



——まず今年の採用戦線(二〇〇九年卒業予定の大学生・大学院生を対象)の動向を教えてください。釘崎 結論から先にいえば、競争は激しくなるとみえています。

ここ二〇年間、「大卒求人倍率」の推移(69頁図表)をみると、バブル経済が崩壊した九四年卒頃から「就職氷河期」と呼ばれ、それがよりひどくなったのは九九年卒以降です。二〇〇〇年卒の求人倍率は一を割り、このときが一番の底です。その後も、求人倍率は低空飛行(一・三%台)を続けましたが、〇六年卒に潮目が変わり、「売り手市場」になっています。とくに〇八年卒の求人総数は約九三万三〇〇〇人となり、バブル期(九一年卒)を超えました。それでは、〇九年卒の採用戦線はどうなるかというと、リクルートワークス研究所の調査(〇九年卒採用見通し/回答企業三四二六社)によれば、前年より増える企業(一八%)が減る企業(六・八%)を上回ったことから、求人総数はさらに増えるだろうと思います。求人総数が一〇〇万人の舞台に乗るかどうかはわかりませんが、〇八年卒の求人倍率二・一四を超えるのはほぼ間違いのないでしょう。

戦経Interview —— 釘崎清秀・パフ代表取締役社長に聞く

# 中小企業が超売り手市場で“逸材”を採るには

今年の採用戦線は昨年以上に激化することが予想される。「超売り手市場」のなかで、知名度の低い中小企業はどうやって欲しい人材を採ればいいのか——。新卒採用コンサルタントで定評のある「パフ」の釘崎清秀社長に聞いた。



◎プロフィール  
くぎさき・きよひで 1960年熊本県生まれ。リクルート(大学時代)、ベンチャーソフトウェア会社、富士通グループなどを経たのちに、人材アセスメント会社で適性検査と人事情報システムの企画開発を行う。1995年国内老舗のインターネット求人サイト「登龍門」の立ち上げに参画。97年就職情報サービス会社「パフ」を設立、社長に就任。著書は「キミは就職できるか?」(彩図社)

——就職氷河期から売り手市場に転じた理由は?

釘崎 最大の理由は、〇七年から団塊世代の定年退職が始まったことです。つまり、給料の高い人が大量にリタイアするということは、総人件費が減り、人を雇う余裕が出てきたということです。そこに、リストラによって起こった現場サイドでの人手不足感と、景気が上向いてきたことが重なって、売り手市場に転じたのだとみています。

## 経営者が先頭に立って採用の旗を振れ

——一般に中小企業の場合は欠員が生じたときに中途で人を採るといふのが多いかと思いますが、新卒者を採用する中小企業は最近増えているのでしょうか。

釘崎 一昔前に比べれば確実に増えていていると思いますね。首都圏だけで毎年新卒者を採用している企業数は一万社といわれています。

全国ベースでは、その倍くらいはあるかもしれません。そのうち上場企業はざっくりいって二〇〇〇社ですから、八割方が中堅・中小企業と考えられます。

——超売り手市場のなかで、中小企業はどうやって優秀な学生を採ればよいのでしょうか。

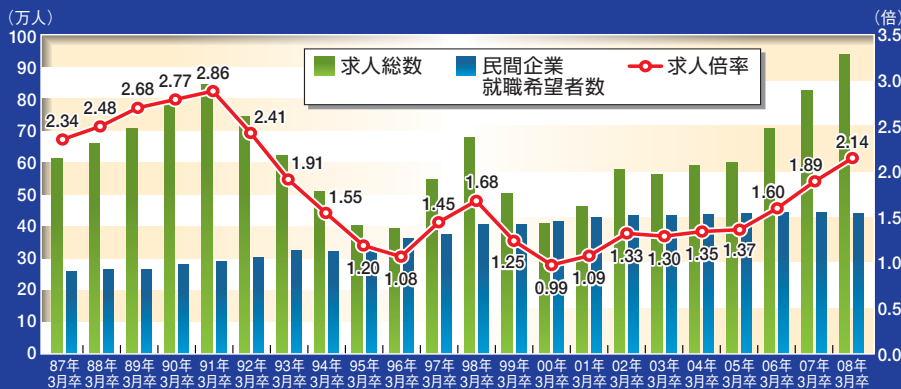
釘崎 まず、中小企業は経営者自身が先頭に立って採用の旗を振らなければ、絶対にうまくいかないということをお願いしたい。

