

2020(令和2)年度メールマガジン

ライフステージ別でみる新時代令和の都市生活

第四回 ライフステージ『就職(新卒)』編

IT・AI 経済社会化で大きく変わる大卒の就職

突然降って湧いた新型コロナウイルスの影響で、2021年春大学卒業予定者向けに企業や就職情報会社が計画していた3月の採用説明会が相次ぎ中止になりました。「就活」の解禁・内定の日程が変わることで、職を求める多くの学生が振り回されているようです。

加えて、新型コロナによる経済活動の低下で業績を下げた企業は、21年度の新卒採用中止や採用を一時見送りとする所が相次いでおり、すでに就職浪人を決意している人も出てきているようです。

企業は伸びている時と業績悪化する時で経営環境(雇用)が様変わりします。

新卒一括採用の歴史を見ても、内定取り消し、非正規雇用の拡大、新卒無業、就職氷河期、就職活動の長期化、採用・就職活動スケジュールの変更、ブラック企業、オワハラと、時代や世相を反映してさまざまなキーワードを生んできましたが、その背景には特定の時期に集中的に選考する「新卒一括」採用という慣行があるようです。

収束まなならぬコロナ騒動は、サラリーマンが誕生して以来、日本の雇用の中心軸であった「新卒一括採用」という制度の見直しを促すことになりそうです。

令和時代に入っの最大のピンチにある今年の一括採用動向変化からはどのようなキーワードが生まれるのでしょうか。今回のライフステージレポートは、大卒一括採用と就職のステージが時代ごとの状況でどのように変わってきたのかを見ていきます。

2020年度ハイライフ研究所メールマガジン

令和2年10月2日

ライフステージ別でみる新時代令和の都市生活

第四回 ライフステージ『就職(新卒)』編

IT・AI 経済社会化で大きく変わる大卒の就職

目次

はじめに

I ー大卒就職の実際／就職率・初任給推移……………p.3

バブル経済を経てアベノミクス時代へ、そして……………。

II ー大学卒業生の雇用をめぐるステージの変遷……………p.5

Stage1 高度経済成長時代は、大卒は青田買い・採用の早期化

Stage2 バブル崩壊までとバブル崩壊後。大揺れした大卒の就職事情

Stage3 アベノミクスと一億総活躍社会。コロナで大きく変わる大卒の就職事情

III ー新時代令和の大卒就職戦線……………p.9

執筆者メモ

執筆 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

ライフステージ別でみる新時代令和の都市生活

第四回 ライフステージ『就職(新卒)』編

IT・AI 経済社会化で大きく変わる大卒の就職

はじめに

日本の就職システムの基盤となっている「新卒一括採用」という就職&採用システムは、日本経済の変化とともに、売り手市場と買い手市場を繰り返し、その時々々の経済環境を反映してさまざまな課題に直面してきた。「新卒一括採用」雇用システムは、4月に大量の新規学卒者を採用することで、それに押される形で定期人事異動が必然化する。そして、定期人事異動を繰り返すことによって従業員はスキルを形成する。その結果として雇用の長期継続性と集団性という日本的雇用慣行の二つの特質が確保される。

新卒一括採用によって、企業は長期的な視点を持って効率良く人材育成ができるのであり、安定的・効率的なマッチングシステムの構築と、需給双方の構造変化に対応した調整を可能にした。

この一括採用の仕組みは、1960年代高度経済成長期から空前の労働力不足を背景に、日本的雇用システムとの結びつきを強めてきた。

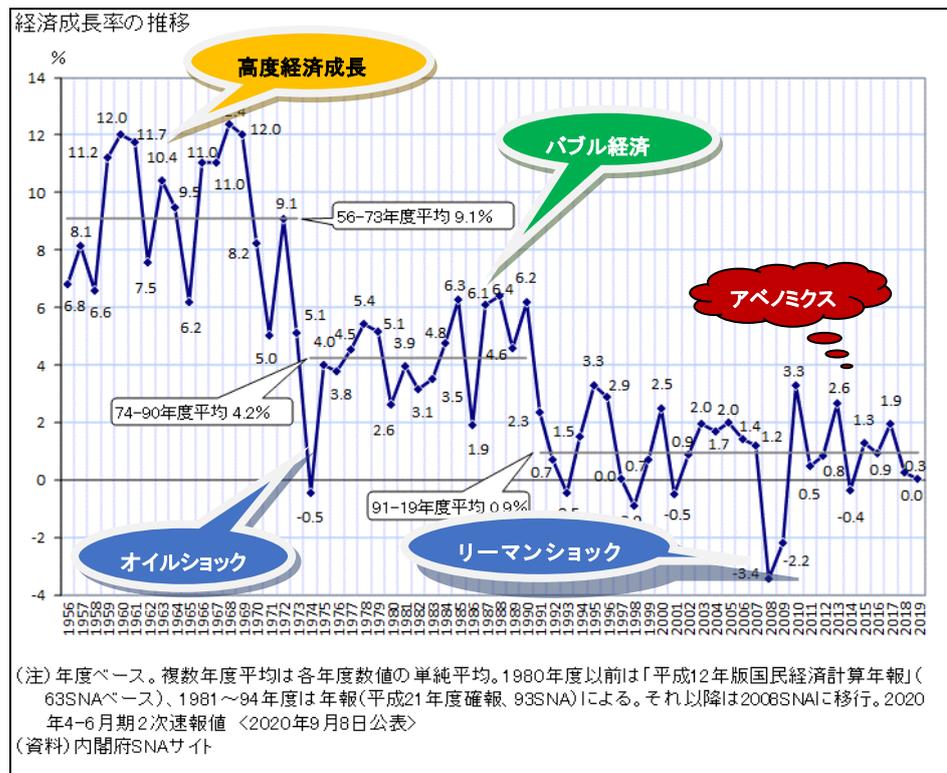
しかし、バブル経済崩壊後は、企業の採用は景気の影響をまともに受け、不況期に卒業する若者がなかなか仕事に就けないというマイナス面が生じた。

