

若年層の早期離職を防ぎ、  
成果を出せる人材を獲得する

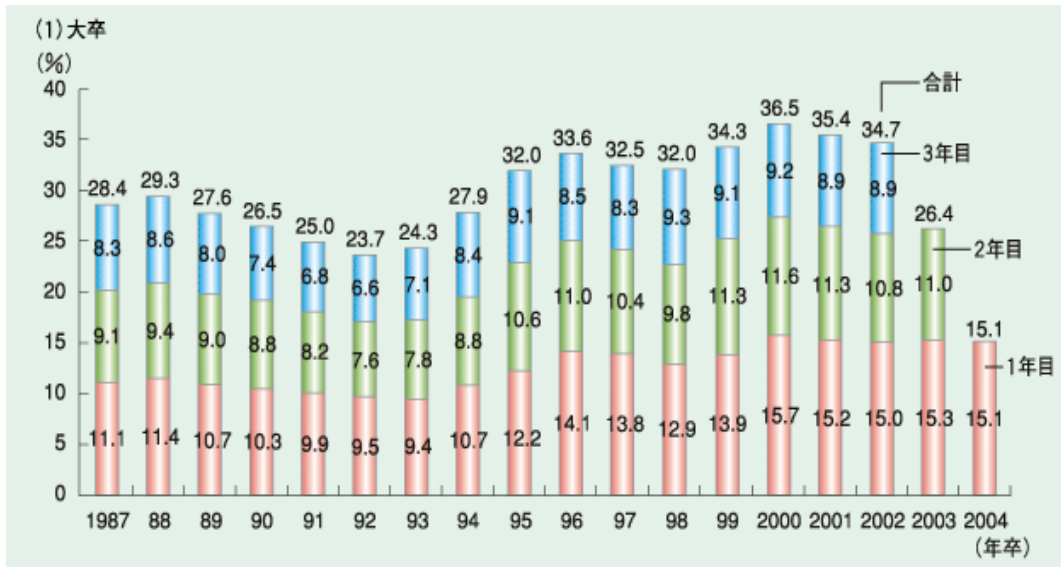
4つの秘訣

失敗しない採用選考プロセスの作り方

## 早期離職を防止するには、 採用選考方法を見直すことが最優先課題！

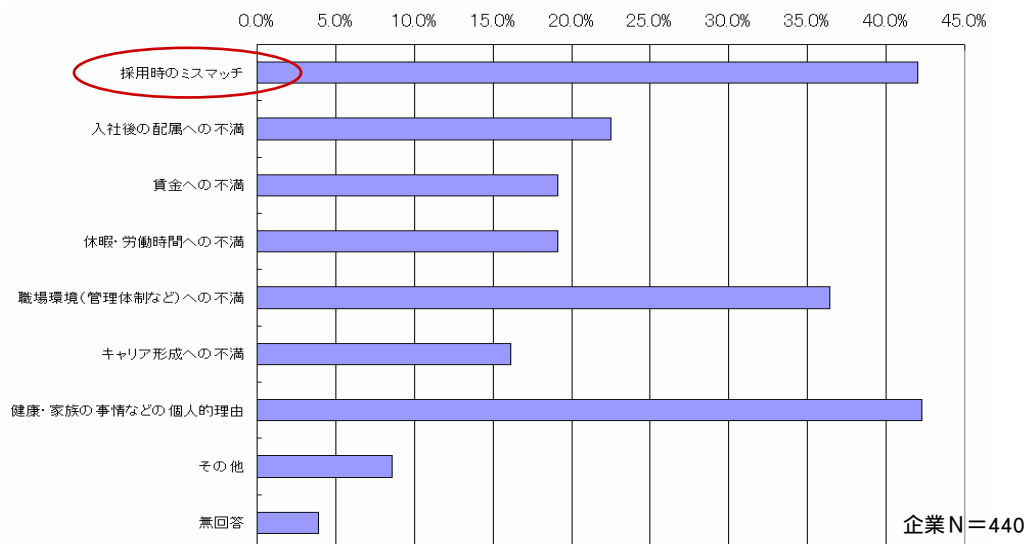
平成18年版の「国民生活白書」(内閣府)によると、入社3年以内に離職する新卒者の割合は、2000年以降、35%前後の水準で高止まりの状況にある。  
一方、「社会人基礎力に関する調査(2005年)」(経済産業省)によれば、若手社員の早期離職の原因として、「採用時のミスマッチ」が42%と、「個人的理由」以外では最多となっている。

