

# 企業成長に資する新卒採用と育成 —多様性の実現—

経営統括本部  
副本部長 兼 同本部 人事部長

小川 明子



## 1. はじめに

言うまでもないことだが、企業にとって優秀な人材を確保し、生産性高く働いてもらうことは自社の発展のために欠くことができない重要課題である。しかし、どのようにすれば優秀な人材を採用し、育成することができるのか。「人」にかかわることだけに正解はない。筆者が業界団体や研究会で出会う各社と情報交換していると各社同じような悩みを持っており、特効薬がないことは分かっているが少しでも効果的な方法を求めていることが分かる。

本稿では、当社における新卒採用および初期教育をテーマとして、当社の取り組みをお伝えしたい。

## 2. 当社における新卒採用の変遷

当社における近年の新卒採用の特徴と言えば、「外国籍社員の増加」だろう。「ダイバーシティ(多様性)」という言葉はすっかり市民権を得たようだが、昨今では「女性活躍推進」の意図で使われることが多い。当社においてもそれは課題の一つではあるが別の機会に譲るとして、今回はまず「新卒採用における外国籍」について筆を進めるとしよう。

当社は以前から、顧客の日系企業の海外進出に合わせる形で海外展開をしてきたが、決して規模の大きいものではなかった。しかし、日本国内市場の縮小に伴い企業の海外展開スピードが上がっている中においては、当社もニーズがあって初めて海外展開をするのではなく、海外で新規ビジネスを立ち上げて仕事を作り出して行く必要がある。その際に、英語やその土地の言葉を理解し、その土地の文化を理解する人材がいて現地企業との交渉などができることが展開における武器となる。

そういった目的のもと、当社では近年外国籍の採用を積極

的に行っている。特に新卒活用においては、優秀な日本国籍の採用が難しくなっていく中で2008年に中国ビジネス拡大を目的として初めて本格的な外国籍採用に踏み出し、中国籍、韓国籍を採用した。それ以来ほぼ毎年外国籍の採用を行っており、2014年には新卒者のうち外国籍の割合は46.2%にまで上昇している(表1)。外国籍を採用する企業は増えてきたが、新卒入社で割合がここまで高いのは珍しいという言葉をいただくことが多い。母数として多数派は中国籍だが、その他の国籍も積極的に採用を行っており、特にここ数年はASEAN諸国籍の採用に注力している。日本語だけでは細かな理解が追い付かない外国籍への対応を目的として、2012年には外国籍の採用担当者を中途採用し、英語での対応を中心に現場と人事の架け橋になってもらっている。

また、2013年からは4月の春入社に加えて10月の秋入社も開始している。これは、外国籍のみならず、海外の大学(院)を卒業した日本国籍の人材を主な対象としている。学校の卒業時期が日本と合わないために卒業から入社までに長期間空いてしまうことによる時間のロスや、それにより優秀な人材の

表1 外国籍新入社員の割合と国籍

入社年度	割合	国籍
2008年	13.5%	中国、韓国
2009年	8.6%	中国、ネパール
2010年	1.7%	中国
2011年	21.7%	中国
2012年	17.2%	中国、ドイツ、スペイン、パキスタン
2013年	44.4%	中国、スリランカ、マレーシア、ボリビア、スウェーデン、ウズベキスタン
2014年	46.2%	中国、マレーシア、ペルー、タイ、インド、ニュージーランド、台湾、オーストラリア
2015年(予定)	45.5%	中国、マレーシア、ネパール、トルコ、インドネシア、ベトナム

新卒入社時の数値。秋入社を含む。

内定辞退が発生することを防ぐために開始した取り組みである。したがって、「日本の大学で、春に単位が足りず卒業が半年遅れた」ような学生は対象外としている。

当社では、新卒入社後は「トレーニー」という職責から開始し、2年目で次の「アソシエイツ」という職責に昇格するが、春入社では1年かかる昇格が秋入社では半年で可能となる。そのためポテンシャル重視の春入社に比べて秋入社の採用基準は厳しく設定しており、当社のビジネスに寄与する特定のスキルを保持していることが条件となる。またスキルを活かすことを前提にしているため、春入社とは異なり採用時に配属先部門を決定の上内定を出す。同じ新人とはいっても中途採用に近い形で入社することになり、長期の新人研修は実施せずすぐに部門に配属されている。

