

第3章 企業の多様な採用に関するヒアリング調査

第1節 ヒアリング調査の概要

アンケート調査の結果の理解を深めるために、回答企業のうち相対的に従業員規模の大きい企業に対する追加的な調査をヒアリングによって業種横断的に実施した。

2017年10月17日～11月21日において、企業を直接訪問する本調査（建設業1社、製造業2社、情報通信業1社、卸売業1社、金融業1社、飲食サービス業1社の合計7社）および電話による簡易的な予備調査（金融業1社、製造業1社の合計2社）を行った。

（本調査）

製造業 A 社

調査実施日：2017年10月19日

インフォーマント：人事部採用チームリーダー、採用担当者

インタビュアー：中野、関家

飲食サービス業 B 社

調査実施日：2017年10月31日

インフォーマント：人事部採用担当者

インタビュアー：中野、関家

卸売業 C 社

調査実施日：2017年11月7日

インフォーマント：人事部採用担当者

インタビュアー：中野、関家

情報通信業 D 社

調査実施日：2017年11月7日

インフォーマント：人事部採用育成グループマネージャー、同グループ担当者

インタビュアー：中野、関家

製造業 E 社

調査実施日：2017年11月9日

インフォーマント：人事部人事グループ長、同グループ課長、労務グループ課長代理

インタビュアー：中野、関家

建設業 F 社

調査実施日：2017年11月15日

インフォーマント：人事部課長

インタビューア－：中野、関家

金融業 G 社

調査実施日：2017年11月21日

インフォーマント：人事部採用チーム課長代理

インタビューア－：中野

(予備調査)

金融業 a 社 調査実施日：2017年10月17日 インフォーマント：採用担当者

インタビューア－：中野

製造業 b 社 調査実施日：2017年10月25日 インフォーマント：採用担当者

インタビューア－：中野

(主な調査項目)

新規学卒採用および中途採用のプロセス、採用を実施する上での工夫・取り組み、限定正社員制度の内容（職務および処遇）・導入理由

第2節 ヒアリングレコード

1 製造業 A 社

1.1 企業概要と採用実績

A社は海外展開もしている化学メーカーで、従業員規模は1,000人以上（2016年3月末時点）である。

2016年度に採用した人数は、新規学卒者が152人、中途が137人である。大卒を対象とする新卒総合職は事務系と技術系の職種別に採用しており、両者の比率は1:3である。技術系はさらに研究開発を行う社員（約50%）と、工場内の生産工程の設計などを担当する生産エンジニア（約50%）からなる。なお、限定正社員制度は導入していない。

1.2 新卒採用

(1) 採用プロセス

10月頃から就活イベントに出席し、3月と4月にエントリーシートを受け付け、人事部による選別を行い、6月初めから2度の面接を実施し、6月中旬に内々定を出す。面接に要する時間や面接担当者の構成は、職種によって異なる。また、エントリーシートの通過から、1回目の面接の間には、自由参加の座談会が複数設けられている。座談会では、社風や業務内容などについて、社員5~6人

から直接話を聞くことができる。

(2) 工夫している点

① 複数の応募締め切り日

エントリーシートの締切日を3月と4月の2回設けている。これは、⑦エントリーシートの集中を防ぎ、選考スピードを速めること、⑧1回目の面接までに複数回の座談会を行うことで、魅力的な学生を早期に発見し、学生に自社への理解を深めてもらうことを狙いとしている。

応募締め切りを3月とする企業が多いため、4月に同社に応募する学生も多く、応募者数は伸びている。ただし、人事担当者の負担は重くなっている。

② 入社時期の柔軟化

内定者の中に翌年度の3月より早く卒業する学生がいる場合は、入社時期を早める対応を採っている。ただし、こうした早期入社の実施は制度化されたものではなく、内定時の面接を通して、個別に行われるものであり、毎年1~2人程度とわずかである。早期入社の新入社員は主に外国人や、海外で学んできた日本人留学生、ロースクールへの進学を諦めた者などである。

早期入社は主に10月、11月、1月に行われる。早期入社者は、1日程度の企業説明を受けた後、2日目から配属先で業務の説明を受け、上司や先輩の指導の下で業務を行う(OJT)。その後、4月に同期が入社してくると、4月入社組とともに1ヶ月の新入社員研修(社会人としての心構えの習得、同期ネットワークの形成)を受講する。

③ 生産現場での大卒採用

A社では、大学進学率の向上に伴い、高卒・高専卒を対象にブルーカラー(工場のオペレーター)の採用を行い、社内で育成していくことが難しくなってきたことを受け、2016年度から募集対象を大卒まで拡大した。その結果、大学の男子学生から募集が集まり、ブルーカラーとして1人採用した。応募者には、同社が例年総合職として採用している大学の出身者もあり、比較的地域を限定して勤務できる工場での就労ニーズの高さを感じている。したがって、今後工場のある地域拠点に大卒正社員の採用権限を与えると、地域拠点での大卒の採用が増加する可能性がある。

なお、工場のオペレーターから総合職への転換制度があり、認定試験に合格し転換した場合には、それに合わせて職域も拡大する。

(3) 課題

- ① A 社では、選考プロセスにおいて出身大学や地域を特段考慮していない。現状では、A 社の知名度が低く採用工数をかけにくい首都圏以外の大学からの採用数が少なく、社員の多様性の面で課題があると感じている。
- ② 同社は、化学製品の研究開発を中核として事業を展開しているが、製品を製造するプラントの建設やメンテナンスに電気や機械に関する専門知識を有する人材は欠かせず高いニーズがある。しかし、化学以外を専攻する理系学生には、同社の知名度は低く、応募者数が少なく苦労している。さらに、最近では自動車業界など他の業界でも化学専攻の学生のニーズが高まっており、産業を超えた大企業との人材獲得競争に苦しんでいる。

これらの課題に対応するため、冬に 5 日間のインターンシップ制度を実施しており、同制度を利用した学生自身に企業について知ってもらうだけでなく、当該学生がインターンシップの内容を宣伝してくれることを期待している。そのため、対象学生の選考では、情報発信力の有無も重視している。

1.3 中途採用

中途採用の採用プロセスは次のとおりである。まず、エントリーシートを受付け、①人事部による選別、②配属先の上司による選別を行った後、③2度の面接を行う。

採用のミスマッチを防ぐため、2度の面接の前後に、配属先となる職場を訪問する機会を設けている。採用候補者は、採用後に担当する仕事の A 社における位置づけについて説明を受けたり、同僚となる年齢の近い社員と話したりすることで、同社の風土や社風について理解を深める。これによって、採用候補者と配属先のミスマッチが減り、安心して採用することができる。

