

1 現場との関わりや社内対話から始める採用準備

経営や現場との対話を通じて採用を成功に導くには？

対話を通じて組織全体を動かしサポートを得る

学生との相互理解などの「選考時のコミュニケーション」は総合的な採用満足度に影響していた(P12②)。そして相互理解を促進するための企業の情報開示状況に影響している要素は情報収集状況であった(P13④)。情報収集状況には、「経営との関わり」や「現場との関わり」などが影響しており(P13④)、学生への情報開示に必要な情報を得るためには、「どのような人材が必要なのか」「どうしたら活躍人材を獲得できるのか」という問いのもと、人的資本に対する目的意識・課題意識を組織全体として共有していくことが肝要であり、経営陣や他部署との連携は欠かせない。『就職白書2021』終章でも、経営陣と現場をつなぐハブとなって、双方に対話や議論を仕掛けていくことこそが、採用担当者の使命と結んだ(『就職白書2021』P44)。

他部署との関わりを、「非公式な情報交換」「情報交換の正

確さと自由度」として、その状況に満足している群としない群に分けて、主体性、採用チームの評価、採用準備状況をみたのがグラフ①②③だ。グラフ①②は、他部署とのかわりに満足している群の方が、それ以外の群よりも主体的に採用業務に取り組めており、社内で評価されていると感じていることを示している。また、グラフ③で示されているように、満足している群の方が、それ以外の群よりも採用準備に取り組んでいる割合が高く、他部署との活発な対話が、採用戦略の策定や人材要件定義・採用基準の共通言語化などの採用準備の充実を推進すると考えられる。

社内での対話が良い採用につながると考える採用担当者は88.5%と、全体の約9割に上っており(グラフ④)、採用担当者自身も社内対話の重要性を認識している。

採用チームが中心となって対話を実践し、採用変革、ひいては社内の人材戦略の在り方の変革を実現したP26、P27の2社の事例を参考にされたい。

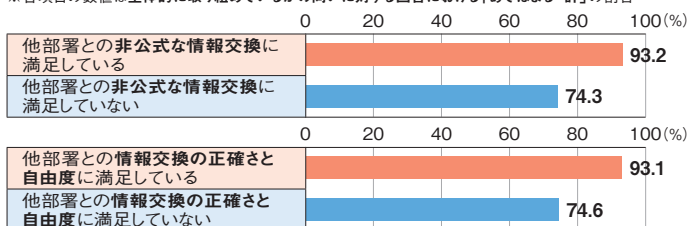
人事

社内対話に満足な群の方がそれ以外の群より主体的に業務に取り組めている割合が高い

① 他組織とのコミュニケーション満足度別の採用担当者の主体性

※新卒採用担当者(回答者全体)／単一回答

※各項目の数値は主体的に取り組めているかの問いに対する回答における「あてはまる・計」の割合



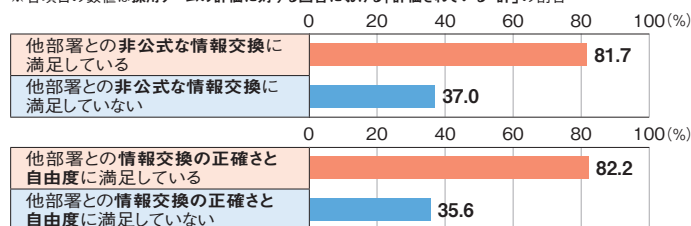
人事

社内対話に満足な群の方がそれ以外の群より社内で評価されていると感じる割合が高い

② 他組織とのコミュニケーション満足度別採用チームの社内評価

※新卒採用担当者(回答者全体)／単一回答

※各項目の数値は採用チームの評価に対する回答における「評価されている・計」の割合



人事

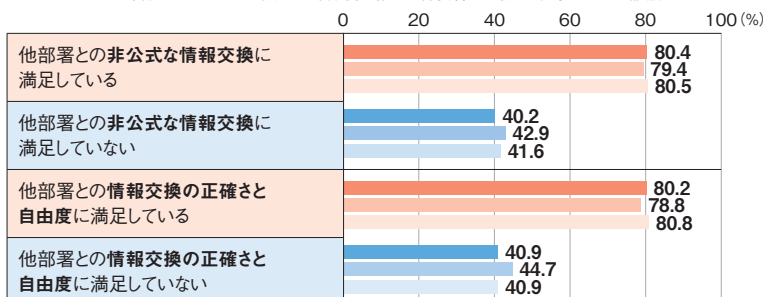
社内対話に満足な群の方がそれ以外の群より採用準備に取り組んでいる割合が高い

③ 他組織とのコミュニケーション満足度別の採用準備状況

※新卒採用担当者(回答者全体)／単一回答

※各項目の数値は各採用準備状況における「あてはまる・計」の割合

■ 経営戦略に基づいた採用戦略を策定している ■ 自社が求める人材要件を社内で共通言語化している ■ 自社のカルチャーを踏まえ、採用戦略や人材要件、選抜基準等について議論している

