

2026 年 8 月 25 日 全 11 頁

変化する新卒採用の実態と展望

①早期化・長期化、②ジョブ型採用、③AI の普及の影響を考える

経済調査部 研究員 高須 百華
エコノミスト 田村 統久

[要約]

- 構造的な人手不足などを背景に、近年売り手市場にあるとみられる日本の新卒採用だが、大企業を中心に長らく定着してきた「新卒一括採用」に変化が見られているほか、AI の普及を受けた新たな懸念も生じている。
- 第一に、採用・就職活動の早期化・長期化だ。採用活動の開始を 6 月 1 日以降とする政府の要請と実態の乖離は拡大しており、同日を前に 7 割程度の学生が内々定を得ている。他方、より遅い時期まで採用・就職活動を続ける企業・学生も増加している。
- 第二に、いわゆる「ジョブ型採用」が広がりつつある。ただし、その多くは本来的なジョブ型雇用への転換というより、初期配属先の職種を明確化するなど、あくまでメンバーシップ型雇用の枠組み内の見直しとして位置付けられる。
- 第三に、AI の普及が新卒採用の縮小をもたらすのではないかと一部で懸念されている。しかし、日本では構造的な人手不足が続く見込みであるほか、メンバーシップ型の雇用慣行も根強い。このため、新卒採用全体が急速に縮小する可能性は現時点では高くない。
- 以上の変化はいずれも、メンバーシップ型雇用の骨格を保ったまま、その周辺が変形している過程と整理できる。今後も、メンバーシップ型雇用の基本的な枠組みが急速に失われるとは想定しがたい。しかし、AI の普及などを背景に「ジョブ型採用」の拡大が加速する可能性があるほか、新卒人材に期待される姿も一段と変化していくとみられる。日本企業には、外部環境の変化と自社の経営方針を照らし合わせて、新卒採用のあり方を柔軟に調整していくことが課題となる。

画一的な新卒採用に変化の兆し

日本企業の新卒採用は、大学等の教育機関の卒業予定者を同時期に一括で採用し、卒業後の毎年 4 月に一斉に入社させる「新卒一括採用」が一般的である。この慣行は、大企業を中心に長らく定着してきた。しかし、採用・就職活動の時期、入社後の職務や処遇など、総じて画一的とされてきた新卒採用のあり方には近年変化が見られているほか、AI の普及を受けた新たな懸念も生じている。

第一に、採用スケジュールの変化である。構造的な人手不足を背景に、人材を確保しようと、政府の要請に反して早期に採用活動を開始する企業が増えている。その結果、学生による就職活動の開始時期は前倒しされ、活動自体も長期化している。

第二に、どのような人材を採用すべきかなどを含め、採用のあり方が多様化している。特に注目されるのがいわゆる「ジョブ型採用」の広がりだ。従来の新卒一括採用とは異なり、学生に対して入社後の職務を明確に示したり、職務に応じて処遇に差を設けたりすることなどに特徴がある。

第三に、AI の普及により定型的な業務の自動化が意識される中、企業が新卒人材を採用する必要性は低下するのではないか、との懸念が示されている。この背景には、米国で若手人材に対する企業の採用意欲が半減しているとのデータなどを受けて¹、日本の新卒採用市場も冷え込むのではないかと、この見方が広がったことがあるとみられる。

本稿では、まずは日本の雇用システムにおける新卒一括採用の位置付けと、足元の新卒採用市場の情勢を確認する。次に、前述した 3 つの観点で、新卒採用の実態を確認する。そして最後に、今後の新卒採用の変化にかかるポイントを整理する²。

新卒一括採用の概要と近年の「売り手市場」

新卒一括採用はいわゆる「日本型雇用慣行」の「入口」に位置する仕組みである。特定のスキルの保有を前提とせず学生を一括採用した後、長期雇用と年功賃金を前提に、OJT（On-the-Job Training、職場内訓練）や配置転換などを通じて企業特殊な技能・知識や、他社でも活用可能な一般的・汎用的技能や専門性を持った人材へと育成していく。職業経験や専門スキルを十分に持たない若年層に安定した就業機会を提供する一方、企業側には柔軟な配置転換を可能にするだけの人材を、定期的に確保しやすいなどのメリットがある。

新卒者の労働市場は、新卒者の数や景気変動などにより、需給バランスが大きく変化する。実際、バブル崩壊後には企業の採用抑制により「就職氷河期」と呼ばれる買い手市場が一定期