採用候補者に提示する職務内容は、採用候補者が 20 代の場合にはやや大括りで、30～40 代ではやや細かい。

採用後の処遇は、新卒採用者と同様である。非管理職の社員格付け制度（10 年目まで）には職能資格等級制度が用いられ、中途採用者の経験年数に基づき、対応する等級が決まる。したがって、管理職になるまでにかかる年限は、中途採用者と新卒採用者で差はない。賃金は、入社から当該等級まで一貫して標準的な人事評価を受けてきた場合の賃金水準とする。なお、いかなる理由でも中途採用者ごとに、前述の方法で算出した賃金水準を変動させることはできない。そのため、ずば抜けて優秀な人材を非管理職として採用するには、賃金面で魅力が足りないと感じている。

1.4 採用に関する要望・意見

現行の採用スケジュールが形骸化してきていると感じる。A社は経団連が掲げる採用選考活動のスケジュールを守って、採用を行っているが、経団連加盟企業でもスケジュールを守っていない企業が多い。さらに、人材獲得競争の激化によって6月以前に内々定を出している大企業でも、6月以降、追加の選考を行い、新たに内々定を出す企業が増えている。これによって、経団連の日程を守って6月初めに選考を開始する企業の内定者が、こうした大企業に移るケースも出てきている。これでは真面目な企業が損をする上、他社に内定者が移らないよう、企業は入社までの内定者のフォロー期間を長くせざるを得ず、採用活動の期間が長期化し大きな負担となっている。

2 飲食サービス業B社

2.1 企業概要と採用実績

B社は、従業員規模300～499人規模（2017年5月末時点）の飲食業者であり、アジアを中心に海外展開も行っている。正社員は総合職（限定のない正社員）と地域限定正社員から構成される。地域限定正社員の異動範囲は概ね都市圏程度であるが、本人の希望によってはより狭い地域内での異動にも柔軟に対応する。

採用実績を見ると、2016年度の採用者は新規大卒採用18人、中途採用76人、2017年度の採用者は新規大卒50人である。

入社後1年以内の離職率は14%、3年以内では44%で、退職者は中間管理職や結婚を控えた男性（配偶者に合わせて土日は休みたいなどの理由）が多い。一方で、離職者が戻りやすい環境が整えられていることから、再雇用者も多い。

2.2 新卒採用

(1) 採用プロセス

12月頃から各地で合同説明会を行い、3月1日からエントリーを受け付ける。3月の第1週目から主に東京本社と大阪で説明会を開催し、その場で採用適性試験も実施する。その後、1～2回の面接を行い、最終面接から1週間以内に面接結果を通知する。

なお、応募の締切日は設けていない。また、応募時にエントリーシートなどの応募書類は求めておらず、内定までに形式を問わない履歴書の提出を求めのみである。一次面接は東京・大阪の採用担当者（各1人）が行い、最終面接は人事部長が行う。

内定後から入社まで入社前研修などは行わず、4月から約3週間の新入社員

研修を行う。同研修では、B社の歴史や経営理念、ビジネスマナーなどを学ぶ座学に加え、工場見学と、自社の研修施設における調理から、給仕、レジ打ちまでの店舗での一通りの業務実習がある。

(2) 工夫している点

① 徹底的な企業説明

合同説明会やエントリー後の企業説明では、社風や社史、事業概要に加えて、実際に働く現場の状況を詳しく伝えることに注力している。

具体的には、ビデオを用いて、入社2年目の女性社員が、配属先の店舗での皿洗いや掃除でずぶ濡れになりながら働く姿や、店内での様々な人間関係で苦悩する姿を紹介している。また、人事担当者からも、B社で経験した大変な経験を包み隠さず話し、厳しい現場の様子が写った写真等も紹介している。

このように自社の「ホワイトではない部分」の情報を徹底的に開示することで、入社前の企業イメージと、入社後のギャップをなくし、厳しい環境でも成長し、共に働くパート・アルバイトの社員を成長させてくれる学生を採用したいと考えている。

さらに、上記の情報開示の内容は、毎年のフォローアップ研修の内容を受けて、更新している。フォローアップ研修は、入社1年目～2年目の社員を対象に、複数回行われる。同研修では、新入社員が実際に同社で働いてみて感じた働きにくさや、悩み、葛藤などを、社長や部長に直接話す。採用担当者は、こうした新入社員の発言を受けて、入社前に伝えきれていなかった情報を洗い出し、次の採用活動に活かしている。

このような取り組みの結果、企業説明後に志望度が低くなり、採用適性試験を受けずに帰る学生もおり、入社前と入社後の企業イメージのギャップを解消できていると感じている。

② 採用適性試験

採用適性試験には、TALとよばれるストレス耐性や情報漏えい傾向、メンタルヘルス疾患発症傾向などを主に分析するWeb形式のテストが用いられている。この背景には、将来店長として店舗を経営する人材のモラルハザードのリスクを軽減したいとの狙いがある。同テストを導入する以前は、店舗からお金や備品、食料がなくなることもあったが、導入から10年以上が経過し、十分なデータが蓄積された今日では、そうした店舗経営のリスクは低くなっている。

③ 面接回数・場所の柔軟な設定

面接実施のタイミングと回数、面接場所を柔軟に設定している。例えば、地方で採用活動を行う場合や、説明会の時点で魅力を感じた学生には、企業説明～面接までを1日で行っている。また、一次面接で十分に魅力を感じた学生は、最終面接を行わない場合もある。面接の場所も、社内にこだわらずカフェなど、採用会場の周辺で行う場合もある。

このほか、応募者の負担を軽くするため、最終面接の受験者には、会場までの交通費を支給している。

④ 応募者の行動パターンに注目した面接内容

面接は面接官と応募者の1対1で行い、時間は1時間である。

面接の主な目的は次のとおりである。a. 応募者の行動パターンを理解する。b. 応募者の求めるキャリアを理解する。c. 応募者が同社で働く場合に苦勞する点と得られる経験などを説明し、自社の魅力を伝える。

上記の目標の下、面接は次の手順で行われる。①応募者に質問用紙を渡し、応募者が回答した後、同用紙に沿って面接を行う。②応募者から同社に関する質問を受け付ける。③同社の魅力と「ホワイトではない部分」の情報開示を行う。④面接のフィードバックを行う。

最初に渡す質問用紙の内容は、これまでに経験した失敗とその解決方法、来年の今頃何をしていたら幸せかといった質問からなる。こうした問いの背景には、学生の行動パターンを分析し、同社で働く場合のキャリアを考えたいとの狙いがある。さらに、学生の用紙への記入方法なども観察することで、文章の簡潔さや丁寧さ、分かりやすさ、考えをまとめるまでの早さなども見ることができる。なお、志望動機や長所・短所などに関する質問は一切行わない。これは、志望動機では、学生が真に企業に求めているかが分からない上、長所は短所になりえ、短所は長所になりうると思うからである。

