

平成 30 年度ハイライフ研究所メールマガジン

現代若者考・レポート

第十回

現代の若者「大学生の就活事情」編

目次

大学生の就活事情レポート

はじめに・・・(P.2)

- I - **大卒の就職者数、就職率** 売り手市場が続き就職事情は、女性の就職者も急増・・・(P.3)
- II - **大卒の就職先(産業別、職業別)** 雇用の場が大きく変わり、「就職先」も大変化・・・(P.4)
- III - **大学(学部)卒業者の進路** 年々減り続ける大学院等への進学者や無業者・・・(P.7)
- IV - **大卒就職者の離職** “3年3割離職”の実情・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・(P.8)

執筆者メモ(就活の課題)・・・(P.9)

執筆者 マーケット・プレイス・オフィス代表 立澤芳男(たつざわよしお)

■ 出店リサーチ・店舗コンセプトの企画立案

■ 都市・消費・世代に関するマーケティング情報収集と分析

■ 元「アクロス」編集長(パルコ)／著書「百万人の時代」(高木書房)ほか

平成 30 年度ハイライフ研究所メールマガジン

現代若者考・レポート「第 10 回」(2019 年 1 月号)

大学生の就活事情(就職・離職・転職)編

2019年は働く人に大きな変革をもたらすルールが相次ぎ導入される。18年6月に成立した働き方改革関連法が柱にする「残業規制」や「脱時間給(高度プロフェッショナル)制度」などが4月1日から適用されるが、誰もが働きやすい職場を整えるとともに一人ひとりの生産性向上を目指すという。また、一方、4月に初めて単純労働に外国人の就労を認めた改正出入国管理法が施行され、農業、介護、宿泊、外食、建設など14分野を対象にし、5年間で最大34万人の受け入れを見込むという。

生産性向上のための働き方改革と史上まれに見る人手不足対策という、一見両立不可的な要素を含む現在の労働市場だが、人生100年時代の中で、人生最初で最大の選択である新卒の就職の今後にも大きな変化が生じるだろう。

新卒で入った勤め先に定年まで勤める「終身雇用制」は根強く、転職時にも職歴が重視されるので、新卒での就職活動および勤め先は、その後の人生に大きく影響する。就職は人生最大の出来事だ。

この数年、新卒学生の就職活動は「売り手市場」だと言われているが、少し長期的な視点から学生の進路状況や就職先を見てみる必要がある。何か大きな変化が起こっているに違いない。

大学では入試が始まったが、まもなく、3年生や大学院1年生の就職活動が始まる。

今回のレポート第十回は、大学生の就活事情(就職・離職・転職)を追う。

はじめに

就職は労働市場における求職と求人の結合の結果であると同時に、就職する個人にとっては職業選択の結果である。企業や職場に新人として参入し、新しい生活様式へ移行することを意味する。

新規学卒者の就職は、学校生活から職業生活への移行であるが、人生の「分かれ道」になることが多い。

大学生の就職率は、2009年リーマンショック後、一度は6割程度まで下がったが、2017年3月卒業学生に関する調査では76.1%まで上昇し、バブル崩壊直前の1991年3月の81.3%という高水準に近づいている。一方、学部生の大学院進学率はここ数年あまり変化がなく、また、就職や進学しない無業者と言われる人たちも減少しており、新卒が就職する割合が高くなっているが、就職者のうちの「正規の職員等でない者」の割合も年々減少している。

新卒の就職については、内定率も良く、現況は全く問題はない状況にあるように見える。

実際の大学生の就職実態については、内定率や就職率ばかりが先行して取り上げられているが、実際の大学生の就職についての実態、例えば、就職者数等の状況や具体的な就職先としての進路(産業や職種)に関するデータはあまり見かけない。

大学生の就職についてみてゆくと、卒業段階で就職する割合や人数は、文部科学省が実施する「学校基本調査」における「卒業後の状況調査」において、卒業学生数における就職者数等の状況や、具体的な就職先としての進路(産業や職種)に関するデータがある。

