

活躍する学生を獲得するために

今の世代の「親密圏」を どう理解し、食い込むか

講演「昨今の就職採用の傾向と対策」

岡崎 仁美 (株)リクルート「リクナビ」編集長

6月10日、日遊協会員企業の人事担当者を集めた「第1回人材育成フォーラム」で、(株)リクルート「リクナビ」編集長、岡崎仁美氏が「昨今の就職採用の傾向と対策——入社後活躍人材を獲得するために——」と題し、来年卒・再来年卒の採用動向・展望、及び最近の学生の意識の変化などを踏まえた視点から講演した。

講演の中から、入社後に活躍する人材を獲得するポイントと、現在就職活動を展開している世代の分析を中心に要旨を掲載する。

の募集戦略になっていました。しかし今日では、多くの大学が、中小企業にも大いにチャンスはあるということや学生に理解してもらいたい、という要望を持っています。こうしたことも影響してか、「大学生の求人倍率調査」では、12年卒で1000人未満の中小企業に就職を希望する学生の数は「21・9万人」と過去最高の数字となりました。中小企業の中にもいい会社はたくさんあるという情報が浸透し、学生の目もそちらに向かい始めたかと実感しています。

ただ、そうはいっても学生の希望と企業の採用予定数の間にはまだまだ大きなギャップがあります。日本企業の97%を占めると言われている中小企業の多くは、人員余剰感を訴えており、12年卒の場合、300人未満企業の新卒採用実施率は5%にも満たない状況です。採用意欲のある中小企業は、「求人をやっている」というアナウンスを企業の側から学生に積極的に行う必要があります。リクナビが毎月行っている「リクナビ会員の大学生(2012年3月卒業予定)の就職活動に関する調査」を見てもみますと、就職活動の中心に大企業をおいていると答えた学生は51・3%。大企業も受けるが中小企業も視野に就職活動を行うと答えた学生は77・9%に上りました。中小企業

にも視野を広げて就職活動を行う学生が、今着実に増えています。

**接触期間の短縮は
学生に準備の差が**

2012年卒採用は、震災の影響で過去、4月前後に集中して筆記試験面接試験などを行っていた第1クールが、6月まで延びました。分散化をしたというところで、学生にとっても企業にとっても機会が拡大したというメリットがもたらされた半面、競争が激しくなり、互いに相手の気持ちや出方が読みづらくなったと聞かれます。2013年卒採用はどうでしょうか。これまでは、10月ころから会社説明会等の企業と学生の直接接合が始まっています。しかし、13年卒の採用では経団連の倫理憲章日本商工会議所の通達で、学生との直接接合は、12月からということになりました。一方、選考は今まで通り翌年の4月から開始となっています。これについて大学側はもともと学生の勉強の時間を十分確保するため採用活動期間の短縮を求めていることもあり、基本的には歓迎です。しかし、就職の現場では、学生の就職活動にスイッチが入らないと学生の「社会化」が進まないのではないかとという声も聞かれます。学生は、就職活動を通じて、さまざまな社会人に本格