未経験を前提として採用される「新卒採用」という条件がなくなってしまうと、雇用機会に恵まれず、景気変動によって就職の運不運が生まれやすい面があることも否定できない。

「新規学卒者の一括採用」は、日本の経営の三本柱と言われる「終身雇用、年功序列型賃金、企業別労働組合」とともに、

日本企業の特徴の一つとして語られてきたが、売り手市場と買い手市場を繰り返し、その時々々の経済環境を反映して新卒採用は大きく変わった。

以下、変化が続く大卒の就職ステージを時代の変化に重ねながら見ていく。



I 大卒就職の実際／就職率・初任給推移

バブル経済を経てアベノミクスへ、そして……………。

1. 大学卒業者(57.3万人)、就職者(44.7万人)は過去最大。就職者数比率は高水準(78%)続く

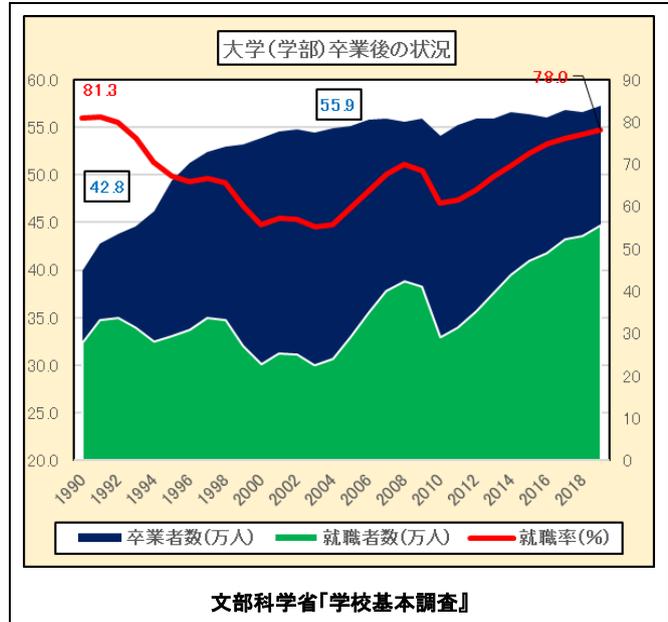
2019年の大学(学部)卒業生の卒業後の状況を見ると、3月に大学(学部)を卒業した者は、572,639人(男子307,458人女子265,181人)である。

卒業後の状況をみると、卒業生のうち、正規・非正規雇用を問わず就職した人の割合は78.0%、大学院や専修学校、海外の学校への入学など進学をした人は11.4%、一時的な仕事に就いた人は1.4%、進学も就職もしていない人(就職浪人や資格取得のための勉強、花嫁修行や結婚による専業主婦化など)は6.7%となっている。

そのうち「就職した人」の中で「非正規就業(フルタイムの契約社員、派遣社員)」に該当する人、一時的な仕事に就いた人(パート、アルバイト)、

進学も就職もしていない人(進学準備中、就職準備中、家事手伝い、ボランティアなど)を合わせて、「安定的な雇用に就いていない人」の率を算出すると、全卒業生のうち10.9%となっている。

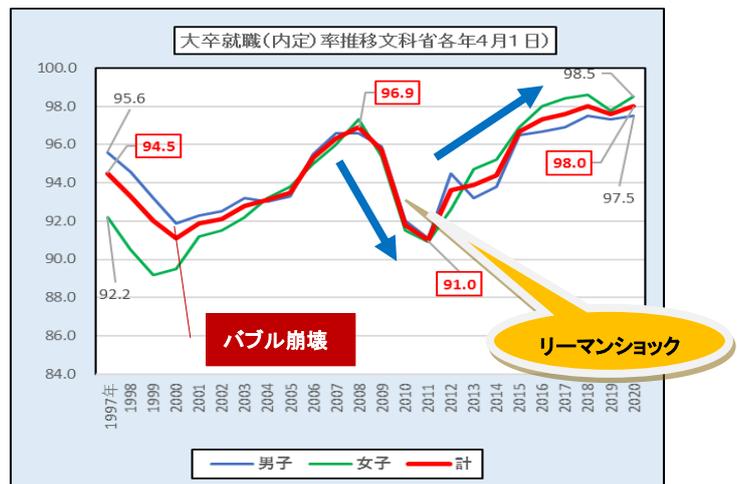
平成時代30年間の大学の状況を見ると、少子化で若者の数が減っているにもかかわらず、大学への進学者が増え、結果として大学卒業者も増えている。一方、就職者数は受け入れ企業の動向により増減がみられるのは言うまでもない。就職者数比率は時代ごとにまた大きく変わる。



