

中小企業の多様な働き方の整備のポイント

第6回 <採用> 採用力を強化し、22卒採用を成功させるポイント

みらいコンサルティンググループ
シニアコンサルタント
衛藤 優司

経団連加入企業の22卒者の採用スケジュールは、政府関係省庁会議により21卒者と同様となりました。しかしながら20年春頃に生じたコロナウイルスの影響により、目まぐるしく採用市場が動いており、企業、求職者の混乱が少なからず起きています。大手企業のおおりの受け、中堅・中小企業は「採用力」が明暗を分け、人材不足に大きな課題を感じています。

本連載では、コロナ禍による採用の変化を様々な切り口から取り上げ、企業の総務・人事労務担当の方が対応すべきこと、知っておきたいことをお伝えします。第6回は、採用。採用力の強化、22卒採用を成功させるポイントを見ていきましょう。

1 21卒採用から考える22卒採用の見直し

(1) コロナ禍による企業への影響

不確実性が増している22卒採用については、21卒採用と比較して採用計画に沿って早期に充足させることが求められます。21卒採用ではコロナ禍の影響もあり、これまで早期に充足してきた企業であっても、会社業績により採用計画を見直した企業が多く、2次募集したケースも見受けられました。そういった意味では、採用計画が甘かった企業は見直す良いきっかけとなったでしょう。特に中堅・中小企業の人事担当者は、コロナ禍と共存して22卒採用に向けて優秀な人材を採用計画どおりに充足できるよう進めていく必要があることを再確認できました。

(2) コロナ禍による就活生の動きと企業の対応

コロナ禍を経験して、窮地に追い込まれないように早めに準備・対策を行う就活生が多くなるでしょう。対面での合同企業説明会や会社説明会を

実施しない大学が相次いでおり、オンラインでの情報収集、大学3年時から始まるインターンシップなどに注力する就活生が多くなると予想されます。

また学生課（就職課）を訪問する就活生が減り、大学側では就職率を上げるために様々な工夫が始まっています。企業が求められることは、大学訪問（営業）ができない今だからこそ、会社を認知してもらう営業（会社紹介を就職課の指導員に実施等）の実施や、OB・OG訪問を積極的に受け付けることが必要です。家族向けの企画なども以前より散見されます。つまり会社を知ってもらい、ファンになってもらうことが重要なのです。

(3) 22卒採用の具体的なスケジュールとポイント

① 大手の場合

大手は経団連に所属している企業も多いですが、インターンシップから優秀な学生を囲い込み、アルバイト雇用で実際の現場を体験させ、入社までの成功ステップを独自で開発している企業も見受けられます。通年採用に力を入れている企業が増えてきました。

図表1 大手企業の22卒の採用フローの特徴・ポイント

実施月	実施内容	特徴・ポイント
2020年夏～冬	インターンシップ	複数時期に分けて実施している企業が多い。特に長期インターンは、入社後のミスマッチを防ぐ際に有効であり、積極的な就活生を採用できるため満足度も高い
2021年1月～2月	インターン選考	インターンシップを通じて入社意思が高くなっている就活生を囲い込む。評価の高い学生は他社でも高評価傾向にあり、囲い込むためには人事担当者のコミュニケーション頻度が問われる。定期的な先輩社員との座談会やイベントを設け、接触機会を増やすことが望まれる
2021年3月～5月	就活解禁・説明会	一般の就活生向けに就活を解禁し説明会開催。選考を実施し、内々定(口頭含む)を出す企業もあり
2021年6月	内々定	通常は6月より内々定提示。ただし他社も並行して選考を受けている場合も多いため、口頭で6月以前に内々定を出す企業もあり。就活生が利用する口コミサイトなどにも内々定情報などが投稿されるため、前年から大幅な内定時期の変更は避けたい(憶測が飛び交う原因となる)
2021年7月～9月	内定者懇親会	オンライン懇親会、教材を使用した課題提出など、企業によって工夫を凝らした懇親会が数多く存在。入社後内定者全員が同じ水準からスタートできる
2021年10月	内定	内定式開催。コロナ禍で集合して行う内定式が難しくなったが、分散での開催やオンライン開催などが22卒においても続く予想

