

Web就活がさらに浸透？

中小企業の2024年卒採用スケジュールとその戦略

採用市場は、コロナショックによってその手法や採用フロー、学生・企業双方の意識・姿勢が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



23年卒採用の 今後の留意点

来春社会人になる23年卒生の就職活動は、先輩（22年卒生）からコロナ下の選考情報が得られ、求人ニーズも回復基調に入っていたため、恵まれた環境下で進めることができました。

逆に、企業はタフな採用活動を強いられと言えます。特に中小企業は、大手企業の採用意欲が高かったこともあり、人材充足率の低下が目立ちます。募集を継続している企業は、前年よりも多いでしょう。

24年卒採用が本格的に動きはじめると、23年卒採用に多くの労力を割くことは困難です。企業説明や学生フォローを担ってくれる就活エージェント（新卒専門の人材紹介）の利用は、今後の有用な選択肢の1つと言えます。

ただし、最終的な本人の意思確認をするときには配慮が必要です。就活エージェントは、企業情報を説明したうえで、本人の意向を確認していますが、一部にはエージェントの勧めに従うままに内定承諾をして、大学のキャリアセ

ンターに「断りにくかった。悩んでいる」と相談をもちかける学生が増えています。

就活エージェント経由で内定を出す場合は、事前に学生と1on1で話し合うことをお勧めします。学生が認識している仕事内容や就業条件に誤解はないか、本当に入社への意思はあるのか。場の雰囲気によって、じっくり話を聞く必要があるでしょう。

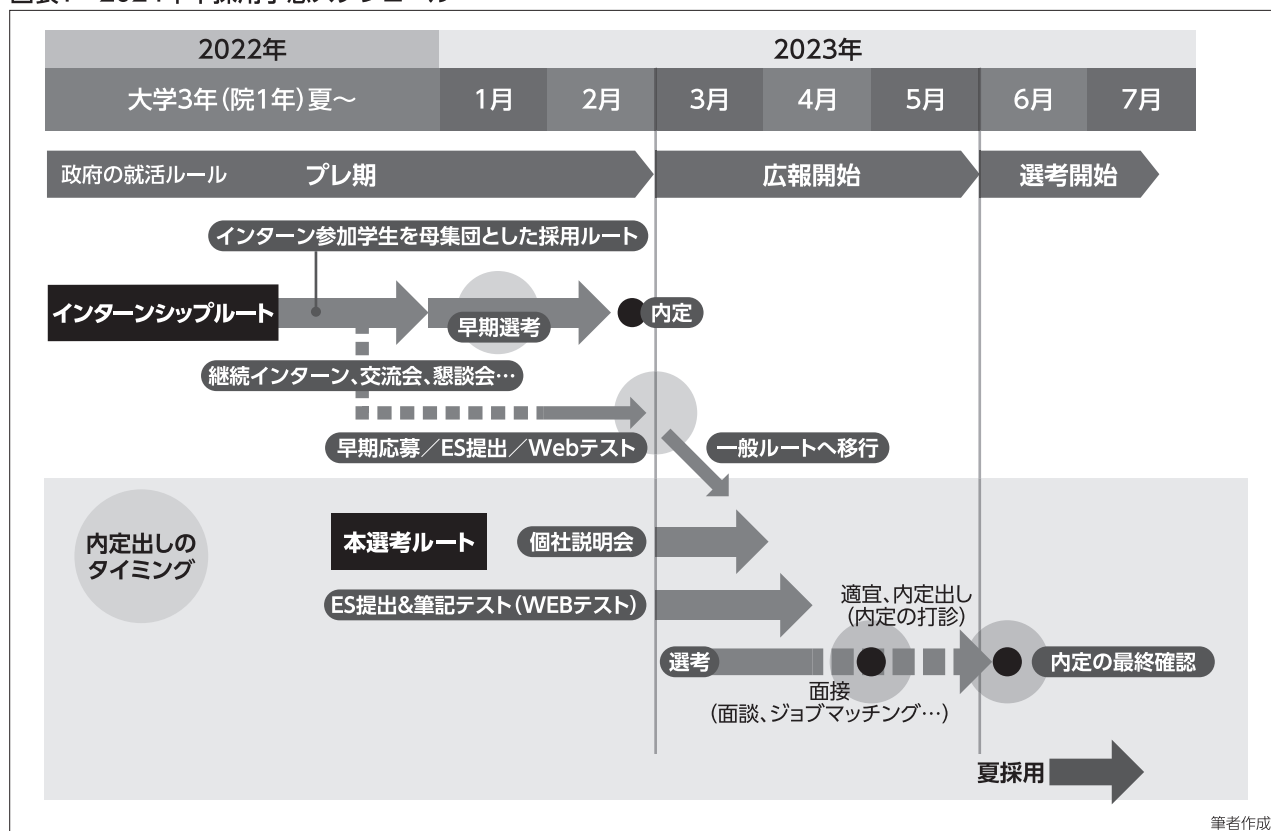
本人の意思を尊重して話を聞くアプローチは、社員を大切にする企業姿勢を伝えることにもなるはず。また、自社イメージを損なわないためにも、信頼できる就活エージェント選びも重要になってきます。

