

コロナ禍での採用と新人教育

新型コロナウイルスの影響で導入が増えるテレワーク。
採用活動も新人教育もオンラインによる実施を余儀なくされてきた。
手探りだった2020年、新たに課題が顕在化した2021年、
転換を迫られる人事施策にどのように対処していくのか。
今回は、就活生や新人社員と直に接する人事担当者に参加いただき、
対応への工夫や苦労話を語っていただいた。

※本座談会は、2021年8月24日(火)Web座談会として実施しました。
記載内容は実施時点のものです。



はじめに

富岡 JASA広報委員会の富岡です。本日はご参加いただきありがとうございます。これから「コロナ禍での採用と新人教育」についていろいろお話をお聞かせいただきますが、まず自己紹介からお願いします。

芳村美紀 エクスモーションの芳村です。私自身はもともとメーカーのエンジニアからスタートして、エクスモーションには2008年の創業から関り、同時にエンジニアから経営側の立場になって、採用、教育から営業も対応しています。

会社は6名でのスタートから社員を増やしてきましたが、いろいろと苦労があります。今日は、皆さんの話を今後の参考にさせてもらえると嬉しく思います。

高橋生真 エヌデーの高橋です。大学卒業から入社して25年ほど経ちますが、最初の2～3年はエンジニア、以降は総務に携わり、新卒採用と社員教育を中心に手広く対応しています。昨今のコロナ禍でい

ろいろと変化が求められるなか、みなさんどのようなことを実行されているのか伺えると嬉しいですし、弊社の取組みも包み隠さずお話できたらと思っています。

井川悠 HISホールディングスの井川です。北海道にある社員200名ほどの会社で、原価管理と採用を担当しています。もともと病院で経理業務を担当していたところ、縁あって当初は経理要員として入社しました。最初は業界を知るため、常時200ほど動いているプロジェクト管理に携わり、採用を担当されていた上司の勧めもあり採用にも携わるようになりました。今日はよろしくお願いします。

北岡勝利 東海ソフトの北岡です。1970年に名古屋で創業して50年以上が経過したところ。ソフトウェア開発の会社ですが、当初はハードの設計開発も行っていてJASAには設立時から参加しています。

入社当初は社内情報システムの開発、運用中心の部署に配属され、10年ほどして

総務に異動し採用や労務管理に対応、いまは管理本部で総務、人事、財務管理、以前からの情報管理を強化支援する立場の業務を行なっています。今日はよろしくお願いします。

中村嘉孝 メタテクノの中村です。ソフトウェアエンジニアリング会社で、各社のソフトウェア開発の仕事をしています。もともと開発職で、複合機や無線LANの開発をしてきましたが、管理職としてプロジェクトマネージャーを経由して開発部長を経験し、その後人事に配属されて3年が経過しました。まだ浅いですが採用、教育、評価など全般的に担当しています。いろいろお話を伺って勉強させていただければと思います。

難しい業務内容の伝え方

文系にも伝わる工夫を実践

富岡 皆さんソフトウェアの会社ですが、「ソフト開発会社です」といっても業務内容が学生に伝わらないという経験はありませ



芳村 美紀 氏

株式会社エクスマーシオン
役員室



高橋 生真 氏

株式会社エヌデーダー
総務部 総務・人事課



井川 悠 氏

HISホールディングス株式会社
管理部

Roundtable

んか？ 文系の学生を採用してプログラムから教育していくということもあると思いますが、どのように説明されているのか苦労されていることなどお聞かせください。

井川 弊社はSIもあるし組込みもあって、この業務に特化しているという特徴はなくて、多方面に強みがあることが特徴だと思っています。学生も何を開発していきたいか対象が絞れている人は少ないので、自分自身も何が強みかわからないですよねという話を、「入社すればいろいろなことが見えてきます、そこから自分が目指すことを見つけてください」という話をするようにしています。

富岡 前提としてコンピュータやプログラムに興味がある学生が対象ですか？

井川 そこは学んだうえで説明会に参加してくださいという前提ですが、なんとなく参加される文系の人もいますし、冒頭で確認して文系の人に合わせて説明するということはあります。

