

変革期を迎える新卒採用 選考短期化への対策が急務に

三菱UFJリサーチ&コンサルティング 組織人事戦略部 コンサルタント
澤村啓介

三菱UFJリサーチ&コンサルティング 組織人事戦略部 アシエント
小山厚郎

経団連が発表した「採用選考に関する指針」により、2016年度入社の新卒採用活動の広報・選考時期が後ろ倒しになった。これにより、従来よりも選考期間が短縮され、学生とのマッチングを効率的に図るための一貫性のある採用活動がますます必要になってきている。

マッチングを高めるうえでは、能力軸と組織風土軸の2軸から対策を考え、採用フロー全体を見直すことが有効な手段として考えられる。採用フローは、「募集フェーズ」「選考フェーズ」「内定者フォローフェーズ」に分かれている。特に「募集フェーズ」と「選考フェーズ」を見直すにあたっては、見逃しがちなポイントがあるため注意が必要である。

広報・選考時期の後ろ倒し

13年9月に経団連より発表された「採用選考に関する指針」により、16年度入社の大学生の採用活動において、採用活動の時期が大きく変更されることになった。経団連は「採用活動の長期化が学業に悪影響を与えている」という政府からの要請に応えるため、以前から経団連より示

されていた「倫理憲章」の内容を変更し、本指針は策定された。

従来の倫理憲章では、新卒採用時期に関する協力企業を経団連が募り、誓約書を各企業が提出・公表することで本憲章の実効性を確保していた。しかし今回は倫理憲章を廃し、経団連加盟の企業全体に対して「指針」として示されている。指針の対象企業が広がる一方で、各企業への拘束

力は弱まったという意見もあるが、新卒採用活動に与える影響は小さくないというのが多くの企業の共通認識であると思われる。

従来の倫理憲章から変更された主な部分は、採用を目的とした学生への「広報活動」と、学生の選抜を目的とした「選考活動」について、開始時期が後ろ倒しになったことである。従来の広報活動の開始時期は、

卒業・修了年度に入る直前の12月1日以降であったが同3月1日以降へ、選考活動の開始時期は卒業・修了年度の4月1日以降であったものが同8月1日以降へと、それぞれ後ろ倒しになった。「広報活動」の開始時期は12年の倫理憲章改定によって10月1日以降から12月1日以降へと変更されていたが、本指針ではさらに後ろ倒しになり、加えて「選考活動」の開始時期にまで踏み込んでいる（図1、13頁）。

本指針により、今まで就職活動に影響すると避けられがちであった大学3年次の海外留学の促進と、選考期間の短期化による学業への負担軽減が期待されている。しかし、就職活動のピークが大学4年次（院生であれば2年次）の夏・秋となり、卒論・修論の執筆時期と重複し、かえ

〈図1〉採用選考に関する指針の主な内容

	2015年度入社	2016年度以降入社
広報活動	卒業・修了学年前年の12月1日以降	卒業・修了年度に入る直前の3月1日以降
選考活動	卒業・修了学年の4月1日以降	卒業・修了年度の8月1日以降

(出所)経団連「採用選考に関する指針」(2014年9月16日改定)をもとにMURC作成

つて学業への悪影響も懸念されており、一概に学生にとってメリットの大きな変更とは言えないようである。他方で企業にとっても、「選考活動」の短期化により様々な影響が起きるとされている。今回、選考活動の開始が8月1日以降となることで、一般的に選考活動の終了目標である内定式(多くの企業で10月1日)との間が2カ月となった。従来は4〜10月という半年の選考活動期間が確保され、4〜5月は知名度の高

現状と課題

ここからは、採用選考に関する指針から少し視点を変えて、今までの新卒採用活動の実態を振り返り、その抱える課題を明らかにしていきたい。

そもそも、日本企業の新卒一括採用という採用形態は、戦後の高度成長期に若年者採用の手法として確立されたといわれている。日本企業は、終身雇用・年功序列という共同体型の企業運営に特徴があり、職務経験のない学生を一括で採用し育成するという仕組みが成り立っていた。職