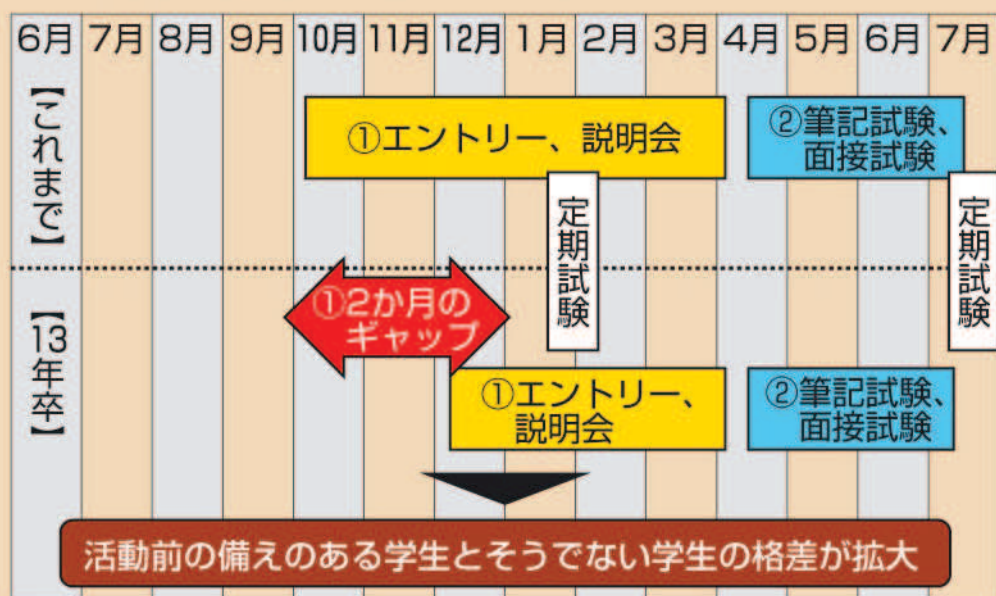
着実に増えている

「中小企業も視野」

かつて大学は学生の募集で「ウチの大学に入ると、いい会社に就職でき

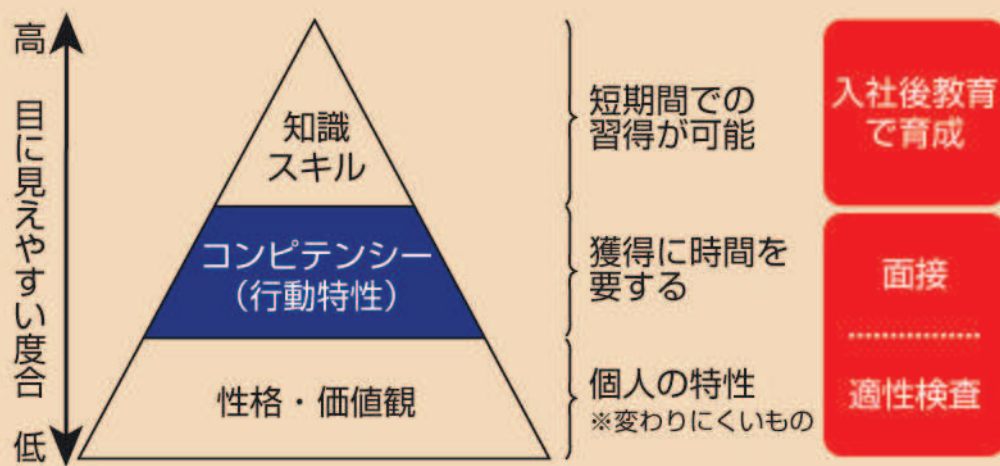
ます」と宣伝する傾向がありました。いい会社というのは大企業を指しているケースがほとんどでした。学生の目標を大企業に設定し、頑張っていることを指しているのが大学のひとつ就職させるというのが大学のひとつ

■企業の採用スケジュール（2013年卒）



提供：(株)リクルート

■新卒採用時の見極め



提供：(株)リクルート

的に接触して成長し、学生視点から
社会人視点にシフトし始め、社会人、
企業人としての自覚が生まれてきます。
採用活動の期間が短縮されてしまうと、
すでにそうした準備のできていない学
生とそうでない学生の差が激しくなり、
4月の時点できちん準備のできて

いる学生により一層内定が集中する
可能性があるとこのわけです。
**インターンシップは
工夫が必要になる**
企業の側でもさまざまな取り組み
がなされています。その1つが、現

場での就業体験を通じて、学生によ
り深い職業意識を持ってもらうイン
ターンシップです。ただこれも、単
に就業体験をさせればいいというも
のではありません。とくに本部と現
場の店舗が離れている会社の場合、
本部の目の届かないところにいきな

り素人の学生を放り込んで大丈夫な
のかという不安を持つ企業も多くあ
ります。あるスーパードでは、ビジネ
スのプロセスを体験させることを目
的に、店舗が毎年地域の人を対象に
行っている夏祭りの企画に参加させ
ることをインターンシップに取り入
れて成功しています。夏祭りの企画
とはいえ、むしろビジネスに貢献できる
企画で、そうした活動を通じて、ビ
ジネスの後ろ側から表側を覗き見る
ことも可能です。これなら、本部側
のコントロールも利きやすいと考え
られます。

