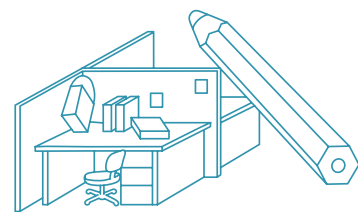


3-5 新卒採用改革



Worksはどう語ってきたか

一括・一律で行われてきた新卒採用には限界がある。「面接偏重からの脱却」「働かせてみる」など、新たな選考手法を探求すべき



第一次世界大戦後の不況期に、大卒の就職希望者が殺到したため、多くの企業で試験を実施せざるを得ず、以後、それが慣行化。採用スケジュールが決まったことで、日本の新卒一括採用システムは確立した。この仕組みは、若年層の多くを社会のスタートラインに付け、彼らの能力開発と失業回避に貢献してきた。

100年近く継続してきた新卒一括採用だが、企業はスケジュールと募集・選考方法を環境の変化に伴い、調整してきた。それに対し、Worksはこれまで疑問を投

げかける提言を行ってきた。

なかでも疑問を呈したのが、ハガキからネットへという連絡ツールの変化はあったものの、採用候補者の母集団を大きく形成し、そこから面接という手法で絞り込んでいくやり方である。

Worksは、以下のような新しい採用手法を3つ、提案した。

1つは、一定期間、候補者を働かせてみるやり方である。具体的には、①見習い期間を設ける「社員インターン型」、②在学中の「インターンシップ有効活用型」、

③一定期間派遣として活用し、必要に応じて直接雇用する「派遣型」、④仕事の中身、納期、報酬を明確にした「業務委託型」である。そうした見極めを行ったうえで採用するので、⑤新卒時から待遇が異なる「市場価値重視型」の採用となる(1998年27号「消える“新卒神話”」)。

2つ目は、米国由来のRealistic Job Preview (RJP) だ。「本音採用」のことであり、取り組んでもらう仕事の厳しさ、つらさを前もってしっかり開示しておく。これにより候補者の母集団が小さくなるが、ミスマッチ退職が減るので採用効率がアップする。仕事のいい面ばかりを強調する日本企業とは対極のやり方だ。

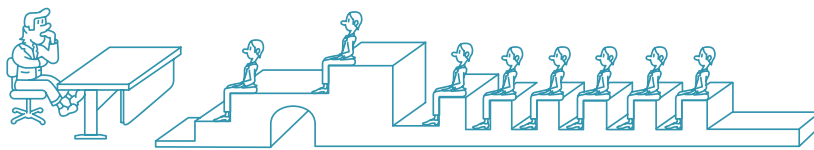
ただ、日本の新卒採用は職種別ではなく、入社後まで自分が何の仕事を担当するかが曖昧だから、Job Previewがやりにくい。その点を勘案すると手放しでの導入を勧めるものではないが、WorksはRJPの代替としてのインターンシップによる、仕事ではなく、社風の開示という形で、日本企業の実態にあわせた活用策を提案した(2001年48号「日本に、RJPという採用理論が浸透する日」)。

3つ目は、新卒採用のメイン手法、面接に切り込んだ(2010年102号「新卒選考ルネサンス」)。

■新卒採用の採否の判断に用いた選考方法(複数回答、%)

1	面接(グループを含む)	98.7
2	エントリーシートや履歴書などの書類	92.4
3	適性検査	87.8
4	筆記試験	72.7
5	大学での成績	45.4
6	大学での専攻	39.5
7	グループディスカッション、グループワーク	37.0
8	推薦	26.5
9	大学名	22.3
10	自社が指定する課題	21.0
⋮	⋮	
15	インターンシップ	11.3
16	その他	0.8

出典：「Works人材マネジメント調査2013」
調査期間／2013年8月9日～9月30日 回収社数／238社(回収率13.6%)