### 【 新規学卒就業者の離職状況 】



「国民生活白書」(平成18年版)内閣府

### 【 若手社員の早期離職の原因 (複数回答可) 】

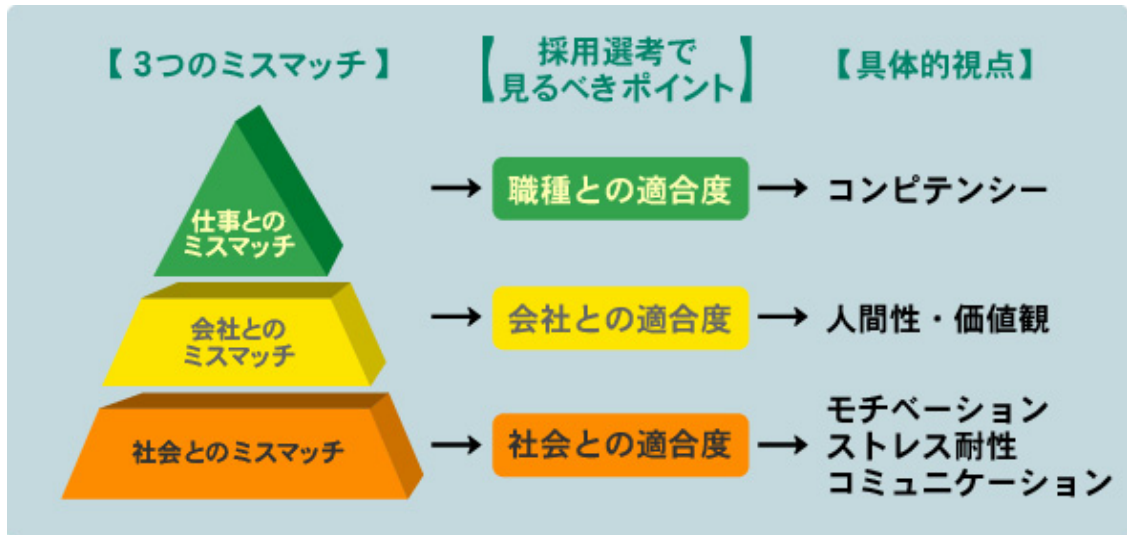


「社会人基礎力に関する調査」(2005年) 経済産業省

**早期離職を防止できるかどうかは、採用選考において、  
いかにミスマッチを少なくできるかにかかっている！**

## 採用時のミスマッチには、 社会、会社、仕事の3つのミスマッチがある。

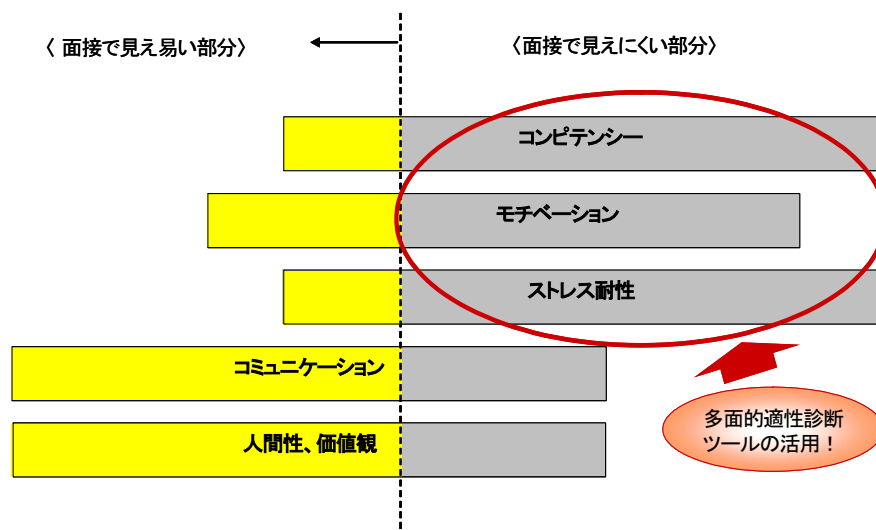
早期離職の原因は様々あるが、何らかのミスマッチが発生していることは間違いない。  
これらは、①社会とのミスマッチ、②会社とのミスマッチ、③仕事とのミスマッチの3つに分類することができる。  
社会とのミスマッチとは、社会人としての適性が低いということである。



3つのうち、中途(キャリア)採用と新卒採用では、それぞれの選考における重点が異なる。  
