



2016年度 新卒採用・就職戦線総括

株式会社マイナビ 就職情報事業本部

目次

1. 2017年卒の就職活動レビュー

はじめに	03
スケジュール変更の概要	04
雇用市場環境概観	07
2017年卒の就活生について	10
インターンシップの実施状況	12
【レポート 1】入社への動機付けにつながる魅力的な情報提供を 全国私立大学就職指導研究会 大谷 茂 会長	16
エントリー～選考活動開始までの状況	18
【寄稿 1】企業が求める能力と採用方法 法政大学 梅崎 修 教授	28
面接開始以降の活動状況	30
【レポート 2】今年の内々定保有者の『地元就職予定』状況	44
追加選考実施と活動収束予定の状況	46
2017年卒採用を振り返って	48
2018年卒採用に向けて	50
【寄稿 2】「自社なりの採用」の考え方 横浜国立大学大学院 服部 泰宏 准教授	54

2. データ集

■ 採用マーケットの動向	
1. 学生数・卒業者数・進路状況	59
2. 学生の就職希望率・内定率	60
3. 日本人留学生及び外国籍留学生の現状	61
■ 学生の動向	
1. 学生の就職観・大手企業志向	63
2. 企業選択のポイント	64
3. 業界研究・企業研究の実施状況、活動の中心	65
4. 月別エントリー状況	66
5. 月別個別企業セミナー参加状況	67
6. エントリーシートの取り寄せ、提出、通過状況	68
7. 適性検査受検状況、面接受験状況、OB・OG訪問状況	69
8. 内々定状況	70
■ 企業の採用動向	
1. 企業の採用予定数	72
2. 評価基準・質と量	74
3. 採用環境・採用予算	76
4. 採用スケジュール	77
5. 採用手法	78
■ 大学の就職支援	
1. 学内就職ガイダンス及び学内企業説明会	80
2. 求人(票)の受付社数・企業人事の訪問件数・推薦状の発行時期	81
3. インターンシップ・採用スケジュール変更における学生への影響予測	82
■ 付録(添付資料)	
1. 印象の良かったインターンシップ	84
2. 印象に残ったエントリーシートのテーマ	85
3. 印象に残ったグループディスカッションのテーマ	86
4. 面接で印象に残った質問	87
5. 心に残った人事担当者の言葉	88
6. 就職活動のターニングポイントについて	89
7. 採用選考に関する指針	90
8. 「採用選考に関する指針」の手引き	91
9. 掲載資料の調査概要	93
10. 業種対応表	94

高い採用意欲と活動期間短縮の中で 新卒採用はどのように進化したか

政府主導で実施された2016年卒向け新卒採用スケジュール（広報活動3月開始、選考活動8月開始）は、結果として活動の長期化や内々定辞退の増加等、多くの企業・学生に影響を与えた。これを受けて日本経済団体連合会（以下：経団連）は広報活動3月開始、選考活動6月開始へと採用選考に関する指針（以下：指針）を改定し、2017年卒の新卒採用は2年連続の選考活動開始時期変更となった。このスケジュール変更によって、学生が【採用情報を受け取ってから選考が始まるまでの期間】は過去10年で最も短くなった。さらに景況感、人材の不足感もあり、企業の採用意欲は前年以上に高く、学生は「売り手市場」と言っても過言ではない環境で就職活動に臨むこととなった。

また、2017年卒新卒採用が行われた2016年は、若者雇用促進法が施行され、企業が求職者である若者に対してより分かりやすく判断しやすい情報の提供を行うことが求められるようになった初めての年でもある。旺盛な採用意欲と、応募から選考までの期間短縮の中で、企業がどのように採用活動を行い、また学生が就職活動を行ったのか、そしてこの採用スケジュール変更が、今年の採用活動にどのような影響を及ぼし、どのような課題を残したのか、データをもとに明らかにしていきたい。

スケジュール変更の概要

2年連続の「選考活動開始日」変更

2016年卒採用は、政府の主導により2015年卒採用のスケジュールから「広報活動開始日」「選考活動開始日」のどちらも変更になり、結果、採用市場にさまざまな影響をもたらした。これを受けて経団連は、2017年卒向け新卒採用に関しては広報活動開始日から選考活動開始日までの期間を2ヶ月短縮すると指針を改定し、結果として2年連続の選考活動開始日変更となった。2017年卒の採用スケジュールは、広報活動3月1日開始、選考活動6月1日開始で、正式内定日はこれまでと同じ10月1日である。

採用活動時期の移り変わり

新卒採用活動時期は、10年で3回変わり、17年卒は「選考活動開始時期」のみ変更

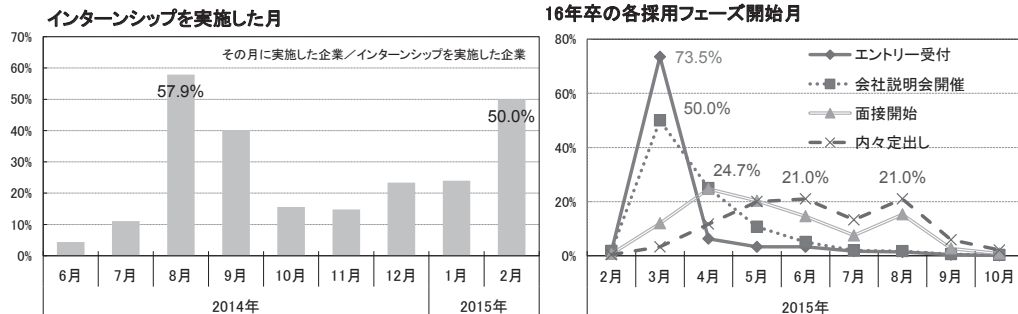
経団連が「倫理憲章」を制定してから19年が経つ。就職活動における採用情報公開日、選考活動開始日については、直近の10年で3回変わっている。特に16年卒、17年卒は選考活動開始日の変更が2年連続で実施され、13年卒の採用情報公開日変更よりも企業に大きな影響をもたらした。

経団連の「倫理憲章」における採用情報公開日、選考活動開始日及び正式内定日の変化			
※変更のあった部分を塗り潰し			
1997年（制定） }	採用情報公開日の取り決めなし	選考時期の取り決め無し	正式内定は 4年生10月1日開始
2004年卒まで			
2003年「倫理憲章」の賛同書に経営者名でサインを求める形式に変更			
	採用情報公開日	選考活動開始日	正式内定日（開始日）
2005年卒 }	明文化された取り決めなし	卒業・修了年度の 4月1日	卒業・修了年度の 10月1日
2012年卒			
	広報活動開始時期	選考活動開始時期	正式内定日（開始日）
2013年卒 }	卒業・修了年度に入る直前の 12月1日	卒業・修了年度の 4月1日	卒業・修了年度の 10月1日
2015年卒			
「採用選考に関する指針」における広報活動開始時期、 選考活動開始時期及び正式内定日の変化			
2016年卒	卒業・修了年度の3月1日	卒業・修了年度の8月1日	卒業・修了年度の10月1日
2017年卒	卒業・修了年度の3月1日	卒業・修了年度の6月1日	卒業・修了年度の10月1日

前年(16年卒)の採用活動スケジュールと実態

広報活動開始月の変更(12月→3月)で多くの企業が冬季にインターンシップを実施

多くの企業が夏季だけでなく冬季にインターンシップを実施した。エントリー受付開始や会社説明会開催開始は3月に集中したが、面接については中堅・中小企業を中心に4月から6月にかけて開始する企業が多かった。内々定出しについては5月・6月(主に中堅・中小)と、選考活動開始月である8月(主に大手)に、2つのピークが出来る結果となった。



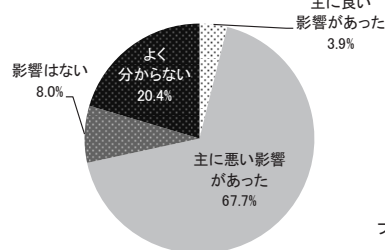
「インターンシップを実施した月」出所: 2016年卒企業新卒採用予定調査(2月実施)
「16年卒各採用フェーズの開始月」出所: 2016年卒マイナビ企業新卒内定状況調査(10月実施)

16年卒活動スケジュールについての評価

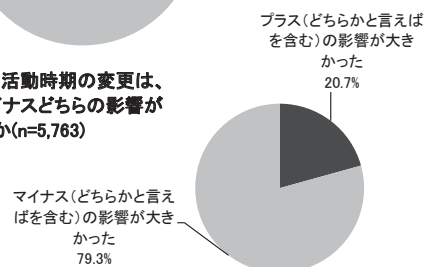
企業・学生・理系教員ともに「悪い(マイナスの)影響があった」という評価が過半数

16年卒の「広報活動3月開始、選考活動8月開始」の就職・採用活動に関して、企業・学生・理系教員のそれぞれに対して調査を実施したところ、いずれも「悪い(マイナスの)影響があった」という回答が過半数であった。企業が感じた具体的な「悪い影響」としては、「採用にかかる期間」「内々定辞退者数」などが選ばれた。

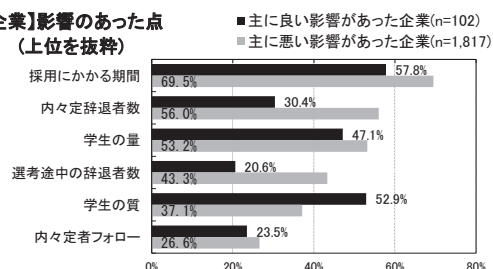
【企業】16年卒の採用スケジュール変更が与えた影響はどちらが多かったか



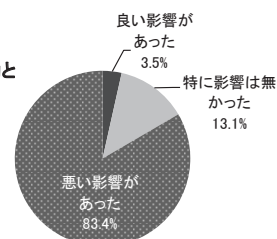
【学生】採用活動時期の変更は、プラスとマイナスどちらの影響が大きかったか(n=5,763)



【企業】影響のあった点(上位を抜粋)



【理系教員】理系学生が就職活動と学業を両立する上での影響



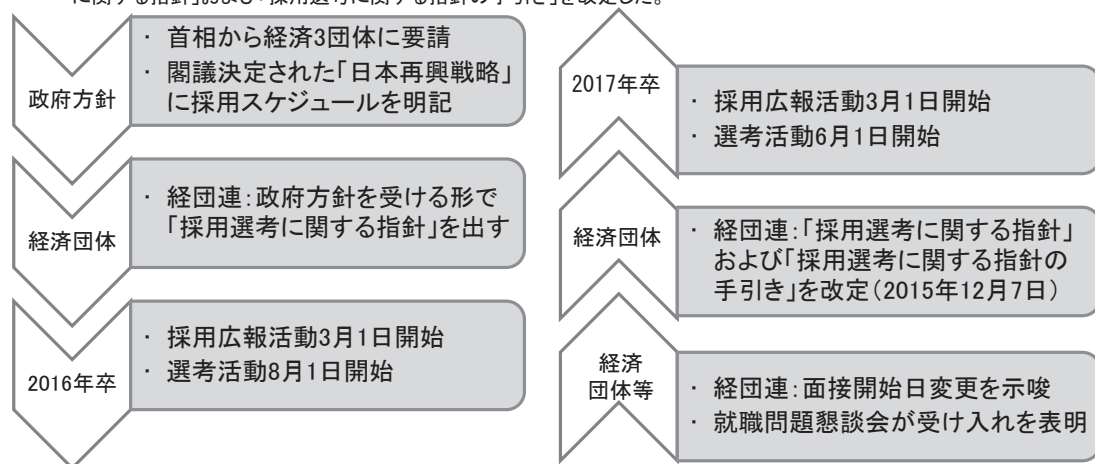
「16年卒の採用スケジュール変更が与えた影響はどちらが多かったか」影響のあった点出所: 2016年卒マイナビ企業新卒内定状況調査(10月～11月実施)
「採用活動時期の変更は、プラスとマイナスどちらの影響が大きかったか」出所: 2016年卒マイナビ大学生就職内定率調査(8月実施)
「理系学生が就職活動と学業を両立する上での影響」出所: 2016年卒マイナビ理系学生の就職活動に関する教員調査(7月実施)

スケジュール変更の概要

2年連続の変更となった経緯

16年卒の変更は「政府主導」、17年卒の変更は「経団連主導」で行われた

16年卒の選考活動開始時期変更が、企業・学生の両者にとって結果的に長期間の活動となったこと等をふまえ、経団連は面接開始日の変更を示唆、大学等で構成されている就職問題懇談会が受け入れを表明する形で承認し、「採用選考に関する指針」および「採用選考に関する指針の手引き」を改定した。

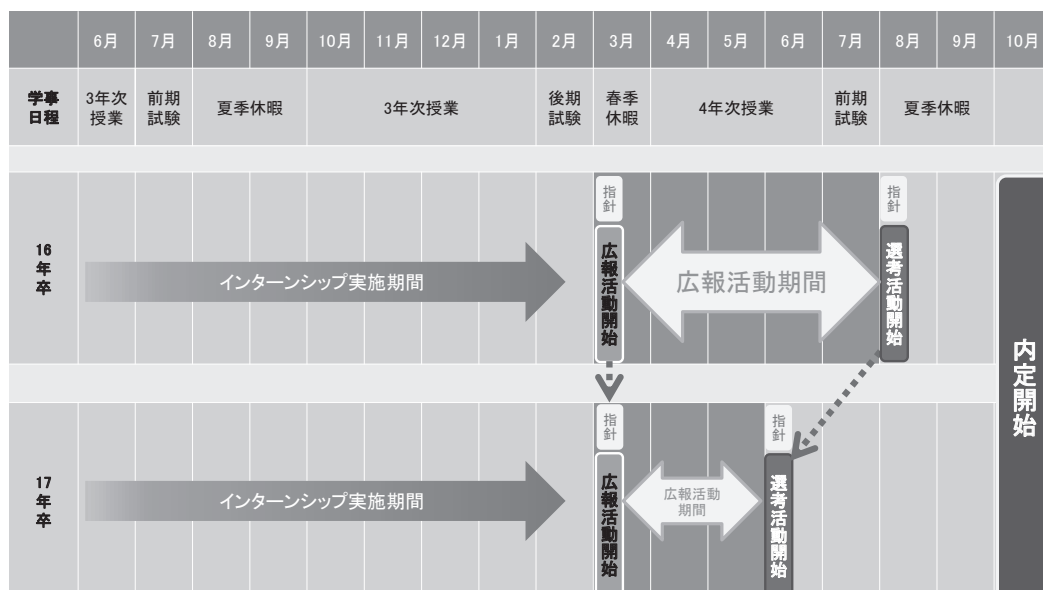


「日本再興戦略」に記載された採用スケジュールに従い活動した企業と、独自のスケジュールにより活動した企業があったため、結果として「長期間の採用活動/就職活動」になる企業・学生が増加する等の問題が起こった。

2017年卒のスケジュール

広報活動期間が減少し、選考は前年より2ヶ月早く開始に

2016年卒の採用活動は、3月の広報活動開始から選考活動開始までに5ヶ月間の「広報活動期間」があったが、2015年12月に改定された経団連の指針においては、実質的な採用活動期間を短くする目的で17年卒はこの期間を2ヶ月短縮し、選考活動を前年より2ヶ月早く開始した。インターンシップの実施については、前年と同じである。



景況感は下降傾向ながら人材不足は常態化

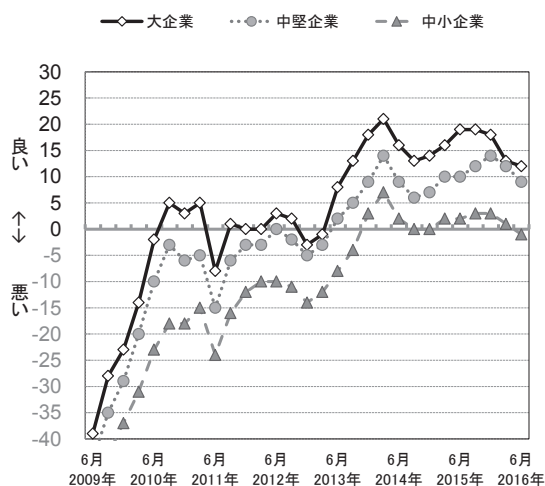
景況感については、日銀短観の業況判断D.I.においては「プラス（良いが多い）」の状況が続くものの、今年に入ってから下降傾向にある。しかし15～64歳の完全失業率は2010年より6年連続で減少し、正社員の不足感は、全体でも産業別に見ても強いまま継続している。また、厚生労働省・文部科学省が調査した「大学等卒業者の就職状況調査」における大学生の就職率は調査開始以来最高である。さらに、2015年10月に「若者雇用促進法」、2016年4月に「女性活躍推進法」がそれぞれ施行され、企業は、求職情報のより適切な提供を求められるようになった。

政府統計に見る景況感の変化

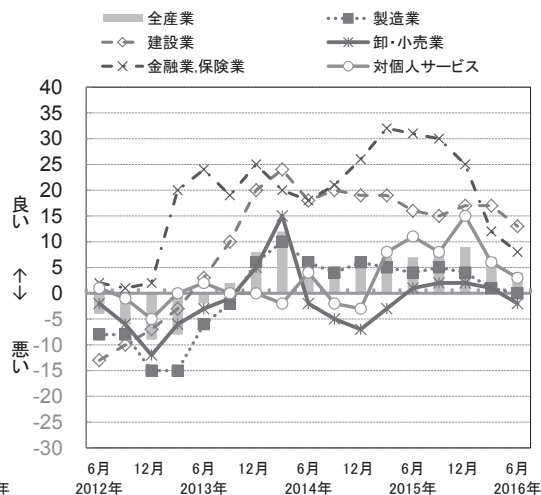
景況感では中小企業でマイナスに転じる。業種別では下降傾向ながらほとんどはプラス

2013年以降、大企業や中堅企業の景況感はプラス（「良い」が多い）の状況が続いており、中小企業でも同年末から改善が見られるようになっていたが、最新の調査（6月）で中小企業はわずかにマイナスとなった。業種別では、ほとんどの業種でプラスの範囲内だがこの半年は下降傾向にあり、特に卸・小売業ではわずかにマイナスとなった。

日銀短観 - 業況 - 実績 - 企業規模別



日銀短観 - 業況判断D.I. - 実績 - 業種別



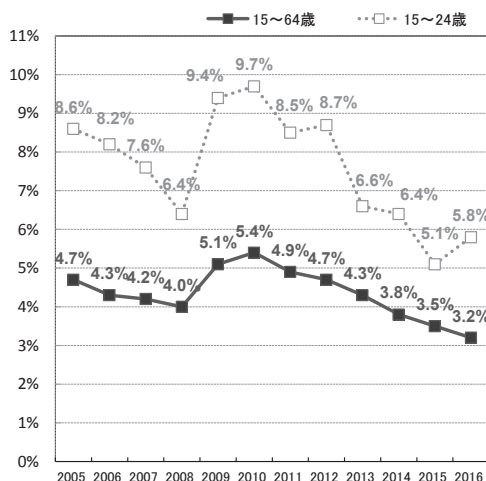
「業況-実績-企業規模別」「業況判断D.I.-実績-業種別」出所: 日本銀行・短観(全国企業短期経済観測調査)

失業率の改善傾向と正社員の不足感

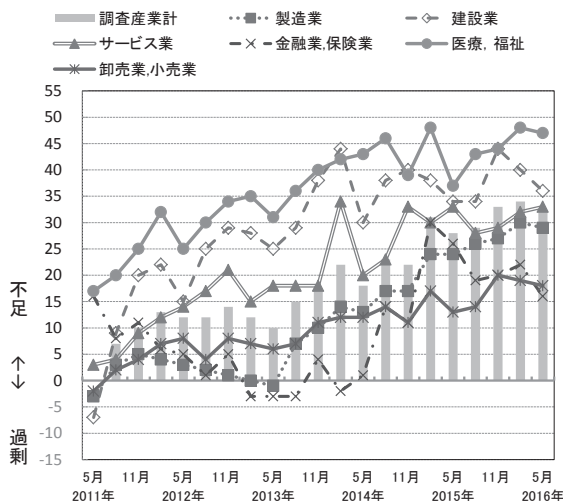
正社員不足の状況は依然変わらず。人材不足は業界を問わず常態化している

正社員不足の状況は、常態化している。2016年に入ってから景況感は下降傾向にあるが、正社員の過不足判断は、ほとんどの業界で「不足」が強いまま横ばいとなっている。特に「医療、福祉」業界では、深刻な正社員不足の状況が継続している。

完全失業率(季節調整値・年齢別・3月時点)



労働者の過不足判断D.I.(不足・過剰) - 正社員等

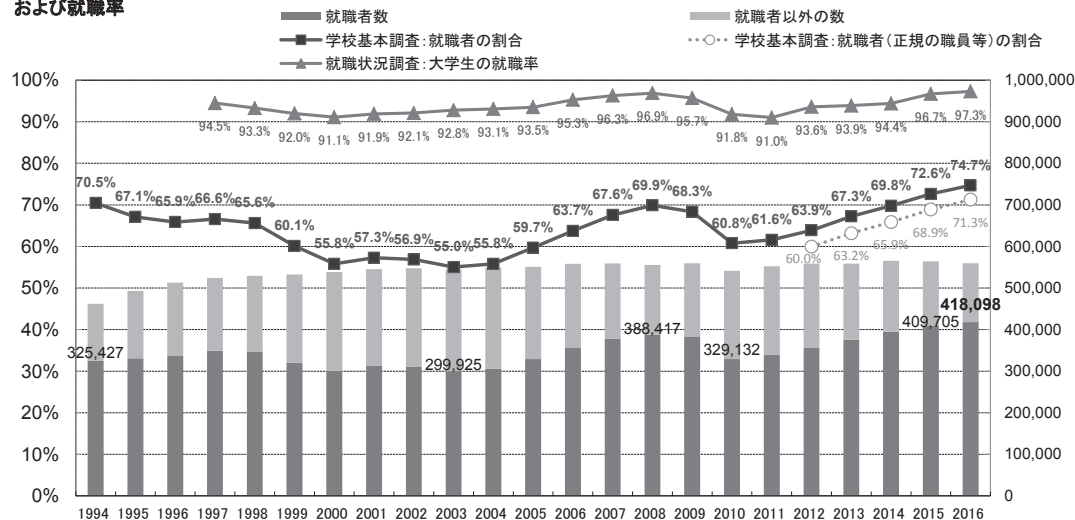


「完全失業率」出所: 総務省統計局・労働力調査、「労働者の過不足判断D.I」出所: 厚生労働省・労働経済動向調査

政府統計の就職率の改善傾向

2016年3月卒業者のうち就職した学生の割合はこの20年で最高の74.7%

厚生労働省と文部科学省が発表している「大学等卒業者の就職状況調査」によれば、2016年3月卒業者の就職希望者の就職率(4月1日現在)は97.3%で調査開始以来最高だった。また、文部科学省発表の学校基本調査によると、2016年4月に就職した学生数は約42万人で、全卒業者に対する割合は前年をさらに上回る74.7%で、この20年で最高だった。

就職者数、全卒業者のうち就職した学生の割合
および就職率

「就職者数」「就職者の割合」出所: 文部科学省・学校基本調査、「就職率」出所: 厚生労働省・文部科学省・大学等卒業者の就職状況調査(4月1日現在)

雇用に関する法整備【青少年の雇用の促進等に関する法律】

若者雇用促進法の施行と採用広報における対応

2015年10月1日から順次施行された「青少年の雇用の促進等に関する法律」(以下:若者雇用促進法)。同法は、青少年の雇用促進を目的として、若者の職業能力の開発・向上や、適切な職業選択の支援等に関する措置を総合的に規定した法律となっている。例えば、これまでハローワークでは求人申込みを全て受理せざるを得なかったが、施行後は一定の労働関係法令違反をした事業主の求人を拒否できるようになった。また採用広報に大きく関わるのが、雇用する側の事業主に対して「青少年雇用情報」の提供を義務付けたことだ。これは新卒募集の際に、応募者(学生等)から求めがあった場合は、以下の3類型ごとに1つ以上の情報提供を行わなければならないというものだ。情報提供に際してはホームページ等での公表、会社説明会での提供又は求人票への記載が望ましいとされている。就職情報各社が多く加盟する公益社団法人全国求人情報協会(以下:全求協)の求人メディアでも、同法の趣旨に沿った情報提供を行うことを求めている。

<p>(1)募集・採用に関する状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・過去3年間の新卒採用者数・離職者数 ・過去3年間の新卒採用者数の男女別人数 ・平均勤続年数 <p>※参考値として、可能であれば平均年齢についても情報提供する。</p>	<p>(3)企業における雇用管理に関する状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・前年度の月平均所定外労働時間の実績 ・前年度の有給休暇の平均取得日数 ・前年度の育児休業取得対象者数・取得者数(男女別) ・役員に占める女性の割合及び管理的地位にある者に占める女性の割合
<p>(2)職業能力の開発・向上に関する状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ・研修の有無及び内容 ・自己啓発支援の有無及び内容 ・メンター制度の有無 ・キャリアコンサルティング制度の有無及び内容 ・社内検定等の制度の有無及び内容 	<p>応募者から求めがあった場合は</p> <p>(1)から1つ以上 (2)から1つ以上 (3)から1つ以上 の情報提供を義務付け</p>

同法では固定残業制を採っている事業主に対し、支払い制度の詳細を明示することも求めており、全求協加盟の就職情報サイトにおいても、2016年12月1日以降の広告掲載に際し、以下①～③の表示がない広告の掲載は行わなくなる。
①固定残業代の金額、②固定残業代に充当する労働時間数、③固定残業代に充当する時間を超える労働を行った場合は追加支給する旨
 ブラック企業を敬遠する風潮が強まる中、企業側はより透明性の高い情報提供を求められるようになってきている。

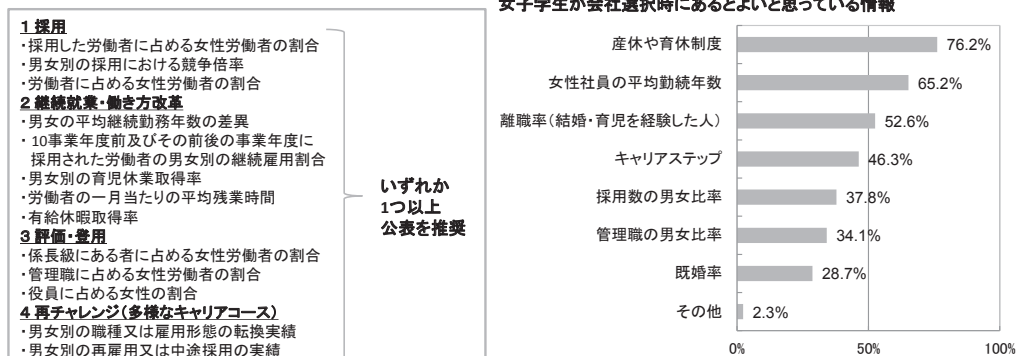
「青少年雇用情報」出所:厚生労働省ホームページより

雇用に関する法整備【女性の職業生活における活躍の推進に関する法律】

女性活躍推進法の概要と採用広報上のポイント

2016年4月1日より労働者301人以上の企業を対象として、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(以下:女性活躍推進法)が施行された。(300人以下は努力義務)同法は、女性の職業生活において、希望に応じて十分に活躍できる環境を整備する事を目的とした2025年までの時限的な法律となっている。具体的には①自社の女性の活躍に関する状況把握、課題分析、②状況把握、課題分析を踏まえた行動計画の策定、社内周知、公表、③行動計画を策定した旨の都道府県労働局への届出、④女性の活躍に関する状況の情報の公表、を義務付けられている。

採用広報との関連では④の情報公表において、求職者に対して企業選択時の情報提供を行うことで、優秀な人材の確保や競争力の強化につながることが期待されるとして、以下の項目から1つ以上公表することが推奨されている。マイナビの調査においても、学生は会社選択時に「産休や育休制度」「女性社員の平均勤続年数」など、職場で長く勤められるか判断するための情報を求める傾向にある。これらの背景を踏まえ、今後は採用広報上でも情報提供を行っていく必要が高まっている。



「情報公表の項目について」出所:厚生労働省ホームページより抜粋
 「女子学生が会社選択時にあるとよいと思っている情報」出所:2016年卒マイナビ学生就職モニター調査(2015年10月実施)

2017年卒の就活生について

スマートフォンは「就活ツール」の中心に 大手企業志向が増加し、安定を求める傾向

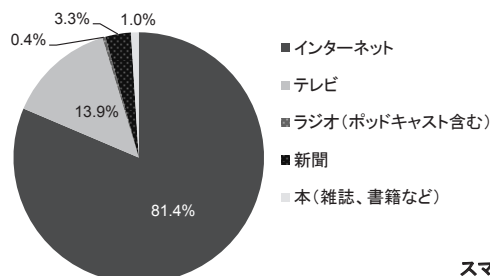
2017年卒の就活生は、どのような環境で情報を手に入れ、何を考えて就職活動に臨むのか。情報源や、利用しているツール、大手志向の推移、仕事に関する考え方について等、世代の傾向をまとめた。選考を受けに来る学生の傾向を探る際の参考になれば幸いである。特に、スマートフォンの保有率とスマートフォン経由でのエントリー比率はともに、年々上昇している。就職活動においても、スマートフォンはツールとしての存在感を増しているようだ。

大多数がスマートフォンを保有し、インターネットから情報を手に入れる世代

スマートフォン、PCの保有率はともに9割以上

スマートフォン、PCの保有率はどちらも9割以上と非常に高い。情報源として最も利用するメディアとしては「インターネット」が8割以上の学生から選ばれた。また就職活動においても、スマートフォン経由でのエントリー比率は調査開始以来連続して上昇している。かつてなくスマートフォンを利用して就職活動を行う世代と言えるだろう。

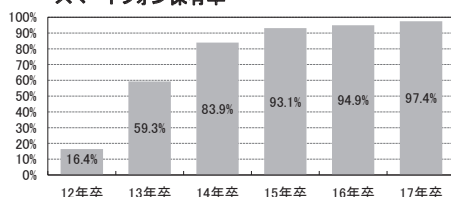
情報源として最も利用するメディア



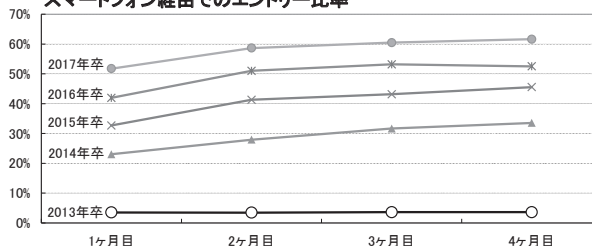
インターネットをどんなことに利用しているか（上位5位まで）

1	検索サイトで調べものをする	88.3%
2	交通手段や地図を調べる	74.8%
3	卒論や研究、レポートのための資料を探す	67.6%
4	動画を見る	66.9%
5	ニュースを見る	61.8%

