



【事例紹介】

新卒採用 「内定者フォロー」ガイド

Powered by
Sony Biz Networks Corporation

Somulier
[ソムリエ]

もくじ

Point は「動機形成」にあり

意志決定・態度変容のセオリー

「変化(Change)」

「再凍結(Refreeze)」

課題解決に向けた最適なソリューションを
～内定者フォロー事例集～

Case1 某メディア企業のケース
～優秀な人材を逃さない～

Case2 某通信インフラ企業のケース
～内定辞退率を大幅に減少～

Case3 某メーカーのケース
～内定者を育成し、戦力化する～

終わりに
～腹を括った人材から、
ハイパフォーマーは生まれる～

内定は出したものの、欲しかった人材が次々と逃げていく……。近年の「売り手市場」と、倫理憲章によって内定出しのタイミングが分散したことから、新卒採用市場は、勝ち組企業と負け組企業が明確になる、二極化状態に陥っています。

苦労して採用活動を終えても、「内定者に逃げられてしまうのでは……？」と不安を抱いている担当者の方も多いため。昨今、重要視されている「内定者フォロー」のポイントを学び、新卒採用を成功へと導きましょう！

Pointは「動機形成」にあり

各企業の今年度の新卒採用事情を聞いてみると、勝ち組と負け組が大きく分かれる状況とのこと。順調に内定受諾を得ているのは、総合商社やメガバンクなどの人気業界か、業界トップ企業。国内の中堅メーカーなどでも「保留」の姿勢を見せる学生が多く、秋以降も全面的ではないにせよ、少なからず採用を継続する企業が多いと聞きます。

そうした状況の中で、皆さんに注目していただきたいのは、“独自の強みを持つニッチ企業”が、勝ち組になっているという事実です。これは、「その会社にしかない仕事・魅力」が内定者を逃がさない、重要なファクターであることを示しています。

内定辞退の理由は、主に「他社の“社員”の方がより魅力的だと感じたから」「他社の方がやりたいことがやれるから」という2つです。しかし、前者はどうしても主観が入りますから、相手を傷つけない格好の理由になります。そして、ほとんどの学生は実は絶対的にやりたいことがあるわけではないという実体があります。つまりは、上記の理由は断るための口実であることがほとんどなのです。

実体としての内定辞退の理由の多くは「知名度が高い」「よりブランドがある」「労働条件が良い」といったものです。そういった「変えられない条件」が内

定辞退の最大理由だとしたら、小さな企業が大きな企業に採用で勝つ、という状況は起こらないはずですが、実際にはそういったケースが存在します。その意味では、内定を辞退される最大の要因は「自社に魅力がない」のではなく、「企業選びの軸」を、「大企業」や「高収入」などの“企業側の努力では変えられない要素”から動かせなかったことにあります。

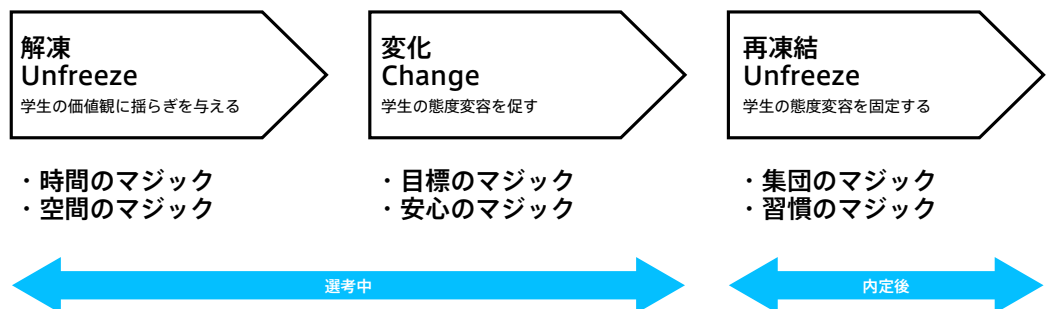
内定を付与するまでの段階で、どれだけ学生を感化し、企業を選ぶ軸を形成し、確固たる動機を形成できるか。それが、優秀な内定者を逃がさない秘訣だと言えるでしょう。

意志決定・態度変容のセオリー「解凍 (Unfreeze)」→「変化 (Change)」→「再凍結 (Refreeze)」

学生に確固たる動機を形成する。それは、彼らの態度を変容し、意志決定させることです。もともと持っている固定観念を揺さぶらなければ、変化は生まれませんし、変化が生まれてもそれを定着させるアプローチをしなければ、変化も一瞬のもので終わってしまいます。

