

紹介

# 企業は新卒採用をどのように位置づけているのか

小笹 芳央

((株)リンクアンドモチベーション代表取締役社長)

榊原 清孝

((株)リンクアンドモチベーション取締役)

## 目次

- I はじめに
- II 環境変化
- III 新卒採用マーケットで起こっていること
- IV 新卒採用の新たな潮流
- V 最後に

## I はじめに

新卒採用の意味・意義が再度問われる時代になろうとしている。一律、一括、大量、同質採用は終焉を迎え、企業の要望と応募者の要望の変化から、新たな新卒採用の取り組みを行う必要性が問われている。「せっかく採用しても直ぐ辞めてしまう」「応募者から人気のある企業とそうでない企業との差は開くばかり」「内定をたくさんもらう応募者とまったくもらえない学生の差も著しい」。一昔前の人気があった企業が今も人気企業であるとは限らない。弊社はさまざまな企業の新卒採用のコンサルティングを行っているが、長年マーケットに直接触れている実感をもとに、あらためて、新卒採用を取り巻く環境変化と新卒採用の意味、そして今後の新卒採用の流れを述べてみたい。

## II 環境変化

新卒採用を語る時、二つの大きな環境変化を押さえる必要がある。「企業と個人の関係性の変

化」と「企業内人員構成の大きな構造的変化」である。以下にその二つの変化を述べる。

### 1 企業と個人の関係性の変化：相互拘束型から相互選択型へ

右肩上がりの企業成長期においては従業員の長期勤続を前提とした習熟度の向上が企業経営において重要な価値の源泉であった。終身雇用や年功序列型賃金、退職金制度がそれをさらに支えていたわけである。しかしながら今までの企業と従業員がお互いを相互拘束する関係は現在終焉を迎えつつある。企業は旧来の高コスト体質からの脱却を目指し、上記仕組みを放棄し始めた。従業員も自らの市場価値を高めるためのキャリアパスを真剣に考え始め、企業は「よりパフォーマンスの高い人材」を、従業員は「より自分の市場価値高められるステージ」をお互いに求め合う「相互選択型の関係社会」が到来したのである。本格的な人材流動化という大きな変化が企業と個人の間で起こっているのである。

### 2 企業内人員構成の大きな構造的変化：2007年問題がもたらすもの

2007年から2010年にかけて、大量のベテラン社員が定年退職する。2007年というのは団塊の世代で一番多いとされる1947年生まれの社員が60歳定年を迎える年である。1947年から1949年にかけて生まれた第1次ベビーブーム・団塊世代は、

現在 54~56 歳であり、企業のほぼ 90%が 60 歳定年制をとっていることから、300 万人ともいわれるこの世代の雇用者が大量に定年退職する。雇用過剰感が現在はまだ根強いものの、少子化も重なり、一転して深刻な労働力不足に陥ることが予測されている。定年退職するベテラン社員の持つナレッジの継承が不十分であること、上の人間がごっそりいなくなるにより人員構成が大きく変質することなどを踏まえて、企業では新卒採用強化、若年労働者の採用強化や多様な雇用形態の導入、ナレッジ化・ナレッジのトランスファー（育成）などさまざまな取り組みが始まっている。

### Ⅲ 新卒採用マーケットで起こっていること

Ⅱで述べた環境変化の中、新卒採用マーケットでは「就職／採用のミスマッチ」が発生し、企業と応募者がお互いをよりシビアに「選びあう」ムーブメントが加速している。以下にその内容を述べる。

#### 1 就職／採用のミスマッチの発生：「企業と応募者のこんなはずじゃなかった」

新規学卒者の離職率の高さは「七五三」と言われ、中卒者の 7 割、高卒者の 5 割、大卒者の 3 割が 3 年以内に辞めてしまい、「七五三問題」と言われる。その主な原因は、イメージしていたものと実際の仕事が違うことに起因することが多い。この現象について、平成 14 年版労働経済白書のなかでは、若年者の離職率が増加していることの影響を「世代効果」に着目して説明している。つまり、学卒入職時点で就職環境が厳しかった世代ほど、自分の希望した仕事や適性にあった仕事を発見できず、不本意な就職先に就職した人が多くなる。そうすると、その不満を抱えている者が離職する可能性が高まり、将来の離職率が上昇するということである。