② 中堅・中小・ベンチャーの場合

中堅・中小企業は、いわゆる第2、3志望の就活生に絞っていることが多く、採用担当者を専任していない企業では、下表よりスケジュールが遅い企業も見受けられます。特に採用が難しいとされている業界・職種では、採用活動が長期化することもあり、選考時期、選考内容、選考手法など

で差別化(早期化)が必要です。

ベンチャー企業は、大きな母集団から採用を検討するというよりも、就活生と直接交流できるプラットフォームに登録したり新卒紹介会社などを利用したりして採用計画することが望ましいです。採用計画に基づいて複数人採用するというよりは、少数精鋭かつ即戦力として期待できるスキ

図表2 中堅・中小・ベンチャー企業の22卒の採用フローの特徴・ポイント

実施月	実施内容	特徴・ポイント
2020年夏～冬	インターンシップ	大手媒体を利用したインターンシップは少なく、OB・OGから紹介を受けた就活生がインターンシップを経験することが多い
2021年1月～2月	インターン選考	OB・OGから紹介を受けた就活生やプラットフォームで接点を持った就活生など、事業への興味、成長性を感じている就活生がターゲットとなる
2021年3月～5月	就活解禁・説明会	OB・OGから紹介を受けた就活生に対して、個別に選考を設定し、内定出しまで実施する。インターンでの魅力づけが成功のカギ
2021年6月	内々定	大手で内々定通知が行われる中、「大手で内定が出たため辞退」という連絡が多くなる時期。大手では味わえない魅力を伝えることが必要
2021年7月～9月	内定者懇親会	懇親会は「1回」という企業が多く、他社の内定者懇親会と比較され辞退されるケースも。引き留めるには、他の内定者やOB・OGとの繋がりをもたせる施策が必要
2021年10月	内定	内々定通知を提示し、内定式に向けて諸々準備が終わり本人に連絡すると、「他社から内定をもらいましたので辞退します」と言われることもあるため油断は禁物。定期的な面談が必要

ルなどに主眼をおいて採用していると考えられます。ネームバリューが高いわけではなく、OB・OGがリクルーターの名刺を持ち歩き、会社全員で採用活動に従事していることも多いのが特徴です。

大手と中堅・中小・ベンチャーとに分けてみましたが、いかがでしたでしょうか。就活生の動きに合わせた早期対応が必要ですが、ご理解いただきたいのは、「大手と同じ採用手法」は中堅・中小・ベンチャーには通用しないということです。採用すべき時期に採用できる状態を作り上げておくことが人事担当者の腕の見せ所となります。

2 オンライン面接のポイント

21卒採用ではオンライン面接が広く普及しました。22卒採用においてもコロナ禍でオンライン面接が続くと予想されます。気をつけるべきポイント、強化すべきポイントについて触れていきます。

(1) オンライン面接における気をつけるべきポイント

① 面接の進行役を決める

選考官が複数名の場合、予め面接をハンドリングする担当者を決めておく必要があります。同一箇所からの参加であればアイコンタクト等でその場を乗り切ることができますが、複数拠点にて接続をする場合はスムーズな面接、就活生に悪い心証を与えないようにするためにも決めておくといでしょう。企業側は複数人の中の1面接に過ぎませんが、就活生にとっては、合否を判断される重要な局面なのです。準備不足が就活生に伝わると、心証も悪くなり、特に優秀だと感じた学生ほど、内定辞退に繋がってしまうおそれがあります。

② 具体的な質問で相手を知ることに注力する

画面越しでの面接となるため、相手の表情や仕草、感情の変化などを感じにくい点があります。対面だと、「何となく雰囲気が良かったから採用しよう」といった判断が可能ですが、オンライン