即戦力の中途採用とは異なり新卒採用は先行投資であり、戦力化するまでには数年かかる。言葉のハンディがある外国籍であれば尚更である。何故これらの取り組みをしているのか。それは、当社が変化に強い会社になる必要があるからである。

日本の新卒一括採用については批判もあるものの、企業にとって新卒入社のメリットは大きい。一般的には以下のようなことが言われている。

- 1) 新卒採用は母集団が大きく、同じ時期に大量の学生が一度に活動するため、ある程度まとまった人数の同年齢層の入社が期待できる。また職業訓練(育成)も含め一度に実施できるため、コストダウンが図れる。
- 2) 新卒は自社の社風になじみやすいため、企業文化継承の担い手として各年齢層を継続して確保することができる。また会社の活性化にも寄与する。
- 3) ポテンシャル人材を確保して社内で育成することにより、将来の経営層を育てることができる。
- 4) 「同期」という存在は連帯感やライバル意識を高めやすく、長期的な展望に基づいた関係の構築がしやすい。

ただし、外国籍社員のメンタリティは、当然のことながら日本人と異なる文化のもと育ってきた環境により形成されたものであり、日本人の価値観と相いれない部分もある。会社側は新人を将来のリーダー育成の先取りと考え、ある程度のスパンで育ててもらいたいことを想定しているし、新卒入社時にかかるコストを考えると長期間働いてもらいたいと考える。余談だが、筆者が新人時代に言われた言葉として「新人は赤字、3年でトントン。5年経って稼ぎ出す」というものがあった。そう考えると、即戦力として採用された人材でもない限り、5年は働いてもらわないと会社としては育てただけで終わってしまい割に合わないのである。日系企業であれば、多かれ少なかれ似たような感覚を持っているだろうと思う。しかし、そのような日本の考

え方はむしろ海外から見て特殊で、「入社してすぐ戦力になり、3年ごとに仕事を変えていく」と考える外国籍についてはそのスピード感では遅いと感じられるようだ。そういったキャリアの時間軸に対するギャップについては、ある程度先の見通しを提示し双方の認識を合わせていく必要があると考える。

そんな彼らを受け入れるのが企業活動の現場となるが、国を超えて市場が多様化する中で、日本人男性主体の暗黙知のもと成功してきた、いわゆる「オールド・ボーイズ・ネットワーク」はこれからは通用しなくなる、とされている。外国籍、女性などのマイノリティがマイノリティでなくなることで、「変化すること」が当たり前の会社になっていくのだと考える。現在はその過渡期であるから一つひとつの現場ではそういったマイノリティの存在によって混乱やスピードの低下が起こっているのは当然といえば当然である。海外展開の拡大を目指しているとは言え大半の現場はまだまだ日本語で十分であり、何故そこに外国籍の新人を配属するのか分からない、彼らをどう扱っていいのか分からない、日本人として扱っていいのか、という声が社員から出ている。

会社としては決して彼らを日本人として扱って良いとは考えてはいない。しかし、人は変化を好まないものなので、自主性に任せていたらなかなか変化は起きない。彼らをきっかけに「居心地が悪い」「今までやってきた方法が通用しない」という経験をしたり、コンフリクトが起きたりすることは百も承知でそれでもなお強制力が必要、そこからマネジメント側の意識を変え、新しい文化を創造していくことが第一歩である、という考えでこの施策を始めたのである。時間はかかるだろうが、彼らがマイノリティでなくなるのが当社の目標である。

最近では、外国籍の側から色々と意見が出てくることも多くなり、施策のインプットとしている。例えば、「日本語が不得手でも大丈夫」と採用時には伝えていたため、入社後に思っていたよりも日本語のハードルが高く感じられるという意見。この点は採用時の伝え方を改善し、入社後のギャップを減らしていくようにしたい。

また現在は、外国籍向けに当社や日本企業で働く上で必要な考え方を説明したガイドブックおよび外国籍を受け入れる側に必要な考え方を説明したガイドブックを両輪で準備しているところである。