面接だけに頼らず 職業能力の精査を

面接の欠点は、何より時間が限られることだ。そのため、学生の嘘を面接者が見破れない。またコミュニケーション力の高低が選考に多大な影響を及ぼし、いくら優秀でも口下手だと不合格になる。

科学的面接手法、すなわち構造化面接の手法を身につけておらず、ステレオタイプの見方しかできない、といった面接者側の問題もある。解決策として提案するのが、職業能力全般（基礎力と専門力）で構成される狭義の職業能力と職業的

態度)を探る選考システムの構築である。学生の行動特性をみることができ、課題提示とその評価がセットになった「就職合宿」やインターンシップの実施を提案した。その他、採用時期、対象も検討すべき、と主張(2006年79号「新卒採用変える新思考」)。時期を年4回程度に分散することなどを提案した。

そして今、こうとらえる

一括採用システムそのものを 再考すべきときが来ている

プログラミングテストを行う企業や面

接に頼らない採用を行う企業が現れるなど、Worksの提案通りの潮流もわずかながら出てきた。が、大勢は変化なく、面接中心の採用が続いている。採用時期の分散化も実現していない。

こうした採用手法や選考時期の議論に加え、今後は新卒一括採用の合理性そのものも再考すべきではないか。日本的雇用慣行や大学教育とも不可分の問題であり、それらが大きく転換期を迎える今、採用システムそのものも見直しを余儀なくされるに違いない。

関心を持ち続けたい重要テーマの1つである。

私の結論 三浦 卓広氏 エイベックス・グループ・ホールディングス 執行役員 総務人事部 本部長

本コラムの関連動画を www.works-i.com/works20/ でご覧いただけます。

これまでの真逆をいく「志採用」を実施。 新卒という言葉が日本から消えるかもしれない

新卒と中途を厳密に区分けするおかしさ、インターンシップの効用、採用時期の分散化、面接の限界……この20年近く新卒採用業務を続けるなか、何か別の手法がないものかと模索してきた私にとって、Worksのメッセージは非常に納得いく内容です。

2013年度から我々が始めたのが、「志採用」です。大学新卒者をターゲットにして説明会を行い、できるだけ多くの希望者に応募してもらって母集団を形成し、さらにそのなかから数回の面接を経て採用者を絞っていくという従来のやり方を一新しました。その背景には珠玉の人材を書類選考の過程で落としてしまっているのではないかと、という危機感がありました。この「志採用」は学歴不問、既卒者も含み、年齢も29歳までOKです。新規事業のアイデアのプレゼンテーションを主な選考材料とし、第4次選考まで行います。従来の集団面接はまったくありませんが、第3次選考では、グループ傘下にあるスクールのミュージックビジネスコースを1カ月半、受講してもらいます。疑似的な選考インターンシップというわけです。最初は絵空事のような内容が、役員向けの最終プレゼンでは、見事な企画提案になっています。半年間の選考期間を経て、応募者自身が成長していく。それを見る楽

しみもある。従来の採用では考えられなかったことです。2014年度はエイベックス史上初めて、高校生の新卒の方が内定しました。彼女のプレゼンがライブをテーマにした魂の叫びのような内容だったのです。ライブはわが社にとって今後有望な事業領域です。役員幹部一同、感動し、全員一致で合格が決まりました。従来の採用ではこういう人材は絶対に採用することができません。最終的にこの制度の正否が判明するまでに5、6年はみなければなりません。私は期待を込めて楽観視しています。

我々がこうした手法をとらざるを得ないのも、優秀といわれている新規学卒者の多くが著名な大手企業に流れてしまうからです。ほかの企業と同じことをやっていたら、勝てるわけがありません。志採用をパターンAとしたら、有望な学生を一本釣りするB、他社の入社2～3年目を対象とするC、女性に特化したD、東南アジアの学生を対象にした「志採用」海外版といったように、複数の採用制度を回していく必要があると思っています。そのうち日本から「新卒採用」という言葉が消えるかもしれませんね。

私の評価

Worksが
言ってきたことは

