

紹介

売り手市場到来で新卒採用は通年化へ

——学生が企業を選ぶ「厳選就職」で「内定辞退」続出

夏目 孝吉

((株)文化放送キャリアパートナーズ就職情報研究所所長)

目次

- I 就職氷河期からの脱出
- II メーカーと流通業界が採用ブームの主役に
- III 採用増の内訳に変化が出ている
- IV 採用活動にも大きな変化が現れた
- V 通年化した採用活動と内定
- VI 内定辞退続出——ミスマッチか拙速か、「内定辞退」
- VII これからの課題

I 就職氷河期からの脱出

かつてない求人ブームに沸き、バブル採用の復活とまでいわれた今年の新規大卒者の就職活動だが、就職氷河期といわれていたのは、つい最近のことである。いつから、どのように採用環境が回復してきたのだろうか。

まず、就職氷河期という言葉だが、一般には、バブル経済が崩壊して有効求人倍率が1倍を切った10年間のこととされている。たしかにこの時期は、企業業績が低迷し、金融機関も不良債権問題をかかえて、リストラ、企業統合で生き残りをかけていた。完全失業率5%という時代だった。採用どころではなかった。ハローワークには、失業者があふれ、フリーター、大卒無業者も増える一方だった。しかし、実際には、新規大卒者の求人数や求人倍率をみると必ずしも悲惨な状況とはいえなかった。90年代後半の新規大卒者に対する民間企業の求人倍率をみると、1.2倍程度は維持、98年には、1.68倍にまで回復していたのである(図1を参照)。ところが、それからの3年間

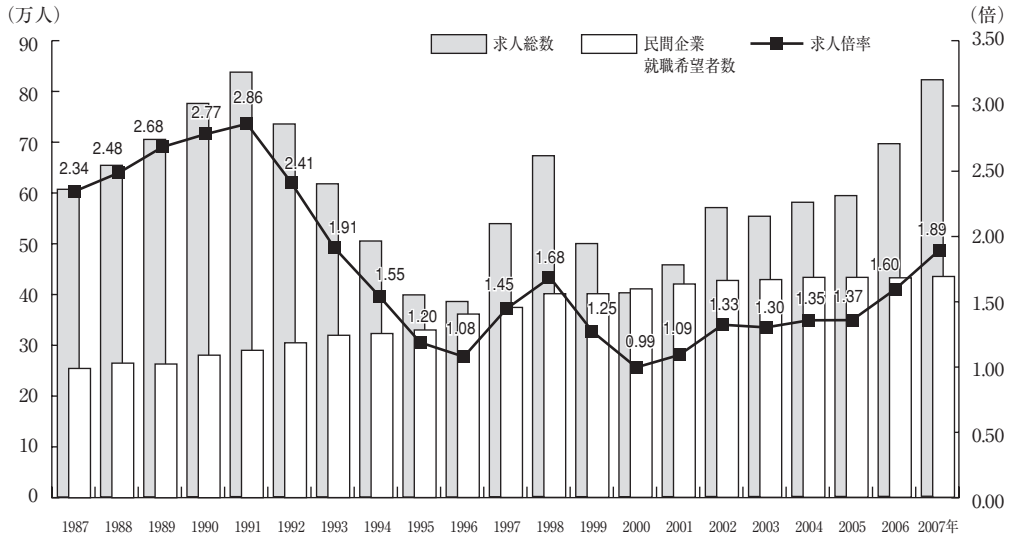
が問題だった。大卒者に対する求人倍率が低下を続け、とうとう2000年には、0.99倍と1倍を切ってしまったのである。それから05年までは、求人倍率は1.35倍前後で低迷していた。大卒者の就職氷河期という言葉は、正確には、この時期の、とくに女子学生の就職難を指す言葉だった(超就職氷河期といった)のである。

そして、05年(06年3月卒業予定)にようやく低迷から脱出した。1987年以降、民間企業の求人倍率調査を継続しているワークス研究所によれば、この年に求人倍率が1.60倍(前年は、1.37倍)に大きく伸びたからである。

II メーカーと流通業界が採用ブームの主役に

一般に新卒採用は、景気拡大とともにゆるやかに増加し、景気の後退期には敏感に反応し、採用削減、中止を直ちに実行するというパターンを繰り返している。そのため新規大卒予定者の採用計画については、企業業績の回復に連動してほぼ1年遅れで採用数の増加となってあらわれる。これは、採用活動が半年がかりで進行することの実務的な問題と安易に内定者の内定取り消しをしたり、社員を解雇したりできない事情からである。大手企業の新卒採用は、業績の見通しをにらんだ上で採用計画を決定し、採用活動を開始する。その結果、しばしば大企業は、新しい時代の動きに後れをとり、研究開発が後手にまわり、営業販売に集中できないことになる。

