

新卒採用再考～学生と働く組織が多様につながるために～

個人と向き合う新卒採用、その先へ

個人に向き合う採用姿勢・採用手法

「就職白書2024」では新卒就職活動・採用活動の動向と見通しから、学生と企業が互いに「選び／選ばれる」就職活動・採用活動に変化する必要性を述べた。個人が自身のキャリアを考えることはより重要になり、個人に向き合う採用姿勢は企業の成長・存続にも影響していくだろう。

個人に向き合う採用姿勢、採用手法の在り方は多様であるはずだ。ここで取り上げる各社の事例からは、自社の採用姿勢を熟考し、採用手法を試行している姿が伺える。

Case 1

株式会社SHIFT

日本の社会課題を解決するため、将来を担うIT人口を増やす

当社は「その常識、変えてみせる。」というタグラインに込めた想いを胸に、山積する社会課題をDXやITの側面から解決すべく、この国のIT人口を増やしていきたいと考えています。日本の人口減少、労働生産性の低下を補うためのDXは、世界と比較すると遅れをとっています。さらにIT業界には、慢性的な人材不足、後継者不足などの課題があります。その状況を打破するためには、働く環境の整備に加え、IT人口を増やすことは至上命題です。しかし、理系学生の採用に重心が置かれていたことや、多重下請け構造による働き方への懸念が、IT人口の増加を妨げてきました。

そこで、当社の新卒採用では、構造化力、課題解決力、プロジェクトマネジメント力を測ることができる独自の「新卒検定」を実施しています。就業経験のない学生のビジネス能力を、性別・学歴・専攻などのバイアスに囚われず評価できる仕組みで、IT適性を客観的に測定しています。面接ではIT業界で働くことについて、本人の志向と適性を丁寧に確認させていただき、内定した方には、新卒検定や面接選考の結果を伝え、入社後の自分の目標設定にも役立てていただいています。

また、IT経験に関係なくエンジニアとして活躍いただける育成の仕組みを構築し、独自の社内検定を用いて市場価値に沿った評価・報酬設定ができる体制構築をしています。特に、2023年卒採用から新卒一律年収を撤廃し、個人の能力評価に沿った年収提示をしています。

さらに新卒採用では「内定PASS制度」という、最終面接合格後、3年間または5年間の期限を設定し、期間内であればいつでも入社できるという制度も用意しています。この制度を活用して、留学・進学や他社を経てから当社に入社した人

新卒採用再考

日本的雇用の枠組みの中で、新卒一括採用の慣行が大きな役割を果たしてきたことは事実であろう。しかし石山氏の指摘(P43)の通り、日本的雇用の枠組み自体が、多様化・成熟化するこの国の社会に合わなくなりつつある。新卒採用のあり方も再考すべき時期かもしれない。多様性のある若者の社会参画の在り方は、働く組織と働く個人がともに思考・試行し続けていくべきテーマだ。

【COMPANY PROFILE】

IT／DXの総合ソリューションを提供。5.5兆円の市場規模を誇るソフトウェアの「品質保証」事業において、リーディングカンパニーとして創業以来急成長を遂げている。東証プライム市場上場。



コーポレート人材戦略部
人材戦略グループ
マネージャー
右田 雄介氏



コーポレート人材戦略部
人材戦略グループ
多田 早織氏

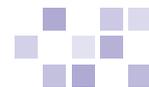
もいます。同時に、適性がある人材を受け入れるため、IT業界未経験の社会人や第二新卒の採用にも積極的で、IT適性がある人材を長期的視点で大事に育てたいという想いが、当社の採用姿勢や採用制度につながっています。

こうした取り組みの背景にあるのは、当社の理念にもある「誠実」という気持ちです。本人の能力を適正に判断し、フィードバックもお伝えする姿勢は、一人ひとりと真摯に向き合いたいという想いを反映したものです。実際、当社全体で、年間平均約11%程度(2023年8月期)の昇給率を実現しています。「頑張りに対して適切な評価で報いる」姿勢は、評価プロセスの随所に垣間見ることができます。

学歴・性別・選考などに関係なく、一人ひとりの能力を市場価値に沿って評価することで、IT業界の労働環境が向上し、多様な人材がIT業界で活躍できるようになっていくと考えています。それがこの国のIT人口を増やすこと、ひいては社会課題の解決につながると信じています。

企業データ

業種：IT・ソフトウェア 所在地：東京 連結従業員数：13,069名
<https://www.shiftinc.jp/>



Case 2

株式会社楓工務店

学生と現場社員が「所有感」を得るための採用

当社では、採用活動開始前から最終選考まで、現場社員が「自分の後輩を決める」という視点で関わります。採用シーズンの前に全ての現場を一日止め、各事業部が何を目的に、何人、どのような学生を採用したいのかを考える会議を行います。選考では面接はしません。エントリーシートも求めません。一次選考から最終選考まで、グループワークを主体とし、すべての選考に現場社員が参加します。2次選考後の2週間、学生が職業体験できる期間も設けています。

