

第3章 ヒアリング調査結果〔概要〕

1. はじめに ―調査の視点とヒアリング方法

企業ヒアリング調査では、第二新卒者を採用対象としている（あるいは採用対象としていない）15社の人事担当者を訪問し、(1)各社の採用方法と実績（求める人物像や重視する人材の優先順位、採用のイニシアチブ含む）、(2)採用後の処遇、(3)採用者の評価（新卒採用と比して）などについてヒアリングを実施した。

1-1. 調査の視点

ヒアリング調査を実施する前に想定した類型は、①第二新卒者を新卒採用と同じ枠で募集するタイプ（以下、「新卒者枠」と略）、②第二新卒者を中途採用と同じ枠で募集するタイプ（「中途採用者枠」）、③第二新卒者に特定し募集するタイプ（第二新卒者歓迎も含む）（「第二新卒者枠」）、④第二新卒者を対象としないタイプ（「第二新卒者対象外」）――の四つである。採用枠に基づく四つの類型について、以下の作業仮説に基づきヒアリング項目を検討した。

通常、日本企業は、翌年卒業見込みの新規学卒者を対象とする定期採用と、通年または随時必要に応じ実施する中途採用をもって必要な人材を確保するケースが多いが、上記①～④の採用枠組みの類型に従えば、これは主に④の「第二新卒者対象外」にあたる。「第二新卒者対象外」タイプは、新規学卒者を内部昇進により育成しコアとなる層を作り上げ、社内では育成できない人材を中途採用で補う場合が多いと考えられる。例えば、創業時や事業転換、急拡大など、基本的には社内のコア人材では不足している場合に即戦力となる経験者を中途採用するケースがこれにあたる。つまり、④の「第二新卒者対象外」タイプの企業は、新卒に求めるスキルと中途に求めるスキルとは別であると仮定できる。この種の企業で考えられるのは、(1)新卒一括採用が定着し中途は現場の欠員を補うためのキャリア採用に限定しているケースか、(2)新卒一括採用がまだ定着していないベンチャー企業などで即戦力の中途採用で事業拡大に対応しているケース――である。

今回の調査の「第二新卒者」は、卒業後おおむね3年以内の人という定義で聴いているため、当然に④「第二新卒者対象外」の企業では、社会人経験3年以内の人で即戦力になるほどのスキルを持つ人以外は応募の対象にならない。したがって、④「第二新卒者対象外」タイプの企業が、新卒者枠の範囲を拡大することで、既卒者も応募可とするケースが①「新卒者枠」で、中途採用者枠に特定の第二新卒の 카테고리 を作って募集するケースが③「第二新卒者枠」と仮定することができる（つまり、両者は、本来は④の「第二新卒者対象外」タイプだったことが考えられる）。

なお、「中途採用者枠」の企業でも、新卒一括採用が定着している企業がありうるが、小売や外食産業など新卒と中途で求めるスキルが同じ業界や、新卒と中途で求めるスキルが近い

場合でも、「中途採用者枠」で第二新卒者が結果的に採用されている可能性がある。つまり、「中途採用者枠」で第二新卒者が結果的に採用されていること自体、新卒と中途で求めるスキルが同じ仕事があるか、新卒と中途で求めるスキルが近い仕事がある可能性があると考えられる。

1-2. ヒアリングの方法

ヒアリング調査での第二新卒者の定義は、「学校卒業後、数年間（例えば、おおむね3年程度以内）、就職以外の活動をしたり、就職した会社を数年でやめたりしたあと、企業に就職しようとする人たち」とした。ヒアリング対象企業は、当機構が保有するビジネス・レーバ・モニターから主に選定した。当該ヒアリング調査を実施する前に、あらかじめ2004年2月にモニターを対象として、「第二新卒者」の採用状況に関する設問を入れたアンケート調査を実施した¹。ヒアリング調査では、第二新卒者の採用の有無と実態を調べるため、当該ビジネス・レーバ・モニター調査の回答企業のなかから、第二新卒者を採用対象としている企業と、採用対象としていない企業とを比較できるように、上記4つの類型に基づき、ヒアリング企業を選定した（なお、「第二新卒者枠」タイプで小規模の企業を1社、当該モニター以外から選定している）。

選定された15社の企業属性は図1のとおり。従業員規模（正社員のみ）は、30～99人がF社、L社、O社の3社、100～299人がN社（1社）、1000～2999人がA社、G社、I社の3社、3000～4999人がE社、H社の2社、5000～9999人がK社の1社、10000人以上が、B社、C社、D社、J社、M社の5社となっており、大企業に偏っていることに留意する必要がある。

上記類型で15社を分類すると、①「新卒者枠」がA社、B社、C社、D社、K社、②「中途採用者枠」がE社、F社、G社、H社、I社、③「第二新卒者枠」がJ社、K社、L社、④「第二新卒者対象外」がM社、N社、O社となっている。

ヒアリング調査項目は、第二新卒者を採用対象としている企業については、(1)過去5年の採用実績（そのうち第二新卒に該当する人（卒業後3年程度以内の人）の人数、及び応募者の概数）、(2)第二新卒を募集対象とする場合の募集内容（第二新卒者を対象とするようになった経緯）、(3)採用したいと考えている人材の優先順位、(4)採用でイニシアチブを持ってい

¹ 当機構は、2003年10月から、企業、事業主団体、単体労働組合、産業別労働組合をモニターとして、年4回、定点観測的に景気判断や雇用動向、労使の課題などを尋ねるビジネス・レーバ・モニター調査を実施している。「第二新卒者」についての調査実施時期は、2004年2月24日～3月10日。調査方法は、インターネット上の非公開専用WEBサイトを利用したアンケート方式。本調査の対象（2004年2月時点）は、当機構のビジネス・レーバ・モニターに登録した民間企業110社、事業主団体58団体、単体労働組合43組合、産業別労働組合29組織。回答状況は、民間企業103社（回収率93.6%）、事業主団体55団体（同94.8%）、単体41組合（同95.3%）、産別23組織（79.3%）。なお、当該モニター調査では、ヒアリング対象を選定しやすいように、「第二新卒者」を「学校卒業後（おおむね5年以内）、就職以外の活動をしたり、就職した会社を数年で辞めたりした後、企業に就職しようとする人たち」と定義している。

る部門、(5)第二新卒者の採用直後の処遇（格付け等）、(6)過去5年間で、既に採用した第二新卒者について、新卒に比しての評価、(7)第二新卒者就職促進の社会的課題——などについて尋ねた。第二新卒者を採用対象にしていない企業については、第二新卒者を採用対象としない理由などを中心に、比較可能な範囲で上記ヒアリング項目にそって尋ねた。上記の事項について、各企業の人事担当者に、1回、1～2時間程度でヒアリングを実施した。