一部の人事担当者の思いだけで採用活動を行っても、中小企業の場合は苦戦を余儀なくされます。会社のブランドや待遇などを考えれば、誰がみても中小企業の方が不利だからです。しかし、学生の方

なかには、すでにビッグになっている会社より、今は小さくても社長の描く夢やビジョンに魅力を感じて、一緒に働きたいと思う人はたくさんいます。夢やビジョンを語れるのは社長しかいないはずで



図表1 求人総数・民間企業就職希望者数・大卒求人倍率の推移



出所：リクルートワークス研究所

す。そこを「突破口」にして採用活動を展開すれば、ネームバリューで劣る中小企業でも大企業と渡り合うことができます。

例えば、宮城県仙台市に本社を置くサイデックでは、会社説明会でまっさきに学生と会うのが同社の志田雄彦社長で、最後の、面接試験を行って内定を言いわたすのも志田社長です(70頁囲み記事参照)。採用の入り口と出口を社長

自らが行っているわけです。それはサイデックとはどういう会社で、世の中からのように評価されているかを、最初にきちんと学生に伝えなければいけないと考えているからです。こうしたやり方に切り替えたことで、同社ではここ数年コンスタントに欲しい人材を採用することができています。

一方、熊本リコーでは、同社の松尾光一郎社長の方針で、約一年前に「新卒採用プロジェクト」を立ち上げ、成果を上げています。同社の社員数は約一五〇人なのですが、うち半数近くの人がプロジェクトメンバーとして手を挙げました。一緒に働く仲間は人事担当者だけに任せるのではなく、全社一丸で行うという体制にしたのです。結果、昨年(〇八年卒)は「七人に内定を出し、それも、これまで我が社にきてくれなかったような優秀な人材を確保することができた」と松尾社長は話しています。

今年の採用戦線は昨年以上にヒートアップするでしょうが、両社のように、経営者が先頭に立って旗を振れば、欲しい人材を探るとは十分可能だと思われます。

——一説によれば、一人当たりの採用費用は一〇〇万円といわれていますが……。

釘崎 確かにお金はそれくらいかかるのですが、それを「コスト」と捉えるか、それとも「投資」と捉えるかによって、会社の成長は違ってくると思います。新卒者の年間給与は今なら三〇〇〜三五〇万円ですが、その人たちは将来数十億円、場合によっては数百億円もの価値を生み出す可能性を秘めているわけです。実際、若い人ほど手垢にまみれていませんから、業界の常識に縛られず、独創的な商品などを開発することはままありますからね。

それと、私自身のことを思い出してもそうなのですが、新卒者が入ってくると先輩として育ててあげたいという気持ちが出てきます。そして新入社員から「先輩はどうしてこの会社を選んだのですか」とか「先輩の仕事への誇りは何ですか」といった純粋な質問をされると、「そういうえば私はこういう考えで入社したんだ」と「原点」を思い起こさせてくれます。それが結果として、社員のマインドを刺激して組織の活性化をもたらします。フレッシュな人間を入れることによって、会社を常に若々しい状態に保つことができるわけです。新卒を採用している会社というのは、みなさんそれを大きな理由に

挙げていますね。

### 自社のニーズに合った就職情報サイトを利用する

——さて、採用活動の第一歩は学生との「接点」をいかにして持つかだと思えますが、その方法としてはどういったものがありますか。

釘崎 いろんなやり方がありますが、一つは大学へのアプローチです。大学では就職氷河期と呼ばれた頃から、その対策として「学内説明会」というのを行っています。このため大学にアプローチしていれば、その説明会に参加しませんが、声かけられます。これは、例えば大学の教室を借りて九〇分間、自社の事業内容などについて説明するというもので、「我が社に興味を持った方は申し込んでください」と学生に働きかけることが可能です。学内説明会は、どの大学も十月中旬頃から開催され、入試の時期を除き、かなり頻繁に行われています。

