

## 第4章 ヒアリング調査結果〔各社の事例〕

### 事例1：出版産業A社

ヒアリング日時：2004年4月22日、2005年1月18日

ヒアリング対象者：総務局

#### 1. 会社の概要

出版産業A社は1909年創業の老舗。従業員数（正社員）は約1000人。平均年齢は43歳。主な業務内容は、大別して、編集（雑誌、図書、デジタルコンテンツ）と営業（広告、販促、販売）など。今までは、編集と営業を別枠で採用し、両者には人事交流はほとんどなかったが、2005年度採用からは「総合採用」一本に切り換える方針である。04年度採用者も含め、入社後3ヶ月間の研修期間を通じ、新入社員の適性を見て配置し、長期的な人材育成の視点から、6年間は営業と編集の双方を経験させ、基礎的なスキルを身に付けてもらう方向で制度変更中である（それまでは、ほぼ10年は編集・営業部門間の異動がほとんどなかった）。現在の出版業界は広告収入なしでは成立しえないなど編集・営業の一体化が求められており、広告営業の人脈も編集に生きると考えている。

#### 2. 採用方式と採用実績

##### 2-1. 近年の採用実績について

A社の採用方式は、従来から翌年卒業見込みの新規学卒者に限定することなく既卒1年までを応募可としていたが、2004年の採用活動（2005年度入社）から応募資格を大卒以上の年齢満26歳までに拡大している。第二新卒者枠という形ではなく、年齢制限を緩和することで就職経験者やいわゆるフリーターでも応募可能とする方向に変更した（図表1-1、図表1-2）。

中途採用は1994年以降実施していなかったが、2000年以降7年ぶりに再開し、一部の雑誌や経理、ライツ、著作権の管理関係など具体的な職種を指定する形で募集をかけている。即戦力としての経験者採用に特化した形だ。7月に定期人事異動を実施するため、人事異動後に部署で欠員の希望がある場合、経験者採用という形で募集を行なっている。

過去5年間の採用実績は、定期採用については毎年、応募者概数で約5000～6000人で推移している。その一方で、採用人数は年20人前後である（新卒採用が過去5年間で、20人規模で推移したものが、2004年に15人となったのは選考過程で基準に達する人がいなかったため）。ただし、過去5年間で、第二新卒（卒業後おおむね3年程度以内の人）にあたる人はほとんどいない。同社では、出版業界を目指す大卒者が就職に失敗した場合、留年や大学院に進学し大学に籍を置きながら翌年再チャレンジするケースがよく見られるが、2004

年度では 15 人中 1 人が卒後にアルバイト等をして採用された例がある。

2004 年度の採用活動（2005 年度入社予定）から満 26 歳まで応募資格を拡大し、現在、選考過程にある。応募段階では約 5700 人が書類選考に入っている。このうち、既卒後 26 歳までがしめる層は 5% 程度ではないか、というのが採用担当者の感触である。

他方、中途採用は、約 1000～2000 人で推移し、5 人から 9 人というスケールで採用されている。ほとんど経験者採用だが、2000 年度については具体的なキャリアを指定せず経験者歓迎という内容で募集したため、23～25 歳あたりの人も受験した。しかし、結果的にはフリーターや第二新卒にあたる人は採用されていない。経験者を中途採用する理由は、新しい分野の新雑誌の創刊、デジタル媒体への進出、著作権ビジネスの展開など、特定のスキルを持った人が欲しい場合に限られている。

図表 1-1 A 社の 2005 年度定期採用募集要項(抜粋)

**応募資格：**平成 17 年度（2005 年 4 月入社）の社員定期採用の応募資格は以下のとおりです。

○昭和 53 年 4 月 2 日以降生まれの方。

○平成 16 年 4 月から平成 17 年 3 月までに 4 年制大学を卒業見込みの方、または 4 年制大学を既に卒業された方。

なお、当社の採用は国籍も大学名・学部学科も問いません。海外大学を卒業（見込み）の方もご応募いただけます。

※上記年齢の範囲内で、上記期間中に大学院を修了見込みの方や在籍中の方もご応募いただけます。

図表 1-2 A 社の採用実績(定期採用と中途採用)

(単位=人)

	【定期採用=新卒】		【中途採用=経験者】	
	応募者概数	入社数	応募者概数	入社数
2000 年度入社	5400	23	1200	5
2001 年度入社	5400	20	実施せず	
2002 年度入社	6800	23	1100	9
2003 年度入社	6800	21	1900	6
2004 年度入社	6400	15	未定	

※調査時点（2004 年 4 月 22 日）の数値。

## 2-2. 選考プロセス

2005 年度入社予定者の採用プロセスは、04 年 2 月から 3 月半ばにかけて、同社指定の応募書類を自社ホームページのウェブシステムを利用して入手し、必要事項を記入してもらい、郵送により受け付ける方式である（同社がウェブ上のエントリーシートを活用するようになったのは 2001 年以降）。3 月下旬に書類選考を実施し、4 月に筆記試験、5 月に面接（通常、面接 3～4 回を経て内定）。6 月上旬に内定を出す予定である。自社ウェブ中心の採用経路をとっているが、11 月から 1 月にかけては、周知の意味もあり就職サイトからのアプローチも可能にしている。年齢制限を緩和した応募資格の変更点についても、大学の就職セミナーや 1 月に実施した「仕事実感セミナー」などで周知を図っている。

今年度は、応募受付が約 5700 人で、このうち書類選考で約 1700 人、筆記試験で約 800 人に絞った。4 回の面接で約 800 人を面接するとしている。応募者総数は、年齢制限を緩和しても、例年とほぼ同じ。募集コストについてもネットを活用した方法であるため、例年とほとんど変わらない<sup>1</sup>。

### 2-3. 職場・会社を知る機会

A 社のホームページは、職場の雰囲気伝えられるよう、先輩社員から仕事の流れについて伝えることに配慮した構成になっている。

また、会社説明会は、「仕事実感セミナー」と銘打ち、東京・大阪で、約 2000 人を対象に実施した。ナマの形で仕事を伝え、分科会形式で質疑応答している。ネット社会になり、地方出身者も情報入手が可能になっているが、ナマの情報になかなかアクセスできない現状もあるため、このセミナーは好評を得ているという。

OB・OG 訪問は会社として仲介はしていないがものの、頻繁に行われている。学生からの同じ出身大学の先輩がどこにいるかなど問い合わせにも対応している。該当者が多忙でつかまりにくい場合などは、「葉書を 1 枚書いて、その後連絡をするとよい」などのアドバイスもしている。

### 2-4. 求める人物像

出版業界の特性上、新卒採用での求める人物像は定義しづらい。面接を重視し、「人物重視」で選考を実施しているという。具体的には、出版業は、「人（編集であれば作家、営業であれば顧客・企業、広告であればクライアント）」と接して様々なものを作り上げる仕事であるため、「人間としての魅力」や「可能性」を見ている。一般的には、「フットワークが軽く、好奇心が旺盛」などの要素があげられるが、その要素だけで選考しているわけではない。「例えば、学生であれば、勉強でも、アルバイトでも、それ以外でも、何かこの期間でなければできないことに打ち込んできたかどうか、そこから何を心得て人間の魅力にそれが加わっているか」を面接で見ているという。

また、今までは編集と営業を別枠で採用していたものを、2004 年度から総合採用に切り換えたため、例えば、編集志望だけでなく、他の可能性（伸びる芽）をもっているかどうかも考慮している。このように、広い意味で「出版人になる可能性」を見ている。

---

<sup>1</sup> 2005 年 1 月 18 日に実施した追加ヒアリングによれば、年齢制限を緩和した最初の年にあたる 2005 年入社（採用）者数は、23 名（男子 11 名・女子 12 名）。そのうち既卒者は 3 名。既卒採用者の年齢層は男子 25 歳、女子 25 歳、女子 24 歳で、既卒者の経歴は、フリーター（アルバイト中心）が 2 名、出版社契約編集者が 1 名だった。卒後が無駄に過ごしてはならず、出版人として伸びる可能性を持っていたことが合格の理由である。A 社は、既卒・新卒で特に差別化して採用選考をしていないため、選考では経歴を重視せず、結果的に合格した人にフリーターなどが含まれていた。なお、面接受験者の既卒者割合は約 5%。面接での既卒者の印象は、「社会人経験があるため受け答えが「大人」の印象が強い」としている。既卒者が面接を通過できなかった理由としては、「個々の問題であり『既卒者』独自の問題があったとは思えない」との意見だった。

既卒者についても求めるものは同様で、応募書類に「職歴」欄を設けているものの、同業他社の就業経験が単純にプラスに評価されるものではなく、前職でどういう勉強をしてきたかを質問することで、同社で働く場合の可能性や、そのキャリアが活着しているかどうかを見るところとしている。

## 2-5. 応募者の印象

担当者によれば、筆記までが難関であるためか、求職者側に、小学生頃から身に染み付いた受験勉強体質のためか、就職試験でも受験勉強を取り入れている印象があるという。「頭でっかち」の人が受けに来るが、可能性や人間性を面接で見ているため、そのような人は結果的に落ちている。

コミュニケーション能力については、特に男子が、「口下手プラス元気がない」との印象で、あまり意欲が伝わってこないという。04年度採用では男子が少なかったが、結果として採用のレベルに達する人がいなかったためである。

## 2-6. フリーターをどう捉えているか

フリーターだからということでマイナスに評価することはない。しかし、選考する場合は、どういうふうにフリーターをしていたのか、その理由については質問している。「ただ漠然と」とか、「社会に出るのが何となく面倒」など、モラトリアム的な理由であれば評価は低い。きちんとした理由があり、その経験が同社で生きそうな場合はプラスに評価する。ただし、就労意識が希薄な人では対象になりにくいという。

## 3. 採用対象拡大の理由

年齢制限を満26歳までに緩和した理由は、「様々な社会経験も含め、広く人材を求める」ためである。「出版の仕事の場合、若干いろいろな回り道をして違う経験をするのも、編集現場や営業現場に生きる」からだ。担当者によれば、「何となく先輩から受け継いできたが、なぜ今まで既卒1年という縛りをしてきたのか」などと、従来の制度に対する疑問も変更役に役立ったようである。

## 4. 採用したいと考えている人材の優先順位

①新規学卒者（未経験）と②中途（経験者）、③中途（未経験者）の中でどの層を重視するかとの問いについては、「新卒と経験者の組み合わせで社員を構成していく」という考え方である。入社後は、本人の能力、実績次第としているので、どの層も重視しているという。新卒をコンスタントに採用し、必要に応じて経験者を採用する形である。

## 5. 採用でイニシアチブを持っている部門

例年、新卒と経験者を含め 25 人ぐらいを基準として採用しているが、毎年の定年退職が多いため、従業員規模としては緩やかに減っている。

定期採用のイニシアチブは、現場での要望を把握しつつ、総務局・人材開発部が基本的にとっている。とくに 2005 年度から総合採用に切り換えたことにより、現場の希望があるからといって配属はさせないようにしている。人材開発の視点から人事主導の配置をしている形である。

新卒の配置は、3 ヶ月の研修期間を経て適性を見て決める。研修では、OJT を取り入れながら、書店実習、営業部門実習、編集部門実習、さらに、講義や自分で取材をして原稿を書くなどの作業も含まれている。

他方、即戦力の経験者（中途採用）については現場の声が強く反映されている。この場合、採用では、人事が実務を担当するが、書類選考や筆記試験の問題、面接のあり方など、現場と綿密に打ち合わせをして実施する。現場の担当者が選考過程に入るなど、主に現場がイニシアチブを持ち、人事が実務でフォローする形である。

## 6. 採用直後の処遇（格付け等）

A 社は、2004 年度入社まで既卒 1 年まで応募可とし、05 年度入社から 26 歳まで幅を広げているが、新規学卒者と既卒者との処遇の違いはほとんどない。同社の賃金体系では、一律の学歴給や年齢給などが構成要素として含まれている。したがって、新規学卒者と既卒者では、年齢給で差が出る。しかし、既卒者は定年を早く迎えるため結果的に大きな差が出たことにならないとしている。

05 年度入社から 26 歳まで幅が広がるため、他社での勤務経験がある人を採用する可能性があるが、キャリアのある人であっても、原則として、1～2 年程度であれば、特別な処遇をする予定にはない。

他方、経験者（中途採用）についても、年齢給の部分は同じだが、昇格については、最初につく役職をなるべく早くすることがある。新卒入社であれば、10 年程度で役職につくが、経験者採用の場合は、それよりも早く役職につけることがあり、例えば、経験者が採用時に副編集長の力量が十分にある場合は、入社 1 年半から 2 年程度で肩書きがつくケースもある。

## 7. 過去に採用した既卒者と新規学卒者の評価

採用した既卒者と新規学卒者への評価はほとんど差がないという。05 年度入社から 26 歳まで応募資格を広げたため、社会人経験を有した既卒者と新規学卒者との評価の違いは、今後を見ないとわからない。

## 8. 第二新卒者やフリーターの就職促進の課題

応募資格を26歳まで広げたことにより、例えば、24、25歳ぐらいの、A社を受けたくても受けられなかった人が、もう一度、今までの経験を活かして受験するという機会を得ることができた。そういう動きが、同業他社との情報交換や口コミでも、少しずつ広がってけばよいのではとの指摘があった。出版業界は、競争している時代ではなく、ある面では共存し出版志望の学生に対するアピールを共同戦線で張る必要もあり、「出版の魅力」を知ってもらう仕掛けが必要だと認識している。

今後の流れとして、世間全般に秋採用や通年採用が進むのではないかと見ており、「いい人材は逃さず採る」、それが「決して新卒のこの時期だけで一気にやるということではなく、少しずついろいろなタイミングでいい人を入れていく」ようにお互いにすべきとの意見も出た。

企業の採用方針が新卒を対象として一時期に集中するという現象については、「習慣的にこの時期に新卒採用をすることが、企業活動の一環に組み込まれていることや、毎年この時期になったら学生をどれぐらい採るという日本の企業風土を『さして疑わない』ことに理由があるのではないか」、「やったことのないことをやることで企業風土を壊す不安もある」との面も指摘した。年齢制限の緩和や通年採用の好事例が普及することで、企業全般の採用方針が変わる可能性を示唆している。

なお、同社は、2003年の経験者採用では具体的な職種を指定し「学歴不問」で募集した。しかし、実際に応募してきたコミック編集や女性誌編集の経験者はほとんど大卒以上だった。編集者に大卒出身者が多いことが原因であろうが、応募者のうち、専門学校や高卒出身は5、6%程度で、学歴不問で応募者の母集団を広げたものの、実際の応募で人材の幅が広がったとはいえなかったという。05年度入社から26歳に枠を広げたが、実際の応募者のうち既卒者の割合が5%程度だったこともあわせて考えると、条件の緩和が必ずしも母集団の拡大につながっていない面もみられる。

その他、国や行政が職業訓練や資格を施すなどの政策については、人間の魅力を見る人物重視であるため、「(既卒後、資格を取ったりすることは)A社ではそのまま反映するとはかぎらない」との答えだった。

## 事例 2 : ガス産業 B 社

ヒアリング日時 : 2004 年 5 月 13 日

ヒアリング対象者 : 人事企画部

### 1. 会社の概要

ガス産業 B 社は 1885 年創設。主な事業内容は、ガスの製造・供給および販売、ガス機器の製作・販売およびこれに関連する建設工事、電気供給事業など。従業員数（正社員）は 9824 人。平均年齢は 44 歳。

### 2. 採用方式と採用実績

#### 2-1. 近年の採用実績について

B 社の採用方式は、主に、文系学卒者に対して「営業」「コーポレートスタッフ」など、理系学卒者に対して「営業技術」、「基盤技術」などの職種別採用枠で、「翌年卒業見込みまたは卒業後 3 年以内の者」を対象に募集している。2001 年の採用活動（02 年 4 月入社）から既卒枠を拡大した。第二新卒者枠という形ではなく、年齢制限を緩和することで既卒者への応募を可とした形だ。それまでは翌年卒業見込みの者のみを対象としていた。

2002 年度は 63 人、2003 年度は 50 人、2004 年度は 50 人採用している（図表 2-1、図表 2-2）。そのうち、第二新卒者（卒業後おおむね 3 年以内の人）の採用は、毎年、若干名しかない。応募者に占める既卒者の割合も数%にすぎない。ただし、応募者に占める既卒者の割合は、過去 3 年で増加傾向にある。既卒者の応募者数は増えているが、実際の採用数は増えていない形だ。

なお、既卒者の応募は増えているが、面接まできた範囲でいえば、いわゆるフリーターはおらず、ほとんどが正規従業員などの社会人経験がある人ばかりだった。ただし、就職浪人の人はいる。

他方、中途採用は、専門的知識を有した即戦力の人材について職種を指定して募集するキャリア採用を実施している。同社は、実際には、中途採用の募集そのものが少なく、高度な専門知識を求めているため人材紹介会社からの紹介を中心に採用している。

図表 2-1 B社の最近の採用実績

(単位=人)

	2002 年入社	2003 年入社	2004 年入社
新卒採用	63	50	50
中途採用	3	0	1

※調査時点現在。

※採用枠の拡大は 01 年の採用活動（02 年 4 月入社）から。

図表 2-2 B社の応募資格(抜粋)

1. 新卒の方

(1) 2004年(平成16年)4月～2005年(平成17年)3月に四年制大学、大学院(修士課程)および高専専攻科を卒業見込みの方。

(2) 2005年(平成17年)3月に、高等専門学校を卒業見込みの方。

なお、高専卒の方(専攻科卒を除く)は、学校推薦のみとなりますので、学校を通じてお申し込み下さい。

2. 既卒の方

(1) 2002年(平成14年)3月～2004年(平成16年)3月に四年制大学および大学院(修士課程)を卒業(含見込み)された方(職歴の有無は問いません)。

(注) 既卒の方の選考プロセス、処遇は新卒者と同一となります。

## 2-2. 選考プロセス

2005年度入社予定者の採用プロセスは、03年10月より自社ホームページからの個人登録を募集(ウェブ上での応募者募集は1998年以降)。04年2～4月までエントリーシートを受け付け、04年4月から筆記試験を開始し、面接を実施している(内定に至るまで面接は3～4回)。労働市場の環境にあわせ、採用方針は適宜変更しているという。

## 2-3. 職場・会社を知る機会

B社は、職場を知ってもらう機会として、「キャリア・アドバイザー制度」を設置している。キャリア・アドバイザーとは、同社の就職希望者の質問に答える若手社員のことで、従来のOB・OG訪問を制度化したものである。ただし、出身大学の関係は断ち切り、同時に選考判断の材料とはしないものとして、希望者が本音で同社の実情を聞くことを可能な制度としている。申込は自社サイト上で受け付けており、キャリア・アドバイザーは、フォーラム形式や、1対1の面談形式で、求職者の質問に答えている。

インターンシップについては、自社サイト上で年間30人ほど受け入れている。受け入れ期間は2週間程度で、採用には全く関係がない。

## 2-4. 求める人物像

B社は人物重視の採用で、エントリー時は学校名の記入も求めていない。求める人材は、「自ら考え、自ら行動し、高い成果を出せる人」である。多様性を求めているため、論理的な人や、コミュニケーション能力にたけた人、計画的な人、発想豊かな人などどんな能力でもよく、自分のパーソナリティを利用しプラン・ドゥー・シーを回して成果が出せるかを問題にしている。

既卒者に対しても、新卒と求めるものは同じである。社会人経験など特に問うことはなく、ポテンシャルを見て判断している。経験を問いたいような募集の場合は、中途採用(キャリア採用)でまかなうためだ。中途と第二新卒者は区分けをして考えているが、第二新卒者と新卒者は、単に卒業年次が違うというだけで、同社としては特別な意識をもって区別してい

ない。

既卒者の配置についても、新卒扱いのため、新卒と同様に配置している。

## 2-5. 応募者の印象

バブル期に比べ近年各社とも採用が絞られ厳しい状況にあるので、応募して面接まで上がってくる人の職業意識は、昔より高いとの印象で、採用後の定着率も高いという。

## 2-6. フリーターをどう捉えているか

いわゆるフリーターについては、評価するもしないもなく、プラスもマイナスも関係ない。仮に、フリーターを面接する場合も新卒同様に見るだけだという。

## 3. 採用対象拡大の理由

2001年に採用枠を3年以内に広げた理由は、①当時、世の中で、一度就職してもマッチングが図れず転職する人や、MBAを取得するために大学に行き再就職する人が増えている状況があったこと②B社としても、新卒採用の多様化や母集団の多様化をめざす方針があったこと——が主な理由である。「基本的にはいい人を採りたいということ。その意味で新卒に限定するよりは広げたほうが、よい人に出会える確率が高まる」との認識だった。3年までを許容したのは、処遇が新卒と全く同じなため、それ以上の人を新卒と同じ処遇で応募してもらうのは失礼と考えたことによる。

## 4. 採用したいと考えている人材の優先順位

①新規学卒者（未経験）と②中途（経験者）、③中途（未経験者）の中でどの層を重視するかとの問いについては、同社の人数という面でみれば、新卒採用を重視しているとしている（B社の場合、「③中途（未経験者）」にあたる既卒者は新卒のこと）。

## 5. 採用でイニシアチブを持っている部門

人事企画部が、各部門の要望等を踏まえ年間の採用枠を決め、新卒を一括して採用している。配置についても各部門と話し合っって人事企画部が決める。人事企画部が一方的にすべて決めるのではなく、人事異動計画の中で、各部門からどういう新人がほしいかを聞いた上で、最終的に採用枠をまとめている。

中途採用（キャリア採用）の場合は各部門の要望を踏まえて実施するため、採用過程でも部門の人に選考過程で入ってもらう。配置も部門の要望を踏まえた形で決まっている。

## 6. 採用直後の処遇（格付け等）

既卒者の処遇は、新卒扱いであるため、新卒者と全く同じ。B社は職能資格制度で、5年

経過後に選抜が入る仕組みであり、それまではあまり格差がつかない。年功序列ではないため、能力を発揮すれば発揮したなりの処遇をするため、新卒と既卒の違いを意識していない。

研修面も同様で、仮にマナーを備えた社会人経験者であっても同じ扱い。

## 7. 過去に採用した既卒者と新規学卒者の評価

新卒卒を3年広げたことに対する評価としては、「採用時に限れば、若干名ではあるが既卒者も入社し、ある程度多様性は図れている」とし、実際に入社した既卒者についても、配属後、期待通りに働いてくれているという。

今まで採用している人は「素晴らしい人ばかり」とその評価は高い。

## 8. 第二新卒者やフリーターの就職促進の課題

国や行政が職業訓練や資格を施すなどの政策については、「新卒の応募者も資格をいっぱい持っているため、資格を持っていればいいということにならない。考慮はするが、ウェイトは人によって異なる」としている。また、B社の場合、新卒と既卒で分けていないため、資格を持っているからといって、既卒者をプラスに評価することはない。「キャリア採用に資格が必要という場合と、卒後2、3年のフリーター対策に資格を供する場合とでは意味が違うのではないか」などの意見もあった。

