

# 変わる企業の採用活動

先進企業の事例で考える相互理解のポイントとは？

## 対象、アプローチを変え 固定概念からの脱却を図る

情報社会から、Society5.0 が目指す新しい社会へ変革しようとしている日本。社会が変わろうとしている今、企業が求める人材も既存のイメージとはかなり異なってきている。しかし、それはきちんと学生に伝わっているのだろうか。

『就職白書2019』で学生に「将来性が高いと思う業種」「就職活動をした業種」を聞いたところ、それぞれ上位3つは「製造業(機械以外)」「機械器具製造業」「情報通信業」の順だった。両者の差が最も大きかったのは、「金融・保険業」で「将来性が高いと思う」学生は10.0%で

あり、最も高かった「製造業(機械以外)」(31.8%)と21.8ポイント差だった。長年、新卒市場で大きな存在感を示していた金融業界も、過渡期を迎えている。そこで、日本を代表する金融グループであるみずほフィナンシャルグループに、新卒採用について聞いたのが下記である。

そこでわかったのは、従来では考えられなかった新しい金融ビジネスへの挑戦を模索する企業の姿だ。これまでは少数派だった外国人留学生や海外大の学生、テクノロジーの進化に対応する理系学生について数値目標を設定し取り組んでいる。対象とする学生とのコミュニケーションに専用のサイトやパンフレットを用意、「テクノロジーで世の中を変える大きな仕

事ができる」というメッセージを伝えるなど、その手法にも工夫。インターンシップでは取り引き先の協力を得て、プログラム内容のリアリティを追求した。学生に既存のイメージにとらわれないビジネスの側面をきちんと伝えたこれらの施策に、手ごたえを感じているという。

## 技術力のある学生を 世界から集める

外国人社員の採用で大きく話題になったメルカリも、採用、定着に工夫を凝らしている。

採用基準自体は、国内も海外も同じとのことだが、提供するサービスの認知度が異なるので、アプローチの方法を変更



## 新ビジネス創出、国際展開を視野に 理系・グローバル人材の獲得に注力

株式会社みずほフィナンシャルグループ  
グローバル人事業務部 企画チーム  
次長

日置健太氏

### これまでは少数だった資質・背景を持つ人材にアプローチ

異業種の参入など、環境変化の著しい金融業界において今後も持続的な成長を遂げていくために、従来の金融ビジネスの枠を超えた新たなビジネスの創出に挑戦しています。そこで、既成概念にとらわれず柔軟に発想できる「創造的思考力」を持った人材の採用に注力。また理系人材は、新規ビジネスやテクノロジーの活用を担う人材として、入社予定者の20%を目標に採用しました。さらに、グローバルビジネスのさらなる進展や持続的な成長のためには、多様な人材の発想や価値観、人的ネットワークが不可欠という考えから、グローバル人材、具体的には国内の外国人留学生と海外大学の外国籍ないし日本籍学生の採

用も、入社予定者の10%に目標設定。金融業界には、世界中の投資家と資金需要をつなぐグローバルで大きなフィールドが存在します。そこにあるさまざまな機会や決済インフラ・テクノロジーを組み合わせることで世の中を変える大きな仕事ができる可能性があるというメッセージをしっかりと伝えることで、19年卒採用では一定の成果を得ることができました。

具体的な取り組みとしては、理系の研究室訪問や、理系学生向けのセミナー・パンフレット・Webサイトの制作、Ad Technology(※)の活用などによるアプローチを実施。20年卒採用に向けては、これらを継続するとともにインターンシップも強化しています。18年度から従来実施していなかった業務分野のプログラムを増設し、実施

回数も4倍近くに増やしたことで、17年度の10倍以上の学生が参加。内容も、実際のお取り引き先の協力を得ることでリアリティを追求しました。結果として、当社の事業やこれからについてより深く理解してもらい、手ごたえを感じています。

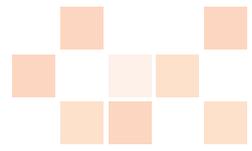
### 個人の資質・スキルを生かせる キャリアパスも用意

今後の課題は、これまでとは異なる資質・バックグラウンドを持った人材を、我々が適切に受け入れること。そのために、上司との相性を加味した配属、デジタル系の専門部署への新卒での配属、支店配属期間のメリハリのある運営、兼業制度の整備など、個人のスキル・素養を生かせるキャリアパスや、組織としての多様性を高める取り組みの準備を検討しています。

### COMPANY PROFILE

国内の約800の店舗網に加え、約40の国・地域に約120拠点を展開。競争が激化する金融業界で、従来の貸出を中心とする金利ビジネスのみならず、LINEグループとの共同出資による「LINE Bank」設立、スマホ決済サービス「J-Coin Pay」の提供など、データや情報、テクノロジーを活用した新たなビジネスの創出に積極的に挑戦している。

※Web広告の手法の一つで、配信対象やタイミングを細かく設定できる



している。海外の場合、サービス自体の認知がないので、ハッカソン(※1)を開催し、そこから採用につなげている。ハッカソンの開催には、エンジニアも同行し、アウトプットにフィードバックしたり、メンタリングしたりと学生に細やかに対応する。そのようなやりとりの中で学生自身に「こういうエンジニアが働いている会社なんだ」を理解してもらえと言う。現場社員の協力があるからこそ、働くイメージをリアルに伝えることができている。