もう一つは就職情報サイトを利用する方法です。就職情報サイトに、自社の求人情報の掲載、エントリー(登録)の受付、会社説明会のスケジュール掲示などを行うわけです。現在、最も有名なサイトは「リクナビ」(リクルートが運

「採用の入り口と出口は社長である私が行っています……」と語るのは宮城県仙台市に本社を置くサイデックの志田雄彦社長（47）だ。

## 事例

◎サイデック株式会社 志田雄彦

# 社長の情熱が「未来の幹部」を射止める

「採用の入り口と出口は社長である私が行っています……」と語るのは宮城県仙台市に本社を置くサイデックの志田雄彦社長（47）だ。

同社は携帯電話用液晶パネルなどを包装する「包装資材」の専門メーカーで、年商は国内外合わせて約一〇億円。この一〇年ほどで急成長した会社だ。とはいえ、大卒採用を本格的にやり始めた頃（一九九四年）は「うまくいきませんでした。サイデックといっても地方の会社で、何者だという感じがありましたからね。採用に数百万円使っても、本当に当社の力になってくれそうな学生との出会いはありませんでした。それが就職情報サービス会社のパフさんと出会って一変しました。成果が出てきたのです。パフさんのいいところは、その会社のニーズに応じてサービスメニューを提案してくれることです」と志田社長は説明する。

それでは同社はどんな方法で採用活動を行っているのか……。その第一ステップは毎年十月、就職情報サ

トリリーして就職活動します。企業側の採用活動は一般にエントリー、会社説明会、採用試験（筆記・面接）、内定、内定者フォローといった流れで行われます。そこで「母集団」（エントリーする

学生）を確保しようと思えば、この二つのサイトに掲載するのが常套手段となりますが、人気企業とそうでない企業ではアクセス数が数百倍も違うといわれています。知名度の低い中小企業の場合は七

イト「Puff Port」に求人情報を掲載することから始まる。このとき、同社を担当するパフの営業員が「当社に成り代わってエントリーしてくれた学生に連絡をとり、今度サイデックの会社説明会がありますから、きませんか」と声をかけ、一人でも二人でもきたいという方がいれば、私が上京してパフさんの一室を借りて学生とお会いします。これが採用の入り口部分で、十一月〜二月頃まで随時行います」という。

この会社説明会は一部と二部に分かれていて、一部では志田社長がサイデックとはどういう会社なのかを詳しく説明し、その話を聞いて興味を抱いた学生のみ、休憩後、一対一の社長面談（二部）を行う。この社長面談では「当社では営業系と技術系を募集しているのですが、そのどちらを希望しているのかを確認します。そのうえで、この学生は当社に入って活躍できそうかどうかをチェックします」と志田社長は話す。

これに合格した学生は仙台本社へ

行き、第二ステップの筆記試験と若手・中堅社員との面接を受け、合格者が最終面接へと進む。この最終面接も志田社長が担当している。

「このとき絶対に聞くのは、当社の入社希望順位は何番目かということ。それが聞けるといえるのは、ここまでくる過程でお互い駆け引きなしで話せる関係を築いているということですから。仮に三番目といわれ、その学生が本當にきて欲しい逸材なら『待つ』と答えます。で、一番目の会社に決まったら『ごめんなさい』といわれることもありますが、なかには二社とも落ちて当社に入社したというケースもあります。大事なところは、会社も学生も「納得」ずくで採用（就職）するかどうかにありますね」という。

売り手市場のなかで、同社が欲しい人材を毎年二〜五人確実に獲得しているのは、こうした採用戦略による。



〇〇〇とか八〇〇〇社のなかに埋もれてしまふ懸念が出てきます。それを回避するにはどうすればいいのですか。

釘崎 自社のニーズに応じて就職情報サイトを使い分けるといいう方法が考えられます。例えば、体育会系の学生を中心に採用しようとするなら、体育会系学生のための専門サイトが適しているでしょうし、エントリーしてくれた学生との距離を縮めたいと考えるなら当社（株式会社パフ）の「Puff Port（パフポート）」などを利用するといでしょう。