## 事例 3 : 化学産業 C 社

ヒアリング日時 : 2004 年 5 月 20 日

ヒアリング対象者 : 人事部

### 1. 会社の概要

化学産業 C 社は 1931 年設立された。同社は高度成長期に、繊維、石油化学から住宅、医薬・医療、エレクトロニクスにいたるまで事業を多角化していたが、2003 年 10 月、環境の変化に機動的に対応するため、中核となる全事業を化学、生活製品、繊維、エレクトロニクス、医薬・医療、建材、住宅などの七つに分社化することで「事業会社・持株会社制」に移行した。これにより、従業員は、その時点に従事している事業会社にそのまま移籍した。また、新規採用については、持ち株会社一つと事業会社六つの合計 7 社については、持ち株会社の採用担当が一括の窓口となって採用活動を実施している（「事業会社・持株会社制」移行前に同社グループ内で分社化していた住宅部門を除く。以下同じ）。つまり、就職希望者は、持ち株会社に入ってから分かれるのではなく、事業会社に入る前提で採用されている。

同社の従業員数（正社員）は「事業会社・持株会社制」前で約 14000 人で、平均年齢は 43 歳。「事業会社・持株会社制」後は、持ち株会社が約 3000 人、その他の各事業会社は 1000 人から 5000 人の規模で分割されている。

### 2. 採用方式と採用実績

#### 2-1. 近年の採用実績について

C 社の採用方式は、1996 年以降、外国人、留学生など幅広く人材を求めるとの観点から、国籍、新卒・既卒、出身大学、時期、性別等の枠をはずすという意味で「ボーダレス採用」を実施している。毎月 2 回締切日を設け、同社サイトのエントリーシートに記入してもらい、書類選考をする通年採用方式だ。「いつでも、誰でも、どこからでも」、受け付ける仕組みである。したがって、特に第二新卒者という区分けはしていない。

年間通して応募を受け付けるが、実際の応募は通常、新卒が就職活動をする春の時期に集中する。採用のピークを過ぎた後でも応募がくるという。ただし、第二新卒者の応募自体は少ない。

最近の採用実績は図表 3-1 のとおり。春の採用の時期で、翌年度採用する人員計画の枠に達する場合もあるが、達した後についても通年採用での応募は受け付けている。採用に値する人であれば採用する。実際に採用された人のうち 9 割は新卒である。第二新卒にあたる人のほとんどは、司法試験や国家試験が不合格だったことであらためて企業就職をする人や、海外留学から帰った秋採用の人がほとんどで、新卒とは年齢差があまりかけ離れていないケースが多い。社会人経験を有している第二新卒者はほとんどいないという。第二新卒者は応

募自体も少ない上、それまで積んできたものがはっきりしていないと合格レベルに達しないこともあり、実際に採用されたケースは少ない。

同社ではこのボーダレス採用を今後も維持する方針だ。

他方、C社の中途採用は、キャリア採用で、即戦力に当たる人材について募集領域を決めて自社サイトに掲示し、通常、大卒以上 35 歳ぐらいまでの専門能力を有している人を対象に公募している。例えば、経理や法務、専門性の高い技術者など、同社で補強したい人材をキャリア採用するのが通例だ。「35 歳ぐらいまで」と明示しているが、実際には 40 歳代も採用されることがあるという。募集領域の技能を持った人が C 社に問い合わせ、履歴書や自己 PR を受け付ける仕組みである。募集領域によっては人材紹介会社などを利用することもある。キャリア採用は、募集人数自体が少なく、採用される人も数人のレベルだという。

図表 3-1 C社の最近のボーダレス採用の実績

(単位=人)

年度	2000年入社	2001年入社	2002年入社	2003年入社
事務系	36	44	45	11
技術系	81	86	115	69

※調査時点の数値（2003年度は住宅部門除く）。

## 2-2. 春の採用時の選考プロセス

C社は、通年採用のため、年間を通じて応募者が申し込むが、通常は新卒が就職活動をする春の時期の応募が多い。応募経路はほとんどが自社サイト中心である。一部、就職サイトも利用しているが基本的には自社サイトに飛ばすためのものだ。春の時期は応募が集中するが、例えば、事務系では書類選考（エントリーシート）を経て面接する。同社は面接重視タイプで、だいたい、内定に至るまでで事務系で3回、技術系で2回程度、面接を実施している。

例えば、面接（1回目）はだいたい20分程度である。基本的にはエントリーシートに設問されている自己PR文について、面接時間内に自由に表現するよう求めている。つまり、自己PR文と、面接のなかでいかにこれを表現でき、面接者に伝えるかが、合格のポイントとなる。自己PR文は、A4紙1枚という制限以外は特に何も決めていない（2004年選考の場合）。昨今の学生が決められた設問に回答することに慣れていることから、あえて逆に、白紙で渡して何をできるかを見るために、こうした出題にしたという。同社自体にあまりマニュアルがないことから、「自分で考えて行動できる人に入ってきて欲しい」との意図も込めている。

## 2-3. 職場・会社を知る機会

C社で、自社ホームページで、会社の仕事内容や先輩社員のモデルケースなどを積極的に発信している。インターンシップについても1997年あたりから、セミナーや自社サイト上

で募集し、年間 50 人ほど受け入れている。

OB・OG 訪問については、人事部が仲介して手配をするということは一切やっていない。問い合わせがあった場合も、首都圏と地方の学生でアクセスに不公平が生じるため、断っている。ただし、学生が独自に調べ、個別に社員とつながりがある場合などは、人事部は関与せず、社員の自己責任の範囲内で対応している。

#### 2-4. 求める人物像

C 社は面接による人物重視タイプで、求める人物像は「自分でいろいろなことを考え、チャンレンジして、経験をしてきている人」だ。自ら考え行動でき自力で問題を突破していける人材を求めている。面接では、学卒者の場合、単にクラブ活動をしていただけでは不十分で、その中でいろいろな壁をどのように乗り越えて行動してきたかを見ることが多い。

既卒者の場合、まず「エントリーシートの中でしっかり自己アピールができているか」、面接の場合は「職歴のなかで何をしてきたか」「なぜ職を変えようとしているのか」などを聞いている。実際の採用では新卒が多く既卒が少ないことについては、面接による人物評価で、通常の春のピーク時の採用基準と同じ方式でみるため、「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のものがなければ」面接を乗り越えられないという。同社は、ボーダレス採用であるため、年齢制限はないが、年齢が上になればなるほどそれだけハードルが高くなる。感覚的には、30 代前半がリミットだが、専門性のある人であれば 40 代の人でも採用されている。採用する人の専門性や年齢を考慮し、ケース・バイ・ケースの対応をしている。

#### 2-5. フリーターをどう捉えているか

いわゆるフリーターについては、フリーター経験を逆に強みに活かして、就職に際しフリーターからどう変わったのかをきちんとアピールできれば決してマイナスにはならないとしている。多少回り道したからといって、ただちにマイナスに評価しない。

ただし、同社にもフリーターが応募してくるが、エントリーシート段階（書類選考）を越えることは難しいという。例えば、社会にでることを躊躇しているようなモラトリアム型のフリーターの場合、フリーターになった時と、働こうと思ったときの目的意識の変化をどう明確に持っているかを問われる。応募で寄せられる自己 PR 文では、この点を表現できている人がほとんどおらず、フリーターで面接まで通過した人はいない。

なお、仮に面接段階にいったとしても、選考では、春の時期の新卒と同じように見るため、「フリーターをやってきて、就職したいので、こう変わりました」というだけでは不十分で、新卒を超える強みがないと、合格ラインに達することは難しいという。

### 3. 採用対象拡大の理由

1996年に、採用シーズンのある限られた時期だけでなく、幅広く採用していけるようにボーダレスにした。実績でみると、第二新卒者はあまりないが、実際、外国人や留学生には秋口の申し込みが多く、採用の間口が広がっている。

### 4. 採用したいと考えている人材の優先順位

①新規学卒者（未経験）と②中途（経験者）、③中途（未経験者）の中でどの層を重視するかとの問いについては、特に順番はつけられないが、結果的に新規学卒者が多いとしている。

### 5. 採用でイニシアチブを持っている部門

採用は、持ち株会社の人事部が一括して、グループの共通人材という視点で選考窓口となっている。その際、各事業会社の欲しいスペックや人員数などの要望をよく聞いた上で活動している。各社がよせる要望については、各社の事業計画にそっていればできるだけ尊重する。新卒の選考がピークを迎える3～4ヵ月前の1～2月あたりでこれらをもとにした人員計画案を人事部があげ、経営の場でオーソライズされる。

新卒採用選考の時期に内定された人は、翌年度の4月に入社するのが原則だが、同社の場合、通年のボーダレス採用であるため、数は少ないが国家試験を落ちて秋に採用された人や、中途採用者で、現場（各事業会社）の要望と、求職者の希望に応じてすぐに配置するケースもある。

なお、配置については、「事業会社・持株会社制」であるため、求職者本人の希望を複数社だしてもらい、本人が希望する事業会社の中で人事部が適性を考えたうえで、各事業会社の要望も聞き、内定時に配属先（事業会社）を決定する（各事業会社の人事担当者等は、採用面接に参加しているので、どの人物が欲しいかの希望を述べることができる）。

なお、「事業会社・持株会社制」をとっているため、会社間にまたがる異動は移籍となるが、これについては個別同意書で対応している。採用活動時の説明会では、この点もオープンに説明し、各事業会社間の異動がありうることを明示している。「事業会社・持株会社制」設立と同時に、公募人事制度もつくり、自ら進んで各事業間を越えるチャレンジができる制度も設けている。

ローテーションについては、「事業会社・持株会社制」に移行したことで、各事業会社の人事担当が月1回集まって、横断的な人事や重要な人事を議論し調整している。持株会社人事部では、採用や次世代の幹部候補の育成など、長期的視点による育成方針について検討中である。

### 6. 採用直後の処遇（格付け等）

C社は職能資格制であり、ボーダレス採用で既卒者を採用する場合は、通常、当該既卒者の大学卒業時を基準にして、仮に同社に新卒で入った場合に現在格付けられるであろう標準的なレベルの処遇をする場合が多いという。前職の給与は原則考慮せず、あくまで同社の基

準で処遇することを当該既卒者には確認をとった上で、採用する。なお、実際に採用されている既卒者は、新卒採用者と年齢差がほとんどないケースがほとんどであるため、新卒と変わらない等級の格付けが多いと思われる。

## 7. 過去に採用した既卒者と新規学卒者の評価

C社では、社会人経験のある第二新卒者やフリーターを採用した経験がないため、不明。

## 8. 第二新卒者やフリーターの就職促進の課題

第二新卒の定義づけがあまりなく、C社としても意識していないため、国や行政に望むものは基本的にはない。ただ、フリーターや、ミスマッチで離転職する第二新卒者がいることは現実にあるため、企業としても、インターンシップやミスマッチをなくす作業は必要と考えている。一般的に、日本の企業は企業内にいる人を重視するあまり、不況になると入り口を閉ざして生き残ろうとする傾向が見られるが、「若い人の行き先があるということはトータルな社会の力としては大事なこと」で、「きちんと志を持って就職しようとする人が、リーズナブルな競争で就職できるような大きな雇用構造、例えば、中高年になって社歴が長いが社内ではうまくマッチできないような人が経済的にも苦しまずに移動できる仕組みを含めて、国が作る必要があるのではないか」との意見があった。

試用期間で採用者の適性を見定められるような環境整備をした場合どう考えるかとの問いについては、「試用期間はたいしたことない。5年、10年は見通せても、30年、40年を見通せるわけではない。見通せないだけに、正社員の採用数で実態以上に保守的になっている」との見解だった。また、今後の年齢構成で団塊の世代が大量に退職する場合、採用方針に変化があるかとの問いについても、「5年後から10年後ぐらいに退職者が大量に発生する可能性があるが、そのまま新卒に置き換えるイメージにない。正社員と多様な雇用形態の活用の中で仕分けしていくのでは」との意見だった。

国や行政が職業訓練や社会的に認知された資格を施すなどの政策については、「勉強して頑張ったことは評価するが、その資格を持って何をどうしたいのかというところまできちんとビジョンを持っていないと、資格を持っているだけでは難しい」という。同社の面接でも、資格をたくさん持っている人が来るが、深く掘り下げて聞いてみると、「単に資格を取って安心したかった」「資格を持っていれば何とかなる」などの回答が目立つという。

## 事例 4 : 電機産業 D 社

ヒアリング日時 : 2004 年 4 月 14 日

ヒアリング対象者 : 人事部

### 1. 会社の概要

電機産業 D 社は 1921 年創業。ホームエレクトロニクスから通信機器、プラントなどの多彩なインフラ、さらに国家プロジェクトの宇宙開発関連機器に至るまで、幅広い分野を網羅している総合電機メーカーである。事業内容は、エレクトロニクス、エネルギー、通信、家電、半導体などの電気機器の開発・製造・販売などである。同社の全従業員数 (D 社単体) は約 35000 人。正社員は約 3 万人で、平均年齢は 41 歳。

### 2. 採用方式と採用実績

#### 2-1. 近年の採用実績について

D 社の定期採用の募集職種は、事務系と技術系の二つ。募集要項では、その応募資格として、「①総合職として国内外を問わず勤務可能な方②2005 年 3 月までに大学卒業予定の方、および大学院 (修士・博士) 修了予定の方」としつつも、「既卒業者・既修了者で他社での勤務経験のない方も可」とただし書きしている。第二新卒枠という形はとらず、既卒者を応募対象に含めているが、他社経験のない学卒未就職者に限定していることが特徴だ。

最近の採用実績は図表 4-1 のとおり。技術系と事務系が大卒以上の採用にあたる。短大採用は、一般事務職採用だったが近年は実施していない (同社の場合、一般事務職の仕事は現在、派遣社員が担っている)。高卒者は、主として現場の生産要員として採用している。大卒以上の新卒採用については年間約 3 万人の応募があるという。

第二新卒者 (大卒後おおむね 3 年以内の人) は技術系ではゼロで、事務系は年間 1~2 人程度は採用されている。他社での勤務経験のある場合は、中途採用 (キャリア採用) での採用枠で選考され、新卒枠での採用対象には入れない。既卒の年齢の上限については、決めていたわけではないが、だいたい卒後 1 年以内が目安だという (ただし、大学院修了者なども対象になっているため年齢制限的なものはない。また、いったん就職後、大学院に入学し卒業した場合は新卒扱いとなる)。そのため、採用されている第二新卒者は、海外留学をして 7 月頃に帰国した人や、司法試験で卒業試験に不合格になり途中で就職活動に切り換えた人などがほとんどだという。

就職活動に失敗して、自主留年せずに卒業して、1 年間、もう一度就職活動だけに当てて受験する人の応募もあるが面接段階で落ちる人がほとんどである。また、既卒のフリーターも、アルバイト経験は他社就業と認めないため受験資格があるものの、応募も少なく面接で残る人はいない。

他方、同社の場合、中途採用は、即戦力を求めるキャリア採用である。年齢枠ではマックスで 35 歳が目安だという。通年採用を設ける動機は、即戦力の補充と年齢構成のいびつさを修正することにある。事業が急に立ち上がったときに内部育成では間に合わない場合、外部から採用するケースが多い。中途採用の内訳はエンジニアか現場の生産要員がメインだ。約半数は現場で、学歴は高卒、高専卒出身者がほとんどだという。エンジニアの場合は、同業他社からの転職が多い。事務系では営業で採用するケースがあるが数は少ない。

キャリア採用で実際に採用されている年齢層としては、20 代後半が最も多く、次いで、30 代前半が多いという。エンジニアで即戦力として採用されるため、30 代前後の採用がほとんどのようだ。求められる職種経験は、社会人の基本的なマナー程度ではなく、募集領域での高度な専門技術を持っていることである。

図表 4-1 D社の最近の採用実績

(単位=人)

	新卒 (4月入社)				計	中途採用	合計
	技術	事務	短大	高校			
2000年入社	250	50	0	0	300	100	400
2001年入社	400	80	0	0	480	150	630
2002年入社	500	100	0	120	720	40	760
2003年入社	300	60	0	0	360	50	410
2004年入社	280	60	0	0	340	50	390

※調査時点現在。

※技術、事務は大学卒以上。

※2004年入社の中途採用枠は計画値。

## 2-2. 選考プロセス

2005年度入社予定者の採用プロセスについては、03年10月あたりで自社ホームページからの個人登録を募集し、事務職であれば04年2~5月までエントリーシートを受け付け、書類選考の後、面接を2~3回実施し、内々定に至る。採用経路はほとんどが自社サイトだが、一部、就職サイトも利用している。同社の選考は面接による人物重視タイプである。

他方、中途採用の採用経路は、自社サイトの一般公募や、人材紹介会社からの紹介も併用する場合がある。また、現場の生産要員については、各事業所で、それぞれのエリアのハローワークを通じて求人しているケースが多い。

## 2-3. 求める人物像

D社は、新卒採用については、面接による人物重視だが、具体的には、本人のポテンシャルを見ている。「その時点でできあがっている人間をとろうとは思ってはいない。要は10年後、20年後にどうなっているか、ポテンシャルがあるのかどうかを目で見ているつもり」としている。

## 2-4. フリーターをどう捉えているか

フリーターについては全く否定的見方をしていない。自分の価値観で非常に鋭い観点を持ち、それを積極的に実践しているようなレベルであれば、同社としては人物重視で見ただけとしている。「1年間何をしていたかまでは面接では突っ込まないので、人物を見て判断する」。アルバイト経験は就業経験としては認めず、「あくまで中身で勝負。合格の可能性としては低いかもしれない」とのことだった。

D社の応募は、既卒の就職浪人タイプが多いため、アルバイトを何年かやって就職のために応募してくるようなフリーターはほとんどいない。面接に辿り着くのは、司法試験や公務員試験に不合格で、就職に切り換えた人がほとんどである。担当者によれば、エントリーシートによる書類選考で、「しっかりした文章、視点が鋭い文章」を選定したところ、フリーターが落ちている可能性が高いのではと分析している。

## 3. 応募資格で既卒可とする理由

D社は、新卒採用は新卒と既卒の他社就業経験のない人に限定し、就業経験のある人は中途採用の対象とする区分けである。主に、海外留学や国家試験の不合格者への間口を広げ、優秀な人材を確保するため、既卒者への枠を広げたものと思われる。フリーターはアルバイトだけでは就業経験とみなされないため対象に含めている。就職浪人タイプの応募者もいると予想されるが、結果的に面接に辿り着く人はいない。

## 4. 採用したいと考えている人材の優先順位

①新規学卒者（未経験）と②中途（経験者）、③中途（未経験者）の中でどの層を重視するかとの問いについては、新規学卒者を重視し、中途（経験者）は補助的な役割で即戦力を期待しているとのことだった。基本的には、「企業体を維持していく観点から、新卒をきちっと採って、人員構成を考えながら、計画的に育て、コア人材を作る」という。

## 5. 採用でイニシアチブを持っている部門

新卒の大卒以上はすべて本社一括採用である。採用計画は、各事業部門の採用ニーズを集計し、人事部が全社的な人員構成のバランスや各事業の人員構成のバランスなどを勘案して、最終的に人数を少し減らす方向で決めるケースが一般的である。採用者すべてが終身雇用で定年まで行った場合の人件費シミュレーションを踏まえ決めている。

配属についても、人事部が原案をつくり各事業部門との調整のもとで実施する。具体的には、人事部が面談で学生の希望を聞いた上で、それをもとに全員の配属の原案を作り各事業部門の微調整を加え決定する。

中途採用の場合は、イニシアチブは逆に事業部門にある。事業部門から欠員等問題がある場合、中途採用の申請が出され、人事部が全体のバランスなどを考慮して審査し、許可を出

す方式である。選考や内定は事業部が実施し、結果が人事部に報告される。

## 6. 採用直後の処遇（格付け等）

年齢と学歴見合いで、だいたい同じような社員層のところに格付ける。例えば、大学卒であれば、25歳であっても新卒と同じに格付ける。しかし、賃金体系は学歴（大卒、大学院修士、大学院博士）で違っており、採用枠は同じだが、学歴によって入社後の初任給は異なることになる。なお、中途採用の場合は、年齢・学歴だけでなく、世間相場も見て設定する。

## 7. 過去に採用した既卒者と新規学卒者の評価

新卒と同じ扱いをしているので第二新卒者と意識して見ていないので不明。

## 8. 第二新卒者やフリーターの就職促進の課題

D社でも、入社3年ほどで辞める人が数パーセントおり、これらの人を分析するとやはり就業を継続する意識が弱い場合が多く、仕事に対して「格好いいイメージしか持っていない」ケースが見られるという。担当者によれば、「青い鳥症候群」のようなものが見られ、「どこかに自分のイメージする職場があるはず」というようにイメージ先行で、いざ「泥臭い営業の仕事」を与えると「自分はこんなレベルの仕事をするべき人間ではない」という形で辞めていくケースが見られるという。その意味では、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おり、同様に第二新卒者に対しても就業意識が低いのではないかと認識を持つという。したがって、ミスマッチで辞められるのであればロスコストであるため、当面、同社としては積極的に第二新卒者枠の採用を作るつもりはない。

国への要望としては、若年失業の問題が深刻化しているのは承知しているが、若年失業をどうするかとの「結果」への対策を考える前に、「原因」を突きとめたうえで、その原因を除去することに重点をおいて欲しいとの意見だった。

方法論としては、「一つには、大学と企業との連携を深め、学生間で就業意識、実際の仕事をイメージさせる教育をすべきではないか。この点、企業にも責任があり、現在のウェブ上での争奪戦で、学生はほとんどOB訪問をせず、パソコン上の情報だけで肥大化させたイメージで就職活動をしている。ここにイメージ先行で実際の仕事が全然見えていない問題がある。やはり企業が採用の段階で、しっかり仕事内容を伝え本当にその仕事をしたい人を採れば離職率は下がるだろうし、入社後の育成もしっかりできる」などの意見が出た。

その他、国や行政が職業訓練や社会的に認知された資格を施すなどの政策については、「資格や証明書があったとしても、それをもとに機械的に面接をするつもりは一切ない」とのことだった。大学のカリキュラムの中に人格教育や職業訓練を施す例があるが、特別に評価することはなく、学生の質を見て判断するだけとしている。「それらの教育や訓練を受けて、その人がよくなったのか、もともと資質があったのか、こちらではわからないため」である。

## 事例 5：金融サービス産業 E 社

日時：2004 年 5 月 7 日

対応者：総務部

### 1. 会社の概要

E 社は 1964 年創業。設立時はリース業を専門としていたが、現在では金融サービス業として新たなニッチを開拓し続け、一般的な設備リースはもとより、生命保険、不動産関連ビジネス、投資銀行業務、個人向け金融サービスまで多角的に事業を展開している。なかでも、リース、割賦、融資などの金融商品を選択・組み合わせる「複合取引」は同社の強みで、顧客の課題解決を提案営業することで、新たな金融商品の開発・販売を行なっている。

