

採用に失敗した会社から学ぶ！
超売り手市場で採用に成功する方法

07

佐藤 剛志

JAIC

はじめに

未曾有の売り手市場です。昨年と同じ採用方法しか取っていないと採用が上手くいきません。ジェイックは採用支援のビジネスを展開しているので、多くの会社の採用の成功例と失敗例を拝見しています。今年成功した会社も、「やり方」を進化させないと翌年苦杯を喫することになります。逆に、今年失敗した会社も、「作戦」を練り直せば、翌年大いに挽回できるものです。

日本は少子高齢化が進行して、人口が減り始めています。2017年は30万人の人口が減っています。2020年代になると、毎年の人口減少の数は、40万人以上になる見込みです。40万人超というと地方の中堅都市の人口に相当します。東京では、葛飾区の人口が約45万人で、江東区の人口が50万人です。つまり、東京の一つの区が毎年消滅するようなインパクトがあるわけです。また、15歳〜64歳の生産年齢人口に至っては、1995年がピークで8,726万人でしたが、2017年は7,610万人で、実に22年間で1,116万人も減少しています。その上、2017年は1年間で61万人も減っているのです。

こうした人口減や働き手の減少が背景にある上に、景気が良くなり求人倍率はバブル期並みになっています。

採用力がないと会社を成長させることもできなければ、存続させることもできない時代が来ました。では、採用はそれほど難しく、中堅中小企業やベンチャー企業では無理なことなのでしょうか？御社が300人も500人も採用されるなら、絶対数の減少に大きく影響されるでしょう。しかし、5人、10人、30人という採用なら、やり方次第です。現にジェイックでは、2018年の新卒採用では計画の20人に対して、20人の採用を実現しています。中途採用でも、年間で15人の採用をしています。

昨今の経営環境下では、採用こそ事業と言えます。では、採用が上手くいく企業と上手くいかない企業はどこが違うのでしょうか？ジェイックは、採用支援の事業を展開する中で、数多くの企業の採用活動に関わってきました。その中で、もったいない採用の仕方をしている企業の話をもとめ、御社の採用の参考にしていただければと思います、小著をまとめました。事例は全て実例ですが、そのままご紹介できないので、数社の事例を組み合わせたたり、その会社が特定できないよう加工をしています。

もったいない採用の仕方をしている会社の事例を10話ご紹介しております。時間がない方や自社の課題に近い事例を早く読みたい方は、興味のある事例から読んでいただいても何も支障はありません。また第二部では、採用で成功するポイントを整理しています。そこから読んでいただいても結構です。

目次

【第一部】

事例その1	5年間、採用手法を変えなかった会社	04
事例その2	リファラル採用を活かせなかった会社	12
事例その3	人事と面接官にエースを充てなかった会社	20
事例その4	採用費をケチりすぎた会社	30
事例その5	採用活動の振り返りが不足している会社	36
事例その6	「うちは早くから動いても採れないから」と 採用スタートを遅らせている会社	44

事例その7	採用ばかりに力を入れて、育成に力を入れなかった会社	52
事例その8	採用担当者が転職してしまった会社	60
事例その9	学歴にこだわり過ぎた会社	68
事例その10	採用の「生産性」が大幅に低下してしまった会社	76

【第二部】

採用に成功するための5つのポイント	84
-------------------	----

事例その1 5年間、採用手法を変えなかった会社

新卒採用に力を入れたにもかかわらず、思うような採用ができなかった会社があります。その会社…A社は中堅の塗料商社で、社員は350名です。今年の新卒採用は10名の実績です。事業は中国関連の引き合いが増大して、猫の手も借りたいくらい順調です。しかし、採用が思うようにいっていません。2018年入社の新卒は、本当は20名採用を目指していましたが、内定辞退の連続で、結局10名の確保に終わってしまいました。

ここでA社の今後の採用戦略に関して、ジェイックの代表である佐藤剛志（さとうただけし）とジェイックの常務取締役で人事畑の経験が豊富な知見寺直樹（ちけんじなおき）がコメントをします。

Q A社は本来20名採用予定のところを10名採用で終わったそうです。そういう会社は近年、多いのでしょうか？

知見寺…多いですね。A社は20名目標のところ、10名の内定承諾で、達成率50%というこ

とですが、他社ではもっとひどい例もあります。非上場の中堅商社であるA社が10名採用なのは、そんなに悪い実績ではありませんね。

Q では、A社が目標の20名を採用できなかった原因はどこにあるのでしょうか？

知見寺…いろいろとヒアリングさせていただいたのですが、原因は、A社はそんなに人気業種でもなく学生にエッジを利かせる特徴が多いわけでもないのに、採用手法を進化させていない点ですね。

Q 具体的には？

知見寺…これまでの新卒採用の王道は、大手ナビサイトに掲載して、自社で説明会を実施して、SPIなどの適性試験でフィルターをかけ、面接で見極めて口説く…というフローですね。しかし、それらのナビサイトの掲載企業はもう3万社に迫る勢いなので、ほとんどの中堅中小企業は埋もれてしまってエントリーが激減しているのです。

Q 明らかな学生の取り合いになってレッドオーシャンになっているのですね。

知見寺…その通りです。A社では、2016卒の採用では説明会参加者が581名、2017卒は436名、2018卒は280名ですから、2年間で実に301名、52%の減少です。多くの会社で説明会参加人数が前年比30%以上減少したと聞きますからね。そんな中、A社は5年前から採用手法を全く変えていない。これが、採用が上手くいかなかった一番の理由ですね。

Q では、A社はどのように採用手法を進化させるべきだったのでしょうか？

佐藤…アドバイスできることが3つあります。

一つ目は、毎年新しい採用手法を開発することです。これ、マストです（笑）そして、毎年です。昨年と同じ採用手法だけを繰り返していたら、採用は確実に失敗するとキモに銘じるべきです。採用支援会社からは、年々新しいサービスがリリースされますから、どんどん試すべきですね。現実的には、大手のナビサイトは「人気のある会社のためのメディア」です。中堅中小企業は、大手のナビサイトを使うにしても、それだけでなく、同時に他の手法で補完することを考える

べきです。新卒紹介の会社も増えましたし、説明会に学生を誘導する新しいサー
ビスもあります。ジェイックも、2018卒採用では体育会系学生の新卒紹介サー
ビスを使って3名の採用に成功しています。要は、昨年と同じことをしていたら
負けるということです。確実に他社に持つて行かれます。

二つ目は、「時期を変える、エリアを変える、体制を変える」ことです。経団連
の方針で就活スケジュールが後ろ倒しになってから数年が立ちますが、現実には
採用スケジュールは早まっています。最近ではインターンシップを3年生向けに
実施するのは必須ですね。早期に動く意識の高い学生は、ほとんどインターンを
経験しますから。ジェイックでは、年間800名の学生がワンデーインターンを
受けます。その後、毎月1回の就活勉強会のようなものを実施します。そこから
毎年7〜8名は採用に至ります。

エリアを変えたり追加したりすることも有効です。地方の学生へいかにアプロ
チするかが、昨年の中堅企業の人事の関心事でしたね。ジェイックでも九州の学
生の採用は相当成功しています。

最後に、体制の変更です。時期を早めてエリアを広げようとしても、今の人事
の体制では手が回りませんよね、普通。だから、全社で採用する体制に変えたり、
自前主義で採用するのではなく、アウトソースや採用支援会社を活用するなど、

採用体制を拡充する必要がありますね。

佐藤…三つ目に、現状の採用ステップの中で何を改善すべきかを診断して、手を打つこととです。説明会から次のステップへのステップ率が悪いのか、一次面接から二次面接へのステップ率が悪いのか、最終面接の通過率が悪いのか。そのステップスナップでの課題が各社で違いますからね。A社の場合、説明会参加者数が年々減少しているのだから、ステップ率を改善しないと内定数を確保できないことは分かっています。ですから、ジェイックでは説明会からのステップ率が悪く、説明会後に選考を希望する学生は当初79%でした。しかし説明会のコンテンツを外部コンサルタントにサポートしてもらって改善したところ、実に93%まで向上しました。

Q 説明会のコンテンツを変えると、そんなにステップ率が変わりますか？

知見寺…そうなんです。コンテンツ改善によりそこまで劇的に変わるとは、われわれも想定していませんでした。また、ステップ率が上がったというのも成果ですが、志望度が強烈に上がった学生が増えたのも大きな成果でした。説明会のコンテンツ

改善の具体例ですが、ジェイックはフリーターや大学中退者の就職支援事業を行っているので、社会の「『どうせ無理』を無くす」というコンセプトを強調しました。すると、それが理由でジェイックが第一志望になった学生が4〜5名いたのです。実はジェイックも、説明会参加者数がここ1、2年減っているにもかかわらず、母集団が多かった時と変わらない「強気の説明会」をしていたんですよ。こういうことかという、説明会で「こういう学生はうちには合いません」と厳しめのことを言うのです。採用ターゲットに刺さればいいかなと思って。でも、説明会に600名参加していて、うち79%の学生しか選考を希望しないと、残り21%、つまり120名近くの学生はそこで手放すことになる。もしかしたら120名の中に、良い学生がいるかもしれないのに。採用は「魅了してから見極めをする」のが鉄則です。落とすのはいつでも落とせますからね。まずは魅了すること。A社のように、母集団が多かった時と同じように説明会や選考をして失敗する企業は多いですね。

Q ジェイックの事例は他社でも活かせるでしょうか？

佐藤…もちろんです。説明会で大事なのは、「自分たちが学生に何を話したいか？」では

なく、「学生が何を聴きたいか？」を中心にコンテンツを作ることです。学生に自社の売上の伸びを自慢しても、残念ながら刺さりません（笑）

それより、我が社に入社すると、どういう経験ができるのか？どういう能力が付くのか？どんな人に囲まれて仕事ができるのか？そういう訴求をすると、学生の琴線に触れることができますはずです。

そして説明会では、「学生が持ち帰りやすい言葉」を使います。ジェイックが今回打ち出した「『どうせ無理』をなくす」というキャッチコピーがその後の選考でも学生の口から出てきたのです。それは説明会の内容を変えたことが功を奏した証拠になりますね。学生は何社もの説明会に参加するので、記憶が上書きされ、過去に参加した説明会の内容は忘れてしまいます。そんな中でも忘れられないように、説明会コンテンツの中にいくつか学生の記憶に残るような言葉を入れることがポイントです。

採用手法を変え、時期を変え、エリアを変え、体制を変え、説明会の内容を変え、面接内容を変えていけば、どんどん採用力が上がるはずですよ。

危機管理チェックリスト

御社は以下のチェックリストに当てはまるでしょうか？

- 2年連続で採用目標人数が未達だった
- 学生のエントリーが昨年対比で90%を切っている
- ここ数年、採用の新しい取り組みに挑戦していない

事例その2 リファラル採用を活かせなかった会社

B社は創業70年の日用品メーカーです。東京の下町に本社があり、現在の社長は3代目です。社員は170名で、新卒を採る年と採らない年があります。採用はどちらかというと中途採用で充足させていきますが、年々採用コストが上がリ、ナビサイトに出しても採れないケースが増えてきました。社員の高齢化も問題で、定年を迎えた社員を雇用延長して人手不足をカバーしている状態です。B社の社長は採用難の事態に相当な危機感を持っています。

