

働き手に選ばれる 企業人事 (2)

日本の年間出生数は団塊ジュニア世代が生まれた第二次ベビーブームの1973年の209万人から減少の一途をたどっている。2016年には100万人を割り込み、2020年には84万人となるなど、半世紀で約6割減という急速な少子化が進んだ。2000年の出生数（22年22歳になる世代）が119万人であることを考えると、新卒採用における人材獲得競争の激化は、これからが本番といえる。

ところが、日本で一般的な新卒一括採用は求職者である学生にとって決して魅力的な仕組みではない。その特徴の一つが入社後の配属決定であり、新入社員本人の希望にかなった配属先になるとは限らない。昨今では「配属ガチャ」という表現で学生から嫌悪すらされている。何が出るかは開けてみるまで分からないカプセルトイのような配属という意味だ。

実際、1995年に大学を卒業した新入社員の入社3年以内離職率が3割を超えて以来、「3年3割」の離職状況がずっと続いている。2009年入社の新入社員のみ3割を切ったが、これは2008年に起きたリーマン・ショックで3年以内での転職が困難になった状況が影響していたとみていいだろう。

新卒若手社員の離職の詳細な理由は様々だが、共通点をまとめると、入社前後での理想と現実のギャップに原因があるといえる。就職活動時に企業から訴求されていた理想的な社会人生活のキラキラ

なイメージに対し、実際の配属部署・働き方・仕事のやりがい・上司や同僚との人間関係・報酬額や昇進スピードなど、入社後に直面する現実との間にリアリティーショック（幻滅）を受け、早期の離職に踏み切るのだ。

今後、日本の少子化がさらに進む中、「配属ガチャ」を前提とする新卒一括採用を続けているようでは、リアリティーショックによる「3年3割」の離職に歯止めがかからないだろう。そればかりかSNS（交流サイト）などによる口コミ情報の影響により、学生からの人気を維持することすら難しくなる可能性も想定される。

人材マネジメントを人材獲得の観点から考えれば、職種別の新卒採用に踏み切ってしまうべきだ。無論、社内の仕組みを多々変更するのは大変だが、それはあくまで会社側の論理である。また、職種別新卒採用を中長期のインターンシップ（就業体験）と連動させることにより、より高い効果が得られるだろう。なお、会社説明会とそれほど変わらない1日インターンは本当の意味でのインターンではないので注意したい。

選考ではガクチカ、つまり「学生時代に力を入れたこと」を定型質問し、学生生活の詳細を確認するような面接ではなく、募集職場の職務内容に基づく実践的な質疑応答や、統計的裏付けのあるマッチング分析など、人選方法も高度かつ精緻なものにしたい。

これらは新入社員のリアリティーショックの軽減が目的であり、入社後の成長実感や仕事のやりがいにもつながる。当然、離職率低下にも効くはずだ。学生から選ばれる企業になれるかどうかは、企業経営の持続性に直結する重要な戦略人事と考えるべきである。

新型コロナウイルス禍の影響で今の学生は留学・ゼミ活動・サークル・アルバイトなどが大きく制限され、不本意な学生生活を過ごしている。これまでのようなガクチカを重視した選考の見直しだけでもすぐに取り組みたい。

時代遅れの「配属ガチャ」

