

採用率～定着率を上げた新卒採用の取り組み

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

食事会、レクリエーション大会、〇〇パーティー……皆さんの会社では、新卒採用活動のなかで、学生との親睦を深め、入社意向度を高めるこのような機会を設けているだろうか。

当事者意識の醸成とチームづくり

D社は正に、このような取り組みを積極的に行う1社であった。人事から、学生に好感を持たれそうな既存社員に、上記のような場への参加協力要請をし、学生とざっくばらんに話をしてもらった。既存社員ととても楽しそうに会話をする学生の様子を見た人事は「入社意向度が上がって、内定承諾してもらえそうだ」という手応えをたびたび感じていたが、その手応え通りの結果に至らないことも多々あった。それが続くことで当初協力してくれていた既存社員の士気が下がり、協力者の減少や、ときに人事に対して嫌みのようなことを言う社員も出てきてしまっていた。その後、D社は取り組み方を修正し、内定辞退の減少、さらには入社後の定着率向上を実現した。D社はいったいどのような取り組みを改めて始めたのだろうか。

当初D社では、①人柄の良さの伝達、②学生の不安・疑問の軽減～入社後の楽しいイメージの増加、③良好な関係構築、この3点を意識した行動をとってほしいと、協力してもらう既存社員を集めて事前に伝え、学生との親睦を深める場へ参加してもらっていた。その場では、基本的に自由に既存社員には動いてもらい、終了後は、学生から得た情報や手応え等を人事が個別にヒアリングしていた。元々面識のある既存社員同士は、簡単な情報交換をしていたが、多くの既存社員は、個人で動き、人事とのみやり取りをする、いわば、ただ集まった「グループ」の状態にあり、同じ目的を果たす「チーム」の状態にはなかった。人は大勢の中の1人になると「当事

者意識」を持ちづらい、大勢の中の1人でも具体的な役割を与えられると「その役割を全うしなければ」と思いやすい、この考えをもとに人事は、採用に協力してもらう【既存社員1人ひとりの当事者意識の醸成とチームづくり】を始めた。

学生目線と採用関係者目線の比較

具体的に行ったことは2つ。1つ目は、採用に協力してもらう既存社員全員参加の集合研修。2つ目は、集合研修の中で決めたことの「徹底」である。

集合研修では、まず、【学生目線で考える企業の在り方】として、①自分自身の就活の振り返り・②好印象⇔悪印象だった企業の特徴の洗い出し・③最終的に入社を決意する決め手になったことの言語化・④個人意見（②③）のシェア～共通点の整理を行った。次に【採用関係者目線で実行している取り組み】として、①学生との親睦を深める場で意識的に取り組んでいることの言語化・②個人意見（①）のシェア～共通点の整理を行った。そして、【学生目線で考える企業の在り方】として先にまとめた好印象⇔悪印象企業の特徴・入社の決め手になったことと、現状【採用関係者目線で実行している取り組み】とを比較し、①合致点⇔不足点の検証・②現状の取り組みを通じ、学生に抱かれているであろう印象の仮説立て・③学生に好印象を持たれるために必ずやるべきこと⇔悪印象を抱かれないために絶対にやってはいけないことの決定・④学生の入社決意を後押しするためにやるべきことをまとめた。これらの流れを通じ、それまで個人活動主体で、お互い意識的な接点を持っていなかった既存社員の間には、自然な会話が生まれるようになっていた。

この変化が見られた状態から、次に行ったことは、同じ目的を果たすチームとして活動することにつながるきっかけづくりであった。今後やるべきことを



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」

「ただ決めて終わり」とならないよう、1人ひとりの当事者意識をより高め、全員が統一された認識を持って最大限のパフォーマンスを発揮できるよう、2つのことを行った。

言葉の認識を統一し各チームの役割を設定

初めに行ったことは、日頃当たり前に使っている言葉の認識の統一である。想像してみしてほしい。決定したことを全員で「徹底」するといった表現をすることはないだろうか。この当たり前のようによく使う全員で「徹底」するという言葉を聞いて、同じことを行うメンバー全員が、誤差のない解釈をし、「徹底」できている状態をどれだけつくり出せているだろうか。集合研修の前半で決めた「学生に好印象を持たれるために必ずやるべきこと⇔悪印象を抱かれないために絶対にやってはいけないこと」「学生の入社決意を後押しするためにやるべきこと」これらの中にも、〇〇を全員で「徹底」するというものが多数含まれていた。これらを決める流れを通じ、良い方向へと進んだ既存社員間の関係が、言葉の解釈の違いから、その後の取り組みを通じて、また元の関係に戻る、互いに期待した分、以前よりも悪い関係になってしまう、このようなことが起きないように、全員で「徹底」できている状態とは、どのようなことを言うのかを言語化した(図①)。

この言葉の認識統一をしたうえで、次に行ったことは、1人ひとりの当事者意識を高めることにつながるチーム編成と各チームに分かれての①役割設定・②役割目標設定・③チーム運営共通ルール設定である(図②)。研修前半で触れた「学生から好印象を持たれる」ということを全員共通のビジョンとし、より具体的に学生から「どんな会社だと言われたいか」をいくつか決め、学生から言われた言葉ごとにチームを編成した。多少の調整はありながらも、参加者は、希望する学生から言われた言葉の

- 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

【図①】

私たちが考える決めたことが全員「徹底」できている状態

- ・できていることにもできていないことにも全員が気づき、気付いたことが議題に挙がる
- ・もし、できていない人が居た場合、見過ごさず指摘する～できなかったのは本人ではなく、自分の責任と考える
- ・指摘は、相手への思いやりと期待と考え、恐れずに行う
- ・指摘してくれた相手には感謝し、即見直す
- ・できていることを全員が誇りに思う
- ・できていないことを全員が恥ずかしいと思う

【図②】

チーム目標を達成するための
役割・役割目標・共通ルール

共通ビジョン：学生に好印象を持たれる

チーム目標：学生から「〇〇な会社ですね」と言われる

- ①役割設定：チーム目標を達成するために
- ・どんなプロセスを踏む必要があるか？
 - ・プロセスを踏むにあたりどんな役割が必要か？
 - ・各役割は誰が担当するか？

②役割目標：各役割はどのようなことを行うか？

③共通ルール：全ての役割担当が目標を達成する為に
チーム全員共通ルールとしてどんなことが必要か？

チームに入り、各チーム内で①～③を決定した。そして、各チームで決定した①～③を全チームで共有し、言葉の認識を統一した全員で「徹底」できている状態を念頭に、他チームの決定事項に対する質問・提案等、活発な意見交換を経て、全チーム1人ひとり全員の役割+やるべきことを正式に決定した。最後に、全チームの取り組みや学生情報をシェアするためにチャットツールを活用する提案を人事から行い、同意を得たうえで、全チーム共通のチャットツール運営ルールを決め、研修は終了した。

その後の学生との懇親を深め、入社意向度を高める取り組みは、各チーム内はもちろん、他チーム間における連携も図られ、採用に関わる全員の力で良い結果を出せるようになっていった。そして、入社後の新卒フォローも部門を越えた連携が自然と図られるようになり、定着率向上にもつながっていったのだった。

新卒採用は人事だけの仕事ではない。新卒採用は入社がゴールではない。皆さんの会社の既存社員は、1人ひとりがどれだけ当事者意識を持ち、どれだけ統一された認識で、新たな仲間への入社～定着に向けた行動を「徹底」できているだろうか。