

# 座談会

## 求人・求職活動の実態とマッチング効率向上の課題

### 未公表の 情報ニーズの高まり

**伊藤** 最初に話題提供として、来春の新卒者が企業にどんな情報を求めているか調べた調査結果を紹介します（P.4参照）。一番ニーズが高い「面接選

考のポイント」は、企業側からすれば手の内を明かせないので無理な相談です。そこで、次に多い回答をみると「残業」や「休日出勤」の回答率の高さが目立ちます。最近の学生が、いわゆるワーク・ライフ・バランスに敏感になっていることがうかがえます。それから、六番目の「入社一年以内の離職率」も目を引きま

す。採用担当者が自社を悪くいうはずがないので、客観的な判断指標として離職者数を見ているようです。そして「産休や育休制度の利用率」。これは制度の有無ではなく、女子学生を中心に、実際にどれぐらいの人が利用しているのかを知りたいのでしよう。調査結果をみる限り、基本的な情報に加え、従来あまり公表されてこなかった情報を気にしていることが読みとれます。こうした動向を踏まえて、まず凸版印刷の坂田部長に、企業の採用最前線の話で口火を切っていただきたいと思

### 接触機会を増やし、 ミスマッチの解消を

**坂田** 報道などによれば、ここ二、三年は売り手市場、今年はさらに「超」採用氷河期に入るので、採用担当者としては心しかかれという雰囲気があります。実際、当社を訪れる学生も、個人差はありますが、総じて何となく余裕があるように見受けられます。こうしたなか、会社で実力を遺憾なく発揮できる人材をどう確保するかに日々、心を砕いています。

求人情報の提供方法は、高専・大卒・修士卒の新卒に関してはネットが主です。当社独自のサイトなど三つのチャネルを用意していますので、それを通じて多くの学生がエントリーしてきます。

今は求人情報の内容も多様化して、給与より労働時間や働きやすさ、働き方の選択肢を重視する学生が増えていきます。ただし、これは人によって様々で、逆に働きに見合った報酬に注目してくる学生もいます。情報開示の際には、やはりミスマッチは避けたい。面談で情報量を増やすこともありますが、職場見学やアルバイト、インターシップなどを活用して会社と接触する機会を多く設ける手法もあると思います。

### 仕事内容やキャリア 形成は二の次

**伊藤** もう少し前掲の調査結果を読み解いてみますと、意外なことに「どんな仕事をさせられるか」が抜けています。ちなみに、今の企業規模別の求人倍率は、中小・中



### 出席者

- 坂田甲一 凸版印刷人事部長兼人財開発部長
- 吉松朋 エン・ジャパン・マーケティング部ディレクター
- 水谷忠雄 東京都雇用開発協会総務部長
- 伊藤実 労働政策研究・研修機構統括研究員<司会>





坂田氏

坂田氏「採用担当者の印象」は非常に重要です。当社では、「先輩社員と話す会」といったイベントを行っています。当社を志望する学生に限定するのではなく、いろいろな学生を一堂に集め、時間をかけて「本場に凸版印刷に来た

### 大切な採用担当者の印象

堅企業の求人倍率が四倍強なのに大企業は一倍以下。どうも最近のトレンドは、職種や仕事内容よりも大企業か否か、有名企業か否かの方を意識する傾向にあるようです。

さらに、最終的に会社を決める際に何が参考になったかを調べた別のデータがあるのですが、その回答の多くは企業担当者の印象でした。「親切に説明してくれた」とか「笑顔がさわやかだった」といった項目が上位に並び、会社の経営とか事業の将来性、仕事内容、キャリア形成は二の次になっています。こうした状況に、企業の採用担当者は苦慮していると思うのですが。

### 優秀な学生が「内定ブルー」に

それから、学生のなかには「自分が本当にしたいことは何なのか」とか「どの会社に入りたいたのか」が最後までわからない人が結構いる気がします。最近「内定ブルー」という言葉があるのですが、優秀な学生が内定をたくさんかき集めてしまい、一〇月一日を迎えてどこかに決めなければならぬ時点で、深刻な悩みに陥る人もいます。そこで当社では、「トップパンカフエ」と称した採用をめぐる諸問題を話し合う場を設けています。こうしたなかで、健全な就労感を育成できればと考えて取り組んでいます。

一方、中途採用については、雇用形態の多様化に伴い、一年中門戸を広げていますが、ネットはも

い」という人と相思相愛の関係をつくり出すことに力を割いているわけですが、とても手間がかかりますが、ますます状況で入社して、数年育成した後で「やっぱり辞めます」では、互いに物心両面のロスが大きいです、できるだけこうした事態を事前に避けたいのです。そこで、入社二、三年の本当の意味で腹を割って話せる先輩社員を充てています。

