

図1 2017年卒の採用数の計画に対する充足状況[12月時点] (全体/単一回答)

凡例	計画よりかなり多い	計画より若干多い	計画通り	計画より若干少ない	計画よりかなり少ない	現在選考中につき、未定	採用数について計画を立てていない	その他	(%)
2017年卒 N=1168	-1.2	14.5	34.5	34.5	12.6	1.2	0.3		1.2
2016年卒 N=1235	-1.9	14.1	32.3	36.3	12.5	1.9	0.5		0.6
2015年卒 N=1166	-1.9	13.4	40.6	33.1	7.5	2.0	0.3		1.3
2014年卒 N=1304	-1.5	12.1	45.3	32.1	5.8	1.3	0.5		1.1
2013年卒 N=1041	-0.8	14.4	47.1	29.9	4.4	1.8	0.6		0.6

図2 2017年卒の入社予定者への満足度 (全体/単一回答)

凡例	非常に満足	どちらかという満足	どちらともいえない	どちらかという不満	非常に不満	(%)
2017年卒 N=1159	13.5	48.6	21.7	12.3	4.0	4.0
2016年卒 N=1216	14.1	50.7	19.7	12.1	3.5	3.5
2015年卒 N=1151	14.5	53.5	21.2	9.3	1.5	1.5
2014年卒 N=1302	15.6	51.8	20.2	10.9	1.5	1.5
2013年卒 N=1032	19.0	50.2	19.3	10.6	1.0	1.0

量的にも質的にも満足度が下がっている

——昨今の企業の採用状況についてお聞かせください。

就職みらい研究所が毎年行っている調査(「就職白書2017」)では、2017年卒の採用数は「計画通り」が34.5%で、「計画よりかなり多い」「計画より若干多い」を合わせた充足とする企業は50.2%。2016年卒より1.9ポイント増加しました(図1)。2017年こそ充足企業が微増しましたが、ここ数年ずっと「充足」は減少傾向でした。

さらに、量的だけでなく、質的な満足度も下がっています(図2)。

採用では、自社でまったく活躍できそうもない人まで採用することはありません。質的には一定の基準を超えた人たちを採用します。それでも質的満足度が下がっているのは、

採用・不採用のボーダーライン上にいる層を増やさざるをえなかったせいだと思います。

大きな理由の一つは、景気の好況感から採用数が全体に増えていること。もう一つは、毎年大量に定年退職者が出る大手企業が、ある程度人数を埋めていかないと企業の成長どころか維持することも難しくなり、これまでよりも幅広い層の学生にアプローチしているためです。

一方で、中小企業を中心に、新卒を積極的に採用しようとする動きもあります。これは、景気の好況感だけでなく、転職市場が企業が期待するほどには活性化していない影響もあります。そのため、従来は中途採用中心だった中小企業も新卒を採用しようとして動いています。

景気が好転したことに加え、人口減少という大きな流れが、採用市場に影響を与えていると考えられます。

ますます「人物」を重視する採用方法の多様化

——大手企業も中小企業も採用に苦勞している点が、量的・質的満足度の低下に見て取れるわけですね。

そうですね。そのため、採用方法も多様化しています(図4)。職種別採用や通年採用は中小企業での導入が高い数字になっていますが、部門別、地域限定社員、リファラル採用(※1)、人材紹介会社を介した採用、初任給格差をつけた採用、インターンからの採用、アルバイトからの登用など、さまざまな手法を、大手企業が積極的に導入しています。

大量採用して活躍する人が残ればいいというような採用は通用しなくなりました。採っては辞め、採っては辞めて、ブラックのレッテルを貼られますます採用がしづらくなるよりも、採った人を大切に育てていくと

より「人物」を判断しようとする流れへ 企業の採用選考の現場から

社会の入り口でもある企業の採用では、どんな力が求められるのか。昨今の就職環境とともに、社会が必要とされる力を就職みらい研究所・所長の岡崎仁美さんに聞きました。

就職みらい研究所
所長 岡崎仁美



1993年(株)リクルートに新卒入社。以来一貫して人材関連事業に従事。中堅・中小企業を中心に約2000社の採用に関わり、転職情報誌『B-ing 関東版』編集企画マネジャー、同誌副編集長、転職サイト『リクナビNEXT』編集長、『リクナビ』編集長を歴任。2013年3月、就職みらい研究所を設立し所長に就任。