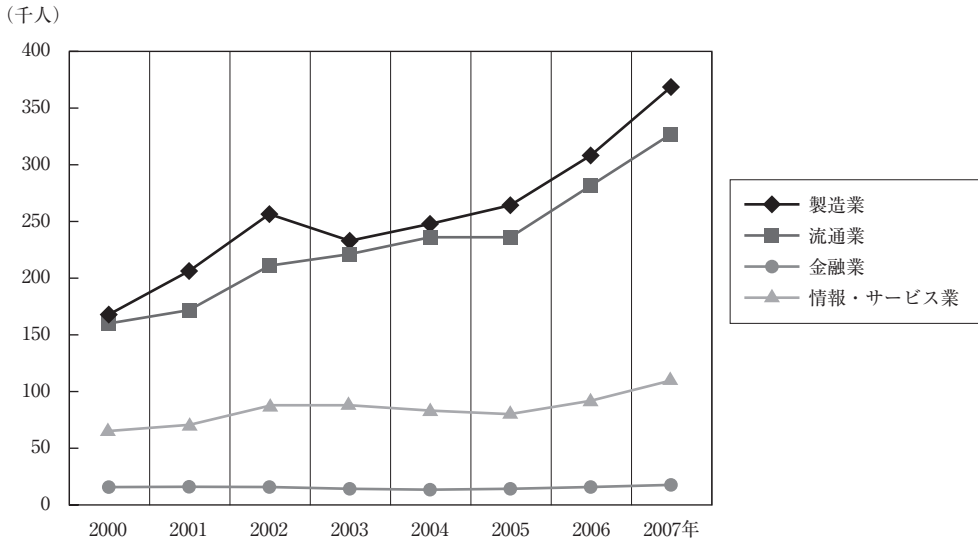
図1 大卒求人倍率の推移



注：すべて3月卒。

出所：「大卒求人倍率調査」ワークス研究所2006年4月

図2 業界別求人総数の推移

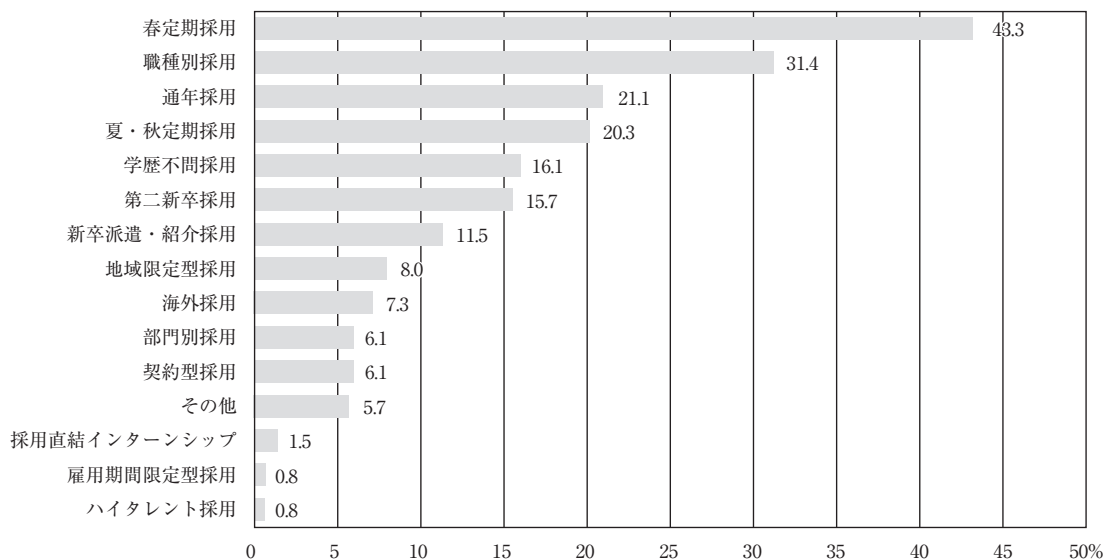


出所：「大卒求人倍率調査」ワークス研究所，2006年4月

では、過去7年間の業界別採用数の推移を振り返ってみよう。どのような業界が、新卒採用を回復させてきたのだろうか。先のワークス研究所の調査では、総求人数とともに業界別の求人数を調査している(図2)。そこで、2000年3月卒から2007年3月卒を対象とした求人数を比較してみ

ると、製造業と流通業の比率が高いことと、求人数の伸びが7年間で40.7万人→82.5万人と倍増していることがわかる。注目したいのは、金融業である。7年前では、求人数の比率は、全体の1割程度であり、1万6000人だった。その後の求人増加ぶりにしてもばっとしない。2007年では、

図3 採用形態・採用方法の実態（2007年卒採用）



出所：「企業採用活動調査」就職情報研究所，2006年5月

1万7000人にとどまった。一貫して採用抑制をしているのだ。この背景には、この7年間に金融機関の統廃合があり、金融機関（とくに地方金融機関）の数が半減したことが大きい。今年、金融機関が旺盛な採用をしたといってもメガバンクは4行しかない。全体を押し上げるまでにはいかなかったのである。

こうした採用増の背景については、企業業績、事業拡大、新規事業への進出、営業体制強化、団塊世代の大量退職などのファクターが指摘されている。しかし、注意したいのは、採用増の中味を見ると、単なる量の拡大ばかりでなく、採用する職種や勤務地、雇用形態などの多様化が進んでいることに注目してほしい。かつて新卒採用といえば、ほとんどが総合職であり、全国勤務型であり、終身雇用であった。それが、一昨年から新卒採用の中にコース別、特定職、地域限定型、契約型（有期雇用）とさまざまな採用形態が登場してきたのである。このトレンドのなかに採用増があり、従来の新卒採用の概念を変える動きが出てきたのである。