芳村 学校は北海道中心に訪問されている感じですか？

井川 そうですね、地元の学校とのつながりを重視して採用活動をしています、大学側から合同説明会のオファーをよくいただきます。さまざまな学部が混在している大学に行くと、詳しい理系の人からまったく知らないような文系の人などたくさん参加されるので、「詳しい人にはくどいかもしれま

せんが」と最初に断りを入れて、知らない人に合わせた説明をします。仕事の内容もかなり噛み砕いて説明するようにしています。

富岡 逆に北海道以外からの採用はいかがですか？

井川 去年、北海道出身の学生を対象にオンライン説明会を実施したら、結果的にいろいろな地域の大学から参加いただきました。オンラインでの説明会では関東の大学から結構参加してくれたり、地元からいろいろな地域の大学に行かれて地元で就職したいと考えている人が参加してくれたという傾向が見られました。

高橋 伝え方はやはり難しく、弊社は業務アプリケーション開発の仕事が多く、お客様の業務分野も異なりますし、昔みたいに優しいプログラムから始めてだんだん難しくして、上流工程に移行していくといったものに収まらず、ノンプログラミング開発や運用中心のプロジェクトもあり多岐にわたるので、すごく困るところです。

いろいろなことができるといったことや、特にITのことはよくわからないけど面白そうと思っている人には、お客様の業務をITを使って助けて行く役割です、というような話をしています。

富岡 確かに、こういう役に立つ、そのためにITやETのようなツールがある、といった抽象化した説明のほうがむしろわかりやすいかもしれません。

高橋 目指していることが具体的に固まっている人もいれば、そうじゃない人などそれぞれで違いますし、個別に学生に合わせて対応するように心掛けています。

富岡 学生との会話といったことですね。説明会では理解度や状況を鑑みて、どういった説明がいいのかと合わせながら進めることが必要になりそうです。

高橋 ざっくりとした説明もしますが、表情を窺いながらどの内容に刺さっているのかなと考えながら対応しています。

芳村 お聞きしたいのですが、学生はどのように集められていますか？ 弊社はエージェントからの紹介が中心です。最初は文系の学生が多かったのですが、上場から3年経過して理系が中心になってきました。

井川 メディアはマイナビを活用しています。3月には7〜8割エントリーされると聞くので、3月の2週目あたりから毎週のようにオンライン説明会を設定して、いつでもどうぞという感じで参加しやすい雰囲気を出して展開しています。

中村 弊社もマイナビとリクナビで募集していますが、数あるソフトウェア会社の中から見つけてもらうのは難しいので、近隣や地方の大学も含めてパンフレットを送付するなどに対応しています。

富岡 メディアを活用しないと知ってもらえない、とはいえ掲載したからといって見つけられなくて苦労するという現状はありま



北岡 勝利 氏
東海ソフト株式会社
管理本部



中村 嘉孝 氏
株式会社メタテクノ
管理部3課



富岡 理 氏
JASA広報委員会

す。長らく人事に関わられている北岡さんはいかがですか。

北岡 以前は大学とのつながりが何より大きかったです。今でいうキャリアセンターが就職課と言って、相談に来た学生に先生が「その会社だったら大丈夫」と推してもらえるかに掛かっていたもので、ことあるごとに学校に出向き先生に会社の魅力を感じてもらう努力も必要でした。今では学生も情報が入手しやすくなっていますから、学校の説明会にもたくさん参加していますが、ネット上での情報公開にも力を入れています。

メディアも複数活用していましたが、学生も重複しているため、今はマイナビだけです。とはいえ、採用に結び付いたのが把握できないので、どちらかという和学生や説明会の管理として使える部分にお金を出している感覚で利用しています。

21年採用は各社とも好調 共通点は辞退者の少なさ

富岡 去年今年と、採用活動や新人の教育の仕方ががらりと変わってしまい、大変な苦勞があったかと思います。まず採用活動に関して、いろいろ試行錯誤されたこと、失敗談など含めお話しただけですか。