い大企業、6月以降が中堅・中小企業という「住み分け」がなされていた。しかし、6カ月にわたり実施されていた選考活動が2カ月に短縮された結果、同じ時期に大小あらゆる企業が選考活動を進めることになる。そのため、特に中堅・中小企業の採用活動について、厳しい状況が予想されている。

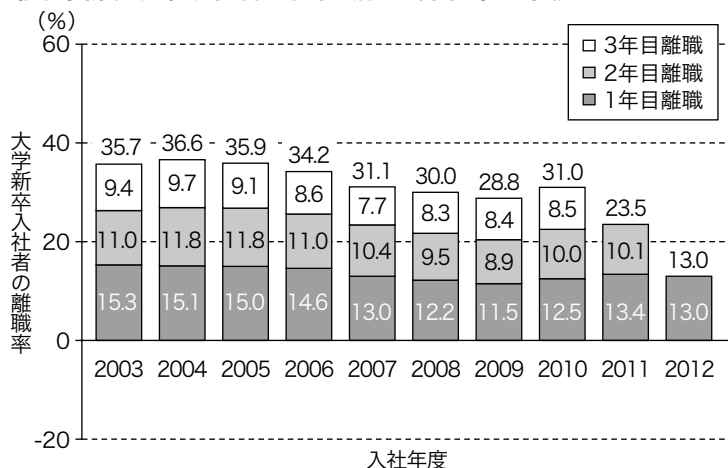
短期化された選考活動においては、少ない時間のなかでこれまで通りの学生の質を確保しなければならぬため、今までも増して効率的・効果的な採用活動が重要になってくる。

業務経験を前提とする欧米の採用スタイルと比較すると、採用の門戸が広く、日本の若年者の失業率が欧米より低いという効果をもたらしているといわれている。また、「人をゼロから育て上げる」という風土が「一生同じ会社に通き続ける」という就業価値観を生み出し、長期勤続型の企業風土の醸成に寄与していた。

しかし、近年の日本企業は、コスト削減の御旗のもとでの人材育成予算の削減など、様々な要因から、就業価値観の変容がもたらされ、新入社員は3年で3割が辞めるといった状態が長期化している(図2)。

ただし、筆者らは必ずしも価値観の変容が高離職率の続く要因とは考えておらず、ここには企業・学生の双方の「マッチング不足(ミスマッチ)」という新卒採用活動の抱える課題が横たわっていると考えている。就職情報サイトを使った近年の就職活動では、学生は多くの企業に気軽にエントリーができるようになった

〈図2〉新規学卒就職者の在職期間別離職率の推移



(出所)厚生労働省「新規学卒就職者の在職期間別離職率の推移」

た。その結果、自身の指向性や企業の方向性のマッチングを見極めることのないまま就職活動を終える学生が増えてしまっている。また、企業側の選考活動においても、学生とのマッチングを適切に図れていない現実がある。多くの企業で選抜時に重視する点として、「コミュニケーション力」「協調性」「主体性」など、具体性に乏しい内容を

掲げている。当然ながら、限られた面接時間内でこのような曖昧な基準に基づいた判断は難しい。

新卒一括採用自体は、就職情報サイトなどの活用といった点で変化はあれど、基本的に過去から変わってはいない。また、繰り返しになるが昔なら多少のマッチングのずれがあったとしても、潤沢な人材育成予算をかけて育て上げていく中で新入社員にも企業へのロイヤルティが生まれ、長期的な勤続・活躍を志向する風土を醸成できた。しかし、日本型雇用慣行の崩壊に伴うロイヤルティ向上の仕組みの弱まりと、若年層の価値観の変化、そして長年続いてきた「マッチング不足」が、多くの早期離職につながっていると推察される。

これまで述べたように、現在の新卒採用は「マッチング不足」により、若者の早期離職という非効率を生み出している。企業内でも、現状を開するための施策を打つ途上であるところに、経団連指針の発表があった。

