

2017年卒採用の見通しは

選考開始時期が「6月1日以降」と2カ月前倒しされる2017年卒採用。企業・学生はどのように見通しているだろうか？

採用広報から面接までが 3～6月に集中する

2017年卒採用の見通しについて、まず企業に「採用広報」「自社説明会・セミナー（対面）」「面接」「内々定・内定出し」の開始予定月を尋ねた（グラフ①～④、「未定」を除く）。

「採用広報」は77.2%が16年3月に開始すると回答し、前年と大きく変わらない模様だ。一方、前年から変化が見られたのは、「自社説明会・セミナー（対面）」「面接」「内々定・内定出し」だ。

「自社説明会・セミナー（対面）」は、16年3月に開始するとした企業が65.2%で、前年の47.7%から17.5ポイント増加。

4月開始予定の企業と合わせると87.2%に上り、前年の74.7%から12.5ポイント増加している。できるだけ早く学生と接点を持ちたいという企業の考えがうかがえる。ただ、「未定」を含めて従業員規模別に見てみると、5000人以上企業では79.5%が3月に開始するとしている一方、300人未満では36.4%、300～999人では53.9%、1000～4999人では59.8%と少ない。4月開始とする企業がそれぞれ2割前後であることから、5000人未満企業の自社説明会・セミナーは3月と4月に分散することが見込まれる。

「面接」の開始時期は4月と6月に分かれ、それぞれ33.9%、27.4%。3月に開始する企業も12.6%と前年の9.6%から

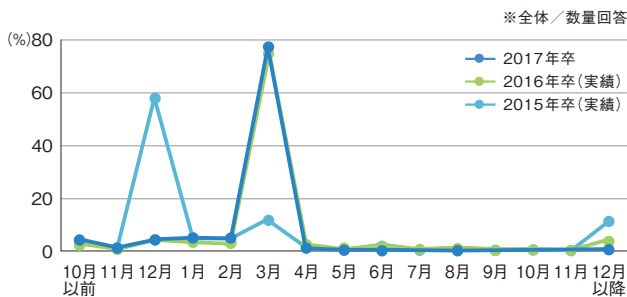
3.0ポイント増えており、指針どおりに実施する企業は限られていることがわかる。「未定」を含めて従業員規模別に見ると、5000人以上企業では6月開始（42.2%）、4月開始（22.2%）の順に多いが、5000人未満ではそれぞれ4月開始が最も多く、1.7～3割を占めた。なお、5月以前に面接を開始する企業の割合は、5000人以上で41.1%、5000人未満でそれぞれ40～56%。25.8%が「未定」と答えたものの、16年卒採用に続き、中堅・中小企業が先行し、大手企業が後から選考を開始するという構図になりそうだ。

「内々定・内定出し」の開始時期は16年6月が最大で41.6%。こちらも7月以降に開始する企業は14.3%に留まり、学

企業

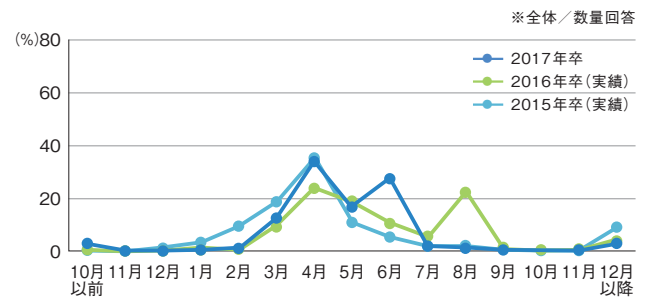
面接は4月ないし6月から、内定・内々定出しを6月から始める企業が増加

① 採用広報（採用情報の提供）開始予定月



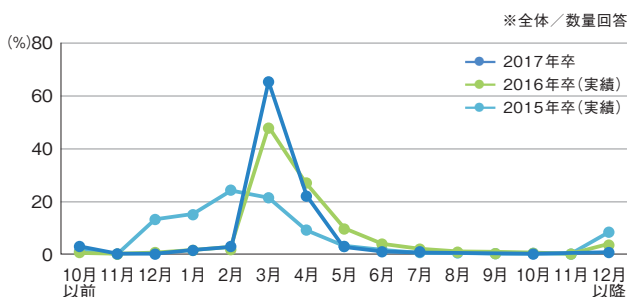
77.2%の企業が2016年3月に開始すると回答。16年卒の74.7%よりも2.5ポイント増加している。