2番目に応募者から同社に関する質問を受け付け、面接官は全てに丁寧に答えていく。最終的に応募者が抱えている疑問が出尽くすことを目指している。

3番目に、面接の1～2番目のプロセスで明らかになった応募者の行動パターンや希望するキャリアを踏まえて、応募者が入社した場合に同社で得られるだろう経験等について説明する。それと同時に、応募者が入社後、苦勞すると考えられる業務などについても詳しく説明する。

最後に、応募者の合否に関わらず、面接の評価をフィードバックする。これは、どの学生にも悔いのない就職活動にして欲しいという思いで行っている。

⑤ 内定者への配慮

最終面接から1週間で面接結果を通知するが、内定者に対して内定の受諾・辞退の回答期限は設けていない。これは内定者には、全ての就職活動をやり切って、最終的に自社を選んで欲しいと考えているからである。ただし、内定式は他社と重なる可能性の高い10月1日に開催し、内定者が決断するための一つの区切りとしている。

また、内定者のうち翌年の3月より早く大学を卒業する者は、希望する場合、早期に入社できるよう対応している。この多くは既卒者や留学生などであり、毎年2人程度である。早期入社者の入社プロセスは次のとおりである。同社では毎月1日を入社日と定めているため、早期入社者は同じ月に入社した中途採用の社員とともに1週間の新入社員研修を受け、店舗に配属される。そして翌年の4月になると、同期とのネットワーク形成や社会人としてのマナーの習得を目的として、3週間の新入社員研修を受講する。

(3) 課題

新卒採用の課題は、内定の通知に返信のない学生が増えていることである。また内定受諾・辞退の回答期限を定めていないため、内定を受けていることさえ忘れられる場合もある。こうした学生は以前から数名いたが、今年(2017年)は特に多く10人以上の内定者から返信が来っていない。非常に残念であるが、これに対する特別な対応策は採っていない。

2.3 中途採用

中途採用の採用プロセスも、基本的に新卒採用と同様である。まずエントリーを受け付け、企業説明会と採用適性試験を同日に行い、面接を実施する。ただし、中途採用の場合、応募者の事情に関わらず面接は1回のみで、採用担当者と応募者の1対1で行う。また、応募者の就業状況に配慮して、企業説明会とテストはWeb上で受けることが可能であり、面接もテレビ電話(Skype)を用いて受験することが可能である。なお、採用適性試験は新卒採用と同じTALを使用しているが、試験と面接の比重を見ると、中途採用では新卒採用よりも試験結果のウェイトが高い。

採用後は、毎月1日の入社日に入社し、1週間の研修を受講する。研修では、自社の歴史や経営理念などを学ぶ座学に加え、工場見学と、自社の研修施設で調理、給仕、レジ打ちまでの店舗での一通りの業務実習がある。さらに、入社1年目～2年目には、新卒社員と同様のフォローアップ研修が複数回行われる。

中途採用の課題は、応募者が少ないことである。これは、給与水準が低いことによると考えられる。同社では、新卒・中途採用に関わらず、新入社員は店舗スタッフに初任配置されるため、中途採用の社員の初任給は新卒と同額に設定されている。この課題への対応策として、企業説明会や面接時に、中途採用の社員の給与モデルなどを見せ、中途採用の社員は新卒採用の社員よりも経験が豊富であるため、新卒より早く昇進・昇給していくことを説明している。

なお、中途採用の社員よりも新卒の方が、社内で教育しやすいと感じており、中途採用の応募者が少ないこともあって、今後は正社員採用者に占める中途採用の割合を90%（2015年時点）から50%へ減らし、新卒採用の比重を高めたいと考えている。

2.4 新入社員のキャリア

前述したように、新入社員は新卒・中途採用に関わらず、店舗に初任配属され、その後は6～8ヶ月ごとに店舗を異動する。

店舗は、道路わきの店舗（ロードサイド）、ビル併設店舗（ビルイン）、ショッピングセンター内の店舗の3種類に大別される。配置転換は、これらを満遍なく経験することを基本としているが、本人の希望するキャリアに合わせて異動の頻度や、異動する店舗の種類を変えている。例えば、新入社員を対象とした研修センターのスタッフを志望する場合は、2ヶ月毎に新店舗の開設を経験させ、入社したばかりのパート・アルバイト社員をゼロから教育するという経験を積ませる。また、商品開発を希望する場合は、テスト店舗の店長を経験させる。

こうした経験を積みながら、新入社員では平均9ヶ月で副店長、平均2年で店長に昇進する。そのうち7人に1人程度が、特定地域の複数店舗を統括するスーパーバイザー（エリアマネージャー）に昇進する。なお、中途採用の社員の場合、昇進スピードは様々であり、最短で2ヶ月で店長になるものもある。

人事評価は、店長（評価者）の評価と社員（評価対象）による自己評価を付き合い合わせ、話し合っ決定する。店長の評価基準は、店舗の売上ではなく、店舗における人材育成の成果である。

新卒・中途採用に関わらず、総合職と地域限定正社員の間での転換は、何度でも可能であり、特別な手続きも必要ないため、社員は自身の生活変化に合わせた働き方が可能である。ただし、地域限定正社員の方が総合職よりも月給が2万円程度低く、店長までしか昇進できない。

3 卸売業 C 社

3.1 企業概要と採用実績

C 社は、従業員規模 300～499 人規模（2017 年 5 月末時点）のエネルギー関連商社であり、海外にも展開している。正社員は総合職（限定のない正社員）と地域限定正社員（転居を伴う異動のない総合職）、総合職のサポート業務を行う事務職から構成されている。

採用実績を見ると、2016 年度の新規大卒採用は 6 人、2017 年度は 13 人である。新卒採用者のほとんどが総合職として採用されており、事務職採用は毎年 1～2 人程度である。地域限定正社員の採用枠もあるが、採用段階での希望者がいないため、新卒社員での採用実績はない。

なお、中途採用は非常に少ない。これは、同社が複数の企業が統合してできた比較的新しい企業であり、特定分野の専門性を兼ね備えた人材を、親会社や関連会社からの出向者でまかなえているためである。

