

【新卒採用2021年度版】企業を成長させる新卒採用戦略のセオリー【Grooves Work Technology Camp #2】

2021年1月27日、Grooves Work Technology Summit 2020のスピノフイベントGrooves Work Technology Camp #2『【新卒採用2021年度版】企業を成長させる新卒採用戦略のセオリー』が開催された。働き方の多様化、コロナ禍によるオンライン採用などさまざまな影響を受け、変化のまっただ中にある新卒採用の最新トレンドについて、リクルートワークス研究所 Works編集長の佐藤邦彦氏、元リクルート人材戦略コンサルティングで現在は株式会社morich 代表取締役を務める森本千賀子氏がそれぞれの経験、知見をもとに語り合った。モデレーターは、レバレッジズの新卒事業立ち上げや最年少マネジャーを務めた株式会社Lisの松村史朗氏。「新卒採用のトレンド変化と重要性について」「採用ターゲットのギャップやミスマッチについて」「自社を魅力的にみせる会社説明や採用広報とは？」の3つのテーマで繰り広げられたセッションの様相をレポートする。

テーマ1「新卒採用のトレンド変化と重要性について」

■日本の人事採用の大きな流れ

モデレーターの松村史朗氏から最初に提示されたテーマは、「新卒採用のトレンド変化と重要性」について。メンバーシップ型からジョブ型へ、新卒採用の再定義かが起きているのではないかとという松村氏の問いかけに応えた佐藤邦彦リクルートワークス研究所 Works編集長が提示したのは、自身が編集長を務める『Works』164号(2021年2月発刊)に掲載された「日本型人材マネジメントのジョブ型への歴史」と題されたチャート(図1: 日本型人材マネジメントのジョブ型への歴史)。



チャートでは、高度経済成長期が終わりを迎えた1970年代から、バブル経済が崩壊した1990年代後半、グローバル化の波が押し寄せた2000年代後半、そしてデジタル化や働き方改革、新しいところではコロナショックというトピックスがあった2010年代後半の4つのタームに区切り、それぞれの人材マネジメントの類型が示されている。

この類型によると、1970年代は①職能、1990年代後半は①役割・職務(内部公平性重視)、2000年代後半は②役割・職務(内外バランス)、そして2010年代後半からは③役割・職務(外部競争力重視)となり、それまでのメンバーシップ型という大きなくくりからジョブ型への「大きな変化」(佐藤

氏)が訪れているという。

「右肩上りで放っておいても成長するみたいな時代は、職能供給制度でうまく進んでいました。その後バブル崩壊、さらに日本国内だけでビジネスが完結しない、グローバル化の波に巻き込まれて、企業の採用や要員計画にも影響が出てきた」

佐藤氏は、新卒採用もこうした時代の変化、状況に大きな影響を受け続けてきたと話す。

佐藤氏が大きな変化の時代に新卒採用のポイントに挙げたのは、グロスで少し解像度の粗めな採用をかける新卒一括採用ではなく、たとえば職種別の新卒採用、新卒と中途と採用のバランスが大きく変わっていく可能性について。

「要員計画を立てるときの考え方でいくと、毎年、定年退職する既存社員を新卒で補充するみたいな考え方が特に大手企業では今も変わらず、このフレームで考えられているんですよ。経済成長の前提が崩れ、そこにジョブ型の考え方が入ってきている現在では、やっぱり戦略であるとか、事業計画ベースでどれぐらいの人が必要なのかを逆算で考える必要があります。さらに足りない人材を中途採用で補充するのか、新卒採用で補充するのかという議論になっていくので、今までのように『昨年は何人採ったから今年は何人採ろう』『ちょっと数字が微妙だから100人採っていたものを80人にしよう』とか、『120人に増やそう』とか、もうそういう採り方ではなく、劇的に変わっていく可能性はあります」

■「ジョブ型」というキーワードの濫用と誤解に対する警鐘

ここで佐藤氏が紹介したのが、「オンライン元年」という特集が組まれたWorks161号。佐藤氏は、ジョブ型への変化について、「ミスリードするような記事であるとか、解説みたいなものもたくさんある」とした上で、「地に足のついた議論」をすべきという見解を示した。