以下、採用枠別に採用の実績と選考の特徴、処遇、評価などについてまとめる（表1）。

| 図1：企業属性 | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) 主な業種 出版産業：A社 ガス産業：B社 化学産業：C社 電機産業：D社、J社 小売業：G社、I社 外食産業：H社 金融サービス産業：E社 印刷産業：K社 情報通信産業：M社 ネットビジネス：F社、L社、N社、O社 | 2) 採用のタイプ別に見た選定企業 ① 第二新卒者を新卒採用と同じ枠で募集するタイプ：A社、B社、C社、D社、(K社) ② 第二新卒者を中途採用と同じ枠で募集するタイプ：E社、F社、G社、H社、I社 ③ 第二新卒者に特定し募集するタイプ（第二新卒者歓迎も含む）：J社、K社、L社 ④ 第二新卒者を対象としないタイプ：M社、N社、O社 ※K社は①と③の制度を併用している。便宜上、報告書では③の項で説明する。 |

2. 採用枠別にみた採用と選考の特徴

本調査では、第二新卒者が企業に採用される場合、「新卒者枠」と「中途採用者枠」、「第二新卒者枠」の3種類の採用ルートがあると仮定して、企業にヒアリングした。以下、採用枠別に特徴をまとめる。

2-1. 第二新卒者を新卒採用と同じ枠で募集するタイプ

「新卒者枠」の企業は、翌年卒業見込みの者に限定せず既卒者も応募対象として認める採用枠であるため、結果的に第二新卒者が含まれている。このタイプでは、第二新卒者を意識して募集・選考しているわけではないため、実際に採用されている人も、新卒扱いとして採用しているのが通常であり、第二新卒者との意識はないことに留意する必要がある。今回ヒアリングした企業では、新卒一括採用が定着し、新卒を育成しコア人材を育成するタイプがほとんどで、中途採用自体をほとんど実施していなかった。

募集方法としては、ヒアリング対象の中では「既卒者も応募可」とするケースが多かった（出版産業A社、電気産業D社、印刷産業K社）。既卒者であっても受け付けないということではなく、応募や問い合わせがあれば個別に対応するという形である。

とくに、A社は、2004年から、それまでは既卒可としていたものを卒後満26歳までに年齢制限を緩和している。ガス産業B社も2001年から既卒3年以内に年齢制限を緩和した。化学産業C社は1996年に、採用シーズンの限られた時期だけでなく留学生や外国人も含め幅広く採用できるように、年齢制限そのものを廃止し通年による「ボーダレス採用」を実施している（実際の採用は春の時期に集中）。

年齢制限の緩和やボーダレス採用にした理由としては、「新卒に限定するより良い人材に出会える確率が高まる」など母集団の多様化を挙げる企業が多い（A社、B社、C社）。早期離転職者の増加やMBA取得者、海外留学経験者など求職者の多様化への対応をあげる企業もみられる（C社）。また、K社のように、若年者に働く機会や応募する機会を与えることを企業の社会的責任とみなす考えもある（同社が既卒者可としたきっかけは、2003年の厚生労働省の通達に基づく行政の指導を踏まえたものだが、それ以前でも既卒者の応募の問い合わせに答えていた）。なお、D社のように、海外留学経験者や国家試験の不合格者の中から優秀な人材を確保することを明確な目的として、既卒者可としているが、他社の勤務経験のない人（就職未経験者）に限定している企業もあった。

実際に採用された人を見ると、第二新卒者が採用されるケースはまれで、若干名採用された人を見ても、海外留学経験者の秋採用や司法試験に失敗し就職に切り換えた人がほとんどだった（C社、D社）。社会人経験のある人はほとんどなく、フリーターが採用された実績は少ない（ヒアリング調査では、フリーターを「正社員の勤務経験がない者」と定義。以下、同じ）。新卒と同じ応募枠であることは、新卒と同じ選考内容で求める人物像も同じであることを意味する。社会人経験を評価するよりも、新卒同様に「素材」や「ポテンシャル」で選考されるため、新卒を超えるほどの評価を得るのは難しいようである。「社会人経験のある第二新卒の場合、新卒よりも年数が経っている分、合格レベルとしては新卒に求めるもの以上」（C社）である点も採用にいたらない原因のひとつと考えられる。なお、A社の2005年採用は、23人中3人が既卒者で、そのうち2人はフリーターだったが、同社の出版人としての可能性を基準とする人物本位の選考で結果的に採用されたなかにフリーターが含まれていたとしている。新卒と既卒を特に差別化した選考をとっていないことが「新卒者枠」の採用方法の特徴といえる。

また、年齢制限を緩和しても、そもそも、社会人経験のある人やフリーターの応募自体が少ないことも、実際の採用者の割合が少ない原因である。フリーターなどは、書類選考の段階で落ち、面接段階にいかないことも原因として考えられる（A社、B社、C社、D社）。今回の調査では人事担当者のほとんどが、フリーターや社会人経験者をじかに面接したことがなく、書類選考で不合格となった可能性が高い。

2-2. 第二新卒者を中途採用と同じ枠で募集するタイプ

「中途採用者枠」の企業は、第二新卒者を意識して採用してはならず、通常の中途採用の中に結果的に第二新卒者が含まれるというタイプである。このタイプは、流通や外食など、店舗拡大や事業拡大により、翌年4月配置の新卒ではすべての人材をまかなえない業界に多く見られた（なお、流通や外食産業でも、経理やバイヤーなど社内育成がしづらい人材については、新卒採用ではなく、経験者（即戦力）重視の採用をしている企業もあった）。そのような業界では中途の実際の採用者のなかで第二新卒者が半数を上回る企業もあった（外食産

業 H 社、小売業 I 社)。また、創業間もないベンチャー企業や、事業拡大に積極的な企業で慢性的に欠員状況にある企業でも、「中途採用者枠」で第二新卒にあたる人が若干名採用されていた（金融サービス産業 E 社、ネットビジネス F 社）。

とくに小売や外食産業の場合は、通常、新店舗立ち上げに伴う異動により既存店に欠員状態が生まれる。これを埋めるために新規採用が必要となるが、新卒とするか中途とするかは、出店時期（上半期か下半期か）や、労働市場での新卒者・中途者のレベルなどによって決まる。そのため、基本的に、新卒と中途で求める人物像（リーダーシップやコミュニケーション能力、チームワークなど）に大きな違いはない。社会人経験者でもビジネスマナーなどは高く評価するものの、前職での業界経験や資格などを重視しているわけではない（H 社、I 社）。当該業界以外の人を採用されているケースも多く、流通業の中では中途の未経験者（他業界経験者）を選好する傾向もあった。例えば、I 社は、前職の経験・知識がない人のほうが入社後の成長が速いという認識で、他業種の金融業や不動産の営業職を多数採用していた。ただし、創業間もない小売業 G 社は、百貨店などの流通業界経験者を選好している（「未経験者可」の扱い）。

