

# 売り手市場下の 内定者フォローの進め方

## 内定者の不安や期待に配慮し、 「入社を決断」を強めるポイント

景気回復や、団塊世代の大量退職による人手不足への対応などから、新卒採用市場が売り手市場化し過熱している。2007年の大卒求人総数は82.5万人となり、バブル期のピークである1991年の84.6万人に迫る。これを受け、採用戦線で苦戦する企業が増え、また、内定者の辞退の防止が、採用における大きな課題となっている。そこで、今回は、内定者を動機付け、いかに入社まで導くか、「内定者フォロー」について専門家に解説をいただいた。また、後段では、人事担当者にWEB アンケートを実施して「内定辞退防止策と新卒採用の課題・対応策」をまとめたほか、新卒採用関連資料を掲載した。

関連記事案内は、17ページを参照ください。

**竹内 淳一** たけうち じゅんいち (株)リクルートマネジメントソリューションズ  
コンサルティング事業部 マネジャー兼シニアコンサルタント

大阪大学工学部卒。1993年4月リクルート入社。営業・セールスエンジニアを経て、人事を担当。2002年10月よりHR R（現リクルートマネジメントソリューションズ）にて、コンサルタントとして人事制度設計を中心としたHR M領域のプロジェクトを担当。2005年4月より現職。採用～新人・若手の育成領域を専門とし、採用・若手早期戦力化・定着をトータルに支援するコンサルティングに取り組む。



**居合 玲子** いあい れいこ (株)リクルートマネジメントソリューションズ  
営業部門 営業企画部 事業支援グループ

上智大学法学部卒。2003年4月HR R（現リクルートマネジメントソリューションズ）入社。新卒採用担当を経て、2005年4月より採用～新人・若手育成の領域のマーケティング担当となり現在に至る。採用～新人・若手育成領域におけるサービスの設計および商品マネジメント、社外プロモーションをはじめとするマーケティング業務、事業戦略企画、商品開発の各種プロジェクトに携わる。



### < 目 次 >

- |  |   |
|--|---|
| <p>1. 内定者フォローの重要性..... P 3</p> <p>[ 1 ]バブル期に近づく新卒採用</p> <p>[ 2 ]採用環境の変化</p> <p>2. 内定者フォローの要素..... P 4</p> <p>[ 1 ]内定者フォローにおける「就職先の選択軸」とは何か</p> <p>[ 2 ]「就職先の選択軸」の理解と結び付きのプロセス</p> <p>[ 3 ]内定者フォローにおける「時期」とは何か</p> <p>[ 4 ]内定者フォローの現状チェック</p> | <p>3. 内定者フォロー施策の設計・実施のポイント..... P 9</p> <p>[ 1 ]取り組むべき二つのポイント</p> <p>[ 2 ]設計・実施するための詳細ステップ</p> <p>4. 施策事例..... P 11</p> <p>[ 1 ]製造業A社（内定者約300人）</p> <p>[ 2 ]情報・通信業B社（内定者約200人）</p> <p>[ 3 ]サービス業C社（内定者15人）</p> <p>5. 今後に向けて..... P 17</p> |
|--|---|

# 1 内定者フォローの重要性

## [1] バブル期に近づく新卒採用

日本経済の低迷も過去のものとなり、暫定的な利上げ観測も取りざたされる好況の昨今、企業活動は活発になっている。各企業は、事業の維持・拡大に向け、設備投資の増大などハードインフラを整える一方で、それを支える人員獲得などソフトインフラの整備も進めている。特に人員獲得には積極的で、求人意欲が高止まりしている。過去のリストラや新規採用抑制の結果、慢性的な人員不足に陥っているうえ、団塊世代の大量定年退職や雇用形態の正社員化の流れが危機感をあおっている。中途採用も増えているが、一挙に大量の採用が期待でき、また企業文化や独自技術の継承者としてほかの企業の風土にも染まっていない人材を求める声が根強いことから、新卒者の採用意欲が高まってきている。

新卒採用を取り巻く環境をみると、2007年入社者に対する大卒求人総数は82.5万人となり、バブル期のピーク（1991年、84.6万人）にほぼ追いついた。一方で、大学生の民間企業就職希望者数は43.7万人、大卒求人倍率は1.89倍に上った（リクルートワークス研究所調査）。

こうした求人倍率の高まりは、学生が複数の企業から内定を得ることも意味している。リクルート「就職白書2006」によれば、2007年入社者では、平均内定社数は2.25社となり、「内定辞退」をした経験のある学生は63.4%と、前年より3.2ポイント増加した。これに対して企業は、2008年入社者の採用で力を入れたい項目として、31.7%が「内定者のフォロー」を挙げ、前年比6.4ポイント増と関心の高まりをみせている。売り手市場で応募者を集めること自体が難しい中、内定者のフォローと辞退の防止は採用における大きな課題となっている。

## [2] 採用環境の変化

昨今の内定者フォローを考えるには、さらに二つの環境変化を押さえておくことが必要である。

一つ目は、企業の採用期間の長期化・通年化である。採用意欲が高まる中で「量」を目指しつつ「質」も落とさない」という企業は多い。優秀な学生をめぐる企業間の争奪戦は激しくなっている。結果として、採用基準を満たした学生に対して早くから内定を出して人材を確保しようとする企業は多く、一方で、内定者数が目標に満たない場合は、「秋採用」や「通年採用」で充足させようとする企業も少なくない。特に最近では、多様なタイプの人材確保を目的に、意図的に通年で求人への門戸を開いている企業もみられる。

内定を出した企業としては、内定者フォローの期間が長くなっているだけでなく、内定者が常に他社の選考に参加し、入社意思を翻す不安を抱えることになる。したがって、入社に向けた長期的かつ綿密な計画を立てて内定者のフォローを行うことが必要である。

もう一つは、学生の価値観変化である。現在の学生は、以下の環境下で成長している。——子供の数が少ない家庭で、「自律性」や「自分らしさ」を持つことが良いとして、大切に育てられている。——親世代が終身雇用や年功序列といった「既存の価値観・制度」の崩壊に直面し、苦勞する姿を見ており、また時代の変化を喧伝したマスコミ報道の影響を色濃く受けている。