スマートフォン保有率



スマートフォン経由でのエントリー比率



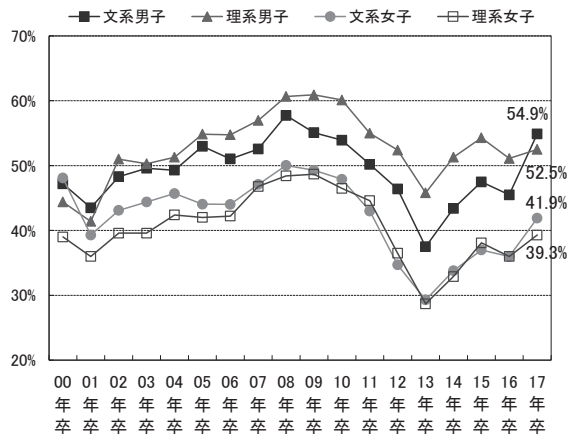
「情報源として最も利用するメディア」「スマートフォン保有率」「インターネットの利用内容」 出所：2017年卒マイナビ大学生のライフスタイル調査（2015年12月実施）
「エントリー全体におけるスマートフォン経由でのエントリー比率」出所：マイナビデータ

企業志向に関する意識

先輩の活動結果や景況感を受け、大手企業志向

大手企業志向については、前年、就職活動のスケジュール変更の影響により減少に転じた大手企業志向※については、本年も選考開始時期の変更はあったものの、前年比5.5pt増の48.4%と増加に転じた。16年卒の就職率上昇、景況感の好転などに影響を受け、前年と比べると比較的強気で就職活動を開始した学生が多いと推測される。地域別文理別に前年と比較してみると、私立文系男子での上昇が目立っている。

大手企業志向※推移



国公立私立文理男女別【大手企業志向※の割合】・前年比

		男子			女子		
		関東	関西	その他地域	関東	関西	その他地域
国公立理系	17年卒	61.9%	65.7%	54.5%	48.8%	56.5%	35.6%
	前年比	-4.9%	2.2%	0.8%	-4.3%	6.5%	1.5%
国公立文系	17年卒	69.7%	63.5%	49.1%	52.1%	53.8%	36.8%
	前年比	5.3%	-0.1%	7.5%	0.7%	11.1%	5.1%
私立理系	17年卒	50.8%	47.9%	39.9%	40.6%	38.0%	32.4%
	前年比	5.5%	2.1%	2.8%	4.4%	5.5%	5.7%
私立文系	17年卒	61.5%	51.1%	39.1%	47.5%	38.6%	33.8%
	前年比	12.4%	5.1%	7.8%	9.4%	2.4%	2.6%

※(「絶対に大手企業がよい」+「自分のやりたい仕事のできるのであれば大手企業がよい」の合計)

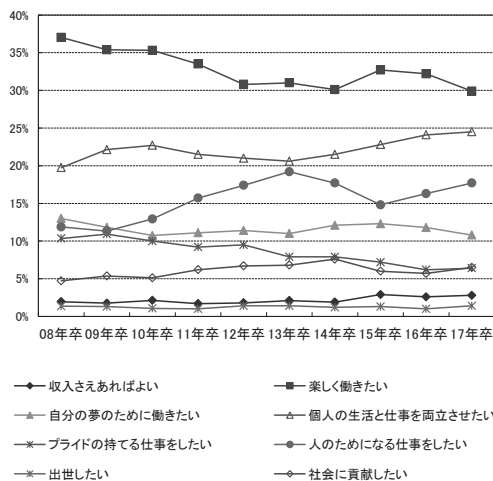
「大手企業志向推移」「国公立私立文理男女別大手企業志向割合」出所:2017年卒マイナビ大学生就職意識調査(3~4月実施)

働き方に関する意識

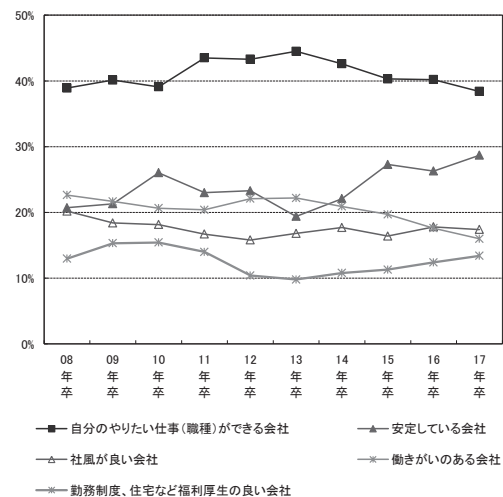
『仕事』と『プライベート』を分け、両立したいと考える割合が高い

就職観(働き方に関する意識)については、「楽しく働きたい」が10年連続して最も選ばれているが、「個人の生活と仕事を両立させたい」が増加傾向にある。企業選択のポイントについては「自分のやりたい仕事のできる会社」が10年連続でトップであるものの、「安定している会社」を選ぶ学生が増加傾向にある。

就職観(10年の推移)



企業選択のポイント(10年の推移) ※上位を抜粋



「就職観」「企業選択のポイント」出所:2017年卒マイナビ大学生就職意識調査(3~4月実施)

インターンシップの実施状況

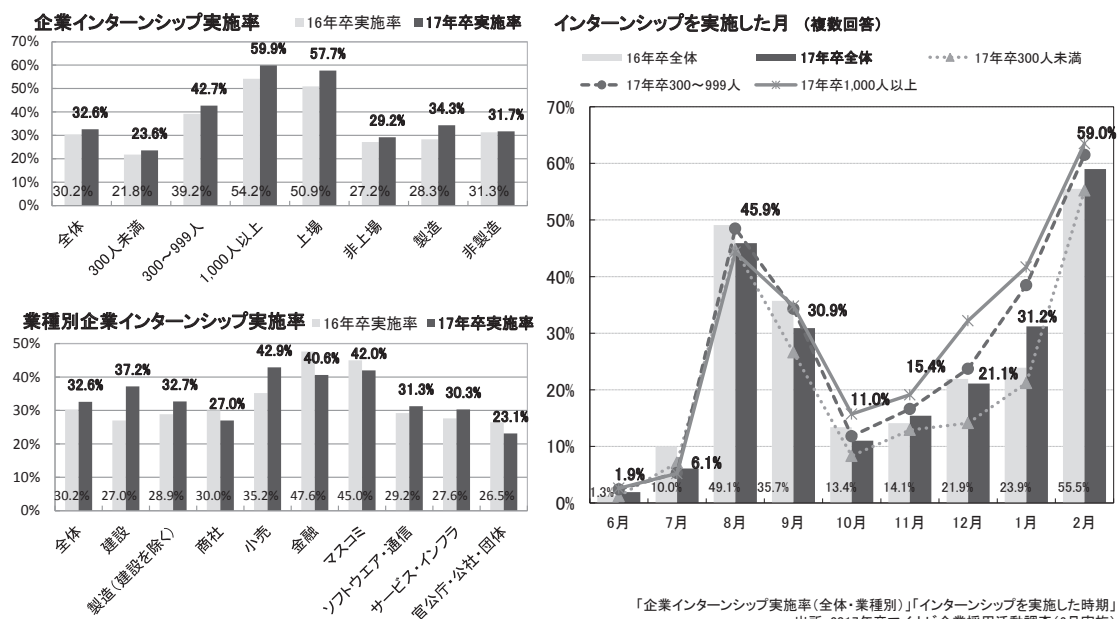
秋冬のインターンシップ実施・参加が増加

2017年卒向けのインターンシップを実施した企業の割合は、前年よりも増加している。しかし、2016年卒に対する面接等の選考活動が8月に行われたことで、2017年卒向けのインターンシップ実施は8月、9月に減少、年明けの1月、2月に増加した。夏に長期、冬に短期のプログラムが多く開催されており、授業期間に配慮した実施がなされていることが想像できる。学生のインターンシップ参加割合は前年より増加し、平均参加回数は微増した。実際の就職活動開始までインターンシップに参加し、仕事見学(解説)・体験や若手社員の話から働くことについての具体的なイメージを得る学生が多いようだ。結果、就職活動においてもインターンシップに参加した企業の採用選考を受ける学生の割合が高くなった。

【企業】インターンシップの実施率及び実施時期

企業の「インターンシップ実施率」は増加傾向に

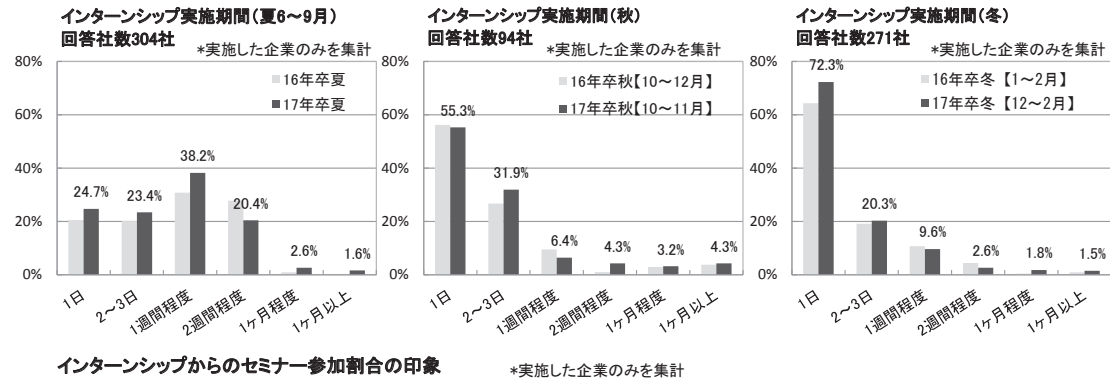
企業のインターンシップ実施率は前年比2.4pt増の32.6%と、上場企業中心に高くなった。業種別に比較すると「小売」「建設」の実施率が高くなっている。実施時期は前年の2016年卒の選考活動が重なった影響で、8月・9月の開催が若干減少した一方で、年明けの1月・2月の開催が、従業員規模の大きな企業を中心に増加した。



【企業】インターンシップの時期別実施期間

全体的に短期間(1～3日)の実施が多く、夏に「1週間」が増加

インターンシップの実施期間は夏や冬において「1日」が増加した。また、夏の「1週間程度」や夏・冬の「1ヶ月程度」など、長期のプログラムも増加した。インターンシップから自社セミナーへの参加割合については「冬」の参加が多いと感じているようだ。

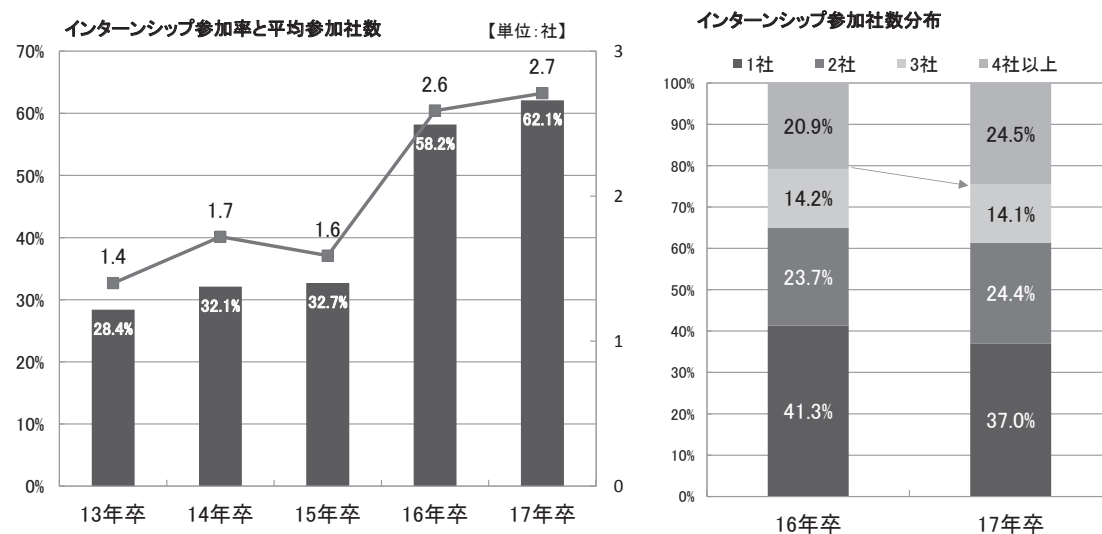


「企業のインターンシップ実施時期別の実施期間」「インターンシップからセミナーに参加した学生の割合」出所：2017年卒マイナビ企業採用活動調査(6月実施)

【学生】インターンシップに参加した割合と平均参加社数

前年より参加率及び平均参加社数は微増

インターンシップ参加率及び平均参加社数は、前年に続き微増した。参加社数分布では4社以上が24.5%となるなど、一部の学生がより積極的な動きを見せた。地域別比較では大都市圏での参加割合が高い。理系の系統別で見ると、「土木・建築系」「薬学系」「情報系」の参加率が高い。



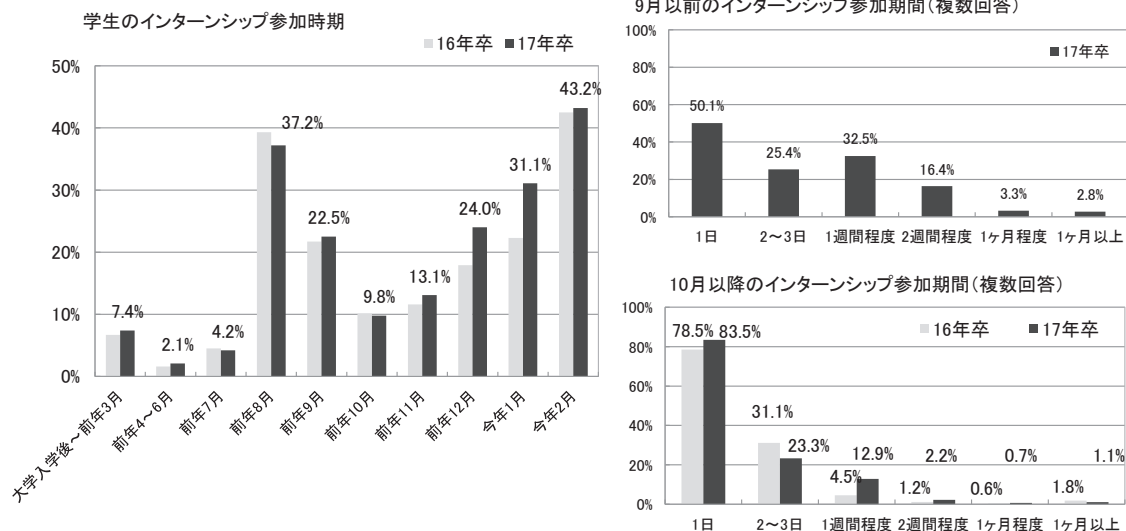
※13～15年卒の調査時期は11月。16～17年卒は2月に調査実施。

「インターンシップ参加率及び平均参加社数」出所：2017年卒マイナビ大学生広報活動開始前の活動調査(2月実施)

【学生】インターンシップに参加した時期と期間

夏季休業中(8月)に参加した学生は減少する一方で、12～1月に参加した学生は増加

学生がインターンシップに参加した時期は、前年の採用が佳境だった8月の割合が減少する一方で、年末年始をはさんだ12月～1月の割合が上昇した。最多は広報活動開始直前の2月(43.2%)であった。「1週間程度」のインターンシップは、「9月以前」の方が「10月以降」よりも、参加した割合が高い。10月以降の開催期間を前年と比べると、「1日」「1週間程度」の両方が増加している。



「インターンシップ参加時期」「10月以降のインターンシップ参加期間」出所:2017年卒マイナビ大学生広報活動開始前の活動調査(2月実施)
「9月以前のインターンシップ参加期間」出所:2015年度マイナビ大学生インターンシップ調査(9月～10月実施)

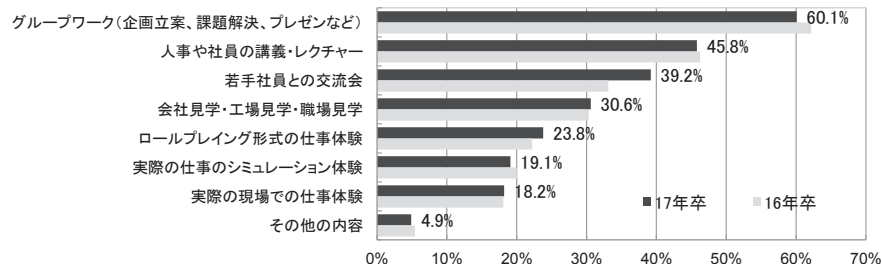
【学生】参加したインターンシップの内容

「若手社員との交流会」が増加

学生に参加したインターンシップの内容を聞いたところ、企画立案、課題解決、プレゼンなどの「グループワーク」と答えた学生が前年同様もともと多く、「人事や社員の講義・レクチャー」が続いた。前年より特に増加した項目は「若手社員との交流会」である。「会社見学・工場見学・職場見学」が多い業種は、マスコミ、官公庁・公社・団体、建設、製造(建設を除く)である。

参加したインターンシップの内容

※学生のインターンシップ参加企業数を分母として再集計



	建設	製造 (建設除く)	商社	小売	金融	マスコミ	ソフトウェア・ 通信	サービス・ インフラ	官公庁・公 社・団体
回答数	155	775	61	67	249	77	322	554	75
会社見学・工場見学・職場見学	42.6%	40.3%	19.7%	23.9%	20.1%	48.1%	18.0%	23.6%	42.7%
実際の現場での仕事体験	20.6%	18.8%	16.4%	17.9%	8.8%	27.3%	13.7%	17.1%	57.3%
ロールプレイング形式の仕事体験	24.5%	19.1%	27.9%	31.3%	38.2%	37.7%	19.9%	24.7%	8.0%
実際の仕事のシミュレーション体験	16.8%	16.9%	13.1%	16.4%	28.1%	18.2%	22.7%	18.2%	16.0%
グループワーク(企画立案、課題解決、プレゼンなど)	52.9%	62.5%	63.9%	74.6%	76.3%	40.3%	62.7%	56.1%	20.0%
人事や社員の講義・レクチャー	43.9%	48.9%	45.9%	53.7%	54.6%	54.5%	34.5%	44.9%	28.0%
若手社員との交流会	40.0%	41.9%	31.1%	32.8%	49.4%	50.6%	37.0%	34.1%	22.7%
その他の内容	5.2%	4.3%	3.3%	-	2.8%	1.3%	6.5%	6.0%	13.3%

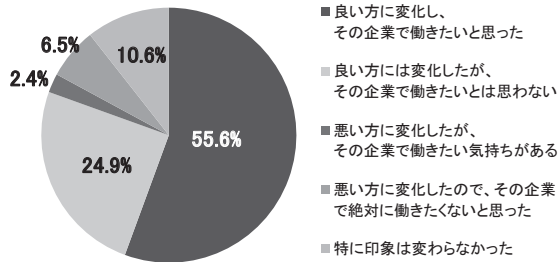
「インターンシップの内容(前年比較・業種別)」出所:2017年卒マイナビ学生就職モニター調査(3月実施)

【学生】インターンシップに参加した企業への印象変化

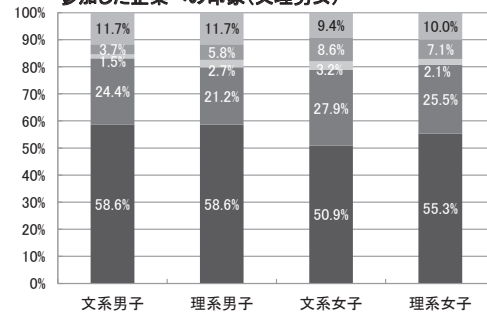
「良い方向に変化」が全体の8割で、良好な反応が大多数

インターンシップに参加した企業への印象は、「良い方向に変化し、その企業で働きたいと思った」が過半数であった。業種別に比較すると、「金融」「マスコミ」などの割合が高い。

参加した企業への印象 ※学生のインターンシップ参加企業数を分母として再集計



参加した企業への印象(文理男女)



	全体	建設	製造 (建設除く)	商社	小売	金融	マスコミ	ソフトウェア・通信	サービス・インフラ	官公庁・公社・団体
回答数	2,335	155	775	61	67	249	77	322	554	75
良い方向に変化し、その企業で働きたいと思った	55.6%	52.3%	58.5%	44.3%	50.7%	65.1%	64.9%	55.0%	49.8%	52.0%
良い方向には変化したけど、その企業で働きたいとは思わない	24.9%	26.5%	22.6%	31.1%	31.3%	18.5%	23.4%	27.0%	27.3%	30.7%
悪い方向に変化したけど、その企業で働きたい気持ちがある	2.4%	3.9%	2.5%	1.6%	1.5%	1.2%	5.2%	2.2%	2.5%	1.3%
悪い方向に変化したので、その企業で絶対に働きたくないと思った	6.5%	5.2%	6.8%	11.5%	3.0%	8.0%	1.3%	4.7%	7.9%	2.7%
特に印象は変わらなかった	10.6%	12.3%	9.7%	11.5%	13.4%	7.2%	5.2%	11.2%	12.5%	13.3%

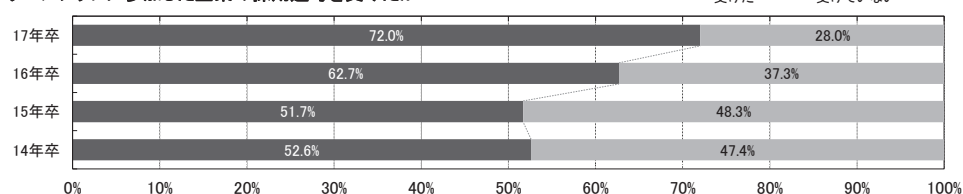
「インターンシップに参加した企業への印象変化(文理男女・業種別)」出所: 2017年卒マイナビ学生就職モニター調査 (3月実施)

【学生】インターンシップに参加した企業の選考を受けた割合

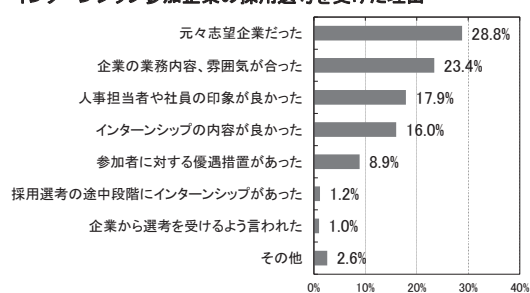
インターンシップに参加した学生のうち参加した企業の採用選考を受験した学生は7割以上

すでに内々定を得ている学生を対象とした調査の中で、インターンシップに参加したことのある学生に、参加した企業の採用選考を受けたかどうか聞いたところ、受けた割合は前年より大きく増加し7割を超えた。受けた理由は「元々志望企業だった」が最も多い一方で、「企業の業務内容、雰囲気が合った」や「人事担当者や社員の印象が良かった」が上位理由として挙げられており、インターンシップを通じて、良い方向へ印象が変化した結果、志望度が高まったと推察される。

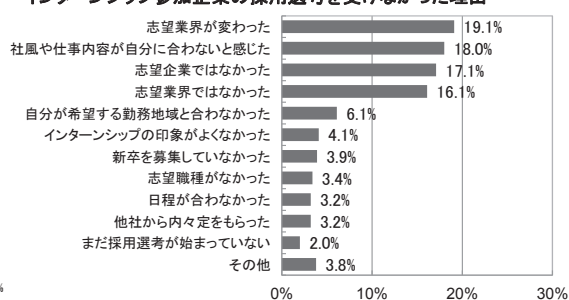
インターンシップに参加した企業の採用選考を受けたか



インターンシップ参加企業の採用選考を受けた理由



インターンシップ参加企業の採用選考を受けなかった理由



「インターンシップに参加した企業の採用選考を受けたか」「インターンシップ参加企業の採用選考を受けた理由」「インターンシップ参加企業の採用選考を受けなかった理由」出所: 2017年卒マイナビ内定者意識調査(6月~7月実施)

入社への動機付けにつながる魅力的な情報提供を

就活スケジュールの変更で、広報活動開始から選考活動開始までの期間が2ヶ月短縮されたことにより、3月1日までの就活準備期間の重要度がますます高まっている。業界研究・企業研究の不足を補い、よりよいマッチングを実現するために企業はどうすればよいのか。課題克服のポイントを全国私立大学就職指導研究会会長・大谷茂氏に伺った。

〔全国私立大学就職指導研究会(全就研)〕 **大谷 茂** 会長



国土大学キャリア形成支援センター事務部長。大学の就職支援の現場でガイダンスやキャリアアカウンティングを通じて直接学生の就職指導を行うかたわら、全国の大学の就職支援担当と広く情報交換を行う。2015<平成27>年より全就研会長に就任して以降は、より精度の高い就職マッチングを目指して、研究会開催や講演活動などを精力的に行っている。

■ 就活スケジュールの後ろ倒しによる就活生の変化

企業の広報活動が3月1日解禁に変更された2016年卒の就職活動では「後ろ倒し」という報道を受けて、就活生の多くがのんびり構えてしまった。しかし蓋を開けてみると、経団連に加盟していない企業の採用スケジュールはバラバラで、実態としては一概に「後ろ倒し」とは言えない状況も見受けられた。大学が開催する就活支援のイベントと企業の採用スケジュールをマッチさせるのも難しかったようだ。

対して、2017年卒では選考開始日が2ヶ月前倒しになったため、「短期間」という表現を用いる報道が多かったように感じる。就活生は1年上の先輩の就活状況を踏まえながらも、「就職活動を短期間に終わらせることができる」と前向きに捉えたのではないか。広報活動解禁までの準備期間に業界研究や企業研究を済ませ、志望企業を絞り込んでセミナーに参加している動きもあった。就活生の動きが例年と違ったため、企業からは「母集団の形成がしづらく、例年よりもセミナーの回数を増やすなどの対応をした」という声を聞いている。前年は内々定辞退をする学生が例年より多かったが、今年も同じ動きを想定して内々定出しを行うと「採りすぎてしまう」可能性も指摘されていた。

■ 働くことへのモチベーションを高めるインターンシップ

実質的な就職活動の期間が短くなった2017年卒採用以降においてはより一層、インターンシップの期間を有効に使うべきだろう。就活生に限らず、低学年の学生もインターンシップを積極的に活用してほしい。まだ社会に出ていない学生はどうしても視野が狭いし、これまでの人生経験から就職先を検討するのは、仕事のイメージもしづらい。学生と社会の接点としてアルバイト経験があるが、アルバイト先は飲食店や量販店、小売店など「BtoC」のビジネスがほとんどだ。よってインターンシップ参加により、興味・関心のなかった企業や業界を検討できるようになることが大事だ。たとえばデベロッパーに興味を抱いていた土木・建築系の学生が、インターンシップで施工管理の仕事を経験してそのおもしろさを実感し、ゼネコン志望に変更することだって起こりうる。また、理系学生の多くは「専攻している分野に関連した業界でなければ、就職がしづらい」と思い込んでいるように感じられるが、このような思い込みや偏見を取り払い、企業や業界を正しく

理解してもらうためにもインターンシップの参加を促していくべきだろう。

もう一つ、インターンシップに参加する効果として、「組織の中で働く経験をすることで、そこで働く人々の思いを理解できる」ことにも触れておきたい。事業内容はもちろん、企業がどのような部門で構成されているか、どのような人材が働いているかを知り、そこから社員同士の関わりが見えてくるだろう。営業職だけで会社が成り立つわけではないし、研究職や開発職だけでものづくりができるわけでもない。それぞれの部署の役割を理解し、あらゆる部門の社員が協力して初めて組織が成り立つことを、学生はインターンシップで理解する。

自立心や社会への関心、仕事への興味などを育むことはもちろん大切だが、インターンシップにはそこからさらに一歩進んだ効果がある。企業で働く人々の関わりや思いを知れば、就活生のモチベーションが上がるだろう。情熱をもって仕事に取り組んでいる社員を間近で見て、そこに憧れを感じ、入社動機を高めていくことも考えられる。「この会社の人たちと人間関係を深めていきたい」と思えるような繋がりができれば、学生の入社動機は自ずと高まっていくはずだ。それに、最近の若者がマニュアルを読まず、機器を動かしながら使い方を覚えていくように、実際に就業体験をしながら組織の役割や動き、人との関わりを学んでいく方が効率的だろう。

最近では、短期で就業体験ができる企業イベントも増えている。学生がいよいよ動き出すという時、気軽に企業と出会える機会があるのは良いことだし、定着してほしいと考えている。一方、インターンシップという名称を用いることの弊害も感じる。就業体験というよりも、業界研究やセミナーのような形態を取っているケースが多いからだ。可能であれば就業体験の機会を提供してほしいが、少なくともどのような仕事をするのか、しっかりと学生に伝えてほしい。またこうしたイベントの場合、インターンシップ保険が適用されない点も気がかりだ。

ここまで述べた通り、学生はインターンシップでの経験を通じて、組織の役割やそこで働く人々の思いを理解する。組織の一員として誇りをもって働いている社員の姿を目の当たりにすることの効果は絶大だ。企業には、単に情報として仕事を理解させるのではなく、働くことそのものへのモチベーションが高まるような情報提供をしてほしい。

■ 学生に社会人になった自分自身をイメージさせる

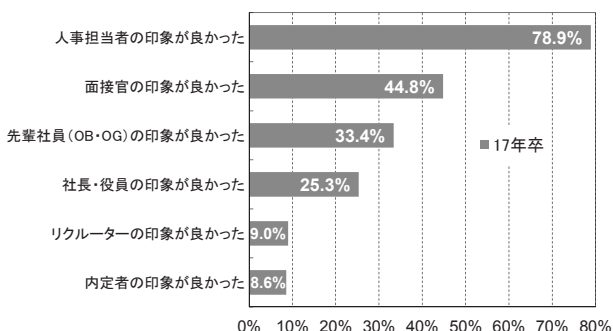
広報活動解禁後の個別企業説明会においても、単なる情報提供では学生の印象に残らないだろう。学生とのコミュニケーションの取り方を、今一度検討してほしい。就職活動においては、ティーチングやコーチングよりもメンタリングが有効だ。OB・OG訪問で得た生の情報を「信憑性の高い情報」として活用している学生もいる。

では、広報活動解禁から選考までの3ヶ月間、企業は学生とどのように関わっていけるだろうか。これまで述べてきたように、「入社への動機付け」が非常に大事ではあるものの、ほとんどの学生がそこまで抱かずにエントリーしているのが現状だ。厳しい言い方だが、業界の情報や企業の情報を持ち合わせないまま、自分を中途半端に売り込んでいるケースも多いのではないだろうか。この職業に就きたい、この会社の一員になりたいという思いを持てるような情報を得ていないのは非常に残念だ。