大学側と企業側の紳士協定で、就職情報サイトへの掲載が解禁されるのは毎年十月。会社説明会は翌年二月、三月に開始されるのが一般的です。その間、これまで企業側はエントリーしてくれた学生に会社案内を送付したり、メールなどでコンタクトをとっていました。しかし、超売り手市場のもとではそんな悠長なことはいってられなくなりました。つまり採用競争が激しくなったため、会社説明会を開いても、学生の集まりが悪くなったということです。そこでこの問題を解決する手段として、昨年、中堅・大手企業で導入されたのが「プレセミナー」とか



「ミニセミナー」です。これはその会社に学生がエントリーすると、二週間後くらいに少人数によるセミナーを開催するというものです。

なぜプレセミナーなのかといえばこの段階では、学生はまだ「本気モード」になっていなくて、軽い気持ちでエントリーする学生が多いからです。そんなときに「我が社の会社説明会にきてください」と声をかけても、学生は心理的に抵抗があり、かえって引いてしまっておそれがあります。

プレセミナーで行うかは各社まちまちですが、昨年のケースをみると、「自社の属す業界の動向」などをテーマにしたセミナーが多かったようです。それで興味を持った学生に対して、会社説明会への動員をかけるわけです。従来は、会社説明会に何十人集めたかを一つの「指標」に掲げてやってきましたけれど、今はそうではなく、この段階でどれだけ太いグリップを学生と握れるかという点が変わってきています。



### 質疑応答を中心にした 会社説明会でグリップを握る

——上手な会社説明会と下手な会社説明会はどこな点が違いますか。  
釘崎 上手な会社説明会というのは、その場でしか得られないような情報を学生に提供する説明会です。逆に、下手な説明会というのはウェブサイトとか会社案内をみればわかるレベルのものです。

——つまり、学生側も会社側も、お互いミスマッチが起こらないようにするのが上手な説明会ということですか。  
釘崎 その通りです。具体的には若手社員とのトークライブとか、中小企業なら社長との一問一答を行うなどです。その場で突発的に出てくる質問に誠実に答えていくというコミュニケーションを主体としたものがいい説明会です。

若手社員のトークライブにしても、しゃべりがうまいとか下手ではなく、いかにリアルに泥臭く語れるかがポイントです。例えば「入社して二、三年は失敗続きで、上司からケチオンケチオンに言わ

れてね。本当に辞めようと思ったことが何度もありました。でも、あるとき『アッ』と気づいたことがあって、それから今の仕事にやり甲斐を感じるようになったんだ」といったような話を聞けば、学生も納得するはずですよ。説明会で何か共感できるものがあれば、それがその会社への強い志望動機になります。が、反対に「それは僕の生き方、価値観とはちょっと違うな……」と思えば、その会社を受けなければいいのです。そういったことを見極めさせるのも会社説明会の役割です。

——面接のポイントは……。  
釘崎 例えば営業職を希望している学生であれば、うちの会社で成果を上げている営業マンはどういう行動特性（コンピタンス）なのか、成果を上げていない人に見られる行動特性は何かなどを「採用基準」にして面接することがポイントです。

が、面接とは選ぶ場であると同時に、学生に選んでもらう場でもあるということを忘れてはなりません。このため、会社が一方的に質問するのではなく、学生にも質問させた方がよいでしょう。何を質問するかによって、その学生の「本気度」やコミュニケーション

能力がどの程度なのかもチェックできますからね。  
——最後に、売り手市場に変わったということで内定を辞退する方が増えているようですが、その対策を教えてください。  
釘崎 まず、中小企業であれば社長あるいは採用担当者が内定を言い渡すとき、「あなたのこういう点を評価して採用しました。我が社にとってどうしても必要な人材です」といったことを、きちんと話してグリップをもう一度太く握り直すことが肝心です。

そのうえで、その「絆」が切れないようにしていくわけですが、そのための一つ方法は定期的に「会う機会」を作ることです。学生は内定をもらったときに最も気持ちが高ぶり、その後、徐々に下がっていきます。そこで気持ちが下がりがかけた頃に、例えば五月に社内イベントとしてバーベキュー大会を行うとか、八月に盆踊り大会を行うといった「場」を設けるわけです。そして、その間を「内定者コミュニティ（インターネット上に設けた内定者が集う掲示板）を使ってうまくつないでいけば、内定辞退者を防ぐことはできるだろうと思います。

（インダビュール・構成／本誌・岩崎敏夫）