



「リクナビ」の登場が新卒市場にもたらした光と影

豊田 義博

1996年2月、『Recruit Book on the Net』と名付けられたホームページがオープンした。後にリクナビと命名されることになるこのサイトだが、オープン当時は数千社の会社概要のテキスト情報が社名や業種などで検索できるだけの簡潔な機能しかなく、その名前のおと「就職情報誌の内容がそのままインターネットに移植されたもの」に過ぎなかった。そのメディアが、数年後には新卒採用・就職のあり方を一変させてしまう存在となる。では、何が何をどう変えたのか？ その核心をご理解いただくために、まずは、この「リクナビの卵」がオープンする前後の状況を振り返るところから本稿を始めたい。

「就職差別」「一極集中」という二つの社会問題

「就職氷河期」という言葉がマスコミを賑わせ始めたのが1994年。大卒の就職環境はバブル崩壊後わずか数年の間に天国から地獄へと変わったわけだが、この状況変化の中で新卒採用に関するふたつの案件が社会問題化していた。

ひとつは「就職差別」の問題であった。かつての指定校制は70～80年代には消失したが、実態としては残っていた。高偏差値大学の学生ばかりが大勢採用される、という事実は多くの大企業に散見された。背景にあったのは「情報格差」である。一部の大学に限定して、ある企業の就職情報が提供される、会社説明会の日程が伝えられる。その他の大学生には、そうした情報は一切届かない。このような「情報格差」が強く残っており、大学名、あるいは男女による就職差別が厳然と存在していた。そして、就職環境が悪化の一途をたど

る90年代中頃からこの問題が糾弾され始めた。「企業は、採用情報を公平・公正に公開せよ!!」という大学側、学生側の声が急速に高まったのだ。これに応えるように、ソニー、トヨタなどが「大学名不問採用」を始めたり理系採用の自由応募化が進むなど、市場の一部には変化の兆しがあった。しかし、情報公開はきれいごとではすまない。全ての就職希望学生に情報を提供することは膨大な手間やコストがかかる。既存の仕組みや人員体勢では実現が難しいものだった。

もうひとつは「就職活動時期」の問題であった。企業の早期採用・選考を抑制するために企業と大学の間で締結されていた「就職協定」の影響もあり、企業の採用選考活動は一時期に集中しており、学生は多くの企業を回ることができなかった。また、短時間で学生・企業ともにお互いを見極め、入社・採用の意思決定をしなくてはならなかった。いうなれば「集団お見合い」のような状況であったのだ。しかし、右肩上がりの成長が終わり、企業の求める人物像が変化し始め、企業と学生の相互理解の重要性が増していく中で、就職活動を短期集中型から長期分散型へと変化させるべきではないか、という議論が日経連を中心に沸きあがった。「集団お見合い」から「自由恋愛」へ。そして、このムーブメントは1996年末の就職協定廃止へとつながっていく。

「自由化の騎士」として登場した「リクナビ」

「情報公開」と「就職活動の長期分散化」。言葉を代えれば「採用対象・活動時期の規制緩和」、つまりはマーケットの自由化。大学、学生＝ディ

マンドサイドは変革を望んだ。必要になってくるのは、サプライサイド=企業の変化である。そして、企業側が態度を改めていく上では、学生との出会いの場、つまり労働市場機能の改革も必要であった。

「リクナビ」が生まれる背景には、こうした社会のニーズがあったのだ。そして、インターネットというツールは、このような変革を演出するにはうってつけだった。それまで主流であった就職情報誌やダイレクトメール、あるいは大学の求人票のように特定大学・特定人物に提供されるものではなく、興味・関心を持ったすべての人が情報にアクセスすることができる。提供人数が増えても、費用がかさまない。常にオープンしていて、適時情報を更新することができる。

かくして、「リクナビ」は「自由化の騎士」としての役割を背中に負いつつ、デビューを果たしたのだ。市場はその登場を待っていた。ヒットすることがあらかじめ約束されていた新サービスだったといってもいいだろう。

市場開放の先に生まれたふたつの二極化

変化を求めた市場。時代の要請をうけて社会変化の一端を担った「リクナビ」。では変革は進んだのか？ 採用活動は全体に早期化し、その歯止めをかけるために経団連が「倫理憲章」を發布するなど「採用活動の長期分散化」の実現は十分とはいえない。しかし「情報公開」に関しては、高い成果が上がっているというべきだろう。就職を希望するすべての大学生が、何ら差別されることなく、多くの優良な情報に接することができる。自由化は大きく加速された。閉鎖的であった新卒市場は、より健全な市場へと改革されたのだ。

しかし、この加速は後に学生側、企業側双方の二極化をもたらす大きな要因ともなった。

学生側の二極化は改めて詳しく述べるまでもないだろうが、一部の優秀な学生には多くの企業から引き合いが来るが、一部の学生はどこからの内定ももらえない、そして、その一部は就職活動からドロップアウトし、新卒無業者となってしまう、という格差のことだ。そして、企業側にも同様の二極化は生まれている。「知名度が高く」「学生か

