特　集

就職部の変遷

グローバル化の進展により，「失われた10年」を経て，企業を取り巻く環境は大きく変化した。それに伴って，企業が必要とする人材要件も従来とは変化してきている。こうした環境変化を受けて，大学も育成する人材の質の強化や，就職部やキャリアセンターの強化，早期からのキャリア教育の導入などの改革を進めている。小誌では昨年より「本当に欲しい人材」という連載企画を通じて，各業界の人材要件の変化を追ってきたが，採用現場では様々なニーズギャップが生じているようだ。今回は，企業の新卒採用の現場ではどのような変化が生じているのかを整理するとともに，連載の取材を通じて特徴的な人材を育成していると企業の人事から名前の挙がった大学の取組みについてレポートした。

企業の採用意識の変化と就職部の役割

岡崎 仁美　㈱リクルート　HRカンパニー新卒ディビジョン ディビジョンオフィサー
兼 リクナビ編集長

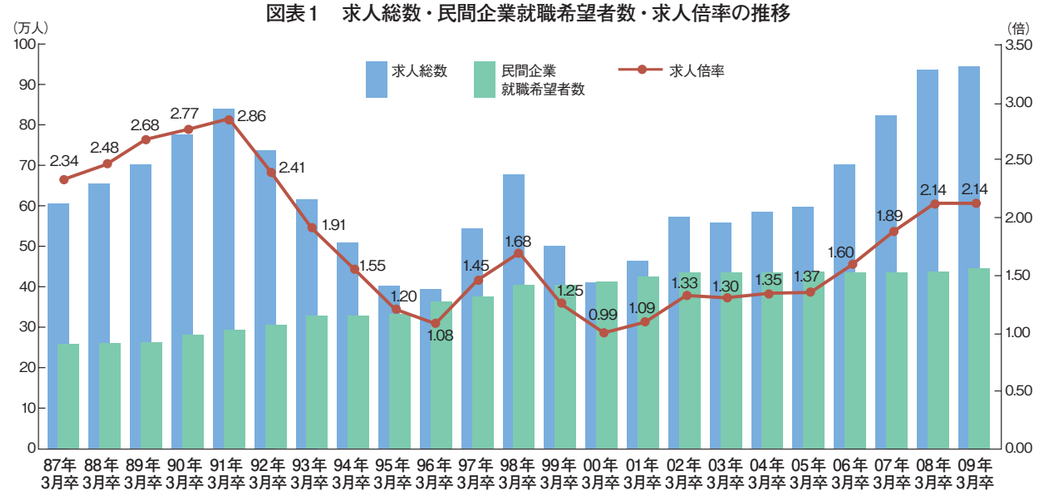
就職氷河期の再来，第二ロスジェネの発生…。昨年世界中を襲った金融危機，それに連鎖した不況の嵐を受け，我が国ではマスコミ各社が新卒採用への影響を憂い，連日競うように冒頭のようなタイトルの記事や番組が報道された。にわかに学生やそれを取り巻く保護者，就職支援をする方々の危機感も高まり，秋から年末にかけて開催された就職関連のイベントは昨年と比べて1.5倍～2倍の参加者数になるなど大盛況となっている。たった1年違っただけで「売り手市場」から「氷河期再来」へ…。そのフレーズだけを耳にすれば，多くの人が戸惑いを感じずにはいられないであろう。しかし実態はどうなのか。今の在学生たちの就職環境をどのように読み，大学はどういった支援を指向するべきか。企業は今後，どのような人材をより求めていくのか。就職情報提供事業に長年携わってきた立場から言及したい。

【第一章】昨今の採用 / 就職環境の概要

●「売り手市場」を産んだ構造

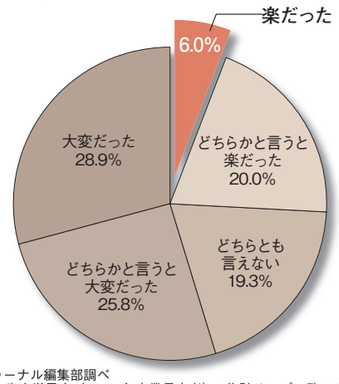
新卒学生の就職環境を計る一つの指標として，弊社のリクルートワークス研究所が毎年調査・発表している「ワークス大卒求人倍率調査」がある（図表1）。これによると，2008年3月卒者に対する民間企業の求人総数は90万人を超え，2009年3月卒者においては94.5万人と，バブル期を含めて調査以来最高の水準となった。この数値を，民間企業就職希望者の数で割った数字が，いわゆる「求人倍率」であり，バブル崩壊後の1993年以降は長らく2倍を切る状況が継続，『就職氷河期』と呼ばれるまでに至った。と