ちろんハローワークに依頼する場合もあれば、雑誌・新聞の求人広告、人づてなどのチャネルを使います。

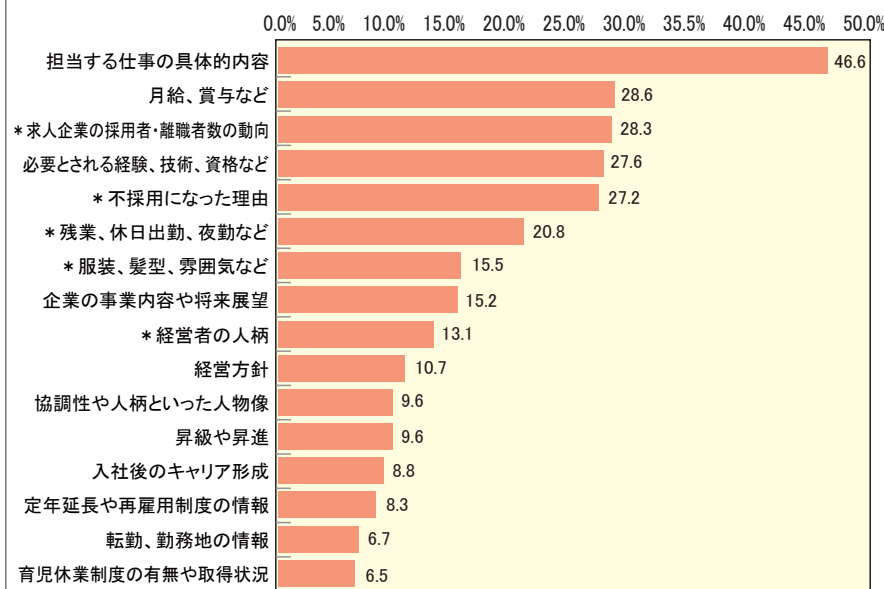
伊藤 会社というのは、実は入ってみたいとわからない要素が大部分で、合わなかったら転職を考えれば良い。でも学生は、勇気がないのか決断力不足なのか「内定ブルー」になってしまっているのかも知れません。職業や会社の選択は不確実な要素が多いので、それ以前の教育による職業観の養成などの問題は、あるにしても、再チャレンジできる

### 転職組もより詳しい情報を求める

仕組みが整ってくれば、今よりは深刻さが減るのではないのでしょうか。

では、ここでもう一つの資料をみて下さい。図は、ハローワークに来た求職者に、不足していたり改善して欲しい情報を尋ねたものです。上位二つは基本情報なので当然の要求として、三番目に「求人企業の採用者・離職者の動向」が多いのは、恐らく間接的にその企業がいかに会社かどうかの判断基準にしたいと考えているのでしよう。

ハローワーク求職者が不足している、改善してほしいと考えている情報



また、「不採用になった理由」も比較的多かった。応募して落とされた人は、どんな理由でだめだったのか知りたいのでしよう。この情報は通常、企業の多くは通り一辺倒の「今回はご縁がなかった」などといった表現をしています。が、「あなたのこういった点が我が社には合わない」と判断した」とはつき

り伝えてあげるべきでしょう。他は学生同様、「残業」「休日出勤」「夜勤」などといった労働時間関連や、若年層と女性に多くみられる「服装・髪型、職場の雰囲気」、「経営者の人柄」があります。特に中小企業の場合、経営者がどういう人なのか気になるようです。つまり、調査結果を見ると、学生だけでなく求職者も、入手可能な情報の少ない情報を知っていたら、就職氷河期に就職した人は不本意な就職をしている人が多く、同時に正社員の職を逃した人たちも、人手不足傾向が強まるなかで正社員として再就職したいと考える人も少なくありません。今後、転職者の増加が予想されるなか、求人・求職のマッチング効率をどう向上させていけばよいか。職業紹介事業の経験が豊富な東京都雇用開発協会の水谷部長にお聞きしたいと思います。

### 非典型求人増加と強まる転職志向

水谷 現状から説明しますと、東京の



伊藤統括研究員

伊藤 それぞれ、どうやって

### マッチング効率の4類型

マッチング効率については、四つに類型化できます。まず充足率・就職率ともに低い職種。いわゆる専門的技術的職業と管理職です。二つ目は、充足率は比較的低いが就職率は高いもの。サービスとか運輸の職業です。三つ目は充足率・就職率ともに高い。これはハローワークが得意とする技能工とか労務職の仕事です。最後に充足率は高いが就職率がよくないといった事務職を典型例とするものがあります。

求人件数自体は一〇年前と比べて倍ぐらい、最も悪かった二〇〇三年と比較しても相当増えています。ただし、求人数が高まった要因は、いわゆるリスト最盛期と前後してパートや派遣社員など非典型労働者の求人が増えたことによるもので、正社員の求人は全体の半分程度です。また、すべての職種で求人が増えているわけでもありません。伸びているのは情報通信と運輸関係、金融・不動産。反対に製造業や建設業、卸・小売はあまり増えていません。

一方、東京の求職者は〇三年頃から徐々に減ってきていますが、そのなかで転職希望者は着実に増えている。今、ハローワークで預かっている求職者の約二割は働きながら仕事を探す転職組で、その比率は増加傾向にあります。