**コンピテンシーを
いかに見極めるか**

企業にとって学生の採用というのは、
入社後に活躍できるような人材を確
保して、事業に貢献してもらい、併
せて本人には自己実現をしてもらう
ことだと思っています。入社後活躍人材
の採用とはどういうものでしょうか。
よく「使える人」などといいますが、
会社の期待する成果を上げられる人
という意味ではないでしょうか。厚
生労働省はこうしたエンプロイアビ
リティー（職業能力）を次のような
3項目にまとめています。すなわち、
A職務遂行に必要な特定の知識・
技能などの顕在的なもの、**B**協調性、
積極性等、職務遂行に当たり、各個

人が保持している思考特性や行動特性に関わるもの、C動機、人柄、性格、信念、価値観等の潜在的な個人的属性に関するもの。Aは業務の知識・技能ですから主に入社後に獲得していくものです。Bはいわゆるビジネスコンピテンシーといわれるものです。Cはその人が本来持っている性格や特徴ですから、入社後教育などで変えようと思っても難しい部分です。したがって、採用に当たっては、このBとCを採用選考のときにいかにして見極めるかがポイントになってきます。

Bのビジネスコンピテンシーについては、リクルートでは、各企業のアンケートなどを基に次のようにまとめています。まず①は「対人能力」。これは他者との豊かな関係を築く「親和力」、目標に向けて協力的に仕事を進める「協働能力」、場を読み、組織を動かす「統率力」などが入ります。②は「対自己能力」です。気持ちのゆれを制御する「感情抑制力」、前向きな考えややる気を維持する「自信創出力」、主体的に動き、良い行動を習慣づける「行動持続力」などがこれです。③は「対課題能力」です。課題の所在を明らかにし必要な情報分析を行う「課題発見力」、課題解決のための適切な計画を立てる「計画立案力」、実践行動を取る「実践力」です。

コンピテンシーは成果を生む「筋力」

こういう基礎力を新卒採用の段階でしっかりと判断し、選抜する必要がありますと思います。例えば、Cの個人の特性の場合は、変えようとしても変えにくいものです。ここで自社の価値観とずれている事は、お互い大変不幸なことになりますから、ここはしっかりと見る必要があります。Bのビジネスコンピテンシーは、後から習得が必要となる知識やスキルを獲得できる能力があるかどうかという事です。高く飛んだという結果



人事担当者たちを前に講演する岡崎氏

果そのものではなく、その成果を生み出す基になる「筋力」が蓄えられているかどうかということで、入社後の育成スピードを上げるためにも、ここはしっかりと見極めたいポイントです。ビジネスの知識やスキルを見るというのではなく、その基になるコンピテンシーを見抜くんだという社内での合意も必要です。これを見抜くのは面接ということになります。面接はどうしても人の好き嫌いといった情緒的な判断が入りがちですが、これをまず排除しようという社内のコンセンサスも重要です。

面接で特に必要な社内コンセンサス

学生の採用後、職場に配属した場合、採用した人間と、配属先の上司とは別の人間であることがほとんどです。実は、多くの早期離職の1つの原因がここにもあります。「人事の人が素敵なので私はこの会社で頑張ろうと思ったのだけれども、配属された先は全く違った雰囲気なので嫌になった」となるわけです。こうしたことは残念ながら少なくないのですが、採用時に社内でも、求める人材要件についてしっかりと確認・共有しておくことで、こうした行き違いはかなくなり抑えられるのではないかと思います。Cの部分については、適性検査など

で見ることができず、採用面接に当たっては、ぜひともこのBのビジネスコンピテンシーについて、どの要素を重視するのかなどの優先順位づけも含めて、社内ですっきりと合意をつくり、各社にとっての適切な採用につなげていってほしいと思います。

冷めた態度も流儀だが不正には敏感

入社後活躍できるような人材の獲得で2つめの重要なポイントは、入社してくる若者の「世代」的な特徴をよく理解する、ということ。世代とは生まれ育った時代背景や事象を共有してきた人のことを言います。もちろん1人ひとりの人は、それぞれ個性を持った人間なので、あまりステレオタイプに語りすぎるのはよくないですが、やはりその世代ごとに特徴があるので、それを踏まえてコミュニケーション設計することも重要です。

今の若い世代がよく使う言葉に「私はコスパがいいです」というのがあります。「コストパフォーマンス」、すなわち、努力と成果の間に無駄がないということ、要領がいいということを言いたいらしいのですが、彼らの価値観の在り方がうかがわれます。就職に当たっても、中にはモーレッツ

