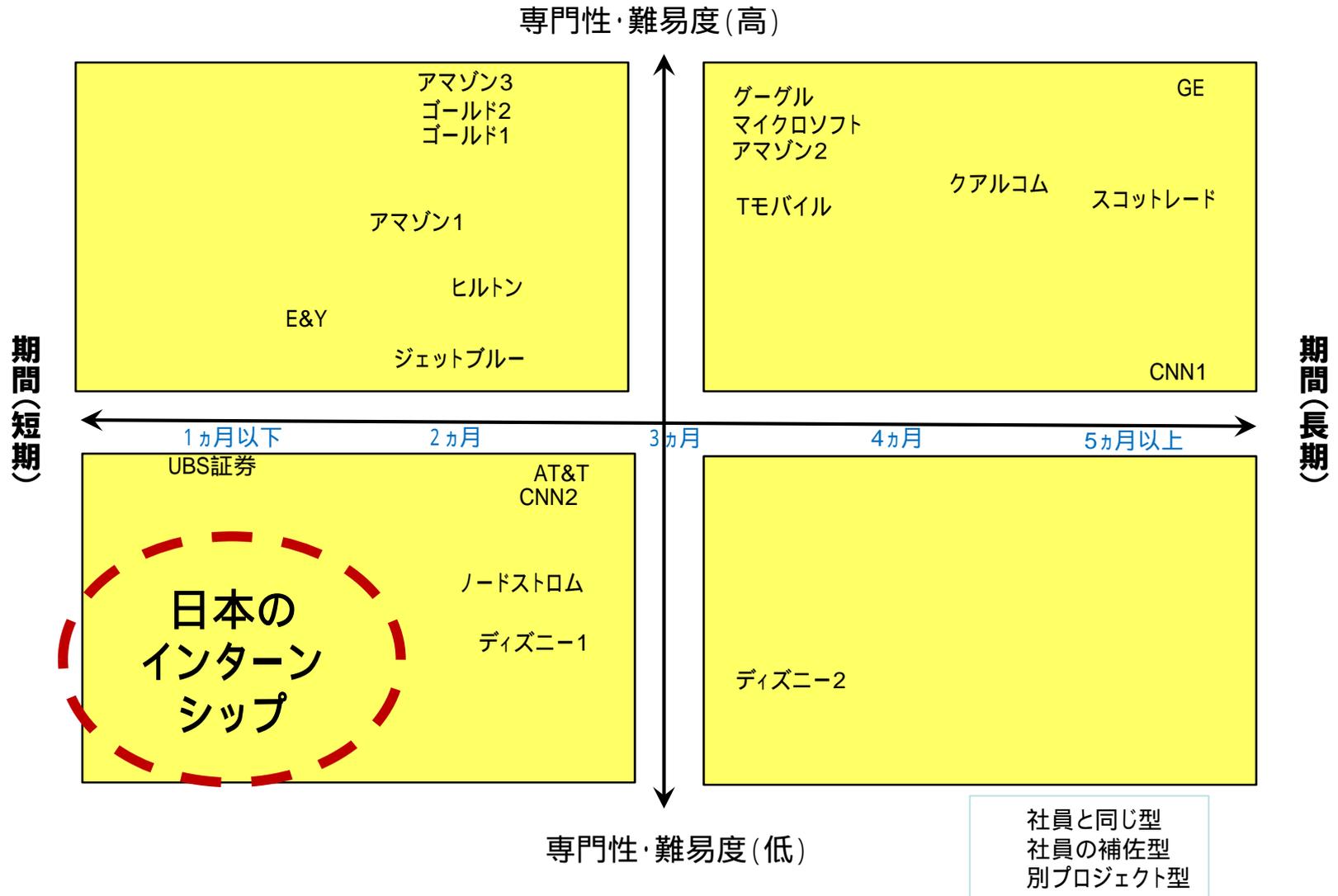
サマージョブの人事(エンタメ)  
競合分析(金融)  
商品テスト(IT)  
貿易プロジェクト管理(卸売・小売)  
社内向けシステム開発(金融)  
次世代商品の提案(コンサル)  
人事システム見直し・提案(コンサル)  
顧客経験(ホテル)  
イベント企画と運営(教育)  
システム解析、調査(IT)



- 1) 現場の実務そのものの就業内容（エントリーレベルの就業経験）
- 2) 長期にわたる実施期間（意味ある経験・学習としての必然）
- 3) 専攻分野との関連（ジョブ型労働市場との対応）
- 4) 評価・報酬（ギブ&テイク関係が成立している）
- 5) 採用選考との接続（採用直結型もあるが、採用活動ではない）
- 6) 新人研修の前倒し機能（即戦力化の促進）

「学歴不問の新卒一括採用 内定者研修 新人研修」という日本の「**個社完結型『採用・育成』システム**」とは全く異なる、**「社会協働型『育成・活用』システム**」の中核にあるのが、インターンシップである

