

2017年12月8日

職サークルプレミアム勉強会講演資料

現在の新卒採用における リクルーター・面接官のあるべき姿

株式会社人材研究所
代表取締役社長
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、日経新聞、労政時報等で人事や採用に関する記事を連載中



自己紹介

井上和幸 曾和利光

知名度ゼロでも
「この会社で
働きたい」
と思われ
社長の採用ルール

東大生、京大生...
小さな会社でも
優秀な学生を採用できる!
リクルートの元採用責任者が教える

48 常識破りの採用術!

曾和利光
「できる人事」

「ダメ人事」
の習慣

人事の仕事ってそういうことか!
人事部門はもちろん 経営者も必読!

リクルート・ライフネット生命などで
活躍した著者が教える人事の仕事術。

就活
「後ろ倒し」の
衝撃

曾和利光

就活2016年
問題を
徹底解説

企業の採用が変わる
日本企業が泣き
外資ベンチャー!
ブラックが笑う!

就活生・
採用担当者必読!

日本経済新聞社 II 編

早期内定
トリセツ

就活探偵団が突撃取材

内定 congratulation!

採用難時代を乗り越えるこれからのスタンダード

ネットワーク採用
とは何か

曾和利光

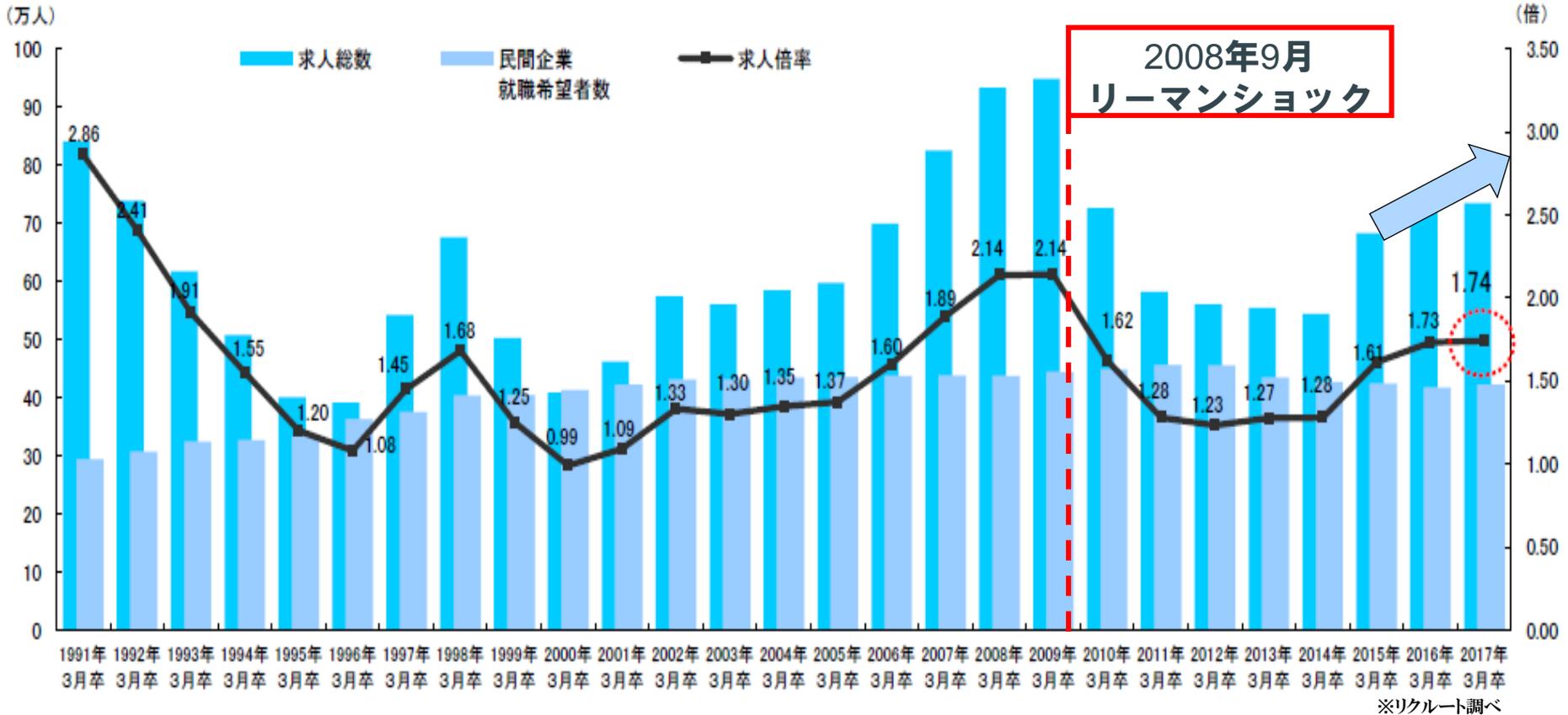
人材の「ネットワーク」が生み出す力を見逃していませんか?

