

ベテラン人事 匿名座談会 ～採用現場を振り返る

20年以上新卒採用に携わる人事の皆さんの実感とは？

アナログからデジタルへ 採用・広報活動の変化

小宮 まず、採用・広報活動に関してお聞きしたいと思います。ここ20年の大きな変化でいうと、エントリー方法が電話・ハガキからWebに変わるという劇的な変化がありました。

A社 そうですね、今はボタン一つでエントリーできるから、この学生は本当にうちに興味を持っているのかな？ 応募・選考まで至ってくれるのかな？と、ふと不安を感じることはあります。

C社 でも、もう一括エントリーするような学生はいないですよね？ 弊社は2002年の時点では2万2000人のエントリーがりましたが、今は1万人に減りました。でも何も困っておらず目標数を満たすだけの人数を採用できています。もちろん、応募者の質を落とさないための工夫を続けていて、例えば、優秀な学生に認知してもらえるようメディアの人気企業ランキングで上位を目指すこともしています。

小宮 母集団を増やすことは、目標の一つとされていますか？

A社 以前ほど母集団の数に依存しなくなってきていますね。それよりも、自社にマッチする学生にエントリーしてもらうことを重視し、広報時のメッセージの出し方などを工夫しています。弊社は採用数が10名に満たないので、あまりに多く応募されても落とす人が増えるだけなので。

C社 私は限界点を決めずに、少しでもエントリー数を増やすための工夫はしていますね。1万人を2万人に変えることはで

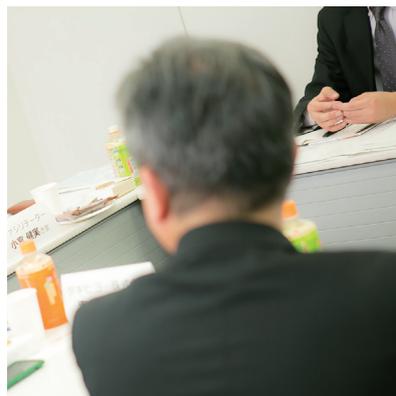
きないけれど、1万人を1万100人にするか、9900人にするかは担当者の努力にかかっていますから。

B社 それは私も同じです。弊社は小売業ですから、かなりの向かい風の中を突き進まなければならない、エントリー数の劇的な増加は見込めません。だからこそ、例えばナビサイトからのエントリーが減れば大学訪問の校数や回数を増やして、一人でも多くエントリーしてもらえるよう予算を振り分け直したりしています。そして、エントリーした学生のうち一人でも多くの学生に次のステップに来てもらえるようにすることが、私たちが努力しないとイケないところだと思います。

学生の気質、変わったもの 変わらないもの

小宮 長年学生と接していて、学生の気質などに変化を感じていらっしゃることはありますか？

A社 人としての本質的なところは変わっていないと思いますね。ただ、育ち方が昔とは少し変わってきているかもしれません。



例えば、推薦・AO入試で大学に入学する学生の割合が高まっているなど。そのせいか、挫折経験がなく、身の丈に合わない、努力のともなわない壮大な夢を持ってしまうなど感じる学生がいます。

小宮 自分の立ち位置が見えていないということでしょうか？

A社 そうですね。学力試験が主流でがっつり受験勉強をしていたころだと、学力面のだいたいの自分の位置や分相応というものを実感していたと思いますが、今はそうではないようで。身の丈をわかっているのかなど心配になることがありますね。

B社 学生全体の特徴や傾向と聞かれると、正直なところ答えられないですね。大勢を束で見ていくわけじゃなくて、応募してきた学生一人ひとりの個性を見ているので。A社さんがおっしゃるように、一人一人は大きく変わっていないと思います。

小宮 何か、社会的な影響を受けていたりしますか？

B社 世の中のトレンド的なものに影響を受けているように思います。例えば、私よりも少し上の先輩は「俺の背中を見てやれ」と言われた世代で、私は「右と言われれば右。つべこべ言わずにやれ」と言われた世代。そして、今の若手社員は「説明を受けて納得すれば行動します」という世代、というふうに、育てられた背景や教えられてきたことの違いは感じますかね。

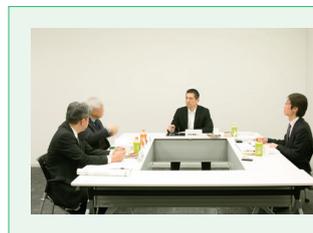
C社 親の失業などにより学費や就職活動の費用をアルバイトで工面し、就職活動と学業、アルバイトを両立する学生もいて、以前とは随分事情が異なってきたなと思います。彼らはアルバイトでの社会



モデレーター

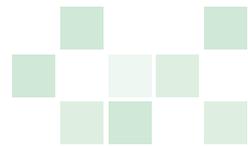
小宮健実氏

株式会社採用と育成研究社代表。外資系IT企業での採用チームリーダー、首都大学東京チーフ学修カウンセラーを経て、2008年に採用と育成研究社を設立。企業と大学双方に身を置いた経験を生かして企業の採用活動・社員育成に関するコンサルティングを行い、多数のプロジェクトを手がけている。米国CCE, Inc. 認定GCDF-Japanキャリアカウンセラー。