従業員数は全従業員規模で約 3600 人。そのうち正社員は、約 3300 人。正社員の平均年齢は 36 歳。正社員には、アソシエイト職（総合職）とスタッフ職（一般職）などがある。アソシエイト職については、全国型と地域限定型がある。業務内容は同じだが、全国型は国内外の全拠点が勤務地対象で、地域限定型は転居を伴う異動がない。スタッフ職も転居に伴う異動はなく、仕事内容はアソシエイト職のフォロー業務が中心となる。

### 2. 採用方式と採用実績

#### 2-1. 近年の採用実績について

E 社の採用方式は、翌年卒業見込みの大卒以上を対象とする新卒募集と、中途採用に分かれる。中途採用は、主に経験者を求めており、「アソシエイト職」と、高い専門性を有した人を対象とした「プロフェッショナル職」や「スペシャリスト職」、50～60 歳くらいの中高年齢者を対象とした「営業推進役」——に分けて募集を行っている。最近の採用実績は図表 5-1 のとおり（中途については、営業推進役を除いた数値。中途採用では、第二新卒枠としての採用はしてはならず、表中の数値は、中途に含まれる卒後 3 年以内の人を抜き出した数値）。

同社は、新卒・中途双方で通年採用方式をとっているが、新卒募集の場合は、留学生の帰国時期などに対応するためのもので、基本的には、新卒の応募の時期は他社に一般にみられるように春の時期に集中し、配属も翌年度の 4 月 1 日配置となっている。

中途については毎月採用・選考を実施しており、配属も月ごとに実施している。創業以降、業容が急速に拡大したため、中途採用を採らないと事業展開に追いつかない状況が続いた。現在の部長クラスでもかなり中途採用出身者が多く、他社経験 3、4 年、あるいは 7、8 年で転職してきた人が多かった。同社では、中途と新卒の割合は、半々に近い。

中途採用の応募では、従来、即戦力中心で投資銀行業務や不動産ファイナンスなどの経験者を年齢に関係なく求めていたが、最近では若手の採用対象も重視し始めているという。これは、同社がまだ若い企業であるだけに大量の定年退職者への対応が必要なく、むしろここ

数年間の採用抑制による若年の手薄さを補う必要があることによる。2003年ごろの募集から、若年層採用に力を入れ、年齢としては23、24歳から27、28歳ぐらいをターゲットにしている。ほぼ第二新卒者と一致する年齢層だ。その場合、特別なスキルがなくても対象になりうるが、例えば、銀行や商社で2、3年程度の経験がある人が望ましいという。経験もみるが、「若手の場合は、素材で採る」との方針だ。

図表 5-1 E社の最近の採用実績

(単位=人)

	1999年入社	2000年入社	2001年入社	2002年入社	2003年入社
新卒	175	86	141	204	160
中途	58	144	162	104	63
内「第二新卒者」	12	25	30	13	7

※調査時点現在。

※中途採用については営業推進役除く。

※内「第二新卒者」とは中途に含まれる卒後3年以内の人を抜き出した数値。

## 2-2. 選考プロセス

E社の採用経路は、ほとんどが自社ホームページからのエントリーする方式。中途についても、自社サイトからのエントリーを受け付けているが、経験者対象として、新聞広告や就職サイト、人材紹介会社なども活用している。

新卒の場合、自社ホームページ上で選考エントリーを募り、一次選考(筆記試験・面談等)、二次面接(面接2~4回)で約30分程度の時間で応募者のパーソナリティなどを見る。

なお、中途の経験者で人材紹介会社から紹介を受ける場合などは、不動産ファイナンスや投資銀行の募集領域を特定するケースもあれば、「法人向けの営業をされていた方」などの募集内容で、場合によって、年齢で「28歳ぐらいまでの方々」などの目安を設けることもある。

## 2-3. 職場・会社を知る機会

E社は、ミスマッチを防ぎ、職場のありのままの姿を見せるとの考えから、各種就職セミナーや会社説明会を積極的に開催している(セミナーは選考と直接関係がない)。また、インターンシップにも積極的だ。2002年ごろから、自社ホームページ上で、9月頃、インターンシップの募集をし、選考のもと年間30人程度(多い年で約100人)、11月下旬から約1週間の就業体験を実施している。インターンシップの学生は、新人同様に現場に配属され、取引先へ営業に連れて行くこともよくあるという。1週間程度では業務内容まではわからないが、会社の雰囲気が伝わるという。

同社が、インターンシップを導入した動機は、認知度アップとミスマッチの解消があげられる。同社がB to Bの会社であることから、学生にあまり知られていないためである。今までも、就職活動の過程で、同社の業務の奥行きの高さに気が付いてくれる学生は多く、比較的「玄人好みする会社」との評価だった。しかし、インターンシップを導入以降、その経験

者が、口コミで他の学生に同社の魅力を伝え、これをきっかけに応募してくる人も増えてきた。インターンシップを受けた人で、実際に同社の新卒募集を受けた人は6割程度にのぼる。同社は、インターンシップを就職直結型とは考えていないが、内定を得た人の中には結果的にインターンシップ経験者もいた。

#### 2-4. 求める人物像

E社は、例えて言えば銀行と商社が合併したような業態であるため、選考では、新卒に対しては「素材」を、中途については「経験」を見ている。しかし、中途であっても、社会人経験2～3年程度の既卒者も選考対象に入っており、この場合、「経験」だけでなく「素材」についても見ているという。

新卒で見る「素材」の中身とは、具体的には「コミュニケーション能力」や「論理的な思考能力」などである。同社の商品は金融であるため、形のないものを加工して売ることになる。そのためには、財務資料を元に顧客（法人企業）を調べ上げる必要があり、複合取引による提案営業の仕組みを理解するだけの素養がいる。また、顧客とのコミュニケーションなどから、顧客が気づかないような潜在的ニーズを掘り起こし、顧客に気づかせる素養も必要になる。なお、新卒の場合、提案であれば1年の終わりごろにはできるようになり、本格的に顧客を知り本当の提案営業ができるまでには3年はかかるという。

一方、社会人経験2～3年程度の既卒者の中途採用の場合、「素材」に加え「経験」を選考で見ている。具体的には営業経験だ。実際に採用された第二新卒者は、商社や銀行、コンサルタント会社などの出身者が多い。ただし、前職の経験を考慮するものの、2～3年の経験程度では専門性が高いとはとらえていない。また、同じ営業でも外回りの営業では対象になりにくいという。同社は、複合取引による提案営業型であるため、完成品を得るタイプの営業ではなかなか難しいからである。例えば、外食産業の営業でも、相手が法人で、経理や社長、専務などを顧客とした営業ならば対象になりうる。

#### 2-5. フリーターをどう捉えているか

フリーターは採用対象になりうると考えている。実際に、大卒後1年間の短期語学留学した人が中途入社したこともある。この場合、2～3年の社会人経験を持つ第二新卒者とは別の視点で採用を行っており、新卒の基準と同様に、その人のコミュニケーション能力や論理的な思考能力などを面接で見ている。担当者によれば、社会人経験がない場合の上限年齢は、卒後1～2年程度で、海外留学の目的が、MBA取得など明確なものであれば、卒後2～3年程度でも許容するとしている。

アルバイト経験しかないフリーターについても、新卒同様、「素材」をみることになるが、「なぜ就職をせずにそういう道を選んだのか」をポイントにして聞くという。ただし、現在、アルバイト経験しかないフリーターの応募はほとんどない。E社としては、アルバイト経験

程度のフリーターでもその動機次第では「来ていただいていい」と考えている。

### 3. 採用したいと考えている人材の優先順位

①新規学卒者（未経験）と②中途（経験者）、③中途（未経験者）の中でどの層を重視するかとの問いについては、「三つとも重視しているが、実際に受験する人数のボリュームが違うため、①新卒と②経験者が圧倒的に多い」としている。なお、新卒と中途でいえば、アソシエイト職では配属や職場による違いはない。アソシエイト職では、例えば営業などは3～5年で各本部間を異動させることがあるが、専門性の高い投資銀行本部や不動産ファイナンス本部はそれよりも長い期間配属されることもあるという。中途での専門性の高い経験者については、通常、その専門性が活かせる部門に配置し、専門性を越える部署に異動することはほとんどない。

### 4. 採用でイニシアチブを持っている部門

採用のイニシアチブは、新卒と、中途でも社会人経験2～3年程度の第二新卒者など、「素材」で選考するような人は人事部が一括で採用し配属も決めている。スキルの高い中途の経験者のなかには、現場の部署で面接を1回して人事部に選考結果の紹介があるケースもある。

年間の人員計画については、退職者（定年退職者含む）と現場の要望を踏まえた上で人事部が案を出し、各部署の事業性を経営計画室と人事部で判断することで決定する。例年、人員計画の範囲内で新卒と中途のバランスを考えるという。新卒と中途の割合は半々を目指してはいるが、労働市場の環境によりバランスは適宜変わる。例えば、採用戦略上、中途がたくさん採れるときは、新卒を抑え、中途の比重を上げることもある。

### 5. 採用直後の処遇（格付け等）

E社は、中途採用については、通年採用で年齢制限を設けているわけではない。したがって、さまざまな年齢の人が採用されているが、社会人経験のある第二新卒者についてはだいたい同卒年の同期と同じ等級に格付けされる（同社はアソシエイト職が1～6等級、7等級以上がマネジメント職クラス）。したがって、卒後の社会人経験年数を見て格付けをしていることになる。前職の賃金は考慮しない。

社会人経験がなく、短期留学などで1～2年程度遅れて入るケースなどは、新規学卒者と同じ格付けになる。

即戦力として経験者採用としてアソシエイト職に採用された場合、たとえば、10年程度デベロッパーの営業を経験していたようなケースでは、同社で勤続10年程度でチーム長に当たるとしても、プレッシャーになるとことも考慮して、いきなりチーム長にはつせず、そのやや下のポストに格付けることがあるという。

研修については、社会人経験のある人は新人研修はせず、同卒年に入社した人と同じよう

な研修を受けてもらうことになる。同社は、新卒と中途が半々の組織風土であるため、新卒採用を中心とする入社年次管理は希薄であるが、新卒の同卒年を同期と捉えることで、新卒・中途間の「同期意識」を植え付けている。より幅の広い価値観を共有し新たな価値観を注入するため、同期意識による横のつながりを求めているからで、研修も同期意識を醸成するのに役立っているという。

昇進や評価では、新卒と中途の違いはまったくない。

## 6. 過去に採用した既卒者と新規学卒者の評価

E社で採用した既卒者と新規学卒者への評価としては、両者の違いを意識したことがないとの回答だった。

中途採用については、価値観の多様化や職場の活性化につながることを期待している。同社自体がかなり中途採用を積極的にやってきた会社であり、変革を好む会社であることから、中途採用者が前職で経験してきた風土、慣習、ビジネス気風を、同社での新しい商品開発に活かしてもらい、良い組織風土を入れていきたいとの期待もある。

## 7. 第二新卒者やフリーターの就職促進の課題

E社入社後1、2年で習得してもらう資格として簿記や宅建（宅建は任意）がある。ただし、同社は資格ありきとの考えではなく努力した結果と評価している（入社後についても同社は、資格を昇格の判断材料とは見なしていない）。しかし、資格などの知識は実践で役立つため、中途で入ってきても素材さえあれば同卒年の人にキャッチアップしやすいという面もあるとしている。

フリーターに対しては、そもそも同社に応募する人が少ないことから、まず就業意識を高める必要があると指摘した。就業意識が高いうえに、勉強もしてきたということであれば、「素材がよければ会ってみたい」との意見もあった。

## 事例 6：ネットビジネス産業 F 社

ヒアリング日時：2004 年 5 月 11 日

ヒアリング対象者：総括部総務

### 1. 会社の概要

F 社は 1994 年創業で、当初は主にファックスによるダイレクトメールなどのテレマーケティングを手がけていたが、1997 年にインターネットマーケティング事業に進出した。現在ではインターネットによる広告事業がメインとなっている。顧客企業に対し、ネット広告などのマーケティング施策を企画提案し様々なタイプのネット広告を打つことが強みである。効果を正確に測ることができるインターネットの特性を活かして、広告枠を売るだけでなく、広告効果測定システムも自社開発した。売上に直結する e マーケティングもめざしている。2004 年、ジャスダック市場に株式上場している。

全従業員数（正社員）は約 80 人（4 月 30 日時点）。事務系が 6、7 人、技術系が 4 人で、それ以外はすべて営業系。平均年齢は 27.5 歳。同社はベンチャー企業であるため中途採用者がほとんどで、新卒採用は 2000 年から実施している。

### 2. 採用方式と採用実績

#### 2-1. 近年の採用実績について

F 社は、翌年卒業見込みの大卒者に対する新卒採用と、通年の中途採用を実施している。同社の採用方針は新卒を毎年着実に入れ、中途では即戦力が必要と考えている。中途では、何らかの業界経験がなくとも少なくとも社会人経験のある人でなければならないとしている。ただし、第二新卒者層が全くだめということではなく、経験のない人でも卒業数ヶ月の人を紹介予定派遣で受け入れ、入社に至ったケースもある。最近の採用実績は図表 6-1 のとおり。新卒については、近年では応募者概数は約 1000 人である。

同社は、第二新卒枠による中途採用は実施していない。中途採用者のうち既卒で 25 歳以下の人数をみると、若干名ではあるが第二新卒にあたる年齢層の人も採用されている。2004 年では中途採用者 21 人に占める第二新卒者は 9 人。同社の即戦力を求める採用方針もあり、この 9 人すべてに社会人経験があり、ほとんどが営業経験を持っている人だった。同社のクライアントは不動産会社関係や金融系などがあるため、それらの業界の出身者も多い。

今後の採用方針として、規模拡大が予想されるため、即戦力による中途採用を拡大する方向にある。

図表 6-1 F社の最近の採用実績

(単位=人)

	新規採用	中途採用	中途採用のうち 25歳以下
2004年度入社	4	21	9
2003年度入社	9	14	1
2002年度入社	5	12	3
2001年度入社	4	6	1

※調査時点。

※2004年入社の中途採用は、4月30日現在。

## 2-2. 選考プロセス

新卒採用は就職サイトや自社のホームページから応募を受け付けている。中途採用は、営業経験のある人が望ましいため人材紹介会社からの紹介が多いが、自社ホームページ上でも応募を受け付けている。また、紹介予定派遣で中途採用された人もいる。

F社は面接重視の選考方法で、新卒の場合、選考は2ヵ月半かけている。3月に会社説明会を開催し、同時に社員1人と学生6~7人でグループディスカッションを実施(04年度のテーマは「ベンチャーに新卒を採用する方法」)。討議では、応募者(学生)が前向きな意見や建設的な意見を出しているか、人の意見の否定に終始していないか、否定したうえで次の課題を出しているかなどを見ている(参加者:約590人)。次のステップとして、4月に、社長座談会を開く(社長が10人ぐらいの学生と対談。参加総数は約140人)。社長自らが、同社の考え方を説明した後、「これから何をしたいと思っているのか」「自分の未来像をつかもうとしているか」などを見る。この座談会で応募者は約3分の1まで絞り込まれ、次いで、リーダー面接(部長級)、役員面接を経て内定者が確定する。

同社は、中途の募集職種として、①「アカウントエグゼクティブ」(営業)、②「マーケティング」、③「メディアバイイング」(広告商品の仕入れ、進捗管理等)、④「プログラマー」(システム開発)、⑤「クリエイティブ」(制作)——などを提示している(2004年から自社ホームページで掲示)。中途の選考は、2週間程度で、書類選考や面接を実施し採用の可否を決定している。現場(事業部の部長)の欲しい人材のタイプを聞いた上で、それに合う人を面接するケースが多い(事業部の部長も面接に参加)。

## 2-3. 職場・会社を知る機会

職場・会社を知る機会として、2004年、経済産業省のドリームゲート事業での紹介で、5日間、1人のインターンシップを受け入れた(大学1年生、女性)。同社の社長は、人材育成に熱心であり、職場をすべて見せたという(役員会を除き)。

インターンシップの終了後約3ヵ月間にわたり、F社は、当該学生に電話による営業(テレアポの営業)も手伝ってもらっている。当該学生が集めた人(学生約20人)で構成するチームでテレアポ営業をやってもらい、同社の営業法も体験したことになる。

#### 2-4. 求める人物像

F社が新卒・中途双方の選考で重視しているのは、「コミュニケーション能力」、「前向き（プラス思考）」などである。プラス思考が重視されるのは、同社が創業10年のベンチャーであることから、知名度や資金、ヒトなど足りないものがあるなかで、どう工夫をしてやれるかが起点であることによる。同業他社の大手と企画競争をして、顧客のニーズをいかに引き出し良いものを提供できるかという点で「前向き」が最も大事な要素だという。

また、創業間もないこともあり、平均年齢も27.5歳で、部長レベルでもだいたい32、33歳が多い。中途採用の募集に年齢制限はないものの、年齢ターゲットとしては33歳ぐらいまでが望ましいと考えている。実際に採用される年齢層をみると、26、27歳と30歳前後が最も多い。中途採用者に求められるスキルは、社会人のマナー程度ではなく、2、3年の営業経験が求められる場合が多い。26、27歳で採用される人は、比較的この層である。

#### 2-5. フリーターをどう捉えているか

フリーターは採用対象になりうるかとの問いでは、「フリーターでも、例えばアルバイトでレジを打つだけの人もいれば、品出しや店長をしている人もいるので様々」であるので、フリーターは対象にしていけないわけではないが、実際の応募自体がほとんどいない。

フリーター経験をマイナスに評価することがあるかとの問いについては、「一概にフリーター経験ということではなく、その人がどう生きてきたのか、何を思ってフリーターをやっているのかについて、選考では気にする」としている。

F社のネット広告の仕事は、受注・出稿・回収がワンサイクルで一つの仕事を仕上げるのに1ヵ月程度かかる。一通りの仕事を覚え一人前となるのに1年程度だ。一人当たりのクライアント数が多いこともあり、新卒であっても配属初年度から補助ではなくメインで仕事を担当するため、自分の担当する仕事に責任感と工夫を要求され育つのも早いという。

短期間での育成が可能であるため、未経験の新卒と同様に、中途採用で未経験者やフリーターの採用は考えられないかとの問いについては、「（未経験という点では）違いがないと思うが、新卒は、やはりパワーのある人が入っている。中途やフリーターで、そういうパワーを持っている人であれば同じだと思う」との意見だった。同社に採用されているのは、「少なくとも、何かしたいと思っている人」だという。

なお、短期の語学留学など、卒業後1年間海外留学をした人は、中途の採用枠で選考がなされ、「何を考え、留学で何をできて、これから何をしたいか」が明確に表現できれば、選考にはひっかかるのではないかという。

### 3. 採用したいと考えている人材の優先順位

①新規学卒者（未経験）と②中途（経験者）、③中途（未経験者）の中で、どの層を重視するかとの問いについては、1994年創業であることもあり、中途が多く、今後も事業拡大のた

め中途（経験者）を拡大する方針である。中途（未経験者）を時間をかけて育成するよりも、中途（経験者）のほうが事業拡大には効率的との判断があるようだ。新卒は、まだ人数は多くないが、層をきちんとつくる意味もあり採用し続けるという。同社は今後、中途を拡大する方針だが、人手が足りないからといって、同社が求めるレベルを下げても採ることはありえないとしている。採用後に、ミスマッチで辞めることは、企業と労働者双方にとってマイナスであるためだ。

なお、2000年以降、新卒採用を開始し20人ほど入社しているが、辞めた人が数人いる。離職者のなかには、勤続3年で大手企業に引き抜かれた人もいるが、ネット広告業界でウェブを含めたマーケティングができる人がまだ少ないことから、貴重な人材を失ったとの認識である。今後の採用では、大企業にはない中小企業の魅力（割り振られた仕事ではなく、やりたいことができるなど）を伝えていきたいという。

#### 4. 採用でイニシアチブを持っている部門

中途も新卒も全員参加で採用決定する。新卒と中途の年間の計画については、トップレベル（役員会）で、事業の規模拡大の方向性や現場の不足状況などを勘案し決定する。常時、トップ自らが、面談やリーダー会議などを通じ、現場の現在の状況（不足状況）をヒアリングしている。したがって、中途については大卒の人数だけを決め、事業部の部長から欲しい人材のタイプを聞いた上でそれに合う人を面接する（事業部の部長も面接に参加）。基本的には、現場のニーズにあった人を採用するため、最初から配属も決まっている。

新卒の場合は、最初の配属は原則として営業である。内定期間中にアルバイトとして事業部に入り、採用後も同じ部署で働くケースが多い。現場からの要望に配慮しているため、内定期間中のアルバイト先も、要員不足の部署に配置される場合が多い。

#### 5. 採用直後の処遇（格付け等）

中途採用者の処遇は、即戦力となる広告業界の経験があれば若干考慮することがあるが、基本的には最初の格付けは新卒と同じ1等級から始まる。1等級から8等級まであり、1等級ではS、A、B、C、D、Eの6段階評価になっている（なお、役付きは、3等級（30歳前後）以上から）。新卒者は1等級のEに格付けられ、中途採用者は、前職の業務経験を考慮し1等級のSからDのいずれかに格付けられる。

同社は年2度の評価（自己評価と上司評価）を実施している。2等級以上はS～Dの5段階評価で、例えば1等級から2等級に上がるには、過去2回にSを1回、Aを1回とるなどの評価がなければ、昇級できない仕組みだ。等級ごとのS～Dの5段階評価が賃金に直結しており、半年ごとの評価で給料が変わることになる。評価方法が皆同じであることから、新卒と中途の評価面の違いは生じない。

研修面については、同社はOJT中心の育成方法であることもあり、新卒と中途の差はマナ

一研修の有無程度である。

## 6. 過去に採用した既卒者と新規学卒者の評価

過去に採用した人はマインドが高いため、新卒採用と中途採用に違いはない。

## 7. 第二新卒者やフリーターの就職促進の課題

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を指導したほうがいいのではないか」など、就職の仕方でのサポート面の必要性をあげた。最初の第一歩（書類審査）がクリアでき、面接を受けられるかどうか大きなポイントで、「履歴書で、ちょっと待てよと思わせるものがあれば、とりあえず会ってみようか、ということになる。会ってみると、その人の良さや考えがわかり、採用に結びつく可能性がある」としている。

国や行政が職業訓練や資格を施すなどの政策については、「個人的な意見だが、国の認定にはメリットを感じない。例えば、社会保険労務士などの国家資格があったとしても、実際にどういうことをしてきたのかのほうが採用では大事」との意見だった。