他方、ネットビジネスや金融サービスなどのベンチャー企業では、事業拡大に迅速に対応するため、中途採用で即戦力の経験者採用を実施するケースが多かった。この場合、新卒と中途では求める人物像（コミュニケーション能力や論理的な思考能力など）では同じ部分があるものの、中途についてはむしろ業界経験を重視していた（E 社、F 社は法人相手の営業経験等を求めている）。ただし、F 社は近年の採用抑制による若手の手薄さを補うため、2003 年頃から 23 歳、24 歳から 27、28 歳ぐらいの年齢層をターゲットに採用を強化しつつある。この場合、社会人経験 2～3 年程度の既卒者の選考では、「素材」に加え「経験」も見ており、対象者が若くなるほど、選考基準の「素材」の比重を高めて評価していた。

2-3. 第二新卒者に特定して募集するタイプ

今回のヒアリングでは、第二新卒者を対象にした「第二新卒者枠」での採用は、電機産業 J 社、印刷産業 K 社、ネットビジネス L 社の 3 社で見られた。「第二新卒者枠」は、中途採用の一部として第二新卒者に特定した枠を設けて採用する方法である。今回のサンプルでは、新卒一括採用と職種を指定する経験者採用の 2 本立てで人材を確保しているタイプの企業が、中途採用で「第二新卒者枠」を設けて募集していた（J 社、K 社）。また、創業間もなく、新卒一括採用が定着していないベンチャー企業では、中途採用で「第二新卒者歓迎」を掲げて募集していた。

例えば、J 社は、いままでは新卒一括採用と即戦力の経験者採用の 2 本立てで採用戦略を立てていたが、2003 年秋口採用から「第二新卒者枠」での採用を開始した（同社は新卒と中途の比率は半々の企業である）。「第二新卒者枠」採用に踏み切った理由は、①流動化した労働市場の存在、②入社当時は希望の職種でも事業内容の変更等でやりたい仕事に就けない人

の増加、③不本意就職の増加——の3点から、自分の専門性を理解しスキルアップを目指す有用な人材が労働市場にいと判断してのことである。

K社は、現場のニーズに基づき、1997年に営業、技術、企画などの業種で「第二新卒者枠」採用を開始し、最近では営業職に特化して募集している。同社も、以前は、新卒一括採用と即戦力の経験者採用の2本立てで採用戦略を立てていた。しかし、営業職等について翌年4月の新卒配置では営業現場に人員不足が生じることや、同社の営業では他社経験があまり通用しないため、再教育するなら若年のほうが良いとの理由から、第二新卒採用を実施することがある。同社は、他社ではミスマッチだが、自社ではフィットする人材で、スキルアップを考えている人を望んでいる。

L社は、「第二新卒者歓迎」と募集要項に掲げており、募集対象者を第二新卒者に限定しているわけではない。創業間もなく知名度もあまりないため、募集方法を試行錯誤した結果、第二新卒者を採用対象に含めるようになった。本来、高度なITスキルが求められるネットビジネスで、第二新卒者が対象になりうるのは、同社が強みとするXMLデータベースソフトが一般に普及していないことにより、IT経験者でも一から教える必要があることから、未経験者を教えるのと大差がないとの判断による。むしろ以前の経験にこだわらない人のほうが吸収で速い面もあるため、第二新卒者にあたる年齢層の人を歓迎している。

なお、実際の採用者を見ると、例えばJ社の場合、2003年秋口で500人という応募で、実際の採用は10数人。J社の場合、応募資格に社会人経験を求めているため、フリーターは入っていない。K社が採用した5人も、社会人経験者ばかりでフリーターはいない。

選考での特徴は、経験というよりも、ポテンシャルや、入社してキャッチアップできるかどうかが見られており、何より離職理由がはっきりしているかどうか、志望が明確であるかが問われる。そもそもミスマッチで離職しているため、採用しても定着してくれるかどうかポイントにあるようだ。また、J社、K社のように、中途採用の一部として第二新卒者を入れることから、選考での現場（人材ニーズがある事業部門）のかかわりが大きいことも特徴の一つである（人事部はサポートの面が強い）。

3. 処遇と評価の特徴

3-1. 処遇について

採用後の処遇については、「新卒者枠」の企業は、新卒と同様に格付けするケースが多い。既卒者として採用しているのではなく、新卒として採用しているとの意識が強いためである（D社）。ただし、賃金制度上、年齢給的な要素があるところでは、卒後の年数をカウントしているケースが見られる（A社）。

「中途採用者枠」の企業は、社会人経験年数を同社で働いたものとみなして、年功的な給与部分で払うタイプが見られた。社会人経験がない場合は実態を見てケース・バイ・ケースで対応している。

「第二新卒者枠」の企業では、例えば、K社は、第二新卒者の場合、卒後の社会人経験をカウントして処遇している。

3-2. 評価について

新卒採用者と比較した第二新卒者の評価としては、「新卒者枠」の企業は、新卒扱いとして採用しているため、「比べてみることはない」との意見が多い。「第二新卒者枠」で採用した人については、新卒同様に満足しているケースが多い。

一方、「中途採用者枠」の企業でも新卒者と第二新卒者との比較を意識したことがないとの意見が目立つ。とはいえ、外食や小売産業では、第二新卒者に比べ、新卒者のほうが面接結果や入社後 2～3 年の評価で高いとの指摘もあった。また定着率でも新卒者のほうが高い傾向もある。第二新卒者のほうが、前職の経験にこだわり職場への適応や業務習得に時間がかかるため、キャッチアップに時間がかかる傾向もある。また、新卒に比べ年もとっているため、小売業、外食産業などでは同世代ですでに主任や店長というケースもみられることから、「よほどがんばらないと見劣りする」面もあるようだ。定着率が低いことについては、中途採用は、選考に時間がかけられず、入社までの時間が短いことから、ミスマッチを解消できていない可能性もある。

4. 第二新卒者を対象とする理由、対象としない理由

4-1. 第二新卒者を対象とする理由——「新卒者枠」と「第二新卒者枠」の比較から

「新卒者枠」と「第二新卒者枠」を比較すると、「新卒者枠」は新卒採用の枠内で行われ、採用のイニシアチブを持っているのは人事部である。一方、「第二新卒者枠」は中途採用の枠内で行われ、採用のイニシアチブを持っているのは主に現場部門である（創業間もないL社除く）。イニシアチブの所在が別であるため、一企業で双方の制度を導入することもありうる（K社）。「第二新卒者枠」は、中途採用の一形態であり、現場ニーズに根ざして募集をかけているため、現場での求人ニーズによって募集業種を限定することや募集自体がなくなる可能性があるのも特徴である。