¹ 詳細は、矢作大祐「[米国：AI が変える人材需要-中堅・シニア優位も、その持続性は『？』](#)」（大和総研コラム、2026 年 6 月 24 日）参照。

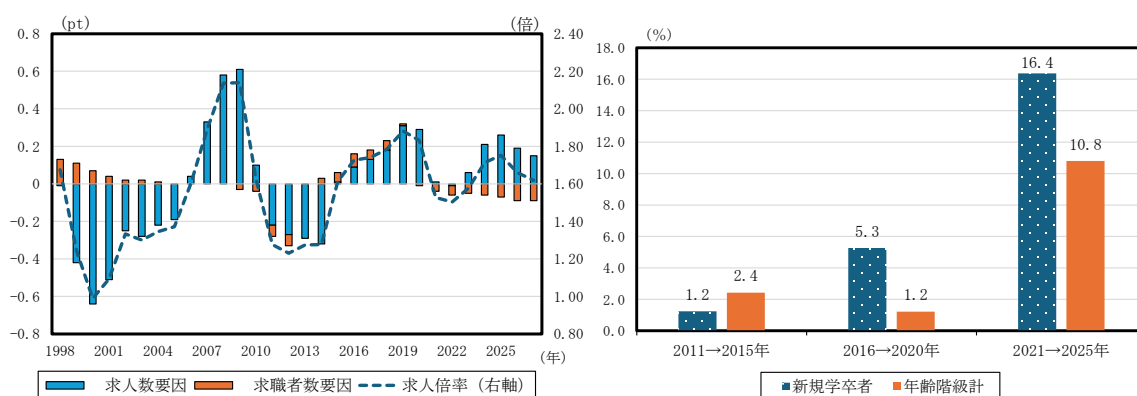
² 本レポートは、主に大卒・大学院修了予定者の新卒採用を対象とする。これは、新卒一括採用や就職活動の早期化・長期化、ジョブ型採用をめぐる議論が大卒採用を中心に展開されているためである。高卒採用や専門学校卒採用では、学校経由の就職慣行や採用スケジュールが異なるため、本稿では区別して扱う。

間継続した。近年は人手不足や、中長期的に人口減少が続く見込みなどを背景に企業の採用意欲が高まり、売り手市場にあるとみられる。

実際、2027 年 3 月卒の大卒求人倍率は 1.62 倍と、直近 30 年間の平均（1.56 倍）を上回る（図表 1 左）。要因を分解すると、大学進学率の上昇などを受けた求職者数の増加が押し下げに働く一方、求人数はプラス寄与が継続している。

また、売り手市場であることは初任給の伸びにも顕著に表れている。2011～2015 年、2016～2020 年、2021～2025 年の新規学卒者と年齢階級計の所定内給与の伸びを比較すると、特に 2021～2025 年の新規学卒者は 16.4%増と、年齢階級計を大きく上回っており、新卒者の獲得競争の激化がその処遇の改善を促しているとみられる（図表 1 右）。

図表 1 大卒求人倍率の要因分解（左）、新規学卒者と年齢階級計の所定内給与額の変化率（右）



(注 1) 左図の要因は 1998 年～2027 年平均を基準とした求人倍率の変化幅。「ワークス大卒求人倍率調査」では、1998 年以降は大学生（大学院生を含む）を対象にしている。

(注 2) 右図の新規学卒者の所定内給与は初任給（通勤手当込み）を指す。

(出所) リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」、厚生労働省から大和総研作成

新卒採用市場の 3 つの変化

こうしたマクロの新卒者の労働市場を念頭に、以下、前述した①就職活動の早期化・長期化、②新卒採用における「ジョブ型」の広がり、③AI 普及の新卒採用への影響を整理したい。

① 就職・採用活動の早期化・長期化

新卒採用をめぐる足元の大きな変化の一つが、企業の新卒採用活動、さらには学生の就職活動の早期化・長期化である。現在、政府は企業に対して、採用対象の学生が卒業・修了年度に入る直前の 3 月 1 日以降に広報活動を、6 月 1 日以降に採用活動を開始し、10 月 1 日以降に正式な内定日を設けることを要請している（日程ルール）。しかし、これに反してより早期に、採用活動を開始する企業が増加している。

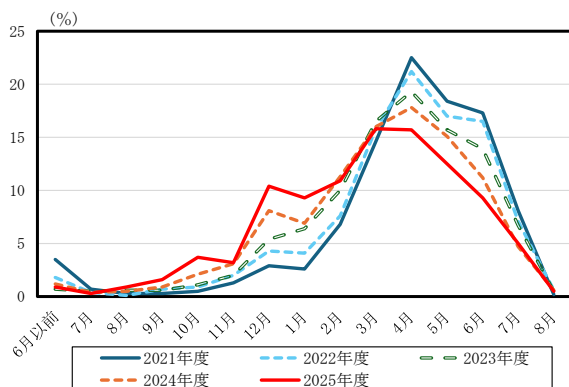
2017 年度までは日本経済団体連合会が、2018 年度以降は政府が毎年度同様のルールを示して