ここ数年で少なくとも外国籍社員が隣の席に座っていたり、社内を歩いているのを見かけたりすることは普通の光景になってきている。短期的には居心地の悪さが勝ってしまっても、中長期的にみてそこから生まれてくるものを期待したいと考えている。

また、外国籍の新人だけが優秀であれば良い訳はなく、日本国籍の新卒採用についても世の中の情勢の変化に対応

すべく試行錯誤を繰り返している。少子化やゆとり教育、学生のIT業界離れや、また当社が学生や一般消費者の認知度が高くないことなどから優秀な人材の獲得は難しくなっている。そのため採用担当者は毎年苦勞をしながらも工夫を重ね、大企業ではないからこそその強みとして学生たち一人ひとりとじっくり向き合い、「顔の見える関係」を築いて入社に導いている(当社ではこれを、「One by One Recruiting」というキャッチフレーズで表現している)。

今までと同じようなシステム開発・保守、運用を続けるだけであれば、優秀なマネジャーがいて、その下で勤勉に働く社員がいれば存続していけるかもしれない。しかしそういったビジネスモデルが成り立たなくなっているこれからの時代、今は存在しないビジネスが1年後には大きな成長を遂げている可能性もある。そういった中で既存の枠にとらわれた発想しかできないようでは、イノベーションを起こすことは難しい。したがって、同質の社員だけにならないよう「いろいろな才能、いろいろな個性」を持った人材を採用していくことで異なる角度から物事を捉え、新しい価値を生み出して行きたいと考えている。

そのため新卒採用の選考基準については毎年議論の末見直しをかけており、特にここ数年は、一般的に優秀とされる「リーダーシップを持った人材」などの他に、以前よりも特定の部門への配属を意識した人材や、従前あまり積極的には採用して来なかったような「エッジの効いた人材」、つまりある特徴的な分野に「キラリと光る才能」を感じることができる人材なども一定数採用するような仕組みに変えてきている。彼らが今後のCACの中でどのような役割を背負い、どのような成果を出していってくれるのが楽しみである。

### 3. 新施策「新人3年間育成プログラム」

さて次に、そのようにして採用した新人の育成施策について触れて行こう。

当社では以前から、職種別採用という形は採っていない。採用時にある程度見当はつけるものの、初めて就職する段階では本人の希望する職種が必ずしも適性に合っているとは限らない。そのため最初から職種を限定してしまうことで新たな可能性の芽を摘んだり、不適合を起こしたりすることを回避し、より適性を見極めてからの配属をしようとしている。そのため、スタート時点では全員が同一のカリキュラムにて基礎スキルを習得していくことになる。

まず内定書を皮切りに、内定者教育を開始する。ビジネスマナー、文書作成スキルなどの課題図書や、ITのe-Learningなどの課題を出して、テストを受けさせ習熟状況の確認をしたり進捗報告をさせたりしながら、入社までにある程度ベース

を作る。

4月の入社後は人事部が春期集合研修を実施する。業界や会社、業務の説明、ITスキル、ビジネスリテラシー、マネジメントなどについて扱い、期間の割にボリュームの多いカリキュラムで基礎教育を行っている。グループワークや発表も頻繁に実施するため、まずそこで多国籍チームで仕事を進めることの大変さを経験する。当初日本語の不得手な外国籍が周囲とコミュニケーションを十分に取れるか心配する声もあったが、実際には英語での会話が行われる中で英語の苦手な日本人が困っていたことも少なからずあったらしい。ある新人がこの同期の状態を一言「カオス」と評していたのが印象に残っているが、内定式で日本人が外国籍の多さに驚き、入社後は英語の飛び交う状況にたじろぎ、そこから少しずつぶつかったり歩み寄ったりしながら同期としての関係ができていく、というのがここ数年のパターンである。ある意味この春期集合研修の一番の意味は今や、このダイバーシティ体験ではないかと考えている。

