『社員数100人以下の中小企業が優秀な人材を採用するノウハウ』

内定承諾を確実に得るための3つのステップ

株式会社ジェイック

株式会社ジェイック ［TYO 7073］

【事業内容】
・新卒学生の特性マッチングサイト「FutureFinder®」
・新卒学生のオンライン採用イベント「FutureFinderLIVE」
・地方学生の採用支援サービス「地方のミカタ」
・新卒学生の中後期採用支援サービス「新卒カレッジ®」
・新卒学生の後期採用支援サービス「秋冬採用ナビ®」
・若手総合職の就職・採用支援サービス「就職カレッジ®」
・女性正社員の就職・採用支援サービス「女子カレッジ®」
・中退者の就職・採用支援サービス「セカンドカレッジ®」
・30代の正社員就職・採用支援サービス「30代カレッジ®」
・リーダー育成プログラム「JAICリーダーカレッジ」
・各種教育セミナー事業
・原田メソッド教育研修事業
・7つの習慣®教育研修事業
・社員教育教材の開発・販売事業
・大学支援サービス

【取引先】
大手・中堅中小企業　76,633社（2020年5月末現在）

【所在地】

東京本社	〒101-0051	東京都千代田区神田神保町1-101　神保町101ビル
東北支店	〒980-0811	宮城県仙台市青葉区一番町2-5-1　大一野村ビル
大阪支店	〒541-0043	大阪府大阪市中央区高麗橋4-2-16　大阪朝日生命ビル
名古屋支店	〒460-0008	愛知県名古屋市中区栄2-3-6　NBF名古屋広小路ビル
上海	上海ジェイックマイツ	
	〒200030	上海市徐匯区虹橋路777号　上海匯京国際広場1002E

１．はじめに

この度は『社員数100人以下の中小企業が優秀な人材を採用するノウハウ～内定承諾を確実に得るための3つのステップ～』をご覧頂き、ありがとうございます。

ジェイックでは、２００２年より新卒採用をスタートし、これまで２０年度にわたって新卒採用を行ってきました。はじめは右も左もわからない新卒ですが、３年５年と経つうちに実力をつけ、今ではプレイヤー、マネージャーとして、そして役員として会社の中核を担っています（現在では、取締役２名、執行役員２名を新卒出身者が占めています。２０２１年３月時点）

ジェイックのお客さまの大半、２０２０年５月現在で８１％は中小企業です。その中で採用や教育のご相談でお話を伺っていると、

『今年は新卒５人採りたくて、内定を出しているのだけど、
内定承諾がなかなか貰えなくて、苦戦している…』

といった声をお伺いすることがあります。母集団形成は景況感の変化によって楽になることもあれば苦しいこともあります。一方で、「内定承諾」に関する悩みは景況感の変化に関わらず、悩まれている企業様が多い印象です。

とくに、昨今では「内定承諾には法的な拘束力はないから辞退しても問題ない」「内定承諾後に就職活動を継続することは当たり前」という価値観が広がり、母集団形成はうまくいっても、そこからの内定承諾、入社前のフォローはますます重要度を増しています。

悩まれる企業様の何かお役に立てないかと考え、ジェイックが２０年間にわたって新卒採用を行う中で、また新卒や採用支援サービスを展開する中で、学んできたノウハウをまとめました。

新卒採用をはじめた当時のジェイックは従業員３０名足らず、まさに無名の小企業でした。レポートではジェイックが「内定承諾」を獲得するというステップにどのように取り組んできたのかを赤裸々にお伝えします。何かご参考になれば幸いです。

２．中小企業における採用の考え方

本レポートは、「内定承諾を確実に得るための３つのステップ」をご紹介します。読まれている方の中には、「採用活動＝採用したい人を選ぶ活動でしょう」「“自社に興味がない人”を口説く必要があるのか？」と思われる方もいらっしゃるかも知れません。

しかし、新卒採用は「長期にわたる固定費の増加」という重要な投資の意思決定です。採用基準を妥協することは大きなリスクを伴います。だからこそ、優秀な人材が次から次に応募してくるわけではない中小企業では、基準に見合う優秀な人材を採り逃さないように動くことが重要だと考えています。

ジェイックの新卒採用をリードしてきた役員は以下のように言います。

「残念ながらすべてを解決する魔法のサービス、魔法の媒体はありません。ジェイックでは、採用活動の成功は**採用の考え方を１８０度ひっ繰り返す**ところから始めました。私が初めて採用に携わったときにまず勘違いしていたのが、“採用活動＝自社で採用する人を吟味しながら選ぶ活動”という考えです。残念ながら、この考え方ではジェイックのような中小企業では良い採用は難しいでしょう。自社が採用したい優秀な学生は、他社でも内定をもらいます。優秀な学生を採用するための活動は常に我々が“選ばれる側”です。