結果として、会社組織への信頼や依存心は強くないが、自分自身の意思や志向を物事の判断軸として重視する傾向が強くなっている。

内定を得ても、内定先の企業が自分の志向・価値観に合うかどうかを考え続け、さらに価

価値観に合う企業をほかに見つけると、企業ブランドや報酬にかかわらず志望企業を変えていく。学生がこのような価値観を持っていることを考えると、企業は自社の特徴を発信するだけでなく、その情報を学生がどのように受け止めているか、各自の志向に合っているか、といった個々人の価値観や理解の状態を見極めた細やかな目配りが

必要になってくる。

買い手市場だった就職氷河期の採用場面では、良い人材を集め、選ぶことが最も重視されていたが、売り手市場となった現在は、集め、選ぶだけでなく、動機付け、いかに入社まで導くか、採用の中核的なプロセスとして「内定者をフォローする」ことが重要になってきている。

## 2 内定者フォローの要素

『ウソでも「御社が第一志望です」と言い切る。行くかどうか考えるのは数社内定をもらって安心してからだ』

『内定期間中、内定先の承認を得たうえで他社のインターンシップに参加した。社会人経験の第一歩と思って頑張ったら、最終プレゼンを高く評価してもらい、入社しないかと誘われた。正直、気合を入れたプレゼンを認められたことに少し心が揺れた。でも、内定先を決めたときの思いと、ずっと相談にのってくれた内定先の採用担当者の顔を思い出して断った』

これらは、内定前後の学生のコメントである。

このように学生は、したたかに企業を見極め判断しようとするドライな面と、人との出会いに感動し気持ちを揺り動かされる純粋でウェットな面を併せ持ちながら就職活動を行っている。この背景には、「就職」への不安と期待がある。「就職」が自分の将来に大きな影響を与えると、いう学生の真剣な思いが、不安と期待を同時に生み出す。企業が、その不安を払拭し、期待を後押しすることで、学生は入社を決意する。ところが、一度決意しても、環境や気持ちの変化に伴って、学生に新たな不安と期待が生じる。したがって、企業が行うべき「内定者フォロー」は、内定期間を通して不安の芽を摘み取り、入社に向けた期待を後押しし続けて「入社の決断」

を強め続けることなのである。

では実際に、不安を払拭し、期待を後押しして「入社の決断」を強め続ける内定者フォローとは、どういうものなのだろうか。

内定者フォローは、次の二つの要素から成り立っている。一つが、学生の「入社の決断」の土台となる学生の就職先の選択軸（以下、「就職先の選択軸」）であり、もう一つが、時間軸としての「時期」である。

以下に、「就職先の選択軸」と「時期」の具体的な内容をみていく。

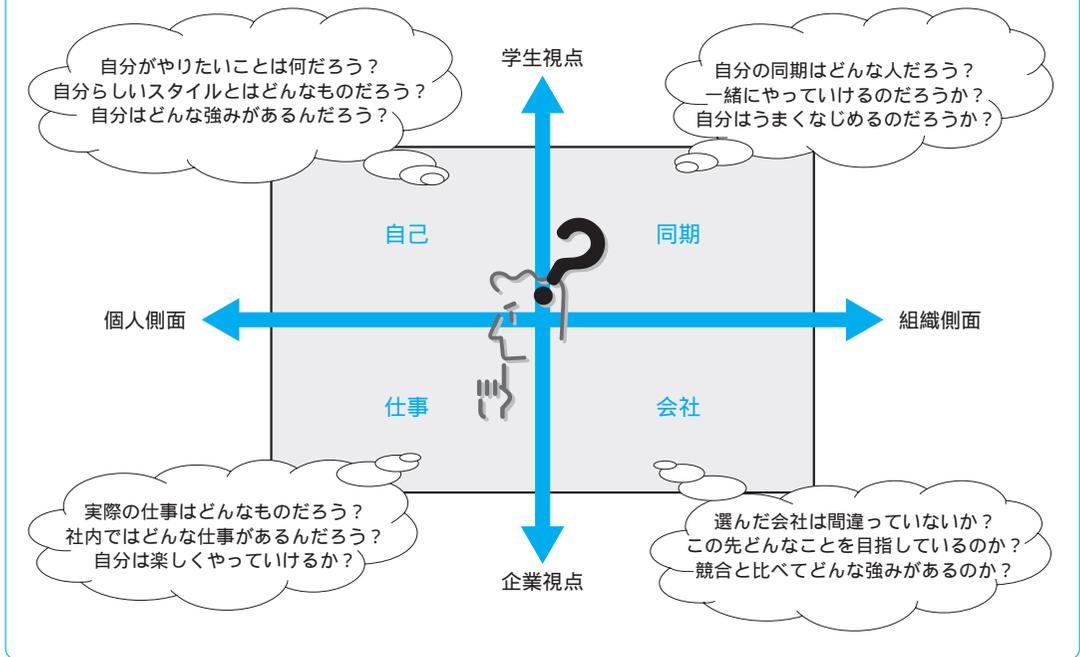
### [1] 内定者フォローにおける「就職先の選択軸」とは何か

「就職先の選択軸」には次の四つがある。「自己」「会社」「仕事」「同期」である[図表1]。学生は、これら四つの就職先の選択軸について、情報を得て理解を深めることで、自分自身が働くイメージを膨らませて、入社を決断していく。選択軸が明らかになっていない学生は、入社の決断をすることが難しいため、まずは選択軸を明らかにするよう、企業の積極的な支援が必要となる。

#### 「自己」

学生が自己理解を深めることで明らかになる、学生自身が大切にしている考え。学生は、自己理解を十分に行うことで、自分の大切に

【表1】 四つの「学生の就職先の選択軸」



している考えと、入社したい会社の理念や事業の価値・社風・社員の気質を結び付けて理解する。そして、納得感をもって固い入社の決断ができる。企業を選ぶというと、企業を知る” 選択する” ということに重点が置かれがちだが、「自己」は入社の決断の要となる観点である。

「会社」

自社の理念や事業内容、競合関係における強みや弱みなど。学生が固い入社の決断を行うためには、自分の大切にしている考え「自己」と結び付けるための自社の強みや特徴についての深い理解が必要である。「仕事」と並んで、重要なフォローのポイントとなっている。

「仕事」

具体的な仕事内容の理解。最近の学生は、具体的な仕事内容を理解したい、イメージしたいという欲求が強い。できる限り具体的にリアルな仕事の面白さや難しさを伝えて、学生の大切にしている考えと結び付けることで、