てミスマッチを解消しているのでしょうか。

### 多い求人情報面でのトラブル

水谷 一番基本になるのが、求職者と求人企業の双方に、正確な情報をきちんと伝えること。これをしっかりとやることでマッチング効率はある程度高まります。実際、ハローワークでも求人を受ける場合、「どんな内容の仕事をするのか」を相当詳しく聞いてはいるはずですが、これは、求職者に情報をしっかりと伝えるだけでなく、求人内容のトラブルを未然に防ぐことにもなります。先ほどのアンケート調査では、職務内容をあまり重視されていなかったようですが、入社後に「雇用形態が違う」「面接に行ったら給料が違う」「労働時間が違う」「働く場所が違う」などといったトラブルは結構、多いのです。



水谷氏

### カギ握る職員の介在と就活テクニク

ただし、これは簡単にできることではありません。例えば、専門的技術的職業の場合、人事担当者もなかなか具体的な内容まで分からなかったりしますし、職務の専門性が高くなればなるほど、その傾向は顕著になります。そこで、職員が介在してマッチングさせる努力が重要となるわけです。

### 失業期間と第一印象も重要な要素に

伊藤 転職組が増えているとはいえ、ハローワークには職を失った人もたくさん来所しています。その層の課題は何ですか。

水谷 一時仕事を中断した人については、やはり中断期間は短い方がいい。長くなればなるほど落ち込んでくる。面接時の第一印象は重要な要素ですが、背筋が伸びていなくてネクタイが曲がっていたりしたら、採用側によくない印象を与えてしまいます。能力以前の問題ですが、人事担当者も人間ですから「この人はだめだ」と思われてしまったら採用までこぎ着けられませ

加えて、就職活動のテクニクも必要です。特に中途採用の場合、履歴書と職務経歴書がしっかりと書けていないと、どうしても入り口段階ではねられてしまう。自分の持っている能力を伝える工夫は必須なのに、それがうまくできない人がいるのです。



吉松氏

吉松氏 仮に能力やキャリアがあっても、入り口段階ではやる気が前面に出ていることがポイントです。

## 企業採用のあり方と求職者の二極化

**吉松** まず、実態からお話ししますと、中途採用に関しては、企業側と求職者それぞれ二極化している側面があると感じています。企業側は募集内容の二極化です。従前の「キャリア採用」と言われた即戦力の採用、いわゆるスキルやキャリアのマッチングを重視された採用と、ここ数年、大企業を中心に顕著になった大卒二七歳ぐらいまでを目安とした第二新卒採用に分かれています。特に後者は「第二新卒をどう定義づけられるのか」どう採用活動す

ればいいのか」などといった相談がものすごく増えています。

求職者の二極化については、先ほど坂田様から説明のあった新卒者の傾向と同様のことが中途採用にも起きています。内定をもらう人は、複数社からの内定をもらい、かつ在籍する会社からの引きとめにもあっている。一例をお話ししますと、ある電機技術者が大手自動車メーカーから年収ベースで一五〇万円高い提示の内定を受けました。その話を在籍している会社にしたところ、「提示された年収にさらに五〇万円上乗せするので留まって欲しい」と言われたというのです。その人は、もとも職場に対する不満があるわけではなく、名うての自動車メーカーで働けることと年収アップが魅力で転職を決意したので、結局、不満のない職種でさらに年収が上がるのであれば留まるという結論になりました。それぐらい売り手市場である半面、昨今の報道にあるような「日雇い派遣」でしか働けないような人たちがも現実にいるのです。次にマッチング効率ですが、いわゆる「七五三現象」といった言葉ができてもう四、五年になるかと思いますが、個人的には入社数年の育成時期のマッチングとは果たして何なのか、との疑問を感じてしまうのですが、仮に入り口時点でのマッチングを考えると、大きく捉えて事務系の職種は「会ってみてこの

## ネットの進展がマッチング低下の一因に

**伊藤** そういった二極化のなかで、講じるべき工夫はどういうものなのでしょう。御社は、就職求人サイトを充実させていることで有名ですが。

**吉松** 今は新卒も中途もインターネットという手法が、採用の入り口になっていることは事実です。求人紙媒体も徐々に減っており、求人情報のほとんどがネットに移管されつつあると言っても過言ではないでしょう。

エントリーが簡単になったことで応募のハードルが下がり、これがマッチング確率を下げている側面も、一部見受けられます。求職者が応募するに当たって、電話をかけた後書類を書いて郵送する作業は、それなりに障害になるわけです。なのに、今はパソコン上で既に作成してあるレジューメをボタン一つで送信したらエントリーできてしまう。これが要因です。

## むやみに転職をあおらない

こうしたなかで、マッチングの工夫として取り組んでいることがいくつかあります。まず、むやみに転職をあおらない姿勢です。当社は二〇〇一年ぐらいから、全ての広告に「転職は慎重に。」というメッセージを発信しています。また、履歴書のアドバイスを行う専任スタッフを置いて、応募前にしっかりと履歴書を作成してもらうよう働きかけています。

そのうえで、企業から十分な情報を取ってくる。メディアという立場のなかで、転職者からの要望に応える形で、職場の長所・短所すべて正直にさらけだしてもらうことを愚直に実施してきています。

