

求職者の内定辞退の 本音と対策



求職者の 内定辞退が増えている 背景

近年、転職希望者が内定を得ても入社前に辞退するケースが増えているという声を多く聞きます。なぜ内定辞退が起きてしまうのでしょうか。背景には次の2つの要因 があると考えられます。

1 採用プロセスのオンライン化で、エンゲージメントが低下している

「内定ブルー」という言葉があります。誰しもほかの可能性を捨てて1社に絞るときは漠然と不安を感じるものです。それを乗り越えるには高いエンゲージメントが必要です。ところが、コロナを機に採用プロセスのオンライン化が進みました。オンライン面接は候補者にとっても企業側にとっても利便性が高い反面、エンゲージメントは低下するデメリットがあります。内定ブルーが起きていることに企業側は気付きにくく、手立てを打つ難易度が上がっています。候補者側も「社風などを実際に肌で感じたわけではないから、会社のことがわからない」と不安を抱えています。

2 人間関係が希薄化している

導入研修やガイダンスもオンライン化が進み、内定者同士や社員とのつながりが希薄化しています。少くも気配りがあったとしても、内定者同士でも社員でもつながりがあれば、「この人たちと一緒に働きたい」と思い、内定辞退の予防になったり、オンボーディング（定着）やリテンション（退職予防）につながったりします。ところが人間関係が希薄だと、不安や懸念点を抱いたときに引き止めるものがなくなってしまうのです。



曾和 利光 (そわ としみつ) 氏

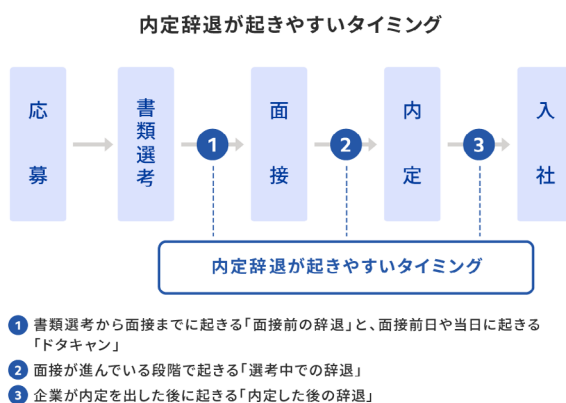
株式会社人材研究所 代表取締役社長。京都大学教育学部教育心理学科卒業。リクルート人事部ゼネラルマネジャー、ライフネット生命総務部長、オープンハウス組織開発本部長と、人事・採用部門の責任者を務め、主に採用・教育・組織開発の分野で実務やコンサルティングを経験。また、多数の就活セミナー・面接対策セミナー講師や上智大学非常勤講師も務め、学生向けにも就活関連情報を精力的に発信している。2011に株式会社人材研究所設立。著書は『コミュ障のための面接戦略』、『人事と採用のセオリー』、『「ネットワーク採用」とは何か』、『知名度ゼロでも「この会社で働きたい」と思われる社長の採用ルール48』、『「できる人事」と「ダメ人事」の習慣』などがある。

内定辞退が起きやすい タイミングにおける 辞退理由と対策



辞退率を下げるための本質的な取り組みは、ホワイトペーパー「採用を成功させるオンライン面接実践法」でご紹介したとおり、求職者に対して自社の魅力づけを地道に行っていくことに尽きます。ただ、これは一朝一夕に達成できるものではありません。

そこで、すぐに対応できる課題を探るため、求職者による内定辞退が起きやすいタイミングごとに、状況の整理と対策の見直しをしていきましょう。



1 面接前や面接直前の辞退

応募したけれど選考を受けなかったという場合、ブランディングと採用時期に問題があると言えます。

対策

採用広報による施策や、採用サイト、オウンドメディアによる情報発信が、自社の採用したいターゲット層へ訴

求するコンテンツになっているか再度チェックしてみましょう。採用時期については、新卒採用と比較すると時期は分散していますが、中途採用でも競合会社と並行して受験することはたびたび起こります。その場合、競合他社よりも遅いタイミングだと「応募はしたものの他社に先に決まったので辞退する」ことにつながってしまいます。そのため、競合の進み具合を考慮しながら、内定を出す必要があります。

2 選考中での辞退

採用プロセスのスピードに問題がある可能性があります。応募者が選考を受けてから2週間～1カ月以内に結論が出せない場合、内定辞退率が上がります。求職者は待たされると「自分の評価が低い」と考え、気持ちが冷める人が多いのです。その間に他社から内定が出ると、同じ程度の志望度であれば「早いタイミングで自分を求めている会社に行きたい」となってしまいます。



対策

選考のスピードを速くしましょう。応募者数、書類選考合格率、一次面接や二次面接の合格률을それぞれ想定し、必要な人的リソースを確保しましょう。それができないと「滞留」が起こり、時間がかかってしまいます。面接官の数が足りなければ増やすなど、プロセスのボトルネックを解消しましょう。

