

職サークルプレミアム勉強会 2017年8月9日

採用プロセスを振り返る

株式会社人材研究所
曾和利光

自己紹介

曾和利光

1995年 京都大学教育学部教育心理学科卒業

1995年～ 株式会社リクルート入社

人事部にて採用・教育・制度・組織開発等の担当、HC(Human Capital)ソリューショングループでの組織人事コンサルタントを経て、
人事部採用グループのゼネラルマネジャーとして最終面接官等を担当



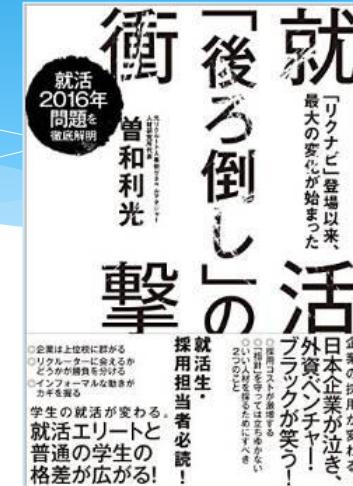
2009年～ ライフネット生命保険総務部長、オープンハウス組織開発本部長等
ベンチャー企業の人事責任者を担当

2011年～ 株式会社人材研究所(Talented People Laboratory Inc.)設立
代表取締役社長就任

現在、リクナビ企業側画面で、コラム「採用の教科書」を連載中

無断転用・転載・複写禁止

自己紹介



本日の内容

- (まだ半ばとも言えますが)山場を越えた
18卒採用の振り返りを踏まえて、19卒採用への
準備をどうすればよいかを考える
→採用プロセスにおける歩留まりの改善のご提案

「すっぱいブドウ」の理論

～採用担当者の場合～

- イソップ童話の「狐と葡萄」をフロイトが引用し、防衛機制・合理化の例としたことから
- 狐が、おいしそうなブドウを見つけ食べようとして飛び上がるが、手が届かない。キツネは怒りと悔しさで、「どうせこんなぶどうは、すっぱくてまずいだろう」と捨て台詞を吐いて取るのを諦める話
- 人は努力しても手が届かない対象がある場合や目的や欲求が達成されなかつたとき、その欲求と現実のギャップを埋めるため、自分に都合のいい理屈で埋め合わせしようとする