最近の10年を軸に各年の調査データより学生の就職事情の現状と変化を見ていく。

I-1 大卒の就職者数、就職率 売り手市場が続き就職事情は好転、女性の就職者も急増

パート1 就職者数 卒業生約 50 万人のうち就職者数は約 43 万人

大卒就職者数を見る前に、学歴別就職状況を長期で見ておくと

- ① 1964 年までは中学校卒(中卒)の就職人数が最も多かった。中卒の新卒就職者がいわゆる金の卵と呼ばれていた時代である。2017 年の中卒就職者は 3 千人と少ない。
- ② 1965 年から 1997 年までは高校卒(高卒)の就職者数が最も多かった。高卒就職者が最も多かったのは、団塊の世代がちょうど高卒年齢となった 1967~68 年であり両年とも各 94 万人が社会人となった。その後、高卒者の減少に伴い高卒就職者も減少したが、1970 年代後半から 1990 年代はじめまでは、毎年、60 万人の高卒就職者がいた。1990 年代半ばにかけて高卒就業者は急速に減少した。2017 年の高卒就職者は 19.0 万人と大卒就職者の半分以下である。
- ③ 1998 年以降は高卒に代わって、大学卒(大卒)の就職者数が最多となった。
リーマンショック後の 2010 年卒では約 33 万人だったが、直近の 2017 年卒、平成 29 年卒調査では 43 万人超と 7 年間で大きく増加している。4 年ほど前から、リーマンショック前よりも多くの学生が就職しているという結果になっている。

	中学校	高等学校	大学
1955	698,007	340,529	70,015
1960	633,224	566,618	99,541
1965	548,675	690,051	135,321
1970	214,174	802,817	187,691
1975	63,212	576,768	232,558
1980	44,400	581,430	285,056
1985	49,802	547,372	288,272
1990	39,895	607,737	324,164
1995	20,342	395,796	330,998
2000	13,047	241,703	300,687
2005	7,892	206,751	329,045
2010	4,979	167,370	329,132
2015	3,933	188,905	409,710

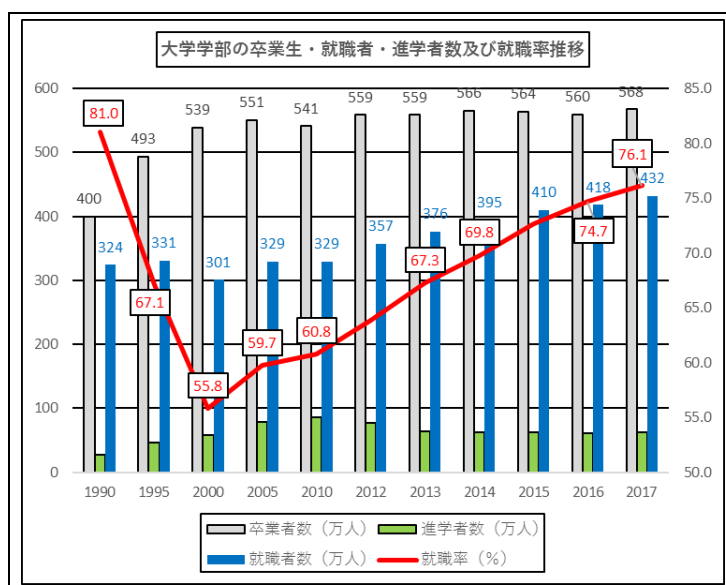
文科省「学校基本調査」

パート2 就職率 就職氷河期の 50%を底に年々上昇。2017 年は 76%でバブル期並みの最高値へ

大卒の就職率は 1990 年代には、景気の長期低迷が続いたため、大学院進学者の増加も加わって、大きく低下した。

2000 年代初頭には 50%台といわれる就職氷河期の状況であった。その後、輸出産業の好転などで、雇用環境は回復し、2005 年には就職氷河期は一旦終結したといわれる。

