

③ 入社後ギャップを生まないオンラインコミュニケーション

オンライン上で入社後ギャップを防ぐコミュニケーションとは？

ネガティブ面も含めたリアルな情報開示がカギ

採用コミュニケーションの在り方について、『就職白書2021』では、組織や仕事に関するネガティブな情報も含めて誠実に応募者に伝える「RJP」(*)を紹介し、企業があるままの情報を学生に開示することに、入社後のギャップを防ぐためのヒントがあるとした。実際、RJPには、セルフスクリーニングや入社後のショック予防、入社後の高いコミットメントを引き出す効果が確認されている。今回の調査でも、仕事の厳しさや苦勞といった情報をその背景とともに学生に伝えている企業群の方が、採用成功を収めている割合が高かった(グラフ①)。

21年卒採用から採用コミュニケーションの比重は、非対面型へ移行した。オンラインツールを用いて自社や業務の現実的な情報を開示している右の企業事例は、自社に対する思考を深く掘り下げ、言語化するという採用準備を

入念に整えておくことで、オンラインでも解像度の高い情報伝達・フィッティングができることを示している。

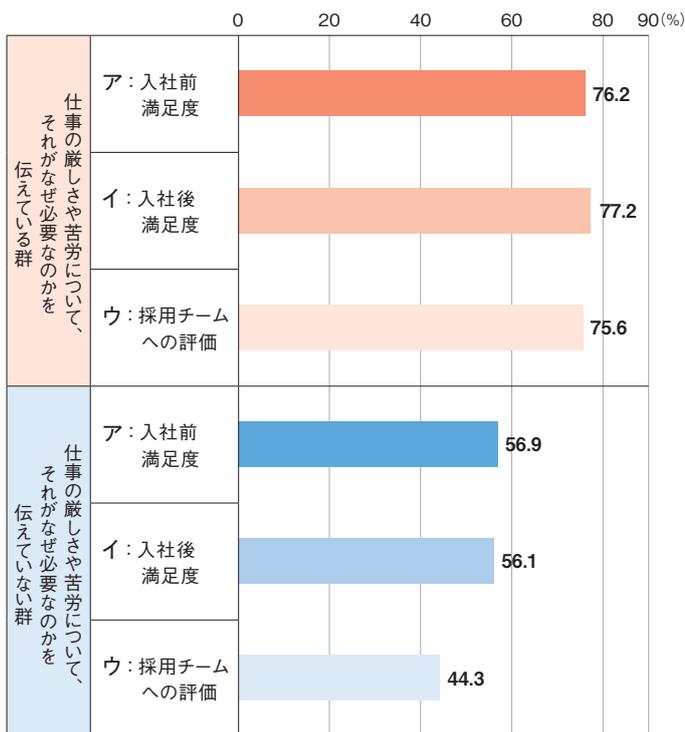
また、選考がオンラインのみで完結した学生を対象を絞った場合、入社先に納得している学生は納得していない学生に比べ、現実的な情報開示をより受けていた割合が高かった(グラフ②)。オンラインであっても現実的な情報を受け取ることが、入社先への納得度に関係する可能性を示唆している。若手社員の離職理由の多くが、組織か仕事内容に対する不満に大別される(P11グラフ②)ことを考えると、特にこの2点の具体的な情報開示に重点を置くことが重要だろう。オンラインコミュニケーションに企業側も順応してきた22年卒採用では、仕事の現場・オフィス風景の動画・ライブ配信、社員の人柄や人材要件、面接の意図を伝える動画コンテンツ、入社後の実際の仕事を疑似体験するシミュレーションゲームやインタラクティブ動画など、リアリティのある情報開示を工夫する動きが増えてきた。