採用難時代を乗り越えるこれからのスタンダード

「人の繋がり」を生かす、これからの採用戦略・ノウハウを解説!

労働行政

新卒求人倍率は増加傾向



理系候補者も減少

1995年には9万人を超えていた理学部・工学部候補者の就職者(学部生+修士)は、8万人台に。特に学部卒就職者数は大幅な減少

卒業年		1995年3月卒	2005年3月卒	2015年3月卒	2015年—1995年
理学+工学	学部就職	75,437	62,495	57,609	-17,828
	修士就職	19,683	29,931	32,359	12,676
	学部+修士就職	95,120	92,426	89,968	-5,152
理学	学部計	16,973	19,250	18,233	1,260
	内進学	5,805	7,982	7,767	1,962
	内就職	8,643	7,999	8,608	-35
	修士計	4,264	6,194	6,321	2,057
	内進学	1,420	1,473	1,099	-321
	内就職	2,378	4,013	4,723	2,345
	学部+修士就職	11,021	12,012	13,331	2,310
工学	学部計	96,373	97,931	85,976	-10,397
	内進学	22,708	31,071	31,176	8,468
	内就職	66,794	54,496	49,001	-17,793
	修士計	20,197	30,145	30,898	10,701
	内進学	1,967	2,210	1,791	-176
	内就職	17,305	25,918	27,636	10,331
	学部+修士就職	84,099	80,414	76,637	-7,462

海外志向人材も減少

「海外で働きたいとは思わない」過去最高の63.7%
候補者の「グローバル」と「ローカル」への志向の2極化が進む

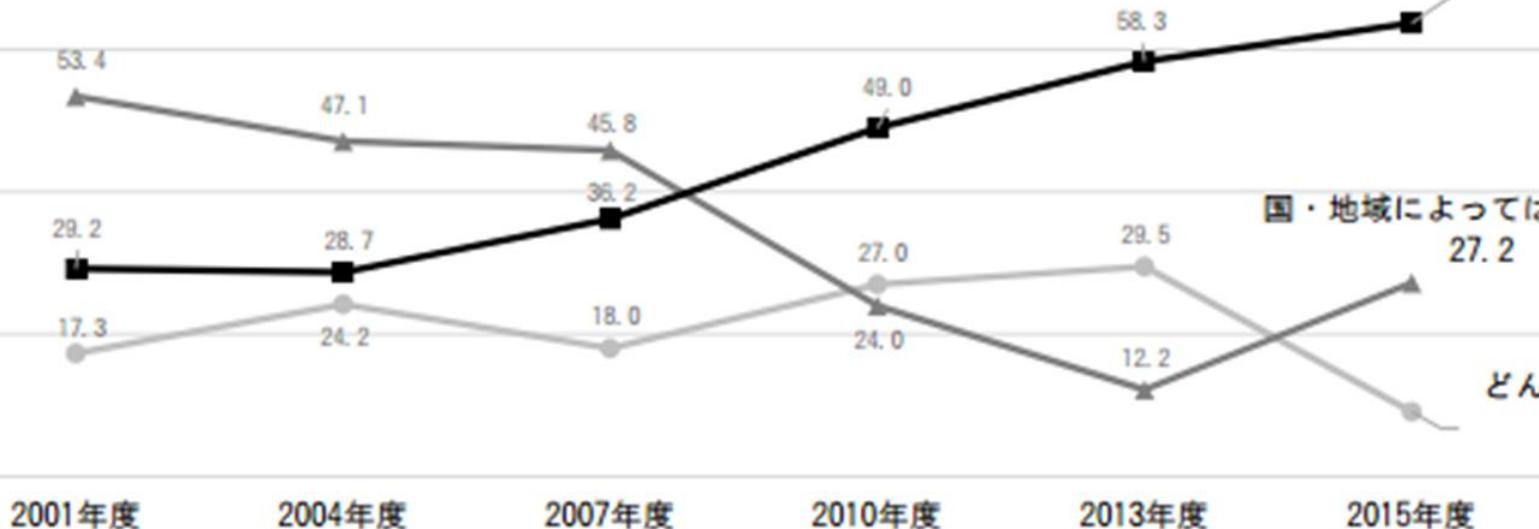
海外で働きたいと思うか(経年比)

