





組織と個人の関わりを研究

# 開示タイミングや話者を工夫して効果的なRJPを実践。 リアルな言葉で3～5年後がイメージできるように

神戸大学大学院  
経営学研究科  
准教授  
服部 泰宏氏



神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程修了後、横浜国立大学大学院国際社会科学研究院 准教授等を経て現職。主な著書に『日本企業の心理的契約——組織と従業員の見えざる約束』（白桃書房）がある。

## 開示タイミングや言い方次第でRJPは効果を発揮する

RJPという手法を実践する場合に気をつけたいのは、「いつ」（開示タイミング）「どんな言い方で」「どこ（誰）から」（開示者、開示媒体）、情報開示を行うかという点です。早期の開示が望ましいものの、求職者は、企業が発信する情報の中から欲しい情報を選択的に摂取する傾向があります。したがって、企業の強みや課題といった情報の性質に応じて、確実に伝わるタイミングを選ぶ必要があるのです。伝え方は、とにかく上手な人から学ぶこと。「家に帰れるのはコンビニしか開いていない時間になるよ」というネガティブ情報ひとつとっても、理由や背景も含めて絶妙な言い方で伝えられる人

が、組織の中にはいるものです。

## 3～5年後の「近い未来」をリアルに解像度高く見せる

RJPは、好不況の両局面で効果を発揮します。好況期の売り手市場では、RJPによってショックを予防してミスマッチを防ぐことが可能。買い手市場では、RJPによるセルフスクリーニングで応募者を本気度の高い学生に絞ることで、応募者に十分なコストを割くことができます。

売り手市場に伴って企業と学生のパワーバランスが変化し、交渉力のある学生も増えてきました。キャリアセンターからも、「離職率」「給与の手取り額」「離職社員の離職理由」など、従来は聞きにくかったことを聞くようアドバイスするようになってきてい

ます。成長志向の強い今の学生には、「3～5年後の近い未来」を「解像度高く」描いてみせることも「刺さる」でしょう。「3年後にはこの業界のどの企業にでも転職できる力がつきます」「3年以内に意思決定経験を積ませます」といった具合に、汎用スキルの獲得や成長イメージを明確にうたうことに、効果が期待できそうです。

## ② RJP理論にもとづく採用と伝統的な採用との比較



出典：堀田聡子「採用時点におけるミスマッチを軽減する採用のあり方—RJP (Realistic Job Preview) を手がかりにして—」内 Wanous (1975a), (1992) などにもとづき、堀田氏作成

## 企業

入社予定者へ満足している企業群はそれ以外の企業群に比べRJPに則った活動をより実施している

## ③ 入社予定者全体に満足している企業とそれ以外の企業の採用の情報提供の度合い

※2021年卒採用実施企業／単一回答  
※各項目の数値は採用の情報提供における「あてはまる・計」の割合



4 コミュニケーションプロセスにおける情報の伝え方



自分の人生の選択に  
「所有感」を得てほしいから、  
徹底的に現場のリアルを伝える

株式会社楓工務店  
代表取締役  
田尻 忠義氏

「主体性」「思いやり」「実行力」は、  
面接だけでは分からない

当社では、選考においていわゆる「面接」を一切行いません。一次選考から最終選考まで、グループワークが主体です。当社が求める人物像の3本柱「主体性」「思いやり」「実行力」は、こちらが聞きたいことを一方的に聞く面接ではなかなか判断できません。しかも、仕事は1人で行うことはありません。チームで動く時に、どういふ発信や行動を取れるのかを大事にしたい。そうすると、必然的に選考はグループワークの形を取るようになりました。同時に、選考では学生にも当社を判断してほしい。当社の仕事をしっかり理解して、どういふ文化を持ち、何を大事にしているのか、どのような働き方をしているのか。そういうことを疑似体験してもらえようグループワークを行い、2次選考の後に2週間、いつでも会社に来て職業体験をしていいという期間も設けています。

第一、面接になると学生は緊張し、「準備してきたものを発表する場」のようになってしまう。それでは本質が見えず、お互いに意味のないものになりかねないので実施していません。エントリーシートも同様です。