ところが 2008 年にはサブプライム問題による金融不安を背景に 9 月にはリーマンショックが襲い、世界と連動して景気が落ち込んだため、再度、就職状況は悪化している。2010 年の就職率は 60.8%と過去最大の対前年の落ち込みとなった。しかし、その後、就職状況は急回復し、大卒就職率も 2017 年には 76.1%にまで上昇している。

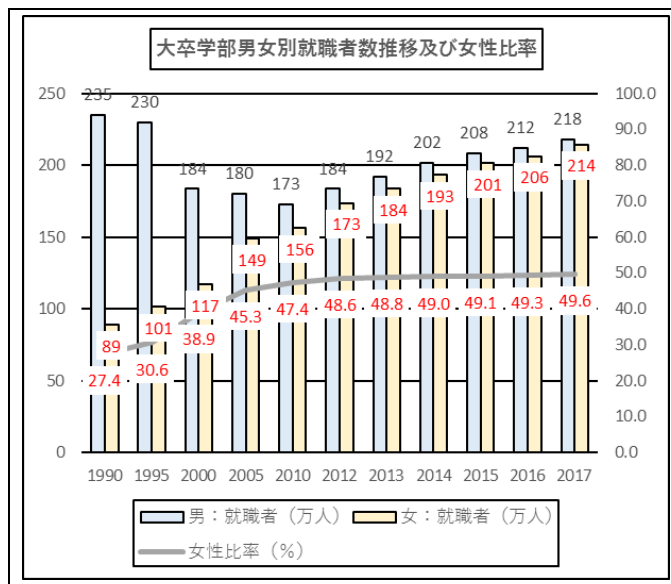


最新値の2018年3月時点では、大卒者の就職率は金融危機以前の水準を超え、今世紀では最良の値を示している。ここ数年語られていた「大卒でも就職できるとは限らない」的な動きは、今や過去のものとなったのだろう。

パート3 大卒女性の就職 女性の就職者は約10年で倍の22万人に。男性とほぼ同数に

少子化で若者の数が減っているにもかかわらず、大学に進学する人は増え続け、就職者数も増えているが、顕著に増えているのが女性だ。

1980年代後半から女性の大学進学率が上がり、女性の深夜労働や残業の規制を撤廃する97年の男女雇用機会均等法改正などを経て、女性が4年制大学を出て働くことが一般的になり、大卒女子の就職は増え続けている。



II 大卒の就職先(産業別、職業別) 雇用の場が大きく変わり、「就職先」も大変化

ここ数年、企業の求人数が多く「売り手市場」が続いており、18年春の大卒者の就職率(18年4月1日時点)は98.0%と、1997年以降の過去最高を3年連続で更新している。

パート1 新卒卒業者の就職先 就職先は製造・金融からサービス・IT産業・企業へ大シフト

1998年バブル期の就職先は日本の産業構造が工業社会からサービス化社会への転換期にあり、大卒の産業別就職人数は、サービス業や卸・小売業や飲食店が1,2位となっているが、それでも製造業には就職者の21.6%を占めている。しかし、バブル崩壊を経てリーマンショック以降、2008年と現在(2018年)の産業別就職者数の違いを比べてみると大きな変化が起こっている。

この10年で学生が入った「産業」には、何か変化があるのか。最も就職者の多い産業は、「サービス業」と「卸売業・小売業」で10年間ずっと上位にあり、就職者数に大きな変化はない。

特に増加したのは「医療・福祉」産業で、10年で1.7倍にも増加し、全体でも1番の増加率だ。就職者数も2018年では約5.5万人になり、新卒就職者総数の12%を占めるようになった。就職者数を大きく減らしたのは「製造業」「金融・保険業」等で、10年前の8割程度の就職者数である。

「学校基本調査」で大学卒業後の就職先を産業別に追うと、ここ30年で第2次産業(鉱工業・建設業など)から第3次産業(運輸・通信・商業・金融・公務・サービス業など)へと大きくシフトし、1990年代半ばまで大きな雇用の場だった自動車や電機といったメーカーは、グローバル化にともなって海外に工場を移転させてきた。半面、国内の求人