2. リーマンショック以降、2011年から上昇傾向が続く大卒の「就職率(内定)」(91%→98%)

就職希望の大学生のうち就職した人の割合を示すのが「就職(内定)率」だが、文部科学省「大学等卒業生の就職状況調査(4月1日現在)」によると、2020年3月に大学を卒業した人の就職率は98.0%(男子98.5%、女子97.5%)で、高水準を維持した。この数年間、景気の回復にともなって企業側が採用数を増やす姿勢を示しており、学生に有利な「売り手市場」となっていた。

就職率の動向を長期で見ると、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は、その後リーマンショックもあり、2009年に急落している。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、



見つかない人が増え、「進学も就職もしていない人」の比率がその分増加した。しかし、2011年あたりから、雇用市場は回復を迎えている気配が見られ、少しずつ増加。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。

少なくとも今世紀(21世紀)に限れば、現状では大学生(学部)の就職率は最高水準にある。それとともに進学や就職をしていない人は漸減を続けており、こちらも今世紀では最低水準にある。

2019年時点で、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が、今年はコロナの影響で就職率は大きく変わることが予想される。

3. 1992年バブル崩壊以降、伸び悩む大卒の「初任給」

学校を卒業してアルバイトなどではなく主業としての就業を果たし、初めて手にする給与が『初任給』である。人生で一度しか得られないものであり、多くの人にとっては一生忘れえない経験となる。他方、個人とは別に、『初任給』の値は、経済的側面ではその当時の景気動向や労働市場、給与相場、物価などを加味した一つの指針として、大いに参考となる。

厚生労働省の「令和元年(2019年)賃金構造基本統計調査(初任給)」の結果をもとに大卒の初任給を見ると、男性21万2,800円(前年比1.3%増)、女性は20万6,900円(同2.1%増)となっている。

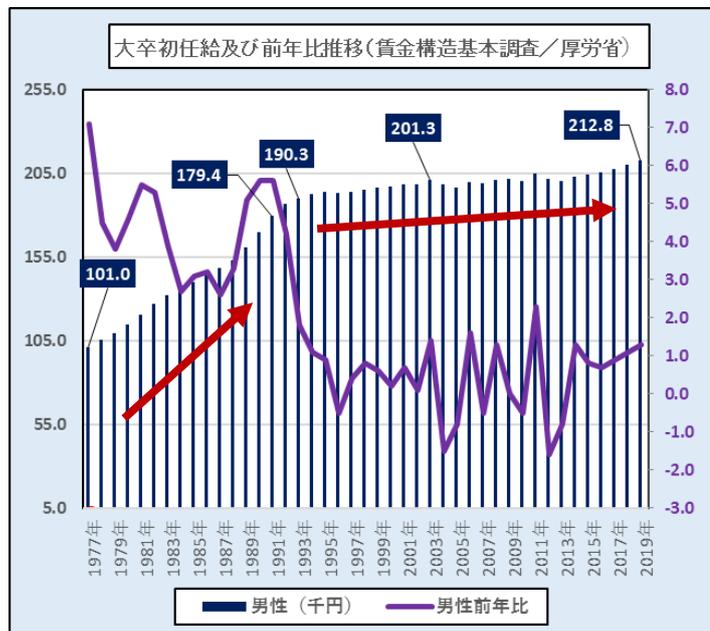
2019年の新規学卒者(高卒から大学院まで)の初任給はすべての学歴で前年を上回り、過去最高を更新した。

企業規模別にみると、大学卒の男女計の初任給は、大企業(常用労働者1,000人以上)が前年比1.2%増の21万3,100円、中企業(同100~999人)が前年比2.2%増の20万8,600円、小企業(同10~99人)が前年比2.0%増の20万3,900円だった。

おもな産業別でみると、大学卒では男女とも「学術研究、専門・技術サービス業」(22万7,200円)や「情報通信業」(21万8,100円)が高くなっている。都道府県別では、大学卒の男女計の初任給がもっとも高いのは東京都の22万500円、ついで千葉県21万1,700円、神奈川県21万800円。首都圏や都市部が高い傾向にある。逆にもっとも低いのは、沖縄県の17万5,000円。都道府県間格差は、東京都を100とすると、沖縄県は79.4となっている。

