

採用率～定着率を上げた新卒採用の取り組み

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

新卒採用で、選考の途中辞退率改善に向け「面接を見直そう」となった場合、「①学生にどんな質問をするか?」「②自社の魅力をどう伝えるか?」から考える、このような人事担当者は、少なくないのではないだろうか。これら2つは、確かに面接を行うにあたり欠かせない考えるべきことではあるが、表面上の質問内容や自社の魅力伝達方法をやみくもに変えただけで、果たしてどこまで状況の改善につながるができるだろうか。

目的の言語化と3つの過程

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こだわりを持ち、「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が、複数回行われる各面接の中で、違う面接官から「ほぼ同じ質問を受ける」「ほぼ同じ話を聞かされる」、学生目線では、このような展開が繰り返されている状況でもあった。その影響もあってか、選考を途中辞退されることもあったため、人事担当者は、「このままではマズイ」と思い、面接の見直しを図ることとした。

人事担当者は、面接の中で学生に訊く質問内容、伝える自社の魅力内容と伝達法を再考し、それらを人事以外で面接に関わる他部門メンバーへと提案した。しかし、「これまで以上のものではない」という評価を受け、その後も同じ内容の面接は繰り返され、選考途中辞退という結果も続いてしまっていた。ちょうどその頃、私に関わりを持たせていただくこととなった。

それをきっかけに、人事担当者は、それまでと「考え方」を変え、新たな面接内容を改めて企画し、採用に関わる他部門メンバーへ再提案することにした。前回と異なり、表面的な質問と自社の魅力・伝達法を変えた提案ではなかったこともあり、他部門メ

ンバーの納得～同意を得ることができ、新たなスタイルの面接がスタートを切った。そして、スタート後も新たな面接を実施しながら、他部門メンバーの意見も交えアレンジを重ねていくと、徐々に選考の途中辞退は減少していった。「考え方」を変えたことで良い結果につながったC社の新たなスタイルの面接とは、皆さんはどのようなものを想像するだろうか。

C社の人事担当者がまず初めに行ったことは、「面接の中で学生にどんな質問をするか?・学生に自社のどんな魅力を伝えるか?から考えるのを止める」ということだった。その代わりに最初に考え、認識の統一を図ったことは、「新卒採用の目的は何か?」の言語化である。C社の人事担当者は、「学生自身の自己理解、自社への理解が深まり、自分と自社との相性の良さを具体的かつ強く実感した学生が入社し、定着～活躍すること」、これを新卒採用の目的とした。

次に考えて認識の統一を図ったことは、「目的を果たすためには、どのような過程を踏む必要があるか?」を具体的に考え、言語化することだった。C社では、目的として言語化した「学生自身の自己理解、自社への理解が深まる」「自分と自社との相性の良さを具体的かつ強く実感した学生が入社する」「入社後、定着～活躍する」、これらの状態を実現するために必要なこととして、以下3つの過程を踏むことを決定した。

- ①信頼関係を構築する
- ②入社する必要性を感じてもらう
- ③学生の記憶にハッキリ残る思い出をつくる

面接内容を戦略的に面で考える

そのうえで、面接の中で、この3つの過程をどのようにして実現するかを考えたのであった。

目的を果たすための1つ目の過程として「信頼関



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」

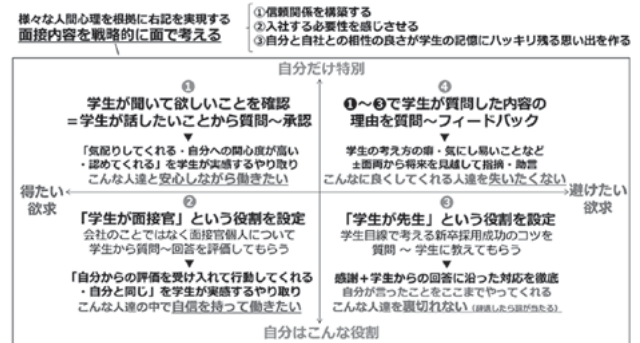
係を構築する」を設定したのには訳がある。皆さん自身、こんなことはないだろうか？「信頼している相手にだからこそ話す」「信頼している相手からの話だからこそ、信用・納得・感激する」。この誰もが感じたことがあるようなことにC社は注目し、「何を」質問する・伝える以上に、「誰に」質問される・伝えられる（話をされる）ことのほうが、影響力が大きいということを共通認識として持った。

具体的な面接の見直しとしては、人は「自分と同じと感じた相手・自分を認めてくれたと感じた相手を味方だ」と思いやすい、人は「この人がこんな話までしてくれたのだから、私も何か話さなきゃ悪いな」と思いやすい（返報性の法則）、人は「アレ？私、この人にこんな話までしている…この人のことを信頼しているんだな」と思いやすい（認知的不協和）、「人は自己理解につながる情報（自分のことが分かる情報）に敏感」になりやすい等の人間心理を根拠に、面接官からの自己開示や、学生自身が気づいていない客観的事実に基づく生きたフィードバック等を戦略的に行うことにした。

ちょっと想像してみしてほしい。「この会社は良い会社だな」と感じる学生と「この会社に入らないと絶対に損をする」と感じる学生、どちらがより高い確度で内定を承諾するイメージが持てるだろうか。信頼関係を築き、自社に好印象を抱いてくれた学生であっても、同じように信頼関係を築いている他社から内定が出た場合、他社を選択されてしまうことも起こり得る。他社と比較された際、**自社をより選ばれやすい状態にしておくこと**、これが目的を果たすための2つ目の過程「**入社する必要性を感じてもらう**」である。

C社では、人は「説得では動かない⇔納得で動く」、人の行動は「得たい欲求⇔避けたい欲求」から生まれる、人は「自分だけ特別」と感じると高揚する、人は「何か役割を与えられると、それを全う

- 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



しなければならぬ」と思いやすい、これら人間心理を根拠に、「学生自身が入社する必要性を感じる」「他社と比較された際、自社をより選ばれやすい状態にする」ためには、どんなことをすればよいかを考えた。それが、目的を果たすための最後の過程「**学生の記憶にハッキリ残る思い出をつくる**」である。

実際に見直したC社の面接のイメージは、図の通りである。これを見て、目的を果たすために設定した3つの過程「①信頼関係を構築する」「②入社する必要性を感じてもらう」「③学生の記憶にハッキリ残る思い出をつくる」、これらを実現することにつながる面接のイメージは持てるだろうか？ C社が改めて言語化した新卒採用の目的は、「**学生自身の自己理解、自社への理解が深まり、自分と自社との相性の良さを具体的かつ強く実感した学生が入社し、定着～活躍すること**」。C社は、この目的を果たすために、質問に対する回答の内容で学生を見極める⇔説明を通じて自社の魅力づけをするといった面接から卒業し、明確な目的・根拠に基づき設計した戦略的な面接スタイルへと大きく舵を切った。これをきっかけに、ややルーティン感覚で面接に参加していた人事以外の他部門メンバーの面接への関わり方が、主体的に考える、意見を出す、行動するといったものへと変化したのであった。

どの企業でも「面接を見直す」ことが時としてあると思うが、どのような目的・根拠・戦略を持って考え、実行しているだろうか？