従って、中小企業は、**「採用活動＝採用したい人に選ばれるための活動」**と考えた方が間違いなく成功します。つまり、採用活動を“自社”という商品を売るためのマーケティングと営業活動と位置付けるのです。採用した人たちの給与を支払うのは企業です。心情的に受入れづらいかも知れません…。ただ、新卒採用は中小企業が大手企業に負けない優秀な人材を採れるチャンスです。機会を掴み、5年後10年後の幹部候補を採用するために考えを改めました。」

ジェイックでは、自分たちの経験から、中小企業が選考基準を落とすことなく、優秀な人材を採用するためには、自社が採用したい人に選ばれるためのマーケティングと営業活動が必要だと考えています。「内定承諾を確実に得るための３つのステップ」はマーケティングと営業活動の一環です。そのような視点で本レポートをご覧いただければと思います。

３．内定承諾を確実に得るための３つのステップ

本章から本題である「内定承諾を得るためのコツ」をご紹介します。レポートをお読みの方は、すでに内定承諾を獲得することの大事さは十分にご承知かと思います。大手企業と比べると知名度が低く、また社員数も少ない中小企業にとって、採用活動で候補者の母集団を集め、忙しい中で面接に時間を割いて見極める手間は大変なものがあります。その中で「この人を採用したい！」と思って内定を出したとき、承諾を獲得できなければ、それまでの手間はすべて無駄になってしまいます。

ジェイックでも試行錯誤する中で、内定承諾を得られず、痛い目にあった経験があります。ジェイックの場合、候補者を集め、内定を出すまでに最長で、７～８か月かけます（６月のサマーインターンシップから活動を始めます)。その間に使ったコストや時間も無駄になってしまいますし、採用・人員計画も狂ってしまいます。人員計画がずれ込めば、売上計画はもちろん、事業展開にも支障をきたします。

ジェイックでは、痛い目にあった経験を踏まえて、営業活動で「契約書に判子をもらう」までは気を抜けないのと同様に、採用活動は「内定承諾書に判子をもらう」「４月１日に入社するまでは気を抜けない」と肝に銘じています。

そのような経験を踏まえ、ジェイックでは、内定承諾を確実に得るために次のような３つのステップを行っています。

ステップ１：　<u>本人の応募状況や志望度を把握する</u>

ステップ２：　<u>応募状況や志望度に応じて口説く</u>

ステップ３：　<u>内定出しを演出して、確実に承諾させる</u>

「当たり前のことだね」と思った方も多くいらっしゃると思います。その通りです。当たり前のことしかやっていません。ただし、このレポートでは、ジェイックが「どのように取り組んできたか」を詳しく共有します。正直なところ、

このレポートをジェイックの新入社員に読まれると、「えっ、あの時のことって、そんな意図があったの！？」と思われてしまうので、あまり読ませたくありません。それぐらい各ステップを丁寧にご説明します。なお、本レポートの内容はジェイックの新卒採用におけるやり方を解説しています。従って、そのまま自社や中途採用に適用しにくい部分もあるかと思います。自社の選考ステップにどう取り込めるか、イメージしながらご覧いただければ幸いです。

■内定承諾を確実に得るためのステップ１

他社の応募状況（社名、選考状況、面接日）を把握して、他社の選考スケジュールと志望度に合わせて手を打つ

営業でも基本となる、商談の競合を把握するステップです。ジェイックでは、ステップをスムーズに進めるために、３つの行動を行っています。

◎競合を把握するためにしている行動１　：　**質問を予告する**

ジェイックでは、会社説明会やグループ面接を終え、個別面接に入る時点で、

「〇〇さんの選考状況に合わせて、
うちの選考も進めたいと思っています。

例えば、他にも選考が進んでいる会社があれば、
最終選考のタイミングなどが合うようにスケジュール調整しますよ。
だから、〇〇さんの選考状況を教えてください。
就職活動していけば、どんどん状況変わっていくと思うから、
毎回来てもらった時に状況を教えてください。」

と「就活状況をヒアリングします」と予告します。予告することで、その後、状況を質問するときにも、スムーズに答えてくれるようになります。

◎競合を把握するためにしている行動２　：　面接官以外が質問する

ジェイックでは、応募者が面接のために来社する際に、毎回の面接前後で人事（面接官ではない）が会って、他社の選考状況をヒアリングします。

もちろん面接中にも質問しますが、面接官（応募者から見れば“合否を握っている人”）が「他にどんなところを受けているの？」「志望度はどう？」と訊いても、詳しい情報や本音が引き出しにくい部分もあります。従って、ジェイックでは、面接の前後、応募者も少しリラックスしている時、かつ面接官ではない人が質問する形で、詳しい競合情報や本音をヒアリングします。