就業経験のない応募者の企業・仕事の理解不足による「自分のやりたかったこととは違う、聞いていた話と違う。こんなはずじゃなかった」、採用後に企業が「もっとできると思っていたのに、

入社前に説明していたはずなのに。こんなはずじゃなかった」というお互いの理解不足によるミスマッチが大きな問題を起こしていることは無視できない。

#### 2 企業と応募者の相互選択の加速：「企業と応募者は、お互いに選び選ばれ」

採用する側が強者であった時代から、企業側・応募者側が相互に選択しあう時代へと変質している。企業は、ビジネスにおける熾烈な競争下においては、応募者を新規に大量に採用して育てて選抜していくより、新卒の段階から自社に必要な人材を見極めたいという欲求が強まる。当然、応募者も企業が一生自分の面倒を見てくれるとは思わず、自分の将来・キャリアは自分で創るという意識の拡大から、自分のやりたいことができる／自分のキャリアに役立つ／専門性が身につく就職先を選択する傾向が強くなる。

企業個人それぞれが、お互いをシビアに「選び合う」という関係は、「誰からも選ばれない企業と応募者」を生み出す。その結果、うまくいく企業・応募者とそうでない二極化が加速している。

### Ⅳ 新卒採用の新たな潮流

上述の環境変化および新卒採用マーケットで起こっていることを踏まえて、新卒採用で各企業が取り組んでいる昨今の新卒採用の流れを述べたい。

#### 1 新卒に期待すること

新卒採用の昨今の流れを述べる前に、そもそも新卒者に企業は何を求めているのだろうか？ 新卒者は、短期的には中途採用者とは異なり就業経験もない。新卒者に対して企業が期待することは一般的には、以下のように言われる。

##### ① 将来のリーダー／幹部候補生の獲得

長期的に選抜育成し、当該企業の DNA を持った次世代の経営者、経営幹部を獲得する。

##### ② 人件費コストの低い若手労働力の大量獲得

企業内で全員がハイパーフォーマーになるわけでもなく、育つまでにそれなりに時間は

かかる。文字通り、それまでのコストの低い労働力を期待する。

③組織の維持／強化

新卒者は他社に染まっていないため、純粋に企業のDNAを吸収し、風土醸成も容易である。また、組織の人員ピラミッドを適正に維持できる。

④採用活動を通じての将来の顧客／事業パートナーの創造

採用活動でかかわった応募者への好イメージの形成が、仮に採用しなくても、将来の顧客や事業パートナー造りにつながる可能性がある。

2 新卒採用の意味を再考する

さらに、昨今の新卒採用を考えると「選び選ばれ」の採用の環境下、上述の②の意味合いは薄れつつある。当たり前のことでもあるが、以下のよう

①長期的に見れば必ず回収できる投資活動

短期的には採用コストに開きがあったとしても、それはすぐに回収できる。3～5年のスパンで考えれば投資効果はさらに大きくなる。

②人材育成やモチベーション維持のためのコストをトータルで下げる効果がある

組織の入口でのビジョンや価値観の共有によって、採用後のマネジメントが格段に楽になる。採用活動への投資を惜しむ分、結局は入社後の人材育成の手間隙や顧客からの不満に対する対応コストを支払うことになる。

③共感者の創造活動は本業への寄与度も大きい

大規模な採用活動によって大量の応募者を集め共感者を創造することは、本業への寄与度が大きい。自社に共感し採用された応募者にいっては将来のリーダー、幹部候補生になりうるし、将来の中途採用候補者、直接顧客、事業パートナーになりうる。