自己分析をして営業職に就きたいと考えても、仕事のイメージができないが故に、就活がうまく進まない学生もいる。仕事のイメージができないから、そこに本人の強みをどう活かせるかをイメージできない。営業職と言っても、業界や企業によってそのスタイルはさまざま。同じ業界であっても、企業によって理念やビジョンが異なる。どのような商品を扱っているのか。その商品の市場動向はどうか。その商品に関してどのような強みを持っているのか。10年後、20年後を見据えて、どのような戦略を打ち出しているのか。このような情報を得ることで初めて、学生は社会人になった自分自身をイメージできるだろう。しかし、一方では学生がここまで理解するのは困難だという意見もある。就職への意識が薄い学生も少なからずいるからだ。

実際、セミナーで経営者が経営理念や戦略を説明しても、「あまりに遠い話で理解しづらい」と受け止める学生も多い。経営者の熱意はもちろん大切だし、経営者の思いに共感して入社する学生もいるだろう。しかし、それが入社への動機付けとはならないケースもあることを知ってほしい。学生にとって最も身近な社員は、社歴が浅く年の近い若手社員だ。インターンシップやセミナー、内々定後の懇親会などを通じて彼らと交流する機会があれば、その都度、先輩社員の姿と自分自身の未来を照らし合わせることができる。そして身近な社員との交流を通じて、働くことを明確にイメージしたり、入社へのモチベーションを高めていけるだろう。

参考図：入社予定先企業を選択した際のポイント・2つ選択【人物】



出所：2017年卒マイナビ内定者意識調査（6～7月実施）

企業の中には、人事対学生という枠を越えた関わり方をしているところもある。採用活動を行っているのだから、優秀な学生を採用することが一番の目的にある。この目的を忘れずに抱きながらも、一方ではリクルーターや人事担当者が一人の人間として学生と真摯に向き合い、就職活動そのものの相談に応じている場合がある。このような関わり方もまた、採用活動における学生とのコミュニケーションのあり方だろう。学生にとっては、「ここまで親身になってくれる社員がいる会社で働きたい」という動機付けにつながる。

これは私感だが、インターンシップなどを通じて、企業と学生が人間対人間の関わりをもち、信頼関係を構築した上で広報活動解禁を迎えた方が、よりスムーズに入社決定まで進むように思う。企業が誠実に学生に対応すれば、学生はインターンシップやセミナーで出会った社員を“社会人のロールモデル”と捉え、心から信頼し、いつしか他社の選考に関する相談をもするようになる。ここまで深い関係を築けると、企業そのものへの信頼が高まり、自ずとその企業を選ぶ傾向も高まるだろう。また、社会経験のない学生にとって、「企業と上手にコミュニケーションを取ることかできた」という自信にもつながる。もちろん、企業にとっても、「提供した情報を、学生に前向きに受け止めてもらいやすい」という利点がある。広報活動解禁後も学生との関わり方次第で、企業は学生との信頼関係を十分に高めていけるはずだ。

なお、就活生は就職活動を通じて企業を知り、社会を知る。選考途中で第一志望の企業を変更する学生もいるだろう。第一志望企業から得た内々定を一度辞退し、熟考の結果、「やはりこの企業に就職したい」と思い直すケースもあるかもしれない。企業には、就活生が就職活動中に多くの気づきを得ながら成長していくことを理解した上で、柔軟に対応していただきたいと願っている。

■ 内々定後も適切な情報の提供を

大学は就職活動を支援しているが、真の願いは、学生が卒業後に自立して社会と関わっていくことにある。自立心さえあれば、働くという人間の基本的な欲求は満たせるのではないかと思う。そのために、企業への期待としては、繰り返しになるが学生目線になって学生が魅力的に感じるような情報を提供してほしい。内々定後も同様だ。内々定通知から入社までの期間、学生はどのような心理状況でいるかを考えてほしい。必要な情報を必要なタイミングで学生に与えることが重要だ。学生は、自分自身の就活と友人の就活を比較する。もしも、「友人は頻繁に懇親会に参加して入社後のイメージができていますが、自分が内々定をもらった企業は素っ気ない通知がたまに送られてくるだけ」と感じたら、入社へのモチベーションはたちまち下がってしまうだろう。仕事の内容や働くスタイル、共に働く仲間や取引先の人々など、その会社に関わる人の顔が見えるような情報を提供してほしい。そのような情報があれば、学生は「ここで働きたい」という思いを入社まで継続して抱くことができるだろう。

エントリー ～ 選考活動開始までの状況

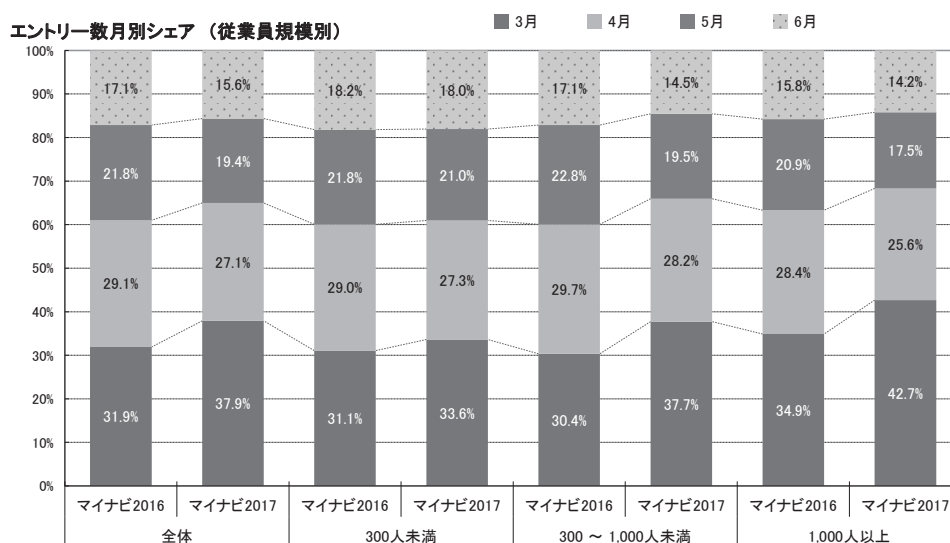
学生の活動は広報活動開始月から トップスピードで進行

企業の採用意欲は前年に続き非常に高く、2016年卒の採用実績（入社予定数）平均に対して19.1%多い採用予定数（平均）で活動をスタートした。しかし、学生1人あたりのエントリー企業数は、2016年卒の同時期より10.4社減の45.7社である。また、開始から4ヶ月間（3月～6月）でマイナビ2017において受け付けた総エントリー数を100%として計算すると、2016年卒よりも、3月に占める割合が大きくなっている。3月の学生の活動量を前年と比べると、合同企業説明会はほぼ前年並み、個別企業説明会は1.4倍増、エントリーシートの提出枚数は1.7倍増など、エントリーした企業に対しての面接前の活動は3月から非常に活発に行われていた。その分、3月に出会わなかった（エントリーしなかった）企業や業種に出会い選択肢を広げることは難しく、エントリー企業数の減少につながったのだと考えられる。

【企業】エントリー数月別シェア

全体における「3月」の存在感は前年より大きくなる

企業へのエントリー総数を100%とし、何月にエントリーが行われたかを月別に集計したところ、開始4ヶ月間の比較では、全ての従業員規模別分類で前年より「3月」の占める割合が増加した。ただし、従業員規模が300人未満の企業においては、他の分類よりも増加率は低かった。



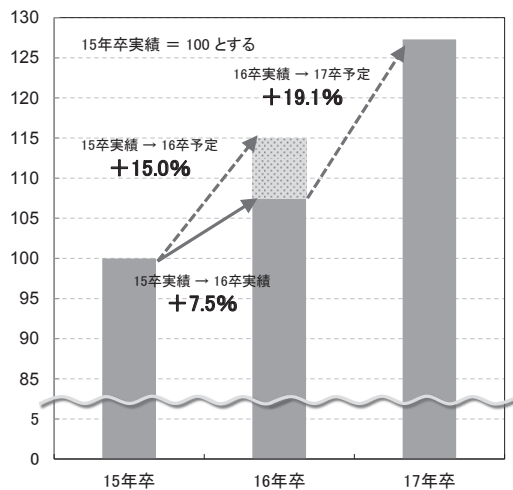
「エントリー数月別シェア」出所：マイナビデータ

【企業】採用意欲（全体）

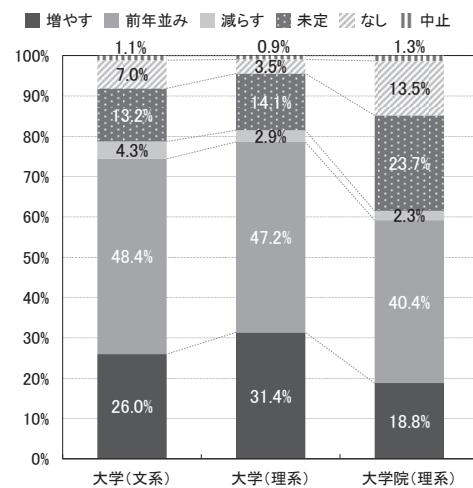
前年実績からさらに19.1%の採用増を目指す。理系学生の採用を増やす企業は3割強

企業全体の採用予定数は前年実績比+19.1%と、高かった。前年は前々年実績に対して+15.0%の採用を予定して、+7.5%の実績だったので、今年は前年を超える採用増を予定していることになる。採用対象別に採用数を増やす企業の割合を見ると、大学(文系)は26.0%、大学(理系)は31.4%で、特に理系大学生の採用に意欲的な企業が多い。

採用予定数対前年実績比＜全体＞



採用予定数は前年と比べて



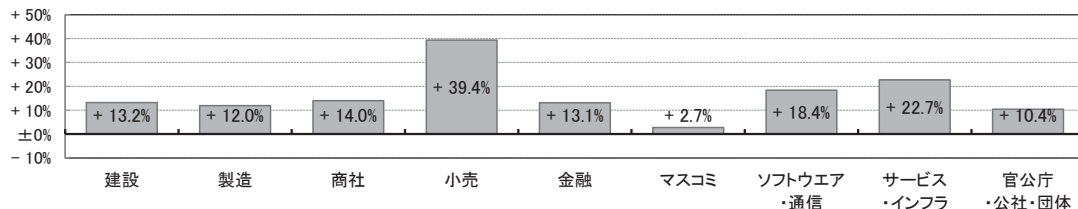
「採用予定数対前年実績比＜全体＞」「採用予定数は前年と比べて」出所：2017年卒マイナビ企業新卒採用予定調査（2月～3月実施）

【企業】採用意欲（業種別）

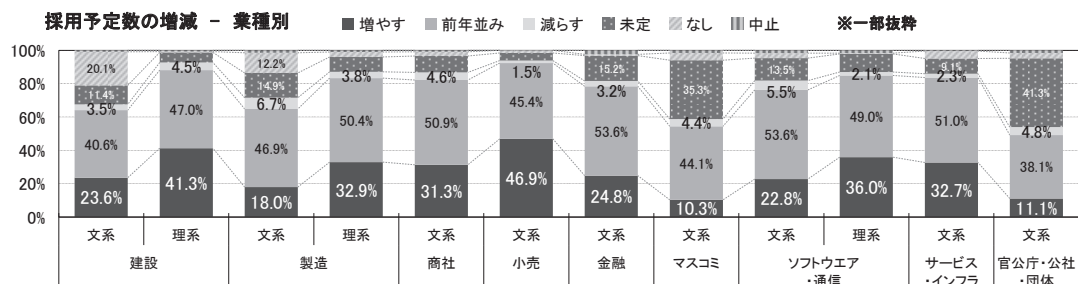
小売業は前年実績より約4割、他業種も概ね1割以上の採用増を目指す

今年(17年卒)の採用予定数の増加割合を業種別に見ると、最も高いのは小売(+39.4%)で、次がサービス・インフラ(+22.7%)である。他の業種も概ね1割以上の採用増となった。建設、製造(建設を除く)、ソフトウェア・通信については、それぞれ理系学生の採用数を増やす企業の割合が3割から4割程度と他業種より高い。

採用予定数と前年採用実績数の比較(業種別) ※製造は建設を除く



採用予定数の増減 - 業種別

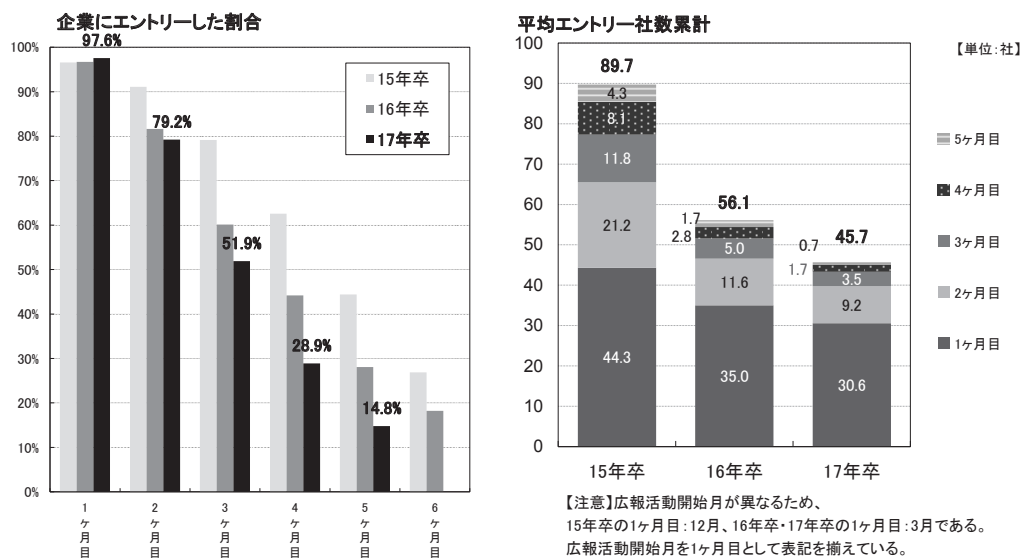


「採用予定数と前年採用実績数の比較(業種別)」「採用予定数の増減 - 業種別」出所：2017年卒マイナビ企業新卒採用予定調査（2月～3月実施）

【学生】行動量 【企業へのエントリー】

学生がエントリーした平均社数の5ヶ月累計は、この10年で最も少ない数値に

広報活動開始のタイミングを1ヶ月目として、エントリー活動をした割合とエントリーした社数をそれぞれ比較すると、広報活動開始1ヶ月目は、3年とも同様にほぼ全員がエントリーを行っているものの、2ヶ月目、3ヶ月目に前年、前々年と比べて活動割合が減っている。エントリー社数の累計は45.7社で、過去10年で最も少ない。

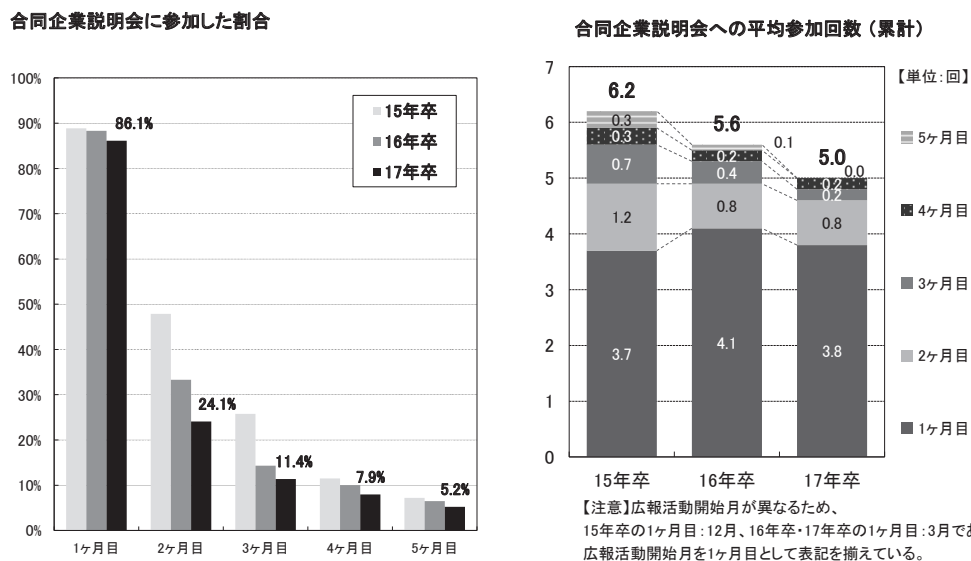


「企業にエントリーした割合」「平均エントリー社数累計」 出所：2017年卒マイナビ学生就職モニター調査（3月～7月実施）

【学生】行動量 【合同企業説明会への参加】

広報活動開始直後に参加する傾向が強まる。1ヶ月目の参加回数に大きな変動なし

学生が、合同企業説明会に参加した割合は、1ヶ月目は16年卒とほとんど変わらず、2ヶ月目、3ヶ月目以降は前年より少ないことから、広報活動開始月（1ヶ月目）に集中する傾向が強まったといえる。平均参加回数については、2年連続で減少したものの、広報活動開始月（1ヶ月目）に前年比0.3回減の3.8回と、大きく減少はしていない。



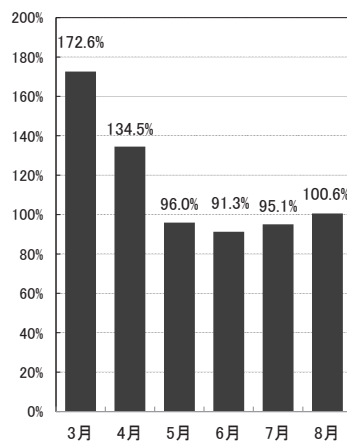
「合同企業説明会に参加した割合」「合同企業説明会への平均参加回数（累計）」 出所：2017年卒マイナビ学生就職モニター調査（3月～7月実施）

【企業】個別企業セミナーの開催(予約受付)状況の推移

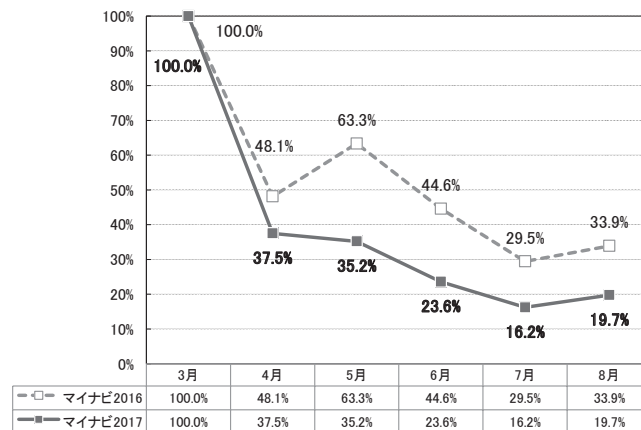
個別企業セミナーの受付日程数は3月・4月に集中、5月以降は前年同様の件数

マイナビに公開掲載していた個別企業セミナー開催日程数(予約受付状況)について集計すると、今年は、前年と比べて3月・4月に大きく偏って増加し、5月以降は前年とほぼ同じ件数で推移していたことがわかる。3月を100%とした月別推移では、前年5月にあった増加が今年はなく、3月に集中したことがわかる。

【企業】個別企業セミナー※日程数の
前年同月比



【企業】各年3月を100%とした場合の
個別企業セミナー※日程公開件数の月別推移



※ 自社開催個別企業セミナー(面談会・見学会・座談会ほか会社説明会と同様で開催されているものを含む)のみを集計。EXPO等の合同企業説明会、選考・面接会を含まない。

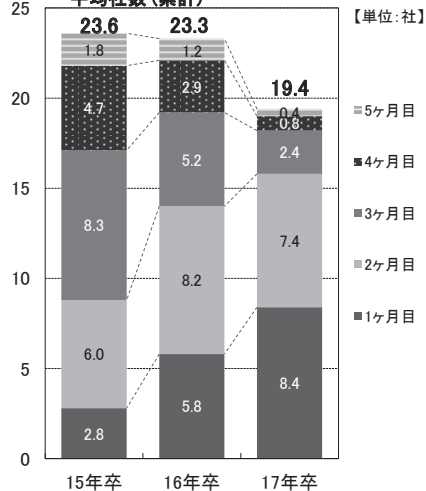
「個別企業セミナー日程数(前年同月比)」 「個別企業セミナー日程数(月別推移)」 出所:マイナビデータ

【学生】行動量 【個別企業セミナーへの参加】

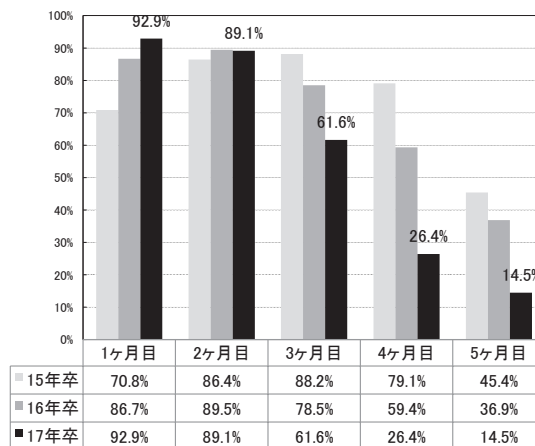
広報活動開始月から積極的に個別企業セミナーに参加

学生の参加社数については、1ヶ月目は前年比145%で前々年の2ヶ月目までの累計に迫る勢いだったが、3ヶ月目には累計が前年より1.0社減となり、前年を下回った。5ヶ月間の累計は前年比3.9社減の19.4社となった。個別企業セミナーに参加した割合は、1ヶ月目は前年以上、2ヶ月目はほぼ前年並み、3ヶ月目以降に前年を大きく下回り、3月・4月に活動のピークだったことがわかる。

個別企業セミナーに参加した
平均社数(累計)



個別企業セミナーに参加した割合



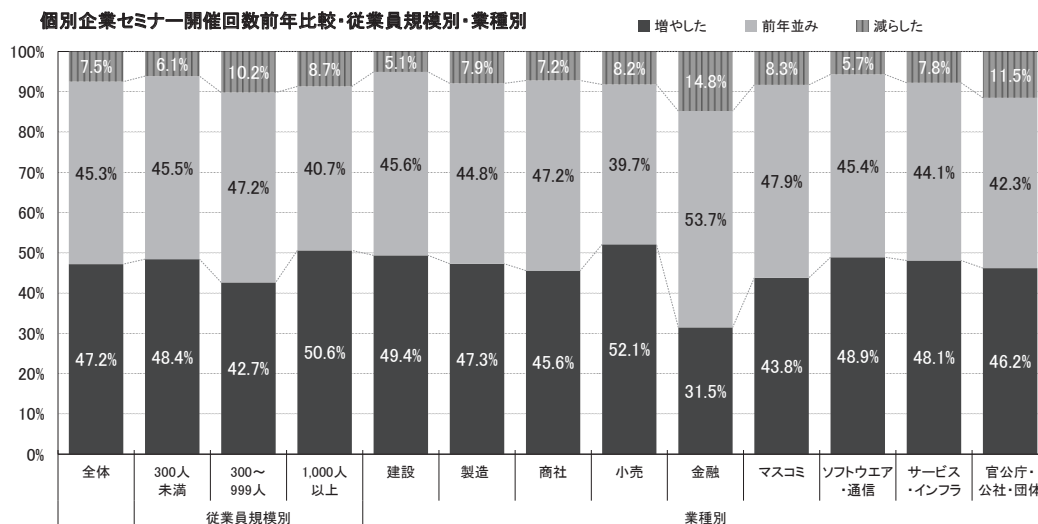
【注意】広報活動開始月が異なるため、15年卒の1ヶ月目:12月、16年卒・17年卒の1ヶ月目:3月である。広報活動開始月を1ヶ月目として表記を揃えている。

「個別企業セミナーに参加した平均社数(累計)」 「個別企業セミナーに参加した割合」 出所:2017年卒マイナビ学生就職モニター調査(3月～7月実施)

【企業】個別企業セミナーの開催回数・従業員規模別・業種別

約半数の企業が個別企業セミナーの開催回数を増やしたと回答

個別企業セミナーの開催回数について前年からの増減について聞いたところ、全体の47.2%が「増やした」と回答し、「減らした」は7.5%に留まった。従業員規模別で見ると企業規模にかかわらず「増やした」企業の割合が4～5割を占めた。業種別では金融(31.5%)を除き、それぞれ4～5割が「増やした」と回答した。



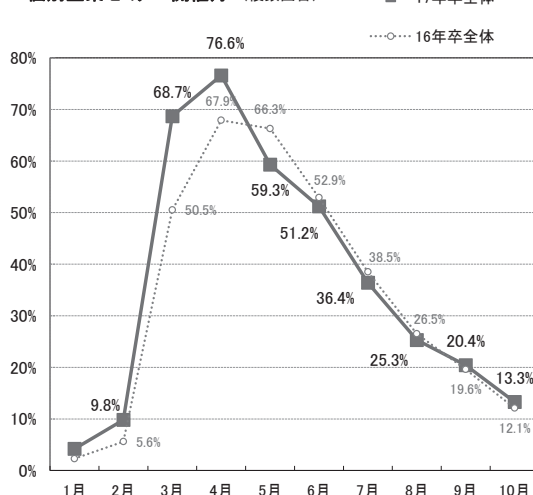
「個別企業セミナー開催回数前年比較・従業員規模別・業種別」 出所：2017年卒マイナビ企業採用活動調査(6月実施)

【企業】個別企業セミナーの開催時期と事前申込(予約)者の参加率

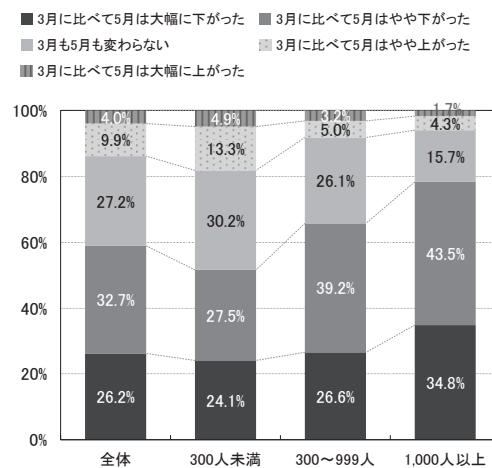
個別企業セミナー開催は4月にピーク

個別企業セミナー実施時期は3月に68.7%と7割に迫り、4月にピーク(76.6%)で、広報活動開始月から多くの企業が個別企業セミナーを実施していた。5月にも6割近い企業が開催していたが、前年と同様、3月よりも事前申込(参加予約)者の参加率が下がった企業が多かった。これは、選考活動開始時期の変更に伴い、5月には学生が早くも選考のステップに進んでいたからだと考えられる。

個別企業セミナー開催月 (複数回答)



個別企業セミナー事前申込者の参加率3月と5月の比較

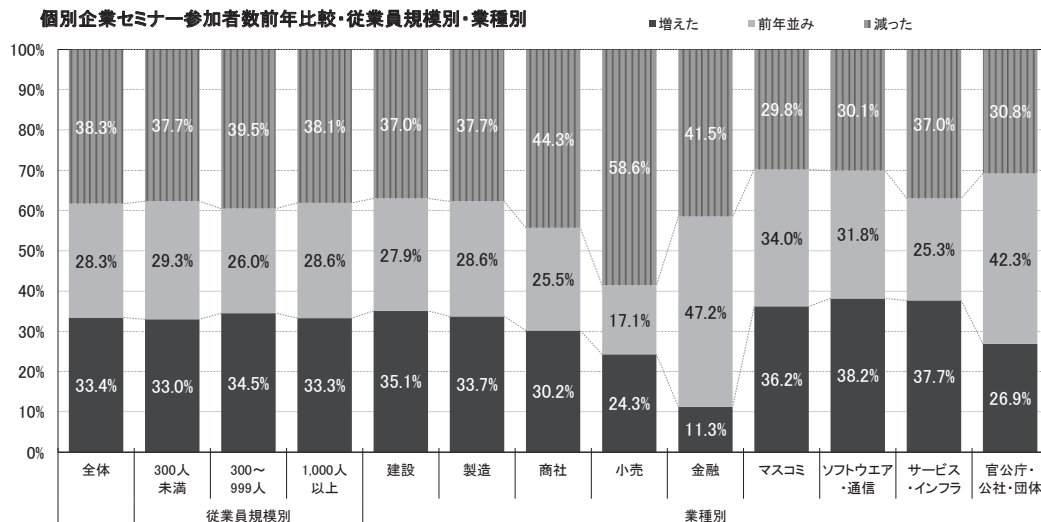


「個別企業セミナー開催月」「個別企業セミナー事前申込者の参加率3月と5月の比較」 出所：2017年卒マイナビ企業採用活動調査(6月実施)

【企業】個別企業セミナーの参加者数・従業員規模別・業種別

前年と比べて参加者増は33.4%、参加者減は38.3%で、企業ごとに結果が異なる

3月～5月に個別企業セミナーに参加した学生数を前年同時期と比較してもらったところ、「増えた」企業は33.4%だったのに対し、「減った」企業は38.3%で結果が分かれた。従業員規模別で見てもこの結果はあまり変わらなかった。業種別では金融や小売で「増えた」割合が低く、小売では約6割が「減った」と回答した。



「個別企業セミナー参加者数前年比較・従業員規模別・業種別」 出所：2017年卒マイナビ企業採用活動調査（6月実施）

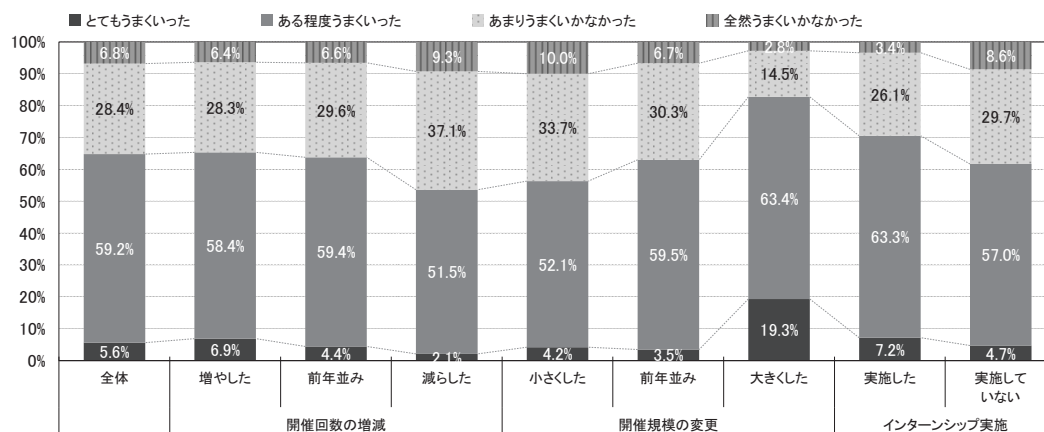
【企業】個別企業セミナー動員の手応えとセミナー戦略・IS実施の相関

開催規模を大きくした企業やインターンシップ実施企業はセミナー動員の手応えが良い

個別企業セミナー動員の手応えについて聞いたところ、「(とても+ある程度)うまくいった」企業の割合は64.8%だった。この割合はセミナー開催回数を減らした企業では53.6%とやや低くなり、開催規模を大きくした企業では82.7%とかなり高くなった。またインターンシップを実施したかどうかで比較したところ、実施した企業では70.5%とやや高くなった。