「呼んでも来ない人、辞退した人なんて、うちには適さない人だ！」

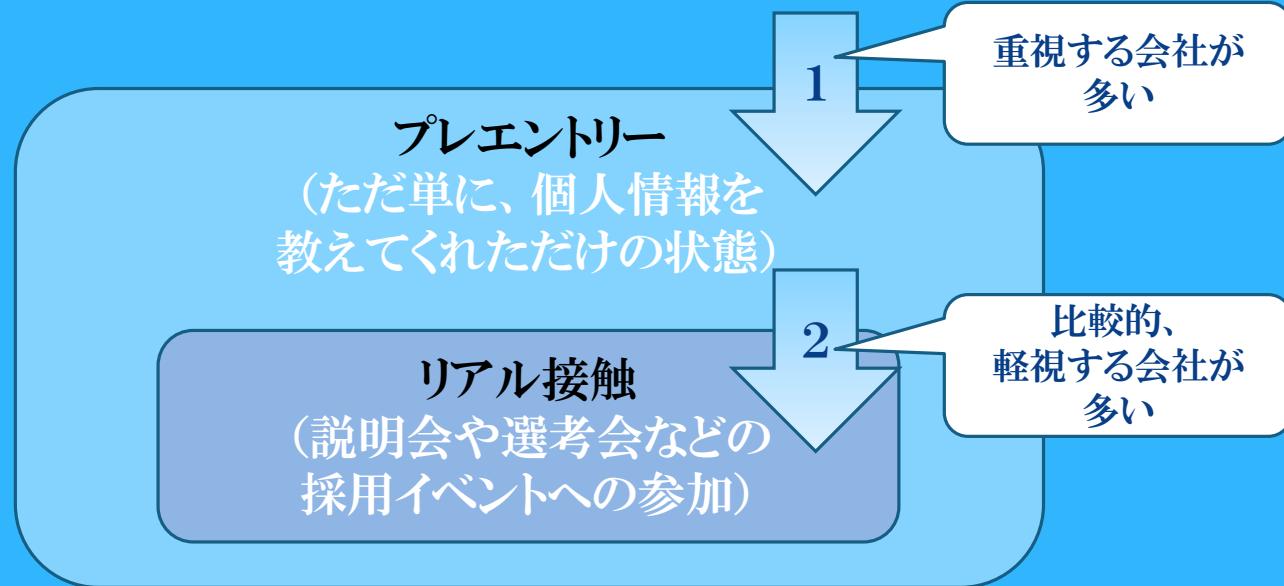
厳しい現実「辞退者」>「内定者」



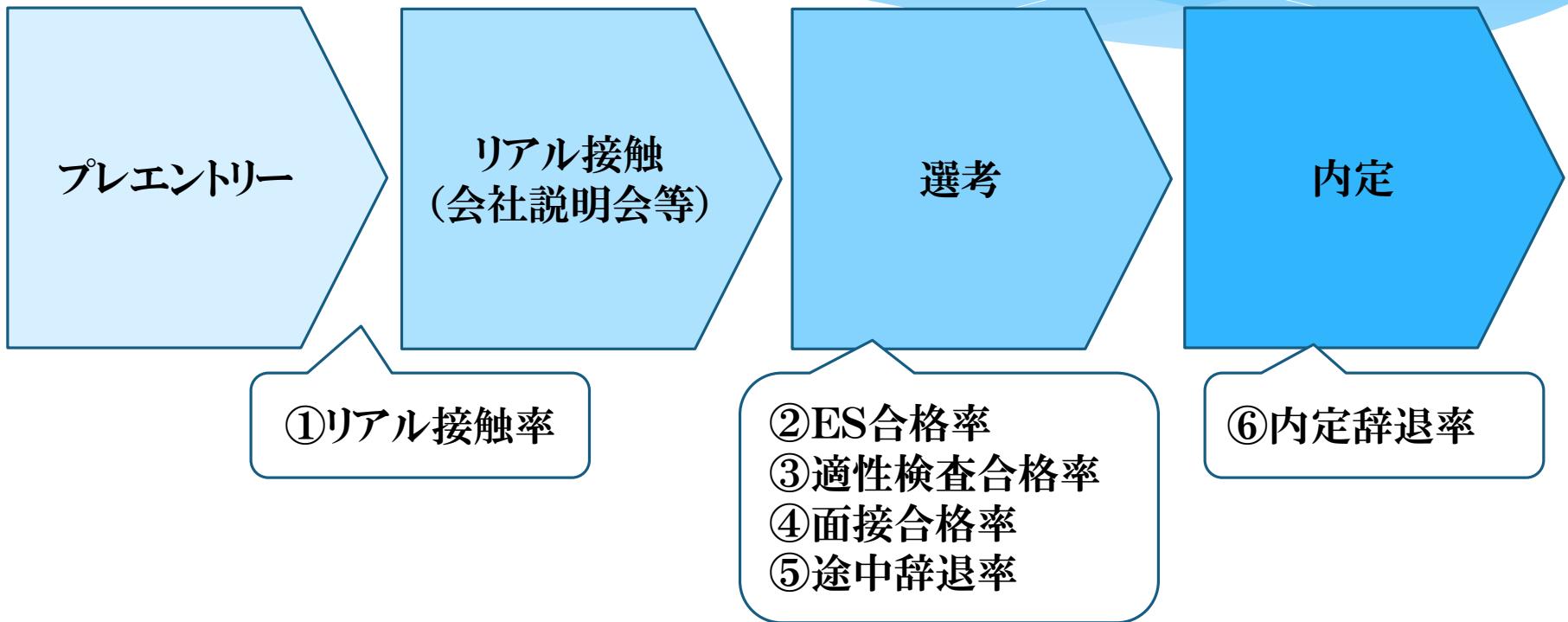
- これまでの多くの企業でのデータから、残念ながら③>①>②でありそう。
- SPIのGAT(能力検査)や、内定先調査などを行ってみても上述の結果が出る
- 辞退者を減らす=各選考プロセスの歩留まりを上げることが、採用力を向上させる

プレエントリー&未接触者を 減らす努力を行う

ナビ



選考プロセスにおいて 重視すべき6つの「歩留まり」



①リアル接触率

評価の仕方

- **30%**程度がふつう
(ここ2年は20%ぐらいまで低下も)
- (私の知る)最大値で**60%**程度
- **10%以下**になるようなことは、
あまりなく、その場合は「何か」ある
- これが低いといわゆる**「ファン採用」**
(自社の採用ブランドに応じたレベル
の人しか来ていないことの証拠)

改善のポイント

- 応募の**ハードルをなるべく無くす**
 - ・ES、履歴書等「持参書類」減らす
 - ・日程が少ない／平日昼間のみ
 - ・拘束時間を短く／動画説明会
 - ・場所が遠い／交通費無し
 - ・説明会参加を受験の条件としない
- **待たせない**
 - ・エントリー直後が最も反応が良い
- **電話の活用**
- **「受け皿企画」を面白く**

「ファン」採用は採用力を下げる ⇒「非ファン」率の向上は質の向上



特徴①
リアル接触率が少ない(抜けているのは「優秀層」)
※すっぱいブドウ(本当はおいしい)

