

## 採用率～定着率を上げた新卒採用の取り組み

New

## 第1回：新卒採用率～入社後の定着率を向上させた企業とは？

「やっぱり他の企業も採用って厳しいんですか？」

「ようやく戦力として期待できると思ったら、いきなり『辞めます』ですからね…これって仕方ないことなんですか？」

「事業部のトップの考え次第で採用への協力も、入社後の教育も、全然違うんです。採用に協力的な事業部とは、入社後も上手く連携できているんですけど、そうじゃない事業部もあって…」

「業績は悪くないんです。ただせっかく採用した新卒社員が思ったように育ってなくて。けっこうすぐ辞めちゃうこともあるから、新卒採用に後ろ向きな既存社員が増えてきた気がしています」

—これらは、私が主催するセミナーへ参加いただいた企業、私がゲストで登壇する新卒採用イベントへ参加されている企業、既存クライアント企業等、様々な企業の人事担当者や経営者からよく挙がる声の一部。言い方の違いはあれど、以前からよく耳にする声ではあったが、「採用自体が厳しい」「採用活動～入社後の教育に関する考え方や協力体制にバラツキがある」「せっかく採用しても定着しない」、このような意味合いの声を耳にする機会がここ数年一層増えている。

【①採用→②定着→③成長→④業績アップ】、企業の成長・発展につながるシンプルなこの流れを、全社員の何割が共通理解し、日々の業務に当たっているだろうか。

「①は主に人事が担うもの」「②～④は配属部門が担うもの」、私のクライアントの中には過去、これに近い考えを持ち、新卒の採用率、入社後の定着率、ともに芳しくない企業が数社あった。それらの企業は今、どうなっているか？「①採用→②定着→③成長→④業績アップは全社を挙げて行うもの」という認識が全体に浸透し、過去に比べ、新卒の採用率～定着率ともに改善されている。

## A社：学生の心をつかんだプレゼン

A社では当初、合同会社説明会、採用イベント、個別会社説明会等、選考フローの各場面において、人事が考え、人事が制作した、事業内容・企業概要の解説と社内の様子を紹介する内容を主としたプレゼンテーションが学生に向けて行われていた。どの企業でもやっていそうなオーソドックスな内容ではあったが、そのプレゼンをきっかけに、その後の正規エントリーにつながる件数はあまり多くなく、「会社の規模・知名度・事業内容の複雑さといった根本的な点が、学生の関心や理解を得られない原因だ」「それは、ある意味仕方ないことだ」と考えていた。しかし、考え方を変え、取り組みも変更した結果、学生の心を引き寄せ、正規エントリー数を増やすことに成功した。そして、その後の選考フロー上での途中辞退や入社に至った新卒社員の早期退職の軽減にも効果を発揮することにつながった。

## B社：途中辞退を減らした「当たり前」

B社では当初、正規エントリー数自体は、それなりにあるなか、選考を途中で辞退されてしまうケースが目立っていた。人事担当者は、個別説明会、面接、面談等の各選考フローを滞りなく進めている自負があったため、辞退されてしまう明確な原因がつかめていない状況にあった。そんななか、人事担当者は、「残ってくれた学生の対応をしっかりとやっていこう」と、それまでの選考フローを全力で継続していたが、手応えを感じていた本命学生から辞退されてしまうこともあった。その後、B社は、それまで「当たり前のこと」として、意識的に考え、実践していなかった「あること」の精度を高める努力を始め、徐々に選考辞退率を軽減させることに成功した。そして、入社に至った新卒社員の定着率向上にも好影響を及ぼす結果となった。



ベンチャー企業での人事部長経験、女性のみが所属する会社の経営経験、コンサルティング会社での人事コンサルタント等の経験をバックボーンに、通算18年にわたり、様々な業界企業が抱える【人材の採用・定着・成長に関する問題解決】を支援し、人材開発、組織活性化を実現。自身の体験とクライアント企業での支援実績に基づく新卒採用・中途採用・教育研修のコンサルティングは、圧倒的に分かりやすく納得感があると好評を得ている。