B社へのコメントも、佐藤と知見寺が担当します。

Q B社は若者から人気が出にくい老舗の製造業なのでしょうか？

知見寺…いや、そんなことはありません。B社は東京下町の典型的なメーカーですが、同業や同じ地域の製造業の中では、アイデア溢れる商品開発で注目される中堅クラスの会社です。外から見ると地味なのですが、若い社長のリーダーシップのもと積極的な商品開発を行い、業績はここ数年、増収増益が続いています。家族的

な経営をしていて、社員どうしの仲が良いのもB社の強みです。内情を理解すると将来が楽しみな会社ですね。しかしながら、10年後には社員の30%が定年退職するという年齢構成なので、大幅な世代交代を迫られているというのが現状です。

Q

そういう年齢構成ならば、今後の新卒採用や若手の採用は最重要な課題ですね。一方で、社長が3代目で39歳なのは、若手採用をするうえではアドバンテージですね。

知見寺…その通りなのですが、二つの理由で新卒採用が上手く回っていません。一つは、

社長が開発担当兼営業責任者として日本やアジアを飛び回っているので、採用に時間を割けないことです。ですから、人事課長が新卒採用の責任者になるのですが、こちらも総務の仕事との兼務なので、採用力が年々上がっているとは言えないのです。二つ目は、冒頭に述べたように、この会社は中身が分かれば、いい会社なのですが、第一印象が良いとは言えないことです。だからナビサイトに出してもエントリーが集まらないのです。

Q 分かりますね。そういう会社は結構ありますよね。実際の社内を見るといい会社なのに、人気が出ない会社ですね。もったいないですよ。

知見寺…そうなんです。B社は実にもったいない！

Q とは言っても、B社にとって採用は最重要課題ですよ。若い社員を採れないと、会社の存続さえ危うくなりそうです。B社の採用戦略はどうすれば良いのでしょうか？

知見寺…若手の採用が上手くいかないと言っても、まだまだやれることはたくさんあります。B社の社長は同業の経営者や地域の経営者が集まる勉強会では、いつも採用のアドバイスを求めているそうです。その中で「リファラル採用」の話を聞いて、早速取り入れようとしたのですが、上手くいきません。

Q 最近、リファラル採用は花盛りという感じで、各社取り組んでいますよね。その中で、なぜB社は上手くいっていないのでしょうか？

知見寺…そうですね。いくつか理由があります。一つ目は、役員や幹部が「リファラル採

用」に肯定的でない点です。「なんだ、それは単なる縁故採用だろう！」という受け止め方で、協力的ではないんですね。

二つ目は、全社に「リファラル採用」への理解が浸透していない点です。リファラル採用は、すぐにでも転職したい友人等を自社に誘う活動だけではありません。どちらかというところ、今は転職予定のない友人等に「今すぐ転職を考えていなくても構わないので、一度うちの会社の役員か人事に会ってみない？ 勉強になると思うよ」と言って自社と引き合わせるような活動です。

Q 「今すぐ客」だけでなく、「そのうち客」にもアプローチする活動なんですね。

知見寺…まあ、例えがあまり良くないですが、そういう意味ですね（笑）

Q では、B社に限らず、リファラル採用を成功させるには、どんな取り組みをすべきでしょうか？

佐藤…ポイントが五つあります。一つ目は「社員の愛社精神を高めること」です。社員が自分の知り合いを自社に誘うわけですから、自分の会社が好きで、仕事をして

いて幸せだと感じなければ、あるいは自社に誇りを感じていなければ、友達を誘わないですよ。だから社員の愛社精神や帰属意識を高めない、リファラル採用は進みません。

佐藤…二つ目は、「自社の魅力を高めること」です。社員の友人が面接を受けたとして、

会社に魅力がなければ志望度は上がりません。転職する人の転職理由の一番は「上司との人間関係」です。ですから、転職しようと思う人は、社内の人間関係に悩んでいたり、じっくり来てない人が多いですね。だから、自社の魅力、それも組織的な魅力を高めておく必要があるわけです。一言でいえば、「いい社風」を作ることですね。最近の若者たちは、「一緒に働く人が魅力的なこと」を会社選びのポイントにしています。面談して話が合う、親身に接してくれる、自分に大きな関心や興味を持ってくれた…こういう理由で、第一志望になるケースが多いのです。ですから、会社の良い雰囲気は、採用上の強みになるのです。そういう意味では、B社の家族的な雰囲気や社風はリファラル採用向きですね。

佐藤…三つ目のポイントは、会社も社員も、外部との接点をたくさん持つことです。

リファラル採用がどんなつながりから生まれるかというと、学生時代の友人、

親戚や遠戚、部活の先輩や後輩、資格の学校や勉強会の仲間、野球仲間など趣味の友人、前職の先輩や後輩、中にはシェアハウスの友人なんていう例もあります。社員一人ひとりの交友関係が広いと、知り合いが増えてリファラル採用の対象者が広がるわけですね。ですから会社は、特に若手社員が人脈を広げるのを推奨すると良いと思います。そのためにも、外に向けて開かれた雰囲気を作りたいですね。ジェイックにはバスケ同好会があるのですが、そこに参加した他社の助っ人が、今、ジェイックの社員になっています（笑）

佐藤：四つ目は、リファラル採用の意味を社員一人ひとりに正しく理解させることです。

リファラル採用は仲間を増やす活動です。今すぐ転職したい人に自社を勧めるだけでなく、*〃*今、転職を考えているわけではないが、一緒に働きたい友人、優秀な知り合いに、一度自分の会社を紹介する*〃*という活動です。自社の社員が一緒に働きたい人は、そもそも自社に合っているはずですよ。そういう人が自社に入社してくれれば、自社の組織風土はもっと良くなるはずです。だから会社は社員に対して「自分の周りで *〃*一緒に働きたい優秀な人*〃*を探そう」と訴えるべきなのです。社員全員の名刺に（社長も含めて）、大きく【採用担当】と入れている会社もあります。

佐藤…最後、五つ目は、インセンティブを付けることです。ジェイックはリファラル採

用に相当力を入れているので、採用できた場合は、一人あたり15万円のインセンティブを付けています。ですから、皆、結構友人を紹介してきます（笑）リファラル採用での採用実績は、2015年が3人、2016年5人、2017年5人と年々上がっています。リファラル採用のために、ジェイックの人事部門の社員はそれぞれ、社員の友人や知り合いと毎月2〜3人、年間30名は会っているのでないでしょうか？間違えて欲しくないのは、インセンティブありきではないことです。インセンティブだけで動かそうとすると、いい採用ができなくなりま

すから。

リファラル採用とは？

「リファラル referral」とは、「委託、紹介、推薦」という意味です。リファラル採用とは、自社の社員、社外の信頼できる人脈からの紹介や推薦による採用活動のことです。社内の風土を熟知した自社の役員、幹部、社員からの紹介や、社外のパートナーからの推薦で採用することで、社風に合った人材採用を実現することができます。

一般的に縁故採用は、紹介者・推薦者の親族や関係者を中心とした採用となりますが、リファラル採用は、仕事のつながり・個人的なつながりからの紹介となります。優秀と認められる社員や社外のパートナーが、優秀で自社の社風に合うと思う人を紹介するため、採用候補者の質と信頼性を担保できるのです。

危機管理チェックリスト

- 御社は以下のチェックリストに当てはまるでしょうか？
- リファラル採用をしていることを社内公表していない
- 社員からひとりも推薦が挙がってこない月がある
- 社員がリファラル採用に協力したくなる制度がない

事例その3 人事と面接官にエースを充てなかった会社

C社は急成長してきたベンチャー企業で、創業8年で社員は250名を突破しました。若い人材を採用してさらに組織の充実を図ろうと、採用専任者を置いて採用に計画的に取り組むことになりました。それまでの採用は社長や専務が取り仕切って、全社で取り組んでいました。しかし、近年は新規事業に苦戦して業績が頭打ちになり、社長も専務も採用に時間を割けなくなってきています。その結果、採用力が落ちて、採用の苦戦が目立ち始めています。ここでは佐藤とジェイックの新卒支援事業の取締役である古庄拓（ふるしようたく）が処方箋を考察します。

Q C社は急成長しているベンチャーですから、学生からの人気も高いのではないですか？

古庄…そうですね、学生ウケする事業をしていますよね。SNSを使ったマーケティング・システムの構築や、マーケティング関連のコンサルテーションを行っていま

す。ですから、学生からの人気は高いと言っていていいでしょう。一方でこの会社は、優秀で世の中の動きに敏感な学生が欲しいので、大手企業や競合企業とのバトルが激しいのです。

Q なるほど、人気があるベンチャーは、ベンチャーどうして学生の取り合いがあるんですね。

古 庄…その通りです。

Q C社は採用専任者を置いて、採用力は向上したのでしょうか？競合に勝てるように進化したのでしょうか？

古 庄…いやあ、それが悩みになっていますね。採用専任者を置いたのに、採用が上手く行っていません。採用人数も目標の半分以下ですし、質の面でも物足りないようです。

Q どうしてそのようなことが起きているのですか？

古 庄…C社の採用基準が年々高くなっているという側面はあると思います。しかしそれ以上に、採用活動の体制が変わったことで、学生を口説く力が低下している気がしますね。

Q どういう意味ですか？

古 庄…結局、採用はマーケティング活動です。自社がターゲットとする学生を明確にして、その学生へのアプローチ方法を設計して、その学生たちに自社で就業する価値やメリットを訴求して魅了付けをする活動です。学生に自社の仕事の魅力を伝えて口説くプロセスで、大手企業や競合のベンチャーは組織を挙げて取り組んできます。その体制や組織力が劣っているのではないかと推察します。

Q C社の場合、社長や専務が採用に関わらなくなったことが大きいのでしょうか？

古 庄…そうですね。そして、より根本的な原因は、C社が開発費を相当投入した新サー

ビスが計画通りに伸びず、業績が低迷しているところにあります。業績が悪いと、そのテコ入れをするために社長も専務も採用に時間を割けない。同様に、事業部長やトップセールスマンも面接する余裕がなくなってきました。そうすると、経験の浅い人事や若手メンバーがメインで面接することになる。結果、学生を口説く力が落ちてしまうのです。

Q 面接にはエースを当てる必要があるということですね。

古 庄..そうですね。競合他社もエースを当ててきますので、学生は魅了されやすいのです。そういう口説き力の戦いですからね、最近の採用活動は！

Q では、採用責任者や担当者には、どんな資質や素養が必要なのでしょう？

佐 藤..採用は口説く仕事でもあるので、やはり営業の経験があって、対人交渉力のある社員が好ましいでしょうね。一方、ある採用コンサルの方と話していて、口説ける人事担当者は内なる自信を秘めているよね、と意気投合したことがあります。

それは、「自社への自信」「商品・サービスへの自信」「人事という職業への自信」

「自分に対する自信」です。その通りだと思います。その「自信」をベースにして、こういう人事は学生を魅了できる、という共通点がありますね。

Q

それは何ですか？

佐藤…三つあります。一つ目は、熱量が高い人事です。学生を魅了する仕事ですから、燃えていることが必要です。見るからに熱血漢である必要はありませんが、仕事に燃えている、人事の仕事に燃えている、そういう人に学生は魅かれます。まずは熱量が大事です。

