

**新卒採用の  
パラダイムチェンジを  
じっくり考えてみよう  
会議**

**2016.10.25 in Puff**



# ウォーム・アップと 自己紹介を 兼ねての討議

## グループでの討議①(5分)

若手人材(特に新卒学生)採用は、中途採用と比べてどのような良さがあるでしょうか？

Ex) 給与が安い  
会社に若い人がいると元気が出る。  
若い顧客の気持ちが変わる・・・

その他、いろいろ考えてみてください。

# 考える①新卒採用のメリット

入社者に対するメリット

## 染まっていない効果

自社のやり方・ルールに疑問をもたれない。

## 多職務経験効果

期待成果が低い状態で多職務経験が可能。  
⇒全社視点や顧客視点が根ざす。

## たたき上げ効果

ゆっくりOJTを行えるため、文字・言葉にしにくい  
暗黙知・理念・ノウハウ・技術の伝承が行える。

DNAの伝承

第二新卒でもある程度代替可能

周囲に対するメリット

## 後輩出現効果

後輩指導経験が積み、マネジメント力があがる。  
雑用役から解放され、下っ端意識が薄らぐ。

## リクルーター効果

インナーブランドの拡充(社内に理念浸透)  
暗黙知化したものの形式知化が進む。

即物的理由

## 採用合理性

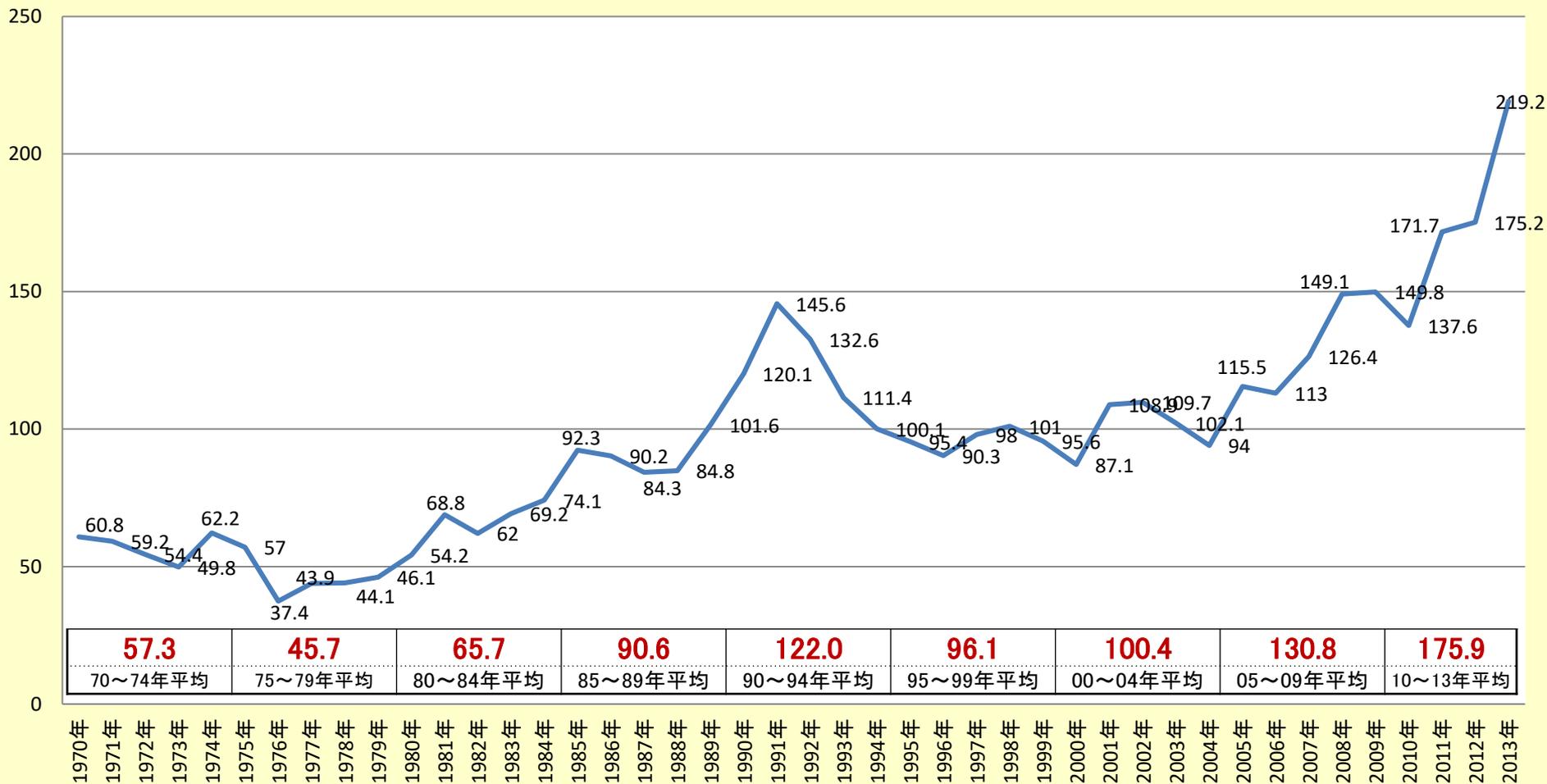
- ①コストが安い
- ②大量に集まる。
- ③一括受入が可能。

1

**中堅企業にとって  
新卒採用は  
受難の時代になった**

# 大手企業の新卒削減・厳選化という幻想

大学・院の新卒者で大手企業(1000人以上)に入社下人数 ※雇用動向調査より



▶ 大手企業に限って見ても、新卒採用は増加している。

# 後ろ倒しで起きた「5つの問題」

2014年

合同説明会

個社説明会

事前選考

本番面接

内々定

中小の採用本格化

従来は大手の採用が春休みに集中し、学業抵触が少

広報解禁

12/1

個別接触解禁

4/1

前期試験

夏休み

冬休み

後期試験

春休み

GW休み

前期試験

夏休み

6/1

2016年

インターン解禁

3/1 広報解禁

6/1

個別接触解禁

夏インターン告知

夏インターン

冬インターン告知

冬インターン

個社説明会

本番面接

内々定

個社説明会

事前選考

本番面接

内々定

中小の採用本格化

⑤オワハラ

④インターン期間の長期化、インターン社数の増加

②協定破りの増加

①説明会の長期化

③中小の遅れ



# 景況と新卒採用の 新たなスキーム

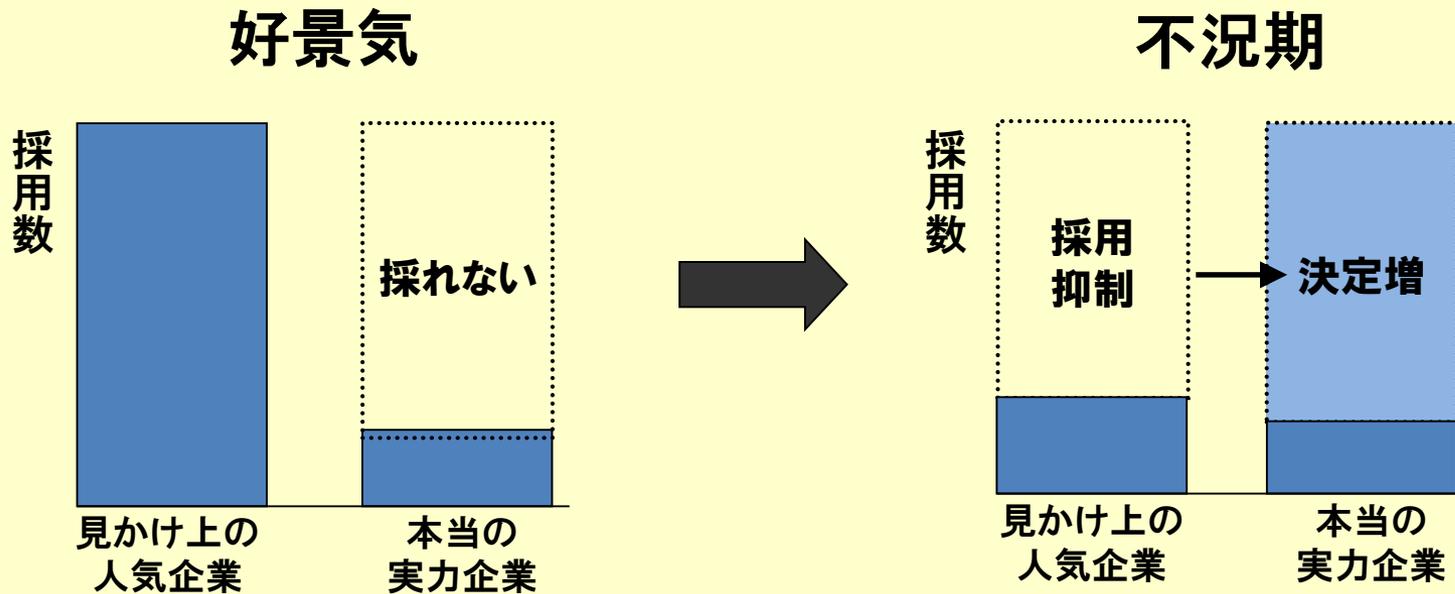
# グループでの討議①(5分)