紹介予定派遣については、「派遣会社のメリットは、派遣会社が最低限の教育を施している点。その部分は会社の負担にならない。トライアル期間のメリットもある」と好意的な評価だった。今後、紹介予定派遣の拡大の予定があるかとの問いについては、「紹介予定派遣は、人材紹介よりはコスト面で安いですが、紹介料は発生するため、その辺の年齢層にどれだけコストをかけられるかによる」としている。

## 事例 7 : 小売業 G 社

ヒアリング日時 : 2004 年 5 月 27 日

ヒアリング対象者 : 人事・総務部

### 1. 会社の概要

小売業 G 社は、1989 年の会社設立（いわゆる外資系）。おもちゃ・子供用品専門店チェーンとして、年間平均 2 桁の安定した出店ペースで全国展開している（現在、約 150 店舗）。対面接客販売ではなく、スーパーのようなセルフサービス形式による販売により、低価格で商品を提供できる強みがある。2000 年 4 月には、株式のジャスダック上場を果たした。全従業員数は約 4000 人、そのうち正社員は約 1000 人、アルバイトは約 3000 人。正社員の平均年齢は 31 歳。新卒を継続的に採用し始めたのは 1995 年からである。

G 社の組織構造は、各店舗を統括する店舗運営本部、出店計画を立案する店舗開発・建設本部、在庫管理から買い付けなどを行なうマーチャндаイズ本部などよりなる。同社の本部は約 300 人で、そのうちマーチャндаイズ本部が約 100 人を占めている。店舗運営本部（東日本、西日本）が統括する各店舗には全国で約 700 人が配置されている。

各店舗は、店舗運営本部が運営しているが、出店計画については店舗開発・建設本部が立案し、執行役員会が全社的な討議のうえ決裁している。採用は人事・総務部、各店舗への配属・異動は店舗運営本部が担当している。転勤の頻度は、1~2 年に一度と高い。転勤の理由は、新店舗のオープンに伴い、店長、副店長クラスをはじめ新店舗の核となる社員を確保するためと、郊外型や都心型など様々なタイプの店舗を経験してもらう人材育成のためである。

G 社はチェーンストアオペレーションを導入しているため、各店舗の管理方法、商品陳列などはほぼ共通している。POS システムによる集中管理により、買い付けや在庫管理、売上データの管理にいたるまで、すべてマーチャндаイズ本部が担当している。各店舗には、発注権限がなく、マーチャндаイズ本部の仕入れ能力が売上の成否を大きく分けることになる。逆に、各店舗は、在庫管理や発注などの判断をする必要がないため、少人数でも店を運営することが可能となる。

1 店舗の社員数は、標準の 900 坪で、店長 1 人、副店長 1 人、社員 3~4 人、アルバイト 30~40 人（繁忙期は約 80 人）が一般的だ。新卒は原則として店舗に配属。店長へは入社 6 年目（通常 28 歳）でなるのが最短で、中途採用で経験者の場合は、30 歳前後で入社の場合もあるため入社 2 年目には店長になることが期待されている。

### 2. 採用方式と採用実績

#### 2-1. 最近の採用実績について

G 社は、翌年卒業見込みの大卒者に対する新卒採用と、店舗販売員や即戦力を対象として

そのつど実施する中途採用を実施している（中途採用者の 8 割は店舗勤務）。基本的に中途は職種別採用である。一つは、バイヤーや経理など専門能力を有している人を対象とした、職種・勤務地を特定している求人で即戦力の募集が目的のもの。もう一つは、店舗勤務者を募集する場合である（店舗勤務の場合は全国転勤がある）。店舗勤務者の場合、「経験者採用情報（店舗）」という表現で、自社サイトで募集している。資格要件は、通常、学歴不問で、上限年齢を目安として 32 歳までとしている。第二新卒者等の表記はないが、「未経験者も可」とするケースもある。原則として、未経験者が中途採用に応募してきても書類選考段階で機械的に落とすことはない。

G 社の最近の採用実績は図表 7-1 のとおり。新卒募集での応募者（会社説明会参加者）の概数は例年、約 2300 人から多いときで約 4500 人に及ぶときもある。同社は、第二新卒者枠での採用をしているわけではないが、中途採用者に占める第二新卒者（卒業後おおむね 3 年以内の人）の割合は 2 割前後である。

中途採用の店舗勤務の場合、4 月に新入社員が配属され研修を受ける 4～7 月あたりまでを外し、8～9 月、または年明けの 1 月あたりに募集するのが一般的（同社は玩具販売がメインのため 11 月～1 月がクリスマス商戦の繁忙期にあたる）。応募者には 20 歳代後半層が多い。経験者を求めていることもあり、採用者には百貨店などの流通やサービス系の経験がある人が多い。同社としては、「流通、サービス業以外の人でもかまわない」としているが、結果的にはその種の経験のある人が採用されているという。

20 代前半層の応募者については、同社の店舗でアルバイト経験者が、大学卒業後に他社に就職できないときに、同社を受験し受かるケースが見られる。2003 年の応募者の約 4 割は同社のアルバイト経験があったという。

図表 7-1 G 社の最近の採用実績

(単位=人)

	1999年入社	2000年入社	2001年入社	2002年入社	2003年入社
新卒採用	139	110	76	75	94
中途採用	37	82	101	95	63
中途採用のうち 第 2 新卒	5	18	26	29	11

※調査時点。

G 社は、1997 年から 6 年ほど、アルバイト経験者のみが応募できる正社員登用制度があったが、2002 年度で廃止している。廃止の理由は、アルバイトを特別扱いすることの不公平性と、応募者本人にとってもアルバイトと正社員の区切りの自覚が希薄になりやすいことをあげている。アルバイトの仕事が接客販売中心である一方で、正社員の仕事は、店舗の運営管理やリーダーとしてアルバイトへの仕事の指示、スケジュール管理などで、アルバイトと正社員では仕事の中身が全く違う。アルバイト経験者のなかには、今まで培った経験を正社員で生かせないため伸び悩むケースも見られたという。逆に、「新卒で何も知らないで入って

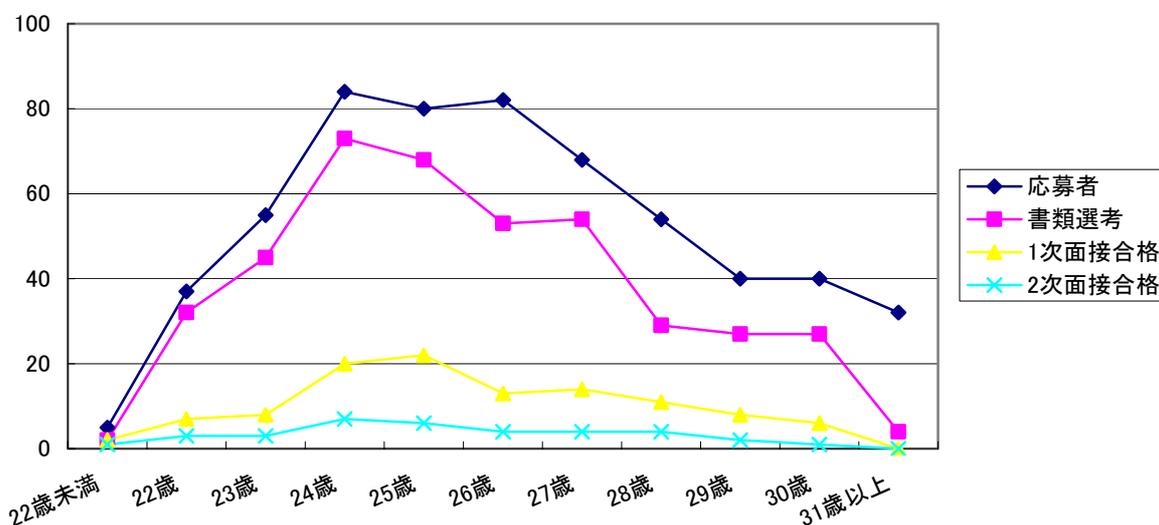
きたほうが、その人たちよりも伸びがいいという傾向」がでてきた。

## 2-2. 選考プロセス

新卒の募集方法は、自社ホームページが中心で、就職紹介サイトも併用している（2002年頃以降）。例えば、2003年入社採用では、応募者に会社説明会に来てもらい（約3600人参加）、その後、エントリーシート（応募書類）を提出（約2300人）。その際には、適性・基礎学力を見るためネット上で筆記試験も実施している。これらの選考を通過した人（約1300人）に、集団面接に引き続き、2～3回の面接を実施し内定に至る。だいたい2ヶ月程度で内定を出すという。

中途の募集方法も、対象に応じ様々だが、自社ホームページと就職サイトがメイン。中途採用の場合、同社が全国展開しているため、札幌、大阪、福岡などで、職種説明会も実施している。応募を受け付け書類選考の後、2回の面接で、新卒同様に約2ヶ月程度で内定を出している。例えば、2003年7月の中途募集のケースでは、577人が応募し、35人が内定を得ている（図表7-2参照。なお、図は簡略化している）。24歳～26歳あたりの応募者がもっとも多い。実際に2次面接に合格した人をみると、24歳～25歳が多いものの、各年齢層間に差はなく、年齢にかかわらず採用されていることがわかる。

図表7-2: 年齢別選考状況(中途採用の7月のケース)



## 2-3. 職場・会社を知る機会

新卒採用については、近年、会社説明会で、1～2年先輩のマネージャーが職場の紹介をしている。以前、店長級が説明していたが、学生がピンと来ていないようだったので、年の近い先輩に変え、何を言っはいけないという制約は一切かけず、全部話すように指導しているという。質問も自由に受け付け、答えてはいけないなどの縛りも一切かけない。この説明

会は、ありのままを話すことでミスマッチを防止し定着効果を高めたのではないかと評価している。

OB 訪問については、特定の大学に有利に働くのでやってはいない。

#### 2-4. 求める人物像

G 社は、面接による人物本位の選考を行っており、選考基準は、新卒と中途で変わりがない。具体的な人物本位の中身は、店舗勤務者の場合、コミュニケーション能力とリーダーシップなどだ。同社の仕事は、接客のみでなく、仕事柄、アルバイトに正確に指示を出さなくてはならないため、コミュニケーション能力とリーダーシップは不可欠の要素である。

新卒の場合は、職種経験がないことから、純粋にポテンシャルがあるかどうかを見ることになる。中途の場合は、職歴がある場合、部下にアルバイトがいて指揮命令ができたか、店舗などの運営ができていたかは選考のポイントになるという。これは、サービス業に限らず、正社員が少なく、アルバイトが多数いるような形態の職場で仕事をしてきたかどうか、にも当てはまる要素である。

#### 2-5. フリーターをどう捉えているか

フリーターについても、一般の中途採用者と同様に人物本位で見る。選考ではアルバイトの内容をしっかりと見て、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につながる。「単なる、言われて、時給をもらうだけのアルバイトだと、なかなか難しい」という。また、ただ、作業員、販売員としてアルバイトをしてきて、接客を希望する場合も、同社にはそのような仕事がないため、合格することは難しい。フリーターには接客希望で同社を志望する人が多いという。

### 3. 採用したいと考えている人材の優先順位

①新規学卒者（未経験）と②中途（経験者）、③中途（未経験者）の中でどの層を重視するかとの問いについては、年度途中に出店計画を変えたり、下半期に出店がある場合は、翌年度 4 月配置の新卒では間に合わないため中途を増やすことになるが、同社としては、「新卒でできるだけやりたい」と考えている。したがって、新卒重視で、中途（経験者）が結果的に採用されており、中途（未経験者）の比重は低いといえる。

なお、同社は短期間で社員を育成する。新卒の場合、一人前と呼べるまでに約 1 年間だという。例えば新卒は、4 月の配属後、研修（13 週間）を終了した段階で即戦力とみなされ、繁忙期の 12 月、1 月を乗り切ればほぼ一人前と考えられている。中途については、何らかの職歴があることを前提に採用しているため、年度途中に配置後、繁忙期の 12 月、1 月を超えたらその時点で一人前と考えているという。

店長になるためには、新卒は早くて 6 年目（約 28 歳）。中途の場合、すでに 30 歳前後で

入社する場合もありえるため、2年程で店長になって欲しいという期待がある。ただし、経験的には、「伸びは新卒の方が大きい」場合がある。

同社はチェーストアオペレーションを徹底しており、店単位の独立採算の形をとっていない。いわば、チェーンストアの1店1店の合計で稼ぐ方式である。日本の流通業界で経験のある人では、店舗の発注権限がないことに驚くこともよくあり、「では、何をするのか、仕事のメインが何なのか」と聞く人もみられる。これらの人に、同社のシステムに慣れてもらうためには相当の時間がかかることがあるという。

#### 4. 採用でイニシアチブを持っている部門

採用は新卒と中途ともに人事部が決めるが、採用された人の配属は、新卒と中途ともに店舗運営本部がすべて決めている。中途と新卒の採用比率については、出店計画が上半期に多いか、下半期に多いかで左右される。新店の立ち上げ時には、経験値の高い人が配置されるため、その抜けた部分を新人で埋める形だ。

採用段階でも、店舗運営本部の役割は大きく、2次面接段階で店舗運営本部の担当者に入ってもらおう。内定者は、人事と店舗運営本部のフィフティ・フィフティの話し合いで決め、合意がない限り採用はできない仕組みになっている。

なお、G社の本部配属については、新卒がいきなり入ることはなくすべて中途の経験者（即戦力）を職種別採用で入れている。例えば、本部のマーチャンダイズ部のバイヤーは、他の流通業界のバイヤー経験者が採用されている。同社のバイヤーは専門性が要求され、例えばゲームやスポーツ、ベビー用品など一つの分野を深く掘り下げられるかがポイントになっているため、内部昇進により店舗経験者を充てることはないという。

新卒はだいたい6年目で店長になるが、店長より上の昇進ルートとしては、エリア・マネージャー（8店舗。現在、18人が配属）、東日本運営部長・西日本運営部長などで、店舗経営がメインの業務である。通常、店舗配属の人は本部に異動することはほとんどなく、一部に研修やレイアウト、在庫管理の部門に配属されることがある程度である。

#### 5. 採用直後の処遇（格付け等）

G社の人事制度は、「年齢、学歴、性別ではなく職務価値を中心として、期待されるその成果やそれを繰り返し生み出す力を評価して、育成に連動させ、そして処遇に反映する実力主義」としている。その評価制度は、「職務価値」を占める職務等級がすべての基本である。等級は10等級だ。給与制度は、職務等級に基づく範囲職務給となっている。

中途採用者は、全員、ストアマネージャーという仕事につくため、新卒と等級的には全く同じ。最初の格付けは2等級だが、レンジ（±20%）があるため、前職に経験がある場合は、同社の中でのバランスを考慮し、レンジの範囲内で多少考慮するという。そのため、前職よりも賃金が下がるケースもあるが、ポテンシャルを見て採用していることもあり、早く店長

になるために努力するよう呼びかけているという。

前職で考慮する部分は、主に職務経験年数。ただし、アルバイト経験は職務経験とは見ておらず、同社の仕事に直結するような経験のみを対象としている。そのため、他の外食産業などでアルバイト店長の経験がある場合は、職務経験とみなす可能性がありうる。ただし、同社のアルバイト経験者は、アルバイト店長という制度がないために職務経験があるとは見ない。

研修面については、同社の基本の仕事を学習するため、13週間の研修プログラムを入社後全員が受けることになっている（研修期間終了時に試験がある）。新卒と中途の相違点は、新卒のみに2日間のビジネスマナー研修や、研修期間中にメンターという形で先輩社員の相談相手をつけていることである。メンターは、不安解消のために内定時からつけている。入社後、副店長や店長に直接に相談しづらい点を配慮しての措置だ。メンターは、同じ店舗の先輩ではなく、別の店舗のなるべく年の近い先輩をつけている。

評価面については、現場の上司は、社会経験のない学卒に比べ中途のほうを厳しくみる傾向があるかもしれないという。「学卒者は多少長い目で見えあげないと」との認識があるようである。

## 6. 過去に採用した既卒者と新規学卒者の評価

中途採用者で過去に流通業界で長く働いてきた人は、入社後、かえって適応に時間がかかるケースがある。「最初は、いったんは過去を忘れてもらわないと、やはり厳しい」という。現場では、前職のプライドがある経験者よりも、新卒のほうがチェーンストアの仕組みを教えやすい、との意見が出ているようだが、人事としては、すべて新卒にすると「全部、金太郎飴」で、純粹培養になるのではないかと慎重な姿勢でいる。他社経験があり、多少でも定見のある人が入ることで、同社に良い効果をもたらしてくれることを期待しているという。

中途の未経験者を採用してはとの問いについては、「あまりそうはならない」との回答だった。「やはり、4年間大学を終わったら社会に出て働くという意識を持った人を採用したい」とのことだった。

定着率は、かつては中途の方が適応できないなどの理由で低かったが、面接の時にしつこいほど仕組みについて確認しているため、今では差はないという。

## 7. 第二新卒者やフリーターの就職促進の課題

フリーターについては、「フリーターにならないようにする政策が必要で、大学を出たらきちんと就職するというのを、高校生頃から教育したほうがよい」との回答だった。学生が「企業社会とは何か」について触れられるような機会を早期につけたほうがよいという。ミスマッチと早期退職の防止が最も社会が取り組むべき課題との意見だ。同社も、新卒を採り始めてから、早期離職が続いた時期があった。これに対し、まず仕事の内容をきちんと説明

し理解してもらうことや、教え方についてもメンターをつけるなどの工夫をして変えていったという。

担当者によれば、近年、実際に選考で学生と話してきた経験から、志望動機が希薄になっているように感じるという。10社中5、6社の内定を受けている学生もいれば、20～30社受けても1社も決まらない学生もいるようで、二極化が進んでいるのではないかとの感触を持っている。

「最近では各社の採用も早期化し6月頃には選考も終わるため、その時点でフリーターを決断する人も多いようだが、ベンチャー企業など、これから伸びる企業、新卒を採りたい企業がまだあるはず。ところが、学生から見ると、『就職サイトに出ている会社』が『会社』になっている。『無理して就職しても大変そう』ということでフリーターになってもらっては困るとのことだった。

一方、3年以内で離職する人が3割いるといわれているが、第二新卒者を出さない政策をとったほうがいいのではないかとの意見も出た。「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いと意味がない」との認識である。「我々も協力して、模擬面接や学内セミナーには行かせていただく限りは行かせて頂く。そういう面で企業も取り組める。辞めさせないためには、メンターがあり、内定をもらってから疑問を持つ子もいるが、できるだけそれを解消できるようにしたい」などと語った。

国や行政が職業訓練や資格を施した場合、その資格を評価するかとの問いについては、「資格の中身がわからないのでなんともいえないが、明確な尺度があればと思うことはある。しかし、資格があるから評価するかというところちょっと難しい。G社の仕事に使えるという結びつきがあればいいが」とのことだった。

## 事例 8：外食産業 H 社

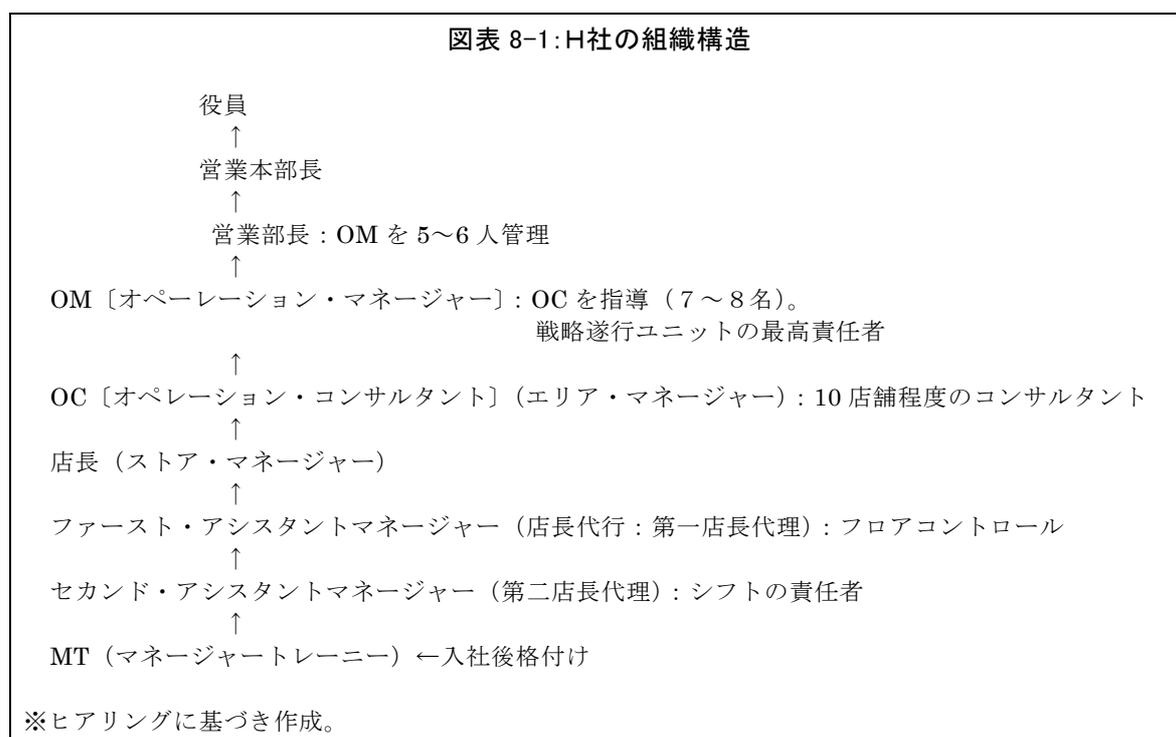
ヒアリング日時：2004 年 4 月 13 日

ヒアリング対象者：人事部

### 1. 会社の概要

外食産業 H 社は 1971 年創業（いわゆる外資系）。ファストフードレストランをチェーン展開し、約 3800 店舗を有している。従業員数（正社員）は約 4500 人、パートタイマーは 12 万人。全従業員のうち正社員の割合は 5% 程度。平均年齢は 34 歳。

1 店舗の社員数はだいたい 3~4 人。店長 1 人に、ファースト・アシスタントマネージャー（第 1 店長代理）1 人、セカンド・アシスタントマネージャー（第 2 店長代理）1~2 人、アルバイトが 40 人程度（図表 8-1 参照）。



### 2. 採用方式と採用実績

#### 2-1. 近年の採用実績について

H 社は、翌年卒業見込みの大卒者に対する新卒採用と、通年の中途採用を実施している。中途採用では原則、高卒以上での募集で 22~30 歳ぐらいを資格要件にしている。ただし、同社への応募は、現在では大卒が 9 割を占めている。つまり、中途の場合、同社のアルバイト経験者で正社員になる人のなかに若干高卒がいる程度で、それ以外は、ほとんどが大卒だという。