入社の決断が固いものとなる。内定期間中の不安を減らし、配属後のイメージギャップからくるミスマッチを解消することにもつながる。

「同期」

同期の相互理解と信頼関係。昨今の学生は人間関係に敏感な傾向があり、同期がどのような人物かに高い関心と同時に不安を抱いている。同期との間に理解と信頼が芽生えることは、学生の大きな安心材料となり、歩留まり向上が期待される。また、同期と、学生の視点で「会社」や「仕事」について話すことで、理解を深める効果も望める。

【2】「就職先の選択軸」の理解と結び付きのプロセス

すでに述べたが、四つの「就職先の選択軸」は、それぞれ別個のものではない。学生自身が大切にしている考えと、会社・仕事の理念ややりがいと結び付いて理解され、同期との

コミュニケーションを通じて理解の結び付きが強められていく。企業の内定者フォローでは、学生に四つの選択軸の理解を促すとともに、理解の結び付きを意図的に「創り」強くし「維持する」ことが必要である。その結果として、学生の入社を決断を徐々に強めていくことができる。

企業が学生に、「就職先の選択軸」の理解を促し、結び付けていくプロセスは下記(～)のとおりである[図表2]。実際のフォロー施策を検討する際に大切なのは、どの選択軸に注目し、ほかの点とどう結び付けていくかを意識しながら計画を立てていくことである。特に、就職活動が早期化し、学生が自己理解や企業研究に割く時間が減少している現状では、「自己」や「会社」「仕事」の理解が不十分なままで内定を得る学生が増えており、相互の結び付きが弱い状況にあるため、フォローでの理解・結び付けの重要性が増している。

学生が大切にしている考えを明らかにする(「自己」)

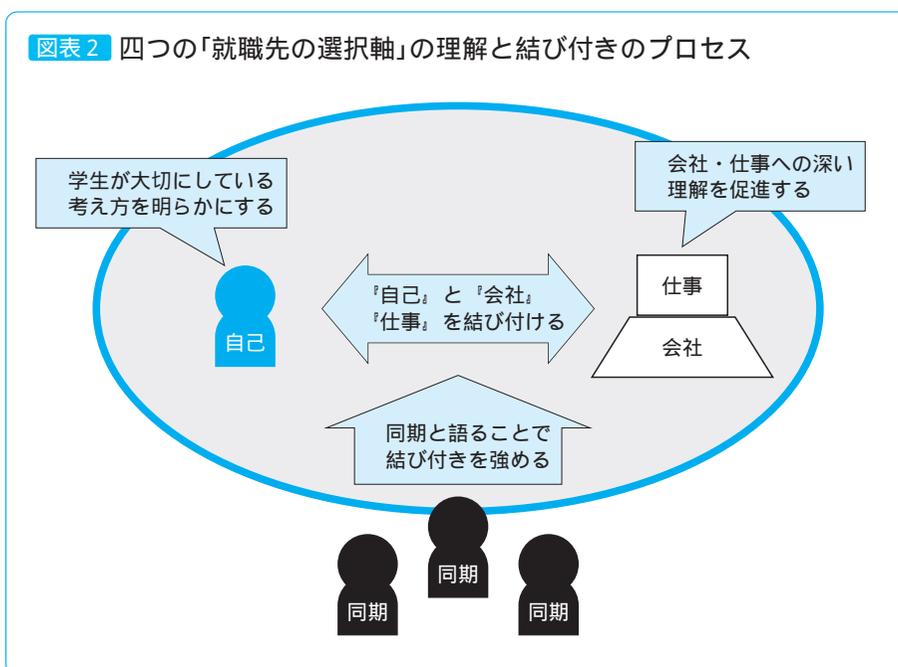
自社の強みや自社らしい在り方について表面的に理解するだけでなく、社員が持つ具体的で生々しい仕事の面白さや難しさを知ることによって、自社への深い理解を促す(「会社」「仕事」)

自社で働くことと、学生が大切にしている考えとをつなげる(「自己」と「会社」「仕事」の結び付き)

同期と語り合うことで、自社で仕事をするのがいかに価値のあるものなのかを自覚する(「同期」を通じた結び付きの強化)

### [3]内定者フォローにおける「時期」とは何か

そもそも「内定者」とは、会社が採用を決定した在学中の者を指すが、その意味は「会社との間に入社に関する誓約書等を取り交わし、労働契約が成立している者」のことで、多くの企業は正式な内定日を10月1日前後に設定している。また、「内々定」とは、内定より以前に本人と企業との間で交わされた意思確認のことで、法的な拘束力はないが、ここまで述べて



きた本人の「入社を決断」において重要な局面となる〔**編注** 内定に関する法的留意点については本誌第3683号 [06. 8.11] P58～62参照〕。

内定期間は、この内々定出しと内定日を軸に三つの時期に分けてとらえることができる〔**図表3**〕。また、各時期の学生の状況やフォローのポイントは次のとおりである。

#### 内々定出しの時期 (目安4～5月)

学生が、入社し本気で仕事をする企業を決断するための準備と決定の期間 (どのように決断するかを悩む期間)。学生が、就職について最も深く考え、企業の情報を広く積極的に求める時期である。企業には、まず、『就職先の選択軸』の要としての「自己」を明らかにし、結び付けるべき自社の資源を慎重に見極めてつなげていくことで、最初の「入社を決断」を創る」支援が求められる。採用競合の状況や学生の入社を決断に影響を及ぼす関係者 (家族や友人など) の意向への配慮も必要である。この時期の「入社を決断」の固さは、その後の入社志望度の安定感に大きく影響するため、内定者フォロー全体の難易度を決める重要な時期である。

#### 内定日前の時期 (目安6～9月)

入社を決断した後から正式な内定日までのある意味「保留」期間であり、学生の気持ちは揺れやすく、入社を決めたことが正しかったのか間違っていたのかを悩む期間。学生は、最初に入社を決断する際に、積極的に企業情

報を集めて検討するが、「会社」「仕事」について実感を伴って理解を深めることは難しく、期待と不安の中で入社を決断をする。決断後は、喜びと解放感を味わう一方で、しばらくすると再び不安に襲われ、その解消のため、自分の決断の正当性を確認したくなることは容易に想像できる。企業には、決断のプロセスを学生自身で振り返ったり、同期と共有し合ったりすることで、一度行った入社を決断を強める」フォローが求められる。