**好況期と不況期でどれくらい新卒採用数を増減させていますか？**

1) 例えば直近ならリーマンショック後と、現在の差を話あってください。それ以前のバブル崩壊期や2000年前後の就職氷河期のころも思い出せたらお話ください。

2) 果たして、こうした増減は良いことか、話し合ってみてください。

# 「不況期入社組は、出世する」メカニズム



実力のない企業は  
不況期採用できない



本当の実力企業のみが採用を続ける。



好景気になると大幅に  
業績拡大する。



優秀な先輩が少ない

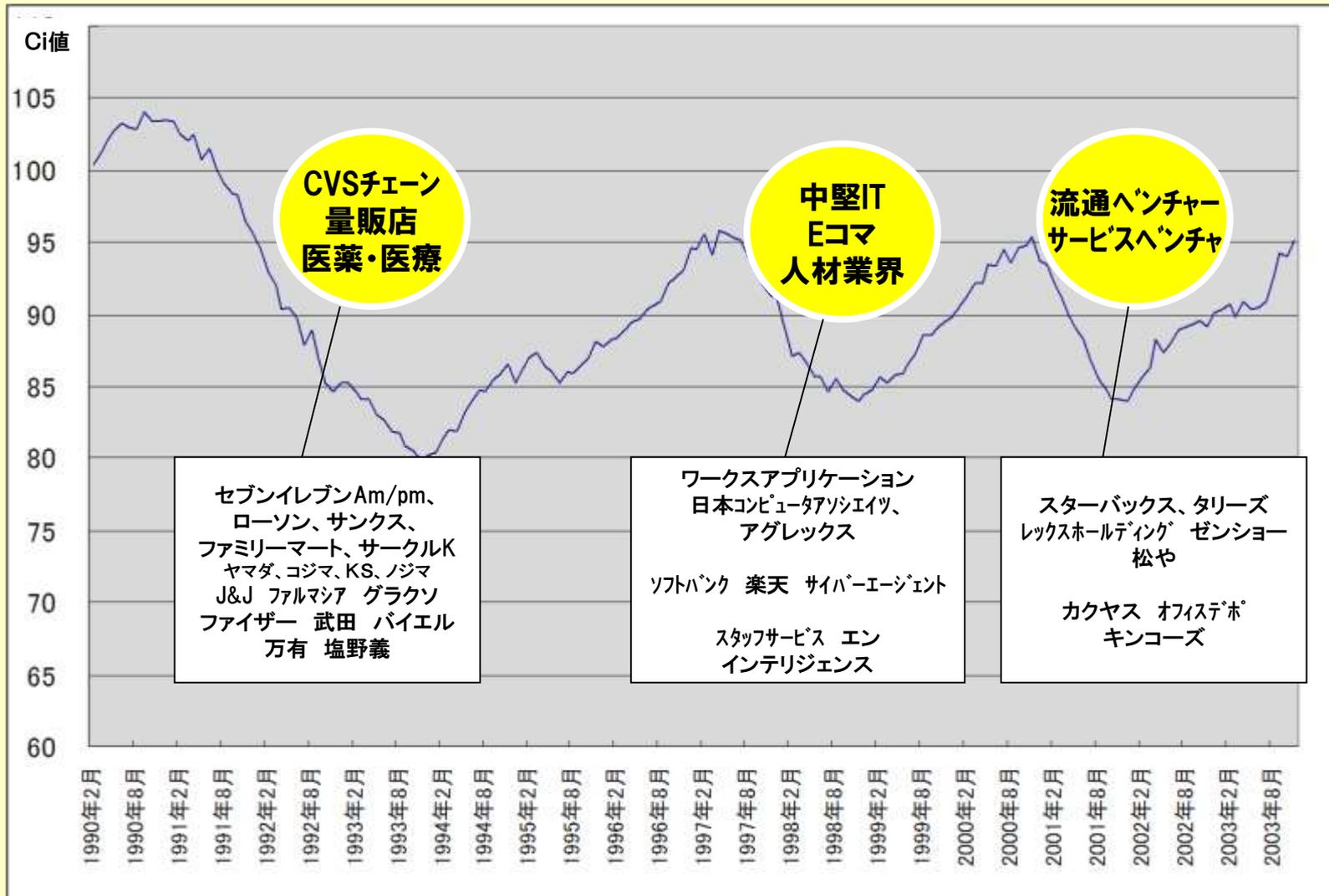


早期昇進の可能性

**不況期に採用を続けた中小企業は、好景気になると急伸長する。**

# 不況期採用で成長を遂げた新興実力企業

過去3回の不況期に、リクルートエージェントで決定シェアが10%以上伸びた業界群



# 不況期に社会人になった経営者一覧

区分	人名	不況期
大学 (当時の無名企業)	トヨタの奥田碓(55、トヨタ、一橋)	スターリン～なべ底(55～59)
	セブンイレブンの鈴木敏文(56、トーハン→イトヨーカドー、中央)	スターリン～なべ底
	新生銀行会長の八城雅基(58、スタンダードバキュームオイル、東京)	スターリン～なべ底
	吉本興業社長の吉野伊佐男(65、吉本、関西)	証券(65～67)
	セコム会長の木村昌平(67、セコム、同志社)	証券
	セコム社長の原口兼正(74、セコム、武蔵工業)	いざなぎ後～石油ショック(72～79)
	リコー社長の桜井正光(66、リコー、早稲田)	証券
	ゼンリン社長の高山善司(86、ゼンリン、西南学院)	円高(86～88)
	花王の元会長、常盤文克(57、花王石鹼、東京理科)	スターリン～なべ底
	ダイキン工業の井上礼之(57、ダイキン、同志社)	スターリン～なべ底
	オリエンタルランド会長の加賀見俊夫(58、京成電鉄、慶應)	スターリン～なべ底
	アドバンテストCEOの丸山利雄(73、アドバンテスト、山形大・院)	いざなぎ後～石油ショック
	良品計画会長の松井忠三(73、西友ストア、東京教育)	いざなぎ後～石油ショック
	キヤノン社長の内田恒二(65、キヤノン、京都)	証券
	CSK社長の福山義人(72、CSK、慶應)	いざなぎ後～石油ショック
	ウィルコム喜久川政樹社長(87、第二電電、早稲田)	円高
	デンソー社長の深谷紘一(66、デンソー、東京工業)	証券
東京エレクトロン会長の東哲郎(77、東京エレクトロン、東京都立院)	いざなぎ後～石油ショック	
アスクル社長の岩田彰一郎(73、ライオン油脂、慶應)	いざなぎ後～石油ショック	
クレディセゾン社長の林野宏(65、西武百貨店、埼玉)	証券	
最初から起業	びあ社長の矢内廣(74、中央)	いざなぎ後～石油ショック
	キーエンス会長の滝崎武光(74、大学名不明)	いざなぎ後～石油ショック
	パソナ会長の南部靖之(76、関西)	いざなぎ後～石油ショック
	HIS会長の澤田秀雄(75、独マインツ大中退)	いざなぎ後～石油ショック
	ドリコム社長の内藤裕紀(05、京都中退)	バブル崩壊から金融
	大創産業社長の矢野博文(67、中央)	証券
	ミクシィ社長の笠原健治(99、東大在学中)	バブル崩壊から金融
	はてな社長の近藤淳也(00、京都院中退)	バブル崩壊から金融
ニトリ社長の似鳥昭雄(66、北海学園)	証券	

区分	人名	不況期
大学 ↓ 当時の有名起業 ↓ 起業	京セラの稲盛和夫(55、松風工業、鹿児島)	スターリン～なべ底
	レックス会長の西山知義(86、トン建設、日大中退)	円高
	マクロミル会長の福羽泰紀(87、リクルート、東北)	円高
	サイボウズ社長の西端慶久(94、松下電工、大阪)	バブル崩壊から金融
	オリックスの宮内義彦(58、関西学院→60、ワシントン大→60、日綿実業)	スターリン～なべ底
	サンエーインターナショナル社長の三宅正彦(57、丸紅、関西学院)	スターリン～なべ底
	CCC会長の増田宗昭(73、鈴屋、同志社)	いざなぎ後～石油ショック
	ドン・キホーテ会長の安田隆夫(73、三共開発、慶應)	いざなぎ後～石油ショック
	幻冬舎社長の見城徹(73、廣済堂出版、慶應)	いざなぎ後～石油ショック
	サイバーエージェント社長の藤田晋(97、インテリジェンス、青山学院)	バブル崩壊から金融(93～05)
	テイクアウト・ギヴ・ニーズの代表取締役、野尻佳孝(95、住友海上、明治)	バブル崩壊から金融
	アガスタ会長の松崎みさ(93、モベラ、独協)	バブル崩壊から金融
	カップ・クリエイト社長の徳山桂一(86、新東、駒沢中退)	円高
	楽天の三木谷浩史(88、興銀、一橋)	円高
	カヤックの柳澤大輔(96、ソニーミュージック、慶應)	バブル崩壊から金融
	マクドナルドの原田泳幸(72、日本NCR、東海)	いざなぎ後～石油ショック
	青色発光ダイオードの中村修二(79、日亜化学、徳島院)	いざなぎ後～石油ショック
	ジャストシステム社長の浮川和宣(73、西芝電機、愛媛)	いざなぎ後～石油ショック
	杉並区立和田中の前校長、藤原和博(78、リクルート、東京)	いざなぎ後～石油ショック
	マネックス証券社長の松本大(87、ソモンブラザーズ・アジア証券、東京)	円高
	楽天球団社長の島田亨(87、リクルート、東海)	円高
	コンデナストパブリケーションズ社長の斉藤和弘(78、平凡社、東京)	いざなぎ後～石油ショック
	元トリンプジャパン社長の吉越浩一郎(72、メリタジャパン、上智)	いざなぎ後～石油ショック
	インクス社長の山田真次郎(74、三井金属、青山学院)	いざなぎ後～石油ショック
	日本ココロラ会長の魚谷雅彦(76、ライオン油脂、同志社)	いざなぎ後～石油ショック
	ヤフー社長の井上雅博(79、ソード電算機システム、東京理科)	いざなぎ後～石油ショック
マイクロソフト日本法人の初代社長、古川亨(79、アスキー、和光大中退)	いざなぎ後～石油ショック	
一休社長の森正文社長(86、日本生命、上智)	円高	
リンクアンドモチベーション社長の小笹芳央(86、リクルート、早稲田)	円高	