Ⅲ 採用増の内訳に変化が出ている

図3は、今年の新卒採用の採用形態・採用方法について当社が聞いたものだ。職種別採用・部門別採用という配属に関するもの、夏・秋採用、通年採用という採用時期に関するもの、契約型、派遣・紹介型という雇用形態に関するもの、学歴不問、第二新卒といった応募資格や選考方法に関するものと多彩化していることがわかる。

職種別採用，部門別採用

ここ数年、急増したのが、職種や部門を最初から応募者に選択させる採用形態である。「企業採用活動調査」によると今年は31%（昨年は24%）の企業が導入したと回答している。この傾向は、厚生労働省の「雇用管理調査 平成16年度版」を見ても新卒採用をしている企業の43.2%が職種別採用を実施していると報告している。これに検討中の企業を加えれば過半数の企業が実施することになる。職種別採用は、まずは、定着したとあってよいが、この数字のなかには、本来の職種別ではなく、幅広くコース別採用や部門別採用が含まれている。

このコース別採用は、総合職、特定職、一般職という区分で採用するものが典型で専門的な能力を要求しているのは、「特定職」だけだが、実際には、専門知識を要求していないところがミソだ。新卒対象だけに専門能力や経験は、不問なのである。むしろ興味や関心を確認し、将来の職種を限定するといった程度だ。その意味では、将来の職種が不明な総合職とは、違うのである。だが、この総合職も最近では、企業の採用担当者にとっては、職種別と同一のものにとらえられて定着してきた。

総合職という職種が復権

このように職種別採用が増加する中であらためて総合職の存在が見直されてきたことが注目される。総合職は、特定分野の専門知識を有する専門職でなく、基幹業務（判断業務）を担当するコースであり総合的な判断能力、グローバルな転勤対応、頻繁なローテーションが要求されることで、補助業務（事務作業）を担当する一般職と明確に区別されている。企業によっては、「ポテンシャル職」（JR東海）、「基幹職」（新日鉄）という名称をつかうところもある。そして、このコースは、将来の幹部候補と位置づけられ「コア人材」ともみなされているのである。そのため新卒採用のなかでは、早期からリクレーター経由でピンポイント的な接触が始まり、まず、最初に内定が出され、早期に確保されるのである。これらの位置づけがあるメガバンクは、ホームページでこう説明している。基幹職は、「革新的課題を創出し金融ビジネスの新たな価値創造を担う」、そして特定職は、「業務の円滑な遂行を担う」、さらにプロフェッショナル職は、「高度なスキルやノウハウを活かす」としている。基幹職は、コア人材を意識したものであり、総合職をより明確にしたものであるし、プロフェッショナル職は、さらなる職種の細分化や高度化を予知させるものといってよい。全体に人材ポートフォリオの考えが貫かれているのも興味深い。ここでは、コア人材としての総合職の存在が希薄になっているのが特徴だ。

このほか、法務、経理、財務、人事などの職種を従来のような「事務」としないで「経営スタッフ」とした精密機器メーカー、「幹部要員」とい

う表現をした化学メーカー、「ポテンシャル」採用として募集している運輸会社とさまざまなが、職種に求められている期待と本質を表現した職種名であることはおわかりいただけよう。

職種別採用の普及は、逆に総合職をなくすことなく、少数採用だが総合職こそコア人材コースであることを示唆することになった。そして学生のキャリア志向や職業観の違いにきめ細かく対応しながら総合職と専門職、一般職の職務内容の違いと役割を鮮明にしている。

契約型、派遣・紹介型

今年の新卒採用では、企業が、これまでのような正社員という採用形態から期間限定の有期契約社員といった雇用形態を積極的に導入し始めた。かつては、新規大卒者の採用は、正社員であり、終身雇用の出発点だった。それが、いまでは、1割弱の企業は、契約型採用をしている。こうした採用形態を導入しているのは、航空会社の客室乗務員をはじめ鉄道運輸のアテンダント、旅行会社の発券業務で、契約期間は1年以内で、更新は3～5回だ。このほか大手旅行代理店のJTBは、昨年より地域や個別の市場に対応できるように事業会社群化を図り、16社に分割された。その結果、採用については、持ち株会社のJTBを中心に合同説明会を開き、各社がそれぞれの採用基準で採用をすることになったが、いくつかの企業が、契約社員採用だった。運輸業では、JRグループも同様に「旅行スタッフ」という職種で契約社員を100名ほど採用した。仕事内容は、駅にある「びゅうプラザ」でカウンター業務、発券業務に従事する。契約期間は1年で、その後最長4回まで更新可能という。この契約型では、金融サービスのJCBのBA「ビジネスアソシエイツ」採用も注目された。これは、営業、サポート、事務などのサービスのプロをめざすという職種で昨年よりスタートした（今年も100名採用）。雇用形態は1年ごとの契約型で、最長5年。転居をとまなう異動はないが、自分のキャリアプランにも配慮し、入社3年目以降、BD「ビジネスデベロップメント」（総合職）への転換制度がある。