#### 内定日後の時期 (目安10～3月)

学生が正式な内定を受け、入社を決断に実感が伴うとともに、入社後を具体的にイメージし緊張感を高める期間。この段階になると、学生は、入社を決断にまつわる迷いが減り、入社に向けて具体的に何をすればいいのかを知りたがるようになる。企業には、内定前の時期に強めた入社を決断を具体的な行動に落とし込み、入社のための準備をしていく、決断の具体化を行う」フォローが求められる。仕事知識の準備や、職場に慣れることを支援し、学生の意欲を育てながら入社に向けた準備を行うことが大切となる。

このように内定期間を三つの時期に分けてとらえると、各時期で学生の状態やフォローの意味は、全く違ったものであることがよく分かる。三つの時期ごとにフォローのゴールを定め、自社に最も効果的な施策を考えていくことがとても重要になってくる。

**図表3** 内定期間中の三つの「時期」

#### 内々定出しの時期 (4～5月)

学生が、入社し本気で仕事をする企業を決断するための準備&決定期間 (どのように決断するかを悩む期間)

#### 内定日前の時期 (6～9月)

入社を決断した後から正式な内定日までの「保留」期間。学生に決断の揺り戻しが来て、入社を決断が正しかったかを悩む期間

#### 内定日後の時期 (10～3月)

正式な内定を受けたことで、入社を決断に実感が伴うとともに、入社後を具体的にイメージし緊張感を高める期間

#### [4] 内定者フォローの現状チェック

自社の内定者フォローの現状をとらえるため、簡単なチェックリストを用意した[図表4]。自社の現状の把握と課題設定に役立てていただきたい。

##### ステップ1

内定者フォローの施策を書き出す。

##### ステップ2

施策ごとに、三つの「時期」のいつに当たるのかを整理し、時期ごとに、フォロー施策の名称とねらいを記入する。

##### ステップ3

各施策について、「就職先の選択軸」の理解と結び付きのプロセスのどこに着目しているかをチェックする。どのような施策を行い、それがどんな内容になっているのかを振り返り、バランス良く効果的に学生に対して働き

掛けができていようかどうかを確認する。

##### ステップ4

各施策の結果として、学生にどのような状態でいてほしいのかを時期別に記入する。明らかでなければ改めて目指している状態像を設定していただいてもよい。

##### ステップ5

各時期で目指す「学生の状態像」に対して、現在のフォロー施策のどこが優れていて、どこが問題なのかを明確にしていく。

##### ステップ6

最終的に、自社の施策がどこに注力しているのか、バランスが取れているか、連続性を担保できているのか等を確認し、内定者フォローを戦略的に設計する際の基点とする。チェックをすると、課題に目が向きがちだが、現状の施策の優れている点にも着目していただきたい。

図表4 内定者フォロー現状チェックシート

	各時期で目指したい学生の状態	フォロー施策	ねらい・終了後の学生像	「就職先の選択軸」と結び付きのプロセス				優れている点	問題点
内定出しの時期		(施策名)							
内定日前の時期		(施策名)							
内定日後の時期		(施策名)							

\* 学生の大切にしている考え方を明らかにしているか? (「自己」), 会社・仕事への深い理解を促進できているか? (「会社」「仕事」), 「自己」と「会社」「仕事」を結び付けられているか?, 同期と語ることでその結び付きをさらに強められているか?

### 3 内定者フォロー施策の設計・実施のポイント

#### [1] 取り組むべき二つのポイント

ここまで、内定者フォローを構成する要素を確認してきた。続いて、実際に内定者フォロー施策を設計し、実施するための二つのポイントを確認していきたい。

一つ目のポイントは、「就職先の選択軸」と「時期」の掛け算の構造を考慮しながら、フォロー施策を設計していくことである。掛け算の構造を図式化すると[図表5]のようなマトリクスになる。マトリクス上で、どの「時期」に、どの「就職先の選択軸」について優先的に理解を促し、結び付けていくのかを検討するのである。この設計方法により、フォローポイントや時期の偏りを防ぐことができる。

二つ目のポイントは、内定者フォローに向かう姿勢を意識して、施策を設計・実施する

ことである。下記の四つの姿勢が、各施策の実効性の鍵<sup>かぎ</sup>を握る。

#### 姿勢 学生個人々人への着目

「就職先の選択軸」も決断のプロセスも個人々人で違いがある。各自の大切にしている考えや強み・弱みなど「自己」が異なることや、「会社」「仕事」の理解度や認識が違ふこと、また、大学院進学や公務員試験が視野に入っているなど、就職に向かう姿勢が異なるためである。企業は、採用効率に着目して、マス広報や集団フォローに注力しがちだが、その効果には限界がある。個人々人を把握したうえでのフォローが重要である。

#### 姿勢 生のエピソードの発信

入社の決断に欠かせない「会社」「仕事」の深い理解のために最も効果的なのが、社員が語る生のエピソードである。媒体の文字情

図表5 「就職先の選択軸」と「時期」のマトリクス

		時 期		
		内々定出し	内 定 日 前	内 定 日 後
学 生 の 就 職 先 の 選 択 軸	自 己			
	会 社			
	仕 事			
	同 期			

報だけでなく、社員からリアルな話を直接聞くことは、学生に自社の魅力を伝え理解を深める効果が高い。さらに、対面で情報発信することの良さは、社員の話を聞きながら生じてくる学生の質問にその場で答えていくことにより、不安の払拭とモチベーションのアップにつながる点にもある。

#### 姿勢 現場の巻き込み

短期間にスピード感を持って学生とコミュニケーション（動機付け＋見極め）する「効率」と、姿勢のようにリアルに現場の魅力を伝えるという「効果」を両立するためには、「トップから若手に至るまでの現場社員の巻き込み」が重要なポイントになる。採用のピーク時期は期末期初に重なることが多いが、決して手が空いているという理由で人選するのではなく、最大の効果が期待できる「会社を代表する人材」を選ぶことが大切である。一方で、採用関係者が増えれば増えるほど、学生に発信するメッセージの統一が難しくなる。フォロー効果を高めるためには、現場をただ巻き込むだけでなく、事前に採用の基本方針を浸透させることが必要である。

#### 姿勢 フォローの連続性と積み上げ

学生の入社意思是、一度決断した後も変化し揺れるものであることを述べてきた。企業は連続的にフォローを行い、決断に揺れが生じる時を外さないようにする必要がある。提供した情報によって不安が払拭された部分とまだ懸念が残る部分とを区別して把握し、徐々に懸念点を解消し期待を後押ししていく「積み上げ」のフォローが必要である。積み上げという観点では、入社直後の育成やマネジメントとの連動性も考慮するとさらに効果が高まる。継続と積み上げと聞くと、とてもパワーが掛かり実現が難しそうに思えるが、実際はそうすることが最も効率が良い。