④組織は人材で成立ち人的資源の獲得は最も優先順位の高い経営行動

言うまでもないが、組織はそもそも人材で成立つことを考えると無視することはできない最も優先順位の高い経営行動である。

⑤採用はゼロサムゲーム

人材流動化の環境の下、自社で採用できなければそのまま競合企業に採用されるという「採ったか、採られたか」のゼロサムゲームの性質を持つ。逆に採用活動への取り組みいかんでは、就業経験のある中途採用者と比較して、ブランド形成を行いやすい。中途ではなかなか採れない人材の獲得にもつながる可能性も高い。

人材流動化の環境の下、「選び選ばれ」の採用活動が加速する昨今、ますます新卒採用における意味・意義が企業に問われる時代が到来している。何のための新卒採用かという本質をとらえて、必要な資源の投下を本気で行った企業と、そうでない企業との差はますます開き、ひいては事業における差に直結することを押さえておきたい。

3 新卒採用の新たな取り組み

今まで記した企業と応募者のミスマッチを縮減し、より本質的な採用活動を行う、昨今の企業の取り組みの代表的なものを取り上げたい。

①コース別採用、職種別採用、事業部門別採用

歴史的には最も以前から取り込まれてきた内容であり、企業の多くが何らかの形で取り入れている仕組みである。「何のための何をしてもらう人材を獲得するのか」「新卒者を早期戦力化したい」という企業側の要望を受ける形で、さまざまなケースが出てきている。入口の採用チャネルを複線化することもあり、採用活動が複雑化し、応募者と企業との期待の調整に課題は残る。最近で言えば、某電機メーカーの経営幹部選抜採用というケースがトピックである。入口から区別をしていくということは、単に採用の入口だけを方法論的に変更するだけではうまくいかない。その後、入社者が会社の期待に応えられなかった場合に、明確にそのコースの成員基準を示し、「待遇を変える／配置転換をする」などを行わなければ、既存社員とのギャップを生むため、内部人事施策や既存の風

土変革と併せて取り組む必要がある。

### ②通年採用，秋採用

企業が年間を通して常に採用活動を行う傾向が昨今見受けられるものの，基本的には多くの企業が春に一括して新卒者の採用を行うが，それ以外にも常に門戸を開き，より欲しい人材を確保しようというのが狙いである。新規学卒採用で言えば，ほとんどの企業の内々定は4～7月ごろにピークを迎える。その後に「秋採用」となる。最近では秋採用に取り組む企業が増えてきているが，その理由は「選考機会を増やす」「多様な人材を採用する」「人員補充」である。留学生が，6～7月ごろ帰国して就職活動をしたり，大学院進学や公務員試験，国家資格取得を目指していた学生が進路を変更して就職活動をする場合もある。内々定をとりつけたあとに悩む「内定ブルー」学生，内々定者でありながら，より自分に合った就職先を求めて，夏以降に就職活動を再開する学生，夏になって進路変更をした学生などが主な応募者になる。企業は春の選考とは一味違った人材に出会える可能性もあると期待する。

### ③入社時期選択制

入社時期を本人の希望にあわせて分ける仕組みである。採用時期を4/5/6/8月の年4回に分け，受験者がエントリーする時期を選択でき，入社時期も本人の希望に合わせて最大2年間延ばせる某電機メーカーのフレックスエントリーや，インターンシップでの就業経験／試験による2年間入社フリーパスを発行する某ソフト開発メーカーなど，新しい取り組みを行っている。また最近は，紹介予定派遣や新卒紹介という方法で採用を実施する企業も増えてきている。しかしながら，秋に採用されようと，通年採用で冬に採用されようと入社時期は4月であることがほとんどであり，まだまだ企業側の受け入れの意識と環境整備が進んでいないが，今後のひとつの方向性である。