らの応募が多数あり」「十分な選考ができる」企業と「無名であり」「学生からの応募や問い合わせがほとんどなく」「人材の質はおろか数の確保もできない」という企業との格差だ。

二極化の原因は、日本経済が拡大期から成熟期にシフトした中での企業側の人材観変化、進学率の増加、教育内容などを含めた大学生の能力レベルの変化に追うところが大きい。極めて簡潔に言えば「企業側は採用レベルを引き上げた」「大学生の質は分散化した」ということだ。しかし、二極化を促進させた一端はインターネットが新卒採用・就職のメインツールになったことにもある。

「リクナビ」は強者の味方？

インターネットというツールは「意志と能力のある人には優しい」という特性を持っている。やりたいことがあったり、志望の業界が決まっているような明確な意志のある学生が「リクナビ」に向かえば、意志にかなった企業を発見することができる。しかし、やりたいことがはっきりしていない多くの学生にとって、インターネットは親切とは言いがたい。とある職種名をクリックしたり検索のキーワードを入力したり、といった働きかけなしには、中に入っているたくさんの情報に触れることは出来ないのだ。雑誌なら、ばらばらとめくっているうちに、思わぬ発見や出会いがあるかもしれないが、インターネットにはそうした偶発的な機会をあまり期待できない。また、ワークス研究所の調査によれば、就職活動にインターネットを使わなかった大学生は2割強いるが、中にはITリテラシーが低かったり、パソコンを使用できる環境がない、という学生も少なからず含まれていると予測される。こうして、学生間の情報格差は過去とは全く異なる構造によって開いていく。

企業側の格差は自由化とは関係なく存在していたが、「情報公開」に始まる学生側の視界・環境の変化によって増幅したきらいがある。かつて情報統制がなされ「高偏差値大学と大企業」「中偏差値大学と中堅企業」「低偏差値大学と中小・零細企業」という緩やかな対応=好ましからざるマッチングが推進されていたときから一転し、情報公

開を経て選択の幅が広がった学生は、自分の能力レベルの如何にかかわらず、すべての企業に応募できるようになった。インターネットというツールの特性も手伝って多くの企業に応募するようになり、結果として高知名度企業には応募が殺到することになった。そして、それまでもなかなか発見してもらえなかった中小・零細企業は、そのあおりを受けてさらに発見されなくなる。知名度もなく、特筆すべき技術や商品も持たないが、地道に頑張っている企業が得られる出会いの機会は、残念ながら増えているとは言い難い。地方の企業ともなればなおさらだ。自由化とは、機会の平等をもたらすものだ。そして、結果の平等ではなく機会の平等により、格差が生じるのは必然でもある。しかし、格差をもたらすために市場が開放されることなどあり得ない。今までより良い状態を生み出すために、自由化はあるのであり、より良い状態が実現するから取り残される群との差が広がるのだ。

インターネットはツールに過ぎない

インターネットがもたらしたものは、ほかにいくつもある。学生同士の情報交換機能が発達し、「JobWeb」「みんなの就職活動日記」といった学生フォーラムが生まれることにより、企業と学生の間にあった情報の非対称性が減少し、学生も企業を評価するようになったこと。膨大な応募件数あるいは遠隔地からの応募などに対応するために、事前の書類審査やウェブ選考が一般化した、つまり、直接足を運ばなくても選考の俎上に乗るようになったこと。膨大なヴァーチャル情報にネット

上でアクセスできるため、OB・OG訪問に代表される「リアルな情報収集活動」が下火になっていること。などなど。こうしたこと一つひとつをとっても、インターネットというツールの持つインパクトの大きさが分かるが、いずれの変化も自由化というベクトル、エネルギーによってもたらされたものだ。ここにも新たな光がいくつもあり、そして、影もまた生まれている。しかし、ではインターネットは善玉なのか、悪玉なのか？ そういう議論は不毛だ。これは、あくまでツール、つまり、装置や機能である。マーケットや社会の望むことを実現できたり、変化を加速したりはできるが、主体者ではありえない。問題は、主体者がどんな世の中を作りたいか、という思想だ。

リクルートでは、数年前から「就職できない大学生」「採用に苦勞している企業」を対象とした新たな情報提供サービスを行っている。学生と企業の直接の出会いの機会を創出したり、電話でのコミュニケーションを重視するなど、ウェブサービスでは実現できないサポートを行っている。「リクナビ」は、そしてインターネットは万能ではない。そして、その事実は「自由化し市場論理に委ねる」だけではすべての人を幸せにすることはできないという、当たり前であり、大切であり、しかし軽んじられているメッセージを改めて私たちに語りかけている。

とよだ・よしひろ 株式会社リクルート ワークス研究所
主任研究員。東京大学社会科学研究所客員助教授。駒澤大学
非常勤講師。最近の主な著作に『2015年。人材マネジメント
はどこへ行く？』（株式会社リクルート ワークス研究所、
2006年）。人材マネジメント、労働社会学専攻。