図表1　求人総数・民間企業就職希望者数・求人倍率の推移



ワークス求人倍率調査（2009年卒）

図表２　就職活動は楽だったか？



就職ジャーナル編集部調べ
全国４年生大学男女（2008 年卒業予定者）／集計サンプル数 1,828 名
アンケート実施期間：2007 年９月中旬～ 10 月上旬

ころが，日本企業の業績回復と団塊世代の大量退職（いわゆる「2007年問題」）とがあいまって各企業が人材投資意欲を高め，特に大手企業による大量採用が復活したことにより，2007年卒を境に一気に『雪解け』となる。その影響で非正規雇用の人材調達難易度が高まりその有用性が相対的に薄らいだ。金融業界の派遣から直接雇用への切り替えが話題になったことは記憶に新しいであろう。さらにちょうどその頃偽装請負等の問題が表面化した製造業，「名ばかり管理職」「メーカーへの派遣強要」の問題が指摘されたサービス業。これらの各業界において「直接雇用へのゆり戻し」が同時に起きたのである。これらが「過去最高の求人総数」「16年ぶりに2倍を超える求人倍率」に至った主な背景である。

●企業の採用スタンスは依然「量より質」

では，学生は「一人あたり2つ以上の求人数」という需給バランスの中で，どのような就職活動成果を上げたのか。実は学生の実感は世間で言われるような「売り手市場」とは乖離していた。弊社で毎年調査し発表している『就職白書2007』によると，今回の売り手市場のピークにいた2008年卒でさえ，「就職活動は楽だった」と答えている学生はわずか6％にしか満たないのだ（図表2）。このギャップは何なのか？答えはきわめてシンプルだ。企業が「採用予定数を満たさずに」採用活動を終えている，つまり95万人用意された座席全てが埋まらない状態で採用活動が終了されているのである。実際に『就職白書』によると，実に4割の企業が「採用人数が計画より少なかった」と回答している（図表3）。そしてその理由NO.1は「求める学生が思うように集まらなかったが基準を下げてまで採用しなかった」なのである（図表4）。つまり企業はこの数年「数」を増やす計画をしながらも「質」を優先するスタンスは崩しておらず，結果計画としての求人倍率と実態の求人倍率には大きな落差があったことが推測される。

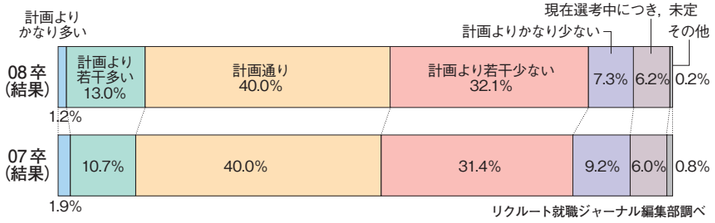
●2010年以降の就職環境展望

2010年の求人状況はどうなるのか？　弊社が昨年秋に行った『大卒者の新卒採用見通し調査』によると，「増える」が8.3％，「減る」が15.7％，「変わらない」が50.6％であり，「減る」と「増える」の比率が昨年とは逆転したという変化が見られつつも，半数は前年踏襲の意向を示している（n＝3,118社）。一方で全回答社のうちの25.1％は「わからない」を選択していること，また年末以降のさらなる景況悪化感も踏まえると，本来は“将来を見据えた投資”であるはずの新卒採用にもいよいよ手を入れざるを得ないと判断する企業も少なからず出るだろう，というのが大方の見解だ。

しかし実は本稿を執筆の12月初旬時点においては，2010年卒向けの就職サイトや就職イベントへの企業の参画社数は今のところ堅調で，実際弊社運営の「リクナビ」においては2010年版の掲載企業数が2009年版よりも増加しているのである（オープン時比較で＋1,000社）。これは「採用は継続したい，何人採るかは追々決めるが，優秀人材との接点は獲得しておきたい」という企業の思惑の表れではないかと分析している。