特徴②
選考後の歩留まりは相対的に高い=うまくいっているように見える
※ただし、近年ではこの歩留まりも悪化傾向



電話活用のイメージ ～「ちなみに」攻撃～

「初めまして株式会社〇〇採用担当〇〇と申します。今お時間よろしいですか」

「この度は、当社にプレエントリーありがとうございました。つきましては、いくつかお話できればと思ってお電話しました」

「**ちなみに**、今回、当社にプレエントリーいただけましたのは、どういうきっかけでしょうか」

「**ちなみに**、どのような業界や職種をご希望されておられますか。ちなみに、それはなぜですか」

(これは雰囲気でできれば)「**ちなみに**、〇〇さんは学校では主にどんなことをしている方なのですか」

(良さげであったら)「もし、よかつたら、今度学校の近くまで行くことがあるので、お会いしませんか」

(厳しめであったら)「ありがとうございました。今後、いろいろな企画があるので、ぜひご参加ください」

「受け皿企画」を面白いものに

- 学生にとって、最もつまらないものが「知らない企業の会社説明会」
- 面白いものにする工夫の例
 - ・「**業界**」説明会
 - ・「**就職応援セミナー**」(自己分析／会社選び／面接対策、等)
 - ・他社との**コラボ**(特に、商流を同じくする会社となら実施しやすい)
 - ・**勉強**になるもの(財務会計、マーケティング、PCスキル…等々)
 - ・「**1日**で内定が出る」「**複数社**同時に受験可能」等の**メリット**
 - ・古くからある王道の「**飲食**」「**懇親会**」

(インターンでの事例)海外系インターン ～リクルートキャリア～

RECRUIT リクルートキャリア GLIP Global Leadership Intern Program

いいね! 8,104

MY PAGE >

GLIP

Global Leadership Intern Program

自分の力を、世界で試す。



GLIPとは

参加にあたって

OB・OG

Global Leaders

SNS

自分を超える。世界を超える。



STEP.1 事前研修

◆9/9（金）、9/10（土）

参加者全員での集合型研修です。通常、企業の社長や役員、次世代リーダー向けに行われている研修を、GLIPのためにアレンジした内容となっており、自己の内面と向き合いながら、自分自身を深く掘り下げていきます。また、共に戦う仲間とのチームビルディングも行います。加えて、社会に通用する企画立案を行っていただく為の企画研修も予定しております。

※事前研修は国内での実施となります



STEP.2 インターンシップ研修

◆9/11（日）～9/16（金）

ミャンマーに進出している日本企業の発展について、「雇用」という切り口から、企画立案～ミャンマー有識者への提案を行っていただきます。現地の日本企業等でのフィールドワークも予定しており、リアルな環境で、グローバルに活躍しているリーダーの想いに触れながら、現地の企業や人々のために、ミャンマーのために、今、なにができるのかを考え抜いてください。また、夜にはGLIP事務局のメンバーとの振り返りを実施します。

STEP.3 事後研修

◆9/17（土）

6日間のプログラム終了後、GLIPでの学びをその後の生活に活かせるよう、ミャンマーにて振り返り研修を行います。研修終了後、日本に帰国予定です（日本着は9/18（日）朝予定）。

(インターンでの事例) 地域活性系インターン ～ソフトバンク～

SoftBank 革命体感インターンシップ ツレテク

ENTRY



PROGRAM

事前研修：2016年9月21日（水）～9月22日（木）
課題への取り組み：2016年9月23日（金）～9月26日（月）
事後研修：2016年9月27日（火）
※全日程必須参加となります

事前研修：東京都内（ソフトバンク本社を予定）
課題への取り組み+事後研修：長野県塩尻市

①課題を知る

- ・実際に塩尻市が抱える複数の課題とその背景を知る
- ・各課題が発生している背景と現状をリアルな声とデータから読み解く

②武器を知る

- ・ICTの現状とこれからを知る
- ・課題解決の立案、実行方法を社員から学ぶ

③解決しに行く

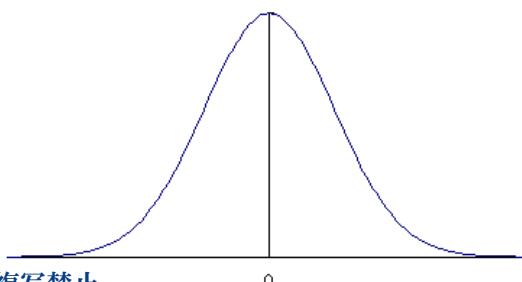
- ・各課題ごとに少數のチームに分かれ、リアルな現場に触れる
- ・同行するメンター社員の助言を求めつつ、課題解決の方法を脳がちぎれるほど考える
- ・各チームの提案を市に本気で提案しに行く

募集人数 30名程度

②ES合格率

評価の仕方

- 文章の評価は難しいはず
→正規分布していると思われる
応募者群を正確に半分に
することが本当に可能か
→「ESで50%落とす」の精度は疑問
- 上位20%合格、もしくは下位20%
不合格ということならわかる



改善のポイント

- そもそも「廃止」する／選考しない
- もしくは、Open ES を導入する
- 「書いて持ってこさせる」→×
「来てから書かせる」→○
※写真の持参は歩留まりを下げない
- 適性検査などの、より精度の高い
選考手法への変更