今年、契約型採用が金融機関における一般事

務、店頭販売員に広がったことが特徴だ。メガバンク、大手証券会社、生保などは、数百人規模で採用する企業が現れた。人気企業で大量採用であっただけに採用活動が長期化してしまい、今年の新卒市場に大きな影響を与えることになった。

新卒派遣・紹介型

新卒者を派遣の形で受け入れて企業、学生の双方で納得ができたなら採用、就職しようというシステム（新卒紹介予定派遣）は、合理的だが、今年は、利用する企業が減った。就職氷河期には、就職先を紹介してくれるということで登録する学生がいたものの、求人ブームのなかでは、紹介会社に登録する学生が激減している。受け入れ企業としては、誰でも受け入れるというわけにはいかない。多くの登録者の中から、選んで紹介を受けたのだから、登録者の減少は、質、量ともに低下するので企業にとっては魅力喪失となった。

紹介予定採用

求人難ということで採用力のない企業は、人材紹介会社を利用して新卒を確実に採用しようという企業もある。たしかに便利だが、量的に供給するにはまだ不十分である。若干名採用を補完する程度だ。求人ブームのなかでは、採用力のない企業（採用スタッフのいない中小企業や販売、生産優先の企業）や大量採用する企業にとっては、貴重な採用チャネルのひとつだったが、ここでも登録希望学生の激減で利用する企業は減ったのである。

地域限定社員

勤務地を特定地域に限定して転動のないことを約束する採用である。この採用方式の歴史は長く、30年以上の歴史を持っている。最初は、流通業の女子社員が主だったが、その後、他業界にも波及してきた。現在では、流通業界より金融業界のほうが目につく。金融ビジネスの規制緩和で地方経済と地方資産家が大きなマーケットになってきたからだ。これが、最近の採用数を押し上げる要因にもなった。とくに目に付いたのがみずほフィナンシャルグループ（一般職）、東京UFJ銀行（AP=エリアプロフェッショナル職）などのメガバ

ンク、大手証券会社、保険会社である。東京海上日動や野村証券では、総合職においても「全国型社員」「全域型社員」と「地域限定型」「地域型社員」の2種類に区分しているが、その違いは「転居を伴う異動の可能性がない」ということで、総合職としての職務内容、処遇、資格制度は、同一としている。こうした職種は、採用戦線では、地元就職、Uターン就職をめざす学生には、歓迎されているが、企業側にとっては、地方の金融機関との競合もあり、なかなか水準に達する学生を採用できないことが悩みだという。そのため今年は、大手企業でも秋まで採用活動を続けていた。

第二新卒、学歴不問採用

求人ブームは、雇用形態の変化だけでなく採用対象者の拡大を進めた。第二新卒者の採用、学歴不問採用などをもたらした。

まず、第二新卒採用だが、これは、いまでは、どこの企業でも導入している。厚生労働省の調査によると6割の企業が実施しているという。企業の新卒採用のホームページを見ても第二新卒へのアピールが目につく。数年でも職業経験があるので職業観が明確、ビジネス基礎能力がある、採用経費が安いなどのメリットがあるだけに今後はますます増えるだろう。

一方、大卒という資格要件を不問にした学歴不問採用も増えた。大学中退、海外大学中退、高専中退でもOKということである。27歳以下の若者であれば学歴は問わない、実力があれば応募資格があるという意味である。ゲームソフト開発やバンドをやっていた、海外放浪をされていて卒業できなかった、といった若者たちだ。企業の狙いは、こうした個性があって、元気のよい異質な若者を積極的に採用しようということである。

フリーター採用

採用に苦勞している業界、企業では、既卒者やフリーター採用に着目するところも出てきた。既卒者とは、大学を卒業して2、3年以上経った若者のことであり、時にはフリーターでもある。企業に勤務経験があるものの3年以内の第二新卒とは違う。この既卒者やフリーターに流通、外食の

大量採用企業が着目し始めた。厚生労働省の調査では、フリーターの3割は、「自分に合う仕事を見つけるため」にフリーターになったと理由を語り、「正社員に採用されなかった」からフリーターでいるという。働く意思はある。就労の機会と企業からのアプローチがあれば働くということになる。その証拠だろうか、昨年は求人数が増えたためフリーターの数は減少した。どうしても若者を必要としている企業は、緊急課題として既卒者、フリーターをいかに戦力化するか、その方法は、これまでの新卒のようにネット依存でなく、足を使って高校や大学、ハローワーク、自立塾などを回る採用活動だった。200万人を超えるフリーターの採用は、社会責任を担う企業にとっても重要な課題である。新卒にこだわらず若者全体に視野を広げることで若手人材採用のチャンスは広がる。

IV 採用活動にも大きな変化が現れた

今年の採用活動は、求人ブームの到来と倫理憲章の定着という難しい採用環境の中で展開されたが、新しい変化がいくつか現れてきた。キャンパスリクルーティングの活発化、リアル採用の普及、内定時期の平準化がそれだ。