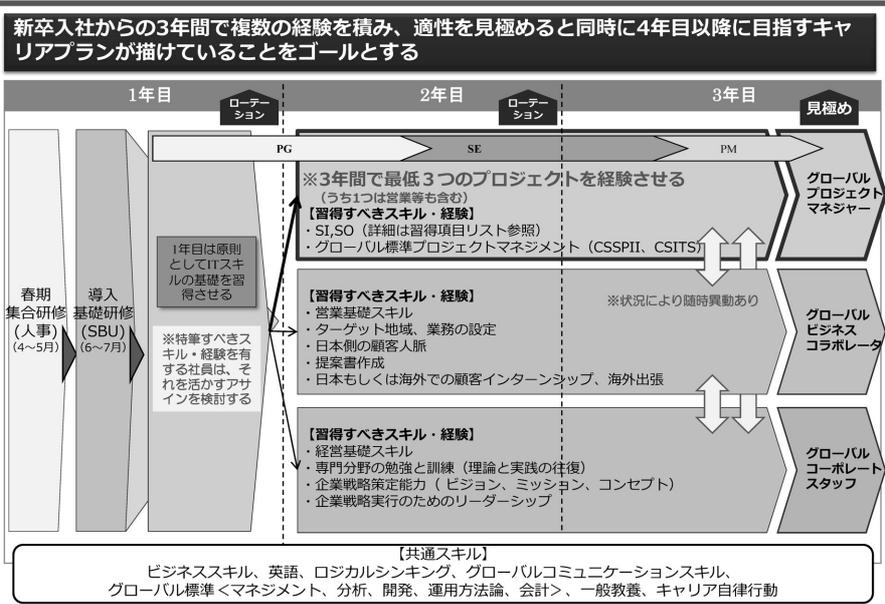
ITについては入社してから本格的に学ぶ新人も少なくないため講義だけでは当然足りず、キャッチアップには本人の能力やセンス、自助努力がかなり必要とされる。朝早く出社して勉強したり、業務終了後も社内のコミュニケーションエリアや喫茶店などで復習をしたりしている新人も少なくない。特に外国籍にとっては日本語の講義、日本語の教材はハードルが高い。そこで、英語版テキストを用意したり、カリキュラムにより英語対応のできるサブ講師を配置したりして理解度向上に努めている。2014年は外国籍新人が基本情報技術者試験に合格するという結果を出した。

一方で、国籍を問わず現場配属の時点で想定したレベルまでスキルが向上していない場合がある。また適材適所を目論んで配属先を決定するものの、配属先プロジェクトの特性や配属時の工程、また指導員の多忙などによって、新人のうちに積ませたい経験を十分に積ませることができていないのではないかと、という点が以前より指摘されていた。

そこで、2014年度の新人から、「新人3年間育成プログラム」と称して、新しい施策を開始した(図1)。すなわち、「人事主導のもと新人を育成し、3年間で最低3つの経験を積ませたうえで4年目になるまでに適材適所を見極めていく」計画である。今までシステムエンジニアになることが前提だった新人育成の考え方を変更して営業やコーポレートスタッフの可能性も含め、新人研修期間のみで判断してきた適性をより長いスパンで、ローテーションをしながら実務の中で見て行こうとするものだ。ただし、当社はITが基盤となる会社であるため、どんな職種であっても最低限のIT知識を必要とする点では変わらない。そういった意味で、初年度は全員開発プロジェクトの経験をさせることとした。

図1 3年間の育成方針

**【3年間の育成方針】**



また現場プロジェクトに配属する前に全員共通で開発の基礎や現場の進め方などを学んだほうが良いという考えのもと、配属の前に実習形式の研修を挟むこととした。そこで、春期集合研修終了後はサービスビジネスユニット総合サービスビジネス部(当時。以下、総合SB)に全員配属してITスキルおよびシステム開発のマネジメントを学ばせていった。総合SBは様々なITサービス提供機能を集約し、技術力を強化することを目的にした部門であるから、新人の育成には適していると考えられる。

総合SBでは専任のトレーナーチームを結成し、オリジナルの課題を基礎から応用まで複数パターン用意しての演習を実施した(図2)。演習期間中の目的・目標・方針は以下のように設定された。

【目的】現場配属後にスムーズに仕事ができるスキルの習得

図2 カリキュラム内容

**カリキュラム内容**

■ 基礎 I

- 総合SB制作高実績集計を題材とする
- 下記パターン全てをプログラミングする

パターン	内容
プログラム基本要素習得	変数、定数、型の概念、ループ処理、データ加工処理
基本アルゴリズム習得 I	条件分岐、ファイル操作
基本アルゴリズム習得 II	上記の要素全て+マッチング処理

