



慶應義塾大学ビジネス・スクール

就職活動・採用活動

—それぞれの立場、それぞれの視点—

就職準備

2013年1月、佐藤 愛は、家族総出で近くの神社に初詣に来ていた。家族総出の初詣は、佐藤家では年初の恒例行事となっていた。今年も、希望する企業に就職できるように願掛けを行った。就職活動は、年が明けると同時に本格化する。景気は少しずつ回復をしていると言われていたが、企業の採用意欲は必ずしも強いとは言えず、応募する側からすれば、狭き門であることは変わらない。大学の先輩たちもかなり厳しい就職活動を強いられていた。^[1] その姿を見ていたので、佐藤は、ぼんやりと就職活動は厳しいものなのだというイメージは持っていた。しかしながら、就活はまだ先の出来事という認識がどこかであって、大手チェーン店のカフェでのバイトや、高校から始めたテニスを続けようと思っ

て入ったテニスサークルで多くの時間を過ごし、楽しい学生生活を送っていた。

就職活動スタートの手始めとして、昨年末に数社の就活支援サイトに登録をした。登録後、サイトに掲載されているエントリー募集をしている企業一覧を確認し、名前を知っている、いわゆる有名企業を中心にエントリーを行った。先輩たちのアドバイスに従って、大体100社くらいエントリーをした後に、エントリーシートを提出する企業を絞っていく予定でいる。同時に、SPI^[2] 対策の参考書を買って、筆記試験への対策を始めた。筆記で落ちる訳にはいかないため、SPI対策の勉強は、毎日少しずつやっ

^[1] 詳細は、巻末資料の図1と表1を参照

^[2] SPIは、リクルートマネジメントソリューションズが提供する適性検査。性格と能力の2領域を測定する。SPIは Synthetic Personality Inventory (総合適性検査) の略である。

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科の宗友良諭 (M40) が、林洋一郎准教授の監修のもとに作成をした。社名や人名および具体的事例については特定を防ぐために変えてある部分がある。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール (〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法 (電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない) による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 宗友良諭、林 洋一郎 (2019年7月作成)

考えるべしという旨の事が書かれている。自己 PR には、大学時代に苦勞したことや、がんばったことを書くのだが、最初のうちはなかなかうまく書けなかった。しかし、サークルの先輩に添削をしてもらい、何回も書き直しをしていった。添削指導をして貰う度に少しずつ上手に書けるようになった気がした。持つべきものは良い先輩であるなどしみじみと実感をした。

5 先輩からの情報収集もちろんだが、説明会で出会った他校の学生と連絡先を交換し、情報交換を行い、企業の採用情報や、選考の進捗などを共有しあっていた。同じ業界に興味がある学生とは、互いに気が合うようで、けっこう密に連絡を取り合った。就職活動における情報収集の大切さを改めて認識した。

10 そして、就活に突入するにあたり、起こる大きな変化といえば格好である。明るくしていた髪色を黒く染めて、後ろしばり。メイクも就職活動用のメイクに切り替えた。格好も、就活用のパンプス、バッグ、そしてお決まりのリクルートスーツを身にまとい、一気に就活モードとなった。履歴書に貼る写真は大切だというアドバイスを受け、内定が出やすい証明写真を撮ってくれると評判の都内百貨店の写真館に足を運んだ。その写真館で撮影をしてもらったが、自分でも見栄えよく映っているように感じた。値段は相場よりも高いが、仕上がりは良く、企業に好感を持たれるのであれば安いものだ。

15

就活戦線の火蓋が切って降ろされる

1月の末くらいからは、就活情報サイト、各企業のホームページからの情報収集に加えて OB・OG 訪問を始めた。実際に志望企業で働いている方に連絡をとって、仕事でのやりがいや苦勞、そして仕事の具体的な内容についても教えてもらった。また、有給取得が可能かどうか、月の平均残業時間、入社後のキャリアパス、福利厚生などについても聞き、その企業のよりリアルな情報を収集した。こうした OB の人との会話を通して、社風と自分がマッチするかどうかについても考えてみた。

