

企業に求められる採用活動の変革

マーケティング視点と大学との協調

政府指針に基づく就職・採用活動日程の要請は、結果としてこれまで経団連が定めていたものと同様であった。新卒一括採用を前提としたこれまでのスケジュールは維持される。しかしながら、人材獲得を取り巻く市場を踏まえると、企業は硬直的な雇用慣行を見直す契機として、自社の採用する人材像のペルソナ（人格）を定義し、自社の採用活動スケジュールを再検討することが必要である。加えて、企業が大学に積極的に関わることで、学生との接点を増やしながら、就職活動の早期化・長期化に対応を図ることが求められる。

「経団連ルール」の廃止と背景

2021年卒の学生を対象とする政府指針の就職・採用活動スケジュールは、これまで経団連が定めてきたものと同様に、3月1日に広報が解禁、6月1日に選考活動が解禁となった。しかし、新型コロナウイルス感染症拡大による混乱の中、企業はこれまで大規模な会場で開催してきた合同説明会等を取りやめ、

WEB上での会社説明会やセミナーに切り替える対応を余儀なくされた。10月の内定解禁日までの選考活動においても、オンライン面接を実施する企業が多いだろう。こうした就職・採用活動スケジュールは、日本特有の雇用システムである新卒一括採用を前提にしたもので、戦後の経済成長を支えた終身雇用や年功賃金と一体となる雇用慣行の一部だ。スケジュールを含む就

職・採用活動に関するルールは、1953年の「就職協定」に始まり、経団連が定める「採用選考に関する企業の倫理憲章」「採用選考に関する指針」（以下、経団連ルール）を経て、社会状況の変化とともに、幾度となく細かい修正がなされてきた。しかし、2018年10月、経団連の中西宏明会長がこの「経団連ルール」を21年卒の学生から廃止すると発表し反響を呼んだ。背景には、主

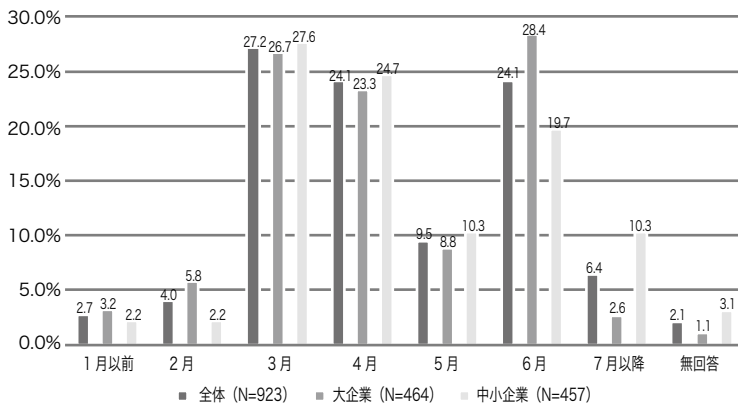
三菱UFJリサーチ&コンサルティング ビジネスアナリスト
須藤聖明
すどう・きよあき 慶応大卒。三菱UFJリサーチ&コンサルティング入社。人事制度の改定をはじめグループ企業の人材マネジメント構築、人事領域のソリューション開発プロジェクトに従事。現在は組織人事ビジネスユニットヒューマンキャピタル部兼組織人事戦略部に所属。

に経済のグローバル化、デジタル化が進んでいることがある。

ビジネスのグローバル展開が一般的になる中、競争力や生産性を維持するためには、高度な専門性や、海外の価値観・文化に知見を持つ人材を確保することが重要になってくる。留学している日本人、海外からの留学生を獲得しやすくするためにも、今後は通年採用の拡大などフレキシブルな雇用を実現することで、適時に人材を確保する手段が重要となってくるだろう。

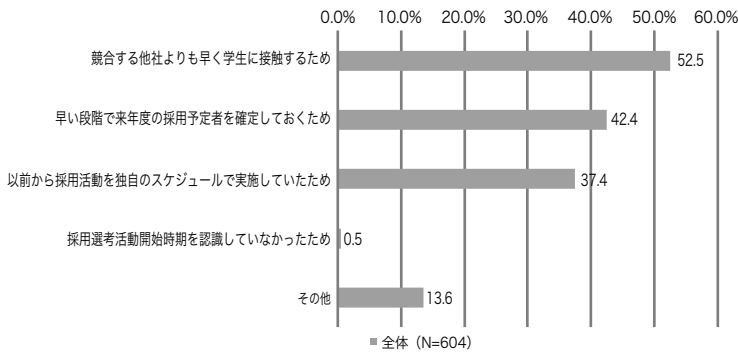
とりわけ、IT領域においては、競争力の源泉となるデータサイエンスやプログラミングの高度な技術を有した人材の獲得競争が国際的にも

