教育スタッフ
PLAZA

教育コンサルタントの自画像

第84回

採用から教育の視点を取り入れていますか？

株式会社ヒューマンブリッジ　代表取締役
佐々木 拓哉

ささき　たくや

中央大学商学部経営学科（組織心理研究ゼミ）卒業後、経営・人事コンサルティング会社、組織開発コンサルティング会社、人事戦略コンサルティング会社などを経て、企業の社員エンゲージメントの向上、学習・成長する組織風土の醸成を主な支援内容とする㈱ヒューマンブリッジを設立。一貫して、企業の採用・教育など、人事領域でのコンサルティングに従事。

私はいま、採用・教育・人事制度など、人事に関することをワンストップでお手伝いしています。そのなかで強く感じたことは、人事に関することはそれぞれが密接に連動していて切り離せないということです。

とはいえ、多くの企業では組織運営上はそれぞれが分断されています。とくに顕著なのが、採用と教育です。問題はその組織のあり方により、担当者の意識や視点をも分断してしまっているということです。例えば、「その人材はどうして採用するのですか？」、「採用した後はどのように教育して、いつまでにどんな人材になってもらうのですか？」という問いに対して、答えが得られないことがあります。

そこで今回、新卒採用における内定者フォローのケースを取り上げ、採用担当者にはぜひとも持っていただきたい視点について、お話しします。

ォローの目的は、「学習・成長意 」と「エンゲージメントの向上」

フォローの目的をたずねると、多くの採用担 内定辞退率の低減」や「早期離職の防止」と もちろん採用投資を無駄にしないためにも、この２つを意識した対策は必要ですが、最も重視すべきことは、なるべく早く「成長」し、「成果」を創出し続ける人材になってもらうことです。そのために内定者フォローで意識することは、「学習・成長意欲の促進」と「エンゲージメントの向上」です。ここに注力することで、早期の成果創出を実現することができます。

学習・成長意欲と内定辞退・早期離職には相関関係があります。そこで、少し極端ではありますが、おなじみのマズローの５段階欲求説を例にお話しします。結論から申し上げると、これらの欲求が満たされていないと、「学習・成長意欲」は促進されず、「内定辞退・早期離職」の要因となるということです。

①生理欲求／これが満たされていないと、巷で“ブラック企業”と言われてしまうような会社の状況です。②安全欲求／「この会社はあぶないかもしれない」など、漠然とした会社への不安がある状態です。③帰属欲求／「会社に信用できる人がいない」など、同期や先輩とのつながり感が薄い状態です。④承認欲求／「１

人の人間として扱われない」など、一律扱いをされている状態です。⑤自己実現欲求／「自分の可能性が広がらない」など、仕事への意味や意義を感じていない状態です。

これらの状態を解消していくことが「学習・成長意欲」を高めることにつながり、結果的に「内定辞退・早期離職」を防ぐことになります。

ではどのような取り組みを行えばよいのでしょうか。ポイントになるのが「エンゲージメント」です。

内定者には徹底して「エンゲージメント向上」

この言葉の定義はさまざまですが、当社では「その会社で仕事をすること自体に内発的に動機づいている状態」がエンゲージしている状態と定義しています。そして、エンゲージメントは企業にとって重要な指標である定着率・離職率、顧客満足度、安全性、生産性、利益などに、直接相関しているということも、各種の調査によって分かっています。そしてそのエンゲージメントの柱となるのは、「期待実感」、「貢献実感」、「帰属実感」、「成長実感」、「意義・夢」です。これはギャラップ社の出身であるユーダイモニアマネジメント株式会社の小屋一雄氏の考え方にも影響を受け、当社でオリジナルに昇華させたものです。

これらを高めていくことがエンゲージメントを高めることにつながると考えていますが、勘の良い方であれば前述のマズローの５段階欲求説とつながっていることが分かると思います。つまり、エンゲージメントを高めるための施策が、そのまま内定者フォローの理想的取り組みとなると考えています。

内定者フォローにおけるエンゲージメント向上施策

最後に、これまでお話ししたことをもとに、内定者フォローにおけるエンゲージメント向上施策の例を紹介します。

【４～５月】

内々定をもらった会社へ漠然とした不安を抱えている状態にあります。他社との差別化を意識しながら企業理解を深め、内定者を深く知ることにフォーカスをし、不安を取り除くことに注力しましょう。そして内定者やその家族を親身にフォローすることで帰属実感を高めることも、この時期は重要となります。

【６～９月】

この時期は会社とのつながりが重要です。志望企業を１つに絞り始めることでかえって迷いが生まれる時期です。遅れて採用をスタートする企業が現れ、学生にとって新たな出会いがあります。その結果、多くの企業で最も内定辞退が発生する状況となります。同期や先輩とのつながりを深める取り組みを行い、帰属実感を高めて、個別の関わりを多くし、承認欲求を満たしていくことがポイントです。

【10～１月】

内定式が行われ、内定者は入社後の自分をイメージしていきます。漠然とした不安から、入社後に自分が活躍できるだろうか、うまくやっていけるだろうかといった、現実的な不安にさいなまれます。この時期は、社会人としての基礎や業務上必要となる知識・スキルの習得を促します。そして、ただ教えるのではなく、自身の成長に対する実感を促すことです。

【２～３月】

この時期は過度の緊張や、逆に緊張が緩みすぎたりするなかで入社準備が行われる不安定な時期です。この時期に行うべきことは、ビジネスパーソンとしてのマインドセットとビジョンの醸成です。責任範囲を認識させ健全な緊張感を醸成します。また、会社と内定者の目指すこと（夢）のリンクイメージを醸成することで、入社後の成長の起爆剤を提供します。

私自身の内定時期を振り返ってみると、その頃が社会人人生に一番変化を与えられた時期だったように思います。その会社で得た機会に大変感謝をしています。ぜひ、皆様の会社の内定者にも素晴らしい機会を提供していただけたらと思います。私もそのためにお役に立つべくお手伝いを続けて参ります。

●専門分野・指導実績
採用分野では大手企業を中心に採用戦略の策定や、説明会・面接代行などのアウトソーシングで実績多数。教育分野では教育体系構築や役員研修から内定者研修まで多数の研修企画導入実績がある。これまでの経験を活かし、人事評価制度などのコンサルティングも含め人事領域の課題に対してワンストップでソリューションを提供。

●連絡先
株式会社ヒューマンブリッジ
TEL 03-6906-5520　FAX 03-6850-6916
E-mail：t.sasaki@human-b.co.jp　URL：http://www.human-b.co.jp