ヒアリングする際は、志望度の推測も行いますが、それ以上に「事実」、
- どこに応募しているのか？
- どんな選考フェーズなのか？
- 次の選考日程は決まっているのか？
- 結果待ちであればいつごろ結果が出るのか？
- 内定獲得済みであればいつまで待ってもらえると言われているか？

といった情報を聞くことを心がけています。

なお、来社のタイミングに加えて電話でも状況確認は行っています。例えば、候補者のスケジュールによって、選考と選考の間は２週間程度の間隔が空くこともあります。採用活動では２週間の間に志望度がガラッと変わることは良くあります。次選考の日程調整やヒアリングで把握した他社の選考スケジュールに合わせて、電話でも小まめに状況を確認するようにしています。

※２１卒採用、２２卒採用はオンライン面接に切り替えていますので、面接の前後で人事がスッと入ることが難しくなっていますが、電話やLINE等で、同じ趣旨で実施しています。

◎競合を把握するためにしている行動３　：　志望度を引き出す

行動２でファクト（事実）を押さえることを重視していると紹介しましたが、とりわけ内定を出したい応募者については、自社および他社への志望度もこま目にヒアリングします。

例えば、新卒採用の場合、ジェイックの選考ステップは「会社説明会→グループ面接→適性検査→個別面接３～５回」となっています。その中で、２回目の個別面接に進んだ段階から、志望度のヒアリングを本格的に実施していきます。

個別面接の段階まで進むと、応募者も志望度について、

「いや、いま残っている会社はどこも素敵な会社なので、
順位つけられません」

と、言葉を濁したり、逆に最近の学生は、

「御社が第一志望です！というと、なんかワザとっぽくて・・・
言わないようにしています」

と志望度を言わないケースもあります。

更には、学生や若手の場合、言葉を濁しているわけではなく、本当に志望順位がつけられていないケースも良く見受けられます。最終選考に進むぐらいになると、どの応募先にもそれなりの魅力は感じており、

「決められないよなぁ・・・
まずは内定を獲得してから考えよう！！」

となってしまい、思考が止まってしまう人もいます。このような場合には、

「じゃぁ、もし全部内定出たら、どんな基準で選ぼうと思う？」
「〇〇と◇◇だったら、どちらに行こうと思う？」
「志望度を１００点満点で表すと何点？」
「その点数になった理由は何？」

と質問を投げかけて、考えていることを言葉として引き出します。よほど優秀な一部の応募者を除いては、会社選びの基準は、

「ちょっと違う・・・」
「しっくりこない」

「なんとなく憧れる」

といった感覚的なものです。そのような感覚的な基準を、ヒアリングを通じて明確化していくことは、「志望度を把握して口説く」ためだけではありません。応募者の頭の中を整理した上で意思決定してもらうことで、ミスマッチを減らし、入社後の早期退職を防ぐことにもつながります。

■内定承諾を確実に得るためのステップ２

学生を自社に魅了するためのシナリオを考え、

選考担当と魅了担当で役割を分ける

採用活動を営業活動と考えたとき、肝になるのは、「採用したい学生を魅了するためのシナリオ」です。営業活動でいえば、「興味をもって問い合わせてきたお客さんを契約までどう進めるか？」に当たる部分です。

営業でいえば、シナリオの基本はお客さんに「この商品を買ったら、いま困っている〇〇が解決しそうだな」と感じてもらうことです。採用でも同じです。採用におけるシナリオの基本は、応募者に

「この会社に入社したら、
３年後５年後こんなワクワクする状態になれそうだな」

と感じてもらうことです。ジェイックでは、このシナリオが成立するためには３つの要素が必要だと考えています。

★１「３年後５年後、会社がどんな状態になるか」というビジョン

★２「ビジョンにたどり着くために、どんなハードルが存在し、
そこに対してどのように辿りつくか」というドラマ

★３「ドラマにおいては自分がどんな役割を果たすのか？」という配役

つまり、『私たちはこんなワクワクするビジョンを実現しようとしています。辿りつくまでには、さまざまなハードルもありますが、こんなストーリーで辿りつこうとしています。あなたには、そのストーリーの中でこんな役割を果たしてほしいのです。決して簡単ではありません。でも、やり甲斐があり、面白いです！一緒にやりましょう！！』というのがシナリオです。