そこで、リンクアンドモチベーションでは、心理学における「解凍 (Unfreeze)」→「変化 (Change)」→「再凍結 (Refreeze)」という「態度変容プロセス」に基づいて、ソリューションを設計。実効性・再現性を持った“マジック”を駆使して、学生を態度変容へと導いています。

態度変容のプロセス



解凍 (Unfreeze)

ブランドや条件に執着する学生に対して、「働くこととは?」「企業を選ぶこととは?」といった就職観を伝え、その価値観を揺らします。よくあるケースでは、自社のセミナーにおいて社長がキャリアについて語るといった「就職観に関するコンテンツ」を提供するイベント型のソリューションや、リクルーター制度の活用による先輩社員からの影響などが挙げられます。

時間のマジック

直近の未来しか考えていない学生に長期的な視点でのキャリアのメリット・デメリットを語ってみたり、あまりにも老後のことなどの長期の未来だけを考えている学生には「今この瞬間のやりがい」を訴求するなど、学生の持つ時間感を広げたり、狭めたり、固定したりすることで、学生が自分の価値観と向き合う機会を提供します与え。

空間のマジック

例えば学生には知名度がない企業でも業界では非常に有名な企業であれば、その知らない世界に学生の視野を広げてあげたり、逆に知らない世界だけである意味空想のように物事を捉えてしまってる学生には現実的な世界の中での実体を教えてあげたりなど、学生が認識する空間を広げたり、縮めたりすることで学生自身の価値観を見つめなおす機会を提供します。

変化 (Change)

価値観に揺らぎの生じた学生に対して、新たな変化の方向性を提示し、態度変容を促します。ここで重要となるのが、人事担当者やリクルーターのコミュニケーション。「学生が何を求めているのか」という本質を見て、明確な指針を示してあげます。

目標のマジック

学生の人生と向き合い、表面的ではない根源的な欲求を掘り下げ、それをもとに、一緒に未来の「目標」を考え、提示していきます。社員との面談を繰り返す中で、彼らが目標としたいくなるようなあこがれの社員との出会いを提供していくことも重要です。

安心のマジック

「目標」を定めた後、それを実現する具体的なステップを提示することで、学生に安心を与えます。そうすることで、学生の決断を後押ししてあげることができます。

再凍結 (Refreeze)

学生の態度変容を定着させるフェーズです。内定者フォロー施策はここに該当します。ポイントは学生の迷いを払拭し、周囲の応援者を増やすこと。一人ひとりのステータスを配慮した、綿密なフォローを心がけることがきわめて重要です。

集団のマジック

人は周囲からの影響を受けます。何かを決断した時に、周囲の人の意見でその決意が固くなることもありますし、揺らいでしまうこともあります。周囲の人から好影響を与え、学生の態度変容を後押しする。それが、集団のマジックです。

Point1 セミナー・懇親会での“グルーピング”

セミナー・懇親会はよく行われる内定者フォロー施策ですが、ここでのグルーピングを間違えると逆効果になってしまうことも。まだ迷っている人を決意の固い人たちのグループに入れる、論理派と感覚派は一緒にしないなどの配慮が必要不可欠です。また、グルーピングに際して、学校が近い、親の職業が同じといった共通項を探してみてもいいでしょう。共感できる仲間との出会いをつくることで、志望度を向上させることが可能です。

Point2 保護者へのコミュニケーションを充実させる

保護者は、内定者にとって第一の理解者であり、信頼できる存在でもあります。そのため、保護者に「いい会社だ」という印象を与え、味方になってもらうことは非常に重要です。保護者向けのクリエイティブツールを作成する、説明会を開催するなど力を注いでいる企業は多いですね。私たちも上場前は、入社に反対する保護者の方がほとんどでした。きれいな銀座オフィスに招く、帝国ホテルに泊まっていただけ……。かなり効果的だったようです（笑）。

習慣のマジック

新たな目標に向かって行動を起こさせることで、決断に対する迷いを払拭します。態度変容から何もせずにいれば、迷いが生じるのは必然です。「社会人としてのスタートを意識して、学校生活を送る」「目標に向かって、勉強を始める」といったアクションを習慣化することで、辞退という選択肢を頭からなくし、学生から社会人へのステップをスムーズなものにします。

Point 就職活動を終え、新たな関係性を構築する

学生に「就職活動は終わった」と理解させ、新たな一步を踏み出させることが習慣のマジックの前提。そのため、他社へ断りを入れる時は「私服で行かせる」なんてこともします。既にその会社との関係性は新しいものになっているのですから、それをより強く意識させるためです。これは笑い話ですが、就職活動が終わったことを意識させるために、“茶髪にしたら？” “ネイルをおしゃれにしたら？” なんてところもあるそうです。