20 しかしながら、色々な情報を集めてみても、自分にはどのような仕事に向いているのかははっきりとは分からなかった。さらに、自分が仕事をするという状況がどのような感じであるのかについて、具体的なイメージを持たずにいた。親や友人など親しい人に、自分に向いている仕事は何かを聞いたりしながら、自分なりに色々考えているが明確な答えは見つからないでいた。

30 志望しているような大手有名企業に入り、ある程度安定した環境でスキルを身に付けながら成長していくことが望ましいと思いつつ、一方で、ベンチャー企業に入り、若いうちから裁量権を持って仕事をすることで成長をしていくことも検討に値する選択肢だと思えた。大学を卒業してからの一社目が大切という話もよく聞くので、どのような企業に入るのが自分にとって望ましいかを決めるのは悩ましかった。

企業訪問のスタート

1月下旬から本格的に企業主催の説明会や、大学で行われる説明会に積極的に参加をした。どの説明会でも、求める人材像に、強いリーダーシップ、協調性、高いコミュニケーション能力などを掲げている。どの企業も同じようなことを言っているように感じたが、それに合致した志望動機や、自己PRを書いてエントリーシートを提出することを心がけていた。

エントリーシートが通過すると、1次面接である。1次面接では、集団面接を実施する企業が多かった。集団面接は、何回か参加するうちに慣れてきたが、同じ格好をした人が並び、同じような自己PR、志望動機を話す姿は不思議であった。

最初の頃は、面接で緊張をしていたが、回数を重ねていくうちに慣れてきた。面接ではどの企業も同じようなことを聞かれることが多かったので、受け答えもスムーズに行えるようになってきた。しかしながら、同じようなことを聞かれ、同じようなことを答えているにもかかわらず、選考が進む場合もあれば、落とされるときもある。一体、何を基準に評価されているのかしら？という疑問が常にあった。落ちた場合でも、面接官が違ったら受かっていたのではないだろうかという思いが頭をよぎることもしばしばだった。

また、面接では、嘘をついているわけではないが、自分自身を良く伝えようと話をする。しかし、このことが、果たして本当の自分なのだろうかという感覚を持った。しかし、内定は取らなければならない。背に腹は代えられない。嘘をついているわけではないと、自分を納得させ、相手に好印象を持ってもらい、自分自身を好ましく伝えるように努めた。

最終面接へ

多くの企業の採用面接を受け、選考が進んでいった。携帯電話に非通知設定で電話がかかってくる時は、たいてい次の選考への案内の電話であることが多く、テンションが上った。電話にでるときにいつい1トーン高い声で応対してしまった。非通知設定は、吉報だ。一方で、不採用の場合は、メールで通知が来るが多かった。いわゆる「お祈りメール」である。メールをチェックする時は、お祈りメールが来ていないことを祈りながら毎回メールボックスを開いていた。志望順位が低い会社からの通知であっても、不採用の知らせは気持ちを萎えさせるものだ。ただ、何より辛かったのは、電話もメールも来ない不採用のケースであった。ダメかなと思いつつもいついつい期待を持ってしまう分、とても嫌な告知方法であった。

通過あるいは不採用の知らせに、一喜一憂する生活は精神的には辛いものがあり、就活をなるべく早く終わらせたいという思いも強く湧いた。いわゆる第一希望群と呼ばれる、志望度の高い企業から声がかかったらその企業に行くことを決めると思いつつも、有名な企業だからそこに行くといった決め方を

していいのかしら？という疑問も頭をよぎった。

ある日、第一志望群の1つの会社から不採用のメールが届き、どんよりとした気持ちでいたところに、別の第一志望群の企業であるA商事から最終面接への案内の電話がかかってきた。声が上ずらないよう落ち着いて対応を行った。電話を切ったあと、絶対にここに入社したいという思いが強くなった。

5 最終面接当日、いつもより髪の毛のセット、メイクにも時間をかけて身だしなみを整えて家を出た。これが最後の面接になりますように・・・ お願いながら、面接会場の本社ビルのドアをくぐった。