3.2 新卒採用

(1) 採用プロセス

11 月頃から合同説明会や学内企業説明会などに参加し、日本各地で企業説明を行う。3 月からエントリーを受け付け、応募者を対象に社内で企業説明会を開催する。その後、応募者にはエントリーシートの提出と、テストセンターでの適性検査の受験を求め、両結果を踏まえて合格者を発表する。合格者にはグループ面接を行い、学生 4 人で 1 グループとし、2 名の面接官が面接に当たる。その後、二次面接と適性検査を行い、三次面接を実施して内定者が決まる。なお、二次面接と三次面接は、いずれも学生と面接官の 1 対 1 で行うもので、各回 30 分程度である。3 回の面接は、2 週間程度の短期間に実施する。

なお、同期内での年齢ギャップをなくしたいとの狙いから、新卒の応募対象は翌年度大学卒業予定者と前年度卒業者に限っている。

(2) 工夫している点

① 企業説明会での座談会

同社の企業説明会は、事業内容や社史などについて説明する前半部分と、座談会形式で学生の質問に現場の社員が直接答える後半部分から成る。座談会では、次の 2 つの工夫を行っている。

第一に、学生が質問しやすいよう、座談会に出席する社員には、若手社員を起用している。さらに、大学内で説明会を行う場合は、なるべくその大学

のOB・OG社員を座談会に出席させる。OB・OGがいない場合は、その大学と同程度の学力水準の大学のOB・OG社員を出席させている。そのほか、地方での説明会の場合は、当該地域の出身者を出席させている。こうした取り組みによって、学生に同社に対する親しみを感じてもらおうとともに、地方にいる学生にも採用のチャンスを与えたいと考えている。

第二に、学生に安心して同社の就職活動を行ってもらえるよう、NG質問(学生に質問されても答えてはいけない質問)などは設けていない。座談会に出席する社員には、あらゆる質問に正直に回答するよう呼びかけている。

② 大学キャリアセンターとの連携、インターンシップの実施予定

同社はBtoBでビジネスを行っており、学生の認知度が低いため、応募者が集まりにくいという課題がある。この課題に対応するため、大手人材紹介会社が主催するような合同説明会よりも、大学内での企業説明会を重視し、日本各地の大学のキャリアセンターとの関係作りに努めている。これは、合同説明会などの、学生に認知度が高い大企業が参加するような場では、自社の存在を十分にアピールできないと考えるからである。各地の大学へは、本社人事部が地方の支店人事の視察やサポートに行った際に定期的に訪問し、キャリアセンターの方から学生に同社の情報を発信してもらえるよう努めている。これによって、首都圏に限らず、全国各地から人材を募集・採用できている。

なお、学生の認知度を高めるために、インターンシップを2018年2月頃から開始することを予定している。

③ 複数の選考期間の設定と、応募期限の廃止

同社では選考期間を、第一クールから第三クールまでの3回設けることで、応募者数を確保したいと考えている。

さらに、今年(2018年度卒採用)から、上記の選考期間を過ぎた後も、新卒採用の応募受けを継続して行うこととし、選考を希望する学生は、自社のホームページからエントリーが可能となった。これは留学生や公務員試験不合格者など、これまで同社の採用活動ではあまり出会えなかった学生と出会う機会を増やすことを目的としている。なお、今年は対象となる学生はいなかった。

④ 2度の適性検査

同社は適性検査をエントリー時と、二次面接時の2回行っている。1度目は、SPIで、主に知的能力を見るために活用している。2度目の検査では、ストレス耐性などの精神面を見るためのテストを実施している。

⑤ 応募者への迅速な通知

応募者には、選考結果に関わらず、同社で就職活動をしてよかったと感じてもらいたいと考えている。そのため、合否の結果はすぐに通知するほか、求められれば面談のフィードバックなども行っている。

3.3 中途採用

中途採用者は少ないが、事務職の正社員をサポートしている派遣社員が正社員に転換する例はある。本人による転換の希望もしくは職場の採用ニーズを踏まえ、適性検査と1回の面談を経て採用が決定する。中途採用が少ないことから、採用の目的などを配属先の上司に説明し、理解を求める。

3.4 地域限定正社員

新規学卒採用において地域限定正社員の採用枠はあるが、希望者がいないため、まだ採用実績はない。現在在籍している地域限定正社員は、親会社などからの出向者である。

地域限定正社員は、支店のある地域内に異動が限定される。東京には本社と支店が存在し、その間で転居を伴わない異動がある。地域限定正社員に住宅手当がないことを除いて、限定のない正社員の処遇と大きな違いはない。

制度導入のきっかけは、転居したくないという社員の要望による。導入によるメリットは、地域限定正社員の主な業務が各地域での営業であることから、企業が顧客と一緒に長期的な人材育成ができることであると考えている。

4 情報通信業D社

4.1 企業概要と採用実績

D社は、全国に展開する従業員規模1,000人以上（2017年5月末時点）の情報システム会社である。

2016年度の採用実績を見ると、新規大卒採用者は46人、中途採用者は122人である。また、2017年度の採用実績は新規大卒者39人である。なお、新卒採用は全て総合職（限定のない正社員）を対象とした採用であり、一般職の採用は行ってい

ない。

4.2 新卒採用

(1) 採用プロセス

3月1日から大手就職活動支援サイトを利用してプレエントリーを開始し、大学内での企業説明会も始める。3月中旬から社内での説明会を行い、同じ日に適性検査を実施する。適性検査の合格者にはグループディスカッションを行い、面接通過者はWeb上で履歴書を提出する(就職活動支援サイトのコンテンツ)。その後、2回の個別面接(各回学生1人と面接官2人)を行い、内定者が決まる。

10月の内定式後、内定者に、同社で必要となるIT関連の基礎知識や必要な資格についてまとめた教材を渡し、入社までに各自で在宅にて勉強させる。入社後は、新入社員研修として2ヶ月間かけて基礎的なビジネススキルとITスキルに関する講義と、システム開発のためのグループワークを行う。

(2)工夫している点

① インターンシップの開催

インターンシップは2014年から導入した。11月～2月にかけて実施され、第1ステージから第3ステージで構成される。各ステージとも、期間は1日である。希望者はWeb上で、関心のあるステージを選択できるが、第3ステージを希望する場合は第1と第2ステージの両方を受講している必要があり、希望者が多い場合は抽選になる。

第1ステージは、業界研究セミナーであり、情報システム業界全体について学ぶ。第2ステージは、D社の企業説明と、グループに分かれて架空プロジェクトの企画を行うグループワークからなる。同ステージを通して、学生はプロジェクトの企画方法や、チームで働く際の仕事の進め方などについて学ぶ。第3ステージも、第2ステージ同様、学生が架空プロジェクトの企画を行うが、各グループに同社のプロジェクトマネージャーが入って指導することで、企画の方法などについてより深く学ぶとともに、同社の仕事の進め方についての理解が深まるプログラムとなっている。

