

新卒採用について考える

兼 村 智 也
 (松本大学大学院)
 (総合経営研究科教授)



23卒の就職活動たけなわである。大企業の採用が一段落するこれからが中小企業の「本番」ではないだろうか。コロナ禍の影響でここ2年落ち込んだ求人件数も今年は増えているようである。筆者の勤務地である長野県でも前年比で38%増となっている。選択肢が増える学生や就職指導・支援にあたる学校側にとって喜ばしい話である。

一方、その大半の受入先となる中小企業にとっても新卒者を採用する意義は大きい。筆者はこの春まで中小企業の「働きがい」に関するプロジェクトに係わり、多くの中小企業経営者から話を伺う機会を得た¹。これによると新卒者は「無地」の状態で入社してくるため、会社の経営理念や経営方針の吸収力や適応力に優れる。そのため彼らが増えれば、全社的な方向性を打ち出しやすく、また同世代のなかでの仲間意識や競争意識も生まれる。これが社内に活気をもたらし、同時に他者とよき関係をもちたいという「関係性」が芽生える。この「関係性」は「働きがい」につながり、企業の競争力を高める。その結果、処遇もよくなり、人の定着が進み、社内に経験知やノウハウが蓄積され、競争力のさらなる強化につながる。また社内の活気や明るさは顧客や地域社会からの評判も高め、それが次の新卒採用につながるという好循環を生む。加えて、新卒者が増えると外部環境の変化、例えば近年で言えばDXの適応にも優れる。もちろん中途採用に比べて育成にかかる時間やコストも必要になるが、それを差し引いても、これらの効果を指摘する経営者が少なくない。新卒者が増えること、すなわち従業員の「新卒比率」(新卒者/全従業員)は中小企業の成長のバロメータともいえそうである。雇用の流動化やスキルを持った人材の社外からの積極採用、新卒一括採用からの脱却などこれまでの採用慣行の見直しが叫ばれるが、中小企業はむしろその逆で、新卒採用こそ強化されるべきなのかもしれない。

さりながら、その採用はそう簡単ではない現実もある。学校や地域経済団体などが開催する合同企業説明会(以下、合説とする)に参加しても学生が集まらず、苦戦する姿をみかける。特に採用実績に乏しい中小企業はその傾向が強く、不慣れなブース担当者は学生が集まる他社を横目にいたたまれない気持ちに陥るだろう。そうした苦い経験を踏まえ、担当者を学生と年代の近い元気な女性従業員に置き換えたり、サークル勧誘のノリで彼らに接したり、「壁の花」

¹ 公益財団法人連合総合生活開発研究所「中小企業を『働きがい』のある職場に—中小企業の持続・発展の方策と労働のあり方調査研究委員会報告—」(<https://www.rengo-soken.or.jp/work/kenkyu/>) 参照

になっている学生に積極的に声掛けして自社ブースに招き入れる中小企業もある。首尾よく興味をもってもらえたら、今度は会社に招き、彼らのフィーリングに合えば採用に至るケースもあるようである。

こうしたやり方はWEB開催が主となった今は難しいかもしれないが、逆にこの変化はチャンスでもある。事実、「対面」の合説では人気企業の「順番待ち」に時間がとられていたが、WEBの合説では1回の説明会で大勢の学生が参加できるのでこうした時間がなくなり、そのぶん学生は多くの企業を回ることができる。また知らない企業の説明会でも参加しやすくなるなど心理面での効果もあるという。

中小企業には是非こうした変化を「追い風」にしてほしいが、問題はいかに学生の目に留まるかである。WEBでの呼び込みにはシンプルでストレートなメッセージが有効になるが、それにはどんな学生層に何を訴えるか、どんな体制がいいかを考えることが重要である。まさに営業やマーケティングの世界である。

筆者が聞くところ、地域内での就職を希望する学生は給料や会社の知名度にあまりこだわりはない。絞り込みは業種や職種が基本だが、「やりたいことがみつからない」とか「どこを受ければいいのかかわからない」という学生も少なくない。そうした学生には自社の説明から入るのではなく、同じような経験をした従業員が彼らの相談相手となり、「就活の先輩」としてアドバイスすることから始めるのもあるだろう。まず彼らに親しみを感じてもらい、これがきっかけで採用に至る可能性もある。

また近年みられる傾向として「人間関係（職場の雰囲気）がいい会社」で働きたいとか、「(女性が)働きやすい企業」、「有給休暇がとりやすい会社」などWLBを重視する学生も少なくない。この傾向は専門分野をもつ理系よりも文系学生に強いようだが、彼らが求めるのは仕事の内容よりも仕事をする環境や条件、つまり会社で「何をするか」よりも「どのように過ごせるか」なのである。しかし、学生への企業情報の提供は従来通りの業種や職種、企業概要などの「形式的情報」が中心となっており、このニーズを満たす企業を探す術を持たない。こうした「実質的情報」の整備や提供の必要性は感じるが、この点をアピールできる会社であれば、それを前面に打ち出していくこともある。実際、若手従業員に「会社での生活」をブログを使って発信してもらい、それが学生に受け入れられ、採用につながるケースを聞く。こうした「身近」で「等身大」の情報は組織が小さいほど正確に実態を伝えやすく、受け取る学生もイメージしやすい。中小企業のメリットをWEBで活かした取り組みといえよう。

新卒採用を始めたものの、なかなか成果が上がらず、途中で挫折する企業もある。その一方、この間の困難にもめげず、1人、2人と徐々にだが採用にこぎつけている企業もある。採用がうまく軌道に乗り始めると「新卒比率」が上昇し、前記した効果が社内に現れてくる。その効果をインターンシップやOB・OG訪問などを通じて学生が知るようになると、今度は学生の方から集まってくるという。

少子化のなかでも増え続けてきた新規大卒者も今春（22卒）から減少に転じている（2022年問題）。これにより新卒採用がますます困難になるなか、今がその最後のチャンスかもしれない。新卒採用を目指す中小企業には、学生が集まり出すまで試行錯誤しながら根気強く継続されることを期待したい。