

採用最前線！

問われる企業の「人材」に対するスタンス

経団連が現行の就活ルールの廃止を決め、採用活動の自由化が現実味を帯びてきた。ますます競争の激化が予想される採用市場で、中小企業はどのように人材を集めていけばいいのか——。「採用」を研究テーマとする服部准教授に、新卒採用の現状と中小企業が踏まえておきたい変化について聞いた。

神戸大学大学院 経営学研究科 准教授 服部泰宏

母集団を大量に集める スタイルはもう古い

近年の新卒採用市場では、大きく分けて二つの変化が起きています。一つは募集と選抜のプロセスにおける変化です。これまで企業は、できるだけ多くのエントリーを集め、その中から眼鏡にかなう人を選んで採用してきました。

ところがここ数年、大勢にリーチするところより、できるだけ自社に合った人にピンポイントで出会い、その人たちへの選考や面接に時間とお金をかける方向に多くの企業が舵を切っています。

具体的には応募者に「重い課題」を出すことで本気度の高い人だけが集まるようにしたり、今までは異なるルート（例えば、インターン制度など）を設定したりといった変化が見られます。

一方、学生側も、丁寧な選考や対話を通じて自己理解・相互理解を求め始めています。初任給や福利厚生といった基本的な情報はウェブでわかりますから、実際に会ってコンタクトを取る中でしか見えない情報——働き甲斐や、どんな人が働いているかなど——を重視し始めているのです。

新しい「安定志向」の 学生たちの視点

もう一つの変化は、学生に二種類の「安定志向」が生まれているということです。公務員や大企業などを目指す、従来通りの安定志向の学生は、今も一定数います。それとはまったく別の価値観を持つのがもう一つの「安定志向」で、この層はそもそも会社に安定を求めていません。

例えば、昔は銀行・金融関係が人気でした。盤石な体制があり、ある程度の給与も保証されていたからです。ところが、今の学生は、伝統的な大企業であっても、M&A（合併・買収）で一瞬にしてアメリカの会社の傘下になったり、不祥事を起こして上場廃止に追い込まれたりするニュースを目の当たりにしている。

「それなら、自分の中に安定の軸を持つ」と、二〇代のうちに濃密な経験が積めるベンチャーや中小企業、仮に大企業であったとしても早期に濃密な経験をさせてくれる企業を志向します。その「安定軸」は、経験かもしれないし、スキルかもしれない。そうした目を学生たちが持ち始めていることを、世代の特徴として受け入れなければなら

らないと思います。

このように変化する採用市場で、中小企業が存在感を高めるには、複数のチャネルを持ち、学生との接点の裾野を効果的に広げることが大切だと思います。

立派なサイトをつくってという話ではなく、例えば、たまたま雑誌で見た会社が気になっていたり、知人から同じ会社の情報が耳に入ったとか、説明会に行ったらユニークだったとか、社長の話を聞く機会があつてそれが面白かった……といった具合に、就職活動が始まる前も含めて、いくつか出合いの場があると強い。

その中で、人材や採用に対して熱心に投資をしていくというスタンス自体を見せていくことが大事です。特に二〇代、三〇代のところで何を提供できるか、そのメッセージ性が大きなポイントになります。中小企業の発信力がここで問われるのです。

面接は双方の「物語」のすり合わせ

実際の面接で踏まえておきたいのが、「今は昔以上に大学生の成熟度合いにバリエーションがある」ということです。

四年生のときに目的がクリアな人もい

れば、「とりあえず、就職したい」という人もいます。面接が一〇回必要な人もいれば、二回の面接で十分理解し合える人もいます。会社側はそこを見極め、一人ひとりに応じた面接をする必要があります。

最近、よく学生から受けるのが「第一志望の大企業に受かったのだけれど、『まだ納得できない』とか『実感がない』』という相談です。逆に、ベンチャーや中小企業にインターンシップから関係性を続けていて、「第一志望ではないが、お互いすごく理解したという自信があります」というケース。その会社でいいのかという不安がある中小企業やベンチャーと、合格して頭ではうれしいけれども、心が躍らない大企業。こういうところで迷うのが、近年の学生の傾向かもしれません。

学生が入社を決断するには、納得性がカギになります。だからこそ、採用活動で大事なものは、求職者の人生の物語と、会社の物語がどう合うか、そのすり合わせだと思います。

例えば、「自分はお金儲けではなく、社会貢献がしたい。なぜなら父親が事業をしていて、私財をなげうって社会に役立つことをした。自分もそういう人生を歩みたいが、起業家ではなく企業の中でそれを実現

したい」という求職者がいれば、その物語と会社の理念やビジョンをすり合わせていく作業が大切です。

その上で「当社は、こういうビジョンがあり、こんなステージを用意できるけれど、この物語に賛同してくれるなら、ぜひ頑張ろうよ」とか、あるいはその人が第一志望の大企業との間で揺れているのであれば「その企業がどんな物語を描いていて、それが君の物語とどう当てはまるのか」ということまで踏み込む。時間をかけて濃密に語り合い、何がしたいかを引き出す。そういうコミュニケーションが、面接では重要だと思います。

構成編集部

Profile

はっとり・やすひろ

1980年神奈川県生まれ。滋賀大学経済学部専任講師、同准教授、横浜国立大学大学院国際社会科学研究院准教授を経て現職。日本企業における「組織と人の関わり合い」、日本のビジネス界における「知識の普及」に関する研究などに従事。主な著書に『採用学』（新潮選書）、「日本企業の心理的契約」（白桃書房）、「日本企業の採用革新」（中央経済社）などがある