A 商事の人事担当 田中 誠、2014 年度新卒採用を準備する

10 田中 誠は、A 商事の人事部で採用担当になって2年目であり、2013 年度は新卒採用の担当マネージャーとして、来年度の新卒採用の準備を進めていた。入社してから6年間は営業部門に所属していたのだが、4年前から人事部門で仕事をしている。自社は、不景気なご時世も、順調に収益を確保し、業界のリーディングカンパニーとして市場での存在感は高い。そのため、毎年多くの学生からエントリーを受けている。ただし、採用人数は他社同様絞っている。当社としては、不景気ゆえの買い手市場で、
15 採用人数を絞っているからこそより良い人材を獲得しようという意図から、自社で行うセミナーを増やしたり、合同説明会への参加を増やしたり、大学での学生向けの説明会の回数は毎年増やしている。インターネットでのエントリーを活用することで採用コストは下がると思いきや、説明会の数は年々増えているなど、結果的には、労力の面でも、金銭の面でも採用にかかるコストは上がってきている。ちなみに、上層部は、自社へのエントリー数を重視しており、より多くの学生から志望されることを望んでいる。

大学新卒募集に向けた準備

良い人材を集めるためには企業側も様々な準備を行う必要がある。今年、採用担当のマネージャーとして良い人材を集めるべく、今までよりもより学生にとって魅力的な企業であることをPRしていくと同時に、
25 より良い学生が採用できるように採用活動を行いたいと心を決めていた。

まず、どのような人材が求められているのかを改めて知り、求める人材像を改定することを考えた。そのために、営業部門、管理部門、それぞれの管理職数人に集まってもらい、新卒社員に対して求める人材像についてディスカッションをする場を設けた。すると、各々、新人に対して思うことがあるようで、活発な意見がかわされた会議となった。会議後に、会社の求める人材像に関してでてきた意見をリスト
30 化してみたところ、以下のように集約された。

- 上からの指示に従順に応える人材ではなく、自分の頭で考えて主体的に行動をできる
- 高いコミュニケーション能力
- 新しいことに積極的にチャレンジする
- 強いリーダーシップを持っている
- 自律性が高い
- 誠実で責任感が強い
- 熱意がある
- 課題発見力が高い
- 創造性が高い
- 変化への対応力がある
- 強い成長意欲
- 協調性が高く、周りからの協力が得られる
- 相手の文化を理解できて海外の人ともうまくコミュニケーションが取れる
- 好奇心が旺盛な人物
- 元気で明るい
- 素直
- 当社で働くことを強く望んでいる

しかし、これらの条件を満足させる人材は、スーパーマンになってしまうぞ！と思いながら求める人材像のリストを眺めていた。そこで、他社が示している求める人材像とはどのようなものなのだろう？と急に気になって、他社のHPを調べてみた。すると、どこも似たり寄つたりの印象を受けた。抽象的な能力や資質を基準として掲げているという印象であった。どの企業も、「失敗を恐れずチャレンジし続けられる人材」、「変化の激しい市場で、強いリーダーシップを発揮できる人材」、「誠実で、高いコミュニケーション能力を有する人材」などリストにあるような言葉を組み合わせたような文章が並んでいる。また、異なる業界、異なる企業であっても求める人材像が均質化している印象も受けた。求める人材像をどのように設定して、提示をするかについては、上司と改めて相談をすることにした。

翌日、早速上司と相談した。議論の中では、求める人材像をより具体的にしていくことも検討されたが、具体化をしすぎると、エントリー数が減少する懸念があるという結論になった。結果的に、自社の求める人材像も他社と大きく違いないような内容となった気がした。

そして、今回の採用活動の一番の大仕事は、何といてもホームページのリニューアルである。人事部内の前回の会議において、企業の魅力的な情報を上げていく必要があるという結論が出された。それに伴って、企業の業績を支える事業の紹介、これから成長する新規事業の紹介を中心に掲載してい

くことになった。そして、紹介する事業に関わっている若手社員、中堅社員のインタビューや、仕事に密着するようなサイトを作る事になっている。しかし、そんなにきらきらした情報ばかりを発信することが果たして正解なのだろうか。そもそもホームページに掲載される何人かの社員は、会社を代表する標準的な人物というわけではない。

5 しかしながら、魅力的な会社であるとPRするためには自社の良い面を積極的に伝えなくてはならない。会議で決まったコンテンツをホームページに掲載をするための作業に懸命に取り組んだ。