## 「入社決め手」は「自らの成長に期待」がTOP

19年卒の学生に、「就職先を確定する際に決め手となった項目」を尋ねたところ

「自らの成長が期待できる」が47.1%と、約半数が回答し、「福利厚生や手当が充実」(37.8%)、「希望の勤務地で働ける」(37.0%)、「会社や業界の安定性」(29.5%)と続く結果となった(※2)。

労働市場では「グローバル化やテクノロジーの進化による競争激化」によって、企業寿命が短くなっている。一方で「人生100年時代」「職業寿命の伸長」という現象が生じ、「定年まで一社に勤め上げる」「新卒で入社した企業は一生安泰」という志向にも変化が見られる。この調査でも「長期雇用じゃない世の中になった現代で、自分を成長させて市場価値を高めることが必要だと思ったから。(文系学生)」「将来的に起業を考えているため。

(理系学生)」など、転職や起業などを見据えた、不確定な時代に社会に旅立つ学生たちの本音が聞かれた。

また複数の学生から「インターンシップの時の雰囲気や社員の方の話を思い出して改めて成長できる環境だと思ったから(理系学生)」「インターンシップや会社説明会を通して『この会社でこういう仕事がしたい』という入社後の具体的なビジョンが見えたため(文系学生)」など、インターンシップに関するコメントも見られた。

就業体験の一環ではあるものの、企業はインターンシップという「場」を活用して、学生に目指す方向や自社で得られる経験、身につく力などをリアリティを持って伝えることで、学生の職業選択を後押しできる。

※1クリエイターやプログラマーなどが決められたテーマに対して、アイデアを持ち寄り、短時間でサービスやシステムを開発し成果の優劣を競うイベント  
※2「2018年12月1日時点 内定状況」就職プロセス調査(2019年卒)



## 就業環境の魅力を伝え、国内外から技術ある学生をエンジニアで採用

株式会社メルカリ  
新卒採用担当  
奥田綾乃氏

### 数十万人規模の会社を目指して新卒を積極的に採用・育成していく

当社の従業員数は現在、約1650名ですが、今後、世界的な企業と伍していくうえで、数十万人規模の企業になっていかなければならないと考えています。そのためには、優秀な方を中途採用するだけでなく、ポテンシャルを持った新卒学生を採用・育成していくことが、事業を拡大するうえでも、当社のミッションやバリューを体現していくうえでも重要です。会社として人を育てられる段階に入ったので、16年卒採用から、エンジニアを中心にプロダクトマネージャーやデザイナーなどの採用を始め、16年4月に4名、17年4月に7名、18年4月に25名、18年10月に50名、19年4月には50名が入社しました。

### 認知度を高める施策とともに就業環境の魅力を伝え、海外から採用

18年秋入社50名中44名が、19年春入社50名中7名が外国籍社員ですが、国内と海外で評価基準を変えたり、採用目標数を分けたりはしていません。

ただ、採用手法は大きく異なります。国内の場合、当社の社名やサービスがある程度認知されているので、各種企業説明会の場ではなく、エンジニアとしてハイスキルな学生が集まるコミュニティに飛び込んで働く場としての魅力を伝え、フィットする学生を探すのが基本的な姿勢です。社員の紹介から採用に至るケースもあります。

一方、海外では、米国以外には当社のサービスを提供していないので、いかにしてメルカリという会社を印象づけ、働く環境に

### COMPANY PROFILE

2013年創業。「新たな価値を生み出す世界的なマーケットプレイスを創る」をミッションに、フリマアプリ「メルカリ」を日本とアメリカで、スマホ決済サービス「メルペイ」を日本で展開。16年卒から新卒採用を開始して以降、エンジニア採用を積極的に進め、18年には10月入社社員として新卒エンジニア50名(うち外国籍44名)を迎えた。

魅力を感じてもらうかを工夫しています。例えば、17年にはインドで、18年には中国でハッカソンを開催して認知度を高め、興味を持ってくれた学生にアプローチしました。また、働く環境の魅力として、ビザの取得や宿泊の手配、入社後の日本語研修など、日本で暮らすうえで必要なサポートを手厚く行っていることなどを伝えていきます。さらに、これは国内学生に対してでもですが、社員がパフォーマンスを最大限発揮するための環境づくりに会社がきちっと投資していることも。例えば、エンジニアには希望するスペックの機器を必要なだけ支給していますし、全社的に副業を推奨しています。

今後も、採用人数や採用学生の多様性の広がりなどで出てくる課題に柔軟に対応し、新卒採用に取り組んでいきます。

## 変わる企業の採用活動

### テクノロジーによって 人事業務の自動化が進行

近年注目を集めているHRテクノロジー。人材の採用、配置、育成、給与管理、労務管理、行動管理、勤怠管理、査定・評価などで利用した膨大な人事データなどを分析し、最適化するテクノロジーの総称だ。世界に約14万件のサービスがあると言われており(※)、その活用も海外が先行。定型的かつ煩雑、また、暗黙知によって運用されていた人事業務が自動化、可視化、効率化されるという効果が見られており、日本でも拡大が期待されている。