〈図表1〉採用選考活動(面接等)を開始した時期について



(出所)文部科学省「2019年度 就職・採用活動に関する調査(企業)調査結果報告」

〈図表2〉採用選考開始時期を6月より前にする理由について (複数回答)



(出所)文部科学省「2019年度 就職・採用活動に関する調査(企業)調査結果報告」

「OB訪問」「交流会」「質問会」などと称した実質的な選考を実施する経団連加盟企業もあるという。文部科学省の行った「19年度就職・採用活動に関する調査(企業)」(図表1)によると、企業の採用選考活動開始時期は全体では「3月」との回答が最も多く、27.2%である。次いで「4月」(24.1%)、「6月」(24.1%)となっており、6月1日選考活動開始というルールを順守と回答している企業は3割程度であるのが実情だ。

また、採用選考活動を6月より

「経団連ルール」が廃止されたことで、長きにわたる就職・採用活動ルールの論争は終わりを迎えたかと思われた。しかし、「経団連ルール」の廃止が発表された18年10月、政府は「就職・採用活動日程に関する関係省庁連絡会議」を開催した。「就職活動の早期化・長期化が進み学生の学習時間が確保されないことや、

激しくなっている。例えば、NECでは、難関学会の論文採用など高い評価実績のある研究職志望の新卒社員を対象に、年収1000万円以上を提示する可能性を示した¹⁾。IT大手である米国のGAFA(M(グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン・ドット・コム、マイクロソフト)や、中国のBAT(バイドゥ、アリババ、テンセント)、国内

のメガベンチャー(ヤフーや楽天など)との激しい人材獲得競争に直面し、年功的な人事制度から、役割に応じて適切な処遇を行う人事制度へと転換する必要性に迫られたことが理由である。

加えて、ルールが形骸化していたことも拍車を掛けた。そもそも「経団連ルール」はあくまで経団連に加盟する企業を対象としたガイドライ

ンであり、ルールを破ったとしても企業に罰則が科されることはなかった。また、外資系企業やスタートアップのベンチャー企業の一部では、経団連の定めたスケジュールにのっとらずに採用活動を実施している。ソフトバンクやリクルート、ファーストリテイリングといった通年採用を実施している企業も同様だ。こうした企業の中では大学3年時の夏に内定が出ることもあり、経団連ルールを順守する企業の広報解禁日と比較してもおよそ半年の差が出てしまう。それを補うために、「

早める理由(図表2)についても、「競合する他社よりも早く学生に接触するため」と回答した企業が52.5%と最も多く、「早い段階で来年度の採用予定者を確定しておくため」(42.4%)と続く。加えて、「以前から採用活動を独自のスケジュールで実施していたため」(37.4%)とあるように「経団連ルール」のつとらないスケジュール方針を持つ企業は3割を超えている。

維持されたスケジュール

1 神田啓晴(2019年10月16日)「NECが『新卒でも年収1000万円』制度を導入した真意」日経ビジネス。

学生が安心して学業に取り組みなくなるといった事態が生じることは望ましくないため、当面は何らかのルールが必要である。また、急激なルールの変更は学生に混乱を生じさせる恐れがある²。として、新たな要請を行った。

その内容は、21年卒の学生を対象として、広報活動開始を3月1日以降、選考活動開始を6月1日以降、正式な内定日を10月1日以降とする、というものだった。結局のところ、政府主導による就職・採用活動に関する要請（以下、「政府ルール」）は、これまでの「経団連ルール」を踏襲する内容であったのだ。むしろ、政府が外資企業や中小企業にもこの「政府ルール」の順守を呼び掛けるようになったことで、今まで経団連の会員でなかった企業も一定のルールの中で採用活動を行うようになり、今まで以上にスケジュールが統一される可能性が高まったようにもとれる。それは、本来「経団連ルール」が廃止された主旨とは逆行しているといわれても仕方ないものである。さらにこの「政府ルール」は19年10月、22年卒の学生も対象とすることを決めた上、「少なくとも23年卒

までは現行の就職・採用活動日程を変更する必要が生ずる可能性は高い³。」との政府認識が発表されている。

採用活動に足りないマーケティング視点

確かに、「政府ルール」における「広報活動3月、選考活動6月、内定解禁10月」というスケジュールは既に4年間続いているため、企業にとっても学生にとっても、また、就職支援をする大学にとっても、変わらない方が好都合である。だが、「経団連ルール」が廃止された背景にある経済のグローバル化・デジタル化を考えると、やはり日本の新卒一括採用という慣行は変わらなければならないだろう。