新卒の採用活動が始まる

10 4月に入り、本格的に新卒対象の面接がスタートした。自社の採用フローは、エントリーシート、WEB試験、1次面接（人事担当者による集団面接）、2次面接（現場社員）、3次面接（人事担当者）、最終面接（管理職）で実施を行う^[3]。2次面接では、実際に現場で活躍するマネジャーに面接官として入ってもらい、採用プロセスに協力をして貰っている。面接官には、面接が始まる前までに採用面接に関する研修を受けてもらっている。研修においては、求める人材像の説明、面接での質問する内容

15 についての質問事例などがレクチャーされる。ただし、基本的には、面接官の方々に、ES（エントリーシート）をもとに面接の場で学生さんに質問してもらい、その回答をもとに各自、評価を記入する面接シートに記入して貰うことにしている。面接シートは、志望度合い、印象、コミュニケーション能力、目標達成志向、成長意欲、創造性のそれぞれについて5段階評価を行い、応募者に対する評価コメントを自由に記述するというフォーマットとなっている。

20 面接シートの評価を見ていると、いくつかの傾向があることがわかってきた。1つめは、1次面接において、上司と相談して決めた本年度の採用基準で強化している主体性、チャレンジ志向の項目に高い評価を受けた学生が、2次面接において、よい評価を受ける場合と、低い評価をされる場合に分かれるということであった。そこで、数名の面接官に直接にどのように評価をつけたのかと、その評価の理由

25 について直接ヒアリングを試みた。良い評価をつけた面接官 Kからは、これからの厳しい市況と向き合っていく中で、主体性、チャレンジ志向が高そうな学生は、会社の新しい成長を支えてくれると期待ができるといったような返答を得た。一方で、芳しくない評価をつけた面接官 Tからは、協力してビジネスを推進していくことを善しとする当社の社風との相性を考えると、主体性の強さやチャレンジ志向の強さといった特性は、我が社にはあまりあわない人材ではないかと判断したという返答を得た。

30 同一人物に対して対照的な評価が寄せられた事実直面し、採用担当として適正な採用活動とはどうあるべきかについて色々と考えを巡らせてみた。人事の立場から考えると、採用基準に基づいて好ましい評価を与えた Kの方が好ましいと思えるのだが、Tが指摘する通り採用後、社風に合わず離職し

^[3] 参考資料 図2 参照

てしまうリスクもありえると思われた。どちらが正しい考え方かを定めることは難しいと感じた。

採用担当である田中は、主に3次面接に面接官として関わっているのだが、田中自身、実際の面接評価ではいつも頭を悩ませている。回答の内容や仔細にばらつきはあるが、多くの学生さんはこちらが投げかけた質問に対してそつなく答えを返してくる。そもそも3次面接まであがってくるような応募学生は、就活に対する準備をしっかりと行っていると想定されるが、面接をすればするほど、学生の能力を見抜くことの難しさを感じている。受け答えのそつなさという観点からすると、悪い評価をつけることはあまり考えられない。多くのチェックポイントに対して及第点の回答を行っている。しかし、本当に好ましい評価をつけていいのだろうか？という疑問が強く湧いてくるのであった。実際、うまく取り繕われている気がしてならないのであった。

また、採用担当が大変なのは面接に限らない。内定を出してからも大変な仕事が残っている。最も重要でかつ難易度の高い仕事が、優秀な学生の引き止めである。いくら、買い手市場とはいえ、良い学生ほど他の企業からも内定を獲得する。自社に入社してもらえるように、頻繁に連絡をとったり、年の近い若手の社員にA商事で働く魅力についての話や、やりがいなど具体的なイメージを沸かせたりするような面談を組むなどして引き止めをはかった。さらに、内定者を集めて互いに関係性をもたせることで内定辞退を減らす工夫も行った。

入社式

2014年4月1日 入社式。佐藤 愛は、壇上で挨拶をする社長の話に耳を傾けていた。学生生活が終わったことへの残念さもありながら、一般的に知名度が高いA商事に入社することができたことで、これから始まる社会人生活に対して、期待に胸をふくらませていた。