※「Realistic Job Preview」の略

人事 仕事の厳しさや苦勞の理由を伝えた群の方が採用結果に満足している割合が高い

① 情報開示状況と採用成功

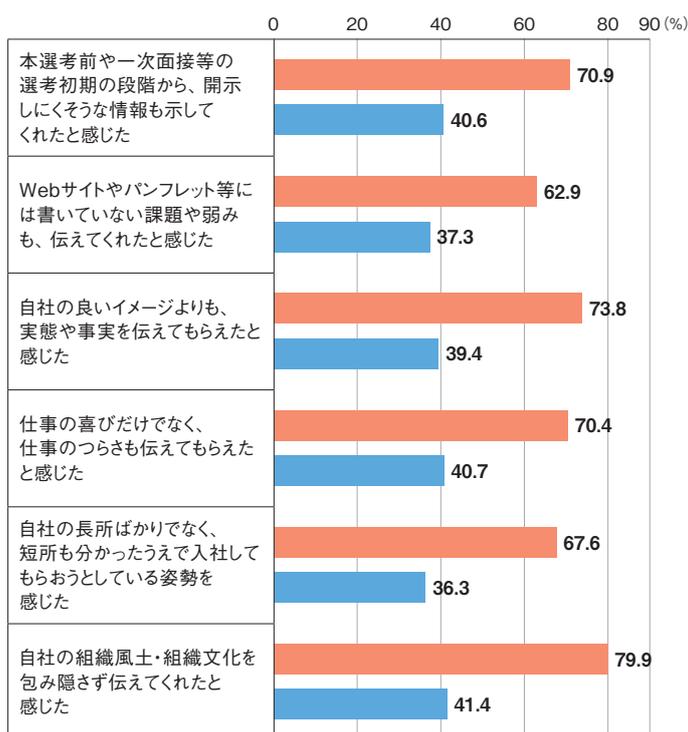
※新卒採用担当者(回答者全体)／単一回答
 ※各項目の数値はア〜ウにおける「満足している・計」「あてはまる・計」の割合
 ■ ア：新卒入社者の入社前の採用結果への満足度(応募者の質、採用充足、内定辞退率)
 ■ イ：新卒入社者の入社後の採用結果への満足度(定着率、入社後の活躍)
 ■ ウ：新卒採用チームの取り組みや成果・貢献は経営や他の部署の従業員から評価されている



学生 Webだけで選考を受けた学生では入社先に納得している群の方が情報開示を受けていた割合が高い

② Web面接のみで入社を決定した学生の納得度と入社先の情報提供状況

※Web接点のみで選考を受けた学生／単一回答
 ※各項目の数値は情報提供状況における「あてはまる・計」の割合
 ■ 入社先に納得している学生群(「あてはまる・計」)
 ■ 入社先に納得していない学生群(「あてはまらない・計」)





ラジオ形式の説明会で 学生が知りたい リアルな業務の実態を発信

SBCメディカルグループ 湘南美容クリニック事務局
ランジェコスメティーク株式会社 採用部 新卒採用担当
山口 雄介氏

仕事の苦労や残業の実態について社員が本音で回答

新入社員の離職を課題視し、離職理由や新入社員へのアンケート結果を分析したところ、美容医療という専門性の高い業務で膨大な知識が求められること、30分間のカウンセリングで契約という結果を出さねばならず、常に時間に追われることなどがプレッシャーになっていることがわかりました。入社前に抱いていた華やかなイメージとのギャップに悩んでいる社員が、決して少なくなかったのです。そこで、選考の手前の段階で業務の大変さなども含めた当社の情報をありのままに伝え、納得して覚悟した上で入社してもらおうという方針が定まりました。

その手段として挙げたのが、音声のみのラジオ形式による「耳で参加する説明会」でした。1年目と6年目の社員に質問する形で、業務や会社の姿を包み隠さずに答えてもらうことにしたのです。回答者にクリニックのリーダーである6年目の社員を選んだのは、ロールモデルとなっているリーダー像のありのままの