(%)

働きたいとは思わない,
63.7 (過去最高)

国・地域によっては働きたい,
27.2

どんな国・地域でも
働きたい,
9.1



(参考)第6回新入社員のグローバル意識調査 2015年9月産業能率大学発表

人口減少の地域間格差

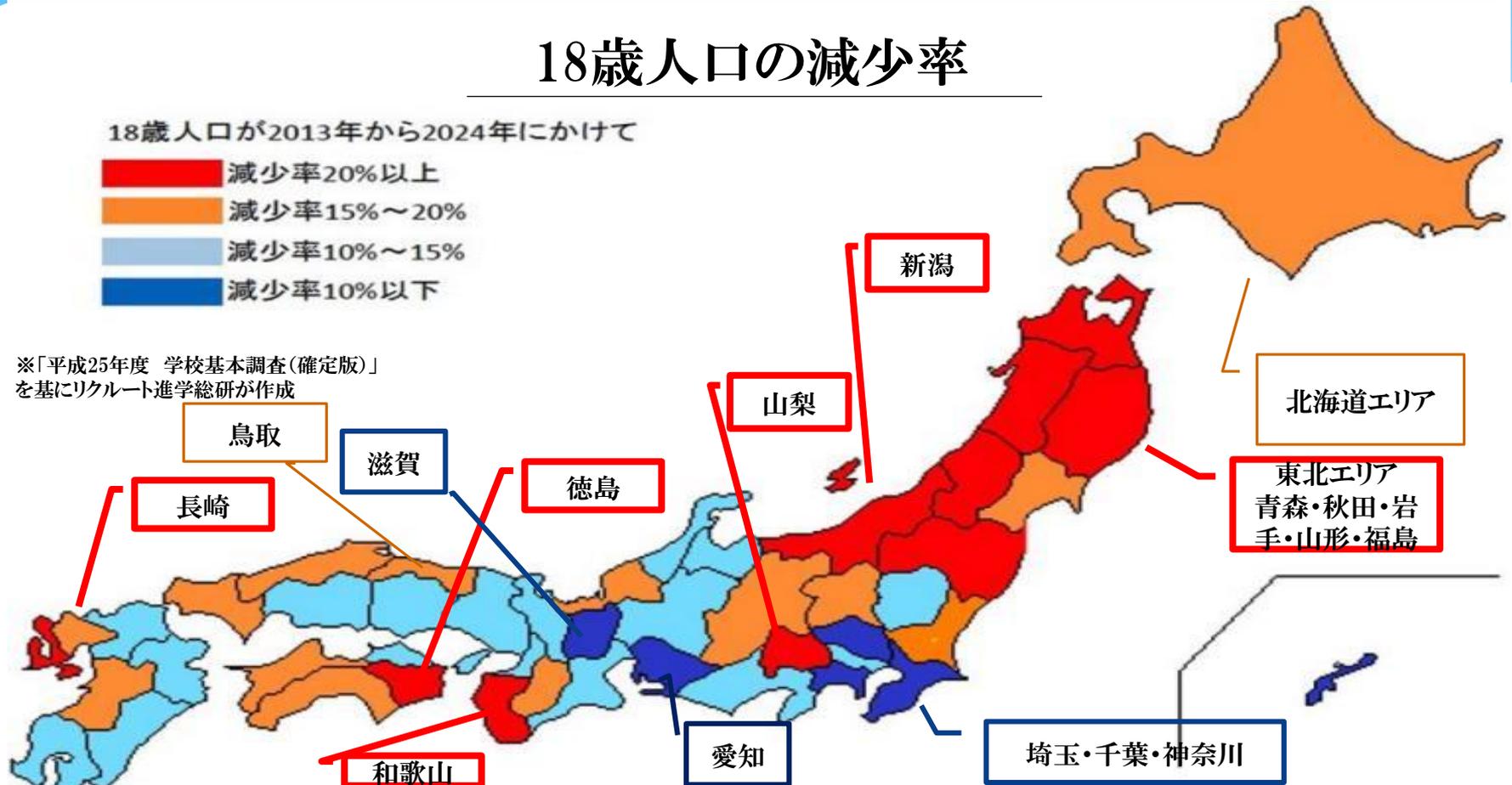
大都市圏以外で人口減少率が高くなると予想されている。
特に東北エリアの減少率が高い予測。地域間格差が拡大