キャンパスリクルーティングの活発化

キャンパスリクルーティングとは、大学内における企業の採用PR活動であり、学生との接触活動である。例えば、業界・企業研究セミナー（以下、学内セミナー）への参加、先輩社員との質問会に内定者や社員を派遣することである。これは、大学側にとっては、自分から企画し、運営することになるので大学側に体制や行動力がないとなかなか実施できなかった。しかし、就職氷河期の時から企業開拓をしてきた大学は、この学内セミナーを開拓、持続してきたので、今年も一斉に学内セミナーを開催した。このトレンドに企業は、これまで大学に近寄ることもせず、学内セミナーを敬遠してきた姿勢を一転、参加を申し込む現象が見られた。

大学内での学内セミナーとは、大学側が主要業界から数社を選び、学生に業界の現状、展望、課

題、仕事などを講演してもらうもので、直接採用に結びつくものではないが、企業にとっては、早期に直接、無料で、学生に業界を理解してもらい、自社のスタンスや魅力、採用方針をアピールできるとあって大量採用企業や不人気企業では、重視してきた企業が多かった。しかし、業界研究というだけあって業界の代表的な企業が依頼される場合が多く、二、三番手や新興産業は無視されがちだった。これは、大学側にとっても反省点で、これから伸びる企業や産業を見落とすことになった。そのため大学において業界セミナー参加企業の見直し、業界のくくり方の見直し、テーマ別企業セミナーの導入などが始まった。例えば早大では、「知られざる優良企業」という企業研究セミナーを開催した。ようやく地味な企業や中堅企業にとっても参加できるチャンスが広がってきたのである。

リクルーター派遣

キャンパスリクルーティングの代表である。これは、大学の就職部やキャリアセンターを経由するものでなく、企業側が直接アプローチするものである。従来、金融機関を中心にバブル時代の採用活動として一世を風靡したもので、特定大学出身の若手社員が後輩の学生を大学周辺のレストランやホテルに誘い、就職を勧誘する方法だった。学生からの応募を待っているのではなく、これはと思う学生に若手社員が、直接、アプローチして面談を行い、リクルーターの目でふるいにかけ、良ければ人事に推薦、内定をとらせるというものだった。特定大学のゼミや研究室、サークルに所属する学生を採用する方法としては、最も有力で確実な方法といわれてきた。この特定大学とは、東大、一橋大、京大、阪大、神戸大プラス地方の旧帝大、慶應大、早大および主要私大のことである。これが、今年復活し、金融機関や大手のメーカー、通信会社などが、2月から若手社員をリクルーターとして大動員したのである。

若手社員懇親会

今年の採用活動では、従来と違った採用のイベントが目についた。「若手社員懇親会」の開催である。これは、従来のリクルーターによるアプロー

チや面接とは違う。そこでの内容は、採用スケジュールの説明、若手社員による仕事のプレゼンテーション、先輩との懇親会などである。この懇親会は、3月中旬になると、さらに細分化されて随時、随所で開催された。出身大学のOB社員は、企業の採用活動、採用基準、人事のメッセージを伝えるなどして4月上旬には人事面接への参加を指示、そして4月中旬に学生の入社意思の確認を得るや内定の感触を伝えるなどして学生は4月中旬に人事と握手、就活を終えた。

大手金融機関の場合をみてみよう。この企業は、大学別でなく一次面接通過者に若手社員が張り付いて面倒を見るという方式だ（大学別とは限らない）。そのため学生は、若手社員から仕事内容を聞くことや逆面接（質問会）、同社の採用基準、面接対策を学んで本番に臨んだのである。ここには、かつてのようなむき出しの採用のためのリクルーターの顔はない。むしろ良き先輩としてのキャリアアドバイザーという顔だ。

つまり、「若手社員懇親会」のねらいの第一は、企業、仕事についての徹底した情報の伝達にある。時には、ハードな仕事、勤務形態の事実が語られることもある。これによって企業の方向や仕事の厳しさを学生にしっかりと知ってもらう。このことで内定後（就職後ではない）のミスマッチを防ごうというのである。二番目には、関心学生の確保と段階的なセレクションの実行があげられる。これは、倫理憲章への配慮ということが背景にある。倫理憲章の定着によって大手企業では、4月以前の面接選考などはできなくなった。その一方で、求人ブームの到来である。そこで、関心のある優秀学生を早期に開拓し、4月上旬まで囲い込んでおきたい。その結果、生まれたのが4月以前における学生と若手社員の懇親会あるいは質問会というイベントである。三番目のねらいは、緩やかな拘束行為だったということである。今年の3月中旬から下旬までの「若手社員懇親会」の開催状況がこれを裏付けている。「OB・OG懇談会」「先輩社員への質問会」と名称は、さまざまだが時期が時期である。この時期の呼び出しは、学生も期待するところだ。とくに3月末日における懇親会は、採用スケジュールの説明や面接対策のア