就職者数合計(人、%)		347,562	100.0
1位	サービス業	96,369	27.7
2位	卸売・小売業、飲食店	78,804	22.7
3位	製造業	75,061	21.6
4位	金融・保険業	30,399	8.7
5位	建設業	23,161	6.7
6位	公務	16,300	4.7

減らしてきた。国内自動車メーカーの場合、90年代のバブル崩壊を起点に国内生産拠点を徐々に縮小。海外での生産を増やし、08年のリーマンショック後は国内生産台数を超えている。この10年間では、全体に「就職者」が増加する中でも、産業によってその増減は分かれていることが分かる。

▼2018年大卒就職者産業別(主要)10年前対比(2018/2008)		文科省「学校基本調査」		
	産業別	増加率(%)	産業別就職者数(人)	同構成(%)
	総就職者計	112.3	436,156	100.0
プラス 増加	医療, 福祉	177.2	55,320	12.7
	公務(他に分類されるものを除く)	160.5	26,573	6.1
	学術研究, 専門・技術サービス業	157.7	16,800	3.9
	教育, 学習支援業	142.0	32,214	7.4
	建設業	128.5	20,430	4.7
	宿泊業, 飲食サービス業	122.8	10,415	2.4
	運輸業, 郵便業	116.1	13,742	3.2
	情報通信業	107.4	41,866	9.6
	卸売業, 小売業	102.4	68,480	15.7
マイナス	製造業	83.1	52,083	11.9
	金融業, 保険業	79.6	35,100	8.0

パート2 新卒卒業者の職業 専門的・技術的職業従事者がトップに。

2018年の新卒就職者の職業は、第一位は「専門的・技術的職業従事者」の16.4万人で総就職者に対し37.6%を占める。10年前の2008年では第一位は「事務従事者」であった。この10年間で1,2位が逆転している。

「専門的・技術的職業従事者」が増えているのは、理工系や医療看護系などの専門学科の卒業生も増えているのに加え、企業の求人も増えたことによるものと思われる。

▼職業別就職者数[1998年、2008年、2018年各年3月]			文科省「学校基本調査」			
区分	就職者数			構成比(%)		
	2018年	2008年	1998年	2018年	2008年	1998年
総計	436,156	388,480	347,562	100.0	100.0	100.0
専門的・技術的職業従事者	163,825	127,591	107,878	37.6	32.8	31.0
事務従事者	119,641	128,945	133,396	27.4	33.2	38.4
販売従事者	106,174	89,534	78,220	24.3	23.0	22.5
サービス職業従事者	22,872	19,510	12,410	5.2	5.0	3.6
保安職業従事者	7,484	7,108	3,114	1.7	1.8	0.9
生産工程従事者	3,035	1,749	553	0.7	0.5	0.2
運輸・通信従事者	2,434	1,968	1,277	0.6	0.5	0.4
管理的職業従事者	2,386	987	1,448	0.5	0.3	0.4
農林漁業従事者	663	462	328	0.2	0.1	0.1
上記以外のもの	7,642	10,626	8,938	1.8	2.7	2.6

■産業別就職先の変遷

リーマンショック(2009年)以降、サービス化・情報化・グローバル化が進捗し就職先も大変化

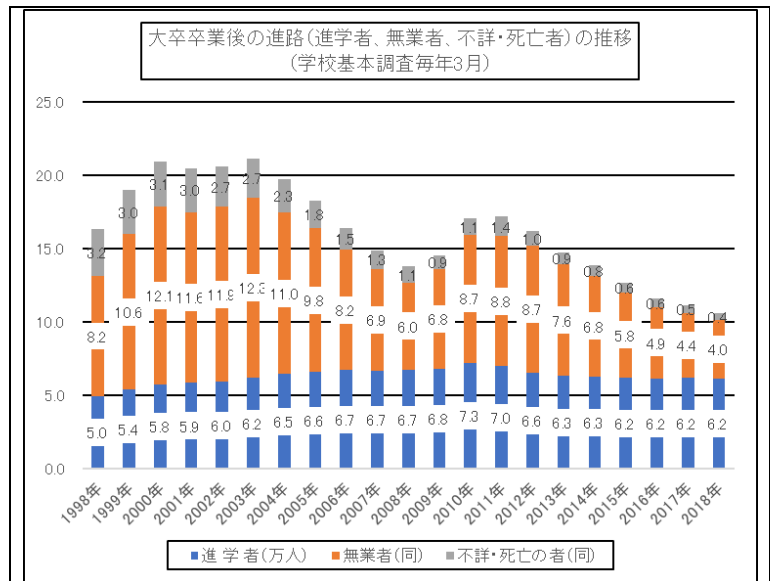
産業別就職者数を調査年別に並べ、増減のパターンに応じて分類すると3つのパターンに区別できる。景気の影響はもちろん社会の需要に対応する形で産業別就職者人数が変化している。時系列の数値を見る限り、景況的な大きな原因がない限り、就職者が大きな減少傾向となる産業はないようだ。