国内の新卒採用の場面を見ると、一部の企業で次に紹介するようなHRテクノ

ロジーの活用が始まっている。

- ①母集団形成(企業)、情報収集(学生) … 就職情報サイト/SNS/履歴書作成サービス/ロコミサイト、など
- ②選考過程 … 人材採用管理システム/スカウティングやリファラルのプロセスを自動化するシステム/オンラインで面接を行うツール/適性や能力を測定するツール/エントリーシートを分析・振り分けするシステム、など

新卒採用にHRテクノロジーを活用している企業の目的は、大きく2つあるとみられる。1つめが、採用業務の負荷削減や効率化。2つめが、採用の質の向上。より自社にマッチした人材を獲得するためにテクノロジーを活用するというパターンだ。

下記で紹介しているミマキエンジニアリングは、テクノロジーによって採用業務を効率化し、捻出できた時間で採用の質向上を目指す動きをとった事例。さらに、後者の目的にもテクノロジーを取り入れている事例でもある。

### 「評価」「選抜」における AI活用の課題とは

AIを用いた動画面接システムなど、AIを活用する企業も出てきている。新卒採用におけるAI活用の課題を考える上で、まずは学生の意見を見てみたい。大学生(大学院生を除く)に対して、「面接の可否」をAIが判断することをどう感じるか尋ねたところ、「良いと思わない・計」の割合

※HRテクノロジーの詳細については、リクルートワークス研究所がまとめた「世界の人事が注目する「HRテクノロジー」2019」(<http://www.works-i.com/column/ttl2019/>)を参照してください



### 採用管理と適性検査にテクノロジーを導入し、人事は採用の質向上に注力

株式会社ミマキエンジニアリング  
管理本部  
人事部 採用グループ

永井 洋氏

#### 採用管理システムを導入し 選考管理を仕組み化

当社では、19年卒採用から採用管理システムを導入し、応募者の情報や選考の評価・進捗などを一元管理しています。従来Excelを用いて属人的に手間暇をかけて行っていた選考管理業務の仕組み化が実現し、採用担当はアプローチする学生の見極めや応募学生のフォローなど、採用の質の向上に注力できるようになりました。

近年の学生の傾向として、応募先の検討から入社企業の決定に至るまで、自ら動機を持って行動するのではなく、保護者や友人など周囲の人に判断を委ねて行動する傾向にあると感じています。とくに、当社の採用目標数の6~7割を占める理系学生にはその傾向が強いため、選考前面談

でこちらが理解している志望動機を伝えて言語化を助けたり、自信を持ってもらったりすること、また、内定出し後に入社した動機づけを行うことの重要性を感じています。このフォローの部分に注力できるようになったことで、学生からの評価も高まりました。

さらに、母集団形成のために取り組んでいた当社の事業・製品の特徴を伝えるワークショップの回数・実施拠点数も増やすことができ、参加者数も18年卒採用時の80名から3倍以上の250名に伸びました。

#### 20年卒採用からは AIを用いた適性検査ツールも導入

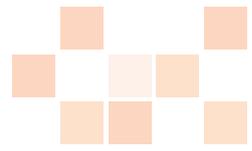
20年卒採用からは、AIを用いた適性検査ツールも導入します。従来利用していた適性検査だと、応募学生個人の特徴はわかるものの、当社という組織の性格・風土

にマッチするのか、また、入社後の組織の中での特徴の発揮のされ方がわからないという課題がありました。今回導入したツールでは、社員の受検データと部署ごとの特徴データ、応募学生の受検内容をもとに、当社の組織風土へのマッチ度や、どの社員と似た特徴を持った人物なのかなどが診断されるので、面接前の参考情報として役立つことを期待しています。当社との相性が良くない面も個別に診断されるため、面接担当者はそこを確認するべく意図を持った質問をするようになり、感覚的ではない、構造化した面接に近づける感触もあります。

今後は、採用マーケティングにもテクノロジーを導入し、当社に合った人材により効率的にアプローチできる仕組みを作っていく予定です。

#### COMPANY PROFILE

「水と空気以外なら何にでも印刷できる」を開発目標に据え、看板・屋外広告印刷用の大判インクジェットプリンタや、ノベルティ・工業用品、衣料・生地向けインクジェットプリンタなどを開発・製造。提供先は約150カ国、海外売上比率は75%に上る。2017年には1000万色以上のフルカラー造形を実現する3Dプリンタを発売した。



は67.2%で、「良いと思う・計」の割合は13.1%に過ぎなかった(グラフ②)。就職プロセス調査[2019年卒]。一方、「エントリーシートの合否」をAIが判断することについては、「良いと思わない・計」の割合が49.5%、「良いと思う・計」の割合が20.8%だった(グラフ①)。

これらの結果から、面接の合否判断に比べると、エントリーシートの合否判断の方が受け入れられる可能性が高い。ただ、現状としては、「AIによって評価が下されること」に対してネガティブな反応をする学生が多いと言えるだろう。