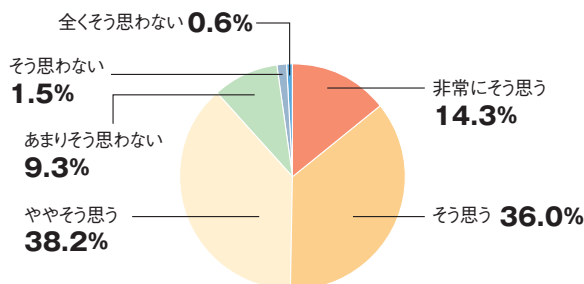


人事

「社内対話が採用に好影響」と考える人事採用担当者が約9割

④ 社内対話が増えることがより良い採用につながると答えた採用担当者の割合

※新卒採用担当者(回答者全体)／単一回答



*①~③「満足している企業群」: 非常に満足している/満足している/やや満足している
「不満な企業群」: 非常に不満である/不満である/やや不満である



現場・経営とのかかわりで育んだ“愛着”が学生の覚悟を引き出し、活躍につながる

神戸大学大学院経営学研究科
経営学専攻 教授
鈴木 竜太氏

活躍イメージと中長期的な視点の双方で学生を見極める

各部署でどのような仕事が行なわれていて、現在どのような状況にあり、どのような人材を求めているかを知ることが、採用担当者にとって非常に重要なミッションです。かつては、同期入社同士のネットワークがあり、同期会などを通じてお互いの仕事を知る機会も少なくありませんでした。また、中小企業であれば、ジョブローテーションによって、現場経験のある社員が採用業務を担当するケースも珍しくなかったでしょう。ところが今は、スペシャリスト養成に舵を切る企業が多く、社内のさまざまな職種に精通するジェネラリストは育ちにくい時代です。だからこそ採用担当者には、絶えず現場とコミュニケーションを図ることで情報をアップデートしながら、学生との「架け橋」となって採用全体をデザインしていくことが求められます。

しかし、それは単に、現場の情報を学生に「デリバリー」することを指しているわけではありません。選考の場で学生と接したときに、リアリティをもって「この学生はあの部署で活躍できそうだな」とイメージできるレベルに達していることを意味しています。業務内容に精通している方がより解像度高く人材の見極めができるという文脈では、現場の社員が直接、求職者を採用する中途採用のようなやり方も考えられますが、新卒採用においては、採用担当者にしかできないことがあります。

まず、採用担当者は多くの学生に会うことで、若者たちの適性を見極める目が養われています。また、現場の社員の場合、「今、うちの職場にはこういう人材が必要だから」と、短期的な適応を目的とした視点に陥りがちですが、採用担当者であれば、「たしかにこの学生は今、この職場にはマッチしているが、いずれ任せたいと考えているあの仕事についてはどうだろうか」といった中長期的な視点に立つことができます。その強みを活かすためにも、採用担当者は、現場とのコミュニケーションを通じて情報を咀嚼した上で、自らが見極める必要があるのです。

企業理念への共感や採用担当者の愛着が学生の覚悟を生む

ただし、どんなに現場に食い込んで情報収集したとしても、過信は禁物。越えられない壁があることも認識すべきです。むしろ、「この会社について自分が知っているのは、ほんの一部ではない」という前提に立ち、だからこそより頻繁で密なコミュニケーションを心がけることが求められます。

多忙な現場から、たやすく協力が得られるとは限りません。しかしそれでも「新卒採用のために時間をとってください」と粘り強く働きかけて協力を引き出すことこそが、採用担当者の使命なのです。会社にマッチした学生を採用し、その学生が入社後に

現場で活躍することで、現場の社員たちの負担が軽減すれば、それが「成功体験」となり、採用担当者と現場双方、ひいては全社にとってWIN-WINな結果と確固たる信頼につながります。もちろん成功体験を積んで信頼を得ることは、一朝一夕に叶うものではありません。しかし、2～3年で一定の成果は見えてくるものです。