今年の個別企業セミナー動員は全体としてうまくいったか

×
開催回数や規模の変更・インターンシップの実施有無



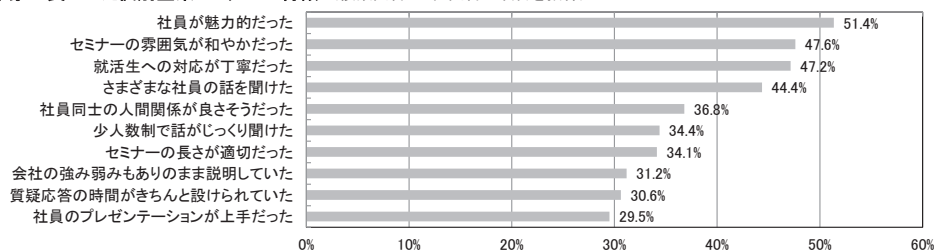
「今年の個別企業セミナー動員は全体としてうまくいったか × 開催回数や規模の変更・インターンシップの実施有無」 出所：2017年卒マイナビ企業採用活動調査（6月実施）

【学生】印象の良かったセミナー、悪かったセミナー

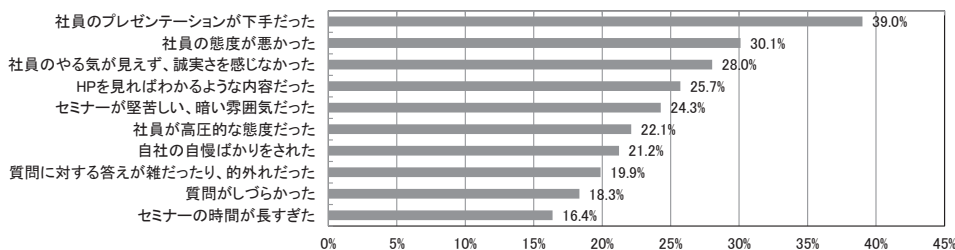
社員の態度、働きやセミナーの雰囲気が好印象/悪印象を左右する

個別企業セミナーに参加経験のある学生に、印象の良かった/悪かったセミナーについて当てはまるものを聞いた。セミナーの内容、構成だけでなく、セミナーを行う社員の態度や魅力、プレゼンテーション能力や雰囲気等の「人」に起因するポイントが学生の印象を左右していることがわかる。

印象の良かった個別企業セミナーの特徴（複数回答・上位回答10項目を抜粋）



印象の悪かった個別企業セミナーの特徴（複数回答・上位回答10項目を抜粋）



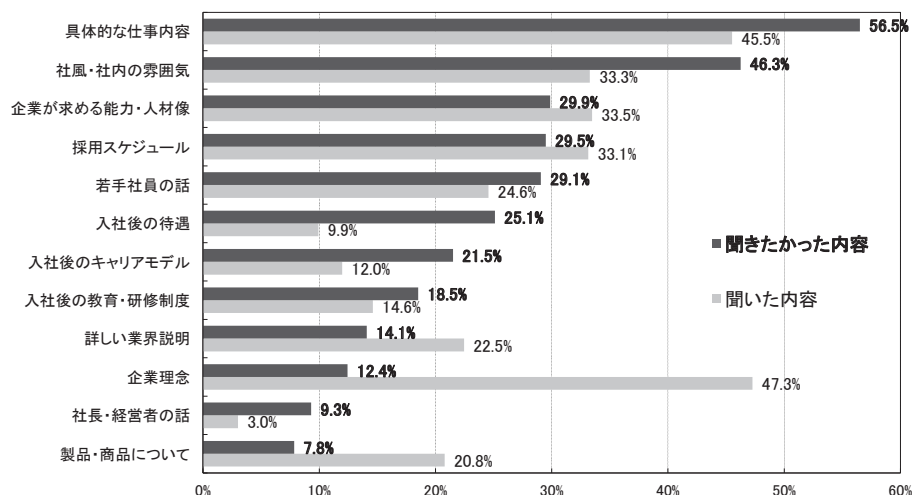
「印象の良かった個別企業セミナーの特徴」「印象の悪かった個別企業セミナーの特徴」出所：2017年卒マイナビ学生就職モニター調査（4月実施）

【学生】個別企業セミナーで聞きたかった内容と、実際に聞いた内容

紙の資料やHPに開示された内容より「働くイメージができる情報」を求めている

個別企業セミナーで聞きたかった内容と聞いた内容で差が開いた項目は、「入社後の待遇」「社風・社内の雰囲気」「具体的な仕事内容」などが上位である。会社の概要や説明よりは、働くことについての具体的なイメージを求めている、それらを実際には聞けていない実情があるようだ。

個別企業セミナーで聞きたかった内容と聞いた内容（各3つ選択）



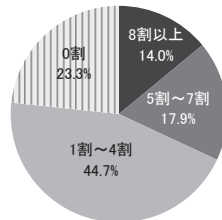
「個別企業セミナーで聞きたかった内容と聞いた内容」出所：2017年卒マイナビ学生就職モニター調査（4月実施）

理系教員に聞いたジョブマッチングの現状

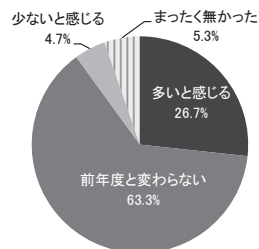
ジョブマッチングは私立大3月・4月に、国公立大4月・5月にピーク

研究室の学生のうち半分以上の学生がジョブマッチングを経験したと回答した教員は3割を超えた(31.9%)。受けた学生数が前年度より多いと感じる教員は26.7%で、少ないと感じる教員の4.7%を大きく上回った。時期は私立大では3月から4月にかけてピークだが、国公立大では4月から5月にかけてであり、差がある。

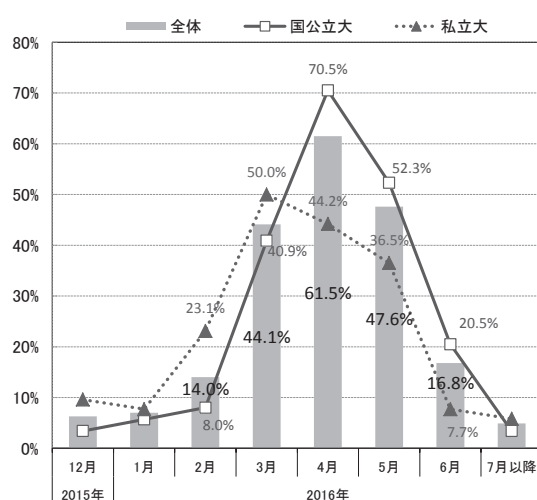
研究室の学生のうち何割がジョブマッチングを経験したか



ジョブマッチングを受けた学生の人数は前年度と比べて



ジョブマッチングが実施された(実施予定)時期(複数回答)



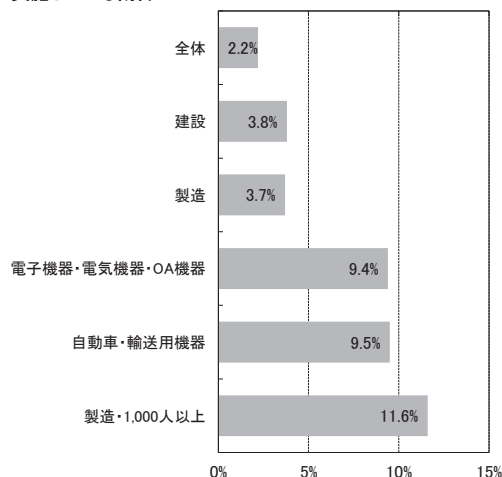
「研究室の学生のうち何割がジョブマッチングを経験したか」「ジョブマッチングを受けた学生の人数は前年度と比べて」「ジョブマッチングが実施された(実施予定)時期」
出所: 2017年卒マイナビ理系学生の就職活動に関する教員調査(6月実施)

ジョブマッチングを実施した企業の割合と受けた学生の割合

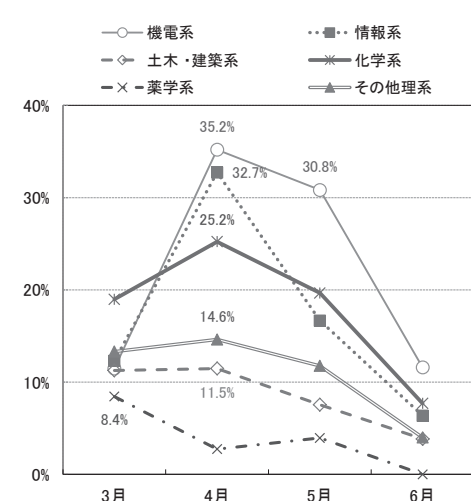
実施企業は1,000人以上の製造で約1割。学生は機電系や情報系の受けた割合が高い

企業が実施している割合は非常に低く全体の2.2%で、従業員規模1,000人以上の製造業に絞ると11.6%であった。ジョブマッチングを受けた割合について理系学生に聞いたところ、機電系学生が最も受けた割合が高く、次が情報系学生だった。受けた時期は4月にピークで、機電系学生の35.2%、情報系学生の32.7%が受けたと回答した。

企業が理系学生対象のジョブマッチングを実施している割合



ジョブマッチングを受けた学生の割合

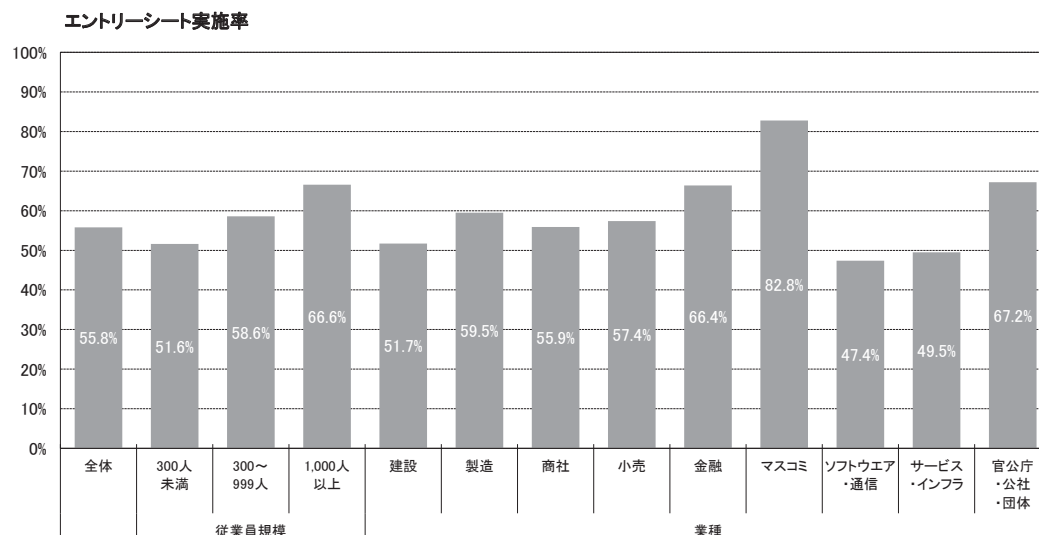


「企業が理系学生対象のジョブマッチングを実施している割合」 出所: 2017年卒マイナビ企業採用活動調査(6月実施)
「ジョブマッチングを受けた学生の割合」 出所: 2017年卒マイナビ学生就職モニター調査(3月～6月実施)

【企業】採用手法としてエントリーシートを用いている割合

従業員規模が大きい企業ほど実施率が高い。業種別ではマスコミや金融が高い

採用手法として「エントリーシート(紙)」または「エントリーシート(WEB)」を実施すると回答した企業は、全体の55.8%だった。従業員規模が大きいほど実施率が高くなる傾向があり、従業員数規模が1,000人以上の企業では66.6%で、3社のうち2社が実施すると回答した。業種別ではマスコミ(82.8%)が突出して高く、官公庁・公社・団体や金融も他より高い。



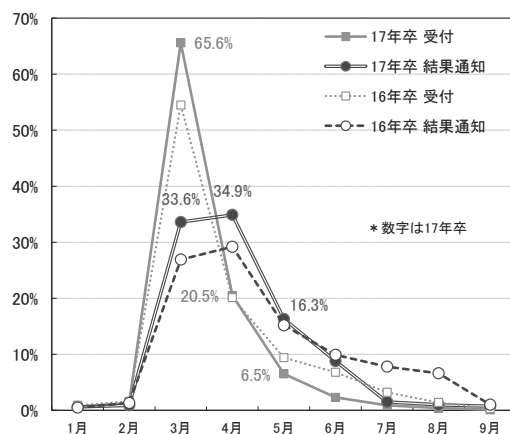
「エントリーシート実施率」 出所：2017年卒マイナビ企業新卒採用予定調査(2月～3月実施)

【企業】エントリーシートの受付開始と結果通知開始時期

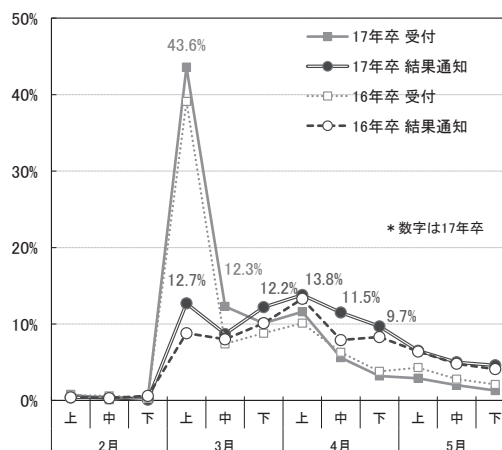
3月受付開始の企業が増加。結果通知開始も前倒し傾向が強い

広報活動開始月の3月にエントリーシートの受付を開始する企業は65.6%で前年より11.1pt増、中でも3月上旬開始は43.6%だった。多くの企業がエントリーの受付開始と同時にエントリーシートの受付も開始した。結果通知についても3月開始と4月開始がそれぞれ上昇し、多くの企業が前年より早いペースでエントリーシートの結果を出し始めたことが分かる。

**エントリーシート受付開始時期と
結果通知開始時期(全体)**
1月～9月



**エントリーシート受付開始時期と
結果通知開始時期詳細(全体)**
2月～5月(上中下旬分類)

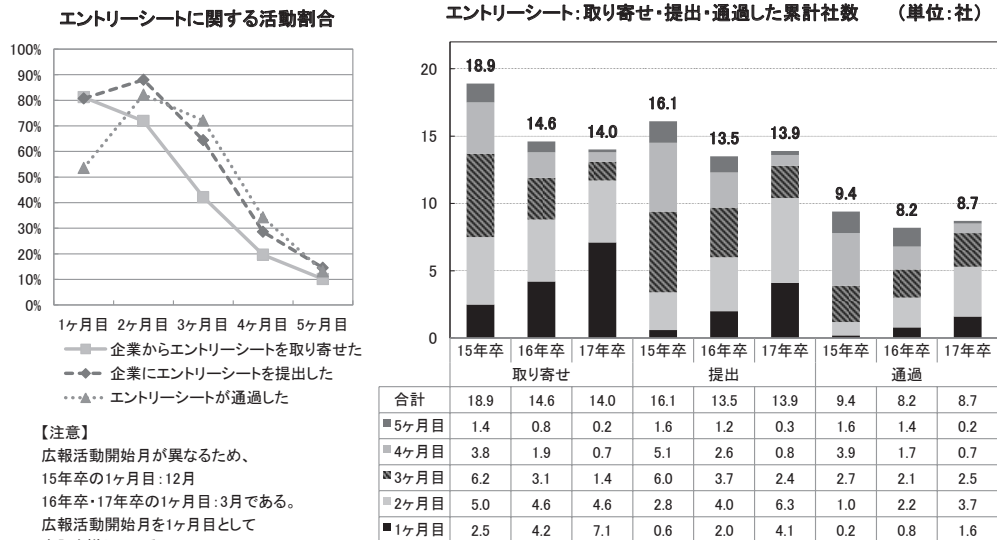


「エントリーシート受付開始時期と結果通知開始時期(全体)」出所：2017年卒マイナビ企業新卒採用予定調査(2月～3月実施)

【学生】エントリーシートを提出した時期と社数

広報活動開始月の行動量が大きく増加

エントリーシートの取り寄せは3月(1ヶ月目)に、提出と通過は4月(2ヶ月目)に活動割合がピークに達した。行動した社数については、取り寄せ、提出、通過の3項目全てにおいて、広報活動開始月(1ヶ月目)の行動量が前々年、前年に比べて大きく増加した。5ヶ月間の累計では取り寄せ14.0社、提出13.9社、通過8.7社と、提出と通過が前年を上回った。



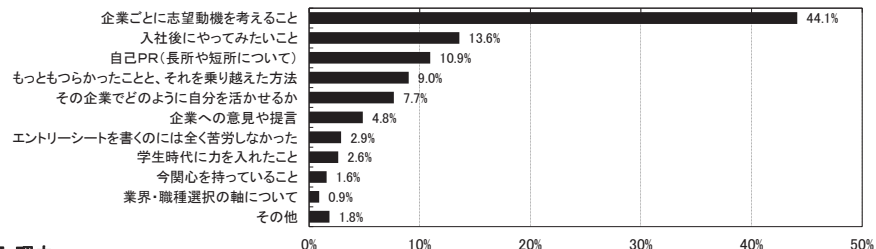
「エントリーシートに関する活動割合」「エントリーシート: 取り寄せ・提出・通過した累計社数」出所: 2017年卒マイナビ学生就職モニター調査(3月～7月実施)

【学生】書くのが大変だったエントリーシートの内容

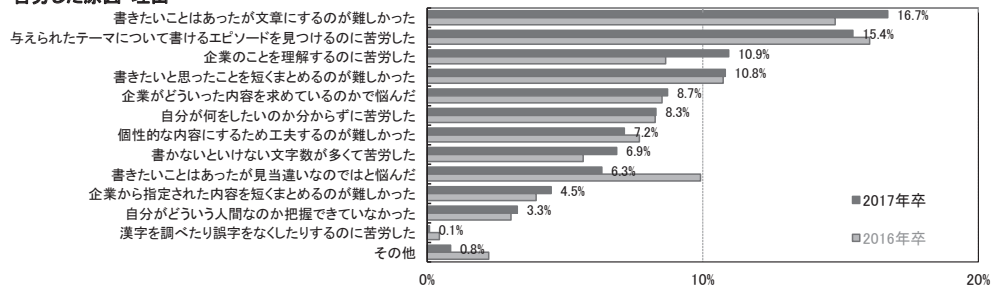
志望動機のユニーク(差別)化が悩みの種

エントリーシートを書くのに最も苦労した設問は、「企業ごとに志望動機を考えること(44.1%)」が最も選ばれた。その原因について聞いたところ、前年よりも「企業のことを理解するのに苦労した」「書きたいことはあったが文章にするのが難しかった」が多く選ばれた。

エントリーシートを書くのに最も苦労した設問



苦労した原因・理由



「エントリーシートを書くのに最も苦労した設問」「苦労した原因・理由」出所: 2017年卒マイナビ学生就職モニター調査(5月実施)

企業が求める能力と採用方法

企業は、各社の事業戦略に合わせて採用行動を計画している。採用行動において、まず行うべきは、広報でもなく、セミナー準備でもなく、今、自社がどのような人材を欲しているかを明確にすることである。漠然と優秀さを求めるのではなく、個々の事業に応じた個別の優秀さや、採用ブランド力にも違いなどを考慮し、採用したい人材像を明確化すべきだ。

〔法政大学 キャリアデザイン学部〕 梅崎 修 教授



1970年生まれ。大阪大学大学院経済学研究科博士課程修了（経済学博士）。2002年から法政大学キャリアデザイン学部在職。専攻分野は労働経済学、人的資源管理論、オーラルヒストリー（口述史）。人材マネジメントやキャリア形成等に関する豊富な調査研究活動や背景に、新卒採用、就職活動、キャリア教育などの分野で日々新たな知見を発信し続けている。著書「GIANT KILLING チームを変えるリーダーの掟」「大学生の学びとキャリア—入学前から卒業後までの継続調査の分析（共著）」等。

■ 社会人基礎力から見た「重視する能力」

2017年卒マイナビ企業新卒採用予定調査では、「選考時に最も重視する力」について、経済産業省が2006年から提唱している「社会人基礎力」に基づいて、該当するものを複数選択する形式で質問している。社会人基礎力とは、「前に踏み出す力」、「考え抜く力」、「チームで働く力」の3つの能力（12の能力要素）から構成されており、「職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力」と定義されている。

社会人基礎力が提唱された背景には、IT化の進展、産業構造の転換、旧来の雇用慣行の変化、非正規雇用の増大などがあり、基礎学力や専門知識以外の新しい能力がキャリア形成に役立つと考えられたからである。また、「身につけておいてほしい能力水準」に関して、企業と学生で意識の大きな差があることも社会の側から学生に向けて目標となる能力を提示する意味があった。他方、社会人基礎力のような学力以外の能力は、どのように身につけられるかが明らかにされないのにもかかわらず、その要請が高まり、結果的に個人の心理的負担が増大しているという指摘もある。社会学者の本田由紀氏は、既存の枠組みに適應することよりも新しい価値を自ら創造すること、変化に対応し変化を生み出していく能力を「ポスト近代型能力」と定義し、その問題点を指摘してきた（本田、2005）。

では、現時点で企業は採用選考に当たってどのような力を重視しているのだろうか。表1の「全体」を見れば、最も多い回答は、主体性の86.1%、次が実行力の67.1%であった。社会人基礎力の定義では、特に「前に踏み出す力」の2項目を重視していることがわかる。この他、50%を超える項目は、チームで働く力の発信力（50.7%）と規律性（51.6%）であり、「考え抜く力」に関しては相対的に重視していないことがわかる。

次に、「重視する力」を企業規模別に比較してみよう（表1、右の部分参照）。まず、従業員規模の大きい企業の方が多くの能力を重視していることが確認できる。大企業では、多様な能力が必要になるとも解釈できるし、大企業を希望する学生は多いので、能力が高い人材を選抜できる余裕

とも解釈できる。なお、「前に踏み出す力」と「考え抜く力」において規模間格差が大きい、「チームで働く力」、特に「規律性」では規模間格差が小さいことが確認できる。

さらに、この調査では、採用方針の違いを「学生の『質』と『量』のどちらを重視するか」という設問で、採用対象ごとに「徹底して質」「量よりは質」「質よりは量」「徹底して量」「特定のスキル」「採用予定なし」の6つの選択肢から1つ選択する形式で訊いている。これら選択肢の中から、「特定のスキル」と「採用予定なし」を除外し、採用対象のうち「大学卒文系」と「大学卒理系」について、採用方針と「重視する力」の関係を表2に示した。

まず、「大学卒文系」「大学卒理系」とともに、「量よりも質」の採用方針を持っている企業の方が、多くの能力を重視していることが確認できる。また、量と質の違いを比較すると、理系に関しては、質重視の採用方針を持つ企業の方がほぼすべての能力に関してより強く重視している。一方、「大学卒文系」に関しては、特に「考え抜く力」の「計画力」と「創造力」に関して、採用方針の違いで重視度の違いが出ていた。

以上のように企業は、それぞれの企業属性に応じて重視する人材（能力）を選択し、さらに採用方針において量より質を求めている企業は個々の重視する能力を厳選していると解釈できる。

表1 選考時に最も重視する力 + 企業規模別

		全体	300人未満	300～999人	1,000人以上
前に踏み出す力（アクション）	主体性	86.1%	82.9%	90.0%	91.5%
	働きかけ力	32.1%	25.6%	36.0%	47.6%
	実行力	67.1%	65.4%	66.7%	74.4%
考え抜く力（シンキング）	課題発見力	38.9%	35.2%	37.5%	55.8%
	計画力	31.1%	30.2%	30.6%	37.5%
	創造力	31.0%	28.7%	33.4%	37.2%
	発信力	50.7%	48.8%	51.8%	56.4%
チームで働く力（チームワーク）	傾聴力	49.9%	47.3%	52.3%	56.1%
	柔軟性	47.4%	44.8%	49.0%	56.1%
	状況把握力	42.6%	40.4%	43.8%	49.4%
	規律性	51.6%	51.9%	51.3%	52.4%
	ストレスコントロール力	43.3%	38.1%	46.0%	57.0%
	回答数	2,108	1,249	598	328

表2 採用方針×重視する力

		大学卒理系				大学卒文系			
		徹底して質	量よりは質	質よりは量	徹底して量	徹底して質	量よりは質	質よりは量	徹底して量
前に踏み出す力（アクション）	主体性	88.6%	85.8%	82.9%	83.3%	89.7%	86.2%	84.7%	86.7%
	働きかけ力	33.9%	31.4%	34.2%	38.9%	35.0%	31.9%	33.9%	20.0%
	実行力	69.9%	66.6%	64.4%	50.0%	70.1%	66.5%	66.1%	46.7%
考え抜く力（シンキング）	課題発見力	44.9%	38.4%	30.1%	33.3%	44.3%	37.4%	30.6%	46.7%
	計画力	34.4%	30.4%	26.7%	27.8%	34.5%	29.6%	24.2%	26.7%
	創造力	35.7%	30.9%	18.5%	22.2%	34.7%	32.1%	16.9%	26.7%
	発信力	52.6%	50.9%	45.2%	33.3%	53.8%	50.6%	46.0%	40.0%
チームで働く力（チームワーク）	傾聴力	51.2%	49.1%	50.7%	50.0%	51.8%	49.1%	54.0%	53.3%
	柔軟性	50.2%	47.2%	43.8%	38.9%	51.6%	47.1%	38.7%	53.3%
	状況把握力	43.4%	43.0%	35.6%	38.9%	45.0%	42.7%	36.3%	46.7%
	規律性	50.0%	52.7%	45.2%	66.7%	52.5%	52.0%	52.4%	53.3%
	ストレスコントロール力	43.9%	44.1%	40.4%	22.2%	45.5%	43.9%	43.5%	20.0%
	回答数	572	1,247	146	18	585	1,210	124	15

■ 重視する能力と採用方法

この調査にはまた、「学生の本質を見極めるのに良いと思う方法」という質問項目がある（2つ以内で選択。選択肢は表3参照）。まずは、それぞれの「見極める方法」の評価を確認しよう。第一に、多くの企業に評価されている「方法」は「面接官1人に対して学生1人の長時間面接」であった。時間をかけて一対一の面接を行うこと以上に効果的な「見極める方法」はないのかもしれない。

次に、多くの企業が重視している「主体性」や「実行力」（前に踏み出す力）について、重視している企業と非重視の企業を比較しよう（表3）。「重視企業＞非重視企業」という関係が現れれば、「重視する能力」によって選択される「見極める方法」が異なることを意味する。

はじめに、「主体性」「実行力」は、「面接官1人に対して学生1人の長時間面接」「長期インターンシップ」に関して非重視企業

よりも重視企業の方が評価は高いことが確認できる。一方、「チームで働く力」の中でも回答が多かった「発信力」と「規律性」を分析すると、「発信力」は「グループワーク」と「長期インターンシップ」、「規律性」はその二つに加えて「アルバイトを経験させてからの採用」で、「重視企業＞非重視企業」という関係が確認できる。

前者の二つ（「主体性」「実行力」）は、「長期」が強調されていると考えられる。言い換えれば、長時間をかけなければ、これらの能力を評価することができないと言えよう。後者の二つ（「発信力」「規律性」）は、長期インターンシップが前者と重なるが、ここでは「実体験」が強調されていると考えられる。つまり、チームワークを評価するためには、実際にチーム作業をさせればよいと言える。特に「規律性」に関しては、「アルバイト」という「実際の仕事経験」によって「見極めている」ことが考えられる。要するに、欲しい能力を持つ人材を「見極め」るためには、それなりに手間暇をかけなければならないと言えよう。

表3 重視する能力×見極める方法

学生の本質を見極めるのに良いと思う方法	全体	主体性		実行力		発信力		規律性	
		重視	非重視	重視	非重視	重視	非重視	重視	非重視
面接官1人に対して学生1人の長時間面接	41.9%	43.0%	34.9%	43.0%	39.3%	42.1%	41.5%	40.4%	43.2%
グループワーク	26.6%	26.3%	28.0%	25.9%	28.0%	28.2%	26.0%	28.3%	24.7%
アルバイト経験させてからの採用	20.1%	19.7%	23.8%	19.9%	21.0%	19.9%	20.6%	21.3%	19.2%
長期インターンシップ	26.9%	27.5%	23.8%	27.9%	25.1%	28.3%	25.7%	29.1%	24.8%
懇親会	22.7%	22.8%	21.8%	22.0%	24.0%	20.3%	25.0%	22.9%	22.4%
OB・OG訪問、リクレーター制	7.7%	7.9%	6.5%	8.1%	6.8%	7.7%	7.7%	7.2%	8.2%
面接等の待合室での会話	22.6%	22.5%	22.8%	21.5%	24.6%	22.5%	22.6%	21.2%	23.9%
適性検査	23.3%	22.6%	28.3%	23.5%	23.2%	22.8%	24.0%	22.6%	24.2%
FacebookやTwitterの内容確認	2.3%	2.4%	2.0%	2.3%	2.4%	2.5%	2.2%	2.4%	2.3%
その他	2.0%	1.8%	2.9%	2.3%	1.4%	2.1%	1.9%	1.3%	2.7%
回答数	2,108	1,816	307	1,415	708	1,069	1,054	1,087	1,036

続けて、「面接時にどこに注視しているか」（3つ以内で選択。選択肢は表4参照）という質問項目を使って、「重視する能力」との関係进行分析しよう（表4）。まず、全体の中で注視される割合が多いのは、「入社したいという熱意」、「明るさ・笑顔・人当たりの良さ」であった。これらはともに他の注視する点と比べても、評価基準が曖昧と言える。もちろん、面接の前に書類審査や筆記試験を経ているので、そのうえで面接において注視したいのは曖昧な要素になるとも考えられる。

続けて、先ほどと同じように能力に関して重視企業と非重視企業の違いを比較しよう。まず、他の能力と比べると、「規律性」は、

「明るさ・笑顔・人当たりの良さ」、「言葉遣い・態度」、「まじめさ・誠実さ」において「重視企業＞非重視企業」の関係が観察できる。一方、「主体性」は、「自己紹介・自己PRの内容」や「臨機応変に対応できるか」において「重視企業＞非重視企業」の関係が観察できた。さらに「実行力」や「発信力」は、「企業・業界理解の深さ」において「重視企業＞非重視企業」の関係であった。要するに、「入社したいという熱意」、「明るさ・笑顔・人当たりの良さ」に注視する企業が多いなかで、個々企業が必要とする人材（能力）に応じて、注視するポイントを変化させていることが現れていると言えよう。

