「不採用活動」の罠

赤門を覆う「冬将軍」

「安定した企業でないと不安なので、NTTと名のつくところのみ受けている」(東京大学工学部4年生男子)。「三井物産など30社以上行っても、1社も内定が取れない。超一流は本当に厳しい」(同工学部4年生女子)。「2009年に卒業した先輩は、大した能力がなくてもメガバンクにすんなり入れた。何だか腑に落ちない」(同文学部4年男子)。

過去最悪と言われる就職氷河期。それは、就職では有利に働いても不思議ではない東大ブランドも無縁でない。

東大生は「ガラスのエース」

東京大学新聞社の菱山哲平編集長は「東大生の安定志向が高まり、外資系より、国内のメガバンクを選ぶ傾向が強まっている」と言う。それゆえ、メガバンクや総合商社を中心とする、いわゆる「就職偏差値」が高い超一流企業の内定を巡る戦いが激しい。

こうした企業の採用担当者の間では最近こんな言葉が語られる。「(東大生でも)下位3分の1はガラスのエース」だ。東大生ゆえ自信満々で面接にやってくるが、落とされると、すごく落ち込んだり、怒り狂ったりする学生が多いという意味だ。

東大学生生活委員会が2009年12月に出した学生生活実態調査報告書では、学部卒業後の進路を「未定」「進学も就職もしない」と回答した学生が13%もいた。「将来の進路や生き方」「就職」に不安や悩みを感じている学生は8割近くにも上る。東大の赤門の上にまで「就職の冬将軍」が居座り、学生を不安にさせる。今回の就職氷河期がいかに厳しいかを如実に物語る。

私学の雄、早稲田大学でも想像もできない「事件」が起きている。今年3月に合格したばかりの学生を連れた親が大学構内のキャリアセンターにやってくるのだ。「この子の就職、大丈夫でしょうか」と相談するためだ。大学入学前から親が就職を心配する事態に、同大学キャリアセンターの長沼健治主任は「お受験の延長といった感覚なの

写真：共同通信

でしょうか」と苦笑いする。

「3人に1人が就職できず」

就職情報会社大手のディスコが3月にまとめた学生意識調査では「就職活動がとても厳しい」と答えた学生が昨年と比べて大幅増の39.9%となった。同社のシニアコンサルタントである恩田敏夫氏は「企業が厳選採用の姿勢を強めているためだ。6〜10回も面接をやる企業が増えている」と指摘する。

今年春の卒業者も内定状況が悲惨だった。2010年2月中旬に行われた東京都と東京労働局主催の「新規大卒者等合同就職面接会」でも、この春卒業予定だが内定がない学生ら約2500人が、会場にあふれ出たほどだ。

東京都と東京労働局が主催した合同就職面接会。未内定の学生らが大量に訪れた

ディスコの恩田氏は、「今春の大学卒業生は4万〜5万人の就職留年生を含めて、16万〜17万人が就職できなかった。実質的には3人に1人がダメだったはず」と分析する。

厳冬の就職戦線に慌てているのは学生だけではない。大学当局も同じだ。就職内定率が落ち込み、「就職に弱い」という評判が広がれば、大学経営の根幹が揺らぎかねない。

大学関係者の間で今、話題になっているのが看護系に強い首都圏の中堅私立大学だ。大学を経営する学校法人がグループに人材派遣会社を設立し、内定のない学生を大量に登録している。内定率を水増しするためだ。今後、同様の動きが広がりそうだ。

「ハローワーク宣言」する大学も出てきている。天理大学は4月、就職できなかった卒業生への支援を始めた。既卒者専用のホームページを開設し、大阪・梅田にオフィスを置き、無料で面接など就職指導をする。

同大学の吉村初子・進路部長は「今年春の卒業生の内定率は8割強と厳しかった。未内定の学生を卒業したからといって、放ってはおけない」と語る。

人事コンサルティング会社であるクオリティ・オブ・ライフの原正紀社長は「大学7年論」を唱える。「就職氷河期は構造的なもの。大学は卒業後、少なくとも3年間は就職を支援する体制を整えるべきだ」との指摘だ。

大学生の就職希望者はバブルに沸いた1990年でも約30万人。2010年3月卒業生では45万人程度に膨れ上がった。これだけ大学生が増えれば、少しでも景気が悪くなれば、就職できない学生が続出するのも当然だ。

深刻なのは就職できない大学生が行き場を失うことだろう。リクルートの大久保幸夫ワークス研究所長は「1980年代後半から日本企業の採用は新卒が6割、第2新卒を含めた中途が4割という比率だった。だが、昨年ぐらいからは、これが8対2になってきている。新卒での就職に失敗すれば、路頭に迷いかねない」と指摘する。

採用の凍結は、企業の氷結

新卒採用の抑制により、日本企業の組織は高齢化している。厚生労働省の調査によれば、2008年には従業員1000人以上の大企業では全体の従業員に占める若年者（15〜34歳）の比率が37.6%となった。「失われた10年」に突入したばかりの1995年の46.2%から、大きく落ち込んだ。

今回の不況でも、中高年齢層を解雇できないから、新卒の若者にしわ寄せをする。バブル崩壊以降の基本的な流れと同じであり、それが組織活力をさらに低下させる。氷河の中に閉じ込められたマンモスのように、身動きが取れないのは企業の方なのだ。

採用支援会社であるステージ・フォー・ワンの鈴木美伸社長は「日本の大企業は、採用というより、学生を落とすだけの不採用活動をしているところが多い。業績が厳しく採用を抑制するにしても、本当に必要な人材を狙って採りにいく戦略がなければ、競争力を落とすだけだ」と指摘する。

多くの日本の大企業は90年代から国際競争力を低下させてきた。その背景には、採用の抑制を続けたことで、技術や技能の伝承などが途絶え、新陳代謝による新しい発想を生み出す土壌が崩れていることがある。

こうした呪縛から、逃れることはできるのか。次のページから攻めの採用で、成長への道筋を切り開いてきた企業の動きを紹介する。