最近の採用実績は図表 8-2 のとおり。新卒募集での応募者の概数は例年で約 1 万人。多いときで 4 万～5 万人に及ぶときもある。中途採用は、2 ヶ月に 1 回の割合で募集する機会が多いが、2004 年は毎月 1 回のペースで募集している。1 回の応募での競争率は 3～4 倍程度。同社は、第二新卒者枠での採用をしているわけではないが、中途採用者に占める第二新卒者（卒業後おおむね 3 年以内の人）の割合は 7～8 割と多い。

新卒と中途の採用割合は半々をめざしているが、年間の店舗展開のペースと労働市場の環境に応じ、その割合は動く。店舗展開のペースについては、例えば、年末に出店が集中する場合には新卒を少なくし中途採用でカバーし、翌年の前半に出店が多い場合は新卒を多めに採るようなケースがそれにあたる（なお、2002 年入社の中途の数が少なかったのは同社が出店戦略の見直しにより一時的に 2002 年後半からの出店をストップさせたことが原因）。また、労働市場の環境において、中途のほうがレベルが高いと見た場合は、中途の採用人数を増やすなど、マーケットの人材のレベルでも新卒・中途の割合は変動する。

年間の採用人数は決めているが、1 回の募集での定員枠は決めていない。求める人物像とそのレベルに達しなかったら、何人応募が来ても採用しないが、逆に 1 回の募集で年間の使用人数に達する人が採れそうなら、全員採ってその時点で年間の採用を終える。

なお、H 社は、2003 年後期に希望退職を募ったため、例年の退職率が 7～8%のところ、03 年、04 年前半は 10～12%とやや高率になっていた。退職率の増加にあわせ、現在、業況が順調なこともあり、出店ペースを微増させ、若年層の採用をやや拡大させる方向にある。

図表 8-2 H社の最近の採用実績

(単位=人)

	1999 年入社	2000 年入社	2001 年入社	2002 年入社	2003 年入社
新卒採用	466	365	302	378	45
中途採用	102	87	107	1	57
中途のうち第 2 新卒 (25 歳まで)	77	78	82	1	46

※ 調査時点 (2004 年 4 月 13 日)。

H 社の正社員の転勤を伴う異動は通常、1 年～1 年半に 1 回の割合で実施される。この頻度の異動は店長になるまで続く。店長になるには、速くて 4 年、平均 6～7 年かかる。店長になるまでに、5～6 店舗経験するのが普通である。異動の範囲は、地域エリア内が一般的だ。

店舗拡大では、出店を担うだけの能力のある人（優秀な店長やスタッフ）を異動させることにより、それにより生じる欠員を埋めるため採用者などを充てることになる。

店長になるまでの人材育成の一環として、ローカルタイプや都心タイプ、ファミリータイプ、住宅街タイプ、ドライブスルータイプなど、様々な店舗を経験してもらうために異動させる場合もある。また、1 年以上同じ店舗にいと、「お山の大将」になりがちで、パーソナルパワーよりもポジションパワーで人を動かすようになることを避けるため、慣れる前に動かすこともポイントだという。

新店舗の立ち上げ時には、店長が採用活動、パート・アルバイトの募集や時給の決定、資材・工事関係、予算、さらに、パート・アルバイトのトレーニングやカウンセリングに至るまですべてやることになる。同社はチェーン店でありながら、各店舗は独立採算制をとっているため、一般の商店主やオーナーとほとんど同じ能力が必要になる。店長になるまでに平均6~7年かかるのはそのためである。店長になると、2~3年、その店舗を取り仕切ることになる。

なお、採用者の最初の配属先は、店舗が原則で、本社に配属することはほとんどない（中途採用による一部の専門職等を除く）。ただし、従来は店長経験者が本社に配属されるのが普通だったが、現在では、本社の異動はほとんど公募制度で実施しており入社1~2年目の人でも本社に配属されるケースも出てきた（現在では、本社勤務の7割が店舗（店長）経験者）。

## 2-2. 選考プロセス

新卒採用では、会社説明会（適性検査含む）の後、エントリーシートの提出を受け付けた人のみ、グループディスカッションや個人面談、グループインタビューを通じて役員面接に至る。応募から内定を出すまで2ヵ月半を要する。H社の採用募集は、主に自社のホームページを通じて公示されているが、ネットを通じた資料請求をエントリーとはみなさず、会社説明会後のエントリーシート提出者のみを応募者としている。応募者には、各ステップの終了後に次回に報告する課題が出される。例えば、グループインタビューでは、ある課題テーマに対して1人約3分間の発表を行なう。また、役員面接では「あなたの強みを活かして、H社でどのようにしたいか」をテーマに、1人約10分間のプレゼンテーションが求められる。これらはすべて、前のステップ終了時に課題として提示されており、独自に勉強し、同社を理解し、課題をこなせるかが問われている。

他方、中途採用は、自社ホームページや、就職媒体誌などで募集をかけている。応募者は、履歴書を各エリアの採用担当宛てに提出し、書類選考の後、面接重視で選考がなされる。中途の選考は、1ヵ月から1ヵ月半程度だという。

## 2-3. 職場・会社を知る機会

H社は、内定確定後、ミスマッチを防止するため、配属までの間に内定者に対して研修を実施している。実際に店に入って、働いている人と話し、現場を確認してもらうのが狙いで、中途であれば、1週間程度、新卒であれば夏休み期間を使って、体験アルバイトをしてもらっている。新卒の場合、内定を出すのが早くて5~6月、遅くとも7月には出ているため、職場が合わないと感じた内定者の中には自ら辞退する人もいう。8月時点なら、就職活動は間に合うため同社は辞退を受け入れている。「入ってから辞められたら、お互い不幸」との考えからである。

## 2-4. 求める人物像

H社は、新卒も中途も面接による人物重視の採用プロセスである。正社員は、すべて店長候補として採用されるため、店舗で働くアルバイトを育成しマネージできるかがポイントとなる。求める人物像でも、リーダーシップやチームワーク、コミュニケーション能力が問われる。

人物像を徹底して見ることにしており、資格や、ファストフード店やレストラン関係で勤めた経験もあまりみない。結果的に合格した中途採用者では、同業者よりも、他業種経験の人が多く（例えば、流通関係や、銀行関係、証券関係の人もいた）。同業のファストフード店出身者は応募もほとんどないという。担当者によれば、H社の求めるものやハードルが高いため、採用されてもついていけないとの認識が広まっているからではないかという。

店舗のアルバイト経験者に対するキャリアパスも設定しており一般の応募者と同様の選考基準で募集・選考している。採用者のうち、結果的に、同社での店舗でのアルバイト経験者はだいたい5~6割に及ぶ（新卒ではアルバイト経験者が約半数、中途では6~7割ぐらいが経験者だという）。しかし、経験者と一般の応募者との合格率を比較すると、アルバイト経験者のほうが合格率は低い。また、1年以内の早期退職も経験者のほうが高い。

アルバイト経験者で不合格になる人が多いのは、アルバイトの延長で正社員になっても業務内容は同じと考えている人が多いことによる。担当者は、「よく、お客さんと接する仕事がしたいとの志望動機があるが、顧客と接するのはアルバイトの仕事で、社員の仕事はマネジメント」などと、正社員とアルバイトの仕事内容の違いを強調する。正社員の仕事は、接客ではなく、店舗運営に必要なヒト、モノ、カネのマネジメントである。例えば、アルバイトの教育訓練・育成や円滑な店舗運営のための勤務スケジュール（シフト）の作成などがこれにあたり、この点を理解していないと面接で落ちることになる。

なお、同社は、アルバイトの中でも資格制度を設けているが、その中でスウィングマネージャーは、社員と同じような形態、権利を与え、納品、資材管理、アルバイトのスケジュール関係もやっている（アルバイト約12万人のうち約3万人がスウィングマネージャー）。応募ではスウィングマネージャー経験者が多いが、担当者によれば、「そういう人たちが、社員の仕事ができると勘違いしている部分と、店舗で長期間働いているため自分にはリーダーシップがあり、部下（アルバイト）をまとめる力があると勘違いしている部分」があると分析している。経験者で採用されたとしても、同社では転勤が頻繁にあるためポジションパワーよりパーソナルパワーが必要になってくる。採用されても、自分の今までやってきたこととのギャップを感じて辞める人も多いという。

## 2-5. 応募者の印象

面接で見ると、過去に比べ最近の応募者（若年者）は、レベルが落ちているのではないかと感触を持っているという。言葉遣いが不十分な点に加え、単なる「憧れの的」志望動機

をあげる人が増えてきたことも気になる。また、かつてに比べ、会社研究に関する深い突っ込みが足らず、上っ面だけを見る傾向がある。「例えば、楽しい、面白いという視点で、嫌な部分はあまり言わない（見ようとしない）など。昔は、嫌な部分もあるが、自分はこう思うと言っていた」と語る。担当者から見て、楽しいところ、面白いところばかりをみている人が、いざ採用して「現実」を見たときに耐えられるのかとの疑問がわくという。

また、昔の応募者は最初の面接から最終面接にかけて、パスするたびに変わってきた（育ってきた）という。しかし、最近では、最初の面接のコメントと最終面接で見た感じではそれほど変わっていないとの印象である。

昨今の応募者はみな、「自分にはコミュニケーション能力がある」と言っていることも気になるという。「彼らのコミュニケーションの範囲は、気の合う仲間間でのことで、気の合わない人間や嫌な人間とは接していない。そういう人とはコミュニケーションをとる必要がないと思っているらしいがある。社会に出たらそうはいかない。気の合わない人や嫌いな人もコミュニケーションをとらなければいけない。昨今の若者は、気の合う人とはしか話さないから、（面接でも）仲間言葉が出てくるのではないか」との意見も出た。

## 2-6. フリーターをどう捉えているか

フリーター経験については人物本位の選考であるため、「気にしない。マイナスにもならないし、プラスにもならない」という。

フリーターでも、過去に組織の中でどう働いているかで全然違うため、必ず、「今まで何をしてきたか」「人とのかかわり合いはどうだったか」「チームとして働いたことがあるか」「新人が入ったときにトレーニングをしたか」などを聴く。

担当者によれば、「彼らの言う、『人と接する仕事がしたい』という『人』とは、総じて『お客さん』のことではないか」という。同社が求めているのは、顧客と接する仕事ではなく、チーム（店舗）として成功するために必要な全ての人に接する仕事である（顧客と接するのはアルバイトの仕事）。

この点は、新規学卒者に対する面接でも同様に聞き、アルバイトやゼミ、クラブの経験を聴くが、なるべく「好き嫌いで人を選べないもの」について問う。例えば、アルバイトやゼミは好き嫌いでは選べないが、クラブは選べるため、クラブについては上下関係（先輩・後輩関係）のみ聴く。先輩は選べないからである。

## 3. 採用したいと考えている人材の優先順位

①新規学卒者（未経験）と②中途（経験者）、③中途（未経験者）の中で、どの層を重視するかとの問いについては、人物本位のため、新卒と中途半々をめざしており、どちらを重視するわけでもないとしている。H社では、入社年次管理はまったくない。

#### 4. 採用でイニシアチブを持っている部門

選考・採用は、新卒、中途ともが本社リクルート部がイニシアチブを持ち実施している。しかし採用数、採用エリア、時期、配属等に関しては現場（フィールドオペレーション部）のリクエストに対応して実施している。

採用計画の決定プロセスは、出店ペースと退職率、採用マーケットの状況などを考慮し、本社人事部が年間の採用計画と新卒の割合の案を決め現場（フィールドオペレーション部）との調整により決定し予算化する。

したがって、新卒、中途については、採用活動は本社リクルート部主導で行うが、採用時の面接官等にはフィールドオペレーション部のオペレーション・マネージャーにも参加してもらい配属等に関しては全て任せていることになる。

#### 5. 採用直後の処遇（格付け等）

H 社の格付けは、課長などの職位ではなく、店長までのタイトル（職種）として、「マネージャートレーニー」、「セカンド・アシスタントマネージャー」、「ファースト・アシスタントマネージャー」、「ストア・マネージャー」——の四つを設定している（前掲図表 8-1）。新入社員はマネージャートレーニーに格付けられ、各店舗に配属。タイトルに応じた教育研修コースを受け、OJT で勉強し課題をこなしてタイトルアップしていくことになる。タイトルごとにバンドがあり評価に応じて給与が決まる仕組みである。評価では、各タイトルに対して求める成果責任が決まっており、その成果責任に基づき半期ごとの目標を決め、個人の業績と能力の二つを見ることになる。業績はすべてボーナスに反映され、能力は月例給に反映する形である。

入社後、マネージャートレーニーからセカンド・アシスタントマネージャーになるのに約 3 ヶ月程度かかる（アルバイト経験者では 2 ヶ月程度）。同社では、セカンド・アシスタントマネージャーになれば一人前とみなす。

そのため、新卒と中途との処遇については、同じ昇進・評価システムのもとで実施しているためほとんど差はない。ただ、入社時の初任給が年齢給により決定され、また店長になるまでは、定期昇給があるため職位基準給部分では差が生じる。店長になれば、管理職であるため定期昇給はなく、職位基準給部分のベースは保障するが評価によって給与は上下する。

教育研修プログラムがあるため、研修面でも、新卒と中途にほとんど差はない。ただし、新卒者は、社会人としての常識や考え方が低いため、入社前に社内研修を実施している（3～4 日程度）。中途には入社前の社内研修はやっていないが、フリーターやアルバイト経験のみの人は新卒と変わらないため、社会人としてのモラルや考え方に関する研修を一部受けさせている。

## 6. 過去に採用した既卒者と新規学卒者の評価

新卒と中途を比較すると、新卒のほうが面接など総合評価でよい。理由としては、新卒のほうが、入社試験や面接で事前の準備をしており、知識ももっていることが考えられる。入社2～3年の評価で見ても、新卒のほうがレベルが高い印象だ。中途にも優秀な人がいるが、上下のばらつきが大きい。平均すると、新卒のほうがいいという傾向になるようだ。

なお、定着率は、新卒者のほうが中途採用者より高い。1年間で見ると、離職率は新卒者が5%未満のところ、中途は10%近くとなっている。

## 7. 今後の採用方針

### 7-1 アルバイトの正社員登用

H社リクルート部は人物本位の選考をしており、現場で人が足りないからといってもレベルを下げて数合わせの採用は一切やめるよう指示しているという。欠員が生じている場合は、現存の社員の定着率を高めたり、アルバイトの中でもスウィングマネージャーからの正社員登用を進めることや、アルバイトの増員で対応するよう呼びかけている。コストをかけて能力のない人を採用しても、短期的には間に合うが長期的にはマイナスになるためである。現在、長期不況下にあり、フリーターも増加し、中途を容易に採りやすい環境にあるが、担当者は、「正直、二極化されているため、本当にいい人は中途のマーケットにいるかというとなかなか難しい」との印象を持っている。

同社では、店舗業務で一人前とみなせるセカンド・アシスタントマネージャーとほぼ同等の仕事をしているスウィングマネージャーを強化し、その中でも優秀な人について、正社員登用を進める考えでいる。登用されたスウィングマネージャーは即戦力として使えるからである。該当する優秀なスウィングマネージャーは、全国で約1000人はいると見られている。すでに、アルバイトに対しても8段階の資格制度を設けており、タイトルアップを呼びかけることで精神的な動機付けとしている。正社員となり店長となることが、アルバイトにとって魅力的になるよう現在検討中である。

### 7-2 女性の定着率の向上

H社では、女性社員の定着率の向上も課題としてあげている。同社の業界は顧客の7割は女性であることから、女性社員の定着向上は真剣に取り組むべき課題としている。新卒採用の4割は女性だが、全従業員に占める女性の割合は13%。同社の店長は全国に約1800人いるが、女性店長は約50人。同社が新卒女性をメインで採り始めたのは、ここ7～8年のことである。現在では新卒採用時の成績ランクのトップ10のほとんどをすべて女性が占めている。しかし、出産退社により、店長になる前に辞める人も多い。同社は小学校に入るまでの短時間勤務制度や産休も充実させているが、定着には結びついていない。結婚・出産を自力で乗り越えた人だけが残っているのが現状だという。

実は同社では、1998年から2000年あたりまで、短大卒者などを対象に地域限定社員の導入を試みたことがある（募集は男女一緒）。転勤はないが、責任は店長レベルまでいかず、昇進は店長代理までとしていた。しかし、実際、店舗の仕事では同一労働でありながら地域限定社員ということで給料が低い。数年経過するうちに、地域限定社員の中から、給与面で不満が出始めた。採用された時点では本人が選んだ労働条件でも、たんに転勤ができるかどうかだけで、長期的に同じ労働でありながら出世と給料に差をつけるのはおかしいというわけである。同社の動機付けは金銭的な動機付けよりも、タイトルアップのような精神的な動機付けを重視しているため、昇進が制限されているとモチベーションを高めることが難しい。そのうえ、現場サイドからも、コストをかけて採用し、教育訓練を施したのに3年程度で辞めるのであれば意味がないとの不満も出てきた。正社員と地域限定社員の仕事内容を切り分けることも困難なために、地域限定社員制度は廃止された。今では、それらの人たちは、正社員か、アルバイト（月給制）などの有期雇用に切り替わっている。

### 7-3 初めての自社採用

H社は、2005年4月入社の新卒から自社配属を初めて実施する予定だ。今までは、各店舗でキャリアを積んでから即戦力として自社配属になるのが一般的だったが、今回の自社採用は、将来のエグゼクティブをつくるためのもので、採用ルートも一般の新卒募集とは分けている。

03年9月から採用活動を開始し、大学生3年生を対象にビジネスフォーラムを開催した。ダイレクトメールによる募集をかけ500人程度集まった。その後、1人ずつ面接して、30人に絞り、9月から毎週土曜日、本社で教育した。いわば、H社を題材にした短期MBAコースである。課題は、近年低迷していたH社のビジネスを回復させるために必要なことで、12月末に6人のグループごとに分かれプレゼンテーションをやってもらった。

2005年4月に、6人が入社する予定で、現在、本社人事は彼らの受け入れ態勢（配置、研修等）の構築を検討している。配属後は、仕事に就くが、3~4年はあくまでトレーニング期間と捉えている。10数年ほどかけて経営幹部に育て上げる見込みだ。今後も、毎年数人を採用する方針だという。

## 8. 第二新卒者やフリーターの就職促進の課題

最近のフリーターの増加について、「『就職は就社ではない。自分のやりたいことを明確に持つべきだ』との世間的な風潮が、いざ就職の際に『自分のやりたい就職先が見つからなければ就職する必要がない』との気持ちを生み、フリーターの増加を生んだのではないかと指摘した。最近、就職を念頭におき大学を選ぶことを勧める風潮もあるが、高校生でそこまで考えて対処するだろうかとの疑問も付け加えた。また、「自分にあった就職先がなく、フリーターになって、では将来的にどこか自分の希望をかなえるために、例えば勉学や留学、資

格取得をするかといえ、そこまでは浮かんでない。待てば何とかなるという感覚でフリーターになってしまっているように見える」との意見もあった。

国や行政が職業訓練や資格を施した場合、その資格を評価するかの問いについては、「どういう資格の内容かによるが、評価すると思う」との回答だった。実は、H社は、2003年、すでにアルバイトにH社独自の資格制度を新設した。社内資格でありながら、コミュニケーション能力やチームワークなど、広く社会的に使える能力を仕事を通して審査しており、合格者には認定資格証明書を付与している。履歴書にも書け、社外の就職活動にも役立つことも念頭においた制度である。

担当者によれば、「資格は関係ないといいながら、履歴書に資格があれば、面接者として、やはり頭にインプットされる。例えば、2年間アメリカ留学をしていると履歴書に書かれていけば、英語がしゃべれ、コミュニケーションがとれる、チャレンジ精神があるなどのイメージがわく。重視するのではないが、面接の前にインプットされると、悪い印象は受けないと語る。

「簿記などのテクニカルスキルではなく、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、あるいはコンピテンシーについての資格があれば、すごくプラスになると思う」などの意見も出た。

## 事例 9：小売産業 I 社

ヒアリング日時：2004 年 5 月 26 日

ヒアリング対象者：人事部

### 1. 会社の概要

I 社は 1952 年の会社設立。創業時は石油販売業務や損害保険業務などを行っていたが、1974 年、ホームセンター事業に進出し、以後、生活用品（家庭用品、日用品、園芸、インテリア、カー用品など）を総合的に扱うセルフサービス形式のホームセンターチェーンとして発展している。全従業員数は約 6000 人、そのうち正社員は約 1400 人、パートタイマー約 4500 人（2003 年 12 月末現在）。正社員の平均年齢は 35 歳。

同社の特徴は、店舗展開にドミナント戦略を使っていることである。ドミナント戦略とは、ある特定の地域に集中出店することで、そこでの購買力を寡占状態にする出店方式のこと。一般のチェーン展開に見られるような、東京を中心に各地の大都市部に店舗展開する方式とは違う。同社の場合、関東、甲信、東北、東海、関西地区に集中的に出店し地域密着型で拡大している（現在、約 189 店舗）。

組織構造は、各店舗を統括する店舗運営部、出店計画を立案する経営計画部、仕入れを行なう商品部、店舗の POS システムを集計・分析するシステム部などからなる。職能資格制度で人事管理しており、1～10 等級あるが、通常、大卒者は 2 等級に格付けられる。3 等級で主任、4 等級で店次長、5 等級から店長（30 歳前後）になるのが一般的である（店長は最高 6 等級 [本社の課長クラス] まで）。6 等級から 7 等級がエリア・マネージャーで、8 等級が統括エリア・マネージャー（本社の部長級）、9 等級以上が役員である。

各店舗は、店舗運営部が運営している。出店については、経営計画部が立案し、役員をメンバーとする出店委員会と経営計画部で出店計画を決める。転勤の頻度は、2～3 年に一度（出店状況により早い人で 1 年以内）。その理由は、教育的見地からと、新店舗のオープンに伴う大幅な人事異動のためである。

通常、小規模店舗（150 坪）は 5 人、中規模店舗（1000 坪）は 7～8 人、大規模店舗（3000 坪）は 25 人で運営されている。例えば、1 店舗の社員数は、標準の 1000 坪で、店長 1 人、店次長 1 人、商品部門を担当する「主任」（例えば、売り場主任など）が 2～3 人、部門担当（商品管理）が 2～3 人（図表 9-1）。一方、パートタイマーは午前・午後で合計延 60 人、アルバイトも登録している人数では 30～40 人いる。新入社員は原則として店舗に配属され、部門担当になる。部門担当の主な業務は、商品管理と補充発注である。

同社はチェーンストアオペレーションのため、商品陳列は商品部が決めており、店ごとに特徴が違うことはほとんどない。ただ、POS による集中管理をしているが、自動発注はせず、店舗の部門担当が商品棚の売れ数を実際に目視し、在庫を確認して補充発注している。商品

のなかにはバーコードのないものもあるなど POS を通らないケースがあるため、人間の目でみなければならない。店ごとに売れ筋が違うため、発注量をコントロールし商品を増やすなど裁量を発揮することも可能である。