同誌では、労働問題の第一人者として知られる濱口桂一郎労働政策研究・研修機構労働政策研究所長への取材から「コロナ禍によるリモートワークの増加、オンライン化の解決にジョブ型を」という単純な話ではないこと、ジョブ型の定義と考え方の正しい理解が必要であること、また、ジョブ型を導入している大手企業として登場した資生堂がコロナ禍以前、2015年からすでにジョブグレード制に移行し始めていて、かなり時間をかけて移行を進めていたところに今回のコロナ禍、オンライン化がやってきたという「正しい時系列」が語られ、コロナ禍＝オンライン＝ジョブ型と安易に紐付けることがミスリードを呼ぶ可能性があるとした。

佐藤氏は、ジョブ型についてキーワードとしてさまざまな場所で語られる機会が増えており、それだけに、企業や人事は自分たちの会社がどんな状態なのか、どの方向に向かっているのか、ジョブ型とはいったい何のことを言っているのかというベースを整えて意義のある議論をしていくべきと主張し、Works研究所としても有益な情報、正しい情報を発信していきたいと今後も引き続きジョブ型への情報を深掘りしていくとした。

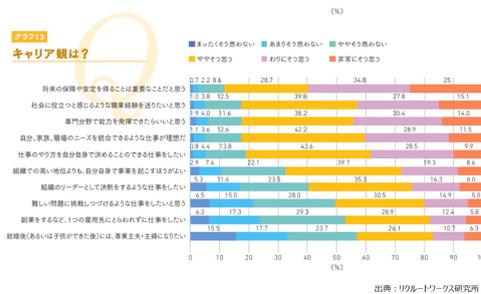
■「単なる安定志向ではない」学生の意識の変化

続いて佐藤氏は、『Works』164号から学生の側の意識の変化についてのインターネット調査を提示(図2)。大きな傾向として、

学生の意識も大きく変化



「将来の保障や安定を得ることは重要だと思う」がトップにあるが、「この保障や安定の志向は、決して会社に依存しようとしているわけではありません。彼らは自らの能力やスキルを高めることによって安心を得ようとしている」と分析している



© Recruit Works Institute. All rights reserved.

6

- ・待遇やワークライフバランスを重視する学生の現実的な姿
- ・個人としての成長への貪欲さ

の2つを挙げた。この調査とリサーチを共同で行った採用学の第一人者で神戸大学大学院経営学研究科の服部泰宏准教授の、

「今どきの若者は安定志向といわれるが、従来の寄らば大樹の陰のような、大企業、大手志向とか、終身雇用志向みたいなものとは実は違います」という指摘を紹介。

学生のキャリア観についても「将来の保障」「安定を得る」ことが重要視されているものの、従来の単なる安定志向ではなく、2つ目に重要視されている「社会に役立つ」、3番目の「専門分野で能力を発揮したい」とセットになっている点での変化が見られるという分析ができると話した。

「大手に入れば大丈夫みたいなことは彼らにはなくて、実は社会に役立つような仕事をする中で安定させたいとか、専門分野で能力を付けることで安定させたいということが背景にあるので、会社に依存しようというネガティブな話ではなくて、自分たちの能力、スキルを高めることをしっかり考えている」

佐藤氏は、こうした学生の変化を敏感に感じ取って、人事も感覚、意識のアップデートが必要ではないかとこの項のプレゼンテーションをまとめた。

ここでもう一人のスピーカーである株式会社morichの森本千賀子代表取締役がセッションを引き継ぐ。佐藤氏の提示した学生アンケートに引き続き、学生、就活生の動向についてのデータ(DISCOキャリアスタ就活)を掲出しつつ話を進めた。

最初のデータでは、2022年卒業の学生の1月時点での志望業界の決定動向。大学3年生の1月の時点で、明確に決まっている(32%)、なんとなく決まっている(45%)を合わせると実に77%の就活生が志望業界を決めているという数字が示された(決まっていないは23%)。