平成時代約30年間の初任給の動向を見ると、1990年代前半のバブル崩壊前後まで大卒初任給は大きく上昇している。一方で、学卒や男女や企業規模において差異がみられたが、1990年代後半以降は上昇度合いが緩やかなものとなり、差もほとんど一定の額を維持するようになった。

約20年以上20万円という大卒初任給の壁が超えられなかった時代が続いたが、一昨年やっと一歩前進した。



II—大学卒業生の雇用をめぐるステージの変遷

日本企業の特徴の一つとして語られてきた新卒一括採用。その新卒採用を語る上で欠かせないキーワードに、1960年代は【青田買い】、1980年代後半からの【バブル就職世代】、2000年代の【就職氷河期世代】がある。新卒労働市場は、日本経済の変化とともに、売り手市場と買い手市場を繰り返し、その時々を経済環境を反映してさまざまな課題に直面してきた。

高成長時代から今日までの約50年間にわたった一括採用の歴を概観する。

Stage 1 高度経済成長時代は、大卒は青田買い・採用の早期化

1960年代 高度経済成長下での就職は、早期化と自由応募が加速し野放しに

1950年代後半の採用スケジュールは、文部省の通達により、学校推薦の解禁が事務系10月1日、技術系10月13日と決まっていた。しかし、『国民所得倍增計画』が発表されるなど、高度経済成長はさらに加速し、売り手市場で採用活動の早期化が社会的問題として取り上げられ、「青田買い」という言葉もこの頃から使われ始めた。このような状況下で、1962年、日経連が一向に守られない就職協定を無効と、実質的な「野放し」宣言し、協定は一時的に廃止されることになる。学生は自分で就職先を探すため自主的に会社訪問をするようになる。こうして企業への自由応募が急速に広がっていく。企業の大量採用を背景に、就職戦線は過熱。採用早期化はさらに進み、「青田買い」から「早苗買い」「苗代買い」、さらには「種モミ買い」という言葉まで誕生する。

1970年代 ドルショック、石油ショック、円高不況で冬の時代到来

1971年のドルショック下、内定取り消しが続出した。また、1973年の第一次オイルショック、1970年代後半の円高不況、1979(昭和54)年の第二次オイルショックと、就活生にとっては冬の時代が到来する。深刻な不況により大卒過剰の実態がはっきりし就職と採用の需給アンバランスが見え始めた。しかし、一方で、大手企業の採用減が続くなかで、中小企業の採用増、また、大学卒の就職先が広がりを見せ始めた。『事務・技術・管理』部門への大卒者の就職が減り、『販売・サービス』部門への就職がふえ、「大学卒のグレー化」など大学卒業生の就職先の多様化が進んだ。

新卒採用サービス 1960年代に「企業への招待」創刊、1970年代にリクルートブック

1962年に大学新聞広告社(現リクルートグループ)が大学新卒者向けの求人情報誌「企業への招待」を発行した。就職先を自分の意思で選ぶという価値を市場に提案した最初のメディアで、それまでは推薦・縁故採用が中心であった日本の就活のあり方を大きく改革したとされている。1969年には、「企業への招待」は「リクルートブック」へと誌名変更し、その5年後の1974年には、適性検査である「SPI」が誕生している。

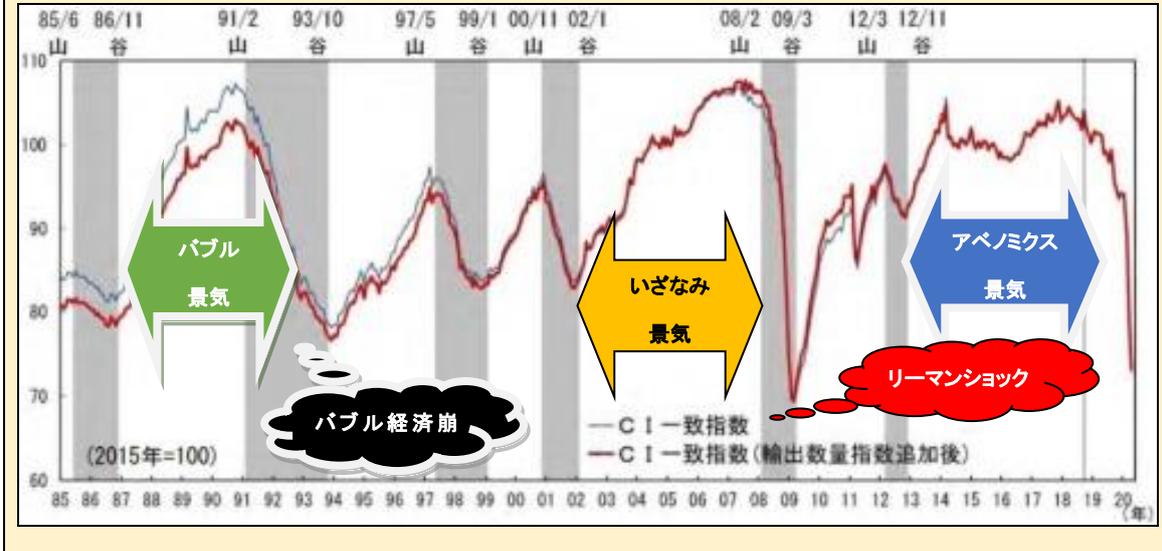


Stage2 バブル崩壊までとバブル崩壊後。大揺れした大卒の就職事情

▼過去の景気の「山」と「谷」(1985年～2020年)