図表 9-1:I社の1店舗(1000坪)の標準的な社員構成

店長：1人  
店次長：1人  
主任（例：売り場主任）：2～3人  
部門担当（商品管理（補充発注））：2～3人

なお、社員区分には、全国を転勤するナショナル社員と、60キロ圏内でしか転勤をしないエリア社員がある。これは、出店エリアが拡大し、労働力不足が生じたバブル期に導入されたものである。エリア社員はいわゆる地域限定社員に相当する。しかし、昨今の不景気の影響で募集をかけても容易に人材を採用できるため、エリア社員は1997年に採用を中止し、ナショナル社員のみを募集対象としている。

ナショナル社員からエリア社員へは、5年以上勤続すれば転換可能で、エリア社員からナショナル社員へは1年以上たてば戻れる。現在では、親の介護や子どもの保育など緊急避難的にエリア社員を選択するケースが多い。エリア社員は、一番多い時で200人ほどであったが、現在は80人ぐらいである。

ナショナル社員とエリア社員の処遇上の相違点としては、主に基本給で初任給の5%程度差をつけている。その後、昇給でも5～10%程度の差がある。仕事の内容は全く同じだが、資格等級でも上限を設けており、エリア社員を選択すると4等級までしか昇進できない。5等級は店長であるため、店次長が最上限のポストとなる。

## 2. 採用方式と採用実績

### 2-1. 最近の採用実績について

I社は、翌年卒業見込みの大卒者に対する新卒採用と、主に店舗販売員を対象として通年採用を実施している。最近の採用実績は図表9-2のとおり。中途採用の募集要項では、「店長候補・販売スタッフ」を募集しており、対象として、「高卒以上22～38歳くらいまで」で、「小売・流通業界の経験者歓迎」「未経験の方歓迎」と提示する場合もある。同社は第二新卒者（卒業後おおむね3年以内の人）での募集採用ではないが、多い年で半数近くが第二新卒者に近い年齢層で占められている。実際に採用された人の年齢層では、卒業後3年目、4年目の人が多い。

同社は未経験者など広く採用範囲を広げているため、採用者の前歴は多様であるが、フリーター経験者の採用はほとんどない。だいたいが何らかの社会人経験を有しており、前職のミスマッチを理由にI社に来た人がほとんどである。前職では、他業種が6割で、流通業が

4割。他業種出身では金融業、不動産業などの営業職が比較的多い。

なお、同社は、新卒の高卒採用も昔は実施していたが、ここ5、6年はやっていない。これは大卒者が取りやすくなったことが大きいですが、人材育成面で高卒者の定着率の低さもあげられる。高卒者は、若さゆえ、髪の毛を染めたいなどのおしゃれをしたい要望があるが、同社は接客業のため全面禁止にしている。高卒者を大卒者と一緒に研修を施しても、高卒者がなかなかついていけないというケースもあった。比較的、高卒者は採用数が少なくなるため疎外されがちになる。会社としては、安い労働力からスタートしてもらったほうがいいとの考えもあるが、多少無理をしてでも大卒に切り換えたという。

図表 9-2 I社の最近の採用実績

(単位=人)

	2000年4月入社	01年4月入社	02年4月入社	03年4月入社
新卒	20	19	56	124
中途	3	29	116	85
うち第二新卒者	1	13	48	42

※調査時点。

※第二新卒者は、卒後4年以内の採用者の人数。

## 2-2. 選考プロセス

I社は、自社ホームページで、新卒と中途の募集を掲示しているが、これは就職サイトへ飛ばすためのもので、応募者は就職サイトからエントリーすることになる。新卒募集での応募者の概数は例年、エントリー段階で見れば約10000人はあるという。エントリーシートは書類審査をかねており、すべて目を通す。その後、会社説明会、適性検査にかけ、グループ面接（面接官1対応募者5人）、個人面接、役員面接を経て内定をだしている。2004年度採用活動の場合、約1万人の応募で、書類審査等を経て、約1000人をグループ面接し、適性検査でも絞り込む。その後、約500人に個人面接し、役員面接で約200人に内定を出している（辞退等があり、最終内定者は95人）。

中途採用の採用経路は、ほとんどがウェブ上での通年募集で、履歴書や職務経歴書を送付しエントリーした人だけに、会社説明会を通知している。参加者には、適性検査も実施し、内定に至るまでに2回の面接の後、採否を決定する仕組みである。

## 2-3. 求める人物像

I社は面接による人物重視である。求める人物像として、「流通業が好きなこと」「コミュニケーション能力」「向上心」を見ることになる。求める要素は新卒も中途もかわらない。同社には接客業務があることから、比較的ノーマルな人が受かりやすいという。この点は適性検査で職務適性に問題がないことや、学力検査で言語・数学・総合など基礎学力を兼ね備えていることは最低条件になっている。

面接では、今まで何をしてきたかということあまり問題にしない。新卒の場合でも、「学

生時代に何をしてきたか」はあまり聞かない。それよりも、会社説明会での内容をどの程度理解しているかを質問する機会が多い。いわば、面接は口頭試験のような色彩があり、応募者の理解力・一般常識・意欲を試す機会になっている。ポテンシャルについては適性検査であらかじめわかっているため、確認程度で聴く感じだという。

むしろ面接で見ているのは、「へこたれない」かどうか。面接では、答えられないと質問を立て続けに浴びせ窮地に追い込むことがよくある。これは同社の仕事柄、接客で顧客のクレームが日常的にあるため、類似の状態に追い込むことによって、被面接者の反応を見るのが目的である。小売業界では、入社後、顧客のクレームの対応などで対人恐怖症やうつ病になるケースがよくあり、対人に強い人のほうが向いているとの認識がある。

中途採用の面接では、新卒とほとんど同じ質問をする。ただし、中途については、前職で何かをしてきたかは聴く。基本は離職理由で、I社への志望理由とあわせて答えてもらう（前の職場とI社とはどこが違うかなど）。前職で何をしていたかはあまり問題にしていない。

中途の募集対象では、「小売・流通業界の経験者歓迎」「未経験の方歓迎」としているが、経験者だけでなく、未経験者を求める理由は、むしろ前職の経験・知識がないほうが、入社後の成長が速い場合があるからである。中途で入って、「前の会社がこうだった」「前のやり方はこうだった」と言って、なかなか馴染めないケースがあるのだという。

やはり理解力は重要な要素で、I社がどのような会社でどんな仕事をしているかなど予備知識なしで受験すれば必ず落ちるといふ。「理解せずに入社して、実はこんな仕事をするつもりじゃなかったというのが一番困る」ためである。そのため、I社では選考途中（1次面接の後）に必ず応募者に同社の店舗をじかに見てもらい、レポートを提出してもらうようにしている。実際の職場を見てどういう作業・仕事があるかを確認してもらうために課題を出しているのに、応募者の中には品揃えの良し悪しをレポートする人もあり、そのような人は落ちるといふ。入社してすぐ店長ができると勘違いしている人もいるため、ミスマッチの防止に心がけているという。

#### 2-4. フリーターをどう捉えているか

I社では、フリーターを採用することはほとんどないという。アルバイト店長の経験がある場合も同様だ。そもそもアルバイト経験を職業経験とは捉えておらず、人物重視なので人によるが、仮に入ったとしても初任給でカウントすることはない。そのため、アルバイト経験やフリーターへの評価は、「マイナスに近い」といふ。その理由は、「アルバイトでどこまでスキルが身についているか疑問」といふ点にある。

### 3. 採用したいと考えている人材の優先順位

①新規学卒者（未経験）と②中途（経験者）、③中途（未経験者）の中でどの層を重視するかとの問いについては、未経験者がいいこともあり、新規学卒者（未経験者）、中途（未経験

者)、中途(経験者)の順である。I社としては新卒でまかなえれば最も良いが、出店計画が上半期から下半期にわたることから、新卒のみであれば下半期まで余剰人員を抱えることになるため、中途採用を採る必要がある。中途の未経験者とは、具体的には、他業種での社会人経験がある人がメインで、フリーターは対象になりにくい。

同社は、社員全体での新卒と中途の割合は半々ぐらい。中途採用者が多いため同期意識は薄い。

#### 4. 採用でイニシアチブを持っている部門

I社は、新店舗立ち上げのため、既存店から店長クラスを引き抜き、その抜けた穴を埋めるため、店次長、主任等々が連鎖的に動き、その欠員状態を埋めるために新規採用が発生する。これが新卒であるか中途であるかは、出店の時期が上半期(9月ぐらいまで)か、下半期(10月以降)かによる。つまりこの出店比率が新卒と中途の割合を決めている。

出店自体は本社の出店会議(役員と経営計画部で構成)で決める。来期の出店計画が固まると、出店時期に合わせ月別に割り振っていき、それに応じて採用計画を人事部が立てる。その際、新店舗立ち上げに必要な店長を選定するのも人事部が行なう。

採用者の配属も人事部が決める。新卒は、比較的、最近できた店や大型店に行くことが多いという。小さい店舗には古い店が多いことや、大きい店だと優秀な店長が多いなどOJTに適しているためである。大型店を切り盛りできる店長は、概して部下の面倒見がいい面もある。ただし、あまり大きな店舗に配属されると、全部の仕事を覚えきれないという側面もある。この点、中規模クラスであると、何でもやらなければならないため、比較的広く覚えることができ、教育に適しているという。

#### 5. 採用直後の処遇(格付け等)

初任給は、社会人経験のある第二新卒者に対して、卒後の社会人経験年数を同社で働いたものと機械的にみなして、年功給的な部分で支払っている。

社会人経験がない場合でも、短期留学などで1~2年程度遅れて入るケースなどは、その留学の中身を見てケース・バイ・ケースでその1、2年程度を見る場合もある。単なる遊学と判断した場合はカウントしない。また、アルバイト経験は、その期間を考慮することなく新卒の初任給を支払うことになる。

研修については、入社時点で新卒研修が1週間ある程度の違い(中途は入社1日目の研修の翌日から現場に配属)。同社では、1年間(月1回の頻度で1日の集合研修)のOff-JTを実施しているが、その内容は、新卒と中途でほとんど同じである。

#### 6. 過去に採用した既卒者と新規学卒者の評価

I社では、一人前と呼べるのは、店舗の主任クラス(3等級)でだいたい3年ぐらいでな

るのが通常だという。この頃には発注制度も身に付き、パートやアルバイトへの指示もできるようになっている。新卒と中途では、一人前になる期間はあまりかわらないが、中途のほうが年をとっている分、急ぐように呼びかけているという。中途採用されると、同年輩の新卒出身者なら主任になっていることもあるからで、「よほどがんばらないと見劣りする」という。

また、入社までのフォロー期間が、新卒よりも中途のほうが短いことにも問題があるという。新卒の場合、1月頃に募集をはじめ4~6月ぐらいに内定を出し、その後もフォローしつづけ、翌年4月に迎えるため、その期間で内定辞退者がある程度淘汰されるという。そのため、新卒は、就職後も離職率は低い。一方、中途の場合は、応募が来て面接して最終的に配属するのに1~2ヶ月程度のため短期間でありフォローができない。このため、入社後に悩む人が多く、比較的、早期離職が多い。

## 7. 今後の方針、課題

出店計画が採用計画に直結しているため、出店しない年の採用をどうするかという問題を抱えている(現時点では店舗拡大が続いているため当該問題は実際には生じていない)。また、社員の年齢構成上で歪みがあるため、それを埋めるには中途で少しずつ埋めるしかない。

チェーンオペレーションのため、商品開発、商品政策を誤らないことも課題である。I社では、商品部が、商品の買い付けから商品の陳列方法、オリジナル商品の開発、店舗への販売計画提案などを担当し、商品部が本社の中でもっともスタッフが多い(バイヤーは60人)。「利益は店舗であげているが、粗利益は商品部が稼ぐ」という考え方である。つまり、商品部の仕入れ段階で売上がある程度決まっており、むしろ店舗は、いかに人件費やコストを節約して最終利益を引き上げるかがカギとなっている。

商品部は、店長経験者が多くを占める。店舗での仕入れ担当の経験が役立つためだが、やはり、バイヤーになってから経験を新たに積む事になる。通常、店長経験をしてからバイヤーになると、30歳を過ぎている。店舗の経験から商品全般についてはわかっているが、その商品がどのように作られているかを理解していないと、どこでコストを節約し、最終的にいくらで売れるかがわからない。商品開発は一つさえ覚えれば応用がきくという世界ではなく、一つひとつの商品を理解するには時間がかかり、かなり専門性が要求される業務である。同社の経験のない商品分野であれば、他社から専門のバイヤーを引き抜くこともあるという。

## 8. 第二新卒者やフリーターの就職促進の課題

日本は、新卒一括採用の4月いっせいの入社が一般的であるが、担当者によれば、卒業前でもいつでも随時採用できるシステムのほうがよいとの意見だった。新卒採用で在学中から通年採用・配置ができたならよいという。「それこそ、大学3年生から入ってきておかまわないので、ここからは学校、ここからは就職」という壁をなくし、「就学しながら働いてもよい

のでは」との意見も出た。

アルバイトの正社員登用について尋ねたところ、アルバイトが新卒で受験してくることはあり、結果的に合格することもあるとのことだった。選考では同じルートに乗せるため、アルバイトをしているからといって有利に働くものではない。適性検査や面接で結果的に落ちてしまうケースも多いようだ。同社は、アルバイトを採用対象として意識していない。「将来的には、学生を早めに確保して、囲ってしまう手もあるが、今は労働市場が逼迫していないので、そこまで考えていない」という。

アルバイトや契約社員を試用期間として扱って、正規転換するような考え方について尋ねたところ、「一つのやり方ではあるが、転換の際に新たに選抜が行われることになる。現在、新卒一括採用があるのだからそれができるうちはそれでいいのではないか。それが厳しくなるのなら考えるが、現在はそこまでしなくとも応募が来る」との回答だった。

同社は、出店計画により採用計画が決まっているが、応募者の水準が低い場合どうするかとの問いについては、「追加募集をかけて募集期間を長くするときがある」として、水準以下の人を採用することがないとの意見だった。

フリーターについては、「受かる人はあちこちで内定が取れ、受からない人はどこもとれない」などと、二極化への認識を示唆した。「業界を選び好みしなければ、どこかに引っかかると思う。どこかに譲れないところがあるのかもしれないが、イメージで選んでいるところもあるのでは」とのことだった。

国や行政が職業訓練や資格を施した場合、その資格を評価するかとの問いについては、職務給的な給与になったら、ある程度社会的に評価できる共通の物差しがあると採用はしやすいだろうが、今は各社独自の給与体系にあるため、難しいとの評価だった。「新たな資格がオーソライズされたときに初めて、採用基準になるかは別にして、給与の決定基準として考慮されるのではないか」との意見だった。

## 事例 10：電機産業 J 社

ヒアリング日時：2004 年 4 月 27 日

ヒアリング対象者：人事部

### 1. 会社の概要

電機産業 J 社は、1946 年創業。主要営業品目は、オーディオ、ビデオ、テレビ、情報通信（パソコン）、半導体など多岐にわたり、エレクトロニクスからエンターテイメントまで幅広くグループ経営をしている。従業員数は約 17000 人。そのうち正社員は 16000 人。平均年齢は 39 歳。

### 2. 採用方式の概要

#### 2-1. 最近の採用実績について

J 社は、通常、翌年卒業見込みの大卒者に対する新卒採用と、即戦力を対象として通年採用する経験者採用（中途採用）を実施している。基本的に新卒・経験者とも職種別採用である。新卒も募集要項では職種を提示しているが、即戦力を意識したものではなく、ポテンシャルをメインに見る。しかし、同社は、2003 年の秋口に初めて第二新卒者を意識して採用活動を実施した。同制度は、募集要項では、「原則として社会人経験 1～4 年程度の第二新卒の方で、募集職種に活かせる業務経験および専門知識を有する方」を対象として提示しており、すでに、03 年の秋と、04 年春、04 年夏と 3 回実施した。なお、2003 年秋口に実施された第二新卒採用の応募者は約 500 人、そのうち、実際に採用された人は 10 数人である。

新卒採用についていえば、同社は、大学を卒業しただけで即戦力になるとは考えてはおらず、むしろ大学での研究のアプローチの仕方を採用するポイントととらえている。例えば、研究の問題解決のプロセスは、会社での仕事でおこる課題解決のプロセスと同じと捉え、課題解決のプロセスをきちんと持てるかどうかポテンシャルを示す基準の一つと考えている。

一方、同社は、経験者採用（中途採用）について、募集職種に対し、「自分自身の専門性やキャリアが合っていて、この道を進むのだとわかっている人であれば、年齢にとらわれずすべて経験者」と捉えている。募集要項では、募集職種がどこ部門の何の仕事をする人でどういう専門性・キャリアがある人が対象かが細かく提示されている。第二新卒採用をはじめ以前は、第二新卒に当たる年齢層の人は、経験者採用として応募していた。担当者によれば、採用者実績の中で第二新卒にあたるような人は 10～20%程度、常に存在したのではないかという。

2003 年夏に実施した第二新卒採用募集は、専門性の観点では J 社が求めている求人のレベルに達してはいないがポテンシャルや向上心の高い人材を、第二新卒者という枠組みで「おおむね卒業後 1～4 年目ぐらいまで」を想定して募集したものである。つまり、新卒者に求

めるものは即戦力というよりもポテンシャル、経験者に求めるものはまさに即戦力としての専門性で、その中間に位置するのが、第二新卒者と捉えて募集を行なった。

## 2-2. 第二新卒者の選考プロセス

経験者採用では、自社採用募集ポータルの他に人材紹介会社などの協力を仰ぐこともあるが、今回の第二新卒採用は自社のホームページでの募集が中心となった。2003年夏の選考では、エントリーしてきた約500人を書類審査し、100人ほどを面接した。

ちなみに、新卒者の選考過程の場合、事務系で応募が5000~6000人あり4回程度の面接で内定者を出している。例えば、面接では、1対1で、専門面接官が40分から1時間程度、人事面接が30分である。

## 2-3. 求める人物像

2003年夏に実施された第二新卒採用の応募者約500人のうち、実際に採用された人は10数人である。実際に採用された人のタイプをあげてもらったところ、キャリアステップの意識が高い人や、自分自身の専門性をもっと磨きたいという向上心が高い人が多かったという。例えば、前職でアナログエンジニアとして、半導体のアナログ回路設計を2年ほど経験した人の場合、前向きでキャリア意識も高く、自分のポジショニングをちゃんとわきまえ、コミュニケーション力もよく、吸収も速そうだとの評価で合格にこぎ着けた。この人は、前職で、仕事のパターンや流れは理解していたものの、上司・先輩の指示に従っただけで、自分で何かひとつ仕事を担当したというわけでもなく、自ら新しいアイデアをそこに付加したわけでもなかった。

中には、今までやってきたことと全然違う専門性を見出された人もいた。そういう人は、仕事をするうえでのコンピテンスが高そうで、何かをやってくれそうな気配を感じさせるタイプだった。いわば、キャパシティの大きな人で、基礎学力面も高く仕事に就いたらすぐにでもキャッチアップしそうな人である。

## 2-4. フリーターをどう捉えているか

今回の第二新卒者枠での面接ではフリーターはいなかった（募集要項では社会人経験1~4年程度としているため）。J社では、高い専門性の持ち主か、あるいはその素養がないと採用されない。フリーターについては、「様々なフリーターがいるため、我々の想像を超えたフリーターもいるかもしれないが、現状では、基本的には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中にビルトインされていないのではないかと考えている」などの認識だった。

### 3. 採用対象拡大の理由と募集内容

J社は、第二新卒者について、「新卒よりは専門性があり、社会経験から自分の求める方向性を模索している、会社の中で仕事をする訓練をある程度受けている人」と見なしている。第二新卒者の採用を実施した理由は、第二新卒者のマーケットが十分に存在するのではないかと考えたからである。担当者は三つの認識をあげている。第1に、大卒後3年程度で辞める人が増加しつつあるとの「流動化したマーケット」への認識。第2に、企業社会の変化が速く、会社（組織体制）や仕事内容が、短期間で変わること、当初、大学時代に思い描いていた仕事に就けなくなっているのではないかとの認識。第3に、新卒時の就職戦線が早期化したことにより、自己認識が深まらないまま採用面接に臨み、結果的に就職先の仕事とアンマッチを起こしている有為な人材がいるのではないかとの認識である。「昔であれば、やりたくない仕事を与えられても、同じ企業に属していた方が得だとの感覚があったが、昨今では、他社に移るチャンスがあればどんどん転職するなど、若者の思考は流動化の促進とともに変化しつつある。大学時代にあまり適職について考えなかったために結果的に転職を考えるにいたった人も、その過程で自分のやりたいことを見つけステップアップする人が増えている」と考えている。

なお、同社は、市場の変化に合わせ採用戦略を常に変化させてきた。第二新卒者枠も採用戦略の柔軟性の一つといえる。同社の企業風土からも経験者採用は定着しており、例えば、入社式は年24回（毎月2回、1日と15日）ありいつでも受け入れる態勢ができている。入社後のオリエンテーションもテープやネット上で閲覧できるようになっており、イントラネットで情報の共有化も図られている。また、同社は、昔から、「多彩な人材を集めたい」との思いがあり、「多彩な人材の取り方は一様ではない」と考えてきた。2004年度から、春採用だけでなく夏採用も定常化させ、学校推薦についても廃止している。そもそも同社は、中途採用が多い企業であり、異文化を受け入れる土壌ができている。この採用戦略に関する柔軟性が、第二新卒者採用を実施しやすくしているようである。

担当者は、日本の採用について、一般的には、「世の中は速く動いていて、自分のキャリアをもっと高めたいという強い意識を持つ個人が、昔以上に増えている」、「必要な人材を必要なときに必要なだけ採れば、これは採用として一番いい」などと語る。

### 4. 採用したいと考えている人材の優先順位

①新規学卒者（未経験）と②経験者（中途）、③中途（未経験者）の中でどの層を重視するかとの問いについては、「時期によって重視する層が違えば、ビジネスが要求する人材の質によっても違う。J社にとってはどれも重要。中途（未経験者）も第二新卒であれば確かにレベルによるが、いずれにしても新卒も必要で、経験者も必要」との回答だった。ちなみに、05年4月入社（04年の就職活動）は新卒が200人。04年4月以前の1年間に採った経験者採用は400人程度。「要はどんなマーケットからも必要に応じて採っているということ。ど

こでなければいけないということはなく、必要があれば採るし、必要がなければ採らない」としている。

## 5. 採用でイニシアチブを持っている部門

採用計画は現場からのヒアリングをもとに人事部で決める。新卒については採用・配属を含め人事部がイニシアチブを持っている（面接では職場から面接官を出してもらうなど協力体制はある）。経験者採用は、どの仕事につくかがピンポイントで決まっているため、現場と人事部が最終判断の責任を持つ。配属先も最初から決まっている。第二新卒者採用は原則、経験者採用に近く、採用を最終的に決めるのは職場だが、人事部が面接のセッティングなどフォローをしている。