# 日本のインターンシップの実態



1 社員同等型



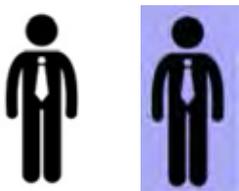
2 社員補佐型



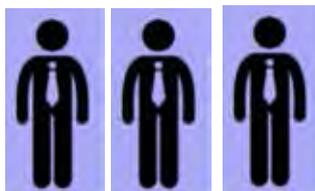
3 プロジェクト型



4 ジョブシャドウ型



5 疑似体験型

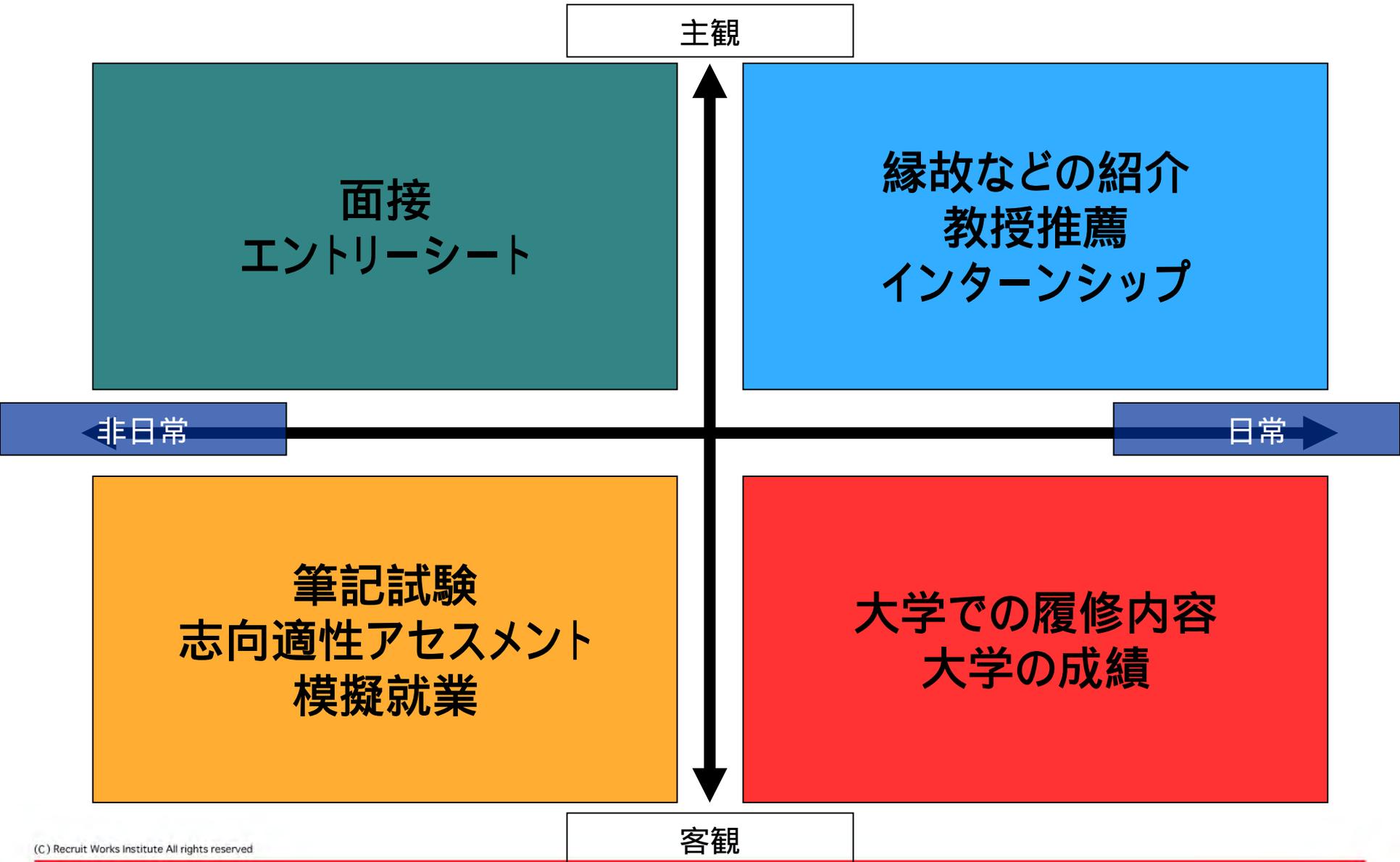


6 会社見学型



面接、エントリーシートに偏らない

**多様な採用選考手法の活用**



卒業、入学という節目を活かした

## 大学入試改革による進路仮選択の促進

教育と職業・産業の再接続を実現する

## 特定の専門領域に対応した高等教育機関 ・カリキュラムの創造

「誰のために何をするのか」という自覚を促す

## (生産者として)社会と向き合う機会の創出

日本社会の持つ規範意識・同調圧力をリセットする

## 「人と違うこと」が大切にされる社会の実現

# Recruit Works Institute