その一歩として、企業はまず「採用スケジュールの見直し」から取り組むべきだ。そもそも、ダイバーシティ（多様性）の観点から言えば、全ての学生にとって最適な一つのスケジュールは存在しない。文系・理系という区分はもちろんのこと、大学によつて試験期間や卒業要件は細かく異なる。例えば、大学3年生時点で卒業単位をほとんど取り切る点とが可能な学部がある一方で、4年

生の冬になつても卒業が確定しない学部があること、卒業論文の有無もある。理系でいえば研究室の繁忙度の差もかなり大きいはずだ。

加えて、留学や教育実習といった個々の事情まで加味すれば、「よいドン」の制度では、どうしても割を食う人が出てくることになる。今後導入が検討される9月入学制度などを考えれば、大学生の学生生活の多様性はさらに広がっていく。そうした社会において、一律の就職活動スケジュールを維持することは「学生が学習時間を確保しながら安心して就職活動に取り組めることが重要である²。」という主旨からは乖離し、いずれ見直しを迫られることは目に見えている。

採用スケジュールの見直しを行う上で必要になるのが、「ペルソナの明確化」である。企業の採用活動では、一般的に「求められる人材像」や「採用方針」を策定するが、職種別採用を行つておらず、総合職か一般職か、あるいは文系職か理系職かといった大枠で採用活動を行っている。ただ、それは、抽象的な表現に終始し「解像度が低い」というのが実情ではないだろうか。マーケティング

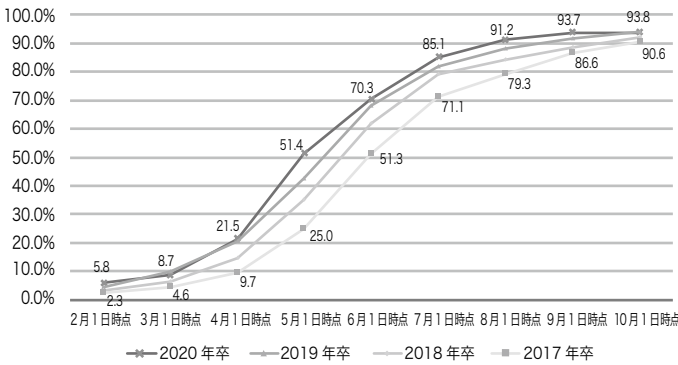
理論でいうところの「ペルソナ設定」のレベルで人材像を定義し、彼らにとつて個別最適な採用スケジュールを検討することが重要である。

これは単に「学生の都合に合わせて」ということではない。自社が採りたい人材はどのような人物で、どこにいて、どのような時期に、どんな媒体に触れながら就職活動を行っているのか、という「カスタマージャーニー」を明確にすることで、採用のマッチング率を上げることはもちろんのこと、これまで半ば慣習的に行つていた採用という領域そのものを再定義することだ。採用PRなどの場面では「自社の成長に必要な人材はどういった属性で、どのような志向・行動特性を持つているか」という程度でよいが、内部的には上記カスタマージャーニーで示し

2 [就職・採用活動日程に関する関係省庁連絡会議、2020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]

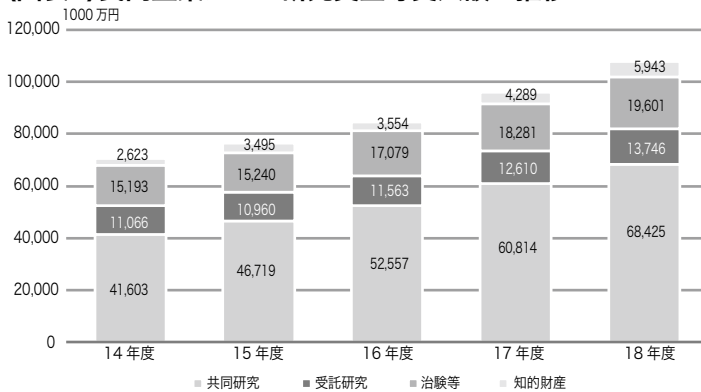
3 [就職・採用活動日程に関する関係省庁連絡会議、2021年度卒業・修了予定者の就職・採用活動日程に関する考え方]

〈図表3〉就職内定率の推移



(出所) リクルートキャリア就職みらい研究所「就職プロセス調査(2019年卒・2020年卒)」を基に当社作成

〈図表4〉民間企業からの研究資金等受入額の推移



(出所) 文部科学省「2018年度 大学等における産学連携等実施状況について」

で、研究資金の受け入れも年々増加している。理系の領域では、企業と大学での共同研究といった産学連携は一般的な望者の増加を図り、採用につなげる。企業との連携は、企業と大学との間で、研究資金の受け入れも年々増加

