

JILPT 調査

「企業の多様な採用に関するヒアリング調査」の結果概要

JILPT 研究員 関家ちさと

1 はじめに

当機構では、前出のアンケート調査「企業の多様な採用に関する調査」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して、追加的なヒアリング調査を業種横断的に実施した。

本ヒアリング調査は2017年10月～11月に実施し、企業に直接訪問して調査した7社（A社～G社）と、電話によって調査した2社（a社、b社）の計9社からなる。各社に対して、新卒・中途採用における採用方法と、現在抱えている課題、その対応方法などを調査した。

各社の企業概要は図表の通りである。業種は、製造業3社、金融・保険業2社、飲食サービス業1社、卸売業1社、情報通信業1社、建設業1社である。従業員規模をみると、300～499人規模が2社、500～999人規模が1社、1,000人以上規模の企業が6社である。2016年度の新卒採用者数は、5人～20人の企業が3社（B社、C社、b社）、50人～90人の企業が3社（D社、E社、F社）、100人以上の企業が3社（A社、G社、a社）である。また、2016年度の中途採用者数は、0～5人の企業が3社（C社、G社、b社）、20人～30人の企業が2社（E社、a社）、80人以上の企業が3社（A社、B社、D社）である。

本稿では、日本企業がどのような採用課題に直面し、それに対してどのように対処しているかという面から、日本企業の採用活動の現状の一端を明らかにしたい。

したがって以下では、まず新卒採用に焦点を当て、採用のプロセスと、新卒採用における課題、工夫している点を見る。つぎに、中途採用についても同様の分

析を行い、最後に、以上の新卒・中途採用の分析から、日本企業の採用活動の現状についてまとめる。

2 新卒採用

(1) 新卒採用のプロセス

新卒の採用プロセスをみると、いずれの企業も、書類審査と適性検査、複数回の面接試験を行っているが、これら3種類の試験を実施する順序は、企業によって異なる。採用活動の例として、C社とD社の採用プロセス(注)をみる。

●採用プロセスの例（卸売業C社）

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、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人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。

●採用プロセスの例（情報通信業D社）

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

図表

| | | A社 | B社 | C社 | D社 | E社 | F社 | G社 | a社 | b社 |
|-------------|----|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 業種 | | 製造業 | 飲食サービス業 | 卸売業 | 情報通信業 | 製造業 | 建設業 | 保険業 | 金融業 | 製造業 |
| 従業員規模 | | 1,000人以上 | 300～499人 | 300～499人 | 1,000人以上 | 1,000人以上 | 1,000人以上 | 1,000人以上 | 1,000人以上 | 500～999人 |
| 2016年度の採用人数 | 新卒 | 約150人 | 約20人 | 約5人 | 約50人 | 約90人 | 約60人 | 約500人 | 約260人 | 約20人 |
| | 中途 | 約140人 | 約80人 | 0人 | 約120人 | 約30人 | 無回答 | 約5人 | 約20人 | 約5人 |

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。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。

（2）新卒採用における課題

つぎに、新卒採用における課題をみたい。新卒採用では産業を超えた人材獲得競争が激化しており、①学生のなかでの知名度が低い等の理由によって、応募者が集まりにくいこと（A社、C社、D社、G社）や、②内定辞退者が増加していること（A社、B社、D社）が課題として挙げられた。A社とD社の事例をみる。

●新卒採用における課題（情報通信業D社）

応募者の確保が課題である。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。

●新卒採用における課題（製造業A社）

A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、応募者数は少ない。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。

また、現行の採用スケジュールが形骸化してきていることも問題と感じている。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、経団連加盟企業で指針を遵守できていない企業もある。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うえ、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。

（3）新卒採用において工夫している点

企業は上記2つの課題に対して、どのような対策を講じているのだろうか。

1点目の応募者確保のための対策としては、「選考期間の柔軟化」と「インターンシップの実施」、「大学との関係づくり」という、3つの方法が見られた。

「選考期間の柔軟化」として、選考期間を複数設定したり（A社、C社、G社、b社）、応募期限を廃止する（C社、F社）企業が見られた。このメリットとして、①留学から帰国した学生や、公務員試験に挑戦した学生など、従来よりも幅広い学生に応募の機会を与えられる点（C社、F社、G社、b社）と、②特定期間に応募が集中することを避けられるため、選考スピードが上がり、応募者の選考辞退を防ぐことができる点（A社、F社、b社）が挙げられた。ただしデメリットとして、①複数の選考を同時にこなす必要があるため、人事担当者の負担が大きい点（G社、b社）や、②最初の選考期間で、何人採用するかの判断が難しい点（G社）が指摘されている。