18歳人口の減少率

18歳人口が2013年から2024年にかけて



※「平成25年度 学校基本調査(確定版)」
を基にリクルート進学総研が作成



リクルーターを導入するとは 「スカウト型採用」を導入すること

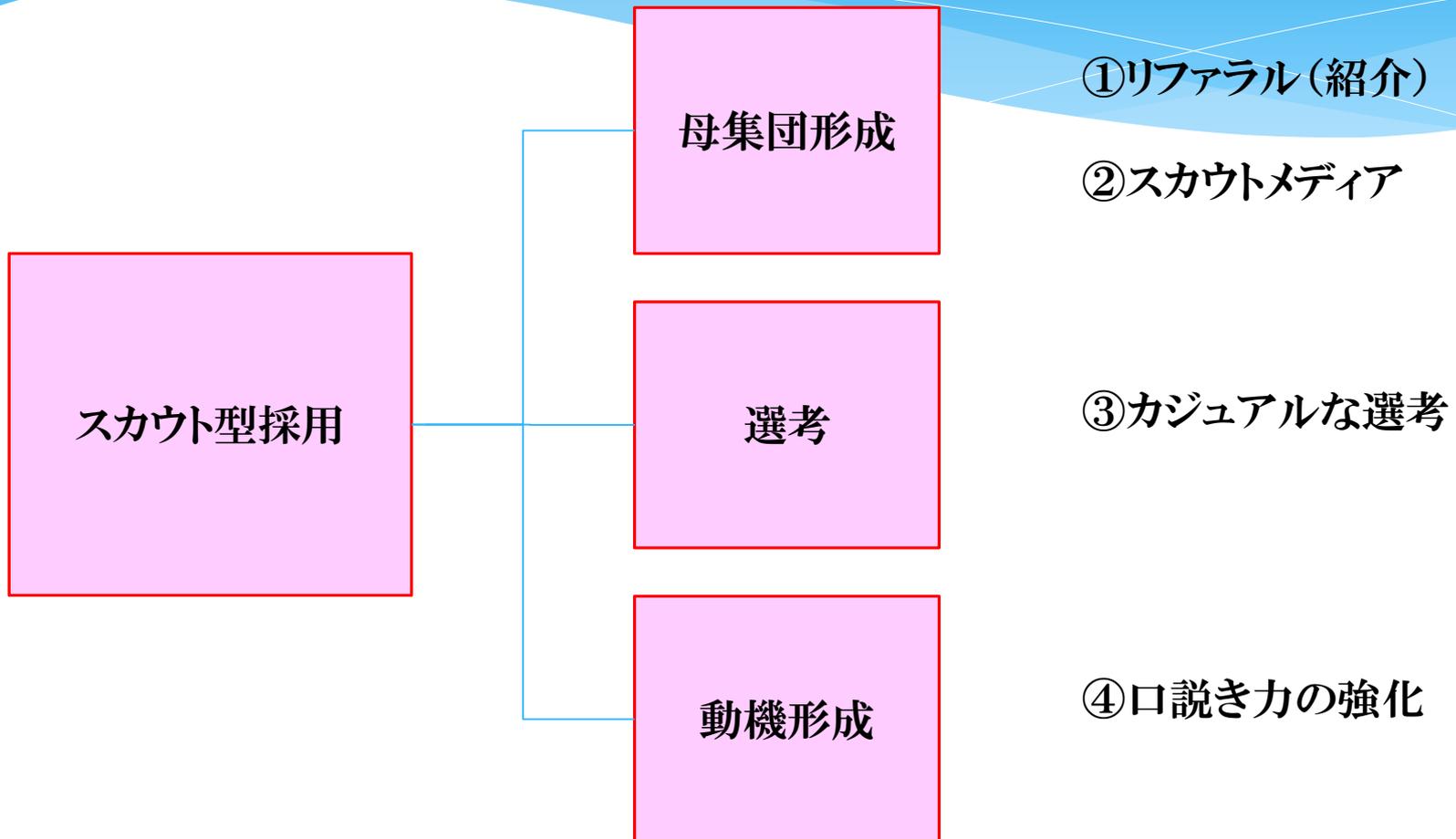
オーディション型採用

- 広く公募し、向こうから来た人をジャッジする
- 多数に接触できるが、合格率低く、やや非効率
- 自社のファンが中心で、質は採用ブランドに依存

スカウト型採用

- ターゲットを特定し、会社側からアプローチ
- 合格率は高いが、手間がかかり、やや面倒
- 自社ファン以外にリーチするためブランド非依存

スカウト型採用のポイント



リファラル(紹介)とは

- 縁故採用(=縁故自体に価値を置く採用) **ではない**
- 社員や内定者のネットワークを利用して、紹介から採用の**母集団形成**を行う採用手法
- 古くて新しい採用手法**で、昔から、日系大手も、新卒の体育会系や理系研究職採用などでは実施