③ 面接の開始予定月



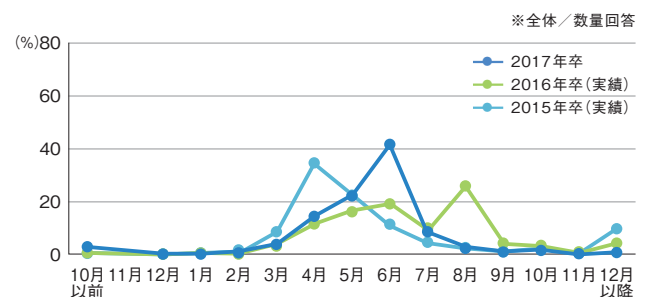
最大値は「2016年4月」で33.9%。次いで「2016年6月」で27.4%。16年卒の8月のピークが前倒しされる形に。

② 自社説明会・セミナー（対面）の開始予定月



65.2%の企業が2016年3月に開始すると回答。ピークが「採用広報（採用情報の提供）開始月」と同一月となり、前年よりも17.5ポイント増加している。

④ 内々定・内定出しの開始予定月



最大値は「2016年6月」で41.6%。16年卒のようにピークが2回来ることはなく、4～7月にまとまる形に。



生は、6月までに何かしらの結果が出ることになりそうだ。

応募者減、母集団減を見通す企業が4割前後

スケジュール変更の影響を企業はどのように見ているだろうか。「新卒採用活動の母集団」「選考応募者数」など7項目について見通しを尋ねた(グラフ⑤)。全項目で「変わらないと思う」が最も回答率が高かったが、「選考応募者数」と「新卒採用活動の母集団」については4割前後が「減ると思う」、「新卒採用に係るマンパワー」と「内定辞退者数」については3割強が「増えると思う」と回答している。広報開始から選考開始までの期間が短くなる

分、前年よりもさらに学生の活動量が減少すること、売り手市場が続くことなどを見越しての予測と思われる。

早期認知、母集団形成、内定者フォローがカギに

また、スケジュール変更による変更予定事項を尋ねたところ、3割超の企業が「早期の自社認知促進」「母集団形成」「内定後の学生へのフォロー」を挙げた(データ⑥)。1000~4999人、5000人以上の企業では、「早期の自社認知促進」よりも「母集団形成」を挙げた企業の割合の方が高かったが、いずれも、応募者減、母集団減、内定辞退者増といった予測とも対応している。

一方で、「特になし」と答えた企業も3割あった。従業員規模が小さくなるほどその割合は高くなり、5000人以上企業では14.8%であるのに対し、300人未満企業は48.9%と半数近くに上った。

これらの結果から、学生にとっては、企業の採用活動が3~6月に集中するために、16年卒以上に接触できる企業の数や活動量が限定されると予測される。それにより、業界・企業研究が不十分なまま選考に臨む学生が増える可能性もある。企業は、限られた時間の中で学生に広く接触して自社や仕事の魅力を訴えと共に、採用基準にかなう学生を迅速に見極め、その対象者に深い企業理解を促すことが重要になるだろう。

企業

4割前後が「選考応募者数」と「母集団」が「減る」と予測

⑤ 採用スケジュール変更による見通し

※前年採用実績企業/それぞれ単一回答

■ 増えると思う/(期間)長くなると思う ■ 変わらないと思う ■ 減ると思う/(期間)短くなると思う

新卒採用活動の母集団	7.6	54.6	37.7
選考応募者数	8.9	51.1	40.0
内定辞退者数	32.8	55.2	12.0
新卒採用活動期間	23.3	46.1	30.6
新卒採用できる人数	7.8	72.1	20.1
新卒採用コスト	28.2	66.7	5.1
新卒採用に係るマンパワー	37.7	57.6	4.6

