

採用最前線！

# 問われる企業の「人材」に対するスタンス

経団連が現行の就活ルールの廃止を決め、採用活動の自由化が現実味を帯びてきた。ますます競争の激化が予想される採用市場で、中小企業はどのように人材を集めていけばいいのか——。「採用」を研究テーマとする服部准教授に、新卒採用の現状と中小企業が踏まえておきたい変化について聞いた。

神戸大学大学院 経営学研究科 准教授 服部泰宏

## 母集団を大量に集める スタイルはもう古い

近年の新卒採用市場では、大きく分けて二つの変化が起きています。一つは募集と選抜のプロセスにおける変化です。これまで企業は、できるだけ多くのエントリーを集め、その中から眼鏡にかなう人を選んで採用してきました。

ところがここ数年、大勢にリーチするところより、できるだけ自社に合った人にピンポイントで出会い、その人たちへの選考や面接に時間とお金をかける方向に多くの企業が舵を切っています。

具体的には応募者に「重い課題」を出すことで本気度の高い人だけが集まるようにしたり、今までは異なるルート（例えば、インターン制度など）を設定したりといった変化が見られます。

一方、学生側も、丁寧な選考や対話を通じて自己理解・相互理解を求め始めています。初任給や福利厚生といった基本的な情報はウェブでわかりますから、実際に会ってコンタクトを取る中でしか見えない情報——働き甲斐や、どんな人が働いているかなど——を重視し始めているのです。

## 新しい「安定志向」の 学生たちの視点

もう一つの変化は、学生に二種類の「安定志向」が生まれているということです。公務員や大企業などを目指す、従来通りの安定志向の学生は、今も一定数います。それとはまったく別の価値観を持つのがもう一つの「安定志向」で、この層はそもそも会社に安定を求めていません。

例えば、昔は銀行・金融関係が人気でした。盤石な体制があり、ある程度の給与も保証されていたからです。ところが、今の学生は、伝統的な大企業であっても、M&A（合併・買収）で一瞬にしてアメリカの会社の傘下になったり、不祥事を起こして上場廃止に追い込まれたりするニュースを目の当たりにしている。

「それなら、自分の中に安定の軸を持つ」と、二〇代のうちに濃密な経験が積めるベンチャーや中小企業、仮に大企業であったとしても早期に濃密な経験をさせてくれる企業を志向します。その「安定軸」は、経験かもしれないし、スキルかもしれない。そうした目を学生たちが持ち始めていることを、世代の特徴として受け入れなければなら