

# コロナ禍の影響でどうなる!?

## 中小企業の2023年卒採用スケジュールとその戦略

コロナショックにより、採用を取り巻く状況は大きく変化しました。採用市場の現状と今後の見通しについて検証し、中小企業が採るべき採用活動のスケジュールや戦略を考えます。

株式会社文化放送キャリアパートナーズ  
就職情報研究所 所長

平野 恵子



### 新型コロナが 新卒採用に与えた影響

22年卒採用は、20年夏インターンシップにはじまり、(国の就活ルールの)3月広報開始、6月選考開始、10月内定出しまで、新型コロナの影響を受け続けました。オンラインをフルシーズンで活用し、対面との使い分けが進んだ年でもあります。初期ステップ(インターンシップや説明会など)はオンライン中心で、選考が進むに従い対面が増えるハイブリッド形式は、今後のスタンダードになるでしょう。

インターンシップのオンライン化は、学生の動きを変えました。企業が実施負担を軽くするため、プログラムを短期化して、参加学生の負担も軽減されたのです。夏休みが終わった10月以降でも、35%前後の高い参加率は維持され、早いペースで企業との接触が進みました。

結果として、エントリー開始は大幅に早期化(図表1)。その後のステップも早期化は継続され、全体活動量も増加傾向となりました。データで見る限り、かなりア

クティブだったと言えます。

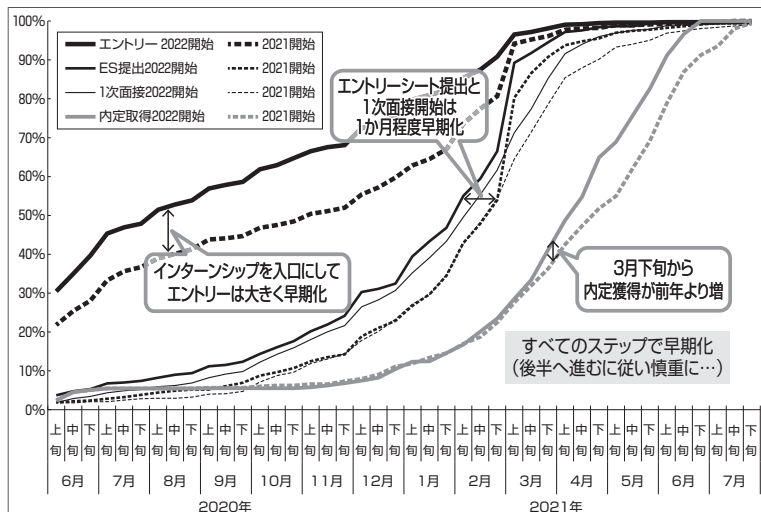
しかしこれは、すべての学生に当てはまる動向ではありません。急なオンライン生活に戸惑い、動き出しが遅れた22年卒生は少なくありません。現状の内定率も、悪化が目立った21年卒を少し上回る程度です。22年卒の採用枠に空きがあれば、実績のある大学を中心に、追加募集の連絡をするのも一案です。大学との新しい関係づくりにつながるかもしれません。

### 大手企業の 採用戦略

インターンシップと採用の関係に変化が見られます。以前のインターンシップは、特定のターゲット学生と接触する意図が強く働いていました。しかし、従来プログラムの実施が難しくなり、オンラインを利用した短期プログラムに変更。期せずして、参加人数や地域の制約が少なくなり、実施時期の自由度も高まりました。より多くの学生にアプローチする手段を得たわけです。

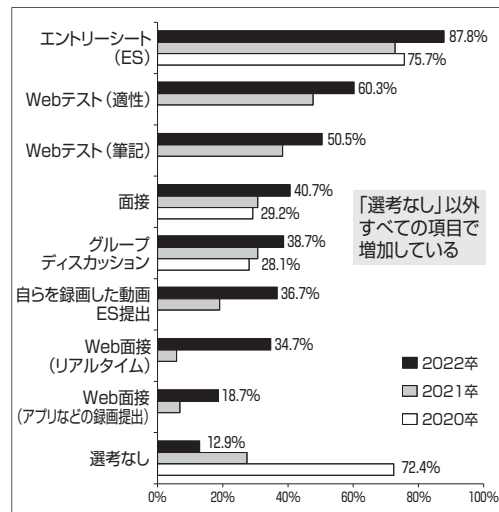
インターンシップの位置づけも変わりました。教育目的という国の意向に配慮して、採用と切り離