# 不況期新卒人材のパターン

対象企業

採用できる学生

採用できる理由

採用後

ケース①

中堅企業



今まで採れなかった上位企業の人、上位校の学生



人気企業企業が採用を絞るため、中堅・中小に流れた



先輩社員をごぼう抜きで昇進TOPに上り詰める例あり

ケース②

超人気企業企業



異能な人材



採用数を絞ったので、丁寧に人材を発掘。



社内に新風を巻き起こす。飽き足りず、独立するケースもあり。スピンアウト後も、関係を保ち、衛星企業となるケース多。

ケース③

起業



異能な人材



魅力的な企業が門戸を閉ざしているため、起業。



直後の好景気時に、時流にのり業績拡大するケース多。

## 振り返り①景況による新卒採用の増減について(5分)

- ・今後、景況と新卒採用の関係について、どのように考えていくか、班でぜひお話しください。

3

人気企業に  
まねのできない  
丁寧な採用法

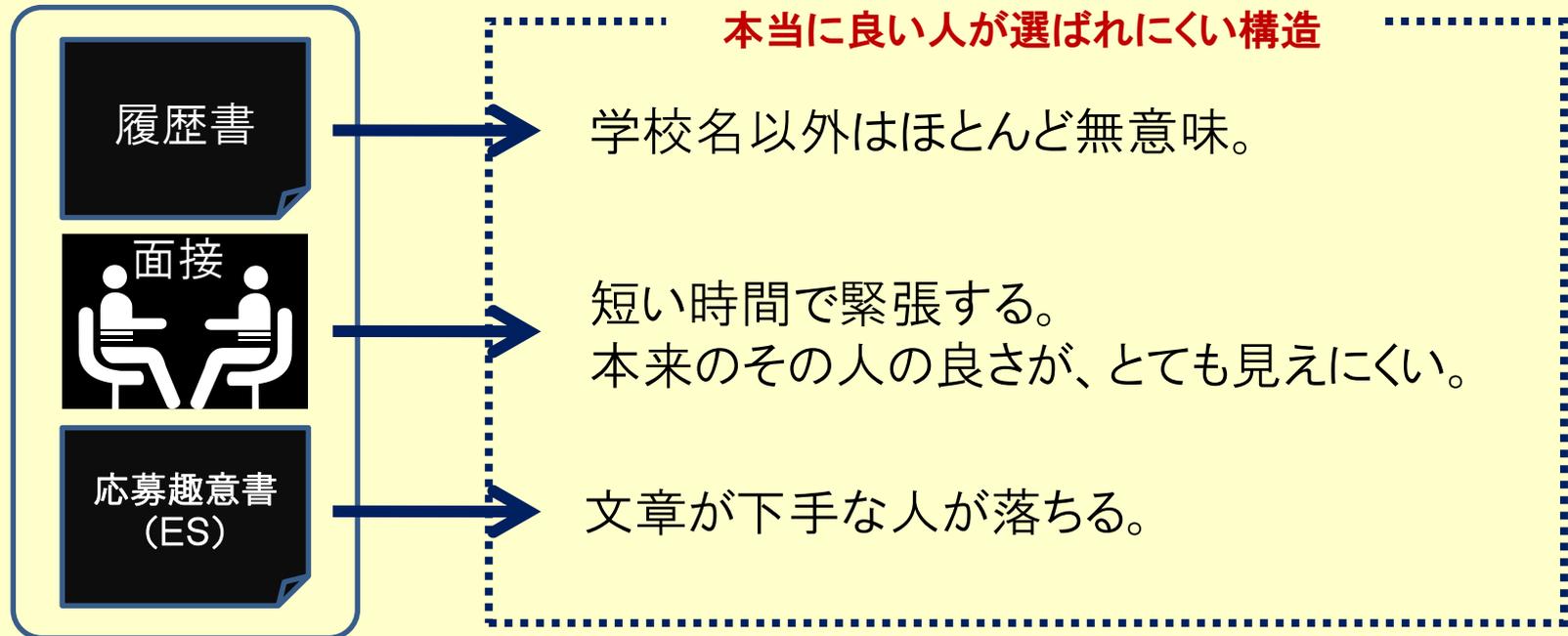
# グループでの討議③(5分)

みなさんの会社では、人を採用する時に、どのような選考手法を用いていますか？

- 募集** → 口コミ、ハローワーク、自社サイト、新聞、タウン誌、求人ナビほか
- 説明会** → やっていますか？何を話していますか？
- グループ面接** → やっていますか？いつ誰がやりますか？
- 面接** → (何回？ 誰が相手？ 何人で？)
- 試験** → 基礎能力試験(国語・算数)、性格テスト(名称)、ほか
- 論文** → 応募趣意書、ほか
- その他** → ……………

# なぜ？

新卒採用の際に、以下の3種の神器を使うのでしょうか？



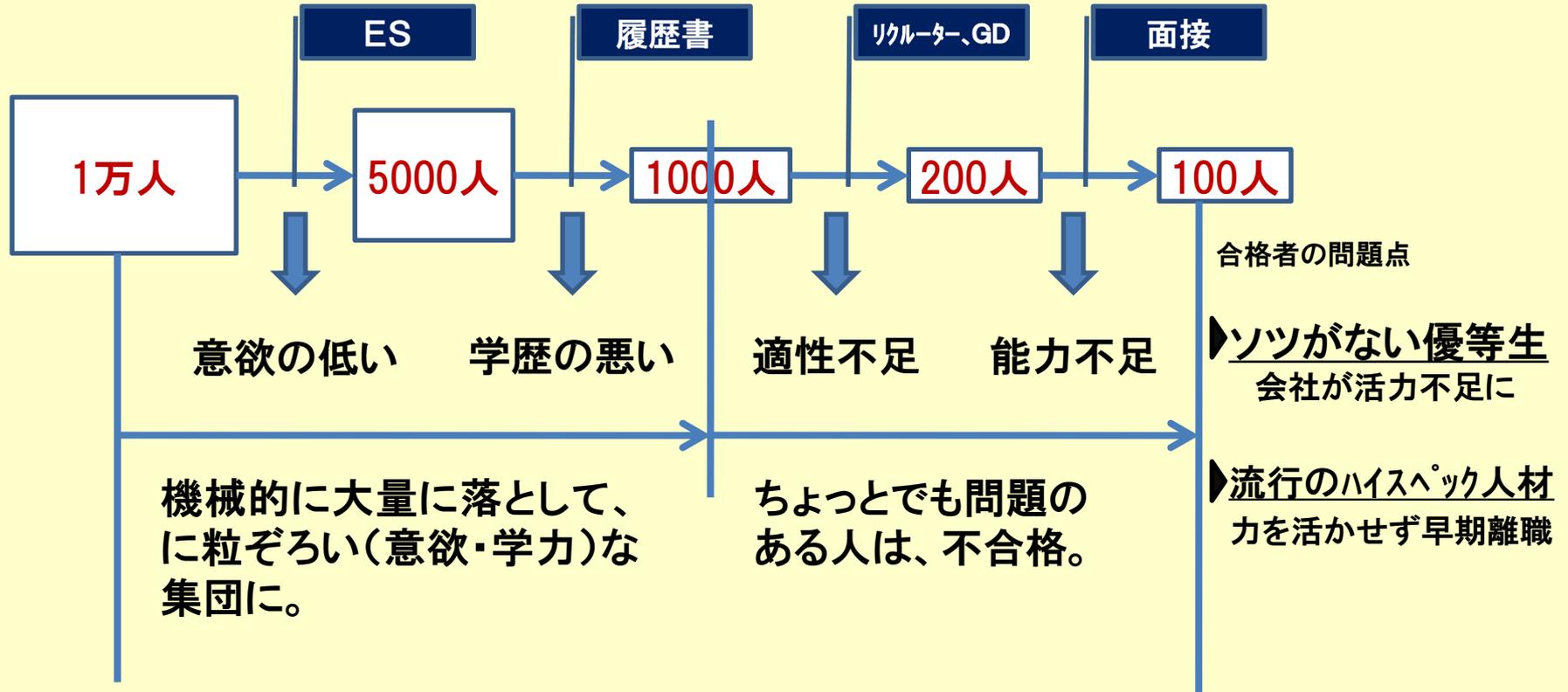
▽▽▽ なぜ利用するのか？

1.効率的 2.比較が容易 3.保存が用意

▽▽▽ つまり、大量に応募がある企業の選考用

**応募が少ない企業が、この3ツールを使う必要性は少ないのでは？**

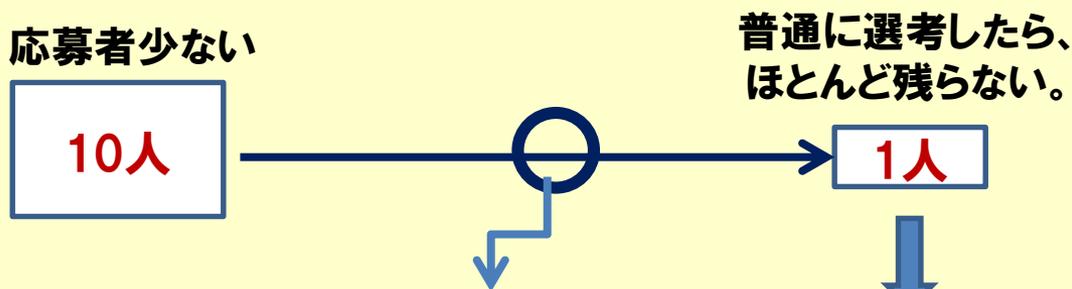
# 大企業の選考方法



将来有望な人が、ちょっとした問題で、**多数不合格**となる。

▶ **大企業の選考とは、要は「いかに落とすか」**

# 中小企業の採用パラダイムチェンジ



落とす人にこそ、  
絞り込みをかける。  
「人として何か間違っている」「本当にどうしようもない」など、本当に落とすべき人は少数。

**本当は優秀**  
ただし、口下手  
学歴が良くない  
面接に不慣れ  
型破り、思慮不足  
などの理由で落ちる。

表面上の拙さには  
目をつむり、  
本当の良さを探  
す。  
**= 深イイの採用**

**大企業の大量・効率化採用では拾えない、**  
**こうした隠れた優秀層を採用すべき。**

# 「落とす」基準の見直し

以下の3つの見直しをかける。

## ① 本当に必要なことか？

ex

事業に対する理解不足  
応募動機があいまい



<2種類ある>

- ① 会社のことを調べて来ているが、理解不足・的外れ。
- ② 全く会社のことを調べてきていない。



- ①は学生なら仕方がない。
- ②は人間として問題

## ② 半年で差が埋まるのでは？

ex

口下手 シャイ  
マナーに問題がある。



入社半年も経てば、誰でも普通に行えるようになることは、新卒では問題にすべきではない。  
(中途は別)