両者の導入理由もやや異なる。「新卒者枠」では、応募者の母集団の拡大や採用の多様化など、間口を広げることが主たる目的であるが、「第二新卒者枠」では、ミスマッチで離職した第二新卒者の中から優秀な人材を得たいという明確な採用戦略がある。

年齢制限については、「新卒者枠」で「卒業後 3 年以内の者」（B社）あるいは「満 26 歳まで」（A社）などと、卒後からの許容年数を明示するタイプと、「既卒の方も応募可」と表現するタイプがあった。既卒可の場合、許容する年数は応募要綱で記述していないが、運用的には 1～2 年程度を目安とするものがあった（K社）。就職未経験者に限定している D社は、だいたい卒後 1 年以内を目安としていた。他方、「第二新卒者枠」でも、「原則として社会人経験 1～4 年程度の第二新卒の方」（J社）としているタイプと、第二新卒者対象とするだけ

で年齢制限を特段に明示していないタイプがあった。年齢制限を特段につけていない K 社の場合、若手をターゲットにしていることもあり実際の採用者は 28 歳以下の人が多かった。

既卒 3 年などの期間については、「新卒者枠」の場合、新卒扱いでの採用であるため、3 年以上の人を新卒と同じ処遇で扱えないなど処遇上の理由や、「七・五・三離職」²にあるように 3 年を区切りとした若年離職者の増加を参考にしているケースがみられた。ただし、「第二新卒者枠」は、新卒扱いを念頭におくというよりは、中途採用者として企業内の賃金制度にのっとり処遇するケースがみられ、ケース・バイ・ケースの対応や、K 社のように社会人経験の年数分を同社で働いたとみなして処遇するケースがあった。

4-2. 第二新卒者を対象としない理由

第二新卒を対象としない企業は、新卒を翌年卒業見込み者に限定し、中途採用では即戦力としての経験者採用（「キャリア採用」）に限定しているケースがほとんどだった。新卒一括採用が定着し新卒をコア人材として育成するため、中途採用自体もそもそも少ない。中途採用をする場合は、企業内で育成が質・量ともに間に合わない場合や、新規事業・他事業分野のスキルを確保する場合に限られているようである。なお、創業間もないネットビジネス O 社は、新卒一括採用が定着しておらず中途採用中心の採用をしているが、IT スキルで求める水準が高く第二新卒者が対象になりづらかったとしている。

第二新卒者を対象としない（区別しない）理由では、「新卒と中途では求めるスキルレベルが違う」という意見（情報通信産業 M 社）があった。M 社の場合、スキルと職務経験により選考しているため、第二新卒者かどうかは採用選考の基準ではないとの考えである。また、「第二新卒者まで採用範囲を広げなくとも、新卒の応募者で十分」「現場部門に採用ニーズがない」「第二新卒者は新卒に近いスキルであるため、中途採用で受け入れるには現場の負担が大きい」とする意見（ネットビジネス N 社）もあった。「応募者の資質を見極めるために実務経験は必須」との意見（P 社）もあった。実務経験が選考の有力な尺度となっている可能性がある。さらに、「創業間もないこともあり、第二新卒者を教育する体制にない」という意見（P 社）もあった。

5. 求める人物像——「素材」か「経験」か

今回のヒアリングでは、すべての企業が、面接による人物本位の選考をしていた。人物本位の中身は、「人間としての魅力」や「自ら考え、自ら行動し、高い成果を出せる人」など各社独自にキーワード化する企業もあれば、具体的に「コミュニケーション能力」や「リーダーシップ」「理解力」「チャレンジ精神」「好奇心旺盛」などの言葉で表現する企業もあった。

² 「七・五・三」とは、1990 年代における新規学卒就職者の 3 年以内に離職する割合が、中学卒で 7 割、高校卒で 5 割、大学卒で 3 割にのぼる状況を表す言葉。

既卒者を応募可とするような「新卒者枠」の企業は、既卒者も新卒扱いとするため、新卒と既卒で求めるものが全く同じ場合が多かった。そのため、選考基準も新卒同様で、「ポテンシャル」が通例であり、過去の経験を問わない場合も多かった。就労経験があったとしても単純にプラスに評価することはない。

他方、「中途採用者枠」の企業で、新卒と中途で求めるスキルレベルが違う場合、経験者を求めていることもあり、第二新卒者に対しては、「素材」だけでなく「経験」も見ていた。とくに IT 職種の募集では、選考で実務経験が重要な評価の要素になっていた。ただし、新卒採用と中途採用で求めるスキルレベルが同じ企業（例えば、外食産業や小売）では、人物本位の選考が強く選考基準も新卒同様で、「コミュニケーション能力」や「リーダーシップ」「理解力」などで評価していた。

「第二新卒者枠」の場合、卒業後の社会人経験が短いことから、新卒の選考基準に近く、第二新卒者の「ポテンシャル」をみる場合が多い。具体的には、キャリアのステップアップの意識が高いか、吸収力がありそうかなどを評価している。また、第二新卒者は早期離職者の面もあるため、離職理由が明確であるかどうかも評価対象になっている。転職後に定着するかどうかを見定める意味があるようである。

6. 第二新卒者の採用結果

今回のヒアリングでは、第二新卒者を、「卒業後おおむね 3 年程度以内の人」と定義してきいたため、その中には、社会人経験のある転職組や、いわゆるフリーター、海外留学経験者、国家試験の不合格者、就職浪人など様々な経歴の人が含まれることになる。今回のサンプルは、大手企業やベンチャーが多かったことから、「新卒者枠」をとっている企業では、採用者は若干名ながら、海外留学経験者や国家試験の不合格者の採用が目立った。いわゆるフリーターの採用は少なかった（なお、「新卒者枠」の選考は、面接による人物本位であるため、その属性よりは、結果的に採用された人が第二新卒者だったことに留意）。

なお、応募者に占める既卒者の割合は数%程度で、年齢制限を緩和したわりに応募者数はそれほど増えていない。ただし、B 社は過去 3 年で応募者に占める既卒者の割合は微増しているが、実際の採用者は増えていない。

一方、「中途採用者枠」と「第二新卒者枠」の企業では、社会人経験者の採用ニーズが高かった（なお、「中途採用者枠」の選考は、面接による人物本位であるため、その属性よりは、結果的に採用された人が第二新卒者だったことに留意）。例えば、法人営業や提案営業を経験として高く評価する企業があった（E 社、F 社、G 社）。とくに、IT 関係やネットビジネスでは、技術革新が速いこともあり、同業種の経験者であることを望んでいる企業が多かった。ただし、一概に経験者のみとはいえず、技術革新が速いからこそ、経験者、未経験者のどちらかを教育しても、一から教える可能性が高いことから、未経験者でも可としている企業もある（L 社）。経験よりも、むしろ素養や好奇心、吸収力のほうが重要との考えである。また、