きた。背景には、企業による採用活動の過度な前倒し、いわゆる「青田買い」が学生の学業を妨げることへの懸念がある。日程ルールには法的拘束力がなく、逸脱自体は今に始まったことではないものの、採用競争の激化などを受けて、これまで以上に先鋭化している面がありそうだ。

以下、日本全体における、こうした早期化・長期化の程度を確認したい。インディードリクルートパートナーズの調査によれば、2027 年卒の学生の就職内定率（内々定率と実質的に同義）は2026 年 3 月 1 日時点で 38.1%、同 5 月 1 日は 67.0%である³。別の民間就職情報サイトであるマイナビによれば、同 3 月末は 58.7%、同 4 月末は 70.9%、同 5 月末は 76.4%だ⁴。すなわち、日程ルール上の「選考解禁日」である同 6 月 1 日を前に、7 割程度の学生が内々定を得ているのが現状であり、政府が要請するスケジュールと大きく乖離している。

次に、学生が内々定を初めて得た時期の変化を見る（図表 2）。内閣府によると、従来のピークであり、2021 年度には 22.5%に達していた 4 月の取得率は、2025 年度には 15.7%に低下し、ピークは 3 月（15.8%）へと移った。2024、2025 年度には 12 月の取得率が顕著に高まり、3、4 月とは別の山が形成されていることから、内々定の取得時期が前倒しされ、かつ分散しつつあることが指摘されよう。

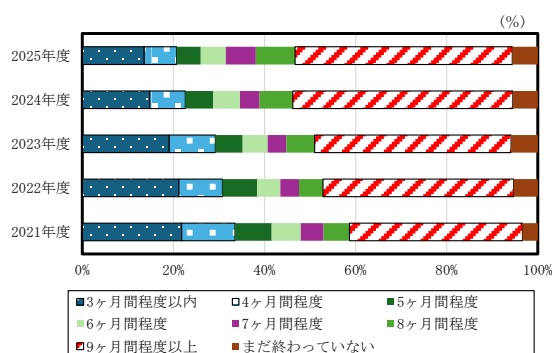
図表 2 最初の内々定を受けた時期



（注）公務員・教職員志望者除く。卒業年ではなく調査年度を示している。4 月以降が、調査対象となった学生の卒業・修了年度に該当（図表 3 も同様）。

（出所）内閣府「学生の就職・採用活動開始時期等に関する調査 調査結果報告書」（マーケティング・コミュニケーションズ、2025 年 12 月 12 日）から大和総研作成

図表 3 就職活動に要した期間



（注）就職活動の始まりから終わりまでの期間。就職活動の始まりに関しては、「インターンシップや就職活動準備を始めた際」、と答えた学生が 7 割程度。

（出所）内閣府「学生の就職・採用活動開始時期等に関する調査 調査結果報告書」（マーケティング・コミュニケーションズ、2025 年 12 月 12 日）から大和総研作成

採用・就職活動の長期化に目を向けると、卒業・修了年度の 10 月 1 日時点で採用選考を終了していない企業の割合が上昇している。キャリアス/キャリアスリサーチの調査によれば、同割合は 2017～2020 年卒では 4 割台前半で推移していたのが、2023 年卒で 5 割超、2026 年卒で

³ インディードリクルートパートナーズ「[2027 年卒学生 就職内定率調査 \(2026 年 5 月 1 日時点\)](#)」（2026 年 5 月 29 日）参照。

⁴ 片山久也「[【7 月更新】2027 年卒就職内定率（内々定率）の状況](#)」（マイナビ キャリアリサーチ Lab、2026 年 7 月 15 日更新）参照。

57.9%に達した⁵。また、内閣府の学生向けアンケートでは、就職活動の開始から終了までの期間が9ヶ月以上であった学生の割合は、2021年卒では約4割だったが2024、2025年卒には約5割に上昇した（図表3）。他方で、3ヶ月以内に終了した学生の割合は同期間におおむね半分に低下（約2割→約1割）している。

② 新卒採用で広がる「ジョブ型」の実態

本節では、いわゆる「ジョブ型」と呼ばれる新卒採用（以下、「ジョブ型採用」）が広がりつつある⁶点を指摘する。「ジョブ型採用」が本来のジョブ型といえるものを判断するには、比較の基準としてジョブ型雇用の仕組みを押さえておく必要がある。ジョブ型雇用と対置されるのはメンバーシップ型雇用であり、後者は前述した日本型雇用慣行の特徴を表している。