ただでさえ学生と企業間でお互いの見極めが不十分な環境の中で、さらに経団連指針による選考活動の

「短期化」が加わると、何も方策を打たないままでは学生とのミスマッチがますます拡大しかねない。

この状況への対応は、面接手法の変更や面接官の教育といった採用活動の一部プロセスの見直しだけで対応できるようなものではなく、採用活動全体の抜本的な見直しが必要というのが筆者らの見解である。なかでもマッチングをキーワードとした一貫性のある採用活動が特に重要だと考えている。自社が求める学生像を明確化し、その学生を取るための無駄のない効率的な活動をする。一見すると当たり前だが、自社とマッチングする学生とはどういった人物かを真剣に考え、選考フローまで落とし込めている企業は多くないだろう。次に述べるような視点で自社の採用実態を振り返り、採用活動の改善に役立ててもらいたい。

改革のポイント

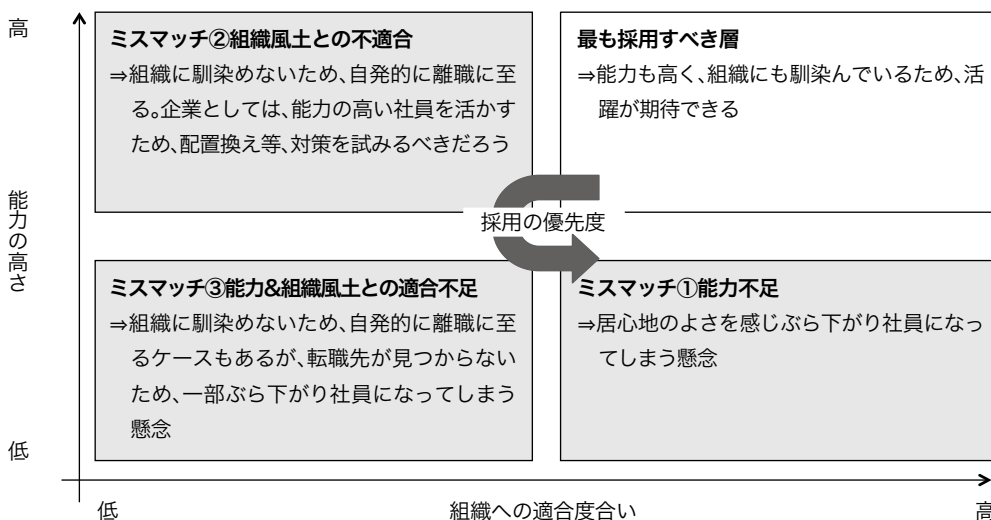
ここからは、企業と学生のマッチングを重視した効率的な採用スタイルへの見直し方法について解説していく。

見直し方法の解説の前に、まず「ミスマッチ」という現象を確認した

きたい。採用におけるミスマッチには、①能力不足②組織風土との不適合③能力&組織風土との適合不足の3種類がある(図3)。

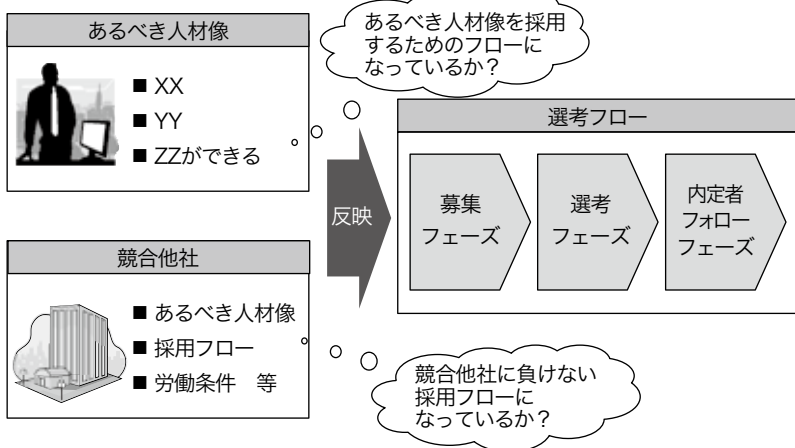
一口にマッチングといっても、要因や結果は様々である。なかでも、組織風土軸を重視しすぎる採用、つまり自らの企業風土に合うかどうかを重視しすぎる採用は、①の能力不足を招きやすいため、特に注意が必要である。このケースでは、「ぶら下がり社員」が発生する可能性が高いからである。ぶら下がり社員はいるだけで、パフォーマンスが増加すると組織の停滞感を招くため、能力軸での採用強化が早急に求められる。このように採用スタイルへの抜本的な採用改革のためには、自社でのミスマッチの要因として能力軸・組織風土軸のどちらを意識する必要があるのかをつかむ必要がある。