「インターンシップ」は、2社（D社、G社）が実施しており、いずれも応募者の自社に対する理解を深め、志望度を高めることを目的として行われている。

また、「大学との関係づくり」をはかるC社では、大手人材紹介会社が主催する合同説明会よりも、大学内での企業説明会や、大学キャリアセンターによる企業紹介を重視し、大学との密接な連携によって応募者を獲得している。

以上の応募者確保のための取組みとして、A社、C社、D社の事例をみる。

●選考期間の柔軟化（製造業A社）

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、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を主な目的としている。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大きくなっている。

●インターンシップの実施（情報通信業D社）

インターンシップは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、参加者の口コミなどによって、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が増えている。

●選考期間の柔軟化と大学との関係づくり（卸売業C社）

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、選考期間の複数設置と、大学との関係づくりに取り組んでいる。

選考期間は、第一クールから第三クールまでの3回設けている。さらに今年（2018年度卒採用）からは、

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、同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。

また、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づくりに努めている。これは、大手人材紹介会社が主催する合同説明会などの、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を紹介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。



以上のように、日本企業では応募者確保のため、様々な工夫がされている。しかしながら、2点目の課題である内定辞退者の増加に対しては、いずれの企業も具体的な対策を立てられていない。

このほか、課題として指摘されていないが、各社が選考の精度を上げ、採用後の人材のミスマッチを解消するために様々な工夫をしている。たとえばB社は企業説明会の際に、自社の「ホワイトではない部分」も含めた徹底的な情報開示を行っている。また、E社は技術職の採用において、応募書類として大学での研究内容に関する書類も求めるなど、同社が求める技術をもった人材の選考に力を注いでいる。そのほか、F社では面接回数を増やすことで、選考の精度を上げている。各社の事例はつぎの通りである。

●徹底的な企業説明（飲食サービス業B社）

合同説明会やエントリー後の企業説明では、社風や社史、事業概要にくわえて、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するようにしている。

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。

●技術職の新卒採用（製造業E社）

研究開発と生産技術の職種では、技術革新が著しく、社内の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、大学で最先端の技術や知識を身につけた新卒者の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。

●面接回数の追加（建設業F社）

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。

これによって、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ため、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。



3 中途採用

（1）中途採用のプロセス

中途者の採用プロセスをみると、面接のみ実施する場合（D社、F社、G社）と、面接にくわえエントリーシートの提出や、適性試験の受験を課す場合（A社、B社、D社、E社）がある。採用プロセスの例として、D社、E社、F社の事例をみる。

●中途採用のプロセス（情報通信業D社）

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。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（主に若手社員）を対象とした採用の場合は、説明会と適性検査の後、2回の面接を実施する。一方、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。

●中途採用のプロセス（製造業E社）

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次面接は人事管理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。

●中途採用のプロセス（建設業F社）

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。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。

(2) 中途採用における課題と対応策

中途採用においても、新卒採用と同様に、①人材確保の難しさ（B社、D社、E社）が課題として挙げられた。具体的には、応募者数の少なさ（B社）や、専門性の高い人材やマネジメント能力の高い人材など、他社でもニーズの高い人材の採用の難しさ（D社、E社）が指摘されている。

このほか、求人票に記載する職務内容の明確化や、配属先の社員との面談機会をつくるといった工夫もみられることから、②採用後のミスマッチの解消（A社、D社、E社、a社）も、中途採用の課題のひとつと考えられる。これら2つの課題に対する対応策をみる。

まず、応募者数の確保と、専門人材の採用という課題に対する対策をみると、「働きやすさやキャリアに関する情報開示」や、「Webを活用した企業説明会・面接の実施」、「社員紹介制度」などの対策が見られた。

「働きやすさやキャリアに関する情報開示」として、育児・介護休業制度の内容や取得率など、働きやすさに関する情報を積極的に開示したり（D社、a社、b社）、入社後のキャリアモデルの紹介や、社内公募制度などの説明によって、入社後のキャリアが具体的に想像できるような情報を提供（B社、D社）している。このほか、B社では「Webを活用した企業説明会や面接の実施」によって、応募者の就職活動の負担を軽減し、応募者を集めている。またD社では、「社員紹介制度」の活用によって、中途採用の社員に前職での部下や同僚などを紹介してもらうといった工夫がみられた。以上の中途採用における工夫として、B社とD社の事例をみる。

●キャリアに関する情報開示と、Webの活用 （飲食サービス業B社）

中途採用の課題は、応募者が少ないことである。そのため、企業説明会と適性検査はWeb上で受けられるようにしており、面接もテレビ電話を用いた受験が可能である。

このほか、企業説明会や面接時に、中途採用者の給与モデルなどを紹介し、賃金水準がどのように上がっていくかを具体的に示している。この背景には、同社では新卒・中途いずれの新入社員も店舗スタッフに初