➢ 実施手順とポイント

- ・フロー作成、単体テスト仕様書作成
  1. フローチャート作成～単体テストまでの工程説明、作成する成果物の書き方説明は事前に行う
  2. いきなりコーディングはせず、プログラムの振る舞いをフローチャートとして表現してもらい
  3. フローチャートのレビュー後、単体テスト仕様書作成およびレビュー実施
- ・コーディング
  1. コーディングはできる限り自力で行ってもらい
  2. 言語習得が目的ではないため、言語特性で詰まる場合はサポートする
  3. ソースレビューの実施
- ・テスト
  1. エビデンスの取り方の指導後、自力でテスト実施してもらい
  2. エビデンスのレビュー実施

(システム開発の基礎/仕事の仕方(自身の作業管理、チームでの仕事の仕方)、新入社員の適性の見極め

【目標】基本的アルゴリズム習得/独力でのプログラム設計～単体・結合テスト実施/開発環境の準備をスムーズに行える基礎知識習得/自身の作業管理実施/問題解決能力向上/チームでの仕事の仕方を覚える

【方針】まずは“考えさせる”/付かず離れず/仕事である事を意識させる

IT開発の現場においてはごくごく当たり前の内容かもしれないが、配属先に左右されず新人全員が同じ尺度で演習を実施でき、ベースの底上げにつながる点が良いと考える。また、人事から見ても一人ひとりの得手不得手が見えやすい。

課題を与えられると仕様理解、スケジューリング、成果物作成、レビューなど通常のシステム開発プロジェクトで実施されているプロセスに沿って実施していく。その中でITスキルおよび自己の進捗管理、メールの書き方や依頼の仕方などを身に付けていく。社内のコミュニケーションエリアでは、よくレビュー風景を見かけたものである。

最初は自身の作業スピードが分からないため当然スケジュールの引き方も精緻ではなく進捗が著しく遅れたり、テスト仕様書を書かせたら同じテストでも人によってテストケース数が倍くらいに膨らんで設定の仕方を再度指導したり、ということがあった。一人ひとり進捗は異なるため終わった人から次の課題へと進むことができるが、自分の進捗が遅れていると周囲と比べて分かってしまうため、焦っていた新人もいたようだ。

図3 入社3年間習得項目リスト

開発だけでなく運用の課題も別途実施したところ、開発では素晴らしい成績を残した新人が非常に低い評価となった。逆もまたあったりで、このようなところでも性格的な向き不向き、行動の傾向というものも如実に表れていた。話を聞いている中では、外国籍は勢いよくどんどん作業を進めるが細部の詰めが若干甘く、逆に日本人は慎重すぎて細かいところでつまづいて進まないような傾向があるように感じられた。もちろん一人ひとり個性は異なるので、あくまでも全体的な印象であるが。

進捗管理としては日報をトレーナーに提出するほか、月1回は人事宛に業務報告書を提出するなど、ドキュメント作成の練習もさせていった。春期集合研修中の進捗報告は英語でしていた外国籍もここでは努力して日本語で報告をしており、段々と日本語が上達しているのが見て取れた。

また、新人自身が習得すべき項目を把握しチェックするために「入社3年間習得項目リスト」(図3)を作成して配布した。これは、情報処理推進機構(IPA)の「共通キャリア・スキルフレームワーク(CCSF) 第一版・追補版」の「タスクモデル」を基に、不足している分野の項目を補完しながら「3年間に経験してほしいタスク」を定義しているものである。目安として「3年後に小さなプロジェクトのマネジャーを担えるくらいのレベルに必要な経験を3年の間に積んでもらう」ことを目標としているが、ここで重視しているのは、「習得のレベル」よりも「経験していること」である。レベルは見る側によって評価が変わるため、それよりも「経験したタスク」という観点でチェックをしていき、3年間で極力多くの項目に○がつくことを目指してもらおう。SEになることだけが目標ではないため、項目は開発に限らず運用、プロジェクトマネジメント、語学や資格、営業サポート、海外出張など幅広く定義しており、ローテーションをしていく中で