な就職活動を行う人もいますが、彼らの中ではそういうことはむしろ「かつこ悪い」とされています。彼らの消費行動のキーワードは「よく吟味する」ということだと言われます。親はバブル絶頂期に青春をすごした世代ですから、いいもの、楽しいことは、知り尽くしています。しかし、その後のデフレ不況の世の中で育ったことで、親の世代とは違った堅実で合理的な行動にこそ価値を見出す傾向が強いのがこの世代です。

「よく吟味する」ことは、当然、就職にも生かされます。就職面接の中でも、一見、本気ではないのではないかと思わせるような冷めた態度をとる場合がありますが、それが彼らの流儀なのです。反面、企業の提供する情報には非常に敏感です。とくに企業の社会貢献活動などには非常に敏感です。熱心に企業研究をやっています。その企業の活動が正しいかどうかという視点が重要だと考えているからです。大学の講演会に呼ばれると、こんな質問をする学生がいます。「不正をやっている企業を見つける方法を教えてください」。今の学生の関心は、大きな会社、派手なことをやっている会社にはないようです。「普通の会社、まっとうな会社に行きたいです」と彼らは言うのです。



プロフィール ● 岡崎 仁美
1971年生まれ。93年、㈱リクルート入社。関西人材総合営業部に在籍後、転職情報誌「B-ing」関東版編集企画マネジャー・副編集長、転職サイト「リクナビNEXT」編集長を経て、2007年現職。

自分の居場所探し 就職よりも「就社」

「リクナビ大学生(2012年3月卒業予定)の就職活動に関する調査」から今の就活生世代の「就職先選びに関する価値観」を探ってみました。それによれば①自分がやりたい仕事ができる、②仕事もプライベートも充実させられる、③自分を大きく成長させられる、④一緒に働きたいと思える従業員がいる、といったところが、今の就活生世代の価値観のようです。①や③は、何時の時代でも共通した若者の思考だと思えますが、②はここ2、3年、急に強まった傾向です。仕事もプライベートも両方大事というの、最近の若者の堅実なバランス感覚を示しているともいえます。④の「一緒に働きたいと思える従業員がいる」は、単に憧れの先輩がいる、魅力的な従業員がいる、ということではなくて、自分のことを認めてくれる環境があるかどうかということなのです。今の学生にとって、就職というのは「就社」であり、自分の居場

所探しといった側面もあります。一緒に働きたいと思える従業員がいるということは、自分も一緒に働きたいと思われているかどうか、という意味だと思えます。

伝統があり着実で 転職のない企業で

リクルートの「就職ブランド調査2010」から、今の就活生世代の好む企業の特徴を探ってみました。それによれば「経営スタイル」の項目では、「若く新しい企業」よりも「歴史や伝統のある企業」、「リスクをとりチャレンジングな事業成長を目指している」よりも「安定し着実な事業成長を目指している」が多くの支持を集めました。しかし、「経営者主導で事業運営が行われている」よりも「現場の社員主導で事業運営が行われている」のほうが支持を集めるという結果もできました。カリスマ指導者にぐいぐい引張っていかれるような企業は、彼らには好まれていないようです。「貢献と報酬の関係」の項では「入社直後の給与は低いが、長く働き続けることで後々高い給与をもらえるようになる」というのが多くの支持を集め、「入社直後から高めの給与をもらえるが、長く勤めて続けてもあまり給与が増えない」は好まれていません。パチンコ業界は、

初任給がよいことが知られています。が、このあたりの若者の気質への対応が今後重要になるのではないかと気がします。今の就活生世代の特徴が如実に現れているのが「ワークスタイル」の項で、「全国や世界など、幅広い地域で働く」より「特定の地域で働く」に多くの支持が集まりました。転職を嫌がるのが彼らの大きな特徴というところはよく言われるところですが、転職によって自分のコミュニティ、居場所が失われることを彼らは恐れ嫌うのだと思います。

いまは家族が大切 情報提供先に親を

今の就活生世代の思考の大きな特徴に自分の「親密圏」と「公共圏」をはっきりと使い分ける、というのがあると思われています。友達が少ないというの、彼らの特徴ですが、濃い仲間が数人いればそれでいいというのが彼らの価値観です。例えば小学校時代、中学校時代、高校時代と、かつてはそれぞれの時期に友達が入れ替わったものですが、今の若者は、ケイタイなどのパーソナルなデジタルツールの発展のおかげで、幼馴染とずっと付き合うことが可能になり、なので関係が最も長い幼馴染と、大學生になってもつるんでいるということも多いといえます。「親密圏」