24年卒採用 企業のプレ期動向

24年卒採用のスケジュールをまとめました（図表1）。政府主導の就活ルールは、3月広報（エントリー）開始、6月選考開始ですが、プレ期から実質的な採用活動は始まっています。

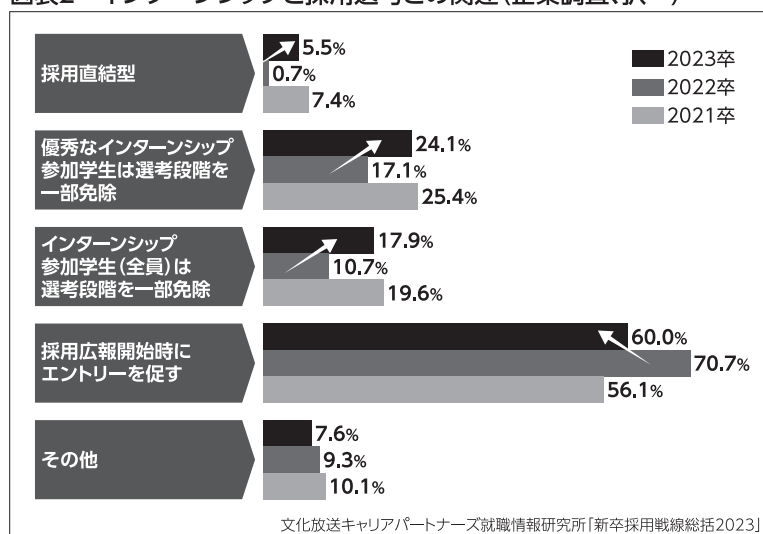
夏のインターンシップを皮切りに学生との接触が始まり、一部の

図表1 2024年卒採用予想スケジュール



筆者作成

図表2 インターンシップと採用選考との関連(企業調査、択一)



企業では早期選考が行われます(インターンシップルート)。年明けからは早期応募を案内する企業が徐々に増え、春季休暇に入ったら本格的な採用シーズンとなります(本選考ルート)。

押さえておくべき特徴は、学生のスタート時期がバラバラになっている点です。3年生の夏から積極的に動く層もいれば、4年生になってから取り組みはじめる層もあります。採用人数が多い企業で

は、学生の動きに合わせて、五月雨式に選考と内定出しを行ないますが、数人規模の場合、ある程度時期を絞り、タイミング別の学生ニーズを意識したアプローチが有効でしょう。

市場環境としては、売り手市場(学生優位)がさらに強まりそうです。当社「新卒採用戦線総括2023」調査によれば、「より売り手市場となる」と回答した企業が38・4%と、前年より26・5ポイント増加しました。

厳しい採用市場環境が予想されるため、早期選考のようにインターンシップと採用選考をつなげる動きが目立ちます。

23年卒の動向でも、「優秀なインターンシップ参加学生は選考段階を一部免除」「インターンシップ参加学生(全員)は選考段階を一部免除」は前年より増加し、「採用直結型」も増えました(図表2)。

この傾向は、24年卒採用では、さらに強まるでしょう。

24年卒採用 学生のプレ期動向

危機感の強い企業と反比例するように、学生の動きは鈍さが目立ちます。

各就職情報会社が実施している学生アンケートを見ると、回答人数が前年より一様に2〜4割減少しています。秋口までのプレ期に就職活動をしていた学生は、前年より少ないようです。少ない学生に多くの企業がアプローチする構図になっているため、早期選考に進んでいる割合は高いと考えられます。重複内定を得る学生の増加も予想されるので、プレ期の内定辞退率は、前年よりも高く見積もっておくとよさそうです。