中村 最初に行なったことは採用活動を止めたことで、その間にこの先どう対応するかを考えました。ちょうど働き方改革とし

てリモートワークがスタートしていましたので、それで何ができるか、どのツールを使うか考えながら少しずつ始めたというのが正直なところですよ。

面接回数もどのくらいこなせるかわからず、一発勝負という感じで、遠方の人を含めまずは1回リモートで面接して、良いと思える人は採用していくということで対応しました。結果的に人数は確保できたものの学生によるバラツキが感じられて、今年はその反省から一次でリモート、二次で面談というかたちで進めました。

芳村 弊社は一昨年から対面式の座談会を行なって、若手社員も参加して聞きやすい雰囲気です実践していますが、去年は3月から座談会をオンラインに切り替えました。通常採用数は内定3名うち入社2名という感じですが、3名採用できて結果は良かったです。

高橋 弊社はなかなかオンラインに踏み切れず、3月からの予定をすべて中断して、6月ごろから少しずつ再開して行きました。最初の面接はオンラインか対面かを学生に選んでもらい、最終の役員面接は対面で行いました。結果として例年より少し多いくらいの参加数でしたが、だいたい半数ほど出る辞退者がすごく少なく、採用予定15名～20名のところ遅くスタートしたにもかかわらず、29名が採用できました。文系が半分強でしたが、何の心配もいらないほど優秀

な人が集まって、いろいろと違いのあった一年でした。

北岡 オンラインを含めたことで、今までは参加されなかったような学生にも拡大できました。もともと中国でコロナが話題になり始めた一昨年の12月から社内向けのオンライン化に取り組んでいたことで、並行して採用に向けても環境が整えられました。ただ、問題なくこなすのは難しかった。学生も慣れていないし、ネット環境にもよってよく途中で画面がフリーズしてしまっていて。時間はこれまでと同じひとり30分で区切っていましたが、回復までの時間が無駄になってしまい、これには困りました。

井川 去年で言えば、北海道は4月に入ってもコロナへの危機感も薄くて、緊急事態宣言の対象となる半ばまでは対面で行なっていました。大学での合同企業説明会でも対面で実施していただき、その場で結構採用できました。ただ後半になるとそうも言っていられなくなって、オンラインに少しずつ取組み始めたという感じです。

富岡 いろいろあった去年と比べると、今年は早めに終了できたのではないのでしょうか。高橋さんのところは去年スタートが6月ごろでしたが、いかがでしたか？

高橋 今年は現時点で採用人数が確保できましたので、例年と比べたらすごく早いです。弊社は特殊かもしれませんが、これまでは目標ラインの15名を確保するのに年

明けまでほぼ1年中活動して何とか確保するという状況でしたので。ただ、間違いなく活躍してくれると思われる優秀な学生には辞退されてしまう傾向は、以前も今も変わりません。聞くと、大手に入られる人が多いです。

富岡 去年はオンラインと併用したり時期をずらしたり工夫もされたと思います。今年はここまでオンラインで進めてここから先は対面で、と切り替えて実施されたところもあるかと思いますが、どのように実施されたでしょう？

高橋 弊社は、最終面接のみ必ず対面ですが、それ以外はオンラインがいいか対面がいいか選択してもらいます。対面を希望した学生の反応を見ると、「初めて対面で面接しました」という人が結構いますから、オンライン化がかなり浸透している印象です。

井川 弊社も選択できるようにしていますが、対面を基本にして遠方の学生や緊急事態宣言中など状況に合わせて選んでもらえるようにしています。正直、筆記試験などはオンラインではやりづらいし、極力対面で行ないたいと思っています。地元の北海道ということもあってか、実際こちらが対面を打診すると応じてくれる学生がほとんどです。

芳村 弊社はほぼ全員が在宅ワークということもあって、最終選考まですべてオンラインで行なっています。実際に会うのは内定式が初めてになります。対面にすると面接を行なう社員にはそのためだけに出勤してもらうことにもなるので、それもちょっとハードルがあるかなという思いもあります。学生側が選べるとなると、どちらを選ぶ人が多いですか？