## あえて職場の短所を聞き込む

**伊藤** 職場の長所は別にして、短所はなかなか話してくれないのではないですか。

**吉松** 企業側の担当者と採めることも少なくないですが、あえて客観的な視点を入れることで、転職者からの信頼を得ることに労力と人員を割いています。求人企業に取材に向いた際には「その職場の厳しいところはありますか」という項目を必ず埋めてもらいます。

さらに、インターネットのメディア特性を活かした「スカウトメール」も行っています。これは、サイトに掲載された会社が登録者のプロフィールや職務経歴を様々な条件で検索し、閲覧

して、直接、企業側から求職者に声をかけられる仕組みです。

## 求人企業から求職者にアプローチ

**伊藤** では、先ほどの説明にあった事務系職種の選考を「人柄」で見る会社のニーズにはどう応えているのでしょうか。

**吉松** その点については、〇四年から「採用アウトソーシング事業」を行っています。入り口の時点でミスマッチが生じる要因には、人柄もそうですが経歴書をきちんと書けているか否かもポイントです。そこで、求人企業から「どういう人柄の人が欲しい」とか「どういう経験の人が欲しい」という部分を面談専任の社員が詳しく聞き取ってくるのと同時に、求職者に対しても応募前の面談で経歴書の内容をよく聞いて、経歴書の表現や強調する部分のアドバイスをを行い、直接の面談に臨んでもらいます。

会社によって見たい部分は異なるので「この会社は、あなたのここではなく、こういうところをもっと知りたいのだと思います」などと助言するわけです。この事業は、新卒・中途合わせで四、五〇人が担当していますが、企業の引き合いが多く賄い切れない状態です。

## 求職者の二極化への対応は

**伊藤** 情報の質を飛躍的に上げること

で、マッチングの向上に努めているわけですね。さて、幾つか論点が出てきましたので、まずは求職者の二極化の問題から議論したいと思います。能力の高いアッパーレベルの人と日雇いしかできない人がいるわけですが、こうした傾向は就職氷河期のあだ花的な一過性のものなのでしょうか。今、日雇いとして働いている人たちは、今後、俗に言う再チャレンジで正社員に復帰できる人が相当多く出そうなのか、もしくは一度はまってしまったらアリ地獄みたいになかなか脱出できないものなのか。

## 離職期間の目安は1年

**吉松** 求人企業サイドから良く出る言葉に「離職期間の一つの目安は一年が限界であろう」というものがあります。これは確たる根拠があるわけではないでしょうが、採用担当者が年間何百人と面接する中で感じてのことなのだと思います。

今は離職をしても、アルバイトなどで暮らせてしまう世の中です。しかし、それをやってしまうと企業はそういう経歴を敬遠し始めます。そこから（正社員への）復帰というのは、かなり限定されてしまうのではないのでしょうか。もちろん、そういう人々を受け入れる会社や職種・業種もあります。当社も「三本気のアルバイトというサイトで、フリーターから正社員になれる求人案件を扱っています。ですが、比較的的案件が限られてしまうように思います。

**水谷** 「離職期間は一年が限界」という見方は、私も当たっていると思います。時間が経てば経つほど、職業への意欲が下がってくるのはやむを得ない。そこで企業の許容範囲がどこまでかといえは、一年程度だと思っております。

## 長期雇用であれば25歳も目安の一つに

それに関連して、大学卒業後にいわゆるフリーターになって、どれぐらいまでは正社員に復帰できるかという視点もある。個人的には、以前から二五歳が一つの目安だと思っています。そこまでなら企業も何とか容認できるが、それを過ぎてしまうと難しい。仮に三〇歳近くになってアルバイト経験しかないとする、同年代で大卒後すぐに就職した人は係長ぐらいになっているでしょう。社内の年齢構造的にみても、



そこから採用して一から育成するのは大変です。

大学入学時に、二浪ないし三浪以上になると（進学するのがいいのかを）ちよつと考えてしまう。その浪人期間を卒業後に移行させると二五歳ぐらいが限度になるわけです。

**伊藤** 二五歳を過ぎると、正社員としての復帰は無理だろうと。

**水谷** そのまでは言えませんが、相当な努力が要することは確かでしょう。かなり頑張る気がなければ、その年齢になって「一から教えてくれ」といえないのではないのでしょうか。

## 若ければそれに越したことはない

**伊藤** 企業の採用時に、離職期間が一年以上あったり二五歳を過ぎると難しいとの観点について、採用する側とし

ではどうお考えになりますか。

**坂田** それは法律がありますし、企業の社会的責任もありますから「二五歳未満しか採りません」などといった条件は付けずに求人活動をしています。とはいえ、結果として採用まで行くのは、やむを得ず職を失うことがあつて、できるだけ短期間に職を探そうとしている人が多いのも事実です。

企業側からすれば、失業期間一年以上の人で年齢は若いに越したことはない。仮に、終身雇用の社員を採ろうとすれば、トレーニングをして力を蓄積し、長期間に渡って力を発揮してもらうことが念頭にあるので、言うまでもなく自然にそうなります。