小売や外食産業では、他業界の人が採用される割合も高く、いわば社会人経験のある中途の当該業界未経験者が採用ターゲットとなりうることもわかる（I社）。

「第二新卒者枠」の企業でも、社会人経験者の採用ニーズは高かった。J社は採用戦略上、この層をターゲットにしており、ポテンシャルと高い専門性の双方を選考基準にしていた。また、K社の営業職では、採用人数は若干名ながら、社会人経験のある若年層がターゲットになっていた。

しかし、どのような採用枠であっても、フリーターの採用は難しいとの結果だった。とくに「新卒者枠」では、既卒者は新卒と内定を争うため、さらに狭き門となるようだ。面接では新卒と同じ基準で選考され、職業経験の有無にかかわらずポテンシャルが重視される。しかし、新卒者に対する評価が高く、これを越えるほどの素養や魅力を兼ね備えていないと合格はおぼつかないのが現状のようである。

「中途採用者枠」でも、フリーターは採用されることが難しい。例えば、I社は中途では未経験者を選好しているにもかかわらず、フリーター（正社員未経験者）を採用するのは難しいとしている。これはアルバイト経験を職業経験とみなしていないためであり、「アルバイトでどこまでスキルが身についているか疑問」であるためである（ただし、G社はアルバイト店長経験についてプラスに評価する可能性を示唆している）。

また、H社は、人物重視で前職の経験も問わず、フリーターも対象にしている。しかし、採用者には、同社のアルバイト経験者が多く、中途の6～7割を占める。この中で、不合格となるアルバイト経験者は、正社員の仕事とアルバイトの仕事の違いを理解していない者である。つまり正社員はマネジメント、アルバイトは接客が仕事であり、接客を希望して応募する人に不合格になる人が多く、仮に採用されても仕事に馴染めず辞める人が見られる。

7. フリーターへの印象

フリーターに対しては、ほとんどの企業が、選考が人物本位であることから、マイナスもプラスの評価もないというものだった。しかし、実際の採用につながった例は少なかった。また、各社に聴くと、応募自体が少ないとの印象が強い。書類選考で落ちている可能性もあるが、応募自体が少ない可能性が高い。創業間もないベンチャー企業や小売業の中途採用でもフリーターの応募は少ないとの印象だった（E社、F社、I社など）。ただし、フリーターを否定するものではなく、就業意識が高く勉強もしてきた人なら会ってみたいとする企業もあった（E社等）。その一方で、就労意識が希薄な人や、モラトリアム型の人には採用の対象になりにくいとの意見もあった（A社、C社等）。そのため、面接では「誰もが就職する時期になぜ就職しなかったのか」などをポイントに質問するが多い。

また、企業によっては、採用の対象になりにくいとしている企業もあり、フリーターをマイナスに評価する企業もあった。その理由は、アルバイト経験に、「専門性のレベルをステップアップする仕組みがないから」（I社、J社）や、「誰もが就職する時期になぜ就職しなかつ

たのか」に対する疑問（K社等）、「好きなときに起きてアルバイトに行くような生活をしていたら、社会の組織の中にはなかなか入っていけないのではないか」などと勤務態度についての疑問（K社）があるためである。

8. 採用したいと考えている人材の優先順位

調査では、採用に当たって、①新規学卒者（未経験）と②中途（経験者）、③中途（未経験者）の中でどの層を重視するかとの質問をした。それによれば、「新卒者枠」の採用方式をとっている企業では、新卒一括採用が定着していることもあり、新卒重視の傾向が強く、次いで新卒と中途（経験者）の組み合わせをあげる企業があった。

「中途採用者枠」の企業は、組織内の人員構成が新卒と中途が半々である企業が多く、重視する人材も新卒と経験者双方という回答がほとんどだった。なお、創業間もないネットビジネス F 社は、事業拡大の必要性から新卒よりも即戦力の経験者を重視していた。小売業 I 社では、新卒重視に次いで、他業界の経験者（中途の未経験者）を求めるとの回答であった。

「第二新卒者枠」の企業では、新卒、中途いずれも重要との回答が目立つ。

「第二新卒対象外」の企業では、新卒重視の傾向が強く、次いで中途（未経験者）の組み合わせをあげる企業があった。なお、創業間もない O 社は、新卒採用自体をまだ開始しておらず、中途（経験者）重視だった。

9. 採用でイニシアチブを持っている部門

新卒と中途の採用・配置のイニシアチブについては、ほとんどの企業で新卒は人事部主導、中途は現場部門主導と、採用のイニシアチブが分かれていた。とくに新卒一括採用が定着している企業（A社、B社、C社、D社、J社、K社など）で、新卒採用について人事主導の面が強い。ただし、いずれの企業も現場の要望を踏まえた上で計画を立てていた。

なお、創業間もない企業では、採用、配置ともにトップマネジメントや現場に強いイニシアチブがあった（人事部主導ではない）。また、外食や小売業では、新卒と中途の双方について、人事部がイニシアチブを持っているケースが多かった。例えば、G社は、採用に関しては人事部が新卒・中途ともにイニシアチブを持ち、配置については店舗運営本部が主導していた（現場の欠員状況は店舗運営本部が把握しているため）。

「新卒者枠」の採用方式をとる企業では、人事部がイニシアチブをとり新卒同様の選考を実施しているが、「第二新卒者枠」は中途採用にあたるため、現場のイニシアチブが強く、選考も現場主導で行っている。「第二新卒者枠」は現場の中途採用のニーズに基づき実施しているため、当該枠での募集があるかどうかは現場の要望が左右しているものと思われる。

10. 職場・会社を知る機会——企業のミスマッチ防止策

今回ヒアリングをした企業では、採用を投資の一つと考えている企業が多く、新卒、中途のいずれについても定着率の向上に熱心だった。とくに、近年のウェブ上の就職サイトの発達によりイメージ先行で求職活動をする人が増えていることに警鐘をならす意見が目立つ。就職活動の際の企業研究不足が目立つとの認識や、「イメージ」と「就職後の現実」のギャップから早期離職するのではないかと危惧を抱く企業もあった。

初職を企業がどう捉えるかで、第二新卒者に対する企業のイメージも分かれていた。「初職がミスマッチであれば転職すればよい」との考え（「第二新卒者枠」のJ社、K社）がある一方で、第二新卒者は就業継続意識が低く初職をしっかりと選んでいないのではないかと印象を抱いている企業（D社）もある。ただし、前者も、転職を肯定しつつも、転職理由が明確であるか、自社に就職したら定着できるかどうかを選考で重視しており、早期離職そのものには警戒を示していた。つまり、両者は、初職に対するイメージに違いはあるが、早期離職の防止では一致している。