アベノミクス景気の期間は71カ月となり、戦後最長記録である「いざなぎ景気」(02年2月～08年2月)の73ヶ月に2ヶ月届かなかった。

資料；内閣府「景気動向指数研究会」



1980年代 経済のバブル期。大卒採用市場は超売り手市場

就職難にやや明るい兆しが見えてくるのが1980(昭和55)年前後。採用を手控えていた大手企業の積極姿勢が目立ち、再び「青田買い」が再燃。「青田買い」が再びエスカレートするなか、1986年のプラザ合意により急激に円高(240円→1年後に150円)が進み、日本経済はバブル期へと突入していく。

企業の採用競争が熾烈になるなか、就職協定の改定を繰り返し、企業説明会の開始時期、会社訪問開始時期、内定開始時期を細かく見直すものの、大卒採用市場は超売り手市場となった。1991年卒の大卒求人倍率は2.86倍(リクルートワークス研究所)となり、統計開始後の最大値を記録するほどだった。

バブル就職世代 バブル就職世代はおおむねバブル景気の時期に就職した世代であり、企業の大量一括採用で多くの大卒者が大手企業に就職できた時代である。大卒の5割以上が一部上場企業に入ったとも言われた。バブル景気の最中、1991(平成3)年のピーク時には有効求人倍率が1.4倍となり、リクルートの調査では大卒求人倍率が2.9倍となった。1991(平成3)年度の大学の卒業生数は428,079名で、うち就職者数は347,862名となっており、大学卒業生の実に81.3%が就職している。この時代、多くの企業が学生を引き付けるために立派な入社案内を作って配布したり、内定者が他社の選考を受けられないように、国内や海外旅行に連れて行くなどの囲い込みが活発に行われていた。

新卒採用トサービス 1980年代 就職四季報創刊、新卒向け合同企業セミナーが開催

東洋経済新報社が1983年の9月に大学新卒者向け就職情報誌「就職四季報」創刊。上場企業が中心だが、求める人材、採用実績、初任給、平均年収、残業状況、3年以内の離職率などが掲載された。当時の就職活動は、中途採用では複数の求人を集めた求人情報誌が主流だったが、新卒採用では大学からの推薦や、企業が求人票を学校に提出、学生が四季報をもとに企業にハガキを出して応募するといった動きがあった。有料の就活情報誌で、掲載企業からお金をとつ

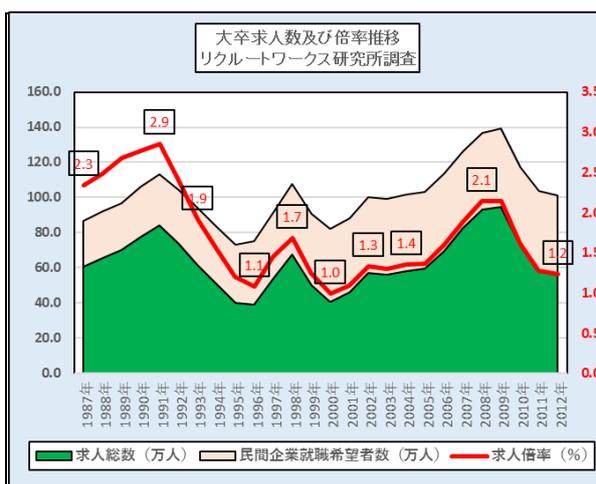
ていない。なお、2017年度版では、約5,000社の企業の情報が掲載されている。2001年に、マイナビが「マイナビEXPO」を開催。それ以降、「リクナビLIVE」を始めとしたさまざまな合同企業セミナーが登場した。現在では、会場から溢れてしまうくらい満員の状況も見られ、2000年に入ってWeb求人広告の台頭とともに、新卒採用のイベントも盛り上がった。

1990-2000年代 経済成長低迷始まる。大卒就職率も一気に落ち込み、就職氷河期に突入

1991(平成3)年を境に、経済成長はピタッと止まった。経済の高成長を背景に企業は大卒者を大量採用してきたが、新規採用をストップ、あるいは大幅削減する企業が続出し、売り手市場は完全に崩壊。大卒就職率も一気に落ち込み、就職氷河期に突入する。

終身雇用の崩壊、実力主義の到来などが声高に言われ始めるなか、企業の採用も量から質にシフト。「厳選採用」という言葉が誕生した。ソニーがオープンエントリー採用(大学名不問、職種別採用、エントリーカードに入社後にやりたいことを記入させる)を開始した。今ではどの企業も採用するエントリーシートの始まりだとされている。