〈図3〉ミスマッチの種類



のセオリーとしては、企業として、必要な能力(あるべき人材像)を洗い出し、これに合致した人間を採用するという点を明確にしておくべ

〈図4〉一貫性のある採用フローの設計イメージ



きだろう。その基準に基づいて一貫した「採用フロー」(図4)を構築したうえで、採用活動を実施することが本来望ましい。

ただし、1から10まで抜本的に採用フローを改革するには、かなりの労力を要する。そのため、抜本的に改革する場合、人事部門の増員や専門のコンサルティングファームの手

を借りるなども視野に入れ、プロジェクトを組んで進めていくのがよいだろう。

ここでは、採用フロー別に改革のポイントを一部紹介する。

【あるべき人材像】の設計のポイント

①あるべき人材像を、具体的な行動を想定したうえで作成する。

あるべき人材像は、非常に理想的(がゆえに抽象的)な言葉とすることが多い。例えば、あるべき人材が持つ能力の一つとして、「コミュニケーション能力の高さ」を挙げる場合、自社にとって、コミュニケーション能力が高いとは具体的にどのような行動する学生のことが想定すべきだろう。

②あるべき人材像には、現在と将来の両方の視点を取り入れる。あるべき人材像を検討するうえで、現在の各部署における必要なスキルを想定しながら作りがちな。だがそもそも、新卒採用とは長期的に活躍する人材を念頭に行動すべきであり、将来的に必要なスキルをも

見据えたあるべき人材像の構築が望ましい。

【募集フェーズ】の設計のポイント

①就職情報サイトは募集チャネルの一つであるということを認識する。就職情報サイトは、現在の採用活動をバックアップしてくれる非常に強力なツールの一つであるが、あくまでも募集チャネルの一つでしかない。より有効に活用するためには、さまざまな募集チャネルがあるなかで、就職情報サイトがどのような人材を採るためのものか、目的を明らかにしておくべきである。

②学生の目に触れる社員は厳選して選ぶ。自社に対する印象を良くするために、学生の目に触れる社員は厳選するのがよいだろう。どうしても学生は、実際に目にした社員に基づいて企業の印象を構成しがちである。そのため、目に触れる社員は、例えばハイパフォーマー、人当たりがいい若手などの人選が無難なところである。また、当該社員には、学生は社員の言動を細かく見ていることを伝えておき、学生にとってよい印象を与えられるようにしておくべき

だろう。

③競合他社との差異化を意識する。例えば、同業界内に学生を大量に集める超有名企業があった場合、その企業と同じような手法で学生にアプローチしても、効果的な母集団形成は難しい。競合他社の動向を常に把握し、アプローチする学生の絞り込み、チャネルの見直し、伝える内容の精査をしていく必要がある。採用は、競合他社との学生の奪い合いといっても過言ではない。敵を知らずして、対策を打つことはできないということを肝に銘じておくべきだろう。

【選考フェーズ】の設計のポイント

①選考段階の目的と各種選考手法の特徴を踏まえ、選考フローを設計する。一次選考は基本的なマナー水準の見極め、二次選考は能力水準の見極め、三次選考は学生への動機付けといったように、選考フローの目的は段階別に異なる。グループ面接・個人面接・実技試験など、各目的にあつた面接手法を、既存の手法にとらわれず採用していくことが必要である。