「産業別就職者数」の増減による就職先の相違パターン		
Aパターン	Bパターン	Cパターン
リーマンショック後一度減少、その後増加し過去を上回る業種	リーマンショック後減少、その後増加に転じたが過去には届かない業種	継続的に増加傾向にある業種
リーマンショック前に比べリーマンショック後では就職者数が減少したものの、その後は増加傾向にあり、最新(2017年)調査の段階で、リーマンショック前を上回る就職者数となっている産業グループ	リーマンショック後就職者数が減少し、その後最新調査でもリーマンショック前に届かない産業グループ	リーマンショックの前後で就職者数の急落は見られず、継続的に増加している。インフラ、サービス業や医療・福祉、教育など、BtoCのビジネスモデルを持つ産業が多くある。
<ul style="list-style-type: none"> ●建設業 ●運輸業, 郵便業 ●卸売業, 小売業 ●不動産業, 物品賃貸業 ●学術研究, 専門・技術サービス業 ●複合サービス事業 	<ul style="list-style-type: none"> ●製造業 ●情報通信業 ●金融業, 保険業 ●サービス業(他に分類されないもの) 	<ul style="list-style-type: none"> ●電気・ガス・熱供給・水道業 ●宿泊業, 飲食サービス業 ●生活関連サービス業, 娯楽業 ●教育, 学習支援業 ●医療, 福祉 ●公務(他に分類されるものを除く)
最も就職人数の多い卸売業や小売業は、このパターン。景気の影響をはっきりと受けて動く。なお、建設業や不動産業等は、この数年のオリンピック関連需要の増加もあり、全体として人材募集を積極的に行っているようだ。運輸、郵便業に関しては、明らかな人材不足を補うために積極的な採用を行っていると予想できる。	リーマンショック及び不景気の影響等を受け、採用数削減の他、国内業務の減少、業務の効率化などが行われた可能性がある。製造業は、国内生産の縮小・減少と海外生産の進展を反映し、生産に携わる人員の採用を減少させている。情報通信業や金融・保険業等はAIやITの活用により、定型的な業務の減少と効率化の結果、採用人数が過去ほどの人数に達していない。	医療・福祉関連の業界は、約10年間で1.7倍にも増加。高齢者割合の増加に伴う高齢者福祉の拡充の他、教育や学習支援業の増加も同じパターンで増加している。宿泊業、飲食サービス業や生活関連サービス業、娯楽業に関しては、インバウンド(海外からの観光客)需要への対応が理由のひとつとして挙げられる。市場の自由化が進みつつある産業は、参入事業者の増加とともに就職人数が増加しているようだ。

Ⅲ-大学(学部)卒業者の進路 年々減り続ける大学院等への進学者や無業者

パート1 大学(学部)卒業者 就職者数は増え、安定的な雇用には就いていない者の割合は減少

今世紀に入ってから金融危機直前にピークを迎えた就職率だが、その後急落している。ITバブル崩壊以降、雇用市場の冷え込みから、大学卒ですら就労先が決まらない、見つからない人が増え、「進学も就職もしていない人」の比率が増加した。就職率の上下とほぼ反する動きとして「一時的な仕事に就いた人」と「進学も就職もしていない人」の合計率は増加する動きを示した。しかし、2011年3月あたりから、雇用市場は急速に回復を迎え、就職率は少しずつ増加した。それとともに「一時的な仕事に就いた人」と「進学も就職もしていない人」の合計も減少している。