二つ目は、愛社精神が強い人事です。会社が好きで好きでたまらない、会社愛の強い人事は、会社のために良い学生を採用することが自分の使命だと思っています。会社に惚れている人は、その想いが学生に伝わるものです。

三つ目は、学生の長所や個性を見出せる人事です。学生の多くは、自分が通用するか不安に思っています。自分には評価される長所なんてないのでは、と思いがちです。まあ、人生で初めての就職活動ですから、不安になるのは分かりますよね。そんな時、その学生の長所を見出す手助けができると、学生からの信頼がアップして確実に距離が近づきますね。

Q

熱量と愛社精神の話はよく分かりますが、3つ目の、学生の長所や個性を見出す、というのは難しそうですね。

古 庄…学生の長所や個性を見出すことは、面接のパフォーマンスを上げるためにはとて

も大事なことです。

大体、人は自分と似たような長所や個性を持つ相手に対して好感を持ちますよね。この性質は、面接官でも学生でも同じです。

ですから人事担当者は、面接をセットする際、学生の長所や個性を見抜いて相性の良い社員をセットすることが肝要なのです。この点ジェイックでは、2018卒の採用を4つにタイプに分けて目標設定しました。営業マンタイプ、起業家タイプ、バランスタイプ、メーカータイプ、の4種類です。ガツガツしている営業マンタイプの学生が来たら、面接でトップセールスを当てます。思考力が高くマーケティングに適性がありそうな学生には、マーケティング部門の責任者に口説かせます。タイプや価値観が似ている者どうしだと、話が弾みますね。面接の組み合わせで採用の成功と失敗が分かれる例は、毎年発生しています。

佐 藤…またジェイックでは、フューチャーファインダーという「組織風土や会社の価値観」

と「学生の価値観や志向性」をマッチングさせる仕組みを使って、企業に学生を

紹介する事業を行っています。

企業には社風を分析する診断を実施していただき、学生にはWebテストで適性診断をします。

そして、会社の社風と学生の価値観の適合性を調べるのですが、このマッチングの結果が驚くほど良いのです。

Q それは面白いですね。

佐藤…100%成功するわけではもちろんありませんが、採用成功確率は上がります。

度々お話していますが、結局、採用や就職は「相性が大事」なんです。結婚に近いと思います。外見や見栄えを見て、お互いに良いと思って結婚しても、一緒に生活すると価値観や好みが違って「こんなはずじゃなかった！」みたいなことはありますよね。採用も一緒です。会社の社風や価値観に合わない、優秀な学生を採用すると、お互いにもつたいないのです。大卒の新社員が3年で3割以上も退職するのは、そういうところも理由ですよ。

Q 会社の社風や価値観に合わない学生をとつても、お互いに不幸だということですね。

佐藤…はい。ですから、会社の社風や価値観に合うかどうか、最終的には見極める必要があります。

ですがまず大事なものは、繰り返しますが「学生への魅了づけ」です。この点、フューチャーファインダーを使うと、面接する社員と学生の価値観の類似性も分かれます。この結果が、人事担当者の「誰を面接セットするか」という判断をサポートします。ですからジェイックでは、相当な確度で、学生を魅了しやすい、類似性の高い社員が面接セットされることになるのです。

Q 社風に合うかの見極めも大事ですが、まずは学生を魅了することが大事。そのためには、一人ひとりの学生と相性が合う社員を面接セットすることが必要、ということですね。

古庄…その通りですね。

危機管理チェックリスト

御社は以下のチェックリストに当てはまるでしょうか？

- 内定承諾時に人事の名前が挙がっていない
- 採用に関わる主力メンバーの平均年齢が35歳を超えている
- 説き力が高く、熱量のある人事担当者を置いていない

事例その4 採用費をケチりすぎた会社

D社は賃貸不動産の仲介を行っている会社です。現社長が15年前に創業し、手堅く着実に成長してきました。社員25名で4店舗を展開しています。ただ、社員の定着率が悪く、特に店長クラスは同業他社に転職することが頻繁に起きています。そんな状況なので、4店舗目を7年前に出してから新たな出店をできずにいます。今年の採用予定人数は4名と少数であることから、主に新卒紹介サービスを活用しましたが、結局一人も採用できませんでした。4つの店舗に新卒を1名ずつ配属したい意向でしたが、絵に描いた餅となっています。D社の採用活動を知見寺が振り返ります。

Q D社は2018卒の学生を4名採用する目標でしたが、1名も採用できずに終わってしまいました。その原因は何だったのでしょうか？

知見寺…採用人数を考えると、新卒紹介サービスをメインの採用ルートとしたのは良かったと思います。しかしD社は、新卒紹介会社3社と契約を交わした際、全ての会

社で10〜20万円、一人当たりの成功報酬を値切りました。これが致命的でした。

Q 新卒紹介会社の成功報酬額を値切って、D社はどうなったのでしょうか？

知見寺…新卒紹介会社からすると、同じ手間がかかるなら、当然、成功報酬が高い会社に注力しようと思いますよね。D社は、値切って契約してしまった結果、新卒紹介会社からあまり学生を紹介してもらえませんでした。そこで、社長が各社の担当者を呼んでクレームをつけると、ポツポツと履歴書を送ってきたのですが、書類上、どうも今一つと感じる学生ばかり。たまに良い学生がいたと思い面接希望を出すものの、本人辞退とのことで結局面接まで来ない。社長はキレて再度クレームをつけたのですが、今度は、いろいろな理由をつけて紹介してこなくなったそうです。

Q D社の社長は、どうしたら良かったのでしょうか？

知見寺…新卒紹介サービスをメインに使うのであれば、どれだけ紹介会社が自分の会社のために動いてくれるかが非常に大切です。値切るのではなく、むしろ提示された金額に10〜20万円上乗せするぐらいの方が、結果的に良い学生を多数紹介しても

らえたと思います。また新卒紹介会社からすると、会社の情報や求人内容を理解していないと、学生に紹介しにくいものです。ですから新卒紹介サービスを使う際は、自社について担当者に丁寧に説明するのはもちろんのこと、多くの新卒紹介会社は企業担当と学生担当とを分けていますので、学生担当の方にも自社のことを伝え、良い会社だと思ってもらう必要があります。そのための手段として、メール文や添付資料を作成して自社の担当者から学生担当者に案内してもらうとか、先方に出向いて、学生担当者が集まる会議などの場で自社の説明をさせてもらう、といった方法があります。

Q

新卒紹介会社に対してそこまでするんですね。

知見寺…新卒紹介サービスを上手く使っているある社長は、新卒紹介会社の学生担当者のためだけに、10分の動画を3本撮影して、YouTubeにアップして観てもらっています。1本は会社紹介と自社の経営理念の説明、1本は仕事内容とどんな学生を採用したいかと思っているのか、最後の1本は、自社が学生にとってどんな魅力ある会社なのか、ということを熱意と迫力をもって語った内容です。

良いと思った学生にどの会社を紹介するかは、学生担当者次第です。また、そ

の部門の上長がある会社を注力企業として選定すると、その会社には良い学生が次々と紹介されていきます。そうなるためにも、紹介手数料は値切らないことと、紹介された学生の書類選考はある程度ゆるめに合格を出した方が良いと思います。高い手数料を支払っても「この会社は選考基準が厳しい」と担当者に思われてしまったら、採用可能性が低いと判断されてしまい、これまたあまり紹介されなくなってしまうからです。

知見寺…別の社長は、定期的に新卒紹介会社の担当者と食事をしています。新卒マーケットの状況を教えて欲しいという名目ですが、社長からすると接待ですね。新卒紹介の会社により異なりますが、企業担当者は一人で30から80社近くを担当します。これだけ多いと、担当顧客の全てに全力を傾けるのは難しいですよ。できる担当者ほど、支援する先を絞りますからね。ですから担当者に、「この社長の求人は何としても成功させよう」と思ってもらうことが大切なのです。

Q D社は他にも改善点があったのでしょうか？

知見寺…新卒紹介会社から、「この会社どうですか、応募しませんか」と勧められた学生

がまずとる行動は、持っているスマートフォンで、その会社を検索することです。D社は、ホームページに求人情報を追加して、若手社員の何名かのインタビュー記事や1日の行動など、学生が知りたいと思われる情報を掲載していました。ところが、このホームページはパソコンの画面で見えるように設計されていて、スマートフォンに対応していませんでした。スマートフォン対応していないホームページは見にくいですし、何より、学生からすると「個人向けの事業を行っているのに、スマートフォン対応していないなんて遅れた会社だ」と思われてしまうのです。D社は、売上につながる「賃貸物件を探す人向けのサイト」はスマートフォン対応していたのですが、もともとあった会社のホームページは、新たに費用を投じてまでしてスマートフォン対応しようとはしなかったのです。今、学生向けにスマートフォン対応したホームページを持つことは必須です。

Q それらについて対策を講じれば、D社の採用は上手くいくでしょうか？

知見寺…改善はされると思います。それと、現時点では手を打つことが難しいのですが、ぜひ知っておいて欲しいことがあるのでご説明します。D社は、中途採用でも人材紹介会社を活用しているのですが、3年前に人材紹介会社を使った際、紹介手

数料を払いたくないばかりにズルい手を使おうとしました。応募者に対して「あなたには内定を出すので来てほしいが、紹介会社には不合格と伝えるから黙っておいてくれ」と伝えたのです。ところが、この応募者はこの会社の対応に不信感を持ち、内定を辞退すると同時に、この事実をネット上に書き込みました。最初はたいした広がりはなかったのですが、やはりネットでの拡散はすさまじく、今では学生が検索すると、この記事が上位に出てきます。選考が進めば学生は必ずその会社のことをネットで調べるので、これは相当痛いのです。当然、影響が出ると思います。

危機管理チェックリスト

御社は以下のチェックリストに当てはまるでしょうか？

- 紹介会社と契約する時は、必ず紹介手数料を値切って契約している
- 契約後に一度も新卒紹介会社と打ち合わせをしていない
- 新卒紹介会社からの推薦者が一人もない月がある

事例その5 採用活動の振り返りが不足している会社

E社は法人向けサービス業を展開していますが、業績が好調なため思い切った採用をしようとして、新卒採用にアクセルを踏み始めました。E社の社長は「毎年30名採用するぞ」と意気軒昂です。社員は120名にもかかわらずです。そのために、人事部に現場のエースを配置し、採用予算も前年比で150%の配分をしました。しかし、2018卒の採用は目標を大幅未達、2019卒の新卒採用も成功イメージを持っていません。ここでは、佐藤と、ジェイックの組織開発チームでリーダーを務める岡田到（おかだいたる）が課題を整理してみます。

Q E社の場合は、これまでにご紹介した会社とは違った採用上の課題がありそうですね。

岡田…そうですね。E社の場合、人事部にエースを充てていると言っても、営業マネージャーを新しく人事責任者にしたわけです。当然、人事の専門ではないので、採用に関しては分からないことが多いようです。E社の社長は、「素人だからこそ採

用にイノベーションを起こせる」と期待しているようですが…。また、前任の人も採用に詳しい人ではなかったので、採用の振り返りができていません。

Q 採用の振り返りができていないとは、具体的にはどんなことですか？

岡田…まずは、「何が上手くいったか？」「何が上手くいかなかったか？」を考察する必要があります。そして前年との比較も重要です。これは何もE社に限ったことではなく、新卒採用をしている会社のほとんどが前年の振り返りが不十分と言えるでしょう。会社によっては、2018卒の採用が2018年の2月や3月まで続いていて、2018卒が終了したらすぐに2019卒採用が始まるので、振り返りをする時間的な余裕がないのも事実ですね。大手企業の場合でも、8月頃まで4年生の採用活動の追い込みをしていて、早ければ6月にはインターンを通して3年生向けの採用がスタートするので、スケジュールが重なる場合もあります。これが、振り返りができない背景ですね。