②最終面接直前に今までの面接者・若手と触れ合う機会を設ける。

最終面接直前の学生は、当たり前ながら緊張している。緊張を解き、学生に良い状態で面接を迎えてもらうためにも、最終面接直前に今までの面接者・若手と話す機会を5〜15分程度設けるのは効果的である。学生の緊張を解くとともに、学生に「若手が新人をフォローする風土がある」との印象を与えることができ、入社への動機付けにもつながる。

③内定数を必達目標としない。内定数を必達目標として捉えすぎると、合格基準に達していない人を採用しかねない。特に内定数が予定に達していないと「性格的には明るいし、組織にも馴染みそうだから、採用しよう」といった「組織風土軸」のみで内定を出してしまいがちである。しかし、このような人材は中長期的にみれば、ぶら下がり社員になる可能性が高く、最も採用を避けなければならぬ人物である可能性が高い。合格基準に達していない人は採用しない勇気を持つことも、時には必要である。

④面接者のトレーニングを実施する。面接は勘や経験に沿って進行し

がちである。そのために、効果的でない面接を毎年繰り返してしまうケースが往々にして起こりうる。半日程度のトレーニングで、学生の質を見抜いたり、学生の志望度を高めるための基本的なスキルは習得が可能であるため、定期的なトレーニングを実施し、面接者のスキル標準化を進めておくとういだろう。

一方、組織風土軸を考える上でのポイントとは、学生自らがマッチング度合いを見極め、「自己選択」を行う仕組みを取り入れるということである。例えば、企業では近年、募集フェーズの段階で、RJP (Realistic Job Preview) の考え方で、情報開示を進めることが多い。要するにこれは、良いところも悪いところも含めて、ありのままの企業の姿を開示するという考え方である。募集フェーズでありのままの企業を見せ、学生の「自己選択」を促すことで、良質な母集団の形成が可能になる。

このように、選考以外のフェーズで学生を絞り込むことは、特に選考期間の短期化が起きる16年卒採用においては重要になるであろう。

また、最近はインターンシップに

取り組む企業が増えてきているが、インターンシップの有効性もRJPの観点から説明ができる。インターンシップでは、企業内で業務補助や模擬ワークを通じて社員らと長く接触することになる。これにより、学生からすれば、面接だけでは分からない組織風土面の企業実態を肌身で知ることができ、マッチングを図れる良い機会になるというわけである。当然、組織風土面で自分に合わないと判断した学生は「自己選択」により母集団から退出することになるが、残った学生については入社意欲が高い、良質な母集団とすることができ

結語

近年、採用におけるミスマッチは、企業において非常に問題視されてきた。そのような状況下で、経団連より発表された「採用選考に関する指針」により、採用期間の短期化が図られ、ますます企業と学生のミスマッチによる問題が大きくなる懸念がある。また、景気の回復や団塊の世代の大量退職に伴う人材不足により、今後人材獲得競争は熾烈になつていくことが予想され、企業は採用改革

に乗り出す必要性が高まっている。こうした状況下では、「採用のミスマッチ」解消に向けた採用改革にいち早く取り組みことは、企業の競争優位を保つうえで、非常に有効な方法の一つといえよう。

ミスマッチの解消策として、採用の考え方を能力軸と組織風土軸に分けて解説した。概して、採用は面接担当者の経験や勘によって行われ、何となくこの学生とは気が合いそうだからというような組織風土軸で採用を決定しがちである。「組織風土軸」のみで採用をしてしまうと、ぶら下がり社員になるような人物を招き入れる危険も高まってしまう。かといって、組織風土面を無視し、能力の高さだけで採用すると早期離職を招くことにもつながってしまう。これらの事態に陥らないよう採用フローを改革するにあたっては、これまで述べてきた「能力軸」「組織風土軸」の処方箋を役立てていただければ幸いである。