中途採用の場合、社会人としてはすでに適応しているため、社会との適合性の重要性は低くなる。即戦力を求めるため、仕事とのマッチングの観点が重要となる。一方、新卒採用の場合は逆であり、最初に配属する可能性の高い職種とのマッチングという観点において、仕事との適合度合いもある程度見る必要はあるものの、社会との適合性、会社との適合性という点がより重要となる。

## 面接ですべてを判定できていませんか？

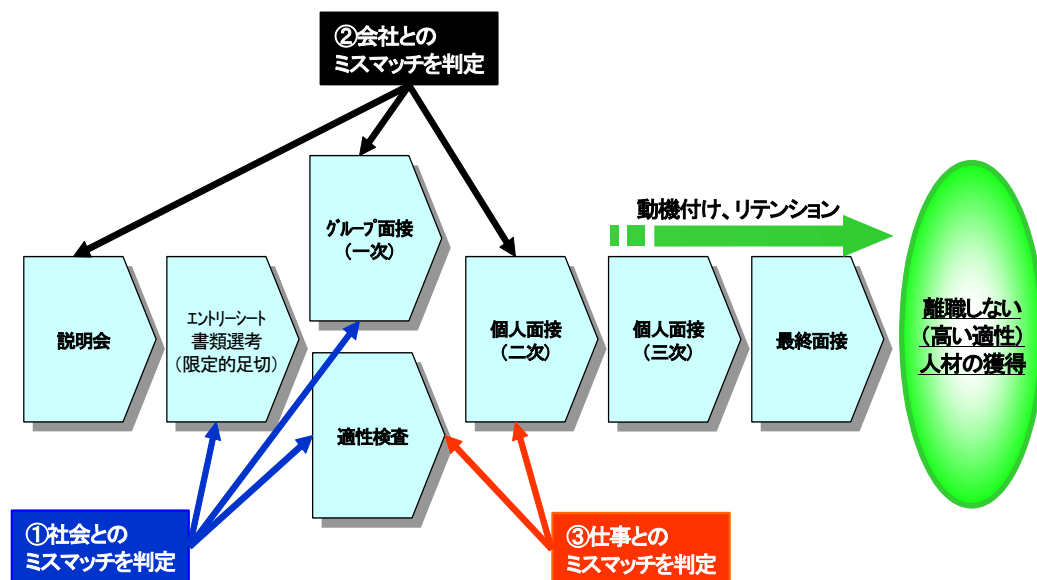
①社会との適合、②会社との適合、③仕事との適合、のそれぞれを見るための視点(コンピテンシー、人間性、価値観など)は様々あるが、この中には面接で見やすいものと面接で見にくいものが混在している。特にストレス耐性などは専門家でも2時間以上面接を行わないと判定がつかないといわれている。(通常の面接時間内では実現不可能)そのため、3つのミスマッチを適確に排除しようとするには、面接で判定すべき部分と、面接以外の方法で判定すべき部分を明確に区別することが必要となる。また、面接以外の方法で判定する場合は、見るべき視点に合致し、適確に判定しうる適性診断ツール(例:多面的適性診断ツール「3ViewpointAssessment」(後述))などを活用しデータで把握することが有効である。