学生には、自分の人生の選択肢に「所有感」を持ってもらいたい。自分が選択した

ことに対して、責任を持ってほしい。だから、こちら側が一方的に優劣をつけて選択するのは違うと思っています。

入社後しんどい時も一緒に乗り越えていく。  
だからこそ、本当のことを伝える。

私は、どの学生にも可能性があると思っています。個人の強み・弱み、能力の高い・低い選考の時点ではあるかもしれないけど、将来の可能性に関しては誰も分からない。そのため、入ってからこんな会社だと思っていなかった、こんな働き方がしたかったわけじゃない、こんな待遇だとは知らなかったなどのミスマッチをなくす情報提供の場が選考だと思っています。

住宅産業は、クレーム産業だとか、離職率が高いなど、世間的によく言われていることも、学生は知らないことが多い。そこで、どういふことでクレームになるのか、なぜ社会人1年目がなかなか続かないのかなど一般的には隠しがちなことも全て伝えていきます。注文住宅は、完成した商品を見て買ってもらおうのではなく、平面図や立面図、見積書など、お客様がこれまで見たことがないものでイメージをし、何千万円もの契約をしていただく。建ってからイメージと違ったとしても簡単にはやり直しできません。もっと早い段階でこういうことを教えてほしいかったということもあります。それだけ責任

COMPANY PROFILE

奈良県を中心とした注文住宅などの家作りを手がける工務店。7年間の新卒3年目までの離職率は平均3%。2021年版「働きがいのある会社ランキング」日本の小規模部門38位を獲得。社員数86名(パート・アルバイト22名含む、2021年3月現在)。

の重い仕事をやっているのだということを、しっかり伝えていかないと。

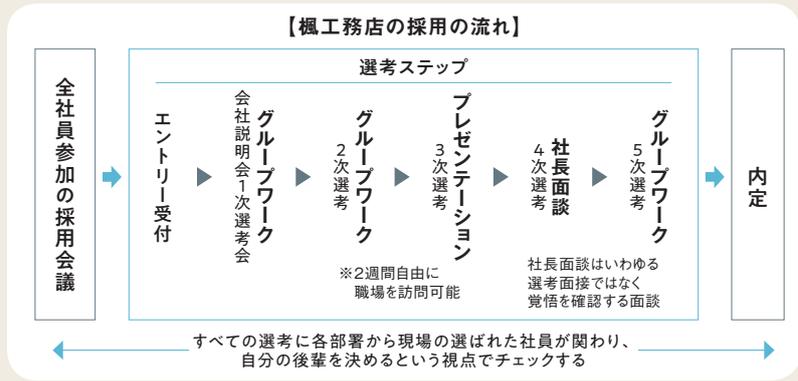
実は、新卒採用を始めてから5年間離職者がいなかったのが、6期生だけ半減してしまっただけです。理由は、その期の学生の採用活動の際、マスコミで新卒5期生まで離職者が出なかったことから「奇跡の会社」のように取り上げられていたのを打ち出しすぎたから。そのイメージが先行してギャップを生んでしまったのだと悔やみました。

結局、採用は人を採ることだけが目的ではなく、入社した若い人が会社の戦力となって、同じ目的・目標に向かって、しんどい時も一緒に乗り越えていける仲間を探しているわけです。学生からすれば、行先も分からない船に誰が乗るのだと考える。だから、徹底してリアルを伝え、自分たちがどこに向かっているのか、どんな苦労を乗り越えていっているのかを伝えます。

現場が採用権を持つことで、  
真のマッチングを図る

当社の場合、採用権は人事が持っていません。各部署が次年度の採用の希望を出し、選考にも参加し、自分たちの後輩として手を離さないでしっかり育てられそうかどうかを確認します。迎え入れる側の現場の「所有感」も大事にしています。自分たちでちゃんと育てる。泣こうがわめこうが、手放さずに育てていける。辞めたいと言われてもきちんとフォローができる。そういう覚悟を持って採用するのが、採用側の責任感だと思っています。

毎年、採用シーズンが始まる前に、会社全体で1日現場を止め、何のために採用をするのか、各事業部は何を目的に、何人、どういふ学生を採用したいのか考える会議を行います。それらを考慮のうえで最終的な採用人数も決定し、選考を行う。だからこそ、皆が同じ方向を見て、同じ思いで、やっていけるのだと考えています。