リファラルの利点

- 自社を最初から志望していない層にもアプローチ可
- 評価情報の信頼性が高い(当たりはずれが少ない)
- 定着率が高い(企業文化へのフィット感を事前に確認できている)
- コストパフォーマンス高い(広告費、紹介フィー不要)
- インフォーマルネットワークの強化

インフォーマルネットワークの効果

- ノウハウや情報の**共有**などが起こりやすい
- 組織の創造性や生産性、**シナジー**が高まる
- **メンタルヘルス**や**リテンション**に好影響
- キャリア開発上の**ロールモデル**や**メンター**の獲得
- **一体感**の醸成によるモチベーションの向上

リファラルの難点

- お金を払えばできるという採用手法ではない
- 採用担当者の**スキルの修練**が必要
- やればやるほどやりやすくなるが、**最初の起点づくり**が難しい
- 紹介するモチベーション**作りが特に難しい
- やり方を間違えれば、**逆に悪い印象をばらまくこと**に

紹介の募り方における工夫

- 内定者や新入社員に**個別**に会って依頼する
- 入社直後など、できるだけ、**すぐ**紹介を依頼する
- 参加者に対し、(ストーリー的に)しつこく入社を勧誘したりしない等、趣旨を明確に伝え、依頼・紹介者として**安心**させる
- 採用の重要性を説明し、**動機**づける
- 紹介してもらいやすいように、会社やイベントの説明資料等、**簡単**に配布できるものを準備する
- 紹介された人には、**必ず**会う

役割分担について

- 紹介者自身に口説かせるのはハードルが高い
- 紹介者は**紹介してもらっただけ**に留め、採用担当者が紹介後は接触し、口説く役割をする方がよい
- 紹介者自身に口説かせる場合は、何らかの**インセンティブ**を与える(会食費用の負担等)方がよい

スカウトメディアの利用

～起点となる人がいない場合～

- Offer Boxのような**スカウトメディア**を利用する
- **SNS**などの利用
- ターゲティング力および、採用担当者のメディアリテラシー(スカウトメール、ブログ、SNSでの投稿)、発信力が求められる

ターゲティングについて

- レベルを下げるかのではなく、幅を広げる
- **ブルーオーシャン**を探す
- 求める人物像の再検討を行うことで、**新ターゲット**を発見して、採用対象を広げる
- 適性検査を用いることで、「**感覚**」から「**データ**」へ（近い将来の人事のAI化、データベースHRなどを見越す）

プロは自分がなぜプロであることを 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

スカウトメールのポイント

①件名

- いかに開封してもらうかは「件名」が命
- 重要感の醸成「あなただから」「面接確約」
- 訴求要素は具体的に
「残業月平均10時間」「年間休日130日」
- 意外にネガティブな訴求ポイント
「急募」「大量採用」「学歴不問」「若いうちから活躍」
「実力主義」

スカウトメールのポイント

②本文

●送信している理由

- ー募集しているポジションと、候補者のスペック(キャリア、経験、能力、スキル)と合致しているか

●会社や仕事の魅力訴求

- ーレジュメから想定できるタイプ(パーソナリティ、性格、志向、価値観)と合致しているか

●順序

「募集背景」⇒「送信理由」⇒「魅力訴求」⇒「行動要望」

初回接触の工夫

- いきなり選考や説明会では難しい
- 基本は個別面談。できるだけ**カジュアルな場**がよい
- 顧客向けセミナー＋懇親会なども良い場になる
(業界や商品についてのセミナー)

志望度の低い人を 排除しない採用プロセス設計

- 最初の会い方は**ハードル**が高くないか
- 選考受験の**条件を説明会参加**としていないか
- 目的なく**持参書類**を重くしていないか
- 応募者を放置せず**スピード選考**しているか
- 接触の場所は、こちらから**近寄**っているか

「面接」の難しさ

■人物評価の際の心理的なバイアス

- －人間は固定観念に陥りやすい(確証バイアス)
- －直観や、面接を始めて早々に人物の評価を決めてしまう(初頭効果)
- －良いところや、悪いところを過剰に重点を置いてしまう(ハロー効果)
- －自分に似た人を好む傾向にある(類似性効果)
- －採用しないといけないというプレッシャーで、評価を上げてしまう
- －相対的に候補者をランク付けする