企業においては、AIによるエントリーシートの内容の振り分けや合否判断の仕組みの導入が少しずつ出てきている。し

かし、AIが開発途上の技術であること、また、AIに完全に判断を委ねることで生じるレピュテーションリスクなど、課題も多いと思われる。AIを活用している企業の中には、AIが不合格と判定したエントリーシートは人間が目を通して再度判断する体制をとっているケースがある。このことから、しばらくはAIと人間とのハイブリッドという形で採用の「評価」や「選抜」という領域での活用が広がっていくだろう。

### 可能性の最大化、 既存の障害の最小化を期待

とはいえ、HRテクノロジー自体は、その特徴を生かすことで採用業務を大きく進展させる可能性がある。HRテクノロジー

ーの特徴は、コミュニケーションのオンライン化によって企業・学生間の距離や時間の壁を取り払える点にある。加えて、ビッグデータの発達などにより人や能力に対する評価・分析のさらなる可視化が可能にもなっている。それにより、退職理由として多い「人間関係のミスマッチ」「社風との不一致」などを改善できる可能性もある。

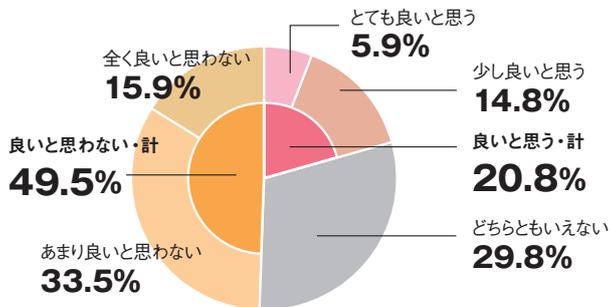
このように、HRテクノロジーがもたらす可能性が、その技術の進化と導入によって最大化されること、さらには、時間や距離を始めとした障害の最小化が進むことで、「これまでなら起こり得なかった出会い」や「よりマッチング精度の高い出会い」が生み出されることを期待したい。

#### 学生

大学生の約半数が、「エントリーシートの合否」をAIに判断されることに否定的

#### ① 「エントリーシートの合否」をAIに判断されることへの印象

※大学生・就職志望者／単一回答



「あまり良いと思わない」「全く良いと思わない」の合計を「良くない・計」とすると49.5%で、半数近くが否定的だった。文理別に見ると、「良くない・計」は、文系で50.3%、理系で47.7%だった。



#### 動画面接は便利だが相手のいない違和感が

●人材サービス会社内定／国際系学部

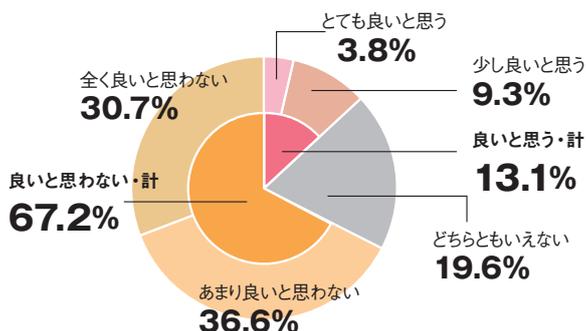
総合商社の動画面接を受けました。時間を選ばずに受けられる点が便利だった反面、自宅での撮影にやりづらさがありましたね。とくに、自宅なのにスーツを着ることや、反応がないのに一人で話すことに抵抗を感じました。面接担当者との対話形式なら、少しはやりやすかったかもしれません。また、撮り直しはできるけれど、一度送信した動画の取り消しはできない仕様だったので、これから臨む人は注意してほしいですね。

#### 学生

大学生の7割近くが、「面接の合否」をAIに判断されることに否定的

#### ② 「面接の合否」をAIに判断されることへの印象

※大学生・就職志望者／単一回答



「あまり良いと思わない」「全く良いと思わない」の合計を「良くない・計」とすると67.2%で、過半数が否定的だった。文理別に見ると、「良くない・計」は、文系で69.6%、理系で62.1%だった。



#### 面接動画の送信後、数分以内に評価が届いた

●専門商社内定／経済学部

私が受けた外資系メーカーの動画面接は、設問動画を見て10分ほど考えた後に3分程度で回答を撮影して送信するという方法。撮り直し回数には制限がありました。動画送信から数分後には、「あなたは、ここが良かったけれど、こういうところは良くなかった」というフィードバックが英文メールで送られてきて、そのレスポンスの速さに驚きました。人間では、この速さではまともでないのではないかと思います。

変わる企業の採用活動

インターンシップで  
学生の理解を促進

インターンシップでのコミュニケーションを採用活動の一環として捉えている企業も増えている。先述(P15)したように、インターンシップ参加企業に入社する学生の割合も増え続けており、就職活動の中でのインターンシップの重要性が認識されている。