高橋 去年は五分五分でしたが、今年は8:2くらいの割合でオンラインが多くなっています。

オンライン研修の難しさを実感 課題はコミュニケーションの取り方

富岡 採用に続いて研修について伺います。一昨年に採用した昨年入社の新入社員をどう教育していくかご苦労があったと思いますが、今年の新人の対応も含めていかがでしたか。

高橋 すごく大変でした。去年は4月1日から予定していた研修をギリギリまで変えずにいましたが、3月も終わるころ、さすがに無理だろうと経営陣が判断し全部キャンセルしました。そこから研修会社とも相談を重ねて、4月は公開型のセミナーを受講してもらうなどでつなぎ、5月の連休明けあたりからオンラインで研修を開始しました。特にノウハウもないし、コミュニケーションがまったく取れなくて、孤独感もあるなか不安なまま1ヵ月半ほどの研修を過ごさせてしまったなと感じています。

富岡 新入社員同士のコミュニケーションという意味も含めてのことですね。

高橋 そうした横のつながりも全くありません。本来なら入社前のイベントとしては内定者懇談会を行なうのですが、そうした場もなくいきなりオンライン研修に応じてもらったので、かわいそうなことをしたなと思っています。

中村 リモート環境を整えていたこともあって、4月からの研修はオンラインでと速やかに切り替えて実施しました。去年入社の新入社員は6名でしたが、人数的にコミュニケーションが取りやすく、教える方も教わる方もわからないことはすぐに聞ける状況で、特に問題になるようなことはなかったです。それが今年は新入社員が16名で、同じ環境で実施すると講師側がひとりひとりに目が行き届かず、新入社員側も遠慮がちだったり、付いて行けないという人が数名出てしまい、途中から出社に切り替えて対応し

ました。オンラインでの対応も、人数によるところが大きいと思います。

北岡 いろいろと宣言が出されるたびにオンライン対応にしたり、解除されたら対面にしたり、状況によって応じてきていますが、同時にオンラインによる限界も感じています。入社してすぐにオンライン対応だとはやはり社員同士の横のつながりが取れないし、わからないところは口頭で伝えてもらわないと教える方もわからない。しかも、なかなかわからないと言えない人の方が多いので、研修期間中にこの業界は無理だと感じて離職する人も出てきてしまいました。対面なら表情や反応でわからないところが見て取れますが、そのへんはオンラインだと難しいところですね。

たぶんオンラインに合わせた教育の仕方を考えなければいけなくて、変えない限り限界は越えられないのだと思うます。

井川 弊社はやはり研修においても対面で実施したいと思っています。弊社主催で複数の会社と合同研修を行なっていますが、去年20数名が集まって、密とも言える状態だったので、フロアをひとつ増やして密度を下げるなど対策を講じて実施しました。実施にあたっては、参加される会社や新入社員には、対面へのこだわりを説明して、理解いただいたうえで行なっています。みなさんお話しされたように、オンラインだとコミュニケーションの面でどうしても薄くなってしまう懸念があります。今回、参加されている1社が本社の方針でオンライン参加になりましたが、話に聞くとやはりコミュニケーションが取りづらい面があったということでした。

今年は参加人数も少なめだったので、ひとつのフロアで実施しましたが、今後もこの方向で続けていければと思っています。

富岡 一貫していますね。以前なら17時



に終わったら同期と毎日飲みに行っていた
 ほどで、新人同士は特別にコミュニケーション
 ションを取り合う関係にありますからね。

井川 今はそれもできないので、研修期間
 だけでもコミュニケーションが少しでも取
 れるようにしたいと思っています。

富岡 エヌデーさんでは、オンライン
 上でコミュニケーションが取れるツールを
 活用されているということですが、いかがで
 すか。自分のアバターを介して、オフィスレ
 イアウト上に集まっている人たちと会話が
 できるツールですね。

高橋 会社説明会で使ってみて、去年は
 研修でもカリキュラムの合間で使ってみま
 した。今年はオンラインの研修後に自由に
 使えるように開放していて、なかには勉強
 会を開いていたり、人によってはそのままオ
 ンライン飲み会をしたり、かなり活発に使
 われています。新人同士のコミュニケー
 ションにすごく役立っている感じです。

