

はじめに

この本は、「少なくとも3年は、辞めない新卒を採る方法」を解説、採用選考時のディスカッション面接を人材育成の場とし、学生の意識改革をしてから採用できるようにします。人材育成型面接とも言います。さらには、このディスカッション面接を中核とする施策によって、企業理念の浸透、離職率低減、人材不足解消、コミュニケーションの活性化などの経営課題まで解決する方法をわかりやすく、簡単に仕組化できるノウハウを展開しています。また私どもは、コンサルティング経験50年からのノウハウで、新卒採用代行、面接官研修を提供しております。現場で実績を上げているテスト、ツールを掲載しています。

採用の現場は、入社して、2～3年目の方が担当することが多く、まだ人事の業務全体を把握しきれていないことを考慮して、採用、雇用環境にまつわる根本の問題を丁寧に解説、法制度について、本音を忌憚なく述べています。人事に関する考え方のベースを自然と身に付けた上で、自社の採用革新に取り組めるようにしてあります。

日本では、少子高齢化が叫ばれて長い時間が経っています。人材不足で、若手が欲しい現場は、常に忙しく案件に振り回されている状況かとお察しします。さらには、高い広告費をかけて新卒を採っても、すぐに辞めてしまう現状に「他

社も同じだから」と改善することを諦めかけている方もいらっしゃるでしょう。

経営者の方にとっては、事業承継するにしても、人材不足で良い人材がない状況では、会社を遺すことすら出来ないかもしれないという危機感をお持ちかもしれません。そこで、一度立ち返って見ていただきたいのですが、何のために会社を経営されているのか、いわゆる理念経営の概念ですが、会社は、理念を元にして、共に共創していくための組織です。創業の理念が社員にまで浸透し、それに賛同してくれる社員を採れていますか。人材不足だからと言って、採用基準に達していない人材を採用していませんか。あるいは、採用基準そのものが、あいまいだったりするかもしれません。採用基準をきちんと決める、さらに達していない人材は、育ててから入社させるという施策の実行に、この本を活用してください。環境を変えるのは、ニューカマー（新しく来た者）からというのが定説です。採用した新人の意識が高いほど、先輩方は、手本を見せなくてはと、襟を正しますから、自ずと会社は変わってくるものです。

学生と社会人の意識の乖離が大きくなっている昨今、新卒の人材育成は、会社の社会的責任と言っても過言ではありません。採用時から、人材育成は、始まっているのです。さらには、会社の理念に賛同する後進を育て、会社を承継していく人材を採るといふ重要な責務を担っているという自覚の上

はじめに

で、新卒採用に取り組んでいただきたいと思います。

この本が、貴社の新卒採用にあたり、単に新卒採用のノウハウを学ぶだけではなく、人材育成の一環であるという意識改革と「少なくとも3年は勤める新卒」採用の仕組づくり、採用革新を支援できれば幸甚です。

新卒採用コンサルタント

プロフェッショナル・キャリア・カウンセラー®

白根敦子

あなたの会社の取り組みをチェックしましょう

〈少なくとも3年は辞めない新卒を採るための現状チェック〉

- 員数合わせをするために、多額の広告費を使って学生を集めている。
- 「採用は、採用担当者の仕事だから」と人事部以外の社員は関与していない
- 「仕事はお金を得る手段だ」と思っている
- 「やりたくない仕事を命じられたら、どうするか」という質問にすぐに答えられない
- 社員が卒業した大学を把握していない
- インターンの受け入れをしていない
- 大学1年生から、スカウトする仕組みを考えたこともない
- 採用基準は「良い人材」である（詳細の基準が決まっていない）
- 適性テスト結果と入社後の業績の関係を検証していない
- 配属先の上長から「今年の新人は使えない」と言われる
- 人材不足だから「来てくれるだけでもありがたい」と採用時に、学生をお客さん扱いしている
- 内定者フォローは、懇親会と称して、飲み会をしているだけだ
- 内定者研修をしていない
- 内定者研修は、マナー研修が主だ

第1章

新卒採用を取り巻く環境

1 経済状況と2020年以降の展望

この本が出版されるのは、2017年の晩秋です。2020年の東京オリンピックへの期待感がどんどん高まっている時期です。

オリンピックといえば、スポーツ施設をはじめ道路や鉄道などのインフラ整備、外国人観光客のための宿泊施設建設など、数多くの先行投資がなされます。それを一要因として、企業業績は上昇し、株価も上がっています。実際に、東京オリンピック開催が決定した2013年9月8日直後から日経平均株価は上昇基調となり、株式市場も大いに沸いています。好景気を背景に、企業は、新卒採用数を増やしています。