図表３　08採用活動における採用計画について―実際の採用人数と計画のギャップ

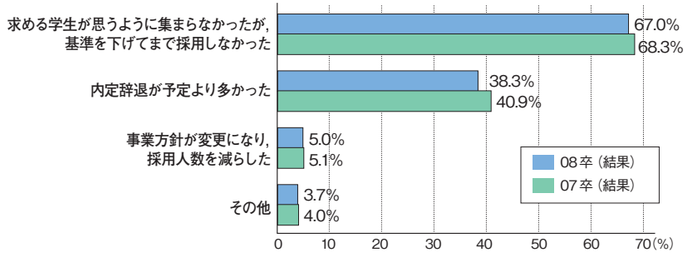
●新卒採用において，採用人数は計画通りだったか（単一回答　08卒：N=836，07卒：N=882）



リクルート就職ジャーナル編集部調べ

図表４　08採用活動における採用計画について―予定数まで採らなかった理由

●新卒採用において，採用数が計画より少なかった理由（複数回答 08卒：N=321，07卒：N=350）
※採用数が「計画より若干少ない」「計画よりかなり少ない」と回答した企業のみ



リクルート就職ジャーナル編集部調べ

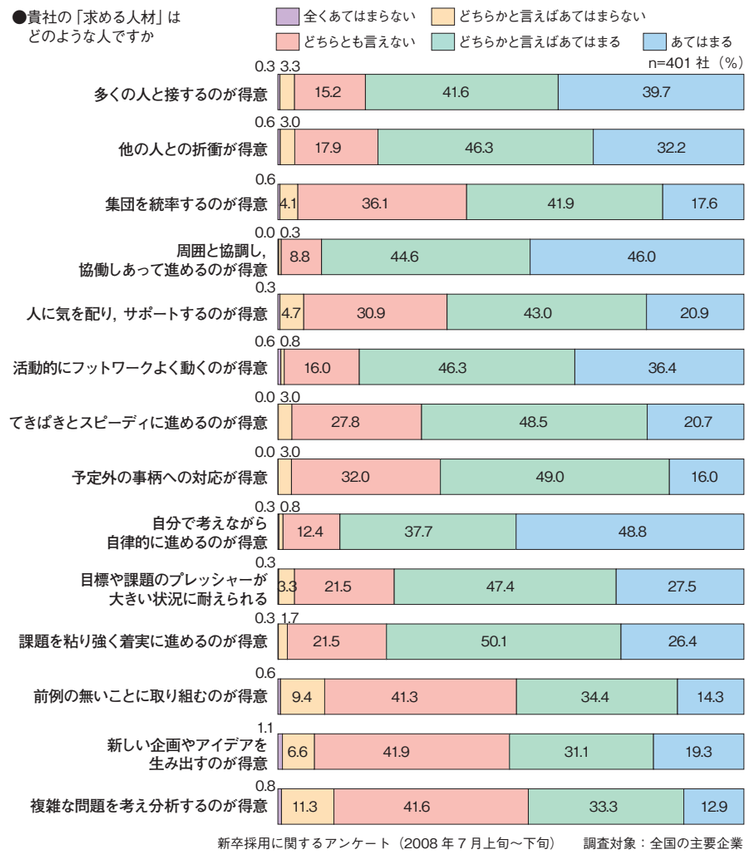
採用人数を減らす可能性はあるが，優秀学生は確保したい。求人倍率は下降する可能性が高いが，企業の活動は早期から依然活発――。こうした状況において，大学はいかなる就職支援を施すべきか。将来の我が国の社会を見据えた時に，今後の教育改革において留意すべき点は何か。次の章では，企業が新卒者に求めるもの，実際の採用選考上で重視していること等について触れていきたい。

【第二章】
今，新卒者に企業が求めているもの

●重視度が高まる「セルフコントロール力」

39.5社にエントリーし，17.7回の会社説明会・3.6回の合同会社説明会に参加，17.7社にエントリーシートを送り，14.7社の選考を受け，2.0社から内定を得る―。これは2009年卒予定の就活終了者の，就職活動の各プロセスの実施回数平均値である。こうした過程の中で，学生は企業にどんな点を見られているのか。弊社では昨年7月に全国の主要企業に対して「新卒採用活動アンケート」を行い，求める人材像についてもうかがった。今回の調査では，予め設定した人材要件の各項に対して，その重視度を「あてはまる」「どちらかと言えばあてはまる」「どちらとも言えない」「どちらかと言えばあてはまらない」「全くあてはまらない」の5段階評価でご回答頂いたのであるが，14の設定項目のうち支持率が高かったのは『多くの人と接するのが得意』『他の人との折衝が得意』などといった項目で，企業は新卒入社者にいわゆる“ヒューマ