■面接担当者間のズレ

- －採用したい「求める人物像」「採用基準」が面接担当者間で異なる
- －同じ情報に対して違う解釈をする

■候補者の反応に影響を与えてしまう

- －候補者に影響を与える態度をとる
- －候補者の内定受理の有無に影響を与える態度をとる

動機形成は順序が大事

① 自己開示

まず、信頼関係を作って
心を開いてもらう

② 情報収集

安心して、率直に感じている
主観を話してもらう

③ 説得勧誘

相手に関心を持ちそうな適切な情報を
入りやすい方法でインプットする

採用担当者自身が自己開示をする

●自己開示が重要な理由

- 自分が何者かを相手に伝えないと、信頼できないから、本音や深い話をするなどできない
- 深い話を聞きたければ、同じ深さまで自分から降りていく

●「共通点」に着目して自己開示する

- 選考上の情報から、なにか「共通点」がないかを考える
- その「共通点」を示すようなエピソードを語る
- 深まる共通点は、秘密／悩み／希少性／コンプレックス

●自己開示のベストタイミングは「入社動機」

「入社動機」は自己開示の機会

●WHAT (何が好きなのか)

－「人が良い」「風通しが良い」というような抽象度の高い話で終わらない。もっと**具体的**なレベル（「どんな風に良いのか」）へブレイクダウンする

●WHY (なぜ好きなのか)

－「なぜ」「あなたが」そう思うのか、という「自分の話」をする。
「事業説明」「仕事説明」で終わってはいけない
－**生育史**などから「どうしてそうなったのか」についても語る

応募者から聞き出すべき情報とは

- ジャッジは「事実」、フォローは「気持ち(主観)」
事実かどうかは問題でない。「**心理的事実**」
- ふつうに聞けること
 - －モチベーションリソース、キャリア観
 - －選社基準、自社に対する志望動機(フック)
- 聞きにくいこと、聞き忘れること
 - －自社に対する**不安要因**(ネック)
 - －**意思決定スタイル**
 - －その人の意思決定に**強い影響を与えている人**

モチベーションリソース

■組織型

- ・ 帰属組織の社会的ステータス
- ・ 帰属に伴う金銭的な報酬(基本給・手当・福利厚生)
- ・ 社内的地位の社会的ステータス
- ・ 社内的地位に伴う仕事報酬(裁量権・意思決定権)
- ・ 組織内役割(責任・期待)

■仕事型

- ・ 仕事そのものの目的・プロセス
- ・ 仕事の結果への自己評価・足跡
- ・ 経済的な報酬/非経済的な報酬
- ・ 個人に蓄積できる知識・技術・人脈
- ・ 仕事の環境

■職場型

- ・ 組織・上司の評価
- ・ 仲間との協働の喜び
- ・ 職場・仲間の評価
- ・ 協働的目標達成の喜び
- ・ 社内競争

■生活型

- ・ 家族の期待と応援
- ・ 生活が豊かになる実感
- ・ 時間のゆとり・融通
- ・ 休みの取り方の自由度

キャリアアンカー

自分の専門性
や技術が高ま
ること

①専門能力志向
(Technical / Functional
Competence)

組織の中で
責任ある役割
を担うこと

②経営管理志向
(General Managerial
Competence)

自分で
独立すること

③自律(立)志向
(Autonomy
Independence)

安定的に
1つの組織に
属すること

④安定志向
(Security / Stability)

⑤起業家志向
(Entrepreneurial
Creativity)

クリエイティブ
に新しいことを
生み出すこと

⑥社会貢献志向
(Service / Dedication
to a Cause)

社会を良くし
たり他人に奉
仕したりするこ
と

⑦チャレンジ志向
(Pure Challenge)

解決困難な
問題に
挑戦すること

⑧調和志向
(Life Style)

