

甲論

人材マーケットの「論点」

乙駁

構成・聞き手 / 海老原嗣生 (本誌)



岩下順次郎(文中「岩」)
リクルートHR事業部門人材総合サービス1部所属。
IT系企業を中心に採用コンサルティングを行う。



加藤茂博(文中「加」)
リクルートHR事業部門人材総合サービス2部所属。
大手国内メーカーを中心に採用コンサルティングを行う。



冨塚 健(文中「冨」)
リクルートHR事業部門メディアプロデュース1部所属。
就職ジャーナル編集長。

インターンシップによる企業体験が 当たり前前のことになってきた。

大学新卒学生の就職が変わりつつある。

中でも、その目玉として、近年すっかり定着した感があるのが

インターンシップ(企業に体験入社し、企業の実情を詳しく知る)をきっかけとした採用手法だ。

このインターンシップが現在どのような形でどの程度普及しているか

事情に詳しい3人に話を聞いた。

外資・国内問わず浸透。

技術系にも広がるインターンシップ

実際、どのくらいの人数がインターンシップを経験しているのでしょうか。

■ 急増していますね。リクルートが運営する就職サイト「リクルートナビ」会員のうち、インターンシップ経験者の数は、昨年約7500人だったのが今年は約1万7000人に、来年は2万人近くまで増えるのでは? 民間企業への就職希望者は約43万人ですから、随分比率が上がってくるでしょう。

この手法を導入しているのは、業種や職種によってもばらつきはありますか?

■ 業界別ではやはりIT・金融、しかも外資系が積極的に実施してきましたが、昨今では内資・外資、業界を問わず、大手企業を中心にインターンの受け入れを実施している企業が急増しています。

■ 学部でいうと、もともとは文科系学生が主流でした。技術系は、学部や研究室からの推薦が決まるケース

が多かったからですね。ところがそれが崩れてきた。ま

ず、ITという、学科が不明確な職種が出てきて、この辺の職種から、技術系でも学校推薦という概念が多少崩れてきました。さらに昨今では、ITと電気・電子・機械系の垣根が崩れ、電気・電子・機械といった、学部推薦の聖域へも、IT系企業のアタックがある。こうして採用競争が激化したため、電気・電子・機械系も、学部推薦だけではなく、インターンシップを通じて学生と場を設ける企業が増えてきました。

■ 加えて、流通や金融などの企業でも、理系的なロジカルシンキングができる学生を欲しい、という気持ちも強いです。そこで、こうした企業からもアプローチがあるため、「理科系は推薦」という風潮が、だいたい崩れ始めたのでしょ。

インターンシップと通常採用。

両者の併用(使い分け)が必要

といっても、インターンシップを通さず、いきなり通常

採用の方がやはり圧倒的に多いわけですね。企業はどのように両者を使い分けているのでしょうか。

岩 漠然とした言い方ですが、インターンシップは通常採用では会えないような人材と遭遇するチャンス、つまり「出会いの場」としてこれを利用する、というのが入門編です。実際に、流通系企業のサマーシフトに東京大学の生物学専攻の学生がやってくる、というふうなことがあります。

加 そうしたところから進化して、いくつかのことが明確になってきた。まず、インターンシップは仕事を通じて企業を知るわけだから、職種別採用など入社後の業務を明確にしている企業に向く。それから、インターンシップでは、短期で仕事に慣れ、そこでパフォーマンスを上げることが要望される。ということは、かなり形の出来上がった早熟型の人材発掘に向く。逆に、従来の採用手法は、大器晩成型や職種を絞らない一括採用に向く、といった切り分けができてきました。

シビアになつた応募者。
インターンシップの中身が試される

今度は、学生の側から見て、この制度はどのように映っているのか、聞かせてください。

岩 シビアになってきましたよ。2年前ならインターンシップやってみようというだけで人が集まってきたのに、今では



企業側に工夫がないと、いい人が集まらなくなってきた。加 ほんとに進歩していません。基本的に「インターンシ

プ成功の法則」というものがある。たとえば「誰といつしょ」「どのような仕事を、誰が教え、そこから

「何を」「どのように評価するか」これを明確にしておかないと、応募が集まらないし、多数来たとしても、体験後の学生から「何、あれ？」といった悪評価で逆効果になってしまふ。学生が来てもほうたらかしく、上げ膳据え膳という企業が以前はあったのが、最近はほとんどありません。そうした基礎ができたうえで、各社それぞれの工夫を凝らしています。

