

「採用がうまくいかない」の大半は、 採用の外で決まっている。

採用の悩みは、組織を読み解く“手がかり”になる。

宮川 卓也

ワンダーライズ株式会社 代表取締役

工場のラインは、一番遅い工程の速度でしか流れません。
手前をどれだけ速く工夫をしても、最も遅い工程の
区間が詰まっていれば全体は1ミリも速くならない。
むしろ詰まっている点の手前部分に溜まっていくだけです。
製造現場では常識となるこの話が、採用になると忘れられます。

「応募が集まらない」「いい人が採れない」「すぐ辞める」。
多くの会社は、これを採用活動の中で模索します。
媒体を変える。面接を磨く。選考者を増やす。
どれも正しい。でも直らないことがある。
ボトルネックが採用の外にあることが多いからです。

経営学に「制約条件の理論」という考え方があります。
要点をひとつに絞ると、“全体の成果は、一番細いところで決まる”ということです。
そして一番細い場所はたいてい探しているところがありません。

採用も同じです。
数字が悪いと、原因は採用活動の中にあるように見える。
でも本当の詰まりは、その外にあることが多いのです。

内定辞退が続く会社がありました。

選考の仕方を改善しても条件提示の見せ方を変えても、辞退は止まらない。

詰まっていた箇所は選考フェーズそのものではなく、「入社後に何が待っているか」が見えないことでした。

配属先・育て方・任される仕事。どれも輪郭がぼやけているケースは非常に多いです。

人は、見えない場所には飛び込めません。

企業は、見せているつもり。伝えているつもり。でも、大事なのは受け側が見えているか。理解しているか。

早期離職が多い会社もありました。

採用基準を厳しくしても、辞める人は減らない。

詰まっていた箇所は基準ではなく、受け入れる現場に余力がなかったことでした。

採れても、育てる手が空いていない。

入り口を狭めても、出口の穴が開いたままで“人材保有”としては溜まりません。

採用活動は、組織開発において重要な機能のひとつです。

製造工場のように、どこかの工程が詰まればその手前に溜まって数字に出る。

辞退・離職・応募の少なさ。多くはその溜まっている箇所を検知するためのサインです。

数字だけを追うのは、毎年変動する場当たりの要素に一喜一憂するのに似ています。

見るべきは、詰まっている工程のほうです。

だからこそ、採用を立て直すとき、私はまず採用以外の組織状況を気にかけることを意識しています。
配属後の育成。評価と処遇。現場の余力。社内の事情や企業文化。自社の魅力が言語化されているか。
経営と現場が、同じ絵を見ているか。

人の集まりで組織を構築する以上、“採用”は各所の詰まりが最後に噴き出す場所です。
入り口だけをいじっても動きません。

ここに、ひとつ厄介な点があります。
自社のボトルネックは中にあると見えにくい。
毎日その工場で働く人ほど、複雑な工程すら“普通”に見えてしまう。
慣れは、特殊な条件（状況）も、標準であると錯覚してしまいます。
だからこそ、外からの目がいるのです。

ボトルネックは、たいてい探している場所にはない。

採用に手を尽くしても手応えがないなら。
問い直すべき場所は、採用活動の中ではないのかもしれませんが。
少し目線を広げれば、ヒントが見えてきます。
貴社の紐解くべき箇所はどこにありますか。

FROM THE FIELD

採用の“外”を、どこから疑うか

1

入り口でなく、“出口”から数える。

応募数より、内定辞退と早期離職。出口の漏れは、組織のどこが詰まっているかを正直に教えてください。桶を大きくする前に、まず穴を数える。

2

現場に、“育てる余力”はあるか。

採れても、受け入れ側が手一杯だと人は育ちません。採用と現場は、別々の問題ではありません。採る前に、現場の状況を正しく理解する。

3

自社の魅力は、“言葉”になっているか。

人事や面接官が自社を語れないのは個人の問題でなく、会社が魅力を言語化できていないからです。採用活動は、自社の経営戦略が一般的に賞賛されるか否かの試験のようなものでもあります。

採用活動がうまくいかないとき、採用担当だけを責めても解決はしません。

その原因はもっと深いところにあることが多く、その“詰まり”ほど、外の目のほうがよく見えます。

一度、“外側”からの目線で自社の採用活動を見てみてください。

そして、ネックポイントが見えたとき、会社への改善提案はとても強いインパクトを持ちます。

それは採用強化・組織強化へと発展し、経営者が求めている変革へと繋がるはずです。

Wonderlize Insight | Vol.05

発行：ワンダーライズ株式会社（Wonderlize Inc.）／ 著：宮川 卓也（代表取締役）

これまで500社以上の採用支援に関わり、組織改革のご提言も行っていました。

採用・組織づくりのご相談は、お気軽にお問い合わせください。

Web <https://wonderlize.com>