Q 振り返りでは、どんなことを考察すれば良いのでしょうか？

岡田…採用ステップを分解してデータ分析することも重要ですが、その前にもっと本質的なポイントを押さえる必要があります。それは「なぜ、内定者たちは自社に入社すると決断したのか？」ということと「なぜ、自社が採りたいと思っていた学生が採れなかったのか？」ということですね。

Q 採用の成功や失敗の理由を明確にするということですね。

岡田…はい。E社の採用実績は、2018卒で確か6名だったと思いますが、数か月前は9名の内定者がいたんですね。つまり3名の内定辞退者が出たわけですが、それでも6名の学生は、E社に入社することを決めたわけです。その理由は何だったのか？を把握する必要があります。また、内定辞退の理由はヒアリングできないことが多いですが、必ず丁寧に聞き出す必要があります。内定辞退は一番もつたないパターンで、最近、多くの人事部が悩まされていますね。

佐藤…マーケティングの考え方に、「顧客に直接訊く」というものがあります。採用で言

例えば、学生や求職者が「顧客」ですから、彼らに「なぜ、自社への入社を決めたのか」「自社の何が魅力的だったのか」ということを訊くべきです。場合によっては驚くような答えが引き出せる場合もあり、ある会社の新入社員は、入社を決めた理由を入社後に訊かれた際、「面接で『飲み会は多いよ』と言われたのが決め手でした!」という驚愕の返答をしたそうです。もっとも、よく聞けば、その彼は「社内の雰囲気や社員どうしの仲の良さ」を知りたくて面接官に飲み会の頻度を訊いたそうですが…(笑)

佐藤…また、【採用上の競合】を調べることも大切です。内定者や新入社員へのヒアリン

グを通じて、「自社と並行して応募した会社はどこか?」「最終的に、どの会社と自社を比較して、自社への入社を決めたのか?」「その理由は何か?」を確認すべきですね。多くの会社は、自社の採用上の競合を把握していません。ジェイックでは、会社説明会のアンケートで、「どこの説明会に行きましたか?」「どこの説明会が印象に残っていますか?」と訊いて競合を把握しますし、最終選考の際には、自社と比較して迷っている会社の社名を聞き出します。3年前までは競合に対してそこまで神経質になる必要はなかったのですが、今ほどの学生も必ず複数の内定を持っています。競合対策をせずに採用が成功するはずがありません。昨年で

言えば、就活生は平均2・2社の内定を獲得しています。優秀な学生の場合、5社も6社も10社も内定を獲得しているのです。ですから、「最終段階で、99%の学生は複数の内定を持っている」という前提で最後のクロージングを設計すべきです。学生の言葉を鵜呑みにして安心してると、足元をすくわれますよ。

このように、競合企業の社名を学生に直接訊いたうえで、その会社のリクナビやマイナビのページをチェックしたり、選考状況を調べたり、ホームページの採用ページを入念にベンチマークすべきです。ジェイックでは数年前、ある競合企業に立て続けに学生を奪われました。誰でも知っている会社なので社名は伏せませんが、最終面接まで残った、ぜひ採用したい学生を3人ぐらい持っていかれました。途中までは「ジェイックが第一志望です！入社したいです！」と言っていた学生が辞退してくるんです。調べてみると、その会社では、良いと思った学生には1週間ぐらいの間に5〜6人のエース級社員を立て続けに面談セットするんですね。学生はほぼ毎日、その会社を訪問するわけです。素直な学生は毎日、口説かれ続けて、コロッと翻意してしまうんですね。採用の最終段階ではスピードと接触回数が大事だということがわかり、いい勉強になりました。

Q 採用の振り返りでは、入社理由や辞退理由を学生に直接訊くことと、競合企業を調べることが大事ということですね。それ以外には、何かありますか？

岡田…学生に訊く際、「面接で一番魅かれた人は誰か」を訊いたり、面接に当たった社員と学生との相性を振り返ることも大事です。

多くの会社で学生の魅了付けになっているのは、【面接官】である場合が多いです。学生は【人】に魅かれるケースが多いんですね。これは多くの会社にとって
は朗報です。中堅中小企業でも【人の魅力】で口説けるわけです。会社の規模や
認知度では大手に太刀打ちできなくても、挑戦している先輩社員の姿や面接官の
人柄や人事担当者の熱意によって、学生を口説けるわけです。

Q もし、人の魅力が自社の採用上の強みならば、面接に誰をセットするかは、大事な
選択になりますね。

岡田…その通りです。「面接で誰に魅かれたか？」と学生に訊くと、ある程度は口説き
力が高い面接官が特定できます。しかし、どの学生にもフィットする万能の面接
官はいません。つまり、相性が大事ということ。冷静で思考力が高い学生に、

ノリだけが長所のお祭りタイプをセットすると、スベる面接になる危険性があります（笑）この点、営業マンタイプの学生であれば、明るく元気でノリがいい社員を面接に当てると非常に会話が弾みます。企画タイプの学生もいます。彼には、冷静で頭が切れる社員を当てると尊敬の対象になって口説ける確率が高まります。サポータータイプの学生には、面倒見のいい社員を当てておくべきですね。多くの会社で【人】が強みになっているケースが多いので、面接の相性はよく考えてセットするべきです。

危機管理チェックリスト

御社は以下のチェックリストに当てはまるでしょうか？

- 採用年度を切り替えるタイミングで振り返りを行っていない
- 採用に関わる数字を確認する際、数字を出すのに時間がかかる
- 採用管理ツールを導入していない

事例その6 「うちは早くから動いても採れないから」と

採用スタートを遅らせている会社

F社は従業員200名の携帯電話販売会社。成長軌道に乗ってきて、中途採用による補充型の採用では追いつかなくなってきたため5年前から新卒採用を始めました。採用目標は20名。しかし、今年は2月の時点でまだ12名。4月入社ギリギリまで採用活動が続ける必要があります。

また、せっかく採用した新卒メンバーも早期退職が多く、採用も教育もなかなかうまくいっていません。F社のような会社がどう新卒採用に取り組むべきか、知見寺と、組織開発チームの轡恵里（くつわえり）に聞いてみました。

Q F社のように、中途採用から新卒採用にシフトしたけれどなかなかうまくいかない、という企業は多そうですね。

轡 ..そうですね。多いですね。F社ですが、中途採用で社員を増やしてきて、業績が上がり成長軌道に乗ってきた企業の次の組織開発の課題は、やはり新卒採用な

んですよね。補充型の中途採用だけでは追いつかないから、次のステージとして新卒採用にチャレンジする、または、中途採用だけでは理念が浸透した一体感のある組織を作るのに限界があると考え、新卒採用にシフトするというケースも多いです。しかし、なかなか採用活動がうまくいかない。やっと採用できても、定着率が低く、入社後3年以内の早期退職も一向に減らない。採用に問題があるのか、教育に問題があるのか考える暇もなく、新卒採用と、辞めた新卒の補充のための中途採用を年がら年中やっている。こんな企業は多いですね。

Q

なぜ新卒採用がうまくいかないのでしょうか。

響

…理由はいろいろありますが、F社でいうと、一番は採用の時期ですね。今は大学3年生の最後の月の3月1日が新卒向けナビサイトのオープン日ですが、F社は、「3月1日に掲載してもどうせ学生が集まらないから」と、大手企業の選考の可否結果が開始する6月ぐらいから掲載を始めるんです。大手ナビサイトの営業マンも「大手企業で内定が出なかった学生を狙いにいきましよう」「就活生の動きとして、まず大手、そのあと中小という流れがあるので、ここを狙いにいきましよう」と、ナビサイトへの掲載料を大幅にディスカウントしてまで売りに来ます。

営業マンの言葉をそのまま受け取って、しかもナビサイトの掲載料も廉価になるからと、F社のような中小企業や採用苦戦業種、新卒採用活動に慣れていない企業は、夏前から大学4年生の採用をスタートさせることが多いですね。しかし、やはり内定率が上がってきている昨今、時期を遅らせて採用するという戦術は効果が出づらい。時期によって学生の質が違いますからね。

Q 時期が遅れると集まる学生の質も違うのですか？

響 …全然違います。もちろん、後半に動く学生の中にも良い学生はいますが、そもそも6月以降だと大手ナビサイトでは学生が集まらない。だから、少ない母集団の中から内定を出していくしかありません。ジェイックでも、リーマンショックの後、

2010年の新卒採用はスキップ

2011年は4年生の秋採用を行い、12月にかろうじて2名採用

2012年は夏〜秋の採用で5名採用

2013年からやっとナビサイトオープンの日に掲載をスタートさせることができたのですが、母集団の数も質も2011年や2012年と全く違い、驚いたことを今でも覚えています。母集団の数でいうと、2012年と2013年で、

エントリー数は2000人から4000人の2倍増、説明会の来社数も250人から800人と3倍増になりました。これだけ集めることができると、見極めをする余裕もでてくるので、採れる学生の質も上がります。

実際、定着率も入社後の活躍度合いも違い、2011年と2012年に採用した7名は、半分以上の4名が3年以内の早期退職。2013年に採用した7名は3年以内の早期退職ゼロで、現在は各部署でなくてはならないエースクラスに成長してくれています。

Q 適切な時期に採用活動を始めると、母集団の数も質も全然違うのですね。F社はどうなのでしょいか。

響

.. F社の採用担当は、年がら年中、新卒採用を行っている状態で、抜本的改革どころか改善のメスを入れるタイミングも逸してしまっています。現に、採用の効率化や効果性アップは毎年の経営課題に挙がるものの、掛け声だけで着手されない「永遠の課題」と化しています。F社は定着率も悪く、入社後3年以内の早期退職も一向に減らない上に新人たちの戦力化スピードも遅い、というのが幹部陣の見解です。

採用と教育。「人」の問題が原因で事業拡大のスピードも遅れてしまっています。

Q どうすればいいのでしょうか。

知見寺…教育も大事ですが、まずは採用ですね。F社の採用活動における大きな問題は、「うちは早くから動いても採れないから」と、自社の採用力不足を当然視していることです。自社の良いところを際立たせ、早めの採用スケジュールで動かなければ、新卒採用で他社に勝つことはできません。最近では、学生も企業も、3月1日のナビサイトオープン前から動きだしていますからね。一度、早期の採用活動をしてみると、「こんな学生がいるのか!」と実感できると思いますよ。

Q 確かにそうですね。でも前半戦の学生を口説くのって難しいように思うのですが…。

知見寺…皆さんそう思うようですね。でも中小企業が早期採用で成功している例はたくさんあります。早期から就活する学生は情報感度が高く優秀である側面もありますが、同時に、「早く就活を終わらせたい」と考えている学生でもあるのです。ここ、大事なところです。学生の心理を理解する必要があります。学生は学生で就活を

早く終えて、楽になりたい（笑）そんな心理と、「自分にとってベストな会社に巡り合いたい」という両方の心理があるのです。だから上手く魅力付けできれば、学生は早く就活に終止符を打ちます。