図表1 選考ステップ別の開始時期（学生）



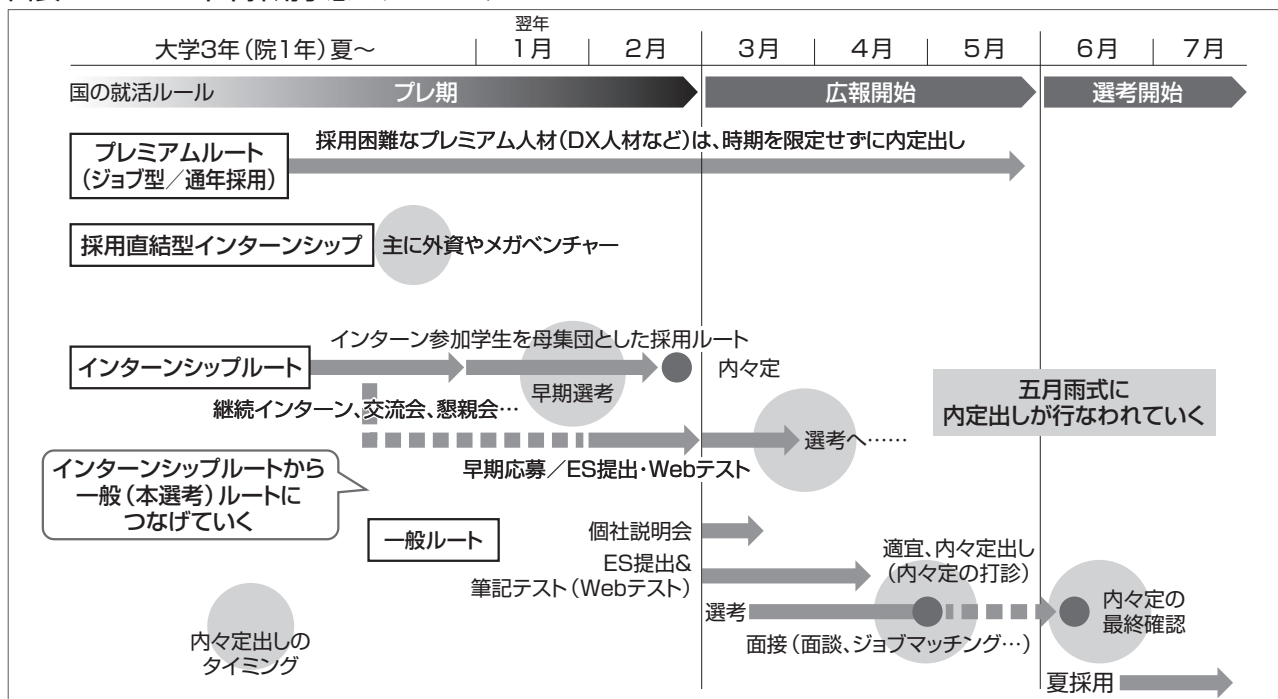
文化放送キャリアパートナーズ就職情報研究所「新卒採用戦線総括2022」

図表2 インターンシップ応募時に対応したこと（学生）



文化放送キャリアパートナーズ就職情報研究所「新卒採用戦線総括2022」

図表3 2023年卒採用予想スケジュール



すスタンスを（少なくともとも表向きは）維持してきましたが、つなげる動きが強まっています。

経団連と主要大学で構成された「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」が21年4月に発表した『ポスト・コロナを見据えた新たな大学教育と産学連携の推進』には、「汎用的能力・専門活用型インターンシップ」の説明として、「主として採用選考を視野に入れた評価材料を得ることを目的に、企業の職場等で学生が一定期間、実際の業務に従事するプログラムである」と記されています。つまり、インターンシップ情報を採用選考に活用することを、企業も大学も合意したことになります。

採用への利用価値が高まったことで、企業は事前選考を強化し始めました（図表2）。応募時に対応したことでは、「選考なし」だけが減少。ほかはすべて増加しています。これだけの事前選考を行えば、インターンシップの様子と合わせて、内定出しの判断もできそうです。事前選考を強化する動きは、23年卒採用の企業データでも表われています。インターンシップと採用の関係は、今後さらに強まりそうです。

もう1つ、個別アプローチを強化する動きもあります。Webテストや録画面接などで、効率的に絞り込みを行ない、選出された学生には手厚い個別対応をする。効率化と個別化を両立させたメリハリある採用が増えそうです。