来てから書かせるESの例

株式会社●●●● エントリーシート

氏名	生年月日	年 月 日
所属	大学・大学院 学部・専攻	
セミ・研究室	専攻内容	
クラブ・サークル	(役職:)	
アルバイト		
■学生時代やってきたことを合計100%になるように記述してください		
	%	%
	%	%
	%	%
■主な志望業界 ※複数選択可		
<input type="checkbox"/> メーカー	<input type="checkbox"/> ビジョン・理念・社会貢献度	<input type="checkbox"/> 事業内容
<input type="checkbox"/> 商社	<input type="checkbox"/> 事業の成長性	<input type="checkbox"/> 職種と仕事内容
<input type="checkbox"/> 金融	<input type="checkbox"/> 事業の安定性	<input type="checkbox"/> 今後の会社・事業の方向性
<input type="checkbox"/> 広告・PR	<input type="checkbox"/> ブランド・知名度の高さ	<input type="checkbox"/> 人・組織風土の特徴
<input type="checkbox"/> マスメディア(新聞・出版・放送)	<input type="checkbox"/> 経営者の魅力	<input type="checkbox"/> 人事制度
<input type="checkbox"/> インターネットサービス	<input type="checkbox"/> 仕事自体の面白さ	<input type="checkbox"/> 求める人物像
<input type="checkbox"/> IT・システム・通信	<input type="checkbox"/> 若いうちから活躍できるか	<input type="checkbox"/> OB・OGの入社動機
<input type="checkbox"/> インフラ(電気・ガス・交通)	<input type="checkbox"/> 自分が成長できる環境かどうか	<input type="checkbox"/> 採用プロセス／スケジュール
<input type="checkbox"/> 不動産	<input type="checkbox"/> 安心して働ける環境かどうか	<input type="checkbox"/> 選社の仕方へのアドバイス
<input type="checkbox"/> コンサルティング・シンクタンク	<input type="checkbox"/> 人や組織風土と自分が合うか	<input type="checkbox"/> 自己PRへのアドバイス
<input type="checkbox"/> 外資	<input type="checkbox"/> 報酬や待遇の良さ	<input type="checkbox"/> 一般的な就活アドバイス
<input type="checkbox"/> その他()	<input type="checkbox"/> その他()	<input type="checkbox"/> その他()
【プライバシーポリシー】※以下に同意の上、本カードのご記入をお願いします。 株式会社XXXXは、採用に関してご応募、お問い合わせいただきました方のプライバシーを尊重し、その個人情報の管理に細心の注意を払って取り扱います。本企画訪問カードをご記入いただいた個人情報はの採用に関する情報提供のために以外に用いることはございません。なお、個人情報取扱い業務の一部または全部を外部委託することがあります。委託先における個人情報の取扱いについては責任を負います。本件に関するお問い合わせは、XXXX@.co.jpまで		

写真欄は設けてもよい(写真持参は歩留まりを減らさない)

属性欄

この欄の割合の多い領域毎に「これはどういうことか」質問する

情報が足りなければ、選択式アンケートなどを追加しておく

プライバシーポリシー

③適性検査合格率

評価の仕方

改善のポイント

- 最も操作がしやすいのが適性検査（10%～50%程度と各社様々。様々な採用選考に関する研究においても、面接その他の選考手法よりも、その精度の高さは言及されている）
- 適性検査合格者と不合格者で、属性等の割合を比較することで傾向が見えてくる

- しかし、導入初年度は、思い切った絞り込みは危険
- 数年導入して、実際の成果・業績などとの相関を「科学」して、選考基準を設定するとよい
- コストの問題がクリアできるのならできるだけ選考の初期に導入する（そうすることで、面接パワーやフォローパワーが生まれる）

プロは自分がなぜプロであるかを 説明する力が低い

- プロ＝熟練者は、「無意識」「自動」にできるように訓練
- 「意見」ではなく、「日々実際にやっている行動」を聞く
- 実際に「行動観察」(営業同行等)までするなら「現場」主義は良い
- 準「客観」的情報としての適性検査データ

④面接合格率

評価の仕方

改善のポイント

- 多くの人には「絶対『人』感はない」
(相対的な評価ならできるが)
- 平均的な面接での合格率は**30%**
 - ・内定率(内定者÷受験者)を
1%とすれば、4回選考している
会社は、各回平均30%合格)
- 10%～20%となっていれば、
「落とし過ぎている」可能性あり

- 面接担当者ガイダンスの「罠」
(「求める人物像」を強く言い過ぎる
と過剰に落とされてしまう)
- 面接段階数を増やして、1回当たりで
たくさん落とさなくて済むようにする
- グループ面接は「比較対象群」が
できるため、実は精度が上がることも
- 面接担当者トレーニングの実施
(インタビュー&アセスメント)