一方の田中は、社長あいさつを聞いている新入社員の顔を眺めながら、今年度は良い新人をしっかりと採用できたのだろうかという不安が湧いた。そして、同時に、良い学生を採用するためには、どのような方法が適切なのだろうか、また、良い人材とは、どうしたら見抜けるのだろうか。解決の糸口がなかなか見えてこない課題を考えながら、来年度の採用活動について実効性のある計画を立案しなければと身の引き締まる思いであった。

参考資料

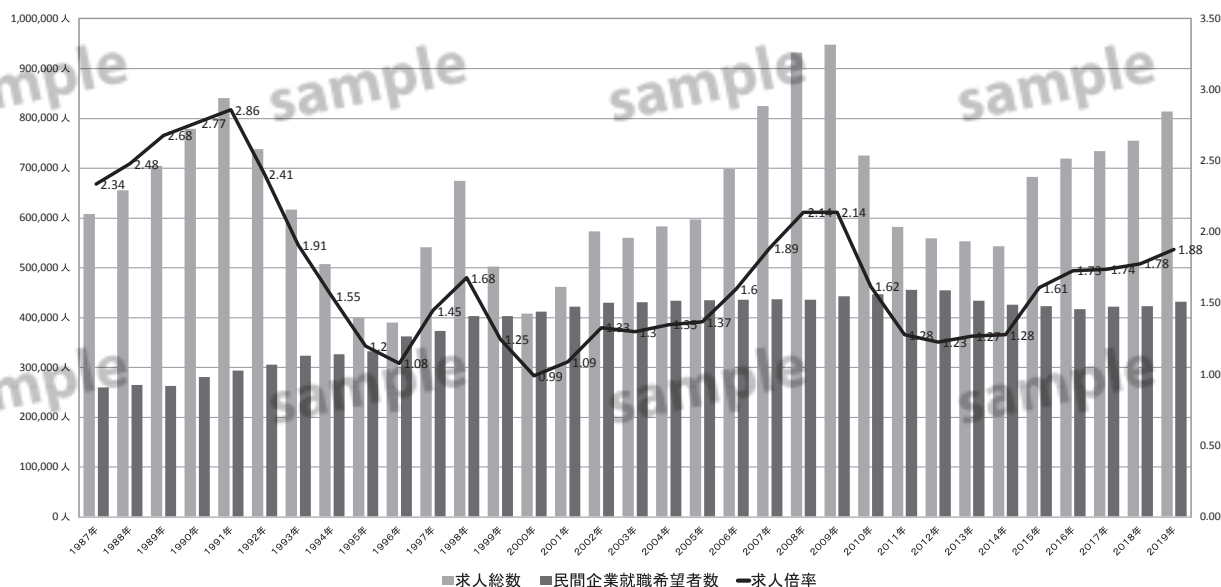


図 1：1987 年から 2019 年の求人総数，民間企業就職希望者数，求人倍率の推移
(リクルートワークス研究所 (2018) の資料を基に筆者が作成)

	1987年 3月卒	1988年 3月卒	1989年 3月卒	1990年 3月卒	1991年 3月卒	1992年 3月卒	1993年 3月卒	1994年 3月卒	1995年 3月卒	1996年 3月卒
求人総数	608,000人	655,700人	704,100人	779,200人	840,400人	738,100人	617,000人	507,200人	400,400人	390,700人
民間企業就職希望者数	259,500人	264,600人	262,800人	281,000人	293,800人	306,200人	323,200人	326,500人	332,800人	362,200人
求人倍率	2.34	2.48	2.68	2.77	2.86	2.41	1.91	1.55	1.20	1.08
	1997年 3月卒	1998年 3月卒	1999年 3月卒	2000年 3月卒	2001年 3月卒	2002年 3月卒	2003年 3月卒	2004年 3月卒	2005年 3月卒	2006年 3月卒
求人総数	541,500人	675,200人	502,400人	407,800人	461,600人	573,400人	560,100人	583,600人	596,900人	698,800人
民間企業就職希望者数	373,800人	403,000人	403,500人	412,300人	422,000人	430,200人	430,800人	433,700人	435,100人	436,300人
求人倍率	1.45	1.68	1.25	0.99	1.09	1.33	1.30	1.35	1.37	1.60
	2007年 3月卒	2008年 3月卒	2009年 3月卒	2010年 3月卒	2011年 3月卒	2012年 3月卒	2013年 3月卒	2014年 3月卒	2015年 3月卒	2016年 3月卒
求人総数	825,000人	932,600人	948,000人	725,300人	581,900人	559,700人	553,800人	543,500人	682,500人	719,300人
民間企業就職希望者数	436,900人	436,500人	443,100人	447,000人	455,700人	454,900人	434,500人	425,700人	423,200人	416,700人
求人倍率	1.89	2.14	2.14	1.62	1.28	1.23	1.27	1.28	1.61	1.73
	2017年 3月卒	2018年 3月卒	2019年 3月卒							
求人総数	734,300人	755,100人	813,500人							
民間企業就職希望者数	421,900人	423,200人	432,200人							
求人倍率	1.74	1.78	1.88							