「新卒採用活動期間」を除いてどの項目も過半数が「変わらないと思う」と回答したが、「選考応募者数」は40.0%が、「新卒採用活動の母集団」は37.7%が「減ると思う」と回答した。

企業

「早期認知」「母集団形成」「内定者フォロー」が課題

⑥ 採用スケジュール変更による変更予定事項

※全体/複数回答

1位 早期の自社認知促進 33.4%

- 2位 母集団形成 32.9%
3位 内定後の学生へのフォロー 32.6%

次いで、「選考方法(見極め手法など)」(22.5%)、「応募者の動機付け(内定出し以前)」(21.2%)など。なお、33.1%は「特になし」と回答している。



6月に中間試験のある学生は両立が難しい

●政治経済学部

16年卒採用では大手企業以外に興味を持たず、どこには受かるだろうと応募しましたが全滅。留年して2回目の就活をします。今回は幅広く企業を見て、応募社数を増やす予定です。ただ、今回も中堅・中小企業が先に選考を始めそうなので、結果が出なかった大手志望者は後がなくなるのは変わらないように思います。また、所属学部では6月に中間試験があるため、単位不足の学生は両立に苦労しそうです。



留学経験者にとっては選考まで時間がない

●人材サービス内定/理工学系大学院

15年1月から5カ月間、大学の交換留学制度を利用してアメリカに留学し、5月末に帰国。6~8月に複数の企業の選考を受けました。僕の場合は8月の本命企業の選考を受けるまで2カ月間の準備期間がありましたが、17年卒採用の「6月選考開始」だと、帰国後すぐに面接を受けないといけなくなるので、準備できない厳しさがあるのではないかと思います。留学経験者にとっては、8月選考開始の方が良いように思います。

あるべき採用・就職活動の姿とは

ミスマッチを生み出さないために、企業、大学、学生、社会が取り組むべきことは？

ミスマッチを防ぐための3つの方策

今後、新卒採用・就職はどうあるべきなのだろうか？ 企業にとっては「必要とする人材を不足なく採用し、採用した社員がその能力を長期にわたっていかんなく発揮する」、学生にとっては「自分の志向に合った職場に就職し、自らの能力を長期にわたって発揮できる」という状態が、よりよい就職の一つの形だろう。しかし、大卒者の卒業後3年以内の離職率が3割を超える状況が20年近く続いているように、ミスマッチが少なからず生じているのが現状だ。後ろ向きな理由での離職だけではないものの、少しでもこの状況を改善

し、企業・学生ともに満足いく採用・就職活動を行うには、何が大切だろうか？

就職みらい研究所では、明治大学就職キャリア支援センター就職キャリア支援部部長の福田敏行氏、慶應義塾大学商学部教授の樋口美雄氏、経済同友会教育改革委員会委員長の天羽稔氏の3名に、それぞれ、大学の就職指導現場、労働問題研究、産業界からの意見を聞いた(P31～33)。3氏からは「低学年次対象のインターンシップの拡大」「新卒一括採用に限らない、多様な採用・応募方法の広がり」「企業の採用基準の明確化」の3つがミスマッチを減らす糸口になるのではないかという示唆を得た。次項から詳しく見ていきたい。

1 低学年次対象のインターンシップの拡大

樋口氏や天羽氏は、ミスマッチが起こる要因の一つは、学生が「社会に出て何をしたいのか」「自分に向いている仕事は何か」などを十分に考えられないまま就職活動を進めていることだと指摘する。その解決策の一つとして考えられるのが、1～2年生を対象にしたインターンシップをより多くの大学・企業が実施し、学生の就業意識を醸成することだろう。

大学、企業とも求められる役割は非常に大きく、負担は増大する。学生の自主性に任せるべきでは？という考えもあるかもしれない。しかし、自主的に行動し、就

企業

企業・学生とも約半数がスケジュールに「一定のガイドラインが必要」

学生

1 新卒一括採用システムについて

A：維持・継続されるべき
B：変わっていくべき

■ Aに近い
■ どちらかというAに近い
□ どちらともいえない
■ どちらかというBに近い
■ Bに近い

	※全体／単一回答					Aに近い・計	Bに近い・計
企業	10.4	28.8	39.7	13.5	7.6	39.3%	21.1%
学生	7.8	21.5	36.4	18.4	16.0	29.3%	34.4%