**水谷** これは職種によっても大分違うのです。現場で働く人などは、結構高い年齢の人を採用しますが、基幹職の人などは会社の幹部になる人は、時間をかけて育成していかねばなりません。

## 昔からあった就労意識の多様性

**坂田** 少し違った視点になりますが、採用の現場で感じるのは、就労意識の多様化は確かに進んでいるのでしようが、では、かつては学校新卒で就職して定年あるいはそれに近いところまで同じ会社で在籍するのが基本的なモデルで、それ以外は例外的なものだったのかということですが。

多様な働き方はこれまでもあつたのに、子育て後の女性とか団塊世代の定年後の就労、ニート・フリーターなどの問題がでてきて、多様化が妙にクローズアップされている気もします。例えば、印刷産業にも上級の印刷工から周辺の仕事まで多くの職種があります。そこで働く人の就労観は以前からそれぞれ違います。そういった価値観の異なる人たちを、同じように合わせることは少し無理があるのではないのでしょうか。



もともと就労意識の差はあつて、今はそれが少し拡大しているかもしれないが、実はそれほど変化していないかもしれない。ならば、多様性は容認して、そのうえで、もしも生活に支障をきたすような賃金や労働時間の問題が出てくるようであれば、それは別の解決策を講じるべきだと思つたのです。  
**伊藤** 確かに、例えば沖繩の雇用情勢は最悪です。ところが、全員とは言いませんが多くの人は実に幸せそうに暮ら

している。沖繩には卸・小売、飲食とかホテルなどの観光サービス産業がありますが、一部の高級ホテルを除けば季節性もあつて終身雇用的な正社員はあまりいません。それで失業期間中はどうしているのかというと、リビングコストが安く大家族制度もまだかなり残つているので生活できる。ですから、沖繩からトヨタの自動車工場に来ている組立工は、期間雇用のリピーターで毎年出稼ぎにきている。仮に、現場で正社員登用を誘つても「豊田に住むより、青空と海の広がる沖繩がいいから」と断つてしまつて聞きます。つまり、産業とか地域性を考えたら、何が何でも正社員というのはやや無理があるようにも思えてきます。

## 多様化容認に必要な再教育や職業訓練

とはいえ、現状は最低限の能力すら身につけていないような人が増えてしまつて、年収一〇〇万円などといった世界を固定的に築き始めてしまつています。こうした人は九〇年代の平成不況でオーバーシュートして膨れあがり、今も社会の構成員として一定数いるわけですが。まともな職業生活に戻す過程で、正社員雇用の話になっていきますが、今や企業経営も牧歌的でなく、非常に厳しい経営を行っている。さらに、これは企業の雇用問題というより、教育とか職業訓練といった社会的な問題の側面もあるのではないのでしょうか。改めて、教育訓練を行うことも必要だと思つています。

## 職業意識の希薄な今の若者

**伊藤** 次に、事務・営業職のような、人柄とかやる気といった曖昧な職業情報で採否が決まる人たちの問題に移りたいと思つています。彼らを就職に結びつけるにはどうしたらよいでしょう。

**吉松** まだキャリア的に職種、業種などを変えるチャンスの大きい若い層の課題は、新卒のそれと類似しています。安定志向が最近の主流なのか、募集をかける大手企業には応募者がたくさん来て、採用担当者は応募の対応にゃんやわんやになっています。

さらに担当者も忙しくさせるのが、彼ら自身が何をしたいか会社にどこを見たいのかといった意思が今一つ希薄なことです。企業は、いわゆる通り一



辺倒な情報は出せません。仮に任せたい仕事が多務系であれば「総務に配属されたらこういう仕事をやってもらいますよ」といったような階層に沿った仕事内容も説明できる。でも「こういう仕事をやらせてくれるなら、やらなくはないですよ」的な姿勢で情報を求められても、会社側はすぐ困ると思いますね。

### 短期間では考えられない キャリア形成

**伊藤** 世の中の表面的な情報からすると、むしろ逆の動きが強まっています。今はキャリア形成の重要性が盛んに言われていて、人材教育関係のビジネス雑誌などには「キャリア」の文字が躍っています。そういうセミナーも頻繁に開かれていて、キャリア・コンサルタントと称する人まで現れてきた。そういうなかで、最前線で学生や求職者に接している吉松様が「若い人の職業意識が希薄になっていく」と感じているのは奇妙に映らなくもないのですが。  
**吉松** これは私見ですが、今は「キャリアを形成しろ」といわれて、その場で考えないといけない。例えば、学生が就職活動で「あなたは何をやりたいのですか」と言われても、大多数はそんな短期間に考えられるわけがないのです。自分が本当にやりたいものか否かを追求するゆとりがないような気がします。

### 多様な選考経路で頼もしい 人材を発掘

**坂田** 私も私見になりますが、採用を担当していて「何をしたらいいのかわからない」と似て異なる「どこへも行つて何でもやります」という学生がいます。こうした人間は何も考えていないか覚悟ができていくかのどちらかで、見極めが非常に難しい。でも、個人的には大変頼もしいと感じます。結局、大事なことはモチベーションと人物だと思っております。

