

⑤ 従来の考え方のアップデートと学ぶ姿勢

採用の質を高める学び直しとは？

事実に基づき環境の変化に合わせて学び直す

「採用チームの情報収集状況」と「情報開示状況」の関係性について、調査では時代や業界・市場の要請に合わせ従来の考え方や信念を見直したり、(有効でなくなった)仕事の進め方を変えたりしたかどうか、情報収集状況に影響していることが示された(P13図④)。

時代や業界・市場に合わせ従来のやり方を変えたかについて「組織を取り巻く外部環境についての考え方や信念」「学生のニーズについての考え方や信念」「仕事の手続きや方法」「情報の収集・共有の方法」「職務遂行のためのツール(情報機器やソフト等)」「意思決定のプロセスや方法」の6項目に対して聞いたところ、各項目とも「大きく変えた」「ある程度変えた」の計が約半数であった(グラフ①)。

概して新卒採用は入社後教育を前提としたポシショナル採用のため、「曖昧な情報マッチング」の側面がある。面接の

場では、従来KKDと呼ばれる属人的な手法で人に対する見極めが行われているケースも多かった。そこで「面接担当者の属人的な判断による合否判定」について聞いたところ、「非常にあてはまる」(8.8%)、「あてはまる」(20.2%)、「ややあてはまる」(28.9%)と約6割が、面接では属人的判断によって人材の見極めがなされると回答した(グラフ②)。環境変化に合わせた採用プロセスの変化、エビデンスベースド(『就職白書2021』P32参照)な採用プロセスの実行が全体としてはまだ進んでいないことがうかがえる。新卒採用は1年に1サイクルで、改善のための検証機会が極めて少ないからこそ、環境変化を捉えた学び直しが重要である。

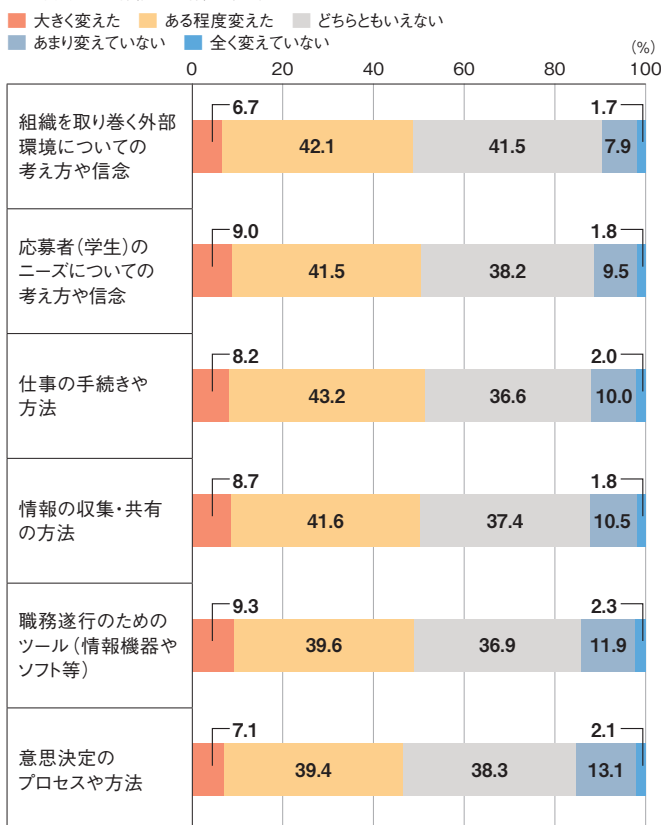
新卒採用は企業と学生双方が主観的な相性におけるすり合わせを行うフィーリングのマッチングと言われる(※)。新卒採用は、募集段階で情報によって条件の一致を確認する期待のマッチングや、学生が持っている能力と企業が必要とする能力を合わせていく能力のマッチングが難しく、