そこで企業、学生にとってよいインターンシップとは何かを考えてみたい。

期間による評価を見るため、異なる期間のインターンシップに参加した学生の「最もよいと思ったインターンシップ」と「参加しなくてもよいと思ったインターンシッ

プ]について見てみた。その結果、最もよいと思ったインターンシップで一番多かったのは、「1日」(34.2%)、次いで「3日以上1週間未満」(32.8%)だった。最も参加しなくてもよいと思ったインターンシップは、「1日」(76.8%)が突出していた。いずれも「1日」のインターンシップが最も高く、学生の評価の良しあしは期間の長さでは測れないことがわかった。

「最もよいと思ったインターンシップ」と「最も参加しなくてもよいと思ったインターンシップ」について、プログラム内容と期間別(「1日」と「1週間以上2週間未満」)に比較したのがグラフ①である。期間の長短で差が出たのは、「最もよいと思ったインターンシップ」では、「仕事をしている社

員に同席あるいは同行する(1週間以上2週間未満が13.8ポイント高い)」、「業界や企業の説明を受ける(1日が13.3ポイント高い)」、「直接社員に質問できる質問会など(1日が11.7ポイント高い)」だった。「最も参加しなくてもよいインターンシップ」では「社会的な課題やテーマについてワークやディスカッションする(1週間以上2週間未満が8.4ポイント高い)」で差が大きかった。

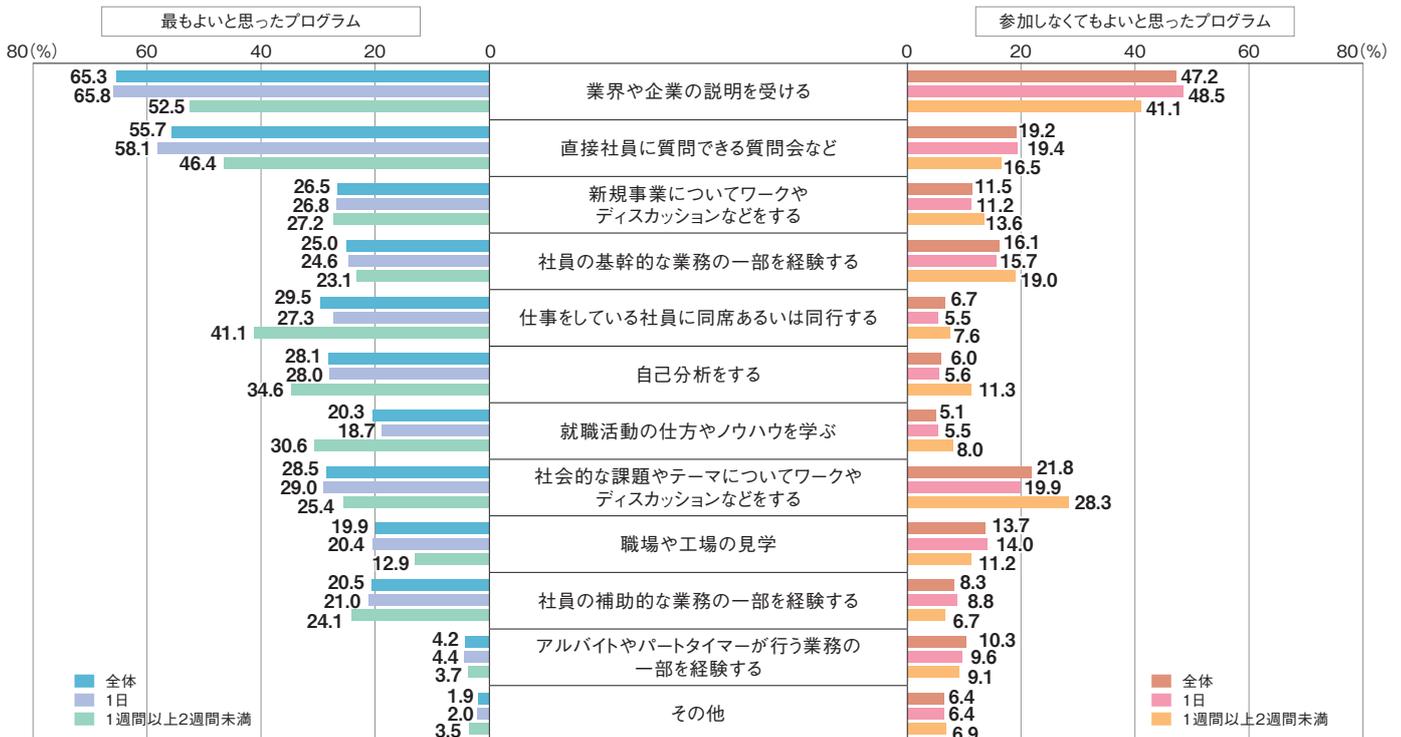
1日のプログラムでも、工夫次第で、相互理解を深めているケースもある。SEの採用で効果を実感しているというエコー電子工業(P43)では、学生目線で考えられたプログラムが好評で、「参加学生に勧められて」という参加理由も多い。

学生

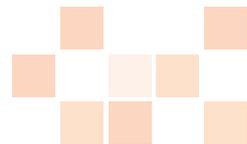
最もよい／最も参加しなくてもよいと思ったプログラムはいずれも「業界や企業の説明を受ける」が高かった