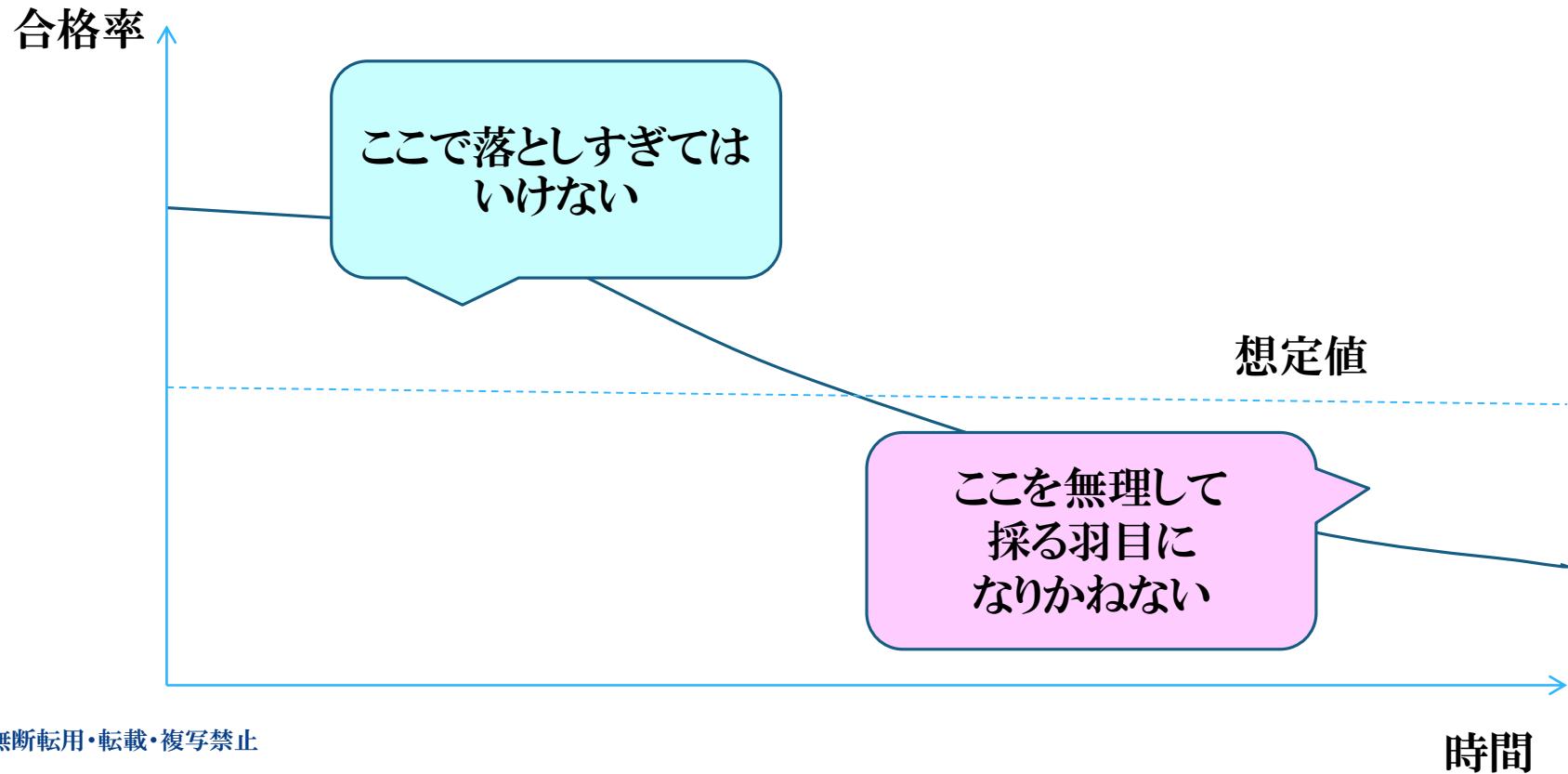
世の中の「面接合格率」のイメージ

$$1\% \doteq 30\% \times 30\% \times 30\% \times 30\%$$

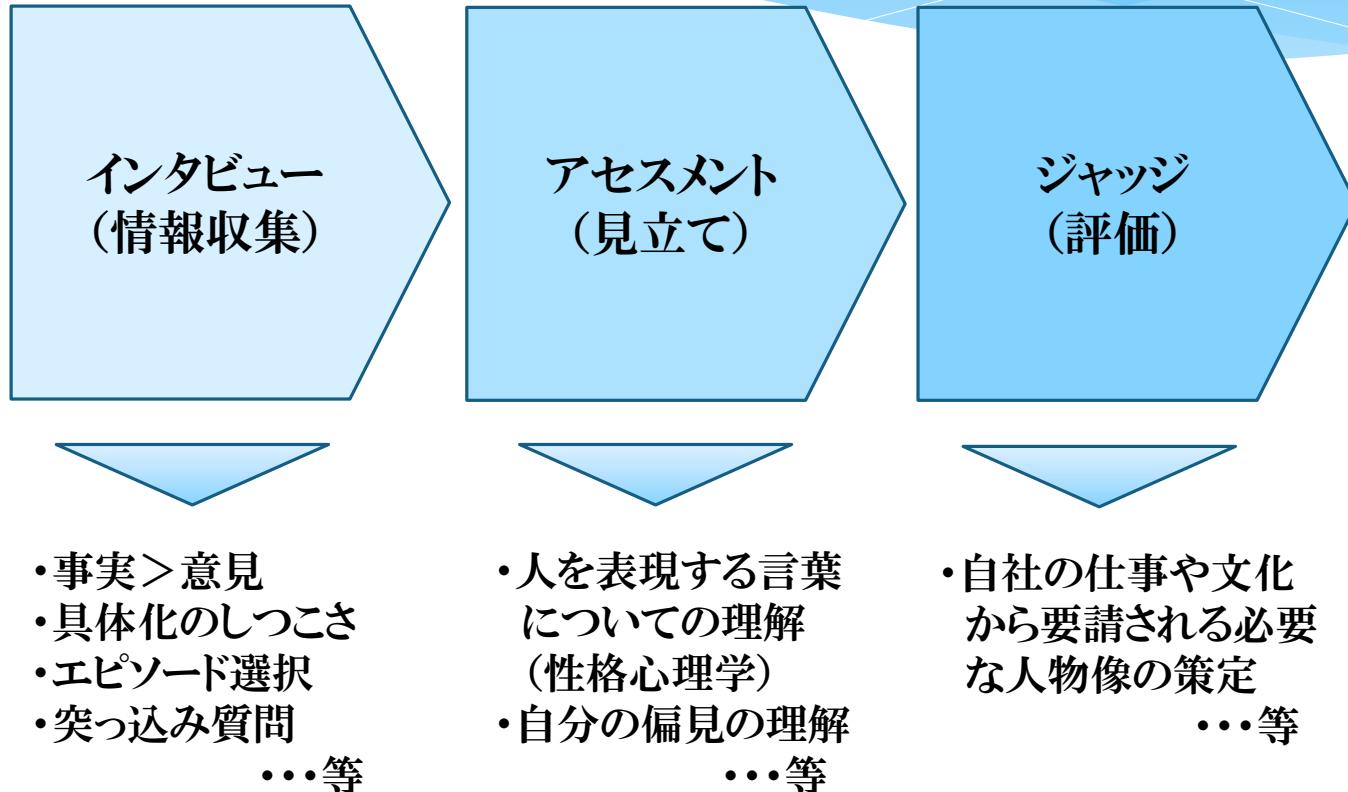
- 精度の低い面接選考で、1回で落とし過ぎるのは危険
- 「面接ガイダンスの罠」…・「求める人物像」の要件などを、面接ガイダンスなどで言い過ぎると、面接担当者は落とし過ぎる
- 人は「相対評価」しかできない。グループ面接にも意義がある