人事

時代や業界・市場の要請に合わせ、約半数が従来の考え方・手法を変えている

① 時代・市場の変化に合わせた自身の行動変化

※新卒採用担当者(回答全体)/単一回答

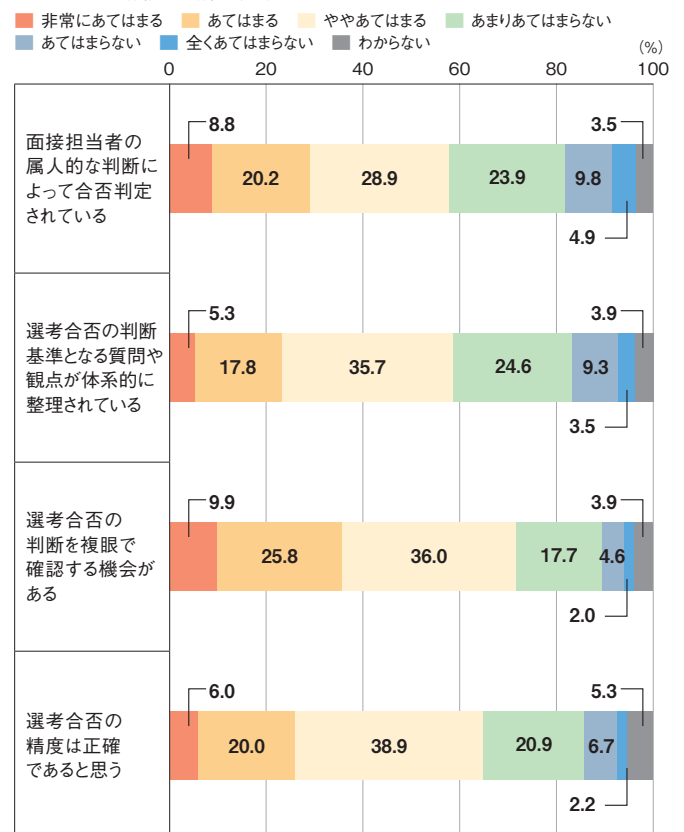


人事

面接での属人的な合否判定は約6割

② 面接の判断基準

※新卒採用担当者(回答全体)/単一回答





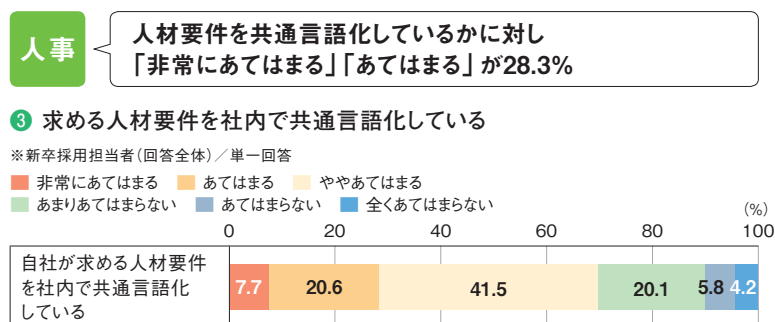
職務要件のマッチングも難しい。企業と社員の関係が長期にわたることが多い雇用の中では、こうしたフィーリングでのマッチングの重要性も確かに頷ける。しかし、フィーリングのマッチングは採用コミュニケーションの中で接点を持った、限られた社員の人柄などに基づくことを考えると、それだけでは入社後のギャップにつながる危険性がある。学生の就活を早く終えたい（約3割の学生が就職活動の終了理由で「できるだけ早く内定を取得し、就職活動をやめたかったから」と回答。『就職白書2022』）という意識も相まって、限られた時間かつ情報開示がしにくい構造の中、フィーリングに依拠しやすい、曖昧な情報でもマッチングしてしまう構造にあることは受け止める必要がある。

この「曖昧さ」の象徴的な例として、人材要件（求める要素を言語化したもの）が共通言語化されていないことが挙げられる。人材要件は仕事と組織にフィットするかを判断

する尺度の定義であり、判断の基準である。「求める人材要件を社内で共通言語化している」について質問したところ、「非常にあてはまる」(7.7%)、「あてはまる」(20.6%)であった（グラフ③）。希望する人材が採用できない場合の人材要件緩和については「よく起こる」(7.9%)、「たまに起こる」(50.4%)であった。これらを踏まえ、仕事や組織文化の実態を反映した解像度の高い要件を言語化することが重要であり、そのためには深い自社の自己省察が必要となる。