### ④新卒紹介予定派遣

2000年12月1日に「紹介予定派遣制度」が解禁になり，新卒者にも新たな会社選択の方法が付

加された。以下は，企業側，応募者側それぞれの期待である。

**企業側** 企業としても，真に必要な人材であったかどうかはただちにはわからない新卒者を正社員採用し，コストをかけて新入社員教育を施すことのリスクを回避したいため，新卒の派遣労働者を利用することができれば，新入社員教育などのコストを縮減でき，派遣として受け入れて能力を見極めた上で正社員として雇用するかどうかを決定することができる。

**学生側** 昨今の若者は終身雇用制に対するこだわりも薄れつつあり，「仕事観」にも変化が生じている。彼らにとっては雇用形態が正社員であるか，派遣であるかは問題ではなく，本当に自分がやりたい仕事と出会えるかどうかが重要。したがって，実際に仕事をしてみて見極めよう，いろいろ仕事をしてみて自分にあう会社を探そうという欲求も高まっている。

実際のところ，まだ受け入れ側の企業の環境整備が追いついておらず，メジャーではないが，応募者側の仕事観の多様化の流れの中で，今後増えていくと思われる。

### ⑤インターンシップ

日本では就職協定が存在し，比較的最近まで大学生が在学中に企業と接点をもつことすら難しかったが，1997年に，文部科学省／経済産業省／厚生労働省の三省が連携し，正式にインターンシップの推進を促した。2002年の文部科学省の調査では大学の40%以上がインターンシップを実施しており，2003年には約3万人の大学生（院生含む）がインターンシップを体験したと発表しており，昨今ではさらにその人数も増加している。しかしながら多くの日本の大学生におけるインターンシップの期間は2週間程度で，インターンシップというより企業見学の範囲に留まっているのが現状であり，最低3カ月というアメリカの現状とは大きく隔たりがある。以前からインターンシップ制度を海外で活用しているグローバル企業は日本でも実施しており，昨今では外資系企業も欧米でのインターンシップを日本にもちこんで実施するようになってきている。

日本の多くの企業（特に大企業）は、新卒者を一定時にまとめて採用し、比較的時間をかけて育成していくため、上記のような短い期間のインターンシップでは、採用におけるメリットも見いだすことが難しく、受け入れ体制もまだ十分とは言いがたく、希望者と企業側の受け入れにはまだまだ乖離があるのが現状である。しかしながら即戦力になりうる学生を企業が求めているのも確かであり、今後しばらくはインターンシップのあり方自体を各企業とも模索していくと思われる。

#### ⑥第二新卒採用

第二新卒者は、新卒で就職した企業を3年以内に辞めてしまった人材であり、本来なら中途採用者として位置づけられるが、第二新卒という言葉も社会的に定着してきているのでここで合わせて述べる。昨今、企業は第二新卒をマイナスイメージで捉える傾向はもはや薄れつつあり、以下のようなメリットに着目している。

- 新卒採用に比べ、採用コストや初期教育費用がかからない
- 基礎的なビジネス常識があり早期戦力化しやすい
- 就業経験のない新卒者と比較して、企業を選ぶ基準が明確であり、企業イメージに左右されにくい
- 第二新卒以外の中途と比較すると、まだ他社の色に染まっていない
- やりたいことが明確で向上心を持つ
- 同世代の新卒採用社員への再刺激や活性化が期待できる

バブル崩壊以降採用を手控えてきただけに、景況感の好転を背景に企業の若手人材採用への企業の渴望感は強く、団塊世代の大量退職を前にいっそうその採用意欲が高まっている。第二新卒採用の目的も「新卒採用の補填」という代替的なものから、「社会経験を有しかつポテンシャルの高い人材の採用」という積極的なものへと広がりを見せており、大手企業も積極的にこのマーケットに乗り出している。