その上、前半戦の学生は軸がまだ固まっていないので、いろいろな角度から啓蒙していくことができます。良いなと思った学生は、一緒に自己分析をしてあげてもいいかもしれません。学生からすると、「自分のことを一番知ってくれている」「丁寧に対応してくれた」「自分の就職活動の軸が定まるきっかけとなった会社だから」という理由でぐっと志望度が高まり、意思決定につながることも多いんです。

Q 早期に採用活動をスタートさせることができれば、F社の採用活動も変わりそうですね。

知見寺…確実に変わります。今の悪い流れから抜け出すことができます。内定を早めに出す分、内定者フォローは大変になります。例えば内定者に採用活動を手伝わせることは、採用力アップと内定者フォローの一石二鳥の効果があります。内定者に自社の魅力を整理させたり、学生に対して「自分がなぜ入社を決めたのか」を語ってもらうことは、学生をより惹きつけることになり、結果的に内定者フォ

ローにもつながるんですね。

また、採用活動に内定者を巻き込むと、内定者が優秀な学生を引っばってくることも期待できます。学生は先輩・後輩のつながりが強い分、そのつながりを活かせば採用がどんどん進化していくのです。採用を早期に始めると、このような波及効果も期待できますね。

危機管理チェックリスト

御社は以下のチェックリストに当てはまるでしょうか？

- インターシップを実施していない
- 前半戦の内定承諾率が20%を切っている
- 秋採用から過半数の学生を採用している

事例その7 採用ばかりに力を入れて、育成に力を入れなかった会社

このご時世なので、採用費には糸目をつけられない会社が存在します。G社はそんな一社です。社名を聞けば知っている人が多い会社ですが、近年120名超の採用を実現させています。採用費は1億円を突破しています。一人当たりの採用単価は90万円台ですから、採用には相当力が入っているのが分かります。ホームページの採用ページに載せる社員の写真はプロのカメラマンが撮影し、説明会の会社案内ムービーにも相当お金をかけています。会社をカッコよく見せることで採用は順調に進んでいるように見えました。しかし、G社の社員は入社前の期待と入社後のギャップに悩み、定着率は年々下がってしまっています。G社の課題について、佐藤と、採用と組織開発のコンサルティング会社である株式会社アッシュ・マネジメント・コンサルティングの代表パートナー、小川晴寿（おがわはるひさ）氏がコメントします。

Q 採用費に1億円を費やすとは、凄い会社ですね。

小川…そうですね、G社の規模で1億円の採用費を充てている例を私は知りません。採用への期待と危機感が強い証だと思います。

Q その結果、採用レベルは相当上がったと見てよいのでしょうか？

小川…採用レベルは上がりました。元々、ブランディングや販促には投資する会社ですから、露出という面でも、イメージ戦略という面でも、シナジーがあったのは事実です。現に2年連続で100名超の採用を実現しています。その前、つまり3年前は50名強の採用だったので、2倍以上に増えているわけです。

Q どのようにして2倍の採用に成功したのですか？

小川…会社の総力を挙げて取り組んだ成果と言ってよいですね。予算も以前の2.5倍ぐらいはかけましたし、人事部の人員も補強しました。また、採用の成果が面接官の個人評価に結びつく人事制度に変えたので、面接に当たる社員は、学生を口

説くのに相当気合いを入れるようになったそうです（笑）

Q

ふんだんにリソースを投入したのですね。しかし、G社は年々定着率が落ちてきています。その原因はどこにあるのでしょうか？

小川…今の学生たちが「働き方」や「ワークライフバランス」を重視するようになって

いることが原因の一つですね。G社の社長や幹部は、学生の時に起業し、いわゆる学生ベンチャーでのし上がってきた人たちなので、「ハードワーク」が信条なのです（笑）

もちろん、昨今の「働き方改革」の流れに合わせて、残業削減の取り組みはしています。しかし本音は、幹部社員のこの一言に凝縮されています。

「若いうちは、死ぬほど働いて力をつけるべきなんだ。ワークライフバランスとカ言っているから、日本はダメになったんだ！」

要は自分の若い時の働き方を、知らず知らずのうちに新人や学生に求めていたんですね。それが、学生が入社した時のギャップにつながり、早期退職を生み出していた、というパターンですね。

Q

今の学生はやはり残業や働き方改革には敏感なんですね。

小川…相当敏感です。G社も以前は、体育会系の学生を採用していたので入社後のギャップは大きくなかったのだと思います。ただ、それだけでは十分な人数が集まらないので「いい会社」を演じるようになり、それが定着率に響いているんですね。

小川…加えて、今はネットで評判が拡散する時代です。G社は「転職会議」や「Workers（ヴォーカーズ）」といった口コミサイトに退職者からの悪い書き込みが増え、それで定着率が下がった、という事情もあります。最初のうちは、口コミサイトに書き込んでいたのは中途入社社員がほとんどでしたが、徐々に新卒退職組が混ざり始め、「入社時に抱いていたイメージとの大きなギャップに失望した」という社員が続出したんですね。

小川…会社案内や説明会では、「入社後の教育には相当力を入れている」と強調しているんです。しかし、実際はほとんど教育らしいことはせず、若手社員は「釣った魚に餌をやらないのがウチの会社だよ」と自虐ネタとして話しています。その結果か、G社では「若手社員の中からリーダーが育っていない」という声をよく聞

きます。

結局、元ベンチャーの雄が、社員800名を超える企業に成長したのですから、新人の育成はもう社長や幹部の仕事ではないんですね。若手リーダーの仕事なんです。

しかし、若手リーダーとなるべき社員が、「新人の育成より自分の役割に手一杯で、新人のお世話なんかできない」という状態です。新人を育てる若手リーダーの育成が、緊急性の高い課題ですね。

Q やはり採用と教育はリンクするものだと認識すべきですね。

小川..その通りです。採用だけでは良い組織は作れません。採用後の育成計画が非常に重要です。もちろん、教育ばかりに力を入れても良い組織は作れません。良い採用がなければ組織は飛躍しないのです。

Q では、G社は採用や育成に今後どう取り組みれば良いのでしょうか？

佐藤..実施すべきことはいろいろありますが、すぐに着手すべきことを三つお話します。

一つ目は、受け入れ態勢を整備することです。G社は内定者研修をかたちばかりに1日実施していますが、内定者全員が参加するわけではありません。その内容もあまり工夫されたものではなく、上層部の幹部も参加していないようです。力が入っていないのが分かりますね（笑）内定者研修はブラッシュアップできると思います。

また、今の学生たちは周囲に優しく接してもらえる環境で育てられてきた人が多いので、入社当初に歓迎ムードを高めることも重要です。例えば、新人たちは分からないことがあっても「誰に聞いたらいいのか分からない」と言います。一つ前の世代なら「お前は中学生か!？」みたいに言われるところですが、今は質問しやすい環境を整えてあげることも大事です。ですから、多くの会社で「ブラザー・シスター制度」を設けていますね。ブラザー・シスター制度とは、新人たち一人ひとりに2〜5才上の先輩社員が「お兄さん役、お姉さん役」のような形で相談担当に就く仕組みです。新人とブラザー・シスターとのランチに補助金を出す会社もあります。

佐藤…二つ目は、学生にはできる限り会社のすべてを見せることです。どの会社でも、

学生にとって魅力的に映る長所とそうでない短所があると思います。この時、あ

えて短所も見せることで、学生からは「誠実な会社だ」と思ってもらえますし、入社後のギャップも小さくなります。仕事の厳しさもキツさも定着率も現状を話し、「今後はこのように改善する計画だ」と話しておけば、入社後に「話が違う」ということは避けられますよね。

佐藤…三つ目は、直属の上司やリーダーの育成です。「いい人財を採れば勝手に育つ」と

いう考えは間違いだと思った方がいいです。なかには勝手に育つ野生の新人もいますが（笑）

でも、そのような人種は激減しています（笑）今の若者たちは概して、承認欲求が強いので、受け入れ態勢を整え、上司が丁寧ケアする必要があります。ある新人が「僕は褒められると成長するんです」と言っているのを聞いて苦笑し、たことがあります、そんな新人だらけです。

しかし、丁寧に細かく指示を出して経験を積みまけると、今の新人は素直なので、本当に熱心に仕事をし始めます。「受け入れ態勢の整備」↓「周囲からの暖かいフォロー」↓「新人の自己肯定感のアップ」↓「愛社精神の醸成」↓「モチベーションの向上」という正のスパイラルを作り出す必要があるんですね。その中心は直属の上司です。ですから、直属の上司に対して「部下指導の考え方や技術」をト

レーニングすることは、新人を戦力化するうえで本当に重要です。ある会社では、今にも辞めそうな新人をある若手リーダーが1年間手取り足取り育成し、ほぼ毎日電話で激励し、1週間の振り返りを一緒に行うことで、営業部のエースに育て上げました。新人君の、その若手リーダーへの尊敬と感謝は尋常ではありません。結果、その新人の会社への愛着心も高まったのです。

危機管理チェックリスト

御社は以下のチェックリストに当てはまるでしょうか？

- 新卒社員の1年間定着率が90%を切っている
- 新人たちを育成する若手リーダーが揃っていない
- 研修内容を更新せず、毎年同じ新人研修を行っている

事例その8 採用担当者が転職してしまった会社

H社は、外食産業で新しい業態を開発している、成長著しい会社です。社員90名で20店舗を展開しています。これからも出店ペースを上げて、3年後には50店舗の体制にしたいと考えています。しかし、採用にブレーキがかかっています。その原因は2年前に人事課の課長が転職してしまったことと、女性の係長が産休に入る予定だからです。現在、急ぎで人事の体制を整備し直しています。佐藤と知見寺が考察します。

Q H社は、2018卒の採用が15名の目標に対して6名で終わってしまいました。未達だったことは、経営上いろいろな影響を及ぼすのでしょうか。

知見寺…そうですね。外食の場合、人がいないと出店できないわけですから、H社の出店戦略に悪影響が及ぶことは確かですね。H社の「3年後50店舗」のビジョンは修正が必要になるのではないのでしょうか。

Q 15名採用の目標に対して6名の採用に終わった原因は、やはり人事課長の転職だったのでしょうか？

知見寺…外食産業は軒並み採用に苦戦していますから、人事課長の転職だけが目標未達の原因ではないと思います。しかし、採用に携わっていた中心人物が抜けたことは大きな誤算だったようですね。

Q 中堅中小企業では、人事に何人も配置できませんよね。そうすると、H社の事例はほとんどの中堅中小企業の共通の課題と言ってよいのではないのでしょうか？

知見寺…その通りですね。H社の人事は2名体制だったので、課長が抜けた分を係長がカバーしてきました。しかし、その係長も来年は産休に入ります。2019卒はもつと苦戦するかもしれませんね。

Q H社のように、人事の体制が安定しない場合はどうしたらよいのでしょうか？

知見寺…人事の体制が安定しない、人事が属人的というのは、ほとんどの中堅中小企業の

課題でしょう。そこに魔法のような唯一の解決策があると考えるべきではありません。いくつかの施策を行って、中期的に人事機能が安定し強化されるよう設計すべきでしょう。私からは、3つのポイントを述べさせていただきます。