**伊藤** そういった頼もしい人材は、具体的にどうやって探すのですか。  
**坂田** やはりフェイス・ツー・フェイスが大事だと思います。例えば事務系の場合、入り口はネットのエントリーがいい。当社では五万件程のヒットがあります。次に手書きの履歴書で書類選考して、その後は階層別にできるだけ多くの社内の各分野の人間に採用プロセスに関わらせます。課長クラス始まって部長クラス、人事部門、役員など延べ一〇人ぐらいが直に会って話すことになります。

実際にどうやっていくかについては企業秘密ですが、選考の仕方は何通りかあり、いろいろな組み合わせが考えられます。例えば、平均点の高い人がいいとか、他の人が反対しても「この人は絶対にいい」と推薦する人がいたら採用するか、逆に平均点が高くて「この人は絶対だめだ」と主張する人が一人でもいたら落とすとか。無論最終的には役員なり人事部の責任で決めますが、とにかくできるだけ多くの

目で見ようということです。

### 「数打ちや当たる」は通 用しない

**伊藤** 間口の広いハローワークには、もつと多様な求職者が押し寄せてきますが。

**水谷** ハローワークは、求人自己検索システムで仕事を探している人ご本人が求人情報を検索したうえで職業相談を行っていますが、このなかから一、二件を厳選して持つてくる人もいれば、一〇件ぐらい持つてくる人もいます。検索でヒットした求人企業全て応募したいという人まで様々です。一般的には、たくさん持つてくる人もまずだめです。一、二社に絞り込んでくる人は、それだけ選職能力があるので、比較的就職率が高くなる。だから「数打ちやそのうちに何とかなるだろう」と考えている人には、職員がいろいろな説明して対象を絞らせるようにしています。

### 適職探しに情報の捨捨選 択は不可欠

**伊藤** 皆さんの意見を聞くと、今はインターネットが普及して間口が猛烈に広がり、容易にアクセスできるのに、実際は返って就職先決定機能が弱まっているということですか。

**水谷** 情報が簡単に集まれば集まるほど、自分で選ぶ能力が問われるのは当然の流れです。適職を選ぶには、情報を集めて自分で捨捨選択していかねば



ならないし、人のアドバイスも受けなければなりません。先ほどの吉松様のキャリアの話に少し付け足しますと、確かに二二三歳ぐらいで「自分の合う仕事」といっても、言葉だけが先行してしまい、当の本人は何が合っているのかわからない。それは別に若い人だけの問題ではなく、年齢の上がった層にも広がっている。「自分に合う仕事がないからしばらく待つている」といつてフリーターになった人たちが一〇年ぐらい経つてハローワークにきて、「何をしたいのかわからない」と言っています。

## キャリアの一貫性と就業 年数がカギ

**伊藤** では、再就職や転職を希望する人たちにとって、大切なアイテムとなる職務経歴書はどうでしょうか。実際に求職者と接していて良いケース、悪いケースそれぞれの共通した内容があるかと思うのですが。

**吉松** 企業が採用したくなる経歴書という観点で言えば、キャリアの一貫性が非常に重要だと思います。中途採用では、何を軸に自分のキャリアアップ、スキルアップをしてきたかの筋が通っている人の経歴は、企業側も採用の意思が出てきやすいと言えます。

また、最近は就業年数を見ている企業も多い。例えば、二年周期で一〇年間に五つの職場を渡り歩いているような職歴を受け入れる会社は極めて少ない。これも肌感覚的なところで、一職場最低三年は必要だと思います。やってきた仕事に首尾一貫性がなかったり、二年働いて一年ブランクがあったりすると、仕事として何をしたかったのか、が経歴書から伝わってこないのです。

## ブランク期間の理由は はっきりと

**伊藤** そういうケースは、面談など機会を利用して修正の指導をするのでしょうか。

**吉松** ブランク期間があるけれど、よく聞いてみたら「その期間は留学していました」とか「家業を手伝っていました」

した」などと説明できる理由があれば、明記すべきだとのアドバイスはします。**水谷** しょっちゅう職場が変わる人はやはり難しいですね。経歴書のブランクも、理由をはっきり言えるようであればまずいでしょう。仮に何かの勉強をしていたら「こういうことを勉強していました」と書くことです。ただ漠然と年月が過ぎたと思われるのが最悪パターンです。

職務経歴書の目的は、正確な情報をきちんと伝えることなのに、見栄えよく記述しようとすると人が増えていきます。自らがしてきた仕事をしっかり分析すべきところを、はき違えて美辞麗句を並べてしまうのです。

## 経歴書の行き過ぎない 記述が肝要

**伊藤** 採用する会社サイドとしては、職務経歴書を重視していますか。

**坂田** とても重視しますね。自分を理解してもらいたいとの気持ちが滲み出た記述が大事ですが、行き過ぎると虚偽表示になる。ぎりぎりのところで売り込んでくる経歴書が高い評価を得ます。

**伊藤** その線引きは非常に難しくそうですね。

**坂田** 会社もホームページ上に求人情報を出すときは「我が社はこんなに社会に貢献して、こんなに魅力的な会社です」ということを最大限アピールできるように表示しています。だから、できれば求職者にも同様にしてほしい。その上で、面談をして確認し合いたい