課題解決に向けた最適なソリューションを ～内定者フォロー事例集～

内定者フォロー施策の主な目的は、内定辞退の防止と、内定者の育成の二つ。ただし、企業が抱える課題はさまざまです。ここでは、リンクアンドモチベーションが手掛けた事例を紹介します。

Case1 某メディア企業のケース ～優秀な人材を逃さない～

人気の高い総合商社をはじめ、テレビ局や新聞社など他の大手メディアに内定者を持っていかれてしまう……。そんな某メディア企業のお客様は、優秀な人材に逃げられてしまうことが大きな悩み。その一方で、実はニッチな領域での技術的な強みを持っており、その独自性を活かすことが採用成功の道筋であると考えました。そこで実践したのは、大手の模倣ではなく、ニッチな魅力を強調した採用メッセージ、スタイル、ブランディングの実施、およびリクルーター制度とフォローイベントの導入。確固たる「動機」の形成を目指しました。

< 課題 >

優秀な人材の確保

< 施策 >

- ・ 独自の魅力を強調する採用ブランディング・メッセージ発信
- ・ リクルーター制度の導入
- ・ 内定者フォローイベントの導入

< 効果 >

一連の採用プロセスを経て、「ここでしかできない仕事」「ここでしか発揮できない価値」を訴求。ある意味で応募者のセルフスクリーニングがかかる状況を創り、局地戦に持ち込めたことで、総合商社に内定していた優秀な人材の確保に成功しました。一貫したメッセージを発信し続け、ニッチなポジショニングを確立できたことが勝因となりました。また、リクルーター制度の導入によって、社員たちのロイヤリティ向上にもつながる施策になったと自負しています。

Case2 大手グループ企業のケース

～内定辞退率を大幅に減少～

このお客様は、国内大手企業のグループ会社。その“冠”で数は集まるものの、グループ内のより規模が大きい企業や、他分野の企業に多くの内定者を奪われている状況でした。そこで提案したのは、集団で入社意志決定のプロセスを踏むフォローイベントを実施すること。“集団のマジック”を駆使することで、大幅に辞退率を下げることができました。

< 課題 >

内定辞退率を下げる

< 施策 >

集団で入社意志決定を行うフォローイベントの実施

1. なぜ入社意志を決めるのか、サーベイなどの客観的評価をもとに、自己分析をやり直す
2. 受かるための情報収集ではなく、入社を決めるための情報収集を集団で行う
3. 以上のプロセスを経て、会社の魅力を冊子やムービーなどのクリエイティブツールにまとめる

< 効果 >

このイベントを通じて、内定辞退率は 15% 近く下がりました。ポイントは集団で入社意志決定のプロセスを踏んだこと。周囲の意見を耳にして、「やっぱり、この会社でよかったんだ」と迷いを振り切った姿が印象的でした。こうした効果を得られたのも、綿密なグルーピングができたからだと思います。さらに、再認識した魅力をしっかりとかたちに残したことも大きなポイントですね。アウトプットがないと、どうしても印象が希薄になってしまいますから。

Case3 某メーカーのケース

～内定者を育成し、戦力化する～

製品で差がつきづらいため、営業社員の質が事業成功の大きなカギを握る……。メーカーだけでなく、ビジネスがソフト化した現代において、人材の能力向上は事業を成功へと導く、最重要課題になっています。このお客様には、内定者の育成を目的にしたソリューションを提案しました。その内容は、社員のマネジメントのもとその年の内定者が、翌年の新卒採用の母集団の過半数を集めるというものでした。

< 課題 >

内定者育成（P D C Aサイクルを学ぶ）

< 施策 >

内定者による母集団形成プロジェクトの実施

1. 社員が内定者のマネジメントメンバーとして参加
2. 社内インセンティブ制度の設計
3. 経営トップから、施策の重要性を積極的に発信

< 効果 >

同施策により、内定者の育成と次年度の母集団形成を同時に達成しました。これだけ聞けば、一石二鳥の策だと考える方もいるかもしれませんが、運用の苦労は並大抵のものではありません。学校の都合など、統制の効かないメンバーをマネジメントするのですから、社員の負担はきわめて大きいものになります。社内インセンティブの制度も設計しましたが、その報酬分しか頑張らないのが人の性です。この施策を成功に導くためには、プロジェクトに関わる社員がその重要性を理解し、経営の視界に立つことが必要不可欠でした。そのため、経営陣の皆様には「会社の未来がかかっていること」「ここで成果を出す社員は素晴らしいこと」を積極的に発信していただきました。成功すれば、会社にとって大きな利益となる好循環をもたらしますが、実行にあたっては多大な労力と覚悟が必要です。