パート2 大学出ても「就職できない」15%

全大学の卒業者の進路を調べた文部科学省の「学校基本調査」をみると、卒業した人で就職も進学もしていない人が2002年には11万8千人で全卒業者の21.7%という記録があるが、景気が回復してきたここ5年間をみても、毎年8万~10万人ほどが大学を卒業後、就職も進学もしていないが、その大学生の親世代が就活をしていた30年前と比べると、その数は約2.5倍だ。しかし、2018年現在では4万人を切った。

	卒業生計	進学者	構成	就職者	構成	無業者	構成	不詳・死亡	構成
1990年	400,103	27,045	6.8	324,164	81.0	22,348	5.6	15,538	3.9
2002年	547,711	59,676	10.9	311,471	56.9	118,892	21.7	27,488	5.0
2008年	555,690	67,372	12.1	388,417	69.9	59,791	10.8	10,803	1.9
2018年	565,436	61,655	10.9	436,097	77.1	39,854	7.0	4,368	0.8

大学卒業の進路でもう一つ気になるのは、「進学率」も低迷の動きを示していることだ。これは大学からさらに大学院に進学しても、就職の上では必ずしも有利とは限らない現状が、大学院などへの進学を押し下げているものと考えられる。就職率の値にこだわって実情を確認すると、大学院の修士課程はともかく、博士課程や専門職学位課程の卒業者における就職率は、単なる大学卒業者よりも低い結果も出ている。2018年現在では就職しても、問題視されている「非正規社員」はわずかに4%弱にとどまる。

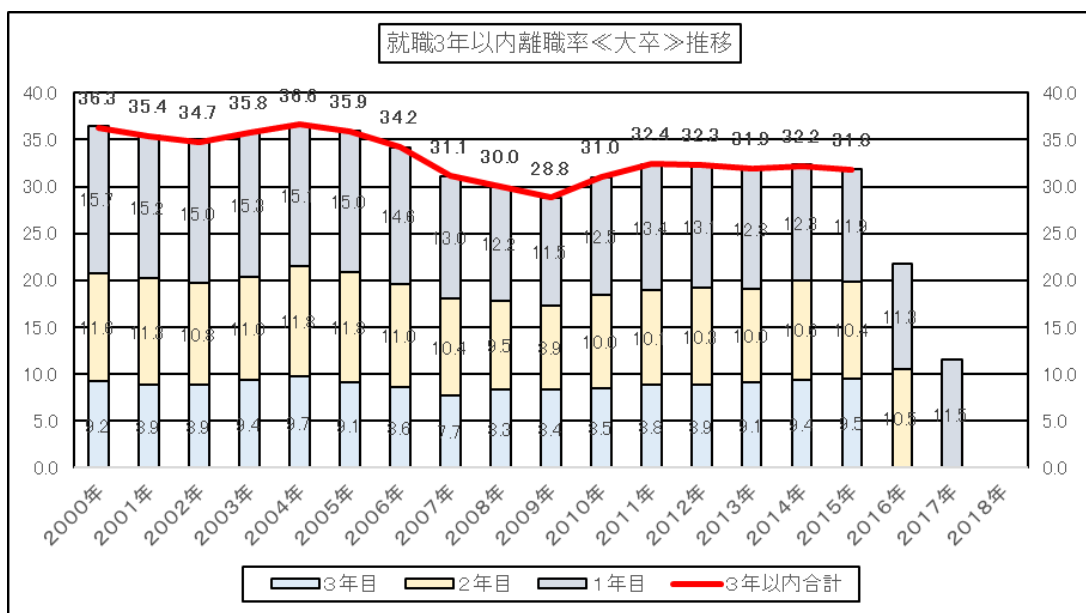
Ⅳ－大卒就職者の離職 “3年3割離職”の実情

早期離職率は毎年の入社総数に対して1年間で入社3年以内に離職した人の割合を表すが、早期離職率の推移は厚生労働省が毎年発表している「学歴別卒業後3年以内離職率の推移」にて確認することができる。