オンライン面接への切り替えで 縁のなかった新卒者との出会いも

富岡 採用にしても研修にしても、良い面
 悪い面があったと思います。オンラインの
 功罪と考えたときに、採用はみなさん成功
 されたようなので功のほうが大きいと言え
 そうですが、その要因として何か感じられ
 たことはありますか？

高橋 個人的な見解ですが、コロナの影

響で採用を縮小したり取りやめたりする会
 社があるなか、我々の業界はさほど大きな
 影響を受けていないのではないかと感じて
 います。それが追い風となっている要因の
 ひとつかなと思っています。AI、データサイ
 エンスといったキラキラした言葉が何か
 カッコイイということで人気も出てきて、業
 界に多く集まってきているように思います。

井川 そうした取り巻く環境からITに目を
 向けている人は確かにいると思います。どの
 ソフトウェア会社も同じだと思いますが、工
 場系など大きな影響を受けている分野は
 ありますし、学生にはそうした業界の動向を
 含めて伝えるようにしています。弊社の場合
 は、この分野のプロジェクトは稼働が落ちて
 いる、売上自体は落ちているけど逆に好調
 の分野が補って売上は維持できている、と
 いったように包み隠さず伝えています。

中村 去年は先行きの不透明さから学生
 の辞退も少なく、コロナの影響がプラスに
 作用して採用につながったと言えそうです。
 今年も同様に対応したのですが、意外に辞
 退者が多く出てしまいました。コロナ禍の対
 応に慣れた会社が去年より増えてきて、優
 秀と感じる学生ほど大手に流れて行ったの
 かなと分析しています。

来年はまた状況も変わるとはいますが、
 良くも悪くもコロナの状況によって左右され
 るということを強く感じています。

芳村 おっしゃるように、去年は早くオンラ

イン対応をしたことで良い人が来てくれた
 と思いますが、今年はどこもオンラインで行
 なっていることで、また競争が激しくなっ
 ているのだろうと感じています。今年の採用は
 1名で、あまり良い学生にめぐり合えなかつ
 た印象です。これ以上続けても良い人が来
 ないだろうという判断もあって、採用活動は
 6月で終了しました。

北岡 去年は突然のコロナ禍で、この先ど
 うなるかわからないという状況のなか、学生
 からしたら早く決めておきたいという意識が
 強かったように思います。活動にしてもこの
 会社だったら行ってもいいかなというところ
 しか受けていないと思うし、それを続けても
 良い結果が得られるか見えてこない状況に
 あったはずで、活動の範囲も狭く早く決める
 という傾向が強かったことが言えます。

学生に面接を受ける社数を聞くと、コロ
 ナになる前に比べて非常に少なくなってい
 ます。動けないという面もあるでしょうが、結
 構絞り込んで就職活動していると言えま
 す。我々も早めに手を打たないと、学生側に
 早く決められてなかなか良い学生が採用
 できないという危機感から、今年は早く動
 いて早く決断して進めて、去年よりは早めに
 活動は終わりました。

もともと、去年の学生の印象で今年の学
 生を捉えても、当然人は違うわけで、どんな
 人にめぐり合えるかは運もあるので、一概に
 は捉えきれないという難しい面もあります。

今後もオンラインの比重増 課題は空気感をいかに伝えるか

富岡 今後もまだ先行き不透明な状況にありますが、コロナ禍でのこの2年、採用や教育を行なってきた、今後はこうなっていけばいいとか、新たな可能性など感じられたことはありますか？

芳村 新卒採用に限ると、通年採用を含めた展開もできるかなと感じています。弊社はETロボコンのスポンサーでもあるので、その関係で学生と知り合うきっかけができたり、通常の採用活動以外での出会いが長いスパンで得られるといいなと思います。

北岡 今年面接をした学生の話でショックに思ったことが、東京の会社から内定が出たものの、コロナの感染状況が非常に悪いという報道を受けて辞退したという話がありました。