面接ではそうはいきません。具体的な質問と回答の事前準備を実施し、「人材価値を知る機会」だと思って臨むべきだと考えます。

また、注意していただきたいのは質問責めになる傾向の選考官です。リアル面接以上に場の雰囲気を読み、適切な質問が求められます。

③ 自社を体感して知ってもらう機会を十分に作る

会社に来社せずにオンライン面接を迎える場合、企業が期待する回答を就活生から得られないこともあります。採用ホームページ、会社紹介動画など事前に目を通しておくように伝えるといでしょう。また採用ホームページを作成していない企業は、会社に一度訪問してもらい、職場の雰囲気を体感する機会を作り面接を進めることをお勧めします。理由は、ミスマッチを極力減らすためです。

一方で就活生にとっては、一生に一度の就活でもありますので、対面での面談の機会を望む方もいらっしゃると思います。コロナ禍であっても、最終面接はリアル面接を実施している企業は多くあります。

(2) オンライン面接の事前準備で強化すべきポイントについて

① 選考官の教育

選考官としての経験が浅い方、豊富な方に分けて教育をするとよいでしょう(図表3参照)。

② 「グリップ力」の強化

ここでは上表にある「グリップ」について整理します。「グリップ」とは、文字どおり就活生を離さないことを意味します。特に中堅・中小・ベンチャーの場合、応募の絶対数では大手には敵いません。したがって、いかに内定を提示した就活生が辞退せずに入社式を迎えられるかが採用担当者のミッションとなります。

しかしながら、採用担当者だけの繋がりだとグリップが難しい場面も多く存在します。おすすめは、面接の段階から企業側複数人でグリップをする方法です。例えば、採用担当者は良き相談相手、選考官は入社意欲を高めるために企業価値、

図表3 オンライン面接選考官の教育強化プログラム

選考官の経験	教育プログラム(例)
経験が浅い、初めて選考官を担当する場合	<ul style="list-style-type: none"> ・面接官としての心構え(対応マナー、禁止事項、NGワード) ・1次面接官としての見るべきポイント、次面接官へ伝えるべきポイント ・加点方式で個の良さを見出す心構え ・面接で見抜く力をトレーニング ・次の選考に繋ぐグリッパ方法 ・WEB面接で注意するポイント ・模擬面接
経験豊富、最終判断を担当する場合	<ul style="list-style-type: none"> ・組織風土、配属部署から逆算したミスマッチを防ぐ質問方法 ・最終面接官としての見るべきポイント、育成責任者へ伝えるべきポイント ・減点方式? 加点方式? ・内定辞退されないグリッパ力UPトレーニング ・WEB面接(最終選考の場合)で注意するポイント ・模擬面接

理念等を語る場(オンラインなどで気軽に参加できる環境が望ましい)といった使い分けが効果的です。就活生にとっては、採用担当者、選考官(部長クラス・役員クラス・社長)などと繋がりがあることが安心材料となり、他社と迷っているといった状態であっても囲い込むことができます。

3 最後に

いかがでしたでしょうか。オンライン面接が普

及する時代には会社の全総力を挙げて採用活動を実施しなければ、人材獲得競争の中で自社が求める人材を確保できないことがお分かりいただけたのではないのでしょうか。しかしながら、私がお会いした経営者、採用セクション以外の部門関係者に話を伺うと、採用に非協力的な部分もまだまだ見受けられます。したがって、人事担当者の腕の見せ所は、いかに全社を巻き込んで採用活動を行うかという点でしょうか。ぜひ、ポイントを押さえてコロナ禍での採用活動を社内で見直ししてみてください。

MR

執筆 衛藤 優司 (えとう・ゆうじ)

みらいコンサルティンググループシニアコンサルタント。

大学卒業後、経営企画としてベンチャー現マザーズ上場企業の立ち上げ、東証1部上場企業にて、九州・中四国・沖縄エリアのリクルーティング担当を経て、みらいコンサルティングに入社。事業会社の人事経験を活かし、採用コンサルタントとして実行支援や人事制度設計など、人事全般の総合支援を行っている。

私どもみらいコンサルティンググループは、コ・クリエーション(共創)をお客さまと向き合う時の基本的なスタンスとし、「お客さまとともに価値をつくる」経営支援を目指しています。何かお困りごとがあれば、是非お声掛けください。

<https://www.miraic.jp/>