就職情報会社が発表するプレ期の内定率は、前年より高くなると思いますが、あくまで動いている学生が対象です。マス層の動き出しは、前年よりゆっくりと進むでしょう。多くの学生にとっては、春季休暇がスタートラインになると予想しています。

企業の採用意欲が高い一方で、学生の準備があまり整っていない状況を踏まえると、学生がエント

リー企業の選択肢を広げる前に、選考ステップに押し出されていく可能性が高くなります。

23年卒採用でも母集団（エントリー数）確保に苦労したと思いますが、さらに減少することを想定しておくべきでしょう。23年卒の実績を見ると、学生から企業にアプローチするステップの「エントリー」と「エントリーシート提出」は平均社数が減少し、企業から学生にアプローチする「1次面接」と「内定」の学生残存率（歩留まり）は高まっています（図表3）。少ないエントリー学生を内定までつなげていく選考プロセスを考える必要があります。参考データとして、直近で売り手市場が強かった20年卒生の活動量を掲載しています。学生がエントリーシートを提出する社数は15社前後という認識で、採用プロモーションを検討するとよいでしょう。

採用計画を 設計する際のポイント

(1) インターンシップのメリット を明確に

オンライン就活の定着にあわせて、SNSを中心とした就活情報

が加速度的に増加しました。

Instagramには就活マナーや面接NG例などのコンテンツが数多く掲載され、YouTubeでは元人事担当者や元大手企業社員が、就活ノウハウを伝える動画がアップされています。疑問に感じる内容もありますが、学生からすれば、簡単に有益な情報を得られる感覚を持っています。時間も労力もかけるインターンシップであれば、相応のメリットを求める気持ちは強いでしょう。得るものが明確でないプログラムに参加する必然性

図表3 選考ステップ別の活動量(学生調査)

	2023卒		2022卒		参考(2020卒)	
	活動量(社)	残存率	活動量(社)	残存率	活動量(社)	残存率
エントリー平均	30.8		31.2		29.3	
ES提出平均	18.2	59.1%	19.4	62.2%	16.2	55.3%
1次面接平均	12.3	39.9%	12.0	38.5%	11.5	39.2%
内定平均	2.4	7.8%	2.2	7.1%	2.2	7.5%

学生からのアプローチ低下／22卒より23卒で社数が減少
 企業からのアプローチ上昇／22卒より23卒で残存率が高い

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2023」

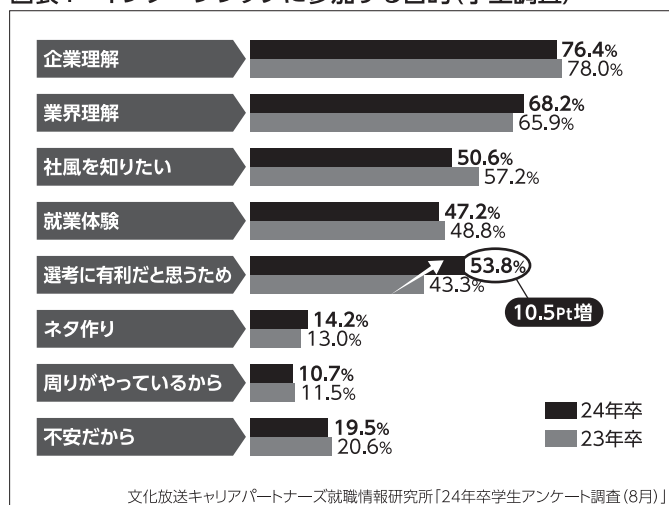
は感じにくい状況と言えます。

学生にインターンシップの参加目的を聞いたところ、前年より大きく数字を伸ばした項目は「選考に有利だと思うため」でした（図表4）。同調査で興味ある就活イベントを尋ねた設問では、74・4%の学生が「選考対策型」を選択しています（複数選択設問）。参加すれば選考時に有利、もしくは選考で使える情報やノウハウが得られるなど、明確なメリットを提示しないと、学生の興味関心を得ることは難しいかもしれません。