## 各採用選考プロセス毎に明確な目的を持たせていますか？

採用選考プロセスを考えた場合、いかに効率よく効果的に絞り込みを行うかが最も重要なポイントである。しかし、通常は面接回数を増やすことにより選考の精度を上げようとするケースがほとんどであり、どの段階で社会、会社、仕事それぞれのミスマッチを判定しようとしているのか明確になっていないケースが多い。適切な採用選考を行うには、各プロセスの目的を明確にして、その目的に沿った面接や検査方法に修正してゆくことが必要となる。

### 【採用プロセス(サンプル)】



また、採用選考の最終的な目的は人材の獲得であって、採用選考し続けることでは無い。つまり、最終面接まで選考が続けられているとすると、応募者は入社への動機付けがなされず、結果として内定辞退につながりかねない。極力、二次もしくは三次面接の段階までに採用すべきかどうか見極め、その後は入社への動機付けを十分行いたい。

## 早期離職を防止し、 成果を出せる人材を獲得するための4つの秘訣

### 3つの採用ミスマッチの極小化

3つの採用ミスマッチ(社会、会社、仕事とのミスマッチ)を極力少なくすることが、若年層社員の早期離職の防止、高業績社員の獲得につながる。

### 採用選考方法の特性に応じた活用

採用ミスマッチの判定は、面接で見えやすい部分と見えにくい部分がある。そのため、ミスマッチの判定では、面接や適性検査、それぞれの方法の特性を理解した上で活用する必要がある。

### 採用プロセスの目的明確化

効率よくミスマッチを判定してゆくには、採用選考プロセスそれぞれの目的を明確しておく必要がある。

### 応募者への動機付け、リテンション

最終プロセスまで選考をし続けるのではなく、採用プロセス後半では、これ!という人材に対しては、入社への動機付けを行い、リテンションを図ることが重要である。

## 多目的適性診断ツール 3Viewpoint Assessment のご案内

本文中、面接では判定困難な側面(コンピテンシーやストレス耐性、モチベーション)を一度に診断できる多目的適性診断ツールということでご紹介した「3Viewpoint Assessment」(3ビューポイントアセスメント:以下3Viewpoint)についてご案内します。

3Viewpointは、世界最大級の組織・人事コンサルティング会社であるマーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティングと、人材判定における30年以上の豊富なデータ蓄積と深い知見を持つ株式会社トランジションの両社からの技術供与により開発した統合型の適性診断ツールです。

3Viewpointは、この両社のノウハウがぎゅっと詰った効果的かつ実践的な診断ツールなのですが、その優れたノウハウの一端を示す事例をここでご紹介いたします。

「面接することなく成果の出せる人材が採用できますか?」と皆様に問えば、ほとんど全ての方が不可能と思われるでしょう。しかし、その不可能と思われる事柄を可能にした「奇跡の採用方法」のノウハウが実はこの3Viewpointのベースになっているのです。その「奇跡の採用方法」とは……

### <事例> ~面接なしで高業績者を大量採用した奇跡の採用方法とは~

#### 破格の事業戦略“1人1億、1千人1千億”を目指す

アパレル業界で人頭効率といえば、現在でも非生産部門を含め一人3~4000万円をたたき出せば利益を出している方といわれる。にもかかわらず1975年当時、“1人1億、1千人1千億”を事業目標に掲げ、誰もが無謀だと揶揄する目標に向かって突き進む神戸に本社を構える某アパレルメーカーがあった。