表4 面接時の注視点×重視する能力

面接時に特に注視するところ	全体	主体性		実行力		発信力		規律性	
		重視	非重視	重視	非重視	重視	非重視	重視	非重視
自己紹介・自己PRの内容	11.6%	11.9%	9.1%	11.4%	11.7%	12.0%	11.1%	11.2%	11.9%
企業・業界理解の深さ	8.9%	8.9%	9.4%	9.9%	7.1%	10.0%	7.9%	9.0%	8.8%
技術的・専門的な知識	7.3%	7.2%	7.7%	7.3%	7.1%	7.4%	7.1%	6.3%	8.2%
入社したいという熱意	50.5%	50.3%	51.9%	49.8%	51.9%	50.5%	50.4%	50.7%	50.3%
臨機応変に対応できるか	15.0%	15.3%	12.8%	14.9%	15.0%	14.0%	15.9%	12.8%	17.2%
職場の雰囲気合うか	34.0%	34.5%	31.6%	34.0%	34.1%	36.6%	31.5%	33.4%	34.8%
明るさ・笑顔・人当りの良さ	57.7%	56.7%	64.3%	58.0%	57.4%	57.2%	58.3%	59.3%	56.1%
言葉遣い・態度	11.7%	11.0%	15.2%	9.8%	15.3%	12.2%	11.1%	14.6%	8.4%
個性的な人材かどうか	2.7%	2.8%	2.0%	2.9%	2.2%	2.3%	3.1%	2.0%	3.5%
素直さや伸びしろ等の成長可能性	40.7%	41.1%	37.4%	41.2%	39.2%	41.1%	40.0%	40.0%	41.1%
バランスの良さ	14.6%	14.8%	14.1%	14.9%	14.3%	14.2%	15.2%	13.4%	16.0%
まじめさ・誠実さ	22.7%	22.3%	25.3%	22.7%	22.8%	21.1%	24.4%	28.7%	16.3%
地頭の良さ	12.6%	13.3%	8.1%	13.2%	11.3%	14.5%	10.6%	11.0%	14.3%
その他	1.5%	1.6%	1.3%	2.0%	0.6%	1.5%	1.5%	1.2%	1.9%
回答数	2,072	1,785	297	1,390	692	1,045	1,037	1,072	1,010

■ 採用行動に関する「集中と選択」

企業の採用活動には、膨大な費用が掛かる。特に面接には、人手が必要になるので、時間と人手の制約を考えて実施する必要がある。企業が求める人材や採用方法はかなりの範囲で共通しているが、どうしても欲しい能力を有する人材に拘る企業は、人手と時間がかかる採用方法をあえて選択していると考えられる。要するに、分析から明らかになった「長期」で

「実体験」を伴う採用方法は、すべての就活生を対象にするのではなく、対象を選別しながら実施されていると考えられる。また、「主体性」などの「どうしても欲しい能力」に関しては、面接で注視する点を変更している。これらのやり方も、採用する人材すべてに当てはめるのではなく、採用したい人材の多様性を考慮しつつ、適切なタイミングで適切な就活生に対して行うべきであろう。

面接開始以降の活動状況

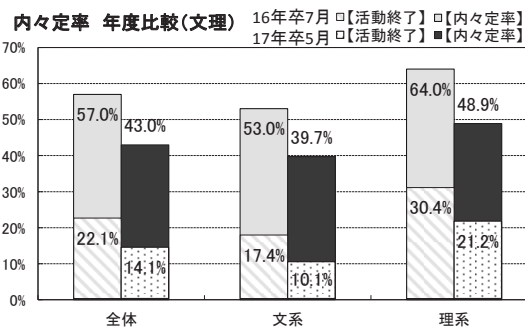
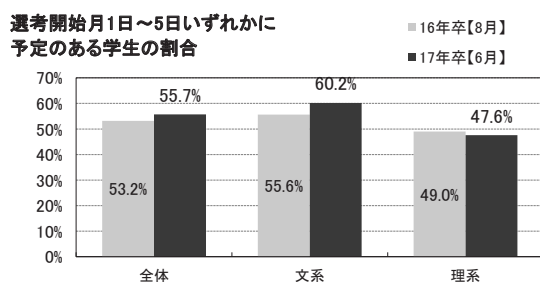
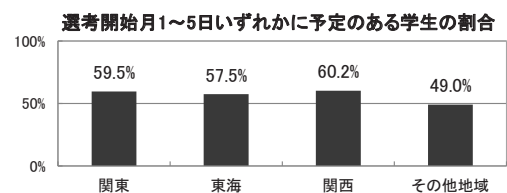
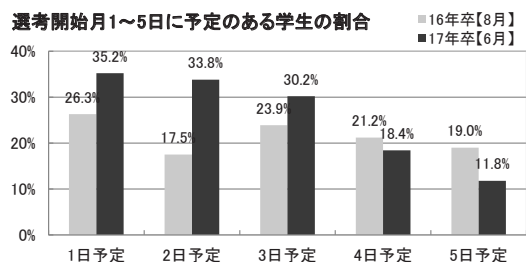
面接開始時期、内々定率の伸びは前年より早い

学生が1次面接を受けた時期は4月・5月にピーク、最終面接を受けた時期は6月前半にピークで、いずれも16年卒より短期間に集中した。また、早期に内々定を出す企業を中心に、広報活動開始とともにエントリーシートの受付・結果通知や、適性検査・筆記試験の実施が始まった。それに伴い内々定率は非常に早く上昇し、5月末時点で4割を超え、6月末の段階では前年8月末に迫る割合となった。広報活動期間が短縮されたスケジュールの中でも、内々定率という指標においては、選考活動開始から1ヶ月の時点で前年と同程度まで進んだと言える。しかし、短い期間で入社予定先企業を決定する必要に迫られた結果として、入社予定先企業で働くことに不安を感じる「内々定ブルー」を感じる学生は半数以上存在する。企業は、広報活動期間短縮の結果、実質的に延びた「内々定出しから入社までの期間」を使って十分な、内(々)定辞退対策や、学生の入社意欲を高めるコンテンツの用意が求められるだろう。

【学生】選考開始月1～5日の就職活動予定の比較

開始5日間に何らかの予定がある学生は微増

6月1日が平日だったこともあり、「1日」に予定のある学生の割合は前年同日より8.9pt増の35.2%と最も高かった。選考活動開始5日間のいずれか1日でも予定がある学生は前年同月より2.5pt増の55.7%で微増した。前年と比べて就職活動の終了割合が少ない状態で選考開始日(前年は8月1日、今年は6月1日)を迎えたため、活動した学生も多かったものと考えられる。【活動終了した学生の割合(未内定者も含めた学生を100%として)：16年卒22.1%、17年卒14.4%】



16年卒【8月1日 土曜日～8月5日 水曜日】
17年卒【6月1日 水曜日～6月5日 日曜日】

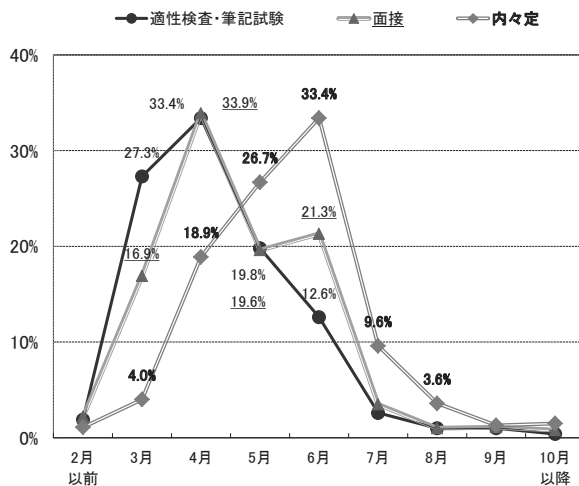
「選考開始月1～5日のそれぞれに予定のある学生の割合」「いずれかに予定のある学生の割合」
「前月段階の就職活動終了割合」出所：2017年マイナビ大学生就職内定率調査(5月実施)

【企業】各活動開始時期

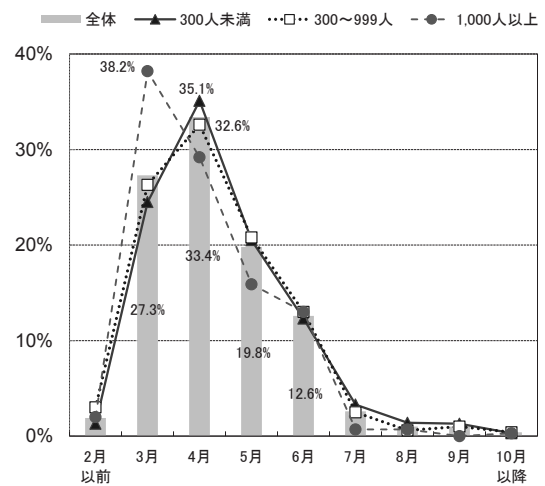
4分の1が適性検査・筆記試験を3月の時点で開始、半数が面接を4月末には開始

3月以降の活動開始予定について企業に聞いたところ、3月には4社に1社程度が適性検査・筆記試験を開始、4月までには5割の企業が面接を開始すると回答した。従業員規模別に比較すると、従業員1,000人以上の企業は3月に適性検査・筆記試験開始が集中しており、1,000人未満の企業より早い時期に開始する傾向があると言える。

企業の動向・全体 各活動の開始時期



企業の動向
従業員規模別【適性検査・筆記試験開始時期】



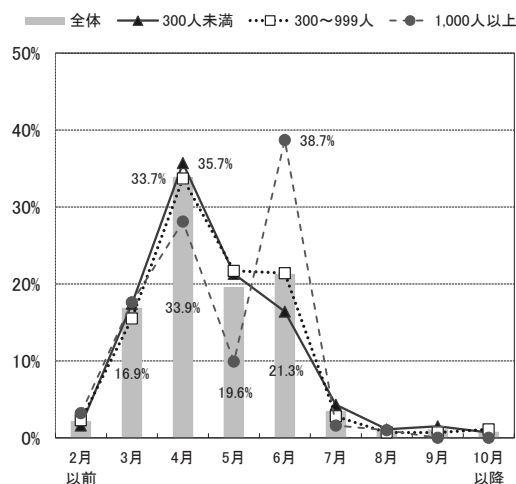
「企業の動向(全体・内々定出し開始時期別面接開始時期)」 「企業の動向(従業員規模別適性検査・筆記試験開始時期)」 出所: 2017年卒マイナビ企業採用予定調査(2月～3月実施)

【企業】面接・内々定出しの開始時期

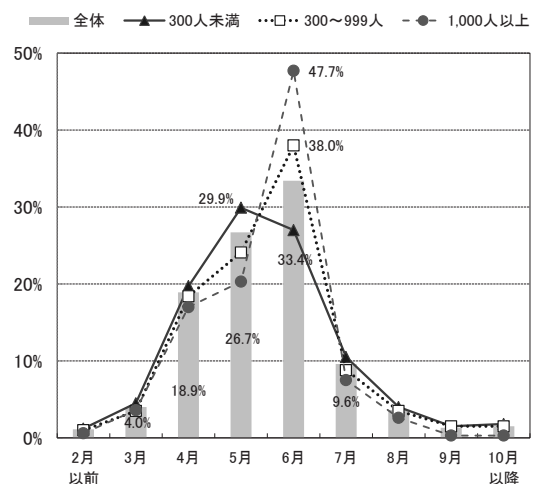
面接開始時期、内々定出し開始時期は従業員規模別に異なる

面接開始時期を従業員規模別に比較すると、従業員1,000人未満の企業は4月、1,000人以上の企業は6月に開始時期が集中した。内々定出しの開始時期は概ね6月にピークとなるものの、従業員300人未満の企業は5月にピークとなり、規模の大きい企業よりも1ヶ月早く内々定を出す予定があったことがわかる。

企業の動向
従業員規模別【面接開始時期】



企業の動向
従業員規模別【内々定出し開始時期】



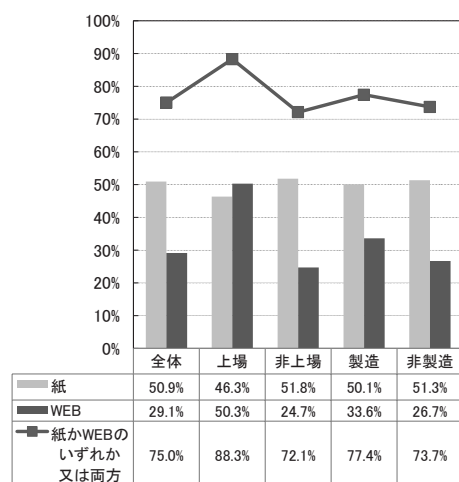
「企業の動向(従業員規模別面接開始時期)」 「企業の動向(従業員規模別内々定出し開始時期)」 出所: 2017年卒マイナビ企業採用予定調査(2月～3月実施)

【企業】適性検査と学力テストの実施割合

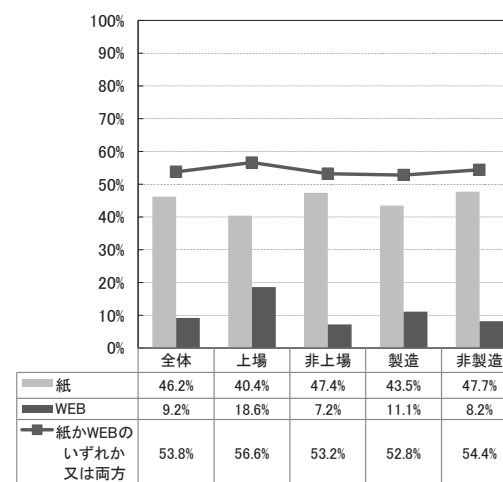
適性検査、学力テストともに、WEB形式の導入は上場企業において高い

企業向けに行った調査では、回答企業の7割以上が適性検査を実施、半数以上が学力テスト・筆記試験を実施すると回答した。紙とWEBを比較するといずれも紙の実施割合が高いが、上場企業はWEBの導入割合が高く、特に適性検査では紙より割合が高い。

適性検査の実施状況（複数回答）



学力テスト・筆記試験の実施状況（複数回答）



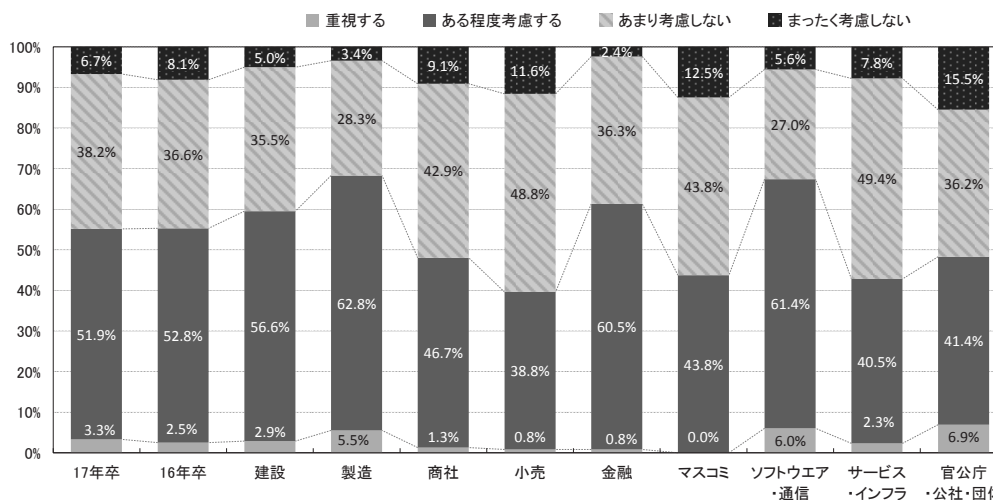
「適性検査の実施状況」「学力テスト・筆記試験の実施状況」出所：2017年卒マイナビ企業新卒採用予定調査（2月～3月実施）

【企業】学業成績を採用基準として考慮するか

重視する割合が高いのは「製造」「ソフトウェア・通信」「金融」

採用判定基準として学業成績を「重視する（+ある程度）」企業の全体の割合は、前年とほぼ変わらない。業種別に比べると、「製造」「ソフトウェア・通信」では7割弱の企業が「重視する（+ある程度）」と回答した。反対に、「小売」「サービス・インフラ」「マスコミ」では4割程度と、差があった。

採用判定基準として学業成績をどの程度考慮するか（業種別）

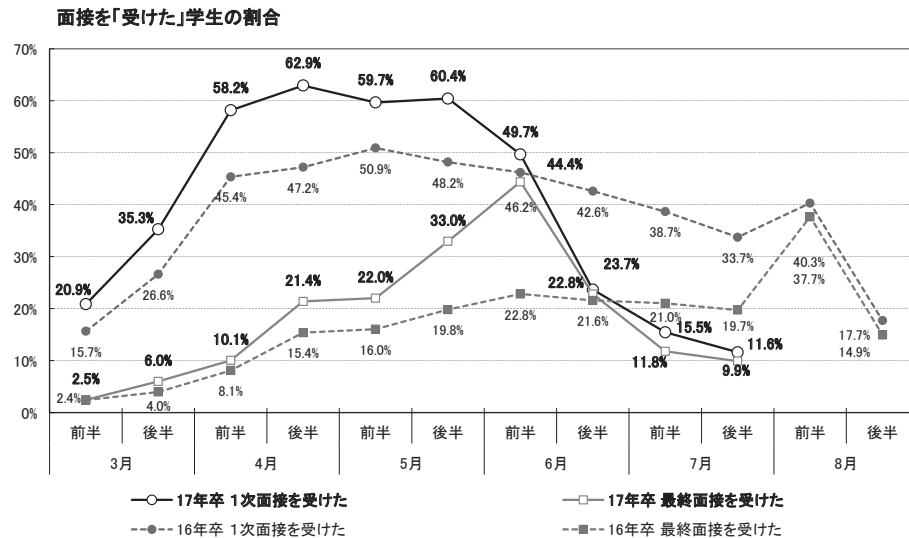


「採用判定基準として学業成績をどの程度考慮するか（業種別）」出所：2017年卒マイナビ企業新卒採用予定調査（2月～3月実施）

【学生】面接受験時期別割合

1次面接受験は4月・5月、最終面接受験は6月前半にピーク

学生が1次面接、最終面接を「受けた」と回答した割合について前年と比較すると、前年の1次面接受験は5月前半を頂点になだらかな形状のピークとなっていたが、今年は4月・5月にかけて際立ったピークが表れた。最終面接受験の時期については前年同様、選考開始初月の前半にピークを迎えた。

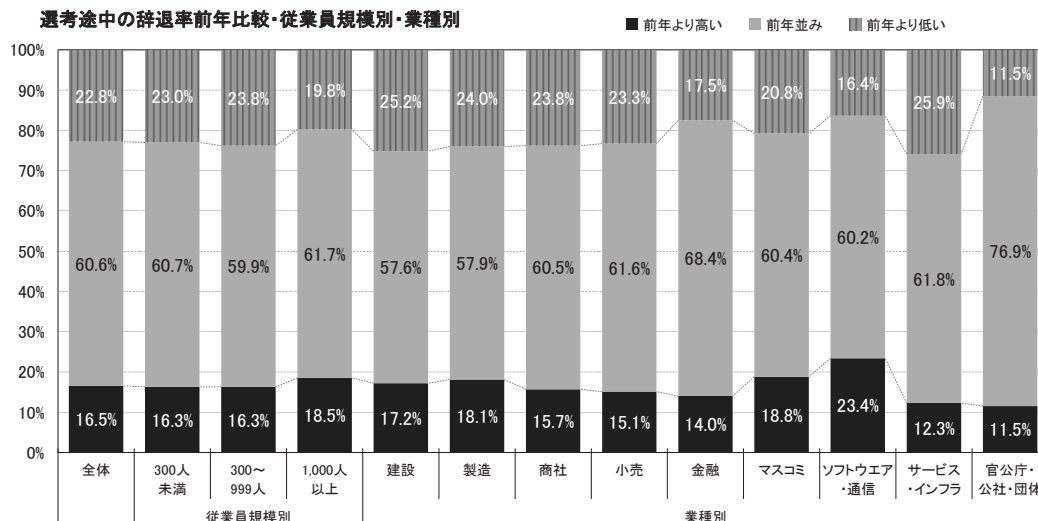


「面接を「受けた」学生の割合」出所：2017年卒マイナビ学生就職モニター調査（3月～7月実施）

【企業】選考途中の辞退率

「前年より低い」が「前年より高い」をやや上回る。約6割が前年並みと回答

選考途中の辞退率（＝一次面接から最終面接までの間に次の選考に進むことを辞退された割合）について、前年と比較しての状況を聞いたところ、「前年より低い」（22.8%）が「前年より高い」（16.5%）をやや上回った。また「前年並み」という回答が約6割となっている。業種別では「ソフトウェア・通信」で「前年より高い」割合が「前年より低い」割合を上回っている。



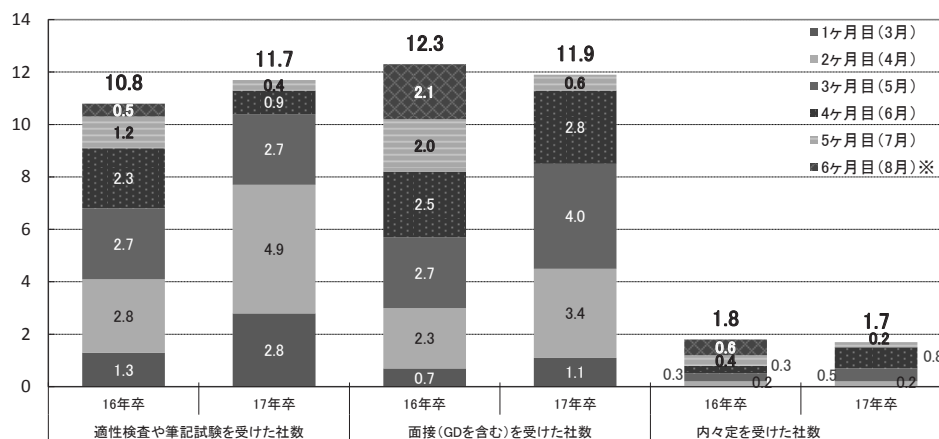
「選考途中の辞退率前年比較・従業員規模別・業種別」出所：2017年卒マイナビ企業採用活動調査（6月実施）

【学生】行動量【適性検査・筆記試験、面接、内々定】

適性検査・筆記試験を受けた社数は前年より増加、面接や内々定を受けた社数は微減

適性検査・筆記試験を受けた社数については、6月時点で前年8月までの累計を上回った。面接や内々定を受けた社数は、累計の比較では微減だが、広報活動開始から4ヶ月で前年の6ヶ月累計に迫る数値となっており、学生の行動量は全体として大きく変化しなかった。

適性検査・筆記試験、面接、内々定を受けた社数累計（単位：社）



※前年の選考開始月が、広報開始から6ヶ月目(8月)であったため、このグラフでは16年卒(6ヶ月分)と17年卒(5ヶ月分)の累計をそれぞれ表示する。

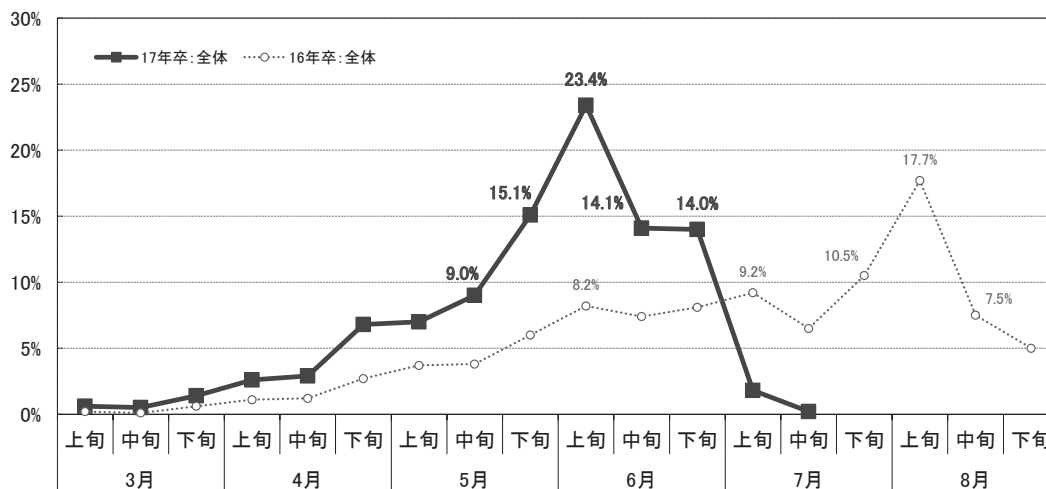
「適性検査・筆記試験、面接、内々定を受けた社数累計」出所：2017年卒マイナビ学生就職モニター調査(3月～7月実施)

【学生】内々定を受けた時期(全体)

選考活動開始直後の6月上旬にピーク。5月下旬から6月下旬に集中

学生が内々定を受けた時期は選考活動開始直後の6月上旬がピークだった。前年も選考開始直後の8月上旬にピーク(17.7%)を迎えたが、今年の方が割合(23.4%)が高かった。また、前年は8月上旬を除いて、5月下旬から8月中旬にかけて分散して内々定を受けた様子があったが、今年は5月下旬から6月下旬にかけて集中した。

内々定を受けた時期



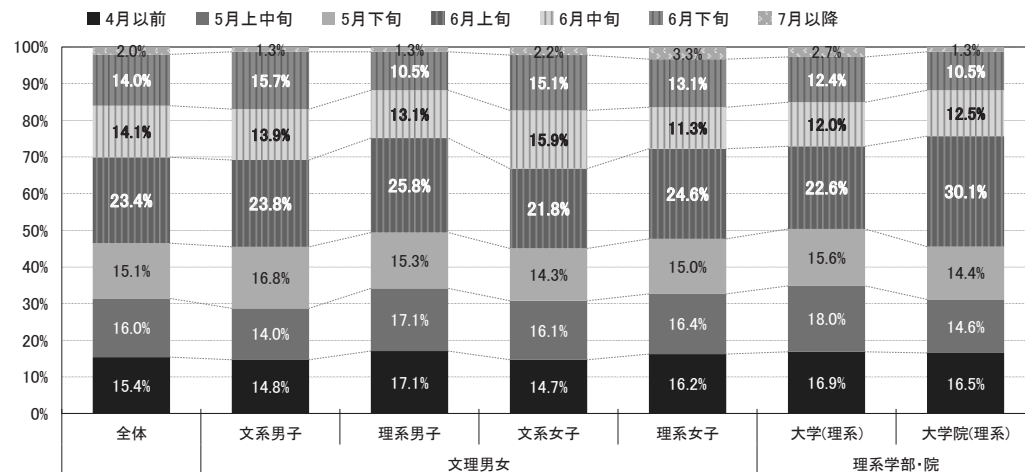
「内々定を受けた時期」出所：2017年卒マイナビ内定者意識調査(6月～7月実施)

【学生】内々定を受けた時期・文理男女・大学(理系)・大学院(理系)

文系より理系がやや早く内々定を獲得。理系の院生は6月上旬に集中

内々定を受けた時期を文理男女別に見ると、5月以前の割合が最も高いのは理系男子で次が理系女子と、理系の方がやや早かった。理系を学部生と院生で比べてみると5月下旬までの割合は学部生の方が高いが、6月上旬になると院生が学部生の割合を上回る。理系大学院生については6月上旬に集中的に内々定を受けたようだ。

内々定を受けた時期・文理男女・理系学部生・院生



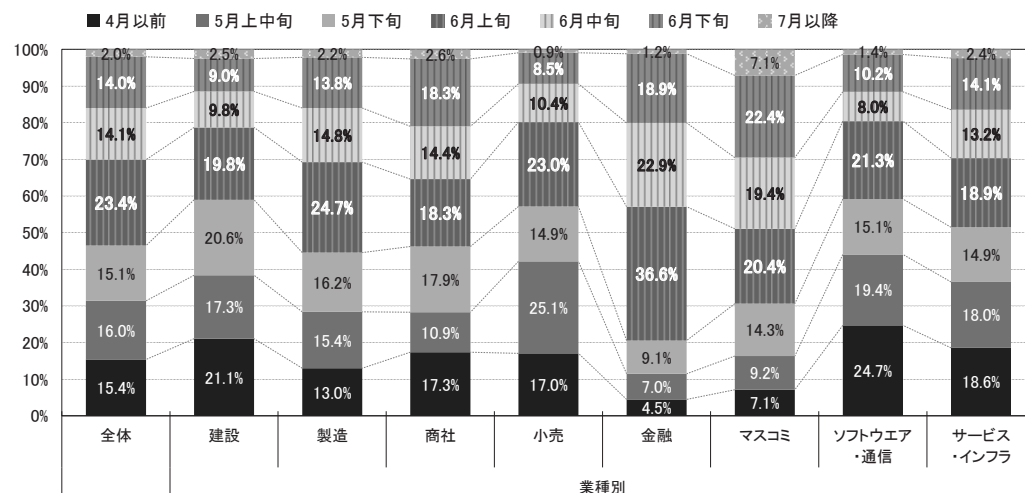
「内々定を受けた時期(文理男女・大学理系・大学院理系)」出所: 2017年卒マイナビ内定者意識調査(6月~7月実施)

【学生】内々定を受けた時期(業種別)

建設、小売、ソフトウェア・通信が早く、6月1日より前に6割弱が集中

学生が内々定を受けた時期を業種別に見ると、建設、小売、ソフトウェア・通信は早く、選考活動開始日の6月1日より前に全体の6割弱が集中した。ソフトウェア・通信と小売からの内々定は5月中旬までに4割強にまでなっており、特に進捗が早かった。6月上旬の集中度が最も高いのは金融からの内々定で他の業種と比べ、10pt以上高くなっている。

内々定を受けた時期・業種別

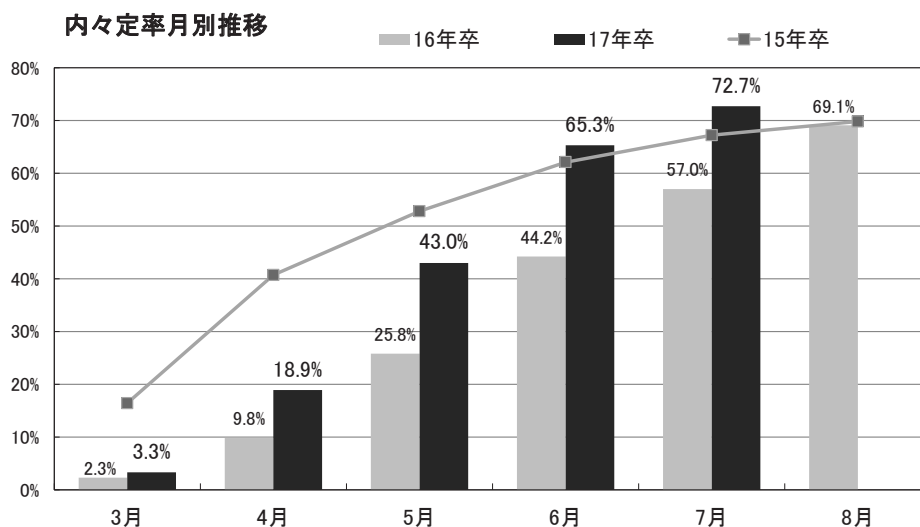


「内々定を受けた時期(業種別)」出所: 2017年卒マイナビ内定者意識調査(6月~7月実施)

