

反面教師として役立つ 採用企業の失敗事例

今回は、採用企業の視点で事例をご紹介します。
人気企業が、選考方法を変えたことで、辞退者が増えてしまった例です。
その原因をつくってしまった企業のミスとは、何だったのでしょうか。
また、圧倒的な売り手市場なのに、選考時に後手に回ってしまう一言もあります。
何が悪くて失敗してしまうのか、これを押さえて、自社に生かしてください。

辞退者が増加したのは 2次選考が原因だった!?

時代背景の移り変わりや業況の変化とともに、求職者・転職希望者のマインドや動機、意思決定の優先事項も変わってきています。しかしながら、採用企業側はその変化に「気が付いていない」、または「対応しない」ケースが少なくありません。採用難易度が高まり、人手不足が予想されることを頭では理解していても、採用・面接のスタンスを変えない企業もあります。

このような背景を踏まえ、今回は、採用企業視点で事例をご紹介します。と思います。

ドミナント経営するA社が採用したい人材層は、現場管理者クラス。人口密度が高い都市部に展開し、立地環境も良好。年収面、福利面、休日面が業界水準以上で、志望する求職者は多く、ほとんどの方が「内定が出れば入社したい」という反応で、非常に倍率の高い企業でした。

しかし、ここ最近では辞退が相次ぎます。どうやら、面接のやり方

を変更したことが問題だったようです。具体的に見ていくことにしましょう。

もともとは、1次選考のみでオーナーが担当するスタンスでした。募集の背景から、社是や企業文化、営業や組織、それぞれの現状や課題、方向性、入社後に期待したいことについて、熱意をもって説明されていました。実は、この段階で求職者の印象は大変良く、「入社したい」という気持ちを抱く人がほとんどでした。

最近、変更したのは、1次選考を通過した人材は2次選考で営業のトップと話をするようにしたこと。そして、ここで求職者の気持ち揺れ動き、最終的には辞退という結果になっていたのです。

何をどのように伝えるか 事前の擦り合わせが重要

あまりに辞退が続くので、選考に同席させてもらうことにしました。すると、1次選考でオーナーは「変革」するための方向性やイメージを、2次選考で営業のトップは「維持」するための方向性や

イメージを、求職者に与えていたことが判明。その結果、求職者は、二人の考え方に「相違」を感じ、「入社後」に不安を募らせていたのです。

なぜこうなってしまったか、最大の要因は、「何のための2次選考かが曖昧だった」こと。中途採用において2次選考を行う目的は、大きく分ければ「人材の本質を見抜くため」か、「人材を惹きつけるため」です。1次選考での印象や採用熱に応じて2次選考するかどうかを決めるべきであり、定型のにやる意味はありません。それは、時間の無駄というものです。

もう一つの要因は、擦り合わせ不足。実際、オーナーと営業のトップ二人の「変革を進めるべき点と維持すべき点」は実は同じだったのですが、「何をどのように人材に伝えるべきか」の意思の疎通が取れていませんでした。2次選考をするようになってから辞退が増えたとはいえ、営業のトップだけに原因があつたわけではないのです。

2次選考を行う場合は、先ほど挙げた目的に応じて、事前に「何を打ち出すのか、何を吸い上げる



のか」を擦り合わせておくべきでしょう。

圧倒的な売り手市場だから 選考の瞬間に直球勝負

また、今も昔もよくあるパターンとして、「他社の話も聞いて、自社と比べて判断してほしい」と言われる企業があります。「求職者のため」と思って言われているようですが、求職者側からすると「必要とされていない」と感じるケースは少なくありません。

また、現在の採用市場は圧倒的な人手不足であり、自社が採用したいと思った人材は「他社の選考もすでに進んで強い誘いを受けている」と捉えるべきです。そもそも、選考を受ける企業が増えるほど、後の企業が印象に残りやすいわけですから、さらに不利になっているのです。

しかし、余裕があるような対応を行い、結果、人材が他社を選ぶと悔しがる。

われわれからすれば、「本人の意思に委ねる」のは採用という仕事に対しての怠慢であり、確保したい人材をわざわざ逃しているといわざるを得ません。

例えば、どうしても欲しいと

思った商品が残りの一つしかないときは、後悔しないためにも、その商品を誰よりも早く手に取り、購入するはずで。

本日に採用したいのであれば、入社してほしいという強い想いをその瞬間に伝え、求職者の入社意欲を高めるべきでしょう。

今のニーズを的確に捉え 適切な対応を考えるべき

採用には、時間と労力がかかります。経営者クラスともなれば、それらは何よりも貴重なはず。

会社にとって、どうしても外せない基準や採用のプロセスはあるにせよ、人を採用する目的を果たすためには、自社の採用について、さまざまな角度から課題点や問題点を見極めていく必要があります。そのためには、今のニーズを的確に捉え、柔軟に変えていく姿勢が必要でしょう。

この変化をできない企業は、描いている組織形成ができず、営業や経営に影響が及んでしまうのです。人材不足により「出店をあきらめる」「事業撤退の経営判断をする」といった事例は、すでに出ています。それくらい、深刻な問題になっているのです。

求職者にとって有利な採用市場が今後も続くはずですので、この時勢において内定を出したいと思う人材と出会えること自体が希少といえます。

今の時流に合わせた適切な対応を考えていくことによって、質の高い採用活動を行うことができるのではないのでしょうか。



高田堅一 (しまだけんいち)
埼玉県出身。大学卒業後、バック・エックスに入社し、人材紹介事業を10年以上経験。国家資格キャリアコンサルタントを取得。これまでに2000人以上の支援を行う。相談者満足度No.1のアドバイザー。