また、一次選考がすべて終わってから二次選考へ、二次選考がすべて終わってから三次選考へ進む企業があります。これでは合格者を待たせる時間が長くなり、辞退率が高くなります。応募してきた順から面接を進めていく方式が望ましいでしょう。「応募順に面接を進め、後から来た人が優秀だったらどうするのだ」という懸念があるかもしれませんが、早い応募者のほうが意欲的で志望度が高い人、フットワークが軽くて優秀な人が多い傾向があります。

3 内定した後の辞退



2 のスピードアップとのバランスが難しいですが、あまり早期に内定を出したため辞退が起きるケースもあります。内定は法律用語では「始期付解約権留保付労働契約」といって雇用契約に当たるので、企業側は一度出すと簡単に取り消しできません。一方、内定者側はいつでも辞退することが認められています。そのため候補者の気持ちが十分に高まっていないタイミングで内定を出すと「持ち駒」扱いされてしまい、他社への就職活動に力を注がれてしまいます。

対策

内定・不合格の間に「最終面接合格」という3つ目の選択肢を作る方法があります。最終面接合格は「採用基準に達したので入社が意思が固まったら内定を出す準備はできています」というもの。意思決定できるように情報提供

を行い、候補者の決定を待ちます。とりわけ少数しか採用しない企業であれば、「内定を出した分、他の候補者は落とさなければいけないので、内定を出したら辞退は避けてほしい」と告げるといいでしょう。

内定者や社員とのインフォーマルなネットワークを作るのも一つの手です。簡単に言うと、内定者と社員がつながる機会を作るのです。中途採用において内定者期間は短いのですが、たとえば3カ月ごとに同じ期間内に入社した人を「同期」としてくり、つながりを作る方法があります。インフォーマルなネットワークを作るときの注意点は、相性をよく考えることです。性格が合わない者同士を会わせてしまうと、雰囲気が悪くなり逆効果です。



また、内定者をサポートする担当者を選ぶ際も、内定者と性格が似ている社員を担当にしましょう。本来、人間関係は多様なほうがいいのですが、関係性を築くまでには時間がかかります。採用は短期間の勝負です。パツとわかりあえる似た者同士の担当者が動機づけを行うほうが、効果があります。相性は感覚で合わせるのではなく、担当者側と候補者側の双方が適正検査を受けたうえでマッチングを行ってもみるという方法もあります。より精度が高くなり、オンボーディング（定着）やリテンション（退職予防）に効果的です。

内定辞退への対策を 実践している 企業事例



1 インフォーマルなネットワークを効率的に作る

中途の場合は配属先があらかじめわかっていることが多いのですが、上司になる可能性がある社員との相性を見て正式な配属先を決めたり、相性があまりよくない場合は上司に対してマネジメントに関するアドバイスをを行ったる企業が増えてきています。

たとえば大手人材系企業は、あるパーソナリティテストを全社導入して、社員同士の相性を見ながら配属を決めています。大手のIT企業や飲食チェーン企業などでも同じパーソナリティテストを導入し、上司との相性を見て配属先を決めています。

ほかにも、ある大手飲食チェーンは内定受諾者、内定未受諾者を含めて内定者懇親会を開催しています。懇談会では、名札に「どこの会社に入定をもらったか」を明記し、相性を考慮してグルーピングします。そうすると受諾者は内定未受諾者に「こういう思いで入社を決めた」と自然に語り、内定未受諾者が受諾をする後押しをしてくれます。内定者同士を単に集めるだけでなく、誰にどんな話を聞かせたいか、戦略的な意図を持って懇親会を開催しているのです。

前述したように、中途採用の場合は入社時期を3カ月程度で区切り、同じ期間に入社した社員同士の懇親会をするのも効果的でしょう。

2 エンゲージメントを高めて、潜在層へアプローチする

中長期的な対策を継続することも大切です。一つはリファラル採用。リファラル採用は、求職者が社員の知り合いなので、もともとエンゲージメントが高くなります。そのため、内定辞退が少ない採用方法として、積極的に取り入れる企業が増えています。



もう一つは[オウンドメディアリクルーティング](#)です。オウンドメディアを活用した採用手法では、短時間の施策では実現できない高いエンゲージメントを醸成できます。まだ転職を考えていない潜在的な求職者に対し、長期にわたりオウンドメディアを通して接点を持つことで“ファン”になってもらい、彼らが転職を考えた時に応募してもらうのです。お互いの価値観において共感するポイントが醸成されているため、内定辞退の確率を下げられるのです。

お気軽にご質問、ご相談ください



電話窓口 **0120-34-3140**
(電話受付時間 9:00-17:30)



[Indeed へのお問い合わせ](#)



[無料で始める新しい求人掲載](#)