

【パートナーとしての内定後のフォロー】

最近さまざまな企業で「内定辞退」の話をよく耳にする。なんと、4月の新人研修直前になって「受講者が一人減りました」などと人事の方から残念な連絡が入るケースも実際にある。

また、入社はずるものの新人研修が一段落した5月頃に突然会社を辞める人もでてきている。採用担当者にとっては、入社ぎりぎりの辞退、新人研修後の退職はある意味ショックであり、また企業コストからいってもムダになってしまう。



私が新卒で入社した時は、会社から「皆さんの採用と入社後の教育にかかるコストを考えると最低3年は会社にいてもらわないと元がとれませんので、最低3年は勤めるように…」などと冗談ではなく半分本気？でいわれたものだ。ここ数年「3年以内に辞める新卒が増えている」ということが問題になっているが、採用から入社して基本的なことを身につけさせるために一人にかかる労力・コストを考えてみても「少なくとも3年はいてほしい…」というのがやはり企業の本音であろう。

『マリッジブルー症候群！？』

一人の新卒者を内定から入社後…と追ってみていくと「内定してから入社まで」「入社してから3ヶ月後」「入社してから1年後」「入社してから3年後」あたりが「ブルーな気分」になる時期のようである。

就職協定の廃止以降「採用の早期化」が進み、学生も企業も少々あせり気味の感がある。学生は「一機尽力」で短期間に早いスピードで多くの企業にアプローチするので、かなりエネルギーを消耗する。「まずはどこでもいいから？！早く内定をとりたい。一つとっておけば安心…」と思っている学生も少なくないのではないだろうか。

その結果、かなり密度濃く活動し、短期に燃え上がる学生もいて、内定をもらおうと心が空洞化する人もいるようだ。（「燃え尽き症状」？）

また、あまりにスピーディに決まってしまった学生は「この会社で本当にいいのかな？」と漠然とした不安をいだくようになる。「就職」を「結婚」に例えると「婚約後のマリッジブルー」とでもいうのだろうか。

『キーワードは「つかず離れず」』

内定から入社までの期間が長くなると、「内定後のフォロー」がより重要性を増してくる。「内定をもらい、就職すること」「内定を出して、入社させること」がお互いのゴールではないので、ビジネスのステージで「WIN・WIN」の関係になれる「パートナー」としての「内定者フォロー」を考えてみたい。キーワードは「つかず離れずフォローする」ということではないだろうか。

優秀な学生ほど内定が早く決まり、また数社から内定をもらう。働くことに対して意識が高ければ高いほど、内定をもらった後も「他社(他のステージ)も見てみたい」という欲求が出てくるのも当然だ。

日本 IBM が就業規則にある「兼職禁止規定」を見直し、2万人強の全社員に「二足のわらじ」を認めるという記事を目にした。社員が他社の仕事に就くのを禁じた「兼職禁止規定」は日本企業の間では一般的であるが、兼職を認めて自由度を広げた方が優秀な人の流出を防げるという。「優秀な人ほど活躍の舞台を外に求め、一社に縛りつけようとすると辞めてしまう」ということだ。

よって、内定を出した後も「誓約書」を書かせて拘束し、内定辞退を防ぐ方法をとるよりは、「内定後、他社を見たい人は見てきてください。十分他社も見て当社が良ければ来てください」という度量の広さも必要ではないだろうか。(ただし、その場合でも無制限ではなく、〇月までに結論を出させる条件は必要だろう)

また、学生は「働くことへの不安」と「働く会社への不安」を抱いているので、内定後の「インターンシップ」もそういう不安を解消させて、入社後の双方のミスマッチを防ぐ意味でも効果があるかもしれない。

『内定後のプランづくり』

内定後の企業としてのフォローの目的は、①内定者の辞退を防ぐ ②入社後のミスマッチを防ぐ ③即戦力とするための「入社前教育」、であろう。

一方学生側も「会社や仕事の内容を知りたい」と思いつつも「残りの学生生活を満喫したい」という気持ちもあるだろうし、「卒論や研究で忙しい」という学生もいるだろう。したがって、学生にしてみると何もしてもらわない状態も不安だし、かといって入社前にあまりにも中身の濃い研修等が続くと負担になってしまう。問題はこの両者の接点をどこに置き、調和させるかではないだろうか。

一つの方法としては、学生に入社までに「やりたいことの優先順位をつけたプラン」を作成させる一方、企業側からも内定から入社までの「教育・研修プラン」を作成し、内定者一人ひとりと話し合うことが大切だ。その企業側のプランも一回でも欠席したらついていけなくなるようなものでは学生の精神的・物理的負担が過度になってしまうので、たとえば同一の研修を数回開催し、そのいずれかを選択できるようにするのも一案ではないだろうか。

また、学生が提出したプランに企業側も一つだけ注文をつけても良いのではないだろうか。それは、ただ漫然として残りの学生生活を過ごすのではなく、「入社後役立つような見聞を広めてきてほしい」ということだ。そのためにも、内定後に企業の活動・業務内容がわかるようなプレゼンテーションと双方向のコミュニケーションを十分にしておくことが大切である。

「卒業旅行」もいいけれど、もし海外に行くのであれば、「ビジネスが国際化」している状況強を踏まえて、「ビジネスパーソンとしての視点」をもって行くようにアドバイスすると良いのではないだろうか。(例:旅行に行く国と自分たちの会社・市場・商品の接点はあるか?売れている店・発展している企業・産業はどんな魅力があるのか? etc.)

その他内定後のフォローとして「定期連絡」「会社の近況報告」「社内報の送付」等は不安を静めるうえで良いであろうし、また、他社を受けにくくなるという効果があるだろう。企業の現実を見せる意味では「インターンシップ」のほかに「会社・工場見学」も良い。

『内定辞退は企業を映す鏡!?!』

以上、「内定者のフォロー」について考えてきたが、内定者の辞退が多い場合、「自分たちの会社の現状を映しているのでは?」と謙虚に受けとめるべきではないだろうか。「内定者フォロー」を考える前に、「魅力的な企業」になるための取り組み(ステージづくり)をすすめていくことが大切だと思う。個人が自分の能力を十分発揮しながら成長していくことができ、それを通して利益を生み出していけるような環境(=「人事制度・教育制度」など)をつくっていくことも同時に必要なのだ。

いずれにせよ、入社するまでにお互いに「パートナー」としてそれぞれの立場や状況を尊重しながら、また、お互いの希望を出し合って、十分納得したかたちで新生活をスタートさせたいものだ。

Copyright© Prime Time, Inc. Atsuko Sakamoto