同社のインターンシップに対する学生からの評価は高く、参加者の口コミや新入社員の紹介によって、導入当初は300人だった参加者が2016年には500人と年々増加しており、新規採用における募集人数の増加につながっている。

また、このように段階的に同社についての理解を深めるプログラムとすることで、同社の魅力を学生に十分伝えることができ、インターンシップに参加した学生で、同社を志望する者や内定者も増えている。

② ランチ会の実施

内定者は入社までに、先輩社員と話をする懇談会の機会が1回設けられる。先輩社員は、内定者の個別のニーズに合わせて決まる。例えば経営方針などについて詳しく知りたい内定者の場合は、管理職や役員との面談機会を設ける場合もある。

(3) 課題

採用母集団の形成が課題である。同社は2015年に上場企業から非上場企業となり、持株会社の子会社となった。これによって、翌年の応募者数は2015年の応募者数の50%まで減少した。社名や給与だけでは勝負できないため、広報やイベントで働きやすさをアピールし、2017年の応募者数は2015年の90%まで回復したものの、内定承諾率が下がるなど依然として非上場企業では人材が集めにくいと感じている。

また、売り手市場といわれる現在の労働市場の中で、学生は待っていても企業から様々な情報が与えられるため、いかに大量の情報の中で学生の目に留まるような情報を提供するかを、今後も考えていかなければならないと感じている。こうした状況は少子化によって今後も続くものと考えられるため、長期的にそうした厳しい人材獲得競争の中で人材をいかに確保し、また人材をいかに活用するかについて採用・人事戦略を立てる必要があり、人事部の役割の重要性が高まると考えている。

4.3 中途採用

中途採用は、IT関連の業務未経験者を対象とした採用と、専門人材を対象とした採用に大別され、両者の割合は半々である。

IT関連の業務未経験者を対象とした採用の場合は主に、IT業界以外の企業で働いていた若手が中心となる。未経験者を中途社員で雇う背景には、すでに他社で習得したビジネススキルを活かし、専門スキルのみを養成することで、新卒採用者より早く、より専門分野に特化して即戦力化するという狙いがある。

専門人材を対象とした採用の場合は、他社で経験を積み人材紹介会社、転職イベントおよび直接D社のWebサイトを介して応募する者のほか、カムバック制度を利

用して D 社に復職する社員や、社員紹介制度を利用して D 社社員から推薦を受けた者がいる。カムバック制度は、一定の条件（前回 D 社で正社員として働いた期間、職場のニーズ、前回 D 社を円満退社していることなど）を満たした元社員が、退職前と同じ処遇で復職できるという制度であり、毎年 2～3 人が利用している。同制度の利用者は、復帰後 6 ヶ月間、契約社員として働いた後、正社員に転換する。社員紹介は、D 社の中途採用社員が前職の同僚や部下を紹介するための制度であり、内定が決まると、紹介した社員と内定者の双方に奨励金が支払われる。

募集対象者によって採用方法は異なっており、IT 関連の業務未経験者を対象とした採用の場合は、説明会と適性検査を受けた後、2 回の面接がある。専門人材を対象とした採用の場合は、説明会などは行わず、面接を 1 回あるいは 2 回行う。面接の回数や、面接官の役職・人数は、職種によって異なる。なお、職種によっては、内定後に配属先となる職場の社員と顔合わせの機会を設けている。

入社後の訓練は、OJT が中心である。これは、業務の機密性や専門性が高く Off-JT での訓練が難しいからである。これに加えて入社から 1 年後を目安にフォローアップ研修を行うほか、情報処理技術者試験やベンダー資格（民間のシステム会社が自社製品に関する知識・技能の水準を認定する資格）の取得を推奨している。なお、処遇に関して中途採用社員と新卒採用社員とで差はない。

中途採用の課題は、専門性やマネジメント能力の高い人材が、なかなか確保できないことである。この対策として、上述した社員紹介制度の活用のほか、同社の魅力として働きやすさに関する情報を積極的に発信している。具体的には、育児・介護休業制度の取得率などの実績のほか、社内公募制度や、志望するキャリアを人事に申告する制度など、同社でキャリアを築いていくための制度が整っていることなどをアピールしている。こうした情報は、自社の Web サイトや説明会、面接時を通して発信しているほか、人材紹介会社にも、同社の魅力として上記の制度の概要や実績値などを紹介するよう求めている。なお、入社後の中途採用社員の定着率は高く、モチベーションも十分高いため、募集者数確保という問題はあっても、中途採用の採用者に対する満足度は高い。

5 製造業 E 社

5.1 企業概要と採用実績

E 社は、海外展開をしている従業員規模 1,000 人以上（2017 年 5 月末時点）の医薬品メーカーである。

2016 年度の採用実績は、新規大卒採用では 89 人、中途採用では 31 人である。今後の採用予定者数は、新卒採用では 2018 年度は 66 人、中途採用では 2017 年度は

39人である。

本社人事部による新卒採用は全て総合職（限定のない正社員）を対象とした職種別採用であり、一般職の採用は行っていない。職種は、MR（医薬情報担当者）、動物薬営業、農薬営業、コーポレートスタッフ、研究開発、生産技術の6つに分かれている。採用者数ではMRが最も多く、全体の約7割を占めるが、最近では医師（病院）による訪問時間規制があり、Web上での情報提供（Webマーケティング）が多くなったことから、徐々にMRの人数を減らしている。

なお一般職の採用は3つある製造拠点がそれぞれ行っており、本社での総合職のサポート業務などは、非正社員や派遣社員が行っている。

5.2 新卒採用

(1) 採用プロセス

3月から企業説明会とエントリー受付を開始し、エントリーシート of 選考が行われ、6月から適性検査と4回の面接を行う。一次面接は学生2人に対し面接官1人、二次面接は学生1人に対し面接官2人である。三次・四次面接は1対2の個別面接であり、前者は事業部役員と人事G長が、後者は人事管掌役員と人事部長が担当するもので、同じ日に開催される。応募受付から内定の通知が出るまでの選考期間は、およそ3ヶ月半～4ヶ月ほどである。

(2) 工夫している点

① 専門人材の確保

研究開発と生産技術の職種では、技術革新が著しく、既存の人材では十分に最新技術にキャッチアップできないため、最先端の技術や知識を身につけた新卒者採用の重要性が増している。したがって、両職種の採用においては、エントリーシートに加えて、大学での研究内容を要約した資料の提出を求めしており、書類選考には人事担当者のみでなく各事業部の担当者も加わっている。