## [2]設計・実施するための詳細ステップ

### ステップ1

内定期間全体をまず「三つの期間」に分けてとらえる。自社に合った期間ごとの目指す学生の状態像を想定する。

### ステップ2

各期間において四つの「就職先の選択軸」をどの施策でどのように押さえるかを決める。

- 1) 各期間で、どの観点到に注目し、内定期間全体を通して、どのように「連続させ積み上げていくか」を考えながら、具体的な施策を決める。
- 2) 各施策の中で、どのような方法でリアルな自社の魅力を内定者に伝えるかを決める。そして、どのようにして各内定者の大切にしている考えと接続するかを設計する。
- 3) 各施策の最も効果的な実行者は誰かを考え、時期と必要な時間、実施場所などを想定して実現度を確認する。
- 4) 内定者全体に対する施策のみにならないか、個々人の状態に対応できる施策になっているかどうかを確認する。必要に応じて施策の見直しを行う。

### ステップ3

実現のための資源の確保に移る（人・場所・予算など）。

以上の内定者フォロー施策の設計・実施のポイントに照らしながら、具体的な事例を次項で紹介していく。

## 4 施策事例

### [1] 製造業 A 社 (内定者約300人)

内々定出しの時期の集団フォローで、最初の「入社を決断」を強化

#### (1) 施策設計の背景と概要

内定者人数が多いため、効率性を重視した設計をしている。

内定者フォローの難易度を定める内々定出し時期のフォローに注力して、初期段階の入社の決断を固いものにする事で、その後のフォローパワーの効率化を図っている[図表6]。

#### (2) 施策内容～その1

##### 内々定者の「入社を決断」を促す先輩社員質問会

4月下旬に一齐に内々定を出した後、5月に、内々定者全員を対象として、現場の先輩社員を巻き込んだ質問会形式のフォローを行う。「大切にしたい価値観を言葉にする」「先輩社員への質問会(具体的な話の中から自社を知る)」「懇親会」の三つのセッションから構成された、合計4時間の施策である。各回

に70～80名の学生を集める。

進行は次のとおり。

##### セッション1

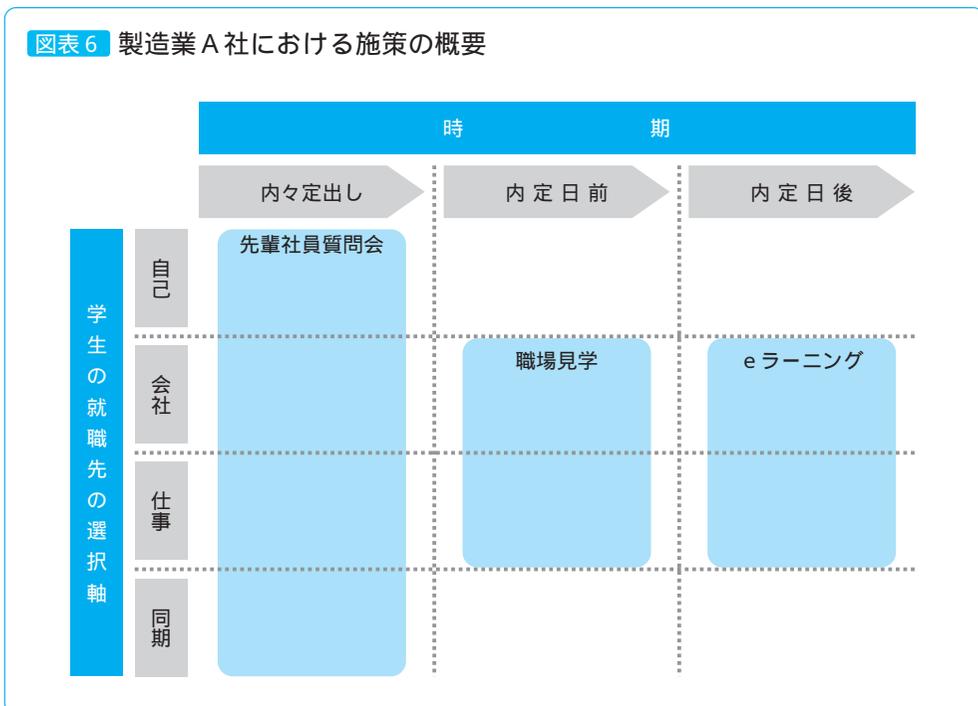
「大切にしたい価値観を言葉にする」

価値観のキーワードを示したカードから自分が大切にしている価値観を選択してもらい、自分の「やりがいの源泉」を明らかにしてもらおう。5～6名のグループメンバー内で共有したうえで、各自の「やりがいの源泉」が会社でどのように実現できるか、という観点から、先輩社員への質問項目を決めてもらう。

##### セッション2 「先輩社員への質問会」

用意した質問項目を基に先輩社員に質問し、会社や仕事への理解を深めてもらう。なお、先輩社員は各グループに1名を配置する。時間を区切って配置変更し、2グループで質問を受けてもらう。

図表6 製造業 A 社における施策の概要



### セッション3 「懇親会」

先輩社員と学生がバランスよく座れるよう、事前に席次を決めて懇親会を行う。学生には、自由に先輩社員に質問したり、内定者同士で話したりしてもらう。

#### < 施策の効果 >

学生に、自分の大切にしている価値観を言葉にし、確認したうえで先輩社員に質問してもらうことで、「自己」と「会社」「仕事」をただ理解するだけでなく、結び付けて理解してもらえる。また、グループメンバーとのコミュニケーションを通して、理解の幅を広げ、考えを深める効果も期待できる。懇親会では、和んだ雰囲気の中でためらわず質問してもらって不安の払拭を促進するとともに、社員の普段の雰囲気や同期の様子を知って、親交を深めてもらうことができる。

#### < 実施のポイント >

学生の自社志望度には個人差がある。グループに志望度の低い学生が混じると、周囲も引きずられる可能性があるので注意する。一方で、志望度の低い学生を志望度の高い学生が多いグループに組み込むと、相互フォロー効果で志望度を上げる結果も期待できる。