合格率についての「黄金律」

「初期には良い人が来る。その後、合格率は徐々に下がっていく」



面接のプロセスのどこがおかしいかで トレーニングの内容が変わる



⑤途中辞退率

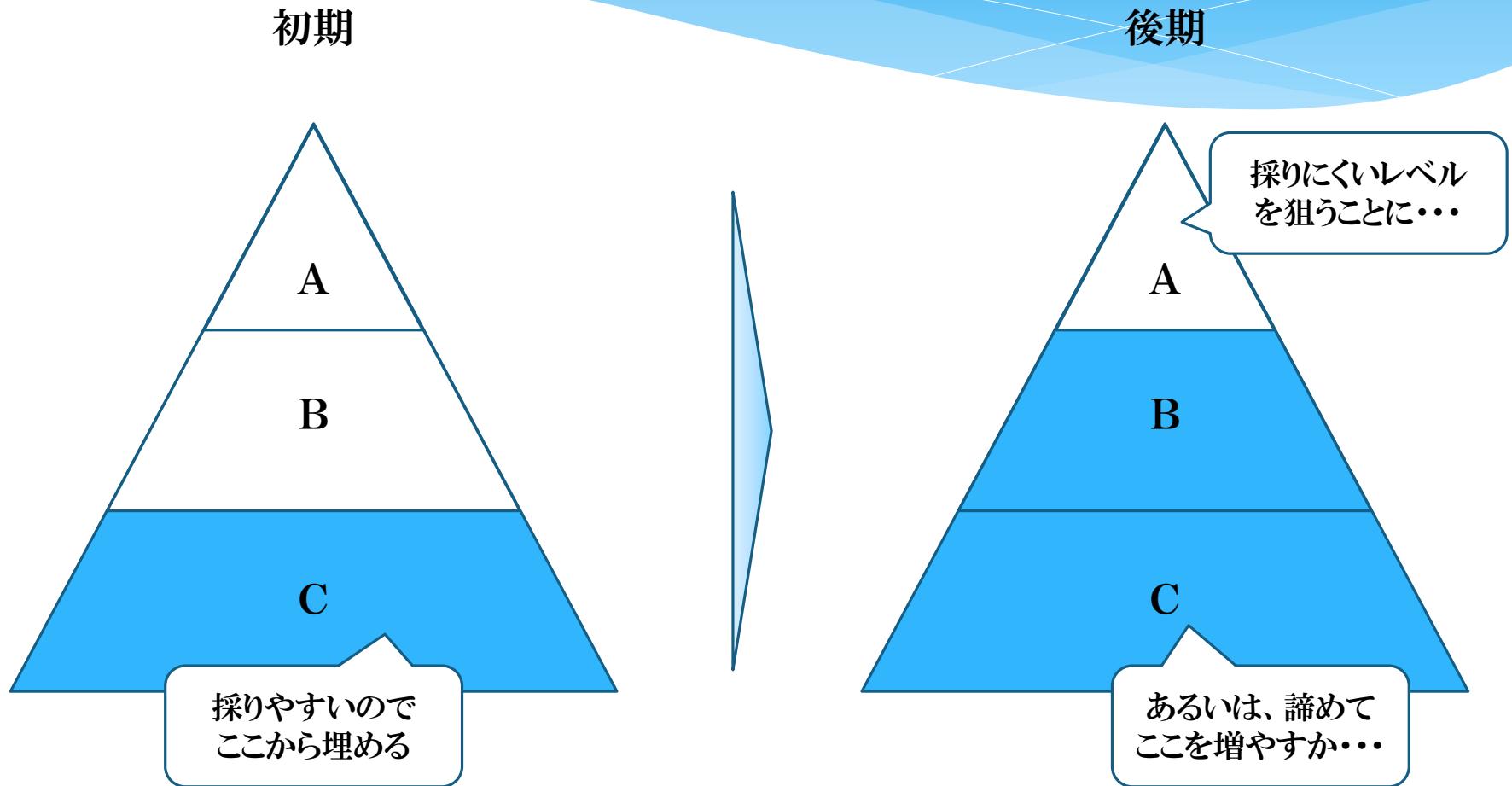
評価の仕方

改善のポイント

- 全受験者のうち、全プロセス中で辞退した人の割合(測定している企業すら少ないが、プロセス毎の辞退率だけでは、過小評価する)
- (残念ながら)一般的には、「**辞退者**」>「**内定者**」>「**不合格者**」途中辞退率を低くすれば、質が向上
- 30%**程度が平均的。50%を超えている等の場合、「何か」原因があるはず

- 「**スピード**」が最も影響を与える要素
 - ・応募者が受験をし始めてから、2週間～1ヶ月以内に、自社での結論を出すことができているか(1ヶ月以上であれば、辞退率UP)
- スピードを上げるために
 - ・面接パワーの増強(内製orOS)
 - ・呼び込みパワーの増強
 - ・面接部屋がネックにならないように
 - ・複線型(「急行」と「各駅停車」)
 - ・辞退可能性の高い層から先に対応
- その他、選考途中の歩留まり向上施策

呼び込みは市場から早く消えてしまう Aクラスから



選考途中でもフォローや 歩留まりを上げる施策を

- 面接は「**相互評価の場**」。ジャッジ半分、質疑応答半分、等
- 合格者が**次の面接に来たくなる工夫**を
 - リアル接触と同様、**持参物を減らす**
 - 適性検査**のフィードバックをしてあげると歩留まりはかなり向上
 - 合格通知は待たせない。**即日通知**がモチベーションを上げる
 - 交通費**ができるだけ早い選考段階から出す
- 「**滞留**」を絶対に起こさせないサプライチェーンマネジメント

⑥内定辞退率

評価の仕方

改善のポイント

- 内定を出した人のうち、受諾せずに辞退をした人の割合
- 単純にKPIにするのは危険
 - ・「攻めて」いなければ、低い
(同業他社だけが競合など)
 - ・「攻めて」いれば、高い
(優秀な人を狙えば敵も強い)
- 最近は、50%を超える内定辞退率は珍しくない(人気度に関わらず)

- 採用担当者の個人的な「戦闘力」によって、大きく左右される
(母集団形成等は、戦略や企業の採用ブランドにも強い影響を受ける)
- 「戦闘力」＝「フォローアクション」とは、
 - ・フォロートークの向上
 - ・意思決定サポート力の向上の2つが重要

フォロートークの磨き方

- 入社動機…自己開示を通じて、信頼関係を醸成するチャンス。
ライフヒストリーをドラマティックに語る
- 事業・仕事…「ビジネスモデル」は学生には刺さらない。
「社会的意義」もしくは「知的好奇心」に訴える
- 組織風土…「風通しが良い」等の抽象的な言葉ではダメ。
「象徴的な事実」「社内でよく使われる言葉」を
- ネック……否定する場合、数字や事実できっぱりと。
肯定しなければならない場合は、
「問題認識×対策」か「トレード・オフ」を伝える

内定出しについて① 「最終面接合格」と「内定」の区別

- 「最終面接合格」≠「内定」。「内定」は企業を拘束し学生を自由にさせる。軽く出す内定は軽い
- 「選考は合格、後はあなたの意思次第。意思確認の面接後に正式に内定を出す」
- 「オワハラ」(「就活終われハラスメント」)にならないように注意する