ドバイスとなれば、他社の面接を断っても参加するのは明白だ。人事が出てこられない、内定を伝えられない企業の苦肉の策だった。

リアル採用の拡大

昨年から新しい採用活動の試みが広がっている。リアル採用という採用活動である。これは、インターネットを利用した採用活動でなく、企業が、実際に応募者に会って、面接をして、話し合いながらお互いが共感して採用、就職をしようという方法である。ネットのバーチャル採用に対峙するものである。数年前から顕著になった採用活動のネット化は、企業にネットでアクセスさえすれば、会社情報、仕事の説明、先輩の活躍ぶりが、ネットを通じて大量に配信される。その後の選考についてもやはりネットでエントリーシートをダウンロード、返信、通過者には、さらにWEBテストが課せられ、合否がメールで即時に伝えられる。このように採用選考が、すべてネットで行われ、学生は、生の企業、社員に触れることがない。会ったことのない相手から不合格とされることもある。まさしくバーチャル就活であった。これに対して、企業と応募者が顔をつき合わせ、お互いの息づかいや共感、疑問を共有しようというのがリアル採用だ。これを一昨年から、先駆的に行ってきたのが三井物産である。同社は、それまでの大会場で大勢の学生を集める会社セミナーから全国各地でミニ会場を手配して少数の学生に若手社員がマイクを使わないで仕事を直接、語るというセミナーに変更した。学生と顔をあわせて仕事や会社について語りかけることで心から共感してもらえることになったという。人気の大手商社が、こうした丁寧な採用活動を始めたことは、ネット万能の採用活動に対する反省がある。本当に仕事や人間に共感できる人材を早期発見するためには、実際に会って、語ってみなくてはならないという考え方である。

V 通年化した採用活動と内定

採用戦線'07は、どのように推移したのか、表1が、学生、大学、企業の動きを時系列的に整理

表1 採用活動の推移

時期	10月	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9
学生の動き	オープンセミナー参加	企業研究、エントリー	OB訪問ワークショップ参加	エントリーシート提出	企業セミナー参加、インターンシップ	面接筆記	面接筆記 内定	内定 他社応募 面接	他社合格 内定先辞 退	夏採用応募	内定 プルー	他社合格 内定辞退 内定式出席
大学の動き	ガイダンス	就職業界セミナー試験対策講座	業界セミナー面接対策	企業セミナー面接対策	企業セミナー面接対策	企業セミナー面接対策	個別相談	個別相談 内定者マ ナー講座	後期企業 セミナー 開催	地方企業 セミナー 中小企業 セミナー 個別相談	夏休 み	次年度ガイ ダンス
大企業金融 商社通信	オープン セミナー 開催	エン トリー オー プン	リクル ーター ワー クショ ップ 開催	エン トリー シー ト受 付	企業セ ミナ ー開 催	面接開 始	面接 筆記 総合職 内定	面接 特定 ・一般 職内 定	一般職 内定 誓約書 受理	夏採用 開始 内定者 対策開 始		秋採用 開始 内定者 誓約書 受理
大企業メ ーカー		オー プン セミ ナ ー開 催	エン トリー オー プン	オー プン セミ ナ ー開 催	セミ ナ ー開 催	エン トリー シー ト受 付	試験開 始	面接 筆記 総合職 内定	面接 筆記 総合職 内定	夏採用 開始		秋採用 開始 内定者 誓約書
中堅企業		エン トリー オー プン		エン トリー シー ト受 付	会社説 明会 開催		エン トリー シー ト受 付	面接内 定	面接内 定	第二 次採 用開 始		

したものだ。

秋から年末

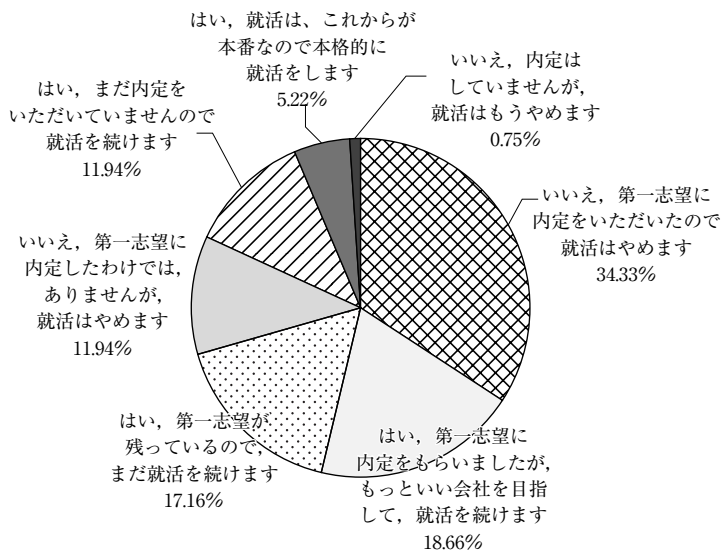
昨年も採用活動のスタートは、8月下旬だった。これは、大手就職情報会社による恒例の大規模な業界・企業セミナー（約70社）である。対象は、全学年の学生対象ということで求人活動ではないというものの参加者は、ほとんどが大学3年生。数万人の学生を東京・ビッグサイトや大阪城ホールに集める大型就職イベントである。これに参加することで学生の就職意識は、がらりと変わり、就職モードになる。そして10月からは、就職ポータルサイトが一斉にオープンしたのである。それからは、学内セミナーだけでなく就職情報会社主催の業界セミナーや単独の企業セミナーが全国主要都市で開催された。企業にとってこの時期は、母集団づくりであった。そのため大手企業は、自社に関心ある学生の囲い込みということでさらにワークショップやインターンシップを実施、エントリー登録を呼びかけ、メルマガを配信するなど関係を緊密化、本エントリー受付の準備を年末までに完了していた。しかし、今年は、年明けになっても学生の出足は、鈍かった。学生は、情報収集として就職ポータルサイトを見にはくるもの