昨年、東京ビッグサイトで開かれた「リクナビLIVE」に出展した日遊協のブース。多くの学生が関心を示した

の自分が本当の自分で、「公共圏」の自分は「作った自分」というのが彼らの考え方です。したがって、彼らの採用に当たっては、何とかして彼らの「親密圏」に入っていく、「本当の自分」としてコミュニケーションしてもらおう方向に導いていくことが重要ではないかと思えます。彼らのもつとも近い「親密圏」にいる大人は、彼らの親です。経営者の皆さんはよく、「今の若者は親の締め付けから脱出できない。就職にまで、親が顔を出す」と嘆く方もいます。しかし、今の若者は親に圧迫されているというより、親を大切にしているのです。リクルートの結婚情報誌「ゼクシイ」によると、結婚式でケーキ入刀を親御さんと一緒にやるというのがはやっているそうです。かつて結婚は家

と家だったところから、ジミ婚などの「夫婦が主役」に価値観が移り、また再び今は、「お婆ちゃんが元気なうちに花嫁姿を見せたいから結婚式をする」というような、家族のため、という価値観に揺れ戻っているそうです。こうした状況も鑑みると、今後は企業の情報提供も、親御さん向けも含めて再考する必要もあろうかと思えます。

一方的な説明より「オンライン」活用

今の就活生世代の「親密圏」に企業はどうやったら入り込めるのでしょうか。その大きなポイントとなるのが双方方向のコミュニケーションです。今の学生は、就職情報にしても一方的に説明されるよりも、座談会のような形式で行われることを好みます。こうした場合に便利なのが、インターネットを利用したさまざまなオンラインツールです。これだと一度に多くの人とコミュニケーションをとることも可能です。今年の就職活動（2012年3月卒）は、1990年前後に生まれた世代。物心付いたときにはインターネットが本格的に普及し始め、子どものころから携帯を利用し、ソーシャルメディアにも慣れ親しんでおり、オンラインで自己表現する習慣とスキルをすでに身につ

けている「デジタルネイティブ」の世代です。インターネットを利用したオンラインを採用活動のツールの一つとしてぜひお考えいただきたいと思えます。

また、これは採用のみならず、社内コミュニケーションのツールとしても大変有効です。社内でSNSを構築している会社も増えていきます。実際、上司に向かって何かを言うというのが、こうしたツールの中では案外素直に言いやすいということもあります。逢ったことはないが自分と考えの同じ人が社内にいるということが分かっただけでもずいぶんと救われた気がし、離職を思いとどまった、というような話も聞きます。こうしたコミュニケーションのサークルの中に内定者を混ぜていくというの、かれらの親密圏に職場を入り込ませる有効な手段かもしれません。

「農耕型」と「狩猟型」2つの路線採用も

今の就活生世代は、自信のない世代だとも言われています。「自己肯定感」というのは、物事に取り組み上で非常に大切な感覚で、積極性の源です。子どものころからの、「自分ができる」という成功体験の積み重ねによって、それは生まれるといわ

れますが、この世代にはそうした経験が乏しいのです。だから、つい周りに合わせたがり、居場所を求めたがるのです。企業によっては、そうした草食系みたいな人間はいらん、とお考えになるところもあるでしょう。今の時代、希少になったとはいえず、チは肉食系でいく、という「狩猟型」も一つの選択かもしれません。他方で幅広く草食系も含めて採用し、育てていくという「農耕型」の選択もあると思えます。ある大手メーカーは、採用活動を2ラインにし、ある意味「農耕型」と「狩猟型」のハイブリッド採用をしています。「狩猟型」では一芸入社といって一芸に秀でた人たちに、自社への動機は全くなくてOK、という触れ込みで募集をかけています。一方で、大半を占める「農耕型」採用では、採用選抜ももちろん行っていますが、内定後、毎月内定者を集め、入社までの育成を行っています。若い人たちの力を引き出すことが企業としての使命であり、発展の原動力であるということが社内コンセンサスとなり、少なくとも新規採用者が配属される職場の上司や年長者の間でそれが共有されれば、入社しても直ぐにやめてしまったというような悲劇はなくなるのではな

いか、と思えます。皆様方の積極的な取り組みをお願いしたいと思います。