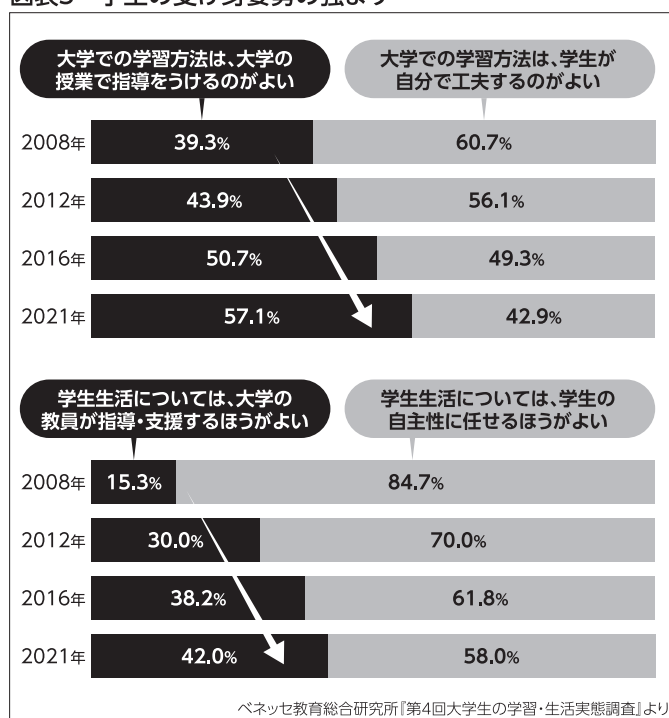
筆者がお勧めするコンセプトは、「やったことが無駄にならない」と学生に感じてもらうインターンシップです。たとえば、応募時にエントリーシートの提出を求めるのなら、本選考に進むときの提出は免除にします。エントリーシート設問では、学生にチェックしてほしい事業内容にアクセスできるQRコードを併記して、関連した内容を質問します。

さらに、インターンシップで実施するワークショップでは、この設問内容が予習となるようなテーマを設定して、事前準備をしっかりとやった熱意ある学生が、成果を出せる設計にする。そのうえで、

図表4 インターンシップに参加する目的(学生調査)



図表5 学生の受け身姿勢の強まり



本選考への優遇措置を実施すれば、説得力を持たせることができます。

費やした時間や労力が無駄にならない選考プロセスを提示することで、学生のやる気を継続させ、学生残存率(歩留まり)を維持することができるよう。

(2) 内定条件を絞り込む

採用難の強まりによって、「質より量」の傾向が始めています。23年卒採用では「量」の確保を優先して「質」を問う」が31.7%と前年より約8ポイント増え

ました。24年卒では、より「量」重視の採用が強まるでしょう。

であれば、内定ラインの「質」を明確にする必要があります。最低限クリアすべき「質」を基準に選考を進めていくわけです。

学生に求める能力を尋ねた調査では、87.8%の企業が「主体性」を選択しています(当社・就職情報研究所「新卒採用戦線総括2023」より)。

多くの企業が重視する「主体性」ですが、クリアすべき「質」に挙げることに賛同しかねま

す。そもそも該当する学生自体が少ないからです(図表5)。「大学での学習方法は学生が自分で工夫するのがよい」を選択する学生

は、2008年には約6割いましたが、2021年には約4割と少数派になっています。「学生生活については学生の自主性に任せるほうがよい」では、同期間で26.7ポイントも減少しました。

就職活動で主体性を自己PRする学生もいますが、大学でワークショップを実施している筆者の感覚で言えば、用意された課題の範

囲で積極的に取り組む行動であって、企業が考える主体性とはズレを感じます。

また、24年卒生は新型コロナウイルスの影響で、入学当初から指示されたガイドラインを順守して行動することを強く求められました。指示がない環境下で、自分で考え行動する機会は、著しく乏しかったと言えます。現時点の彼らに、企業視点の主体性を求めるのは現実的ではないでしょう。

主体性は、環境によって後天的に獲得できる能力と言えます。先天的なものであれば、図表5のように10数年でこれほど大きく変化するはずがありません。主体性は入社後に育成すればよいわけです。選考で重視すべきは、育成で獲得しにくい能力でしょう。