その成功体験のために、採用担当者には、新卒社員が入社後も職場で定着、活躍できているかどうかを追跡してフォローしていく姿勢が求められています。「入社後の育成や定着は、現場の責任」などと線を引きのではなく、会社を船に見立てて「同じ船に乗る仲間を迎え入れるのだから、皆で育てよう」という意識付けを行い、採用チーム、現場の双方が当事者意識のもとに新卒採用に取り組む空気を醸成したいものです。

採用変革を成し遂げるには、経営側の関わりも欠かせません。必ずしも全ての経営陣が、人材採用、人材活用の重要性を認識しているわけではなく、サービスや製品、事業戦略の方に経営の力点を置いている経営陣も珍しくありませんが、そんなときこそ、採用担当者が学生と経営陣との間に立ち、経営陣の言語の「翻訳者」となって、会社が大事にしているバリューやミッションをアピールする必要があります。経営陣の交代などによって変化する可能性はあるにせよ、会社が重きを置く企業理念は、学生の志向とのマッチングを行う上で、誤差の少ない重要なキーとなり得るからです。さらに、企業理念や会社が目指す方向性に共感した学生には、「この船(会社)で頑張るぞ!」という覚悟が生まれます。この「覚悟」は条件のすり合わせではない、より本質的な意味でのマッチングに寄与し、入社後の活躍や定着につながることを期待できます。

学生にこの「覚悟」を持たせるもうひとつのファクターは、採用担当者が会社に抱く「愛着」です。採用や選考の局面ごとに採用担当者からにじみ出る会社への愛着が有形無形に学生に伝わるからこそ、「大変かもしれないけれど、この船で頑張ってみよう」という気持ちが育まれます。それは同時に、採用担当者側の「この学生を船に迎えて育てよう」という覚悟とセットとなり、ある種、親子にも似た関係性を構築することで、愛着が次世代へと受け渡されていくこともあるでしょう。翻ってみると、採用担当者自身の「愛着」は、現場をはじめとする、社内の関わり合いの中で生まれ、醸成されます。そうした意味でも、採用が現場や経営とのハブとなり、採用にしか果たせない役割を担うことには、大きな意味があるのです。

Profile●神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程マネジメント・システム専攻修了後、静岡県立大学経営情報学部専任講師などを経て現職。近著に『経営組織論』(東洋経済新報社)。

① 現場との関わりや社内対話から始める採用準備

経営や現場との対話を通じて採用を成功に導くには？

採用活動での協働で「現場目線」を獲得。
情報開示に生かしてマッチング精度を向上

株式会社ソミックマネージメントホールディングス
グローバル人事部 人財開発室 採用G
グループリーダー
市川 雄一郎氏

採用成功を重ねることで現場との信頼関係を構築

中期経営計画の発表を機に、新卒採用を含めた採用全般についても変革を推進することとなった際、私は、それまで採用していた人材が地元静岡出身の人ばかりで、価値観も似通っていたことを問題視していました。このように均質な人材を採用し続けていると、今は大丈夫でも今後会社の持続可能性が維持できなくなるのではないかと危機感を抱いていたのです。さらに、採用時の判断基準も属人的で曖昧な状態でした。そこで、多様な人材を採用する方向で人材要件の定義を一新しました。現場社員と共に人材要件を言語化していくために、「どんな人がこれから必要か」「どんな人が活躍しているか」「組織として何を成し遂げたいのか」「今の人材配置でそれができない理由は何か」「中長期で採用した人にどんなやりがいをもってもらいたいのか」といった問いに対する議論を、従来の基準の曖昧さや人材要件の古さを自覚してもらうことによる目線合わせから始め、「それってこういうことですか」という言い換えを交えながら問いを繰り返し、対話を重ねたのです。現場からは、「目の前の仕事が回らないから」という理由で人員供給の要望が上がってくることが多いのですが、その際も、「なぜその仕事が必要なのか」というところから議論を深めることが、より本質的な課題解決につながったように思います。