※当然ですが、シナリオが会社の独りよがりなものでは上手くいきません。
　相手がキャリアビジョンや価値観を踏まえて、各要素を味付けしていきます。

ジェイックの採用活動においては、シナリオは１人の人間が伝えるのではなく、複数の人間で役割分担をして応募者に伝えています。大まかな役割分担は、

① 面接の中で「ビジョン」と「ドラマ」を伝え、
　かつ応募者の“選考を行い見極める”担当（社長や幹部社員）

② 「配役」を伝え、かつ“応募者を魅了し、本音を引き出す”担当
　（人事や入社３～７年ぐらいの若手社員）。

もちろん、社長をはじめとする幹部社員こそ、会社のトップセールスであり、見極めを行う幹部社員からもどんどん魅了づけをして、「こんな役割を期待しているから採用したい」「こうなって欲しい」という“配役”を伝えていきます。しかし、応募者が “入社後の自分”をイメージするには、幹部社員では年齢やポジションが離れすぎている部分もあります。

そこで、幹部社員が期待を話す一方で、若手社員は「身近な憧れ」「３年後の姿」として学生と密に接し、話の聞き役となって、本音の志望状況を引き出し、「情」の部分でジェイックへの志望度をあげていきます。“見極め”と“魅了”のコンビネーションで、選考しつつ採りたい応募者の志望度を徹底的に高めます。

なお、魅了する担当の若手社員には、「見極める権限」は与えていません。まだ事業方針への理解が薄い部分もありますし、選考に主観的な判断（自分が扱いやすいか？）が入ってしまうため、“優秀だけど扱いづらい人材”が幹部社員の面接ステップにあがるまでに落とされてしまうリスクがあるからです。

■内定承諾を確実に得るためのステップ３

最後まで本人の志望度アップに手を抜かず、

内定出しを「演出」する

内定出しに失敗すると、それまでの工数がすべて無駄になってしまいます。ジェイックでも気を抜いたばっかりに痛い目を見たことが何度もあります。ジェイックでは「この応募者は採用したい！志望度も大丈夫、内定承諾する」と思っても、確実に内定承諾を得るために、以下３つの工夫を行っています。

◎内定承諾を確実に得るための工夫１：　最終面接を工夫する

ジェイックでは、最終面接のやり方を以下のようにして、最後の志望度確認を行っています。面接が終わって内定を出してしまうと、採用活動の主導権は応募者に移ります。従って、**「本人が入社したい」と思っている状態で内定を出す**ことに最後まで細心の注意を払っています。

１：応募者が来社

２：人事が対応
「社長面接ですので頑張ってください！」と本人の意欲をあげる

３：社長が最終面接を実施

４：社長面接の終了後、人事が交代
「おつかれさまでした。いかがですか？
●●さんが本気でうちに入りたいなら、私からも口添えしますよ」
と最後の志望度確認を実施

５：社長が内定出しを承認し、かつ内定承諾が見込めると判断した場合には、
社長が再び登場し、
「うちの会社は厳しいよ。
やりがいはあるし、成長できるけど、その分キツイよ。

　それでも本気でやりたい？」
と意欲を確認する

６：問題がなければ、社長より内定を伝える

このように最後まで志望度の確認をして、本人に状況を把握したうえで、内定出しを行っています。

◎内定承諾を確実に得るための工夫２：　内定出しを演出する

ジェイックでは内定出しを演出するために、内定を伝えた後、オフィス（本社５・６・８Ｆがセミナー室や打ち合わせスペース、７Ｆが執務室となっています）へ連れていき、社員に内定者を紹介し、挨拶する場を設けています。

社長からどんな内定者か、何を評価して内定を出したかを紹介し、内定者にも挨拶してもらいます。これにより、内定者に「迎え入れられる」「受け入れてもられる」イメージを付けてもらい、気持ちを固めていきます。

このような演出をする目的は、

「ジェイックの内定を印象に残すと共に、
自分の選択が正しかったことを実感させる」

ことです。

自社で採用したい人は、他社でも内定を獲得する可能性が十分あります。複数の内定をもらう中で、ジェイックを選んでもらうために、内定出しひとつでも他社と少しでも差別化していこうと考えています。