両者の相違を整理したのが図表4だ。メンバーシップ型雇用とは「人に仕事を割り当てる」仕組みである。具体的な職務や勤務地、労働時間を限定しない雇用契約を結ぶことを前提に、どのような仕事でも遂行し得るポテンシャルに期待して採用する。これに対して、ジョブ型雇用とは「仕事に人を割り当てる」仕組みであり、具体的に遂行されるべき業務を特定した上で、遂行し得るスキルを有する人材を採用する。雇用契約は、業務の範囲や勤務地を限定する形で締結され、職務が変わるような人事異動は例外的である。働く人と仕事のマッチングを、主に採用を通じて外部労働市場で行うのがジョブ型雇用、長期雇用を前提とした配置転換により企業内で調整するのがメンバーシップ型雇用、ともいえよう。

図表4 メンバーシップ型雇用とジョブ型雇用

項目	メンバーシップ型	ジョブ型
採用基準	ポテンシャル・人物重視	知識・スキル重視
仕事との関係	人に仕事を割り当てる	仕事に人を割り当てる
配属・異動	入社後に決定・広範な異動あり	職務を明確に定義・異動は限定的
勤務地	限定されない	限定する場合が多い
賃金の決まり方	職能給	職務給
育成の考え方	企業内で長期育成	教育・訓練は職業別・企業外で行われることが多い

（出所）濱口（2021）、竹内（奥野）（2022）、各種資料から大和総研作成

⁵ キャリタス/キャリタスリサーチ「[2026年卒採用 内定動向調査／2027年卒採用計画 ～新卒採用に関する企業調査\(2025年10月調査\)](#)」（2025年10月23日）参照。

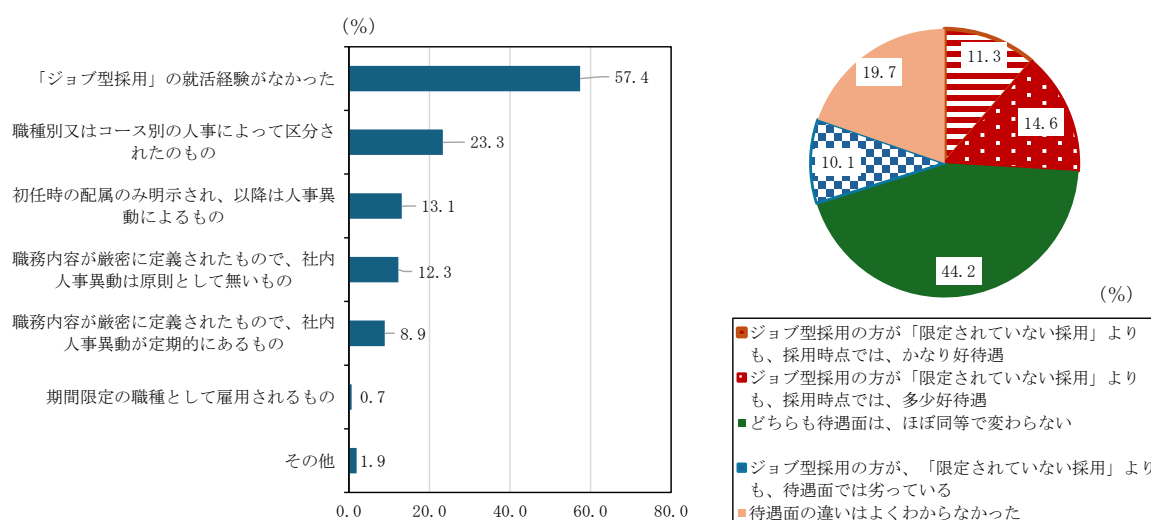
⁶ 実際、内閣府「[学生の就職・採用活動開始時期等に関する調査](#)」によると、2022年度調査では「『ジョブ型採用』への就活経験はなかった」と答えた学生は、63.6%であったが、2025年度調査では57.4%に低下していた。

新卒者を毎年同じタイミングで採用する方式は、本来的にはメンバーシップ型雇用に適している。ジョブ型雇用で要求されるのは業務遂行に必要なスキルであり、新卒者か否かは重要でない。採用時期も欠員や事業上の必要に応じて流動的だ。

それでは、日本企業で広がる「ジョブ型採用」とはどのようなものだろうか？結論を先取りすると、「ジョブ型採用」は前述したジョブ型雇用のもとで行われる採用方式（職務を限定、スキルを要求など）とは異なるケースが多い。すなわち、必ずしも職務が明確に限定され（続け）るわけではないし、採用対象者に明確にスキルを要求していない可能性もある。また、ジョブ型雇用における採用は、職種ごとの待遇に差を設けることで、専門人材を確保しやすい、と言われることがあるが、「ジョブ型採用」では待遇差が不明瞭なケースも少なくない。

