

採用しても退職してしまう… 失敗続きの経験者採用の解決策

貴社では「経験者を採用しても続かない、即戦力にならない」ということはありませんか。書類上では素晴らしい経歴でも、入社後は期待外れというケースもあるはず。経験者採用の際には、スキルや経験以上に大切な「自社組織への共感と共鳴」が、成功のカギとなります。

書類上では測れない 会社に必要な経験者人材

弊社は、企業や団体の広報・PRの体制構築を支援するサービスを提供しており、社内には、

- ・営業部門
- ・サービス利用を支援する部門
- ・「メディア」を担当する部門
- ・広報・PRのノウハウを提供する部門
- ・経理や人事などの管理部門

があります。特に広報活動は企業

や団体の「経営機能」とも言われており、業務内容は専門職であるため、ノウハウを提供する部門の人材には経験が必須となります。

ちなみに経験者採用が成功し始めたのはこの1年で、以前は2〜3年で10人を超える経験者採用の人材が退職する失敗続きでした。

経験者採用では、コミュニケーション力や理解力などの一般的な項目も判断基準になりますが、専門性が高い部署ほど「専門的なスキル・経験」や「人数確保」を重視して採用していました。

確かに経験者採用のメリットは即戦力であり専門的なスキルや経験は大切ですが、組織で活躍するには書類上では見えない「会社の考えに共感するか」が重要です。

多くのベンチャー・中小企業が経営者の考えひとつで組織の在り方や事業方針が決まり、その変化は早く、先月の方針が今月変わることも珍しくありません。

実際に書類上で素晴らしい経歴値が見て取れる社員でも、考えに共感できず、スキルを発揮せずに退職するケースが続ききました。

時に経験が邪魔をして変化に対

応できない、会社が目指す社員像とは異なっている場合は、組織にとってマイナスになりました。

例えば、全員で同じ取り組みに向かい盛り上がりつつある際に、冷めた表情の社員が数名いると周囲は、その表情が気になります。前向きな社員ほど、冷めた社員を巻き込もうと努力して本来は必要ない時間を使うこともありました。

どのような施策を実行するにしても、社員のモチベーションでその結果も左右されるため、経営が示す会社の方向を実現する推進力にアクセルを踏めるかブレーキがかかるかが決まります。

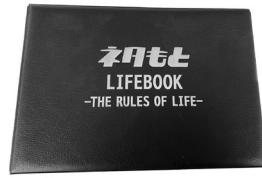
このように、経験者採用失敗の大きな原因は会社の考えに共感する人材の採用ができていなかったことであり「会社が求める人材とのミスマッチ」が理由でした。

求める人材像を明確にした 社員向け冊子の作成

2021年1月から弊社代表が先頭に立ち、自社の求める社員像（どのような人材がプロフェッショナルであるかなど）を明文化した

図1 「ネタもととLIFEBOOK」の概要

- **ネタもととして**
 - ・企業理念（ミッション・ビジョン・バリュー）の重要性
 - ・ミッション「すべての人にPRを！」の意味
 - ・PRの社会的意義
 - ・PRのマーケット
 - ・ビジョン「お客様の広報の自動化を実現させる唯一無二のPRカンパニー！」
 - ・ビジネスコンセプト
 - ・ビジネスモデル
- **ネタもとと社員として**
 - ・働くマインド
 - ・ビジョン（大志）
 - ・価値提供
 - ・顧客志向
 - ・バリュー（行動指針）
- **創業者ストーリー**
(全115ページ)



社員向けに配布されている冊子「ネタもとLIFEBOOK」

社員向け冊子「ネタもとLIFEBOOK」を作成しました（図1）。
 弊社事業の核「広報」は、企業や団体に関わる人々のファンを増やす活動になります。その関わる人々の中でも一番近く大切なのが「社員」です。その社員が一番のファンであることで日々の仕事のモチベーションが高くなり、結果として良いサービスの提供ができて事業の発展へとつながります。

経験者採用や新卒採用では、まず既存社員が会社に共感していなければ、その社員が採用する人材も会社に共感ができません。ここで冊子に示した理念や行動指針、働くマインドなどを既存社員へ浸透させることから始めました。
 しかし、冊子作成だけでは意識は変わらず、既存社員への浸透は簡単ではありませんでした。
 それでも代表は、打ち合わせや会議などで継続して伝え続け、「ネタもとLIFEBOOK」を基本に進言する全社員参加の毎日の朝礼を3年以上続けています（図2）。
 朝礼では、冊子記載のテーマから司会者が、日々の業務で実行した成果を交えながら3分間のプレゼンを行ったたり、ミッション、ビ

図2 理念浸透につながっている朝礼

- 毎朝、社長も社員も全員が参加
- 各部からの共有事項
- お客様に価値提供できる事例の共有
- 司会より「ネタもとLIFEBOOK」の内容からひとつテーマを設定した3分間のプレゼンテーション（社員全員からプレゼンテーションとその内容に対して拍手で評価）
- 無作為に選んだ社員が司会者のプレゼンテーションへのフィードバックコメント
- ミッション、ビジョン、行動指針11項目の唱和
— これを3年以上、毎日実施 —