表 1：1987 年から 2019 年の各年における求人総数，民間企業就職希望者数，求人倍率
(リクルートワークス研究所 (2018) を基に作成)

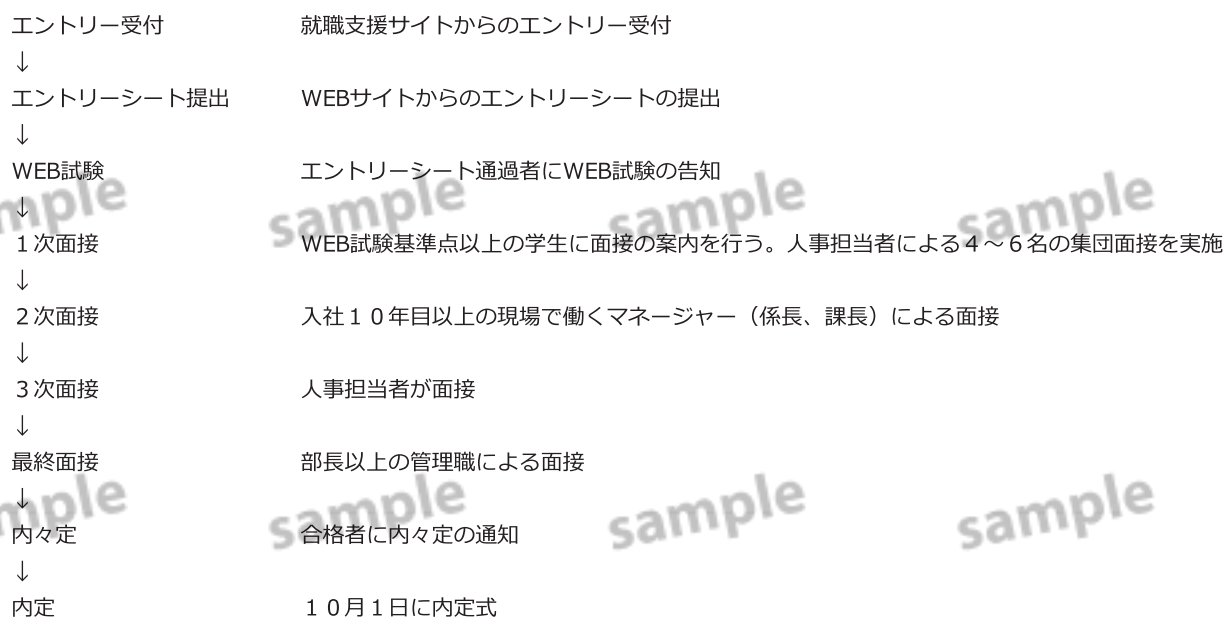


図2：A 商事の新卒採用プロセス

参考資料

今城 志保（2016）．採用面接評価の科学：何が評価されているのか、白桃書房

服部 泰宏（2016）．採用学 新潮社

リクルートワークス研究所（2018）．第35回ワークス大卒求人倍率調査＜2019年卒＞ Retrieved from http://www.works-i.com/pdf/180426_kyujin.pdf (2018年4月26日)

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
