

新卒採用は「ニューノーマル」に移行するか？

—コロナ禍を契機として—

児美川 孝一郎

(法政大学キャリアデザイン学部 教授)

1. コロナ禍と新卒採用——何を、どう論じるべきか？

猛威を振るう新型コロナウイルス感染症。少なくとも日本では、事態がすぐさま終息に向かう気配はない。感染拡大からゆうに1年以上が経つが、あらためて振り返ると、コロナ禍は、新卒採用に対してどのような影響を与えたのか。さらに今後は、どんな影響を及ぼすのか。そして、そこには新卒採用の「ニューノーマル」が生起するのか。小論では、こうした問いに迫ってみたい。なお、ここで扱うのは、大卒の新卒採用に限定する¹。

こうしたテーマにアプローチする際には、注意すべき点がある。パンデミックにもなったこれだけの災禍を前にすると、1つには、「ショック・ドクトリン」²よろしく、惨事に便乗するような政策や改革が、一気に展開してくる可能性がある。もう1つは、未曾有の事態の到来を前にして、メディアではある種の定型的な言説が流行り、私たちの意識もそこに飲み込まれていく可能性があることである。

前者は、筆者の専門である教育領域でいえば、「GIGAスクール構想」³などがその典型であるが、視野を広げれば、菅政権が発足して以降の「DX（デジタル・トランスフォーメーション）」推進の動きやデジタル改革関連法案などにも、その臭いがプンプンしている。ただ、ここでの本題ではないので、

これ以上は深入りしない。

後者は、「これほどの災禍に見舞われ、かつてない苦い経験もしたのだから、私たちの社会はもう元には戻らない。新たな意識や価値観が生まれてくる」といった言説に象徴される。こうした主張は、突然の惨事にうろたえる私たちの感覚にストレートに訴えるものがある。「新しい生活様式」「ニューノーマル」といった言葉の流行も、まさにこれに呼応するだろう。

しかし、どこか既視感がないだろうか。思い起こしてみよう。直近では、東日本大震災が起きた直後の私たちは、どんな感情に襲われていただろうか。あの時（2011年の3.11後）、メディアを含めて誰もが、あれだけの震災、さらには原発事故を経験したのだから、日本の社会はもう元には戻らない。これからは、新たな生活感覚や価値志向が根づいていくにちがいないと考えたのではなかったか。

では、10年後、私たちの社会はどうなったのか。日本社会の姿、私たちの日常や価値観は、根本のところ震災以前と大きく変わったのだろうか。そこにニューノーマルは到来したのか。「風化」という言葉を安易には使いたくないが、しかし、震災以前の日常は、ものの見事に復活しているのではないか。

もちろん、3.11によって確実な変化が刻まれた痕跡も、私たちの社会には随所に点在

している。震災や原発事故を契機に、ライフスタイルや生き方を変えたという個人も、けっして少なくはなからう。しかし、確認しておかなくてはいけないのは、どんな災禍を経験したとしても、変化やニューノーマルは、けっして自動的に生まれてこないという当たり前の事実である。

大きな異変が起きると、社会には複雑な反応が生まれる。一方では、それ以前には兆候としてのみ存在していた変化を一気に加速させる力が働く。しかし、他方では、異変は既存の秩序を揺さぶり、人々を不安に陥れるがゆえに、かえって元に戻ろうとする力を呼び起こす。〈変化を促す力〉と〈元に戻る力〉は、併存し、拮抗する。どちらが優勢になるかは、時間軸に沿っても変わっていく。そのつど、事柄やテーマごとに考えていかざるをえない。

コロナ禍において、新卒採用がどう変化したか（変化するか）というテーマに関して、こうした複眼的な視点を持つことが必要である。コロナ禍の発生によって、確かに当初は、企業側も学生側も、それ以前に確立していた新卒採用／就職の行動様式が、そのままでは通用しない事態に見舞われた。双方ともに、相当に面食らったはずである。しかし、では、そこには、新卒採用のニューノーマルが一挙に立ち上がったのか。そんなことはない。時間を経て、冷静に振りかえてみればわかるが、新卒採用／就職の基本的な様式は、意外なほどに維持されている。