## 6. 採用直後の処遇（格付け等）

J社は、2004年4月から年功的要素を取り払い、年齢、経験年数、入社歴何年目ではなく、どういう仕事をするか（難易度）でポジションと給料が決まるブロードバンド的な賃金体系に変更している。

## 7. 過去に採用した第二新卒者と新規学卒者の評価

第二新卒者については、現場から少なくとも「使えない」との声は返ってきてないという。要は、「新卒といえども、経験者といえども、常にステップアップしていかなければならず、専門性があると思って採った人でも、会社に入ってステップアップしなければ期待はずれになる。したがって、個人に由来するところが大きい。第二新卒者だからというふうに自分のポジションをよく理解して、人並み以上に頑張ってくれることを期待している。それがいい結果をもたらす」などと語る。

また、「職場には、チームワークが重要で、スペシャリストばかりが集まってハイパフォーマンスを実現するかというとそうでもない。新しいものをつくり上げる人もいれば、フォローする人もいる。そういううまくバランスの中で成果が上がる。だから、どこに自分自身の専門性を見出し、位置づけ、各チームの中で活躍するかが大きい。やはり自分自身は常に前向きで、チームに貢献しようという意思、常にキャリアアップをするためには、今の自分の実績を一つ一つ積み上げていくのだということを個々人が意識しているのが大切」だとしている。

## 8. 第二新卒者やフリーターの就職促進の課題

担当者によれば、まず流動化を促進すべきとの案が出された。「やはり国が率先してやることによって流動化を促進するか、呼び水になるような施策が必要。流動化はいいことだと思うことが大事」などと、各人のステップアップをサポートし、個々人のポータビリティを

上げ、スキルや専門性を上げていくための施策の必要性を訴えた。具体的には、産学連携を深め、企業の実態に合った授業や、企業が求めている人材をつくる機関の新設などの提言がなされた。企業のニーズを踏まえ、講師の派遣やカリキュラムの策定で国と企業が一体となった人材づくりが必要としている。

また、「第二新卒者という言葉で区別するからよけいにおかしくなるのかもしれない。やはり新卒であれ、経験者であれ、シームレスにキャリアをつくるという発想が必要。キャリアとはステップアップするものという意識づけになるものがあるといい」などと、カテゴリーにこだわらず、すべての人がキャリア開発するよう啓蒙することの重要性も指摘している。

就業意識を高めるような政策については、「J社の応募者を見たかぎりでは、就業意識が低いとは思わない」との認識を示している。「やはり国益を考えると、就業意識の低い人に無理に就業意識を高める必要はなく、そこにわざわざフォーカスを当てる必要はない」と指摘した。「ただ、例えばベンチャーでも、ボランティアでもNPOでもいいが、そういう若者がもっと活躍できるようにしていけば、だんだん就業意識は伝播していくので、全然そういう気持ちのない、白けた人たちにしっかりしろと言うよりも、もっといい手はいっぱいある。一時的に、例えば東南アジア、東アジアの高いクラスの人材を入れることも、一つの刺激策にはなるのかもしれない」などと述べた。

## 事例 11：印刷産業 K 社

ヒアリング日時：2004 年 4 月 23 日

ヒアリング対象者：人材開発部

### 1. 会社の概要

印刷産業 K 社は 1894 年設立。事業内容は、情報コミュニケーション部門、生活・産業部門、エレクトロニクス部門と多岐にわたり、広く印刷にかかわるものであれば、雑誌やポスター、株券など紙媒体にかかわらず、IC カード、日用品や衣料品の包装材、住宅・家具等の内外装材、液晶ディスプレイ用カラーフィルタ、電極材などの商品まで扱っている。同社は、印刷技術と情報技術の二つの技術を融合させた最適なソリューションを提供することをめざしている。連結従業員数は約 35000 人。そのうち単独では従業員（正社員）は約 9200 人で、平均年齢は 35 歳。

### 2. 採用方式の概要

#### 2-1. 近年の採用実績について

K 社は、通常、翌年 3 月卒業見込みの大卒者（大学院卒含む）に対する定期採用と、人材ニーズに応じ、即戦力を対象として随時採用するキャリア採用（中途採用）を実施している。また、同社は、主に営業職採用で「第二新卒者」枠の採用も随時募集している。

定期採用については、2003 年の厚生労働省の通達に基づく行政の指導を踏まえ、2003 年の採用活動から「既卒の方も応募可」という項目を設けている。電話での問い合わせにも答え、卒業して 1～2 年程度であれば、新卒と同じ初任給ということで確認をとって応募を受け付ける場合がある。基本的にはケース・バイ・ケースの対応である。ただし、きっかけは厚生労働省の通達だったが、同社ではそれ以前でも、既卒者からの問い合わせには対応しており、機械的に、翌年 3 月卒業見込みでなければ排除するという体制はとっていなかった。

近年の定期採用の実績は図表 11-1 のとおり。2003 年入社の既卒者は若干名となっている。応募者数は 2003 年で、事務系で約 7000 人、技術系で約 1000 人いる。

図表 11-1 K 社の近年の定期採用の実績

(単位=人)

	2000 年入社	2001 年入社	2002 年入社	2003 年入社	2004 年入社
事務系	190	150	160	95	100
技術系	200	160	170	140	155
計	390	310	330	235	255

※調査時点。

#### 2-2. 選考プロセス

採用経路は、自社のホームページがメインである。選考では、第一次選考で、総合適性テ

ストを行い（ウェブ上）、第二次選考のグループワーク選考でコミュニケーション能力を中心に審査（約 1400 人参加）。第 3 次選考で約 400 人に個人面接をして、チャレンジ精神を審査。第 4 次選考で約 180 人に個人面接をして内定を決めている。

一方、現在、随時募集しているキャリア採用は、ほとんどが技術系で、2003 年の実績では 50 人程度である。半導体やディスプレイ関係などで即戦力として採用されている。採用された年齢層では、35～40 歳が最も多く、40 歳代や 50 歳過ぎの人も採用されている。

第二新卒募集も自社ホームページ上で募集し、応募者には履歴書と職務経歴書を求めている。2003 年の場合、営業職で募集し 5 人採用している。

### 2-3. 求める人物像

求める人物像は、チャレンジ精神を持ち、コミュニケーション能力のある人である。チャレンジ精神とは、自ら課題を発見して高い目標を設定することであり、その高い目標に対する行動力があり、成果を出すことまで含んでいる。その行動ベースにあるのがコミュニケーション能力であるという位置付けである。

新卒について面接で聞くのは、主に「過去自分がやってきたこと」である。単にサークルでただ漠然とキャプテンをしてリーダーシップやコミュニケーション能力を身に付けたなどでは不十分で、例えば過去 1 年間、リーダーとしてどういう目標を持ち、その目標遂行までにチームをどうまとめて何をしてきたか、具体的に表現できなければ合格は難しい。

第二新卒者についても同様で、現在の勤務先で何をして、K 社で何をしたいから応募に来たのかが明確でなければならない。フィットするかどうかをチェックしなければ、転職後も長続きしないで、またイヤだから辞めるということになりかねないからである。例えば、人間関係がうまくいかない等の転職理由であれば、どこへいっても良い人間関係ができるとは限らないため、合格は難しいという。

### 2-4. フリーターをどう捉えているか

K 社の場合、フリーターは、主に「第二新卒者」枠の採用で応募するケースが見られるが、その数は少なく、面接段階に行く人もなかにはいるが、採用に結びついた人はいない。第二新卒募集でもかなり応募者がおり、書類選考があるため、その段階で落ちる人がほとんどだという。アルバイト経験は「自分自身がどうスキルアップしたか、向上心や目的意識があればそれなりに評価はできる」としている。

しかし、フリーターを評価するかとの問いでは、「マイナスの印象」を持つと述べた。フリーターの面接では「なぜ就職しなかったのか」などを聞くことになるが、明確な回答はない場合が多い。マナーや話し方を見ても、社会人経験 2～3 ヶ月程度の人と比べても見劣りするという。「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」と指摘した。

### 3. 第二新卒者枠の導入理由

第二新卒者枠による採用は 1997 年に開始した。ちょうどその頃に若年のミスマッチ状態が話題になり始めた頃であり、他社で合わなくとも K 社に来ればフィットするような人材を募集するために実施した。同社にとっての第二新卒者の定義は、「今いるところがミスマッチ状態で、K 社に来ればフィットする人材」というもの。97 年当初は、営業、技術、企画という業種全般で募集していたが、最近では、営業職の募集に特化して実施する場合がある。

第二新卒採用は、他の中途採用と同様、定期採用の配置が翌年 4 月であることから、年度途中で今すぐにでも人材が欲しいという現場の要請に応じて実施するケースが多い。例えば、営業部門で人材ニーズが生じると、第二新卒者という形で募集をかけ、即座に入社が可能な人を採用することになる。

営業部門で第二新卒採用ができる理由は、営業は業界が違っても今までの経験がほとんど活かさないため、例えば、他業種の営業部門から印刷業界の営業部門に転職した場合、一から覚えなおさなければならない。この場合、年齢の高い人が一からやるよりは、若年のほうが習得の期間を考えると適しているため、第二新卒層を採用対象にしている。募集要項では、年齢的な制限は特段につけていないが、実際に採用するとなると、28 歳以下の人が多い。したがって、仮に 30 歳前後の人が応募してきた場合は、本人の専門性やスキルを見ながら、K 社で標準的に 22 歳～30 歳あたりまで勤続した人と同等のレベルにあるかどうかを比較し、採用を決めているという。

2003 年の第二新卒者枠での採用者は 5 人。経歴は、職を持っている人や、司法試験をめざして挫折した人、希望の業界にいけず就職浪人した人である。前職が営業職であるだけでなく、K 社が進出・強化したい業界の出身である場合もある。比較的目的意識を持っている人が多く、単なるフリーターはいない。

### 4. 採用したいと考えている人材の優先順位

①新規学卒者（未経験）と②中途（経験者）、③中途（未経験者）の中でどの層を重視するかとの問いについては、「大量に採用しているのは①新規学卒者（未経験）だが、②中途（経験者）も即戦力という意味から重要視している。両者は融合している」などとしている。

なぜ、新卒者を採りつづけるのかとの問いでは、「新卒は、K 社のコア要員として、伝統、風土を受け継いで、印刷技術に新しい付加価値をつけて、新技術に発展させていく人材と捉えている。即戦力は、中期的なパワーで、今ここで力を発揮してもらおう。第二新卒は、ほとんど新卒と同じで、コア要員」としている。

コア人材という形で新卒は採用し続けるが、現代のような市場環境の変化が著しい時代には、今、来年 4 月時点の人員計画を作っても、すぐに現実にそぐわないものとなるため、新卒採用は必要最小限で確保し、年度途中でニーズが出れば中途採用を拡大するなど、柔軟な戦略を K 社は採用方針の基本としている。

## 5. 採用でイニシアチブを持っている部門

新卒については、採用計画や、採用・配置に至るまで、人事部門が主導権をもっている。キャリア採用も第二新卒も、部門からニーズが上がってきて、これを人事部門が承認して、採用活動に入る。ただ、中途採用の場合、人事部門は募集の手続きなどを担当するが、実際の選別については現場が入って選考する。例えば、第二新卒採用の選考自体は、営業部門がやることになる。

## 6. 採用直後の処遇（格付け等）

新卒枠で既卒者が採用された場合、既卒者は新卒として採用されるため、初任給などすべて新卒と同じである。

第二新卒として入社する場合は、例えば、社会人経験が2年であれば、2年前に入社した新卒入社組と同じとみなし格付けされる。したがって、社会人経験の2年を同社で働いたとみなして処遇している。

即戦力のキャリア採用については、ケース・バイ・ケースで、前職の年収と照らし合わせ、同格か、ある程度プラスになるように処遇する場合もある。

なお、研修は、新卒と中途で差異はほとんどない。新卒は入社直後に、集合教育を実施するが、中途の場合は、3ヶ月に1度など、何名かそろったときに集合教育を実施している。

## 7. 過去に採用した既卒者と新規学卒者の評価

新卒と既卒者の評価の比較では、全然変わりがない。第二新卒で入っている人については、「それなりに成果をあげている人が多い」とその評価も高い。

第二新卒者が、新卒に比べ、数年遅れで入社していることについては、「今の4~5年のブランクは長い目でみたら、ぜんぜん差はないという感じだ。今後65歳まで働きつづけるとなると、そのぐらいの差は問題ではない」との回答だった。

## 8. 第二新卒者やフリーターの就職促進の課題

第二新卒者やフリーターの就職促進については、「学生の就業意識を高めることが必要」と強調した。「昔は、何の意識もなく、卒業イコール就職という図式で、これしか選択の余地がなかった。落ちたら、採ってくれるところに行くしかなかった。今はもう、選択の幅が増えすぎている。しかし、学生時代に何かやりたいことが見つかるかというとなかなか難しい。まず、社会に飛び込む意識が大事。第二新卒者のように、1度、社会に飛び込んで、ミスマッチ状態だったら別のところを探せばいい。まず『働くという意識』を植え付けることが大事」と語る。

企業側にも、若年者に働く機会や応募する機会を与えるという社会的な責任があり、そのために産学連携の強化の一つとしてインターンシップを充実させることが必要だとしている。

実は、K社は、インターンシップにも積極的で1998年から実施している。自社サイトで公募を受け付け、当初20人程度を受け入れていたが、3年ほど前から、80~100人ほど夏休みに受け入れている（受け入れ期間は2週間）。2003年の応募数は約1000人もあり、「一方でフリーター現象が見られるが、学生の意識は高まっている」という。

他方、ネット社会で就職情報を集める危険性も示唆した。近年、企業のホームページが充実しているため、学生は、ネットで検索しただけで企業のことを理解したと錯覚する人が増えてきているのではないかと懸念を示す。同社は、就職活動が本格化すると、学生に、「人事部の話と、ホームページは信用するな」と必ず注意するという。「人事部とホームページは『いいこと』しか言わない」をキーワードに、ホームページは情報収集にとどめ、必ず自分達で「生の声」（現場情報）を取るよう呼びかけている。

また、同社は、各部門の入社2~3年目の社員を複数名セレクトして、「リクルーティングパートナー」として、学生からの問い合わせに応えさせている。リクルーティングパートナーには、会社のことを正直に何でも話すようにさせている。選考には全く関係が無いため、学生側からも生の情報にアクセスできる。また、リクルーティングパートナーにしても、学生との接点が、数年前の自分の就職活動を思い起こさせるため、一種の教育機会としても機能している。

応募してきた学生の質は過去に比べ変化がないかとの問いについては、「落ちてるとは限らない。やはりいい人はいい。ここ数年、本当に二極化している感じはする。中間層がどんどん減ってきているのかもしれない」とのことだった。

国や行政が職業訓練や資格を施した場合、その資格を評価するかとの問いについては、「資格を評価することは全くない。学生にもよく質問されるが、逆に会社に入ってから資格を取った方が、資格手当がついて得だと言っている。学生に資格を取って、就職活動の時の武器にしようという人がいるが、資格そのものではなく、資格をとる目的のほうが大事。資格を取ろうとした行為そのものは評価するが」とのことだった。

## 事例 12：ネットビジネス L 社

ヒアリング日時：2004 年 6 月 25 日

ヒアリング対象者：代表取締役社長

### 1. 会社の概要

ネットビジネス L 社は、1998 年創業。仕事の内容は、法人向けのアプリケーションシステムの提案・設計・構築・運用で、特に XML データベース等によるシステム構築を強みとしている。これらの技術をもとにメール配信関連システムの受託開発やコンサルティングを提供している。98 年に現社長を含む 2 人で創業後、現在 20 人（契約社員等含む）。そのうちエンジニアは 15 人。社員の年齢層には 30 代前半から中盤が多い。

同社には、主に営業系と開発系の二つのセクションがあり、営業部門が 4 人、システム開発部門が 15 人、総務が 1 人という構成になっている。システム開発部は、SE マネージャーが 5 人、プログラマーが 15 人の構成である。

### 2. 採用方式の概要

#### 2-1. 最近の採用実績について

L 社は 1998 年の設立以降、2000 年頃に 7～8 人に増加し、2001 年頃に 17～18 人に増え、現在 20 人。同社は、4～5 年ほど前から自社サイトで求人欄を立ち上げているが、この 20 人については採用経路はすべて縁故採用である。2002 年に第二新卒者にあたる人を 1 人、2004 年に新卒を 1 人採用している。この 2 人を除いては、何らかのシステム開発のキャリアを持った人が多く、大手企業出身の即戦力タイプがほとんどである。大手企業では、自分でプログラムする機会が少なく、下請けに出す作業が多い。そのため自分で作りたいとの欲求から同社に転職するケースがほとんどだという。営業部門の人も前職は IT 関係の営業経験がある人がほとんどである。

2002 年採用の第二新卒者は、中途による募集である。「知り合い」程度の人を、やはり縁故で採用した。前職は大手の SI ベンダーで、同社と同じ業界の出身になる。2004 年に初めて採用した新卒も、「遠い知り合い」から同社のことを聞き、ウェブを見て応募してきた。大学は文系で、コンピュータやシステムについては全くの素人だ。学生時代には外食産業のチェーン店で、アルバイトとしてのマネージャー経験があった。2 人とも最初の配属はシステム開発部である。

なお、実は、同社では、2002 年に募集広告をうち、3 人を採用したことがある。その際には、書類選考で約 50 人に絞り、面接を 1 回した。採用した人の前職はみな IT 関係のエンジニアだ。しかし、3 人とも 1 年程度で同社を離職したという。情報産業はもともと転職市場だが、当時は、「ウェブを見て来た人はウェブを見て去るということに、気付かなかった」と

いう。また、「縁故ベースでずっと採用してきたために、職場のチームワークが出来上がっており、なかなか馴染みにくい環境にもあったかもしれない」と分析した。

同社は、新入社員にマンツーマンで教育し、スキルアップを求める企業であるがゆえに、採用した3人ともが離職した損失は大きかった。この経験が、縁故採用に重きを置いた遠因になっている。経験上、縁故で採用した人は定着率が高いためだ。ただし、採用経路を縁故に限定したわけではない。現在採用されている人に縁故が多いということだけで、募集広告は今後も継続する予定だ。昨今では常に人手不足の状態が続いており、最低2、3人は増員したい希望を持っている。

### 2-3. 求める人物像

募集要項では、「歓迎する知識・経験」として、「上昇志向」(絶えずスキルアップを目指す)、「好奇心旺盛」(手取り足取り形式での勉強ではなく、どんどん自分で勉強できる人)、「ヒューマンスキル」(協調性を含めた社内外とのコミュニケーション力)、「謙虚」——などをあげている。

最も大事なものは「素養」であり、具体的には、「ロジカルシンキングや好奇心」が重要だという。特にIT産業では、技術革新が激しいため、「ノウハウや技術をどうどん吸い取っていかなければならない。面白いと思ってわっと食べていかないと、全然身につかない」と語る。

そのため、面接では、好奇心を測るため、「仕事のことは取っ払って、好きなことや趣味」について聞く。好奇心の少ない人に聞かけると、「無趣味」とか、「音楽を聴くぐらい」などの答えが返ってくるが、「そういう人は好奇心的な部分が低く、あまり伸びないのではないか」と捉えている。

### 2-4. フリーターをどう捉えているか

「フリーターだからということで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理由を洗いざらい聴く」という。2002年に募集広告を打ったときに、フリーターからも応募があり何人かと面接しているが、そのときの印象は「人生に対して甘く見すぎているのではないか」というものだった。まず、志望動機が明確でなく、「なぜ就職したいのか、なぜSEをやりたいのか」に対する明確な答えがない。「親の建前や世間体があるので定職に就きたいとの意図」しか伝わらなかったという。志望動機のアピールやロジカルシンキングに弱い上に、何よりも職業意識が不足している。「単に定職に就いていないと社会的に安定しないとか、周りからいろいろ言われるとか、ネガティブな発想だと何をやっても長続きしないのではないか」との疑問が湧いたという。

## 3. 第二新卒歓迎の理由

L社の募集要項には、「第二新卒歓迎」と銘打っており、レベルに応じた研修カリキュラム

と、マンツーマンの育成担当があることを指摘している。応募資格では、「実務経験は問わないが、システム開発・プログラミング経験のある人」を歓迎している。

ヒアリングによれば、経験者採用を求めているが、必ずしも IT に精通している必要はなく、むしろ、IT を知っている程度のほうが良いという。その理由は、同社が強みとする XML データベースが特殊なソフトであり一般的に普及していないため、IT の経験者でも使ったことのある人が少ないことにある。つまり、IT 経験者でも一から理解することから始まるため、未経験者を教えるのとあまり大差がない。また、あまりに IT に精通していると、以前の経験にこだわるあまり、同社の様々な指導や教育がしづらい面もある。「すれていない」ことが、新しいスキルを身に付けるうえで重要だという。新技術や技術革新が激しい業界では、経験者も未経験者も変わりがなくむしろ今までの知識にこだわらないほうが教えやすいようである。文系の第二新卒であっても採用では問題はなく、むしろ重要なのは飲み込みが速いかどうかだとしている。

#### 4. 採用したいと考えている人材の優先順位

①新規学卒者（未経験）と②中途（経験者）、③中途（未経験者）の中でどの層を重視するかとの問いについては、同社の社員構成では、ほとんどが、中途（経験者）が多いものの、「どの層も重視」しており、たまたま採った人が第二新卒者であったり、新卒者であったりしただけという。

ようは「素養」であり、ロジカルシンキングや好奇心のある人であればよく、採用後に育成する方針である。

#### 5. 採用でイニシアチブを持っている部門

現段階では、採用から配属に至るまで社長がイニシアチブをもってやっている。募集は、システム開発部への配属を前提にかけているため、配属もシステム開発部となるのが一般的である。

#### 6. 採用直後の処遇（格付け等）

L 社は、年俸制をとっている（昇給年 1 回、賞与 2 回）。中途採用の場合、初任給は前職の賃金を聴取するが、職種別の賃金相場などを考慮し決めるため前職から下がる人もいる。新卒採用の場合は相場で決める。

入社後の年俸は、年 1 回（1 月）に、各部門の部長との交渉で、相場と貢献度を考慮し決まる。今までの実績では、年俸は毎年、据え置きか上がるかのどちらかで、下がるということとはなかったという。

## 7. 過去に採用した既卒者と新規学卒者の評価

新卒採用は 2004 年に初めてであり、中途と比較できない。

## 8. 第二新卒者やフリーターの就職促進の課題

若年層改革という面では、「『競争マインド』をもたせるのが一番ではないか」という。「現在、中国と取引しているが、中国人は気も熱いし、どんどん吸収しようとしている。日本はやや生ぬるく競争マインドがあまりない。教育の話になるが、競争マインドがないまま、毎年、やる気のない感じの新卒が野に放たれているのを見ると可哀想に思える。このまま行くことは『悪』だと認識させることが一番ではないか」という。その意味では、「今後は、1 億総中流というわけにはいかない。頑張っている若年をもっと評価し、差別化することが、若年層対策」になるのではないかと提言した。