これらの経験を獲得していく。こちらも業務報告書と同時に人事に月1回提出する。どの部署やプロジェクトでいつどのようなタスクを経験したかということをつづけるようになっているので、「その新人が何を体験したか」ということだけでなく、「その部署、プロジェクトではどういう経験をさせられるか」ということも読み取ることができる。それにより、今後のローテーション検討の材料にする予定である。

総合SBでの研修中は、直接の指導は総合SBのトレーナーチームに任せていたため人事としては表だって新人と接触することはあまりしていなかったが、週1回トレーナーチームとの進捗確認ミーティングにて一人ひとりの進捗や課題、傾向を確認していた。苦戦している新人に対する指導方法や、外国籍新人の進捗が遅れた場合はそもそも言葉とITのどちらに問題が潜んでいるのかという議論をしたりしていた。

トレーナーチームは専任の甲斐あって、多くの新人を担当しながらも指導や評価などを綿密に行っていた。今年度が初の取り組みであったこともあって準備時間が短かったり、実施しながら決定していった部分もあったため変更もあったりとトレーナーチームにはかなり苦労をさせたと思うが、皆真摯に取り組む新人に対して誠実に対応してくれていたため、新人も彼らに信頼を寄せていたものと思われる。外国籍向けのトレーナーとして英語の堪能な社員もアサインされ英語での指導を行っていたので、助けになったことと思われる。

20代のうちは短期間で成長スピードが見えやすい。採用時にこれかと思った人材が入社後に伸び悩んだり、心配されていた人材が一気にトップレベルに躍り出たりすることもある。新人研修時の評価が配属後に変わる場合もある。この総合SBでのトレーニング期間中も、人事主催の新人研修期間とは

また違った傾向が現れたり、意外な(と言ったら失礼かもしれないが)新人が頭角を現したり、と目まぐるしく新人たちの様子が変わっていき、毎回報告を聞くたびに驚いたり喜んだり心配したりしながら様子を見守っていた。

総合SBでの研修を経て、いよいよ現場プロジェクト配属である。計画では8月からの配属を目論んでいたものの、諸事情により全員の配属が完了したのは10月となった。現場プロジェクトでは例年と同様に指導員がアサインされ、プロジェクトで実務を担いながら約1年間を過ごしていくことになる。

人事側では、1年後のローテーションに向けて準備を開始したところである。業務報告書は、現場配属後は形を変えて週1回、指導員と交換日記形式で書いてもらったものを月ごとに前述の新人3年間習得項目リストとともに提出してもらい、その内容で新人の進捗や様子をチェックする。当社社員が毎年1月に作成している「キャリアプラン(目指す人材像やそこに至るための行動計画)」を新人も書いているので、そこから本人の現状やキャリア志向を確認する。年明けには人事面談を行い、その裏付けをとる。同時に部門側からの評価を確認し、適性を見ていく。

そういったことを重ねて行って、判断材料をそろえた上で次期ローテーションを検討することになる。また、研修についても今までは年次研修、昇格時研修などを除いては自由意志による受講に委ねていた部分があったのだが、必要な研修は一通り受講させる仕組みを現在準備中である。

今後も次の新人(やはり半数近くが外国籍の予定)、翌年はさらに次の新人が入社してくるため、3年次分のプロセスを回していくことになる。まだまだプロセスの成熟には時間がかかるが初めが肝心、新人が長い職業人生のスタートでつまづかないよう、筆者も育成担当者も全力で取り組んでいる。

#### 4. おわりに

以上、当社の新卒採用と新人育成施策についてご紹介してきた。正解はない中で、もがきながらの試行錯誤であり失敗もしながらではあるが、人材は会社の宝と信じて、今後も様々な工夫により優秀な人材を多く採用し、当社の海外ビジネス拡大や企業風土改革における力となるべく育ててくれることを期待したい。

#### 参考文献

- 1) 情報処理推進機構(IPA)：「共通キャリア・スキルフレームワーク(CCSF) 第一版・追補版」、2012年
- 2) 内永ゆか子：「日本企業が欲しがらる「グローバル人材」の必須スキル」朝日新聞出版、2011年
- 3) デロイト トーマツ コンサルティング編：「世界で勝ち抜くためのグローバル人材の育成と活用」中央経済社、2011年
- 4) 橋本孝之：有訓無訓、「日経ビジネス」2014年9月29日号No. 1759、P1、2014年