とはいえ、これまでコスト削減のために必要最小限の人員でやりくりして極力採用を控えていた現場に、「これまでと違うタイプの社員を採用しますよ」と言っても、「そんなことをして大丈夫なのか？」と戸惑うのも無理はありません。そこで、私たちは少しでもこの方針に理解を示してくれる現場社員を見つけ、味方につけて、新たな人材要件に即した採用を通じて現場の課題を解決し、小さな成功体験を積み重ねました。実際、これまでと違うキャラクターの人材が入社してくることでポジティブな変化が起きると、今まで耳を貸してくれなかった社員が、効果を認めてくれるようになりました。

また、私の経験から言うと、採用の話は、「部門」同士では、はずみません。ある程度、個人にブレイクダウンしたアプローチも必要でしょう。そこで、私たちは変革に対して消極的な社員のところにも頻りに顔を出すように心がけました。いきなり採用の話を持ち出すのではなく、「何か困っていることはないですか？」と御用伺いに行くのです。困っていない現場などまずないし、一定の立場にある人ほど、相談したいことがあるはず。当社には30~40にも及ぶ現場部門があるのですが、それぞれに採用担当者を割り当て、定期的に顔を出したところ、今では、現場の方から声をかけてくれるようになりました。だからこそ、まずは、人事が現場に仮説を持ってぶつけに行くこと。現場側が対話を通

じて気づきを得られれば、おのずと対話の輪は広がっていきます。

変革が実現できた背景として、自動車業界全体が変革期にあることも大きいですね。これまでは取引先との関係性を構築する必要から、「安定志向」「協調性」に重きを置いていましたが、その対極にある「チャレンジ精神」「主体性」といった価値観への転換が求められていることは誰の眼にも明らかでした。こうした価値観の転換が、「チャレンジ精神」「主体性」を備えた人材を採用しようという新卒の採用方針にも影響しています。

現場の採用目線を学生への情報開示に活用

私は、「誰を採用するか」という事に関しては、人事部門だけで完結してはいけなくと常々考えています。その意味では、現場の社員を味方につけたことで、現場が採用の面接担当者として積極的に採用活動に協力してくれるようになったことも収穫でした。特に有益だったのが、面接終了後に行う振り返り会議です。現場社員と所感を共有し、すり合わせや情報交換を行うことで、私たち採用チームも、現場に近い視点を得ることにつながり、その視点が、人事採用チームのみで行う新卒採用の面接の場面で、大いに役立ったのです。例えば、設計職志望の学生と面談したときに、「あなたの興味関心が向いている先を考えると、むしろ工法を開発する生産技術職のほうが、やりたいことが実現できそうだね」といった具合に、適切な情報開示や助言ができるようになります。これにより、職種イメージを持たない新卒の学生も納得して選考に進めるようになり、内定辞退率も低く抑えられるようになりました。現場と粒度高くコミュニケーションを重ねていたことが、学生へのマッチングの精度向上につながったと考えています。採用改革によって、当社の採用人数は、新卒・中途合わせてこれまでの7倍にまで伸びましたが、離職者はごくわずか。これには、入り口でのマッチングの精度を上げたことが作用しているのかもしれない。

当社の場合、自動車業界全体の大変革期というタイミングもあり、経営陣のコミットメントが極めて得やすかったことも、採用変革の追い風となりました。実際に、経営陣からは、年頭の挨拶など折々の機会を捉えて、業界全体の動きに目を向けようという発信が全社員に対して行われ、随時、施策が発表されました。外部環境の変化に対して経営陣が迅速にアクションを起こしていることで、現場にも非常に説得力のある形で危機感や本気度が伝わったように思います。

事業内容●静岡県浜松市を本拠に自動車部品「ボールジョイント」の開発、設計、製造、販売を行う「ソミック石川」を軸として、機械部品の製造・販売に携わるグループ会社を傘下に収める。



採用改革プロジェクトチームで現場と協働。 こまめな発信や意識付けで全社の関心を喚起

株式会社大広
「人の成長が財産」推進局
人事チーム
高山 翼氏

採用に関心の高い社員を軸にプロジェクトチームを編成

当社の採用改革は、採用において戦略が十分に練られていないという課題意識に端を発するものでした。私自身、人事チームに異動する前に現場の立場から面接担当者として新卒採用にかかわった際、採用人数の目標を達成することに注力してばかりで、どのような学生を求めているのか、採用する学生を見極める基準が明確でないと感じたものです。学生の評価が面接担当者によって異なることが、ミスマッチにもつながっていました。