これらの基準があるせいで、理系学生の文転就職時に、惜しい人材が多々不合格となっている。

## ③ 入社後に返って困る？

ex

リーダーシップがある。  
問題発見力がある。  
英語力がある。



本当にそういう人が入社して、お互いに気持ちいいのかを基準に再考。



- ・現状に満足できない
  - ・年功序列に我慢できない
  - ・日本での仕事が退屈
- こんな人でもいいのか？  
単に、「言われなくても気づいて行動する」レベルの人ではないのか？

# 3種の神器からの脱却



人物の本当の良さがわかるような仕組み

## Case1)ハイキング（中堅EC企業）

体力、配慮性、チームワーク、勇気、行動力などが痛いほどよくわかる。  
口べたな人は、面接よりこういう場の方が人柄がよく見える。

## Case2)コピー取りと弁当買出し（人気企業コンビニチェーン）

業務効率化、手順化、配慮性などはプレッシャーの中で雑用をさせるとよく見える。

## Case3)演劇作り（新規参入のアイスクリームチェーン）

6人一組で15分の演劇を2日間かけて製作させる。

◎製作途上で、「監督役」「脚本家役」「俳優役」が自然に成立。

◎審査員は、「差配能力」「テーマ設定」「テーマ咀嚼力」「表現力」などのビジネス基礎力を見て、選考を行う。

## Case4) ミステリーツアー（中堅専門商社）

社長とインターン参加者による1泊二日の旅行。

◎行く先事前公表なし、所持金・所持物没収、ホテル予約なし、一人当2万円支給、GPS貸与。途中見回り。

◎危機的状況でどう対処するか、頭・ハート両面をアセスメント。また経営戦略・社長の人柄の浸透にも寄与。

**= 深イイの採用**

▶ **面接よりも、応募者に接近できる仕組み。  
同時に、会社の風土や理念も伝わる仕組み。**

## 振り返り②人気企業にまねのできない採用(5分)

- ・「落とす」から「入れる」への転換
  - ・3種の神器からの脱却(面接・履歴書よりも応募者に近づける仕組み)
- について、自社で取り組めそうなことを話し合ってください。

4

**学生を疲れさせず  
飽きさせない  
コミュニケーション**

# 見たことありますか？求人情報について？

求人情報の種類	学生
賃金	月給 160,000円以上 手当等を含む
希望する職種	販売の職業
都道府県/市区町村名	1山形県/
最終学歴	大学

**531件**中  
20件を表示

[ 1 2 3 4 5 6 ] 次へ>>

	NO	求人番号	職種	雇用形態/ 賃金(税込)	就業時間/ 休日/週休二日	産業	沿線/ 就業場所	受理日
◎	1	<a href="#">06016-00388348</a>	山形新聞の読者管理、開拓の企画・営業、配達、集金の管理	正社員/ 大学 196,800円 短大 196,800円	交替制あり 1) 09:00~17:00 2) 03:00~06:00 3) 12:00~17:00 /他/その他	卸売業・小売業のうち書籍・文房具小売業	山形県山形市 山形県天童市 山形県上市 山形県東根市	平成26年 12月25日
◎	2	<a href="#">06016-00382948</a>	販売、店舗運営	正社員以外/ 大学 171,000円 短大 156,000円 高専 156,000円 専修学校 156,000円	変形 1ヶ月単位 1) 09:30~19:00 2) 12:00~21:30 /他/その他	卸売業・小売業のうちスポーツ用品・が ん具・娯楽用品・楽 器小売業	山形県天童市 山形県山形市	平成26年 12月8日
◎	3	<a href="#">13010-01967648</a>	総合職(営業事務・営業)	正社員/ 大学 184,600円	変形 1年単位 1) 09:00~17:15 /日祝他/その他	卸売業・小売業のうち自動車小売業	東京都千代田区 秋田県秋田市 新潟県新潟市西区 山形県山形市 東京都千代田区	平成26年 12月3日
◎	4	<a href="#">06016-00379248</a>	営業技術	正社員/ 大学 185,000円 高専 180,000円	1) 08:45~17:30 /土日祝/毎週	卸売業・小売業のうち電気機械器具卸売業	山形県山形市	平成26年 12月2日

山形県の新卒応援ハローワークで「新卒」対象の求人を検索した結果。

こんな求人画面を見たら、学生はどう思うでしょう？

知らない企業が、  
何百もならんで  
いて……

短い表記だから、  
内容がわから  
ない……

どれも似たよう  
なコメントばかり。  
選びよう  
が……

# 個別の求人票だって、状況は変わりません。

求人番号	06016-00338448						
求人情報の種類	学生						
所在地	〒990-0821 山形県山形市北町3丁目2-1						
電話番号	023-684-5311						
FAX番号	023-684-5306						
事業内容	事業所給食、仕出し料理、病院給食、委託食堂、レストラン、食堂						
職種	営業(本社)						
雇用形態	正社員						
産業	製造業のうちその他の食品製造業						
就業形態							
雇用期間							
就業時間	1)07:45~16:45						
休憩時間	75分						
時間外	あり 月平均10時間						
賃金 ・賃金形態	区分\学歴	大学院	大学	短大	高专	専修学校	給付額
	賃金形態		日給月給	日給月給		日給月給	
	基本給		107,000円	102,000円		87,000円	
	加給手当		50,000円	50,000円		50,000円	
	金庫手当		4,048円	4,048円		4,048円	
	手当						
	手当						
	計(税込)		161,048円	156,048円		141,048円	
賞与	あり 前年度実績 年2回・計2.50月分						
休日	日 祝 他						
週休二日	その他 当社カレンダー						
年間休日数	102日						
育児休業取得実績	あり						
就業場所	山形県山形市 山形県山形市						

求人番号	06020-00144648						
求人情報の種類	学生						
所在地	〒992-0472 南陽市宮内4-76						
電話番号	0238-47-2261						
FAX番号	0238-45-3016						
事業内容	石灰硫黄合剤製造 農薬卸、小売						
職種	営業						
雇用形態	正社員						
産業	製造業のうち化学肥料製造業						
就業形態							
雇用期間							
就業時間	1)08:00~17:30						
休憩時間	90分						
時間外	あり 月平均10時間						
賃金 ・賃金形態	区分\学歴	大学院	大学	短大	高专	専修学校	給付額
	賃金形態		日給月給	日給月給		日給月給	
	基本給		175,000円	175,000円		175,000円	
	営業手当		25,000円	25,000円		25,000円	
	手当						
	手当						
	手当						
	計(税込)		200,000円	200,000円		200,000円	
賞与	なし						
休日	日 祝 他						
週休二日	その他 会社カレンダーによる						
年間休日数	105日						
育児休業取得実績	なし						
就業場所	山形県南陽市						

山形県の新卒応援ハローワークで「新卒」対象の求人を検索した結果。

この求人票を読んで、学生に応募する気が沸くでしょうか？

具体的にどんな  
仕事をするの？

社長や仲間はどこ  
んな人たちの  
の？

中身が想像でき  
ない。違いが全  
くわからない。

会社の説明会はどうでしょう。学生視線で見て下さい。



この説明で、何があなたのハートに響きましたか？

かたくなるしい内容で、数字が多すぎる！

企業の自慢話、キレイな話ばかり

肝心の社風や人柄なんか全然わからない

# さらに学生は、何十枚もこんなもの書かされます。

◆あなたがこれまでの最も力を入れて取り組んだことは何ですか？
◆あなたが「思いがけない仕事にしたい」と思った職種・内容はありますか？
◆最近特に興味を持った出来事、印象深かった出来事について記入してください
◆あなたが入社して取り組んでみたい仕事、成しとげたいことを具体的に教えてください

所属する学部・学科で、最も深く学んだこと、または研究テーマ
上記に関する内容（原理・原則・どんな事に活用されるか、など）
自己PR
志望動機は何ですか、やってみたい仕事は何ですか。
学生時代に特に力を入れて学んだことは何ですか。具体的な事例を交えて、記入してください。