新卒採用の新たな取り組みの最後として、今後

ますます重要視され、加速すると思われるムーブメントを記したい。

#### ⑦「ダイレクトでリアルな情報提供」と「お互いのコミットメント」

インターネットやメールの普及により、企業側も学生側も効率的に効果的に「欲しい情報」を「欲しいだけ」「欲しいとき」に提供・取得することが可能になり、学生からすれば多くの企業を比較検討しやすいものの、一方で「本当にそうなのだろうか」「実際に自分で見ていないとわからない」「実際はどうか確かめたい」という当たり前の欲求が高まっている。企業側では、バブル崩壊後、採用にかかわる人的資源を減らし、「リクルーター制度の廃止」「採用担当者の人員削減」を行ってきた。それによって、学生側の欲求とそれを受ける企業側のキャパシティに大きなギャップが存在する。

以下に最近企業がそのギャップを埋めるために取り組んでいる事例を紹介する。

- 説明会やセミナーに社員を大量投下する  
従前の説明会やセミナーは多くの学生を動員し、どうしても網羅／俯瞰的な情報提供が中心になる。どちらかといえばマスの情報提供である。効率性の観点から採用活動プロセスすべてにわたって多くの社員を投入することが現実的に難しいものの、最近では多くの企業が、多くの学生を一度に動員する説明会／セミナーに、社員を大量に投下して、より学生と近い距離感で、より個別に対応する機会を作り出している。ある通信会社は2日間で5000人の学生をセミナーに動員するが、そのセミナーにのべで200人近い若手からベテラン社員、経営幹部を投下し、仕事の実際ややりがいをダイレクトにリアルに伝えている。
- リクルーターの復活  
直接身近に社員の話を知りたいという学生の要望に対して、リクルーターを復活させる企業も増加している。今までのリクルーター制度は、情報提供に加えて学生のスクリーニングも目的にすることが多かったが、昨今では倫理憲章の問題もあり、情報提供／動機づけ

を目的にしたコミュニケーターというべき社員を大量に用意する。ある不動産会社ではセミナーに動員した学生約 5000 名に対して、ホームページで OB 社員を数百人紹介し、「好きな OB」と直接ネットを介してアポイントをとってもらおう、という「個別に話を聞く機会」を設けている。

また、ある印刷会社では 5 年前からリクルーターを復活し、毎年約 300 人の社員を新規にリクルーターに任命し（今ではのべ 1500 人のリクルーターを抱える）、学生と接するさまざまな機会に登場させ、学生との直接的でダイレクトな情報提供を行っている。

- コミットメント（お互いの期待のすり合わせ）  
企業と学生がお互いを選びあう採用活動において、選考活動にも変化が起こっている。従来はどちらかといえば、企業が学生を選ぶという一方通行的な選考が当たり前ではあった。しかし、昨今では企業もダイレクトでリアルな情報提供を学生にしっかりと行い、自社の実際と求めるものの理解を学生に要望する。当然、採用にあたってはこれらを学生に提示（コミット）し、それを学生がコミットできるか、またはその意思があるかを重視する。選考はお互いの要望のすり合わせの場であり、学生の要望の背景や必然性を深く探る必要がある。場合によっては、自社への理解不足を解消したり、その場で自社に対し動機づけを行うことも必要となる。選考官に求められるものも重要で高度なものへと変化してきている。さらに、選考し内定を付与した段階で、お互いのコミットメントのすり合わせが終わるものでもなく、入社するまで続く。昨今、選考官のアセスメントにおけるトレーニングのみならず、動機づけをするためのコミュニケーターとしてのトレーニングの要望が増加していることや、内定後も自社・仕事理解のためのフォロー施策が増加しているのもその理由である。

このように、「会社のこと」「仕事やそのやりがい」をダイレクトにリアルに伝えることで学生の要望

に応える一方、企業としては、イメージではなく「企業／仕事のリアルな理解」を要望する。「企業と学生がお互いに要望するもののすり合わせを行い、それに応えるかどうかの約束（コミットメント）をしあうか」がミスマッチの縮減には欠かせない。

## V 最後 に

最後に、これからの新卒採用成功のポイントを述べたい。ミスマッチを縮減し、「高いパフォーマンスを上げる人材＝人財の獲得」を行うには、組織の入口の管理＝エントリーマネジメントにおいて以下の四つの逆転の発想が重要だと考えている。