個人的欲求と
家族・仕事の
バランスを調
整すること

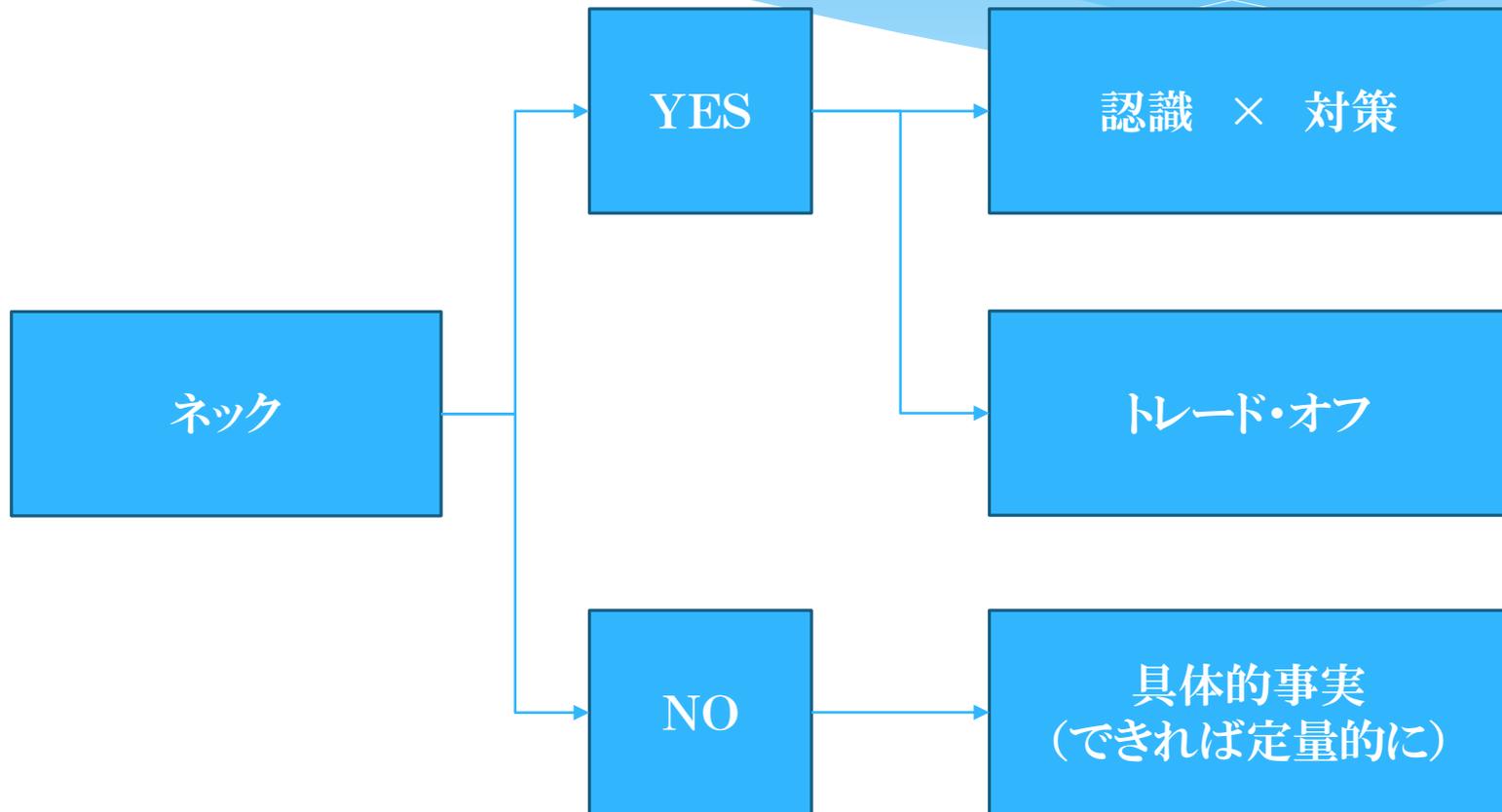
解消すべきネック

これらの「ネック」に対して、皆さんはどのように回答しますか。

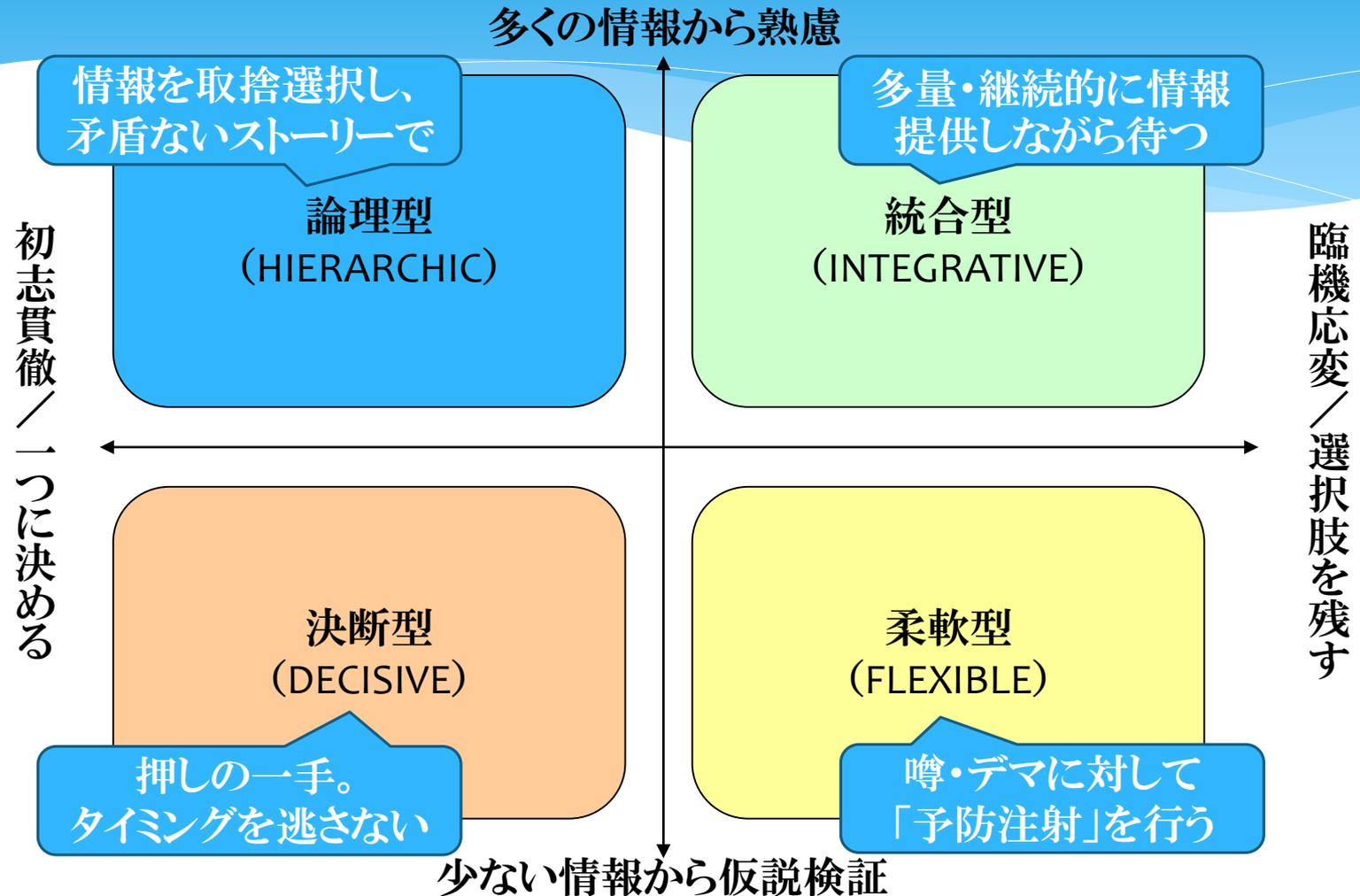
(例)

- 長時間労働でとても激務なのではないか
 - 若くてもできる＝簡単な仕事で成長がどこかで止まるのでは
 - 退職者が多く、空気が荒れているのではないか
 - 経営者がワンマンで、あまり意見が言えないのではないか
 - ガツガツした人が多くて、足の引っ張り合いがあるのでは
- ・・・等々

ネックに対するカウンタートーク



意思決定スタイル



「事業・仕事」の説明

△ビジネスモデル

－どうやってお金を儲けているのか。他社に勝っているのか

○知的好奇心

－どのようなところがその仕事の面白いところなのか

－成長できるのか。どのようにできるのか。なぜできるのか

○社会的意義

－その事業や仕事があることによって、社会に何を提供しているのか。無くなるとどうなるのか

「組織文化」の説明

△抽象的な話に終わらない

- －「風通しの良い社風」「新しいことに挑戦させてもらえる」
「フラットにコミュニケーションができる職場」

○象徴的な事例

- －「あのビッグプロジェクトのプロジェクトマネジャーは20代」

○社内でされている会話や言葉

- －例)「こうしていいですか、と聞け」「99%の達成率が一番怒られる」

クロージングについて

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・活動状況・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」

その他、フォローアップで 気を付けること

- ヒアリングの際、**議論や意見をしない**
「議論に勝っても相手は変わらない」「話の腰を折るな」
- メッセージよりも具体的事実で語る。**相手に解釈させる**
- 最後の口説きで使える「**言質**」をとる
- 採用競合の批判は厳に慎む**。自社と競合を比較検討せず、競合同士を比較検討する中で、応募者の選社軸を整理するサポートをしてあげる

ご清聴ありがとうございました