

事例研究 組織力強化を実現する Webコミュニケーションツールの使い方

ヴォケーション・コンサルティング株式会社 取締役 佐藤隆久

第3回 事例②：新卒採用で苦戦する会社が採用スキル強化 ～結果が出せるチームになれた理由

想像してください。新卒採用を担当するのは、経験の浅いメンバー3名。直属上司は、人事を含む管理部門全体を統括する管理部門長。管理部門長は、かなり多忙で、基本的に部下に任せるマネジメントスタイル。情報共有がなされるのは、週次で定期開催する採用チーム3名と管理部門長とのミーティング。メンバーからの報告内容で、結果が伴っていない、何か問題が起きている、といったことが分かると管理部門長から指摘・助言をする。ミーティング終了後は、管理部門長からの指摘や助言に基づき瞬間的に行動が見直され、状況が好転することもあるが、良い状態は続かない。

この繰り返しで、新卒採用で毎年苦戦していたB社。しかし翌年度以降、採用計画通りの結果を出せるようになった。さて、皆さんであれば、どのようなことをして、採用力の高い結果が出せるチームをつくり上げるだろうか。

上辺だけのコミュニケーション

このB社は、私のクライアントの1社で、前述したのは、私が関わりを持たせていただいた当初の状況。さらにメンバー間の状況と

しては、週次定例ミーティング以外にも日々頻繁なやり取りがなされていたが、連絡や報告に関するルールは曖昧なものであった。

例えば、面接の所感や採用関連資料を共有する等の業務連絡には社内メールを使い、代表・幹部層から急ぎと言われた話やスケジュール変更等の急ぎの場合には、個人向け無料Webコミュニケーションアプリを使う、といった大まかな使い分けはなされていたが、人によって、状況によって、都度その手段は変わり、過去のやり取りを遡って確認する際に時間がかかる、また、言った⇔言わないが発生し、言葉には出さずともメンバー同士の不信感やストレスにもつながっていた。管理部門長は、このメンバー間の細かな状況を把握することなく、週次定例ミーティングで、各メンバーから受けた報告内容に対して指摘や助言をしていたのだった。この全体の状況を把握したとき、私は「これでは結果が出ないのは当然だ」と思った。

「新卒採用で結果を出すために欠かせない人事のスキルを1つ挙げるとしたら何だと思いますか？」と聞かれたら、「コミュニケーションスキル」と答える人が少なく

いのではないだろうか。私自身もこれに尽きると考えている。この事例企業の状況をコミュニケーションスキルという観点で見た場合、どうだろうか。当時私は、ここに強い危機感を覚えた。チームとして同じ目的を果たすために業務を共にする者同士のコミュニケーションが成立していない。そこに目を向けず、その問題を解決することなく、管理部門長から言われた、学生に向けた表面上の行動だけを都度変える。「これでは結果が出ないのは当然だ」と私が思った理由は正にここにあった。

コミュニケーション環境の整備

私に関わるようになり、着手したことは、管理部門長も含めた採用チーム内のコミュニケーション環境の整備だった。採用チームに必要な役割はどんなものがあるか、それぞれの役割は誰が担うのか、その役割を果たすためにどのような行動が必要か、その行動をより効果的にするためにチーム内でどのような情報のやり取りが必要か、その情報のやり取りは、どのような手段を用いると正確・円滑にできそうか、これらを1つひとつ考えてもらい、すべてを明確にした。これをきっかけに、それまで曖昧だった連絡や報告の手段を一本化する流れとなり、1つのWebコミュニケーションツールが



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」

導入され、ツール内には、役割ごとのチャットグループ（グループごとのページのようなもの）がつけられた。

各チャットグループは、その役割を担うメンバーがリーダーとなり、責任を持って運営し、役割を果たすための行動目標や進捗状況、その日の自分の予定等、全員とシェアすべき情報を各リーダーが自ら発信した。併せて【自分が担当するチャットグループ上でシェアしてほしい情報をメンバーへリクエストするメッセージを送る】→【リクエストメッセージを受け取ったメンバーは必要情報をチャットグループ上にアップする】→【情報をアップしてくれたメンバーに対してリーダーから承認やお礼等のメッセージを送る】、このような双方向のコミュニケーションを日々繰り返すなかで、リーダー自ら発信した自分の役割を果たすための行動目標が滞っていた場合、メンバーから指摘や催促をするといったことも、すべての役割別チャットグループ内で徐々に見られ始めるようになっていった。

私も、1メンバーとして、そのやり取りに加えてもらい、各チャットグループ内でのリーダー・他メンバーからの発信に対して、受容・承認・質問を中心に、必要に応じて、指摘・助言に近いメッセージを送り続けた。管理部門長には、忙しくとも、各チャットグル

ープの様子を見てもらい、部下の変化を感じた、何かに気づいたといった際には、それを週次定例ミーティングまで待たず、その時にWebコミュニケーションツールから部下へメッセージを送ってもらうようにした。

真の目的はスキルの鍛錬

これらの取り組みは、単に採用チームのコミュニケーション環境を整備するだけでなく、コミュニケーションスキルを鍛錬することを本来の目的としていた。自分から伝えたいことを伝える、自分が聞きたいことを相手に訊く、相手に答えてもらったことに対してリアクションする、これらは新卒採用活動のあらゆる場面で学生に向けて採用担当者が行っていること。「学生とのやり取りでは、普段と違う意識的なコミュニケーションを図っています」という人事の方をよく見かけるが、自分が思っているほど、普段と大きく異なるコミュニケーションを図れている方は少ない印象を受ける。習慣化された話し方や聞き方・聴き方は、ちょっと意識した程度で大きく変えるのは難しいのではないだろうか。

当初、この事例企業の採用チームメンバーも「学生とのコミュニケーションは得意で、良い関係が築けている」と言っていたが、結果として選考辞退や内定辞退を招

いていた。これを踏まえ、この事例企業では、採用チーム内のコミュニケーション環境を整備する過程で、2つの体験を繰り返してもらった。1つは、明確な役割を認識し、責任を持って、Webコミュニケーションツール上で、これまでと異なる意識的なコミュニケーションを自ら考えて実施する体験、もう1つは、私や管理部門長を含めた自分たちと異なる経験を持つ人間の伝え方、聞き方・聴き方、リアクションの仕方を見る、身をもって実感するという体験。

これらを3ヵ月程度、繰り返した頃には、Webコミュニケーションツール上で、相手に対する関心や気遣いを持ったやり取りがなされるようになり、メンバー間の信頼関係が強固になった。比例して週次定例ミーティングでの発言や実務上の連携が管理部門長からの指示なくプラスに変化した。その効果により、学生とのコミュニケーションも大きく変化し、採用チーム全体で学生との強い信頼関係を築くノウハウの構築にもつながった。

この結果は単にWebコミュニケーションツールを導入しただけで出たのだろうか。成果が出るかはツールの機能の問題ではなく、そのツールをどのように活用できるか、これを考えられるかどうかではないだろうか。