任配置されるため、中途採用者の初任給が新卒と同額に設定されており、給与面での魅力が足りないことがある。そのため、中途採用者のキャリアや賃金水準をモデル的に示すことによって、新卒者より早く昇進・昇給していくことを説明している。

●働きやすさやキャリアに関する情報開示と、社員紹介制度（情報通信業D社）

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、社員紹介制度の活用と、働きやすさに関する積極的な情報発信を行っている。

社員紹介制度は、D社の中途採用者が前職の同僚や部下を紹介するための制度であり、中途社員が推薦した者の内定が決まると、推薦者と内定者の双方に奨励金が支払われる。

これに加えて、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、人材紹介会社にも積極的に紹介するよう求めている。

なお、入社後の中途採用者の定着率は高く、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。



つぎに、2点目の課題であるミスマッチの解消に対しては、求人票に記す業務内容が明確になるよう工夫したり（A社、E社、a社）、選考中あるいは採用後に職場を訪問する機会を設ける（A社、D社、a社）



ことで、自社の社風や、入社後の業務内容に対する応募者の理解を深めるといった工夫が見られた。この取組みの例として、A社、E社、a社の事例をみる。

●業務内容の明確化（製造業E社）

中途採用の求人票には、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。

●配属先との面談（製造業A社）

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同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ている。

4 おわりに

以上の分析から、新卒・中途採用において日本企業が抱える課題と、その対策の多様性を垣間見ることが出来た。最後に、本調査の分析結果をまとめたい。

いずれの企業でも新卒採用・中途採用ともに、応募者の確保が課題として挙げられた。また、明示されていないものの、いずれの採用活動でもミスマッチ解消を目的とした工夫が目立つことから、ミスマッチの解消も課題の一つと考えられる。さらに、新卒採用においては、上記2つの課題にくわえ、内定辞退者の増加も課題として指摘されている。

まず、新卒採用について、各課題への対応方法をみると、応募者確保策としては、選考期間の柔軟化や、インターンシップの実施、大学との関係強化といった対策が講じられている。特に注目すべきは選考期間の柔軟化であり、選考期間を複数設定したり、応募期限を廃止するなどの取組みが見られた。これによって、留学から帰国した学生や、公務員試験に挑戦した学生など、従来よりも幅広い学生に応募の機会を与えられるほか、特定期間に応募が集中することを避け、選考スピードを上げることで、応募者の選考辞退を防ぐことが出来る。ただし、この方法では複数の選考を同時にこなす必要があるため、人事担当者の負担が大きい

ことや、最初の選考期間で、何人採用するかの判断が難しいことが指摘されている。

ミスマッチの解消方法としては、自社の「ホワイトではない部分」も含めた徹底的な情報開示を行う企業や、大学での研究内容に関する書類の提出を課す企業、面接回数を増やすことで選考の精度を上げる企業があった。

このように、日本企業は上記2つの採用課題に対して、様々な対策を講じている。しかしながら内定辞退者が増加している事態については、いずれの企業も対応策を立てられていない。

つぎに中途採用について、各課題への対応方法をみる。応募者確保策としては、働きやすさやキャリア形成に関する情報の積極的な開示や、Webを活用した企業説明会・面接の実施、社員紹介制度の活用などの対応が見られた。特に注目すべきは働きやすさやキャリア形成に関する情報開示であり、育児・介護休業制度の内容や取得率など、働きやすさに関する情報を積極的に開示したり、入社後のキャリアモデルの紹介や、社内公募制度などの説明によって、入社後のキャリアが具体的に想像できるような情報を提供している。

また、ミスマッチの解消方法としては、求人票に記す業務内容が明確になるよう工夫したり、選考中あるいは採用後に職場を訪問する機会を設けることで、自社の社風や、入社後の業務内容に対する応募者の理解を深めるといった工夫が見られた。

[注] 本稿ではこれ以降、各社の現状や取組みについて理解を深めるため、個別の事例を紹介していく。各事例は、「企業の多様な採用に関する調査」(JILPT調査シリーズNo.179)の第3章「企業の多様な採用に関するヒアリング調査」pp.207-230にまとめられた各社の事例を整理・再構成したものである。なお、9社中、筆者が同行したのはA~F社の6社である。各社の詳しい事例については、上記の調査シリーズを参照されたい。

プロフィール

関家ちさと（せきや・ちさと）

JILPT研究員

学習院大学大学院経営学研究科経営学専攻博士後期課程。博士（経営学）。専門は人事管理、人事制度の国際比較（特に企業内人材育成策にかかわる人事制度の日仏比較）。2018年4月から現職。最近の研究成果に、博士論文「企業内人材育成策の日仏比較——日本型は有効か」など。