2 情報公開や内定時期について

A：一定のガイドラインが必要
B：オープンで自由がよい

■ Aに近い
■ どちらかというAに近い
□ どちらともいえない
■ どちらかというBに近い
■ Bに近い

	※全体／単一回答					Aに近い・計	Bに近い・計
企業	14.1	40.6	25.8	13.2	6.3	54.8%	19.4%
学生	14.3	33.9	25.4	16.1	10.3	48.3%	26.4%

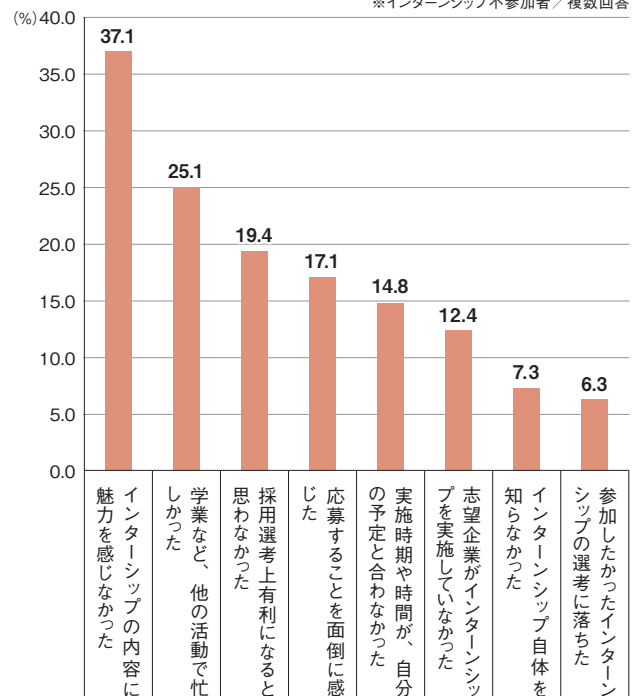
新卒一括採用システムについて「A：維持・継続されるべき」「B：変わっていくべき」のどちらに近いかという質問に対し、企業は「Aに近い」の方が多く、学生は「Bに近い」の方が多かった。ただ、最も多かったのは、企業・学生とも「どちらともいえない」だった。

学生

インターンシップ不参加の最大の理由は、「内容に魅力を感じなかったから」

3 インターンシップに参加しなかった理由(上位8つ)

※インターンシップ不参加者／複数回答



「大学における単位取得につながらなかった」(4.9%)、「インターンシップに参加する方法を知らなかった」(4.4%)、「インターンシップ実施企業の情報を入手できなかった」(4.0%)、「参加したかったインターンシップへの申し込みが間に合わなかった」(3.9%)などが続いた。



職活動開始までに自分なりの就業観を持つ大学生はごく一部というのが現実でもある。人材の底上げのためにも、大学のさらなる関与と、大学と企業が連携したプログラム開発が必要だと考えられる。

実施にあたっては、大学には、学生のインターンシップへの参加意欲を喚起し、社会人として恥ずかしくない立ち居振る舞いのできる学生を育て、送り出すための体制づくりが求められるだろう。事前にビジネスマナーをはじめとした最低限のマナー・知識のインプットを行うことと、参加後、今後の大学生活をどのように過ごすかを考えさせるような振り返り教育等のプログラムの整備は必須だ。また、学生の意欲を喚起するために、インターンシップ

への参加を単位として認定することも必要かもしれない。

企業側も、採用活動を意識しない、純粹な就業体験としてのインターンシップを受け入れる企業が増えることが必須だ。「採用につながらない限り負担が大きい」などの考えから、インターンシップの実施に二の足を踏んでいる企業も多い。しかし、天羽氏が指摘するように、企業が就業体験の場を提供することは、将来的に日本をけん引する人材の育成につながる。現在、政府が地方創生のための取り組みの一環として大学と地元企業との連携を強化している。そのような動きを活用する方法もあるだろう。