ホームページ上に公開されている実際のエントリーシート。

ESを書き続けた学生たちは、もうへトへトで次第に鬱に。

何度も同じ話を  
書かされて・・・

社員はみんな、  
これをうまく書け  
るのだろうか？

**もういや**、書類  
を書くのも、説明  
会も、面接も！

## パラダイムチェンジのポイント

正直なところ、こうした状況の中で、就活に前向きだった学生たちが、悩み、疲れて、諦めていく傾向があります。

ならば、こうした学生のやる気を削ぐ採用方法をやめ、

「そうそう、そういうのを待っていた」というスタイルに変えてみてはどうでしょうか。

# なぜ？

つまらない&本音が見えない説明会を開くのでしょうか？

## 通常の説明会

- 堅苦しい内容
- 企業の自慢話ばかり
- 社長の人柄や社風などは伝わらない



## 学生の反応

- つまらない
- 緊張する
- 行きたくない
- よくわからない
- 質問しづらい
- 自分のキャラや特徴などは伝えにくい。

お互いに「よそゆき」、わかり合うではなく「騙し合う」

# 「そういうの待ってた」◇飽きない・裸の説明会

## ■カジュアル説明会 (CP広島運営) JINS社の場合

会社説明 → 社員と学生のワーク  
スゴロクで事業内容を説明



質疑応答・グループ面接 → 軽食・アルコールをともなった懇談会」

「面接」を廃止し、飲んでしゃべりながら人物を知る  
飲み場だから、お互いに裸を出し合える。



説明会は、企業視点で「伝えたいこと」を盛り込み過ぎていた。  
学生が飽きず、裸を見せ合う仕組みに変えれば、応募は増える。

## 振り返り③「だまし合う」から「分かり合う」採用(10分)

- ・学生はESや面接に疲れている。
- ・説明会では、企業も学生も裸が見せ会えていない。

常識を捨て、学生目線に立ち、採用プロセスを再設計すべき。  
学生が「それを待っていた」という仕組みを、過去にとらわれず、作れますか？

5

「アピールする」から  
「支援する」へ

# 基本 ● 「学生は就活に困っている」から助ける

## ①「模擬面接」サービス→面接の練習相手

まだ、採用面接になれていない学生に向けて、「本物の社会人が、面接の練習相手になる」というサービス。【最適な時期/11~2月】

## ②「業界勉強会」サービス→自社ではなく「業界」なら学生は集まる。

自社の業界について、生の姿を教える。広告代理店・マスコミ・メーカー・総合商社・IT・金融などの人気業界は参加学生多。【最適な時期/6~12月】

## ③「人気企業の生情報」サービス→取引先の人気企業人気企業を材料に

取引先の「超人気企業人気企業」について、生の姿を教える。本やネットと違い、社風・人物タイプなどを詳細に教える。【最適な時期/8~1月】

## ④「人気企業への同行」サービス→たいがいの学生は振り向く。

取引先の「超人気企業人気企業」との商談に同行させて、生の姿を見せるサービス。インターンシップに絡めるといい。【最適な時期/夏休み・冬休み】

自社をアピールするのではなく、学生を助ける。

人気人気企業企業を受けても大抵は落ちるので、最後に自社に

早期誘う。アプローチするなら、学校への接触が有効。

学校への接触には、就職ナビの営業を活用すべき。

# 業界勉強会 事例

人気企業の生情報例/中堅鉄鋼商社

## 都銀ってどんな会社？

①若手銀行マンは、企業の経営者を相手に、どんな毎日を送っているのか？

＜営業/売り込みの仕方＞

＜クレーム/トラブルの種類と対処＞

＜愛される営業、嫌われる営業＞

②メガバンク毎の、キャラクターの違い

三菱東京UFJ=ノーブル、意外に優しい

三井住友=住友系の匂いが強くなってきた。

みずほ=仕事師。そつなく、きめ細やか。

りそな=中小企業のオヤジのハートをうまくつかむ。



夏前・冬前にこうしたセミナーを開き、参加者対して、夏休み・冬休みに、インターンシップという形でフォロー。

「銀行マンと弊社社長の商談」を見るというプログラムを提供。

都銀に興味ある学生を大量に集客。

業界勉強会の例/関西地区の居酒屋チェーン

## フードベンチャーの明日

①ここ10年でも40社が上場している、一獲千金のビジネス。

②日本のフード産業は世界に翔く！昨年度、海外総出店2500店。

③為替や金融知識も身に付くキャリア

④30代役員も普通。完全実力社会。

⑤留学生採用も多数。グローバルな環境。

⑥決めてはIT。IT技術にも詳しくなれる。



「自社セミナー」という形で開催していた時は、大手大学でも集客は5名程度だった。

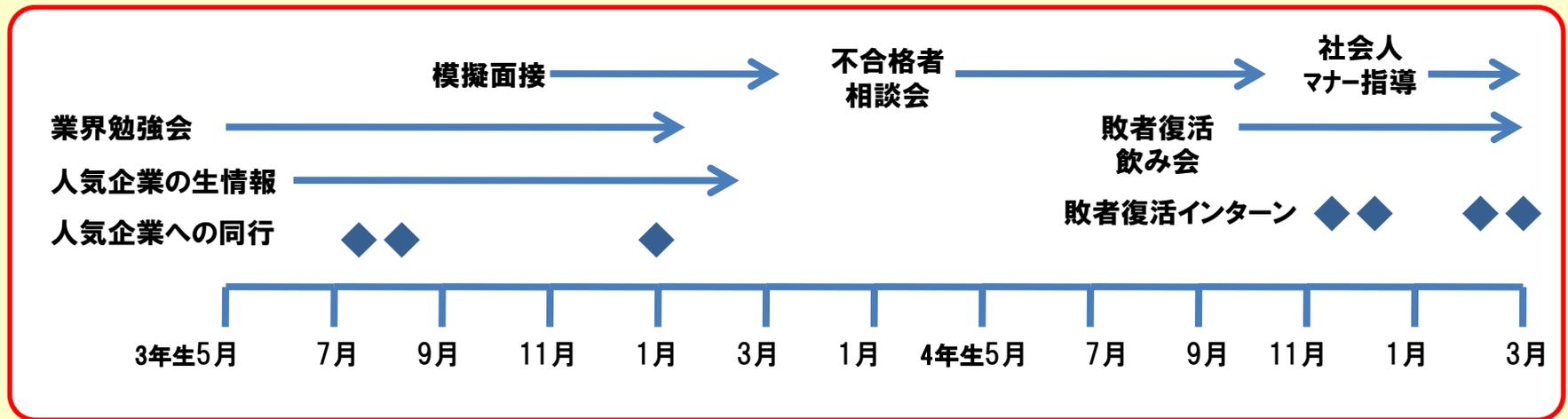
この形に変えて、応募者は15~20名と3倍以上に増加。

# 丁寧な「人物採用」 ● 就職活動の伴走役となる

学生と真摯に向き合い、ある程度の期間、伴走する。

その中で、お互いに信頼しあえる関係を作り、

口下手・知識不足な学生でも、将来伸びるような人材を見極めて、採用する。



学校や自治体と、中小企業が一緒になって、「地域就活総合サービス」を提供するようなイメージ。

採用ができなくても、以下のようなメリット有

- 1.就職→早期離職者の第二新卒採用。
- 2.人気企業に就職した学生とのビジネス・コネクション

## 振り返り④「アピール」から「支援し伴走する」へ(5分)

- ・学生は支援を待っている
- ・長期間かけてサービスをし、学生に心から支援をする。

損して得取れの精神が、最終的に一番の「採用成果」につながる。  
そんな、長期戦略での「学生サービス」を何か考えてみませんか？

- ・業界説明会
- ・得意先「有名企業」説明会
- ・大学への出張模擬面接
- ・得意先「有名企業」へ行ける！型のインターンシップ等々

# 6

**学生の階層別に  
ロイヤリティを維持の  
仕組みを作る。**

# アピール ● 優秀な学生層向けの仕組み

## ◆「面白くて成長できる」ということを訴求。

<h3>新事業マーチャンダイザー</h3> <p>新事業カンファレンスへ研修で参加させる、或いは事業MDとして参加させる、という権利を与える。</p>	<h3>事業資金オプション制度</h3> <p>査定に応じて会社が一定の資金を積立てし、数年後に事業提案をさせ、提案が通ったらその資金を活用できる。</p>	<h3>プロジェクト型組織編成</h3> <p>半年に一度、全ての組織を対象に新規事業からBPRまで幅広いテーマでプロジェクト提案をさせる。PMだけでなくメンバーも自主応募させる仕組み。</p>
<h3>役員会陪席権</h3> <p>役員会、部長会、マネ会などに参加させる。経営の知識がつく一方で、現場の優秀な若手が陪席することで参加者の気が引き締まるという効果も。</p>	<h3>経営者育成パッケージ制度</h3> <p>入社5年以内で、営業→採用→経理→経営企画など、経営に必要な仕事をジョブローテーションで経験できる。</p>	<h3>ブティック型ミニ経営者</h3> <p>事業を細かく区切って分社化し、若いうちに社長を経験させる。インテリジェンスなどで活用されていた手法。</p>
<h3>マスコミリレーション担当</h3> <p>人・モノ・金に続き、経営必須要素である「リレーション構築」の経験をつけさせるため数年後に一度広報担当に配属する。</p>	<h3>シャドウキャビネット</h3> <p>パソナなどで実施されているヤングエグゼクティブボード。役員会の諮問機関のメンバーとする。</p>	<h3>M&amp;A先乗リスクアラウー</h3> <p>M&amp;A先の企業に先乗りし、地ならしを行う職務を担当させる。M&amp;Aの知識経験を若いうちに習得できる制度。</p>