その状況を打開するために結成されたのが、人事採用担当と、現場の社員から成る採用改革プロジェクトチーム。全社で取り組むという意味合いから、現場の社員には、自分から手を挙げる形で参加してもらいました。採用にかかわった現場社員の中には、かつての私のように採用のあり方に課題を感じている社員が少なくなく、採用に課題意識や興味を持つ社員に声をかけると、10人以上が集まりました。4～5年目くらいの若手から、15年目くらいのベテランが揃ったことから、上司部下、先輩後輩といった上下関係なく、対等に対話することを心がけました。

チームでまず話し合ったのは、当社が新入社員に求めるものは何か、ということ。メンバー全員が意見を出し合えるように、ワークショップ形式で作業を通じてプレストする方法なども試しました。例えば、この会社において大事だと考える価値観を1人10個ずつ持ち寄り、それを分類する方法などに取り組みました。全員が考えを出し切ったのかを確認し、出し漏らしがないように気をつけました。

このとき、意見を集約して意思を統合するのは人事採用担当者という具合に、役割分担は明確にしました。人事採用担当者は、ファシリテーター的に皆の意見を集めると同時に、最終的な決断を下す役割の両方を果たす必要がありました。

プロジェクトチームでの議論を通じて、もはや企業が上から目線で学生を選ぶ時代ではないこと、能力の優劣ではなく、当社と学生の価値観のマッチングこそが重要だという結論に至りました。こうした認識は、すでにチームメンバーに共通した感覚としてありましたが、議論によってそれが磨かれ、明確に言語化されていったのです。当社の価値観を学生に伝える手段を議論した末にたどり着いたのが、参加者の自然発生的な役割分担のもとに成立する「キャンプ」という概念でした。この会社では、フラットな関係性のもとに、新入社員からベテランまで、全社員が当事者意識のもとに100パーセントの力を発揮することで、チームとして良いものを作っていきますよ、と伝えたのです。

「当社の価値観に共感してくれる学生」という人材要件を定めてからは、それを選考にかかわる社員に伝えて、価値観への

共感を見極めてもらう必要があります。そのため、面接担当者を務める社員向けのオリエンテーションで、なぜこうした基準や指標を定めたのかという理由の部分から説明するようにしました。特に意識したのは、従来の「上から目線」感覚で学生を「選ぶ」としてしまいうる社員たちの意識改革です。そこで、最終面接を務める役職者向けのオリエンテーションでは、「能力での判断はしないでください」と頼みました。能力の見極めは、現場社員によるこれまでの面接をパスした時点で済んでいるので、最終面接では、できる限り学生の個性を引き出し、それが今後の当社が求めていく個性なのかを見極めるように依頼したのです。また、「面接」ではなく「テーブルダイアログ」、「エントリーシート」ではなく「ダイアログシート」と言い換えることで、あくまでも学生と対等な立場で対話するという意識付けも行いました。

頻繁な情報発信を通じて社内の採用への関心を喚起

全社員の新卒採用に対する興味を喚起するために、年に2～3回は全社向けの報告会を設けています。「今年の新卒採用は、こういうコンセプトのもとにインターンシップを開催します」「おかげさまで来年の4月には、こんな新卒の社員が入ってきます」などと、新卒採用の方針や成果を全社員に共有するのです。社員向けには、社内報なども通じて頻繁に情報を発信して「採用チームがまた発信しているな」と関心を抱いてもらうと同時に、管理職向けの会議にも報告を上げることで、現場では上司からも採用に関する情報が降ってくる状態を実現。報告会に出席してくれない社員にこそ、あえてテーブルダイアログへの協力を頼むこともあります。新卒採用に対する社内の関心を高めるうえでは、「数字」も有効で、2019年度の就職人気企業ランキングで上位にランクインしたときは、社内が大いに盛り上がり、学生と適切なコミュニケーションを取れば、意図が伝わり結果につながることを実感してもらうことができました。このようなモチベーションアップを狙って、賞に応募することもあります。

もしかすると採用担当者は、現場を巻き込むというよりも、現場がこうあるべきと考えていることを実現していくようなスタンスでも良いかもしれません。プロジェクトマネージャーであると同時に、事務局的な動きもする、そのくらい現場も当事者意識を持って採用にかかわってくれることが理想ですね。そのためにも、現場との絶え間ない対話を続けていくつもりです。そこにこそ採用の醍醐味と楽しさがあると感じています。

事業内容●テレビ・新聞等のメディアにおける広告プランの立案・実施、セールスプロモーション、マーケティング、パブリシティ、商空間開発、国内外の各種イベントの企画運営等。