森本氏は、「このままいくと内定は取れないかもしれないという、不安な学生が多く、昨年、一昨年よりもかなり活動が前倒しになっていると言える」と、この“前倒し傾向”を分析。次に示された「就職先企業選びの重視項目」では、2021年卒の学生との比較で、

- ・将来性がある
- ・社会貢献度が高い
- ・仕事内容が魅力的

の3点をより重視する学生が増えた一方で、

- ・給与・待遇がいい
- ・休日・休暇が多い
- ・大企業である

を重視する学生が逆に減少傾向にある。

森本氏はこれを「今の学生は諸条件も大事だが、あえて相対比較するとより社会貢献度、仕事内容の充実など、『自分自身が社会にどうやって役に立つか』というところを重要視している」とし、この傾向は同調査の「魅力的だと思う働き方」にも現れていると指摘する。

「これはやはりコロナが大きく影響していると思いますが、在宅勤務、サテライトオフィスの利用、また副業や兼業、そういったことに関心を寄せる学生が多いというデータも出ています。柔軟な働き方に対する関心度や感度も高く、全体の8割以上(柔軟な働き方の影響のデータ)が就職する企業が柔軟な働き方を採用しているかどうか、施策を採っているかどうか注目しています」

さらに「就職に関する情報の入手先」では、LINEからの登録が約6割を占め、65%がLINE予約機能の利用意向ありとの意思表示をしている。就活生の情報入手先は以前の一様ではなく、HRテック系の企業、オンラインイベントからの情報収集、SNSなど多様化が進む。森本氏は、「LINEを使った採用戦略を企業も考えていかななくてはならない」と学生との接点で起きている喫緊の変化を指摘する。

「就活準備で取り組みたいこと」の設問には、63%の学生が「インターンシップにたくさん参加したい」、次いで「早期選考を受けたい」が61.3%でいずれも昨年よりも増加。2021年度卒業の学生に比べても、「前倒し」「活動の早期化」が進んでいる学生の心理が見て取れる。

「コロナでインターンができなかったとか、遅れているという影響もあり、インターンシップに改めて参加していきたいという学生たちが多い。新4年生に向けたインターンシップも、まだ取り組むべきテーマになっているのかなと思っています」

森本氏は、今後の新卒採用のトレンドとして理系、IT人材は引き続き争奪戦になるとしながら、周辺の声として新卒採用を取り巻く環境が下記の要因で激変することを示唆した。

- ・各業界、企業の事業環境が不透明な状態が続くなかで、採用数が決定できていない
- ・新卒を大量採用していたトラディショナルな企業の事業環境がDXの推進で激変している
- ・オンライン選考、環境の整備が急務
- ・オンライン選考は進むが、学生側にもオンラインだけでなく、対面式のインターンや説明会などの選考を望む声もあり、ハイブリッドな対応が求められる

佐藤氏、森本氏ともに、2010年代後半から続く日本の人材マネジメント、就職に対する意識、働き方や価値観の変化を生の声を含むデータで紐解きながら、ある意味で「異常値」とも言えるコロナ禍という状況が生み出した環境の変化、マインドの変化を重ね合わせてトレンドを分析しつつ、新卒採用の現状を解説して「新卒採用のトレンド変化と重要性について」をテーマにしたセッションは終了した。

■新卒人事に起きがちな理想と現実、人事と現場のターゲットの「ギャップ」

最初のテーマ、「新卒採用のトレンド変化と重要性について」を押さえた上で、セッションは2つ目のテーマ「採用ターゲットのギャップやミスマッチについて」に移っていった。

モデレーターの松村氏から示されたのは、主催者で用意した「新卒人事の悩みTOP4」というスライド。

- ・人事と現場の採用のターゲットのギャップ
- ・面接で応募者が本当のことを言っているか分からない
- ・内定辞退率が高い
- ・自社に興味のない学生が多い(そもそも応募が来ない)