そうしながら、企業が取るべき施策として「企業による積極的な大学との協調」ということを挙げたい。現状、寄付講座やゼミナールといった形で運営されていることが多いと思うが、内容としては実学として通用する経営知識や、企業が有する専門領域の技術、実際の経営課題を用いたビジネスケースなどを学生に展開することで、企業認知の向上や、志望者の増加を図り、採用につなげる。理系の領域では、企業と大学での共同研究といった産学連携は一般的な望者の増加を図り、採用につなげる。企業との連携は、企業と大学との間で、研究資金の受け入れも年々増加

年卒に至るまで、年々内定取得の時期は早期化しており、この流れは当分変わらないと考えられる。

結果的に就職・採用活動のスケジュールは従来と同様になったものの、就職活動の早期化・長期化はより加速していくと考えられる。リクルートキャリアの就職みらい研究所が毎年発表している「就職プロセス調査」(図表3)によると、17年卒から20

グの結果、導き出されたものが新卒一括採用維持であるならばよいということだ。

就職活動と学業は「両立から」共存へ

結果的に就職・採用活動のスケジュールは従来と同様になったものの、就職活動の早期化・長期化はより加速していくと考えられる。リクルートキャリアの就職みらい研究所が毎年発表している「就職プロセス調査」(図表3)によると、17年卒から20

しており、18年度には全体で1000億円を突破した(図表4)。こうした共同研究の結果、学生がそのまま大学推薦等で入社することも

企業にとつては、早期から優秀な学生に対してアプローチができ、関係性や信頼を構築していくことが可能だ。また、たとえ採用という枠組みでなくとも、企業認知・ブランドロイヤリティー(愛着心)を高めることで将来的に自社のサービスを利用してくれる消費者を獲得することにつながるかもしれない。

学生にとつても、ただ漫然と大学生活を過ごし、就職活動の時期になったら目の色を変えて企業の情報収集をするのではなく、普段から自然と世の中の企業がどのような経済活動を行い、それによって社会がどのように成り立っているのかを学び取ることができると。両立を目指すとう

あるように、企業と大学との連携は理系の現場では活発である一方で、文系の現場ではまだ限定的だ。海外の大学のように、企業が大学と密に連携し、優秀な学生はインターシップとして実企業で早くから現場を学ぶといった事例は、多くは見受けられない。

あるように、企業と大学との連携は理系の現場では活発である一方で、文系の現場ではまだ限定的だ。海外の大学のように、企業が大学と密に連携し、優秀な学生はインターシップとして実企業で早くから現場を学ぶといった事例は、多くは見受けられない。

た程度の問いに答えておくことが重要なのである。

ペルソナとカスタマージャーニーの明確化が検討の起点となり、新卒一括採用を続けるのか、通年採用に切り替えるのか、インターンシップを行うとすればその時期はいつか、どのメディアに露出するべきか、というように、考えられる打ち手をスケジュールの中に落とし込んでいくこと採用活動においては、星の数ほどオプションがあるわけではない。

ペルソナに合わせて一つ一つ検討してもよいからだろうか。

しばしば取り沙汰される「新卒一括採用廃止」という結論ありきでスタートすることは少々乱暴である。というのも、新卒一括採用自体は一定の合理性のあるシステムであり、会社によっては通年採用より適している場合もある。会社の効率性だけのために新卒一括採用を維持するのはなく、前述の採用ターゲットイン

した結果、「就職活動のせいで学業がおろそかになる」のではなく、「学業を通して就職活動を行える」共存を目指すべきである。

こうした考えは「大学が就職予備校と化すのでは」と、支持を得ないこともあると思う。しかし、「大学教育はアカデミック領域とビジネス領域の2本柱があつてよい」というのが筆者の意見である。大学では、学生は自主・自立的に学ぶべき授業を選択する。たとえば、それが「良い仕事に就くため」であつたとしても、それが本人の選択した自分の人生、キャリアであるならばよいのである。医師になりたければ医学部で医学を、法曹家になりたければ法学部で法律を、というように、学府というものは自身がなりたいたい姿に向けて、必要なものを学び取る場所だ。アカデミックに固執せず、大学と企業が手を取るにより、ビジネスについての学習機会を拡大することは、学生が真に目指す姿を考えたり、自分に合った職業・企業を能動的に考えたりする契機となっていくだろう。長期的には、そうした学生のキャリア観の形成が見込まれることから、企業と大学との協調は求められる。