この点、2025 年卒の学生を対象とした内閣府の調査⁷では、日本企業の「ジョブ型採用」の実態を尋ねている。図表 5 左を見ると、『ジョブ型採用』の就活経験がなかったと回答した学生は 57.4%で、裏を返せば約 4 割が経験している。経験の内容としては、「職種別又はコース別の人事によって区分されたもの」と回答した学生が 23.3%と最も多く、次に多いのは、「初任時の配属のみ明示され、以降は人事異動によるもの」（13.1%）である。本来のジョブに雇用に近い「職務内容が厳密に定義されたもので、社内人事異動は原則として無いもの」と回答しているのは 12.3%にとどまる。

図表 5 「ジョブ型採用」経験とその内容（左）、ジョブ型採用の待遇（右）



(注 1) 2025 年卒が対象。左図の「ジョブ型採用」への就活経験があった者は複数の類型を経験している場合があるため、割合の合計は 100%を超える。右図の待遇は初任給や年俸・諸手当等。

(注 2) 右図のジョブ型採用については「特定の職務等に限定した採用。入社後の職務内容を確定させた採用方式のこととする。または、入社後に従事する仕事が決まっており、その仕事を遂行できる人材を採用するため、応募者の専門能力を重視する。」と学生に説明されている。

(出所) 内閣府「令和 7 年度委託調査事業 学生の就職・採用活動開始時期等に関する調査 調査結果報告書」(マーケティング・コミュニケーションズ、2025 年 12 月 12 日) から大和総研作成

同じ調査で「ジョブ型採用」の処遇を確認したのが図表 5 右である。これによると、「ジョブ

⁷ 内閣府「令和 7 年度委託調査事業 学生の就職・採用活動開始時期等に関する調査 調査結果報告書」(マーケティング・コミュニケーションズ、2025 年 12 月 12 日) 参照。

型採用」とそうでない採用を比較して、「どちらも待遇面は、ほぼ同等で変わらない」と回答した割合が 44.2%と最も多く、職務を限定する要素を加えつつも、新卒一括採用で想定されるような、横並び的な初任給と大きく変わらないケースが多いことが示唆される。「ジョブ型採用の方が『限定されていない採用』よりも、採用時点では、かなり好待遇」、「ジョブ型採用の方が『限定されていない採用』よりも、採用時点では、多少好待遇」と回答した 25.9%の学生は、採用競争が激しい分野の専門人材などにあたる可能性がある⁸。他方で、「ジョブ型採用の方が、『限定されていない採用』よりも、待遇面では劣っている」と回答した学生も1割程度存在する。勤務地の変更などを含む、柔軟な職務・配置転換が回避される代わりに、給与水準などを低く設定するという点で、従来から存在する一般職やエリア総合職に近い構造がありそうだ。

このように、日本における「ジョブ型採用」の広がり是一般に、前述したジョブ型雇用への転換を示唆するものではない。メンバーシップ型雇用の枠組みを維持しつつも、初期配属の職務などを明確化したり、横並びの初任給から脱したりするなど、部分的な修正を図る取り組みと理解するのが適切だろう。一部には専門人材を確保したい、という明確な目的のもと、本来的なジョブ型雇用を意識した採用戦略を取る企業がある一方、多くは初期配属の職務などを確約することで入社後のキャリアに対する学生側の不安を和らげ⁹、入社魅力を高めるための施策の一つと位置付けているとみられる。

③ AI は新卒採用を減らすのか？

AI の著しい発展によって従来人が担っていた仕事や役割が奪われるのではないかという危機感 は世界的に広がっており、日本でも同様の傾向がみられる¹⁰。

外部労働市場の流動性が高い米国に目を向けると、AI の普及はすでに、一部職種のジュニアレベル（＝キャリアの初期段階にあたる職位）の雇用を下押ししている。しかし、それは既存人材の解雇ではなく、外部人材の採用抑制という形で進んでいるようだ（Hosseini Maasoum & Lichtinger, 2026）。AI の影響を受けた解雇はほとんど観察されず、既存人材にはむしろ AI 活用に向けた再訓練を施しているという主張もみられる（Abel et al., 2025）。AI の普及に伴う

⁸ なお、同調査では「ジョブ型採用で内々定を受けた職種」において、回答率（大学4年生・大学院2年生計）が高いのは順に「その他分類されない専門的職種」（29.8%）、「IT／通信系エンジニア」（26.3%）、「営業」（15.1%）、「研究・設計開発」（12.7%）、「コンサルタント」（7.8%）である。専門的なスキルが想像しやすい職業が少なからず含まれているにもかかわらず、「ジョブ型採用」のほうが好待遇であるケースが4分の1程度にとどまるという点で、企業による初任給の設定は「ジョブ型採用」でも総じて硬直的と評価される。他方、専門的なスキルを想定しにくい「営業」の回答率が高い点も、「ジョブ型採用」の特徴を表しているとみられる。