一つ目に、人事あるいは採用の総責任者に、社長か、専務や常務といった役員クラスを充てることです。ある上場企業は採用上手で有名ですが、その会社では、15年以上にわたって専務が採用の総責任者を務めています。もちろん、実務は課長や係長が取り仕切りますから、専務が全ての業務を受け持つてはいませんが、最終責任が専務にあることで採用へのプライオリティが変わります。

知見寺

二つ目は、人事ローテーションを頻繁に行うことです。H社の場合、人事課長が7年間も採用責任者を引き受けていました。一人の担当者が7年間も同じ立場を続けていると、業務がどんどん属人化していきます。ある会社では、現場のエースを3年に限定して採用担当に充て、3年で卒業する仕組みを作っています。もちろん、それは2年でも4年でもOKです。先ほど挙げた採用上手で有名な上場企業は、優秀な成果を上げた新人を毎年1名、人事に配属させています。つまり、入社2年目の社員を採用担当に異動させるわけです。2年目の社員は学生の気持ちに分かりますから、メリットは大きい。私なんかはもう学生の気持ちは分かり

ませんからね（笑）

佐藤…でもね、人事のメンバーを入れ替えるのは、理想としてはそうだけど、実際は難しいよね。その上、現場のエースを人事に異動させるのは、現場の反対が大きいでしょう。知見寺の言っているのは大事なあるべき姿。これにどう近づけるかは、会社の採用にかけるプライオリティ次第ですね。

知見寺…三つ目は、業務を標準化することです。媒体への掲載方法、説明会の訴求方法、説明会の運営方法、個別一次面談のセッティング方法…。挙げればキリがありません。H社の例で考えると、H社の説明会は人事課長任せだったことがボトルネックになっていました。二つ目の取り組みと連動するのですが、人事メンバーのローテーションを頻繁に行えば、否が応でも「引き継ぎ」をしなければなりません。それが採用ノウハウを標準化することにつながっていきます。

採用ノウハウの標準化というと堅苦しい印象があるかもしれませんが、意外と小さなことが重要だったりします。例えば、

- ・説明会を実施する時、スタートする前に若手社員が集まって学生に声をかけて、学生の緊張感を和らげる

・一次面接の合格を伝える時、「○○君、やったね！君が合格できて、私も嬉しいよ！」と我が事のように喜ぶ

・（面接して採用すべき学生だと判断した場合）面接官が面接の最後に、「君と働けることを楽しみにしているよ！」と人事にプッシュすることを伝えるなど。すべて、学生の会社への好感度や志望度を上げるためのノウハウです。「説明会参加者一人ひとりに、参加してくれた御礼を兼ねたメッセージカードを送る」という手間をかけている会社もあります。こうした小さな積み重ねが、学生の心を打つんですね。説明会後のフォロー、一次面接でのフォロー、合格の伝え方：等々のノウハウを整備してマニュアルにするだけで、新しい担当者への引き継ぎがスムーズになります。

佐藤

私からも追加で2つの点を強調させてもらいます。まず、人事スタッフの異動や退職のリスクヘッジとしては、外部リソースを整備しておくことです。ほとんどの中堅中小企業では、採用を自社だけで完結できる体制とノウハウを持っていません。リクナビやマイナビなどのナビサイトを使わないと学生にリーチできません。説明会参加予定の学生へのリマインドメールや電話がけは、アウトソースした方が効率的です。新卒紹介会社や説明会送客サービスの会社も活用すべきでしょ

う。そうした外部パートナーとの関係が良好だと、自社を優先的に扱ってくれます。ですから、おもなパートナー企業に対しては、社長や役員が自ら担当者に会って期待を伝え、彼らが「この会社の新卒採用を必ず成功させよう」と肩入れしたくなるような関係を築きましょう。自社の人事スタッフとして期待するのです。こうした外部パートナーとの良好な関係も、自社の人事が替わる際には重要な引き継ぎ対象になります。

佐藤…次に、全社を挙げて採用に取り組んでおくことです。ある会社では、人事の責任

者が音頭を取って現場の若手社員を募り、毎年、採用プロジェクトを発足させています。メンバーにとっては新卒採用ノウハウを学ぶ場になりますし、何より、メンバーに魅かれて学生が入社を決めると、そのメンバーのモチベーションはいやが上にも最高潮になります。

現にそういう経験をしたプロジェクトメンバーは、翌年や翌々年に人事への異動を希望するそうです。このように、プロジェクトを通して新卒採用を経験するメンバーが全社的に増えていくと、採用担当者が新任の場合でも、皆が助けられるようになります。

危機管理チェックリスト

御社は以下のチェックリストに当てはまるでしょうか？

- 3年間、採用責任者を変えていない
- 学生が持ち帰りできる採用ツールが少ない
- 採用責任者しか知らない採用ノウハウがある

事例その9 学歴にこだわり過ぎた会社

I社は東京・大田区の典型的な中小企業です。創業90年の老舗の製造業で、社長は4代目になります。社員数は70名で、これまでは毎年3名前後の新卒を採用していました。中途採用は欠員の補充が中心です。人事と総務は兼務体制で、採用はこれまで社長が陣頭指揮を取っていました。社長はアメリカ留学の経験もあり、前職は外資系の金融機関を3社経験。エリートの実験の持ち主なので、採用基準も高いものがあります。採用基準の高さに加えて最近の売り手市場が影響し、直近2年は新卒採用がゼロ、中途採用も苦戦が目立ってきています。佐藤と、アッシュ・マネジメント・コンサルティングの小川代表がコメントします。

Q I社は、新卒採用でも中途採用でも苦戦を強いられていますね。2年連続で新卒採用ゼロは厳しい結果です。やはり原因は超売り手市場だからでしょうか？

小川…その影響を大きく受けているのが、I社と言ってもよいですね。

Q I社が採用で苦戦している理由は、売り手市場の影響だけなのでしょう？

小川…人事担当者が総務も兼務しているので、採用に集中できないことも理由かもしれません。そして、この会社の場合、少々学歴重視の傾向があります。社長が最高学府のご出身だからか、求める学歴が高いんですね。

Q 中小企業で学歴を重視する会社は多いのでしょうか？

小川…本音と建て前のようなものはありますね。実際I社も、「学歴よりも相性や人柄を重視する」と言っているのです。I社に限らず、多くの会社で「学歴不問」と言いながら、やはり旧帝大や早慶の学生が来ると特別扱いしますよね。

Q その理由は、やはり「学歴の高い学生は優秀に違いない」という固定概念があるからでしょうか？

小川…あります、あります。でも大学関係者も言いますが、10年前と比較すると同じ大学の同じ学部の子でも、確実に学力が落ちているようです。それと、大学受験

を経て入学する学生の比率をご存じますか？わずか4割です。6割の学生は、指定校推薦やAO入試で入学してくる学生なのです。半数以上の学生が受験をしていないから、大学が学力のフィルターではなくなっています。だから大手企業の人事部は、学生の出身高校を調べますね。また、一浪していると受験した証になるので、評価が高くなる傾向まであるようです。

Q そうすると、学歴を重視した採用には問題があるということですね。

小川 いや、そんなことはありません。一般的には、偏差値で知力や学力の高さは分かれますから。ただ、単に出身大学名を見るだけでは、本当の地頭の良さが分からなかったり、受験をくぐり抜けてきたという「努力する才能」や「壁を乗り越える力」があるかどうかはわからないということです。学歴は今やそういうモノですから、一つの基準にはなっても絶対的な基準にはなりません。

一方で、大手企業はやはりそれなりに学歴を重視しますから、中小企業が学歴にこだわり過ぎることは、大手と競争することにもなり、苦労が報われにくい努力となる危険性があるかと思えます。

Q

では、I社はどうすれば良いのでしょうか？

佐藤… I社の採用の場合、採用基準として「知力や学力」が本当に必要なら、選考の時に

学力テストを実施すれば良いと思います。ジェイックの採用では「地頭」はある程度は必要です。知力が低い人は入社してから苦勞するので、学力テストをして選考します。結果、今まで知らなかった大学から採用するケースが増えました。

そういう学生は地域の超進学校に入った後、大学受験で失敗したり、高校で遊びを覚えて受験勉強をあまりしなかったような学生です。でも地頭は良い学生なんです。

一方で、そもそも仕事をする上で大切な要素が、知力や学力ではなく、別の側面だったりするケースもあります。例えば、保育士や幼稚園の先生や介護の仕事をするなら、学力が高いことより、ホスピタリティが高い方がいいですよ。ウェディングプランナーやキャリアコンサルタントのような仕事であれば、人の相談にのるのが好きで人の幸せを自分の喜びのように感じられる人が向いていますね。

そういう意味では、自社の仕事に必要なコアスキルや素養をピックアップして、学歴は広く捉えた方が中小企業の採用では成果が出やすいと言えます。もっと言えば、求める素養がマッチするのであれば、新卒採用にすらこだわる必要がないのかもしれない。

Q

新卒採用にこだわる必要がない、とはどういうことでしょうか？

佐藤：第二新卒や、いわゆるフリーターと言われる若者たちも採用の候補にいれるとい

うことです。ジェイックでは「営業カレッジ」という、フリーター・第二新卒の若者の就職支援事業をしています。フリーターや第二新卒の若者たちに1週間の研修を施した後に、企業に紹介するというサービスです。2005年のスタート以来、10年間、事業を運営しており、累計1万5,000人以上の若者の就職支援をしてきました。

営業カレッジの研修には、さまざまな学歴や経歴の若者が参加します。例えば、高校を卒業してパチプロをやっていた若者は、急成長して上場したある会社から内定をもらい、営業職として入社しました。その彼が、入社して半年で素晴らしい成果を上げたそうです。その会社の社長曰く、「パチプロ時代の嗅覚やセンスが営業で活かしているんだよ」とのことです。彼のような高卒者もいれば、多くはありませんが東大や阪大、早慶出身の若者も営業カレッジの研修に参加しています。司法試験の勉強を5年続けて諦めた、というフリーターの若者もいました。

何が言いたいかというと、今は、大卒の新入社員の3分の1が3年で離職する世の中ですから、第二新卒やフリーターの中にも優秀な人材や自社に合った人材

がたくさんいるはずだ、ということ。I社の場合、新卒にこだわるより、そういう層を狙ってもいいかもしれません。

最近ジェイックが注目しているのは、大学中退者です。大学を中退する学生はどのくらいいると思いますか？なんと、年間に7〜8万人もいるんですよ。彼らの多くは、中退後フリーターになります。そこでジェイックでは、「セカンドカレッジ」という、営業カレッジとは別のコースをつくり、中退者の就職支援を始めました。研修参加者は全員、大学中退者です。皆、境遇が同じなので、自然と切磋琢磨する関係になります。また中退者の中でも、経済的な理由で中退した、という人が全体の約20%を占めます。彼らは、就職した企業からの評価がとても良いですね。経済的な理由で大学を卒業できなかった悔しさ^①が、就職後、本気で仕事に向かう原動力になるのでしょう。

Q 新卒マーケットから少しずらして考えると、いろいろな採用ターゲットがあるので
すね。

佐藤…その通りです。

Q

I社の場合、そのような層に広げて採用すべきなのでしょうか。

小川… I社の採用基準次第だと思えます。と同時にここで考えたいのは、I社のように3名前後の採用の会社が、会社説明会をして、一次面接、二次面接…というプロセスを踏むことが、本当に必要なのか？ということですよ。