大学と企業が連携して実施する場合、

プログラム内容や学生についてのフィードバックを互いに行い、改善していくことも必須だ。今回の調査で学生に「インターンシップに参加しなかった理由」を尋ねたところ、「内容に魅力を感じなかった」が最も多く、37.1%だった（左ページグラフ③）。大学は学生の声を企業に伝え、企業も、参加学生の質が良くない場合は大学にフィードバックするなど、相互に情報交換し、改善していくことが求められる。

2 新卒一括採用以外の方法でも広く門戸を開く

明治大学の福田氏の「卒業後に就職活動をする」といった考え方や、実際にそうしようとする学生を許容できる世の中に」

Voice 1 就職指導の現場から

「卒業後の就職活動」を許容する世の中にするにはできないか

大学時代という成長の機会を就活で中断することなく過ごさせたい

2016年卒採用のスケジュール変更は大学側から要請したことであったので、うまくいくことを願っていました。しかし、残念ながら良かった面はわずかで、留学していた学生が帰国後就活を始めても間に合ったこと、3年生の秋学期(後期)の授業や試験を安定して実施することができたことでした。半面、4年生の春学期(前期)の授業は成り立たず、17年卒採用のスケジュールも、春学期の授業に影響があると思われまます。

最適な就職活動の時期について一概には言えませんが、「在学中ではなく、卒業後に就職活動をする」といった考え方や、実際にそうしようとする学生を許容できる世の中

になることはできないかと思います。現状は、「新卒一括採用」の仕組みに乗り遅れたり、そもそも乗ることができなければ、非難の目を向けられたり、批判的に捉えられたりする。しかし、そうである必要はないのではないのでしょうか。

学生を送り出す立場として、キャリア教育を積極的に行っていく

大学生にとって、大学時代の4年間は宝物です。時間やお金の有無に関係なく、何かに没頭することができる。さまざまな経験を通して大きく成長することができる。そんな可能性を持った学生たちを未完成の状態で評価することは、本来はすべきではないと思うのです。4年間の成長期間を就職活動で途切れさせることなく確保したい。それが、われわれの切なる願いです。卒業

明治大学
就職キャリア支援センター
就職キャリア支援部 部長

福田敏行氏

1980年、明治大学政治経済学部卒業。同年、明治大学に入職。「就職は挑戦だ」をモットーに、同校で学生の就職支援に携わっている。2011年より現職。13年より2年間、全国私立大学就職指導研究会会長を務めた。



後「学生時代にもっと勉強しておけばよかった」「リベラル・アーツ(教養)が大事なのに、なんで勉強しなかったんだろう」と後悔した経験のある社会人は少なくないでしょう。4年間しっかりと勉強することで教養を身につけ、身につけた教養が5年後、10年後に発揮される。その時間を、確保してあげたいのです。

学生を送り出す立場として、大学はキャリア教育を積極的に行っていくのが役割。そう考えて、本学においては1~2年生向けの長期インターンシップの数を増やすなどの取り組みを推し進めています。また、社会との接点を数多くつくり、学生が社会と密にかかわっていきける環境をつくる。これらが、ミスマッチを減らす一助になると考えています。

との指摘をはじめ、樋口氏、天羽氏も新卒一括採用以外の方法でも、広く学生の応募を受け付ける体制や方法を企業がとる必要性を指摘している。

天羽氏が言うように、新卒一括採用は、年間数十万人に上る大学生が職に就くための効率的な手段である。今すぐ抜本的に変えたり、なくしてしまったりすることは現実的ではないだろう。実際、今回の調査で企業に新卒一括採用システムについて「維持・継続されるべき」「変わっていくべき」のどちらの考えに近いかと尋ねたところ、「変わっていくべき」は21.1%に留まった(P30グラフ①)。