## 正直な情報開示がリアルな理解を促し「重い課題」が学生の本音を引き出す

ライフネット生命保険株式会社  
人事総務部  
窪川さゆり氏

### 経営理念に根ざした「正直な選考」が採用方針

当社の採用サイトのTOP ページには、「お互いが本音で向き合える、正直な選考を実施します。」という言葉が掲げられています。「正直」というのは、当社が生命保険マニフェストとして「正直に わかりやすく、安く、便利に。」を掲げており、不透明な生命保険の原価を開示するという経営理念がベースにあるからです。当社の価値観やカルチャーを言語化したマニフェストだけに、このマニフェストに共感していただけるかは、採用の重要なポイントの一つです。採用も、この精神に則った「採用マニフェスト」に基づいて設計しています。

### 16人の社員に会ってもらいカルチャーとのマッチ度を見極め

その「正直な選考」を行うために、私たちはまず、「採用における『正直さ』」から議論しました。学生が入手できる情報と、私たちとの間に圧倒的な情報の非対称性があり、そのギャップを埋めるための情報提供が必要だと結論づけて実行しています。例えば、面接の形式や回数、各選考の通過人数といった選考の流れや採用実績を開示することで判断軸を提供し、不透明感をなくして不安の払拭に努めています。

また、カルチャーとのマッチ度を見極める

ために、学生1人あたり最大で約16人の社員にお会いいただけるような選考としてしています。これは、全従業員の約10%にあたる人数であり、部署に偏りなくさまざまな部署の社員から副社長、社長まで多岐にわたる役職員に会うことになるわけです。

エントリーした就活生に対して、新卒で入社した社員に台本なしで当社について話してもらった動画のリンクを送ったこともあります。入社後に感じた不満や入社前とのギャップも赤裸々に語ってほしいとお願いしたため、「正直過ぎましたかね?」と気になる社員もいたくらいでした。こうした姿勢について、「本音ベースで語ってもらえたことで、リアルな理解ができた」という反応も得られており、納得度の高いマッチングにつながるという手応えがあります。

### 現場との密な会話を通じて職種ごとに身につく力を言語化

また、コンパクトな企業規模ゆえ、採用と異動、制度設計・運用も全て同じグループが担当しており、各部署と密なコミュニケーションによってつながっています。そのような関係ができていることが、採用サイト内「キャリア図鑑」(下図)で、各職種について「身につく力」やキャリアパスを示す際に、リアルな言語化ができた要因だと考えています。私自身、現場の会議に参加させても

らったり、新入社員研修を通じてほとんどの部署の業務を一通り経験したりしていることが、各部署を解像度高く理解することにつながっています。

### 「弱さ」をさらけ出すことが学生の安心感につながる

一方、学生の側からも正直な開示が行われるよう、エントリー時に「重い課題」を提出してもらいます。高い言語能力に基づいた内省が必要となるため、応募のハードルが高くなり、セルフスクリーニングが行われるという期待もあります。テーマの選択肢にある「あなたの弱さを教えてください」というテーマについては、「裏返すと強みになる」という「反転」を行わずに、ありのままの弱さをさらけ出してもらうことを意図しています。その結果、採用となった学生は、「自分をさらけ出したうえで受け入れられたのだから、私はこの会社でやっていける!」という安心感が得られ、企業もその弱さを補う観点から育成できます。

選考に通らなかった学生にもフィードバックを行っています。深い内省を必要とする課題に取り組んでいただいたことに対して、何かしらの学びを持ち帰ってほしいからです。

加えて、当社のカルチャーとのマッチ度を見極めるために、選考として1人の学生について約8時間をかけて検討しています(時期によって選考内容が異なる場合があります)。時間をかけるのは、160人規模の企業において、1人の社員が与える影響力が極めて大きいから。お互いに本質的な理解ができていない状態で入社して、入社後にミスマッチが発覚するよりも、前の段階でじっくり見極めを行う方が、双方にとってメリットがあります。企業と学生は、選び選ばれる対等な関係。企業の側だけがマッチ度を見極めるのではなく、学生も同じように見極めてほしいと考えています。



採用サイト内のキャリア図鑑では、経営企画、商品開発、数理(決算)、法務、人事(採用担当)、営業企画、新契約査定(アンダーライター)、収納保全、保険金・給付金支払査定、ビジネスアナリスト、社内SE(システム運用)の各職種について、「身につく力」と「この仕事には」(必要とされるスキルや活かせる経験など)をイラスト付きで紹介。