ここからは新卒採用にあたっての「あるある」を松村氏、佐藤氏、森本氏がクロストークの形で進めていく。

松村 2番目の面接で応募者が本当のことを言っているのか、嘘を言っているのか分からない。これはいつまで経っても分からないと思いますけど。

森本 これってオンラインの面接が増えたので、より一層かもしれませんね。対面だとなんとなく空気で分かるんですけど。あと、結構みんな工夫してパソコンの横のアンチョコを見ながら志望動機を語るとか、なんかそんなことができちゃうので、いわゆる演出の上手い学生が増えているというふうに言っていた人事の方もいました」

これは「面接で応募者が本当のことを言っているか分からない」についての松村氏と森本氏のやりとりの一部だが、松村氏は、こうした変化が内定辞退率の高さにつながり、複数の内定を得ている学生が大して興味のない企業に応募するという現象に少なくない影響を与えているのではと分析する。

そこで出てきたのが、入社後から3年以内の離職率「30%」という数字。

この数字が長らく変わっていないことが、「人事と現場の採用のターゲットのギャップ」につながっているのではないかという仮説の元、ディスカッションが進んだ。

■「いかによく見せるか」の時代は終わった

IMJ、ライフネット生命などで新卒採用を担当してきた佐藤氏は、ファーストステップのギャップとして「現場は現場の言語で語るのも実はかみ合っていない」というすり合わせの甘さを人事と現場のターゲットのギャップの要因の一つに挙げた。

「それは改善していくためには人事に現場出身の人を入れたり、やっぱり人事が現場に寄り添うとか、足を運ぶとか、コミュニケーションをとるみたいな地道な施策を時間をかけてやること」

これには森本氏も、「『コミュニケーション能力が高い人』といってもコミュニケーション能力にもいろいろある。例えば営業なら、プレゼン能力、聞き上手でニーズを引き出す力が必要だったり、コミュニケーション能力一つとっても、仕事内容でスタイルも求められる要素も変わってくる」と、言語、認識の違いに言及する。

続いて佐藤氏がもう一つのギャップ要因に挙げたのが、セッションの3つ目の大テーマでもある「採用広報」。

「今日の後半のテーマに出てくると思うんですけど、採用広報のところに課題があるケース。これは時代の変化もあると思うんですけど、よく見せることはいくらでもできるんですよ。私がやっていた頃は、いかによく見せるかみたいなトレンドがあって、“いい話の連打”みたいな時代があった」

いい話ばかりで採用広報をしてしまうと当然、現場に入ってからリアリティーギャップが生まれる。採用された新人が、「こんなはずじゃなかった」、「これがやれると思っていました」という反応だと、現場からは「求めている人材とのギャップがある」という雰囲気になる。佐藤氏は当時、内定してから入社までの「チューニング」で現場のリアルを伝えて、リアリティーギャップを軽減させる試みを行っていたのだという。

森本氏も「華美なセミナーや説明会に投資して、いかに母集団をたくさん集めるかみたいなマインドセットに元々なっていた。インターンでも入社してからどんな仕事をするのかにつながるようなコンテンツではなくて、新しいビジネスを考えたり、学生が面白がれるような、インターン内容勝負で惹きつける内容のことが多い」と共感する。

この状況を森本氏は、「目隠したままお見合いするようなもの」と、ギャップがもたらす不幸な関係を婚姻関係に例え、この結婚は当然のことながら「すぐ離婚」、職場であればイメージと現実の乖離で離職となると語る。

解決策としては、佐藤氏同様、「入社後に携わる仕事がイメージできること」をあげ、入社して1年から3年程度で見えてくる「山の登り方」のパターンをしっかりと伝える。それを前提にどういう属性が必要なのかとか、どういう思考、どういう価値観が必要なのかを学生にも考えてもらうことが何より重要だという。