【学生】内々定率の月別推移

内々定率は5月・6月ともに前月より20pt以上伸び、7月には前年8月を上回る

内々定率の推移については、今年は3月の広報活動開始から5ヶ月で72.7%となり、前年8月の内々定率を上回った。また、選考活動開始月という点で6月の65.3%と比較すると、16年卒8月の69.1%には届かないが、15年卒4月の40.7%よりも20pt以上高い。前年、前々年と比較して非常に早い進捗であることがわかる。

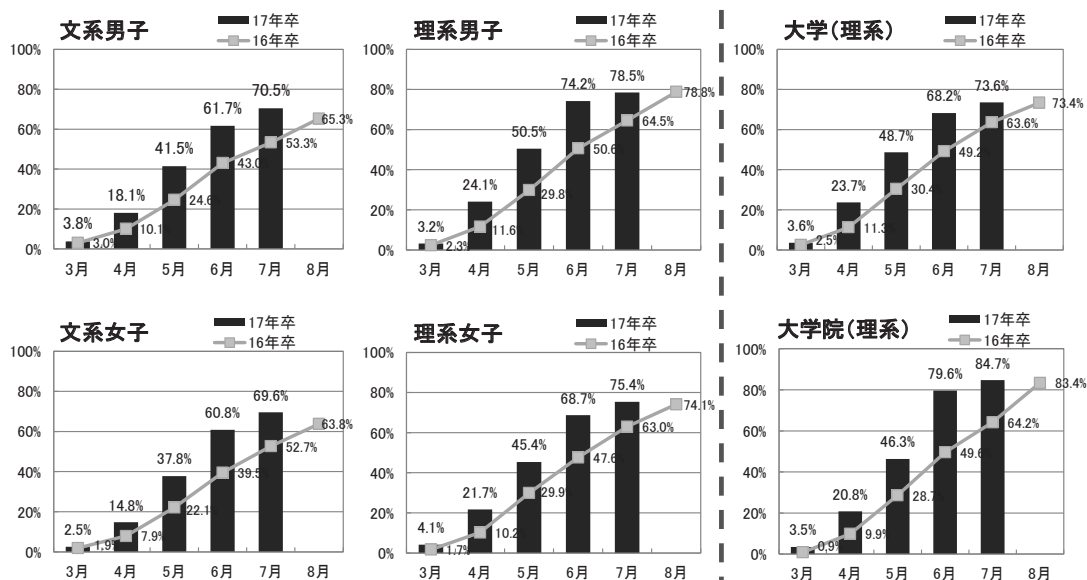


「内々定率月別推移」出所：2017年卒マイナビ大学生就職内定率調査（3月～7月実施）

【学生】内々定率の月別推移 文理男女・理系学部生・理系院生

ほぼ全ての分類で前年8月を上回る結果

文理男女別の比較では理系男子のみ前年8月に0.3pt及ばないものの、それ以外の分類は全て前年8月を上回っており、進捗の早さをうかがわせる結果となった。特に、理系の大学院生は84.7%と最も高い。

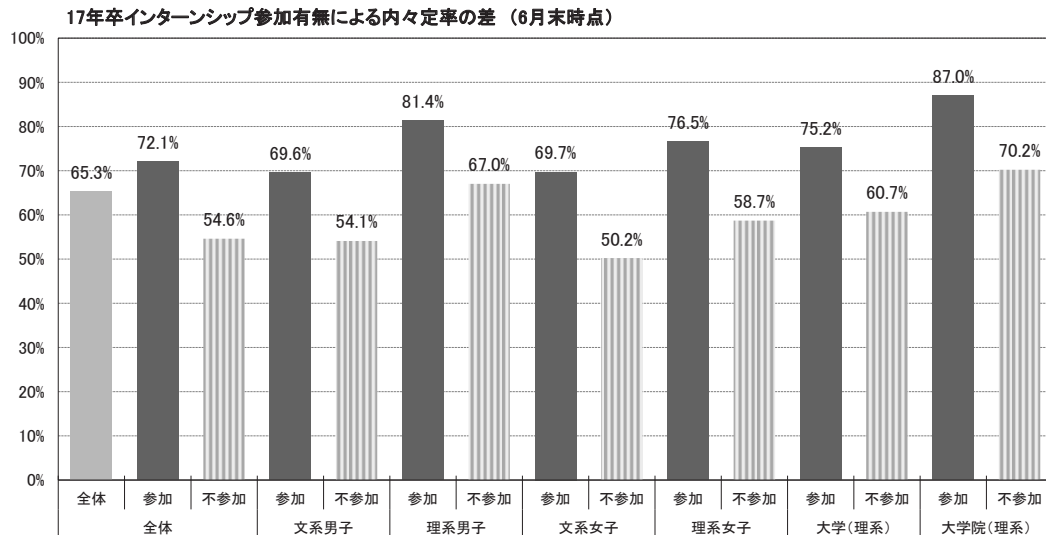


「内々定率月別推移 文理男女・大学(理系)・大学院(理系)」出所：2017年卒マイナビ大学生就職内定率調査（3～7月実施）

【学生】インターンシップ参加の有無と内々定率の関係

前年同様、全ての分類でインターンシップ経験者の内々定率が高い結果に

6月末時点での内々定率をインターンシップ参加の有無で比較すると、文理男女全ての分類で参加経験者の内々定率が未経験者を上回った。前年8月末時点の検証でも同様の結果となっており、インターンシップに参加した経験は内々定率とプラスの相関がある可能性がある。

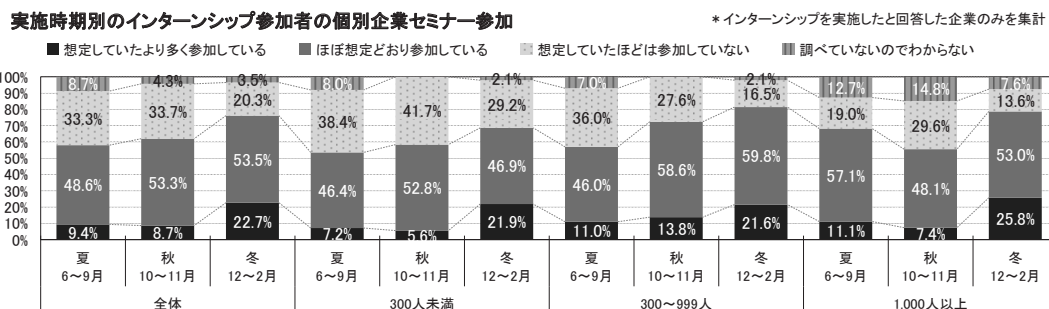


「インターンシップ参加有無による内々定率の差」出所：2017年卒マイナビ大学生就職内定率調査（6月実施）

【企業】インターンシップ参加の個別企業セミナー参加や内々定との関係

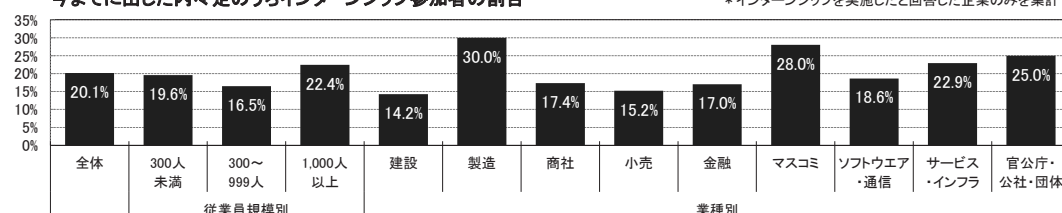
冬季実施のインターンシップのほうが個別企業セミナーへの参加率は良い

インターンシップを実施した企業に、参加した学生が個別企業セミナーに想定通りに参加しているか聞いたところ、夏季・秋季のインターンシップよりも冬季に実施したインターンシップのほうが想定通りもしくは想定以上に参加していると回答する割合が高かった。調査時までに出した内々定のうちインターンシップ参加者の割合は20.1%であった。



今までに出した内々定のうちインターンシップ参加者の割合

* インターンシップを実施したと回答した企業のみを集計



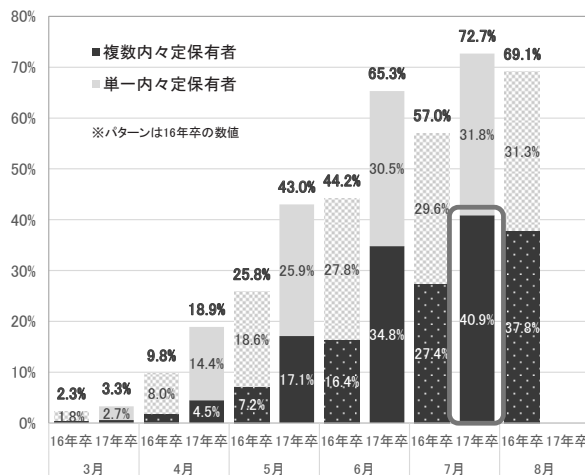
「実施時期別のインターンシップ参加者の個別企業セミナー参加」「今までに出した内々定のうちインターンシップ参加者の割合」出所：2017年卒マイナビ企業採用活動調査（6月実施）

【学生】複数内々定保有学生の割合

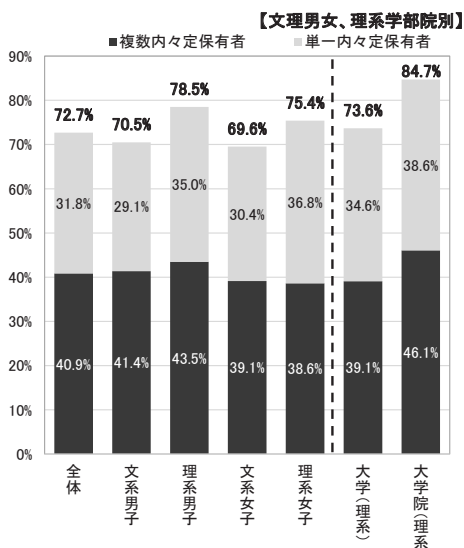
内々定保有学生の半数以上が2社以上の内々定を保有

7月の内々定率は72.7%であり、内々定保有学生の半数以上が内々定を複数保有していた。これは前年8月末の複数内々定保有割合を上回る結果となっており、短期間に同一の学生に対して集中的に内々定出しがあったことが分かる。

複数内々定保有者の割合の推移
※太字は内々定率



複数内々定保有者の割合【7月末】※太字は内々定率



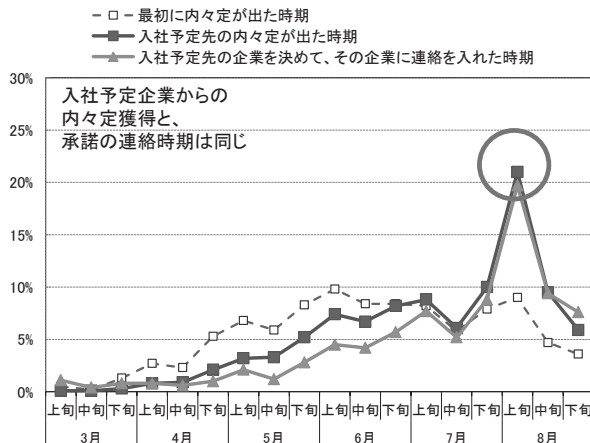
「複数内々定保有者の割合(推移、文理男女別)」出所: 2017年卒マイナビ大学生就職内定率調査(3月~7月実施)

【学生】入社予定先を決定して企業に連絡した時期

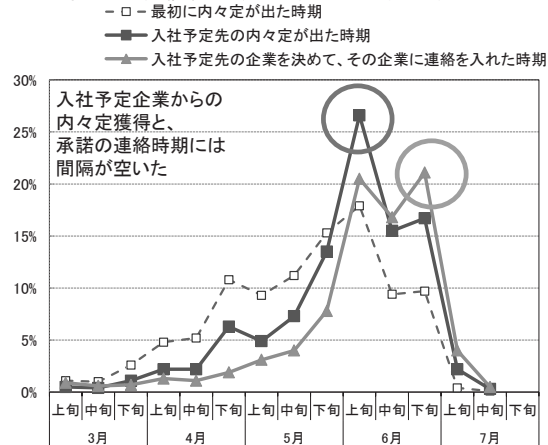
内々定を得てから入社予定先企業を決定するまでに前年よりも時間がかかる

16年卒は入社予定先から内々定を得た時期と、入社予定先企業を決めて連絡を入れた時期がどちらも8月上旬にピークとなり、同じタイミングであった。17年卒は内々定を得た時期と入社予定先企業を決めて連絡を入れた時期は異なり、前年よりも入社意思決定に時間がかかっていることが分かる。学生は短期間で進んだ就職活動の中で、内々定獲得までに企業選択軸を定めきれなかった可能性がある。

16年卒 内々定獲得時期と入社意思連絡時期



17年卒 内々定獲得時期と入社意思連絡時期

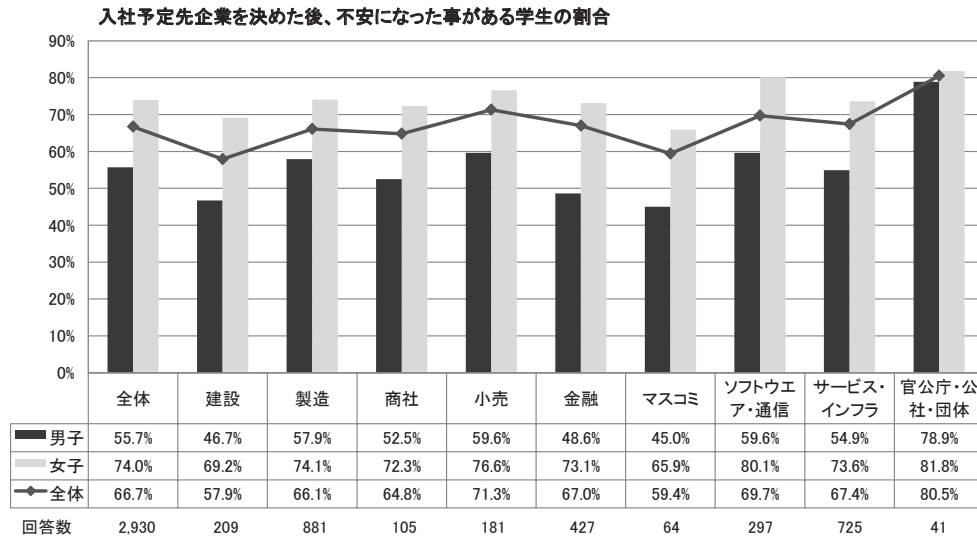


「最初に内々定が出た時期」「入社予定先企業から内々定が出た時期」「入社予定先の企業を決めて、その企業に連絡を入れた時期」
出所: 2017年卒マイナビ内定者意識調査(6月~7月実施)

【学生】入社予定先企業を決めた後、不安になった事がある割合

7割近い学生が不安を抱える(内々定ブルー)状況に。男子より女子に顕著な傾向

内々定保有者で入社予定先を決めた学生に対し、不安になった事があるか聞いたところ、7割近い(66.7%)学生が不安になった事があると回答。特に男女による差が大きい。入社予定先企業の業種別を見ると「官公庁・公社・団体」や「小売」「ソフトウェア・通信」に入社予定の学生において、不安を抱く割合が高い。

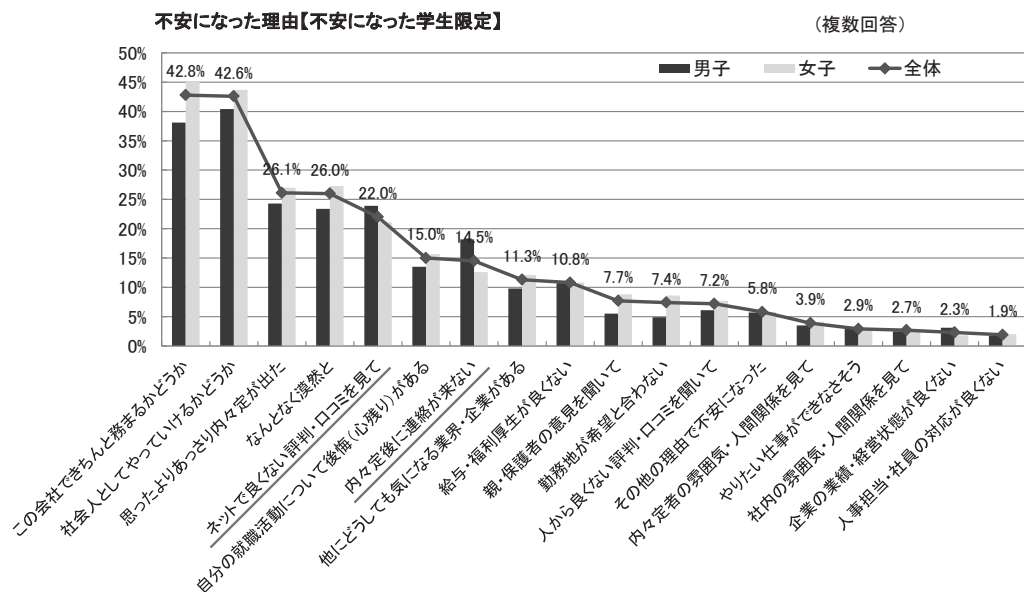


「入社予定先企業を決めた後、不安になった事があるか」出所：2017年卒マイナビ内定者意識調査(6月～7月実施)

【学生】不安になった理由(男女別)

不安の理由トップは「この会社できちんと務まるかどうか」。男女で若干異なる傾向

不安を抱いた主たる理由は「この会社できちんと務まるかどうか」や「社会人としてやっていけるかどうか」の割合が高い。総じて女子の方が不安を抱く割合が高いものの、「ネットで良くない評判・口コミを見て」「内々定後に連絡が来ない」の項目で男子が女子を上回っている。



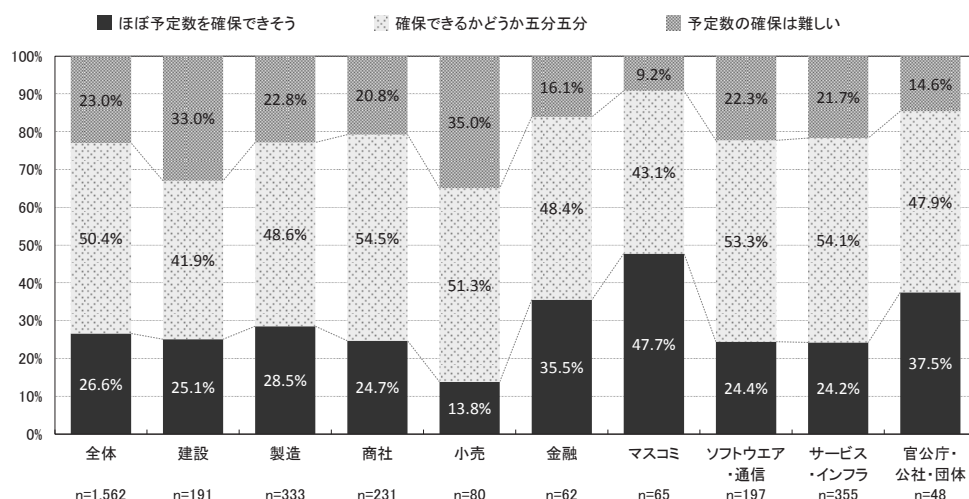
「入社予定先企業を決めた後、不安になった理由」出所：2017年卒マイナビ内定者意識調査(6月～7月実施)

【企業】採用数確保の見込み

全体よりも良いのは「マスコミ」「官公庁・公社・団体」「金融」「製造」

6月の時点で採用数確保に向けて「ほぼ予定数を確保できそう」と回答した企業は全体の26.6%と、4社に1社程度である。業種別に見ると、「マスコミ」はおおよそ半数、「官公庁・公社・団体」「金融」は3社に1社程度が予定数確保について好調に感じていた。反対に「小売」については13.8%と、非常に厳しい状況であったことが分かる。

採用数確保に向けての感触 業種別



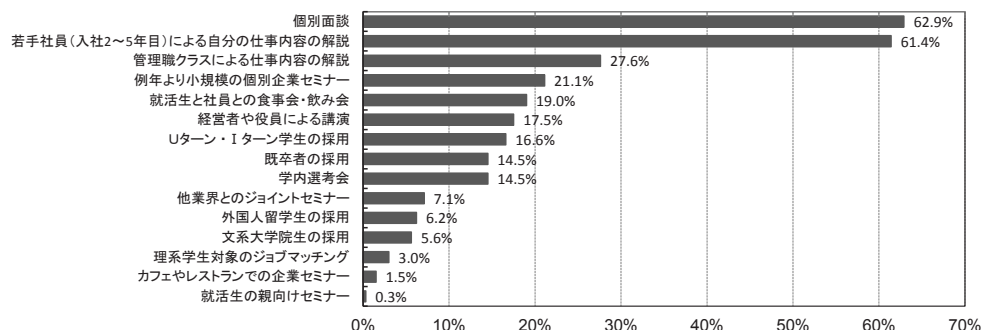
「採用数確保に向けての感触 業種別」 出所：2017年卒マイナビ企業採用活動調査（6月実施）

【企業】採用数確保の見込みが良い企業が取り組んでいた施策とは

6割以上が個別面談、若手社員による仕事説明を行っている

6月の時点で採用数確保について「ほぼ予定数を確保できそう」と回答していた企業337社が、どのような採用施策に取り組んでいたか聞いた。結果、6割が「個別面談」「若手社員（2～5年目）による自分の仕事内容の解説」を実施したと回答しており全体より高い。個別面談や若手社員との交流を通じて、働く具体的なイメージの提供を行っているようだ。

「ほぼ予定数を確保できそう」と回答した企業が実施した施策 n=337



上記以外に今年新たに行った採用のための施策（自由記述を編集して掲載）

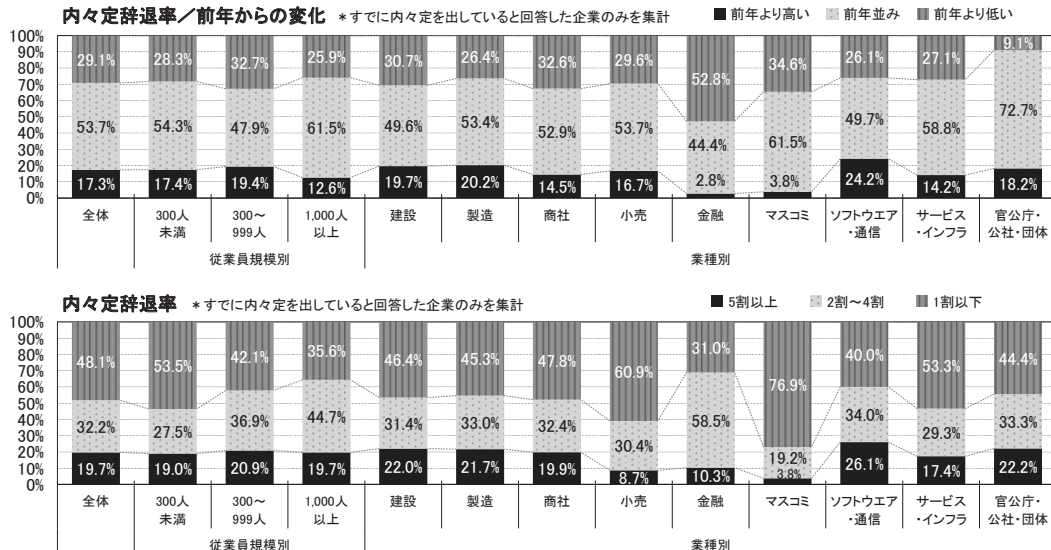
職種別採用を行った	応募条件（能力）などを追加・変更した
人事以外の社員に協力を依頼した	16年卒の内定者に協力を依頼した
これまで参加したことのないエリアの合同企業説明会に出展した	参加対象（理系、留学生等）が限定された合同説明会に出展した
個別企業セミナー直後に面接予約を直接受け付けた	個別企業セミナーでの「会社内見学」を実施した
東京都内で個別企業セミナーや選考を開催した	参加者限定（合同企業説明会参加者限定等）の個別企業セミナーを開催した
面接官による「面接対策講座」を実施した	次段階の面接前にフィードバック面談を実施した
内々定の伝達方法を直接接触する方法に変えた	内々定者本人や家族へ手紙を出した
内々定者へのフォロー面談を行った	

「『ほぼ予定数を確保できそう』と回答した企業が実施した施策」 出所：2017年卒マイナビ企業採用活動調査（6月実施）

【企業】内々定辞退率・前年からの変化

「前年より低い」が「前年より高い」を上回る。6月時点では前年より歩留まりが良い

すでに内々定を出している企業に内々定辞退率の前年比較を聞いたところ、「前年より低い」が「前年より高い」を11.8pt上回った。特に金融では「前年より低い」が52.8%と半数以上の企業が歩留まりの良さを感じているようだ。実際の内々定辞退率については「1割以下」という回答が全体の約半数(48.1%)であった。



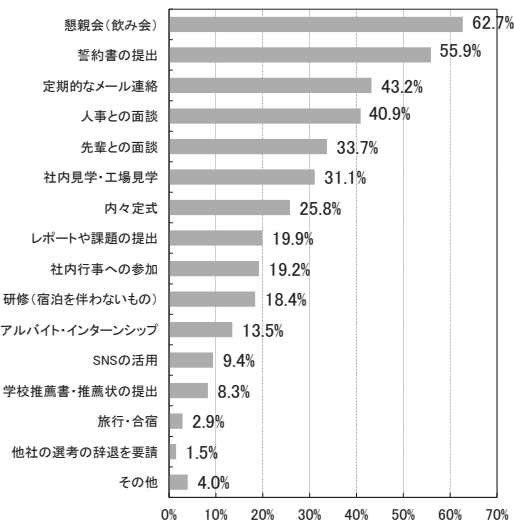
「内々定辞退率／前年からの変化」「内々定辞退率」出所：2017年卒マイナビ企業採用活動調査(6月実施)

【企業】内々定辞退対策として実施予定のもの

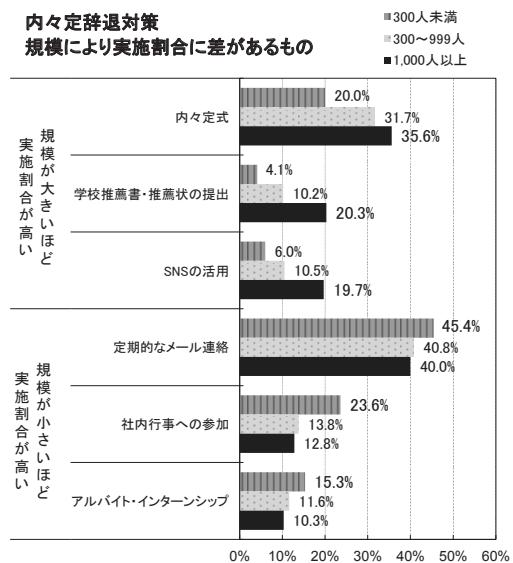
懇親会(飲み会)と誓約書の提出は過半数が実施。人事との面談も4割が実施

内々定辞退対策として実施予定のものを聞いたところ、「懇親会(飲み会)」は約6割、「誓約書の提出」は半数強、「人事との面談」は4割の企業が実施している。従業員規模が大きいほど実施割合が高いのは「内々定式」「学校推薦書・推薦状の提出」、規模が小さいほど実施割合が高いのは「定期的なメール連絡」「社内行事への参加」等である。

内々定辞退対策として実施予定のもの (複数回答)



内々定辞退対策
規模により実施割合に差があるもの



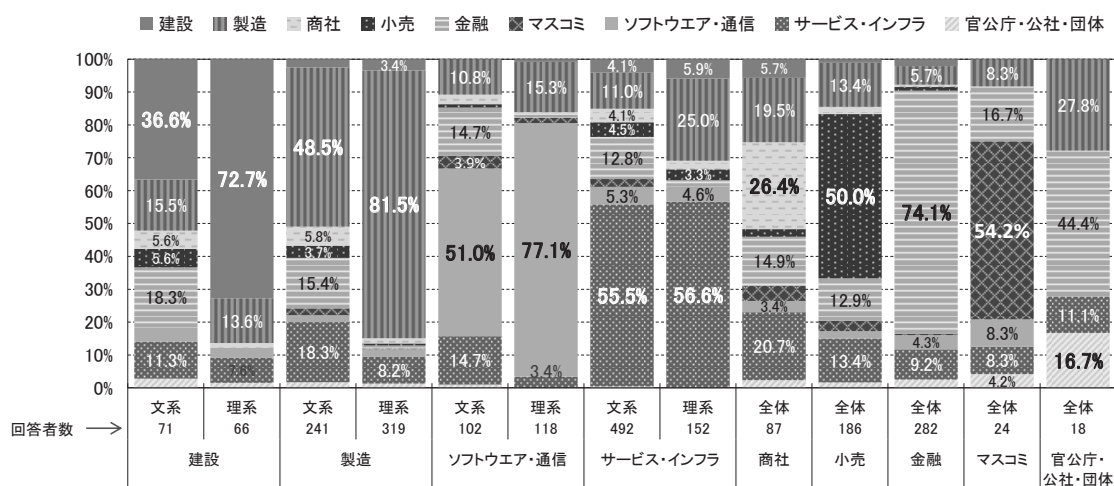
「内々定辞退対策として実施予定のもの」出所：2017年卒マイナビ企業採用予定調査(2月～3月実施)

【学生】内々定辞退者はどの業種に就職を決めたか

金融の内々定辞退者は約3/4が同じ金融に。商社の辞退者は別の業種に決める傾向

内々定を辞退した企業の業種別に、どの業種の企業に就職を決めたかを集計したところ、金融を辞退した学生は4人中3人が同じ金融に就職を決めるが、商社を辞退した学生は他の業種に決める傾向が強かった。理系の学生は文系より同じ業種に就職を決める割合が高く、製造、建設、ソフトウェア・通信の辞退者は大半が同業種に決めている。