## 中小企業の採用戦略 7つのポイント

(1) 予想スケジュールを押さえる  
まずは大手中心に形成される23年卒採用の予想スケジュールを押さえましょう(前ページ図表3)。

プレミアムルートや採用直結型インターンシップは、限られた学生のみが対象です。多くの学生は、インターンシップルートから、徐々に一般(本選考)ルートに流れるスケジュールになります。

インターンシップ参加企業から、12月～2月にかけて早期選考や早期応募の案内があり、早期選考なら1月～2月、早期応募では3月～4月に内定出しが進むでしょう。22年卒より若干早まるイメージです。その後、同業界や関連企業にエントリー対象を広げて、一般(本選考)ルートに入っていきます。

内定出しは、ゴールデンウィーク前後と6月前半に集中するでしょう。五月雨式の内定出しとなるため、内定承諾した学生から数か月後に辞退されることは十分にあり得ます。想定内の事態に備えたプランBも必要です。

## (2) 中小企業の誤解を解消する

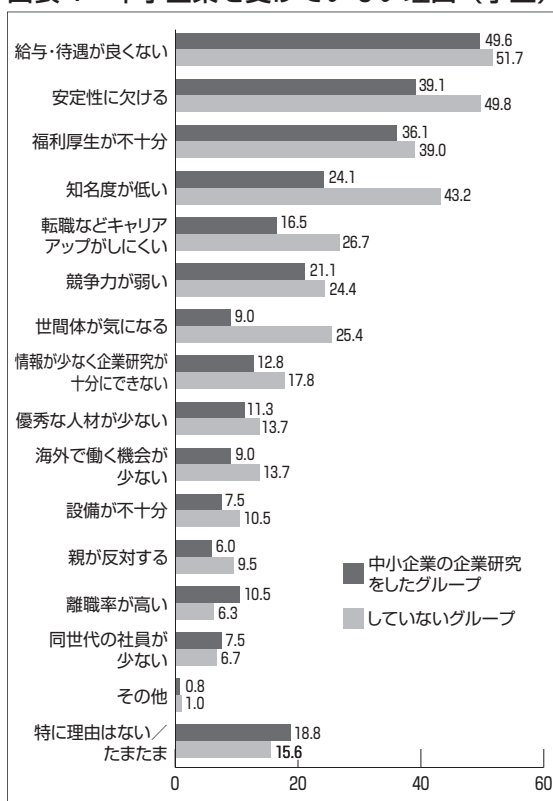
学生から「興味が持てれば、規模は気にしない」という意見をよく聞きます。しかし、実際のエントリー先を見ると、中小企業は3分の1弱に留まります(ディスコ「キャリアタス就活2022学生モニター調査結果(2021年10月)」)。

その理由を、中小企業の研究を

「したグループ」と「していないグループ」に分けて見てみましょう(図表4)。トップは「給与・待遇が良くない」。両グループの差は小さく、学生にとって重要な項目であることがわかります。

注目すべきは、次の「安定性に欠ける」です。「していないグループ」(49・8%)と「しているグループ」(39・1%)の差は10ポイント以上もあります。「知名度が低い」も、「していないグループ」(43・2%)と「しているグループ」(24・1%)で20ポイント近い差が見られます。「安定性」と「知名度」については、マイナスの誤解を受けやすいようです。

図表4 中小企業を受けていない理由(学生)



ディスコ「キャリアタス就活2022学生モニター調査結果」(2021年10月)

誤解を払拭できる自社情報は、早い段階で伝える必要があります。

## (3) オウンドメディアの充実

通年で自社情報を学生に届けるため、採用ホームページや採用広報SNSなど、オウンドメディア(自社で保有するメディア)を確保して、情報発信しましょう。

オンライン就活が広まり、学生の情報収集はネット中心になっています。つまり、ネット情報で自社の第一印象は決まってしまう。最初に「興味なし」と判断されれば、それ以上、他のページは見ないでしょう。ある程度の予算をかけて、採用ホームページをつくる必要性は高まっています。制作する場合、スマートフォンへの対応にも配慮してください。

また、SNSなどで採用広報を行なうときは、一定頻度で定期的な情報発信しましょう。採用ホームページは、頻繁に書き換えることが難しいため、数年前の社員紹介が、そのまま掲載されていることが多々あります。情報鮮度の低さは、学生の不安に直結します。SNSで仕事内容や職場の様子などを定期的に発信すれば、不安解消だけでなく、企業研究にもつながるはずです。