■日本のインターンシップは職業選択のための情報提供止まり

佐藤氏、森本氏ともに問題視し、話題にあがったのが「日本のインターンシップのあり方」について。

佐藤氏によると、学生のインターンシップへの参加率は60%~70%あるにもかかわらず、就業機会を積むような長期のものになると参加者の10%程度に留まる。インターンといってもセミナー型がほとんどを占め、就活生を顧客と捉えた「集客施策」になってしまっている現状があるのだという。

「日本の場合って就職するときに職業選択じゃないですか。インターンシップも職業経験を積むということじゃなくて、選択のための情報提供なんですよ。これは一企業、一つの会社の話ではなく、産業界全体で足並みを揃えてやっていかなければいけない」

佐藤氏はこの問題を産業界全体の根本的な課題として捉える。

「ある会社では、大学で寄付講座（※産官学連携の一環として、企業や団体・地方自治体からの寄付により開講している講座）を設けて、自社の業務内容の実例を講義というカタチで伝えることで“ファン”をつくって、学生さんからドアノックしてもらえるような環境をつくっているそうなんです」

森本氏がイベント型や一過性のインターンの問題点を解消する好例としてあげたのは、産学連携の寄付講座の例。この企業は営業が業務のほとんど占める企業で、「営業学」を講座として学生に提供することで、自社の業務内容をじっくり伝える試みを行っているという。

「最近取材していて思うのは、歩み寄りとか、重なり合いをつくっていかないとダメだろうなということ」

Works編集長である佐藤氏も、集客のための半ば“虚像”を押しつけるようなインターンシップ、夢だけを増幅させるような採用活動ではなく、学生自身とダイレクトにつながるようなコミュニケーションが必要だと感じているという。

「最近では、みなさんSNSを使っているんで、情報はすごくオープン化されている。ポジティブもネガティブも含めて出回るじゃないですか。だからそういう環境のなかで企業がどういうスタンスで学

生内定者と対峙するのかって試されている気がして」

取り繕うのには限界がある。だからこそ、真実をちゃんと伝えていくことが新卒人事の悩みを根本的に解決する近道なのではないか……。

新卒人事の悩みから広がった話は、3つ目のテーマである「自社を魅力的にみせる会社説明や採用広報とは？」にも踏み込む形で展開された。

テーマ3「自社を魅力的にみせる会社説明や採用広報とは？」

■「企業側が無理して良く見せる時代は終わった」

新卒採用戦略について語ってきたセッションの締めくくりのテーマは、「自社を魅力的にみせる会社説明や採用広報とは？」。2つ目のテーマである新卒人事最大の悩み「採用ターゲットのギャップやミスマッチについて」のディスカッションの流れを受けて、このパートは、新卒採用担当、人事担当、そしてメディアの立場から新卒採用にかかわってきたWorks編集長、佐藤邦彦氏のこんな言葉から始まった。

「これだから、もう今の話の流れでいくと、なんか無理しちゃダメなんです。もう、そういう時代は終わった」

メンバーシップ型からジョブ型への移行、止めようのないオンライン化の波……。学生の意識、価値観は様変わりし、日本企業の人材マネジメントシステムは否応なく大きく変わらなければいけない分岐点に立っている。

「法的に問題があるブラック企業は法的に対処されるべきですが、実はほとんどの会社が僕はグレーだと思っていて、何が言いたいかというと、ある人にとってはブラックだけど、ある人にとってはホワイト企業だっていう会社も全部なんです。極端な話でいうと。良いと思って働いている人と、つらいと思って働いている人の両方がいる。そういう人たちの話を出回っている情報から集めて、それを自分がどう咀嚼するという話だと思うんですよ」

佐藤氏は、学生たちに「自社を魅力的にみせる」こと＝自社を飾り立て、業務をよくみせることではないと強調する。

■「入社したい会社」よりも「入社して良かった」と思える会社に

「今の学生たちは、そういうことにすごく長けていると思う」

佐藤氏は、採用公報を受け取る側の学生がもはやうわべの派手さや、見た目の良さ、採用時だけの「いい話」には騙されない情報感度を持っていると話す。

「自分も採用側としてそういうイベントをめちゃくちゃつくってきたから、反省も込めて言うんですけど、変にがんばる方が墓穴を掘る。デジタルネイティブ世代の学生は、自分と照らし合わせて取捨選択する能力が高い」