内々定辞退した企業の業種別・学生はどの業種に就職を決めたか

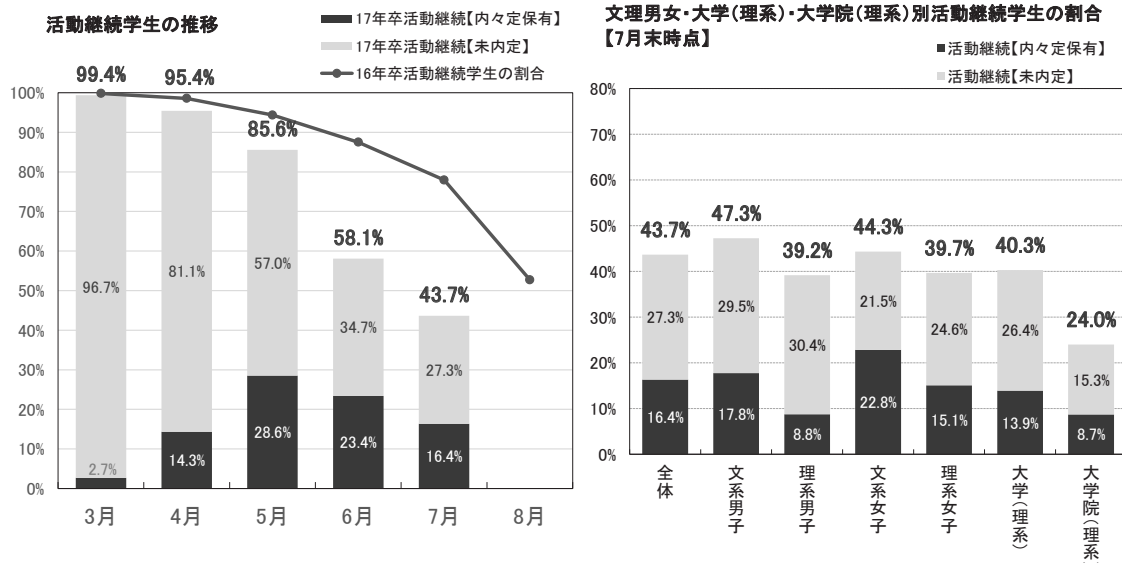


「内々定辞退した企業の業種別 学生はどの業種に就職を決めたか」出所：2017年卒マイナビ内定者意識調査（6月～7月実施）

【学生】活動継続学生の割合

学生の活動継続割合は6月から7月にかけて急速に減少するも、依然4割の学生が活動中

活動継続学生の割合は6月に前月比27.5pt減と、急速に減少。7月になっても前月比14.4pt減となり、前年8月の割合を下回った。とはいえ、活動を継続する学生の割合は43.7%と、依然4割の学生が活動を継続している。文理男女では、文系の方が継続割合が高い。

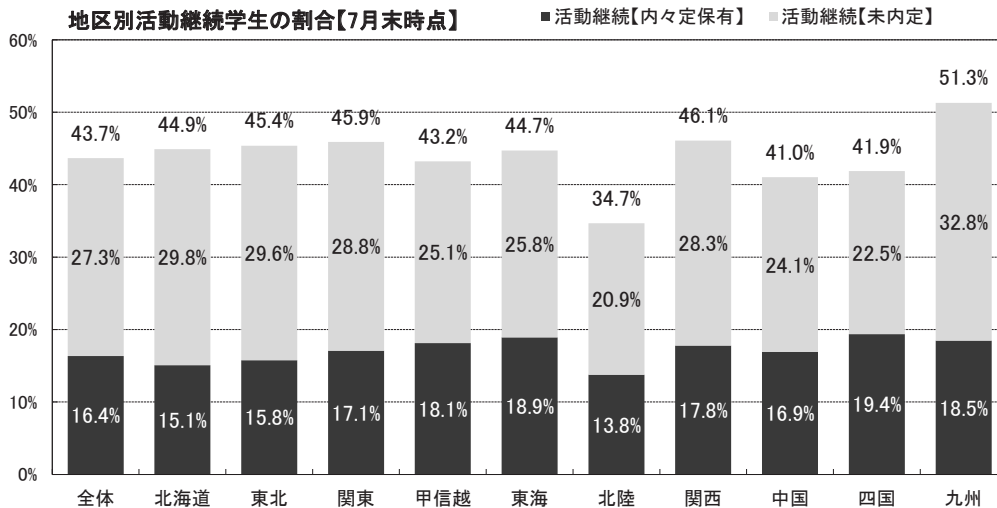


「活動継続学生の推移前年比較」「文理男女・大学（理系）・大学院（理系）別活動継続学生の割合」出所：2017年卒マイナビ大学生就職内定率調査（3月～7月実施）

【学生】活動継続学生の割合（地区別）

7月末時点で過半数が活動を継続しているのは九州地区のみ

活動継続学生を地区別に見てみると、例年内々定率の伸びが早い北陸地区は34.7%と、継続学生の割合は低い。一方、九州地区は51.3%と、7月末の時点で半数以上の学生が活動を継続している。例年九州地区は就職活動の進捗が遅い傾向にあるものの、今年の遅れには熊本地震の影響もあることが推察される。



「地区別活動継続学生の割合」出所：2017年卒マイナビ大学生就職内定率調査（7月実施）

Column

災害時における就活支援の課題とは

いざという時にどう対応するのか？ 災害時のリスク管理も意識した就活支援を

今年4月14日と4月16日に、熊本県を中心に発生した「熊本地震」。3月に企業の広報活動が解禁となり、採用活動そして就職活動が本格始動したタイミングでの災害発生は、企業側にも学生側にもさまざまな影響が出ることが心配されたが、学生サイドにどんな影響があったのか。あらためて災害時の就職支援・キャリア支援におけるリスク管理について考えてみたい。

「この時期、就職課ではエントリーシートの添削、模擬面接など、就活支援の予定がたくさん入っていました。しかし、大学の機能を回復する連休明けまでは、それらの支援業務は完全にストップしてしまいました。ただし、就活生はこういった状況に危機感を感じたのか、むしろ積極的に活動量を増やしてくれたようです」。そう語るのは、熊本市にある崇城大学就職部の小田俊介課長。

震災発生4日後の4月19日には、ホームページ上で、企業向け、学生向けの情報を発信。特に就活生向けには、企業に対して震災による影響をしっかりと伝えるよう指導した。いち早く情報提供をしたことが、対応に迷う就活生には貴重な情報源となったようで、学生の閲覧状況も非常に良かったという。

また、ゴールデンウィーク明けに大学の機能が本格的に回復してから、まず始めたのが学生の就活状況の把握。学生課主導で安否確認は済んでいたが、就活状況の情報収集については就職課が中心となり行動した。具体的にはキャリアアドバイザーが個別に学生と面談をしていったそうだ。さらに、震災発生以降ストップしていた就活支援の空白をカバーすべく、応募書類の添削、模擬面接などについては、学内のスタッフだけでなく学外のキャリアカウンセラーも動員して対応にあたった。

小田課長によると、「被災した就活生に対しては、企業側も特別の配慮をしていただきました。また、家が半壊した学生や、ボランティアをしながら就職活動を継続した学生も少なくありませんでした。あらためて学生の自主性とたくましさに敬意を表したいと思います」とのこと。

2011年3月11日に発生した東日本大震災でも、学生の就職活動に大きな影響があったことは記憶に新しい。日本全体が常にさまざまな災害リスクに直面している状況で、「いざという時にどう対応するのか？」——小田課長のお話には、【これからのキャリア支援、就活支援を考える際には、災害時のリスク管理という視点も不可欠】ではないか、そんな問題提起が含まれているようだ。

マイナビ編集長 吉本隆男

今年の内々定保有者の『地元就職予定』状況

2016 年現在、国の主要政策のひとつとして「地方創生」が推進されている。その中の新卒学生を対象とした施策として、いくつかの自治体は奨学金返還の支援を行っている。本稿では、そういった各地域での新卒人材獲得推進の動き踏まえて、17 年卒活生が「地元に戻って就職する」または「地元に残って就職する」状況を分析していく。

【株式会社マイナビ HRリサーチ部】 石田 力 課長



1967年生まれ。大阪市立大学経済学部卒。1990年入社。「企業新卒採用予定調査」「企業新卒内定状況調査」等の企業対象調査、「就職企業人気ランキング」「大学生のライフスタイル調査」等の学生対象調査をはじめとする新卒採用や就職活動に関する調査・分析を通じ、新卒市場における企業と学生の最適なマッチングの実現に資するため、新たな知見の探求を行っている。

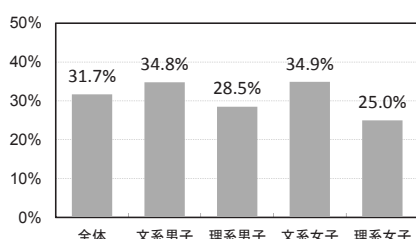
■ 地区別で見る『地元就職予定』の割合

実際にはどのくらいの学生が新卒の就職で地元に戻ろうとしている（あるいは地元に残ろうとしている）のか。それを探るため「2017 年卒マイナビ内定者意識調査」（以下、内定者意識調査）のデータを分析していく。この調査は 2016 年 6 月 22 日～7 月 18 日にかけて「その時点で内々定を保有している学生」を対象に実施した。回答者のうち「入社予定先がほぼ決まっている学生」2,930 名（「すでに決めて就職活動を終了した」または「ほぼ決めたがまだ就職活動を継続中」）を今回の分析対象とする。また『地元』の定義を「出身高校の都道府県」とし、『地元就職予定』の定義を「出身高校と同じ都道府県に本社所在地がある企業に入社予定」とする（『地元就職予定』ではない学生は「地元外就職予定」とする）。

※なお、7 月末時点の内々定率は 72.7%、就職活動継続中の学生は 43.7%（2017 年卒マイナビ大学生内定率調査 7 月）であるため、今回の分析対象は 2017 年 4 月に就職する学生すべてではなく、あくまで「やや早い時期に入社予定先をほぼ決めている学生」である点、注意が必要である。

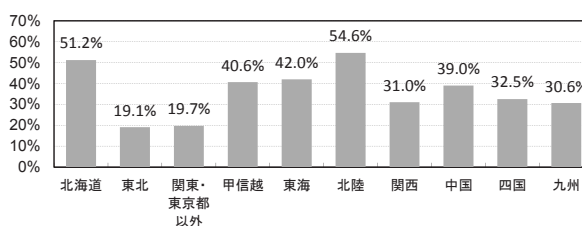
全体の『地元就職予定』学生の割合は 37.2%だった。ただし、東京都出身学生については『地元就職予定』学生の割合が 82.0%と極端に高い（相対的に東京都が本社の企業に入社する学生が多いことも一因と考えられる）。そこで東京都出身の学生を除いて算出すると『地元就職予定』は 31.7%となる。文理男女別で比較すると、理系（男子 28.5%、女子 25.0%）の方が文系（男子 34.8%、女子 34.9%）より 6～10pt 低い。理系学生は、地元産業（特に製造業）の発展に有用な学位を持つ可能性が高いと考えられ、前述の奨学金返還支援においても理系学生を対象とするケースは多い。理系学生の地元就職割合を上げることは地方創生におけるひとつの課題となっている。

図1 東京都出身以外の学生の『地元就職予定』割合（文理男女別）



次に『地元就職予定』学生の割合を出身高校地区別で見ると、最も高い北陸地区（54.6%）と最も低い東北地区（19.1%）の間で 35.5pt もの差がある。他に高いのは北海道地区（51.2%）で、関西地区（31.0%）、九州地区（30.6%）は比較的低かった。また関東地区（東京都以外）は 19.7%で、東北地区並みに低い値である。

図2 出身高校地区別『地元就職予定』割合



続いて都道府県別で見ると、『地元就職予定』割合が東京都の次に高いのは、富山県（57.1%）だった。次が福井県（55.0%）で、香川県（52.2%）をはさんで石川県（51.4%）が入り、北陸地区の高さが際立つ結果となった。なお、5 割を超えたのはあと北海道（51.2%）と愛知県（50.5%）である。逆に割合が最も低いのは、回答 13 人中 1 人も『地元就職予定』がいなかった山形県（0.0%）で、続いて奈良県（5.8%）、高知県（10.0%）、埼玉県（11.4%）、秋田県（11.8%）となった。なお、2 割を切る都道府県は 9 県（他に、長崎県、大分県、千葉県、福島県）だった。

■ 『地元就職予定』の割合と「地元就職＜希望＞」の割合

これらの結果を、今年 3 月～4 月に調査した「2017 年卒マイナビ大学生 U ターン・地元就職に関する調査」の「地元就職＜希望＞」学生の割合（＝出身高校都道府県と「最も就職したい」都道府県が一致した学生の割合、全体 55.3%）と比較した。その結果、『地元就職予定』学生の割合が高い都道府県は「地元就職＜希望＞」学生の割合も高いが、『地元就職予定』学生の割合が低い都道府県は必ずしも「地元就職＜希望＞」学生の割合が低いわけではなかった。特に、山形県と秋田県は「地元就職＜希望＞」学生の割合が 4 割超と高い。また、他の東北地方の県では、宮城県（希望 71.4%、予定 22.0%）、岩手県（希望 46.2%、予定 24.0%）

で同様の傾向が見られた。弊社の東北地区担当に取材したところ、これらの県を本社とする企業は、1社あたりの新卒採用予定数が相対的に少ない傾向があるようだ。また、秋田県と岩手県の出身の学生については宮城県が本社の企業に就職する割合も比較的高い（秋田県 17.6%、岩手県 20.0%）。これも「地元就職＜希望＞」に比べ『地元就職予定』が低い一因と考えられる。

図3 『地元就職予定』割合が高い都道府県の「地元就職＜希望＞」割合

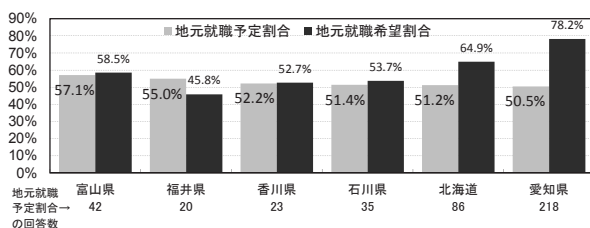
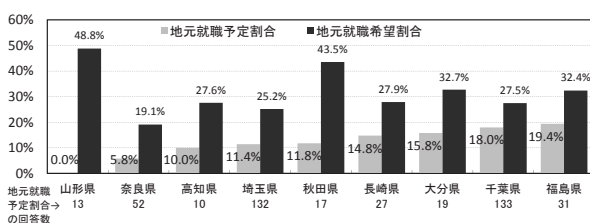


図4 『地元就職予定』割合が低い都道府県の「地元就職＜希望＞」割合



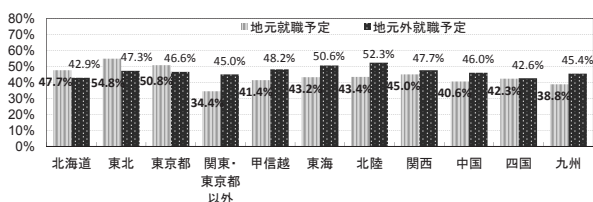
■『地元就職予定』学生が満足している割合は高いか

では、『地元就職予定』学生とそうでない学生（＝「地元外就職予定」）ではどちらの満足度が高いのだろうか。「内定者意識調査」では個々の学生に「現在に入社予定先企業の満足度」を5段階（十分満足している⇔ほとんど満足していない）で調査しており、ここでは「十分満足している」と回答した学生の割合を『十分満足率』と定義し、検証する。

今回の分析対象学生全体の『十分満足率』は45.8%であるのに対し、「東京都が地元」の『地元就職予定』学生の『十分満足率』は50.5%と高いが、「東京都以外が地元」の『地元就職予定』学生の『十分満足率』は42.3%で、やや低い。東京一極集中は新卒学生の就職状況についても表れており、多くの業種・企業から選択できるため『十分満足率』が高くなっていると推察される。

さらに地区別で見てみると、『地元就職予定』の学生の『十分満足率』が「地元外就職予定」学生より高いのは北海道地区と東北地区で、関西地区と四国地区はほぼ同じ、甲信越、東海、北陸、中国、四国の各地区は低い。特に北陸地区（『地元就職予定』43.4%、「地元外就職予定」52.3%）は大きな差がついている。なお、関東地区については前述の通り「東京都が地元」の『地元就職予定』学生の『十分満足率』は高いが、「東京都以外の関東が地元」の『地元就職予定』学生の『十分満足率』は34.4%と非常に低い。しかし、各地区においても、しっかりと地元で働く魅力を伝えることができれば、『十分満足率』を高め、地元への人材定着につなげることができると考えられる。

図5 『地元就職予定』と「地元外就職予定」の『十分満足率』比較



■ 地元就職推進のための手がかかりとは

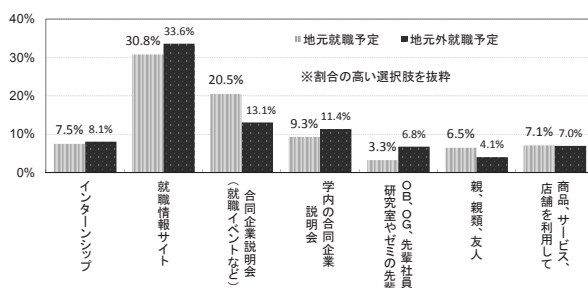
『地元就職予定』の学生はどのような業種に就職することが多いのだろうか。「東京都以外が地元」の学生について『地元就職予定』と「地元外就職予定」で入社予定先の業種の割合を比較すると、『地元就職予定』学生の割合が高い業種は「銀行・証券」「自動車・輸送用機器」「住宅・建材・インテリア」「百貨店・スーパー・コンビニ」「食品・農林・水産」等だった。

地区別で見ると、「銀行・証券」はどの地区でも高いが、「食品・農林・水産」は中国地区で、「自動車・輸送用機器」は東海地区で、特に高くなっている。これらの業種については、各地区にそれぞれ「知名度が高く、採用数が多い企業」が存在することの影響が大きいようだ。

最後に入社予定先企業を知ったきっかけと入社予定先の選択ポイントの調査結果から、今後『地元就職』を推し進めていく上での手がかかりを探ってみたい。まず「入社予定先企業を知ったきっかけ」を見ると、『地元就職予定』で最も割合が高いのは「就職情報サイト」30.8%となっている。次は「合同企業説明会（就職イベントなど）」で『地元就職予定』と「地元外就職予定」の差が大きい（『地元就職予定』20.5%、「地元外就職予定」13.1%）。この2つを合わせると51.3%となり『地元就職予定』学生の半数がこの2つのどちらかで入社予定先企業を見つけている。

入社予定先選択のポイントで、『地元就職予定』の割合が高いのは「安定している」「社会貢献度が高い」である。逆に『地元就職予定』の割合が低いのは「やりたい仕事がある（ありそう）」である。これらのことから考えると、地方創生の目標にある通り「地方にやりたい仕事を創る」もしくは「やりたい仕事があることをしっかり伝える」ことが『地元就職』の推進につながると言えるだろう。

図6 東京都出身以外の学生の入社予定先を知ったきっかけ



追加選考実施と活動収束予定の状況

9月末までに7割の企業が採用の終了を見込むも、 6月時点で6割が追加選考を予定

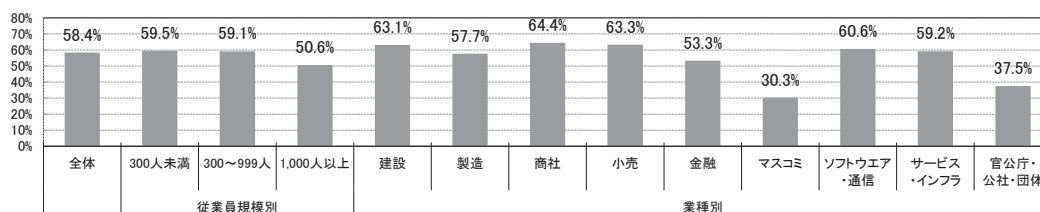
採用活動の収束については、9月末までに約7割の企業が終了を予定している。2016年卒採用では、9月末までに終了を予定していたのは約4割であったため、前年よりも早い収束予定である。これは、選考活動開始時期が2ヶ月前倒しになったことが理由として考えられる。また、個別企業セミナーの動員が「うまくいった」企業ほど、終了予定時期が早い傾向にある。学生の活動終了割合については、理系学生は総じて内々定保有率が高く、意思決定が早いいため文系学生に比べて高い。活動継続者の終了予定時期については、内定式のある10月より前に終了したいと考えている学生が多い。

【企業】6月以降の「追加の選考機会」の検討状況

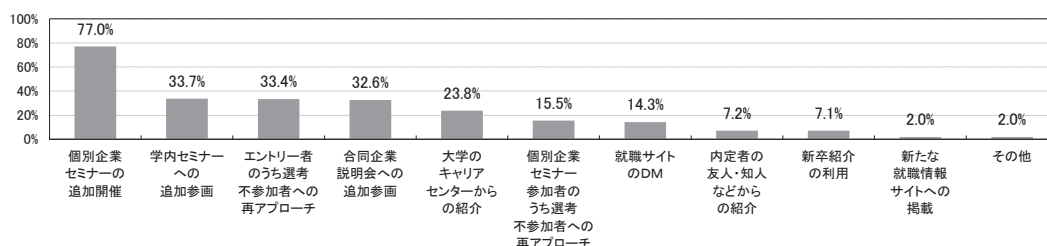
約6割の企業が「追加の選考機会を設けることを考えている」と回答

企業に「追加の選考機会を設けることを考えている」か聞いたところ、58.4%の企業が考えていると回答した。業種別に見ると商社、小売、建設、ソフトウェア・通信では6割以上の企業が考えていると回答している。「追加の選考機会」のためにとる施策については、約8割の企業が「個別企業セミナーの追加開催」と回答した。

追加の選考機会を設けることを考えている企業の割合



追加の選考機会を設けるために実施もしくは検討中の施策

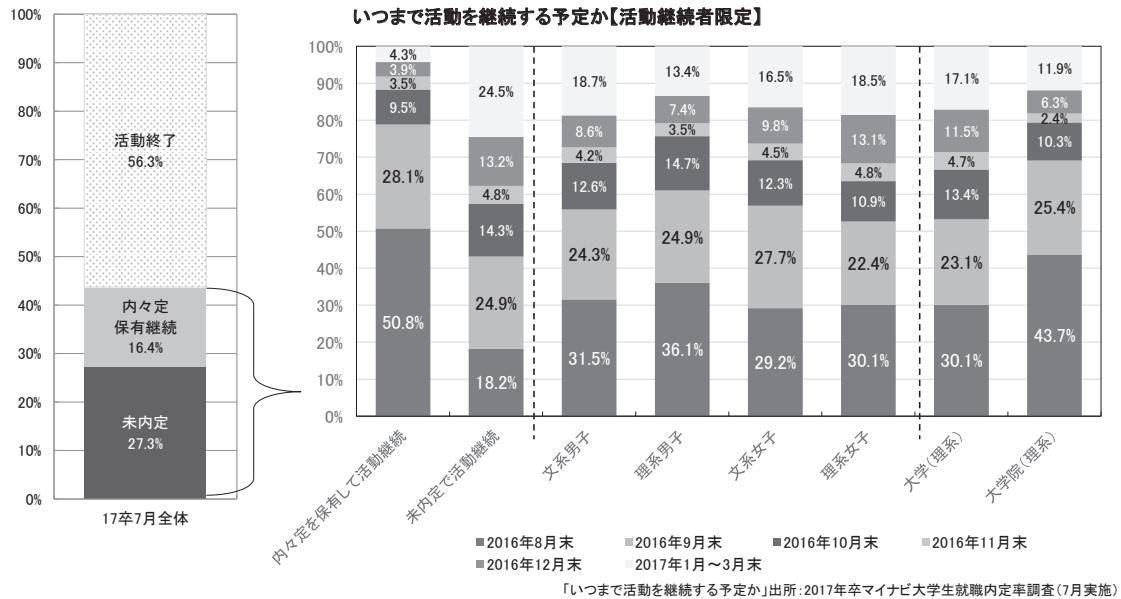


「追加の選考機会を設けることを考えている企業の割合」「追加の選考機会を設けるために実施もしくは検討中の施策」 出所：2017年卒マイナビ企業採用活動調査（6月実施）

【学生】活動継続学生の活動終了予定時期

「未内定活動継続学生」は半数以上が10月以降も活動を継続

活動継続学生に「いつまで活動を継続する予定か」を確認すると、「内々定保有活動継続学生」は5割強が8月末まで、3割弱が内定式前の9月末まで継続する予定と回答した。「未内定活動継続学生」については、半数以上が10月以降と回答し、より長く活動を継続する意向が感じられる。

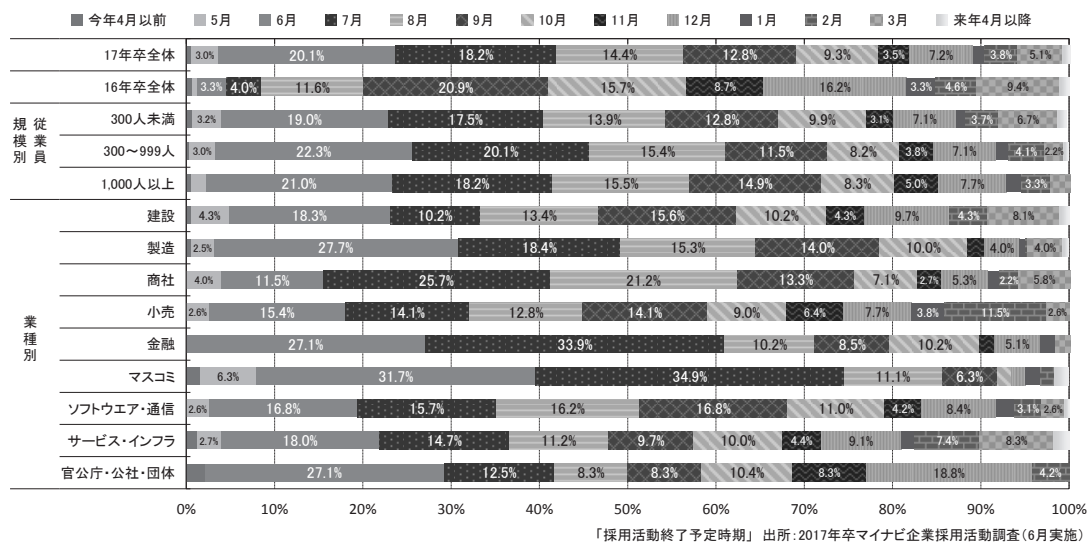


【企業】採用活動終了予定時期・前年比・従業員規模別・業種別比較

5月・6月・7月に終了予定の企業が大幅増加。10月以降に終了予定は大幅減少

6月時点で採用活動終了予定時期について聞いたところ、前年は非常に少なかった5月・6月・7月に終了予定の企業がそれぞれ大きく増加した。半数の企業が終了する時期は前年は10月、今年は8月と、選考開始月から3ヶ月程度という点で同じであるが、同時期比としては2ヶ月早い。他より早く終了予定となる業種は、マスコミと金融で、反対に小売、サービス・インフラは終了予定がやや遅い企業が多い。

採用活動終了予定時期 ※16年卒全体は前年10月調査



短期間で内々定を出す「ハイスピード」な採用活動 初動のエントリー状況が成否を分けた

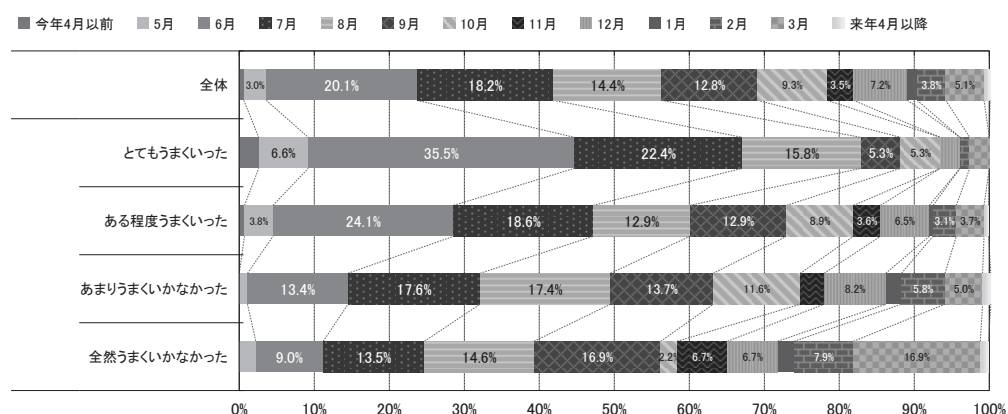
2017年卒の採用については、選考活動開始時期変更の影響で、広報活動開始月に学生がエントリーをしたあと、非常に早いペースで選考が進んだ。結果、選考活動開始の6月以降、学生は2016年卒よりも早く内々定を獲得、活動終了する割合が一気に増加し、7月末までに過半数が就職活動を終了した。そのため、企業はエントリーから選考までを一息に行い、さらに追加採用を行う予定であったはずが、想定以上に学生の活動終了割合が高く、非常に厳しい環境で追加採用を実施せざるを得なくなった。

【企業】個別企業セミナーの動員と採用活動終了予定時期の関係

個別企業セミナーの手応えが良い企業は半数程度が7月までに終了予定
企業は「ハイスピードな採用活動」を実施、選考活動開始月末の内々定率は前年に迫る

企業の採用意欲は概ね高く、新卒採用を実施する企業も2016年卒より増加した。広報活動開始から選考活動開始までの期間が短くなったことで、初めにエントリーした企業の選考に次々と呼ばれ、当初知っていた以外の企業を学生が発見する機会が減少、結果母集団不足を感じる企業が多数あった。また、個別企業セミナーに学生を十分動員できた（動員が「とてもうまくいった」）と感じている企業は、その7割近くが7月までに採用活動を終了すると回答しており、活動初期での動員が今年の活動の成否を分けたことが推測できる。