ジョン、行動指針の唱和を継続して行い、社員が理解できる環境を整えたことで徐々に社員の意識が変化し、行動の変化にもつながるようになったのです。
 また、朝礼の他に、月1回の全体会議での社長からのメッセージなど、理念を理解する機会を継続することで、社員が自分自身の言葉で「ネタもとの社員は…」と話せるようになりました。そして、応募者に対しても、理念に共感するかどうかを重視した面接へと切り替えることができ、経験者採用からも大活躍をする人材が出て来るようになったのです。
 さらに、冊子は人材育成の教科書の役割も果たしており、迷ったときは冊子の本質に立ち返ること

で部下に対して共通言語で伝えることができ、軸のブレない育成が可能になりました。

**若手がキャリアアップを
目指せる環境を作る**

元々、弊社は新卒者の戦力化を得意としており、入社3ヶ月でお客様に一人で提案を行える、また1年で部下を持つなど、活躍する人材へと成長できる環境を整えていることが強みでした。

しかし、営業経験が成長のステップと考える新卒者も多く、中には入社時から将来の独立を目指す人材もおり、それは、定着率が良くないことを意味します。

定着率が低いことで若手社員に比べて中堅人材が少なく、また将来のロールモデルもなく、若手は社内でのキャリアアップのイメージを持ちづらい状況でした。

そこで、中堅人材を確保すべく経験者採用を実施しましたが、いざ入社しても、変化のスピードが速いベンチャー企業に戸惑う大手企業出身者や、自ら手を挙げて仕事の成果まで責任を持つことに慣

れていない人は、違う環境で育んできたことが生かされる前に離脱してしまい、3年未満での離職が続きました。

経験者採用の失敗が続いていたときは、会社への共感が新卒者とは経験者では乖離していたのです。

新卒者は自身が成長できる環境に共感して入社する一方で、経験者は今まで経験してきたことを生かしたいという視点が強く、共感する部分が少ない別部門というイメージがありました。営業部門と他部門では年齢も親子ほど違っており、仕事以外でも共通の話題がなく、まるで社内に2つの会社があるような雰囲気でした。

そこで、新しく採用する経験者には新卒者と同じように、面接時に「ネタもとLIFEBOOK」を読んでもらい理念の浸透や行動指針の理解を深め、そこに共感できるかを確認し、共感できる経験者を採用するようにしました。

経験は違えども同じ方向性を持ち共感できる人材同士で仕事をすることで、相乗効果から新卒から経験を積んで成長してきた社員が、この先の専門職としての

活躍（新卒から専門職にステップアップできるロールモデル）をイメージできるようにしました。

つまり、即戦力の経験者を採用するだけではなく、理念や働くマインドに共感する経験者採用を行うことで、彼らが専門の仕事をを行うだけに留まらず、人材育成にも影響する役割を持つ人材へと変化を遂げるのです。

組織構築の正社員採用と即戦力を求める外部委託

以前の経験者採用の失敗は、会社への共感よりも採用人数を重視したことに原因がありました。

この数年、働き方は大きく変わり、経験者が求める働き方は正社員という道だけではなく多様化しており、会社も組織作りの考え方がひとつではありません。以前は正社員かアルバイト、人材派遣による人材確保でしたが、今では業務委託、クラウドワーカーという働き方も増えています。

弊社は、強い企業を長く続けるためにも、社員は会社の考え方やビジネスモデルに共感し、組織作

りにこだわり、それぞれの専門分野を生かして活躍することを求めています。そこには、業務委託やクラウドワーカーで事業を推進するスタイルも含まれます。

この組織形態にすることにより人材不足を理由に、会社の考えに共感しない社員を採用することがなくなり、会社も人材も、ミスマッチによる経験者採用からの退職が少なくなっています。

また、クライアントに対してもこれまで、社員だけでは限界があったものが、業務委託者やクラウドワーカーの経験を集結することで、より良いサービスを提供できるようになりました。

現在、スタッフとして組織に加わりたいと考える人材に、業務委託やクラウドワーカーとしての経験を生かして活躍する働き方があれることは、経験者にとってもメリットになっています。

【まとめ】失敗から得た強い組織の作り方

経験者に求めるのは即戦力であり、すぐにでも人材が欲しいとい

うタイミングでの採用が多いと思います。しかし、経験者採用は経験や面接時の印象だけで急いで決めてしまうと、組織にとってプラスとなる経験者採用にならないケースも出てきます。

経験者採用で大切なのは、会社が求めるスキルや経験の有無を確認すること、そして会社が目指す姿と求める社員像を明確に示すことです。

新卒採用時は経験では判断できないため求める人物像を伝えることを重視しますが、経験者採用は経験を優先しがちです。応募者に自社が求める姿を明確に示さなければ、入社後にミスマッチがわかったとき、会社と応募者の両者が不幸な結果になりかねません。

社員が一丸とされる組織は、目的の達成も早く、社員と会社の成長にもつながります。経験者採用を成功させて活躍できるようにするには、まず会社としての理想とする人物像を新卒者以上に明確にし、そこに応募者が共感できるかどうかを判断し、理解したうえで会社を選べるようにすることが成功のポイントになります。