⁹ リクルートマネジメントソリューションズ「[2026 年新卒採用 大学生の就職活動に関する調査](#)」（2025 年 12 月 2 日）参照。学生の企業選びの軸として、自分自身の働く姿をイメージでき、安心できるかが重視される傾向にある。

¹⁰ 日本では「ギユられる」という言葉が SNS を中心に広がりを見せている。AI の普及により、自身の仕事や役割が奪われることや、自身の能力や知識が陳腐化することを指すネットスラング。「ギユ」は「シンギュラリティ（＝技術的特異点）」に由来。

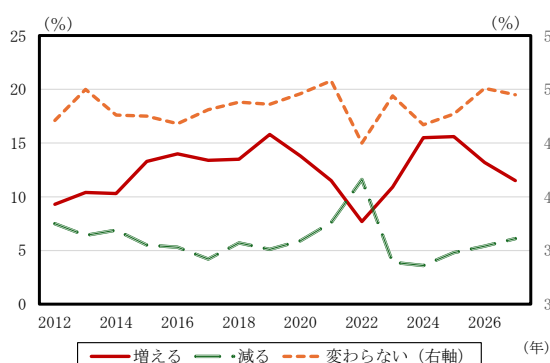
雇用調整は、スキルがあまり高くない外部人材の採用に強く表れる可能性がある。

それでは、日本でも米国のジュニアレベルに相当する、新卒人材の採用は減るのだろうか？

この点、日本企業に対するアンケートでは、今後 AI 活用を理由に新卒採用を絞る可能性に触れている回答が一部で見られる。実際、人事担当者 779 人を対象とした調査では、約 4 割が AI の活用が進む中で新卒採用が減少することを見込んでいる、という結果が出ている¹¹。個社ベースでも、AI 活用を理由に新卒採用を大幅に抑制する方針を明言する例があり¹²、メディアに大きく取り上げられることも増えてきているようだ¹³。

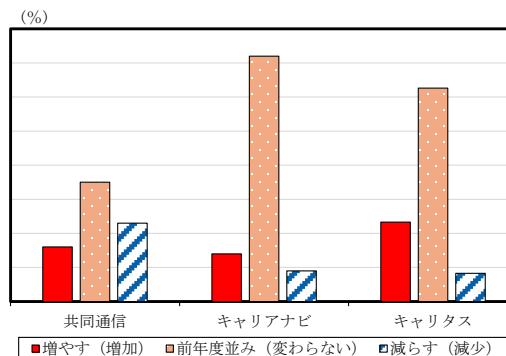
しかし、経済全体でみれば、日本と米国の状況は大きく異なり、米国における変化をそのまま日本に当てはめるのは不適當だ。第一に、前述したように、そもそも日本は構造的な人手不足の状況にある。第二に、ジョブ型雇用が一般的な米国では、入社時に即戦力であることが期待されるのに対して、日本の新卒採用にはメンバーシップ型雇用の性格が依然色濃く反映され、ポテンシャルが評価されることが多い¹⁴。日本企業は、定型的な業務を担わせるためではなく、長期雇用を前提に、専門人材や経営幹部候補に育て上げるために新卒を採用しているとみられる。

図表 6 新卒採用見通し（大学生・大学院生）



(注) 回答した企業の割合。回答企業数は調査年により変動があり、2027 年新卒調査では 4,110 社である。
(出所) リクルートワークス研究所から大和総研作成

図表 7 各社の 2027 年新卒採用見通し



(注) 共同通信は主要企業 111 社、大学生協事業連合 UNIVCOOP キャリアナビ事務局は計 301 社の企業・団体、キャリタス/キャリタスリサーチは 1,018 社の回答。「未定」「採用する見込みだが増減は未定」「無回答」の回答率は非掲載。

(出所) 共同通信、大学生協事業連合 UNIVCOOP キャリアナビ事務局（キャンパスサポート運営委託調査）、キャリタス/キャリタスリサーチから大和総研作成

¹¹ 「『AI で新卒採用減』4 割 人事担当 779 人アンケート、データが明かす現場の苦悩」（日経ビジネス電子版、2026 年 4 月 13 日）

¹² 「SBI 北尾社長、AI 活用で採用削減『よほど優秀でないと採らない』」（朝日新聞デジタル、2026 年 3 月 3 日）

¹³ 他、生成 AI 活用推進企業の採用担当者 112 名を対象に調査を行った、高度専門人材のキャリア支援を行うアカリク「新卒採用『見直し』が約 9 割の衝撃、5 割超が採用人数も削減 変化した人材要件とは？」（2025 年 10 月 28 日）では、新卒採用人数は 9.8%が「大幅減少」、45.6%が「やや減少」という回答であった。