採用活動終了予定時期と個別企業セミナー動員の手応え

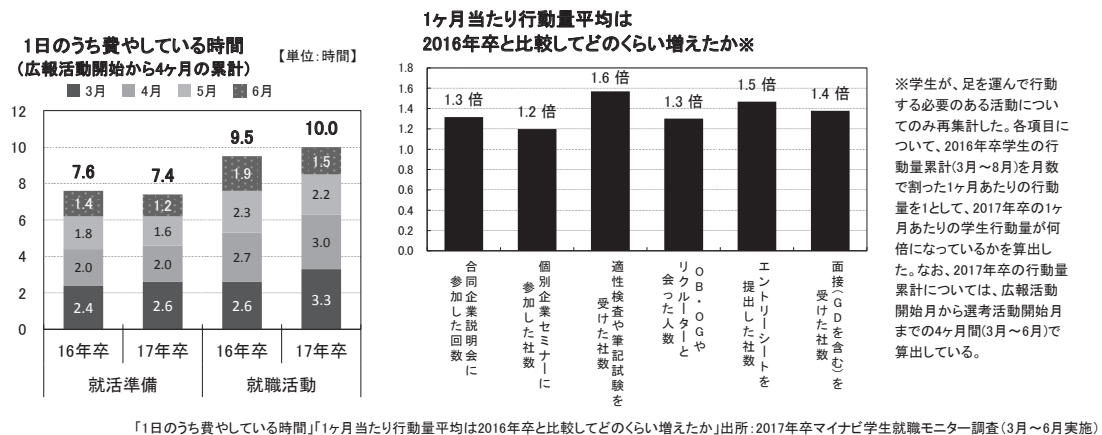


「採用活動終了予定時期と個別企業セミナー動員の手応え」出所：2017年卒マイナビ企業採用活動調査（6月実施）

【学生】期間短縮と行動量・行動時間の関係

広報活動開始月から面接開始月末までの1ヶ月あたりの行動量は前年以上学生は、2ヶ月短くなった期間を先輩より「濃く」過ごした

採用広報活動開始から選考活動開始までの期間短縮によって、企業はエントリーした学生に対して速やかな選考への誘導を行った。結果として学生1人あたりがエントリーした社数は前年より減少したが、内々定を保有している割合は6月末時点で前年の選考活動開始月である8月末時点とほぼ同じになった。また、学生が4ヶ月間で就職活動に費やした時間の平均を累計すると、就活準備が微減、就職活動が増加しており、結果が出る活動に前年よりも時間をかけたことがわかる。また、1ヶ月あたりの学生行動量については、個別企業セミナーに参加した社数や、面接を受けた社数等の実施に足を運ぶ(時間をかける)必要のある活動が前年を上回った。採用情報公開から、選考活動開始までの期間が短くなった分、学生の1ヶ月あたりの行動量は増え、負担は増したと見られる。



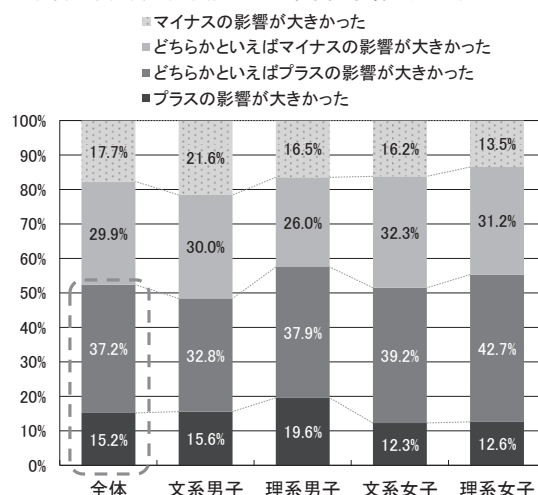
【学生】選考活動開始時期の変更はどのように受け止められたか

前年の変更時より、肯定的に受け止める割合が大幅増加

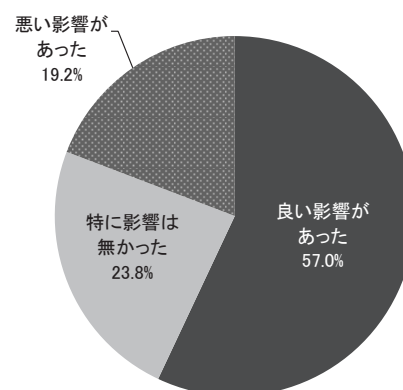
選考活動開始時期変更に関して学生がどのように捉えているかを聞いてみたところ、選考活動開始後の調査で半数の学生が肯定的に受け止めていた。(16年卒: 20.7% → 17年卒: 52.4%)

特に研究期間との重複が減った理系学生から高い評価を得ており、理系教員の過半数も肯定的に受け止めている。

17年卒選考活動開始時期のルール変更の影響(6月末時点)



理系学生の就職活動期間への影響



「選考活動開始時期のルール変更の影響」出所: 2017年卒マイナビ大学生就職内定率調査(6月実施)
「理系学生の就職活動期間への影響」出所: 2017年卒マイナビ理系学生の就職活動に関する教員調査

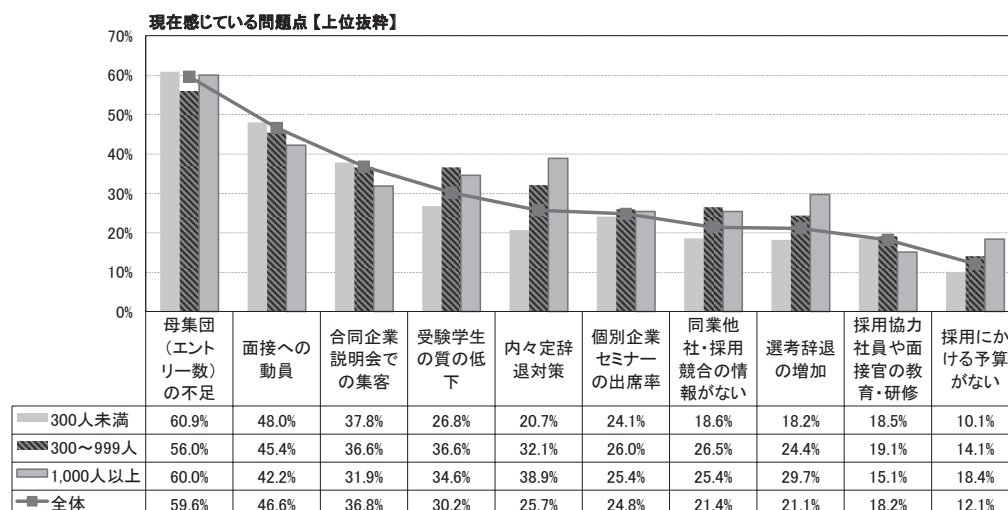
採用活動期間が限られるからこそ 採用戦略の策定と事前準備がポイントになる

2017年卒採用は、企業が短い期間で選考を進め内々定を出したことで、学生側は早々に就職活動を終了し、結果として追加募集、母集団の再構築が非常に難しい状況となった。2018年卒採用についても同様のスケジュールが予測される。そのため、企業は例年以上に採用戦略の綿密な策定と準備、広報活動開始以降のスマートな対応が求められるだろう。以下に、採用戦略の策定及び準備に当たって、実行に移す際にお考え頂きたいいくつかのキーワードについて解説する。

【企業】 2017年採用を通じて感じる問題点

企業は「ハイスピードな採用活動」を実施、母集団不足が従業員規模を問わず課題に

2017年卒採用における課題として最も選ばれた項目は、前年同様「母集団の不足」であった。今年はエントリー後すぐに次のフローに進むスケジュールとなったため、追加エントリーを見込みにくく、さらに面接や選考がバタティングし起こる辞退の増加、エントリー後企業を研究するための十分な時間がないために、仕事内容ややりがいを理解しきれないことに起因する「受験学生の質の低下」なども課題として多く選ばれた。また、従業員規模の大きい1,000名以上の企業については、内々定/選考辞退対策についても課題と感じている割合が高い。



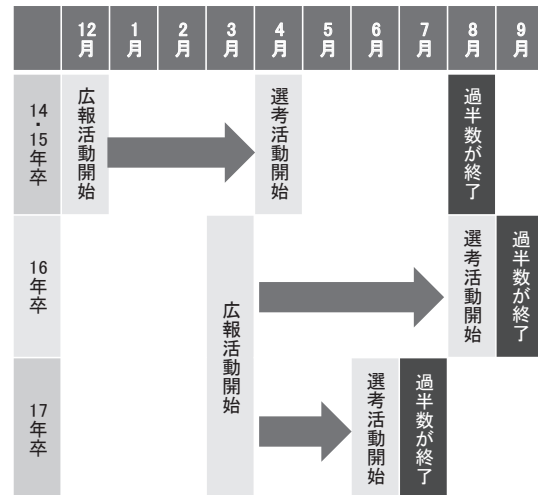
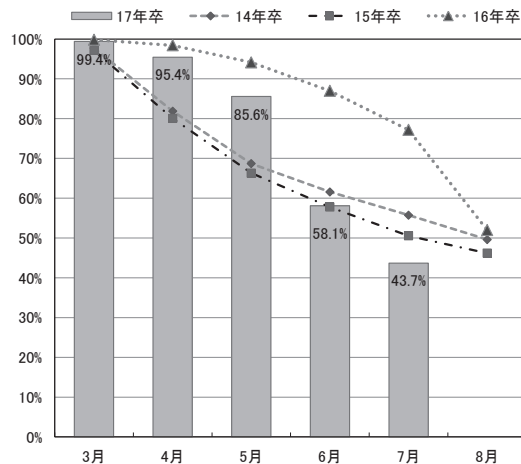
「現在感じている問題点」 出所：2017年卒マイナビ企業採用活動調査（6月実施）

学生の実活動期間はより短く

採用広報活動開始から5ヶ月で、過半数の学生が活動を終了

企業の選考活動開始時期が早まったことで、内々定を獲得して就職活動を終える学生の割合は前年より短期的に増加した。結果、選考活動開始月から2ヶ月目である7月末の時点で、過半数の学生が就職活動を終了した。選考活動を4月に開始した14年卒、15年卒でも、過半数の学生が活動を終えたのは8月であり、2017年卒の活動収束は非常に早かったと言える。

活動を継続する学生の割合
(未内定者+内々定を保有した上で活動を継続する学生の和)



「活動を継続する学生の割合」出所：2017年卒マイナビ大学生就職内定率調査（3月～7月実施）

2018年卒採用における課題

採用活動期間が【短い】からこそ、準備の段階で基礎を固めて
確度の高い採用を目指す必要がある

2018年卒新卒採用では、例年以上に綿密な計画と、周到な準備をもって、
3月以降の広報活動及び選考活動にスマートに取り組むことが求められる。特に、以下3項目について説明する。

「発見・認識」の機会拡大

「学生の意思決定に必要な情報」の
伝達

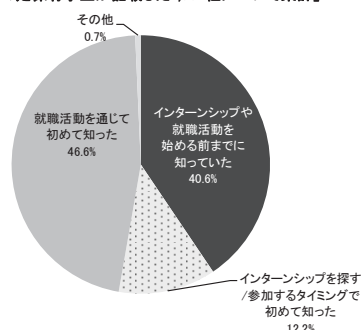
採用基準の「企業独自化」

2018年卒採用に向けて【発見・認識の機会拡大】

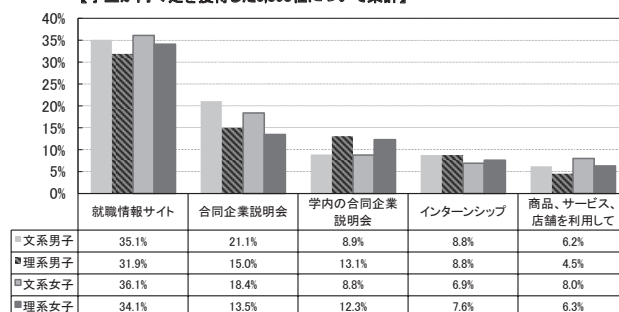
【1】発見・認識の機会を拡大する
～いつ、学生に企業として認識されるかを意識して計画をたてる～

企業が入社予定先として学生に「発見・認識される」機会はいくつかある。学生に、内々定をもらった企業をいつ認識したかを聞いたところ、52.8%の企業について、就職活動を始めるまでに知っていたと回答した（インターンシップや就職活動を始める前までに知っていた：40.6%+インターンシップを探す/参加するタイミングで初めて知った：12.2%）。学生は、企業の製品・サービス、インターンシップ、就職情報サイト（インターンシップ情報提供期を含む）等を通して企業を「発見」し、そこから初めてエントリー（応募）するかどうかを判断する。そのため、学生に発見・認識されるための機会を増やし、学生の「選択肢」に加わることは、初期エントリーの増大に有効であると推測できる。

内々定をもらった企業を認識した時期
【内々定保有企業が掲載した1,950社について集計】



内々定保有企業を知ったきっかけ 上位5位まで抜粋
【学生が内々定を獲得した5,898社について集計】



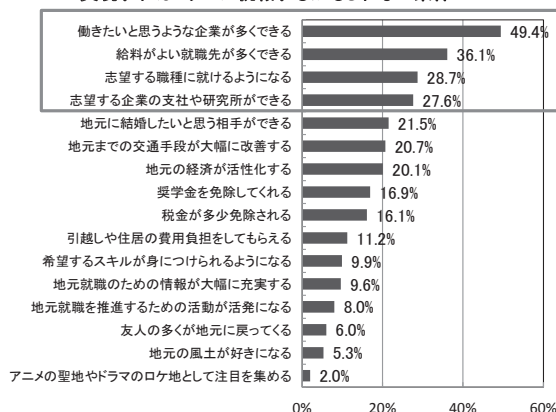
「内々定をもらった企業を認識した時期」出所：2017年卒マイナビ学生就職モニター調査（7月実施）
「内々定保有企業を知ったきっかけ」出所：2017年卒マイナビ内定者意識調査（6月～7月実施）

2018年卒採用に向けて【発見・認識の機会拡大】

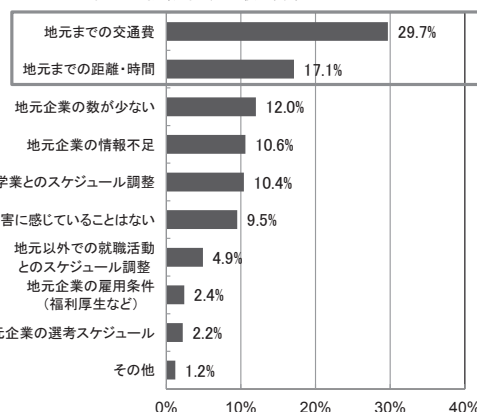
【1】発見・認識の機会を拡大する
～Uターン採用においても、発見・認識の機会拡大は有効～

学生に「発見・認識」される機会を拡大する方法として、Uターン採用に力を入れるという選択肢もある。現在Uターン就職を希望していない学生のうち半数は、働きたいと思える企業が少ない（多く出会えていない）ことを理由に挙げている。情報サイト掲載時の工夫、インターンシップの実施や広報活動開始後の合同企業説明会への参加など、発見・認識の機会拡大によって、母集団不足の現状を打破できる可能性がある。また、Uターン就職を希望する学生は、交通費と移動距離について障害だと感じている割合が高いため、WEBセミナー等のIT活用や、学生が居住する地域でのセミナー・選考開催が有効である。

【Uターン就職を希望しない学生限定】（複数回答） N=1,369
実現すればUターン就職するかもしれない条件



【Uターン就職希望学生限定】N=1,415
地元企業への就職活動で最も障害に感じていること



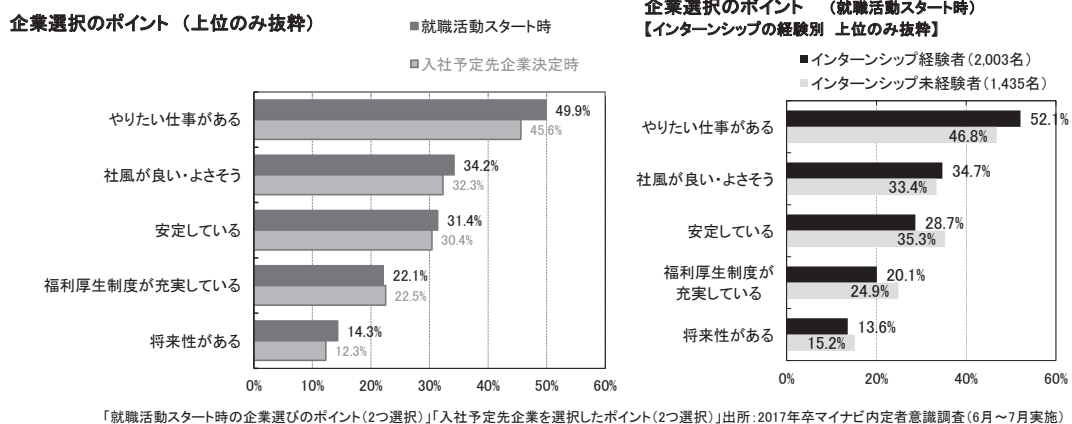
「実現すればUターン就職するかもしれない条件」「地元企業への就職活動で最も障害に感じていること」出所：2017年卒マイナビ大学生Uターン・地元就職に関する調査（4月実施）

2018年卒採用に向けて【学生の意思決定に必要な情報の伝達】

【2】「学生の意思決定に必要な情報」を伝達する ～「仕事の魅力(やりがい)」は、全ての企業が持つ最大の「意思決定要因」である～

学生に「発見・認識」されたら、次に企業は効果的な「自社紹介」をする必要がある。学生が企業選択時に見るポイントは、活動スタート時と入社予定企業決定時で共通して「やりたい仕事がある」が最も多く選択された。

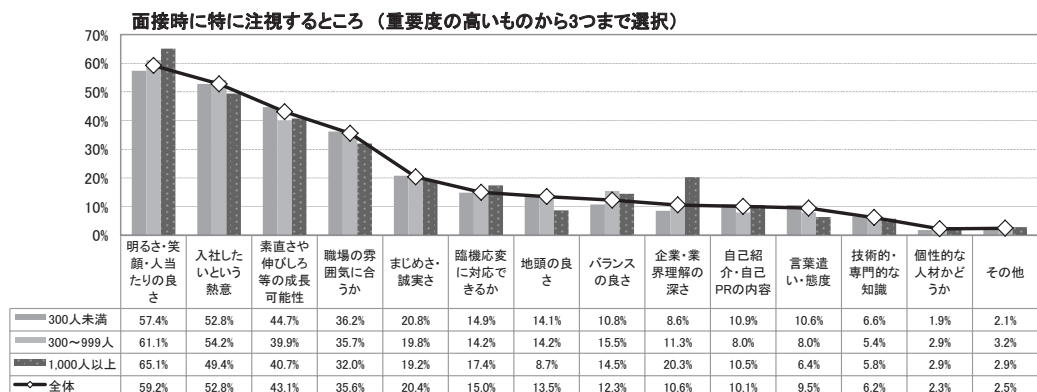
これは2位以下の、「社風が良い・よさそう」「安定している」「福利厚生制度が充実している」「将来性がある」などの項目よりも、それぞれの企業に異なった特徴があり、伝え方や見せ方を工夫し魅力を発信することで、他社との差別化が比較的容易にできる。うまく伝わり、且つ学生にマッチすれば、就職活動の最初から最後まで学生を惹きつけ続けることができるだろう。この「仕事の魅力(=やりがい)」をいかに伝えるかが、新卒採用における情報伝達の最大のテーマであり課題だといえる。なお、インターンシップ経験のある学生は、ない学生よりも「やりたい仕事がある」ことを企業選択のポイントとして選ぶ割合が高い。



2018年卒採用に向けて【採用基準の「企業独自化」】

【3】採用基準の「企業独自化」 ～「学生の何を評価するか」「実務特化の採用」「面接官のトレーニングと標準化」など～

選考にあたって企業が設定する「採用基準」について調査すると、人事担当が特に注視するところで最も選択されているのは「明るさ・笑顔・人当たりの良さ」である。業種別に見ても、上位3位までに入る項目は概ね同じである。短い採用期間で効果的な採用を行うためには、どの採用ライバル企業も注視しているポイントのみでなく、「自社にとって特に戦力となる人材の特徴や顕現しているスキル」などの独自の採用基準設定や、「自社にとって評価の必要がなかった採用基準」の削除といった採用基準の精査が必要である。また、学生に実務(あるいはロールプレイング)を課し、遂行能力が高い学生を選抜するような「実務特化」型の採用基準についても、今後検討の余地があるだろう。さらに、精査した採用基準を見極める面接官を育成することで、企業ごとの採用基準は学生の選考に、より反映しやすくなるはずである。



「自社なりの採用」の考え方

企業の採用意欲が非常に高い中、広報活動期間の短縮でさらに熾烈な競争となった17年卒採用だったが、そのような状況だからこそ「採用のイノベーション」が起こる条件も揃っていたのだ。では、それはどのようにして成し遂げられたのだろうか。

〔横浜国立大学大学院 国際社会科学研究院〕 服部 泰宏 准教授



1980年生まれ。神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期過程修了。滋賀大学経済学部情報管理学科専任講師、准教授を経て現職。採用学研究所リーダー。日本企業の組織と個人の関わりあいや、経営学的な知識の普及の研究等に従事。2013年以降、人材の「採用」に関する科学的アプローチである「採用学」の確立に向けた研究・活動を行う。主著「採用学（新潮新書）」等。

■ 日本の採用はどう変わったか？

2016年から2017年に卒業する学生を対象とした採用（以下、16年卒採用および17年卒採用）において生じた環境変化は、日本企業に2つの競争をもたらした。

1つは、外から「見えやすい競争」。企業の採用意欲が比較的旺盛であったこともあり、16年卒および17年卒採用においては、これまでよりも短い期間の中で優秀な学生を引き付け、見きわめ、内定を受け容れさせることを、各社がより必死に行うことになった。まずこの「見えやすい」部分で非常に激しい競争が行われた。もう1つは、水面下で行われる「見えざる競争」だ。近年、就職情報サイトを活用せずに自ら企業に自分を売り込み、内定を獲得する求職者が現れ始めている。また企業の側も、そうした学生が集う人材プール（大学のゼミナールなど）に直接アクセスをしたり、インターンシップによってそうした求職者を早期に囲い込んだりということを始めている。こうした動きは、先にあげたものに比べて大分見えにくい。

ではこうした競争に対して、企業は具体的にどのような採用活動を行うことで対応したのか。私の見るところ、16年卒採用においては、①学生との接触の仕方に関わる部分でこれまでと違ったパターンが現れる一方で、②採用活動で使用するツール、設定される人材像・採用基準など、採用フロー全体の根本部分においては、多くの企業がこれまでと同じやり方を継続させた、③ただし一部の企業からは、これまでとは全く違った新しい採用活動（採用のイノベーション）が起こった。

■ 学生との接触の仕方における変化

第1の変化は、募集に関わる部分で起こった。「2017年卒マイナビ企業新卒採用予定調査」（以下、採用予定調査）によれば、17年卒採用において企業は、「学内セミナー」（特に注力しているという企業が28.0%、今年から導入した企業が7.1%）にかなりのウェイトを置いたことがわかる。3位が「学校訪問」（特に注力しているという企業が16.1%）であること、また「インターンシップの受け入れ」を始めた企業が多かった（今年から導入した企業が17.9%）ことからみても、17年卒採用においては、多くの企業が求職者およびその供給先である学校との関係性の強化と学生との早期接触に、かなりの力を使ってきたことがうかがえる。これは採用予算の配分にも表れている。各企業の採用予算の配分について、2016年卒採用と2017年

卒採用とを比較すると、採用予算として圧倒的な割合を占めている「媒体出稿費」（16年卒採用では83.8%、17年卒採用では86.0%）について、「自社セミナー」の割合が大きい（17年卒採用では38.8%）。このように、主な変化は、学生との出会いのフェーズにあたる募集段階において起こった。

■ 大多数の企業はこれまで通りの採用フローを踏襲

このように募集段階を中心に若干の変更はあったものの、採用フロー全体において、大幅な変更を行った企業は少ない。「採用予定調査」の「実践している採用手法」の回答を過去数年間の結果と比較しても、日本企業の採用フローにおいて実施されている取り組みの中身には、ほとんど変化がない。「面接時に特に注視するところ」についても、同じことが言える。「明るさ・笑顔・人当たりの良さ」（57.8%）、「素直さや伸びしろ等の成長可能性」（40.5%）、「職場の雰囲気合うか」（34.1%）、「まじめさ・誠実さ」（22.7%）となっているなど、少数の項目について多くの企業が「特に注視している」と回答しているということは、日本企業の採用基準なり人材像が、それだけ均質化していることを表している。「選考時に重視する力」について過去数年間のグラフの波形を比較すると、日本企業が評価する能力が、この数年間ほとんど変動していないこともわかる。

私の見るところ、16-17年卒採用における企業の採用活動は、これまでのものとそれほど大きく変わらないものになってしまったようだ。

■ とはいえ、一部の企業から起こった「採用イノベーション」

とはいえ、16-17年卒採用において、新しい動きが全くなかったわけではない。一部ではあるけれども、採用の新形に挑戦し、採用のイノベーションを成し遂げた企業はある。横浜国立大学服部研究室では株式会社マイナビとの共同で、この点に関する調査を行い、（1）一部の企業ではあるが新しい採用のあり方に挑戦した企業が存在していること、（2）そうした企業では採用フローや、「そもそもわが社において必要な人材はどのようなものであったか」といった根本的な部分における見直しを行っていたこと、（3）しかもそうした企業には、採用に関する発想の仕方において幾つかの共通点があることを明らかにした。紙幅の都合で全てを書くことはできないので、ここでは、採用のイノベーションを成し遂げた企業の採用担当者がどうい

う発想でもって新しい採用を生み出したのか、ということに絞って紹介しておきたい。

① 自社のポジションから採用基準を導出する「戦略」的な発想

採用のイノベータたちが行っていたのは、まず、自社の社員が置かれたタスク環境とはどのようなものであり、そこで社員にもとめられる能力とはなにかという議論だ。自社の社員はどのような環境の下で働いており、そこで優秀な人材とはどのような人材を指すのか、自社に足りないのはどのような人材か。こうしたことを、具体的な言葉として表現してみる。採用担当者だけでなく、現場スタッフなども含めて、さまざまな立場の人たちがいる場で、自社にとって必要な人材のキーワードを列挙していくのだ。

ポイントは、「自社の社員が置かれたタスク環境の中で」というところにある。上記の作業であがってくるのは、コミュニケーション能力やまじめさ、誠実さといった曖昧なキーワードになりがちなのだが、これらはタスク環境への洞察によって具体化されていく。例えば、自社が業界の最大手企業であり、顧客が自社よりも小規模で交渉力の弱い企業である場合と、業界の下位にあり顧客が自社よりも交渉力が強い場合とでは、営業職に求められる「コミュニケーション能力」は全く違う。後者の場合、前者に比べて、強い交渉力をもつ相手に対する「粘り強い交渉力」が必要になるだろうし、場合によっては、相手の窓口となる担当者以外の人とも、「親密な関係を構築する力」が必要になるかもしれない・・・というように、自社の社員のタスク環境と、その下で必要な能力要件を考えていく過程で、曖昧な基準が次第に具体化され、人によって解釈のブレが生じない明確な言葉へと落とし込まれていくのである。

② 「何を見るか」よりも「何を見ないか」

次に、こうしてピックアップされた1つ1つの基準について、それらが「変わりやすいかどうか」という判断をしていく。私たちが持っている能力には、比較的簡単に変わるものと、非常に変わりにくいものがある。たとえば「コミュニケーション能力」は、心理学的にはかなり可変的なものであり、意図的な努力によって向上するものであることがわかっている。その対極にあるのが、「非常に変わりにくい」とされる能力だ。IQに代表される知能、創造性、そもそも持っているエネルギーの高さなどがこれに当たる。

容易に変わらない能力であれば、それはほぼ間違いなく、採用段階で見なければならぬ。これに対して、変わりやすい能力については、自社内での育成機会と育成コストとの兼ね合いになる。それほど追加的なコストをかけずに（例えば、既存の社内研修やOJTによって）育成可能ならば、お金と時間をかけてまで採用で見る必要はない。少なくとも、採用において企業が注目すべき能力としての優先順位は低い。反対に、「変わりにくい」能力、あるいは「変わりやすいが自社内で育成機会のない」能力は、採用においては是非見ておきたい。

ここには、採用において「何を見るか」ではなく、「何を見ないか」という発想がある。企業が求める全ての条件を兼ね備えた人材などいないのだとしたら、我が社が採用において最低限求めることとはいったいなんなのか。採用においてみるべき

ポイントを絞り込むことでイノベータたちは、限られた人員の、限られたコストを、本当に見なければならぬ部分へと集中させていたのである。

図1 変わりやすい能力と変わりにくい能力
ブラッドフォード『Topdrading』（2005）より一部抜粋

比較的簡単に変化	可変だが変わりにくい	非常に変わりにくい
リスクに対する志向性 （技術的知識的に）最先端であること	判断能力 戦略的スキル	知能 創造性
教育	ストレスマネジメント	概念的能力
経験	適応力	部下の鼓舞
自己に対する認識	傾聴	エネルギー
コミュニケーション（口頭）	チームプレー	情熱
コミュニケーション（文章）	交渉スキル	野心
第一印象	チームビルディング	粘り強さ
顧客志向	変革のリーダーシップ	
コーチング能力	コンフリクトマネジメント	
目標設定		
エンパワメント		

③ 「何を見ないか」という発想を支えるもの

ある能力を採用時点で「見ない」という決断は、それが入社後の育成によって担保されることによって可能になる。イノベータ企業においては、採用担当と育成担当とがきわめて緊密な連携をとることで、これが実現しているのである。「あらかじめ設定された採用人数を充足することが採用担当者の役割であり、そこからは現場や育成担当者の責任である」というのが多くの日本企業の認識であるのに対して、イノベータ企業は、採用部門と育成部門との境界を取り除き（場合によっては、1つの組織に統合し）、両者が緊密に連携できるような組織再編が行われている。

④ 育成と採用の接近

もう1つ注目したいのが、採用と育成の接近だ。株式会社サイバーエージェントでは、「弟子入りコース」というものが行われているのだが、ここでは、求職者が「師匠」である将来の上司のオフィスへ入社し、その人に密着し、会議などに同席し、お手伝い業務等を行うことになるだけでなく、提示された課題について自らの手でアウトプットを出し、その結果に対してフィードバックを得ることになる。優秀な人材を見極めるための選抜でありながら、社員に求められる能力を採用活動の段階からインプットしていく育成が、同時に行われているのだ。こうした採用と育成の融合は、実はそこかしこで起こっており、今後もこのトレンドは加速していくと私は見ている。

採用基準の中身や採用フローの設計のあり方そのものは、各企業がそれぞれの状況や環境にあわせてつむぎ出すしかない。その意味で、採用の世界に唯一最善の「解」などありえない。イノベータたちが紡ぎだした採用は、あくまで彼（女）らが置かれた状況・環境のもとでの「局所的な解」なのであって、「普遍解」ではありえない。だから、彼らの採用をそのまま模倣したとしても、その有効性はすぐに失われる。ただ、彼（女）らが「解」を導き出すためにたどった「考え方」や「論理」の有効性は、そう簡単には揺るがない。16-17年卒採用におけるイノベータたちから、私たちが学ぶべきは、まさにこの部分なのだ。

本冊子の内容を許可なく転載、複製することを禁じます。

本冊子に関するお問い合わせ：株式会社マイナビ 社長室 HRリサーチ部

〒100-0003 東京都千代田区一ツ橋1-1-1 パレスサイドビル6F E-mail:hrrc@mynavi.jp TEL:03-6267-4571