しかし、東京オリンピックの経済効果は、東京オリンピック・パラリンピック委員会が発表した数字によると経済規模効果は、総額は5兆円。日本のGDPは年間約490兆円（2014年度、名目）なので、5兆円という経済規模効果は、1.02%

ですから、実は、微々たるものなのです。

今まで、米国以外の先進国でのオリンピックはその国の経済成長率を大きく上昇させることは少ないというデータもあります。さらなる問題は、日本の人口動態などを踏まえると、2020年あたりから生産人口（15歳以上65歳未満）の減少が加速することになり、それは潜在成長率を一段と下押しする可能性があります。ですから、東京オリンピック後の景気は、良くないというのが多くの経済学者の見方です。

このように、2020年以降の景気を見越すと、新卒採用は、員数合わせの採用をやめて、少数精鋭を人材育成する方向にシフトすべき時期が来ています。特に、採用母集団を形成するために広告に頼り切りで、自社にノウハウが残らない採用方法をメインとしてきた企業は、採用ノウハウを貯められるやり方を企業存続のためにも、すぐに取り入れるべきです。

2 新卒3年以内の離職率

さて、新卒を雇用しても、すぐに辞めてしまう現状をみてみましょう。

新卒の3年以内の離職率は、31.9%（H25年 厚労省）です。この30年くらいは、概ね3割が3年以内に離職する傾向が続いています。つまり3人に1人が辞めるという離職率が、ずっと続いてきました。人材不足、採用難の今となつては、離職＝大きな損失です。その離職率を限りなく0（ゼロ）に改善することは、人材不足解決策の一つとなります。

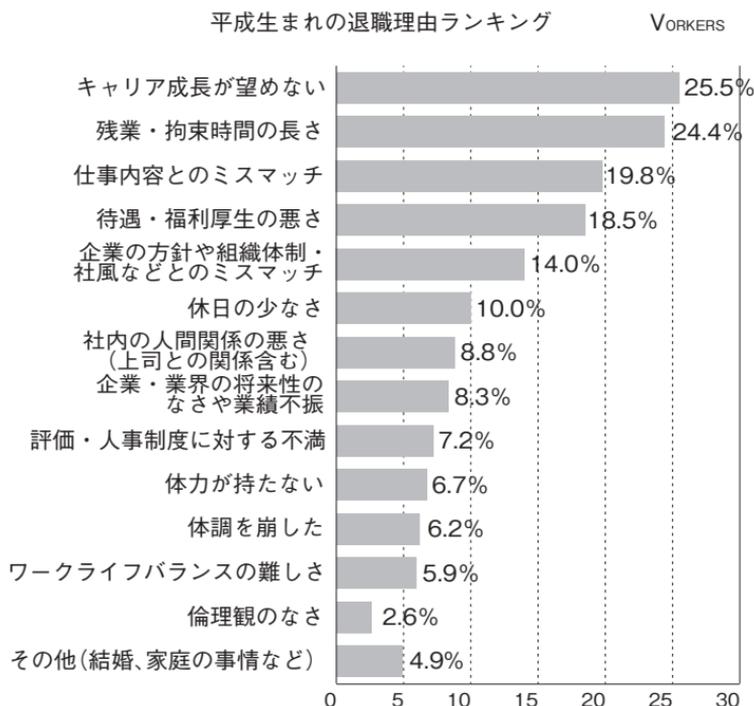
退職理由は、このようになっています。（図表1）

- 1位 キャリア成長が望めない 25.5%
- 2位 残業・拘束時間の長さ 24.4%
- 3位 仕事内容とのミスマッチ 19.8%
- 4位 待遇・福利厚生の悪さ 18.5%
- 5位 企業の方針や組織体制・社風とのミスマッチ 14.0%
- 6位 休日の少なさ 10.0%
- 7位 社内の人間関係の悪さ（上司含む） 8.8%
- 8位 企業・業界の将来性のなさや業績不振 8.3%
- 9位 評価・人事制度に対する不満 7.2%

10位 体力が持たない 6.7%

どれも、入社前に、内定者に業務内容を理解してもらって
いれば、解決できそうな理由だと思います。詳しくは第3章
で解説します。

図表1 最も多い理由は「キャリア成長が望めない」



出典：Vorkers 働きがい研究所「就活生のための後悔しない会社選び 平成生まれの退職理由って？」

https://www.vorkers.com/hatarakigai/vol_14