¹⁴ セントルイス連邦準備銀行は現在の米国労働市場を「少採用・少解雇」と表現し、新規参入者である若年層ほど職を得にくくなっていると指摘している。

実際、新卒採用にかかる企業マインドをリクルートワークス研究所の「ワークス採用見通し調査」で確かめると、近年、新卒採用数が前年より「増える」と回答する企業の割合は低下傾向、「減る」と回答した割合は上昇傾向にある（**図表 6**）。しかし、「増える」の回答率は「減る」を上回ったままであり、「変わらない」はおおむね横ばいで推移している。また、「減る」の回答率も、足元でコロナ禍前の平均的な水準と比べて高いわけではない。コロナ禍からの景気を持ち直しが一服し、新卒採用数の増勢が鈍化しているのは確かだが、引き続き高水準で推移しているとみられ、AI の普及などを受けた特異な変化が生じているとは言い難い。

このほか、2027 年卒の新卒採用数を調査した民間のアンケート調査などをまとめた**図表 7**を見ると、共同通信の調査では前年度より「減らす（減少）」と回答した企業が 23%と、「増やす（増加）」の 16%を上回り、デジタル対応を通じた省人化や生成 AI などを活用した業務効率化などの影響を反映している¹⁵。ただし、同調査の回答企業数は 111 社にとどまり、調査対象がより広い大学生協事業連合 UNIVCOOP キャリアナビ事務局やキャリアス/キャリアスリサーチの調査では「増やす（増加）」の回答割合が「減らす（減少）」を明確に上回る。企業の新卒採用意欲は、一部企業を除き堅調とみられる。

これからの新卒採用のあり方とは？

以上をまとめると、選考時期こそ前後に広がっているが、卒業予定者を主に将来性を踏まえて採用し、卒業後に一斉入社させるという「新卒一括採用」の基本的な枠組みはいまだ維持されている。むしろ、企業が採用時期の前倒しや初任給引き上げによって新卒の確保を競っていること自体が、この枠組みを引き続き重視していることを示している。一方、外部環境の変化に応じて、そうした従来の仕組みを修正しようとしている企業も現れるなど、新卒採用の多様化が進んでいる。

就職・採用活動の早期化・長期化は、採用対象者の卒業・修了時点のスキルへの関心が低く、定期的な採用を重視しているが故の変化である点で「新卒一括採用」の強化とみられる。AI の普及が新卒採用数へ及ぼす影響が限定的であることも、特定の職務に必要なスキルを前提とせず、卒業予定者を採用して入社後に育成するという従来の枠組みが、一般的であることを示唆している。他方、「ジョブ型採用」の広がりや専門人材を確保したい企業や、または入社後のキャリアを明確にしたい学生の増加などを背景とする、従来の「新卒一括採用」の部分的な修正と解釈される。

こうした整理を念頭に、これからの新卒採用において何が変わり、何が変わらないのだろうか。

第一に、日本企業ではいわゆるメンバーシップ型雇用の枠組みは依然根強く、「新卒一括採用」という慣行が急速に失われるとは想定しづらい。メンバーシップ型雇用は、事業環境の変

¹⁵ 「[新卒採用『減らす』23% 5年ぶり『増やす』上回る](#)」（47NEWS、2026 年 4 月 20 日）

化に応じて柔軟に人材を再配置できる上、「新卒一括採用」と企業内育成を通じて、経営幹部などの中核人材を計画的に確保できるなど、企業側から見たメリットも大きい。メンバーシップ型の雇用慣行が失われるためには、多くの企業がこうしたメリットを放棄することに加え、雇用契約や教育を含む社会全体のシステムが変わることも必要とみられる¹⁶。AIの普及が進んでも、メンバーシップ型雇用の枠組みが維持される限り、米国で見られるようなジュニアレベルの採用抑制が日本で急速に広がる可能性は限定的だろう。

第二に、他方で、就職・採用活動の早期化・長期化は、学生・企業双方に過度な負担をもたらしており、是正される可能性がある。近年では、就職活動の長期化による学業・研究活動への影響や現行の日程ルールと採用実態との乖離について、大学関係者や政府などから懸念が示されている。政府は2029年3月卒以降について、学生の学修時間の確保と採用実態との整合を図る観点から、経済界や大学側とルールの見直しを進める方針だ¹⁷。

第三に、他方で、「ジョブ型採用」への移行のような、従来型の「新卒一括採用」を部分的に修正する動きは今後も拡大するとみられる。共働き世帯や女性就業の拡大を背景に、転勤や長時間労働を前提とした働き方そのものの見直しが図られる中¹⁸、勤務地や労働時間の限定を求める学生が増加している¹⁹。売り手市場のもとで企業が学生に選ばれる必要性が高まったことも、こうしたニーズへの対応を後押ししている。