なお、挨拶をより効果的にするため、以下のポイントに気をつけています。

・毎週月曜日の全社朝礼で、内定を出す予定の応募者が
どんな人かアナウンスしておく

・当日の午前中には、全社メールでアナウンスを行う

・７Ｆに連れてくる際、人事が先にあがって社員に
扉の前に集まってきてもらう

・面接に携わった人に色紙を書いてもらう

・内定者が自己紹介をした後の「質問タイム」に訊く質問内容と
質問する社員を選び、事前に頼んでおく

色紙などは毎回すべてを実施できているわけではありませんが、基本的には全てほんの少しの手間です。

一方で、例えば「社長が『おい、ちょっと集まれ～』と声をかけて、ノロノロと社員が集まってきた」と、「自分がドアを開けて入ったら、全社員が拍手で迎えてくれた」では、応募者の印象は大きく変わります。同様に「何か内定者に質問はありますか？」と訊いた時に、誰も質問してくれない、手が上がらない気まづさも、人前で話をされたことがある方はよくお分かりだと思います。

ジェイックでは、最後のステップで手を抜いたばっかりに、内定辞退というしっぺ返しを味わったことが何度かあります。新卒採用と中途採用の選考が重なり、２週間で５人ほどに内定出しをした際のことです。それだけ内定が続くと、なんとなく「採用うまくいってるね」「今度の内定者はどんな人？」と社内も気がゆるんでしまったのです。いつもやっていた準備を１つ２つおろそかにしてしまった結果は…内定辞退という結果でした。失敗を肝に銘じて、「応募者との接点１つ１つで会社を見られている」という意識を持つようにしています。

◎内定承諾を確実にえるための工夫３：　内定通知に一言添える

内定出しを行った後に渡す内定通知書は、手渡しにする場合と、郵送で後日送付する場合があります。ただ、手渡しの場合も郵送の場合も、

・どのくらいの倍率から採用に至ったか

・その人の何が良かったかという評価ポイント
・一緒にやっていきたいという会社の想い

という手紙を１枚添えることで、「他の誰でもなく、自分を選んでくれた」という印象を持ってもらい、気持ちが揺らがないように気を配っています。

※郵送の場合　：
手書きの手紙を同封し、内定承諾書は郵送で回収します

※手渡しの場合：
内定出しをしたその場では渡さず、「内定通知を渡す兼面接で会った社員とのランチ」のような形式でアポイントを取るようにしています。基本的に、その際に印鑑をもってきてもらい、承諾書をもらいます。なお、アポイントを調整する際に、アポ日が先になる場合は、他社の選考が動いていて、内定承諾に迷っているケースが多いので要注意です。

さらにジェイックでは、新卒採用の場合には、内定通知の翌日には電話を入れ、親御さんに報告したか、報告した時にどんな反応だったのかを確認しています。

ここ数年、中小企業の採用活動では、親御さんの反対で内定辞退となるケースが増えています。内定を出す前にも親御さんに反対される可能性があるかを確認しますが、内定後も必ず確認しておいた方が後から内定辞退となるリスクは少ないでしょう。

８．最後に

最後までお読みいただき、ありがとうございました。ジェイックでやっていることを、出来るだけ有りのままにご紹介しましたが、ご参考になる点はあったでしょうか？（一部オンライン選考によって変わっている部分もありますがご了承ください）

ジェイックでは従業員３０名弱だった２００２年から新卒採用をスタートし、中途採用と並行してきました。２０年度経過し、今では新卒メンバーが経営を担う役員として、事業の中核を担うコアメンバーとして活躍しています。

新卒・第二新卒の採用をされる経営者さまは、よく「**中途の即戦力より変な色がついてない若手を採用して育てたほうが、中長期で考えると成果があがる**」と仰います。色のついていない新卒・第二新卒を採用していくことで、『組織風土が人を育て、人が組織風土を育てる』好循環を実現できるのです。

パナソニックの創業メンバーであり、また三洋電機を作り上げた井植薫氏は

『“企業は人なり”と言われます。会社の発展成長は、優れた人材をいかに多く持つかによって決まります。言い換えるなら、経営とは“人づくり”のことです。何をおいても、まず“人づくり”をすることが経営の根本であると、私は考えます。』

という至言を残しています。何事も素直に吸収していく新卒・第二新卒の採用と育成への投資は、企業における“人づくり”の中でも、大きな意味を持つのではないでしょうか。

本レポートが貴社で優秀な人材を採用し、育てるヒントとなれば幸いです。貴社益々のご発展と社員の方々のご活躍を祈念して、筆を置かせていただきます。

株式会社ジェイック

JAICでは新卒採用に関する各種サービスを展開しています。

下記より資料をダウンロードできます。お気軽にご覧ください。

（興味あるサービス名をclickいただくとダウンロードページにリンクしています）

FutureFinder

新卒カレッジ

FutureFinderLIVE（対面）

FutureFinderLIVE（オンライン）