とすると、新卒採用には何の変化も生じなかったのか。こう問えば、これもやはりちがう。今はまだ新卒採用の全体的な構造を揺さぶるまでには至っていないかもしれないが、しかし、変化への兆しが確実に生じてきたという側面もあるだろう。要するに、現在のwithコロナ期においては、氷山の水面下では、新卒採用の〈変化を促す力〉が働きつつも、水面上には〈元に戻る力〉が優位を占めているのではないか。そうだとすれば、postコロナ期においては、両者のせめぎあい、どちらに傾くのか。水面上の氷山だ

けを見るのではなく、水面下にも目配りをする複眼的な視点でもって、事態の推移を慎重に見ていく必要がある。

2. withコロナ期の新卒採用はどう変化したのか？

コロナ禍において新卒採用にはいかなる変化があったのか⁴。2021年卒および（現在進行中ではあるが）2022年卒の動きに沿って見てみたい⁵。

まず、2021年卒の採用／就活には何が起きたのか。もちろん企業によっても、大学や学生の層によっても異なるが、大括りにすれば、以下のように整理できよう。

①2021年卒の学年は、経団連が新卒採用のガイドライン設定をやめた学年であり、大学3年（2019年）の夏および秋・冬のインターンシップは、例年以上に活発に実施され、学生側の参加率や参加頻度も高くなっていた。企業側の採用意欲も、依然として高かった。

②その結果、大学4年（2020年）4月時点での内々定の保有率は、インターンシップを経験した者を中心に企業側の早期選考のルートに乗って、前年までよりもかなり高くなった。

③しかし、その後、コロナ禍が本格化すると、会社説明会などは軒並み中止となり、採用活動が停滞しはじめた。

④時間の経過とともに、企業側は、会社説明会や面接等をオンラインで実施しはじめ、対面の併用の有無は別として、採用活動の遅れを取り戻そうとする動きが活発化した。

⑤ただし、採用活動が一度停滞した影響は避けがたく、しばらくの間、学生の内々定の保有率は、前年までの実績を下回り続けた。

⑥最終的には、コロナ禍の影響を甚大に受けた一部の業界等を除けば、企業側の採用意欲が衰えたわけではなく、リクルートによれば、2021年3月卒業時点での内定率は、前年をわずかに上回る結果となった。

新型コロナウイルスの感染拡大後の早い

時期には、「就職氷河期」の再来を危惧するような論調もなかったわけではないが、蓋を開けてみれば、新卒採用の停止や大幅な減少に踏み切らざるをえなかった一部の業界を除けば、企業側の「若手人材の不足感」は継続していた。つまり、コロナ以前の「売り手市場」の様相が、急速に転換したわけではなかった。それゆえ、採用活動そのものの停滞によって、時間的な遅れは生じたものの、内定率そのものは例年以上に回復したわけである⁶。

それでは、2022年卒（現4年生）の場合はどうか。2021年卒は、いわば就職活動の途中でコロナ禍に見舞われた学年であるが、2022年卒は、就職活動の開始前にコロナ禍に突入している。しかも、1つ上の学年の先輩たちの活動を見ていたというアドバンテージもある。

①大学3年次（2020年）の夏以降のインターンシップは、基本的にはオンライン形式へと切り替わっていた。

②2021年卒の採用活動の経験から、企業側もインターンシップの実施には例年以上に熱心であり、学生側の参加意欲も高かった。企業側も学生側もともに、1つ上の学年の経験から、「インターンシップ経由での採用／就活」がいかに重要であるかを理解していたからである。

③その後も、企業側には、できる時に採用数を確保しておきたいという意向があり、学生側にも、採用数を減らす企業等が増えて、就活が厳しくなるのではないかという構えもあったために、採用／就活は、一部では前倒しぎみに進んだ。

④結果として、大学4年（2021年）4月時点での内々定の保有率は、前年と変わらない水準となった。さらに、内定率はその後も上昇し、2021年卒より高水準での推移が、少なくとも7月1日時点まで続いている⁷。

以後は、いまだ現在進行中のことなので、軽々しくは論じられない。しかし、あえて肌

感覚の実感としてだけ言えば、コロナ禍で業績が大幅に悪化してしまった一部の業界等を除くと、企業側の採用意欲は想像していた以上に高い水準で持続しているように思われる。