図表５　企業の求める人材



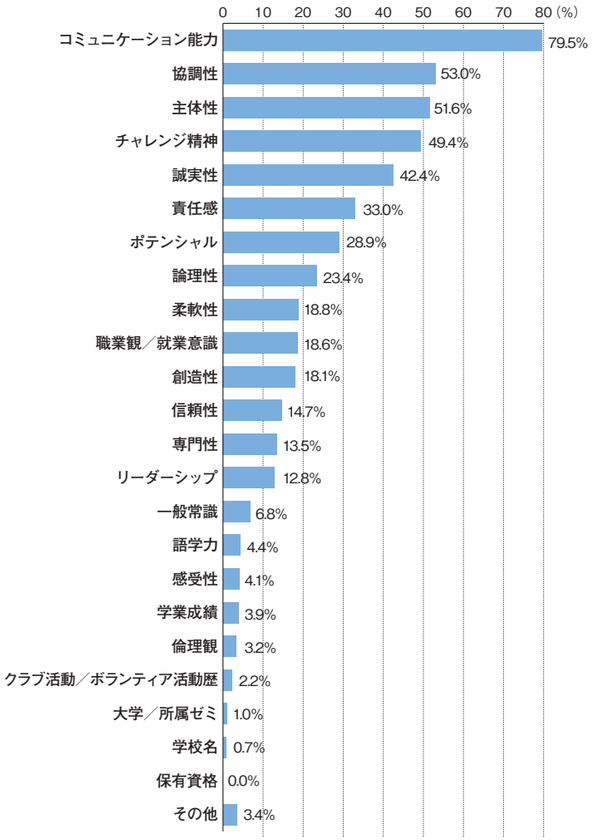
新卒採用に関するアンケート（2008 年７月上旬～下旬）　調査対象：全国の主要企業

ンスキル”を求めていることが分かる(図表5)。これは過去から長らく，しかも多方面で「企業が選考にあたって最も重視しているのは，コミュニケーション能力である」と言われているとおり(参考:図表6)で，きわめて自然な結果であるように思える。

一方，14の人材要件のうち「あてはまる」というトップボックスの回答率が最も高かったのは『自分で考えながら自律的に進めるのが得意』という項目で，回答企業(全国主要企業401社)の実に48.8％が選択している。その他『課題を粘り強く着実に進めるのが得意』『目標や課題のプレッシャーが大きい状況に耐えられる』なども，トップ2ボックスで7～8割と大きな支持を得ており，企業は従来から重視してきたコミュニケーション力に加えて「セルフコントロール力」にも注目するようになっていることが見てとれる。

日ごろ企業経営者や人事の方々と会話する中でも，この「セルフコントロール力」に対する注目が増してきている実感がある。言うまでもなく，企業を取り巻く環境は変化が激しく，またグローバル競争が前提となり，企業で働く人にとっては，より質の高い成果を，しかも短期で求められることが常となっている。また，平成不況を乗り越えるプロセスにおいて，企業各社は人員のスリム化を断行してきており，さらに12年続いた氷河期世代(1994年卒～2005年卒まで)の影響で，特に中堅人材の層が薄くなり，若手育成の慢性的な不足を招いているとの指摘もある。一方，企業経営にとって，社員のメンタルヘルスの問題は深刻化しており，事実大きなコスト増を招いている。手とり足とり教えてくれる先輩がいなくても，厳しい競争と業績管理にも耐えながら，顧客価値にこだわり競争優位を生み出し続ける人材はいないものか—。こうした企業の高い要望が見え隠れするのである。

図表6　経団連企業の「選考にあたっての重視点」(複数回答)



2007年度の新卒者採用に関するアンケート調査結果(日本経済団体連合会)

●選考場面における企業と学生のギャップ

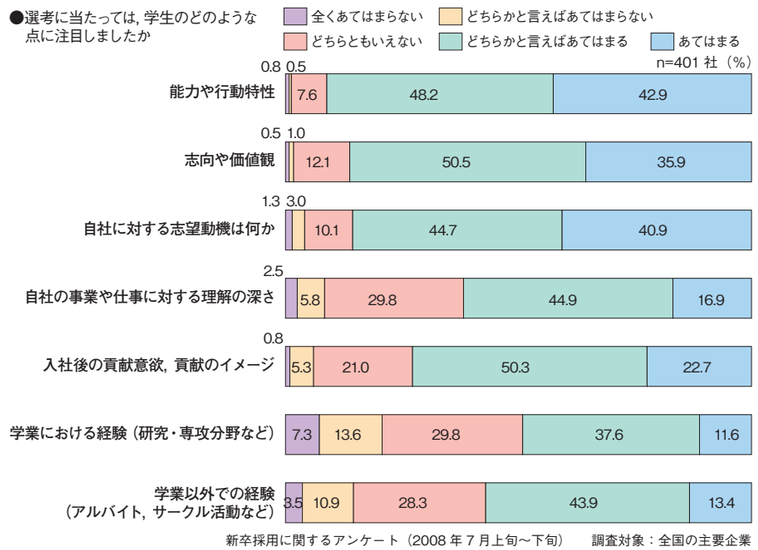
それでは実際に「コミュニケーション力」「セルフコントロール力」を見極めるために，企業は選考場面において学生のどのような点に注目し，どのような振る舞いを期待しているのか。学生の意識とのギャップにも触れていきたい。