先輩社員の人選については、部署・性別・年齢が多様であることが望ましい。学生の疑問や不安を払拭する機会なので、広く情報収集できるようにするための配慮である。

先輩社員への依頼では、自社の長短所を包み隠さず学生に告げるように伝えることが大切である。自社PR的な対応は、学生の不信感を招き、志望度の低下につながりかねない。

## [ 2 ] 情報・通信業 B 社 (内定者約200人)

仕事場体験のグループワークを通じて、「実際の仕事」への理解を促進

### (1) 施策設計の背景と概要

内定者が自社の仕事の厳しい側面を理解していないことが多いため、仕事場体験を主要なフォロー施策としている。経営陣へのプレ

### (3) 施策の内容～その2

#### 社会人への意識転換と基礎スキル習得のためのeラーニング

10～3月にかけて、内定者全員にeラーニングを通じて企業の仕組みやマナー、パソコンのスキルを学んでもらう。学習の進め方は、本人の自主性に任せるが、進捗状況を定期的に確認し、著しく遅い場合は個別にフォローをしていく。学習内容については、必須科目のほかに外国語などの選択科目を用意し、各自の興味に合わせて受講科目を決めてもらう。また、各科目が入社後どのように役立つのかを示すため、先輩社員の体験と感想を内定者用ウェブサイトに掲載して動機付ける。

#### < 施策の効果 >

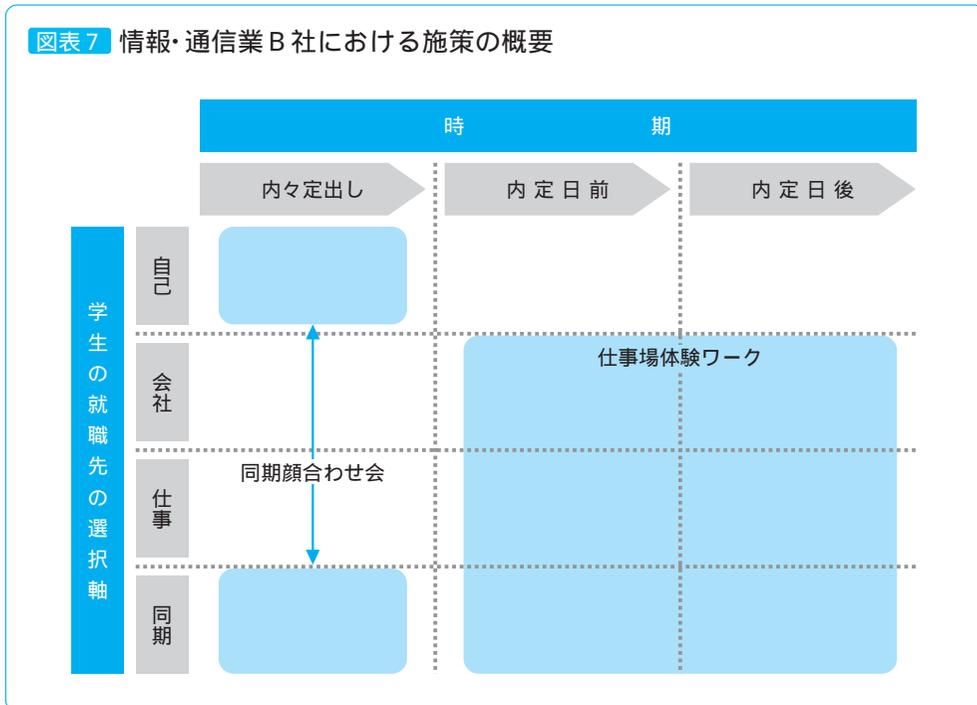
インターネットへの親和性が高い世代である現在の学生にとって、eラーニングはパソコンがあれば、場所や時間を問わず学習できることから、高い評価を得ている。企業にとっても学生にとっても、利便性の高いフォローツールである。「会社」「仕事」などについて理解を深めるとともに、自社にケアされながら入社に向けた準備を進めている安心感を与えることができる。また、掲示板などのコミュニケーションツールを内定者同士の連絡ツールとして活用し、相互理解の促進もねらうこともできる。

#### < 実施のポイント >

eラーニングは、学生が自律的に学習を進めるため、動機付けが重要である。活用イメージがわくような情報提供をしていくことが求められる。

ゼンテーションと優秀者表彰の機会を設けて、単なる「見学」に終わらぬよう動機付けている[図表7]。

図表7 情報・通信業B社における施策の概要



(2) 施策の内容

リアルな仕事理解を促す現場体験

内定者の顔合わせを終えた後、9～12月にかけて、仕事場体験や社員へのインタビューを通じて、自社のビジネスプロセスを知るグループワーク形式のフォローを行う。9月・10月・12月に各々、「仕事場体験に向けた準備」「仕事場体験の実施」「成果発表」の3回のグループワーク機会を設ける。

各回の進行は次のとおり。

9月「仕事場体験に向けた準備」

5～6名程度のグループのチーム作りと、仕事場体験に向けた事前準備を行ってもらう。4時間程度で、「就職活動全体を振り返っての喜怒哀楽きどあいらくの共有」と「自社のビジネスプロセスの理解」の2セッションを行う。

まず、内定者各自で、就職活動中にどんな喜怒哀楽があったかを、時間軸に沿って振り返ってもらう。それをグループ内で共有して相互理解に役立てる。

次に、自社の各部署がどのような価値を生

み出しているのかを示したビジネスプロセスを作成してもらう。各部署の連携体制を示したワークシートを用意し、具体的に何を行っているかを書き出してもらう。

最後に、今回分からなかった点を仕事場体験で効率的に確認できるよう、確認ポイントや役割分担をし、事前準備をしてもらう。

10月「仕事場体験の実施」

各グループで、「先輩社員の営業場面への同行」「コールセンター見学」の二つの仕事場体験と、社員へのインタビューを行ってもらう。合計3時間程度のワークである。前回のワークでの準備に基づいた、自社のビジネスプロセスを完成させるための情報収集をしてもらう。

まず、グループごとに集まり、仕事場体験での確認ポイントや役割分担を確認する。次に、内定者だけで決められた部署を訪問し、現場社員の指示の下、職場体験とインタビューを行ってもらう。最後に、今後の段取りと発表準備の確認をする。

## 12月「成果発表」

各グループで、副社長など経営陣を相手にワークの成果を発表してもらおう。内定者を全員集め、直前準備と発表時間を合わせて4時間程度で行う。

まず、各グループで最終の発表内容の仕上げに取り組んでもらう。次に、1グループずつ発表してもらい、結果は経営陣を含めた社員が評価し、優秀グループには賞品を渡す。最後に、各グループでワークの感想を交換し、残り3カ月間の学生生活の中で何をやっておきたいか、今後の過ごし方を共有してもらおう。