「大量生産、大量販売方式にはゼネラリストが必要であり、画一的な人材が適していたが、もはやそういう時代ではなくなり、求められる人材像がゼネラリストからスペシャリストへシフトしていった。不況が長期化する中、世間では、フリーターの増加、大卒無業者が大きな社会問題となった。フリーターは2003年には217万人に達し、新たに、就学・就労・職業訓練のいずれも行っていないことを意味する用語「ニート」も誕生した。2008年のリーマン・ショックで景気は一気に悪化し、派遣切りが大きな社会問題となった。



就職氷河期世代 バブル崩壊後の1993(平成5)年からは、これまでと一転して就職が困難となる「就職氷河期」時代を迎える。およそ4年半続いたバブル景気に比べ、就職氷河期は1993(平成5)年から2005(平成17)年までの12年間続くことになり、有効求人倍率も1.0倍を超えることはなかった。新卒採用においても大卒就職率の低迷が続く、2003(平成15)年には卒業生544,894名のうち就職者が299,925名と、過去最低の55%を記録している。就職氷河期最中の1996(平成8)年頃からは、これまでの紙の求人広告媒体に変わり、インターネットでの求人広告サイトが登場し、現在も新卒採用活動の主流となった。

新卒採用サービス 1995年頃からWebでの新卒求人広告が開始

1990年代の後半からWebサイトでの求人広告が開始された。新卒採用では「リクナビ」「マイナビ」「キャリアタス」、中途採用では「リクナビNEXT」「マイナビ転職」「en転職」「DODA」「@type」「Green」などが挙げられる。ちなみにリクナビは、1996年2月に「Recruit Book on the Net」という名称のWeb求人広告がオープンしており、1997年に「リクルートナビ」(リクナビ)に名称を変更。リクナビ2017では、掲載企業数が約24,000社(2016年9月時点)となっている。マイナビは1995年12月に「Career Space」という名称で誕生し、1999年11月より「毎日就職ナビ」としてリニューアルを経て、現在の「マイナビ」となっている。マイナビ2017の掲載企業数は約14,000社(2016年9月時点)。

2010年代後半 アベノミクス効果(円安・株高)で景気回復。企業業績収益アップで“売り手市場”

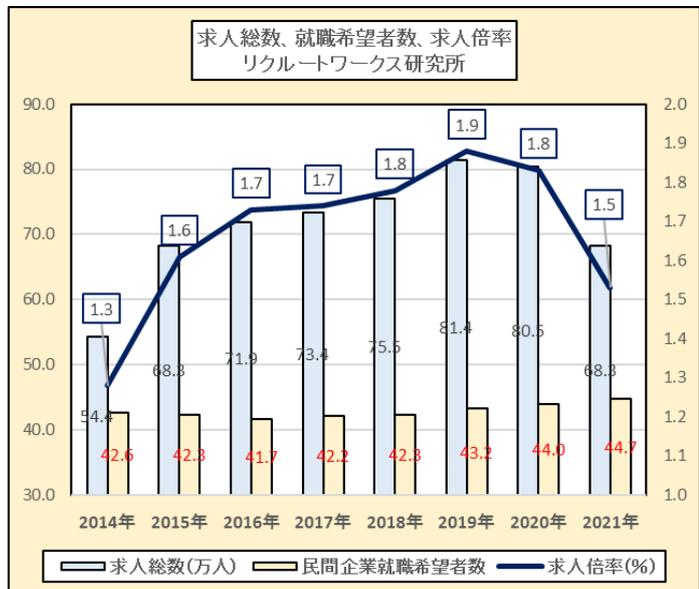
大卒就職率は2010年を底に、徐々に回復。アベノミクスの効果もあり、2013(平成25)年頃より景気は回復基調に転じた。2013年の大学生の就職内定率は97.6%と前年同期比0.3ポイント上昇し、平成9年3月卒の調査開始以降、過去最高(厚生労働省及び文部科学省平成28年度大学等卒業者の就職状況調査)と、就活生にとっては、まさに“売り手市場”と言える好環境となっている。



2020年～ コロナの影響下、不安な企業の採用計画。新卒生の空前的売り手市場が終えん

リクルートワークス研究所が2020年8月6日に発表した「大卒求人倍率調査(2021年卒)」によると、21年春卒業予定の大学生・大学院生に対する企業の求人数は、前年と比べて15.1%減の68万3,000人だったことがわかった。2月時点の調査では1.72倍だったが、新型コロナウイルスの感染が広がり、事態が深刻化している。4月、政府の緊急事態宣言による企業への移動制限や休業、外出自粛の要請などで経済活動が停滞。景況感の不透明さが強まったことで、採用に意欲的だった企業が求人数を急ぎ減らしたり、慎重姿勢に転じたりしたことが要因とみられる。

リクルートワークス研究所の直近の調査では、学生の就職希望者数は、21年来春卒は前年比1.7%増の44万7,100人。これに対して企業の求人総数は、20年卒が80万4,700人だったが、21年卒は68万3,000人で15.1%減少している。就職希望者1人当たりの求人数を表す求人倍率は、2020年卒は1.83倍だったが、21年来春卒には0.3ポイント減の1.53倍となり、急落している。求人数が10%以上落ち込んだのは、リーマン・ショックの影響が及んだ2011年春卒以来で10年ぶりという。