実態を示し、キャリア志向の学生に訴求することを意図したため。クリニックの拡大という経営方針のもと、リーダー候補を採用する狙いがありました。

質問項目は、「仕事の苦労」「残業の実態や繁忙期の忙しさ」「過去にやらかした失敗」など、大規模なアンケートの定量データをもとに、学生が知りたがっている情報を選びました。「ぶっちゃけ、今の給与に満足していますか?」という質問には、社員が戸惑いを隠さずに答えてくれたことで、作り込まずに本音で答えていることが伝わったように思います。また、ざっくばらんな社員同士のやり取りにしみ出る関係性からも、社風を感じ取ってもらえたのではないのでしょうか。移動中の電車内でも気軽に聴けるラジオ形式にしたことで、動画よりも参加へのハードルが下がった点でも、効果と手応えを感じています。

新卒採用は、企業が上から目線で一方的に学生を採用するものではありません。学生が目指している方向性と、企業が提供できる価値、すなわち本人の成長とのマッチングを通じて、双方が選び合うことこそが、あるべき姿のはず。新卒採用の成功とは、決して採用人数目標の達成ではなく、採用した社員が定着し活躍するまでであることを、肝に銘じて、入社後のギャップを解消するためのリアルな情報開示に努めたいと思います。

SBCメディカルグループ事業内容●湘南美容クリニックなどを運営する湘美会を中心に、美容皮膚科・外科、近視クリニックや総合病院等を運営する数々の医療法人を傘下に収める。



インタラクティブ動画により オンラインでもリアルで 多角的な情報開示が可能に

PHCホールディングス株式会社 人事部採用企画室
荒木 史代氏 中山 はるな氏
コーポレートコミュニケーション部 ブランドマネジメント課
飯野 通氏

現場の全面協力のもとにリアルなコンテンツを作成

同社の事業を日本で展開するPHC株式会社が採用サイト内で公開した動画は、閲覧者が新入社員の目線で、未来の電子カルテシステムの提案プロセスを疑似体験するというもの。画面に示される選択肢を学生自身が選択する点が特徴的だ。「パナソニックから独立したことで認知度が低下した当社にとって、大規模な母集団を形成することは困難でした。そこで、応募が減ったとしても、『モノづくりの精神』『チャレンジし、新しい価値を生み出す気風』という当社本来のビジョンに共感してくれる学生を採用しようという方針を立て、彼らに届く情報開示のあり方を検討したのです」(荒木氏)。

仕事の現場や魅力をいかに効果的に伝えるかを考えたときに「インタラクティブ動画」を提案したのが、飯野氏だった。「他社が配信している動画の多くが一方通行であることから、学生にストーリーの中で自分事として選択肢を選んでアクション

できる双方向の動画を設計することで、斬新な取り組みに興味を持つ学生の気持ちを捉えらるるようと考えました。実際のオフィスで撮影し、出演するのもすべて現場の従業員。リアルにこだわることで、社内の雰囲気など言語化しにくい情報も、多角的に学生が体感できると考えました」(飯野氏)

コンテンツ制作には、現場の従業員が全面協力。顧客である医師との間で実際におこなわれるやりとりなど、業務を詳細に再現することで、入社後の仕事を疑似体験できるように設計した。過去の学生の反応なども踏まえて表現を吟味しつつ、学生の興味を引き出す自社の情報を選択肢に盛り込んだ。

現場の協力を得られたのは、採用チームの働きも大きい。「どんなに面倒がられても、『製品、サービス、当社ならではのやりがいを教えてください!』と対話を続け協力を引き出しました。『説明会でのお話、学生の反応が良かったです!』とこまめにPDCを重ね、結果を定量・定性コメントで具体的にフィードバックするうちに、快く応じてもらえるようになりました」(中山氏)

一方、荒木氏はさまざまな場で経営陣との対話を重ね、新卒採用が組織課題を解決するキーの1つであることを再確認することで合意を獲得。各組織が対話でつながり新卒採用に取り組む気運の醸成が、リアルな情報開示につながった。

PHC株式会社事業内容●糖尿病マネジメント、診断・ライフサイエンス等の事業領域で開発、製造、販売、サービス等をグローバルに行うPHCホールディングスの事業を日本において展開。