採用を科学的な手法で分析した『採用学』(服部泰宏著、2016年)には、「非常に変わりにくい能力」として「情熱」が挙げられています。やる気や熱意があれば評価できる課題を選考に組み込むことで、「情熱」の一旦を評価することはできるでしょう。

どんな能力を内定に必要な「質」と定めて、どんな選考をするのか。それが問われています。

(3) 学生残存率(歩留まり)を高める

母集団(エントリー数)が少なくなる可能性の高い24年卒採用では、学生を選考プロセスに残存させるための工夫が求められます。

ネット上のOB・OG訪問サービスを利用する学生が増えていきます。OB・OG訪問を行なった学生の連絡手段では、「企業から連絡あり(リクルーター含む)」は前年より減少(22卒47・7%↓23卒43・2%)して、「自分から連絡先を調べて」が増加(22卒51・5%↓23卒57・1%)しました。

大学経由の先輩紹介は個人情報との関係で難しくなっているため、「自分から連絡先を調べて」の多くがOB・OG訪問サービスを利用していると考えられます。学生は自分の条件にあった先輩社会人を探してアプローチすることができ、学生からの連絡を待つだけでは採用効果は低いため、学生支援に適した社員を登録しておき、インターンシップ参加学生に紹介するとよいでしょう。

親身な個別支援は、企業規模に関係なく有効な採用手法になりますし、継続的な関係構築も容易になります。活用する場合、協力し

てもらおう社員には、学生支援におけるガイドラインを設け、NG行為やハラスメントなどの事前レクチャーが必要です。また、採用プロセスは控えめに、支援に注力したほうが効果的でしょう。本選考に進んだら、面接練習や企業情報の提供など、選考に有益な支援を提供して残存率を高めます。同時に、業務知識や仕事への考え方を促す育成も意識するとよいでしょう。

インターンシップ後に本選考に進んでもらう工夫としては、書きやすいエントリーシートにすることが挙げられます。活用してほしいのは「クローズド・クエスチョン」です。「○○について自身の考えを述べてください」といった抽象的な「オープン・クエスチョン」は、自分のなかに伝えたいことが多くある場合に有効です。しかし、乏しい場合には、ハードルが高い形式になります。

できるだけ負荷をかけずに、必要な情報を得るには、「以下のなかから、自分の考えに近いものを選んでください」といった選択式の「クローズド・クエスチョン」が適切です。詳しい理由やエピソードは面接で聞くことを伝えてお

けば、事前準備ができるため、面接のハードルも低くなります。

24年卒生は制限された大学生活が長かったため、「学生時代に力を入れたこと(ガクチカ)」のようにエピソードメインの設問は、一気にハードルが上がります。この点にも留意が必要でしょう。

これからの新卒採用

25年卒生を対象とした来夏インターンシップから、一定の条件をクリアすれば、インターンシップで得た学生情報を採用選考に活用することが可能になります。

条件を満たすと同時に、政府スケジュール(3月広報開始、6月選考開始)に沿った運用が求められるので、それほど使いやすい制度とは言えません。

しかし、注目度が高いため、来年のプレ期の動きは、例年以上に活発になることが予想されます。インターンシップと新卒採用をつなげる方向は、企業と学生でニーズが一致する傾向にあるため、条件を満たさないプログラムでも、採用と連携させる流れが広がる可能性があります。今後しばらく、

運用上のルールは変化するかもしれませんが、プレ期が学生とのファーストコンタクトの主戦場になることは確実でしょう。

少し長期的な視点で言えば、新卒人材の減少が気にかかります。この数年は踊り場にあった22歳人口ですが、25年卒以降の3年間で約7・8万人減少します。10年後には約10万人、20年後には約24万人と、今後は目に見えて減っていきます。若年人材の獲得は、重要な経営課題と言えます。

一方、第二新卒と呼ばれる若年人材の採用市場は拡大傾向にあります。新卒採用で選考や内定を辞退した学生と、そこで関係が切れてしまうのもつたない話です。転職を考えるタイミングで自社を選択してもらったため、「入社優遇パッケージ」を発行しておくのも一案です。口約束ではなく、条件や期限などを明記した書面を渡せば、効果は高まります。

新卒採用は、若年人材の獲得におけるスタートラインと言えるでしょう。大学卒業から数年間をターゲット期間としてつながりを維持し、長期的な視点で採用プロセスを設計していく必要性が高まっています。

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。