早期離職を防ぐため、ホームページの採用情報は、職場の雰囲気や先輩社員のモデルケースなどを積極的に発信するなど充実した内容が多い。その一方で、ウェブ上の情報だけでなく、職場のナマの情報を伝えるため、積極的に就職セミナーを実施している企業も多かった。セミナーへの参加自体は選考に関係がなく、セミナーではどんな質問も受け付け、何を語ってはいけないという制約を設けないことも特徴だ。職場のありのままを話すことで、ミスマッチの防止に心がけている。

OB・OG訪問については、出身大学や首都圏と地方のアクセス面で不公平が生じるなどの理由で、人事部が仲介して手配する企業はほとんどなくなっている（社員の自己責任の範囲内で許容する企業が多い）。しかし、入社2～3年目の先輩社員に「リクルーティングパートナー」として学生からの質問に答えてもらっている会社（K社）や、学生の質問に面談形式で若手社員が応える「キャリア・アドバイザー制度」（B社）など、仕事や職場について本音で語り合える場を制度化している企業もあった。これらの制度も選考には関係がない。

インターンシップについても積極的な企業が目立つ。ベンチャー系の企業では、短期間ながら、学生を新人同様に現場に配置し、取引先に連れて行くこともあった。1週間程度では業務内容まではわからないが、現場の雰囲気は伝わるとの考えだ。例えば、E社は、インターンシップを同社の認知度アップとミスマッチの解消に役立てている。実際、インターンシップを受けた人の中で、同社の新卒募集を受けた人が6割にのぼったこともある。同社はインターンシップを就職直結型とは捉えていないが、内定を得た人の中にはインターンシップ経験者もいた。

また、小売業I社では選考の課題の一つとして、同社の店舗を直に見てもらい、どのような作業・仕事があるかについてレポート提出を課していた。実際の職場を見てもらうことで、「イメージ」と「現実」のギャップを埋めることがねらいである。

内定を出した後にフォローアップをしている企業も目立つ。例えば、H社は、新卒であれば夏休み期間、中途であれば1週間程度、アルバイト経験をしてもらっている。小売業G社は、新卒について内定時から相談相手としてメンター（先輩社員）をつけている。この点、新卒と中途では、フォローアップ期間に差があり、早期離職にも影響を与えている。新卒採用者は6月頃に内定が出てから翌年4月配置までフォローしつづけるため内定辞退によりある程度淘汰がされるが、中途採用者の場合、応募から配属まで1~2カ月程度であるためフォローが間に合わず、入社後に悩み早期離職するケースがみられるからである。

11. 第二新卒者やフリーターの就職促進のための課題

今回のヒアリングでは、第二新卒就職促進のための課題について各企業に尋ねたので、以下、要点をまとめる。

第1に、フリーターなどの就業意識の向上や、高校生頃からの職業教育の促進をあげる企業が多かった。そのために、産学連携の強化やインターンシップの必要性をあげる企業も多い。

第2に、流動化の促進に関連し、各人のステップアップをサポートし、スキルや専門性を上げるための施策の必要性をあげる企業もあった（J社）。「社会に飛び込む意識」を植え付けることの重要性を指摘する意見もある（K社）。まずは「社会に飛び込み、ミスマッチであれば他を探せばいい」との考えである。

第3に、その一方で、早期離職させないための政策の要望も強い（D社、G社、N社）。フリーターや第二新卒者を出さないよう早期離職の防止に社会が取り組むべきという考えである。「企業もせっかく採用し、教育投資しているので、一人前になってリターンしてもらわなければ意味がない」との意見もあった。

第4に、早期離職を防止するため就職後に、「自分のやりたい仕事」と「実際に与えられた仕事」が食い違った場合の葛藤をうまく処理する「サポートシステム（例えば、キャリアコンサルティングに係る公共機関等）」があればよいとの意見もあった（N社）。企業側としては、ミスマッチを動機とする従業員のキャリアや転職の相談にどこまで介入してよいか迷いがあるため、むしろ中立的な公共機関がキャリアの相談をしたほうが良いとの考えである。

第5に、フリーターや第二新卒者を受け入れる際の企業の負担を軽減するため、最低限のビジネスマナーや仕事の進め方、組織内の働き方を習得できるようにすべきとの意見もあった。ただし、資格制度を作ったとしても、企業としては人物本位で選考をするだけとの意見が圧倒的に多い。その一方で、H社のように、「コミュニケーション能力」や「リーダーシップ能力」「対人影響力」などのコモンスキルなどの資格であれば、採用にはマイナスにならないとの意見もあった。なお、ネットビジネス企業では、資格よりも「実務経験」が見たいため、「何らかの形で実務経験が積める制度があると、すぐに採用しやすい」との意見があった（O社）。

第 6 に、フリーターなどに対しては、「自分をどうアピールするか、履歴書の書き方など」の就職の仕方でのサポートの必要性をあげる企業があった（F 社）。選考の第一歩である書類審査がクリアでき、面接をうけられるかどうかを採用のポイントになっているからである。

第 7 に、現行の新卒一括採用の 4 月いっせい入社について、新卒について在学中に通年採用・配置ができたらいとの意見もあった。大学 3 年生から入社するなど、「就学しながら働いてもよいのでは」との意見である（I 社）。