中卒、高卒、短大等卒、大卒に分類され、暦年のデータを見ると推移としては大きな変化はないが、大卒でも約30%の人が早期離職をしている。

2015年の新卒後3年以内の離職率は、大卒が32.2%、高卒40.8%、中卒67.7%。

大卒の業種別3年以内離職率は、宿泊・飲食業(50.2%)、生活関連サービス・娯楽業(46.3%)、教育・学習支援業(45.4%)の離職率が高く、小規模の事業者ほど離職率が高く、5人未満の事業者では大卒の59.1%が離職している。大卒の離職率は5年続けて30%台前半で推移しており、事業者の求人も量・質ともに多様化しており、希望と実際の仕事異なるミスマッチによる離職は減っている傾向にあるが、一方でアベノミクスの景気回復で転職がしやすい環境にあり、相殺されて横ばいの動きになっている。



退職理由は、新卒で就職したが試用期間での不採用や職種とのミスマッチや就職しているがキャリアアップや職種のミスマッチなどからの不本意就職だったために希望職種を求めて退職するのが主な理由だ。

給与が少ない、労働時間が長いことが原因で早期離職する人が多い。しかし、これらの早期離職は、就職セミナーや選考の段階で、就業条件についてしっかりと説明をおこなうことで防止することができる。

新卒就職者と相対する企業にとって早期離職者が多いことはどのような企業側メリッや・デメリットがあるのだろうか。企業は、将来利益を生んでくれることを見越して、人材の採用に多大な費用をかけている。マイナビキャリアサポートによると、入社予定者1人当たりの平均採用費は46.1万円となっているが、将来の戦力と見込んでいた人が離職するとなると、再度採用活動をおこなわなければならない、そこでもまた、追加の採用活動費用が余分に必要となる。また、一方で、早期退職者が多いと、今はパワハラに対する周囲の感度も高くなっており、企業としては大きなダメージになってしまうなど、企業にとっては厄介な問題となっている。

大学生就活の課題

就活ルールと新卒一括採用の見直しで右往左往する政財界と学生及び大学当局

2018年10月9日に日本経済団体連合会が、2021年度から就職活動の日程についてのルールを廃止すると発表すると、経済再生担当大臣は、「未来投資会議」では、「中途採用の拡大だったり、新卒一括採用の見直しといった雇用問題についても集中的に議論を進めたい」と述べ、就活ルールの廃止を受け、新卒一括採用自体の見直しに踏み込む意欲を強調した。もはや一部企業では「年功序列」が崩れ、働き方が多様化しているのだから、社会人としての「入り口」である就活も多様化へ向け議論すべきだというのは正しい。

だが、政財界が強く望む「就活ルール廃止」だが、ルールに穴をあけるような「超早期採用」「秋冬型・通年採用」「既卒新卒扱い」などの施策にはすでに先行事例があり、たとえ「就活ルール」がなくなっても、超早期採用が横行し、大学・企業とも消耗戦となるために、採用協定が自然とまた生まれることになる。日本は過去90年にもわたり同じことをやってきたわけで、結果として就活ルールの根本問題である「新卒一括採用」に揺り戻っている。

「新卒一括採用」は企業組織の基礎となっているが、その評価は揺れ動く

新卒一括採用の実態も曖昧だ。

新卒一括採用で人を補充するのをやめてスキルのある中途採用にしたい企業が3割程度(リクルートキャリアの2018年秋の調査)あるが、新卒一括採用・年功序列・終身雇用を柱とする日本型雇用システムが大企業ではまだまだ一般的だ。