私は、10名以下の採用なら、極端に言って、新卒採用サービスや体育会系学生の紹介サービスのみで新卒採用を行っても良いと思えます。ある会社は、15名ぐらゐの新卒を採っていますが、8割は新卒紹介サービスから採用しています。以前はナビサイトも使っていたのですが、採用活動に工数が割かれるので、一切やめたそうです。そう考えると、I社も紹介サービス一本にしても良いのかもしれない。

危機管理チェックリスト

御社は以下のチェックリストに当てはまるでしょうか？

- 書類選考で学歴フィルタリングをしている
- 「新人が戦力化しない」という声が現場から上がっている
- 採用基準を明文化していない

事例その10 採用の「生産性」が大幅に低下してしまった会社

J社は東京・渋谷区にオフィスを構える社員数50名の人材ビジネス会社。採用ニーズの高まりとともに売上を伸ばしており、業務フローが固まったタイミングで中途採用中心だった採用を新卒採用にシフトチェンジ。社長が旗振り役になって新卒採用を推し進めたこともあり、新卒採用元年は目標数2名に対して2名、2年目は3名に対して4名、3年目は5名に対して5名と、順調に採用目標を達成しながら、毎年採用数を伸ばしてきました。ただ、4年目に急ブレーキがかかり、採用目標10名を対して6名と未達で終了。それ以降、掲載するナビサイトの数を増やしたり、インターンシップを実施したり、紹介会社を使ったりと、予算を割いて新しい取り組みを増やしましたが、5年目も6年目も採用目標人数をシヨート。結果的に、中途採用でリーダークラスを採用せざるを得なくなり、採用コストは、上手くいっていた時期の約2倍に。さすがの社長も新卒採用に対して及び腰になっています。

ジェイックの組織開発チームのリーダー、岡田が考察します。

Q J社に何が起こったのでしょうか？

岡田…結論からいうと、数の壁ですね。

Q 数の壁とは一体どういうことでしょうか？

岡田…J社のような事例は実は珍しい話ではありません。採用人数が5名以下のときは、極端にいうと局地戦で勝負して、力技で採用人数を達成することができます。J社はまさに局地戦が得意な会社で、社長が中心になって採用プロジェクトを発足し、プロジェクトメンバーが採りたい学生にこれでもかと言わんばかりに接触して口説き落としていく採用スタイル。ただ、採用人数が10名を超えると、これだけでは勝負できなくなってきました。

採用が上手くいっていた時期のJ社の各選考ステップの数字は以下の通りです。

エントリー 463

説明会 87 (18.7%)

一次面接	56 (64.3%)
社長面接	9 (16.1%)
内定	7 (77.8%)
内定承諾	5 (71.4%)
() 内はステップ率	

一次面接は全て採用プロジェクトのメンバーが担当して、採りたい学生には2時間以上の時間をかけてしっかりと魅了付けを行います。社長面接に到達するのは内定レベルの学生のみですので、一次面接と同様、社長が2時間近く学生を魅了付けします。その上で、内定を出す予定の学生とは、社長面接後、一次面接を担当した社員と社長と3人で飲みに行く。一人に対して手厚すぎるほど手間と労力をかけて採用を行っていたのがJ社でした。

一方で、上手くいかなかった時の数字が以下の数字です。

エントリー	1273
説明会	256 (20.1%)

一次面接	174 (67.9%)
社長面接	35 (20.1%)
内定	15 (42.9%)
内定承諾	5 (33.3%)

ナビサイトに予算をかけた結果、想定以上にエントリー数が伸びました。普通なら嬉しいことなのですが、J社にとってはこれが最大の誤算になりました。一次面接の人数を比べてほしいのですが、56から174と、3倍以上になっています。採用プロジェクトメンバーは5名。プロジェクトメンバーは全員エース級。本来の業務と兼務で一人30名の面接はさすがにさばけないと、急遽、新しいメンバーを5名、一次面接にアサインしました。10名のメンバーに対し、学生は174名。それでも一人20名近く対応しないといけないのですから、学生一人に2時間、3時間をかけるわけにはいきません。

次に社長面接の数字を見てください。ここは9名から35名と4倍に伸びています。新しいメンバーが増え、精査が甘くなった結果、一次面接の人数の伸び以上に社長面接の人数は伸びています。当時、J社の社長と会う機会があったのですが、「毎日学生に会いすぎて、名前と顔が一致しない」とぼやいていました。確かにそ

うですよね。

Q 数がいいという話でもないですね。

岡 田…10名会って、10名採る。これが究極の採用ですよね（笑）。確かに、まずは会わないと始まらないので、どうしても母集団形成に目がいきがちです。ただ、生産性という観点で見ると、数が増えれば増えるだけ無駄な業務が発生します。J社でいえば、上手くいっていたときは、87名に会って5名採用しているわけですから、入口から出口のステップ率は6%。非常に効率的です。一方で上手くいっていないときは、256名の学生に会って5名の採用ですから、入口から出口のステップ率は2%。絞りに絞って優秀な学生を採用している会社ならまだしも、J社はまだそのフェーズではありませんから、非常に非生産的な採用をしていると言わざるを得ません。

Q J社はどうすればよかったのでしょうか？

岡 田…プロジェクトメンバー、つまり採用に関わる人員を十分に増やす前に、各ステップ

の人数を例年の2倍にするのはやりすぎです。それだけ増えると、どうしても学生一人にかかる時間が減りますから、魅了付けが上手く機能しない可能性が出てきます。メンバーの人数がそれほど変わらないのなら、学生の採用予定人数を増やしたとしても、各ステップの人数の伸び率は130%以内に収めるべきですね。

Q 具体的にはどんな方法が考えられますか？

岡 田…社員が人的に行っている学生の見極めを標準化されたツールに落として、説明会である程度絞りを効かせるとか、適性診断を導入して採りたい学生を見極めるなど、各ステップの学生の総数を増やすことなく、採りたい学生の占有率が上がる工夫が必要ですね。

Q 採用プロジェクトのメンバーを増やすのは効果的ではないのでしょうか？

岡 田…効果はあると思います。ただ、採用に関わるメンバーを増やす行為は、学生と接する社員によって言っていることが違う、というリスクを高めます。これを防ぐために、新卒採用のコンセプトを何度も強調してメンバーに伝えたり、各ステッ

プロジェクトメンバー向けに面接のしかたを研修したりする工夫が必要ですね。

Q なるほど。採用人数が5名なのと10名なのとは全く世界が違うんですね。

岡田…そうですね。ジェイックも最初は10名を採用するのにひと苦労しました。リーマンショック前の売り手市場の話ですが、エントリーは十分とれたにもかかわらず、その年は3名しか採れず、新卒一人あたりの採用単価が200万円を超えたのです。200万円ですよ。今では笑い話で、その時に採用した新卒をゴールドンエイジなんて呼んだりもしていますが（笑）

HR系のセミナーなどで他社の人事と話をする機会も多いですが、ビジネスの生産性は追いかけているものの、採用の生産性は考えていない人事が多いように感じます。1000名会って10名しか採らなかったら、990名をフィルタリングする工数は全てムダになりますから注意が必要です。「採用の生産性」という概念を念頭に置いて、採用に取り組む必要があるかもしれませんね。

危機管理チェックリスト

御社は以下のチェックリストに当てはまるでしょうか？

- 面接、及び面談をするのは、社内の一部のメンバーだけだ
- 面接を担当した面接官によって、選考通過者にバラつきがある
- 説明会〜内定承諾までのステップ率が5%を切っている

【第二部】 採用に成功するための5つのポイント

採用で苦戦している企業の10の事例は参考になりましたでしょうか？10話の中の間答で、採用のコツや気を付けるべき視点はご紹介しております。そのまとめにもなりますが、以下で「採用で成功するためのポイント」を整理します。

① 「採用ターゲットを明確にする」（採用ターゲットを変える）

まず重要なのは「採用したいターゲット」の選定です。採用はマーケティングだと何度も強調していますが、マーケティングにおいて大事なのは「ターゲットを決める」「ターゲットを絞る」「ターゲットを変える」「ターゲットを広げる」という視点です。ドラッカー流に言えば、「顧客は誰か？」という問いに答えることです。つまり、「採用したい人財は誰か？どんな人財か？」ということなのです。

御社の「採用したいターゲット」は明確になっていくのでしょうか？中小企業が学歴の高い学生の採用にこだわり過ぎていたら、採用が上手くいくのでしょうか？それは、レッドオー

シヤンで勝負するようなものです。御社が採用したいターゲットに該当する学生や若者は、どこにいますでしょうか？この「どこにいますのか？」という考察も重要です。リクナビやマイナビの中にいますのか？他の新卒採用サイトの中にいますのか？ナビサイトがリリースされる3月よりも前から活動している早期活動学生の中にいますのか？後期活動学生の中を狙うのか？地方大学出身者の中にいますのか？公務員や教職を目指す学生の中にいますのか？大学のキャリア課の中にいますのか？新卒紹介会社のデータベースの中にいますのか？学生団体の中にいますのか？大学の運動部の中にいますのか？インターン生の中にいますのか？

上場している、ある中堅商社では、7年前に新卒採用を中断しました。毎年40〜50名は採用していたのですが、ゆとり世代の新卒のレベルが落ちていくことを問題視したのがその理由です。代わりに、第二新卒の採用に舵を切りました。第二新卒の若者からすると、その商社は、「新卒で入った会社を短期離職した自分でも就職可能な上場企業」になるわけです。ですから、第二新卒層からとても人気が出て、その会社は優秀な第二新卒者の採用に成功しました。その後、大学中退者やフリーターの採用も行うようになり、今では新卒採用人数以上の採用を実現しています。

また、あるベンチャー企業では、新卒版のリファラル採用のような取り組みをしています。内定者が出始めると、すぐに翌年の採用プロジェクトをスタートさせます。内定者と人事担当者だけのプロジェクトです。そこで、内定者たちに一緒に働きたい後輩を連れてくる

よう指示して、翌年の採用母集団を作っていくのです。毎年の恒例になっているので、今では毎年、このプロジェクトから5名前後の新卒採用が実現しています。採用ターゲットは、内定者の後輩や知り合いということですね。

エリアを変えて、九州や北海道の学生の採用で成功している企業もあります。公務員試験は毎年10月に結果が出ますが、その時期に公務員試験に落ちた学生を狙っている人事もいます。先ほどの事例のように、新卒ではなく、第二新卒や最近目にする「第0（ダイゼロ）新卒」を狙うケースもあります。第0新卒とは、高卒や専門卒など非大卒の若者のことで、年齢でいうと18〜22歳ぐらいが中心層です。「若いうちから育てられる」と評価する声もあれば、「経済的な理由で就職せざるを得なかった高卒の若者はハングリーで優秀」という意見もあります。

多くの会社で新卒採用に苦戦しています。そういう環境下ですから、ターゲットを広げて（変えて）、第二新卒、フリーター、大学中退者、地方学生、留学生、高卒といった層にも目を向け、自社に合う人材がいなか探してみる必要性が高まっています。

御社ほどの層の学生や若者をターゲットとしますか？ターゲットを広げることは、新たな採用につながり、自社の採用可能性を広げる場合があります。そのターゲットインングが、採用の成否を決めるのです。