特に採用手法を含め、ジョブ型への雇用慣行の転換を試みる動きも一部で加速する可能性がある。メンバーシップ型雇用では、人材育成はOJTで行われるのが一般的で、先端分野におけるスペシャリストの育成には不向きである。ジョブ型雇用に比べて処遇に差を設けにくい、という点で、外国企業と奪い合いになるような高スキル人材の確保が難しい。AIの発展など技術革新の速度が速まる中で、そのような高スキル人材を確保する必要性は増しており、特に先端分野に取り組む企業を中心にジョブ型雇用への転換が促される面がありそうだ²⁰。

第四に、新卒採用に対する企業の意欲は堅調であるものの、AIの普及により、期待される新卒人材の姿が変化するとみられる。AIの普及を背景に、労働市場全体における職種別の需要には変化が見られ、すでに新卒採用の場面でも影響が表れつつある。パーソルキャリアの調査によると、AI導入・活用の進展で新卒採用人数が変化した企業に対して、職種領域・ポジション

¹⁶ 「[日本企業は本当に『ジョブ型』に移行しているのか](#)」（リクルートワークス研究所、2025年9月4日）

¹⁷ 内閣官房 就職・採用活動日程に関する関係省庁連絡会議「[2027年度卒業・修了予定者の就職・採用活動日程に関する考え方](#)」（2025年12月26日）

¹⁸ 高須百華「[男女の所得格差の論点～Child Penaltyの推計～](#)」（『大和総研調査季報』2025年新春号（Vol. 57）、大和総研調査本部、pp. 18-43）で指摘するように、雇用者に働き方を委ねるメンバーシップ型雇用は、長時間労働を誘発しやすい制度設計となっている。女性就業の拡大や共働き世帯の増加を背景に、こうした働き方との両立が課題となっている。

¹⁹ 長谷川洋介「[2027年卒大学生就職意識調査](#)」（マイナビキャリアリサーチ Lab、2026年4月24日）参照。

²⁰ なお、「ジョブ型採用」の拡大には注意すべき点もある。ジョブ型雇用が一般的な欧米では、景気後退などによる労働需要の減少に際して、スキルや経験に乏しい若年層ほど雇用が不安定化しやすい。日本では一般に整理解雇が厳しく制限され、欧米で見られるような若年層の雇用調整が顕著に広がるとは考えにくい。ただし、日本企業でも、雇用が維持されるためには降格に伴う減給や出向、配置転換を受け入れる必要が生じるとみられ、職務の限定と雇用の安定の間には一定のトレードオフが存在する。職務にこだわり転職を試みる場合には、日本でも景気後退時に若年者ほど再就職が難しくなる可能性がある。

別の増減を尋ねると、新卒採用人数は「専門職（IT・データ・技術系・その他）」や「専門スキルを持つ人材」などで増加し、「一般職・事務職」「営業職」で減少した²¹。

また、同じ調査では、AI 導入・活用の進展で 6 割超の企業が新卒採用のターゲット（求める人物像）が変わったと回答している。それらの企業は「AI 時代に新卒採用で重視される能力」として「コミュニケーション力・対人調整力」、「情報を適切に取捨選択・検証する力（情報リテラシー）」「新しい技術やツールを自ら学ぶ力」を挙げることが多かった。

もっとも、AI が今後どのように発展し、その影響がどのような形で、どの程度企業活動や労働需要に表れるかは不確実性が高い。日本企業では今後、これらの外部環境の変化と自社の経営方針を照らし合わせて、新卒採用のあり方を柔軟に調整していくことが課題となりそうだ。

参考文献

Abel, J. R., Deitz, R., Emanuel, N. Hyman, B., & Montalbano, N. (2025). “Are businesses scaling back hiring due to AI?,” Liberty Street Economics, Federal Reserve Bank of New York

Hosseini Maasoum, S. M., & Lichtinger, G. (2026). “Generative AI as seniority-biased technological change: Evidence from U.S. résumé and job posting data,” SSRN Working Paper No. 5425555, SSRN.

常見陽平（2025）、『日本の就活—新卒一括採用は「悪」なのか』、岩波新書

濱口桂一郎（2021）、『ジョブ型雇用社会とは何か—正社員体制の矛盾と転機』、岩波新書

竹内（奥野）寿（2022）、「『ジョブ型雇用』が日本の労働法にもたらす影響」、『日本労働研究雑誌 2022 年特別号（No. 739）』、労働政策研究・研修機構、pp. 32-39

²¹ パーソルキャリア「[企業の AI 活用実態と人材戦略に関する調査白書 第 1 弾 求める人材の変化編](#)」（2026 年 3 月）