内定出しについて②

1 to 1 での丁寧な内定出し

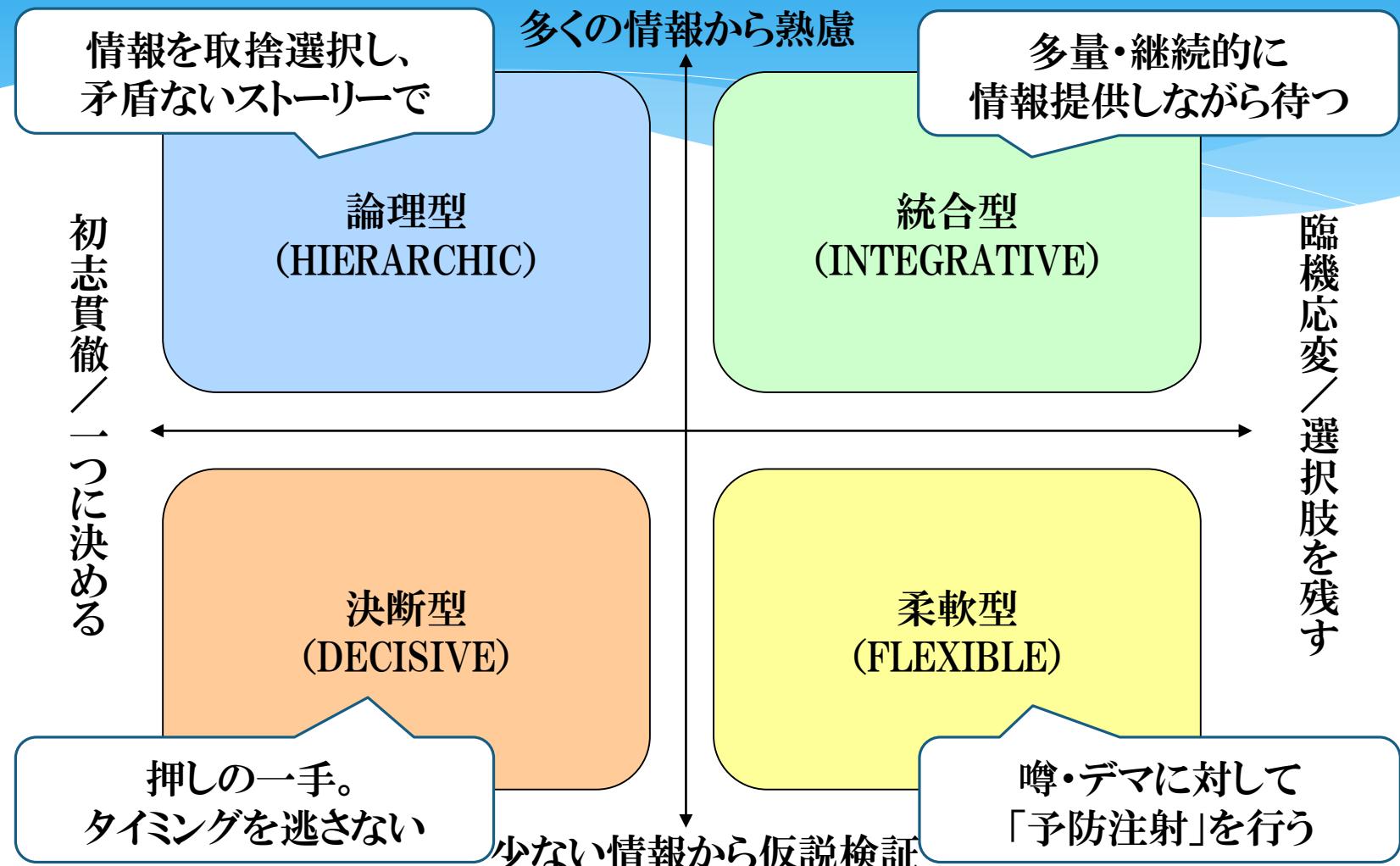
- 内定を伝えるのは、必ず内定者とリレーションのある人事担当者か、もしくは内定付与の権限を持つ責任者クラスの方が行う
- 機械的にメール・電話等であっさりと内定告知しない
- 「呼ぶ」「面接の感想・就活状況・気持ちを聞く」「入社意思」が高まっていたら内定
- 重要感を演出。「握手」「お祝いの食事」「書面」

「口説かない」採用担当者の特徴

～早期意思決定のカギを握るのは採用担当者～

- 採用は、応募者の人生を狂わせてしまうこともある（メンタルヘルス問題や早期離職等）。だから、人事に多い感受性や敏感性が強く優しい人は、それを避けようとする
- 結果、口説かねばいけない時に、「あなた自身で決めて」と口説こうとしない
- なるべく「ウソをつきたくない」との思いから、あまり夢や理想を語らないことも多い。自社の現状「だけ」を伝え、まだ持っていない「将来目指していること」を熱く語らない（つまり、現状の採用ブランドに頼る）。しかし、「ウソ」と「夢」は紙一重

意思決定スタイルによる対応の変化



学生フォローで気を付けること

- まずは、**自己開示**を通じて信頼関係づくり。いきなり口説いてもダメ。信頼関係構築後、本音のコミュニケーションができる
- ガツガツ口説くのは逆効果。追えば逃げる。**待てば来る**
- 議論に勝っても相手は変わらない。**メッセージを押し出さずに**、自分で気づかせ、相手の言葉を使って口説く
- 学生にとっての**重要な他者**(多くの場合は親)がなんと言っているかは必ず押さえておく。口説くのは目の前の学生だけではない
- 競合他社の批判はしない**。自社以外の会社や業界への就活相談を通じて、選社軸を固めていく

ご清聴ありがとうございました