① 最もよい・参加しなくてもよいと思ったインターンシップについてのプログラム内容

※期間が異なる複数のインターンシップ参加者のうち、1日のインターンシップ参加者・1週間以上2週間未満のインターンシップ参加者／複数回答



最もよい／参加しなくてもよいと思ったインターンシップのプログラム内容について複数回答で聴取した。「全体」はインターンシップ参加者、「1日」「1週間以上2週間未満」は期間が異なる複数のインターンシップに参加した学生で集計。「アルバイトやパートタイマーが行う業務の一部を経験する」については期間問わず、「最もよいと思った」が低い。ちなみに、インターンシップ参加者の約半数は「参加しなくてもよいと思ったインターンシップ」はないと回答している。



## これまでとは違った学生と出会え 早期離職の抑制にも手ごたえを実感

エコー電子工業株式会社  
事業推進部総務課  
シニアスペシャリスト(リクルート)

野田健太郎氏

### IT業界への固定概念を払しょく 文系学生の採用数を増加

IT業界ということで、インターンシップを実施する前は、理系学生の入社がほとんどでした。でも、お客さまにヒアリングし、課題を発見し、技術を使ってその課題を解決するのがSEの仕事。一日中パソコンに向かってプログラミングしているわけではありません。文系学生も十分に活躍できる仕事ということをしかり伝えるために、提案型のSEの仕事を経験するインターンシップ(ソリューションディーラーコース)を始めました。おかげで内定者における文系比率は、インターンシップ前の1割から3割程度に増加し、女性の割合も上がっています。

現在、6つのインターンシップ(下図)を実施しています。導入当初はIT業界にあまり興味がない方、文系の学生向けに企画していましたが、参加者の中には、理系

など開発や技術に興味ある学生もいました。そんな学生の要望に応えるため、専門性の高いコースを増やし、今に至っています。

### インターンシップを含め 入社前に深く理解し合う

現在行っているインターンシップは1日のプログラムですが、複数回参加していただくことを前提に考えています。まずは体験してもらい、興味を持ってもらった学生にはほかのコースにも参加してもらう。そうやって何度も来社することで会社理解が促進でき、学生の当社への志望度を上げてもらうことを期待しています。インターンシップ以外にも、エントリーシートの添削や模擬面接などを実施する「就活応援セミナー」などを開催し、インターンシップ参加後も継続した接点づくりを行っています。

過去にインターンシップやセミナーで当社と多くの接点を持っていた学生で、ほかの

企業と十分に比較ができていなかったことが原因で「ここしか見ていないのにこのまま入社していいのだろうか」と内定後に迷いが出てきたケースがありました。それ以来「他社を見た上で当社を選んでもらう」ことも意識していますね。内定承諾を急がず、時間をかけて一人ひとりに向き合うことで、希望やスキルを含めた学生の向き不向きや、就職活動の状況や心情などさまざまな情報が得られます。適性や希望を考慮して配属先を考え、入社後もフォローできることもあり、ここ3年の新卒入社者の離職状況を見ると、インターンシップ参加者は新卒離職者全体の約2割と早期離職抑制の効果を実感。今後は、インターンシップ参加者の採用比率を現在の5割強から8割に増やすのが目標です。コースを新設することで、これまでと異なるタイプの学生の採用にも取り組みたいと思っています。

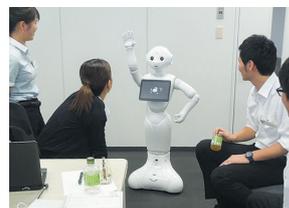
### COMPANY PROFILE

九州地場2600社のお客さまへ地域密着型ソリューションを展開するICT(※)ディーラー。業務システムの提案・開発やクルマの組み込み開発、ITインフラ、スマホ・タブレットアプリ開発、Pepperをはじめとしたロボアプリ開発など幅広く手がけている。2018年5月、富士通全国ソリューションディーラー最優秀賞受賞。

## インターンシップ [2018年度実績]

1日のプログラム	
午前	IT業界解説 会社概要紹介 社内見学 実際の執務エリアを隠さず見せることで、入社後のイメージが持ちやすくなる
昼休み	社会人ランチ 若手社員と学生が交流。気になったことは、ここで気軽に質問することができる
午後	コース別のプログラム アプリ開発、課題解決型グループワーク、組み込み開発など。 テーマは、実務やお客さまの実例に基づいたものを設定しているため、実際の仕事内容がわかる

6つのコース
① ソリューションディーラー
② Pepperアプリ開発
③ クルマの組み込み開発
④ IoTデバイスアプリ開発
⑤ 業務自動化ツールRPA
⑥ BI(ビジネスインテリジェンス)分析ソリューションディーラー



Pepperアプリ開発コースでは、Pepperで生活やビジネスをより便利にするには?を考えて、それに対するアプリを設計・開発。文系の学生も、半日で完成度の高いPepperアプリを作る。

午前のプログラム内容は各コース共通。複数回参加の学生は、同じことを何度も聞かなくてもいいように2回目以降は午後からの参加になる。また毎回プログラムの最後に振り返りのアンケートを行い、その日の目標・その達成度、感想などを聴取。学生ごとにファイリングし、継続的なコミュニケーションに活用している。アンケートでは「IT業界の中でもどのような業種に就きたいのかははっきりした」「実際に分析ツールを用いて課題解決のための案を考えたことが興味深かった」などの感想が寄せられている。