終わりに ～腹を括った人材から、 ハイパーフォーマーは生まれる～

私は自社の人事を担当した経験がありますが、東証一部上場を機に、「少しでもコンサルの修行ができれば」といった「動機」が曖昧な人材も多く集まるようになりました。そうした人材はいかにスペックが高くても、十分なパフォーマンスを発揮できないとして、不合格にしてきました。

将来のハイパーフォーマーとなる「能力があるかどうか」は、厳密には面接時に見極めることは困難である。私はそう考えています。しかし、驚くような活躍を見せる人材には、確固たる目標を胸に、とにかく腹を括って仕事に向き合っているという共通項があります。いかに優秀な人材を見極めることに注力するのではなく、自分たちが欲しいと思った人材をとにかく口説くこと、「人を会社に入れるのではなく、その人の中に会社を入れること」、その人材の未来を創っていく原動力となる志を共に育むこと、それこそが新卒採用のあるべき姿ではないでしょうか。学生と真摯に向き合い、対等に接していく。そうした中で、貴社の未来を担う素晴らしい出会いを果たしていただきたいところです。

今後企業は厳格な管理が求められる

急速な少子高齢化、人口減少によって働き手の確保はどの企業にとっても大きな課題となっている昨今。国は高齢者や女性、障害者などの雇用・活躍を推進する一方で、過重労働防止対策の強化や正規・非正規社員の待遇格差の解消など、すべての労働者がいきいきと働く社会の現実に向けて様々な対策に力を入れています。

このような国が目指す「全員参加型社会」の実現に向け、新たに様々な法改正が続いていくことも予想されおり、企業にとってますます厳格な管理が求められることになるでしょう。

次世代勤怠管理システム “AKASHI”

しかし、これらの課題は勤怠管理システムを活用することで、効率的かつ確実に労働時間を管理することが可能となります。ソニービズネットワークス株式会社が提供する「次世代勤怠管理システム AKASHI」は、パソコンやスマートフォンなどのデバイス上からワンクリックで打刻でき、勤怠状況がリアルタイムで把握できるサービスです。

AKASHI は洗練された UI デザインで「誰でも使える」を実現しました。



ワンクリックで勤怠が確認

出勤簿の表示項目は自由に設定

ICカードやタブレット打刻対応

タイムカードや申請用紙は不要

コンプライアンス・法改定対応

管理者も従業員もアラートで瞬時に確認

AKASHIでできること

ITの進んだ現代でも、勤怠管理をタイムカードの紙の申告書、手作業で行っている企業も少なくありません。この手法では、働き方が多様化し勤怠管理がより厳格化されている今日では、ミスや不正を生み出す要因となってしまいます。

AKASHIでは、パソコンやスマホで簡単に退社、残業の報告ができ、これらのデータを一元管理することができます。また、GPS打刻機能により、直行・直帰や出張先でも社員の勤怠を正確に把握することもできます。

さらに、これらのデータを給与計算システムと連動させれば簡単に給与計算も行うことができ、上手に活用することによって労務管理にかかるコストを大幅に削減することが可能になります。



<https://ak4.jp/>

※AKASHIは、ソニービズネットワークス株式会社の商標です。

※ は、ソニービズネットワークス株式会社の商標です。



【プロフィール】

高嶋 大生（たかしま ひろお）

株式会社リンクアンドモチベーション
エントリーマネジメントカンパニー 執行役 カンパニー長
<http://www.lmi.ne.jp/>

2005年、(株)リンクアンドモチベーションへ新卒で入社後、自社の新卒採用を担当。
その後、一貫してエントリーマネジメント（採用支援）領域に携わる。

ソニービズネットワークス株式会社

（お問い合わせ先）AKASHIコンタクトセンター

[URL]www.somu-lier.jp

[TEL]0120-614-135

（9:00~18:00 土日・祝日・夏季休暇・年末年始を除く）

総務カレンダー（7-9月）

7月

項目	業務内容
行事	全国安全週間（7/1~7/7）
対社外業務	新卒採用活動
	中元贈呈品の発送
	暑中見舞いの発送
	官公庁へのご挨拶
対社内業務	福利厚生施設夏季利用の調整
	衛生管理の徹底
	オフィス環境・冷房機器の点検整備
経理・労務業務	社会保険料の納付
	源泉徴収所得税額・特別徴収住民税額の納付
	賞与の支払い
	健康保険・厚生年金保険被保険者賞与支払届の提出（賞与支給後5日以内）
	納期の特例の適用を受けている場合の源泉所得税の納付（1～6月分）
	軽度労働者死傷病報告の提出（4月～6月分）
	算定基礎届の提出
	高齢者雇用状況報告書、障害者雇用状況報告書の提出
	労働保険料第1期分の納付
	労働保険の年度更新 申告・納付