国や行政が職業訓練や資格を施した場合、その資格を評価するかとの問いについては、「若年失業者を集めて職業訓練を施すのは全く意味がない」と主張した。「教育機関は民間にもあるので、そこに任せて、自分のお金で行くほうがいい。身銭を切るから必死に勉強する。身銭を切ればやはり自分のものになる。そこで、心に火がつけば、勝手に勉強するようになる」などと語った。

また、資格については、IT 業界では、エンジニアの実務経験をスキルシートで測っているが、制度の良し悪しは別にして、業界でばらばらだという。これを共通のフォーマットで作り直す必要はあるのではないかと指摘した。IT 業界は、技術革新が早く、資格の陳腐化も速い。L 社では、自社独自にスキルマトリックスを作り教育訓練に役立てている。スキル面と開発工程の 2 軸で技能を測っているが、まだ完璧ではないという。

## 事例 13：情報通信産業M社

ヒアリング日時：2004年4月26日

ヒアリング対象者：人材企画担当

### 1. 会社の概要

情報通信産業 M 社はいわゆる外資系企業で、情報処理システムやソフトウェア、通信システムでの顧客のソリューションを提供している。従業員規模（正社員）は約 20,000 人。正社員の平均年齢は 39 歳。

### 2. 採用方式と採用実績

#### 2-1. 近年の採用実績について

M 社は、新卒採用を翌年卒業見込みの大卒・大学院修了者を中心に、中途採用は即戦力となるキャリア採用としている。したがって、第二新卒者はキャリア採用で応募することになる。同社は 90 年代に入り、ハードウェア中心の事業構造からサービスの事業領域へ方向転換したため、90 年代半ばに即戦力ということで 1500 人ほど採用した時期もあったが、この事業領域も落ち着き、近年では毎年数十名程度をキャリア採用している。

過去 10 年間の実績（総計）では、新卒で約 5300 人採用しており、キャリア採用では即戦力となる人を随時採用する形で約 1500 人採用している。キャリア採用で採用したのは、IT スペシャリスト職種（システムエンジニア）が中心であった。同社のキャリア採用は各事業部が求める人材ニーズに合致したスキルを持つ者であれば誰でも対象になりうる。過去 10 年間に採用した 1500 人のキャリア採用者のうち、結果的に、第二新卒者にあたる卒後 3 年程度の人は約 1 割含まれている。

#### 2-2. 選考プロセス

M 社は新卒・キャリア採用ともに職種別採用を基本とし、面接の際も各事業部門が直接面接をする方式である。新卒についても、IT エンジニア職や営業職（営業担当員）などの職種別採用を実施している。新卒採用の場合、文系出身でも IT スペシャリスト職種を希望することができる。

新卒採用の選考プロセスは、自社ホームページによりエントリーシートで応募を受け付け（書類選考）、筆記試験（適性検査や英語テスト）を実施し、各部門による個別面接をした後、人事部門による面接を経て内定となる。

中途採用の選考プロセスは、応募書類審査の後、筆記試験、面接などを経て採用することとなり、この間の選考期間は通常 0.5～1 ヶ月程度で決まる。

### 2-3. 職場・会社を知る機会

M社は、採用でも多大なエネルギーとコストをつかって取り組んでいる。学生には、実際に職場に入らないとわからないとの考えから、大学3年生と修士1年生を対象として、インターンシップも夏・秋・冬の3回実施している（夏の期間は、4週間で1週間は学習、3週間は現場実習。秋・冬はそれぞれ1週間）。受け入れる学生数は年間約50人程度である。

### 2-4. 求める人物像

M社は面接による人物重視で選考を実施している。新卒の場合の求める人物像としては、「指示を待つことなく、自分から何かを創り出していける人。また、つねに自らを向上させていこうとする意欲・姿勢をもった人」である。選考の際には、「大学で何を学んできたか、または、大学生としての生活をどのような意識で過ごしてきたか」について質問し、応募者がこれらのことを相手にわかりやすく表現できるかも見ている。各事業部が面接で見ているポイントは論理的な思考力や、チームの構成員として能力を発揮できるかどうか（チームワーク）があげられる。

キャリア採用については、各部門が求める職種によって求めるスキルや職務経験が違う。

## 3. 第二新卒者を区別しない理由

中途採用をする動機は、現場に人員不足がある場合に、同社にいる人とほぼ同じレベルのスキルやキャリアを既にもっている人を採用しビジネスの成長を支援するためである。新卒であれば、採用後に研修プログラムを通じて育成しているが、キャリア採用については即戦力としての活躍が期待される。募集に年齢制限はないが、ITスペシャリスト職種の場合、応募は20代～30代が多い。同社はITスペシャリストを中心に採用してきたが、アプリケーションに関する高いスキルが必須となっている。スキルレベルが高く職務経験が十分であれば、第二新卒者も採用の対象にはなりうる。M社は新卒者に対する研修制度が完備されており、現場のOJTも含め、半年から9ヶ月の研修期間を設けている（終了時に認定試験）。新卒にとって必要な技能・資格はこの段階でほとんど習得可能と考えている。

同社は、人口構成のひずみを作らぬよう毎年コンスタントに新卒採用を続けている。

## 4. フリーターをどう捉えているか

フリーターについては、応募の制限がないため、同社が求めるスキルと専門性に合致していればキャリア採用の対象になりうる。

## 5. 採用したいと考えている人材の優先順位

①新規学卒者（未経験）と②中途（経験者）、③中途（未経験者）の中でどの層を重視するかとの問いについては、新規学卒者（未経験者）は今後も継続して採用する方針にあるが、

中途についてはニーズが発生した段階で検討するものであり、毎年定期的に何人採用するというものではない、としている。

## 6. 採用でイニシアチブを持っている部門

M社は、事業部ごとの人員計画案を踏まえ、M社全体の人員計画を作成し、人事部門が各事業部の採用ニーズをサポートする採用活動を行なっている。新卒採用でも、個人面接は各事業部門の責任者が担当している。職種別採用のため、現場が求めているスキルに応募者があっているかどうかは現場の担当者が判断する形だ。職種別採用であるため、配属についても選考の過程を通じ、面接を担当した部門に配属されることが一般的である。

同社は外資系企業の日本法人であることから、グローバル経営のマトリックス・マネジメントのなかで事業部門が運営されている。そのため、ワールドワイドな視点により管理される事業部門の方針から事業部単位で人員計画が作成され、この人員計画を日本法人という視点で見て採用枠が固まる仕組みだ。

## 7. 採用直後の処遇

キャリア採用の処遇については、当該事業部門が応募者のスキルや有用度を確認した上で、処遇が決定される。前職の賃金についてはあくまで参考資料として提出してもらっているという。

## 8. 過去に採用した既卒者と新規学卒者の評価

新卒と既卒をわけて評価していない。

## 9. 第二新卒者やフリーターの就職促進の課題

昨今ではITエンジニアリングの分野で専門的な知識も高まり、英語を話せる人も増えている。日本人海外で活躍するには、異なる文化を理解すること（異なる文化を受け入れること）が必要である。英語など語学力については教育訓練で習得可能だが、むしろグローバルな人材を輩出するために大事なのは異なる文化や物の考え方を理解する力だという。言語はあくまでツールであり、多様な文化を理解することが重要であると考えている。

## 事例 14：ネットビジネス N 社

ヒアリング日時：2004 年 5 月 14 日

ヒアリング対象者：人事セクション

### 1. 会社の概要

ネットビジネス N 社は、1995 年に設立したインターネットサービスプロバイダー。事業内容は、インターネットの接続サービスやインターネット関連サービス、商品販売など。ADSL や光通信等のブロードバンド接続サービスを始め、PHS パケット通信サービスや IP 電話サービスなど多角的に事業展開をしている。同社の従業員数（正社員）は約 270 人。そのうちエンジニアは 60 人前後を占める。平均年齢は 32 歳。

### 2. 採用方式と採用実績

#### 2-1. 近年の採用実績について

N 社は、新卒採用を翌年卒業見込みの大卒以上に限定し、中途採用は、即戦力となる経験者採用としている（図 14-1）。新卒採用は 1999 年 4 月入社から開始した。職種は制限せず広く募集しているが、応募者が同社で何をしたいかを重視しているため、面接の過程で配属先も決めたいうえで採用するケースが多い。エンジニアに限ると、理系の大卒出身者がほとんどである。

中途採用は、同社の事業拡大に応じて募集をかけている。

図 14-1 N 社の最近の採用実績

(単位=人)

	1999 年度入社	2000 年度入社	2001 年度入社	2002 年度入社	2003 年度入社
新卒応募者概数	700	1600	1300	800	1000
新卒採用者	9	14	12	14	4
中途応募者概数	1000	1100	2500	300	120
中途採用者	40	80	70	10	8

※応募者概数は、エントリーシートを提出した人数。

※調査時点。

#### 2-2. 選考プロセス

採用経路は、新卒では 2003 年までは就職紹介サイトを活用していたが、2004 年からは自社サイト中心での公募に特化している（同社がインターネット会社であることから、採用も自社サイトで完結させるため）。中途採用は、一部就職紹介サイトを利用することもあるが、通常、自社サイトでの公募をメインとしている。中途については、緊急に人材を補充したい場合や求めるスキルがかなり高度な場合は人材紹介会社も利用することもある。

新卒の選考では、エントリーシートによる書類選考で、約半分程度まで絞り込み、面接を

3 回程度実施する。エントリーシートでは、通常、「学生時代にうちこんできたこと」や「自分の専門の選択理由やどんな勉強をしてきたか」「学業以外に打ち込んだこと」「同社に入ってやりたいこと」などを応募者に書き込むよう求めている。書類選考では中身で判断する。イメージ先行で同社の表面上のことしか理解していない人は落ちやすいという。

面接では、1 回目の面接でマネージャークラスやチーフクラスなど実務に近い人が担当し、2 回目では部長クラス、3 回目（最終面接）は役員クラスと人事などが入ってその人物を見極める。

### 2-3. 求める人物像

N 社は、新卒の場合、面接による人物重視で選考を実施している。選考では、ポテンシャルを見るため、「同社で何がしたいか」「コミュニケーション能力」「前向きさ(ストレスに強い)」などを見ている。特にストレスに強いことは重要で、「すぐにめげてしまい消極的になるのではなく、それでもこうしたいなど前向きに頑張っていける人」を求めている。面接では「学生時代に何をしてきたか」「実際に自分が中心になって行動し周りに影響を及ぼしたか」などについて尋ねている。

途中で求めているスキルとしては、エンジニアであればプログラムのコーディングだけでなく、その上流工程もできる必要があり、さらに新サービスを始める場合などは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もいる。

### 3. 第二新卒者を採用しない理由

新卒採用を、新規学卒者に限定する理由としては、「新卒はまっさらな状態で入ってもらう層であるため、将来的に N 社の中核を担ってもらうような人材を期待している。あえて第二新卒の人を含めないのは、広げなくとも応募者数がそれなりにいるから」としている。

第二新卒者を途中で採用しない理由は、現場部門に採用ニーズがないためである。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いう面がある。もともと中途比率が高い会社であるため、中途採用者に対する抵抗は少ないが、一定の経験やスキルをクリアしていれば受け入れる現場の負担感が少なくすむとの考えである。

同社のエンジニアで求めるスキルが高くなったのは 2000 年ぐらいだ。それまでは、ネットビジネス界も技術がシンプルで、接続の仕方も 1 種類程度しかなかったが、接続法も増え技術革新のテンポも速くなるに従い、求めるスキルが高くなっていった。

また、募集要項は年齢制限を設けてはいないが、IT 関係の経験者を求めているため、年齢ターゲットとしては 20 代後半層になる。求めている職種は、補助的な作業がほとんどないため、20 代前半層では対象になりづらい。

#### 4. 採用したいと考えている人材の優先順位

①新規学卒者（未経験）と②中途（経験者）、③中途（未経験者）の中でどの層を重視するかとの問いについては、新規学卒者（未経験者）と中途（経験者）を重視している。中途の未経験者は対象になりにくい。

#### 5. 採用でイニシアチブを持っている部門

総合的には、人事部門と現場が協力して採用している。新卒は、各部門の要望で作成される採用計画の中に特に入っていないため、人事部門が中心となって一括して採用している（新卒の公募をするかどうかは人事部と執行役員以上との定期的な打ち合わせで決定）。ただし、面接段階で部門の担当者が入り、選考過程のなかで配属は決まっていくため、配属についてまで主導的というわけではない。つまり、新卒公募は人事部主導で行なわれるが、いい人や見込みのある人がいれば採用するという形で、選考過程で担当した部署に配属を依頼するケースが多い。

N社は、新卒採用をする理由としては、「新卒は同期意識があるため他部署間でのつながりができる」ことや、「社会人経験がないまっさらな視点で物事を見る事ができること」「社内の文化として、（中途ばかりだと）自分の仕事を自分のやり方で回していくということになりがちだが、人を育成する考え方を浸透させることができる」ことをあげている。

#### 6. 採用直後の処遇（格付け等）

N社は年俸制を採用しており、中途採用の場合、前職と採用後の仕事内容を考慮して決める。

なお、同社は年1回（7月）の給与改定があるが、新入社員は、1年目は育成途上ということで改定しない。翌年7月に前年度のパフォーマンスに応じて評価を実施し、その結果で年俸額の改定が行なわれる。なお、N社では、人材育成の観点から、先輩社員をアドバイザーとして新入社員につけるチューター制度を持っている（2001年度から設置）。

#### 7. 過去に採用した既卒者と新規学卒者の評価

新卒は、最低2年程度の経験で一人前になることが期待されている。中途採用者が即戦力として活躍するには、前職の仕事の内容の違いや社風、取引先などを理解するのに時間を要するが、だいたい平均3ヵ月程度だという。採用した人については期待通りの働きをしているという。

#### 8. 第二新卒者やフリーターの就職促進の課題

就業未経験者や第二新卒者が就職しづらい理由としては、「受け入れる側の負担の大きさ」がある。そのため、「受け入れる会社側の負担にならないように、既卒者に最低限のビジネス

マナーや仕事の進め方、組織内の働き方を受験前に理解し実践できるぐらいにして、あとは仕事を教えればいいだけの状態にするとスムーズに行くのではないか」との意見だった。

また、新卒の早期離職を防止するため、「自分がやりたい仕事と実際に与えられた仕事が違った場合の葛藤をうまく処理できるようなサポートシステム」があればよいとの意見もあった。キャリア相談のなかには「別の職業に興味を持った」や「仕事が合わない」など上司に相談しづらい内容もあることから、むしろ社外の公的機関で気軽に相談に行けるようなところがあればよいとの指摘である。例えば中途採用の場合、同社の平均勤続は4年弱で離職率は高く、ステップアップを狙って離職する人もいる。この場合、企業が相談を受け付け、離職を勧めるべきか止めるべきかで悩むことになる。つまり、企業が社員の人生にどこまで介入してよいか不明確なため、むしろ、キャリアコンサルティングの機能を企業内に置くより、企業が外部の中立的な公共機関と連携することや、全く関係のない機関に相談に行けるほうが、企業・従業員相互にとってもよいのではないかとしている。

国や行政が職業訓練や資格を施した場合、その資格を評価するかとの問いについては、「資格だけで判断するのは危険なため、どうしても人物本位になるだろう」とのことだった。

正社員として採用することの義務感を軽減するため、紹介予定派遣を試用期間として活用できるかもしれないとの意見もでた。紹介予定派遣に登録されている人のレベルが高くなれば機能するのではないかという。正社員として採用した場合、試用期間での解雇が緩和された場合に雇用は増えるかとの問いについては、「数が増えるとは思えない」との答えだった。

## 事例 15：ネットビジネス〇社

ヒアリング日時：2004年4月19日

ヒアリング対象者：業務部

### 1. 会社の概要

ネットビジネス〇社は、1999年設立。事業内容は、メールの大量拘束配信エンジンを核に、システムの導入コンサルティングからソフトウェア開発、システム運用までのトータルソリューションを提供している。

同社にはエンジニアでは四つの部があり、ネットワークシステム部（運用、保守・管理）で正社員4人、派遣5～6人、システムインテグレーション部（設計からプログラム）で、正社員7～8人、派遣5～6人、研究開発（顧客の要望からシステム設計）で正社員3人、派遣3人、新規事業開発で、正社員2人、アルバイト5人の構成となっている。営業は7人である。

### 2. 採用方式と採用実績

#### 2-1. 近年の採用実績について

1999年に現社長を含む2人で創業後、2000年に医療コンテンツ系の会社を合併し、2002年にもメール配信の会社を合併することで事業拡大した。現在、正社員が30人、パート・アルバイトが5人で、契約社員5人、派遣社員20人となっている。創業以降、合併と中途採用のみで人員を拡充し、新卒採用自体はまだ開始していない。採用者の年齢層は27、28歳から32、33歳あたりが多い。平均年齢は31歳程度。SEがほとんどであるため、転職経験も2～3社という人もざらである。担当者によれば、採用者は独立志向が高く、大手システム会社で経験を積み、ベンチャーで勉強したいと考えて転職してきた人が多いという。

〇社は、中途採用について自社ホームページで公募をかけているが、実際の応募はほとんどない。採用経路は、就職求人サイトを利用するケースが多く、人材紹介会社からの紹介も活用している。就職求人サイトの場合、一度の公募で40～50人集まるため、その中から1人程度採ることがあるという。過去2年間で約10人程度採用している。エンジニアは採用しても離職率が高いうえ、なかなか同社が求めるスキルに見合った人材を採用できない課題があるという。また、人材紹介会社はスキルのある人を紹介してくれるが、年収の約3割を成功報酬として支払うためコスト高になってしまう。現在、現場の慢性的な人員不足については、派遣で補っているが、派遣社員はいつ契約が切れるか読めないことや、中途採用者の定着率も高いとは言えないことから、同社は新卒採用開始の体制作りや、トライアル雇用、紹介予定派遣の活用などを検討している。

## 2-2. 求める人物像

〇社は、面接による人物重視で選考している。経験やスキルがあったとしても人物（人柄）に問題があると離職する可能性が高いためだ。仮にスキルが劣っていても、人柄がいいと社内でスキルが上がるため問題はない。そのため求める人物像としては、「まじめさ」や「協調性」が必須となる。例えば、面接では協調性や我慢強さの有無を確認するため、つまらない質問でもちゃんと答えが返ってくるかどうかを見ている。面接の際に反論する人は、職場で慣れてくると、反発し辞める傾向が見られるためだ。採用して、「一緒にやっていけるかどうか」が選考では大きなポイントになっている。

同社の募集要項（図表 15-1 参照）では、システム開発エンジニアであれば実務経験 1 年以上、システムエンジニアであれば実務経験 2 年以上、プロジェクトマネージャーであれば実務経験 3 年以上、営業であれば実務経験 2 年以上などの目安を設けている。担当者によれば、同社でひととおり仕事をこなせる一人前となるには、1 年程度かかるとしている。プロジェクトの納期は 1 ヶ月程度のもが多く、2～3 人でチームを組んでやる。納期が短く少人数で仕事をこなすため、2～3 年程度の実務経験がある人で人柄がよければ、即戦力として十分使えるという。

図表 15-1：〇社の募集要項の事例（システムエンジニアの場合を抜粋）

### ●システムエンジニア

業務内容：ユーザーのシーズ・ニーズの掘り起こしと、インターネット（Web, mail）システムの構築の実現案を企画／提案する提案型 SE 業務

資格・経験：○コミュニケーションスキル（意思疎通技術）

専門分野や思考展開方法の異なるユーザーとパートナーシップを組んで、作業を進めて行くために、相手の話を理解し、こちらの考えを伝えるスキル

○情報処理知識

狭くて深い知識よりも、技術全体を理解できるソフトウェア・ハードウェア・ネットワーク等に幅広い知識を有するスキル

○実務経験 2 年以上

豊かな常識と責任感のあるヒューマンスキルの高い人（コミュニケーション力、情報収集・整理力、交渉力、企画力、調査・分析力）インターネット（Web, mail）システム構築に精通している方歓迎

## 3. 第二新卒者を対象としない理由

創業間もないこともあり、まだ知名度が普及しておらず、なかなか社員として応募・採用、定着してもらえない現状がある（IT のベンチャー業界は経験者を採用しても、その独立心から、定着率が低いという難点がある）。Java のエンジニアを育てるには最低でも 1 年はかかることから、他社ですでに経験している人を引き抜いているのが現在の状況である。したがって、教育研修をする余裕がないことが第二新卒者を採用対象に含められない理由である（新卒については募集を検討中）。また、社員全体の年齢も若いため、3 年遅れで未経験者をエンジニアにする場合、職場では同じ年齢層で片やスキルが高く、片方は初心者が並存すること

になり人間関係がうまくいかなくなるのではないかとの不安を抱いているという。

#### 4. フリーターをどう捉えているか

経験者採用を考えているため対象にはなりにくい。フリーターでもネットビジネス関係でアルバイトをしている人は対象になるかもしれない。

#### 5. 採用したいと考えている人材の優先順位

①新規学卒者（未経験）と②中途（経験者）、③中途（未経験者）の中でどの層を重視するかとの問いについては、現在、中途（未経験者）がほとんどであり、今後は、定着率を改善したいため新規学卒者（未経験）の採用を検討している。中途（未経験者）は教育ができないため新卒が良いという。新卒を採ることによって、現在中堅のエンジニア（30歳前後）も、新卒に教えることができ、さらに上を狙ってスキルアップすることが期待されている。

#### 6. 採用でイニシアチブを持っている部門

採用（中途採用）では、現場の要望を踏まえ業務部（人事担当）が募集等かけるため、採用のイニシアチブは主に現場にある。選考でも現場の上長や部員が「一緒にやっけていけるか」で判断する。採用の最終判断も現場の上長である。配属も採用の段階で決まっており、現時点で、採用後の社内異動はほとんどない。

#### 7. 採用直後の処遇（格付け等）

○社の賃金制度は年俸制である。中途採用者に対しては、同社での仕事内容や、前職での経験や待遇を考慮し、同社の実在者の待遇と比較して決めている。前職よりも賃金が下がるケースも見られるという。

#### 8. 過去に採用した既卒者と新規学卒者の評価

新卒を採っていないので比較できない。今まで採った中途採用者の評価は高い。人柄さえ良ければ上長の指導でスキルアップしている。

#### 9. 第二新卒者やフリーターの就職促進の課題

ベンチャー企業では、実務経験のある人が欲しいため、何らかの形で経験が積める制度があると、すぐ採用しやすいとのことだった。現場は選考で、資格ではなく実務が見たいという。資格は過去について勉強するものだが、とくにエンジニアの場合、最先端の技術が次々と発生しているため、それを実務で経験してきた人のほうが使えるとの考えだ。資格は最低限のスキルを示しているにすぎないため、資格よりも実務経験のほうが評価しやすいという面もある。