結局、コロナ禍において、新卒採用には何が起きた（起きている）のか。大胆に言ってしまうと、採用選考の手法がオンライン化したという点は、大いなる変化である。しかし、この1点を除けば、実際の新卒採用／就活シーンには＜元に戻る力＞が強力に働き、現に働き続けているのではないか。象徴的に言えば、これだけの災禍に見舞われたにもかかわらず、新卒採用／就職という「ベルトコンベア」は、走りながらも部品を取り替え、見事に動き続けた。企業側は、当初は部品の交換に戸惑いながらも、ベルトコンベアだけは絶対に止めないようにした。学生側も、このコンベアに乗ることのみが、自らの卒業後を保障してくれるという新卒就職の「教え」を遵守したのである。

3. 新卒採用の多チャンネル化は進むか？

それでは、コロナ禍を経験したにもかかわらず、新卒採用には何の変化もないのか。そこにニューノーマルが到来するという可能性は、皆無なのか。

もちろん、そんな断定はできない。先に述べた採用／就活手法のオンライン化への移行もそうであるし、それほど大きな変化には見えなくとも、変化の芽はやはり生じてきている。その意味では、現局面においても、＜変化を促す力＞は着実に存在している。現状、それは、＜元に戻る力＞との拮抗関係において劣勢にあるように見えるが、しかし、今後の景気動向や企業の業績の推移等によっては、両者の関係が一気に逆転することも、シナリオとして想定できないものではない。

今後の「定点観測」が必要となるであろう変化の芽として、2点に着目したい。

1つは、企業側からの新卒採用のチャンネルがどれだけ多様化していくかである。採

用チャンネルの多様化が進めば進むほど、それは、いわば「護送船団方式」とも言える新卒採用／就職の基盤を掘り崩していくので、そうした変化が累積した折には、従来の新卒採用／就活シーンは巨視的に見て大きく変容することになる。

新卒採用の多チャンネル化のなかでも、注目しておくべきは、「通年採用」と「ジョブ型雇用」の広がりである。

通年採用の拡大は、コロナ禍以前から、経団連トップがことあるごとに、新卒採用の縮小とセットで、時には終身雇用の終焉を匂わせながら発信してきたものである。もちろん実際には、このシナリオを巡っては、経団連トップの掛け声の「勇ましき」と各企業の新卒採用の現場のあいだにはかなりの「温度差」もあった。また、各企業にとっての通年採用は、採用の主流ではなく、一定の規模を超えない範囲内での「サブ・チャンネル」として位置づいてきた感もある。こうしたバランスが、コロナ禍を経ることで、通年採用の側へと大きく傾いていくのかどうか。各企業が日本型雇用を維持していく「体力」をどこまで維持できるのかともかかわって、中・長期的な視点で注視していくことが求められよう。

その際、新卒採用に質的变化が生じたと判断できるメルクマールは、おそらくは「通年採用」という用語の意味解釈が拡張するかどうかにあるのではないかと。つまり、現在のように、新卒人材であれば（ガイドラインなどには囚われずに）在学中いつでも採用するといった日本的な解釈ではなく、この用語のグローバルな意味に沿って、既卒者も含めて「必要な人材を、必要な時に採用する」という理解になるかどうかである。しかも、その場合の既卒者は、いわゆる「第二新卒」のような（一度は新卒採用を経験した）人材だけではなく、卒業後に非正規で就業していた者、留学からの帰国者、（卒業後の）長期インターンシップの経験者など、これまで新卒採用の枠には入ってこなかった多様な人材へと開かれていかななくてはなるまい。

そして、そうした意味での「通年採用」を実現していくためには、企業側においては、新卒採用のように潜在能力を評価する採用ではなく、いわゆる「ジョブ型」の採用がある程度まで広がっていくことも必須となるだろう。これが、注目しておくべき点の2つめである。

もちろん、現在の日本の教育制度を前提に考えた時、新卒（若年）採用においてジョブ型が可能なのかという疑問はあるかもしれない。しかし、通年採用の拡大によって、卒業時に（のみ）採用するという縛りがなくなり、かつ、ホワイトカラー層の採用においては、欧米のように長期インターンシップが入職前の職業教育訓練になるといった仕組みが機能するようになれば、ジョブ型の採用や雇用の広がり、あながち机上の空論であるとは言えなくなるのではないかと。この点では、経団連と大学団体による「採用と大学教育の未来に関する産学協議会」が、インターンシップについて以下のような提言を公表したことも注目される⁸。