※Information and Communication Technology(情報通信技術)の略

## 変わる企業の採用活動

### 採用時に求められる 日本語力の高さが課題

出入国管理法の改正(2019年4月施行)もあるが、外国人留学生の採用に注目が集まっている。「就職白書2019」の調査では、19年卒の採用実績は約2割の企業なのに対し、20年卒では約3割の企業が実施予定と回答している。

留学生を含めた外国人学生の採用を実施していない企業に理由を聞いたところ、「社内の受け入れ体制が不十分」(55.9%)、「新卒で採用したことがない」(36.5%)、「外国人の採用自体に消極的」(35.0%)、「応募がなかった」(31.6%)、「定着が難しい」(30.1%)、「日本語能力

が不十分」(26.2%)であった。外国人学生の採用についての課題は、「受け入れる文化」「採用試験時での日本語能力」と言えそうだ。

実際、外国人学生の採用を実施したことのある企業は、採用時に最低限必要な日本語力をどのように考えているのだろうか。その結果が表①である。日本語能力検定の最上級であるN1(幅広い場面で使われる日本語を理解することができる)レベルを求める企業が3分の1だった。

実際に採用した外国人学生の活躍について聞いたところ「活躍している・計(※1)」は64.1%だった。特に、従業員規模別では「300人未満」(32.1%)、業種別では「流通業」(33.8%)であった。

入社後の活躍状況と最低限必要な日本語力の関係を見ると、N1レベルを求める企業の割合は、「活躍している・計」で32.7%、「活躍していない・計(※2)」では58.8%。高い日本語力を求める企業でも、採用した外国人が必ずしも活躍できていない。メルカリ(P39)では、採用時の日本語力は問わないが、入社後に日本語研修を行っている。このように、入社前に高い日本語力を求めなくても、入社後に研修などで日本語力を上げていくことも肝要である。

プロアシスト(P45)では、異文化を理解し、外国人の働く風土ができています。風土の醸成も、外国人活躍のポイントの一つと言えそうだ。

※1「とても活躍している」「どちらかという活躍している」の合計  
※2「活躍していない」「どちらかという活躍していない」の合計

#### 企業

従業員規模が大きくなるほど最低限必要な日本語力が上がる

#### ① 外国人学生に求める、採用時に最低限必要な日本語力(業種・従業員規模別)

※これまでに新卒で外国人学生の採用を実施した企業/単一回答 (%)

	幅広い場面で使われる日本語を理解することができる (N1)	より幅広い場面で使われる日本語のある程度理解することができる (N2)	日常的な場面で使われる日本語を理解することができる (N3)	基本的な日本語を理解することができる (N4)	基本的な日本語をある程度理解することができる (N5)
全体	33.6	43.6	17.0	3.9	1.9
従業員数別					
300人未満	29.1	38.2	29.1	3.6	—
300~999人	30.4	48.7	15.7	4.3	0.9
1000~4999人	31.4	45.6	15.4	4.1	3.6
5000人以上	47.2	34.7	13.9	2.8	1.4
業種別					
建設業	32.0	44.0	12.0	8.0	4.0
製造業	28.0	46.3	20.0	2.9	2.9
流通業	36.3	40.0	15.0	6.3	2.5
金融業	50.0	37.5	6.3	6.3	—
サービス・情報業	37.7	43.0	16.7	2.6	—

採用時に最低限必要な日本語力は、日本語検定の上位レベルであるN1、N2が多いことがわかった。外国人留学生への調査(※)では、留学当時にN1レベル以上だった人は25.1%。そして日本での生活・学習を経た調査時ではN1レベル以上は64.3%に増加。しかし英語で授業が行われることも多い大学院生では調査時でも54.2%。特に理系は39.2%であった。専攻によっても留学生の日本語力にはバラツキが見られる。

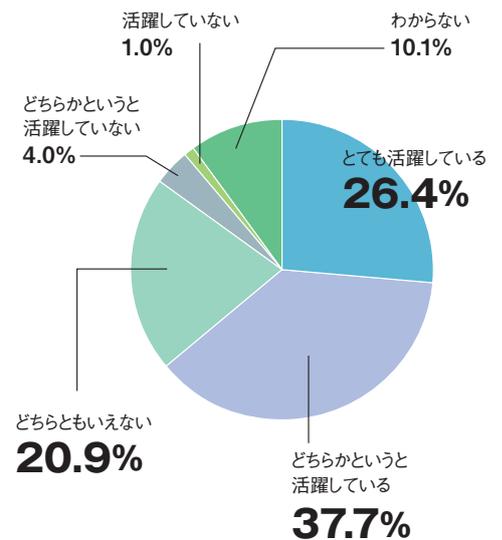
※「外国人留学生・就業者の就職活動に関する調査」(2017年3月実施)