このような選考をしているのは、学生と現場社員が、自分たちの選択に「所有感」を得られるようにするためです。学生には、当社が手掛ける注文住宅が、契約したお客様との間にどのような責任を担う商品なのか、起こりやすいクレームはどのようなものか等、徹底してリアルを伝えます。自ら選択して入社してほしいと思うためです。現場社員には、自分たちが選んだ後輩を、しんどい時も一緒に乗り越えられる、しっかり育てられると覚悟をもってもらう。迎え入れる現場側の所有感も大事にしています。

企業データ 業種：建築 所在地：奈良県 従業員数：137名
<https://www.kaedekoumuten.jp/>

Case 3

ライフネット生命保険株式会社

正直な選考のために、企業も学生も正直な対話を

当社は、「正直に わかりやすく、安くて、便利に。」という生命保険マニフェストを掲げています。不透明な生命保険の原価を開示するなどマニフェストを基にした経営をしており、採用でも「正直な選考」をしたいと考えています。

採用における「正直さ」とは、学生と企業間の情報の非対称性を埋めることである、と考えています。例えば、面接の形式や回数、各選考の通過人数や採用実績を開示していません。採用サイトには「キャリア図鑑」を掲載。各職種の「身につく力」やキャリアパスを、イラストで可視化するだけでなく、伝え方にもこだわって紹介しています。

学生にも正直に臨んでもらうために、選考では「重い課題」を課しています。例えば「あなたの弱さを教えてください」という課題では、弱さと言いつつ強さをアピールすることを求めず、ありのままの弱さをさらけ出してもらうことを意図しています。学生にとっては弱さも含めて自分を認められたという安心・自信につながり、会社としても一人ひとりの弱さを補う育成ができると考えています。

企業データ 業種：金融 所在地：東京都 従業員数：231名
<https://www.lifenet-seimei.co.jp/>

※case2・3は「就職白書2021」を再編集
https://shushokumirai.recruit.co.jp/wp-content/uploads/2021/04/hakusyo2021_36-39_part4_up.pdf



個人と組織が多様につながる社会のために

法政大学大学院政策創造研究科 教授
 石山 恒貴氏

Profile ●一橋大学社会学部卒業。産業能率大学大学院経営情報学研究所修士課程修了、法政大学大学院政策創造研究科博士後期課程修了。博士(政策学)。NEC、GE、米系ライフサイエンス会社を経て、現職。著書に、「日本企業のタレントマネジメント」(中央経済社)、「時間と場所を選ばないパラレルキャリアを始めよう!」(ダイヤモンド社)、「越境学習入門」(共著、日本能率協会マネジメントセンター)など。

「総合職」という働き方がもたらしたもの

私が専門とする人的資源管理論の見地からは、日本的雇用の枠組みの中で新卒採用だけを切り取って議論するのは、本質的ではありません。企業(経営者)と労働者の関係の歴史を振り返ると、戦前の日本では、経営者が労働者を自由に解雇できたり、職員と職工が明確に区別されたりしていました。戦後、労働組合が強くなると、労働者は平等に働くことを希望し、企業はむやみに解雇しない代わりに、労働組合も雇用保障の実現のため企業に協力するようになりました。結果、一人ひとりの労働者は、企業の配転命令に従い、勤務時間・場所も会社の指示に従うという考え方を政労使※1で共有するようになりました。これが現在でも「総合職」の働き方として社会の共通認識になっています。

私たちは戦後半世紀以上、「職種を限定しない」「時間を限定

しない」「場所を限定しない」という無限定総合職の働き方に従うことを是としてきたため、その働き方の枠組みの中で、新卒を一括採用する慣行もうまく機能してきました。しかし世界が多様化する中で、個人が自身のキャリアを自由に選択するためには、無限定総合職の働き方は労使共に再考すべきではないでしょうか。無限定総合職の働き方は、職種・時間・勤務地全てを会社に委ねるものです。自分以外の誰かに家事や育児を託すことが暗黙の前提になった結果、日本の労働市場では女性のL字カーブ※2が持続しています。

本来、個人のキャリアは企業に温情的に大事にされるものではなく、個人が自分自身にオーナーシップを持ち、自由に決定・選択できる性質のものです。若手を一括採用して、自社になじむように育てるというスタンスではなく、「組織と個人の希望を、お互いどうすり合わせていくか」に焦点を当てて、対等な関係を構築していくべきではないでしょうか。

※1 政府・労働者団体・使用者団体の三者

※2 女性の正規雇用比率を年齢階層別に線グラフで示したとき、20代後半をピークに右肩下がりで低下していく現象。線グラフが「L」のようなカーブに見えることに由来