目指すはアパレル業界の松下幸之助。

当時、松下電器産業株式会社の創業者である松下幸之助氏が展開する流通戦略プロジェクトの参画メンバーだった現 株式会社トランジション社の代表、中田幸子のそのキャリアを乞われ、スカウトによって入社。

10年で“1人1億、1千人1千億”の目標を達成するための戦略・企画・実践および啓発の推進に携わることとなる。

#### 挑戦的な目標達成に向け、大量採用が間に合わない……

売上を上げていくためには、全国各地で販売店の出店が必要。それも短期間に大量出店をしなければならぬ。実際、北は北海道、南は奄美大島まで月に100店舗ペースで開店ラッシュが続く。

そこで、たちまち問題として湧き上がったのが販売員の人材確保。

銀行からの出向してきた人事担当が全国を走り回って面接を敢行。特にファッションに詳しいわけでもなく、人のアセスメントに知見があるわけでもない彼らは、外見的な容姿や好みが基準となって採用が行われた。さらに面接の数も、全国各店舗合計で月に1500名を超えるという状態。じっくりと見極めるという次元とは程遠いものであった。

結果、「売れる」と思って採用した人が思いのほか成績が悪く、離職も早い。

一方、人数あわせて採用した販売員の方が結果的に販売成績が良いという現象が各地で明らかとなってきた。

この現象はいったい何なのか。

#### 人には仕事への適性がある

神戸女学院大学時代、心理学を専攻していた中田は、恩師である井上敏明教授(六甲カウンセリング研究所 所長、臨床心理学博士)に相談を持ちかける。

すると即座に「人には仕事への適性がある」という答えが返ってきた。

そこに気づき得た中田は、井上教授の協力のもと、臨床心理学の見地から面接前に聞いておくべきアンケートを作成。

これが現在のトランジション社の適性検査の元となる。

#### 効率化する採用活動

これまで面接に時間と労力が費やされていた採用活動であったが、エントリー時にアンケートをとり、面接前に向き・不向きをスクリーニングを実施。最終確認を行う程度の面接で十分となり、人数を最小限に絞った革新的な採用効率化を実現した。

しかも、採用した販売員の離職率も大幅に低下。適性にあった人材採用により生産性が向上したことは言うまでもない。

#### 事業戦略=人材戦略=採用戦略

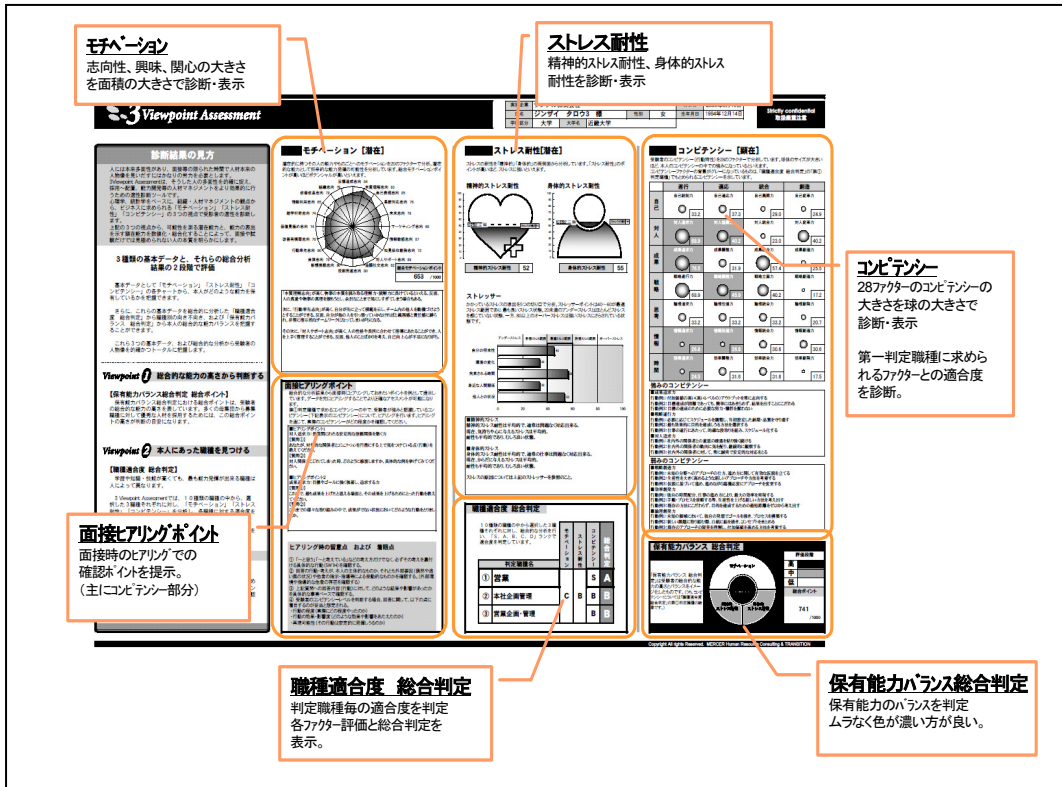
採用活動が成功したことで会社全体が“1人1億、1千人1千億”に向かって突き進み始めた。