日本で新卒一括採用の慣習が長年続いてきたのは、企業側のメリットに寄るところが大きい。毎年の新卒定期採用は、同期生意識を生み従業員間の連帯感を強める。また初めての会社に長期間勤務する事が前提であるので、企業への忠誠心が生まれやすく、企業・労働者双方によって長期的な展望に基づいた関係を構築しやすい。労働者も長期的な人生計画を立てやすいという利点がある。若年者雇用の基本となっている「新卒一括採用」は、日本の企業組織社会だけでは収まらない制度になっているようだ。

就職・離職・転職が生み出す「人材ビジネス市場(1250万人)」が日本の企業組織用を変革する

年功序列の雇用が崩れ働き方が多様化しているから『入口』である就活も多様化へ向けて見直されるだろうが、もはや日本の人手不足は、『入口』の議論ではなく、『出口』の問題のほうが社会的な問題としては大である。

就職の入口としての「新卒一括採用の市場規模」は約50万人だが、それ以上に、大卒3年後に3割という職希望者を含めた20代の採用市場は1250万人という大規模な市場が存在している。その市場の受け手は『人材ビジネス』だ。矢野経済研究所調査によると、2017年度の人材ビジネス主要3業界(人材派遣業、人材紹介業、再就職支援業)の市場規模は事業者売上高ベースで6兆7,143億円、業務特化型6業界(技術者派遣ビジネス、営業・販売支援人材ビジネス、ネット転職情報サービス、アルバイト・パート・派遣求人情報サービス、製造派遣・請負ビジネス、医療人材サービス)の市場規模3兆7,280億円という。

人材関連サービスはこれまでも景気や法規制によりビジネスのあり様が大きく変わってきた経緯があるが、現在の日本では、就労人口の減少が増加に転じる可能性は中長期的にみても極めて低いことから、概して一般企業(ユーザー企業)による人材の正社員化や雇用調整手段としての有期雇用人材の利活用は拡大していく。

この人材ビジネスの将来には、新卒一括採用・年功序列・終身雇用を柱とする日本型雇用システムの崩壊の進捗との関連性が強く、新卒一括採用の見直しを進めるよりも、例えば今後の日本社会の切り札ともいわれている48万人不足の「先端IT人材」という社会ニーズに対応するためにも、「人材ビジネス」の活性化を促すほうが重要だ。

地方と大都市の地域格差をも助長してきた新卒一括採用

就活ルールや一括採用の問題が政財界、学生・学校当局との間で大きな社会問題となっているが、就活にはもう一つ大きな問題を抱えている、それは、『就活』が地域格差を引き起こすという問題だ。

新卒者数も多くなり、景気もよくなり、就職者も多くなっているが、実は、大学や大学院卒の学生の採用で計画通りの人数を確保できない企業が増えている。リクルートワークス研究所の調査によると、2018年10月1日時点の企業の充足率(新卒採用予定数に対する内定数の比率)は、全国平均で80%で、北海道や東北、四国などの地方では、充足率が5割前後にとどまるなど採用難が深刻になっているようだ。

地方に比べ、大都市圏の充足率は京阪神が9割の高水準にあり、わかりきったことであるが、景気拡大と若年人口の減少で慢性的な人手不足が続く中、大学や企業が集中する都市部の方が、人材を確保がはるかにしやすくなっている。

新社会人供給のもととなった就活ルールや新卒一括採用は古くから実施されてきており、日本の地域格差を助長してきたのも確かだ。

- ・日本の企業数は大企業が約1万社、小規模事業者を除いた中堅が56万社。企業は「超」の付く人手不足のなか、年間56万人の新卒者から優秀な人材を採ろうとする動きは速い。
- ・しかし、史上最大の人手不足は、就活ルール廃止や新卒一括採用の見直し程度では、基本的な労働問題の解決にはならないのも事実だ。
- ・新卒一括採用を離れた「柔軟な採用」とセットになるのは終身雇用の崩壊や、成果に応じて報酬やポジションを得るといふ、シビリアンな実力主義の流れがはっきりと見えてきた時代となった。
- ・新卒者も転職者もベテランもこの流れの中、自由とセットのより自立したキャリアが求められる。
- ・企業もそうだが、「働き手」がよりシビリアンな実力主義を覚悟する時が来ているのは間違いない。

以上