表1 各社の調査結果

| 採用方式の類型別 対象となりうる主な第二新卒者（既卒者）の範囲 | ①新卒者枠：新卒採用と同じ | | | | ②中途採用者枠：中途採用 | | |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| | <未就職、職業経験を問わない> | | | <学卒後、未就職> | <学卒後、職業経験者> | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 8 |
| 会社別 | A社 | B社 | C社 | D社 | E社 | F社 | G社 |
| 事業内容 | 出版産業 | ガス産業 | 化学産業 | 電機産業 | 金融サービス産業 | ネットビジネス（ネット広告） | 小売業 |
| 創業（設立） | 1909年 | 1800年代末 | 1931年設立、2003年に事業会社・株式会社制移行 | 1921年 | 1964年 | 1994年 | 1989年 |
| 従業員数（正社員） | 約1000人 | 約10300人 | 分割前に約14000人 | 約30000人 | 約3300人 | 約80人 | 正社員1000人、パート・アルバイト3000人 |
| 平均年齢 | 43歳 | 44歳 | 43歳 | 41歳 | 36歳 | 27.5歳 | 31歳 |
| 採用方式（第二新卒に係る部分） | 新卒者枠を2004年より卒後26歳までに拡大（それまでは既卒者可）して募集。中途は経験者。 | 新卒者枠を2001年から、既卒3年以内で募集。中途は経験者。 | 1996年より新卒は、通年によるボーダレス採用で募集。中途は経験者。 | 新卒は、既卒可の扱い（ただし、他社就業経験なし）。中途は経験者。 | 中途の職業経験者が基本。 | 中途採用で経験者を募集。 | 店舗拡大により、中途採用で経験者を募集（未経験者も可の扱い） |
| 選考方法 | 面接重視 | 面接重視 | 面接重視 | 面接重視 | 面接重視 | 面接重視 | 面接重視 |
| 採用拡大・対象外の理由 | 様々な社会経験も含め、広く人材を求めている | 転職者の増加などによる労働市場の流動化を踏まえ、採用母集団を拡大するため | 外国人、留学生等幅広く人材を求めている | 海外留学や国家試験不合格者などへの間口を広げるため。 | | | |
| 実際の採用者 | 2005年の入社（採用）者数は23人。そのうち既卒者は3人。その職歴はフリーター（アルバイト中心）が2人、出版社契約編集者が1人。面接での既卒者の割合は5%程度。 | 若干名。フリーターはいない。 | 若干名（海外留学からの帰国者等）。 | 年間1～2人は採用。だいたい海外留学経験者や国家試験に落ち就職に切り換えた人 | 商社や銀行、コンサルタント出身者が多い。 | 中途は、業界経験がある人が望ましい。若干名。社会人経験があり、ほとんど営業経験がある人。クライアントの不動産会社関係や金融系の人も入っている。 | 採用者には、百貨店などの流通やサービス経験のある人が多い。 |
| 求める人物像（面接で重視しているもの） | 人物重視、人間としての魅力や出版人としての可能性を見る。既卒者も同様。就業経験は単純にプラスに評価されない。 | 人物重視、「自ら考え、自ら行動し、高い成果を出せる人」。既卒者に求めるものも同様で、ポテンシャルを見る。経験はあまり見ない。 | 「自分でいろいろなことを考え、チャレンジして、経験をしてきている人」。既卒者の場合、転職の理由が明確であるかも聞く。 | ポテンシャルを見る。 | 新卒は素材、中途で社会人経験のある第二新卒者の場合は、素材に加え、経験。ここでの経験とは営業経験のこと。 | 新卒・中途ともに、「コミュニケーション能力」「前向き」など。 | 選考基準は新卒・中途同じで、人物本位。「コミュニケーション能力」と「リーダーシップ」。 |
| フリーターへの扱い、印象 | フリーターをマイナスに評価しない。ただし、就労意識の希薄な人は難しい | フリーターの評価にプラスもマイナスもない。新卒同様に見える。 | フリーター経験はマイナスにならない。 | フリーターは全く否定しない。 | フリーターは対象になりうる。 | フリーターでも対象にはなりうるが、フリーターをしている動機については気にする。 | 人物本位。アルバイト店長やアルバイトリーダーの経験があればプラスの評価。接客希望では難しい。 |
| 重視する人材の優先順位：①新規学卒者（未経験）と②中途（経験者）、③中途（未経験者）とでどの層を重視するか | 新卒と経験者の組み合わせ | 人数で見れば新卒重視。 | 新卒が多い。 | 新卒重視。 | 新卒と経験者が圧倒的に多い。同社は新卒・中途の比率は半々。 | 中途のほうが多い。事業拡大でも即戦力（中途）が重要。新卒はきちっと採る。 | 新卒重視で、次いで中途（経験者）。フリーター的な中途（未経験者）の比重は低い。 |
| 採用のイニシアチブ | 新卒は主に人事、中途採用は現場主導。 | 新卒は、現場の意見を聴き、人事部主導。中途は現場主導。 | 各社の意見を聴き、新卒は、グループの人材という視点から本社人事が一括採用窓口になっている。 | 新卒は本社人事、中途は現場。 | 新卒、また中途の社会人経験2～3年の層は、人事が主導。ただし、中途では現場が採用を決めるものもある。 | 採用はトップを中心に全社参加。 | 新卒・中途ともに、採用は人事、配属は店舗運営本部で主導。ただし、選考過程ではフィフティフィフティで決める。 |
| 処遇方法 | 原則、年齢給部分以外は新卒と同じ。 | 新卒扱い。 | ほとんどが新卒と同じ格付け | 新卒と同じ | 卒後の社会人経験を見て格付け | 最初の格付けは新卒とほぼ同じ格付け。以降半年ごとの評価で給与が変動。 | 中途採用者は、全員、新卒と同じ等級的に格付け。職務範囲給のレンジ内で前職の経験を考慮。 |
| 新卒に比しての評価 | 新卒と既卒でほとんど差がない。 | 若干名だが、既卒の新卒が入り多様性がはかられた。採用した人はすべて評価が高い。 | 意識したことがない。 | 意識したことがない。 | 意識したことがない。 | 違いがない。 | 新卒のほうが教育効果が速く出る傾向。 |
| 第二新卒採用促進の課題 | 採用枠の拡大が他の出版業にロコミで広がるなどの効果があるとよい。出版業界の活性化につなげたい。 | | 労働市場の環境整備。インターンシップなどによるミスマッチの防止等。 | 大学と企業が連携し、学生の就業意識を高める。イメージ先行型でなく、実際の仕事を | フリーターは就業意識を高める必要。 | 履歴書の書き方など、就職の仕方をサポート教育しては。資格よりも、実務経験が重要。 | 高校生頃から職業教育を。ミスマッチと早期離職の防止。同社ではメンター制等の工夫をしている。 |