図3 企業が採用基準で重視する項目と学生が面接等でアピールする項目（複数回答）

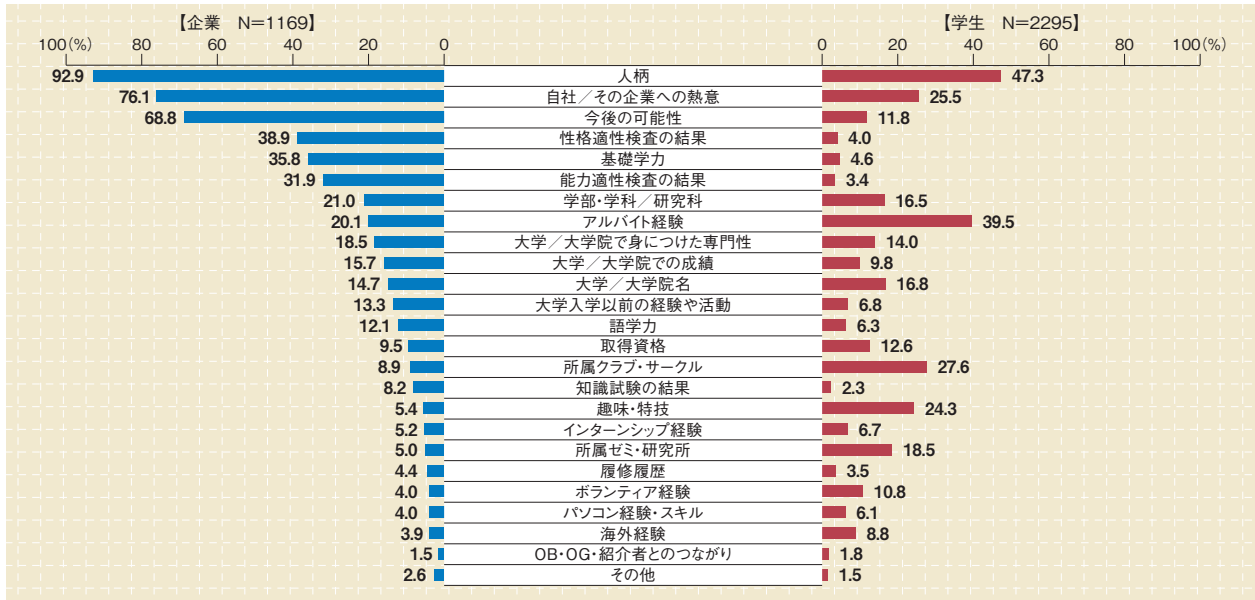


図4 2018年卒採用の方法・形態（全体/それぞれ単一回答）

採用方法・形態	全体	従業員規模			
		300人未満	300~999人	1000~4999人	5000人以上
職種別採用	60.3 (-0.4)	64.9 (-6.6)	61.0 (-1.6)	59.1 (3.3)	47.7 (8.1)
部門別採用	17.0 (2.8)	17.3 (2.5)	16.6 (2.7)	15.8 (3.0)	21.3 (3.3)
コース別採用	23.9 (3.3)	14.9 (1.2)	25.2 (3.6)	30.0 (4.9)	22.2 (-0.4)
地域限定社員の採用	16.6 (2.4)	7.4 (1.7)	14.0 (0.3)	22.3 (2.8)	28.9 (5.3)
新卒の契約社員の採用	2.1 (-1.3)	2.9 (-0.8)	0.8 (-1.8)	2.3 (-1.0)	4.0 (-1.7)
新卒の紹介予定派遣採用	0.4 (-1.4)	0.6 (-1.2)	— (-1.8)	0.5 (-0.8)	1.3 (-1.5)
新卒の人材紹介会社を介しての採用	10.1 (-1.1)	9.0 (0.0)	8.2 (-1.0)	11.7 (-1.9)	14.5 (-2.5)
リファラル採用(※1)	11.8 (2.5)	8.1 (0.5)	9.7 (3.4)	13.5 (1.6)	21.8 (4.8)
初任給格差をつけた採用	10.7 (1.9)	7.6 (2.2)	11.4 (1.9)	10.8 (1.2)	14.5 (2.2)
通年採用	22.1 (4.3)	32.0 (7.1)	20.2 (3.6)	14.5 (2.3)	25.3 (5.5)
夏採用	24.5 (2.4)	18.0 (3.5)	24.7 (2.1)	26.2 (0.1)	32.5 (4.2)
秋採用	13.9 (-3.4)	10.2 (-3.1)	13.2 (-4.1)	13.6 (-4.2)	25.0 (-0.5)
採用直結と明示したインターンシップからの採用	8.6 (4.1)	6.4 (3.9)	7.8 (3.6)	10.5 (4.2)	10.7 (5.0)
アルバイト等からの社員登用による採用	9.8 (1.7)	5.2 (-0.6)	7.7 (0.9)	9.0 (1.8)	28.0 (7.3)
通年入社での採用	5.8 (1.1)	10.8 (3.9)	4.8 (-8.6)	3.7 (-26.3)	2.7 (-36.9)
その他	4.4 (2.2)	2.4 (-0.9)	8.0 (2.8)	2.3 (-5.0)	3.0 (-14.0)

上段：18卒実施予定 下段：(18卒実施予定-17卒実施)
※特徴的な数字に編集部が色がけ。図1~4出典：『就職白書2017』

という考え方に変わってきています。その一方で、採用スケジュールの変更で期間が短縮化し、安易に内定が欲しい学生も増えています。そのため、せっかく内定を出しても「何かが違う」と辞退されてしまう。間違いない採用をするために、インターンやアルバイト、リファラル採用など、人となりがわかる仕組みを活用するように became 必要です。

さらに、大手の中には、イノベーションを起こせるような学生は、起業してしまったり海外に出ていってしまい、そもそもその採用市場にあがってこないのではないかと不安を抱える企業も少なくありません。そのため、

さまざまな手法で学生と接点をつくらざるをえない。いわゆる新卒一括採用でみんな一律、というモデルが通用しなくなりつつあるということですね。——より「個」を見る採用にシフトしているということでしょうか。

そうですね。企業が採用基準で重視する項目でも、圧倒的に「人柄」がトップです(図3)。人柄の中でも、長期に働くことやダイバーシティの流れの中で、協調性や多様性を受け入れる能力なども重視されています。イノベーションを起こしていく人材は確かに求められますが、昔のような突出した型破りではなく、AIなど専門的な知識を身に付け、周囲と

協力して着実にイノベーションを起こしていけるような人材が求められています。そのため、能力適性や基礎学力なども採用基準の重視項目上位に入っていますし、それらを総合して、思考力や判断力なども確認していることとしています。変化するときだからこそ、「人にしかできない」とは何か」という本質が、改めて強く問われているのだと思います。

※1 リファラル採用とは、社員が学生を紹介・推薦する採用手法。従来の縁故とは異なり、個人的なつながりの中で紹介・推薦したい人物をあげるだけで、その後の選考や入社後の関係性が問われないことが多く、活用しやすいと広がり始めている。