わけです。最初から意欲のない職務経歴書は、先に進みにくいということですね。

これ以外は、吉松様の意見と似通っています。一貫性があったらステップアップ志向は歓迎しますし、逆に正社員志向であるにもかかわらず、短期間で転職を繰り返すような人はなかなか採用できません。

あとは、やめる理由がネガティブでないことが大事です。職場の人間関係で辞めた人は、同じような問題が起きる可能性が高いと判断せざるを得ない。その人となりやリスクだと考えたなら、どうしても二の足を踏みます。

## 専門性の高い分野は人柄 より能力

**伊藤** そこをもう少し、詳しく教えてください。例えば、営業とか事務系の採用は人柄的なものを重視するのだと思えますが、専門技術分野の人を探る時は、その辺はあまり重視しなくても

いいのではないのでしょうか。

**坂田** 当社では採用を文系と理系に分けて、理系の中でも研究職に関しては、我々人事部門はサポートに回ります。したがって、その部門長の責任で採用するわけです。極論すれば、社会生活を普通に営める人であれば、人事部門の目から見た善し悪しの判断はしません。

**伊藤** では、中央研究所に行くような層は別として、セールスエンジニアのような一般的な技術屋さんレベルの人はどうですか。

**坂田** その辺は、グラデーションをかけて人事部門の発言力を増していく。職種によっては人柄もかなり影響します。ただし、純粋な基礎研究は本当に一本釣りになっています。

## 具体的な仕事の中身を 正確に伝える

**伊藤** エン・ジャパンでは、そういった層の人はあまり扱わないのですか。

**吉松** 年齢にもよります。例えば「三二〜四〇歳までのこの専門分野のこの仕事をやっていった人」といったような限定がある場合、広告では確率的に割が合わないかと判断する会社が多いので、求人情報はあまりない。ですが、「二〇代後半〜三〇代前半までの様々なポジションがあります」的な募集は、積極的に出稿する会社が多いです。

**伊藤** その際、職業情報のやりとりで何か気をつけている点はありますか。

**吉松** 専門的な技術職の情報作成にあたって一番気をつけていることは、ど





の分野のこういった仕事なのかを、彼らが理解できる言葉できちんと伝えることです。これにはかなり気を使っている、専門のトレーニングを積んだ人間が取材に向き、話を懇切丁寧に聞いて、広告に出しています。

**伊藤** ハローワークにも情報処理関係の技術者の求人が結構あると思うのですが、そういった取り扱いはしているのでしょうか。

**水谷** ハローワークでも職員ができるだけ個別に詳しく経歴を聞いたり、職務経歴書を見ながら紹介に結びつけていく形を取っています。求人によってはよくわからない単語が出てくることもあるので、企業に「具体的にどういったことをやるのか」聞いてくる努力もしているはずですよ。

### 求人企業の今後の課題とは

**伊藤** では最後に、求人企業側の課題を話し合いたいと思います。求職者が働きやすい会社かどうかを見極めようと求めている情報ニーズに、今後どう対応していくべきでしょうか。

**吉松** 情報作成に当たっては、対象となる年齢層がどういった情報を欲しているのかを踏まえた上で行っています。例えば、今の若い人は冒頭、紹介のあった調査結果のとおり、「残業がどれくらい」だとか「上司がどんな人か」などの待遇面を非常に気にします。また、ビジュアル世代なので、どうしても写真を多く含んだ情報に対するページビューが高くなる。

他方、ベテラン層の場合、ミッショ

ン、ポジション、待遇は欠かせません。一例をあげれば「あなたはこのミッションで課長、年収は一〇〇〇万円」。これが非常に重要です。

### 多様化する若年層のニーズへの対応

**伊藤** 若年層の求める情報が多様化しているわけですが、そういったニーズに企業は応えられるものですか。

**吉松** 一般的に残業とか離職率、離職者数などは、やはりなかなか出したくない情報だと思います。例えば、打ち合わせの場で答えていただいても、いざ情報として載せる段階になると「ここだけはやっぱり・・・」とNGが出る場合もあります。



**伊藤** 逆に、ほとんど離職者が発生しないような会社は、それをアピールして欲しいとなるのでしょうか。

**吉松** それはまた微妙な問題です。企業サイドからすれば、それだけをみて応募に来られると困るという考え方も一方ありますから。私も過去、情報作成の営業担当に五年程携わりました。「うちはいわゆる終身雇用です」と紹介して欲しいという会社は、取材した延べ五、六百社中一社だけでした。印象の捉えられ方は様々ですから、あくまでも仕事を強調した情報提供に落ち着く場合がほとんどです。そうはいつても、転職者が気にするのは待遇面なので、そこもしっかり押さえていきます。

### 女性を主眼にする時は制度面を細かく

**伊藤** 最近、何かと話題のワーク・ライフ・バランス関連の情報はどうですか。女子学生の話や育児休暇の取得状況などが重要な判断材料だと言いますし、世の流れとして避けて通れない気がします。

**吉松** いわゆる女性を主眼にした制度を細かく聞く場合は、やはりその広告自体が女性を対象にしているケースが多いです。仮に、企業から「今回は女性を中心に採用したい」と注文を受けたいので、そういった制度面を細かく出します。

### 入手可能な情報を尋ねる と減点材料に

**伊藤** では、採用する側から見て、求人情報を出すときに「これは嫌だ」と思う情報は何でしょうか。

**坂田** 公開が原則ですから、基本的にはありのまま。客観的な表示ができるものは尋ねられれば答えています。確かに、学生は働きやすいか否かに注目しているようですが、それについても、隠すことはできるだけしません。ただし、調べればわかることを聞いてくる学生は、採用選考の時にかなり大きな減点にはしています。