低 ←

導入難易度

→ 高

# アピール ● 一般学生向けの仕組み

## ◆「入って安心」「きっとがんばれる」ということを訴求。

### 内定者向け●社員同行

入社前に、先輩社員に1日同行をさせる。仕事もわかるし、会社の雰囲気、先輩との付き合い方なども理解できる。悩んでいる学生に対するサービス。

### MVS(最優秀サポート賞)

最優秀選手ではなく、もっとも「他人を助けた人」に与える賞。各期末に、当期、「自分が一番助けてもらった人とそのエピソード」を集め、選考する。

### 海外支社・営業所体験

東京や海外などの先進地域にある支社に、がんばった若手社員を1週間程度、留学させる制度。

### 内定者向け●飲み会参加

会社になれてもらい、また、雰囲気を知ってもらうために、納会・忘年会などに入社前にきてもらう。

### ヒミツの社長飲み会

若手社員と場所・日時極秘で開く飲み会。中間管理職にはこのような場が開かれていることは一切秘密。そのうえで、現在の職場の問題を語ってもらう。

### 他社留学・移籍制度

今一つ芽が出ない社員に対して、他社に留学に出し、新たな気付きを与える。他社の方が向いていた場合、移籍も可能とする。

### 内定者向け●父母説明会

両親が入社に後ろ向き、という内定者向けに、会社が説明会を行う。

### 特技が活かせることをPR

ちょっと英語やITに詳しくても、大手ではその力をなかなか活かせない。中小だからこそ、海外赴任やEC立ち上げのような好きな分野の事業に関われる機会がある。

### 若手向け新業務への登用

Eコマースや中国進出など、中小企業も事業の変革が望まれる昨今、こうしたベテランが苦手な業務に、若手を抜擢する。

低 ←—————→ 高

導入難易度

## 振り返り④階層別にロイヤリティを維持する(5分)

- ・バリバリ上を目指す優秀層向け
- ・安心して長く働きたい一般層向け

それぞれに対して、彼らが喜ぶような、  
内定～入社～以後の売りになる仕組みを、考えられますか？

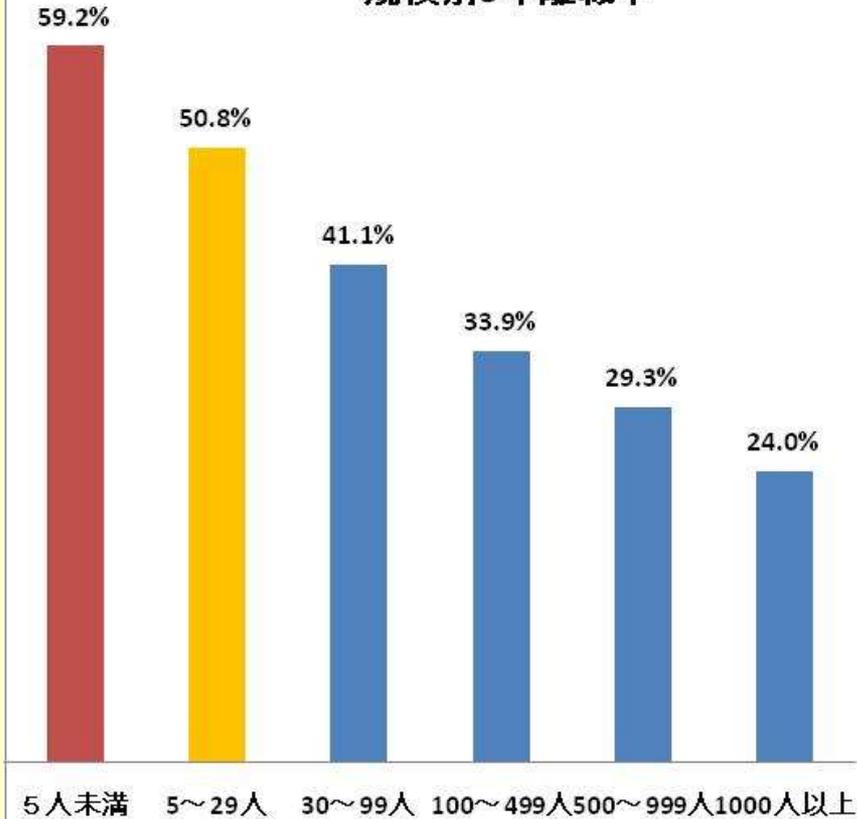
そもそも、入社後の雰囲気や伝わるような、わかり易い「仕組み」を持っていますか？



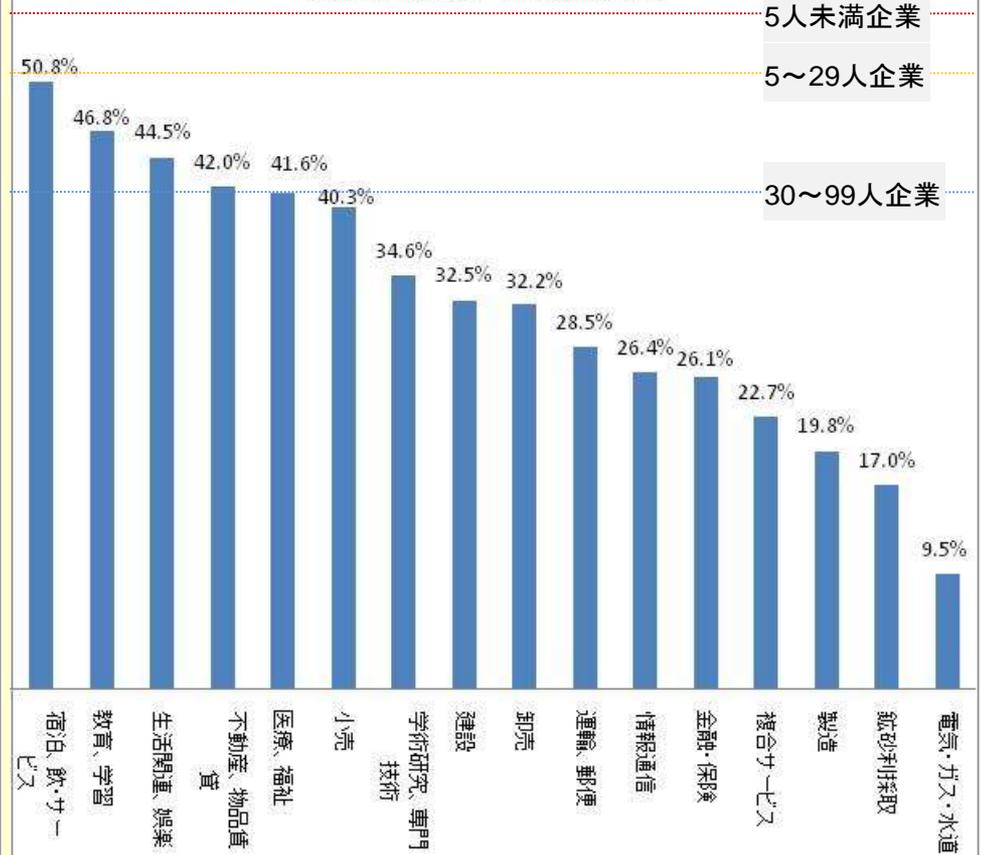
**「良い学生」よりも  
「合っている」学生**

# 中小企業の若年離職率の現状(大卒)

## 規模別3年離職率



## 業種別3年離職率



# 会社員は、相性が大事①

(第一次産業)



先輩「突っ立ってたら危ねえ(蹴り!)」



その通りにしないと命に関わる。



必然性が高い。



後輩「納得」

(ホワイトカラー)



先輩「能書き良いからTELしろ(怒)」



「行動重視」か「思考重視」は個人の価値観  
その通りにやらなくとも命に関わらない。



「無視」



ハブorハラメント



退職



「受け入れ」



結果と無関係に許容



仕事をしたつもり

ぶら下がり社員

# ホワイトカラーは若手が、顧客の矢面に立つ



顧客折衝の最前線に  
立たされる。



顧客の言うことは絶対視  
(日本的「不合理」な関係)



**カスタマーハラスメント**

# ホワイトカラーは、相性が大事②

【前提】絶対ブラックではない会社  
(うまく行っている人がいる会社)

入社者と会社の相性がポイントとなる。



# 「合わない」=ストレス三重奏🎵 離職

上司・会社



社の言う通りに

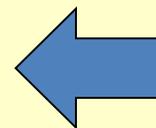


仕事内容



- ◎何をやるべきか(ルーティン)
- ◎どこまでやるべきか(仕事量)
- ◎いつまでにやるべきか(時間)