参加者

A社：専門商社（電子系）
B社：アパレル（小売）
C社：専門商社（繊維系）



経験をもとに要領よく生き抜いていこうとするけれど、入社後はアルバイト時代とは比べ物にならないほど責任のある仕事に直面することになるので、驚き、短期間で退職するケースもあるのでしょう。

そんな事情もあり忙しい学生が多くなったためか、説明会をドタキャンする学生が増えていると聞きますね。企業はその事情を理解して、日程の選択肢に幅を持たせてあげる必要があると感じています。

A社 確かに、景気が良くなってから、特にここ数年は多いですね。

C社 弊社の場合、申込者の95%の出席率を見込んで席を用意すれば満席になりますよ。

学生を評価する 視点の変化

小宮 選考において、学生を評価する点に変化はありましたか？ 学生の経験が、サークルや部活動だけでなく、ボランティアや留学などに広がっていますし、アルバイトの目的も、バブル期は遊ぶお金を稼ぐためというものがありませんでしたが、今は学費や生活費を得るためという学生もたくさんいます。

A社 基本的には、「何に夢中になっていたのか」と「それをやり続けていたのか」「人とどのようにかかわっていたのか」というところを重視していますね。学生が経験する内容自体が変わっても、結局そこに行き着きます。

B社 うちも、自分なりに思いを持ってやっていることが、うちの会社に置き換えられるなら、どんな経験でも構わないですね。楽しそうにやっている話を聞いていると、自分も楽しくなりますし。あとは、人に興味があること。いくらファッションが好きでも人に興味がない人は採用しません。

小宮 なぜでしょうか？

B社 弊社は店舗も持っていますから、人に興味がない人は採用してはいけませんという考えです。面接で会話をしていくと本当に人が好きかどうかはわかりますね。最低40分はかかりますが。

C社 うちは、これまでの経験や今持っている能力以上に、本人が何をやりたいのかを重視しています。というのは、本人の経験に基づいた能力だけに注目すると、これまでは見えていなかった、今後発揮できそうな力に気づかないかもしれないので。あとは、コンピテンシー（※）検査をして、社員と同じ行動特性を持っていれば早々には辞めないだろうと判断しています。

小宮 コンピテンシーは在籍社員の傾向や会社の方針によって変わることがあると思いますが、御社の中で変化はありますか？

C社 まだ検査を始めて5～6年なので、大きな変化はありません。10年分くらいはデータを蓄積して、よりの確に判断できるようにしていきたいですね。

時代が変化しても変わらない 「人が人を採用する」ということ

小宮 お話をうかがっていると、採用環境や手法が変化する中でも、丁寧なコミュニケーションや採用担当者への信頼といったものが、採用成功につながっているように思います。

B社 そうですね。うちはエントリーにしても選考にしても、待っていれば来てくれる会社ではないので、「学生の都合が悪いなら、自分たちが学生の元に足を運べばいい」というスタンスでやっています。学生か

ら「選考の日程が合わないんです」と相談が来れば、「いつが空いてる？ こっちから行くから」と電話して、学生の元に行っちゃいますね。相談してくれるということは、多少はこちらに気持ちが向いてくれていると思うので。

C社 うちは有名企業ではないので、有名企業にばかり目を向ける学生を振り向かせるには、相当な努力をしないとイケない。だから、手を替え品を替え、いろんなことをやっていますよ。トライしてみて学生が動かなければ、次の年は戦略を変えて別の施策にトライしたり。詳しいことは社外には言えませんが、他社よりもノウハウを持っている自信はあります。

B社 アナログで会った学生にはアナログで返そうと、自分たちで出向いて会った学生にお礼状を送ることもしていますよ。社内からは「どぶ板営業みたいなことをして」と揶揄されたこともありますが、でも、それをやらないとエントリー数は稼げません。

C社 やっぱり、足で動いているかどうかは重要ですよ。

A社 採用コストに見合うかということだけを考えると、コストパフォーマンスは良くないんですけどね。

B社 確かに。コストだけを見るとね。

C社 採用の仕事は効率化するところと人が入って丁寧にやるべきことをちゃんと見極めないといけない。私はエントリーしてくれた学生には毎日メールで情報提供をしています、「C社さんは毎日メールをくれるから」と選考に来てくれた学生が実際にいるんです。学生たちも人生がかかっていますから、私たちが妥協せずに、丁寧にコミュニケーションを重ねていくことは絶対に怠ってはいけないと思いますね。それが良い学生との出会いにもつながるわけですから。

A社、B社 そうですね。

小宮 採用担当者が積み上げた思いが、学生との信頼関係につながっているんですね。本日はありがとうございました。

※高い業績を上げている人材の行動特性