▶モットー「関わる全ての方に分かり易く納得感ある学びと気付きを提供する」

## C社：入社意欲を向上した採用フロー①

C社では、かねてより、ミスマッチを限りなく減らすことに拘りを持ち、学生を理解するための質問と、自社の特徴を伝えることに注力した面接を徹底していた。入社後の定着までを見据えた、企業と学生双方にとってのプラス要素が含まれる面接ではあったものの、複数回行われるそれぞれの面接のなかで、違う相手から、同じ質問を受ける、同じ話を聞かされる、学生にとってこのような展開が繰り返されていた。考えや想いを持って、繰り返し力を注いでいた面接ではあったが、選考の途中段階で辞退されることもあったため、人事担当者は、新たな面接内容を考えていた。その考えを人事以外で面接に関わるメンバーへ提案したところ「それまで繰り返してきた取り組み以上の内容ではない」という判断をされ、同意を得られていない状況でもあった。しかし、その後、考え方を変えて企画した面接内容を再度提案したところ、納得のもと、同意を得ることができた。そして、その新たな内容の面接を実施しながら修正を加え、他の選考フローもアレンジした結果、選考の途中辞退の減少、そして、かねてより拘りを持っていた入社後の定着率の向上にもつながった。

## D社：入社意欲を向上した採用フロー②

D社では当初、選考中の学生や内定者との親睦を深めるために、社内イベントや社外での食事会等を開催していた。人事以外の既存社員に協力を仰ぎ、その場に参加した数多くの既存社員から、ざっくばらんにいろいろな話をしてもらった。人事担当者は、学生がとても楽しそうにしている姿を目にしたことで、内定承諾～入社してくれる姿を想像していた。しかし、結果として、想像していた展開にならないことも多く、当初協力してくれていた既存社員の士気が下がり、協力してくれる社員数の減少や、

第1回：新卒採用率～入社後の定着率を向上させた企業とは？

第2回：事例紹介①学生の心を引き寄せたプレゼンテーション

第3回：事例紹介②途中辞退を軽減した実は難しい当たり前のこと

第4回：事例紹介③学生との親密度向上～入社意欲UPを実現した採用フローの見直し①

第5回：事例紹介④学生との親密度向上～入社意欲UPを実現した採用フローの見直し②

第6回：新卒採用率～入社後の定着率を向上させた企業の共通点

ときに嫌みを言われることも出てきてしまっていた。その後、当初と異なる取り組みを企画し、今一度、既存社員の協力を仰ぎ、新たなアクションを始めた結果、内定辞退率の減少、高い気持ちを持った状態での入社、そして、入社後の定着率向上へとつながった。

ここまでにご紹介したA～D社は、異なる課題を持っているように見えるかもしれないが、根本的な課題は共通していると私は考えている。それはいったい何か。

厳しい新卒採用マーケットのなか、採用計画を達成するための活動を真剣に取り組んでいると、どうしても「会社説明会はどうしよう？」「採用イベントはどうしよう？」「面接はどうしよう？」「内定者グリップ施策はどうしよう？」「内定者研修はどうしよう？」といった各選考フローをその都度バラバラに考えるといったことが起きてしまいがちではないだろうか。A～D社は正にこのいわゆる「点」で考えている状況にあった。

いずれの企業においても、私に関わりを持たせていただいたことをきっかけに、学生、極端に言えば、人間としての特徴も踏まえたすべての選考フロー・採用関係者の言動の見直しを図ることになった。採用活動全般のテーマを【3つの〇〇づくり】に設定し、各選考フローを点ではなく「面」で捉え、その内容を戦略的に考える、といった考え方を人事以外の採用関係者も含めた全員で共有することから始めた。

A～D社は当初、過去の取り組みから先入観が働きやすい状況にあり、そして、特に意識せず、当たり前のこととして行っていることが「できているつもり」になってしまっていた。その状況から改善が図れたA～D社は、どんな取り組みを考え、実行したのか。次回以降、ご紹介していきたい。