まずは，企業が注目するポイントについて述べる。前の項でご紹介した採用活動アンケートにて，「選考場面での注目ポイント」について予め設定した7項目について同様に5段階評価で回答頂いたところ，最も支持が高かったのは「学生自身の能力や行動特性」であり，トップ2ボックスで9割を超えるまでに至っている(図表7)。それと比較すると「学生時代の，学業経験」「学業以外の経験」や，意外にも「自社の事業や仕事に対する理解」は，支持率が低く，企業がいかに“今”よりも“未来への可能性”を重視しているかが分かる。よく企業人事の方などから耳にするのは「サークルやボランティアなど，今打ち込んでいることを訴える学生は多いが，企業が見ているのは，何をやってきたかではなく，そこから何を学びとったか」というご意見である。中には「最近やたらと“副部長”に遭遇します。就職活動を有利に進めるために，副部長という役職を数多くつくっているとすれば，大きな勘違い。企業人事は毎年多くの学生に会っているのだから，付け焼刃的に役職名だけつけてもすぐに見破れる」という手厳しい指摘もある。

次に，選考場面において学生に期待する振る舞いについて述べる。こちらも7項目を5段階評価で回答頂いたが，非常に高い支持を集めたのは「自分のありのままを伝える」「自分の想いをぶつける」の2項目であった。いずれも半数近くの企業が「あてはまる」のトップボックスで回答している。またひょっとしたら学生は意外に感じるかも知れないが「面接を通じて企業への理解を深める」がトップ2ボックスで85％近くとなっており，企業は詰め込んだ知識を披露して欲しいのではなく，人と人としての対話を望んでいる様子が見えてくる。

ついつい学生は受験などの試験と同様に「対策」に注力して臨んでしまいがちな就職選考。終身雇用が崩壊したと言われているとはいえ，企業人事は，新卒で採用する学生とはそれなりに長い付き合いになる前提で接している。企業の採用に対するスタンスが真剣であればあるほど，テクニックに捉われトレーニングをみっちり積んできた学生に限って色あせて見えてしまうというすれ違いが生じてしまうのである。頑張っているのに報われない。そんな不条理を，これから社会に出ようという若者たちに感じさせ，未来に夢を持てない状況に陥らせないためには，この「掛け違い」をいかに解消するかがカギであり，学生と企業の間に立つ就職部が，さらに非常に重要な存在となってくるのである。

図表7　選考場面での注目ポイント



新卒採用に関するアンケート（2008年7月上旬～下旬）　調査対象：全国の主要企業

【第三章】

今後望まれる就職部の役割

●企業が求めるチカラをいかに育むか

今はあらゆるチャネルで情報が入手できる時代であり，学生の悩みはいかに情報を集めるかではなく，いかに多くの情報の中から必要なものを選択し活用するか，にシフトしてきている。そんな中で個別対応の必要性を認識し，カウンセリングを強化する大学も増えてきた。確かにこれまでいわゆる「競争」にあまり触れることなく育ってきた学生たちが就職活動という戦いの中で思い悩み，足が止まってしまいがちな中で，個別の相談に応対し，勇気を与え，また一歩前に進むための背中押しをする，というカウンセリング行為は，非常に重要な役割を担っていると言えよう。しかしこうした「細やかな個別相談」についての企業の見方は，賛否が分かれるところである。まず指摘されるのは，こうした活動が入社後まで継続できるものではない点である。今は卒業生に対してもキャリア相談に応じる体制を取る大学も少しずつ増えているが，企業の指摘はそういった意味ではない。社会に出れば自ら思い悩み，足が止まってしまうようなことがあった場合にも，自らその局面を打開することが求められる。個別相談を通じて，問題解決の「考え方」について会得した学生はそれを乗り越えられるであろうが，答えをもらうための