オンライン化が進むことで、今まで出会えなかった地域の学生のエントリーが増えていききっかけが生まれますが、選考が進んで内定が決まり、4月から入社となったときに様変わりする環境で生活できるのかということを考えると、学生にはそうした悩ましい面もあるということでしょう。いかに安心感を与えるかということも必要なかもしれません。

高橋 経験して感じたことは、オンラインの良さはあるし対面もなくせない。この先オンラインがなくなることはないでしょうし、月並みですが、双方をうまく組み合わせることが重要になってくると思います。

井川 採用担当としての最終的な役割は、会社の良さや自分自身が伝えたいことを伝えることだと思っています。オンラインでもそれが叶うように、研修内容の再考を含めノウハウを磨いていくことが必要だと思います。世代的にはオンラインからスタートしたオンラインネイティブと言えますが、この先も続くなかで逆にその反動として対面を希

望したり、本音で話し合えるような場を求めてくる学生も増えていくのではという認識もあり、軸足は対面に置いて行きたいなと思っています。

中村 将来に向けてとなるとまだ難しいですが、確かにオンラインの良さはあるはずで、セミナーなど開くと参加していただける対象が増えるという点もあります。そこからうまく会社に見合った人を引き出せることができれば、オンラインの活用が採用に活かせて行くのかなと感じています。

ただ研修で言えば、いかにメタテクノらしさを伝えるか、空気感を感じてもらえるかといった点はオンラインだけでは難しいので、そこは対面でしか伝わらないかなというのが今の正直な印象です。

井川 おっしゃるように会社の雰囲気や自社らしさは、どうしてもオンラインでは伝わりきれないことです。本人たちも実際に味わった会社の雰囲気に対して、いろいろと感じることも出てくるでしょうから、コロナ前のようにとまでは言いませんが、連れ立って飲みに行くこともできないなかで、社員同士で目を見て話し合える環境は努力してつくって行きたいと思います。

中村 お聞きしたいのですが、オンラインを介して授業を受け、オンラインというツールのままに社会人になることを考えると、学生から社会人への意識改革を促すことが難しく感じています。そうしたことに何か対策を取られている方はいらっしゃいますか？

井川 弊社の場合は、今回研修が終わって2ヵ月、本来ならひとりにひとりが就いて教育する先輩社員たちがリモートワーク中だったことから、事業部長でもある役員が教育するという期間を設けました。対象は5名でしたが、役員曰くあえて厳しく接したと言っていました。社員もずっと人と接することなく、別に甘えてきたわけでもないでしょ

うが、いきなり厳しい環境にふれて背筋も伸びたでしょうし、意識の切り替えにつながった点が当然あったと思います。

高橋 厳しくというのは、具体的にどう接したのですか？

井川 今の若い人たちは、質問するにも何を聞いたらいいかわからない状態で聞きに来ることが多くて、例えば「2点あります。1点目はこれ、2点目はこれです」というように整理した聞き方をする人はまずいないので、「まとめてから聞き来よう」と突っぱねたり、朝礼夕礼で1分間スピーチを課し、話すことを事前にまとめてくるよう指示したりといった感じです。もともと最後には「今までかなり厳しく接してきたけど、それは今後のため。現場に入ったら、みんな優しい先輩だから」とフォローしていました。

我々からすれば当然に思えることも彼らには難題だったでしょうし、実践したことでは質問の仕方や起承転結ある発表の仕方など、しっかり学んでくれたかなと思います。

芳村 続けて実施されていくのですか？

井川 本来教育すべき先輩社員が応じきれなかったことでの副産物的なものでしたが、効果も感じられるので、役員には負担ですが続けられたらと思います。人前で発表する機会やちょっと厳しく注意する機会を与えていくことは今後も必要なので、役員が首を縦に振ってくれるなら続けようと考えています。

富岡 今日、ほかの会社との違いや、逆に似たような面も含め共有できたと思います。来年以降コロナがどうなるかわかりませんが、デジタル化やオンラインという環境を馴染ませて行くことが必須になりますし、先ほどもありましたが社員がオンラインネイティブになって行くことで、ますますオンラインの比重が高まるかもしれません。

私自身も大変ためになり、とても楽しかったです。本日はありがとうございました。