

12月の採用市場ウォッチポイント

社員面談／リクルーター面談 クオリティ向上の勤所とは？

株式会社ピボット シニアコンサルタント 豊崎康弘

インターンシップから本選考への橋渡しとして、また初期の面接選考として「社員面談」「リクルーター面談」を実施する企業も多いと思います。

日程的に、これら社員への初期説明（リクルーター・キックオフ）は年内に終わらせるケースが一般的ですが、貴社ではいかがでしょうか。

採用業務に携わっていない一般社員を通じたコミュニケーションは、大変有効ながら「品質」をコントロールしにくい施策でもあります。

「事前研修」「評価者トレーニング」「マニュアル」など、サポート手段も強化されていますが、実際には「担当する社員頼み、気働き次第」という側面も・・・

今回は、弊社が実際にご支援してきた経験から、ディテールの設計以前に押さえるべきポイントをご報告します。

（※）以下 一括して「リクルーター面談」と記載します。

■リクルーター・コミュニケーションの難しさ

さまざまなビジネス・コミュニケーションの中でも、リクルーター面談はとても難易度が高く、スキルを要するものです。

1. 明確なゴール・役割の共有が難しく、ハイ・コンテクスト
2. 担当社員に「採用・就職活動」の知識が少ない
3. 学生側の志望度・能力レベル・関心事項がバラバラ

この条件下、カジュアルな雰囲気も保ちながら、短時間で遂行しなければなりません。担当する社員は本来業務との掛け持ちですし、採用チームとしても、所属部門に配慮しながらの業務要請となります。

本来はとても難しい業務である前提に立たないと、依頼側・協力側ともにふんわりした受け渡しで進んでしまいます。

【本資料に関するお問合せ】STUDENTS' REPORT 編集部 support@pivot-inc.co.jp / 050-3649-7671

©株式会社ピボット「STUDENTS' REPORT」は株式会社ピボットの著作物です。会員以外の閲覧および無断転送、複製、転載はご遠慮ください

■「コンテキスト」の限定・明確化

リクルーターに期待する役割は「情報提供」「惹きつけ」「見きわめ」などによく言われます。

熟練した採用担当者は、ひとつの会話セットで3つを同時進行させますが、社員にもそれを求めるのは酷というもの。

選考プロセス上の位置づけ（初回、2回目・・・）や、社員の経験値に応じて、役割を限定してあげる必要があります。

（※）実際には「主目的は〇〇」「余裕があれば××も」など、強弱をつけた依頼が多いと思います。しかし経験上、こうした依頼では「どちらも頑張る」「途中で主眼が変わる」社員が多くなりがち。リクルーターチームの育成が進めば別ですが、まずは役割の限定をお奨めします。

■最初にやるべき事

上述した役割3つのうち、初期の面談では「自社情報の提供」を期待することが多いと思います。

しかし、この設定がハマる事でコミュニケーションがぎくしゃくし、学生の失望・不満につながる例を多数目にします。

理由は明確です。

学生によって求める内容やレベルは異なりますし、そもそも「企業情報を求めている」事も多いもの。

特に優秀な学生、志望度の高い学生ほど、若手社員が話せるレベルの内容は調査済です。

一方社員は「(採用チームから依頼された内容を)とにかく伝える」ので手一杯になりがち。結果として「他の就職活動で忙しい中」「社員から一方的に」「興味のない話を」聞かされる場に陥ってしまうことも。

情報提供の前段として、面談対象の学生に関する情報収集の重要性を強調していただきたいと思います。

収集と言っても一問一答式のヒアリングではなく、学生の興味・関心・パーソナリティ・・・を、カジュアルな会話の中で知る必要があります。

1時間程度の初期の面談では、まずはこれだけでも充分ではないでしょうか。

■ 「就職活動とはこんなもの」の思い込み

リクルーター面談が難しい2つめの理由。社員に「採用・就職活動」知識が少ないことについて。

社員が採用担当者ではない以上、やむを得ない事情です。そのため採用チームとしても、リクルーター・マニュアル等での情報提供に力を入れることになります。ですが、詳しくする程「読んでもらえない」のも現実ではないでしょうか。

社員が「いまの採用・就職活動」に疎いことで、具体的には以下のような弊害が生じます。

1. 自身の就活体験を暗黙に前提して、助言や経験談を語ってしまう
2. 助言や経験談が学生の現実とズレてしまい、不満や失望につながる

この点、「自分の頃はたいして就活しなかったものだ！」などと、無配慮に話すことはさすがにないかと思います。

ですが、国内志向・東京志向が強い今の学生に「海外赴任のチャンス」を語るなど、細かなズレは生じてしまうもの。

これらをゼロにすることはできませんが、少なくとも「自分の経験談がはらむバイアス」に注意を払ってもらうことは重要です。

■ 学生側の関心事項がバラバラ

学生の関心把握の重要性は冒頭で触れたとおりです。

その上で、把握が甘いことで起きがちな弊害には以下のようなものがあります。

※経験上、あらゆる企業で共通にみられる現象です。

1. 初心者向けの情報に偏ってしまう
2. 学生の方が自社について詳しい
3. 前回話した学生側の興味・関心が引き継がれていない

まず1点目について。対等な社会人ではない事で、どうしても初歩的な情報提供に陥りがちです。ですが、就活生向けの情報は巷にあふれており、基本情報はとっくに勉強済だったりします。

(※) 理解が間違っていたり本質ではない場合や、特定分野の視点が抜け落ちている事は多々あります。

状況は千差万別ですから、まずは本人の関心と知識レベルを正確に理解しないと、満足さ

せることはできません。

特に、学生の志望度が非常に高い場合、本人が優秀な場合には「自社の最新動向・経営戦略」を社員より調べている場合があります。

採用上評価すべき学生ほど、リクルーター面談が逆効果になりかねないという事は肝に銘じておいて損はありません。

■引き継ぐべき情報とフォーマットの吟味

リクルーター面談では短い期間にやりとりが集中するため、個々の学生情報をリアルタイムで活用するには限界があります。

この点、学生管理システムの普及でテクニカルな制約は大きく改善されました。

しかし「どんな情報を」引き継ぐかについては、まだまだ改善余地がありそうです。

特に今回触れたポイントとの関連では

「次回面談で補足・追加説明が必要な情報（学生の要望）」

「次回面談で深掘りすべき本人の志望・特性」を、重要情報としてテコ入れして欲しいと思います。

通常、評価に関わる項目は厳密に記入・引継されるはずですが。

上記のような定性情報は、任意項目とされることも多いのではないのでしょうか。

しかし、リクルーター面談を有機的につなげる上で「次のリクルーターへの引継」は業務上の重要報告事項です。

次の担当者のためにも、フォーマット上の工夫などで強化して欲しい部分です。

以上、社員面談／リクルーター面談の品質を向上し、機会損失を防ぐ勘所についてランダムに記載しました。

弊社がリクルーター強化をご支援する際には、「研修講師」「マニュアル策定」「学生模擬面談」など、具体的な成果物にこれらの留意点を落とし込みます。

各社様が自前で施策強化される際にも、これらの「経験値」は有効と考えます。ご参考となれば幸いです。