#### 企業

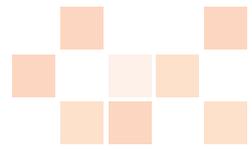
6割以上の企業が「活躍している」と感じている

#### ② 新卒採用した外国人学生の活躍状況

※これまでに新卒で外国人学生の採用を実施した企業/単一回答



「とても活躍している」「どちらかという活躍している」を合計した「活躍している・計」を見ると、従業員規模別では、すべての規模で60%台と大きな差は見られなかった。しかし業種別で見ると、製造業が71.3%で最も高く、最も低い金融業(50.0%)と比べて、21.3ポイントの差があった。製造業は「海外拠点で活躍する人材の確保」の目的が63.8%と最も高く、留学生としての価値を発揮しやすいことが活躍状況に関係すると考えられる。



## 誰のためのインターンシップ？ 「相手に必要なことだからやる」

株式会社プロアシスト  
代表取締役社長

生駒京子氏

### 会社は公器。 学生のためのインターンシップを

当社は1994年に設立し、翌年には初のインターンシップ受け入れをしました。しかもニュージーランドの大学生を。それ以来、外国人や日本の大学生、社会人など、毎年継続して3名程度のインターンシップを受け入れています。

しかし、それは自社の採用のためではありません。そもそも私は、会社は公器だと思っています。学生の視点に立ったとき、会社について深く知るの、とても大切なこと。ですから、「当社がその学生を採用したいかどうか」は関係なく、インターンシップ参加のご要望があれば可能な限り受け入れています。

### 人材・戦力として接することが 自社の理解につながる

企業のことをきちんと知ってもらうためのインターンシップですから、期間はできるだけ3カ月以上。中身も、インターンシップの

ために用意した特別なプログラムをこなしてもらうのではなく、部署に配属して実際の業務を行っていただきます。ハードウェアの開発、Webでのリサーチ業務など、その方の専門性や適性によって配属先を決定。あとはそのときに必要なことですね。説明会や体験会のようなことをして「うちの会社はすごいぞ!」とアピールするのではなく、戦力としてちゃんと働いてもらうのです。インターンシップ生はお客さまではなく人材。そう思って本気で接することで、企業の本当の姿を知ってもらうことができます。

また、活躍してくれる人材だと思えば、現場で受け入れるための手続きやデスクの用意といったことも苦にはなりません。それは実際の社員が入社・配属されたときにもすることですから。

### 相手のためにすることが 結果的に自社のためにもなる

そういったインターンシップを行った結果、当社への就職を希望される方もそうでない

方もいますが、それはどちらでも構いません。もちろん入っていただけたら嬉しいのですが、企業側が無理に勧誘するようなことをしても双方にとって良いことはありません。本当に自社のことを理解し、「あの会社で役立ちたい」「あの会社で働きたい」と思ってもらえる方に入社いただかないと、本人も会社も成長できないと思っています。

以前、インターンシップに参加した学生が、当社への就職ではなくアカデミアの道に進むと決めたことがありました。しかし、本人が考えて決めたのであれば、それで問題ありません。インターンシップで当社のことを飾ることなく見せていけば、それがアカデミアの世界で広まって、当社のことを知る人が増えるかもしれません。自社の「こういう学生を採用したい」を念頭に置いたインターンシップではなく、「学生のために何ができるか?」を考えるインターンシップが増えれば、結果的に企業にとっても嬉しいことがあるのではないのでしょうか。

### COMPANY PROFILE

大阪市に本社を構え、製造業向けの制御機器用センサーやコントローラー、Web技術を用いたICTシステムを開発。インターンシップ以外にも働き方や社員教育などについて独自の取り組みを確立しており、注目を集めている。経済産業省「ダイバーシティ経営企業100選」など受賞歴多数。

### 実績

#### 対象者

海外の大学の学生、海外の大使館職員、日本の大学の学生、省庁職員

#### 受け入れ人数

年間3名程度

#### 期間

1週間～6カ月  
(会社としては3カ月以上を推奨している)

#### 外国人の受け入れ実績

ニュージーランド、モンゴル、パキスタン、韓国、中国、スリランカ

### 外国人を受け入れたインターンシップ例

#### 言語や国籍は関係ない。 一緒に働く仲間として、対等に接する

ニュージーランド大学法学部の学生を受け入れた際、日本語がほとんどわからないその方には、「インターネットで世界中のコンピュータテクノロジーの論文や超音波技術の情報を調べてもらう」という業務をお願いしました。そして毎日30分間、その内容を私にレクチャーする。それが当社の業務に役立つことだからです。もちろん彼も、日本の中小企業の経営について知ることができました。そして今はオーストラリアと日本を行き来する立派な弁護士になっています。

これまでに、「手洗い場で足を洗った」

「太平洋戦争の責任について話をしたい」など、日本人の感覚と異なる外国人社員やインターンシップ生がいました。しかし、こういった文化や考え方の違いも、一つひとつ丁寧に対応していけば、大きな問題になることはありません。

毎年実施している全社会議では、ある部門の課長に「受付する者を出してほしい」とお願いしたところ、パキスタン人がアサインされました。外国人であってもお客さま扱いはしない。国に関係なく同じ働く仲間として対等。当社では、そういった考え方が浸透しています。