採用担当者は潜在的な課題として「応募者数の確保の難易度上昇」「内定辞退の増加」「内定出し候補者の確保の難易度上昇」などを挙げている（グラフ④）。インタビューでは「課題感を持ちつつも、今までのやり方を捨てられず、毎年同じことを繰り返す」という声も聞こえる。中長期的な課題に対応していくためにも、学び直し、常に事実を基に採用の改善を繰り返していくことが求められる。

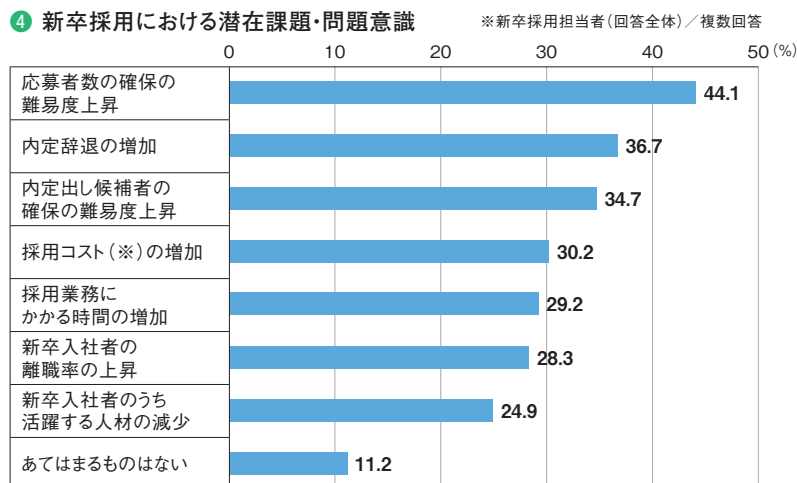
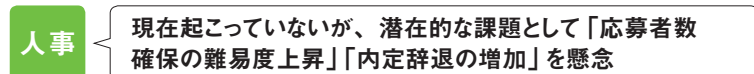
※著書『採用学』において服部泰宏氏は、アメリカの産業組織心理学者ジョン・ワナウスが指摘する個人と会社の相互間で求めるものと提供するものをマッチングさせる「期待のマッチング」、求職者が持っている能力と企業が必要とする能力とのマッチングを指す「能力のマッチング」以外に、日本独自のマッチングとして求職者と採用担当者が主観的な相性におけるすり合わせを行う「フィーリングのマッチング」があると指摘している。



人事の人柄で入社を決めた

●IT企業内定 経営学部

職種を絞らず、説明会に参加しては応募しましたが、どの企業も総じて仕事のイメージが持てず、具体的にどんな学生に来て欲しいのかわかりませんでした。採用面接でも、仕事の内容や会社の実態に関してあまりわからず、「この会社で働きたい」と強く思う要素がないまま、複数の選考を進みました。今の会社は、人事担当者が自分のキャリアについて真摯に話を聞いてくれ、考え方を肯定してくれたことが決め手でした。しかし、内定後に現場社員と話すとなりのイメージとは異なり、今は少し不安を感じています。



※求人広告費、人材紹介費、説明会などの会場費、採用ツール制作費など主に外部に支払う経費

実は「体育会系」でなくてもよかった要件

現場の人材要件が年によって変わることがあり、ある年は「体育会系」の学生と言われました。実際に選考過程で現場担当者のジャッジを見ると、個人よりもチーム競技経験者がフィットすること、吹奏楽などチームの中で自分の役割を見つけて力を発揮した経験があれば「体育会系」でなくても基準に合うことがわかりました。現場担当者によると、活躍している社員が体育会系出身だったことが背景にあったようですが、多様な意味を包括する言葉では現場と採用チームの認識が一致しないため、細かく共通言語化する必要があると感じています。

企業データ 業種：製造業 従業員規模：100人