#### (4) オンライン活用の強化

オンライン採用を導入する企業は増えていますが、大手企業の90%に比べると、中小企業は49%と低い状況にあります（東京商工会議所「企業における採用・人材育成・教育支援に関するアンケート調査」より）。

Z世代の価値観の1つに「タイムパフォーマンス」があります。企業説明の動画は1・5倍速で見る、移動時間はできるだけ省略するなど、就職活動でも時間効率を重視する傾向は強まっています。

オンライン採用への歓迎度合いを学生と企業に尋ねたところ、「大歓迎」は学生30・5%で企業は7・0%でした。「やや歓迎」を加えると8割弱の学生が望んでいます。ごく一般的な企業説明会を対面だけで実施するのは、すでにリスクと言えるでしょう。オンラインを希望する学生ニーズにも応える必要があります。

ちなみに、オンライン就活により、学生の学業時間は以前よりも確保できるようになりました。学業を阻害しない就職活動にもなっているのです。

#### (5) オンライン環境を活かした選考 Web面接を実施するなら、オ

ンライン環境を積極的に活かした選考方法をおすすめします。2つのやり方を紹介しましょう。

##### ① 価値観カードによる面接

様々な価値観が書かれたカードを取捨選択してもらうことで、理解を深める方法です。評価できる要素だけでなく、ダメー要素も価値観ワードに入れて、「自分に該当するワードはどれ?」「具体的な出来事や行動は?」といった掘り質問をしていけば、コンピューター（思考・行動特性）を確認できるでしょう。価値観ワードを画面共有して進められるので、オンラインと相性のよい方法です。

##### ② ワークサンプル面接

オンライン環境では、パソコンを活用できるため、実際に簡単な業務を依頼してみるワークサンプル面接が可能です。30分程度で対応できる仕事を依頼し、途中の報連相や成果物によって、業務適性をチェックできるでしょう。丁寧なフィードバックを実施すれば、育成に熱心な企業であると感じさせることもできます。

##### (6) 学業ガクチカのすすめ

コロナ禍で課外活動に制約を受けた23年卒生にとって、ガクチカ（学生時代に力を入れたこと）は、

最もストレスを感じる質問です。

わずかな課外活動を無理やり膨らませた「痛いガクチカ」より、学業について質問する「学業ガクチカ」のほうが、学生の特性が見えてくるはずです。オンライン授業は、サボろうと思えばサボれるため、自由な環境下での「主体性」を見ることができます。興味あること（選択科目）への取り組み方、やるべきこと（必修科目）への取り組み方などで、入社後の伸びしろを予想することができるよう。いくつか質問例を考えてみました。参考にしてください。

##### ◆学業ガクチカの質問例

- ・ 授業がオンライン化したことで最も苦労したこと、その対応策
- ・ 最も主体的に学んだオンライン授業、具体的な学習行動
- ・ 最も単位取得が困難だったオンライン授業、その理由と対応策
- ・ 面白かった選択科目、苦労した必修科目、その理由と取り組み方

##### (7) 第二新卒狙いの「弱い紐帯」

残業やストレスの少ないホワイトな労働環境の企業を「ゆるブラック」と呼び、成長が見込めないことを理由に、転職活動する若者が目立ち始めています。終身雇用への期待は低下しているので、転

職を前向きに捉える学生はさらに増えるでしょう。意欲が高い学生ほど成長できる環境を好むので、内定辞退した学生が、第二新卒として採用市場に戻ってくる可能性は、以前より高まっています。対応を準備しておくことも、有効な採用手段の1つでしょう。

おすすめしたいのは、ちょっとした知り合い（弱い紐帯）から価値ある情報を得やすいという「弱い紐帯の強み」を活用したアプローチです。辞退を伝えてきた魅力的な学生とSNSなどでつながっておき、自社の求人情報が耳に入る距離を維持できれば、転職を考えるとときの選択肢になるはずです。選考過程でよい関係を築き、自社以外のキャリア選択であつても応援する姿勢を明確にすることが、最初の一步になります。



オンラインは効率性と事実の情報伝達に長け、対面は言葉の冗長性や間合い、立ち居振る舞いによって、雰囲気や熱量を伝えることに適します。自社の魅力を特定したうえで、オンライン・対面それぞれの特徴を活かして、学生本位の採用手段を考えることが肝要でしょう。

ひらの けいこ 大学低学年から就活生、新入社員までのキャリア支援に関わりつつ、就職活動・採用活動の動向や意識調査を基に雑誌や専門誌への執筆等を行なう。大学でキャリア科目の講師も務める。