② 「何で魅了するのか？」を研ぎ澄ます！

採用がマーケティングなら、次の問いは「顧客の価値は何か？」「顧客は何を欲しているのか？」です。採用の場面で考えると、御社を志望する学生や若者たちは、何が欲しいのでしょうか？採用する側の我々は、学生たちに「自社で働くことで得られるメリット」を訴求する必要があります。もっと下世話な言い方をすれば、我々は学生に何を売るのでしょいか？何を訴求すればいいのでしょうか？

一方、学生は何を得たいのでしょうか？学生を魅了できる「価値」は何でしょうか？「就職できた安心感」「親を喜ばせること」「一生をかける仕事との出会い」「成長できる環境」「友人に誇れる内定」「一緒に働く仲間や絆」「自分のキャリア形成」など、いろいろあるでしょう。同時に今の学生が一番恐れていることは何でしょうか？数年前ならば、内定を取れないことが学生の一番の心配事でした。今は違います。内定はどんどん出るので。学生が一番避けたいことは「ブラック企業に就職してしまうこと」なのです。我々の想像以上に学生はブラックを恐れます（笑）ですから、選考途中で学生が「この会社はブラックっぽい」という印象を持つと、志望度が下がり学生は逃げて行きます。

ジェイックについてお話ししますと、ジェイックが新卒採用で一番重視しているのは「ミッションへの共感性」です。ジェイックは、フリーター、第二新卒、大学中退者、高卒者といった、

一般的には就職に不利、と思われがちな若者の支援をしています。しかし、ここで言う「不利な条件」は本人たちがそう思いすぎているだけで、いくらでも克服することができます。ジェイックは、そうした若者を支援する事業を、想いをもって行っています。ですから自社の新卒採用においても、事業内容や想いに共感する学生を採用しています。学歴は不問、出身地域も不問です。留学生もいます。

ジェイックに入社すると、多くの場合、再チャレンジをしたい若者の就職支援業務に就きます。例えば、大学中退の若者が就職できた時は感動的です。涙を流す若者もいます。そういう現場に立ち会って、ジェイック社員たちの「ミッションへの共感度」はさらに強化されます。そうになると、学生を面接する力も上がるのです。事業にかける想い、ミッションへの共感、日々の仕事の充実感を具体的に学生に話せる社員が多いと、面接での口説き力が飛躍的に上がります。その結果、ミッションがミッションを呼ぶ、ミッションに共感する社員がミッションに共感しやすい価値観を持っている学生を惹き付ける、そういう流れができてくるのです。つまり、ジェイックは「ミッションやビジョン」で学生を魅了しているといえます。

御社は何で学生を魅了していますか？

③ 採用体制を整える

採用体制は重要です。本来なら社長直下のプロジェクトにすべきです。先ほど、専務が採用総責任者になって採用が成功している上場企業の話を紹介しました。社長や専務が採用総責任者になれば、面接を組むのにも優先度が上がります。面接力のある社員は、トップセールスや事業部の中心人物であることが多いものです。社長や専務が見ていけば、エースである彼らも前向きに面接に協力しようと思うでしょう。採用は全社にとって、大事な大事な将来への投資です。それを理解させるには、社長や専務、あるいは常務が直轄することです。

採用費の問題もあります。昨今は新しい採用サービスがどんどん開発されていますが、新しいサービスを積極的に使って採用予算を消化してしまった場合でも、トップが統括していれば柔軟に対応できるでしょう。

また、多くの企業の人事の悩みは、採用そのものに苦戦するということに加えて、人員が不足している、ということ です。前述の通り、前年の採用活動と今年の採用活動が重なるケースが増えて、年中採用をしているような状態です。企業によっては、人事が新人研修や内定者研修、さらには人事考課まで掛け持っている、というケースもあります。人事が二人なのに、毎年の新卒採用計画が50名という会社もあります。世の中の人事は、過

大な業務量にアップアップしているわけです。

この時、人事の人数を増やせるならばもちろん前に進めるでしょう。一方で、採用や人事業務の生産性を上げる、ということも大切です。ですから、採用業務を自前だけで行うのではなく、アウトソースの会社や採用支援会社の活用も検討することが、今後ますます重要になってくるのです。

④ 採用力を進化させ続ける

事例にあったように、採用方法は毎年進化させないと競合に勝つことができません。新卒採用マーケットは、毎年すごい勢いで変化しているのです。その中で御社の採用手法は年々進化しているでしょうか？

ジェイックでは、2012卒の採用から毎年、採用スタート時期が早まっています。今では3年生の6月からインターン募集が始まります。時期が違くと学生の意識やモチベーションが相当違います。2019卒の採用では、3年生の11月と12月（つまり2018年の11月と12月）にそれぞれ1名ずつ内定を出して、承諾に至っています。中小企業は、大手企業が終わったら採用に取り組み〴〵という時代ではありません。本当は逆です。中小企業こそ大手に先んじて、良い学生を見つける方法を磨くべきです。

これまでジェイックが新卒採用で工夫して、大きな成果を挙げたのは以下の取り組みです。

- ・ ミッションやビジョンを前面に出して採用活動を設計した（2013卒から）
- ・ 新しい求人サイトや新卒紹介会社を使った（2014卒から）
- ・ 「就活合宿」を開始した（2015卒から）
- ・ 採用ステップを見える化できるシステムを導入した（2017卒から）

・採用コンサル会社を使い、採用ステップや説明会を設計し直した（2018卒から）

この中で一番インパクトがあったのは、3番目の「就活合宿」です。ジェイックでは、2013卒から採用で苦戦するケースが増えてきました。そこで、採用ステップを組み直すかと考えたのです。その結果、ジェイックに興味を持った学生と時間を共にして、お互いの相互理解が進むようにするために、泊りがけの合宿^①を行うのが良いだろうということになりました。何をするかと言うと、まず、選考がある程度進んだ学生を1泊2日の就活合宿に勧誘します。毎回、12名から20名程度です。その中では「7つの習慣[®]」の研修会を実施して、就活生たちに「自分のミッション・ステートメント」をまとめるワークをしてもらいます。その後、我々からジェイックのミッションを解説し、なぜこの事業に取り組んでいるか？という事業の目的や想いを伝えるのです。この時点で自分のミッションとジェイックのミッションの共通点が見つかった学生は、ジェイックへの志望度が相当上がります。1泊目の夕方には、ジェイックの若手社員も参加して、懇親会を開催。共有する時間が長ければ長いほど、学生はジェイックを知ることができ、ジェイックも学生一人ひとりを理解することができます。

この就活合宿の威力は素晴らしいものでありました。1年に2回の就活合宿を開催しますが、毎年そこから10名から15名は採用できるという、ジェイックで一番のキラコンテ

ンツになっています。就活合宿をやる前とやった後では、採用の成功確率が全く違います。実施後は相当アップしました。

御社では、どんな風に採用活動を進化させているのでしょうか？毎年新しい採用支援サービスがリリースされています。毎年新しいナビサイトがオープンしています。毎年新しい新卒紹介サービスが始まっています。全てのサービスを試すことはできないでしょうが、アンテナを高く張って、毎年2〜3つぐらいはトライすることをお勧めします。来年の新卒採用は、また環境が大きく変わるからです。

⑤ いい会社を創る（いい社風を創る）

採用はマーケティングです。では、会社は何を学生に売っているのか？我が社で働く【経験】を売るわけです。我が社に入社したら経験できる「仕事」「キャリア」「人生」「仲間」「収入」「福利厚生」「学ぶ機会」「上司や先輩からの教え」「顧客からの学び」を提供するわけです。特に新卒の場合、最初に入社する会社での経験は、ビジネス人生を左右し、一生を左右すると言っても過言ではないでしょう。その会社の当たり前が、新人の当たり前になっていきます。その会社の価値観が、新人の価値観に大きな影響を及ぼします。その会社の上司の仕事観が、新人の仕事観を形成します。

ですから結局、採用力とは企業力に他なりません。いい会社を創れば、そこに魅かれる学生や若者は増えるはず。会社には【企業力】と【採用力】があつて、それは比例するはずのものです。【企業力】∨【採用力】という会社もあります。いい会社なのに、もったいないケースです。反対に【採用力】∨【企業力】という会社もあります。実体以上に見せ方が上手く、採用巧者の会社です。しかしながら、長い目で見れば【企業力】と【採用力】は収斂されていきます。つまり、いい会社を創ることが採用力を上げる決め手になるということです。

ジェイックでは過去累計で1万5000人以上の新卒学生やフリーターや第二新卒の若

者の就職支援をしてきました。その中で特徴的なのは、若者たちは「その会社の『人』に魅かれて」志望度を大きく上げることがある、ということでした。業種的には全く興味がなかったのに、社長の人柄に触れて第一志望になるケースはいくらでもあります。3社から内定をもらって迷っていた学生が、結局、人事担当者の魅力で入社を決める場合も多くあります。面談で会う人会う人が、皆、相性が合って話が弾んでダントツに第一志望になる学生もいます。結局、「人」なのです。そして「社風」なのです。リファラル採用の事例でも述べましたが、類は友を呼びます。いい人財が増えてくると、同じような学生や若者を惹き付ける力が増します。いい社風を創ることができれば、その社風に合った学生を採用できるようになります。

採用と育成は車の両輪です。釣ったら放っておくことほど、もったいないことはありません。いい採用ができたら、いい教育を施すべきです。そして、いい社風を創る取り組みに注力すべきです。今の就活生がいわゆるブラック企業を避ける気持ちは、「いい社風の会社に入社したい」という潜在ニーズの現れです。いい会社、いい社風を創ることが、採用で成功する王道なのです。

早稲田大学を卒業後、大手経営コンサルティング会社に入社。2000年、ジェイック代表取締役役に就任後、営業職やマネジメント層向けの教育研修事業を展開。05年より20代の若者向けの教育研修・職業紹介事業「JAIC 営業カレッジ」を開講。「ガイアの夜明け」で特集されて大反響を呼んだほか、NHK、TBS、フジテレビ、朝日新聞、読売新聞など、計310以上のテレビ・新聞・雑誌等で取り上げられる。11年、フランクリン・コヴィー・ジャパン株式会社と業務提携し、中堅中小企業向けに『7つの習慣®』研修を開始する。2015年、毎月1回各社のリーダー・次世代リーダーが集まって学び、変化にコミットするリーダーカレッジを立ち上げる。



株式会社ジェイック
代表取締役社長
佐藤 剛志



経営コンサルティング会社に8年半勤務した後、ベンチャー企業の取締役として経営に参画。同社が3年で東証マザーズへ上場を果たす一翼を担う。その後、“やりがいを感じられる職場を1つでも多く増やしたい”という想いから、アッシュ・マネジメント・コンサルティングを設立。クライアント企業の学生エントリー数を3年間で20倍に伸ばすなど、新卒・若手の採用と教育には定評がある。

株式会社アッシュ・マネジメント・コンサルティング
代表パートナー
小川 晴寿

採用に失敗した会社から学ぶ！ 超売り手市場で採用に成功する方法

2018年2月20日 第1刷発行

著者 佐藤 剛志

発行・発売 株式会社ジェイック

〒101-0051 東京都千代田区神田神保町1丁目101番地 神保町101ビル7階
phone.03-5282-7600 fax.03-5282-7607

定価（本体800円＋税）

本書の内容を無断で複写・複製（コピー）することは、
特定の場合を除き、著作者・発行元の権利侵害となります。

JAIC

株式会社 ジェイック