8月

項目	業務内容
行事	食品衛生月間
対社外業務	お中元のお礼状の発送
	夏季休暇中の社内体制確立・対外広報
	採用内定者のフォロー
対社内業務	夏季休暇に伴う大掃除
	防災訓練の諸準備
経理・労務業務	社会保険料の納付
	源泉徴収所得税額・特別徴収住民税額の納付
	延納を申請した場合の労働保険料第2期分の納付
	消費税の中間申告と納付

9月

項目	業務内容
行事	健康増進普及月間
	障害者雇用支援月間
対社外業務	警察署への講習以来（交通安全対策）
対社内業務	定期健康診断の実施
	車両管理体制の見直し
	作業服、事務服の衣替えの準備
	半期人事異動に関わる手続き（名刺の手配など）
	防災訓練の実施
経理・労務業務	社会保険料の納付
	源泉徴収所得税額・特別徴収住民税額の納付
	厚生年金保険料率の改定

総務カレンダー（10-12月）

10月

項目	業務内容
行事	全国労働衛生週間（10/1～10/7）
	健康強調週間
	高齢者雇用支援週間
	中小企業退職金共済制度加入促進強化週間
対社外業務	内定式
	採用内定者のフォロー
対社内業務	秋の健康診断の実施
	作業服、事務服の衣替えの準備
	損害保険、火災・自動車保険の見直し
経理・労務業務	社会保険料の納付
	源泉徴収所得税額・特別徴収住民税額の納付
	慶弔見舞金規定の見直し
	軽度労働者死傷病報告の提出（7月～9月分）
	労働保険料第2期分の納付
	10月からの健康保険、厚生年金保険の報酬月額改定の準備

11月

項目	業務内容
行事	労働時間適正化キャンペーン
	職業能力開発促進週間
	秋の全国火災予防運動
対社外業務	お歳暮の準備・発送
対社内業務	内定者前教育の実施
	福利厚生施設夏季利用の調整
経理・労務業務	社会保険料の納付
	源泉徴収所得税額・特別徴収住民税額の納付
	3月決算法人の法人税・消費税・地方消費税・法人事業税・法人住民税の確定申告・納付
	延納申請をした場合労働保険料第3期分の納付
	消費税の中間申告と納付

12月

項目	業務内容
対社外業務	年賀状の準備・発送
	年末年始の社内体制確立・対外広報
対社内業務	年末調整事務
	大掃除の実施
	法定保存期間の過ぎた書類の廃棄
	年末年始休暇の準備
経理・労務業務	社会保険料の納付
	源泉徴収所得税額・特別徴収住民税額の納付
	賞与の支払い
	固定資産税（都市計画税）の第3期分の納付
	年末調整

総務カレンダー (1-3月)

1月

項目	業務内容
対社外業務	年賀状の返礼
	年始回り
対社内業務	新年会の実施
経理・労務業務	社会保険料の納付
	源泉徴収所得税額・特別徴収住民税額の納付
	軽度労働者死傷病報告の提出 (10月～12月分)
	納期の特例の適用を受けている場合の源泉所得税の納付 (7～12月分)
	給与支払い報告書の提出
	法定調書の提出
	源泉徴収票の交付 (従業員本人に渡す)
	固定資産税の償却資産に関する申告
	給与所得者の扶養控除等申告書を従業員から回収 (最初の給与支払い日まで)
労働保険料第3期分の納付	

2月

項目	業務内容
対社内業務	社内規定の見直し
	新年度の経費削減策の検討
経理・労務業務	社会保険料の納付
	源泉徴収所得税額・特別徴収住民税額の納付
	固定資産税 (都市計画税) の第4期分の納付
	消費税の中間申告と納付

3月

項目	業務内容
行事	春の全国火災予防運動
対社内業務	入社式の準備
	半期人事異動に関わる手続き (名刺の手配など)
経理・労務業務	社会保険料の納付
	源泉徴収所得税額・特別徴収住民税額の納付
	贈与税の申告・納付
	三六協定の更新、届出
	労働保険料第4期分の納付