### < 施策の効果 >

ビジネスプロセスを理解するための仕事場体験を通じて、会社と仕事について、全社的な視野で提供している価値と個別・具体的な仕事内容の両側面から理解することができる。自分たちで考えて準備・実行・成果発表をやり切ることが、ただ講義を受けるよりも深い理解をもたらす。

また、発表機会に経営陣が参加することで、学生に、会社に期待され注目されているという安心感を与え、社会人になる期待を後押し

することができる。グループメンバーとのワークは、相互理解を深めるとともに、「会社」「仕事」の理解の幅を広げることもつながる。最後にワーク以降の過ごし方の共有をすることで、学生の視点を「社会人に向けて」何をしておくかという観点に導くことができる。

### < 実施のポイント >

グループワークの開始前に、グループワークの目的や全体の内容を伝え、学生に主体的な参加意識を持ってもらうことが大切である。特に、経営陣へのプレゼンテーションや表彰といった要素は、強い動機付けとなり得るので明確に伝えておきたい。

グループワークとeラーニングを同時並行で実施すると、効果が高い。事前準備前に企業の仕組みを学び、仕事場体験前に基本マナーを知る。プレゼンテーション前にパソコンスキルを習得する、といった機会を設けると、得た知識をすぐ実践できるため学生のモチベーションも高く、知識が定着しやすい。eラーニングの掲示板などで、グループメンバー間の連絡も可能である。

## [3]サービス業C社 (内定者15人)

同期のチームワークと会社・仕事の深い理解を重視

内々定出しの時期の丁寧なフォローで志望度を高め、期待値の高いフォロー施策を下支え

### (1) 施策の背景と目的および概要

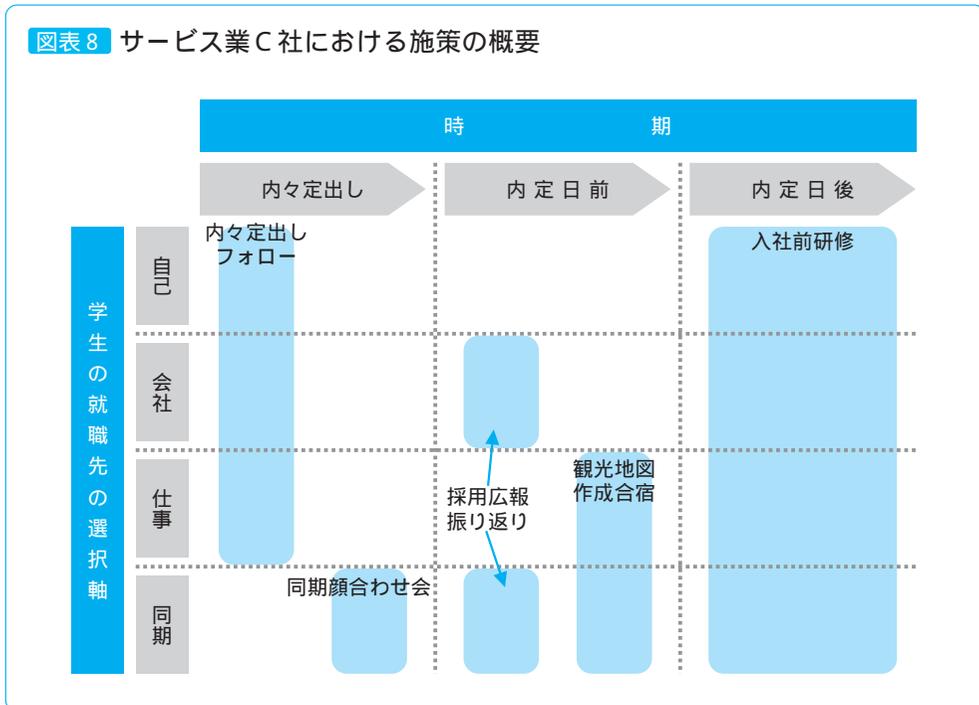
入社直後から、採用業務に携わるスタッフとしての活躍を期待しているため、同期のチームワーク作りと、会社理解・仕事理解を高いレベルで実現するためのグループワーク機会を多く設けている。内々定出しの時期に丁寧な個別フォローを行い、高い入社志望度を形成することで、期待値の高いグループワークの実現を支えている[図表8]。

### (2) 施策の内容～その1

#### 学生個人個人の知識レベル・志望度を見極めて行う、内々定出し

4月中旬から5月上旬にかけて、最終選考を通過した学生に対して、採用担当が個別にフォローを行う。面談や電話・メールで定期的に連絡し、他社への就職活動状況や自社への志望度を確認する。学生に知りたい情報があれば、現場社員との個別面談を設定して情報提供し、「就職先の選択軸」が不明確であれば一緒に考える。細かなサポートで個人的な信頼関係を築き、学生の率直な気持ちを聞

図表8 サービス業C社における施策の概要



けるようにしておく。

定期連絡や社員面談の内容は、学生別のフォロー履歴に残す。日付・対応者・学生の様子や会話の内容などを記載する。「各学生の不安や期待、どの不安には対応できており、新たな不安はないか」などを確認し、積み重ね型の内定者フォローを実現する。また、入社・配属後に上司と共有し、本人についての理解を支援するためにも活用できる。

内々定出しのタイミング判断にもフォロー履歴を活用する。フォロー履歴の情報を基に、縦軸に自社への志望度を、横軸に「自己」「会社」「仕事」への理解度を取ったマトリクス内に内定者候補の学生を位置付けていく。学生の氏名を記入する紙の色を分けるなどして、企業側の採用優先度も分かるようにしておく。

採用優先度"も 志望度・理解度"も高い学生から優先的に内々定を出し、双方が高まらない学生に対してフォローを行っていく。

#### < 施策の効果 >

顔の分かる採用担当からの定期連絡は、学生との信頼関係を築きやすく、学生の不安や知りたい情報、採用競合の状況などをタイムリーに把握し対応していくことを可能にする。社員との個別面談は、個々人の理解度や志向を確認しながら情報を提供していけるため、「会社」「仕事」理解や「自己」との結び付けには非常に有効である。学生に、会社に評価されているという安心感を与える効果も期待できる。

内々定を出すタイミングは、「自己」と「会社」「仕事」への理解が深まり、結び付くことで、学生の中で自社への志望度が上がっているときに最も良い。タイミングは各学生によって異なる。フォロー履歴を活用して、各学生の志望度を見極めながら個別に内々定を出していく方法は、固い「入社の決断」に非常に効果的といえる。

