

採用率～定着率を上げた新卒採用の取り組み

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

新卒入社から数ヵ月……。私は日々、人材紹介エージェントとしての業務もこなしているが、各転職サイトには、早くも2019年4月入社登録者を目にするようになった。皆さんの会社の新卒社員は、採用選考時点で想像していた個性やポテンシャルを發揮し、前向きに、着実に、定着～活躍する人財への成長の道を一步一步進んでいる状況にあるだろうか。

根本的な共通課題とは

連載第2回～5回で計4社の新卒採用の課題解決事例を紹介した。合同会社説明会、採用イベント、個別会社説明会からの正規エントリー数が伸び悩むA社、会社説明会、面接、面談等、各選考フローを全力で行っている自負がありながらも選考の途中辞退・内定辞退に悩むB社、ミスマッチを限りなく減らすことにこだわりを持った面接を徹底していたなか、選考の途中辞退が目立つC社、食事会、レクリエーション大会、社内パーティー等、選考中の学生や内定者との親睦を深める機会を積極的に設け、内定承諾を得られる手応えを感じつつも思った通りの結果に至っていなかったD社。

表面上、異なる課題を持っているようにも見える4社だが、サポートさせていただいたなかで私は、根本的な課題は共通していたと実感している。その共通した課題とは何か。それは、【新卒採用を「点」で考えて活動していた】ということである。

4社には、「新卒採用活動に妥協なく全力で取り組む」という共通した良い点もあった。しかし、この良い点こそが、共通の課題を生んでいたようにも感じている。

A～D社に限らず、私が開催する採用力強化につながる体験セミナーへ参加いただく様々な企業の新卒採用担当者も同じ課題を抱えているケースが非常に多い。「会社説明会や採用イベントからの正規エ

ントリーを増やすにはどうしたらよいか」「学生の見極めと自社の魅力を伝えることができる良い面接の方法はないか」「内定者をグリップする最新の施策はどんなものがあるか」「何か面白い内定者研修のコンテンツはないか」等、多くの新卒採用担当者は、各選考フローを【バラバラ＝点】でとらえ、表面上の「手段にアレンジを加えることで課題が解決できる」といった発想になっていることが多い。

A～D社の新卒採用担当者も正にこの状態にあったが、そもそも新卒採用活動は、入社してもらうことがゴールではない、【①採用→②定着→③成長→④業績アップへの貢献こそ目指すべきこと】という、ついつい忘れてしまいがちな本質的な新卒採用の目的を再認識してもらい、その目的を果たすことを念頭に置いた新卒採用戦略を考え、活動したことで、当初、A～D社が課題と認識していた「1つの選考フロー＝点で成果が出ていなかった状態」は解消されたのであった。

3つの〇〇づくりを面で実践

まず初めにA～D社には共通して、新卒採用活動全般のテーマを【3つの〇〇づくり】に設定してもらった。1つ目の〇〇づくりは、【信頼関係づくり】、2つ目の〇〇づくりは、【必要性づくり】、3つ目の〇〇づくりは、【思いづくり】である(図①)。私から、人事担当者他、新卒採用に関わるすべての関係者に、A：3つの〇〇づくりの意味と採用活動にこれらが必要な理由、B：3つの〇〇づくりを実現するために押さえておきたい法則・知識等のポイント、C：A・Bを踏まえた選考フローの考え方を伝え、それまでの新卒採用活動全体を振り返ってもらった。すると、A～D社すべての企業において、これまで新卒採用に対する先入観から、無意識に当たり前のこととして、「やっているつもり」「できて



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」

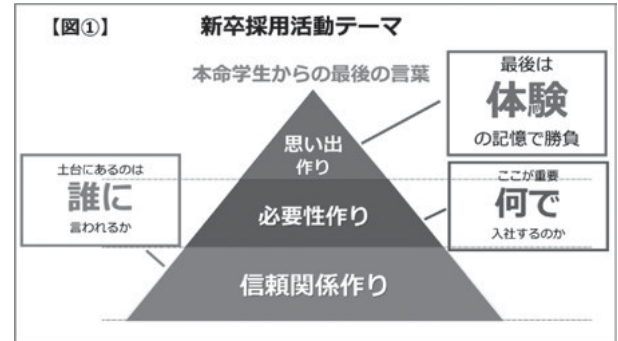
いるつもり」になって取り組んでいたことがいかに多かったかを実感したのであった。これをきっかけにA～D社では、改めて「3つの〇〇づくり」を念頭に置いた新卒採用戦略を立案し、各選考フローを連載第2回～5回でご紹介したような「点」ではなく【面】で企画し、実践し始めたのであった。

習慣化で「技術」を高め続ける

新卒採用に携わるすべての関係者に、共通の認識・知識を持ってもらったうえで、再スタートを切った新卒採用活動。そのなかで私には、全員共通の価値観として浸透～行動を繰り返す、習慣化させたいことがあった。それは、戦略的に「面で考える」、考えたことに基づいて「行動する」、これらは「いずれも技術」であるということ。そして、「技術は、何となく意識する・イメージするだけでは向上しない」、技術を高め続けるコツは、「無意識の意識化」→「意識した行動の反復（技術の反復練習）を通じ、もう一度無意識化すること」、これを私は繰り返し伝えた。伝え続けた理由は、それまでと明らかに異なることを考え、明らかに異なる行動を取るようになり、その影響から、学生の反応の変化も見られるようになったが、それが採用関係者の瞬間的なモチベーションアップとなって満足してしまい、より良いものを常に考えて行動することを止めてしまう、そのことを恐れたからだ。

私から伝え続けた行動は、単に何度も繰り返し同じ話をしたということではない。実際に行ったことは主に2つある。1つは、①採用関係者1人ひとりに意識化して行動している点を私から質問する、②答えてもらったことに対して承認する、③そのうえでその行動を意識化した理由をさらに質問する、④その回答も承認する、これらをWebのコミュニケーションツール上でやり取りすること。2つ目は、私からの質問に対して答えてもらった内容についてど

- 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A社：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B社：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C社：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D社：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



う感じるかを他の採用関係者に投げかけて答えてもらい、それを承認すること。

これら2つの意識～行動した事実、それを受けてどう感じたかの言語化を繰り返すなかで、「考えるのも行動するのも技術ですから！」「無意識の意識化が進んでますね！もっと私も意識化を強化します！」「最近、〇〇さんは、意識化したことの無意識化ができてきているんじゃないですか？私にはそう見えますよ！」等、採用関係者同士のフィードバックをはじめとするコミュニケーションが活発化され、私が全員共通の価値観として浸透～行動を繰り返す、習慣化させたいと考えていた内容が、共通言語化され、考える・行動する、それぞれの技術を磨き続ける習慣化にもつながっていったのであった。そして、習慣化された、考える・行動する技術を活かしたアプローチにより、内定承諾～入社までの新卒採用活動における成果はもちろん、入社後の新卒フォローにおけるアプローチも変わり、定着率アップまでを実現したのであった。

* * *

新卒採用が激化する現代。採用関係者はもちろん、全社員が新卒採用の本質的な目的を見失うことなく、同じ価値観を持ち、思考・行動を統一すること、そして、考える・行動する技術を高める習慣を持つこと、これらが、入社～定着までの新卒に関わる課題解決に必要とされることなのかもしれない。