| と同じ | | ③第二新卒者枠 | | | | ④第二新卒者対象外 | | |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--|
| <未就職、職業経験を問わない> | <学卒後、未就職> | <学卒後、職業経験者> | <未就職、職業経験を問わない> | | <学卒後、就業経験者> | | | |
| 7 | 9 | 10 | 11 | 12 | 14 | 15 | 16 | |
| 目社 | I社 | J社 | K社 | L社 | M社 | N社 | O社 | |
| 外食産業 | 小売業 | 電機産業 | 印刷産業 | ネットビジネス | 情報通信産業 | ネットビジネス | ネットビジネス | |
| 1971年 | 1952年 | 1946年 | 1894年 | 1998年 | 1937年設立 | 1995年設立 | 1999年設立 | |
| 正社員4500人、パート・アルバイト12万人 | 正社員1500人、パートタイマー・アルバイト4500人 | 正社員16000人 | 9700人 | 20人 | 約20000人 | 274人 | 26人 | |
| 34歳 | 35歳 | 39歳 | 35歳 | 30代前半～中盤が多い | 39歳 | 32歳 | 31歳 | |
| 店舗拡大で中途採用。第二新卒者は中途採用に含まれる | 店舗拡大で中途採用。第二新卒者は中途採用に含まれる | 第二新卒者枠で募集(原則として社会人経験1～4年程度の第二新卒等の条件) | 1997年より第二新卒者枠で随時募集(営業職採用) | 第二新卒者歓迎 | 中途採用では、高いスキルレベルを持つキャリア採用に特化 | 中途は経験者採用 | 中途は経験者採用 | |
| 面接重視 | 面接重視 | 面接重視 | 面接重視 | 面接重視 | 面接重視 | 面接重視 | 面接重視 | |
| | | 流動化したマーケットがあるため。ミスマッチやスキルアップしたい人の増加。 | 新卒採用の配置が翌年4月で、年度途中に人材が欲しいから。同社の営業は、他社経験が通じないことも一因で、若年採用向き。 | 同社の技術はあまり普及しておらず、教えるのは経験者も未経験者も同じ。むしろ問題は飲み込みが速いかどうか。ITが好きかどうか。 | 新卒採用とキャリア採用では求めるスキルのレベルが違う。 | 新卒は同社の中核的人材を期待。あえて第二新卒者の人を含めない理由は、広げなくともエントリー、応募者数が十分にあるため。 | 創業間もないこともあり、第二新卒者を教育する体制にない。 | |
| 中途採用者に占める第二新卒者の割合は7～8割と高い。社会人経験のある人では他業種出身がよく見られる。同社で採用されたアルバイト経験者は中途で6～7割。 | 多い年では採用の半数近くが第二新卒層。採用者は、社会人経験を有した人がほとんど。他業種が6割、流通業が4割。他業種は金融、不動産など。フリーターはほとんどいない。 | 第二新卒者枠で500人応募で10数人採用。キャリアステップの意識の高い人や、専門性を磨きたい人、キャリアバンチの大きな人が採用された。 | 採用者は若干名。経歴は、就職経験者(他業種も多い)や、司法試験をめざして挫折した人、希望の業界に就けず就職浪人した人。フリーターはほとんどいない。 | 第二新卒1人、新卒1人。採用ルートは縁故。 | | | | |
| 人物重視。リーダーシップ、コミュニケーション能力、チームワーク。 | 面接による人物重視。流通業が好きなおことや、コミュニケーション能力、向上心、理解力。前職にこだわる人より、未経験者のほうが良い。 | 中途は専門性を求めているが、同社が求める基準には達しないもののポテンシャルや素養がある人を第二新卒として求めているかどうか。 | チャレンジ精神、コミュニケーション能力のある人。第二新卒者については、過去の勤務経歴と転職の理由。同社がフィットしているかどうか。 | 上昇志向や好奇心旺盛、ヒューマンスキルを求めているが、問題は「素養」。技術革新が速い分野なので、吸収が速くないと身につかない。 | 中途(キャリア採用)の場合、スキルを見ており、同社にいる人とはほぼ同じレベルのキャリアを既に持っていること。 | 中途採用は、即戦力となる経験者採用としており、システム設計だけでなく、プロジェクトを牽引できるようなリーダークラス的なスキル | 2～3年程度の経験者を募集している(ただし、スキルだけでなく、チームで働くことから、「協調性」も必須) | |
| 人物重視選考のため、プラスにもマイナスにもならない。人とかかわり合いや新人の指導をしてきたか等を聴く。 | アルバイト店長でも、採用することは難しい。アルバイトにどこまでスキルが身につけているか疑問。 | 専門性のレベルをステップアップする仕組みがフリーターの間にはビルトインされていない。 | マイナスの印象。「なぜ就職しなかったのか」面接では聞かず。好きな時に起きて働くアルバイト生活に慣れていると、社会の組織の中に入れないのではないかと、とのこと。 | マイナスに評価することはない。なぜフリーターをしているのか洗いざらい聞く。志望動機が明確でなければ難しい。 | フリーターにマイナスの印象はない。社会が求めるスキルにあった勉強をしてほしい。 | | | |
| 新卒と中途、半々。 | 新卒、中途(未経験者)、中途(経験者)の順。なお、フリーターは対象になりづらい。 | 新卒、中途いずれも重要。 | 新卒重視だが即戦力(中途)も重要。第二新卒は、新卒の位置付けに近い。 | 中途(経験者)が多いが、どの層も重視。 | 新卒は継続的に採用。中途(経験者)はニーズが発生したら採用。 | 新卒(未経験)と中途(経験者) | 中途(経験)、新卒(未経験)、中途(未経験)の順。 | |
| 選考・採用は新卒、中途ともに採用活動は本社リクルート部主導。採用時の選考ではOMも参加してもらい配属も任せている。 | 店舗展開の計画もともに、採用・配置で人事部が主導。 | 新卒は人事、中途(経験者)は現場。第二新卒は、中途なので現場。 | 新卒については、採用・配置は人事の主導。中途採用は、現場が主導(第二新卒者も同じ) | 社長が主導。 | 新卒・中途ともに、各事業部の要望に基づき、人事が採用を展開。配属も応募した所で内定がたら、決まっている。 | 人事と現場の協力のもと採用。新卒については人事が中心。 | 現場の要望。 | |
| 新卒・中途ともに、新入社員はマネージャートレーニングに格付け。ただし、店長になるまでは、年齢給により、初任給に差。 | 社会人経験のある第二新卒については、卒業後の社会人経験年数を、年功給的な部分で反映。 | 2004年4月から年功的要素を取り払い、どのような仕事をするか(難易度)でポジションと給料が決まるプロバンド的な賃金体系に変更。 | 第二新卒者の場合、社会人経験をカウントして格付け。 | 年俸制をとっているため、賃金相場。 | | | | |
| 新卒のほうが選考の総合評価が高い場合有り。入社2～3年でも新卒が高い。 | 中途に早期離職が多い。年齢が高い分、よほど頑張らないと見劣りする。 | 採用した第二新卒者の評価は高い。 | 新卒も第二新卒者も同じ。評価は高い。 | 不明 | | | | |
| 職業教育について、あまり自分のやりたいこと中心で就職先を選ぶことに警鐘。資格制度については評価。 | 新卒の4月配置について、卒業前でも随時採用できる制度が定まらないこと。 | 流動化の促進。ステップアップできる環境整備。外国人労働者の移入が刺激策になる可能性。 | 働くという意識を植え付けること。ネット社会であるがゆえ、学生に職場の生の情報を届く努力を求める。ミスマッチ防止。 | 競争マインドの醸成。 | スキルと職務経験により選考し、第二新卒者かどうかは採用選考の基準ではない。 | 第二新卒者を受け入れるには企業の負担が大きい。最低限のビジネスマナー、仕事の進め方を教える。学生の職業体験の促進、就職者の定着率向上。第三者機関によるキャリア相談など。 | 会社は実務経験のある人が欲しいので、国家プロジェクト等により実務経験を身に付けさせてほしい。資格よりも実務経験が重要。 | |