相談から脱しきれない学生は，社会に出て，答えを与えてくれない環境に大いに戸惑うこととなるのではないか，というのが，セルフコントロール力の重視傾向を強めている企業側の気になりどころなのである。

また，「コミュニケーション力」を育む上でも，個別相談の反作用が懸念されることがある。前述の調査データからも読み取れるとおり，企業が期待する「コミュニケーション力」とは，特に集団の中で発揮される能力を指している要素が強い。会社説明会で質問ありますか？と聞いても誰も手が挙がらないのに，終わった後で質問の列ができる，後で質問のメールが来る。実際のビジネスの場面では，その場を逃すと会話できないケースだってあるし，ましてや用意された時間内にはアクションせず，あくまでも自分のペースによって行動することで他人の時間に踏み込むような態度は，実際のビジネス社会では歓迎されるものではなく，非常にギャップを感じてしまう，という声も囁かれているのだ。

もちろん，こうした行動特性は，大学生に限らず最近の若者全般の特徴であると言われており，その原因も様々な社会的背景が複雑に絡み合ったものであるとされることが多く，当然ながらキャリア支援の場面における個別相談強化が否定されているわけではない。特に，これだけ社会が成熟し，価値観が多様化する現在においては，個別相談の流れはきわめて当然とも言え，今後も強化されるべき施策であろう。ここで申し上げておきたいのは，「個別相談」において，単に学生の問いに対して答えを与えるのではなく，そもそもどうしてそんな質問をしたのか，という背景について問いかけ，彼・彼女が抱える問題を解決するための考え方を導き出すことが求められるとするならば，その負荷は非常に大くになるということである。この重責を，一般的には少数精鋭で組織されることの多い就職部が一手に担うことには限界もあろうことと思う。まさに今，大学が経営層も含めて一丸となって取り組むべきテーマなのではないだろうか。

●“カッコイイ大人”の見本として

大学の教員・職員には，ロールモデルとしての期待も存在する。昨年のノーベル物理学賞を受賞した京都大名誉教授で京都産業大理学部教授の益川敏英氏が，授賞式前の記者会見で「若い人を育てるのは“あこがれ”の気持ちである」との発言をされていたが，「セルフコントロール力」というものは，やりたいことがあればあるほど磨かれる種類の能力ではないだろうか。○○がしたい！という強い願いがあるからこそ，そこにたどり着くための困難も乗り越えられるのであり，そうした「乗り越えた経験」をいかに積んできたか，そして社会に出てからも積んでいくかで，ビジネスパーソンとしての能力にも大きな差ができていくとは，多くの企業人事あるいは経営者から聞かれる話である。そういう意味では，就職活動も一つの「乗り越える経験」ができる機会とも言えるのであるが，ご存知のとおり，多くの学生は就職活動で悩みの一つとして「志望動機が描けない」ことを挙げる。やりたいことが見えないので，就職活動にも熱が入らず，「失敗が怖い」というネガティブな面にばかり思考が捉われてしまうのだ。そういった自信のない状態で面接を受けても当然いい結果は得られにくく，さらに自信を失うという悪循環に陥る。そうならないためにも，まずは身近な働く大人たちが，仕事の醍醐味や誇りを直接語ったり，ある時は背中で見せたりということが効果的であると思われる。就職部でいつも指導してくれるあの方は，なぜかいつも楽しそう。あの講義で教鞭をとっている先生は，どこかとてもカッコイイ。そういう大人が身近に一人いるだけで，若い感受性が刺激され，思わぬエネルギーを発生させるきっかけになるのではないだろうか。

新卒採用・就職については，まだまだ産業界・教育界それぞれが努力を重ねるべき問題が存在している。教育界で言えば「社会の変化を鑑みた教育改革」「社会の実態に即した就職支援」が挙げられることであろう。しかし最も取り組んで頂きたいのは，若者の，社会人への期待・意欲を向上させること。「なりたい自分」がある人間は強いし，そういう学生は社会に出てからも努力を続けられる。価値観が多様化し，単純な「幸せの典型的姿」が存在しないと言われている現在。若年者の成熟度低下が叫ばれて久しいが，「人材の国」を標榜する我が国において，いかに若者の潜在能力を解放させるかは大きな命題である。そしてこれは，若者を取り巻く大人たち全てが志すべきテーマであると考える。■

この記事は参考になりましたか？ご意見をお聞かせください
※ご使用の環境によってはセキュリティ警告が表示される場合がございます
ご意見・ご感想フォームを開く