求人倍率の推移をみると、リーマン・ショックの影響が出る前の2008、09年が2.14倍と最高を記録。その後3年連続で低下。12年の1.23倍を底に、人手不足を背景として7年連続で上昇したが、20年に8年ぶりに低下した。求人倍率は低下したものの、バブル崩壊後の景気停滞期やリーマン・ショック後のような落ち込み幅ではない。コロナ禍でも一定水準の新卒採用は維持されている。

Ⅲ—新時代令和の大卒就職戦線

1. 大きく変わった就職先。金融保険業ダウン、情報処理など専門職重視へ

「学校基本調査」で大学卒業後の就職先を産業別・職業別に追うと、2019年の大卒の就職先は、産業ごとに分けてみると、第1位は卸売業、小売業6万8千人で15.3%、第2位は医療、福祉5万7千人12.7%、第3位は製造業5万4千人12.1%、第4位は情報通信業4万6千人、10.4%、第5位は前年の金融、保険業を抑えて教育・学習支援業が3万3千人7.3%となっている。金融業・保険業は3万人6.8%となっている。職業別でみると、専門的・技術的職業従事者17万2千人(全体に占める割合38.6%)でそのうち情報処理・通信技術者は3万7千人は教員は2万6千人である。2位は事務従事者12万人(同26.8%)、3位は販売従事者10万7千人(同23.9%)、4位はサービス職業従事者2万4千人(5.4%)、5位は保安職業従事者7千人(同1.6%)となった。大学卒業後の就職先を平成時代に入ってから約30年の動向を見ると、リーマンショック前後を契機に、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ている事が見て取れる。産業別で約30年間の変化をグルーピングしてみると3パターン(A・B・C)に区分けできる。

【パターンA】は、リーマンショック前(平成20年調査)と比較し、リーマンショック後(平成22年調査)では就職者数が減少したものの、その後増加傾向にあり、最新(平成29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である。最も入職人数の多い卸売業や小売業は、このパターンで、景気の影響をはっきりと受けて動く様子が伺える。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様子が反映されている。運輸、郵便業に関しては、直近の報道でもあるように、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思える。

パターンA リーマンショック後一度減少し、その後増加し過去を上回るグループ

●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

【パターンB】は、リーマンショック後就職者数が減少し、その後の最新調査でもリーマンショック前(平成20年)に届かない産業である。リーマンショック及び付帯する不景気の影響等を受けた採用数削減の他、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。例えば製造業は、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た可能性があり、また情報通信業や金融・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ことが考えられる。

パターンB リーマンショック後減少し、その後増加に転じたが過去(平成20年)には届かないグループ

●製造業●情報通信業●金融業、保険業●サービス業

【パターンC】は、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グループ。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。特に医療・福祉関連の業界は、平成20年調査から平成29年調査までに1.7倍にも増加している。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ことを考えると、一部では児童福祉の拡充も行われているのではないかと予想される。また、宿泊業、

パターンC リーマンショック後も継続的に増加傾向にある

●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

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考えられる。インフラに関しては、特に市場の自由化が進みつつある産業であるから参入事業者の増加とともに就職人数が増加しているのではないか。

上記3パターン分類からは、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おり、時系列の数値においては、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といってよい。

2. 景気動向の変化で、学生の就職意識は、『就社』か【就職】の選択で揺れ動くようになった

景気の動向や世相は学生の求める「働きがい」や就職先の選び方に大きく影響する。

マイナビが就職活動中の学生に、仕事に求めるものや希望する就職先を聞いた調査では、最近では「プライドの持てる仕事」や「夢のため」に働くと答える自己実現志向の学生が減少傾向にある。一方、2011年の東日本大震災後は「人のためになる仕事」を求めたり「社会に貢献したい」と考えたりする学生が増えている。

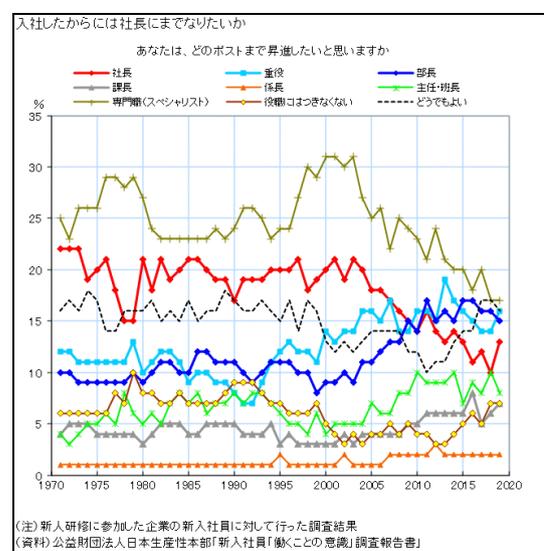
また、好景気な時ほど仕事に「楽しさ」を求め、逆に景気が悪い時は「生活と仕事を両立させたい」とプライベートの充実を望む学生が増える傾向もうかがえる。