大学の研究室は、最先端の技術や情報に触れる機会が社内よりも多いため、上記のプロセスを経て採用した新卒者のほとんどが即戦力として必要な専門知識を身につけて就職する。これに対して、既存社員の専門知識は陳腐化する傾向にあり、既存社員はマネジメントや人材育成の面で、これまでの経験を活かしている。

② 面接の質問方法

面接では、主に学生時代に取組んできたことについて質問し、どうしてそうした経験をするに至ったか詳しく掘り下げて聞くようにしている。どの学生も、サークル活動やアルバイトなど、一見似通った体験をしているが、こうした質問形式を取ることで、目的意識を持って物事に取組む学生と、何となく人に合わせて学生生活を送った学生が区別できる。

一方で、志望動機に関する質問は、同社の事業が B to B の形態を採ることもあり、業務内容が学生にはなかなか想像しにくいいため、どの学生も似通った回答となってしまう、あまり選考の参考にならないという課題がある。

5.3 中途採用

中途採用のプロセスは次のとおりである。エントリーシートを受付け、2回の面接を行う。1次面接は、事業役員と事業部長、人事担当者が担当し、応募者のこれまでの経験と、入社後の業務内容とのマッチングを行う。2次面接は人事管掌役員と人事部長が担当する。面接通過者は後日、処遇面談と称する個別面談にて、ミスマッチがないように入社後の格付けや給与などの処遇に加え、職務内容についても説明を受ける。応募者が、処遇などについて納得した後に、正式な内定となる。なお、応募受付から内定の通知が出るまでの選考期間は、2ヶ月～3ヶ月ほどである。

中途採用を行う上での工夫として、募集する際には、募集する職種の人材が良く使う業務上のキーワードを用いて、業務内容をなるべく具体的に記すようにしている。また、中途採用社員については、みなし経験年数を設け、昇格に必要な最短所要年数を短くする配慮をしている。

中途採用の課題は、品質保証（QA）や品質管理（QC）の人材獲得競争が激しくなり、両職種の採用が困難になっていることである。品質保証は、全社の品質保証体制を包括的に管理する職種、品質管理は個別の薬の品質を管理する職種である。両職種のニーズが高まっている背景には、医療制度改革に伴って、薬の信頼性を保証する必要性が高まっていることがある。さらに、最近ではベンチャー企業の参入も増えており、ますます採用が難しくなっている。

同社としては、品質保証や品質管理などの専門性を有した人材の育成には、複数の生産現場での経験を要し、新卒からおおむね10年かかるため、内部で採用するよりも中途社員で採用した方が、費用対効果が大きいと考えている。したがって、今後こうした職種を中心に中途採用者を拡大する予定である。

6 建設業 F 社

6.1 企業概要と採用実績

F 社は、海外にも展開する従業員規模 1,000 人以上（2017 年 5 月末時点）の建設会社である。

新卒者の採用実績を見ると、2016～2018 年度では毎年 60 名程度採用している。

新卒採用は、総合職採用とエリア総合職（地域限定正社員）採用に分かれている。エリア総合職は、複数の都道府県から構成されるエリア内に、異動範囲が限定された職群である。総合職よりも給与水準がやや低く、課長職まで昇進が可能である。年 1 回実施される職群転換制度によって総合職への転換が可能であり、毎年 2 人程度、総合職へ転換している。リーマンショック後に社員が減少していく中で、人材の有効活用策として 5 年前に従来の一般職の処遇や職務内容をエリア総合職に引き上げる形で職群を統合した。職域の拡大にともなって社員のモチベーションを高められるメリットがあるが、エリア総合職のキャリアパスがまだ確立されていない課題が残されている。

総合職は、土木と建築の技術職と事務職に大別され、その割合は 8（理系）：2（文系）である。技術職はさらに、施工、設計、設備、機械、電気の 5 職種に分類され、技術職の大部分が土木と建築の施工となっている。エリア総合職も、総合職と同様の職種構成であるが、その大半は技術職の施工と事務職である。

6.2 新卒採用

(1) 採用プロセス

3 月中旬から企業説明会をはじめ、応募希望者にはエントリーシートの提出を義務付けている。その後、一次面接（学生 1 人に対し面接官 2 人）を行い、面接通過者には適性検査の受検と、成績証明書の提出を求める。二次面接としてグループディスカッションを行い、最後の三次面接は学生 1 人に対し、役員 3 人で面接を行う。応募から合格まで 5 週間程度であるが、最終面接を担当する役員の都合によって、1 ヶ月半程度かかる場合もある。

入社後の教育訓練を見ると、1 年目～3 年目まで専任の指導者がつき、OJT で仕事を教える上、職種別に計画的な能力開発が行われる。さらに、新入社員研修とフォローアップ研修（2 年目と 3 年目）、階層別研修（6 年目・9 年目・15 年目）が行われる。

(2) 工夫している点

① 応募期限の廃止

F社では、募集の締切り日を定めず、五月雨式に採用活動を行い、採用目標人数に達し次第、募集を終了する方法を採っている。例えば、地方で一次面接を実施する際に、企業説明会も開催し、次の選考を開始する。

これは、より多くの応募者を確保することと、応募者の特定期間への集中によって選考スピードが落ちるのを防ぐことを狙いとしている。前述したように、同社は応募を受付けた学生全員に一次面接を行っているため、五月雨式に採用活動を行うことで、一次面接に人が集中することを回避している。なお、学生にも他社との併願のチャンスが生まれる。

② 面接回数の追加

2017年度卒の採用活動までは、面接は2回の個別面接のみであったが、2018年度卒から、グループディスカッションを加え、計3回面接を実施することとした。これは、学生との接触機会を増やすことで、学生の適正を見極め、ミスマッチを減らすことを目的としている。

ただし、面接回数を増やしたことで、応募から内定までの期間が以前より1～2週間伸びてしまい、F社が選考中に他社に人材をとられてしまうケースが増えた弊害もあるが、逆に内定後の辞退者が減ったメリットもある。今後は、面接以外の選考プロセスの簡略化を検討している。

6.3 中途採用

中途採用の採用プロセスは次のとおりである。

主に人材紹介会社から紹介された候補者に対し、2回の個人面接を行う。一次面接は、採用担当者が2人で担当し、二次面接は役員2人が担当する。選考の期間は3週間ほどであるが、一次面接の時点で、魅力を感じた人に対しては、できるだけ早く二次面接を実施するようにしている。なお、人材紹介会社は6社と契約しており、新しい人材情報にいち早く接触できるようにしている。

中途採用者は、経験年数と現場経験、保有資格などに基づいて、新卒と同様の社員格付け制度上に格付けられる。賃金は等級のレンジ内で決まる。

同社の中途採用は、採用者全体の9%を占める程度であり、新卒採用に重点が置かれている。これは、人材紹介会社による採用では、手数料が1人200万円程度と割高であり、新卒者を多く採用して、企業内で育成する方が費用対効果が高いと考えるからである。