- ①就業体験を伴わない1 dayインターンシップには、「インターンシップ」の名称を用いないことにする。
- ②「キャリア教育としての低学年向けのインターンシップ」と「就職・採用選考を意識した高学年向けのインターンシップ」は、明確に区別する。
- ③後者においては、実務を体験できることを重視し、有給も検討する。今後、産学の合意が得られれば、インターンシップと採用を直結させることも可能とする。

これは、「通年採用」と同様、従来はきわめて日本的にのみ通用してきた「インターンシップ」概念をグローバル標準に近づけようとするものである。と同時に、新卒（若年）採用をいかにしてジョブ型雇用に接続するかという課題を相当に意識したものである点を看過するわけにはいかないだろう。

4. 新卒就職にのぞむ学生側の価値観の変容

「定点観測」していきべきもう1つの変化の芽は、就職にのぞむ学生側の価値観がどれだけ変容していくかである。より焦点化していえば、コロナ禍以前から生じていたことでもあるが、今後、学生たちの組織へのエンゲージメントの感覚がさらに弱まっていくのかどうかである。

集団的枠組みを前提としつつ、個人は自らの自由の「制約」を受け入れつつ、その代償（抱き合わせ）として、組織からの「庇護」を得るという日本の雇用（組織と個人の心理的な契約関係）は、今後はどこまで、どの強度まで維持されていくのだろうか。コロナ禍において、個人とりわけ若い世代は、何を大事にして生きるのかという価値観やライフスタイル選択に敏感になり、オンライン化のなかでは、「全拘束的」ではない組織との関わり方を経験した。そのことは、今後、どのような組織との距離感やエンゲージメントを際立たせるのが問われることになる⁹。

もちろん、コロナ禍を経たがゆえに「安定志向」へとしがみつく層も存在する。その意味で、変化は「両義的に」進んでいるが、学生に関しても、せめぎあうそうした感覚の拮抗関係のなかで、就活における会社選びの基準が形づくられていくことは間違いない。それが、従来の基準からどれほどズレていくのか、場合によっては、大きく変容するのか、その点を見定めていく必要がある。

- 1 高卒採用には、「学校を経由する就職斡旋」や「一人一社制」など、大卒とは異なる制度・慣行・ルールがあり、また、生徒には就職の代替としての進学という選択肢も存在するため、大卒就職と同一に扱うことには無理がある。堀有喜衣『高校就職指導の社会学』勁草書房、2016年、などを参照。
- 2 ナオミ・クライン（幾島幸子ほか訳）『ショック・ドクトリン』上下、岩波書店、2011年、を参照。
- 3 拙稿「GIGAスクールというディストピア」『世界』2021年1月号、岩波書店、を参照。
- 4 以下の内容は、朝日新聞社の言論サイト「論座」（<https://webronza.asahi.com/>）に掲載した拙稿「コロナ禍は、新卒就職に『ニューノーマル』をもたらすか」（2020年7月31日）と一部重なるところがあるが、その後の状況も踏まえて、大幅に書き直している。
- 5 以下の論述においては、根拠となるデータ等はいちいち示さないが、就職みらい研究所『就職白書2021』リクルート、2021年、マイナビ『2020年度新卒採用就職戦線総括』2021年、等を参照。
- 6 もちろん、リーマン・ショック時に関しても、2009年卒では大卒求人倍率は2.14倍あり、それが2011年卒の1.28倍、2012年卒の1.23倍へと急下降するまでには数年のタイムラグがあった。その意味で、2021年卒のような状況が今後も続くのかどうかについては、慎重に推移を見守る必要もあろう。
- 7 就職みらい研究所「就職プロセス調査（2022年卒）2021年7月1日時点 内定状況」。
- 8 採用と大学教育の未来に関する産学協議会（2020年度報告書）『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』2021年、を参照
- 9 メディアでは、大学のオンライン授業の評判は芳しくないかもしれないが、友人づくりにも困難であった新入生の事情は別として、上級生のなかにはすでに、キャンパスでの学生生活に拘束されないオンライン授業を歓迎し、その「気楽さ」と「自由」を享受する層が確実に登場してきている。