加 たといえばどのようなことがあるのでしょうか。あまり詳しくは話せませんが、たとえば、ある程度までの企業秘密に類することを、あえて業務に盛り込む、とかがあります。企業側がそうした態度をとれば、「自分は大事にされている」という気持ちで学生に芽生えるし、また、バリアが取れて企業の中身をよりよく知ることができる、などの効果があるからです。

カリスマ・インターン学生？
ではインターンシップのデメリットは何でしょう？

加 まず第一に、手間が非常にかかる。これは、インターンシップ中ももちろんですが、候補者を選抜する段階での手間も相当です。明確なターゲット像があって、それに合う候補者を選ばなければならないのですから、「ポテンシャル採用」的な通常採用より、選抜が難しいでしょう。

岩 加えて、それだけ手厚くもてなしても、あくまでも会



社を知る機会であり、採用ではない」ということがある。まあ、そのおかげで、探れそうもないような人にも会えるわけですから、これは功罪相半ばというところですが。

加 その問題、けっこう根が深いですよ。もともと、早稲型の人材発掘が目的ですね。そういうタイプだけに、インターンシップに応募するにはそれだけの魂胆をもつてたりするのですよ。たとえば、コンサル会社に就職希望だけど、入社後はIT関連のコンサルをしたい、そこで、インターンシップでIT企業に入り、IT業界の実情を知っておこうとか、自分でベンチャー企業の立ち上げを考えていて、そのビジネスへのヒントをつかもうとか。

岩 学生同士の就職に関する情報交換サイトなんかも花盛りですね。

加 そうしたサイトで、「あのインターンシップで会った彼はすごかった」「僕はその人に、別の会社のスプリングジョブで会った」なんて情報が流れ、いつのまにか「カリスマ・インターン」なんて人が現れたりしています。

ようやく見えてきた新型採用の収束点

さて、こうしたインターンシップは、今後どのように普及していくのでしょうか。

加 さっき話した通り、「通常型」と「インターンシップ型」に分けて採用する風潮が浸透するんじゃないかなあ。

岩 それは同感です。いい例が、外資系のコンサルです。



こちらは、インターンシップで企業をよく知ってくれた学生をターゲットに採用活動をしていますが、最近

では、通常募集も始めて二本立てとなっています。逆パターンですね。一つの手法だけだとしても人材に偏りができる。そのうえ、大量に採用することが難しいですから。

では、インターンシップ実施の時期は、どうなるのでしょうか。どんどん早まっている気がします。

加 もともと大学3年の冬に行うから、ウインタージョブといっていたのが、サマージョブ・スプリングジョブと前倒しになってきた。この辺が限界だと思ってます。どうしてですか？

加 スプリングジョブは、大学2年の終わりに実施するわけですよ。これだけ早期化すれば、めったに会えないような異質な人材と出会える可能性が高まりますが、その分、コスト高や採用に結びつかない可能性も高まる。大学2年の終わりといえば、ハタチやそこらの若人ですよ。行動や性格なんかまだまだ変わるし、変わらないような早熟な人だと伸び悩みもあるだろうし、仮にいい人材だったとしても、入社まで2年以上も心をつなぎとめ、同時に彼のためのポストを確保し続けるとなると、これは、リスクもコストも相当高くなります。

岩 正反対に、採用を後ろ倒しにして遅くすれば、リスクが少ない。ただ、これは、大手ソフトベンダーが昨年実施しましたが、学生から評判が芳しくなかった。内定がなかなか出ないとフラストレーションがたまりまうからな。これをやる企業は今後少ないでしょう。

とすると、通常の採用と、インターンシップでの早期接触の二本立て、そして、インターンシップの早期化も「スプリングジョブ」で打ち止め、という感じでしょうか。

加 そうですね。もともと採用の法則として、「景気のいいときは早期化、悪いときは後ろ倒し」というのがありました。それが、異質な人材との出会いは、コスト・手間を惜みず早期化、「大器晩成(モラトリアム)型」の人は、通常採用」というパラダイム転換がおきつつある。今がちょうどその真っ只中、という気がしています。