就職難が続くと、現実的に就職先を考え「ヤリガイのある仕事であれば中堅・中小企業でもよい」と考える学生が増えるという。ただここ数年は、中小企業に目を向けるよう学生に指導する動きが大学に広がり、景気回復をうけた「大企業志向」はこれまでのようには増えないのでは、との見方もある。また、新入社員の会社選択の動機を探った意識調査(公益財団法人日本生産性本部が継続実施)によると、「会社の将来性」とこたえるような「会社」に惹かれる人の割合が低下し、「能力・個性がいかせる」「仕事がおもしろい」「技術が覚えられる」といった「職」に惹かれる人の割合が高まってきている。かつての「就社」意識は「就職」意識にとって換わられた。会社と自分との関係について、かつての「会社に貢献することによって自分が成長する」という考え方から「自分が成長することによって会社にも貢献できる」という考え方に变化したといえる。

3. 会社は信頼できるのか？社長になりたくない新入社員

公益財団法人日本生産性本部の『親友社員』調査によると、専門職志向の新入社員を除くと、社長まで昇進したいという新入社員は、2000年代前半までは、2割前後と最も多かったが、2000年代後半から一気に減少をはじめ、今や、10パーセントの水準にまで落ち込んでいる。一方、この5年ぐらいで、社長や重役志向以外の新入社員の方が増えており、企業経営に責任を負っている社長や重役といった経営陣より、部長、課長、係長ではなく、主任・班長でよいと思う新入社員の方が多くなっている。

1970年代や80年代に、若者の覇気のなさ、上昇志向の欠如により、企業社会に馴染まず、「役職にはつきたくない」や「どうでもよい」という回答が多かったが、最近は、こうした回答はむしろ減っており、企業社会には順応した姿勢を示しながらも、トップより2番手、3番目の方が気楽だと考えているようだ。



曲がり角にある『大卒一括採用』という雇用システム

平成最後の年となった2018(平成30)年の大卒就職<内定>率は、77.1%と平成の中で5番目に高い数値となり、有効求人倍率も高水準の1.6倍を維持した。そして、令和の時代となった2019年も平成時代後半と同様、大卒就職市場は売り手市場で終わっている。しかし、2020年になってから消費税アップの打撃と新型コロナ対策により経済活動が大きく落ち込み、21年度の採用計画を見直す企業が続出し、今後の雇用環境に暗雲が垂れこむ。加えて新型コロナの影響でさらなる経済悪化が進んでおり、失業率には反映されない休業者や求職を諦めた人達が増加している。

新型コロナ下での雇用へのマイナスインパクトはかつてのリーマンショック時の金融危機よりもはるかに大きいようで、就職氷河期の新卒一括採用での苦い経験を彷彿とさせる。

日本企業固有の雇用慣習である新卒一括採用については、企業現場では、年功序列から成果主義へ移行し、通年採用や中途採用を積極的に取り込み始め、また、今回の新型コロナで、予期せずリモートワークを始めた企業の中には、今後もリモートワークを続け、ジョブ型雇用制度を導入する動きも見られるようになった。雇用が画一的なアプローチから脱却し、個々の多様な状況に柔軟に対応しつつ、労働生産性を高めようとする試みは、少しずつ進んできており、その中で、当然のこととして一括採用が見直されている。

これまで「定期性」「大量一括」「面接偏重」という3つの特徴をもつ日本企業の新卒採用は、世界で日本だけの特殊な慣習で長年継続されてきたが、新型コロナの影響によって、新卒採用は「オンライン化」と「通年採用」という2つの大きな変化の渦中にあり、日本の採用システムは大きな転換期に差し掛かっている。

人手不足問題や求める人材要件の変化、ジョブ型のキャリア志向、終身雇用を前提とした人事制度の限界、グローバル採用といった課題が従来のやり方からの脱却を促している。さらに今回の新型コロナ騒動で、物理的に新卒採用の定期性が損なわれることとなり、採用活動の時期を流動的にしなくてはならなくなった。

特定の時期に集中的に選考する「新卒一括」採用方式には学生の能力の見極めが甘くなる欠点もある。デジタル化とグローバル化が進み、優秀な人材を確保できるかは企業の成長を左右する。時代の変化を捉えた採用改革が求められる。

政府は経済界に通年採用を視野に入れた柔軟な採用活動を要請し、経団連も通年採用を後押しして、雇用の脱一律を目指すように提言している。

卒業年次や年齢に関わらず、スキルで付加価値を生み出せる人材を採用・育成していく企業が今後の日本経済の主流になり、職場でのデジタル化が急速に進む局面で、デジタルリテラシーの高い人材の確保が企業の死活問題となりつつある。

ピンチはチャンス。コロナ危機は、日本の労働環境の変革を十倍速で推し進める大きな機会だ。

以上