見えない  
わからない

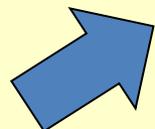


スト  
レス

お客



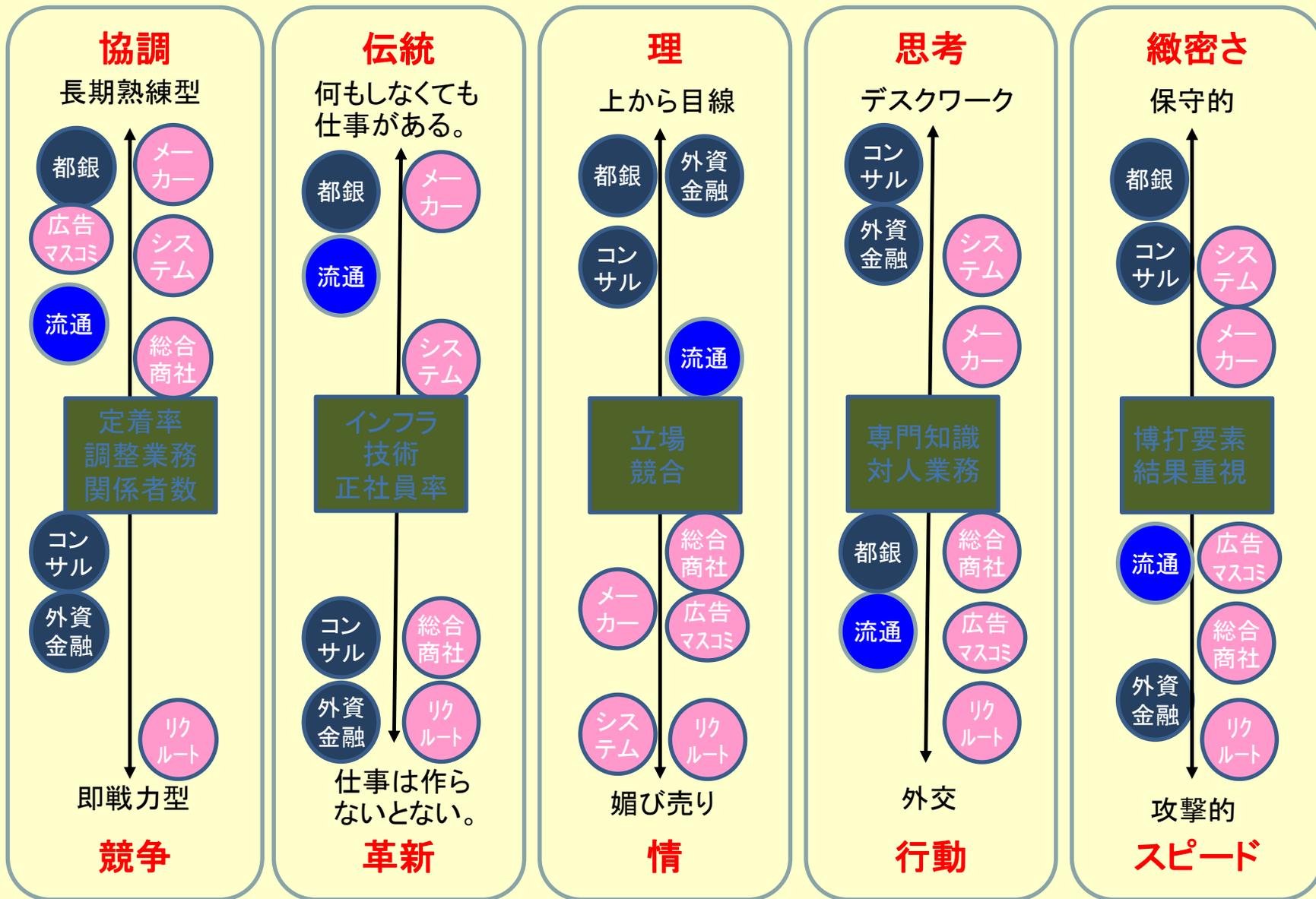
あたしの  
の言う  
通りに



# 定着・離職を分ける「相性」の5軸

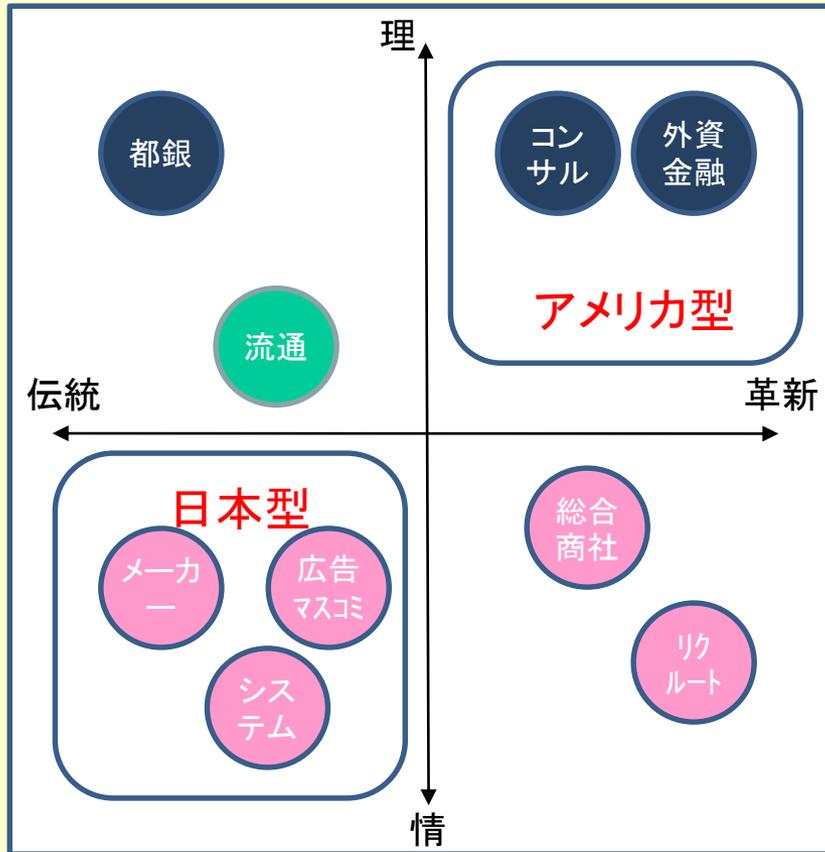
- |         |      |    |     |
|---------|------|----|-----|
| ①周囲との関係 | 競争   | ←→ | 協調  |
| ②発想の方向  | 斬新   | ←→ | 伝統  |
| ③判断の基準  | 理性   | ←→ | 情   |
| ④評価する点  | 行動   | ←→ | 思考  |
| ⑤スピード感  | スピード | ←→ | 緻密さ |

# 企業の風土を見分けるKey

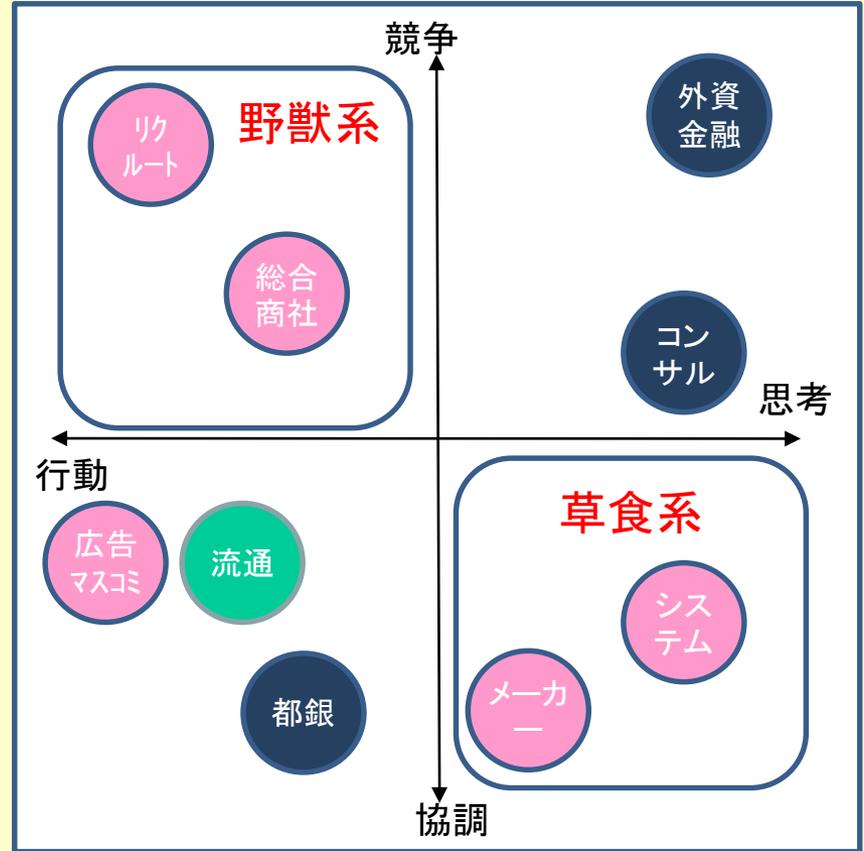


# 「あなたと合う」業界はどこか？

## 「あなたの内面に合うか」マトリクス



## 「あなたの行動に合うか」マトリクス



## 振り返り⑤能力や学歴よりも相性(5分)

- ・御社では、「良い学生」をターゲットにしていますか？  
普通でも「合っている」学生を選んでいますか？
- ・「相性の5軸」を知っていましたか？利用していますか？
- ・御社のキャラクターは「5軸」で表すとどうですか？
- ・「ほしい人」と「自社のキャラ」が合っていますか？

# ヒント◎二つの面接手法を使い分ける

## ■一般的な面接手法＝BEI

(行動観察面接型;Behavioral Effect Interview)

過去の経験をベースに、どんな行動をするか、どんな思考があるのかを探り、人間性に迫る。

①印象に残る出来事(Critical Incident)を話してもらおう。

Ex) 一番頑張ったこと、一番の失敗、一番ほめられたこと...

↓↓↓ ②

その出来事を具体的に細かく聞く(5W1H分解) ↓↓↓

③なぜそのようにしたのか。どうしてそれができたのか。どこがいけなかったのか。思考面を探る。

↓↓↓

④大体の人物像が出来上がったなら、それに沿って、確認の質問を出す。

良い点)

- ①事実ベースなので嘘が少ない。
- ②パターン化できるので楽。

悪い点)

- ①学生が事前準備でよいことを言う
- ②何も用意していない人は、話がまったく出ない。
- ③突飛な事例だと、評価に困る

## ■困った時の面接手法＝SSI

(状況設定型面接;Situation Setting Interview)

本人の特性がよく出るような場面を設定し、「こんな場合ならどうする？」と二択から選ばせる。

①面接で聞きたいポイント(行動や考え方など)を設定する。

↓↓↓

②そうした個人の特性が、よく現れるような場面を想定する。

↓↓↓

③想定した場面で、実際どのような行動をするか、対照的な2つの選択肢を作る。(どちらも「良い」「悪い」と判断できない選択肢で、本人の個性により選択されるようなものにする)

↓↓↓

④なぜその選択肢を選んだのか。実際にどんな行動をとるかなど、行動・思考面を探る。

↓↓↓

④大体の人物像が出来上がったなら、それに沿って、確認の質問を出す。

良い点)

- ①何も考えていない人でも答えられる。
- ②評価がしやすい(聞きたい点についての質問だから)

悪い点)

- ①現実とは異なる答えをする人がいる。
- ②「なぜ?」「実際には?」と掘り下げなのに、熟練が必要。

伝統		該当数
1	過去のやり方や常識を大切にする	
2	同じ仕事をきちんと繰り返すことに、やりがいを感じる	
3	目上の人や年配の人の意見は正しいと思う	
4	危ない賭けはしないほうだ	
5	前例にそって判断していけば間違いないと思う	
6	人生は、「刺激」よりも「着実」のほうが大切だ	
7	必要がなければ新たなものを欲しいとは思わない	
8	新しい店を開拓するより、馴染みの店に何度も通うほうが好きだ	
9	「マンネリ」を指摘されることがある	
10	全く前例のないことをやるのは、気が引ける。	



斬新		該当数
1	常識や鉄則なども、疑ってかかる	
2	「今まで誰もやったことがない」と聞くと、ワクワクする	
3	同じことを同じようにやり続けると飽きてくる	
4	ゼロから作り上げる仕事が好きだ、あるいはぜひやってみたい	
5	「変わってるね」というのはある意味、ほめ言葉だと思う	
6	仕事を引き継いだら、自分なりの工夫を加えたいほうだ	
7	ルールに対して、疑問や不満を感じるがよくある	
8	「もっといいやり方があるはず」と従来の方法を疑ってかかるほうだ	
9	おいしい店、楽しい店を知っていても「もっといい店」を探す	
10	レポートや報告書は、定型のものより自分で全部つくるほうが好き	