のエントリーシートの提出を控える動きが出てきたのである。同様に説明会には出ても面接や選考会には出席しなかったのである。この動きについては、二つの理由が考えられる。一つは、今年就職環境である。春からの求人ブームの報道が学生に就活を不安のない楽勝ムードにさせた。そのせいか、マスコミや航空・旅行、金融といった企業にますます人気が集まることになった。一方で「滑り止め」とみられる準大手企業や大手メーカーが大量採用することや、採用活動を遅くスタートすると公表したことで、学生はこれらの企業のエントリー提出、説明会参加を抑制したのである。

もう一つの理由は、エントリーからエントリーシートの提出までのプロセスが緻密になったことにある。これまでは、エントリー（事前登録）した学生には、時期が来れば自動的にエントリーシートを出させて面接を案内していたが、今年は、エントリーシートに仕掛けを作った企業が増えたのである。これは、人気企業に多く見られた傾向だが、エントリーシート提出の前にワークショップや質問会への参加を呼びかけ、本気で応募するかどうかを確認したり、そこで暗黙のスクリーニング（選考）を実施したりしたのである。さらに一部の人気企業の場合は、エントリーシートを小

図4 内定者の就職行動

●内定取得後も就職活動を続けますか



出所：「内定者調査」就職情報研究所，2006年6月

論文形式にしてハードなものにするとか，WEB試験合格者にのみエントリーシートを提出させた企業も多かった。これが，学生の安易な応募をセーブすることとなった。企業は，数は少なくとも本気で志望する学生のエントリーシートを期待したのである。背景には，早期（2月）から多くの学生とじっくりと面接に入りたいというねらいがあった。これが，3月末までの大手企業の動きだった。

4月上旬は，粛々と進行

3月末までは，内定直前の面接という雰囲気ですべて学生を囲い込んできた企業だが，さすがに4月上旬になると内定が開始された。しかし，ここでもメガバンク，保険会社，総合商社などの動きは，おとなしかった。各社とも4月3日から人事面接や筆記試験を繰り返し，内定ピークを4月中旬にずらした。だが，このことによって，各社が同時スタートとなり，面接，内定がバッティング，結局，人気企業や採用力のある企業が有利になった。今年は，多くの大手企業が，倫理憲章を遵守したがゆえに準大手や中堅企業にとっては，深刻な事態になったのである。

6月から9月

今年の特徴の一つに大手企業の内定の出し方が，一斉決着型から順次決定型に長期化したことがあげられる。例年，4月中旬で終了する銀行，保険の大手企業が，5月中旬を過ぎても採用活動を終えていなかった。大量採用ということとコース別採用による内定時期の拡散化が見られたのである。具体的にいえば，総合職は，4月中旬に内定を出し終わったが，特定職，地域職，一般職などは，大量であるがゆえに採用活動を5月，6月，7月と続けながら長期間にわたって内定を出したからである。内定の平準化といえよう。この動きが，今年の採用戦線で大きな影響を与えた。学生にとっては，チャンスが増え，夏，秋と何回も応募できたからだ。その結果，準大手企業が，内定者を次々と，毎週奪われることになった。これが，内定の平準化をもたらした，内定辞退の原因にもなったのである。その結果，準大手，中堅企業の採用活動を長引かせ，夏・秋採用，通年採用を急増させたのである。しかも，このような採用活動を続けても準大手，中堅企業は，満足した採用結果ではな

かったのである。

VI 内定辞退続出

——ミスマッチか拙速か、「内定辞退」

採用選考の集中と求人企業の氾濫によって学生による内定辞退が続出したのが、今年の採用戦線の最大の特徴だった。企業の嘆きの声をいくつか紹介しよう。

「内定者の引きとめに苦労した」（機械メーカー）

「内定保留者が大幅に増え、採用計画達成に向けた見込みが立っていない」（化学）

「内定を出した後、確実に確保するためのフォローに苦労した。売り手市場を学生側も意識しており、なかなか決断しない（できない）学生が多かった」（食品）

学生の内定意識と内定後の行動については、当社が5月下旬に行った調査を紹介しよう。この時期に内定の有無と「これからの就活について」を質問した結果である（図4）。

5月下旬の内定率は8割と誇らしげに語った大学就職部もあったが、実際には、学生の7割は、就活中だったのである。なかでも「第一志望に内定したが、もっと上を目指す」という学生が1割強、「これからが本番」が1割強だ。採用ブームで強気になっているのか、自己理解できていないのか、それとも過密採用選考で取りあえずの内定者が多かったのか。これが6月からの内定辞退ラッシュにつながった。