自らパラレルキャリアを体現し、転職エージェントとして採用現場を見続けてきた株式会社morich 代表取締役を務める森本千賀子氏も、かつての採用広報のあり方を「PRの戦いのようだった」と評する。

「現実的なワークスペースを開示することなく、いかにお金をかけてラグジュアリーホテルで、あたかも本当にここで仕事するかの如くいかにPRするか…が良しとされてきた。PRの戦いでしたよね」

森本氏の話は、佐藤氏の「そういう時代は終わった」発言に対し、「学生側の情報感度が高い」と同調しながら、この文脈の中で「では何を大切にしたらいいのか？」に分け入っていった。

「結局のところ、今いる社員がハッピーかどうかという話だと思っているんですよ。もうそこに尽きるなど」

今いる社員がハッピーだと思える環境はどういう環境なのか？ それを理解し、実現できているかどうか。森本氏は、学生が「入社したい」会社ではなく、「入社して良かった」と思える会社、「選ばれる会社」より、「選ばれ続ける会社」になっていかなければいけないと企業の採用広報に求められることの変化を語った。

■自社の立ち位置を分析しなければ「ボタンの掛け違い」が起きる

学生から選ばれ続けるためには、テーマ2でも触れられた「入社後から3年以内の離職率30%という現実」を変えなければいけないし、休日、給与などの待遇、諸条件も重要になってくる。一方ですでに今回のセッションで明かされた学生たちへのアンケート結果では、それ以上に社会貢献や仕事の内容にこだわりがある。

森本氏は、さまざまな側面から変化を迫られている企業が、学生たちのニーズに応えつつ、新卒採用を考えるとときに「働きやすさと働き甲斐の両立、ハイブリッドで考える」ことこそが重要で、それがまさに「本当の働き方改革」につながると語った。

一方で佐藤氏は、採用戦略、採用広告を考えたとき、「自社の立ち位置の分析」ができていないケースが多いのではないかと疑問を呈した。

「自分の会社がBtoC企業なのか、BtoB企業なのか。それによって認知度は全然違うし、BtoC企業のなかでも、どういう印象を持たれている会社なのか。BtoB企業であれば、まずは学生に知ってもらったところで、その業界自体の人気はどうなのか」

自分の会社、業界の立ち位置をきちんと把握した上で採用戦略を立案しなければ、不人気企業、不人気業界なのに人気企業、業界がやっている施策を真似したり、認知企業のうまくいっている例を不認知企業が実施するという「ボタンの掛け違い」が起きてしまう。

佐藤氏は「それはもう採用戦略担当者の力量不足、勉強不足」とした上で、「3Cのフレームで分析すればいいだけの話」とボタンの掛け違いへのソリューションを提示した。

■リクルーターに求められる「マーケティング能力」

この話を受けて森本氏は直近の採用案件の事例を元に、リクルーターに求められる能力の変化についての例を紹介する。

「最近、採用担当、リクルーターの採用があちこちで争奪戦になっています。採用環境も激変し、採用難易度が上がっているなかで、どんな人をリクルーターにしましょうかということになると、まさに佐藤さんがおっしゃるマーケティングができる人」

森本氏によると、以前はその人のやりたいことを引き出す、カウンセリング能力のようなものが重視されていたが、現在は「マーケティング能力」がリクルーターに求められるキーワードになっているという。

佐藤氏から「どこで採用業務をやるかによって難易度も違うし、つく筋肉が違うのでは？」という投げかけがあり、森本氏はこれに答えて「筋力や筋肉のバランスが全然違う」と返す。佐藤氏が話した不人気企業、業界、不認知企業で採用を経験した人材は、総じてマーケティングの視点があり「めっちゃめっちゃ強い」(森本氏)のだという。