評価の仕方 該当数:0~2……全く傾向なし 3~4……普通 5~10……強い傾向あり

## 【SSIIに使える設問集】

### 5軸診断のための100問採点法

これは、応募者自信が自分はどのようなタイプなのか、自己診断するために作りました。

まずは、各設問を読み、該当する項目にチェックを入れてください。

続いて、その該当数を、項目頭の右肩にある空欄に書き入れてください。

これにより、自分が、軸のどちらに近いタイプか見当をつけることができます。

5軸の中で一番、該当数が多いものが、あなたの「メイン」のキャラクターとなります。

どちらも点数が高い人は、「両方の傾向がある」のですが、一方で「どちらも嫌い」ともいえるので、自我のコントロールが必要になりそうです。

どちらも点数が低い人は、「どちらもいやではない」反面、どちらにも興味を持たないとも言えます。この両軸に対して、興味関心を持つように努力することを勧めます。

こちらは、自己診断用に作ったものですが、企業が応募者について、面接場面でこの問題をアレンジしてタイプ診断に使用することも可能です。

スピード		該当数
1	食べるのが速く、歩くのも速い	
2	よく時計を見る	
3	決められたルーティンが多いといやになる	
4	レジに並ぶときは一番短い列を必ず探す	
5	列に並んでいるとき、前の人の動作が遅いとイライラする	
6	釣り銭は小銭が少なくなるようにお札に硬貨を合わせて支払う	
7	話が遅い人に対して「で、何が言いたいのか?」とつい聞きたくなる	
8	目的の店が満席だと、並ぶよりは他店に行く	
9	「やるのが遅い、もっと精密に」とよく言われる	
10	エスカレーターで立ち止まって乗らず、歩くことが多い	



精密		該当数
1	仕事をミスなくこなすことにやりがいを感じる	
2	スピードはあまり気にしないが、ミスを減らすことが大切だ	
3	数字や書類の細かいチェックがわりと好き	
4	その細かいチェックを長時間しても苦にならない	
5	机の上がいつもきれい	
6	パソコンのスクリーン上はいつも整理されている	
7	書類や資料が整理されてどこにあるかすぐわかる	
8	忘れ物や失い物が少ない	
9	ペンやノートは全部使ってから次を買う	
10	テレビのリモコンや携帯電話がどこにあるかすぐにわかる	

評価の仕方 該当数:0~2——全く傾向なし 3~4——普通 5~10——強い傾向あり

協調		該当数
1	自分の仕事が終わったら、周囲に「何かない?」と、とりあえず聞く	
2	「聞き上手だよ」と言われたことがある	
3	職場に新しい人が来たら、まず声をかける	
4	一番になることはあまり考えない	
5	目立つことはあまり好きではない	
6	指図するよりされる方が好きだ	
7	集団で行動するのが好きだ	
8	もめごとを起こすことが少ない	
9	年齢に関係なく相手を立てる	
10	自分勝手な行動は気が引けてできない	



競争		該当数
1	好きなことであれば、終電や徹夜も厭わない	
2	ささいなことでも、負けると悔しい	
3	目標や夢は大きくもちたいと思う	
4	注目を浴びる場では気持ちが高まる	
5	つい仕事上の手がら話をしてしまう	
6	仕事が忙しいと燃える、やりがいを感じる	
7	自分が勝っていると思うとホッとする	
8	表彰台に上るのはとても気分がよい	
9	担当以外の職務でも、いい仕事はとりに行く	
10	学級委員に立候補したことがある	

理性		該当数
1	いい・悪いをはっきり言う	
2	世話になった人からの頼みごとでも、無理なことは無理と言える	
3	友人からプレゼントをもらっても、むやみに大きさに喜びはしない	
4	友人から悩み相談を受けた時、冷静に彼らの悪い部分も指摘している	
5	自分は「断り上手」だと思う	
6	職場の人間関係で悩むことはあまりない	
7	割り切って考えることはよいことだ	
8	討論で激しく対立しても、討論が終わればしこりは残さない	
9	「心情的にはわかるんだけどさ」という言葉をよく使う	
10	「冷たいな」と言われることがある	



情		該当数
1	一生懸命頑張っている人は、無条件に応援したくなる	
2	悲しい顔をしている友人がいたら、放っておけない	
3	親切にしてくれた恩は、絶対に忘れない	
4	人が喜んでくれるととても嬉しくなる	
5	誘いを受けると、予定があっても、なるべく行くようにしている	
6	口論で言い過ぎたあと、相手のことがげっこう気になる	
7	「頭ではわかるんだけどさ」という言葉をよく使う	
8	意見の異なる2人の間に入ると、どうしたらよいか困ってしまう	
9	争いごとがあったあとの仲直りには気恥ずかしさを感じる	
10	ショッピングで馴染みの店員に勧められると、つい買ってしまう	

思考		該当数
1	業務で問題を見つけると、まず、原因を考える	
2	行動をする前に、情報をよく集めるほうだ	
3	資格や語学などの試験を受けるのは嫌いではない	
4	家電や携帯などを買うと、いじるより前にまず説明書を読む	
5	旅行のときは、事前に観光・名産・飲食店などをよく調べる	
6	「当たって砕けろ」という言葉があまり好きではない	
7	ベッドやトイレの中で、仕事の続きを考えることがある	
8	物事の子想を細かく考えるのが好きだ	
9	「もしものことがあったら」「念のため」とよく言う	
10	「おまえのやることは計画倒れた」と言われることがある	



行動		該当数
1	ゲームを買くと、マニュアルをざっと読むだけでまずやってみる	
2	「用意周到」「石橋を叩いて渡る」という言葉があまり好きではない	
3	休日に昼過ぎまで寝てしまったら、なんだかもったいない気分になる	
4	急に映画や旅行に行きたくなくて、一人で出かけることがある	
5	理屈ばかりでモタモタしている人は嫌いだ	
6	仕事でもフットワークのよさには自信がある	
7	話題の「予約でいっぱいのお店」、当日予約なしで行ってもなんとかなると思う	
8	「議論するより、まずはやってみましょう」と言いたくなる	
9	仕事もプライベートも、「思い立ったが吉日」がモットーだ	
10	「明日死んじゃうかもしれないから」とよく言う	



**「凸」と「凹」を  
うまく嵌め合う。**

# 学生によくいう話。

あなたの欠点はなんですか？



「短所」や「欠点」は人間性をよく表す。



短所や欠点は、長所の裏返しでもある。



Ex) ビビリ屋 ⇔ 用意周到  
口下手 ⇔ 聞き上手  
KY ⇔ ハート強

## 企業もおんなじ。

長所ばかりを聞きたくない。  
(信じられない・皆同じことばかり・・・)

短所や欠点こそ、御社の御社らしさでもある。

個性が見えると、学生はほっとする。

だから、適宜、御社の欠点をうまく伝えること。

# 凸と凹がぴったり合う関係

## 企業の凹

うちの社長は、つべこべ言わずついてこい、というタイプだ。



俺、リーダーシップに自信なくて困ってたんだ

うちは絶対、国内のみ。県外にも余り出たくはない。



大都会も外国も正直怖いけど言えなかった

うちは50歳以上のシニア社員しかない。



同年代の派手さについていけない

うちには中国語を使える人が一人もいない。



俺の片言な中国語でも、案外重宝されるかも

## 一般的な企業

グローバルな環境でリーダーシップを発揮してくれる、自律性に富む好奇心旺盛な若人を求む！



スマートでグローバルな企業が好きで学生ばかりではない。欠点を受け入れ合える採用を

## 振り返り⑥凸と凹を嵌め合う(5分)

- ・御社の課題点・問題点はどこですか？
- ・御社の課題点・問題点は、その裏返しで、長所やメリットを生み出していませんか？
- ・こうした課題・問題を、若人に託して新卒採用で解決しようとしていませんか？
- ・御社の課題・問題を払拭してくれるようなフレッシュ人材は御社になじみますか？
- ・上記のようなフレッシュ人材は、なぜ御社を選んでくれるのですか？

# 本日の講義内容を復習したくなったら・・・。

面接の10分前、1日前、1週間前にやるべきこと

-会場に行く電車の中でも「挽回」できる!



今日の講義のもとになった本

文庫化で大幅値下げ。

~~1380円~~↓

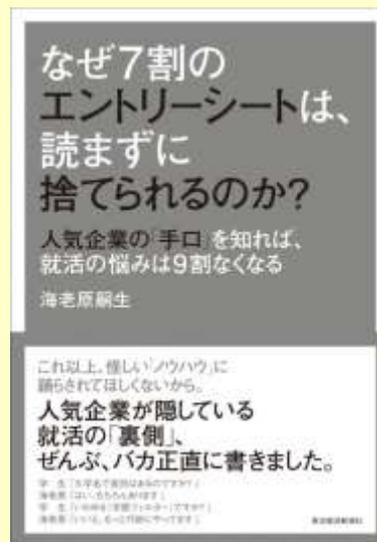
570円(税別)

26問のクイズで、面接のツボを実感。  
企業は何を見ているのか、  
そのためにはどう話せばいいのか、  
を抑えておきましょう。

なぜ7割のエントリーシートは、読まずに捨てられるのか?

～人気企業の「手口」を知れば、就活の悩みは9割なくなる～

2015/1/16 発売(東洋経済新報社) 1296円(税込)



そろそろ、企業は何を考えているか、手の内をしっかりと見せたほうがいいのではないかと思い、この本を書くことにしました。現実を知れば、「何だ、簡単だな」とホッとできる部分もあり、逆に「そういうエゲツない世界なのか」と殺伐とした気持ちになるかもしれません。

それでも、まったく的はずれな噂に恐れおののくよりはいいでしょう。企業の現実を知れば、ムダな努力もしなくなるはずです。そういう、「企業は何を思っているか」「どうしてそんなことをするのか」ということの裏事情を、事例や実務をもとに、バカ正直に説明していきます。どれくらい「バカ正直」かという(下記参照)

- ・大学名で、差別はもちろんある
- ・「インターンシップ」では、会社も仕事もわからない
- ・大学名での差別は、「会社説明会」から始まる
- ・「適性検査」をどう利用しているのか
- ・企業が「面接」で見ているたった2つのポイント
- ・NPO代表などの「肩書き」は、「だから何?」程度に見ている
- ・「TOEIC」も「資格」も、それだけではほぼ無意味
- ・「人気企業ランキング」を操作する企業
- ・新卒採用の「厳選化」なんて起きてない
- ・「女子のほうが優秀」と言われる本当の理由 etc.