誰もが無謀だと疑わなかったこの事業目標は、結果として6年で達成。当然、「採用活動」だけが目標達成のすべての要因とは言いきれないが、これが起爆剤となって組織内での様々な役割機能を果たす人材が確保され、戦略立案を行う人材、それを実行へ移す人材が活躍したのは想像に難くない。

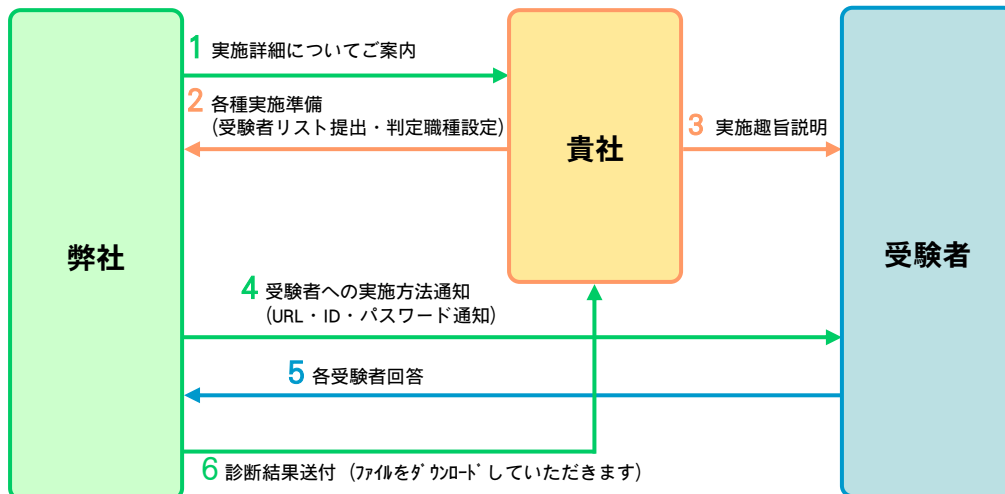
近年、人材不足といわれ、その質までが問われているが「本来の適性」を見直せばまだまだ本来の能力を発揮できていない人材があちらこちらに埋もれているかもしれない。

先の事例に出てきた採用方法のノウハウをトランジション社で更にバージョンアップさせ、かつ世界最大級のマーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティングのコンサルティングノウハウを組み合わせると3Viewpointは誕生しました。

## 【3Viewpoint 診断結果イメージ】



## 【3Viewpoint 実施フロー (Web対応)】



若年層の早期離職やストレスマネジメント・モチベーション低下に悩んでおられる企業のご担当者様、詳しい説明もさせていただきますので ぜひお問合せください。

お問合せ先