この実情に気づいた企業は、危機感を持って、今年は、「内定承諾書」を学生に求めた。これまで企業が、学生に内定を伝える方法には、握手とか口頭あるいはメールで意思表示していた。ところが、そうした曖昧な形では、企業（学生でない）が安心できないということになり、内定承諾書が学生に求められるようになった。今年の場合、承諾書は2週間以内、5月末までに提出するというようになった。10月1日の内定式（この時は、誓約書の提出）まで待っていられなくなったのである。こうした現象は、まさしく学生が就職先をじっくり選ぶという「厳選就職」が広がっていること

にほかならない。これまで採用基準に達していない学生は、採用計画未達成になっても採用されることはなかった。そのため「厳選採用」ということが定着していたが、学生による、厳選就職現象は、大手人気企業への応募の集中、採用活動の長期化、内定辞退の急増、ということにもあらわれている。これこそ今年の特徴だった。

VII これからの課題

こうした採用戦線'07を振り返った結果、今後の新卒採用には、いくつかの課題が残された。本稿のまとめとして、主要な課題をあげておこう。

1. 求人難はさらに深刻化

企業の採用意欲は、ここ4年間、前年対比増加を続けてきたが、来年は、さらに旺盛になるとみられている。とくに製造業は、昨年、採用増を計画したものの事務系、技術系の採用は、いずれも満足できるものではなかった。とくに理工系人材への求人ニーズは、機電系だけでなく、化学、情報、医薬、理学系とすべての分野で人材不足が深刻化している。また大量採用を宣言した介護、教育、外食の大手企業もいまだに採用活動を継続している。さらに金融、情報、サービスの業界も業績好調を背景に採用増の見込みだ。その一方で、優秀学生は、大学院や専門職大学院などに進学する傾向が増え、就職するにしても特定業界（マスコミ、自動車など）に志望が集中している。学生のレベルの二極化の中で企業も新卒を採用できる企業、できない企業の採用力格差が生まれてきている。これを解決するためには、多様化採用、留学生採用、フリーター採用が検討されてもよいだろう

2. キャンパスリクルーティング激化

大学での求人活動である学内セミナーは、学生の人気が高く、就職登録学生の7割が参加する。しかも年々、人気が高まっている。この背景には、学生が企業における仕事価値を重視し、働く社員や社風に関心が向かい、直接、企業の話を書きたいという傾向があることと、学内セミナーが就職にあたっての重要なチャンネルになっているという認識があるからだ。企業にとっての課題は、この

学内セミナーに、どうしたら参加できるかである。大学としては、必ずしも大手企業や人気企業ばかりを歓迎しているわけでもない。個性ある企業、人材採用に熱心な企業、新分野の企業を求めているのも事実だ。そのためにも企業として学内セミナーに招待される“営業活動”が当面の課題だ。

3. 採用形態の多様化が拡大

企業の業態変化や学生のライフスタイル、就職観の変化によって、新卒の採用形態は職種別、地域別、派遣型など多様化してきた。なかでも契約型の採用が増えてきた。その多くが職種別、勤務地限定型と重なっている。業務内容などから金融、旅行・運輸、サービス関係の業界がほとんどだが、非正社員という身分に対して、大学就職部・キャリアセンター・親からは、抵抗感がある。総合職への転換制度を備えている企業も多いが、求人難のなかでどこまでこの雇用形態で採用ができるのか、今後は、仕事内容や処遇、将来性について学生や親に理解を得ることが大きな課題だ。中堅企業にとっては、大手企業の契約型採用に対しては、正社員採用とキャリア支援を武器に切り込むことになる。

4. 採用活動の通年化

採用活動のルールを決めた倫理憲章の定着で4月1日以前の露骨な選考や内定は少なくなったが、その影響で面接、選考が4月に集中し、企業、学生ともにタイトな採用スケジュールを綱渡りのように運営してきた。そこに求人ブームが到来、人気、大手企業は、5月上旬で決着がついたが、準大手、中堅企業は、採用予定数を充足できなかった。そのため今年、5月、6月、7月と長期化、

採用力の弱い企業は、9月末まで採用することになった。夏・秋採用という名目で採用活動を継続した企業も急増した。この結果から、来年はさらに長期化が予測される。そのため随時、採用活動を宣言する通年型の採用に踏み切る企業が増えそう。

5. 内定辞退防止

今年、採用数の増加、採用時期の早期化、集中化によって内定辞退が続出した。そこで採用方法にも工夫が見られる。お互いの息遣いを感じながら仕事やキャリアについて語り合う「リアル採用」や企業の雰囲気や人間を多くの職場で体験することで不安を解消し、入社意識を高めてもらうという「インターンシップ採用」さらには、応募者が、本気になるまで半年でも1年でも入社を猶予する「ギャップイヤー採用」が登場した。いずれも学生の立場を配慮したミスマッチ防止の採用方法である。選考方法でも一昨年から急増した「グループワーク」によって学生に企業の見方や仕事観、キャリアへの取り組みを自分から考えさせることでミスマッチのない選考をめざしている。

激戦が予想される来年の新卒採用活動は、すでにスタートした。こうした課題をどう克服して採用力をつけていくか、あと半年で決着がつく。

なつめ・こうきち (株)文化放送キャリアパートナーズ就職情報研究所所長。東京経営短大講師。最近の主な著作に『新社会人白書——採用・就職事情最前線』(社会経済生産性本部生産性労働情報センター、2006年)。