IMJ、電通デジタルで採用担当を経験している佐藤氏は、集客に腐心したIMJと、1000人150人規模の採用をやる難しさがある電通デジタルとでは、「使う筋力がまったく違った」と自身の経験からもこの説を支持した。

ここでモデレーターの松村氏から「ありのままを見せたいけど、見せてしまうと応募者が減ってしまう」という企業側のジレンマがあるのでは？ というサジェストがあった。これに対する佐藤氏と森本氏の見解をトーク内容の抜粋を掲載する形で紹介する。

佐藤 森本さんがおっしゃっていたように全部見せたら応募社が減ってしまうというのは本当だと思うんで、それが本当だったら、だってみんな辞めちゃうし。

森本: 辞めちゃう。辞めちゃう。

佐藤: みんないなくなっちゃうし、もう終焉に向かっているはずなんですよ。もしくは法的なラインを超えている。だから、そうじゃないものが何かあるかどうかはちゃんと見付けないとダメで、働き続けている人がいるかぎり、何かがあるはずなんですよ。

■自社の実態、真実を伝えても学生が引かない工夫

「そうじゃない何か」について、森本氏は自身が現在関わっている株式会社Legaseed(レガシード)の例をあげる。

同社は、新卒の採用コンサルタント業務を行っているが、自社の新卒採用の成功体験をメソッドとしてさまざまな企業に展開している「人と組織の成長コンサルティング」を掲げている。

「Legaseedは、インターン生の企業ランキングの総合10位になっている会社なんですよ」

従業員数は50名超、森本氏から見て営業業務は「それなりにハードワーク」という同社に学生が集まってくるのは、自社の実態をしっかりと伝えつつ、その伝え方に相当な工夫を凝らし、時間をかけて双方の気持ちを醸成しているから。こういう施策ができると、応募時、選考時と入社後のミスマッチが起きづらい。

「しっかりと伝えた自社の実態に魅力を感じる学生さんにいかに訴求していくか」(森本氏)

「50人採用しなければいけないから歩留まりを計算して、3000人集客しなきゃみたいな採用計画ではなく、真実を伝えて、オープン化して50人採用したいんだったら母集団を50人にしたらいい」(佐藤氏)

佐藤氏はこうした流れに採用広報を対応させるためには、「学生がセルフスクリーニングできる情報を提供すること」が重要だと言う。

佐藤 これは自分には無理だなと思ったらエントリーしないとか、こういう厳しい状況とか、こんな大変そうなんだけど自分は頑張れそうとか、なんかいろんなことを考えてエントリーしてくるという感じで、採用人員50人に対する母集団を50人に近づけていくことを意識したほうがいいんだと思います。3000人、4000人集めたい、5000人集めたいと考えちゃうから、いいことを伝えなきゃとか、集客している会社の真似をしなきゃとなっちゃうんですよ。

森本 私はやっぱり採用活動は人事だけでやる活動ではなくて、組織全体で取り組む活動、ひいては組織活性につながるくらい意味のあることだと思っているんですね。だから新卒採用のメリットって、優秀な学生を採用する、確保することだけじゃなくて、組織活性にも使える手段だと思っています。しっかりと実態を伝えながらも、そこに魅力を感じる学生とのタッチポイントに時間をかけてパワーをかけて共有していくということが大事なかなと思うんですよ。

「一人採用すると、もし仮に定年退職までいたとしたら、だいたい3億円ぐらいの投資になるといわれる」(森本氏)なかで、選考プロセスを人事だけに任せるのではなく、全社員が一体となって、本気で向き合う価値はある。経営者や経営ボードメンバーも巻き込んで、新卒採用をやっていくというのが今後さらに重要になってくる。

以降は、参加者からの質問に佐藤氏、森本氏が答える質疑応答のコーナー。「オンライン採用の難しさ」「学生からの面接評価が低い」という採用担当者からのお悩み、「学生の志向動向についての効果的な情報収集方法について」「職種や学歴に応じて訴求の仕方を変えるべきか？」という質問にそれぞれ答える形でセッションは終了した。