ただ、新卒一括採用が主な方法であったとしても、学生が働きたい、応募したい

と思ったときに応募できるような柔軟な受け付け体制をとる。あるいは、卒業してからの就職活動にも寛容になる。このような姿勢を企業が持つのは、学生の選択肢を広げるために、そして「新卒一括採用」という型にはまらない人材を採用し、人材の多様性を確保するという点でも、有用だと思われる。すでに「新卒」の定義を「卒業後〇年未満」などとして、当該年度卒業予定者以外も対象にして採用活動を行っている企業もあるが、ごく少数である。今後より多くの企業が広く扉を開くことを期待したい。

また、民間企業だけでなく公務員への就職においても、学生が公務員試験の日程に縛られるがために公務員以外の選

択肢を検討しづらい状況がある。学生の選択肢の拡大や多様な人材の確保などの面から、公務員採用においても、試験日程の通年化などを検討する余地があると考えられる。

3 求める人材像をより明確に提示する

樋口氏は、入社後どのような仕事をするようになるのか、あるいは、どのようなスキルが必要なのかということが就職活動前にでも内定後にもわかれば、学生は卒業後を見据えて学ぶことができると指摘する。

従来は、ポテンシャルなどの明確化しづらい基準で採用しても企業が自前で育

Voice 2 労働問題の研究者から

職種別採用で必要なスキル・能力が明示されることでマッチングを高める

売り手市場による企業の焦りや指針の形骸化の一因になった

2016年卒採用は、景気の回復に伴い採用数が増え、売り手市場になっているがゆえに、企業側が指針をフライング(前倒し)したという側面があったと感じています。

大学生にとって就職は一生に一度のこと、初めての経験であるので情報が欠如しています。知名度や企業規模といった把握しやすい基準から就職先を決め、働いてみて想像していたこととの違いに気づき、早々に転職といったことが起こりうる。ここにマッチングの課題があるように思います。

そうならないようにするには、まず、学生自身が先輩たちに話を聞きに行ったり、インターンシップやボランティア活動などに取り組むこと。社会について、あるいは表に

は現れない企業の情報を知り、社会に出て何をしたいのか、どんなところで働きたいのかについて考える必要があるでしょう。

職種別採用は、高度化された社会への対応にもつながる

一方で、企業にも検討してほしい課題があります。それは、職種別採用や勤務地限定採用などの導入です。日本の大卒就職の多くは採用後、何をやるかを明示しない募集・採用であるため、学生は、企業は選んでも仕事を選ぶことができず、それが情報収集の浅さの一因にもなっているのではないのでしょうか。さらに、仕事で求められる具体的なスキル・能力が不明瞭であるため、仕事を見据えた準備・勉強の機会を逃しているようにも思います。また、これだけ仕事が高度化している状況では、幅広い業務で

能力を発揮できる人材だけでなく、専門的な業務に対する深い知識や豊富な経験を持つ人材も必要になってきます。

そこで、企業は職種別、あるいは勤務地限定、労働時間限定の採用をもっと検討してよいのではないのでしょうか。われわれが以前行った調査では、職種などを規定されずに採用された人に比べて、職種を限定して採用された人の方が定着率が高いという結果も出ています。

また、職種別採用でないにしても、今後は、もっと個人を見て、その人にどういった人材になってほしいと思って採用するのか、あるいはどんな仕事を求めるのかを考えて採用していく必要があるでしょう。単なる数合わせでの採用では、高度化した社会では立ち行かなくなると懸念されます。

慶應義塾大学商学部
教授

よしお
樋口美雄氏

専門は労働経済学、計量経済学。1980年、慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程修了。海外客員研究員などを経て、91年より現職。商学博士。近著に「若年者の雇用問題を考える」(共編著、日本経済評論社、2013年)。





成ることができたが、仕事の高度化や事業環境・業績などの変化により、十分な育成ができなくなっている企業もある。企業が学生に求めるスキルを明確に発信することは、大学での人材育成と大学生自身の成長を促すことにつながると考えられる。学生全体を底上げし、より良い人材を採用するためにも必要な取り組みだろう。