**伊藤** それはどういう意味ですか。  
**坂田** 努力をしないという判断です。あとは、働きやすい会社ということではなく、「厳しいけれど自己実現ができる」そこまで言わなくても「成長できる会社です」といったアピールをして、さらにいろいろな機会を設けて理解を深め、それで来てくれる学生を歓迎する姿勢で臨んでいます。

それから、アンケート項目のなかで、採用の実務担当者としてちよつと答えづらいと思ったのは「二五、三〇、三五歳賃金」ですね。これは今の実績を答えるしかありませんが、聞いている人は自分がその年齢の時にどうなるのかという意味で聞いているのでしょうか。

**伊藤** 確かに、今は人事制度が複雑になってきているので、標準モデル賃金で「あなたの三五歳の時はいくらになります」とは言えませんね。同じ質問で、中小・零細企業はどうですか。

具体的な職務内容の明示を

**水谷** 求職者に「具体的な仕事の内容」を知らせる必要がありますが、これを求人票に書いていないケースが多い。例えば一口に「営業」といっても、会社によっては「コンピューターをやる人間以外はみんな営業だ」と思っているたりするし、「事務」と十把一からげに言っても、総務部門の事務と営業部門あるいは現場部門のそれとは全然違います。非常に高度な事務もあれば、足し算、引き算で事足りる事務まであるわけです。そういった中身を細かく記

述して欲しい。どの程度のレベルが必要で、そのために何ができればいいのかをはっきりさせる必要があるのです。とはいえ、これを中小・零細企業に求めるのは酷な部分もあります。当たり前のこととしてやっていることは意外とわからないもので、それを改めて書けと言われても厳しい。自分の性格を書けと言われて書けないのと同じことです。

**伊藤** でも、それが必要なのですよね。**水谷** だから、職員が求人を受ける時にインタビュウの中できちんと聞き込んでこなくてはなりません。少なくともコアになる仕事の内容は抑えることです。

それに加えて、資格とか経験要件もしっかりと明記すべきです。本当は経験が必要なのに「経験不問」と書いて後で困っているケースがかなりあります。「どういう資格が必要で、どういう経験がどのくらい要るのか」をはっきりと書くべきです。

待遇面の正確な情報提供も

**伊藤** 残業とか休日労働などの待遇面についてはいかがでしょうか。

**水谷** 給与もそうですが労働時間とか残業は「行ってみたら話と違う」といったトラブルがよくあります。それから、中途採用で試用期間を設ける場合には、この間の給料をどうするかポイントです。試用期間終了後の給料を明示しながら、実際には試用期間中は別の給与体系で支払う企業がたくさんある。こうしたことは正確に情報

提供することです。

あと、採用者や離職者の数を求職者が知れたがる気持ちはわかりますが、企業側に立ってみたら、なかなか出しづらい部分がある。ただ、この業界は離職職が激しいとかいう業界ごとの一般的な傾向は大体わかりますよね。業界ごとに傾向があるわけで、そういった情報を提供することは大切です。いずれにしても、コアになるのは仕事の内容と募集条件ですから、これを明確に出していくことが基本です。

**伊藤** 求人も求職も、職業情報の質が従来の履歴書ベースとはけた違いに違ってきて、摺り合わせるレベルが相当高くなってきたことがよくわかりました。企業サイドは求職者の求めるニーズに頭を悩ませつつも対応する必要がある、他方で求職者サイドも、職務経歴書の内容とか学生の職業意識、職業観といった問題があり、何らかの措置が必要なのだというのも明らかになりました。本日は貴重なご意見をありがとうございました。

△プロフィール▽

さかた・こういち／凸版印刷株式会社  
社人労政本部人事部長兼人財開発部長。一九八一年同社入社。人事労政本部労政部長等を経て〇七年四月より現職。日本経団連労働法規委員会労務管理問題検討部会長、上野労働基準協会会長等を務める。

よしまつ・とも／エン・ジャパン株式会社マーケティング部ディレクター。二〇〇〇年七月、同社入社。求人広告の企画営業に約五年間、携わった後、採用アウトソーシング事業の立ち上げに従事、大手から中小企業までの採用全般のコンサルティング業務を手がける。現在は同職にてサービスラインの強化を図っている。

みずたに・ただお／社団法人東京都雇用開発協会総務部長。一九七〇年より公共職業安定所、労働局にて職業安定行政に従事。青梅公共職業安定所長、新宿公共職業安定所長、東京都労働局職業安定部長等を経て〇七年四月より現職。

いとう・みのる／労働政策研究・研修機構（JILPT）統括研究員。商学博士。主な著書・論文に「地域雇用創出の新潮流」（当機構）など多数。人事管理論・産業経営論専攻。