ただし、今後は30代の中堅社員の中途採用を増やす予定であり、採用者全体に占める中途の割合も15%程度に増加する見込みである。この背景には、同社社員の平均年齢が40代と高く、30代の中堅社員が少ないことがあり、年齢構成のいびつさを解消する狙いがある。これは同社だけの課題ではなく、業界全体が抱える構造的な課題である。すなわち、リーマンショック前後の景気悪化によって、土木・建築学部の卒業生が減少し、建設業界全体が新卒採用を控えた経緯がある。

7 金融業G社

7.1 企業概要と採用実績

G社は、海外にも事業展開している従業員規模1,000人以上(2017年5月末時点)の保険会社である。2016年度の採用実績を見ると、新規大卒採用では500人程度、中途採用では5人程度である。また、2017年度の新卒採用は2016年度と同程度である。今後の採用予定者数を見ると、2018年度の新卒採用予定も2016および2017年度と同程度である。新卒採用に重点を置いており、中途採用は限られる。

7.2 新卒採用

(1) 採用プロセス

3月から大学内の説明会や企業説明会(セミナー)を開始し、Web上で入力するエントリーフォームに基づく選考が行われる。その後、テストセンターにて適性検査を受検する。6月から各都道府県にて面接を行うが、募集の締切日を複数設けていることから、それに応じて7~9月にも面接を実施する。合計で5回の面接を実施し、一~四次まで1対1の個別面接を行い、五次面接で学生の最終的な入社意向を確認する。

(2)工夫している点

① 募集の締切日を複数設定

以前より募集の締切日は複数設けており、2018年度採用では5~7月である。メリットは、留学先から帰国した学生、部活動に励んでいる学生、公務員試験に挑戦する学生にもチャンスを与えられることである。問題点は、3~6月と採用スケジュールが短期間である状況において、複数の選考を行う負担があることである。また、1年間の採用予定人数がおおよそ決まっているため、一番早く内々定を出す6月のタイミングで、どの程度の学生が内定を受理するかを推測するのが難しい。

② インターンシップ

インターンシップは、夏、秋、冬に実施する。1日で終わるものもあるが、グループワークや職場受け入れによる体験をすべてこなすと15～20日程度必要になる。夏・秋は都市部の7箇所を実施し、冬は場所を全国に広げ30箇所を実施する。売り手市場の中で、インターンシップをはじめとするイベントの質を上げて口コミや先輩からの薦めを通し、また学生との積極的なコミュニケーションによって、採用の応募者数の増加につなげている。

(3) 地域限定正社員

もともとは総合職と一般職があり、後者は勤務地と職務が限定されていた。一般職が担う定型業務が減少する中で、2010、2011年頃に人材の高度利用を目的とする人事制度の見直しを実施し、一般職をエリア総合職(地域限定正社員)に変更した。

エリア総合職は、総合職同様、基幹業務を担い、昇進のスピードも変わらない。ただし、給与水準は総合職の約7～8割である。勤務地は、基本的に各支店のあるエリアに限られるが、本人の希望があれば転居をとまなう異動も可能な制度が整備されている。3年ぐらい他の業務を経験して元の部署に戻る制度、結婚した際に配偶者の勤務地に異動できる制度、および大きな地域ブロック内での転勤制度がある。

総合職は男子学生の応募が多く、エリア総合職は女子学生が多い。支店がある程度特定の地域に限られている場合とG社のようにほぼ全都道府県に支店がある場合では転勤先の範囲が異なるため、総合職を選択して全国転勤があることによる女子学生の負担感は業種によって異なるものと考えられる。

エリア総合職ができたメリットは、自らのライフステージやライフスタイルに合わせて働くことができるため、女性の活躍の場が増えていることである。

(4) 採用権限

総合職は、東京と大阪に採用権限がある。エリア総合職は、東京、大阪、名古屋それぞれに採用権限がある。これらの地域以外のエリア総合職の採用では、各地域(例えば、東北各県)からブロックの拠点となる地域(例えば、仙台)に学生を呼び、そこに東京本社から人事担当者を派遣して選考に参加し、採用を決定する。東京本社から派遣する主な理由は、一般職ではなく総合職として働く意識があるかなど、学生の選考に全国的なバランスを踏まえた目線を盛り込むためである。新人研修はすべて東京で行うため、いかに目線を揃えるかが

重要になる。

なお、以前は東京本社が最後まで選考に関与していたが、地域拠点にある程度採用権限を与えた結果、選考スピードが速くなったというメリットがある。

7.3 中途採用

中途採用は、経験や勤務地に基づくポスト選考で採用する。人材紹介会社からの紹介の後、3回程度の面接を行い、応募者が希望すれば職場の人間と面談する。

中途採用においても、総合職とエリア総合職の採用があるが、中途採用と新卒採用ではエリア総合職の処遇など条件に差はない。ただし、中途採用の場合は、エリア総合職にも地域拠点に採用の権限がない。そもそも中途採用が少ないため、地域拠点に選考のノウハウがないためである。

中途採用社員の給与テーブルは、新卒採用社員と同じであり、経験などに基づくシミュレーションによって当てはめる。その他、人事制度上では差はない。

7.4 採用に関する課題

新卒採用に関しては、経団連の指針をどこまで守るかの判断が難しい。ライバルとなる政府系金融機関は指針よりも早く活動を始めている。大学内の業界セミナーや大手就職活動支援サイトのセミナーも指針で示される時期よりも早く実施される。

中途採用に関しては、現在少ないので課題はあまりない。ただし、今後中途採用が増えた場合、人事担当者が不足することが危惧される。

8 金融業 a 社

8.1 企業概要と採用実績

a 社は、海外にも事業展開している従業員規模 1,000 人以上(2017 年 5 月末時点)の銀行である。2016 年度の採用実績を見ると、新規採用では高卒および短大卒が各 5 人程度、大卒・大学院卒が 260 人程度、中途採用では 20 人程度である。また、2017 年度の新卒採用は、高卒および短大卒が各 5 人程度、大卒・大学院卒が 230 人程度である。今後の採用予定者数を見ると、2018 年度の新卒採用予定は 200 人程度である。新卒採用に重点を置いており、中途採用は限られる。

8.2 採用プロセス

新規大卒採用の場合は、説明会の後、就職活動支援サイトと連携して Web サイトからエントリーして書類選考を行う。内定までに面接は 5 回程度実施し、この間に適性検査を行う。一方、中途採用の場合は、Web サイトや人材紹介会社を通しての