### <実施のポイント>

採用担当に代わり、フォロー担当を立てることもできる。採用担当以外の社員に、期間を定め、限られた人数の学生の専属フォロー担当になってもらう。学生が親近感を感じるよう、若手であることが多い。フォロー開始前に、学生との顔合わせが必要である。

個別面談を行う社員の人選では、学生の知りたい情報によって、職種・性別・年齢などの属性に着目するほか、学生との相性も考慮すると良い。

### (3)施策の内容～その2

#### 会社・仕事理解を深める、自社採用広報への提案ワーク

内定者の顔合わせを終えた7月に、自社の採用広報について振り返り、翌年度広報に向けた提案をしてもらう。「自社の採用広報振り返り」と「来期提案の検討」の二つのセッションから成る、6時間程度のグループワークである。内定者全員を集め、6名程度のグループに分けて実施する。

#### セッション1 「自社の採用広報振り返り」

まず、事前課題として、採用ホームページ、広告メディア、パンフレット、会社説明会などの自社の採用広報の長短所、他社の採用広報の長短所を各自で検討した内容を、グループ内で共有する。そのうえで、採用担当から、自社の広報媒体の目的や企画意図を伝え、就職活動中に理解できていたかどうかのギャップや改善できそうな点を話し合ってもらう。

#### セッション2 「来期提案の検討」

各グループで、自社の魅力を洗い出し、来期の採用広報でのアピールポイントを絞ってもらう。アピールポイントに最も適した広報媒体を選び、表現の仕方を検討したうえで、グループごとに発表してもらう。

#### < 施策の効果 >

採用広報を振り返る中で、自社のどこに魅力を感じていたのかを思い出し、「自己」理解

を深めてもらうとともに、他の内定者の意見も聞き、自社をとらえる視野も広めてもらう。また、採用担当の企画意図を確認したり、自分たちで自社のアピールポイントを検討したりすることで、自社の理解を深めることができる。

### (4)施策の内容～その3

#### 仕事の疑似体験を行う合宿

9月に、近郊地域の観光アピールのための地図を作成するグループワークを合宿形式で行う。2日間にわたり、「取材に基づく地図の作成」と「地域の観光関係者へのプレゼンテーション」の2セッションを行う。

進行は次のとおり。

#### セッション1 「取材に基づく地図作成」

各グループを一つの広告会社とみなして進行する。まず、各グループでは、会社の名前や各人の役割分担を設定するほか、自転車やデジタルカメラなどの備品への予算配分や、2日間の作業時間の配分などの戦略を策定してもらう。その後、採用担当から備品を調達しながら、戦略に基づいて取材を行い、地図を作成してもらう。なお、時間厳守や報連相などの基本的なビジネスマナーを伝え、守れない場合はプレゼンテーションに参加できないルールとする。

#### セッション2

#### 「地域の観光関係者へのプレゼンテーション」

地域の観光関係者に出席依頼のうえ、地図を評価し、発注の可否を検討していただく。受注したグループは表彰する。

#### < 施策の効果 >

2日間、グループ対抗で優劣を競うワークに取り組むことによって、内定者の間に意見の相違や対立が生じ、結果として相互理解が深まる。また、実際の仕事に近い形で、予算や時間配分、基本的なビジネスマナーなどを意識しながらワークを進めるため、仕事の疑似体験ができる。

## 5 今後に向けて

ここまで、内定者フォローの構造やフォロー施策の設計・実施のポイントを確認したうえで、具体的な事例をご紹介します。内定者フォローについての理解を深めていただいた。ワークシート[図表5]もはさみ、各社の実施状況も客観的にとらえていただけたことと思う。

すでに皆さんがお感じのとおり、内定者フォローは新しい概念ではない。各社で創意工夫をしたり、それによる成功体験をもっていたりするだろう。

しかしながら、採用環境が厳しくなる中では、従来どおりの内定者フォローでは必ずしも効果が出ない環境になっている。改めて、内定者フォローの重要性を認識し、自社の施策を振り返り、厳しい環境下で内定者を入社に導くための「内定者フォロー戦略」を立て

る時期にきているのではないだろうか。

従来の施策が「内定者にどのような影響を及ぼしているか」「何についての理解を促し、どんな気持ちにさせたか」をイメージしてみるところから始めても良いかもしれない。理解を促すべき点、内定者の不安や期待に配慮すべき点はほかにないだろうか。

内定者フォローの一つひとつが、自社の発展に欠かせない人材の獲得や入社後の定着にもつながっていく。採用業務の中でも、募集や選考の仕事に負荷が集中する状況もあることかと思われるが、今こそ、自社人材の発展につながる流れを創り出すスタート地点となる「内定者フォロー」を戦略的に見直していただきたいと思う。

### 主な関連記事

区分	テ ー マ	掲載号数 (発行日)
解説	新卒の募集・採用をめぐる対応策 (寺澤康介, 武井房子, 渡邊 岳)	第3683号 (06. 8.11)
	人事担当者の本音アンケートにみる課題と方策 (宮内貴宏)	第3675号 (06. 4.14)
	コア人材の確保・定着をどう進めるか (土田昭夫)	"
	中堅・中小企業のための新卒者採用の実務 (加賀 博)	第3668号 (05.12.23)
事例	人口減少時代の人事戦略を考える (山田 久, 大久保幸夫, 舞田竜宣, 中村 肇, 荻野勝彦)	第3666号 (05.11.25)
	採用代行サービスの効果的な活用法 (樋口弘和)	第3655号 (05. 6.10)
調査	新卒者の採用と定着対策 (ソニー, 三菱重工業, 三井住友海上火災保険, サイバーエージェント)	第3675号 (06. 4.14)
	2006年度 新入社員の意識と行動 (社会経済生産性本部, 日本経済青年協議会, 日本能率協会, 東京商工会議所, 産業能率大学, リンクアンドモチベーション)	第3683号 (06. 8.11)
	採用関連資料 (日本経団連, 毎日コミュニケーションズ)	第3675号 (06. 4.14)
	2004年将来あるべき人事管理を考えるための基礎調査 (日本人事行政研究所)	第3665号 (05.11.11)
	採用関連資料 (厚生労働省, リクルート ワークス研究所, 労働政策研究・研修機構, 中小企業庁)	第3661号 (05. 9. 9)