- ①事業戦略のための人材ではなく、人材力が事業戦略を決める

あらゆる関係が相互選択関係になりつつある中で、エントリーマネジメントはステークホルダーの中で最も社員に焦点をあてた経営戦略である。極端な言い方をすれば、「事業の方向性が人材の質や数を決める」のではなく、「採用できた人材で事業の方向性が決まる」という現実に光をあてたものである。組織図をいくら描きなおしても、機能的な分業を組織図上に表記しても特定の優秀な人材に依存している実態が浮き彫りになるだけであり、エントリーマネジメントの思想は「まず人材ありき」を徹底することにある。これからますます熾烈化する人材獲得競争の中の勝利者＝市場の勝利者という発想を持ちたい。

- ②入りたい人材を選ぶのではなく、採りたい人材を口説く

エントリーマネジメントは、将来の企業の競争力を高めるまさに熾烈な営業活動と捉えることができる。実際に商品やサービスを売るわけではないが、自社への入社をという選択を決意してもらう強烈な営業行為である。営業行為である以上、常に相手にとっての「ほかの選択肢＝採用競合」を意識し、それを上回る働きかけを行わなければならない。どこの企業とも競合しない人材を採用

しても成長のエンジンになる可能性は低い。入りたい人材の中から選ぶという受け身の活動から、採りたい人材を口説くというアクティブな活動として採用活動を捉えたい。

③会社に人材を迎えるのではなく、人材の中に会社を入れる

エントリーマネジメントは、「スキルの調達」という枠組みで捉えるのではなく、「共感者の創造」を行うためのコミュニケーション活動と捉える。ポイントは、(1)「こちらが選んでやる」というスタンスではなく、「応募者と対等な立場である」というスタンスを明確に打ち出すこと。(2)企業からの情報提供を惜しまず、応募者との間でオープンなやり取りを徹底すること。(3)応募者の過去から現在に至るまでの経緯から、大きな意思決定場面、代表的な喜怒哀楽シーンをリラックスした状態で引き出すこと。(4)応募者がどのようなこだわりを持って会社を選ぼうとしているかを明確化すること。特に(3)と(4)の整合性は厳しく見極めたい。

④エントリーマネジメントは最良のモチベーション向上施策である

エントリーマネジメントは、社員の意識変革、教育の絶好の機会であり、できるだけ多くの社員を採用に関与させたい。自分の仕事、自分の会社のことを応募者に語ることで、仕事の意味や自分がその組織にいることを自覚化する。当然、自分の考えを固めておかなければ説得力のある話がで

きない。仲間を募る活動を重ねるプロセスで、事業や仕事の意味が自分自身の中でしっかり根付き、その後の事業活動へのエネルギーとなることが多い。顧客の抱える問題課題の解決や希望の実現に貢献することがビジネスの原点。それと同じく、人材採用＝仲間を募り、誘い入れることも重要な原点である。いうまでもなく、顧客の存在が事業の原点だとすれば、人材の採用は組織の原点といえよう。

以上、エントリーマネジメントにおける四つの逆転発想は読者にはやや極端な印象を与えるかもしれない。しかし、今後の日本の少子化による労働人口の減少を考えると、企業には人材マネジメントの側面において思い切った発想の転換が求められる。また、企業と個人の「相互拘束関係」から「相互選択関係」への変質は、優秀な個人から支持を集める企業と、その反対に見放される企業とに二極化する。経済のソフト化、サービス化の潮流の中で、企業は今一度「人材ありきの経営」そして「その貴重なマーケットとしての新卒採用」を企業経営の優先テーマに位置づけ直す必要があると言えよう。

おざさ・よしひさ 株式会社リンクアンドモチベーション  
代表取締役社長。最近の主な著書に『モチベーション・ストラテジー』（PHP 研究所、2003年）。

さかきばら・きよたか 株式会社リンクアンドモチベーション  
取締役。主に企業と人材のベストマッチングを実現する人材採用領域を担当。