応募の後、書類選考を行う。内定までに面接を3回実施し、やはりこの間に適性検査を行う。

8.3 地域限定正社員

新規大卒採用、中途採用ともに、限定のない正社員である総合職と地域限定正社員である「特定総合職」での採用がある。特定総合職は、①2～3年に一度転勤はあるが、転居を伴わない。また、②法人推進業務には携わらないという職務範囲の限定もある。特定総合職の採用にあたり、①、②の条件を明示しているのので、事後的なトラブルはない。総合職と特定総合職の処遇については、特に差がない。

8.4 中途採用の工夫

求人票に具体的な職務内容を記載し、事前に入社した際の目標を設定する。職務内容は、法人の融資担当、M&A担当などと応募するものがイメージしやすいレベルの情報を提供する。

育児・介護支援制度等の利活用のしやすさ（育児休業の取得率や復帰セミナー）を人材紹介会社の求人票に掲載する。また、面接時にも紹介する。育児休業を例にとると2年程度で復帰するが、金融商品などの入れ替えスピードが速いため、復帰前に変化について情報を提供する。その後、復帰セミナーで育児休業の後に復帰した先輩社員と話をする機会や夫も参加して復帰後の話し合いをする機会を設けている。

専門職（Fintech、システム系、カード業務など）については人事部では適性を判断できないため、システム部門など職場の職員との面談の機会を設定し、業務内容の理解と適性判断を通してマッチングがうまくいくようにしている。

なお、中途採用者の給与テーブルは、新卒採用者と同じであり、処遇に差はとくにない。

9 製造業 b 社

9.1 企業概要と採用実績

b社は、海外展開も行っている電気・電子機器メーカーであり、従業者規模が500～999人の企業である。2016年度の正社員の採用実績を見ると、新規採用では高専卒3人、大卒・大学院卒16人の計19人、中途採用では5人である。また、2017年度の新卒採用は、大卒・大学院卒11人である。今後の採用予定者数を見ると、2018年度の新卒採用予定は20人である。新卒採用と中途採用は、ほぼ同程度に重点を置いている。

9.2 採用プロセス

新規大卒採用の場合は、説明会の後、就職活動支援サイトと連携して Web サイトからエントリーして書類選考を行う。グループワークを行った後、1 回目の適性検査を実施し、内定までに面接は 2 回程度実施する。この間に、もう 1 回適性検査を行う。中途採用の場合も新卒と同様のスケジュールであるが、グループワークはない。なお、中途採用に当たっては、人材紹介会社を 30 社程度利用している。

9.3 新卒採用のスケジュール

b 社は、新規大卒採用の応募の締切日を複数設けており、勤務の開始時期も複数設定している。

説明会を 3 月～6 月にかけて実施しており、説明会ごとに応募の締め切りを設けている。6 月や 10 月勤務開始の対象者は、海外からの留学生や日本人の海外留学者である。ただし、制度はあるものの、近年はほとんど対象者がいない。

応募締め切りを複数回設けているため、工数が多く、費用や人事担当者の負担が重くなることが問題点である。一方、応募締め切りを複数回設けるメリットは、①説明会と応募締め切り日の間が長いと対象者が他の企業に行ってしまう可能性があるため、そのリスクを軽減できること、②少しでも対象となりうる学生を確保する可能性が広がることである。

9.4 中途採用の工夫

正社員の中途採用では、2 ヶ月間の能力見極めのための試用期間を設けている。賃金水準は、経験や職務内容を踏まえて給与テーブルに当てはめて決定する。

カムバック制度・キャリアリターン制度によって、希望者が職場に戻るができる受け皿を用意している。なお、同制度を活用する者の離職理由は多様で明確な傾向があるわけではない。

育児・介護支援制度等の利活用のしやすさは、説明会や面接などさまざまな段階で求職者に紹介している。

中途採用者の給与テーブル・賞与は、同程度の経験を積んだ新卒採用者と同じである。

第3節 ヒアリング調査の結果概要

ヒアリング調査から得られた事柄を簡単に整理すると次のとおりである。

・新規大卒採用について

平成30年春の新規大卒採用のスケジュールにおいて、企業が応募の締め切り日を複数設けている、あるいは締め切り日を定めていない主な理由は3つある。1つ目は、1回当たりの応募者数を減らすことで選考のスピードを上げることである（製造業A社、建設業F社）。選考のスピードを上げることは、1回当たりの負担が軽減される企業だけではなく、他社との併願が可能になる点で学生にも恩恵がある。ただし、1回当たりの負担は軽減されるものの短期間に回数が増えるため、人事採用担当者の負担はむしろ増加している。

2つ目の理由は、留学帰国者、公務員試験受験者および部活動に熱心に取り組んでいた者など多くの学生に応募の機会を提供することである（卸売業C社、金融業G社）。ただし、必ずしも応募者数が多いわけではなく、ニーズは限定的である。これらの学生の受け皿を用意するために、勤務の開始時期を複数用意する企業もある（製造業A社、製造業b社）。

3つ目の理由は、人材の獲得が難しい企業にとって切実な問題であるが、必要な応募者数を確保するためである（卸売業C社）。

・中途採用について

ヒアリング調査対象企業の大半では、中途採用を実施する上で求職者がイメージしやすい程度に職務内容を具体化・明確化、専門知識のある職場の人間との面談、および処遇に関する丁寧な説明を通して、できる限りミスマッチが発生しないように工夫している。

正社員採用における中途採用の割合は、新卒採用の社員の方が育成しやすい（飲食サービス業B社）、あるいは中途採用のためのコストが相対的に高い（建設業F社）という理由から抑える企業がある。その一方で、高度な専門人材の育成にかかる費用の削減するため（製造業E社）、あるいは年齢構成の適性化のため（建設業F社）に中途採用を拡大するという企業もある。

・地域限定正社員について

地域限定正社員は、限定のない正社員と比較して給与水準がやや下がる（飲食サービス業B社、建設業F社、金融業G社）、昇進が一定の役職までに留まる（飲食サービス業B社、建設業F社）、職務内容が限定される（金融業a社）といった制約のある場合

がある。しかし、従来的一般職よりも人材を高度に活用でき、とりわけ女性の活躍の場が増えるメリットがある（建設業 F 社、金融業 G 社）。また、地域に営業・販売先がある場合は、顧客と共に人材育成ができる可能性もある（卸売業 C 社）。

地域拠点に採用の決定権限を与えるには、応募者数が増え、地域拠点に採用のノウハウが蓄積される必要がある（金融業 G 社）。地域拠点に採用の決定権限を与えた結果、選考のスピードが速くなるメリットがある。ただし、選考に全国的なバランスを踏まえた目線を盛り込むことが課題である。