よりよい採用・就職を目指し 今、改革の一步を

なお、新卒一括採用の時期については、就職協定の時代から企業・学生の動向に応じて幾度となく時期が変わってきたことから、そのときどきの状況でベターな

解を見つけていくしかないのかもしれない。

今回の調査で学生や企業、大学関係者にヒアリングしたところ、「時期はいつでもいいから、毎年変えるのはやめてほしい」「変えるなら、1~2年前には決定してほしい」という意見が複数挙がった。毎年変更が起こると、学生は先の予定を立てられない上、時期が違えば情報収集の方法・対象が変わってくる可能性もある。また、企業は採用計画・進め方を毎年練り直さなければならず、学生・企業双方にとって負担が大きい。

なお、今回の調査で大卒新卒採用の情報公開や内定時期について企業・学生に「一定のガイドラインが必要」「オープンで自由がよい」のどちらの考えに近いか

尋ねたところ、企業では過半数の54.8%が、学生も半数近くの48.3%が「一定のガイドラインが必要」と回答する結果となった(P30グラフ②)。

今回紹介した案の実現にはさまざまな課題・困難があるだろう。しかし、天羽氏が言うように「できる範囲で小さく始める」ことから、すべては始まるのではないだろうか。大学、企業、政府をはじめとした新卒採用・就職にかかわる者たちが「よりよい就職・採用」とは何か、実現に向けて何ができるのかを考え、まずはやってみる。そして、反省をふまえて改善を重ねていく。こうして関係者一人ひとりが気概を持って取り組むことが、ミスマッチの減少につながるのではないだろうか。

Voice 3 産業界から

ミスマッチを防ぐ方法の一つとして 1カ月以上のインターンシップを

低学年で社会に触れ、得た気づきから 専門課程で学ぶ流れが必要

社会問題になっている若手社員の早期離職の要因の一つは、「社会に出て何をしたいのか」ということを十分に考えられないまま、学生が就職してしまっていることではないでしょうか。大学時代、それも1~2年の低学年次に社会を知り、自分には何が向いていて何が向いていないのか、あるいは、社会に出て何をしたいのかを考える。そうして得た気づきをもとに、大学の専門課程で勉強し、卒業証書を持って企業に対して勉強の成果や経験、強み、就きたい仕事を伝える。企業も、学生が何をどれだけ勉強したのかをベースに採用の可否を判断する。これが、本来あるべき姿だと考えています。

スターティングスモールで大学と協働し 長期インターンシップを計画

経済同友会の教育改革委員会では、学生が社会を知るための手段の一つとして、低学年次にインターンシップを経験することが重要だと考えました。そこで今、委員の所属企業と大学・高専とで1カ月以上の長期インターンシップを推進するべく準備を進めています。就活目的ではない、学生が社会を知るためのプログラムです。

もちろん企業にかかる負担もありますが、日本が国力をつけ、良い人材を輩出していくために、大学も企業も互いに汗水流して努力するのは必要なこと。新卒採用の構造を今すぐ抜本的に変えるのは難しいかもしれませんが、大切なのは、「今できることをする」ことです。われわれも、まずはできる

範囲で小さく始め、フィードバックを受けながらベストプラクティスを作り、それが少しずつ広がっていくことを望んでいます。こうした取り組みが増えていけば、学生はより身近に社会を感じ、働くということももっとわかりやすくなる。企業でも、通年採用などの方法が広がっていくのではないのでしょうか。

大学生の約7割が企業に就職している現状を踏まえると、従来の新卒一括採用というチャンネルもあった方が良いでしょう。ただ、それがすべてではなく、将来的には通年採用の割合が増え、学生が卒業後にもある程度自由に就職活動できるようになることが望ましいと思います。そのために、企業は新卒・既卒という枠を取り払い、求める人物像や必要な能力を明示するなど、もっとオープンな採用をすべきだと考えます。

公益社団法人経済同友会
教育改革委員会 委員長

あもう
天羽 稔氏

デュポン株式会社 名誉会長。
1978年、ワシントン州立大学工学
部修士課程修了。79年、デュポンフ
ァーイスト日本支社(現・デュポン株
式会社)入社。2006年社長、14年
より現職。同年、経済同友会教育改
革委員会委員長に就任。

